

ポストコロナ期における 中堅中小企業の経営課題

2020年7月3日

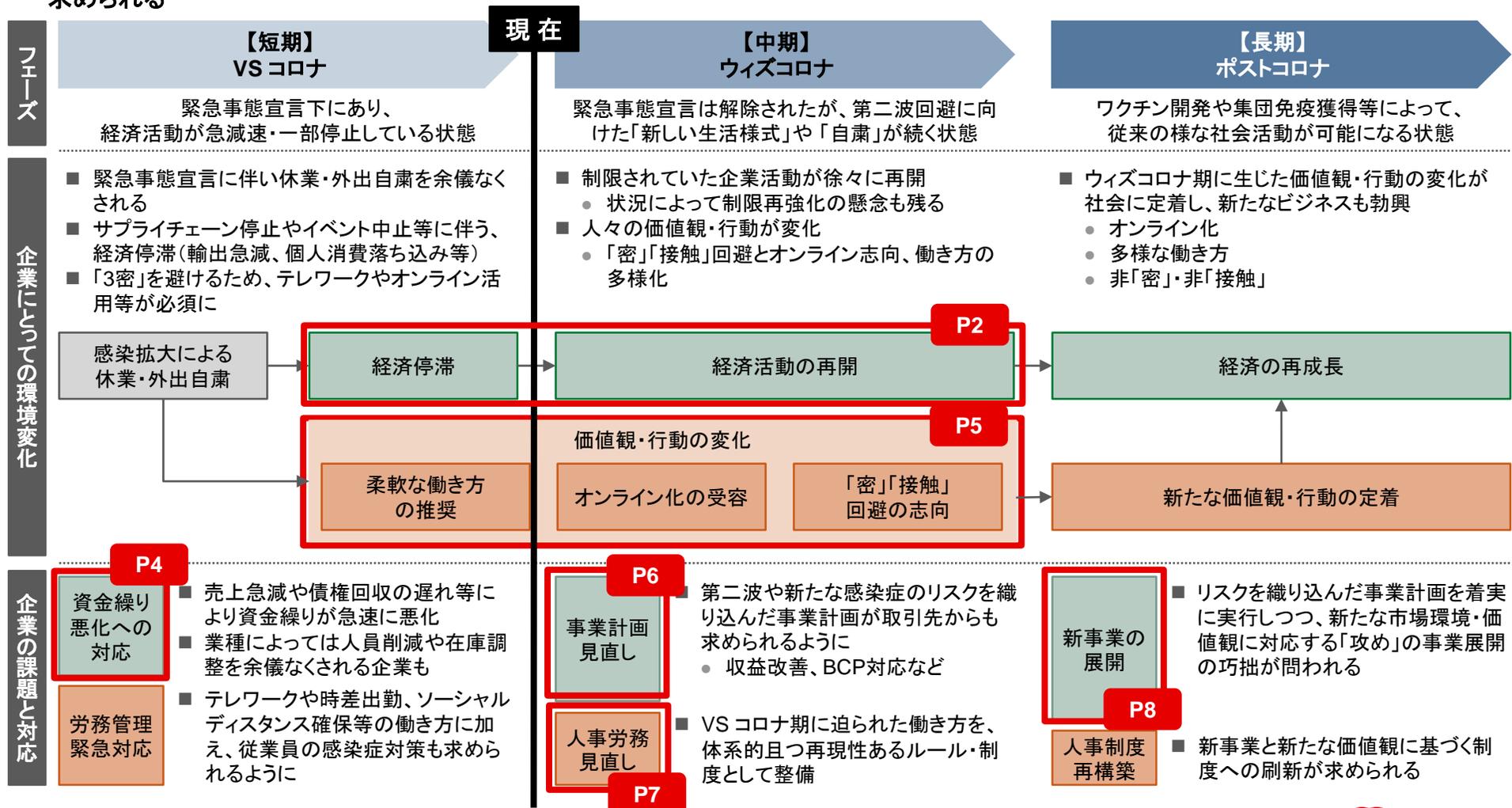
コンサルティング事業本部

目次

I. 新型コロナウイルスによる環境変化・影響のフェーズ	2
II. 業界ごとの需要動向	3
III. 業績・資金繰りへの影響	4
IV. 「新しい生活様式」によって変化を迫られる経営	5
V. 事業計画(中期計画・成長戦略)の見直し	6
VI. 中堅中小企業における働き方の変化	7
VII. 新事業の展開	8
Appendix. 当社概要	9

