

# 新型コロナウイルス感染症がもたらす経営危機に対し今やるべきこと

---

2020年4月7日13時時点版



山田コンサルティンググループ株式会社

<b>I. 企業が直面する経営危機</b>	<b>P2</b>
1. 新型コロナウイルス感染症による経営危機の拡大	P3
2. 業種別で見る新型コロナウイルス感染症の影響度(イメージ)	P4
3. 直近の経済指標から見る先行き見通し	P5
4. 参考)SARS流行時の日本経済への影響	P7
5. 企業業績と業況回復までのステップ	P8
6. 想定されるアフターコロナの世界	P9
<b>II. 緊急事態宣言について(4月7日13時までの政府発表に基づく)</b>	<b>P10</b>
1. 緊急事態宣言・措置について	P11
2. 緊急事態措置について	P13
3. 専門家会議の見解	P14
4. 緊急事態に経営者が検討すべきこと	P15
5. (参考資料)日本の「緊急事態宣言」と諸外国の「ロックダウン」の違い	P16
<b>III. 業績・資金繰りへの影響見極め</b>	<b>P17</b>
1. ビジネスモデルの把握	P18
2. 売上実績・先行指標の把握	P19
3. シナリオ別損益・資金繰りの把握	P20
<b>IV. 危機対応策の検討</b>	<b>P23</b>
1. 危機対応策のフレームワーク	P24
2. 緊急支出抑制策	P25
3. 勝機を勝ち取るために	P27
<b>V. 新型コロナウイルス感染症関連融資制度について</b>	<b>P28</b>
<b>VI. 雇用調整助成金について</b>	<b>P33</b>
<b>VII. 山田コンサル支援メニュー</b>	<b>P38</b>

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

# 企業が直面する経営危機

---

# 新型コロナウイルス感染症による経営危機の拡大

2020年1月～ 中国人観光客の急減

外需(インバウンド)  
への影響

【外需】 インバウンド向け観光業・宿泊業

【サプライチェーン】 中国に拠点のある製造業・製造小売業

【内需】 幅広い観光業・宿泊業・飲食サービス業

【サプライチェーン】 あらゆる業種

2020年2月～

中国での休業延長  
・稼働低迷

サプライチェーン  
への影響

企業活動の停滞

▶ **業種・業態に応じた影響度の見極め  
と対応策の検討が必要**

2020年2月末～  
日本国内での  
各種自粛要請

内需への影響

サプライチェーン  
影響の拡大

2020年3月～  
全世界での各種自粛要請・行動規制  
オリンピック開催延期

2020年4月～  
日本国内の大都市での感染拡大  
影響長期化懸念の高まり

企業業績の悪化

世界経済の減速  
更なる需要減

雇用環境の悪化

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認し、その結果を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

## 業種別で見る新型コロナウイルス感染症の影響度(イメージ)

- 業種毎に、新型コロナウイルス感染症による影響度合いは大きく異なる。
- 特に宿泊/観光業・飲食業等への影響は甚大かつ急速であり、事業維持に向けた早期対策が不可欠。

影響のスピード

早

影響大

遅

小

大

影響の大きさ  
(売上減)

<補足①>

・医療/医薬品/衛生用品、ECサイト、ドラッグストア、ホームセンター、テレワーク関連など一部の業種では特需が発生

<補足②>

・同じ業種でも全てに甚大な影響があるわけではなく、濃淡が存在。  
・宿泊業では、インバウンド/ビジネスユース/団体客中心に影響が大きい。立地上は、観光地の影響が大きく、非常事態宣言の出された北海道等は特に厳しい状況。  
・飲食業では、ディナー中心/宴席接待ユース/高価格帯が厳しい。

スーパー/コンビニ  
インフラ(電力・ガス)  
生活必需品関連業  
など

自動車関連業等  
(グローバルサプライチェーンを  
要する製造業)  
など

アパレル/  
その他不要不急の  
食品・消費財関連業  
など

交通インフラ業/  
軽飲食業  
など

宿泊・観光業/  
重飲食業/婚礼・  
イベント関連業  
など

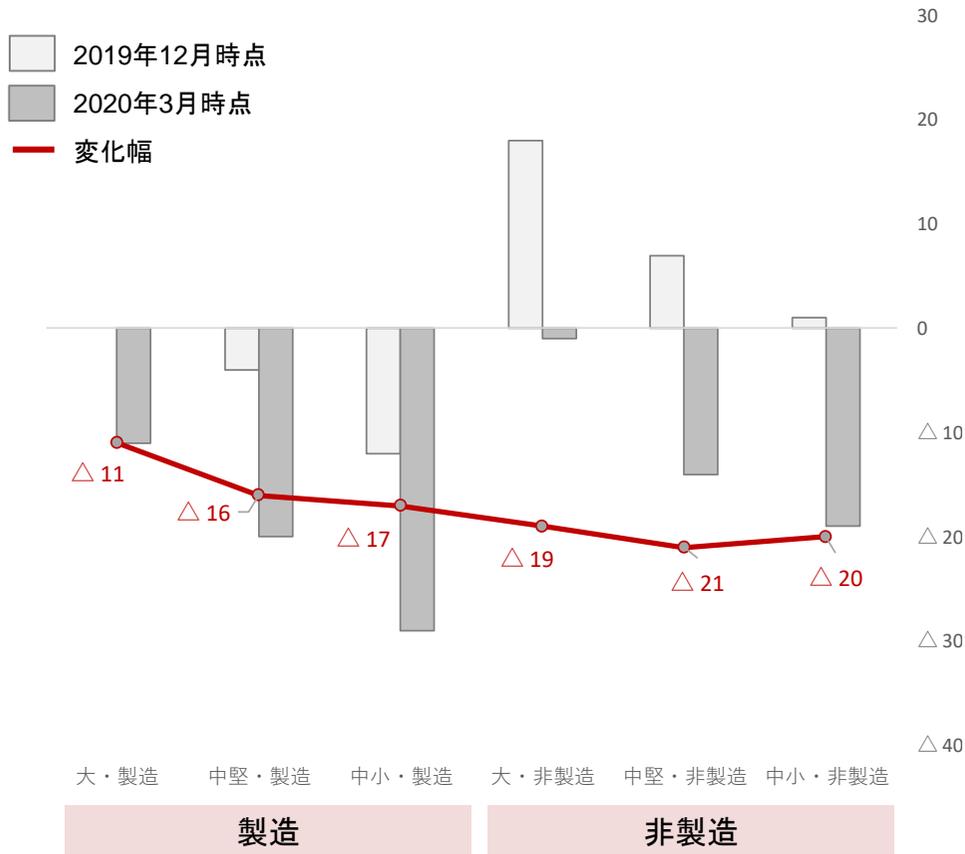
# 直近の経済指標から見る先行き見通し(1/2)

- 東日本大震災のときと比較して、規模・業種に関係なく、著しいマイナスの変化幅となっている。
- 特に直近の景気を牽引し、雇用を支える中小の非製造業部門(サービス業等)の景況感悪化が懸念される。

## 日銀短観の業況判断 D.I.(先行き)

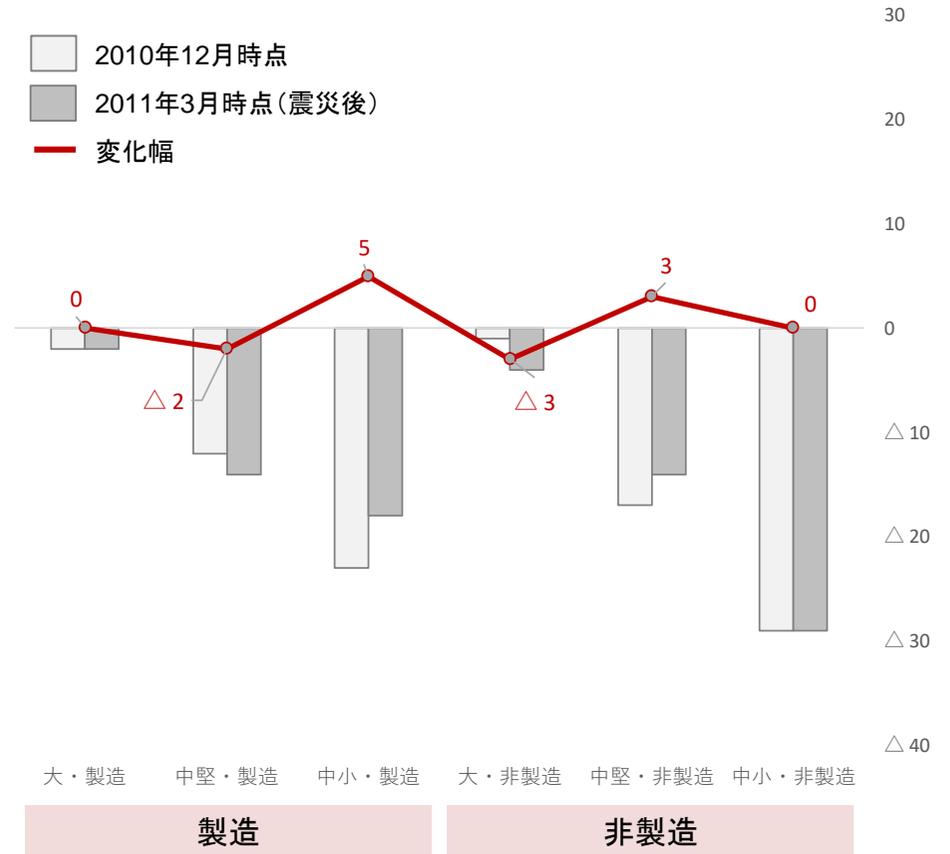
### コロナショック

2019年12月時点から2020年3月時点の変化



### 東日本大震災

2010年12月時点から2011年3月時点(震災後)の変化

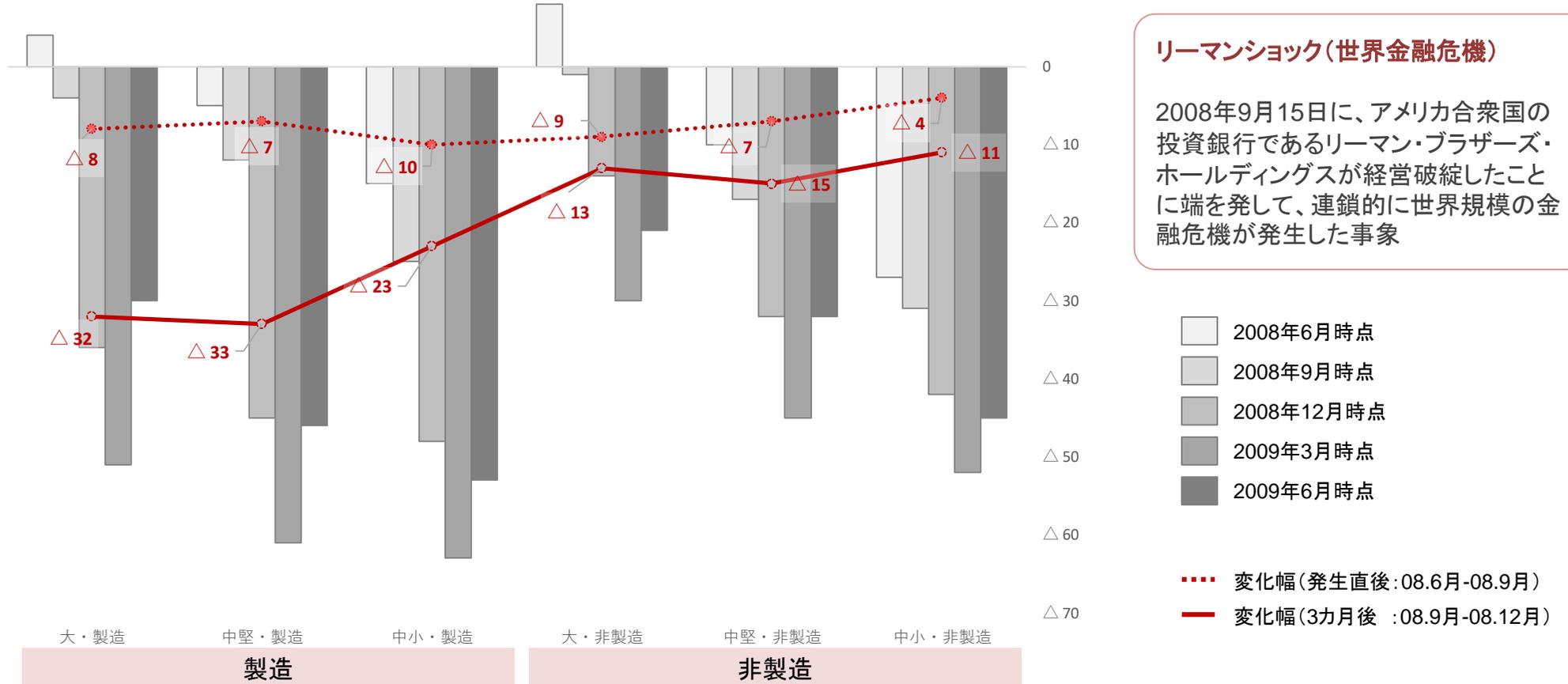


本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

## 直近の経済指標から見る先行き見通し(2/2)

- 今回のコロナショックでは非製造部門が特に打撃を受けているが、リーマンショックでの経済的打撃は金融業界に始まり製造業(特に大企業)、非製造業へと波及した。
- リーマンショックに端を発した業況見通しの悪化は発生から約1年後で底打ちしたが、今回は時間軸が見通しづらく、長期戦になるほど、事業継続が難しくなる企業が増加することが想定される。

