

ウイズコロナ時代の 着眼点

第2波がピークアウトし、秋冬の第3波が懸念される新型コロナウイルス感染症。疫病的にも経済的にも未知のゾーンに突入する警戒感が広がっている。本特集では、「予言」を得意とする経済評論家の鈴木貴博氏のインタビューを皮切りに、金融機関と企業に取材して、現況の一端をレポートする。



経営のスリム化で新たなビジネスチャンスをつかめ

——新型コロナ騒動は続いているが、政府の経済優先の施策が目立つようになってきました。

鈴木 当初、新型コロナ感染症はまったくの未知の疫病で、専門家の会議の例の「死者42万人」という数字を前提として対策がとられていました。ところが、どうもそこまでのものではなさそうだったということで、「Go To キャンペーン」に象徴されるように、今度は「外へ出る」と言い始め、指定感染症第2類から外そうという動きさえ出てきています。要するに、生死以上に経済へのダメージが大きいことが分かってきたのです。今後秋冬にかけて第3波の到来が予想

されますが、この調子だと、先の緊急事態宣言のような施策がとられることはまずないでしょう。

——**どちらを向けばいいのか…**

——しかし、国民の不安は続いています。

鈴木 そこが難しいところですね。海外の例を見てみましょう。成功例が二つあります。まずドイツ。

メルケル首相はコロナの深刻性をアピールして国民に忍耐を訴え、助成金や補助金など法的支援で徹底的にバックアップしました。

結果として死者数は欧州では極めて少なかった。それとスウェーデン。この国はご承知の通り、ロベーン首相の指揮のもと「過剰に反応すべきではない」とロックダウンを行わず、リスクの高い高齢者に配慮した医療体制を整備しつつ、市民は普通の生活を維持。早期の集団免疫獲得を目指しました。結果、経済の落ち込みを最小限に抑えることができたし、人口当たり死者数もイタリア、英国とそう変わりません。両国とも政治家が声



すずき・たかひろ

百年コンサルティング代表。東京大学工学部卒。ボストンコンサルティンググループ等を経て、2003年に独立。未来予測を得意とし大手企業の経営コンサルティングに従事するほか、経営評論家として各種メディアなど多方面で活躍。著書に『仕事消滅』（講談社）、『戦略思考トレーニング』シリーズ（日本経済新聞出版社）、『日本経済予言の書』（PHP研究所）などがある。

高にコロナ対策を語り、結果に対しては「自らが責任をとる」と明言しています。

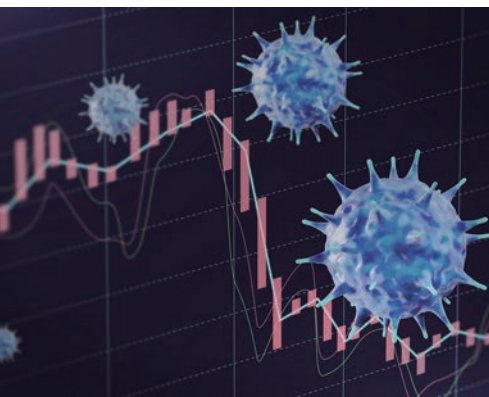
——日本はそうではないと。

鈴木 国民に「新しい日常を」といいながら、観光や飲食に補助金を出して外に出てくたさいと。いったい何をやりたいんだとなりますよね。まさに謎の緩和政策。国民はどちらを向いていいのかわからない状態です。

——秋冬にはかなり厳しい第3波が来ると見ておられますね。

鈴木 私は感染症に関しては素人ですが、統計や歴史の面からこう推察しています。まず言えるのは、パンデミックが1年でおさまった

事例はほとんどないということ。過去の例から終息までに2年かかるとして2022年の春くらいまでは今の状況が続くでしょう。また、感染者数は多いものの死者数が少なかったブラジルが、寒い時期に入ってその死者数が激増していることから、日本でも寒い時期に入る今年から来年にかけての秋冬の重症者数の割合は、2月～5月あたりの第1波の時と同じように増加することが類推されます。しかも、そうなったとしても政府は先の緊急事態宣言のような施策はとらないでしょうから、死者数は現在の10倍、1万人くらいに膨れ上がっても不思議ではないです。



