

2016年8月31日

# 熊本地震に関する 熊本県内事業主アンケート(後編)

<連携>

株式会社大銀経済経営研究所 (所在: 大分市)

京都大学防災研究所

長崎大学大学院水産・環境科学総合研究科

熊本大学減災型社会システム実践教育研究センター

公益財団法人地方経済総合研究所

〒860-0012 熊本市中央区紺屋今町9番6号 熊本紺屋今町ビル8階

TEL096(326)8634/FAX096(359)7226

## <前編の要約>

熊本県内事業所の被害状況は、エリアによってその性質（母集団）が異なる。県内を直接的影響の大きいエリア（以降、直接的被害エリア）と、間接的影響の及ぶエリア（以降、間接的被害エリア）とに分けて比較分析した。

### 生産要素の被害（前編 p3～10）

電力・ガス・水道などの生産要素の外部要因、及び建物・設備・在庫、また従業員といった内部要因が受けた被害は直接的被害エリアに多くのダメージを与えており、特に後者によって69.3%の事業所が操業能力に影響があり、その内31.3%が6月末時点で復旧していない。

### 経営環境の急変（前編 p11～13）

販売・仕入先の被害、人口流出、値下げ圧力、商流変化、購買行動の変化、そして風評被害といった経営環境の急変は、直接的被害エリアばかりでなく間接的被害エリアの事業所の収入をも下押ししている。

即ち減収になるとした事業所は、直接的被害エリアで85.3%、間接的被害エリアでも65.6%と、両エリアの事業所とも半数を超えている。

### 経営課題（前編 p14～21）

「市場（ターゲット）を現状のまま」とは言い切れない事業所が、直接的被害エリアで43.4%、間接的被害エリアでも30.3%に達する。

また、「活動拠点を現状のまま」とは言い切れない事業所も、同35.7%、同25.3%に達するなど、経営環境の急変によってリスクの高い判断を迫られている事業所が一定数存在することが窺える。

### 事業継続（前編 p22）

地震はまた事業承継・継続にも影響を与えており、直接的被害エリアの事業所では11.3%、間接的被害エリアでも4.3%が経営問題として挙がり、両エリアを合計して8.4%のウェイトとなっている。

## <調査内容>

調査対象は企業ばかりではなく、教育、医療・福祉施設など多岐にわたり、熊本地震が県内全体の事業活動に与えている影響を対象にした調査となっている。

対 象：従業員4名以上の熊本県内事業所 10,044 先  
調査方法：郵便による発送・回収  
調査時点：2016年6月末  
調査期間：2016年6月24日～7月15日  
回答状況：回答事業所 2,439 先（回答率 24.3%）

## <問題意識>

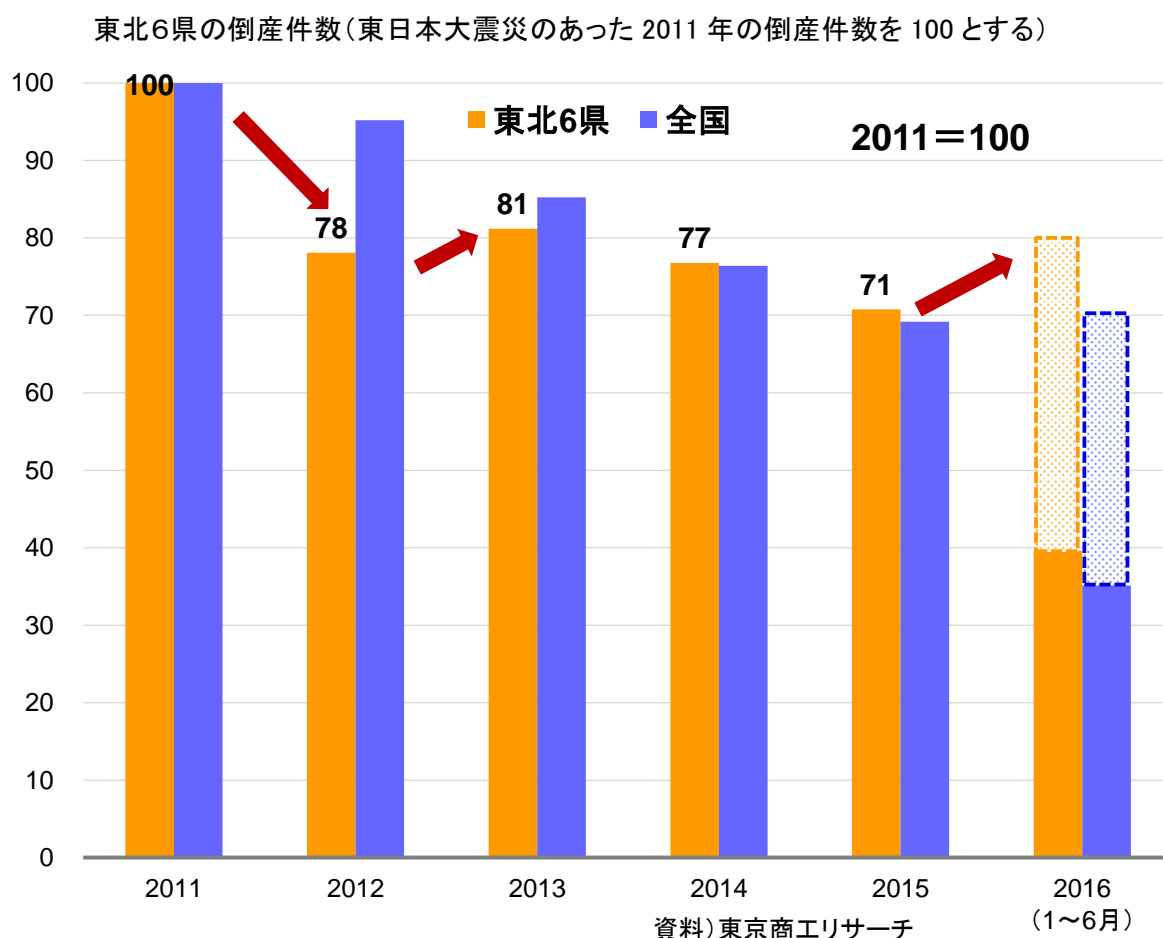
地域経済にとって最も重要な課題は、熊本地震からの復旧の長期化を回避することである。

東日本大震災後の東北 6 県の倒産件数の推移を見ると、震災の翌年は一時的に減少するが、すぐに増加に転じ、その後、徐々に落ち着いて行く中で、5 年目の 2016 年に入ってから急増の兆しが出ている。

熊本がここから学ぶべきことは、震災から 1～2 年は復旧需要や各種支援の効果があるが、それが過ぎた時は人口減少等に直面し、事業収入が容易には元に戻らないということではないだろうか？

自治体が利子を補給する等で中小企業が資金調達に利用しやすい制度融資を例に挙げれば、最長 5 年の返済猶予期間が終了する時期に、この問題が表面化して、県内経済は二度目の危機を迎える懸念がある。

事業収入の復旧を長期化させる要因は、①消費マインド変化、②人口流出、③観光客減少、④商流変化、⑤販売先の転出・廃業、⑥交通インフラ損壊、⑦人手不足などであり、二度目の危機を回避するため、各事業所の懸命な努力を支える産学官金労言の連携が求められる。



## <後編の要約>

### 人口移動の変調 (p1~4)

熊本都市圏が人口を集中させながら熊本県全体の経済成長を牽引するメカニズムが、変調している。

熊本地震発生直前の4月1日現在から7月1日現在までの3ヵ月間の人口移動を住民基本台帳ベースで追いかけると、熊本都市圏をはじめ地震の直接的被害が大きい地域から、被害が比較的少なかった地域へ分散し、そして県外流出が増加している。

### 事業継続問題 (p5~6)

6月末時点において事業継続問題を抱えている県内事業所は8.4%であり(前編 p22)、今後この問題が拡大するのか収束に向かうのかという見極めが重要だと考える。

事業継続問題と操業能力復旧及び事業収入回復との関係を見ると、両者とも強い相関が認められ、ここに事業継続問題を引き起こしている要因があると考えられる。

### 操業能力復旧遅延 (p7~8)

建物や設備の損壊の大きさが、操業能力復旧を遅らせている。

また、従業員(その家族を含む)の被災で就業時間短縮や休職を余儀なくされ、人手不足が深刻化している面がある。自由コメントからは、「緊急事態が続いている」との声も寄せられている。

### 事業収入回復遅延 (p9~11)

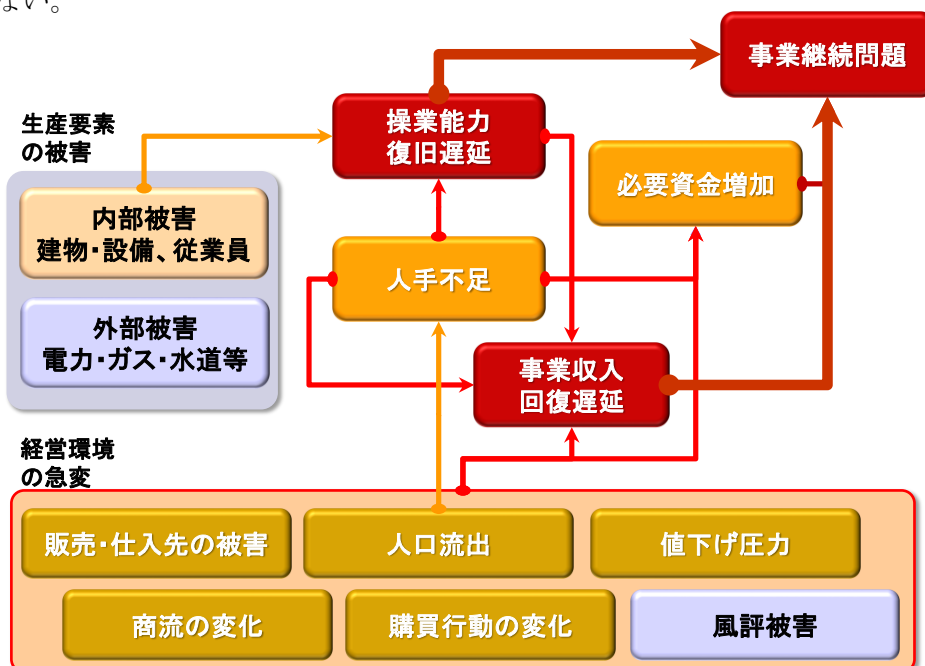
地震はまた事業経営を取り巻く環境を急変させて、事業収入回復遅延の原因となっている。その環境変化とは「人口流出」を始め、「販売・仕入先の被害」「値下げ圧力」「商流の変化」「購買行動の変化」「風評被害」等である。

