

# 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10日  
14時～東京都知事会見後更新版



山田コンサルティンググループ株式会社

## contents

<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. 直近の経済指標から見る先行き見通し	P5
3. 参考)SARS流行時の日本経済への影響	P7
4. 企業業績と業況回復までのステップ	P8
5. 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</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. 緊急事態に経営者が検討すべきこと	P14
4. (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	P15
5. 緊急経済対策の大枠	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・売上実績・先行指標の把握	P18
2. 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. コロナ関連融資制度・金融支援パッケージについて</b>	<b>P28</b>
<b>VI. 雇用調整助成金について</b>	<b>P35</b>
<b>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)</b>	<b>P40</b>
<b>VIII. 参考)各社の対応</b>	<b>P45</b>
1. 小売業大手の動向	P46
2. 飲食・レジャー大手の動向	P51
<b>IX. 山田コンサル支援メニュー</b>	<b>P54</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。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

# 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

企業業績の悪化

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

世界経済の減速  
更なる需要減

雇用環境の悪化

## 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。

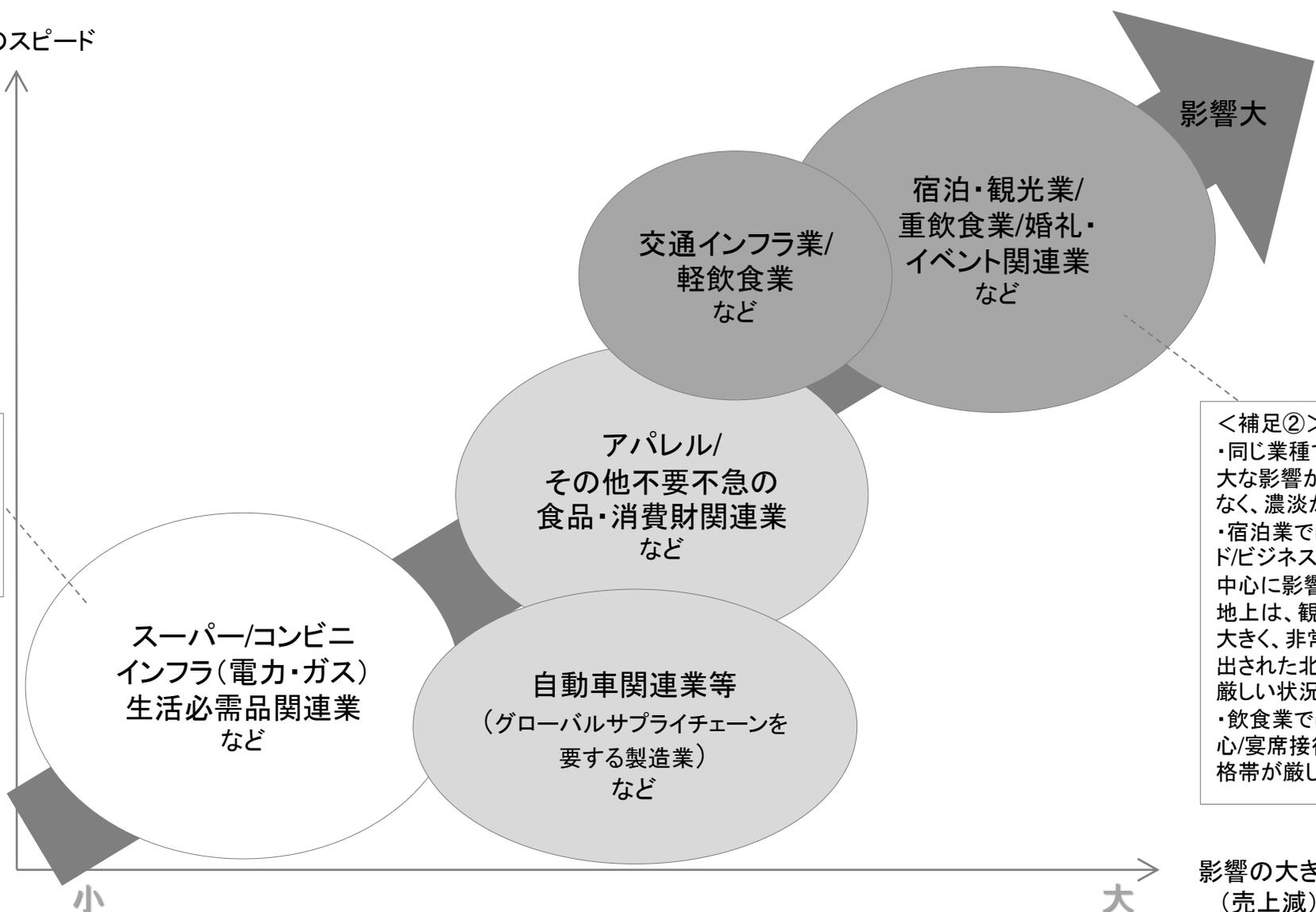
影響のスピード

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)

大

小

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。

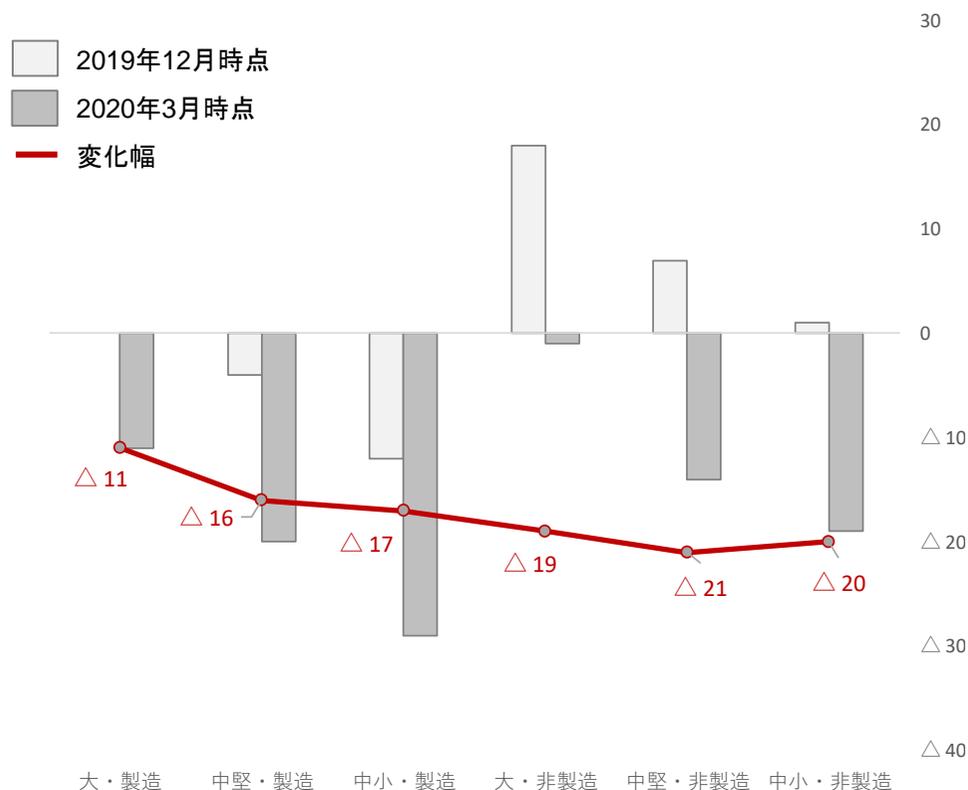
# 直近の経済指標から見る先行き見通し(1/2)

