

第6回「熊本地震に関する県内事業主アンケート」

～コロナ禍の震災復興～

2021年10月

公益財団法人 地方経済総合研究所

第6回「熊本地震に関する県内事業主アンケート」

～コロナ禍の震災復興～

<趣旨>

熊本地震から、5年が経過した。

本県は地震からの復興需要の剥落とコロナ禍が重なり、また豪雨災害の発生など、熊本特有の厳しい事情に直面している。

この難局をどのように乗り切るか？

本件アンケート調査は、発災の年から、行政・各経済団体などへの情報提供、そして皆様の事業の継続・発展に資することを目的に、毎年実施している。また、前年に引き続き今回も、慶應義塾大学蟹江教授のご指導を頂いた。

感染症拡大が経済活動に与えるダメージを含め、今後も覚悟しなければならない自然災害という突発変動に対して、是非とも、その突破口を見出したい。

【監修】慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 教授 蟹江 憲史*

※内閣府「地方創生 SDGs 官民連携プラットフォーム」幹事会幹事
国際連合大学サステナビリティ高等研究所 シニアリサーチフェロー、他多数

<本レポートの構成>

第1章:震災からの回復とコロナ禍

復興需要の剥落に加え、コロナ禍の影響が昨年からの1年の間に、さらなる経営の負担となって表れている。

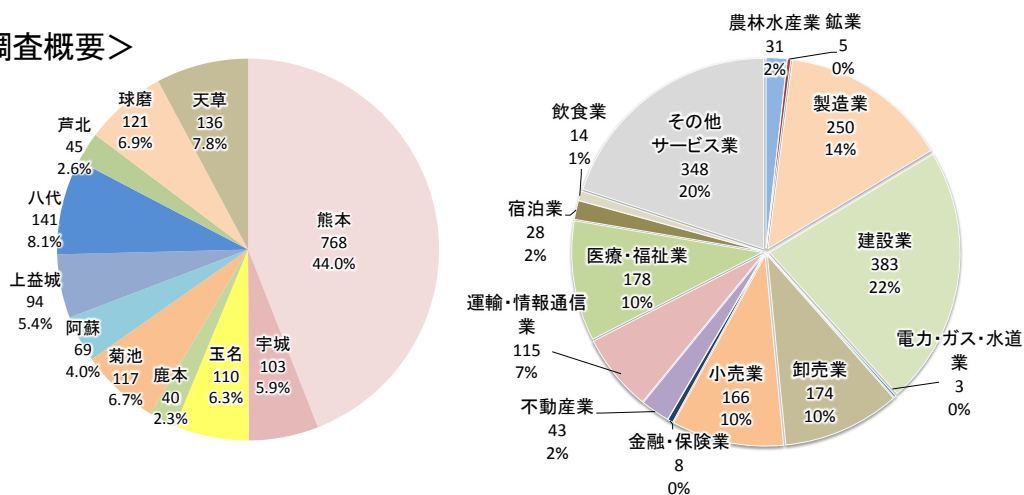
第2章:経営課題の現状

売上減少、値下げ圧力、安定仕入、運転資金問題など、昨年調査で急浮上した経営課題は未だに残されている。

第3章:DX&SDGsで災害、コロナ禍を克服する

災害やコロナ禍を克服する上で、DXやSDGsへの取り組みは重要である。これらの取り組みによって可能な「四方よし」の経営は、地域社会との一体感を生み出し、経営課題の克服や、将来のビジネスチャンスを見極める契機となる。

<調査概要>



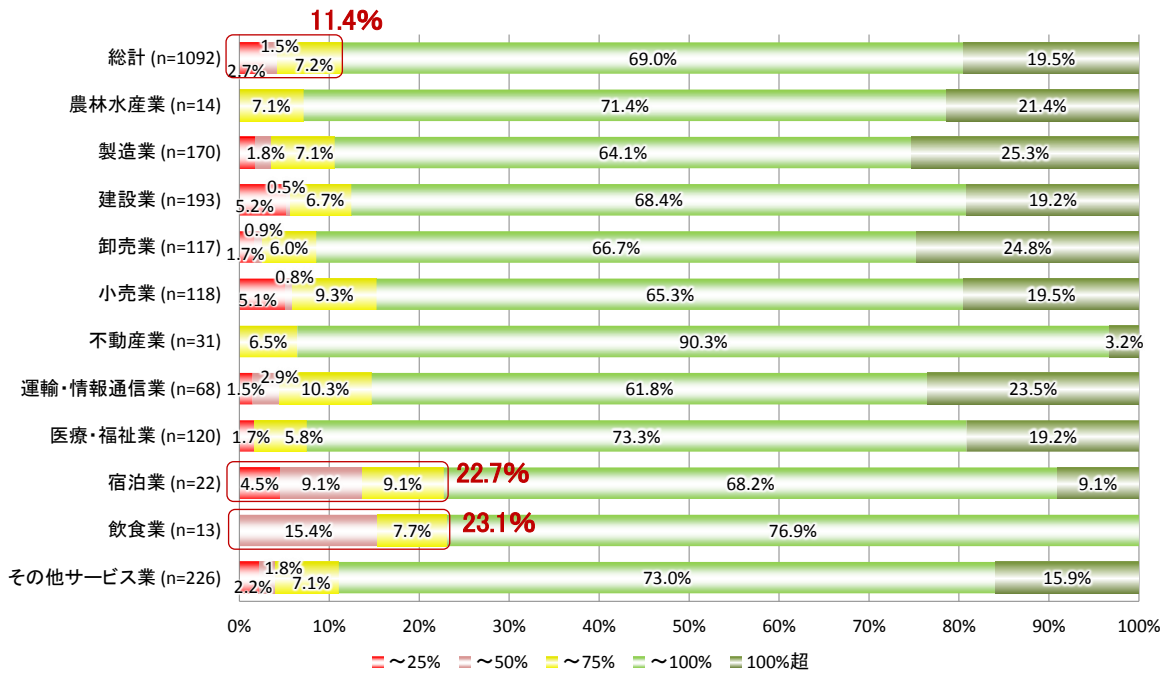
	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
対象事業所	従業員4人以上の 県内事業所 (除く行政)	同左	同左	同左	同左	同左
発送先数	10,044先	9,546先	9,406先	9,269先	9,178先	9,088先
有効回答数	2,439先	1,857先	1,719先	1,850先	1,924先	1,746先
調査期間	6月24日～7月15日	5月23日～6月9日	6月20日～7月5日	6月4日～6月21日	6月4日～6月26日	6月4日～6月28日

第1章:震災からの回復とコロナ禍

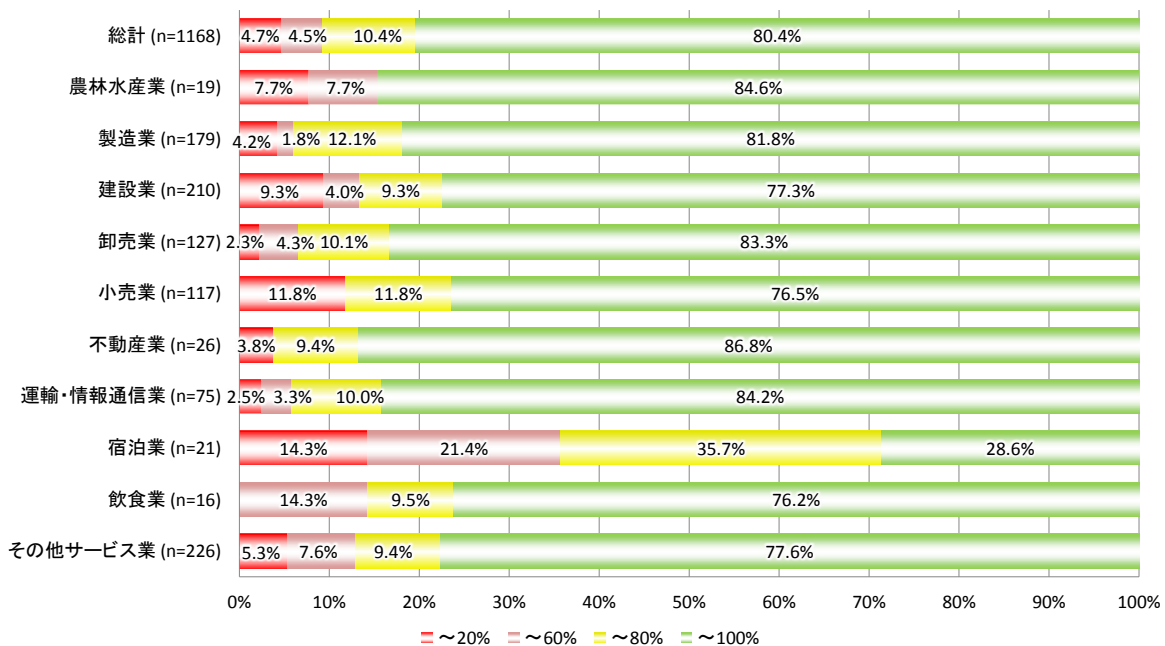
1. ハード面の回復状況

>未だに、11.4%の事業所の操業能力が、75%未満（震災前の操業能力=100）。
 >業種別は、飲食業 23.1%、宿泊業 22.7%と未回復の割合が高い。

図表1:操業能力の回復状況(2021年4月末時点)



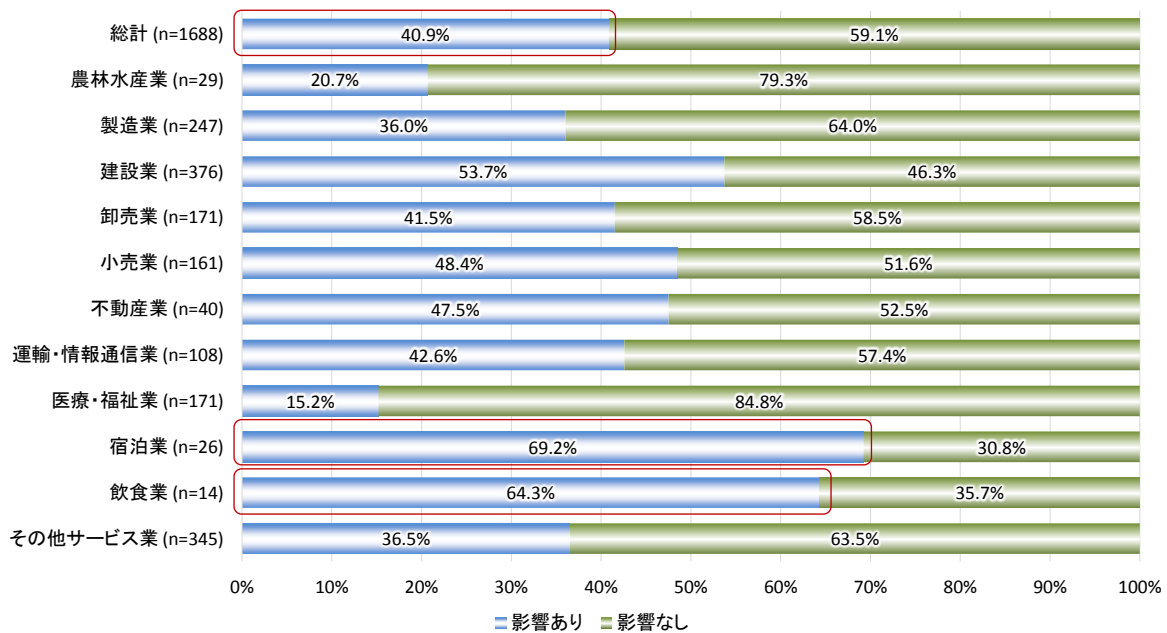
図表(参考):操業能力の回復状況(2016年4月末時点)



