

事業再構築補助金 事業計画書作成の手引き (2022年3月改訂版)

2022年3月20日

作成：矢埜幸男

YANOマネジメントオフィス

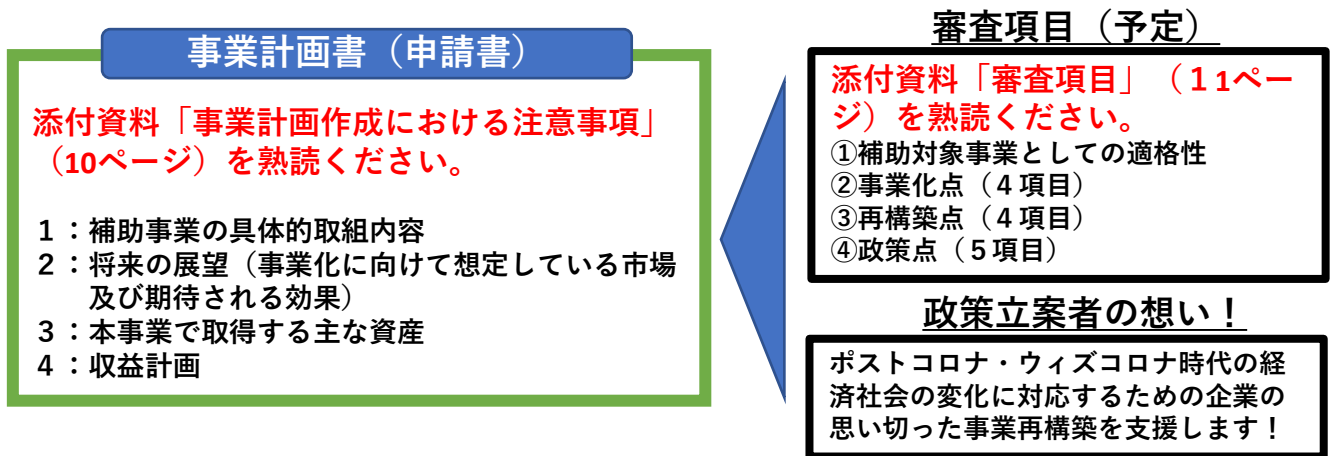
(注)

この手引書は、作成者が個人的な見解に基づき作成したものです。
実際に申請書作成の参考にするかどうかは自己責任でご判断ください。

1. 事業計画書作成において押さえておくべき 基本的なポイント

- ①採択されるためには「合理的のある」「納得性の高い」、そして「説得力のある」事業計画書の作成が必須です！
公募要領、及び概要資料（令和4年1月公表）には以下の記述があります。
 - 「本事業では、提出いただいた事業計画を外部有識者からなる審査委員会が評価し、より優れた事業計画を採択します」（公募要領）
➤➤ **3名の審査員（人）が採点します！**
 - 「補助金の審査は、事業計画を基に行われます。採択されるためには、合理的で説得力のある事業計画を策定することが必要です」（概要資料）
- ②事業計画書のボリューム（枚数）ですが、補助申請額が1500万円以下を超える場合はA4サイズで計15ページ以内、1500万円以下の場合は10ページ以内にする必要があります。
- ③以下、事業再構築補助金の事業計画書を作成するにあたり、しっかりと押さえておくべきポイントになります。（詳しくは4、5ページで解説しています）

事業計画書作成で押さえておくべきポイント



- ①「漏れなく・ダブリなく」M E C E（Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive）
➤➤上の「事業計画に含めるべきポイント」「審査項目」を全て網羅しているか？
ストーリーがしっかりしていて読みやすいか？
- ②審査員に対して説得力のある記述となっているか？
- ③記述内容が **F a c t & F i g u r e**（事実と数字）で裏打ちされているか？

