



感染症拡大で浮き彫りとなった企業の課題とその対応
～デジタル化等を通じた事業の再構築～
(財務局調査)

財務省

令和2年10月28日

財務局調査の概要等

1. 調査の概要

新型コロナウイルス感染症の拡大によって浮き彫りとなった企業の課題とその対応を把握するため、各財務局等が管内の企業等に調査（ヒアリング）を行い、その結果を公表する。

- (1) 調査期間：令和2年9月中旬～10月中旬
- (2) 調査対象：各財務局が管内経済情勢報告を取りまとめる際に従来から継続的にヒアリングを実施している企業等。全国計1,328社。
- (3) 調査方法：各財務局においてヒアリング調査を行い、回答を分類。

2. 企業規模別、調査時期別及び業種別の回答状況

企業規模	回答企業数
大企業（資本金10億円以上）	681社
中堅企業（資本金1億円以上10億円未満）	313社
中小企業（資本金1億円未満）	323社
商業組合や公的な団体等	11社
合計	1328社

	業種	回答企業数
製造業	18 食料品製造業	62社
	20 繊維工業	11社
	22 木材・木製品製造業	6社
	24 パルプ・紙・紙加工品製造業	15社
	25 印刷・同関連業	1社
	26 化学工業	56社
	27 石油製品・石炭製品製造業	5社
	30 窯業・土石製品製造業	24社
	31 鉄鋼業	33社
	32 非鉄金属製造業	12社
	33 金属製品製造業	22社
	51 はん用機械器具製造業	16社
	34 生産用機械器具製造業	73社
	37 業務用機械器具製造業	15社
	35 電気機械器具製造業	41社
	29 情報通信機械器具製造業	64社
	36 自動車・同附属品製造業	49社
	38 その他の輸送用機械器具製造業	25社
	39 その他の製造業	19社
小計	549社	

	業種	回答企業数
非製造業	01 農業、林業	6社
	08 漁業	1社
	10 鉱業、採石業、砂利採取業	0社
	15 建設業	79社
	70 電気業	1社
	71 ガス・熱供給・水道業	1社
	60 情報通信業	12社
	61 陸運業	34社
	64 水運業	3社
	69 その他の運輸業	8社
	40 卸売業	15社
	49 小売業	423社
	59 不動産業	34社
	77 リース業	9社
	73 その他の物品賃貸業	2社
	75 宿泊業	53社
	50 飲食サービス業	23社
	76 生活関連サービス業	32社
	79 娯楽業	9社
	74 広告業	2社
	82 純粋持株会社	3社
	83 その他の学術研究、専門・技術サービス業	1社
	80 医療、福祉業	1社
	85 教育、学習支援業	0社
	86 職業紹介・労働者派遣業	9社
	89 その他のサービス業	8社
	91 銀行業	9社
	92 貸金業等	0社
	93 金融商品取引業	1社
	94 その他の金商	0社
	95 生命保険業	0社
	96 損害保険業	0社
	97 その他の保険業	0社
小計	779社	
合計	1328社	

3. 財務局等の管轄区域

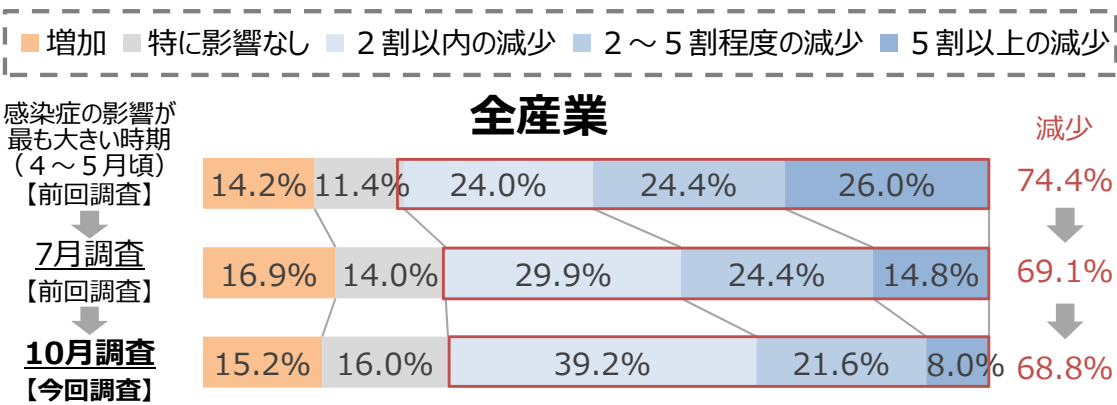
財務局等	管轄都道府県	本局所在地
北海道財務局	北海道	札幌市
東北財務局	宮城県、岩手県、福島県、秋田県、青森県、山形県	仙台市
関東財務局	埼玉県、東京都、神奈川県、千葉県、山梨県、茨城県、栃木県、群馬県、長野県、新潟県	さいたま市
北陸財務局	石川県、富山県、福井県	金沢市
東海財務局	愛知県、静岡県、三重県、岐阜県	名古屋市
近畿財務局	大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、和歌山県、滋賀県	大阪市
中国財務局	広島県、鳥取県、島根県、岡山県、山口県	広島市
四国財務局	香川県、愛媛県、徳島県、高知県	高松市
九州財務局	熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県	熊本市
福岡財務支局	福岡県、佐賀県、長崎県	福岡市
沖縄総合事務局	沖縄県	那覇市

4. 注意事項

- 結果数値（％）は小数点第2位を四捨五入しているため、合計が100.0%にならない場合がある。
- ヒアリング先が支社・支店・営業所等の場合は、当該支社等に係る状況として回答している。商業組合や公的な団体等（11団体）については、便宜上非製造業として処理している。
- 「地域別（財務局等の管轄区域別）」における各地域の数字は、集計対象企業の規模や数に差があるため、単純に比較することはできない点に留意。

1. 企業の業績（平常時と比較した水準感）

- 平常時と比較して、10月調査時点の業績は、69%の企業が「減少」と回答するなど、依然として厳しい状況が続いている。
- 一方、業種別では、社会経済活動のレベルを引き上げていなかで、世界的な需要回復やGo Toキャンペーン等の各種政策の効果により、「5割以上の減少」の割合は、自動車製造業やサービス業（宿泊・飲食等）などで着実に改善している。
- 地域別では、前回調査で「減少」と回答した企業が多かった首都圏や東海、近畿の大都市圏等では足下で改善がみられる一方、「減少」が少なかった一部地域では悪化がみられており、感染症の影響が全国に広がるなかで、地域差は縮小している。



