

一橋大学経済学部 商工中金寄附講義

「中小企業の経済学」

コロナ危機下の経済・企業経営の展望

2020年10月28日

産業調査部長 櫻井 正



人を思う。未来を思う。

商工中金

自己紹介

産業調査部長 櫻井 正

- ◆出身地：宮城県
- ◆1990年 商工中金入庫
- ◆営業店：八王子、札幌、尼崎、豊橋、静岡
本 部：債券部、総合企画部、国際部、業務推進部
- ◆2020年4月 現職

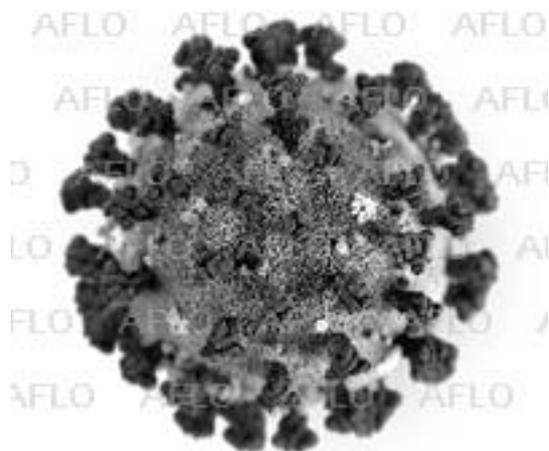


目次

- 1 はじめに
- 2 コロナ危機下の内外経済
- 3 コロナ危機下の企業経営

コロナ危機

▶ 公衆衛生上の危機



病原体



① ワクチンの開発 **中**

② 検査体制の構築 **中**

③ 感染拡大の防止

感染拡大の防止策



ヒトの移動制限(外出・県外移動自粛)

集団行動の制限(3密回避)

営業自粛の要請

海外渡航制限

感染拡大の防止策



経済活動の停止

サプライ
チェーンの
寸断

インバウンド
需要の
蒸発

飲食・
サービス
需要の蒸発

コロナ危機 容易に終息しない

貧困層、不衛生、医療体制脆弱な国

世界のどこかで感染拡大 第2波・第3波

でもワクチンが開発されたら・・・

ワクチン争奪戦の懸念、普及に時間要

新型コロナの変異懸念、新たな感染症



前提条件

新常態を始めとする変化の定着



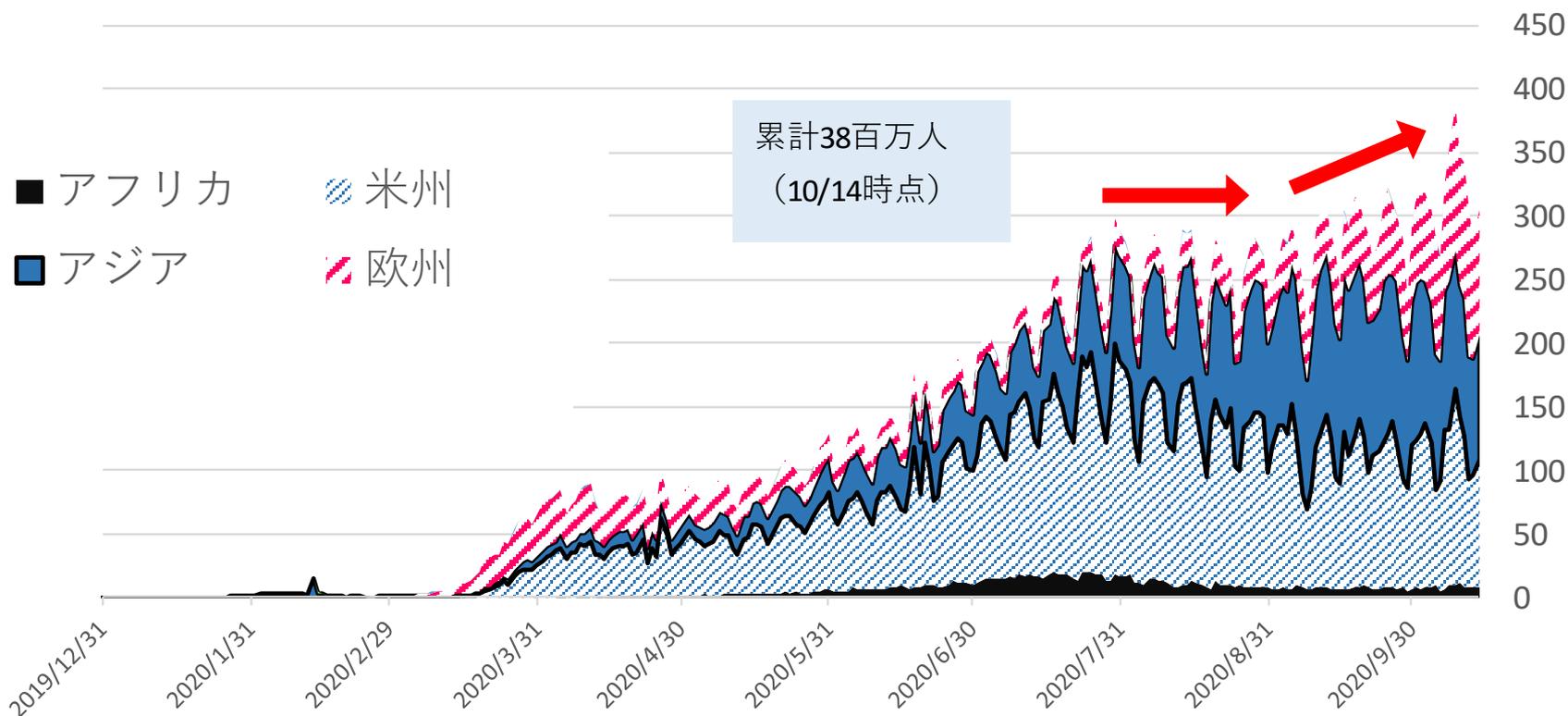
目次

- 1 はじめに
- 2 コロナ危機下の内外経済**
- 3 コロナ危機下の企業経営

2 コロナ危機下の内外経済

世界全体では依然高水準の新規感染

世界の新規感染者数（日次）（千人）



(資料) European Center For Disease Prevention and Control

(日次：～10/14)

2 コロナ危機下の内外経済

【世界経済】2020年の世界経済は大幅マイナス成長
2021年にかけても低水準の推移が続く

世界経済見通し
(実質GDP成長率、%)

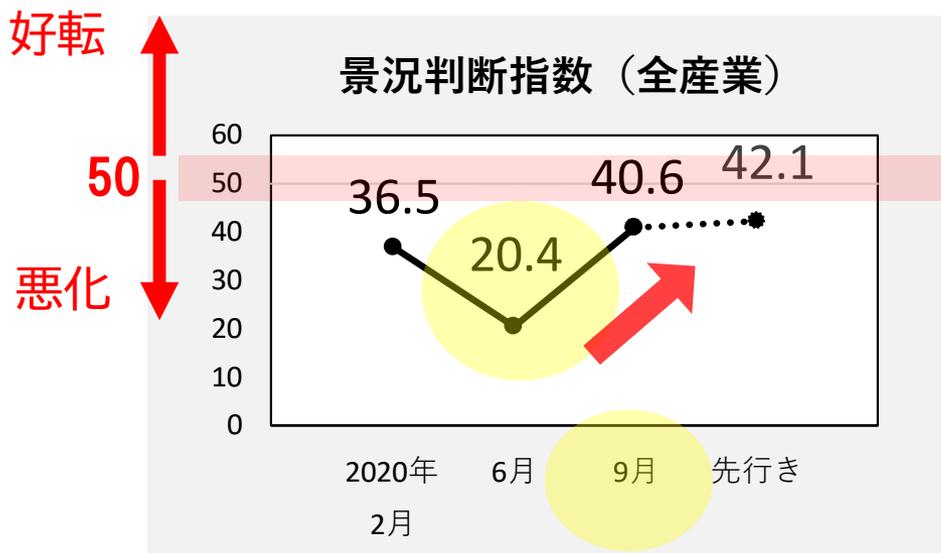
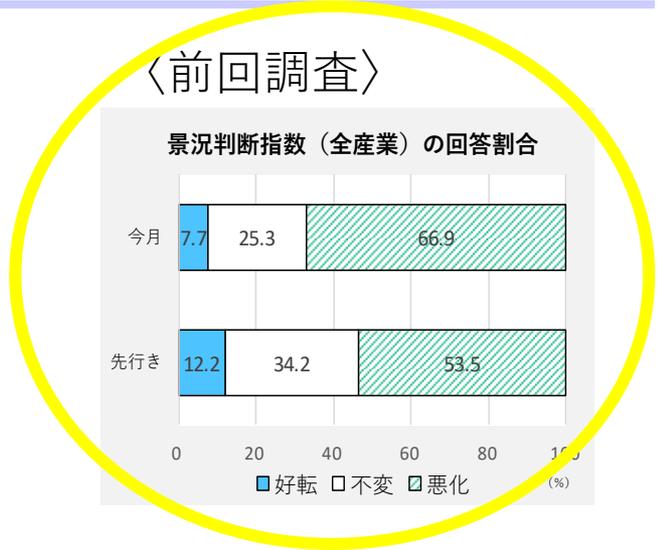
	2019	2020	2021
世界	2.8	△4.4	5.2
先進国	1.7	△5.8	3.9
米国	2.2	△4.3	3.1
欧州	1.3	△8.3	5.2
日本	0.7	△5.3	2.3
新興国	3.7	△3.3	6.0
中国	6.1	1.9	8.2

