

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20日



山田コンサルティンググループ株式会社

contents

I 企業が直面する経営危機	P2
新型コロナウイルス感染症による経営危機の拡大	P3
直近の経済指標から見る先行き見通し	P5
参考)SARS流行時の日本経済への影響	P7
企業業績と業況回復までのステップ	P8
想定されるアフターコロナの世界	P9
II 緊急事態宣言について	P10
緊急事態宣言・措置について	P11
緊急事態措置について	P12
東京都・大阪府等各都道府県の対応	P13
緊急事態に経営者が検討すべきこと	P18
(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	P19
国の緊急経済対策の大枠	P20
III 業績・資金繰りへの影響見極め	P21
ビジネスモデル・売上実績・先行指標の把握	P22
シナリオ別損益・資金繰りの把握	P24
IV 危機対応策の検討	P27
危機対応策のフレームワーク	P28
緊急支出抑制策	P29
勝機を勝ち取るために	P32
V コロナ関連融資制度・金融支援パッケージについて	P33
VI 雇用調整助成金について	P42
VII 新型コロナウイルス感染症緊急経済対策における税制措置(予定)	P51
VIII 参考)各社の対応	P56
小売業(百貨店、ショッピングモール) 飲食業(ファミレス、カフェ・牛丼、居酒屋)	P57
レジャー(カラオケ、映画館、遊園地)、フィットネス	P65
製造業(自動車、電機、電子部品・半導体、化学、鉄鋼・エネルギー、食品)、建設業	P68
IX 山田コンサル支援メニュー	P76

※ 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。本資料は社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の真社外でのご利用もしくは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。

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決定

2020年4月～
緊急事態宣言の発出

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、保証するものではありません。また、本資料は、特定のシナリオ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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の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。

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)

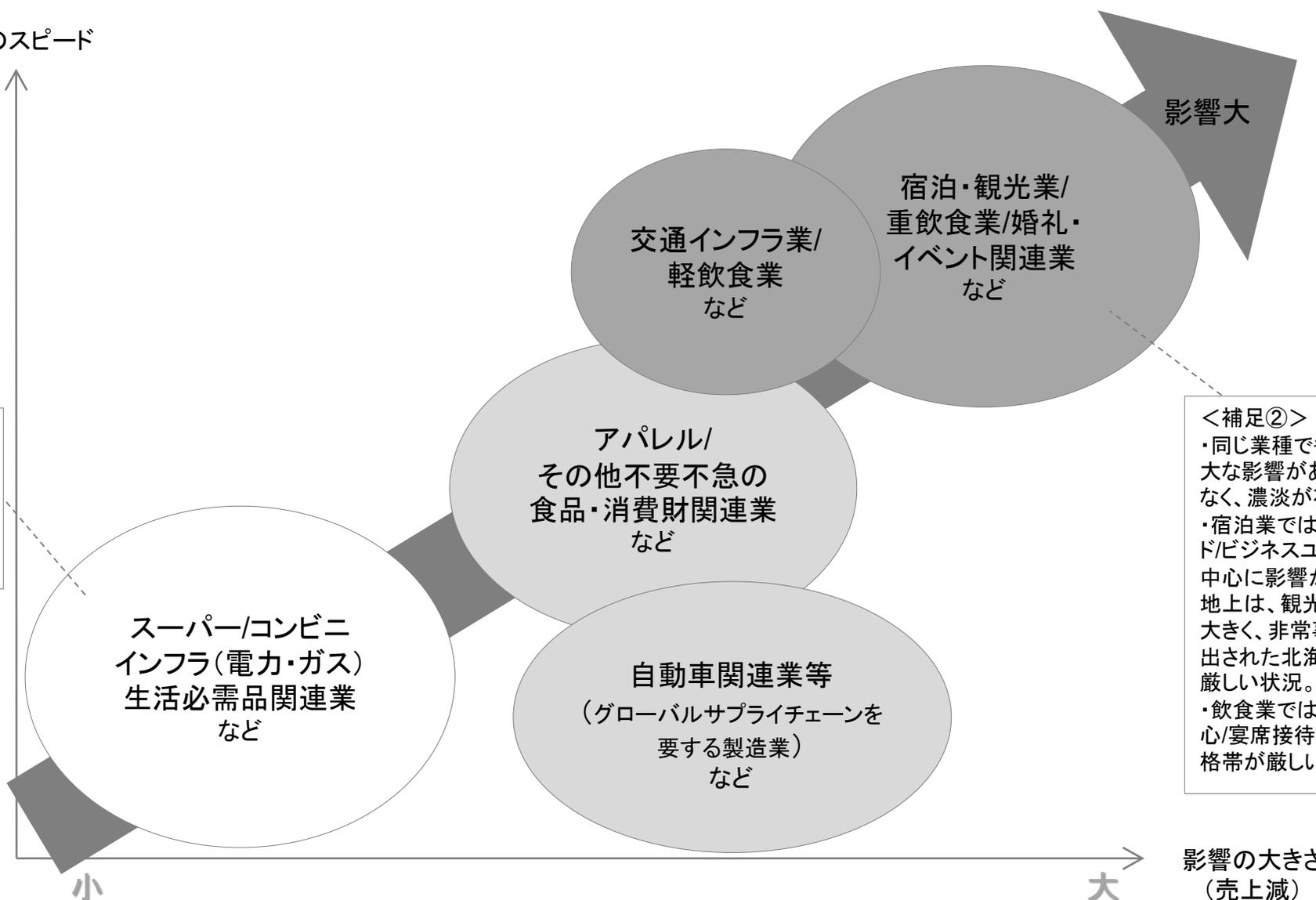
- 業種毎に、新型コロナウイルス感染症による影響度合いは大きく異なる。
- 特に宿泊/観光業・飲食業等への影響は甚大かつ急速であり、事業維持に向けた早期対策が不可欠。

影響のスピード

早

遅

<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



影響大

<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。

影響の大きさ
(売上減)

小

大

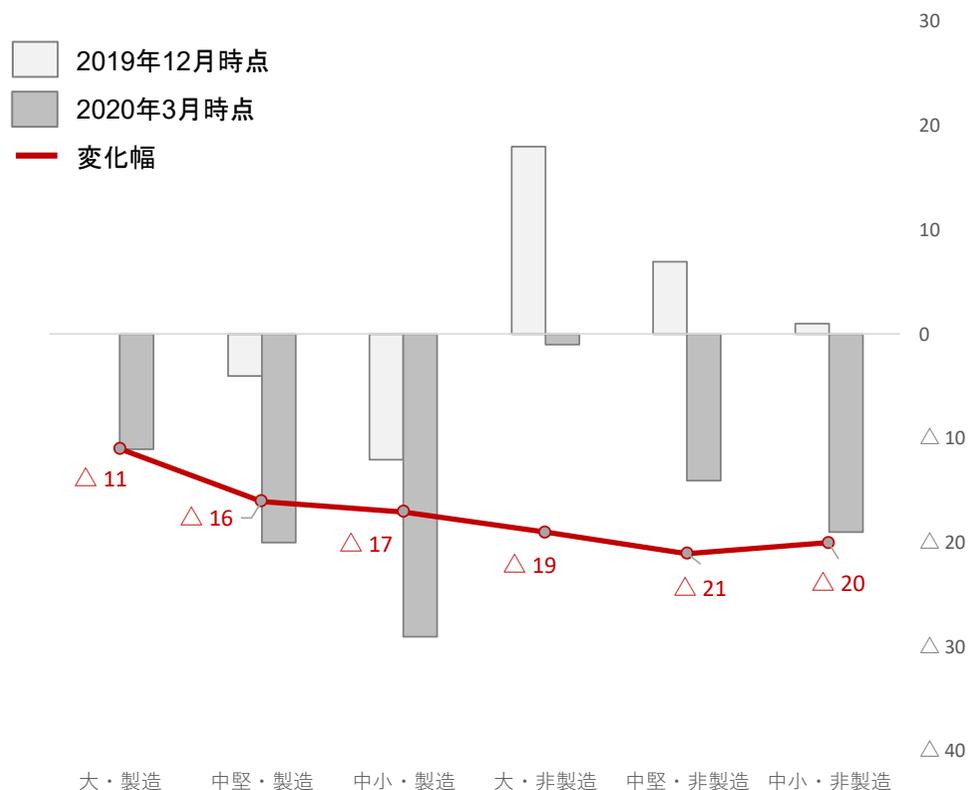
直近の経済指標から見る先行き見通し(1/2)

- 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

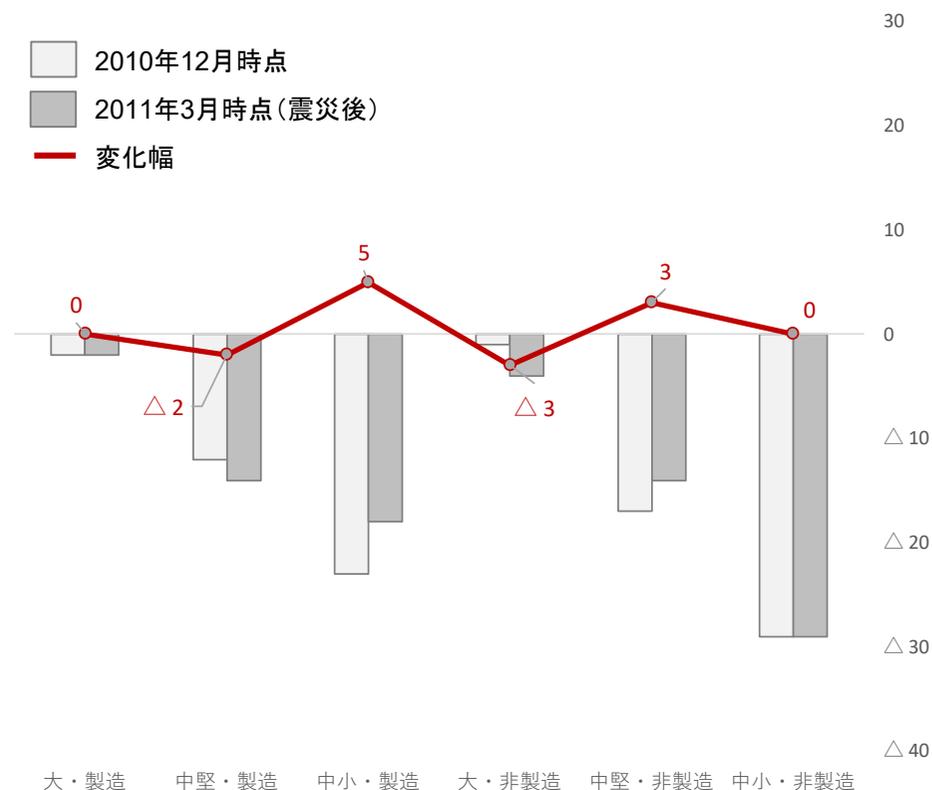


製造

非製造

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



製造

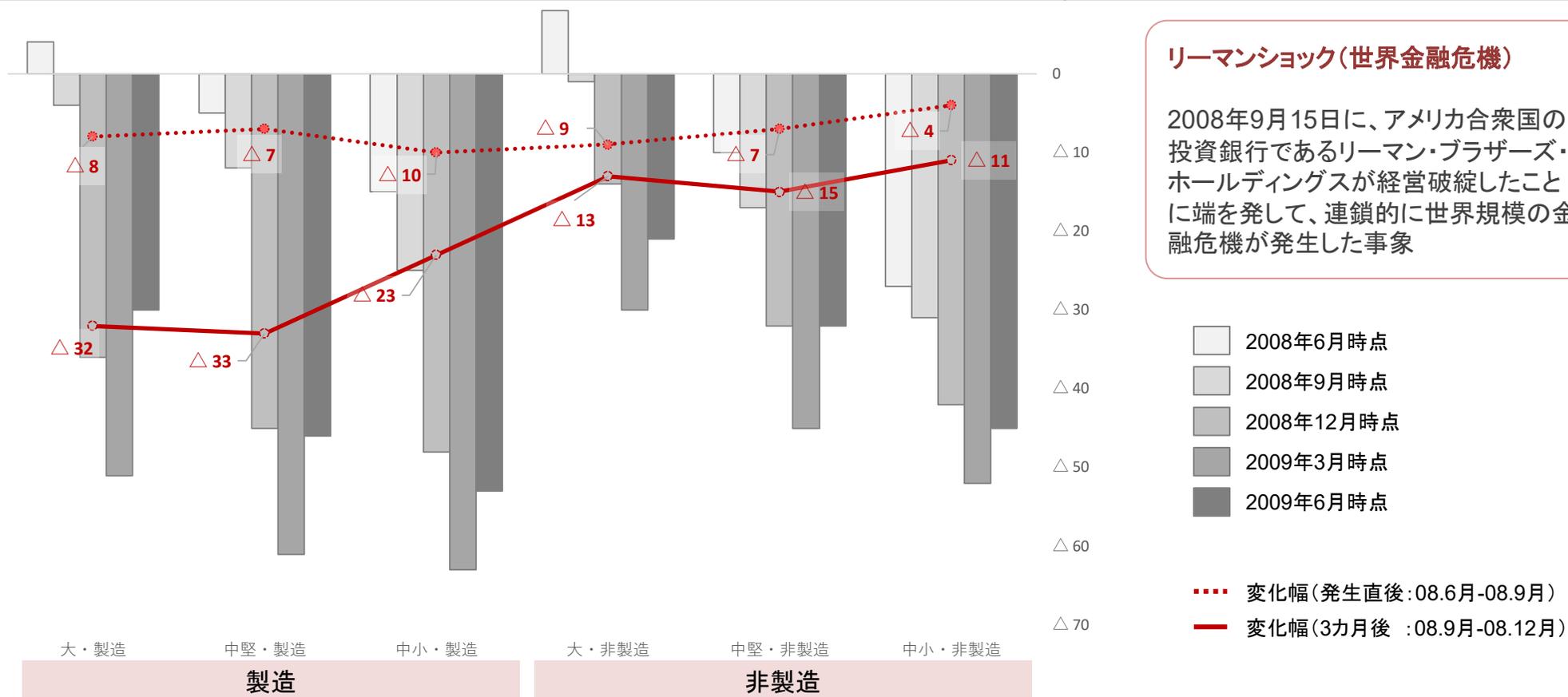
非製造

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

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

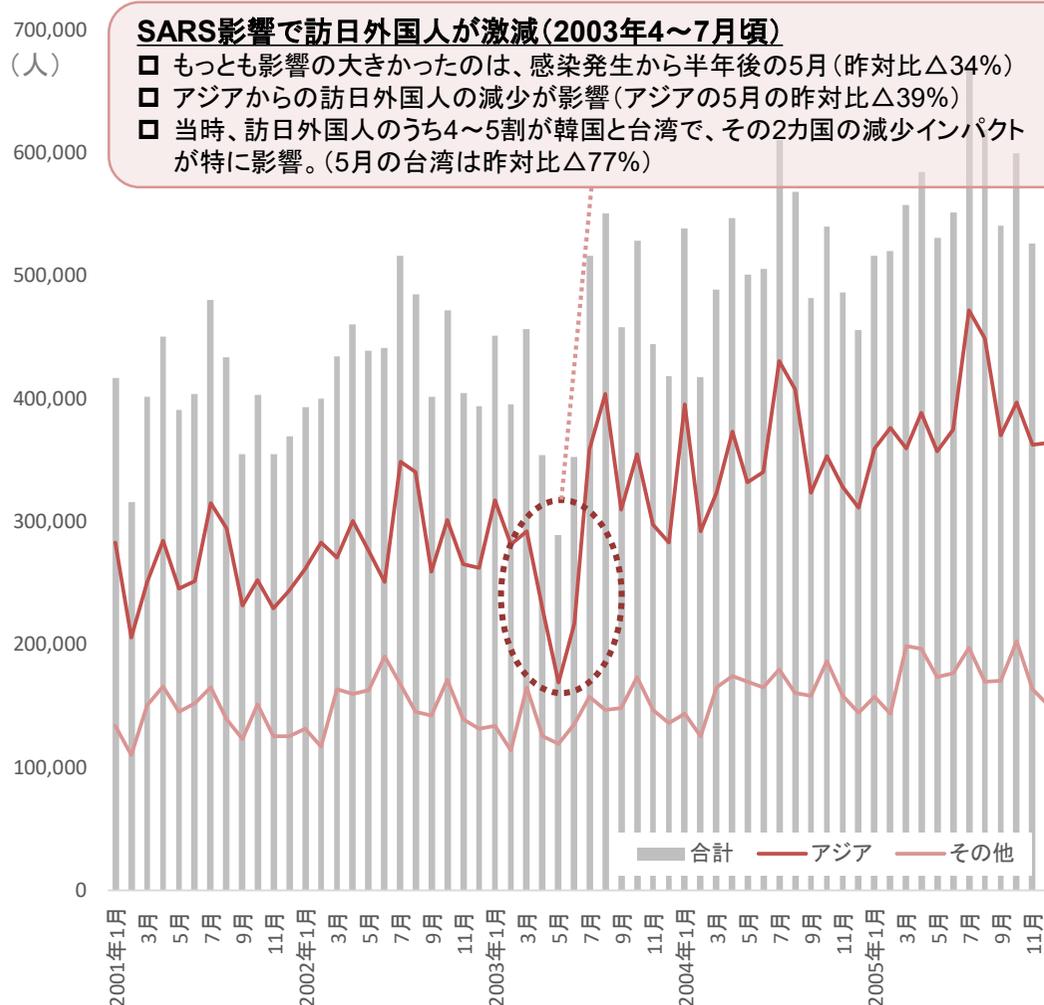
本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B 出所:日本銀行 統計「短観」、参考:JB PRESS「コロナ経済危機がリーマンショックを超える理由」

