

2021.7.12

コロナ禍に負けるな

～ スモールビジネスがコロナ禍を乗り切るためには ～

担当ディレクター:杉守 一樹

毎回、さまざまなジャンルで活躍する方々をゲストスピーカーに迎え、彼らの活動事例などから新たなビジネスにつながるアイデアの糸口を探るディレクターズトークセッション。

令和3年7月12日、第52回のモチモチトークは、「コロナ禍に負けるな ～スモールビジネスがコロナ禍を乗り切るためには～」。

聞き手は、杉守 一樹。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が全国的に広がりを見せる中、スモールビジネスに携わる多くの方々が経営面で悪影響を受けている。

そのような状況を打開すべく、経営にフォーカスした現状を乗り切るための対策・施策などを行っているのが、金沢エリア最大手の会計事務所・中山会計の田村さんです。

この1年を乗り切った事業者の例などを含め、経営者目線でのお話を伺いました。

【ゲストスピーカー】

田村 誠司 氏(税理士法人中山会計 会計部部長)

税理士法人中山会計は、税務代理や税務書類作成、そしてそれに関わる財務書類作成、会計帳簿の記帳代行、経営相談などをメインに行っている会計事務所だ。補助金や給付金などの相談や情報提供などの対応も行っているのも強みである。

創業してから50年あまりと歴史もあり、創業当時からお付き合いのある老舗の企業をはじめ、会社成長期であった10年前ほどからお付き合いのある若手企業まで幅広い。

そんな中山会計で会計部長を務める田村さん。入社してからの13年間では、法人設立や確定申告の支援をしてきたという。今は管理職ではあるが、実際に現場でも働いており、担当者としても活躍中だ。

スモールビジネスの現状

コロナ禍で大きく市場が変わってきている昨今。石川県においての状況を聞くと、やはりダメージは大きかったようだ。特に金沢市は北陸新幹線の影響もあり、観光客をメインターゲットにしている事業者も多く、金沢駅周辺や東山、兼六園付近では、かなり大きなダメージを受けている。

なかでも一際影響を受けたのは、やはり飲食や観光系の事業者。緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の影響を直に受け、その波によってアップダウンが激しかったという。

また、この1年間は厳しい状況が続いた影響で、いくつもの飲食店が閉店・廃業し、店舗数を縮小した会社も多い。今年はなんとか耐えしのいではいるが、現状が続くと来年はわからないと嘆く声も多く、その声は切実である。

1. スモールビジネスの現状

スモールビジネスの売上高統計



資料：新型コロナウイルスがスモールビジネスの経営に与えている影響の調査（freee株式会社）

• 3月までは概ね前月通りだが、4月は30%弱が前月比で50%未満の売上となっている。

• 5月に入っても前月比で100%以上の事業者が半数に満たず、強い復調の兆しはまだ見られない。

• 飲食業、生活関連サービス業が4月に急増。5月には割合が減少しているものの、飲食業では依然として50%以上の割合を占める。

• IT業では売上高が50%未満の事業者割合は微増に留まっている。



一方で、M&Aで存続する企業もあり、廃業するのであれば次の担い手を見つけ売却する動きもあるという。

その中で少しずつ良くなっている兆しもある。実際は、この状況に黙ってみているだけの企業は少なく、試行錯誤しながら動いている企業がほとんどだ。

今後もしばらく続くであろうコロナ禍。耐え忍ぶ体制を整えないと存続自体が難しいお店も多い。

「元に戻るってことは多分ないと思います。今は、ウィズコロナの状態だと思いますが、アフターコロナってことを考えて、コロナ収束後も続けられるように考えていかないといけないと、経営者の方には伝えていきますね。」

コロナ禍を乗り切るには

大変なことばかりが多いコロナ禍。これからは、5つのステップに沿ってコロナ禍を乗り切る必要があるという。

STEP①現状の資金を知る

コロナ禍を乗り越えていくためには、まずは経営のデットラインを知っておくことが重要だ。

コロナ禍の影響で、会社や店舗の売上より支出が上回っている企業も多いはず。スモールビジネスの飲食・宿泊業は、特に体力が少ない傾向にあるため、資金の流れを具体的に知る必要があるのだ。

「売上の有無に関わらず支出する資金」「売上による資金流入」「仕入れや外注による資金流出」の3つを洗い出し、「理想」「現実」「悲観」の3パターンの資金計画表を作成。

ポイントは、手持ちの資金がどんな場合であれば、いつまでショートしないかを知ることだ。通常であれば3か月から6か月ほどの間、まかなえるようなお金を用意しておくのがベストだが、売上が上がりにくい今はそれ以上のお金を蓄えている必要があるのだ。