新型コロナウイルスによる環境変化・影響のフェーズ

- 中堅中小企業にとっての環境変化と影響は、大きく3つのフェーズで進行する
- 短期的には、資金繰り対策や労務管理の緊急対策を迫られつつ、中長期的には感染症リスクを織り込んだ事業計画や人事制度再構築が求められる



業界ごとの需要動向

- 対面・接触・移動の有無と、サプライチェーン上の位置付けによって、業界ごとに影響の大きさと波及速度が異なることが想定される

対面・接触・移動の抑制

+

非対面で価値提供・業務運営可能な業種への需要が増加

- インフラ系リモートサービス (例: EC通販、宅配サービス、中食)
 - 非対面で食料や生活必需品が購入できることから、**即時的に需要が増加**
 - 外出を控える動きが継続することから、**長期的にもポジティブな影響が持続**
- 娯楽系リモートサービス (例: オンラインゲーム、映像配信)
 - 自宅で過ごす時間が長期化することから、新たな時間消費活動として**漸次的に需要が増加**
 - 外出を控える動きが継続することから、**長期的にもポジティブな影響が持続**
- 上記業種に関わるサプライチェーン (例: テレワーク機器、ロボット、自動化機器)
 - 上記サービスの普及に伴い、**漸次的に需要が増加**
 - サービスプレイヤーの供給が主となるため、**短～中期的な好影響が見込まれる**

-

外出や身体的接触が必要な業種へ需要が減少

- 移動関連業種 (例: 交通、航空、旅行)
 - 外出自粛によって移動を伴う人が減少し、**即時的に需要が減少**
 - 外出を控える動きが継続することから、**長期的にもネガティブな影響が持続**
- 接客型業種 (外食、アパレル、自動車販売)
 - 自治体による店舗の休業要請や外出自粛による来店者数の減少により、**即時的に需要が減少**
 - 対面での接触を控える動きが継続することから、**長期的にもネガティブな影響が持続**
- 上記業種に関わるサプライチェーン (例: 自動車関連、輸送、エネルギー)
 - 上記業種のニーズ減少に伴って、**即時的に需要が減少**
 - サプライチェーンの見直しを経て生産調整が行われるため、**長期的にもネガティブな影響が見込まれる**

売上への影響が拮抗し ± ゼロに近づく

- 両方にかかわるサプライチェーン (例: 食品、日用品、電子機器)
 - 販売チャネルのオンライン・リモート化が進行するが、対面販売の売上が減少するため影響は±ゼロに近づくことが想定される

業績・資金繰りへの影響

- 多くの企業で短期的な業績・資金繰りが悪化しており、借入金返済や投資抑制等、消極的な守りの姿勢を取らざるを得なくなる
- 一方で中長期的には、今後の構造的変化に対応しつつ再成長を実現するための「攻め」の取り組みも求められる

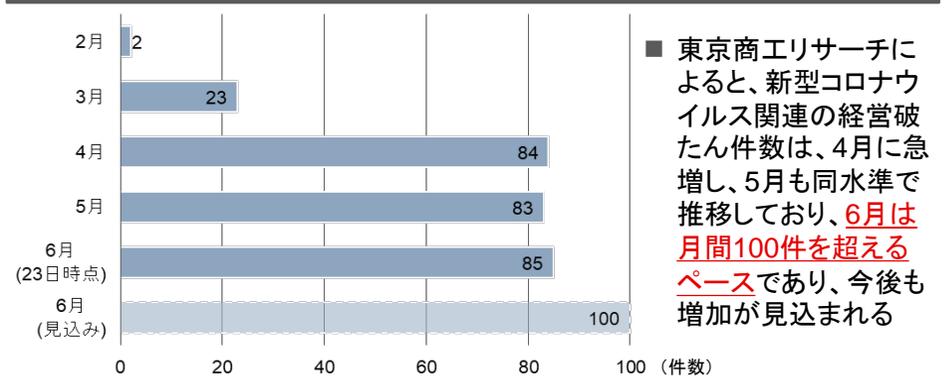
経常利益／資金繰り判断 D.I.

