

# **令和4年度中小企業再生支援・事業承継総合支援事業 (中小企業の事業再生分野の政策効果検証事業) 報告書**

令和5年1月31日  
株式会社帝国データバンク

# 目次

|                                             |              |
|---------------------------------------------|--------------|
| <b>I.事業概要</b> . . . . .                     | <b>p.3</b>   |
| <b>II.効果検証分析手法</b> . . . . .                | <b>p.16</b>  |
| <b>III.新型コロナウイルス感染症特例リスケジュールの効果検証</b> . . . | <b>p.21</b>  |
| 1.支援の概要 . . . . .                           | p.22         |
| 2.ロジックモデル、KPI . . . . .                     | p.23         |
| 3.分析結果 . . . . .                            | p.25         |
| <b>IV.経営改善計画策定支援事業（405事業）の効果検証</b> . . . .  | <b>p.50</b>  |
| 1.事業の概要 . . . . .                           | p.51         |
| 2.ロジックモデル、KPI . . . . .                     | p.52         |
| 3.分析結果 . . . . .                            | p.54         |
| <b>V.早期経営改善計画策定支援事業（ポスコロ事業）の効果検証</b> . .    | <b>p.90</b>  |
| 1.事業の概要 . . . . .                           | p.91         |
| 2.ロジックモデル、KPI . . . . .                     | p.92         |
| 3.分析結果 . . . . .                            | p.94         |
| <b>VI.活性化協議会事業の効果検証</b> . . . . .           | <b>p.128</b> |
| 1.支援の概要 . . . . .                           | p.129        |
| 2.ロジックモデル、KPI . . . . .                     | p.134        |
| <b>VII.総括</b> . . . . .                     | <b>p.140</b> |
| <b>VIII.参考（アンケート単純集計結果、調査票）</b> . . . . .   | <b>p.143</b> |

# **I .事業概要**

# 事業目的・内容

- 活性化協議会が実施する支援策に対する効果検証を行うため、研究会を立ち上げ、アンケート調査を実施して検証・分析を行った。

## 【事業目的】

・令和2年から新型コロナウイルス感染症の影響が中小企業者に幅広く影響を及ぼし、日本を含む世界経済が大きな打撃を受けている。その中で、日本の中小企業においては、喫緊の資金繰り支援が奏功したものの、増大する債務を抱えた中小企業者が増加している。

・こうした状況を踏まえ、日本の地域経済を支える中小企業全体の生産性向上を実現するためには、このような増大する債務に苦しむ中小企業者の収益力改善・事業再生・再チャレンジ支援を促していくことが必要であり、政府としては、中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを支援するべく、令和4年3月に「中小企業活性化パッケージ」を策定し、同年4月から全国47都道府県にある中小企業再生支援協議会を関連機関と統合し、「中小企業活性化協議会」を設置することで、収益力改善・事業再生・再チャレンジを一元的に支援する体制を構築している。

・活性化協議会や民間支援機関による実効的な支援を展開していくためには、支援策の効果を検証し、その結果を次なる政策立案につなげていく体制を整備することが必要である。こうした問題意識の下、本調査事業では、活性化協議会や民間支援機関による支援の効果検証のための環境整備を目的とする。

## 【事業内容】

- ① 特例リスケ、405事業、ポスコ事業、その他協議会が実施する支援のロジックモデル、KPIを設定
- ② 研究会を立ち上げ、①のロジックモデル、KPI、アンケート調査項目、調査対象、効果分析に対する検討を実施
- ③ 支援利用企業を含む全国4万社へのアンケート調査を実施
- ④ アンケート結果並びに帝国データバンクのデータベースを用いた効果検証分析を実施

※本報告書では、新型コロナウイルス感染症特例リスケジュールを「特例リスケ」、経営改善計画策定支援事業を「405事業」、早期経営改善計画策定支援事業を「ポスコ事業」、収益力改善支援・（プレ）再生支援・再チャレンジ支援を「その他協議会支援」と記載する。



# 効果検証実施ステップ°

## 【実施ステップ】

- STEP1 特例リスケ、405事業、ポストコロナ事業、その他協議会支援のロジックモデルと効果測定のためのKPIを設定。
- STEP2 事業再生の関係者（学識経験者、調査会社、全国本部等）を集めた中小企業の事業再生分野の政策効果検証研究会（全6回）を立ち上げ、効果検証のためのモデル策定、効果検証分析について議論。
- STEP3 効果測定を行うためのアンケートを実施。アンケート調査対象は全国の中小企業4万社、調査方法は郵送とWEBによる。
- STEP4 アンケート結果から得られた項目と、帝国データバンクの企業情報を合わせて分析を実施し、各支援の効果検証を実施。分析結果は都度研究会の場で共有。
- STEP5 分析結果を取りまとめ、報告書を作成。

# 研究会 概要

- 本事業内において、「中小企業の事業再生分野の政策効果検証研究会」を立ち上げ、全6回実施した。

## 【研究会概要】

- ・研究会名称 「中小企業の事業再生分野の政策効果検証研究会」
- ・実施件数 全6回
- ・参加委員 ※五十音順、敬称略

植杉 威一郎 一橋大学経済研究所 教授

佐藤 友泰 中小企業活性化全国本部 副統括事業再生プロジェクトマネージャー

塚田 達仁 一般社団法人 CRD協会 事業推進部長

中嶋 修 板橋区立企業活性化センター センター長

古川 忠彦 アルパーコンサルティング株式会社 代表取締役

宮川 大介 一橋大学 経営管理研究科経営管理専攻 教授

# 研究会 概要

## 【研究会概要】

・全6回実施内容

| 研究会実施日            | 実施内容                                                                                                                                |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 第1回_令和4年10月7日（金）  | 1. 中小企業活性化協議会の概要・現状説明<br>2. 特例リスケジュール支援、経営改善計画策定支援事業の概要・現状説明<br>3. 特例リスケジュール支援、経営改善計画策定支援事業のロジックモデルと評価指標(KPI)の検討、議論                 |
| 第2回_令和4年10月21日（金） | 1. 特例リスケジュール支援、経営改善計画策定支援事業ロジックモデルと評価指標(KPI)の修正箇所説明<br>2. アンケート調査対象先案の提示、議論<br>3. アンケート調査後に予定している効果検証方法説明、議論<br>4. アンケート調査票案の提示、議論  |
| 第3回_令和4年11月18日（金） | 1. 収益力改善・事業再生・再チャレンジ支援の概要説明<br>2. 収益力改善支援のロジックモデル・KPI案の提示、議論<br>3. プレ再生支援・再生支援のロジックモデル・KPI案の提示、議論<br>4. 再チャレンジ支援のロジックモデル・KPI案の提示、議論 |
| 第4回_令和4年12月9日（金）  | 1. 収益力改善・事業再生・再チャレンジ支援のロジックモデル・KPI修正<br>2. 分析手法の概要説明、議論<br>3. 分析①属性セグメント毎の基準値との比較方法の説明、議論<br>4. 分析②支援利用企業・非利用企業の比較効果検証方法の説明、議論      |

# 研究会 概要

| 研究会実施日            | 実施内容                                                                                                                                                                    |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 第5回_令和4年12月23日（金） | <ol style="list-style-type: none"><li>1. アンケート調査結果報告</li><li>2. 実施したデータ整備方法の説明</li><li>3. 分析①属性セグメント毎の基準値との比較結果説明、議論</li><li>4. 分析②支援利用企業・非利用企業の比較効果検証結果説明、議論</li></ol> |
| 第6回_令和5年1月19日（木）  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 特例リスク支援の効果検証分析結果結果報告、議論</li><li>2. 405事業の効果検証分析結果報告、議論</li><li>3. ポスコロ事業の効果検証分析結果報告、議論</li><li>4. 研究会全6回の振り返り</li></ol>        |

# アンケート調査 概要

- 研究会での議論を経て、各支援の効果検証のためのアンケート調査を全国中小企業4万社に対し、以下の概要で実施した。

## 【アンケート調査概要】

|         |                                                                                                                                                                                                     |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 調査目的    | 本事業で設定するKPI等、各支援の効果検証を行うため、支援利用企業と非利用企業を含む企業への支援利用に関する内容や当時の財務状況について調査を実施した。なお、研究会の議論の中では405事業、ポスコロ事業を支援した認定支援機関への調査を実施する案も出たが、各企業情報の提示が難しい点や、帝国データバンクの保有する企業情報を加味した分析を実施したい点を考慮して、企業向けのアンケートを実施した。 |
| 調査対象    | 40,000社                                                                                                                                                                                             |
| 調査期間    | 令和4年11月11日～令和4年12月16日                                                                                                                                                                               |
| 調査方法    | WEB調査＋郵送調査                                                                                                                                                                                          |
| 回答企業数   | 6,613社（回答率16.5%）                                                                                                                                                                                    |
| 支援毎の回答数 | 特例リスケ：583件、405事業：556件、ポスコロ事業：192件、収益性改善：84件<br>再チャレンジ：181件、再生：15件                                                                                                                                   |

# アンケート調査対象の選定

- 対象企業40,000件は帝国データバンクが保有するデータベースより抽出した。
- 抽出方法は以下の手順に沿って行うことで、対象企業に各支援利用企業が全く含まれない状況を避けつつ、決算書情報が可能な限り利用できる形で抽出を行った。

## 【抽出手順】

- ① 公開されている情報から、各支援利用企業の企業属性を把握する。
- ② 帝国データバンクが保有するデータベースを活用して、把握した企業属性に近い企業を抽出し、2014年以降の決算書を保有しているかのフラグを立て、中小企業庁に提供する。
- ③ 中小企業庁が保有する各支援利用企業リストとマッチングさせ、各支援利用企業がより多く含まれるように対象企業40,000件を抽出し、帝国データバンクに提供する。

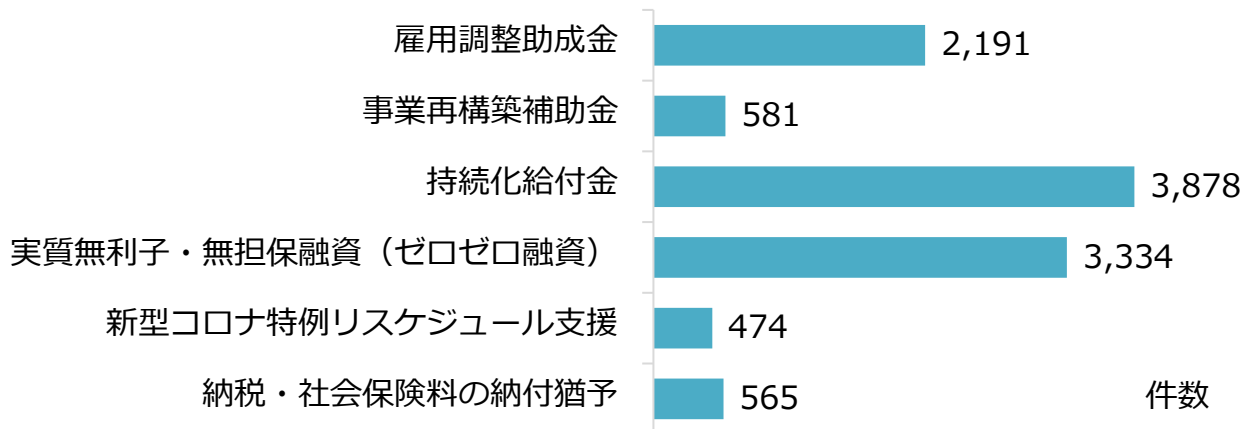
※帝国データバンクは40,000件のどの企業が各支援利用企業か分からない状態である。

※帝国データバンクが決算書情報を保有している企業を優先的に対象とする。

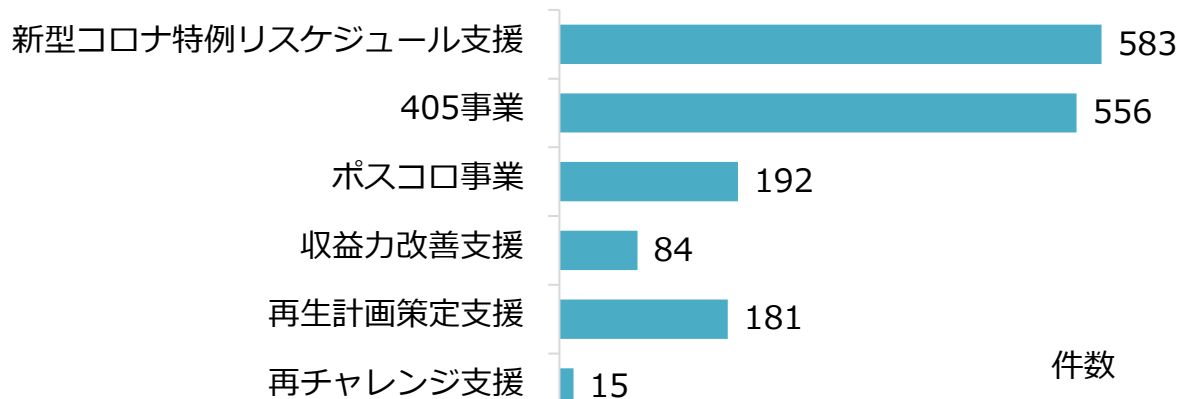
# アンケート調査 結果概要

- 活用した新型コロナ対策制度では「持続化給付金」、活性化協議会が実施する事業では「新型コロナ特例リスケジュール支援」が最も回答を得た。

Q1\_新型コロナ対策制度のうち活用した制度



Q2\_活性化協議会が実施する事業の利用状況

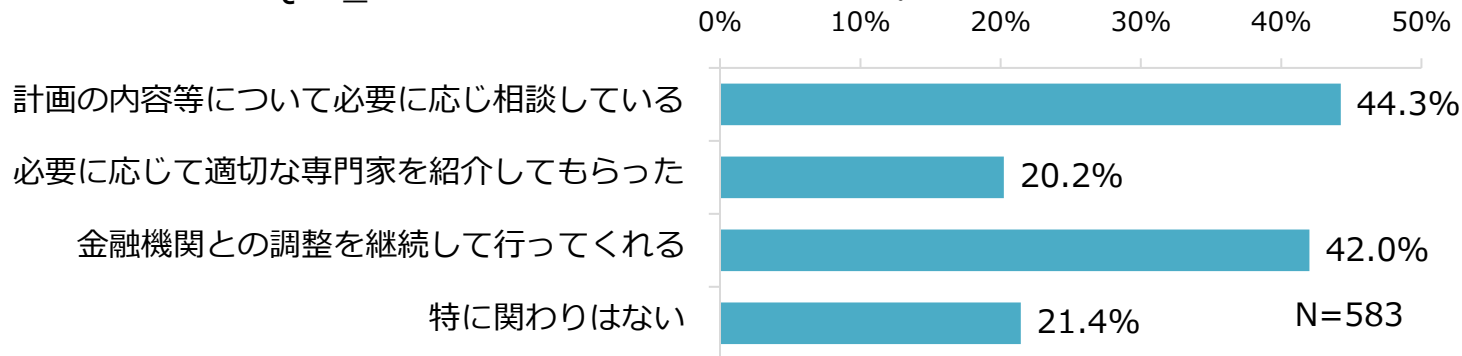


※Q1とQ2の「特例リスケジュール支援」の回答数が異なるのは、Q1の選択漏れによるもの

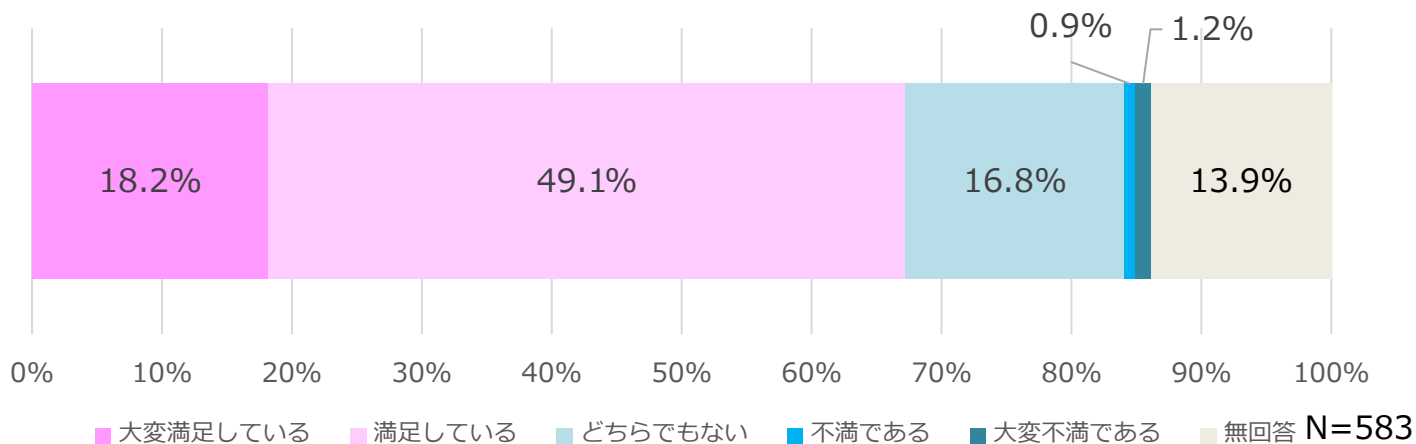
# アンケート調査 結果概要

- 特例リスケジュール支援利用後、活性化協議会に「計画の内容等について必要に応じて相談している」が最も多く、利用して満足との回答は約7割となった。

Q15\_特例リスケ利用後の活性化協議会との関わり方



Q17\_特例リスケ利用の満足度

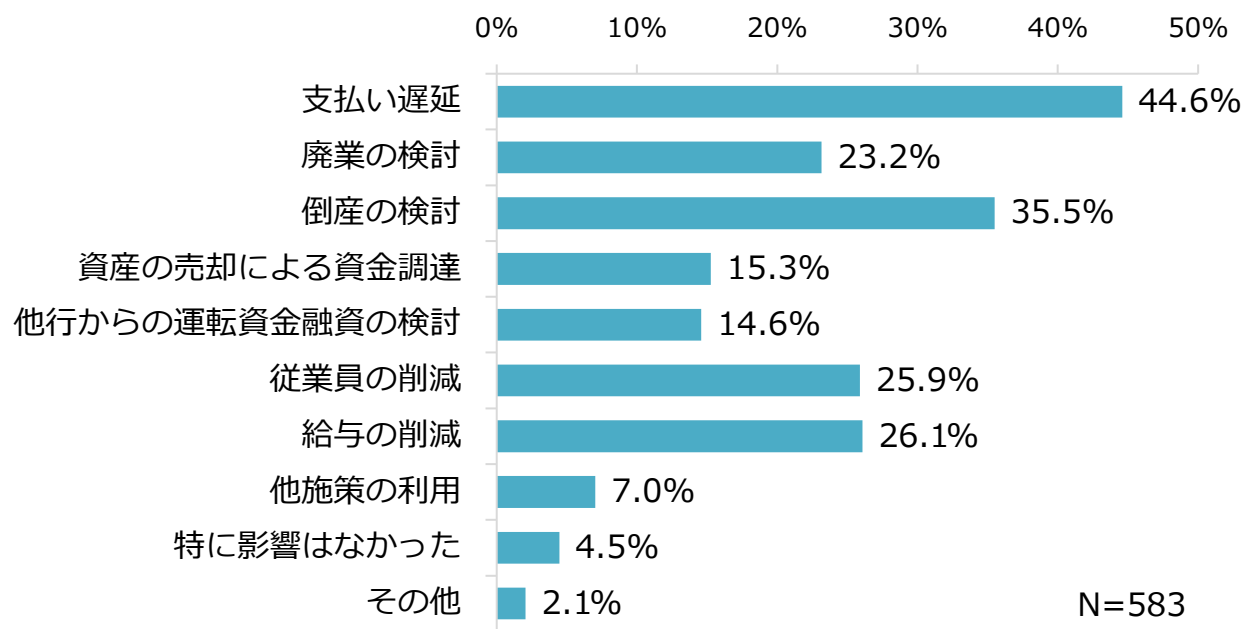




# アンケート調査 結果概要

- 特例リスクスケジュール支援を利用しなかった場合に想定された影響としては「支払い遅延」が最も多い回答を得た。

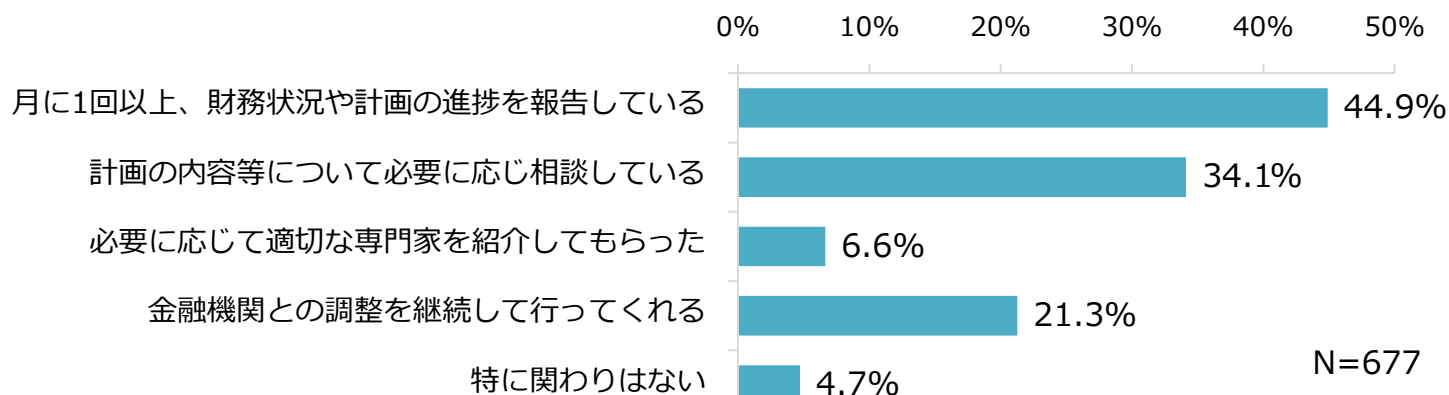
Q18\_特例リスクスケジュールを利用しなかった場合に想定された影響



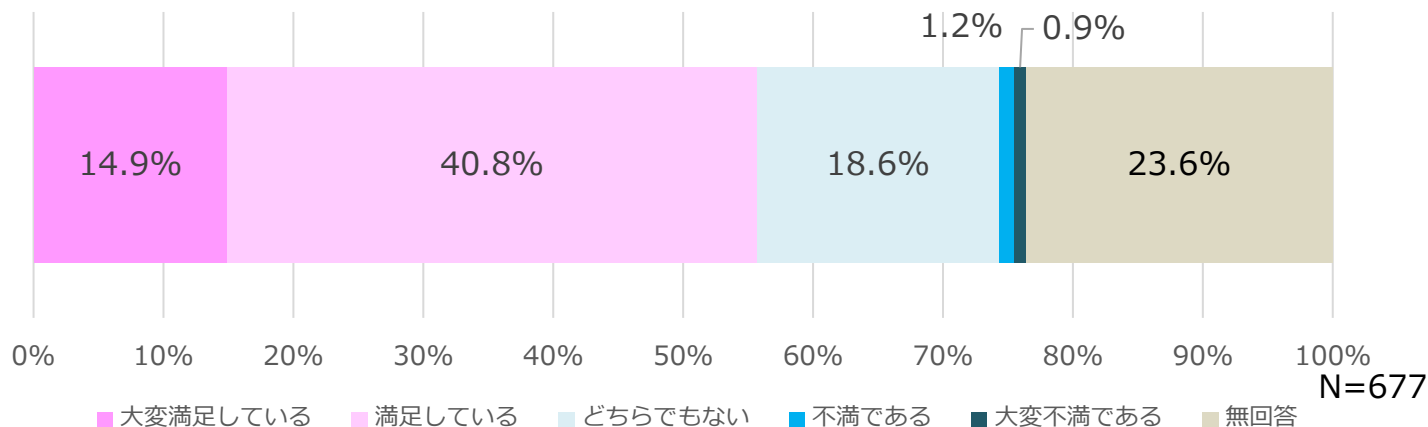
# アンケート調査 結果概要

- 405事業・ポスコロ事業の利用後、活性化協議会に「月に1回以上、財務状況や計画の進捗を報告している」が最も多く、利用して満足との回答は約5割となった。

Q27\_405事業・ポスコロ事業利用後の活性化協議会との関わり方



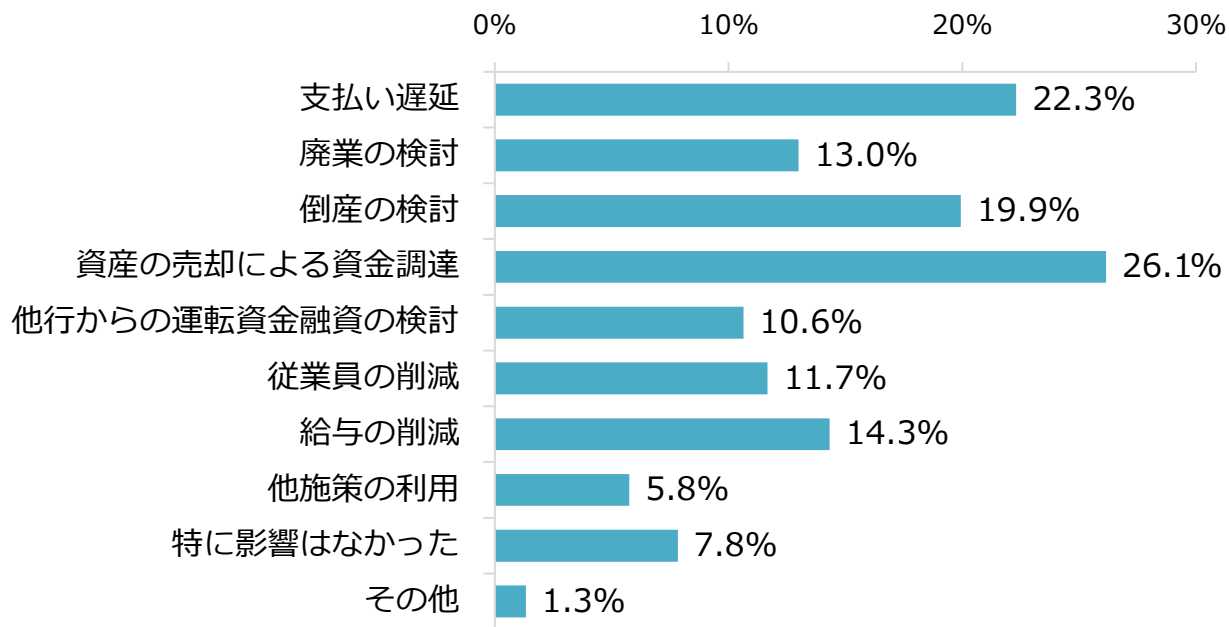
Q29\_405事業・ポスコロ事業利用の満足度



# アンケート調査 結果概要

- 405事業・ポストコロ事業を利用しなかった場合に想定された影響としては「資産の売却による資金調達」が最も多い回答を得た。

Q30\_405事業・ポストコロ事業を利用しなかった場合に想定された影響



N=677

## **Ⅱ.効果検証分析手法**

## 分析概要

- 本事業では「①セグメント分析」「②傾向スコアを用いた分析」の2手法を用いて効果検証分析を実施した。

### ① 属性セグメント毎の基準値との比較（セグメント分析）

アンケート調査を基に各支援の利用企業を抽出し、企業属性のセグメント毎に評価指標を基準値（全国平均）と比較する。企業属性が同質の企業群を比較する事で、支援の効果を検証する。

※基準値は帝国データバンクのデータベースより算出するため、未収録の項目は検証不可

### ② 支援利用企業・非利用企業の比較効果検証（傾向スコアを用いた分析）

アンケート調査を基に、回答企業を各支援の利用企業・非利用企業に分類し、傾向スコアマッチングや差分の差分法(DID)等を用いて評価指標を比較する。

※各手法には満たすべき前提条件が存在するため、調査結果に応じた手法の検討が必要

# 回答ローデータの整備

- 分析に先立ち、財務情報である設問3、設問21の回答ローデータに以下処理を実施した。

## ① マイナス値の処理

「営業利益」「税引前当期純利益」では、マイナスの入力方法が様々であるため、

▲や△、?といった記号は全て「-」に変換

上記以外の項目では、全て「0」以上の値を取るため、マイナス値は削除

## ② 異常値の処理

一部明らかな入力ミスと思われる値があるため、上記マイナス値を処理後、以下を実施した。

A.「営業利益」「税引前当期純利益」では、マイナス値を考慮し、

上位、下位ともに1%を異常値とみなし削除

B.上記以外の項目では、上位1%を異常値とみなし削除

## ③ 重複排除

設問3、設問21で決算期が重複する場合は、設問項目の多寡より設問3を採用

## ④ 財務情報の補完

財務情報の回答を得られなかった決算期は、TDB保有の企業単独財務情報がある場合に補完

# (参考) 設問、属性、決算項目と各変数名の定義①

| 区分   | 設問          | 形式 | 設問文                       | 選択肢 |                         | 特例リスク | 405・ポスコロ  |      |
|------|-------------|----|---------------------------|-----|-------------------------|-------|-----------|------|
|      |             |    |                           |     |                         |       | コロナ前      | コロナ後 |
| 共通設問 | Q1          | MA | 利用した新型コロナ対策制度             | 1   | 雇用調整助成金                 |       | Q1_1      |      |
|      |             |    |                           | 2   | 事業再構築補助金                |       | Q1_2      |      |
|      |             |    |                           | 3   | 持続化給付金                  |       | Q1_3      |      |
|      |             |    |                           | 4   | 実質無利子・無担保融資<br>(ゼロゼロ融資) |       | Q1_4      |      |
|      |             |    |                           | 5   | 新型コロナ特例リスクスケジュール支援      |       | Q1_5      |      |
|      |             |    |                           | 6   | 納税・社会保険料の納付猶予           |       | Q1_6      |      |
|      | Q2          | SA | 新型コロナ特例リスクスケジュール支援（特例リスケ） | 1   | 利用した                    |       | dm_Q2_1_1 |      |
|      |             |    | 経営改善計画策定支援（405事業）         | 1   | 利用した                    |       | dm_Q2_2_1 |      |
|      |             |    | 早期経営改善計画策定支援（ポスコロ事業）      | 1   | 利用した                    |       | dm_Q2_3_1 |      |
|      |             |    | 収益力改善支援                   | 1   | 利用した                    |       | dm_Q2_4_1 |      |
|      |             |    | 再生計画策定支援                  | 1   | 利用した                    |       | dm_Q2_5_1 |      |
|      |             |    | 再チャレンジ支援                  | 1   | 利用した                    |       | dm_Q2_6_1 |      |
|      | Q4_4<br>(★) | SA | 借入返済額の変更                  | 1   | 変更していた                  |       | dm_Q4_4_1 |      |
|      |             |    |                           | 2   | 変更していなかった               |       | -         |      |
|      | Q4_5<br>(★) | SA | 金融機関との関係                  | 1   | 良好                      |       | dm_Q4_5_1 |      |
|      |             |    |                           | 2   | 普通                      |       | dm_Q4_5_2 |      |
|      |             |    |                           | 3   | 陰悪                      |       | -         |      |
|      | Q6<br>(★)   | SA | 認定経営革新等支援機関の活用状況          | 1   | 必要に応じて相談を行っている          |       | dm_Q6_1   |      |
|      |             |    |                           | 2   | 以前、相談したことがある            |       | dm_Q6_2   |      |
|      |             |    |                           | 3   | 知っているが、活用したことはない        |       | dm_Q6_3   |      |
|      |             |    |                           | 4   | 知らない                    |       | -         |      |

※（★）はダミー変数化した項目

## (参考) 設問、属性、決算項目と各変数名の定義②

| 区分      | 設問   | 形式 | 設問文      | 選択肢 |                 | 特例リスク                 | 405・ポストコ              |                             |
|---------|------|----|----------|-----|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|
|         |      |    |          |     |                 |                       | コロナ前                  | コロナ後                        |
| ロジックモデル | Q4   | MA | 支援利用前の状態 | 1   | 慢性的な業務不振、リスク不要  | status_before_covid_1 | status_before_1       | status_before_covid_1       |
|         |      |    |          | 2   | 新型コロナによる急激な業績悪化 | status_before_covid_2 | -                     | status_before_covid_2       |
|         |      |    |          | 3   | ポジティブな要因        | -                     | -                     | status_before_covid_3       |
|         | Q4   | MA | 支援利用の要因  | 1   | 債務不履行           | status_cause_tokurei1 | status_cause_405post1 | status_cause_405post1_covid |
|         |      |    |          | 2   | 売上高の減少(CFの悪化)   | status_cause_tokurei2 | status_cause_405post2 | status_cause_405post2_covid |
|         |      |    |          | 3   | 信用リスクの悪化        | status_cause_tokurei3 | status_cause_405post3 | status_cause_405post3_covid |
|         |      |    |          | 4   | 運転資金の不足         | status_cause_tokurei4 | status_cause_405post4 | status_cause_405post4_covid |
| 属性      | -    | SA | 製造業の有無   | -   | -               | seizou_FLG            |                       |                             |
|         | -(★) | SA | 都道府県     | -   | -               | dm_ken_cd             |                       |                             |
|         | -    | 数値 | 業歴       | -   | -               | gyoreki               |                       |                             |
| 決算項目    | Q3   | 数値 | 売上高      | 3   | -               | num_3_tokurei         | num_3_405post         |                             |
|         |      | 数値 | 人件費      | 6   | -               | num_6_tokurei         | num_6_405post         |                             |
|         |      | 数値 | 営業利益     | 8   | -               | num_8_tokurei         | num_8_405post         |                             |
|         |      | 数値 | 現金及び預金   | 10  | -               | num_10_tokurei        | num_10_405post        |                             |
|         |      | 数値 | 従業員数     | 12  | -               | num_19_tokurei        | num_19_405post        |                             |
|         |      | 数値 | 非正規雇用    | 13  | -               | num_13_tokurei        | num_13_405post        |                             |
|         |      | 数値 | 限界利益率    | 14  | -               | num_14_tokurei        | num_14_405post        |                             |
|         |      | 数値 | 営業CF     | 15  | -               | num_15_tokurei        | num_15_405post        |                             |
|         |      | 数値 | 営業費用     | 17  | -               | num_17_tokurei        | num_17_405post        |                             |

※ (★) はダミー変数化した項目



# Ⅲ.新型コロナウイルス感染症 特例リスクジュールの効果検証

1. 支援の概要
2. ロジックモデル、KPI
3. 分析結果

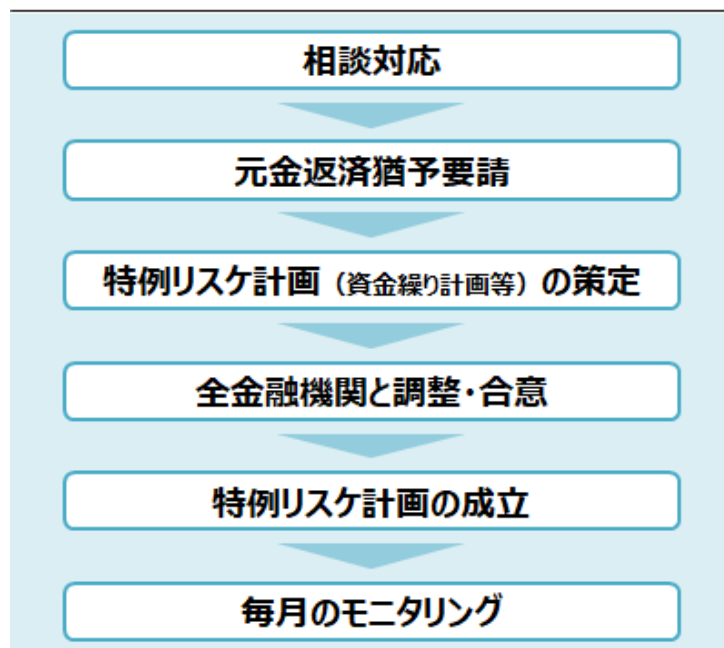
# 1. 支援の概要

中小企業活性化協議会（旧 中小企業再生支援協議会）では、2020年4月から、既往債務の支払いに悩む中小企業に代わって、事業再生の可能性の検討をせず、金融機関に対し一括して元金返済猶予を要請するとともに、1年間の資金繰り計画の策定や新規借入を含めた金融機関調整等を行う特例リスケジュール計画策定支援を実施。

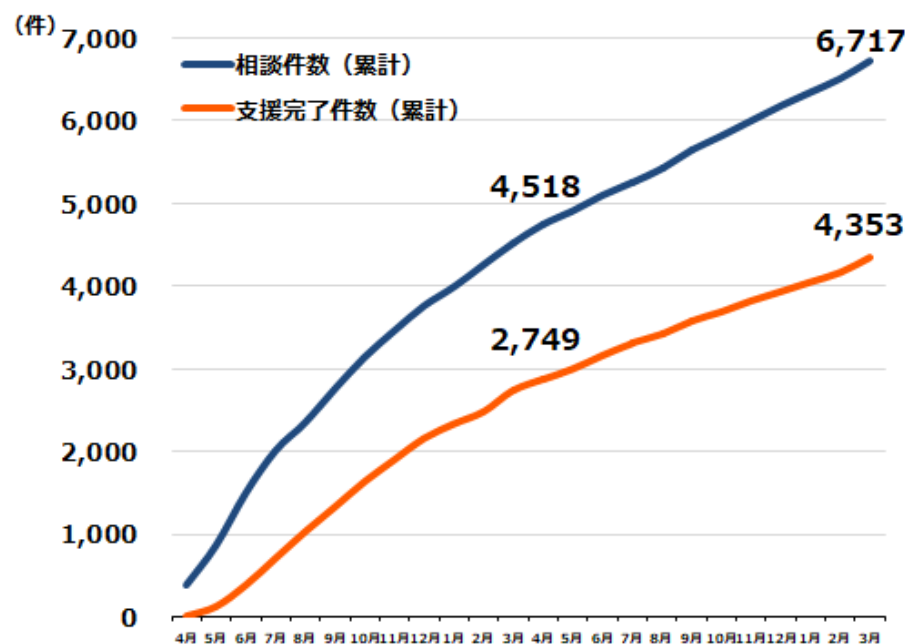
【具体的な支援内容】

- 資金繰りに悩む中小企業者とともに、主要債権者の支援姿勢を確認の上で、一括して1年間の元金返済猶予の要請を実施。
- 複数の既往債権者が存在する場合、新規融資を含めた金融機関調整を行った上で、既往債権者の合意形成をサポート。
- 特例リスケジュール計画成立後も、毎月資金繰りを継続的にチェックし、適宜助言。

## 特例リスケジュール支援の流れ

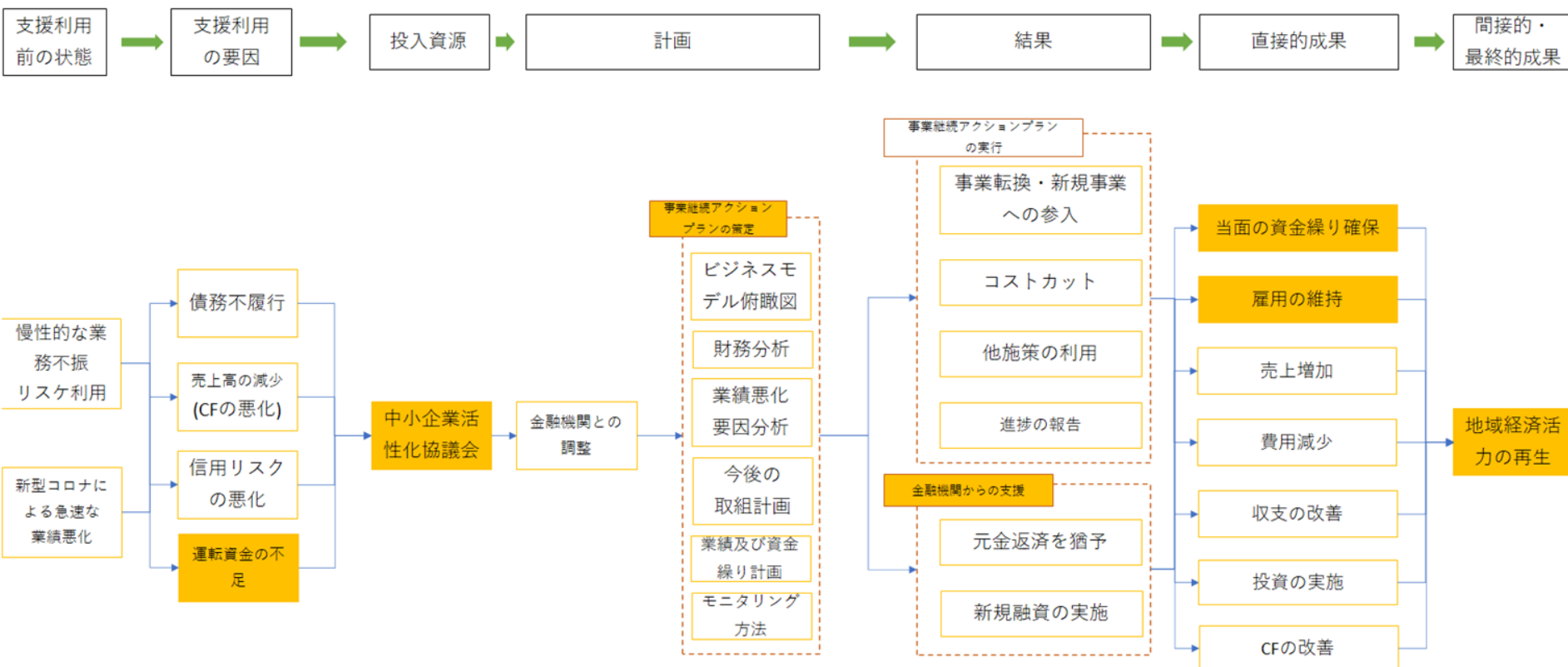


## 特例リスケジュール支援の実績（2022年3月末時点）



## 2.ロジックモデル、KPI

- 有識者・研究会での意見を踏まえ、特例リスクのロジックモデルは以下の通り設定した。



特例リスクと経営改善支援で異なる点

405事業とポストコロナ事業で異なる点

特例リスク・405事業とポストコロナ事業で異なる点

## 2.ロジックモデル、KPI

- 本事業内で設定した特例リスクのKPIは以下の通り設定した。

| No | 直接的成果     | 重点指標           | 評価指標（KPI）の選定理由                                              |
|----|-----------|----------------|-------------------------------------------------------------|
| 1  | 当面の資金繰り確保 | <b>現預金の増加</b>  | 金融支援の結果を把握するための指標として選定。                                     |
| 2  | 雇用の維持     | <b>従業員数の維持</b> | 雇用状況を把握するための指標として選定。<br>正規だけでなく、非正規（アルバイト、パート、派遣）の内数も指標とする。 |

| No | 直接的成果 | 補助項目           | 選定理由                                                                |
|----|-------|----------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1  | 売上増加  | <b>売上高の増加</b>  | 事業継続アクションプランにおける今後の取組に基づく事業改善、事業拡大の状況を把握するための指標として選定。               |
| 2  | 費用減少  | <b>営業費用の減少</b> | 事業継続アクションプランにおける今後の取組に基づく事業改善、事業拡大の状況を把握するための指標として選定。               |
| 3  | 収支の改善 | <b>営業利益の増加</b> | 本業利益の改善を把握するための指標として選定。<br>経常利益や当期利益でなく、本業の収支を示す営業利益を指標とする。         |
| 4  | 投資の実施 | <b>投資実施金額</b>  | 今後を見据えて前向きな行動を取っているかを把握するための指標として選定。<br>実施有無だけでなく、投資先、時期についても把握を行う。 |
| 5  | CFの改善 | <b>営業CFの増加</b> | 企業のCFを把握するための指標として選定。                                               |

### 3.分析結果（KPIの計測期間）

- 特例リスクのKPI計測に際し、変化率を計測する期間を以下のように設定した。

|             | 利用企業        | 非利用企業    |
|-------------|-------------|----------|
| 基準年         | 2019年       |          |
| 変化率<br>計測期間 | 基準年～利用年の1年後 | 基準～2021年 |

### 3.分析結果（指標の算出）

- 各指標の算出方法をアンケート調査の結果を用いて、以下の通り設定した。

| No | 直接的成果     | 重点指標    | 算出に用いる設問             |
|----|-----------|---------|----------------------|
| 1  | 当面の資金繰り確保 | 現預金の増加  | 設問3<br>現金及び預金        |
| 2  | 雇用の維持     | 従業員数の維持 | 設問3<br>従業員数（うち非正規雇用） |

| No | 直接的成果 | 補助項目    | 算出に用いる設問                         |
|----|-------|---------|----------------------------------|
| 1  | 売上増加  | 売上高の増加  | 設問3<br>売上高                       |
| 2  | 費用減少  | 営業費用の減少 | 設問3<br>売上原価 + 販売費及び一般管理費         |
| 3  | 収支の改善 | 営業利益の増加 | 設問3<br>営業利益                      |
| 4  | 投資の実施 | 投資実施金額  | ※今回のアンケート調査において取得困難であったため分析は見送った |
| 5  | CFの改善 | 営業CFの増加 | 設問3<br>税引前当期純利益 + 減価償却費          |

### 3.分析結果（調査票設問とロジックモデルの紐づけ）

- 設問とロジックモデルの紐付けに際しては、活用制度や活用時期を鑑みて行った。
- 紐付けに用いる設問は以下の通り。

①共通設問であるコロナ禍以前（2019年以前）の状態を問う設問4

②共通設問であるコロナ禍以後（2020年以降）の状態を問う設問5

| ロジックモデル  | 利用      | 非利用 |
|----------|---------|-----|
| 支援利用前の状態 | 設問4×設問5 |     |
| 支援利用の要因  | 設問5     |     |

※設問4 設問 コロナ禍以前（2019年以前）の貴社の状態で最も近い状態をお教えてください。

|          |                                  |
|----------|----------------------------------|
| 売上高      | ① 継続的な増加    ② 横ばい・維持    ③ 継続的な減少 |
| 営業利益     | ① 黒字経営    ② 赤字経営                 |
| 資金繰り     | ① 運転資金の充足    ② 運転資金の枯渇           |
| 借入返済額の変更 | ① 変更していた    ② 変更していなかった          |
| 金融機関との関係 | ① 良好    ② 普通    ③ 険悪             |

※設問5 設問 コロナ禍以後（2020年以降）の貴社の状態についてお教えてください。

- |                  |            |                                   |
|------------------|------------|-----------------------------------|
| ① 急激な売上高の減少      | ② 急激な利益の減少 | ③ 運転資金の枯渇                         |
| ④ 業態転換（事業モデルの転換） | ⑤ 支払い遅延    | ⑥ 売上高の増加                          |
| ⑦ 利益の増加          | ⑧ 運転資金の充足  | ⑨ その他（具体的に                      ） |

### 3.分析結果（支援利用前の状態）

- 利用企業・非利用企業ともに、設問4、設問5の回答内容の組み合わせにより、「支援利用前の状態」を以下の通り設定した。

| ロジックモデル                           | 利用・非利用企業ともに共通   |                    |                   |
|-----------------------------------|-----------------|--------------------|-------------------|
|                                   | 設問4             |                    | 設問5               |
| 1_慢性的な業務不振、リスク利用<br>※設問4と5はand条件  | 以下の条件のいずれかに該当する |                    |                   |
|                                   | 売上高             | ③継続的な減少            | ⑥売上高の増加以外(無回答含む)  |
|                                   | 営業利益            | ②赤字経営              | ⑦利益の増加以外(無回答含む)   |
|                                   | 資金繰り            | ②運転資金の枯渇           | ⑧資金繰りの充足以外(無回答含む) |
| 2_新型コロナによる急激な業績悪化<br>※設問4と5はand条件 | 以下の条件のいずれかに該当する |                    |                   |
|                                   | 売上高             | ①継続的な増加<br>②横ばい・維持 | ①急激な売上高の減少        |
|                                   | 営業利益            | ①黒字経営              | ②急激な利益の減少         |
|                                   | 資金繰り            | ①運転資金の充足           | ③運転資金の不足          |



### 3.分析結果（支援利用の要因）

- 利用企業・非利用企業ともに、設問5の回答内容により、「支援利用の要因」を以下の通り設定した。

| ロジックモデル項目       | 利用・非利用企業ともに共通                    |
|-----------------|----------------------------------|
|                 | 設問5                              |
| 1_債務不履行         | ①急激な売上高の減少<br>③運転資金の枯渇<br>⑤支払い遅延 |
| 2_売上高の減少（CFの悪化） | ①急激な売上高の減少<br>②急激な利益の減少          |
| 3_信用リスクの悪化      | 別途TDB評点を利用                       |
| 4_運転資金の不足       | ③運転資金の枯渇                         |

### 3.分析結果（要約統計量の確認）

- 利用企業では、「雇用調整助成金」「事業再構築補助金」「納税・社会保険料の納付猶予」を合わせて利用している企業が多く、非利用企業に比べて、その他協議会支援も利用している割合が高く、認定支援機関も必要に応じて利用している企業が多い。

|      | 設問          | 設問文                       | 選択肢                   | 利用企業 |            | 非利用企業 |      | T検定 |
|------|-------------|---------------------------|-----------------------|------|------------|-------|------|-----|
|      |             |                           |                       | N数   | 平均値        | N数    | 平均値  |     |
| 共通設問 | Q1          | 利用した新型コロナ対策制度             | 1 雇用調整助成金             | 475  | 0.72       | 3,345 | 0.52 | *** |
|      |             |                           | 2 事業再構築補助金            | 365  | 0.21       | 2,825 | 0.17 | *   |
|      |             |                           | 3 持続化給付金              | 503  | 0.82       | 4,087 | 0.80 |     |
|      |             |                           | 4 実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資） | 472  | 0.67       | 3,818 | 0.75 | *** |
|      |             |                           | 5 新型コロナ特例リスクスケジュール支援  | 515  | 0.86       | 2,653 | 0.01 | *** |
|      |             |                           | 6 納税・社会保険料の納付猶予       | 408  | 0.44       | 2,771 | 0.13 | *** |
|      | Q2          | 新型コロナ特例リスクスケジュール支援（特例リスケ） | 1 利用した                | -    | -          | -     | -    | -   |
|      |             | 経営改善計画策定支援（405事業）         | 1 利用した                | 489  | 0.40       | 5,477 | 0.06 | *** |
|      |             | 早期経営改善計画策定支援（ポスコ事業）       | 1 利用した                | 458  | 0.09       | 5,381 | 0.03 | *** |
|      |             | 収益力改善支援                   | 1 利用した                | 479  | 0.12       | 5,475 | 0.00 | *** |
|      |             | 再生計画策定支援                  | 1 利用した                | 485  | 0.24       | 5,474 | 0.01 | *** |
|      |             | 再チャレンジ支援                  | 1 利用した                | 475  | 0.01       | 5,473 | 0.00 | *** |
|      | Q4_4<br>(★) | 借入返済額の変更                  | 1 変更していた              | 491  | 0.56       | 4,708 | 0.26 | *** |
|      |             |                           | 2 変更していなかった           | 491  | 0.44       | 4,708 | 0.74 | *** |
|      | Q4_5<br>(★) | 金融機関との関係                  | 1 良好                  | 498  | 0.47       | 4,943 | 0.58 | *** |
|      |             |                           | 2 普通                  | 498  | 0.510<br>0 | 4,843 | 0.40 | *** |
|      |             |                           | 3 険悪                  | 498  | 0.02       | 4,843 | 0.01 |     |
|      | Q6<br>(★)   | 認定経営革新等支援機関の活用状況          | 1 必要に応じて相談を行っている      | 510  | 0.69       | 4,881 | 0.33 | *** |
|      |             |                           | 2 以前、相談したことがある        | 510  | 0.10       | 4,881 | 0.08 |     |
|      |             |                           | 3 知っているが、活用したことはない    | 510  | 0.10       | 4,881 | 0.25 | *** |
|      |             |                           | 4 知らない                | 510  | 0.11       | 4,881 | 0.34 | *** |

※\*\*\*：1%有意、\*\*：5%有意、\*：10%有意

### 3.分析結果（要約統計量の確認）

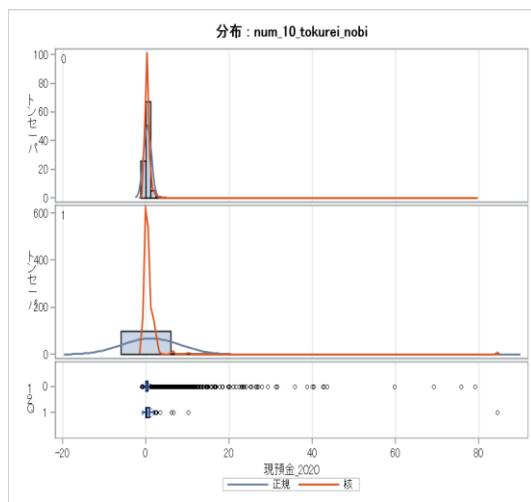
- ロジックモデルの「支援利用前の状態」「支援利用の要因」に関しては、利用企業の方が該当割合が高い。
- 利用企業は製造業の割合が高く、業歴も長い。

|         | 設問       | 設問文      | 選択肢               | 利用企業 |       | 非利用企業 |       | T検定 |
|---------|----------|----------|-------------------|------|-------|-------|-------|-----|
|         |          |          |                   | N数   | 平均値   | N数    | 平均値   |     |
| ロジックモデル | Q4       | 支援利用前の状態 | 1 慢性的な業務不振、リスク利用  | 583  | 0.63  | 5,540 | 0.40  | *** |
|         |          |          | 2 新型コロナによる急激な業績悪化 | 583  | 0.42  | 5,540 | 0.33  | *** |
|         |          |          | 3 ポジティブな要因        | 583  | 0.09  | 5,540 | 0.20  | *** |
|         | Q4       | 支援利用の要因  | 1 債務不履行           | 583  | 0.72  | 5,540 | 0.47  | *** |
|         |          |          | 2 売上高の減少(CFの悪化)   | 583  | 0.70  | 5,540 | 0.48  | *** |
|         |          |          | 3 信用リスクの悪化        | 583  | 0.37  | 5,540 | 0.20  | *** |
|         |          |          | 4 運転資金の不足         | 583  | 0.53  | 5,540 | 0.23  | *** |
|         | -        | 製造業の有無   |                   | 583  | 0.36  | 5,540 | 0.21  | *** |
| 属性      | -<br>(★) | 都道府県     |                   | -    | -     | -     | -     | -   |
|         |          |          |                   | 583  | 53.54 | 5,540 | 48.54 | *** |
|         | -        | 業歴       | 3                 |      |       |       |       |     |
|         |          |          |                   |      |       |       |       |     |

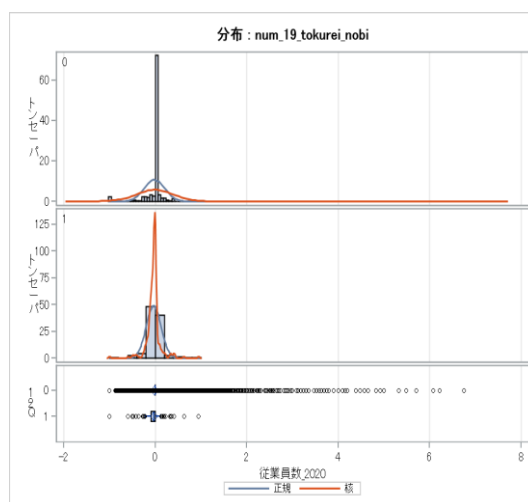
### 3.分析結果（全国の中小企業と利用企業における各指標の分布）

- 全国の中小企業と利用企業における各指標の分布を確認すると、各指標で異常値が存在し、右裾が長い分布となっており、平均値への影響が懸念される。

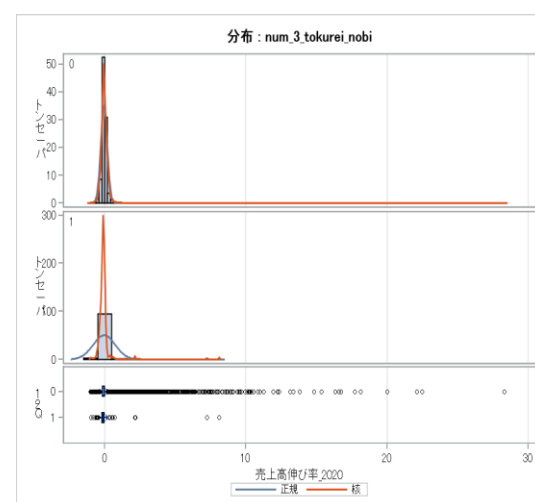
現預金変化率



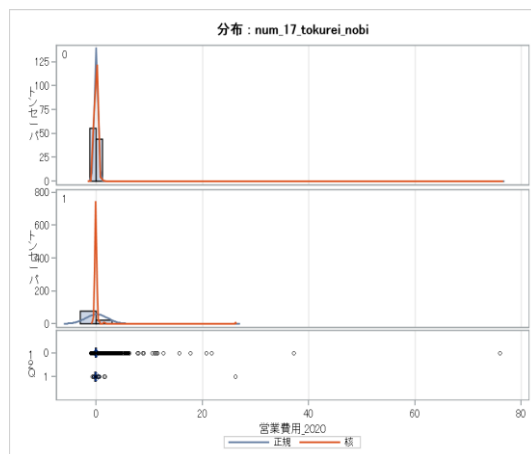
従業員数変化率



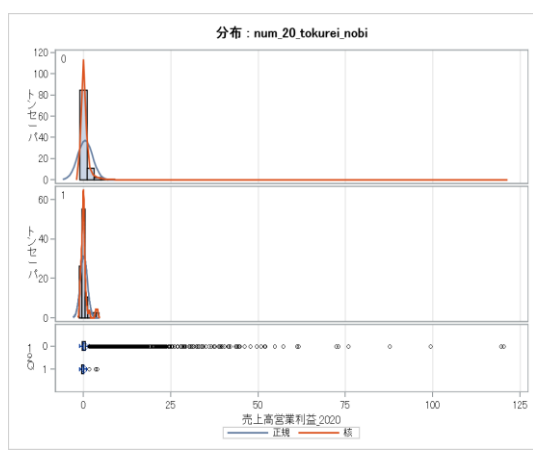
売上高変化率



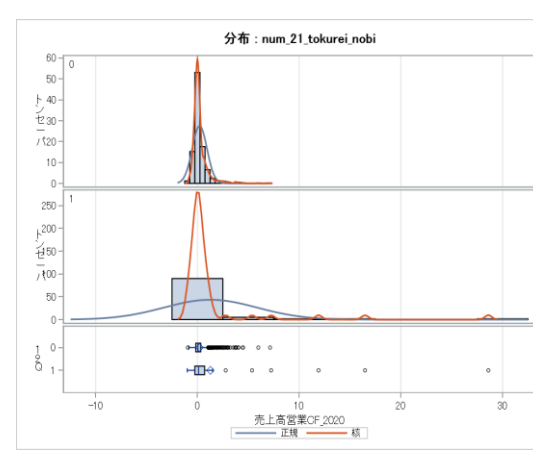
営業費用変化率



売上高営業利益率



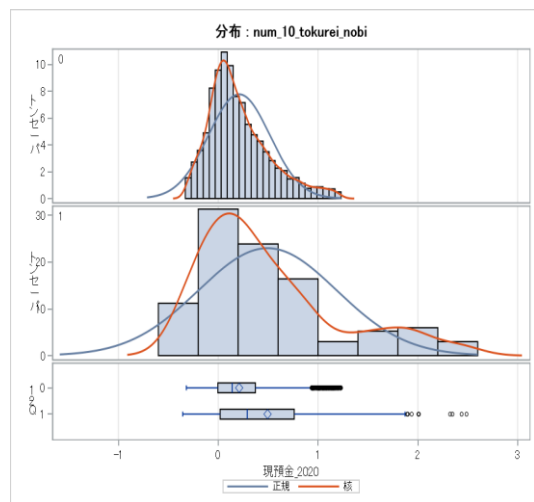
売上高営業CF率



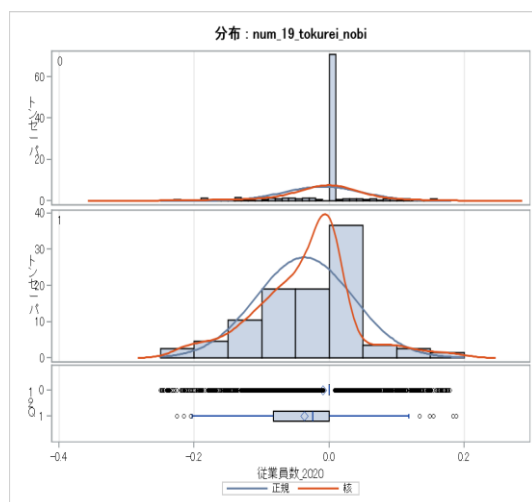
### 3.分析結果（全国の中小企業と利用企業における各指標の分布）

- 全国の中小企業、利用企業共に異常値として上位、下位ともに5%を削除した。その結果、多くの指標で右端の異常値が削除され、単峰の分布になることが確認できる。

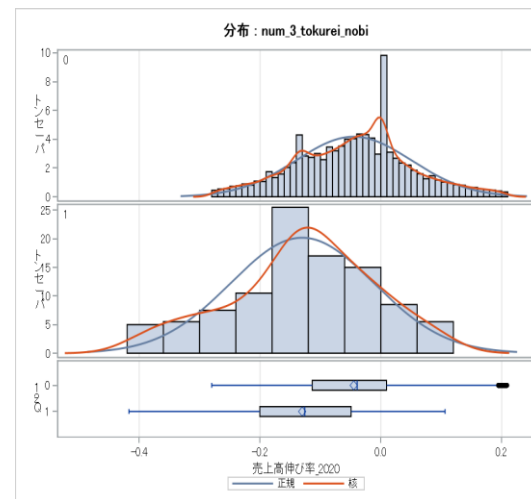
現預金変化率



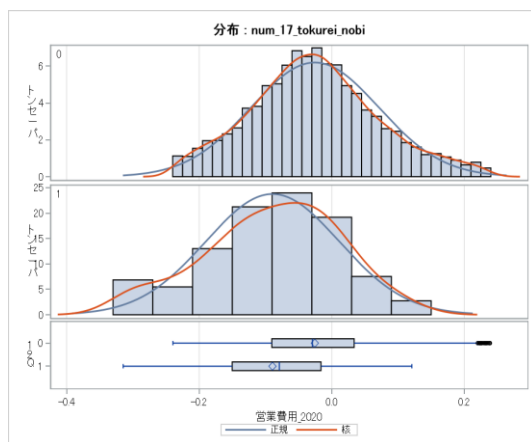
従業員数変化率



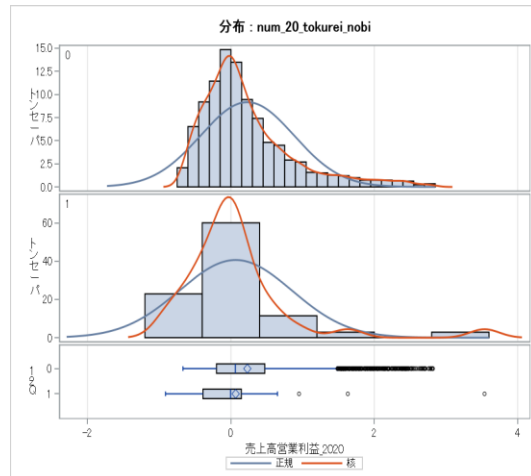
売上高変化率



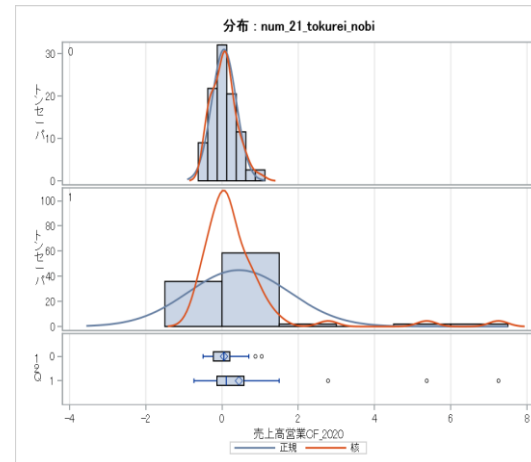
営業費用変化率



売上高営業利益率



売上高営業CF率



### 3.分析結果（セグメント分析の結果）

- KPIである「現預金変化率」では2020年利用企業に有意な効果が見られた。また補助項目である「営業費用変化率」と「売上高営業CF変化率」については2020年、2021年利用企業で共に有意な効果が見られた。

| 現預金変化率    |            | 従業員数     |          | 売上高変化率     |            |
|-----------|------------|----------|----------|------------|------------|
| 2020年利用   | 2021年利用    | 2020年利用  | 2021年利用  | 2020年利用    | 2021年利用    |
| N= 134    | N= 81      | N= 213   | N= 126   | N= 200     | N= 114     |
| 0.24pt*** | -0.07pt*** | -1.5人*** | -3.7人*** | -0.08pt*** | -0.06pt*** |

| 営業費用変化率    |            | 売上高営業利益変化率 |         | 売上高営業CF変化率 |           |
|------------|------------|------------|---------|------------|-----------|
| 2020年利用    | 2021年利用    | 2020年利用    | 2021年利用 | 2020年利用    | 2021年利用   |
| N= 146     | N= 85      | N= 35      | N= 20   | N= 53      | N= 28     |
| -0.08pt*** | -0.06pt*** | -0.14pt    | -0.05pt | 0.31pt***  | 0.17pt*** |

