ポストコロナの需要創造セミナー（第31回さいたま活性化サロン）

# 新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響とポストコロナに向けた新たな事業展開や需要創造等の対応

２０２１年１１月１５日

関　東　財　務　局
総務部経済調査課

１．足下の企業業績（平常時と比較した水準感）

２．資金繰りの見通し

３．コロナ禍で表面化した課題

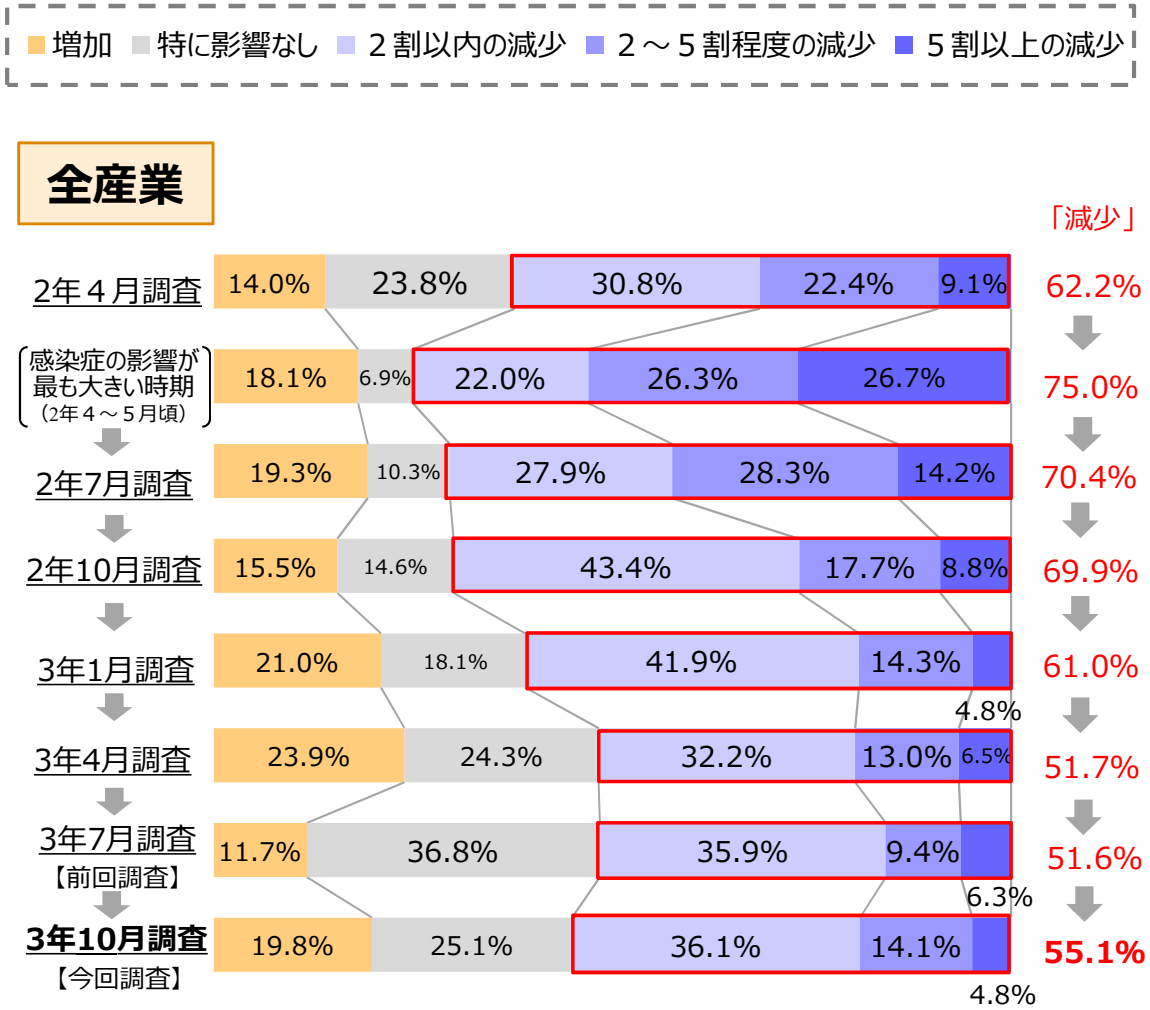
４．新たな事業展開や需要創造のための対応・取組と解決すべき課題

５．サプライチェーンの多元化・強靭化や事業拠点の見直しに向けた
対応・取組と解決すべき課題

６．ポストコロナに向けた新たな事業展開や需要創造等の対応に関する事例
・ANAホールディングス㈱
・WOTA㈱
・㈱アドレス

# 1.足下の企業業績（平常時と比較した水準感）①

- 令和3年10月調査時点の業績について、55.1%の企業が「減少」と回答しており、依然として業況の厳しさがうかがえる。（7月調査時点の51.6%から増加）
- 一方、「増加」と回答した企業の割合は、前回調査時（7月）よりも増加。

