

# 「新型コロナウイルス」に立ち向かう

## ～売上喪失メカニズムと「経営力強化」～

### <趣旨>

新型コロナウイルス感染が、拡大している。

実体経済への影響は、2008年のリーマンショックを上回るという見方が強まり、終息の見通しも立たないことから、経営にも生活にも、‘不安’が重く押し加かろうとしている。

‘不安’を完全に払拭することはできないが、冷静に受け止め、まずは危機を最小限に抑え込むことに注力し、何としても事業を継続させ、必ず迎える終息後に備えたい。

### コロナショックを冷静に受け止めるために、敵を知る。

足元の県内経済の特徴と留意点を押さえ、そこに降りかかるコロナショックのメカニズムを明らかにし、その大きさを推計する。併せて、回復に要する期間も探り出す。

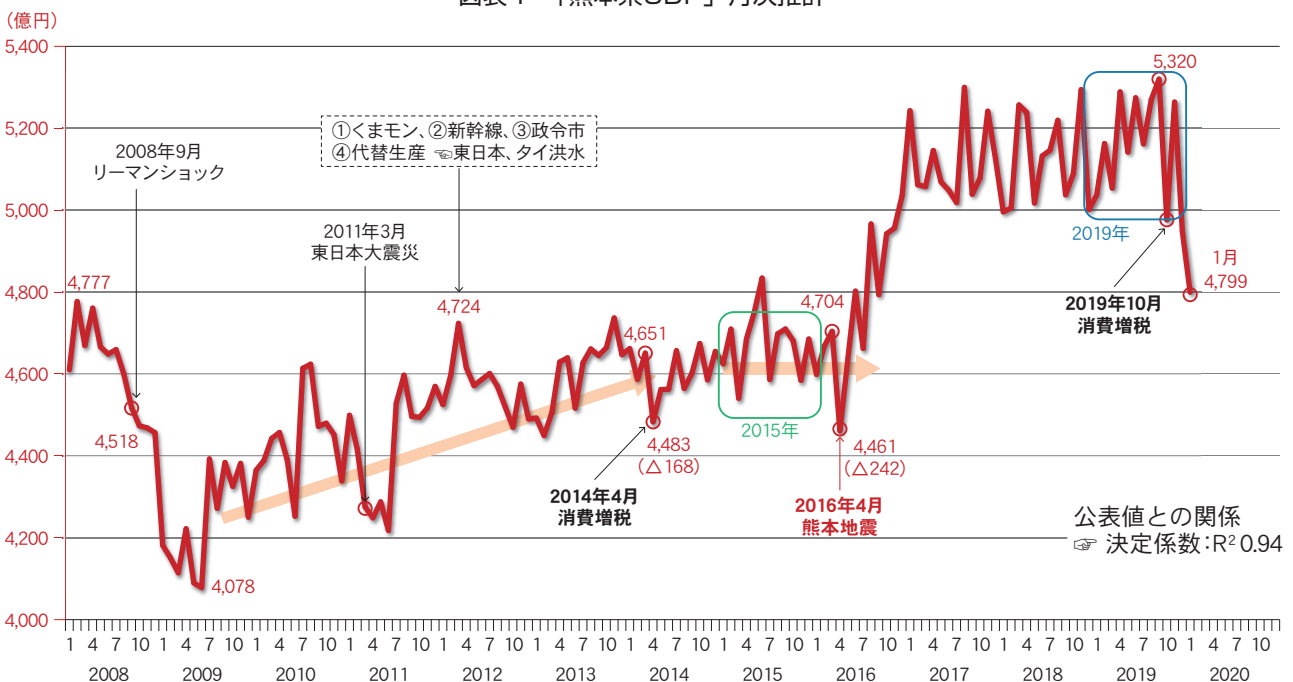
### 耐乏期間に注力すべきことが、2つある。

最悪の事態を想定し、危機を増大させないコンティンジェンシープラン（不測事態対応計画）と、最小限継続しなければならない事業のBCPの策定と、両者の実践である。

### 更に、終息後を狙って、成長戦略を備えたい。

コロナ後は、国内はもとより、世界の経済環境が様変わりする可能性がある。過密都市より地方社会の生活が見直され、また、経済効率重視のグローバルサプライチェーン（ゼロサム）からイノベーションを生むグローバルバリューチェーン（ポジティブサム）への転換、即ち、パラダイム・シフトである。

