

コロナ禍で業績のいい会社 と悪い会社

いちもくニュース

2021年5月6日（木）

日本経営士会一木会研究会
西満幸

KW

新型コロナ 三密

巣ごもり

テレワーク

PX（ポートフォリオ・トランスフォーメーション）

DX（デジタルX）

GX（グリーンX）

1

話題

P1~P8 新型コロナ禍の業績と特徴

観点 DX：デジタル・トランスフォーメーション

PX：ポートフォリオ・トランスフォーメーション

GX：グリーン・トランスフォーメーション

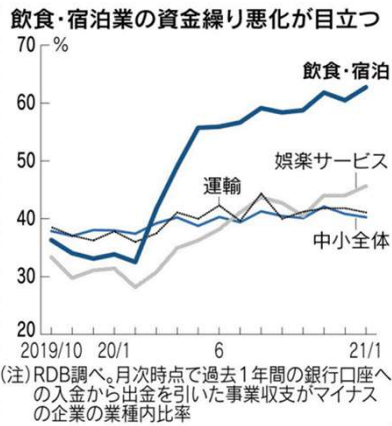
P9~11 テレワーク・生産性

P12 持続的成長（高付加価値創造） DX+PX+GX

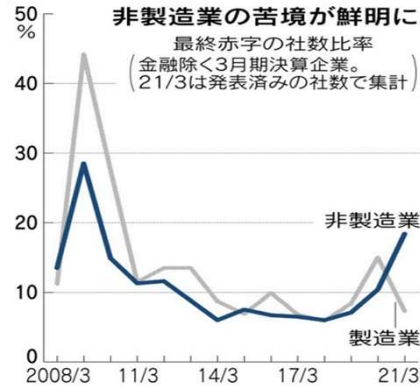
2

1 中小 飲食・宿泊業の資金繰り悪化 上場決算 非製造業の苦境が鮮明に

中小 飲食・宿泊、6割が支出超過
(中小2万社調査 2021/3/30日経)



非製造業6社に1社赤字 2021.3決算
製造業は14社に1社赤字 (2021/5/1日経)



ワークマン 多品種少量生産 増収増益 (予想) PB32% (18年) →60% (20年) +FC+AI発注

男女兼用ウェアが的中

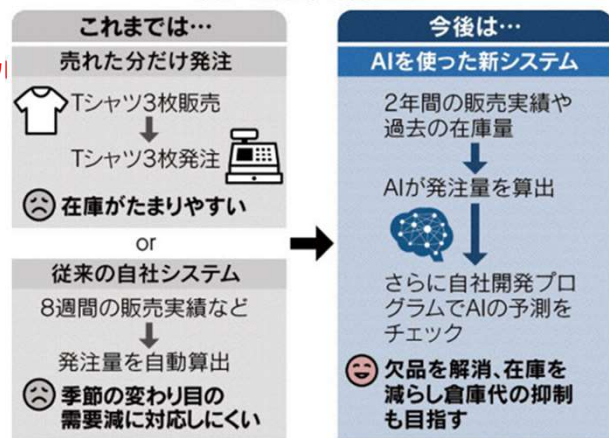
街中でも使えるデザイン性と機能性を両立

- ① **PX ビジネスモデル** 作業服+カジュアル
- ② **プライベートブランド (PB)**
アイテム数約1400 (1.4倍増)
- ③ **DX AI発注** 欠品率4%改善
固定費減：棚卸し資産回転日数
Workman70日<ユニクロ100日

GX 廃棄少

- ④ **フランチャイズチェーン (FC)**
損益分岐点4割 (ユニクロ7割、小売9割)
図は2021/04/13日経より

発注の効率を高める



スシロー、緊急事態でも増収

都心攻勢・自動化・非接触、安心演出が客足を下支え (2021/3/30日経)

立地

緊急事態宣言の対象外 (半数)

- 9割
地方郊外や幹線道路沿い
持ち帰り増
- **PX** 都心大型店出店 200席
居酒屋→改装
- **DX** 自動案内機で番号札受取
清算はセルフレジ **非接触**

(注) ワタミ既存店5割減
「非居酒屋」主力に転換

スシローの強さを示す3つの数字

5.9%増



スシローGHDの21年2月の全
店売上高(前年同月比)。くら寿
司は同7.9%減、鳥貴族ホール
ディングス(HD)は同68.2%減
だった

5.9%



20年9月期の売上高営業利益
率。鳥貴族HD(20年7月期)は
3.6%、ロイヤルHD(20年12
月期)は営業赤字だった

5536億円



3月26日終値時点の株式時価
総額。過去1年で約3倍に増え、
外食業界で日本マクドナルドHD
(6874億円)に次ぐ。くら寿司は
1515億円、銚子丸は171億円