(資料) IMF "World Economic Outlook" (2020年10月予測)

2 コロナ危機下の内外経済

商工中金景況調査 <2020年9月の景況感> 景況感 ⇒ 好転・不変・悪化

景況感は底入れの兆しも依然厳しい



補足説明

注1) 景況判断指数の算出式

景況判断指数 = $(\text{好転企業数} \times 1 + \text{不変企業数} \times 0.5 + \text{悪化企業数} \times 0) \div \text{当該設問への回答企業数} \times 100$

指数が50を上回っていれば調査対象企業群の景況判断が概ね1~3か月前と比べて好転したことを表し、50を下回っていれば景況判断が概ね1~3か月前と比べて悪化したことを表す。50が中立となる。指数の範囲 $0.0 \leq \text{景況判断指数} \leq 100.0$

注2) 景況判断は、「今月（概ね1~3か月前と比べて）」につき3つの選択肢 = 「1.好転」「2.不変」「3.悪化」から選択。「先行き（向こう3か月程度の見通し）」についても同様。

2 コロナ危機下の内外経済

全ての業種が前回調査から上昇

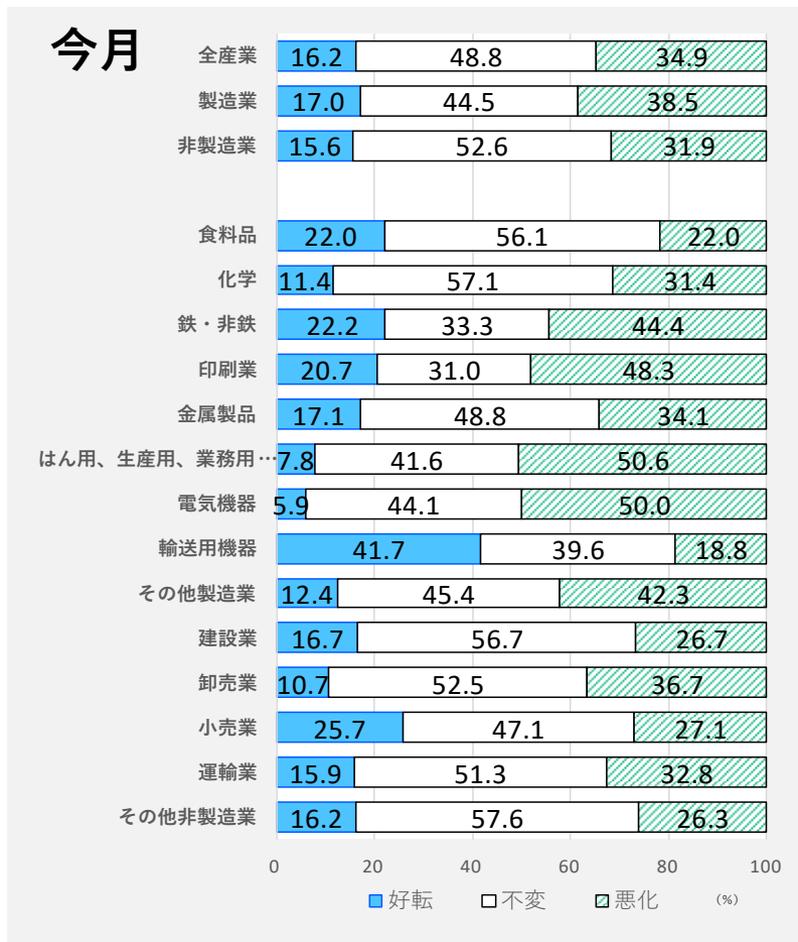
業種名	6月	今月	(今月-6月)	先行き	回答数(今月)
全産業	20.4	40.6	+20.2	42.1	(1,053)
製造業	18.3	39.2	+20.9	43.7	(488)
非製造業	22.0	41.9	+19.9	40.8	(565)
食料品	34.1	50.0	+15.9	46.3	(41)
化学	29.5	40.0	+10.5	40.0	(35)
鉄・非鉄	11.1	38.9	+27.8	46.7	(45)
印刷業	13.6	36.2	+22.6	41.4	(29)
金属製品	13.6	41.5	+27.9	46.3	(82)
はん用、生産用、業務用機械	19.8	28.6	+8.8	40.9	(77)
電気機器	16.3	27.9	+11.6	32.4	(34)
輸送用機器	12.5	61.5	+49.0	56.3	(48)
その他製造業	18.5	35.1	+16.6	40.8	(97)
建設業	31.8	45.0	+13.2	45.0	(30)
卸売業	20.9	37.0	+16.1	35.6	(177)
小売業	34.7	49.3	+14.6	50.0	(70)
運輸業	17.1	41.5	+24.4	42.0	(189)
その他非製造業	19.7	44.9	+25.2	39.9	(99)

(注) その他製造業は 紙・パルプ、繊維、窯業・土石、木材・木製品、その他製造業を含む
 その他非製造業は 飲食・宿泊業、情報通信業、不動産・物品賃貸業、サービス業を含む

2 コロナ危機下の内外経済

<2020年9月の景況感> 業種別の回答構成比

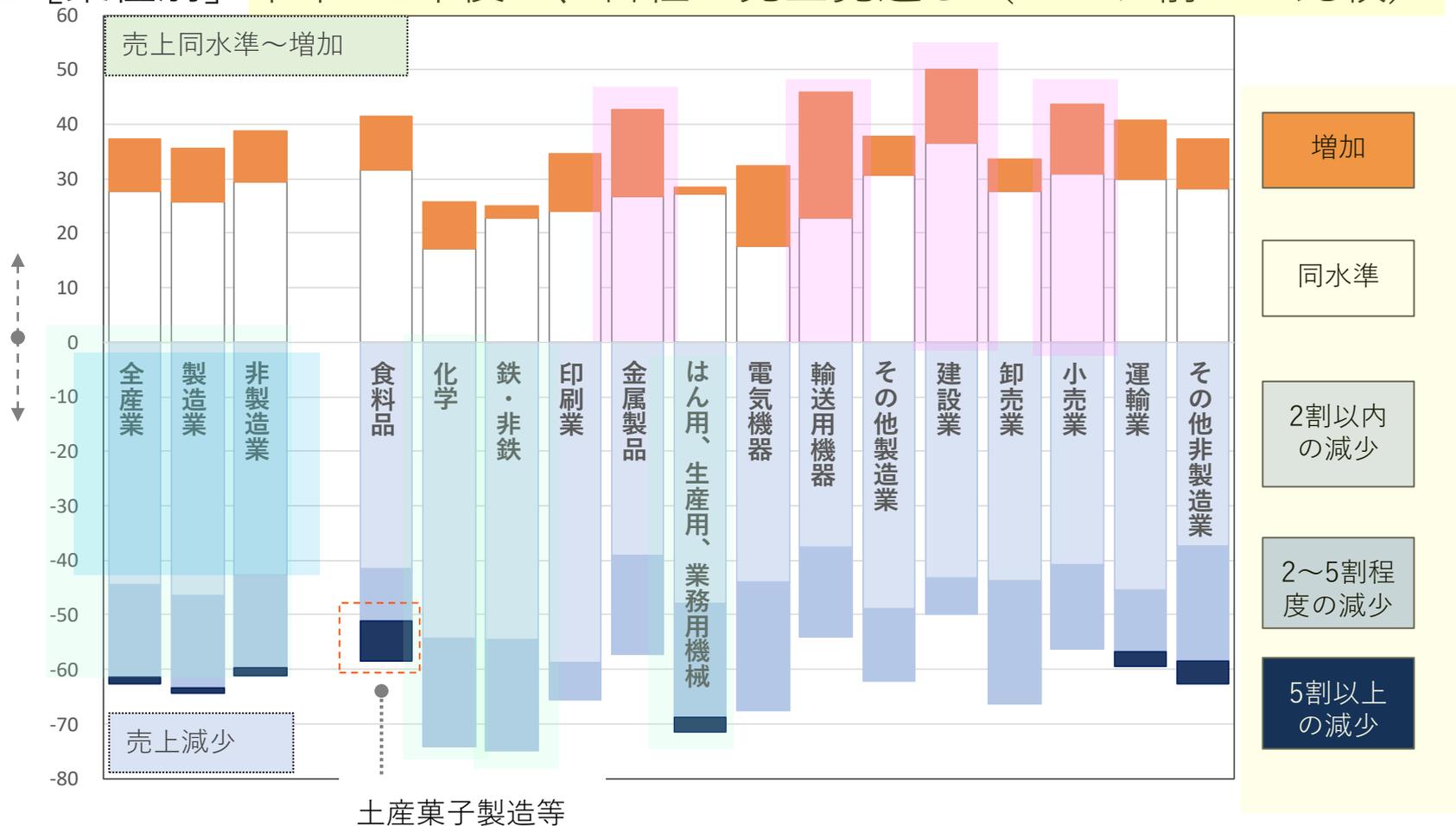
**印刷業、はん用・生産用・業務用機器、電気機器は
足元約半数の企業が景況感を「悪化」と回答**