- 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

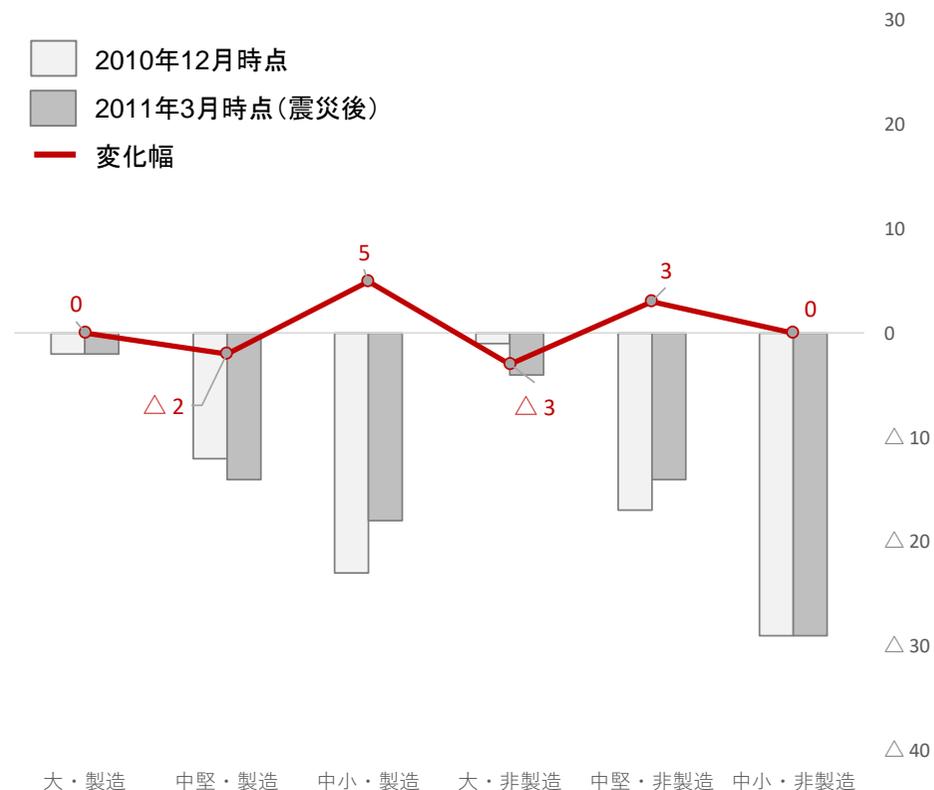


製造

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

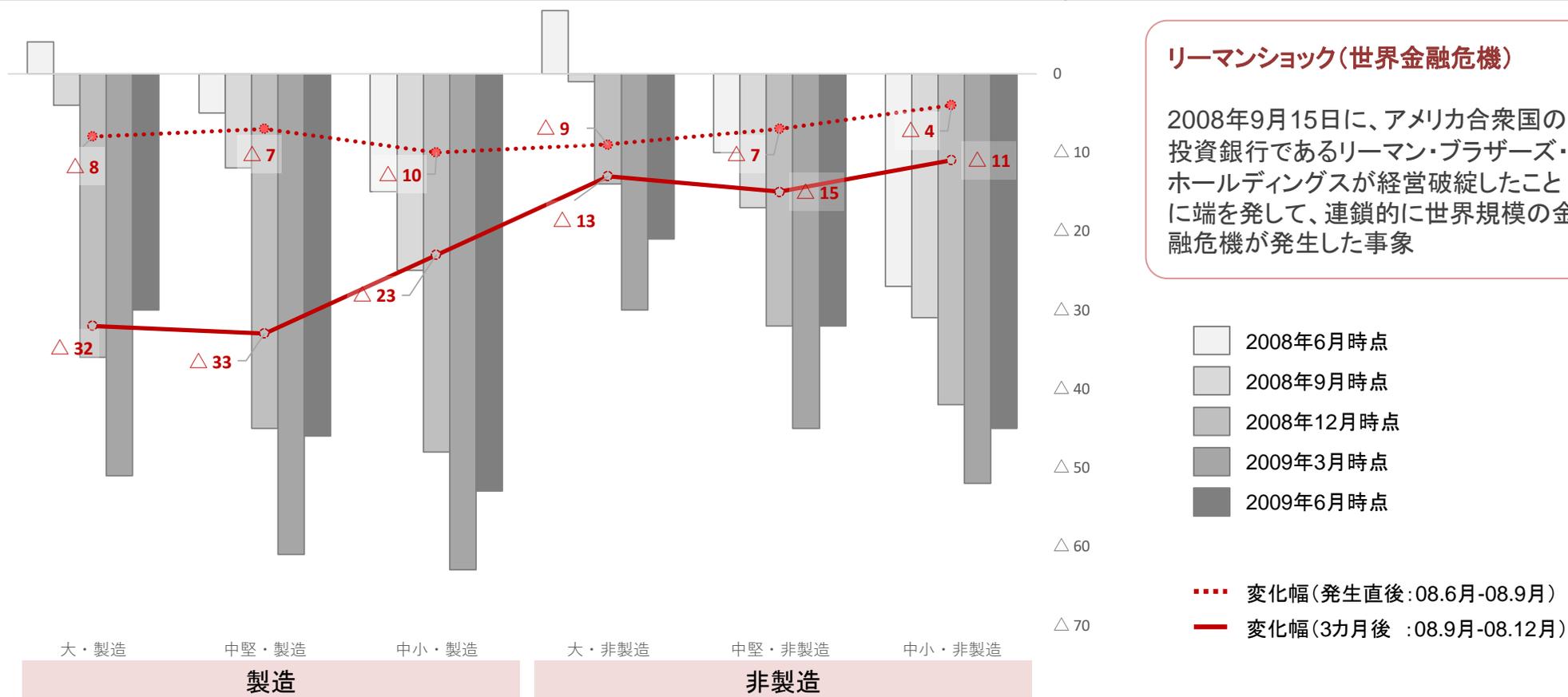
非製造

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

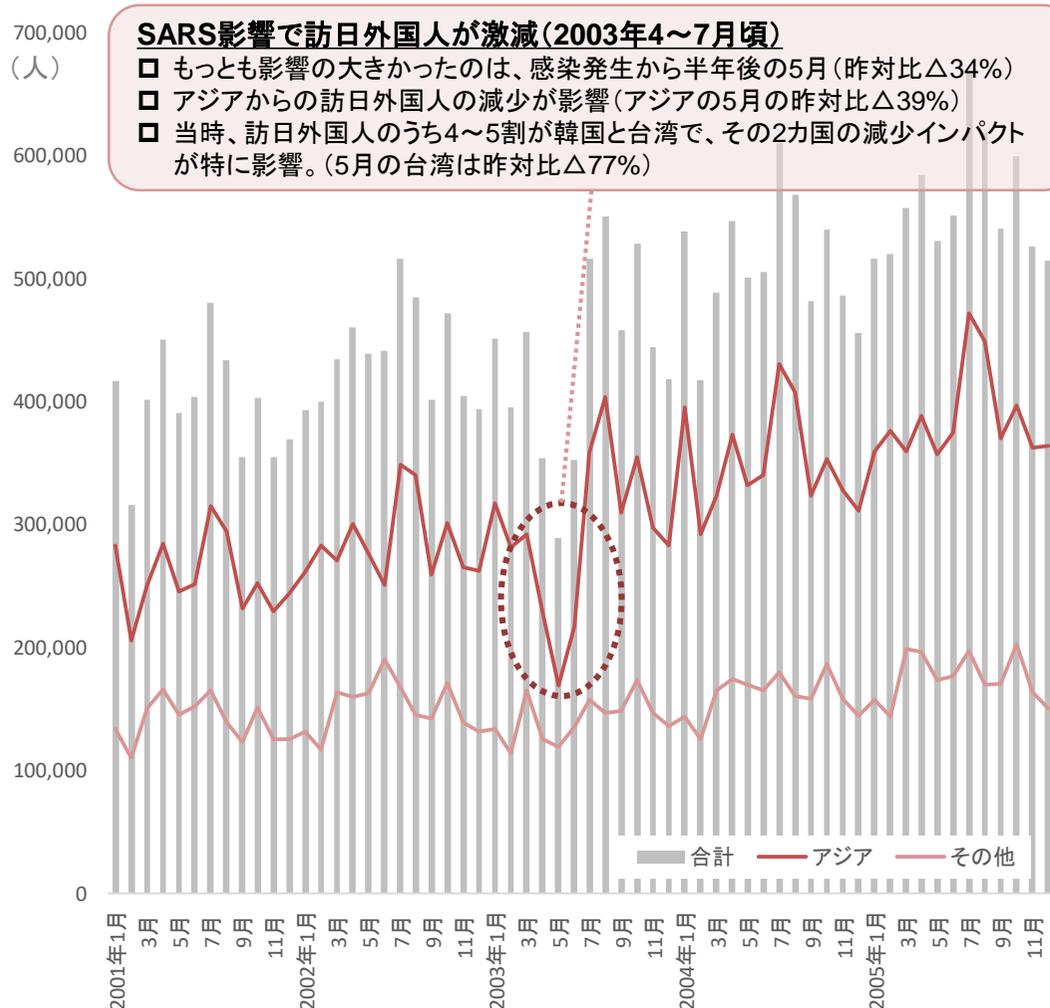


本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

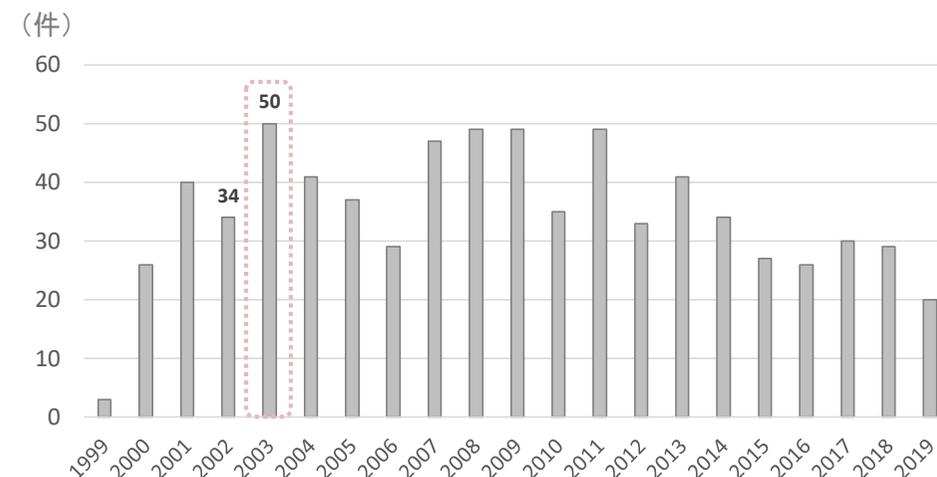
## 参考) SARS流行時の日本経済への影響

- 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



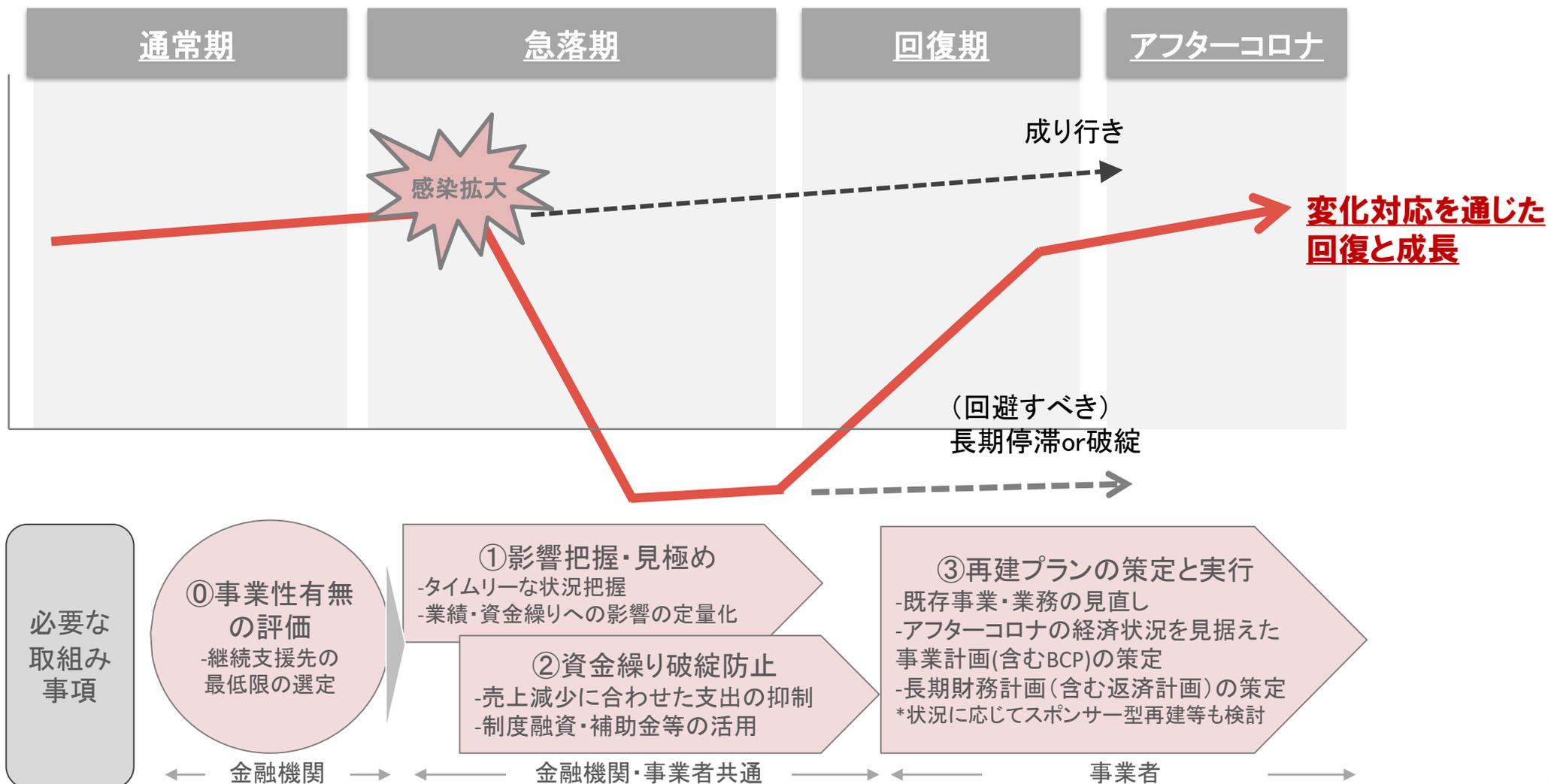
### SARS(重症急性呼吸器症候群)

- ✓ 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。

# 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)

全般

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

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

巣籠り消費

- ✓ 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

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

オンライン化

- ✓ 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

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

反グローバル

- ✓ 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)

住

- ✓ 東京一極集中・職住近接

リモートワーク

- ✓ 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10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