2. 事業計画書の分かりやすいストーリー（例）

事業計画書のフォーマット・ストーリーは指定されていませんが、以下一般的な分かりやすいシンプルなストーリーの例になります！

その1) 具体的な取組の内容

①うちは、こんな会社です！

- ◆ 事業概要

②コロナの影響でこんなに困ってるんです！このまま何もしないと、商売を畳むことになるかも？

- ◆ コロナ前後の売上比較（売上減）
- ◆ 本業の将来性がない等の、事業再構築の必要性は？

③そこで、色々検討を重ねた結果、思い切って、こんな事業を始めることにしました！

- ◆ ポストコロナの市場・顧客ニーズを踏まえ
- ◆ 自社のSWOT分析を踏まえ
- ◆ 事業再構築事業の具体的な内容
- ◆ 設備投資・人員投資等の内容

⑤うちには、この事業をやっていける能力・体制があります！その上で、こんな感じで事業を進めていきます！

- ◆ 実施体制（社内人材、外部人材を踏まえ、実施能力に問題ないです！）
- ◆ 実施スケジュール
- ◆ 資金調達計画

その2) 将来の展望

⑥売上計画を作る上で、市場・見込み客について色々調べてみました！

- ◆ ターゲット顧客は？
- ◆ 市場・顧客規模は？
- ◆ 競合他社は？自社の優位性は？

⑦しっかりと調べてみた結果を考慮し、現実的・達成可能な売上計画を作成しました！

- ◆ 売上計画
- ◆ 売上計画の積算根拠
- ◆ 収支計画・費用対効果（投資回収）

⑧売上目標を達成するために、こんな事をお客さんを獲っていきます！（これが売上目標を達成できる根拠なんです）

- ◆ 全体の営業・マーケティング戦略は？
- ◆ チャンネル戦略は？
- ◆ 価格設定は？
- ◆ 販売促進策は？

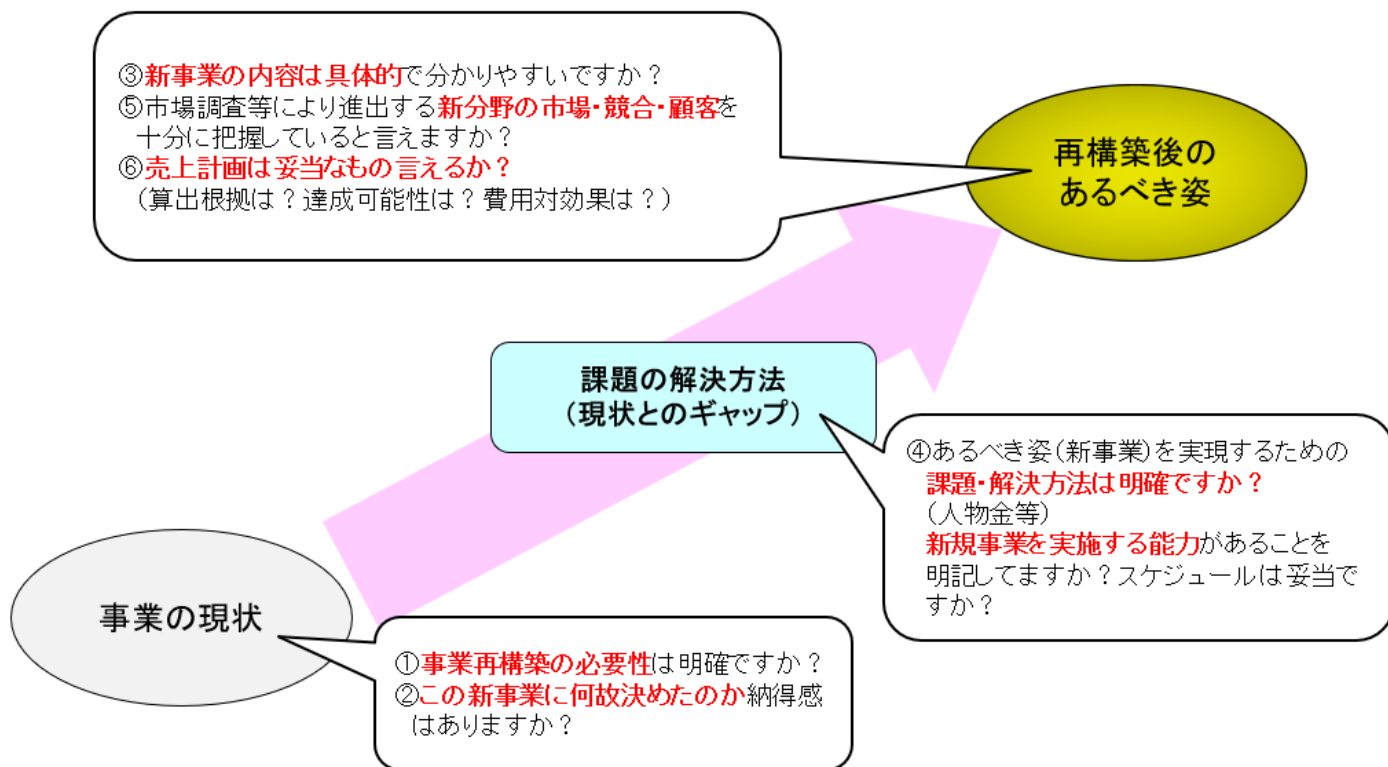
⑨5年後の当社は、こんな良い会社になっています！

- ◆ 一層の地域貢献
- ◆ デジタル化で生産性が上がっている
- ◆ 企業変革量（ダイナミックケーパビリティ）が一段等アップ、などなど

3. 重要な採択のポイント①

事業計画書作成の際、前頁にあるようなストーリー（例）に基づき、**審査項目（11ページ）**を**十分意識して記述する必要があります。**

特に以下の項目は、審査の上で最重要ポイントと考えられます。



①事業再構築の必要性は明確ですか？

- * 自社における新型コロナの影響を具体的に記述。(売上減、その理由など)
