



# ビヨンド・コロナに向けた「事業再構築」に関する考察

～県内企業の事業再構築への取り組みに関するアンケート調査～

2021/10/01

全 9 ページ

## Point

---

- 県内企業の約 3 割が「事業再構築の意向あり」
- 事業再構築の最大の課題は「人材の確保」
- 認定支援機関などとのパートナー連携が事業再構築のカギ

### 【本件に関するお問い合わせ先】

あおもり創生パートナーズ株式会社  
030-0801 青森県青森市新町 2 丁目 2-7

地域デザイン部長 福士 暁  
E-mail: satoru-fukushi@acp.a-bank.co.jp

# 1. 調査の背景

新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナ）によって人々のこれまでの日常は一変し、新たな日常となった「新しい生活様式」に基づく人々の行動変容は、我々の社会経済活動に大きな影響をもたらしている。

今も多くの企業が厳しい経営環境下にある中で、大きく変化した人々の行動やニーズに対応した商品開発、現状打破に向けた異業種への新規参入、あるいは事業存続に向けた事業・組織の統廃合など、いわゆるコロナ禍における「事業再構築」に果敢に取り組む企業が増加している。

今回県内企業を対象としたアンケート調査に基づき、コロナ禍における企業の事業再構築への取り組み状況や課題を整理した。あわせて事業再構築支援を目的とした今年度注目の補助金である「事業再構築補助金」の第2回公募結果を紹介するとともに、県内企業の採択状況等も確認しながら、コロナ禍における事業再構築の在り方について考察した。

## アンケート実施概要

- ◇実施期間：2021年6月下旬～2021年7月上旬
- ◇対象企業：県内企業 316 社（青森銀行実施の「企業業況調査」先）
- ◇回収状況：226 社（回収率：71.5%）
- ◇回収企業内訳：

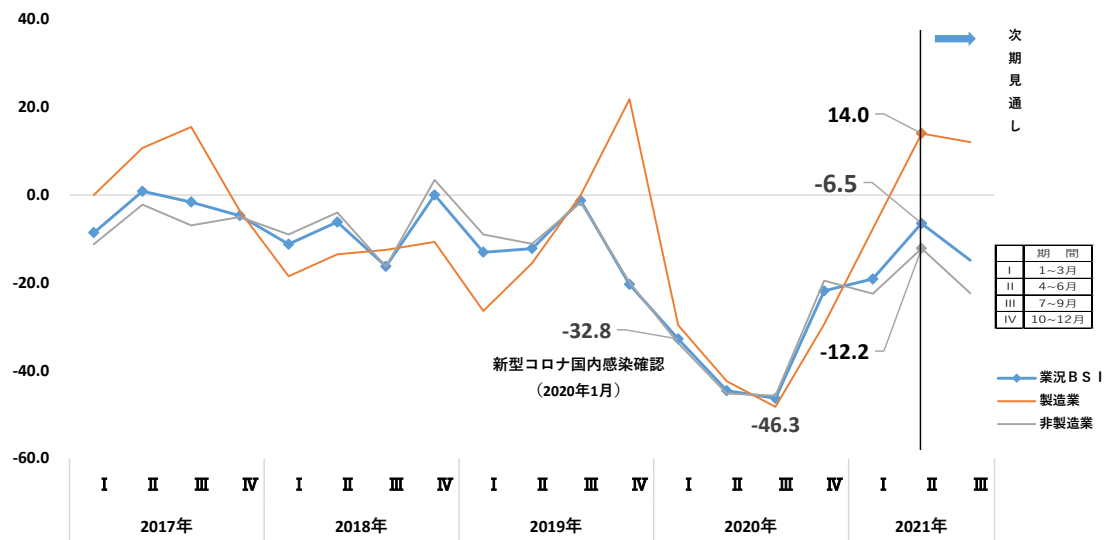
|          | 製造業   | 建設業   | 卸売業   | 小売業   | 運輸・サービス業 | 総計     |
|----------|-------|-------|-------|-------|----------|--------|
| 回答企業数(社) | 51    | 47    | 53    | 27    | 48       | 226    |
| 割合       | 22.6% | 20.8% | 23.5% | 11.9% | 21.2%    | 100.0% |