なお人手不足は事業収入が回復した事業所でも課題に挙がり、また従業員規模の大小と事業収入回復との相関は見られない。

### 課題解決に向けて (p17)

事業収入回復には、後戻りしない環境急変に如何に適応するかが課題である。

弊研究所は、直面する平常時ではない課題に対して、業種・業態を超えた協力態勢(バリュー・チェーン:価値連鎖)を構築できればと取り組んでいる。



※「風評被害」は時間とともに風化するが、後戻りしない経営環境変化に対しては、如何に適応するかが課題。

## <目次>

I. 熊本地震と熊本県の人口移動(統計分析)	1
1. 本震以降3ヵ月間の熊本県の人口移動	
2. 人口移動の要因と課題	
II. 事業継続を困難にさせる要因(以下、アンケート集計結果)	5
1. 業種と従業員規模	
2. 操業能力の復旧と事業収入の回復	
III. 操業能力の復旧を遅らせている要因	7
1. 生産要素(建物・設備、従業員)	
2. 従業員規模との関係	
3. 事業拠点の移転との関係	
IV. 事業収入(出荷・販売)の回復を遅らせている要因	9
1. 経営環境の変化(販売・仕入先の被災、商流変化、値下げ圧力、購買行動他)	
2. マーケティング戦略の変化(市場、商品政策)	
3. 経営課題(運転資金、人手の確保)	
4. 従業員規模との関係	
V. 事業収入の回復と行政への要望	15
※事業活動の復旧・復興への提言(総括に代えて)	17

## アンケートから参考資料「ハード面の直接被害額」

(単位:百万円)

	建物設備	除却	在庫	臨時費	計
<b>有効回答 1,089社計</b>	<b>39,937</b>	<b>1,577</b>	<b>2,735</b>	<b>2,237</b>	<b>46,486</b>
<b>全業種(一社平均)</b>	<b>36.7</b>	<b>1.4</b>	<b>2.5</b>	<b>2.1</b>	<b>42.7</b>
<b>第一次産業(〃)</b>	<b>78.9</b>	<b>7.0</b>	<b>8.8</b>	<b>0.2</b>	<b>94.9</b>
<b>第二次産業(〃)</b>	<b>38.3</b>	<b>1.2</b>	<b>3.0</b>	<b>4.0</b>	<b>46.5</b>
<b>第三次産業(〃)</b>	<b>34.9</b>	<b>1.4</b>	<b>2.1</b>	<b>1.2</b>	<b>39.6</b>

※「第一次産業」の一社平均被害額が大きくなっている主因は、畜舎の損壊と殺処分。

## I. 熊本地震と熊本県の人口移動(統計分析)

分析対象：熊本県統計調査課「熊本県の人口と世帯数」

本統計は 2015 年国勢調査の速報値を基に、住民基本台帳の変動を加減して算出されている。

分析期間：2016 年 4 月 1 日現在から同年 7 月 1 日現在の 3 ヶ月間（以下、当該期間）

### 1. 本震以降 3 ヶ月間の熊本県の人口移動

#### (1) 熊本県総人口の減少加速

##### ①県全体の人口減少

- ・2016 年 7 月 1 日現在の総人口は 1,777 千人で、当該期間で 2,871 人減少した（前年同期は 207 人減少であり 2,664 人の減少加速）。⇒資料p2
- ・性別では男性 852 人減少（前年同期は 209 人増）、女性 2,019 人減少（同 416 人減少）で、特に女性の人口減少が加速している。⇒資料p4

##### ②熊本市が人口減少に転じる⇒資料p2

- ・東区で 1,083 人、西区で 307 人減少。北区は逆に 305 人増加し、中央区と南区は増加の勢いが止まった。
- ・熊本市全体では 463 人の減少に転じ（前年同期は 768 人増加）、熊本市は当該期間において県内での人口吸引力を失っている。

##### ③県外転出の増加⇒資料p4

- ・当該期間の県外転出は 9,352 人で、前年同期の 8,169 人を 1,183 人上回った。
- ・同増加の市町村別内訳は熊本市 620 人、菊陽町 108 人、益城町 85 人、その他、熊本地震の直接的被害の大きいエリア（以下、直接的被害エリア）に集中する。

##### ④県外から転入の減少⇒資料p4

- ・当該期間の県外からの転入は 7,593 人、前年同期は 8,587 人で 994 人減少した。
- ・同減少の市町村別内訳は熊本市 408 人、菊陽町 180 人、荒尾市 145 人、その他県内広範囲に及ぶ。

#### (2) 県内での移動

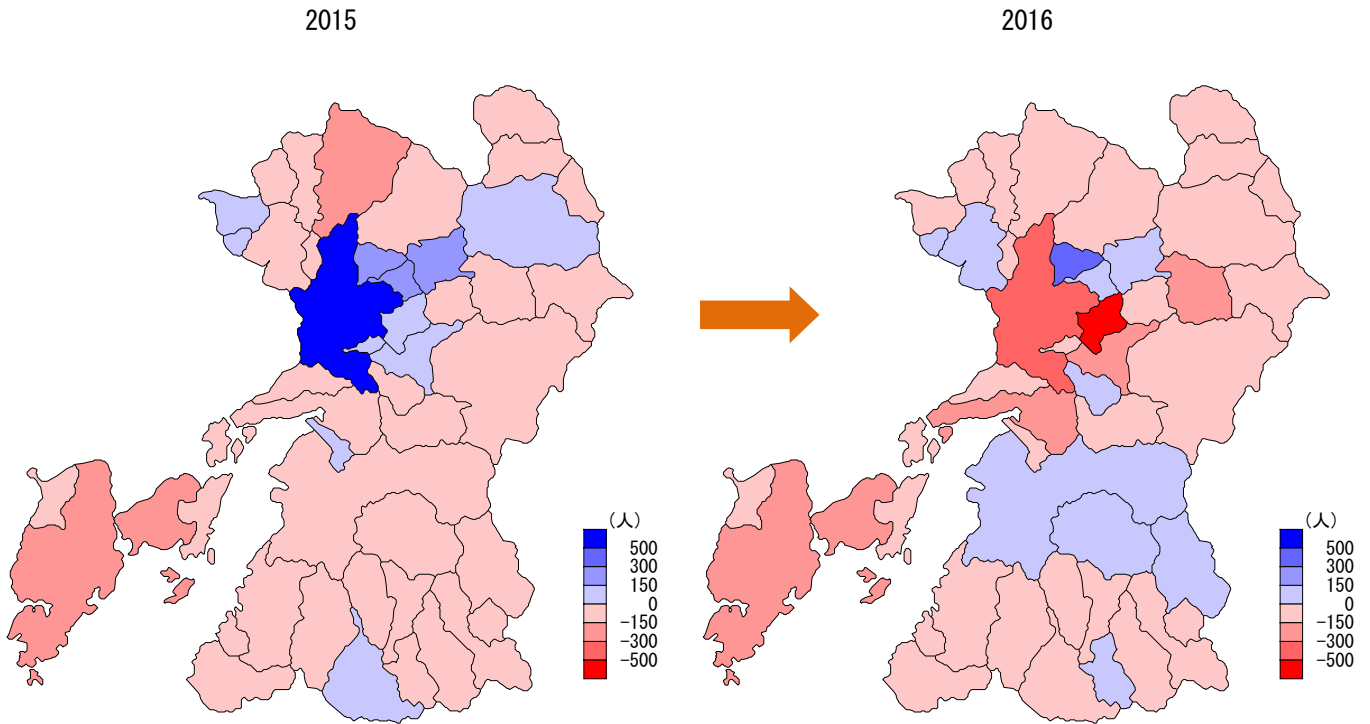
##### ①人口転出地区⇒資料p4

- ・当該期間の県内移動は 16,004 人で、前年同期間の 13,106 人を 2,898 人上回る。
- ・転出増加の市町村別内訳は熊本市 2,263 人、益城町 646 人、御船町 112 人、南阿蘇村 92 人、その他、転出増加は熊本地震の直接的被害エリアに集中する。

##### ②人口転入地区⇒資料p4

- ・上記移動において、逆に転入が前年同期比で増加した市町村は、合志市 114 人、玉名市 94 人、菊陽町 98 人、山鹿市 87 人、八代市 84 人と続く。

図表 1: 熊本県市町村別人口増減(各年 4 月 1 日現在から 7 月 1 日現在の 3 カ月間)



平成27年4月1日⇒7月1日

(単位:人)

直接被害	1,029	間接被害	△1,236	熊本県	△207
熊本市	768	荒玉	△49	熊本市	768
阿蘇	△104	荒尾市	33	中央区	511
阿蘇市	24	玉名市	△62	東区	191
南小国町	△31	玉東町	△20	西区	136
小国町	△40	南関町	△12	南区	259
産山村	△3	長洲町	33	北区	△329
高森町	△17	和水町	△21		
西原村	△6	山鹿市	△213		
南阿蘇村	△31	八代	△122		
菊池	596	八代市	△125		
菊池市	△44	氷川町	3		
合志市	245	球磨	△170		
大津町	180	人吉市	21		
菊陽町	215	錦町	△40		
上益城	△14	多良木町	△14		
御船町	3	湯前町	△1		
嘉島町	73	水上村	△19		
益城町	48	相良村	△39		
甲佐町	△3	五木村	△4		
山都町	△135	山江村	△15		
宇城	△217	球磨村	△38		
宇土市	△7	あさぎり町	△21		
宇城市	△131	芦北	△216		
美里町	△79	水俣市	△141		
		芦北町	△52		
		津奈木町	△23		
		天草	△466		
		天草市	△283		
		上天草市	△138		
		苓北町	△45		

資料: 熊本県「熊本県の人口と世帯数」

平成28年4月1日⇒7月1日

(単位:人)

直接被害	△1,880	間接被害	△991	県計	△2,871
熊本市	△463	荒玉	△108	熊本市	△463
阿蘇	△509	荒尾市	△55	中央区	343
阿蘇市	△86	玉名市	11	東区	△1,083
南小国町	△50	玉東町	△29	西区	△307
小国町	△17	南関町	△17	南区	279
産山村	△13	長洲町	28	北区	305
高森町	△21	和水町	△46		
西原村	△106	山鹿市	△112		
南阿蘇村	△216	八代	39		
菊池	503	八代市	58		
菊池市	△65	氷川町	△19		
合志市	358	球磨	△144		
大津町	75	人吉市	△63		
菊陽町	135	錦町	4		
上益城	△1,116	多良木町	△38		
御船町	△204	湯前町	△29		
嘉島町	△43	水上村	7		
益城町	△822	相良村	△4		
甲佐町	6	五木村	8		
山都町	△53	山江村	△5		
宇城	△295	球磨村	△12		
宇土市	△30	あさぎり町	△12		
宇城市	△194	芦北	△221		
美里町	△71	水俣市	△150		
		芦北町	△50		
		津奈木町	△21		
		天草	△445		
		天草市	△294		
		上天草市	△140		
		苓北町	△11		

