～補助金目的は企業をダメにする！？～
「事業再構築補助金をめぐる真の支援テクニック」セミナー

中小企業の事業再構築の成功と補助金採択のために

interface
会計事務所を通じて中小企業を活性化する
株式会社インターフェイス

はじめましてインターフェイスです。

【理念】　会計事務所と共に中小企業を活性化する

【強み】　会計事務所系経営コンサル会社を30年経営
中小企業の経営支援ノウハウの体系化

【ドメイン】　コンサルティング・ノウハウ・プロバイダー
会計事務所の高付加価値型・成長経営の為の
「MAS事業化」のノウハウを体系化しご提供

【会員数】　全国、約160事務所様

Copyright© Interface Co.,LTD.

本日のテーマ

１. 事業再構築補助金の概要

２. 事業再構築の定義（事業再構築指針）

３. 顧問先の事業再構築を成功に導く支援手法

４. 認定支援機関と一緒に作る「事業計画」の項目とフレーム

Copyright© Interface Co.,LTD.

本日の資料のご説明

2021年2月15日公開の「事業再構築補金の概要」をベースにしております。同3月23日時点の経済産業省のHP「事業再構築補助金に関するよくあるお問合せ」及び、3月17日に公開された「事業再構築指針の手引き（その後の改定を含む）」、3月26日に公開された「公募要領」の情報を加味し、現時点で判断できる事業再構築補助金の採択のための重要ポイントについて考察します。

制度内容の詳細を保証するものではありませんので、広報された正式な資料をご確認頂くようお願いします。

Copyright© Interface Co.,LTD.

正式な資料はこちらから入手下さい。

事業再構築補助金（METI/経済産業省）

公募要領は事務局のサイトにリンクがあります。

事業再構築補助金 (jigyou-saikouchiku.jp)

この資料に記載した内容の出典は下記のマークで表示します。

事業再構築補助金の概要

概要

事業再構築指針の手引き

指針　新指針

よくあるお問合せ

ＦＡＱ

公募要領による加筆

要領

インターフェイスのコメント

ＩＦ

事業再構築補助金の概要

Copyright© Interface Co.,LTD.

１．事業目的、申請要件

■事業目的

・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為
・中小企業等の思い切った事業再構築を支援する
・その結果、日本経済の構造転換を促すことが目的

・コロナの影響で厳しい状況にある、中小企業・個人事業主・企業組合等を対象とする

■採択

・審査委員が審査し、予算の範囲内で採択する

Copyright© Interface Co.,LTD.

■主要申請要件 （3項目必須）

①売上が減っている

②事業再構築に取り組む

③認定経営革新等支援機関と事業計画を策定する

Copyright© Interface Co.,LTD.

①売上が減っている

・申請前の直近の6カ月のうち、任意の3カ月の売上合計が、

・コロナ以前（2019年又は2020年1月～3月）の同3か月の売上と比較して、10%以上減少している

要領12P

①「申請前の直近6カ月」とは、申請月の前月から遡って6カ月

②「任意の3カ月」とは上記6カ月の範囲で連続する必要はない

③「コロナ以前の3カ月」とは、原則、事業者が任意で選択した3カ月と、2019年1月～12月又は2020年1月～3月の同3カ月とする

※罹災等により本来よりも2019年の売上が減っている場合に限り、2018年1月～12月とすることも認められる。

Copyright© Interface Co.,LTD.

売上減少要件の例示

要領12P

・2021年4月申請：直近6カ月「2020年10月～2021年3月」

・任意の3カ月「2020年10月・12月・2021年2月」を選択

・コロナ以前の同月「2019年10月・12月・2020年2月」と比較

・2021年2月の比較対象は「2019年2月」「2020年2月」のどちらでもよい

2018年			2019年		
10月	11月	12月	1月	2月	3月
2019年			2020年		
10月	11月	12月	1月	2月	3月
2020年			2021年		
10月	11月	12月	1月	2月	3月

選択

4月申請

②事業再構築に取り組む

・事業再構築指針に沿った、新分野展開、業態転換、事業・業種転換等を行う

指針

事業再構築指針で示された「事業再構築」の定義

・新分野展開　新たな製品等で新たな市場に進出する
・事業転換　主な「事業」を転換する
・業種転換　主な「業種」を転換する
・業態転換　製造方法等を転換する
・事業再編　事業再編を通じて、上記4つのいづれかを行う

※詳細は後述します

Copyright© Interface Co.,LTD.

③認定経営革新等支援機関と一緒に事業計画を策定する

・事業再構築に係る事業計画を認定経営革新等支援機関と策定
・補助金額3000万円超の案件は、金融機関の参画も必要
（金融機関が認定支援機関であれば金融機関だけで可）

・補助事業終了後３～５年で、付加価値額の年率平均3.0%以上の増加、又は従業員一人当たり付加価値額の年率3.0%以上の増加を見込み事業計画を策定する
・グローバルV字回復枠は両指標とも５．０%以上を計画する事

※付加価値＝営業利益＋人件費＋減価償却費

Copyright© Interface Co.,LTD.

■認定経営革新等支援機関について

ＦＡＱ

Q10. 認定経営革新等支援機関や金融機関はどのように関与する必要があるのか。

事業者の応募申請にあたって、事業計画の策定をサポートいただき、応募申請時には認定支援機関又は金融機関が確認したことが分かる確認書の提出を求めることを予定しています。また、補助事業実施期間中には、必要に応じて新規事業の実施に対する専門的な観点からの助言やサポートを行っていただくことを想定しております。

Q11. 認定経営革新等支援機関への報酬は必要か。また報酬は補助対象となるのか。

認定経営革新等支援機関への報酬を必須とするような要件は設けていません。事業者ごとに、それぞれご利用頂く機関とご相談ください。また、補助金への応募申請時の事業計画書等の作成に要する経費（認定経営革新等支援機関に対する事業計画策定のためのコンサルタント料等）は補助対象外となる予定です。

Q33. 認定経営革新等支援機関や金融機関は、事業所の所在地域にある機関でなければならないのか。

認定経営革新等支援機関や金融機関は、事業所の所在地域にある必要はございません。任意の機関を選択ください。

Copyright© Interface Co.,LTD.

2-1. 予算額、補助額、補助率

概要３ｐ

■予算額　:令和2年度第3次補正予算で、1兆1485兆円を計上

■公募　:令和3年度に複数回予定

FAQ

Q2. 公募はいつから始まるのか。

現時点では令和3年3月の公募開始を予定しています。今後、詳細な日程については本HP等を通して公表させていただきます。
なお、公募は1回ではなく、令和3年度にさらに4回程度実施する予定です。

Q3. 公募期間はどのくらいか。

第1回目の公募に関しては、1か月程度の公募期間を想定しています。

要領3P

※第1回　公募開始:令和3年3月26日
申請受付:4月15日予定、応募締切:4月30日18:00

■中小企業

・通常枠：補助額100万円～6000万円、補助率2/3

・卒業枠：補助額6000万円～1億円、補助率2/3

卒業枠とは

・400社限定

・事業計画期間内に、

・①組織再編②新規設備投資③グローバル展開のいずれかで、

・資本金又は従業員を増やし、

・中堅企業へ成長する事業者向け

Copyright© Interface Co.,LTD.

■中堅企業

・通常枠：補助額100万円～8000万円　補助率1/2
（4000万円超は1/3）

・グローバルV字回復枠：補助額8000万円超～1億円　補助率1/2

グローバルV字回復枠とは

・100社限定

・直前6か月のうち任意の3カ月の合計売上が、コロナ以前の同3か月の合計額と比較して15%以上減少

・補助事業終了後3～5年で付加価値額又一人当たり付加価値の年率5%以上増加を計画

・グローバル展開を果たす事業

Copyright© Interface Co.,LTD.

■緊急事態宣言により深刻な影響を受け、早期の事業再構築が必要な中小企業等への対応

・通常枠の申請要件を満たし、かつ緊急事態宣言の影響で、令和3年1月～3月のいずれかの月の売上が前年又は前々年の同月比で30%以上減少
・要件に合致すれば、地域・業種は問わない

・通常枠での加点措置（審査において一定の加点措置）
・緊急事態宣言特別枠を設ける（補助率を引き上げた特別枠）

Copyright© Interface Co.,LTD.

■緊急事態宣言特別枠

従業員数	補助金額	補助率
5人以下	100万円～500万円	中小企業3/4 中堅企業2/3
6人～20人	100万円～1000万円	
21人以上	100万円～1500万円	

※特別枠の採択件数には限りがある

※特別枠で不採択の場合、加点の上、通常枠で再審査され、
採択率が高くなる可能性が高い

Copyright© Interface Co.,LTD.

3. 中小企業の範囲、中堅企業の範囲

概要５ｐ

■中小企業の範囲は、中小企業基本法と同様

	資本金	従業員数
製造業他	3億円以下の会社	300人以下の会社・個人
卸売業	1億円以下の会社	100人以下の会社・個人
小売業	5千万円以下の会社	50人以下の会社・個人
サービス業	5千万円以下の会社	100人以下の会社・個人

※大企業子会社等の「みなし大企業」は対象外

※確定申告直近3カ年の各年又は各事業年度の課税所得の年平均額が15億円を超える場合は「中堅企業」としての支援対象

※企業組合、協業組合、事業協同組合、収益事業を行う等の要件を満たすNPO法人も対象

■中堅企業は、中小企業の範疇にない、資本金10億円未満の会社で調整中

Copyright© Interface Co.,LTD.

4. 補助対象経費

概要６ｐ

■基本的に「設備投資」を支援、事業開始に必要な経費も補助

■主要経費

・建物費（建物改築・改修）、建物撤去費、設備費、システム購入

※建物：撤去費・賃貸の原状回復のみの申請不可（相応の投資）

※設備・システムの改修・修繕：本事業の為に機能性や耐久性を高める事

要領17P

■関連経費　※上限が設けられる予定

・外注費（製品開発に要する加工、設計等）

・技術導入費（知的財産権導入に係る経費）

・研修費、広告宣伝・販売促進費（広告・媒体・展示会等）

・リース費、クラウドサービス費、専門家経費

※原則、資産性のある投資を伴うもの。資産性のない経費のみの場合、一つの経費区分に大半の経費を計上等、特段の事情がある場合は理由書を添付

要領20P

Copyright© Interface Co.,LTD.