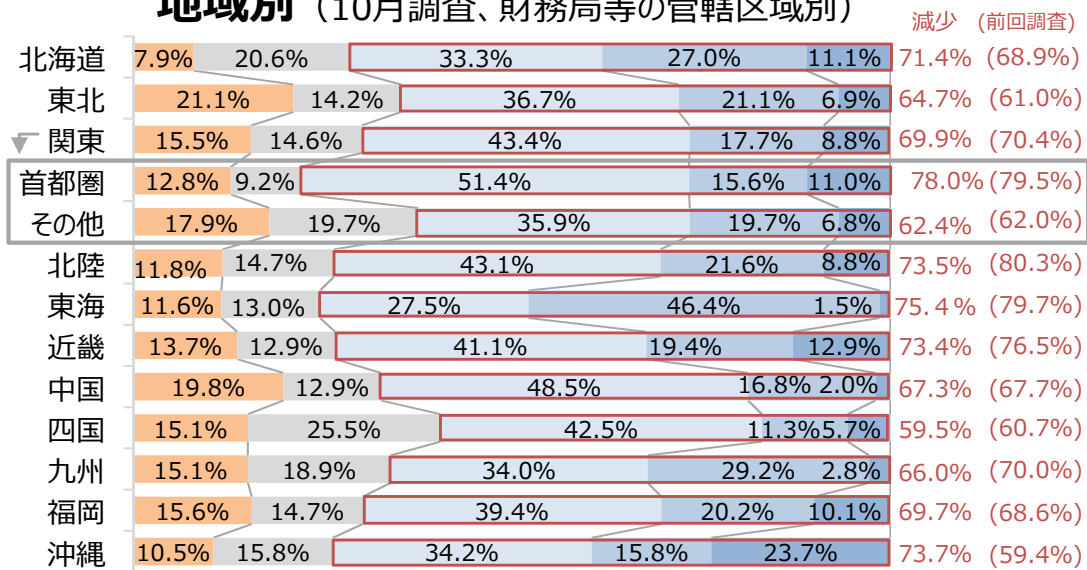
規模・業種別（10月調査）

	増加	影響なし	減少	5割以上の減少	
				今回調査	前回調査
大企業	14%	15%	71%	8%	(12%)
中堅企業	14%	18%	68%	8%	(14%)
中小企業	19%	16%	65%	9%	(19%)

	増加	影響なし	減少	5割以上の減少	
				今回調査	前回調査
製造業	5%	20%	75%	3%	(9%)
食品製造	23%	15%	63%	2%	(11%)
化学	4%	20%	76%	0%	(0%)
生産用機械	1%	25%	74%	10%	(20%)
情報通信機械	13%	9%	78%	0%	(5%)
自動車	0%	16%	84%	6%	(33%)

	増加	影響なし	減少	5割以上の減少	
				今回調査	前回調査
非製造業	22%	14%	64%	12%	(19%)
建設	1%	48%	51%	1%	(3%)
不動産	0%	21%	79%	0%	(12%)
運輸	4%	4%	91%	31%	(38%)
宿泊・飲食サービス	0%	3%	97%	41%	(84%)
その他サービス	3%	8%	89%	57%	(67%)
小売	39%	10%	51%	1%	(4%)
百貨店	2%	0%	98%	0%	(9%)
スーパー	71%	5%	24%	1%	(0%)
コンビニ	3%	13%	85%	0%	(0%)
ドラッグストア	63%	9%	28%	6%	(6%)
家電量販店	57%	26%	17%	0%	(0%)
自動車販売	5%	17%	78%	2%	(3%)

地域別（10月調査、財務局等の管轄区域別）



増加 巣ごもり需要により嗜好性の少ない定番食品や健康食品は増加傾向にある。
 【食料品製造・中小・九州】

減少 完成車メーカーの販売・生産台数が回復してきたため、車載部品の売上高も前年比▲10%程度まで戻ってきている。
 【自動車/同付属品・大・東海】

6～8月も前年比▲60%と非常に厳しい状況が続いていたが、Go To トラベルが開始されてからは来客者も増加している。密を避けつつの営業ではあるが、足下では前年比▲20%まで回復する見込み。
 【宿泊・中小・関東】

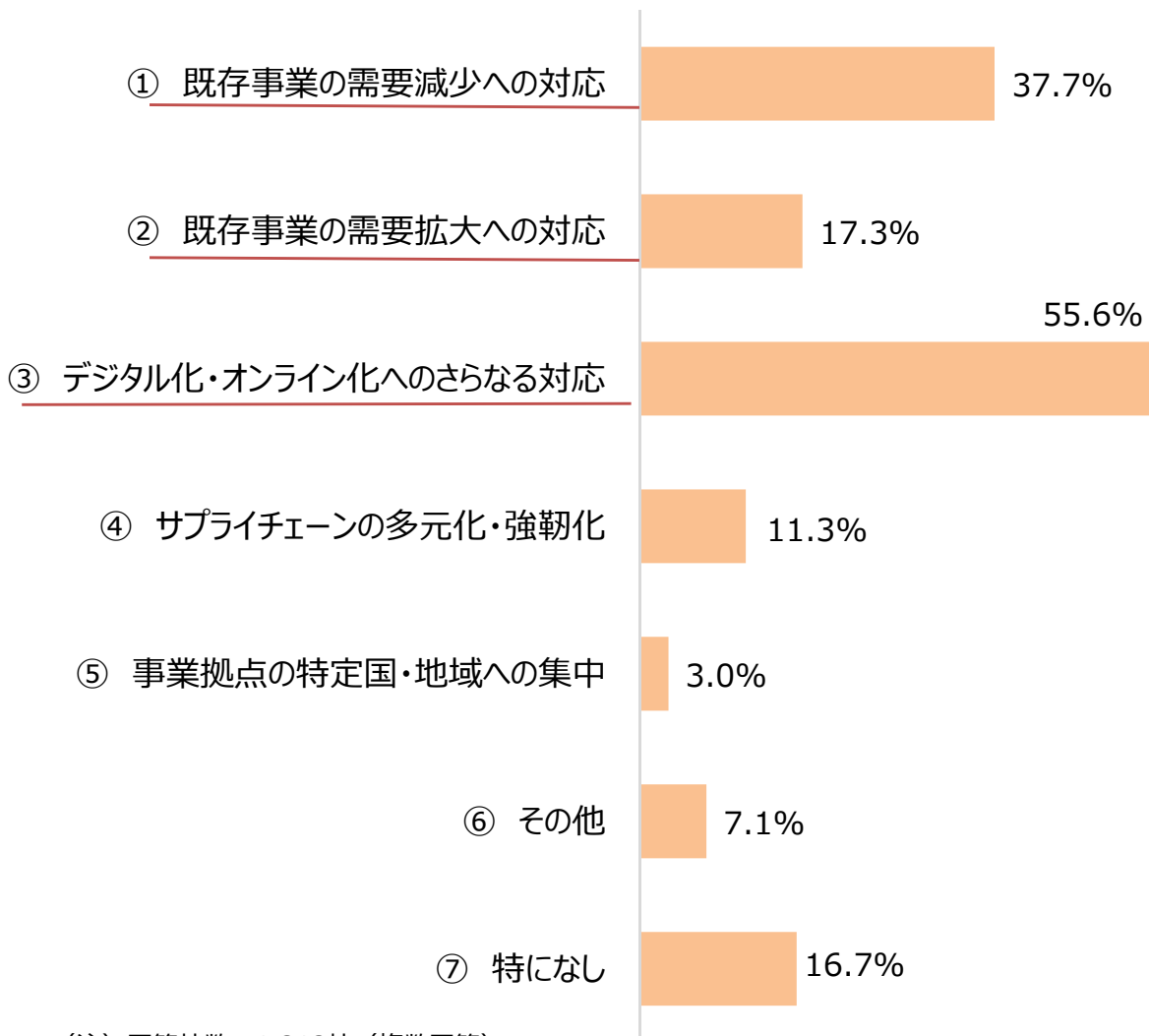
海外旅行やインバウンドは壊滅。国内旅行は、個人需要がGo To トラベルにより動きは出てきたものの、法人需要がまだまだ厳しい。
 【旅行代理店・大・北陸】