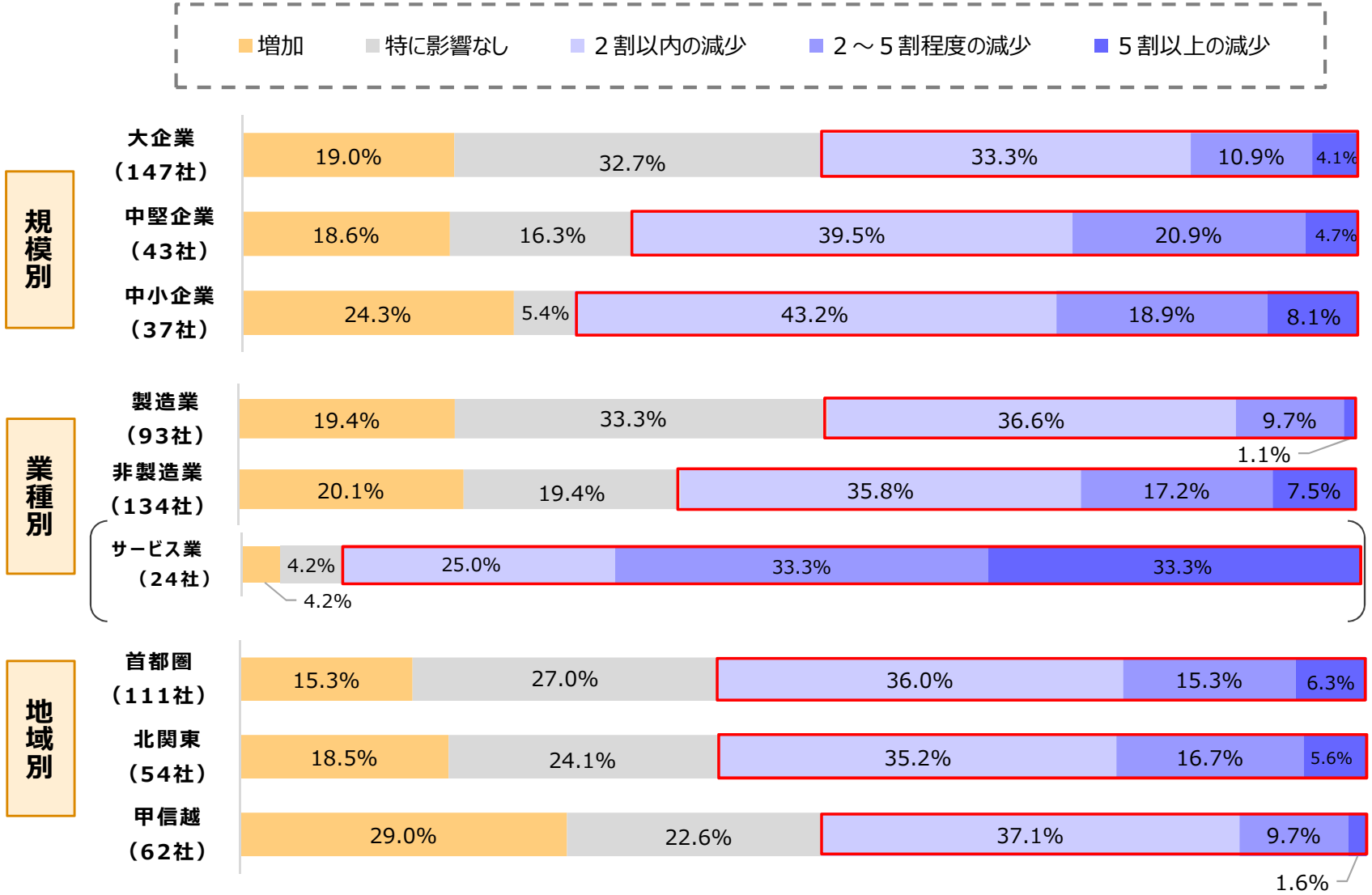



| | |
|---|---|
| 増加 | ・コロナ禍で延期されていた民間設備投資の回復と半導体需要の高まりを受け業績は好調。（はん用機械・大企業）<br>・中国における通信モジュールへの需要の高まりを受けて、IoT関連市場が堅調に推移している。（情報通信機械・大企業）<br>・巣ごもり需要で販売額が増加している。（スーパー・大企業）<br>・コロナ禍による需要増加や生活変化にあわせた企画によって、分譲戸建の契約棟数が過去最高を記録。在庫が減少し、売るものがなくなるほど好調。（不動産・中小企業） |
| 減少 | ・人の移動制限により現地での納品作業が制限され、売上が減少している。（生産用機械・中小企業）<br>・入店客数減少に伴い売上が減少している。特に首都圏基幹店のダメージが大きい。（百貨店・大企業）<br>・半導体不足による生産調整により納期延長が生じ、販売額が減少している。（自動車販売・中小企業）<br>・デリバリーとテイクアウトの売上は増加しているが、店内飲食のマイナスを補えていない。（飲食サービス・大企業）<br>・例年の4割程度の売上となっている。9月は平日の半分くらいの日数で休業していた。（宿泊・中小企業） |

（注１）今回調査は、3年9月から10月中旬に実施（回答社数：227社）。
（注２）「感染症の影響が最も大きい時期（2年4～5月頃）」は、２年７月調査の結果。（注３）「業績」とは、原則、売上高を指すが、一部の企業は他の指標（来店客数、販売個数、受注額等）で回答。

# 1.足下の企業業績（平常時と比較した水準感）②

- 「減少」と回答した企業の割合が中堅企業と中小企業で前回調査時よりも増加している。
- サービス業では、「減少」と回答した企業の割合が大きく、「5割以上の減少」が1/3を占めている。




| | 「増加」 | 「減少」 |
|---|---|---|
| 大企業（147社） | 19.0%（前回9.0%） | 48.3%（前回52.2%） |
| 中堅企業（43社） | 18.6%（前回18.6%） | 65.1%（前回46.5%） |
| 中小企業（37社） | 24.3%（前回13.0%） | 70.3%（前回54.3%） |
| 製造業（93社） | 19.4%（前回11.0%） | 47.3%（前回41.0%） |
| 非製造業（134社） | 20.1%（前回12.2%） | 60.4%（前回60.2%） |
| サービス業（24社） | 4.2%（前回0.0%） | 91.7%（前回94.4%） |
| 首都圏（111社） | 15.3%（前回11.5%） | 57.7%（前回55.2%） |
| 北関東（54社） | 18.5%（前回12.7%） | 57.4%（前回57.7%） |
| 甲信越（62社） | 29.0%（前回10.7%） | 48.4%（前回37.5%） |

