特別版

Monthly Report

事業力アップのために知っておきたい

事業計画書の書き方 & 補助金の仕組み

第1回 事業構想を可視化すると、資金調達・補助金申請がスムーズに。
事業の成功率もアップ

第2回 事業計画書の大まかな内容を把握しよう

第3回 作成のポイント①
「現状」を掘り下げ、わかりやすく簡潔に記載する

第4回 作成のポイント②
思い描く「理想」を具体的な事業内容とともに語る

第5回 作成のポイント③
「課題」を把握し、実現可能な解決策と日程を示す

第6回 作成のポイント④
顧客だけでなく、地域や業界に与える「効果」を伝える

第7回 事業計画書の最大の活用先、補助金申請の仕組みと流れを知ろう

No.159 (APR.2022) -165 (OCT.2022) 掲載

『Monthly Report』は、MJS税経システム研究所が制作するユーザー向け月刊誌です。
毎号、税務・商事法・会計・経営などの最新トレンドと実務ノウハウをタイムリーにお届けしています。
この冊子は、本誌の記事を抜粋し、1テーマをコンパクトにまとめた特別版です。
ぜひお役立てください。

MJS税経システム研究所

Monthly Report

No.159 (APR.2022) - No.165 (OCT.2022)

Contents

連　載

事業力アップのために知っておきたい

事業計画書の書き方＆補助金の仕組み

株式会社クリエイション、中小企業診断士 岡本　一幸

2　第1回　事業構想を可視化すると、資金調達・補助金申請がスムーズに。
事業の成功率もアップ (No.159 (2022.4) 掲載)

6　第2回　事業計画書の大まかな内容を把握しよう (No.160 (2022.5) 掲載)

13　第3回　作成のポイント①
「現状」を掘り下げ、わかりやすく簡潔に記載する (No.161 (2022.6) 掲載)

18　第4回　作成のポイント②
思い描く「理想」を具体的な事業内容とともに語る (No.162 (2022.7) 掲載)

24　第5回　作成のポイント③
「課題」を把握し、実現可能な解決策と日程を示す (No.163 (2022.8) 掲載)

29　第6回　作成のポイント④
顧客だけでなく、地域や業界に与える「効果」を伝える (No.164 (2022.9) 掲載)

36　第7回　事業計画書の最大の活用先、補助金申請の仕組みと流れを知ろう
(No.165 (2022.10) 掲載)

事業力アップのために知っておきたい

事業計画書の書き方＆補助金の仕組み

第1回　事業構想を可視化すると、資金調達・補助金申請がスムーズに。事業の成功率もアップ

筆者 岡本　一幸

株式会社クリエイション
中小企業診断士

第1回	第2回	第3～6回	第7回
事業計画書の必要性とメリット	事業計画書の概要	事業計画書の作成のポイント	補助金申請の流れとは？

1　はじめに：60点でよいから普段からつくっておく

私は中小企業診断士として、経営者のお手伝いをさせていただいています。経営者の方とさまざまな情報交換をすると、共通して言えることがあります。それは既存事業に満足せず、新しい事業の構想を常に考えていることです。そこから出てくる話は大変興味深いものばかりです。

話が進んでいくと補助金を活用した資金調達を検討されることがあります。補助金の申請には事業計画書が必要なので打ち合わせをしますが、頭の中にあることをアウトプットするのに苦労されることが多いです。また、話しているうちに、新しい事業の構想のなかで曖昧なところも見えてきます。

このような経験から、ある程度事業の構想を普段からアウトプットしておくことが重要であると感じました。アウトプットというのは具体的に言うと「文章化」です。もちろんアウトプットは完璧な計画でなくても構いません。60点ぐらいのものでよいのでアウトプットしておくと、いざ事業計画書を作成するときに非常にスムーズです。事業計画のブラッシュアップにもなり、タイムリーな事業展開により機会損失を防ぎます。また、仮に補助金で採択されなかったとしてもそれ以上のメリットがあります。

