

新型コロナウイルス感染症に対する企業の対応と課題

【アンケート結果 解説編】

解説者：一般社団法人中部産業連盟
主席コンサルタント 石原聖治

※プロGRESS10月号（2020年10月1日発行）掲載記事より抜粋

一般社団法人中部産業連盟

新型コロナウイルス感染症に対する企業の対応と課題 ～中産連会員企業へのアンケート調査から～



一般社団法人中部産業連盟 コンサルティング事業部
主席コンサルタント 石原 聖治

新型コロナウイルス感染症は世界中で多数の感染者・死者を出し、未曾有の事態となっている。経済面での被害も甚大で、政府はさまざまな支援策を講じるが、国内外で倒産件数や失業者数は増加しつつあり、回復の兆しが見えない。私ども中産連では、中部地区の各種産業の支援を行う立場から、一連の影響の実態と課題を把握すべく中産連会員企業七百社に七月下旬から八月月上旬にかけて緊急アンケートを行った。本稿ではその調査結果の概要をご紹介しますとともにニューノーマルともいわれる、事態収束後の課題についても触れたい。

【第一部 調査結果の概要】

1. 調査の概要と回答企業

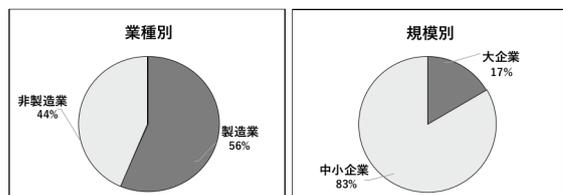
アンケートは中産連の会員企業七百十九社に依頼し、百三十三社から回答を得た（回答率18.5%）。インターネットで調査を実施したが、予期せず調査時期が八月月上旬の感染再拡大と重なってしまったため、再拡大のまばらな地域差が回答に一部影響した可能性がある。

回答企業のプロフィールは、業種別で製造業56%・非製造業44%、規模別で中小企業83%・大企業17%である。（中小企業庁方式）ご多忙中、ご協力いただいた百三十三社には厚く御礼申しあげたい。

調査結果は次章以降で詳しく述べるが、

図表1 アンケートの概要

- 調査内容
新型コロナウイルス感染拡大の影響、対策、今後の課題
- 調査方法・時期
インターネット調査
2020年7月21日～8月7日
- 回答企業
中産連会員企業719社中、133社（回収率は18.5%）



要約すると以下の四点になる。

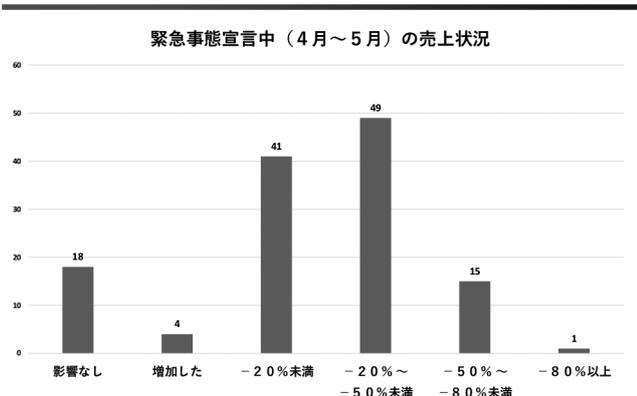
- ・ 大きく減収した企業が多く、回復に一年程度かかるとの深刻な見通しの企業が多い。
- ・ 実施した主な感染症対策は、出張・外出、会議・会食の自粛とテレワークである。
- ・ 今後の主な課題はITインフラ、テレワークで、対策を継続して行うとする企業が多い。
- ・ テレワークは初めて取り組む企業が多く、コミュニケーションや生産性で課題が多い。