※「営業利益」「営業CF」は、それぞれを「売上高」で除して基準化した「売上高営業利益」「売上高営業CF」を使用している。以下、同様。

### 3.分析結果（全国の中小企業の絞込の実施）

- 全国の中小企業を制度の利用要件、ロジックモデル、利用企業の状況を踏まえ、以下の条件による絞込を行ったうえで再度比較を行った。

| 絞込項目  | 絞込条件   | 設定理由                                                                                                                                                                                                                 |
|-------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 売上高   | 2期連続減収 | <ul style="list-style-type: none"><li>・特例リスクの活用要件において、<b>直近1カ月もしくは過去6カ月の減収</b>が定められているため、採用した。</li><li>・ロジックモデルにおける<b>「慢性的な業務不振」を示す指標</b>として採用した。なお、帝国データバンクのデータベース上では月次の売上高の収録がなされていないため、年単位の売上高と比較を実施した。</li></ul> |
| 当期純利益 | 3期連続赤字 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ロジックモデルにおける<b>「慢性的な業務不振」を示す指標</b>として採用した。</li></ul>                                                                                                                           |
| 評点    | 56点以下  | <ul style="list-style-type: none"><li>・本事業において収集した<b>利用企業群における評点の最大値</b>を絞込み条件として採用した。</li></ul>                                                                                                                     |

### 3.分析結果（参考）TDBの評点について

- TDB評点は以下の8項目、100点満点で評価を行っている。
- TDB評点は、企業の総合的な評価であり、企業規模や財務状況等も加味されている。
- 今回の分析では、標本数に課題があるため、企業の総合指標であるTDB評点を主に用いた。

【業 歴】 企業運営の継続性を評価。業歴が長いほど高得点

【資本構成】 企業財務の安定性を評価

【規 模】 年売上高、従業員数など経営規模を評価

【損 益】 会社の損益を決算報告書などから客観的に評価

【資金現況】 調査時点での業況・収益・回収状況・支払状況・資金調達余力を評価

【経 営 者】 経営者を、個人の資産背景や経営経験、人物像などの要素から評価

【企業活力】 企業活力を人材・取引先・生産販売力・将来性の要素で評価

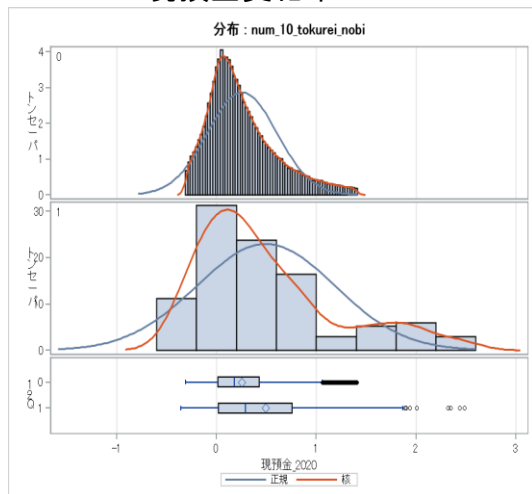
【加点／減点】 上記項目だけでは十分に反映されていない要素がある場合、当項目で反映



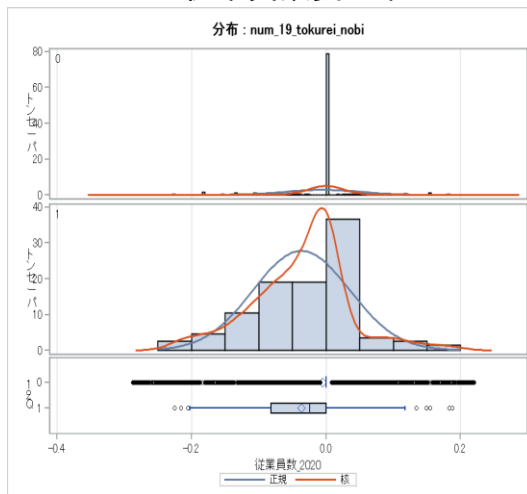
### 3.分析結果（絞込み後の全国の中小企業と利用企業における各指標の分布（異常値排除））

- 全国の中小企業の絞込みを行い、より利用企業に近づけて各指標の検証を行った。
- 絞込み前と同様に異常値として上位、下位ともに5%を削除した。

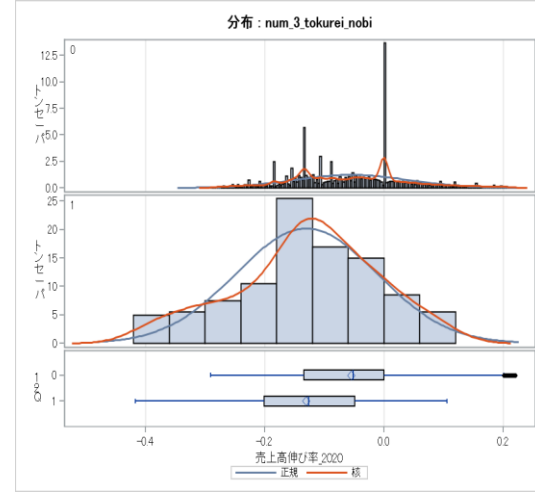
現預金変化率



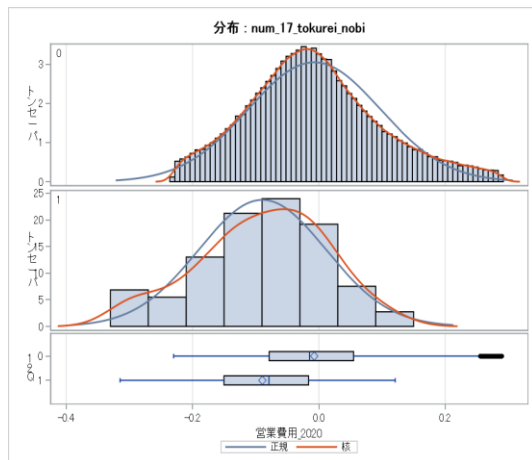
従業員数変化率



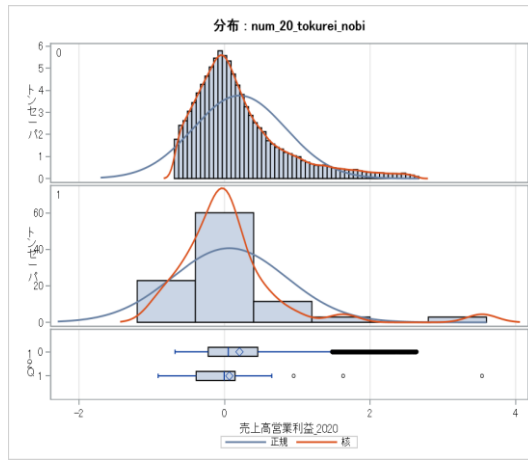
売上高変化率



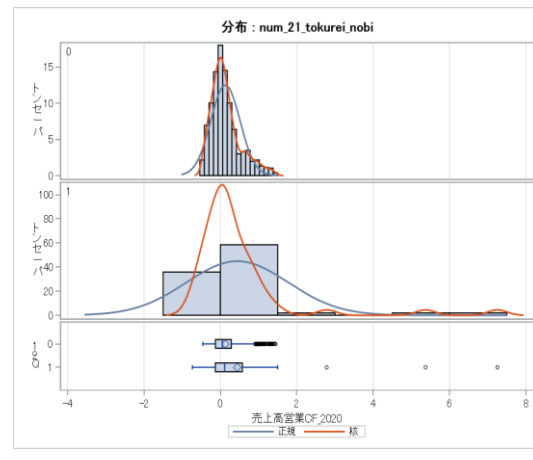
営業費用変化率



売上高営業利益率



売上高営業CF率



### 3.分析結果（（絞込み後）セグメント分析の結果）

- 全国の中小企業の絞込みの前後で結果に大きな差は見られない。
- 具体的には、「現預金変化率」では2020年利用企業に有意な効果が見られた。また補助項目である「営業費用変化率」と「売上高営業CF変化率」については2020年、2021年利用企業で共に有意な効果が見られた。

| 現預金変化率    |           | 従業員数     |          | 売上高変化率     |            |
|-----------|-----------|----------|----------|------------|------------|
| 2020年利用   | 2021年利用   | 2020年利用  | 2021年利用  | 2020年利用    | 2021年利用    |
| N= 134    | N= 81     | N= 213   | N= 126   | N= 200     | N= 114     |
| 0.28pt*** | -0.04pt** | -1.4人*** | -3.3人*** | -0.09pt*** | -0.06pt*** |

| 営業費用変化率    |            | 売上高営業利益変化率 |         | 売上高営業CF変化率 |         |
|------------|------------|------------|---------|------------|---------|
| 2020年利用    | 2021年利用    | 2020年利用    | 2021年利用 | 2020年利用    | 2021年利用 |
| N= 146     | N= 85      | N= 35      | N= 20   | N= 53      | N= 28   |
| -0.06pt*** | -0.04pt*** | -0.16pt    | -0.07pt | 0.39pt**   | 0.16pt* |

### 3.分析結果（傾向スコアマッチングによる非利用企業のマッチング）

- 傾向スコアマッチングを以下の条件で実施した。
- 従属変数は、アンケート調査で収集した情報に加え、帝国データバンクが保有する企業情報も利用し構成している。

|         |                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| モデル     | ロジスティックモデル                                                                                                                                                                                                                         |
| マッチング方法 | 1:1最近傍マッチング（キャリパー値0.25）                                                                                                                                                                                                            |
| 目的変数    | 各支援の利用の有無<br>（設問2を利用）                                                                                                                                                                                                              |
| 従属変数    | 設問1. 活用した新型コロナ対策制度（★）<br>設問4. コロナ禍以前の状態（★）<br>「借入返済額の変更」「金融機関との関係」<br>設問6. 認定支援機関への相談状況（★）<br>（ロジックモデル）支援利用前の状態（★）、支援利用の要因（★）<br>（属性）製造業の有無、業歴、都道府県（★）、評点、<br>従業員数、非正規雇用<br>（決算項目）基準時点の<br>売上高、人件費、営業利益、現金及び預金、<br>限界利益率、営業CF、営業費用 |

※「★」の変数はダミー変数化して使用している。

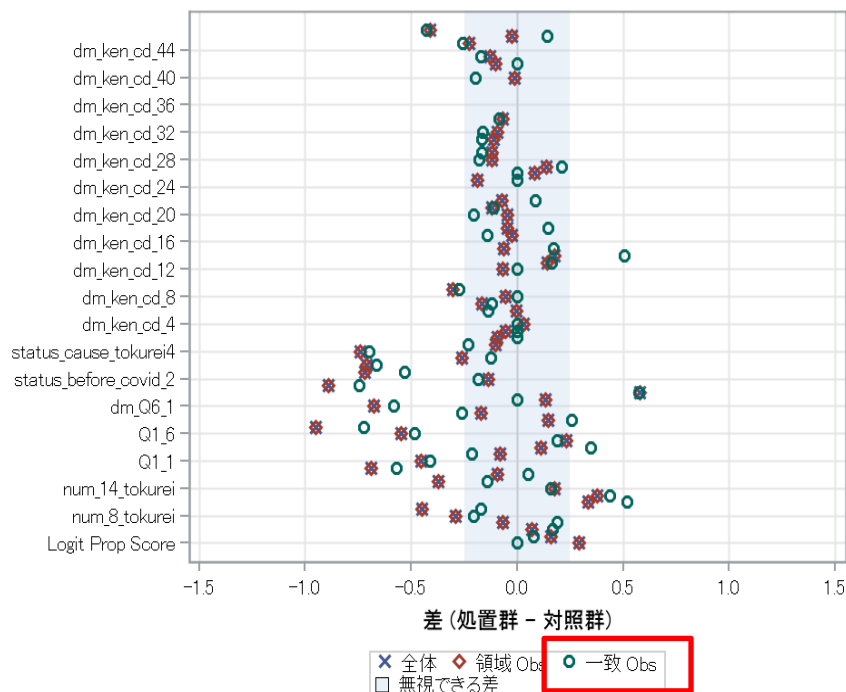
### 3.分析結果（全ての変数を用いた結果）

- 両年ともに決算項目でバランスが取れておらず、ロジスティックモデルも収束していない。
- 原因として、N数に対して従属変数が多いことが考えられる。

2020年

| オブザベーション | 利用企業 |        | 非利用企業 |        | 利用-非<br>利用 |
|----------|------|--------|-------|--------|------------|
|          | N    | 平均     | N     | 平均     | 平均<br>差    |
| All      | 55   | 0.2157 | 1290  | 0.1861 | 0.0296     |
| Matched  | 55   | 0.2157 | 55    | 0.2156 | 0.0001     |

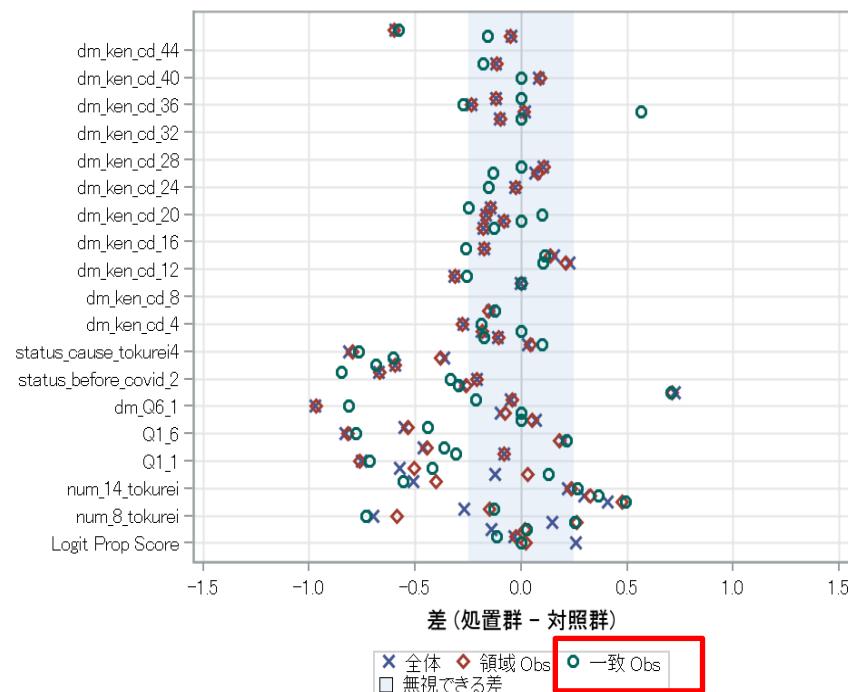
標準化された平均の差



2021年

| オブザベーション | 利用企業 |        | 非利用企業 |        | 利用-非<br>利用 |
|----------|------|--------|-------|--------|------------|
|          | N    | 平均     | N     | 平均     | 平均<br>差    |
| All      | 48   | 0.1701 | 1290  | 0.1725 | -0.002     |
| Matched  | 48   | 0.1701 | 48    | 0.1699 | 0.000      |

標準化された平均の差



### 3.分析結果（変数選択を用いた結果）

- 標準化された平均の差や委員の意見を踏まえ、以下の変数を選択した。
- 評点が企業の総合的なスコアであることを踏まえ、決算項目は対象から外した。

【選択した変数】※太字の項目を採用した

**設問1.活用した新型コロナ対策制度（★）**

**設問4.コロナ禍以前の状態（★）**

**「借入返済額の変更」「金融機関との関係」**

**設問6.認定支援機関への相談状況（★）**

**（ロジックモデル）支援利用前の状態（★）**

**（ロジックモデル）支援利用の要因（★）**

**（属性）製造業の有無、業歴、都道府県（★）、**評点、従業員数、非正規雇用

**所在地東京フラグ**

**（決算項目）基準時点の**

売上高、人件費、営業利益、現金及び預金、限界利益率、営業CF、営業費用

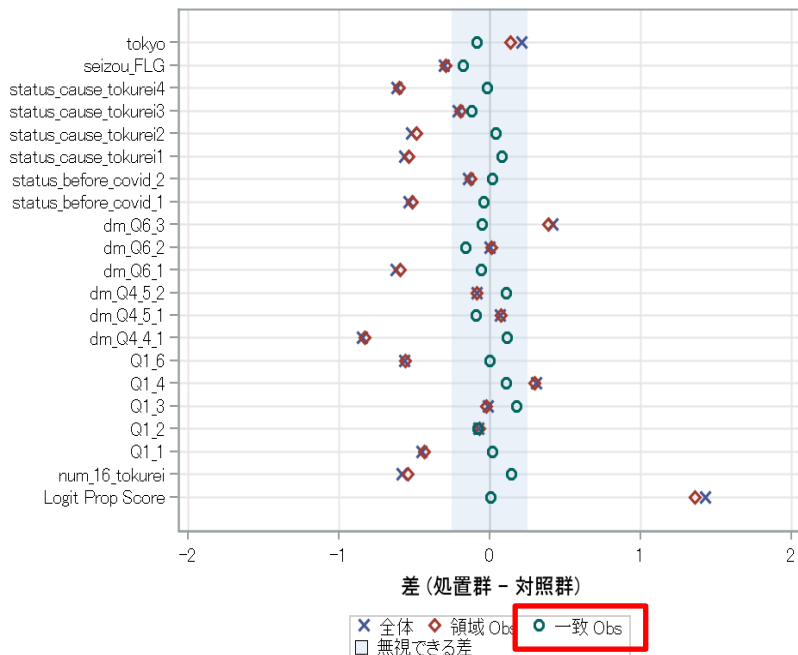
### 3.分析結果（変数選択を行った結果）

- 変数選択を行った結果、両年とも全ての変数でバランスが取れていることが確認できる。
- 両年とも全ての利用企業に対して、非利用企業がマッチングできている。

2020年

| オブザベーション | 利用企業 |        | 非利用企業 |        | 利用-非<br>利用 |
|----------|------|--------|-------|--------|------------|
|          | N    | 平均     | N     | 平均     | 平均<br>差    |
| All      | 112  | 0.1677 | 2068  | 0.0451 | 0.1226     |
| Matched  | 112  | 0.1677 | 112   | 0.1658 | 0.0019     |

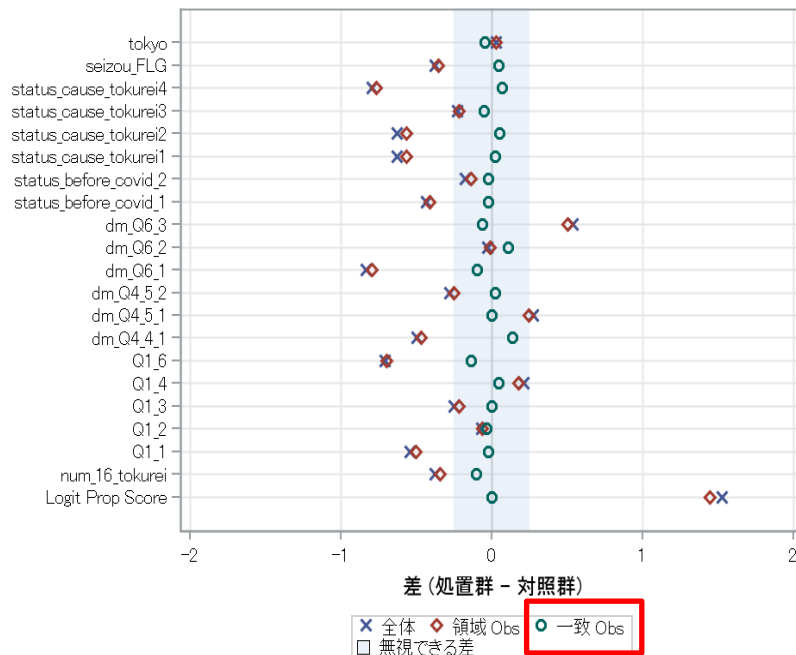
標準化された平均の差



2021年

| オブザベーション | 利用企業 |        | 非利用企業 |        | 利用-非<br>利用 |
|----------|------|--------|-------|--------|------------|
|          | N    | 平均     | N     | 平均     | 平均<br>差    |
| All      | 93   | 0.1565 | 2068  | 0.0379 | 0.1186     |
| Matched  | 93   | 0.1565 | 93    | 0.1559 | 0.0006     |

標準化された平均の差



## 【参考】ロジスティックモデルの精度

- 傾向スコアマッチングで使用したロジスティックモデルの精度を確認した結果、全変数を利用した場合に比べて精度は落ちているが、十分信頼できる精度である。

- ・ 精度評価には以下2指標が利用される。

＊ AIC : 相対的に値が小さいほど精度が良いと判断される

＊ AUC : 値が「1」に近いほど精度が高いと判断される

0.9～1.0 : 非常に精度が高い 0.8～0.9 : 精度が高い

0.7～0.8 : 多少精度が高い 0.6～0.7 : あまり良くない精度

0.5～0.6 : ランダムと変わらない精度

|       |     | 全ての変数を利用した場合 | 変数を選択した場合 |
|-------|-----|--------------|-----------|
| 2020年 | AIC | 411.300      | 741.559   |
|       | AUC | 0.941        | 0.842     |
| 2021年 | AIC | 351.284      | 641.748   |
|       | AUC | 0.964        | 0.855     |

### 3.分析結果（マッチング後の要約統計量の確認（合計））

- マッチングで使用した変数において、平均の差はほとんどなく、有意差も確認されておらず、上手くマッチングできていることが確認できる。

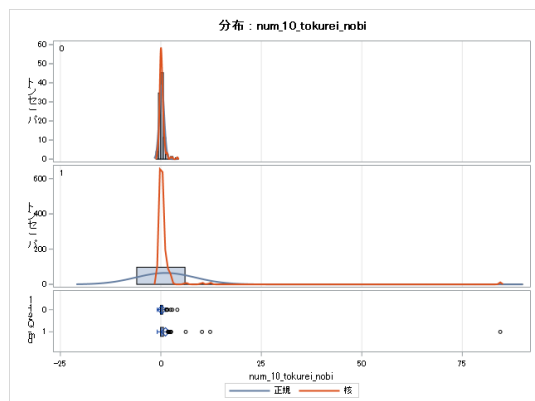
|         | 設問          | 設問文                  | 選択肢      |                         | 利用企業 |       | 非利用企業 |       | 平均値<br>の差分 | T検定  |
|---------|-------------|----------------------|----------|-------------------------|------|-------|-------|-------|------------|------|
|         |             |                      |          |                         | N数   | 平均値   | N数    | 平均値   |            |      |
| 共通設問    | Q1          | 利用した新型コロナ対策制度        | 1        | 雇用調整助成金                 | 205  | 0.63  | 205   | 0.63  | 0.00       | 1.00 |
|         |             |                      | 2        | 事業再構築補助金                | 205  | 0.15  | 205   | 0.13  | 0.02       | 0.57 |
|         |             |                      | 3        | 持続化給付金                  | 205  | 0.75  | 205   | 0.80  | 0.04       | 0.29 |
|         |             |                      | 4        | 実質無利子・無担保融資<br>（ゼロゼロ融資） | 205  | 0.52  | 205   | 0.56  | -0.04      | 0.43 |
|         |             |                      | 6        | 納税・社会保険料の納付猶予           | 205  | 0.34  | 205   | 0.32  | 0.02       | 0.60 |
|         | Q4_4<br>（★） | 借入返済額の変更             | 1        | 変更していた                  | 205  | 0.60  | 205   | 0.66  | -0.06      | 0.22 |
|         |             |                      | 2        | 変更していなかった               | 205  | 0.40  | 205   | 0.34  | 0.06       | 0.22 |
|         | Q4_5<br>（★） | 金融機関との関係             | 1        | 良好                      | 205  | 0.52  | 205   | 0.49  | 0.02       | 0.62 |
|         |             |                      | 2        | 普通                      | 205  | 0.47  | 205   | 0.51  | -0.03      | 0.49 |
|         | Q6<br>（★）   | 認定経営革新等支援機関<br>の活用状況 | 1        | 必要に応じて相談を行っている          | 205  | 0.72  | 205   | 0.68  | 0.03       | 0.45 |
|         |             |                      | 2        | 以前、相談したことがある            | 205  | 0.09  | 205   | 0.08  | 0.01       | 0.73 |
|         |             |                      | 3        | 知っているが、活用したことはない        | 205  | 0.08  | 205   | 0.06  | 0.02       | 0.45 |
| ロジックモデル | Q4          | 支援利用前の状態             | 1        | 慢性的な業務不振、リスク利用          | 205  | 0.71  | 205   | 0.70  | 0.01       | 0.75 |
|         |             |                      | 2        | 新型コロナによる急激な業績悪化         | 205  | 0.51  | 205   | 0.51  | 0.00       | 1.00 |
|         | Q4          | 支援利用の要因              | 1        | 債務不履行                   | 205  | 0.85  | 205   | 0.87  | -0.02      | 0.48 |
|         |             |                      | 2        | 売上高の減少(CFの悪化)           | 205  | 0.84  | 205   | 0.86  | 0.02       | 0.58 |
|         |             |                      | 3        | 信用リスクの悪化                | 205  | 0.32  | 205   | 0.28  | 0.04       | 0.39 |
|         |             |                      | 4        | 運転資金の不足                 | 205  | 0.62  | 205   | 0.63  | -0.01      | 0.84 |
|         | 属性          | -                    | 製造業の有無   |                         | 205  | 0.40  | 205   | 0.37  | 0.03       | 0.48 |
|         |             | -                    | 所在地東京フラグ |                         | 205  | 0.04  | 205   | 0.03  | 0.01       | 0.43 |
| 決算項目    |             | 評点                   | 16       |                         | 205  | 43.42 | 205   | 43.24 | 0.18       | 0.75 |



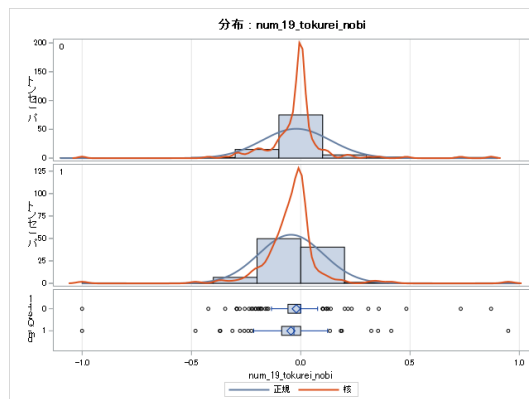
### 3.分析結果（マッチング後におけるKPIの分布確認）

- マッチング後の各指標の分布を確認すると、それぞれ異常値が存在し、右裾が長い分布となっており、平均値への影響が懸念される。

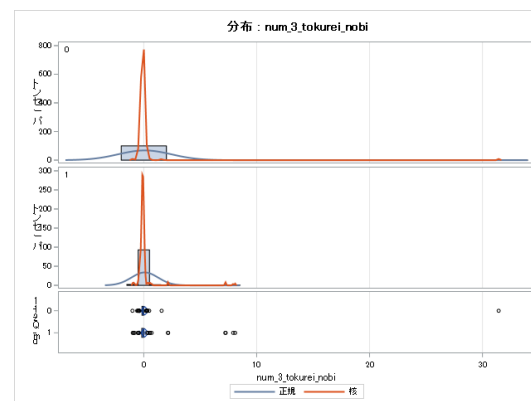
現預金変化率



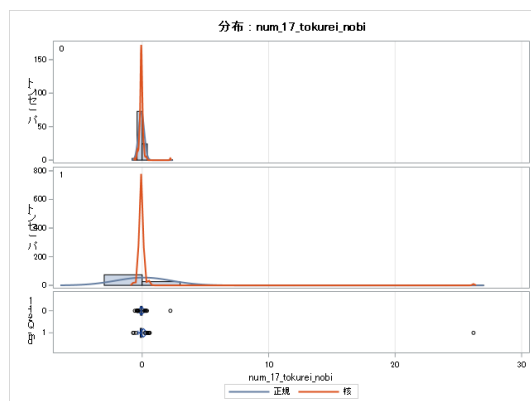
従業員数変化率



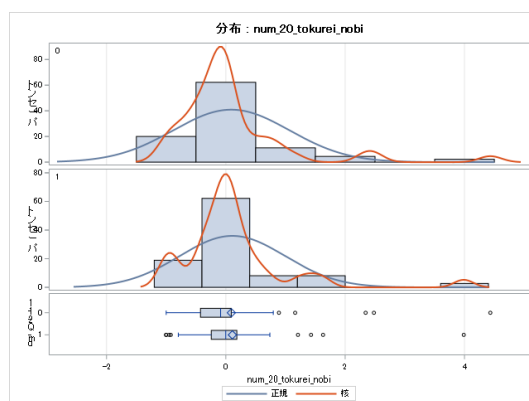
売上高変化率



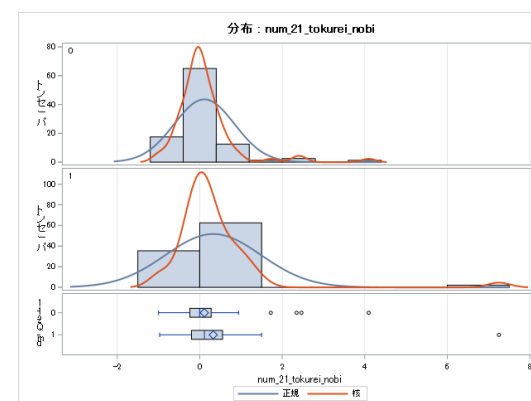
営業費用変化率



売上高営業利益率変化率



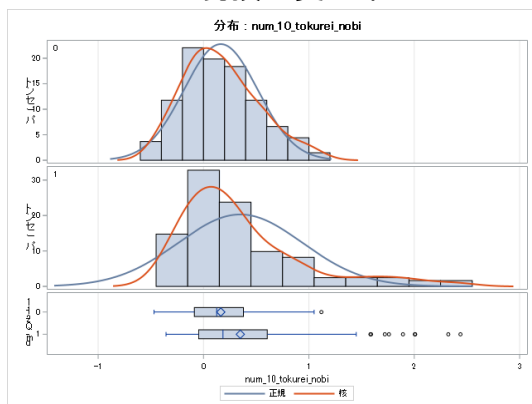
売上高営業CF率変化率



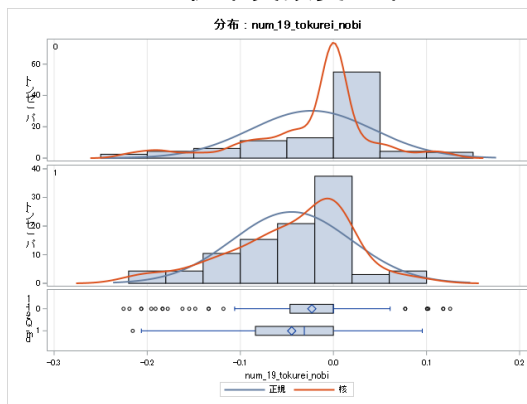
### 3.分析結果（マッチング後における各指標の分布（異常値排除））

- 各指標における異常値を上位、下位ともに5%を削除した。その結果、多くの指標で右端の異常値が削除され、単峰の分布になることが確認できる。

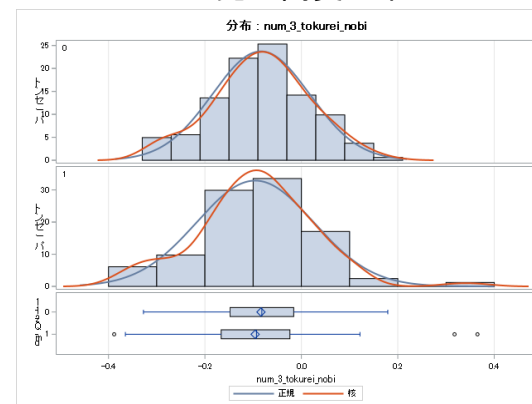
現預金変化率



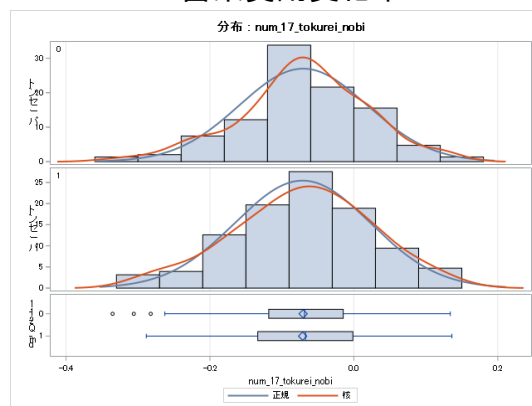
従業員数変化率



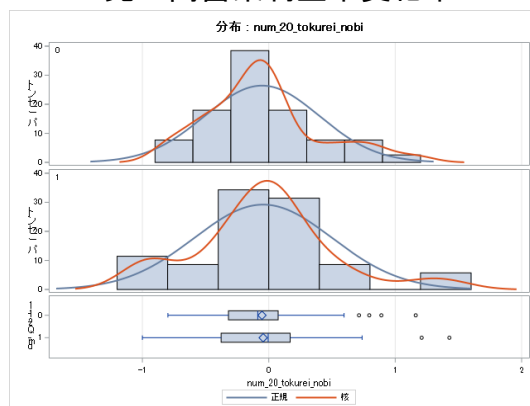
売上高変化率



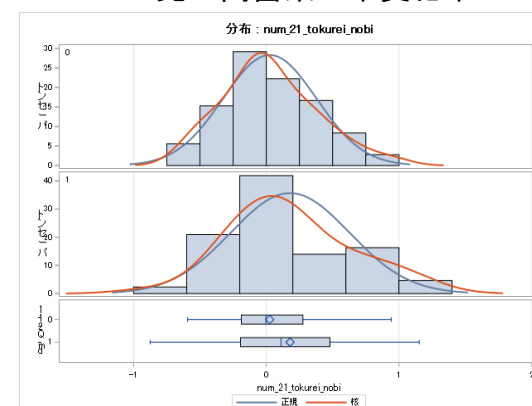
営業費用変化率



売上高営業利益率変化率



売上高営業CF率変化率



### 3.分析結果（平行トレンドの確認）

- 売上高営業CFを除く5つの指標において、平行トレンドを2019年を基準としたKPI計測期間と同期間についてDIDを用いて確認した結果、いずれも有意差が確認できなかったため、5つの指標とも平行トレンドを満たすと判断した。

| 期間        | 評価指標（KPI）  |       | 補助項目   |         |         |         |
|-----------|------------|-------|--------|---------|---------|---------|
|           | 当面の資金繰りの確保 | 雇用の維持 | 売上増加   | 費用減少    | 収支の改善   | CFの改善   |
|           | 現預金変化率     | 従業員数  | 売上高変化率 | 営業費用変化率 | 売上高営業利益 | 売上高営業CF |
|           | P値         | P値    | P値     | P値      | P値      | P値      |
| 2017年～19年 | 0.19       | 0.87  | 0.92   | 0.95    | 0.62    | -       |
| 2018年～19年 | 0.31       | 0.85  | 0.94   | 0.98    | 0.92    | -       |

※売上高営業CFについては、非利用企業の2017年～19年のデータがなく、算出できていない。

### 3.分析結果（ DIDを用いた各指標検証 ）

- 全体を通して、有意な結果が見られた指標はなかった。
- KPIである現預金変化率では、全体のDID値がプラスとなっており、期待された効果が確認されている。
- KPIの従業員数や補助項目である売上高変化率、営業費用変化率では、期待された効果は確認できない。
- 2020年と2021年を比較すると、現預金変化率や従業員数、売上高増加率、営業費用変化率はいずれにおいても2020年利用企業の方がDID値が大きい（営業費用変化率はDID値が小さい）。

| 利用年   | 評価指標（KPI）  |      |         |      | 補助項目   |      |         |      |             |      |             |      |
|-------|------------|------|---------|------|--------|------|---------|------|-------------|------|-------------|------|
|       | 当面の資金繰りの確保 |      | 雇用の維持   |      | 売上増加   |      | 費用減少    |      | 収支の改善       |      | CFの改善       |      |
|       | 現預金変化率     |      | 従業員数（人） |      | 売上高変化率 |      | 営業費用変化率 |      | 売上高営業利益（pt） |      | 売上高営業CF（pt） |      |
|       | DID        | P値   | DID     | P値   | DID    | P値   | DID     | P値   | DID         | P値   | DID         | P値   |
| 2020年 | 0.36       | 0.38 | -5.03   | 0.63 | -0.06  | 0.84 | -0.05   | 0.87 | -97.56      | 0.15 | -39.84      | 0.33 |
| 2021年 | -0.19      | 0.69 | -3.29   | 0.60 | -0.12  | 0.70 | 0.07    | 0.81 | -10.51      | 0.85 | 23.87       | 0.52 |
| 全体    | 0.14       | 0.65 | -3.86   | 0.55 | -0.07  | 0.75 | 0.01    | 0.95 | -59         | 0.19 | -14.92      | 0.60 |

### 3.分析結果（まとめ）

特例リスク全体としては、現預金に関しては一定の効果があったと推察される。

これは、特例リスクが「事業改善の具体的な検討が困難な事業者への一層の資金繰り支援を講じる」ことを目的とした支援であったことを踏まえると、直近の現預金に関しては一定の成果があったと考えられる。

特に、利用年で比較すると、2020年に利用した企業は、KPIである現預金変化率がプラスとなっており、従業員数や売上高変化率についてもマイナスの幅が2021年利用企業よりも小さい結果となった。

#### 【今後の課題】

- 今後さらにサンプル数が増えれば、サンプル数が少ないことで確認できなかった統計的な効果も明らかになることが期待され、より精緻な分析が可能である。
- 利用企業の中でも、実施した内容（金融支援の内容や策定したアクションプランでの目標等）の違いによる効果検証まで行うことで、施策の具体的な検証が可能である。

# **IV.経営改善計画策定支援事業 （405事業）の効果検証**

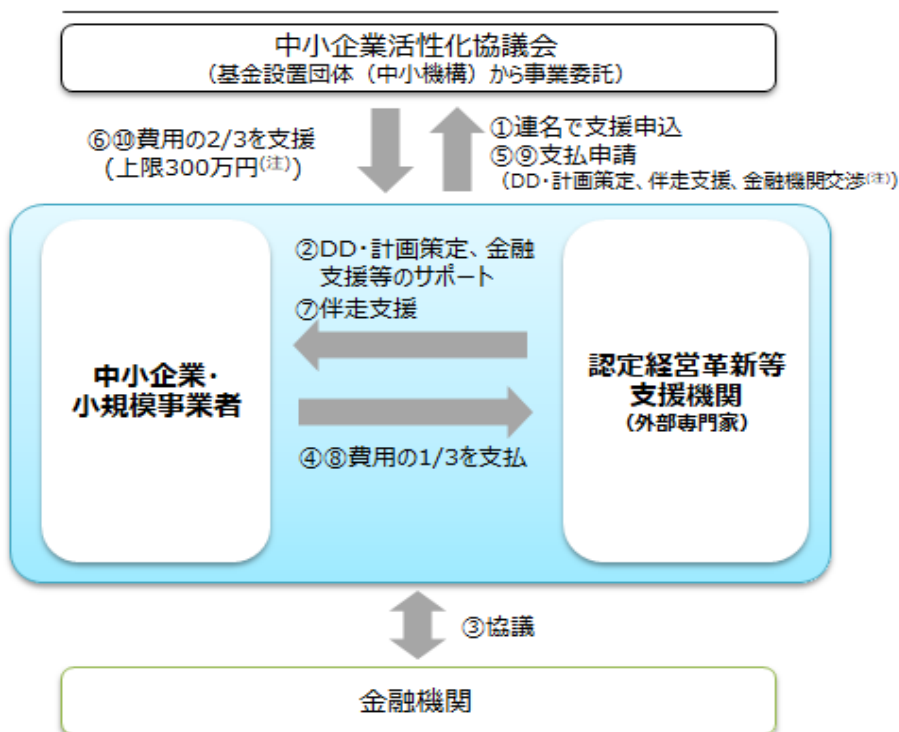
- 1.事業の概要
- 2.ロジックモデル、KPI
- 3.分析結果

# 1. 事業の概要

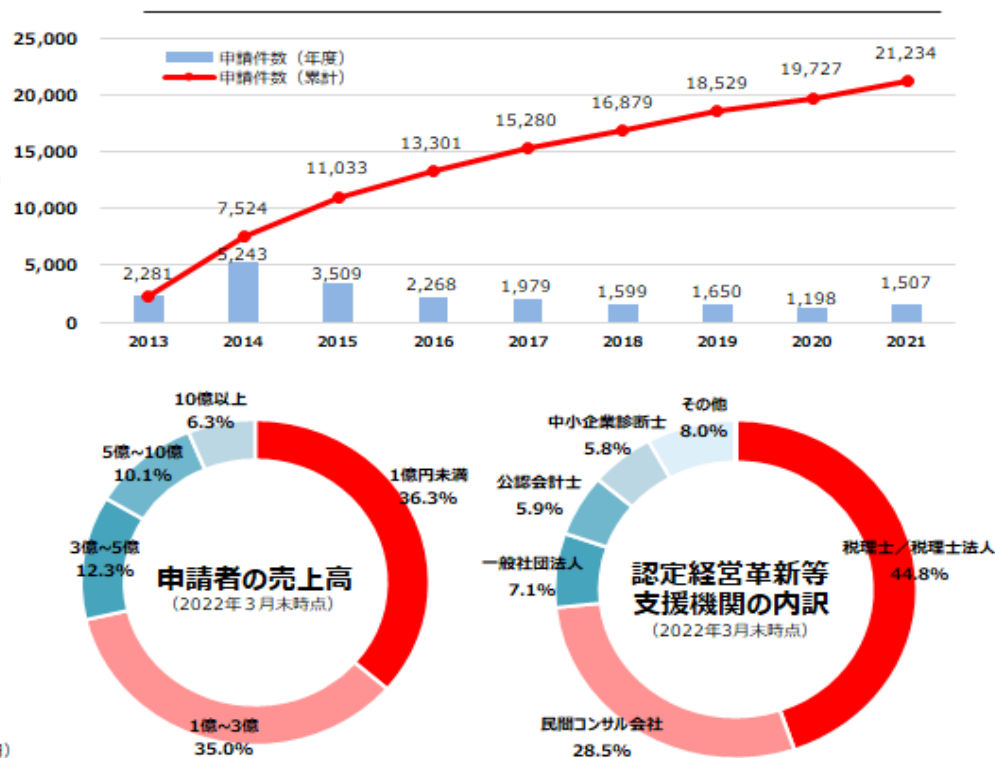
融資条件の見直し（金融支援）を伴う本格的な経営改善の取組が必要な中小企業を対象として、認定経営革新等支援機関が経営改善計画の策定を支援する事業として、2013年の創設から2021年度末までに累計21,234件を支援。

中小企業が認定経営革新等支援機関に対し支払う費用の2/3を中小企業活性化協議会が支援する。

## 事業スキーム



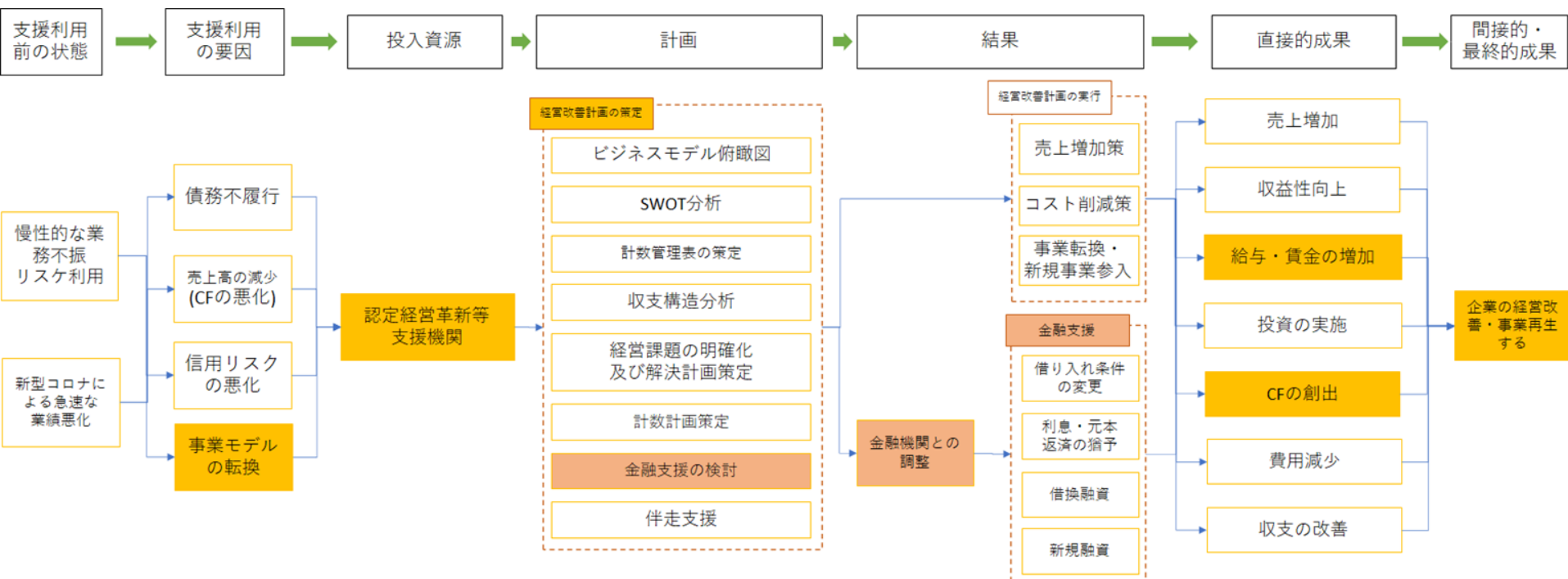
## 制度利用状況



（注）経営者保証解除を目指した計画を作成し、金融機関交渉を実施する場合、別途費用の2/3を補助（補助上限額10万円）

## 2.ロジックモデル、KPI

- 有識者・研究会での意見を踏まえ、405事業のロジックモデルは以下の通り設定した。



特例リスクと経営改善支援で異なる点

405事業とポストコロナ事業で異なる点

特例リスク・405事業とポストコロナ事業で異なる点



## 2.ロジックモデル、KPI

- 有識者・研究会での意見を踏まえ、405事業のKPIは以下の通り設定した。

| No | 直接的成果    | 評価指標（KPI）            | 評価指標（KPI）の選定理由                                                      |
|----|----------|----------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1  | 売上増加     | <b>売上高の増加</b>        | 事業継続アクションプランにおける今後の取組に基づく事業改善、事業拡大の状況を把握するための指標として選定。               |
| 2  | 収益性向上    | <b>限界利益率</b>         | 経営改善計画における、収益性の改善の状況を把握するための指標として選定。                                |
| 3  | 給与・賃金の増加 | <b>（従業員一人あたり）人件費</b> | 雇用状況を把握するための指標として選定。<br>単に雇用確保だけでなく、経営改善が図られていることを把握する。             |
| 4  | 投資の実施    | <b>投資実施金額</b>        | 今後を見据えて前向きな行動を取っているかを把握するための指標として選定。<br>実施有無だけでなく、投資先、時期についても把握を行う。 |
| 5  | CFの創出    | <b>営業CFの増加</b>       | 新規事業・事業転換の結果、CFを創出できているかを把握するための指標として選定。                            |

| No | 直接的成果 | 補助項目           | 選定理由                                                        |
|----|-------|----------------|-------------------------------------------------------------|
| 1  | 費用減少  | <b>営業費用の減少</b> | 事業継続アクションプランにおける今後の取組に基づく事業改善、事業拡大の状況を把握するための指標として選定。       |
| 2  | 収支の改善 | <b>営業利益の増加</b> | 本業利益の改善を把握するための指標として選定。<br>経常利益や当期利益でなく、本業の収支を示す営業利益を指標とする。 |

### 3.分析結果（KPIの計測期間）

- 各制度のKPI計測に際し、変化率を計測する期間を以下のように設定した。

|     | コロナ前（～2019年）            |                         | コロナ後（2020年～）        |                         | 備考                          |
|-----|-------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------|
|     | 利用企業                    | 非利用企業                   | 利用企業                | 非利用企業                   |                             |
| 基準年 | 支援利用<br>開始年<br>1年前      | 2012年                   | 支援利用<br>開始年<br>1年前  | 2012年                   |                             |
| 変化率 | 基準年～<br>利用年の<br>1年後・3年後 | 基準年～<br>2021年<br>年平均変化率 | 基準年～<br>利用年の<br>1年後 | 基準年<br>～2021年<br>年平均変化率 | 405・ポストコロナにおけるコロナ後の3年後は計測不能 |

### 3.分析結果（指標の算出）

- 各指標の算出方法をアンケート調査の結果を用いて、以下の通り設定した。

| No | 直接的成果    | 評価指標（KPI）         | 算出に用いる設問                         |
|----|----------|-------------------|----------------------------------|
| 1  | 売上増加     | 売上高の増加            | 設問21<br>売上高                      |
| 2  | 収益性向上    | 限界利益率             | 設問21<br>(売上高 - 変動費) / 売上高        |
| 3  | 給与・賃金の増加 | (従業員一人あたり)<br>人件費 | 設問21<br>人件費                      |
| 4  | 投資の実施    | 投資実施金額            | ※今回のアンケート調査において取得困難であったため分析は見送った |
| 5  | CFの創出    | 営業CFの増加           | 設問21<br>税引前当期純利益 + 減価償却費         |

| No | 直接的成果 | 補助項目    | 算出に用いる設問                  |
|----|-------|---------|---------------------------|
| 1  | 費用減少  | 営業費用の減少 | 設問21<br>売上原価 + 販売費及び一般管理費 |
| 2  | 収支の改善 | 営業利益の増加 | 設問21<br>営業利益              |

### 3.分析結果（調査票設問とロジックモデルの紐付け）

- 設問とロジックモデルの紐付けに際しては、活用制度や活用時期を鑑みて行った。
- 紐付けに用いる設問は以下の通り。

①共通設問であるコロナ禍以前（2019年以前）の状態を問う設問4

②共通設問であるコロナ禍以後（2020年以降）の状態を問う設問5

③405事業・ポストコロナ事業を活用した企業のみ回答する設問22

| ロジックモデル  | コロナ後    |     | コロナ前 |     |
|----------|---------|-----|------|-----|
|          | 利用      | 非利用 | 利用   | 非利用 |
| 支援利用前の状態 | 設問4×設問5 |     | 設問22 | 設問4 |
| 支援利用の要因  | 設問22    | 設問5 | 設問22 | 設問4 |

※設問22 設問 貴社の405事業/ポストコロナ事業（旧プレ405事業）を利用した理由をお教えてください。

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| ① 売上高の減少             | ② 利益の減少             |
| ③ 支払い遅延              | ④ 供給不足による原材料不足      |
| ⑤ 原材料・エネルギーなどのコストアップ | ⑥ 取引先の減少            |
| ⑦ 内製化                | ⑧ 既存技術を活用した新規分野への参入 |
| ⑨ IT の利活用            |                     |

### 3.分析結果（支援利用前の状態）

- コロナ禍以後（2020年以降）に関して、利用企業・非利用企業ともに、設問4、設問5の回答内容の組み合わせにより、「支援利用前の状態」を以下の通り設定した。

| ロジックモデル                           | 利用・非利用企業ともに共通   |                    |                   |
|-----------------------------------|-----------------|--------------------|-------------------|
|                                   | 設問4             |                    | 設問5               |
| 1_慢性的な業務不振、リスク利用<br>※設問4と5はand条件  | 以下の条件のいずれかに該当する |                    |                   |
|                                   | 売上高             | ③継続的な減少            | ⑥売上高の増加以外(無回答含む)  |
|                                   | 営業利益            | ②赤字経営              | ⑦利益の増加以外(無回答含む)   |
|                                   | 資金繰り            | ②運転資金の枯渇           | ⑧資金繰りの充足以外(無回答含む) |
| 2_新型コロナによる急激な業績悪化<br>※設問4と5はand条件 | 以下の条件のいずれかに該当する |                    |                   |
|                                   | 売上高             | ①継続的な増加<br>②横ばい・維持 | ①急激な売上高の減少        |
|                                   | 営業利益            | ①黒字経営              | ②急激な利益の減少         |
|                                   | 資金繰り            | ①運転資金の充足           | ③運転資金の不足          |

### 3.分析結果（支援利用前の状態）

- コロナ禍以前（2019年以前）に関して、利用企業では設問22、非利用企業では設問4の回答内容により、「支援利用前の状態」を以下の通り設定した。

|                      | 利用企業   | 非利用企業           |          |
|----------------------|--------|-----------------|----------|
| ロジックモデル              | 設問22   | 設問4             |          |
| 1_慢性的な業務不振、<br>リスク利用 | 全ての選択肢 | 以下の条件のいずれかに該当する |          |
|                      |        | 売上高             | ③継続的な減少  |
|                      |        | 営業利益            | ②赤字経営    |
|                      |        | 資金繰り            | ②運転資金の枯渇 |

### 3.分析結果（支援利用の要因）

- コロナ禍以後（2020年以降）に関して、利用企業では設問22、非利用企業では設問4の回答内容により、「支援利用の要因」を以下の通り設定した。

|                 | 利用企業                                  | 非利用企業                                            |
|-----------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|
| ロジックモデル項目       | 設問22                                  | 設問5                                              |
| 1_債務不履行         | ③支払い遅延                                | ⑤支払い遅延                                           |
| 2_売上高の減少（CFの悪化） | ①売上高の減少                               | ①急激な売上高の減少<br>②急激な利益の減少                          |
| 3_信用リスクの悪化      | 別途TDB評点を利用                            | 別途TDB評点を利用                                       |
| 4_事業モデルの転換・見直し  | ⑦内製化<br>⑧既存技術を活用した新規分野への参入<br>⑨ITの利活用 | ④業態転換（事業モデルの転換）<br>⑥売上高の増加<br>⑦利益の増加<br>⑧運転資金の充足 |

### 3.分析結果（支援利用の要因）

- コロナ禍以前（2019年以前）に関して、利用企業では設問22、非利用企業では設問4の回答内容により、「支援利用の要因」を以下の通り設定した。

|                 | 利用企業                                  | 非利用企業                 |
|-----------------|---------------------------------------|-----------------------|
| ロジックモデル         | 設問22                                  | 設問4                   |
| 1_債務不履行         | ③支払い遅延                                | 資金繰り ②運転資金の枯渇         |
| 2_売上高の減少（CFの悪化） | ①売上高の減少                               | 以下の条件のいずれかに該当する       |
|                 |                                       | 売上高 ③継続的な減少           |
|                 |                                       | 営業利益 ②赤字経営            |
| 3_信用リスクの悪化      | 別途TDB評点を利用                            | 別途TDB評点を利用            |
| 4_事業モデルの転換・見直し  | ⑦内製化<br>⑧既存技術を活用した新規分野への参入<br>⑨ITの利活用 | 以下の条件のいずれかに該当する       |
|                 |                                       | 売上 ①継続的な増加<br>②横ばい・維持 |
|                 |                                       | 営業利益 ①黒字経営            |
|                 |                                       | 資金繰り ①運転資金の充足         |



### 3.分析結果（要約統計量の確認）

- 利用企業では、「雇用調整助成金」「納税・社会保険料の納付猶予」を合わせて利用している企業が多い。

| 区分   | 設問          | 設問文                  | 選択肢 |                         | 利用企業 |       | 非利用企業 |       | 平均値<br>の差分 | T検定  |
|------|-------------|----------------------|-----|-------------------------|------|-------|-------|-------|------------|------|
|      |             |                      |     |                         | N数   | 平均値   | N数    | 平均値   |            |      |
| 共通設問 | Q1          | 利用した新型コロナ対策制度        | 1   | 雇用調整助成金                 | 436  | 0.65  | 3,319 | 0.53  | 0.12       | ***  |
|      |             |                      | 2   | 事業再構築補助金                | 360  | 0.18  | 2,794 | 0.17  | 0.01       | 0.79 |
|      |             |                      | 3   | 持続化給付金                  | 462  | 0.78  | 4,054 | 0.80  | -0.03      | 0.19 |
|      |             |                      | 4   | 実質無利子・無担保融資<br>（ゼロゼロ融資） | 441  | 0.71  | 3,782 | 0.74  | -0.04      | *    |
|      |             |                      | 5   | 新型コロナ特例リスクスケジュール支援      | 393  | 0.41  | 2,683 | 0.09  | 0.33       | ***  |
|      |             |                      | 6   | 納税・社会保険料の納付猶予           | 382  | 0.35  | 2,755 | 0.14  | 0.21       | ***  |
|      | Q2          | 特例リスケ                | 1   | 利用した                    | 508  | 0.38  | 5,436 | 0.05  | 0.33       | ***  |
|      |             | 405事業                | 1   | 利用した                    | -    | -     | -     | -     | -          | -    |
|      |             | ポスコ事業                | 1   | 利用した                    | 337  | 0.15  | 5,376 | 0.02  | 0.13       | ***  |
|      |             | 収益力改善支援              | 1   | 利用した                    | 486  | 0.10  | 5,440 | 0.00  | 0.09       | ***  |
|      |             | 再生計画策定支援             | 1   | 利用した                    | 491  | 0.25  | 5,441 | 0.01  | 0.24       | ***  |
|      |             | 再チャレンジ支援             | 1   | 利用した                    | 483  | 0.02  | 5,441 | 0.00  | 0.02       | ***  |
|      | Q4_4<br>（★） | 借入返済額の変更             | 1   | 変更していた                  | 457  | 0.59  | 4,671 | 0.26  | 0.33       | ***  |
|      |             |                      | 2   | 変更していなかった               | 457  | 0.41  | 4,671 | 0.74  | -0.33      | ***  |
|      | Q4_5<br>（★） | 金融機関との関係             | 1   | 良好                      | 461  | 0.52  | 4,809 | 0.58  | -0.05      | **   |
|      |             |                      | 2   | 普通                      | 461  | 0.45  | 4,809 | 0.41  | 0.05       | **   |
|      |             |                      | 3   | 険悪                      | 461  | 0.02  | 4,809 | 0.02  | 0.01       | 0.37 |
|      | Q6<br>（★）   | 認定経営革新等支援機関<br>の活用状況 | 1   | 必要に応じて相談を行っている          | 472  | 0.75  | 4,838 | 0.32  | 0.43       | ***  |
|      |             |                      | 2   | 以前、相談したことがある            | 472  | 0.15  | 4,838 | 0.08  | 0.07       | ***  |
|      |             |                      | 3   | 知っているが、活用したことはない        | 472  | 0.05  | 4,838 | 0.25  | -0.20      | ***  |
|      |             |                      | 4   | 知らない                    | 472  | 0.05  | 4,838 | 0.35  | -0.30      | ***  |
| 属性   | -           | 製造業の有無               |     |                         | 550  | 0.34  | 5,465 | 0.21  | 0.12       | ***  |
|      | -<br>（★）    | 都道府県                 |     |                         |      |       |       |       |            |      |
|      | -           | 業歴                   |     |                         | 550  | 53.93 | 5,465 | 48.46 | 5.47       | ***  |

※\*\*\*：1%有意、\*\*：5%有意、\*：10%有意

### 3.分析結果（要約統計量の確認）

- コロナ前後ともに、支援利用前の状態では「慢性的な業務不振、リスク利用」、支援前の要因では「債務不履行」「売上高の減少（CFの悪化）」「信用リスクの悪化」について、利用企業の方が該当割合が高い。

#### ■コロナ後

| 区分      | 設問 | 設問文      | 選択肢               | 利用企業 |      | 非利用企業 |      | 平均値<br>の差分 | T検定 |
|---------|----|----------|-------------------|------|------|-------|------|------------|-----|
|         |    |          |                   | N数   | 平均値  | N数    | 平均値  |            |     |
| ロジックモデル | Q4 | 支援利用前の状態 | 1 慢性的な業務不振、リスク不要  | 550  | 0.83 | 5,465 | 0.43 | 0.40       | *** |
|         |    |          | 2 新型コロナによる急激な業績悪化 | -    | -    | -     | -    | -          | -   |
|         |    |          | 3 ポジティブな要因        | 550  | 0.61 | 5,465 | 0.77 | -0.16      | *** |
|         | Q4 | 支援利用の要因  | 1 債務不履行           | 550  | 0.54 | 5,465 | 0.28 | 0.26       | *** |
|         |    |          | 2 売上高の減少(CFの悪化)   | 550  | 0.60 | 5,465 | 0.36 | 0.24       | *** |
|         |    |          | 3 信用リスクの悪化        | 550  | 0.43 | 5,465 | 0.33 | 0.09       | *** |
|         |    |          | 4 運転資金の不足         | 550  | 0.61 | 5,465 | 0.77 | -0.16      | *** |