### リーマンショック 2008年6月時点から2009年6月時点の変化



#### リーマンショック(世界金融危機)

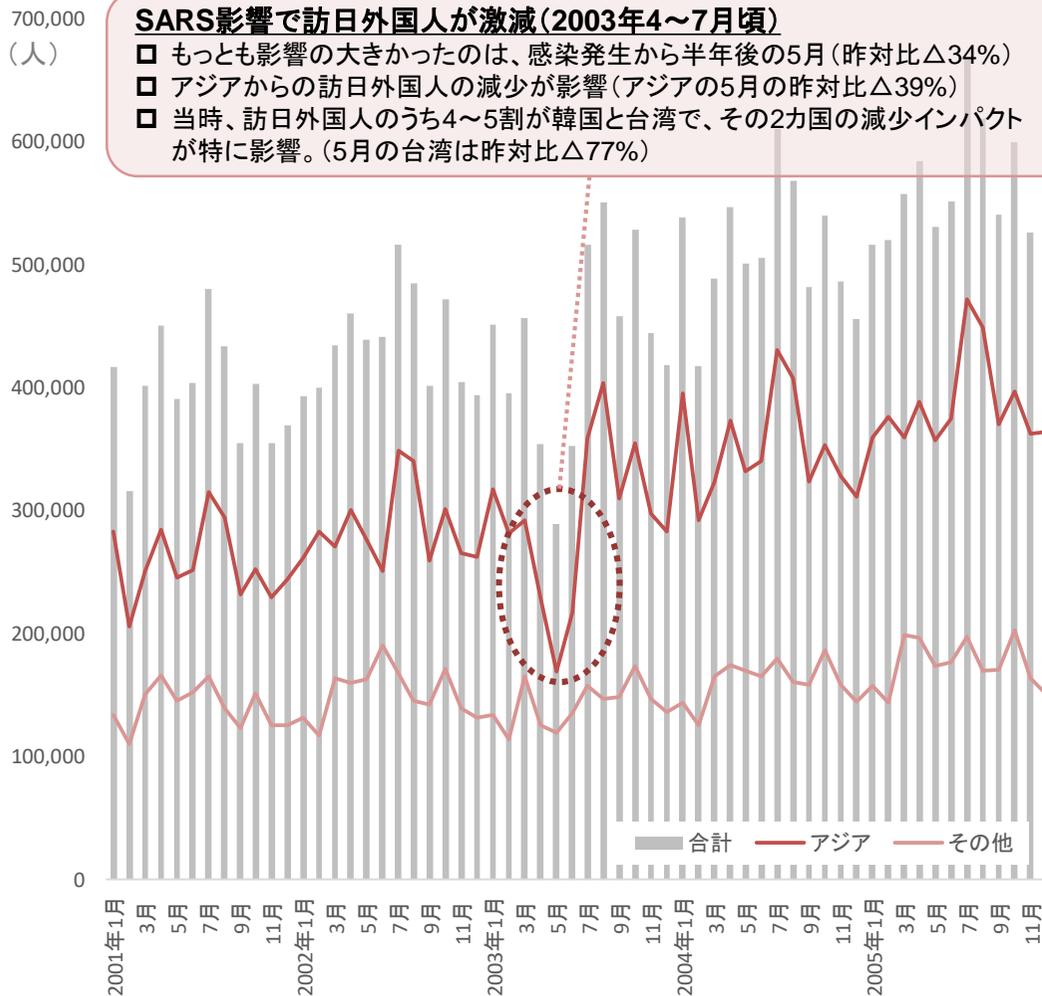
2008年9月15日に、アメリカ合衆国の投資銀行であるリーマン・ブラザーズ・ホールディングスが経営破綻したことに端を発して、連鎖的に世界規模の金融危機が発生した事象

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

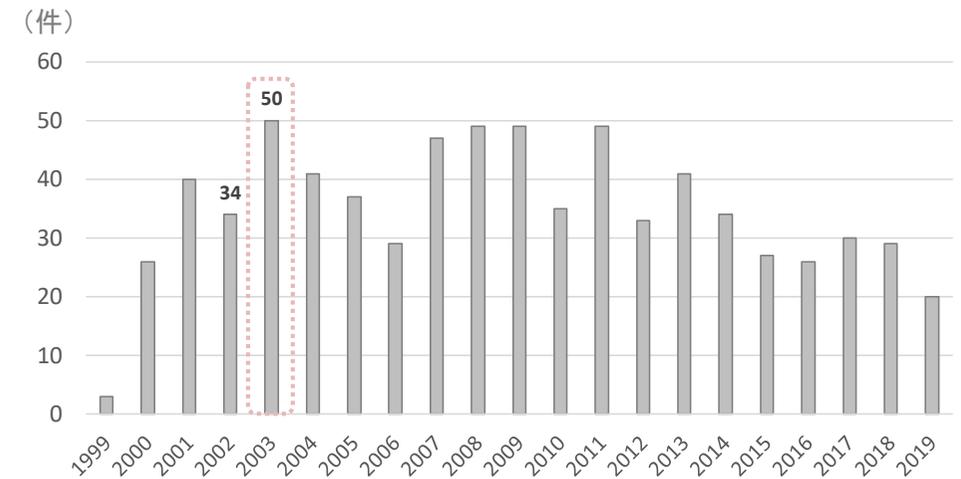
## 参考) SARS流行時の日本経済への影響

- SARSの発生した2003年は、流行の中心地であったアジア圏の訪日外国人が昨対で最大4割近く減少し、観光業界に大きな影響を及ぼした。2003年には旅行代理店の倒産件数が過去最高の50件に急増した。
- 終息宣言後の2003年8月以降、昨対増に転じて成長軌道に戻り、リーマンショック直前まで訪日数増加が続いた。

### 訪日外国人数推移(月別)



### 参考) 旅行代理店の倒産件数推移



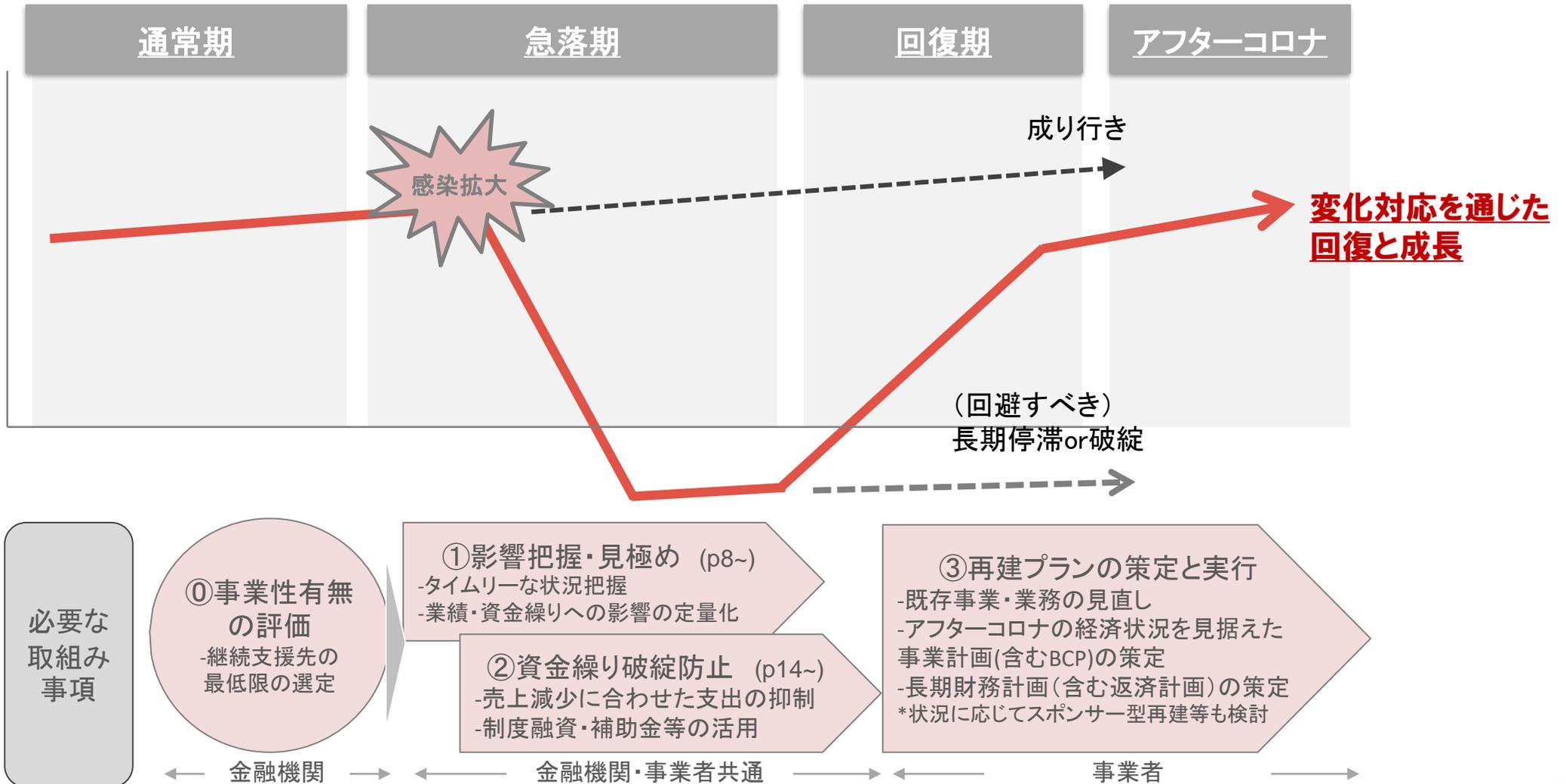
### SARS(重症急性呼吸器症候群)

- ✓ 中国南部の広東省を起源とした重症な非定型性肺炎。
- ✓ 前回の集団発生は、**2002年11月16日に始まり、約8カ月後の2003年7月5日、WHOによって終息宣言**が出されている。
- ✓ SARSは約8カ月間で、アジアとカナダを中心とした32の地域や国々へ拡大し、8,098人が感染、774人が死亡した。(国別感染者の内訳は、中国が5,327人、香港が1,755人、台湾が346人、カナダが251人、シンガポールが238人、その他の国が181人。日本での感染は認められていない)