## 2. 県内企業の業況 BSI 推移

### ～業種で明暗が分かれる「K 字回復」の動き～

- ▶ 直近の業況 BSI では、コロナ禍で最低水準を記録した 20 年 7～9 月期（▲46.3）から 3 期連続で上昇しており、持ち直しの動きが続いている。
- ▶ ただし、業種別でみると、製造業が急速に回復する「V 字型」である一方、非製造業は停滞気味である「L 字型」という、「K 字型」の景気回復の動きが顕著になっており、この動きはコロナ収束まで当面続くことが予想される。
- ▶ また、非製造業の中においても業種別で回復に差が出始めている。

#### 【業況 BSI 推移（2017～2021 年）】



青森銀行の「企業業況調査」より当社作成

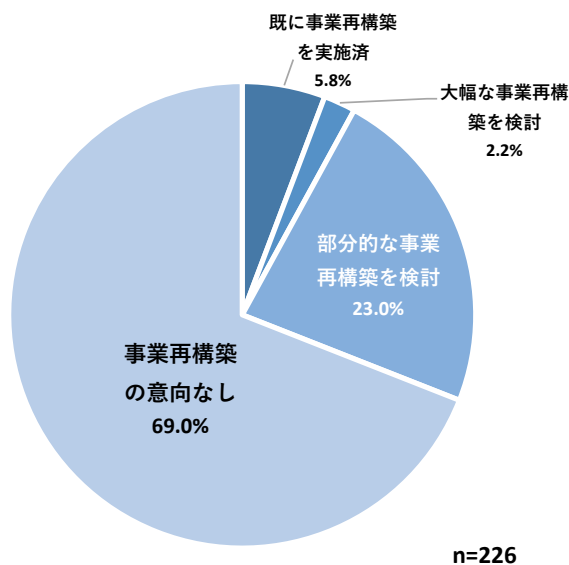
※BSI：Business Survey Index の略。企業業況判断指標の意味。業況 BSI＝業況好転企業の割合－業況悪化企業の割合

### 3. 県内企業の事業再構築への取り組み状況

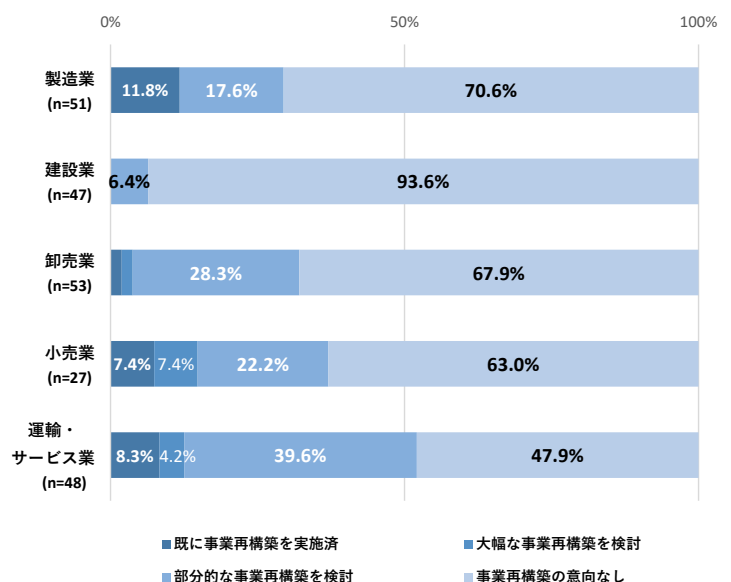
#### ～約 3 割が「再構築の意向あり」～

- ▶ 「既に事業再構築を実施済」は 5.8%、「大幅な事業再構築を検討」が 2.2%、「部分的な事業再構築を検討」が 23.0%となり、これらを合計した「再構築の意向あり」は 31.0%となっている。
- ▶ 業種別でみると、「意向あり」は消費者の行動変容を直接的に受ける飲食・宿泊・流通を含む「運輸・サービス業」が 5 割超で最も高かった。
- ▶ 現状「建設業」は「意向なし」が 9 割超となっているが、コロナ禍の長期化に伴う民間需要減等を背景に今後動きが活発化する可能性がある。