業種	経常利益（前年比%）		資金繰り判断 D.I.（%ポイント）		
	2019年度 （計画）	2020年度 （計画）	2019年3月 （A）	2020年3月 （B）	A-B （差分）
全産業	-7.6	-2.5	16	13	3
製造業	-12.8	-2.8	15	11	4
窯業・土石製品	-0.7	-11.9	19	11	8
はん用・生産用・業務用機械	-25.6	-4.4	21	13	8
輸送用機械	-22.6	-2.8	11	3	8
非製造業	-3.9	-2.4	17	15	2
対個人サービス	-1.8	-1.6	12	6	6
建設	-3.2	-6.1	17	15	2
運輸・郵便	-5.6	-2.3	12	10	2

- 全産業の2019年度（計画）の経常利益は前年比▲7.6%であり、2020年度（計画）は▲2.5%である。また、2020年3月の資金繰り判断D.I.において「苦しい」と回答した社数構成比%ポイントが、前年同月比で3ポイント増加している
- 業種別では特に製造業の落ち込みが大きい。製造業は新型コロナウイルスを契機とするサプライチェーンへの打撃が業績に影響を与えている
- また、製造業・非製造業で2019・2020年度（計画）の経常利益（前年比%）がマイナス、かつ、A-Bの資金繰り判断D.I.の差分が大きい上位3業種を抽出した。結果、製造業では自動車含む輸送用機械、非製造業では対個人サービス等が短期的な業績・資金繰りへの影響度が大きい業種と判断される

（出所）日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）（2020年3月調査）」より当社作成
※資金繰り判断D.I.は「楽である」-「苦しい」の社数構成比%ポイント

新型コロナウイルス関連の経営破たん状況



（出所）東京商エリサーチ「新型コロナウイルス関連破たん状況」（6/23付）より当社作成
※企業倒産は負債1,000万円以上の法的整理・私的整理が対象。原則として、「新型コロナ」関連の経営破たんは、担当弁護士、当事者から要因の言質が取れたものを集計

新型コロナウイルス感染症による業績への影響

業績に「マイナスの影響がある」割合（2020年5月調査）（%）

1位 卸売	88.4	2位 不動産	88.3	3位 運輸・倉庫	87.2
4位 製造	86.7	5位 農・林・水産	85.7	6位 サービス	85.4
7位 小売	84.8	8位 建設	82.6	9位 金融	78.2

- 帝国データバンクによると、新型コロナウイルス感染症による自社の業績への影響、『マイナスの影響がある』と見込む企業は86.1%であり、業界別では、特に「卸売」、「不動産」、「運輸・倉庫」、「製造」の順で高い割合となっている

（出所）帝国データバンク「新型コロナウイルス感染症に対する企業の意識調査（2020年5月）」より当社作成
※調査期間は2020年5月18日～31日、有効回答企業1万1,979社（回答率50.6%）

「新しい生活様式」によって変化を迫られる経営

- “ポストコロナ”の標準となる「新しい生活様式」の影響により、中小企業はビジネスモデルと業務スタイルの両方について変化を迫られる

「新しい生活様式」※政府資料抜粋

人との接触を8割減らす、10のポイント

緊急事態宣言の中、誰もが感染するリスク、誰でも感染させるリスクがあります。
新型コロナウイルス感染症から、あなたと身近な人の命を守るよう、日常生活を見直してみましよう。

1 ビデオ通話で オンライン帰省	2 スーパーは1人 または 少人数 で すいている時間に	3 ジョギングは 少人数 で 公園は すいた時間、 場所 を選ぶ
4 待てる買い物は 通販 で	5 飲み会は オンライン で	6 診療は 遠隔診療 定期受診は間隔を調整
7 筋トレやヨガは 自宅で動画を活用	8 飲食は 持ち帰り、 宅配 も	9 仕事は 在宅勤務 通勤は医療・インフラ・ 物流など社会機能維持 のために
10 会話は マスク をつけて	3つの密を 避けましよう 1. 換気の悪い密閉空間 2. 多数が集まる密集場所 3. 間近で会話や発声をする密接場面	
		手洗い・ 咳エチケット・ 換気や、健康管理 も、同様に重要です。

