

令和4年度
中小企業を取り巻く
外部環境にかかる現状と課題に関する調査研究
報告書

令和5年3月
株式会社東京商工リサーチ

目 次

1. 事業概要	3
1.1 事業の背景・目的	3
1.2 リサーチクエスション・仮説の設定	4
2. 事業内容	9
2.1 アンケート調査概要	9
2.2 アンケート調査結果	10
2.3 その他の分析	124
3. 本調査のまとめ	127
4. 付録	131
アンケート設問一覧	131

1 事業概要

1.1 事業の背景・目的

我が国の中小企業は、新型コロナウイルス感染症の流行に加え、エネルギー・原材料価格の高騰や、物価高騰に伴う民間消費や企業活動への下押し懸念が生じるなど、依然として厳しい経営環境に置かれている。

こうした中、中小企業はサプライチェーンや事業再構築、事業承継、起業・創業、BCP、人口減少等といった多岐に亘る課題に対して日々対応を迫られている。このような課題に対して、中小企業が直面している現状を整理・把握することで、政策立案につなげていくことが必要である。

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、サプライチェーン、事業再構築、M&A、BCP等について定量・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2023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。

1.2 リサーチクエスション・仮説の設定

① サプライチェーン

中小企業のサプライチェーンに着目した背景、中小企業のサプライチェーンに関する仮説及び論点を下記のとおりまとめた。

■ 背景

国際情勢の悪化や気候変動の影響増大、新型コロナウイルス感染症の流行等により、サプライチェーンの混乱が生じている。一方、為替変動、国際間取引の不安定さにより国内調達のメリットが増大している。また、環境規制や人権対応により、直接取引先からの影響だけでなく、2次先、3次先の動向の影響を受ける可能性が増大している。

■ 仮説

サプライチェーンの混乱による影響は近年増大しており、特に為替変動、エネルギー・原材料価格の高騰等は中小企業の経営にも大きな影響を及ぼしているのではないかと。

また、近年では世界的な半導体関連部品不足等が断絶・遅滞するような事態も発生しているのではないかと。

これらを踏まえ、サプライチェーンの強靱化がますます重要度を増しており、中小企業においてもそれぞれが強靱化に向けて取り組んでいく必要性が高まってきているのではないかと。特に、半導体分野においては、サプライチェーン強靱化の取組を強化する動きが見られるのではないかと。

■ 主な論点

- ✓ 新型コロナウイルス感染症の影響により、調達や生産に遅れが生じているのではないかと
- ✓ サプライチェーンの強靱化に向けた具体的な取組状況はどうか、感染症前後で変化はあるかと
- ✓ 半導体関連部品等の安定的な確保に向けた取組の実施状況はどうなっているかと

②事業再構築

中小企業における事業再構築に着目した背景、中小企業における事業再構築に関する仮説及び論点を下記のとおりまとめた。

■背景

新型コロナウイルス感染症の流行や国際情勢の悪化などにより、既存のビジネスモデルや製品・商品・サービスのニーズの変化がこれまで以上に増大している。こうした点から、変化に応じて事業を再構築する必要性が生じている。また、2022年版中小企業白書では、感染症の影響により、事業再構築を行ったことで売上面での効果を実感する企業が存在し、売上面以外の効果も実感している企業も存在していることが明らかとなっている。

■仮説

変化に応じて柔軟に事業再構築を行うことは企業の存続・成長のために重要であり、不確実性が増す時代に必要な要素ではないか。

■主な論点

- ✓ 感染症を踏まえた事業再構築の実施状況とその内容はどのようになっているか
- ✓ 事業再構築の実施状況により、パフォーマンスなどに対し、どのような違いがあるか

③BCP

中小企業における BCP（事業継続計画）に着目した背景、中小企業における BCP に関する仮説及び論点を下記のとおりまとめた。

■背景

BCP の策定は、リスクへの意識が高まるだけでなく、策定プロセスを通じて自社の事業を見直すきっかけにもなる等、中小企業にとって様々なメリットがあると考えられる。しかし、2022 年版中小企業白書によると、BCP を策定している企業は微増傾向にあるものの、依然として半数近くの中小企業が BCP を策定していないことが明らかになった。

■仮説

感染症、大規模地震や天候不順等の様々な大規模災害のリスクが高まっている中で、BCP 策定は中小企業の事業活動の継続に重要ではないか。

■主な論点

- ✓ BCP 策定の重要度がどう変化しているか
- ✓ 自然災害等による事業継続リスクはどう変化しているか

④M&A

中小企業のM&Aに着目した背景、中小企業のM&Aに関する仮説及び論点を下記のとおりまとめた。

■背景

2022年版中小企業白書によると、中小企業におけるM&Aは近年増加傾向で推移している。また、後継者不在率は2017年をピークに近年は微減傾向にあるとしている。

ただし、M&Aの成立は事業継続の入り口に過ぎず、譲受側と譲受側の統合後の取組、PMI（POST MERGER INTEGRATION）がM&Aの効果を最大化させるポイントとなっている。

■仮説

M&Aの件数が増えている中で、経営統合作業（PMI（Post Merger Integration））の重要性が高まっているのではないかと推察される。

■主な論点

- ✓ PMIの認知状況やPMIの重要度はどうなっているか

⑤支援機関活用

中小企業における支援機関活用に着目した背景、中小企業における支援機関活用に関する仮説及び論点を下記のとおりまとめた。

■背景

2022 年版小規模企業白書によると、事業見直し時に支援機関を活用した小規模事業者は、活用していない小規模事業者と比べて今後の売上げへの期待度が高い。

■仮説

支援機関の活用によって実際の売上げ、売上げ以外での効果を期待できる一方、支援機関の活用方法によっては効果に差が出てくる可能性があり、活用による効果の最大化の要件についても検証を行うことが必要なのではないか。また、中小企業が支援機関に期待する支援内容と実際の支援内容にギャップが生じていないかを把握することも必要なのではないか。

■主な論点

- ✓ 中小企業の経営課題と支援機関の支援メニューにギャップはないか
- ✓ 経営課題ごとの支援機関の活用状況と支援効果はどのようなものか

2 事業内容

2.1 アンケート調査概要

- 調査期間 : 2022 年 12 月 1 日～12 月 19 日
- 調査対象 : 全国の中小企業事業者
- 配布数 : 30,000 件
- 有効回答数 : 6,278 件（回収率：20.9%）
- 調査方法 : 郵送による配布、WEB による回収
- 調査項目 : 中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査
 - ①基本項目
 - ②新型コロナウイルスの影響
 - ③サプライチェーン
 - ④カーボンニュートラル
 - ⑤BCP
 - ⑥商店街
 - ⑦事業承継
 - ⑧M&A
 - ⑨成長に向けた取組
 - ⑩海外展開
 - ⑪支援機関
 - ⑫賃上げ

2.2 アンケート調査結果

※ 特段の記載がない限り、上段は回答件数、下段は回答割合を示している。

＜単純集計表＞

【属性：業種】

	n	建設業	製造業	情報通信業	運輸・郵便業	卸売業	小売業	不動産・物 品賃貸業	学術研究、 専門・技術 サービス業	宿泊業・飲 食サービス 業	生活関連 サービス 業・娯楽業	その他
全体	6,278	467 7.4%	1,871 29.8%	472 7.5%	484 7.7%	568 9.0%	536 8.5%	413 6.6%	553 8.8%	73 1.2%	132 2.1%	709 11.3%

【属性：従業員規模】

	n	5～20人	21～50人	51～100人	101～300人	301人以上	不明
全体	6,278	1,964 31.3%	1,872 29.8%	877 14.0%	668 10.6%	129 2.1%	768 12.2%

問 1-1 BtoB と BtoC のどちらが主か

	n	BtoBが多い	BtoCが多い	同程度
全体	6,243	5,033 80.6%	986 15.8%	224 3.6%

問 1-2 主要事業における販売先エリア

	n	事業所所在 の都道府県 外（全国・ 海外）	事業所所在 の都道府県 内
全体	6,261	2,117 33.8%	4,144 66.2%

問 1-3 取引上の地位（サプライチェーン上の立ち位置）

	n	完成品メー カー	1 次下請	2 次下請	3 次下請	4 次以下の 下請	当てはまる ものはない
全体	6,257	1,730 27.6%	1,705 27.2%	883 14.1%	128 2.0%	29 0.5%	1,782 28.5%

問 1-4 目指すべき姿（4 類型）

	n	グローバル 展開をする 企業	サプライ チェーンで の中核的ポ ジションを 確保する企 業	地域資源の 活用等によ り立地地域 外でも活動 する企業	地域の生 活・コミュ ニティを下 支えする企 業	その他
全体	6,254	500 8.0%	1,473 23.6%	887 14.2%	2,854 45.6%	540 8.6%

問 1-5 社長就任前の他社での勤務経験（異業種 OR 同業種）

	n	同業種で就業経験がある	異業種で就業経験がある	同業種・異業種両方で就業経験がある	就業経験はない
全体	6,252	2,298 36.8%	2,135 34.1%	657 10.5%	1,162 18.6%

問 1-6-1 経営者の現在・就任時の年齢(1)経営者の現在の年齢

	n	24歳以下	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75歳以上
全体	6,254	2 0.0%	4 0.1%	23 0.4%	111 1.8%	354 5.7%	696 11.1%	845 13.5%	1,003 16.0%	1,245 19.9%	912 14.6%	667 10.7%	392 6.3%

問 1-6-2 経営者の現在・就任時の年齢(2)経営者に就任した年齢

	n	24歳以下	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75歳以上
全体	6,223	115 1.8%	330 5.3%	649 10.4%	986 15.8%	1,156 18.6%	877 14.1%	729 11.7%	657 10.6%	540 8.7%	133 2.1%	38 0.6%	13 0.2%

問 1-7-1 原油・原材料価格変動の影響(1)現在

	n	大いにプラス	プラス	マイナス	大いにマイナス	分からない
全体	6,253	342 5.5%	365 5.8%	2,343 37.5%	2,459 39.3%	744 11.9%

問 1-7-2 原油・原材料価格変動の影響(2)2021 年（1 年前）

	n	大いにプラス	プラス	マイナス	大いにマイナス	分からない
全体	6,240	104 1.7%	691 11.1%	3,388 54.3%	944 15.1%	1,113 17.8%

問 1-7-3 原油・原材料価格変動の影響(3)2020 年（2 年前）

	n	大いにプラス	プラス	マイナス	大いにマイナス	分からない
全体	6,237	81 1.3%	891 14.3%	3,161 50.7%	575 9.2%	1,529 24.5%

問 1-8 今年度の業績見通し

	n	増収増益	増収減益	減収増益	減収減益
全体	6,244	2,019 32.3%	1,418 22.7%	554 8.9%	2,253 36.1%

問 1-9-1-1 過去3年間における各人材の確保状況(1)正社員・新卒採用①現在

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,262	67 1.1%	1,378 22.0%	2,013 32.1%	2,804 44.8%

問 1-9-1-2 過去3年間における各人材の確保状況(1)正社員・新卒採用②2021年(1年前)

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,252	80 1.3%	1,538 24.6%	1,778 28.4%	2,856 45.7%

問 1-9-1-3 過去3年間における各人材の確保状況(1)正社員・新卒採用③2020年(2年前)

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,249	84 1.3%	1,640 26.2%	1,694 27.1%	2,831 45.3%

問 1-9-2-1 過去3年間における各人材の確保状況(2)正社員・中途採用①現在

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,248	103 1.6%	1,876 30.0%	2,929 46.9%	1,340 21.4%

問 1-9-2-2 過去3年間における各人材の確保状況(2)正社員・中途採用②2021年(1年前)

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,239	107 1.7%	2,163 34.7%	2,586 41.4%	1,383 22.2%

問 1-9-2-3 過去3年間における各人材の確保状況(2)正社員・中途採用③2020年(2年前)

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,231	122 2.0%	2,344 37.6%	2,387 38.3%	1,378 22.1%

問 1-9-3-1 過去3年間における各人材の確保状況(3)契約社員・期間従業員①現在

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,243	48 0.8%	1,438 23.0%	686 11.0%	4,071 65.2%

問 1-9-3-2 過去3年間における各人材の確保状況(3)契約社員・期間従業員
②2021年(1年前)

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,232	51 0.8%	1,482 23.8%	563 9.0%	4,136 66.4%

問 1-9-3-3 過去3年間における各人材の確保状況(3)契約社員・期間従業員
③2020年(2年前)

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,226	44 0.7%	1,509 24.2%	531 8.5%	4,142 66.5%

問 1-9-4-1 過去3年間における各人材の確保状況(4)パート・アルバイト①現在

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,243	59 0.9%	2,189 35.1%	943 15.1%	3,052 48.9%

問 1-9-4-2 過去3年間における各人材の確保状況(4)パート・アルバイト
②2021年(1年前)

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,232	64 1.0%	2,268 36.4%	754 12.1%	3,146 50.5%

問 1-9-4-3 過去3年間における各人材の確保状況(4)パート・アルバイト
③2020年(2年前)

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,224	71 1.1%	2,290 36.8%	700 11.2%	3,163 50.8%

問 1-9-5-1 過去3年間における各人材の確保状況(5)業務委託(請負)契約
(フリーランスを含む)①現在

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,234	23 0.4%	1,220 19.6%	406 6.5%	4,585 73.5%

問 1-9-5-2 過去3年間における各人材の確保状況(5)業務委託(請負)契約
(フリーランスを含む)②2021年(1年前)

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,224	22 0.4%	1,259 20.2%	336 5.4%	4,607 74.0%

問 1-9-5-3 過去3年間における各人材の確保状況(5)業務委託（請負）契約
（フリーランスを含む）③2020年（2年前）

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,210	21 0.3%	1,262 20.3%	317 5.1%	4,610 74.2%

問 1-9-6-1 過去3年間における各人材の確保状況(6)IT・デジタル人材①現在

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,234	6 0.1%	612 9.8%	1,290 20.7%	4,326 69.4%

問 1-9-6-2 過去3年間における各人材の確保状況(6)IT・デジタル人材②2021年（1年前）

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,225	3 0.0%	643 10.3%	1,158 18.6%	4,421 71.0%

問 1-9-6-3 過去3年間における各人材の確保状況(6)IT・デジタル人材③2020年（2年前）

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,212	3 0.0%	665 10.7%	1,115 17.9%	4,429 71.3%

問 1-9-7-1 過去3年間における各人材の確保状況(7)専門的・技術的分野①現在

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,238	8 0.1%	519 8.3%	738 11.8%	4,973 79.7%

問 1-9-7-1 過去3年間における各人材の確保状況(7)専門的・技術的分野①現在
(「採用していない」を除いて集計)

	n	過剰	適正	不足
全体	1,265	8 0.6%	519 41.0%	738 58.3%

問 1-9-7-2 過去3年間における各人材の確保状況(7)専門的・技術的分野
②2021年(1年前)

	n	過剰	適正	不足	採用して いない
全体	6,228	8 0.1%	512 8.2%	693 11.1%	5,015 80.5%

問 1-9-7-2 過去3年間における各人材の確保状況(7)専門的・技術的分野
②2021年(1年前)(「採用していない」を除いて集計)

	n	過剰	適正	不足
全体	1,213	8 0.7%	512 42.2%	693 57.1%

問 1-9-7-3 過去3年間における各人材の確保状況(7)専門的・技術的分野
③2020年(2年前)

	n	過剰	適正	不足	採用して いない
全体	6,221	9 0.1%	523 8.4%	671 10.8%	5,018 80.7%

問 1-9-7-3 過去3年間における各人材の確保状況(7)専門的・技術的分野
③2020年(2年前)(「採用していない」を除いて集計)

	n	過剰	適正	不足
全体	1,203	9 0.7%	523 43.5%	671 55.8%

問 1-9-8-1 過去3年間における各人材の確保状況(8)外国人技能実習生①現在

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,242	16 0.3%	396 6.3%	159 2.5%	5,671 90.9%

問 1-9-8-1 過去3年間における各人材の確保状況(8)外国人技能実習生①現在
(「採用していない」を除いて集計)

	n	過剰	適正	不足
全体	571	16 2.8%	396 69.4%	159 27.8%

問 1-9-8-2 過去3年間における各人材の確保状況(8)外国人技能実習生②2021年(1年前)

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,234	13 0.2%	397 6.4%	144 2.3%	5,680 91.1%

問 1-9-8-2 過去3年間における各人材の確保状況(8)外国人技能実習生②2021年(1年前)
(「採用していない」を除いて集計)

	n	過剰	適正	不足
全体	554	13 2.3%	397 71.7%	144 26.0%

問 1-9-8-3 過去3年間における各人材の確保状況(8)外国人技能実習生③2020年(2年前)

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,222	10 0.2%	424 6.8%	118 1.9%	5,670 91.1%

問 1-9-8-3 過去3年間における各人材の確保状況(8)外国人技能実習生③2020年(2年前)
(「採用していない」を除いて集計)

	n	過剰	適正	不足
全体	552	10 1.8%	424 76.8%	118 21.4%

問 1-9-9-1 過去3年間における各人材の確保状況(9)資格外活動を許可された労働者①現在

	n	過剰	適正	不足	採用して いない
全体	6,244	2 0.0%	140 2.2%	54 0.9%	6,048 96.9%

問 1-9-9-1 過去3年間における各人材の確保状況(9)資格外活動を許可された労働者①現在
(「採用していない」を除いて集計)

	n	過剰	適正	不足
全体	196	2 1.0%	140 71.4%	54 27.6%

問 1-9-9-2 過去3年間における各人材の確保状況(9)資格外活動を許可された労働者
②2021年(1年前)

	n	過剰	適正	不足	採用して いない
全体	6,234	1 0.0%	129 2.1%	45 0.7%	6,059 97.2%

問 1-9-9-2 過去3年間における各人材の確保状況(9)資格外活動を許可された労働者
②2021年(1年前)(「採用していない」を除いて集計)

	n	過剰	適正	不足
全体	175	1 0.6%	129 73.7%	45 25.7%

問 1-9-9-3 過去3年間における各人材の確保状況(9) 資格外活動を許可された労働者
③2020年(2年前)

	n	過剰	適正	不足	採用していない
全体	6,222	1 0.0%	126 2.0%	42 0.7%	6,053 97.3%

問 1-9-9-3 過去3年間における各人材の確保状況(9) 資格外活動を許可された労働者③2020年(2年前) (「採用していない」を除いて集計)

	n	過剰	適正	不足
全体	169	1 0.6%	126 74.6%	42 24.9%

問 1-10-1 今後の円安、物価高の見通し為替水準

	n	現在から円安方向に推移	現在と同水準で推移	現在から円高方向に推移
全体	6,218	1,209 19.4%	3,612 58.1%	1,397 22.5%

問 1-10-2 今後の円安、物価高の見通しエネルギー価格

	n	現在から上昇	現在と同水準	現在から下落
全体	6,231	4,112 66.0%	1,776 28.5%	343 5.5%

問 1-10-3 今後の円安、物価高の見通し原材料価格

	n	現在から上 昇	現在と同水 準	現在から下 落
全体	6,230	4,562 73.2%	1,422 22.8%	246 3.9%

問 1-11-1 円安が 10%進展した場合の経常利益への影響【プラス or マイナス】

	n	プラス	マイナス
全体	6,096	820 13.5%	5,276 86.5%

問 1-11-2-1 円安が 10%進展した場合の経常利益への影響【①プラスの場合の押し上げ幅】

	n	0 % 以上 5 % 未満	5 % 以上 10% 未満	10% 以上 20% 未満	20% 以上 30% 未満	30% 以上 50% 未満	50% 以上
全体	813	593 72.9%	169 20.8%	38 4.7%	9 1.1%	2 0.2%	2 0.2%

問 1-11-2-2 円安が 10%進展した場合の経常利益への影響【②マイナスの場合の押し下げ幅】

	n	0 % 以上 5 % 未満	5 % 以上 10% 未満	10% 以上 20% 未満	20% 以上 30% 未満	30% 以上 50% 未満	50% 以上
全体	5,239	2,301 43.9%	1,939 37.0%	767 14.6%	164 3.1%	45 0.9%	23 0.4%

問 1-12 外部環境への変化の対応

	n	十分対応で きている	ある程度対 応できてい る	あまり対応 できていな い	全く対応で きていない
全体	6,233	182 2.9%	3,691 59.2%	2,150 34.5%	210 3.4%

問 2-1-1-1 新型コロナウイルス感染症拡大以降の企業の業績・企業活動への影響(1)

現在①売上高

	n	増加	横ばい	減少
全体	6,258	1,364 21.8%	2,679 42.8%	2,215 35.4%

問 2-1-1-2 新型コロナウイルス感染症拡大以降の企業の業績・企業活動への影響(1)

現在②経常利益

	n	増加	横ばい	減少
全体	6,246	1,083 17.3%	2,662 42.6%	2,501 40.0%

問 2-1-1-3 新型コロナウイルス感染症拡大以降の企業の業績・企業活動への影響(1)

現在③従業員数

	n	増加	横ばい	減少
全体	6,243	594 9.5%	4,530 72.6%	1,119 17.9%

問 2-1-1-4 新型コロナウイルス感染症拡大以降の企業の業績・企業活動への影響(1)

現在④債務（負債）

	n	増加	横ばい	減少
全体	6,226	1,050 16.9%	4,176 67.1%	1,000 16.1%

問 2-1-2-1 新型コロナウイルス感染症拡大以降の企業の業績・企業活動への影響(2)2021 年
(1 年前) ①売上高

	n	増加	横ばい	減少
全体	6,254	1,359 21.7%	2,513 40.2%	2,382 38.1%

問 2-1-2-2 新型コロナウイルス感染症拡大以降の企業の業績・企業活動への影響(2)2021 年
(1 年前) ②経常利益

	n	増加	横ばい	減少
全体	6,242	1,258 20.2%	2,636 42.2%	2,348 37.6%

問 2-1-2-3 新型コロナウイルス感染症拡大以降の企業の業績・企業活動への影響(2)2021 年
(1 年前) ③従業員数

	n	増加	横ばい	減少
全体	6,237	407 6.5%	4,929 79.0%	901 14.4%

問 2-1-2-4 新型コロナウイルス感染症拡大以降の企業の業績・企業活動への影響(2)2021 年
(1 年前) ④債務(負債)

	n	増加	横ばい	減少
全体	6,216	1,016 16.3%	4,302 69.2%	898 14.4%

問 2-1-3-1 新型コロナウイルス感染症拡大以降の企業の業績・企業活動への影響(3)2020 年
(2 年前) ①売上高

	n	増加	横ばい	減少
全体	6,251	999 16.0%	2,660 42.6%	2,592 41.5%

問 2-1-3-2 新型コロナウイルス感染症拡大以降の企業の業績・企業活動への影響(3)2020 年
(2 年前) ②経常利益

	n	増加	横ばい	減少
全体	6,239	933 15.0%	2,886 46.3%	2,420 38.8%

問 2-1-3-3 新型コロナウイルス感染症拡大以降の企業の業績・企業活動への影響(3)2020 年
(2 年前) ③従業員数

	n	増加	横ばい	減少
全体	6,235	328 5.3%	5,166 82.9%	741 11.9%

問 2-1-3-4 新型コロナウイルス感染症拡大以降の企業の業績・企業活動への影響(3)2020 年
(2 年前) ④債務(負債)

	n	増加	横ばい	減少
全体	6,218	1,052 16.9%	4,376 70.4%	790 12.7%

問 2-2-1 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえたデジタル化の取組の進展(1)現在

	n	デジタル化を踏まえた経営ビジョン・戦略の策定・変更	デジタル技術導入に向けた従業員等の巻き込み・意識改革	デジタル技術導入を目的とする業務のプロセスの見直し	デジタル人材の確保・外部からの活用	従業員のデジタル技術・能力の育成	IT・デジタルツールの利用環境整備・導入	デジタル技術の導入による成果の評価	デジタル化に関する取組・成果の対外発信	その他	当てはまるものはない
全体	5,660	1,222 21.6%	1,455 25.7%	1,442 25.5%	570 10.1%	1,044 18.4%	1,910 33.7%	596 10.5%	515 9.1%	27 0.5%	2,782 49.2%

問 2-2-1 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえたデジタル化の取組の進展(1)現在
(「当てはまるものはない」を除いて集計)

	n	デジタル化を踏まえた経営ビジョン・戦略の策定・変更	デジタル技術導入に向けた従業員等の巻き込み・意識改革	デジタル技術導入を目的とする業務のプロセスの見直し	デジタル人材の確保・外部からの活用	従業員のデジタル技術・能力の育成	IT・デジタルツールの利用環境整備・導入	デジタル技術の導入による成果の評価	デジタル化に関する取組・成果の対外発信	その他
全体	2,878	1,222 42.5%	1,455 50.6%	1,442 50.1%	570 19.8%	1,044 36.3%	1,910 66.4%	596 20.7%	515 17.9%	27 0.9%

問 2-2-2 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえたデジタル化の取組の進展(2)2021 年
(1 年前)

	n	デジタル化を踏まえた経営ビジョン・戦略の策定・変更	デジタル技術導入に向けた従業員等の巻き込み・意識改革	デジタル技術導入を目的とする業務のプロセスの見直し	デジタル人材の確保・外部からの活用	従業員のデジタル技術・能力の育成	IT・デジタルツールの利用環境整備・導入	デジタル技術の導入による成果の評価	デジタル化に関する取組・成果の対外発信	その他	当てはまるものはない
全体	5,280	892 16.9%	1,151 21.8%	1,090 20.6%	372 7.0%	786 14.9%	1,568 29.7%	381 7.2%	313 5.9%	23 0.4%	2,856 54.1%

問 2-2-2 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえたデジタル化の取組の進展(2)2021 年
(1 年前) (「当てはまるものはない」を除いて集計)

	n	デジタル化を踏まえた経営ビジョン・戦略の策定・変更	デジタル技術導入に向けた従業員等の巻き込み・意識改革	デジタル技術導入を目的とする業務のプロセスの見直し	デジタル人材の確保・外部からの活用	従業員のデジタル技術・能力の育成	IT・デジタルツールの利用環境整備・導入	デジタル技術の導入による成果の評価	デジタル化に関する取組・成果の対外発信	その他
全体	2,424	892 36.8%	1,151 47.5%	1,090 45.0%	372 15.3%	786 32.4%	1,568 64.7%	381 15.7%	313 12.9%	23 0.9%

問 2-2-3 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえたデジタル化の取組の進展(3)2020 年
(2 年前)

	n	デジタル化を踏まえた経営ビジョン・戦略の策定・変更	デジタル技術導入に向けた従業員等の巻き込み・意識改革	デジタル技術導入を目的とする業務のプロセスの見直し	デジタル人材の確保・外部からの活用	従業員のデジタル技術・能力の育成	IT・デジタルツールの利用環境整備・導入	デジタル技術の導入による成果の評価	デジタル化に関する取組・成果の対外発信	その他	当てはまるものはない
全体	5,049	785 15.5%	914 18.1%	845 16.7%	330 6.5%	637 12.6%	1,401 27.7%	258 5.1%	209 4.1%	20 0.4%	2,993 59.3%

問 2-2-3 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえたデジタル化の取組の進展(3)2020 年
(2 年前) (「当てはまるものはない」を除いて集計)

	n	デジタル化を踏まえた経営ビジョン・戦略の策定・変更	デジタル技術導入に向けた従業員等の巻き込み・意識改革	デジタル技術導入を目的とする業務のプロセスの見直し	デジタル人材の確保・外部からの活用	従業員のデジタル技術・能力の育成	IT・デジタルツールの利用環境整備・導入	デジタル技術の導入による成果の評価	デジタル化に関する取組・成果の対外発信	その他
全体	2,056	785 38.2%	914 44.5%	845 41.1%	330 16.1%	637 31.0%	1,401 68.1%	258 12.5%	209 10.2%	20 1.0%

問 2-3-1 新型コロナウイルス感染症拡大以後の顧客数増加の取組のうち、効果のあったもの
(1)現在

	n	既存商品・サービスの提供方法の見直し (例：配達や自動販売機の導入、無人販売等)	販売対象の見直し (例：事業者向けから一般消費者向けへの変更、地元以外への販路開拓等)	新たな商品・サービスの開発	営業活動・商談等のオンライン化	電子商取引ツールの導入・強化	ECサイト・サービス等による販売・予約受付	SNS等のデジタルツールを活用した宣伝広告	商品・サービスの値下げ	その他	当てはまるものはない
全体	5,708	615 10.8%	480 8.4%	950 16.6%	1,352 23.7%	547 9.6%	381 6.7%	747 13.1%	145 2.5%	38 0.7%	3,200 56.1%

問 2-3-1 新型コロナウイルス感染症拡大以後の顧客数増加の取組のうち、効果のあったもの

(1)現在 (「当てはまるものはない」を除いて集計)

	n	既存商品・サービスの提供方法の見直し (例：配達や自動販売機の導入、無人販売等)	販売対象の見直し (例：事業者向けから一般消費者向けへの変更、地元以外への販路開拓等)	新たな商品・サービスの開発	営業活動・商談等のオンライン化	電子商取引ツールの導入・強化	ECサイト・サービス等による販売・予約受付	SNS等のデジタルツールを活用した宣伝広告	商品・サービスの値下げ	その他
全体	2,508	615 24.5%	480 19.1%	950 37.9%	1,352 53.9%	547 21.8%	381 15.2%	747 29.8%	145 5.8%	38 1.5%

問 2-3-2 新型コロナウイルス感染症拡大以後の顧客数増加の取組のうち、効果のあったもの

(2)2021 年 (1 年前)

	n	既存商品・サービスの提供方法の見直し (例：配達や自動販売機の導入、無人販売等)	販売対象の見直し (例：事業者向けから一般消費者向けへの変更、地元以外への販路開拓等)	新たな商品・サービスの開発	営業活動・商談等のオンライン化	電子商取引ツールの導入・強化	ECサイト・サービス等による販売・予約受付	SNS等のデジタルツールを活用した宣伝広告	商品・サービスの値下げ	その他	当てはまるものはない
全体	5,438	529 9.7%	403 7.4%	800 14.7%	1,343 24.7%	419 7.7%	296 5.4%	560 10.3%	114 2.1%	28 0.5%	3,114 57.3%