そこで本連載では、事業計画書の重要性から組織に及ぼすメリット、事業計画書の概略や詳細について事例を交えながら、事業計画書作成のノウハウをお伝えします。

第1回では、事業計画書の定義や作成するメリットを解説します。

2　事業計画書とは、儲かる仕組みを書いたもの

事業計画書とは「事業の目的や目標が確実に遂行され、継続的に収益を上げることを示した書類」です。少し砕けた言い方をすると、「儲かる仕組みを書いたもの」です。

事業計画書の書き方はさまざまですが、2つの要素が盛り込まれています。

事業計画書で重要な2つの要素

①売れる商品
- 繰り返し購入してもらえる商品・サービス

②売れる仕組み
- 欲しがっている人に届く仕組みや、顧客が増える仕組み

ただし2つの要素を挙げたとしても、忘れてはいけないことがあります。それは「なぜそう言い切れるのか?」という根拠を盛り込むことです。根拠がないと「絵に描いた餅」になってしまいます。

例えば、新しく始めようとする事業で生み出される商品・サービスを欲しがっている人はいるのでしょうか?　最新の機能を有していても、それ以下の性能の商品に負けることはよくあります。欲しがっている人がいるかどうかを調べるためには、市場調査をしなければなりません。

また事業が本当に実現されるのでしょうか。事業をする人はどんな人なのか、どんな経歴なの

か、得意分野は何なのか。高級料理店をまったく料理経験がない人が開業しようとしても実現性が乏しいです。

それから事業をスタートさせるには資金が必要です。事業を始めるためにはどれだけの資金が必要なのか、それをどこから捻出するのか、利益が出るには時間がかかりますので、その間の運転資金も必要です。

そして事業を継続的に行うためには、売り上げ予想を立てて、資金がショートしないことが必要です。そういった見通しを立てているのかどうか……。

それを詳細に示すことができれば、明快で誰にも伝わりやすい事業計画書になります。

事業計画書に盛り込むべき根拠

①売れる商品の根拠とは？

- ●商品・サービスの市場が伸びているか
- ●顧客からの要望があるか
- ●魅力的な商品・サービスを生み出すノウハウがあるか
- ●競合他社よりも魅力的な商品・サービスなのか

②売れる仕組みの根拠とは？

- ●実現できる人員がそろっているのか
- ●各担当者の役割やスケジュールが明確であるか
- ●顧客への情報発信や販促方法が明確であるか
- ●事業をスタートさせる資金が調達できるか
- ●継続的に事業ができる利益が出るのか

こういったありとあらゆる角度から計画を立てて、わかりやすく人に伝えることができるのが「事業計画書」です。必ずしも書面に落とさなくても事業は始められますが、目に見える事業の指針として重要です。次に事業計画書がなぜ必要か、どんなときに使うのかを解説します。

3 事業計画書は資金調達のために不可欠なもの

事業計画書はなぜ必要なのでしょう？

一番大きな理由は資金調達をするためです。資金調達の際に事業計画書が果たす役割は非常に大きいです。

先に説明した通り、事業を始めるには資金が必要です。事業の大小にかかわらず、利益が先に入ってくることはありません。つまり事業は常に先行投資です。

飲食店であれば、店舗を借りたり、キッチンの設備を整えたりしなければなりません。製造業であれば、加工するための工場や設備・機械が必要です。

しかし自分で用意する資金では限りがあるので、なかなか理想とする事業を始めることができません。

その場合、自分以外の誰かに資金を協力してもらいます。例えば、金融機関は事業を始めようとしている人に対してお金を貸してくれます。国や地方自治体が実施している補助金を活用すれば、資金援助を受けることができます。最近ではクラウドファンディングを利用することで、インターネットを通じて資金援助を受けることもできます。

代表的な資金調達方法の動向

①融資

- ●日本政策金融公庫による新型コロナウイルス感染症特別貸付は 2022 年 3 月まで継続
- ●4 月以降も事業者のニーズに沿うよう、見直しを行った上で継続する予定

②補助金

- ●2021 年 12 月に中小企業庁が発表した令和 3 年度補正予算において、中小企業等事業再構築促進事業に 6,123 億円の予算額が追加
- ●ポストコロナ・ウィズコロナの事業転換を支援するため、事業再構築補助金は継続する見通し