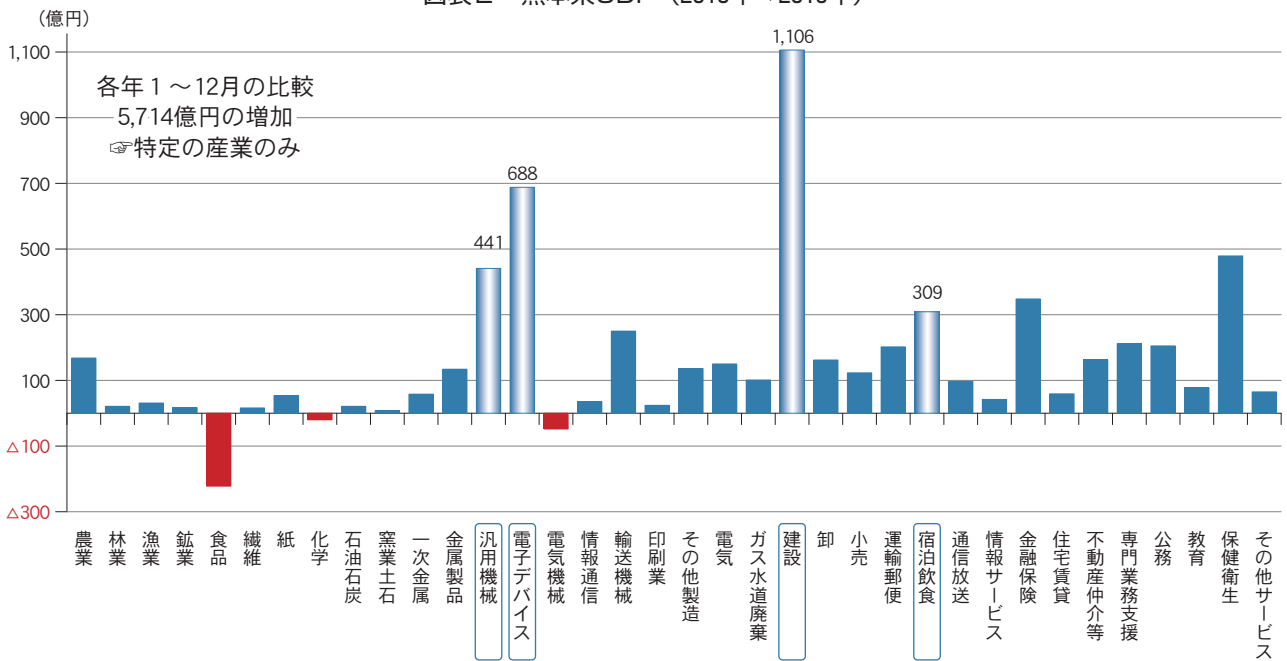
図表1 「熊本県GDP」月次推計



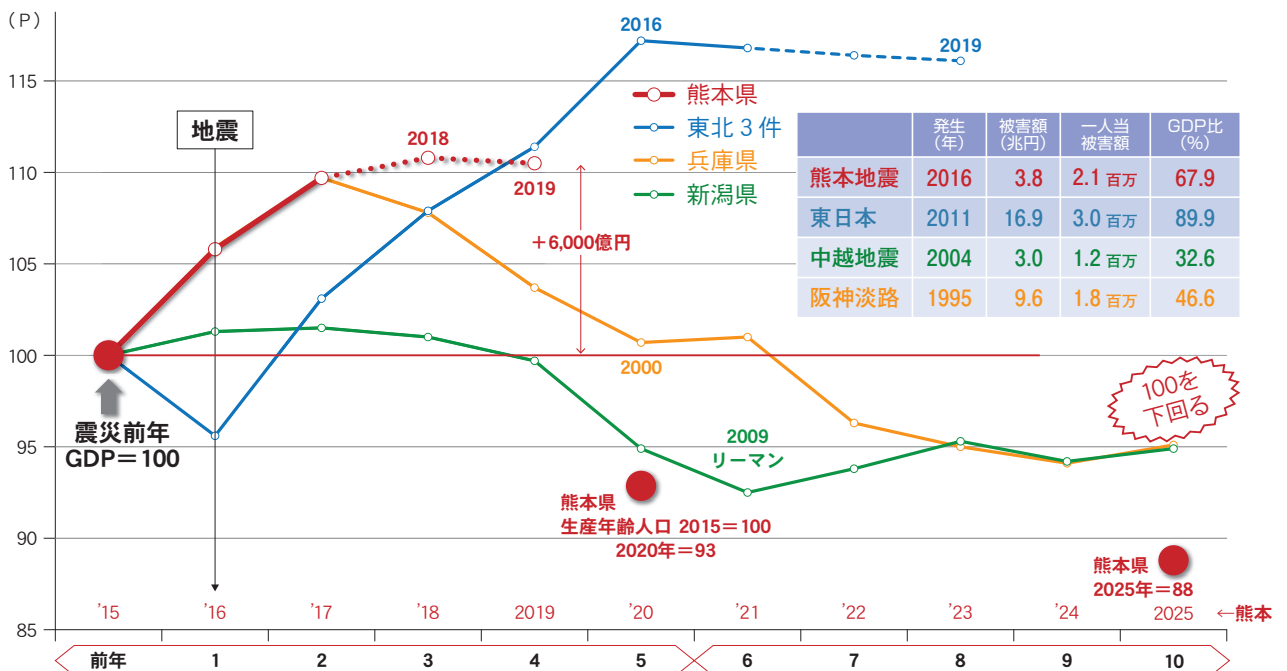
## 1 2020年の県内経済環境と新型コロナウイルス

- 熊本県GDP（月次推計）は、復興需要で大きく押し上げられていたが、本年1月は、急落した（前頁図表1）。
- 復興需要は、特定の部門に限られ、他の産業への波及効果は小さい（図表2）。また、復興需要には、‘需要の先食い’の側面があることも要注意（図表3）。
- 2020年から、復興需要の剥落が始まり、こういった状況において、新型コロナウイルス感染症拡大が始まった。