2・感染症拡大の影響についての回答

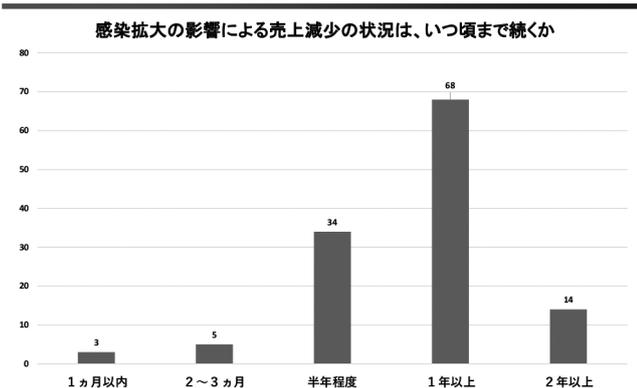
(1) 緊急事態宣言中（四月～五月）の売上げ状況はどうか

二割以上売上が減った企業が約半数と深刻である。一方で影響なし・増加の企業も16%ほどあった。財務省が四月末に実施した全国規模の調査結果とほぼ同じ結果である。業種別では非製造業で二割以上減少の企業が八割ちかくで、前述の財務省調査より深刻である。あわせて宣言解除後六月以降の売上状況についてもお聞きしたが、減少傾向がさらに続いているとの回答が約半数と多い。

図表2 感染症拡大の影響(売上状況)



図表3 感染症拡大の影響(今後の見通し)

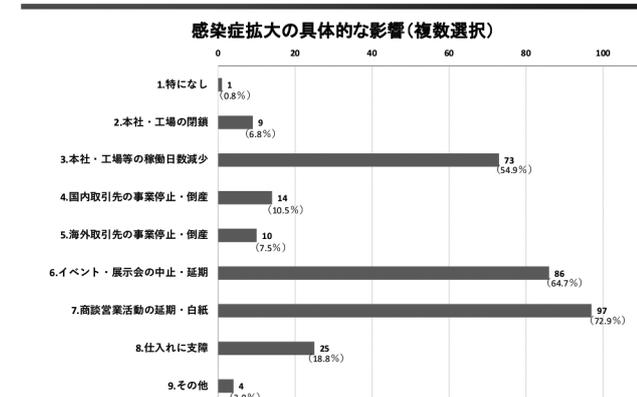


(2) 現在の状況が続いた場合、何ヵ月後の資金決済を心配するか

聞きづらいことであるが、今後の資金繰りの予測をお聞きしたところ「支障なし」との回答が全体の六割にのぼった。安定感が高いと言われる中部企業の特徴を示しているかもしれない。規模別では「支障なし」は大企業で75%に対し、中小では六割で、大同生命が六月に行った中小企業一万社の全国調査での五割弱に比して高い。一方で「六ヵ月から一年未満」との厳しい回答も中小の三割程あった。

(3) 感染拡大による売上減少の傾向はいつまで続くと思うか

図表4 感染症拡大の影響(具体的な影響)



感染拡大の影響の大きさを「期間」を尺度にお聞きした。影響は「一年以上」とみる企業が半数、「半年程度」が四分の一だった。規模別で大企業の七割以上が「一年以上」とより悲観的にみている点には特徴がある。参考に財務省が九月に発表した全国景況判調査によれば、大企業では一〇月以降は回復すると見込む企業が多いのに対し、中堅・中小企業では今年度中は下降と悲観的な見方をする企業が多く、当調査と逆の傾向である。

