



神奈川県イグレンの活動状況を伝える機関紙

神奈川県イグレンニュース

<第209号>

発行：神奈川県異業種連携協議会（議長 金究武正）
発行責任者：専務理事 芝 忠 編集担当：愛 賢司
〒231-0015 横浜市中区尾上町 5-80 神奈川県中小企業センタービル 7F
Tel./FAX 045-228-7331 http://www.kanagawa-iguren.com

2020年5月号

お知らせ

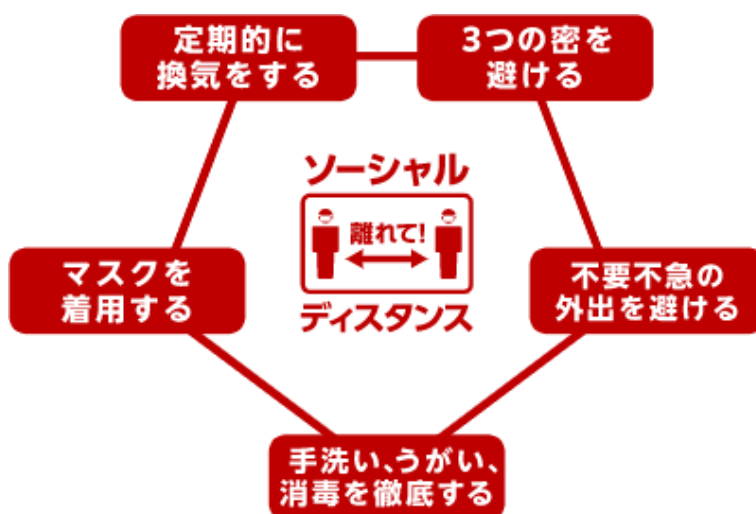
- ❖ 新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、5月31日まではイグレン事務室を一時閉鎖いたします。なお、緊急の要件につきましては、下記の芝忠の携帯電話までご連絡いただけますよう、お願いいたします。

神奈川県異業種連携協議会 専務理事 芝 忠
携帯電話：090-4222-5746 電子メール：shiba.tadashi@gmail.com

- ❖ 皆さまには御不便をおかけいたしますが、御理解と御協力をいただきますようお願いいたします。

今月のコンテンツ

1. 新型コロナ関連 マスコミ報道..... 2 ページ
2. 連載「社長さんへの手紙」第3回
5Sの見直しとレベルアップを 中小企業診断士 加藤文男..... 7 ページ



今必要なこと、今できること。みんなで行動を変えていこう。

→ 新型コロナ関連 マスコミ報道

「リーマン・ショックとは比較にならない100年に1度の危機」（安倍首相）と言われる今回の経済危機ですが、マスコミ報道から大手自動車の動向と政府の対策を見てみます。

I. 日産が約3000億円固定費削減へ、再建計画で追加費用の計上も一関係者

2020年5月13日 ブルームバーグ

- ❖ 新中期計画では年約700万台の生産能力を540万台程度まで削減も想定
- ❖ コロナで日産の業績悪化加速、大胆な固定費削減で事業を立て直し

経営再建に取り組む日産自動車は年間約3000億円規模の固定費削減を進め、追加のリストラ費用も計上する方向で検討している。事情に詳しい関係者が明らかにした。新型コロナウイルスの感染拡大で需要が激減する中、事業の立て直しを急ぐ。

公表されていない情報だとして匿名を条件に語った関係者によると、日産が今月28日に決算と同時に発表する予定の今後3年間の中期経営計画では新興国市場向けのブランド「ダットサン」の段階的な廃止のほか、最近生産から撤退したインドネシアに加えてさらに生産ラインの一つ停止する予定。

同計画では現在の日産の年約700万台の生産能力を540万台まで削減することを想定しているという。また研究開発や生産、マーケティング分野などを中心に計3000億円規模の年間固定費削減を年内に目指す。

関係者によると、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大で同社を含む自動車業界が甚大な被害を受ける中、日産の業績は悪化しており、新中計での追加リストラ策は従来の想定より厳しい内容になる見通し。それに伴う費用は今月発表予定の決算に計上する方向という。