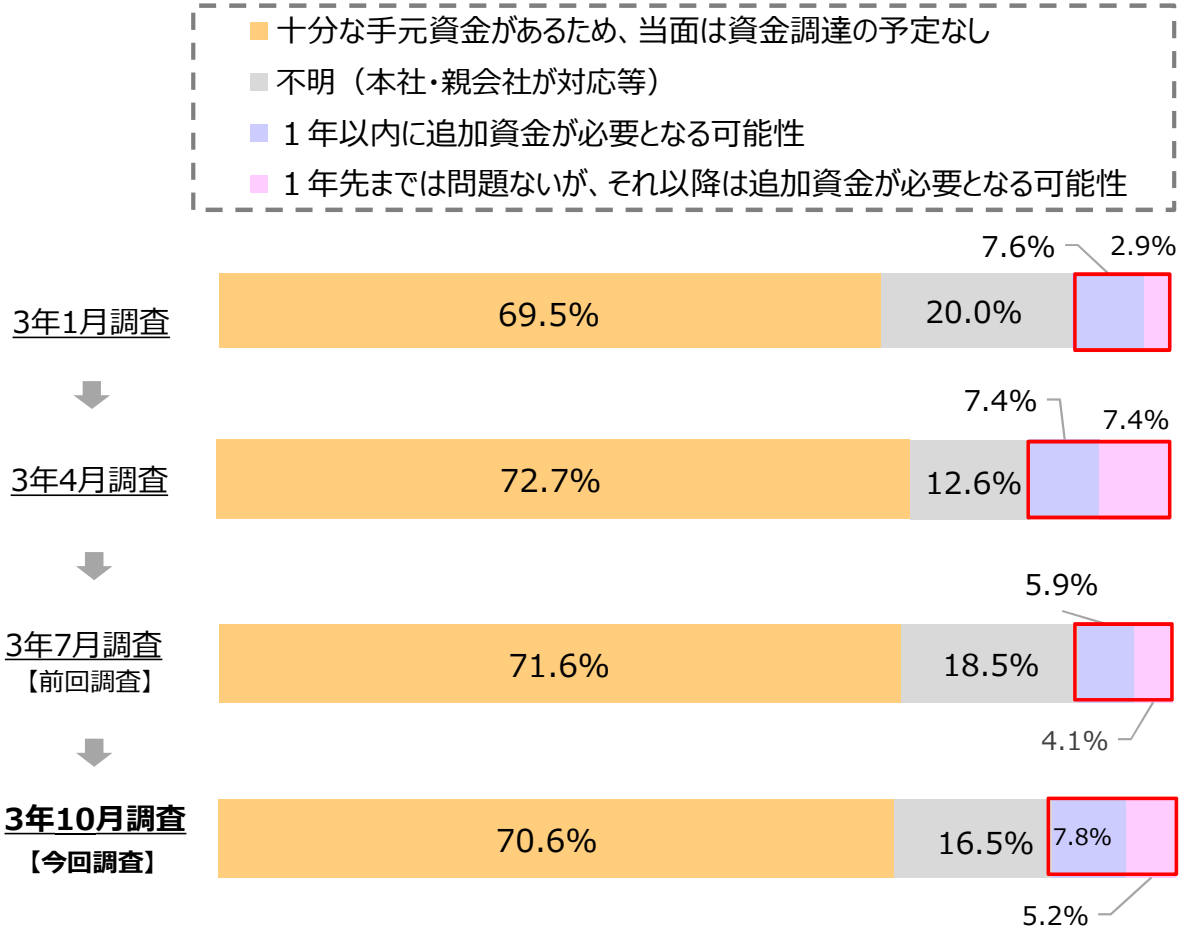
（注１）今回調査は、3年9月から10月中旬に実施（回答社数：227社）。
（注2）「業績」とは、原則、売上高を指すが、一部の企業は他の指標（来店客数、販売個数、受注額等）で回答。
（注3）「首都圏」は、埼玉、東京、神奈川、千葉。「北関東」は、茨城、栃木、群馬。「甲信越」は、山梨、長野、新潟。

# 2.資金繰りの見通し①

- 資金繰りの見通しについて、70.6%の企業が「十分な手元資金があるため、当面は資金調達の予定なし」と回答。
- 「追加資金が必要となる可能性がある」と回答した企業の割合は、前回調査時に比べ増加している。