4. 補助対象経費

■補助対象外の経費の例

・補助対象企業の従業員の人件費・旅費

・不動産、株式

・公道を走る車両

・汎用品（パソコン・スマホ・家具等）

・販売する商品の、原材料費、消耗品費、光熱水費、通信費

Copyright© Interface Co.,LTD.

■補助対象経費に関するFAQ

ＦＡＱ

Q24. リース費用は対象になるのか。

補助事業実施期間における機械装置等のリース費用は対象となる予定です。今後、公募要領等で詳細を公表いたします。

Q25. 車両の購入費は補助対象になるのか。
自動車やバイク等の車両本体は、補助対象外となります。ただし、車両に載せる設備及びその設備の設置に必要な費用は補助の対象となり得ます。

Q26. 不動産も補助対象となるのか。
建設、改修、撤去の費用が対象であり、不動産の購入は補助対象外です。

Q38. フランチャイズ化も対象となるのか。対象となる場合、加盟料も補助対象経費に含まれるのか。
フランチャイズ化することで事業再構築を行う場合は対象となり得ます。ただし、フランチャイズ加盟料は補助対象経費には含まれません。

Copyright© Interface Co.,LTD.

■補助対象経費に関する注意点

ＩＦ

・基本的には、事業再構築の準備とスタート段階の設備投資及び推進・展開コストの範囲が対象

・疑問点が多いので公募要領等で十分確認する必要がある
例）関連経費の上限額はどの位か？
例）試作品の金型費や材料費は対象か？　など

※事業再構築のためには、補助対象外の投資やコストも発生すると思われるので、本業を含むCFの先読みが重要になる
（特に、本制度は売上が落ちている企業が対象である）

Copyright© Interface Co.,LTD.

5. 事業計画の策定

概要７ｐ

■審査は事業計画を基に行われる（合理的で説得力ある計画）

■認定支援機関と相談しつつ事業計画を策定

■認定支援機関には、実施段階でのアドバイス・フォローも期待

■事業計画に含めるべきポイントの例

・現在の企業の事業、強み・弱み、機会・脅威、事業環境、事業再構築の必要性

・事業再構築の具体的内容（提供製品・サービス、導入設備・工事等）

・事業再構築の市場状況、自社の優位性、価格設定、課題やリスクとその解決法

・実施体制、スケジュール、資金調達計画、収支計画　　※詳細は後述します。

■審査項目は公募要領に掲載予定

・事業化に向けた計画の妥当性、再構築の必要性、地域経済への貢献、イノベーションの促進などが審査項目となる可能性

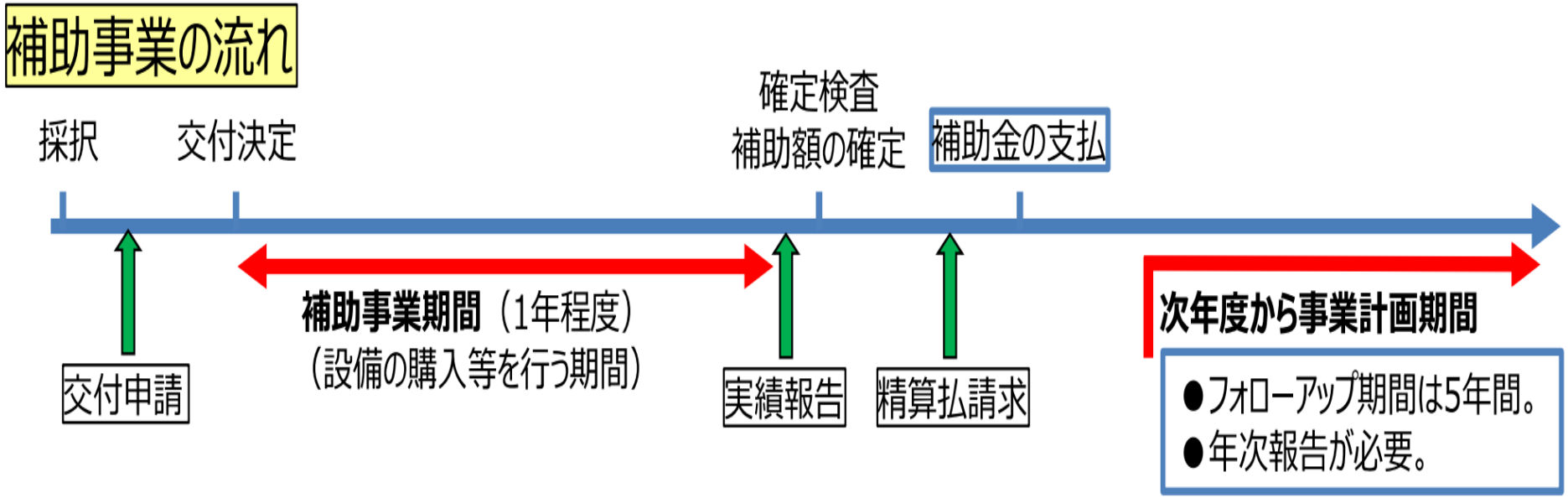
Copyright© Interface Co.,LTD.

6. 補助金支払いまでのプロセス、フォローアップ

概要８ｐ

■事業者による**支払いを確認した後に支払**

■**概算払い制度**を設ける予定であるが、補助金交付要領等に基づき使途はしっかり確認



6. 補助金支払いまでのプロセス、フォローアップ

概要８ｐ

■補助事業期間終了後5年間、経営状況等の年次報告

■購入設備等は、補助金交付要領等に沿って、厳格に管理

■フォローアップ項目の例

①事業者の経営状況、再構築事業の事業化の状況

※卒業枠：正当な理由なく中堅企業へ成長できない場合補助金の一部返還を求める予定

※グローバルV字回復枠：正当な理由なく付加価値目標が未達の場合補助金の一部返還を求める予定

②補助金で購入した資産の管理状況確認、会計検査への対応

※不正・不当な行為の場合、返還事由となり罰則適用もあり得る

Copyright© Interface Co.,LTD.

■補助金の受け取りと資金繰り

ＩＦ

・原則、採択➡購入（100%支払）➡請求・確定➡補助金支払（2/3）となる

・概算払制度の詳細はまだ不明

※先行投資（支払）や1/3の自己負担が発生するので、本業を含むCFの先読みが重要になる
（特に、本制度は売上が落ちている企業が対象である）

Copyright© Interface Co.,LTD.

■フォローアップ

ＦＡＱ

Q39. 事業計画期間内に事業を継続できなくなった場合、補助金の返還が求められるのか。

残存簿価相当額等により、補助金交付額を上限として**返還を求める予定**です。

ＩＦ

※事業再構築の「成功」をゴールとしなければリスクがある

※本業を含むCF最大化の支援が合わせて必要ではないか？

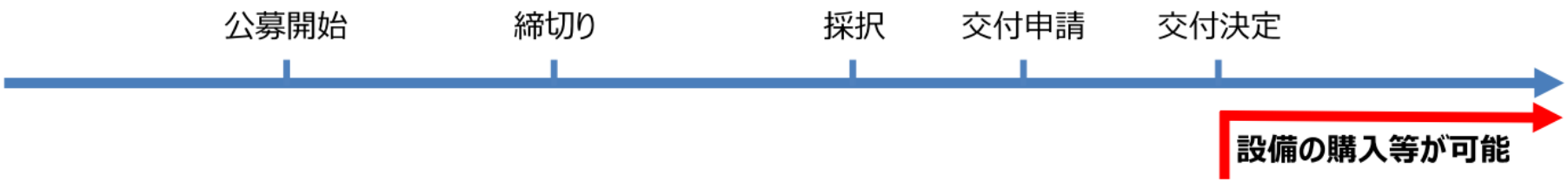
Copyright© Interface Co.,LTD.

7. 事前着手承認制度

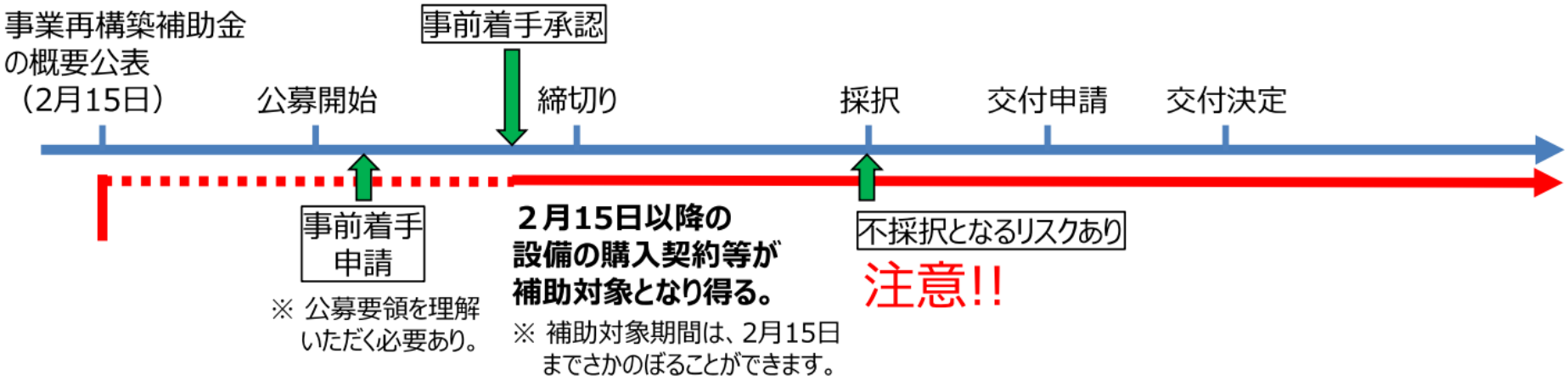
■補助事業の着手（購入契約等）は、原則交付決定後

■公募開始後「事前着手申請」で承認されれば、2月15日以降の購入分が補助対象（入札・相見積もり必須、不採択リスクあり）

１．通常の手続の流れ



２．事前着手を実施する場合



Copyright© Interface Co.,LTD.