図表2 熊本県GDP（2015年⇒2019年）



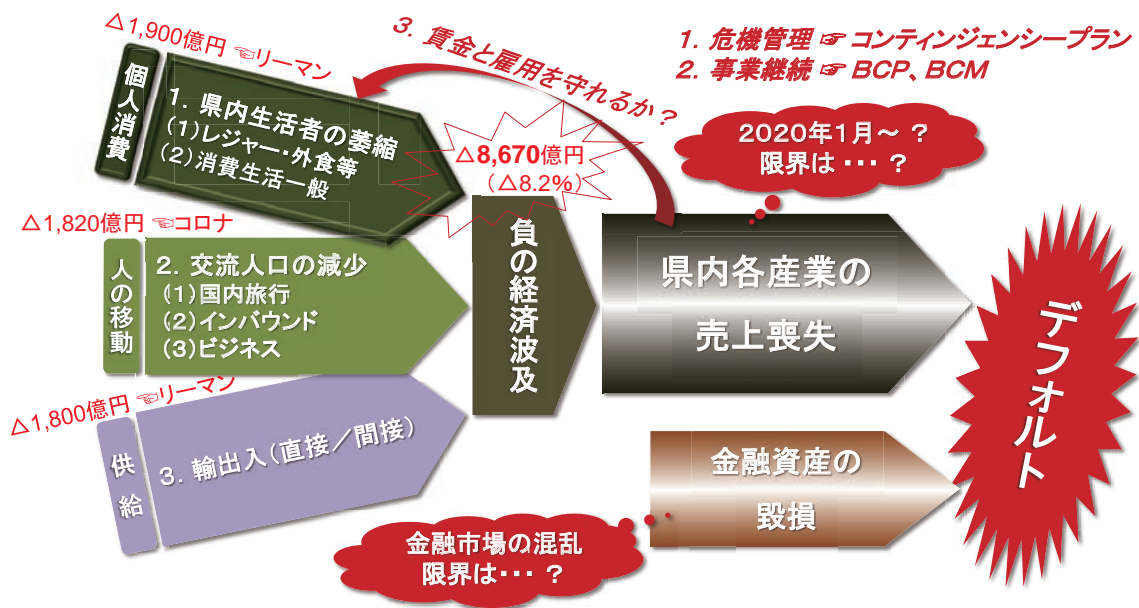
図表3 被災県のGDP推移



## 2 売上喪失メカニズムとその影響

- コロナショックには、以下の3つのショックがある（図表4）。
  - ① 県内生活者の萎縮 ➡ リーマン時、1,900億円減少。
  - ② 交流人口の減少 ➡ 国内旅行1/3、外国人ゼロ⇒1,820億円減少。
  - ③ 輸出入減（含む間接） ➡ リーマン時、1,800億円減少。
- 上記計5,520億円の減少が他の産業に波及し、県内全産業の売上を8,670億円（8.2%）減少させると推計した。
- GDPでは、7.9%減少であり、リーマンショックの6.5%減少を上回る（図表5）。

図表4 売上喪失メカニズム



図表5 県内経済への影響

(億円/%)

産業部門	① 生産額(売上)	② 減少額	②÷① 減少率	③ GDP	④ 減少額	④÷③ 減少率
1 飲食サービス	2,088	△ 755	△ 36.2	890	△ 322	△ 36.2
2 生産用機械	2,204	△ 648	△ 29.4	898	△ 264	△ 29.4
3 小売業	5,755	△ 553	△ 9.6	3,963	△ 381	△ 9.6
4 道路輸送	2,187	△ 485	△ 22.2	1,565	△ 347	△ 22.2
5 自動車部品・同附属品	2,650	△ 410	△ 15.5	326	△ 51	△ 15.5
6 娯楽サービス	1,402	△ 342	△ 24.4	940	△ 229	△ 24.4
7 金融・保険	3,418	△ 336	△ 9.8	1,906	△ 187	△ 9.8
8 卸売業	4,829	△ 308	△ 6.4	2,101	△ 134	△ 6.4
9 宿泊業	611	△ 289	△ 47.3	289	△ 137	△ 47.3
10 食料品製造	2,481	△ 229	△ 9.2	734	△ 68	△ 9.2
11 対個人サービス	779	△ 224	△ 28.7	490	△ 141	△ 28.7
12 通信	2,692	△ 205	△ 7.6	981	△ 75	△ 7.6
13 旅行業など	745	△ 196	△ 26.3	454	△ 120	△ 26.3
14 産業用電気機器	655	△ 192	△ 29.3	362	△ 106	△ 29.3
15 鉄鉄・粗鋼・鋼材	602	△ 173	△ 28.7	120	△ 34	△ 28.7
16 電力	1,576	△ 163	△ 10.3	565	△ 58	△ 10.3
17 電子デバイス	2,841	△ 162	△ 5.7	1,054	△ 60	△ 5.7
18 対事業所サービス	2,443	△ 157	△ 6.4	1,775	△ 114	△ 6.4
19 洗濯・理容・美容・浴場	581	△ 102	△ 17.6	395	△ 69	△ 17.6
20 航空輸送	308	△ 76	△ 24.6	63	△ 16	△ 24.6
その他	65,232	△ 2,666	△ 4.1	35,524	△ 1,479	△ 4.2
TOTAL	106,081	△ 8,670	△ 8.2	55,396	△ 4,391	△ 7.9