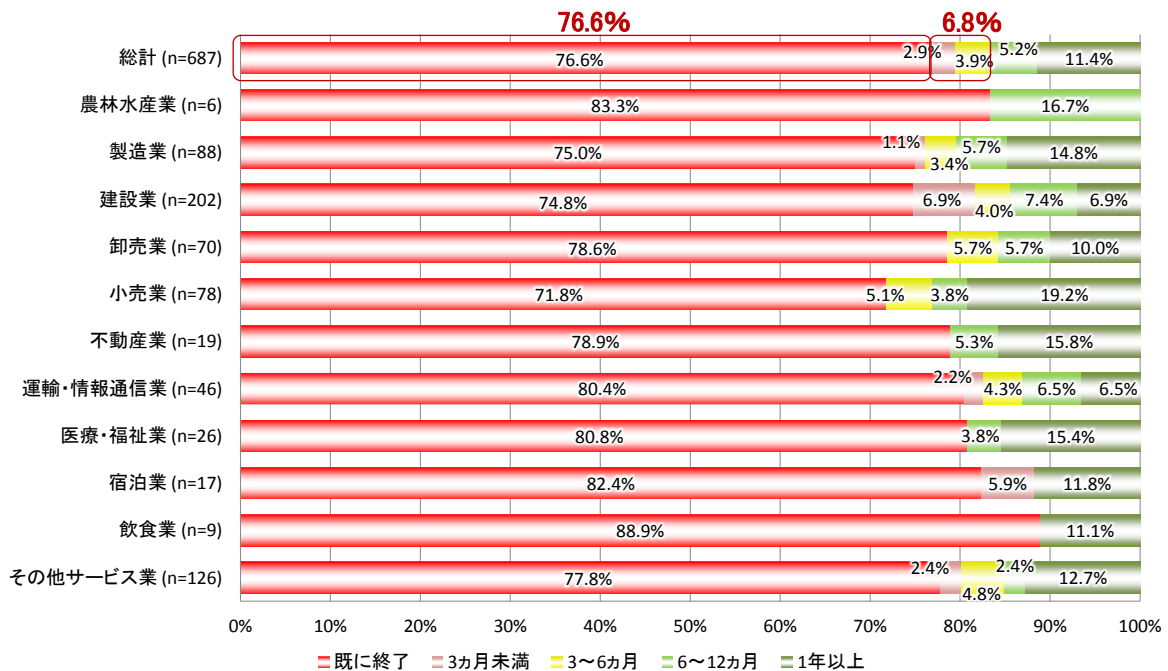
2. 復興需要

- > 復興需要の影響を受けたとした事業所は、全体の40.9%。
 業種別には、宿泊業69.2%、飲食業64.3%と影響が大きい（図表2）。
 > しかし、復興需要の影響を受けた先において、「既に終了した」とする事業所は76.6%、
 「今後半年以内に終了する」の6.8%を加えると、83.4%に達する（図表3）。

図表2：復興需要と売上



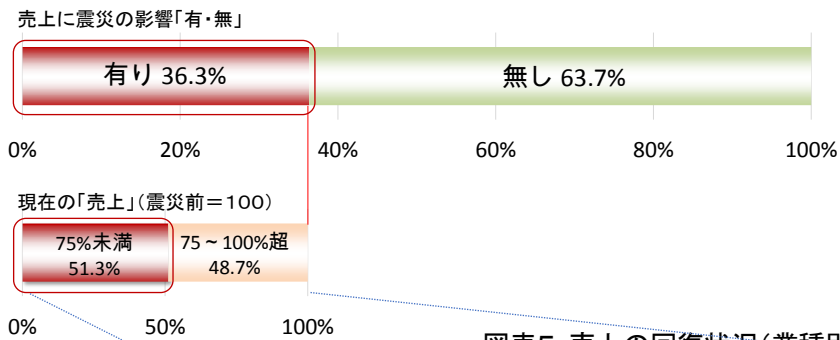
図表3：復興需要はいつまで？



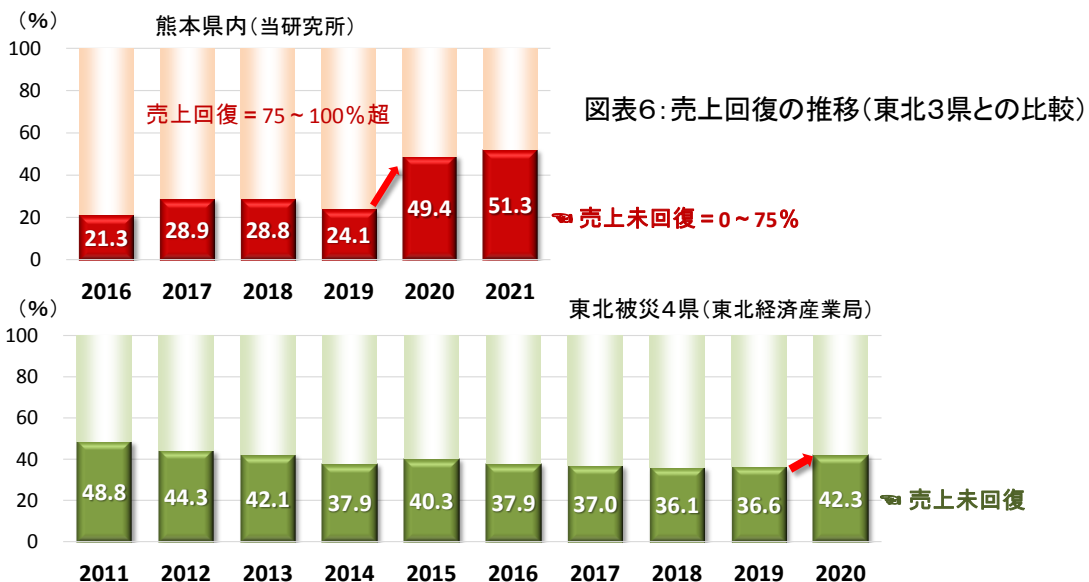
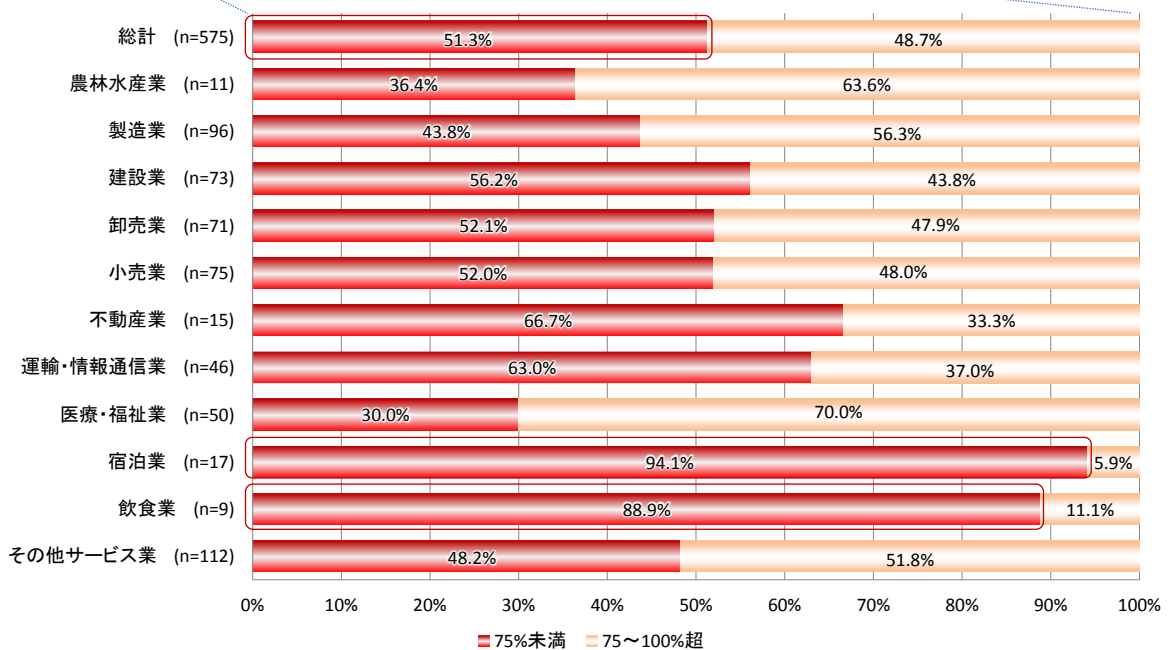
3. 「売上」回復の状況

- 震災で売上が減少した事業所は、36.3%。
その内、51.3%の事業所が、未だに回復していない（図表4）。
- 業種別には、宿泊業 94.1%、飲食業 88.9%と回復が遅れている（図表5）。
- 復興需要剥落に長引くコロナ禍の影響もあり、売上未回復先は 49.4%から 51.3%へ悪化した。
- 東北3県の売上回復状況を見ても、‘時間’は解決してくれない（図表6）。

図表4: 売上に震災の影響「有・無」× 現在の「売上」(その①)



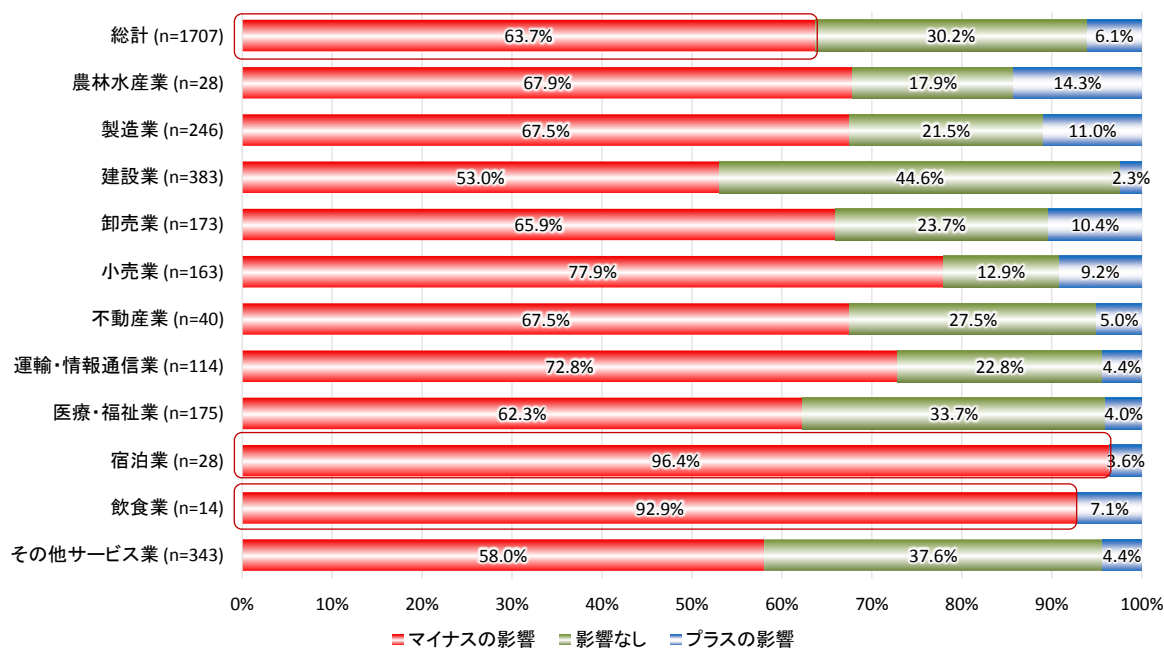
図表5: 売上の回復状況(業種別)



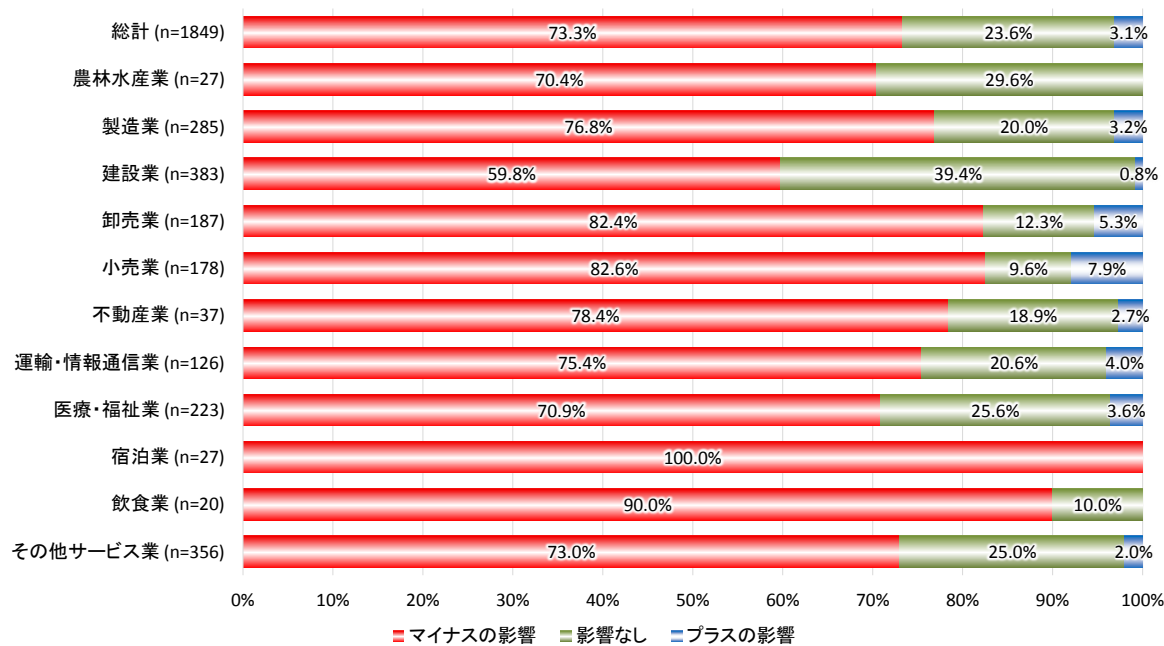
4. コロナ禍の影響(売上への影響)