問 2-3-2 新型コロナウイルス感染症拡大以後の顧客数増加の取組のうち、効果のあったもの

(2)2021 年 (1 年前) (「当てはまるものはない」を除いて集計)

	n	既存商品・サービスの提供方法の見直し (例：配達や自動販売機の導入、無人販売等)	販売対象の見直し (例：事業者向けから一般消費者向けへの変更、地元以外への販路開拓等)	新たな商品・サービスの開発	営業活動・商談等のオンライン化	電子商取引ツールの導入・強化	ECサイト・サービス等による販売・予約受付	SNS等のデジタルツールを活用した宣伝広告	商品・サービスの値下げ	その他
全体	2,324	529 22.8%	403 17.3%	800 34.4%	1,343 57.8%	419 18.0%	296 12.7%	560 24.1%	114 4.9%	28 1.2%

問 2-3-3 新型コロナウイルス感染症拡大以後の顧客数増加の取組のうち、効果のあったもの

(3)2020 年（2年前）

	n	既存商品・サービスの提供方法の見直し (例：配達や自動販売機の導入、無人販売等)	販売対象の見直し (例：事業者向けから一般消費者向けへの変更、地元以外への販路開拓等)	新たな商品・サービスの開発	営業活動・商談等のオンライン化	電子商取引ツールの導入・強化	ECサイト・サービス等による販売・予約受付	SNS等のデジタルツールを活用した宣伝広告	商品・サービスの値下げ	その他	当てはまるものはない
全体	5,211	434 8.3%	277 5.3%	639 12.3%	1,148 22.0%	297 5.7%	251 4.8%	425 8.2%	108 2.1%	29 0.6%	3,231 62.0%

問 2-3-3 新型コロナウイルス感染症拡大以後の顧客数増加の取組のうち、効果のあったもの

(3)2020 年（2年前）（「当てはまるものはない」を除いて集計）

	n	既存商品・サービスの提供方法の見直し (例：配達や自動販売機の導入、無人販売等)	販売対象の見直し (例：事業者向けから一般消費者向けへの変更、地元以外への販路開拓等)	新たな商品・サービスの開発	営業活動・商談等のオンライン化	電子商取引ツールの導入・強化	ECサイト・サービス等による販売・予約受付	SNS等のデジタルツールを活用した宣伝広告	商品・サービスの値下げ	その他
全体	1,980	434 21.9%	277 14.0%	639 32.3%	1,148 58.0%	297 15.0%	251 12.7%	425 21.5%	108 5.5%	29 1.5%

問 2-4-1 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた事業再構築の実施状況(1)現在

留意点：脚注の通り、一部の選択肢（分からない）を除いて集計している。

	n	新たな製品等で新たな市場に進出する（新分野展開）	自社の主要な事業を転換する（事業転換）	自社の主要な業種を転換する（業種転換）	自社の主要な製品・商品の生産・製造方法等を転換する（業態転換）	組織の合併・分割、株式交換・移転、事業譲渡を通じた事業再編（事業再編）	新型コロナウイルス感染症拡大の影響による事業再構築は行っていない
全体	5,558	680 12.2%	70 1.3%	39 0.7%	185 3.3%	153 2.8%	4,431 79.7%

問 2-4-1 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた事業再構築の実施状況(1)現在
(「一部の選択肢(分からない)」を除いて集計)

	n	新型コロナウイルス感染症拡大の影響による事業再構築を行っている	新型コロナウイルス感染症拡大の影響による事業再構築は行っていない
全体	5,558	1,127 20.3%	4,431 79.7%

問 2-4-2 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた事業再構築の実施状況
(2)2021 年(1 年前)

	n	新たな製品等で新たな市場に進出する(新分野展開)	自社の主要な事業を転換する(事業転換)	自社の主要な業種を転換する(業種転換)	自社の主要な製品・商品・サービスの生産・製造方法等を転換する(業態転換)	組織の合併・分割、株式交換・移転、事業譲渡を通じた事業再編(事業再編)	新型コロナウイルス感染症拡大の影響による事業再構築は行っていない
全体	5,078	477 9.4%	83 1.6%	33 0.6%	161 3.2%	100 2.0%	4,224 83.2%

問 2-4-2 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた事業再構築の実施状況

(2)2021 年（1 年前）（「一部の選択肢（分からない）」を除いて集計）

	n	新型コロナウイルス感染症拡大の影響による事業再構築を行っている	新型コロナウイルス感染症拡大の影響による事業再構築は行っていない
全体	5,078	854 16.8%	4,224 83.2%

問 2-4-3 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた事業再構築の実施状況

(3)2020 年（2 年前）

	n	新たな製品等で新たな市場に進出する（新分野展開）	自社の主要な事業を転換する（事業転換）	自社の主要な業種を転換する（業種転換）	自社の主要な製品・商品・サービスの生産・製造方法等を転換する（業態転換）	組織の合併・分割、株式交換・移転、事業譲渡を通じた事業再編（事業再編）	新型コロナウイルス感染症拡大の影響による事業再構築は行っていない
全体	4,946	367 7.4%	39 0.8%	39 0.8%	104 2.1%	71 1.4%	4,326 87.5%

問 2-4-3 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた事業再構築の実施状況
(3)2020 年（2 年前）（「一部の選択肢（分からない）」を除いて集計）

	n	新型コロナ ウイルス感 染症拡大の 影響による 事業再構築 を行っている	新型コロナ ウイルス感 染症拡大の 影響による 事業再構築 は行ってい ない
全体	4,946	620 12.5%	4,326 87.5%

問 2-4-1 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた事業再構築の実施状況(1)現在

	n	新たな製品 等で新たな 市場に進出 する（新分 野展開）	自社の主要 な事業を転 換する（事 業転換）	自社の主要 な業種を転 換する（業 種転換）	自社の主要 な製品・商 品・サービ スの生産・ 製造方法等 を転換する （業態転 換）	組織の合 併・分割、 株式交換・ 移転、事業 譲渡を通じ た事業再編 （事業再 編）	新型コロナ ウイルス感 染症拡大の 影響による 事業再構築 は行ってい ない
全体	5,558	680 12.2%	70 1.3%	39 0.7%	185 3.3%	153 2.8%	4,431 79.7%

問 2-4-1 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた事業再構築の実施状況(1)現在
 (「一部の選択肢(新型コロナウイルス感染症拡大の影響による事業再構築は
 行っていない)」を除いて集計)

	n	新たな製品 等で新たな 市場に進出 する(新分 野展開)	自社の主要 な事業を転 換する(事 業転換)	自社の主要 な業種を転 換する(業 種転換)	自社の主要 な製品・商 品・サービ スの生産・ 製造方法等 を転換する (業態転 換)	組織の合 併・分割、 株式交換・ 移転、事業 譲渡を通じ た事業再編 (事業再 編)
全体	1,127	680 60.3%	70 6.2%	39 3.5%	185 16.4%	153 13.6%

問 2-4-2 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた事業再構築の実施状況(2)2021 年
 (1 年前)

	n	新たな製品 等で新たな 市場に進出 する(新分 野展開)	自社の主要 な事業を転 換する(事 業転換)	自社の主要 な業種を転 換する(業 種転換)	自社の主要 な製品・商 品・サービ スの生産・ 製造方法等 を転換する (業態転 換)	組織の合 併・分割、 株式交換・ 移転、事業 譲渡を通じ た事業再編 (事業再 編)	新型コロナ ウイルス感 染症拡大の 影響による 事業再構築 は行ってい ない
全体	5,078	477 9.4%	83 1.6%	33 0.6%	161 3.2%	100 2.0%	4,224 83.2%

問 2-4-2 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた事業再構築の実施状況(2)2021 年
 (1 年前) (「一部の選択肢(新型コロナウイルス感染症拡大の影響による事業再構築は
 行っていない)」を除いて集計)

	n	新たな製品 等で新たな 市場に進出 する(新分 野展開)	自社の主要 な事業を転 換する(事 業転換)	自社の主要 な業種を転 換する(業 種転換)	自社の主要 な製品・商 品・サービ スの生産・ 製造方法等 を転換する (業態転 換)	組織の合 併・分割、 株式交換・ 移転、事業 譲渡を通じ た事業再編 (事業再 編)
全体	854	477 55.9%	83 9.7%	33 3.9%	161 18.9%	100 11.7%

問 2-4-3 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた事業再構築の実施状況(3)2020 年
 (2 年前)

	n	新たな製品 等で新たな 市場に進出 する(新分 野展開)	自社の主要 な事業を転 換する(事 業転換)	自社の主要 な業種を転 換する(業 種転換)	自社の主要 な製品・商 品・サービ スの生産・ 製造方法等 を転換する (業態転 換)	組織の合 併・分割、 株式交換・ 移転、事業 譲渡を通じ た事業再編 (事業再 編)	新型コロナ ウイルス感 染症拡大の 影響による 事業再構築 は行ってい ない
全体	4,946	367 7.4%	39 0.8%	39 0.8%	104 2.1%	71 1.4%	4,326 87.5%

問 2-4-3 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた事業再構築の実施状況(3)2020 年
(2年前) (「一部の選択肢(新型コロナウイルス感染症拡大の影響による事業再構築は
行っていない)」を除いて集計)

	n	新たな製品 等で新たな 市場に進出 する(新分 野展開)	自社の主要 な事業を転 換する(事 業転換)	自社の主要 な業種を転 換する(業 種転換)	自社の主要 な製品・商 品・サービ スの生産・ 製造方法等 を転換する (業態転 換)	組織の合 併・分割、 株式交換・ 移転、事業 譲渡を通じ た事業再編 (事業再 編)
全体	620	367 59.2%	39 6.3%	39 6.3%	104 16.8%	71 11.5%

問 2-5-1-1 コロナサプライチェーン(1)現在①海外からの原材料・部品供給の遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはまら ない	どちらとも いえない
全体	5,879	2,571 43.7%	2,400 40.8%	908 15.4%

問 2-5-1-2 コロナサプライチェーン(1)現在②生産・製造量の減産や遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはまら ない	どちらとも いえない
全体	5,841	2,511 43.0%	2,435 41.7%	895 15.3%

問 2-5-1-3 コロナサプライチェーン(1)現在③国内の配送・物流の遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはまら ない	どちらとも いえない
全体	5,821	1,642 28.2%	2,990 51.4%	1,189 20.4%

問 2-5-1-4 コロナサプライチェーン(1)現在④生産拠点の操業休止・停止

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,726	1,020 17.8%	3,642 63.6%	1,064 18.6%

問 2-5-1-5 コロナサプライチェーン(1)現在⑤製品・サービスの需要増加

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,709	733 12.8%	3,525 61.7%	1,451 25.4%

問 2-5-1-6 コロナサプライチェーン(1)現在⑥製品・サービスの需要減少

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,762	1,460 25.3%	2,896 50.3%	1,406 24.4%

問 2-5-1-7 コロナサプライチェーン(1)現在⑦製品・サービスの販売活動の停滞

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,760	1,556 27.0%	2,856 49.6%	1,348 23.4%

問 2-5-2-1 コロナサプライチェーン(2)2021 年(1 年前)

①海外からの原材料・部品供給の遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,863	2,545 43.4%	2,401 41.0%	917 15.6%

問2-5-2-2 コロナサプライチェーン(2)2021年(1年前)

②生産・製造量の減産や遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,826	2,457 42.2%	2,461 42.2%	908 15.6%

問2-5-2-3 コロナサプライチェーン(2)2021年(1年前) ③国内の配送・物流の遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,796	1,675 28.9%	2,945 50.8%	1,176 20.3%

問2-5-2-4 コロナサプライチェーン(2)2021年(1年前) ④生産拠点の操業休止・停止

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,729	1,142 19.9%	3,498 61.1%	1,089 19.0%

問2-5-2-5 コロナサプライチェーン(2)2021年(1年前) ⑤製品・サービスの需要増加

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,692	672 11.8%	3,614 63.5%	1,406 24.7%

問2-5-2-6 コロナサプライチェーン(2)2021年(1年前) ⑥製品・サービスの需要減少

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,749	1,515 26.4%	2,861 49.8%	1,373 23.9%

問 2-5-2-7 コロナサプライチェーン(2)2021 年(1 年前)

⑦製品・サービスの販売活動の停滞

	n	当てはまる	当てはま らない	どちらとも いえない
全体	5,736	1,625 28.3%	2,791 48.7%	1,320 23.0%

問 2-5-3-1 コロナサプライチェーン(3)2020 年(2 年前)

①海外からの原材料・部品供給の遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはま らない	どちらとも いえない
全体	5,839	1,923 32.9%	2,845 48.7%	1,071 18.3%

問 2-5-3-2 コロナサプライチェーン(3)2020 年(2 年前)

②生産・製造量の減産や遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはま らない	どちらとも いえない
全体	5,809	2,013 34.7%	2,752 47.4%	1,044 18.0%

問 2-5-3-3 コロナサプライチェーン(3)2020 年(2 年前) ③国内の配送・物流の遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはま らない	どちらとも いえない
全体	5,788	1,456 25.2%	3,119 53.9%	1,213 21.0%

問 2-5-3-4 コロナサプライチェーン(3)2020 年(2 年前) ④生産拠点の操業休止・停止

	n	当てはまる	当てはま らない	どちらとも いえない
全体	5,722	1,095 19.1%	3,495 61.1%	1,132 19.8%

問2-5-3-5 コロナサプライチェーン(3)2020年(2年前) ⑤製品・サービスの需要増加

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,690	559 9.8%	3,714 65.3%	1,417 24.9%

問2-5-3-6 コロナサプライチェーン(3)2020年(2年前) ⑥製品・サービスの需要減少

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,757	1,533 26.6%	2,865 49.8%	1,359 23.6%

問2-5-3-7 コロナサプライチェーン(3)2020年(2年前)

⑦製品・サービスの販売活動の停滞

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,747	1,594 27.7%	2,846 49.5%	1,307 22.7%

問2-6 コロナ禍の認識

	n	感染症の影響真ただ 中で、感染症の影響への 対応が最優先の事業 課題だ	感染症の影響真ただ 中で、感染症の影響以 外の環境変化への対応 も急務だ	もはや感染症の影響下 ではなく、事業環境は 平時を取り戻した	もはや感染症の影響下 ではなく、感染症の影響 以外の環境変化への 対応が急務だ	回答できな い
全体	6,202	469 7.6%	1,412 22.8%	1,501 24.2%	1,994 32.2%	826 13.3%

問 2-6 コロナ禍の認識 （「回答できない」を除いて集計）

	n	感染症の影響真ただ中で、感染症の影響への対応が最優先の事業課題だ	感染症の影響真ただ中で、感染症の影響以外の環境変化への対応も急務だ	もはや感染症の影響下ではなく、事業環境は平時を取り戻した	もはや感染症の影響下ではなく、感染症の影響以外の環境変化への対応が急務だ
全体	5,376	469 8.7%	1,412 26.3%	1,501 27.9%	1,994 37.1%

問 3-1 サプライチェーン位置づけ

	n	消費者への製品・サービスの最終提供者	卸売業者	最終製品メーカー	最終製品メーカーの原材料・部品調達先(一次サプライヤー)	サプライヤーの原材料・部品調達先	その他
全体	6,138	1,606 26.2%	751 12.2%	814 13.3%	522 8.5%	448 7.3%	1,997 32.5%

問 3-2-1 サプライチェーン現状(1)現在

	n	一つの地域や国へ依存している	複数の地域や国へある程度分散している	複数の地域や国へ十分に分散している	分からない・海外における生産及び調達(部品・原材料)を行っていない
全体	5,801	722 12.4%	654 11.3%	106 1.8%	4,319 74.5%

問 3-2-2 サプライチェーン現状(2)2021 年（1 年前）

	n	一つの地域 や国へ依存 している	複数の地域 や国へある 程度分散し ている	複数の地域 や国へ十分 に分散して いる	分からな い・海外に おける生産 及び調達 （部品・原 材料）を 行っていない
全体	5,575	675 12.1%	608 10.9%	103 1.8%	4,189 75.1%

問 3-2-3 サプライチェーン現状(3)2020 年（2 年前）

	n	一つの地域 や国へ依存 している	複数の地域 や国へある 程度分散し ている	複数の地域 や国へ十分 に分散して いる	分からな い・海外に おける生産 及び調達 （部品・原 材料）を 行っていない
全体	5,591	710 12.7%	595 10.6%	98 1.8%	4,188 74.9%

問 3-3-1-1 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(1)現在

①原材料・部品の輸入調達コスト（輸入調達価格）

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,935	1,722 29.0%	751 12.7%	423 7.1%	29 0.5%	9 0.2%	3,001 50.6%

問 3-3-1-2 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(1)現在

②原材料・部品の国内調達コスト（国内調達価格）

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,975	2,549 42.7%	1,509 25.3%	453 7.6%	43 0.7%	17 0.3%	1,404 23.5%

問 3-3-1-3 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(1)現在

③商品・サービスの製造コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,923	1,700 28.7%	1,870 31.6%	772 13.0%	38 0.6%	19 0.3%	1,524 25.7%

問 3-3-1-4 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(1)現在

④物流・流通コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,963	1,495 25.1%	2,263 38.0%	845 14.2%	41 0.7%	10 0.2%	1,309 22.0%

問 3-3-1-5 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(1)現在

⑤国内販売コスト（販売価格）

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,914	1,230 20.8%	2,059 34.8%	1,138 19.2%	104 1.8%	31 0.5%	1,352 22.9%

問 3-3-1-6 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(1)現在

⑥海外輸出コスト（輸出価格）

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,772	346 6.0%	387 6.7%	707 12.2%	27 0.5%	7 0.1%	4,298 74.5%

問 3-3-2-1 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(2)2021 年（1 年前）

①原材料・部品の輸入調達コスト（輸入調達価格）

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,904	984 16.7%	1,241 21.0%	703 11.9%	20 0.3%	9 0.2%	2,947 49.9%

問 3-3-2-2 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(2)2021 年（1 年前）

②原材料・部品の国内調達コスト（国内調達価格）

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,937	1,384 23.3%	2,150 36.2%	948 16.0%	43 0.7%	11 0.2%	1,401 23.6%

問 3-3-2-3 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(2)2021 年（1 年前）

③商品・サービスの製造コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,896	895 15.2%	2,131 36.1%	1,304 22.1%	31 0.5%	18 0.3%	1,517 25.7%

問 3-3-2-4 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(2)2021 年（1 年前）

④物流・流通コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,930	853 14.4%	2,252 38.0%	1,461 24.6%	36 0.6%	11 0.2%	1,317 22.2%

問 3-3-2-5 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(2)2021 年（1 年前）

⑤国内販売コスト（販売価格）

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,877	671 11.4%	1,998 34.0%	1,731 29.5%	91 1.5%	27 0.5%	1,359 23.1%

問 3-3-2-6 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(2)2021 年（1 年前）

⑥海外輸出コスト（輸出価格）

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,757	185 3.2%	436 7.6%	890 15.5%	24 0.4%	5 0.1%	4,217 73.2%

問 3-3-3-1 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(3)2020 年（2 年前）

①原材料・部品の輸入調達コスト（輸入調達価格）

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,899	561 9.5%	1,055 17.9%	1,329 22.5%	25 0.4%	13 0.2%	2,916 49.4%

問 3-3-3-2 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(3)2020 年（2 年前）

②原材料・部品の国内調達コスト（国内調達価格）

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,928	797 13.4%	1,721 29.0%	1,933 32.6%	49 0.8%	20 0.3%	1,408 23.8%

問 3-3-3-3 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(3)2020 年（2 年前）

③商品・サービスの製造コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,890	524 8.9%	1,645 27.9%	2,162 36.7%	38 0.6%	19 0.3%	1,502 25.5%

問 3-3-3-4 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(3)2020 年（2 年前）

④物流・流通コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,924	542 9.1%	1,730 29.2%	2,282 38.5%	38 0.6%	13 0.2%	1,319 22.3%

問 3-3-3-5 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(3)2020 年（2 年前）

⑤国内販売コスト（販売価格）

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,875	388 6.6%	1,504 25.6%	2,496 42.5%	84 1.4%	31 0.5%	1,372 23.4%

問 3-3-3-6 円安進展・コスト（為替変動）サプライチェーン(3)2020 年（2 年前）

⑥海外輸出コスト（輸出価格）

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	影響はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,743	102 1.8%	362 6.3%	1,089 19.0%	19 0.3%	6 0.1%	4,165 72.5%

問 3-4-1-1 円安進展・量（為替変動）サプライチェーン(1)現在①輸出量

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,981	53 0.9%	131 2.2%	595 9.9%	69 1.2%	62 1.0%	5,071 84.8%

問 3-4-1-2 円安進展・量（為替変動）サプライチェーン(1)現在②輸入量

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,994	212 3.5%	236 3.9%	801 13.4%	171 2.9%	82 1.4%	4,492 74.9%

問 3-4-2-1 円安進展・量（為替変動）サプライチェーン(2)2021 年（1 年前）①輸出量

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,961	32 0.5%	111 1.9%	635 10.7%	82 1.4%	53 0.9%	5,048 84.7%

問3-4-2-2 円安進展・量（為替変動）サプライチェーン(2)2021年（1年前）②輸入量

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,977	102 1.7%	264 4.4%	895 15.0%	153 2.6%	67 1.1%	4,496 75.2%

問3-4-3-1 円安進展・量（為替変動）サプライチェーン(3)2020年（2年前）①輸出量

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,953	22 0.4%	80 1.3%	686 11.5%	74 1.2%	59 1.0%	5,032 84.5%

問3-4-3-2 円安進展・量（為替変動）サプライチェーン(3)2020年（2年前）②輸入量

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,975	67 1.1%	199 3.3%	1,010 16.9%	129 2.2%	71 1.2%	4,499 75.3%

問3-5-1-1 サプライチェーンの遅れ(1)現在①海外からの原材料・部品供給の遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,959	2,024 34.0%	2,645 44.4%	1,290 21.6%

問3-5-1-2 サプライチェーンの遅れ(1)現在②生産・製造量の減産や遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,960	2,149 36.1%	2,557 42.9%	1,254 21.0%

問3-5-1-3 サプライチェーンの遅れ(1)現在③国内の配送・物流の遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,955	1,364 22.9%	3,112 52.3%	1,479 24.8%

問 3-5-1-4 サプライチェーンの遅れ(1)現在④生産拠点の操業休止・停止

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,922	886 15.0%	3,607 60.9%	1,429 24.1%

問 3-5-2-1 サプライチェーンの遅れ(2)2021 年（1 年前）

①海外からの原材料・部品供給の遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,941	1,939 32.6%	2,726 45.9%	1,276 21.5%

問 3-5-2-2 サプライチェーンの遅れ(2)2021 年（1 年前）

②生産・製造量の減産や遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,942	2,007 33.8%	2,665 44.9%	1,270 21.4%

問 3-5-2-3 サプライチェーンの遅れ(2)2021 年（1 年前）③国内の配送・物流の遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,939	1,242 20.9%	3,191 53.7%	1,506 25.4%

問 3-5-2-4 サプライチェーンの遅れ(2)2021 年（1 年前）④生産拠点の操業休止・停止

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,903	896 15.2%	3,550 60.1%	1,457 24.7%

問 3-5-3-1 サプライチェーンの遅れ(3)2020 年（2年前）

①海外からの原材料・部品供給の遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,940	1,367 23.0%	3,120 52.5%	1,453 24.5%

問 3-5-3-2 サプライチェーンの遅れ(3)2020 年（2年前）

②生産・製造量の減産や遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,944	1,473 24.8%	3,048 51.3%	1,423 23.9%

問 3-5-3-3 サプライチェーンの遅れ(3)2020 年（2年前） ③国内の配送・物流の遅れ・混乱

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,935	1,000 16.8%	3,366 56.7%	1,569 26.4%

問 3-5-3-4 サプライチェーンの遅れ(3)2020 年（2年前） ④生産拠点の操業休止・停止

	n	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
全体	5,900	761 12.9%	3,650 61.9%	1,489 25.2%

問 3-6-1-1 エネルギー、原材料価格の高騰の影響（サプライチェーン内のコスト）（1）現在

①海外調達コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,944	1,024 17.2%	478 8.0%	338 5.7%	16 0.3%	9 0.2%	4,079 68.6%

問 3-6-1-2 エネルギー、原材料価格の高騰の影響（サプライチェーン内のコスト）（1）現在

②国内調達コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	6,009	2,502 41.6%	1,884 31.4%	468 7.8%	57 0.9%	16 0.3%	1,082 18.0%

問 3-6-1-3 エネルギー、原材料価格の高騰の影響（サプライチェーン内のコスト）（1）現在

③生産・製造コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,970	1,700 28.5%	1,809 30.3%	657 11.0%	40 0.7%	12 0.2%	1,752 29.3%

問 3-6-1-4 エネルギー、原材料価格の高騰の影響（サプライチェーン内のコスト）（1）現在

④物流・流通コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,990	1,485 24.8%	2,362 39.4%	823 13.7%	43 0.7%	11 0.2%	1,266 21.1%

問 3-6-1-5 エネルギー、原材料価格の高騰の影響（サプライチェーン内のコスト）（1）現在

⑤販売コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,972	1,127 18.9%	2,176 36.4%	1,290 21.6%	77 1.3%	24 0.4%	1,278 21.4%

問 3-6-2-1 エネルギー、原材料価格の高騰の影響（サプライチェーン内のコスト）

（2）2021 年（1 年前）①海外調達コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,921	614 10.4%	763 12.9%	531 9.0%	17 0.3%	3 0.1%	3,993 67.4%

問 3-6-2-2 エネルギー、原材料価格の高騰の影響（サプライチェーン内のコスト）

（2）2021 年（1 年前）②国内調達コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,980	1,382 23.1%	2,428 40.6%	1,018 17.0%	53 0.9%	10 0.2%	1,089 18.2%

問 3-6-2-3 エネルギー、原材料価格の高騰の影響（サプライチェーン内のコスト）

(2)2021 年（1 年前）③生産・製造コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,940	901 15.2%	2,069 34.8%	1,199 20.2%	40 0.7%	9 0.2%	1,722 29.0%

問 3-6-2-4 エネルギー、原材料価格の高騰の影響（サプライチェーン内のコスト）

(2)2021 年（1 年前）④物流・流通コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,968	820 13.7%	2,394 40.1%	1,446 24.2%	42 0.7%	8 0.1%	1,258 21.1%

問 3-6-2-5 エネルギー、原材料価格の高騰の影響（サプライチェーン内のコスト）

(2)2021 年（1 年前）⑤販売コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,942	581 9.8%	2,090 35.2%	1,896 31.9%	72 1.2%	16 0.3%	1,287 21.7%

問 3-6-3-1 エネルギー、原材料価格の高騰の影響（サプライチェーン内のコスト）

(3)2020 年（2 年前）①海外調達コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,921	361 6.1%	638 10.8%	993 16.8%	20 0.3%	5 0.1%	3,904 65.9%

問 3-6-3-2 エネルギー、原材料価格の高騰の影響（サプライチェーン内のコスト）

(3)2020 年（2 年前）②国内調達コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,974	818 13.7%	1,894 31.7%	2,083 34.9%	61 1.0%	19 0.3%	1,099 18.4%

問 3-6-3-3 エネルギー、原材料価格の高騰の影響（サプライチェーン内のコスト）

(3)2020 年（2 年前）③生産・製造コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,940	532 9.0%	1,621 27.3%	2,035 34.3%	42 0.7%	10 0.2%	1,700 28.6%

問 3-6-3-4 エネルギー、原材料価格の高騰の影響（サプライチェーン内のコスト）

(3)2020 年（2 年前）④物流・流通コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,968	539 9.0%	1,809 30.3%	2,312 38.7%	45 0.8%	11 0.2%	1,252 21.0%

問 3-6-3-5 エネルギー、原材料価格の高騰の影響（サプライチェーン内のコスト）

(3)2020 年（2 年前）⑤販売コスト

	n	大幅な上昇	僅かな上昇	変化はない	僅かな減少	大幅な減少	取引がない
全体	5,947	380 6.4%	1,545 26.0%	2,637 44.3%	68 1.1%	22 0.4%	1,295 21.8%

問 3-7-1-1 原材料・資源価格の高騰の影響（企業業績）(1)現在①売上高

	n	大いにプラス	プラス	影響はない	マイナス	大いにマイナス
全体	6,124	157 2.6%	767 12.5%	2,403 39.2%	2,034 33.2%	763 12.5%

問 3-7-1-2 原材料・資源価格の高騰の影響（企業業績）(1)現在②経常利益

	n	大いにプラス	プラス	影響はない	マイナス	大いにマイナス
全体	6,120	59 1.0%	353 5.8%	1,723 28.2%	2,782 45.5%	1,203 19.7%

問 3-7-2-1 原材料・資源価格の高騰の影響（企業業績）(2)2021 年（1 年前）①売上高

	n	大いにプラス	プラス	影響はない	マイナス	大いにマイナス
全体	6,105	108 1.8%	599 9.8%	3,051 50.0%	1,866 30.6%	481 7.9%

問 3-7-2-2 原材料・資源価格の高騰の影響（企業業績）(2)2021 年（1 年前）②経常利益

	n	大いにプラス	プラス	影響はない	マイナス	大いにマイナス
全体	6,094	53 0.9%	337 5.5%	2,576 42.3%	2,480 40.7%	648 10.6%

問 3-7-3-1 原材料・資源価格の高騰の影響（企業業績）(3)2020 年（2 年前）①売上高

	n	大いにプラス	プラス	影響はない	マイナス	大いにマイナス
全体	6,101	53 0.9%	395 6.5%	3,714 60.9%	1,534 25.1%	405 6.6%