８．準備可能な事項

概要10 p

■電子申請の準備

・申請は、jGrants（電子申請システム）で受付予定

・GビズＩＤプライムアカウントの発行に２～３週間を要す場合あり

→事前のＩＤ取得を推奨　　https://gbiz-id.go.jp/top/

■事業計画の策定準備

・事業計画書策定の必要項目の検討を推奨

■認定経営革新等支援機関との相談

・早めの相談を推奨

Copyright© Interface Co.,LTD.

9. 注意事項

概要11 p

■内容が「異なる別の事業」→同じ事業者が「異なる補助金」を受ける事は可能

■「同一事業」→「複数の国の補助金」は受けられない

■事業再構築補助金を「複数回受ける事」はできない

FAQ

Q27. ものづくり補助金などの他の補助事業との併用は可能か。

内容が異なる別の事業であれば、同じ事業者が異なる補助金を受けることは可能です。ただし、同一事業で複数の国の補助金を受けることはできません。

Q29. 2つの事業を新規に始める予定であるが、1回の応募申請で2件を同時に申請して良いのか。

事業計画書の中で複数の計画を記載することは可能です。事業再構築補助金を複数回受けることはできません。

IF

※　最適な補助金の選択肢を提示する事も必要ではないか？

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業再構築の定義（事業再構築指針）

■事業再構築の5つの定義

①新分野展開　新たな製品等で新たな市場に進出する
②事業転換　主な「事業」を転換する
③業種転換　主な「業種」を転換する
④業態転換　製造方法等を転換する
⑤事業再編　事業再編を通じて、上記4つのいづれかを行う

※事業再構築指針には「中小企業卒業枠」「中堅企業グローバルV字回復枠」の定義も示されておりますが、本日は割愛させて頂きます。

Copyright© Interface Co.,LTD.

■新分野展開の要件を満たす例

例1. 製造業

・「航空機用部品」の製造業が、「医療機器部品」製造に着手

・医療機器部品の売上が総売上の10%以上となる計画

例2. 不動産業

・都心の駅前で「ウィークリーマンション」を経営している企業が「レンタルオフィス」事業に着手

・テレワークスペースや小会議室に改装、オフィス機器を導入して「レンタルオフィス事業」の売上が総売上の10%以上となる計画

Copyright© Interface Co.,LTD.

2. 新分野展開について

新指針4～10ｐ　指針3～10ｐ

■新分野展開の定義

□主たる業種・事業を変更せず、新たな製品等を製造し、新たな市場に進出

：日本標準産業分類の大分類・中分類・小分類又は細分類の産業は変わらず

□新分野展開に該当するために、事業計画で示すべき事項

①製品等の新規性要件（申請企業にとって新規性）：下記4つを全て満たす事

☑過去に実績がない（申請企業が過去に取り組んでいない）

☑主要な設備を変更（既存設備の活用ではない＝新規設備が対象）

~~☑競合が多く提供していない（調査で示す必要あり）~~　削除

☑定量的に性能又は効能が異なる（定量的に計測できる場合のみ）

②市場の新規性要件

☑既存製品の代替性が低い（既存製品の代替えとならず、むしろ相乗効果）

~~☑既存製品と顧客層が異なる（任意：できれば客層が異なるのがベター）~~

③売上高10%要件　削除

☑事業計画期間終了後、売上の10%以上を占める計画

Copyright© Interface Co.,LTD.

３．事業転換について

新指針11～13ｐ　指針11～14ｐ

■事業転換の要件を満たす例

例１．飲食サービス業

・日本料理店が足元好調な「焼き肉店」を開業

・焼肉事業の売上構成比が最も高い事業となる計画

例２．製造業

・プレス加工金型製造業が、「産業用ロボット製造業」に進出

・産業用ロボット製造業の売上構成比が最も高い事業となる計画

Copyright© Interface Co.,LTD.

3. 事業転換について

新指針11～13 p　指針11～14 p

■事業転換の定義

□新商品等で、主たる業種は変更せず、主たる「事業」を変更すること

：日本標準産業分類の大分類は変わらず、中分類・小分類又は細分類が変化

□事業転換に該当するために事業計画で示す事項

①製品等の新規性要件（申請企業にとって新規性）：下記4つを全て満たす事

☑過去に実績がない（申請企業が過去に取り組んでいない）　既述

☑主要な設備を変更（既存設備の活用ではない＝新規設備が対象）

~~☑競合が多く提供していない（調査で示す必要あり）~~　削除

☑定量的に性能又は効能が異なる（定量的に計測できる場合のみ）

②市場の新規性要件　既述

☑既存製品の代替性が低い（既存製品の代替えとならず、むしろ相乗効果）

~~☑既存製品と顧客層が異なる（任意：できれば客層が異なるのがベター）~~

③売上高構成要件　削除

☑事業計画期間終了後、新たな製品等の構成比が最も高くなる計画

Copyright© Interface Co.,LTD.

■業種転換の要件を満たす例

例1. 賃貸業

・「レンタカー」事業者が「貸切ペンション事業」を経営

・既存のレンタカー事業と組み合わせて宿泊プランを提供

・貸切ペンション経営を含む売上構成比が最も高くなる事業計画

例2. 製造業

・データ通信量が増大する中、「生産用機械製造業」が工場を閉鎖し、跡地に「データセンター」を建設

・データセンター事業を含む業種の売上構成比が最も高い事業となる計画

Copyright© Interface Co.,LTD.

4. 業種転換について

新指針14～16ｐ　指針15～18ｐ

■業種転換の定義

□新たな製品等を製造等する事で、主たる「業種」を変更すること

：日本標準産業分類の大分類が変わる

□業種転換に該当するために事業計画で示す事項

①製品等の新規性要件（申請企業にとって新規性）：下記4つを全て満たす事

☑過去に実績がない（申請企業が過去に取り組んでいない）　既述

☑主要な設備を変更（既存設備の活用ではない＝新規設備が対象）

~~☑競合が多く提供していない（調査で示す必要あり）~~　削除

☑定量的に性能又は効能が異なる（定量的に計測できる場合のみ）

②市場の新規性要件　既述

☑既存製品の代替性が低い（既存製品の代替えとならず、むしろ相乗効果）

~~☑既存製品と顧客層が異なる（任意：できれば客層が異なるのがベター）~~

③売上高構成要件　削除

☑事業計画期間終了後、新たな製品等の構成比が最も高くなる計画

Copyright© Interface Co.,LTD.

5. 業態転換について

新指針17～22 p　指針19～25 p

■業態転換の要件を満たす例

例1. サービス業

・「ヨガ教室」事業者がコロナの影響で顧客が激減、店舗での営業を縮小し、「オンライン専用ヨガ教室」を開始

・オンラインヨガ教室の売上が総売上の10%以上の事業計画

例2. 製造業

・「健康器具製造業」がコロナ感染リスクを押さえつつ生産性向上を目的として“AI・IOT技術”を活用し、削減したコストでより高付加価値な健康器具を製造

・新たな製造方法による売上が総売上の10%以上の計画

Copyright© Interface Co.,LTD.

5. 業態転換について

新指針17～22 p　指針19～25 p

■業態転換の定義

□製品等の製造方法等を相当程度変更すること

□業態転換に該当するために事業計画で示す事項　（②③は選択）

①製造方法等の新規性要件

☑過去に同じ方法で製造等した実績がない

☑新たな製造方法等に用いる主要設備を変更する

~~☑競合他社の多くが既に用いている製造方法等ではない~~　削除

☑定量的に性能又は効能が異なる（定量的に計測できる場合のみ）

②製品等の新規性要件（※製造業分野で取組む場合）：下記4つ全て満たす事

☑過去に実績がない（申請企業が過去に取り組んでいない）　既述

☑主要な設備を変更（既存設備の活用ではない＝新規設備が対象）

~~☑競合が多く提供していない（調査で示す必要あり）~~　削除

☑定量的に性能又は効能が異なる（定量的に計測できる場合のみ）

Copyright© Interface Co.,LTD.

5. 業態転換について

新指針17～22 p　指針19～25 p

~~③設備撤去等又はデジタル活用要件（※製造業以外の分野で取組む場合）~~
~~☑既存設備の撤去・縮小を伴うもの　又は~~
~~☑非対面化、無人化・少人化、自動化、最適化等で新たな提供方法に資するデジタル活用~~

変更

④売上高10%要件
☑事業計画期間終了後、新たな製造方法等による売上が全体の10%以上の計画

③商品等の新規性要件、又は、設備撤去等要件（※製造業以外の場合）
☑新たな方法で提供される商品・サービスが新規性を有する
：製品等の新規性要件と同じ
【又は】
☑既存設備の撤去や既存店舗の縮小等を伴うもの

Copyright© Interface Co.,LTD.

6. 事業再編について

新指針23～24 p　指針26～27 p

■事業再編の定義

□会社法上の組織再編を行い、新たな事業形態のもとに、他の類型に該当する事業再構築を行う

①組織再編要件

☑会社法上の組織再編行為を行う

：合併・会社分割・株式交換・株式移転又は事業譲渡

②その他の事業再構築要件

☑その他の事業再構築の類型（新分野展開、事業転換、業種転換又は業態転換）の要件を満たす

添付書類 （中小企業通常枠・緊急事態宣言特別枠）

要領25/26P

①事業計画書

②認定経営革新等支援機関（一部金融機関）による確認書

③コロナ以前に比べて売上が減少した事を示す書類

④決算書（直近2期）

⑤ミラサポplus「活動レポート（ローカルベンチマーク）」の事業財務状況

⑦緊急事態宣言特別枠：従業員数を示す書類：労働者名簿等

⑧緊急事態宣言特別枠：影響を受けた事の誓約、売上減少の証明書類

⑨緊急事態宣言特別枠：固定費が受給した協力金を上回る証明資料

⑩通常枠で加点希望の場合の追加資料：⑧⑨と同様の資料

※⑥はグローバル展開に関する資料

Copyright© Interface Co.,LTD.