(注1) 「業績」とは、原則、売上高を指すが、一部の企業は他の指標（来店客数、販売個数、受注額等）で回答。(注4) 「地域別」の回答社数は、北海道:126社、東北:218社、関東:226社(首都圏:109社、その他:117社)、
 (注2) 「前回調査」は、財務省「新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響とその対応」(令和2年8月4日)。北陸:102社、東海:69社、近畿:124社、中国:101社、四国:106社、九州:106社、福岡:109社、沖縄:38社
 (注3) 回答社数：1,325社 (注5) 「首都圏」は、埼玉、東京、神奈川、千葉。関東「その他」は、山梨、茨城、栃木、群馬、長野、新潟。

2. 感染症拡大で浮き彫りとなった課題

- 感染症拡大で浮き彫りとなった企業の課題は、販売・事務処理などの「デジタル化・オンライン化」（56%）が最も多い。
- また、宿泊・飲食サービス業などにおける「既存事業の需要減少」（38%）や巣ごもり需要などの「既存事業の需要拡大」（17%）への対応をあげる企業も目立った。

<課題の具体例>



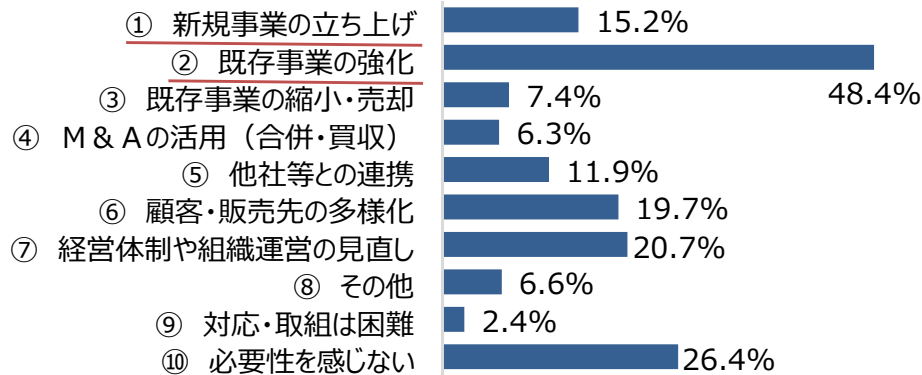
- サービス業（宿泊・飲食、旅客等）での来客数減少
- 小売業におけるリアル店舗での売上減少
- 製造業の輸出減少
- 巣ごもり需要への対応
- デジタル製品の需要増加に伴う対応
- 対面営業・販売への過度な依存
- WEB会議などの社内ITインフラの未整備
- 紙ベースでの事務手続き（契約、商品発注等）
- 原材料・部品の調達が少ないサプライヤーに依存
- 在庫管理の不徹底
- 売上が感染拡大地域（都市部等）に集中
- 特定部品を一部の海外工場でのみ生産
- BCP対応の脆弱性

(注) 回答社数：1,313社（複数回答）

3. 課題への対応

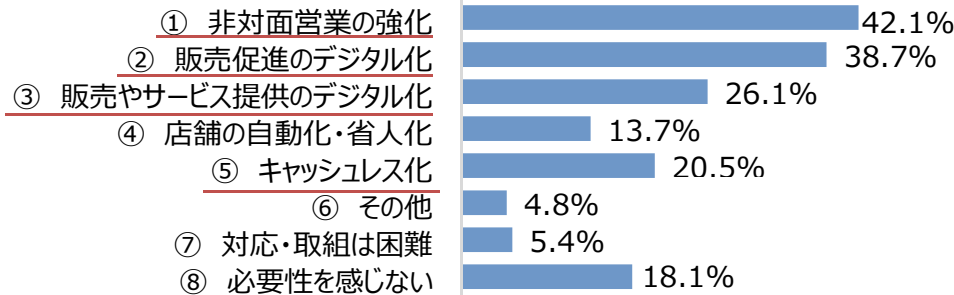
- 感染症拡大で浮き彫りとなった企業の課題への対応として、事業再編に向けた取組では、「既存事業の強化」(48%)のほか、一部では新たな日常に向けた「新規事業の立ち上げ」(15%)との回答もみられた。
- 顧客接点や営業・販売手法の見直しでは、オンラインを活用した「非対面営業の強化」(42%)のほか、ビッグデータの活用やEコマースの拡充、キャッシュレス決済といった各種デジタル化に向けた取組も多くみられた。
- サプライチェーンの強化・事業拠点の見直しでは、「調達先の多様化」(22%)やサプライチェーン・事業拠点の「デジタル化やロボットの活用」(①15%、②12%)との回答もみられた。

事業再編



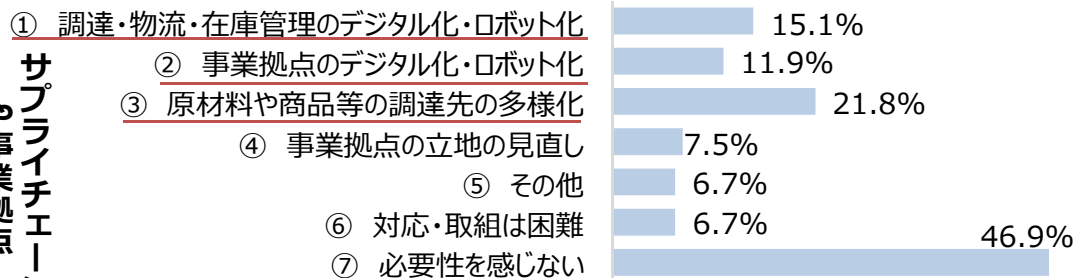
- ① 他社とオンライン診療支援ツールを取り扱う合併会社を設立。【化学・大・北陸】
- ① 既存の宅配事業を強化するほか、ビジネスパーソン等の一人客の取り込みに注力するため、新業態の店舗を展開する。【飲食サービス・中堅・北海道】
- ② ネットスーパーが伸びており、県民のニーズを肌で感じていることから、更に品揃えを増やすなどして力を入れていきたい。【スーパー・大・沖縄】