STEP②固定費の見直し・削減

レコーディング 00:28:04

2. コロナ禍を乗り切るには

STEP2 固定費の見直し・削減

売上の増減に関わらず、固定費を見直して経営の負担を軽くしましょう。

固定費	変動費
売上の増減に関わらず発生する経費	売上の比例して増減する経費
・地代家賃 ・納税資金 ・人件費 ・借入金の元本返済 ・リース料 など	・運送費 ・材料の仕入高 ・外注費 ・インセンティブ賞与 ・交際費 など

固定費削減例

賃料の交渉	水道光熱のプラン変更	元帳の確認	保険やリース見直し
売上の10%以下が適正値 できるだけ安い賃料に家主に 交渉しましょう。	新電力に切り替え、 自治体によって上下水道は 免税制度も有り。	購入品の仕分けを行い、 必要なモノが見直します。	不必要なオプションの見直し。 保険・機材も他社比較がおすすめ です。

経営していく上で、売上の増減に関わらず、固定費を見直して経営の負担を軽くするのも重要だ。

運送費や外注費、交際費など売上に比例して増減する変動費に対して、地代家賃や人件費、リース料など売上の増減に関わらず発生するのが固定費である。

固定費を削減するためには、賃料を交渉したり、光熱水道料のプランを変更したり、保険やリースを定期的に見直したりすることが重要になってくる。また、元帳を確認し、購入品の仕訳を行い、本当に必要なものかどうかを見直することが大切だ。

STEP③資金調達

売上回復までの資金計画が把握できたところで、回復までに資金が足りない場合には、資金調達して今後に備えていくことも必要である。

主な資金調達の方法は、借入・融資や給付金、そして補助金助成金といったこの3つ。

新型コロナ特別貸付、持続化給付金、一時支援金、ものづくり補助金や家賃支援給付金など、多種多様な資金調達方法がある昨今では、いかに情報を掴むかが鍵になると田村さんはいう。

「調達方法に関しては、本当にいろんな種類があります。この辺は、常にアンテナ張って情報を掴むことがポイントです。会計事務所はもちろん、銀行や商工会議所などとも相談しながら情報を集めていくのがすごく大事ですね。」

石川県であれば、石川県産業創出支援機構 (ISICO) もありますので。これらは、全部認定支援機関と呼ばれるものです。あまり聞きなじみのない言葉かもしれませんが、ぜひ覚えていただけて欲しいです。いろんな情報をもっているのです、ぜひ認定支援機関を活用していただければと思います。」

STEP④事業の見直し・再構築

レコーディング 00:38:14

2. コロナ禍を乗り切るには

STEP4-2 事業の見直し例

<見直しで重要視される点>

- ① 事業の強みを活かしたプラスアルファを見つける
- ② 事業の弱みの限りなく小さくする

①の事例	業種：イタリアン料理	②の事例	業種：会計事務所
<p><コロナ禍前> ビジネス街に存在するイタリアン料理、昼はビジネスマンのランチ、夜は飲み会、歓送迎会等の利用がメイン。</p> <p><コロナ禍後> 店舗への来店数が減ったため、パン職人がいた強みを活かして、パン屋をオープン、利益を確保した。</p>		<p><コロナ禍前> IT化が遅れていて、本社にいないと仕事が出来ない。</p> <p><コロナ禍後> 自宅やサテライトオフィスといった本社以外の場所でも安心・安全に仕事出来る環境が整った。</p>	

コロナ禍が収束しても、今までと同じやり方で売上が元どおりになるとは限らない。コロナ禍だからこそ、今一度自社の強みやこだわりを分析し、見直すことが必要不可欠となってくる。

事業を見直す際には、企業や事業の現状分析をするときなどに使うSWOT分析がおすすめだという。SWOT分析とは、「強み(Strength)」「弱み(Weakness)」「機会(Opportunity)」「脅威(Threat)」の頭文字を取ったもので、この4つの要素を使い分析を行っていくものだ。

強みや弱みなどを分析し、事業の見直しができたら次にすべきことは、世の中の変化したニーズをキャッチしていくこと。商品やサービスをどう打ち出していくか、提供するかで売上の増減も変化していく。既存顧客やクライアントの生の声こそが最大のヒントとなり、1番新鮮なニーズを調査できる。

