

# 視点

## ポストコロナに向けた 事業再構築の必要性



(一社)埼玉県商工会議所連合会  
広域指導員

くろさわ もとくに  
**黒澤 元国 氏**

### プロフィール

中小企業診断士・一级販売士。大学卒業後、大手流通会社等の勤務を経て、2008年4月に秩父商工会議所に入所。2021年4月より現職。

創業、経営革新、経営改善、事業再生、補助金活用支援などについて、全国でもトップクラスの支援実績を有する。事業者本位の経営支援に定評があり、中小企業大学校をはじめ、全国各地で経営支援人材の育成にも取組んでいる。また、よろず支援拠点全国本部サポートー、ローカルベンチマーク教育支援パッケージ検討会委員など、数多くの要職を務め、幅広い支援機関に対し、助言や指導を行っている。

### 1. コロナ融資がもたらした役割

中小企業庁が公表した資料によれば、2021年1月13日時点のコロナ融資（実質無利子融資）の実績は、日本政策金融公庫が約12兆円（約73万件）、商工組合中央金庫が約2.3兆円（約3万件）、民間金融機関（信用保証協会が承諾）は約17兆円（約104万件）であった。未曾有の金融支援である。結果として、コロナ禍の厳しい経営環境においても、2020年の倒産件数は7,773件と、過去50年間で4番目の低水準に抑えることができた。

これまで財務健全性を重視し、支援先企業に対し過度な借入依存に陥らないよう助言してきた筆者であっても、「可能な限り、金融機関から借りてください。そして返済はできるだけ長期化してください」と方針転換している。目的のひとつは倒産防止であるが、もうひとつは利払い負担の抑制ではない。批判を恐れずに言ってしまえば、コロナ融資を「事業再構築までの時間稼ぎの手段」として活用しようとしていたからである。

コロナ不況により、多くの事業者の財務諸表が傷んでしまった。またニューノーマル時代の到来により、既存市場がこれまで通りの水準まで回復することは言い切れなくなった。借入により膨れ上がった負債を圧縮し、正常な財務状態に戻すためには、売上拡大によるキャッシュフロー創造が欠かせない。そのために必要なのが事業再構築である。

### 2. 事業再構築とはなにか

ところで事業再構築とはなにか。2021年3月、中

小企業庁が発表した指針では、新分野展開、事業転換、業種転換、業態転換、事業再編の5つを事業再構築として定義している。しかし、これは企業側から見た事業再構築の類型であり、具体的に何をどうすればよいかわかりにくい。そこで筆者は、事業再構築を「顧客を再定義すること」と解釈することにしている。ポストコロナに向けた事業再構築の本質は、顧客ニーズの変化を捉え、顧客を再定義し、大胆にビジネスを転換することにある。

中小企業庁が公表した資料では、2020年11月において、前年よりも売上が増加した企業が23%存在する。いずれも、巣ごもり消費、感染防止、在宅勤務など顧客ニーズの変化を捉えた商品・サービスを開発した企業である。

事例をひとつ紹介しよう。

観光客をターゲットに天然蜂蜜を提供している企業がある。移動自粛の影響で観光客向けの販売は低迷。大きく売上を落とすことになった。そこで、思いついたのが、化粧品の開発である。蜂の分泌腺から採取される蜜蠟（みつろう）には、優れた保湿効果があり、その成分は人の肌にも含まれているもので馴染みやすい。コロナの感染症対策としてアルコールによる手指の消毒が日常化すると、肌荒れ防止のニーズが顕在化するようになった。これまで蜜蠟は、床ワックス、革製品のメンテナンス、ロウソクなど雑貨として用いられることが多かったが、新たな成長機会を追求すべく化粧品として展開する。化粧品の開発には、許認可を含め様々なルールが定められており、大きな投資を必要とするが、これは補助金で応援すればよい。また化粧品という特性上、販売チャネルを見直しはもちろんのこと、ネーミング、パッケージデザイン、広告宣伝など新たなマーケティング戦略の検討も重要である。ここでも各種公的支援策の活用は可能である。

この事例におけるポイントは、①肌荒れに悩む人を新たなターゲットとして顧客の再定義を行ったこと、②蜂蜜の副産物である蜜蠟の常時確保が可能という強みを新商品開発に生かせる、③新規ビジネスの展開において生じる様々な制約条件を、公的支援を活用しながらクリアしている点にある。そのうちの②に注目いただきたい。新規ビジネスを事業化するためには、既存ビジネスにおいて培われてきた「強みの転用」がカギを握る。顧客の再定義を行う際、「強みの転用」が發揮できる分野かどうかチェックしてほしい。得意分野で戦うのが中小企業戦略の王道である。やみくもに新たな事業を展開すれば成功するというわけではない。

### 3. 事業再構築の検討と外部機関の活用

このレポートをお読みになった事業者の皆さんに、是非ともお願いしたいことがある。向こう3年程度の資金繰り計画表の作成である。コロナの悪影響が長期化して現在と同水準の売上が続いた場合、また、売上は回復傾向にあるものの過去の水準までは回復しなかった場合など、複数のシナリオで今後の資金繰りを試算いただきたい。事業再構築に取組む必要性を痛感すると思う。

ご自身で事業再構築を検討するのが難しいようであれば、飯能信用金庫をはじめ、最寄りの商工会議所・商工会、よろず支援拠点に相談することをお勧めする。いずれも無料の相談所であり、様々な公的施策情報も持ち合せているので、有效地に活用してほしい。早期の事業再構築こそ中小企業の生きる道であり、そのための支援策は用意されている。

