

中小企業間の連携で苦境に活路を見出す ～中小企業の資金繰り・政策的支援の課題～

大 貝 健 二
(北海学園大学)
経済学部准教授



<要 旨>

新型コロナウイルス感染症がグローバルなパンデミックを引き起こして2年が経過した。ウイルス変異を繰り返しながら、感染拡大の波が世界を駆け巡っている。

コロナパンデミックのなかで、日本では4度に及ぶ緊急事態宣言が発出されたほか、まん延防止等重点措置期間が設けられている。これらの措置によって、経済活動は抑制せざるを得なくなっている。飲食店を中心に、営業時間の短縮に加え、非常に限定的な休業補償を基に、自粛を余儀なくされる状況が続いている。

本稿では、そのような問題意識から、新型コロナウイルス感染症が日本経済、さらには地域経済に対していかなる影響を及ぼしたのか、特に感染症が拡大した初期（2020年4-6月期）に焦点を当てて、そのインパクトの大きさを再確認している。GDP成長率、中小企業の景況感では、過去に例を見ない速さで急速に悪化したこと、飲食業や宿泊業を中心に雇用調整が進められたこと、信用保証制度を通じた緊急融資が激増したことを指摘している。

次いで、この時期に強調されていたのは「補償なき自粛」である。初期の混乱期において、飲食店や観光関連産業は、特に資金繰りにおいて、いかなる対応を迫られ乗り越えてきたのか、北海道の事例に限定されるものの、ヒアリング調査を通じて言及している。そのほか、連帯ともいべき中小企業間の支えあいの動きが各地で生じていることにも触れている。

そのうえで、国や地方自治体によるコロナ禍における緊急的な支援策の効果と課題を指摘している。支給要件や上限額など不十分な側面があるものの、直接支援策が展開されたこと、さらには地方自治体においても様々な支援策が展開されたことを取り上げる。また、コロナ禍が長期化する中で、地域経済の再生を見据えた時に、個別企業支援の視点から、地域経済・産業振興への切り替えの必要性を、東京都墨田区の取り組みを紹介しながら論じている。

はじめに

1. 新型感染症が経済に与えたインパクト

(1) GDP、景気動向調査で見るショックの大きさ

(2) 雇用に与えたインパクト

(3) 信用保証実績、企業の倒産・休廃業

2. コロナショックに対する中小企業の資金繰り対応

(1) 観光バス事業A社の事例

(2) 飲食店B社の事例

(3) コロナ禍における中小企業間での企業間連携

3. 国・自治体による緊急的支援の批判的検討と地域内での連携のあり方

(1) 具体的にどのような支援策が行われたのか？

(2) 地方自治体による支援策の展開と課題

(3) 地域の実態を直視した、足元からの産業振興の必要性

おわりに

はじめに

新型コロナウイルス感染症がグローバルなパンデミックを引き起こして2年が経過した。ウイルス変異を繰り返しながら、感染拡大の波が世界を駆け巡り、2022年2月15日までに、全世界で感染者数は4億1,000万人、死亡者数も586万人に上っている。日本では、2021年夏に猛威をふるったデルタ株から、2022年1月にはオミクロン株へ移り変わり、感染ペースは急激に速まる一方で症状は軽度で抑えられているとは言われながらも、感染者数が激増した分、遅れて死亡者数も増加する事態となっている。

2020年からのコロナパンデミックを振り返ると、感染急拡大に伴って、各国ではロックダウン（都市封鎖）を行うなどの対応に迫られた。同様に、日本でも4度に及ぶ緊急事態宣言が发出されたほか、まん延防止等重点措置期間が設定されるなど、新型コロナウイルス感染拡大を食い止めるために、経済活動を抑制せざるを得ない状況である。そのため、飲食店を中心に、営業

時間の短縮に加え、非常に限定的な休業補償を基に、自粛を余儀なくされている。人命と経済活動のどちらを優先するのかといった水かけ論争ではなく、コロナパンデミックが長期化する中で、我々はいかにコロナウイルスと向き合い、地域経済の再生を目指すのかが問われていると言えよう。

本稿では、そのような問題意識から、新型コロナウイルス感染症が日本経済、さらには地域経済に対していかなる影響を及ぼしたのか、特に感染症が拡大した初期（2020年4-6月期）に焦点を当てて、そのインパクトの大きさを再確認し、いわばこの混乱期に飲食店や観光関連産業はいかなる対応を迫られたのか、北海道での事例を通じてみていく。

そのうえで、国や地方自治体によるコロナ禍における緊急的な支援策の効果と課題を指摘し、ウィズコロナ、アフターコロナを見据えたときに、どのような政策が求められるのかを検討していきたい。

1. 新型コロナウイルスが経済に与えたインパクト

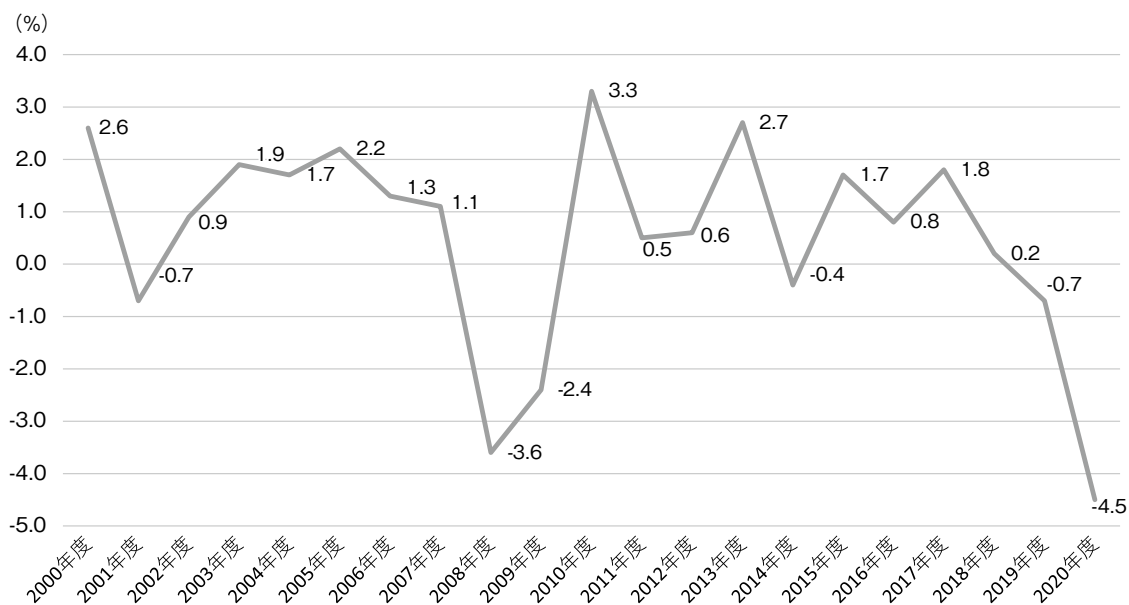
(1) GDP、景気動向調査で見るショックの大きさ

最初に、新型コロナウイルス感染症が経済に与えた影響を見ていこう。日本の実質GDP成長率は、2019年度からマイナス成長となっていたが、コロナ感染症が直撃した2020年度はマイナス4.5%と、世界同時不況期である2008年度のマイナス3.6%の成長率をさらに下回ることになった(図1)。さらに、四半期ごとの推移を確認すると、2020年4-6月期がマイナス10.1%と、1995年以降で最も落ち込みが大きくなっている(図2)。