## 追加の資金調達が必要となる時期

**全産業**

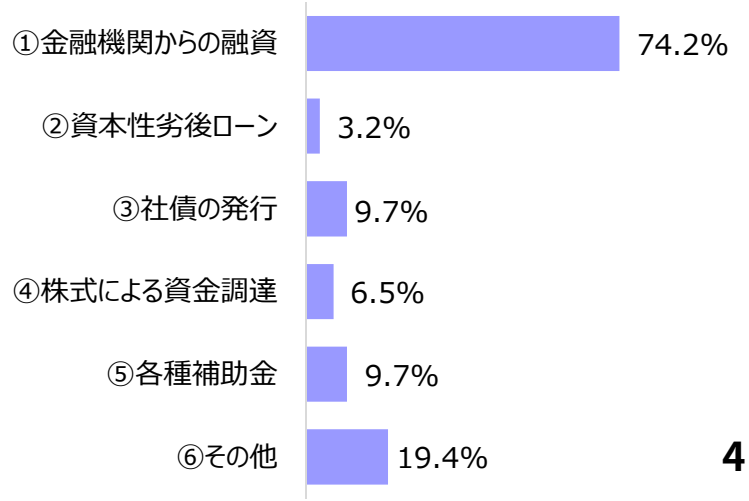



「追加の資金調達が必要」 10.5% → 14.7% → 9.9% → 13.0%

（注１）今回調査は、3年9月から10月中旬に実施（回答社数：231社）。

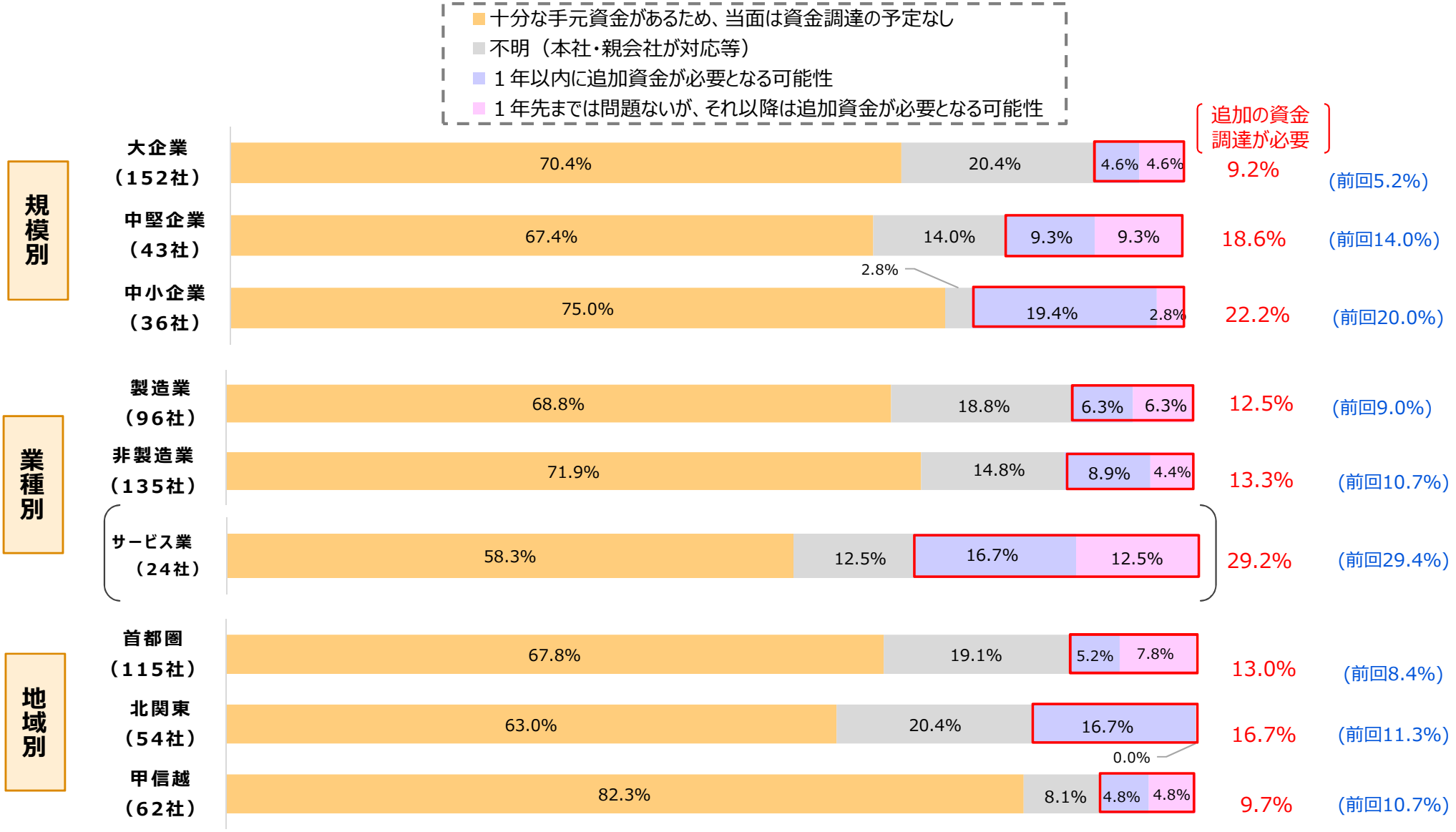
| | |
|---|---|
| 予定なし | ・昨年度社債により調達済。その後業績が回復したため当面資金調達の予定はない。（業務用機械・大企業）<br>・業績好調によりキャッシュが積みあがっており、資金繰りに問題はない。（生産用機械・大企業）<br>・コロナ禍での業況悪化に備えて、金融機関から資金調達した。費用として使っていないため、資金は十分にある。（娯楽・中堅企業） |
| 必要 | ・前年度に金融機関から借入をしており、追加融資は難しいことから、今年度は新株発行等を検討。（自動車・同附属品・中堅企業）<br>・当面、資金繰りに問題はないが、先行き不透明なため追加資金が必要となる可能性がある。（はん用機械・中堅企業）<br>・店舗改装のための追加資金として必要。（ホームセンター・大企業）<br>・コロナ収束後における新規事業への投資資金を調達予定。（飲食サービス・中小企業） |