顧客接点や営業・販売手法



- ① 素材データをデジタル化してプラットフォームに掲載することで、バーチャルサンプルを顧客に対して迅速に提供可能としたほか、一部でWEB販売も開始した。
- ③ 【生産用機械・大・近畿】
- ① 外食の個人経営者が営業マンを介さずに商品を発注できるように業務用アプリを開発。既に顧客の約20%がアプリを導入済みである。【食料品製造・中堅・四国】
- ② 従来は不特定多数にチラシを配布していたが、個人の購入履歴などのビッグデータをAIで分析して、その人向けのおすすめ商品を提案。また、無人店舗やセルフレジの導入などにも取り組んでいる。【スーパー・大・関東】

サプライチェーンや事業拠点

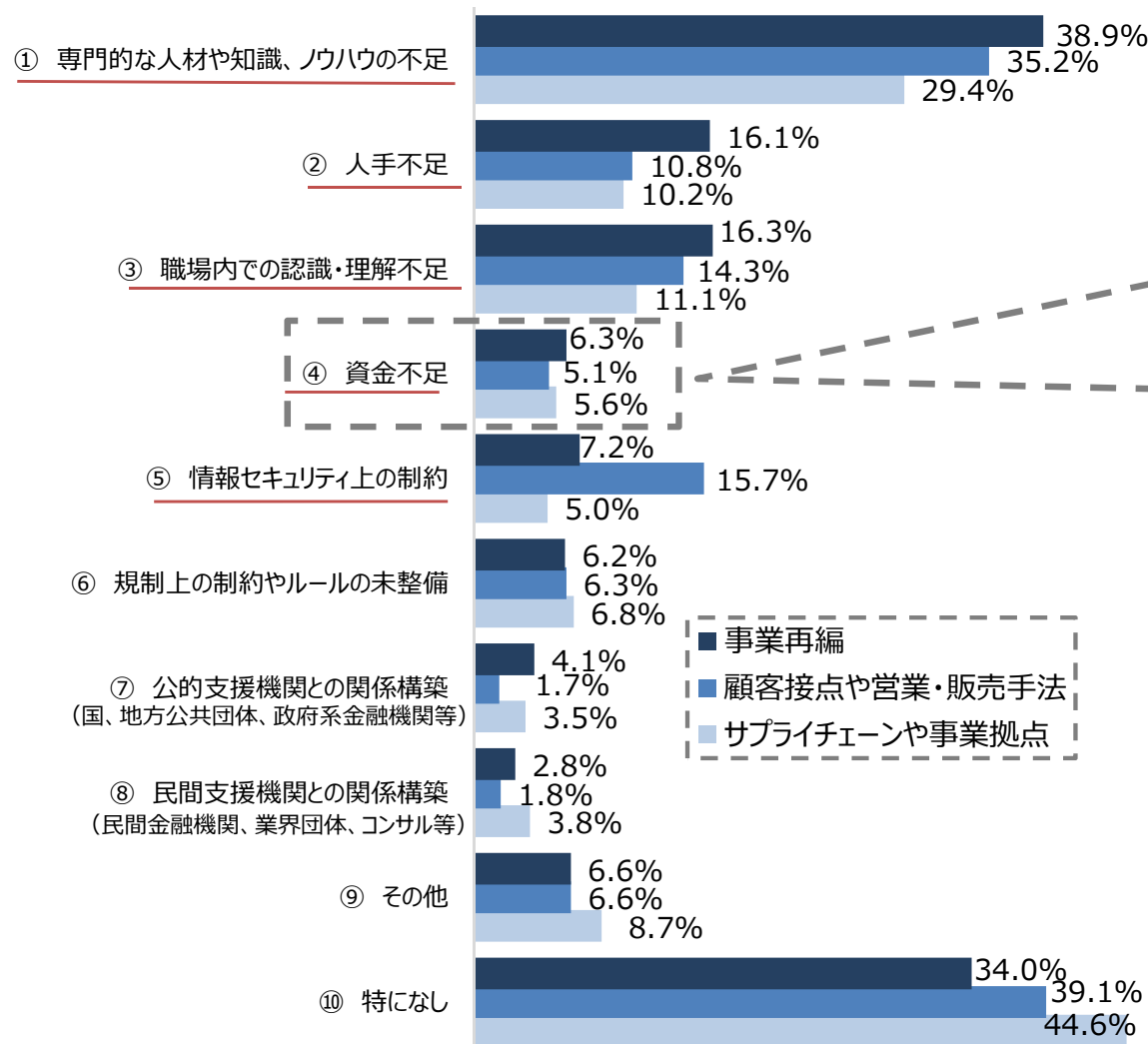


- ① 9月から店舗でAIが商品の発注作業を担うシステムを導入。現在は寿司や総菜のみだが、今後は加工食品等にも対象を拡大する。【ショッピングセンター・大・東北】
- ① 国内工場生産する車両に必要な部品・部材の品目数や、海外を含めた部品メーカーの情報を管理するシステムを構築し、サプライチェーン情報の把握にかかる時間を大幅に短縮している。【自動車/同付属品・大・東海】
- ③ コロナの影響で海外からの部品調達が一時滞ったこともあり、調達先の多元化を進めている。特に中国一極集中の回避が必要。【自動車/同付属品・大・東海】

(注) 回答社数(複数回答): 事業再編 1,292社、顧客接点や営業・販売手法 1,295社、サプライチェーンや事業拠点 1,274社

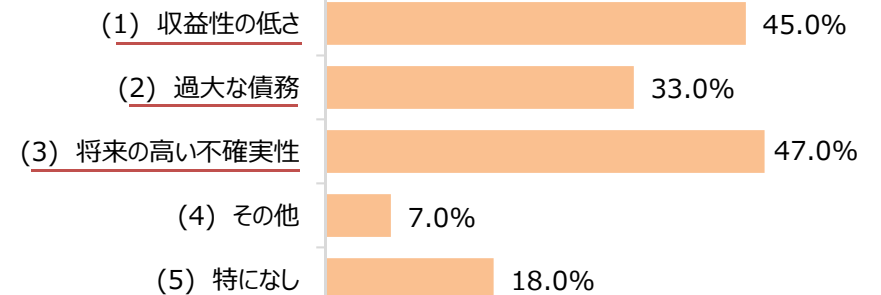
4. 課題への対応を進める上でのボトルネック

- 課題への対応を進める上でのボトルネックとして、デジタル化等の専門人材の不足や職場内での理解不足（①～③）が最も多い。また、顧客接点や営業・販売手法の見直しを進める上では、「情報セキュリティ上の制約」（16%）もみられた。
- 「資金不足」（6%前後）と回答した企業のうち、今後の資金調達を行う上で、「将来の高い不確実性」（47%）や「収益性の低さ」（45%）、「過大な債務」（33%）が障害となる企業が多かった。