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

## 企業業績と業況回復までのステップ

- 今般の経営危機に対応するステップとしては、そもそもの事業性、アフターコロナの事業展開が見えることを前提に
  - ①業績・資金繰りへの影響を把握
  - ②資金繰り破たん防止(資金繰りの確保)
  - ③再建プランの策定と実行
 の3段階に分けて考える必要がある。



本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

# 想定されるアフターコロナの世界

- コロナ感染拡大は消費者のライフスタイルを変化させている。一度、変化したライフスタイルはそう簡単には戻らないと考えられ、多くの事業者がアフターコロナへの変化対応を迫られる可能性がある。

## 過去10年のトレンド

## アフターコロナのトレンド(仮説)

コロナ感染拡大による自粛が長期化する程、**消費者のライフスタイルが不可逆的に変化**することを想定する必要がある

全般

衣

- ✓ EC化率12.96%(2018年:1.8兆円)
- ✓ ファストファッションが伸長、量販系が苦戦
- ✓ 百貨店系はインバウンド消費の底支えがあるも全体として苦戦

食

- ✓ EC化率2.64%(2018年:1.7兆円)
- ✓ 家計消費は減少。外食は横ばい。中食(デリバリーサービス含む)が伸長

職

- ✓ フレキシブルオフィスの普及
- ✓ 東京一極集中・職住近接
- ✓ 夫婦共働き
- ✓ 働き方改革

住

- ✓ 東京一極集中・職住近接

巣籠り消費

オンライン化

反グローバル

リモートワーク

- ✓ EC化が更に進みリアル店舗の苦戦鮮明に
- ✓ ビジネスウェア需要が減少し、カジュアル化が一層進展

- ✓ 生鮮以外のEC化が更に進む
- ✓ 内食、中食が伸長
- ✓ 特にオフィス立地の飲食店は長期に渡って苦戦を強いられる可能性

- ✓ オフィス需要の減少(オフィスの役割変化)
- ✓ 成果主義の普及(メンバーシップ型→ジョブ型)
- ✓ グローバルサプライチェーンの見直し(国産回帰)
- ✓ 移動制限、あらゆる業種でのオンライン対応要請(商談等のオンライン化)

- ✓ 出勤回数の減少により郊外立地が再評価
- ✓ リモートワーク関連の家計消費増加

## 緊急事態宣言について(4月7日13時までの政府発表に基づく)

---

# 緊急事態宣言とは

## 緊急事態宣言とは

### 「新型インフルエンザ等緊急事態」の3要件

- 法令要件：国内で発生
- 政令要件1：国民生命・健康に著しく重大な被害を与えるおそれがあるものとして政令に定める要件に該当
- 政令要件2：全国かつ急速な蔓延により国民生活および国民経済に甚大な影響を及ぼすおそれがあるとき

政府対策本部長は、諮問委員会の意見を聴いて、「**新型インフルエンザ等緊急事態宣言**」を行う  
(新型インフルエンザ等対策特別措置法 第32条)

### 「新型インフルエンザ等緊急事態宣言」の機能

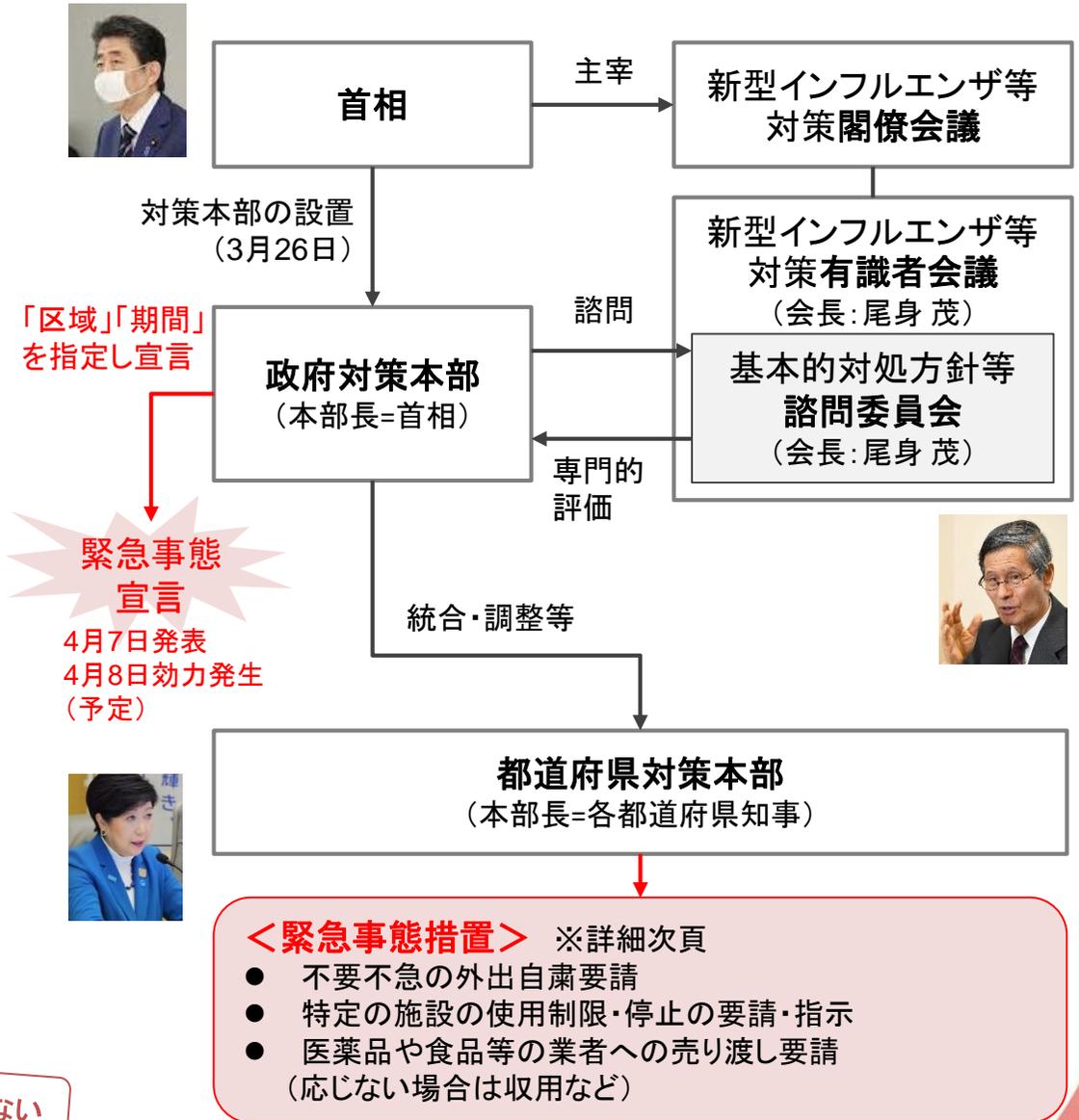
緊急事態措置を講じなければ、医療提供の限界を超えてしまい、国民の生命・健康を保護できず、社会混乱を招いてしまうおそれが生じるような事態であることを、**国民に分かりやすく周知するためのツール**

### 個別の緊急事態措置を行うための第一のトリガー

(新型インフルエンザ等緊急事態措置は、緊急事態宣言の対象期間・区域において、それぞれ個別の根拠条文に従い運用を判断)

**緊急事態宣言 = 強制的都市封鎖ではない**

## 緊急事態宣言までの流れ



# 緊急事態措置とは

## 「新型インフルエンザ等緊急事態措置」とは

蔓延防止	①外出自粛要請、興行場、催物等の制限等の要請、指示 (潜伏期間、治癒までの期間を考慮)
	②住民に対する予防接種の実施 (国による必要な財政負担)
医療等提供体制の確保	③医療提供体制の確保 (臨時の医療施設等)
国民生活・国民経済の安定	④緊急物資の運送の要請・指示
	⑤政令で定める特定物資の売渡しの要請・収用
	⑥埋葬・火葬の特例
	⑦生活関連物資等の価格の安定 (国民生活安定緊急措置法等の的確な運用)
	⑧行政上の申請期限の延長等
	⑨政府関係金融機関等による融資
	等

- 都道府県知事は住民に外出の自粛を要請できる。
- **多数の者が利用する施設の使用制限・停止又は催物の開催の制限・停止を要請することができる。**
  - <多数の者が利用する施設例>
    - 映画館、展示場、美術館、ホテル
    - 百貨店、スーパーマーケット
    - キャバレー、理髪店、学習塾 など
  - ※食品や医薬品、衛生用品など生活必需品の販売、金融機関など社会・経済生活維持に必要なサービスは営業継続可
  - ※従わなくても罰則はないが、「指示」が出た場合、知事が事業者名などをホームページなどに公表すること、公権力を背景とした指示であることをふまえると、事実上の強制力を持つと考えられる
- 施設管理者等が、正当な理由なく要請に応じないときは、知事は、特に必要があると認めるときに限り、**要請に係る措置を講ずべきことを指示できる。**
- 外出自粛や使用制限の期間は、**新型インフルエンザ発生後の最初の1-2週間が目安とされている。**  
(新型インフルエンザ等対策特別措置法 第45条)
- 要請の下、休業した事業者に対しては、**感染拡大防止協力金の支給を検討(東京都)**

【興行場】「映画、演劇、音楽、スポーツ、演芸又は観せ物を、公衆に見せ、又は聞かせる施設。これらの営業を行う場合には興行場法に基づき都道府県知事の許可を得なければならない。(興行場法 第1条)

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

## 緊急事態措置：東京都の対応案(2020年4月6日時点、報道ベース)

### 休業を要請する可能性のある施設

### 施設の種別によっては休業を要請する可能性のある施設

### 社会生活を維持する上で必要な施設 (生活インフラ=原則休業要請なし)

教育施設	大学や専修学校など教育施設、自動車教習所、学習塾
スポーツ施設	体育館、水泳場、ボウリング場、ゴルフ練習場、バッティング練習場、スポーツクラブ
文化施設	劇場、映画館、ライブハウス、集会場、展示場、博物館、美術館、図書館
商業施設	百貨店、マーケット、ショッピングモール、ホームセンター
遊興施設等	キャバレー、ナイトクラブ、バー、居酒屋
娯楽施設	個室ビデオ店、ネットカフェ、漫画喫茶、カラオケボックス、パチンコ店、ゲームセンター
その他サービス	理髪店、質屋、場外車券売り場
教育施設	学校(大学などを除く)
社会福祉施設	保育所、介護老人保健施設
医療	病院、診療所、薬局
交通・物流	タクシー、レンタカー、電車、バス、物流サービス
流通	卸売市場、スーパーマーケット、コンビニエンスストア
その他	ホテル、工場、公衆浴場 飲食店(夜間・休日など営業時間の短縮、居酒屋は休業の要請) 金融機関や官公署(いずれもテレワークの一層の推進を要請)

詳細な休業要請範囲は現在、国・都で調整中(4月6日時点)

# 新型コロナウイルス感染症対策専門家会議の見解

## 地域区分別の対応方針検討(2020年4月1日 専門家提言)

対象都道府県  
(4月6日時点報道)