## 追加の資金調達の手段



# 2.資金繰りの見通し②

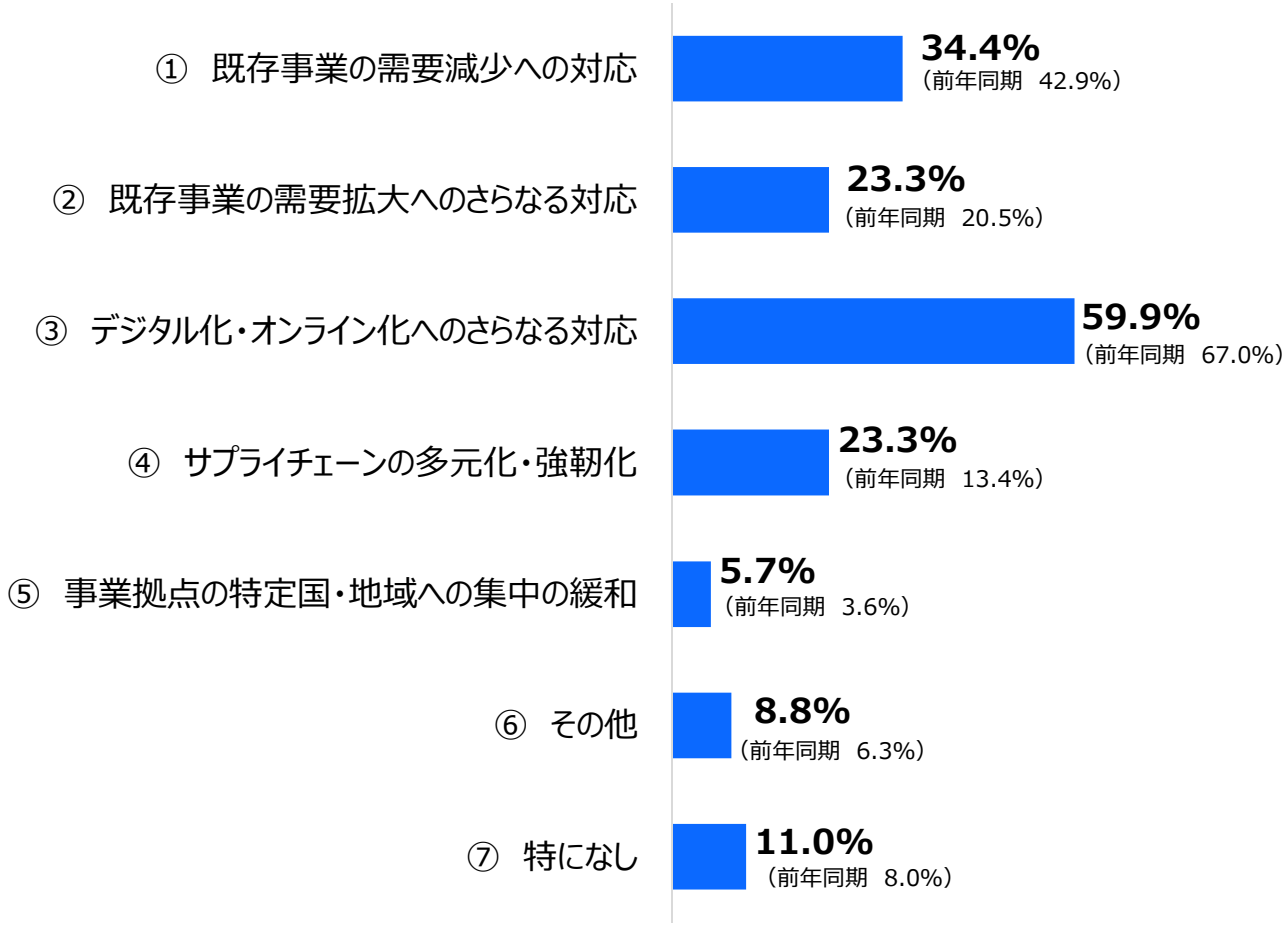
- 規模別では全ての規模において「追加の資金調達が必要」と回答した企業の割合が前回調査時よりも増加。
- サービス業では「追加の資金調達が必要」と回答した企業の割合が大きい。




（注１）今回調査は、3年9月から10月中旬に実施（回答社数：231社）。
（注２）「首都圏」は、埼玉、東京、神奈川、千葉。「北関東」は、茨城、栃木、群馬。「甲信越」は、山梨、長野、新潟。

# 3 .コロナ禍で表面化した課題

- コロナ禍で表面化した課題として、「デジタル化・オンライン化へのさらなる対応」をあげる企業が最も多い。
- 前年同時期の調査結果と比較すると、「サプライチェーンの多元化・強靭化」、「事業拠点の特定国・地域への集中の緩和」をあげる企業の割合が増加。




**＜課題の具体例＞**

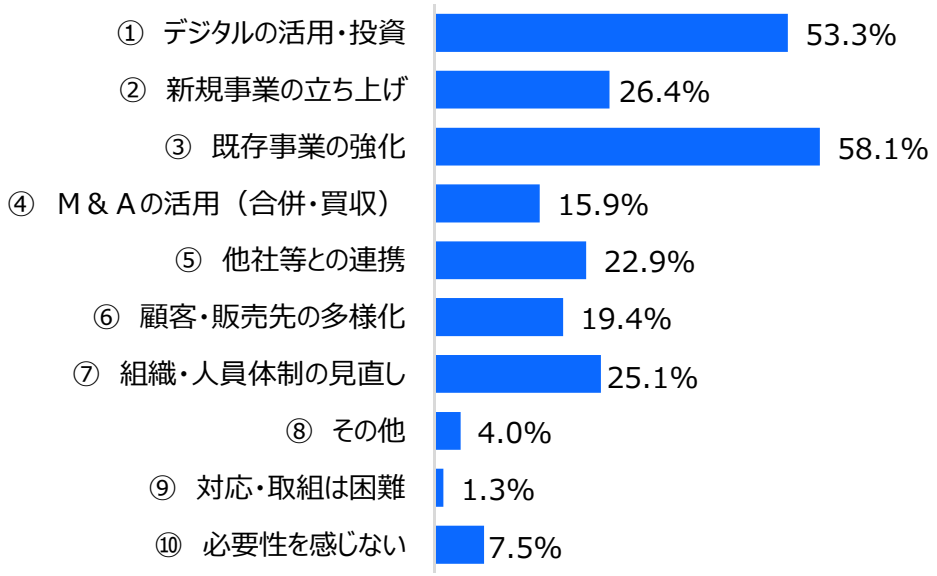
| | |
|---|---|
| ① | ・サービス業（宿泊・飲食等）での来客数減少<br>・小売業における店舗売上の減少<br>・売上が感染拡大地域（都市部等）に集中 |
| ② | ・巣ごもり需要への対応 |
| ③ | ・ECの需要増加への対応<br>・対面営業・販売への依存<br>・WEB会議などの社内ITインフラの未整備<br>・紙ベースでの社内事務手続き |
| ④ | ・海外工場の原材料調達先多様化<br>・原材料・部品の調達が少数のサプライヤーに依存 |
| ⑤ | ・特定部品を一部の海外工場でのみ生産 |
| ⑥ | ・外国籍労働者が入国できないため労働者不足<br>・海外工場へ渡航できないことによる生産効率低下 |