経営への影響・制約

ビジネスモデル

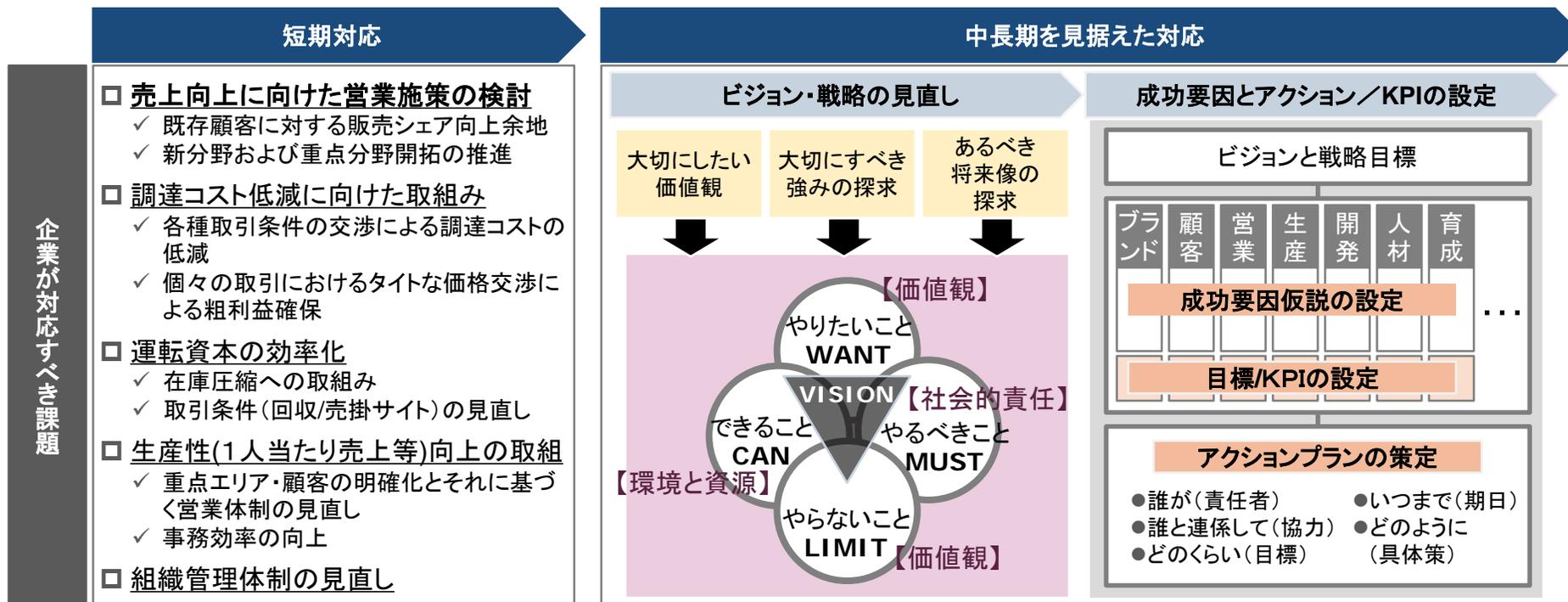
- 需要の減少
 - 地域外(outer bubble)からの需要取り込み難易度増
 - オフィスワーカーが持つ需要減少(立地&サービス)
 - 物理空間“場”に対する需要が減少
- 提供価値・サービスの変化
 - 高密度・高回転率のサービス提供ができない
 - 高頻度の対面コミュニケーション・おもてなしを回避

業務スタイル

- コミュニケーション・働き方
 - 事務系の在宅ワーク、ローテーション出勤制の進行
 - 中規模以上の対面会議はできるだけ回避
 - 域外(県外/国外)出張、営業訪問の難易度上昇
- ハード面
 - 高密度の事業所空間の改善を迫られる
 - 自動化の進行(労働集約型産業からの転換)