審査項目・加点項目

要領27/28P

1. 補助対象事業としての適格性

□補助対象事業の要件を満たすか

□付加価値額が年率平均3%以上か（通常枠）

2. 事業化点

□体制（人材・事務処理）、財務状況から事業遂行可能か、資金調達は可能か

□競合他社・市場ニーズを考慮、市場規模は明確か、市場ニーズの有無を検証済みか

□価格的・性能的に優位性や収益性を有するか

□遂行方法・スケジュールが妥当か

□課題と解決方法が明らかか

□費用対効果（付加価値規模・生産性・実現性）が高いか

□保有資源・強み活用で既存事業とのシナジー効果等、効果的な取組みか

Copyright© Interface Co.,LTD.

審査項目・加点項目

要領27/28P

3. 再構築点

□事業再構築指針に沿った、リスクの高い、思い切った大胆な事業の再構築か

□新型コロナの影響が深刻で、事業再構築の必要性・緊要性が高いか

□市場・自社の強みを踏まえ、選択と集中を組合せ、リソースの最適化を図る取組みか

□デジタル技術活用、新ビジネスモデル構築を通じ、地域のイノベーションに貢献か

4. 政策点

□経済社会にとって重要な技術活用で、我が国の経済を牽引し得るか

□新型コロナの影響を乗り越えV字回復達成するために有効な投資内容か

□マーケティング・独自性の高い製品等で、グローバル市場でトップになる潜在性は

□地域の雇用や経済成長を牽引する事が期待できるか

□複数企業の共同体で経済的効果が期待できるか

5. 加点項目

□令和3年の緊急事態宣言の影響で、売上30%以上減少

□上記を満たし、2021年1月～3月のいづれかの月の固定費が協力金を上回る

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業計画作成における注意事項

要領23/24P

1．補助事業の具体的取り組み内容

①現在の事業の状況、強み・弱み、機会・脅威、事業環境、事業再構築の必要性
事業再構築の具体的内容（提供製品・サービス、導入設備・工事等）
補助事業（5類型から選択）で実施する具体的内容
実施期間に投資する、建物・設備・専門家の助言・検収など詳細スケジュール化
※必要に応じて、図表・写真等を用いて、具体的に記載

②応募する枠（通常枠・卒業枠・・・等）、事業再構築の種類（5類型）に沿った計画

③補助事業により、どのように他者・既存事業と差別化・競争力強化が実現するか？
※その方法や仕組み、実施体制など具体的に記載

④既存事業の縮小・廃止・少人化等で、従業員の解雇を行いう場合は、再就職支援計画等、従業員への適切な配慮の取組みを具体的に記載

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業計画作成における注意事項

要領23/24P

2. 将来展望 （事業化に向けて想定している市場及び期待される効果）

①本事業の成果が寄与すると想定している

・具体的なユーザー、マーケット・市場規模等について

・価格的・性能的な優位性・収益性

・課題やリスク、その解決方法

②事業化の見込

・目標時期・売上規模・量産化時の製品等の価格

※必要に応じ図表や写真を用い、具体的に記載

3. 本事業で取得する主な資産

4. 収益計画

・実施体制、スケジュール、資金調達計画、収支計画

A4サイズ15ページ
以内の協力要請

Copyright© Interface Co.,LTD.

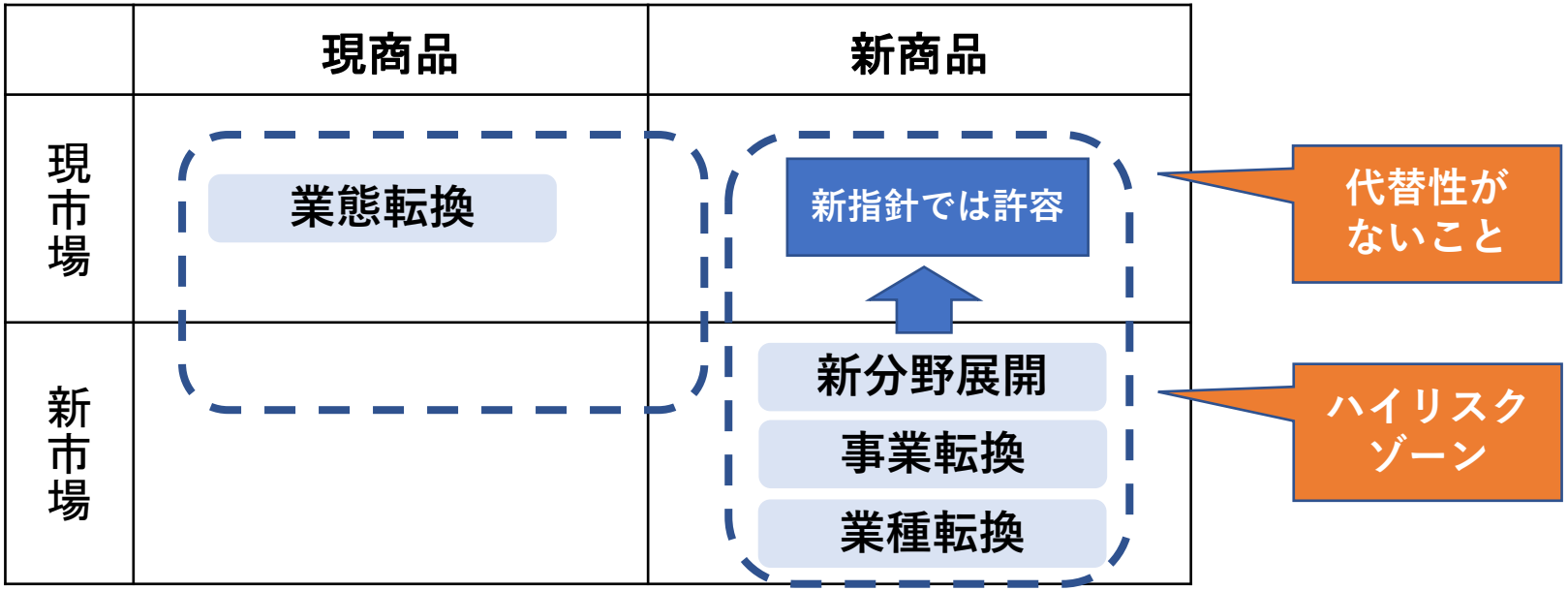
顧問先の事業再構築を
成功に導く支援手法

「事業再構築補金」は中小企業にとって有益な制度ですが、そのそも「事業再構築」＝新事業展開はリスクの高い経営活動です。更に「事業再構築補助金」は売上が一定割合低下した企業が対象であり、投資を行う事が前提ですから、「難易度の高い取組みである」と言わざるを得ません。
MASに取り組む皆様には、是非、事業再構築を「成功に導く」ことをゴールにご支援をして頂きたいと願います。

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業再構築補助金を経営目線で見ると

■事業再構築の類型とアンゾフ



※基本的にリスクの高い領域を補助するもの

※加えて、1/3は自己負担（or借入）、返金制度あり

※新事業にリソースを割かれ本業で機会損失が発生するリスク

➡安易に意思決定するとリスクが高くなる

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業再構築補助金を経営目線で見ると

■新市場×新商品ゾーンでの成功事例

①長年かけて多角化戦略

・米袋➡段ボール➡プラスティックフィルム➡古紙緩衝材

②何故成功したか？（失敗しなかったか？）

・コア・コンピタンスは「プラント・オペレーション技術」

・対象産業は異なっても、「包装材」という一貫したドメイン

・マーケットとプロダクトを徹底してリサーチ

・自己資金を厚くし、その範囲でリスクを負う

※一般的中小企業では、なかなか難しい戦略・・・

Copyright© Interface Co.,LTD.

企業回りのプレーヤーさんの動き

■補助金専門業者の営業展開（会計事務所タイアップも有り）

■診断士さんのwebマーケティング

■金融機関・商工会議所等のセミナー

■大手工務店さんのセミナー

■大手事務器業者さんのセミナー

■FC本部のセミナー

※企業経営者が「補助金目線」になる事は間違いない

※会計事務所としての対応方法を考えておく必要がある

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業再構築補助金の相談事例

■定食屋

・ラーメン店のFCに加盟して補助金を受けたい

・定食屋の人気メニューを冷凍して売る事もできるが、投資額が100万円未満で、補助金対象にならないので・・・

■製造業

・今はぎりぎり黒字で借入も多いので

・補助金がもらえるなら、何か新規事業を考えたい・・・

※「補助金が受けられるなら・・・」の発想が多い

※「自社の事業再構築の最適化」を考えていないケースが多い。

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業再構築の成功と補助金の関係性

■事業再構築補助金の採択を優先して考える
　歪な意思決定になり得る

×

■事業再構築の「成功テーマ・道筋」を優先して考える
　その結果、補助金が狙えるならチャレンジする

◎

※補助金に合わせて経営を考えるのではなく、
　経営の最適化を考えて、可能なら有難く補助してもらう

Copyright© Interface Co.,LTD.

中小企業の新事業支援事例

■菓子製造業の事例

■プレス加工業の事例

■焼き肉店の事例

■イタリアンレストランの事例

■建築金物製造業の事例

①**素晴らしい戦略**でも**補助対象外**になりそうにない事例

②**既に取組み成功**しており、**補助金対象**になりそうな事例

を**別のスライド**でお伝えします。

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業再構築・新事業のレビューポイント

１．新たな売上ではなく、新たな経常利益の創造を意識する

２．経営資源に着目し、その応用分野を意識する
：まず投資不要で新たな経常利益を創造する道を考える
：次いで、新たな経営資源を追加すれば可能な新事業を考える

３．会計目線で機会損失を探し、それを埋める策を考える
：月別・季節別・時間帯別、事業・組織別、設備・ライン別・・・

４．スライドしてみる（slide：内容を変えずに全体をそっくりそのままずらすこと）
：材料スライド、マーケット・スライド・・・

Copyright© Interface Co.,LTD.