- 63.7%の事業者が、売上減少の影響を受けている（図表7）。
- 業種別には、特に宿泊業 96.4%、飲食業 92.9%と影響を受けた割合が高い。
- 売上にプラスの影響を受けた事業所は3.1%から6.1%に増加した。

図表7:コロナ禍の影響



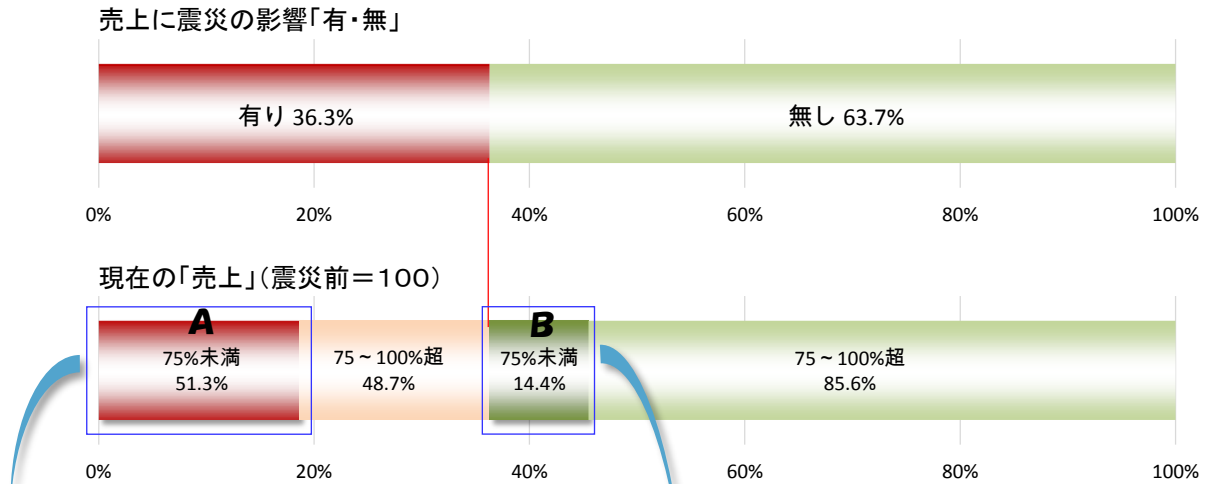
図表(参考):前年度のコロナ禍の影響



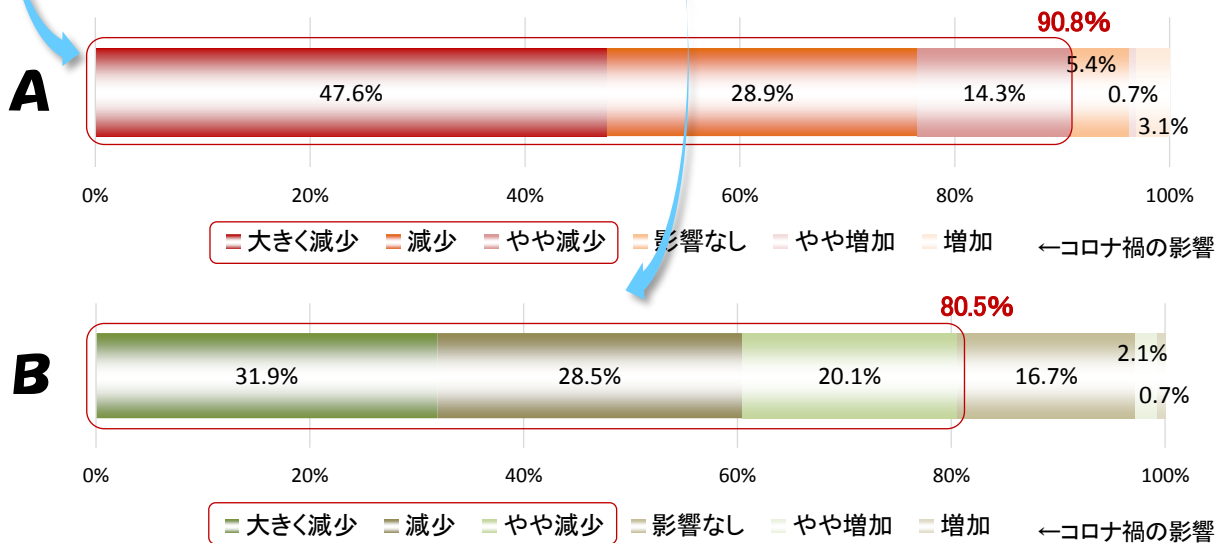
5. コロナ禍の影響(その特徴)

- 震災の影響を受けなかった事業所も、14.4%が売上 75%未満 (図表 9)。
- 更に、震災で売上が減少した事業所は 90.8%、震災の影響を受けなかった事業所も 80.5%が、コロナ禍の影響で売上を落としている (図表 10)。

図表9: 売上に震災の影響「有・無」 × 現在の「売上」(その②)



図表10: 「売上75%未満(震災前=100)の事業所」 × 「コロナ禍」



<第1章のまとめ>

- 復興需要の剥落に加え、コロナ禍の影響が昨年からの1年の間に、さらなる経営の負担となって表れている。
- 宿泊業、飲食業は特にコロナ禍の影響を強く受け、売上の下押し圧力となっている。
- 次章では、「震災×コロナ禍」の中で急浮上している「経営課題」を明らかにし、その解決策を探る。

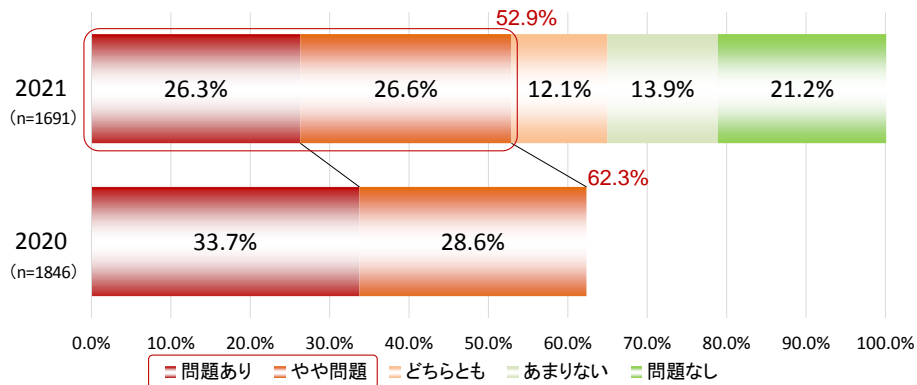
第2章：経営課題の現状

➤ 売上減少、値下げ圧力、安定仕入、運転資金問題など、昨年調査で急浮上した経営課題は未だに残されている。

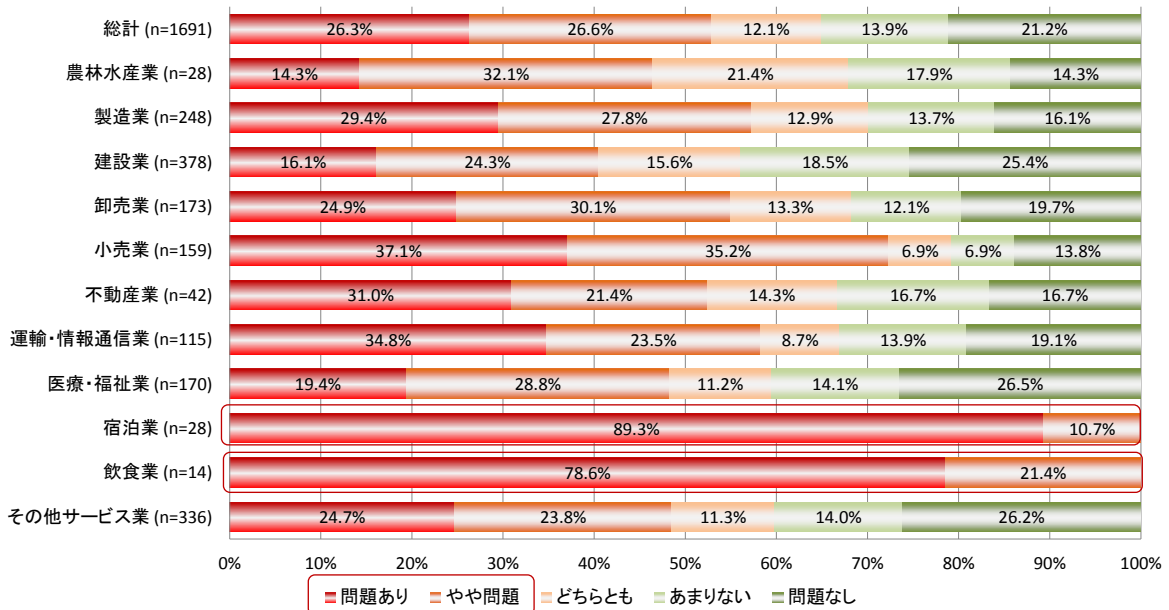
1. 売上の減少

- 売上減少を、52.9%が経営課題としており、昨年 62.3%と比べ、若干減少している。(図表1)。
- 業種別には、宿泊業および飲食業において顕著であり、全事業所が経営課題としている(図表2)。
- また、コロナ禍の影響がある事業所は、73.4%に達する(図表3)。

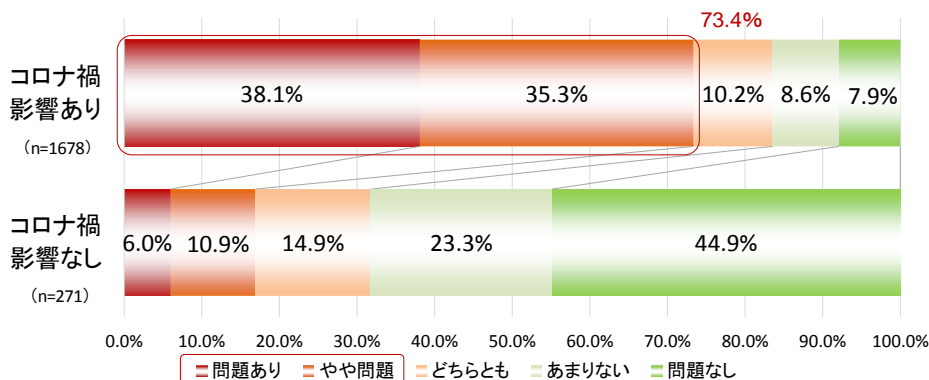
図表1: 売上減少(昨年調査との比較)



図表2: 売上減少(業種別)



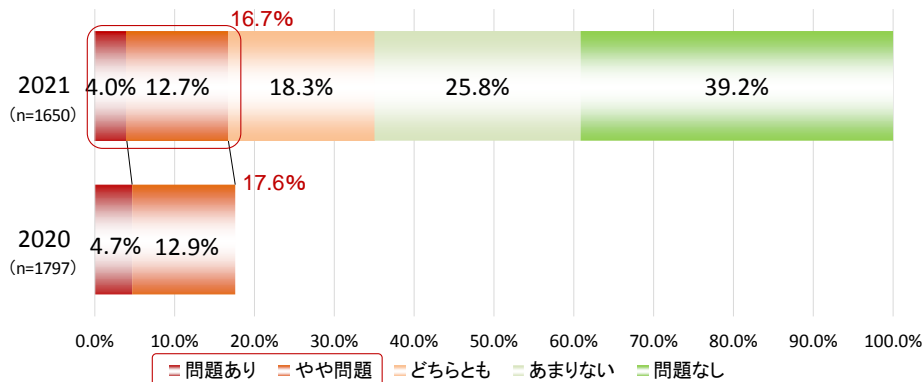
図表3: 売上減少(コロナ禍)