(4) 感染拡大により具体的などのような影響があったか

影響の具体的な内容を複数回答でお聞きした。全体では商談の延期・中止が最

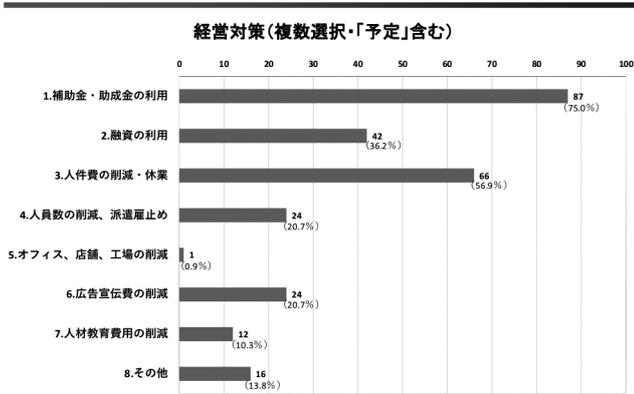
多の七割強で、次いでイベントの延期・中止の六割強だった。業種別では製造業で受注減による事業所の稼働日数減少が75%と最多なのに対し、非製造業では稼働日数減は三割にとどまり、商談の延期・中止やイベントの延期・中止がともに八割程度となった。最も深刻な社員の感染による閉鎖は全体で一割に満たなかった。

3・実施した対策についての回答

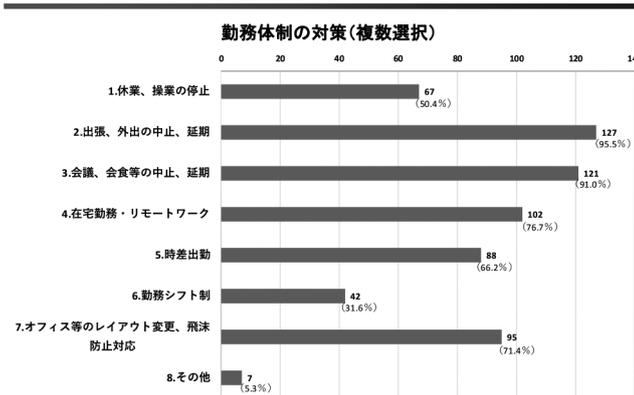
(1) 感染拡大の影響を理由に行った 経営対策はどんなものか

経営対策について、予定を含め複数回答でお聞きした。主な対策は補助金申請が約七割、人件費削減が約五割、融資の利用が約三割の順である。業種別では製

図表5 実施した対策（経営対策）



図表6 実施した対策（勤務体制の対策）



造業でそれら三項目の選択割合が約八割、六割、四割と非製造業より各一割高くなった。事業所の削減や教育費の削減を仮説として質問に加えたが、選択する企業は少なかった。

(2) 感染拡大防止のため、勤務体制で どのような対策をしたか

主な勤務体制の対策内容を複数回答でお聞きした。全体では出張中止と会議・会食中止が九割超で最多数であり、次いで在宅勤務とオフィスレイアウト変更が七割超であった。在宅勤務・リモートワークは業種の違いが大きく、非製造業で九割程に対し製造業では七割弱と差があった。時差出勤でも同じ傾向である。規模別では、大企業は上記四つの対策の実施

率がすべて九割を超えており、より慎重な対策を徹底した印象が強い。

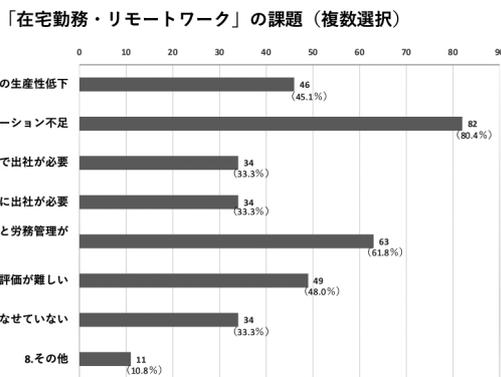
(3) 在宅勤務、時差出勤を いつから制度化したか

在宅勤務・リモートワークについては、新型コロナウイルス対策で「初めて」と回答した企業が七割を超え業種や企業規模によらず主力であった。「以前から制度化し活用」は一割程度と少数である。時差勤務に関しては傾向が異なり、「初めて」は約四割で、「以前から制度化し活用」の四割と同程度となった。今でこそ在宅勤務は日常的な光景かもしれないが、時差出勤ほど過去から馴染みのある制度ではない。在宅勤務・リモートワークの利点を複数回答いただいたところ「通勤時間がなくなる」が最多、次いで「感染不安がなくなる」で、共に八割程度となった。「家族との時間を確保」や「子育て・介護がしやすい」も選ばれたが、三割程度と多くはない。さまざまな機関による個人対象の調査もこの傾向に近い。なお、この調査は企業対象なので選択肢に入れなかったが、在宅勤務は若手社員を中心に実施希望が強い。社員の採用や定着の局面で優位性を出せることも、利点に付け加えたい。

