

事業再構築補助金 事業計画書作成の手引き

2021年3月28日
作成：矢埜幸男
和歌山県よろず支援拠点

(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。

目次

1. 事業計画書作成前の留意点 (P.2)
2. 事業計画書作成において押さえておくべきポイント(P.3、4)
3. 事業計画書の考えられるストーリー (例) (P.5～7)
4. 事業計画書作成に役立つ情報 (P.8)

添付資料

- ◆ 事業計画作成における注意事項 (P.10)
- ◆ 審査項目 (P.11)
- ◆ 経費明細表 (ものづくり補助金) (P.12)
- ◆ 事業計画書の作成時間 (ものづくり補助金) (P.13)

1. 事業計画書作成前の留意点

①公募要領を熟読してください！

* 公募要領 > > <https://jigyousaikouchiku.jp/pdf/koubo001.pdf>

②申請要件を満たすか十分に確認ください！

➤ 申請要件は公募要領の「4.補助対象事業の要件」（10～14ページ）にあります。

➤ 特に「売上高減少要件」と「事業再構築要件」には十分注意してご確認ください。
「事業再構築要件」に関しては、以下の資料をご参照ください。

* 事業再構築指針の手引き

> > https://www.meti.go.jp/covid-19/jigyo_saikoutiku/pdf/shishin_tebiki.pdf

* 事業再構築指針

> > https://www.meti.go.jp/covid-19/jigyo_saikoutiku/pdf/shishin.pdf

①提出資料をご確認ください！（公募要領の25、26ページ）

➤ 事業計画書に関しては、公募要領には以下の記述があります。

* 「Word等で作成の上、PDF形式に変換した電子ファイルを電子申請システムの所定の場所に添付してください（様式自由）」

* 「15ページを超える事業計画を提出いただいた場合であっても、審査対象として取扱いますが、可能な限り15ページ以内での作成をお願いいたします」

➤ ものづくり補助金申請では必要ではない以下の資料も必須ですので、ご注意ください。

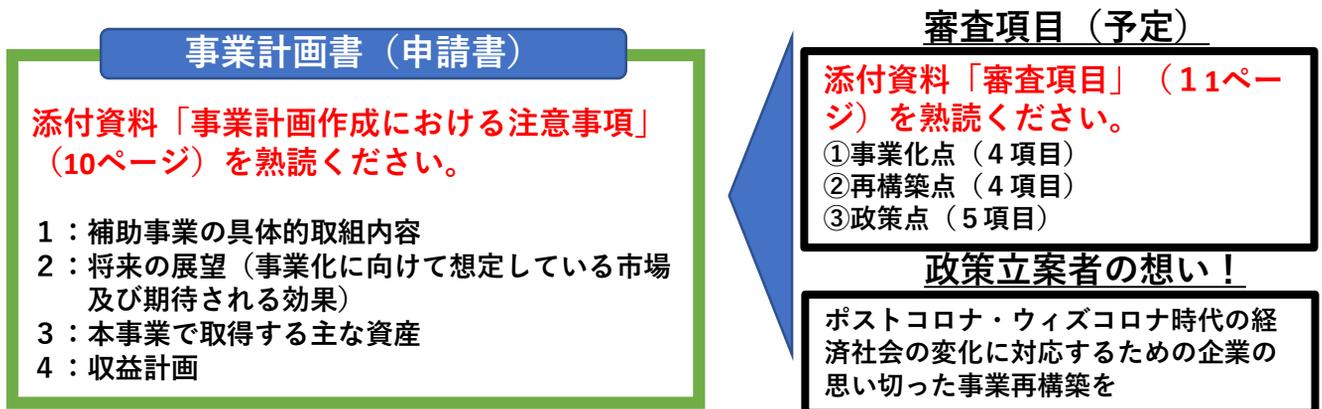
* 認定経営革新等支援機関・金融機関による確認書

* ミラサポplus「活動レポート（ローカルベンチマーク）」の事業財務情報

2. 事業計画書作成において押さえておくべきポイント①

- ①採択されるための事業計画書内容のレベルはものづくり補助金と同等とされています。公募要領、及び概要資料（12月15日公表）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より優れた事業計画を採択します」（公募要領）
 - 「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ものづくり補助金の事業計画書の枚数目安はA4で10枚です。今回の事業再構築補助金の枚数は15枚以内になります。このことは、以下のような経産省・中小企業庁のメッセージと個人的に理解しました
- 「ものづくり補助金と比べても補助金額が大きい事、そして事業のリスクが高い事を踏まえ、申請する事業者には「もっと合理的で説得力のある事業計画を精緻に書いてもらいたい！」
- 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。（次ページで下の表を解説）