こうした「新型コロナウイルス感染症ショック」は、景気動向調査にも如実に表れている。図3は、中小企業基盤整備機構が四半期ごとに実施している景気動向調査による業況判断(前

年同期比) DI¹の推移である。2020年4-6月期のDIの悪化程度は著しく、マイナス66.3を示した。これは、世界同時不況期であった2009年1-3月期のマイナス60を下回り、調査開始以来最悪の数値である。それに加え、DI値が悪化したその速さにも注目しておく必要がある。世界同時不況期には、2007年第3四半期から1年半かけて悪化したのに対して、2020年のコロナショックでは2019年第4四半期からわずか半年で42.8ポイント悪化している。1990年代初頭のバブル崩壊期まで視点を広げても、ここまで急速に悪化した時期はない。特に落ち込みが大きかった2020年4-6月期は、緊急的な支援策がまとまらないままに緊急事態宣言が発出され、「補償なき休業要請」が飲食店を中心に強いられた時期であり、まさに「経済が止まった」時期と称してもよいだろう²。

図1 日本の実質GDP成長率の推移

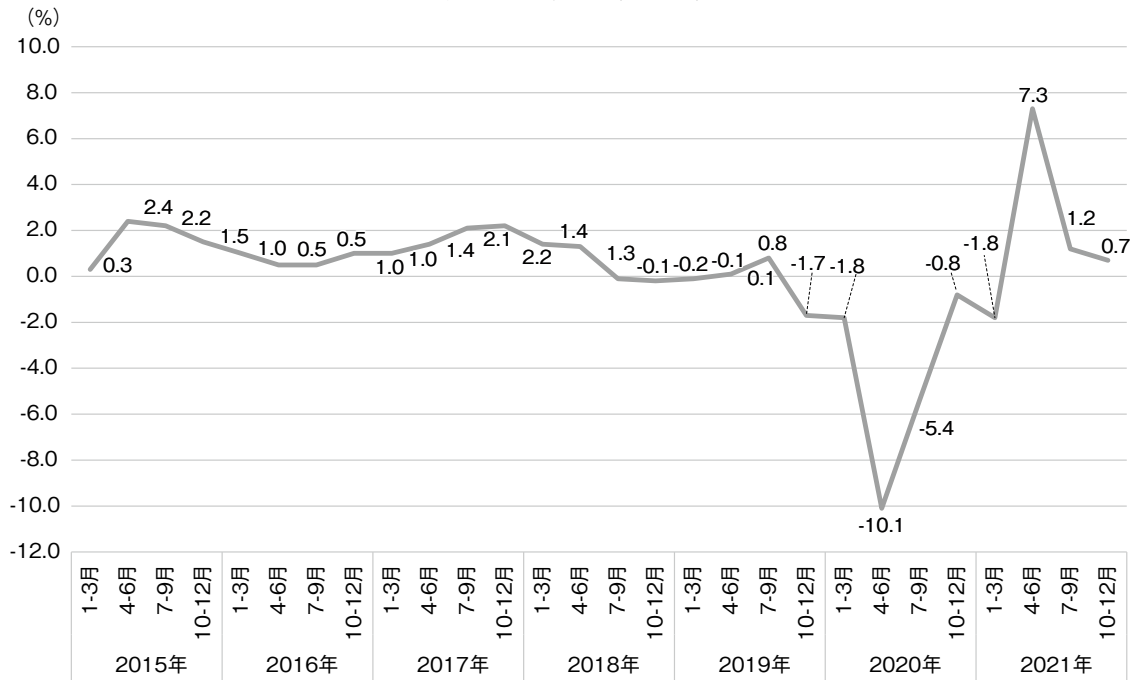


出所：内閣府「1994年1-3月期～2021年10-12月期1次速報値」(公表日：2022年2月15日)

1 DI (Diffusion Index) は、業況判断項目に関して、「改善した」回答% - 「悪化した」回答%で示される。改善したと回答した企業割合が高いほどプラスに、悪化したと回答した企業数が多いほどマイナスになる。

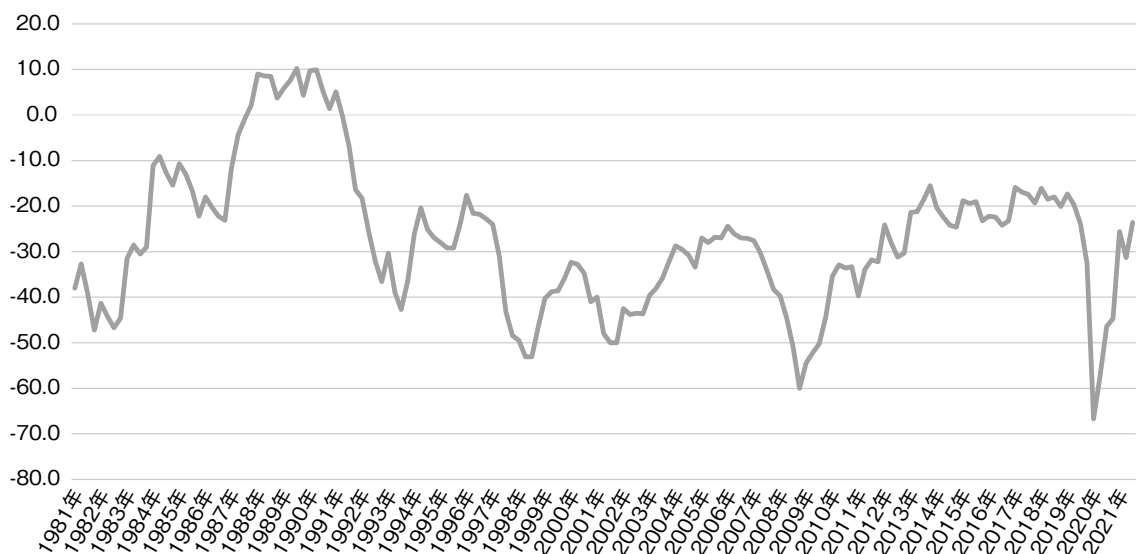
2 緊急事態宣言は、新型コロナウイルス対策の特別措置法に基づくものであり、2020年4月7日に7都府県(東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、福岡県)に、4月16日には適用範囲が全国に広げられた。

図2 実質GDP成長率（四半期）の推移



出所：内閣府「1994年1-3月期～2021年10-12月期1次速報値」（公表日：2022年2月15日）

図3 中小企業の景況感の推移
(業況判断DI、前年同期比)



出所：中小企業基盤整備機構ウェブサイト。

(2) 雇用に与えたインパクト

このコロナショックの大きさは、雇用に対しても大きな影響を与えた。表1は2020年の労働力について示したものである。「情報通信業」、

「教育、学習支援業」、「医療、福祉」のように2019年度と比べて増加している業種もある。しかし、相対的に減少度合いが高い業種として「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、

娯楽業」が目立つ。とりわけ、男性よりも女性
労働力の減少が大きくなっている。さらに、就
業状態別15歳以上人口を見ると、全体では
6,863万人、対前年度で32万人減少（-0.5%）