よう。

——恐ろしいですね。

鈴木 1万人という数字だけ聞くとそう思われるでしょう。しかし、季節性インフルエンザに関連する死者数も年間で約1万人（推定値）です。自動車事故による死者は年間3000人強ですが、昭和の時代には1万人を超えていました。にもかかわらず、インフルエンザ罹患者を隔離せよとも自動車をなくせともならない。その視点で考えれば、なかなか伝わりにくいのですが、私は経済を優先させるべきだと思います。

今が構造改革のチャンス

——今後、どのような社会が予想されますか。

鈴木 まず国民全体の所得が減少します。これが一つ。二つ目は「新しい日常」つまりソーシャルディスタンスをベースとする社会となります。そして三つ目には、データやデジタル技術を活用した変革、いわゆる「デジタルトランスフォーメーション」がより進みます。

この三つの変化をうまくとらえて対応できたところに生き残りのチャンスが生まれます。

——具体的には？



鈴木 国民の所得が減ると家電製品や自動車などの耐久消費財、住宅、旅行などに買い控えが起こります。これらはすべて所得弾力性が高いからです。

それから、新しい日常に関しては、出張や宴会が減り、宿泊業や飲食業は厳しい。閉店や廃業が増えます。

デジタルトランスフォーメーションについては、もちろん新たな需要を喚起する部分もあります。が、良いことばかりではありません。デジタル化の進捗によって効率化される分、仕事がなくなる企業が出てきます。あるいは、新しい日常とも重複しますが、オンラインでの打ち合わせが一般化すれば、移動手段である公共交通機関などの交通網がいらなくなるし、宿泊施設やビジネスに使用する喫茶店や飲食店などもニーズがなくなります。

——そのような悲観要因を認識して対策を打つことが必要だと……。

鈴木 我慢していればいずれ元に戻ると考えるのは明らかに間違っています。今回のコロナ騒動によって、キャッシュ（供給能力）が過剰となってしまった業種業界が大量に出現しています。まずは、

自らの会社の経営資源が現在の市場規模に合致しているのかを冷静にリサーチしてみてください。おそらく、多くの企業でキャッシュが余るはずです。それを可能性のある別の分野に移していくダイナミズムが求められているのだと思います。

——一方で「新しい日常」にはプラス要因もあるように思います。

鈴木 会議や出張を減らすことで、当然コストも減ります。現在の状況では、訪問を減らしたからと言って「けしからん」と怒るクライアントはありません。知らず知らずのうちに体質がスリム化し、構造改革が進むというケースが増えています。企業にとって一番重要なことは利益を出し続けることです。新型コロナウイルスで日本全体の経済需要が冷え込むなか、体質のスリム化によるコスト減が対策としてはもつとも効果が高い。そのことを意識して経営に当たることが求められるでしょう。

突破口をつかむ方法

——中小企業経営者は今後どうすればよいのでしょうか。

鈴木 繰り返しになりますが、まずは自らの業種に対する市場から

の需要がどの程度なのかをしつかりと把握することです。飲食業や宿泊業は明らかに供給過剰ですよね。でも電気やガスはほとんど変わっていませんし、生活必需品を扱う企業など逆に好調のところもあるはずです。需要量を正確に測り、現在の市場における自社の適正なキャッシュフローを考えてみてください。もし、需要が減っているのなら、撤退や閉店の検討をするべきです。次に、要らない仕事やモノを見つけ出して、デジタル技術を使うなどして順次つぶしていくてください。さらに、そのキャッシュフローの縮小や効率化などで余ったお金と人を、新たなビジネスチャンスに振り向けることができます。突破口がつかめるかもしれません。

——具体的な事例で説明してもら



『日本経済予言の書』
(PHP 研究所)