中小企業の新事業の成功と制度のＧＡＰ

	事業再構築補助金	中小企業の新事業成功のツボ
投資	基本的に設備投資が対象	なるべく既存設備や既存経営資源を使うのがいい
商品・市場	新商品を新市場に 代替性が無ければ既存市場でも可	既存商品×既存市場が一番いい 次に既存市場×新商品か、既存商品×新市場がいい
資金	補助するが自己負担あり 大型は金融機関も参加	自己資金で（蓄積してから）やる方がいい
事業再構築	思い切った事業再構築を支援	小さく生んで大きく育てる方がいい
重要ＫＧＩ	売上高・付加価値を問う	経常利益の増加を意識した戦略をがいい
コロナ		既存事業が難しい場合、そうも言ってられない・・・

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業再構築補助金に関する推奨フロー

①補助金対象か否かを識別する

②事業内容と構想の情報収集をする

③アイデアの一次評価をする

VIEWPOINTSに実装するかgoogleformsを活用か、その両方かを検討しています

④アイデア出しを支援する（③のアイデアが〇なら⑤へ）

⑤アイデアの具体化を支援する

⑥事業計画策定を支援する（補助金対象外なら⑧へ）

⑦申請書類作成・申請を支援する

⑧モニタリングを支援する

Copyright© Interface Co.,LTD.

補助金対象識別と構想の情報収集

■補助金申請前直近の6か月の内、任意の3か月の売上が2019年又は2020年の1～3月の売上と比較して、

□10%以上減少している　□10%以上減少していない

■事業再構築指針に沿った新分野展開、業態転換、事業・業種転換等を

□行う　□行わない

■金融事態宣言に伴う、時短営業や不要不急の外出・移動の自粛などにより影響を受けた事により令和3年1～3月のいずれかの月の売上が対前年又は前々年の同月比で30%以上減少していますか？

□30%以上減少している　□30%以上減少していない

VIEWPOINTSに実装するかgoogleformsを活用か、その両方かを検討しています

補助金対象識別と構想の情報収集

■製造業その他の方：資本金3億円以下、又は従業員数300人以下の会社・個人ですか？　□はい　□いいえ

■卸売業の方：資本金1億円以下、又は従業員数100人以下の会社・個人ですか？　□はい　□いいえ

■小売業の方：資本金5千万円以下、又は従業員数50人以下の会社・個人ですか？　□はい　□いいえ

■サービス業の方：資本金5千万円以、又は従業員数100人以下の会社・個人ですか？　□はい　□いいえ

VIEWPOINTSに実装するかgoogleformsを活用か、その両方かを検討しています

補助金対象識別と構想の情報収集

■現在の事業をなるべく詳しく教えて下さい。複数事業があれば代表的な事業を3つ教えて下さい。

事業①　□フリーコメント

事業②　□フリーコメント

事業③　□フリーコメント

■現在の事業で得られた強みを記載して下さい

□フリーコメント

■会社の弱みと思われる事について記載して下さい

□フリーコメント

VIEWPOINTSに実装するかgoogleformsを活用か、その両方かを検討しています

Copyright© Interface Co.,LTD.

補助金対象識別と構想の情報収集

■現在の事業における経営資源だと思うものを記載して下さい

人材について　□フリーコメント

技術・ノウハウについて　□フリーコメント

設備について　□フリーコメント

調達できる材料について　□フリーコメント

現在の協力業者について　□フリーコメント

現在の顧客構造について　□フリーコメント

保有する情報について　□フリーコメント

現在の立地・店舗について　□フリーコメント

その他の経営資源について　□フリーコメント

VIEWPOINTSに実装するかgoogleformsを活用か、その両方かを検討しています

補助金対象識別と構想の情報収集

■現在の事業環境について記載して下さい

社会・経済・国の政策等の環境について　□フリーコメント

技術革新について　□フリーコメント

市場の変化について　□フリーコメント

商品流通の状況について　□フリーコメント

競合状況について　□フリーコメント

その他の環境変化について　□フリーコメント

■事業再構築が必要だと思う理由について記載して下さい

□フリーコメント

■事業再構築の内容についてわかる範囲で記載して下さい

■提供する製品・サービスについて　□フリーコメント

■製品・サービスの価格イメージについて　□フリーコメント

VIEWPOINTSに実装するかgoogleformsを活用か、その両方かを検討しています

Copyright© Interface Co.,LTD.

対象企業別の支援内容

■事業再構築が必要な企業で、かつ財務的に取組み可能な企業

アイデアの状態	ビジネスアイデア支援	ビジネスモデル化	事業計画	補助金申請	モニタリング
好ましいアイデアがある	アイデア評価	ビジネスモデル設計支援	**計画策定支援**	**申請書作成支援**	**モニタリング支援**
成功確率が低い可能性がある	**アイデア評価・再抽出支援**	**ビジネスモデル設計支援**	計画策定支援	申請書作成支援	モニタリング支援
ビジネスアイデアがない	**アイデア抽出支援**	**ビジネスモデル設計支援**	計画策定支援	申請書作成支援	モニタリング支援

■この支援をしっかり行う　＝　VIEWPOINTS×戦略ブレスト

Copyright© Interface Co.,LTD.

MAS担当者養成講座

Lecture35. 経営戦略コーチングの基本

会計事務所を通じて中小企業を活性化する
interface 株式会社インターフェイス

Copyright© Interface Co.,LTD.

Ⅲ. 経営戦略支援とスタンス

MASでは、中小企業の新戦略によるイノベーション支援を、コーチングスタイルで行なう。

1. 社長の中にある戦略アイデアを引き出し、具体化する

   経営戦略立案の視点を提供し、ブレーンストーミング相手になって『戦略を考える機会』を提供する。

2. 算盤をはじいて、意思決定の支援をする

   具体化されたアイデアを数値予測に落とし込み、『着手・部分着手・保留・断念』などの的確な意思決定を支援する。

   着手後も、財務数値とKPIを管理し、『継続・改善継続・中断・撤退』の意思決定を支援する。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

Copyright© Interface Co.,LTD.

Ｖ．中小企業の経営戦略のポイント

１．既存の強み・保有資源が活かせる経営戦略を選択する

新しい取組みは、目論見どおりには行かない。
リスクを最小限にするために、既存モデルの経営資源活用で8割機能できる戦略を選ぶ。

２，商品戦略を熟慮した上で、営業戦略を考える

商品が選ばれる理由（品質、納期、品揃え、付帯サービスなど）を明らかにせず、営業展開すると必ず価格競争になり、低収益になる。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

Copyright© Interface Co.,LTD.

Ⅴ．中小企業の経営戦略のポイント

3．数年かけて、ビジネスモデルを構築

商品戦略・技術・設備・人材・販売方法といった、ビジネスモデルの要素について、毎期検討・開発を実施し、複数年かけてビジネスモデルを構築する。

4．小さなリスクを取る

利益面・資金面で、リスクを負える範囲での計画→実行→検証サイクルを重ねる。
利益の一部を次なる成長の為に投資する。

コロナ渦の経営環境で、この２点に矛盾が出ている

Copyright© Interface Co.,LTD.

Ⅴ．中小企業の経営戦略のポイント

5．キャッシュの裏付けをしっかり取る

最善・標準・最悪のケースのシミュレーションをし、最悪でも会社全体で資金難に陥らないようにする。

6．本業の改善をやり尽くす

リスクのある経営戦略を支える資金ねん出、新たな取組みに耐え得る組織体質づくりなど本業を強くして取り組む。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

Copyright© Interface Co.,LTD.

Ⅵ. 経営戦略支援のフロー

経営戦略支援は以下のフローで行う。

1. 戦略アイデアの抽出

2. 戦略アイデアの評価

3. 戦略アイデアの具体化

4. 新戦略の計画立案

5. 新戦略の試行・拡大

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

Copyright© Interface Co.,LTD.

MAS担当者養成講座

Lecture36. 戦略アイデアの抽出

会計事務所を通じて中小企業を活性化する
interface 株式会社インターフェイス

Copyright© Interface Co.,LTD.

Ⅰ．アンゾフの成長マトリクス

成長戦略を考えるとき、『アンゾフの成長マトリクス』が参考になる。アンゾフの成長マトリクスは、1965年に出版された「経営戦略論」で示された成長戦略立案のフレームである。

事業領域を、商品分野と市場分野の2軸で表し、商品分野を「現商品」と「新商品」、市場分野を「現市場」「新市場」に分けたマトリクスで表現し、4つの戦略方向を示唆している。

		商品分野	
		現商品	新商品
市場分野	現市場	市場浸透戦略	新商品開発戦略
	新市場	新市場開拓戦略	多角化戦略

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

Copyright© Interface Co.,LTD.

戦略アイデアの抽出がカギ

戦略アイデア抽出シート （市場浸透戦略 ： 現商品を現市場に販売する）

アイデアチェックリスト	ビジネスアイデア／具体的内容イメージ
1. 顧客層を絞り込むことで、高い成長性や収益性を実現できないか？ 2. 商品を絞り込むことで、高い成長性や収益性を実現できないか？ 3. 成長の兆しがある顧客層、または商品分野に重点を置くことで、成長性や収益性が実現できないか？ 4. 商品を今までと違った販売方法で成長性や収益性が改善できないか？（訪販・通販・預託販売・web販売など） 5. 商品の主要機能を大胆に向上させる事で、高い成長性や収益性が実現できないか？ 6. 商品に新しい機能を追加して、高い成長性や収益性が実現できないか？ 7. 商品の付随機能を大胆に向上させる事で、高い成長性や収益性が実現できないか？ 8. 価格競争力を大胆に強くする事で、高い成長性や収益性が実現できないか？ 9. 商品の品揃えを大胆に強化する事で、高い成長性や収益性が実現できないか？ 10. 現在の事業を新しい方式で展開できないか？（FC方式・VC方式など） 11. 設備や人材の投資によるキャパシティ拡大で高い成長性や収益性を実現できないか？ 12. キーマン・オピニオンリーダーの力を借りて認知率アップ・ブランディングで売上拡大できないか？	

Copyright© Interface Co.,LTD.