- * 業界に及ぶ新型コロナの影響は？
- * 今後の事業見通しに対する不透明性は？

②この新事業に何故決めたのか納得感がありますか？

- * 新規事業は、SWOT、市場環境、(ポストコロナの)顧客ニーズ等を十分考慮しての結論か？ (特に、自社の「強み」を生かしたものなのか？)
- * 従来の商売とは異なる「思い切った取組」と審査員に受け取ってもらえるか？

③新事業の内容は具体的で分かりやすいですか？

- * 新規事業で何をやりたいのか具体的に分かりやすく記述。図、表、写真などを使って説明すると分かりやすい。

3. 重要な採択のポイント②

④あるべき姿(新事業)を実現するための課題・解決方法は明確ですか？(人物金等)
新規事業を実施する能力があることを明記してありますか？

- *「物」>>どんな設備投資が必要なのか具体的に！
- *「人」>>新事業の実施に必要な「人」(外部人材含む)「スキル・能力」「会社としての体制」は十分ですか？十分でなければ、その解決方法を明記！
- *「金」>>必要な資金の調達方法を明記！(お金の問題はないことを強調)
- *「情報」>>デジタル化は必要ないですか？
- *その他、新事業成功のための課題があれば、解決方法と併せて明記！

⑤市場調査等により進出する新分野の市場・競合・顧客を十分に把握していると言えますか？

- * 参入する新市場・顧客の動向を調査した上で、「顧客ニーズ」「顧客規模」をしっかりと把握しているか？ (「私は参入する市場・顧客をよく知っている」と思ってもらえるか？)
- * その上で「ターゲット顧客」は明確か？
- * 考えられる競合状況についてしっかりと分析しているか？
- * 投入する「新商品・新サービス」は競合優位性があると言えるか？
- * 上記の点が「事実と数字」(Fact&Figure)で裏打ちされているか？説得力があるか？

⑥売上計画は妥当なものと言えるか？

(算出根拠は？達成可能性は？費用対効果は？)

- * 顧客獲得計画・売上計画は、上の⑤に基づいた現実的な計画となっているか？
- * 「顧客規模」等から論理的に売上計画を作成しているか？(算出根拠の明示)
(「勘と経験」からエイヤーで作った売上計画ではないということ)
- * 売上計画は、投資金額から見て、妥当な計画と言えるか？(投資対効果も明記)
- * 売上計画達成の根拠となるマーケティング戦略・施策は明確か？
(チャンネル戦略、価格戦略、販売促進策など)