2 コロナ危機下の内外経済

【自社の売上見通し】建設業は、約半数が「同水準～増加」、
輸送用機器では約2割が「増加」を見込む

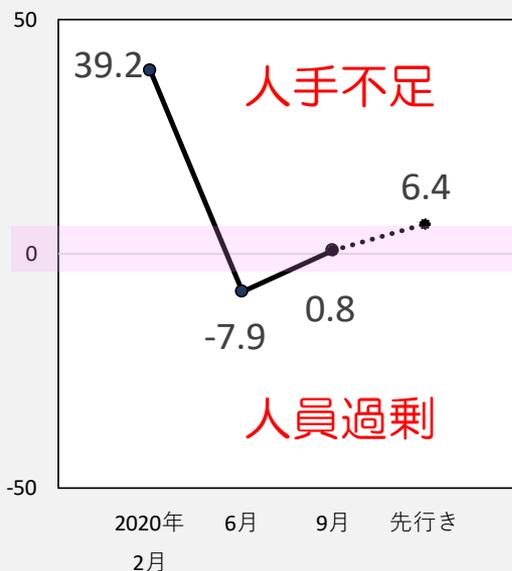
■ [業種別] 半年～1年後の、自社の売上見通し（コロナ前との比較）



2 コロナ危機下の内外経済

【雇用】 全産業で再び不足超に転じる

雇用状況DI（全産業）



2020年	前回	今月	先行き
	6月	9月	10~12月
全産業	▲ 7.9	0.8	6.4
製造業	▲ 23.6	▲ 16.4	▲ 7.8
非製造業	4.3	15.6	18.6

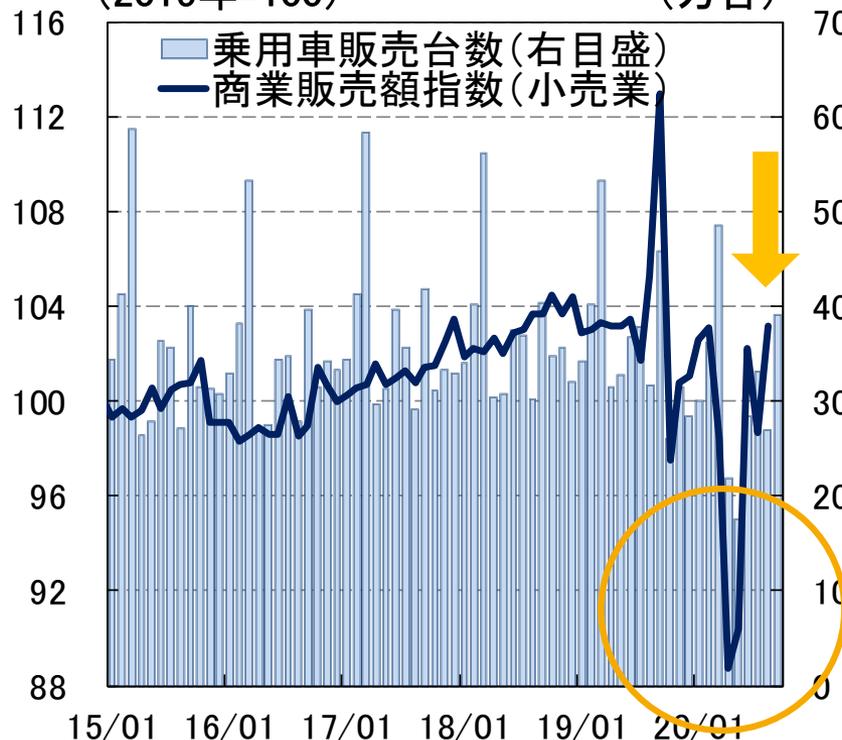
食料品	▲ 2.4	▲ 4.9	2.4
化学	▲ 4.4	▲ 2.9	11.4
鉄・非鉄	▲ 24.4	▲ 22.2	▲ 20.0
印刷業	▲ 12.1	▲ 13.8	▲ 3.4
金属製品	▲ 31.6	▲ 26.8	▲ 14.6
はん用、生産用、業務用機械	▲ 22.2	▲ 16.9	▲ 7.8
電気機器	▲ 22.5	▲ 20.6	▲ 11.8
輸送用機器	▲ 64.6	▲ 25.0	▲ 8.3
その他製造業	▲ 18.9	▲ 9.3	▲ 7.1
建設業	15.9	30.0	33.3
卸売業	▲ 5.5	5.6	7.3
小売業	16.0	18.3	23.9
運輸業	14.3	23.5	23.9
その他非製造業	▲ 10.0	12.1	20.2

2 コロナ危機下の内外経済

【消費】 個人消費は持ち直しつつあるが、一部に足踏みが残る

商業販売額、乗用車販売台数

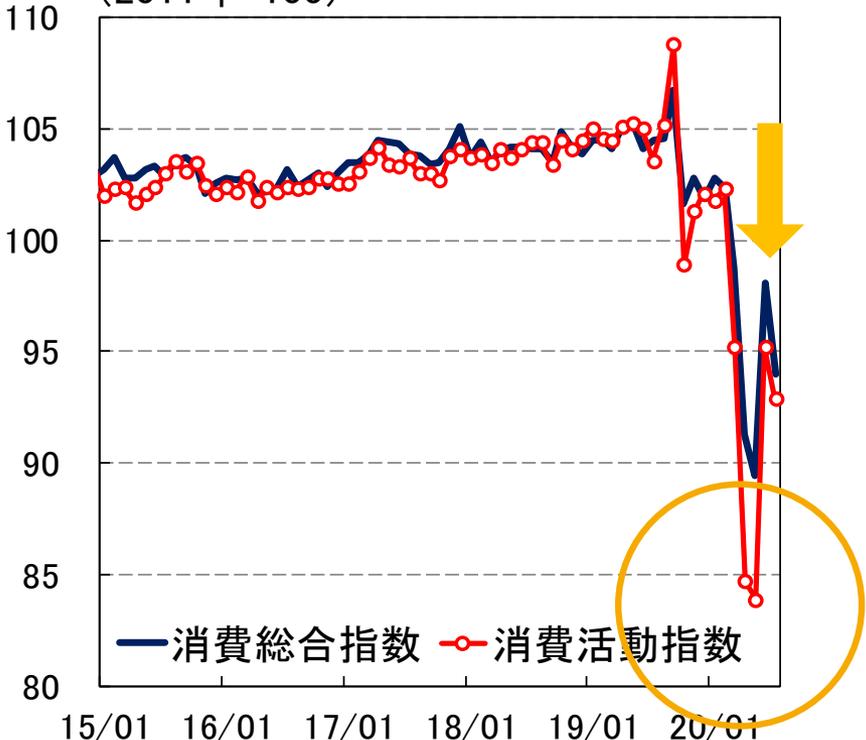
(2015年=100) (万台)