#### ■コロナ前

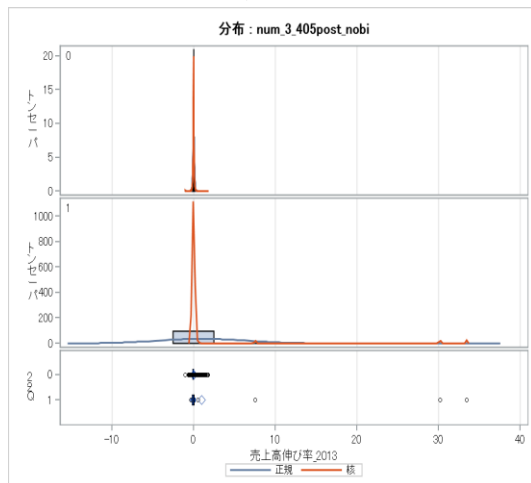
| 区分      | 設問 | 設問文      | 選択肢               | 利用企業 |      | 非利用企業 |      | 平均値<br>の差分 | T検定  |
|---------|----|----------|-------------------|------|------|-------|------|------------|------|
|         |    |          |                   | N数   | 平均値  | N数    | 平均値  |            |      |
| ロジックモデル | Q4 | 支援利用前の状態 | 1 慢性的な業務不振、リスク不要  | 550  | 0.60 | 5,465 | 0.40 | 0.20       | ***  |
|         |    |          | 2 新型コロナによる急激な業績悪化 | 550  | 0.35 | 5,465 | 0.34 | 0.00       | 0.86 |
|         |    |          | 3 ポジティブな要因        | 550  | 0.15 | 5,465 | 0.19 | -0.05      | ***  |
|         | Q4 | 支援利用の要因  | 1 債務不履行           | 550  | 0.09 | 5,465 | 0.03 | 0.07       | ***  |
|         |    |          | 2 売上高の減少(CFの悪化)   | 550  | 0.66 | 5,465 | 0.49 | 0.17       | ***  |
|         |    |          | 3 信用リスクの悪化        | 550  | 0.30 | 5,465 | 0.21 | 0.09       | ***  |
|         |    |          | 4 運転資金の不足         | 550  | 0.28 | 5,465 | 0.29 | -0.02      | 0.42 |

※\*\*\*：1%有意、\*\*：5%有意、\*：10%有意

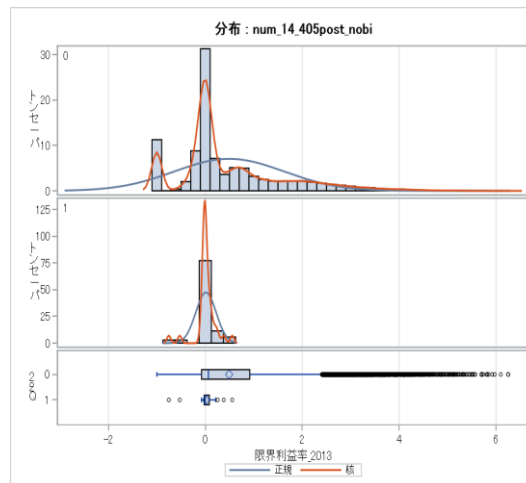
### 3.分析結果（全国の中小企業と支援利用企業(1年後)におけるKPIの分布確認）

- 全国の中小企業と支援利用企業における各KPIの分布を確認すると、各KPIで異常値が存在し、右裾が長い分布となっており、平均値への影響が懸念される。

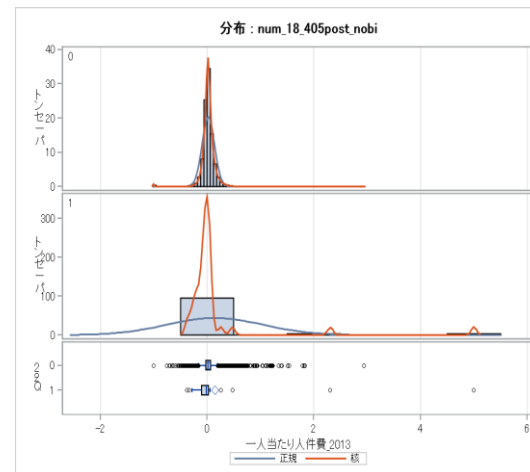
売上高変化率



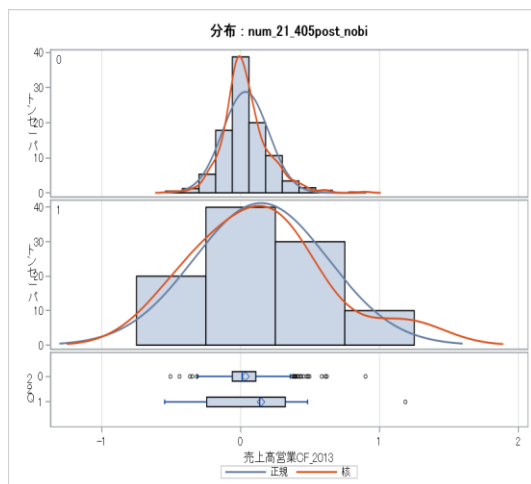
限界利益率変化率



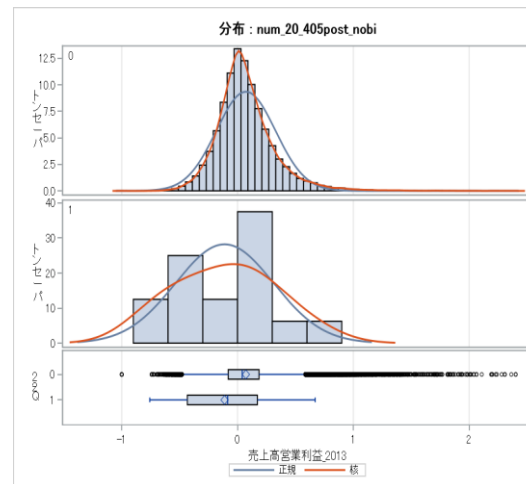
(従業員一人当たり) 人件費変化率



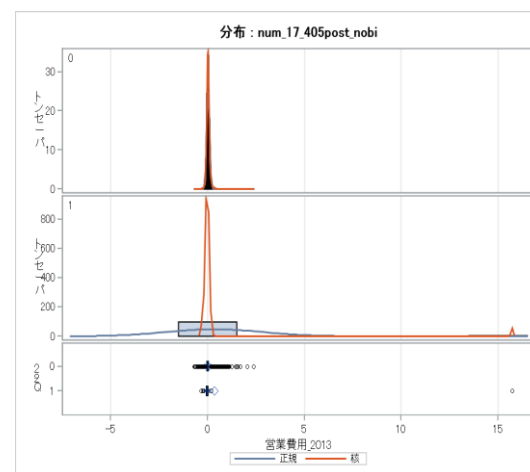
売上高営業CF率変化率



売上高営業利益率

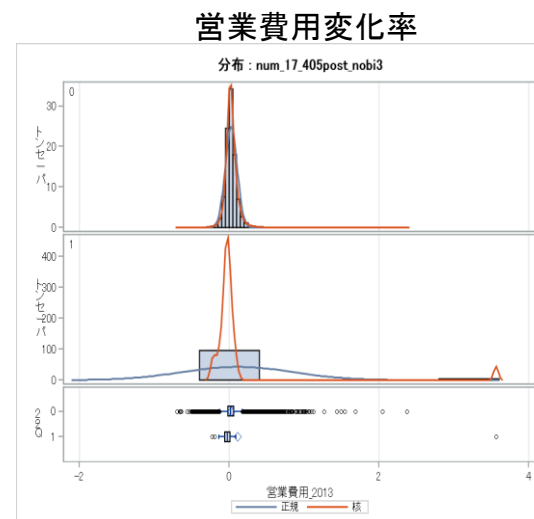
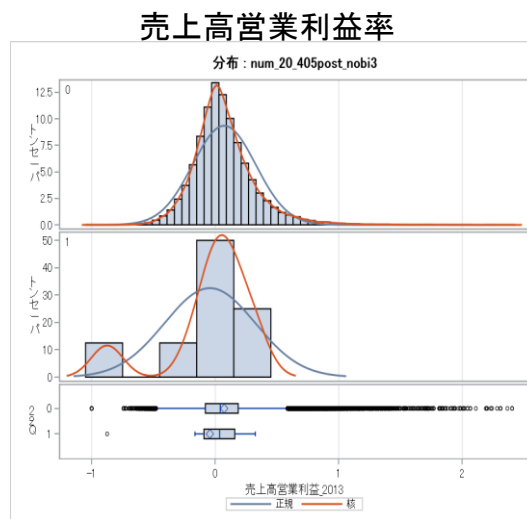
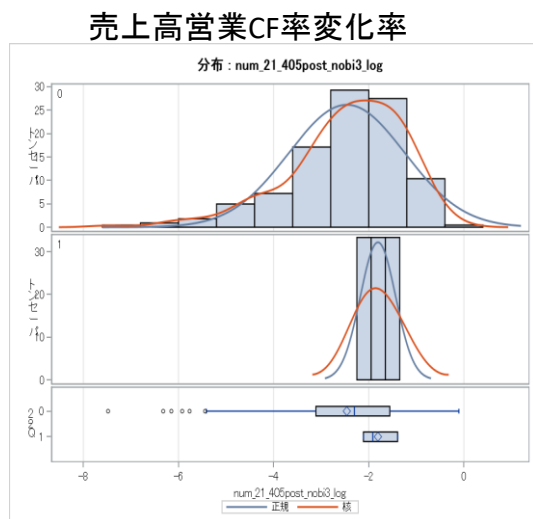
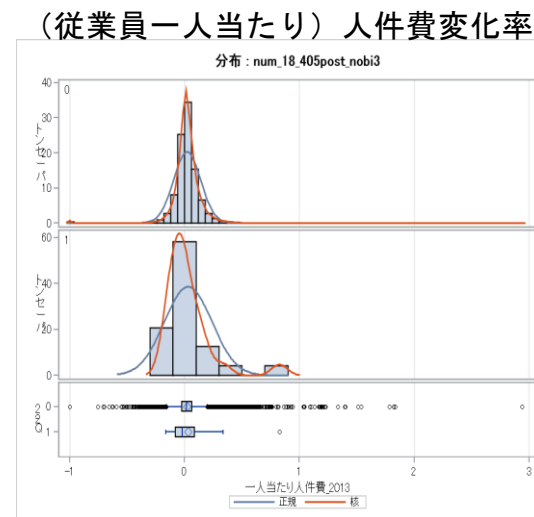
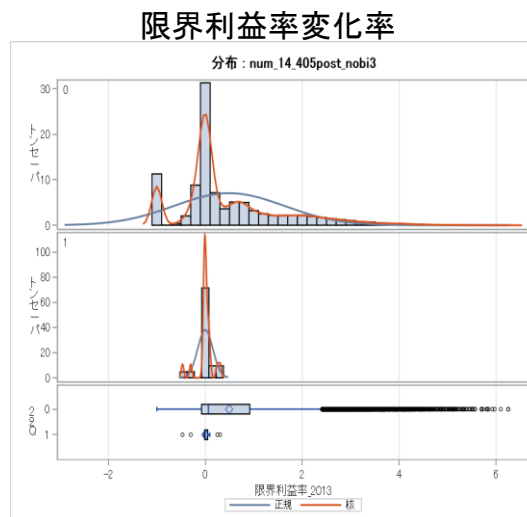
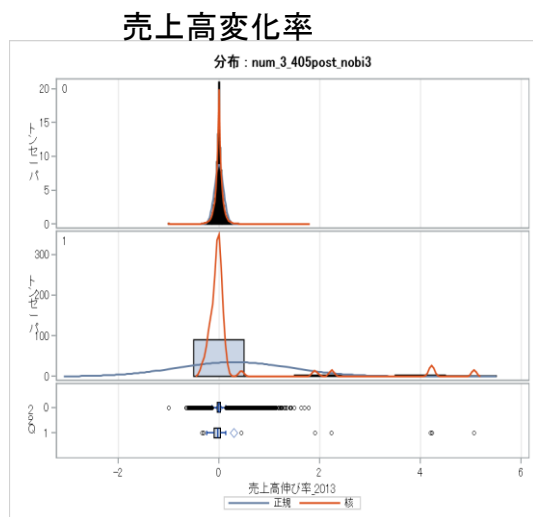


営業費用変化率



### 3.分析結果（全国の中小企業と支援利用企業(3年後)におけるKPIの分布確認）

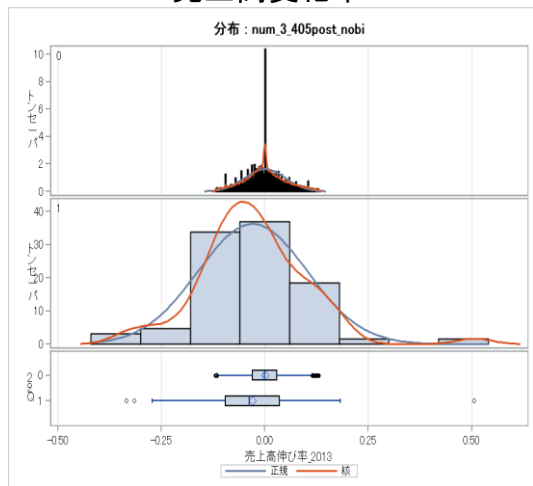
- 1年後の結果と同様に、3年後の結果でも各KPIで異常値が存在し、分布の裾が長い分布となっており、平均値への影響が懸念される。



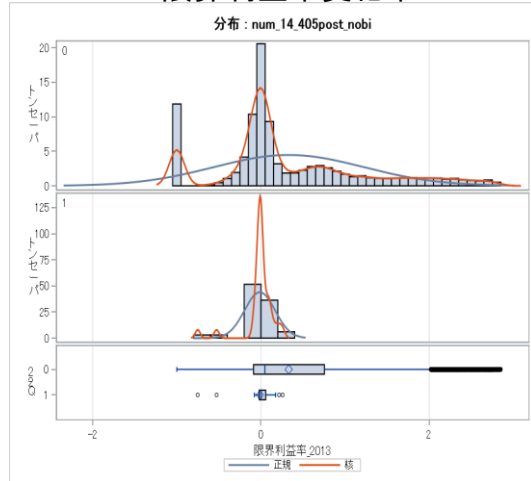
### 3.分析結果(異常値排除(1年後))

- 支援利用1年後について全国の中小企業、支援利用企業共に異常値を上下5%削除し、データ整備を行った。

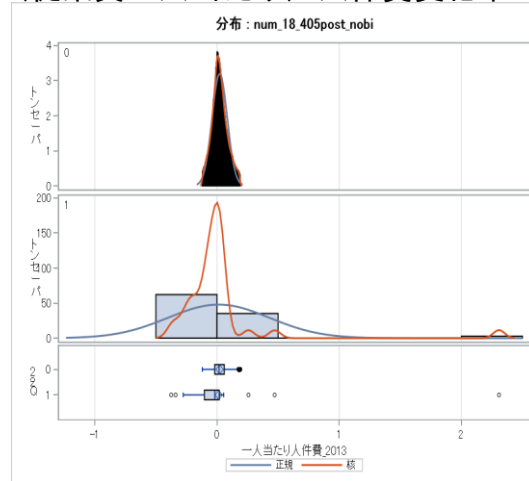
売上高変化率



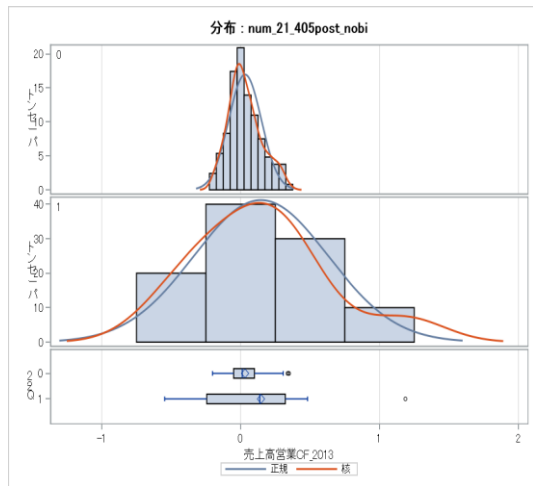
限界利益率変化率



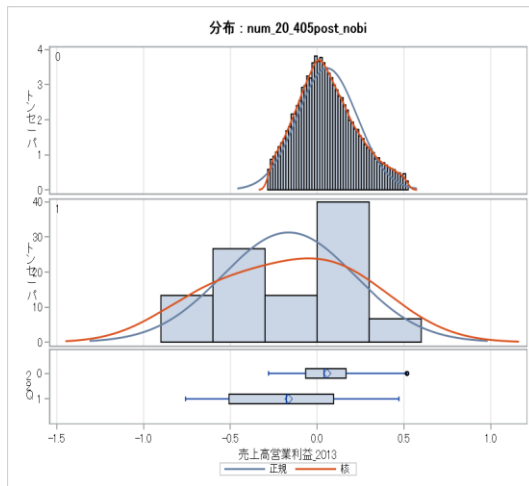
(従業員一人当たり) 人件費変化率



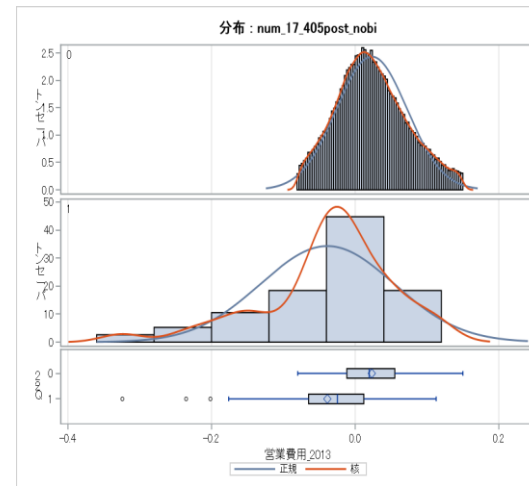
売上高営業CF率変化率



売上高営業利益率



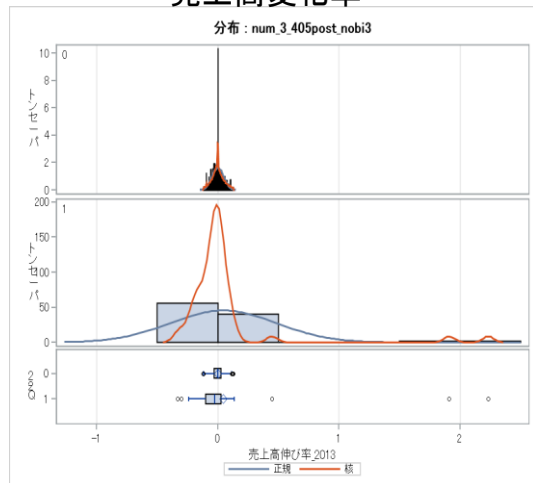
営業費用変化率



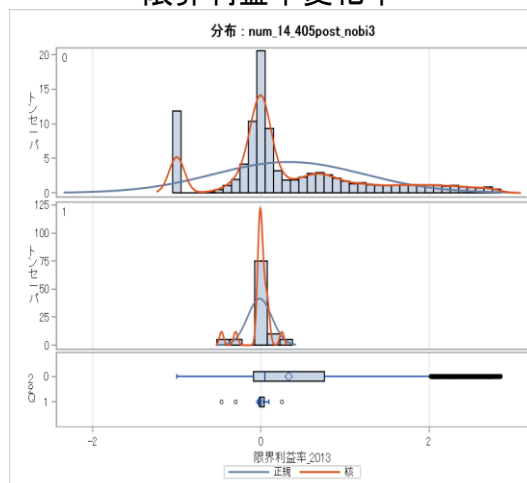
### 3.分析結果(異常値排除(3年後))

- 支援利用3年後について全国の中小企業、支援利用企業共に異常値を上下5%削除し、データ整備を行った。

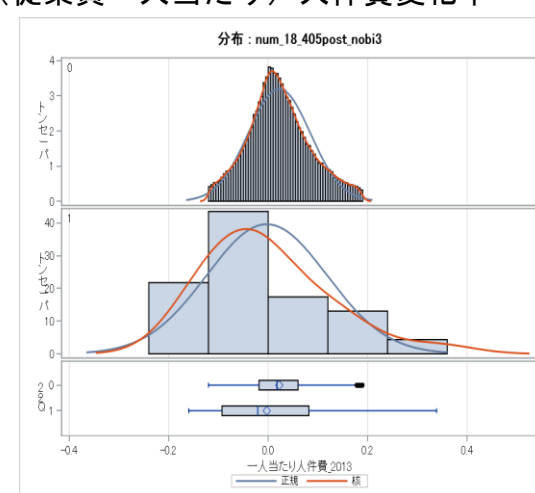
売上高変化率



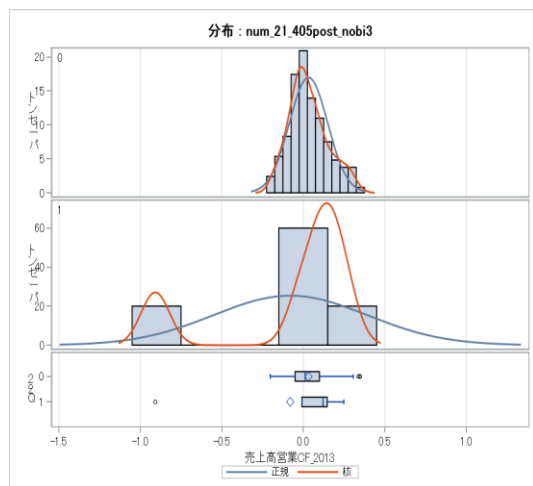
限界利益率変化率



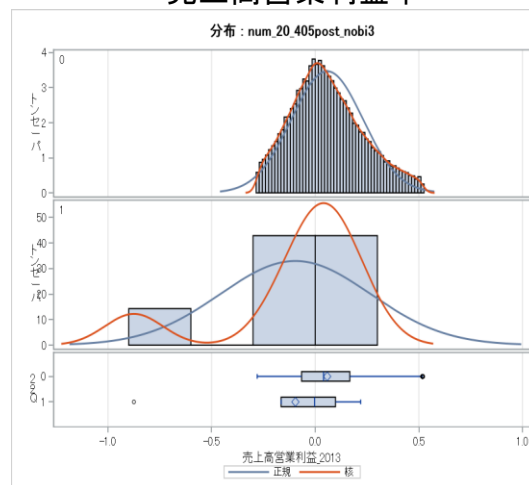
(従業員一人当たり) 人件費変化率



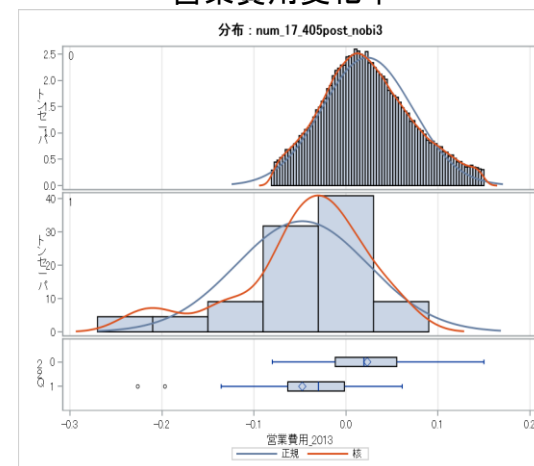
売上高営業CF率変化率



売上高営業利益率



営業費用変化率



### 3.分析結果(セグメント分析の結果)

- コロナ禍以前（2019年以前）の利用企業には利用1年後において「売上高営業CF変化率」で、利用3年後では「売上高変化率」で、利用1年後と3年後いずれにおいても「営業費用変化率」で有意な効果が見られた。
- コロナ禍以後（2020年以降）利用企業について、いずれも有意な効果は見られなかった。

|       | 売上高変化率     |         | 限界利益率変化率  |         | 一人当たり人件費変化率 |           |
|-------|------------|---------|-----------|---------|-------------|-----------|
|       | コロナ前       | コロナ後    | コロナ前      | コロナ後    | コロナ前        | コロナ後      |
| 利用1年後 | N= 65      | N= 68   | N= 33     | N= 41   | N= 37       | N= 49     |
|       | -0.03pt*** | -0.02pt | -0.34pt** | -0.05pt | -0.01pt     | -0.05pt** |
| 利用3年後 | コロナ前       |         | コロナ前      |         | コロナ前        |           |
|       | N= 50      |         | N= 20     |         | N= 23       |           |
|       | 0.04pt***  |         | -0.35pt** |         | -0.03pt*    |           |

|     | 売上高営業CF変化率 |        | 営業費用変化率    |         | 売上高営業利益変化率 |        |
|-----|------------|--------|------------|---------|------------|--------|
|     | コロナ前       | コロナ後   | コロナ前       | コロナ後    | コロナ前       | コロナ後   |
| 1年後 | N= 10      | N= 18  | N= 38      | N= 53   | N= 15      | N= 14  |
|     | 0.11pt***  | 0.13pt | -0.06pt*** | -0.03pt | -0.22pt*** | 0.71pt |
| 3年後 | コロナ前       |        | コロナ前       |         | コロナ前       |        |
|     | N= 5       |        | N= 22      |         | N= 7       |        |
|     | -0.11pt*   |        | -0.07pt*** |         | -0.15pt*   |        |

### 3.分析結果(全国の中小企業の絞込みの実施)

- 全国の中小企業を制度の利用要件、ロジックモデル、利用企業の状況を踏まえ、以下の条件による絞込みを行ったうえで再度比較を行った。

| 絞込項目  | 絞込条件   | 設定理由                                      |
|-------|--------|-------------------------------------------|
| 売上高   | 2期連続減収 | ・ロジックモデルにおける「慢性的な業務不振」を示す指標として採用した。       |
| 当期純利益 | 3期連続赤字 | ・ロジックモデルにおける「慢性的な業務不振」を示す指標として採用した。       |
| 評点    | 56点以下  | ・本事業において収集した利用企業群における評点の最大値を絞込み条件として採用した。 |



### 3.分析結果（参考）TDBの評点について※再掲

- TDB評点は以下の8項目、100点満点で評価を行っている。
- TDB評点は、企業の総合的な評価であり、企業規模や財務状況等も加味されている。
- 今回の分析では、標本数に課題があるため、企業の総合指標であるTDB評点を主に用いた。

【業 歴】 企業運営の継続性を評価。業歴が長いほど高得点

【資本構成】 企業財務の安定性を評価

【規 模】 年売上高、従業員数など経営規模を評価

【損 益】 会社の損益を決算報告書などから客観的に評価

【資金現況】 調査時点での業況・収益・回収状況・支払状況・資金調達余力を評価

【経 営 者】 経営者を、個人の資産背景や経営経験、人物像などの要素から評価

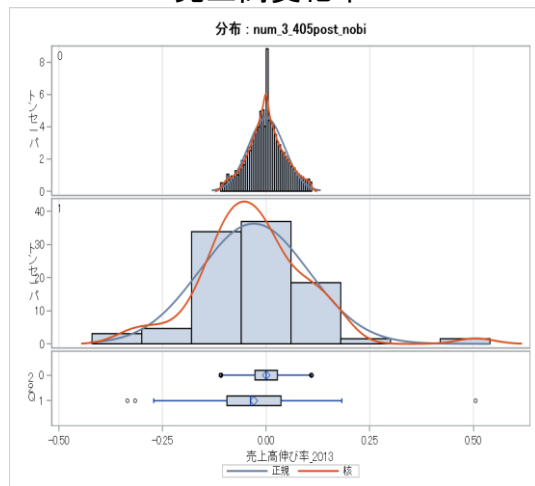
【企業活力】 企業活力を人材・取引先・生産販売力・将来性の要素で評価

【加点／減点】 上記項目だけでは十分に反映されていない要素がある場合、当項目で反映

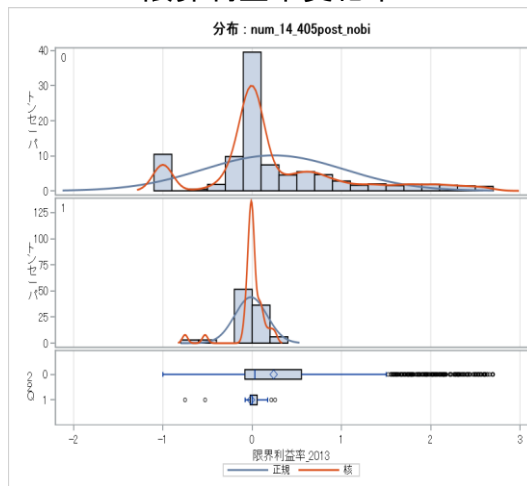
### 3.分析結果(異常値排除(1年後)絞込み有り)

- 全国の中小企業の絞込みを行い、より利用企業に近づけて各指標の検証を行った。
- 絞込み前と同様に異常値として上位、下位ともに5%を削除した。

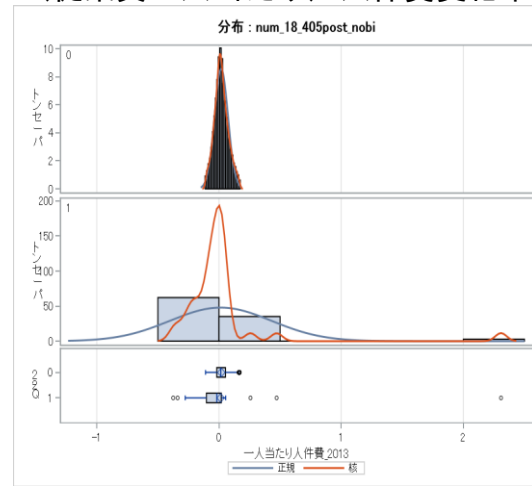
売上高変化率



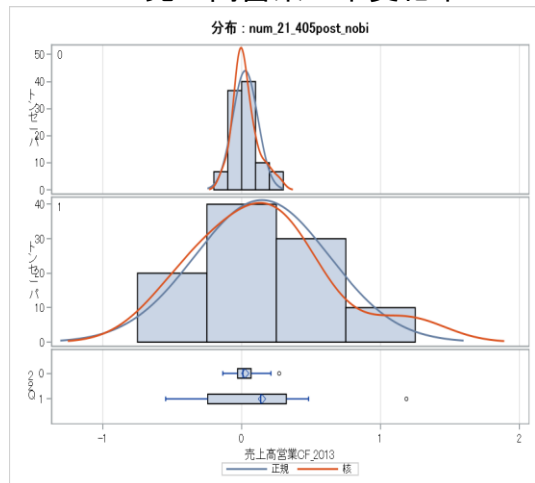
限界利益率変化率



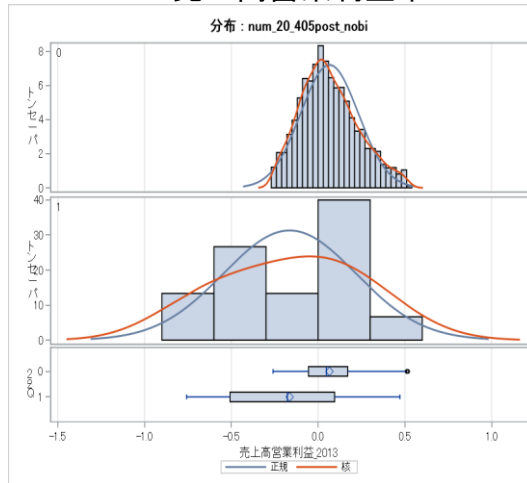
(従業員一人当たり) 人件費変化率



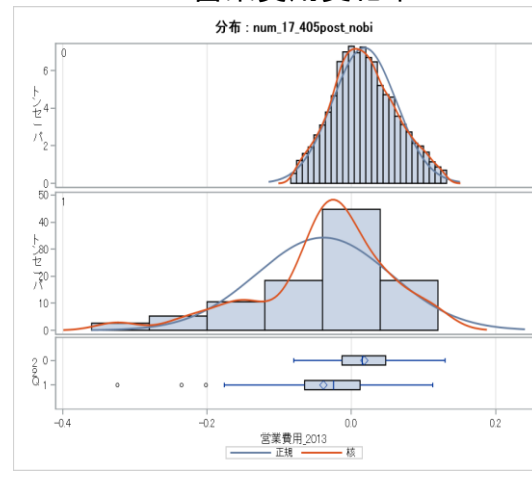
売上高営業CF率変化率



売上高営業利益率



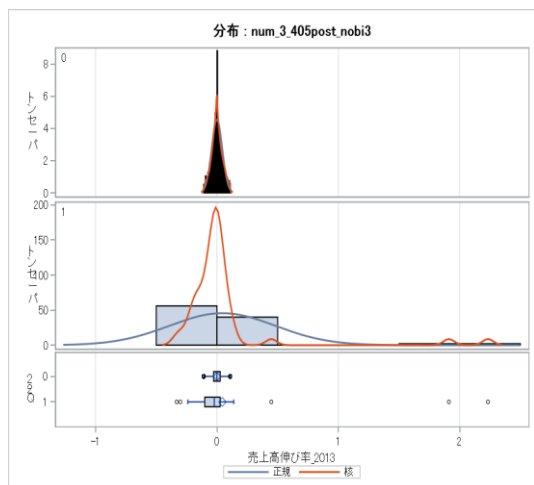
営業費用変化率



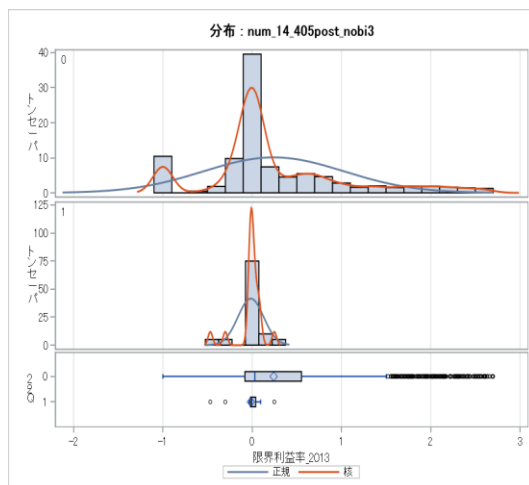
### 3.分析結果(異常値排除(3年後)絞込み有り)

- 全国の中小企業の絞込みを行い、より利用企業に近づけて各指標の検証を行った。
- 絞込み前と同様に異常値として上位、下位ともに5%を削除した。

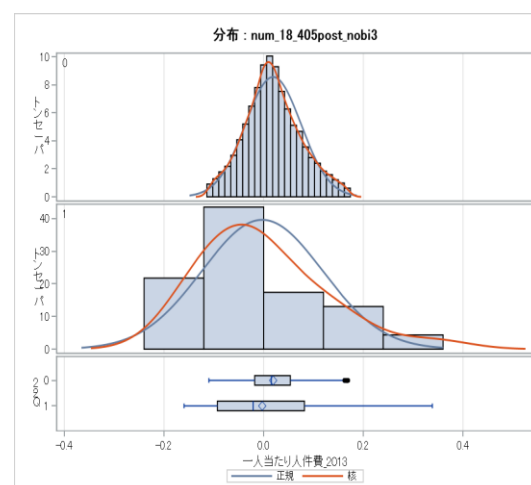
売上高変化率



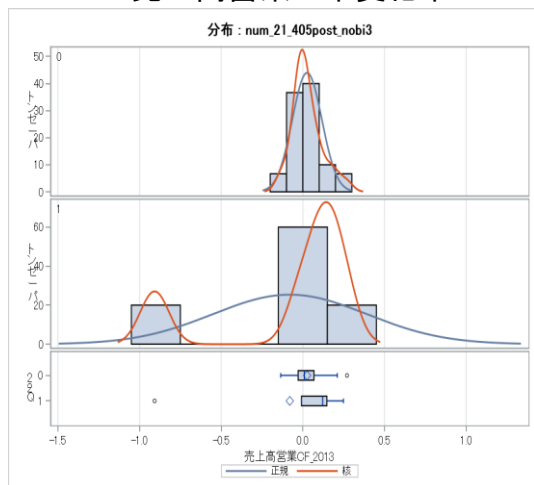
限界利益率変化率



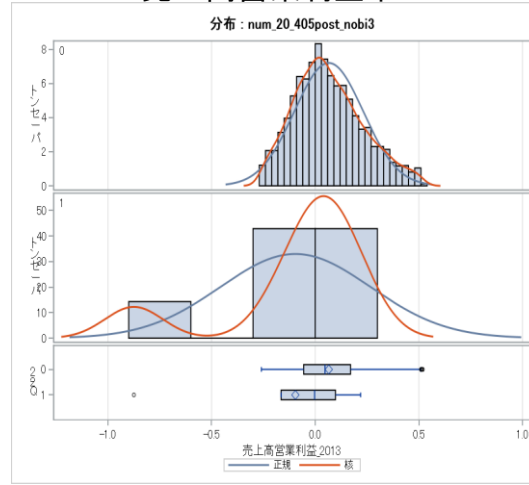
(従業員一人当たり) 人件費変化率



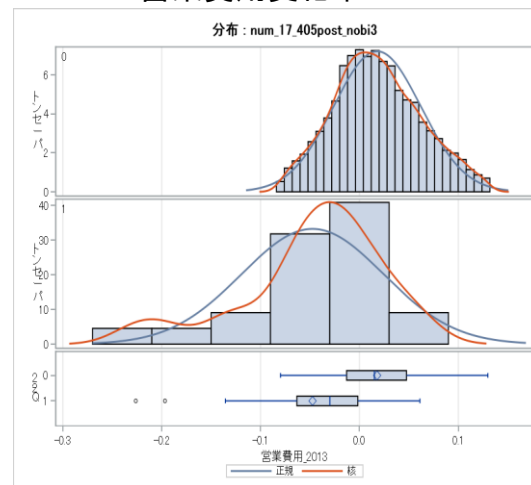
売上高営業CF率変化率



売上高営業利益率



営業費用変化率



### 3.分析結果((絞込み後)セグメント分析の結果)

- 全国中小企業の絞込みの前後で結果に大きな差は見られない。
- 具体的には、利用1年後は「売上高営業CF変化率」で有意ではないが効果が見られ、利用3年後は「売上高変化率」で有意な効果が見られた。「営業費用変化率」については利用1年後と利用3年後で有意な効果が見られた。

|     | 売上高変化率     |         | 限界利益率変化率 |         | 一人当たり人件費変化率 |           |
|-----|------------|---------|----------|---------|-------------|-----------|
|     | コロナ前       | コロナ後    | コロナ前     | コロナ後    | コロナ前        | コロナ後      |
| 1年後 | N= 65      | N= 68   | N= 33    | N= 41   | N= 37       | N= 49     |
|     | -0.03pt*** | -0.02pt | -0.25pt* | -0.04pt | 0pt         | -0.06pt** |
| 3年後 | コロナ前       |         | コロナ前     |         | コロナ前        |           |
|     | N= 50      |         | N= 20    |         | N= 23       |           |
|     | 0.04pt***  |         | -0.26pt  |         | -0.02pt*    |           |

|     | 売上高営業CF変化率 |        | 営業費用変化率    |         | 売上高営業利益変化率 |        |
|-----|------------|--------|------------|---------|------------|--------|
|     | コロナ前       | コロナ後   | コロナ前       | コロナ後    | コロナ前       | コロナ後   |
| 1年後 | N= 10      | N= 18  | N= 38      | N= 53   | N= 15      | N= 14  |
|     | 0.12pt     | 0.05pt | -0.06pt*** | -0.01pt | -0.23pt*** | 0.67pt |
| 3年後 | コロナ前       |        | コロナ前       |         | コロナ前       |        |
|     | N= 5       |        | N= 22      |         | N= 7       |        |
|     | -0.11pt    |        | -0.07pt*** |         | -0.16pt**  |        |

### 3.分析結果(傾向スコアマッチングによる非利用企業のマッチング)

- 傾向スコアマッチングを以下の条件で実施した。
- 従属変数は、アンケート調査で収集した情報に加え、帝国データバンクが保有する企業データベースも利用し構成している。

|         |                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| モデル     | ロジスティックモデル                                                                                                                                                                                                                         |
| マッチング方法 | 1:1最近傍マッチング（キャリパー値0.25）                                                                                                                                                                                                            |
| 目的変数    | 各支援の利用の有無<br>（設問2を利用）                                                                                                                                                                                                              |
| 従属変数    | 設問1. 活用した新型コロナ対策制度（★）<br>設問4. コロナ禍以前の状態（★）<br>「借入返済額の変更」「金融機関との関係」<br>設問6. 認定支援機関への相談状況（★）<br>（ロジックモデル）支援利用前の状態（★）、支援利用の要因（★）<br>（属性）製造業の有無、業歴、都道府県（★）、評点、<br>従業員数、非正規雇用<br>（決算項目）基準時点の<br>売上高、人件費、営業利益、現金及び預金、<br>限界利益率、営業CF、営業費用 |

※「★」の変数はダミー変数化して使用している。

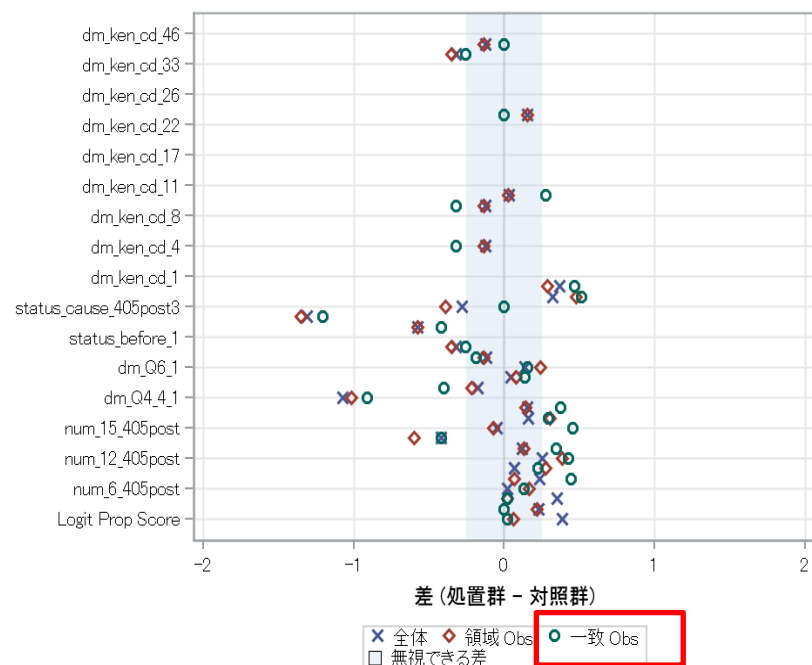
### 3.分析結果(全ての変数を用いた結果)

- コロナ前後ともにバランスが取れておらず、ロジスティックモデルも収束していない。
- 原因として、N数に対して従属変数が多いことが考えられる。

コロナ前

| オブザベーション | 利用企業 |        | 非利用企業 |        | 利用-非<br>利用 |
|----------|------|--------|-------|--------|------------|
|          | N    | 平均     | N     | 平均     | 平均<br>差    |
| All      | 17   | 0.5276 | 30    | 0.4641 | 0.0635     |
| Matched  | 15   | 0.5261 | 15    | 0.5207 | 0.0054     |

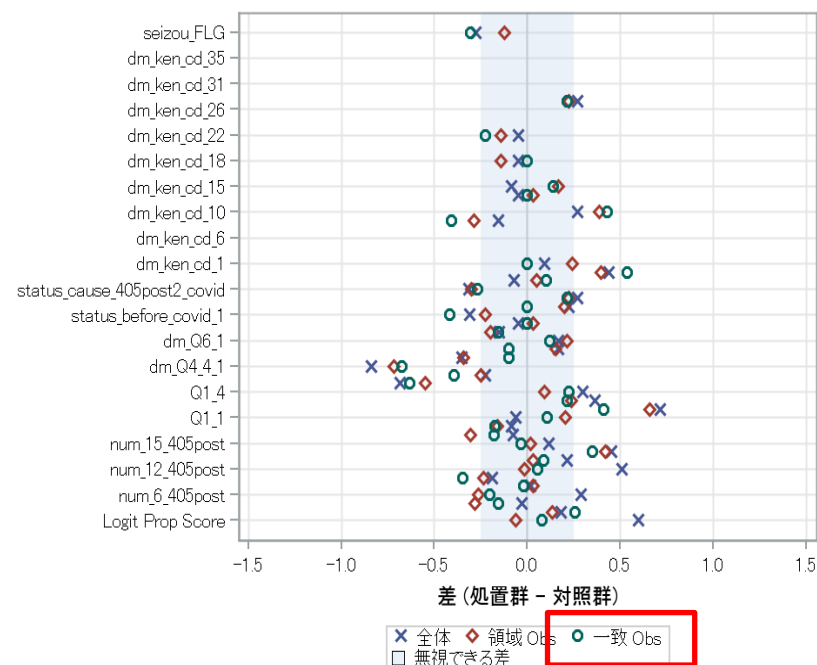
標準化された平均の差



コロナ後

| オブザベーション | 利用企業 |        | 非利用企業 |        | 利用-非<br>利用 |
|----------|------|--------|-------|--------|------------|
|          | N    | 平均     | N     | 平均     | 平均<br>差    |
| All      | 36   | 0.5966 | 22    | 0.5018 | 0.095      |
| Matched  | 20   | 0.4940 | 20    | 0.4777 | 0.016      |

標準化された平均の差



### 3.分析結果(変数選択を用いた結果 コロナ前)

- 標準化された平均の差や委員の意見を踏まえ、以下の変数を選択した。
- 評点が企業の総合的なスコアであることを踏まえ、決算項目は対象から外した。

【選択した変数】※太字の項目を採用した

設問1. 活用した新型コロナ対策制度 (★)

設問4. コロナ禍以前の状態 (★)

「借入返済額の変更」「金融機関との関係」

設問6. 認定支援機関への相談状況 (★)

(ロジックモデル) 支援利用前の状態 (★)

(ロジックモデル) 支援利用の要因 (★)

(属性) 製造業の有無、業歴、都道府県 (★)、**評点**、従業員数、非正規雇用

**所在地東京フラグ**

(決算項目) 基準時点の

売上高、人件費、営業利益、現金及び預金、限界利益率、営業CF、営業費用

### 3.分析結果(変数選択を用いた結果 コロナ後)

- 標準化された平均の差や委員の意見を踏まえ、以下の変数を選択した。
- コロナ前の条件に設問1を追加している。

【選択した変数】※太字の項目を採用した

**設問1. 活用した新型コロナ対策制度 (★)**

**設問4. コロナ禍以前の状態 (★)**

**「借入返済額の変更」「金融機関との関係」**

**設問6. 認定支援機関への相談状況 (★)**

**(ロジックモデル) 支援利用前の状態 (★)**

**(ロジックモデル) 支援利用の要因 (★)**

**(属性) 製造業の有無、業歴、都道府県 (★)、** 評点、従業員数、非正規雇用

**所在地東京フラグ**

**(決算項目) 基準時点の**

売上高、人件費、営業利益、現金及び預金、限界利益率、営業CF、営業費用



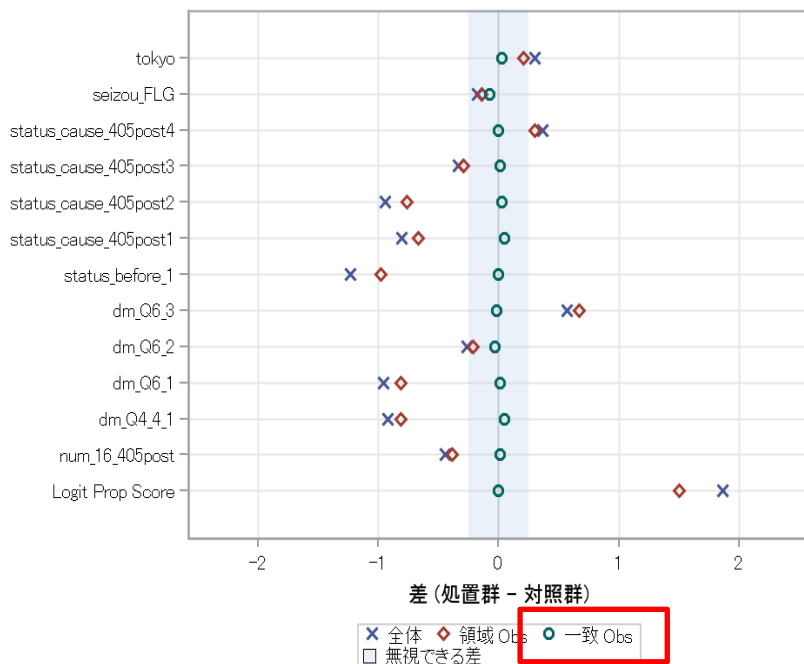
### 3.分析結果(変数選択を行った結果)

- 変数選択を行った結果、コロナ前後ともに全ての変数でバランスが取れていることが確認できる。
- コロナ前後とも全ての利用企業に対して、非利用企業がマッチングできている。

コロナ前

| オブザベーション | 利用企業 |        | 非利用企業 |        | 利用-非利用 |
|----------|------|--------|-------|--------|--------|
|          | N    | 平均     | N     | 平均     | 平均差    |
| All      | 185  | 0.1756 | 4186  | 0.0364 | 0.1392 |
| Matched  | 185  | 0.1756 | 185   | 0.1754 | 0.0002 |

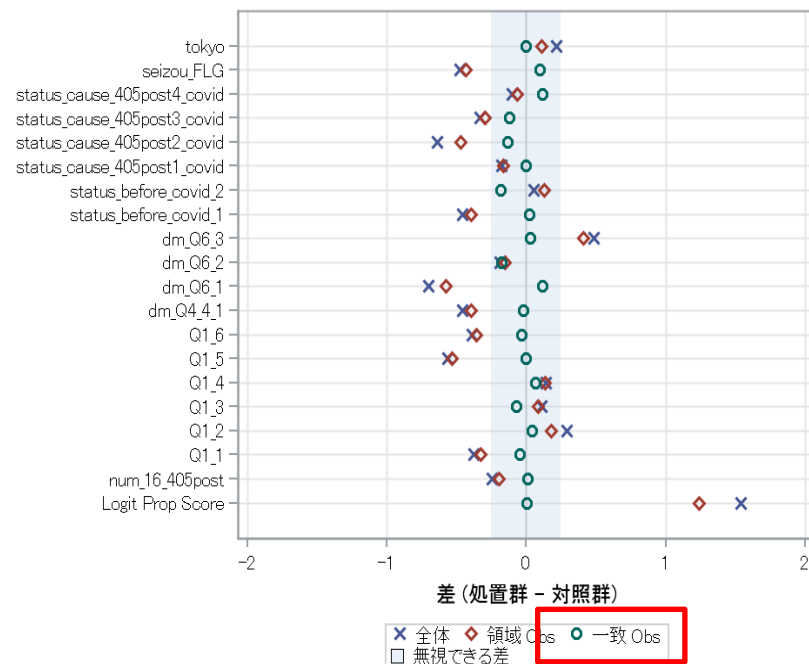
標準化された平均の差



コロナ後

| オブザベーション | 利用企業 |        | 非利用企業 |        | 利用-非利用 |
|----------|------|--------|-------|--------|--------|
|          | N    | 平均     | N     | 平均     | 平均差    |
| All      | 89   | 0.1637 | 1917  | 0.0388 | 0.1249 |
| Matched  | 89   | 0.1637 | 89    | 0.1621 | 0.0017 |

標準化された平均の差



### 3.分析結果(【参考】ロジスティックモデルの精度)

- 傾向スコアマッチングで使用したロジスティックモデルの精度を確認した結果、全変数を利用した場合に比べて精度は落ちているが、十分信頼できる精度である。
- 精度評価には以下2指標が利用される。
  - \* AIC : 相対的に値が小さいほど精度が良いと判断される
  - \* AUC : 値が「1」に近いほど精度が高いと判断される

0.9～1.0 : 非常に精度が高い    0.8～0.9 : 精度が高い

0.7～0.8 : 多少精度が高い    0.6～0.7 : あまり良くない精度

0.5～0.6 : ランダムと変わらない精度

|      |     | 全ての変数を利用した場合 | 変数を選択した場合 |
|------|-----|--------------|-----------|
| コロナ前 | AIC | 94.008       | 1116.009  |
|      | AUC | 1            | 0.896     |
| コロナ後 | AIC | 114.011      | 604.488   |
|      | AUC | 1            | 0.861     |

### 3.分析結果(マッチング後の要約統計量の確認)

- マッチングで使用した変数において、平均の差はほとんどなく、有意差も確認されておらず、上手くマッチングできていることが確認できる。

#### ■コロナ前

| 区分      | 設問          | 設問文                  | 選択肢 |                  | 利用企業 |      | 非利用企業 |      | 平均値<br>の差分 | T検定  |
|---------|-------------|----------------------|-----|------------------|------|------|-------|------|------------|------|
|         |             |                      |     |                  | N数   | 平均値  | N数    | 平均値  |            |      |
| 共通設問    | Q4_4<br>(★) | 借入返済額の変更             | 1   | 変更していた           | 185  | 0.68 | 185   | 0.70 | -0.02      | 0.66 |
|         | Q6<br>(★)   | 認定経営革新等支援機関の<br>活用状況 | 1   | 必要に応じて相談を行っている   | 185  | 0.76 | 185   | 0.76 | -0.01      | 0.90 |
|         |             |                      | 2   | 以前、相談したことがある     | 185  | 0.17 | 185   | 0.16 | 0.01       | 0.78 |
|         |             |                      | 3   | 知っているが、活用したことはない | 185  | 0.05 | 185   | 0.05 | 0.01       | 0.81 |
| ロジックモデル | Q4          | 支援利用前の状態             | 1   | 慢性的な業務不振、リスク不要   | 185  | 0.96 | 185   | 0.96 | 0.00       | 1.00 |
|         | Q4          | 支援利用の要因              | 1   | 債務不履行            | 185  | 0.70 | 185   | 0.72 | -0.02      | 0.65 |
|         |             |                      | 2   | 売上高の減少(CFの悪化)    | 185  | 0.82 | 185   | 0.83 | -0.01      | 0.79 |
|         |             |                      | 3   | 信用リスクの悪化         | 185  | 0.52 | 185   | 0.53 | -0.01      | 0.92 |
|         |             |                      | 4   | 運転資金の不足          | 185  | 0.72 | 185   | 0.72 | 0.00       | 1.00 |
| 属性      | -           | 製造業の有無               |     |                  | 185  | 0.30 | 185   | 0.27 | 0.03       | 0.49 |

### 3.分析結果(マッチング後の要約統計量の確認)

- マッチングで使用した変数において、平均の差はほとんどなく、有意差も確認されておらず、上手くマッチングできていることが確認できる。

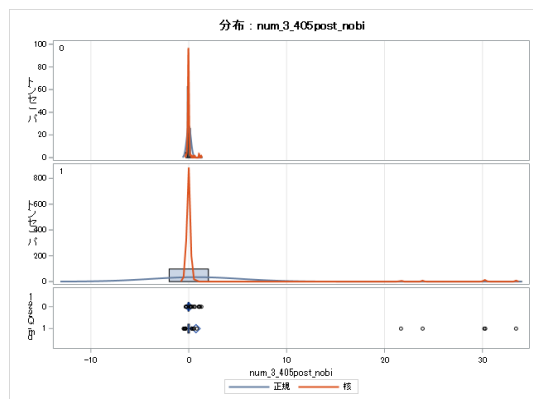
#### ■コロナ後

| 区分      | 設問          | 設問文                  | 選択肢 |                         | 利用企業 |      | 非利用企業 |      | 平均値<br>の差分 | T検定  |
|---------|-------------|----------------------|-----|-------------------------|------|------|-------|------|------------|------|
|         |             |                      |     |                         | N数   | 平均値  | N数    | 平均値  |            |      |
| 共通設問    | Q1          | 利用した新型コロナ対策制度        | 1   | 雇用調整助成金                 | 89   | 0.58 | 89    | 0.56 | 0.02       | 0.76 |
|         |             |                      | 2   | 事業再構築補助金                | 89   | 0.04 | 89    | 0.06 | -0.01      | 0.73 |
|         |             |                      | 3   | 持続化給付金                  | 89   | 0.65 | 89    | 0.62 | 0.03       | 0.64 |
|         |             |                      | 4   | 実質無利子・無担保融資<br>(ゼロゼロ融資) | 89   | 0.57 | 89    | 0.61 | -0.03      | 0.65 |
|         |             |                      | 5   | 新型コロナ特例リスケジュール支援        | 89   | 0.28 | 89    | 0.28 | 0.00       | 1.00 |
|         |             |                      | 6   | 納税・社会保険料の納付猶予           | 89   | 0.24 | 89    | 0.22 | 0.01       | 0.86 |
|         | Q4_4<br>(★) | 借入返済額の変更             | 1   | 変更していた                  | 89   | 0.51 | 89    | 0.49 | 0.01       | 0.88 |
|         | Q6<br>(★)   | 認定経営革新等支援機関<br>の活用状況 | 1   | 必要に応じて相談を行っている          | 89   | 0.71 | 89    | 0.76 | -0.06      | 0.40 |
|         |             |                      | 2   | 以前、相談したことがある            | 89   | 0.15 | 89    | 0.09 | 0.06       | 0.25 |
|         |             |                      | 3   | 知っているが、活用したことはない        | 89   | 0.08 | 89    | 0.09 | -0.01      | 0.79 |
| ロジックモデル | Q4          | 支援利用前の状態             | 1   | 慢性的な業務不振、リスク不要          | 89   | 0.70 | 89    | 0.71 | -0.01      | 0.87 |
|         |             |                      | 2   | 新型コロナによる急激な業績悪化         | 89   | 0.42 | 89    | 0.33 | 0.09       | 0.22 |
|         | Q4          | 支援利用の要因              | 1   | 債務不履行                   | 89   | 0.07 | 89    | 0.07 | 0.00       | 1.00 |
|         |             |                      | 2   | 売上高の減少(CFの悪化)           | 89   | 0.88 | 89    | 0.82 | 0.06       | 0.30 |
|         |             |                      | 3   | 信用リスクの悪化                | 89   | 0.38 | 89    | 0.33 | 0.06       | 0.44 |
|         |             |                      | 4   | 運転資金の不足                 | 89   | 0.37 | 89    | 0.43 | -0.06      | 0.45 |
| 属性      | -           | 製造業の有無               |     |                         | 89   | 0.48 | 89    | 0.53 | -0.05      | 0.55 |

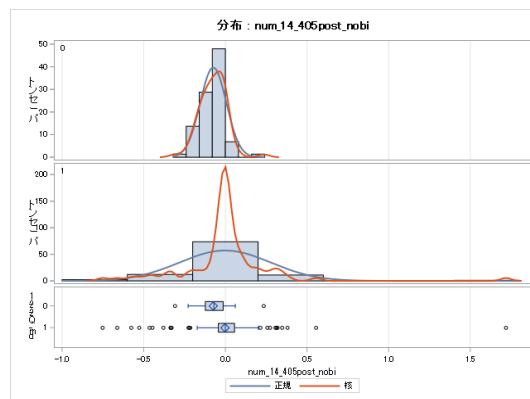
### 3.分析結果（マッチング後における各指標の分布（コロナ前、1年後））

- マッチング後の各指標の分布を確認すると、それぞれ異常値が存在し、右裾が長い分布となっており、平均値への影響が懸念される。

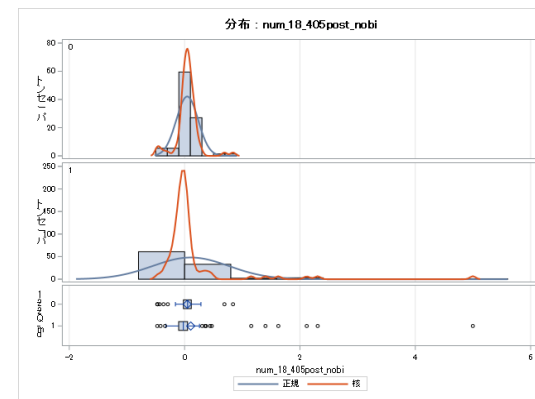
売上高変化率



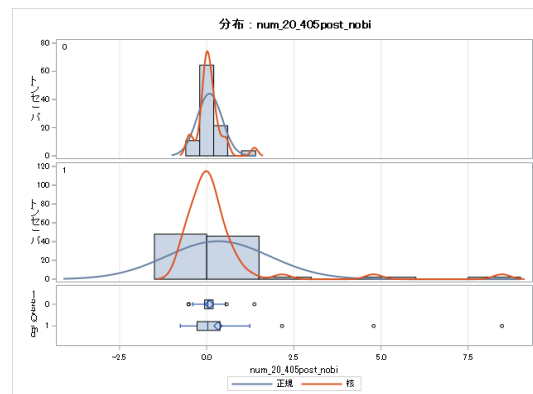
限界利益率変化率



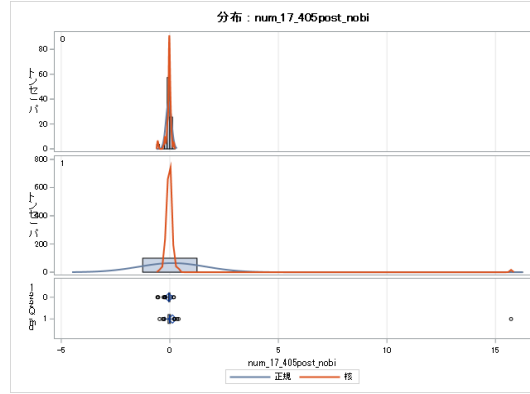
（従業員一人当たり）人件費変化率



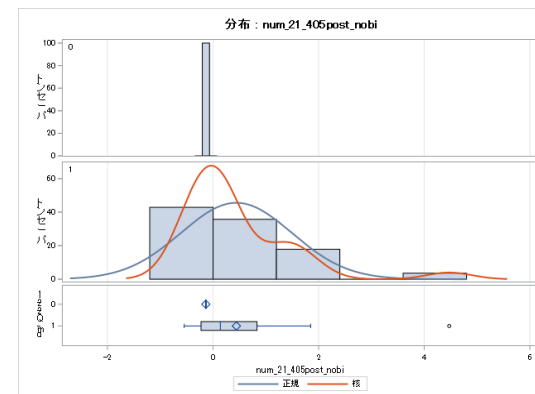
売上高営業CF率変化率



売上高営業利益率



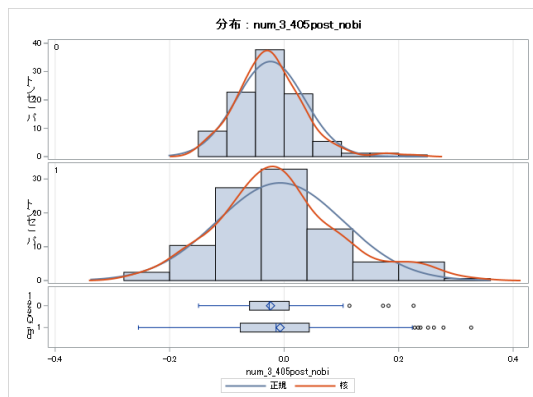
営業費用変化率



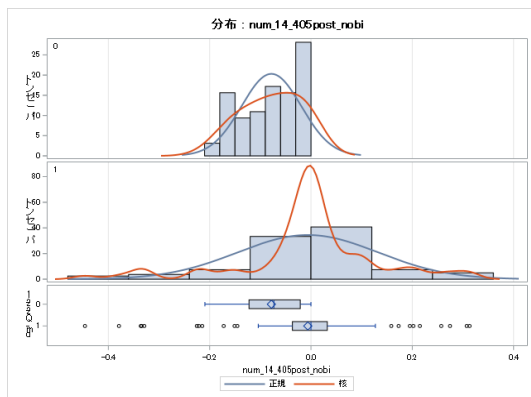
### 3.分析結果（マッチング後における各指標の分布（異常値排除、コロナ前、1年後））