資料: 熊本県「熊本県の人口と世帯数」

※熊本県内 45 市町村を、地震の直接的影響が大きいエリアを「直接被害」、間接的影響が大きいエリアを「間接被害」と表記。

## 2. 要因と課題

### (1) 人口移動の特徴

- ・当該期間において、人口は熊本県内の直接的被害の少ない市町村へ、そして県外へと移動した。
- ・この移動データは住民基本台帳に基づくものであり、一時的な避難ではない点に留意する必要がある。
- ・また、熊本地震は女性の移動を大きく誘発したという特徴も指摘したい。
- ・一方、県外からの転入が減少した市町村は県内の広範囲に及ぶ。

### (2) 人口移動の要因（熊本地震の特徴）

#### ①建物の損壊の多さ

- ・住宅の全半壊に例を取れば、熊本地震の36千棟（2016年8月7日現在）に対して新潟県中越地震は17千棟であった。

#### ②県庁所在都市が被災

- ・上記の背景として、中越地震では県庁所在都市である新潟市の被災が比較的軽微であったのに対し、熊本市は甚大な被害を受けたことが挙げられ、熊本市は当該期間においてこれまでの人口吸引力を失い、人口減少に転じた。

#### ③県外企業の支店・支所及び誘致企業の被災

- ・県外からの転入の減少は県内の広範囲に及ぶが、県外企業の支店・支所、誘致企業が集積するエリアとの関係も窺える。

### (3) 課題

#### ①県内事業所（非営利法人を含む）への支援

- A. 建物・設備の早期復旧
- B. 人口減少加速や所得環境悪化等に伴う個人消費低迷への対策と労働供給促進
- C. 大消費地である熊本市及び誘致企業等の被災に伴う事業収入減長期化への備え

#### ②県外企業の支店・支所及び誘致企業への支援



市町村	人口			自然増減			社会増減			迁入			迁出							
	計	男	女	増減	増減	増減	増減	増減	増減	増減	増減	増減	増減	増減	増減					
熊本県	2,029	937	1,092	△1,246	△828	△418	△209	△1,397	△1,061	△1,003	△343	△2,921	1,793	2,898	△904	△111	4,114	2,868	1,246	△83
熊本市	768	477	291	△239	△157	△82	624	1,223	7,018	4,684	531	11,609	6,473	4,792	344					
中央区	511	340	171	△11	△17	△30	54	319	151	112	56	265	158	85	22					
東区	191	81	110	△33	△58	△25	58	3,045	1,707	1,246	92	2,887	1,604	1,310	73					
西区	136	78	58	△4	△10	△24	151	1,531	963	512	56	1,316	813	475	30					
南区	259	135	124	△104	△155	△49	21	1,682	1,167	494	21	1,827	929	560	38					
北区	△329	△157	△172	△3	△36	△3	1,578	1,014	499	65	1,904	1,188	667	49						
阿蘇市	24	41	△17	△30	△44	△14	54	319	151	112	56	265	158	85	22					
南小国町	△31	△9	△22	△15	△16	△38	43	21	4	84	57	24	3							
小国町	△40	△24	△16	△25	△15	△108	52	35	51	153	78	72	3							
産山村	△3	△2	△1	△5	2	15	11	4	0	13	10	3	0							
高森町	△17	△2	△15	△19	2	77	42	28	7	75	57	13	5							
西原村	△6	1	△7	△4	△2	97	65	30	2	99	70	20	9							
南阿蘇村	△31	△14	△17	△25	△6	123	77	45	1	129	84	43	2							
菊池市	△44	△10	△34	△45	1	435	275	137	23	434	277	130	27							
合志市	245	125	120	43	202	815	547	229	39	613	392	205	16							
大津町	180	123	57	35	145	559	271	229	68	414	270	126	18							
菊陽町	215	125	90	49	166	757	395	327	35	591	449	132	10							
御船町	3	14	△11	△12	15	154	132	47	5	169	133	30	6							
嘉島町	73	28	45	8	65	131	87	42	2	66	52	11	3							
益城町	48	7	41	0	48	373	282	87	4	325	204	111	10							
甲佐町	△3	△11	8	△21	18	108	76	30	2	90	73	15	2							
山都町	△195	△64	△71	△65	△70	125	73	46	6	195	144	42	9							
宇土市	△7	△27	△34	△44	37	421	249	109	63	384	273	109	2							
宇城市	△131	△54	△77	△64	△67	566	386	164	16	633	463	143	27							
美里町	△79	△41	△38	△40	△39	53	34	15	4	92	70	17	5							
荒尾市	33	18	15	△97	130	546	162	355	29	416	152	250	14							
玉名市	△62	△4	△66	△53	△9	534	273	238	23	543	308	200	35							
山鹿市	△13	△17	△96	△71	△112	339	197	123	19	481	320	137	24							
玉東町	△20	△9	△11	△9	△11	30	23	6	1	41	27	13	1							
南阿蘇町	△12	△15	3	△21	9	105	61	42	2	96	52	37	7							
長洲町	33	48	△15	△10	△43	221	73	97	51	178	107	61	10							
和木町	△21	△23	2	△20	△1	92	52	30	10	93	45	37	11							
八代市	△125	△63	△62	△84	△41	1,034	509	399	126	1,075	564	377	134							
水川町	3	15	△12	△9	12	107	76	28	3	95	67	22	6							
人吉市	21	18	3	△66	87	546	340	186	20	459	261	194	4							
鏡町	△40	△22	△18	△4	△36	120	80	36	4	156	124	31	1							
多良木町	△14	△16	2	△28	14	93	67	18	8	79	44	32	3							
蒲池町	△1	6	△7	△9	8	40	21	19	0	32	23	7	2							
水上村	△19	△5	△14	△1	△20	17	8	9	0	37	33	4	0							
相良村	△39	△6	△33	△8	△31	32	21	10	1	63	38	21	4							
五木村	△4	△4	0	△4	10	4	19	18	1	19	18	1	0							
山江村	△15	△9	△6	△6	△9	24	19	5	0	33	19	14	0							
球磨村	△38	△11	△27	△21	△17	30	17	12	1	47	35	12	0							
杵さき町	△41	△22	1	△30	9	137	88	44	5	128	87	40	1							
水原市	△141	△83	△58	△58	△83	201	95	102	4	284	131	151	2							
芦北町	△32	△22	△30	△42	△10	128	78	46	4	138	81	54	3							
津養木町	△23	△14	△9	△16	△7	29	13	14	2	36	25	11	0							
上天草市	△138	△71	△67	△74	△64	674	142	67	10	283	191	81	11							
天草市	△283	△104	△179	△177	△106	674	386	262	26	780	520	239	21							
吾北町	△45	△21	△24	△25	△20	57	29	23	5	77	47	20	10							

市町村	人口			自然増減			社会増減			迁入			迁出							
	計	男	女	増減	増減	増減	増減	増減	増減	増減	増減	増減	増減	増減	増減					
熊本県	△2,871	△1,882	△989	△2,019	△1,415	△1,456	24,760	16,004	7,583	1,163	20,216	16,004	9,332	860						
熊本市	△1,880	△1,480	△400	△1,573	△1,108	△1,17	19,360	12,850	5,684	855	20,942	15,089	7,389	344						
中央区	343	387	△44	△22	365	5,093	2,880	1,962	242	4,728	2,533	2,053	142							
東区	△1,083	△481	△602	81	△1,164	3,127	2,057	982	88	4,291	2,696	1,633	62							
西区	△307	△498	△809	△46	△261	1,480	1,018	434	28	1,741	1,190	632	19							
南区	279	125	154	28	251	2,014	1,555	439	20	1,763	1,096	627	40							
北区	305	76	229	△28	△333	2,267	1,766	459	42	1,934	1,221	667	46							
阿蘇市	△86	△35	△51	△44	△42	383	203	102	78	425	217	168	40							
南小国町	△30	△14	△16	△10	△40	58	30	19	9	98	51	41	6							
小国町	△17	△41	△36	△10	△7	155	52	41	62	162	78	77	7							
産山村	△13	△5	△8	△9	△4	11	5	5	1	15	5	8	2							
高森町	△31	4	△25	△20	△1	71	48	23	0	72	52	18	2							
西原村	△106	△49	△57	△7	△69	79	59	19	2	178	135	41	2							
南阿蘇村	△216	△93	△123	△29	△187	94	39	49	6	281	176	101	4							
菊池市	△65	△57	△8	△23	△181	152	126	18	8	333	245	80	10							
御船町	△204	△47	△117	△63	△53	0	156	115	26	5	156	106	40							
嘉島町	△43	△23	△20	1	△44	104	83	19	2	148	119	29	0							
益城町	△822	△350	△472	△28	△794	261	180	64	17	1,055	850	196	9							
甲佐町	6	△13	19	△15	21	114	86	23	5	93	54	35	4							
山都町	△53	△25	△28	△25	△53	0	156	115	36	5	156	106	40							
宇土市	△80	△45	△35	0	△30	439	275	84	80	469	335	131	3							

## II. 事業継続を困難にさせる要因(以下、アンケート集計結果)

地震による生産要素の被害及び経営環境の急変が事業承継・継続に与える影響について、直接的被害エリアの事業所 11.3%、間接的被害エリアでも 4.3%が経営問題として挙がり、両エリア合算して 8.4%のウェイトとなっている（前編 p22）。

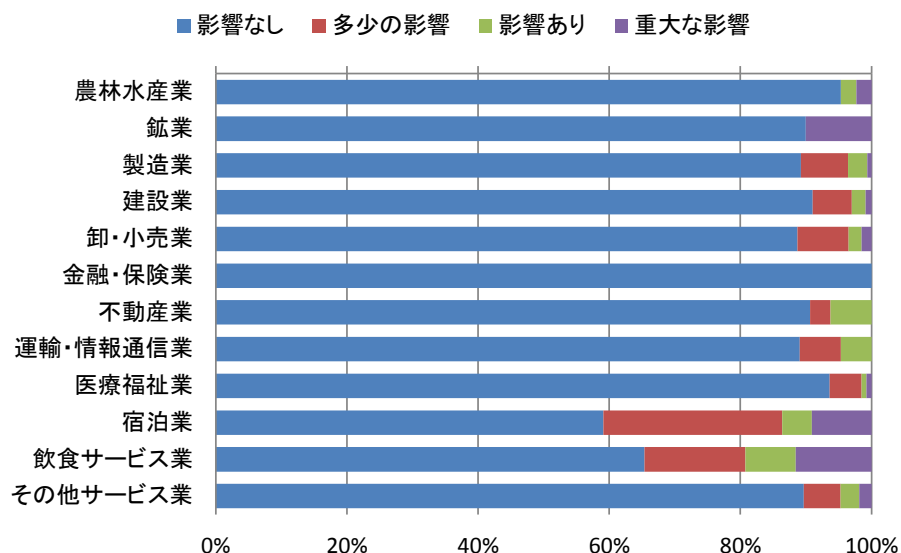
6月末時点での 8.4%のウェイトは既に看過できない大きさだと思われるが、より重要なことは今後、この問題が拡大するのか終息に向かうのかという見極めであり、以下、その方向性と課題を探る。