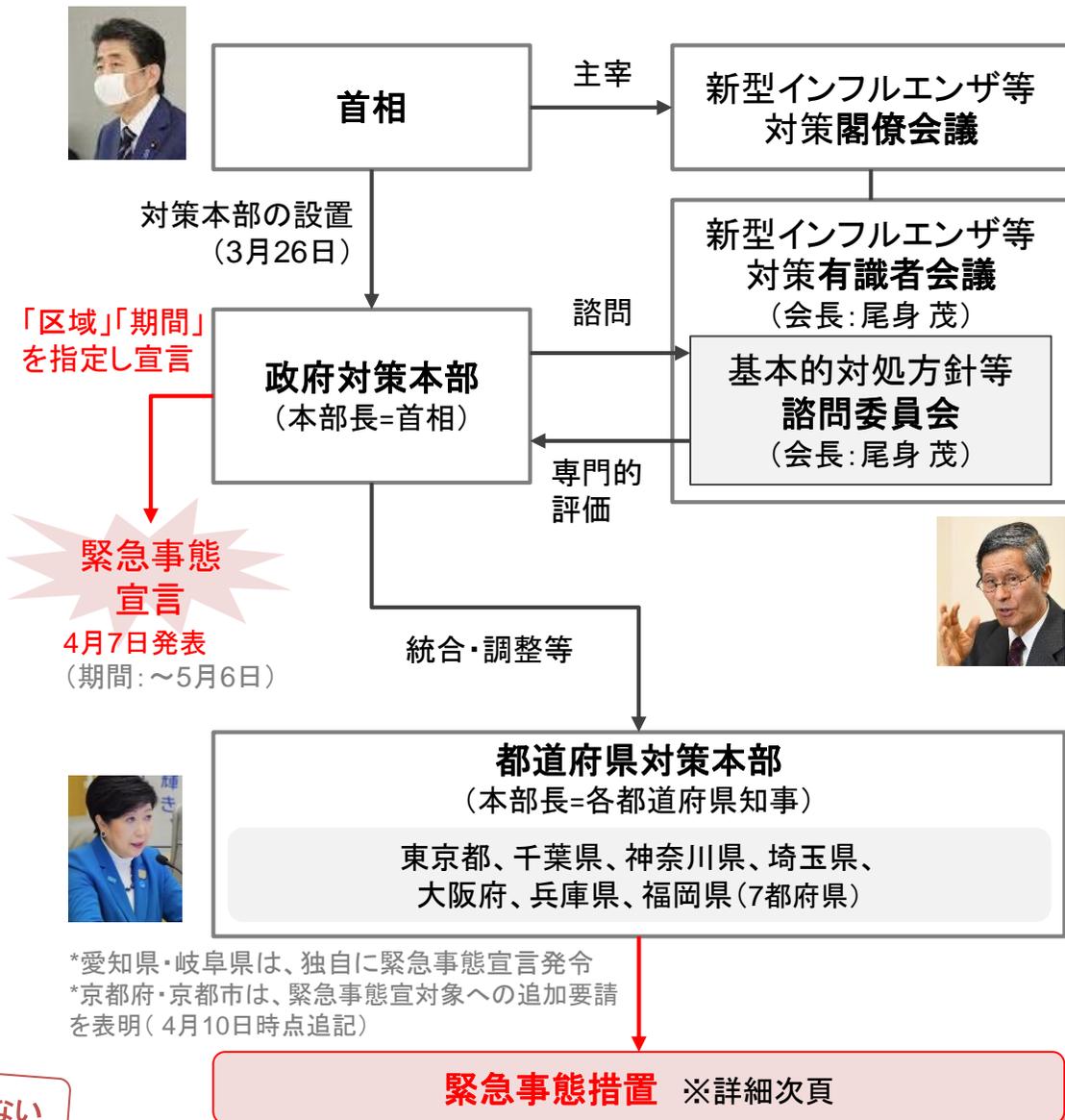
緊急事態措置を講じなければ、医療提供の限界を超えてしまい、国民の生命・健康を保護できず、社会混乱を招いてしまうおそれが生じるような事態であることを、**国民に分かりやすく周知するためのツール**

### 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、麻雀店、パチンコ店、ゲームセンター 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、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

**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・展示施設  
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については、原則、施設利用と催し物開催の停止を要請

**保育所・学童  
福祉・保健施設**

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、薬局、獣医

**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

**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、百貨店やホームセンターの生活必需品売場

**生活サービス**

飲食店(居酒屋・喫茶店を含む) ※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、葬儀場、公衆浴場、理美容店、ランドリー、質店、ごみ処理関係

**その他**

工場、作業場、金融機関、メディア、官公署、事務所

**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)

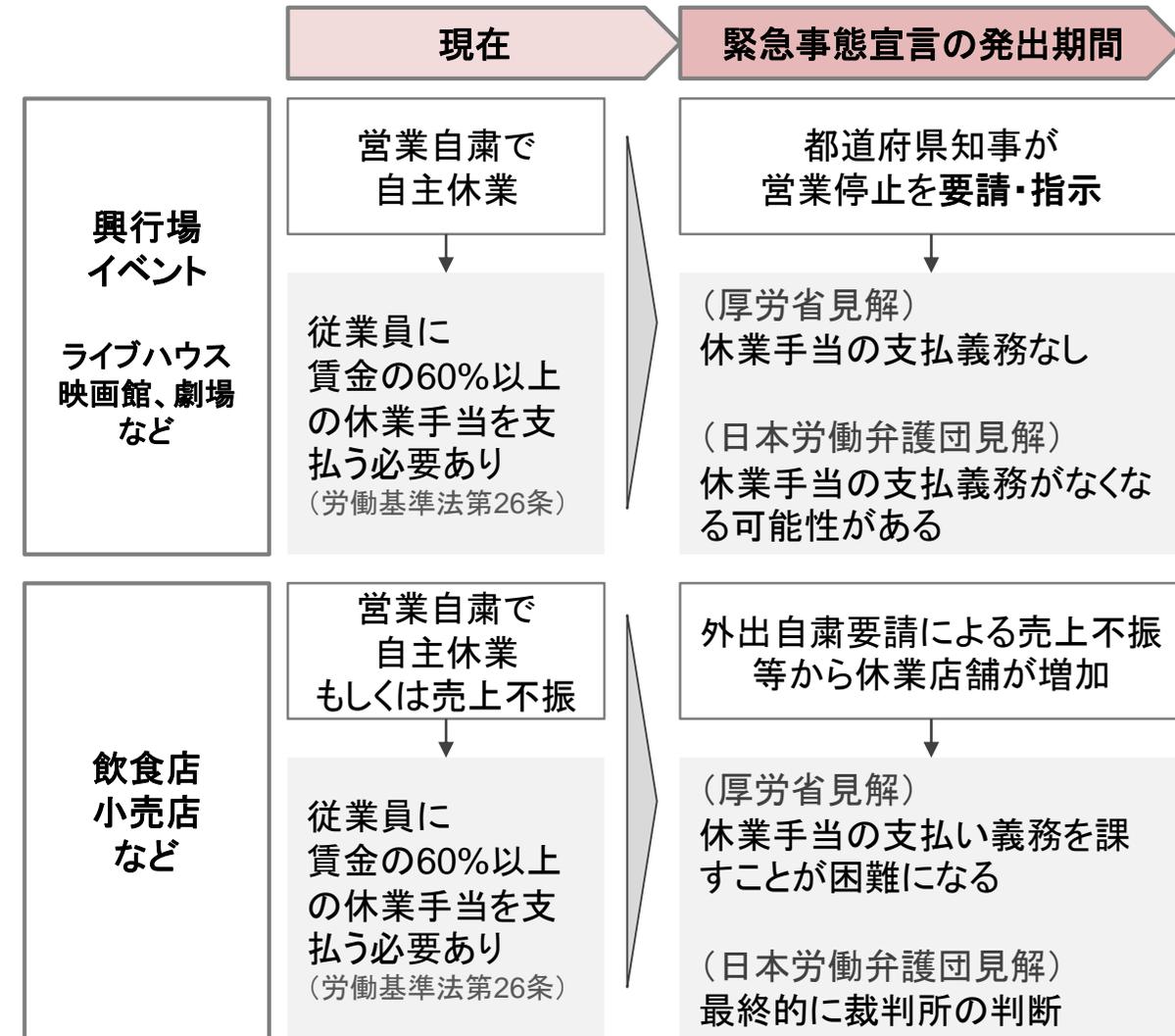
本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