佰食屋11:00~14:30 1日100食限定で手軽な値段



4店舗→2020年4月住宅地2店舗に→5月 2店舗を1店舗として統合運営

繁華街2店舗 (客20%) ・住宅街2店舗

→住宅街2店舗へ (客100%) **PX1**

- 2012年 設立 (学校職員)
- 1日100食だけの売り切りモデル
- メニュー力はあるし、フードロス
も少ない。少ない経費で集客でき、
不況に強い飲食店の事業モデル

原価率50% (通常30%)

PX+GX (廃棄物ゼロ)

- 中村 朱美さん1984年生まれ
- * 50食限定なら夫婦2人、1日6時間
で年収500万~600万円可能

日経朝刊 2021/1/13、2021/4/22

メニュー変更 **PX2**

国産牛ステーキ丼 1メニュー (予約)

4月 1店舗営業従業員5人→3人売上減

5月 「佰食屋1/2」50食 **10坪15席**再開

PX3 ハンバーグ単品の販売再開

利益コロナ前3%→コロナ後12%過去最高

2店舗を1店舗

として一体運営

従業員7人

(5+2) → 4人

DX: SNS



運輸 貨物 (+) ・ JR (-) ・ 航空 (-)

貨物・宅配好調 JR東・新幹線65%減 ANA旅客数国内71%減/**国際96%減**

三密回避 テレワーク 巣ごもり
人でなくモノが動いた

• ANA **ビジネスジェット1割増**

VIP海外出張 (感染対策)

VIP国内旅行

• ヤマト **純利益95%増**

宅配便21億個、17%増

ネット通販+正月ギフト

DX: 宅配発送をスマホで完結

• 日本郵船 **最高益**コンテナ好調
経常前期の5倍

人の動きがなくなった

インバウンド411万人 (前年比87%減)

• ANA **売上63%減** **過去最大赤字**

• JR東日本 **売上高40%減**

民営化後初の営業赤字

* 4月 不動産運用会社設立



PX ソニー 売上高・利益最高 4/29日経

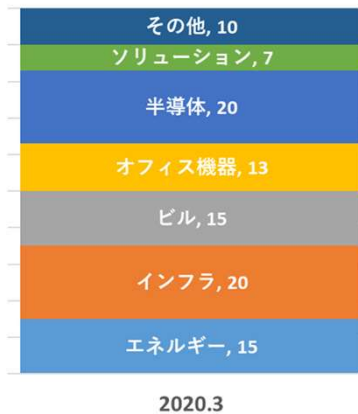
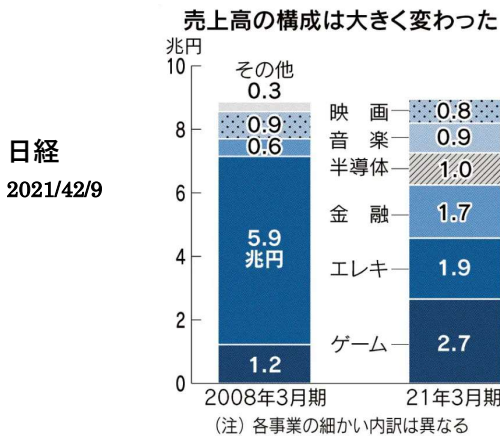
東芝 売上高1割減、営業利益15%減

ソニー 売上高・利益最高

エンタメ (ゲーム・音楽) の継続課金

東芝 売上高1割減 営業利益15%減・予想

モノづくり⇄コトづくり進まず?



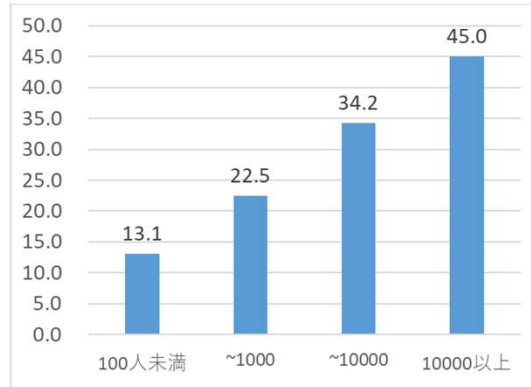
注：
日立
三菱電機
富士通

増収

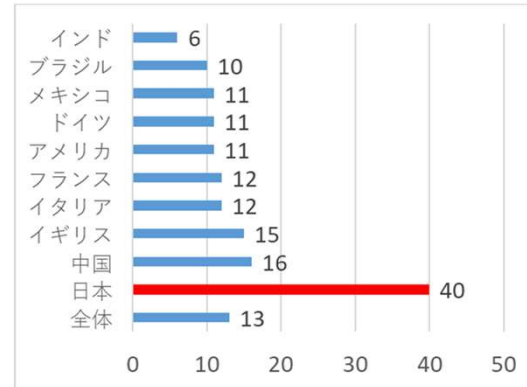
2 従業員規模別テレワーク実施率 テレワークの効率 日本課題

従業員規模別テレワーク実施率 (%)