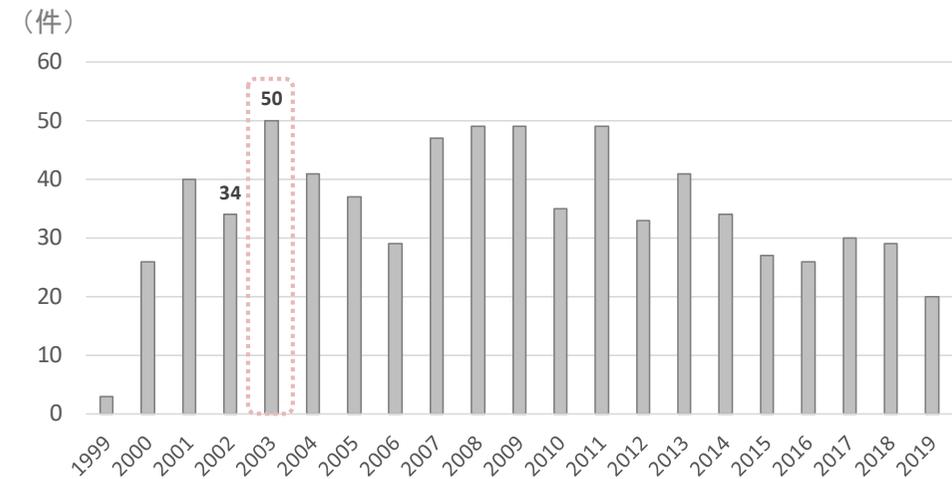
参考) SARS流行時の日本経済への影響

- 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



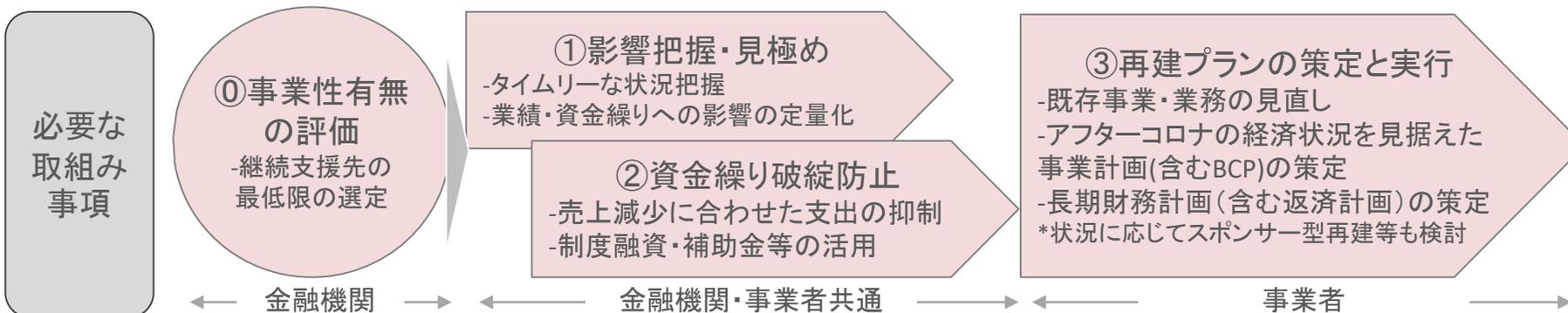
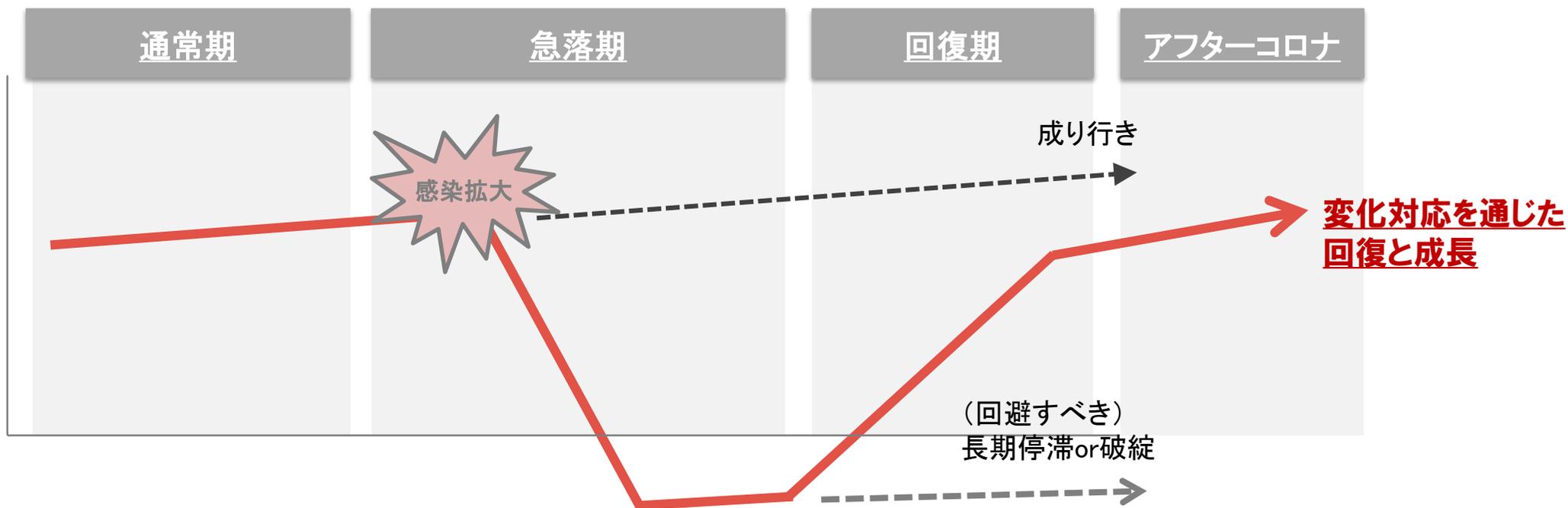
SARS(重症急性呼吸器症候群)

- ✓ 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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

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・緊急経済対策について(4月17日時点)

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

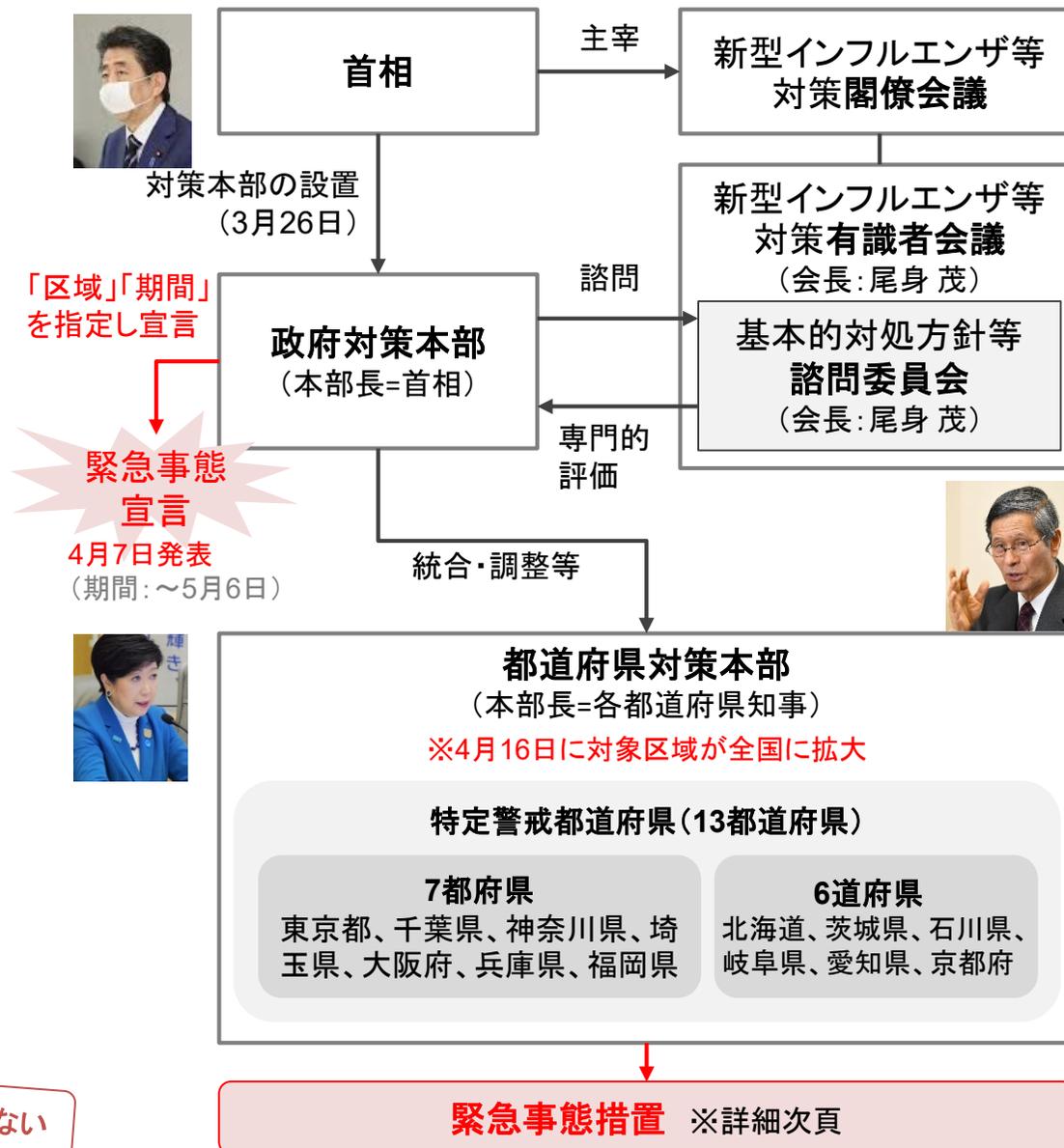
緊急事態措置を講じなければ、医療提供の限界を超えてしまい、国民の生命・健康を保護できず、社会混乱を招いてしまうおそれが生じるような事態であることを、**国民に分かりやすく周知するためのツール**

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 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)

※東京都は、休業要請に応じた事業者に「**感染拡大防止協力金**」の支給を検討中(金額は、1店舗経営50万円、2店舗以上経営100万円で、5月中旬給付見通し)

【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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B 出所:新型インフルエンザ等対策有識者会議資料、新型インフルエンザ等対策特別措置法をもとに山田コンサル作成

東京都の対応方針(2020年4月10日発表、11日0時より実施) ※神奈川県等も、東京都と同じ基準で行う方針

**基本的に
休止を要請
する施設**

法律に基づく要請
(特措法施行令第11条
に該当するもの)

遊興施設等

キャバレー、ナイトクラブ、ダンスホール、バー、個室ビデオ店、インターネットカフェ、漫画喫茶、カラオケボックス、射的場、場外車券売り場、ライブハウス 等

大学・学習塾等

大学、専修学校、各種学校など教育施設、自動車教習所、学習塾 ※床面積が1,000㎡以上のもの

運動・遊技施設

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、ホットヨガスタジオ、柔剣道場、麻雀店、パチンコ店、ゲームセンター、テーマパーク等 *屋内施設のみ対象

劇場等

劇場、観覧場、映画館、演芸場、プラネタリウム

集会・展示施設

集会場、公会堂、展示場、貸会議室、博物館、美術館、図書館 ※床面積が1,000㎡超のもの

商業施設

生活必需品の小売関係店以外の店舗 ※床面積が1,000㎡超のもの

[詳細次頁](#)

**休業協力依頼
をする施設**

法律に基づかない要請

大学・学習塾等

床面積1,000㎡以下の大学・学習塾など
100㎡以下の学習塾や小規模店舗は、営業継続の場合は感染防止の対策を

**集会・展示・
商業施設**

床面積1,000㎡以下の集会・展示施設、商業施設

**施設の種別による
休業要請**

文教施設

大学などを除く学校(幼稚園、小学校、中学校、義務教育学校、高等学校、高等専門学校、中等教育学校、特別支援学校等)については、原則、施設利用と催し物開催の停止を要請

社会福祉施設

保育所・学童福祉・保健施設等は、必要な保育等を確保し、適切な感染防止対策の協力要請

医療*

病院、診療所、歯科、薬局、鍼灸・マッサージ、接骨院、整体院、柔道整復、獣医 *有資格者が治療を行うもの

交通・物流

バス、タクシー、レンタカー、鉄道、船舶、航空機、物流サービス(宅配含む)

流通

卸売市場、スーパー、コンビニエンスストア、ガソリンスタンド、衣料品店、家電販売店、百貨店*、ホームセンター*、ショッピングモール* *生活必需品売場のみ

[詳細次頁](#)

生活サービス

飲食店(居酒屋・喫茶店・屋形船を含む)※但し、5時~20時の間への営業短縮と酒類提供を19時までとすることを要請
料理店、ホテル、公衆浴場、理美容店、ごみ処理関係、貸倉庫、結婚式場、葬儀場

[詳細次頁](#)

その他

工場、作業場、金融機関(消費者金融含む)、メディア、官公署、不動産屋、事務所、神社・寺院等

**社会生活維持
に必要な施設**

(生活インフラ
=原則休業要請なし)

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

東京都の休業要請範囲(商業施設について例示)

商業施設(小売等)の具体的な業種の例示

休止要請対象(生活必需品以外)

- | | |
|---|---|
| <p>【流通・小売】
 ペットショップ
 (ペットフード売り場を除く)
 おもちゃ屋
 鉄道模型屋
 囲碁・将棋盤店
 DVD/ビデオショップ
 DVD/ビデオレンタル
 アウトドア用品
 スポーツグッズ店
 ゴルフショップ
 アイドルグッズ専門店
 古物商(質屋を除く)
 古本屋
 金券ショップ
 宝石類や金銀の販売店
 美術品販売
 土産物屋</p> | <p>【生活サービス】
 写真屋
 フォトスタジオ
 ペット美容室(トリミング)
 エステサロン
 日焼けサロン
 脱毛サロン
 ネイルサロン
 まつ毛エクステンション
 スーパー銭湯
 岩盤浴
 サウナ</p> |
| | <p>【その他】
 旅行代理店(店舗)
 住宅展示場
 (戸建て、マンション)
 展望室</p> |

床面積の合計が1,000㎡超

: 施設の使用停止・催物の開催停止を要請
 (=休業要請)

床面積の合計が1,000㎡以下

: 施設の使用停止・催物の開催停止について協力依頼。
 ただし、100㎡以下の施設は、営業を継続する場合に
 あっては、適切な感染防止対策の徹底を依頼

休業要請なし(生活必需品等)

- | | | |
|--|---|--|
| <p>【食事提供施設】
 飲食店
 料理店
 喫茶店
 和菓子・洋菓子店
 タピオカ屋
 居酒屋
 屋形船</p> | <p>【流通・小売】
 卸売市場
 食料品売り場(移動販売含む)
 コンビニエンスストア
 百貨店(生活必需品売場)
 スーパーマーケット
 ホームセンター(生活必需品売場)
 ショッピングモール(生活必需品売場)
 ガソリンスタンド
 靴屋
 衣料品店
 雑貨屋
 文房具屋
 酒屋
 たばこ屋
 本屋
 自転車屋
 家電量販店
 園芸用品店
 100円ショップ
 販売店
 家具屋
 自動車販売店、カー用品店
 花屋</p> | <p>【宿泊施設等】
 ホテル
 カプセルホテル
 旅館
 民泊
 共同住宅
 寄宿舎
 下宿
 ラブホテル
 ウィークリーマンション</p> |
| <p>【生活サービス】
 理髪店
 美容院
 銭湯(公衆浴場)
 ※物価統制令の対象となるもの
 貸倉庫
 貸衣装屋
 結婚式場
 葬儀場・火葬場
 質屋
 ペットホテル
 ブライダルショップ
 修理店(時計、靴、洋服等)
 鍵屋
 ランドリー
 クリーニング店
 ごみ処理関係</p> | | |

大阪府の対応方針(2020年4月17日発表、14日0時より実施)

※休業補償見送りも、府独自の支援策を検討中(4月下旬補正予算)

基本的に 休止を要請 する施設

法律に基づく要請
⇒応じない場合、特措
法第45条第2項・第3項
による個別の要請・指
示も検討
(施設名を公表)

休業協力依頼 をする施設

※床面積1,000㎡以下の
右記の施設
法律に基づかない要請

社会生活維持 に必要な施設 及び 社会福祉施設 等

(生活インフラ
=原則休業要請なし)

遊興施設	キャバレー、ナイトクラブ、ダンスホール、バー、個室ビデオ店、インターネットカフェ、漫画喫茶、カラオケボックス、射的場、勝馬投票券発売所、場外車券売場、ライブハウス 等
劇場等	劇場、観覧場、映画館、演芸場
集会・展示施設	集会場、公会堂、展示場 ※床面積が1,000㎡超のもの
運動施設、遊技施設	体育館、水泳場、ボウリング場、スポーツクラブなどの運動施設、マージャン店、パチンコ店、ゲームセンターなどの遊技場 等
文教施設	学校(大学等を除く。)
博物館等、ホテル又は旅館	博物館、美術館、図書館、ホテル又は旅館(集会の用に供する部分に限る。) ※床面積が1,000㎡超のもの
商業施設	生活必需物資の小売関係等以外の店舗、生活必需サービス以外のサービス業を営む店舗 ※床面積が1,000㎡超のもの
大学・学習塾等	大学、専修学校、各種学校などの教育施設、自動車教習所、学習塾 等 ※但し、床面積の合計が100㎡以下においては、適切な感染防止対策を施した上での営業
博物館等、ホテル又は旅館	博物館、美術館、図書館、ホテル又は旅館(集会の用に供する部分に限る。)
集会・展示施設 商業施設	生活必需物資の小売関係等以外の店舗、生活必需サービス以外のサービス業を営む店舗 ※但し、床面積の合計が100㎡以下においては、適切な感染防止対策を施した上での営業
医療施設	病院、診療所、薬局 等
生活必需物資 販売施設	卸売市場、食料品売場、百貨店・ホームセンター、スーパーマーケット等における生活必需物資売場、コンビニエンスストア 等
食事提供施設	飲食店(居酒屋を含む。)、料理店、喫茶店 等(宅配・テイクアウトサービスを含む。) ※但し、営業時間については、午前5時～午後8時の間の営業を要請し、酒類の提供は午後7時までとすることを要請 (宅配・テイクアウトサービスは除く。)
住宅、宿泊施設	ホテル又は旅館、共同住宅、寄宿舎又は下宿 等
交通機関等	バス、タクシー、レンタカー、鉄道、船舶、航空機、物流サービス(宅配等) 等
工場等	工場・作業場 等
金融機関・官公署等	銀行、証券取引所、証券会社、保険、官公署、事務所 等
その他	メディア、葬儀場、銭湯、質屋、獣医、理美容、ランドリー、ごみ処理関係 等
社会福祉施設	保育所、学童クラブ、介護老人保健施設その他これらに類する福祉サービス又は保健医療サービスを提供する施設 ※通所又は短期間の入所の利用者については、家庭での対応が可能な場合には、可能な限り、利用の自粛を要請

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

東京都の経済対策(第四弾)について 〈2020年4月15日公表〉

「感染拡大防止協力金」について

中小企業等への事業継続に向けた緊急支援

飲食事業者向け

- ✓ 飲食事業者が、新たに宅配やテイクアウトサービス等を開始する際の初期費用等を助成
- ✓ 飲食店等が抱える様々な経営上の課題解決に向けて、専門家派遣や業態転換等の好事例の周知を行う

タクシー・バス事業者向け

- ✓ 飛沫感染防止のため車内に仕切りを設けるなど、タクシー事業者及びバス事業者の乗客・乗務員の安全安心確保に向けた対策等を支援

対象	「東京都における緊急事態措置等」により、休止や営業時間短縮の要請等を受けた施設を運営する中小企業・個人事業主 ※緊急事態措置以前(2020年4月10日以前)に開業しており、営業の実態がある事業者 ※都内の事業所の休業等を行った場合が対象のため、都外に本社がある事業者 ※100㎡以下の施設でも対象 ※百貨店等にテナントとして入居している中小事業者も対象 ※宴会場のあるホテルを全館休業した場合も対象
支給額	50万円(2店舗以上有する事業者は100万円)
要件	緊急事態措置期間中(2020年4月11日から5月6日まで)に休業要請等に全面協力する ※全面的な協力とは、少なくとも2020年4月16日から5月6日までの期間において休業に協力すること(飲食店等の食事提供施設の場合は営業時間の短縮に協力すること) ※飲食店が、夜20時～朝5時の時間帯にテイクアウトサービスを行っていても対象
今後の予定	4月15日 コールセンターの拡充 4月22日 募集要項公表、申請受付開始(WEB、郵送、持参) ～6月15日(予定) 5月上旬～ 協力金の支給 ※要請・依頼への協力事業者として、施設名(屋号)を都のホームページで紹介予定
必要書類	①協力金申請書(法人にあたっては「法人番号」を記入) ②営業実態が確認できる書類 (例)確定申告書の写しのほか、直近の帳簿、業種に係る営業許可証の写しなど ③休業の状況が確認できる書類 (例)事業収入額を示した帳簿の写し、休業期間を告知するHP・店頭ポスターの写しなど ④誓約書