STEP⑤アクション

2. コロナ禍を乗り切るには

STEP5-2 事業例

- ① 「**現市場（顧客）**」に対して「**現商品・サービス**」を掘り下げる『**市場深耕**』
例) 飲食店が注文にタッチパネルを導入し、会計計算と注文を同時に行うことで回転率を向上。
運送業で配送時の伝票管理を紙面からWebシステムに変更し、事務員の作業率が2倍に向上。
- ② 「**現市場（顧客）**」に対して「**新商品・サービス**」を提供する『**新商品開発**』
例) 美容院で「テレワークの疲れを癒せるヘッドスパ」をメニューに導入し、客単価の増大。
宿泊業で「リモートワーク向けのプラン」を導入し、空室を埋めて稼働率を向上。
- ③ 「**新市場（顧客）**」に対して「**現商品・サービス**」を提供する『**新市場開拓**』
例) カフェで人気のあったヘルシーメニューをデリバリーに対応させ、SNSに掲載し、法人から注文を獲得。
整体院で運動不足防止のストレッチ講座をYoutubeに投稿し、多くの方に視聴され、オンライン講座を開設。
- ④ 「**新市場（顧客）**」に対して「**新商品・サービス**」を提供する『**多角化**』
例) 家電メーカーが不織布マスクを製造・販売。
登山服メーカーが医療従事者向けの作業靴を開発・販売。

参照：コロナ禍での事業再構築の方向性は大きく4つあります (J-Net 21)

商品やサービスの活かし方の幅が広がったところで、今度はこれらをもとに既存事業を推進するのか、それとも事業転換して新規事業を起こすかを考える必要がある。

そこで使うのは、成長戦略の基本である「アンゾフの成長マトリックス」だ。事業の成長を「市場(顧客)」と「商品・サービス」の2軸で示し、その2軸をさらに既存と新規に分けることにより、用途を分けて考えるフレームである。コロナ禍のいまにおいては、コロナ禍向けの新サービスと、既存客向けのサービスを分けて考えてみるということもひとつの例としてあげられる。

そういった事業例はさまざまあるが、コロナ禍を乗り越えるために参考になるツールや事例を無料公開しているおすすめサイトがある。経済産業省が出している「ミエル☆ヒント」だ。業種や課題などをチェックしていただければ、自社の状況に応じた成功のヒントが見つかる優れものだ。

知っておきたい補助金

さまざまな補助金があるなか、トレンドにもなっている「事業再構築補助金」を紹介していただいた。

「事業再構築補助金」は、コロナの影響を受けた事業者の事業再構築を支援する補助金のことだ。ポストコロナの経済社会に対応するための事業者の思い切った事業再構築にかかった費用の2/3を支援するという補助金である。その予算は、55,000社に1兆1,485億円と史上最大級。今年の3月から募集を開始し、複数回にわたって実施中の補助金制度だ。

しかし、採択されたからといってすぐにお金がもらえるものではない。まずは全額自費で持ち出しをしたあとに、国から2/3がもらえるのだ。だからこそ、資金力に余裕がないとなかなか難しいという。


レコーディング 00:59:48


3. 知っておきたい補助金 何をしたら「再構築」なのか

経済産業省が提示する事業転換のサンプルをご紹介

Case1 飲食業 - 業態転換 -
 コロナの影響で売上が減少してしまった居酒屋が、店舗での営業を廃止してオンライン専用の弁当の宅配事業を新たに開始する。


この場合、店舗縮小にかかる建物改修の費用、新しいサービスを始めるための機器導入費や広告宣伝費などが補助の対象となります。






Case2 サービス業 - 新分野展開 -
 高齢者向けデイサービスを行っていたが、コロナの影響で利用者が減ってしまっており、その事業を他社に譲渡。別の企業を買収して、病院向けの給食や事務などの受託サービスを開始する。


この場合、新サービス提供のための機器導入費や研修費用などが補助の対象となります。






Case3 製造業 - 新分野展開 -
 航空機部品の製造メーカーが既存事業の一部の関連設備等の廃棄を行い、医療機器部品製造事業を立ち上げる。

この場合、事業圧縮にかかる設備撤去の費用、新設備導入にかかる費用、従業員教育のための研修費用などが補助の対象となります。





「新市場に新商品をぶつけることと同じことであり、素人が初めて事業をやることとほぼ同じことです。そういった面でもリスクが大きいと思います。

補助金の入金があるのは、実際は1年後。そのあたりもきちんと資金繰り表と照らし合わせて確認するのがおすすめです。

ここでも大切なのは、自社をしっかり分析をし、強みや弱みを把握した上で事業を見直すことです。補助金は、そういったことを見直すきっかけにもなると思いますよ。」

コロナ禍でスモールビジネスが厳しくなっている昨今。そんな今こそ、原点に立ち返り、ビジョンを再構築する良いきっかけなのかもしれない。

話し手

田村 誠司 氏(税理士法人中山会計 会計部部長)

聞き手

杉守 一樹(ITビジネスプラザ武蔵交流・創造推進事業運営委員会ディレクター、株式会社D
ynave 代表取締役)