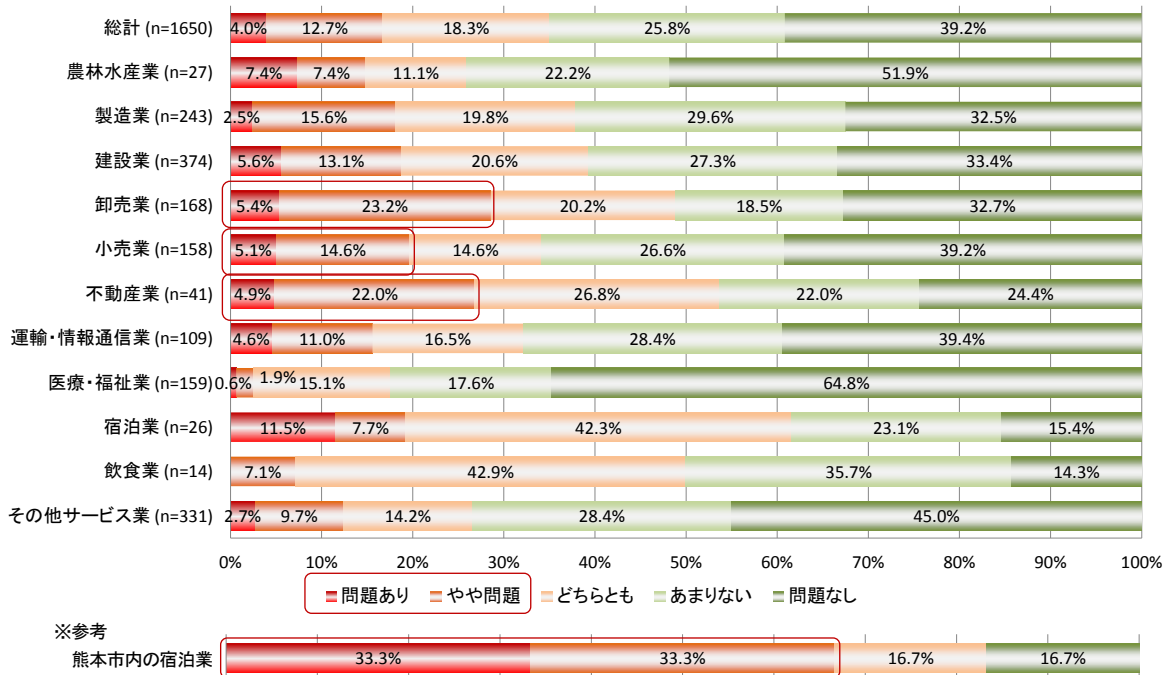
2. 値下げ圧力

- 値下げ圧力を、16.7%が経営課題としており、昨年とほぼ同じ（図表4）。
- 業種別には、卸売業 28.6%、不動産業 26.9%、小売業 19.7%に、値下げ圧力が強い。また、熊本市内の宿泊業では 66.6%と特に強い（図表5）。
- また、コロナ禍の影響がある事業所は 21.2%と、影響のない事業所の2倍以上となっている（図表6）。

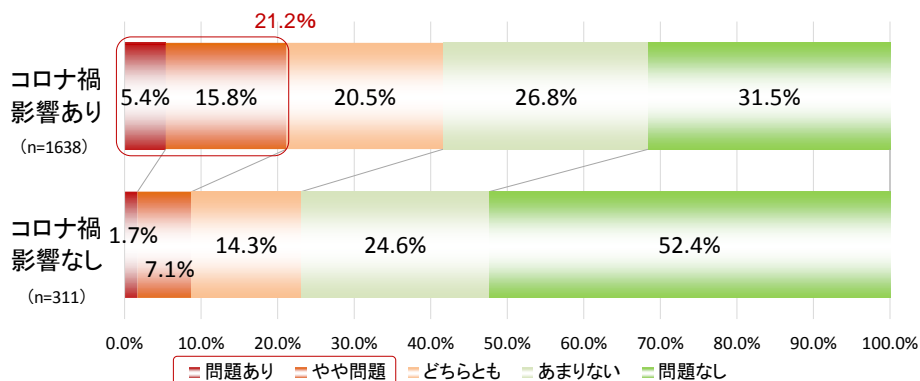
図表4: 値下げ圧力(昨年調査との比較)



図表5: 値下げ圧力(業種別)



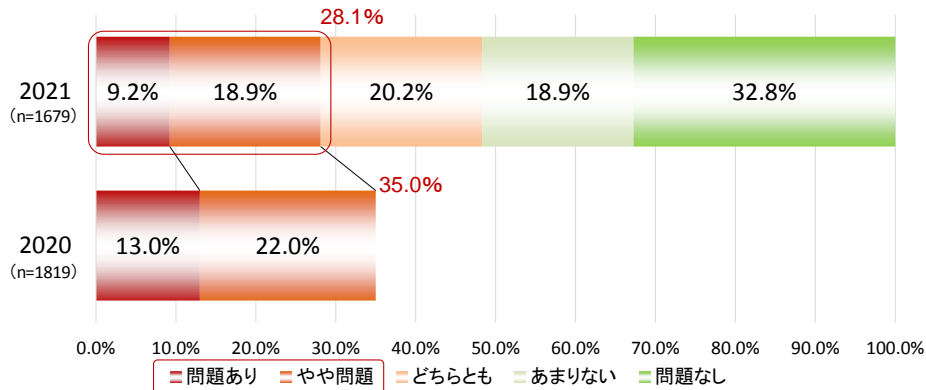
図表6: 値下げ圧力(コロナ禍)



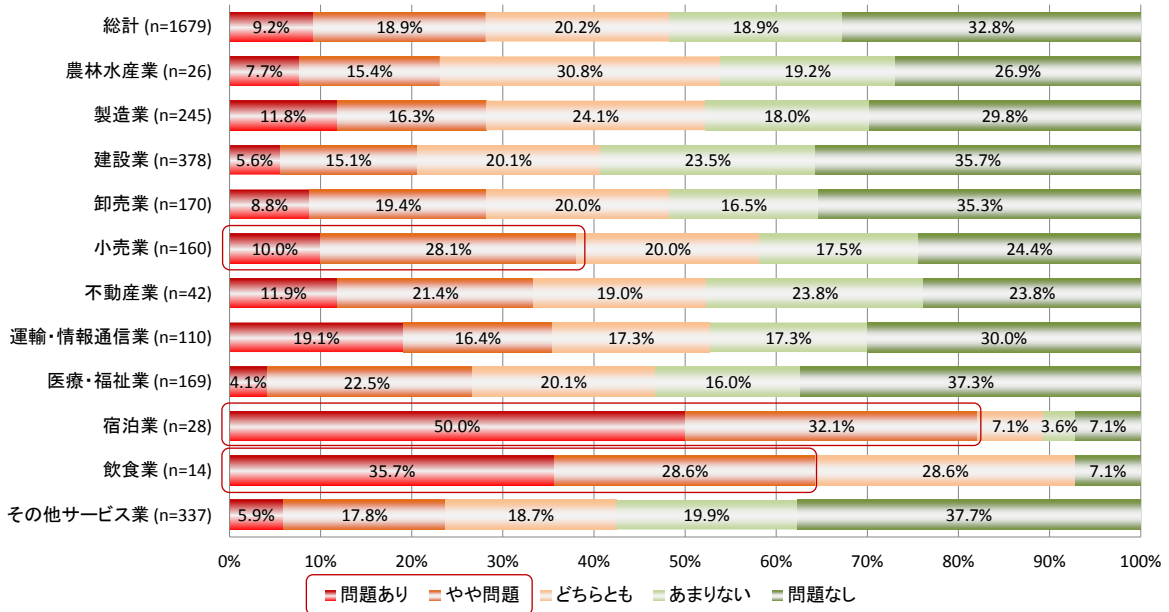
3. 運転資金

- 運転資金を、28.1%が経営課題としており、昨年35.0%と比べて減少（図表7）。
- 業種別には、宿泊業82.1%、飲食業64.3%、小売業38.1%が大きい（図表8）。
- また、コロナ禍の影響がある事業所は、39.1%に達する（図表9）。

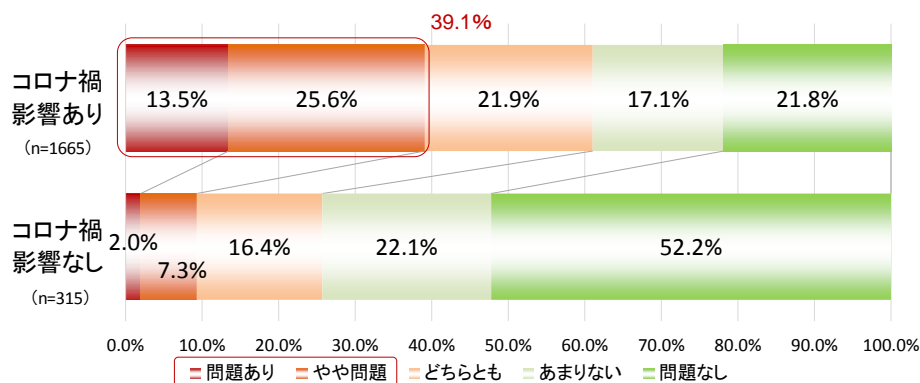
図表7: 運転資金の負担(昨年調査との比較)



図表8: 運転資金の負担(業種別)



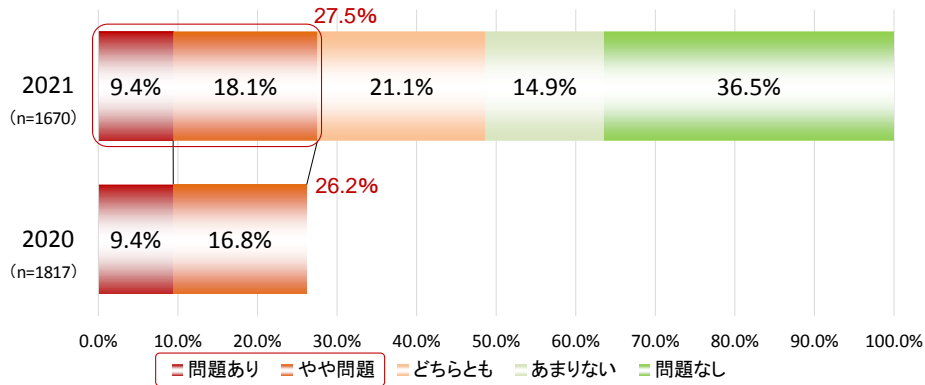
図表9: 運転資金の負担(コロナ禍)



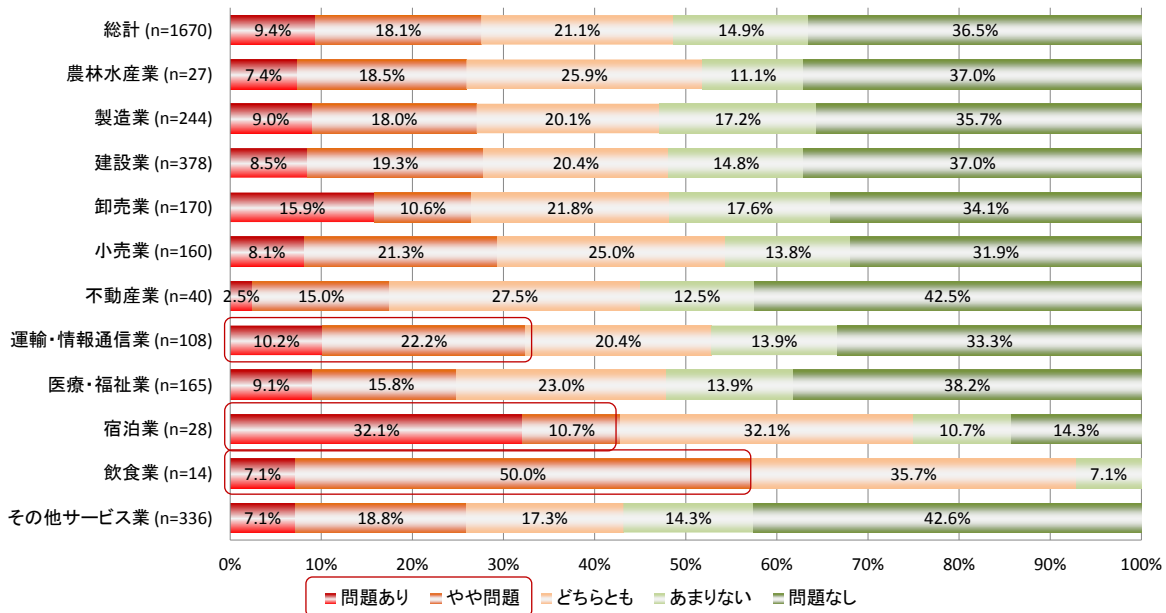
4. 事業承継・継続

- 事業承継・継続を、27.5%が経営課題としており、昨年とほぼ同じ（図表10）。
- 業種別には、飲食業57.1%、宿泊業42.8%、運輸・情報通信業32.4%が高い（図表11）。
- また、コロナ禍の影響がある事業所は31.9%と、より強い（図表12）。