問 3-7-3-2 原材料・資源価格の高騰の影響（企業業績）(3)2020 年（2 年前）②経常利益

	n	大いにプラス	プラス	影響はない	マイナス	大いにマイナス
全体	6,093	36 0.6%	264 4.3%	3,379 55.5%	1,910 31.3%	504 8.3%

問 3-8-1 サプライチェーン内における対策の取組(BCP)(1)現在

	n	仕入調達先の分散化・多様化	海外生産拠点の分散化・国内移転	生産・製造の管理・方法の見直し	在庫管理の強化	物流網の再点検・代替手段の採用	EC化等、販売方法の多様化	海外輸出投資の強化	当てはまるものはない
全体	5,893	1,351 22.9%	122 2.1%	920 15.6%	1,401 23.8%	390 6.6%	404 6.9%	94 1.6%	3,402 57.7%

問 3-8-1 サプライチェーン内における対策の取組(BCP)(1)現在
（「当てはまるものはない」を除いて集計）

	n	仕入調達先の分散化・多様化	海外生産拠点の分散化・国内移転	生産・製造の管理・方法の見直し	在庫管理の強化	物流網の再点検・代替手段の採用	EC化等、販売方法の多様化	海外輸出・投資の強化
全体	2,491	1,351 54.2%	122 4.9%	920 36.9%	1,401 56.2%	390 15.7%	404 16.2%	94 3.8%

問 3-8-2 サプライチェーン内における対策の取組(BCP)(2)2021 年（1 年前）

	n	仕入調達先の分散化・多様化	海外生産拠点の分散化・国内移転	生産・製造の管理・方法の見直し	在庫管理の強化	物流網の再点検・代替手段の採用	EC化等、販売方法の多様化	海外輸出投資の強化	当てはまるものはない
全体	5,576	923 16.6%	91 1.6%	679 12.2%	1,058 19.0%	287 5.1%	317 5.7%	67 1.2%	3,617 64.9%

問 3-8-3 サプライチェーン内における対策の取組(BCP)(3)2020 年(2年前)

	n	仕入調達先 の分散化・ 多様化	海外生産拠 点の分散 化・国内移 転	生産・製造 の管理・方 法の見直し	在庫管理の 強化	物流網の再 点検・代替 手段の採用	EC化等、販 売方法の多 様化	海外輸出 投資の強化	当てはまる ものはない
全体	5,353	663 12.4%	52 1.0%	510 9.5%	803 15.0%	186 3.5%	226 4.2%	56 1.0%	3,808 71.1%

問 3-8-3 サプライチェーン内における対策の取組(BCP)(3)2020 年(2年前)

(「当てはまるものはない」を除いて集計)

	n	仕入調達先 の分散化・ 多様化	海外生産拠 点の分散 化・国内移 転	生産・製造 の管理・方 法の見直し	在庫管理の 強化	物流網の再 点検・代替 手段の採用	EC化等、 販売方法 の多様化	海外輸 出・投資 の強化
全体	1,545	663 42.9%	52 3.4%	510 33.0%	803 52.0%	186 12.0%	226 14.6%	56 3.6%

問 3-9-1 サプライチェーン影響の連鎖(取引先への影響)(1)現在

	n	大幅に増加 した	増加した	変わらない	減少した	大幅に減少 した
全体	6,059	416 6.9%	597 9.9%	3,632 59.9%	1,177 19.4%	237 3.9%

問 3-9-2 サプライチェーン影響の連鎖(取引先への影響)(2)2021 年(1年前)

	n	大幅に増加 した	増加した	変わらない	減少した	大幅に減少 した
全体	6,041	143 2.4%	652 10.8%	4,093 67.8%	988 16.4%	165 2.7%

問 3-9-3 サプライチェーン影響の連鎖(取引先への影響)(3)2020 年(2年前)

	n	大幅に増加 した	増加した	変わらない	減少した	大幅に減少 した
全体	6,037	88 1.5%	421 7.0%	4,558 75.5%	803 13.3%	167 2.8%

問 3-10-1 サプライチェーン強靱化重点項目(半導体)(1)現在

	n	取引してい る	取引してい ない
全体	6,036	980 16.2%	5,056 83.8%

問 3-10-2 サプライチェーン強靱化重点項目(半導体)(2)2021 年（1 年前）

	n	取引してい る	取引してい ない
全体	6,025	967 16.0%	5,058 84.0%

問 3-10-3 サプライチェーン強靱化重点項目(半導体)(3)2020 年（2 年前）

	n	取引してい る	取引してい ない
全体	6,020	958 15.9%	5,062 84.1%

問 3-11 サプライチェーン強靱化重点項目(半導体関連素材の供給状況)

	n	不足	安定	過剰	取引がない (半導体の 取引がない 場合はこの 選択肢を選 択してくだ い。)
全体	6,121	968 15.8%	207 3.4%	26 0.4%	4,920 80.4%

問 3-11 サプライチェーン強靱化重点項目(半導体関連素材の供給状況)
(「取引がない」を除いて集計)

	n	不足	安定	過剰
全体	1,201	968 80.6%	207 17.2%	26 2.2%

問 3-12 サプライチェーン強靱化重点項目(取組)

	n	調達先の分散	国内生産体制の強化	在庫の積み増し	輸送手段の多様化	調達先に関する情報の定期的な更新・メンテナンス	その他	当てはまるものはない
全体	1,190	439 36.9%	72 6.1%	352 29.6%	19 1.6%	245 20.6%	29 2.4%	440 37.0%

問 3-12 サプライチェーン強靱化重点項目(取組)
(「当てはまるものはない」を除いて集計)

	n	調達先の分散	国内生産体制の強化	在庫の積み増し	輸送手段の多様化	調達先に関する情報の定期的な更新・メンテナンス	その他
全体	750	439 58.5%	72 9.6%	352 46.9%	19 2.5%	245 32.7%	29 3.9%

問 4-1-1-1 CN の取組状況(1)現在①温室効果ガス排出量の把握

	n	実施している	実施していない
全体	6,069	930 15.3%	5,139 84.7%

問 4-1-1-2 CN の取組状況(1)現在②省エネルギー・再生可能エネルギーの導入

	n	実施してい る	実施してい ない
全体	6,086	1,585 26.0%	4,501 74.0%

問 4-1-1-3 CN の取組状況(1)現在③新規事業としてグリーン分野へ進出

	n	実施してい る	実施してい ない
全体	6,050	323 5.3%	5,727 94.7%

問 4-1-1-4 CN の取組状況(1)現在④グリーン分野での研究開発

	n	実施してい る	実施してい ない
全体	6,034	243 4.0%	5,791 96.0%

問 4-1-2-1 CN の取組状況(2)2021 年（1 年前）①温室効果ガス排出量の把握

	n	実施してい る	実施してい ない
全体	6,052	811 13.4%	5,241 86.6%

問 4-1-2-2 CN の取組状況(2)2021 年（1 年前）

②省エネルギー・再生可能エネルギーの導入

	n	実施してい る	実施してい ない
全体	6,070	1,383 22.8%	4,687 77.2%

問 4-1-2-3 CN の取組状況(2)2021 年（1 年前）③新規事業としてグリーン分野へ進出

	n	実施してい る	実施してい ない
全体	6,036	258 4.3%	5,778 95.7%

問 4-1-2-4 CN の取組状況(2)2021 年（1 年前）④グリーン分野での研究開発

	n	実施してい る	実施してい ない
全体	6,021	194 3.2%	5,827 96.8%

問 4-1-3-1 CN の取組状況(3)2020 年（2 年前）①温室効果ガス排出量の把握

	n	実施してい る	実施してい ない
全体	6,052	740 12.2%	5,312 87.8%

問 4-1-3-2 CN の取組状況(3)2020 年（2 年前）

②省エネルギー・再生可能エネルギーの導入

	n	実施してい る	実施してい ない
全体	6,073	1,264 20.8%	4,809 79.2%

問 4-1-3-3 CN の取組状況(3)2020 年（2 年前）③新規事業としてグリーン分野へ進出

	n	実施してい る	実施してい ない
全体	6,038	229 3.8%	5,809 96.2%

問 4-1-3-4 CN の取組状況(3)2020 年（2 年前）④グリーン分野での研究開発

	n	実施してい る	実施してい ない
全体	6,019	176 2.9%	5,843 97.1%

問 4-2-1 カーボンニュートラルの取組段階(1)現在

	n	段階 0：気 候変動対応 やCO2削減 に係る取組 の重要性に ついて理解 していない	段階 1：気 候変動対応 やCO2削減 に係る取組 の重要性に ついて理解 している	段階 2：事 業所全体で の年間CO2 排出量 (Scope1,2) を把握し ている	段階 3：事 業所におけ る主要な排 出源や削減 余地の大き い設備等を 把握してい る	段階 4：段 階 3 で把握 した設備等 のCO2排出 量の削減に 向けて、削 減対策を検 討・実行し ている	段階 5：段 階 1～4 に 関する情報 開示を行っ ている
全体	5,483	969 17.7%	3,490 63.7%	335 6.1%	182 3.3%	343 6.3%	164 3.0%

問 4-2-2 カーボンニュートラルの取組段階(2)2021 年（1 年前）

	n	段階 0：気 候変動対応 やCO2削減 に係る取組 の重要性に ついて理解 していない	段階 1：気 候変動対応 やCO2削減 に係る取組 の重要性に ついて理解 している	段階 2：事 業所全体で の年間CO2 排出量 (Scope1,2) を把握し ている	段階 3：事 業所におけ る主要な排 出源や削減 余地の大き い設備等を 把握してい る	段階 4：段 階 3 で把握 した設備等 のCO2排出 量の削減に 向けて、削 減対策を検 討・実行し ている	段階 5：段 階 1～4 に 関する情報 開示を行っ ている
全体	5,258	1,084 20.6%	3,333 63.4%	296 5.6%	180 3.4%	222 4.2%	143 2.7%

問 4-2-3 カーボンニュートラルの取組段階(3)2020 年（2年前）

	n	段階 0：気 候変動対応 やCO2削減 に係る取組 の重要性に ついて理解 していない	段階 1：気 候変動対応 やCO2削減 に係る取組 の重要性に ついて理解 している	段階 2：事 業所全体で の年間CO2 排出量 (Scope1,2) を把握し ている	段階 3：事 業所におけ る主要な排 出源や削減 余地の大き い設備等を 把握してい る	段階 4：段 階 3 で把握 した設備等 のCO2排出 量の削減に 向けて、削 減対策を検 討・実行し ている	段階 5：段 階 1～4 に 関する情報 開示を行っ ている
全体	5,268	1,337 25.4%	3,180 60.4%	260 4.9%	153 2.9%	198 3.8%	140 2.7%

問 4-3-1 グリーン投資への意向(1)現在

	n	既に投資を 行っている	投資を検討 している	投資意向は ない	分からない
全体	6,057	475 7.8%	736 12.2%	2,700 44.6%	2,146 35.4%

問 4-3-2 グリーン投資への意向(2)2020 年（2年前）

	n	既に投資を 行っている	投資を検討 している	投資意向は ない	分からない
全体	6,023	306 5.1%	464 7.7%	3,045 50.6%	2,208 36.7%

問 4-4 カーボンニュートラルの促進によって期待される効果

	n	エネルギー コストの削 減	資金調達手 段の獲得	製品や企業 の競争力向 上	社員のモチ ベーション アップ	良好な取引 関係の構 築・維持	その他	該当なし・ 分からない
全体	6,140	2,254 36.7%	338 5.5%	1,126 18.3%	923 15.0%	1,621 26.4%	178 2.9%	2,846 46.4%

問 4-5-1 大企業等の取引先企業と連携した CN の取組状況(1)現在

	n	既に取り組 んでいる	取り組んで いないが、 今後取り組 む予定	取り組んで おらず、今 後の取組も 検討中	取り組んで おらず、今 後も取り組 む予定はな い	何に取り組 むべきか分 からない
全体	6,018	501 8.3%	544 9.0%	1,623 27.0%	1,814 30.1%	1,536 25.5%

問 4-5-2 大企業等の取引先企業と連携した CN の取組状況(2)2021 年（1 年前）

	n	既に取り組 んでいる	取り組んで いないが、 今後取り組 む予定	取り組んで おらず、今 後の取組も 検討中	取り組んで おらず、今 後も取り組 む予定はな い	何に取り組 むべきか分 からない
全体	5,973	363 6.1%	362 6.1%	1,480 24.8%	2,087 34.9%	1,681 28.1%

問 4-5-3 大企業等の取引先企業と連携した CN の取組状況(3)2020 年（2 年前）

	n	既に取り組 んでいる	取り組んで いないが、 今後取り組 む予定	取り組んで おらず、今 後の取組も 検討中	取り組んで おらず、今 後も取り組 む予定はな い	何に取り組 むべきか分 からない
全体	5,967	311 5.2%	324 5.4%	1,454 24.4%	2,082 34.9%	1,796 30.1%

問 4-6 サプライチェーン上の大企業等と連携した CN の取組内容

	n	サプライチェーン上での温室効果ガス排出量の可視化	配送の効率化による排出量の削減	再生可能エネルギーの導入	省エネルギーの有効事例の横展開	グリーン分野での共同研究開発	その他
全体	951	244 25.7%	276 29.0%	392 41.2%	350 36.8%	114 12.0%	74 7.8%

問 4-7 サプライチェーン上一体となった CN の取組を行うことによる業績や企業としてのブランド価値への効果

	n	グリーン分野での新たな取引先の確保	既存の取引先との関係性の維持	生産コストの削減・生産効率の向上	企業価値（ブランド）の向上	グリーン分野に関する新製品・商品・サービスの開発	その他	当てはまるものはない
全体	1,012	193 19.1%	492 48.6%	322 31.8%	482 47.6%	166 16.4%	13 1.3%	145 14.3%

問 4-8 カーボンニュートラルの促進に向けた支援機関の機能

	n	商工会・商工会議所	金融機関	士業・民間コンサルティング会社	カーボンニュートラル関連のサービスを提供する民間企業	中小企業組合や社団法人・公益法人等の事業者団体	その他	相談先がない・分からない
全体	6,067	1,682 27.7%	1,810 29.8%	664 10.9%	805 13.3%	1,121 18.5%	421 6.9%	2,061 34.0%

問 4-9-1 グリーン分野の事業再構築・研究開発の取組状況(1)グリーン分野の事業再構築

	n	既に取り組んでいる	現在取り組んでいないが、将来取り組みたい	現在取り組んでおらず、将来取り組みむつもりもない	分からない
全体	6,041	228 3.8%	1,071 17.7%	2,226 36.8%	2,516 41.6%

問 4-9-2 グリーン分野の事業再構築・研究開発の取組状況(2)グリーン分野の研究開発

	n	既に取り組んでいる	現在取り組んでいないが、将来取り組みたい	現在取り組んでおらず、将来取り組みつもりもない	分からない
全体	6,030	182 3.0%	781 13.0%	2,470 41.0%	2,597 43.1%

問 4-10-1 グリーン投資による事業の再構築意向(1)グリーン分野の事業再構築

	n	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	全くそう思わない
全体	5,985	614 10.3%	1,007 16.8%	2,576 43.0%	963 16.1%	825 13.8%

問 4-10-2 グリーン投資による事業の再構築意向

(2)省エネルギー・再生可能エネルギー設備の導入

	n	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	全くそう思わない
全体	5,978	654 10.9%	1,086 18.2%	2,512 42.0%	924 15.5%	802 13.4%

問 4-11 グリーン分野の事業再構築が進むことに対する企業業績への影響

	n	大幅な向上につながる	向上につながる	あまり向上につながらない	向上につながらない
全体	5,997	108 1.8%	1,584 26.4%	2,835 47.3%	1,470 24.5%

問 4-12 大企業との連携でグリーン分野の研究開発に取り組んだ場合のスピルオーバー効果

	n	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	分からない
全体	6,060	283 4.7%	1,237 20.4%	1,638 27.0%	1,312 21.7%	1,590 26.2%

問 4-13-1 取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請
（１）現在

	n	あった	なかった	分からない
全体	6,057	730 12.1%	4,016 66.3%	1,311 21.6%

問 4-13-1 取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請
（１）現在 （「分からない」を除いて集計）

	n	あった	なかった
全体	4,746	730 15.4%	4,016 84.6%

問 4-13-2 取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請
（２）2021 年（１年前）

	n	あった	なかった	分からない
全体	6,036	479 7.9%	4,204 69.6%	1,353 22.4%

問 4-13-2 取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請
（２）2021 年（１年前）（「分からない」を除いて集計）

	n	あった	なかった
全体	4,683	479 10.2%	4,204 89.8%

問 4-13-3 取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請
（３）2020 年（２年前）

	n	あった	なかった	分からない
全体	6,029	356 5.9%	4,281 71.0%	1,392 23.1%

問 4-13-3 取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請
(3) 2020 年(2年前) (「分からない」を除いて集計)

	n	あった	なかった
全体	4,637	356 7.7%	4,281 92.3%

問 4-14 協力要請があった場合のカーボンニュートラルの促進意向

	n	取り組む	取り組まない
全体	5,234	3,565 68.1%	1,669 31.9%

問 4-15 カーボンニュートラルへの取組につながる条件

	n	脱炭素化を実施するためのノウハウを提供する相談窓口や専門家の派遣	脱炭素化の取組を行う企業への金利優遇などの融資制度	脱炭素化に寄与する設備・システムを導入する際の補助金・税制優遇措置	省エネルギーや温室効果ガスの排出量の改善状況を診断するツールの提供・ツール導入に向けた補助金	グリーン分野への事業転換を後押しする補助金・税制優遇措置	グリーン分野に係る研究開発に向けた資金面での支援・税制の拡充	パートナーシップ構築宣言等、発注先企業の脱炭素化を促進する枠組み	その他	特になし
全体	6,088	893 14.7%	1,301 21.4%	2,419 39.7%	1,418 23.3%	1,358 22.3%	777 12.8%	575 9.4%	92 1.5%	2,556 42.0%

問 4-16-1 カーボンニュートラルに向けた制度の利用状況・認知度

(1) 中小機構の CN オンライン相談窓口・省エネお助け隊

	n	既に利用している	利用はしていないが、元々知っている	本調査で初めて知ったが、関心はある	本調査によって初めて知ったが、関心はない
全体	5,807	13 0.2%	470 8.1%	1,545 26.6%	3,779 65.1%

問 4-16-2 カーボンニュートラルに向けた制度の利用状況・認知度

(2) カーボンニュートラル実現に向けたトランジション推進のための金融支援制度

	n	既に利用している	利用はしていないが、元々知っている	本調査で初めて知ったが、関心はある	本調査によって初めて知ったが、関心はない
全体	5,799	23 0.4%	625 10.8%	1,732 29.9%	3,419 59.0%

問 4-16-3 カーボンニュートラルに向けた制度の利用状況・認知度

(3) 省エネ補助金・ものづくり補助金（グリーン枠）・カーボンニュートラル投資促進税制

	n	既に利用している	利用はしていないが、元々知っている	本調査で初めて知ったが、関心はある	本調査によって初めて知ったが、関心はない
全体	5,829	177 3.0%	1,401 24.0%	1,663 28.5%	2,588 44.4%

問 4-16-4 カーボンニュートラルに向けた制度の利用状況・認知度

(4)省エネ最適化診断・IT 導入補助金

	n	既に利用している	利用はしていないが、元々知っている	本調査で初めて知ったが、関心はある	本調査によって初めて知ったが、関心はない
全体	5,812	249 4.3%	1,332 22.9%	1,676 28.8%	2,555 44.0%

問 4-16-5 カーボンニュートラルに向けた制度の利用状況・認知度

(5)事業再構築補助金（グリーン枠）

	n	既に利用している	利用はしていないが、元々知っている	本調査で初めて知ったが、関心はある	本調査によって初めて知ったが、関心はない
全体	5,795	50 0.9%	1,234 21.3%	1,519 26.2%	2,992 51.6%

問 4-16-6 カーボンニュートラルに向けた制度の利用状況・認知度

(6)グリーンイノベーション基金・研究開発税制

	n	既に利用している	利用はしていないが、元々知っている	本調査で初めて知ったが、関心はある	本調査によって初めて知ったが、関心はない
全体	5,763	8 0.1%	553 9.6%	1,517 26.3%	3,685 63.9%

問 4-16-7 カーボンニュートラルに向けた制度の利用状況・認知度

(7)パートナーシップ構築宣言

	n	既に利用している	利用はしていないが、元々知っている	本調査で初めて知ったが、関心はある	本調査によって初めて知ったが、関心はない
全体	5,781	107 1.9%	756 13.1%	1,449 25.1%	3,469 60.0%

問 5-1 BCP の重要度の変化

	n	重要度が上がった	自社にとって重要ではない（重要度が下がった）	事業継続計画（BCP）を知らない
全体	6,074	3,390 55.8%	1,072 17.6%	1,612 26.5%

問 5-2 リスクの経年の変化

	n	増加した	変わらない	減少した
全体	6,125	2,225 36.3%	3,841 62.7%	59 1.0%

問 5-3 保険・共済の加入状況

	n	加入している	加入していない
全体	6,151	4,918 80.0%	1,233 20.0%

問 5-4 保険・共済の加入種目

	n	火災保険・ 共済（風水 災担保あ り）	火災保険・ 共済（風水 災担保な し）	住宅用の地 震保険・共 済	企業用の地 震保険	費用・利益 保険	賠償責任保 険	取引信用保 険	サイバー保 険	その他
全体	4,885	3,509 71.8%	955 19.5%	817 16.7%	1,641 33.6%	538 11.0%	3,617 74.0%	551 11.3%	640 13.1%	430 8.8%

問 5-5 保険・共済の加入理由

	n	災害時の運 転資金確保 のため	長期的な収 益の安定化 のため	施設等の復 旧資金確保 のため	防災対応情 報が得られ るため	金融機関・ 取引先から の信用確保 のため	漠然とした 不安感	取引先・支 援機関等に 勧められた ため	取引先等身 近な者が被 災したため	その他
全体	4,866	2,794 57.4%	1,022 21.0%	2,953 60.7%	197 4.0%	723 14.9%	469 9.6%	338 6.9%	99 2.0%	401 8.2%

問 5-6 情報セキュリティ対策の状況

	n	強化してい る	強化してい ない
全体	6,179	4,154 67.2%	2,025 32.8%

問 6-1 商店街との接点

	n	ある	ない
全体	6,179	4,248 68.7%	1,931 31.3%

問 6-2 商店街の景況

	n	地域の持続 的発展と自 社の業績向 上につながる	自社の業績 向上にはつ ながらない が、地域の 持続的発展 につながる	地域の持続 的発展には つながらな いが、自社 の業績向上 につながる	地域の持続 的発展と自 社の業績向 上のいずれ にもつなが らない
全体	4,213	840 19.9%	2,560 60.8%	43 1.0%	770 18.3%

問 6-3 商店街の景況

	n	感染防止対策（消毒液の設置、非接触システムの導入、感染・発症等に関する注意喚起等）	オンラインショップの活用やオンラインイベントの実施	新たな事業やサービスの提供（デリバリーサービス等）	新たな施設（コミュニティカフェ等）の整備	商店街としてのブランディング	その他	当てはまるものはない
全体	4,198	3,123 74.4%	844 20.1%	1,422 33.9%	329 7.8%	291 6.9%	43 1.0%	720 17.2%

問 6-3 商店街の景況 （「当てはまるものはない」を除いて集計）

	n	感染防止対策（消毒液の設置、非接触システムの導入、感染・発症等に関する注意喚起等）	オンラインショップの活用やオンラインイベントの実施	新たな事業やサービスの提供（デリバリーサービス等）	新たな施設（コミュニティカフェ等）の整備	商店街としてのブランディング	その他
全体	3,478	3,123 89.8%	844 24.3%	1,422 40.9%	329 9.5%	291 8.4%	43 1.2%

問 6-4 商店街の景況

	n	増える	変わらない	減る
全体	4,214	1,067 25.3%	2,283 54.2%	864 20.5%

問 6-5 商店街の在り方や役割

	n	訪れて楽しめる場	イベントや行事など地域のにぎわいづくりの中心	地域住民が気軽に交流できる場	子育てや高齢者の生活をサポートする場	暮らしやすい街づくりを進める一員	防災 防犯活動を進める一員	その他	当てはまるものはない
全体	4,199	1,579 37.6%	1,964 46.8%	1,143 27.2%	957 22.8%	1,292 30.8%	619 14.7%	30 0.7%	798 19.0%

問 6-5 商店街の在り方や役割 （「当てはまるものはない」を除いて集計）

	n	訪れて楽しめる場	イベントや行事など地域のにぎわいづくりの中心	地域住民が気軽に交流できる場	子育てや高齢者の生活をサポートする場	暮らしやすい街づくりを進める一員	防災・防犯活動を進める一員	その他
全体	3,401	1,579 46.4%	1,964 57.7%	1,143 33.6%	957 28.1%	1,292 38.0%	619 18.2%	30 0.9%

問 6-6 商店街との関わり

	n	自社商品・サービスの提供	商店街イベントとの連携	外部人材の紹介や自社社員の派遣	その他	当てはまるものはない	関わる予定はない
全体	6,131	504 8.2%	711 11.6%	86 1.4%	64 1.0%	2,700 44.0%	2,355 38.4%

問 7-1 事業承継の意向

	n	子供や孫に引き継ぎたいと考えている	子供や孫以外の親族に引き継ぎたいと考えている	親族以外の役員・従業員に引き継ぎたいと考えている	社外の第三者に引き継ぎたいと考えている	事業の譲渡や売却を検討している	誰かに引き継ぐことは考えていない・廃業を検討している	未定である・分からない
全体	6,180	1,793 29.0%	186 3.0%	1,091 17.7%	217 3.5%	198 3.2%	175 2.8%	2,520 40.8%

問 7-2 事業承継・廃業の予定年齢

	n	60歳未満	60歳以上70歳未満	70歳以上80歳未満	80歳以上	特に決めていない
全体	3,656	183 5.0%	1,584 43.3%	1,231 33.7%	115 3.1%	543 14.9%

問 7-3 後継者の選定状況

	n	決まっている（後継者の了承を得ている）	候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合も含む）	候補者はいない、又は未定である
全体	3,474	1,464 42.1%	991 28.5%	1,019 29.3%

問 7-4 後継者の選定理由

	n	経営者としての自覚・当事者意識を備えたため	経営者として必要な知識・スキルを習得したため	自社や他社で十分な実務経験を積んだため	外部環境の変化・新しい価値観に対応するため	新しい取組に積極的に挑戦する姿勢を見せていたため	後継者から引継ぎ意思を伝えられたため	現経営者の年齢や体調に不安を感じたため	役員・従業員から信頼を獲得していたため	取引先等、社外の利害関係者から信頼を獲得していたため	その他
全体	2,395	1,015 42.4%	623 26.0%	773 32.3%	419 17.5%	407 17.0%	465 19.4%	397 16.6%	426 17.8%	397 16.6%	222 9.3%

問 7-5 後継者・後継者候補への引継ぎ意思の伝達

	n	明確に伝えた	概ね伝えた	伝えようとしている	伝えていない
全体	2,439	878 36.0%	718 29.4%	428 17.5%	415 17.0%

問 7-6 先代経営者との関係

	n	子供や孫	子供や孫以外の親族	親族以外の役員・従業員	社外の第三者	当てはまるものはない (創業者である)
全体	6,172	2,755 44.6%	439 7.1%	1,224 19.8%	685 11.1%	1,069 17.3%

問 7-7 PMI の認知度

	n	聞いたことがあり、意味も知っている	聞いたことがあるが、意味を知らない	聞いたことがない
全体	6,182	759 12.3%	916 14.8%	4,507 72.9%

問 7-8 PMI の重要度

	n	M & Aを行う上で、重要な作業だと認識するようになった	M & Aを行う上で、どちらかという重要な作業だと認識するようになった	M & Aを行う上で、あまり重要な作業ではないと認識するようになった	M & Aを行う上で、重要な作業ではないと認識するようになった	変わらない
全体	6,007	1,030 17.1%	1,035 17.2%	72 1.2%	51 0.8%	3,819 63.6%

問 8-1 株式上場に対する意向

	n	数年以内に 上場の計画 がある	時期は未定 だが、将来 的な上場の 意向がある	現時点では 上場の意向 はない	既に上場し ている
全体	6,094	20 0.3%	139 2.3%	5,874 96.4%	61 1.0%

問 8-2-1 経営者の自社の成長に向けたモチベーションの有無【就任前】

	n	大いにあっ た	ある程度 あった	あまりな かった	ほとんどな かった
全体	6,051	2,268 37.5%	2,691 44.5%	706 11.7%	386 6.4%

問 8-2-2 経営者の自社の成長に向けたモチベーションの有無【就任後】

	n	大いにあっ た	ある程度 あった	あまりな かった	ほとんどな かった
全体	6,057	2,855 47.1%	2,489 41.1%	405 6.7%	308 5.1%

問 8-3-1 経営者に就任する前と就任した後における、
企業規模の拡大・維持に対する方針【就任前】

	n	企業規模を 拡大させたい	どちらかとい えば企業 規模を拡大 させたい	どちらかとい えば付加 価値を向上 させたい	付加価値を 向上させたい
全体	5,974	1,279 21.4%	1,494 25.0%	2,125 35.6%	1,076 18.0%

問 8-3-2 経営者に就任する前と就任した後における、
企業規模の拡大・維持に対する方針【就任後】

	n	企業規模を 拡大させたい	どちらかとい えば企業 規模を拡大 させたい	どちらかとい えば付加 価値を向上 させたい	付加価値を 向上させたい
全体	5,983	1,266 21.2%	1,141 19.1%	2,197 36.7%	1,379 23.0%