(注) 商業販売額指数は名目、季節調整値。
(資料) 経済産業省「商業動態統計」、日本自動車販売協会連合会、全国軽自動車協会連合会

消費総合指数と消費活動指数

(2011年=100)



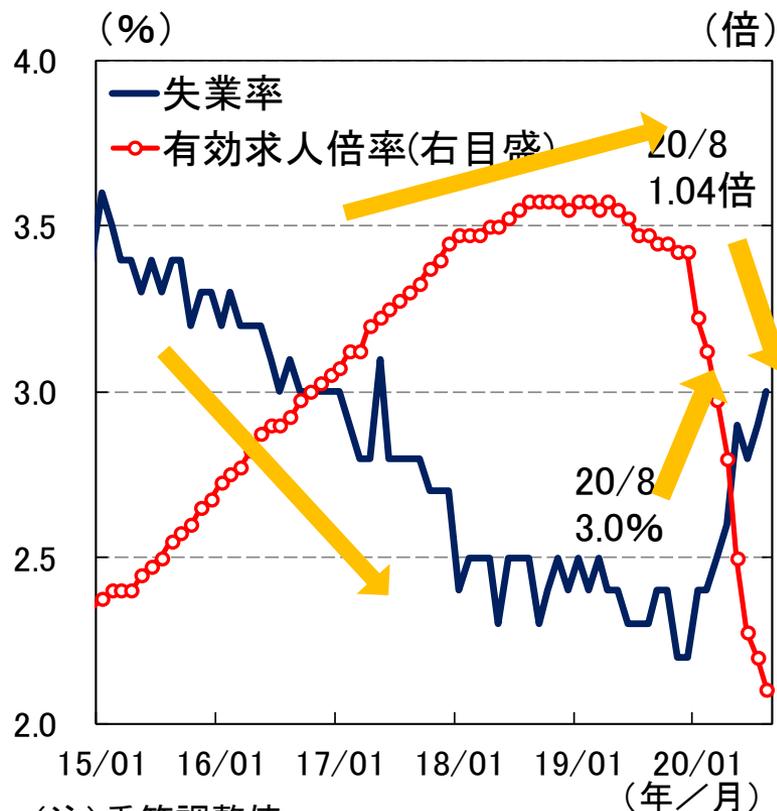
(注) 実質、季節調整値。
消費活動指数は、旅行収支調整済。
(資料) 内閣府「消費総合指数」、日本銀行「消費活動指数」

2 コロナ危機下の内外経済



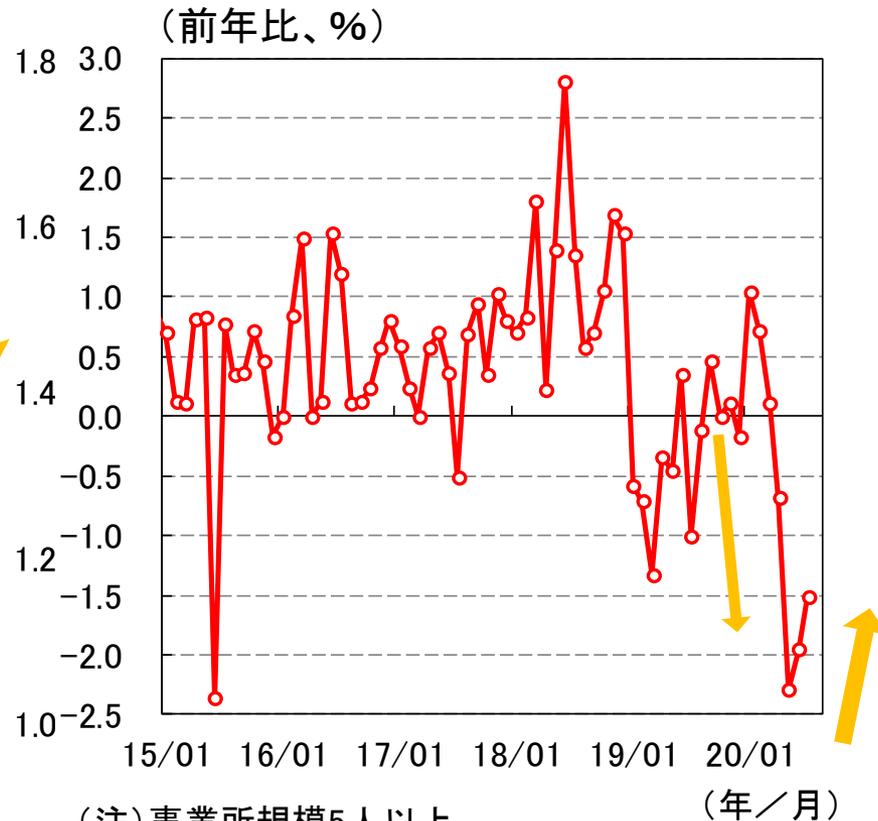
【雇用】雇用環境は悪化傾向、賃金はようやく下げ止まりの兆し

完全失業率と有効求人倍率



(注) 季節調整値。
(資料) 総務省「労働力調査」、厚生労働省「一般職業紹介状況」

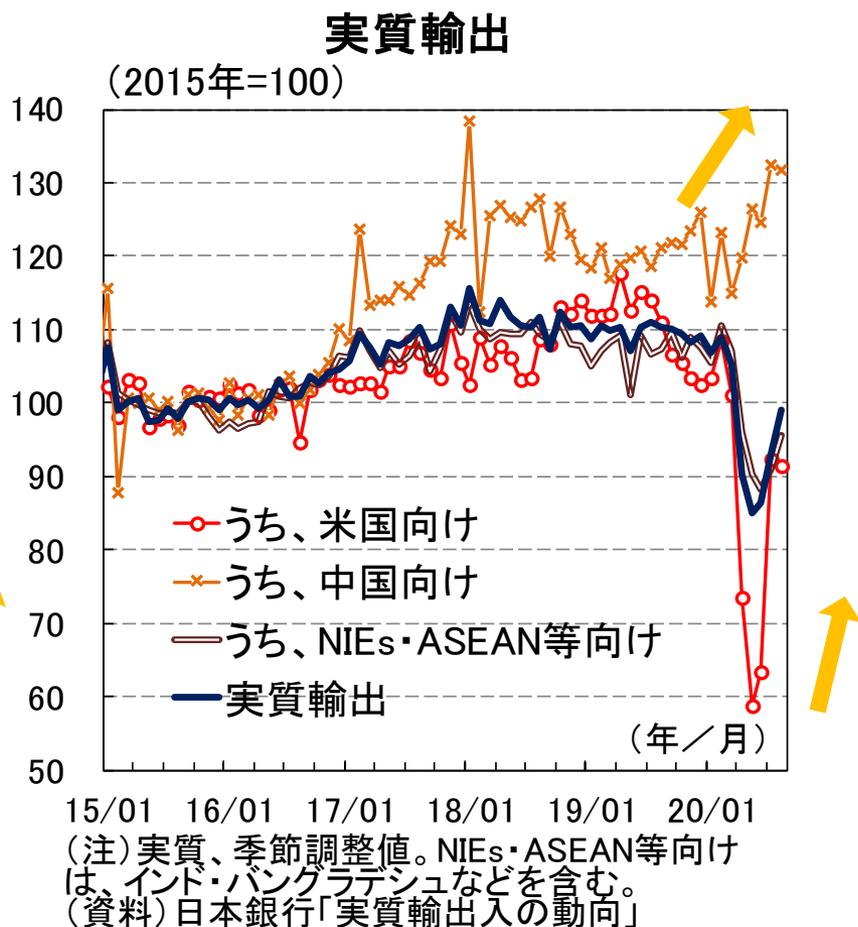
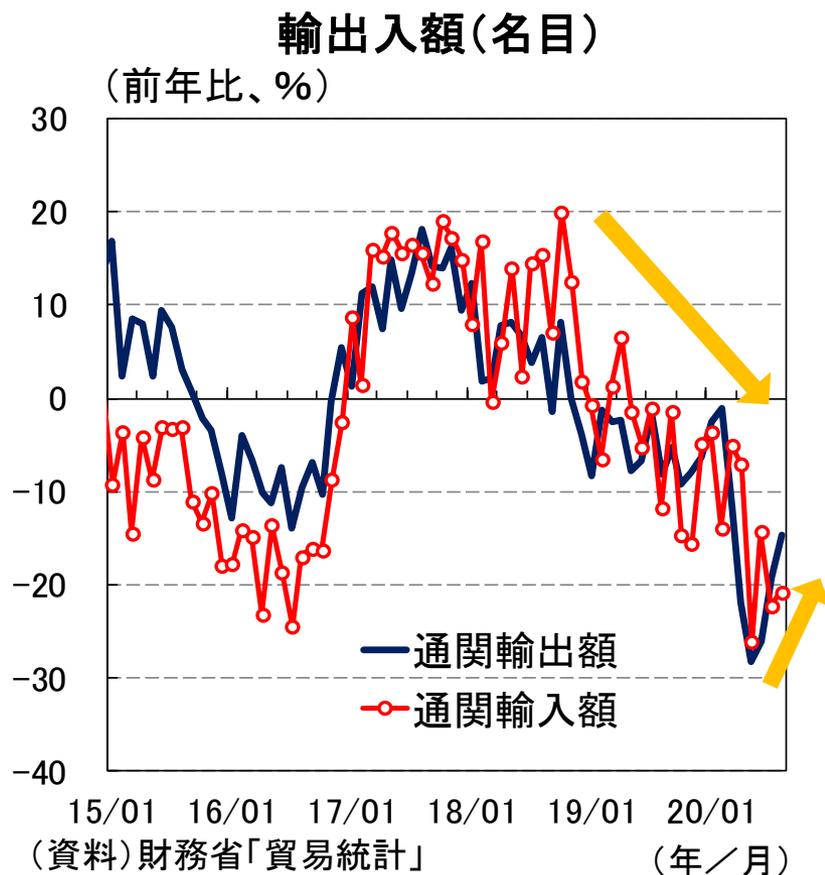
現金給与総額