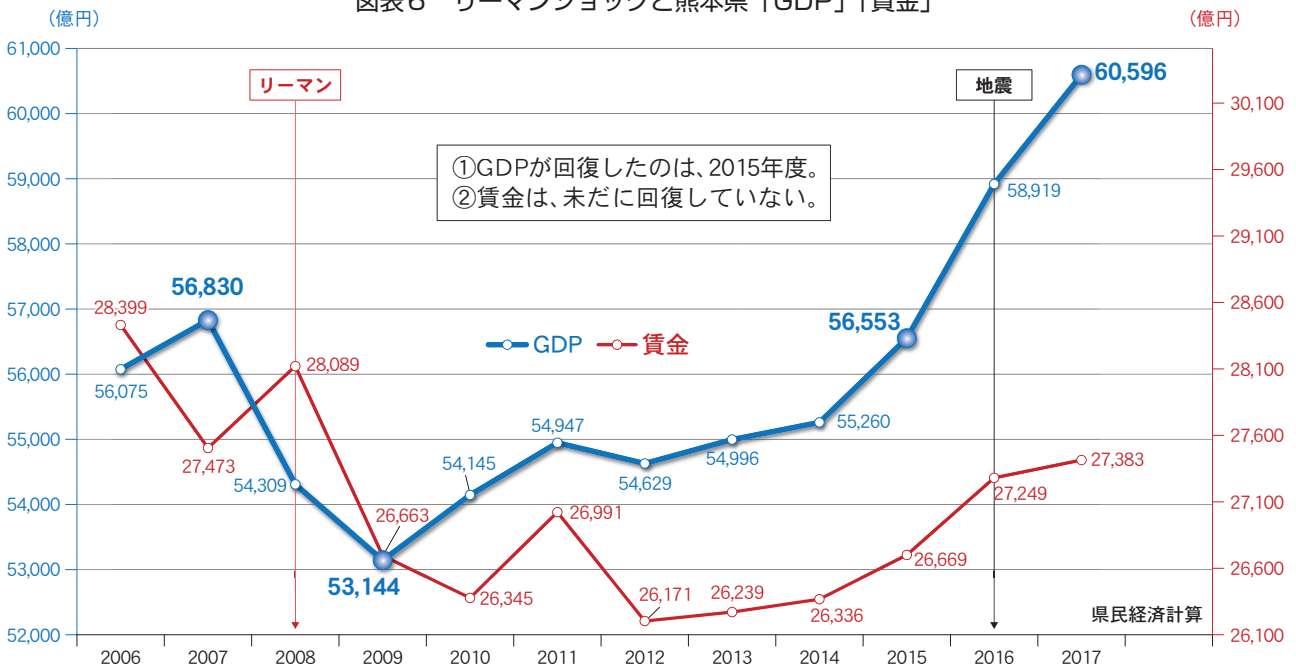
リーマン  
△ 6.5

### 3 回復に要する期間

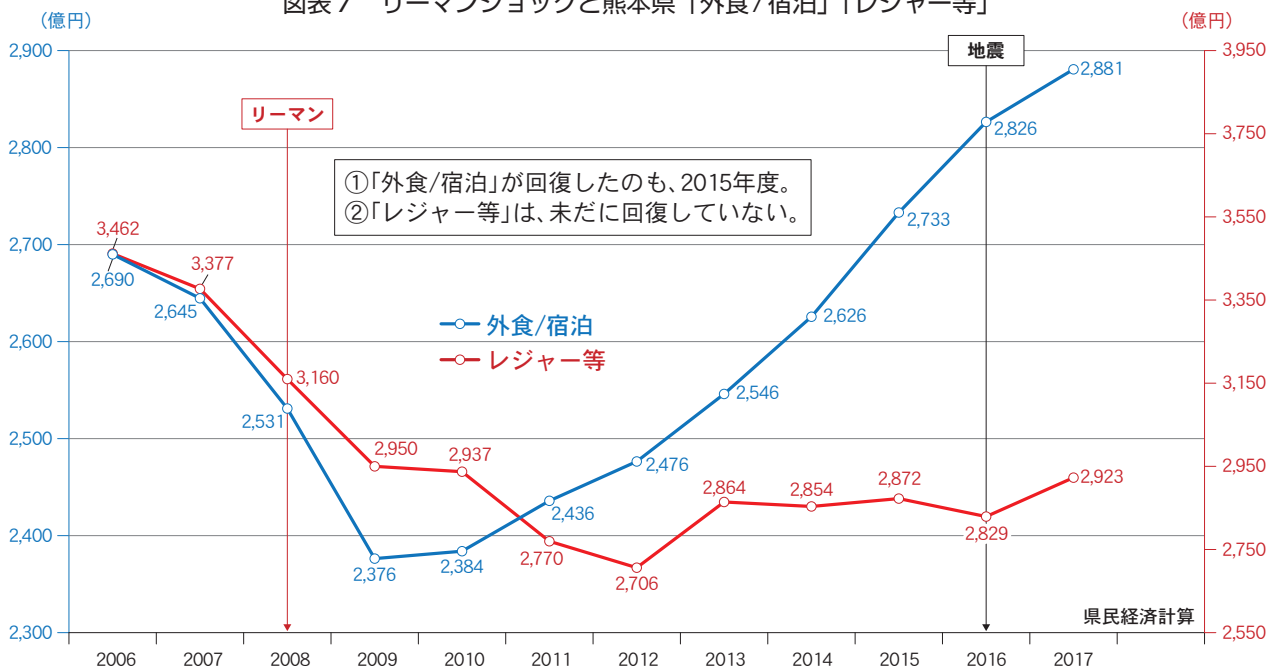
- 熊本県「GDP」が、リーマンショック以前の水準に回復したのは2015年であり、その間、6年を要している。  
 なお、「賃金」は、未だに回復していない（図表6）。
- 「外食/宿泊」も、回復に6年を要している。  
 「レジャー等」は、未だに回復していない（図表7）。