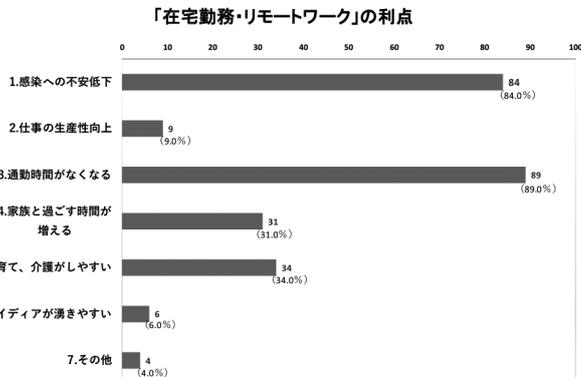
(4) 仕事の生産性への影響

在宅勤務についての功罪を問う二つの質問の双方で、生産性への影響（プラス面とマイナスの面）を回答いただいた。「生産性が

図表8 在宅勤務の課題



図表7 在宅勤務の利点



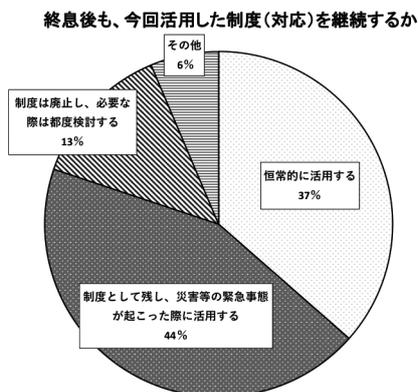
複数年回答いただいたところ、コミュニケーション不足が最多数、ついで労務管理や人事評価、ITツール活用、情報不足などが挙げられた。規模別では大企業でそれらの選択率が中小企業より全体に一〜二割程多く、意外にも中小より問題視する割合が高い。前述の通り大企業は感染対策を徹底する傾向がある一方、その半数は在宅勤務で生産性が下がったとされていることの影響だろう。

昨今は在宅勤務の現状に関して個人別調査が多数行われているが、運動不足や孤独感、オンオフの切り替えの難しさなどが選択されるのは、企業調査にない働き手の視点である。

上がる」とした企業が一部未満に対し、「生産性が下がる」を選んだ企業が四割強にのぼり、全体では生産性が下がった企業が明らかに多かった。大企業はIT装備率が高く生産性が上がるのではないかと仮説に反し、意外にも大企業の半数で生産性が下がったとの回答であった。なお、ITエンジニアや技術開発職などで導入率が高いなど、職種による在宅勤務のしやすさの違いがあるほか、早大・大湾教授ほかの調査ではITリテラシーに起因する世代間での生産性の違い（高齢ほど生産性低下）も指摘されるが、こうした職種・年齢のファクターは当調査では考慮していない。

(5) 在宅勤務・リモートワークの課題は何か

図表9 今回の制度・対応の継続活用



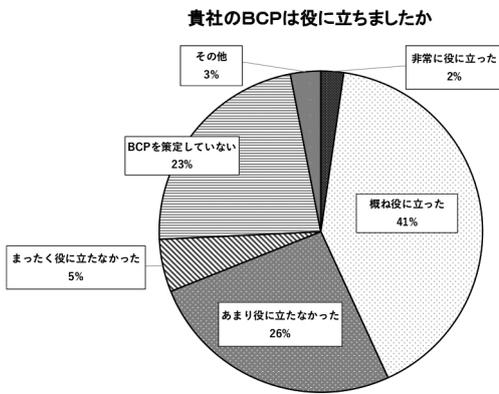
(6) 新たな対策はすぐ社員に浸透したか

半数以上で「時間の経過とともに浸透した」との回答であった。浸透に何らかの「課題を残した」企業は一部の非製造業に限られた。ルールにまじめに従う傾向が強いわが国の企業らしく、対策の浸透は比較的うまく進んだようである。