- 各指標における異常値を上位、下位ともに5%を削除した。その結果、多くの指標で右端の異常値が削除され、単峰の分布になることが確認できる。

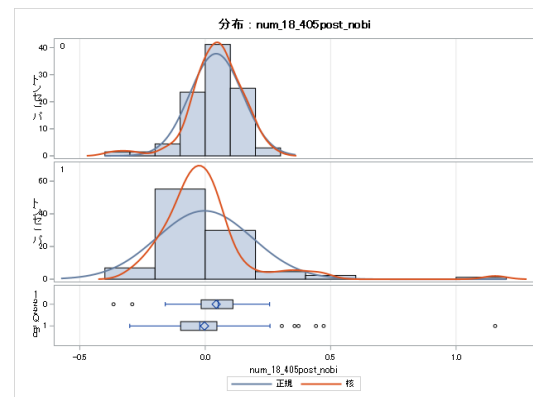
売上高変化率



限界利益率変化率



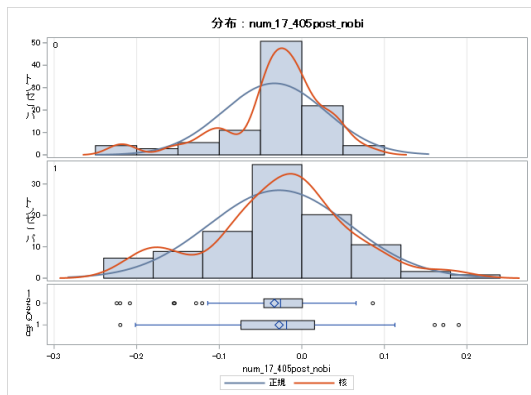
（従業員一人当たり）人件費変化率



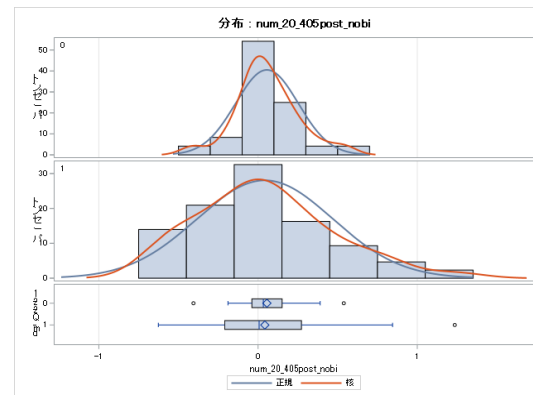
売上高営業CF率変化率

非利用企業で、売上高営業CF変化率が算出できた企業がないため、空欄としている。

売上高営業利益率



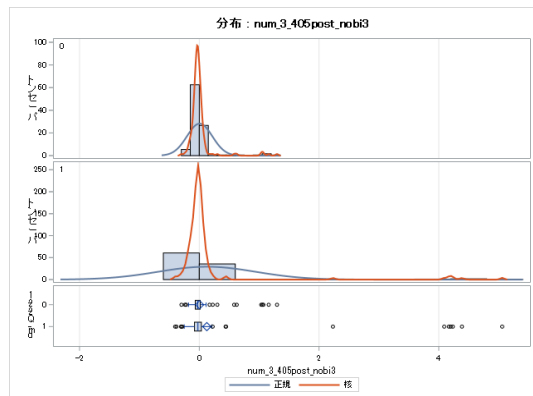
営業費用変化率



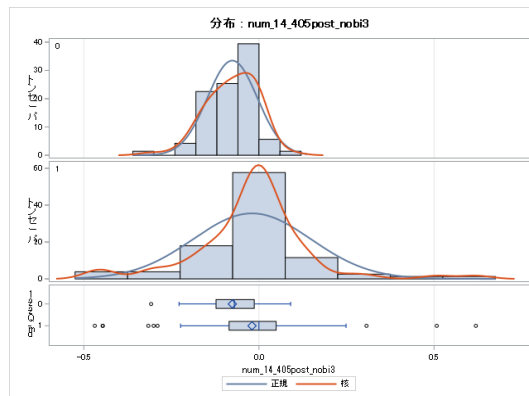
### 3.分析結果（マッチング後における各指標の分布（コロナ前、3年後））

- マッチング後の各指標の分布を確認すると、それぞれ異常値が存在し、右裾が長い分布となっており、平均値への影響が懸念される。

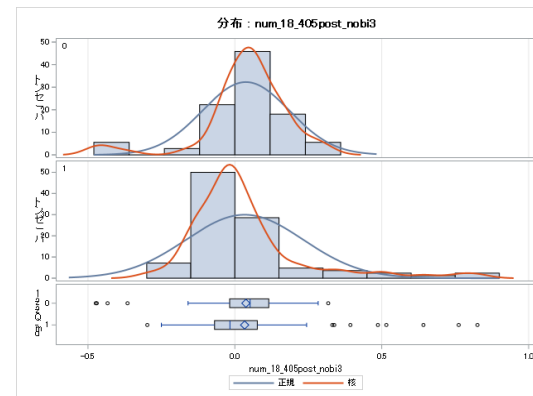
売上高変化率



限界利益率変化率



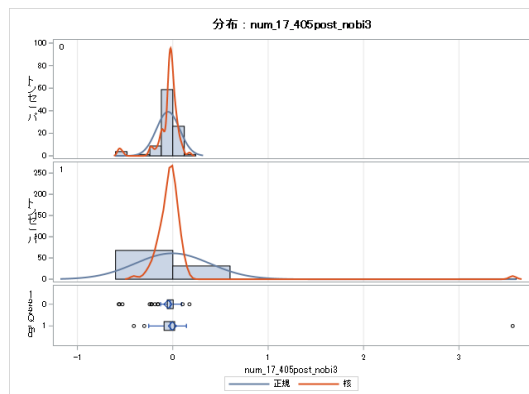
（従業員一人当たり）人件費変化率



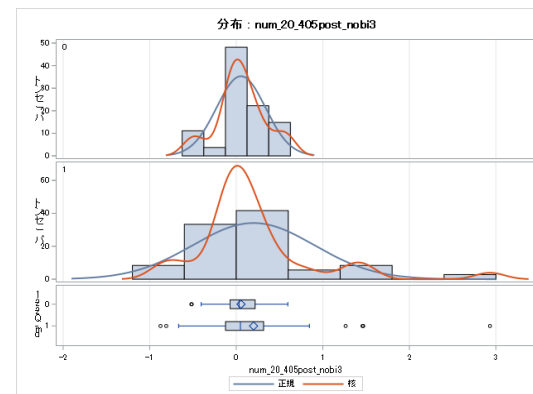
売上高営業CF率変化率

非利用企業で、売上高営業CF変化率が算出できた企業がないため、空欄としている。

売上高営業利益率



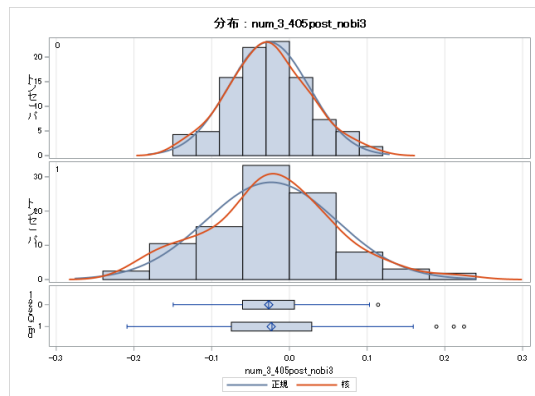
営業費用変化率



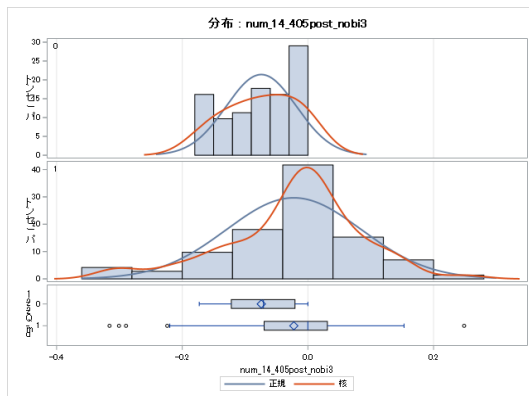
### 3.分析結果（マッチング後における各指標の分布（異常値排除、コロナ前、3年後））

- 各指標における異常値を上位、下位ともに5%を削除した。その結果、多くの指標で右端の異常値が削除され、単峰の分布になることが確認できる。

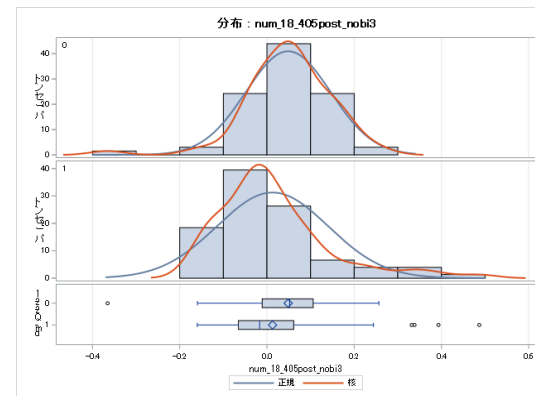
売上高変化率



限界利益率変化率



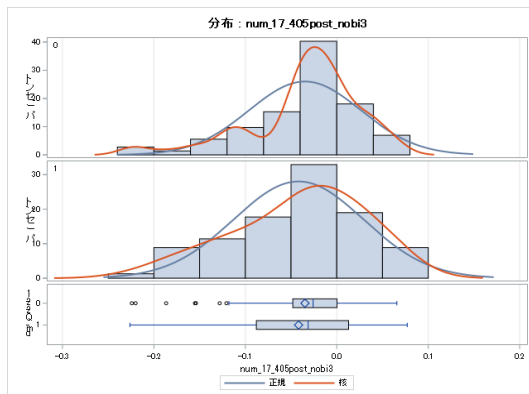
（従業員一人当たり）人件費変化率



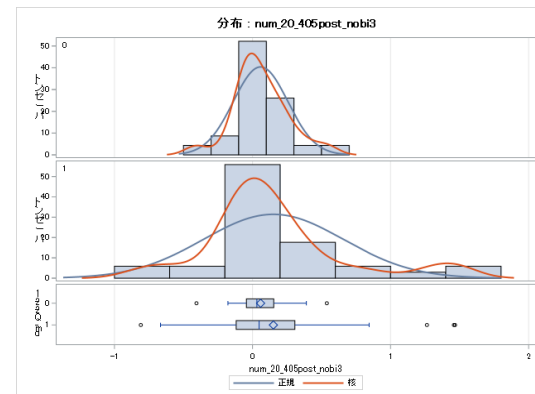
売上高営業CF率変化率

非利用企業で、売上高営業CF変化率が算出できた企業がないため、空欄としている。

売上高営業利益率



営業費用変化率

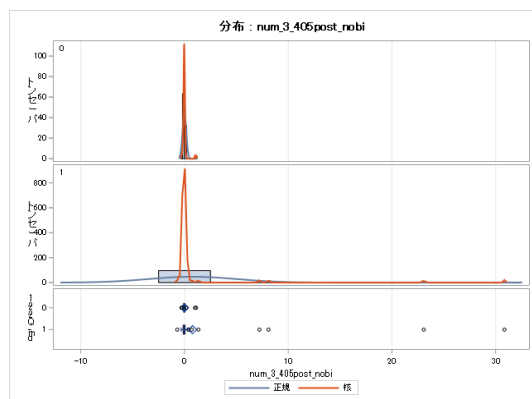




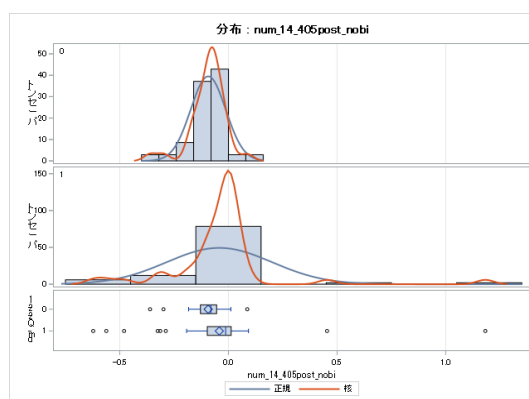
### 3.分析結果（マッチング後における各指標の分布（コロナ後））

- マッチング後の「売上高変化率」（従業員一人あたり）「人件費変化率」「売上高営業利益変化率」の分布で右裾が長い分布となっており、平均値への影響が懸念される。

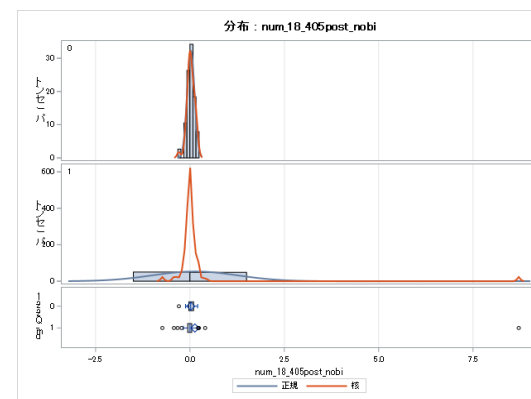
売上高変化率



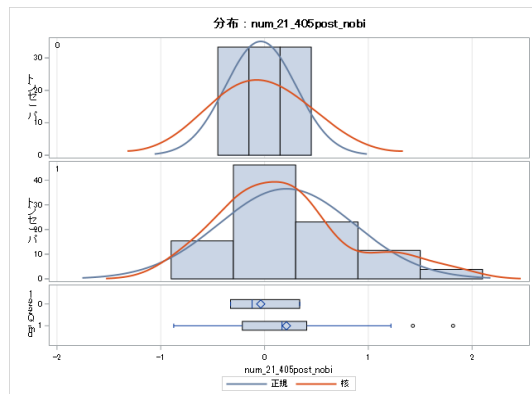
限界利益率変化率



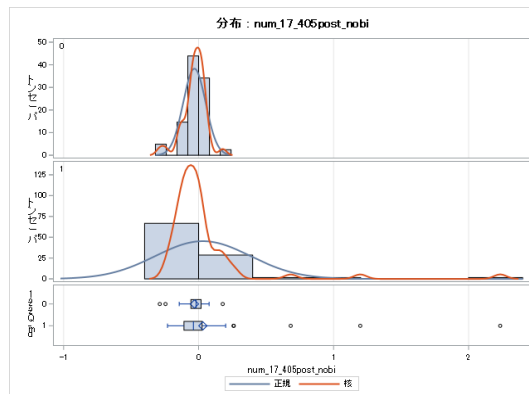
（従業員一人当たり）人件費変化率



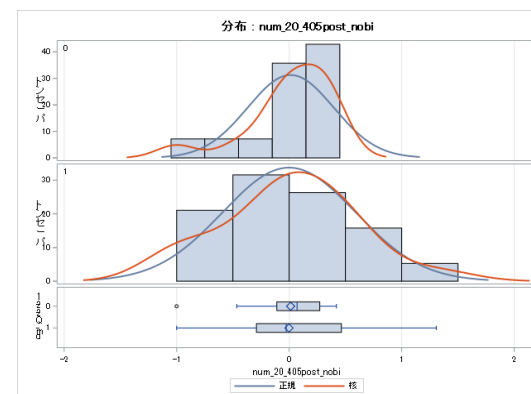
売上高営業CF率変化率



売上高営業利益率



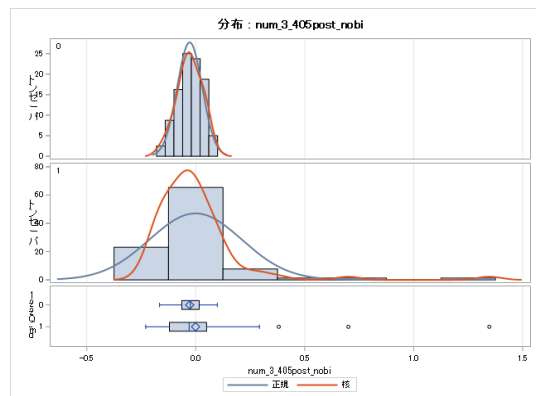
営業費用変化率



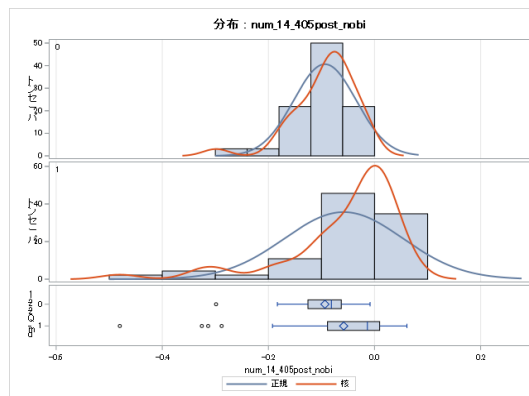
### 3.分析結果（マッチング後における各指標の分布（異常値排除、コロナ後））

- 各指標における異常値を上位、下位ともに5%を削除した。その結果、多くの指標で右端の異常値が削除され、単峰の分布になることが確認できる。

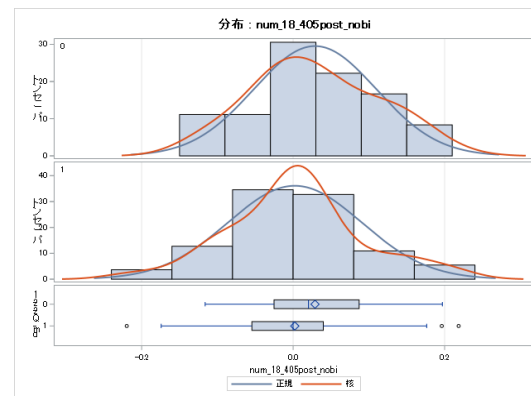
売上高変化率



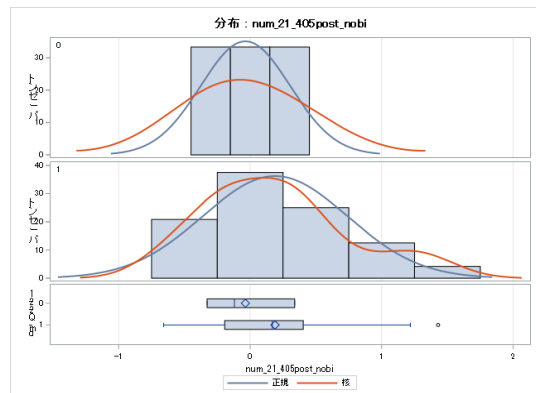
限界利益率変化率



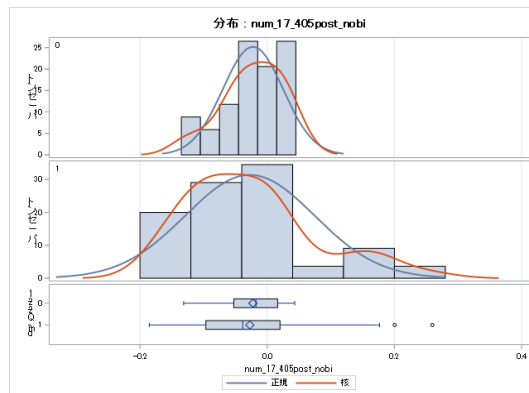
（従業員一人当たり）人件費変化率



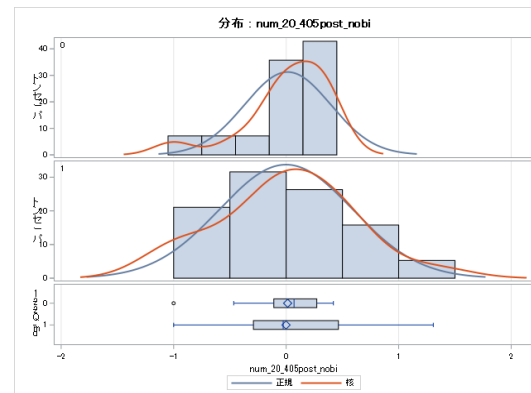
売上高営業CF率変化率



売上高営業利益率



営業費用変化率



### 3.分析結果（平行トレンドの確認）

- 売上高営業CFを除く5つの指標において、コロナ後は2019年、コロナ前は2018年を基準としたKPI計測期間と同期間についてDIDを用いて確認した結果、いずれも有意差が確認できなかったため、5つの指標とも平行トレンドを満たすと判断した。

| 期間                    | 評価指標（KPI） |       |                      |          | 補助項目    |          |
|-----------------------|-----------|-------|----------------------|----------|---------|----------|
|                       | 売上増加      | 収益性向上 | 給与・賃金の増加             | CFの創出    | 費用減少    | 収支の改善    |
|                       | 売上高変化率    | 限界利益率 | （従業員一人あたり）<br>人件費変化率 | 売上高営業CF率 | 営業費用変化率 | 売上高営業利益率 |
|                       | P値        | P値    | P値                   | P値       | P値      | P値       |
| コロナ前活用<br>(2016-2018) | 0.83      | 0.56  | 0.85                 | -        | 0.99    | 0.49     |
| コロナ後活用<br>(2017-2019) | 0.89      | 0.52  | 0.92                 | -        | 0.93    | 0.46     |

※売上高営業CFについては、非利用企業の2016年～19年のデータがなく、算出できていない。

### 3.分析結果(DIDを用いた各指標検証)

- KPIである限界利益率については、コロナ前後で有意な差も見られ、期待された効果が確認できた。また、補助項目である売上高営業利益率はコロナ後のみで有意な差がみられ、期待された効果も確認できている。
- KPIである売上高変化率の増加では、全体のDID値がプラスとなっており、期待された効果が確認できている。
- KPIである（従業員一人あたり）人件費変化率では、期待された効果は確認できないが、コロナ前と比べ、コロナ後の平均差は小さくなっている。

| 区分          | 評価指標（KPI）      |      |         |    |                              |      |          |      | 補助項目            |      |          |      |
|-------------|----------------|------|---------|----|------------------------------|------|----------|------|-----------------|------|----------|------|
|             | 売上増加           |      | 収益性向上   |    | 給与・賃金の増加                     |      | CFの創出    |      | 費用減少            |      | 収支の改善    |      |
|             | 売上高変化率<br>(対数) |      | 限界利益率   |    | (従業員一人あたり)<br>人件費変化率<br>(対数) |      | 売上高営業CF率 |      | 営業費用変化率<br>(対数) |      | 売上高営業利益率 |      |
|             | DID            | P値   | DID     | P値 | DID                          | P値   | DID      | P値   | DID             | P値   | DID      | P値   |
| コロナ前活用（1年後） | 0.15           | 0.48 | 0.36*** |    | -0.37*                       |      | -86.74   | 0.24 | 0.11            | 0.66 | 6.32     | 0.80 |
| コロナ前活用（3年後） | 0.14           | 0.52 | 0.31*** |    | -0.39*                       |      | -98.65   | 0.22 | 0.00            | 0.99 | -11.70   | 0.68 |
| コロナ後活用（1年後） | 0.15           | 0.60 | 0.32*** |    | -0.09                        | 0.71 | 11.46    | 0.80 | 0.49            | 0.11 | 61.39**  |      |

### 3.分析結果(まとめ)

405事業としては、コロナ前後を問わず「収益性向上」に一定の効果があったと推察される。

これは、405事業が「経営改善の取組みを促す」ことを目的とした支援であったことを踏まえると、利用企業では限界利益率を改善し経営改善に取り組んでいる事が考えられる。売上高にプラス、人件費にマイナスの差が見られることから、販売数量や単価の増加、生産性向上に取り組んだ成果と見る事が出来る。

#### 【今後の課題】

- 2022年4月以降の制度改定で利用企業情報の開示も可能になり、今後さらにサンプル数が増えれば、サンプル数が少ないことで確認できなかった統計的な効果も明らかになることが期待され、より精緻な分析が可能である。
- コロナ後について現時点では効果が確認できていないKPIも、コロナ前と同様に時間の経過とともに新たに効果を確認できる可能性がある。
- 利用企業の中でも、実施した内容（金融支援の内容や策定したアクションプランでも目標等）の違いによる効果検証まで行うことで、施策の具体的な検証が可能である。

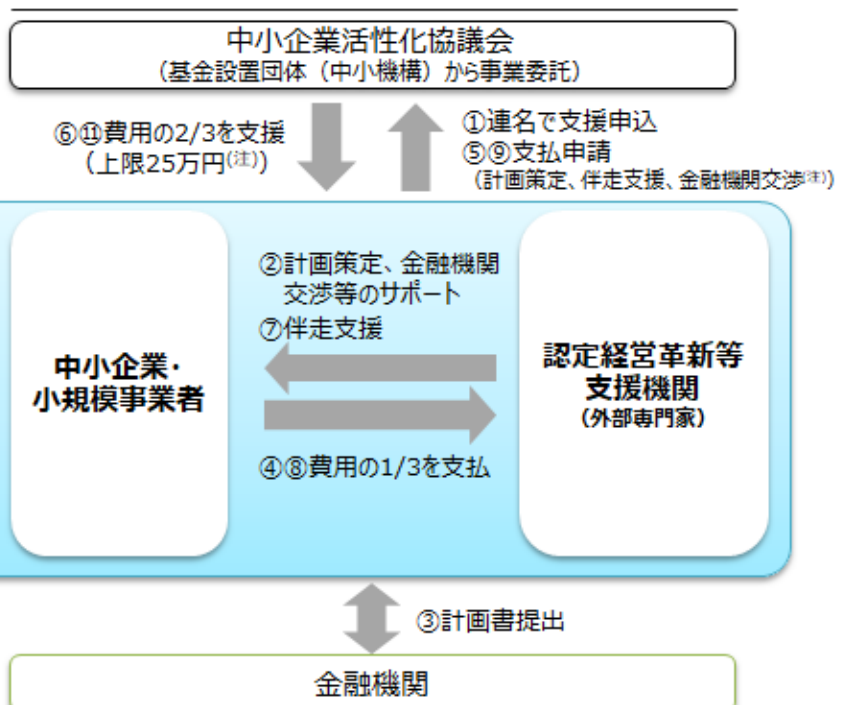
# **V.早期経営改善計画策定支援事業 （ポストコロナ事業）の効果検証**

- 1.事業の概要
- 2.ロジックモデル、KPI
- 3.分析結果

# 1. 支援の概要

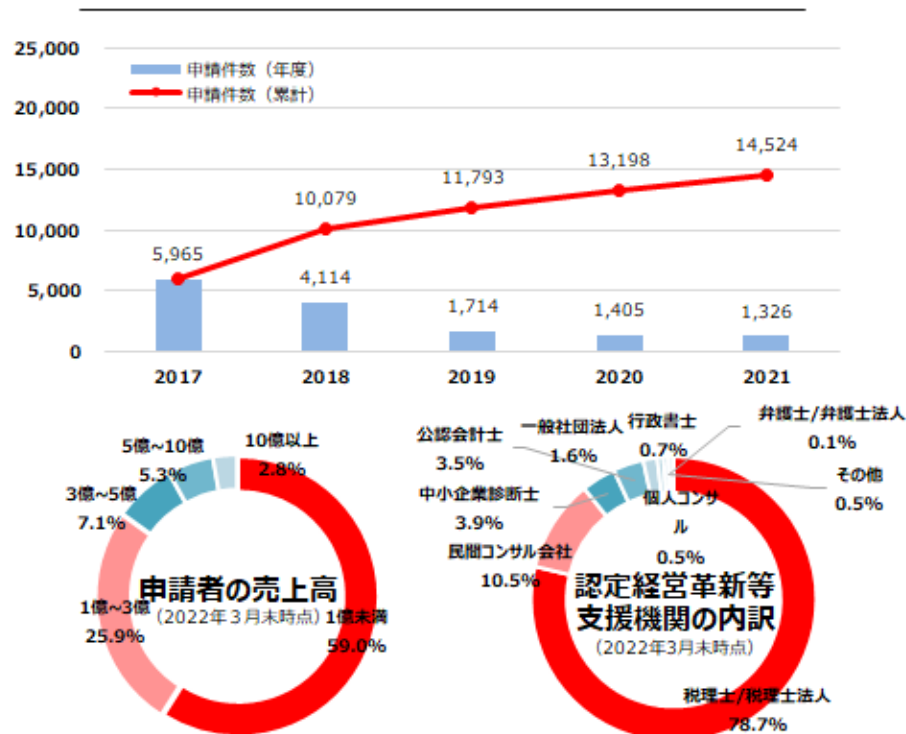
- 資金繰りの管理や自社の経営状況の把握などに取り組む中小企業を対象に、認定経営革新等支援機関が、資金繰り計画やビジネスモデル俯瞰図、アクションプラン等の策定を支援する事業として、2017年の創設から2021年度末までに累計14,524件を支援。
- 中小企業が認定経営革新等支援機関に対し支払う費用の2/3を中小企業活性化協議会が支援する。

## 事業スキーム



(注)経営者保証解除を目指した計画を作成し、金融機関交渉を実施する場合、別途費用の2/3を補助（補助上限額10万円）

## 制度利用状況



## 2.ロジックモデル、KPI

- 有識者・研究会での意見を踏まえ、ポストコロナ事業のロジックモデルは以下の通り設定した。



- 特例リスクと経営改善支援で異なる点
- 405事業とポストコロナ事業で異なる点
- 特例リスク・405事業とポストコロナ事業で異なる点



## 2.ロジックモデル、KPI

- 有識者・研究会での意見を踏まえ、ポスコロ事業のKPIは以下の通り設定した。  
(405事業と同様)

| No | 直接的成果    | 評価指標（KPI）            | 評価指標（KPI）の選定理由                                                      |
|----|----------|----------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1  | 売上増加     | <b>売上高の増加</b>        | 事業継続アクションプランにおける今後の取組に基づく事業改善、事業拡大の状況を把握するための指標として選定。               |
| 2  | 収益性向上    | <b>限界利益率</b>         | 経営改善計画における、収益性の改善の状況を把握するための指標として選定。                                |
| 3  | 給与・賃金の増加 | <b>（従業員一人あたり）人件費</b> | 雇用状況を把握するための指標として選定。<br>単に雇用確保だけでなく、経営改善が図られていることを把握する。             |
| 4  | 投資の実施    | <b>投資実施金額</b>        | 今後を見据えて前向きな行動を取っているかを把握するための指標として選定。<br>実施有無だけでなく、投資先、時期についても把握を行う。 |
| 5  | CFの創出    | <b>営業CFの増加</b>       | 新規事業・事業転換の結果、CFを創出できているかを把握するための指標として選定。                            |

| No | 直接的成果 | 補助項目           | 選定理由                                                        |
|----|-------|----------------|-------------------------------------------------------------|
| 1  | 費用減少  | <b>営業費用の減少</b> | 事業継続アクションプランにおける今後の取組に基づく事業改善、事業拡大の状況を把握するための指標として選定。       |
| 2  | 収支の改善 | <b>営業利益の増加</b> | 本業利益の改善を把握するための指標として選定。<br>経常利益や当期利益でなく、本業の収支を示す営業利益を指標とする。 |

### 3.分析結果（KPIの計測期間） ※再掲

- 各制度のKPI計測に際し、変化率を計測する期間を以下のように設定した。

|     | コロナ前（～2019年）            |               | コロナ後（2020年～）        |                         | 備考                                |
|-----|-------------------------|---------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------------|
|     | 利用企業                    | 非利用企業         | 利用企業                | 非利用企業                   |                                   |
| 基準年 | 支援利用<br>開始年<br>1年前      | 2012年         | 支援利用<br>開始年<br>1年前  | 2012年                   |                                   |
| 変化率 | 基準年～<br>利用年の<br>1年後・3年後 | 基準年～<br>2021年 | 基準年～<br>利用年の<br>1年後 | 基準年<br>～2021年<br>年平均変化率 | 405・ポスコロにおけ<br>るコロナ後の3年後<br>は計測不能 |

### 3.分析結果（KPI（405、ポスコロ）の算出）※再掲

- 各指標の算出方法をアンケート調査の結果を用いて、以下の通り設定した。

| No | 直接的成果    | 評価指標（KPI）         | 算出に用いる設問                         |
|----|----------|-------------------|----------------------------------|
| 1  | 売上増加     | 売上高の増加            | 設問21<br>売上高                      |
| 2  | 収益性向上    | 限界利益率             | 設問21<br>(売上高 - 変動費) / 売上高        |
| 3  | 給与・賃金の増加 | (従業員一人あたり)<br>人件費 | 設問21<br>人件費                      |
| 4  | 投資の実施    | 投資実施金額            | ※今回のアンケート調査において取得困難であったため分析は見送った |
| 5  | CFの創出    | 営業CFの増加           | 設問21<br>税引前当期純利益 + 減価償却費         |

| No | 直接的成果 | 補助項目    | 算出に用いる設問                  |
|----|-------|---------|---------------------------|
| 1  | 費用減少  | 営業費用の減少 | 設問21<br>売上原価 + 販売費及び一般管理費 |
| 2  | 収支の改善 | 営業利益の増加 | 設問21<br>営業利益              |

### 3.分析結果（調査票設問とロジックモデルの紐付け） ※再掲

- 設問とロジックモデルの紐付けに際しては、活用制度や活用時期を鑑みて行った。
- 紐付けに用いる設問は以下の通り。

- ① 共通設問であるコロナ禍以前（2019年以前）の状態を問う設問4
- ② 共通設問であるコロナ禍以後（2020年以降）の状態を問う設問5
- ③ 405事業・ポストコロナ事業を活用した企業のみ回答する設問22

| ロジックモデル  | コロナ後    |     | コロナ前 |     |
|----------|---------|-----|------|-----|
|          | 利用      | 非利用 | 利用   | 非利用 |
| 支援利用前の状態 | 設問4×設問5 |     | 設問22 | 設問4 |
| 支援利用の要因  | 設問22    | 設問5 | 設問22 | 設問4 |

### 3.分析結果（支援利用前の状態）

- コロナ禍以後（2020年以降）に関して、利用企業・非利用企業ともに、設問4、設問5の回答内容の組み合わせにより、「支援利用前の状態」を以下の通り設定した。

| ロジックモデル                           | 利用・非利用企業ともに共通   |                    |                                      |
|-----------------------------------|-----------------|--------------------|--------------------------------------|
|                                   | 設問4             |                    | 設問5                                  |
| 1_慢性的な業務不振、リスク利用<br>※設問4と5はand条件  | 以下の条件のいずれかに該当する |                    |                                      |
|                                   | 売上高             | ③継続的な減少            | ⑥売上高の増加以外(無回答含む)                     |
|                                   | 営業利益            | ②赤字経営              | ⑦利益の増加以外(無回答含む)                      |
|                                   | 資金繰り            | ②運転資金の枯渇           | ⑧資金繰りの充足以外(無回答含む)                    |
| 2_新型コロナによる急激な業績悪化<br>※設問4と5はand条件 | 以下の条件のいずれかに該当する |                    |                                      |
|                                   | 売上高             | ①継続的な増加<br>②横ばい・維持 | ①急激な売上高の減少                           |
|                                   | 営業利益            | ①黒字経営              | ②急激な利益の減少                            |
|                                   | 資金繰り            | ①運転資金の充足           | ③運転資金の不足                             |
| 3_ポジティブな要因<br>※設問4と5はand条件        | 以下の条件のいずれかに該当する |                    |                                      |
|                                   | 売上高             | ①継続的な増加<br>②横ばい・維持 | ④業態転換（事業モデルの転換）<br>⑥売上高の増加<br>⑦利益の増加 |
|                                   | 営業利益            | ①黒字経営              |                                      |
|                                   | 資金繰り            | ①運転資金の充足           |                                      |

### 3.分析結果（支援利用前の状態）

- コロナ禍以前（2019年以前）に関して、利用企業では設問22、非利用企業では設問4の回答内容により、「支援利用前の状態」を以下の通り設定した。

|                      | 利用企業                                                                                   | 非利用企業               |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| ロジックモデル              | 設問22                                                                                   | 設問4                 |
| 1_慢性的な業務不振、<br>リスク利用 | ①売上高の減少<br>②利益の減少<br>③支払い遅延<br>④供給不足による原材料不足<br>⑤原材料・エネルギーなどのコストアップ<br>⑥取引先の減少<br>⑦内製化 | 以下の条件のいずれかに該当する     |
|                      |                                                                                        | 売上高 ③継続的な減少         |
|                      |                                                                                        | 営業利益 ②赤字経営          |
|                      |                                                                                        | 資金繰り ②運転資金の枯渇       |
| 3_ポジティブな要因           | ⑧既存技術を活用した新規分野への参入<br>⑨ITの利活用                                                          | 以下の条件のいずれかに該当する     |
|                      |                                                                                        | 売上高 ①継続的な増加,②横ばい・維持 |
|                      |                                                                                        | 営業利益 ①黒字経営          |
|                      |                                                                                        | 資金繰り ①運転資金の充足       |

### 3.分析結果（支援利用の要因）

- コロナ禍以後（2020年以降）に関して、利用企業では設問22、非利用企業では設問4の回答内容により、「支援利用の要因」を以下の通り設定した。

|                 | 利用企業                                  | 非利用企業                                            |
|-----------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|
| ロジックモデル項目       | 設問22                                  | 設問5                                              |
| 1_債務不履行         | ③支払い遅延                                | ⑤支払い遅延                                           |
| 2_売上高の減少（CFの悪化） | ①売上高の減少                               | ①急激な売上高の減少<br>②急激な利益の減少                          |
| 3_信用リスクの悪化      | 別途TDB評点を利用                            | 別途TDB評点を利用                                       |
| 4_事業モデルの転換・見直し  | ⑦内製化<br>⑧既存技術を活用した新規分野への参入<br>⑨ITの利活用 | ④業態転換（事業モデルの転換）<br>⑥売上高の増加<br>⑦利益の増加<br>⑧運転資金の充足 |

### 3.分析結果（支援利用の要因）

- コロナ禍以前（2019年以前）に関して、利用企業では設問22、非利用企業では設問4の回答内容により、「支援利用の要因」を以下の通り設定した。

|                 | 利用企業                                  | 非利用企業           |                    |
|-----------------|---------------------------------------|-----------------|--------------------|
| ロジックモデル         | 設問22                                  | 設問4             |                    |
| 1_債務不履行         | ③支払い遅延                                | 資金繰り            | ②運転資金の枯渇           |
| 2_売上高の減少（CFの悪化） | ①売上高の減少                               | 以下の条件のいずれかに該当する |                    |
|                 |                                       | 売上高             | ③継続的な減少            |
|                 |                                       | 営業利益            | ②赤字経営              |
| 3_信用リスクの悪化      | 別途TDB評点を利用                            | 別途TDB評点を利用      |                    |
| 4_事業モデルの転換・見直し  | ⑦内製化<br>⑧既存技術を活用した新規分野への参入<br>⑨ITの利活用 | 以下の条件のいずれかに該当する |                    |
|                 |                                       | 売上              | ①継続的な増加<br>②横ばい・維持 |
|                 |                                       | 営業利益            | ①黒字経営              |
|                 |                                       | 資金繰り            | ①運転資金の充足           |



### 3.分析結果（要約統計量の確認）

- 利用企業では、「新型コロナ特例リスクスケジュール支援」、「納税・社会保険料の納付猶予」を合わせて利用している企業が多い。

| 区分   | 設問          | 設問文                  | 選択肢 |                         | 利用企業 |       | 非利用企業 |       | 平均値<br>の差分 | T検定  |
|------|-------------|----------------------|-----|-------------------------|------|-------|-------|-------|------------|------|
|      |             |                      |     |                         | N数   | 平均値   | N数    | 平均値   |            |      |
| 共通設問 | Q1          | 利用した新型コロナ対策制度        | 1   | 雇用調整助成金                 | 130  | 0.56  | 3,472 | 0.53  | 0.03       | 0.54 |
|      |             |                      | 2   | 事業再構築補助金                | 118  | 0.18  | 2,939 | 0.17  | 0.01       | 0.82 |
|      |             |                      | 3   | 持続化給付金                  | 145  | 0.80  | 4,185 | 0.80  | -0.00      | 0.98 |
|      |             |                      | 4   | 実質無利子・無担保融資<br>(ゼロゼロ融資) | 136  | 0.72  | 3,922 | 0.74  | -0.02      | 0.63 |
|      |             |                      | 5   | 新型コロナ特例リスクスケジュール支援      | 114  | 0.19  | 2,847 | 0.11  | 0.08**     |      |
|      |             |                      | 6   | 納税・社会保険料の納付猶予           | 111  | 0.21  | 2,915 | 0.15  | 0.06*      |      |
|      | Q2          | 特例リスケ                | 1   | 利用した                    | 165  | 0.19  | 5,559 | 0.07  | 0.12***    |      |
|      |             | 405事業                | 1   | 利用した                    | 138  | 0.36  | 5,575 | 0.05  | 0.30***    |      |
|      |             | ポストコロナ事業             | 1   | 利用した                    |      |       |       |       |            |      |
|      |             | 収益力改善支援              | 1   | 利用した                    | 163  | 0.10  | 5,589 | 0.01  | 0.09***    |      |
|      |             | 再生計画策定支援             | 1   | 利用した                    | 165  | 0.14  | 5,589 | 0.02  | 0.12***    |      |
|      |             | 再チャレンジ支援             | 1   | 利用した                    | 162  | 0.01  | 5,589 | 0.00  | 0.01       | 0.21 |
|      | Q4_4<br>(★) | 借入返済額の変更             | 1   | 変更していた                  | 152  | 0.36  | 4,791 | 0.28  | 0.08**     |      |
|      |             |                      | 2   | 変更していなかった               | 152  | 0.64  | 4,791 | 0.72  | -0.08**    |      |
|      | Q4_5<br>(★) | 金融機関との関係             | 1   | 良好                      | 152  | 0.59  | 4,930 | 0.58  | 0.01       | 0.74 |
|      |             |                      | 2   | 普通                      | 152  | 0.38  | 4,930 | 0.41  | -0.03      | 0.53 |
|      |             |                      | 3   | 険悪                      | 152  | 0.03  | 4,930 | 0.01  | 0.01       | 0.37 |
|      | Q6<br>(★)   | 認定経営革新等支援機関<br>の活用状況 | 1   | 必要に応じて相談を行っている          | 157  | 0.83  | 4,957 | 0.34  | 0.50***    |      |
|      |             |                      | 2   | 以前、相談したことがある            | 157  | 0.08  | 4,957 | 0.08  | -0.01      | 0.74 |
|      |             |                      | 3   | 知っているが、活用したことはない        | 157  | 0.01  | 4,957 | 0.24  | -0.23***   |      |
|      |             |                      | 4   | 知らない                    | 157  | 0.08  | 4,957 | 0.33  | -0.26***   |      |
| 属性   | -           | 製造業の有無               |     |                         | 176  | 0.27  | 5,600 | 0.22  | 0.05*      |      |
|      | -<br>(★)    | 都道府県                 |     |                         |      |       |       |       |            |      |
|      | -           | 業歴                   |     |                         | 176  | 46.81 | 5,600 | 48.87 | -2.06      | 0.29 |

※\*\*\*：1%有意、\*\*：5%有意、\*：10%有意

### 3.分析結果（要約統計量の確認）

- 支援利用前の状態では、コロナ前では「慢性的な業務不振、リスク利用」、コロナ後では「新型コロナによる急激な業績悪化」について、利用企業の方が該当割合が高い。
- 支援利用の要因では、コロナ前後ともに「売上高の減少（CFの悪化）」について、利用企業の方が該当割合が高い。

#### ■コロナ後

| 区分      | 設問 | 設問文      | 選択肢               | 利用企業 |      | 非利用企業 |      | 平均値の差分 | T検定  |
|---------|----|----------|-------------------|------|------|-------|------|--------|------|
|         |    |          |                   | N数   | 平均値  | N数    | 平均値  |        |      |
| ロジックモデル | Q4 | 支援利用前の状態 | 1 慢性的な業務不振、リスク利用  | 176  | 0.47 | 5,600 | 0.41 | 0.05   | 0.16 |
|         |    |          | 2 新型コロナによる急激な業績悪化 | 176  | 0.42 | 5,600 | 0.34 |        | **   |
|         |    |          | 3 ポジティブな要因        | 176  | 0.19 | 5,600 | 0.19 | -0.00  | 0.91 |
|         | Q4 | 支援利用の要因  | 1 債務不履行           | 176  | 0.06 | 5,600 | 0.03 | 0.03   | 0.11 |
|         |    |          | 2 売上高の減少(CFの悪化)   | 176  | 0.65 | 5,600 | 0.50 | 0.16   | ***  |
|         |    |          | 3 信用リスクの悪化        | 176  | 0.26 | 5,600 | 0.22 | 0.04   | 0.21 |
|         |    |          | 4 運転資金の不足         | 176  | 0.28 | 5,600 | 0.29 | -0.01  | 0.82 |

#### ■コロナ前

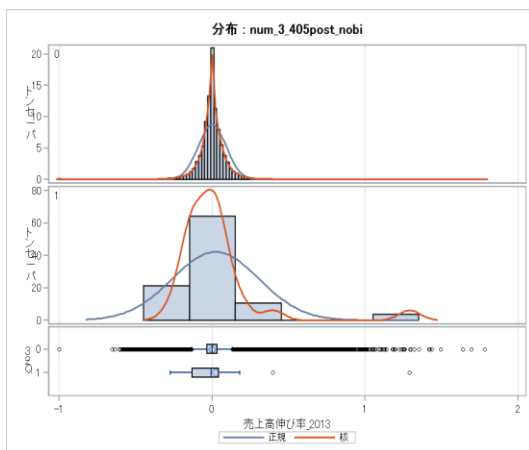
| 区分      | 設問 | 設問文      | 選択肢               | 利用企業 |      | 非利用企業 |      | 平均値の差分 | T検定  |
|---------|----|----------|-------------------|------|------|-------|------|--------|------|
|         |    |          |                   | N数   | 平均値  | N数    | 平均値  |        |      |
| ロジックモデル | Q4 | 支援利用前の状態 | 1 慢性的な業務不振、リスク利用  | 176  | 0.84 | 5,600 | 0.45 | 0.39   | ***  |
|         |    |          | 2 新型コロナによる急激な業績悪化 | -    | -    | -     | -    | -      | -    |
|         |    |          | 3 ポジティブな要因        | 176  | 0.76 | 5,600 | 0.76 | -0.01  | 0.86 |
|         | Q4 | 支援利用の要因  | 1 債務不履行           | 176  | 0.35 | 5,600 | 0.30 | 0.06   | 0.10 |
|         |    |          | 2 売上高の減少(CFの悪化)   | 176  | 0.49 | 5,600 | 0.37 | 0.12   | ***  |
|         |    |          | 3 信用リスクの悪化        | 176  | 0.32 | 5,600 | 0.34 | -0.02  | 0.55 |
|         |    |          | 4 運転資金の不足         | 176  | 0.76 | 5,600 | 0.76 | -0.01  | 0.86 |

※\*\*\*：1%有意、\*\*：5%有意、\*：10%有意

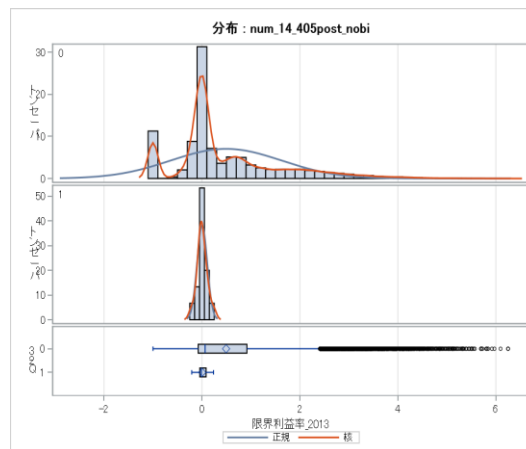
### 3.分析結果（全国の中小企業と支援利用企業(1年後)におけるKPIの分布確認）

- 全国の中小企業と支援利用企業における各KPIの分布を確認すると、各KPIで異常値が存在し、右裾が長い分布となっており、平均値への影響が懸念される。

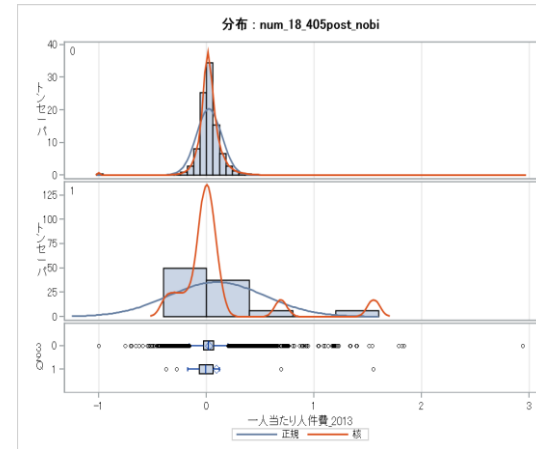
売上高変化率



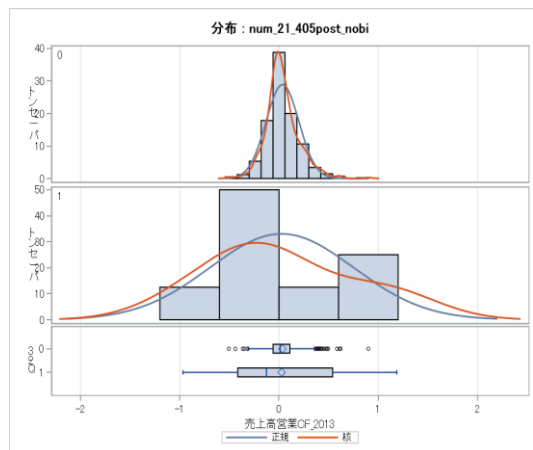
限界利益率変化率



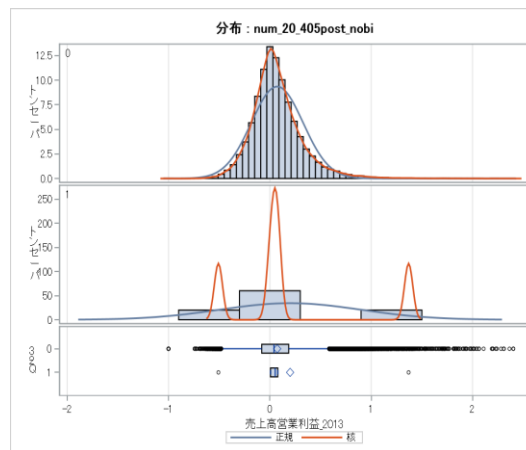
(従業員一人当たり) 人件費変化率



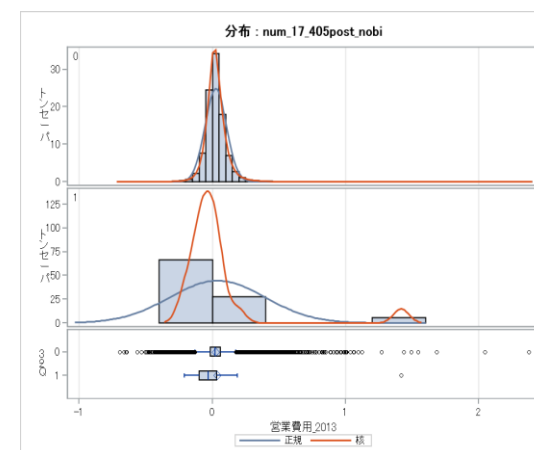
売上高営業CF率変化率



売上高営業利益率



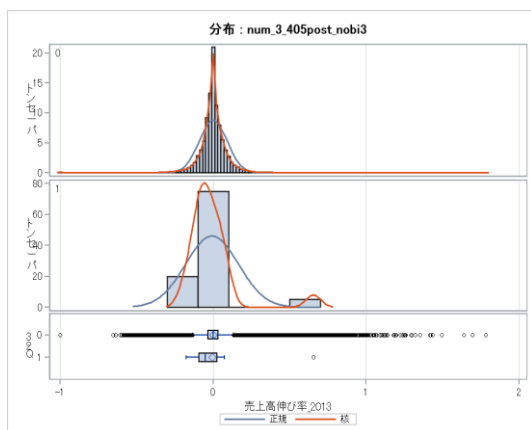
営業費用変化率



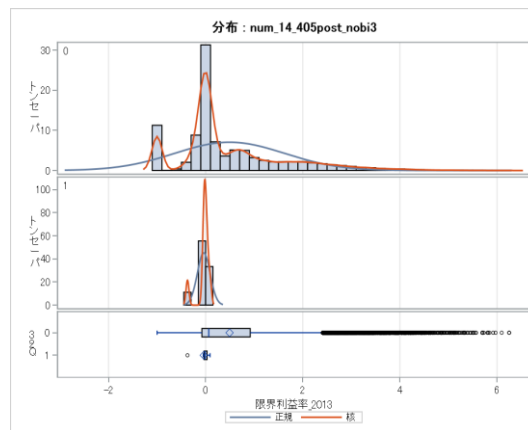
### 3.分析結果（全国の中小企業と支援利用企業(3年後)におけるKPIの分布確認）

- 全国の中小企業と支援利用企業における各KPIの分布を確認すると、各KPIで異常値が存在し、右裾が長い分布となっており、平均値への影響が懸念される。

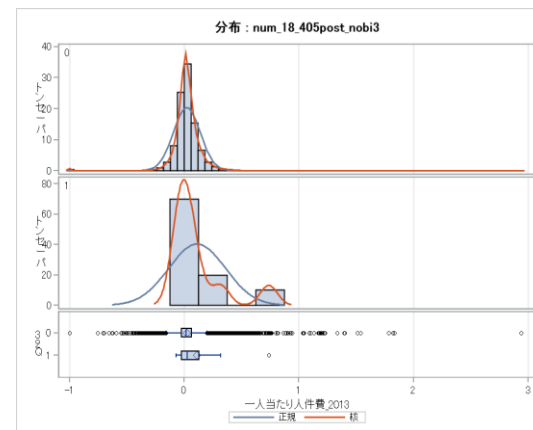
売上高変化率



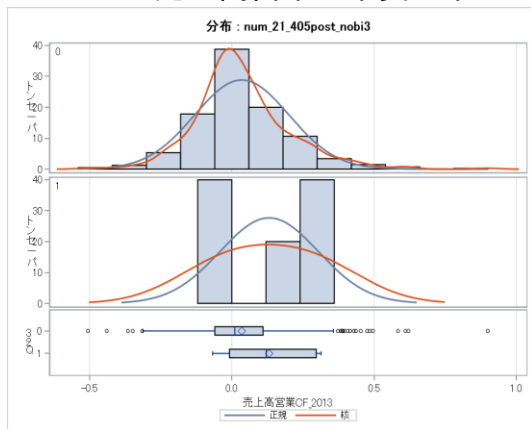
限界利益率変化率



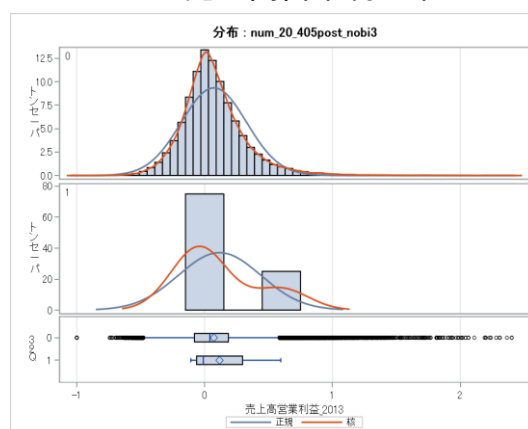
（従業員一人当たり）人件費変化率



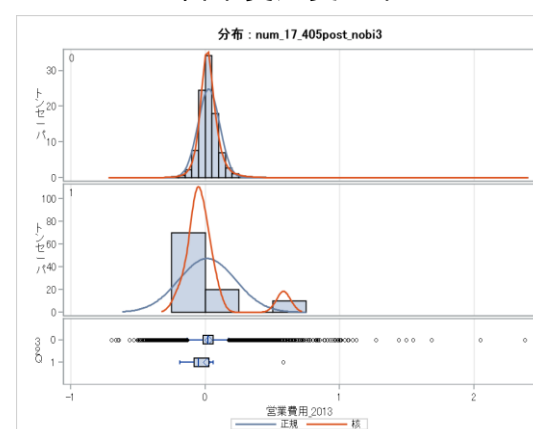
売上高営業CF率変化率



売上高営業利益率



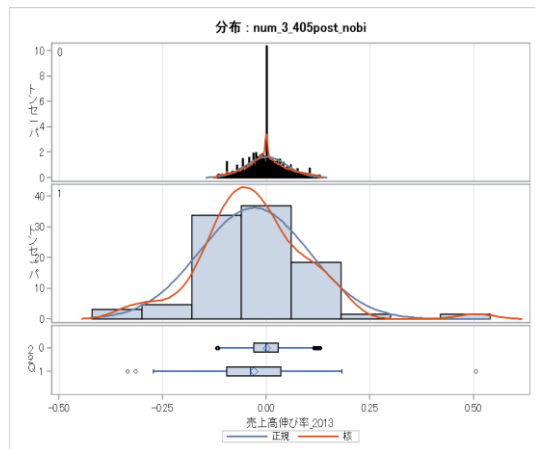
営業費用変化率



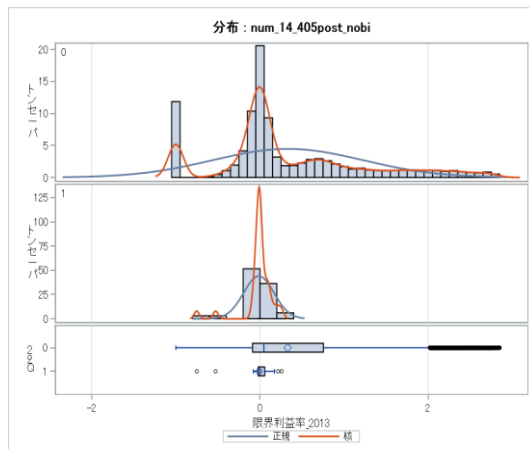
### 3.分析結果(異常値排除(1年後))

- 支援利用1年後について全国の中小企業、支援利用企業共に異常値を上下5%削除し、データ整備を行った。

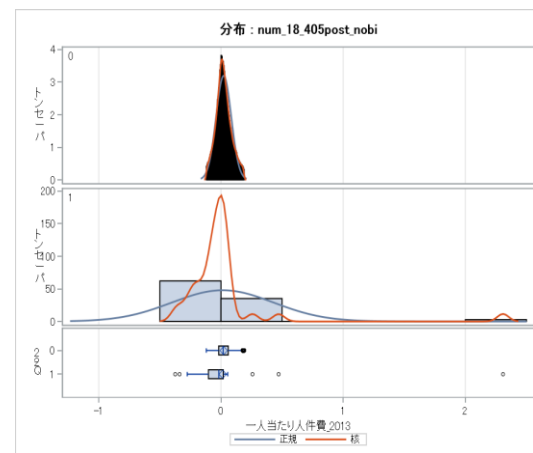
売上高変化率



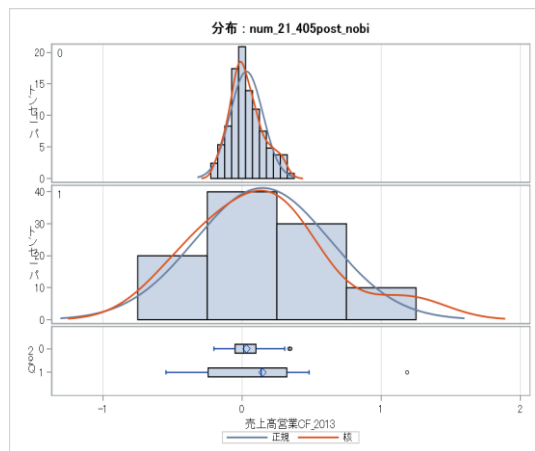
限界利益率変化率



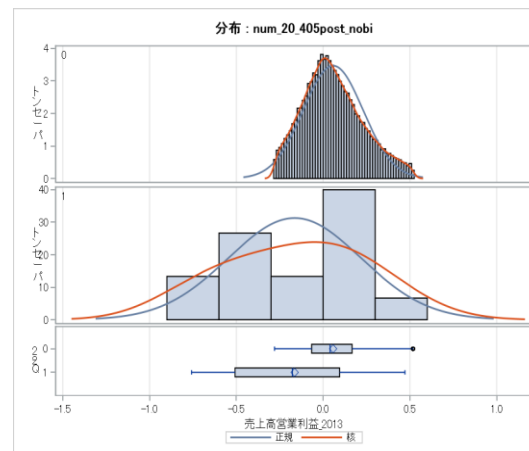
(従業員一人当たり) 人件費変化率



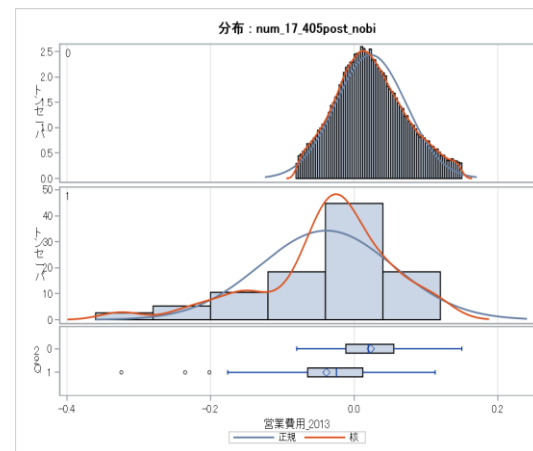
売上高営業CF率変化率



売上高営業利益率



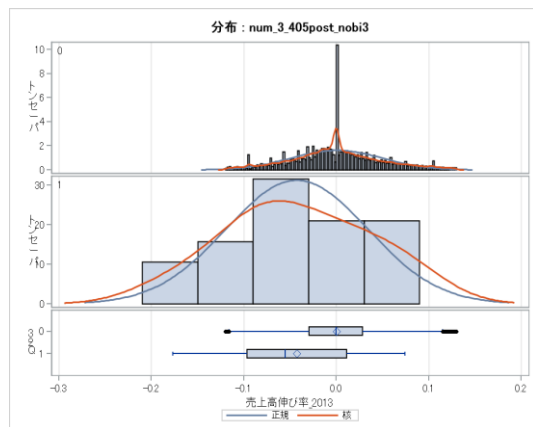
営業費用変化率



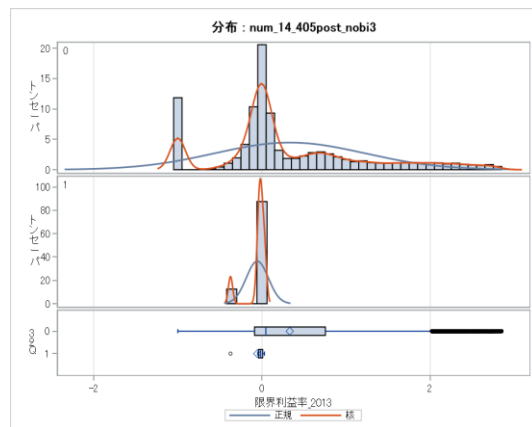
### 3.分析結果(異常値排除(3年後))