事業計画(中期計画・成長戦略)の見直し

- 短期的には、企業が生き残るべく「収益改善」や「コストコントロール」を行い、経営の筋肉質化が課題
- 中長期的には、「5GやAI等のIOT技術への対応」、「新型コロナウイルスを踏まえた消費者ニーズに対応する新しい付加価値の製品・サービスの創出」「生産性人口減少を見据えた新しい働き方、IT等を活用した業務改善」等、**全社を見据えた経営改善**が求められる
 - これらは、短期的に対応できることではなく、3~5年間の時間をかけ、「必要な投資を行い、組織を変え、製品・サービスを提供・投資回収することになる。**外部の協力者(投資家・金融 等)や社内従業員の理解を得て、着実に実行する為にも中長期の計画創りが重要**



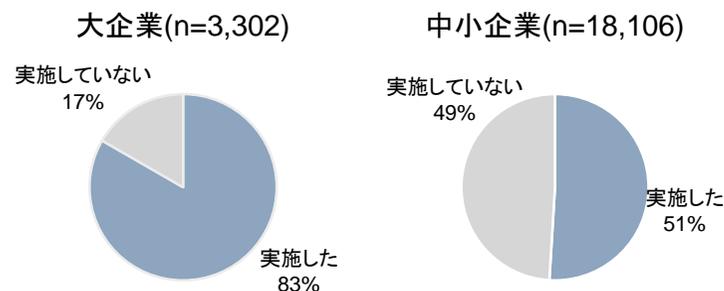
中堅中小企業における働き方の変化

- 働き方の変化は、事務系、現業系、サービス系といった領域ごとに、方向性が異なる
- ただし、現実には大企業以外ではテレワークはさほど進んでいない。中堅中小企業特有の原因を認識して、打ち手を検討することが重要

働き方の変化の内容は職種によって異なる			
	テレワーク	自動化・省人化	ビジネスモデル転換
事務系	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全面的に導入 ■ 時間による労務管理から成果評価へ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ITシステム導入による省人化やリモート営業の推進 	-
サービス系	<ul style="list-style-type: none"> ■ 限定的に導入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 労働集約型の現場における密集を避けるためにツール導入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 求められるスキルや人員配置が大きく変わる可能性
現業系	-		

しかし大企業以外ではテレワークが進まない

図 緊急事態宣言下で在宅ワークを実施した企業



(出所) 東京商工リサーチ『第4回「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査』より当社作成
※大企業=資本金1億円以上と定義