(注1) 回答社数：事業再編934社、顧客接点や営業・販売手法1,036社、サプライチェーンや生産拠点664社（いずれも複数回答）

<資金調達上のボトルネック>



(注2) 回答社数：100社（複数回答、左記グラフで「④資金不足」を選択した企業）

- ① 本年10月よりスタートするE Cサイトについて、適任者が社内におらず、専任スタッフの不足を感じているため、中途採用を検討している。【繊維・中堅・近畿】
- ⑤ オンラインでの顧客対応が増加するため、情報漏洩防止等、セキュリティ対策強化が必要である。遠隔監視により取得した運転データの取扱いに関する顧客との契約を締結していく。【はん用機械・大・福岡】
- ② 新型コロナの影響で有効求人倍率は下がりつつあるが、介護職は依然として人手不足が継続中。介護現場でのロボットやICT等の活用に加え、人材確保には継続的な処遇改善が必要不可欠である。【医療/福祉・大・関東】
- ① リアル店舗の販売が最優先の考えが社内でも根強く、WEB等の取組は弱い。また、資金が乏しいため、決済システムなどの導入も遅れている。リアル店舗を持つ小売業は、高い人件費などから低収益体質であり、特に地方は人口減少と販売チャネルの多様化で資金調達も厳しい状況である。【百貨店・北陸】
- ④ 新型コロナの影響による業績悪化で借入金が増加。事業の再構築を行う上でも資金面での制約を余儀なくされている。【飲食サービス・大・関東】