(7) 感染拡大の収束後も今回の対策を継続するか

回答は「恒常的に活用する」と「制度として残し、緊急事態の際に活用する」に二分され、何らかの形で活用を続ける企業が大多数である。世間では事態収束後には感染拡大前の社会に戻らないとの意味で

図表10 課題(BCPの有効性)



「ニューノーマル（新常态）」と表現するところが多いが、この回答はそうした潮流と符合する。規模・業種別では特に大企業、非製造業のカテゴリーで「恒常的に活用する」が四割を超えた。企業活動のみでなく、社会生活や消費行動まで広く変化を受け入れ、先を予測して対応していく努力が、今後ますます求められる。

4・対策、課題についての回答

(1) 貴社のBCP

（緊急時企業継続計画）は役に立ったか

「概ね役に立った」企業が最多で約四割、「あまり役に立たなかった」企業が四分の一程度であり、何らかの形でBCPを持つ企

業が半数を超えた。一方「BCPを整備していない」企業も四分の一存在し、「あまり役に立たなかった」企業を加えた半数程度の企業ではBCPがないか、または問題を抱えている。大企業では「BCPを整備していない」は一割未満であり、BCP装備率が高いが、問題はあるなしではなく、その中身の具体性、有効性のようである。

(2) 貴社策定のBCPで

役に立ったものは（自由記述）

大企業を中心にコメントが寄せられた。内容は多岐にわたるが、サプライチェーンなど調達に関するものと社内体制、システムに関するものが多かった。代表的な意見は以下である。

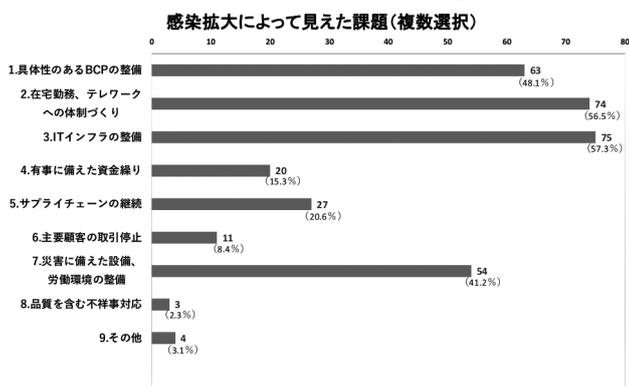
- ・ サプライチェーンの状況把握（製造・大企業）
- ・ 緊急事態対策本部のスムーズな立上げと活動（製造・大企業）
- ・ 生産体制の多能制度により人繰りに役立ったと思う（製造・中小企業）

(3) 現在不安に思っていることは（自由記述）

企業規模を問わず六割を超える企業から多数のコメントが寄せられ、不安の大きさが垣間みえた。意見の内容は景気回復の先行きに関するものと新たな感染対策の課題に関するものに二分された。代表的な意見は以下である。

- ・ 自動車、航空機の落ち込みがいつまで継続するか見えない。（非製造・大企業）

図表11 課題(感染拡大によって見えた課題)



- ・ 設備投資の中止または延期が多く来年度以降の売上が低迷する事（製造・中小企業）
- ・ 長期化に伴う「新しい生活様式（働き方）」へのスムーズな転換（非製造・大企業）
- ・ テレワークが進むと最終的には会社自体の存在意義が問われるようになる。（製造・中小企業）

(4) 感染拡大によって見えた自社の課題

将来への課題について複数回答でお聞きした。「ITインフラの整備」と「在宅勤務・テレワークの体制づくり」の二つが半数を超え最多となった。次いで「具体性のあるBCPの整備」「災害に備えた設備、労働環境の整備」の二つを四割程度の企業が選択