# 緊急事態に経営者の検討すべきこと

## 検討すべきこと(例)

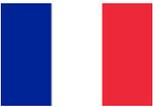
組織機構体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 対策本部等の設置(意思決定機構の明確化、情報の一元化)</li> <li>✓ 感染リスク報告ルールの明確化</li> <li>✓ 営業縮小の場合の運営体制の検討</li> <li>✓ 採用計画等の見直し</li> </ul>
従業員の感染防止策	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 健康・安全管理(特に配慮の必要な従業員の把握)</li> <li>✓ 職場の衛生環境整備、テレワークの推進</li> <li>✓ 会議の人数制限、WEB会議化</li> <li>✓ 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(トップメッセージ)</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。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	<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。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

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、申請は市区町村単位、対象は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)

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

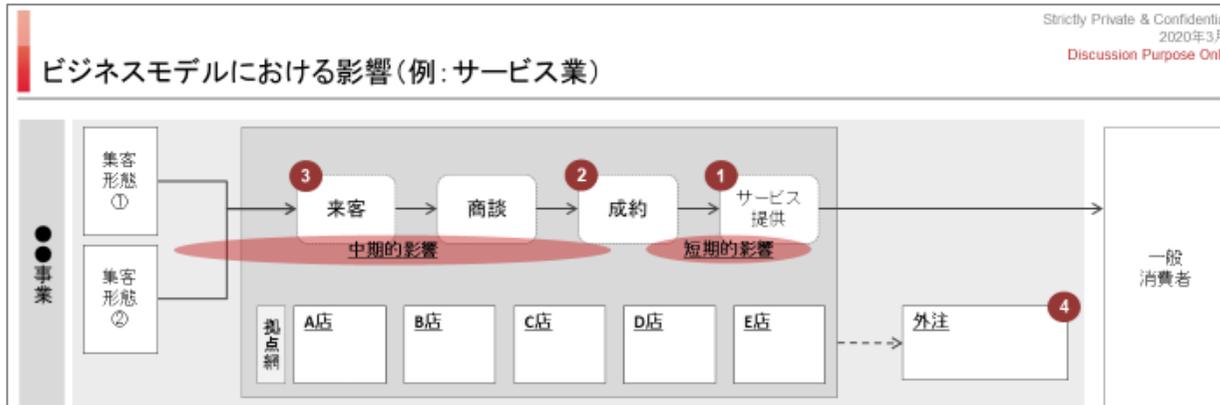
- 機動的な対応に向け「新型コロナウイルス感染症対策予備費(仮称)」を創設

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**

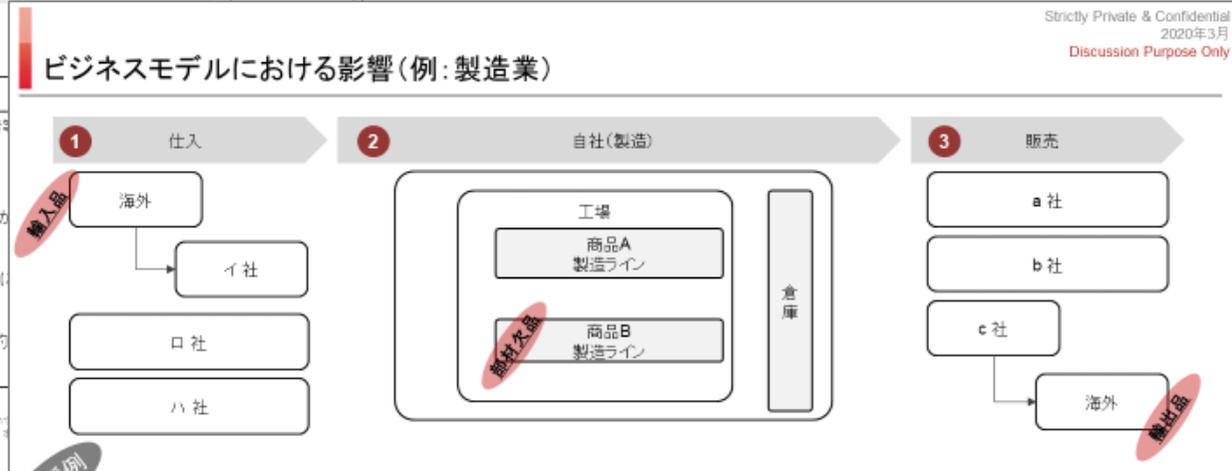
ビジネスモデル・商流によって影響度×スピードが異なる

👉 **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"> <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避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おろか、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



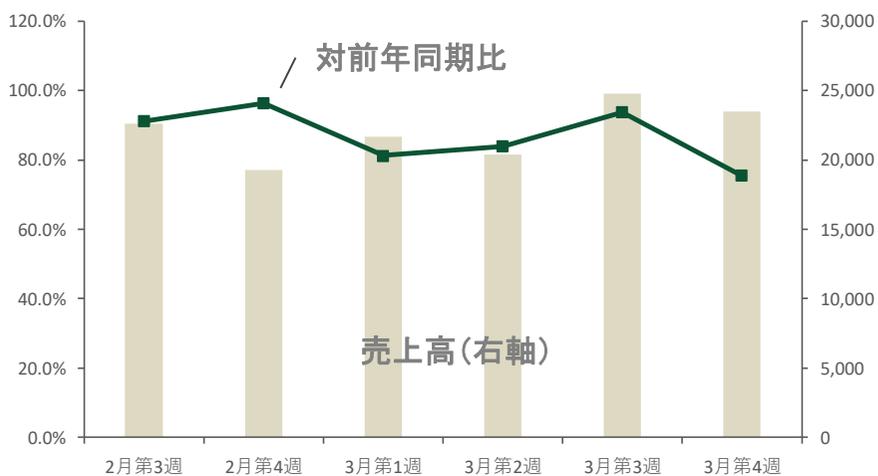
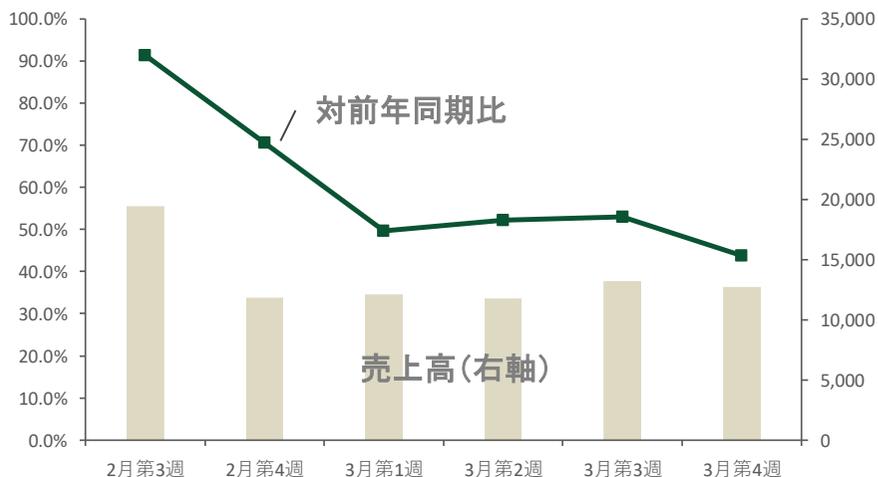
影響例

項目	想定される影響
① 仕入	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外からの一部仕入が滞る。</li> <li>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)。</li> </ul>
② 製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部仕入が滞り、商品Bの生産休止を余儀なくされる。</li> <li>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。</li> </ul>
③ 販売	<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、数か月単位で継続的に売上が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、海外の需要低迷による影響も。</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(売上高)									
	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(売上高)									
	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)	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●月●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
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													

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													

ス差

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



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。

# 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。

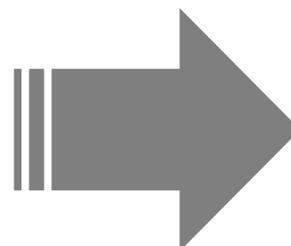
# 危機対応策の検討

---

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(1/2) 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		
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。