### 1. 業種と従業員規模

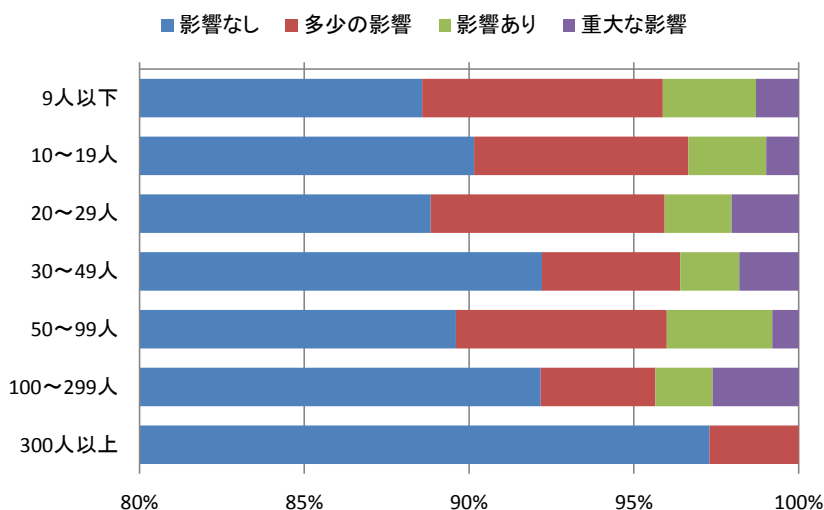
事業承継・継続の問題は、業種別には「宿泊業」と「飲食サービス業」に多い（図表 2）。この様に観光客や消費者の動線に左右される立地産業にとって、地震の被害が甚大である。

また、今回の地震の被害を吸収する体力があるのは、従業員規模が 300 人以上の事業所である様子も窺える（図表 3）。

図表 2: 事業承継・継続と「業種」



図表 3: 事業承継・継続と「従業員規模」

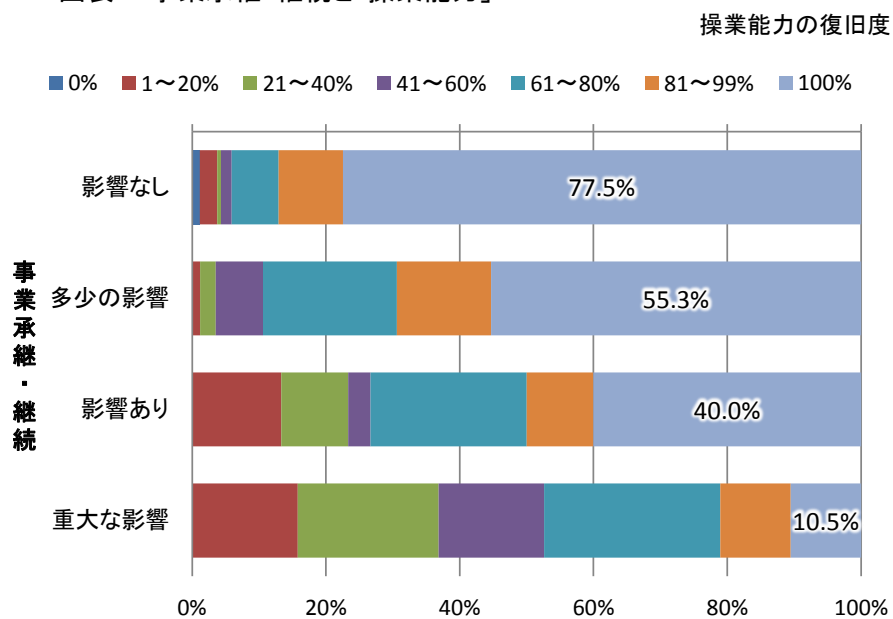


## 2. 操業能力の復旧と事業収入の回復

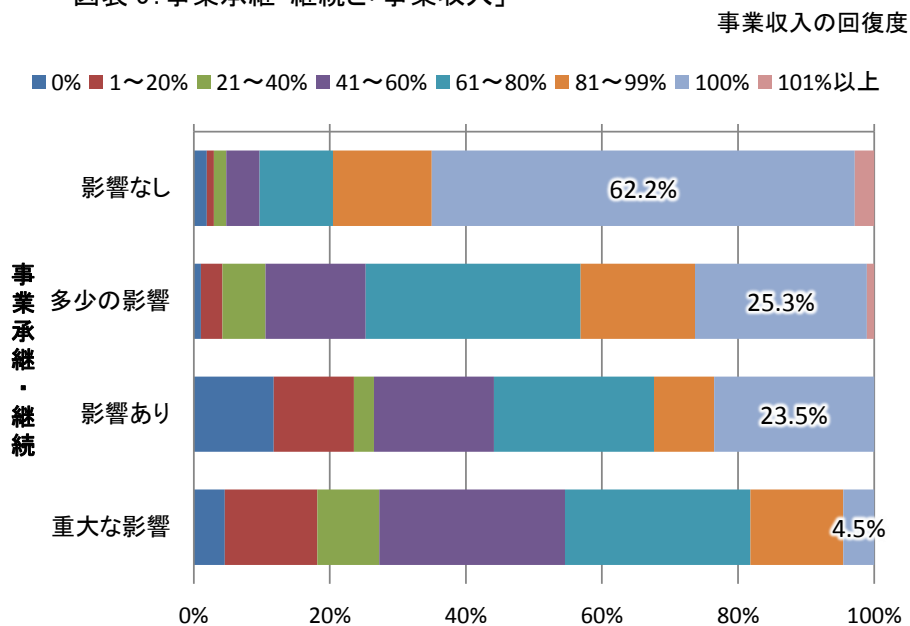
操業能力の復旧および事業収入の回復と、事業承継・継続の問題とは強い相関関係があることが確認できる（図表4、5）。

この問題意識から、本レポートにおいて両者の復旧・回復を遅らせている要因を明らかにし、求められる対策を探りたい。

図表4: 事業承継・継続と「操業能力」



図表5: 事業承継・継続と「事業収入」



### Ⅲ. 操業能力の復旧を遅らせている要因

土地、建物、設備、従業員などの生産要素の被害によって直接的被害エリアの事業所 69.3%、間接的被害エリアでも 17.9%が操業能力に影響を受けているが、両エリアにおいて 30%前後が、6 月末時点で復旧していない（前編 p10）。

