

「事業再構築支援事業のポイント」開催報告

- 講師 久乗 哲先生 (TKC 近畿京滋会中小企業支援委員長)
- 日時 令和3年5月17日(月) 13:30~16:30
- 会場 Webセミナー形式

洛南支部 西平 菜苗

5月17日、Webセミナー形式で「事業再構築支援事業のポイント」と題しまして、TKC近畿京滋会中小企業支援委員長 久乗哲先生にご講義頂きました。

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化しており、ポストコロナ・ウィズコロナ時代の経済社会の変化に対応するため、経済産業省(中小企業庁)は、経営革新等支援機関に期待され、多額の予算を投じて、その支援を前提とする補助金施策を展開しています。その目玉でもある「事業再構築補助金」の第1回公募の採択結果が発表され、本格化しています。

緊急対策による追加融資を受けた中小企業の返済が、3年、5年後に始まり、コロナ前の売上に戻っても返済ができない、ということにならないよう、ポストコロナの状態、生き残る4つの出口として、次のことが上げられます。

- ①元の商売を元通りに戻して、売上を確保して返済をしていく
- ②イノベーション・差別化を図り、売上を増やして返済をしていく(SWOT分析・アンゾフモデル)
- ③経営改善をして返済原資を確保する(405事業)
- ④今までのビジネスでは返済できないので、新たなビジネスを考え、思い切った事業再構築により、既存のビジネスを置き換えるぐらい大きな事業転換を行う

事業継続するため一つの出口戦略が、事業再構築補助金になります。

コロナワクチンが生き渡った先には、今のマスクなしの生活になり、元の売上に戻るかも知れませんが、ポストコロナ持続的発展計画をして資金計画を立て、3年、5年後返済が始まって、どれぐらいの売上がないとやっていけないのか、返済していくにはどれぐらいコストカットが必要になるのか、ポストコロナに向けての施策として、返済がスタートした後、中小企業がどういった資金勘定になるのか、把握してもらおうのが今後のテーマになります。

事業再構築を考える上で、事業計画を立てる前に、アンゾフモデル、SWOT分析をご紹介します。

アンゾフモデルでは、「多角化・事業転換」はリスクが高く、今まで自分たちがやっていないことに挑戦するので、一番ハードルが高くなりますが、あくまでも最終的に考えることで、まさしく事業再構築の位置づけとなります。

SWOT分析は、企業がおかれている現況分析であり、事業再構築補助金の概要にも、自社の強み弱みを記載する項目があります。

自社にとっての強み・弱み・機会・脅威を分析し、事業再構築をする業界についての機会と脅威に自社の強みをぶつけていかないと、戦略が出てきません事業再構築の必要性が見えてこないことになります。

事業再構築を取り組む業界のSWOT分析により、積極的攻勢・差別化戦略に出るところは事業再構築を行うにはいい環境といえます。

次に、事業再構築補助金の具体的な内容について、5つの事業再構築の定義についてご説明いたします。

「事業再構築指針の手引き」には、「お示ください」「お示しいただく内容」という文言が頻繁に使われています。以下、事業再構築の①~⑤の種類の、一つ一つの要件を満たしているのか、常に「お示し」しながら明確にする必要があります。

- ①新分野展開…アンゾフモデルの多角化事業転換、新たな製品で新たな市場に展開
- ②事業転換…主な事業を転換する。例えば日本料理屋がカレー屋をする。飲食業という業種は同じ。
- ③業種転換…たとえば、飲食店からコンサルティング会社をする。業種を変えてしまう。
- ④業態転換…製造方法をガラッと変える。
- ⑤事業再編…①~④を含んだ事業再編

【ポイント】

1. 新規性要件

コロナ禍で飲食店がテイクアウトを既に始めている場合は該当しない。自社としてやったことがない。計画期間終了時には新たにに取り組む事業の売上が10%発生する。

2. 売上高構成比要件

計画期間終了時には今までの売上よりも今回取り組む売上の方が多くなる。まさに思い切った事業再構築。

3. 既存製品等と新製品等の代替性が低いこと

過去に製造実績がないこと。今までの製品にとって代わるものではない。たとえば、「石鹸を売っている店がたわしも売る」は要件を満たしていますが、石鹸を売っている店が洗剤売ったら代替性があるので要件を満たさない。

4. 市場の新規性要件

アイスクリーム屋さんが新たにかき氷を販売しても、既存のお客様がアイスクリームの代わりにかき氷を購入することを想定しない事業計画を策定すれば、アイスクリーム屋さんがかき氷を販売しても市場の新規性要件を満たすと判断されるケースもあるかもしれない。申請書を書くテクニックが必要。

公表されている統計、アンケートをみつけて説明し要件を満たすようにする。

5. 業態転換の要件

「衣料品販売店を運営する企業が、工夫することなく単に無料宅配サービスを導入する」は要件を満たしていませんが、何らかの工夫をすれば要件を満たすこともあるかもしれない。オンラインサービスやデリバリーなど既に行っている場合は要件を満たさない。

6. 既成概念を取り払い、フレキシブルに発想する

7. 「お示ください」

いかに代替性がないかを訴える。説明しないと要件を満たしていないことになる。

視覚的に図表や写真などはわかりやすい。審査員の心を揺さぶらなければいけません。

最後に、事業再構築補助金ありきが我々の支援ではない。ポストコロナに向けて事業を継続してもらう為のクライアントをサポートする出口の一つであり、経営改善・経営革新、現状分析をして助言してあげてほしいと締めくくられました。

私もクライアントと事業再構築支援事業に取り組む上で、審査員に要件を満たしていることを「お示し」しながら、根拠となる統計データやアンケート、調査結果を付け加えて、見やすい資料を作り上げていきたいと思えます。