

特集 本シェルジュが読み解く「2024年版中小企業白書」のテーマ

第2章

新型コロナウイルス 感染症の影響と対応

——コロナ禍で変わった？ 変わらない？



廣瀬 達也

兵庫県中小企業診断士協会

2020年4月は、日々増減する新型コロナウイルス感染者数が毎日のトップニュースでした。その件数を見て、一喜一憂していました。

そして4月7日、東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡の7都府県に「緊急事態宣言」が出されました。

その後、休業や時短営業の飲食店・小売店の数が増大し、街から人が消えました。旅行、年末年始やお盆の帰省も自粛により人の動きが停止。職場、公共交通機関の中では多くの人がマスクをしていました。

「あの日々は何だったのか」と、後になって思い出す日が来るのだろうか。2020年はそんなふうに考えることがありました。

2023年5月、新型コロナウイルス感染症が5類感染症へ移行しました。今、2020～2022年を思い起こすと、改めて「あの日々は何だったのか」と思います。

中小企業白書では「第2章 これまでの新型コロナウイルス感染症の影響と対応」として、2020年から2022年における一連の影響について触れています。

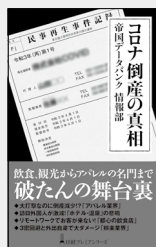
多くの中小企業が倒産したといわれる半面、数多く実施された補助金などにより救われた企業も少なくないと述べられています。

本章では、新型コロナウイルスが猛威を振るっていた期間を振り返ります。そして、起こっていたこと、変わったこと、変わらなかったことに触れていきたいと思います。

1. 2020年の倒産件数は減少していた

120年以上にわたって企業の信用調査を行ってきた帝国データバンクの調査によると、2020年は過去にも例がないほど、倒産件数が大幅に減少していたようです。

コロナ倒産の真相



帝国データバンク情報部
日経プレミアシリーズ
日本経済新聞出版

2020年の倒産件数は、例年より減少していた。コロナ禍以前、そしてコロナ禍による経営の行き詰まりに至る経緯に関する帝国データバンクの信用調査マンによる分析。また、観光、飲食など業界ごとの倒産の特徴についても触れている。

帝国データバンク情報部がまとめた「コロナ倒産の真相」では、「新型コロナウイルス関連倒産」（以下、コロナ関連倒産）が全国で初めて確認されたのは、2020年2月26日とされています。帝国データバンクは「コロナ関連倒産」の定義を、自社の倒産取材の過程で、関係者が認めた場合、また、取引先への通知にその旨が記載されたものとしています。コロナ関連倒産の第1号は、北海道のロッケ製造販売業者でした。

以下、本特集執筆メンバーとの会話を織り交ぜながら、その実態を読み解いていきます。
藤川：2020年の倒産件数は、これまでより減少していたのですか。

廣瀬：ニュースにもなっていたように、減少していました。このことは、内閣府など行政のレポートでも言及されています。金融機関による資金繰り支援や、政府補助金による下支えの効果が出ていたのです。

藤川：たしかに、私たち中小企業診断士の間でも、多数の補助金関連対応の案件が発生していました。中小企業診断士の活動が企業の倒産防止につながっていたのですね。

廣瀬：そのとおりです。全体の倒産件数は減少していました。しかし、内訳を見ると、大きく増加している業種もあったようです。

藤川：業種により倒産件数にばらつきがあるのですね。そうすると、全体の倒産件数が減少していることだけを見て、単純に「良かった」という判断はできないですね。

2. 飲食店は過去最多の倒産件数

コロナ禍では、金融機関、行政などによるさまざまな支援が効果を上げていました。しかし、コロナ関連倒産の現れ方は業種により一様ではありませんでした。

外出自粛や営業時間の短縮要請が影響した飲食店では、小規模事業者を中心に過去最多の倒産件数となりました。

藤川：明らかに飲食店への影響は大きかったです。私自身の生活を振り返っても、当時は、ほとんど外食をしていませんでした。

廣瀬：私も同じです。自宅の近所にある飲食店の中には、持ち帰りのお弁当屋に業態変更したお店もありました。在宅勤務のときは、できるだけ地元のそのお店のお弁当を買うようにしていました。