問 8-4-1 経営者就任前後に直面した、成長に向けた障壁・課題【就任前】

	n	先代経営者の 高齢化により、社内 が現状維持の方向に進 んでいた	先代経営者の 権限が強 く、成長に 向けた取組 が実施しに くい環境で あった	特定の取引 先からの受 注により、 成長に向け た取組をせ ずとも事業 が安定して いた	成長に向け た取組を行 うことによ り、借入れ の返済に支 障を来す可 能性があっ た	借入れへの 経営者保証 により、成 長に向けた 取組に失敗 した際の損 失が大きい と認識して いた	人材の不足 により、成 長に向けた 取組の成功 確率が低い と認識して いた	資金の不足 により、成 長に向けた 取組の成功 確率が低い と認識して いた	成長を実現 した場合で も、それ によって得 られるリタ ーンが少な いと認識し ていた	成長に向け た取組を行 う経営者が 周囲にいな かった	市場縮小・ 経済的 ショックの 影響によ り、業績が 低迷してい た	その他	成長に向け た障壁・課 題はなかつ た
全体	5,873	1,129 19.2%	1,109 18.9%	1,473 25.1%	319 5.4%	517 8.8%	1,491 25.4%	650 11.1%	343 5.8%	642 10.9%	850 14.5%	245 4.2%	1,210 20.6%

問 8-4-2 経営者就任前後に直面した、成長に向けた障壁・課題【就任後】

	n	先代経営者の 高齢化により、社内 が現状維持の方向に進 んでいた	先代経営者の 権限が強 く、成長に 向けた取組 が実施しに くい環境で あった	特定の取引 先からの受 注により、 成長に向け た取組をせ ずとも事業 が安定して いた	成長に向け た取組を行 うことによ り、借入金 の返済に支 障をきたす 可能性があ った	借入れへの 経営者保証 により、成 長に向けた 取組に失敗 した際の損 失が大きい と認識して いた	人材の不足 により、成 長に向けた 取組の成功 確率が低い と認識して いた	資金の不足 により、成 長に向けた 取組の成功 確率が低い と認識して いた	成長を実現 した場合で も、それ によって得 られるリタ ーンが少な いと認識し ていた	成長に向け た取組を行 う経営者が 周囲にいな かった	市場縮小・ 経済的 ショックの 影響によ り、業績が 低迷してい た	その他	成長に向け た障壁・課 題はなかつ た
全体	5,832	556 9.5%	641 11.0%	1,233 21.1%	418 7.2%	520 8.9%	1,838 31.5%	626 10.7%	462 7.9%	485 8.3%	1,005 17.2%	254 4.4%	1,327 22.8%

問 8-5-1 経営者就任前・就任後において、第三者との接触・交流や、第三者からの支援・助言
により、自社の成長に向けたモチベーションが高まった経験【就任前】

	n	よくあった	時々あった	あまりな かった	全くなかつ た
全体	5,988	1,106 18.5%	2,672 44.6%	1,547 25.8%	663 11.1%

問 8-5-2 経営者就任前・就任後において、第三者との接触・交流や、第三者からの支援・助言により、自社の成長に向けたモチベーションが高まった経験【就任後】

	n	よくあった	時々あった	あまりなかった	全くなかった
全体	6,010	1,567 26.1%	2,929 48.7%	1,002 16.7%	512 8.5%

問 8-6-1 経営戦略の策定状況と策定に際しての着眼点【経営戦略の策定状況】

	n	策定した	策定しなかった
全体	6,093	3,055 50.1%	3,038 49.9%

問 8-6-2 経営戦略の策定状況と策定に際しての着眼点【分析の起点】

	n	ターゲットとする市場の分析を起点とした	自社の経営資源の分析を起点とした	当てはまるものはない
全体	3,041	925 30.4%	1,876 61.7%	240 7.9%

問 8-7-1-1 「既存事業拡大」「新規事業創出」の取組有無：(1)既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕

	n	取り組んだ	取り組まなかった
全体	5,791	3,673 63.4%	2,118 36.6%

問 8-7-1-2 「既存事業拡大」「新規事業創出」の取組有無：(2)新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕

	n	取り組んだ	取り組まなかった
全体	5,692	2,172 38.2%	3,520 61.8%

問 8-7-1-3 「既存事業拡大」「新規事業創出」の取組有無：(3)既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕

	n	取り組んだ	取り組まなかった
全体	5,674	2,418 42.6%	3,256 57.4%

問 8-7-1-4 「既存事業拡大」「新規事業創出」の取組有無：(4)新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕

	n	取り組んだ	取り組まなかった
全体	5,569	1,583 28.4%	3,986 71.6%

問 8-7-2 直近 10 年間で最も注力した「新規事業創出」の取組

	n	新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕	既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕	新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕
全体	3,241	1,107 34.2%	1,578 48.7%	556 17.2%

問 8-8-1 競争戦略①既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する
「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕

	n	広いター ゲットを対 象に、低価 格の製品・ 商品・サー ビスを提供 する取組 (コスト・ リーダー シップ戦 略)	広いター ゲットを対 象に、価格 以外の点で 差別化した 製品・商 品・サービ スを提供す る取組(差 別化戦略)	特定のター ゲットを対 象に、低価 格の製品・ 商品・サー ビスを提供 する取組 (コスト集 中戦略)	特定のター ゲットを対 象に、価格 以外の点で 差別化した 製品・商 品・サービ スを提供す る取組(差 別化集中戦 略)
全体	3,574	261 7.3%	1,167 32.7%	468 13.1%	1,678 47.0%

問 8-8-2 競争戦略②新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する
「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕

	n	広いター ゲットを対 象に、低価 格の製品・ 商品・サー ビスを提供 する取組 (コスト・ リーダー シップ戦 略)	広いター ゲットを対 象に、価格 以外の点で 差別化した 製品・商 品・サービ スを提供す る取組(差 別化戦略)	特定のター ゲットを対 象に、低価 格の製品・ 商品・サー ビスを提供 する取組 (コスト集 中戦略)	特定のター ゲットを対 象に、価格 以外の点で 差別化した 製品・商 品・サービ スを提供す る取組(差 別化集中戦 略)
全体	2,100	168 8.0%	689 32.8%	305 14.5%	938 44.7%

問 8-8-3 競争戦略③既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する
「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕

	n	広いター ゲットを対 象に、低価 格の製品・ 商品・サー ビスを提供 する取組 (コスト・ リーダー シップ戦 略)	広いター ゲットを対 象に、価格 以外の点で 差別化した 製品・商 品・サービ スを提供す る取組 (差 別化戦略)	特定のター ゲットを対 象に、低価 格の製品・ 商品・サー ビスを提供 する取組 (コスト集 中戦略)	特定のター ゲットを対 象に、価格 以外の点で 差別化した 製品・商 品・サービ スを提供す る取組 (差 別化集中戦 略)
全体	2,338	161 6.9%	733 31.4%	281 12.0%	1,163 49.7%

問 8-8-4 競争戦略④新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する
「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕

	n	広いター ゲットを対 象に、低価 格の製品・ 商品・サー ビスを提供 する取組 (コスト・ リーダー シップ戦 略)	広いター ゲットを対 象に、価格 以外の点で 差別化した 製品・商 品・サービ スを提供す る取組 (差 別化戦略)	特定のター ゲットを対 象に、低価 格の製品・ 商品・サー ビスを提供 する取組 (コスト集 中戦略)	特定のター ゲットを対 象に、価格 以外の点で 差別化した 製品・商 品・サービ スを提供す る取組 (差 別化集中戦 略)
全体	1,513	127 8.4%	478 31.6%	177 11.7%	731 48.3%

問 8-9-1-1 資金調達【既存事業拡大】①借入れ（社債発行を含む）

	n	活用した	活用しな かった
全体	3,609	1,574 43.6%	2,035 56.4%

問 8-9-1-2 資金調達【既存事業拡大】②増資（自己株式処分を含む）

	n	活用した	活用しな かった
全体	3,504	202 5.8%	3,302 94.2%

問 8-9-2-1 資金調達【新規事業創出】①借入れ（社債発行を含む）

	n	活用した	活用しな かった
全体	3,290	1,200 36.5%	2,090 63.5%

問 8-9-2-2 資金調達【新規事業創出】②増資（自己株式処分を含む）

	n	活用した	活用しな かった
全体	3,195	137 4.3%	3,058 95.7%

問 8-10-1 右腕人材の有無

	n	いた	いなかった
全体	6,042	3,368 55.7%	2,674 44.3%

問 8-10-2 変革人材の有無

	n	いた	いなかった
全体	6,027	2,319 38.5%	3,708 61.5%

問 8-11-1 リスキリング【経営者の「リスキリング」の取組状況】

	n	取り組んでいる	取り組んでいないが、数年のうちに取り組みたい	取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない
全体	6,033	2,081 34.5%	2,312 38.3%	1,640 27.2%

問 8-11-2 リスキリング【役員（経営者を除く）・社員に対する「リスキリング」の機会の提供状況】

	n	提供している	提供していないが、数年のうちに提供していきたい	提供しておらず、今後提供する意向はない
全体	6,032	2,102 34.8%	2,614 43.3%	1,316 21.8%

問 8-12-1 リスキリング【経営者自身の学習の機会の具体的な場（自社内の OJT は除く）】

	n	自社内（自社講師）	自社内（外部講師）	教育機関（大学・大学院）	ポリテクセンター（職業訓練校）	職業能力開発センター	中小企業大 学校	民間研修機関	商工会・商工会議所	地域金融機関	その他
全体	2,020	352 17.4%	644 31.9%	149 7.4%	54 2.7%	67 3.3%	80 4.0%	732 36.2%	705 34.9%	553 27.4%	327 16.2%

問 8-12-2 リスキリング【役員（経営者を除く）・社員の学習の機会の具体的な場（自社内の OJT を除く）】

	n	自社内（自社講師）	自社内（外部講師）	教育機関（大学・大学院）	ポリテクセンター（職業訓練校）	職業能力開発センター	中小企業大 学校	民間研修機関	商工会・商工会議所	地域金融機関	その他
全体	2,042	674 33.0%	856 41.9%	105 5.1%	158 7.7%	176 8.6%	121 5.9%	993 48.6%	581 28.5%	328 16.1%	235 11.5%

問 8-13-1 リスキリング【経営者が新しいスキルを学習することによって期待される効果】

	n	自社の戦略・ビジョンの具体化	マネジメント能力の向上	新しいことにチャレンジする文化・風土の醸成	変化に適應できる組織への変革	新技術・製品・サービス導入のしやすさの向上	従業員のリスキリングの意欲向上	その他
全体	5,934	3,279 55.3%	3,113 52.5%	2,337 39.4%	2,993 50.4%	1,332 22.4%	2,041 34.4%	114 1.9%

問 8-13-2 リスキリング【役員（経営者を除く）・社員に新しいスキルを学習させることで期待される効果】

	n	自社の業務効率化	自社の生産性向上	従業員の勤労意欲向上	従業員の定着率の向上	採用活動の促進	マネジメント能力の向上	新しいことにチャレンジする文化・風土の醸成	変化に適應できる組織への変革	その他
全体	5,945	3,632 61.1%	3,205 53.9%	3,119 52.5%	2,010 33.8%	872 14.7%	2,541 42.7%	2,563 43.1%	2,580 43.4%	105 1.8%

問 8-14-1 経営の透明性【自社の経営の透明性を高める取組の実施状況】

	n	十分実施している	ある程度実施している	あまり実施していない	ほとんど実施していない
全体	6,049	918 15.2%	3,251 53.7%	1,262 20.9%	618 10.2%

問 8-14-2-1 経営の透明性【自社の経営の透明性を高める具体的な取組の実施状況】

①経営計画の共有

	n	十分実施している	ある程度実施している	あまり実施していない	ほとんど実施していない
全体	6,007	1,451 24.2%	2,721 45.3%	976 16.2%	859 14.3%

問 8-14-2-2 経営の透明性【自社の経営の透明性を高める具体的な取組の実施状況】

②経営課題の共有

	n	十分実施している	ある程度実施している	あまり実施していない	ほとんど実施していない
全体	6,007	1,342 22.3%	3,085 51.4%	869 14.5%	711 11.8%

問 8-14-2-3 経営の透明性【自社の経営の透明性を高める具体的な取組の実施状況】

③決算情報の共有

	n	十分実施している	ある程度実施している	あまり実施していない	ほとんど実施していない
全体	6,004	1,440 24.0%	2,714 45.2%	1,055 17.6%	795 13.2%

問 8-14-2-4 経営の透明性【自社の経営の透明性を高める具体的な取組の実施状況】

④意思決定プロセスの明確化

	n	十分実施している	ある程度実施している	あまり実施していない	ほとんど実施していない
全体	5,976	961 16.1%	2,959 49.5%	1,318 22.1%	738 12.3%

問 8-14-2-5 経営の透明性【自社の経営の透明性を高める具体的な取組の実施状況】

⑤人事評価制度の明確化

	n	十分実施している	ある程度実施している	あまり実施していない	ほとんど実施していない
全体	5,982	866 14.5%	2,432 40.7%	1,619 27.1%	1,065 17.8%

問 8-14-2-6 経営の透明性【自社の経営の透明性を高める具体的な取組の実施状況】

⑥報酬制度の明確化

	n	十分実施している	ある程度実施している	あまり実施していない	ほとんど実施していない
全体	5,981	784 13.1%	2,418 40.4%	1,699 28.4%	1,080 18.1%

問 8-15 経営の透明性を高める取組が、自社の成長に与えた影響

	n	プラスの影響を与えた	どちらかといえばプラスの影響を与えた	どちらかといえばマイナスの影響を与えた	マイナスの影響を与えた
全体	4,122	825 20.0%	3,122 75.7%	169 4.1%	6 0.1%

問 8-16-1 権限委譲【権限委譲の進み度合い】

	n	積極的に権限委譲を進めている	ある程度権限委譲を進めている	あまり権限委譲を進めていない	権限委譲を進めていない
全体	5,986	543 9.1%	2,984 49.8%	1,357 22.7%	1,102 18.4%

問 8-16-2-1 権限委譲【権限委譲の状況】①新たな製品・商品・サービスの開発

	n	経営者に権限が集中している（権限委譲を行っていない）	経営層までは権限委譲が進んでいる	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる
全体	5,542	1,501 27.1%	1,720 31.0%	1,739 31.4%	582 10.5%

問 8-16-2-2 権限委譲【権限委譲の状況】②既存仕入先・販売先との取引継続

	n	経営者に権限が集中している（権限委譲を行っていない）	経営層までは権限委譲が進んでいる	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる
全体	5,688	992 17.4%	1,496 26.3%	2,374 41.7%	826 14.5%

問 8-16-2-3 権限委譲【権限委譲の状況】③新規仕入先・販売先の開拓

	n	経営者に権限が集中している（権限委譲を行っていない）	経営層までは権限委譲が進んでいる	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる
全体	5,664	994 17.5%	1,433 25.3%	2,354 41.6%	883 15.6%

問 8-16-2-4 権限委譲【権限委譲の状況】④物品の購入

	n	経営者に権限が集中している（権限委譲を行っていない）	経営層までは権限委譲が進んでいる	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる
全体	5,710	804 14.1%	1,221 21.4%	2,408 42.2%	1,277 22.4%

問 8-16-2-5 権限委譲【権限委譲の状況】⑤資金調達方針

	n	経営者に権限が集中している（権限委譲を行っていない）	経営層までは権限委譲が進んでいる	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる
全体	5,657	3,129 55.3%	1,827 32.3%	581 10.3%	120 2.1%

問 8-16-2-6 権限委譲【権限委譲の状況】⑥人材の採用

	n	経営者に権限が集中している（権限委譲を行っていない）	経営層までは権限委譲が進んでいる	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる
全体	5,724	1,672 29.2%	2,270 39.7%	1,507 26.3%	275 4.8%

問 8-16-2-7 権限委譲【権限委譲の状況】⑦人員の配置

	n	経営者に権限が集中している（権限委譲を行っていない）	経営層までは権限委譲が進んでいる	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる
全体	5,719	1,419 24.8%	2,176 38.0%	1,761 30.8%	363 6.3%

問 8-16-2-8 権限委譲【権限委譲の状況】⑧人事評価

	n	経営者に権限が集中している（権限委譲を行っていない）	経営層までは権限委譲が進んでいる	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる
全体	5,715	1,819 31.8%	2,108 36.9%	1,532 26.8%	256 4.5%

問 8-16-2-9 権限委譲【権限委譲の状況】⑨予算額

	n	経営者に権限が集中している（権限委譲を行っていない）	経営層までは権限委譲が進んでいる	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる
全体	5,683	2,021 35.6%	2,215 39.0%	1,228 21.6%	219 3.9%

問 8-16-2-10 権限委譲【権限委譲の状況】⑩業務目標の設定・管理

	n	経営者に権限が集中している（権限委譲を行っていない）	経営層までは権限委譲が進んでいる	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる
全体	5,701	1,289 22.6%	1,910 33.5%	2,030 35.6%	472 8.3%

問 8-16-2-11 権限委譲【権限委譲の状況】⑪既存事業に関する方針決定

	n	経営者に権限が集中している（権限委譲を行っていない）	経営層までは権限委譲が進んでいる	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる
全体	5,688	1,842 32.4%	2,371 41.7%	1,238 21.8%	237 4.2%

問 8-16-2-12 権限委譲【権限委譲の状況】⑫新規事業に関する方針決定

	n	経営者に権限が集中している（権限委譲を行っていない）	経営層までは権限委譲が進んでいる	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる
全体	5,653	2,482 43.9%	2,233 39.5%	776 13.7%	162 2.9%

問 9-1 海外展開の実施有無

	n	海外展開をしている	現在はしていないが、今後海外展開をする見込み	海外展開をしていない
全体	6,148	612 10.0%	217 3.5%	5,319 86.5%

問 9-2 海外展開の状況

	n	直接輸出	間接輸出	直接投資（生産機能）	直接投資（販売機能）	直接投資（その他）	業務提携	その他
全体	823	382 46.4%	306 37.2%	142 17.3%	107 13.0%	64 7.8%	201 24.4%	28 3.4%

問 9-3-1 海外展開実施による売上高、経常利益額、従業員数の変化（１）売上高

	n	大幅に貢献 した	やや貢献し た	どちらとも いえない	あまり貢献 していない	全く貢献し ていない
全体	605	162 26.8%	232 38.3%	96 15.9%	74 12.2%	41 6.8%

問 9-3-2 海外展開実施による売上高、経常利益額、従業員数の変化（２）経常利益

	n	大幅に貢献 した	やや貢献し た	どちらとも いえない	あまり貢献 していない	全く貢献し ていない
全体	605	137 22.6%	216 35.7%	127 21.0%	79 13.1%	46 7.6%

問 9-3-3 海外展開実施による売上高、経常利益額、従業員数の変化（３）従業員数

	n	大幅に貢献 した	やや貢献し た	どちらとも いえない	あまり貢献 していない	全く貢献し ていない
全体	605	56 9.3%	117 19.3%	241 39.8%	88 14.5%	103 17.0%

問 9-4 海外展開実施企業が輸出を行った際の強み

	n	自社の所在地域に特有の資源	資金や設備など有形固定資産	人的資産や組織力、経営理念、顧客ネットワーク、技能等の知的資産	ブランド営業秘密ノウハウ等の知的財産	特許権 著作権等の知的財産権	製品 商品 サービスの独創性 個性	製品 商品 サービスのコストパフォーマンス	その他
全体	602	48 8.0%	67 11.1%	232 38.5%	192 31.9%	57 9.5%	330 54.8%	176 29.2%	20 3.3%

問 9-5-1 海外展開企業が重要と考える、海外展開をする上での課題

	n	会社の経営戦略の策定	海外展開に関する事業計画の策定	現地の市場動向やニーズの調査	海外向け製品・商品・サービスの開発	展示会・見本市・商談会でのバイヤー等の発掘（リストアップ含む）	バイヤー等との商談方法	外国語のホームページの作成	プロモーション動画やSNS広報	海外担当人材の確保	海外担当人材の教育・研修
全体	597	117 19.6%	167 28.0%	262 43.9%	170 28.5%	86 14.4%	79 13.2%	61 10.2%	45 7.5%	284 47.6%	178 29.8%

語学の習得	現地の法制度・商習慣の調査	貿易関連事務・制度の理解	提携先・アドバイザーの選定	物流コスト	輸送手段の確保（納期の遵守含む）	資金の確保	その他
171 28.6%	195 32.7%	129 21.6%	89 14.9%	153 25.6%	108 18.1%	115 19.3%	20 3.4%

問 9-5-2 海外展開企業が重要と考える、海外展開をする上での課題【最も重要である課題】

	n	会社の経営戦略の策定	海外展開に関する事業計画の策定	現地の市場動向やニーズの調査	海外向け製品・商品・サービスの開発	展示会・見本市・商談会でのバイヤー等の発掘（リストアップ含む）	バイヤー等との商談方法	外国語のホームページの作成	プロモーション動画やSNS広報	海外担当人材の確保	海外担当人材の教育・研修
全体	423	33 7.8%	42 9.9%	76 18.0%	42 9.9%	13 3.1%	9 2.1%	2 0.5%	6 1.4%	85 20.1%	12 2.8%

語学の習得	現地の法制度・商習慣の調査	貿易関連事務・制度の理解	提携先・アドバイザーの選定	物流コスト	輸送手段の確保（納期の遵守含む）	資金の確保	その他
9 2.1%	33 7.8%	7 1.7%	14 3.3%	14 3.3%	5 1.2%	15 3.5%	6 1.4%

問 9-6 足元の為替水準が、海外展開の準備・検討に与えた影響

	n	大いに後押しした	ある程度後押しした	あまり後押ししていない	全く後押ししていない
全体	211	4 1.9%	42 19.9%	72 34.1%	93 44.1%

問 9-7-1 海外展開未実施企業が海外展開を開始するための課題

【海外展開を開始するために重要な課題】

	n	会社の経営戦略の策定	海外展開に関する事業計画の策定	現地の市場動向やニーズの調査	海外向け製品・商品・サービスの開発	展示会・見本市・商談会でのバイヤー等の発掘（リストアップ含む）	バイヤー等との商談方法	外国語のホームページの作成	プロモーション動画やSNS広報	海外担当人材の確保	海外担当人材の教育・研修
全体	796	214 26.9%	277 34.8%	393 49.4%	240 30.2%	109 13.7%	114 14.3%	75 9.4%	62 7.8%	389 48.9%	244 30.7%

語学の習得	現地の法制度・商習慣の調査	貿易関連事務・制度の理解	提携先・アドバイザーの選定	物流コスト	輸送手段の確保（納期の遵守含む）	資金の確保	その他
183 23.0%	228 28.6%	160 20.1%	170 21.4%	146 18.3%	106 13.3%	171 21.5%	19 2.4%

問 9-7-2 海外展開未実施企業が海外展開を開始するための課題【最も重要である課題】

	n	会社の経営戦略の策定	海外展開に関する事業計画の策定	現地の市場動向やニーズの調査	海外向け製品・商品・サービスの開発	展示会・見本市・商談会でのバイヤー等の発掘（リストアップ含む）	バイヤー等との商談方法	外国語のホームページの作成	プロモーション動画やSNS広報	海外担当人材の確保	海外担当人材の教育・研修
全体	621	71 11.4%	68 11.0%	124 20.0%	50 8.1%	16 2.6%	8 1.3%	2 0.3%	1 0.2%	120 19.3%	18 2.9%

語学の習得	現地の法制度・商習慣の調査	貿易関連事務・制度の理解	提携先・アドバイザーの選定	物流コスト	輸送手段の確保（納期の遵守含む）	資金の確保	その他
12 1.9%	31 5.0%	8 1.3%	35 5.6%	11 1.8%	5 0.8%	31 5.0%	10 1.6%

問 9-8 海外展開未実施企業が海外展開の検討や準備に進むために必要なこと

	n	そもそも何から着手したらよいか分からない	海外事業に割く時間が捻出できない（国内事業で手一杯）	海外事業に対応できる人材がいない	輸出に関する相談相手がない	資金確保ができない	海外向けの製品・商品・サービスがない	語学が習得できない	貿易実務・現地商習慣への対応に不安がある	その他
全体	4,939	783 15.9%	649 13.1%	569 11.5%	30 0.6%	85 1.7%	1,725 34.9%	133 2.7%	171 3.5%	794 16.1%

問 10-1-1 利用を検討する支援機関(1)事業計画策定

	n	商工会・商工会議所	よろず支援拠点	都道府県等の中小企業支援センター	コンサルタント	税・法務関係士業	中小企業診断士	金融機関	事業承継・引継ぎ支援センター	JETRO（日本貿易振興機構）
全体	6,034	1,641 27.2%	271 4.5%	558 9.2%	1,202 19.9%	2,053 34.0%	314 5.2%	2,261 37.5%	126 2.1%	146 2.4%

中小企業基盤整備機構	自治体	その他	どこを利用すればよいか分からない	支援機関を利用したいとは思わない
192 3.2%	228 3.8%	229 3.8%	427 7.1%	1,196 19.8%

問 10-1-2 利用を検討する支援機関(2)販路開拓・マーケティング

	n	商工会・商工会議所	よろず支援拠点	都道府県等の中小企業支援センター	コンサルタント	税・法務関係士業	中小企業診断士	金融機関	事業承継・引継ぎ支援センター	JETRO（日本貿易振興機構）
全体	5,918	1,392 23.5%	243 4.1%	422 7.1%	922 15.6%	558 9.4%	137 2.3%	1,643 27.8%	35 0.6%	185 3.1%

中小企業基盤整備機構	自治体	その他	どこを利用すればよいか分からない	支援機関を利用したいとは思わない
150 2.5%	311 5.3%	291 4.9%	680 11.5%	1,790 30.2%

問 10-1-3 利用を検討する支援機関(3)生産設備増強、技術・研究開発

	n	商工会・商 工会議所	よろず支援 拠点	都道府県等 の中小企業 支援セン ター	コンサルタ ント	税・法務関 係士業	中小企業診 断士	金融機関	事業承継・ 引継ぎ支援 センター	JETRO（日 本貿易振興 機構）
全体	5,828	1,003 17.2%	208 3.6%	464 8.0%	784 13.5%	540 9.3%	128 2.2%	1,342 23.0%	34 0.6%	57 1.0%

中小企業基 盤整備機構	自治体	その他	どこを利用 すればよい か分からな い	支援機関を 利用したい とは思わな い
173 3.0%	262 4.5%	364 6.2%	816 14.0%	1,941 33.3%

問 10-1-4 利用を検討する支援機関(4)人材採用・育成

	n	商工会・商 工会議所	よろず支援 拠点	都道府県等 の中小企業 支援セン ター	コンサルタ ント	税・法務関 係士業	中小企業診 断士	金融機関	事業承継・ 引継ぎ支援 センター	JETRO（日 本貿易振興 機構）
全体	5,876	1,313 22.3%	189 3.2%	604 10.3%	1,029 17.5%	333 5.7%	101 1.7%	655 11.1%	43 0.7%	40 0.7%

中小企業基 盤整備機構	自治体	その他	どこを利用 すればよい か分からな い	支援機関を 利用したい とは思わな い
114 1.9%	561 9.5%	542 9.2%	806 13.7%	1,607 27.3%

問 10-1-5 利用を検討する支援機関(5)資金繰り

	n	商工会・商 工会議所	よろず支援 拠点	都道府県等 の中小企業 支援セン ター	コンサルタ ント	税・法務関 係士業	中小企業診 断士	金融機関	事業承継・ 引継ぎ支援 センター	JETRO（日 本貿易振興 機構）
全体	5,973	658 11.0%	63 1.1%	170 2.8%	286 4.8%	1,216 20.4%	109 1.8%	4,337 72.6%	17 0.3%	12 0.2%

中小企業基 盤整備機構	自治体	その他	どこを利用 すればよい か分からな い	支援機関を 利用したい とは思わな い
74 1.2%	115 1.9%	173 2.9%	150 2.5%	888 14.9%

問 10-1-6 利用を検討する支援機関(6)経営改善

	n	商工会・商 工会議所	よろず支援 拠点	都道府県等 の中小企業 支援セン ター	コンサルタ ント	税・法務関 係士業	中小企業診 断士	金融機関	事業承継・ 引継ぎ支援 センター	JETRO（日 本貿易振興 機構）
全体	5,918	1,009 17.0%	198 3.3%	349 5.9%	1,448 24.5%	1,736 29.3%	395 6.7%	1,503 25.4%	61 1.0%	15 0.3%

中小企業基 盤整備機構	自治体	その他	どこを利用 すればよい か分からな い	支援機関を 利用したい とは思わな い
125 2.1%	112 1.9%	237 4.0%	501 8.5%	1,381 23.3%

問 10-1-7 利用を検討する支援機関(7)企業再生

	n	商工会・商 工会議所	よろず支援 拠点	都道府県等 の中小企業 支援セン ター	コンサルタ ント	税・法務関 係士業	中小企業診 断士	金融機関	事業承継・ 引継ぎ支援 センター	JETRO（日 本貿易振興 機構）
全体	5,795	837 14.4%	161 2.8%	321 5.5%	950 16.4%	1,104 19.1%	284 4.9%	1,446 25.0%	104 1.8%	9 0.2%

中小企業基 盤整備機構	自治体	その他	どこを利用 すればよい か分からな い	支援機関を 利用したい とは思わな い
115 2.0%	126 2.2%	191 3.3%	734 12.7%	2,044 35.3%

問 10-1-8 利用を検討する支援機関(8)事業承継・M&A

	n	商工会・商 工会議所	よろず支援 拠点	都道府県等 の中小企業 支援セン ター	コンサルタ ント	税・法務関 係士業	中小企業診 断士	金融機関	事業承継・ 引継ぎ支援 センター	JETRO（日 本貿易振興 機構）
全体	5,814	678 11.7%	103 1.8%	213 3.7%	1,077 18.5%	1,221 21.0%	149 2.6%	1,704 29.3%	430 7.4%	6 0.1%