## 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

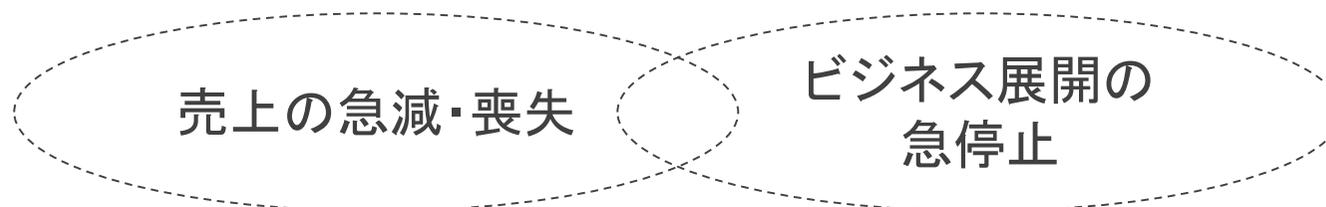
上記で改善が難しい店舗は完全休業を検討  
(社員には雇調金によって休業手当を支給)

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。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！**

固定費の削減  
(コスト構造の見直し)

業務の見直し  
(効率化)

新商品・新サービスの企画

販路・顧客層の再検討

(上記を踏まえた)  
アクションプランの策定



**平時に戻った時に、いち早く成長軌道に復帰する！**

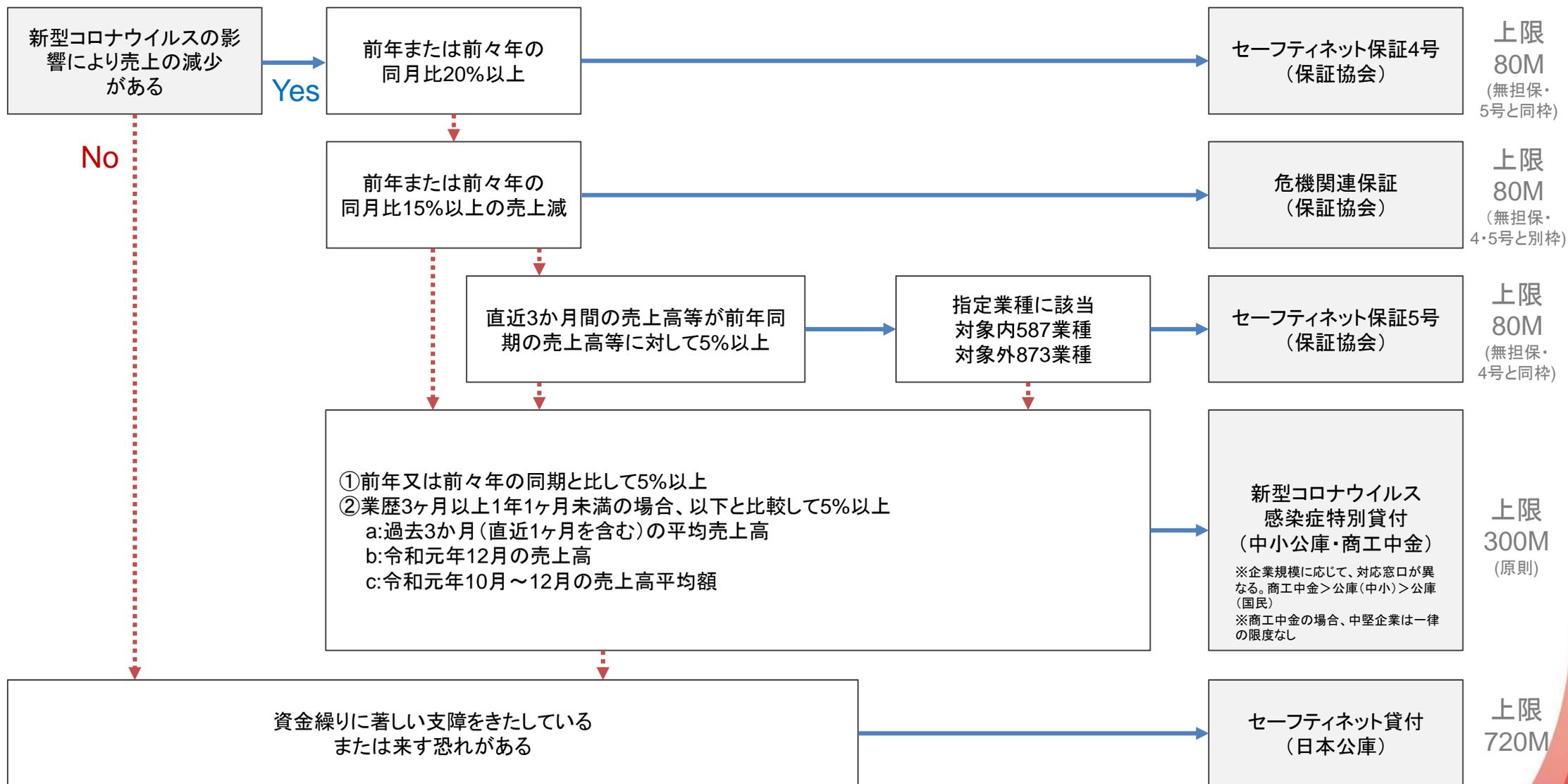
# コロナ関連制度融資・金融支援パッケージについて

---

【2020年3月30日時点】

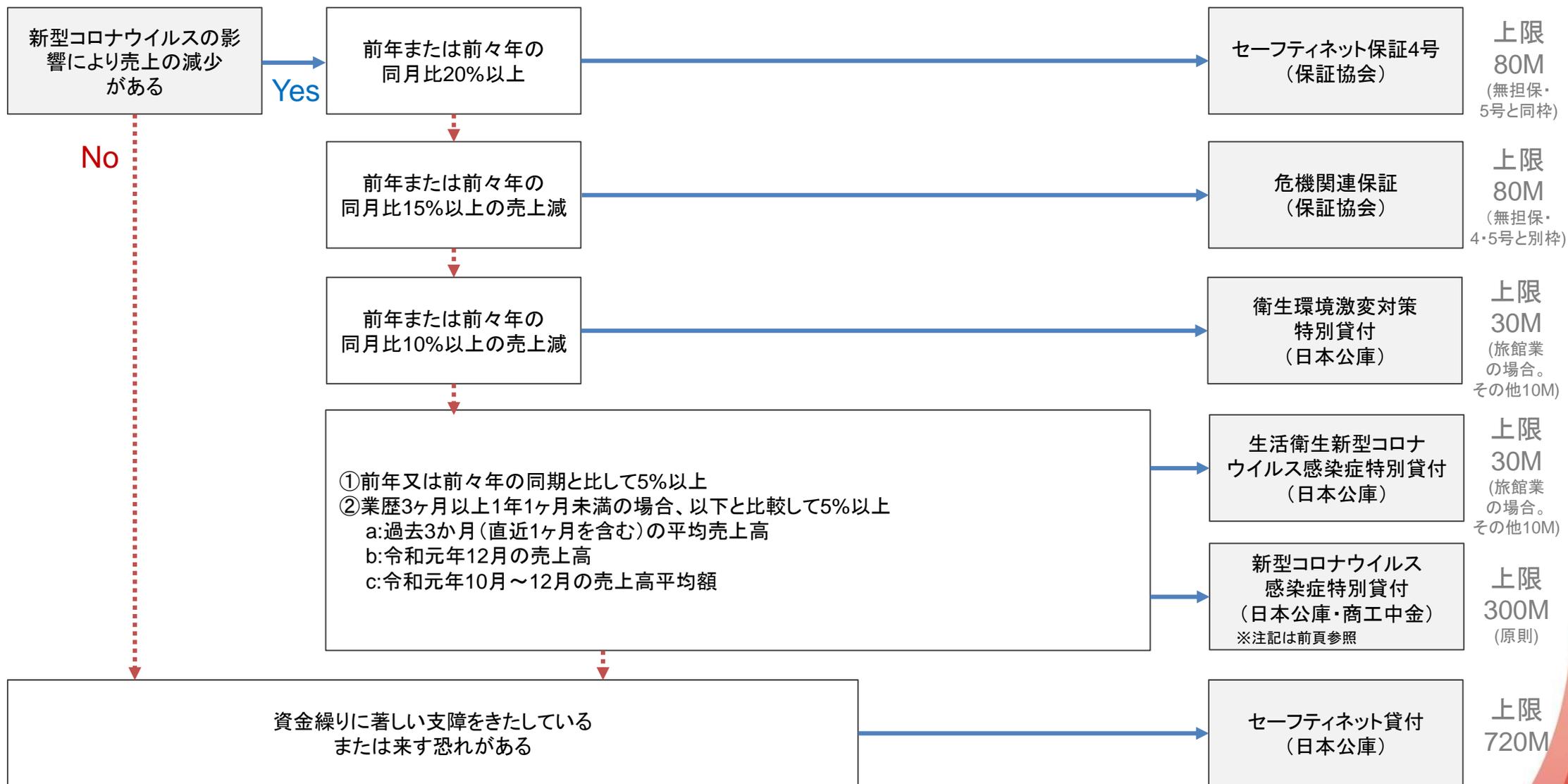
# 活用できる制度融資判断フローチャート 旅館業・飲食業・喫茶店業以外の場合

- 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)



# 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4月9日時点)

管轄	日本政策金融公庫		商工組合中央金庫	日本政策投資銀行
制度名	既存制度	新設		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	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	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	・中小企業事業 3億円 ・国民生活事業 6,000万円 (融資枠別枠・無担保)	・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 ・運転資金 15年以内 (据置期間5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%)	・基準金利1.36~1.55% (当初 3年間▲0.9%)、4年目以降基準 