事業再構築への取り組み状況（全体）



事業再構築への取り組み状況（業種別）

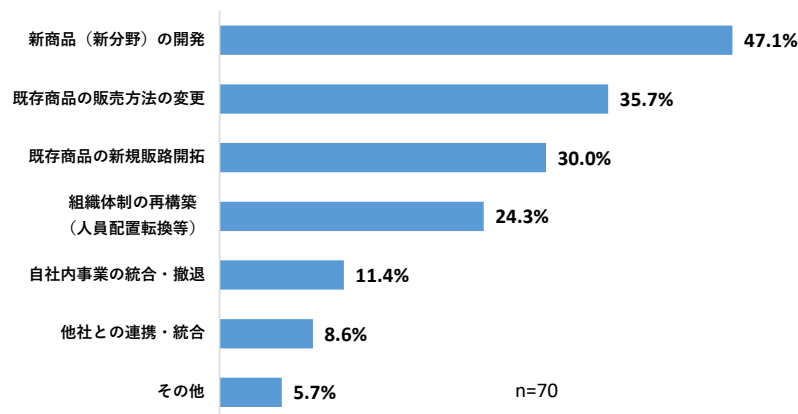


## 4. 具体的な取り組み内容

### ～新商品（新分野）の開発がトップ～

- ▶ 具体的な取り組みとしては、「新商品（新分野）の開発」が47.1%でトップ。以下「既存商品の販売方法の変更」（35.7%）、「既存商品の新規販路開拓」（30.0%）と続いている。
- ▶ 「組織体制の再構築」「自社内事業の統廃合」「他社との連携・統合」は低い水準にあるが、コロナ禍の長期化や経営者の高齢化、後継者不在等を背景に今後取り組みが加速していく可能性がある。
- ▶ 取り組み事例としては、食、観光、エネルギー、医療・健康などの分野への進出などがみられた。