以下、その要因と課題を探る。

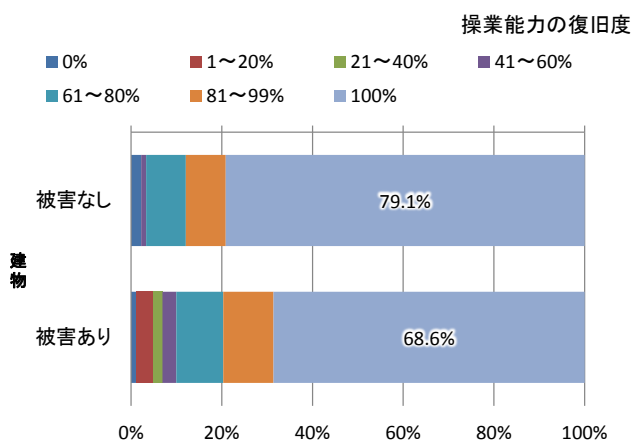
#### 1. 生産要素

##### (1) 建物・設備

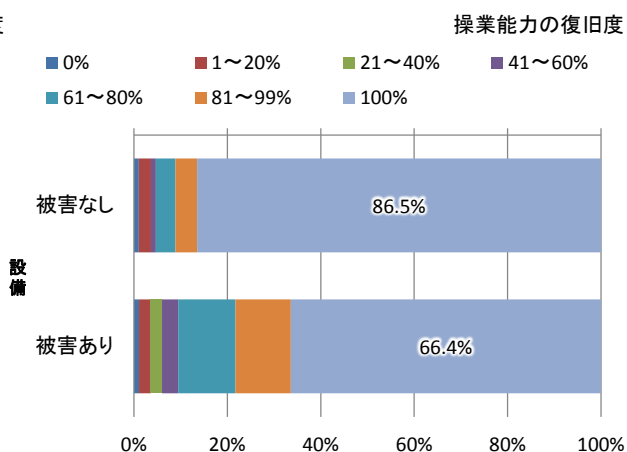
建物や設備等のハード面の被害は、操業能力の復旧を遅らせている（図表 6、7）。

自由コメントから窺える遅延の要因としては、建設や補修業者、人手、必要資金等の不足の他、各種補助金申請の事務負担が挙げられる。

図表 6: 操業能力の復旧状況と「建物」



図表 7: 操業能力の復旧状況と「設備」

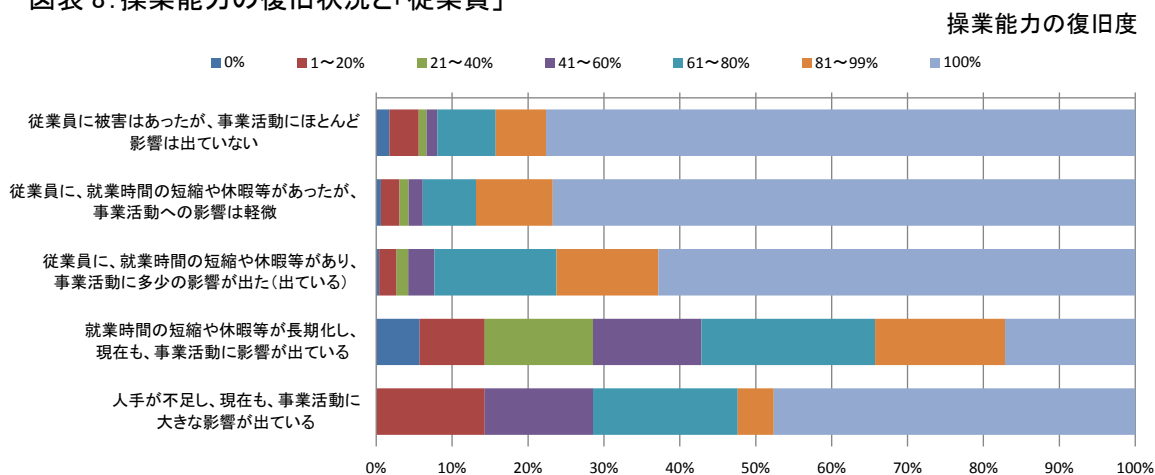


##### (2) 従業員（及びその家族）

従業員（及びその家族）の被災によって休職もしくは退職を余儀なくされ、日常的な人手不足が深刻さを増し、事業所の操業能力復旧を遅らせている（図表 8）。

自由コメントからは、直接的被害エリアの特に福祉施設から‘緊急事態が続いている’との声が寄せられている。

図表 8: 操業能力の復旧状況と「従業員」

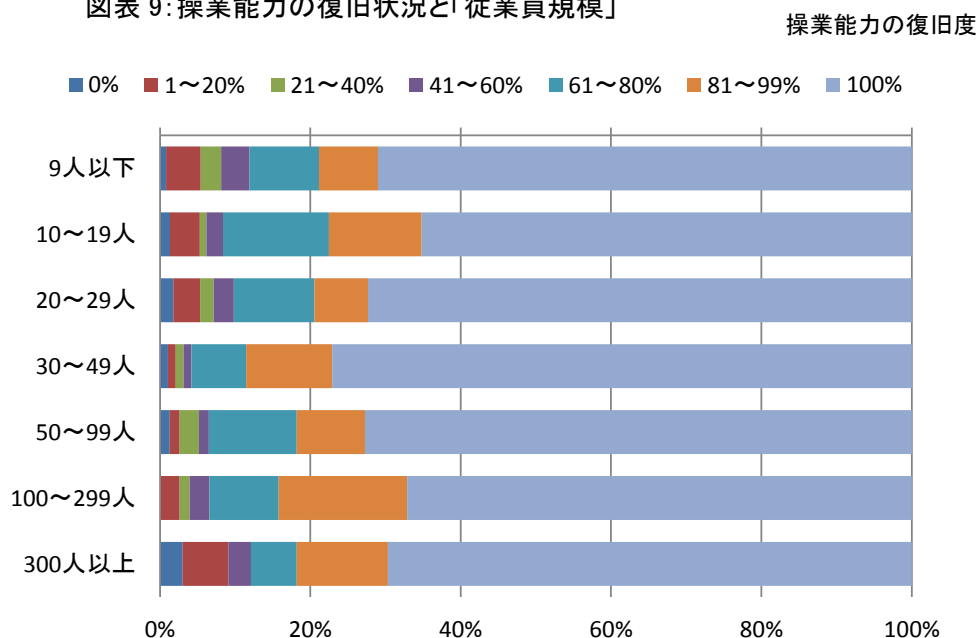


## 2. 従業員規模との関係

従業員規模別には、操業能力復旧状況に差が認められない（図表 9）。

中小零細から大企業まで、地震のダメージは事業規模に関係なく大きくのしかかっていることに留意したい。

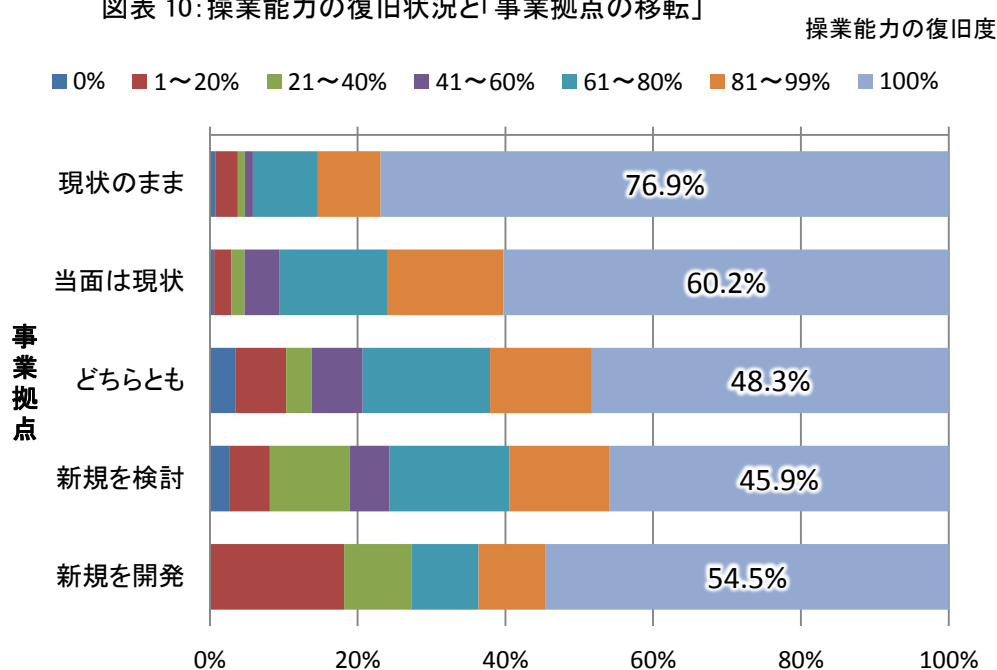
図表 9: 操業能力の復旧状況と「従業員規模」



## 3. 事業拠点の移転との関係

事業拠点を「現状のまま」と言い切るのは 76.9%が操業能力を 100%復旧した事業所であり、復旧が遅れるにつれて移転を検討する事業所が増加している（図表 10）。

図表 10: 操業能力の復旧状況と「事業拠点の移転」



#### IV. 事業収入(出荷・販売)の回復を遅らせている要因

地震による生産要素の被害及び経営環境の急変が事業収入（出荷・販売）に与えている影響について、直接的被害エリアの事業所 85.3%、間接的被害エリアでも 65.6%が「影響あり」と答えており、両エリアにおいて 50%弱が 6 月末時点で回復していない（前編 p14）。

以下、その要因と課題を探る。

※事業収入の回復度が 100%以上を「回復」と表記

##### 1. 経営環境の変化

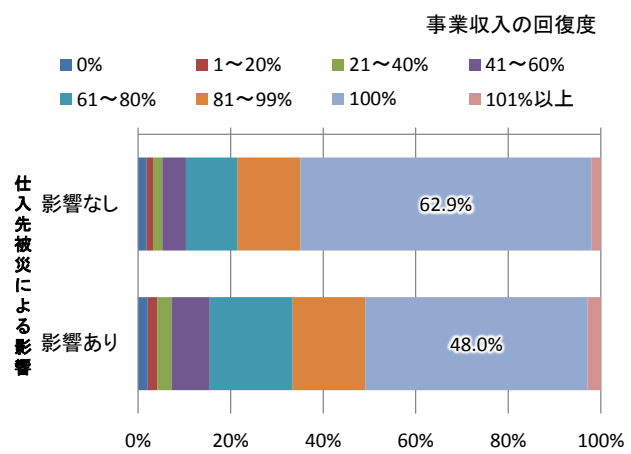
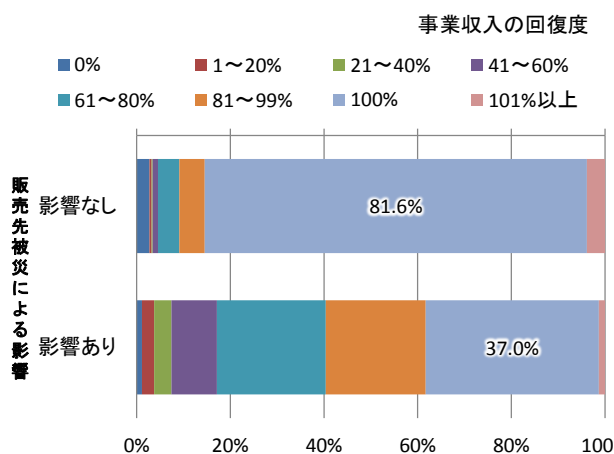
###### (1) 主要販売先と仕入先の被災

販売先被災の影響を受けつつ事業収入を 100%回復できた事業所は 37.0%に止まり、同影響が無く 100%回復した事業所 81.6%と大きな差（44.6p）がある（図表 11）。