藤川：飲食店のほかにも倒産件数を増加させた業種はあったのでしょうか。

廣瀬：緊急事態宣言や外出自粛要請によって生じた一番大きな変化は、「人の動きが止

まった」ことでした。その影響を受けた業種は、飲食店以外ではホテル・旅館、アパレル小売店です。

藤川：たしかに、飲食店、ホテル・旅館、アパレル小売店は、「人の動きが止まる」ことで大きな影響を受けますね。

3. コロナ関連倒産の共通点

コロナ関連倒産には、コロナ禍の影響ならではのケースもありました。たとえば、学校の一斉休校、オンライン授業の増加に起因するものです。学校給食向け食材を中心としていた食品卸業者の倒産や、学生向けの学生寮運営会社の倒産が発生しています。

藤川：コロナ関連倒産における、業種ごとのばらつきはわかりました。見方を変えて、コロナ関連倒産の共通点などはあったのですか。

廣瀬：コロナ禍が倒産の「引き金」となっていたことです。つまりコロナ禍以前から、すでに売上減少、支払遅延、債務超過状態など、厳しい経営状況になっていたのです。そこに、コロナ禍の直撃を受けたわけですから。

藤川：なるほど。コロナ禍とは別の問題をすでに抱えていたのですか。連鎖倒産などは多くなかったのでしょうか。

廣瀬：意外なことなのですが、連鎖倒産は少なかったようです。これは、「引き金」倒産が多かったことの影響もありそうです。つまり、すでに危険な状態にある企業の取引先は、事前に保全策を取っていた。そのため、連鎖倒産の発生が少なかったのかもしれない。

4. 老舗企業はどうだったのか

世の中が大きな危機に見舞われ、激しい変化に直面すると、長寿企業、いわゆる老舗企業の動向が注目されます。それは、さまざまな危機に直面した際に、ときに理念をしっかりと守る、ときに柔軟に変化する。その balan

スと大切さ、さらには実践方法を知っているのが老舗企業と思われていることが少なくないからでしょう。新型コロナウイルス感染症は、まさに世の中の大きな危機でした。

同志社大学中小企業マネジメント研究センターがまとめた「新型コロナウイルス感染症と中小企業」では、中小企業を中心に、経営への影響を調査しています。さらに、コロナ禍における老舗企業の動向についての調査も行っています。

新型コロナウイルス感染症と中小企業



関 智宏

同志社大学中小企業
マネジメント研究センター
同友館

同志社大学中小企業マ
ネジメント研究センター
の調査に基づき、新型コ

ロナウイルス感染症が中小企業経営に与えた影響や、その影響に対する経営の実践について、同研究員が各専門領域の観点から独自に分析。

藤川：日本は、世界的に見ても老舗企業が多いですね。

廣瀬：そうですね。世界の創業100年以上の企業のうち、日本企業は約50%を占めるともいわれているようです。

藤川：日本にはそんなに老舗企業があるのですね。

廣瀬：老舗企業は、数々の危機を乗り越えてきた企業のはず。そう考えると、コロナ禍の動向は気になりますよね。

藤川：それは気になります。特徴的なものはあったのでしょうか。

廣瀬：やはり「長期的な視点」を持つことが重要なようです。そして、「承継の決意」を持つこと。この「承継の決意」とは、家業を継続していく強い意志です。

藤川：言われてみるとまさに王道ですね。それらが守られ、継承されているからこそ、「老舗企業」になれるのでしょうか。

廣瀬：意外なところでは、「行政との距離感」の持ち方にも、老舗企業の特徴があるようです。

藤川：「行政との距離感」ですか。それは、時の行政と仲良くするといったことでしょうか。

廣瀬：イメージされることはわかりますが、少し違うようです。「長期的な視点」と「承継の決意」の両方に関係していることのようにですね。

藤川：両方にですか。

廣瀬：そうです。両方です。時代とともに変化する行政の政策などを「長期的な視点」で捉える。加えて、自社の継続を担うのはあくまで自社の人間であると意識し、「承継の決意」をしっかりと持つ。