事業再構築への取り組み内容（複数回答）



具体的な取り組み内容（自由回答から一部抜粋）

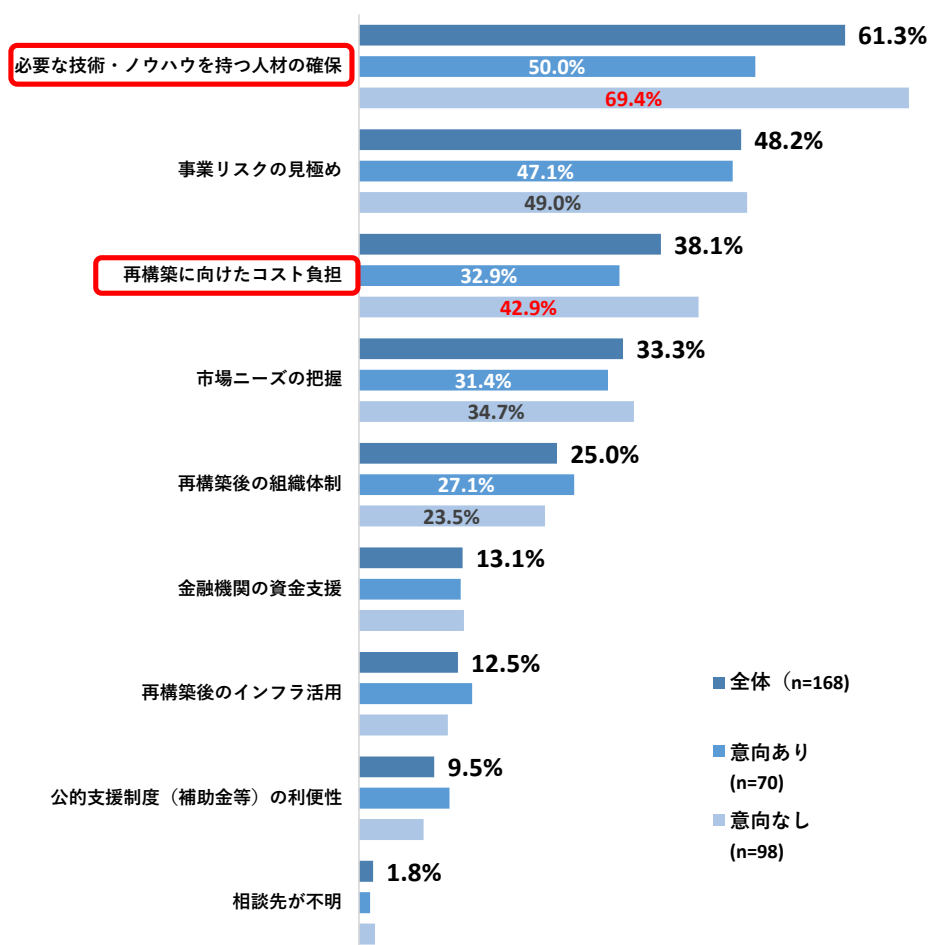
| 取り組み形態                | 業種       | 具体的な事業内容         | 取組内容                              |
|-----------------------|----------|------------------|-----------------------------------|
| 新商品・サービス開発<br>（新分野進出） | 製造業      | 水産品加工            | 魚類以外の商品開発・販売を開始                   |
|                       |          | 酒類製造             | 設備改修による観光施設化を検討                   |
|                       |          | 魚肉練製品製造          | 直営店設置によるBtoC取引開始                  |
|                       |          | 生産用機械製造          | 既存設備・技術を活用した風力発電分野への進出            |
|                       |          | 精密機械製造           | 医療・健康用サプリメントの製造販売を開始              |
|                       | 卸売業      | 住宅資材卸売<br>建築木材卸売 | 住宅リフォーム事業への進出<br>ヒバ木材加工品の開発・販売を開始 |
| 既存商品の提供方法<br>変更・販路開拓等 | 運輸・サービス業 | ホテル              | 高齢者施設への給食配達事業を検討                  |
|                       |          | 広告代理店            | 県産品等のネットショップを準備中                  |
|                       | 製造業      | 貨物輸送             | 抗ウイルスコーティング施工サービスを開始              |
|                       |          | 水産品加工            | 2次加工品（冷凍食品）の開発・販売を検討              |
|                       |          | 食品加工             | BtoCへの転換を検討                       |
|                       |          | 調味料製造            | 海外向け取引の拡大                         |
| 既存商品の提供方法<br>変更・販路開拓等 | 小売業      | 宝飾品小売            | ECサイトでのネット販売強化                    |
|                       | 運輸・サービス業 | レンタカー            | 非対面でのレンタカー貸出（シェアリング等）の検討          |
|                       |          | ホテル              | 会議室等のテレワークオフィス賃貸の開始               |
|                       |          | ホテル              | 飲食部門での外部レストラン業務受託                 |

## 5. 事業再構築に向けた課題

### ～最大の課題は「人材の確保」～

- ▶ 事業再構築の取り組みへの課題は、「必要な技術・ノウハウを持つ人材の確保」が61.3%で最も高かった。以下「事業リスクの見極め」（48.2%）、「再構築に向けたコスト負担」（38.1%）など続く。
- ▶ 取り組み意向の有無別でみると、「意向なし」先は「人材確保」と「コスト」が「意向あり」先より課題としての認識が強く、事業再構築のボトルネックとなっていることがみてとれる。
- ▶ 「金融機関の資金支援」「補助金の利便性」は、コロナ禍での金融機関のきめ細かな資金支援や「持続化給付金」等の国の補助金支援などを背景に、全体的に低い傾向がみられた。