えますか。

鈴木 飲食業を例にとってみましょう。現在、飲食は、リモートワークによって圧倒的に都心のオフィス街の需要が減少しています。一方で住宅街はそれほど減ってない。なぜなら在宅するサラリーマンが増えたからです。たとえば、都心に5店舗、郊外に15店舗計20店舗を展開する飲食店があったとすると、都心に展開する5店舗の全店あるいは何店かを閉店すべきです。そして余力を郊外立地の店舗に振り向けるか、あるいは新たな

な事業に乗り出してもよいでしょう。都心は地価が高いので、固定費の削減にもなります。

それから、先ほどの「要らないものをデジタル技術でなくす」という観点で言えば、メニューなども候補にあがります。現在、中国の都市部では店舗からメニューが消えつつあります。テーブルに表示されているQRコードを読み取り、自らのスマホで閲覧し、注文まで行うことができます。日本ではタッチパネルを採用する店舗が増えてきましたが、これでは不十分です。タッチパネルのコンテンツをQRコードによってスマホに取り込めるようにすべきです。

さらに、新たに参入すべき成長分野ですが、飲食の場合、これはもう圧倒的にデリバリーです。街を歩けばウーバーイーツだらけ。

いま、デリバリーに着目しない飲食店経営者がいるとすれば、それは怠慢以外のなにものでもないでしょう。しかし、個店はともかく、多店舗展開する中小の飲食店でデリバリーの仕組みを一からつくるのは簡単ではありません。そこで、閉店や効率化で余った力をその仕組みづくりに振り向けるのです。

——少し明るい光が見えてきそうです。

鈴木 いずれにせよ、飲食店に限らず中小企業経営者は、新型コロナを奇貨として構造改革に取り組むことです。ただ我慢しているだけではダメ。私は、今回の騒動によって苦しむ業界がある一方で、新型コロナをバネに業績を向上させる企業も続出するのではないかと考えています。

インタビュー・構成／本誌・高根文隆

◎常勤理事 融資部長 辻 伸敏氏

フェース・トゥー・フェースで中小企業を全力支援

多摩地域を営業エリアに零細から中堅まで幅広い企業を支援する多摩信用金庫。コロナ感染症対策融資では全既存融資先をはじめ地域内の多くの事業者に幅広く情報発信を行うなど、顧客に寄り添う姿勢を堅持する。

——新型コロナウイルスの影響は？

辻 当金庫が実施したアンケート調査の結果分析（たましん地域経済研究所）によると、4～6月期の売上高では75%の企業が前年同月比10%以上減少し、半減した企業も28%に上っています。業種の偏りなく厳しい状況で、宿泊、飲食、タクシーやバスなどの交通、そして最近では製造業に影響が広がっています。飲食業ではチェーン展開されている中堅どころがとくに苦戦されているようです。また、新型コロナウイルス感染症の終息後、49%の企業が経営環境の大幅な変化を予測しており、これは今が「時代の転換点」との認識が広がっていることを示唆しています。

——現状への対応は？

辻 信用保証協会の保証がついたコロナ感染症対策融資（実質無利子無担保）をコアにしながら、全店でお客さまの資金繰り確保に向けた取り組みを行っています。リーフレットの送付やホームページ、



辻 伸敏常勤理事



多摩信用金庫（2020年3月末時点）

所在地	東京都立川市緑町3-4
純資産	1099億円
普通出資金	197億円
店舗数	本支店79 出張所3 店外ATM60
役員員数	2197名（パート含む）

いかと思っています。

——条件変更（リスク）の状況はいかがですか。

辻 今でも「お客さまに足もとの資金を安定供給する」という金融円滑化法の精神は生きており、リスク要請にはできる限り対応しています。7月末時点で約400先、185億円の実績となっています。