であるが、コロナ禍において「非正規の職員・
従業員」、「パート・アルバイト」、「労働者派遣
事業所の派遣社員」、「契約社員」、「嘱託」の減
少率が大い（表2）。

表1 産業別就業人口の推移（2020年度）

単位：万人

	合計			男			女		
	実数	対前年度		実数	対前年度		実数	対前年度	
		増減	増減率		増減	増減率		増減	増減率
全産業	6,664	-69	-1.0	3,700	-36	-1.0	2,964	-34	-1.1
農業、林業	199	-9	-4.3	121	-4	-3.2	78	-5	-6.0
建設業	491	-7	-1.4	408	-7	-1.7	83	0	0.0
製造業	1,041	-19	-1.8	729	-11	-1.5	312	-8	-2.5
情報通信業	244	14	6.1	174	10	6.1	69	3	4.5
運輸業、郵便業	348	1	0.3	273	-1	-0.4	75	2	2.7
卸売業、小売業	1,054	-12	-1.1	507	-4	-0.8	547	-8	-1.4
金融業、保険業	167	2	1.2	75	-3	-3.8	92	5	5.7
不動産業、物品賃貸業	142	11	8.4	85	7	9.0	57	4	7.5
学術研究、専門・技術サービス業	246	4	1.7	158	2	1.3	88	2	2.3
宿泊業、飲食サービス業	381	-37	-8.9	146	-12	-7.6	235	-25	-9.6
生活関連サービス業、娯楽業	233	-9	-3.7	96	-1	-1.0	138	-7	-4.8
教育、学習支援業	344	12	3.6	144	4	2.9	199	6	3.1
医療、福祉	868	17	2.0	213	3	1.4	655	14	2.2
サービス業（他に分類されないもの）	447	-8	-1.8	268	-2	-0.7	179	-6	-3.2
公務（他に分類されるものを除く）	247	5	2.1	172	-2	-1.1	75	7	10.3
分類不能の産業	112	-33	-22.8	58	-17	-22.7	54	-16	-22.9

出所：岡田知弘編『コロナと地域経済』自治体研究社、2021年を参考に、総務省「労働力調査」より作成。

表2 就業状態別15歳以上人口（2020年度）

単位：万人

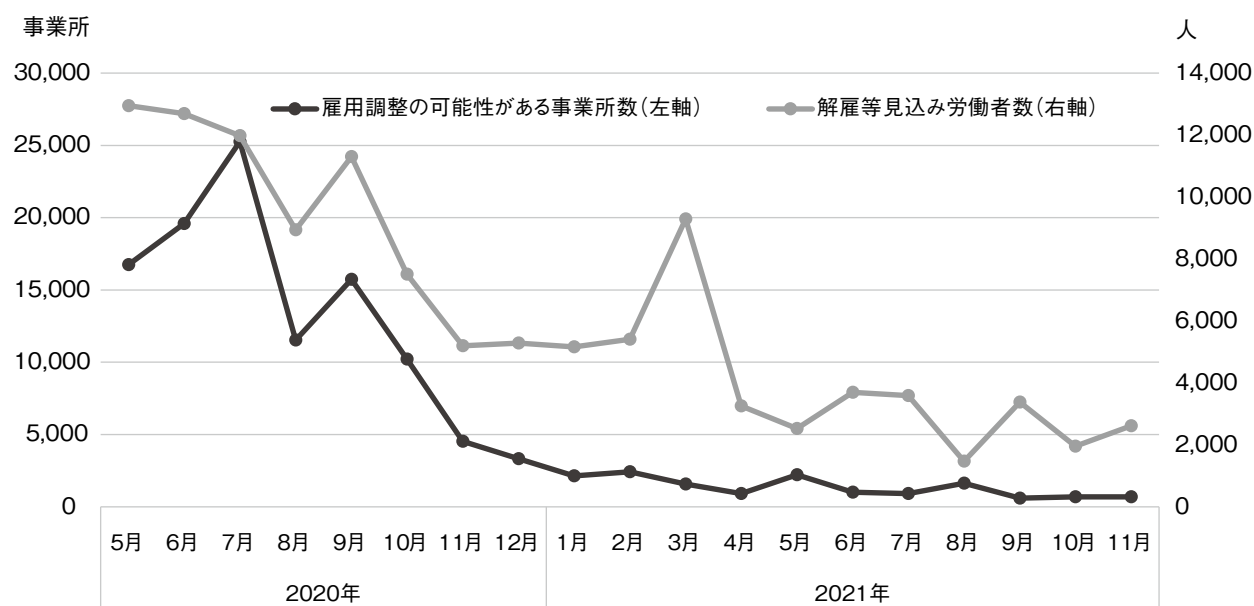
	合計			男			女		
	実数	対前年度		実数	対前年度		実数	対前年度	
		増減	増減率		増減	増減率		増減	増減率
労働力人口	6,863	-32	-0.5	3,819	-13	-0.3	3,044	-19	-0.6
就業者	6,664	-69	-1.0	3,700	-36	-1.0	2,964	-34	-1.1
自営業主	527	0	0.0	390	-3	-0.8	137	3	2.2
家族従業者	140	-3	-2.1	28	0	0.0	112	-3	-2.6
雇用者	5,962	-58	-1.0	3,263	-28	-0.9	2,699	-30	-1.1
役員を除く雇用者	5,615	-64	-1.1	3,000	-35	-1.2	2,615	-29	-1.1
正規の職員・従業員	3,549	33	0.9	2,340	-4	-0.2	1,208	36	3.1
非正規の職員・従業員	2,066	-97	-4.5	659	-32	-4.6	1,407	-65	-4.4
パート・アルバイト	1,456	-65	-4.3	345	-12	-3.4	1,111	-53	-4.6
労働者派遣事業所の派遣社員	136	-5	-3.5	53	-4	-7.0	83	-2	-2.4
契約社員	275	-13	-4.5	145	-7	-4.6	130	-6	-4.4
嘱託	114	-12	-9.5	73	-8	-9.9	41	-3	-6.8
その他	84	-3	-3.4	43	-1	-2.3	42	-1	-2.3
完全失業者	198	36	22.2	119	23	24.0	79	13	19.7
非労働力人口	4,202	15	0.4	1,527	4	0.3	2,675	11	0.4

出所：岡田知弘編『コロナと地域経済』自治体研究社、2021年を参考に、総務省「労働力調査」より作成。

次いで、コロナショックに伴う雇用調整が大きく進められた時期を確認しておこう。図4を見ると、解雇等見込み労働者数に関しては2021年3月が前後の月と比べると突出しているものの、雇用調整の可能性がある事業所数、解雇等見込み労働者数ともに、ピークは2020年5月から7月にかけてである。さらに、2021年12月までの累積数が大きい上位10業種をみると、

第1位は製造業であるが、2位以下には飲食業、小売業、宿泊業、サービス業が続いている³。やはり、新型コロナウイルス感染症の拡大、全国的な緊急事態宣言の発出に起因する経済の急停止によって、人との対面や移動を前提に成立している業種に影響が大きく出ているといえよう。

図4 雇用に関する影響（月次動向）



出所：厚生労働省「新型コロナウイルス感染症に起因する雇用への影響に関する情報について」より作成。

(3) 信用保証実績、企業の倒産・休廃業

コロナショックのインパクトは、雇用面はもちろんのこと、中小企業の資金繰りにも表れている。例えば、図5の信用保証実績の推移を見ると、信用保証承諾件数、金額ともに、ピークは2020年6月（31万9,527件、5兆8,416億9,100万円）だが、2020年4月から9月にかけて

激増していることが確認できる⁴。政府系金融機関は実質無利子・無担保で融資する「ゼロゼロ融資」を2020年3月から開始していたが、民間金融機関も5月から地方自治体による無利子融資などの制度的支援を通じて、緊急融資を展開した。こうした動きが、特に信用保証承諾金額の面に表れており、2020年5月、6月は前