戦略アイデアの抽出がカギ

戦略アイデア抽出シート （新市場開拓戦略 ： 現商品を新市場に販売する）

アイデアチェックリスト	ビジネスアイデア／具体的内容イメージ
1. 新しい販売ルートを開拓して、高い成長性や収益性を実現できないか？ 2. 営業拠点を移転することで、高い成長性や収益性を実現できないか？ 3. 営業拠点の新設、新エリアへの進出により、高い成長性や収益性を実現できないか？ 4. 関連、非関連問わず、極めて成長性の高い事業分野に少しでも関連する事は出来ないか？ 5. M＆Aによって、新規顧客の獲得・新規エリア進出ができないか？ 6. まだ業界の顧客になっていない買い手（非顧客）のニーズに応えて新たな市場を開拓できないか？ 7. 顧客の購入目的が、自社の商品・サービスと同じで、代替品（代替産業）となる業界の市場を攻略できないか？ 8. 商品・サービスの機能を、大胆に取除き、コスト革命を起こす事で新たな市場が開拓できないか？	

Copyright© Interface Co.,LTD.

戦略アイデアの抽出がカギ

戦略アイデア抽出シート （新商品開発戦略 ： 現市場に新商品に販売する）

アイデアチェックリスト	ビジネスアイデア／具体的内容イメージ
1. 顧客が自社商品と同時に、又は前後に利用する商品はないか？ 2. 顧客から良く聞く、商品やサービスの不満はないか？ 3. 新たに取り扱う事で、現商品と相乗効果の高い商品やサービスはないか？ 4. 新たな要素技術、生産設備の投入で新商品開発ができないか？ 5. M＆Aによる新商品保有、新技術保有による新商品開発ができないか？ 6. 提携による新商品保有、新技術保有による新商品開発ができないか？ 7. 現商品の機能で、不要・過剰なものを削除し価格を下げる事で、販売数量が増えないか？	

Copyright© Interface Co.,LTD.

戦略アイデアの抽出がカギ

戦略アイデア抽出シート （多角化戦略 ： 新商品を新市場に販売する）

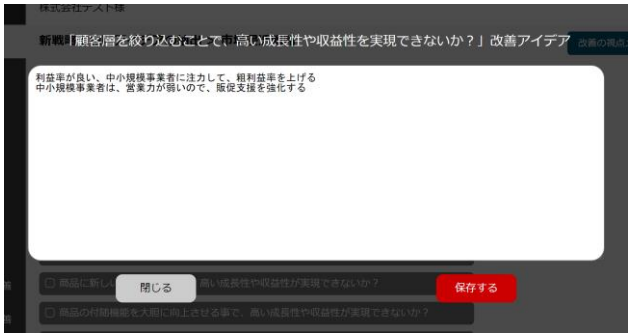
アイデアチェックリスト	ビジネスアイデア／具体的内容イメージ
1. 自社の経営資源が活かせて独自性を発揮できる業界に進出できないか？ 2. 自社の経営資源が活かせて業際市場や新しい需要を創造できる事業分野はないか？ 3. 自社が属する産業の、川上業界又は川下業界への進出によって成長できないか？ 4. M＆Aによって、自社の経営資源も活かせる新事業進出ができないか？ 5. 優良なフランチャイズチェーンに加盟して新事業進出ができないか？	

Copyright© Interface Co.,LTD.

ビジネスアイデアの発想ツール　VIEWPOINTS

■アンゾフのマトリクス➡カテゴリー選択➡アイデア発想の質問群➡アイデアメモ

■アイデアメモ



ビジネスアイデアの発想ツール　VIEWPOINTS

■withコロナのビジネスモデル➡カテゴリー選択➡アイデア発想の質問群➡アイデアメモ

■アイデアメモ

Copyright© Interface Co.,LTD.

認定支援機関と一緒に作る「事業計画」の項目とフレーム

インターフェイスが提供しているノウハウは中小企業の経営をより良くするために「社長と一緒に考える視点」を整理したものであり、補助金採択を目的とした事業計画書のフォーマットではありません。

本日は事業計画の基礎情報を整理するフォーマットや視点を提示し、公募要領が公開された後に、「事業再構築に係る事業計画フォーマット」をご提供する予定です。

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業計画策定の要素とMASノウハウ

A　現在の企業の事業、強み・弱み、機会・脅威、事業環境、事業再構築の必要性

B　事業再構築の具体的内容（提供する製品・サービス、導入する設備、工事等）

C　事業再構築の市場状況、自社の優位性、価格設定、課題やリスクとその解決法

D　事業計画全般　　E　ビジネスアイデア抽出　　F　フォローアップ

	No.	テーマ
MASの基本を学び受注イメージを持つ	1	オリエンテーションとＭＡＳの定義
	2	財務と経営活動のつながり
	3	キャッシュフロー改善ツリー（簡易版）
	4	ＭＡＳ指導の領域とフロー
	5	顧問先からのＭＡＳ受注
経営診断と課題形成の支援をする	6	ＭＡＳの基本～診断編～診断の重要性とフロー
	7	ＭＡＳの基本～診断編～①会社と業界を知る
	8	ＭＡＳの基本～診断編～②思いの共有
	9	ＭＡＳの基本～診断編～③財務分析
	10	ＭＡＳの基本～診断編～④会計データの詳細分析
	11	ＭＡＳの基本～診断編～⑤ＫＰＩの分析
	A 12	ＭＡＳの基本～診断編～⑦経営機能分析
	A 13	ＭＡＳの基本～診断編～⑧外部分析
	A 14	ＭＡＳの基本～診断編～⑨課題整理とＳＷＯＴ分析
	15	ＭＡＳの基本～計画編～①課題解決策の立案
計画立案とモニタリングの支援をする	D 16	ＭＡＳの基本～計画編～②中期経営計画
	D 17	ＭＡＳの基本～計画編～③単年度経営計画
	F 18	ＭＡＳの基本～推進編～指導構想・モニタリング
	19	利益創造型ＭＡＳの概要
売上拡大を支援する	20	売上拡大コーチングの基本

	No.	テーマ
売上拡大を支援する	21	売上拡大コーチング　Ｂ２Ｂ生産財
	22	売上拡大コーチング　Ｂ２Ｂ消費財
	23	売上拡大コーチング　Ｂ２Ｃ耐久消費財
	24	売上拡大コーチング　Ｂ２Ｃ一般消費財
	25	売上拡大コーチング　Ｂ２Ｂサービス
	26	ＭＡＳに必要なマーケティングの視点
コストダウンを支援する	27	変動費削減　材料費
	28	変動費削減　外注費
	29	変動費削減　商品仕入
	30	固定費削減　労務費
	31	固定費削減　販管人件費
	32	固定費削減　その他固定費
資金改善を支援する	33	運転資金差改善
	34	投資・財務ＣＦ改善
ビジネスモデル再構築の支援をする	35	経営戦略コーチング～基本的考え方
	E 36	経営戦略コーチング～戦略アイデアの抽出
	C 37	経営戦略コーチング～戦略アイデアの評価
	B 38	経営戦略コーチング～戦略アイデアの具体化
	D 39	経営戦略コーチング～新戦略の計画立案
	F 40	経営戦略コーチング～新戦略の試行・拡大

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業内容の記載

“監査担当者”の為の経営支援型サービスプログラム

『財務プラス』第1講

会計事務所を通じて中小企業を活性化する
interface 株式会社インターフェイス

事業内容の記載

ビジネスモデル・フォーマット

会社概要

会社名			所在地			従業員数	
電話		ＦＡＸ		ＨＰ			
業種①		事業内容					
業種②		事業内容					
業種③		事業内容					
業種④		事業内容					
株主・比率							
代表親族							

経営幹部

役職	氏名	年齢	強み・弱み／性格・価値観
後継者候補			

組織

部門名	責任者	業務内容	問題意識

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業内容の記載

社長の思い

理念	
ビジョン	
問題意識	

社長の戦略（事業領域、ポジショニング、営業戦略、商品戦略）

財務の状況　☞財務分析データ

勘定科目	現状／改善方向	改善の順番／優先度

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業内容の記載

仕入先情報（仕入・外注・その他主要変動費）

勘定科目	仕入先名	購入品目	年間金額	支払サイト	リスク

社内の業務プロセス

プロセス名	責任者／担当者	作業内容	発生している問題点

販売先情報

勘定科目	販売先名	販売品目	年間金額	回収サイト	市場性・リスク

Copyright© Interface Co.,LTD.

MAS担当者養成講座

Lecture12. MAS指導の基本～診断編～
⑥経営機能分析

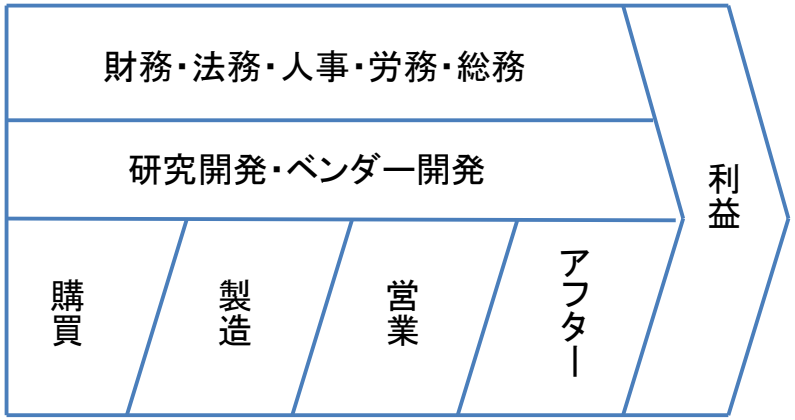
会計事務所を通じて中小企業を活性化する
interface 株式会社インターフェイス

Copyright© Interface Co.,LTD.

Ⅰ．経営機能とは

1．利益を生む為の経営機能

企業は外部購入した価値（仕入れ・外注等）に様々な活動を連鎖的に加えて価値を付加する事で利益を得る。
この連鎖的な経営活動を「バリューチェーン」と言う。
バリューチェーンは、価値を生む活動に経営資源を重点配分し付加価値を創造する戦略思考のフレームである。



Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

Copyright© Interface Co.,LTD.