した。規模別に見ると、大企業では課題の選択率が全体に高く、特にITインフラの整備が七割、テレワークの体制づくりと具体性あるBCPの整備が各六割と高かった。資金に余裕のある大企業は従前からIT整備率が高いといわれるが、それでもITインフラを問題視している点は注目される。

5・調査結果のまとめ

(1) 感染拡大の影響は深刻である

調査からはコロナ感染拡大の企業経営への影響の大きさが理解できるとともに、企業各社がもがきながらさまざまな策を取られている状況が垣間見えた。

(2) 影響が収まるまでは長く、今回の対策を継続する

現時点で感染拡大は終わっておらず、企業としての不安は将来への展望が見えないことと思われる。個別のコメントでは収束時期や事業の将来展望へ多数の不安の声が寄せられた。感染拡大の影響は半数以上の企業が一年以上続くとし、短期間で収束するのは難しいと見ている。また感染収束後に今回の対策を何らかの形で継続する企業が大多数で、長期対応も含め継続的な備えが必要とされている。

(3) ITインフラの整備と

テレワークの体制づくりが
今後の課題

今後の対策ではITインフラの整備とテレワークの体制づくり、具体性のあるBCPの三つを挙げた企業が多かった。これらをバラバラに考えるのではなく、BCPの具体的な中身の要点をITインフラの整備とテレワークの体制の二つと位置付け、またITインフラはテレワーク体制に不可欠な前提条件と整理したい。ITインフラは過去から宿年の継続課題なのに対し、テレワークは初めて取り組む企業が多いため、二つをうまく関連付けながら推進するとよい。

【第二部 今後の課題と対応】

最後に事態収束後に向けた課題について触れたい。調査で各社が回答されたとおり感染拡大の影響は大きく、そして長

図表12 本誌の連載記事

本誌「プロGRESS」
ChuSanRenTopicsにて掲載中

【テーマ】BCP対応の具体策

2020年	7月号	第1回	進化し続けるBCP
	8月号	第2回	感染症に備えたテレワーク体制づくり
	9月号	第3回	復旧のための資金対策
	10月号	第4回	サプライチェーン継続に向けた調達準備 (以下、予定)
	11月号	第5回	企業インフラの保全
	12月号	第6回	品質保証
2021年	1月号	第7回	環境(汚染)・労災
	2月号	第8回	新たなリスクに備えたBCP

くなりそうだ。感染収束までの見通しは現段階でも見えないが、収束までの間はこれまで同様、悲観的観測にもとづく短期的なリスク対応が主になる。手前味噌だが、七月から本誌で「BCP対応の具体策」を連載しているので、短期の具体策はそちらを参照いただきたい。

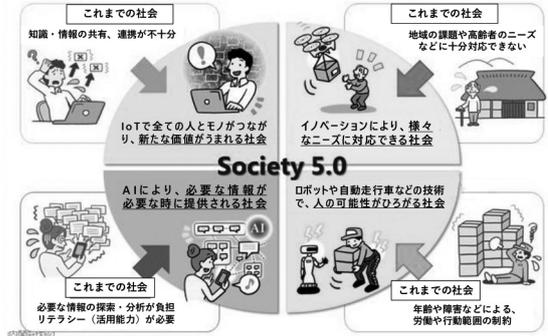
収束後に向けて大切なのは長期的な業容回復への備えである。短期対応を行いながら、長期対応では感染収束後の経営環境の変化をチャンスとしても捉え、守りと攻めの両面から検討を始めた。長期対応でお勧めしたいのは、以下の二点である。