お問い合わせ先:「東京都緊急事態措置等・感染拡大防止協力金相談センター」
電話番号 03-5388-0567 (9:00～19:00(土日祝日を含む毎日))

出所:「東京都経済対策(第四弾)」
中小企業等への事業継続に向けた緊急支援より

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B 出所:東京都HP、東京都経済対策(第四弾)(2020年4月15日時点)

各都道府県の中小企業等向け現金給付に関する方針〈2020年4月17日時点〉

	東京都	神奈川県	千葉県	大阪府	兵庫県
名称	新型コロナウイルス感染症 拡大防止協力金	新型コロナウイルス感染症 拡大防止協力金		新型コロナウイルス感染症 拡大防止協力金	休業要請事業者経営継続支 援事業
対象	「東京都における緊急事態 措置等」により、休止や営業 時間短縮の要請等を受けた 施設を運営する中小企業・ 個人事業主	県内に事業所を有し、県から の協力要請に協力し、休業 又は営業時間を短縮した中 小企業及び個人事業主	前年同月比で売上が△50% 以上減少した県内の中小事 業者(6~7万社が対象の見 込) ※休業要請対象に関わらず 支給の方針 ※休業要請している特定の業 種で要請に応じない事業者は 対象除外を検討	5月6日まで休業要請に応じ た中小・零細企業(対象は約 6万件の見込)	休業要請、休業協力依頼、 営業時間短縮の依頼に応じ た事業者で、2020年4月に おいて売上が前年同月比△ 50%以上減少している県内 に事業所を置く中小法人・個 人事業主
支給金額	1店舗 50万円 2店舗以上 100万円	1事業者あたり一律10万円 +県内所在の事業所を賃貸 している場10~20万円加算 (加算額) ・1カ所=10万円 ・複数カ所=20万円	1カ所賃借 20万円 複数事務所賃借 30万円 賃借せず 10万円	一律100万円	中小法人 100万円 個人事業主 50万円 飲食店・旅館・ホテルは、 中小法人 30万円 個人事業主 15万円
スケジュール	申請受付:4月22日~ 支給開始:5月上旬~	申請受付:最早4月27日~ 支給開始:最早5月7日~	5月中の支給を目指す	5月の早い時期の支給を目 指す	
備考	予算規模は960億円 財源は、都の財政調整基金	予算規模は約120億円 財源は国の地方創生臨時交 付金	予算規模は100億円以上 財源は国の地方創生臨時交 付金	予算規模は数百億円 財源は、府の財政調整基金 と国の地方創生臨時交付金	県2/3、市1/3の負担
出所	東京都ホームページ (2020年4月15日)	神奈川県の記事発表資料 (2020年4月14日)	千葉県知事定例会見(2020 年4月16日)	大阪府知事記者会見(2020 年4月15日)	兵庫県知事記者会見(2020 年4月17日)

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

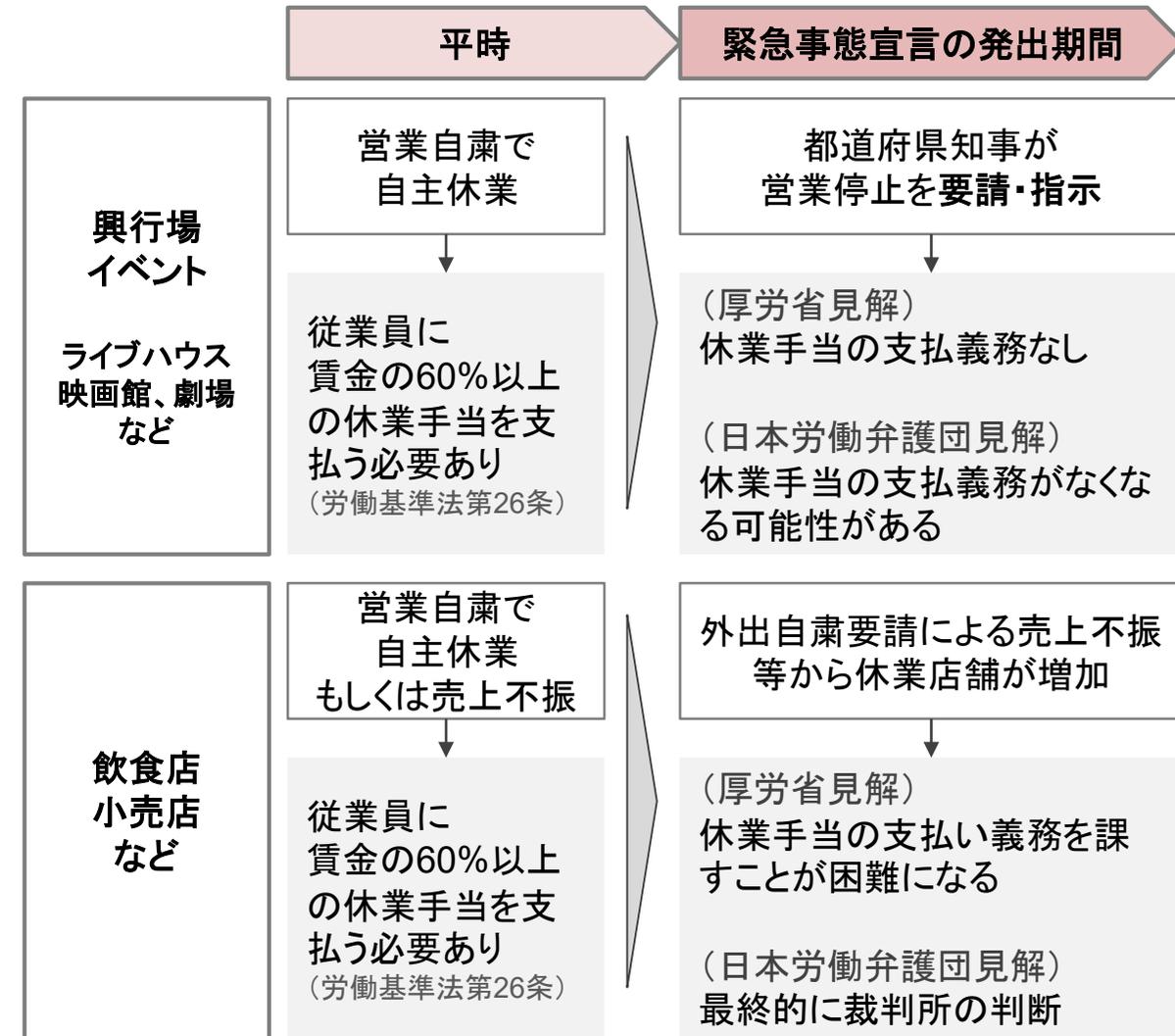
© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B 出所:各種報道、都道府県HPより山田コンサル作成

緊急事態に経営者の検討すべきこと

検討すべきこと(例)

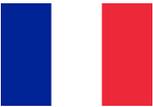
組織機構体制	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 対策本部等の設置(意思決定機構の明確化、情報の一元化) ✓ 感染リスク報告ルールの明確化 ✓ 営業縮小の場合の運営体制の検討 ✓ 採用計画等の見直し
従業員の感染防止策	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 健康・安全管理(特に配慮の必要な従業員の把握) ✓ 職場の衛生環境整備、テレワークの推進 ✓ 会議の人数制限、WEB会議化 ✓ 出張、移動に関する方針明確化 ✓ 休業、一部休業による休業手当支給 ✓ 従業員への発信(トップメッセージ)
事業の保護	<ul style="list-style-type: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

(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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

(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	<ul style="list-style-type: none"> 引き続き、不要不急の外出自粛 	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道減便要請を検討(4月6日13時時点一部報道) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 特になし
<p>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</p>				
 米国 (NY州)	<ul style="list-style-type: none"> 不要不急の外出自粛 食料や医薬品の買い出しや散歩は可 	<ul style="list-style-type: none"> 地下鉄は本数減 	<ul style="list-style-type: none"> 一部を除き出勤停止 	<ul style="list-style-type: none"> 出勤停止違反で事業者に罰則
 英国	<ul style="list-style-type: none"> 原則禁止 買い出しや散歩は可 	<ul style="list-style-type: none"> 地下鉄は本数減 	<ul style="list-style-type: none"> 必要な場合以外は在宅勤務 	<ul style="list-style-type: none"> 外出禁止に違反した個人に罰金
 フランス	<ul style="list-style-type: none"> 原則禁止 買い出しやジョギングは可 	<ul style="list-style-type: none"> 地下鉄は本数減 	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務できない人だけ通勤可 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 一部の州で外出制限 	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道やバスは本数減 	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務を呼びかけ 	<ul style="list-style-type: none"> 一部の州は違反者に罰金
 イタリア	<ul style="list-style-type: none"> 原則禁止 外出時は理由を書いた書面を携行 	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道はほとんど停止 	<ul style="list-style-type: none"> 生活に直結しない企業活動はすべて停止 	<ul style="list-style-type: none"> 正当な理由のない外出に最大3,000ユーロの罰金
 インド	<ul style="list-style-type: none"> 原則禁止 食料品の買い出しは可 	<ul style="list-style-type: none"> 国内線や鉄道の運行を全面停止 	<ul style="list-style-type: none"> 一部を除き出勤停止 	<ul style="list-style-type: none"> 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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B 出所:毎日新聞等をもとに山田コンサル作成

国の緊急経済対策予算案の大枠 〈2020年4月7日閣議決定〉

予算規模: 総額108兆円(うち財政出動39兆円)
(※ゴールデンウィーク前までに成立予定)

緊急経済対策の5つの柱

緊急支援フェーズ

POINT

- 感染拡大早期収束の取組み
- 雇用・事業・生活を守り抜く段階(経済回復の基盤)

I 感染防止や医療体制の整備

- 柔軟・機動的な対応ができるよう「新型コロナウイルス感染症緊急包括支援交付金(仮称)」の創設
- マスク・消毒液等の確保(マスク・アルコール消毒液等生産設備導入補助事業)
- 検査体制の強化と感染の早期発見
- 医療提供体制の強化
- 人工呼吸器、人工肺の確保
- 医療機関にマスク、ガウンを優先配布
- 2020年度内に「アビガン」について200万人分を備蓄

II 雇用維持と事業継続

- 内定取り消しの相談窓口を設置
- 中堅・中小・小規模事業者、個人事業主への給付金制度を創設(月の収入が50%以上減った個人事業主に最大100万円、中小企業に最大200万円の現金給付)
- 生活困窮世帯へ1世帯あたり現金30万円を支給
(自己申告、感染症発生前と比べて世帯主の月収が減り、住民税が非課税となる水準まで落ち込んだ世帯など)
- 児童手当を受け取る世帯には子ども1人あたり1万円を追加で給付
- 雇用調整助成金の拡充(6月末まで)
- 航空会社に対する緊急対応融資
- 中小企業向け、実質無利子・無担保融資制度の創設
- 中堅・大企業向け日本政策投資銀行による融資(1000億円規模の新たな出資の枠組み)
- 事業拡大を目指す中小、中堅、大企業の財務基盤強化を支援する。
- 税金・社会保険の納付猶予(26兆円)

1人あたり一律10万円給付に予算組替の方針
市町村窓口ではなく、郵送やオンライン申請となる見込み
(4月17日安倍首相会見)

V字回復フェーズ

POINT

- 需要喚起
- 社会変革の推進(投資の喚起)

III 経済活動の回復

- 国内旅行費用の半額補助等(1.3兆円)
- 国際協力銀行(JBIC)の融資や、国際協力機構(JICA)の緊急支援円借款でアジアなどの海外事業も支援

IV 強固な経済構造の構築

- マスクや消毒液、防護服、人工呼吸器などの国内生産整備の補助率引き上げ
- 生産拠点などの国内回帰、あるいは他国移転にかかる費用の補助
- テレワーク推進のため中小企業の通信機器導入支援の上限引き上げ

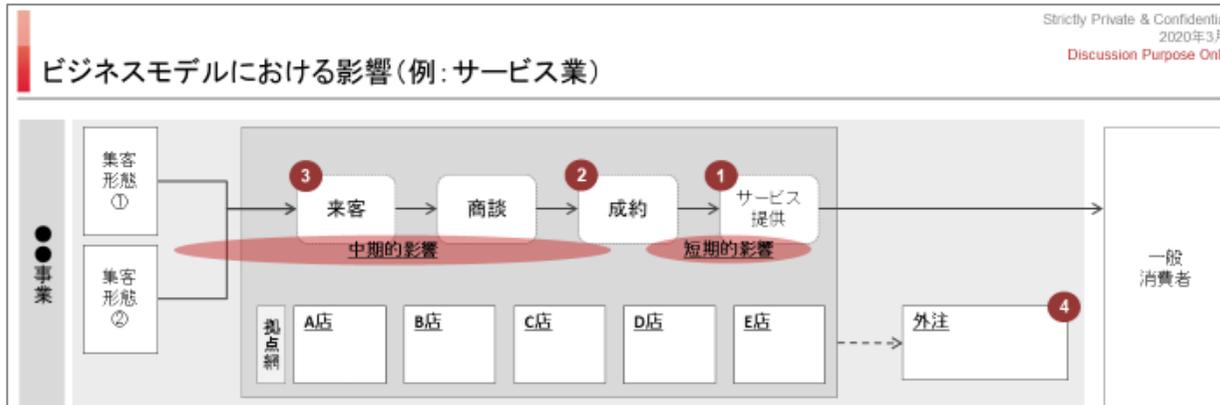
V 今後への備え

- 機動的な対応に向け「新型コロナウイルス感染症対策予備費(仮称)」を創設

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

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

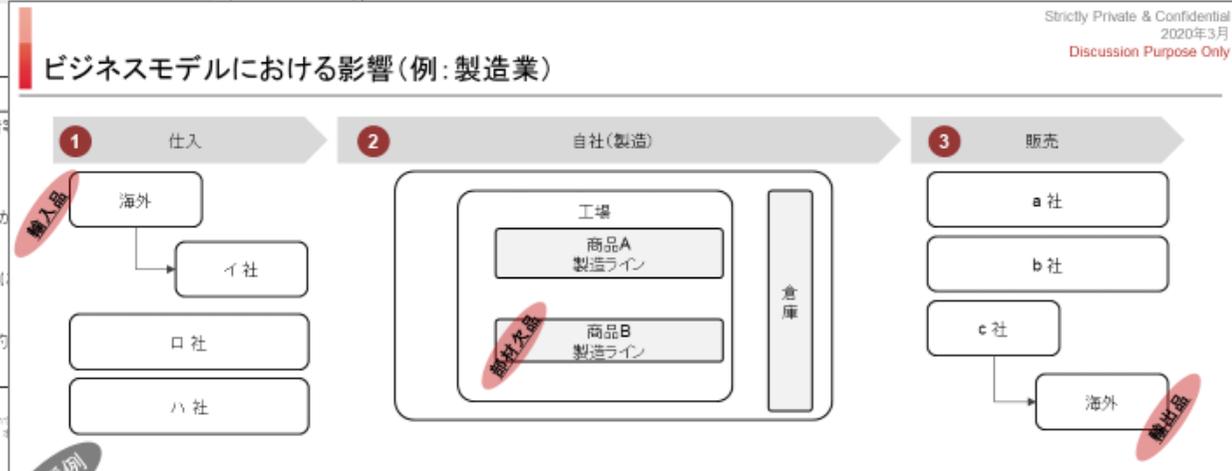
ビジネスモデル・商流によって影響度×スピードが異なる

👉 **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"> 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がスクルの回避に向けた意識が高まってきた。 こういったなか、数十人単位での集まりはおろか、より小規模なものもキャンセル・延期が相次ぐ。
2 成約	<ul style="list-style-type: none"> 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。
3 来客 / 商談	<ul style="list-style-type: none"> 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。 経済低迷による中期的な需要減退も懸念される。
4 外注	<ul style="list-style-type: none"> 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。

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



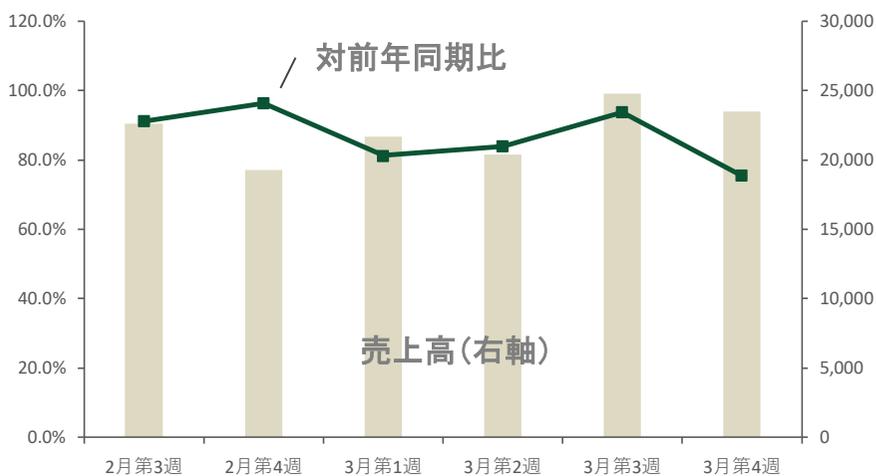
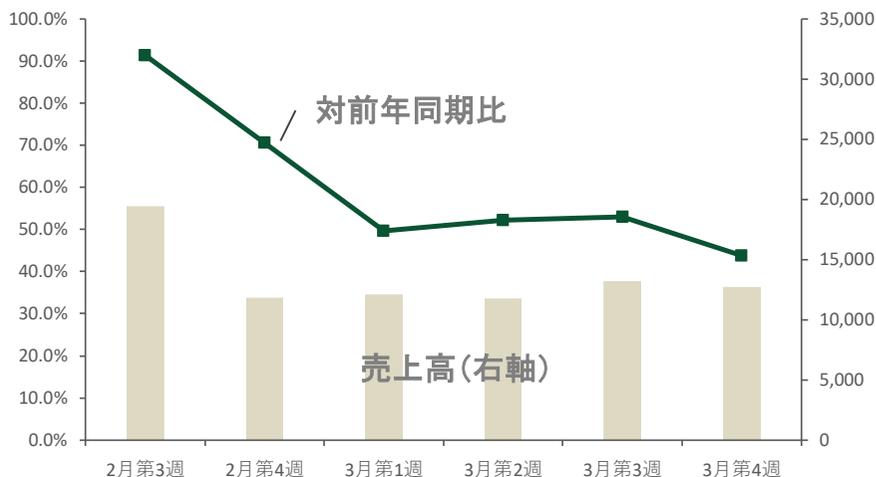
影響例