上①～⑥をしっかりと記述することで、審査員に「この再構築事業は、申請者に必要な妥当なものである！また事業性(達成可能性)も高い！」と思ってもらえます！

4. その他、採択のためのアドバイス

- 1) 審査項目にもある「地域貢献」「政府の方針との一致」（特にデジタル化、グリーン化、事業承継など）「本業とのシナジー効果」などあれば、しっかりとPRしましょう！
- 2) 審査員に分かりやすく読んでもらえるよう工夫して記述しましょう！
 - ①「起承転結」を意識して記述しましょう！
 - ②図、表、写真など効果的に使いましょう。
 - ③重要な訴えたい個所には、太字・下線・赤字等でハイライトすると分かりやすく読みやすくなります。
 - ④「見出し」を使うと分かりやすくなります。
 - ⑤ポイントは箇条書きにすると分かりやすです。
 - ⑥業界の専門用語はなるべく使わない。使う場合は用語解説しましょう。
- 3) 事業計画書の初版を書き終えたら、公募要領の「審査項目」を見比べ記述が項目を満たしているかチェックしましょう！その上で、計画書のブラッシュアップを重ねましょう！
- 4) 認定支援機関をはじめ多くの人の計画書を見せて、意見・アドバイスをもらいましょう！

採択される説得力のある事業計画書を完成させるには、相当の時間・努力が必要です。認定支援機関等のサポートと受けながら、じっくり時間を掛けて事業計画書を作成ください！



右図はものづくり補助金の事業計画書作成時間の実績データですが、平均で50～60時間ぐらいでしょうか。
(ものづくり補助金はA4で10枚)

事業再構築補助金申請でA4で15枚記述するには目安として60時間以上を費やす必要があるかもしれません。

5. 実際に採択された事業計画書の10事例

事務局HPに実際に採択された10事業計画書が掲載されており、自由に各事業計画書PDFを下URLよりダウンロードできます。

和歌山県の事例（中心屋）もあります。「事業計画書とは何か？」具体的にイメージできますので、是非読んでみてください！

<https://jigyousaikouchiku.go.jp/cases.php>

| | | | | |
|--------------------------------|---------------|-----------------|---|--|
| 士藤シティデザイン株式会社 | 新分野展開 | 宿泊業 | ワーケーション滞在向けのコワーキング機能付宿泊施設の開業 | 首都圏企業等によるワーケーション滞在の新規獲得に特化したコワーキング機能付宿泊施設を開業し、法人との定額利用計画の獲得を目指す方法で新分野展開を行う。 |
| 株式会社八芳園 | 業態転換 | その他生活関連サービス業 | 食・イベント分野のDX推進により総合プロデュース企業へ転換 | 既存事業の食とイベント分野をIT・IoT導入により高生産性事業に再構築し、次世代型イベントのデファクトスタンダードをつくる。 |
| 有限会社市場印刷 | 業態転換 | 映像・音声・文字情報制作業 | 画期的な画像提供システム構築による新たな広報支援事業 | ドローン及び屋内外用VRカメラを活用した画期的な画像提供システムの構築を行う。非対面・非接触化等に寄与する新たな広報支援ツールの提供を行う。 |
| ゲストハウスますまち | 事業転換 | 宿泊業 | 民泊から旅館業への転換による、ビジネス・ファミリー層に向けた新規プランの開設 | 地域密着の強みを生かした中期滞在プランと、新型コロナウイルス対応の強化により短期個室プランを経営の柱とする。 |
| 株式会社三本松茶屋 | 事業転換 | 飲食物品卸業 | 地域資源を活用した総菜製造のためのセントラルキッチン新設と食品製造卸売への事業転換 | 新たに調理加工設備を新設して地元産材を使用した冷凍調理食品の製造から卸販売及び通信販売を行う。 |
| 株式会社電材エンジニアリング | 新分野展開 | その他の事業サービス業 | 脱炭素社会を支える風力発電設備の運用管理・保守・技術者養成事業 | 設備の運搬・建設工事の実績を活かし、運用管理・保守・技術者養成サービスの提供を行う。 |
| 株式会社北岡本店 | 事業再編 新分野展開 | 飲料・たばこ・飼料製造業 | 『業界初』死滅後も効果のある特許乳酸菌を使った健康志向飲料の開発と製造販売 | 完全無添加商品を小容量アルミ缶初充填ラインによる製造、健康志向者へSNS・HPを用いたマーケティングを行う。 |
| 株式会社中心屋 | 新分野展開 | 宿泊業、飲食サービス業 | 飲食店で培ったおもてなしの心とノウハウを活かす高齢者配慮事業へ新展開 | 飲食店経営から、高齢者配慮事業へ。今後拡大が予測される高齢者配慮市場へ参入しV字回復を目指す。 |
| 株式会社M&Aナビ | 業種転換 | 学術研究、専門・技術サービス業 | オンラインで完結する事業承継およびM&Aプラットフォーム事業 | 事業承継問題を解決するM&Aプラットフォーム事業。M&AのプロセスをDXし、M&Aのコストを最小限にすることにより、誰でも事業承継、M&Aが可能なサービスを提供する。 |
| 株式会社G-style | 業態転換 | 宿泊業、飲食サービス業 | B B Q業態転換「商品個包装パッケージ化に伴う受発注および在庫管理システムのIT化事業」 | 従来のセントラルキッチンで製造した料理を「ケータリング」で店舗へ運ぶビジネスモデルから、全て小分した個包装で製造した「物販商品」への新たなビジネスモデルへの転換を行う。 |