### I 感染拡大 警戒

- ✓ 直近1週間の新規やリンクなし感染者数が、前週と比べて大幅に増加 等

- 期間を明確にした外出自粛要請
- 10人以上が集まる集会の参加を避ける
- 家族以外の多人数の会食などをしない
- 地域内の学校の一斉休校も検討

東京都  
千葉県  
神奈川県  
埼玉県  
大阪府  
兵庫県  
福岡県

### II 感染確認

- ✓ 直近1週間の新規やリンクなし感染者数が、前週と比べて一定程度の増加幅に収まっている 等

- 感染拡大のリスクが低い活動は実施
- 屋内で50人以上の集会への参加は控える

I、III以外の  
道府県

### III 感染未確認

- ✓ 直近1週間で、帰国者を除き、新規やリンクなしが確認されていない

- 屋外イベントや文化芸術施設の利用など、リスクの低い活動は注意して実施

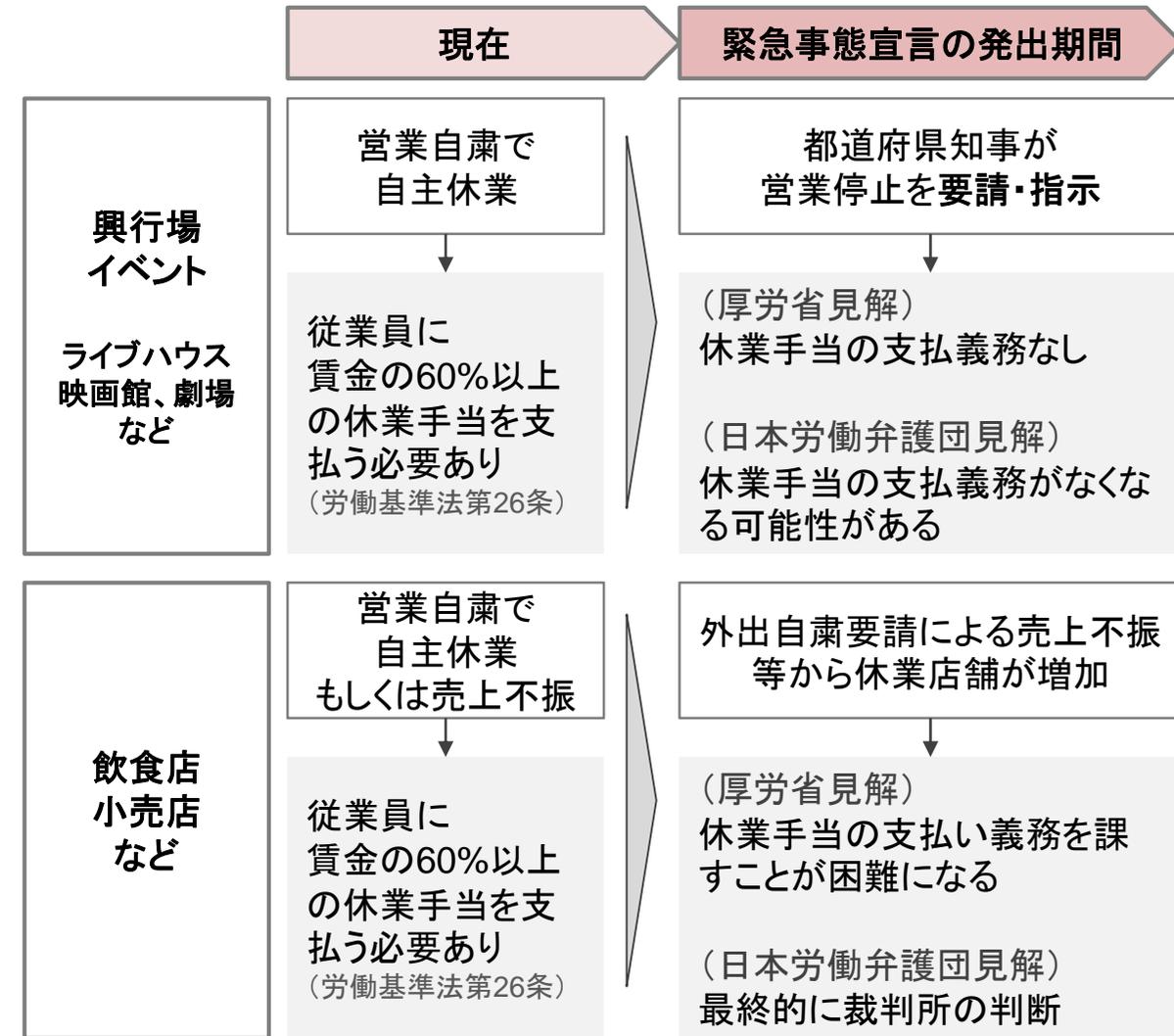
岩手県  
鳥取県  
島根県

# 緊急事態に経営者の検討すべきこと

## 検討すべきこと(例)

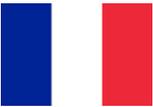
組織機構体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 対策本部等の設置(意思決定機構の明確化、情報の一元化)</li> <li>✓ 感染リスク報告ルールの明確化</li> <li>✓ 営業縮小の場合の運営体制の検討</li> <li>✓ 採用計画等の見直し</li> </ul>
従業員の感染防止策	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 健康・安全管理(特に配慮の必要な従業員の把握)</li> <li>✓ 職場の衛生環境整備、テレワークの推進</li> <li>✓ 会議の人数制限、WEB会議化</li> <li>✓ 出張、移動に関する方針明確化</li> <li>✓ 休業、一部休業による休業手当支給</li> <li>✓ 従業員への発信</li> </ul>
事業の保護	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ サプライチェーンへの影響の把握</li> <li>✓ 既存業務(契約)の履行に及ぼす影響の有無、その場合の対応方針の検討(業務遂行の一時停止、納期の再設定など)</li> </ul>
資金繰りの維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 資金繰りシミュレーション(複数シナリオ)</li> <li>✓ 制度融資、補助金・助成金、減税・納税猶予の確認</li> <li>✓ 取引先の貸倒リスク等の精査</li> </ul>

## (参考)休業手当の支払義務について



本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

(参考資料)日本の「緊急事態宣言」と諸外国の「ロックダウン」の違い

国	外出	公共交通	企業	罰則
 日本	<input type="checkbox"/> 引き続き、不要不急の外出自粛	<input type="checkbox"/> 鉄道減便要請を検討(4月6日13時時点一部報道)	<input type="checkbox"/> 国や自治体が、企業に直接的に休業や停止を命ずることはできない	<input type="checkbox"/> 特になし
日本で「ロックダウン」=都市の封鎖を行うには、根拠となる法律が必要だが、「新型コロナウイルス対策特別措置法」には、「ロックダウン」という言葉はどこにも書かれておらず、明確な定義もない				
 米国 (NY州)	<input type="checkbox"/> 不要不急の外出自粛 <input type="checkbox"/> 食料や医薬品の買い出しや散歩は可	<input type="checkbox"/> 地下鉄は本数減	<input type="checkbox"/> 一部を除き出勤停止	<input type="checkbox"/> 出勤停止違反で事業者に罰則
 英国	<input type="checkbox"/> 原則禁止 <input type="checkbox"/> 買い出しや散歩は可	<input type="checkbox"/> 地下鉄は本数減	<input type="checkbox"/> 必要な場合以外は在宅勤務	<input type="checkbox"/> 外出禁止に違反した個人に罰金
 フランス	<input type="checkbox"/> 原則禁止 <input type="checkbox"/> 買い出しやジョギングは可	<input type="checkbox"/> 地下鉄は本数減	<input type="checkbox"/> 在宅勤務できない人だけ通勤可	<input type="checkbox"/> 30日間に違反4回で3,750ユーロの罰金と禁錮6ヶ月
 ドイツ	<input type="checkbox"/> 一部の州で外出制限	<input type="checkbox"/> 鉄道やバスは本数減	<input type="checkbox"/> 在宅勤務を呼びかけ	<input type="checkbox"/> 一部の州は違反者に罰金
 イタリア	<input type="checkbox"/> 原則禁止 <input type="checkbox"/> 外出時は理由を書いた書面を携行	<input type="checkbox"/> 鉄道はほとんど停止	<input type="checkbox"/> 生活に直結しない企業活動はすべて停止	<input type="checkbox"/> 正当な理由のない外出に最大3,000ユーロの罰金
 インド	<input type="checkbox"/> 原則禁止 <input type="checkbox"/> 食料品の買い出しは可	<input type="checkbox"/> 国内線や鉄道の運行を全面停止	<input type="checkbox"/> 一部を除き出勤停止	<input type="checkbox"/> 最大6カ月の拘束や罰金

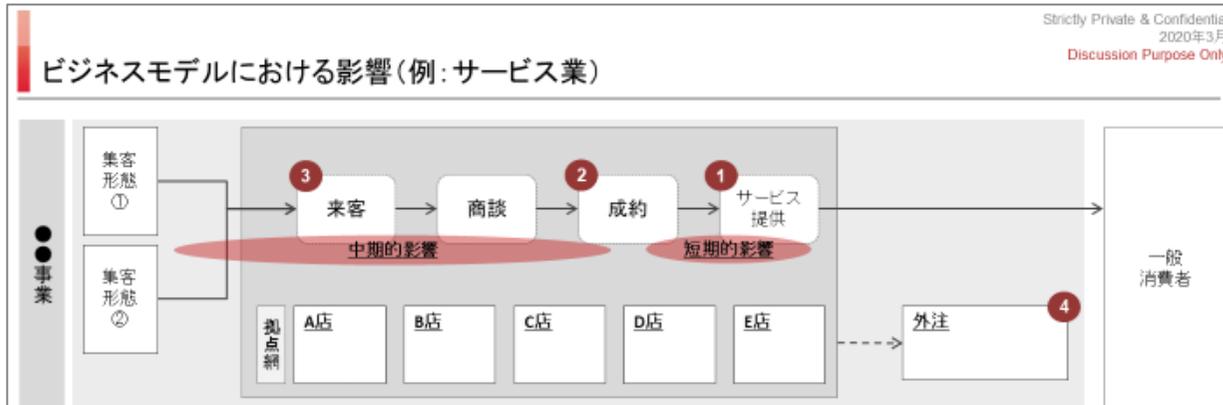
※日本以外の各国とも、店舗はスーパーや薬局などに限って営業可。学校はほぼ全面休校