項目	想定される影響
1 仕入	<ul style="list-style-type: none"> 海外からの一部仕入が滞る。 対象国が拡大し、仕入への影響が多岐にわたる状況に(仕入遅延の対象品の拡大)。
2 製造	<ul style="list-style-type: none"> 一部仕入が滞り、商品Bの生産休止を余儀なくされる。 2020年2月27日の全国の小中高の休校要請に伴い、一部従業員の休職(あるいは勤務短縮)が発生、シフト調整が困難となり、工場の稼働時間短縮へ。
3 販売	<ul style="list-style-type: none"> 自粛ムード、感染防止意識の高まり、等が継続した場合、数か月単位で継続的に売上が減少する懸念がある。 経済低迷による中期的な需要減退も懸念され、海外の需要低迷による影響も。

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(売上高)									
	予約対比※	キャンセル率(客数)									
延期 (●/●時点)	2020年●●日時点 (予約状況)	A事業売上高									
		客数									
		単価									
	予約対比※	延期率(売上高)									
	予約対比※	延期率(客数)									
	2020年●●日時点 (予約状況)	A事業売上高									
	客数										
	単価										
	※CXL・延期差引後	単価									

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(売上高)									
	予約対比※	キャンセル率(件数)									
延期 (●/●時点)	2020年●●日時点 (予約状況)	B事業売上高									
		件数									
		単価									
	予約対比※	延期率(売上高)									
	予約対比※	延期率(件数)									
	2020年●●日時点 (予約状況)	B事業売上高									
	件数										
	単価										
	※CXL・延期差引後	単価									

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
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
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
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
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



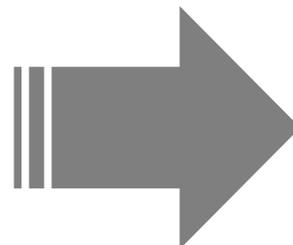
本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

危機対応策の検討

資金繰り破綻防止のために

危機対応策のフレームワーク

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(1/3) 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
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
営業支出	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
財務収入	不動産売却	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	新規借入	-	-	-	-	-	-	80	-	-	-	-	-
計(D)		-	-	-	-	-	-	80	-	-	-	-	-
財務支出	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

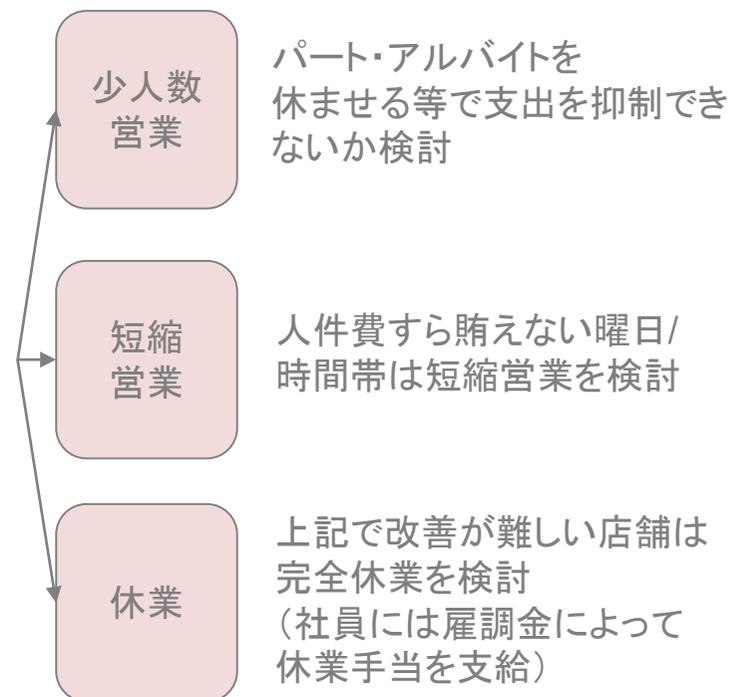
- ・設備稼働状況を踏まえ対応を検討(差押等)

緊急支出抑制策の検討例(2/3) 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			
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						
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	-



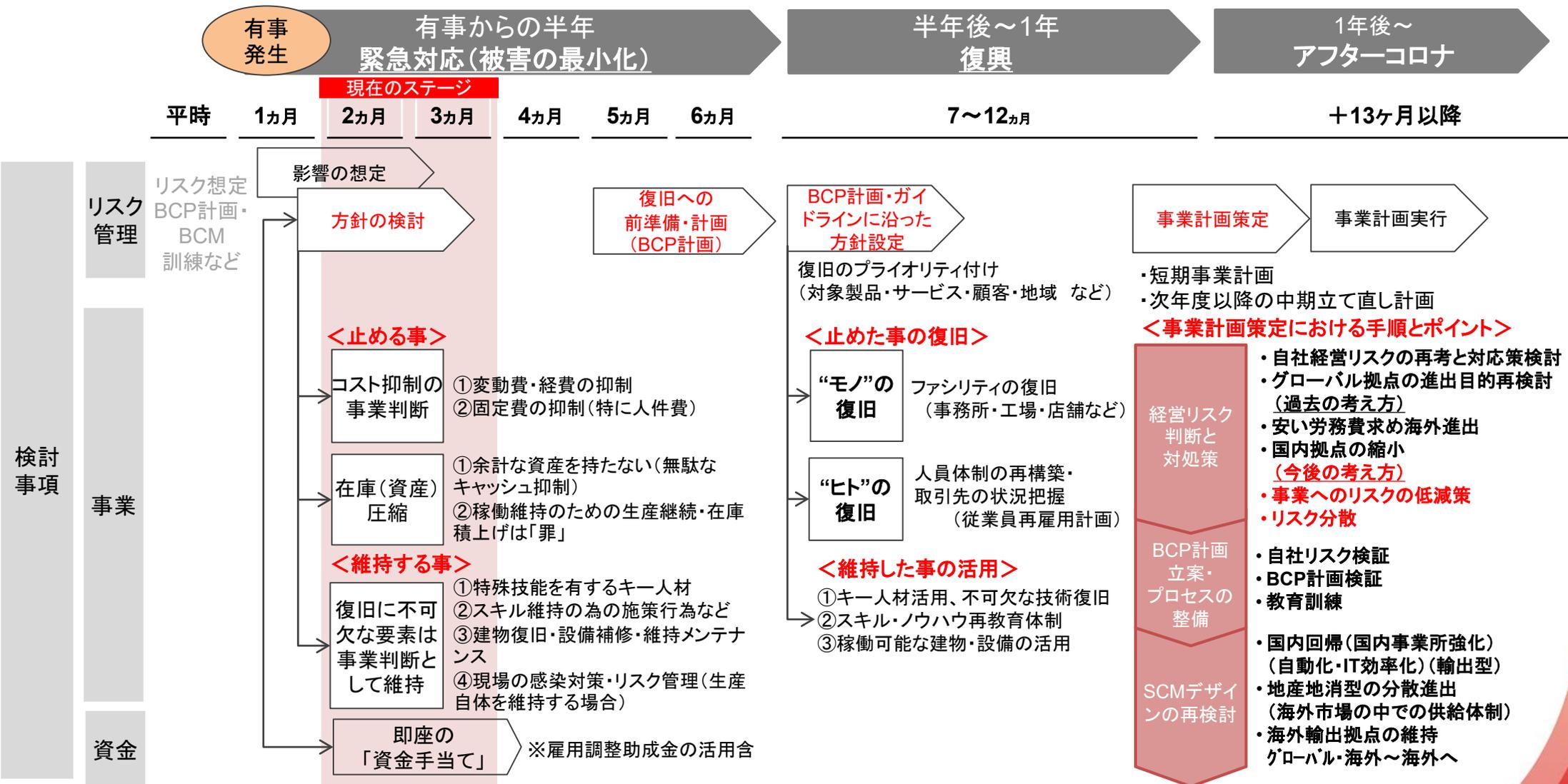
ディナータイムの生産性が低下
→ランチのみ営業
することを判断

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

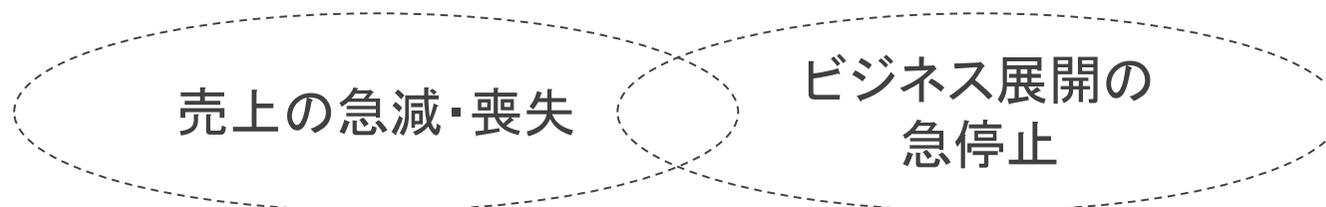
緊急支出抑制策の検討例(3/3) 製造業のケース

- 支出の抑制をまず第一に検討するが、雇用調整助成金(教育訓練)の活用も含め、復興以降も想定した打ち手が重要となる。
- 生産を続ける必要のある工場の現場作業においては、感染防止・リスク管理への対応も急務。



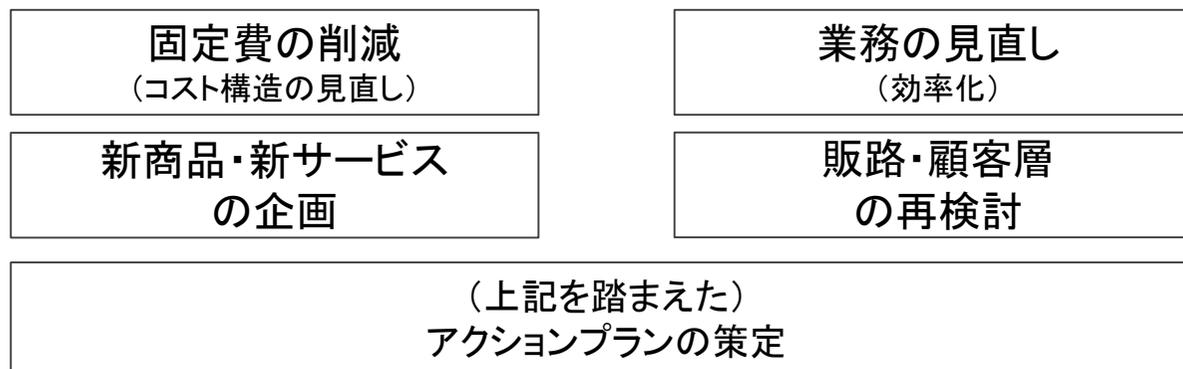
本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

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！

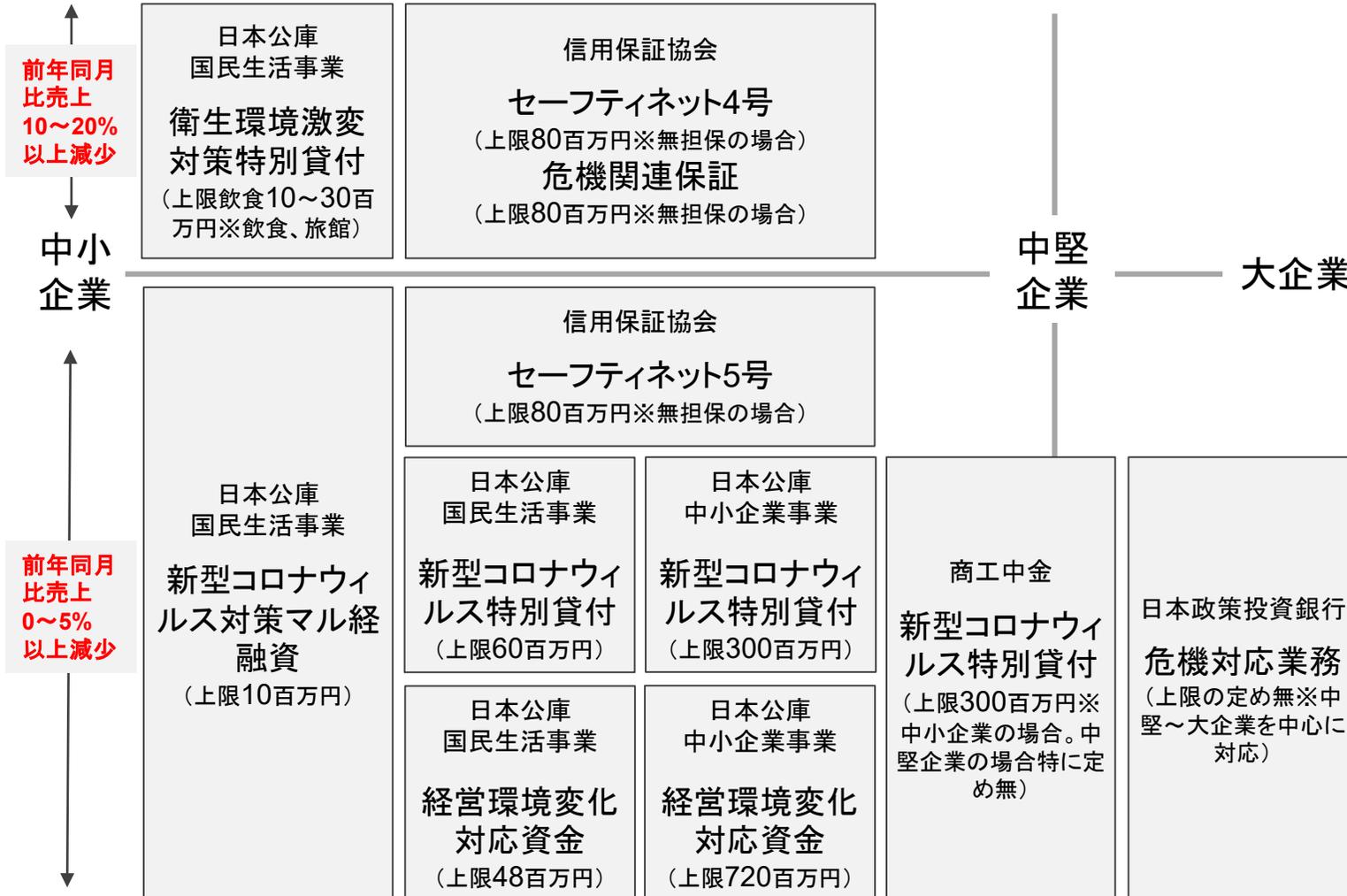
コロナ関連制度融資・金融支援パッケージについて

コロナ関連制度融資・金融支援パッケージについて

コロナ関連制度融資の活用対象イメージ

- コロナ関連制度融資は、売上の減少幅、企業規模で活用しやすい制度は異なっている。

代表的なコロナ関連制度融資と活用企業イメージマトリクス



参考)一般的な企業規模の定義

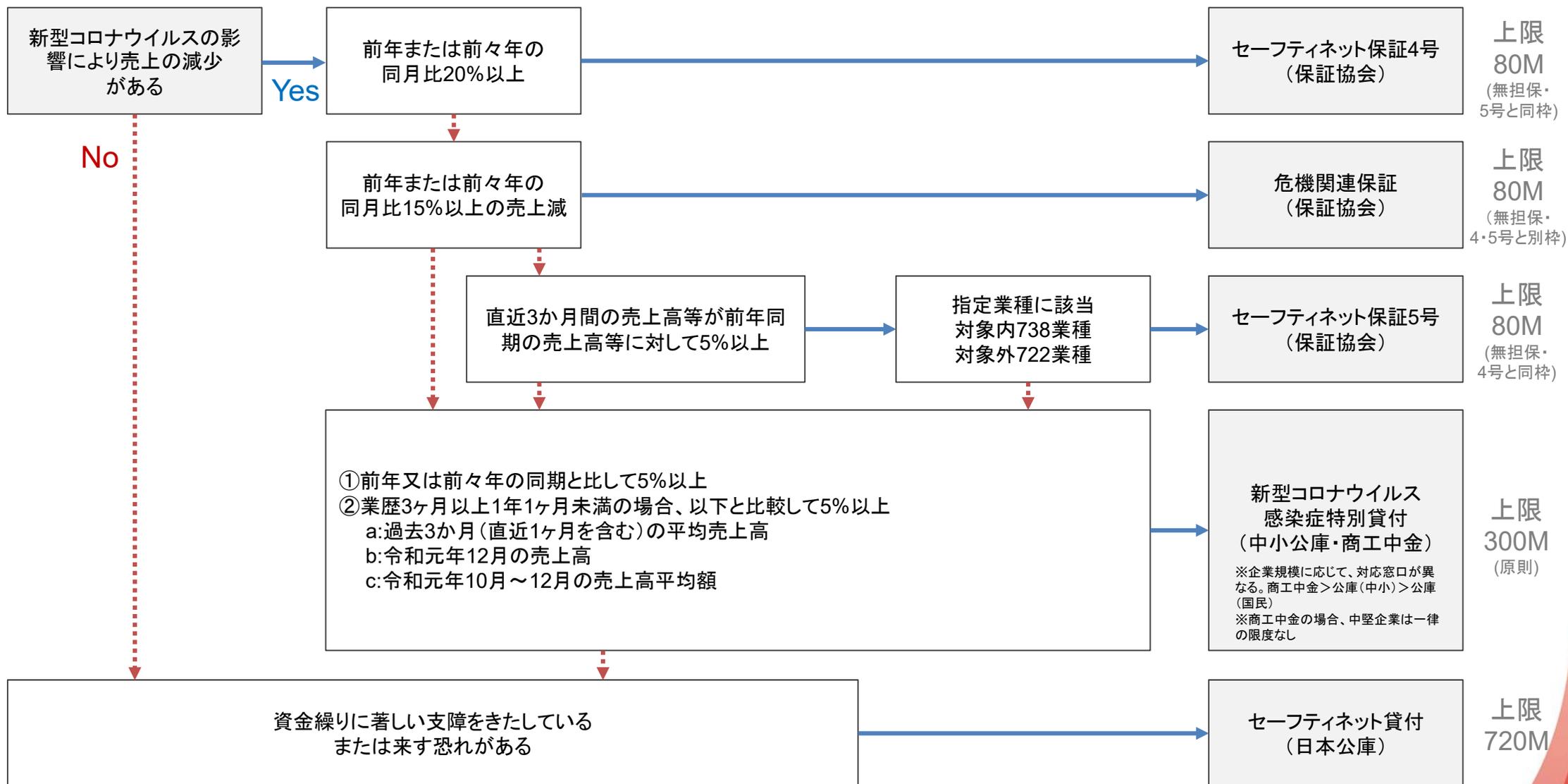
	業種	資本金	従業員数
大企業	中堅・中小企業に該当しない法人		
中堅企業	不動産SPC除く	10億円未満	—
中小企業	卸売業	1億円以下	100人以下
	サービス業	50百万円以下	100人以下
	小売業	50百万円以下	50人以下
	上記以外 (製造業・建設業・運輸業など)	3億円以下	300人以下