(注) 事業所規模5人以上。
(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」

2 コロナ危機下の内外経済

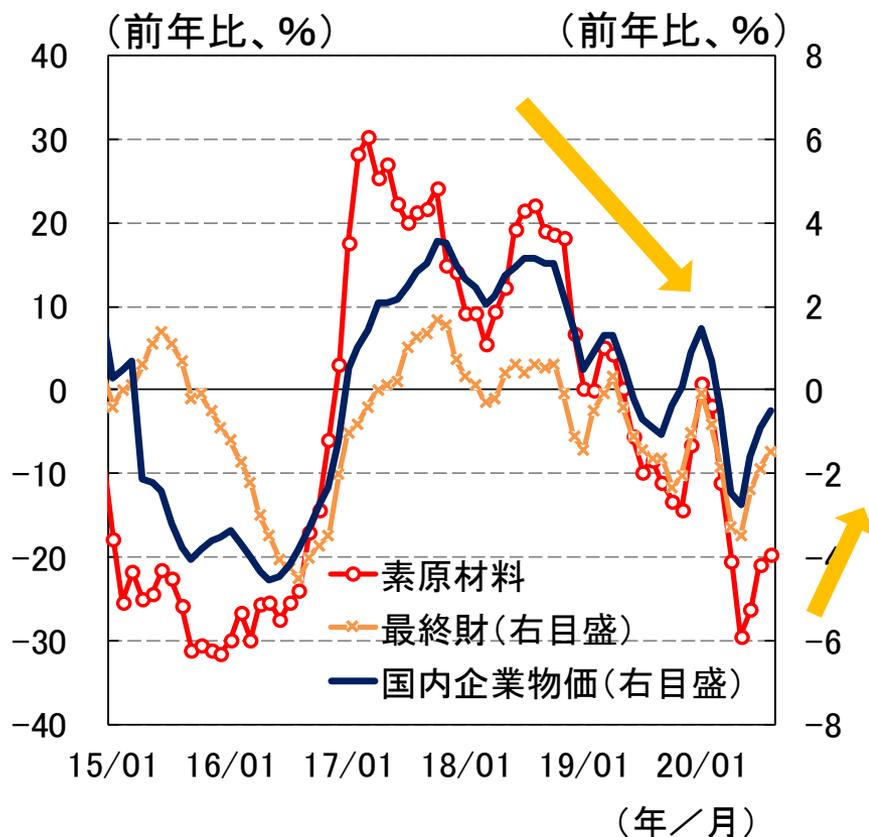
【貿易】 輸出は持ち直しの動きがみられる



2 コロナ危機下の内外経済

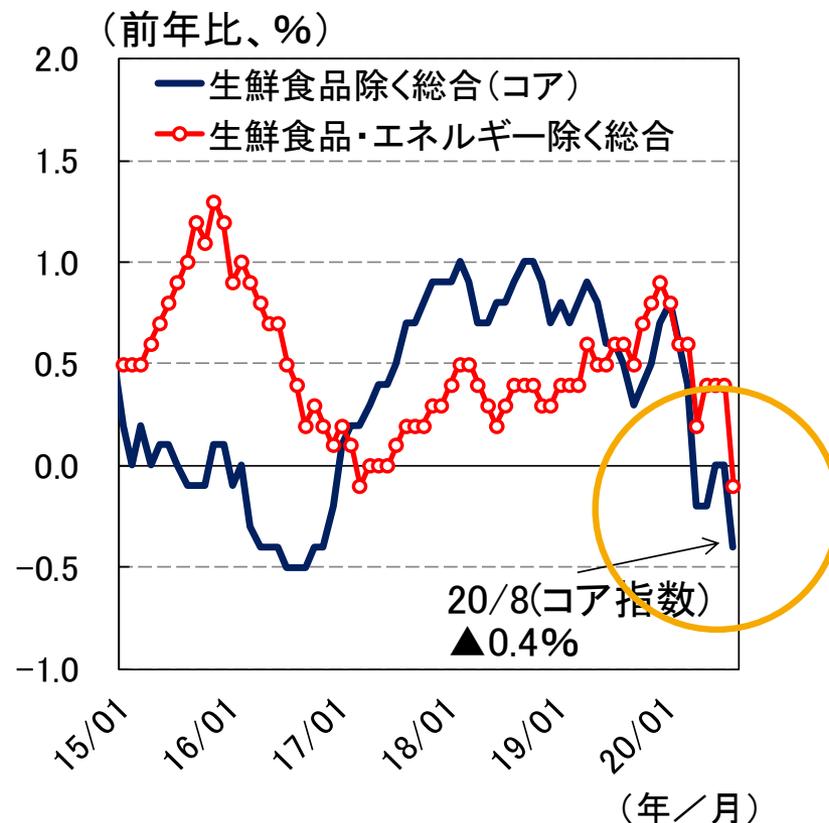
【物価】 企業物価は持ち直しつつある一方で、
消費者物価は弱い動きがみられる

企業物価指数



(注) 素原材料、最終財は輸入品を含む。
(資料) 日本銀行「企業物価指数」

消費者物価指数



(資料) 総務省「消費者物価指数」、日本銀行

2 コロナ危機下の内外経済

【メインシナリオ】

世界恐慌以来といわれる経済活動の停滞

経済活動の再開



更なる下振れ懸念

想定以上の
感染拡大

- ・第2波、第3波
- ・感染拡大長期化

自国主義台頭
国際協調低下

- ・ワクチン争奪戦
- ・国際援助後退

最悪のシナリオ

金融危機への
波及

- ・国の財政悪化
- ・銀行不良債権増加

目次

- 1 はじめに
- 2 コロナ危機下の内外経済
- 3 コロナ危機下の企業経営**

3 コロナ危機下の企業経営

企業が検討すべき対策とは？

①感染防止

②企業存続

③新常態への対応

事業環境の回復
(ワクチン開発)