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

## 業績・資金繰りへの影響見極め

---

# 1: ビジネスモデルを把握したうえで影響度を検討する



**point**

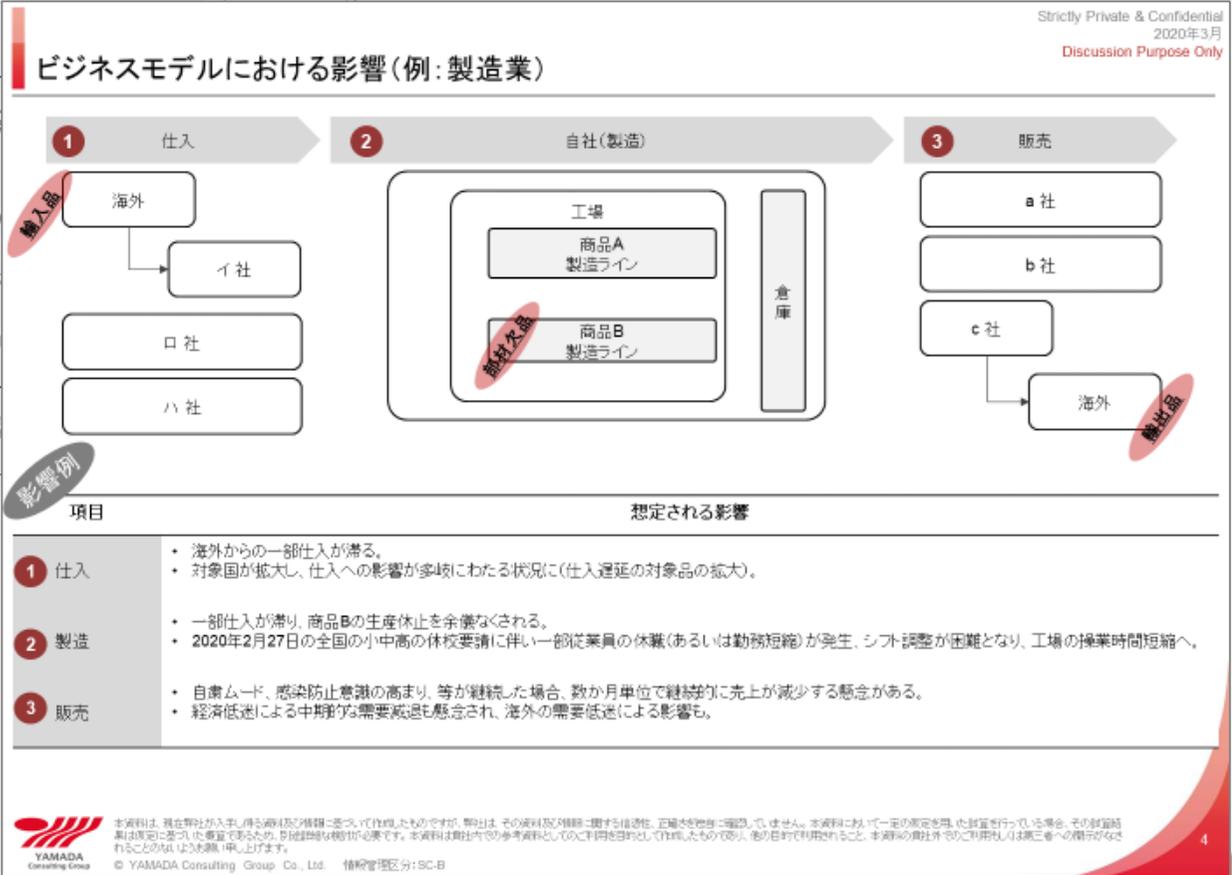
ビジネスモデル・商流によって影響度×スピードが異なる

👉 **ビジネスモデルを川上から川下まで正確に把握することが重要**

影響例

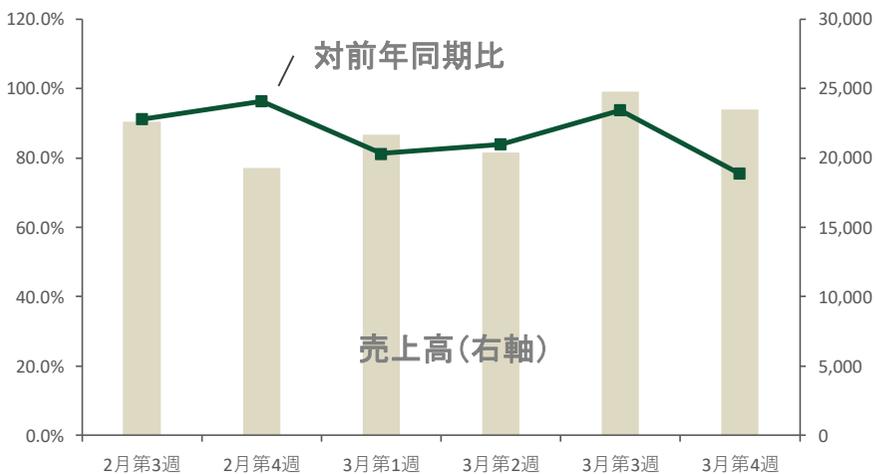
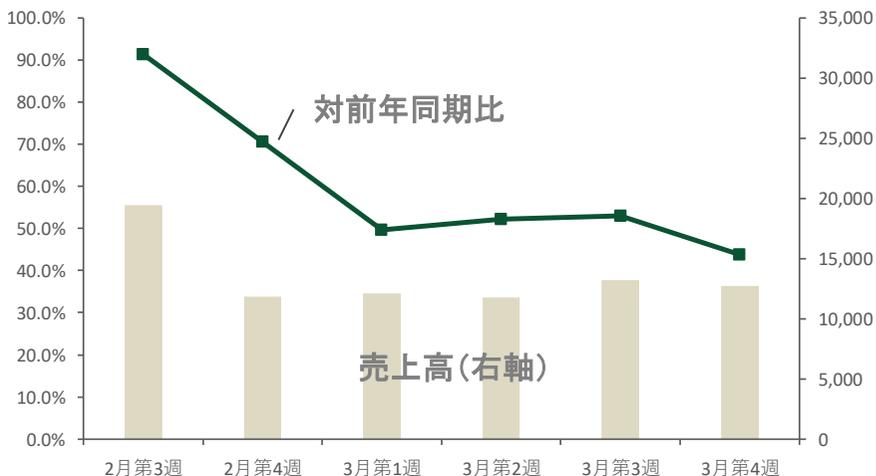
項目	想定される影響
① サービス提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年2月27日の全国の小中高の休校要請、その他集団感染防止に向けた大規模イベント自粛要請やスクルの回遊に向けた意識が高まってきた。</li> <li>こういったなか、数十人単位での集まりはあらか、より小規模なものもキャンセル・延期が相次ぐ。</li> </ul>
② 成約	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状は、3月中を一つの区切りとした感染拡大防止の全国的な動きではあるが、一定程度の感染拡大においても、キャンセル・延期が続出する懸念がある。</li> </ul>
③ 来客 / 商談	<ul style="list-style-type: none"> <li>自粛ムード、感染防止意識の高まり、等が継続した場合、将来の売上となるような来客・商談が継続的に減少する懸念がある。</li> <li>経済低迷による中期的な需要減退も懸念される。</li> </ul>
④ 外注	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材派遣等の短期引には固定費の要素がある外注については、売上減少のなかで費用のみが一時的に増加する懸念がある。</li> </ul>

YAMADA Consulting Group  
© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B



## 2: 売上先行指標・実績をタイムリーに把握する

### 事業別の売上実績(日次・週次)の把握



### 事業別の売上先行指標の把握

■ 予約キャンセル状況

単位: 売上高 (千円)、単価 (円)

A事業			実施月→	20/1月	20/2月	20/3月	20/4月	20/5月	20/6月	20/7月	20/8月	3月-5月
				実績	実績	予約	予約	予約	予約	予約	予約	合計
合計	2020年●月末時点 (予約状況)	A事業売上高										
		客数										
		単価										
	キャンセル(CXL) (●/●時点)	A事業売上高										
	客数											
	単価											
	予約対比※	キャンセル率(売上)										
	予約対比※	キャンセル率(客数)										
延期 (●/●時点)	A事業売上高											
	客数											
	単価											
	予約対比※	延期率(売上)										
	予約対比※	延期率(客数)										
2020年●月●日時点 (予約状況)	A事業売上高											
	客数											
	単価											
※CXL・延期差引後												

単位: 売上高 (千円)、単価 (円)

B事業			実施月→	20/1月	20/2月	20/3月	20/4月	20/5月	20/6月	20/7月	20/8月	3月-5月
				実績	実績	予約	予約	予約	予約	予約	予約	合計
合計	2020年●月末時点 (予約状況)	B事業売上高										
		件数										
		単価										
	キャンセル(CXL) (●/●時点)	B事業売上高										
	件数											
	単価											
	予約対比※	キャンセル率(売上)										
	予約対比※	キャンセル率(件数)										
延期 (●/●時点)	B事業売上高											
	件数											
	単価											
	予約対比※	延期率(売上)										
	予約対比※	延期率(件数)										
2020年●月●日時点 (予約状況)	B事業売上高											
	件数											
	単価											
※CXL・延期差引後												

point

売上の先行指標となる各種数値を日々把握し  
 現状と近い将来の業績見通しを把握する必要がある  
 ☞ 事態は日々変化するため、タイムリーな状況  
 把握が必須

### 3: 複数シナリオで影響を検討する

	感染症の動向	売上への影響	原価・経費への影響
シナリオ① (悲観ケース)	感染拡大が続き、終息宣言に半年ないしそれ以上、要する場合。 非常事態宣言による自粛ムード、感染防止意識の高まり等が継続、もしくは拡大	【A事業】 2020年3月は●●減少、4月～9月(6か月)は●●減少、10月以降徐々に回復(但し、経済環境の悪化により前期比で減少)  【B事業】 2020年3月～5月(3か月)は●●減少、6月以降徐々に回復(但し、経済環境の悪化により前期比で減少)	【原価】 2020年3月は●●、4月以降は●●  【外注費】 2020年3月は●●、4月以降は●●  【その他費用】 2020年3月～4月は●● 5月～8月は●●
シナリオ② (ミドルケース)	悲観・楽観の中間ケース (夏場に終息宣言が出された場合)	【A事業】 2020年3月は●●減少、4月～6月(3か月)は●●減少、7月以降徐々に回復(但し、経済環境の悪化により前期比で減少)  【B事業】 2020年3月～5月(3か月)は●●減少、6月以降徐々に回復(但し、経済環境の悪化により前期比で減少)	同上
シナリオ③ (楽観ケース)	4月下旬に感染拡大に歯止めがかかり、5月下旬に終息宣言が出された場合、自粛ムード、感染防止意識は6月初旬にはなくなり、平時に復帰	【A事業】 2020年3月は●●減少、4～5月以降平常通り  【B事業】 2020年3月は●●減少、4～5月以降平常通り	

感染拡大の動向に応じて、シナリオ自体を修正する

point

先行きは不透明だが、想定される将来シナリオはいくつか収斂される

☞ **ただ、悲観or思考停止するのではなく、複数シナリオを設定し、事業への影響を想定しておくことが重要**

# 4:シナリオ別の損益シミュレーションを実施する

損益シミュレーション

単位：百万円

	20/1月 実績	20/2月 実績	20/3月 Sim	20/4月 Sim	20/5月 Sim	20/6月 Sim	20/7月 Sim	20/8月 Sim	20/9月 Sim	20/10月 Sim	20/11月 Sim	20/12月 Sim	20/1-12月 累計
ベース													
売上高													
売上原価													
売上総利益 (率)													
販管費													
営業利益													
経常利益													
償却前経常利益													

	20/1月 実績	20/2月 実績	20/3月 Sim	20/4月 Sim	20/5月 Sim	20/6月 Sim	20/7月 Sim	20/8月 Sim	20/9月 Sim	20/10月 Sim	20/11月 Sim	20/12月 Sim	20/1-12月 累計
シナリオ①													
売上高													
売上原価													
売上総利益 (率)													
販管費													
営業利益													
経常利益													
償却前経常利益													

ベース差

	20/1月 実績	20/2月 実績	20/3月 Sim	20/4月 Sim	20/5月 Sim	20/6月 Sim	20/7月 Sim	20/8月 Sim	20/9月 Sim	20/10月 Sim	20/11月 Sim	20/12月 Sim	20/1-12月 累計
シナリオ②													
売上高													
売上原価													
売上総利益 (率)													
販管費													
営業利益													
経常利益													
償却前経常利益													

差

	20/1月 実績	20/2月 実績	20/3月 Sim	20/4月 Sim	20/5月 Sim	20/6月 Sim	20/7月 Sim	20/8月 Sim	20/9月 Sim	20/10月 Sim	20/11月 Sim	20/12月 Sim	20/1-12月 累計
シナリオ③													
売上高													
売上原価													
売上総利益 (率)													
販管費													
営業利益													
経常利益													
償却前経常利益													

差

point  
 コロナ影響がなかった場合をベース数値とし、  
 各シナリオごとに売上に掛目を乗じ、リスクシナリオを数値化する

# 5:シナリオ別の資金繰りシミュレーションを実施する

資金繰りシミュレーション

単位：百万円

	20/1月 実績	20/2月 実績	20/3月 Sim	20/4月 Sim	20/5月 Sim	20/6月 Sim	20/7月 Sim	20/8月 Sim	20/9月 Sim	20/10月 Sim	20/11月 Sim	20/12月 Sim	20/1-12月 累計
ベース	経常収入												
	経常支出												
	経常収支												
	経常外収支												
	財務収入												
	財務支出												
	財務収支												
	総合収支												
	現預金残高												
シナリオ①	経常収入												
	経常支出												
	経常収支												
	経常外収支												
	財務収入												
	財務支出												
	財務収支												
	総合収支												
	現預金残高												
シナリオ②	経常収入												
	経常支出												
	経常収支												
	経常外収支												
	財務収入												
	財務支出												
	財務収支												
	総合収支												
	現預金残高												
シナリオ③	経常収入												
	経常支出												
	経常収支												
	経常外収支												
	財務収入												
	財務支出												
	財務収支												
	総合収支												
	現預金残高												