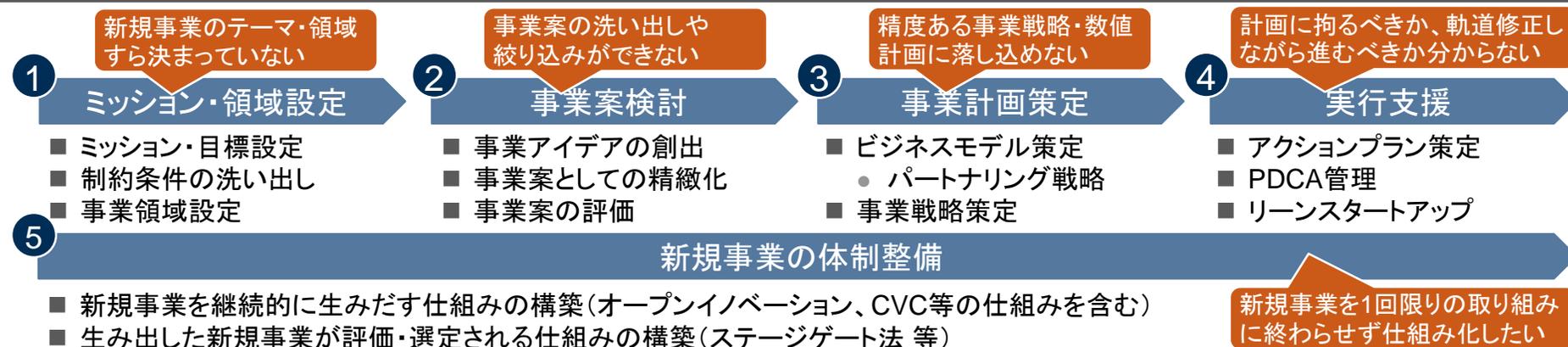
大企業以外でテレワークが進まない原因

1. IT投資の負担が大きい(予算が少ない)
 - 事務系ITシステムの利用人数が少なく、システムの基本コストになかなか見合わない
 - 必要なIT投資を選択・導入できる人材が社内にはいない
2. 事務職種が少ない
 - 生産現場などの現業系職種と顧客への対面サービスを基本とするサービス系職種が多く、大企業比で事務系職種が占める割合が少ない
3. 成果の基準が複雑
 - 大企業と比べると複数種の業務に従事するマルチタスク人材が多く、成果(アウトプット)による評価が複雑である
 - そのため、テレワーク環境で重要性が増すと考えられる成果評価制度導入へのハードルが高い

新事業の展開

- 新型コロナウイルスを経験し、従来のニーズが変容し、**新しい消費者ニーズ** (含、BtoBとして、企業が求められるニーズ) が生じている
- 新しい顧客ニーズをいち早くつかみ、その**ニーズに対応すべく既存商品・サービスを改善**していくことが求められる

新規事業開発のプロセスと課題



ビジネス転換の考え方

ビジネスモデルの 主な構成要素	検討順位		検討項目
	従来	これから	
顧客	①	②	<ul style="list-style-type: none"> ■ 感染症流行時に、異なる需要増減の動きをする顧客を加える ■ エリア戦略の見直し (都市→地方、オフィス街→住宅街 / 等) ■ 分散、開放、早さ ■ フィジカルな「場」ではないもの、オンラインで享受可能なもの ■ 不要不急ではないもの、感染症の影響を低減するもの ■ 売上のフロー → スtock化 ■ 人件費を含む固定費の変動費化 ■ 感染症が流行しても継続できる業務フロー (オンライン化) ■ バリューチェーン見直し、複線化 ■ 早期に資金調達できる環境づくり
提供価値	↓	↑	
収益モデル			
業務、リソース、 ケイパビリティ	↓	↓	

Appendix. 当社概要

会社概要

■ 国内有数の歴史を持つ、MUFGのシンクタンク・コンサルティングファーム

- コンサルティング事業本部は、経営コンサルタント約350名により、総合的なコンサルティングサービスを提供

設立年月 1985年10月

役職員数 約950名

(2020年4月現在)

国内事業所

東京(本社)

名古屋

大阪

海外事業所

インドネシア(ジャカルタ)現地法人

タイ(バンコク)現地法人

ベトナム(ホーチミン)駐在員事務所

コンサルティング事業

大企業・中堅・中小企業、政府関係機関、金融機関に至る幅広いお客さまに対し、総合的なコンサルティングサービスを提供

【サービス:経営戦略・各種機能戦略(組織人事・デジタル・ESG・経営管理)等】

政策研究事業

世界・日本・地域が直面する多様な課題の解決に向け、調査研究、政策決定、戦略構築、施策立案を支援【テーマ:医療・福祉、環境、経済・産業、国土・地域、教育・文化等の政策や行財政改革等】

ソーシャルインパクト・パートナーシップ事業

「デジタルガバメント」、「スマートシティ」、「グローバルヘルス」の3つの領域を中心に、人財開発、調査・研究、コンサルティング等の価値提供や「社会課題をテーマとしたオープンイノベーション」促進事業に取り組む

経済調査

内外マクロ経済の調査分析を主とし、ローカルからグローバルまで幅広い対象を多様な視点から、調査・分析を実施

人材開発事業

経営者の皆さまへの情報提供と相談機能、セミナー事業や教育研修事業による次世代の経営者・幹部ならびに社員の方々への育成機能を提供

会員事業

Webサービスと実践的な各種サービスを融合した「三菱UFJビジネススクエア(SQUET)」と若手経営者向けの「三菱UFJ青年経営者セミナー」の二つの会員制サービスを提供

ご利用に際して

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

本資料に関する問い合わせ先:

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部 コンサルティング業務企画部 下記HPよりお問い合わせください

<https://www.murc.jp/inquiry/>

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/