添付資料

公募要領にある；

- ◆ 事業計画作成における注意事項
- ◆ 審査項目

10. 事業計画作成における注意事項

- 事務局が別途公表する電子申請システム操作マニュアルの指示に従って、入力漏れがないよう、必要事項を入力の上、申請してください。申請の準備にあたっては、電子申請入力項目を参照し、入力が必要な項目をご確認ください。添付書類については、[ファイル名確認シート](#)を参照し、決められたファイル名にしてください。
- 事業計画書の具体的内容については、審査項目を熟読の上で作成してください(電子申請システムにPDF形式のファイルを添付してください。以下、1～4の項目について、A4サイズで計15ページ以内(補助金額1,500万円以下の場合には計10ページ以内)での作成にご協力ください。記載の分量で採否を判断するものではありません)。
 - ※会社名を事業計画書の1ページ目に必ず記載し、各ページにページ数を記載してください。
 - ※図表はA4サイズで内容が読み取れるサイズでの貼り付けにご協力ください。
- 申請する事業再構築の類型について、事業再構築指針との関連性を説明してください。

1：補助事業の具体的取組内容

- 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(提供する製品・サービス、導入する設備、工事等)、今回の補助事業で実施する新分野展開や業態転換、事業・業種転換等の取組、事業再編又はこれらの取組について具体的に記載してください。

事業実施期間内に投資する建物の建設・改修等の予定、機械装置等の型番、取得時期や技術の導入や専門家の助言、研修等の時期についても、可能な限り詳細なスケジュールを記載してください。

※必要に応じて、図表や写真等を用いて、具体的に記載してください。
- ② 応募申請する枠(通常枠、大規模貸金引上枠、卒業枠、グローバルV字回復枠、緊急事態宣言特別枠、最低貸金枠)と事業再構築の種類(「事業再編型」、「業態転換型」、「新分野展開型」、「事業転換型」、「業種転換型」)に応じて、「事業再構築指針」に沿った事業計画を作成してください。どの種類の事業再構築の類型に応募するか、どの種類の再構築なのかについて、事業再構築指針とその手引きを確認して、具体的に記載してください。
- ③ 補助事業を行うことによって、どのように他者、既存事業と差別化し競争力強化が実現するかについて、その方法や仕組み、実施体制など、具体的に記載してください。
- ④ 既存事業の縮小又は廃止、省人化により、従業員の解雇を伴う場合には、再就職支援の計画等の従業員への適切な配慮の取組について具体的に記載してください。
- ⑤ 個々の事業者が連携して遂行する事業である場合、又は、代表となる事業者が複数の事業者の取り組みを束ねて一つの事業計画として申請を行う場合は、事業者ごとの取組内容や補助事業における役割等を具体的に記載してください。

2：将来の展望(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、マーケット及び市場規模等について、その成果の価格格・性能的な優位性・収益性や課題やリスクとその解決方法などを記載してください。

(参考)

○経済産業省において、市場動向等を簡易に把握できる「統計分析ツール」を公開しています。鉱工業品約1,600品目を対象として、簡易な操作で生産動向等をグラフ化することができます。必要に応じて、自社の事業計画作成にご活用ください。

具体的な活用方法を分かりやすく解説する動画もあわせてご覧ください。

・統計分析ツール「グラレスタ」のURL：<https://mirasapo-plus.go.jp/hint/14583>

・解説動画のURL：<https://www.youtube.com/watch?v=eOJtZc2jTcE>

○内閣府において、知財が企業の価値創造メカニズムにおいて果たす役割を的確に評価して経営をデザインするためのツール(経営デザインシート)やその活用事例等を公表しています。事業計画の作成に際し、必要に応じてご活用ください。