（注）回答社数：227社（複数回答）

# ４．新たな事業展開や需要創造のための対応・取組と解決すべき課題

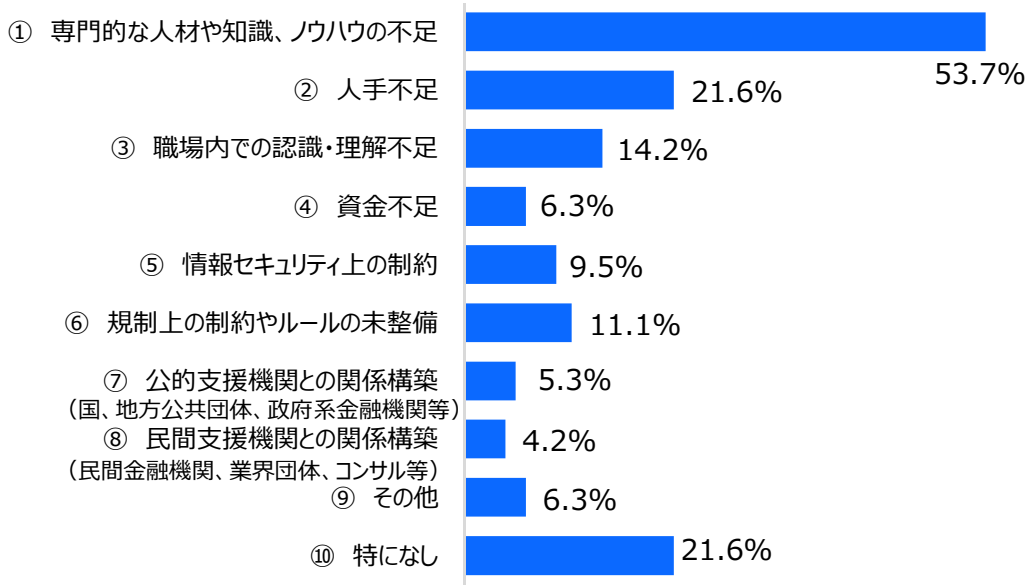
- 新たな事業展開や需要創造のための対応・取組について、過半の企業が「既存事業の強化」や「デジタルの活用・投資」と回答。
- 解決すべき課題は、「専門的な人材や知識、ノウハウの不足」をあげる企業が多い。

## ＜対応・取組（予定を含む）＞




（注1）回答社数：227社（複数回答）

## ＜解決すべき課題＞




（注２）回答社数：190社（複数回答）

・ＤＸ関連事業を特に海外で注力していく。必要な技術確保のためＭ＆Ａを実施予定。（情報通信・大企業）

・顧客と接する場面でのデジタル化推進のため投資を行う。対応する専門部署を設置。（ドラッグストア・中堅企業）

・ポストコロナにおける外食ニーズを的確にとらえるため、ブランド転換による店舗最適配置や、外食の楽しみを喚起するメニュー開発を実施。また、デリバリーは配達エリアや対応ブランド拡大により売上向上につなげたい。（飲食サービス・大企業）

・全社的にデジタル人材が不足しており、情報の共有・連携不足が発生している。（建設・中堅企業）

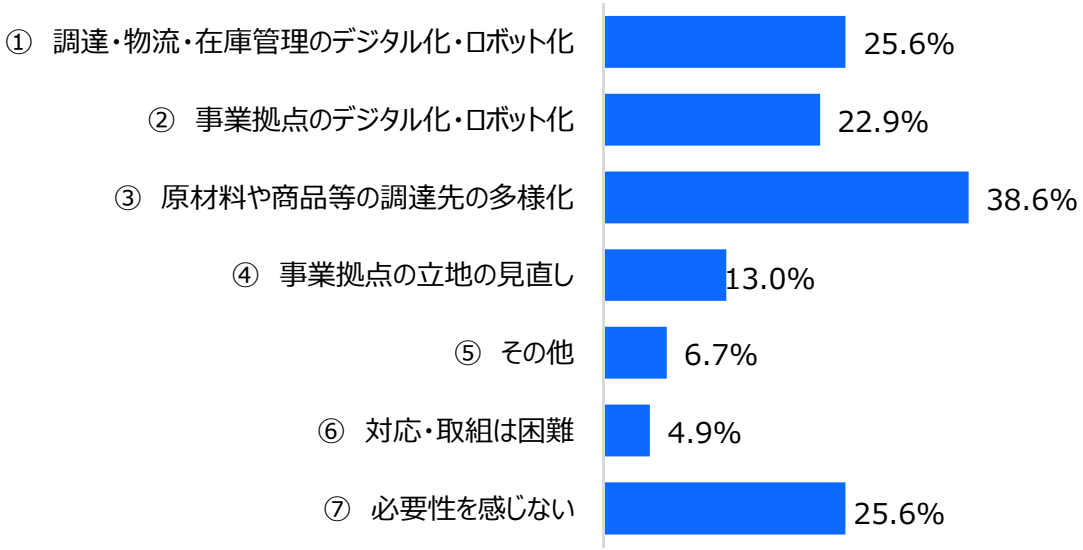
・ＤＸに対応できる人材の獲得競争が激しく、計画通りに進んでいない。（広告・大企業）