③クラウドファンディング

- ●資金調達と同時に販促効果により注目されている
- ●コロナ対策として一定の条件を満たす事業に対して手数料を引き下げるプラットフォームも出てきている
- ●近年はもともとの手数料設定が低いプラットフォームも登場している

しかし簡単には資金援助を受けることはできま

せん。

金融機関で借り入れを行う際には、資金の用途や金額の妥当性、事業の内容等を書類や面談で審査します。計画性がない事業であれば融資は下りません。

補助金では事業が産業の発展や生産性の向上につながるかを書類上で判定します。補助金の種類によって異なりますが、申請された事業の半分ぐらいは事業計画書の内容が弱いため、審査に通らず不採択になっています。

クラウドファンディングにおいても事業内容や目的、支援者へのリターンをアピールします。当然事業に魅力がないと資金は集まりません。

このように資金援助を受けるためには、自分の事業に賛同してもらう必要があります。賛同を得るためには、自分たちの事業がいかに魅力的であるかを提案しなければなりません。そのときに事業計画書が必要です。

事業計画書と聞くと難しそうなイメージがあるため、専門家が介入して作成するものと認識をされている方が多いです。しかし事業計画書の内容はそれほど難しくありません。難しく感じるのはどのような内容を記載すればよいのかを知らないからです。事業計画書の流れやパターンを知ることで作成のハードルは大きく下がります。

特に私は事業計画書を自社の人材で作成することをお勧めしています。経営者がかかわることはもちろんですが、幹部社員にも参加してもらいます。苦労するかもしれませんが資金調達以外にも作成の過程で、さまざまなメリットを組織にもたらしてくれます。次に事業計画書がもたらすメリットを解説します。

4 事業計画書作成を作成すれば、事業計画を強化できる

事業計画書を作成するメリットは以下の5点です。

事業計画書を作成するメリット

①漏れのない事業計画になる
②組織の連帯感が強くなる
③主体的な人材を育成できる
④問題を解決する力を養える
⑤情報共有しやすくなる

① 漏れのない事業計画になる

1つ目のメリットは漏れのない事業計画を作成できることです。

事業計画は書類に落とし込まなくても、頭の中に描くことはできます。しかし頭の中で考えていたことを実行しようとすると、考えていなかった問題に直面することがあります。過去に私がヒアリングをしたときの事例を挙げてみると、たとえば下記のような問題が出てきました。

- 強みを活かした商品･サービスだが、ターゲットとする顧客があいまい
- そもそも本当にニーズがあるかどうかを調査していない
- 収益性が低すぎて継続的な事業にならない

事業計画書では自社の分析から市場ニーズ、直面する課題やそれに対する対応策、将来の展望といったことを詳細に記載します。事業計画書を作成する過程でさまざまな課題を想定してクリアしていくことで漏れのない事業計画になり、事業の実現性が高くなります。

② 組織の連帯感が強くなる

2つ目のメリットは組織の連帯感を向上させることです。

事業計画書を経営者が一人で作ることは非常に難しいです。さまざまな人の知恵を結集することで、実現性の高い事業計画を生み出すことができます。

たとえば、さまざまな部門長を巻き込んで事業計画を練ると、事業計画書を作成していく過程で、コミュニケーションが生まれます。コミュニケーションが生まれると、自分と違う立場の意見や事情を聞くことができます。他部署との交流を

きっかけに、これまで自分の部署だけ優先的に考えていた人の行動が変わります。このようにコミュニケーションの活性化は、会社の組織力を高めることにつながります。

経営資源の「モノ」「カネ」「情報」は「ヒト」がうまく活用されることで、組織は本領を発揮します。幹部社員を巻き込んで事業計画書を作成することで、組織の連帯感を高めることができます。

③ 主体的な人材を育成できる

3つ目のメリットは主体的に仕事をする人材を育成できることです。

よく経営者から「社員が主体性を持って仕事をしてくれない」という悩みを聞きます。与えられた仕事を毎日こなしているだけで、新しい技術を学ばない、競合の動向や顧客ニーズを調査しない……主体的な意識がないと自ら進んで行動しようとはしません。これは当事者意識が薄いことが挙げられます。