ベース差

**point**

シナリオ別損益シミュレーションをもとに、資金繰りシミュレーションを展開する

☞ 各シナリオにおいて、いつ、いくら不足するかを明確化することで必要な対応策・時間軸が見えてくる



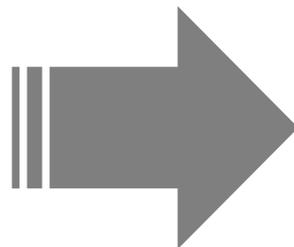
本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

# 危機対応策の検討

---

資金繰り破綻防止のために

新型コロナウイルス感染症による  
自粛ムード・感染防止意識の高まり



売上の急減・喪失

大幅な事業損失の発生

売上 = 収入の大幅な減少

突発破綻を防ぐため

まずは支出を最大限抑制する必要がある

経費削減

現況下で優先順位の低い、不要不急の経費は早急に削減

外注へ委託している業務

販促費・広告宣伝費 等

人件費削減

従業員の一部休業(雇用の維持)による短期的な人件費の削減

職種別で一部人員の休業

雇用調整助成金の申請

一部拠点の休業

一時的な資金の確保

資金調達(制度融資等) or 返済猶予等(もしくはその組み合わせ)

休業手当支給

一部補填(最大 手当×9/10)  
※最大8,330円/日/人(100日/年・3年間150日)

# 緊急支出抑制策の検討例(1/2) 宿泊業のケース

- 借入調達に加え、「徹底した支出抑制策が打っているかどうか」が明暗を分ける。
- リスクシナリオ時の不足資金額に対し、「下記の観点から十分な支出抑制策が実施できているか」確認が必要。

資金繰り予定表(単位:百万円)		19/10月	19/11月	19/12月	20/1月	20/2月	20/3月	20/4月	20/5月	20/6月	20/7月	20/8月	20/9月
		実績	実績	実績	実績	実績	実績	予測	予測	予測	予測	予測	予測
売上高	宿泊売上高	250	250	240	200	220	120	130	120	110	130	170	125
	料飲売上高	80	90	110	100	80	40	50	45	40	50	75	40
	その他収入	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	計	340	350	360	310	310	170	190	175	160	190	255	175
(参考)前年比		100%	100%	90%	90%	100%	40%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
繰越現金預金(定期性預金以外)		317	269	271	238	240	187	179	185	171	127	63	59
営業収支	収入												
	現金売上	110	120	120	100	100	60	60	60	50	60	80	60
	売掛金入金	260	260	270	280	240	240	130	150	130	120	150	200
	計(A)	370	380	390	380	340	300	190	210	180	180	230	260
	支出												
	現金仕入・買掛金支払(宿泊)	40	30	30	30	30	20	20	10	10	10	10	10
	現金仕入・買掛金支払(料飲)	60	30	30	30	40	40	30	10	20	20	10	20
	現金仕入・買掛金支払計	100	60	60	60	70	60	50	20	30	30	20	30
	人件費	90	90	110	90	90	90	54	54	54	54	54	54
	賃借料	60	60	60	60	60	60	30	30	30	30	30	30
	水道光熱費	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	上記以外	80	80	90	80	70	40	90	80	70	90	90	80
	販管費支払	260	260	290	260	250	220	204	194	184	204	204	194
消費税	10	10	10	10	10	10	-	-	-	-	-	-	
固定資産税	-	-	15	-	15	-	-	-	-	-	-	-	
労働保険・社会保険料	8	8	8	8	8	8	-	-	-	-	-	-	
法人税	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
支払税金	18	18	33	18	33	18	-	-	-	-	-	-	
投資その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
支払利息・社債利息	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
計(B)	383	343	388	343	358	303	259	219	219	239	229	229	
計(C=A-B)	-13	37	2	37	-18	-3	-69	-9	-39	-59	1	31	
財務収支	収入												
	不動産売却	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	新規借入	-	-	-	-	-	-	80	-	-	-	-	-
	計(D)	-	-	-	-	-	-	80	-	-	-	-	-
	支出												
金融機関借入の返済	20	20	20	20	20	-	-	-	-	-	-	-	
割賦支払	15	15	15	15	15	5	5	5	5	5	5	5	
計(E)	35	35	35	35	35	5	5	5	5	5	5	5	
計(F=D-E)	-35	-35	-35	-35	-35	-5	75	-5	-5	-5	-5	-5	
収支計(G=C+F)	-48	2	-33	2	-53	-8	6	-14	-44	-64	-4	26	
月末現金預金	269	271	238	240	187	179	185	171	127	63	59	85	

### 支出抑制策検討のポイント

- ・リスクシナリオを前提に、不足資金額を把握した上で、逆算で支出抑制策を検討
- ・支出抑制策と同時に、安全策の案内や在宅者向けの長期コースなど、トップライン確保に向けた取り組みも重要

### 支出抑制策① 人件費の削減

- ・予約のフォーキャストを基に、戦略的な全館休業または一部休業を実施(複数館保有の場合は、稼働施設を集約)
- ・雇用調整助成金を活用する(休業初日が、1/24~7/23の施設に適用される)

### 支出抑制策② 賃借料の繰延

- ・賃借料支払も、支払先との関係性次第では、交渉により繰延が可能

### 支出抑制策③ 水道光熱費の削減・繰延

- ・フロア分け(客室利用フロアの寄せ)を行うことで、一部削減を図る
- ・経済産業省の要請を受け、電気・ガス事業者が電気・ガス料金の支払い期限を1か月繰り延べる特別措置を実施中。一般需要家向けの緊急措置だが、電気・ガス事業者によっては法人も対象となる場合あり(詳細は契約先の事業者へ要確認)

### 支出抑制策④ 税金・社保納付の繰延

- ・国税納付(法人税・消費税等)・社保の猶予制度あり。税務署・年金事務所等への申請で、法令の要件(ex.税金滞納が無い、納期限から6か月以内に申請)を満たすことで、①原則として1年間納付を猶予するとともに(原則、担保不要)、②猶予期間中の延滞税の全部又は一部が免除される。尚、法人税について、前年度までの納付分が一部還付される制度も活用可能(対象も資本金1億円以下から10億円以下へ拡大)
- ・各地方公共団体も地方税の猶予制度を制定(詳細は各団体へ要確認)  
→固定資産税について、2020年度分は納税猶予、2021年度から減免する方針

### 財務収支の調整① 新規資金調達(制度融資等)・返済猶予

- ・制度融資を活用した新規資金調達を依頼
- ・取引銀行へ返済猶予を依頼

### 財務収支の調整② 割賦支払の検討

- ・設備稼働状況を踏まえ対応を検討(差押等)

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

## 緊急支出抑制策の検討例(2/2) 飲食業のケース

- 有店舗事業は、曜日別・時間帯別の生産性を分析した上で、効率化→短縮営業→休業を検討。
- 固定費の社員人件費については、雇用調整助成金に基づく休業手当支給によって実質変動化することで支払を抑制できないか、検討する。

### 人時売上分析に基づく休業等の判断

時間帯	改善前						改善後					
	A店			B店			A店			B店		
	売上高	シフト人数	人時売上高	売上高	シフト人数	人時売上高	売上高	シフト人数	人時売上高	売上高	シフト人数	人時売上高
10～11時	10,000	4	2,500	5,000	4	1,250	10,000	4	2,500	休業		
11～12時	14,800	5	2,960	11,000	6	1,833	14,800	5	2,960			
13～14時	15,400	5	3,080	9,000	6	1,500	15,400	5	3,080			
15～16時	4,000	5	800	7,000	6	1,167	時短休業					
17～18時	6,000	6	1,000	7,000	7	1,000						
19～20時	12,000	6	2,000	9,000	7	1,286						
20～21時	10,000	6	1,667	7,000	7	1,000						
21～22時	8,000	6	1,333	5,000	7	714						
22～23時	5,000	5	1,000	3,000	6	500						
平均	85,200	48	1,775	63,000	56	1,125	40,200	14	2,871	0	0	-

少人数営業

パート・アルバイトを休ませる等で支出を抑制できないか検討

短縮営業

人件費すら賄えない曜日/時間帯は短縮営業を検討

休業

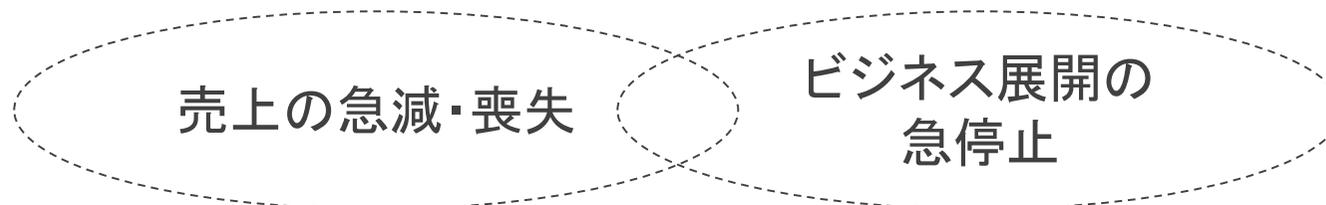
上記で改善が難しい店舗は完全休業を検討  
(社員には雇調金によって休業手当を支給)

ディナータイムの生産性が低下  
→ランチのみ営業  
することを判断

全時間帯で人件費すら賄うのが困難  
→少人数営業も検討したが、  
休業し、雇用調整金を受領すべきと判断

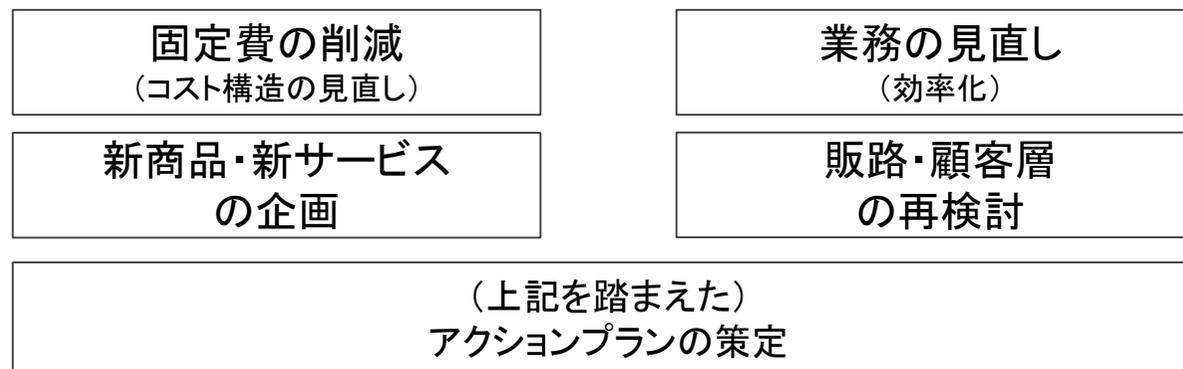
本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