仕入先被災の影響（同 14.9p、図表 12）と比較しても、販売先被災のダメージは大きい。

図表 11: 事業収入の回復状況と「販売先被災」

図表 12: 事業収入の回復状況と「仕入先被災」

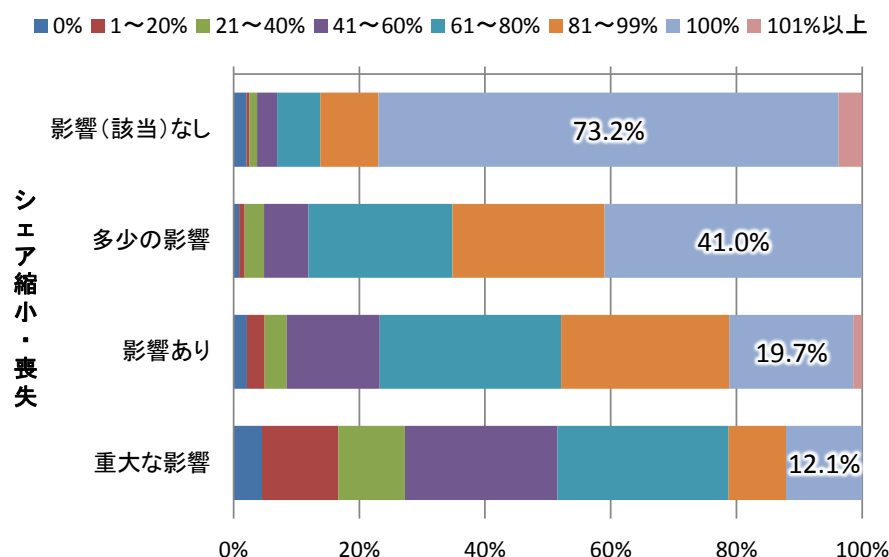


###### (2) 商流の変化

商品供給ができない間に商流（取引関係）が変化してシェアを奪われ、事業収入の回復が遅れている状況が窺われる（図表 13）。

図表 13: 事業収入の回復状況と「シェアの変化」

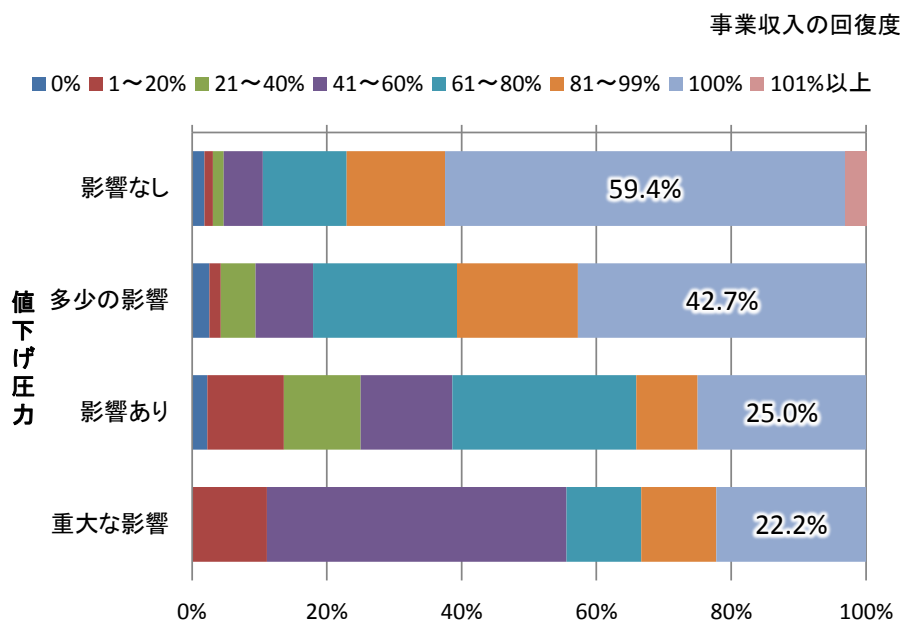
事業収入の回復度



### (3) 値下げ圧力

仮に商品供給能力を取り戻し取引関係の回復を目指しても、販売先からの値下げ圧力がシェアの挽回を難しくしている（図表 14）。

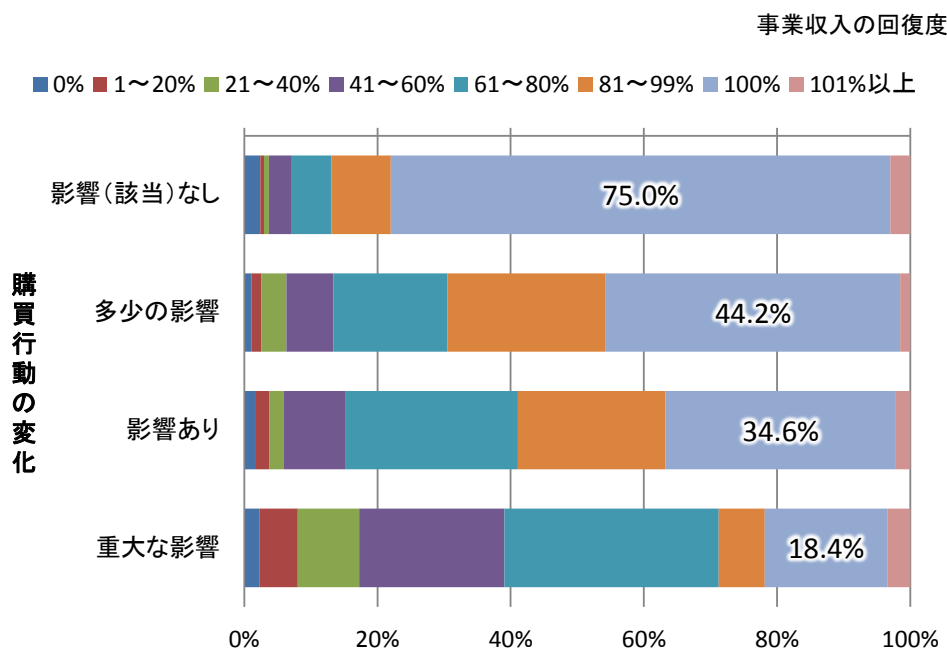
図表 14: 事業収入の回復状況と「値下げ圧力」



### (4) 購買行動の変化

生活者は地震を体験して消費マインドに変化が見られ、生活防衛や娯楽・レジャー等の自粛といった消費行動が事業収入の回復を遅らせている（図表 15）。

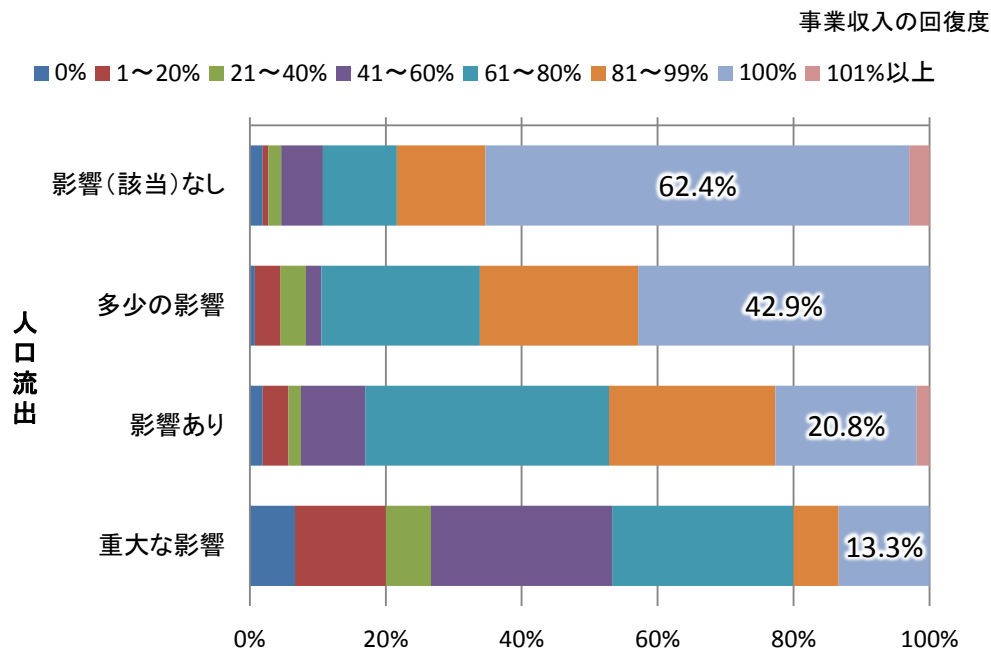
図表 15: 事業収入の回復状況と「購買行動の変化」



(5) 人口流出

本レポート p1~4 で指摘した熊本県の人口移動（地元事業所から見れば人口流出）は、事業収入の減少に直結し、回復に大きな影響を与えている（図表 16）。

図表 16: 事業収入の回復状況と「人口流出」

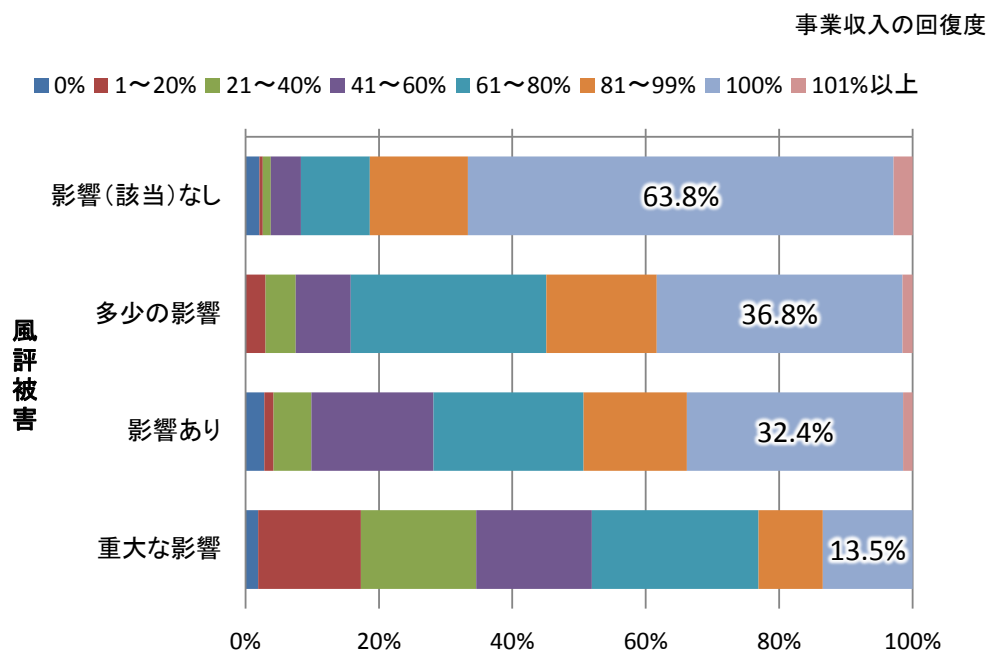


(6) 風評被害

風評被害もまた、事業収入回復を遅らせている要因の一つとして事業主に認識されていることが分かる（図表 17）。

事業主の、この不安心理を払拭する支援の重要性も指摘される。

図表 17: 事業収入の回復状況と「風評被害」





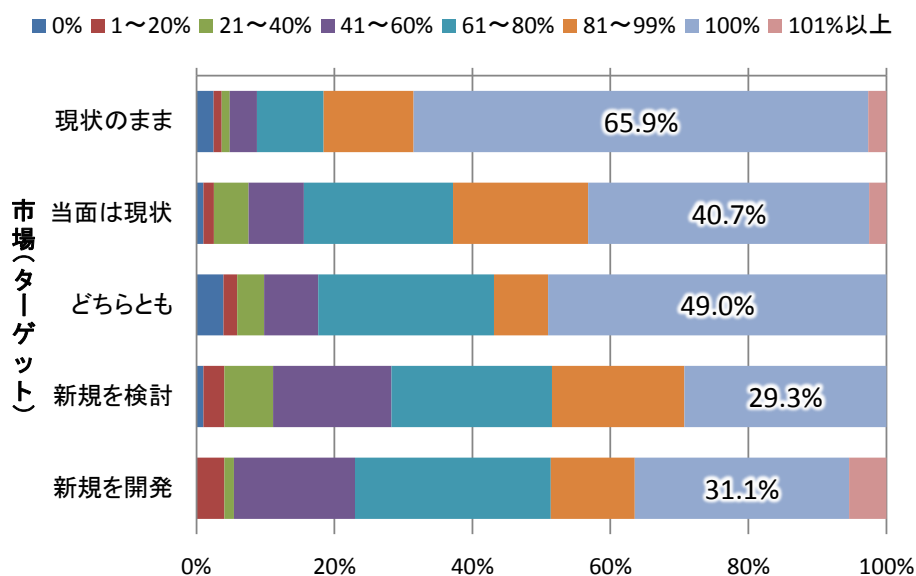
## 2. マーケティング戦略の変化

### (1) 市場（ターゲット）

経営環境の変化を受けて市場（ターゲット）を変えるという決断はリスクを伴う重い経営判断の一つだが、収入の回復が遅れている事業所ほど、その決断を迫られている（図表 18）。

図表 18: 事業収入の回復状況と「市場(ターゲット)」

事業収入の回復度



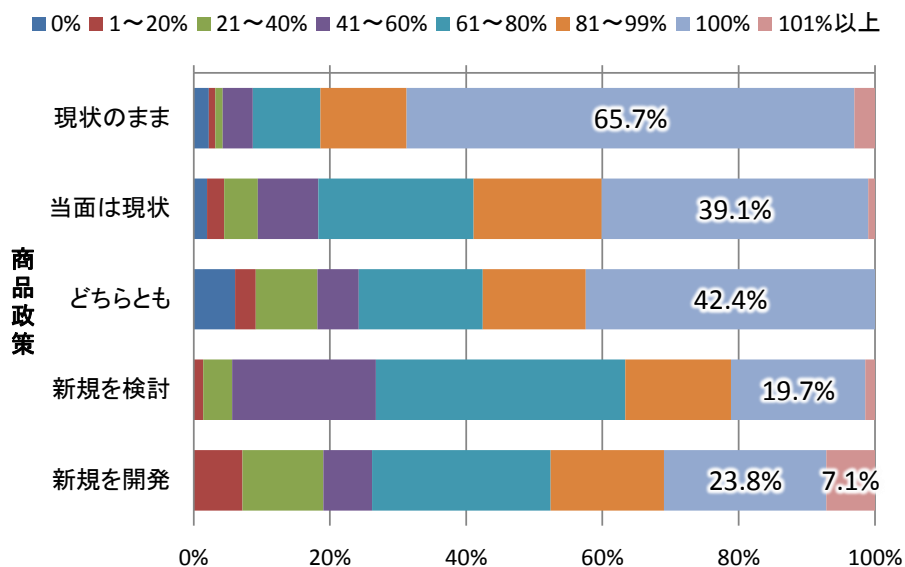
### (2) 商品政策

市場（ターゲット）が変われば、それに合わせて商品も変わる。新商品開発に伴う高いリスクに向かう決断を迫るのも、やはり事業収入の回復の遅れである（図表 19）。

「新規を開発する」とするグラフの右側にピンク色の帯（収入の回復 101%以上）が出ている点が注目される。復旧需要を含め、大きな経営環境の変化をチャンスととらえて売り上げを伸ばしている事業所があることが確認できる。