金利 【利下げ限度額】 ・中小事業 1億円 ・国民事業 3,000万円	・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	【特別利子補給制度】 売上高▲20%の場合、中小企 業事業は1億円を上限に利子補 給(当初3年間)	【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

4月7日閣議決定により「中堅・大企業向け日本政策投資銀行による融資」発表。後日詳細リリース予定

## 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	<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>		

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

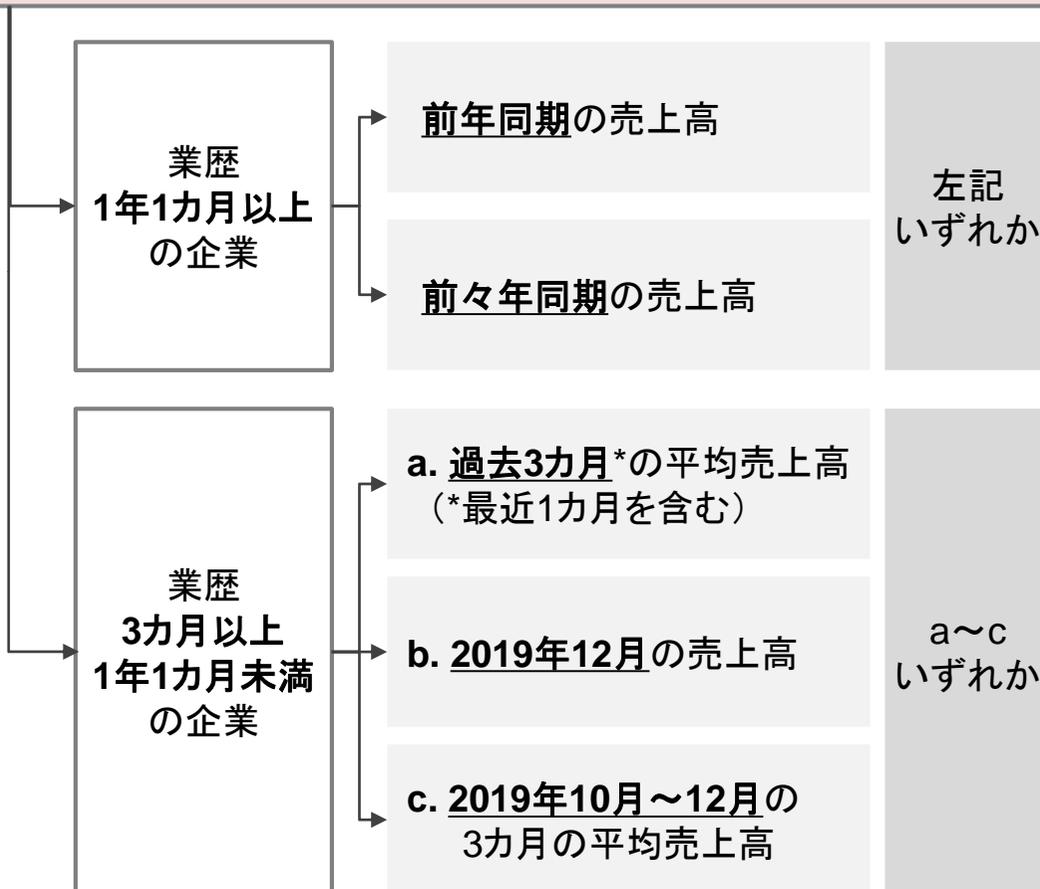
本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B 出所:中小企業庁HP・「新型コロナウイルス感染症特例リスケジュール実施要領」をもとに山田コンサル作成

# 「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

---

【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

\*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

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)

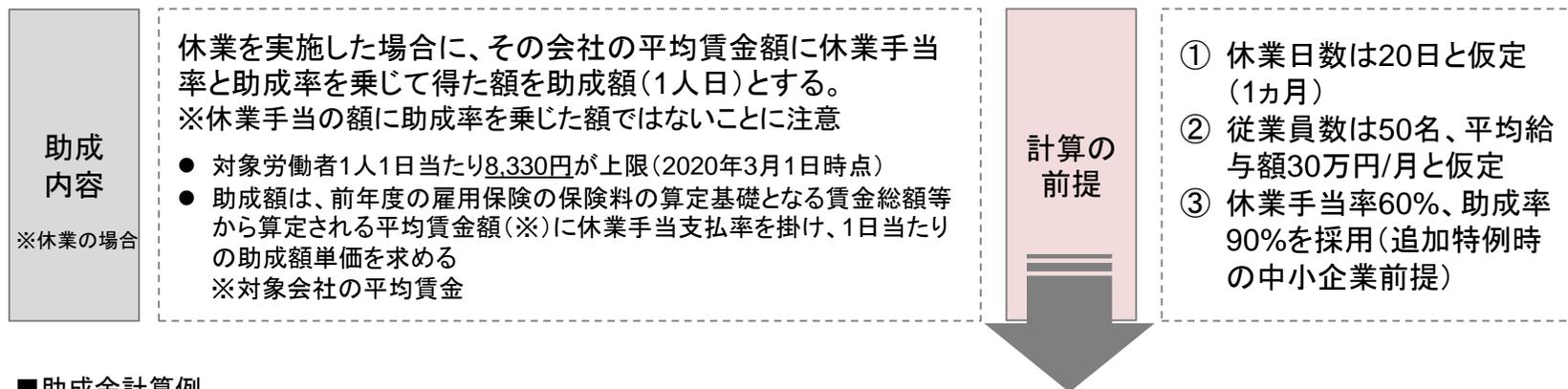
\*赤字箇所が期間限定の変更点

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

## 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にその会社の平均賃金額に休業手当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・従業員数50名(全員休業)・休業手当率60% ⇒ 約10百万円のコスト削減が可能