事業再構築に向けた課題（複数回答）



## 6. 事業再構築補助金について

### ～第2回公募結果より～

- ▶ ポストコロナの社会経済変化に対応する企業の事業再構築支援を目的とした予算規模 1 兆円超の今年度注目の補助金であり、2021 年度内 5 回の公募予定あり。（既に 3 回目終了）
- ▶ 第 2 回公募の平均採択率は 44.9%だが、最も多い「通常枠」は 36.3%で「ものづくり補助金」等の他補助金と比べでも採択率は低く、競争率が高い。
- ▶ 業種別では、「宿泊業・飲食サービス業」「製造業」の採択割合が高かった。
- ▶ 第 2 回公募の県内企業の実績は、応募 77 件内採択 30 件で採択数は全国 45 位の実績。
- ▶ 認定支援機関別の採択状況では、金融機関が全体の 3 割超を占め、次いで税理士関係、商工系団体と続いている。

【全体】

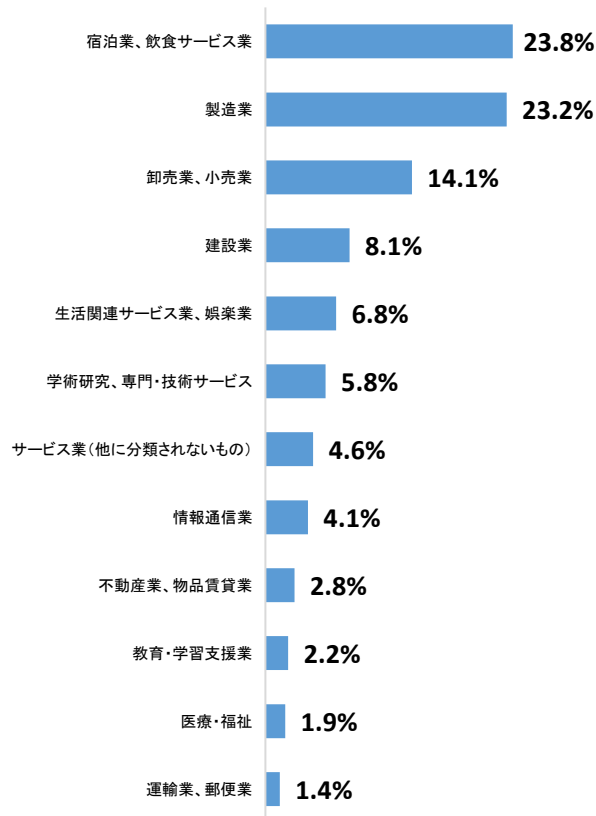
|       |     | 応募件数   | 採択件数  | 採択率   |       |
|-------|-----|--------|-------|-------|-------|
|       |     |        |       | 今回    | 前回    |
| 中小企業等 | 通常枠 | 14,800 | 5,367 | 36.3% | 30.1% |
|       | 特別枠 | 5,884  | 3,919 | 66.6% | 55.3% |
|       | 卒業枠 | 48     | 24    | 50.0% | 56.3% |
| 中堅企業  |     | 68     | 26    | 38.2% | 23.0% |
| 合計    |     | 20,800 | 9,336 | 44.9% | 36.1% |