3 コロナ危機下の企業経営

① 企業に求められる感染防止への取組み



社員一人ひとりの社外でも責任ある行動が重要

・ 業界ガイドラインに基づく感染防止策の実施例

目的	各業界がまとめた対策（一部）	主な業種例
従業員の安全確保	<input type="checkbox"/> オフィスでは2 mの間隔を保ち、席の配置を変更 <input type="checkbox"/> テレワークを推奨 <input type="checkbox"/> 対面取引・コミュニケーションをオンラインに移行	オフィス オフィス 全産業
顧客への安心提供	<input type="checkbox"/> 入口に消毒液を設置 <input type="checkbox"/> 席同士を仕切るアクリル板を設置 <input type="checkbox"/> ビュッフェ・メニューはスタッフが取り分け <input type="checkbox"/> 商品を取り分けからパックや袋詰めに変更 <input type="checkbox"/> 行列防止のため整理券を配布 <input type="checkbox"/> オンラインを継続、対面は少人数・分散化	全産業 外食 旅館 スーパー テーマパーク 学習塾

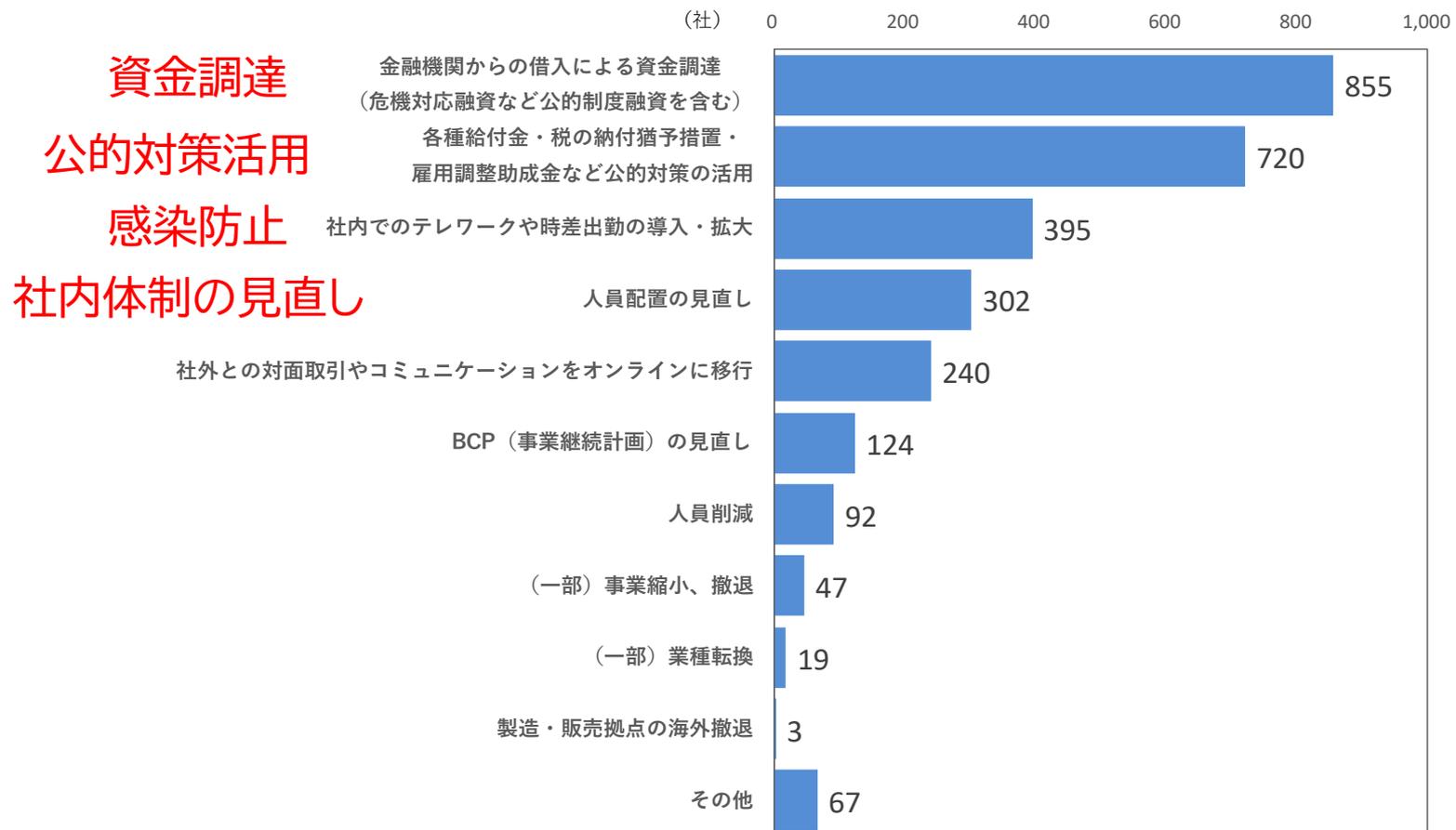
②企業存続への取組み

- 資金繰りの確保 ⇒ 危機対応融資
- 事業継続力の強化 ⇒ サプライチェーンの複線化
販売方法の多様化
- 赤字補填 ⇒ 補助金・給付金の利用
- 固定費削減 ⇒ 事業の一時縮退
- 経営資源の活用 ⇒ ワークシェア、工場シェア

3 コロナ危機下の企業経営

商工中金景況調査 <2020年6月>

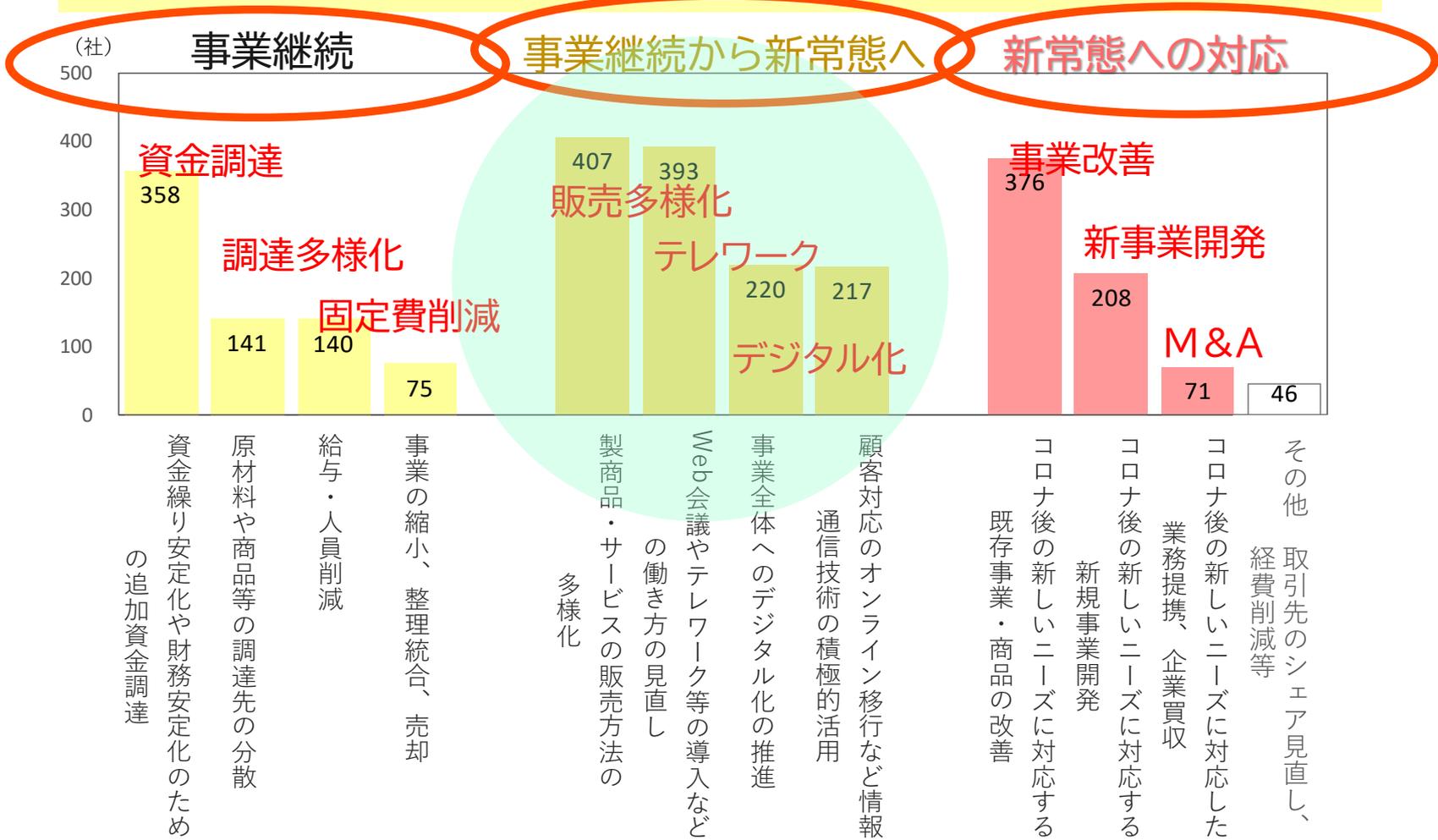
■ 経営上の対策として実施および検討しているもの(複数回答、回答社数1,203)