注: 資本金、従業員数どちらかの基準に該当する企業

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

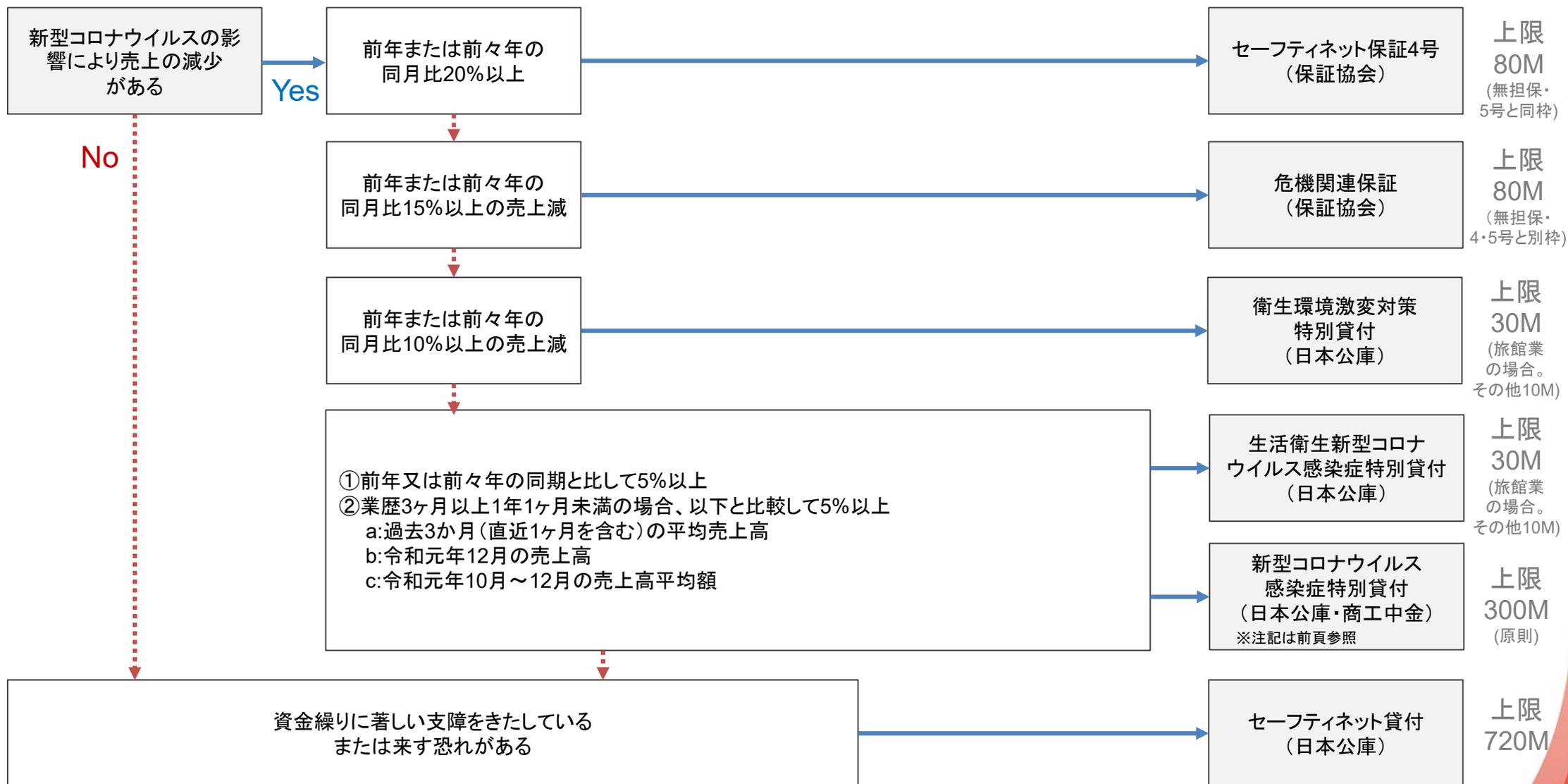
活用できる制度融資判断フローチャート 旅館業・飲食業・喫茶店業以外の場合

- 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)



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。



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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

制度融資一覧(政府系金融機関)

制度一覧(2020年4月9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」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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

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

出所:経済産業省資料等より山田コンサル作成

制度融資一覧(政府系金融機関)

制度一覧(2020年4月17日時点)

管轄	日本政策投資銀行(DBJ)
制度名	新設
	危機対応業務 (中堅企業・大企業)
要件	<p>下記いずれの要件も満たすこと</p> <p>①最近1カ月の売上高が前年又は前々年の同期比▲5%以上、又はこれと類似の状況にある</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p>※類似の状況</p> <p>✓主要な部門or子会社等も対象に、最近1カ月or四半期の売上高、利益or現預金水準が▲5%以上減少しているもの</p> <p>✓ただし、現預金水準の減少については真に運転資金がひっ迫しているものに限る</p> </div> <p>②中長期的にみて業況が回復し、発展することが見込まれる</p>
融資限度額	上限なし(ただし、民間銀行との協調が前提)
融資期間	設備資金:原則20年(据置5年以内) 運転資金:原則15年内(据置5年以内)
金利	原則固定金利(一定の金利優遇あり)
その他特徴	<ul style="list-style-type: none"> ● 融資後、資金使途の確認のため、事業完了報告書の提出必要 ● 設備資金は現地実査+証憑類、非設備資金は証憑類で使途確認
申込先	日本政策投資銀行(新型コロナウイルス感染症に関する危機対応相談窓口)

制度融資一覧(信用保証協会)

制度一覧(2020年4月9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	・指定業種(738種) ・売上高(直近3カ月)が前年同月比▲5%以上(見込み算出可) * 指定業種は順次拡大	・売上高(直近1カ月)が前年同月比▲15%以上 ・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
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"> ・普通保証は原則有担保(審査による) ・普通保証、無担保保証合計で2.8億円まで利用可 ・申請には所在市区町村の「認定書」が必要 ・(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 		
申込先	<ul style="list-style-type: none"> 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、 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 		

4月7日閣議決定により
政府系・信用保証協会以外に、
各都道府県と民間金融機関が
連携した無利子・無担保融資
制度の創設が予定されている

「特例リスケ」について(新型コロナウイルス感染症特例リスケジュール) (1/2)

事業目的

- 今後の既往債務の支払や資金繰りに窮している中小企業者を対象に(各都道府県に設置された中小企業再生支援協議会が)事業改善の可能性の検討を待たず、**1年間の特例リスケを要請し、資金繰り計画の策定を支援する**

一次対応

窓口相談

- 協議会の窓口で、原則として面談対応(感染対策とし、電話対応も可)
- 最近1カ月の売上高と過去売上高の比較により減少度合いを確認し、**支援開始の可否を判断** (👉詳細次頁)

支援決定

二次対応

債権者の意向確認

- 協議会から主要債権者に、暫定的な資金繰り見通しを説明し、**債権者の意向を確認**

返済猶予(リスケ)

- 特例リスケ計画の策定を支援することが適当であると判断した場合、支援決定 (👉詳細次頁)
- **協議会が中小企業に代わり、一括して元金返済猶予の要請**

資金繰り計画策定

- 中小企業が金融機関とともに**1年間の資金繰り計画を策定**
- 協議会は資金繰り計画策定を支援 ※必要に応じて、外部専門家の協力を要請

資金調達支援

- 協議会が金融機関調整を行い、政府系金融機関・民間金融機関からの**資金調達を支援**(新型コロナウイルス関連制度融資、主要債権者による融資など)

全債権者の同意(書面確認) = 特例リスケ計画の成立(計画策定支援の終了)

(計画期間) フォローアップ

モニタリング

- 毎月1回、資金繰りを継続的にチェックし、資金繰りと事業面について適宜助言

(期間終了後)

再生支援

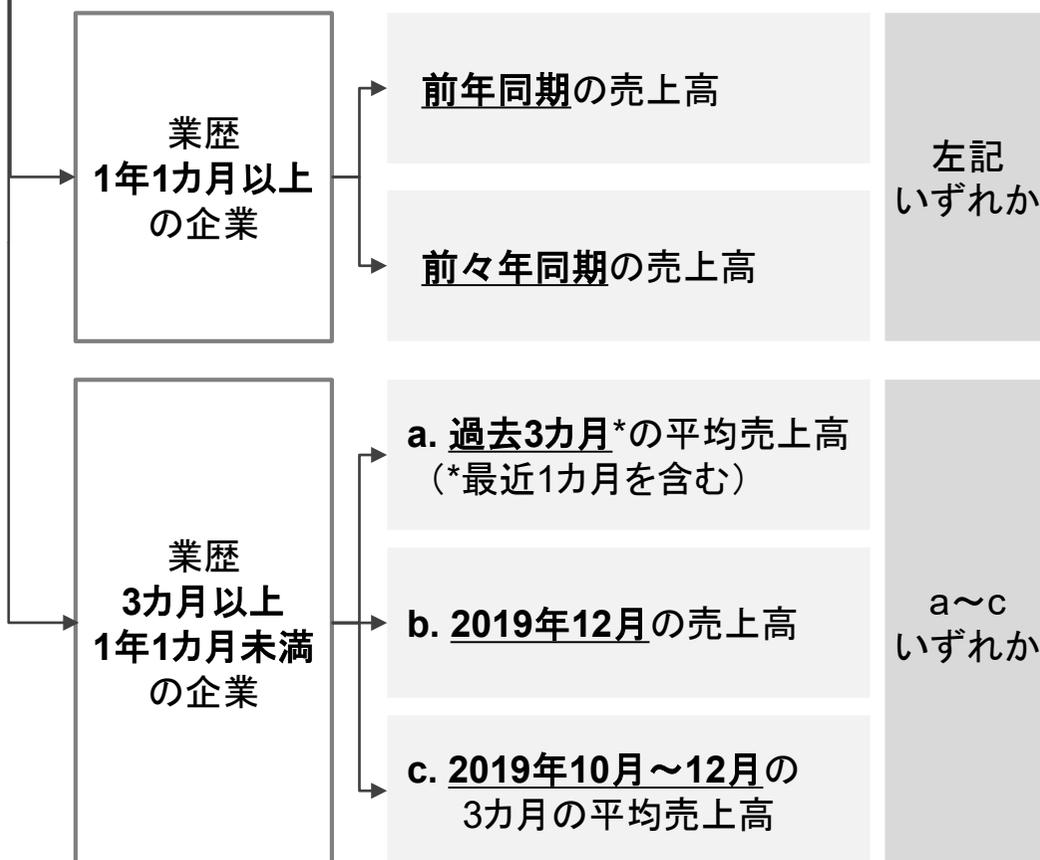
- 本格的な再生支援を希望する中小企業に改めて、リスケジュール計画を含む本格的な再生支援を実施

特例リスケの流れ

「特例リスケ」について(新型コロナウイルス感染症特例リスケジュール) (2/2)

二次対応の対象となる企業の判定(目安)

✓ **最近1カ月の売上高**が、下記期間の売上と比較して **△5%以上減少**している中小事業者が対象となる



特例リスケ計画の策定支援が適当な場合

✓ **以下いずれかの場合**

- a. **今後6カ月間の資金繰りの見通しが認められる**
- b. **金融機関または政策金融機関から融資を受けることができれば、今後6カ月間の資金繰りの見通しが認められる**
- c. **その他、統括責任者又は統括責任者補佐が、相談企業の業種・業界の性質に応じ、元金返済猶予の要請を行うことが事業改善に向けて有用であると判断した場合**

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

雇用調整助成金について

雇用調整助成金の概要

- 事業活動の縮小を余儀なくされた中で従業員に休業手当等を支給した場合、一部を雇用調整助成金として受給することが可能。新型コロナウイルス感染症により影響を受ける事業者を支援するため、助成内容や対象の拡充。

		通常時	新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた特例措置 (4月1日から6月30日までの緊急対応期間の特例)
対象事業主		景気の変動、産業構造の変化その他の経済上の理由により事業縮小を余儀なくされた事業主	新型コロナウイルス感染症の影響を受ける事業主
支給要件	生産量要件	売上高または生産量などの事業活動を示す指標の <u>最近3か月間</u> の月平均値が前年同期に比べ <u>10%以上減少</u> していること。	生産指標の確認期間を3か月間から <u>1か月間</u> に短縮。減少率も10%以上の減少から <u>5%以上の減少</u> に緩和。
	雇用量要件	雇用保険被保険者数、派遣労働者数が大きく増加していないこと(中小企業の場合、最近3か月間の月平均値が前年同月の10%超、かつ、4人以上の増加となっていないこと)。	最近3か月間の雇用量が対前年比で <u>増加していても</u> 助成対象。
	休業規模要件	休業等の延べ日数が対象従業員の所定労働日数の <u>1/20(中小企業)</u> 、 <u>1/15(大企業)</u> 以上となること。	<u>中小企業は1/40以上、大企業は1/30以上</u> に緩和。
	その他	①休業等を実施することにつき、事前に <u>労使間で合意</u> していること。 ②休業や手当支給を <u>実施する前</u> に、その内容を届け出ていること。 ③過去、労働保険料の滞納をしていないこと。	①緊急対応期間においても、労使間の事前合意は必要。 ②すでに休業を実施し手当を支給している場合も <u>事後提出を認める</u> 。 ③労働保険料要件については条件緩和なし。
補償対象	対象者	雇用期間が <u>6か月以上</u> の雇用保険被保険者。	雇用期間が6か月未満や雇用保険被保険者でない従業員も対象 → <u>新規学卒採用者</u> や <u>パート・アルバイト</u> も対象となる。
	短時間休業	就業時間の短縮を行った場合の休業は30分単位で認識するが、 <u>事業所の対象従業員全員が一斉に1時間以上休業</u> することが要件。	一斉休業の要件を緩和し、 <u>事業所内の部門</u> や <u>店舗等施設毎の休業</u> も対象。
助成内容	助成額	休業手当または教育訓練を実施した場合の賃金に相当する額に助成率(中小企業:2/3、大企業:1/2)を乗じた金額。 ただし、対象従業員1人1日あたり8,330円が上限。	助成率を <u>中小企業:4/5、大企業:2/3</u> に引き上げ。 また1月24日以降、従業員の解雇(有期契約社員の雇止め等含む)がない場合は <u>中小企業:9/10、大企業:3/4</u> (上限は同左)。
	支給限度日数	1年間で100日分、または、3年で150日分。	緊急対応期間中の休業は、 <u>左記の支給限度日数とは別に支給を受けることができる</u> 。

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

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

助成内容及び助成額計算例

- 雇用調整助成金は、対象会社の前年度の平均賃金に休業手当等支払い率と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50名(全員休業)・休業手当等支払い率60% ⇒ 約14百万円のコスト削減が可能。

助成内容

※休業の場合

休業を実施した場合に、その会社の前年度の平均賃金に休業手当等支払い率と助成率を乗じて得た額を助成額(1人日)とする。

※休業手当の額に助成率を乗じた額ではないことに注意

- 対象労働者1人1日当たり8,330円が上限(2020年3月1日時点)
- 助成額は、前年度の雇用保険の保険料の算定基礎となる賃金総額から算定される平均賃金(対象会社の平均賃金)に休業手当等支払い率を乗じて、1日当たりの助成額単価を求める

計算の前提

- ① 休業日数は20日と仮定(1ヵ月)
- ② 従業員数は50名、対象期間の平均給与月額30万円/月と仮定
- ③ 休業手当率60%、助成率90%を採用(追加特例時の中小企業前提)

■助成金計算例

	項目	数式	金額
従業員に支給する休業手当	直近3ヵ月の平均給与月額	①	300,000
	直近3ヵ月の平均賃金	②=①/30	10,000
	従業員数	③	50
	本来支払うはずの給与手当総額	④=①×③	15,000,000
	休業手当等の支払い率	⑤	60%
	対象期間中に支払った休業手当総額	⑥=④×⑤	9,000,000
会社が受給する雇用調整助成金	対象会社の前年度(1年間)の平均給与月額	⑦	305,000
	対象会社の前年度(1年間)の月平均所定労働日数	⑧	20
	対象会社の前年度(1年間)の平均賃金	⑨=⑦/⑧	15,250
	基準賃金(対象会社の前年度の平均賃金に休業手当等支払い率を乗じた額)	⑩=⑨×⑤	9,150
	助成率(中小企業・解雇を行わない場合)	⑪	90%
	助成額単価/人日(上限8,330円)	⑫=⑩×⑪	8,235
	休業従業員数	⑬	50
	休業従業員の休業日数	⑭	20
	休業延日数	⑮=⑬×⑭	1,000
	雇用調整助成金受給額	⑯=⑫×⑮	8,235,000
会社の実質的な人件費負担額	⑰=⑥-⑯	765,000	
コスト削減額	⑱=⑰-⑥	▲ 14,235,000	
削減率	⑲=⑱/⑥	-95%	

▶ 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
この事例では95%の
人件費削減が可能
(実質変動費化)

受給手続きの流れ

- 雇用調整助成金の原則的な受給手続きの流れは以下の通りだが、緊急対応期間(4/1～6/30)中の雇用調整については事務手続きの簡素化が図られている(赤字にて記載)。
- 通常時の助成金支給までの所要期間は申請後2か月程度(今後は事務手続きの簡素化により短縮される予定)



- 休業等の具体的な内容を検討。
- **労使間で「休業協定書」を締結。**
- 協定書の記載事項は4点。
 - ① 休業の実施予定時期や日数等
 - ② 休業の時間数
 - ③ 休業の対象となる労働者の範囲及び人数
 - ④ 休業手当の額または教育訓練中の賃金の額の算定基準

- **2020年1月24日～2020年6月30日に実施した休業については事後提出が可能**(※1)。
- 事前提出の場合、雇用調整を開始する日の2週間前を目途に、2回目以降は前日までの提出が必要。
- 提出書類は6種類。
 - ① 休業等実施計画(変更)届
 - ② 生産量指標が減少していることが確認できる書類
 - ③ 雇用量指標が大きく増加していないことを確認できる書類(緊急対応期間の休業については省略)(※2)
 - ④ 休業協定書
 - ⑤ 休業・教育訓練計画一覧表(従業員ごとの休業・教育訓練の内訳を記載したもの)(緊急対応期間の休業については省略)(※2)
 - ⑥ 事業所が中小企業に該当するか否かを確認するための書類

(※1) 1/24～3/31に実施した雇用調整の事後提出期日は5/31、4/1～6/30の事後提出期日は6/30。

(※2) 1/24～3/31に実施した休業は計画届の事後提出が認められますが、緊急対応期間外であるため③、⑤も提出が求められます。

- 雇用調整助成金は対象期間の実績を1か月単位で判定し、それに基づき支給される。この1か月単位の期間を「判定基礎期間」という。
- 判定基礎期間は原則として事業者の「賃金締め切り期間」とする。
- 1～3つの「判定基礎期間」(=1～3ヶ月)を「支給対象期間」とし、支給対象期間が終了する度に支給申請を行う。
- ※支給対象期間を1つの判定基礎期間とするか、2つないし3つの判定基礎期間とするかは、事業主が届出ごとに選択。
- **支給申請は「支給対象期間」の末日の翌日から2か月以内に行う。**
- 支給申請に必要な書類は7種類。
 - ① 支給要件確認申立書・役員等一覧
 - ② 支給申請書(休業日数や支給を受けようとする助成額の金額等を記載)
 - ③ 助成額算定書(支給を受けようとする助成額の算定式を記載したもの)
 - ④ 休業・教育訓練実績一覧表(従業員ごとの休業・教育訓練の内訳を記載したもの)
 - ⑤ 労働保険料に関する書類(緊急対応期間の休業については省略)
 - ⑥ 労働・休日の実績に関する書類(出勤簿やタイムカード、就業規則など)
 - ⑦ 休業手当・賃金の実績に関する書類(賃金台帳の写し、給与規定など)

新型コロナウイルス感染症特例に係るQ&A (1/2)