- 支援利用3年後について全国中小企業、支援利用企業共に異常値を上下5%削除し、データ整備を行った。

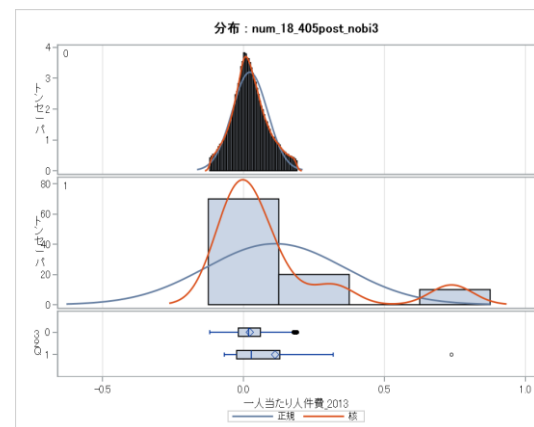
売上高変化率



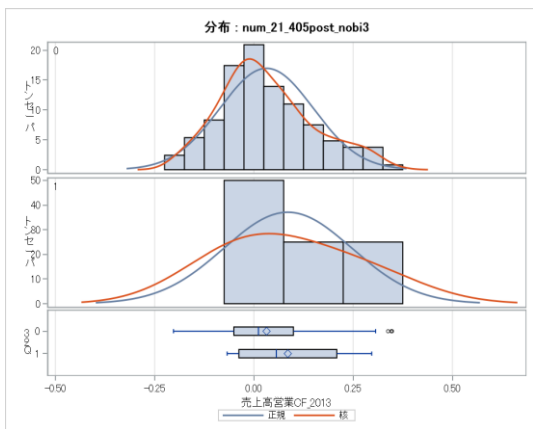
限界利益率変化率



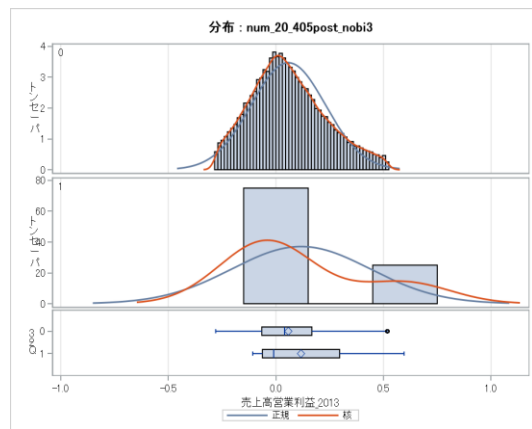
(従業員一人当たり) 人件費変化率



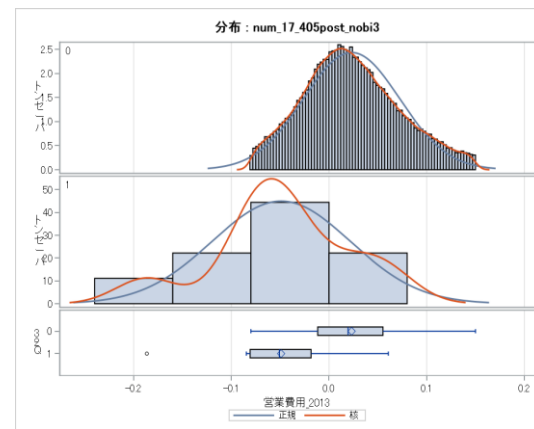
売上高営業CF率変化率



売上高営業利益率



営業費用変化率



### 3.分析結果（セグメント分析の結果）

- コロナ禍以前（2019年以前）の利用1年後においては「売上高営業利益変化率」で、利用3年後では「一人当たり人件費変化率」、「営業費用変化率」において有意な効果が見られた。
- コロナ禍以後（2020年以降）利用企業については有意な効果が見られなかった。

|     | 売上高変化率                       |                 | 限界利益率変化率                |                 | 一人当たり人件費変化率                 |                 |
|-----|------------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|
|     | コロナ前                         | コロナ後            | コロナ前                    | コロナ後            | コロナ前                        | コロナ後            |
| 1年後 | N= 27<br>-0.03pt ***         | N= 10<br>0.03pt | N= 16<br>-0.33pt        | N= 7<br>-0.01pt | N= 15<br>-0.02pt ***        | N= 8<br>-0.06pt |
| 3年後 | コロナ前<br>N= 53<br>-0.04pt *** |                 | コロナ前<br>N= 9<br>-0.39pt |                 | コロナ前<br>N= 10<br>0.09pt *** |                 |

|     | 売上高営業CF変化率             |                | 営業費用変化率                     |                 | 売上高営業利益変化率             |                |
|-----|------------------------|----------------|-----------------------------|-----------------|------------------------|----------------|
|     | コロナ前                   | コロナ後           | コロナ前                        | コロナ後            | コロナ前                   | コロナ後           |
| 1年後 | N= 8<br>-0.01pt        | N= 3<br>0.56pt | N= 18<br>0.02pt *           | N= 8<br>-0.06pt | N= 5<br>0.14pt *       | N= 3<br>0.49pt |
| 3年後 | コロナ前<br>N= 4<br>0.05pt |                | コロナ前<br>N= 9<br>-0.07pt *** |                 | コロナ前<br>N= 4<br>0.39pt |                |

### 3.分析結果（全国の中小企業の絞込みの実施）

- 全国の中小企業を制度の利用要件、ロジックモデル、利用企業の状況を踏まえ、以下の条件による絞込みを行ったうえで比較を行った。

| 絞込項目  | 絞込条件   | 設定理由                                      |
|-------|--------|-------------------------------------------|
| 売上高   | 2期連続減収 | ・ロジックモデルにおける「慢性的な業務不振」を示す指標として採用した。       |
| 当期純利益 | 3期連続赤字 | ・ロジックモデルにおける「慢性的な業務不振」を示す指標として採用した。       |
| 評点    | 56点以下  | ・本事業において収集した利用企業群における評点の最大値を絞込み条件として採用した。 |



### 3.分析結果（参考）TDBの評点について※再掲

- TDB評点は以下の8項目、100点満点で評価を行っている。
- TDB評点は、企業の総合的な評価であり、企業規模や財務状況等も加味されている。
- 今回の分析では、標本数に課題があるため、企業の総合指標であるTDB評点を主に用いた。

【業 歴】 企業運営の継続性を評価。業歴が長いほど高得点

【資本構成】 企業財務の安定性を評価

【規 模】 年売上高、従業員数など経営規模を評価

【損 益】 会社の損益を決算報告書などから客観的に評価

【資金現況】 調査時点での業況・収益・回収状況・支払状況・資金調達余力を評価

【経 営 者】 経営者を、個人の資産背景や経営経験、人物像などの要素から評価

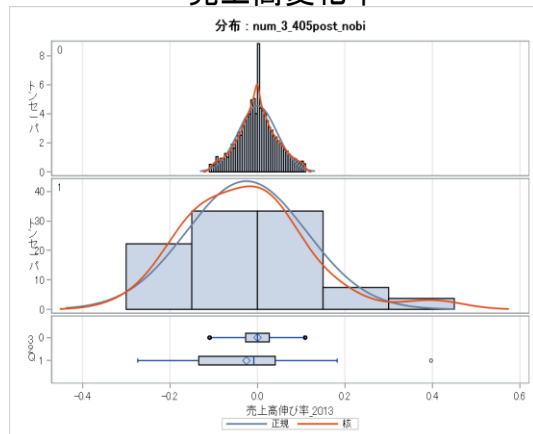
【企業活力】 企業活力を人材・取引先・生産販売力・将来性の要素で評価

【加点／減点】 上記項目だけでは十分に反映されていない要素がある場合、当項目で反映

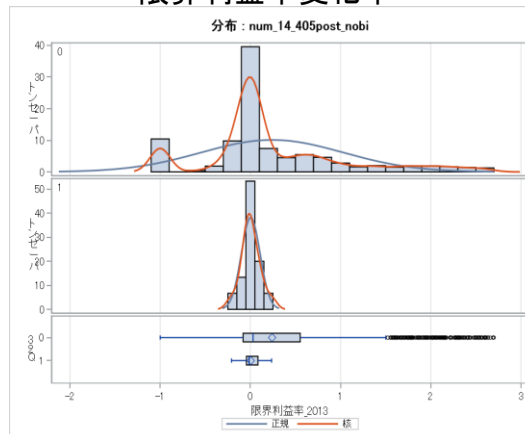
### 3.分析結果（異常値排除(1年後)絞込み有り）

- 全国の中小企業の絞込みを行い、より利用企業に近づけて各指標の検証を行った。
- 絞込み前と同様に異常値として上位、下位ともに5%を削除した。

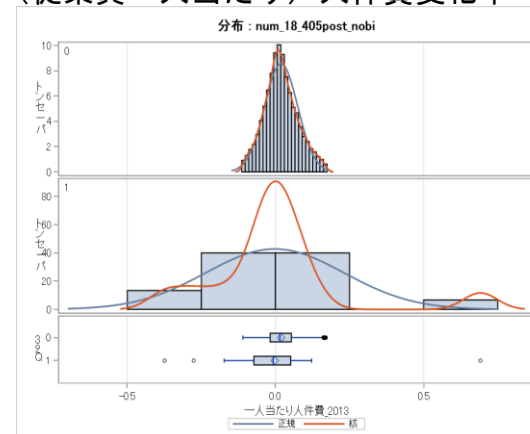
売上高変化率



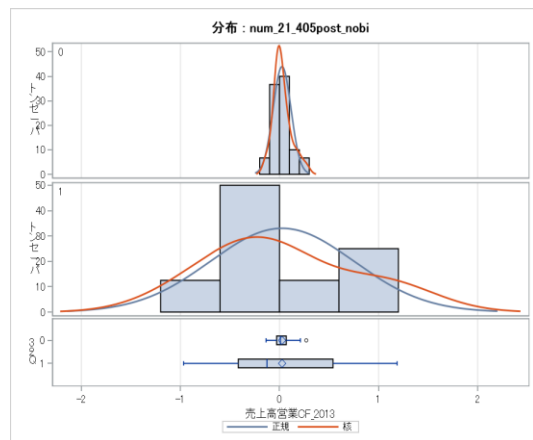
限界利益率変化率



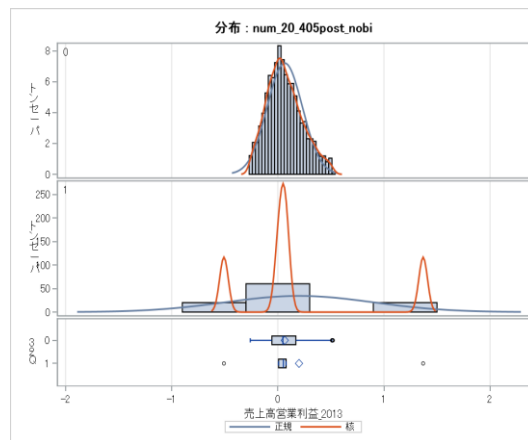
(従業員一人当たり) 人件費変化率



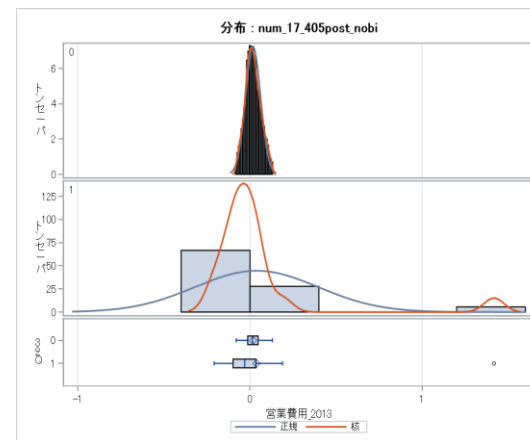
売上高営業CF率変化率



売上高営業利益率



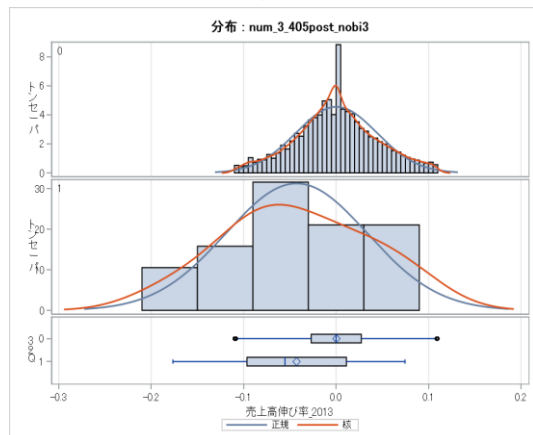
営業費用変化率



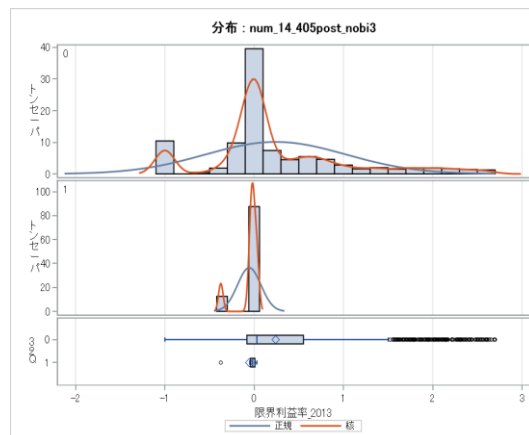
### 3.分析結果（異常値排除(3年後)絞込み有り）

- 全国の中小企業の絞込みを行い、より利用企業に近づけて各指標の検証を行った。
- 絞込み前と同様に異常値として上位、下位ともに5%を削除した。

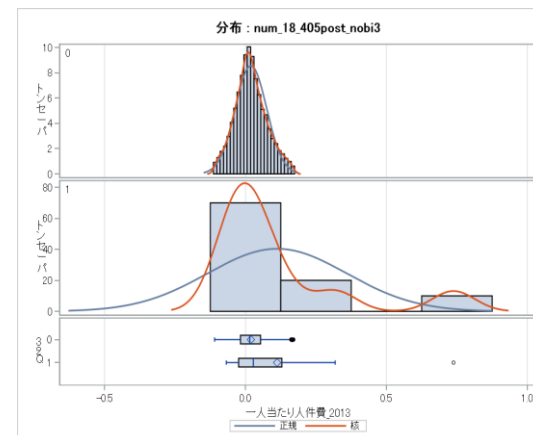
売上高変化率



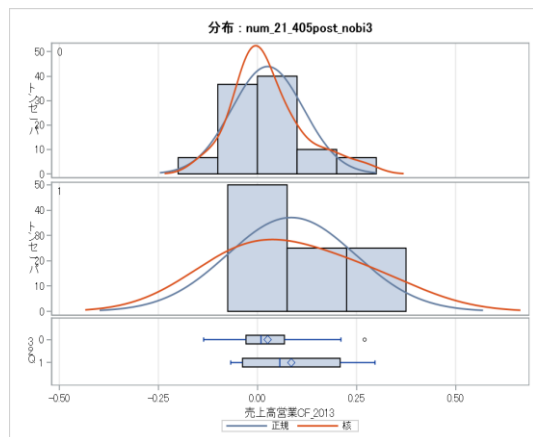
限界利益率変化率



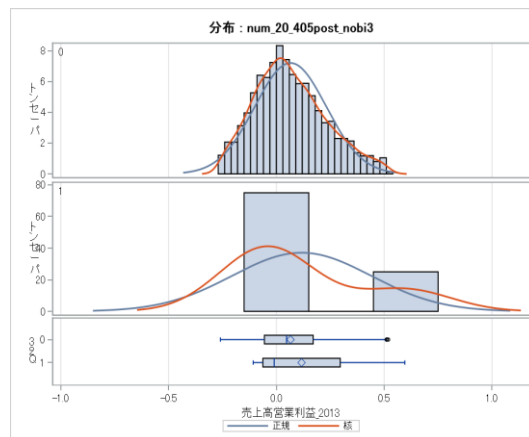
(従業員一人当たり) 人件費変化率



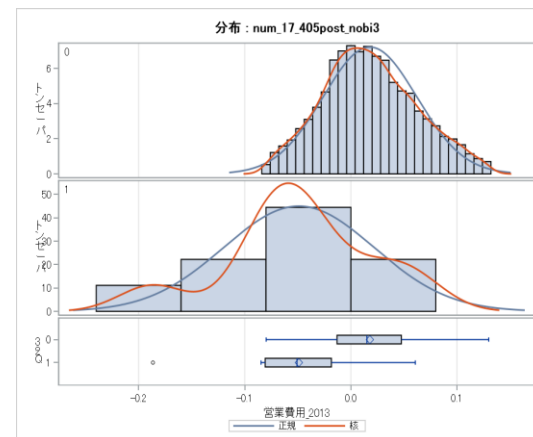
売上高営業CF率変化率



売上高営業利益率



営業費用変化率



### 3.分析結果（（絞込み後）セグメント分析の結果）

- 全国の中小企業の絞込みの前後で結果（p107との比較）に大きな差は見られない。
- 具体的にはポストコロナ利用企業と全国中小企業の各指標の伸び率平均を比較したところ、「売上高営業利益変化率」の利用1年後において、「一人当たり人件費変化率」、「営業費用変化率」の利用3年後のいずれもコロナ禍以前（2019年以前）の利用企業に有意な差が見られた。

|     | 売上高変化率               |                 | 限界利益率変化率         |             | 一人当たり人件費変化率          |                 |
|-----|----------------------|-----------------|------------------|-------------|----------------------|-----------------|
|     | コロナ前                 | コロナ後            | コロナ前             | コロナ後        | コロナ前                 | コロナ後            |
| 1年後 | N= 27<br>-0.03pt *** | N= 10<br>0.04pt | N= 16<br>-0.24pt | N= 7<br>0pt | N= 15<br>-0.02pt *** | N= 8<br>-0.06pt |
| 3年後 | コロナ前                 |                 | コロナ前             |             | コロナ前                 |                 |
|     | N= 53                |                 | N= 9             |             | N= 10                |                 |
|     | -0.04pt ***          |                 | -0.3pt           |             | 0.09pt ***           |                 |

|     | 売上高営業CF変化率  |                | 営業費用変化率           |                 | 売上高営業利益変化率       |                |
|-----|-------------|----------------|-------------------|-----------------|------------------|----------------|
|     | コロナ前        | コロナ後           | コロナ前              | コロナ後            | コロナ前             | コロナ後           |
| 1年後 | N= 8<br>0pt | N= 3<br>0.48pt | N= 18<br>0.02pt * | N= 8<br>-0.06pt | N= 5<br>0.13pt * | N= 3<br>0.45pt |
| 3年後 | コロナ前        |                | コロナ前              |                 | コロナ前             |                |
|     | N= 4        |                | N= 9              |                 | N= 4             |                |
|     | 0.06pt      |                | -0.07pt ***       |                 | 0.05pt           |                |

### 3.分析結果（傾向スコアマッチングによる非利用企業のマッチング）

- 傾向スコアマッチングを以下の条件で実施した。
- 従属変数は、アンケート調査で収集した情報に加え、帝国データバンクが保有する企業データベースも利用し構成している。

|         |                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| モデル     | ロジスティックモデル                                                                                                                                                                                                                         |
| マッチング方法 | 1:1最近傍マッチング（キャリパー値0.25）                                                                                                                                                                                                            |
| 目的変数    | 各支援の利用の有無<br>（設問2を利用）                                                                                                                                                                                                              |
| 従属変数    | 設問1. 活用した新型コロナ対策制度（★）<br>設問4. コロナ禍以前の状態（★）<br>「借入返済額の変更」「金融機関との関係」<br>設問6. 認定支援機関への相談状況（★）<br>（ロジックモデル）支援利用前の状態（★）、支援利用の要因（★）<br>（属性）製造業の有無、業歴、都道府県（★）、評点、<br>従業員数、非正規雇用<br>（決算項目）基準時点の<br>売上高、人件費、営業利益、現金及び預金、<br>限界利益率、営業CF、営業費用 |

※「★」の変数はダミー変数化して使用している。

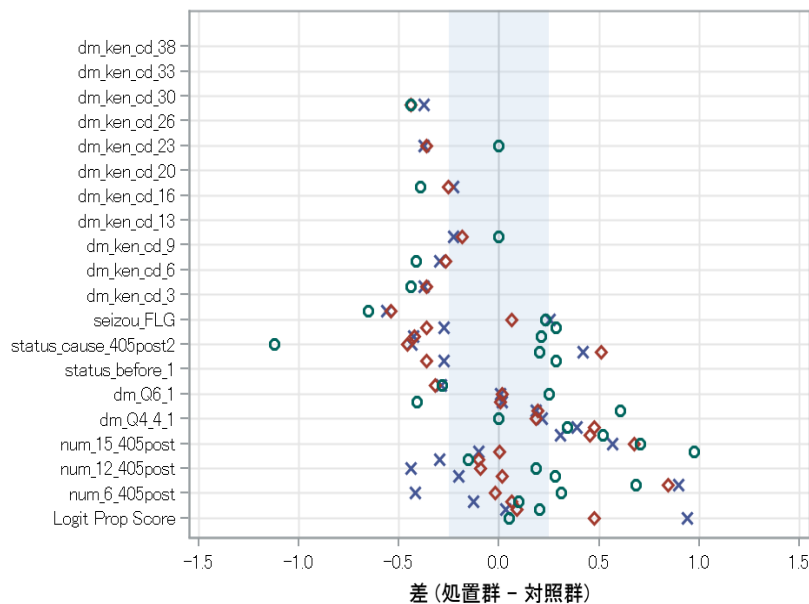
### 3.分析結果（全ての変数を用いた結果）

- コロナ前後ともにバランスが取れておらず、ロジスティックモデルも収束していない。
- 原因として、N数に対して従属変数が多いことが考えられる。

コロナ前

| オブザベーション | 利用企業 |        | 非利用企業 |        | 利用-非<br>利用 |
|----------|------|--------|-------|--------|------------|
|          | N    | 平均     | N     | 平均     | 平均<br>差    |
| All      | 10   | 0.5044 | 71    | 0.1926 | 0.3118     |
| Matched  | 10   | 0.5044 | 10    | 0.4525 | 0.0519     |

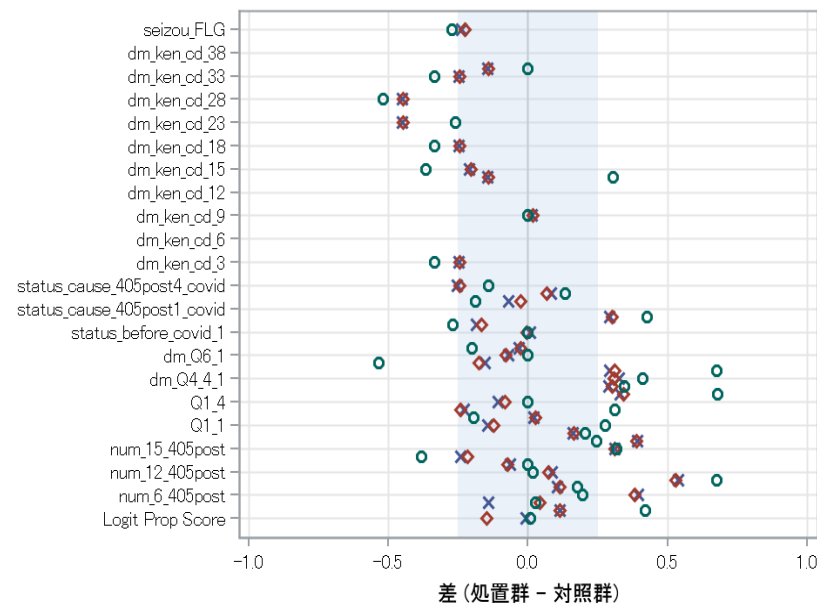
標準化された平均の差



コロナ後

| オブザベーション | 利用企業 |        | 非利用企業 |        | 利用-非<br>利用 |
|----------|------|--------|-------|--------|------------|
|          | N    | 平均     | N     | 平均     | 平均<br>差    |
| All      | 15   | 0.4143 | 57    | 0.4391 | -0.025     |
| Matched  | 15   | 0.4143 | 15    | 0.4133 | 0.001      |

標準化された平均の差



### 3.分析結果（変数選択を用いた結果（コロナ前））

- 標準化された平均の差や委員の意見を踏まえ、以下の変数を選択した。
- コロナ前の状態を表す指標として決算項目から売上高を採用した。

【選択した変数】※太字の項目を採用した

設問1. 活用した新型コロナ対策制度（★）

設問4. コロナ禍以前の状態（★）

「借入返済額の変更」「金融機関との関係」

設問6. 認定支援機関への相談状況（★）

（ロジックモデル）支援利用前の状態（★）

（ロジックモデル）支援利用の要因（★）

（属性）製造業の有無、業歴、都道府県（★）、評点、従業員数、非正規雇用

所在地東京フラグ

（決算項目）基準時点の

売上高、人件費、営業利益、現金及び預金、限界利益率、営業CF、営業費用

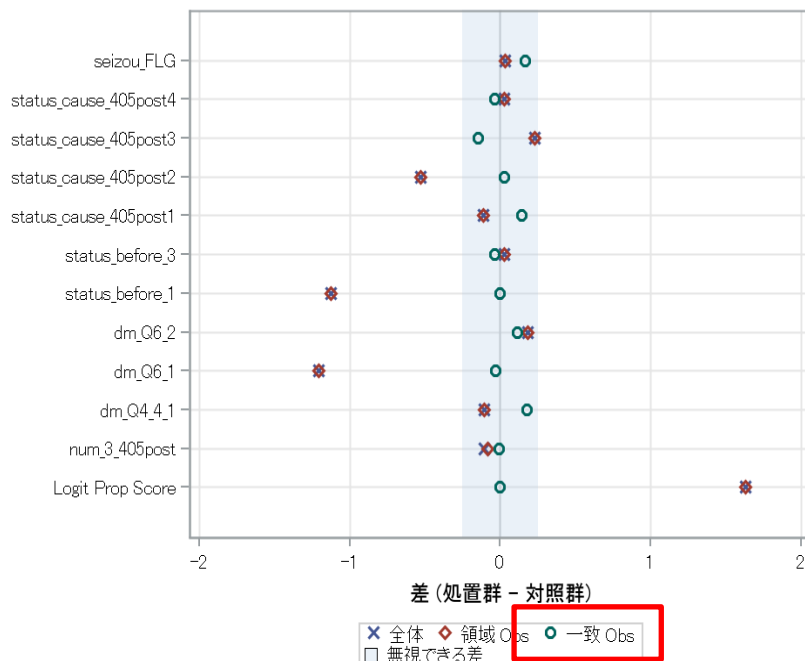
### 3.分析結果（変数選択を行った結果）

- 変数選択を行った結果、コロナ前後ともに全ての変数でバランスが取れていることが確認できる。
- コロナ前後とも全ての利用企業に対して、非利用企業がマッチングできている。

コロナ前

| オブザベーション | 利用企業 |        | 非利用企業 |        | 利用-非利用 |
|----------|------|--------|-------|--------|--------|
|          | N    | 平均     | N     | 平均     | 平均差    |
| All      | 73   | 0.0001 | 4318  | 0.0000 | 0.0001 |
| Matched  | 73   | 0.0001 | 73    | 0.0001 | 0      |

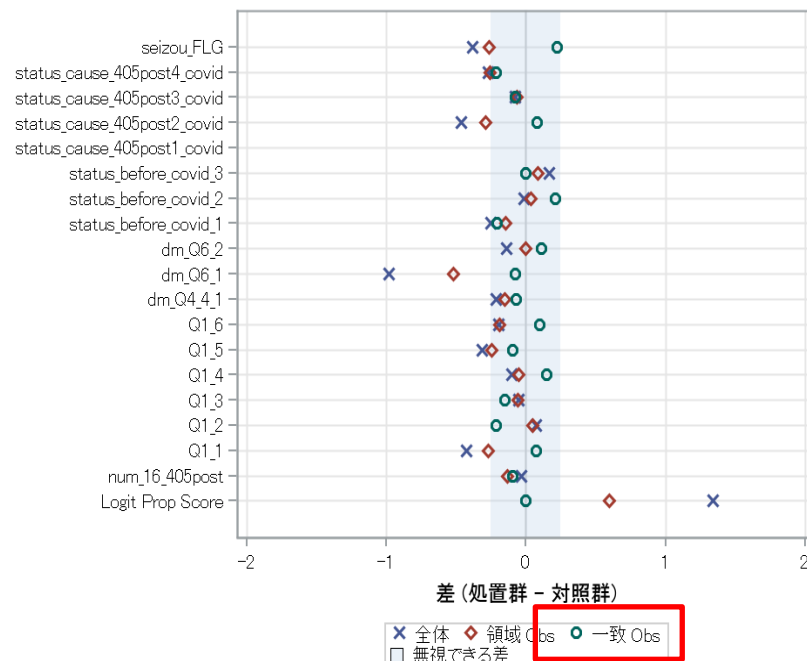
標準化された平均の差



コロナ後

| オブザベーション | 利用企業 |        | 非利用企業 |        | 利用-非利用 |
|----------|------|--------|-------|--------|--------|
|          | N    | 平均     | N     | 平均     | 平均差    |
| All      | 29   | 0.0570 | 2042  | 0.0127 | 0.044  |
| Matched  | 29   | 0.0570 | 29    | 0.0573 | 0.000  |

標準化された平均の差





## 【参考】ロジスティックモデルの精度

- 傾向スコアマッチングで使用したロジスティックモデルの精度を確認した結果、全変数を利用した場合に比べて精度は落ちているが、十分信頼できる精度である。
- 精度評価には以下2指標が利用される。
  - \* AIC : 相対的に値が小さいほど精度が良いと判断される
  - \* AUC : 値が「1」に近いほど精度が高いと判断される
  - 0.9～1.0 : 非常に精度が高い    0.8～0.9 : 精度が高い
  - 0.7～0.8 : 多少精度が高い    0.6～0.7 : あまり良くない精度
  - 0.5～0.6 : ランダムと変わらない精度

|      |     | 全ての変数を利用した場合 | 変数を選択した場合 |
|------|-----|--------------|-----------|
| コロナ前 | AIC | 116.015      | 580.964   |
|      | AUC | 1            | 0.888     |
| コロナ後 | AIC | 126.018      | 286.884   |
|      | AUC | 1            | 0.854     |

### 3.分析結果（マッチング後の要約統計量の確認）

- マッチングで使用した変数において、平均の差はほとんどなく、有意差も確認されておらず、上手くマッチングできていることが確認できる。

#### ■コロナ前

| 区分      | 設問          | 設問文              | 選択肢              | 利用企業 |      | 非利用企業 |      | 平均値<br>の差分 | T検定  |
|---------|-------------|------------------|------------------|------|------|-------|------|------------|------|
|         |             |                  |                  | N数   | 平均値  | N数    | 平均値  |            |      |
| 共通設問    | Q4_4<br>(★) | 借入返済額の変更         | 1 変更していた         | 73   | 0.33 | 73    | 0.41 | -0.08      | 0.31 |
|         | Q6<br>(★)   | 認定経営革新等支援機関の活用状況 | 1 必要に応じて相談を行っている | 73   | 0.85 | 73    | 0.84 | 0.01       | 0.82 |
|         |             |                  | 2 以前、相談したことがある   | 73   | 0.04 | 73    | 0.07 | -0.03      | 0.47 |
| ロジックモデル | Q4          | 支援利用前の状態         | 1 慢性的な業務不振、リスク利用 | 73   | 0.95 | 73    | 0.95 | 0.00       | 1.00 |
|         |             |                  | 3 ポジティブな要因       | 73   | 0.85 | 73    | 0.84 | 0.01       | 0.82 |
|         | Q4          | 支援利用の要因          | 1 債務不履行          | 73   | 0.40 | 73    | 0.47 | -0.07      | 0.41 |
|         |             |                  | 2 売上高の減少(CFの悪化)  | 73   | 0.67 | 73    | 0.68 | -0.01      | 0.86 |
|         |             |                  | 3 信用リスクの悪化       | 73   | 0.26 | 73    | 0.19 | 0.07       | 0.33 |
|         |             |                  | 4 運転資金の不足        | 73   | 0.85 | 73    | 0.84 | 0.01       | 0.82 |
| 属性      | -           | 製造業の有無           |                  | 73   | 0.22 | 73    | 0.29 | -0.07      | 0.34 |

#### ■コロナ後

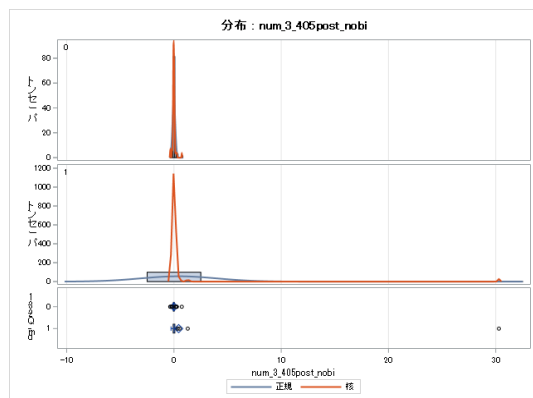
| 区分      | 設問          | 設問文              | 選択肢                       | 利用企業 |      | 非利用企業 |      | 平均値<br>の差分 | T検定  |
|---------|-------------|------------------|---------------------------|------|------|-------|------|------------|------|
|         |             |                  |                           | N数   | 平均値  | N数    | 平均値  |            |      |
| 共通設問    | Q1          | 利用した新型コロナ対策制度    | 1 雇用調整助成金                 | 29   | 0.62 | 29    | 0.66 | -0.03      | 0.79 |
|         |             |                  | 2 事業再構築補助金                | 29   | 0.10 | 29    | 0.03 | 0.07       | 0.31 |
|         |             |                  | 3 持続化給付金                  | 29   | 0.72 | 29    | 0.66 | 0.07       | 0.58 |
|         |             |                  | 4 実質無利子・無担保融資<br>(ゼロゼロ融資) | 29   | 0.69 | 29    | 0.76 | -0.07      | 0.56 |
|         |             |                  | 5 新型コロナ特例リスクスケジュール支援      | 29   | 0.21 | 29    | 0.17 | 0.03       | 0.74 |
|         |             |                  | 6 納税・社会保険料の納付猶予           | 29   | 0.17 | 29    | 0.21 | -0.03      | 0.74 |
|         | Q4_4<br>(★) | 借入返済額の変更         | 1 変更していた                  | 29   | 0.41 | 29    | 0.38 | 0.03       | 0.79 |
| ロジックモデル | Q6<br>(★)   | 認定経営革新等支援機関の活用状況 | 1 必要に応じて相談を行っている          | 29   | 0.83 | 29    | 0.79 | 0.03       | 0.74 |
|         |             |                  | 2 以前、相談したことがある            | 29   | 0.14 | 29    | 0.17 | -0.03      | 0.72 |
|         |             |                  | 1 慢性的な業務不振、リスク利用          | 29   | 0.62 | 29    | 0.52 | 0.10       | 0.44 |
|         | Q4          | 支援利用前の状態         | 2 新型コロナによる急激な業績悪化         | 29   | 0.45 | 29    | 0.55 | -0.10      | 0.44 |
|         |             |                  | 3 ポジティブな要因                | 29   | 0.14 | 29    | 0.14 | 0.00       | 1.00 |
|         | Q4          | 支援利用の要因          | 1 債務不履行                   | 29   | 0.00 | 29    | 0.00 | 0.00       |      |
|         |             |                  | 2 売上高の減少(CFの悪化)           | 29   | 0.83 | 29    | 0.86 | -0.03      | 0.72 |
|         |             |                  | 3 信用リスクの悪化                | 29   | 0.28 | 29    | 0.24 | 0.03       | 0.77 |
|         |             |                  | 4 運転資金の不足                 | 29   | 0.45 | 29    | 0.34 | 0.10       | 0.43 |
| 属性      | -           | 製造業の有無           |                           | 29   | 0.45 | 29    | 0.55 | -0.10      | 0.44 |

※\*\*\*：1%有意、\*\*：5%有意、\*：10%有意

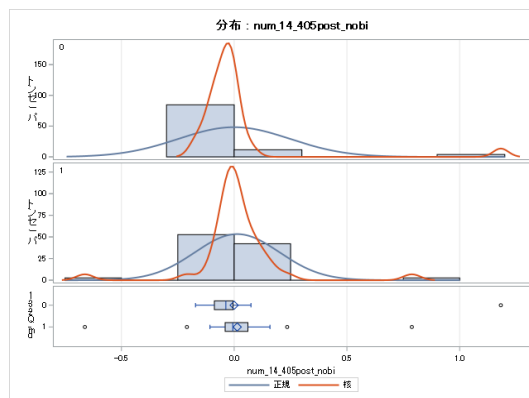
### 3.分析結果（マッチング後における各指標の分布（コロナ前、1年後））

- マッチング後の各指標の分布を確認すると、それぞれ異常値が存在し、右裾が長い分布となっており、平均値への影響が懸念される。

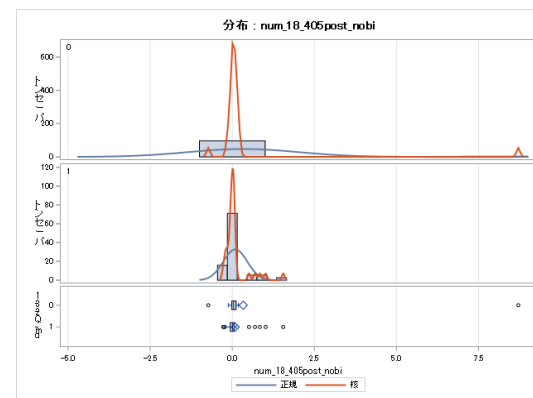
売上高変化率



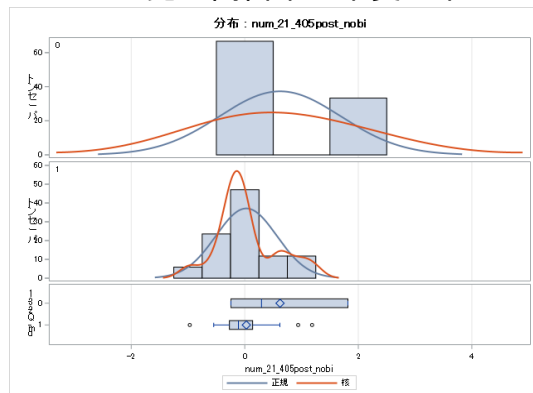
限界利益率変化率



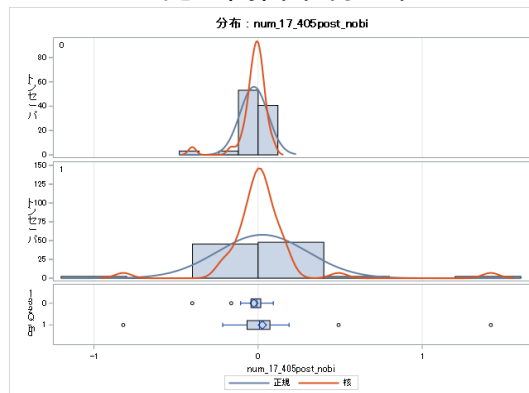
（従業員一人当たり）人件費変化率



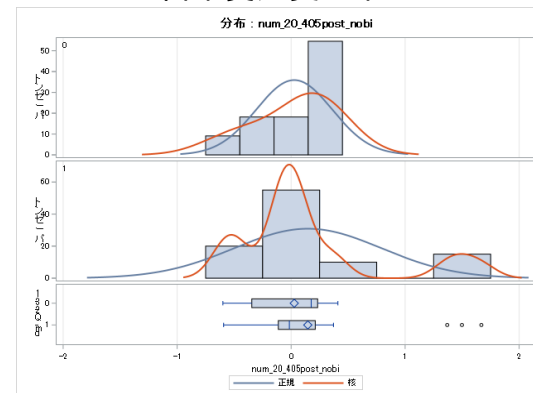
売上高営業CF率変化率



売上高営業利益率



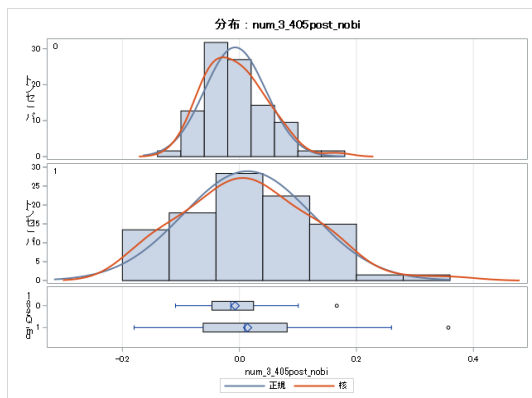
営業費用変化率



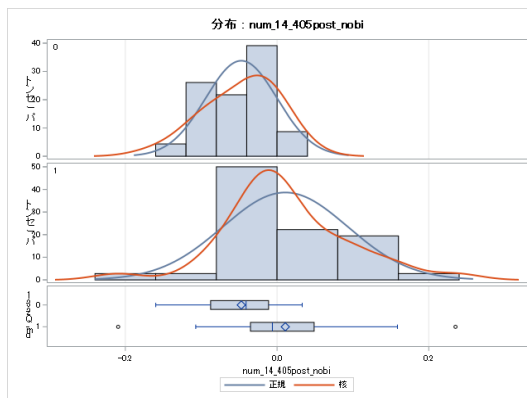
### 3.分析結果（マッチング後における各指標の分布（異常値排除、コロナ前、1年後））

- 各指標における異常値を上位、下位ともに5%を削除した。その結果、多くの指標で右端の異常値が削除され、単峰の分布になることが確認できる。
- 売上高営業CF変化率は、非利用企業で二峰の分布になっている。

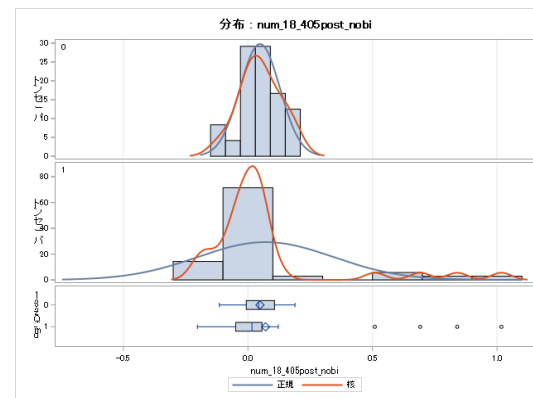
売上高変化率



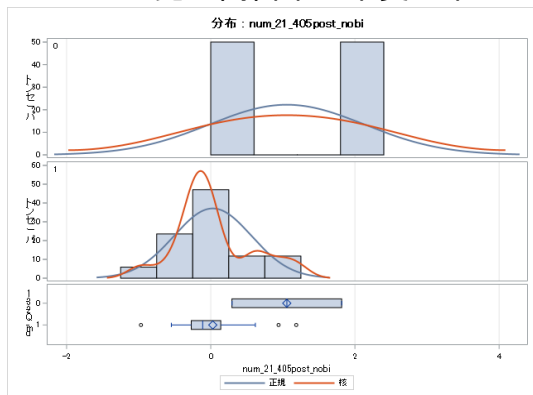
限界利益率変化率



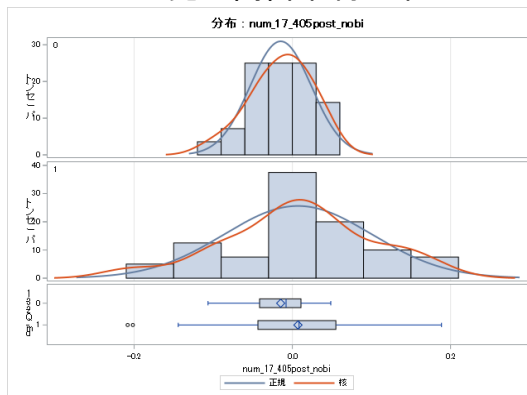
（従業員一人当たり）人件費変化率



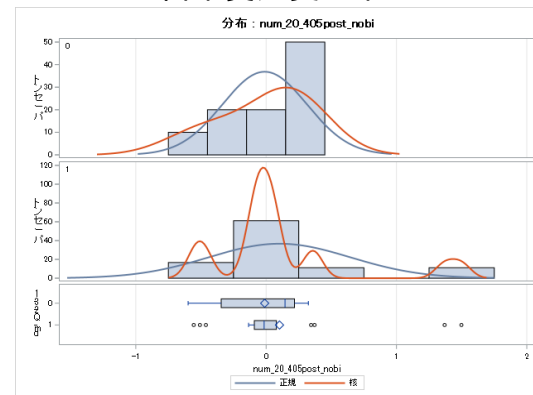
売上高営業CF率変化率



売上高営業利益率



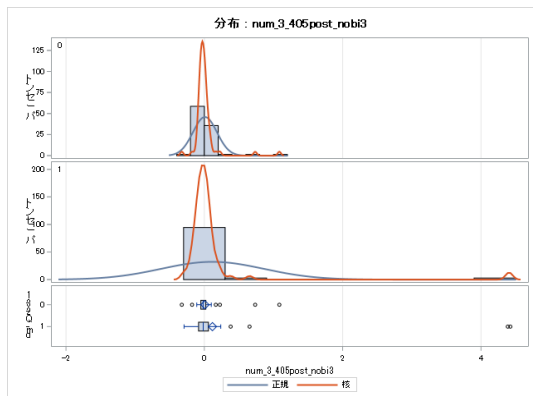
営業費用変化率



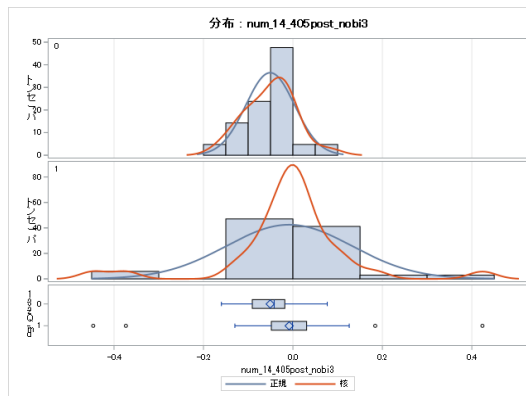
### 3.分析結果（マッチング後における各指標の分布（コロナ前、3年後））

- マッチング後の各指標の分布を確認すると、それぞれ異常値が存在し、右裾が長い分布となっており、平均値への影響が懸念される。

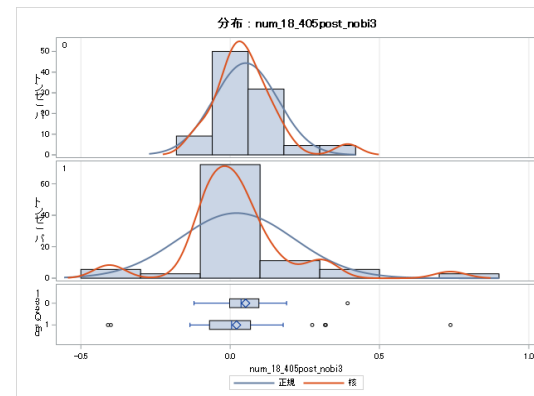
売上高変化率



限界利益率変化率



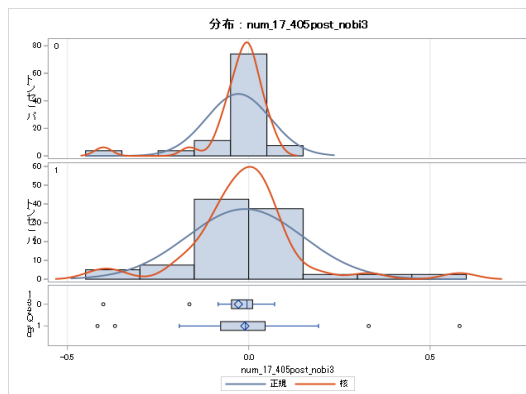
（従業員一人当たり）人件費変化率



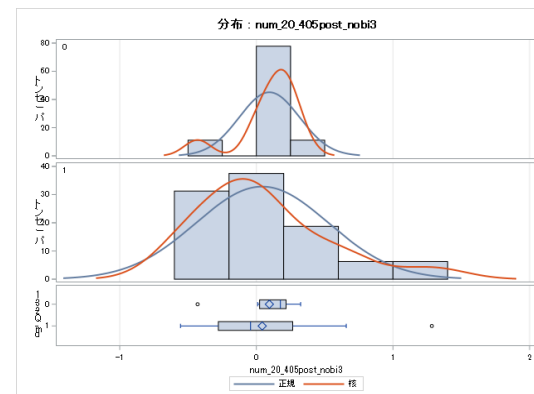
売上高営業CF率変化率

非利用企業で、売上高営業CF変化率が算出できた企業がないため、空欄としている。

売上高営業利益率



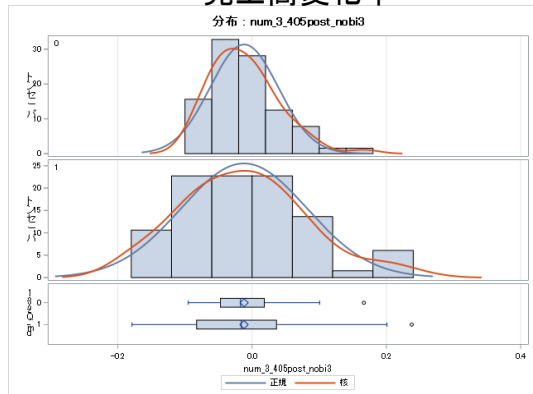
営業費用変化率



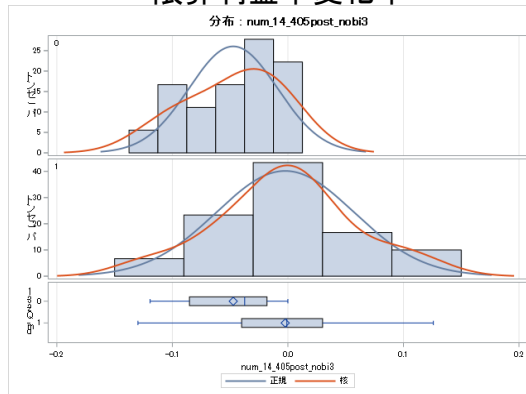
### 3.分析結果（マッチング後における各指標の分布（異常値排除、コロナ前、3年後））

- 各指標における異常値を上位、下位ともに5%を削除した。その結果、多くの指標で右端の異常値が削除され、単峰の分布になることが確認できる。

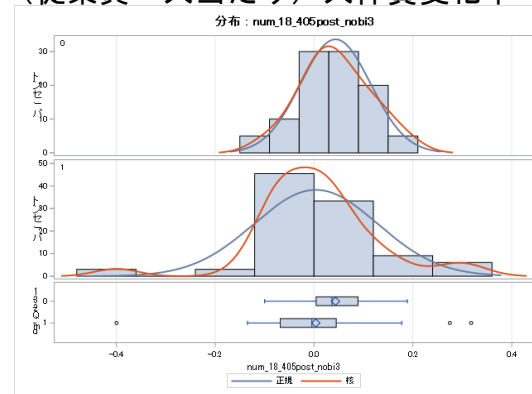
売上高変化率



限界利益率変化率



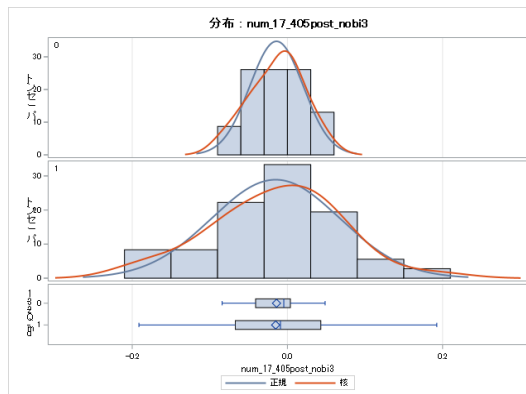
（従業員一人当たり）人件費変化率



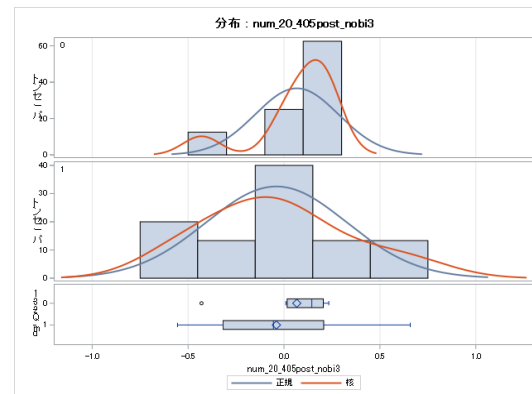
売上高営業CF率変化率

非利用企業で、売上高営業CF変化率が算出できた企業がないため、空欄としている。

売上高営業利益率



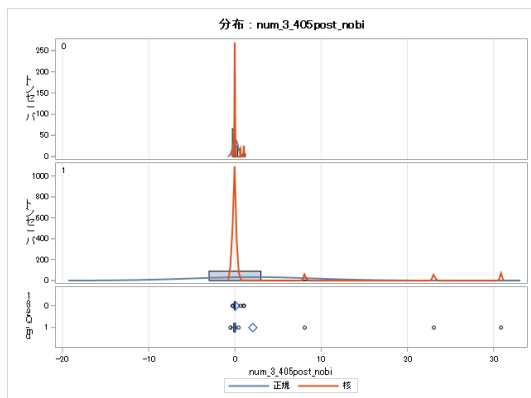
営業費用変化率



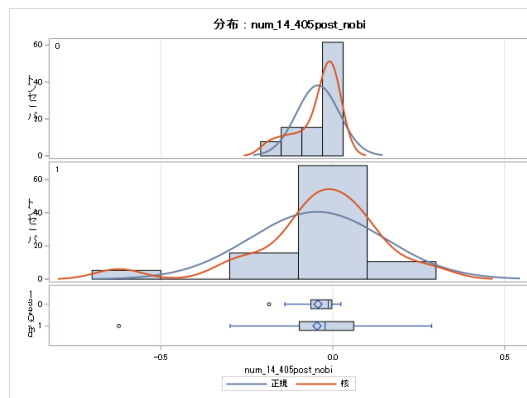
### 3.分析結果（マッチング後における各指標の分布（コロナ後））

- マッチング後の「売上高変化率」（従業員一人あたり）「人件費変化率」「売上高営業利益変化率」の分布で右裾が長い分布となっており、平均値への影響が懸念される。

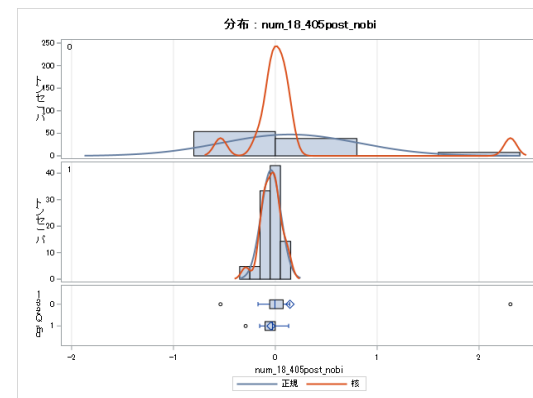
売上高変化率



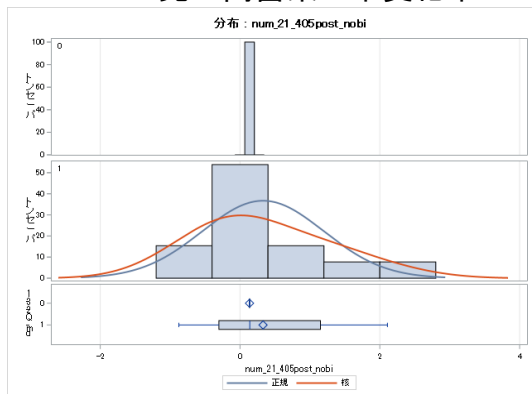
限界利益率変化率



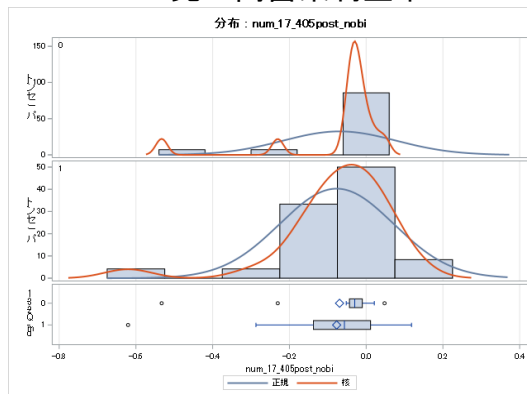
（従業員一人当たり）人件費変化率



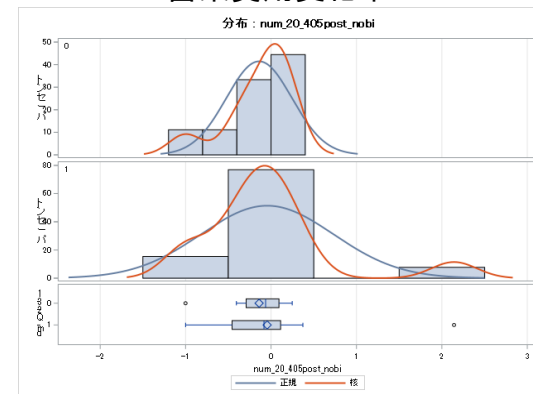
売上高営業CF率変化率



売上高営業利益率



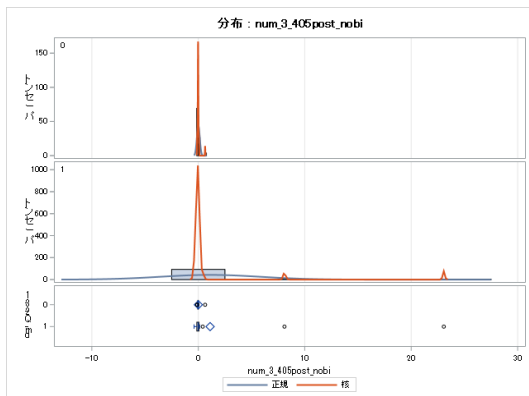
営業費用変化率



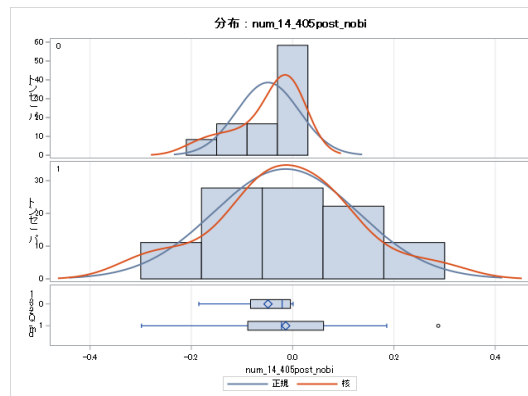
### 3.分析結果（マッチング後における各指標の分布（異常値排除、コロナ後））

- 各指標における異常値を上位、下位ともに5%を削除した。その結果、多くの指標で右端の異常値が削除され、単峰の分布になることが確認できる。

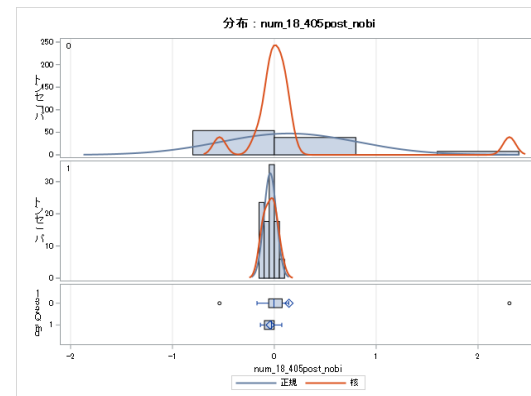
売上高変化率



限界利益率変化率



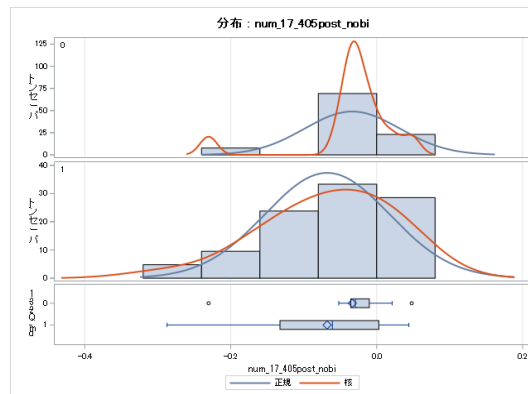
（従業員一人当たり）人件費変化率



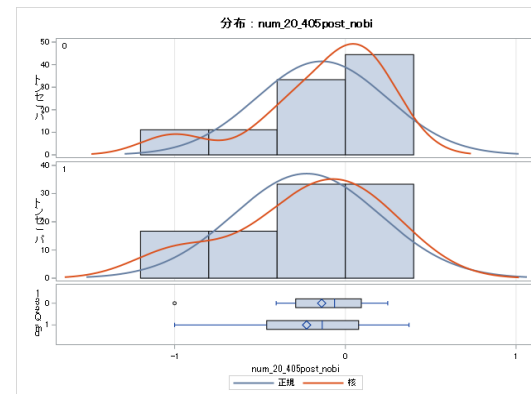
売上高営業CF率変化率

非利用企業で、売上高営業CF変化率が算出できた企業がないため、空欄としている。

売上高営業利益率



営業費用変化率





### 3.分析結果（平行トレンドの確認）

- 売上高営業CFを除く5つの指標において、コロナ後は2019年、コロナ前は2017年を基準としたKPI計測期間と同期間についてDIDを用いて確認した結果、いずれも有意差が確認できなかったため、5つの指標とも平行トレンドを満たすと判断した。

| 期間                    | 評価指標（KPI） |       |                      |          | 補助項目    |          |
|-----------------------|-----------|-------|----------------------|----------|---------|----------|
|                       | 売上増加      | 収益性向上 | 給与・賃金の増加             | CFの創出    | 費用減少    | 収支の改善    |
|                       | 売上高変化率    | 限界利益率 | （従業員一人あたり）<br>人件費変化率 | 売上高営業CF率 | 営業費用変化率 | 売上高営業利益率 |
|                       | P値        | P値    | P値                   | P値       | P値      | P値       |
| コロナ前活用<br>(2015-2017) | 0.85      | 0.66  | 0.61                 | -        | 0.95    | 0.76     |
| コロナ後活用<br>(2017-2019) | 1.00      | 0.76  | 0.85                 | -        | 0.79    | 0.65     |

※売上高営業CFについては、非利用企業の2015年～19年のデータがなく、算出できていない。

### 3.分析結果（ DIDを用いた各指標検証 ）

- KPIである限界利益率については、コロナ前活用で有意な差が見られ、期待された効果が確認された。
- KPIである売上高の増加のコロナ前活用、補助項目である営業利益の増加がコロナ前後では、DID値がプラスとなっており期待された効果が確認できている。
- KPIである（従業員一人あたり）人件費では、期待された効果は確認できないが、コロナ前と比べ、コロナ後の平均差は小さくなっている。

| 区分          | 評価指標（KPI） |      |         |      |                      |      |          |      | 補助項目            |      |          |      |
|-------------|-----------|------|---------|------|----------------------|------|----------|------|-----------------|------|----------|------|
|             | 売上増加      |      | 収益性向上   |      | 給与・賃金の増加             |      | CFの創出    |      | 費用減少            |      | 収支の改善    |      |
|             | 売上高変化率    |      | 限界利益率   |      | （従業員一人あたり）<br>人件費変化率 |      | 売上高営業CF率 |      | 営業費用変化率<br>（対数） |      | 売上高営業利益率 |      |
|             | DID値      | P値   | DID値    | P値   | DID値                 | P値   | DID値     | P値   | DID値            | P値   | DID値     | P値   |
| コロナ前活用（1年後） | 0.23      | 0.43 | 0.23*** |      | -0.19                | 0.51 | -        | -    | -0.05           | 0.88 | 35.10    | 0.31 |
| コロナ前活用（3年後） | 0.16      | 0.60 | 0.21*** |      | -0.20                | 0.49 | -        | -    | -0.06           | 0.85 | 1.29     | 0.97 |
| コロナ後活用（1年後） | -0.03     | 0.97 | 0.06    | 0.63 | -0.09                | 0.88 | 1.76     | 0.98 | 0.16            | 0.78 | 34.08    | 0.32 |