☞ コロナとの戦いは、長期戦を覚悟する必要がある。

図表6 リーマンショックと熊本県「GDP」「賃金」



図表7 リーマンショックと熊本県「外食/宿泊」「レジャー等」



## 4 耐乏期間の対応

- (1) 感染症に伴うリスクを最小限に抑えるために、コンティンジェンシープラン（不測事態対応計画）を策定・実施する（図表8）。
- (2) 地震や風水害などの自然災害型のBCPに加え、感染症を組み入れた長期間型のBCPを策定・実施する（図表9）。

### (1) コンティンジェンシープラン

#### ① 備えあれば憂いなし

コンティンジェンシープラン（不測事態対応計画）とは、いつ、何が起きるか予測が難しい事態に対して、仮説を設け、あらかじめ対応策を決めておくというもの。

#### ② 感染への備え

職員及びその家族に新型コロナ感染の疑義もしくは陽性者が出た場合を想定し、クラスター形成を回避するため、その程度に応じて段階的対応を決めておく。

#### ③ 資金繰りへの備え

売上が落ちた時、どの程度まで、また期間はいつまでなら耐えられるか？  
そのレベルによって、取るべき対応は、大きく異なる。

仮説を以って、例示する。

月次の現金支出を、「固定費」と「変動費」に分ける。

<仮定>

固定費：売上の30%

損益分岐点：売上の60%

この場合、売上△40%までは、運転資金借入等で対応できる。

売上△50%になると、平常時の月次売上の5%が、資金ショートする。

☞ 手持ちの金融資産等の取り崩しで対応できる月数を確認。

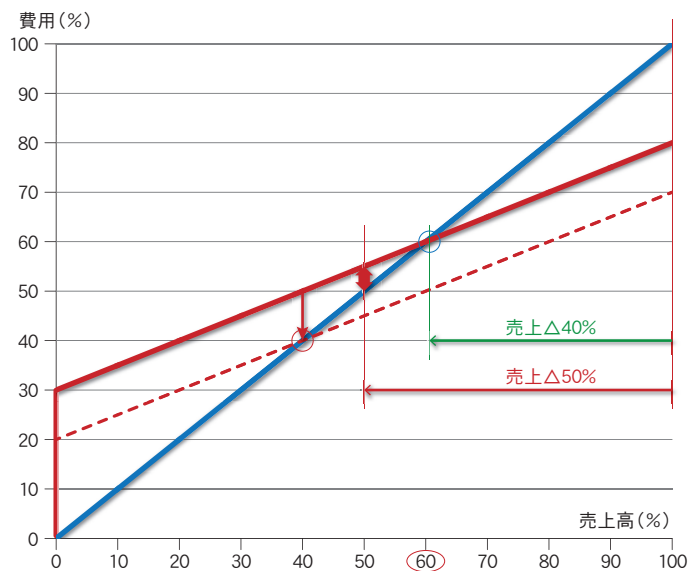
☞ 固定費削減の優先順位を決める。

売上△50%以上が長期化する場合、人件費削減を検討せざるを得なくなるが、短期的視点よりも長期的視点での判断が求められる。

要請、もしくは止むを得ず休業を選択する場合、残る固定費負担の対策を立てる。

※ 暗いトンネルの中にあっても、冷静な「計画」が、出口の一条の光に誘う。

図表8 「固定費」「変動費」の月次キャッシュフロー



資料：当研究所作成

## (2)長期間型のBCP（事業継続計画）

### ①感染症対策を組み入れたBCPの策定促進

BCP（Business Continuity Plan）は、企業が災害などの緊急事態に遭遇した場合に、事業資産の損害を最小限にとどめ、従業員の命や会社の財産を守るために、中核となる事業の継続や手続きなどを予め取り決めておく計画を指す。