事業計画書作成で押さえておくべきポイント



事業計画書作成で重要なことは；「**具体性**」「**合理性**」「**説得力**」「**実現性**」
そのためには；

- ① **Fact & Figure**（事実と数字）>> 説得力が増す！
- ② **MECE**（Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive）「**漏れなく・ダブリなく**」>> 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？
繰り返しがなく、ストーリーがしっかりしていて読みやすいか？
- ③ **審査員の立場に立った**場合、説得力のある内容となっているか？
- ④ **顧客視点**（市場・顧客のことをよく知っているか？自分勝手な計画ではないか？）

2. 事業計画書作成において押さえておくべきポイント②

- * 公募要領に「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」とあるとおり、あくまでも人（審査員）が審査します。**申請者がいくら事業計画書の内容に自信を持っていようが、審査員が事業計画書の内容を評価しないと採択されません。**
- * 審査員に事業内容を評価してもらうためには、**事業内容が「具体的であり」「合理的であり」「実現性も高く」、そして「説得力のある」ものである必要があります。**

* そのためには；

➤ 「Fact & Figure」（事実と数字）を意識して記述。

例えば、「○○○○○のような顧客ニーズがある」と書く場合、その根拠として自社の顧客へのアンケート調査結果を示すことができればベストです。顧客調査データがない場合でも、（ネット上にある）信頼できるデータを引用することができます。

➤ MECE「漏れなく・ダブリなく」が重要。

特に「事業計画に含めるべきポイント」「審査項目」を事業計画書で全て網羅する必要があります。審査項目は多岐にわたります。ひとつの審査項目にどれだけ素晴らしい内容を書いていても、他の審査項目について全く触れられていなければ総合点として高い評価は得られません。

➤ 審査員を意識して分かり易く記述する！

審査員は貴方の業界のプロではありません。その業界について何も知らない人がその計画書を読んでも理解できる事業計画を作成する必要があります。

そして重要なことは、一度事業計画書を作成したら、数日後のできるだけ「審査員の立場」になったつもりで読み返してください。ブラッシュアップする箇所が必ずあるはずです。その後も、これを繰り返す必要があります。

また、認定支援機関は言うまでもないですが、近くにいる多くの方々に事業計画書を見せて、第三者の意見・アドバイスを受けることも大切です。

➤ 顧客視点が重要です。市場・顧客のことをよく知っているか？自分勝手な計画ではないか？

ものづくり補助金の事業計画書でも「申請者は本当に顧客のことをよく知っているか？」が大きな審査ポイントの一つです。（顧客ニーズなどしっかりと検証しているか？申請者の勝手な思い込みではないか？）

この点、しっかりと「私は顧客を知っている」と審査員へPRできているか注意しましょう。

上記以外のポイントは以下のとおり。

➤ 起承転結を心がけ、審査員にとって読みやすいストーリーである必要があります。

章（チャプター）や節（セクション）の「見出し」を付けて流れるような記述が理想です。

➤ 必要に応じて写真・イメージ図・グラフ・分析データ等を入れることでより事業イメージを明確にわかりやすい資料となります。

また、太字、下線などで重要な個所をハイライトすると読みやすくなります。

最後に、時間を十分使って事業計画書を作成しましょう！

ものづくり補助金申請での事業計画書作成に要した時間の平均は「70時間」です。

（アンケート調査結果は添付資料の13ページ）

概ね、作成時間と採択率は比例する傾向にあるかと思えます。補助金を本気で取りに行くなら、それ相当の時間・努力を費やす必要があります。多額の補助金を受けるのですが、当たり前のことかと考えます。