3 コロナ危機下の企業経営

商工中金景況調査 <2020年9月>

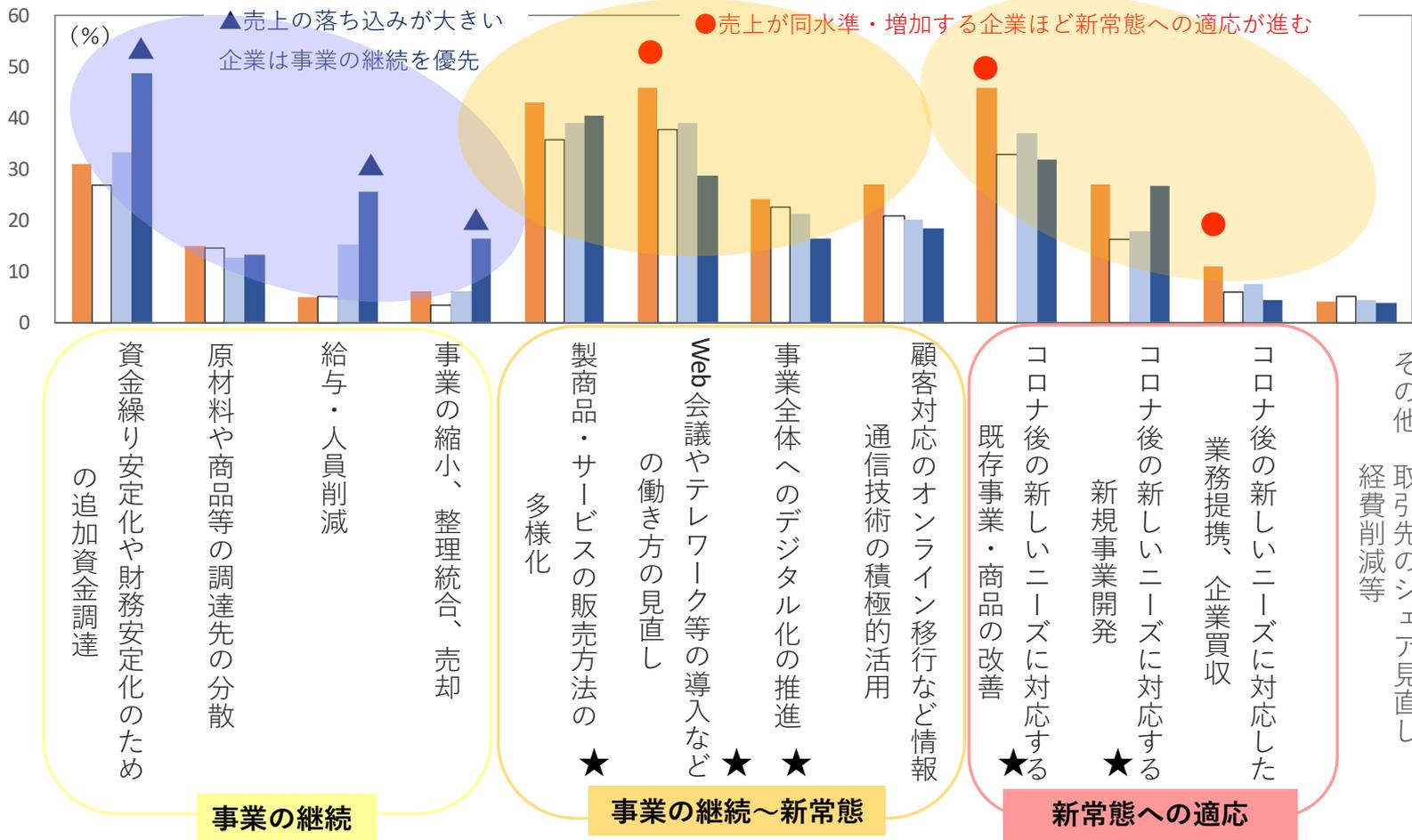
■ 経営上の対策として新たに検討している対策(複数回答、回答社数1,055)



3 コロナ危機下の企業経営

■ 売上見通しと新たな対策のクロス分析

売上減少企業は事業継続を軸、売上増加・不変企業は新常态へ対応



半年～1年後の自社の売上見通し

■ 増加

□ 同水準

■ 2割以内の減少

■ 2～5割程度の減少・5割以上の減少

(注) N = 1,055 (未回答先含む)

3 コロナ危機下の企業経営

商工中金の危機対応業務

- ・ 融資承諾件数 2万6千件、金額 1兆7,600億円 (9月末)
- ・ 特別相談窓口の設置 (休日相談を含む)
- ・ 必要書類のHP掲載
- ・ 本部職員100名を営業店に応援出張
- ・ 一部店舗でWEB来店予約対応

商工中金の貸出と民間金融機関の
中小・中堅企業向け貸出増減率の推移 (前年同期比増減率、%)



・民間金融機関は国内銀行、信用金庫、信用組合の合計。国内銀行は中小企業・中堅企業向け貸出、信用金庫は法人向け貸出、信用組合は貸出総額を用いた。(資料)日本銀行「貸出先別貸出金」、全国信用組合中央協会

3 コロナ危機下の企業経営

経営資源の有効活用

工場シェア

工場に生じた余力を新たな目的に活用
シェアリングファクトリー（名古屋市）
工場設備の売買や貸し借り、空き工場を斡旋

倉庫シェア

倉庫の空スペースを有効活用
S O U C O（東京都千代田区）
倉庫を貸したい事業者と一時的なニーズをマッチング

店舗シェア

店舗スペースを有効活用
軒先（東京都千代田区）
飲食販売、物品販売、マーケティングスペースの
レンタル等をマッチング

従業員シェア

一時的に余剰人員を人手不足の企業へ、雇用守る
タクシー→物流、旅館→農業、居酒屋→スーパー
* 就業規則の整備や労働条件の調整要

3 コロナ危機下の企業経営

企業が検討すべき対策とは？

財務面から見ると

① 感染予防

- ・経費の増加
- ・稼働率の低下
- ・生産性の低下

② 企業存続

- ・金融債務の増加

③ 新常態への対応

生産性の向上や
ビジネスモデルの見直し
による収益力の強化

事業環境の回復
(ワクチン開発)

3 コロナ危機下の企業経営



3 コロナ危機下の企業経営

感染拡大防止 × デジタル化による **収益性の向上**

売上 - 費用 = 収益

- ① コストダウン（非対面営業・サポート）
- ② 生産性向上（低コストで自動化、省人化）

- ③ IT活用による販路拡大（EC、SNS情報発信）
- ④ 付加価値の向上
= 本当の価値の見極め → 価格戦略（安全、便利、安定供給）
- ⑤ 経営資源の価値創出（有効活用・デジタル化して商品化）