中小企業基 盤整備機構	自治体	その他	どこを利用 すればよい か分からな い	支援機関を 利用したい とは思わな い
60 1.0%	84 1.4%	225 3.9%	541 9.3%	1,981 34.1%

問 10-1-9 利用を検討する支援機関(9)海外展開

	n	商工会・商 工会議所	よろず支援 拠点	都道府県等 の中小企業 支援セン ター	コンサルタ ント	税・法務関 係士業	中小企業診 断士	金融機関	事業承継・ 引継ぎ支援 センター	JETRO（日 本貿易振興 機構）
全体	5,697	315 5.5%	57 1.0%	122 2.1%	349 6.1%	157 2.8%	41 0.7%	436 7.7%	8 0.1%	528 9.3%

中小企業基 盤整備機構	自治体	その他	どこを利用 すればよい か分からな い	支援機関を 利用したい とは思わな い
64 1.1%	82 1.4%	247 4.3%	789 13.8%	3,466 60.8%

問 10-1-10 利用を検討する支援機関(10)創業

	n	商工会・商 工会議所	よろず支援 拠点	都道府県等 の中小企業 支援セン ター	コンサルタ ント	税・法務関 係士業	中小企業診 断士	金融機関	事業承継・ 引継ぎ支援 センター	JETRO（日 本貿易振興 機構）
全体	5,634	720 12.8%	124 2.2%	198 3.5%	474 8.4%	689 12.2%	112 2.0%	832 14.8%	30 0.5%	17 0.3%

中小企業基 盤整備機構	自治体	その他	どこを利用 すればよい か分からな い	支援機関を 利用したい とは思わな い
53 0.9%	100 1.8%	169 3.0%	607 10.8%	3,087 54.8%

問 10-1-11 利用を検討する支援機関(11)専門家活用

	n	商工会・商 工会議所	よろず支援 拠点	都道府県等 の中小企業 支援セン ター	コンサルタ ント	税・法務関 係士業	中小企業診 断士	金融機関	事業承継・ 引継ぎ支援 センター	JETRO（日 本貿易振興 機構）
全体	5,743	922 16.1%	310 5.4%	450 7.8%	1,065 18.5%	1,074 18.7%	268 4.7%	966 16.8%	60 1.0%	58 1.0%

中小企業基 盤整備機構	自治体	その他	どこを利用 すればよい か分からな い	支援機関を 利用したい とは思わな い
160 2.8%	185 3.2%	183 3.2%	702 12.2%	2,138 37.2%

問 10-2-1 利用経験がある支援機関と成果【支援を受けたい支援機関】

	n	商工会・商 工会議所	よろず支援 拠点	都道府県等 の中小企業 支援セン ター	コンサルタ ント	税・法務関 係士業	中小企業診 断士	金融機関	事業承継・ 引継ぎ支援 センター	JETRO（日 本貿易振興 機構）
全体	5,924	1,295 21.9%	203 3.4%	416 7.0%	1,210 20.4%	2,092 35.3%	237 4.0%	2,671 45.1%	91 1.5%	78 1.3%

中小企業基 盤整備機構	自治体	その他	支援機関の 利用経験は ない
156 2.6%	253 4.3%	212 3.6%	1,631 27.5%

問 10-2-2-1 利用経験がある支援機関と成果(1)商工会・商工会議所

	n	事業計画が 策定できた	販路開拓・ マーケティングにより 売上げが拡大できた	生産設備増 強、技術・ 研究開発が できた	人材採用・ 育成ができ た	資金繰りが 改善できた	経営改善が できた	企業再生が できた	事業承継・ M&Aができ た	海外展開が できた
全体	1,251	363 29.0%	147 11.8%	106 8.5%	175 14.0%	269 21.5%	217 17.3%	27 2.2%	35 2.8%	13 1.0%

創業ができ た	専門家を紹 介してもら えた	その他	支援の成果 は得られな かった
20 1.6%	205 16.4%	80 6.4%	213 17.0%

問 10-2-2-2 利用経験がある支援機関と成果(2)よろず支援拠点

	n	事業計画が 策定できた	販路開拓・ マーケティングにより 売上げが拡大できた	生産設備増 強、技術・ 研究開発が できた	人材採用・ 育成ができ た	資金繰りが 改善できた	経営改善が できた	企業再生が できた	事業承継・ M&Aができ た	海外展開が できた
全体	220	44 20.0%	36 16.4%	20 9.1%	36 16.4%	16 7.3%	42 19.1%	4 1.8%	1 0.5%	1 0.5%

創業ができ た	専門家を紹 介してもら えた	その他	支援の成果 は得られな かった
1 0.5%	56 25.5%	26 11.8%	32 14.5%

問 10-2-2-3 利用経験がある支援機関と成果(3)都道府県等の中小企業支援センター

	n	事業計画が 策定できた	販路開拓・ マーケティングにより 売上げが拡大できた	生産設備増 強、技術・ 研究開発が できた	人材採用・ 育成ができ た	資金繰りが 改善できた	経営改善が できた	企業再生が できた	事業承継・ M&Aができ た	海外展開が できた
全体	399	102 25.6%	41 10.3%	64 16.0%	57 14.3%	50 12.5%	72 18.0%	13 3.3%	11 2.8%	4 1.0%

創業ができ た	専門家を紹 介してもら えた	その他	支援の成果 は得られな かった
4 1.0%	63 15.8%	32 8.0%	81 20.3%

問 10-2-2-4 利用経験がある支援機関と成果(4)コンサルタント

	n	事業計画が 策定できた	販路開拓・ マーケティングにより 売上げが拡大できた	生産設備増 強、技術・ 研究開発が できた	人材採用・ 育成ができ た	資金繰りが 改善できた	経営改善が できた	企業再生が できた	事業承継・ M&Aができ た	海外展開が できた
全体	1,176	457 38.9%	172 14.6%	110 9.4%	293 24.9%	159 13.5%	423 36.0%	40 3.4%	105 8.9%	15 1.3%

創業ができ た	専門家を紹 介してもら えた	その他	支援の成果 は得られな かった
8 0.7%	94 8.0%	58 4.9%	117 9.9%

問 10-2-2-5 利用経験がある支援機関と成果(5)税・法務関係士業

	n	事業計画が 策定できた	販路開拓・ マーケティングにより 売上げが拡大できた	生産設備増 強、技術・ 研究開発が できた	人材採用・ 育成ができ た	資金繰りが 改善できた	経営改善が できた	企業再生が できた	事業承継・ M&Aができ た	海外展開が できた
全体	2,017	534 26.5%	42 2.1%	78 3.9%	88 4.4%	635 31.5%	894 44.3%	43 2.1%	184 9.1%	15 0.7%

創業ができ た	専門家を紹 介してもら えた	その他	支援の成果 は得られな かった
42 2.1%	163 8.1%	104 5.2%	172 8.5%

問 10-2-2-6 利用経験がある支援機関と成果(6)中小企業診断士

	n	事業計画が 策定できた	販路開拓・ マーケティングにより 売上げが拡大できた	生産設備増 強、技術・ 研究開発が できた	人材採用・ 育成ができ た	資金繰りが 改善できた	経営改善が できた	企業再生が できた	事業承継・ M&Aができ た	海外展開が できた
全体	245	95 38.8%	29 11.8%	26 10.6%	32 13.1%	44 18.0%	99 40.4%	27 11.0%	9 3.7%	3 1.2%

創業ができ た	専門家を紹 介してもら えた	その他	支援の成果 は得られな かった
6 2.4%	16 6.5%	18 7.3%	44 18.0%

問 10-2-2-7 利用経験がある支援機関と成果(7)金融機関

	n	事業計画が 策定できた	販路開拓・ マーケティングにより 売上げが拡大できた	生産設備増 強、技術・ 研究開発が できた	人材採用・ 育成ができ た	資金繰りが 改善できた	経営改善が できた	企業再生が できた	事業承継・ M&Aができ た	海外展開が できた
全体	2,572	466 18.1%	167 6.5%	201 7.8%	111 4.3%	1,709 66.4%	552 21.5%	64 2.5%	160 6.2%	33 1.3%

創業ができ た	専門家を紹 介してもら えた	その他	支援の成果 は得られな かった
32 1.2%	239 9.3%	53 2.1%	187 7.3%

問 10-2-2-8 利用経験がある支援機関と成果(8)事業承継・引継ぎ支援センター

	n	事業計画が 策定できた	販路開拓・ マーケティングにより 売上げが拡大できた	生産設備増 強、技術・ 研究開発が できた	人材採用・ 育成ができ た	資金繰りが 改善できた	経営改善が できた	企業再生が できた	事業承継・ M&Aができ た	海外展開が できた
全体	100	10 10.0%	3 3.0%	3 3.0%	8 8.0%	4 4.0%	12 12.0%	6 6.0%	32 32.0%	1 1.0%

創業ができ た	専門家を紹 介してもら えた	その他	支援の成果 は得られな かった
0.0%	7 7.0%	16 16.0%	29 29.0%

問 10-2-2-9 利用経験がある支援機関と成果(9)JETRO（日本貿易振興機構）

	n	事業計画が 策定できた	販路開拓・ マーケティングにより 売上げが拡大できた	生産設備増 強、技術・ 研究開発が できた	人材採用・ 育成ができ た	資金繰りが 改善できた	経営改善が できた	企業再生が できた	事業承継・ M&Aができ た	海外展開が できた
全体	94	4 4.3%	13 13.8%	4 4.3%	3 3.2%	2 2.1%	1 1.1%	0.0%	1 1.1%	34 36.2%

創業ができ た	専門家を紹 介してもら えた	その他	支援の成果 は得られな かった
0.0%	14 14.9%	12 12.8%	25 26.6%

問 10-2-2-10 利用経験がある支援機関と成果(10)中小企業基盤整備機構

	n	事業計画が 策定できた	販路開拓・ マーケティングにより 売上げが拡大できた	生産設備増 強、技術・ 研究開発が できた	人材採用・ 育成ができ た	資金繰りが 改善できた	経営改善が できた	企業再生が できた	事業承継・ M&Aができ た	海外展開が できた
全体	172	30 17.4%	22 12.8%	20 11.6%	27 15.7%	20 11.6%	37 21.5%	5 2.9%	1 0.6%	4 2.3%

創業ができ た	専門家を紹 介してもら えた	その他	支援の成果 は得られな かった
1 0.6%	37 21.5%	16 9.3%	30 17.4%

問 10-2-2-11 利用経験がある支援機関と成果(1 1)自治体

	n	事業計画が策定できた	販路開拓・マーケティングにより売上げが拡大できた	生産設備増強、技術・研究開発ができた	人材採用・育成ができた	資金繰りが改善できた	経営改善ができた	企業再生ができた	事業承継・M&Aができた	海外展開ができた
全体	253	30 11.9%	39 15.4%	37 14.6%	49 19.4%	32 12.6%	30 11.9%	4 1.6%	1 0.4%	3 1.2%

創業ができた	専門家を紹介してもらえた	その他	支援の成果は得られなかった
6 2.4%	34 13.4%	23 9.1%	48 19.0%

問 10-2-2-12 利用経験がある支援機関と成果(1 2)その他

	n	事業計画が策定できた	販路開拓・マーケティングにより売上げが拡大できた	生産設備増強、技術・研究開発ができた	人材採用・育成ができた	資金繰りが改善できた	経営改善ができた	企業再生ができた	事業承継・M&Aができた	海外展開ができた
全体	210	53 25.2%	21 10.0%	19 9.0%	46 21.9%	32 15.2%	36 17.1%	1 0.5%	3 1.4%	4 1.9%

創業ができた	専門家を紹介してもらえた	その他	支援の成果は得られなかった
2 1.0%	14 6.7%	63 30.0%	29 13.8%

問 10-3-1-1 支援機関に対する期待(1)商工会・商工会議所①事業計画策定

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,525	271 4.9%	560 10.1%	459 8.3%	628 11.4%	3,607 65.3%

問 10-3-1-2 支援機関に対する期待(1)商工会・商工会議所②販路開拓・マーケティング

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,496	164 3.0%	505 9.2%	536 9.8%	662 12.0%	3,629 66.0%

問 10-3-1-3 支援機関に対する期待(1)商工会・商工会議所③生産設備増強、技術・研究開発

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,480	121 2.2%	418 7.6%	471 8.6%	684 12.5%	3,786 69.1%

問 10-3-1-4 支援機関に対する期待(1)商工会・商工会議所④人材採用・育成

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,478	187 3.4%	542 9.9%	548 10.0%	609 11.1%	3,592 65.6%

問 10-3-1-5 支援機関に対する期待(1)商工会・商工会議所⑤資金繰り

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,474	240 4.4%	530 9.7%	474 8.7%	642 11.7%	3,588 65.5%

問 10-3-1-6 支援機関に対する期待(1)商工会・商工会議所⑥経営改善

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,471	196 3.6%	588 10.7%	521 9.5%	603 11.0%	3,563 65.1%

問 10-3-1-7 支援機関に対する期待(1)商工会・商工会議所⑦企業再生

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,438	97 1.8%	378 7.0%	443 8.1%	627 11.5%	3,893 71.6%

問 10-3-1-8 支援機関に対する期待(1)商工会・商工会議所⑧事業承継・M&A

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,435	95 1.7%	389 7.2%	430 7.9%	625 11.5%	3,896 71.7%

問 10-3-1-9 支援機関に対する期待(1)商工会・商工会議所⑨海外展開

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,418	54 1.0%	220 4.1%	304 5.6%	617 11.4%	4,223 77.9%

問 10-3-1-10 支援機関に対する期待(1)商工会・商工会議所⑩創業

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,408	136 2.5%	337 6.2%	322 6.0%	560 10.4%	4,053 74.9%

問 10-3-1-11 支援機関に対する期待(1)商工会・商工会議所⑪専門家活用

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,404	153 2.8%	546 10.1%	383 7.1%	547 10.1%	3,775 69.9%

問 10-3-2-1 支援機関に対する期待(2)よろず支援拠点①事業計画策定

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,365	105 2.0%	228 4.2%	196 3.7%	382 7.1%	4,454 83.0%

問 10-3-2-2 支援機関に対する期待(2)よろず支援拠点②販路開拓・マーケティング

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,364	75 1.4%	237 4.4%	229 4.3%	389 7.3%	4,434 82.7%

問 10-3-2-3 支援機関に対する期待(2)よろず支援拠点③生産設備増強、技術・研究開発

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,354	61 1.1%	210 3.9%	197 3.7%	412 7.7%	4,474 83.6%

問 10-3-2-4 支援機関に対する期待(2)よろず支援拠点④人材採用・育成

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,354	58 1.1%	208 3.9%	225 4.2%	395 7.4%	4,468 83.5%

問 10-3-2-5 支援機関に対する期待(2)よろず支援拠点⑤資金繰り

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,336	51 1.0%	168 3.1%	198 3.7%	409 7.7%	4,510 84.5%

問 10-3-2-6 支援機関に対する期待(2)よろず支援拠点⑥経営改善

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,342	75 1.4%	234 4.4%	200 3.7%	395 7.4%	4,438 83.1%

問 10-3-2-7 支援機関に対する期待(2)よろず支援拠点⑦企業再生

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,327	53 1.0%	173 3.2%	186 3.5%	402 7.5%	4,513 84.7%

問 10-3-2-8 支援機関に対する期待(2)よろず支援拠点⑧事業承継・M&A

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,331	46 0.9%	174 3.3%	182 3.4%	406 7.6%	4,523 84.8%

問 10-3-2-9 支援機関に対する期待(2)よろず支援拠点⑨海外展開

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,320	33 0.6%	124 2.3%	173 3.3%	400 7.5%	4,590 86.3%

問 10-3-2-10 支援機関に対する期待(2)よろず支援拠点⑩創業

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,314	51 1.0%	147 2.8%	170 3.2%	396 7.5%	4,550 85.6%

問 10-3-2-11 支援機関に対する期待(2)よろず支援拠点⑪専門家活用

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,304	98 1.8%	209 3.9%	173 3.3%	377 7.1%	4,447 83.8%

問 10-3-3-1 支援機関に対する期待(3)金融機関①事業計画策定

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,395	659 12.2%	1,040 19.3%	604 11.2%	421 7.8%	2,671 49.5%

問 10-3-3-2 支援機関に対する期待(3)金融機関②販路開拓・マーケティング

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,347	267 5.0%	975 18.2%	711 13.3%	534 10.0%	2,860 53.5%

問 10-3-3-3 支援機関に対する期待(3)金融機関③生産設備増強、技術・研究開発

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,324	256 4.8%	736 13.8%	605 11.4%	590 11.1%	3,137 58.9%

問 10-3-3-4 支援機関に対する期待(3)金融機関④人材採用・育成

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,314	140 2.6%	686 12.9%	632 11.9%	675 12.7%	3,181 59.9%

問 10-3-3-5 支援機関に対する期待(3)金融機関⑤資金繰り

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,514	2,391 43.4%	807 14.6%	366 6.6%	221 4.0%	1,729 31.4%

問 10-3-3-6 支援機関に対する期待(3)金融機関⑥経営改善

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,372	757 14.1%	1,093 20.3%	572 10.6%	380 7.1%	2,570 47.8%

問 10-3-3-7 支援機関に対する期待(3)金融機関⑦企業再生

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,310	413 7.8%	769 14.5%	498 9.4%	453 8.5%	3,177 59.8%

問 10-3-3-8 支援機関に対する期待(3)金融機関⑧事業承継・M&A

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,334	481 9.0%	1,003 18.8%	470 8.8%	403 7.6%	2,977 55.8%

問 10-3-3-9 支援機関に対する期待(3)金融機関⑨海外展開

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,292	150 2.8%	453 8.6%	386 7.3%	478 9.0%	3,825 72.3%

問 10-3-3-10 支援機関に対する期待(3)金融機関⑩創業

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,289	238 4.5%	467 8.8%	367 6.9%	458 8.7%	3,759 71.1%

問 10-3-3-11 支援機関に対する期待(3)金融機関⑪専門家活用

	n	支援のニーズを把握し、課題を解決できる	支援のニーズを把握し、自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	支援のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	支援のニーズを把握できない	分からない
全体	5,278	184 3.5%	684 13.0%	418 7.9%	438 8.3%	3,554 67.3%

問 10-4 支援機関を利用したことの成果(伴走支援)

	n	あった	なかった	分からない	支援機関の利用経験はない
全体	6,068	914 15.1%	1,376 22.7%	1,345 22.2%	2,433 40.1%

問 10-5 支援機関に対する期待(伴走支援)

	n	とてもそう思う	ある程度そう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
全体	5,814	542 9.3%	3,164 54.4%	1,596 27.5%	512 8.8%

問 11-2-1 賃上げの状況(1)現在

	n	賃上げを実施し、従業員1人当たり平均賃金を引き上げた	従業員一人当たり平均賃金を引き下げた	従業員一人当たり平均賃金の改定を行わなかった	分からない
全体	6,083	4,152 68.3%	370 6.1%	1,203 19.8%	358 5.9%

問 11-2-2 賃上げの状況(2)2021 年（1 年前）

	n	賃上げを実施し、従業員1人当たり平均賃金を引き上げた	従業員一人当たり平均賃金を引き下げた	従業員一人当たり平均賃金の改定を行わなかった	分からない
全体	6,068	3,761 62.0%	377 6.2%	1,571 25.9%	359 5.9%

問 11-2-3 賃上げの状況(3)2020 年（2 年前）

	n	賃上げを実施し、従業員1人当たり平均賃金を引き上げた	従業員一人当たり平均賃金を引き下げた	従業員一人当たり平均賃金の改定を行わなかった	分からない
全体	6,059	3,513 58.0%	374 6.2%	1,782 29.4%	390 6.4%

問 11-4 賃上げと価格転嫁の因果関係

	n	製品・商 品・サービ スの価格転 嫁をした結 果、賃上げ が可能にな る	賃上げを行 う目的で、 製品・商 品・サービ スの価格転 嫁を行う	どちらとも いえない・ 分からない
全体	6,035	1,966 32.6%	523 8.7%	3,546 58.8%

<クロス集計表>

問 4-2 取引地位別に見た、カーボンニュートラルの取組段階

	n	段階 0：気 候変動対応 やCO2削減 に係る取組 の重要性に ついて理解 していない	段階 1：気 候変動対応 やCO2削減 に係る取組 の重要性に ついて理解 している	段階 2：事 業所全体で の年間CO2 排出量 (Scope1,2)を把握し ている	段階 3：事 業所におけ る主要な排 出源や削減 余地の大き い設備等を 把握してい る	段階 4：段 階 3 で把握 した設備等 のCO2排出 量の削減に 向けて、削 減対策を検 討・実行し ている	段階 5：段 階 1～4 に 関する情報 開示を行っ ている
完成品メーカー	1542	17.3%	63.2%	6.4%	3.8%	6.0%	3.4%
1 次下請	1474	18.5%	61.7%	7.1%	3.3%	6.1%	3.4%
2 次下請	777	17.6%	64.2%	5.4%	3.9%	6.0%	2.8%
3 次下請以下	138	23.2%	57.2%	5.8%	1.4%	9.4%	2.9%

問 4-7 カーボンニュートラルの取組段階別に見た、サプライチェーン上一体となったカーボンニュートラルの取組を行うことによる業績や企業としてのブランド価値への効果

	段階 0：気 候変動対応 やCO2削減 に係る取組 の重要性に ついて理解 していない	段階 1：気 候変動対応 やCO2削減 に係る取組 の重要性に ついて理解 している	段階 2：事 業所全体で の年間CO2 排出量 (Scope1,2)を把握し ている	段階 3：事 業所におけ る主要な排 出源や削減 余地の大き い設備等を 把握してい る	段階 4：段 階 3 で把握 した設備等 のCO2排出 量の削減に 向けて、削 減対策を検 討 実行し ている	段階 5：段 階 1～4 に 関する情報 開示を行っ ている
n	40	502	132	70	166	57
グリーン分野での新たな取引先の確保	10.0%	21.1%	12.9%	14.3%	24.1%	17.5%
既存の取引先との関係性の維持	37.5%	49.2%	50.8%	50.0%	46.4%	54.4%
生産コストの削減 生産効率の向上	17.5%	28.7%	29.5%	37.1%	46.4%	35.1%
企業価値（ブランド）の向上	30.0%	46.4%	49.2%	47.1%	55.4%	59.6%
グリーン分野に関する新製品 商品 サービスの開発	7.5%	18.9%	13.6%	11.4%	16.9%	15.8%
その他	5.0%	1.2%	2.3%	0.0%	0.0%	1.8%
当てはまるものはない	30.0%	12.7%	11.4%	22.9%	11.4%	10.5%

(参考 問 4-7 件数表)

	段階 0 : 気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解していない	段階 1 : 気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している	段階 2 : 事業所全体での年間CO2排出量 (Scope1,2) を把握している	段階 3 : 事業所における主要な排出源や削減余地の大きい設備等を把握している	段階 4 : 段階 3 で把握した設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討・実行している	段階 5 : 段階 1 ~ 4 に関する情報開示を行っている
n	40	502	132	70	166	57
グリーン分野での新たな取引先の確保	4	106	17	10	40	10
既存の取引先との関係性の維持	15	247	67	35	77	31
生産コストの削減 生産効率の向上	7	144	39	26	77	20
企業価値 (ブランド) の向上	12	233	65	33	92	34
グリーン分野に関する新製品・商品・サービスの開発	3	95	18	8	28	9
その他	2	6	3	0	0	1
当てはまるものはない	12	64	15	16	19	6

問 4-7 カーボンニュートラルの取組段階別に見た、サプライチェーン上一体となったカーボンニュートラルの取組を行うことによる業績や企業としてのブランド価値への効果
(「その他」「当てはまるものはない」を除いて集計)

	段階 0 : 気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解していない	段階 1 : 気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している	段階 2 : 事業所全体での年間CO2排出量 (Scope1,2) を把握している	段階 3 : 事業所における主要な排出源や削減余地の大きい設備等を把握している	段階 4 : 段階 3 で把握した設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討・実行している	段階 5 : 段階 1 ~ 4 に関する情報開示を行っている
n	26	433	114	54	147	50
グリーン分野での新たな取引先の確保	15.4%	24.5%	14.9%	18.5%	27.2%	20.0%
既存の取引先との関係性の維持	57.7%	57.0%	58.8%	64.8%	52.4%	62.0%
生産コストの削減・生産効率の向上	26.9%	33.3%	34.2%	48.1%	52.4%	40.0%
企業価値 (ブランド) の向上	46.2%	53.8%	57.0%	61.1%	62.6%	68.0%
グリーン分野に関する新製品・商品・サービスの開発	11.5%	21.9%	15.8%	14.8%	19.0%	18.0%

問 4-9 グリーン分野の事業再構築・研究開発の取組状況(1)グリーン分野の事業再構築

	n	既に取り組んでいる	現在取り組んでいないが、将来取り組みたい	現在取り組んでおらず、将来取り組むつもりもない
段階 0：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解していない	512	2.5%	9.6%	87.9%
段階 1：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している	2098	5.5%	30.3%	64.2%
段階 2：事業所全体での年間CO2排出量（Scope1,2）を把握している	227	7.9%	46.7%	45.4%
段階 3：事業所における主要な排出源や削減余地の大きい設備等を把握している	117	16.2%	51.3%	32.5%
段階 4：段階 3 で把握した設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討 実行している	232	15.1%	50.9%	34.1%
段階 5：段階 1～4 に関する情報開示を行っている	89	19.1%	36.0%	44.9%

問 4-11 カーボンニュートラルの取組段階別に見た、グリーン分野の事業再構築が進むことによる企業業績への影響

	n	大幅な向上につながる	向上につながる	あまり向上につながらない	向上につながらない
段階 0：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解していない	960	0.5%	12.1%	39.5%	47.9%
段階 1：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している	3460	1.6%	25.7%	51.4%	21.3%
段階 2：事業所全体での年間CO2排出量（Scope1,2）を把握している	332	2.7%	46.4%	39.2%	11.7%
段階 3：事業所における主要な排出源や削減余地の大きい設備等を把握している	180	3.3%	49.4%	42.2%	5.0%
段階 4：段階 3 で把握した設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討 実行している	339	6.8%	44.5%	40.1%	8.6%
段階 5：段階 1～4 に関する情報開示を行っている	159	3.8%	40.9%	40.3%	15.1%

問 4-11 カーボンニュートラルの取組段階別に見た、グリーン分野の事業再構築が進むことによる企業業績への影響（グリーン分野の事業再構築の実施状況について、「現在取り組んでいないが、将来取り組みたい」と回答した企業の回答を集計）

	n	向上につながる	あまり向上につながらない	向上につながらない
段階 0：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解していない	49	44.9%	46.9%	8.2%
段階 1：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している	634	57.6%	37.9%	4.6%
段階 2：事業所全体での年間CO2排出量（Scope1,2）を把握している	106	64.2%	33.0%	2.8%
段階 3：事業所における主要な排出源や削減余地の大きい設備等を把握している	60	75.0%	25.0%	0.0%
段階 4：段階 3 で把握した設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討 実行している	117	65.8%	29.1%	5.1%
段階 5：段階 1～4 に関する情報開示を行っている	32	75.0%	18.8%	6.3%

問 4-13 取引上の地位別に見た、取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請状況

	n	あった	なかった
完成品メーカー	1320	13.9%	86.1%
1 次下請	1308	17.7%	82.3%
2 次下請	676	17.2%	82.8%
3 次下請以下	117	13.7%	86.3%

問 7-1 経営者の年代別、事業承継の意向

	n	子供や孫に引き継ぎたいと考えている	子供や孫以外の親族に引き継ぎたいと考えている	親族以外の役員 従業員に引き継ぎたいと考えている	社外の第三者に引き継ぎたいと考えている	事業の譲渡や売却を検討している	誰かに引き継ぐことは考えていない 廃業を検討している	未定である 分からない
30歳代以下	138	33.3%	1.4%	5.1%	2.2%	1.4%	2.9%	53.6%
40歳代	1034	28.9%	2.6%	7.9%	2.0%	3.6%	2.4%	52.5%
50歳代	1824	23.1%	3.4%	18.1%	3.3%	3.3%	2.9%	45.8%
60歳代	2131	28.4%	2.8%	22.6%	4.6%	2.8%	2.9%	35.9%
70歳代以上	1037	40.4%	3.2%	17.6%	3.5%	3.8%	3.0%	28.5%

問 7-3 経営者の年代別、後継者の選定状況

	n	決まっている（後継者の了承を得ている）	候補者はい るが、本人 の了承を得 ていない （候補者が 複数の場合 も含む）	候補者はいな い、又は未定で ある
30歳代以下	60	20.0%	30.0%	50.0%
40歳代	466	20.2%	32.6%	47.2%
50歳代	932	27.3%	34.7%	38.1%
60歳代	1299	48.7%	26.7%	24.6%
70歳代以上	707	66.2%	20.9%	12.9%

問 7-5 後継者候補に対する引継ぎ意思の伝達状況

	n	明確に伝えた	概ね伝えた	伝えようとし ている	伝えていない
候補者はいるが、本人の 了承を得ていない（候補 者が複数の場合も含む）	984	5.0%	22.6%	33.0%	39.4%

問 9-1 業種別に見た、海外展開の実施状況

	n	海外展開を している	現在はして いないが、 今後海外展 開をする見 込み	海外展開を していない
建設業	454	2.4%	3.1%	94.5%
製造業	1846	19.3%	4.8%	75.9%
情報通信業	463	8.9%	2.2%	89.0%
運輸・郵便業	471	5.9%	2.5%	91.5%
卸売業	559	12.0%	3.9%	84.1%
小売業	521	2.3%	2.3%	95.4%
不動産・物品賃貸業	400	2.0%	2.3%	95.8%
学術研究、専門・技術サービス業	540	6.3%	3.7%	90.0%
宿泊業・飲食サービス業	72	5.6%	4.2%	90.3%
生活関連サービス業・娯楽業	130	6.2%	3.1%	90.8%
その他	692	6.1%	3.3%	90.6%