これらの計画は28日までに開催される取締役会で精査される予定で、変更される可能性もあるという。

日産が2月に発表した業績見通しでは2019年度の売上高は前年度比12%減の10兆2000億円としているのに対し、関係者によると新中計では3年の間に引き下げた固定費の水準を維持しつつ売上高を11兆5000億円に回復させることを目標にする。

日産広報担当の百瀬梓氏は電子メールでの取材に28日に決算と合わせて中計の見直しを発表の予定とした上で、「将来の商品計画など、具体的な内容についてはコメントしない」と述べた。

日産は昨年、生産能力を削減することで稼働率を86%程度まで上げるとの目標を掲げた。しかしその後も販売低迷には歯止めがかからず、19年度の世界販売台数は約479万台と大幅減となり、余剰生産能力のさらなる削減が課題となっていた。

関係者によると、生産能力の削減により日産の工場稼働率は80%程度になる。中計の見直しに伴う構造改革費用の規模はまだ決まっていないという。複数の関係者によると、経営合理化策の一環としてタイやインド、ベトナム、台湾など多くの国で展開している研究開発拠点の合理化なども検討されているという。

また主力市場である米国、中国、日本に注力するのに伴って新興国向けのダットサンブランドを廃止する一方、高級車ブランド「インフィニティ」は強化していくという。

➤ 待ったなし

日産は18年11月にカルロス・ゴーン前会長が逮捕されて以降、経営が大きく混乱し、業績の悪化が鮮明化した。新型コロナウイルスの感染拡大により販売不振に拍車がかかる中、日産は前期に11年ぶりの通期赤字となるとの見通しを明らかにしており、経営の立て直しは待ったなしの状況だ。

内田誠社長兼最高経営責任者は3月のインタビューで、固定費の削減について足元の販売急減や新型コロナの影響など経営環境の激変を踏まえて「もう一段踏み込んだことをやっていく必要性」があると話していた。

日産の主力市場の1つである中国では新型コロナが収束に向かう中、明るい兆しが見えてきている。中国自動車工業協会（CAAM）の暫定集計によれば、中国の4月のディーラー向け自動車販売台数は18年6月以来の前年同月比での増加となった。

アシュワニ・グプタ最高執行責任者は2月の決算会見で、北米市場では今後2年間で8車種の新車を導入する方針を明らかにしており、今後は新車効果で世界販売のてこ入れを図る。

II. マツダ、3000億円の融資要請 新型コロナ影響長期化に備え

2020年05月09日時事通信

マツダが三井住友銀行をはじめとする3メガバンクや日本政策投資銀行などに対し、計3000億円規模の融資を要請したことが9日、分かった。新型コロナウイルスの世界的な感染拡大で、新車販売の低迷が長期化することを見据え、潤沢な手元資金を確保する狙いがある。

マツダの今年3月の世界販売台数は、欧米など海外市場の不振で前年同月比約33%減と急激に落ち込んだ。3月下旬以降は、新車需要の減少を受けて国内外の工場生産調整を実施。景気悪化への懸念が高まっており、販売が回復する時期は見通せない。

マツダは昨年末時点で5068億円の現預金を保有しているが、新規の資金調達を通じて不測の事態に備える考えだ。

Ⅲ. スバル、600億円規模の融資を要請 みずほや政投銀に

2020年5月13日 日本経済新聞

SUBARU（スバル）がみずほ銀行や日本政策投資銀行などに対して計600億円規模の融資を要請したことが13日、明らかになった。新型コロナウイルスの感染拡大で販売台数の7割を占める米国を中心に新車の販売が急減している。銀行からの借り入れで手元資金を確保し、販売減の長期化に備える。

銀行側は要請に応じる見通しだ。スバルは2019年12月末時点で約9800億円の手元資金がある。有利子負債は1750億円あるが、既存の融資枠もみずほ銀行などから2100億円程度確保しており当面の資金繰りに問題はない。