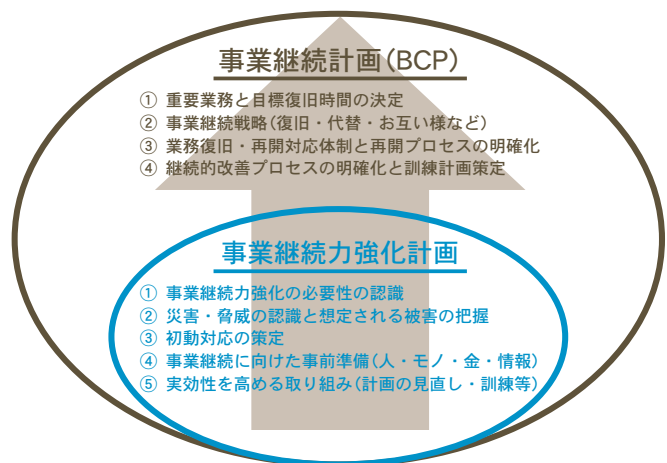
熊本地震の経験からBCP策定企業は被災前に比べ増加したものの、多くの企業でBCPが経営において低い位置づけにとどまる。地震、風水害などの自然災害を想定し、早期復旧対策を定めたBCPに加え、感染症を組み入れた長期間型のBCPを設計し、策定を促進することが急務である。

### ②身の丈に合った事業継続力強化計画

中・小規模事業者が緊急時の全ての課題に対応することは難しい。まずは、限りのある経営資源での事業継続力の獲得に向けた最初の一步である中小企業庁認定の「事業継続力強化計画」の策定も有効である（図表9）。

また、自社の事業継続力の強化だけでは被害の低減効果が小さい場合も想定される。人員の融通や原材料・部品の確保の協力等の相互補完が事業継続力強化につながる。熊本地震の際には、自助だけでなく共助の実践が早期復旧を実現しており、今こそ被災経験を活かした事業継続が求められる。

図表9 事業継続力強化計画



資料：中小企業庁、トーマツ「中小企業等強靱化対策事業」

## ▶ 熊本地震の際に発揮された事業継続力

### サプライチェーンにおける連携（製造業A社：大津町）

同社は、BCPの基本に「社員の命を守ること」を掲げ、非常用発電機の稼働などにより被害を最小限に抑制した。

早期復旧のプロセスで鍵となったのは、工場の復旧支援と被災社員の救援を目的とした県外の主要販売先との連携による「共助」であった。

### 危機から会社を守るのはヒト（物流業B社：甲佐町）

同社は熊本地震で事業が停止したものの、前震翌朝から社長の陣頭指揮のもと、24時間体制で従業員一丸となった復旧作業を行い、定常業務へ早期復旧させた。

早期復旧により、前震翌日から配送を断行したことで、取引先の小売店からの更なる信頼を得ただけでなく、従業員が「モノを届ける喜び」を体感したことで、会社全体に物流の‘社会的使命’が共有されることとなった。

資料：当研究所「熊本地震と地域経済」（2019年2月）

### (3)BCPの策定について

新型コロナウイルスと対峙する耐乏期間に求められる対応としてBCPの策定が重要であり、策定後も継続的に取り組む必要がある。しかし、多くの企業では、「策定の仕方がわからない」「策定した方がいいが運用に課題がある」といった不安があると想定される。

BCP策定については、中小企業庁をはじめ、策定支援に関するホームページを設置しているので主なものを紹介する。

#### ①中小企業BCP策定運用指針（中小企業庁）

（概要）

- ☞同指針では、BCPの策定・運用に必要な事項を、事例などを交えながらわかりやすく解説した支援ツールが公開されている。
- ☞BCPに初めて取り組む方でも身近なところから始められる内容（経営者1名で1～2時間程度）の「入門コース」から、徐々にレベルを上げた「基本」、「中級」、「上級」などのコースが用意されている。
- ☞必要な様式等はホームページからダウンロードが可能であり、すぐ始められる。