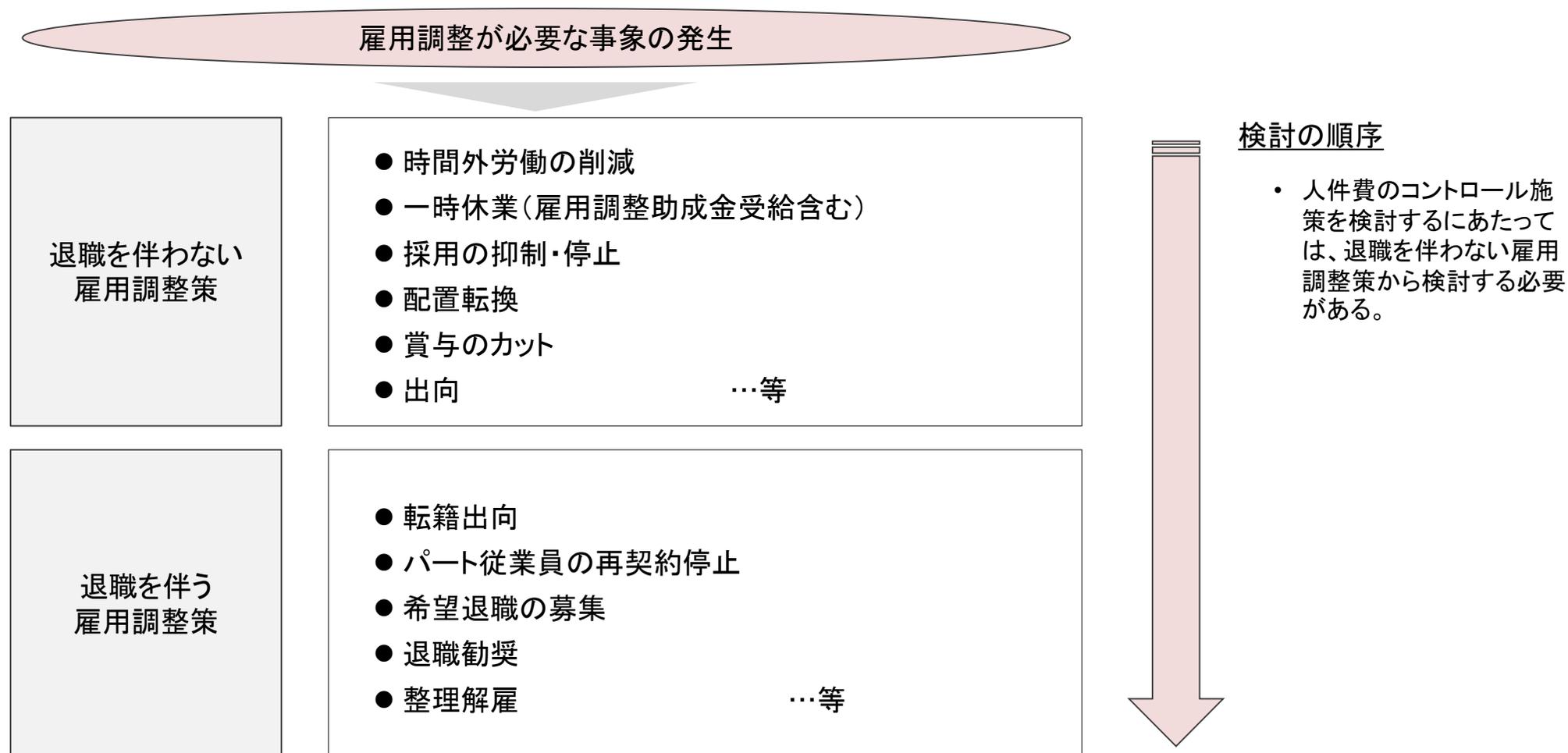
Q1	どのような事業所が新型コロナウイルス感染症特例に係る雇用調整助成金の助成対象になりますか。
A1	雇用保険の適用事業所で、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業主が対象になります。
Q2	新型コロナウイルス感染症の特例措置はいつまで適用されますか。
A2	初回の休業等実施計画届出に事業主が設定する休業等の初日が2020年1月24日から同年7月23日までのものに適用されます。
Q3	以前、雇用調整助成金を受給したのですが、今回も受給は可能ですか。
A3	通常、雇用調整助成金を受給したことがある事業主は、前回の支給対象期間の満了日から1年経過していない場合は助成対象になりません。 しかし、新型コロナウイルス感染症特例では、1年経過していなくても助成対象になります。
Q4	休業等実施計画の届出期限、支給申請の申請期限について教えてください。
A4	まず、休業等実施計画の届出期限ですが、2020年3月31日までの休業については同年5月31日、緊急対応期間（同年4月1日から同年6月30日）の休業については同年6月30日が届出期限です（どちらも、新型コロナウイルス感染症の特例措置により事後の届出が認められています）。 次に、支給申請の申請期限ですが、休業に係る各支給対象期間の末日の翌日から2ヵ月以内です。
Q5	雇用調整助成金は支給申請してからどれくらいで支給されますか。
A5	2020年4月1日時点で、支給申請から2ヵ月程度要すると言われていています。 これは、休業等実施計画や支給申請に係る提出書類が多いため、支給事務に時間がかかっているためです。 今回、雇用調整助成金に係る休業等実施計画届および支給申請書類が簡素化されることになった（記載事項は、現行の約50%程度まで削減）ことで、支給申請から支給までに要する日数が短縮されることが想定されます。また、事業主の申請負荷も大幅に軽減されると考えられます。 なお、簡素化された書類は緊急対応期間（2020年4月1日から同年6月30日）の休業に対して使用するものであり、緊急対応期間前の期間の休業については簡素化される前の申請書類を引き続き使用することになります。

新型コロナウイルス感染症特例に係るQ&A (2/2)

Q6	全員を休業させないと雇用調整助成金の助成対象にならないですか。
A6	緊急対応期間（2020年4月1日から同年6月30日）前の期間の休業については、事業所の従業員を全員一斉に1時間以上休業させる必要がありましたが、要件が緩和され、緊急対応期間の休業については、事業所内の部門、店舗施設ごとの休業でも1時間以上休業させれば、助成の対象となります。
Q7	支給される雇用調整助成金の金額は、実際に支給した休業手当から算出されますか。
A7	緊急対応期間における雇用保険被保険者でない者の休業に係る雇用調整助成金についてはその通りです。 しかし、上記以外の休業に係る雇用調整助成金については、実際に支給された休業手当からではなく、対象会社の前年度（1年間）の平均賃金に休業手当等の支払い率（60/100以上）と助成率を乗じて算出されます。
Q8	事業所を設置してから1年経っていないため、前年同期と生産指標の比較ができません。この場合、雇用調整助成金の助成対象にならないですか。
A8	今回の新型コロナウイルス感染症特例では、2020年1月24日時点で事業所設置後1年未満の事業主についても助成対象としています。その際、2019年12月の生産指標で比較します（したがって、12月の生産指標は必要となります）。
Q9	採用を強化したため従業員数が増加したのですが、この場合、雇用調整助成金の助成対象外になってしまいますか。
A9	通常、雇用指標（採用人数および増加比率）の最近3ヵ月の平均値が前年同期比で定められた数値以上になっている場合は助成対象となりませんが、新型コロナウイルス感染症の特例措置ではその要件が撤廃されました。 したがって、従業員が増加していても助成対象になります。
Q10	休業手当は賃金台帳にはどのように記載すればよいですか。
A10	休業控除〇〇円、休業手当△△のように給与科目を分けて記載する必要があります。 分けた記載がないと、雇用調整助成金支給事務担当が休業手当支給に係る事実確認をすることができないからです。

(参考) 人件費コントロールのための選択肢

- 経営上、雇用調整助成金の申請だけに限らない検討施策は以下の通り。



※ 雇用調整の定義・・・雇用調整とは、経営の判断に基づき、雇用量を調整する(人件費の負担を軽くすること)

(参考)雇用調整に係る留意事項(1)

- 雇用調整の実行にあたっては、会社としての誠意を示し、対象となる従業員の理解を醸成することが重要。

退職勧奨

- ✓ 退職勧奨は、あくまでも「退職の申し込みに対する労働者の承諾を求める行為」であり、執拗な退職勧奨は、「実質上の解雇」とみなされ、争いとなった場合に敗れる可能性が高くなる

<退職勧奨時に回避すべき行為(例)>

- ・退職勧奨のためだけに出頭を命じること
- ・労働者の明確な退職拒否にもかかわらず退職勧奨を続けること
- ・勧奨面談の回数・面談時間が必要限度を超えていること
- ・脅迫めいた言動を行うこと
- ・労働者が立会人を希望したにもかかわらず、理由も無く拒絶すること

勧奨に応じた労働者とは速やかに退職条件に関する「合意書」を交わすことが肝要

整理解雇

- ✓ 解雇を円滑に進めるため、解雇にあたっての条件を整備する必要がある (詳細次頁参照)

割増退職金の検討

- ・整理解雇の場合、退職金規程による通常の退職金以上に優遇しなければならないといった労働法上の規定はないが、会社の都合で雇用契約を解除するのであるから、できる限り優遇措置を講じるのが望ましい

再就職のあっせん

- ・会社は、解雇となった従業員の解雇後の生活について、できる限り協力的な態度をとるのが望ましい。関連会社・取引先・社長またはその他の取締役の人脈などを通じて、退職者を採用する意向があるかどうか打診し、退職者の再就職を支援する

有給休暇残日数の取扱

- ・解雇となる従業員が所有する有給休暇の取り扱いについてどうするか、慎重に検討する必要がある
- ・工場閉鎖日以降を有給休暇に充当し、再就職の支援期間とする方法もある

(参考)雇用調整に係る留意事項(2)

整理解雇の4要件	概要	摘要
人員整理の必要性	判例により解釈はさまざまであり、人員削減措置の決定後に、大幅な賃上げや多数の新規採用、高額な株式配当が行われるようなことがない限り、人員整理の必要性は否定され難い	<p><判例></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 人員整理をしなければ企業の存続が危ういという程度に差し迫った必要性を要する(細川製作所事件、シンコーエンジニアリング事件など) ✓ 高度な経営上の必要性があれば足りる(東洋酸素事件、大阪暁明館事件など) ✓ 予防型の整理解雇の場合は、慎重かつ厳格に判断される(四日市カンツリー倶楽部事件)
解雇回避努力義務の履行	解雇に先立ち、余剰労働力吸収のために相当の努力がなされたか 希望退職の募集は重要視されるべき解雇回避努力である (その他、配置転換、出向、転籍、一時帰休、パートの雇止め等)	<p><判例></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 希望退職者の募集は必要不可欠な手段であり、これを欠く整理解雇は無効(あさひ保育園事件) ✓ 希望退職者の募集を行うことにより、引き抜きや熟練工の流出等、経営上大きな障害が生じることが危惧される場合などについては、必ずしも必要ない(東洋酸素事件) ✓ 希望退職者の募集のみでは解雇回避義務を尽くしたといえない(シンガポール・デベロップメント銀行事件) ✓ 解雇回避努力を尽くしていなかったとしても、そのことから直ちに解雇権の濫用として無効であるということは出来ない(角川文化振興財団事件)
解雇者選定の合理性	解雇基準そのものが合理的であり、その基準の適用も合理的である必要がある(会社側の恣意が入る余地があってはならない)	<p><有効とされた例></p> <ul style="list-style-type: none"> • ○○までに満○歳以上に達する者 • 単身者であること • ○○歳未満の者 • ○歳以上の者 • 扶養家族のいない者 • 業務に必要な資格を取得していない者 <p><無効とされた例></p> <ul style="list-style-type: none"> • 労働能率が低い者 • 総合的に成績が悪い者 • 仕事の潜在能力が無い者 • 既婚女性 • ○歳以上の女性
手続きの妥当性	解雇の必要性、時期、規模、方法、解雇基準等につき、労働組合または労働者に説明し、十分な協議を経て納得させるための努力が必要である 労働組合がない場合であっても、労働者との協議を尽くさなければならない	

新型コロナウイルス感染症緊急経済対策における税制措置(予定)

【2020年4月7日閣議決定事項】

各項目については、関係法案が国会で成立することが前提となります。

新型コロナウイルス感染症緊急経済対策における税制措置(予定)

- 2020年4月7日閣議決定された税制措置です(今後国会で可決の予定)。

納税猶予	納税猶予制度の特例 → <u>無担保かつ延滞税なしでの1年間の納税猶予</u>
税額還付	欠損金の繰戻しによる還付の特例 → <u>適用対象法人を、資本金1億円以下の法人から、10億以下の法人まで拡大</u>
減免	中小事業者等が所有する償却資産及び事業用家屋にかかる固定資産税及び都市計画税の軽減措置
既存措置の 拡充・延長	生産性革命の実現に向けた固定資産税の特例措置の拡充・延長
	テレワーク等のための中小企業の設備投資税制(中小企業経営強化税制の拡充)
寄付金控除	文化芸術・スポーツイベントを中心等した主催者に対する払戻請求権を放棄した観客等への寄付金控除の適用
既存措置の 拡充・延長	自動車税・軽自動車税環境性能割の臨時的軽減の延長
	住宅ローン控除の適用要件の弾力化
	耐震改修した住宅に係る不動産取得税の特例措置の提要要件の弾力化
手続	消費税の課税事業者選択届出書等の提出に係る特例
非課税	特別貸付に係る契約書の印紙税の非課税

令和2年2月1日から適用されるもの(1/2)

納税猶予制度の特例

法人
個人

猶予

内容

- 多くの事業者の収入が急減しているという現下の状況を踏まえ、**無担保かつ延滞税なしで1年間の納税を猶予**する
- 社会保険料についても同様の取り扱いとする
※現行においても、事業の継続又は生活の維持を困難にする場合などには1年間の納税の猶予が認められているが、その場合担保の差し入れが必要であり、延滞税(年1.6% 災害病気などの場合は免除)が課される

対象税目

- 令和2年2月1日～令和3年1月31日までに納期限が来る**事業にかかる税目**
(法人税、消費税、固定資産税などの税目 ※中間納税も含む)
- すでに納期限が過ぎている未納の税金についても、遡ってこの特例を適用可能
- 主に事業に係る税目であるため、**相続税・贈与税、個人の場合は譲渡にかかる所得税などは対象外**

対象者

- 要件を満たす**すべての個人・法人**

要件

- 令和2年2月以降の任意の期間(1か月以上)において**事業収入が前年同期に比べて20%以上減少**していること
※前年の月別収入が不明なときは、例えば年間収入を按分した額と比較、事業開始1年未満の場合は令和2年1月までの任意の期間と比較するなどして判断
※個人の場合、事業売上、給与収入、不動産賃貸収入など経常的な収入
- 一時に納税をすることが困難**であること
※困難であるかどうかの判断については、向こう半年間の事業資金なども考慮する

手続き

- 関係法令の施行から2か月後又は納期限のいずれか遅い日までに**申請が必要**(確定申告による納税額の確定が必要)
- 申請書のほか、収入や現預金の状況がわかる資料を提出
(売上帳、現金出納帳、預金通帳のコピーなど 難しい場合は口頭も可)

(参考)
標準的な
税の納期限

- 法人税 : 事業年度終了から2か月以内(3月決算の場合は5月末)
- 消費税 : 事業年度終了から2か月以内(同上)
- 申告所得税 : 3月15日
- 固定資産税 : 自治体が定める日 原則として4回の分納(例:4月末・7月末・12月末・翌年2月末)

令和2年2月1日から適用されるもの(2/2)

欠損金の繰戻しによる還付の特例

中小+中堅企業
(拡充)

還付

内容

- 現在、中小企業(資本金1億円以下の法人)に認められている青色欠損金の繰戻し還付について、いわゆる中堅企業(資本金1億円超10億円以下の法人)も適用できることとする
- 令和2年2月1日から令和4年1月31日までの間に終了する事業年度に生じた欠損金に適用

対象税目

- 法人税(国税) ※地方税は含まない

<参考>

株式会社の税率

期末資本金額 1億円以下の法人など	年800万円以下の所得	15%
	年800万円超の所得	23.2%
期末資本金額1億円超の法人など		23.2%

対象者

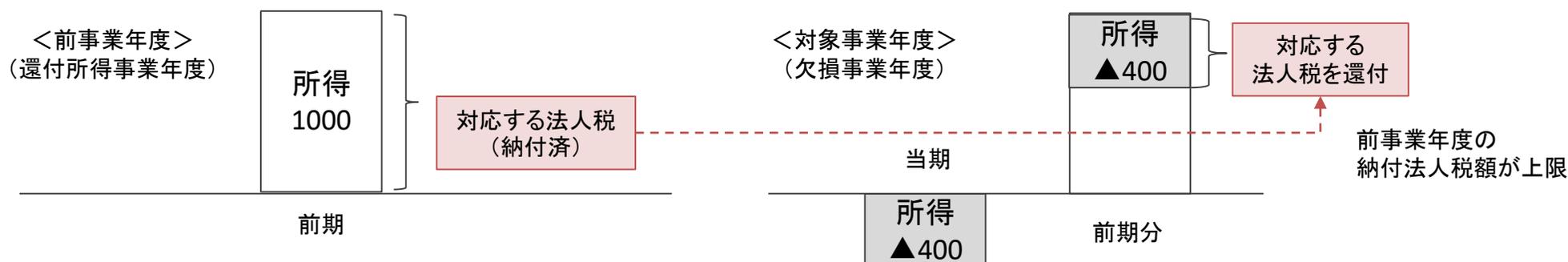
- 中小企業(現行も対象)+中堅企業(資本金1億円超10億円以下の法人)の青色申告法人

手続き

(現行制度の場合)

- 還付所得事業年度から欠損事業年度の前事業年度まで連続して青色申告書を提出していること
- 欠損事業年度の青色申告書である確定申告書とその提出期限までに提出すること
- 確定申告書の提出と同時に欠損金の繰戻しによる還付請求書を提出すること

※繰戻し還付 欠損事業年度前に黒字の事業年度がある場合、青色申告書を提出した事業年度に生じた欠損金をその欠損が生じた事業年度開始の1年以内に開始した事業年度の所得に繰り戻し、その事業年度の法人税額の全部または一部を還付できる



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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

令和3年度において適用されるもの

中小事業者等が所有する償却資産及び事業用家屋にかかる 令和3年度分 固定資産税及び都市計画税の軽減措置

中小事業者等
(個人・法人)

軽減
免除

内容

- ・ 厳しい経営環境に直面している中小事業者等に対して、償却資産と事業用家屋に係る固定資産税及び都市計画税の負担を軽減する

対象税目

- ・ 令和3年度の固定資産税及び都市計画税
- ・ 償却資産及び事業用家屋を対象 ※土地は対象外

対象者

- ・ 中小事業者等
「中小事業者等」とは、資本金の額または出資金の額が1億円以上の法人、資本又は出資を有しない法人の場合、常時使用する従業員の数が1000人以下の法人、常時使用する従業員の数が1000人以下の個人