——「本業支援」のフェーズへ

——中小企業への資金供給は充足しているという印象ですが……。

辻 倒産や延滞は以前に比べて少なくなっていますし、流動性預金残高（手持ち資金）も上がってい

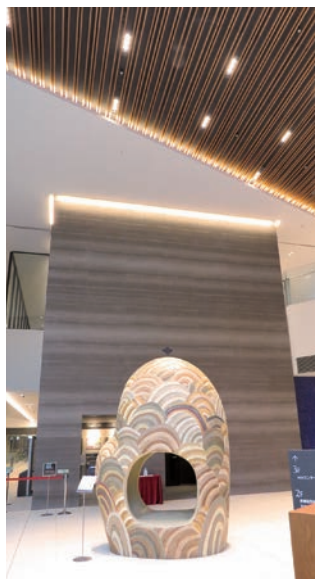
ます。しかし、この状態がいつまでも続くはずはありません。今後年末にかけて突破口を見つけれない企業は、次第に苦しくなってくるでしょう。

——どのように対応されますか。

辻 緊急避難的な新型コロナウイルス対策融資を第1フェーズだとすると、第2フェーズはキャッシュフローの安定化とバランスシートの強化を図る支援です。据置期間の終了する2～5年後を視野にリファイナンス（借換）などの提案、あるいは経常運転資金などをまかなう用途を限定した当座貸越や短期継続融資の展開も考えています。さらには財務体質の強化を図るために、政府系金融機関と協調して資本性劣後ローンの普及にも取り組む予定です。それと平行してお客さまのビジネスモデルの転換や経営革新支援を同時に進めていくつもりです。

——金融以外の支援ですね

辻 当金庫は「お客さまの幸せづ



(右上) (右) 2020年5月にオープンした新本店・本部棟
(上) 多摩の土壌を採取し着色した「たまりば」。蜂の巣をモチーフとしたもので、多摩地域の芸術文化の醸成・発信のシンボルとして設置された(1階エントランス)



くり」を理念とし、フェース・トゥー・フェースの信頼関係構築を最優先課題としてきました。それはこれからも変わりません。ビジネスマッチングや事業承継のお手伝いはもちろん、最近では、リモートワークへの転換に苦勞されている先への支援など、多彩な活動を行っています。現在、営業店長をはじめとして、事業所に携わる営業店職員が地域内の事業所を毎月訪問しており、必要に応じて本部職員も同行訪問し、課題解決に

向けてきめ細かい対応を実践しています。「効率化」や「非対面営業」といった昨今の流れとは逆行するようですが、これがわれわれの強みだと考えています。

事業計画の策定が必須

——コロナ後の中小企業金融のあり方についてどうお考えですか。
辻 当然のことですが、今後は借入金の返済が課題となってきました。コロナの影響により企業のビジネスモデルが大きく変わっていくな

かで、利益と返済財源を確保していくのはたやすいことではないでしょう。われわれ金融機関は、個社の抱える課題を迅速に吸い上げ、より緻密に対応していかなければなりません。また、企業の借入金額が増加すると事業承継にも少なからず影響が出てきます。いずれにせよ、事業計画をしっかりと策定し、バランスよく経営を回していくことが生き残りへの必須条件になってきます。

——それには信頼できる経営データが必要では？

辻 おっしゃる通りです。その意味では「TKCモニタリング情報サービス」(MIS)に期待しています。当金庫の職員のなかでもMISへの関心度は上がってきています。

——どんなところに期待を？

辻 まず、決算書や試算表がオンラインで送られてくるので業務の効率化に役立ちます。それも巡回監査、月次決算、書面添付[※]の実践などTKC方式の会計に基づいて作成された経営データなので信頼できる。あるいは、あらかじめ経営データを把握して企業を訪問できるので、営業効率も上がります。とくに月次試算表提供サービスは、

リアルタイムのモニタリングに直接つながるのでお客さまの現状把握に役立ちます。まさに、コロナ時代にパワーを発揮できるサービスと言えるのではないのでしょうか。ちなみに当金庫では、今年から決算書を登録するシステムを改定し、税理士の名前、TKC会員税理士か否か、書面添付[※]ありか否かを登録できるようにしました。あと半年ほどで全ての融資先の情報が入ることになり、営業や審査面などの参考にしていきます。