問 9-3 海外展開の強み別に見た、売上高・経常利益への貢献度

【売上高】

	n	自社の所 在地域に 特有の資 源	資金や設備 など有形固 定資産	人的資産や 組織力、経 営理念、顧 客ネット ワーク、技 能等の知的 資産	ブランド 営業秘密 ノウハウ等 の知的財産	特許権 著 作権等の知 的財産権	製品 商 品 サービス の独創 性 個別性	製品 商 品 サービス のコスト パフォーマンス	その他
貢献した	390	9.2%	13.3%	43.6%	34.9%	10.3%	57.9%	31.3%	1.5%
どちらともいえ ない	96	4.2%	7.3%	29.2%	26.0%	8.3%	47.9%	30.2%	5.2%
貢献していない	111	7.2%	6.3%	27.9%	27.0%	8.1%	51.4%	22.5%	7.2%

【経常利益】

	n	自社の所在地域に特有の資源	資金や設備など有形固定資産	人的資産や組織力、経営理念、顧客ネットワーク、技能等の知的資産	ブランド営業秘密ノウハウ等の知的財産	特許権著作権等の知的財産権	製品・商品サービスの独自性・個性	製品・商品サービスのコストパフォーマンス	その他
貢献した	351	9.4%	14.8%	45.6%	35.0%	10.8%	57.5%	31.9%	0.9%
どちらともいえない	125	4.8%	4.8%	30.4%	30.4%	7.2%	51.2%	26.4%	4.8%
貢献していない	121	7.4%	6.6%	26.4%	25.6%	8.3%	51.2%	25.6%	8.3%

問 10-2 経営者の成長意欲の高低別に見た、事業者が利用して満足度の高かった支援機関

	n	商工会・商工会議所	よろず支援拠点	都道府県等の中小企業支援セン	コンサルタント	税・法務関係士業	中小企業診断士	金融機関	事業承継・引継ぎ支援センター	JETRO（日本貿易振興機構）
成長意欲が高い	5151	21.9%	3.5%	7.2%	21.7%	36.2%	4.1%	46.0%	1.7%	1.4%
成長意欲が低い	689	22.1%	3.6%	6.2%	11.0%	29.0%	3.3%	37.9%	0.7%	1.0%

中小企業基盤整備機構	自治体	その他	支援機関の利用経験はない
2.8%	4.3%	3.5%	26.2%
1.6%	3.6%	3.9%	37.7%

問 10-1 経営者の成長意欲の高低別に見た、各経営課題における支援機関の利用検討状況

成長意欲が高い	n	利用を検討している	利用を検討していない
①事業計画策定	5,247	80.8%	19.2%
②販路開拓・マーケティング	5,165	70.7%	29.3%
③生産設備増強、技術・研究開発	5,092	67.5%	32.5%
④人材採用・育成	5,133	73.7%	26.3%
⑤資金繰り	5,203	85.8%	14.2%
⑥経営改善	5,167	77.7%	22.3%
⑦企業再生	5,062	65.3%	34.7%
⑧事業承継・M&A	5,076	66.5%	33.5%
⑨海外展開	4,977	39.4%	60.6%
⑩創業	4,920	45.6%	54.4%
⑪専門家活用	5,013	63.6%	36.4%

成長意欲が低い	n	利用を検討している	利用を検討していない
①事業計画策定	697	74.7%	25.3%
②販路開拓・マーケティング	681	62.0%	38.0%
③生産設備増強、技術・研究開発	675	60.9%	39.1%
④人材採用・育成	679	64.4%	35.6%
⑤資金繰り	691	79.7%	20.3%
⑥経営改善	688	68.3%	31.7%
⑦企業再生	681	60.1%	39.9%
⑧事業承継・M&A	681	60.4%	39.6%
⑨海外展開	674	37.1%	62.9%
⑩創業	668	42.2%	57.8%
⑪専門家活用	673	55.9%	44.1%

問 11-3 価格転嫁率別に見た、従業員 1 人当たり平均賃金引上げ率

	n	4%以上	3%以上 4%未満	2%以上 3%未満	1%以上 2%未満	1%未満
0%(価格転嫁出来ていない)	1860	11.9%	9.8%	23.1%	16.6%	38.5%
0%超40%以下	1889	15.7%	15.1%	25.3%	14.3%	29.6%
40%超80%以下	979	15.3%	15.4%	26.7%	18.9%	23.7%
80%超100%以下	394	24.1%	15.0%	23.9%	12.2%	24.9%

(参考 問 11-3 件数表)

	n	4%以上	3%以上 4%未満	2%以上 3%未満	1%以上 2%未満	1%未満
0%(価格転嫁出来ていない)	1860	222	182	430	309	717
0%超40%以下	1889	297	285	478	270	559
40%超80%以下	979	150	151	261	185	232
80%超100%以下	394	95	59	94	48	98

2.3 その他の分析

(1) 都道府県別に見た経営者の年齢構成割合

都道府県	20代以下	30代	40代	50代	60代	70代	80代以上	合計
全国	0.14%	2.20%	12.90%	24.63%	26.74%	24.75%	8.65%	100.00%
北海道	0.08%	2.02%	12.28%	22.86%	29.63%	26.29%	6.84%	100.00%
青森県	0.15%	2.13%	11.48%	20.42%	29.05%	28.80%	7.96%	100.00%
岩手県	0.11%	1.76%	11.10%	20.33%	29.24%	28.39%	9.07%	100.00%
宮城県	0.15%	2.45%	14.08%	21.15%	27.71%	26.56%	7.90%	100.00%
秋田県	0.08%	1.28%	9.50%	17.60%	31.29%	31.62%	8.62%	100.00%
山形県	0.04%	1.72%	10.87%	19.19%	30.45%	29.80%	7.93%	100.00%
福島県	0.09%	1.81%	11.57%	21.60%	29.93%	27.00%	8.00%	100.00%
茨城県	0.10%	2.04%	13.02%	24.12%	26.37%	26.34%	8.00%	100.00%
栃木県	0.15%	2.35%	13.31%	23.43%	26.69%	26.19%	7.88%	100.00%
群馬県	0.14%	2.02%	13.17%	25.38%	25.67%	25.95%	7.65%	100.00%
埼玉県	0.14%	2.04%	12.69%	27.69%	23.12%	24.84%	9.48%	100.00%
千葉県	0.14%	2.03%	12.64%	25.22%	23.96%	26.29%	9.72%	100.00%
東京都	0.26%	3.06%	13.39%	25.30%	25.33%	21.99%	10.66%	100.00%
神奈川県	0.14%	1.77%	11.72%	27.40%	24.33%	24.64%	10.01%	100.00%
新潟県	0.11%	1.84%	12.23%	21.26%	28.79%	27.49%	8.28%	100.00%
山梨県	0.07%	1.80%	10.84%	23.97%	28.00%	26.71%	8.61%	100.00%
長野県	0.11%	1.84%	11.87%	23.17%	27.18%	26.81%	9.01%	100.00%
岐阜県	0.09%	1.72%	11.81%	24.79%	27.49%	24.82%	9.28%	100.00%
静岡県	0.05%	1.66%	11.44%	24.78%	27.33%	26.53%	8.22%	100.00%
愛知県	0.16%	2.12%	13.58%	28.06%	26.24%	21.48%	8.36%	100.00%
三重県	0.14%	1.85%	13.15%	26.32%	27.64%	22.59%	8.32%	100.00%
富山県	0.05%	1.30%	11.40%	21.76%	27.04%	30.07%	8.38%	100.00%
石川県	0.10%	2.08%	13.59%	25.20%	26.58%	25.69%	6.77%	100.00%
福井県	0.14%	1.88%	10.62%	23.86%	29.34%	25.88%	8.27%	100.00%
滋賀県	0.05%	1.58%	14.07%	26.98%	27.22%	23.34%	6.76%	100.00%
京都府	0.11%	1.70%	12.23%	26.13%	26.50%	24.18%	9.16%	100.00%
大阪府	0.17%	2.46%	14.27%	28.85%	24.93%	21.19%	8.14%	100.00%
兵庫県	0.11%	2.21%	13.48%	26.06%	26.41%	23.26%	8.47%	100.00%
奈良県	0.10%	1.97%	12.20%	23.46%	25.69%	26.22%	10.36%	100.00%
和歌山県	0.17%	2.19%	12.37%	24.57%	27.81%	24.55%	8.33%	100.00%
鳥取県	0.05%	1.82%	13.03%	21.00%	29.55%	26.56%	7.99%	100.00%
島根県	0.08%	1.73%	11.96%	19.95%	28.80%	29.10%	8.38%	100.00%
岡山県	0.19%	2.62%	15.54%	23.82%	25.55%	24.31%	7.98%	100.00%
広島県	0.15%	2.83%	15.34%	25.10%	25.74%	23.93%	6.91%	100.00%
山口県	0.06%	1.42%	12.14%	22.65%	28.00%	26.97%	8.77%	100.00%
徳島県	0.27%	2.89%	14.59%	20.87%	26.83%	26.39%	8.17%	100.00%
香川県	0.06%	2.00%	12.69%	22.68%	27.44%	26.68%	8.46%	100.00%
愛媛県	0.14%	2.35%	13.17%	23.97%	28.35%	24.65%	7.37%	100.00%
高知県	0.13%	1.53%	10.26%	20.41%	28.60%	29.07%	10.00%	100.00%
福岡県	0.14%	2.09%	13.14%	23.11%	27.60%	26.07%	7.85%	100.00%
佐賀県	0.10%	1.78%	10.58%	20.21%	32.75%	27.59%	6.99%	100.00%
長崎県	0.05%	1.56%	10.43%	20.03%	30.37%	29.42%	8.14%	100.00%
熊本県	0.08%	2.25%	14.35%	21.41%	29.47%	25.35%	7.08%	100.00%
大分県	0.18%	2.04%	12.75%	21.20%	29.11%	27.22%	7.51%	100.00%
宮崎県	0.09%	1.86%	12.07%	18.79%	30.67%	28.48%	8.04%	100.00%
鹿児島県	0.06%	2.33%	13.50%	19.48%	30.46%	25.89%	8.28%	100.00%
沖縄県	0.11%	2.53%	11.70%	22.63%	33.32%	23.23%	6.49%	100.00%

※ 東京商工リサーチの企業情報データベース（2022 年時点における経営者年齢が判明している 1,105,998 社）から

※ 企業の本社所在地ベースで計算している

(2) 中小企業からの卒業企業数

(単位：社)

業種	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
製造業	37	37	40	31	34	33	49	48	41	42	29
小売業	51	53	44	48	60	48	45	49	36	42	18
卸売業	43	36	39	41	38	31	32	28	28	41	13
サービス業	125	153	163	123	181	175	172	169	195	205	100
その他	22	13	29	22	27	23	32	24	15	26	14
Total	278	292	315	265	340	310	330	318	315	356	174

※ 2022 年の卒業企業数については、2022 年 9 月末時点の速報値

※中小企業の定義は中小企業基本法上の分類に基づく

＜卒業企業数の判定について＞

中小企業の判定・中小企業の卒業判定について

処理内容	
対象企業-業種	中小企業基本法上の5業種に当てはまる企業
対象企業-法人格範囲	株式会社、有限会社、合資会社、合名会社、合同会社
業種変更ルール	前年と比較して業種が変更になった企業は除外 ※TSR業種コードに変更があった場合でも、中小企業基本法上の5業種に変更がなければ除外しない
法人格変更ルール	1年前と比較して法人格が法人格範囲外へ変更になった企業は除外 ※法人格変更があった場合でも、変更後の法人格が法人格範囲内であれば除外しない
決算期変更ルール	12か月決算の企業のみ卒業判定対象とする

① TSRが構築・保有する国内企業の時系列パネルデータについて、中小企業基本法上の5業種分類(卸売業・小売業・サービス業・製造業・その他)で各業種に設定された閾値[※]に従い、各年の資本金・従業員数それぞれについて「閾値以内」「閾値超」「不明(欠損値)」のフラグを作成する。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
資本金	閾値以内	閾値以内	閾値以内	閾値超	欠損値	閾値超	閾値超	欠損値	欠損値
従業員数	閾値以内	閾値超	欠損値	閾値以内	閾値超	閾値超	欠損値	閾値超	欠損値
判定	中小企業	中小企業	中小企業	中小企業	中小企業	大企業	不明	不明	不明

※ 資本金、従業員数の閾値について現行の中小企業基本法の定義に基づいて設定している。

業種分類	中小企業基本法の定義
卸売業	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
小売業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
製造業	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人
その他	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人

② ①で作成した資本金フラグと従業員数フラグの組み合わせにより、当該企業の各年の中小企業判定フラグを作成する(組み合わせは下図参照)。

※判定フラグの種類

中小企業：1 大企業：0 不明：ブランク

③ ②で作成した判定フラグについて、指定年「t年」と、指定年の1年前「(t-1)年」の2時点のフラグ内容と比較し、卒業判定を行う。

具体的には「t年の判定フラグ」－「(t-1)年の判定フラグ」を計算する。

この比較(計算)結果で卒業判定を行う。

※卒業判定の種類

-1 → 中小企業から大企業 (= t年に卒業したと判定)

0 → 変化なし

1 → 大企業から中小企業

※卒業判定は指定年「t年」と、指定年の1年前「(t-1)年」の比較でのみ実施し、2年以上前との比較はしない。

※「t年の判定フラグ」「(t-1)年の判定フラグ」のどちらかが不明(ブランク)の場合は、卒業判定の対象としない。

3. 本調査のまとめ

サプライチェーン

・新型コロナウイルス感染症拡大による影響

「海外からの原材料・部品供給の遅れ・混乱」や「生産・製造量の減産や遅れ・混乱」の影響を受けている企業の割合が2020年（2年前）と比べて10ポイント前後増加している。

・円安進展・コスト（為替変動）による影響

原材料調達・製造・物流・販売におけるコストが大幅に上昇している企業の割合が2020年（2年前）、2021年（1年前）と比べて大幅に増加している。

・世界的な原材料不足による影響

海外からの原材料・部品供給の遅れや生産・製造量の減産に伴う遅れ・混乱の影響を受けている企業の割合が2020年（2年前）と比べて10ポイント以上増加している。

・エネルギー価格や原材料価格の変動による影響

調達・製造・物流・販売におけるコストが大幅に上昇している企業の割合が2020年（2年前）、2021年（1年前）と比べて大幅に増加している。

・サプライチェーンの強靱化に向けた対応の取組状況

「仕入調達先の分散化・多様化」及び「在庫管理の強化」が他の取組に比べて割合が高くなっており、また年々増加している。仕入調達先の分散化・多様化や在庫管理の強化に取り組む企業が比較的多い。

・半導体関連部品の供給状況・取組

半導体関連部品の商材の取引がある企業のうち8割が供給不足となっている。半導体関連部品を安定的に確保するための取組として、「調達先の分散」及び「在庫の積み増し」の割合が高くなっている。

事業再構築

・新型コロナウイルス感染症拡大の影響による実施状況

事業再構築を行っていない企業が約8割と最も高くなっているが、「新たな製品等で新たな市場に進出する（新分野展開）」の割合が年々微増している。新型コロナウイルス感染症拡大によるビジネス環境の変化に対応し、新たな市場や需要の創出のために事業再構築を行っていることが示唆される。

事業承継・M&A

・事業継承の意向

「未定である・分からない」が約4割と最も高い一方で、具体的な承継先を考えている企業の中では「子供や孫に引き継ぎたいと考えている」企業が約3割と最も高い。また、「親族以外の役員・従業員に引き継ぎたいと考えている」が1割半ばとなっている。

・事業承継・廃業の予定年齢

「60歳以上70歳未満」が4割超、「70歳以上80歳未満」が3割超と、『60歳以上80歳未満』で8割弱となっている。「特に決めていない」も1割半ばとなっており、事業承継を行うか、早めに判断することが重要である。

・後継者の選定状況・理由

「決まっている（後継者の了承を得ている）」が4割超と最も高くなっている。選定理由として「経営者としての自覚・当事者意識を備えたため」、「自社や他社で十分な実務経験を積んだため」及び「経営者として必要な知識・スキルを習得したため」が上位を占め、経験や知識、意欲といった要素が重視されている。

・PMIの認知度

PMIについて「聞いたことがない」と回答した企業が7割を超えており、多くの中小企業がPMIを認知していない状況にある様子がうかがえる。PMIについて、さらなる普及・啓発が必要と示唆される。

BCP

・BCPの重要度の変化

3年前より「重要度が上がった」と回答した企業が5割半ばと最も高くなっている。一方で、「事業継続計画（BCP）を知らない」が2割半ばとなっており、BCPの重要性に気付いておらず、事業継続に対するリスクを過小評価している企業がいる可能性を示唆している。

・企業保険・共済の加入状況・種目・理由

企業保険・共済に加入している企業は8割となっている。加入種目は「賠償責任保険」及び「火災保険・共済（風水災担保あり）」が7割超と高くなっている。加入理由は「施設等の復旧資金確保のため」及び「災害時の運転資金確保のため」が6割前後と高くなっている。

GX

・カーボンニュートラル（脱炭素化）の取組状況

全ての取組について実施している企業が1割未満～2割台となっているが、年々割合が増加している。現在のカーボンニュートラル（脱炭素化）の取組状況は、まだ進展途上であるといえる。

・カーボンニュートラル（脱炭素化）の取組段階

段階 1 の企業が 6 割半ばとなっており、気候変動対応や CO2 削減に関する取組の重要性を理解しているが、実際に行動に移す段階には至っていない企業が多い傾向がみられる。一方、段階 2～5 の企業の割合は合計で 2 割弱であるが、年々微増している。

・大企業等と連携したカーボンニュートラル（脱炭素化）の取組の実施状況

「取り組んでおらず、今後も取り組む予定はない」企業の割合が最も高いが、既に取り組んでいる企業が年々微増している。大企業等と連携した CN の取組内容は「再生可能エネルギーの導入」、業績や企業としてのブランド価値への効果は「既存の取引先との関係性の維持」がそれぞれ最も高くなっている。

・グリーン分野の事業再構築や研究開発の取組状況

事業再構築・研究開発ともに「現在取り組んでおらず、将来取り組むつもりもない」及び「分からない」がそれぞれ 4 割前後となっている。

海外展開

・海外展開の実施状況

海外展開をしていない企業が 8 割半ばとなっている。一方、海外展開をしている企業のうち、「直接輸出」が 4 割半ば、「間接輸出」が 3 割半ばとなっている。

・海外展開企業が重要と考える、海外展開をする上での課題

「海外担当人材の確保」、「現地の市場動向やニーズの調査」及び「現地の法制度・商習慣の調査」が高くなっている。特に最も重要である課題として「海外担当人材の確保」が最も高くなっており、これに重点を置いた取組が必要と考えられる。

・海外展開未実施企業が海外展開を開始するための課題

「現地の市場動向やニーズの調査」、「海外担当人材の確保」及び「海外展開に関する事業計画の策定」が高くなっている。特に最も重要である課題として「現地の市場動向やニーズの調査」が最も高くなっており、これに重点を置いた取組が必要と考えられる。

支援機関

・経営課題に関する支援を受けたい場合、利用を検討する支援機関

事業計画策定・資金繰りについては金融機関、経営改善については税・法務関係士業が最も高くなっている。販路開拓・人材採用・事業承継などの支援は「支援機関を利用したいとは思わない」が最も高くなっているが、金融機関及び商工会・商工会議所の利用も比較的高くなっている。

・利用経験がある支援機関と成果

「金融機関」及び「税・法務関係士業」が高くなっているが、「支援機関の利用経験はない」が2割半ばと比較的高くなっている。支援機関利用による成果としては「事業計画が策定できた」及び「経営改善ができた」が比較的上位に挙げられている。

(2)経営者に就任した年齢

①24 歳以下	②25～29 歳	③30～34 歳	④35～39 歳
⑤40～44 歳	⑥45～49 歳	⑦50～54 歳	⑧55～59 歳
⑨60～64 歳	⑩65～69 歳	⑪70～74 歳	⑫75 歳以上

問 1-7. 過去3年間における、貴社の事業に対するエネルギー価格や原材料価格が変動した際の影響について、当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

	①大いに プラス	②プラス	③マイナ ス	④大いに マイナス	⑤分から ない
(1)現在	1	2	3	4	5
(2)2021 年 (1 年前)	1	2	3	4	5
(3)2020 年 (2 年前)	1	2	3	4	5

問 1-8. 貴社における、今年度の業績見通し（売上高・経常利益ベース）について、当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

①増収増益	②増収減益	③減収増益	④減収減益
-------	-------	-------	-------

問 1-9. 過去3年間における日本人及び外国人労働者の確保状況について、当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

<日本国籍> ①正社員・新卒採用

	①過剰	②適正	③不足	④採用し ていな い
(1)現在	1	2	3	4
(2)2021 年 (1 年前)	1	2	3	4
(3)2020 年 (2 年前)	1	2	3	4

<日本国籍> ②正社員・中途採用

	①過剰	②適正	③不足	④採用していない
(1)現在	1	2	3	4
(2)2021 年 (1 年前)	1	2	3	4
(3)2020 年 (2 年前)	1	2	3	4

<日本国籍> ③契約社員・期間従業員

	①過剰	②適正	③不足	④採用していない
(1)現在	1	2	3	4
(2)2021 年 (1 年前)	1	2	3	4
(3)2020 年 (2 年前)	1	2	3	4

<日本国籍> ④パート・アルバイト

	①過剰	②適正	③不足	④採用していない
(1)現在	1	2	3	4
(2)2021 年 (1 年前)	1	2	3	4
(3)2020 年 (2 年前)	1	2	3	4

<日本国籍> ⑤業務委託（請負）契約（フリーランスを含む）

	①過剰	②適正	③不足	④採用していない
(1)現在	1	2	3	4
(2)2021 年 (1 年前)	1	2	3	4
(3)2020 年 (2 年前)	1	2	3	4

<日本国籍> ⑥IT・デジタル人材

	①過剰	②適正	③不足	④採用していない
(1)現在	1	2	3	4
(2)2021 年 (1 年前)	1	2	3	4
(3)2020 年 (2 年前)	1	2	3	4

<外国籍> ⑦専門的・技術的分野

※「専門的・技術的分野」は、技術者、研究者等の高度人材や特定技能等が該当する。

	①過剰	②適正	③不足	④採用していない
(1)現在	1	2	3	4
(2)2021 年 (1 年前)	1	2	3	4
(3)2020 年 (2 年前)	1	2	3	4

<外国籍> ⑧外国人技能実習生

	①過剰	②適正	③不足	④採用して いない
(1)現在	1	2	3	4
(2)2021 年 (1 年前)	1	2	3	4
(3)2020 年 (2 年前)	1	2	3	4

<外国籍> ⑨資格外活動を許可された労働者

※「資格外活動を許可された労働者」は、留学生のアルバイト等が該当する。

	①過剰	②適正	③不足	④採用して いない
(1)現在	1	2	3	4
(2)2021 年 (1 年前)	1	2	3	4
(3)2020 年 (2 年前)	1	2	3	4

問 1-10. 貴社は、来年度における為替水準やエネルギー価格、原材料価格について、どのような見通しを持っていますか。当てはまるものをお答えください。

(それぞれについて単一回答)

為替水準

①現在から円安方向に推移 ②現在と同水準で推移 ③現在から円高方向に推移

エネルギー価格

①現在から上昇 ②現在と同水準 ③現在から下落

原材料価格

①現在から上昇 ②現在と同水準 ③現在から下落

問 1-11. 為替水準が 10 円円安方向に推移した場合、貴社の経常利益への影響について、当てはまるものを 1 つお答えください。(単一回答)

また、プラスの影響、マイナスの影響のそれぞれについて、貴社の経常利益全体に対してどの程度の割合押し上げる又は押し下げることになるか、大まかな数字の範囲として当てはまるものを 1 つお答えください。(単一回答)

経常利益への影響

①プラス

②マイナス

<①プラスの場合の押し上げ幅>

① 0%以上 5%未満

② 5%以上 10%未満

③ 10%以上 20%未満

④ 20%以上 30%未満

⑤ 30%以上 50%未満

⑥ 50%以上

<②マイナスの場合の押し下げ幅>

① 0%以上 5%未満

② 5%以上 10%未満

③ 10%以上 20%未満

④ 20%以上 30%未満

⑤ 30%以上 50%未満

⑥ 50%以上

問 1-12. 貴社は現在、貴社を取り巻く外部環境の変化に対応できていますか。当てはまるものを 1 つお答えください。(単一回答)

① 十分対応できている

② ある程度対応できている

③ あまり対応できていない

④ 全く対応できていない

ここからは、新型コロナウイルス感染症拡大の貴社への影響についてお聞きます。

問 2-1. 過去3年間における、新型コロナウイルス感染症拡大が貴社の業績・企業活動に与えた影響について、当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

（1）現在

	①増加	②横ばい	③減少
1.売上高	1	2	3
2.経常利益	1	2	3
3.従業員数	1	2	3
4.債務（負債）	1	2	3

（2）2021 年（1 年前）

	①増加	②横ばい	③減少
1.売上高	1	2	3
2.経常利益	1	2	3
3.従業員数	1	2	3
4.債務（負債）	1	2	3

（3）2020 年（2 年前）

	①増加	②横ばい	③減少
1.売上高	1	2	3
2.経常利益	1	2	3
3.従業員数	1	2	3
4.債務（負債）	1	2	3

問 2-2. 過去3年間における、新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた貴社のデジタル化の取組状況について、貴社で実際に行った又は行っている取組として、当てはまるものを全てお答えください。（それぞれについて複数回答可）

	(1)現在	(2)2021 年 (1 年前)	(3)2020 年 (2 年前)
①デジタル化を踏まえた経営ビジョン・戦略の策定・変更	1	1	1
②デジタル技術導入に向けた従業員等の巻き込み・意識改革	2	2	2
③デジタル技術導入を目的とする業務のプロセスの見直し	3	3	3
④デジタル人材の確保・外部からの活用	4	4	4
⑤従業員のデジタル技術・能力の育成	5	5	5
⑥IT・デジタルツールの利用環境整備・導入	6	6	6
⑦デジタル技術の導入による成果の評価	7	7	7
⑧デジタル化に関する取組・成果の对外発信	8	8	8
⑨その他 ()	9	9	9
⑩当てはまるものはない	10	10	10

問 2-3. 過去3年間における、貴社の新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえて行った取組のうち、顧客数増加に向けて効果があったものとして、当てはまるものを全てお答えください。
(それぞれについて複数回答可)

	(1)現在	(2)2021 年 (1 年前)	(3)2020 年 (2 年前)
①既存商品・サービスの提供 方法の見直し (例：配達や自動販売機の導 入、無人販売等)	1	1	1
②販売対象の見直し (例：事業者向けから一般消費 者向けへの変更、地元以外への 販路開拓等)	2	2	2
③新たな商品・サービスの開発	3	3	3
④営業活動・商談等のオンラ イン化	4	4	4
⑤電子商取引ツールの導入・ 強化	5	5	5
⑥EC サイト・サービス等によ る販売・予約受付	6	6	6
⑦SNS 等のデジタルツールを 活用した宣伝広告	7	7	7
⑧商品・サービスの値下げ	8	8	8
⑨その他 ()	9	9	9
⑩当てはまるものはない	10	10	10

問 2-4. 過去3年間において、貴社では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえて、以下に挙げる事業再構築の取組を実施しましたか。当てはまるものをお答えください。

(それぞれについて単一回答)

なお、事業再構築の取組として複数の取組を行っている場合は、主要な取組を念頭にお答えください。

	(1)現在	(2)2021 年 (1 年前)	(3)2020 年 (2 年前)
①新たな製品等で新たな市場に進出する(新分野展開)	1	1	1
②自社の主要な事業を転換する(事業転換)	2	2	2
③自社の主要な業種を転換する(業種転換)	3	3	3
④自社の主要な製品・商品・サービスの生産・製造方法等を転換する(業態転換)	4	4	4
⑤組織の合併・分割、株式交換・移転、事業譲渡を通じた事業再編(事業再編)	5	5	5
⑥新型コロナウイルス感染症拡大の影響による事業再構築は行っていない	6	6	6

問 2-5. 過去3年間における、新型コロナウイルス感染症拡大による貴社のサプライチェーンに対する影響について、当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

（１）現在

	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
①海外からの原材料・部品供給の遅れ・混乱	1	2	3
②生産・製造量の減産や遅れ・混乱	1	2	3
③国内の配送・物流の遅れ・混乱	1	2	3
④生産拠点の操業休止・停止	1	2	3
⑤製品・サービスの需要増加	1	2	3
⑥製品・サービスの需要減少	1	2	3
⑦製品・サービスの販売活動の停滞	1	2	3

（２）2021 年（１年前）

	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
①海外からの原材料・部品供給の遅れ・混乱	1	2	3
②生産・製造量の減産や遅れ・混乱	1	2	3
③国内の配送・物流の遅れ・混乱	1	2	3
④生産拠点の操業休止・停止	1	2	3
⑤製品・サービスの需要増加	1	2	3
⑥製品・サービスの需要減少	1	2	3
⑦製品・サービスの販売活動の停滞	1	2	3

(3) 2020 年（2 年前）

	当てはまる	当てはまらない	どちらとも いえない
①海外からの原材料・部品供給の遅れ・混乱	1	2	3
②生産・製造量の減産や遅れ・混乱	1	2	3
③国内の配送・物流の遅れ・混乱	1	2	3
④生産拠点の操業休止・停止	1	2	3
⑤製品・サービスの需要増加	1	2	3
⑥製品・サービスの需要減少	1	2	3
⑦製品・サービスの販売活動の停滞	1	2	3