パーソル総合研究所 2020/12/16



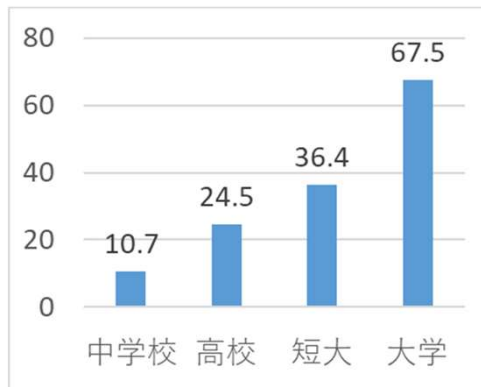
オフィスワークよりテレワークが落ちたと回答 (%) レノボ20200716



学齢別テレワーク可能率 米国の学歴別賃金上昇率

学歴別テレワーク可能率 (%)

アメリカ労働省2020年5月より筆者作成



高学歴ほど賃金上昇

日経2021/2/24



DXと生産性

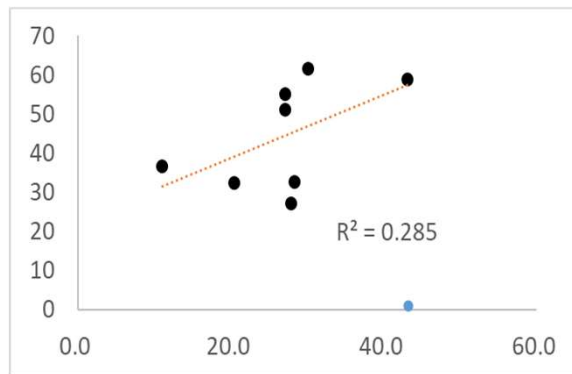
現在の日本の生産性はアメリカの製造70%、サービス49%

産業別テレワーク実施率

正社員	日本実施率	日本生産性 (米100%)
学術研究, 専門・技術サービス業	43.2	58.6
金融業, 保険業	30.2	61.4
電気・ガス・熱供給・水道業	28.4	32.6
不動産業, 物品賃貸業	27.9	27.1
製造業	27.2	55.0
その他のサービス業	27.2	51.0
卸売業, 小売業	20.5	32.3
宿泊業, 飲食サービス業	11.1	36.6

(注) 建設、運輸を除く
 テレワーク実施率：パーソル総合研究所（2020年12月）
 生産性：日本生産性本部（2020年5月）

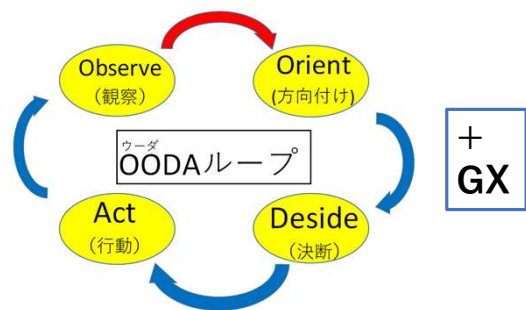
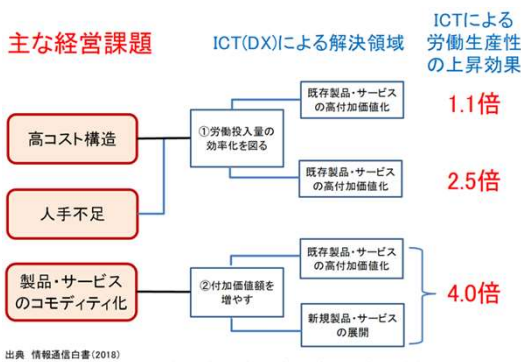
テレワーク（X%）と産業別生産性（Y%）
 相関がある（建設、運輸・郵便除くと）筆者作成



3 持続的成長 DX：生産性高める IoT・AI、ロボット (高付加価値創造) PX：事業セグメント継続変革

Digitization → Digitalization → **DX**
 組織、プロセス、企業文化の変革

平常時 PDCA 着眼大局 着手小局
 変革時 OODA コンテンゼンシープラン



出典 情報通信白書(2018)

皆様

一木会研究会

Zoom開催

毎月**第一木曜日**（いちもく）

お待ちしております！

ご清聴ありがとうございました。

End