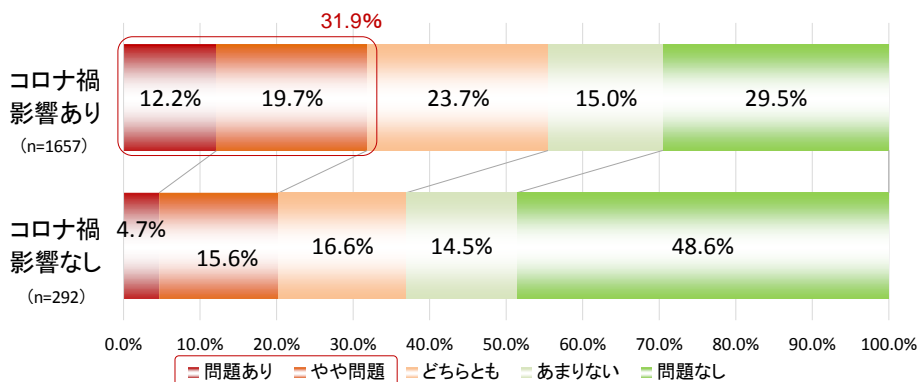
図表10: 事業承継・継続の問題(昨年調査との比較)



図表11: 事業承継・継続の問題(業種別)



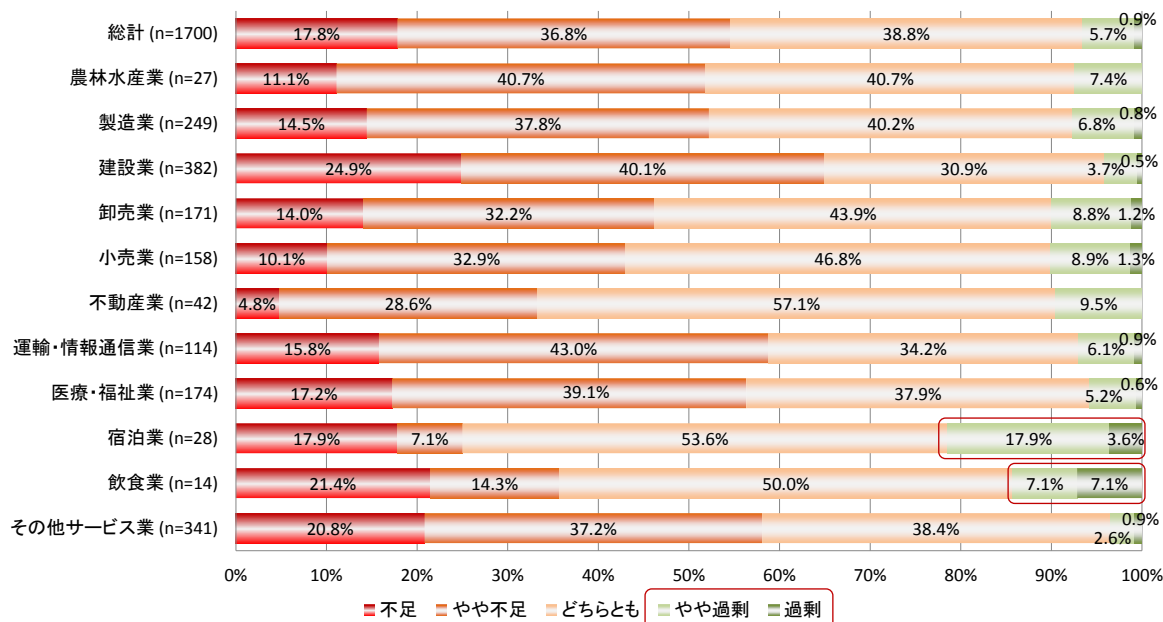
図表12: 事業承継・継続の問題(コロナ禍)



5. 人手の問題

➤ビフォー・コロナでは「人手不足」一色だったが、コロナ禍で一変し、「過剰」とする事業所が現れた。
特に、宿泊業 21.5%、飲食業 14.2%が顕著（図表 13）。

図表 13: 人手不足の問題(業種別)



＜自由コメントより一部抜粋＞

業種	ポイント	内容
製造業	女性の専門職育成	人材確保は困難であり、人口の流出が多い。女性活用したいが、困難。女性エンジニアの育成を向上したい。
建設業	待遇の向上	業界自体不人気であり、今後も人手が減少する一方であると考える。働き方改革を行っても現状はさほど変化が無い。待遇面の向上、福利厚生充実を図るしかない。
卸売業	コロナ禍要因	取引先の事業縮小やストップにより、観光業全体がこのコロナ禍において営業活動がシュリンクしており、営業人材過剰となっております。
医療・福祉業	将来的な人材確保	人材の確保が一番の課題で、実習生の中でこれとはいう学生さんに、懇切丁寧に処遇の説明・職場のあり方・園の理念や方針・人格の向上により社会貢献の充実への参画依頼等して、採用につながる努力をする。
宿泊業	職種のミスマッチ	人余りの反面、慢性的な調理スタッフの減少に歯止めがかからず苦勞している。販売力はあっても製造力が追いついていない。
飲食業	人手余剰	売上に応じた人員、生産設備の確保をしてきた為この大幅な売上減少により、どちらも過剰な状態になっています。

＜第2章のまとめ＞

- 売上減少など、コロナ禍で増加した経営課題は未だに残されている。
- 慢性的な人手不足の課題がある一方で、人手“余剰”の問題を抱える事業所も存在する。特に宿泊業、飲食業において顕著である。
- 次章では、災害、コロナ禍を克服するためのDX&SDGsの有効性を明らかにする。

第3章：DX & SDGs で災害、コロナ禍を克服する

➤災害やコロナ禍を克服する上で、DX や SDGs への取り組みは重要である。これらの取り組みによって可能な「四方よし」の経営は、地域社会との一体感を生み出し、経営課題の克服や、将来のビジネスチャンスを見極める契機となる。

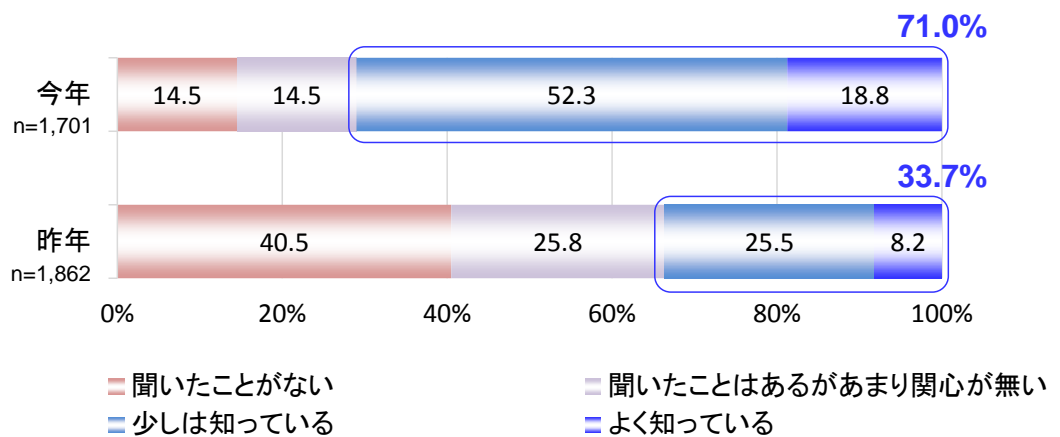
1. SDG経営

(1)急速に高まる「SDGs」の認知度と二極分化

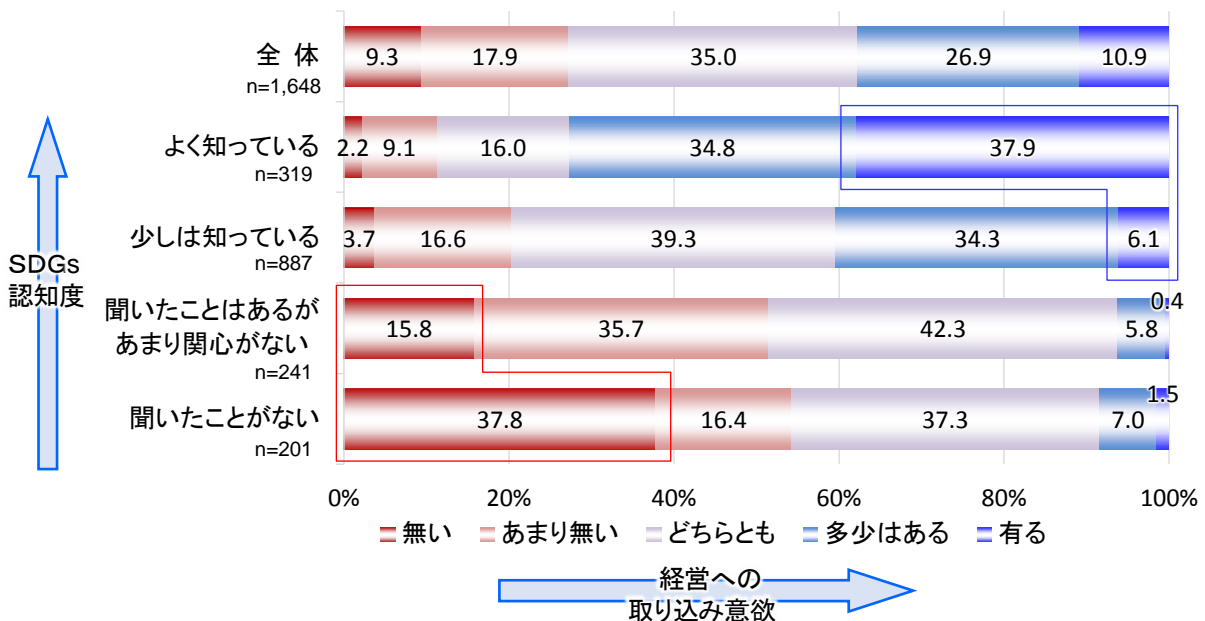
➤SDGsを「知っている」(「少しは知っている」+「よく知っている」)は71.0%と、昨年調査からSDGsの認知度は37.3ポイント(以下、p)増加した(図表1)。