3 コロナ危機下の企業経営

社内の各部門のデジタル化

製造部門

- ・ 自動化
- ・ 技術やノウハウのデジタル化
- ・ IoT化
- ・ 多能工化
- ・ 原価管理高度化
- ・ **新製品開発**

営業部門

- ・ オンライン化（内・外）
- ・ AI活用
- ・ テレワーク
- ・ 業務見える化
- ・ 無駄な作業削減
- ・ **販路拡大(EC、SNS)**

総務・経理部門

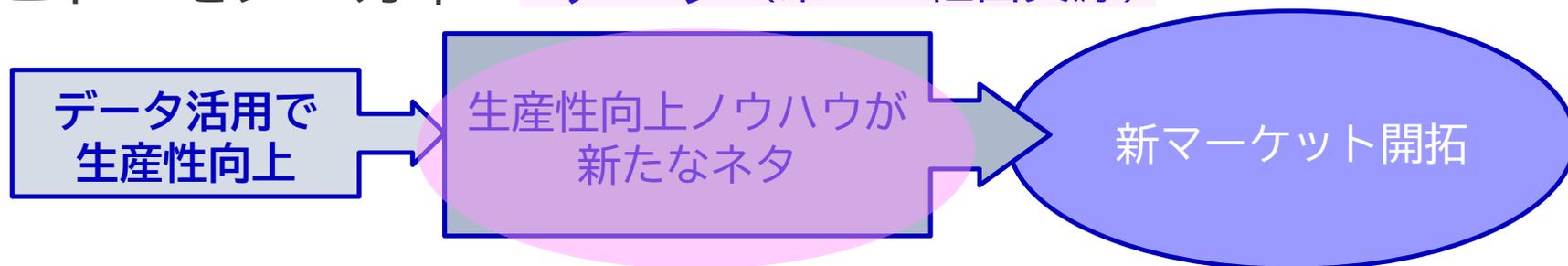
- ・ デジタル化
- ・ AI活用
- ・ テレワーク
- ・ 業務見える化
- ・ 外部委託
- ・ 省人化
- ・ 無駄な作業削減

3 コロナ危機下の企業経営

DX（デジタル・トランスフォーメーション）

：企業がテクノロジーを利用して事業の業績や対象範囲を根底から変化させる

ヒト・モノ・カネ × データ（第4の経営資源）



デジタルイゼーション（アナログをデジタルへ）

デジタルイゼーション（データ活用によるプロセス全般のデジタル化）

D X （社会全体に影響を与えるデジタルイゼーション）

3 コロナ危機下の企業経営

具体的な取組事例 「非対面営業・サポート」

①OSG

工具製造販売会社がオンライン展示会を開設。製品紹介のほか、チャット機能で顧客との対話が可能。新しい加工提案を行うオンラインセミナーも開催。見込客にメールで営業！

②東京エレクトロン

半導体メーカーに販売した半導体製造装置の立上げや保守、部品交換を支援する事業で、拡張現実(AR)を使った遠隔支援を進める。出張時間・費用不要！

③イケウチ・オーガニック

タオルメーカーがZoomを活用したオンライン販売を開始。事前予約した利用客と店舗をつなぐ。利用客7割が今回初めて店を訪れ、全員がタオルを購入。平均購入額は来店時の2.1倍。

全国の見込客とつながる！

3 コロナ危機下の企業経営

具体的な取組事例「付加価値の向上（価値の見直し）」

①人気声優ライブチケット、値上げ

大人気アニメ「鬼滅の刃」のヒロイン役声優のライブツアーのチケット値上げを発表。感染防止で入場者数を制限するため、6,800円を12,000円へ。 **安全安心を価値化！**

②サザン・オール・スターズ、無観客ライブ

SASが有料配信による無観客ライブを開催。チケット3,600円を18万人が購入。チケット販売枚数はリアルライブ10回分相当。
(*ちなみにチャリティーコンサートです) **安全安心×効率性！**

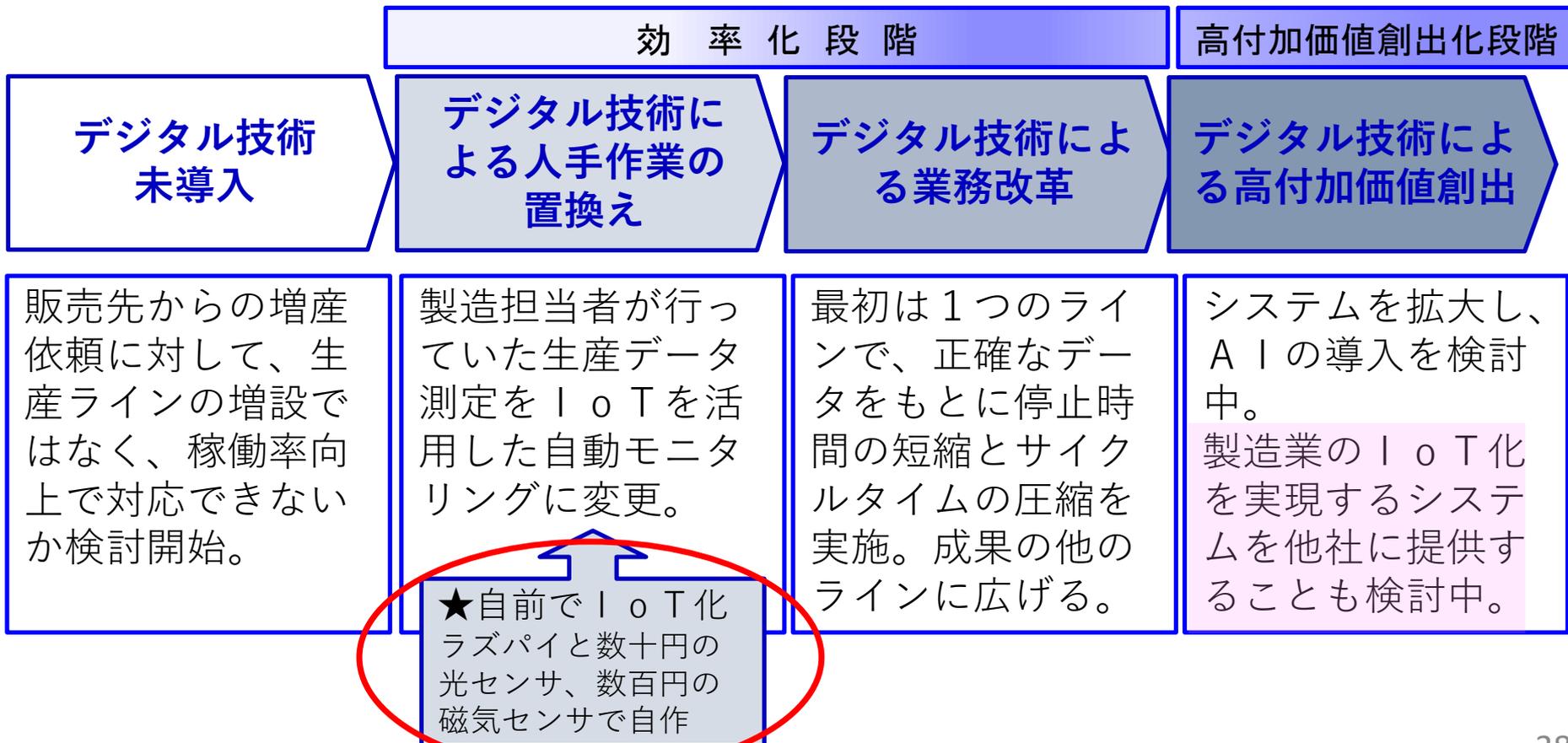
③ウーバーイーツ、利用者数倍増

宅配サービスの価格には手数料や配送料が含まれ、店内での飲食より割高だが、「在宅勤務には便利。感染リスクも少ない」との声。
安心安全×利便性！

3 コロナ危機下の企業経営

具体的な取組事例 「DXへのステップ」

旭鉄工（株） 愛知県の自動車部品メーカー



3 コロナ危機下の企業経営

具体的な取組事例 「I o Tを活用して受注シェア」

(株)ウチダ製作所

金型メーカー6社連携して金型共同受注システムを構築。I o Tを活用して各社の設備の稼働状況を把握して仕事を最適配分し、それぞれの得意分野を活かすシステムとなっている。



中小企業の時代の到来

◆中小企業の「強み」が時代に適合している

- ① 意思決定の速さ
- ② 全体最適の視点
- ③ 失敗の受容、挑戦の土壌
- ④ 現場にいる
- ⑤ 連携やネットワークの組成



◆中小企業の「弱み」を補完できる環境が整いつつある

- ① ITテクノロジーが「低コストでのビジネスプロセス革新」を可能とする
- ② SNS等が発達による情報発信の多様化
- ③ 働き方改革への対応力。クラウドソーシングの試行など柔軟な対応

「経営者の条件 プロトピアの時代に生き残る中小企業」
青木 剛 著 同友館 より

ご清聴ありがとうございました。

本資料は情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的としたものではありません。投資判断の決定につきましては、お客様ご自身の判断でなされますようお願い致します。文中の情報は信頼できるとされる各種資料・データに基づいて作成しておりますが、商工中金はその完全性正確性を保証するものではありません。本資料の許可なき複製・引用・使用は固くお断りいたします。