・新事業や既存設備での増産対応のため、人材確保と適切な教育が必要。（化学・大企業）

# ５．サプライチェーンの多元化・強靭化や事業拠点の見直しに向けた対応・取組と解決すべき課題

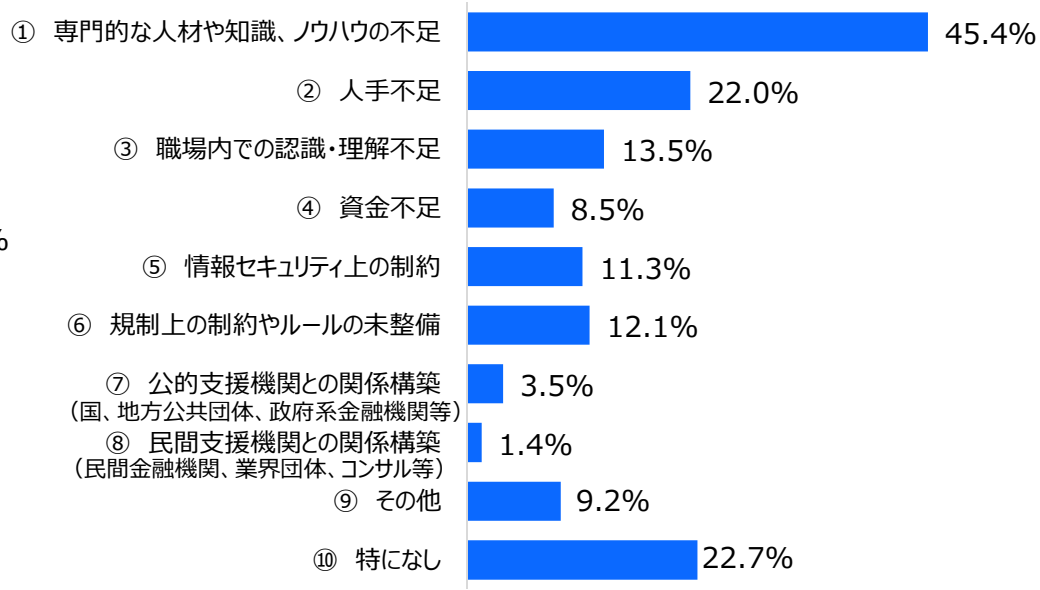
- サプライチェーンの多元化・強靭化や事業拠点の見直しに向けた対応・取組は、「原材料や商品等の調達先の多様化」や「調達・物流・在庫管理のデジタル化・ロボット化」をあげる企業が多い。
- 解決すべき課題は、「専門的な人材や知識、ノウハウの不足」をあげる企業が多い。

## ＜対応・取組（予定を含む）＞




（注1）回答社数：223社（複数回答）

## ＜解決すべき課題＞




（注2）回答社数：141社（複数回答）

・コロナの影響でベトナム工場を一時閉鎖。調達先が一つの国に集中しているとリスクが高いため、今後は分散していく。（飲食サービス・大企業）

・昨年度、調達品の遅延が発生。現在は落ち着いているが、幅広く調達先を開拓していく。（はん用機械・中堅企業）

・有事の際に迅速に対応できるよう、部品情報を辿れる仕組みを導入している。（情報通信機械・大企業）

・部材だけでなく、調達先の知識を有する人材が必要。（自動車・同附属品・大企業）

・サプライチェーンの強靭化のためには、人材やノウハウが不足している。（飲食サービス・大企業）

・サプライチェーンを多元化するためには既存取引先との良好な関係維持が不可欠。（食料品・中堅企業）

# 6．ポストコロナに向けた新たな事業展開や需要創造等の対応に関する事例

| 企業名 | コロナ禍で表面化した課題 | 概要 |
|---|---|---|
| ANAホールディングス㈱ | ・既存事業の需要減少への対応<br>・デジタル化・オンライン化へのさらなる対応 | ✓ 感染症の影響により航空業界を取り巻く環境が変化<br>✓ サステナブルなビジネスモデル構築に向け、事業構造改革を推進 |
| WOTA㈱ | ・既存事業の需要拡大へのさらなる対応<br>・デジタル化・オンライン化へのさらなる対応 | ✓ 電源さえあれば、水道不要でどこにでも設置可能な水循環型手洗いスタンド「WOSH」を開発<br>✓ 水処理施設のDXソリューションで社会課題の解決を目指す |
| ㈱アドレス | ・既存事業の需要拡大へのさらなる対応<br>・デジタル化・オンライン化へのさらなる対応 | ✓ 空き家をはじめとした遊休物件を活用し全国の物件に定額で住み放題のプランを提供<br>✓ 多拠点居住という新しいライフスタイルを提供し地方活性化に取り組む |

# ANAホールディングス㈱

・ 国内線、国際線とも国内首位の航空会社グループ。
・ 傘下に全日本空輸㈱、㈱エアージャパン、ＡＮＡウイングス㈱、Peach Aviation㈱　など。

（本　社）東京都港区
（資本金）4,676億円
（連結売上高）7,286億円 ※2021年3月期
（連結従業員数）46,580名※2021年3月末

## コロナ禍で表面化した課題・背景

2020年1月以降、感染症の拡大により航空旅客が急減するなど、航空業界を取り巻く環境が激変

➡

✓ アフターコロナにおける需要への対応
（私的旅行 ⇧　業務渡航 ⇩）
✓ 交通インフラ事業者としての使命
✓ ESGへの対応

➡

サステナブルなビジネスモデル構築に向け、事業構造改革を推進

■コロナ禍を乗り越えるための緊急対応
・リソース（機材・人財）の圧縮
■アフターコロナを見据えたビジネスモデル
・フルサービスとLCCの協業
・非航空分野の収益化　　など

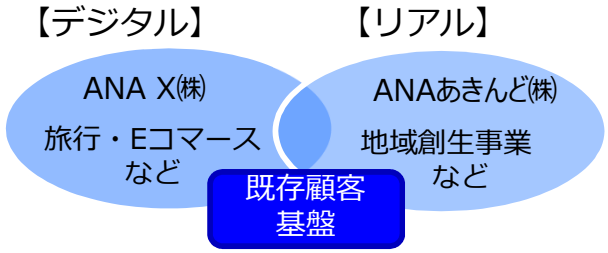
## 対応・取組 〔航空事業 / 環境負荷の低減〕

➢ $CO_2$排出量削減
■省燃費機材の導入
実績：グループ保有機材の7割超が省燃費機材（2021.3末）
課題：電気・水素等を動力源とする次世代航空機の開発等
■SAF（Sustainable Aviation Fuel）の活用
実績：国内外の関連企業と協業し、国産SAF開発に関与
2021年6月、国産SAFを商業フライトに使用
課題：SAFの安定調達、価格の低減
■空港車両のEV化、再生可能エネルギーの活用
課題：充電設備等空港インフラの整備