➤SDGsの経営への取り込み意欲に関しては、SDGsの認知度の違いによって二極分化している(図表2)。

図表1:急速に高まる「SDGs」の認知度

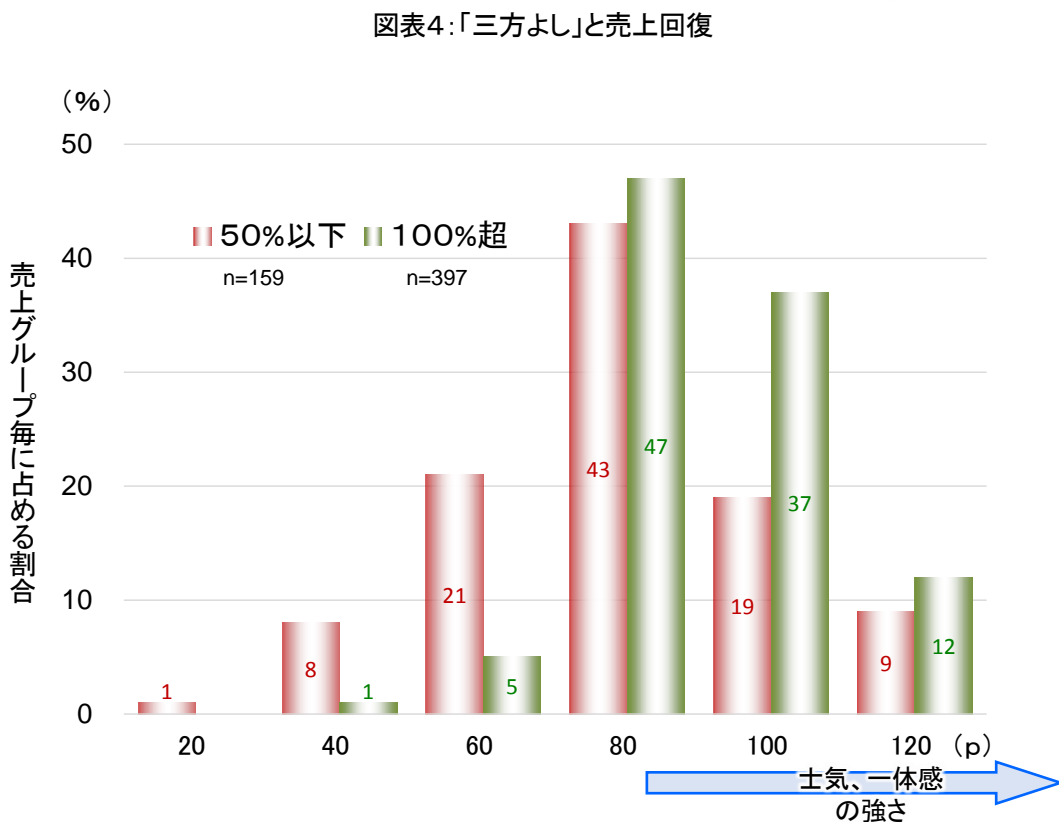
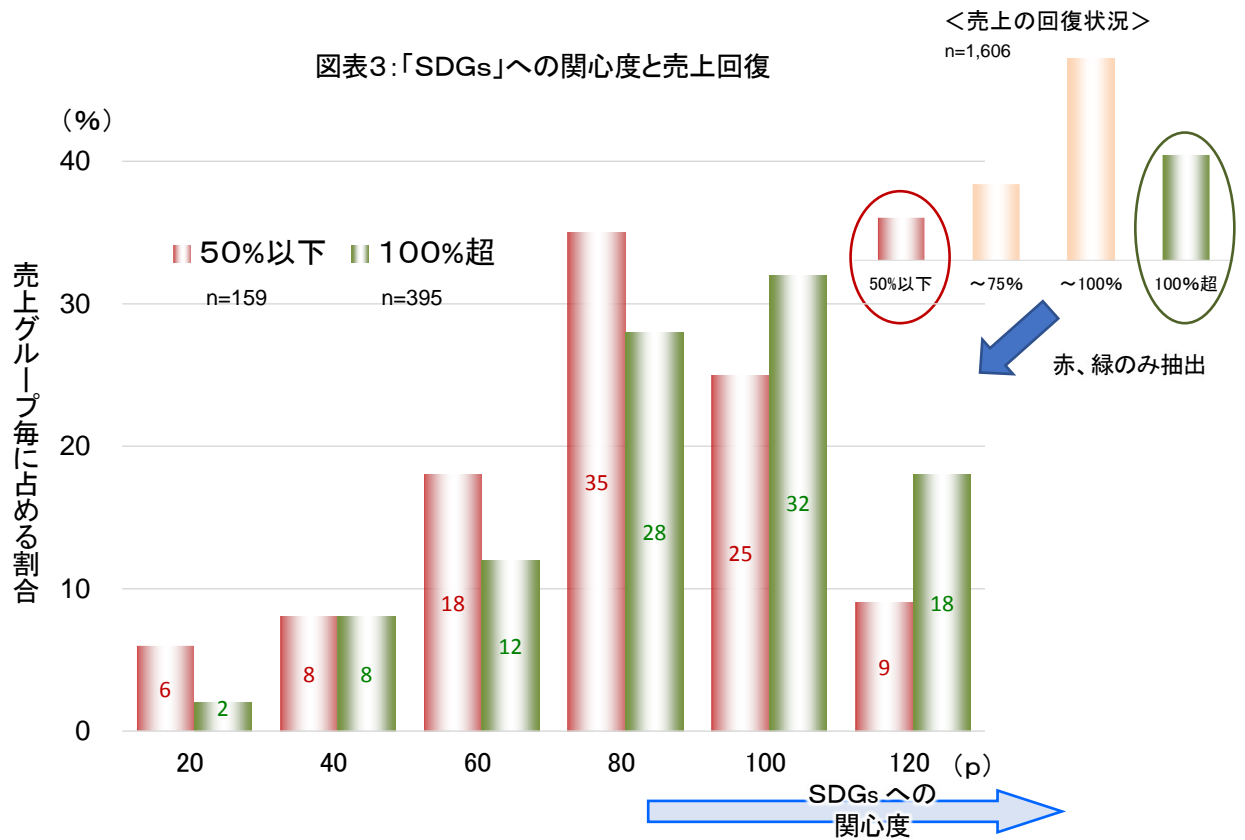


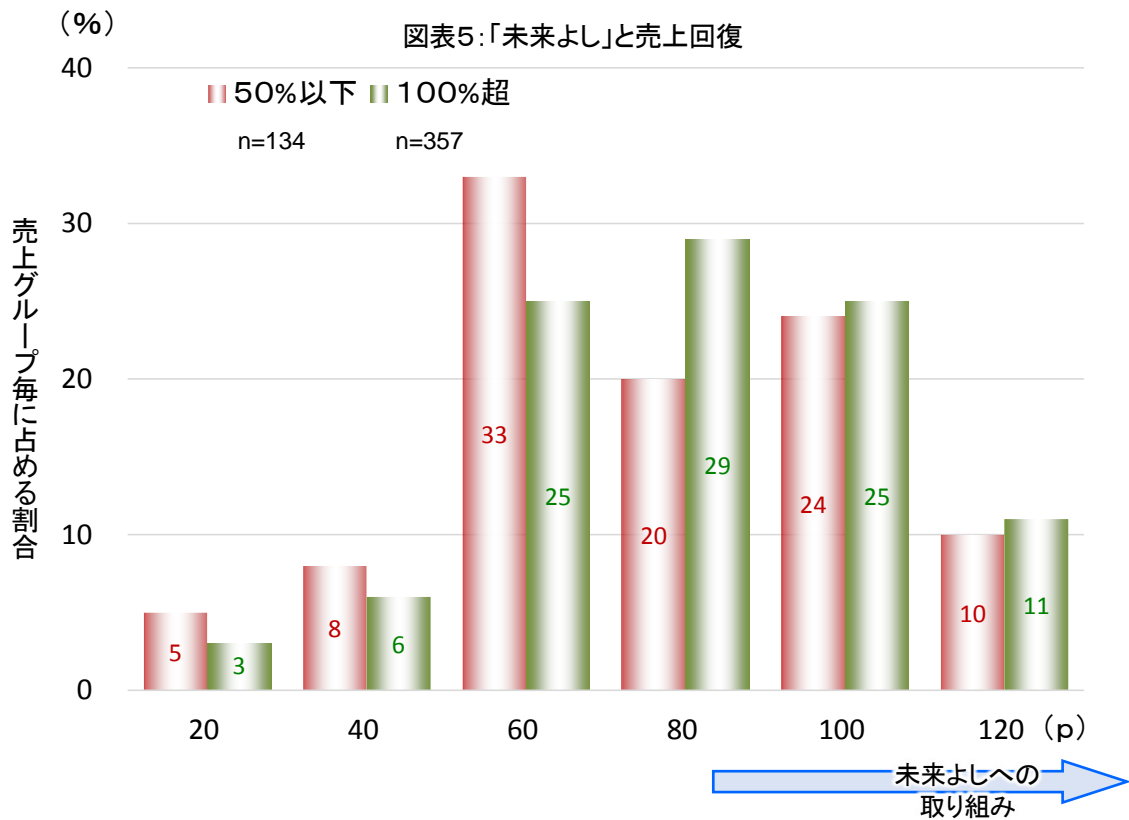
図表2:二極分化する「SDGs」の経営への取り込み意欲



(2)「SDG経営」と売上の回復

- 現在の売上の回復状況を50%以下(震災前比)と100%超のグループに分け、それぞれ「SDGs」「三方よし」「未来よし」への取り組み状況を点数化した。
- その結果、売上回復100%超のグループ(緑)は、いずれもポイントが高い(図表3~5)。





売上が震災前比 100%超のグループ(緑)は、大きくポイントが高い方に偏る。
 一方、回復が遅れているグループ(赤)にも、ポイントが高いグループがある(正規分布)。
 ☞従って、「SDGs」「三方よし」「未来よし」だから大丈夫という訳ではない。

<「SDGs」への関心度>

SDGs の認知度、経営への取り組み意欲 6 項目を点数化 (0~120p) した。得点が高いほど SDGs への関心が高い。

☞認知度、事業活動への紐づけ、経営への取り込み、登録制度活用、役職員向け研修、SDGs 経営支援

<三方よし>

熊本地震や豪雨、コロナ禍に対して役職員の意識の変化について、下記 4 項目を点数化 (0~120p) した。

☞士気、職場での一体感、取引先との一体感、社会との一体感

<未来よし>

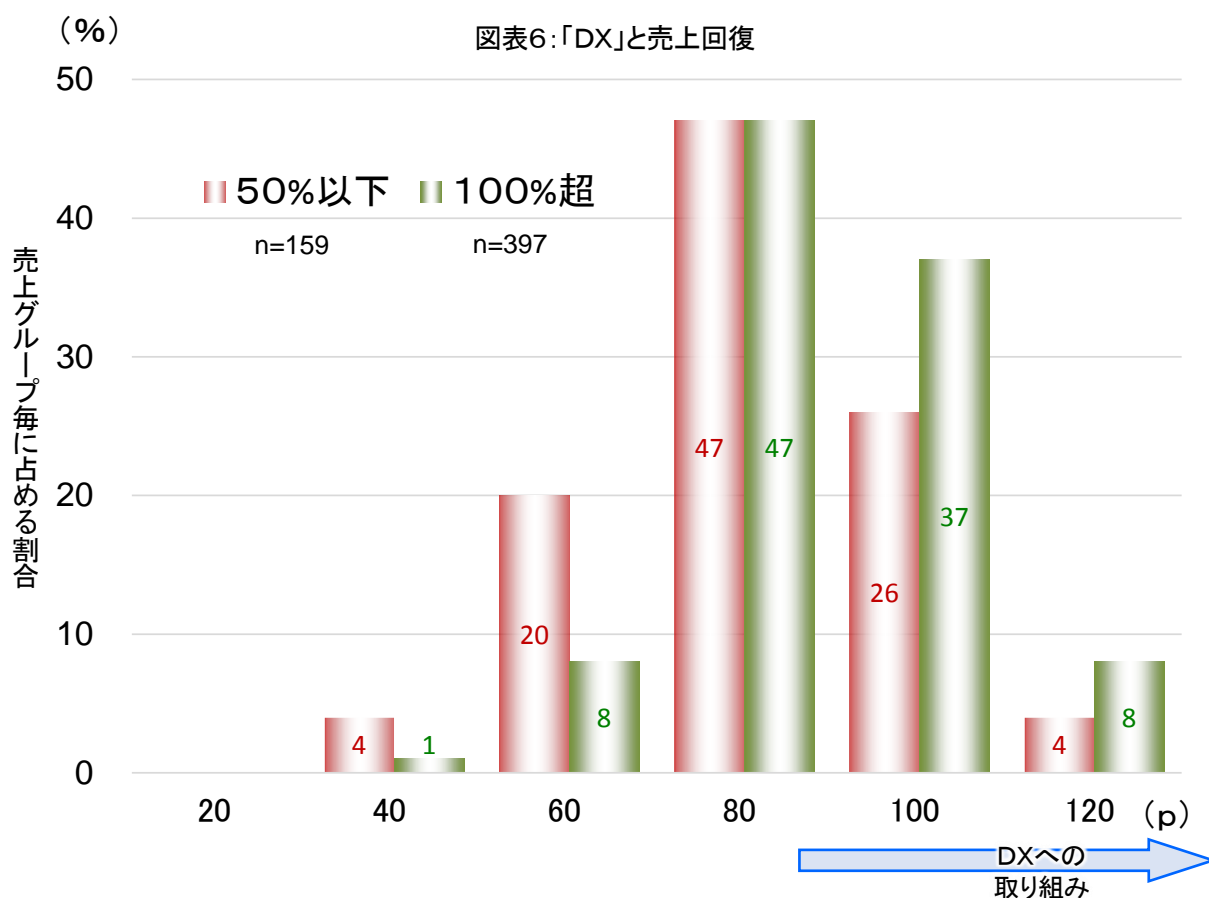
産業構造の変化や、男女平等、再生エネルギー利用など、「中長期的」な社会課題と考えられがちな下記 8 項目を、当面する重要な課題と捉えているかどうかを点数化 (0~120p) した。