感染拡大の影響で3月の販売台数は前年同月に比べて40%減った。主力市場の米国で被害が広がったことが大きい。米国では47%、日本では18%それぞれ落ち込んだ。国内唯一の完成車工場の群馬製作所（群馬県太田市）の稼働も4月9日から約1カ月間休止し、米国工場は3月末から5月10日まで休止した。両工場とも再稼働したものの、稼働率は低いままだ。

自動車大手では販売減の長期化に備えて資金調達の動きが相次ぐ。トヨタ自動車は4月に1兆2500億円を借り入れた。日産自動車やホンダ、マツダなども融資の要請などを行っている。海外でも米ゼネラル・モーターズ（GM）が金融機関の融資枠から160億ドル（約1兆7千億円）を引き出した。

Ⅳ. 企業救済へ資本注入—2020年度第2次補正予算案や財政投融資計画に必要な資金を盛り込む

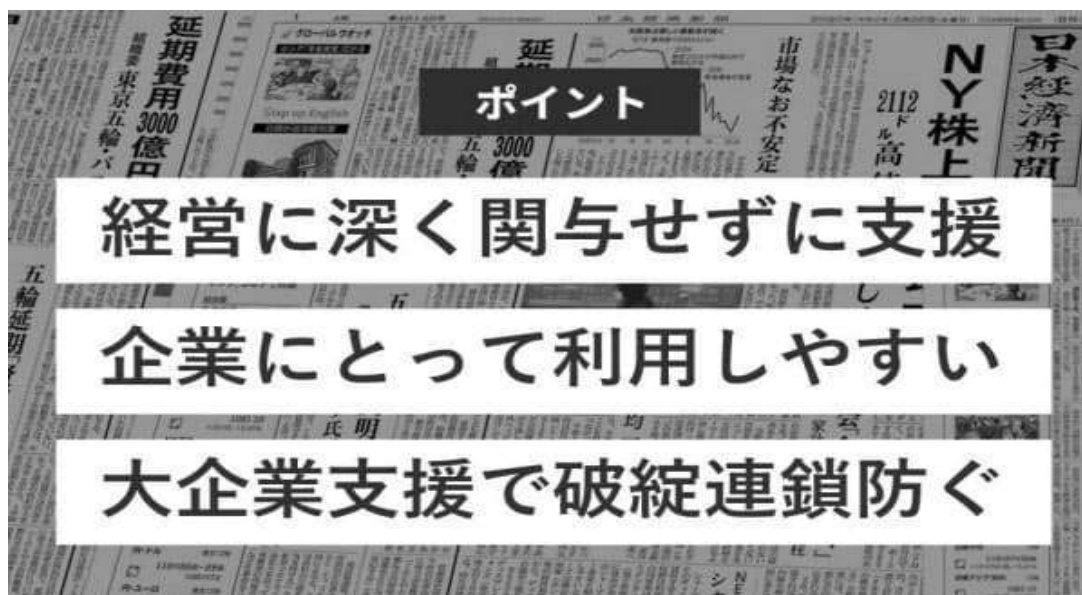
❖ コロナの影響長期化、企業どう救済？

2020/5/14 日本経済新聞

2020年5月14日の日本経済新聞朝刊1面に「[企業救済へ資本注入](#)」というニュースがありました。政府は新型コロナウイルスの感染拡大を受け、大企業・中堅企業を救済する新たな仕組みを設けます。どのようにして企業の資金繰りを支援するのでしょうか。

キーワード

劣後ローンと優先株



ここが気になる

政府はこれまでに、給付金や政府系金融機関による緊急融資など、企業の支援策を用意しています。しかし新型コロナの影響が長引けば、これらの支援策では足りなくなる可能性があります。そこで安全網として用意するのが、劣後ローンと優先株という2つの仕組みです。

劣後ローンは負債の一種ですが、資本に近い性格を持っています。そのため、劣後ローンによる資金調達は、借金というより資本の増強に近い意味を持ちます。財務の健全性が高まり、金融機関から融資をしてもらいやすくなります。優先株は普通株と違い、株主が企業の経営に深く関与しません。劣後ローンも優先株も、企業が利用しやすい仕組みと言えます。

