

## 5 転業とその進め方

**Q.** 現業に将来性はなく、転業を考えているが、どのように考え、どう進めればよいか？

### 要旨

- ・「転業」には新分野進出、事業転換、業種転換の三つがあります。
- ・事業分野が隣接しない場合：一定の事業規模になり得ること、成長性を持つこと。
- ・事業分野が隣接する場合：現業と機能連結することで収益性を改善する分野であること。
- ・収益の出ている現業の FCF とのバランスをとりながら進めることが基本です。
- ・現業の事業性を再検証することも重要で、事業承継が同時期に行われる場合、事業の起ち上げという貴重な体験機会として捉え、後継者を中心に行なうことも検討します。

### 解説

#### 1. 転業の定義中小企業白書（2011 年）

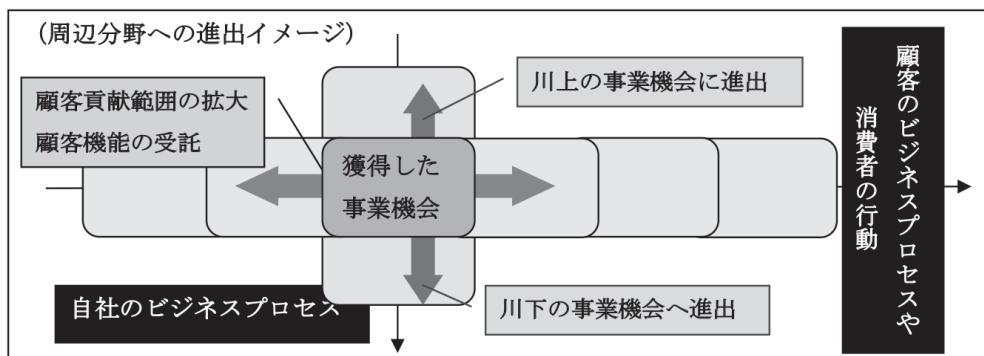
- ①新分野進出：主な業種や事業は変更せず、関連事業または新規事業に進出すること
- ②事業転換：「新分野進出」のうち、同じ業種内で売上高構成比が最も高い事業が変化すること（具体的には、企業が製造または販売している売上高構成比の最も高い主な製品・商品・サービスが変化することを言う）。
- ③業種転換：「事業転換」のうち、売上高構成比が最も高い業種が変化すること（主な製品・商品・サービスが業種を越えて変化することを言う）。

すが、それは新規参入事業の（顧客×商品・サービス）のイメージが掴め、自社の人材・ノウハウ、人脈の利用も比較的容易であることと、大きな新規事業分野への資源投下・投資ができないことも理由です。

中小企業では、マーケティング費用に多くの予算を割けない中、既存の顧客・商流・設備・技術といった内部資源を起点に考えることが多いため、SWOT 分析を用いながら、自社の強みを活かした事業機会の探索を行うことも有効です。既存事業の収益規模、経営資源の配分、内部留保と新事業への投資とはバランスをとり、資金繰りが破綻しないように進める必要があります。

#### 2. 転業の検討と財務的なバランス

転業は、① → ② → ③の順番で進みます



# 転業の検討と留意点

## <ご提案のポイント>

- ・ 現業の事業性・将来性を再検証します。
- ・ 事業機会／成長分野の探索を行います。平行して現業の見通しを踏まえた、現業のみの財務計画を立案し、現業から FCF がどの程度生まれるかを確認します。
- ・ 現業撤退時に想定されるキャッシュ・イン（事業用資産の売却等）とキャッシュ・アウトを算定します。
- ・ 新規事業に関する投資、人員他計画を立案します。
- ・ 現業＋新規事業の事業計画を策定し、人的資源の配分及び必要となる外部からの資金調達（補助金・助成金を含む）を明らかにします。

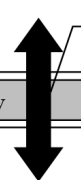
## 1. 現業の事業性と将来性の再検証

一旦、廃業し、新たに創業するわけではなく、一定の事業実績をもって転業を進めていくため、会社経営としては連続性をもって転換を進めていくことになります。したがって、現業に将来性はないことは明らかかもしれませんが、現業で生まれている収益、今後の見通し、現業のライフサイクルを延ばす方法等を検討します。

## 2. 事業機会の探索

どういった事業に転業するかを探索するには、さまざまな手法がありますが、現有資源、強み（顧客との繋がり、保有する設備・技術等）を源泉とした事業を探索する場合には、「SWOT 分析＋クロス分析」の手法も有効です。

強み：Strength	弱み：Weakness
機会：Opportunity	脅威：Threat



S×O＝「強みと機会を最大限に活用する事業」

## 3. 新規事業の事業計画策定

新規事業に係る投資・会社・ライセンスの取得を含む、人員、事業収支、発生する減価償却費等の計画を策定し、必要な事業資金について確認します。

## 4. 全体計画と資金繰りバランス

現業計画と新規事業の計画を結合し、全体として損益、税コスト、資金繰り見通しを検証し、計画にフィードバックしながら収れんしていきます。