(1) 自社にとっての未来予測を行う

感染収束後の社会が感染前に戻ることはないと言われており、ニューノーマルと呼ばれることが増えた。その中身が何なのかは曖昧だが、分らないなりに予測して先を考えることはスピード経営の現代では重要で、感染収束後の各社の再スタートの礎になる。この調査も含め感染拡大の「悪影響は？」という調査が多いが、実は感染拡大のチャンスをとらえて成長している企業もご存知のように多数ある。米ZOOM社が有名だが、非接触型ビジネスや持ち帰り飲食、宅配サービスなどである。筆者はコンサルタントとして企業の経営支援にあたっては、この半年の間に将来の企業ビジョンと前提となる未来予測について討議する場面が劇的に増えている。想定する「将来」は短期一年や中期三年でなく十年

図表13 Society5.0 いよいよ本格化

出典：「第5期科学技術基本計画」(2016年12月・内閣府)



先の未来である。この機会に一般論でなく
 自社にとっての未来予測を話し合うことを
 お勧めしたい。未来予測の代表例を以下に
 あげた。

- ・ ITインフラの急速な整備、政府の Society5.0 がついに実現
- ・ スピード経営、イノベーションと企業間連携の高速化
- ・ 東京一局集中から地方分散型の経営へ

(2) テレワーク導入への本質的な対応

調査結果にあるように、在宅勤務・テレワークは恒常化していくと考えられる。若
 手社員を中心に望む声が多数あるとはい
 え、長期的にテレワークを有効活用するに
 は就業制度や機器の整備のみでなく、以下

の本質的な課題に対応する必要がある。

① 業務の標準化

テレワークで生産性が落ちるとの指摘
 は多いが、生産性を安定させるには業務
 の「個人持ち」を廃してプロセスを標準
 化し、一定のインプットで一定のアウト
 プットが出せるよう共有するのが前提で
 ある。それにより現在では限定されている
 適用社員の割合を大きく広がり多様な
 人材の活用が可能になる。

② 対話によるフォローと働く価値観の共有

テレワークの最大の障害はコミュニ
 ケーション不足といわれ、情報共有不足
 のみでなく孤立感をなくす心理的サポー
 トが不可欠である。テレワークは成果重
 視の定量的な評価が主体であるが、対話
 による進捗フォローをきめ細かく行いた
 い。また、帰属意識を失わせないよう、
 共感できる企業ビジョンや行動規範を改
 めて共有したい。

③ ジョブ型雇用の模索

テレワーク発祥の欧米では「ジョブ型」
 (個別の短期雇用契約を基本、個々の業務
 範囲が明確)の雇用が一般的で、テレワー
 クと相性の良い管理形態とされる。一方で
 一般的な日本企業では長期雇用をベースに
 個々の業務範囲が曖昧な「メンバーシップ
 型」であり、テレワークを継続的に活用す
 るには課題が多い。富士通など先進企業が
 テレワーク比率を大きく引き上げると宣言
 したが、背景として人事管理をジョブ型へ

図表14 テレワーク運用 人事管理面の課題

人事管理の形態	特徴	テレワークとの相性	評価	人材育成
よくある欧米型	「ジョブ型」 空きポストに雇用 個々の業務範囲(ジョブ) が明確	◎	職務価値が ベース 成果重視 で評価	主として 雇用前(社外)で習得
よくある日本型(現状)	「メンバーシップ型」 新卒は一括採用 業務範囲は曖昧、適性と 組織都合で柔軟に配置	△ 職種による	プロセス (能力・態度) と成果で評価	主として 雇用(異動) 後に習得
日本型(今後)	個別の業務範囲の明確化 キャリアパスの明確化	○	成果重視へ 目標明確化	?

転換していることに留意したい。メンバ
 シップ型には若手社員育成や柔軟な配置と
 いう強みもあり、即座にすべて転換すべし
 とは思えないが、人材の採用・配置・育成
 を軸に時間をかけてジョブ型への転換を模
 索する必要がある。

まとめ

未曾有の厳しい経営環境のなか、将来
 への不安は各社共通である。しかし明け
 ない夜はなく、希望を持って夜のうちに
 しておくべきことは間違いなくある。本
 稿が各社にとって、短期・長期の対策を
 実行するための参考になれば幸いである。