※\*\*\*：1%有意、\*\*：5%有意、\*：10%有意

### 3.分析結果（まとめ）

ポストコロナ事業としては、コロナ前において「収益性向上」に効果のあった施策と考えられる。

これは、ポストコロナ事業が「早期の経営改善を促す」ことを目的とした支援であったことを踏まえると、利用企業では限界利益率を改善し、経営改善に取り組んでいると考えられる。コロナ前では売上高にプラス、人件費にマイナスの差が見られることから、販売数量や単価の増加、生産性向上に取り組んだ成果と見る事が出来る。一方、コロナ後では売上高に効果が顕現していないが、時間の経過とともに今後確認できる可能性がある。

※全体的にサンプル数が少ないため、現時点で確認できている効果を明言できない可能性はある。

#### 【今後の課題】

- 2022年4月以降の制度改定で利用企業情報の開示も可能になり、今後さらにサンプル数が増えれば、サンプル数が少ないことで確認できなかった統計的な効果も明らかになることが期待され、より精緻な分析が可能である。
- コロナ後について現時点では効果が確認できていないKPIも、時間の経過とともに新たに効果を確認できる可能性がある。
- 支援利用前の状態として、ポジティブな要因とネガティブな要因が存在するため、総合評価することで政策効果が薄まっている可能性がある。要因別にセグメントを分け、効果検証まで行うことで、施策の具体的な検証が可能である。

# VI.活性化協議会事業の効果検証

1. 支援の概要
2. ロジックモデル、KPI

# 1. 支援の概要

## (収益力改善・事業再生・再チャレンジ支援の全体像)

- 中小企業活性化協議会は、産業競争力強化法に基づき2003年に創設された中小企業再生支援協議会が前身。中小企業の「駆け込み寺」として全国47都道府県に設置し、地銀OBや土業等の専門家を配置。
- 中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの最大化を目指し、中小企業活性化協議会がハブとなり、事業者のフェーズに応じて認定経営革新等支援機関、中小企業活性化協議会が伴走支援する体制を整備。

| 相談<br>対応          | 計画策定・金融調整支援                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                        |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | 収益力改善フェーズ                                                                                                                                                        | 再生フェーズ                                                                                                                                                         | 再チャレンジフェーズ                                                                                                                                                             |
| 中小企業活性化協議会が一元的に対応 | 認定経営革新等支援機関が伴走                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                        |
|                   | <b>早期経営改善支援（'17～）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>金融支援まで至る前段階において、早期の経営改善を必要とする事業者が対象。</li> <li>事業者は、認定経営革新等支援機関の助けを借りて、資金繰り計画等の基本的な計画を策定。</li> </ul> | <b>経営改善支援（通常枠/'13～）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク、新規融資等の金融支援を必要としているものの自らの力では経営改善計画を策定できない事業者が対象。事業者は、認定経営革新等支援機関の助けを借りて経営改善計画を策定。</li> </ul> | <b>経営改善支援（中小版GL枠※/'22～）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>私的整理に取り組む事業者を対象とし、中小企業の事業再生等のための私的整理手続（中小版GL）に基づき、事業者は認定経営革新等支援機関、第三者支援専門家等の助けを借りて計画を策定。</li> </ul> |
|                   | <b>収益力改善支援（'22～）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>有事に移行する恐れのある中小企業が対象。</li> <li>収益力改善計画（収益力改善アクションプラン＋簡易な収支・資金繰り計画）の策定を支援。</li> </ul>                  | <b>プレ再生支援（'22～）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>将来の本格的な再生計画策定を前提とした経営改善を支援。</li> </ul>                                                              | <b>再チャレンジ支援（'18～）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続が困難な中小企業、経営者等が対象。</li> <li>円滑な廃業・経営者等の再スタートに向け、新協議会は、中小版GLや経営者保証GL等を活用し、弁護士等の外部専門家をサポート。</li> </ul>   |
|                   |                                                                                                                                                                  | <b>再生支援（'03～）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>収益性のある事業はあるが、財務上の問題がある事業者が対象。</li> <li>専門家の助けを借りて、債権放棄や第二会社方式などの抜本的な再生手法を含む再生計画を策定。</li> </ul>        |                                                                                                                                                                        |
|                   | 中小企業活性化協議会が伴走                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                        |
|                   |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                        |

※「中小企業の事業再生等に関するガイドライン〈第三部〉中小企業の事業再生等の指摘整理手続」に基づく計画策定支援

# 1. 支援の概要

## (参考) 収益力改善・事業再生・再チャレンジ支援と405事業との差異

### 主な差異

- 支援主体が中小企業活性化協議会と認定経営革新等支援機関となる点
- 同じ「再生フェーズ」に該当する、プレ再生・再生支援と405事業（通常枠）については、相談内容の複雑さを踏まえ、中小企業活性化協議会が判断

|   |                    | 収益力改善支援                                  | プレ再生支援                                    | 再生支援       | 再チャレンジ支援                    | 405事業（通常枠）               |
|---|--------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1 | 支援主体               | 中小企業活性化協議会                               |                                           |            |                             | 認定経営革新等支援機関              |
| 2 | 対象企業               | 有事には至っていないが、業況の悪化に悩みを持つ企業<br>特例リスクを受けた企業 | 将来的に数値基準等を満たす本格的な再生計画策定を予定した企業            | 再生支援が必要な企業 | 事業継続が著しく困難な企業               | 金融支援を伴う本格的な経営改善の取組が必要な企業 |
| 3 | 計画期間               | 1～3年<br>(金融支援ありの場合1年)                    | 最大3年                                      | 5～10年      | -                           | 5～10年                    |
| 4 | 金融支援の内容            | なし又はリスク等                                 | リスク（必須）                                   | リスク又は債権放棄等 | -                           | リスク等                     |
| 5 | 制度の創設時期            | 2022年度                                   | 2022年度                                    | 2003年度     | 2018年度                      | 2013年度                   |
| 6 | 件数<br>(2021年度末・累計) | -                                        | -                                         | 16,608件    | 495件                        | 21,195件                  |
| 7 | 計画に盛り込む内容          | 収益力改善アクションプラン<br>簡易な収支・資金繰り計画            | 財務状況（資産・負債・純資産・損益）の<br>今後の見通し<br>今後の事業見通し |            | -<br>(経営者保証GLは<br>保証人の弁済計画) | 経営改善の実施計画<br>収支・資金繰り計画   |

# 1. 支援の概要

## 中小企業活性化協議会の具体的取組：収益力改善支援

- 有事<sup>(注)</sup>に移行するおそれのある中小企業を対象に収益力改善支援を実施。
- 1年間から3年間の収益力改善計画（収益力改善アクションプラン＋簡易な収支・資金繰り計画）を作成。
- 収益力改善計画成立後、定期的なモニタリング実施。必要に応じ、他の支援策に円滑に移行。

（注）収益力の低下、過剰債務等による財務内容の悪化、資金繰りの悪化等が生じたため、経営に支障が生じ、又は生じるおそれがある場合のことを言う。

### 収益力改善支援（2022年4月1日～）

#### ① 収益力改善に向けた計画策定支援

- ・ ポストコロナ向け、収益力改善のためのアクションプラン等の策定を支援（原則無料<sup>(\*)</sup>）。

#### ② 資金繰り計画の策定支援

- ・ 今後1年間から3年間の資金繰り計画の策定を支援（原則無料<sup>(\*)</sup>）。

#### ③ 金融支援（リスケジュール）の調整

- ・ 必要に応じて、金融機関の支援姿勢を確認した上で、中小企業に代わり、金融機関に返済猶予を要請。

#### ④ 定期的なモニタリング

#### ⑤ 金融機関との支援方針の目線合わせ

- ・ 金融機関とアクションプランの進捗状況を確認し、今後の支援方針を擦り合わせ。

#### ⑥ 適切な支援策への移行

（\*）事業者の状況に応じ、費用負担が生じる可能性もあるが、その際も中小企業活性化協議会が費用の一部を負担。

# 1. 支援の概要

## 中小企業活性化協議会の具体的取組：プレ再生支援・再生支援

- 収益性のある事業はあるものの、財務上の問題がある中小企業を対象に、事業面・財務面での改善を図る再生支援を実施。
- 中小企業活性化協議会（以下「協議会」という。）が金融機関等の債権者の間に立って、再生計画案の合意形成に向けたサポートを実施。
- 再生計画成立後定期的なモニタリングを実施。必要に応じ、他の支援策に円滑に移行。

### 再生計画作成の基準

#### ① 中小企業

- 実質的に債務超過である場合は、再生計画成立後最初に到来する事業年度開始の日から5年以内を目処に実質的な債務超過を解消する。
- 経常利益が赤字である場合は、再生計画成立後最初に到来する事業年度開始の日から概ね3年以内を目処に黒字に転換する。
- 再生計画の終了年度（原則として実質的な債務超過を解消する年度）における有利子負債の対キャッシュフロー比率が概ね1.0倍以下となる。

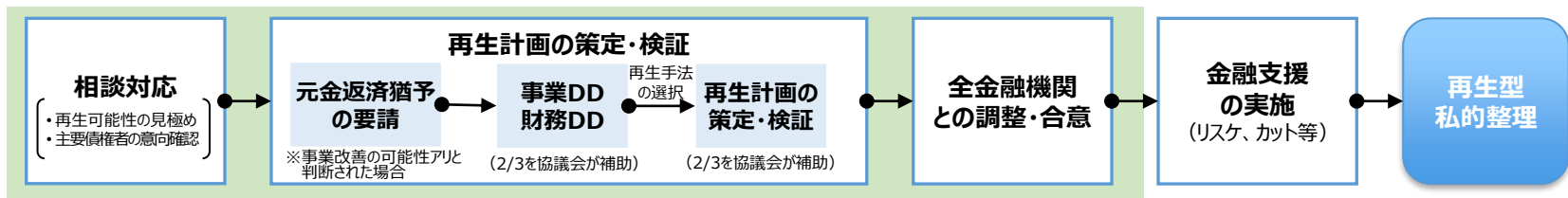
#### ② 小規模な事業者

- 再生計画成立後2事業年度目（再生計画成立年度を含まない。）から、3事業年度継続して営業キャッシュフローがプラスになること。
- 相談企業が事業継続を行うことが、相談企業の経営者等の生活の確保において有益なものであること。

※小規模な事業者で債権放棄の要請を含まない再生計画案を作成する場合は②の内容を含むことにより、①の内容を含めないことができる。

※①②を満たさない計画であったとしても、将来①②の内容を満たす本格的な再生計画の策定を予定した計画（プレ再生計画）も作成を支援。

### 事業再生スキーム

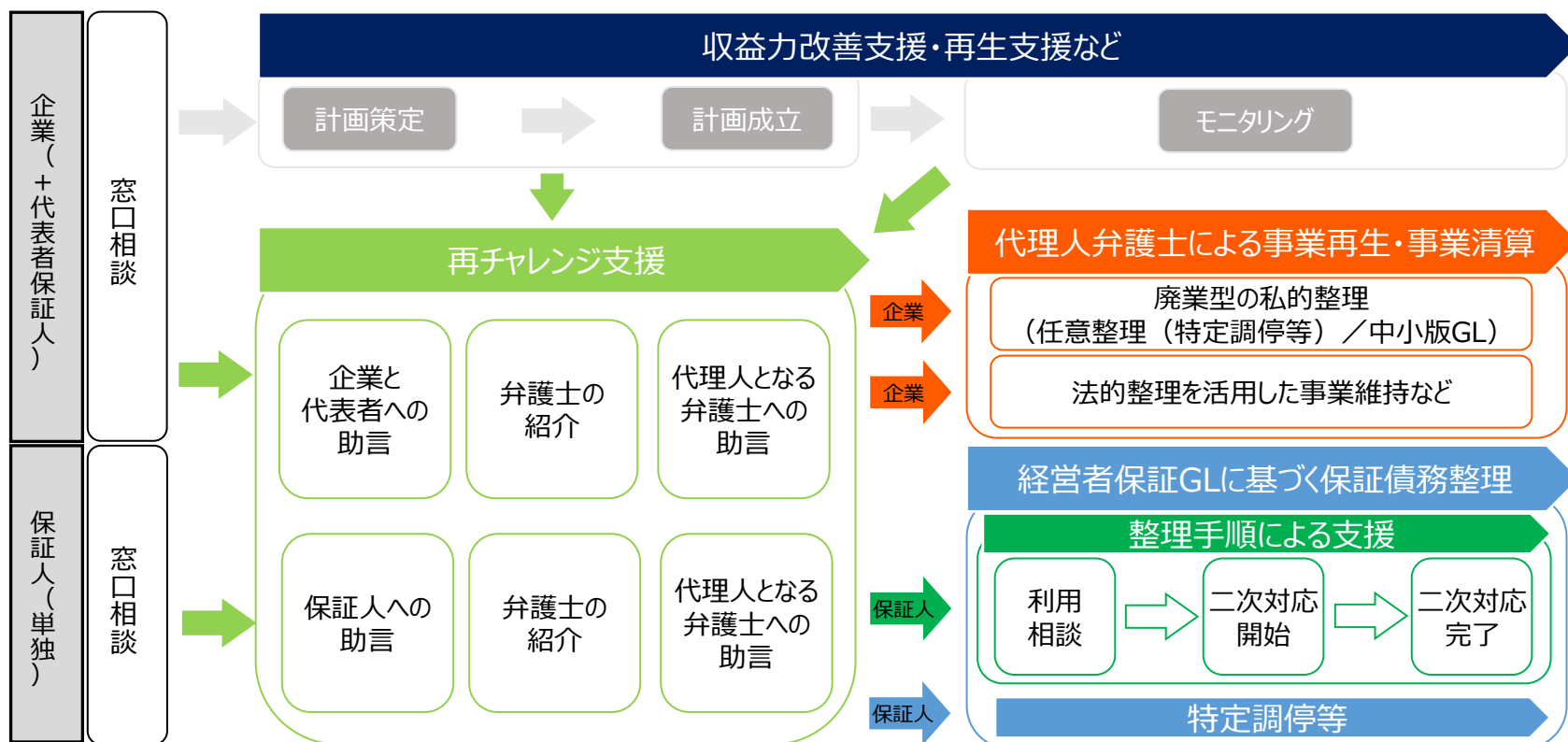




# 1. 支援の概要

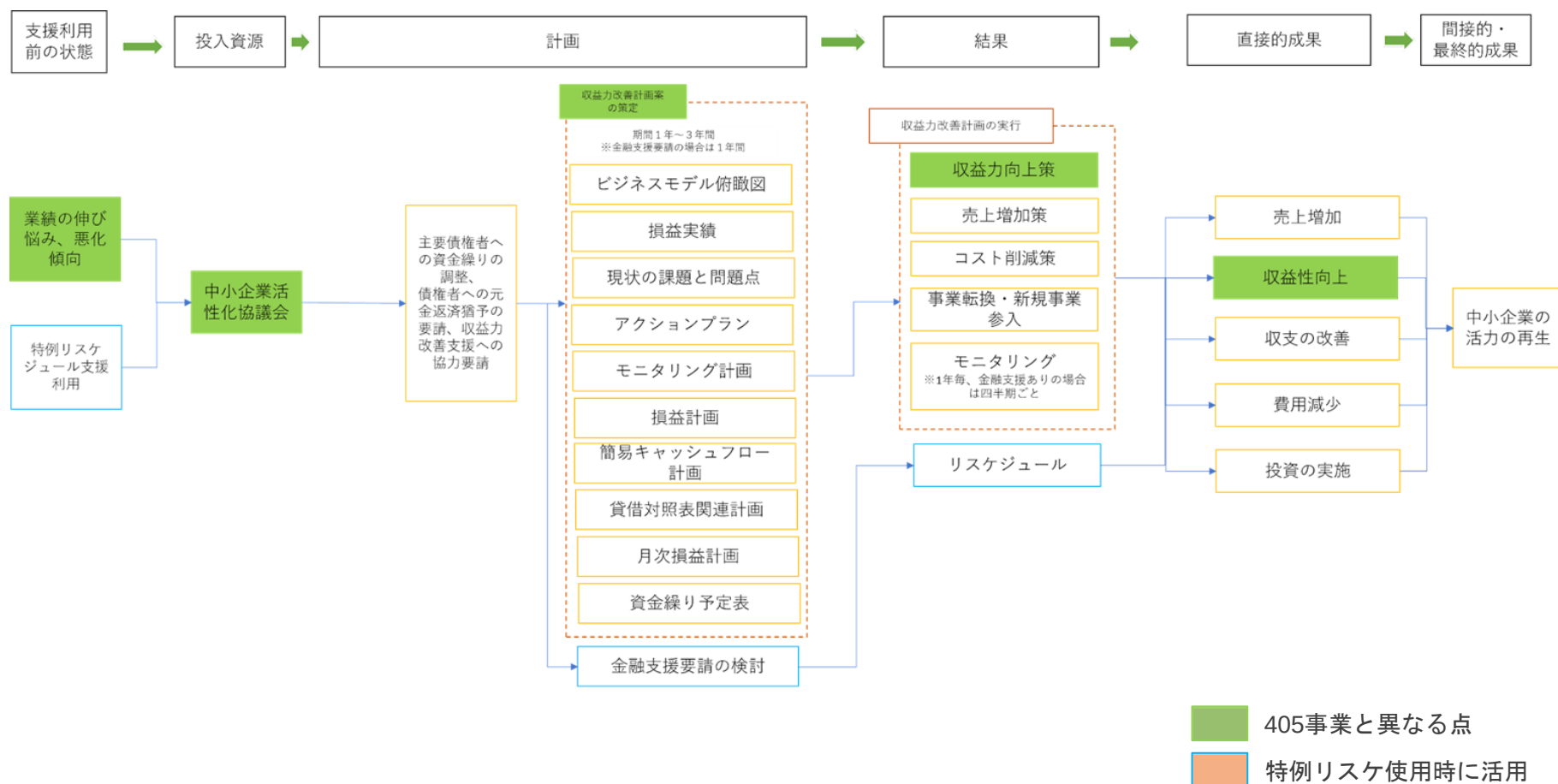
## 中小企業活性化協議会の具体的取組：再チャレンジ支援

- 収益力の改善や事業再生等が極めて困難な中小企業や保証債務に悩む経営者等に対し、企業の早期清算や再生計画策定支援以外の方法による事業再生の早期決断と、経営者の再チャレンジに向けた債務整理の決断を促すため、相談企業（経営者）及び代理人弁護士への助言を実施するもの。
- 個人破産回避のため、弁護士等の外部専門家の紹介や、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」等を活用した円滑な廃業に向けてのサポート、「経営者保証に関するガイドライン」等を活用した経営者等の再スタートのための支援を実施。



## 2.ロジックモデル、KPI（収益力改善支援）

- 有識者・研究会での意見を踏まえ、収益力改善のロジックモデルは以下の通り設定した。



## 2.ロジックモデル、KPI（収益力改善支援）

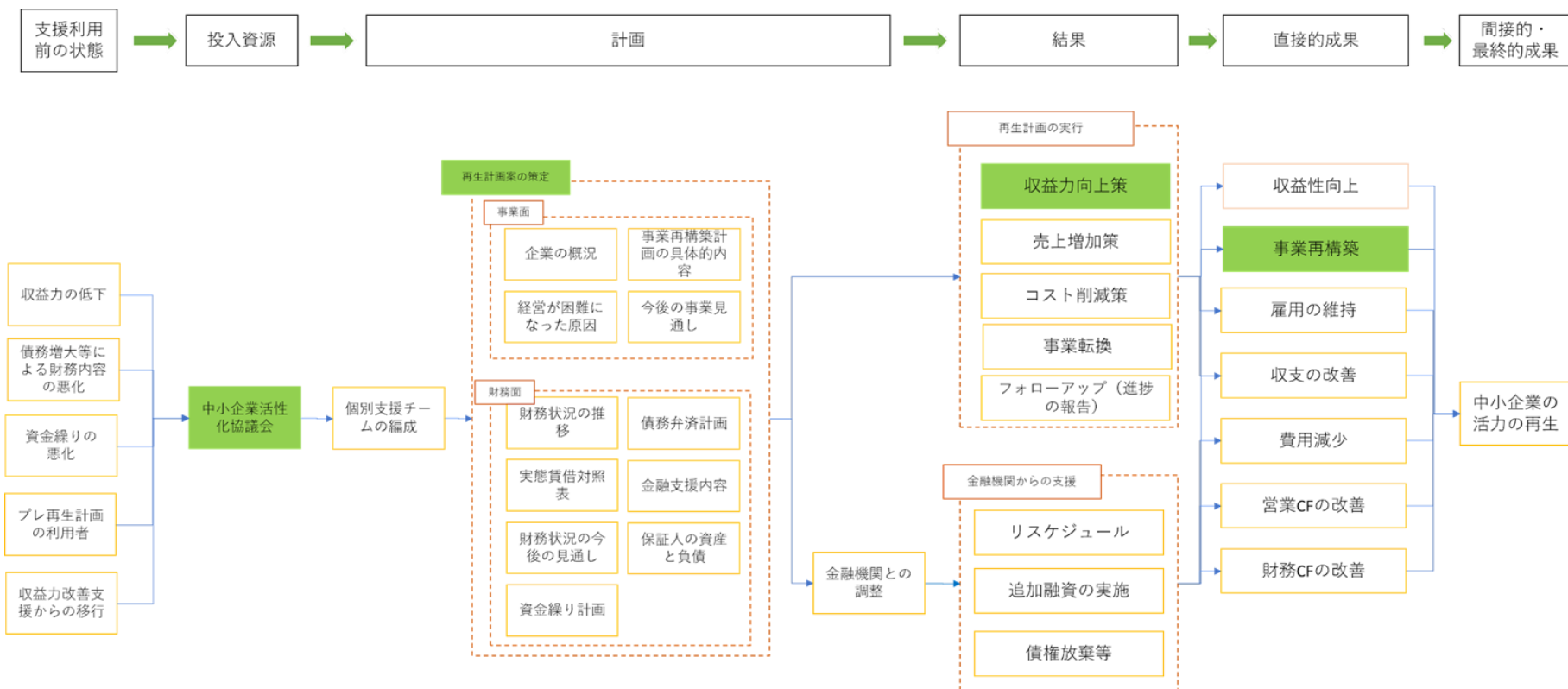
- 本事業内で設定した収益力改善支援のKPIは以下の通り。

| No | 直接的成果 | 評価指標（KPI） | 評価指標（KPI）の選定理由                       |
|----|-------|-----------|--------------------------------------|
| 1  | 収支の改善 | 営業CFの増加   | 収益性の改善の状況を把握するための指標として選定。            |
| 2  | 収益性向上 | 限界利益率     | 経営改善計画における、収益性の改善の状況を把握するための指標として選定。 |

| No | 直接的成果 | 補助項目    | 選定理由                                                  |
|----|-------|---------|-------------------------------------------------------|
| 1  | 売上増加  | 売上高の増加  | 事業継続アクションプランにおける今後の取組に基づく事業改善、事業拡大の状況を把握するための指標として選定。 |
| 2  | 費用減少  | 営業費用の減少 | 今後の取組に基づく事業改善、事業拡大の状況を把握するための指標として選定。                 |
| 3  | 投資の実施 | 投資実施額   | 今後を見据えて前向きな行動を取っているかを把握するための指標として選定。                  |

## 2.ロジックモデル、KPI（プレ再生支援・再生支援）

- 有識者・研究会での意見を踏まえ、プレ再生支援・再生支援のロジックモデルは以下の通り設定した。



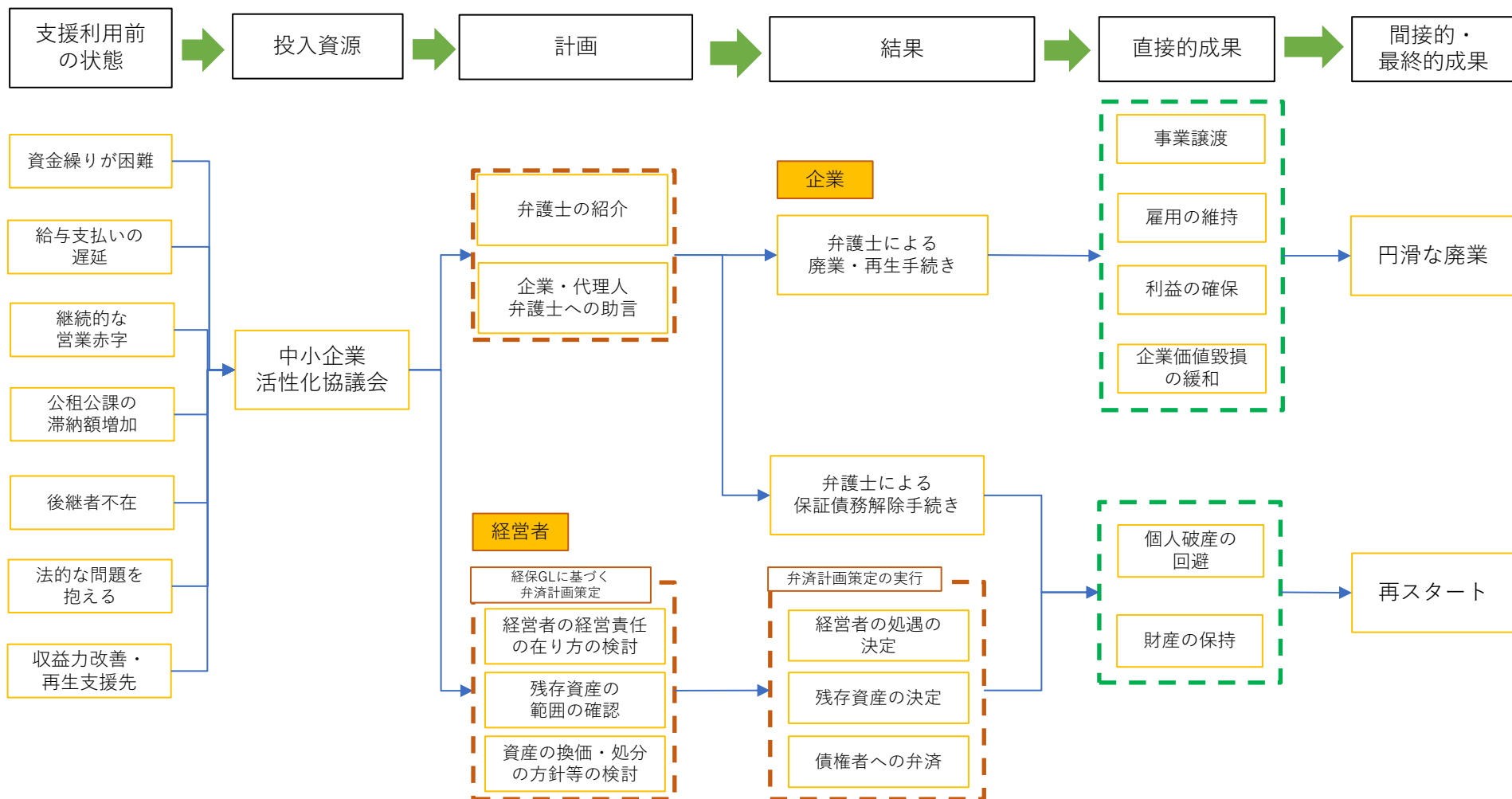
## 2.ロジックモデル、KPI（プレ再生支援・再生支援）

- 本事業内で設定したプレ再生支援・再生支援のKPIは以下の通り。

| No | 直接的成果   | 評価指標<br>(KPI)             | 評価指標（KPI）の選定理由                                                                                       |
|----|---------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 収益性向上   | <b>限界利益率</b>              | 収益性の改善の状況を把握するための指標として選定。                                                                            |
| 2  | 雇用の維持   | <b>従業員数</b>               | 雇用状況を把握するための指標として選定。<br>正規だけでなく、非正規（アルバイト、パート、派遣）の内数も指標とする。                                          |
| 3  | 収支の改善   | <b>黒字転換までの<br/>達成スピード</b> | 利益の改善速度を把握するための指標として選定<br><b>制度上の数値目標：黒字転換（3年以内）</b>                                                 |
| 4  | 費用減少    | <b>営業費用の減少</b>            | 今後の取組に基づく事業改善、事業拡大の状況を把握するための指標として選定。<br><b>制度上の数値目標：債務超過の解消（5年以内）</b>                               |
| 5  | 営業CFの改善 | <b>営業利益の増加</b>            | 本業利益の改善を把握するための指標として選定。<br>経常利益や当期利益でなく、本業の収支を示す営業利益を指標とする。<br><b>制度上の数値目標：3年度連続して営業キャッシュフローがプラス</b> |
| 6  | 財務CFの改善 | <b>借入金の減少</b>             | 借入金による金利負担を把握するための指標として選定<br><b>制度上の数値目標：有利子負債の対キャッシュフロー比率が概ね10倍以下</b>                               |

## 2. ロジックモデル、KPI（再チャレンジ支援）

- 有識者・研究会での意見を踏まえ、再チャレンジ支援のロジックモデルは以下の通り設定した。



## 2.ロジックモデル、KPI（再チャレンジ支援）

- 本事業内で設定した再チャレンジ支援のKPIは以下の通り。

### 企業

| No | 直接的成果     | 評価指（KPI）        | 評価指標（KPI）の選定理由                                                                                          |
|----|-----------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 事業譲渡      | 事業譲渡件数          | 地域における廃業の影響度合いを把握するための指標として選定。                                                                          |
| 2  | 雇用の維持     | 従業員数<br>雇用の移転人数 | 企業が存続する場合：雇用状況を把握するための指標として選定。<br>正規だけでなく、非正規（アルバイト、パート、派遣）の内数も指標とする。<br>企業が廃業する場合：雇用状況を把握するための指標として選定。 |
| 3  | 利益の確保     | 営業利益            | 利益の確保状況を把握するための指標として選定。                                                                                 |
| 4  | 企業価値の毀損緩和 | 売上推移            | 企業価値を把握するための指標として選定。                                                                                    |
| 5  | 企業価値の毀損緩和 | 取引先数の推移         | 企業価値を把握するための指標として選定。                                                                                    |

### 経営者 （保証人）

| No | 直接的成果 | 評価指（KPI）   | 評価指標（KPI）の選定理由                                       |
|----|-------|------------|------------------------------------------------------|
| 1  | 破産の回避 | 破産の回避件数    | 支援の目指すべきゴールとなるための指標として選定                             |
| 2  | 財産保持  | インセンティブ資産額 | 経営者保証ガイドラインの活用によりインセンティブ資産をどの程度残せているかを把握するための指標として選定 |

## **VII.総括**



## 総括（本事業のまとめ）

本事業におけるまとめは以下の通り。（分析結果並びに研究会での意見の取りまとめ）

- **特例リスク**について、分析結果からは有意差は示せなかったが当面の資金繰りにおいては**短期的には一定の効果が出た**と推察出来る。事業改善の具体的な検討が困難な事業者への一層の**資金繰り支援**を講じることが第一目標の支援であり、その目的は果たせているものと思われる。もう一つのKPIであった**雇用の維持**に関しては、**今回は効果を見ることが出来なかった**ものの、研究会内において、「支援の実態として従業員数を減らす計画を立てるケースもある」という発言もあり、分析の結果としては妥当であるとの意見もあった。現預金は効果がすぐに表れる項目であり、売上高や従業員数、営業費用などは効果として現れるのに時間を要する可能性があることから、引き続き効果検証は続けていくべきである。
- **405事業**について、今回の分析では利用企業と非利用企業の対比で**コロナ前、コロナ後の両方**において**収益性向上における効果が出た**という結果となった。研究会では、その結果に違和感はないとしつつも、全国企業との比較であるセグメント分析では収益性向上の効果は確認できず、結果に差異があったことから、**今後長い目でモニタリングをする際には全国企業と比較しても効果が出る事を確認すべき**との意見が出た。一方で人件費についてはマイナスの効果が出ているが、研究会内において、「実務の面では役員報酬からまず削除していく計画を立てることが多い」という発言もあり、この結果についても妥当と言えとの意見もあった。
- **ポストコロナ事業**について、405事業と同じような傾向で**コロナ前において収益性向上に一定の効果**を確認できたが、**分析対象のサンプル数が少なく、全体的に結果の信憑性の面で課題を残した**。研究会内において、「3支援共に言えることだが**中小企業は大企業に比べて業績の浮き沈みが激しく**、短期間で分析を行う際には**ある程度のサンプルを確保したうえでの分析が必要**」という発言もあった。

## 総括（今後の課題）

各支援における今後の課題の整理は以下の通り。（分析結果並びに研究会での意見の取りまとめ）

- **特例リスク**においてはリスクジュールがメインの支援であったが、あくまで**収益改善を行うという目的**の中でリスクを行わないと、ただ状況を先延ばしにしているだけとなってしまう。**収益力改善支援などの受け皿支援にどう誘導するかが重要**である。また、今後の効果検証に向けては企業の倒産、解散、買収などの退出のルートまでを合わせて着目することで、特例リスクのような企業の存続にかかわる繊細な制度の効果を見るときは効果的である。
- **405事業**においては**どの認定支援機関を利用したか**によっても結果が異なってくる可能性がある。**売上高**については今回は優位な結果とはならなかったものの、**売上数量を増やすのか、単価を上げるのか**に着目して変化を追っていくという観点で今後重要な指標になってくるのではないかと。3つの支援の中では今回の分析では最も効果を確認することが出来ているが、活用フェーズを見るに効果が一番出るのは当然であるという意見もあった。大事なことは同じように**厳しい状況にある企業が本事業を活用していない理由を知ること**であり、後続の調査が望まれる。より活用を促すため**優れた認定支援機関を把握し**、活用のヒントとしていくべきである。
- **ポストコロナ事業**においては**活用数の伸び悩みが最も課題**であるが、昨今の物価高や原油高で苦しむ事業者にとって活用を求められる事業となりうる。活性化協議会が事業の質をより高める取り組みを実施するとともに、別の施策とも絡めることで活用数を増やせるか、重要な局面となっているのではないかと意見があった。
- **3支援共通の課題**としては、サンプル数の確保が挙げられる。今回は限られたサンプル数の中での分析にとどまったため、統計的な有意差まで明らかにできなかったが、今後サンプルが充実することにより、より精緻な分析が期待される。また、サンプル数が充実することで、利用企業でも実施した内容（金融支援の内容や策定した計画）の違いによる効果検証も可能となり、施策の内容まで検証が期待される。

## **VIII. 参考**

### **(アンケート単純集計結果、調査票)**

## Ⅱ. アンケート設問一覧

SA=単一回答／MA=複数回答可

### 設問

#### 1. 新型コロナウイルス感染症前後の状況について

問1. 以下の新型コロナ対策制度のうち、貴社が活用した制度についてお教えてください。【MA】

問2. 貴社における中小企業活性化協議会（旧中小企業再生支援協議会、旧経営改善支援センター）が実施する、事業の利用状況についてお教えてください。【各SA】

問3. 貴社の直近の決算期から4期分の財務状況について、決算期、財務情報をお教えてください。【各数値記述】※集計対象外

問4. コロナ禍以前（2019年以前）の貴社の状態で最も近い状態をお教えてください。【各SA】

問5. コロナ禍以後（2020年以降）の貴社の状態についてお教えてください。【MA】

問6. 貴社における認定経営革新等支援機関への相談等の活用についてお教えてください。【SA】

#### 2. 新型コロナ特例リスクスケジュール支援の利用に関する設問

問7. （問02の＜新型コロナ特例リスクスケジュール支援＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
新型コロナ特例リスクスケジュール支援（以下「特例リスケ」という。）の利用時期をお教えてください。【数値記述】※集計対象外

問8. （問02の＜新型コロナ特例リスクスケジュール支援＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
特例リスケで利用した金融機関の支援についてお教えてください。【MA】

問9. （問02の＜新型コロナ特例リスクスケジュール支援＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
特例リスケは誰から勧められて利用したかお教えてください。【SA】

問10. （問02の＜新型コロナ特例リスクスケジュール支援＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
特例リスケを利用した際に、調整を実施した金融機関をお教えてください。【MA】

# アンケート設問一覧

SA=単一回答／MA=複数回答可

## 設問

問11.（問02の＜新型コロナ特例リスクスケジュール支援＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
特例リスクで事業継続アクションプランの作成有無について教えてください。【SA】

問12.（問02の＜新型コロナ特例リスクスケジュール支援＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
事業継続アクションプラン策定時に掲げた、今後の取組計画について教えてください。【MA】

問13.（問02の＜新型コロナ特例リスクスケジュール支援＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
事業継続アクションプランの取組状況について教えてください。【SA】

問14.（問02の＜新型コロナ特例リスクスケジュール支援＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
特例リスクを活用したことによる効果について教えてください。【SA、MA】

問15.（問02の＜新型コロナ特例リスクスケジュール支援＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
特例リスクの利用後の中小企業活性化協議会（旧中小企業再生支援協議会、旧経営改善支援センター）との  
関わり方について教えてください。【MA】

問16.（問02の＜新型コロナ特例リスクスケジュール支援＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
特例リスクの利用後の新規投資の実施有無について教えてください。【MA】

問17.（問02の＜新型コロナ特例リスクスケジュール支援＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
特例リスクを利用しての満足度をお教えてください。【SA】

問18.（問02の＜新型コロナ特例リスクスケジュール支援＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
特例リスクを利用しなかった場合、貴社にはどのような影響があったと想定されるかお教えてください。【MA】

# アンケート設問一覧

SA=単一回答／MA=複数回答可

## 設問

### 3. 経営改善計画策定支援事業（405事業・ポスコ事業（旧プレ405事業））利用者に関する設問

問19.（問02の＜経営改善計画策定支援（405事業）＞または＜早期経営改善計画策定支援（ポスコ事業（旧プレ405事業））＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
貴社が直近で利用した事業について教えてください。【SA】

問20.（問02の＜経営改善計画策定支援（405事業）＞または＜早期経営改善計画策定支援（ポスコ事業（旧プレ405事業））＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
405事業/ポスコ事業（旧プレ405事業）の利用時期をお教えてください。【数値記述】※集計対象外

問21.（問02の＜経営改善計画策定支援（405事業）＞または＜早期経営改善計画策定支援（ポスコ事業（旧プレ405事業））＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
405事業/ポスコ事業（旧プレ405事業）利用前後3年間における財務状況について教えてください。【数値記述】  
※集計対象外

問22.（問02の＜経営改善計画策定支援（405事業）＞または＜早期経営改善計画策定支援（ポスコ事業（旧プレ405事業））＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
貴社の405事業/ポスコ事業（旧プレ405事業）を利用した理由をお教えてください。【MA】

問23.（問02の＜経営改善計画策定支援（405事業）＞または＜早期経営改善計画策定支援（ポスコ事業（旧プレ405事業））＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
405事業/ポスコ事業（旧プレ405事業）は誰から勧められて利用したかお教えてください。【SA】

問24.（問02の＜経営改善計画策定支援（405事業）＞または＜早期経営改善計画策定支援（ポスコ事業（旧プレ405事業））＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
405事業/ポスコ事業（旧プレ405事業）の支援は誰から受けたかお教えてください。【SA】

問25.（問02の＜経営改善計画策定支援（405事業）＞または＜早期経営改善計画策定支援（ポスコ事業（旧プレ405事業））＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
策定した経営改善計画の内容をお教えてください。【MA】

問26.（問02の＜経営改善計画策定支援（405事業）＞または＜早期経営改善計画策定支援（ポスコ事業（旧プレ405事業））＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
405事業/ポスコ事業（旧プレ405事業）を活用したことにより、どのような効果があったかお教えてください。【SA、MA】

問27.（問02の＜経営改善計画策定支援（405事業）＞または＜早期経営改善計画策定支援（ポスコ事業（旧プレ405事業））＞で「利用した」と回答をした方のみ）  
405事業/ポスコ事業（旧プレ405事業）における計画を策定支援した支援機関との関わり方について  
お教えてください。【MA】



# アンケート設問一覧

SA=単一回答／MA=複数回答可

## 設問

問28. (問02の<経営改善計画策定支援(405事業)>または<早期経営改善計画策定支援(ポスコ事業(旧プレ405事業))>で「利用した」と回答をした方のみ)  
405事業/ポスコ事業(旧プレ405事業)の利用後の新規投資の実施有無について教えてください。【MA】

問29. (問02の<経営改善計画策定支援(405事業)>または<早期経営改善計画策定支援(ポスコ事業(旧プレ405事業))>で「利用した」と回答をした方のみ)  
405事業/ポスコ事業(旧プレ405事業)を利用しての満足度をお教えてください。【SA】

問30. (問02の<経営改善計画策定支援(405事業)>または<早期経営改善計画策定支援(ポスコ事業(旧プレ405事業))>で「利用した」と回答をした方のみ)  
405事業/ポスコ事業(旧プレ405事業)を利用しなかった場合、貴社にはどのような影響があったと想定されるか  
お教えてください。【MA】

問31. (問19で「405事業」と回答をした方のみ)  
貴社が405事業で利用した金融機関の支援について教えてください。【MA】

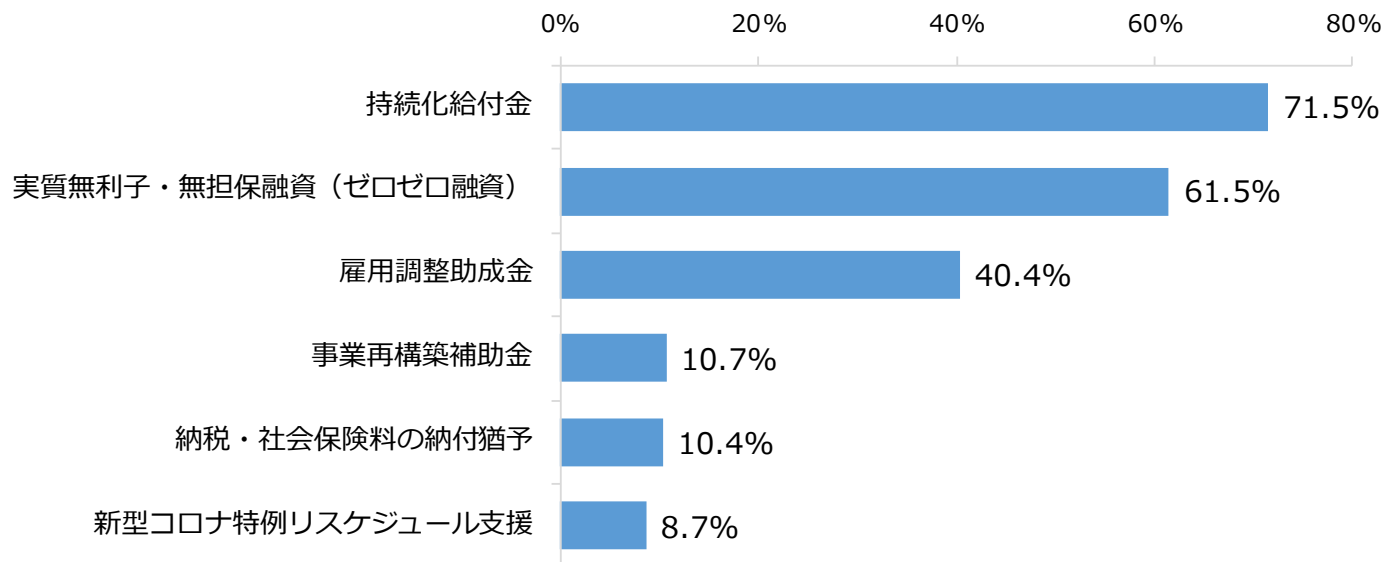
問32. (問19で「405事業」と回答をした方のみ)  
405事業を利用した際に、調整を実施した金融機関をお教えてください。【MA】

問33. (問19で「405事業」と回答をした方のみ)  
405事業を利用した際に、金融機関との調整に認定経営革新等支援機関も同席しましたかお教えてください。【SA】

## 問01.活用した新型コロナ対策制度（MA）

- 活用した新型コロナ対策制度について、「持続化給付金」が71.5%と最も多かった。次いで、「実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）」が61.5%、「雇用調整助成金」が40.4%となった。

|   | 回答結果                | n     | %    |
|---|---------------------|-------|------|
| 1 | 雇用調整助成金             | 2,191 | 40.4 |
| 2 | 事業再構築補助金            | 581   | 10.7 |
| 3 | 持続化給付金              | 3,878 | 71.5 |
| 4 | 実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資） | 3,334 | 61.5 |
| 5 | 新型コロナ特例リスケジュール支援    | 474   | 8.7  |
| 6 | 納税・社会保険料の納付猶予       | 565   | 10.4 |
|   | 全体                  | 5,425 |      |



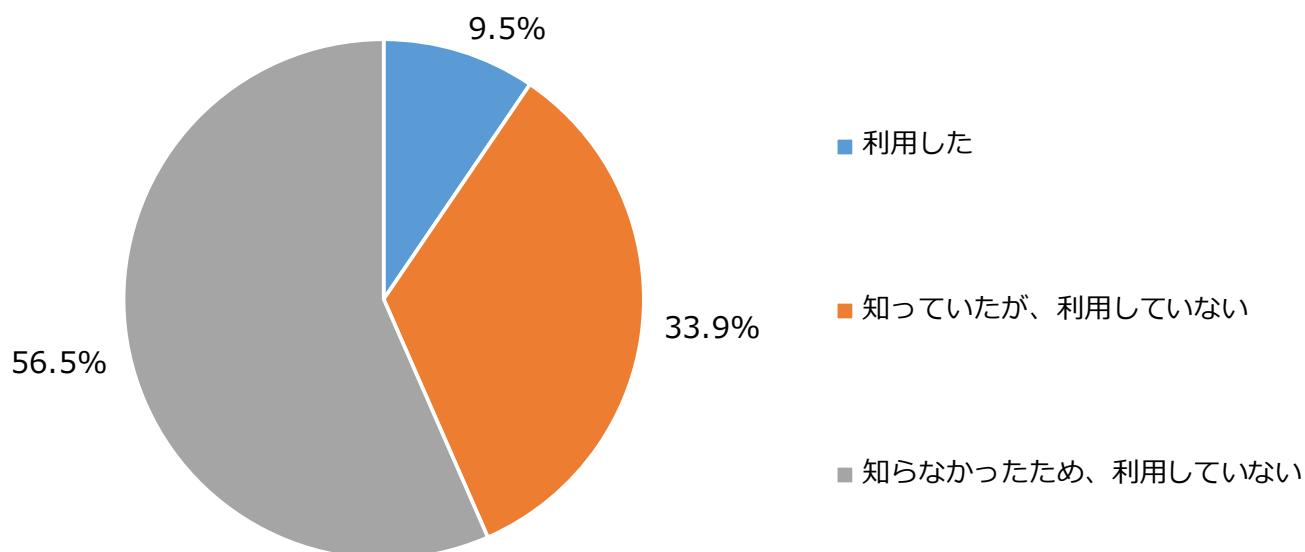


## 問02. 中小企業活性化協議会の利用状況

### <新型コロナ特例リスケジュール支援> (SA)

- <新型コロナ特例リスケジュール支援> の利用状況について、「知らなかったため、利用していない」が56.5%と最も多かった。
- 「利用した」が9.5%、「知っていたが、利用していない」が33.9%となった。

|   | 回答結果             | n     | %     |
|---|------------------|-------|-------|
| 1 | 利用した             | 583   | 9.5   |
| 2 | 知っていたが、利用していない   | 2,078 | 33.9  |
| 3 | 知らなかったため、利用していない | 3,462 | 56.5  |
|   | 全体               | 6,123 | 100.0 |

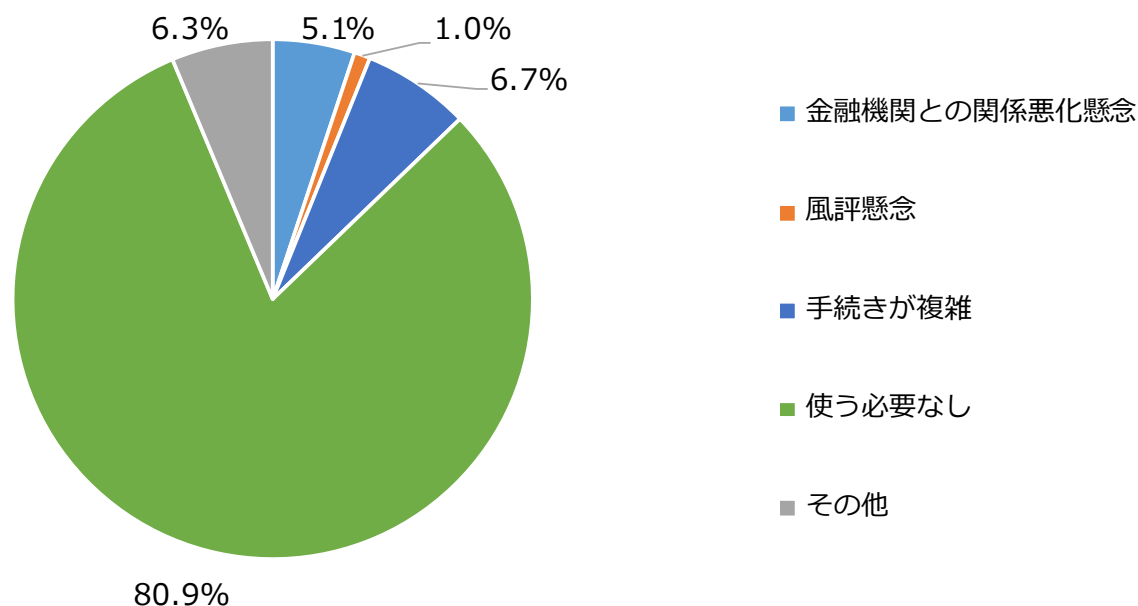


## 問02.中小企業活性化協議会の利用状況

### ＜新型コロナ特例リスケジュール支援＞ 認知非利用理由（SA）

- ＜新型コロナ特例リスケジュール支援＞を知っていたが利用していない理由について、「使う必要なし」が80.9%と最も多かった。次いで、「手続きが複雑」が6.7%となった。

|   | 回答結果         | n     | %     |
|---|--------------|-------|-------|
| 1 | 金融機関との関係悪化懸念 | 100   | 5.1   |
| 2 | 風評懸念         | 19    | 1.0   |
| 3 | 手続きが複雑       | 132   | 6.7   |
| 4 | 使う必要なし       | 1,593 | 80.9  |
| 5 | その他          | 124   | 6.3   |
|   | 全体           | 1,968 | 100.0 |

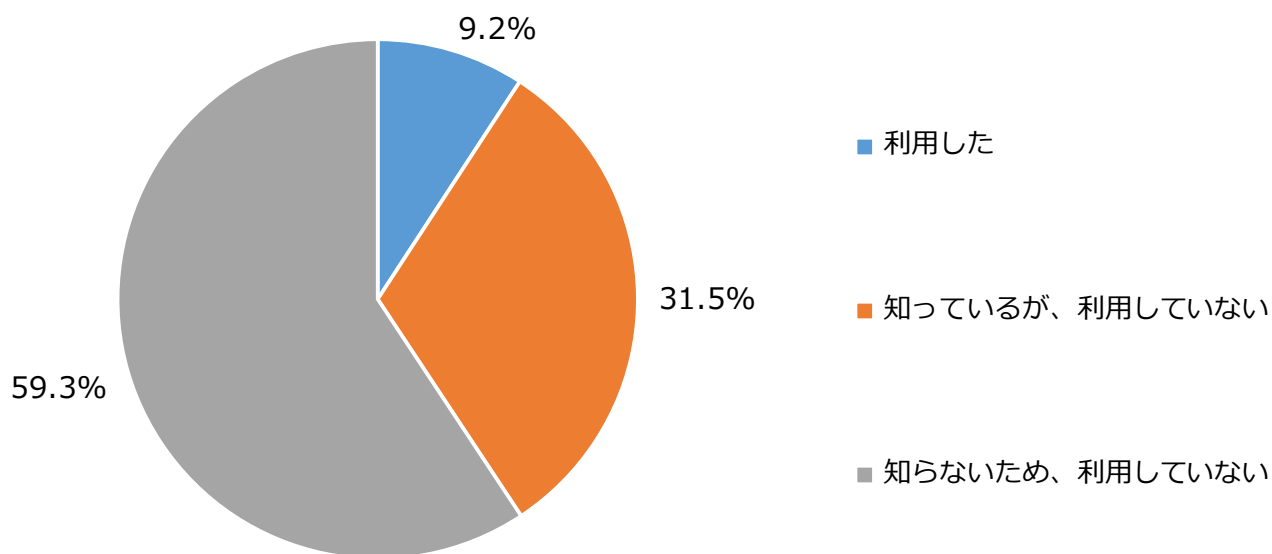


## 問02.中小企業活性化協議会の利用状況

### ＜経営改善計画策定支援事業：経営改善計画策定支援＞（SA）

- ＜経営改善計画策定支援＞の利用状況について、「知らないため、利用していない」が59.3%と最も多かった。
- 「利用した」が9.2%、「知っているが、利用していない」が31.5%となった。

|   | 回答結果           | n     | %     |
|---|----------------|-------|-------|
| 1 | 利用した           | 556   | 9.2   |
| 2 | 知っているが、利用していない | 1,902 | 31.5  |
| 3 | 知らないため、利用していない | 3,579 | 59.3  |
|   | 全体             | 6,037 | 100.0 |

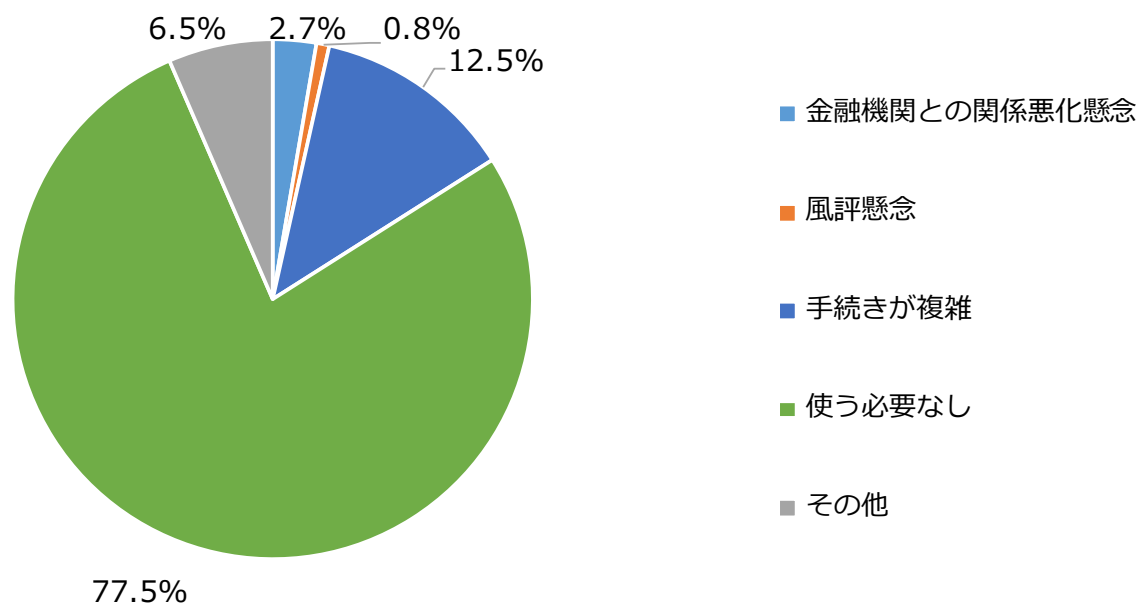


## 問02.中小企業活性化協議会の利用状況

### ＜経営改善計画策定支援事業：経営改善計画策定支援＞ 認知非利用理由（SA）

- ＜経営改善計画策定支援＞を知っていたが利用していない理由について、「使う必要なし」が77.5%と最も多かった。次いで、「手続きが複雑」が12.5%となった。

|   | 回答結果         | n     | %     |
|---|--------------|-------|-------|
| 1 | 金融機関との関係悪化懸念 | 49    | 2.7   |
| 2 | 風評懸念         | 14    | 0.8   |
| 3 | 手続きが複雑       | 223   | 12.5  |
| 4 | 使う必要なし       | 1,384 | 77.5  |
| 5 | その他          | 116   | 6.5   |
|   | 全体           | 1,786 | 100.0 |

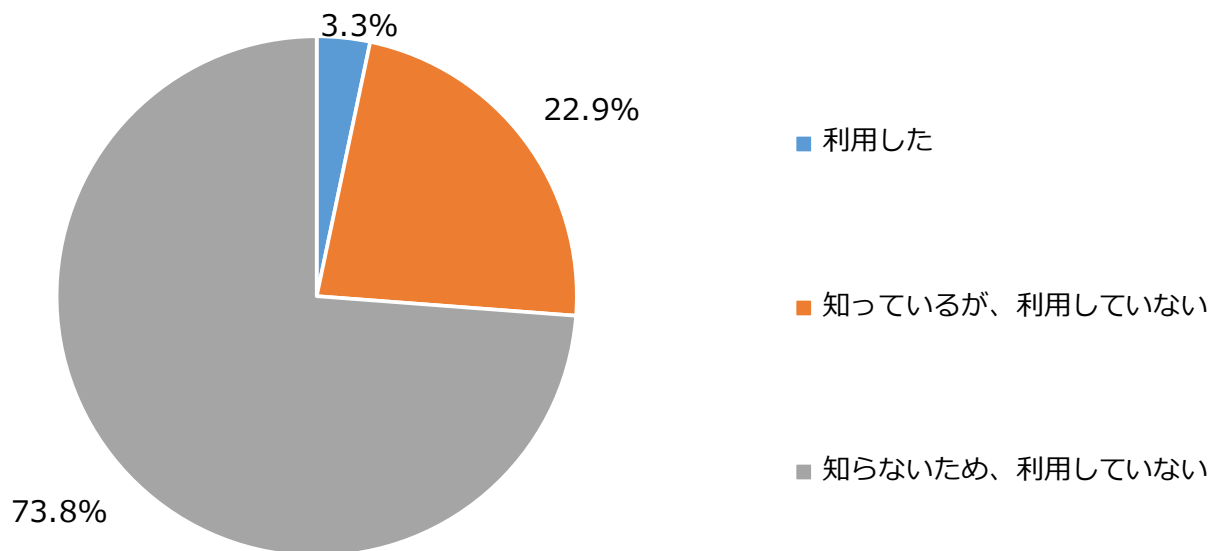


## 問02.中小企業活性化協議会の利用状況

### <経営改善計画策定支援事業：早期経営改善計画策定支援>（SA）

- <早期経営改善計画策定支援>の利用状況について、「知らないため、利用していない」が73.8%と最も多かった。
- 「利用した」が3.3%、「知っているが、利用していない」が22.9%となった。

|   | 回答結果           | n     | %     |
|---|----------------|-------|-------|
| 1 | 利用した           | 192   | 3.3   |
| 2 | 知っているが、利用していない | 1,349 | 22.9  |
| 3 | 知らないため、利用していない | 4,351 | 73.8  |
|   | 全体             | 5,892 | 100.0 |

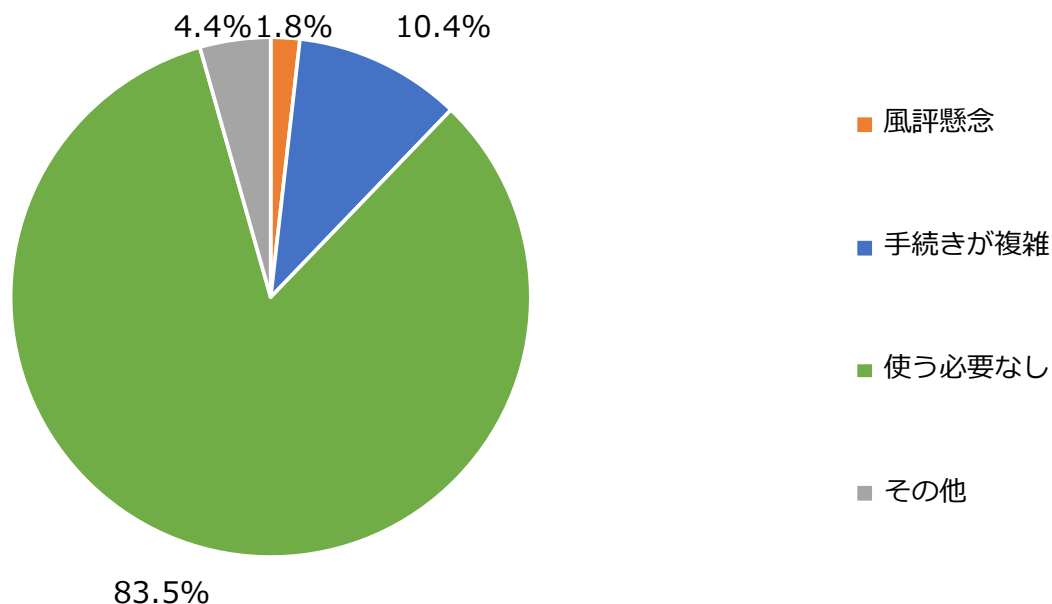


## 問02.中小企業活性化協議会の利用状況

### ＜経営改善計画策定支援事業：早期経営改善計画策定支援＞ 認知非利用理由（SA）

- ＜早期経営改善計画策定支援＞を知っていたが利用していない理由について、「使う必要なし」が83.5%と最も多かった。次いで、「手続きが複雑」が10.4%となった。

|   | 回答結果   | n     | %     |
|---|--------|-------|-------|
| 1 | 風評懸念   | 22    | 1.8   |
| 2 | 手続きが複雑 | 130   | 10.4  |
| 3 | 使う必要なし | 1,044 | 83.5  |
| 4 | その他    | 55    | 4.4   |
|   | 全体     | 1,251 | 100.0 |

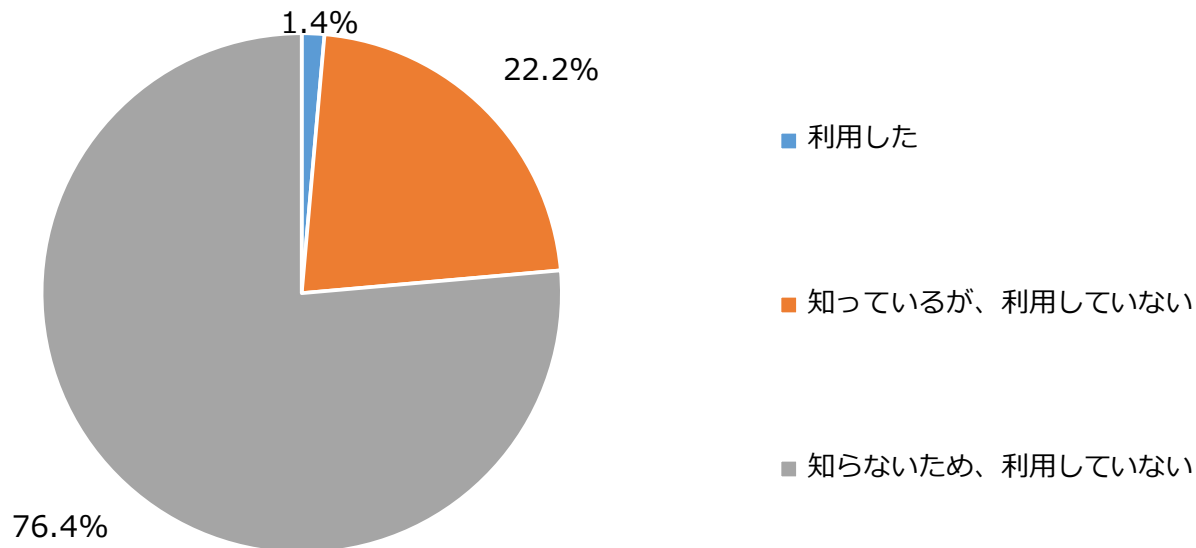


## 問02.中小企業活性化協議会の利用状況

### ＜収益力改善支援＞（SA）

- ＜収益力改善支援＞の利用状況について、「知らないため、利用していない」が76.4%と最も多かった。
- 「利用した」が1.4%、「知っているが、利用していない」が22.2%となった。

|   | 回答結果           | n     | %     |
|---|----------------|-------|-------|
| 1 | 利用した           | 84    | 1.4   |
| 2 | 知っているが、利用していない | 1,350 | 22.2  |
| 3 | 知らないため、利用していない | 4,634 | 76.4  |
|   | 全体             | 6,068 | 100.0 |