——中小企業にメッセージを。

辻 今回のコロナウイルスの脅威は、いままでに経験したことがない。え、出口も見えない状況ですが、自社の経営理念をしっかりと定め、従業員、お取引先、そして自社のために力を結集すればきつと乗り越えられると信じています。目の前の脅威にとまどい、うまく対応できずに事業を継続していけるか不安になることもあると思いますが、そうした時はひとりで抱え込まず、顧問税理士さんや金融機関に相談してみてください。われわれも地域で頑張っている経営者のみなさまを全力で支援していくつもりです。

(構成／本誌・高根文隆) ●

※書面添付制度(税理士法第33条の2)

申告書作成のプロセスにおいて計算、整理、相談に応じた事項を明らかにした書面を申告書に添付し、税務の専門家である税理士が、その申告が誠実に実行されていることを示す制度

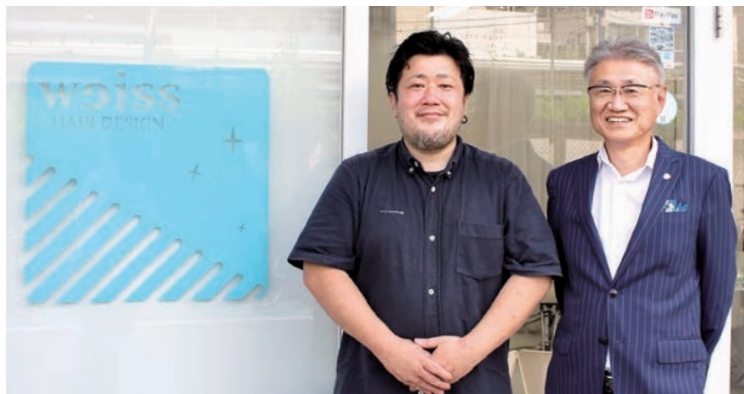
小規模企業共済貸付制度で数カ月分の売上高をカバー

「今でこそだいぶ売り上げが戻りましたが、ゴールデンウィークの時は『緊急事態宣言が出たのでとりあえず行くのをやめたい』とキャンセルが連発しました。各種イベントも中止になり外出自粛の空気が世の中を覆うなか、外に出るからおしゃれをするという必要性が消えてしまったのです」

こう振り返るのは、JRR駒込駅（東京都）近くで美容室「weisヘアデザイン」を経営する横山裕さん。世の中が新型コロナウイルスの恐怖におびえる未体験の非常事態で、今後の状況はまったく読めなかった。経営者として真っ先に心配したのは、やはり資金繰りである。何より「まとまった現金がほしい」と焦った横山さんはまず、小規模企業共済を解約することを思いついた。

解約するのはもったいない

同共済は、小規模企業が事業を廃止（廃業等）した際、会社等の解散や役員を退任した場合など、いわゆる第一線を退いたときの生



横山裕さん（左）と本間正樹税理士

士の本間税理士のすすめで10年以上の加入実績があり、解約すればそれなりの現金が手に入る算段だった。日ごろから税務や会計に關してだけでなく、本間税理士にさまざまな相談をしていた横山さんは、その時もすぐに連絡をとった。本間税理士はその時のことを次のように述懐する。

「横山さんは開業当初、同共済の掛け金を満額の月7万円を支払っていました。法人化して支出が増えて以降は月2万円に減額しましたが、10年以上頑張つてコツコツ払ってきたものを解約してしまつては非常にもったいない。共済の仕組み上、解約した場合には再び加入することができないことも分かっていました。そこで私は、同共済の貸付制度を利用したほうが、解約するよりもメリットが大きいという話をしたのです」

時あたかも日本政策金融公庫のゼロ金利融資に申請が殺到し、「実際に資金が口座に振り込まれるまで数カ月かかる」などといった声が多数寄せられていた時期。緊急

措置の実行がスムーズにいかないことが問題視されていた。そんななか同共済の貸付制度でも、無金利で50〜2000万円の貸し付けを受けられる「特例緊急経営安定貸付」制度がスタート。他にも公的支援制度が続々と公表されるなか、本間税理士はこの小規模企業共済の貸付金が最も早く融資が受けられると判断した。