☞産業構造の変化、デジタル技術活用、男女平等、都市構造の変化、再生エネルギー導入、食料自給率、気候変動対策、自然との関係の維持

2. 「DX」「ESG」と売上の回復

(1) 「DX」と売上の回復

➤売上を回復している企業(緑)は、DX への取り組み度合いが高い(図表6)。
➤しかし、売上が回復していない企業(赤)の中にも、DX への取り組みが高い企業は存在する。
DX への取り組みは重要だが、それだけでは不十分。



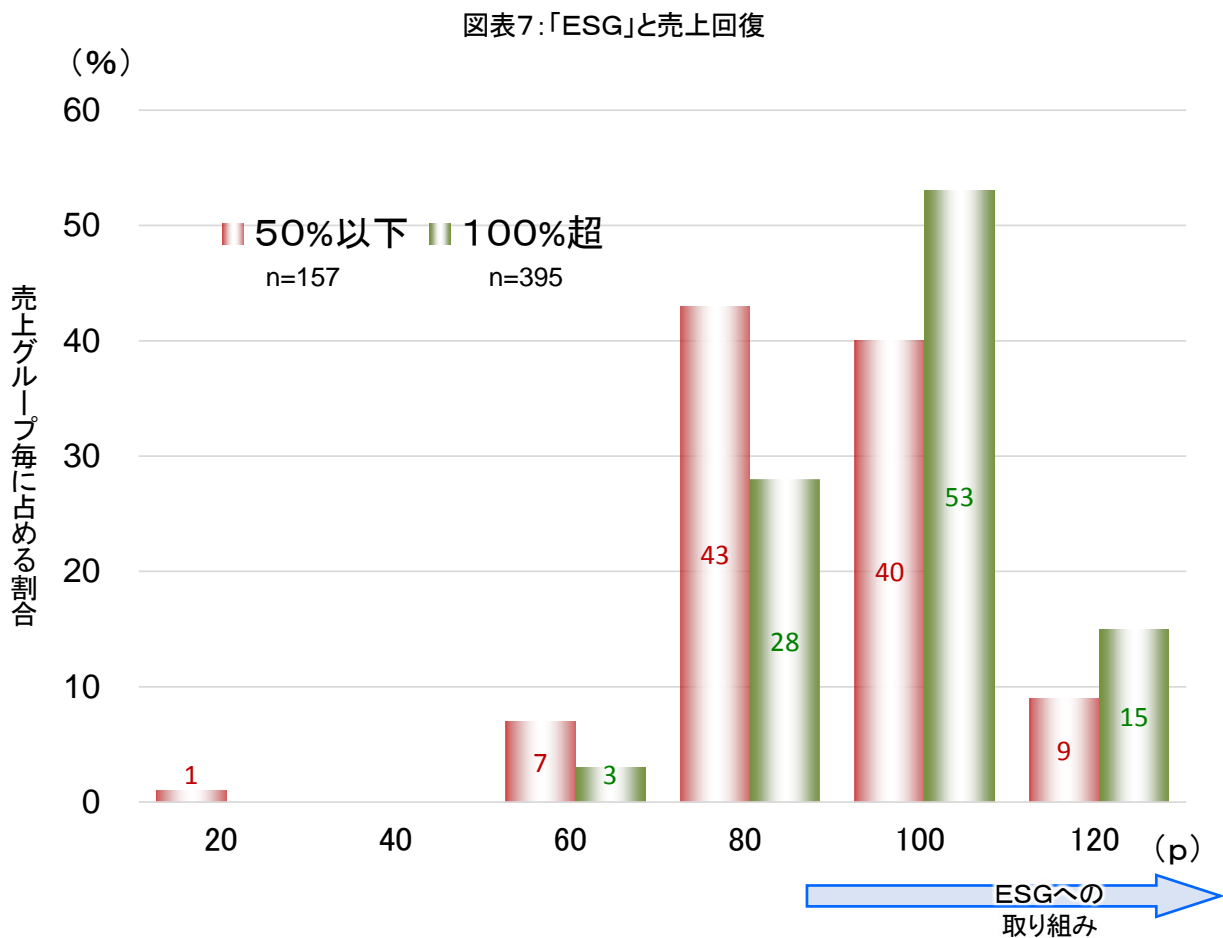
<DX>

高度情報化社会への対応や、ICT の活用状況について、下記 5 項目を点数化 (0~120p) した。得点が高いほど DX への取り組みが進んでいる。

☞ペーパーレス・キャッシュレス、AI・IoT・RPA、業務変革への取り組み、新規付加価値の創出気運、役職員の ICT 活用状況

(2)「ESG」と売上の回復

- 売上を回復している企業(緑)は、ESG への取り組み度合が高い(図表7)。
- しかし、売上が回復していない企業(赤)の中にも、ESG への取り組みが高い企業は存在する。
- DX と同様、ESG への取り組みは重要だが、それだけでは不十分。



<ESG>

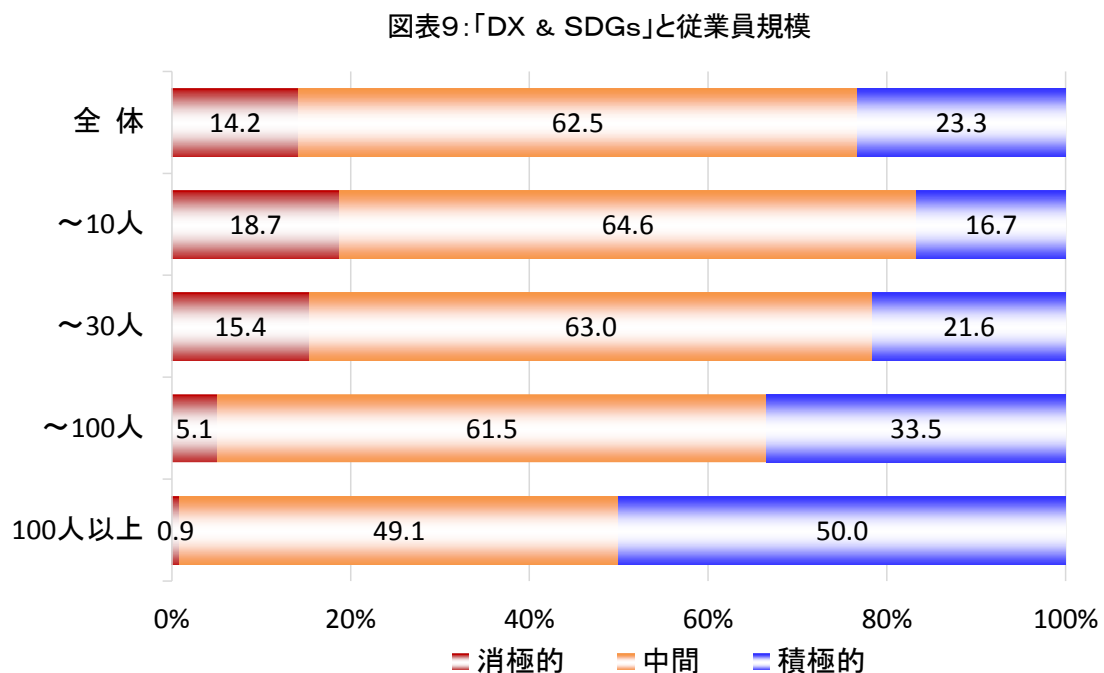
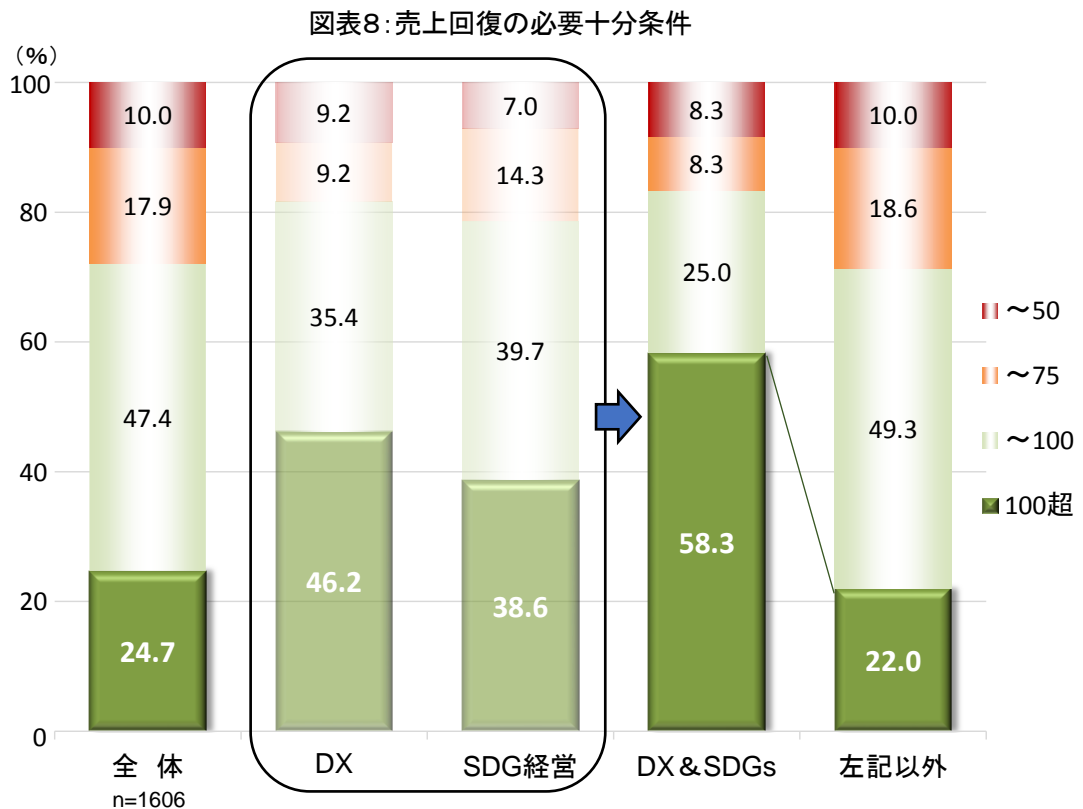
ESG とは、環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の頭文字を取ったもの。ESG への現状の取り組み度合について、下記 6 項目を点数化 (0~120p) した。

- ☞CO₂削減、ペーパーレス・リサイクル、伝統文化の継承、職場のダイバーシティ、ハラスメント対策、役職員のコンプライアンス

3. 売上回復の必要十分条件

～ DX & SDGs ～

- 売上の回復に対して、「DX」「SDG 経営」は、それぞれ単体では大きな決定打にはならない。しかし、どの取り組みへも消極的な企業は、売上の回復度合いが低い(図表8)。
 - ☞ 「DX」「SDG 経営」の双方に積極的な企業では、売上が回復している。
- 「DX & SDGs」への取り組み度合は、従業員規模が大きくなるに従って高くなる(図表9)。しかし、従業員数10人以下でも積極的に取り組む企業はあり、売上回復への突破口を見出している。