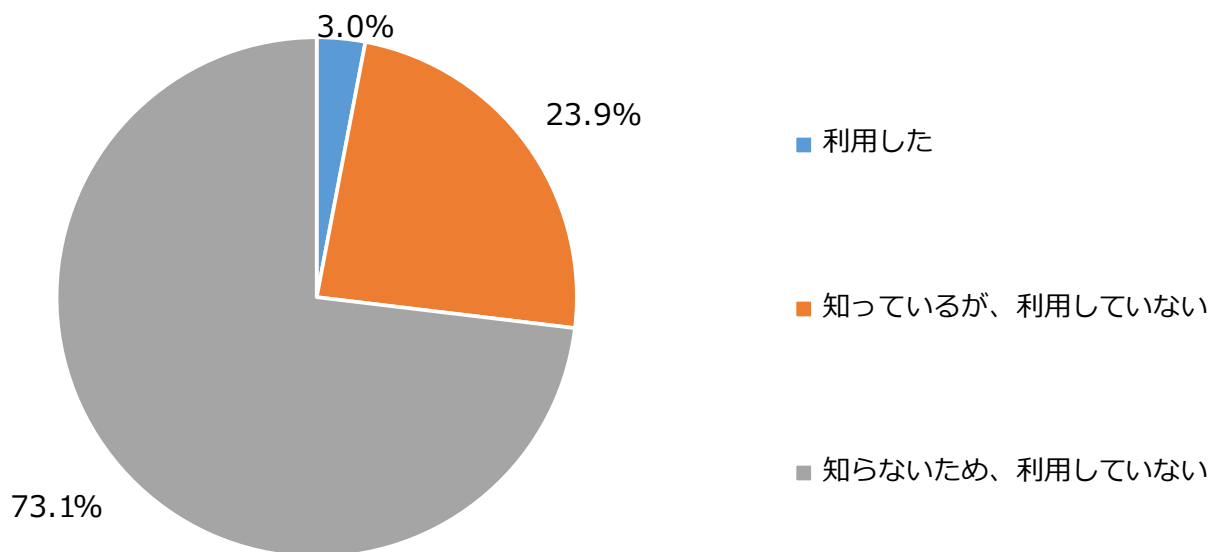


## 問02.中小企業活性化協議会の利用状況

### ＜再生計画策定支援＞（SA）

- ＜再生計画策定支援＞の利用状況について、「知らないため、利用していない」が73.1%と最も多かった。
- 「利用した」が3.0%、「知っているが、利用していない」が23.9%となった。

|   | 回答結果           | n     | %     |
|---|----------------|-------|-------|
| 1 | 利用した           | 181   | 3.0   |
| 2 | 知っているが、利用していない | 1,453 | 23.9  |
| 3 | 知らないため、利用していない | 4,442 | 73.1  |
|   | 全体             | 6,076 | 100.0 |

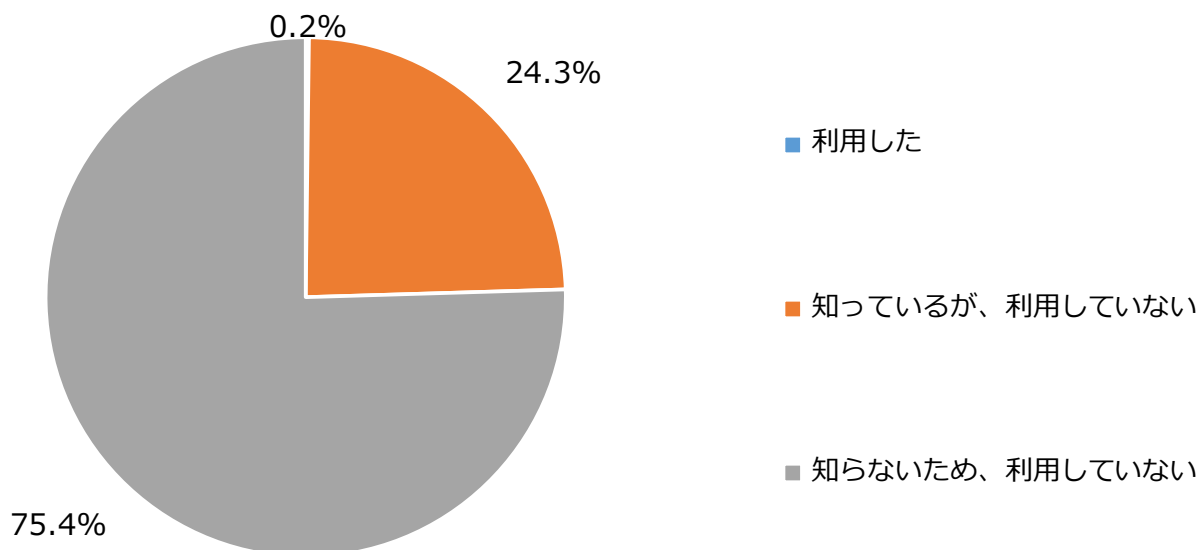




## 問02.中小企業活性化協議会の利用状況 ＜再チャレンジ支援＞（SA）

- ＜再チャレンジ支援＞の利用状況について、「知らないため、利用していない」が75.4%と最も多かった。
- 「利用した」が0.2%、「知っているが、利用していない」が24.3%となった。

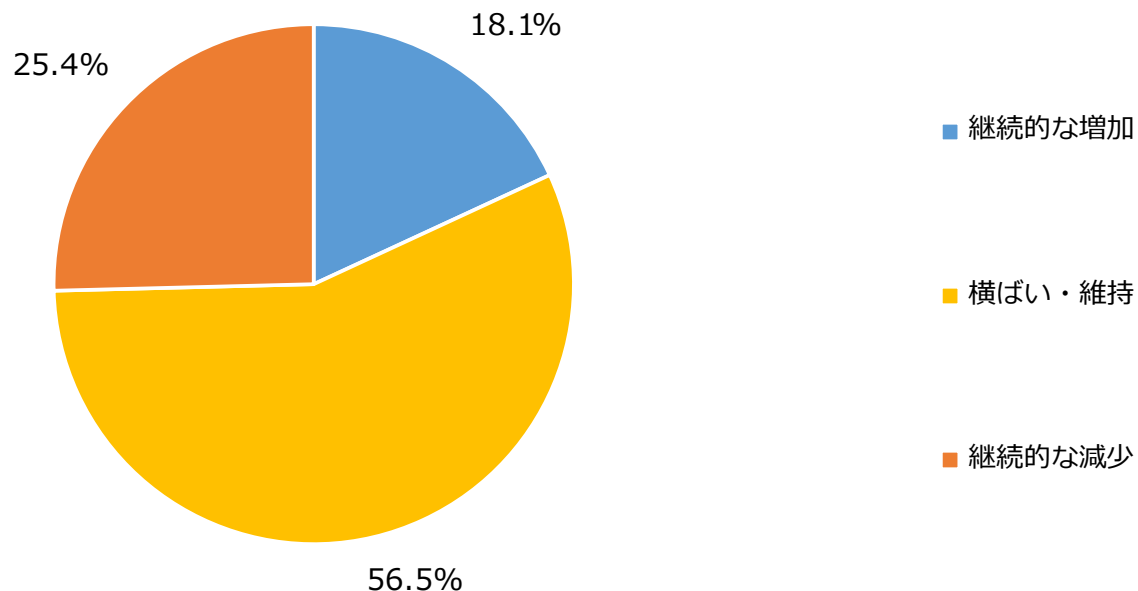
|   | 回答結果           | n     | %     |
|---|----------------|-------|-------|
| 1 | 利用した           | 15    | 0.2   |
| 2 | 知っているが、利用していない | 1,475 | 24.3  |
| 3 | 知らないため、利用していない | 4,571 | 75.4  |
|   | 全体             | 6,061 | 100.0 |



## 問04.コロナ禍以前の会社の状況＜売上高＞（SA）

- コロナ禍以前の＜売上高＞の状況について、「横ばい・維持」が56.5%と最も多かった。
- 「継続的な増加」が18.1%、「継続的な減少」が25.4%となった。

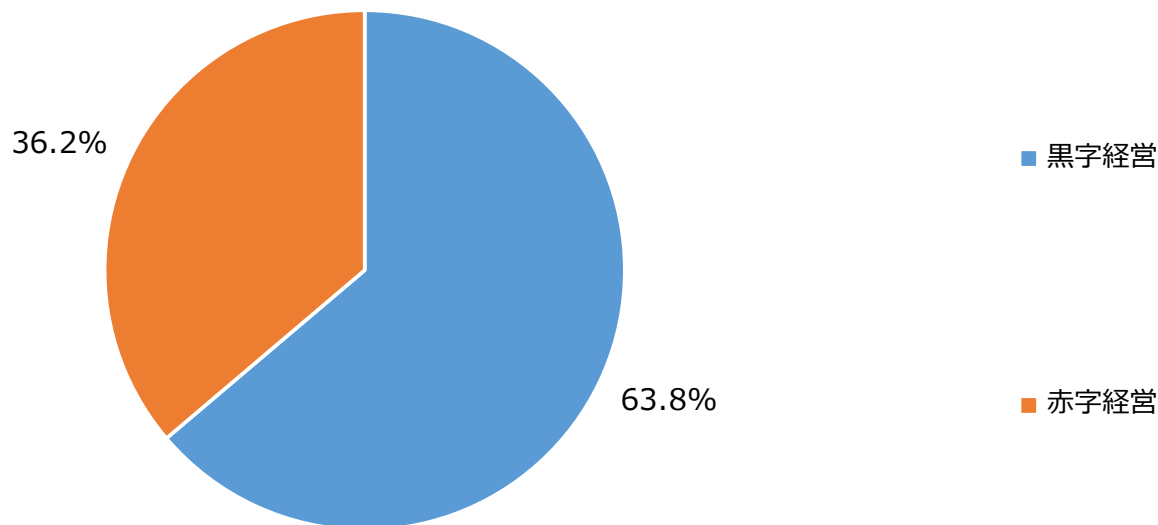
|   | 回答結果   | n     | %     |
|---|--------|-------|-------|
| 1 | 継続的な増加 | 1,030 | 18.1  |
| 2 | 横ばい・維持 | 3,212 | 56.5  |
| 3 | 継続的な減少 | 1,441 | 25.4  |
|   | 全体     | 5,683 | 100.0 |



## 問04.コロナ禍以前の会社の状況＜営業利益＞（SA）

- コロナ禍以前の＜営業利益＞の状況について、「黒字経営」が63.8%を占めた。
- 「赤字経営」は36.2%となった。

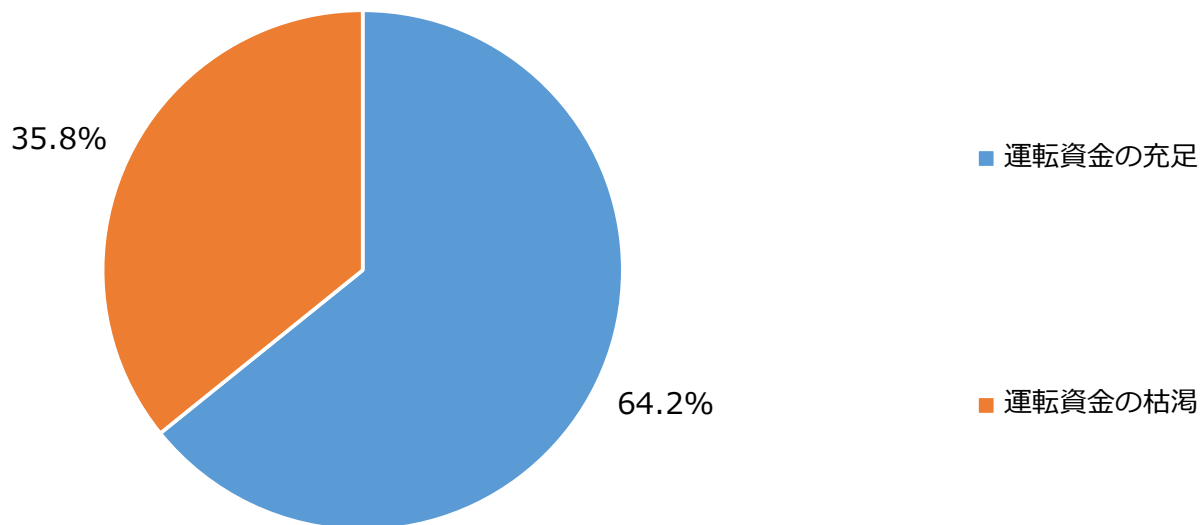
|   | 回答結果 | n     | %     |
|---|------|-------|-------|
| 1 | 黒字経営 | 3,594 | 63.8  |
| 2 | 赤字経営 | 2,035 | 36.2  |
|   | 全体   | 5,629 | 100.0 |



## 問04.コロナ禍以前の会社の状況＜資金繰り＞（SA）

- コロナ禍以前の＜資金繰り＞の状況について、「運転資金の充足」が64.2%を占めた。
- 「運転資金の枯渇」は35.8%となった。

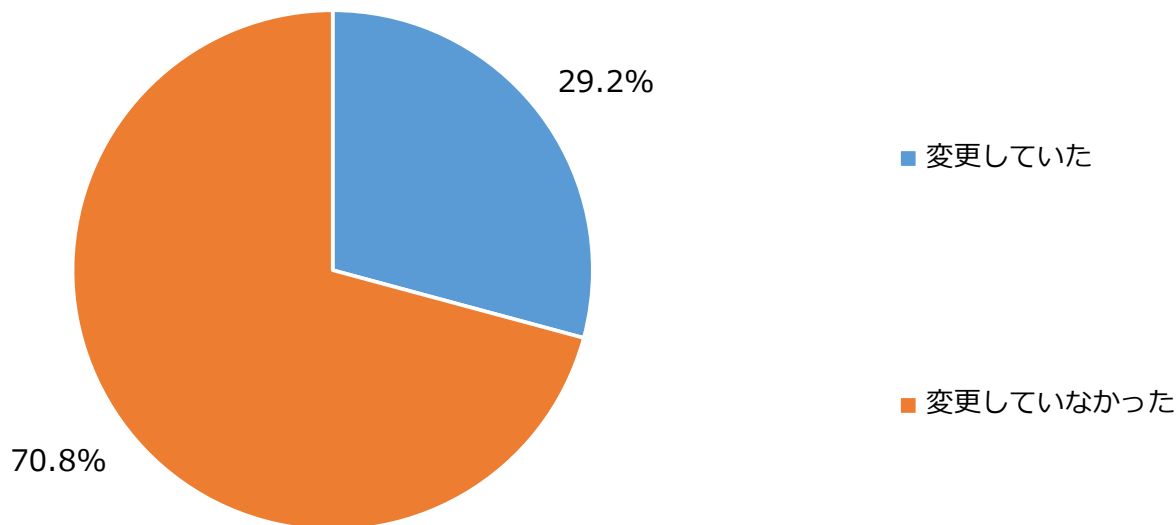
|   | 回答結果    | n     | %     |
|---|---------|-------|-------|
| 1 | 運転資金の充足 | 3,535 | 64.2  |
| 2 | 運転資金の枯渇 | 1,970 | 35.8  |
|   | 全体      | 5,505 | 100.0 |



## 問04.コロナ禍以前の会社の状況＜借入返済額の変更＞（SA）

- コロナ禍以前の＜借入返済額の変更＞の状況について、「変更していなかった」が70.8%を占めた。
- 「変更していた」は29.2%となった。

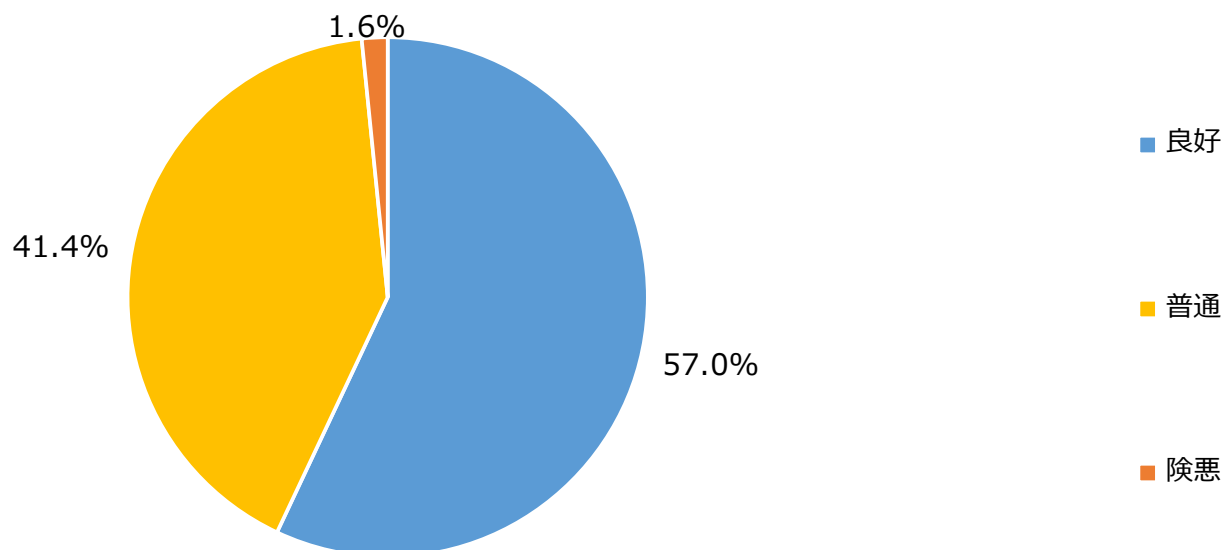
|   | 回答結果      | n     | %     |
|---|-----------|-------|-------|
| 1 | 変更していた    | 1,606 | 29.2  |
| 2 | 変更していなかった | 3,900 | 70.8  |
|   | 全体        | 5,506 | 100.0 |



## 問04.コロナ禍以前の会社の状況＜金融機関との関係＞（SA）

- コロナ禍以前の＜金融機関との関係＞の状況について、「良好」が57.0%と最も多かった。
- 「普通」が41.4%、「陰悪」が1.6%となった。

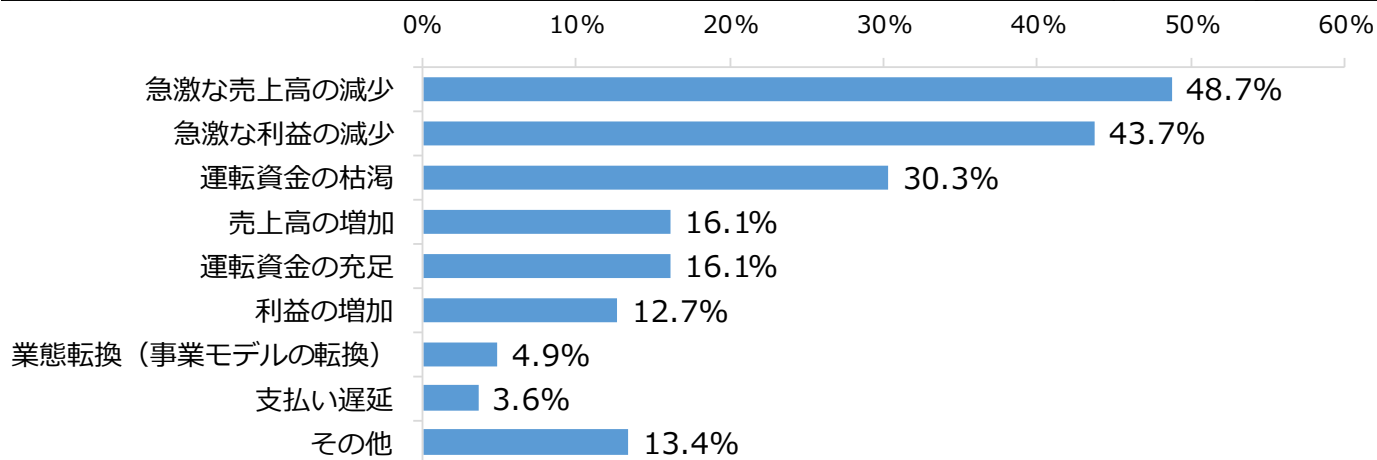
|   | 回答結果 | n     | %     |
|---|------|-------|-------|
| 1 | 良好   | 3,236 | 57.0  |
| 2 | 普通   | 2,349 | 41.4  |
| 3 | 陰悪   | 91    | 1.6   |
|   | 全体   | 5,676 | 100.0 |



## 問05.コロナ禍以後の会社の状況（MA）

- コロナ禍以後の会社の状況について、「急激な売上高の減少」が48.7%と最も多かった。次いで、「急激な利益の減少」が43.7%、「運転資金の枯渇」が30.3%となった。

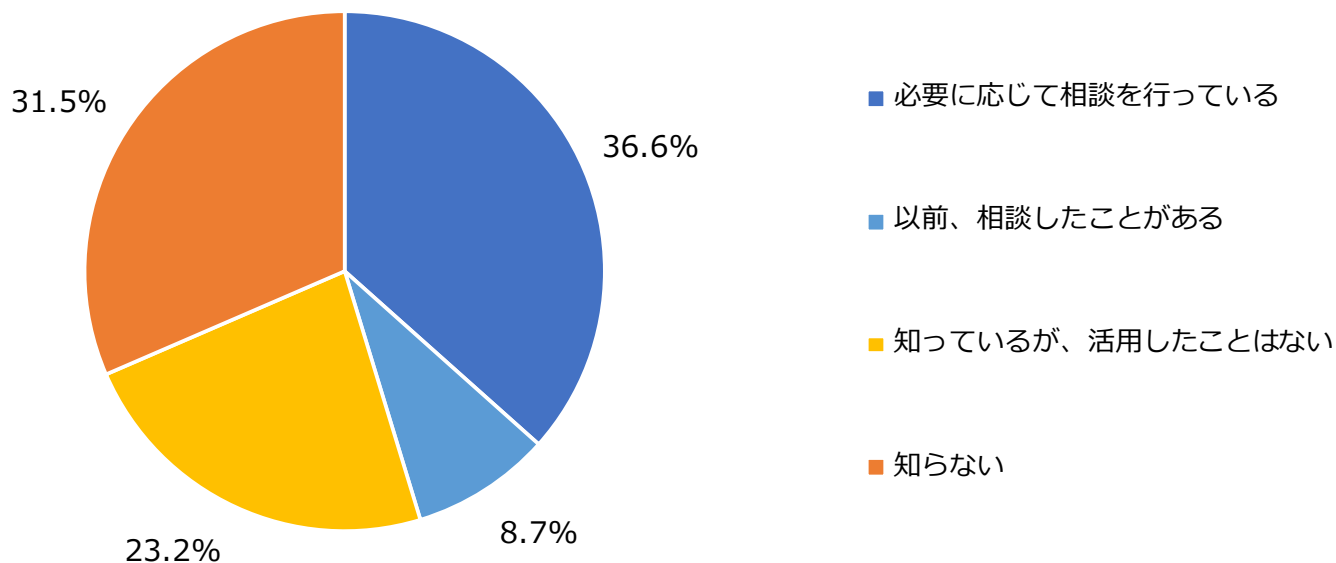
|   | 回答結果           | n     | %    |
|---|----------------|-------|------|
| 1 | 急激な売上高の減少      | 2,653 | 48.7 |
| 2 | 急激な利益の減少       | 2,378 | 43.7 |
| 3 | 運転資金の枯渇        | 1,647 | 30.3 |
| 4 | 業態転換（事業モデルの転換） | 268   | 4.9  |
| 5 | 支払い遅延          | 194   | 3.6  |
| 6 | 売上高の増加         | 876   | 16.1 |
| 7 | 利益の増加          | 694   | 12.7 |
| 8 | 運転資金の充足        | 877   | 16.1 |
| 9 | その他            | 728   | 13.4 |
|   | 全体             | 5,444 |      |



## 問06.認定経営革新等支援機関の利用状況（SA）

- 認定経営革新等支援機関の利用状況について、「必要に応じて相談を行っている」が36.6%、「以前、相談したことがある」が8.7%で、合計した「相談したことがある・計」は45.3%となった。
- 「知らない」は31.5%で、「知らない」以外を合計した「認知・計」が68.5%を占めた。

|   | 回答結果             | n     | %     |
|---|------------------|-------|-------|
| 1 | 必要に応じて相談を行っている   | 2,095 | 36.6  |
| 2 | 以前、相談したことがある     | 500   | 8.7   |
| 3 | 知っているが、活用したことはない | 1,327 | 23.2  |
| 4 | 知らない             | 1,802 | 31.5  |
|   | 全体               | 5,724 | 100.0 |

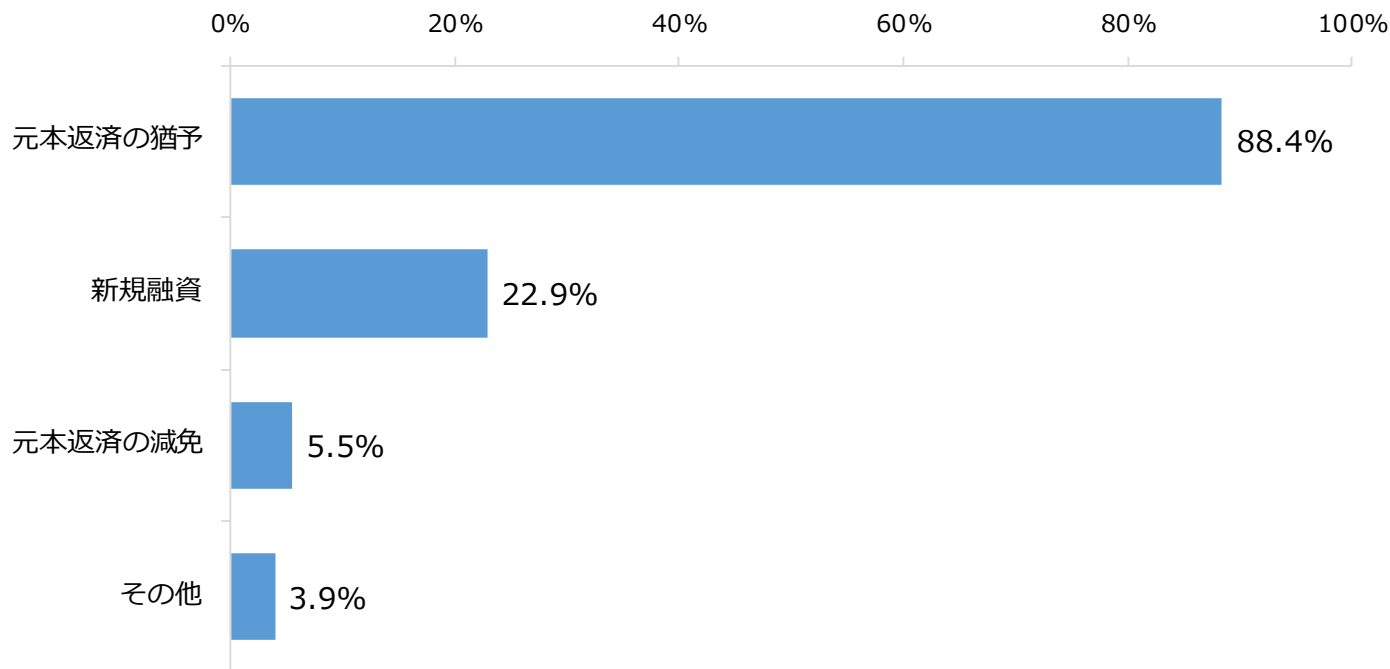




## 問08.特例リスクで利用した金融機関の支援（MA）

- 特例リスクで利用した金融機関の支援について、「元本返済の猶予」が88.4%と最も多かった。次いで、「新規融資」が22.9%となった。

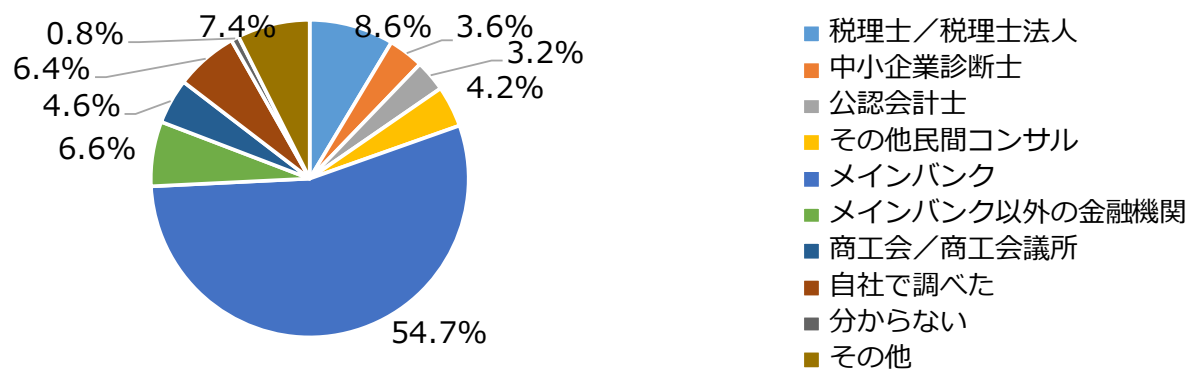
|   | 回答結果    | n   | %    |
|---|---------|-----|------|
| 1 | 元本返済の猶予 | 451 | 88.4 |
| 2 | 元本返済の減免 | 28  | 5.5  |
| 3 | 新規融資    | 117 | 22.9 |
| 4 | その他     | 20  | 3.9  |
|   | 全体      | 510 |      |



## 問09.特例リスクの推薦者・機関（SA）

- 特例リスクの推薦者・機関について、「メインバンク」が54.7%と最も多かった。次いで、「税理士／税理士法人」が8.6%となった。

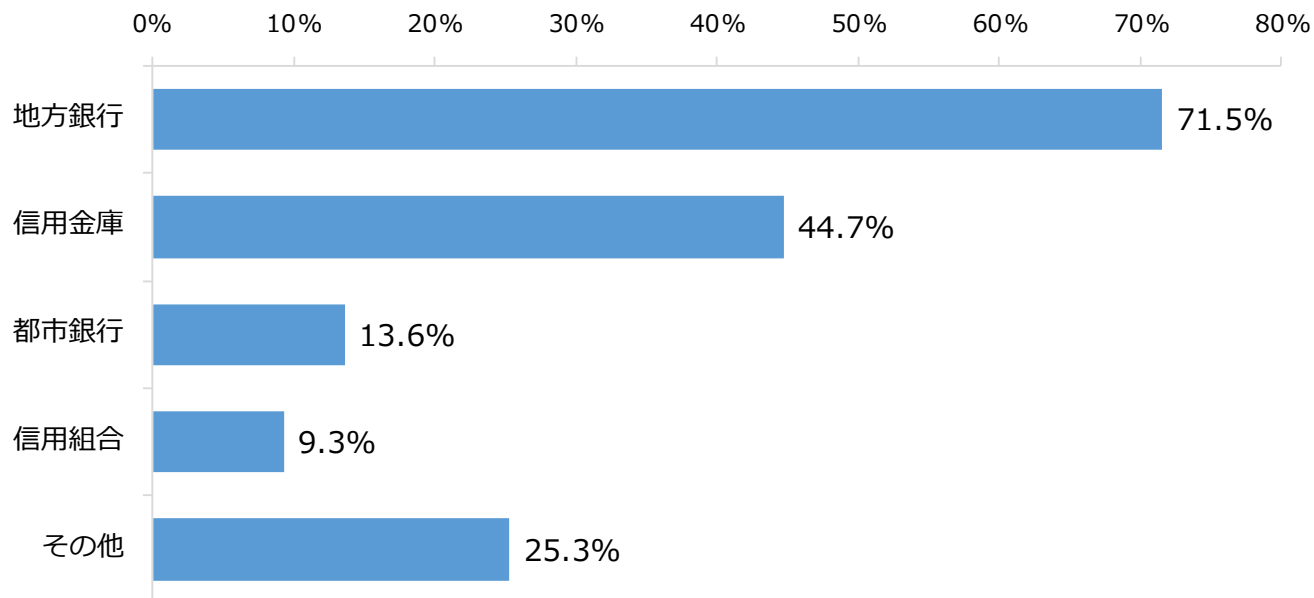
|    | 回答結果          | n   | %     |
|----|---------------|-----|-------|
| 1  | 税理士／税理士法人     | 43  | 8.6   |
| 2  | 中小企業診断士       | 18  | 3.6   |
| 3  | 公認会計士         | 16  | 3.2   |
| 4  | その他民間コンサル     | 21  | 4.2   |
| 5  | メインバンク        | 274 | 54.7  |
| 6  | メインバンク以外の金融機関 | 33  | 6.6   |
| 7  | 商工会／商工会議所     | 23  | 4.6   |
| 8  | 自社で調べた        | 32  | 6.4   |
| 9  | 分からない         | 4   | 0.8   |
| 10 | その他           | 37  | 7.4   |
|    | 全体            | 501 | 100.0 |



## 問10.特例リスクの実施金融機関（MA）

- 特例リスクの実施金融機関について、「地方銀行」が71.5%と最も多かった。次いで、「信用金庫」が44.7%となった。

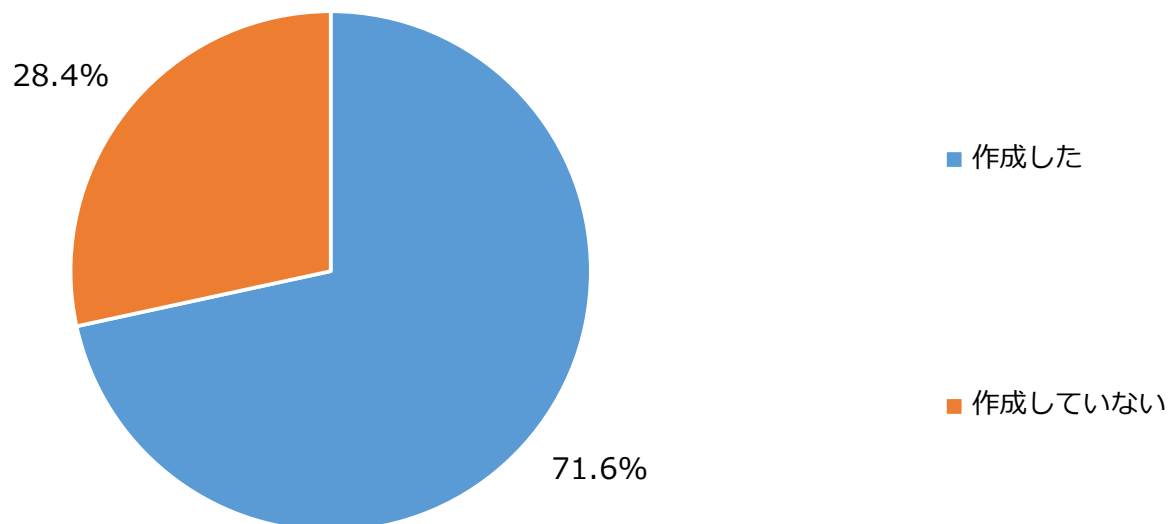
|   | 回答結果 | n   | %    |
|---|------|-----|------|
| 1 | 都市銀行 | 69  | 13.6 |
| 2 | 地方銀行 | 362 | 71.5 |
| 3 | 信用金庫 | 226 | 44.7 |
| 4 | 信用組合 | 47  | 9.3  |
| 5 | その他  | 128 | 25.3 |
|   | 全体   | 506 |      |



## 問11.事業継続アクションプランの作成有無（SA）

- 事業継続アクションプランの作成有無について、「作成した」が71.6%を占めた。
- 「作成していない」は28.4%となった。

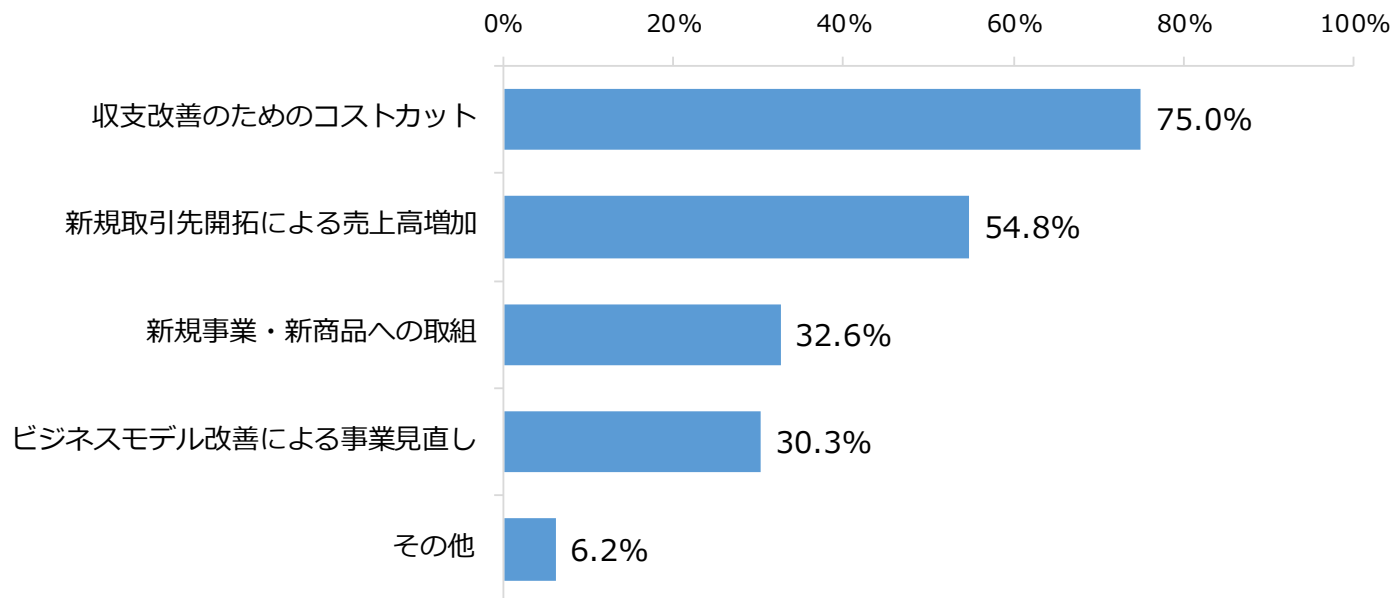
|   | 回答結果    | n   | %     |
|---|---------|-----|-------|
| 1 | 作成した    | 358 | 71.6  |
| 2 | 作成していない | 142 | 28.4  |
|   | 全体      | 500 | 100.0 |



## 問12.事業継続アクションプラン策定時の今後の取組計画（MA）

- 事業継続アクションプラン策定時の今後の取組計画について、「収支改善のためのコストカット」が75.0%と最も多かった。次いで、「新規取引先開拓による売上高増加」が54.8%となった。

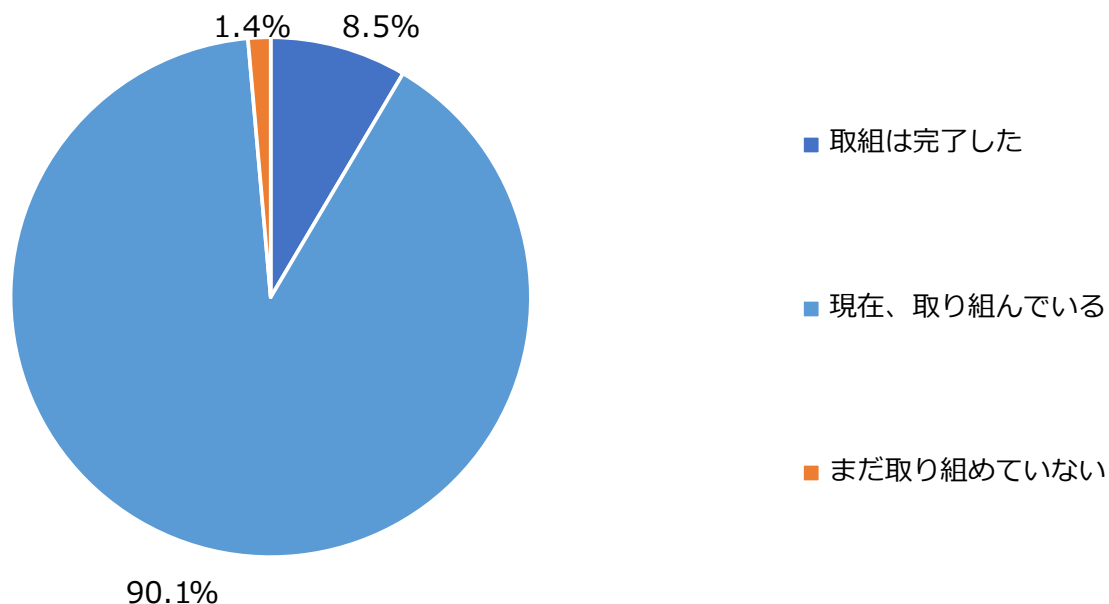
|   | 回答結果              | n   | %    |
|---|-------------------|-----|------|
| 1 | 収支改善のためのコストカット    | 267 | 75.0 |
| 2 | 新規取引先開拓による売上高増加   | 195 | 54.8 |
| 3 | 新規事業・新商品への取組      | 116 | 32.6 |
| 4 | ビジネスモデル改善による事業見直し | 108 | 30.3 |
| 5 | その他               | 22  | 6.2  |
|   | 全体                | 356 |      |



## 問13.事業継続アクションプランの取組状況（SA）

- 事業継続アクションプランの取組状況について、「現在、取り組んでいる」が90.1%と最も多かった。
- 「取組は完了した」が8.5%、「まだ取り組めていない」が1.4%となった。

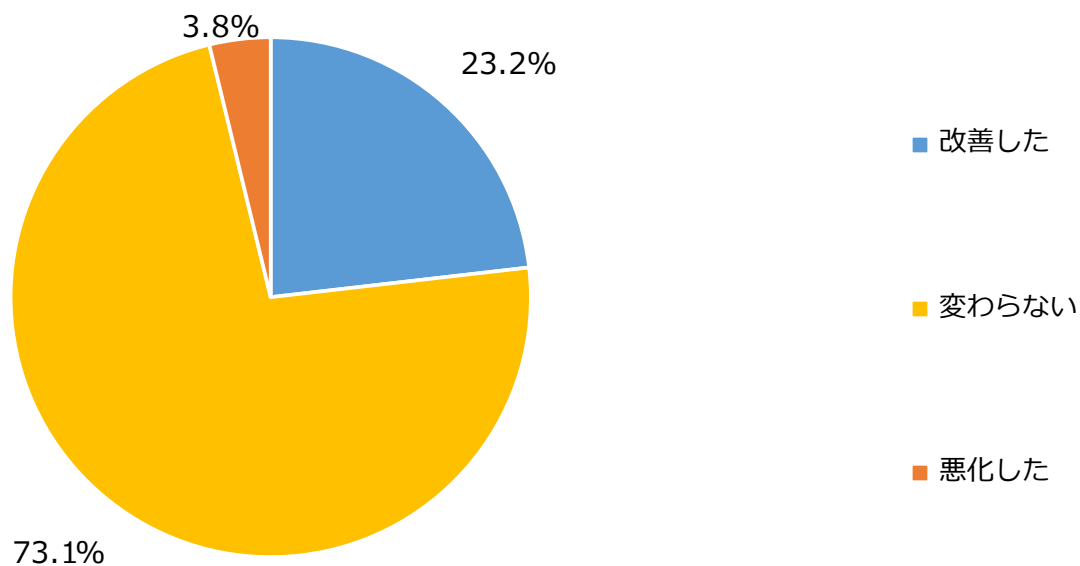
|   | 回答結果       | n   | %     |
|---|------------|-----|-------|
| 1 | 取組は完了した    | 30  | 8.5   |
| 2 | 現在、取り組んでいる | 320 | 90.1  |
| 3 | まだ取り組めていない | 5   | 1.4   |
|   | 全体         | 355 | 100.0 |



## 問14.特例リスクの効果＜金融機関との関係＞（SA）

- 特例リスクによる＜金融機関との関係＞への効果について、「変わらない」が73.1%と最も多かった。
- 「改善した」が23.2%、「悪化した」が3.8%となった。

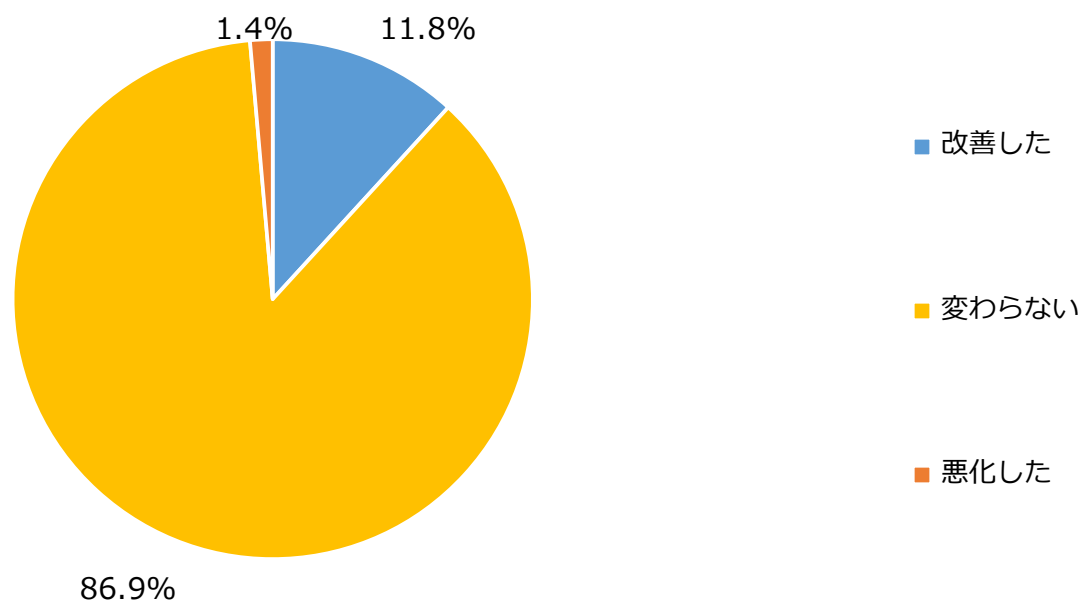
|   | 回答結果  | n   | %     |
|---|-------|-----|-------|
| 1 | 改善した  | 117 | 23.2  |
| 2 | 変わらない | 369 | 73.1  |
| 3 | 悪化した  | 19  | 3.8   |
|   | 全体    | 505 | 100.0 |



## 問14.特例リスクの効果＜取引先との関係＞（SA）

- 特例リスクによる＜取引先との関係＞への効果について、「変わらない」が86.9%と最も多かった。
- 「改善した」が11.8%、「悪化した」が1.4%となった。

|   | 回答結果  | n   | %     |
|---|-------|-----|-------|
| 1 | 改善した  | 59  | 11.8  |
| 2 | 変わらない | 436 | 86.9  |
| 3 | 悪化した  | 7   | 1.4   |
|   | 全体    | 502 | 100.0 |

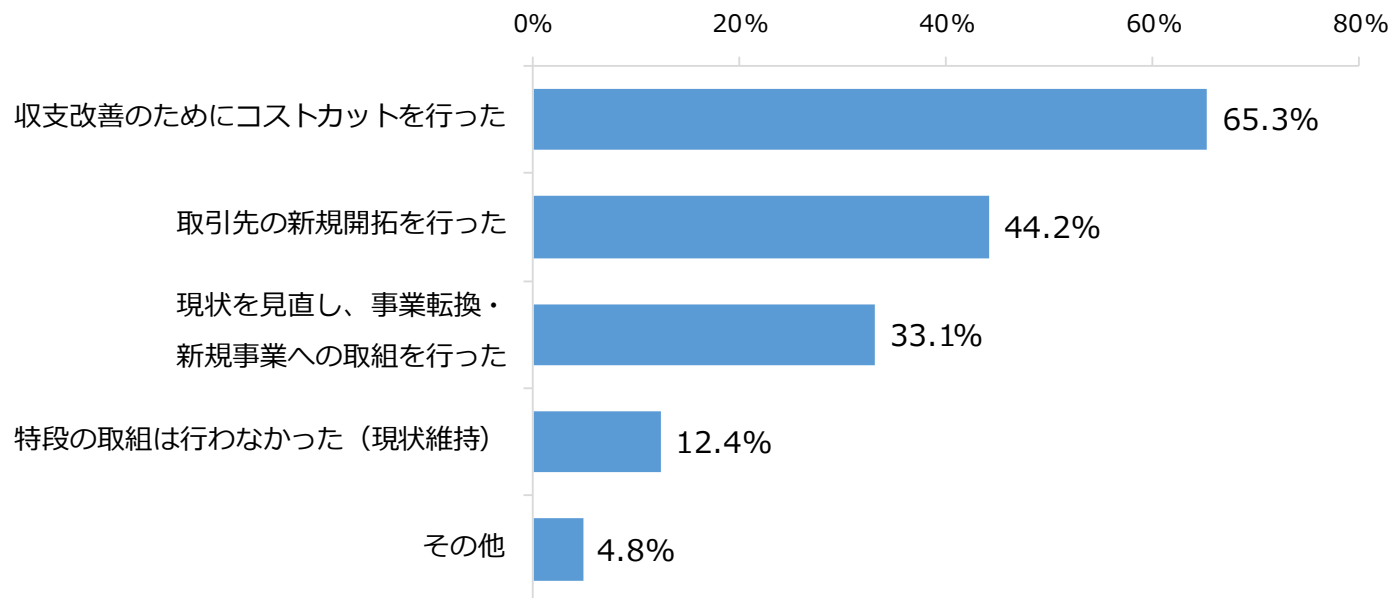




## 問14.特例リスクの効果＜事業活動＞（MA）

- 特例リスクによる＜事業活動＞への効果について、「収支改善のためにコストカットを行った」が65.3%と最も多かった。次いで、「取引先の新規開拓を行った」が44.2%となった。

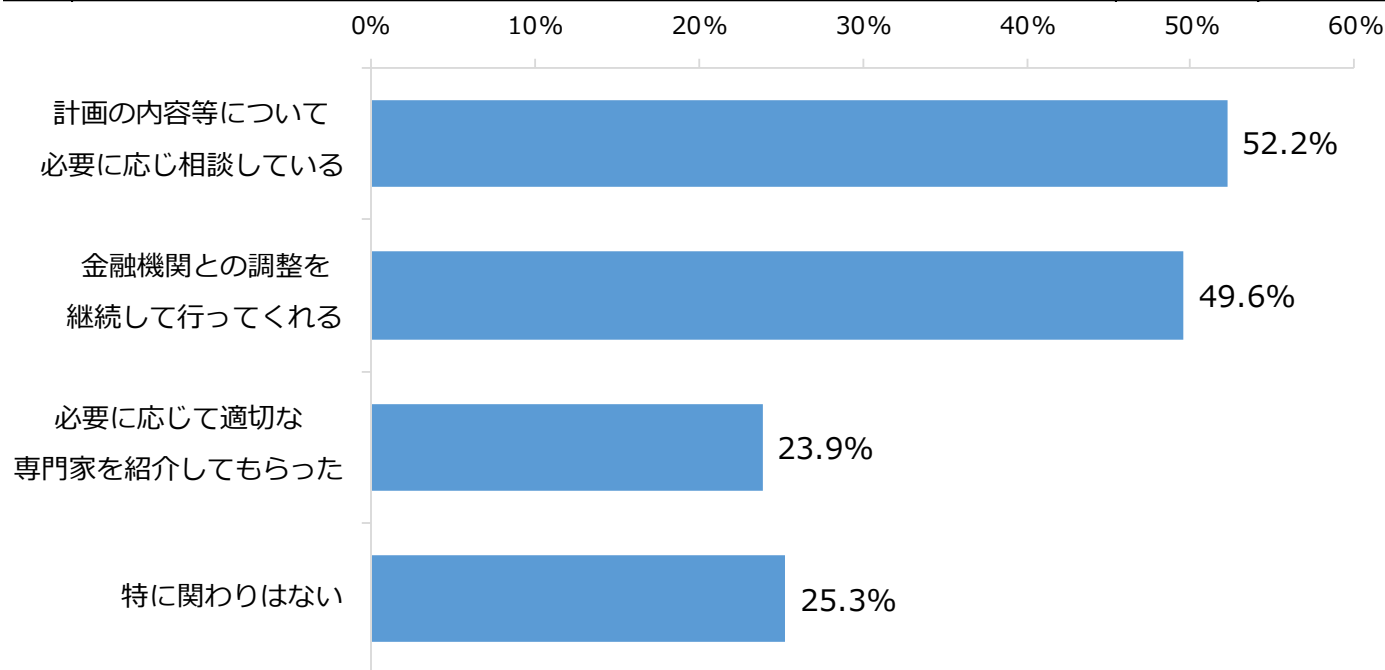
|   | 回答結果                     | n   | %    |
|---|--------------------------|-----|------|
| 1 | 現状を見直し、事業転換・新規事業への取組を行った | 166 | 33.1 |
| 2 | 収支改善のためにコストカットを行った       | 328 | 65.3 |
| 3 | 取引先の新規開拓を行った             | 222 | 44.2 |
| 4 | 特段の取組は行わなかった（現状維持）       | 62  | 12.4 |
| 5 | その他                      | 24  | 4.8  |
|   | 全体                       | 502 |      |



## 問15.特例リスケ利用後の中小企業活性化協議会との関わり方（MA）

- 特例リスケ利用後の中小企業活性化協議会との関わり方について、「計画の内容等について必要に応じ相談している」が52.2%と最も多かった。次いで、「金融機関との調整を継続して行ってくれる」が49.6%となった。

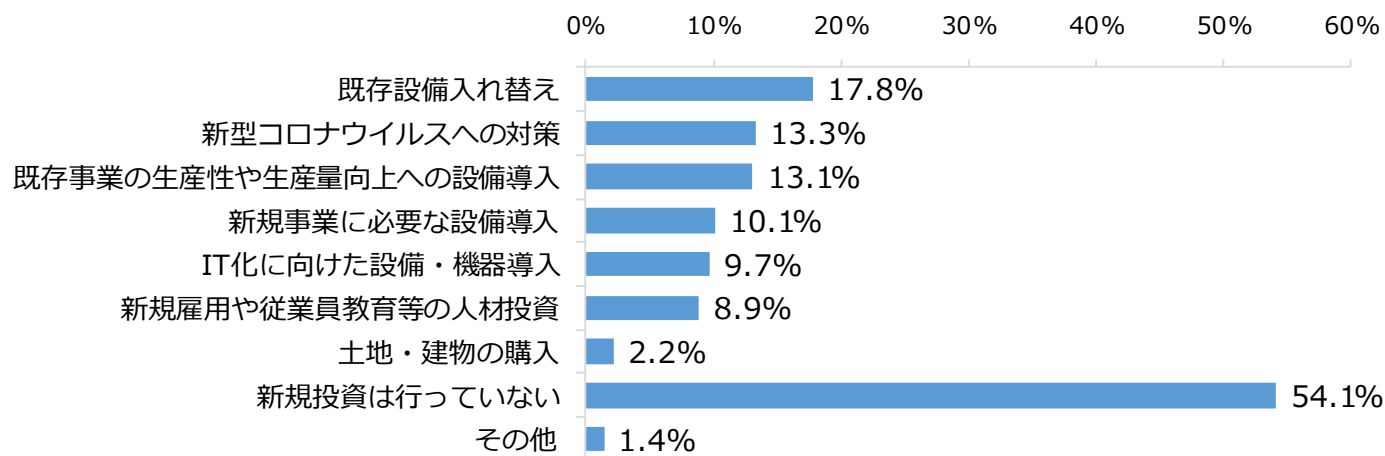
|   | 回答結果                  | n   | %    |
|---|-----------------------|-----|------|
| 1 | 計画の内容等について必要に応じ相談している | 258 | 52.2 |
| 2 | 必要に応じて適切な専門家を紹介してもらった | 118 | 23.9 |
| 3 | 金融機関との調整を継続して行ってくれる   | 245 | 49.6 |
| 4 | 特に関わりはない              | 125 | 25.3 |
|   | 全体                    | 494 |      |



## 問16.特例リスケ利用後に実施した新規投資（MA）

- 特例リスケ利用後に実施した新規投資について、「新規投資は行っていない」が54.1%と最も多かった。次いで、「既存設備入れ替え」が17.8%、「新型コロナウイルスへの対策」が13.3%、「既存事業の生産性や生産量向上への設備導入」が13.1%となった。

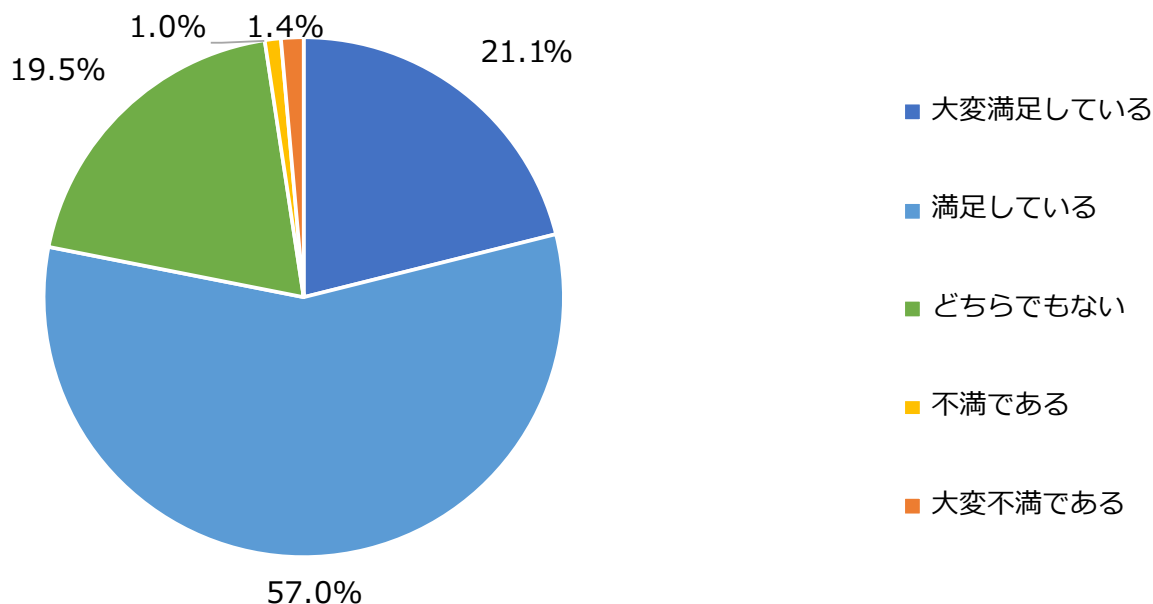
|   | 回答結果                 | n   | %    |
|---|----------------------|-----|------|
| 1 | 既存設備入れ替え             | 88  | 17.8 |
| 2 | 土地・建物の購入             | 11  | 2.2  |
| 3 | 既存事業の生産性や生産量向上への設備導入 | 65  | 13.1 |
| 4 | 新規事業に必要な設備導入         | 50  | 10.1 |
| 5 | IT化に向けた設備・機器導入       | 48  | 9.7  |
| 6 | 新規雇用や従業員教育等の人材投資     | 44  | 8.9  |
| 7 | 新型コロナウイルスへの対策        | 66  | 13.3 |
| 8 | 新規投資は行っていない          | 268 | 54.1 |
| 9 | その他                  | 7   | 1.4  |
|   | 全体                   | 495 |      |



## 問17.特例リスクの満足度（SA）

- 特例リスクの満足度について、「満足している」が57.0%と最も多かった。
- 「大変満足している」が21.1%、「満足している」が57.0%で、合計した「満足・計」は78.1%。一方で、「不満である」「大変不満である」を合計した「不満・計」は2.4%となった。

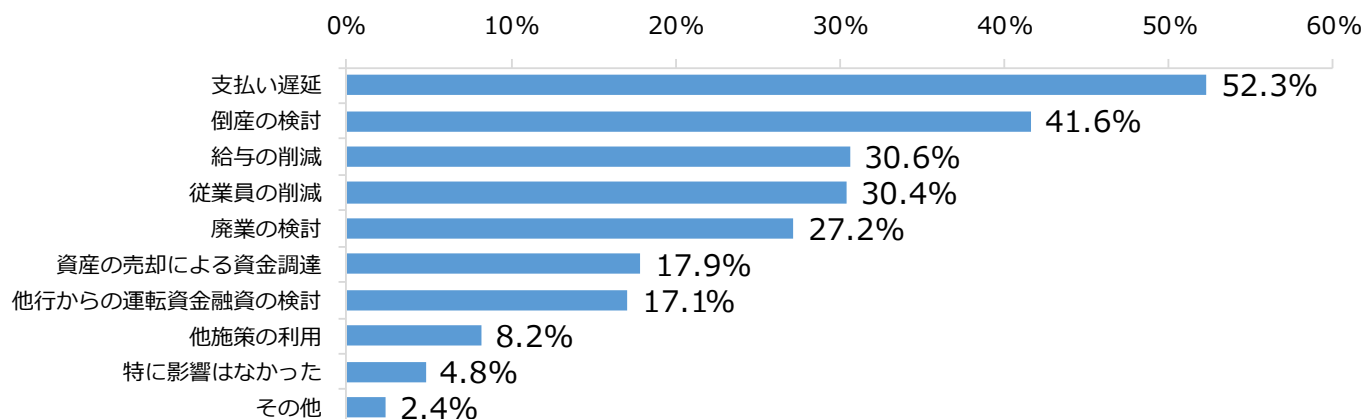
|   | 回答結果     | n   | %     |
|---|----------|-----|-------|
| 1 | 大変満足している | 106 | 21.1  |
| 2 | 満足している   | 286 | 57.0  |
| 3 | どちらでもない  | 98  | 19.5  |
| 4 | 不満である    | 5   | 1.0   |
| 5 | 大変不満である  | 7   | 1.4   |
|   | 全体       | 502 | 100.0 |



## 問18.特例リスク非利用時に想定される影響（MA）

- 特例リスク非利用時に想定される影響について、「支払い遅延」が52.3%と最も多かった。次いで、「倒産の検討」が41.6%、「給与の削減」が30.6%、「従業員の削減」が30.4%となった。