5月1日の日経新聞朝刊1面には「[中堅に資本支援1兆円](#)」という記事がありましたが、今回の支援は大企業も対象です。もしも大企業が経営破綻すれば、その子会社なども含め、多くの雇用が失われます。[自動車大手がそろって融資を要請するなど](#)、資金繰り難の波が大企業にも迫ってきていることを感じます。企業がこの苦境を持ちこたえられるよう、一日も早く感染が収束することを祈ります。

V. 中小への危機連鎖防止 政府、大企業向け支援策

2020/5/13 日本経済新聞

政府が大企業向けの支援策に本格的に乗り出すのは、新型コロナウイルスの影響長期化で大企業の経営が傾けば、下請けを含めて雇用喪失の連鎖などで日本経済の復活を遅らせかねないとの危惧がある。欧米も安全網を相次ぎ拡大しており、意思決定の迅速化や基準の明確化で支援スピードを上げることがカギとなる。

「リーマン危機時よりも資金需要がさらに1桁多い感覚だ」。政府関係者は話す。当初の支援は中小・零細が中心だったが、足元では自動車や航空、小売り、鉄鋼、電機など大企業の業績が悪化し、追加融資要請が増えている。政府内でも急速に危機感が高まった。

枠組みが機能するには課題もある。米国やドイツは大企業支援の10兆円以上の専門基金で意思決定権限を財務省などに一元化した。日本は政府系金融機関など複数の組織を総動員させる形で、円滑な判断ができる体制整備が急務だ。

米独では支援の条件として、雇用など従業員利益を確保することや、市場競争をゆがめないことなども考慮される。新型コロナ禍は企業にとって不可抗力の面があるとはいえ、どの企業をどの理由で支援するか、説明責任の観点も不可欠だ。(税財政エディター 小滝麻理子)

VI. 西村担当相が大企業支援の拡大表明…中小企業は見殺

2020/05/12 日刊ゲンダイ

日本経済を直撃しているコロナ不況。コロナ関連倒産も2月2件、3月23件、4月84件……と急増している。

ここにきて[安倍政権](#)は、大慌てで大企業支援に動きだしている。[西村康稔](#)経済再生担当相は10日、NHKの番組に出演し、日本政策投資銀行の大企業向け出資枠について「拡大することも考えていきたい」と表明。すでに政投銀の大企業向け融資は、4000億円規模の追加の出資枠が設けられているが、さらに出資枠を拡大する方針だ。

しかし、大企業は500兆円もの内部留保を抱えているはず。大企業よりも、まず中小企業の支援に注力すべきなのではないか。それとも大企業の経営もかなりヤバくなっているのか。経済評論家の斎藤満氏がこう言う。

「社名を聞いたこともない中小企業が倒産しても政権へのダメージは小さいが、大企業の倒産はインパクトが大きく、政治的リスクが大きいと判断しているのでしょう。メディアも大きく取り上げ、次はどこかと一気に倒産ラッシュのムードが強まりますからね。それに財界に支えられている安倍政権は、大企業の救済を優先せざるを得ないという事情もあるのでしょう。

1社でも大企業が倒産したら、財界から安倍批判が噴出しますからね」

[自民党](#)の安藤裕衆院議員によると“ある自民党幹部”は、「もたない会社は潰すから」と言い放っていたという。

体力のない中小企業は見捨てる方針だったようだ。しかし、中小企業だけでなく大企業も危うくなっているという。[安倍政権](#)が大慌てで動いているのも、そのためだ。

「法人企業統計をみると、資本金1000万円以上の企業でも、手元流動性は1.88カ月と2カ月を切っています。売り上げがゼロだと2カ月もたないということです。資本金1億～5億円の中堅企業も、同じように余裕がない。コロナ不況があと半年つづいたら、潰れる大企業も出てくるでしょう。ANAは3000億円の融資を政投銀に仰ぐ方針です」

6月には倒産ラッシュが起きると予想されている。エヌエヌ生命保険の調査によると、中小企業の約6割が経営的に乗り切れるタイムリミットを「6月末」と回答しているからだ。大企業優先となったら、死屍累々となる。