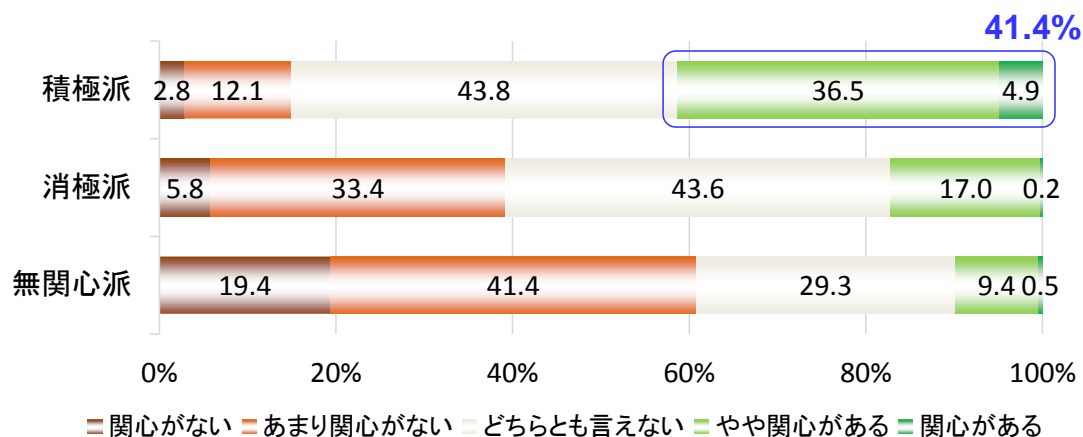


4. 「SDG経営」と「事業ニーズ共有化システム」

～ 業種・業態を超えて、共通する経営課題の解決を ～

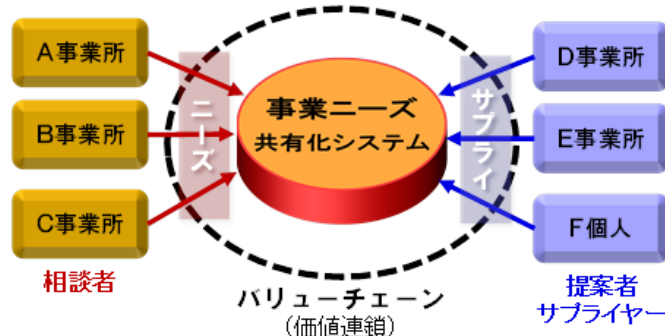
- 事業ニーズ共有化システムへの関心は、SDG 経営「積極派」の 41.4%に関心がある（図表 10）。
- SDG 経営「積極派」の経営者は、災害やコロナ禍を克服や、社会変容に伴い複雑・多様化する経営課題の解決に、異業種連携(SDG17.パートナーシップ)を重視している。

図表 10: SDG経営×事業ニーズ共有化システム



<事業ニーズ共有化システムの概要図>

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



<方針>

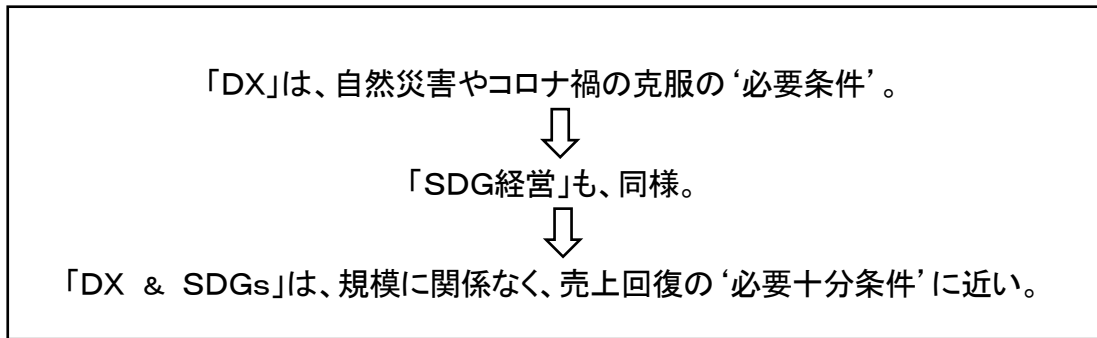
1. 相談者及び提案者・サプライヤーは、商工会会員等及び当研究所会員とする。
2. 本システムの利用は無料。
3. システムの運営管理は、当研究所が担当。

地方経済は本格的な人口減少社会に突入し、需要縮小と人手不足の課題に直面しようとしています。そこに地震が襲い、熊本は歴史的にも大きな分岐点に立っています。地震で急変した経営環境に対応し、新たな成長の革新・進化に向かうには、スピード感のある具体的な成果を出していくことが重要です。

その一助となるべく、当研究所はホームページ上に「事業ニーズ共有化システム」を構築いたしました。

農林漁業、企業、医療・福祉、教育、金融など、様々な事業所(含む個人)にご参加を頂き、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、相互に連携して課題を解決する場を提供します。

<まとめ>

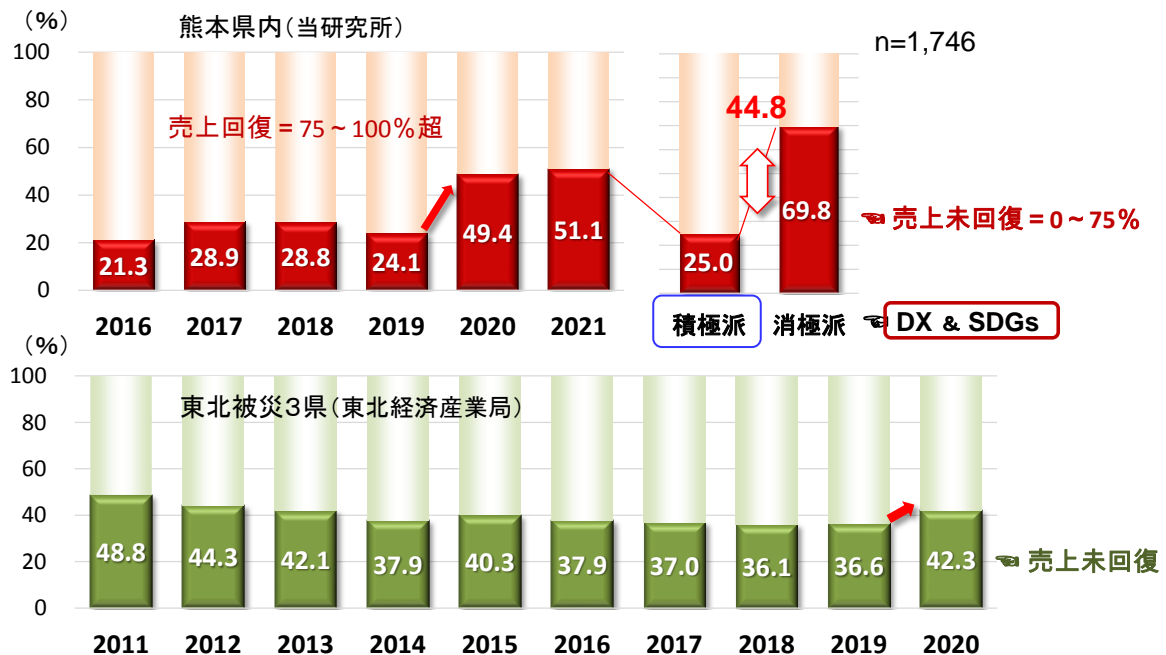


<その要因>

1. 「DX & SDGs」が、ESG(非財務的価値)や、‘四方よし’*の経営に向かわせ、
2. 働き手、取引先、地域社会との一体感が生まれ、
3. 困難な問題にも立ち向かい、
4. 地域社会が当面する課題解決を、ビジネスチャンスに転換する。

※ ‘四方よし’ は、「三方よし」に「未来よし」が加わったもの。

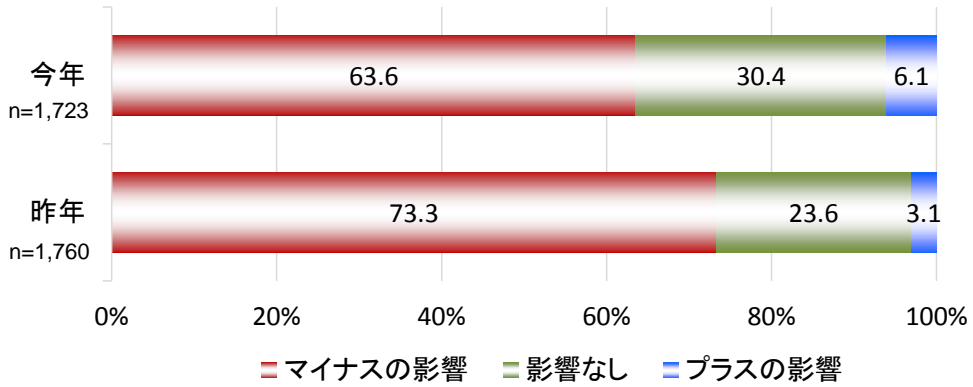
図表 11: 熊本地震からの売上回復の推移(東北被災3県との比較)



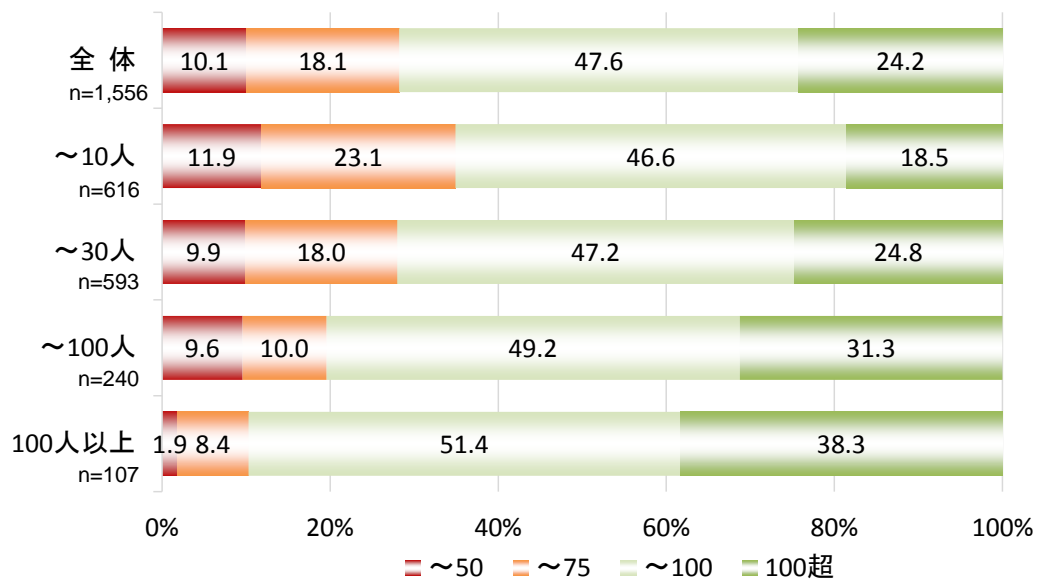
<最後に>

- > 熊本地震に加えコロナ禍、更には豪雨災害もあり、震災から5年が経過した今も売上回復は進んでいない。
- > 東日本大震災後の、売上回復の推移を見ても、‘時間’は、解決してくれない。
- > しかし、「DX & SDGs」は、売上の回復に効果的である(図表 11)。

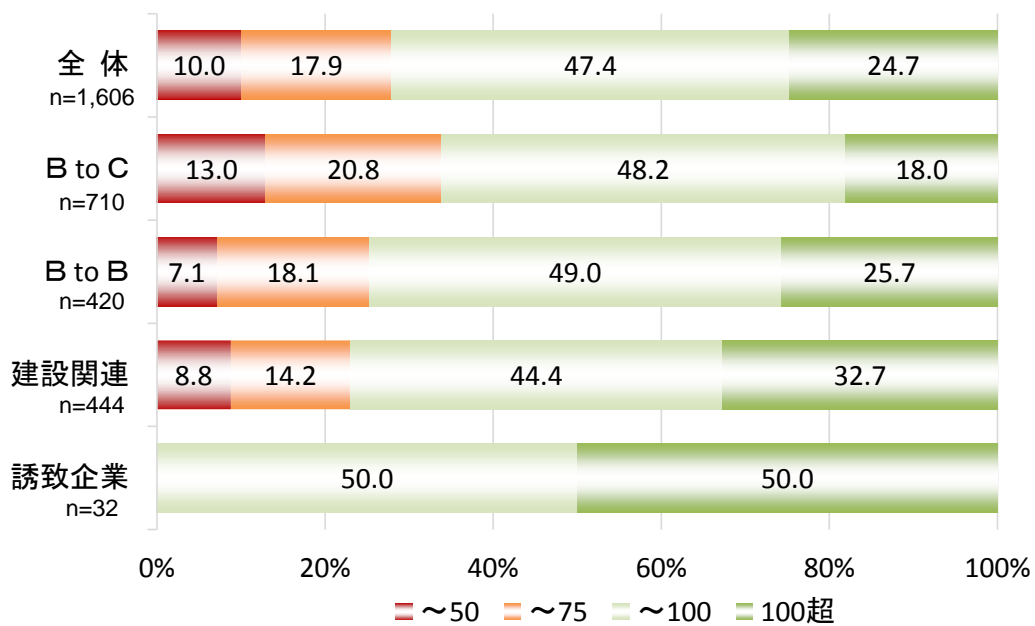
<コロナ禍の影響>



<従業員規模別の売上の影響>



<業種別の売上の影響>



BtoC：「個人消費者向け」にモノやサービスを提供する企業。

BtoB：「企業向け」にモノやサービスを提供する企業。