強み・弱みの記載

経営機能分析

項目		強み	強みを活かした展開	弱み	弱み克服の方向性
商品面	商品開発／改良、技術・ノウハウなどについて	－	－	－	－
生産・物流面	生産体制・生産技術、物流施設・物流網等について	品質保証がしっかりしている	品質水準をわかってもらえれば新規顧客拡大ができる	工程管理が不足し外注増加	工程管理を充実する 外注単価交渉をする
営業面	営業力・営業マン、販路・顧客構造、販促ノウハウなどについて	B社が顧客になり、まだ受注が伸ばせる	もう少し実績を積んだら●●の分野の受注を取る	社長が忙しく営業工数が不足	製造担当者の教育で工場を任せる
組織面	人材採用・育成、組織改善などについて	－	－	社長に依存	
財務面	財務体質やCF改善などについて	－	－	借入金の返済で資金繰りが苦しい	売上拡大と外注費削減で利益を増やす
後継者	後継者の指名・育成、後継経営陣育成などについて	－	－	－	－
その他					

Copyright© Interface Co.,LTD.

MAS担当者養成講座

Lecture13. MAS指導の基本～診断編～
⑦外部分析

会計事務所を通じて中小企業を活性化する
interface 株式会社インターフェイス

Copyright© Interface Co.,LTD.

Ⅰ．外部分析とは

2. 把握すべき経営環境の領域

経営環境は、マクロ環境とミクロ環境に分かれる。

①マクロ環境　【政治・経済】【社会】【技術】

・業界を問わず、大きな経営環境を考察する。

②ミクロ環境　【市場】【流通】【競合】

・企業の属する業界の経営環境を考察する。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

Copyright© Interface Co.,LTD.

Ⅱ．外部分析の実務

1．経営環境の変化から何を読むか？

経営環境の分析は、以下の視点で行なう。

①経営環境にどのような変化が起きているかを抽出する

②重要な「機会」がないかを見る

③重要な「脅威」がないかを見る

④環境変化に対する「対応の方向性」を社長と共有する

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業環境の記載、機会・脅威の記載

外部環境分析

経営環境変化の確認項目	自社の【機会】になる環境変化		自社の【脅威】となる環境変化	
	具体的内容	対応の方向性	具体的内容	対応の方向性
1．政治・経済 ①法令・規制 ②経済・金融 ③産業構造の変化 ④労働市場の変化 ⑤個人消費・設備投資動向 ⑥資源需給の変化	②需要は拡大傾向	積極的拡大策をうつ	④職人不足で単価アップ ⑥材料費高騰	原価管理を強化し 労務費・材料費の 抑制をはかる
2．社会的要因 ①人口動態の変化 ②生活・消費スタイルの変化	①高齢者増加で新事業 の市場は更に拡大	積極的拡大策をうつ		
3．技術的要因 ①新技術 ②新素材 ③情報技術				
4．市場環境 ①製品の需給動向 ②顧客ニーズの変化 ③海外需要の変化				
5．流通環境 ①成長販路の変化 ②販路のニーズの変化 ③新規販路の出現				
6．競合環境 ①新たな競合の出現 ②競合の政策変更 ③競合の撤退			①大手企業が当地区 に進出予定	既存客の満足度を 高め密着営業をする

Copyright© Interface Co.,LTD.

MAS担当者養成講座

Lecture14. MAS指導の基本～診断編～
⑧課題整理とSWOT

会計事務所を通じて中小企業を活性化する
interface 株式会社インターフェイス

Copyright© Interface Co.,LTD.

ＳＷＯＴで整理

SWOT　クロス分析

		■外部環境■　マクロ（国際・政治・経済・法規制・社会構造・技術）ミクロ（業界・市場・競合・流通）	
		機会　Opportunity ●顧客のB社・C社が業績好調 ●市場規模も膨らみつつある	脅威　Threat ●大手がこの地域に進出予定
■内部環境■　商品・技術・生産・物流・営業・顧客　構造・組織人材・財務力・ＩＴ・管理	強み　Strength ●地域一番の品質 ●創業20年の信頼 ●社長の営業力	自社の強みで取り込める事業機会の創出はできないか？ ●社長が営業工数を確保し B社・C社の受注拡大 ●D社・E社の新規開拓	自社の強みで脅威を回避又は事業機会を創出できないか？ ●既存客への訪問を増やし、密着度を増す。
	弱み　Weekness ●社長依存体質 ●製造担当育成不足 ●借入返済が多い	自社の弱みで事業機会を取りこぼさない対策をとる必要はないか？ ●製造担当者の育成 ●更なる経費削減で利益を増やす	自社の弱みと脅威で最悪の事態を招かない対策をとる必要はないか？ ●毎月銀行に試算表を持参し 業況を説明しておく

Copyright©　Interface　Co.,LTD.

事業再構築の必要性

■現在の事業内容、環境分析、SWOTなどから
・既存事業の市場縮小・低収益化などを解説し
・新たな分野への進出（事業再構築）の必要性を記載する
ことが想定される

Copyright© Interface Co.,LTD.

MAS担当者養成講座

Lecture38. 戦略アイデアの具体化

会計事務所を通じて中小企業を活性化する
interface 株式会社インターフェイス

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業再構築の具体的内容（製品・サービス、設備・工事等）

商品・サービスモデル具体化シート

項目	具体的内容	財務シュミレーション情報
1．商品・サービスの提供するベネフィット・価値は？		
2．商品・サービスの提供する品質と具体的な仕様は？		
3．実現すべき価格は？		
4．実現すべき納期は？		
5．商品・サービスの開発・試作に要する経営資源は？ ・材料　・副資材　・機械設備、付帯するもの ・技術・情報・技術者・人材　・外注先・委託先　・その他		
6．商品・サービスの製造・提供に要する経営資源は？ ・材料　・副資材　・機械設備、付帯するもの ・技術・情報・技術者・人材　・外注先・委託先　・その他		
7．商品・サービスの保管・物流に要する経営資源は？		
8．商品・サービスのアフターメンテに要する経営資源は？		
9．商品・サービスの製造・販売に関わる法律・免許等は		
10．その他		

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業再構築の具体的内容（製品・サービス、設備・工事等）

マーケティングモデル具体化シート

項目	具体的内容	財務シュミレーション情報
1. コア・ターゲット層は？ ・その特性・購買動機・購買特性は？		
2. サブ・ターゲット層は？ ・その特性・購買動機・購買特性は？		
3. コア・ターゲットに到達する販路・情報拠点、店舗は？		
4. 購買に至り、リピート・紹介のサイクルを回すための販促は？ A：認知拡大施策　U：顧客化促進施策 M：記憶促進施策　L：愛顧客化促進施策 T：試用促進施策		
5. 商談・接客の方法は？		
6. セールスツールは？		
7. その他		

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業再構築の具体的内容（製品・サービス、設備・工事等）

組織モデル具体化シート

項目	具体的内容	財務シュミレーション情報
1．事業化に必要な組織機能および組織図は？		
2．人材確保の方法論は？		
3.人材育成課題と方法論は？		
4.モチベーション・活性化の方法論は？		
5.人材の新陳代謝の対策は？		
6．その他		

Copyright© Interface Co.,LTD.