問 2-6. 貴社の今年度の事業環境についてお伺いします。新型コロナウイルス感染症拡大の影響に対する現状認識について、当てはまるものを 1 つお答えください。

（単一回答）

- ①感染症の影響真ただ中で、感染症の影響への対応が最優先の事業課題だ
- ②感染症の影響真ただ中で、感染症の影響以外の環境変化への対応も急務だ
- ③もはや感染症の影響下ではなく、事業環境は平時を取り戻した
- ④もはや感染症の影響下ではなく、感染症の影響以外の環境変化への対応が急務だ
- ⑤回答できない

ここからは、貴社のサプライチェーンにおける外部環境の影響と、サプライチェーン強靱化に関する取組についてお聞きます。

問 3-1. 貴社の主力製品・商品のサプライチェーン上の位置づけとして、当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

- ①消費者への製品・サービスの最終提供者
- ②卸売業者
- ③最終製品メーカー
- ④最終製品メーカーの原材料・部品調達先（一次サプライヤー）
- ⑤サプライヤーの原材料・部品調達先
- ⑥その他

問 3-2. 過去3年間における、貴社が海外で生産及び調達を行っている部品・原材料の依存度・分散状況について、当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

	(1)現在	(2)2021 年 (1 年前)	(3)2020 年 (2 年前)
①一つの地域や国へ依存している	1	1	1
②複数の地域や国へある程度分散している	2	2	2
③複数の地域や国へ十分に分散している	3	3	3
④分からない・海外における生産及び調達（部品・原材料）を行っていない	4	4	4

問 3-3. 過去3年間における、為替変動の影響による貴社の各コストの変化について当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

（1）現在

	①大幅 な上 昇	②僅か な 上昇	③影響 はな い	④僅か な 減少	⑤大幅 な減 少	⑥取引 がな い
1.原材料・部品の輸入 調達コスト（輸入調達 価格）	1	2	3	4	5	6
2.原材料・部品の国内 調達コスト （国内調達価格）	1	2	3	4	5	6
3.商品・サービスの 製造コスト	1	2	3	4	5	6
4.物流・流通コスト	1	2	3	4	5	6
5.国内販売コスト （販売価格）	1	2	3	4	5	6
6.海外輸出コスト （輸出価格）	1	2	3	4	5	6

(2) 2021 年（1 年前）

	①大幅 な上 昇	②僅か な 上昇	③影響 はな い	④僅か な 減少	⑤大幅 な減 少	⑥取引 が ない
1.原材料・部品の輸入 調達コスト （輸入調達価格）	1	2	3	4	5	6
2.原材料・部品の国内 調達コスト （国内調達価格）	1	2	3	4	5	6
3.商品・サービスの 製造コスト	1	2	3	4	5	6
4.物流・流通コスト	1	2	3	4	5	6
5.国内販売コスト （販売価格）	1	2	3	4	5	6
6.海外輸出コスト （輸出価格）	1	2	3	4	5	6

(3) 2020 年（2年前）

	①大幅 な上 昇	②僅か な上 昇	③影響 はな い	④僅か な減少	⑤大幅 な減少	⑥取引 がない
1.原材料・部品の輸入 調達コスト (輸入調達価格)	1	2	3	4	5	6
2.原材料・部品の国内 調達コスト (国内調達価格)	1	2	3	4	5	6
3.商品・サービスの 製造コスト	1	2	3	4	5	6
4.物流・流通コスト	1	2	3	4	5	6
5.国内販売コスト (販売価格)	1	2	3	4	5	6
6.海外輸出コスト (輸出価格)	1	2	3	4	5	6

問 3-4. 過去3年間における、為替変動の影響による貴社の商品や部品・原材料の輸出量、
輸入量の変化について、当てはまるものをお答えください（それぞれについて単一回答）

(1) 現在

	①大幅 な上 昇	②僅か な上 昇	③影響 はな い	④僅か な減少	⑤大幅 な減少	⑥取引 がない
1.輸出量	1	2	3	4	5	6
2.輸入量	1	2	3	4	5	6

(2) 2021 年（1年前）

	①大幅 な上 昇	②僅か な上 昇	③影響 はな い	④僅か な減少	⑤大幅 な減少	⑥取引 がない
1.輸出量	1	2	3	4	5	6
2.輸入量	1	2	3	4	5	6

(3) 2020 年（2年前）

	①大幅 な上 昇	②僅か な上 昇	③影響 はな い	④僅か な減少	⑤大幅 な減少	⑥取引 がな い
1.輸出量	1	2	3	4	5	6
2.輸入量	1	2	3	4	5	6

問 3-5. 過去3年間における、世界的な原材料不足に伴う貴社のサプライチェーンに対する影響について、当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

(1) 現在

	①当てはまる	②当てはまらない	③どちらとも いえない
1.海外からの原材料・ 部品供給の遅れ・混乱	1	2	3
2.生産・製造量の減 産や遅れ・混乱	1	2	3
3.国内の配送・物流 の遅れ・混乱	1	2	3
4.生産拠点の操業 休止・停止	1	2	3

(2) 2021 年（1年前）

	①当てはまる	②当てはまらない	③どちらとも いえない
1.海外からの原材料・ 部品供給の遅れ・混乱	1	2	3
2.生産・製造量の減産 や遅れ・混乱	1	2	3
3.国内の配送・物流の 遅れ・混乱	1	2	3
4.生産拠点の操業 休止・停止	1	2	3

(3) 2020 年（2年前）

	①当てはまる	②当てはまらない	③どちらとも いえない
1.海外からの原材料・ 部品供給の遅れ・混乱	1	2	3
2.生産・製造量の減産 や遅れ・混乱	1	2	3
3.国内の配送・物流の 遅れ・混乱	1	2	3
4.生産拠点の操業 休止・停止	1	2	3

問 3-6. 過去3年間における、エネルギー価格や原材料価格の変動が貴社の各コストに与えた影響について、当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

（1）現在

	①大幅 な上 昇	②僅か な上 昇	③変化 はな い	④僅か な減 少	⑤大幅 な減 少	⑥取引 がな い
1.海外調達コスト	1	2	3	4	5	6
2.国内調達コスト	1	2	3	4	5	6
3.生産・製造コスト	1	2	3	4	5	6
4.物流・流通コスト	1	2	3	4	5	6
5.販売コスト	1	2	3	4	5	6

（2）2021 年（1 年前）

	①大幅 な上 昇	②僅か な上 昇	③変化 はな い	④僅か な減 少	⑤大幅 な減 少	⑥取引 がな い
1.海外調達コスト	1	2	3	4	5	6
2.国内調達コスト	1	2	3	4	5	6
3.生産・製造コスト	1	2	3	4	5	6
4.物流・流通コスト	1	2	3	4	5	6
5.販売コスト	1	2	3	4	5	6

（3）2020 年（2 年前）

	①大幅 な上 昇	②僅か な上 昇	③変化 はな い	④僅か な減 少	⑤大幅 な減 少	⑥取引 がな い
1.海外調達コスト	1	2	3	4	5	6
2.国内調達コスト	1	2	3	4	5	6
3.生産・製造コスト	1	2	3	4	5	6
4.物流・流通コスト	1	2	3	4	5	6
5.販売コスト	1	2	3	4	5	6

問 3-7. 過去3年間における、エネルギー価格や原材料価格の変動が貴社の売上高・経常利益に与えた影響について、当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

（1）現在

	①大いに プラス	②プラス	③マイナス	④大いに マイナス	⑤分から ない
1.売上高	1	2	3	4	5
2.経常利益	1	2	3	4	5

（2）2021 年（1 年前）

	①大いに プラス	②プラス	③マイナス	④大いに マイナ ス	⑤分から ない
1.売上高	1	2	3	4	5
2.経常利益	1	2	3	4	5

（3）2020 年（2 年前）

	①大いに プラス	②プラス	③マイナス	④大いに マイナ ス	⑤分から ない
1.売上高	1	2	3	4	5
2.経常利益	1	2	3	4	5

問 3-8. 過去3年間における、貴社のサプライチェーンの強靱化に向けた対応の取組状況について、当てはまるものを全てお答えください。（それぞれについて複数回答可）

	(1)現在	(2)2021 年 (1 年前)	(3)2020 年 (2 年前)
①仕入調達先の分散化・多様化	1	1	1
②海外生産拠点の分散化・国内移転	2	2	2
③生産・製造の管理・方法の見直し	3	3	3
④在庫管理の強化	4	4	4
⑤物流網の再点検・代替手段の採用	5	5	5
⑥EC 化等、販売方法の多様化	6	6	6
⑦海外輸出・投資の強化	7	7	7
⑧当てはまるものはない	8	8	8

問 3-9. 過去3年間における、エネルギー価格や原材料価格の変動が貴社の取引量に与えた影響について、当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

	①大幅に 増加した	②増加した	③変わらない	④減少した	⑤大幅に 減少した
(1)現在	1	2	3	4	5
(2)2021 年 (1 年前)	1	2	3	4	5
(3)2020 年 (2 年前)	1	2	3	4	5

問 3-10. 過去3年間における、貴社の半導体関連部品の商材としての取引状況について、当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

	①取引している	②取引していない
(1)現在	1	2
(2)2021 年 (1 年前)	1	2
(3)2020 年 (2 年前)	1	2

問 3-11. 今後3年間で、貴社が利用する半導体関連素材の供給状況はどのように変動すると考えていますか。当てはまるものをお答えください。（単一回答）

（※半導体関連部品の取引がない場合は、「4:取引がない」とお答えください。）

- ①不足
- ②安定
- ③過剰
- ④取引がない（半導体の取引がない場合はこの選択肢を選択してください。）

問 3-12. 貴社の扱っている半導体関連部品を安定的に確保するため、どのような取組を行っていますか。当てはまるものを全てお答えください。（単一回答）

- ①調達先の分散
- ②国内生産体制の強化
- ③在庫の積み増し
- ④輸送手段の多様化
- ⑤調達先に関する情報の定期的な更新・メンテナンス
- ⑥その他（ ）
- ⑦当てはまるものはない

ここからは、貴社のカーボンニュートラルに関する取組についてお聞きます。

問 4-1. 過去3年間における、貴社のカーボンニュートラル（脱炭素化）の取組状況について当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

※以降の設問で扱う「グリーン分野」とは、環境問題に配慮した経済活動分野を指します。

具体的な分野としては、経済産業省が策定した「2050 年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」で定める重点分野を指します。分野の内容は以下の通りです。

（1）洋上風力・太陽光・地熱、（2）水素・燃料アンモニア、（3）次世代熱エネルギー、（4）原子力、（5）自動車・蓄電池、（6）半導体・情報通信、（7）船舶、（8）物流・人流・土木インフラ、（9）食料・農林水産業、（10）航空機、（11）カーボンリサイクルマテリアル、（12）住宅・建築物・次世代電力マネジメント、（13）資源循環関連、（14）ライフスタイル関連

（１）現在

	①実施している	②実施していない
①温室効果ガス排出量の把握	1	2
②省エネルギー・再生可能エネルギーの導入	1	2
③新規事業としてグリーン分野へ進出	1	2
④グリーン分野での研究開発	1	2

（２）2021 年（１年前）

	①実施している	②実施していない
①温室効果ガス排出量の把握	1	2
②省エネルギー・再生可能エネルギーの導入	1	2
③新規事業としてグリーン分野へ進出	1	2
④グリーン分野での研究開発	1	2

(3) 2020 年（2 年前）

	①実施している	②実施していない
①温室効果ガス排出量の把握	1	2
②省エネルギー・再生可能エネルギーの導入	1	2
③新規事業としてグリーン分野へ進出	1	2
④グリーン分野での研究開発	1	2

問 4-2. 過去3年間における、貴社のカーボンニュートラル（脱炭素化）の取組段階について、当てはまる段階をお答えください。（それぞれについて単一回答）

※本調査における脱炭素化の状況は段階1～5までの5段階を想定しています。例えば、⑤を選ぶ場合は段階1～3を満たしている必要があります。

	(1)現在	(2)2021 年 (1 年前)	(3)2020 年 (2 年前)
①段階0：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解していない	1	1	1
②段階1：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している	2	2	2
③段階2：事業所全体での年間CO2排出量（Scope1,2）を把握している	3	3	3
④段階3：事業所における主要な排出源や削減余地の大きい設備等を把握している	4	4	4
⑤段階4：段階3で把握した設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討・実行している	5	5	5
⑥段階5：段階1～4に関する情報開示を行っている	6	6	6

問 4-3. 貴社のグリーン分野の投資意向について、現在と2年前の状況をお答えください。

(それぞれについて単一回答)

	①既に投資 を 行っている	②投資を検討 している	③投資意向 は ない	④分らない
(1)現在	1	2	3	4
(2)2020 年 (2年前)	1	2	3	4

問 4-4. 貴社におけるカーボンニュートラルに向けた取組を実施することによって期待される効果を、3つまでお答えください。

- | | | |
|----------------|----------------|--------------|
| ①エネルギーコストの削減 | ②資金調達手段の獲得 | ③製品や企業の競争力向上 |
| ④社員のモチベーションアップ | ⑤良好な取引関係の構築・維持 | |
| ⑥その他 | ⑦該当なし・分からない | |

問 4-5. 過去3年間における、貴社の製品・商品・サービスのサプライチェーンにおける大企業等と連携したカーボンニュートラル（脱炭素化）の取組の実施状況について、当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

	①既に取 組んでいる	②取組 んでいな いが、今 後取組 む予定	③取組 んでおら ず、今後 の取組も 検討中	④取組 んでおら ず、今後 も取組 む予定は ない	⑤何に 取組む べきか分 からない
(1)現在	1	2	3	4	5
(2)2021 年 (1年前)	1	2	3	4	5
(3)2020 年 (2年前)	1	2	3	4	5

問 4-6. 貴社の製品・商品・サービスのサプライチェーンにおいて、大企業等と連携して行っている、又は行う予定のカーボンニュートラル（脱炭素化）の取組として当てはまるものを全てお答えください。（複数回答可）

-)

問 4-7. 貴社がサプライチェーン上の大企業等と連携して行っている、又は行う予定のカーボンニュートラル（脱炭素化）の取組の結果として期待する効果として、当てはまるものを全てお答えください。（複数回答可）

- | | |
|---------------------------|-----------------|
| ①グリーン分野での新たな取引先の確保 | ②既存の取引先との関係性の維持 |
| ③生産コストの削減・生産効率の向上 | ④企業価値（ブランド）の向上 |
| ⑤グリーン分野に関する新製品・商品・サービスの開発 | ⑥その他（ ） |
| ⑦当てはまるものはない | |

- ①商工会・商工会議所
- ②金融機関
- ③士業・民間コンサルティング会社
- ④カーボンニュートラル関連のサービスを提供する民間企業
- ⑤中小企業組合や社団法人・公益法人等の事業者団体
- ⑥その他（ ）
- ⑦相談先がない・分からない

問 4-9. 貴社におけるグリーン分野の事業再構築や研究開発の取組状況について、当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

※ここでの事業再構築とは、新たな製品やサービスを提供したり、製造や提供の方法を相当程度変えることなどを指します。

	①既に取り組んでいる	②現在取り組んでいないが、将来取り組みたい	③現在取り組んでおらず、将来取り組むつもりもない	④分らない
（１）グリーン分野の事業再構築	1	2	3	4
（２）省エネルギー・再生可能エネルギー設備の導入	1	2	3	4

問 4-10. カーボンニュートラル（脱炭素化）の促進に向けて、今後、貴社がグリーン分野の事業再構築や省エネルギー・再生可能エネルギー設備の導入により一層取り組むために、取引先の大企業等との連携は必要であると感じますか。当てはまるものをお答えください。

（それぞれについて単一回答）

	①そう思う	②ややそう思う	③どちらともいえない	④あまりそう思わない	⑤全くそう思わない
（１）グリーン分野の事業再構築	1	2	3	4	5
（２）省エネルギー・再生可能エネルギー設備の導入	1	2	3	4	5

問 4-11. 貴社がグリーン分野の事業再構築に取り組んだ場合、中長期的に貴社の企業業績をどの程度向上させると感じますか。当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

- | | |
|---------------|------------|
| ①大幅な向上につながる | ②向上につながる |
| ③あまり向上につながらない | ④向上につながらない |

問 4-12. 取引先となる大企業等との連携によって、グリーン分野の研究開発に取り組んだ場合、貴社における研究開発の促進や技術向上につながるといいますか。当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

- ① そう思う ② ややそう思う ③ あまりそう思わない
④ そう思わない ⑤ 分からない

問 4-13. 過去3年間における、貴社に対する取引先企業からの温室効果ガスの把握などのカーボンニュートラル（脱炭素化）に向けた協力要請の有無について、当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

	① あった	② なかった	③ 分からない
(1) 現在	1	2	3
(2) 2021 年（1 年前）	1	2	3
(3) 2020 年（2 年前）	1	2	3

問 4-13 で、「(1) 現在」、取引先企業からの協力要請が「② なかった」、「③ 分からない」と回答した方にお伺いします。

問 4-14. 今後取引先企業から、温室効果ガスの把握などのカーボンニュートラル（脱炭素化）に向けた協力要請がある場合、貴社は取り組みますか。当てはまるものを1つお答えください。

（単一回答）

- ① 取り組む ② 取り組まない

過去3年間における、貴社に対する取引先企業からの温室効果ガスの把握などのカーボンニュートラル（脱炭素化）に向けた協力要請の有無について、当てはまるものをお答えください。

（それぞれについて単一回答）

- ② 取り組む ② 取り組まない

問 4-15. ①～⑦のどの制度があることで、貴社でカーボンニュートラルに向けた活動に取り組みたいといえますか。当てはまるものを全てお答えください。（複数回答可）

- ① 脱炭素化を実施するためのノウハウを提供する相談窓口や専門家の派遣
② 脱炭素化の取組を行う企業への金利優遇などの融資制度
③ 脱炭素化に寄与する設備・システムを導入する際の補助金・税制優遇措置
④ 省エネルギーや温室効果ガスの排出量の改善状況を診断するツールの提供・ツール導入に向けた補助金
⑤ グリーン分野への事業転換を後押しする補助金・税制優遇措置
⑥ グリーン分野に係る研究開発に向けた資金面での支援・税制の拡充
⑦ パートナーシップ構築宣言等、発注先企業の脱炭素化を促進する枠組み
⑧ その他
⑨ 特になし

問 4-16. 以下の（１）～（７）のようなカーボンニュートラルを促進する制度の利用状況や認知度について、当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

	①既に利用 している	②利用はし ていない が、元々 知っている	③本調査で 初めて知っ たが、関心 はある	④本調査に よって初め て知った が、関心は ない
（１） 中小機構のCN オンライン相談窓口・ 省エネお助け隊	1	2	3	4
（２） カーボンニュート ラル実現に向けたトラ ンジション推進のため の金融支援制度	1	2	3	4
（３） 省エネ補助金・ ものづくり補助金（グ リーン枠）・カーボン ニュートラル投資促進 税制	1	2	3	4
（４） 省エネ最適化診 断・IT 導入補助金	1	2	3	4
（５） 事業再構築補助金	1	2	3	4
（６） グリーンイノベー ション基金・研究開発 税制	1	2	3	4
（７） パートナーシップ 構築 宣言	1	2	3	4

ここからは、貴社のBCPに関する取組についてお聞きます。

問 5-1. この3年間で「事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）」の重要度はどのように変化しましたか。当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

- ①重要度が上がった
- ②自社にとって重要ではない（重要度が下がった）
- ③事業継続計画（BCP）を知らない

問 5-2. この3年間で自然災害などの事業継続リスクはどのように変化しましたか。当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

- ①増加した
- ②変わらない
- ③減少した

問 5-3. 現在、企業保険・共済には加入していますか。当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

- ① 加入している
- ② 加入していない

問 5-3 で「加入している」と回答した方に伺います。

問 5-4. 加入している保険・共済の加入種目は何ですか。当てはまるものを全てお答えください。（複数回答可）※総合保険の場合、カバーしている保険・共済について、当てはまるものを全てお答えください。

- ①火災保険・共済（風水災担保あり）
- ②火災保険・共済（風水災担保なし）
- ③住宅用の地震保険・共済
- ④企業用の地震保険
- ⑤費用・利益保険
- ⑥賠償責任保険
- ⑦取引信用保険
- ⑧サイバー保険
- ⑨その他

問 5-3 で「加入している」と回答した方に伺います。

問 5-5. 保険・共済への加入理由は何ですか。当てはまるものを全てお答えください。（複数回答可）

- ①災害時の運転資金確保のため
- ②長期的な収益の安定化のため
- ③施設等の復旧資金確保のため
- ④防災対応情報が得られるため
- ⑤金融機関・取引先からの信用確保のため
- ⑥漠然とした不安感
- ⑦取引先・支援機関等に勧められたため
- ⑧取引先等身近な者が被災したため
- ⑨その他

問 5-6. 貴社の情報セキュリティに関する対策状況について、昨年度と比べて強化していますか。当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

※情報セキュリティ対策の例：情報（書類などの紙媒体）の施錠管理、ウイルス対策ソフト、サービスの導入等

- ①強化している
- ②強化していない

ここからは、貴社が所在する地域の商店街についてお聞きます。

問 6-1. 貴社が所在する地域の商店街（スーパーや百貨店、ショッピングセンターなどの大型店は除く）について伺います。

貴社が所在する地域（同じ市区町村）に商店街がありますか。当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

- ①ある ②ない

問 6-2. 貴社が所在する地域（同じ市区町村）にある商店街について、集客が増加することで地域全体や貴社にとってどのような意義が期待されますか。当てはまるものを1つお答えください。
（単一回答）

- ①地域の持続的発展と自社の業績向上につながる
- ②自社の業績向上にはつながらないが、地域の持続的発展につながる
- ③地域の持続的発展にはつながらないが、自社の業績向上につながる
- ④地域の持続的発展と自社の業績向上のいずれにもつながらない

問 6-3. 貴社が所在する地域（同じ市区町村）にある商店街について、新型コロナウイルス感染症拡大を契機に行われていると思われる取組として、当てはまるものを全てお答えください。
（複数回答可）

- ①感染防止対策（消毒液の設置、非接触システムの導入、感染・発症等に関する注意喚起等）
- ②オンラインショップの活用やオンラインイベントの実施
- ③新たな事業やサービスの提供（デリバリーサービス等）
- ④新たな施設（コミュニティカフェ等）の整備
- ⑤商店街としてのブランディング
- ⑥その他（ ）
- ⑦当てはまるものはない

問 6-4. 貴社が所在する地域（同じ市区町村）にある商店街について、来年度は今年度と比べて来街者数はどのように変化したいと思いますか。当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

- ①増える ②変わらない ③減る

問 6-5. 貴社が所在する地域（同じ市区町村）にある商店街について、商業機能以外に期待が高まっている役割として当てはまるものを3つまでお答えください。（上位3つまで回答）

- ①訪れて楽しめる場
②イベントや行事など地域のにぎわいづくりの中心
③地域住民が気軽に交流できる場
④子育てや高齢者の生活をサポートする場
⑤暮らしやすい街づくりを進める一員
⑥防災・防犯活動を進める一員
⑦その他()
⑧当てはまるものはない

問 6-6. 貴社は商店街とどのように事業提携している、もしくは今後する予定ですか。当てはまるものを全てお答えください。（複数回答可）

- | | |
|------------------|--------------|
| ①自社商品・サービスの提供 | ②商店街イベントとの連携 |
| ③外部人材の紹介や自社社員の派遣 | ④その他() |
| ⑤当てはまるものはない | ⑥関わる予定はない |

ここからは、事業承継についてお聞きます。

問 7-1. 貴社の事業承継について、現在のお考えとして最も近いものについて、当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

- ①子供や孫に引き継ぎたいと考えている
- ②子供や孫以外の親族に引き継ぎたいと考えている
- ③親族以外の役員・従業員に引き継ぎたいと考えている
- ④社外の第三者に引き継ぎたいと考えている
- ⑤事業の譲渡や売却を検討している
- ⑥誰かに引き継ぐことは考えていない・廃業を検討している
- ⑦未定である・分からない

問 7-2. 事業承継・廃業は何歳ごろに予定していますか。当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

- | | | |
|---------|----------------|----------------|
| ①60 歳未満 | ②60 歳以上 70 歳未満 | ③70 歳以上 80 歳未満 |
| ④80 歳以上 | ⑤特に決めていない | |

問 7-3. 経営を任せる候補者は決まっていますか。当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

- ①決まっている（後継者の了承を得ている）
- ②候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合も含む）
- ③ 候補者はいない、又は未定である

問 7-4. 後継者を決定した理由について、当てはまるものを全てお答えください。

- ①経営者としての自覚・当事者意識を備えたため
- ②経営者として必要な知識・スキルを習得したため
- ③自社や他社で十分な実務経験を積んだため
- ④外部環境の変化・新しい価値観に対応するため
- ⑤新しい取組に積極的に挑戦する姿勢を見せていたため
- ⑥後継者から引継ぎ意思を伝えられたため
- ⑦現経営者の年齢や体調に不安を感じたため
- ⑧役員・従業員から信頼を獲得していたため
- ⑨取引先等、社外の利害関係者から信頼を獲得していたため
- ⑩その他()

問 7-5. 後継者又は後継者候補に対して経営を譲る意思を伝えましたか。当てはまるものを1つお答えください。(単一回答)

- ①明確に伝えた
- ②概ね伝えた
- ③伝えようとしている
- ④伝えていない

問 7-6. 先代経営者と現在の経営者の関係について、当てはまるものを1つお答えください。(単一回答)

- ①子供や孫
- ②子供や孫以外の親族
- ③親族以外の役員・従業員
- ④社外の第三者
- ⑤当てはまるものはない(創業者である)

問 7-7. これまで、PMI (Post Merger Integration) という言葉を聞いたことはありますか。当てはまるものを1つお答えください。(単一回答)

- ①聞いたことがあり、意味も知っている
- ②聞いたことがあるが、意味を知らない
- ③聞いたことがない

問 7-8. 10 年前と比較して、M&A 成立後の一定期間内に行う経営統合作業(=PMI) に対する認識はどのように変化しましたか。当てはまるものを1つお答えください。(単一回答)

- ①M&A を行う上で、重要な作業だと認識するようになった
- ②M&A を行う上で、どちらかというと重要な作業だと認識するようになった
- ③M&A を行う上で、あまり重要な作業ではないと認識するようになった
- ④M&A を行う上で、重要な作業ではないと認識するようになった
- ⑤変わらない

ここからは、貴社の成長に向けた取組についてお聞きます。

問 8-1. 貴社の株式上場に対する意向について、当てはまるものを1つお答えください。

(単一回答)

- | | |
|----------------|-----------------------|
| ①数年以内に上場の計画がある | ②時期は未定だが、将来的な上場の意向がある |
| ③現時点では上場の意向はない | ④既に上場している |

問 8-2. 経営者就任前・就任後において、自社の成長に向けたモチベーションはどの程度ありましたか。当てはまるものをお答えください。(それぞれについて単一回答)

	①大いにあった	②ある程度あった	③あまりなかった	④ほとんどなかった
【就任前】	1	2	3	4
【就任後】	1	2	3	4

問 8-3. 経営者就任前・就任後において、自社の企業規模拡大と付加価値向上に関してどのような方針を持っていましたか。当てはまるものをお答えください。

(それぞれについて単一回答)

	①企業規模を拡大させたい	②どちらかといえば企業規模を拡大させたい	③どちらかといえば付加価値を向上させたい	④付加価値を向上させたい
【就任前】	1	2	3	4
【就任後】	1	2	3	4

問 8-4. 経営者就任前・就任後に直面した、成長に向けた障壁・課題にはどのようなものがありましたか。当てはまるものを全てお答えください。（それぞれについて複数回答可）

【就任前】

- ①先代経営者の高齢化により、社内が現状維持の方向に進んでいた
- ②先代経営者の権限が強く、成長に向けた取組が実施しにくい環境であった
- ③特定の取引先からの受注により、成長に向けた取組をせずとも事業が安定していた
- ④成長に向けた取組を行うことにより、借入れの返済に支障を来す可能性があった
- ⑤借入れへの経営者保証により、成長に向けた取組に失敗した際の損失が大きいと認識していた
- ⑥人材の不足により、成長に向けた取組の成功確率が低いと認識していた
- ⑦資金の不足により、成長に向けた取組の成功確率が低いと認識していた
- ⑧成長を実現した場合でも、それによって得られるリターンが少ないと認識していた
- ⑨成長に向けた取組を行う経営者が周囲にいなかった
- ⑩市場縮小・経済的ショックの影響により、業績が低迷していた
- ⑪その他（ ）
- ⑫成長に向けた障壁・課題はなかった

【就任後】

- ①先代経営者の高齢化により、社内が現状維持の方向に進んでいた
- ②先代経営者の権限が強く、成長に向けた取組が実施しにくい環境であった
- ③特定の取引先からの受注により、成長に向けた取組をせずとも事業が安定していた
- ④成長に向けた取組を行うことにより、借入金の返済に支障を来す可能性があった
- ⑤借入れへの経営者保証により、成長に向けた取組に失敗した際の損失が大きいと認識していた
- ⑥人材の不足により、成長に向けた取組の成功確率が低いと認識していた
- ⑦資金の不足により、成長に向けた取組の成功確率が低いと認識していた
- ⑧成長を実現した場合でも、それによって得られるリターンが少ないと認識していた
- ⑨成長に向けた取組を行う経営者が周囲にいなかった
- ⑩市場縮小・経済的ショックの影響により、業績が低迷していた
- ⑪その他（ ）
- ⑫成長に向けた障壁・課題はなかった

問 8-5. 経営者就任前・就任後において、第三者との接触・交流や、第三者からの支援・助言により、自社の成長に向けたモチベーションが高まった経験がありましたか。当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