【認定支援機関別】

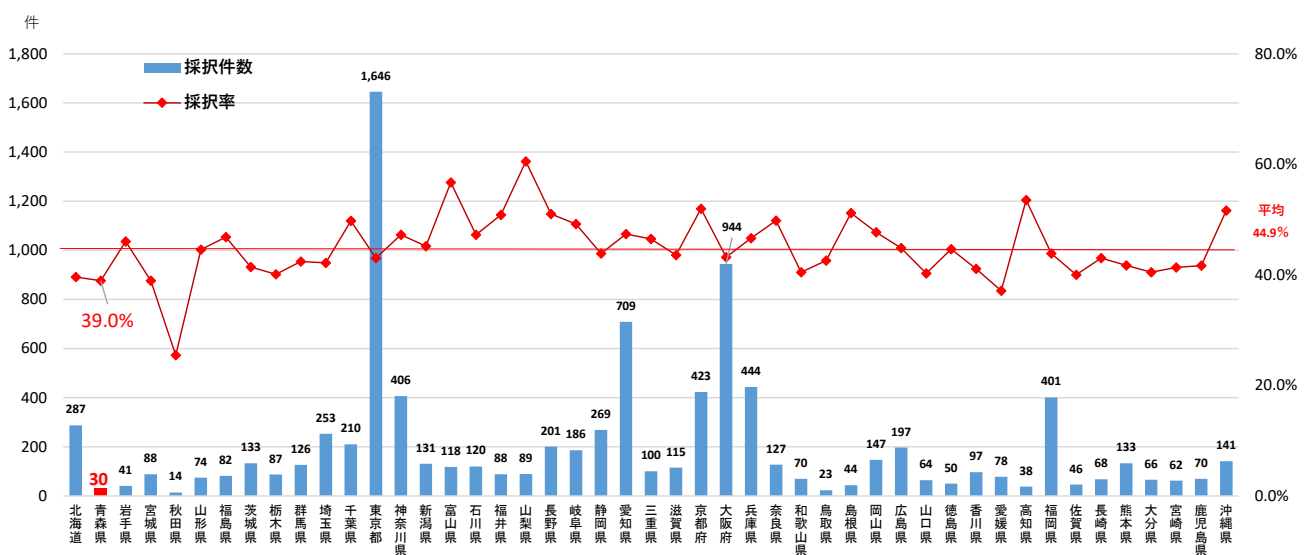
|              | 応募件数  | 採択件数  | 採択率   |
|--------------|-------|-------|-------|
| 金融機関（地銀・信金他） | 7,597 | 3,594 | 47.3% |
| 税理士・税理士法人    | 5,059 | 1,918 | 37.9% |
| 商工会・商工会議所    | 3,108 | 1,480 | 47.6% |
| 民間コンサル会社等    | 2,291 | 1,106 | 48.3% |
| 中小企業診断士      | 1,290 | 618   | 47.9% |
| その他          | 1,455 | 576   | 39.6% |

資料：事業再構築補助金事務局資料より当社作成

## 【業種別】



## 【都道府県別】



資料：事業再構築補助金事務局資料より当社作成



## 7. まとめ

### ～パートナー連携が事業再構築のカギ～

「K 字型経済」と呼ばれる業況回復の格差がみられるコロナ禍の経済構造の中で、新たなビジネスに挑戦したり、事業の再編・見直しによって確実に業況を回復させている企業も現れ始めている。今回のアンケート対象先の中にも、本補助金を上手く活用しながら新たな挑戦に取り組む企業も一部で見られ、今後県内でも本格的に再構築に取り組む企業が増えてくることが予想される。

一方で、再構築に必要な知見・ノウハウを持つ人材を確保できない、あるいは事業リスクやコスト面への懸念から再構築に着手できない企業も数多く存在する。こうした状況を打破するために打ち出された支援制度が「事業再構築補助金」だが、経営資源の限られる中小企業にとっては高いハードルとなっているのが現状である。

それをサポートするのが認定支援機関であり、事業者は自社にないノウハウや情報、ネットワークを持つ認定支援機関を活用することで、より精度の高い事業計画を検討することが可能となる。また、認定支援機関にとっては、支援を通じて企業理解を一層深めることでリレーションの強化や新たなニーズ発掘などが期待できる。

自社のリソースだけではクリアできない課題を認定支援機関などのパートナーと共有し、一緒に考え、試行錯誤の中で winwin の関係を築きながら、新たなビジネスチャンスの創出や持続可能な企業づくりを進めることが、コロナ禍を乗り越える事業再構築のカギとなるのではないだろうか。

以上