[https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level\\_c/bcpgl\\_01\\_1.html](https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level_c/bcpgl_01_1.html)

#### ②事業継続力強化計画（中小企業庁）

（概要）

- ☞「事業継続力強化計画」の認定制度は、中小企業が策定した防災・減災の事前対策に関する計画を経済産業大臣が認定する制度。認定を受けた中小企業は、税制優遇や金融支援、補助金の加点などの支援策が受けられる。
- ☞企業単独で策定する「単独型」の計画と、単独企業では対応できないリスクに対応する「連携型」の計画がある。連携型は複数の企業が集まり、災害時の相互協力体制を計画するものである。
- ☞単独型、連携型それぞれの「策定の手引き」が提供されている。

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.htm>

## 5 終息後の成長戦略（リベンジ）

- 熊本地震では信頼を軸とした自助、公助、共助で困難を乗り越えた。
- 世界に誇れる熊本の豊かな自然、歴史や文化をマネタイズし、終息後の経済を循環させることが求められる（図表10）。

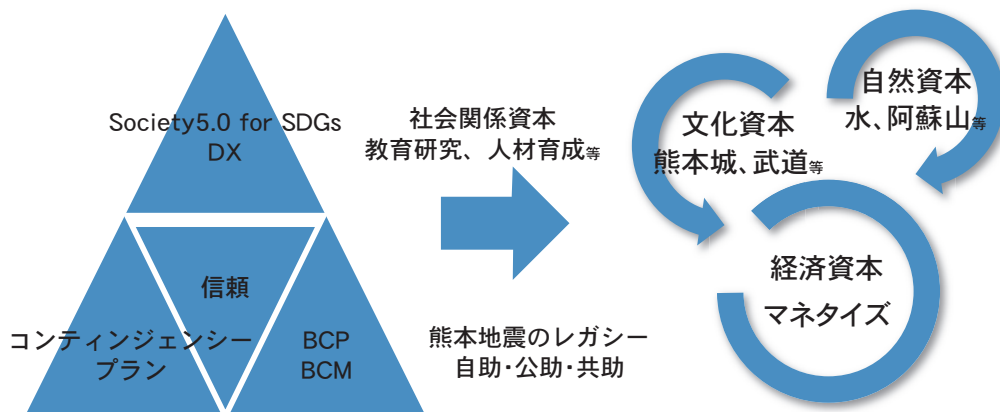
新型コロナの終息には、長期戦を覚悟する必要がある。しかし、熊本は地震からの復興を遂げつつあり、自助、公助、共助で育まれた信頼がレガシーとして残っている。

耐乏期間に求められる対応は、BCPの経営への浸透であり、リモート、クラウド、オンライン等を活用したデジタルトランスフォーメーション（DX：Digital transformation）を導入することなどで事業継続力を強化する必要がある。

そのためには、国連が推奨するSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）を踏まえて、他社・他者と連携・共創することで持続可能な成長戦略を示すことが求められる。また、SDGsの17番目の「パートナーシップで目標達成」のためには、他社・他者への「信頼」が重要である。例えば、これまで自社単独で行っていた調達に関して、他社と共同調達して競争力を確保できる。熊本地震のレガシーを基に体制整備を進め、信頼に基づく共創が成長戦略をアクセラレートさせる。

コロナ終息後は、困難を乗り越えた信頼をもとに、水や阿蘇山等の自然資本、熊本城や武道等の文化資本を経済資本に転換し、熊本の魅力を最大限にマネタイズすることが求められる。

図表10 信頼をもとにして地域資源をマネタイズ化



資料：当研究所作成

### <最後に>

- 新型コロナ終息後の成長戦略のためには、SDGsとDXによる変革（パラダイムシフト）が必要不可欠である。
- 成長戦略の実践は、自助・公助・共助といった熊本地震のレガシーを活かした、信頼の再構築がカギとなる。
- これまでの自社だけの競争戦略から業種を超えた他社・他者との共創・協働戦略への転換によって、持続可能なビジネスへの変革が実現する。