³ 厚生労働省「新型コロナウイルス感染症に起因する雇用への影響に関する情報について」（2020年5月末から毎週末公表）に基づく。なお、製造業の雇用調整の可能性がある事業所数は延べ135,225事業所、解雇等見込み労働者数は28,216人、飲食業では、同15,971事業所、同13,811人、宿泊業は5,982事業所、13,833人、小売業は13,268事業所、17,001人（2021年12月3日時点）。製造業が最も大きくなっているのは、グローバルサプライチェーンのなかで、需要の停滞に加えて、原材料や部品の不足・高騰、供給網の停滞によって、生産が滞ったことによるものと思われる。

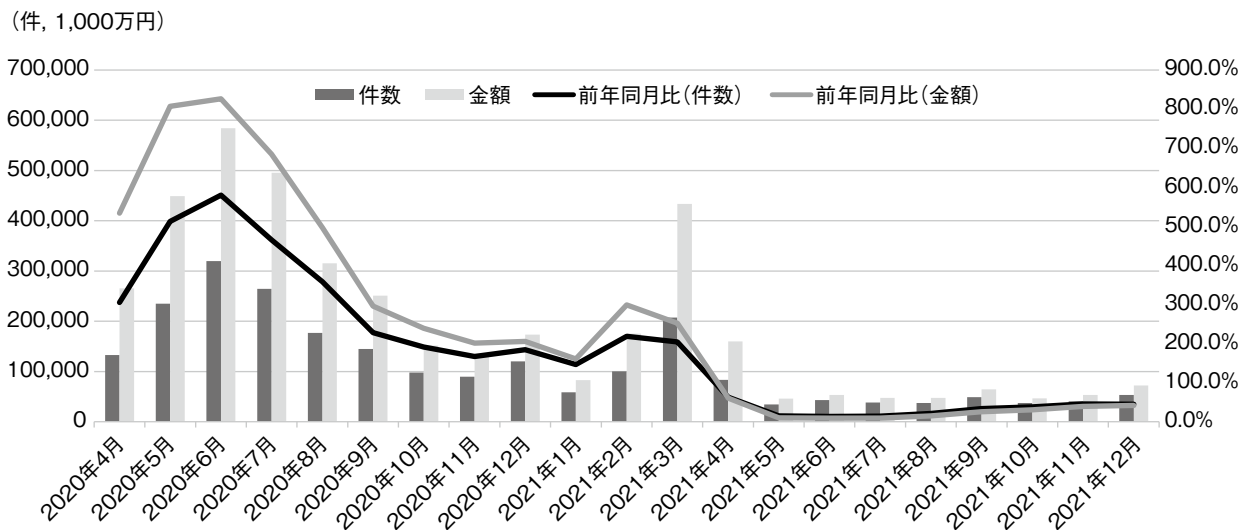
⁴ 中小企業は、大企業と比べてリスクが高いと見なされ、資金調達が円滑に行えない場合がある。そのため、信用保証協会が中小企業の債務を保証することによって、金融機関からの融資を得やすくなる。

年同月と比べて800%を上回っている。この時期に多くの中小企業が資金繰りに窮した、あるいはコロナ禍が長期化するとみて資金調達を行ったと推察される。

次いで、企業の倒産状況を見てみると、コロナ禍の倒産件数は、コロナ以前（2019年）より

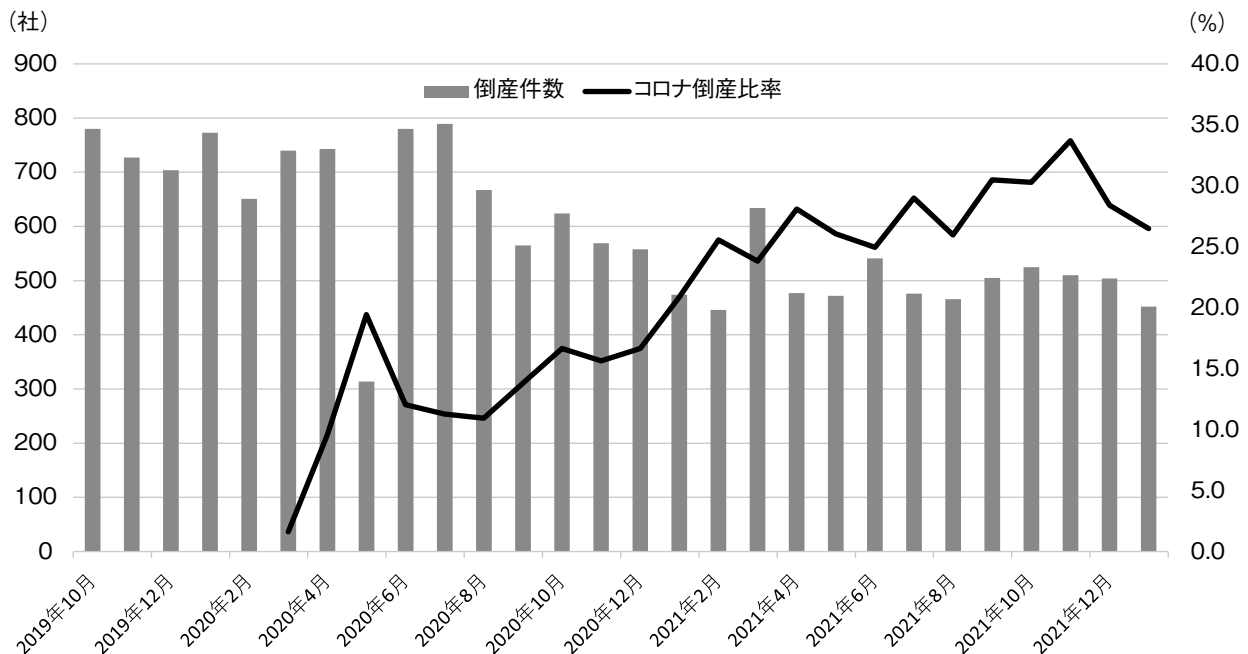
も低水準で推移している。コロナ関連融資や休業補償などの緊急的措置が奏功したと言えるだろう。しかし、この状況は、決して楽観視できるものではない。というのも、コロナ関連倒産比率は、2021年から20%を、そして9月以降は30%を上回るようになってきたからである（図6）。

図5 信用保証実績の推移



出所：全国信用保証会連合会。

図6 企業の倒産件数の推移



出所：東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」より作成。

さらに、コロナ禍における緊急融資は、早いもので2021年秋頃から返済が開始されているものもある。民間金融機関での緊急融資でも3年据え置き、5年据え置きといった条件のものもあるが、返済開始時期までに事業収益が回復していなければ、企業経営は正念場に立たされることになる⁵。

また、企業の休廃業・解散件数についても、同様のことが言える。東京商工リサーチの調査では、2010年以降企業の休廃業・解散件数は高位で推移しているものの、2020、21年は減少している。企業の休廃業それ自体は、コロナ禍以前から代表者の高齢化や事業承継が進んでいないことに本質的な要因がある。そこに持続化給付金や家賃支援給付金などの緊急支援が入ったことによって、今後の事業活動の判断を先送りしたと考えられる。緊急支援が「ゾンビ企業」を生み出したとの批判もあるが⁶、これら企業に関してもコロナ禍が長期化する中で、今後企業の休業や廃業、解散が増加する可能性がある⁷。

2. コロナショックに対する中小企業の資金繰り対応

コロナショックのインパクトは、とりわけ2020年4～8月に現れていると言えるが、中小企業はどのように対応してきたのだろうか。以下では、北海道での事例が中心になるが、インパクトが大きかった観光関連産業と飲食業の事例を取り上げて紹介してみたい。