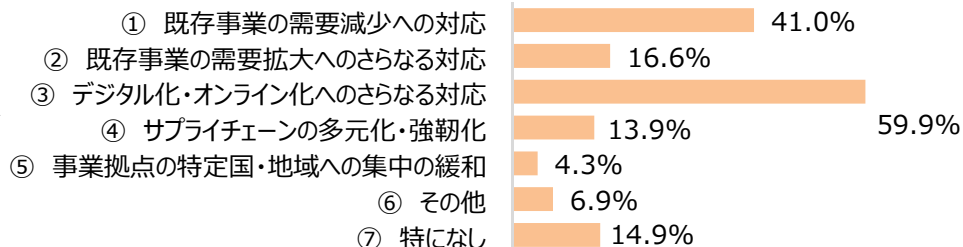
<参考> 規模別・業種別①

<感染症拡大で浮き彫りとなった課題>

<事業再編>

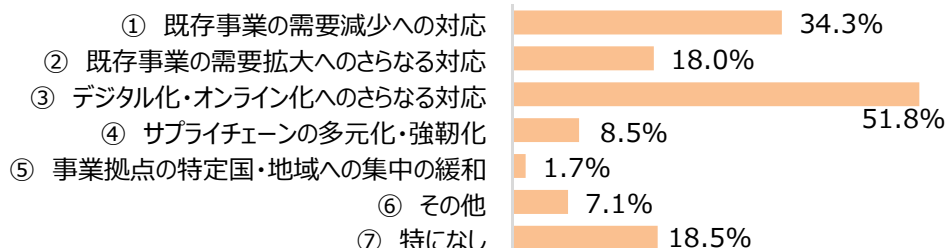
規模別

大企業



(注1) 回答社数：670社（複数回答）

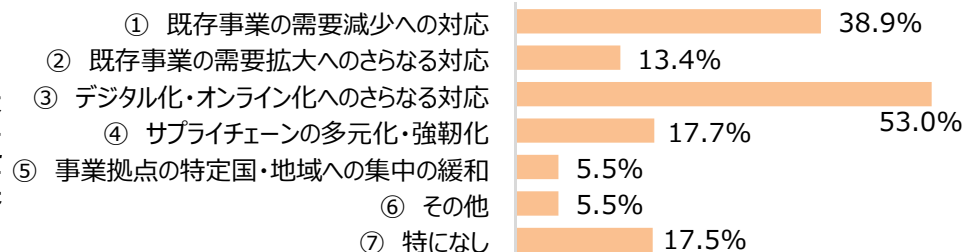
中堅・中小企業



(注2) 回答社数：633社（複数回答）

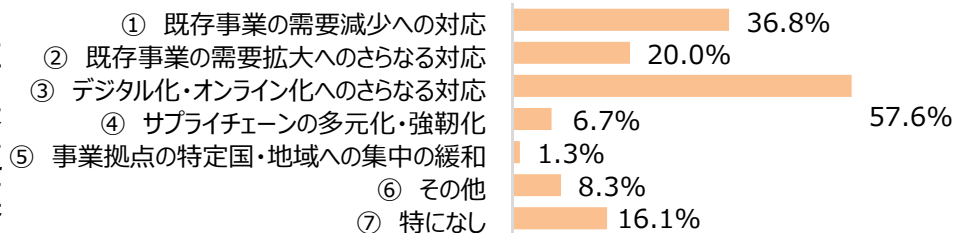
業種別

製造業

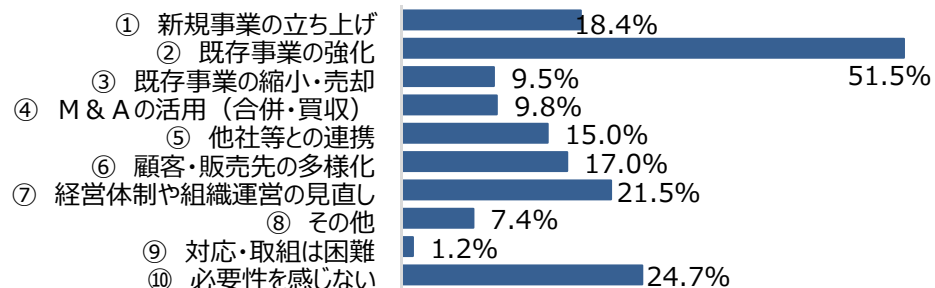


(注3) 回答社数：543社（複数回答）

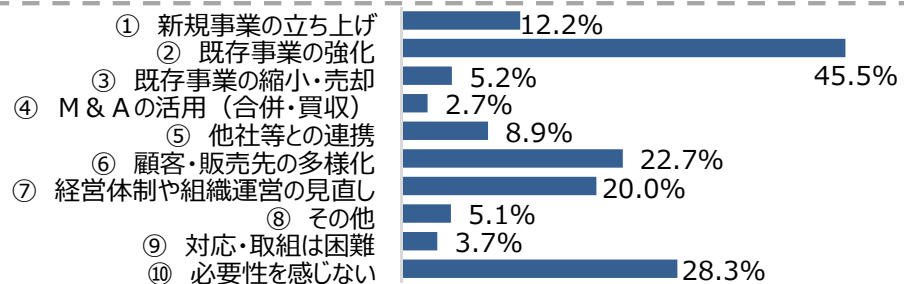
非製造業



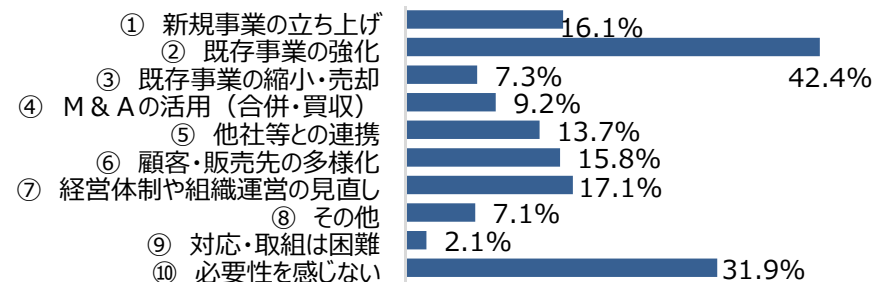
(注4) 回答社数：771社（複数回答）



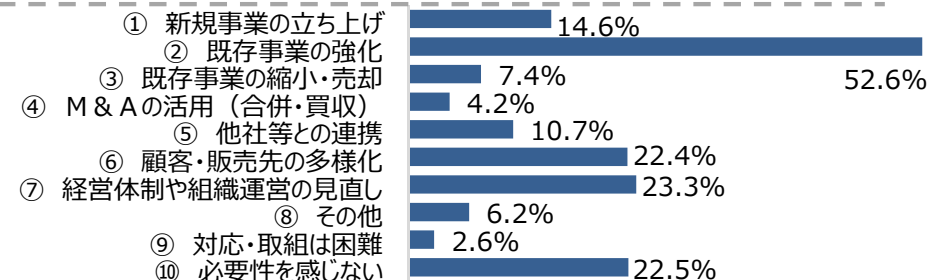
(注5) 回答社数：652社（複数回答）



(注6) 回答社数：629社（複数回答）



(注7) 回答社数：533社（複数回答）



(注8) 回答社数：759社（複数回答）

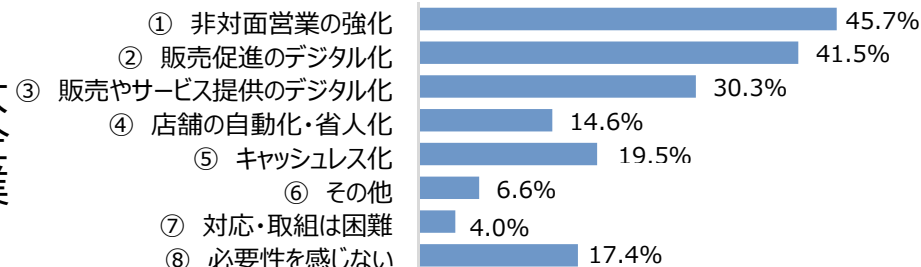
<参考> 規模別・業種別②

<顧客接点や営業・販売手法>

<サプライチェーンの強化・事業拠点>

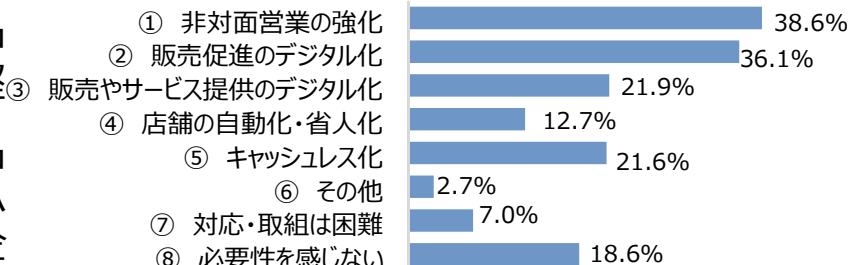
規模別