図表 19: 事業収入の回復状況と「商品政策」

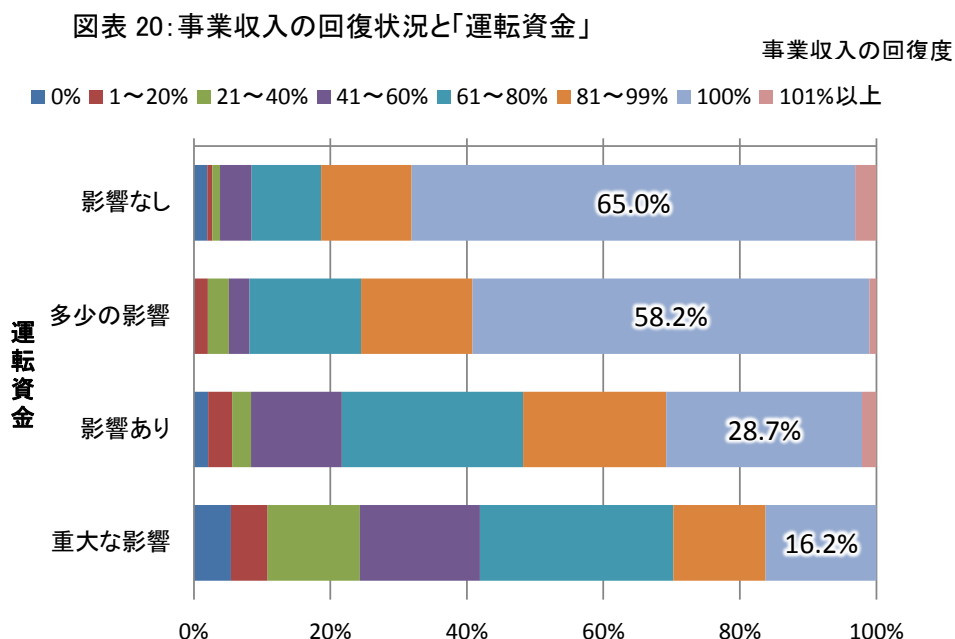
事業収入の回復度



### 3. 経営課題

#### (1) 運転資金

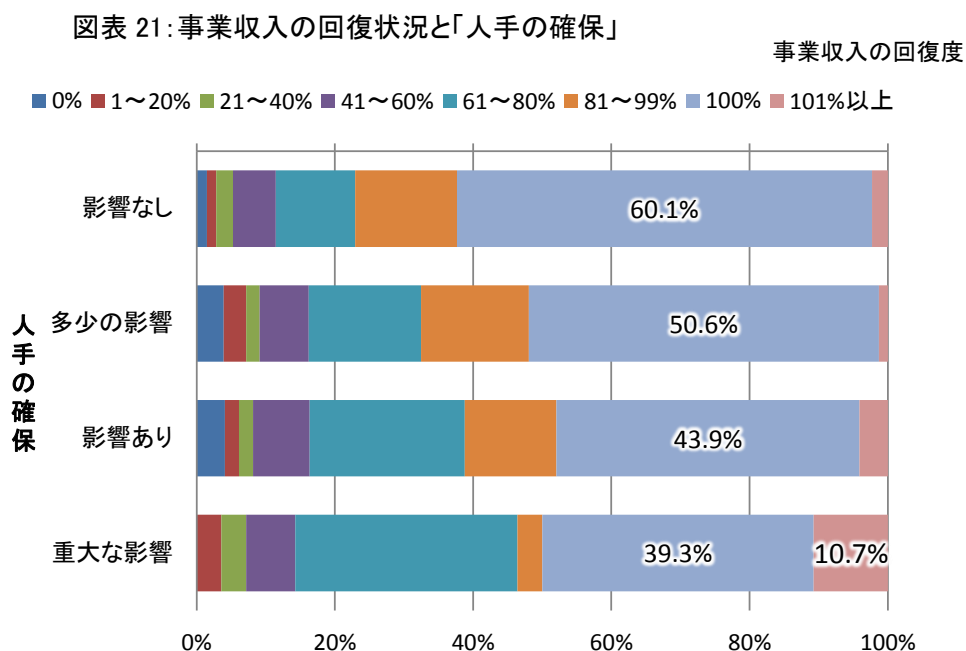
事業収入回復の遅れは運転資金の確保に影響を与えているが、運転資金確保に「重大な影響」があると回答した事業所の16.2%は収入が100%回復している事業所であり、人件費高騰を含めて平常時ではない経営環境が経費を増加させている状況が窺える（図表20）。



#### (2) 人手の確保

人手不足は事業収入回復を遅らせているが、一方で人手の確保に「重大な影響」があると回答した事業所の39.3%は収入が100%回復している事業所であり、101%以上回復している事業所も10.7%ある（図表21）。

人手不足は事業収入回復ばかりではなく、事業の維持・拡大にも影響を与えている。

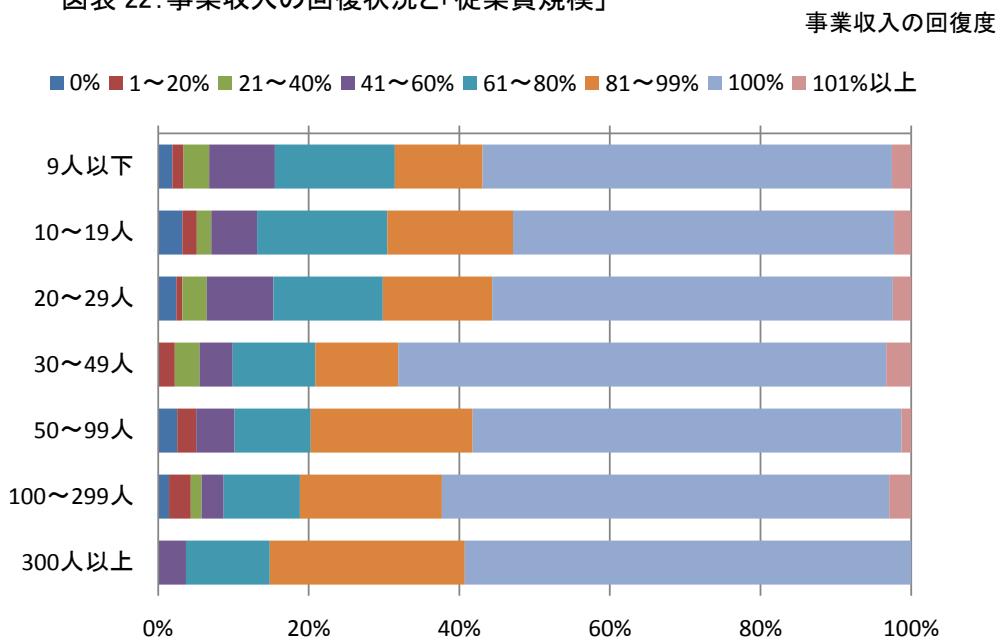


#### 4. 従業員規模との関係

従業員規模別には、操業能力の復旧（p8、図表9）と同様に事業収入の回復にも差が認められない（図表22）。

ここでも中小零細から大企業まで、地震のダメージは事業規模に関係なく大きくのしかかっていることに留意したい。

図表 22: 事業収入の回復状況と「従業員規模」



## V. 事業収入の回復と行政への要望

事業収入の回復状況別に行政への要望を見ると、回復が80%以下の事業所に多いのが、「①補助金額の拡大」「②補助対象の拡大」「④税制優遇」等であり、逆に回復が80%を上回る事業所では、「⑤情報提供」「⑩融資制度の拡充」「⑬自治体の長期計画の明確化」が多い（図表23）。

以下、自由コメントから窺える各要望の内容を抜粋する。

### 1. 事業収入回復が80%以下の事業所に多い行政への要望

#### (1) 「①補助金額の拡大」

- ・事業継続、雇用維持に必要な資金の算定を実態に即して実施して欲しい。（製造業）
- ・休業補償などの率を上げて欲しい。（情報通信）

#### (2) 「②補助対象の拡大」

- ・大企業にも支援の手を。（製造業）
- ・流通業にとっては在庫の被害は経営問題に直結する。（卸売業）
- ・利用者の移転で減収が続いている。震災による収入減も対象に。（福祉施設）
- ・職員が避難所の手伝いに従事している。人件費の一部負担を。（福祉施設）
- ・医療機器への対象拡大。（医療機関）

#### (3) 「④税制優遇」

- ・法人税率の見直し。（製造業）
- ・震災による土地評価額を反映、見直して欲しい。（運輸業）
- ・4月決算で、今年も6月に法人税、消費税等の支払いが通常通りあり、その後で復旧関連の費用支出があり、資金繰りが厳しかった。（医療機関）

### 2. 事業収入回復が80%を上回る事業所に多い行政への要望

#### (1) 「⑤情報提供」

- ・地場企業同士の取引拡大。（製造業）
- ・悪徳業者を排除する意味でも、各種復旧業者を紹介して欲しい。（医療機関）
- ・地域のニーズを自治体とともに共有したい。（教育機関）