(1) 観光バス事業A社の事例⁸

①新型コロナウイルス感染症発生期における資金繰り

A社は、札幌市に本社を置き観光バス事業を展開している。ヒアリング実施時点で、従業員は48名（うち、ドライバー 30名、乗務員ガイド4名）、バス保有台数は32台である。A社の通常期における主な繁忙期（観光シーズン）は5月から10月末であるという。その後11月から閑散期となり、積雪があるとスノーシーズンに入る（学校スキーなどの教育旅行中心）。また、A社利用層のうち、25%はインバウンド観光客であった。インバウンド観光客が、閑散期の谷を埋める役割を果たしており、彼らを受け入れることによって、観光バス事業の年間稼働率をA社が最適と考える平均70%まで上げてきたという。

2020年1月下旬に北海道でコロナ感染者が確認され、2月に行われたさっぽろ雪まつりで道内初のクラスター発生、2月末の北海道独自の緊急事態宣言が発出されたことにより、事業は2月の春節以降総崩れになり、3月にはバスの稼働はゼロになったという。3月から5月まで、国の緊急事態宣言発出期とも重複する時期であるが、車両が1台も稼働しない日が58日間続いた。そして、収入がゼロというのは、A社が創業してから38年が経過する中で初めてのことだった。

こうした危機的な状況に際して、A社の対応は迅速だった。新型コロナウイルス感染症（当

⁵ 産経新聞記事「まだ進むコロナ倒産『ゼロゼロ融資』が正念場」（2021年11月27日）

⁶ 例えば、「ゾンビ企業より労働者守れ 経済の新陳代謝どう進める」（日本経済新聞、2021年5月13日）などがある。

⁷ 東京商工リサーチ「2020年『休廃業・解散企業』動向調査」2021年1月18日、北海道新聞記事「倒産件数、負債総額過去最少 20年道内 21年は増加予想」（2021年1月7日）。

⁸ A社ヒアリング記録に基づく（ヒアリング実施日：2021年12月10日）。

時は新型コロナウイルス)が発生した直後に、何らかの影響が出ると見越して、①感染症は一過性のものであるから解雇はしない、②事業の縮小はしない(バスの売却はしない)、③資金を確保する、この3点は絶対に守り抜くと決めて、2020年3月には無担保無利子で1億円の融資を受けている⁹。このように対応が迅速だったのは、コロナ禍以前からBCPを意識していたことが大きいことである¹⁰。

また、売り上げが全くない状態で何か月もつのか、シミュレーションをおこなっている。とりわけ人件費を中心に、キャッシュフローのみで、6か月以上1年未満という見通しだった。2020年9月からはGo to トラベルが開始され、その後も感染者の増減、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置に翻弄されている状況だが、雇用調整助成金や家賃支援給付金等の支援策にも支えられてきたという。これらがなかったら、資金ショートしていた可能性が高かったとのことである。財務諸表ではなく、現預金の出入りと手持ち資金のみを見ているため、バランスシートは崩れたままである。コロナ禍から回復してくる時に利益を出せるかが課題になるが、ヒアリング時点ではコロナ収束後、早い段階で黒字化できる見通しである。

②コロナ禍における取組み

A社では、従業員の休業期間中には、BAND¹¹

を通じて従業員に情報を流していたほか、YouTubeを通じて動画で現状と今後を伝えるなど会社の情報が分かるようにしていた。そのほか、バスが稼働していない時期には、バス車内の換気機能が優れていることを実証するための実験¹²を行ったり、バスの背もたれに装着するパーテーションを開発したほか、社会の交通の一翼を担っているという自覚のもと、過去2年間に生じた事故を振り返り、徹底的な安全研修を行っている。これらの取り組みは、当然のことながらコロナ禍での安全運行、さらにはコロナ収束後のニーズに応えるための準備でもある。観光バス業界では、廃業した企業やバスを売却した企業も存在する。コロナ後、需要が戻ってくる時に、供給側が減っている可能性がある。アフターコロナをビジネスチャンスとして見据え、どこの会社の質が良いのか、その際に安全性の面において訴求できるものを用意して、選ばれるバス会社になることに重点を置いているといえよう。

(2) 飲食店B社の事例¹³

B社は札幌市の繁華街であるすすきの中心部で飲食店5店舗を展開している企業である。創業は2007年、従業員数は16人、アルバイトは35人である。コロナ禍以前は、従業員は17名、アルバイトは70名程度だった。

B社にとっても、コロナによるインパクトは

9 当時、設備投資の予定もあり、一時的ではあるが手持ち資金が2億円程度あった。そこでさらに資金調達を行ったのは、手持ち資金を多く準備しておくためである。

10 BCPとして想定していたのは、洪水による浸水である。というのも、A社の所在地が札幌市のハザードマップでは河川氾濫による浸水地域だったためである。保有するバスをどこに移動させるか、さらには札幌市が激甚災害指定を受けた際には、市民を避難させるためにバスを活用する方針を固め、札幌市とも複数のバス会社とともに包括協定を締結する予定だったが、コロナ禍で先送りとなっている。

11 社内の情報伝達ためのアプリであり、伝言掲示板として使用している。

12 2020年1月29日に、バス添乗員がコロナに感染したと報道されたことから、バスは危ないという雰囲気が醸成された。そのため、バスの換気機能は優れていることを証明するために、バス車内で炊いたスモークが5分以内で消失する実験結果を自社ウェブサイトで公開した。

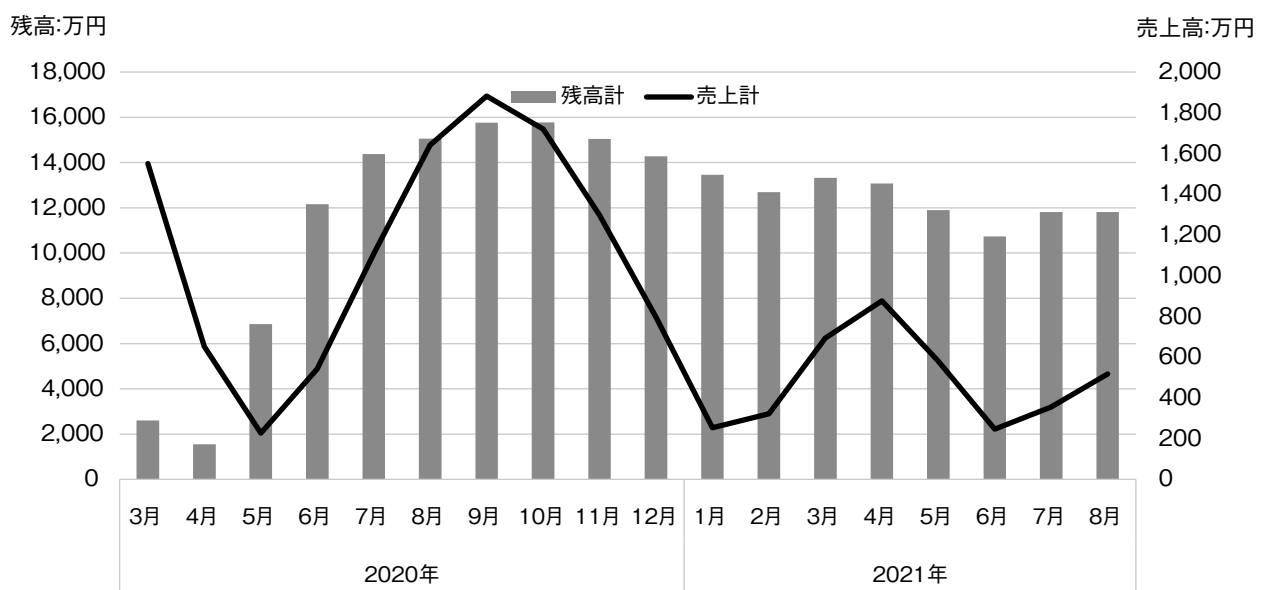
13 B社ヒアリング記録に基づく(ヒアリング実施日:2021年12月3日)