大企業



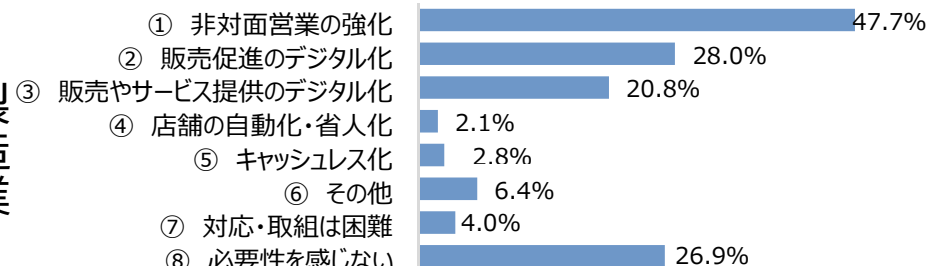
(注1) 回答社数：656社（複数回答）

中堅・中小企業



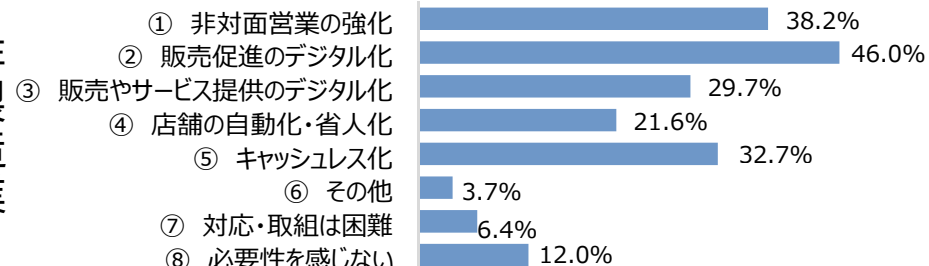
(注2) 回答社数：629社（複数回答）

製造業

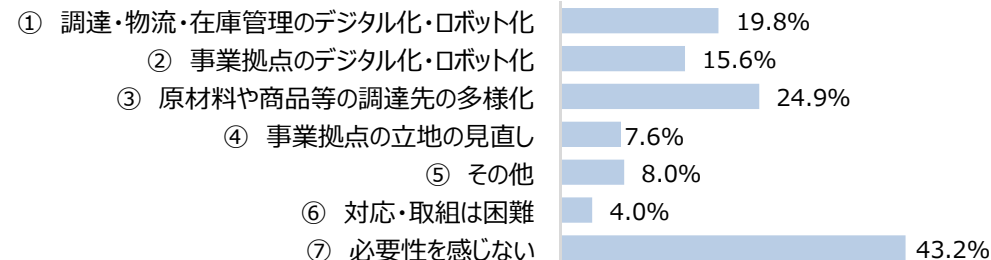


(注3) 回答社数：528社（複数回答）

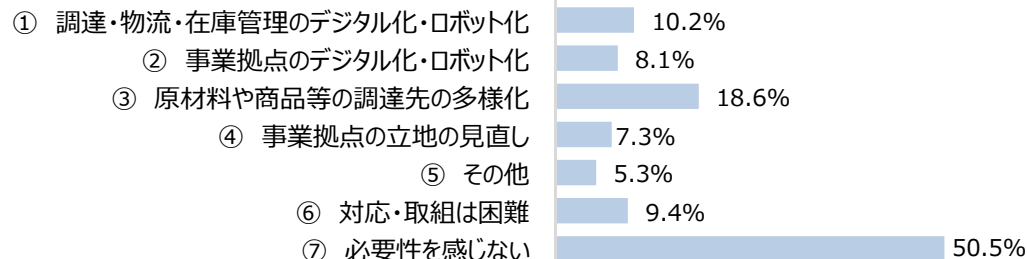
非製造業



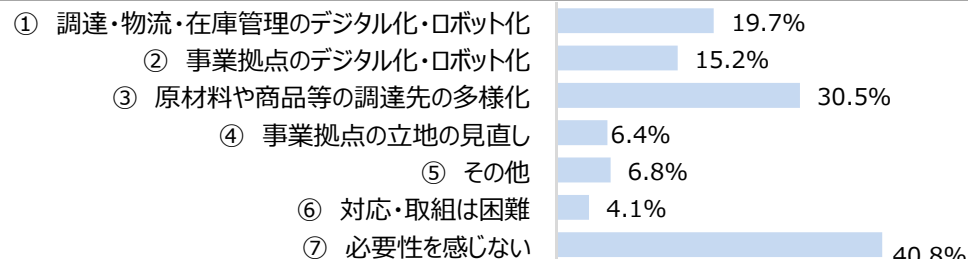
(注4) 回答社数：767社（複数回答）



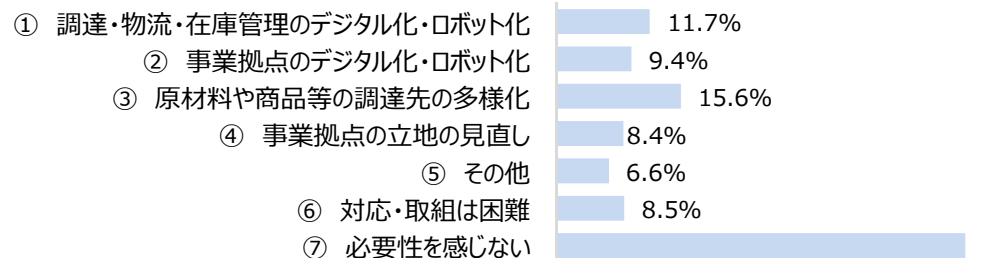
(注5) 回答社数：646社（複数回答）



(注6) 回答社数：618社（複数回答）



(注7) 回答社数：532社（複数回答）

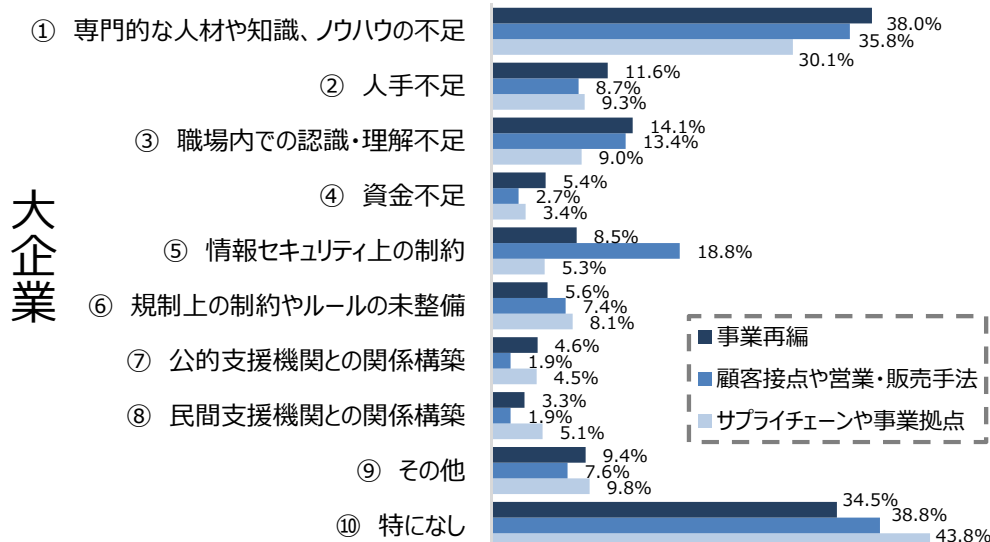


(注8) 回答社数：742社（複数回答）

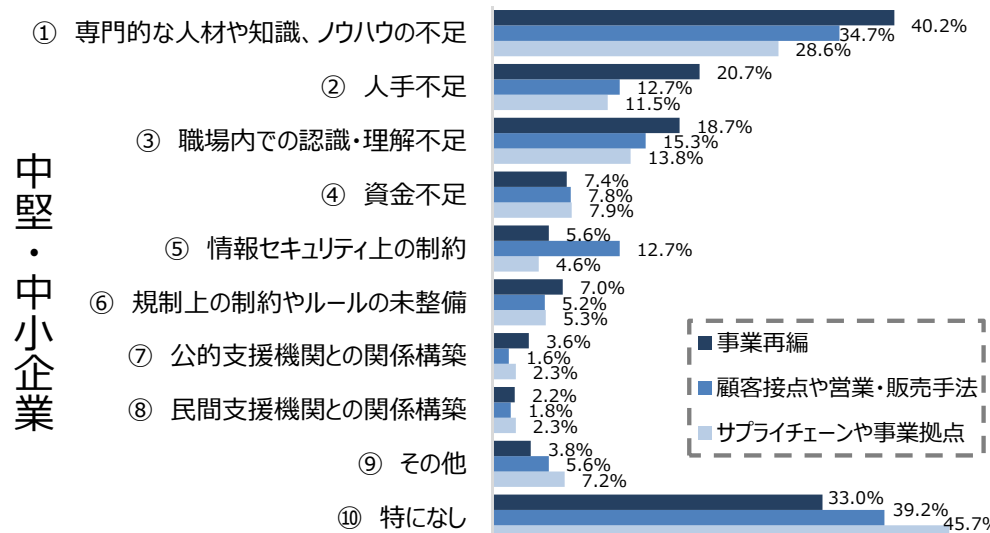
業種別

<参考> 規模別・業種別③

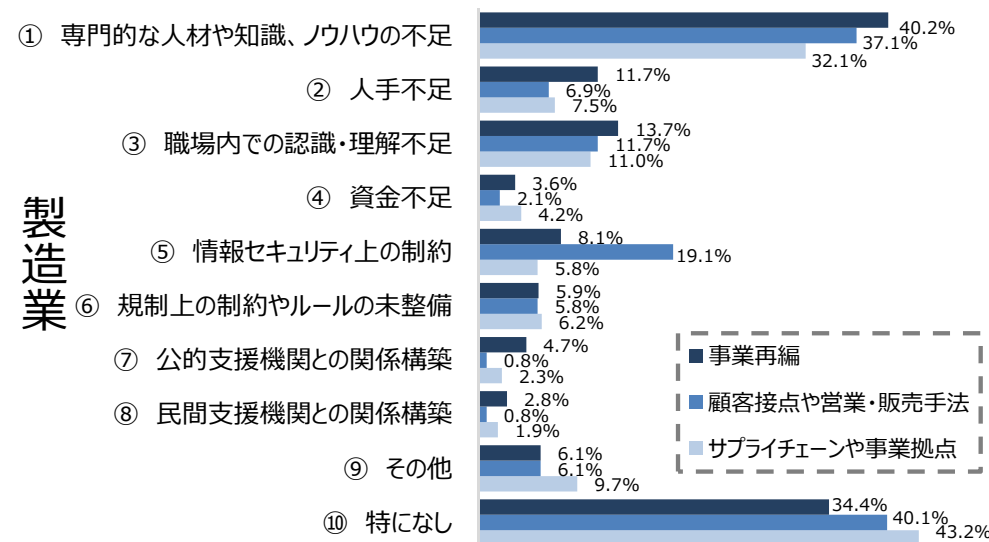
<事業の再構築を行う上でのボトルネック>



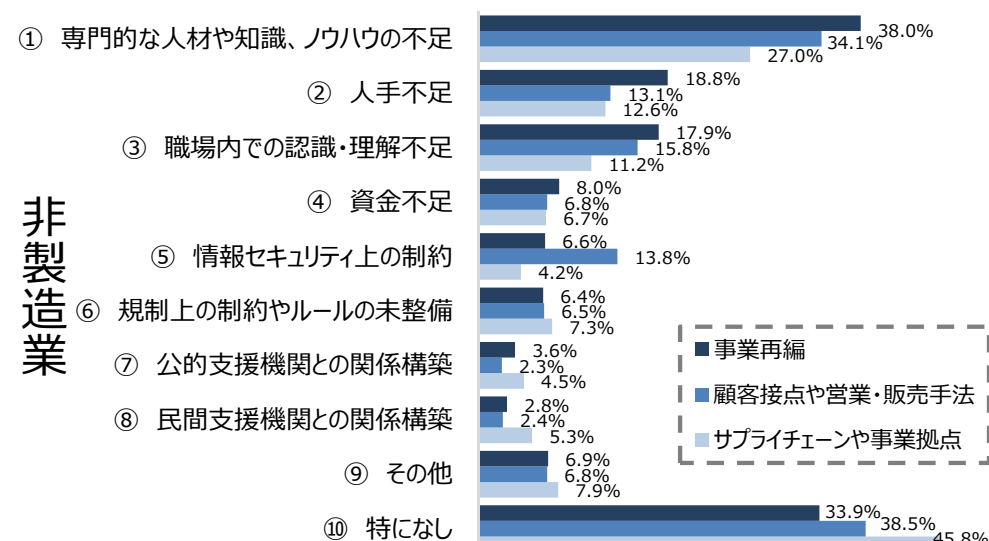
(注1) 回答社数：事業再編481社、顧客接点や営業・販売手法528社、サプライチェーンや生産拠点356社（いずれも複数回答）