3. 事業計画書の考えられるストーリー（例）①

（2021年3月28日時点）

1：補助事業の具体的取組内容

①会社概要

- ◆ 事業概要
- ◆ 売上・利益等の現況
- ◆ 現在の経営課題

②事業再構築の背景・必要性

- ◆ 自社のSWOT（強み・弱み・機会・脅威）
- ◆ コロナの影響
- ◆ 市場・顧客の動向、競合の動向
- ◆ 本業の将来性

③事業再構築の具体的な内容

- ◆ 提供する製品、サービスは具体的に何か？
- ◆ 導入する設備、工事等は具体的に何か？
- ◆ 人への投資は必要か？（人員計画）
- ◆ 競合との優位性はあるか？新規性はどうか？
- ◆ 「思い切ったチャレンジ」といえるか？
- ◆ ポストコロナ・ウィズコロナの経済社会変化に対応と言えるか？
- ◆ 再構築の具体的な内容は、顧客のニーズ・行動を考慮しているか？

④補助事業成功に向けての課題・リスク

- ◆ 事業再構築に向け考えられるリスク・課題は何か？
（経営リソース（人・もの・金・情報）⇄マーケティング）

⑤補助事業の実施方法

- ◆ 上の課題・リスクの解決法は？
- ◆ 実施体制は？各担当者は？担当者の経験・スキルはOKか？
- ◆ 実施スケジュールは？（可能な限り詳細なスケジュール）
- ◆ 資金調達方法は？金融機関と既に相談しているか？

⑥事業再構築枠の種類、及びその根拠

- ◆ 応募申請する事業再構築の種類（「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」）は何？
- ◆ 申請する再構築の種類における要件を満たしているか？
- ◆ 上記の点を詳細に記述する。
（注）事業再構築の手引きには「事業再構築の要件は、申請に当たっての最低条件」とある。ここを審査員が認めないと、その時点で審査から除外される可能性もある。（作成者の個人的意見）

次ページへ

（注）申請する事業において、以下の事に該当するのであれば、その旨記述する。
「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。」

3. 事業計画書の考えられるストーリー（例）② （2021年3月28日時点）

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）

⑦ターゲットとする具体的なユーザー、マーケット

- ◆ 今回の事業でターゲットする具体的なユーザー・市場は？
- ◆ 新商品サービスの「の価格的・性能的な優位性・収益性や課題やリスク」は何か？
>>その解決法は、下の⑧で具体的に記述する。
(注) 公募要領では参考情報として国の「統計分析ツール」を紹介して
ます。あくまでも参考ですが、公募要領に書いてある以上、
この分析ツールで市場分析することも検討する。

⑧補助事業の目標（収益計画）

- ◆ 売上目標・収益目標は？また、これらの目標は妥当か？現実的か？
(収益計画では、付加価値額も考慮する)
- ◆ 投資回収計画は？

⑨販売・収益目標の根拠は？

- ◆ 具体的なマーケティング計画は？（4P）
 - ターゲット顧客は？
 - 価格設定は？
 - 販売促進・集客の考え方は？
 - 販路開拓の必要性は？必要であれば、そのアクションとは何か？

⑩補助事業完了後の展望・優位性など

- ◆ 補助事業完了後、期待している効果・会社像は何か？
 - 競合と比べた自社の優位性はどうなるか？
 - 企業変革力は高くなるか？具体的には何が蓄積されるか？
 - 財務基盤は強化されるか？（ロカベン財務指標を使用？）
 - イノベーションにつながるか？
 - 会社の文化・従業員のビヘイビアの変革は期待できるか？
 - 地域経済への貢献を期待できるか？（「ローカルファースト」？）
 - 国の政策に合致していることがあるか？
(事業承継・M&A、デジタル化、DX、働き方改革など)

3：本事業で取得する主な資産

公募要領にある記述は以下のとおり。

「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。」

ものづくり補助金の事業計画書では、これに該当するのが「経費明細表」（12ページ）になるかと考えます。このような表を作成すべきかと思えます。

事業計画書の考えられるストーリー（例） ③

（2021年3月28日時点）

4：収益計画

公募要領にある記述は以下のとおり。

- 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。「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。」

①は前のパートで記述していれば、書く必要はないかと個人的に考えます。

- ②収益計画（表）について、ものづくり補助金の事業計画書では、これに該当するのが下にある「会社全体の事業計画」になります。
この表を作成の上、付加価値額の算出根拠を記述する必要があります。