	①よくあった	②時々あった	③あまりなかった	④全くなかった
【就任前】	1	2	3	4
【就任後】	1	2	3	4

問 8-6. 直近 10 年間に於いて、経営戦略（※1）を策定（※2）しましたか。当てはまるものをお答えください。（単一回答）

※1 ここでいう経営戦略とは「企業あるいは事業の目的を達成するために、持続的な競争優位を確立すべく構造化されたアクション・プラン」を指します。

※2 ここでいう経営戦略の策定には、経営戦略の見直しも含まれます。

【経営戦略の策定状況】

①策定した

②策定しなかった

また、「①策定した」を選択した方に伺います。直近 10 年間に於ける経営戦略を策定した際の検討プロセスについて、市場の分析と経営資源（※3）の分析のどちらを起点にしましたか。当てはまるものを 1 つお答えください。（単一回答）

※3 ここでいう経営資源とは「従業員、取引先・顧客、資金・設備のほか、無形資産、知的資産など」を指します。

①ターゲットとする市場の分析を起点とした

②自社の経営資源の分析を起点とした

③当てはまるものはない

	既存の市場	新規の市場
既存の製品・商品・サービス	既存事業拡大 ①市場浸透戦略	新規事業創出 ②新市場開拓戦略
新規の製品・商品・サービス	③新商品開発戦略	④多角化戦略

問 8-7. 直近 10 年間に於いて「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組みましたか。当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

また、「新規事業創出」の取組（②③④）のいずれかを選択した方は、直近 10 年間で最も注力した「新規事業創出」の取組をお答えください。（単一回答）

	取り組んだ	取り組まなかった
①既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組 〔市場浸透戦略〕	1	2
②新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組 〔新市場開拓戦略〕	1	2
③既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組 〔新商品開発戦略〕	1	2
④新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組 〔多角化戦略〕	1	2

直近 10 年間で最も注力した「新規事業創出」の取組

- ②新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組
〔新市場開拓戦略〕
- ③既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組
〔新商品開発戦略〕
- ④新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組
〔多角化戦略〕

問 8-7 で【直近 10 年間ににおける「既存事業拡大」「新規事業創出」の取組有無】について、「① 取り組んだ」を 1 つ以上選択した方に伺います。

問 8-8. 「①取り組んだ」と回答した「既存事業拡大」「新規事業創出」の取組について、競争優位を築くために直近 10 年間でどのような取組を行いましたか。最も近いものをお答えください。
(それぞれについて単一回答)

※問 8_7 で「2.取り組まなかった」と回答したものについてはお答えいただく必要はありません。

①既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大の取組」
〔市場浸透戦略〕

- ①広いターゲットを対象に、低価格の製品・商品・サービスを提供する取組
(コスト・リーダーシップ戦略)
- ②広いターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・商品・サービスを提供する取組
(差別化戦略)
- ③特定のターゲットを対象に、低価格の製品・商品・サービスを提供する取組
(コスト集中戦略)
- ④特定のターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・商品・サービスを提供する取組 (差別化集中戦略)

②新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組
〔新市場開拓戦略〕

- ①広いターゲットを対象に、低価格の製品・商品・サービスを提供する取組
(コスト・リーダーシップ戦略)
- ②広いターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・商品・サービスを提供する取組
(差別化戦略)
- ③特定のターゲットを対象に、低価格の製品・商品・サービスを提供する取組
(コスト集中戦略)
- ④特定のターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・商品・サービスを提供する取組
(差別化集中戦略)

③既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組
〔新商品開発戦略〕

- ①広いターゲットを対象に、低価格の製品・商品・サービスを提供する取組
(コスト・リーダーシップ戦略)
- ②広いターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・商品・サービスを提供する取組
(差別化戦略)
- ③特定のターゲットを対象に、低価格の製品・商品・サービスを提供する取組
(コスト集中戦略)
- ④特定のターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・商品・サービスを提供する取組
(差別化集中戦略)

④新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組
〔多角化戦略〕

- ①広いターゲットを対象に、低価格の製品・商品・サービスを提供する取組
（コスト・リーダーシップ戦略）
- ②広いターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・商品・サービスを提供する取組
（差別化戦略）
- ③特定のターゲットを対象に、低価格の製品・商品・サービスを提供する取組
（コスト集中戦略）
- ④ 特定のターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・商品・サービスを提供する取組
（差別化集中戦略）

問 8-9. 直近 10 年間で「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、借入れや増資を活用しましたか。当てはまるものをお答えください。（それぞれ単一回答）

【既存事業拡大】

	活用した	活用しなかった
借入れ（社債発行を含む）	1	2
増資（自己株式処分を含む）	1	2

【新規事業創出】

	活用した	活用しなかった
借入れ（社債発行を含む）	1	2
増資（自己株式処分を含む）	1	2

問 8-10. 直近 10 年間に於いて、貴社に「右腕人材（※1）」「変革人材（※2）」に該当する人材がいましたか。当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

※1 ここでいう右腕人材とは、「社内において経営者に続くナンバー2の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材」を指します。

※2 ここでいう変革人材とは、「経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材」を指します。

	①いた	②いなかった
【右腕人材】	1	2
【変革人材】	1	2

問 8-11. 経営者ご自身は、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要とされるスキルを獲得すること（以下、「リスキリング」という。）に取り組んでいますか。当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

【経営者の「リスキリング」の取組状況】

- ①取り組んでいる ②取り組んでいないが、数年のうちに取り組みたい
③取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない

また、貴社は役員（経営者を除く）・社員に対して、「リスクリング」の機会を提供していますか。
当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

【役員（経営者を除く）・社員に対する「リスクリング」の機会の提供状況】

- ①提供している ②提供していないが、数年のうちに提供していきたい
③提供しておらず、今後も提供する意向はない

問 8-12. 経営者ご自身の学習の機会の具体的な場について（自社内の OJT を除く）、当てはまるものを全てお答えください。（複数回答可）

【経営者】

- ①自社内（自社講師）
②自社内（外部講師）
③教育機関（大学・大学院）
④ポリテクセンター（職業訓練校）
⑤職業能力開発センター
⑥中小企業大学校
⑦民間研修機関
⑧商工会・商工会議所
⑨地域金融機関
⑩その他（ ）

貴社の役員（経営者を除く）・社員の学習の機会の具体的な場について（自社内の OJT を除く）、
当てはまるものを全てお答えください。（複数回答可）

【役員（経営者を除く）、社員】

- ①自社内（自社講師）
②自社内（外部講師）
③教育機関（大学・大学院）
④ポリテクセンター（職業訓練校）
⑤職業能力開発センター
⑥中小企業大学校
⑦民間研修機関
⑧商工会・商工会議所
⑨地域金融機関
⑩その他（ ）

問 8-13. 経営者が新しいスキルを学習することによって期待される効果について、当てはまるものを全てお答えください。（複数回答可）

- | | |
|------------------------|------------------|
| ①自社の戦略・ビジョンの具体化 | ②マネジメント能力の向上 |
| ③新しいことにチャレンジする文化・風土の醸成 | ④変化に適應できる組織への変革 |
| ⑤新技術・製品・サービス導入のしやすさの向上 | ⑥従業員のリスクリングの意欲向上 |
| ⑦その他() | |

また、役員（経営者を除く）・社員に新しいスキルを学習させることで期待される効果について、当てはまるものを全てお答えください。（複数回答可）

- | | |
|------------------------|-----------------|
| ①自社の業務効率化 | ②自社の生産性向上 |
| ③従業員の勤労意欲向上 | ④従業員の定着率の向上 |
| ⑤採用活動の促進 | ⑥マネジメント能力の向上 |
| ⑦新しいことにチャレンジする文化・風土の醸成 | ⑧変化に適應できる組織への変革 |
| ⑨その他() | |

問 8-14. 経営計画や経営課題、決算情報の共有、意思決定プロセスや人事評価制度、報酬制度の明確化等、経営の透明性を高める取組を実施していますか。当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

【自社の経営の透明性を高める取組の実施状況】

- | | |
|-------------|--------------|
| ①十分実施している | ②ある程度実施している |
| ③あまり実施していない | ④ほとんど実施していない |

また、経営の透明性を高める具体的な取組の実施状況について、当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

【自社の経営の透明性を高める具体的な取組の実施状況】

	①十分実施している	②ある程度実施している	③あまり実施していない	④ほとんど実施していない
①経営計画の共有	1	2	3	4
②経営課題の共有	1	2	3	4
③決算情報の共有	1	2	3	4
④意思決定プロセスの明確化	1	2	3	4
⑤人事評価制度の明確化	1	2	3	4
⑥報酬制度の明確化	1	2	3	4

- ①プラスの影響を与えた
- ②どちらかといえばプラスの影響を与えた
- ③どちらかといえばマイナスの影響を与えた
- ④マイナスの影響を与えた

【権限委譲の進み具合】

①積極的に権限委譲を進めている	②ある程度権限委譲を進めている
③あまり権限委譲を進めていない	④権限委譲を進めていない

	①経営者に権限が集中している（権限委譲を行っていない）	②経営層までは権限委譲が進んでいる	③部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	④主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる
①新たな製品・商品・サービスの開発	1	2	3	4
②既存仕入先・販売先との取引継続	1	2	3	4
③新規仕入先・販売先の開拓	1	2	3	4
④物品の購入	1	2	3	4
⑤資金調達方針	1	2	3	4
⑥人材の採用	1	2	3	4
⑦人員の配置	1	2	3	4
⑧人事評価	1	2	3	4
⑨予算額	1	2	3	4
⑩業務目標の設定・管理	1	2	3	4
⑪既存事業に関する方針決定	1	2	3	4
⑫新規事業に関する方針決定	1	2	3	4

ここからは、貴社の海外展開についてお聞きます。

問 9-1. 貴社の主要な事業について、海外展開（※）をしていますか。当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

※ここでの海外展開とは、直接輸出、間接輸出、直接投資、業務提携を指します。

- ①海外展開をしている ②現在はないが、今後海外展開をする見込み
③海外展開をしていない

問 9-2. 現在貴社で行っている海外展開、もしくは今後する予定の海外展開について、当てはまるものを全てお答えください。（複数回答可）

- ①直接輸出 ②間接輸出
③直接投資（生産機能） ④直接投資（販売機能）
⑤直接投資（その他） ⑥業務提携
⑦その他（ ）

問 9-3. 海外展開開始後から現在までに、海外展開事業が貴社の売上高、経常利益、従業員数にどの程度貢献しましたか。当てはまるものをお答えください。

（それぞれについて単一回答）

	①大幅に 貢献した	②やや貢 献した	③どちら ともいえ ない	④あまり 貢献して いない	⑤全く貢 献してい ない
（1）売上高	1	2	3	4	5
（2）経常利益	1	2	3	4	5
（3）従業員数	1	2	3	4	5

問 9-4. 海外展開を行うに当たって、貴社が強みとしているものについて、当てはまるものを全てお答えください。（複数回答可）

- ①自社の所在地域に特有の資源 ②資金や設備など有形固定資産
③人的資産や組織力、経営理念、顧客ネットワーク、技能等の知的資産
④ブランド・営業秘密・ノウハウ等の知的財産 ⑤特許権・著作権等の知的財産権
⑥製品・商品・サービスの独創性・個性
⑦製品・商品・サービスのコストパフォーマンス
⑧その他（ ）

【海外展開をする上での課題（当てはまるもの全て）】

- 現在から振り返って、最も重要である（海外展開の成功と失敗の分かれ道である）と考える海外展開の課題は何ですか。当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

問 9-6. 足元の為替水準は、貴社の海外展開に関する準備・検討を後押ししましたか。当てはまるものを1つお答えください。(単一回答)

- 173 -

問 9-7. 貴社が海外展開を開始するために重要だと考える課題（これが克服できれば、海外展開が行えるといった課題）について、当てはまるものを全てお答えください。（複数回答可）

【海外展開を開始するために重要な課題（当てはまるもの全て）】

- | | |
|----------------------------------|--------------------|
| ①会社の経営戦略の策定 | ②海外展開に関する事業計画の策定 |
| ③現地の市場動向やニーズの調査 | ④海外向け製品・商品・サービスの開発 |
| ⑤展示会・見本市・商談会でのバイヤー等の発掘（リストアップ含む） | |
| ⑥バイヤー等との商談方法 | ⑦外国語のホームページの作成 |
| ⑧プロモーション動画や SNS 広報 | ⑨海外担当人材の確保 |
| ⑩海外担当人材の教育・研修 | ⑪語学の習得 |
| ⑫現地の法制度・商習慣の調査 | ⑬貿易関連事務・制度の理解 |
| ⑭提携先・アドバイザーの選定 | ⑮物流コスト |
| ⑯輸送手段の確保（納期の遵守含む） | ⑰資金の確保 |
| ⑱その他（ ） | |

【最も重要である課題（単一回答）】

- | | |
|----------------------------------|--------------------|
| ①会社の経営戦略の策定 | ②海外展開に関する事業計画の策定 |
| ③現地の市場動向やニーズの調査 | ④海外向け製品・商品・サービスの開発 |
| ⑤展示会・見本市・商談会でのバイヤー等の発掘（リストアップ含む） | |
| ⑥バイヤー等との商談方法 | ⑦外国語のホームページの作成 |
| ⑧プロモーション動画や SNS 広報 | ⑨海外担当人材の確保 |
| ⑩海外担当人材の教育・研修 | ⑪語学の習得 |
| ⑫現地の法制度・商習慣の調査 | ⑬貿易関連事務・制度の理解 |
| ⑭提携先・アドバイザーの選定 | ⑮物流コスト |
| ⑯輸送手段の確保（納期の遵守含む） | ⑰資金の確保 |
| ⑱その他（ ） | |

問 9-8. 貴社が海外展開の取組を検討するに当たり、最も障壁とを感じるものは何ですか。

当てはまるものを1つお答えください。(単一回答)

- ①そもそも何から着手したらよいか分からない
②海外事業に割く時間が捻出できない（国内事業で手一杯）
③海外事業に対応できる人材がいない
④輸出に関する相談相手がいない
⑤資金確保ができない
⑥海外向けの製品・商品・サービスがない
⑦語学が習得できない
⑧貿易実務・現地商習慣への対応に不安がある
⑨その他（ ）

ここからは、貴社における支援機関の利用についてお聞きます。

問 10-1. 貴社が以下の経営課題に関する支援を受けたい場合、利用を検討する支援機関として当
てはまるものを全てお答えください。（それぞれについて複数回答可）

①事業計画策定

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ①商工会・商工会議所 | ②よろず支援拠点 |
| ③都道府県等の中小企業支援センター | ④コンサルタント |
| ⑤税・法務関係士業 | ⑥中小企業診断士 |
| ⑦金融機関 | ⑧事業承継・引継ぎ支援センター |
| ⑨JETRO（日本貿易振興機構） | ⑩中小企業基盤整備機構 |
| ⑪自治体 | ⑫その他（ ） |
| ⑬どこを利用すればよいか分からない | ⑭支援機関を利用したいとは思わない |

②販路開拓・マーケティング

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ①商工会・商工会議所 | ②よろず支援拠点 |
| ③都道府県等の中小企業支援センター | ④コンサルタント |
| ⑤税・法務関係士業 | ⑥中小企業診断士 |
| ⑦金融機関 | ⑧事業承継・引継ぎ支援センター |
| ⑨JETRO（日本貿易振興機構） | ⑩中小企業基盤整備機構 |
| ⑪自治体 | ⑫その他（ ） |
| ⑬どこを利用すればよいか分からない | ⑭支援機関を利用したいとは思わない |

③生産設備増強、技術・研究開発

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ①商工会・商工会議所 | ②よろず支援拠点 |
| ③都道府県等の中小企業支援センター | ④コンサルタント |
| ⑤税・法務関係士業 | ⑥中小企業診断士 |
| ⑦金融機関 | ⑧事業承継・引継ぎ支援センター |
| ⑨JETRO（日本貿易振興機構） | ⑩中小企業基盤整備機構 |
| ⑪自治体 | ⑫その他（ ） |
| ⑬どこを利用すればよいか分からない | ⑭支援機関を利用したいとは思わない |

④人材採用・育成

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ①商工会・商工会議所 | ②よろず支援拠点 |
| ③都道府県等の中小企業支援センター | ④コンサルタント |
| ⑤税・法務関係士業 | ⑥中小企業診断士 |
| ⑦金融機関 | ⑧事業承継・引継ぎ支援センター |
| ⑨JETRO（日本貿易振興機構） | ⑩中小企業基盤整備機構 |
| ⑪自治体 | ⑫その他（ ） |
| ⑬どこを利用すればよいか分からない | ⑭支援機関を利用したいとは思わない |

⑤資金繰り

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ①商工会・商工会議所 | ②よろず支援拠点 |
| ③都道府県等の中小企業支援センター | ④コンサルタント |
| ⑤税・法務関係士業 | ⑥中小企業診断士 |
| ⑦金融機関 | ⑧事業承継・引継ぎ支援センター |
| ⑨JETRO（日本貿易振興機構） | ⑩中小企業基盤整備機構 |
| ⑪自治体 | ⑫その他（ ） |
| ⑬どこを利用すればよいか分からない | ⑭支援機関を利用したいとは思わない |

⑥経営改善

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ①商工会・商工会議所 | ②よろず支援拠点 |
| ③都道府県等の中小企業支援センター | ④コンサルタント |
| ⑤税・法務関係士業 | ⑥中小企業診断士 |
| ⑦金融機関 | ⑧事業承継・引継ぎ支援センター |
| ⑨JETRO（日本貿易振興機構） | ⑩中小企業基盤整備機構 |
| ⑪自治体 | ⑫その他（ ） |
| ⑬どこを利用すればよいか分からない | ⑭支援機関を利用したいとは思わない |

⑦企業再生

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ①商工会・商工会議所 | ②よろず支援拠点 |
| ③都道府県等の中小企業支援センター | ④コンサルタント |
| ⑤税・法務関係士業 | ⑥中小企業診断士 |
| ⑦金融機関 | ⑧事業承継・引継ぎ支援センター |
| ⑨JETRO（日本貿易振興機構） | ⑩中小企業基盤整備機構 |
| ⑪自治体 | ⑫その他（ ） |
| ⑬どこを利用すればよいか分からない | ⑭支援機関を利用したいとは思わない |

⑧事業承継・M&A

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ①商工会・商工会議所 | ②よろず支援拠点 |
| ③都道府県等の中小企業支援センター | ④コンサルタント |
| ⑤税・法務関係士業 | ⑥中小企業診断士 |
| ⑦金融機関 | ⑧事業承継・引継ぎ支援センター |
| ⑨JETRO（日本貿易振興機構） | ⑩中小企業基盤整備機構 |
| ⑪自治体 | ⑫その他（ ） |
| ⑬どこを利用すればよいか分からない | ⑭支援機関を利用したいとは思わない |

⑨海外展開

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ①商工会・商工会議所 | ②よろず支援拠点 |
| ③都道府県等の中小企業支援センター | ④コンサルタント |
| ⑤税・法務関係士業 | ⑥中小企業診断士 |
| ⑦金融機関 | ⑧事業承継・引継ぎ支援センター |
| ⑨JETRO（日本貿易振興機構） | ⑩中小企業基盤整備機構 |
| ⑪自治体 | ⑫その他（ ） |
| ⑬どこを利用すればよいか分からない | ⑭支援機関を利用したいとは思わない |

⑩創業

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ①商工会・商工会議所 | ②よろず支援拠点 |
| ③都道府県等の中小企業支援センター | ④コンサルタント |
| ⑤税・法務関係士業 | ⑥中小企業診断士 |
| ⑦金融機関 | ⑧事業承継・引継ぎ支援センター |
| ⑨JETRO（日本貿易振興機構） | ⑩中小企業基盤整備機構 |
| ⑪自治体 | ⑫その他（ ） |
| ⑬どこを利用すればよいか分からない | ⑭支援機関を利用したいとは思わない |

⑪専門家活用

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ①商工会・商工会議所 | ②よろず支援拠点 |
| ③都道府県等の中小企業支援センター | ④コンサルタント |
| ⑤税・法務関係士業 | ⑥中小企業診断士 |
| ⑦金融機関 | ⑧事業承継・引継ぎ支援センター |
| ⑨JETRO（日本貿易振興機構） | ⑩中小企業基盤整備機構 |
| ⑪自治体 | ⑫その他（ ） |
| ⑬どこを利用すればよいか分からない | ⑭支援機関を利用したいとは思わない |

①事業計画が策定できた	④人材採用・育成ができた
②販路開拓・マーケティングにより売上げが拡大できた	⑥経営改善ができた
③生産設備増強、技術・研究開発ができた	⑧事業承継・M&A ができた
⑤資金繰りが改善できた	⑩創業ができた
⑦企業再生ができた	⑫その他（ ）
⑨海外展開ができた	
⑪専門家を紹介してもらえた	
⑬支援の成果は得られなかった	

①事業計画が策定できた

②販路開拓・マーケティングにより売上げが拡大できた

③生産設備増強、技術・研究開発ができた

④人材採用・育成ができた

⑤資金繰りが改善できた

⑥経営改善ができた

⑦企業再生ができた

⑧事業承継・M&A ができた

⑨海外展開ができた

⑩創業ができた

⑪専門家を紹介してもらえた

⑫その他（ ）

⑬支援の成果は得られなかった

①事業計画が策定できた	
②販路開拓・マーケティングにより売上げが拡大できた	
③生産設備増強、技術・研究開発ができた	④人材採用・育成ができた
⑤資金繰りが改善できた	⑥経営改善ができた
⑦企業再生ができた	⑧事業承継・M&A ができた
⑨海外展開ができた	⑩創業ができた
⑪専門家を紹介してもらえた	⑫その他（ ）
⑬支援の成果は得られなかった	

①事業計画が策定できた

②販路開拓・マーケティングにより売上げが拡大できた

③生産設備増強、技術・研究開発ができた

④人材採用・育成ができた

⑤資金繰りが改善できた

⑥経営改善ができた

⑦企業再生ができた

⑧事業承継・M&A ができた

⑨海外展開ができた

⑩創業ができた

⑪専門家を紹介してもらえた

⑫その他（ ）

⑦金融機関の成果

- ①事業計画が策定できた
- ②販路開拓・マーケティングにより売上げが拡大できた
- ③生産設備増強、技術・研究開発ができた
- ④人材採用・育成ができた
- ⑤資金繰りが改善できた
- ⑥経営改善ができた
- ⑦企業再生ができた
- ⑧事業承継・M&A ができた
- ⑨海外展開ができた
- ⑩創業ができた
- ⑪専門家を紹介してもらえた
- ⑫その他（ ）
- ⑬支援の成果は得られなかった

⑧事業承継・引継ぎ支援センターの成果

- ①事業計画が策定できた
- ②販路開拓・マーケティングにより売上げが拡大できた
- ③生産設備増強、技術・研究開発ができた
- ④人材採用・育成ができた
- ⑤資金繰りが改善できた
- ⑥経営改善ができた
- ⑦企業再生ができた
- ⑧事業承継・M&A ができた
- ⑨海外展開ができた
- ⑩創業ができた
- ⑪専門家を紹介してもらえた
- ⑫その他（ ）
- ⑬支援の成果は得られなかった

⑨JETRO（日本貿易振興機構）の成果

- ①事業計画が策定できた
- ②販路開拓・マーケティングにより売上げが拡大できた
- ③生産設備増強、技術・研究開発ができた
- ④人材採用・育成ができた
- ⑤資金繰りが改善できた
- ⑥経営改善ができた
- ⑦企業再生ができた
- ⑧事業承継・M&A ができた
- ⑨海外展開ができた
- ⑩創業ができた
- ⑪専門家を紹介してもらえた
- ⑫その他（ ）
- ⑬支援の成果は得られなかった

⑩中小企業基盤整備機構の成果

- ①事業計画が策定できた
- ②販路開拓・マーケティングにより売上げが拡大できた
- ③生産設備増強、技術・研究開発ができた
- ④人材採用・育成ができた
- ⑤資金繰りが改善できた
- ⑥経営改善ができた
- ⑦企業再生ができた
- ⑧事業承継・M&A ができた
- ⑨海外展開ができた
- ⑩創業ができた
- ⑪専門家を紹介してもらえた
- ⑫その他（ ）
- ⑬支援の成果は得られなかった

①事業計画が策定できた

②販路開拓・マーケティングにより売上げが拡大できた

③生産設備増強、技術・研究開発ができた

④人材採用・育成ができた

⑤資金繰りが改善できた

⑥経営改善ができた

⑦企業再生ができた

⑧事業承継・M&A ができた

⑨海外展開ができた

⑩創業ができた

⑪専門家を紹介してもらえた

⑫その他（ ）

⑬支援の成果は得られなかった

①事業計画が策定できた

②販路開拓・マーケティングにより売上げが拡大できた

③生産設備増強、技術・研究開発ができた

④人材採用・育成ができた

⑤資金繰りが改善できた

⑥経営改善ができた

⑦企業再生ができた

⑧事業承継・M&A ができた

⑨海外展開ができた

⑩創業ができた

⑪専門家を紹介してもらえた

⑫その他（ ）

⑬支援の成果は得られなかった

問 10-3. 貴社から見た、以下の支援機関の、各経営課題に対する支援状況として、当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

①商工会・商工会議所

	①支援 の ニーズを 把握し、 課題を解 決できる	②支援 の ニーズを 把握し、 自機関で は解決で きないも の、課題 を解決 できる別 の機関を 紹介でき る	③支援 の ニーズは 把握する が、課題 解決につ ながる具 体的な支 援はして もらえな い	④支援 の ニーズを 把握でき ない	⑤分から ない
①事業計画策定	1	2	3	4	5
②販路開拓・ マーケティング	1	2	3	4	5
③生産設備増 強、 技術・研究開発	1	2	3	4	5
④人材採用・育 成	1	2	3	4	5
⑤資金繰り	1	2	3	4	5
⑥経営改善	1	2	3	4	5
⑦企業再生	1	2	3	4	5
⑧事業承継・ M&A	1	2	3	4	5
⑨海外展開	1	2	3	4	5
⑩創業	1	2	3	4	5
⑪専門家活用	1	2	3	4	5

②よろず支援拠点

	①支援 のニーズを把握し、 課題を解決できる	②支援 のニーズを把握し、 自機関では解決できないものの、課題を解決できる別の機関を紹介できる	③支援 のニーズは把握するが、課題解決につながる具体的な支援はしてもらえない	④支援 のニーズを把握できない	⑤分からない
①事業計画策定	1	2	3	4	5
②販路開拓・マーケティング	1	2	3	4	5
③生産設備増強、技術・研究開発	1	2	3	4	5
④人材採用・育成	1	2	3	4	5
⑤資金繰り	1	2	3	4	5
⑥経営改善	1	2	3	4	5
⑦企業再生	1	2	3	4	5
⑧事業承継・M&A	1	2	3	4	5
⑨海外展開	1	2	3	4	5
⑩創業	1	2	3	4	5
⑪専門家活用	1	2	3	4	5

③金融機関

	①支援の ニーズを 把握し、 課題を解 決できる	②支援の ニーズを 把握し、 自機関で は解決で きないも の、課 題を解決 できる別 の機関を 紹介でき る	③支援の ニーズは 把握する が、課題 解決につ ながる具 体的な支 援はして もらえな い	④支援の ニーズを 把握でき ない	⑤分から ない
①事業計画策定	1	2	3	4	5
②販路開拓・ マーケティング	1	2	3	4	5
③生産設備増 強、技術・研 究開発	1	2	3	4	5
④人材採用・ 育成	1	2	3	4	5
⑤資金繰り	1	2	3	4	5
⑥経営改善	1	2	3	4	5
⑦企業再生	1	2	3	4	5
⑧事業承 継・M&A	1	2	3	4	5
⑨海外展開	1	2	3	4	5
⑩創業	1	2	3	4	5
⑪専門家活用	1	2	3	4	5

問 10-4. 貴社が過去3年以内に支援機関を利用した際に、当初想定していた課題とは異なる、より本質的な課題の設定につながるような支援を受けたことはありますか。当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

- | | |
|--------|---------------|
| ①あった | ②なかった |
| ③分からない | ④支援機関の利用経験はない |

問 10-5. 貴社が支援機関を利用し、当初想定していた課題とは異なる、より本質的な課題を設定できることは、貴社の持続的な成長・発展につながるとお考えですか。当てはまるものを1つお答えください。（単一回答）

- | | |
|------------|-----------|
| ①とてもそう思う | ②ある程度そう思う |
| ③あまりそう思わない | ④全くそう思わない |

ここからは、賃上げについてお聞きします。

問 11-1. 貴社は過去1年間における、製品・商品・サービスの生産・製造にかかる費用変動分について、どれくらい販売価格に転嫁できましたか。

価格転嫁ができた割合をお答えください。なお、価格転嫁が全くできなかった場合は0と記入してください。（数値の回答）

%

問 11-2. 過去3年間における、貴社の従業員への賃上げによる従業員1人当たり平均賃金の状況について、当てはまるものをお答えください。（それぞれについて単一回答）

※ここでの賃金改定における「賃上げ」は、「定期昇給」、「ベースアップ」を指します。

	①賃上げを実施し、従業員一人当たり平均賃金を引き上げた	②従業員一人当たり平均賃金を引き下げた	③従業員一人当たり平均賃金の改定を行わなかった	④分からない
(1)現在	1	2	3	4
(2)2021年 (1年前)	1	2	3	4
(3)2020年 (2年前)	1	2	3	4

問 11-3. 貴社の価格転嫁と賃上げの関係性に関するお考えとして、当てはまるものを1つお答えください。(単一回答)

(1) 従業員1人当たり平均賃金の改定率

	%
--	---

(2) ベースアップ率

	%
--	---

問 11-4. 貴社の価格転嫁と賃上げの関係性に関するお考えとして、当てはまるものを1つお答えください。(単一回答)

- ①製品・商品・サービスの価格転嫁をした結果、賃上げが可能になる
- ②賃上げを行う目的で、製品・商品・サービスの価格転嫁を行う
- ③どちらともいえない・分からない

※本調査の結果は、すべて統計的に処理され、個人が特定されることはありません。