➢ 資源類、食品類の廃棄率低減
■ 機内誌、パンフレットの電子化
■ 機内食搭載数量の見直し（事前予約制の導入等）

## 対応・取組 〔非航空事業 / プラットフォーム事業〕

➢ 既存のカード事業、マイレージ会員の顧客データ資産を活かしたプラットフォーム事業を確立
➢ デジタルとリアルの融合による収益拡大を目指す
➢ 全国の支店が築いてきた地域との信頼関係をもとに、地域創生、地域課題解決を推進
〔取組事例〕ANA X、ANAあきんど、自治体の連携によるオンラインツアー など




## 期待される効果

➢ 環境に配慮した経営を通じ、2050年度までにカーボンニュートラルを実現（航空機の$CO_2$排出量は30年度に19年度実績以下に）
➢ 非航空収入を拡大し、航空事業への依存度を下げ、業績変動リスクを抑制

## 今後の展開

➢ ESG経営を通じ、社会的価値と経済的価値を同時に創出することで企業価値を高めるとともに、持続可能な社会の実現に貢献
➢ グループ企業の力、マイレージ会員等顧客基盤を活かし、プラットフォーム事業を推進、収益の柱に育てる

# WOTA㈱

・　水を使っては捨てる水道依存社会(大規模集中型)から小規模分散型水循環社会への移行を実現するため、独自開発の水循環技術による製品を提供。
・　災害時等に水道施設が無くてもシャワーが提供できる「WOTA BOX」を開発。

（本　社）東京都豊島区
（資本金）14億円
（従業員数）55名※2021年7月1日

## コロナ禍で表面化した課題・背景

➤コロナ禍における公衆衛生の向上

**■アルコール消毒**
✓除去しきれないウイルス、コストアップ、皮膚への負担

**■手洗いの重要性**
✓飲食店に入店後、手洗い希望者でトイレが混雑
→飲食店チェーン経営者から「入店前に手を洗えないか」との相談

## 対応・取組

➤ **「WOSH」の開発**
電源さえあれば、水道不要でどこにでも設置可能な**水循環型手洗いスタンド**

✓98%の水を循環することにより、
約20ℓの水で500回以上の手洗いが可能
✓独自のAI＆センサーで水質を高く保持
✓スマートフォンの除菌機能付き
✓光のリングによるサポート（30秒間）
✓簡易なメンテナンス
✓2020年7月提供開始

ドラム缶をイメージしたデザインが多様な場になじむ

画像：ＷＯＴＡ㈱HPより

## 期待される効果

➤手洗い需要の高まりにマッチ

➤広範囲の除菌効果、コストダウン、皮膚炎等の防止に貢献

➤水資源の節約、SDGsへの取組に寄与

画像：ＷＯＴＡ㈱HPより

✓　2021年：オリンピック選手村の医療施設への導入（25台）

## 今後の展開

水循環製品で得られた技術の利用用途を拡大したい

**自治体の社会課題解決に貢献したい**

➤ **「WOTA　PLANT」の推進**
WOSH等で培った技術・システムを活かした
**水処理施設のDXソリューション**

«WOTA　PLANT»
これまでのプラント監視において課題であった運用管理コストや設置のための工事負担を低減し、簡単にデータの可視化やプラントの監視、データ分析技術による最適化・自律運転化を可能とする製品。（2020年12月リリース）

画像：ＷＯＴＡ㈱HPより

### 自治体への提案

*現状*　国内の上下水道事業は**慢性的な赤字構造（大規模集中型）**

**人口減少に伴う水道料金の減少**　**運用管理担当者の減少**

*提案*「WOTA PLANT」を導入し、プラントの運用管理負荷を低減

**赤字構造・運用管理体制の不安からの脱却**

**日本の水処理施設の世界インフラ化へ向け、国内外への展開を推進**

# ㈱アドレス

- 空き家をはじめとした遊休物件を活用し、全国の物件に定額で住み放題のプランを提供。
- リモートワークの浸透により利用者が増加。

（本　社）東京都千代田区
（資本金）1億円
（従業員数）12名　※2020年12月

## 事業内容

**➤事業開始**

■ 2018年から事業開始

■空き家をはじめとした日本各地の遊休物件を活用し、多拠点居住という新しいライフスタイルを提案

**➤提供プランの内容**

■アクセスの良い都市近郊や、自然や歴史が豊かな地方にリノベーションを施した家を展開

■月額44,000円で全国の物件を利用可能

■生活・仕事に必要なものが完備

■同伴者も無料で利用可能

■個室を予約可能

画像：㈱アドレスHPより

**➤家守の配置**

■生活をサポートするコミュニティマネージャーである「家守」を配置。 家の管理をしながら会員とコミュニケーションを取り、地域の方や会員同士の架け橋に

## コロナ禍で表面化した課題と対応・取組

**➤コロナ禍で需要増加**

■コロナ禍におけるリモートワークの普及で需要が増加し、利用者は コロナ前の6～7倍に。「利用者」と「物件」をバランス良く増加させることが必要

**➤物件確保と交通費**

■利用者増に対応するため、宿泊施設の一部や住居の「空き部屋」を利用できるプランを開始

■ 全47都道府県に200カ所以上の物件を確保(2021年10月)

■ 全国の物件を利用するには高い「交通費」が課題。ＡＮＡやＪＲ西日本と提携して交通費が割安となる実証実験を開始

## 効果

**➤地方活性化**

■地方の空き家の滞在者と地域住民との間に交流が生まれている。滞在地域を気に入り、別物件に「定住」する人も

**➤新しいライフスタイル**

■居住地以外で気軽にリモートワークできることで新しいライフスタイルを提供

（例）週末のみ滞在、業務終了後に趣味を楽しむ、
同時期に滞在する人との交流、など

## 今後の展開

**➤事業拡大・地方活性化**

■現在は定額利用プランのみだが、利用者確保に向けて、今後は多様なプランを展開

■地方の空き家所有者への認知度向上を図り、物件を引き続き確保。地方に滞在する人を増やし、地方活性化へ取り組む

ご清聴ありがとうございました