早速横山さんは、窓口となっている御徒町の商工組合中央金庫上野支店に足を運んだ。もちろんアポなしである。するとなんと驚くことに、その日のうち、ものの10数分で現金200万円の融資を受けることができた。残念ながら利息ゼロの「特例緊急経営安定貸付」はまだ受付が始まっていなかったが、「お客さまが戻ってきたら戻せばいい。まずは手元資金を確保したい」との一念で、それを待つことなく既存の貸付制度を活用。その後同社は、ゴールデンウィーク期間1週間休業した理美容業に対し15万円を給付する制度（東京都）、持続化給付金制度など、時

には本間税理士のアドバイスを受けながら公的支援制度をフルに活用。休業や時間短縮営業などの最も厳しい時期を乗り越え、現在は通常営業に戻っている。横山さんは「小規模企業共済の貸付金は2〜3カ月分の売上高に相当するので、本当に安心につながりました」と話す。

早めの加入でメリット享受を

退職後の備えが思わぬ形で資金繰りに役立つ格好だが、本間税理士はこの制度のメリットについてあらためて強調する。

「この共済には加入する際に従業員数の上限があり、社員を多数抱えている大きな会社だと入れませんが、基準を満たすうちに入ってしまうと、その後会社が成長し社員も売上高が大きく伸びても、入り続けることができます。ですので私は、『10000円でもいいからとりあえず早く入りましょう』と未加入の経営者の方には常に提案しています。勝手に解約できず、解約した場合は元本割れの可能性もあるなどのデメリットもありますが、国が破産しない限りは破綻しない安心感は大いいですね」

「業績が悪くなると払えなくなる

かもしれない」との心配も無用だ。そうした場合に自由に掛け金を増減できるからである。「所得税の税額控除」「退職時の解約は退職金扱い」とさまざまな節税効果も得られるため、本間税理士は「無理しない範囲でとにかく早く加入し、余裕が出た段階で増額する」のが鉄則だという。

本間税理士には、この共済をめぐる強烈な記憶がある。

先輩税理士から引き継いだ関

与先企業の一つに、老舗の豆腐屋があった。引き継ぎのあいさつで面会に行ったときのこと。社長と妻、本間税理士の3人でテーブルを囲んでしばらくすると、急に社長の様子がおかしくなる。ろれつが回らなくなる症状が出たためかかりつけ医に駆け込んだところ、すぐに救急車で総合病院に運ばれる事態になった。

「脳梗塞が発症したのをはじめて目の当たりにしました。発見が早



白を基調にした店内

weiss HAIR DESIGN

設立 2009年11月
所在地 東京都北区中里 1-7-3
クレセント駒込1F



取材協力

本間正樹税理士事務所
所長 本間正樹
東京都豊島区駒込3-2-7
デュアル駒込 7F



かったため一命はとりとめました。社長は半身まひで車いす生活に。まだ60代でした。居酒屋に卸すなど豆腐屋としては売り上げが大きかった。奥さんや娘さん夫婦などを中心にその後1年は営業を継続しましたが、結局廃業の道を選ばれました。そのとき奥さんに涙ながらに言われたのが『本当に小規模企業共済に入っていたよかった』という言葉です。その場面は今でも決して忘れることができません」

横山さんは、専門学校を卒業し都内や沖縄県などで10数店舗を展開する大手美容室企業に15年超勤務。管理職を務めた後、36歳で独立した。会社員時代に長く勤務していた愛着を感じていた東京・駒込にオープンした店名の由来は、ドイツ語で「白」を意味する。

6、7月に戻りつつあった売り上げも、感染者数の増加と飲食業の店舗に出された時短営業の雰囲気でも8月に入りまた少し数字が落ちてきた。横山さんも「これから迎える冬がどうなるか……」と危機感を隠さないが、縁起のいい店名の通り、資金繰りをめぐる攻防も白星を続けたところだ。