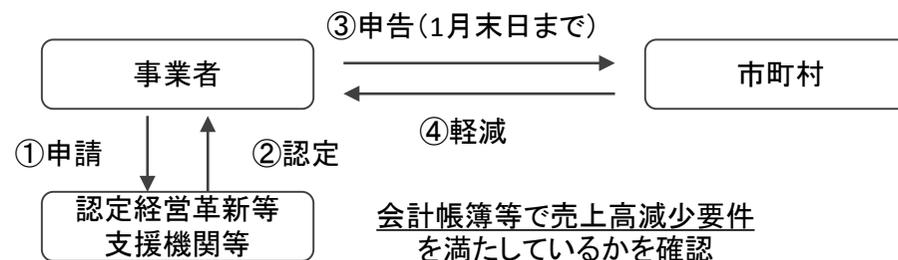
要件及び
減免率

- ・ 令和2年2月～10月までの任意の3か月間の売上高の前年の同期間との減少率に応じて、軽減又は免除

売上高の減少率	減免率
30%以上50%未満	2分の1
50%以上	全額

手続き

- ・ 令和3年1月31日にまでに、認定経営革新等支援機関等の認定を受けて各市町村(23区の場合は東京都)に申告する (虚偽の記載をした場合の罰則措置を設ける)



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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

参考)各社の対応一覧

小売業:百貨店、ショッピングモール

サービス業:外食(ファミレス、カフェ・牛丼、居酒屋)、レジャー(カラオケ、映画館、遊園地)、フィットネス

製造業(自動車、電機、電子部品・半導体、化学、鉄鋼・エネルギー、食品)

百貨店大手の動向(1/2) 4月20日時点

百貨店

企業名	売上高・事業規模	営業概況・予定
(株)三越伊勢丹 ホールディングス	11,112億円 (2019/3期連結、百貨店業)	3月 2日～4月10日は、首都圏の6店舗で短縮営業 4月 4日～5日、11日～12日の4日間は、首都圏6店舗で臨時休業 4月 8日～当面の間、首都圏の6店舗を全館臨時休業 4月 9日～福岡県の3店舗、4月12日～京都の店舗を全館臨時休業 4月18日～札幌・静岡・広島・高松・愛媛、20日～函館・新潟、21日～仙台の店舗を 当面の間休業 ※一部食品売場は営業時間短縮で営業 <u>2020年3月の百貨店売上高は前年同月比62.8% (既存店売上高は同64.9%)</u>
(株)大丸松坂屋 百貨店	7,433億円 (J.フロントリテイリング 2019/2期、百貨店事業)	3月 3日・10日・17日・24日の4日間は、全国16店舗を臨時休業 3月29日は、東京店と上野店を臨時休業 ※食料品フロアのみ営業 4月～ 当面の間、4店舗(東京・上野・梅田・神戸)を短縮営業 4月 4日～5日の2日間、東京店と上野店を臨時休業 ※食料品フロアのみ営業 4月 8日～当面の間、7都府県の9店舗を臨時休業 ※食料品フロアのみ短縮営業 4月11日～愛知、15日～京都、4月18日～高知・静岡、20日～北海道の 各道府県内店舗を休業 ※一部店舗は食料品フロア限定営業 <u>2020年3月の百貨店事業売上高は前年同月比55.9%、パルコ取扱高は同70.8%</u>
(株)高島屋	7,291億円(2019/2期)	4月 8日～当面の間、7都府県にある13店舗を臨時休業 ※食料品フロアは営業 4月11日～岐阜、15日～京都、18日～群馬の店舗を臨時休業 ※食料品フロアは営業 <u>2020年3月の百貨店売上高は前年同月比64.5% (既存店売上高は同64.9%)</u>
(株)そごう・西武	6,043億円(2019/2期)	4月 8日～当面の間、7都府県の9店舗を臨時休業 ※一部フロアは営業 4月 8日～当面の間、その他地域の6店舗の営業時間を短縮 4月18日～全店舗を臨時休業 ※一部食品売場を除く

出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成、フロア名などは各企業の表記に準ずる

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

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

百貨店大手の動向(2/2) 4月20日時点

百貨店

企業名	売上高・事業規模	営業概況・予定
エイチ・ツー・オー・ リテイリング(株)	4,518億円 (2019/3期連結・百貨店事業)	4月 8日～5月6日の間、子会社の(株)阪急阪神百貨店で7都府県の17店舗を臨時休業 ※一部食料品売り場のみ営業 イズミヤ(株)及び(株)阪急オアシスが運営する食品スーパーは、営業を継続 2020年3月期の売上高前年比は連結78.6%、百貨店事業63.1%
(株)近鉄百貨店	2,827億円 (2019/2期連結)	4月 8日～当面の間、大阪市内の店舗(あべのハルカス、近鉄百貨店)を臨時休業、 一部店舗で営業時間短縮 ※食料品フロアと一部店舗は営業 4月11日～当面の間、愛知県内の店舗を臨時休業 ※食料品フロアと一部店舗は営業 4月18日～奈良・和歌山・滋賀・三重 各県内の店舗を臨時休業 ※食料品フロアを除く
(株)東急百貨店	1,834億円(2018/1期)	4月 8日～当面の間、首都圏3店舗を臨時休業 ※一部フロアは営業 4月20日～札幌店で食品以外のフロアを臨時休業(土日は全館休業)
(株)東武百貨店	1,396億円(2019/2期)	4月 8日～5月6日まで、池袋本店、船橋店の2店舗を臨時休業 4月20日～栃木県内の店舗で食品フロアを除き臨時休業(水曜日は全館臨時休業)
(株)小田急百貨店	1,351億円(2019/2期)	4月 8日～5月6日まで、新宿店、町田店の2店舗を臨時休業
(株)松屋	925億円(2019/2期連結)	4月 8日～当面の間、銀座店、浅草店の2店舗を臨時休業
(株)京王百貨店	888億円(2019/3期)	4月 8日～当面の間、新宿店・聖蹟桜ヶ丘店の2店舗を全館臨時休業 4月 8日～5月6日まで、キラリナ京王吉祥寺店を臨時休業 ※スーパーを除く

出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成、フロア名などは各企業の表記に準ずる

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B 出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成

ショッピングモール大手の動向(1/3) 4月20日時点

ショッピングモール

企業・施設名	売上高・事業規模	営業概況・予定
(株)ルミネ	3,547億円 (2018年度)	3月2日より全店で短縮営業 4月4日～5日、11日～12日の4日間は全店で臨時休業 4月8日～、首都圏 14店舗 で臨時休業 ※一部館は、食料品フロアのみ営業 <u>最低保証賃料が設定されている出店者を対象に、20年3月分の最低保証賃料を半額に減額、最低保証対象売上の1/2を売上が超過した場合には、歩合賃料を徴収</u>
(株)丸井グループ	2,514億円 取扱高2.5兆円 (2019/3期)	4月4日～5日、11日～12日は、マルイ・モディの 全30店舗 を臨時休業 4月8日～マルイ・モディの 全30店舗 を臨時休業 ※一部店舗を除く
森ビル(株)	1,564億円 (2019/3期) オフィスビル含む賃貸事業の営業収益	3月24日～全国の商業ビルにて営業時間を短縮 4月 8日～当面の間、六本木ヒルズ・ヴィーナースフォートなどの商業ビルを臨時休館 4月18日～岐阜、20日～愛媛・香川 各県内の商業ビルを臨時休館 <u>店舗への賃料減免などの措置について、個別に協議する</u>
(株)パルコ	900億円 (2018年度連結)	4月8日～当面の間、関東エリアの店舗および福岡パルコを臨時休業 (一部食品店舗、サービス店舗、メディカルモールを除く) 4月11日～当面の間、名古屋パルコを全館臨時休業 4月18日～札幌・仙台・静岡パルコを全店舗臨時休業 <u>臨時休館や短縮営業を行っている全館で減額措置に対応。3月分の賃料から適用予定、詳細な条件は各館ごとに設定</u>

出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成、フロア名などは各企業の表記に準ずる

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B 出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成

ショッピングモール大手の動向(2/3) 4月20日時点

ショッピングモール

企業・施設名	売上高・事業規模	営業概況・予定
三菱地所プロパティマネジメント(株)	795億円 (2019/3期) オフィスビル等の 売上も含む	4月 8日～当面の間、丸ビル・新丸ビル・サンシャインシティ等の対象7都府県の商業店舗を臨時休業、その他の複合ビル等で土日祝を臨時休業 4月18日～北海道・宮城 各道県内の商業ビルを臨時休業 <u>賃料の支払いが困難になっている店舗を対象に支払いを一定期間猶予するなど、売上げが落ち込んだ店舗の経営を支援</u>
GINZA SIXリテールマネジメント(株)	約600億円 (開業初年度)	4月 8日～当面の間、「GINZA SIX」を臨時休業(一部店舗除く)
三菱地所・サイモン(株)	467億円 (2019/3期)	4月 8日～当面の間、千葉・大阪・兵庫のプレミアムアウトレットを休館 4月10日～当面の間、静岡・栃木・茨城・佐賀のプレミアムアウトレットを臨時休館 4月18日～宮城のプレミアムアウトレットを臨時休館 御殿場プレミアム・アウトレット第4期増設の開業時期を当面見合わせ
三井不動産商業マネジメント(株)	360億円 (2019/3期) 72施設	4月 8日～当面の間、対象7都府県の12施設(ららぽーと、COREDO、三井アウトレットパーク等)を臨時休館 4月14日～愛知・三重・滋賀、16日～富山、18日～北海道・宮城・静岡・岡山、20日～新潟の各県内の商業施設を臨時休館 5月12日に予定していた大規模複合ビル「Otemachi One」の開業を延期
(株)SHIBUYA109エンタテイメント	242億円 (2016年度・テナント売上高・5店舗)	4月 4日～12日までの休館予定を延長し、 4月 8日～5月上旬まで、「SHIBUYA109渋谷」「MAGNET by SHIBUYA109」を休館、 4月 8日～当面の間、「SHIBUYA109阿倍野」を臨時休館 4月18日～当面の間、SHIBUYA109鹿児島を臨時休館

出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成、フロア名などは各企業の表記に準ずる

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B 出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成

ショッピングモール大手の動向(3/3) 4月20日時点

ショッピングモール

企業・施設名	売上高・事業規模	営業概況・予定
(株)イトーヨーカ堂	12,057億円 (2019/2期)	4月 4日・5日の2日間、首都圏1都3県のアリオ・グランツリー13店内の専門店を休業、 首都圏120店舗の営業時間を短縮 4月18日～北海道・宮城・長野・愛知・岡山のショッピングセンターで専門店を休業、 イトーヨーカドーの追加38店舗(計158店舗)で営業時間を短縮 ※イトーヨーカドーの売場はアリオ内を含め全店営業 <u>運営店舗「イトーヨーカドー」「アリオ」「グランツリー」「プライムツリー」計158施設に入るテナントの3月の賃料を減免。4月分の賃料は売り上げ状況を分析しつつ、改めて対応を判断する</u>
イオンモール(株)	3,130億円 (2019/2期)	4月 4日・5日の2日間、首都圏の 25モール の専門店を臨時休業 4月 8日から当面の間、7都府県で展開する合計 57施設 の専門店を臨時休業 (各モールの総合スーパー(GMS)、食品スーパー(SM)は通常通り営業) 4月18日～イオンモールの全142施設でテナント部分の営業を休業 <u>全国のイオンモールに出店しているテナント賃料を減免。対象は3月・4月の2か月分、賃料算定における月間最低保証売上高を撤廃(4/2時点)</u> <u>従業員の負荷を慰労する目的で、スーパーなどで働くパートやアルバイトに一律1万円の特別手当を支給(当初は7都府県のスーパーなどを対象、今後全国に拡大予定:4/17時点)</u>

出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成、フロア名などは各企業の表記に準ずる

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B 出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成

外食大手の動向 (2020年4月9日時点)

飲食業界(ファミリーレストラン)

企業・施設名	売上高・事業規模	営業概況・予定
(株)すかいらーく ホールディングス	3,753億円 (2019/12期・連結)	7都府県の約 2500 店舗で、深夜営業を短縮し、原則22時閉店 宅配やテイクアウトについて人員を増やすなど体制を強化する方針 (4/8時点) 2020年3月の売上高は前年同月比 76.1% (客数74.2%)
ロイヤル ホールディングス(株)	1,405億円 (2019/12期・連結)	7都府県のロイヤルホストで4月8日～5月6日まで営業時間短縮。 東京都心部の13店舗は、平日18時閉店、土日祝日は休業。その他140店舗は21時閉店。
(株)サイゼリヤ	1,565億円 全国1,504店舗 (うち海外411店舗) (2019/8期・連結)	全国のサイゼリヤで4月8日～5月6日まで営業時間短縮。 7都府県では原則として20時45分までの営業 その他の地域では21時45分までの営業 (※SC内店舗は店舗ごとに対応) 4月8日～首都圏78店舗、4月9日～関東・福岡の13店舗、4月10日～7都府県と福岡の152店舗について、当面の間、臨時休業 2020年3月の売上高は前年同月比 78.5% (客数77.6%)
大戸屋 ホールディングス	257億円(2019/3期) 全国347店舗(FC含)	7都府県にある114店舗で営業時間短縮(閉店を2時間早める)、61店舗で休業

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B 出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成

外食大手の動向 (2020年4月9日時点)

飲食業界(カフェチェーン・牛丼チェーン)

企業・施設名	売上高・事業規模	営業概況・予定
スターバックス コーヒージャパン(株)	2,011億円 国内1,497店舗 (2019/9期)	これまで東京、神奈川、千葉、埼玉で19時までの短縮営業としていたが、4月9日から当面の間、7都府県の約850店舗を原則休業。(一部店舗は時間短縮営業)その他の地域でも座席の間隔を広げ、19時までの短縮営業。
(株)ドトールコーヒー	725億円(2019/2期) 全国1,313店舗 (2020.2時点・FC含)	7都府県にある約250の直営店等を4月8日～5月6日まで休業 (一部の店舗では時間短縮し営業継続。FC店は店舗ごとに対応協議)
タリーズコーヒー ジャパン(株)	約750店舗(FC含) 従業員数740人	7都府県の約150店舗を休業、約300店舗の営業時間を短縮。
(株)吉野家 ホールディングス	2,023億円(2019/2期、 他事業含む) 全国1,213店舗 (2020.3末時点)	7都府県の639店舗中40店舗で臨時休業、50店舗で営業時間短縮。 休業店舗の営業再開時期は未定。(4/9時点) 2020年3月の売上高は前年同月比 98.2% (客数100.1%)
(株)松屋フーズ ホールディングス	981億円 1,181店舗(海外・FC含) (2019/3期・連結)	4月9日～5月12日まで、テイクアウト限定キャンペーン展開
(株)ゼンショー ホールディングス	2,143億円 (2019/3期・牛丼カテ) 1,934店舗(2020.3末)	7都府県の店舗で、滞在時間の短縮を図るため、アルコール類の提供を中止 2020年3月の売上高は前年同月比 92.2% (客数91.5%)

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B 出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成

外食大手の動向 (2020年4月9日時点)

飲食業界(居酒屋チェーン)

企業・施設名	売上高・事業規模	営業概況・予定
(株)DD ホールディングス	50,973百万円 (2019/2期連結)	4月8日～4月20日まで、以下の店舗を臨時休業 「わらやき屋」「今井屋」「九州熱中屋」「chano-ma」等の居酒屋業態 415店舗 「BAGUS」等のアミューズメント事業57店舗の国内直営店舗全店 472店舗 (一部調整中) なお既にハワイ州外出禁止令措置に伴い、 9店舗 が営業停止及びテイクアウトのみの営業
(株)エー・ピー・カン パニー	24,577百万円 (2019/3期連結)	4月2日～「塚田農場」「四十八漁場」などグループ全店を一斉休業 (2019.9時点で国内182店舗、国外12店舗、合計 194店舗 を展開) 再開は、関東圏は4月21日、関西圏は4月15日、その他は4月10日としている。(3/31時点) ※関東圏＝東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、茨城県、栃木県 ※関西圏＝大阪府、兵庫県、京都府、愛知県、岐阜県、三重県
(株)鳥貴族	35,847百万円 (2019/2期)	4月4日～4月12日まで直営店 394店舗 を臨時休業としていたが、 緊急事態宣言を受け、休業を5月6日まで延長し、FC全店にも臨時休業を要請。(4/9時点) 2020年3月の売上高は前年同月比 83.9% (客数81.1%)
(株)串カツ田中 ホールディングス	10,010百万円 (2019/11期)	4月4日～4月12日まで直営店 116店舗 を休業、FC店については休業を推奨 (※緊急事態宣言発令前の4月2日時点の発表)
豊創フーズ(株)	従業員786名 (正社員135名) ※2017年7月時点	3月28日～29日、4月4日～5日は「串八珍」「魚八」「刀削麺・火鍋 XI'AN」などグループ全店を一斉休業(3/30時点)。東京都中心に店舗展開している。
ワタミ(株)	94,701百万円 (2019/3期) ※外食以外の事業も含む	4月8日～5月6日まで、7都府県の「和民」「坐・和民」「ミライザカ」「鳥メロ」「銀政」「ニッポンまぐろ漁業団」各業態の直営店約 200店舗 を臨時休業 休業対象店舗においても、テイクアウト販売・ランチ営業を実施する場合がある
SFP ホールディングス(株)	37,751百万円 (2019/2期)	4月7日～5月6日まで7都府県と宮城県にある「磯丸水産」「鳥良」などの直営店全店を休業 (2019年8月時点の直営店は全国 268店舗 、うち首都圏 204店舗)
(株)コロワイド	244,360百万円 (2019/3期連結)	4月7日～5月6日まで7都府県にある「いろはにほへと」「甘太郎」「土間土間」など 居酒屋業態 384店舗 を休業(国内総店舗数の約16%に相当)

れることのないようお願い申し上げます。

レジャー大手の動向 (2020年4月9日時点)

レジャー業界(カラオケ・アミューズメント)

企業・施設名	売上高・事業規模	営業概況・予定
(株)コシダカ ホールディングス	357億円 国内525店舗 (2019/8期・カラオケ事業)	3月28日6時～3月30日9時まで、首都圏のカラオケまねきねこ(174店舗)、ひとりカラオケ専門店ワンカラ(5店舗)、ネットカフェムーン(1店舗)、まねきの湯(1店舗)、Café ECLA(1店舗)の計182店舗を臨時休業(3/26発表) 4月以降、役員報酬を△5～50%削減(3/31発表) 4月3日6時～4月13日9時まで首都圏・関西圏・愛知県のカラオケまねきねこ(200店舗)、ネットカフェムーン(1店舗)、の合計201店舗を臨時休業(3/31発表) 4月8日0時～5月7日9時まで、7都府県の、カラオケまねきねこ(206店舗)、ひとりカラオケ専門店ワンカラ(6店舗)、ネットカフェムーン(1店舗)、の合計213店舗を臨時休業(4/7発表)
(株)第一興商	637億円 カラオケ548店舗 (2019/3期・カラオケ・飲食店舗事業)	4月8日～5月6日まで、7都府県の「ビッグエコー」「VIGO」「カラオケマック」「カラオケCLUB DAMカラオケ」のカラオケ311店舗と飲食115店舗を臨時休業 4月8日～4月26日まで、7都府県以外のカラオケ全店舗237店舗を臨時休業
(株)B&V	290億円(2016/3期決算) カラオケ200店舗(2020.1)	4月4日～4月12日まで、7都府県を含む一部の店舗を臨時休業 4月1日～4月12日まで、上記以外の店舗の営業時間短縮
ラウンドワン	1,013億円(2019/3期) ボウリング 221億円(2019/3期) 218億円(2020/3期) アミューズ 387億円(2019/3期) 387億円(2020/3期) 国内103店舗、北米41店舗	4月2日～4月10日の9日間、東京都と大阪府の全店舗は臨時休業 関東、関西、北海道の店舗で、マスク未着用客、カラオケ利用客に検温実施 営業店舗では、下記ルールを導入 ボウリングは、1BOX(2レーン)での利用を1組(1～6名)に限定 アミューズは、一部ゲーム機で1席空けての椅子の配置とする カラオケは、1ルーム3名までの利用に スポッチャは、キッズコーナー、バブルボール、スポッチャ内カラオケの利用停止