大きかった（図7）。コロナ前は平均的にひと月に3,500万円程度の売り上げがあったが、2020年2月末から影響が出始め、3,300万円の売り上げにとどまった。翌3月は例年の40%強、4月は20%弱にまで落ち込み、5月は緊急事態宣言下で営業自体ができなくなった。この3か月間は、国や自治体による支援金等もないなかでの休業要請だったので、手の打ちようがなかった。そのため、手元資金が大きく減少していった。B社の場合、常に5,000万円程度の現金残高でやりくりしているが売上高の激減によって、3月には倒産防止共済の積立を切り崩した。それでも2,600万円の現金残高であり、4月には2,000万円を割り込むことになる。倒産防止共済がなければ現預金は700万円程度しかなく、企業としては倒産してもおかしくない状態だった。

経営者のM氏は、精神的にも追い詰められたと言い、補償も何もない中での休業要請には憤りを感じていたが、5月には政府系に加え民間金融機関でも緊急融資が始まったことから、手元資金を1億4,000万円まで増やした。コロナ禍が長期化することを見越して3年間は売上げがなくても耐えうる預金残高である。運転資金の問題を解決してからは、従業員の雇用を守るために、雇用調整助成金を得ることに尽力したという。

2020年7月以降は、Go Toトラベルが始まったので、観光客が増えた。売り上げも7月から10月で50%程度回復した。このままコロナが小康状態を保ち、売り上げも回復してほしいと期待していたが、11月から感染が再拡大し、まん延防止等重点措置が始まった。そのため、12-1月の売り上げは通常の5%程度の売り上げ

図7 B社の現金残高と売上高の推移



出所：B社資料に基づく。

にとどまった。20年12月、21年1、2月の売り上げを合計しても1,000万円程度の売り上げだった。現預金が減り始め、この時期もかなり苦しかったようである。21年4月に一瞬売上高が800万円まで上がったが、5月以降緊急事態宣言によって、三度苦境に立たされた。店舗を開けているのに通常時の1割にも満たなかったという。

2021年10月以降は、ワクチン接種も進んだことから客も戻りつつあり、見通しも明るくは変わってきているものの、コロナの感染拡大には抗えない。コロナが収束するまではその都度柔軟に対応していくとのことである。

(3) コロナ禍における中小企業間での企業間連携

① 飲食店B社の商品開発

コロナショックによって、飲食関係、観光関連産業を中心に大きなインパクトを受けたことは明らかであるが、この苦境に際して、お互いが支えあう形で乗り越えようとする動きもみられる。例えば、上記のB社は2020年12月から、経営者仲間の紹介で物販商品を開発し、大手スーパーチェーンでの販売のほか、ECサイトでも販売を行っている。商品開発の経緯は、札幌市近郊の食肉加工企業C社へ大手スーパーチェーンから、巣ごもり需要商品としての打診があり、C社がB社へ話を持ち掛けたのである。そして、C社が取り扱う食肉とB社のタレを提供する形で家庭用ジジスカン商品が出来上がり、大手スーパーへ供給するとともに、C社のウェブサイトや大手ECサイトでも販売してい

る。物販商品の売り上げは、1年間で1,000万円程度と大きくはないが、打診があったときはまさに希望の光だったという。ECサイトでの展開はリスクヘッジという見方もできるが、今後新たな事業として、時間をかけて成長させていく分野の開拓ともいえよう。

② レストランエフゾーンのワークシェアリング¹⁴

北見市留辺蘂（るべしべ）にあるレストランエフを経営する株式会社エフゾーンは、新型コロナウイルス感染症拡大の第1波、第2波の影響を強く受けた企業である。緊急事態宣言下であった2020年5月時点の売上高は、前年同月比に比べて70%以上の減少に見舞われた。苦境に立たされている中で取り組んだことは、「ワークシェア」と彼女たちが呼んでいるものである。従来から、東京農業大学オホーツクキャンパスの「創成塾」を通じて知り合っていた、佐呂間町の井田漁業からのかねてからの要望だった、ホタテ養殖事業等における繁忙期に弁当の配達をするとともに、ついでに仕事の手伝いをする、というものである。佐呂間町はホタテ養殖など漁業を中心とした一次産業が基幹産業である。ホタテの稚貝養殖は、主に夏場に行われる。地域全体が繁忙期となり、周辺で昼食を入手することすら困難になるほど忙しくなる。そのため、コロナ禍以前から、お弁当の配達に関する要望があったものの、北見市留辺蘂町から佐呂間町までは50キロ程度離れていることに加え、1回の配達個数が10個程度であるため、収益性の観点から断らざるを得なかった。しか

14 株式会社エフゾーンヒアリングに基づく（ヒアリング実施日：2020年9月1日）

し、コロナ禍で時間が出来たことによって、この弁当に配達に加え、水産業のお手伝いを行っている。ワークシェア自体は、時限的で頻繁に行うものではない。お手伝いを通じて、地域の産業を現場でより深く知ることに結実したほか、弁当という商品開発の可能性も新たに出てきているようである。また、漁業が閑散期であり、レストランが忙しいときには、レストランのお手伝いにも来てもらうといった意向である。

中小企業による支えあい、連帯ともよべる取り組みは、多く見られるようになってきている。そのほかにも、テナント料を引き下げ入居企業の負担軽減を図った不動産経営者や、コロナ感染予防対策を十分に行いながら、事業者や住民がつながりあうリアルなコミュニティの創出を企図してマルシェを開催するタクシー会社、コロナ禍で急増した店舗の清掃や内装工事の仕事を請ける窓口となり、専門的な工事は仲間企業へ発注し仕事を回しあうビル清掃業者など、枚挙にいとまがない。このような中小企業の連携、支えあいで得られる売上高や利益は、大きくはないかもしれない。しかし、お互いが支えあうことによって苦境を乗り越えようとしているのである。

3. 国・自治体による緊急的支援の批判的検討と地域内での連携のあり方

これまで見てきたように、新型コロナウイルス感染症のパンデミックに伴うインパクトは、感染拡大が比較的落ち着いている時期とまん延防止等重点措置や緊急事態宣言の発出時とに

よって翻弄されている。そのなかで、とりわけ第一波に見舞われた2020年4-6月期は、まさに「ショック」というべき状況だった。中小企業の多くにとっては、これまでに経験したことがない経済的危機に陥り、個別企業の努力は当然のこと、中小企業間の連帯を通じてお互いを支えあいながら苦難を乗り越えようとしているのである。以下では、危機に陥った中小企業に対して、国や地方自治体はいかなる支援策を展開してきたのか、また、コロナ収束後を見据えた時に、どのような政策的支援の方向性が求められるのか考えてみたい。

(1) 具体的にどのような支援策が行われたのか？

まず特記すべきは、持続化給付金や家賃支援給付金といった直接支援策が展開されたことであろう。これらの支援策は、阪神淡路大震災の際には、個人の資産形成に資するという理由で講じられることはなかった。2011年東日本大震災の際には、グループ補助金として、経営を立て直そうとする企業グループに対して直接的な支援が展開された。そして、コロナ危機打開のために持続化給付金と家賃支援給付金が制度的に用意されたのである¹⁵。