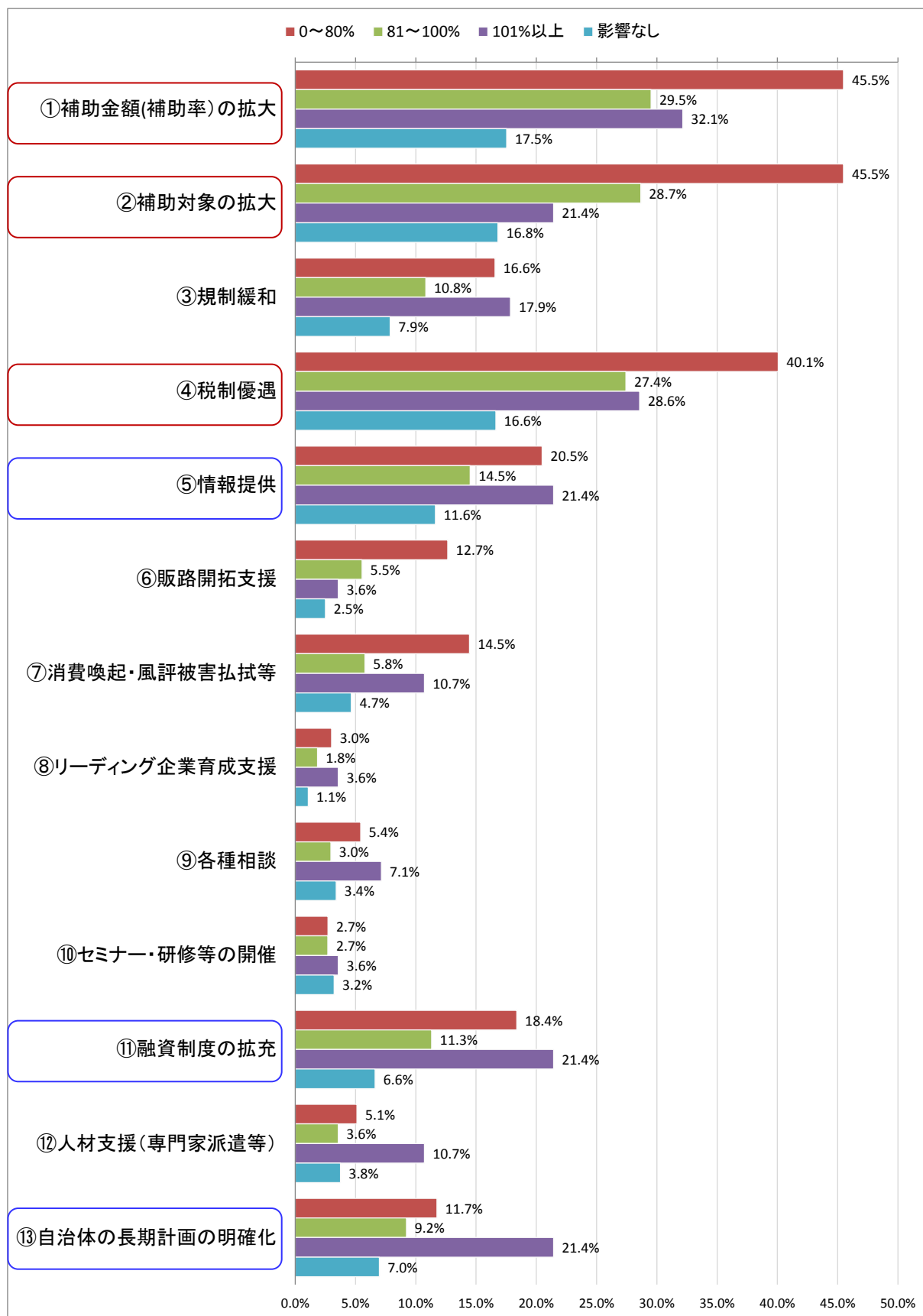
#### (2) 「⑩融資制度の拡充」

- ・スピード感のある対応が望まれる。（製造業）
- ・売上は回復しても経費は上がっている。（その他サービス業）

#### (3) 「⑬自治体の長期計画の明確化」

- ・具体的な復興計画を策定して、目標が見えるようにして欲しい。（製造業）
- ・本業を通じて復興に協力したい。（製造業）
- ・将来ビジョンが具体化すると自社の店舗計画も決まり、地域の雇用貢献もできる。（小売業）
- ・働く人が少なくなっている。復興計画でこの問題を取り上げて欲しい。（福祉施設）

図表 23: 事業収入の回復と行政への要望



## <総括に代えて>

# 事業活動の復旧・復興への提言

本調査は復旧に向けて懸命な努力を続けておられるさ中に、多くの事業主の方々のご協力を頂きました。弊研究所と致しましては、単なる調査・分析に終わらせることなく、早期復旧と創造的復興に資する提言活動を展開する責任があると考えています。

ご協力を頂いた本調査によって、熊本地震を境に経営環境が急変して様々な事業ニーズが発生していることを目の当たりにしました。

そこで事業を継続・発展させるに当たり、直面している課題等を「生産要素」「マーケティング」「マネジメント」に分類してデータベース化することによって相互の交流を促進し、復旧・復興に向けてバリューチェーン（価値連鎖）を形成することを提言したいと思います。

当該システムは弊研究所で開発し、システム稼働は2017年1月を予定したいと思います。より実効性のあるものとするため、皆様のご意見を広く募集いたします。

是非とも、ご協力をお願い申し上げます。

## <システム概要>

農林漁業、企業、医療・福祉、教育、金融など、あらゆる事業所（含む個人）にご参加頂き、事業継続・発展に必要なニーズ、そして特技やアイデア等の情報を持ち寄り共有して、課題を解決する仕組みの構築を目指します。

なお悪意の第三者を遮断するため、本システムの利用は商工会等（弊研究所を含む）の会員に限定するなど、相互の一定の信頼関係の下で運用する必要があると考えています。

## <ご意見・ご要望等>

下記の電話もしくはFAXにて、お待ち申し上げます。

TEL096(326)8634/FAX096(359)7226

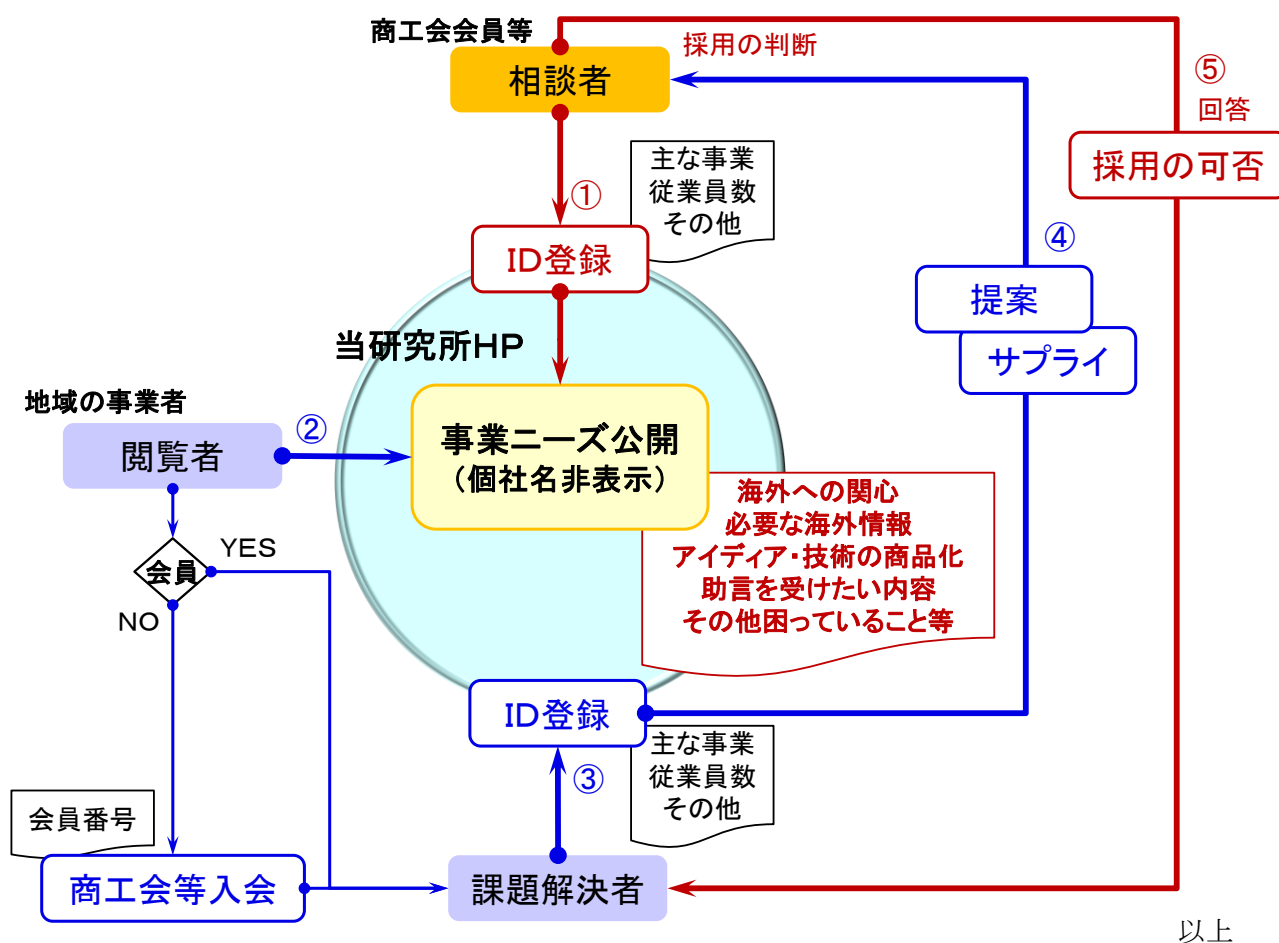
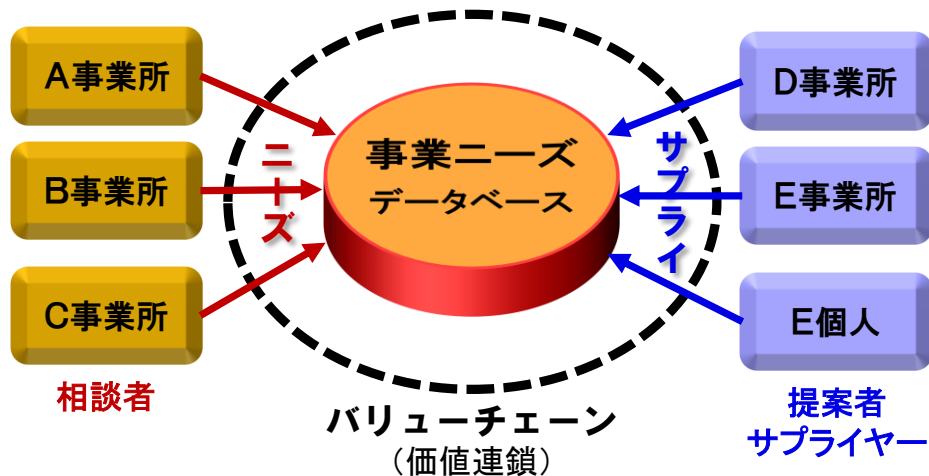
## 公益財団法人地方経済総合研究所

〒860-0012 熊本市中央区紺屋今町9番6号 熊本紺屋今町ビル8階

担当：小田、宮野、東(ひがし)、松永、山中

図表 24: 事業ニーズのデータベース化とバリューチェーン(価値連鎖)の形成

事業ニーズ	主な内容
1. 生産要素	人手、人材、設備、資金、技術、情報、etc
2. マーケティング	商品、価格、販路、販促、出店、市場、海外、etc
3. マネジメント	コストコントロール、コミュニケーション、運営管理、etc



以上