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B 出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成

レジャー大手の動向 (2020年4月9日時点)

レジャー業界(映画館・劇場・遊園地)

企業・施設名	売上高・事業規模	営業概況・予定
東宝(株)子会社 TOHOシネマズ(株)	1,592億円 (2019/2期・東宝・映画事業)	3月28日～29日、4月4日～5日に間、関東や大阪、福岡の一部の劇場で臨時休業 4月8日～5月6日まで、7都府県の全35劇場(695スクリーン)を休業。(4/7発表) 2020年3月の興行収入は前年同期比6割減。
松竹(株)	映画事業 482億円 演劇事業 264億円 (2019/2期・連結)	4月8日～当面の間、映画館「MOVIX」「ピカデリー」の一部で臨時休業 3月、4月の歌舞伎・演劇の全公演中止、チケットの払い戻し受付 歌舞伎座「三月大歌舞伎」3月2日～26日 新橋演舞場「有頂天作家」3月13日～28日 大阪松竹座「僕らAえ！groupがbrakeしそうですねん?!」3月4日～29日 南座スーパー歌舞伎II(セカンド)『新版 オグリ』3月4日～26日 明治座「三月花形歌舞伎」3月2日～26日 「第三十六回記念 四国こんぴら歌舞伎大芝居」4月11日～26日 御園座 新作歌舞伎「NARUTO -ナルト-」4月4日～26日 新橋演舞場「四月大歌舞伎」4月3日～27日
(株)オリエンタルランド	5,256億円(2019/3期) テーマパーク 4,374億円 ホテル 724億円	2月29日から臨時休業している東京ディズニーランド(TDL)と東京ディズニーシー(TDS)について、5月中旬まで臨時休業を決定(4/9発表) オリエンタルランドの子会社が運営するディズニーホテルも臨時休館を延長 TDL内の新エリアの開業は延期し、両パーク再開後に日程検討
合同会社ユー・エス・ジェイ	1,658億円(2017/3期)	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン(USJ)を2月29日から臨時休業しているが、緊急事態宣言を受けて、5月中旬以降まで休業延長を決定(4/9発表)
(株)東京ドーム	915億円(2020/1期) 東京ドームシティ 696億円	3月20日～5月末まで、ヒーローショー開催中止 4月4日～当面の間、宇宙ミュージアムTeNQを臨時休館 4月8日～当面の間、東京ドームシティ全域で臨時休業(一部店舗除く)
富士急行(株)	544億円(2019/3期) 運輸業 201億円 遊園地事業 264億円	4月7日～当面の間、富士急ハイランドを臨時休園

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B 出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成

フィットネスクラブ大手の動向 (2020年4月9日時点)

フィットネスクラブ

企業・施設名	売上高・事業規模	営業概況・予定
コナミスポーツ(株)	全国383施設 (直営180+受託203) (2020.3末時点)	4月8日～当面の間、7都府県に加え、茨城県、群馬県、京都府、奈良県、滋賀県の「コナミスポーツクラブ」「グランサイズ」「エグザス」を臨時休業 臨時休館中の会費は、次月以降の会費に充当
セントラルスポーツ(株)	542億円(2019/3期・連結) フィットネス 306億円 全国502店舗(2020年9月末時点) (直営173+受託64+提携265)	4月8日～5月6日まで、7都府県の店舗全館を臨時休業
(株)ルネサンス	460億円(2019/3期・連結) フィットネス 237億円 スクール 139億円 スポーツクラブ131施設(直営97+受託34)	4月8日～5月6日まで、7都府県の店舗全77店舗を臨時休業 請求済の4月の会費は、5月か6月の月会費に充当し返金
(株)ティップネス	377億円(2019/3期) 157店舗(2019/3期)	4月8日～5月6日まで、7都府県の店舗全55店舗を臨時休業 請求済の4月の会費は、5月か6月の月会費に充当し返金
(株)LAVA International	381億円(2018/3期) 430店舗以上(2020.1時点)	3月3日～15日まで全店休業(スタジオ利用者から感染者が出たことを受け) 4月8日は、7都府県店舗の営業を短縮 4月9日～5月6日まで7都府県を臨時休業、その他店舗を時間短縮営業
(株)コシダカホールディングス	280億円(2019/8期・カーブス事業) 国内1,991店舗	3月8日～15日まで全店休業(厚労省等の発表を受け) 4月11日～5月6日まで7都府県の「カーブス」店舗を臨時休業
RIZAP(株)	2,225億円(2019/3期・連結) うちRIZAP関連事業 413億円 198店舗(2019.12末、海外含)	4月9日～5月6日まで7都府県的全83店舗を臨時休業 契約コースの有効期限を1カ月無償で延長
(株)THINKフィットネス	136億円 (2018年度・日経MJ)	4月9日～5月6日まで、7都府県の「ゴールドジム」全63店舗を臨時休館 臨時休館中の日数分の会費を、翌月以降の月会費に充当

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B 出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成

製造業－自動車業界の動向（2020年4月17日時点）

- 自動車メーカーは各社いずれも工場の稼働停止を実行しており、サプライヤー含む業界全体への影響は甚大。特に北米依存度のSUBARUは停止期間が長く、スバル圏内のサプライヤーへの影響が懸念。

自動車業界(自動車メーカー)1/2

企業名	売上高・事業規模	営業概況・予定
トヨタ自動車(株)	302,260億円 (2019/3期連結)	26の国と地域で工場の稼働を停止。 国内5工場(7ライン)を4月3日から最長で4月15日まで稼働停止(減産の影響は36,000台の見込み)。 5月以降、国内の全完成車工場において生産稼働の調整を順次実施。 北米3か国の工場を3月23日から5月1日まで稼働停止。 欧州の各工場を3月16日から稼働停止。フランスは4月22日に、ポーランドは4月23日に稼働再開予定。英国、チェコ、トルコ、ロシアは5月4日以降に稼働再開予定。 中国4工場を3月30日まで稼働停止。 タイ4工場を4月7日から17日まで稼働停止。
本田技研工業(株)	158,886億円 (2019/3期連結)	埼玉製作所 狭山工場を4月16日から4月17日まで稼働停止。 熊本製作所を4月13日から4月14日まで稼働停止。 鈴鹿製作所を4月17日から4月24日まで稼働停止。 北米3か国の工場を3月26日から4月30日まで稼働停止。 タイ工場を3月27日から4月30日まで稼働停止。 ベトナム工場を4月1日から4月15日まで稼働停止。

出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

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

製造業－自動車業界の動向 (2020年4月17日時点)

自動車業界(自動車メーカー)2/2

企業名	売上高・事業規模	営業概況・予定
日産自動車(株)	115,742億円 (2019/3期連結)	栃木工場を4月6日から4月22日まで稼働停止。 追浜工場は4月以降、断続的に稼働停止。 子会社の日産自動車九州の工場は4月2日から4月22日までは昼のみ稼働とする。 アメリカ3工場を3月20日から4月下旬まで稼働停止。 英国工場を3月17日から4月30日まで稼働停止。 スペイン工場を3月13日から稼働停止。 メキシコ工場を3月25日から4月14日まで稼働停止。
スズキ(株)	38,715億円 (2019/3期連結)	国内全工場を4月1日から4月3日まで稼働停止。4月6日以降も一部稼働停止。 磐田工場と相良工場を4月20日から4月28日まで稼働停止。 ハンガリー工場を3月23日から4月20日まで稼働停止。 タイ工場を4月6日から4月28日まで稼働停止。 インドネシア工場を4月13日から4月24日まで稼働停止。 パキスタン工場を3月24日から4月14日まで稼働停止。 米国の四輪バギー工場を4月17日まで稼働停止。 インド、フィリピンでも稼働停止。
マツダ(株)	35,647億円 (2019/3期連結)	3月24日時点で中国を除く全ての工場を一時的に停止すると発表。60,000万台の生産に影響。 国内工場を3月28日から4月30日までの間、13日間は終日操業停止とし、8日間は昼勤務のみとする。 タイ工場を3月30日から4月26日まで稼働停止。
(株)SUBARU	31,605億円 (2019/3期連結)	群馬製作所を4月9日から5月1日まで稼働停止。 アメリカ工場を3月23日から5月8日まで稼働停止。58,000台の生産に影響。

出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

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

製造業－電機メーカーの動向（2020年4月17日時点）

- 感染者が発生したメーカーでは数日～数週間工場の稼働を停止しており、未発生メーカーでも従業員の感染防止のため一時的な稼働停止が検討されている。
- 工場稼働停止が自動車業界サプライチェーンへの影響も与えている。

電機メーカー

企業名	売上高・事業規模	営業概況・予定
ソニー(株)	86,657億円 (2019/3期連結)	上海市に2カ所、江蘇省と広東省にそれぞれ1カ所ある中国の4工場を2月9日まで稼働停止。4月上旬までに生産能力の90%が既に回復したが、マレーシア工場の休止が続いている状況のため、中国工場の生産に一定の影響を与えるとみられている。マレーシアのテレビ工場を3月18日から4月28日まで稼働停止。イギリス工場を3月26日から4月20日まで稼働停止。
パナソニック(株)	80,027億円 (2019/3期連結)	国内工場(5府県30工場)を必要に応じて一時的に稼働を停止もしくは生産を縮小することを検討。 アメリカの電気自動車向け電池工場を3月18日から14日間稼働停止。 マレーシア工場を3月18日から4月28日まで稼働停止。
三菱電機(株)	45,199億円 (2019/3期連結)	自動車部品を製造する姫路製作所の男性従業員2名が新型コロナウイルスに感染したため、勤務していた建物を4月14日まで閉鎖し、建物内の製造ラインなどを停止。同じ建物内で勤務していた従業員約400人を同日まで自宅待機とした。
(株)東芝	36,935億円 (2019/3期連結)	4月8日以降、府中事業所などで関連会社の従業員ら5名の感染を確認。工場を含む国内の全拠点を4月20日から5月6日まで臨時休業。年間の休業日数は変わらず、事業への影響は最小限に抑えられると判断

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B 出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成

製造業－電子部品・半導体メーカーの動向（2020年4月17日時点）

- 感染者が発生した工場では稼働を数日間停止しているが、比較的短期の停止に留まる傾向。

電子部品・半導体メーカー

企業名	売上高・事業規模	営業概況・予定
村田製作所	15,750億円 (2019/3期)	4月4日、従業員1名の新型コロナウイルス感染確認。 (株)福井村田製作所武生事業所:4月5日～7日操業停止 ※3日間5500人自宅待機、接触者250人は2週間待機。 4月13日、従業員1名の新型コロナウイルス感染確認。 出雲村田製作所(島根県出雲市)の工場:4月14日～16日操業停止 (イワミ工場除く) ※3日間約7000人自宅待機、接触者61名は4月14日から14日間の自宅待機。
日本電産	14,754億円 (2019/3期)	3月23日以降、4名のコロナウイルス感染が確認。 日本電産モビリティ株式会社 本社(愛知県小牧市):4月6日まで操業停止
TDK	13,818億円 (2019/3期)	4月5日、従業員1名の新型コロナウイルス感染確認。 DK庄内株式会社鶴岡工場:4月5日より1週間操業停止
ルネサスエレクトロニクス	7,574億円 (2018/12期)	マレーシア政府からの要請に従い、マレーシア3生産拠点で限定的に生産を実施。 中国の2生産拠点において、2020年2月10日から一部生産を再開
ローム	3,989億円 (2019/3期)	フィリピン政府発令に従い、3月16日の現地稼働を制限(一部稼働)。 4月2日 ROHM Electronics Philippines, Inc.に勤務する従業員1名の新型コロナウイルス感染確認。4月2日から4月4日までの3日間、当該事業所における稼働停止。 マレーシア政府発令に従い、3月17日の現地稼働を制限(一部稼働)。 中国の2生産拠点において、2020年2月10日から一部生産を再開

出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

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

製造業－化学メーカーの動向（2020年4月17日時点）

- 化学薬品メーカーではコロナウイルス対策のための需要増加により、稼働を高める動きあり。

化学メーカー

企業名	売上高・事業規模	営業概況・予定
富士フィルムホールディングス(株)	24,315億円 (2019/3期連結)	4月13日～6月30日まで、ファイル送受信サービスを無償提供。 富士フィルム富山化学株式会社にて「アビガン」の増産開始。9月には約30万人分/月の生産を目指す。
旭化成(株)	21,704億円 (2019/3期連結)	3月25日、人工呼吸器1万台/月へ増産決定 4月8日、医療用ガウンの生産参入予定。
花王(株)	15,022億円 (2019/12期連結)	4月13日、家庭用消毒液の生産を20倍へ増産決定。
三井化学(株)	14,829億円 (2019/3期連結)	4月8日、三重県四日市市の工場では不織布の生産能力を5割引き上げへ。
(株)資生堂	11,315億円 (2019/12期連結)	4月15日、那須工場(栃木県大田原市)、大阪工場(大阪府大阪市)、掛川工場(静岡県掛川市)、久喜工場(埼玉県久喜市)の4工場では手指消毒液の生産開始。10万リットル/月の生産予定。3月末にはフランス、4月6日には米国でのアルコール消毒液の生産を既に始めている。

出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

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

製造業－鉄鋼・エネルギー関連の動向（2020年4月17日時点）

- 鉄鋼メーカーの間では高炉休止の動きもあり、関係会社へ与える影響は甚大。
- 一方、エネルギー関連は生活を支えるライフラインの一つであり、各社製造拠点の稼働を継続。

鉄鋼

企業名	売上高・事業規模	営業概況・予定
日本製鉄(株)	61,779億円 (2019/3期連結)	4月中旬～東日本製鉄所鹿島地区(茨城県鹿嶋市)第1高炉をバンキング(休止)。 4月下旬～関西製鉄所和歌山地区(和歌山市)第1高炉をバンキング。 以上に伴い東日本製鉄所の鹿島地区と君津地区及び関西製鉄所和歌山地区のコークス炉の一部について、生産調整休止。 4月より国内の各事業所において、一人あたり月2日程度の規模で臨時休業を実施。
JFEHD(株)	38,736億円 (2019/3期連結)	4月末～西日本製鉄所(倉敷地区)第4高炉をバンキング。 6月末～西日本製鉄所(福山地区)第4高炉をバンキング。 5月より労働組合との協議が整い次第全社で休業。

石油・石炭

企業・施設名	売上高・事業規模	営業概況・予定
JXTGホールディングス株式会社	111,296億円 (2019年3月期)	4月6日(月)より本社・全支店勤務者は可能な限り在宅勤務。緊急事態宣言下においても、国民の生活・経済の安定の上で欠かせないものとして、石油製品をはじめとしたエネルギーの供給を継続して行う予定
出光興産	44,251億円 (2019年3月期)	本社を含む国内の販売・営業・研究等の拠点は、原則、在宅勤務。製油所、工場といった製造拠点については、従業員への感染防止策を徹底した上で操業を継続
コスモエネルギーホールディングス	27,703億円 (2019年3月期)	製油所をはじめ製造拠点等在宅勤務ができない社員を除き、可能な限り在宅勤務を実施。当社グループからの石油製品およびエネルギーの供給は平常通り

出所:各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

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

製造業－食品メーカーの動向（2020年4月17日時点）

- 大手工場にて感染者が発生しているものの、各社稼働は継続中であり業界への影響は比較的小さい模様（工場以外はテレワークを実施している）。

食品メーカー

企業・施設名	売上高・事業規模	営業概況・予定
アサヒビールHD	20,890億円（2019年12月期）	3月2日(月)から5月10日(日)までアサヒグループホールディングスおよび国内のグループ会社各社の約13,000人は原則テレワークまたは在宅勤務。
ニチレイ	5,801億円（2019年3月期）	国内従業員の原則在宅勤務や国内外の出張禁止 社会インフラを担う食品工場や物流センターなどは、感染予防策を徹底した上で、通常通り
キューピー	5,457億円（2019年11月期）	2020年4月1日から5月6日の期間、対象となる従業員は原則在宅勤務を実施 （在宅勤務の対象は、東京都、兵庫県に加え、神奈川県、埼玉県、千葉県、愛知県、大阪府および福岡県に所在する事業所 受注部門及びお客様相談室の一部の業務、生産部門では従業員の安全・健康に必要な対策を講じながら出社を継続
日清食品HD	4,509億円（2019年3月期）	工場勤務などを除く国内の約3000人の従業員が出社して勤務するのを原則禁止

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

出所：各社プレスリリース、IR、報道等より山田コンサル作成

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

建設業—スーパーゼネコンの動向 (2020年4月20日時点)

- 大手ゼネコンは各所で作業員のコロナウィルス罹患が続いていること等を受け、発注者との協議によって施工を中断する動きになっている。
- 準大手の西松建設等も既に同様の発表を行っており、全国的に工事が中断する恐れがある。

建設会社

企業名	売上高・事業規模	営業概況・予定
鹿島建設(株)	19,742億円 (2019/3期連結)	4月17日、全国の工事を停止することを決定。期間は発注者(自治体、民間企業等)との協議が整った時点から5月6日までとされている。なお、緊急性の高い工事や作業時間に制約があるなど、特殊な事情のある工事については、継続する場合があるとのこと。
清水建設(株)	16,649億円 (2019/3期連結)	4月13日、東京都内工事現場にて、作業者が感染・死亡したことを受けて、緊急事態宣言対象地域の工事を停止することを発表。 4月17日、緊急事態宣言対象地域の拡大も踏まえ、特定警戒都道府県の工事を原則停止。その他の地域については、発注者との協議の上、個別に対応することを発表。
大成建設(株)	16,508億円 (2019/3期連結)	4月16日、緊急事態宣言対象地域の工事については、個別に中断、継続について発注者と協議していくことを発表。
(株)大林組	20,396億円 (2019/3期連結)	4月8日、緊急事態宣言発出をうけて、本社および支店は、原則テレワーク。工事は継続する方針を発表。 4月15日、感染拡大をうけて、緊急事態宣言対象地域の工事について、原則中断することを前提に発注者と協議を行うことを発表。併せて、4月25～5月10日までの間、一斉休業を行うことを決定 4月17日、緊急事態宣言対象地域が全国に拡大したことをうけて、施工中断の協議を行う区域を全国に拡大することを発表。

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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

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

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
- 休業等の緊急判断支援、雇用調整助成金等の活用アドバイス

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・スケジュールリング
※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。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは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。

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

山田コンサルによる支援メニュー(2/2)

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イヤーは一定数存在。

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

- 本資料は、貴社(貴行)への情報提供を目的として作成されたものです。
- 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