持続化給付金は、「感染症の拡大によって、特に大きな影響を受けている事業者に対して、事業の継続を支え、再起の糧となる、事業全般に広く使える、給付金を支給する制度」である。また、支給対象要件は、売上が前年同月比50%以上減少している事業所が対象であり、中堅・

15 宮津友多（2022）「中小商工業者をどう支えるのか」岡田知弘編著『コロナと地域経済』自治体研究社、pp.92-127。

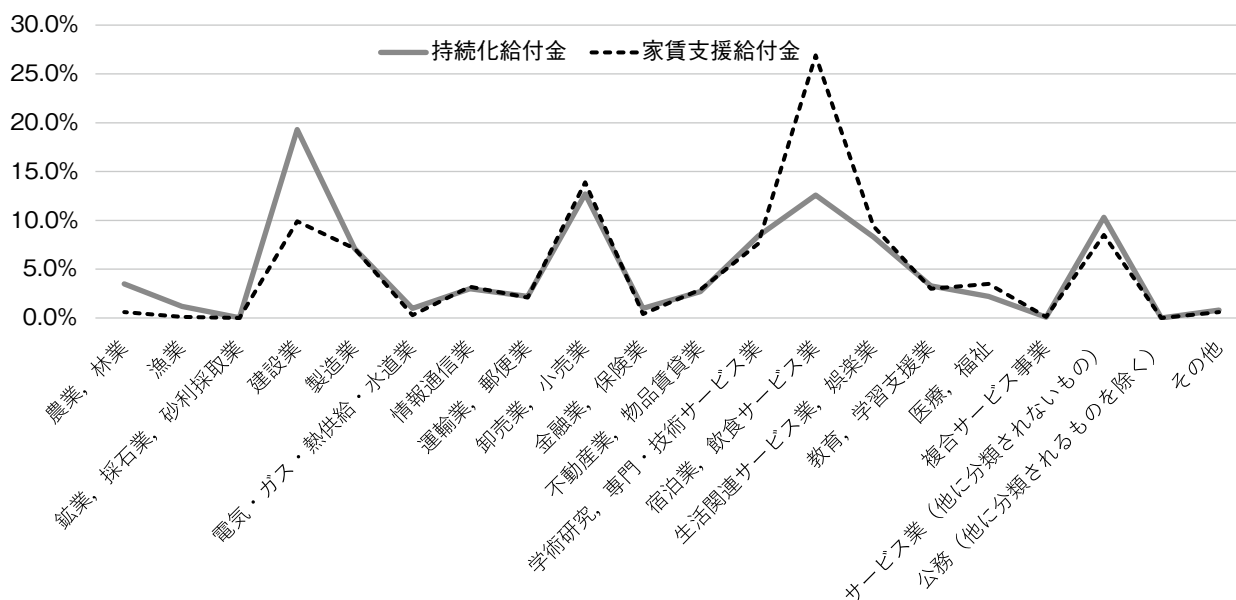
中小企業は上限200万円、フリーランスを含む個人事業者は上限100万円とされた¹⁶。持続化給付金は約424万件の中小企業・個人事業者に、合計約5.5兆円給付されている。

家賃支援給付金は、2020年5月の緊急事態宣言の延長等により、売上減少に直面する事業者の事業継続を下支えするために地代や家賃（賃料）の負担を軽減する給付金である。家賃支援給付金の支給要件は、2020年5月から12月の売上高に関して一か月で前年同期比50%以上、あるいは連続する三か月の合計で前年同月比30%以上減少している事業所で、自らの事業のために占有する土地・建物の賃料を支払っていることである。給付額は、法人に最大

600万円、個人事業者に最大300万円が一括給付され、2021年3月31日までに約104万件の事業者に対して計9,000億円が給付されている。

これらの直接支援策を受けた業種割合を示したものが図8である。持続化給付金に関しては、「建設業」が19.3%、「卸売業、小売業」が12.7%、「宿泊業、飲食サービス業」が12.6%と建設業が最も割合が高くなっている。他方で、家賃支援給付金に関しては、「宿泊業、飲食サービス業」が26.9%と突出している。これらの給付金は、その支給要件や上限額において不十分な側面は否めない¹⁷が、小規模事業所を中心に売上減少分を補填することに寄与したといえよう。

図8 業種別支援金給付割合



出所：経済産業省ウェブサイトより作成。

16 給付額は、「前年の総売上（事業収入）－（前年同月比-50%月の売上×12か月）」として算出する。なお、持続化給付金の申請期間は、2020年5月1日～2021年2月15日だった。（経済産業省ウェブサイト（<https://www.meti.go.jp/covid-19/jizokuka-kyufukin.html>）を参照。（閲覧日：2022年2月4日））。

17 例えば、宮津、前掲書では、持続化給付金について、小規模事業者には減収分の補填につながったと評価しているものの、比較的規模が大きい事業所では上限200万円ではその効果は乏しいこと、売上50%以上の減少を要件としたことから、相当数の中小企業が対象から外れたことを指摘している。

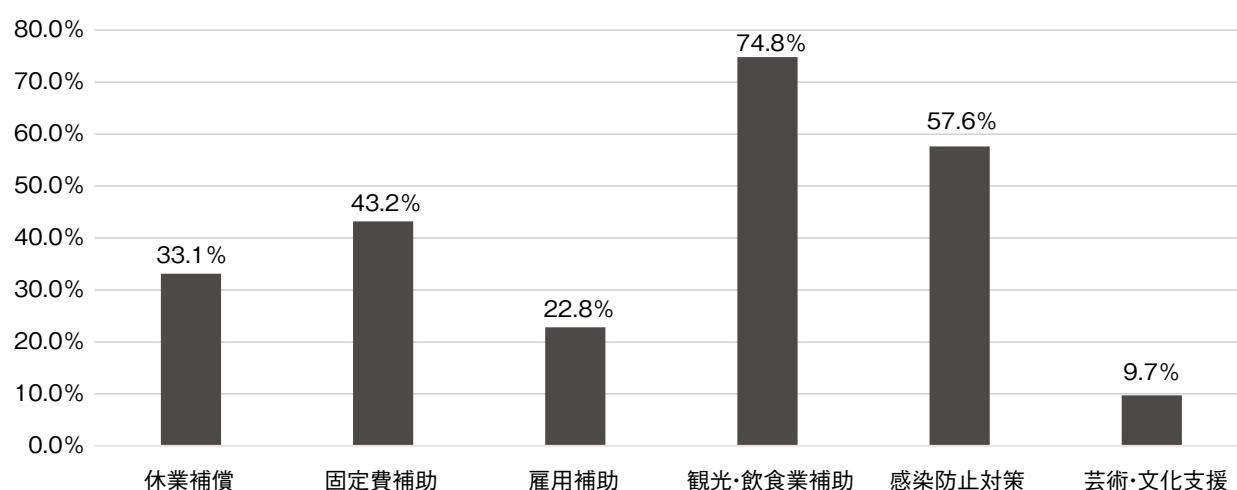
(2) 地方自治体による支援策の展開と課題¹⁸

地方自治体においても、コロナショック（特に2020年）において、直接的な支援策として、給付金や固定費補助などが展開されている。その方法としては、全商連の調査によると、国の持続化給付金の売上減少要件と同等の要件を設けている「上乘せ型」と、国の売上減少要件には該当しない事業者を対象としている「補完型」がある。上乘せ型の支援は、持続化給付金を受けることができた事業者にとっては有効な支援になる。しかし、要件に該当しない事業者（例えば、売上減50%未満）は、支援を受けることができない。そのため、各自治体で売上減少要件を緩和して、より多くの事業者に対して支援する自治体も多く見られた。