・首相官邸HP「経営をデザインする(知財のビジネス価値評価)」

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

- ② 本事業の成果の事業化見込みについて、目標となる時期・売上規模・量産化時の製品等の価格等について簡潔に記載してください。
- ③ 必要に応じて図表や写真等を用い、具体的に記載してください。

3：本事業で取得する主な資産

- ① 本事業により取得する主な資産（単価50万円以上の建物、機械装置・システム等）の名称、分類、取得予定価格等を記載してください。（補助事業実施期間中に、別途、取得財産管理台帳を整備していただきます。）

4：収益計画

- ① 本事業の実施体制、スケジュール、資金調達計画等について具体的に記載してください。
- ② 収益計画（表）における「付加価値額」の算出については、算出根拠を記載してください。
- ③ 収益計画（表）で示された数値は、補助事業終了後も、毎年度の事業化状況等報告等において伸び率の達成状況の確認を行います。

審査項目・加点項目

(1) 補助対象事業としての適格性

「4. 補助対象事業の要件」を満たすか。補助事業終了後3～5年計画で「付加価値額」年率平均3.0%（（グローバルV字回復枠）については5.0%）以上の増加等を達成する取組みであるか。

(2) 事業化点

- ① 本事業の目的に沿った事業実施のための体制（人材、事務処理能力等）や最近の財務状況等から、補助事業を適切に遂行できると期待できるか。また、金融機関等からの十分な資金の調達が見込めるか。
- ② 事業化に向けて、競合他社の動向を把握すること等を通じて市場ニーズを考慮するとともに、補助事業の成果の事業化が寄与するユーザー、マーケット及び市場規模が明確か。市場ニーズの有無を検証できているか。
- ③ 補助事業の成果が価格的・性能的に優位性や収益性を有し、かつ、事業化に至るまでの遂行方法及びスケジュールが妥当か。補助事業の課題が明確になっており、その課題の解決方法が明確かつ妥当か。
- ④ 補助事業として費用対効果（補助金の投入額に対して増額が想定される付加価値額の規模、生産性の向上、その実現性等）が高いか。その際、現在の自社の人材、技術・ノウハウ等の強みを活用することや既存事業とのシナジー効果が期待されること等により、効果的な取組となっているか。

(3) 再構築点

- ① 事業再構築指針に沿った取組みであるか。また、全く異なる業種への転換など、リスクの高い、思い切った大胆な事業の再構築を行うものであるか。
- ② 既存事業における売上の減少が著しいなど、新型コロナウイルスの影響で深刻な被害が生じており、事業再構築を行う必要性や緊要性が高いか。
- ③ 市場ニーズや自社の強みを踏まえ、「選択と集中」を戦略的に組み合わせ、リソースの最適化を図る取組であるか。
- ④ 先端的なデジタル技術の活用、新しいビジネスモデルの構築等を通じて、地域のイノベーションに貢献し得る事業か。

(4) 政策点

- ① 先端的なデジタル技術の活用、低炭素技術の活用、経済社会にとって特に重要な技術の活用等を通じて、我が国の経済成長を牽引し得るか。
- ② 新型コロナウイルスが事業環境に与える影響を乗り越えてV字回復を達成するために有効な投資内容となっているか。
- ③ ニッチ分野において、適切なマーケティング、独自性の高い製品・サービス開発、厳格な品質管理などにより差別化を行い、グローバル市場でもトップの地位を築く潜在性を有しているか。
- ④ 地域の特性を活かして高い付加価値を創出し、地域の事業者等に対する経済的波及効果を及ぼすことにより、雇用の創出や地域の経済成長（大規模災害からの復興等を含む）を牽引する事業となることが期待できるか。
- ⑤ 異なるサービスを提供する事業者が共通のプラットフォームを構築してサービスを提供するような場合など、単独では解決が難しい課題について複数の事業者が連携して取組むことにより、高い生産性向上が期待できるか。また、異なる強みを持つ複数の企業等（大学等を含む）が共同体を構成して製品開発を行うなど、経済的波及効果が期待できるか。