この危機の出口を抜けたときに生き残り、商機を勝ち取るために



現業が多忙で対応できなかったこと・人手不足で対応できなかったこと 等

👉 **今までできていなかったことができるチャンスでもある！**



**平時に戻った時に、いち早く成長軌道に復帰する！**

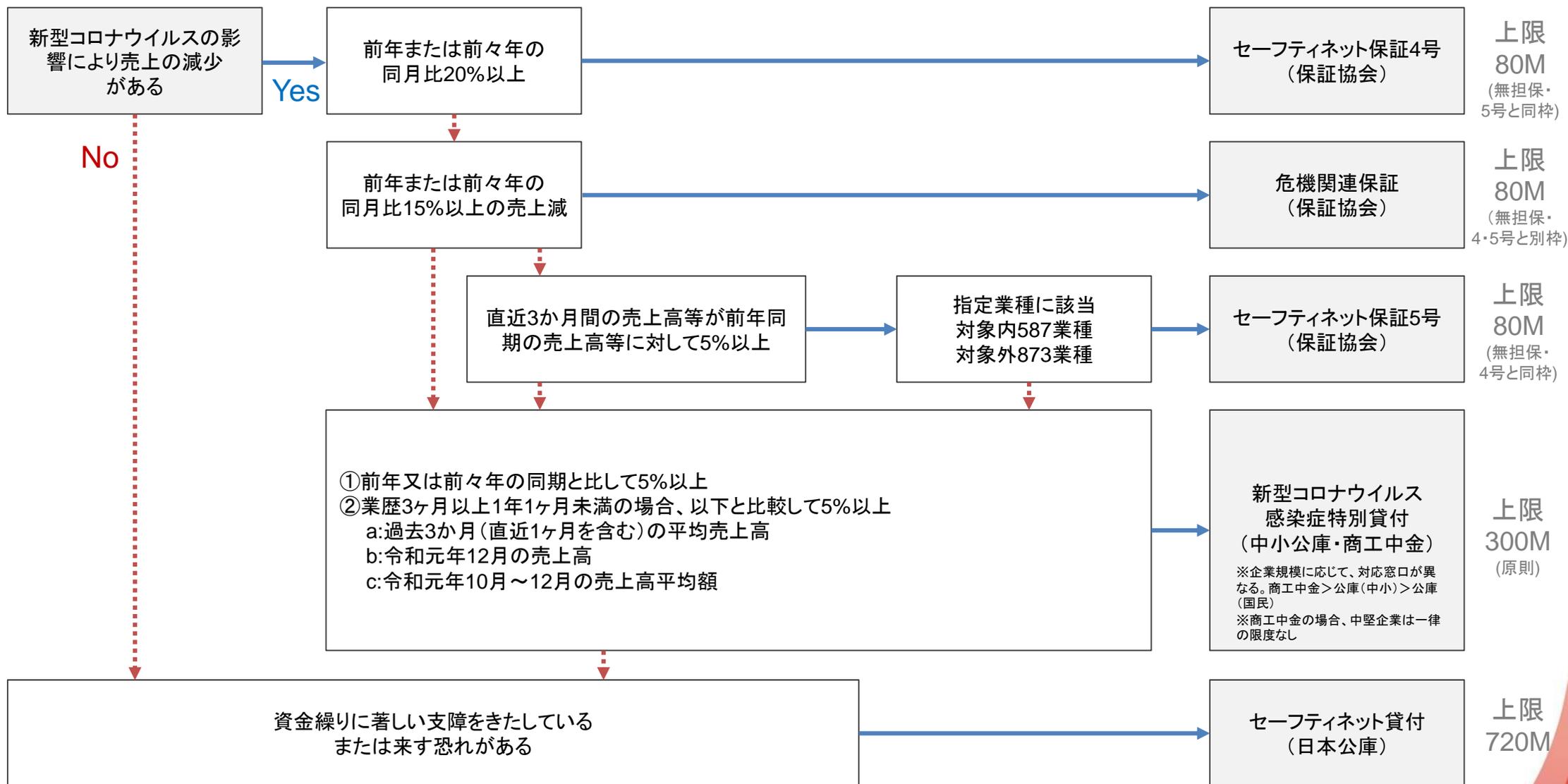
# 新型コロナウイルス感染症関連融資制度について

---

【2020年3月30日時点】

# 活用できる制度融資判断フローチャート 旅館業・飲食業・喫茶店業以外の場合

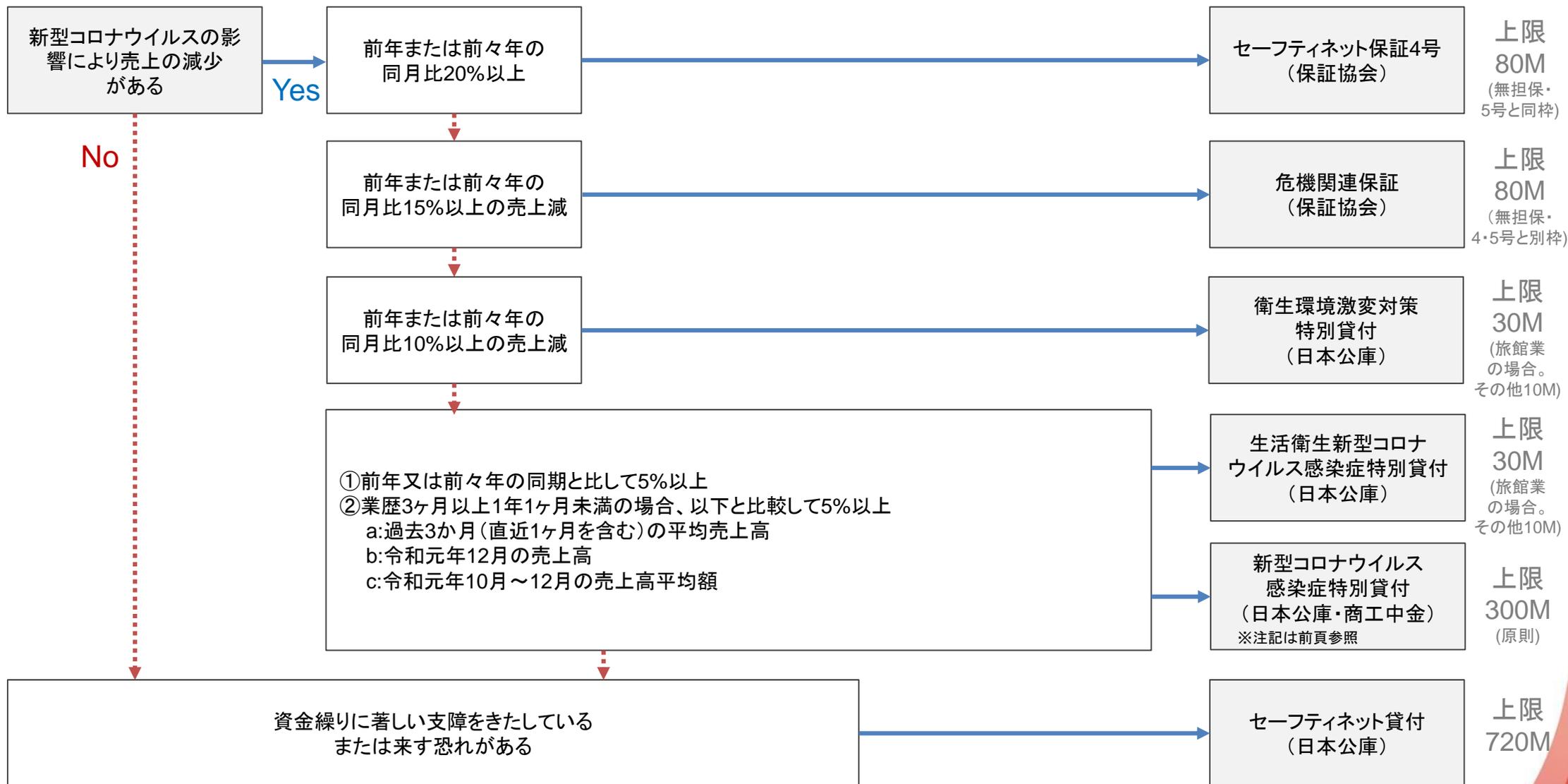
- 以下はあくまで目安。必要金額に応じて併用も検討可能(4号・5号は同枠のため併用不可)



本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

活用できる制度融資判断フローチャート 旅館業・飲食業・喫茶店業の場合

● 以下はあくまで目安。必要金額に応じて併用も検討可能。



# 制度融資一覧(政府系金融機関)

制度一覧(2020年3月19日時点)

管轄	日本政策金融公庫		商工組合中央金庫
制度名	既存制度	新設	
	経営環境変化対応資金 (セーフティネット貸付)	新型コロナウイルス感染症にかかる衛生環境激変対策特別貸付	新型コロナウイルス感染症特別貸付 (危機対応融資・損害担保貸付)
要件	2/14以降、「売上高が▲5%以上」といった数値要件にかかわらず、今後の影響が見込まれる事業者も対象に含む	・旅館、飲食店、喫茶店 ・売上高(直近1カ月)が前年又は前々年同期比▲10%以上、かつ今後も減少が見込まれること等	売上高(直近1カ月)が前年又は前々年同期比▲5%以上の中小企業等
融資限度額	・中小企業事業 7.2億円 ・国民生活事業 4,800万円	・旅館業 別枠3,000万円 ・その他 別枠1,000万円	・中小企業の場合1社あたり残高3億円以内(中堅企業の場合一律の限度なし) (日本政策投資銀行等との合算累計貸出額が20億円以内)
融資期間	・設備資金 15年以内 ・運転資金 8年以内 (据置期間3年以内)	・運転資金 7年以内 (据置期間2年以内)	・設備資金 20年以内 (据置期間5年以内) ・運転資金 15年以内 (据置期間5年以内)
金利	・中小企業事業 1.11% (長期運転資金の場合、上限3%) ・国民生活事業 1.91%	・基準金利 1.91% (振興計画認定を受けた生活衛生同業組合の組合員は▲0.9%)	・商工中金所定の利率(当初3年間▲0.9%)、4年目以降基準金利 【利下げ限度額】 ・1億円
その他特徴	—	(取扱期間)令和2年2月21日から令和2年8月31日	【利子補給制度】詳細は後日発表 ①残高1億円まで当初3年間▲0.9% ②残高3億円まで(A)商工中金所定利率と(B)日本政策金融公庫の基準金利の差分を利子補給(A>Bの場合) (左記「特別利子補給制度」と併用可)
申込先	日本政策金融公庫各支店窓口(事業資金相談ダイヤル 0120-154-505(平日9時~17時))		・商工中金本支店窓口 ・3/19受付開始・4月中旬融資予定

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

## 制度融資一覧(信用保証協会)

### 制度一覧(2020年3月19日時点)

管轄	信用保証協会		
制度名	既存制度		
	セーフティネット4号	セーフティネット5号	危機関連保証
要件	売上高が前年同月比▲20%以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指定業種(587種)</li> <li>・売上高(直近3カ月)が前年同月比▲5%以上(見込み算出可)</li> <li>* 農林水産業、建設業、印刷業等873種が対象外</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高(直近1カ月)が前年同月比▲15%以上</li> <li>・売上高(その後2カ月間を含む3カ月間)が前年同月比▲15%以上見込</li> </ul>
融資限度額	普通保証2億円 無担保保証8,000万円 (危機関連保証併用可)	セーフティネット4号 (左記)と同枠	普通保証2億円 無担保保証8,000万円 (セーフティ併用可)
融資期間	—	—	—
金利	各金融機関による	各金融機関による	各金融機関による
保証	100%保証 (全国・全業種)	80%保証 (指定業種)	100%保証 (全国・全業種)
その他特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・普通保証は原則有担保(審査による)</li> <li>・普通保証、無担保保証合計で2.8億円まで利用可</li> <li>・申請には所在市区町村の「認定書」が必要</li> <li>・(危機関連保証取扱期間)令和2年2月1日から令和3年1月31日</li> </ul>		
申込先	<ul style="list-style-type: none"> <li>①本店等所在地の市区町村(商工担当課等)で認定を受けたのち、</li> <li>②希望の金融機関又は信用保証協会に認定書を持参のうえ融資申し込み</li> </ul>		

# 雇用調整助成金について

---

【2020年4月2日時点】

## 雇用調整助成金の概要

- 新型コロナウイルスの影響により事業活動の縮小を余儀なくされた事業主は、休業手当\*1や賃金の一部を雇用調整助成金として補填を受けることが可能。⇒売上減少に応じた人件費圧縮が可能となる。

### 新型コロナウイルスにかかる 雇用調整助成金(1/24~7/23)

### 新型コロナウイルス感染拡大に伴う 緊急対応期間(4/1~6/30)※今回特例

備考

対象事業者

新型コロナウイルス感染症の影響を受ける事業主(全業種)のうち、以下の要件を満たす。

- ①雇用調整\*2の実施
- ②生産指標要件\*3が1ヶ月10%以上低下
- ③雇用保険適用事業所の事業主であること
- ④支給のための審査に協力すること 等

新型コロナウイルス感染症の影響を受ける事業主(全業種)のうち、以下の要件を満たす。

- ①雇用調整の実施
- ②生産指標要件が1ヶ月5%以上低下
- ③雇用保険適用事業所の事業主であること
- ④支給のための審査に協力すること 等

対象従業員

雇用保険被保険者全員

**雇用保険被保険者でない労働者の休業も助成金の対象に含める\*4**

助成額

企業が支払った休業手当の1/2(大企業)、2/3(中小企業)