また、図9を見ても分かるように、コロナショックに対する自治体の支援を分野別に見る

と、「観光・飲食業補助」や「感染防止対策」が突出している。「観光・飲食業補助」の内容は、当該自治体の宿泊事業者を対象に、宿泊者の宿泊費補助や、プレミアム付き地域商品券や食事券などが多い。また、「感染防止対策」としては、テイクアウトやデリバリー事業へ参入した事業者への補助、コロナ対応を目的とした店舗や運送車の消毒や抗菌コーティングなどの補助などである。その他には、テレワークへの対応なども対象とした自治体もある。芸術文化支援に関しては、千葉市では「公演の観客数を減らす（無観客も可）と同時に、オンライン配信を行い、オンライン収入を得る取組を行う者」を対象とした動画配信環境整備助成や、金沢市では芸妓への緊急支援（楽器、カツラなどの道具の維持費を給付）が行われている。

図9 コロナショックに対する自治体の支援策（n= 1,092）



出所：全商連「新型コロナウイルスの影響を受ける中小業者向け支援策の実施状況調査」

¹⁸ この記述に関しては、宮津、前掲書のほか、全国商工団体連合会「新型コロナウイルスの影響を受ける中小業者向け支援策の実施状況調査」集計結果に基づいている。

このように、個々の自治体においても緊急的な支援策が少なからず展開されており、コロナショックのインパクトが大きかった中小企業にとっては一定程度の効果があったものと考えられる。しかし、北海道中小企業家同友会が行っている景況調査では、「特定の産業に対する支援に偏っている」、「飲食観光の目立つところだけの支援はやめてほしい。下部産業（ママ）が死に絶える」といった、支援対象の不公平感を訴える自由記述も散見される¹⁹。コロナショックによる影響は、直接的な被害があった飲食業や宿泊業、観光関連産業やサービスにとどまらない。飲食店が休業した場合、そこへ食材や飲料を供給していた分の仕事なくなる。その場合、他の産業へも間接的にコロナインパクトは波及する。さらには世界的なパンデミックによって、海外生産工場が停止、グローバルサプライチェーンが寸断する事態も生じている。「海外のロックダウンでメーカーが部品調達出来ず欠品ばかり。仕入れ価格の高騰と品不足で販売の機会損失が先々の不安」、「燃料費や部品材料費のコストが大幅に増加した。急激な上昇のために価格転嫁が進まず、業績に大きな影響を与えている」²⁰といったコメントが示すように、ウッドショックやアイアンショックに加え、半導体不足も慢性化し、それら資材を用いる建設業や製造業にとっては、仕事の大幅な遅延の他、原材料や資材価格の高騰に直面している。今後は、これらの間接的、二次的なインパクトを受けている中小企業者をどのように下支えす

るのが支援の課題になろう。同様に、自治体による支援策として求められるのは視点の切り替え、すなわち長期化するコロナ禍で、地域経済や産業をどのように立て直していくのか、その方向性を示しつつ、具体的施策を展開することではないだろうか。

（3）地域の実態を直視した、足元からの産業振興の必要性²¹

最後に、コロナへの緊急対策に加えて地域産業の活性化を目指した施策展開を行っている東京都墨田区の事例を紹介したい。

墨田区では、コロナの影響が出始めた2020年3月時点で「新型コロナウイルス感染症緊急対策資金」を設置し、個別企業向けの緊急支援を開始した。同時に、地域中小企業がどのような影響を受けているのか、また自治体施策として何を求めているのかを把握するために「区内中小企業者に対する影響調査」を3か月がかりで行った。この調査を通じて明らかになったことは、中小企業者が求めていることとして、「資金繰り」について、「新たな販路・ターゲット」を求めていることが明らかになった。また、区内産業を発展させるために必要な施策として、区内産業のPRを要望する声が多かった。そのため、本来は2020年春に展開する予定だったが、コロナによって延期していた「サブス区」（人情サブスクリプション）を同年9月に開始した。

この「サブス区」とは、墨田区のスタートアップ支援策である。墨田区は地場産業の集積地

19 北海道中小企業家同友会「札幌支部景況調査2021年7-9月期調査」、自由記述より。

20 中小企業家同友会全国協議会、「新型コロナウイルスに関する国への緊急要望アンケート（北海道集計版）」（2022年1月実施）に基づく。

21 この記述に関しては、墨田区への電話による聞き取り（2021年6月10日）、および吉田英宜（2022）「新型コロナ禍における中小企業支援策—持続可能な産業のまちづくりを目指して—」『中小商工業研究』、150、pp.77-82に基づく。

でもあるが、操業環境が大きく変化する中で、区内にスタートアップ企業の集積を形成するとともに区内の産業との融合・連携を創り出すことを企図している。

コロナ禍において、このような産業振興が展開できている要因として、墨田区では全国に先駆けて1979年に制定した、中小企業振興基本条例に基づいて、地域の実態に見合った産業振興を展開してきたことがある。条例自体は、自治体による中小企業振興や産業振興のスタンスを明示したものだが、定期的に地域企業の実態を捕捉しデータとして蓄積しているほか、自治体職員、専門家、中小企業者を交えて、調査結果から施策の方向性や具体的施策を検討している。現場の声を拾うなかで、併せて地域資源の発掘、再確認をしながら足元からの産業振興を展開し続けているのである。

全国的には同条例を制定する自治体が600を超えている。しかし、地域の実態を把握したうえで独自に産業振興支援、さらには地域経済の活性化策まで昇華しているケースは少ない。中小企業支援をいかに産業振興、地域経済振興へつなげるかが重要である。

おわりに

本章では、長期化するコロナ禍で、とりわけ

2020年4-6月期に焦点を当てながら、そのインパクトの大きさを確認しつつ、いわば経済が止まった時期において、飲食業、観光関連産業でいかに対応を迫られたのか、ヒアリング調査を通じて明らかにした。また、コロナ禍だからというわけではないが、中小企業間の連帯ともいえるべき支えあいの事例についても言及した。

そのうえで、コロナ禍における国や自治体の緊急的な支援策の効果と課題を踏まえ、緊急的な支援策から、中長期的な地域産業支援、ひいては地域経済振興への視点の切り替えを提案した。コロナ禍いかに問わず、地域の疲弊は著しい。地域経済の活性化については、地域の中小企業の果たすべき役割が大きいことはもちろんである。同様に、地方自治体も政策的支援策の実施において看過できない役割を果たしていることは言うまでもない。特に、具体的な支援策を展開する際に重要なのは、地域の実態に基づいているか、目指すべき方向性を関係当事者間で共有できているかということである。中小企業支援、地域産業支援、地域経済支援、同義として捉えられることが多いこれらの支援策をどのようにつなげるか、点を線に、線を面にしていくかが課題として求められていると言えよう。

【参考文献】

- 岡田知弘編（2021）『コロナと地域経済』自治体研究社
- 吉田英宜（2022）「新型コロナ禍における中小企業支援策—持続可能な産業のまちづくりを目指して—」『中小商工業研究』、150、pp.77-82
- 大貝健二（2021）「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）と北海道経済」『企業環境研究年報』25、pp.81-96