その3：会社全体の事業計画

（単位：円）

| | 基準年度※ [年 月期] | 1年後 [年 月期] | 2年後 [年 月期] | 3年後 [年 月期] | 4年後 [年 月期] | 5年後 [年 月期] |
|--------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ① 売上高 | | | | | | |
| ② 営業利益 | | | | | | |
| ③ 経常利益 | | | | | | |
| ④ 人件費 | | | | | | |
| ⑤ 減価償却費 | | | | | | |
| 付加価値額(②+④+⑤) | | | | | | |
| 伸び率(%) | | | | | | |
| ⑥ 設備投資額 | | | | | | |
| ⑦ 給与支給総額 | | | | | | |
| 伸び率(%) | | | | | | |

- ① 会社全体の事業計画（表）における「付加価値額」や「給与支給総額」等について、数字の算出根拠（実現の道筋）を明記してください。
- ② 本事業計画（表）で示した数値は、補助事業終了後に、事業化状況等報告において伸び率の達成状況の確認を行います。

※基準年度には、申請締切日から6ヶ月前の日以降の決算の実績値又は見込み値を入力してください。

※見込みの数字を入れた場合は、交付申請時等、実績値が判明次第、実績の数字に置き換えて、付加価値額や給与支給総額等の伸び率の達成状況を確認します。

4. 事業計画書作成に役立つ情報

前述した通り、採択されるための事業計画書内容のレベルはものづくり補助金と同等と言われています。

ものづくり補助金への申請経験があれば、事業再構築補助金の事業計画を書きやすいかと思いますが、経験のない方は「事業計画書をどう書くべきかイメージできない!」という方が多いかと思いますが。

中小企業庁のサイトである「ミラサポPlus」には補助金申請に役立つ情報が多く掲載されています。

以下、同サイトに掲載されている「ものづくり補助金」の事業計画書作成事例になります。事業計画書をどのように作成すればよいかイメージできるかと思えます。

- ◆ 補助金の申請事例・ものづくり補助金① 「松下農園」 (静岡県)
>> <https://mirasapo-plus.go.jp/hint/7593/>
- ◆ 補助金の申請事例・ものづくり補助金② 「西光エンジニアリング株式会社」
>> <https://mirasapo-plus.go.jp/hint/12515/>
- ◆ 補助金の申請事例・ものづくり補助金③ 「福田製パン合資会社」
>> <https://mirasapo-plus.go.jp/hint/12960/>
- ◆ 補助金の申請事例・ものづくり補助金④ 「ヤマサキ農場」 (焼き菓子製造)
>> <https://mirasapo-plus.go.jp/hint/13442/>
- ◆ 補助金の申請事例・ものづくり補助金⑤ 「福地金属株式会社」
>> <https://mirasapo-plus.go.jp/hint/13609/>
- ◆ ものづくり補助金の書き方
>> <https://mirasapo-plus.go.jp/hint/7654/>

添付資料

- ◆ 事業計画作成における注意事項
- ◆ 審査項目
- ◆ 経費明細表（ものづくり補助金）

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)。
- 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、卒業枠、グローバルV字回復枠、緊急事態宣言特別枠）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。

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、その成果の価格的・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」を新たに開、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>
- 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

(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。

経費明細表（ものづくり補助金）

4. 経費明細表

（単位：円）

| 経費区分 | (A)事業に要する経費 (税込みの額) | (B)補助対象経費 (税抜きの額) | (C)補助金交付申請額 (B)補助対象経費×補助率 以内(税抜きの額) | | | (E)積算基礎 (A)事業に要する経費 の内訳(機械装置名、 単価×数量等) |
|----------------------------|------------------------|----------------------|---|--|---|---|
| | | | (D) 補助率 | | / | |
| 機械装置・システム構築費 (単価50万円以上) | | | | | | |
| 機械装置・システム構築費 (単価50万円未満) | | | | | | |
| 技術導入費※2 | | | | | | |
| 専門家経費※3 | | | | | | |
| 運搬費 | | | | | | |
| クラウドサービス利用費 | | | | | | |
| 原材料費 | | | | | | |
| 外注費※3 | | | | | | |
| 知的財産権等関連経費※2 | | | | | | |
| 広告宣伝・販売促進費※4 | | | | | | |
| 合 計 | (A) | (B) | (C) | | | |

事業計画書の作成時間

(平均で70時間)