→ 連載「社長さんへの手紙」第3回

5Sの見直しとレベルアップを

中小企業診断士 加藤文男

新型コロナウイルス感染でとうとう「緊急事態宣言」が出されました。そして、5月6日にはその期限が1か月延長されました。世の中の経済活動は想定以上に止まり、注文が激減し、存続を懸念される会社がたくさん出ています。特に飲食店などテナントとして家賃を必要とする企業では、売り上げが確保できない場合でもテナント料金を支払わなければなりません。政府では家賃への支援策を検討中ですが閉鎖に追い込まれるところが周辺にも出るでしょう。幸い、社長さんの会社は、事業の性格上受注も利益も減少も抑えることができるとお聞きし安心しております。しかし、新型コロナウイルス問題で世の中のビジネスの構造が大きく変化することが予想されます。今のうちにできる限りに対策を打っておきたいものです。

5S活動	
整理	要らない物を捨てる
整頓	決められた物を指定の場所に置く
清掃	常に掃除をしてきれいにする
清潔	きれいな状態を維持する
躰	決められた物事をしっかりと守る

先日と言っても昨年初めの話になりますが、社長さんの会社の5Sの実施状況に問題があることと改善を提案しました。改善に手掛けたいが余裕がなくてなかなか実施できないとお聞きしてもう1年以上経過しています。社員の皆さんも新型コロナウイルスによる厳しい状況を新聞やテレビで聞いて、十分知っておられるはずですが、ここ1か月がよい機会です。社長さんが気にされ

ていた5Sを再点検しませんか。5Sは、今更説明するまでもなく、整理、整頓、清掃、清潔、躰です。既に社長さんから、その必要性を社員の方々に何度かお話をされています。社内を見回すと設備や治工具、毎日作成された関係ファイルなど机の上やロッカーに放置されたままになっています。設備や工具類は、きっちりメンテナンスがなされているでしょうか。

社内のすべての設備機器はリストに従って、設備の前に行き一つ一ついつ使用したか実際の使用状態を確認します。きっちりメンテされ、十分性能を発揮しているか、これを処分したら本当に困るかという視点で検討します。更に設備が工場全体の効率を妨げていないかも意見を

率直に出し合います。次に原材料です。倉庫の片隅や機械設備の横に隠れた使いかけの袋詰め原材料や板金の切れ端材料をすべて取り出して現場に並べます。使いかけの袋詰め原材料類や板金の切れ端でまだ使用可能なものは、整理して棚札記入を確認したのち指定の場所へ戻します。これらの原材料は、所在が分かり、関係者全員が確認し、生産計画に従って順次使用します。同じように治工具類もすべて集めて見えるように広げます。工具類は故障の有無を確認し、定められた指定の場所に戻します。治工具類で修理の必要なものは、直ちにその場で手配します。

使用できない設備及び必要なしと判断され、引き取り手のなかった治工具類は、中古品として販売の可能性を検討します。使用不能の治工具、板金の切れ端、材料は、廃棄処分します。資材購買担当者が概算価値を評価し、廃棄金額をその場で集計します。すべての廃棄設備、原材料は、すべて現物と金額を全員で確認します。この際社長さんがすべての音頭を取って、短時間に素早く実施することです。

この作業の過程で社長さんはわが社の5Sの実践状況を確認できます。廃棄原材料を決めるときに発生原因や言い訳が出ますが問題にせず聞いておきましょう。日ごろから、どの部門のだれが5Sに手抜きをしているか、非協力的か問題化かも把握できます。社長さんがきたしていたレベルと現状との違いを発見できます。日ごろの態度との違いや予想外のことが発見できます。従業員も日ごろからの5Sの不十分な点を自覚できるはずで。

今回は緊急事態ですがこのレベルの確認で十分でしょう。翌日から、これを材料に一段レベルの高い経営を目指していただくように激励したいものです。それで十分でしょう。

神奈川県異業種連携協議会



新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、5月31日まではイグレン事務室を一時閉鎖いたします。

神奈川イグレン事務局

〒231-0015 横浜市中区尾上町 5-80 神奈川中小企業センタービル 7階インキュバートルーム 703号
Tel./Fax : 045-228-7331 ・ <http://www.kanagawa-iguren.com> ・ iguren@kanagawa-iguren.com