企業が支払った休業手当の**2/3(大企業)、4/5(中小企業)**  
※解雇実施しない場合、3/4(大企業)、9/10(中小企業)

雇用調整開始日

2020/1/24~2020/7/23  
(7/24以降に雇用調整を開始した場合は対象外)

同左

助成金上限額\*5

対象労働者1人1日当たり8,330円  
(2020/3/1時点)

同左

支給限度日数

1年間で100日、3年間で150日

同左 + **上記対象期間日数**

計画届の提出時期

計画届の事後提出を認める  
(1/24~5/31まで)

計画届の事後提出を認める  
(1/24~**6/30**まで)

\*1 休業手当は、会社の責に帰す休業の場合、当該労働者の休業期間中の平均賃金に対して最低60%以上の支給が必要とされている。天災等によるやむを得ない休業の場合は、法律上は必ずしも支払う必要がないとされる

\*2 雇用調整とは雇用維持を図るために、休業・教育訓練・出向を実施することを指す。

\*3 生産指標とは、売上高または生産量などの事業活動を示す指標で、該当月の対前年同期で、増減幅を測る。

\*4 特例では、新規学卒採用者など、雇用保険被保険者として継続して雇用された期間が6ヶ月未満の労働者についても助成対象とする措置を講じる。

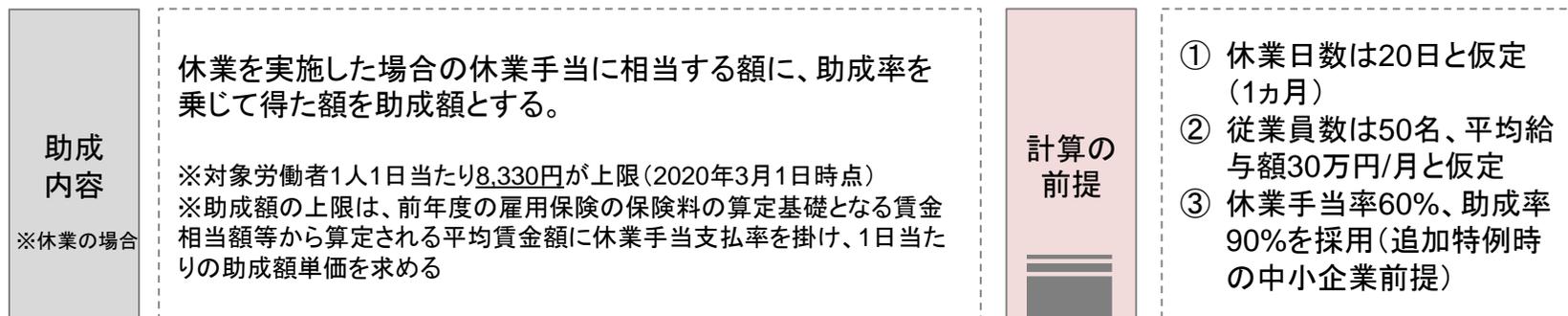
\*5 休業手当は傷病手当と異なり、所得税の対象

**\*赤字箇所が期間限定の変更点**

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

## 助成内容及び助成額計算例

- 雇用調整助成金は、休業を実施した場合の休業手当総額に助成率を乗じて算出される。
- 例(中小企業): 休業日数20日・従業員数50名(全員休業)・休業手当率60% ▶最大14百万円のコスト削減が可能



### ■助成金計算例

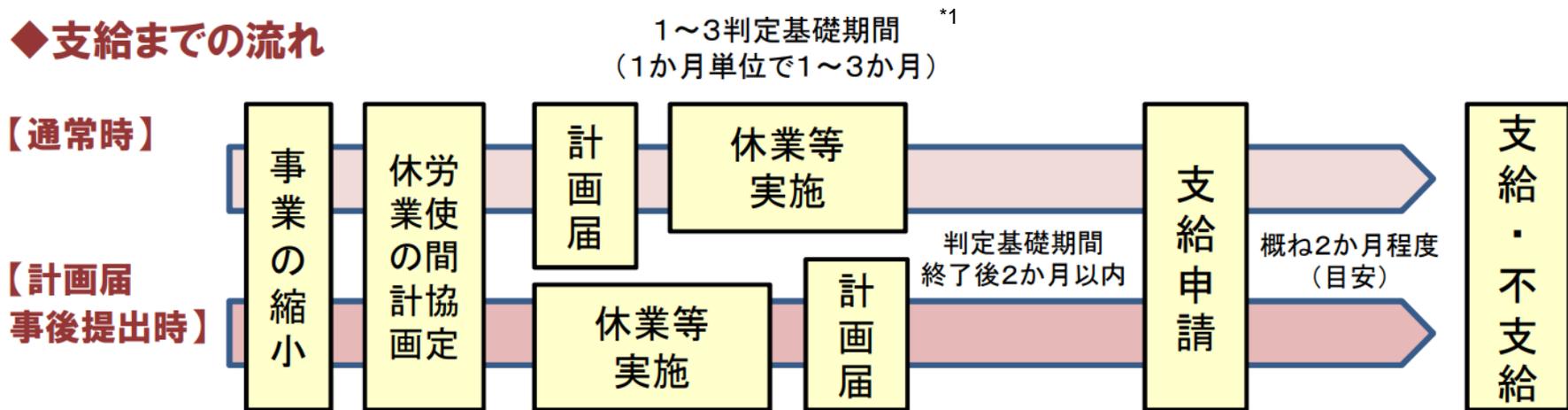
項目	数式	金額
対象労働者数	①	50
平均給与月額	②	300,000
本来支払うはずの給与手当総額	③=①×②	15,000,000
休業手当率	④	60%
対象期間中に支払った休業手当総額	⑤=③×④	9,000,000
対象労働者数	①	50
対象労働者の休業日数	⑥	20
対象労働者の休業総日数	⑦=①×⑥	1,000
休業手当額/人日	⑧=⑤/⑦	9,000
助成率(中小企業・解雇を行わない場合)	⑨	90%
助成額単価/人日	⑩=⑧×⑨	8,100
雇用調整金受給額	⑪=⑩×⑦	8,100,000
実質的な事業者の人件費負担額	⑫=⑤-⑪	900,000
コスト削減額	⑬=⑫-③	▲ 14,100,000
削減率	⑭=⑬/③	-94%

▶ 法令上は60%以上。雇用維持ができる水準の検討要

特例によって  
平時と比較すると  
最大90%超の人件費削減が可能(実質変動費化)

## 受給手続きの流れ(厚労省HPより抜粋)

- 休業前後に関わらず、支給には計画届けが必要。
- 計画届を提出の後、支給申請を実施(2ヶ月以内)。申請後、概ね2ヶ月で助成金の受給が可能。



\*1 賃金締め切り期間と同義

### ◆支給手続き◆

- 事業主が指定した1年間の対象期間について、実際に休業を行う判定基礎期間※ごとに計画届を提出することが必要です。(※計画や支給申請の単位となる期間で、賃金締め切り期間と同じです。)
- 事後提出する休業等については、1度にまとめて提出してください。
- 事後提出しない休業等については、初回の計画届を、雇用調整を開始する日の2週間前をめぐり、2回目以降については、雇用調整を開始する日の前日までに提出して下さい(最大で3判定基礎期間分の手続きを同時に行うことができます。)
- 事後提出しない休業等の場合の支給申請期間は判定基礎期間終了後、2か月以内です。

## 休業の切り口(例)

1

職種毎に休業者を設定する

2

事業所・施設毎に曜日単位で休業

3

事業所・施設単位で休業

4

一斉休業・一斉短時間休業  
(従業員の大半の休業)

組み合わせ

組み合わせ

### 留意点

以下の支給対象条件にご留意のうえ、検討ください。

「判定基礎期間」における対象労働者に係る休業の実施日の延日数が、対象労働者に係る所定労働延日数の1/20 (大企業の場合は1/15) 以上となるものであること

# 山田コンサル支援メニュー

---

## 山田コンサルによる支援メニュー(1/2)

お取引先ニーズ

資金繰り見通し  
を作って欲しい

### 簡易現状分析

- 商流の把握、月次財務諸表からのトレンド分析、必要に応じて各種データ簡易分析(売上の内訳等)

### 資金繰り見通し作成

- ベース数値(月次PL・資金繰り)の作成 ※影響がなかった場合の数値
- 影響シナリオの作成(複数パターン)
- シナリオ別月次損益見通し作成
- シナリオ別月次資金繰り見通し作成

お取引先ニーズ

(先々の)  
再建プランの  
アドバイスが  
欲しい

### 短期的対応

- 上記「簡易現状分析」「資金繰り見通し作成」
- 短期的コスト削減計画の作成 ※シナリオ別で作成し、不測の事態に対応できるようにしておく

### 再建プラン策定

- 元々のビジネスモデルにおける課題整理(従業員ヒアリング等含む)
- 今回の影響を踏まえた今後の課題整理
- 解決すべき課題の優先順位付け
- 改善施策立案
- 改善施策のスケジューリング  
※いまからやるべきこと、影響鎮静化後にやるべきことの時間軸を決める
- 改善施策の数値化  
※上記短期的対応におけるシナリオに応じて、施策の実施や効果を流動的に変えられるようにする。
- 上記を落とし込んだ事業計画書の策定／社内外への発信

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。

お取引先ニーズ

資金・事業  
スポンサーを  
探してほしい

### 簡易現状分析

- 商流の把握、月次財務諸表からのトレンド分析、必要に応じて各種データ簡易分析(売上の内訳等)

### スポンサー探索支援

- 打診候補先の選定(ロングリスト・ショートリスト作成)
- 匿名情報での打診
- IM(詳細情報開示資料)の作成、検討依頼
- 御面談の調整

### スポンサーとの提携支援

- スキーム構築・実行支援
- 条件の調整支援
- スケジュール管理
- 諸契約のドラフティング

## 参考) スポンサーの買収意向の変化

- 先行き不透明により自粛ムードがあり、スポンサー選定はこれまで以上に困難となる可能性がある一方、今をチャンスと考えているプレーヤーは一定数存在。

### 積極買収意向の企業



印刷業  
社長

長年、業界がシュリンクしているため、業界再編が必須と考えていたが、これは新陳代謝が進むチャンスと考えている。  
再生企業ももちろん検討するので、ぜひ持ち込んでほしい。

今を耐えれば必ず良い時は来るので、積極的な買収意向は変わらない。  
これまでM&Aの価格が高騰してきたところだったので、むしろ安く買えるからプラスに考えている。  
うちは自己資金があるので大丈夫だが、借入で買収を考えている所は厳しいだろうね。



飲食業  
経営企画



上場企業  
取締役

複数事業をもっているが、影響はまちまち。  
影響がない業種であれば、これまで通り検討が可能。むしろ他には手を出せないの、積極的に投資したい方針。影響があっても、将来性が堅ければ投資検討可能。

今回の件でBCP(事業継続計画)について強く考えるようになった。  
今すぐに検討できるかは案件次第だが、事業のポートフォリオや複数拠点の保有など、リスク分散するための投資というのは、考え方としてはありだと思う。



日用品メーカー  
取締役

## ご留意事項

---

- 弊社を含むいかなる者も、本資料に含まれる情報の正確性、完全性、妥当性を保証するものではなく、また本資料に含まれる情報をもたらす一切の影響について責任を負うものではありません。
- 本資料に含まれる情報の一切の権利は弊社に帰属するものであり、弊社の承諾なしに無断での複製、第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

## お問い合わせ先

---



山田コンサルティンググループ株式会社

広報室: [ycgpr@yamada-cg.co.jp](mailto:ycgpr@yamada-cg.co.jp)