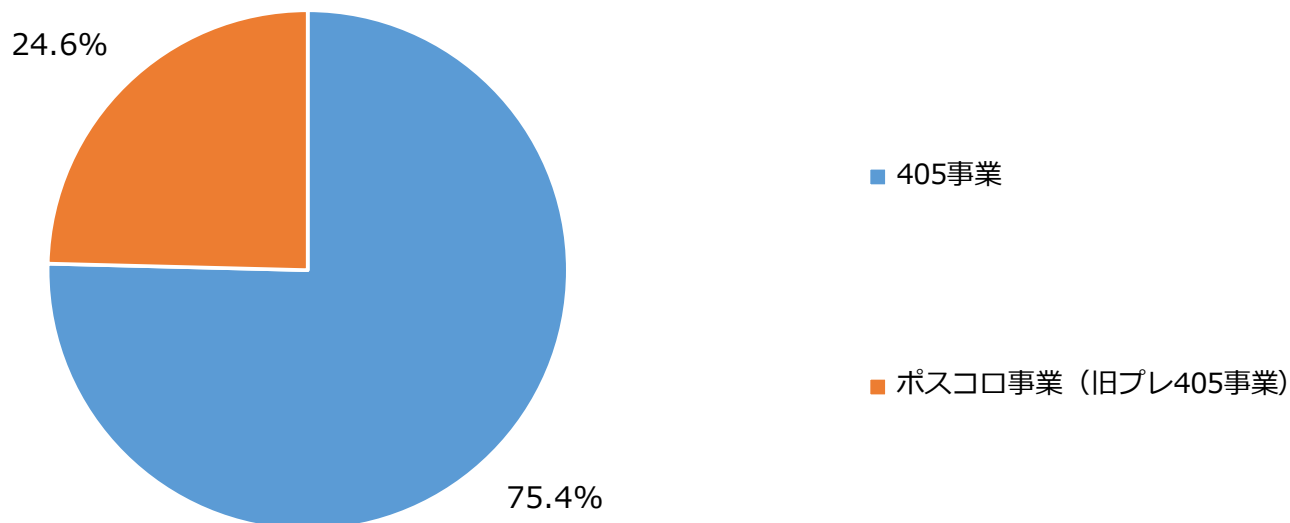
|    | 回答結果           | n   | %    |
|----|----------------|-----|------|
| 1  | 支払い遅延          | 260 | 52.3 |
| 2  | 廃業の検討          | 135 | 27.2 |
| 3  | 倒産の検討          | 207 | 41.6 |
| 4  | 資産の売却による資金調達   | 89  | 17.9 |
| 5  | 他行からの運転資金融資の検討 | 85  | 17.1 |
| 6  | 従業員の削減         | 151 | 30.4 |
| 7  | 給与の削減          | 152 | 30.6 |
| 8  | 他施策の利用         | 41  | 8.2  |
| 9  | 特に影響はなかった      | 24  | 4.8  |
| 10 | その他            | 12  | 2.4  |
|    | 全体             | 497 |      |



## 問19.直近で利用した経営改善計画策定支援事業（SA）

- 直近で利用した経営改善計画策定支援事業について、「405事業」が75.4%を占めた。
- 「ポストコロナ事業（旧プレ405事業）」は24.6%となった。

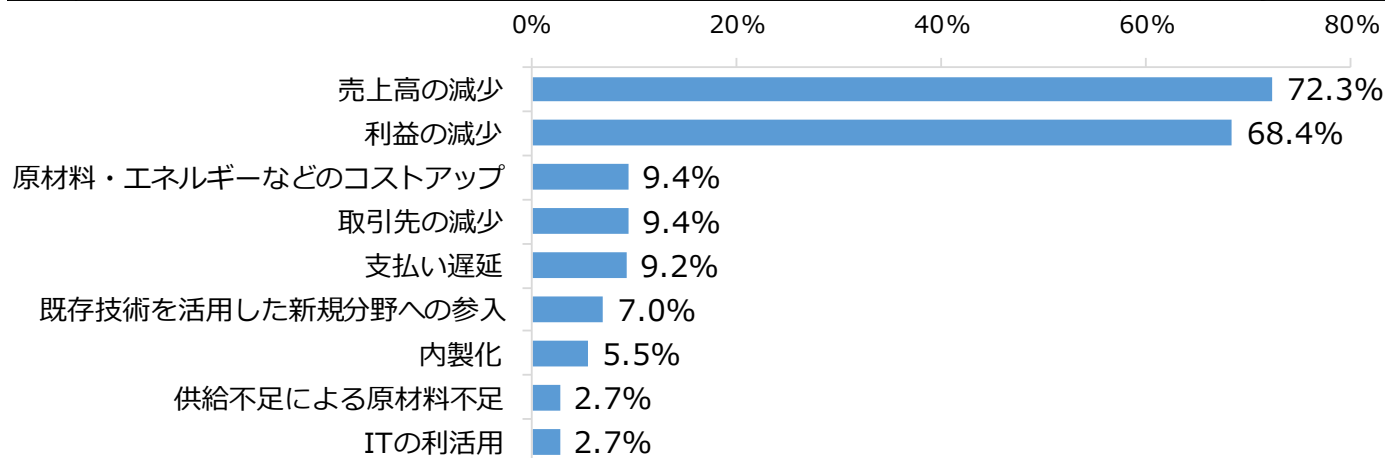
|   | 回答結果               | n   | %     |
|---|--------------------|-----|-------|
| 1 | 405事業              | 138 | 75.4  |
| 2 | ポストコロナ事業（旧プレ405事業） | 45  | 24.6  |
|   | 全体                 | 183 | 100.0 |



## 問22.経営改善計画策定支援事業の利用理由（MA）

- 経営改善計画策定支援事業の利用理由について、「売上高の減少」が72.3%と最も多かった。次いで、「利益の減少」が68.4%となった。

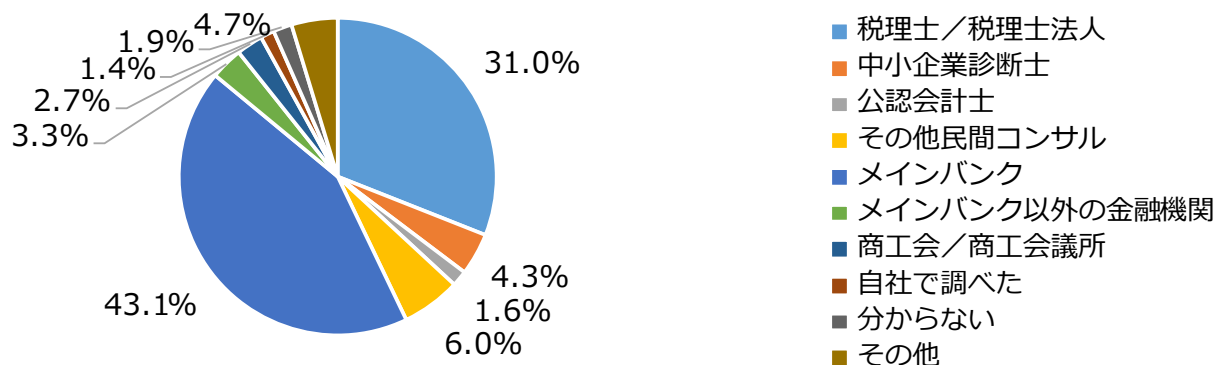
|   | 回答結果               | n   | %    |
|---|--------------------|-----|------|
| 1 | 売上高の減少             | 371 | 72.3 |
| 2 | 利益の減少              | 351 | 68.4 |
| 3 | 支払い遅延              | 47  | 9.2  |
| 4 | 供給不足による原材料不足       | 14  | 2.7  |
| 5 | 原材料・エネルギーなどのコストアップ | 48  | 9.4  |
| 6 | 取引先の減少             | 48  | 9.4  |
| 7 | 内製化                | 28  | 5.5  |
| 8 | 既存技術を活用した新規分野への参入  | 36  | 7.0  |
| 9 | ITの利活用             | 14  | 2.7  |
|   | 全体                 | 513 |      |



## 問23.経営改善計画策定支援事業の推薦者・機関（SA）

- 経営改善計画策定支援事業の推薦者・機関について、「メインバンク」が43.1%と最も多かった。次いで、「税理士／税理士法人」が31.0%となった。

|    | 回答結果          | n   | %     |
|----|---------------|-----|-------|
| 1  | 税理士／税理士法人     | 159 | 31.0  |
| 2  | 中小企業診断士       | 22  | 4.3   |
| 3  | 公認会計士         | 8   | 1.6   |
| 4  | その他民間コンサル     | 31  | 6.0   |
| 5  | メインバンク        | 221 | 43.1  |
| 6  | メインバンク以外の金融機関 | 17  | 3.3   |
| 7  | 商工会／商工会議所     | 14  | 2.7   |
| 8  | 自社で調べた        | 7   | 1.4   |
| 9  | 分からない         | 10  | 1.9   |
| 10 | その他           | 24  | 4.7   |
|    | 全体            | 513 | 100.0 |

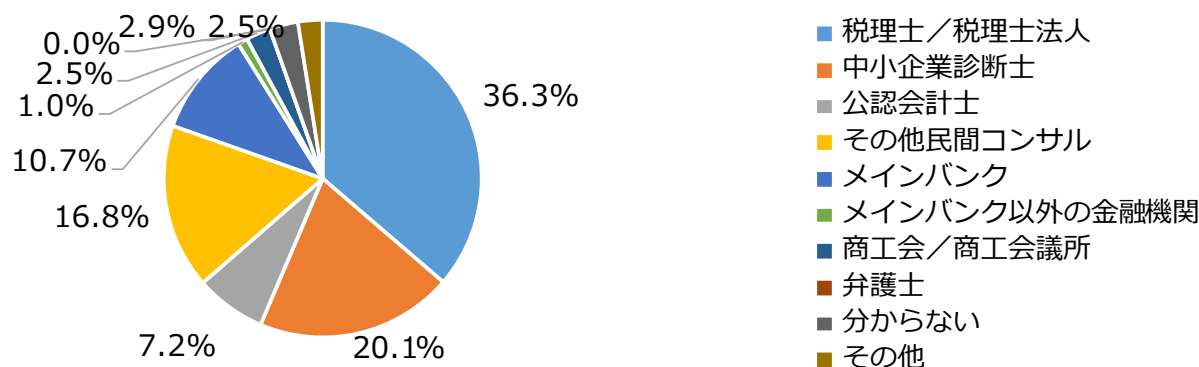




## 問24.経営改善計画策定支援事業の支援者・機関（SA）

- 経営改善計画策定支援事業の支援者・機関について、「税理士／税理士法人」が36.3%と最も多かった。次いで、「中小企業診断士」が20.1%、「その他民間コンサル」が16.8%、「メインバンク」が10.7%となった。

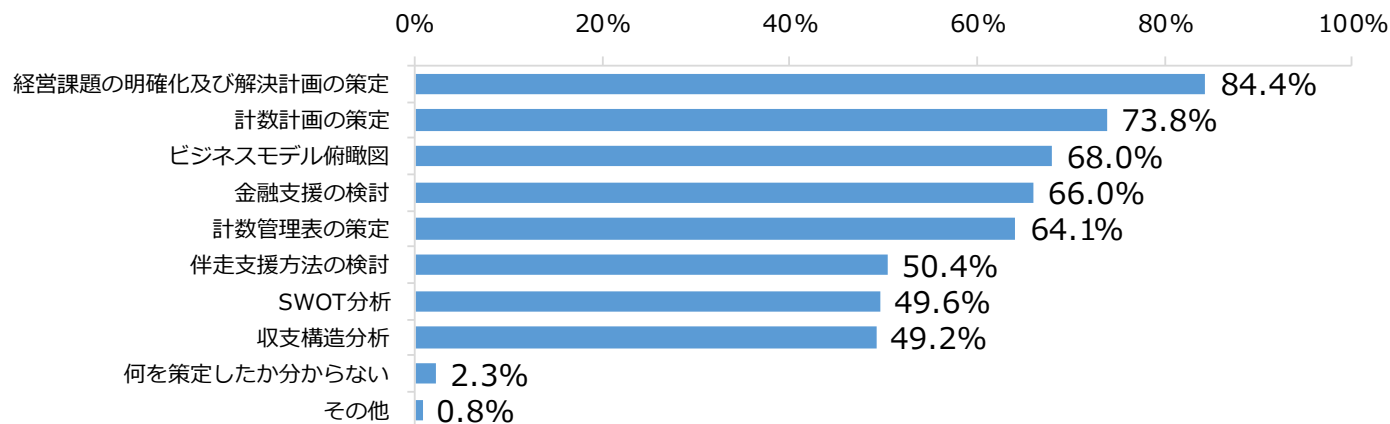
|    | 回答結果          | n   | %     |
|----|---------------|-----|-------|
| 1  | 税理士／税理士法人     | 177 | 36.3  |
| 2  | 中小企業診断士       | 98  | 20.1  |
| 3  | 公認会計士         | 35  | 7.2   |
| 4  | その他民間コンサル     | 82  | 16.8  |
| 5  | メインバンク        | 52  | 10.7  |
| 6  | メインバンク以外の金融機関 | 5   | 1.0   |
| 7  | 商工会／商工会議所     | 12  | 2.5   |
| 8  | 弁護士           | 0   | 0.0   |
| 9  | 分からない         | 14  | 2.9   |
| 10 | その他           | 12  | 2.5   |
|    | 全体            | 487 | 100.0 |



## 問25.策定した経営改善計画（MA）

- 策定した経営改善計画について、「経営課題の明確化及び解決計画の策定」が84.4%と最も多かった。次いで、「計数計画の策定」が73.8%、「ビジネスモデル俯瞰図」が68.0%となった。

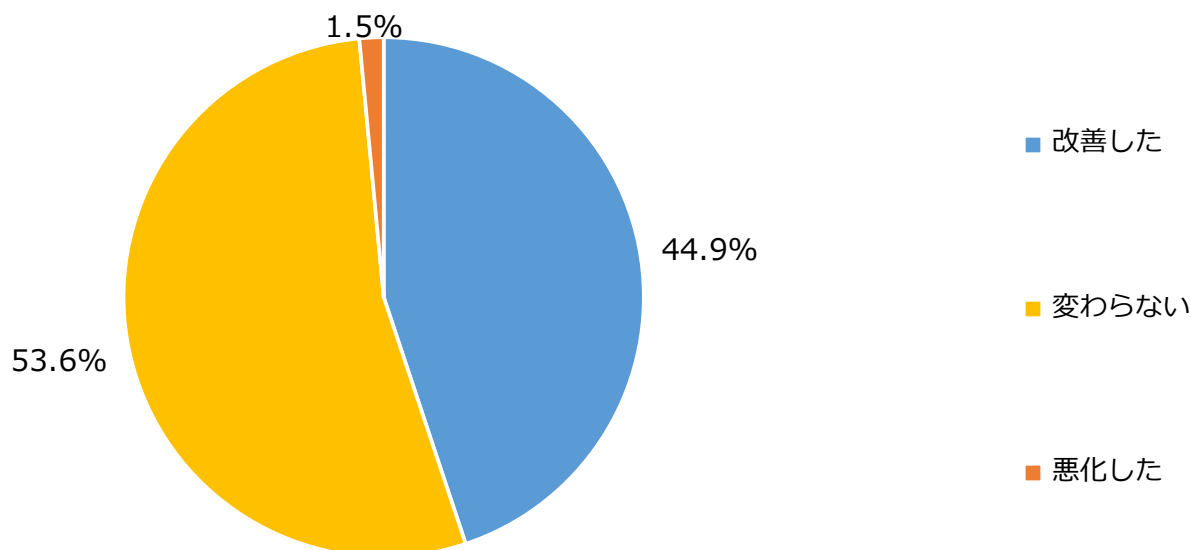
|    | 回答結果              | n   | %    |
|----|-------------------|-----|------|
| 1  | ビジネスモデル俯瞰図        | 332 | 68.0 |
| 2  | SWOT分析            | 242 | 49.6 |
| 3  | 計数管理表の策定          | 313 | 64.1 |
| 4  | 収支構造分析            | 240 | 49.2 |
| 5  | 経営課題の明確化及び解決計画の策定 | 412 | 84.4 |
| 6  | 計数計画の策定           | 360 | 73.8 |
| 7  | 金融支援の検討           | 322 | 66.0 |
| 8  | 伴走支援方法の検討         | 246 | 50.4 |
| 9  | 何を策定したか分からない      | 11  | 2.3  |
| 10 | その他               | 4   | 0.8  |
|    | 全体                | 488 |      |



## 問26.経営改善計画策定支援事業の効果＜金融機関との関係＞（SA）

- 経営改善計画策定支援事業による＜金融機関との関係＞への効果について、「変わらない」が53.6%と最も多かった。
- 「改善した」が44.9%、「悪化した」が1.5%となった。

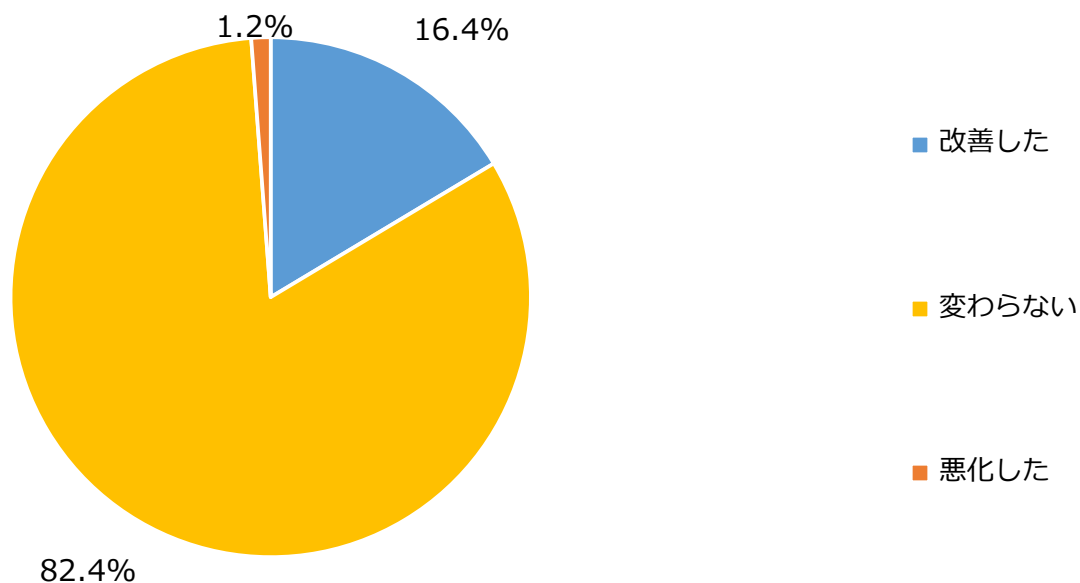
|   | 回答結果  | n   | %     |
|---|-------|-----|-------|
| 1 | 改善した  | 216 | 44.9  |
| 2 | 変わらない | 258 | 53.6  |
| 3 | 悪化した  | 7   | 1.5   |
|   | 全体    | 481 | 100.0 |



## 問26.経営改善計画策定支援事業の効果＜取引先との関係＞（SA）

- 経営改善計画策定支援事業による＜取引先との関係＞への効果について、「変わらない」が82.4%と最も多かった。
- 「改善した」が16.4%、「悪化した」が1.2%となった。

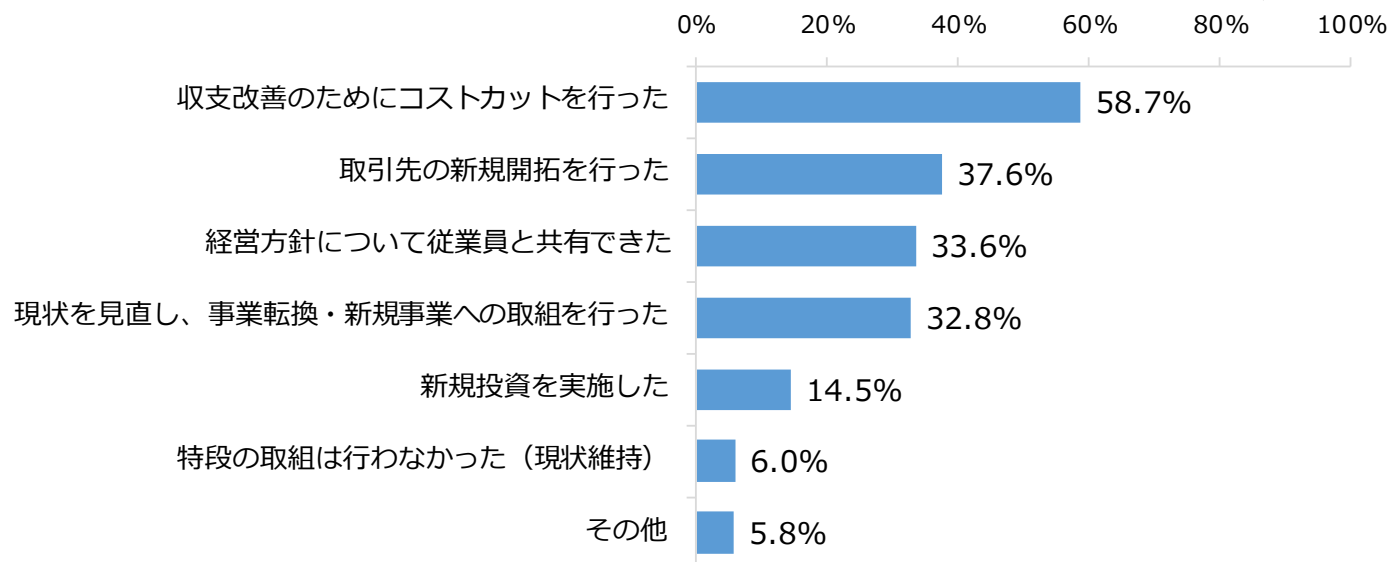
|   | 回答結果  | n   | %     |
|---|-------|-----|-------|
| 1 | 改善した  | 79  | 16.4  |
| 2 | 変わらない | 398 | 82.4  |
| 3 | 悪化した  | 6   | 1.2   |
|   | 全体    | 483 | 100.0 |



## 問26.経営改善計画策定支援事業の効果＜事業活動＞（MA）

- 経営改善計画策定支援事業による＜事業活動＞への効果について、「収支改善のためにコストカットを行った」が58.7%と最も多かった。次いで、「取引先の新規開拓を行った」が37.6%、「経営方針について従業員と共有できた」が33.6%となった。

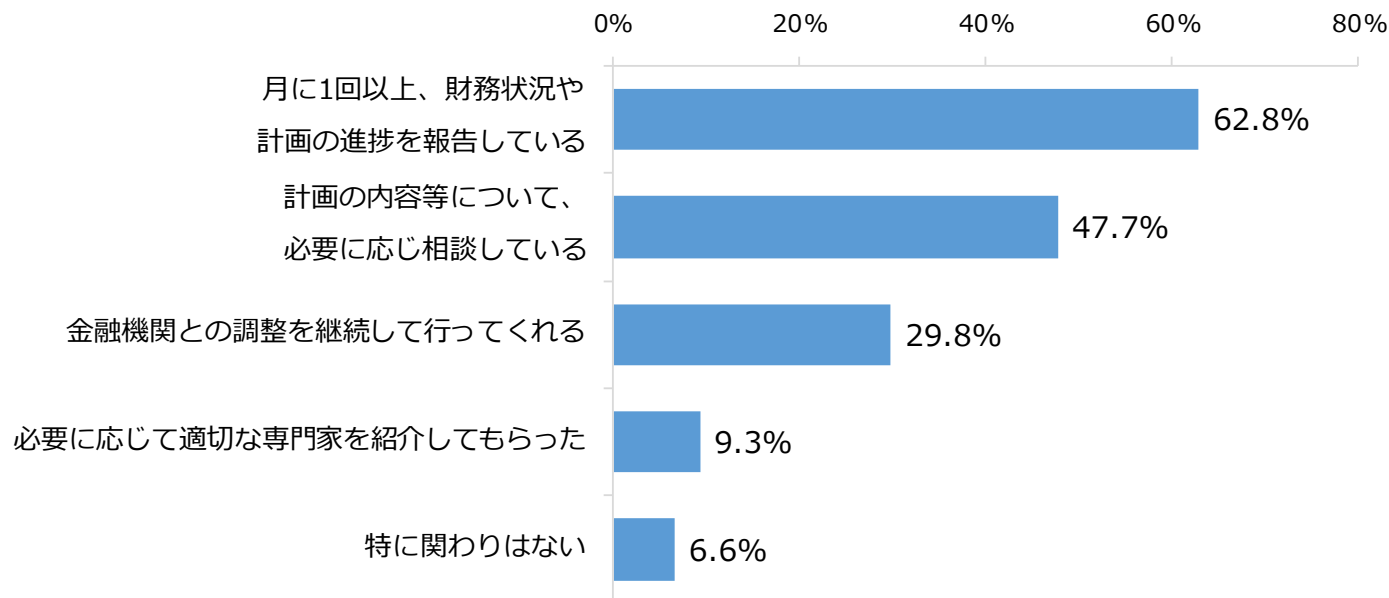
|   | 回答結果                     | n   | %    |
|---|--------------------------|-----|------|
| 1 | 現状を見直し、事業転換・新規事業への取組を行った | 158 | 32.8 |
| 2 | 収支改善のためにコストカットを行った       | 283 | 58.7 |
| 3 | 取引先の新規開拓を行った             | 181 | 37.6 |
| 4 | 新規投資を実施した                | 70  | 14.5 |
| 5 | 経営方針について従業員と共有できた        | 162 | 33.6 |
| 6 | 特段の取組は行わなかった（現状維持）       | 29  | 6.0  |
| 7 | その他                      | 28  | 5.8  |
|   | 全体                       | 482 |      |



## 問27.経営改善計画策定支援事業利用後の支援機関との関わり方（MA）

- 経営改善計画策定支援事業利用後の支援機関との関わり方について、「月に1回以上、財務状況や計画の進捗を報告している」が62.8%と最も多かった。次いで、「計画の内容等について、必要に応じ相談している」が47.7%となった。

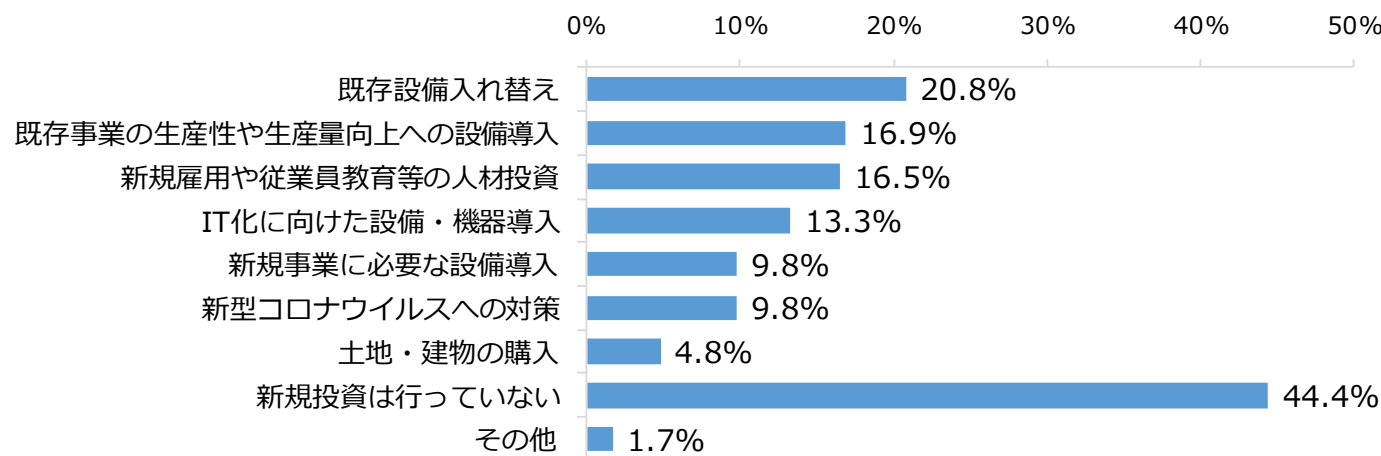
|   | 回答結果                     | n   | %    |
|---|--------------------------|-----|------|
| 1 | 月に1回以上、財務状況や計画の進捗を報告している | 304 | 62.8 |
| 2 | 計画の内容等について、必要に応じ相談している   | 231 | 47.7 |
| 3 | 必要に応じて適切な専門家を紹介してもらった    | 45  | 9.3  |
| 4 | 金融機関との調整を継続して行ってくれる      | 144 | 29.8 |
| 5 | 特に関わりはない                 | 32  | 6.6  |
|   | 全体                       | 484 |      |



## 問28.経営改善計画策定支援事業利用後に実施した新規投資（MA）

- 経営改善計画策定支援事業利用後に実施した新規投資について、「新規投資は行っていない」が44.4%と最も多かった。次いで、「既存設備入れ替え」が20.8%、「既存事業の生産性や生産量向上への設備導入」が16.9%となった。

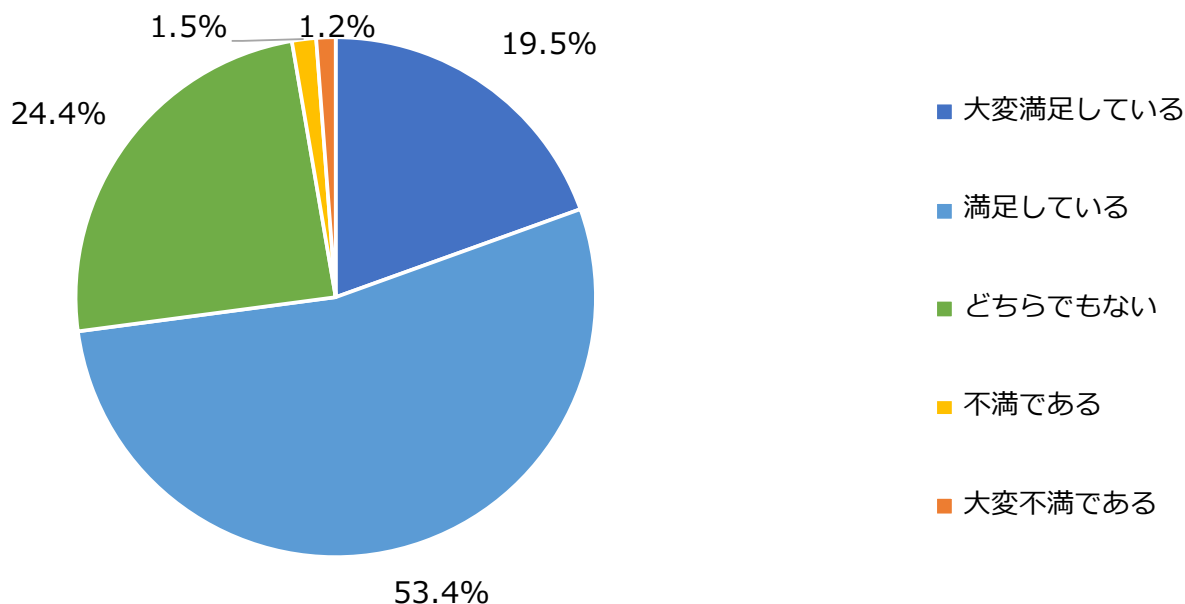
|   | 回答結果                 | n   | %    |
|---|----------------------|-----|------|
| 1 | 既存設備入れ替え             | 100 | 20.8 |
| 2 | 土地・建物の購入             | 23  | 4.8  |
| 3 | 既存事業の生産性や生産量向上への設備導入 | 81  | 16.9 |
| 4 | 新規事業に必要な設備導入         | 47  | 9.8  |
| 5 | IT化に向けた設備・機器導入       | 64  | 13.3 |
| 6 | 新規雇用や従業員教育等の人材投資     | 79  | 16.5 |
| 7 | 新型コロナウイルスへの対策        | 47  | 9.8  |
| 8 | 新規投資は行っていない          | 213 | 44.4 |
| 9 | その他                  | 8   | 1.7  |
|   | 全体                   | 480 |      |



## 問29.経営改善計画策定支援事業の満足度（SA）

- 経営改善計画策定支援事業の満足度について、「満足している」が53.4%と最も多かった。
- 「大変満足している」が19.5%、「満足している」が53.4%で、合計した「満足・計」は72.9%。一方で、「不満である」「大変不満である」を合計した「不満・計」は2.7%となった。

|   | 回答結果     | n   | %     |
|---|----------|-----|-------|
| 1 | 大変満足している | 101 | 19.5  |
| 2 | 満足している   | 276 | 53.4  |
| 3 | どちらでもない  | 126 | 24.4  |
| 4 | 不満である    | 8   | 1.5   |
| 5 | 大変不満である  | 6   | 1.2   |
|   | 全体       | 517 | 100.0 |

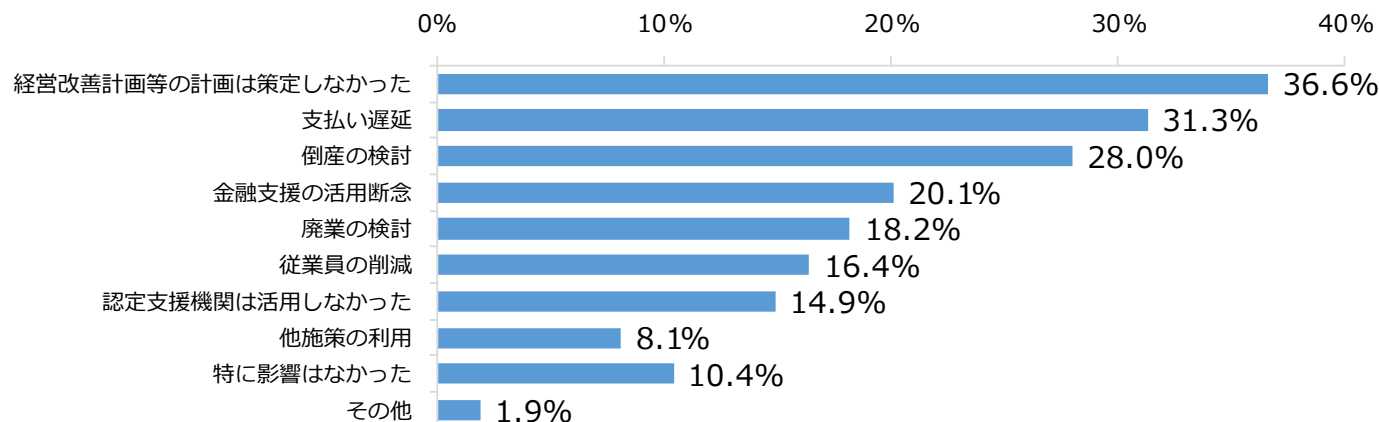




## 問30.経営改善計画策定支援事業非利用時に想定される影響（MA）

- 経営改善計画策定支援事業非利用時に想定される影響について、「経営改善計画等の計画は策定しなかった」が36.6%と最も多かった。次いで、「支払い遅延」が31.3%、「倒産の検討」が28.0%、「金融支援の活用断念」が20.1%となった。

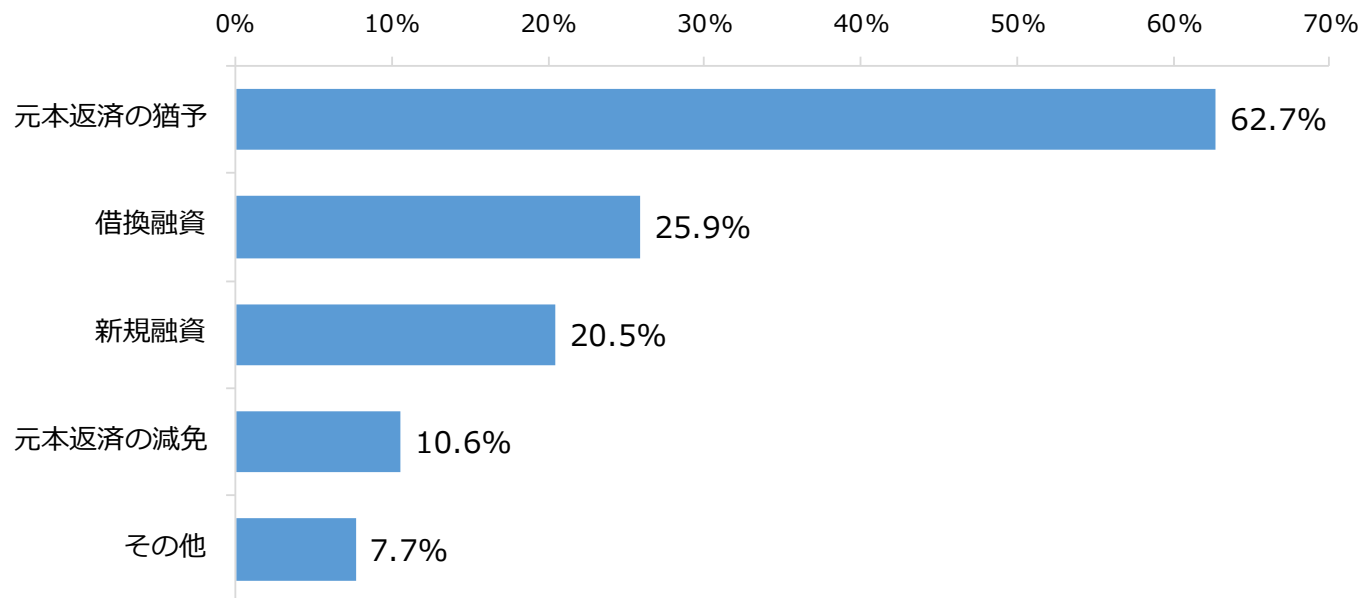
|    | 回答結果               | n   | %    |
|----|--------------------|-----|------|
| 1  | 支払い遅延              | 151 | 31.3 |
| 2  | 廃業の検討              | 88  | 18.2 |
| 3  | 倒産の検討              | 135 | 28.0 |
| 4  | 経営改善計画等の計画は策定しなかった | 177 | 36.6 |
| 5  | 認定支援機関は活用しなかった     | 72  | 14.9 |
| 6  | 従業員の削減             | 79  | 16.4 |
| 7  | 金融支援の活用断念          | 97  | 20.1 |
| 8  | 他施策の利用             | 39  | 8.1  |
| 9  | 特に影響はなかった          | 50  | 10.4 |
| 10 | その他                | 9   | 1.9  |
|    | 全体                 | 483 |      |



## 問3 1.405事業で利用した金融機関の支援（MA）

- 405事業で利用した金融機関の支援について、「元本返済の猶予」が62.7%と最も多かった。次いで、「借換融資」が25.9%、「新規融資」が20.5%となった。

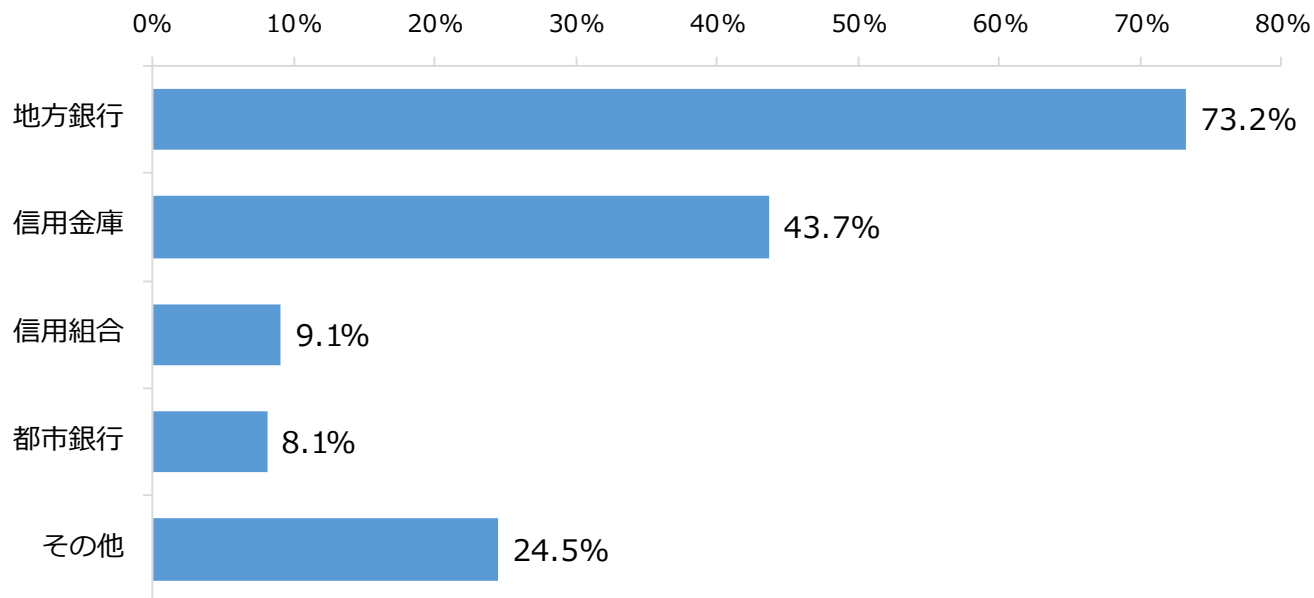
|   | 回答結果    | n   | %    |
|---|---------|-----|------|
| 1 | 元本返済の猶予 | 254 | 62.7 |
| 2 | 元本返済の減免 | 43  | 10.6 |
| 3 | 借換融資    | 105 | 25.9 |
| 4 | 新規融資    | 83  | 20.5 |
| 5 | その他     | 31  | 7.7  |
|   | 全体      | 405 |      |



## 問32.405事業の実施金融機関（MA）

- 405事業の実施金融機関について、「地方銀行」が73.2%と最も多かった。次いで、「信用金庫」が43.7%となった。

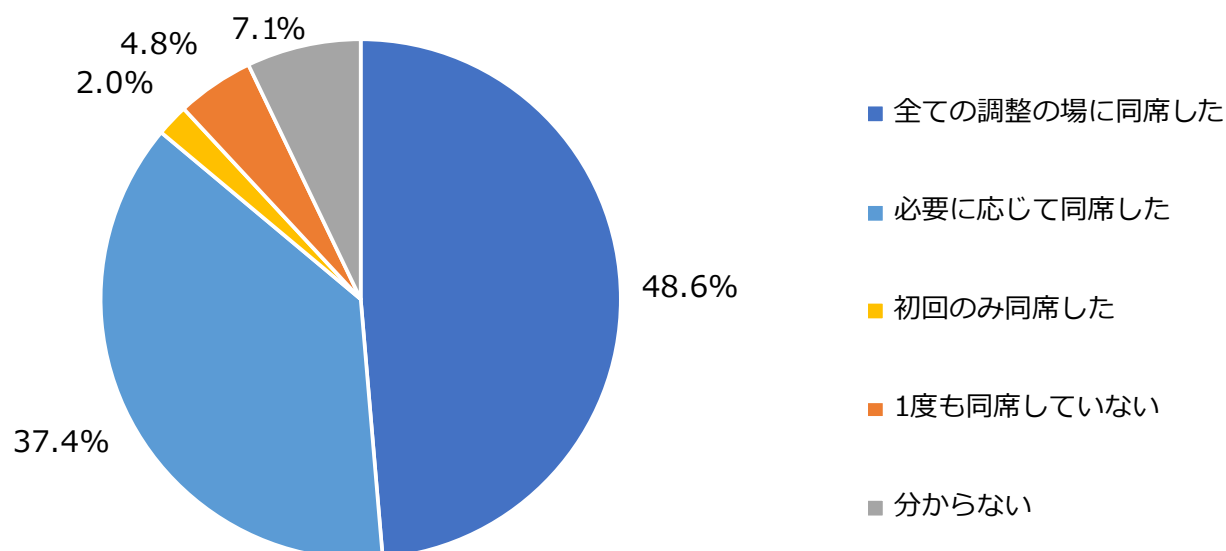
|   | 回答結果 | n   | %    |
|---|------|-----|------|
| 1 | 都市銀行 | 32  | 8.1  |
| 2 | 地方銀行 | 290 | 73.2 |
| 3 | 信用金庫 | 173 | 43.7 |
| 4 | 信用組合 | 36  | 9.1  |
| 5 | その他  | 97  | 24.5 |
|   | 全体   | 396 |      |



### 問33.認定経営革新等支援機関の同席状況（SA）

- 認定経営革新等支援機関の同席状況について、「全ての調整の場に同席した」が48.6%と最も多かった。また、「必要に応じて同席した」が37.4%、「初回のみ同席した」が2.0%で、合計した「同席した・計」は88.0%。一方、「1度も同席していない」は4.8%に留まった。

|   | 回答結果         | n   | %     |
|---|--------------|-----|-------|
| 1 | 全ての調整の場に同席した | 191 | 48.6  |
| 2 | 必要に応じて同席した   | 147 | 37.4  |
| 3 | 初回のみ同席した     | 8   | 2.0   |
| 4 | 1度も同席していない   | 19  | 4.8   |
| 5 | 分からない        | 28  | 7.1   |
|   | 全体           | 393 | 100.0 |



## 中小企業の経営実態動向調査

ご回答者様について記入をお願いいたします。

|       |  |       |  |
|-------|--|-------|--|
| 商号    |  |       |  |
| 回答部署名 |  | 回答者役職 |  |
| 回答者氏名 |  | 電話番号  |  |

※下記、利用された各種事業に関する内容の設問がございますが、回答者ご自身に覚えがなくとも、返済スケジュールの変更や経営改善計画の策定をされておりましたら、対応を依頼した専門家に対し、貴社における各種事業の活用有無や内容についてお聞きいただけますようお願いいたします。

専門家や認定支援機関に相談いただいた場合、チェックください → ☐

### 1. 新型コロナウイルス感染症前後の状況について

設問1. 以下の新型コロナ対策制度のうち、貴社が活用した制度についてお教えてください。（複数回答可）

- |                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| ① 雇用調整助成金          | ② 事業再構築補助金            |
| ③ 持続化給付金           | ④ 実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資） |
| ⑤ 新型コロナ特例リスケジュール支援 | ⑥ 納税・社会保険料の納付猶予       |

設問2. 貴社における中小企業活性化協議会（旧中小企業再生支援協議会、旧経営改善支援センター）が実施する、事業の利用状況についてお教えてください。（各単一回答）

|                  |                                       |                                 |                                                                                                                                                        |                    |
|------------------|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 新型コロナ特例リスケジュール支援 |                                       | ① 利用した<br>→設問6までご回答後、P3へお進みください | ② 知っていたが、利用していない<br>→その理由を下記からご選択ください<br>1.金融機関との関係悪化懸念      2.風評懸念<br>3.手続きが複雑                      4.使う必要なし<br>5.その他（                              ） | ③ 知らなかったため、利用していない |
|                  |                                       |                                 |                                                                                                                                                        |                    |
| 経営改善計画策定支援事業     | 経営改善計画策定支援（以下「405事業」という。）             | ① 利用した<br>→設問6までご回答後、P5へお進みください | ② 知っているが、利用していない<br>→その理由を下記からご選択ください<br>1.金融機関との関係悪化懸念      2.風評懸念<br>3.手続きが複雑                      4.使う必要なし<br>5.その他（                              ） | ③ 知らないため、利用していない   |
|                  | 早期経営改善計画策定支援（以下「ボスコ事業（旧ブレ405事業）」という。） | ① 利用した<br>→設問6までご回答後、P5へお進みください | ② 知っているが、利用していない<br>→その理由を下記からご選択ください<br>1.風評懸念                      2.手続きが複雑<br>3.使う必要なし                      4.その他（                              ）   | ③ 知らないため、利用していない   |
|                  |                                       |                                 |                                                                                                                                                        |                    |
| 収益力改善支援          |                                       | ① 利用した                          | ② 知っているが、利用していない                                                                                                                                       | ③ 知らないため、利用していない   |
| 再生計画策定支援         |                                       | ① 利用した                          | ② 知っているが、利用していない                                                                                                                                       | ③ 知らないため、利用していない   |
| 再チャレンジ支援         |                                       | ① 利用した                          | ② 知っているが、利用していない                                                                                                                                       | ③ 知らないため、利用していない   |

設問3. 貴社の直近の決算期から4期分の財務状況について、決算期、財務情報をお教えてください。

ご記入に関しましては、同封しております別紙をご活用ください。

| 項目                | 3期前<br>年 月期 | 2期前<br>年 月期 | 1期前<br>年 月期 | 直近<br>年 月期 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| ①売上高              | 百万円         | 百万円         | 百万円         | 百万円        |
| ② 売上原価            | 千円          | 千円          | 千円          | 千円         |
| ③ 販管費及び一般管理費      | 千円          | 千円          | 千円          | 千円         |
| ④ 人件費             | 千円          | 千円          | 千円          | 千円         |
| ⑤ 減価償却費           | 千円          | 千円          | 千円          | 千円         |
| ⑥ 営業利益            | 千円          | 千円          | 千円          | 千円         |
| ⑦ 税引前当期純利益        | 千円          | 千円          | 千円          | 千円         |
| ⑧ 現金及び預金          | 千円          | 千円          | 千円          | 千円         |
| 変動費               | 千円          | 千円          | 千円          | 千円         |
| 従業員数<br>（うち非正規雇用） | 人<br>（ 人）   | 人<br>（ 人）   | 人<br>（ 人）   | 人<br>（ 人）  |

設問4. コロナ禍以前（2019年以前）の貴社の状態では最も近い状態をお教えてください。（各単一回答）

|          |                                                          |
|----------|----------------------------------------------------------|
| 売上高      | ① 継続的な増加      ② 横ばい・維持      ③ 継続的な減少                     |
| 営業利益     | ① 黒字経営              ② 赤字経営                               |
| 資金繰り     | ① 運転資金の充足      ② 運転資金の枯渇                                 |
| 借入返済額の変更 | ① 変更していた      ② 変更していなかった                                |
| 金融機関との関係 | ① 良好                      ② 普通                      ③ 險悪 |

設問5. コロナ禍以後（2020年以降）の貴社の状態についてお教えてください。（複数回答可）

- |                  |            |                                   |
|------------------|------------|-----------------------------------|
| ① 急激な売上高の減少      | ② 急激な利益の減少 | ③ 運転資金の枯渇                         |
| ④ 業態転換（事業モデルの転換） | ⑤ 支払い遅延    | ⑥ 売上高の増加                          |
| ⑦ 利益の増加          | ⑧ 運転資金の充足  | ⑨ その他（具体的に                      ） |

設問6. 貴社における認定経営革新等支援機関への相談等の活用についてお教えてください。（単一回答）

- |                    |                |
|--------------------|----------------|
| ① 必要に応じて相談を行っている   | ② 以前、相談したことがある |
| ③ 知っているが、活用したことはない | ④ 知らない         |

※ 認定経営革新等支援機関とは、中小企業支援に関する専門的知識や実務経験が一定レベル以上にある者として、国の認定を受けた支援機関です。（税理士、税理士法人、公認会計士、中小企業診断士、商工会・商工会議所、金融機関等）

新型コロナ特例リスケジュール支援、経営改善計画策定支援事業をどちらも利用していない場合、

アンケートは以上になります。ご協力いただきましてありがとうございます。

同封しております、返送用封筒にて返送をいただけますよう、お願い申し上げます。

2. 新型コロナ特例リスクスケジュール支援の利用に関する設問

設問7～18 に関しては、設問2にて新型コロナ特例リスクスケジュール支援を利用したと回答された方のみ  
ご回答ください。

設問7. 新型コロナ特例リスクスケジュール支援（以下「特例リスク」という。）の利用時期をお教えてください。

|      |   |   |   |   |   |
|------|---|---|---|---|---|
| 利用期間 | 年 | 月 | ～ | 年 | 月 |
|------|---|---|---|---|---|

設問8. 特例リスクで利用した金融機関の支援についてお教えてください。（複数回答可）

① 元本返済の猶予

② 元本返済の減免

③ 新規融資

④ その他（具体的に）

設問9. 特例リスクは誰から勧められて利用したかお教えてください。（単一回答）

① 税理士/税理士法人

② 中小企業診断士

③ 公認会計士

④ その他民間コンサル

⑤ メインバンク

⑥ メインバンク以外の

⑦ 商工会/商工会議所

⑧ 自社で調べた金融機関

⑨ 分からない

⑩ その他（具体的に）

設問10. 特例リスクを利用した際に、調整を実施した金融機関をお教えてください。（複数回答可）

① 都市銀行

② 地方銀行

③ 信用金庫

④ 信用組合

⑤ その他（具体的に）

設問11. 特例リスクで事業継続アクションプランの作成有無についてお教えてください。（単一回答）

① 作成した →設問12へ

② 作成していない →設問14へ

設問12. 事業継続アクションプラン策定時に掲げた、今後の取組計画についてお教えてください。（複数回答可）

① 収支改善のためのコストカット

② 新規取引先開拓による売上高増加

③ 新規事業・新商品への取組

④ ビジネスモデル改善による事業見直し

⑤ その他（具体的に）

設問13. 事業継続アクションプランの取組状況についてお教えてください。（単一回答）

① 取組は完了した

② 現在、取り組んでいる

③ まだ取り組めていない

設問14. 特例リスクを活用したことによる効果についてお教えてください。

|                    |                                                                                                             |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 金融機関との関係<br>（単一回答） | ① 改善した    ② 変わらない    ③ 悪化した                                                                                 |
| 取引先との関係<br>（単一回答）  | ① 改善した    ② 変わらない    ③ 悪化した                                                                                 |
| 事業活動<br>（複数回答可）    | ① 現状を見直し、事業転換・新規事業への取組を行った<br>② 収支改善のためにコストカットを行った<br>③ 取引先の新規開拓を行った<br>④ 特段の取組は行わなかった（現状維持）<br>⑤ その他（具体的に） |

設問15. 特例リスクの利用後の中小企業活性化協議会（旧中小企業再生支援協議会、旧経営改善支援センター）との関わり方についてお教えてください。（複数回答可）

① 計画の内容等について必要に応じ相談している

② 必要に応じて適切な専門家を紹介してもらった

③ 金融機関との調整を継続して行ってくれる

④ 特に関わりはない

設問16. 特例リスクの利用後の新規投資の実施有無についてお教えてください。（複数回答可）

① 既存設備入れ替え

② 土地・建物の購入

③ 既存事業の生産性や生産量向上への設備導入

④ 新規事業に必要な設備導入

⑤ IT化に向けた設備・機器導入

⑥ 新規雇用や従業員教育等の人材投資

⑦ 新型コロナウイルスへの対策

⑧ 新規投資は行っていない

⑨ その他（具体的に）

設問17. 特例リスクを利用しての満足度をお教えてください。（単一回答）

① 大変満足している

② 満足している

③ どちらでもない

④ 不満である

⑤ 大変不満である

設問18. 特例リスクを利用しなかった場合、貴社にはどのような影響があったと想定されるかお教えてください。（複数回答可）

① 支払い遅延

② 廃業の検討

③ 倒産の検討

④ 資産の売却による資金調達

⑤ 他行からの運転資金融資の検討

⑥ 従業員の削減

⑦ 給与の削減

⑧ 他施策の利用

⑨ 特に影響はなかった

⑩ その他（具体的に）

経営改善計画策定支援事業を利用していない場合、アンケートは以上になります。  
ご協力いただきましてありがとうございました。  
同封しております、返送用封筒にて返送をいただけますよう、お願い申し上げます。



3. 経営改善計画策定支援事業（405 事業・ボスコロ事業（旧ブレ 405 事業））利用者に関する設問

405 事業とボスコロ事業（旧 ブレ 405 事業）を両方利用された方は、直近で使用了事業をご回答ください。

また、同事業において策定した「経営改善計画」をご準備ください。

設問19. 貴社が直近で利用した事業についてお教えてください。（単一回答）

- ① 405 事業
- ② ボスコロ事業（旧 ブレ 405 事業）

設問20. 405 事業/ボスコロ事業（旧ブレ 405 事業）の利用時期をお教えてください。

|      |           |
|------|-----------|
| 利用期間 | 年 月 ～ 年 月 |
|------|-----------|

設問21. 405 事業/ボスコロ事業（旧ブレ 405 事業）利用前後 3 年間における財務状況についてお教えてください。

ご記入に関しましては、同封しております別紙をご利用ください。

※利用期間が複数年にまたがる場合は、着手した年の決算を「利用年」に記載してください

※設問 3 にてご回答いただいた決算期と同一の場合はご記載は不要です。

例) 405 事業/ボスコロ事業の着手開始が 2017 年の場合、

「利用 1 年前」：2016 年、「利用年」：2017 年、「利用 1 年後」：2018 年、「利用 3 年後」：2020 年

| 項目   | 利用 1 年前<br>2016 年 3 月期 | 利用年<br>2017 年 3 月期 | 利用 1 年後<br>2018 年 3 月期 | 利用 3 年後<br>2020 年 3 月期 |
|------|------------------------|--------------------|------------------------|------------------------|
| 売上高  | 4 0 百万円                | 3 5 百万円            | 4 0 百万円                | 5 0 百万円                |
| 営業利益 | 1 0 千円                 | 5 千円               | 1 0 千円                 | 1 5 千円                 |

| 項目                | 利用 1 年前<br>年 月期 | 利用年<br>年 月期 | 利用 1 年後<br>年 月期 | 利用 3 年後<br>年 月期 |
|-------------------|-----------------|-------------|-----------------|-----------------|
| ① 売上高             | 百万円             | 百万円         | 百万円             | 百万円             |
| ② 売上原価            | 千円              | 千円          | 千円              | 千円              |
| ③ 販管費及び<br>一般管理費  | 千円              | 千円          | 千円              | 千円              |
| ④ 人件費             | 千円              | 千円          | 千円              | 千円              |
| ⑤ 減価償却費           | 千円              | 千円          | 千円              | 千円              |
| ⑥ 営業利益            | 千円              | 千円          | 千円              | 千円              |
| ⑦ 税引き前<br>当期純利益   | 千円              | 千円          | 千円              | 千円              |
| 変動費               | 千円              | 千円          | 千円              | 千円              |
| 従業員数<br>(うち非正規雇用) | 人<br>( 人 )      | 人<br>( 人 )  | 人<br>( 人 )      | 人<br>( 人 )      |

- ① 売上高の減少
- ② 利益の減少
- ③ 支払い遅延
- ④ 供給不足による原材料不足
- ⑤ 原材料・エネルギーなどのコストアップ
- ⑥ 取引先の減少
- ⑦ 内製化
- ⑧ 既存技術を活用した新規分野への参入
- ⑨ IT の利活用

設問23. 405 事業/ボスコロ事業（旧ブレ 405 事業）は誰から勧められて利用したかお教えてください。（単一回答）

- ① 税理士/税理士法人
- ② 中小企業診断士
- ③ 公認会計士
- ④ その他民間コンサル
- ⑤ メインバンク
- ⑥ メインバンク以外の
- ⑦ 商工会/商工会議所
- ⑧ 自社で調べた
- 金融機関
- ⑨ 分からない
- ⑩ その他（具体的に

設問24. 405 事業/ボスコロ事業（旧ブレ 405 事業）の支援は誰から受けたかお教えてください。（単一回答）

- ① 税理士/税理士法人
- ② 中小企業診断士
- ③ 公認会計士
- ④ その他民間コンサル
- ⑤ メインバンク
- ⑥ メインバンク以外の
- ⑦ 商工会/商工会議所
- ⑧ 弁護士
- 金融機関
- ⑨ 分からない
- ⑩ その他（具体的に

設問25. 策定した経営改善計画の内容をお教えてください。（複数回答可）

| ↓に○を<br>付けて<br>ください | 事業継続アクションプラン<br>の内容     | 詳細・具体例                                                    |
|---------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                     | ① ビジネスモデル俯瞰図            | ビジネス全体の構造や流れを把握し、事業の構造や事業の特徴、損益構造などをわかりやすく整理した図表          |
|                     | ② SWOT 分析               | 内部環境と外部環境から要因分析する事で自社の状況を客観的に把握し、マーケティング戦略を立案するためのフレームワーク |
|                     | ③ 計数管理表の策定              | 資金繰実績表、資産保全状況表の策定                                         |
|                     | ④ 収支構造分析                | 自社全体の収益構造だけでなく、部門別・商品別などの収益構造を分析                          |
|                     | ⑤ 経営課題の明確化<br>及び解決計画の策定 | 経営課題明確化、課題解決及び行動計画の策定                                     |
|                     | ⑥ 計数計画の策定               | 数値計画策定（B/S,P/L 等）、資金繰計画の策定                                |
|                     | ⑦ 金融支援の検討               | 返済猶予、減免、借換融資、新規融資などの検討                                    |
|                     | ⑧ 伴走支援方法の検討             | 策定した経営改善計画が計画通りに進捗し経営改善が図られているかどうか、認定支援機関の確認・分析アドバイス等を検討  |
|                     | ⑨ 何を策定したか分からない          |                                                           |
|                     | ⑩ その他（具体的に              |                                                           |

設問26. 405 事業/ボスコロ事業（旧ブレ 405 事業）を活用したことにより、どのような効果があったかお教えください。

|                    |                                                                                                                                                    |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 金融機関との関係<br>(単一回答) | ① 改善した      ② 変わらない      ③ 悪化した                                                                                                                    |
| 取引先との関係<br>(単一回答)  | ① 改善した      ② 変わらない      ③ 悪化した                                                                                                                    |
| 事業活動<br>(複数回答可)    | ① 現状を見直し、事業転換・新規事業への取組を行った<br>② 収支改善のためにコストカットを行った<br>③ 取引先の新規開拓を行った<br>④ 新規投資を実施した<br>⑤ 経営方針について従業員と共有できた<br>⑥ 特段の取組は行わなかった（現状維持）<br>⑦ その他（具体的に ) |

設問27. 405 事業/ボスコロ事業（旧ブレ 405 事業）における計画を策定支援した支援機関との関わり方についてお教えください。（複数回答可）

- ① 月に 1 回以上、財務状況や計画の進捗を報告して
- ② 計画の内容等について、必要に応じ相談している
- ③ 必要に応じて適切な専門家を紹介してもらった
- ④ 金融機関との調整を継続して行ってくれる
- ⑤ 特に関わりはない

設問28. 405 事業/ボスコロ事業（旧ブレ 405 事業）の利用後の新規投資の実施有無についてお教えください。（複数回答可）

- ① 既存設備入れ替え
- ② 土地・建物の購入
- ③ 既存事業の生産性や生産量向上への設備導入
- ④ 新規事業に必要な設備導入
- ⑤ IT 化に向けた設備・機器導入
- ⑥ 新規雇用や従業員教育等の人材投資
- ⑦ 新型コロナウイルスへの対策
- ⑧ 新規投資は行っていない
- ⑨ その他（具体的に )

設問29. 405 事業/ボスコロ事業（旧ブレ 405 事業）を利用しての満足度をお教えください。（単一回答）

- ① 大変満足している
- ② 満足している
- ③ どちらでもない
- ④ 不満である
- ⑤ 大変不満である

設問30. 405 事業/ボスコロ事業（旧ブレ 405 事業）を利用しなかった場合、貴社にはどのような影響があったと想定されるかお教えください。（複数回答可）

- ① 支払い遅延
- ② 廃業の検討
- ③ 倒産の検討
- ④ 経営改善計画等の計画は策定しなかった
- ⑤ 認定支援機関は活用しなかった
- ⑥ 従業員の削減
- ⑦ 金融支援の活用断念
- ⑧ 他施策の利用
- ⑨ 特に影響はなかった
- ⑩ その他（具体的に )

設問31. 貴社が 405 事業で利用した金融機関の支援についてお教えください。（複数回答可）

- ① 元本返済の猶予
- ② 元本返済の減免
- ③ 借換融資
- ④ 新規融資
- ⑤ その他（具体的に

設問32. 405 事業を利用した際に、調整を実施した金融機関をお教えください。（複数回答可）

- ① 都市銀行
- ② 地方銀行
- ③ 信用金庫
- ④ 信用組合
- ⑤ その他（具体的に

設問33. 405 事業を利用した際に、金融機関との調整に認定経営革新等支援機関も同席しましたかお教えください。（単一回答）

- ① 全ての調整の場に同席した
- ② 必要に応じて同席した
- ③ 初回のみ同席した
- ④ 1 度も同席していない
- ⑤ 分からない

アンケートは以上になります。ご協力いただきましてありがとうございました。  
同封しております、返送用封筒にて返送をいただけますよう、お願い申し上げます。