事業再構築の市場の状況

■進出する分野の市場規模や推移、市場のニーズ・動向等の記載が望まれる“可能性”がある

①業種別審査辞典

②同業種組合や関連するプレーヤーのHP

③上場企業のIR資料

：当該業界の動向が記載されている

：当該企業の売上高・シェアが記載されており、市場を逆算できる場合がある

④経済センサス、サービス産業動向調査

⑤セカンダリーデータの無い製品・サービスの場合

：業界の市場規模は、類似企業の調査を行い、その累計から推定する

：新サービスの場合、ターゲット層へのアンケート等から類推する

※経産省の統計分析ツール「グラレスタ」の利用を提案（鉱工業製品約1600品目）

https://mirasapo-plus.go.jp/hint/14583/

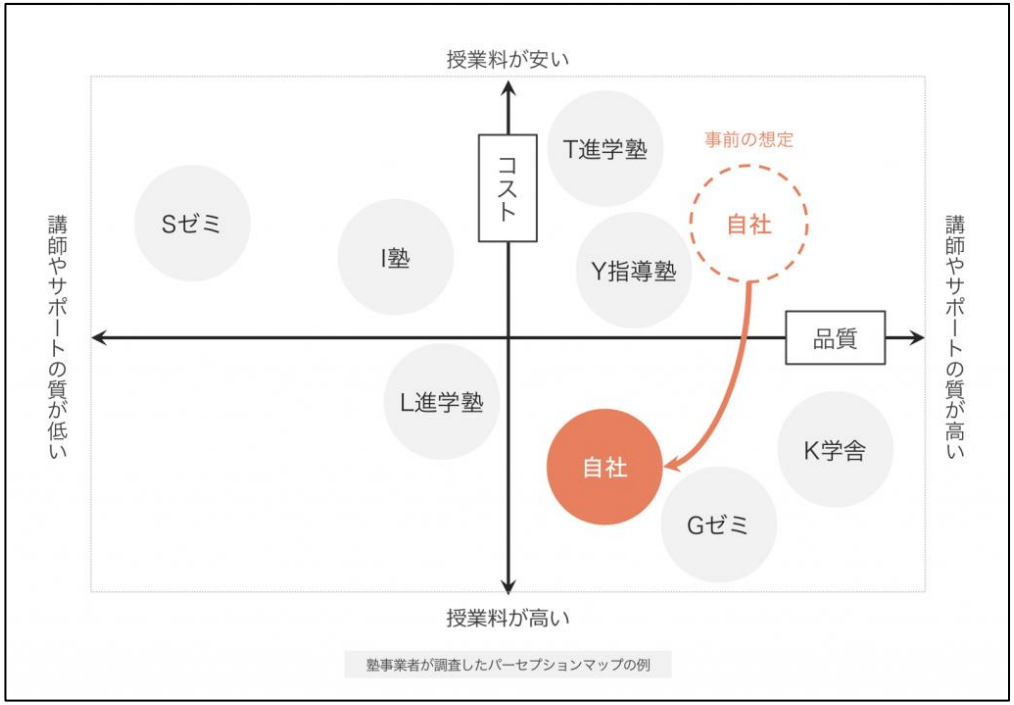
要領24P

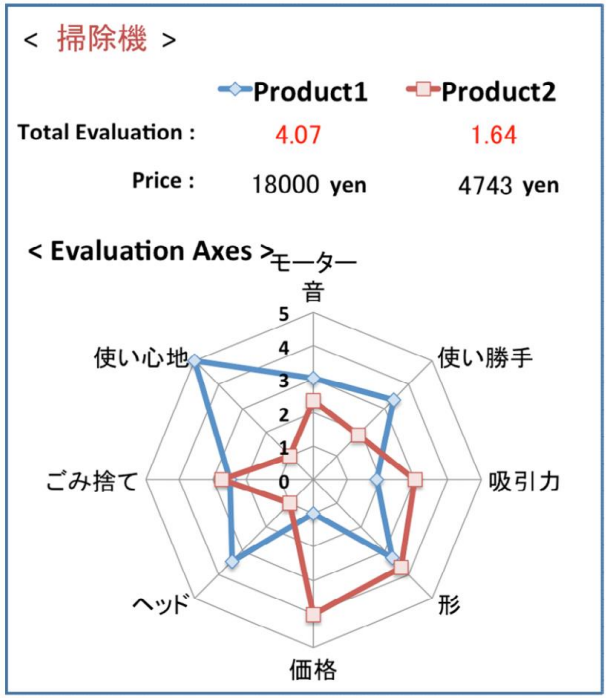
Copyright© Interface Co.,LTD.

自社の優位性

■自社の優位性

・ポジショニングマップ、レーダーチャートなどで自社の優位性を訴求する必要があると思われる





価格設定

■価格設定

:根拠のある価格設定を望まれる可能性がある

①コストプラス法　:価格＝原価（直接費＋間接費）＋利益

②マークアップ法　:価格＝原価（仕入れ原価、販促費、人件費）＋利益

③市場価格追随法　:競合製品（競合サービス）を基準に値段を決める方法

④プライスリーダー追随法　:リーダー企業の価格にならって決める

➡③④は、差別化できれば高く、差別化できなければ安く

※市場の答えを意識し、KGI＝売上の最大化を意図し

※製品、販路、販促との関係性で意思決定する

Copyright© Interface Co.,LTD.

その他の項目

■リスクとその解決法

：客観的にリスクを洗い出し、解決策を記載する事が望まれる

■実施体制

：事業再構築に係る事業計画を推進するための、役割分担表や想定組織図を記載する事が望まれる

■スケジュール

：事業計画推進の経営工程表（バーチャート等）の記載が望まれる

■資金調達計画

：BK調整後の内容を記載できると説得力があるかもしれない

■収支計画

：PLまでか、BS・CFまでかは確認を要す

：付加価値増加が基準値をクリアする計画を立てる事が必須

Copyright© Interface Co.,LTD.

まとめ

①補助金ありきではなく、顧問先の事業再構築の最適化を
一緒に考えて差し上げましょう！

②新事業と本業の「合算PL・BS・CF」で意思決定を支援して
差し上げましょう！

③新事業のマネジメントは、リアルタイムに、短いサイクルで
支援しましょう！

④本業の営業CFの最大化を合わせて支援しましょう！

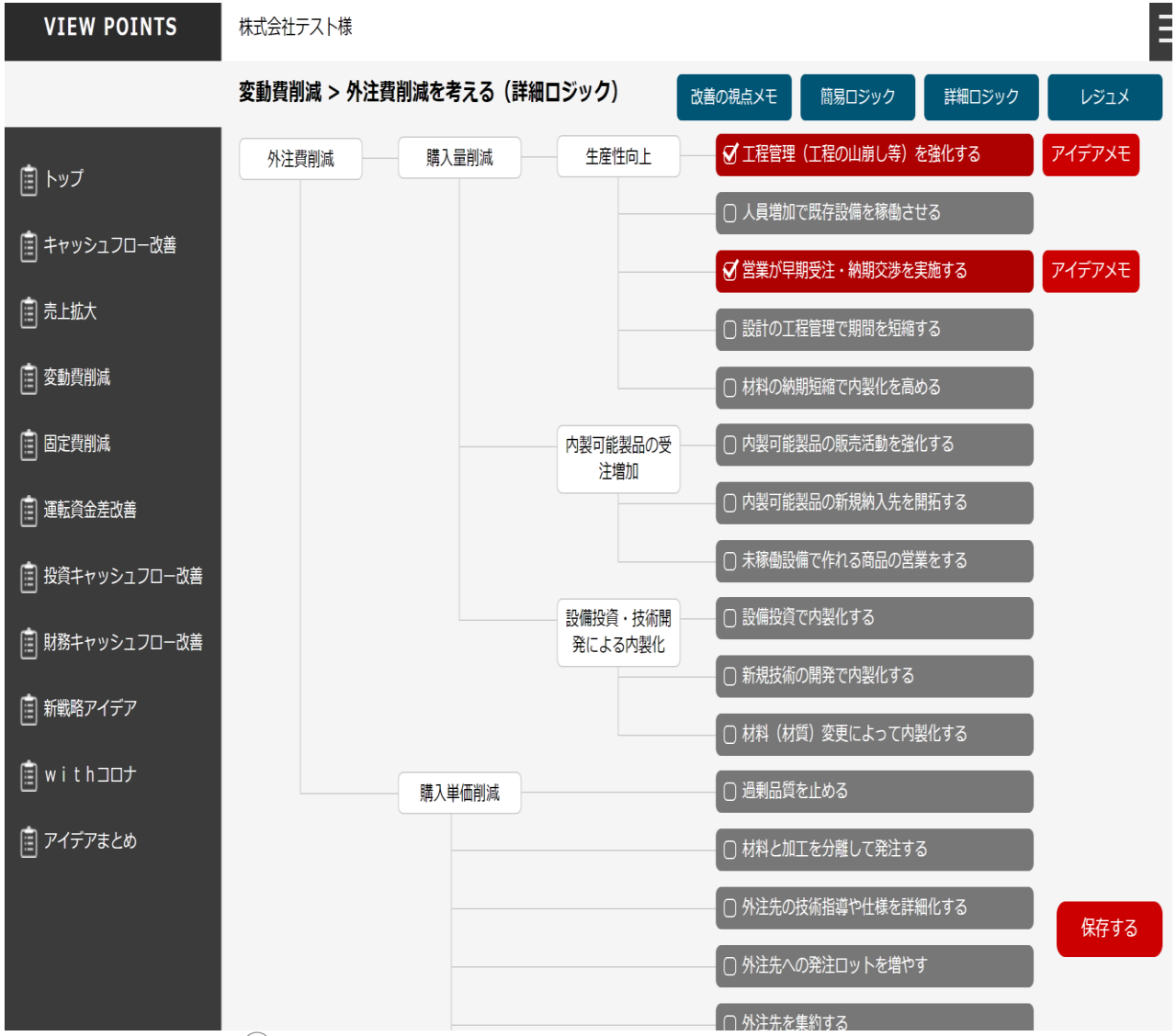
■顧問先の成功に向けたご支援を展開して頂ければ幸いです。

Copyright© Interface Co.,LTD.

ビジネスアイデアの発想ツール　VIEWPOINTS

■CF改善ツリー➡勘定科目選択➡改善アイデア発想の質問群➡アイデアメモ

■アイデアメモ



経営支援型会計事務所へのご支援について

1. 経営支援ノウハウ・事例に関する情報提供（無料）

■事業再構築支援はもとより、本業のCF最大化など顧問先の経営支援の手法や事例について、メール・blog・映像等で情報提供致します。

■事業再構築の一次情報と一次評価の為のフォームを提供予定です。

■情報提供をご希望の方は、本日のアンケートでご依頼下さい。

2. 事業再構築支援の具体的手法講座

■3時間程度、一般事務所参加費：3～5万円程度を予定　会員様には別途ご案内

■事業再構築支援マニュアルを提供し、講座を開催します。

■開催のご案内をご希望の方は、本日のアンケートでご依頼下さい。

3. 経営支援倶楽部のご案内

■MASノウハウを体系化し、eラーニング・レジュメ等で研究頂けます。

■MAS受注促進のノウハウをご提供しております。

■MASで使う「非財務の質問力」を補てんする経営支援用クラウド「VIEWPOINTS」を提供しております。

■監査担当者でも取り組める簡易MAS「財務プラス」のサービスパッケージをご提供しております。

■資料やzoomでのご説明を希望の方は本日のアンケートでご指示下さい。

Copyright© Interface Co.,LTD.

無料セミナーのご案内

顧問先の『営業CF最大化』支援手法と MASで『付加価値を獲得する』方法をお伝えします！

■セミナー内容

①会計事務所がMAS（経営支援）に取り組む価値
②MAS（経営支援）の基本フロー
③「非財務の質問力」で経営者のアイデアを引き出す手法
④経営計画とモニタリングの支援手法
⑤顧問先からの「MAS受注」と「新規紹介獲得」の手法

■開催　リモート（zoom）で開催します。

■日時　毎月2回開催　★参加日は申込フォームで選べます！
※講義90分、質疑応答30分を想定しております。

■定員　各回とも、10名様程度とさせて頂きます。
※お気軽にご質問など頂ける「少人数制」です。

■お申込　ご参加ご希望の方は、下記フォームよりお申込下さい。
（クリックして頂くとお申込フォームが立ち上がります）

➡ https://forms.gle/cw6iXazcQTU9Gw7n7

interface　会計事務所を通じて中小企業を活性化する　株式会社インターフェイス

主催・問合せ先

株式会社インターフェイス
電話：03-5413-7897
FAX：03-5413-7410
担当者：岩中

メール：info-mail@a-interface.co.jp