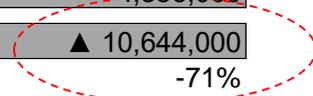


### ■助成金計算例

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
対象会社の平均賃金	⑧	8,600
基準賃金(対象会社の平均賃金に休業手当率を乗じた額)	⑨=⑧×④	5,160
助成率(中小企業・解雇を行わない場合)	⑩	90%
助成額単価/人日	⑪=⑨×⑩	4,644
雇用調整金受給額	⑫=⑪×⑦	4,644,000
実質的な事業者の人件費負担額	⑬=⑤-⑫	4,356,000
コスト削減額	⑭=⑬-③	▲ 10,644,000
削減率	⑮=⑭/③	-71%

▶ 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70%超の  
人件費削減が可能  
(実質変動費化)

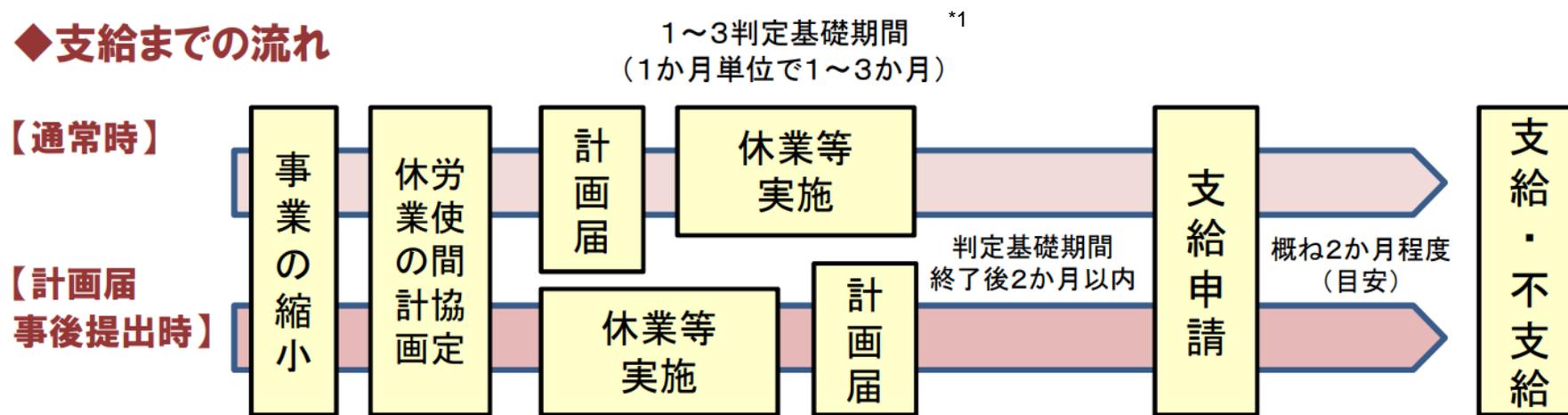


本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

## 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。

## ◆支給までの流れ



\*1 賃金締め切り期間と同義

## ◆受給手続き◆

- 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。

## 【4月10日追記】

厚生労働省にて、申請手続きの大幅簡略化の方針。申請から支給までの期間を、これまでの半分の1カ月ほどに短縮できる見通し

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

## 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

## 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                      → 無担保かつ延滞税なしでの1年間の納税猶予

**税額還付**      欠損金の繰戻しによる還付の特例    → 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

**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

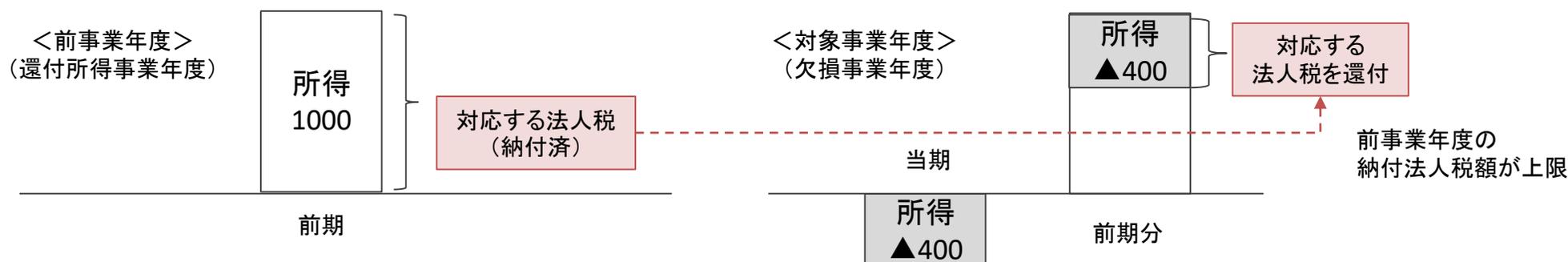
- 中小企業(現行も対象) + **中堅企業(資本金1億円超10億円以下の法人)の青色申告法人**

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

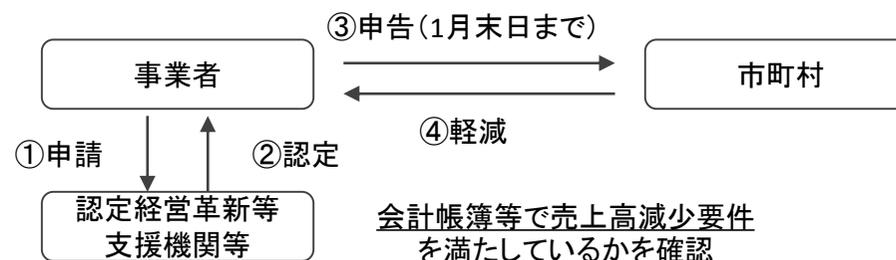
要件及び  
減免率

- ・ 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

## 百貨店大手の動向 (2020年4月9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 2020年3月の百貨店売上高は前年同月比 <b>62.8%</b> (既存店売上高は同 <b>64.9%</b> )
(株)大丸松坂屋百貨店	7,433億円 (Jフロント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(食品売場は除く) 4月から当面の間(2週間程度)、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(食品売場は除く) 4月8日～当面の間、7都府県の9店舗を臨時休業(食料品のみ短縮営業) 2020年3月の百貨店事業売上高は前年同月比 <b>55.9%</b> 、パルコ取扱高は同 <b>70.8%</b>
(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(食料品フロア等一部営業) 2020年3月の百貨店売上高は前年同月比 <b>64.5%</b> (既存店売上高は同 <b>64.9%</b> )
(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
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日まで、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(一部フロア営業)
(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(一部フロア営業)
(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(レストラン街含む) 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(スーパー除く)

本資料は、現任者が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものであり、非保証、その資料及び情報に関する信憑性、正確性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 (2020年4月9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 <b>14店舗</b> で臨時休業(一部館は、食料品フロアのみ営業)
(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 <b>全30店舗</b> を臨時休業 4月8日～マルイ・モディの <b>全30店舗</b> を臨時休業
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)
(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」を休業、 4月8日～当面の間、「SHIBUYA109阿倍野」を休業
(株)イトーヨーカ堂	12,057億円 (2019/2期)	4月4日(土)、5日(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 <b>120店舗</b> の営業時間を短縮 (イトーヨーカドーの売場はアリオ内を含め全店営業)
イオンモール(株)	3,130億円 (2019/2期)	4月4日(土)、5日(日)の2日間、首都圏の <b>25モール</b> 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 <b>57施設</b> 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) 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 <b>月間最低保証売上高</b> を撤廃(4/2時点)

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。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 <b>2500店舗</b> 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 <b>前年同月比76.1%</b> (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 <b>前年同月比78.5%</b> (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 <b>98.2%</b> (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 <b>92.2%</b> (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 <b>415店舗</b> 「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 <b>472店舗</b> (一部調整中) なお既にハワイ州外出禁止令措置に伴い、 <b>9店舗</b> 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 <b>194店舗</b> 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 <b>394店舗</b> 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 <b>83.9%</b> (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 <b>116店舗</b> 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 <b>200店舗</b> 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 <b>268店舗</b> 、うち首都圏 <b>204店舗</b> )
(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 <b>384店舗</b> 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

## 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

## 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。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