藤川：なるほど。行政の動向・政策を理解しながらも、ただ甘えることはしない。自社の自立を守る。コロナ禍のような大きな危機の場合に限らず、どんなときにも必要な態度ですね。それを実践できたからこそその老舗企業。さすがです。

5. コロナ禍で変わったこと

廣瀬：コロナ禍を経て、中小企業の経営環境で変わったことは何でしょうか。

藤川：何ととっても、デジタル化の進展だと思います。具体的にはテレワークの普及、EC活用など、デジタルツールの活用が一気に進んだことです。

廣瀬：そうですね。投入できる資金の差などから、大企業のようにできない面もあります。しかし、デジタル化の進展に伴い、連動するように働き方や組織そのものも変化してきましたね。コワーキングスペースの普及など、仕事ができる環境に多様性が生まれたことも、変化を後押ししています。

藤川：先ほどの老舗企業の話にあった「行政との距離感」も変わったのではないのでしょうか。補助金などの施策の利用が普及したことで、老舗企業に限らず、多くの中小企

業が行政との距離感を意識し始めた。上手な距離感を作る企業が増加したのではないだろうか。

廣瀬：なるほど。その変化はありそうです。

6. コロナ禍で変わらなかったこと

「経営が計画どおりに進むことはありえない」「経営中毒」の冒頭に書かれている言葉です。

経営が計画どおりに進むことはたしかに少ないです。コロナ禍も「計画どおり進まないこと」の一事例だったと考えると、経営者が実践する「企業経営」の考え方は、コロナ前後で変わることがないものかもしれません。

経営中毒



徳谷 智史
PHP 研究所

経営者、マネージャークラスが直面する可能性のある実例を盛り込み、著者自身の経験を生々しく再現する。トップの孤独、会社員

視点では得がたい「やりがい」、表現しがたい「充実感」を明かし、経営の醍醐味を疑似体験できる。

藤川：コロナ禍を経て、中小企業の経営環境で変わらなかったことは何だと思いますか。

廣瀬：「企業経営」そのもの、つまり考え方はコロナ前後で変わっていないと思います。

藤川：「企業経営」ですか。少し漠然としていますね。

廣瀬：そうですね。すみません。たとえば、「資金繰りは大切であり、社長共通の悩み」「ヒトのマネジメントが重要、人の問題があると会社は崩壊する」などの会社経営の基本的な考え方・課題となるものです。それらはコロナ禍を経ても変わらないと思うのです。

7. まとめ

「ウィズコロナ」、「アフターコロナ」。これらの言葉は2022年頃によく聞きました。しかし、「理屈としてはわかるものの、具体的にはイメージが難しい」と感じていました。しかし2024年になり、「あの日々は何だったのか」と考える経験をする中で、実感として理解できたように感じています。

実は、倒産件数の総数は増えていませんでしたが、特定の業界に大きな爪痕を残したのが新型コロナウイルス感染症でした。そして、コロナ禍により変わったこと、変わらなかったこと、どちらもあります。その感じ方は業種・業界で一様ではありません。

一方で、共通して言えることもあります。コロナ禍による社会的影響を経験したこと、変わったこと、変わらなかったことを感じることで、それぞれの立場、業種・業界で大切なことがクリアになったと思うのです。

加えて、私たちの社会は地球規模で「耐性」が強くなったのではないのでしょうか。そして、企業経営も「耐性」を備えて進化していく必要があると感じています。

廣瀬 達也

(ひろせ たつや)

2015年中小企業診断士登録。大学卒業後、2024年6月までNTTデータに勤務し、金融・公共分野のシステム企画・開発に従事。2021年4月より兵庫県立大学大学院地域資源マネジメント研究科博士前期課程に所属。