(注2) 回答社数：事業再編445社、顧客接点や営業・販売手法502社、サプライチェーンや生産拠点304社（いずれも複数回答）



(注3) 回答社数：事業再編358社、顧客接点や営業・販売手法377社、サプライチェーンや生産拠点308社（いずれも複数回答）



(注4) 回答社数：事業再編576社、顧客接点や営業・販売手法659社、サプライチェーンや生産拠点356社（いずれも複数回答）

規模別

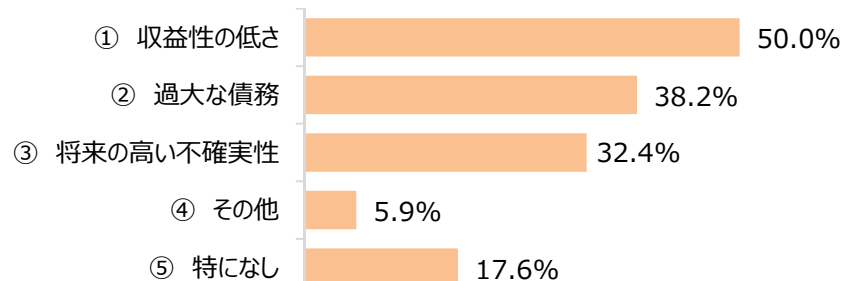
業種別

<参考> 規模別・業種別④

<資金調達上のボトルネック>

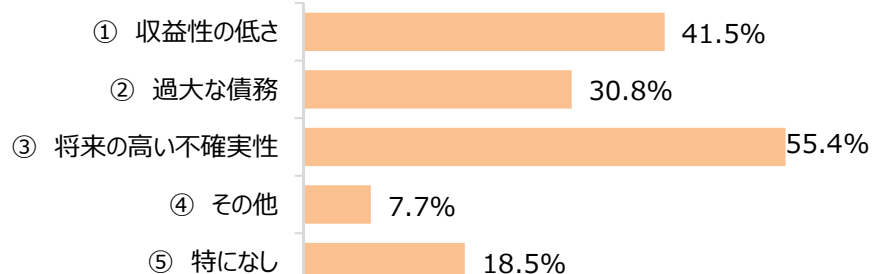
規模別

大企業



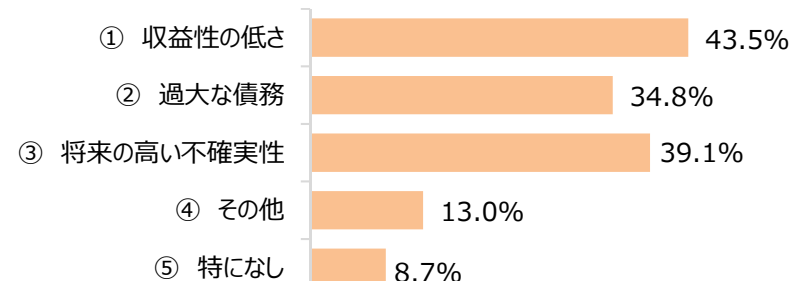
(注1) 回答社数：34社（複数回答、前ページのグラフで「④資金不足」を選択した企業）

中堅・中小企業



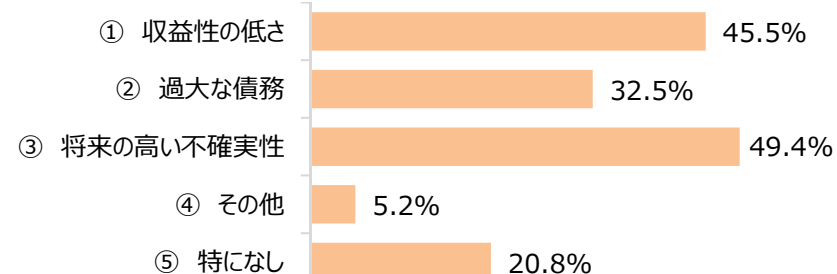
(注2) 回答社数：65社（複数回答、前ページのグラフで「④資金不足」を選択した企業）

製造業



(注3) 回答社数：23社（複数回答、前ページのグラフで「④資金不足」を選択した企業）

非製造業



(注4) 回答社数：77社（複数回答、前ページのグラフで「④資金不足」を選択した企業）

問い合わせ先

財務省大臣官房総合政策課

東京都千代田区霞が関3丁目1番1号

TEL. 03-3581-4111（内線）2252, 2225

財務省ホームページ <https://www.mof.go.jp/>