事業計画書を経営者と一緒になって作成することは、事業の当事者として参加するため責任感が強くなります。人は他人から命令されるよりも、自分で決めたほうが責任を持って仕事をします。参加者の同意を得ながら進めることで、当事者意識を醸成し、主体性を持った人材の育成につながります。

④ 問題を解決する力を養える

4つ目のメリットは問題を解決する力が養えることです。

事業計画書を作成する中で、さまざまな問題に直面します。

- なぜ新しい事業が必要なのか
- 顧客ニーズに対応するにはどうすればいいのか
- 事業を進める上で想定される問題点や課題は何なのか
- 問題点や課題を克服するにはどうすればよいのか

これらを解決するためには知恵が必要です。矛盾のない事業計画に仕上げていく中で、自然と問題を解決する力が付きます。こうした解決する力は普段の仕事でも役に立ちます。事業計画書を作成すると組織のメンバーに考えるきっかけを作ります。

⑤ 情報共有しやすくなる

5つ目のメリットは、計画している事業の情報を共有できることです。

先に述べた通り事業計画書は資金調達をするために作成します。つまり外部との情報共有をする手段として使用されますが、この情報共有は外部だけでなく内部においても重要です。なぜなら組織のメンバーと情報共有できていないと、計画通りに実行できないからです。

実現性の高い事業を実行するためには、事業内容以外にも、購入する設備・機器、担当者、スケジュールといった内容を関係者に伝えなくてはいけません。また、そもそもなぜこの事業をする必要があるのか、目的を共有しておく必要があります。これだけの情報を組織のメンバーで共有するのは大変です。勘違いや思い違いで計画に狂いが生じることもあります。

事業計画書を作成しておくと、大事な情報を組織のメンバーと共有できます。後で振り返ることができるのでミスの少ない活動にできます。

このように、事業計画書を作成すると資金調達以外の恩恵も非常に多いです。また事業計画自体も、事業計画書の作成過程でブラッシュアップされて、実現性の高いものに仕上がります。

何よりも事業計画書は自分たちに何ができるのかを見直すことができるので、ここで得られる知見や考えといった成果物は「会社の資産」になります。作成して無駄になることはありませんので、ぜひ挑戦してほしいです。

今回は事業計画書の重要性やメリットについて解説しました。次回は事業計画書にはどのようなことを記載するのか、記載順や記載内容について解説します。事例を交えながら、できるだけわかりやすく解説いたします。

事業力アップのために知っておきたい

事業計画書の書き方＆補助金の仕組み

第2回　事業計画書の大まかな内容を把握しよう

筆者 **岡本　一幸**

株式会社クリエイション
中小企業診断士

頭の中に事業構想があっても、いざ必要に迫られて事業計画書に落とし込もうとすると苦労される経営者の方に出会うことがよくあります。事業構想を普段から事業計画書の形にアウトプットしておくと、時機を逃さずスムーズな補助金申請や資金調達につながりますし、事業計画そのものがブラッシュアップされて強化されます。

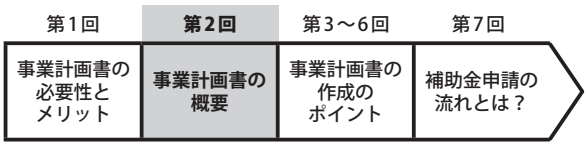
本連載では、事業計画書の重要性から組織に及ぼすメリット、計画書の概略や詳細について事例を交えながら、事業計画書作成のノウハウをお伝えします。

第2回では、事業計画書の概要と重要ポイントを解説します。

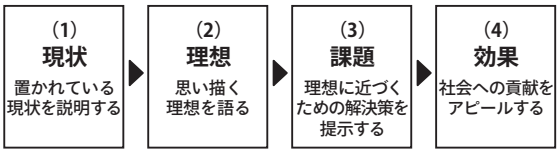
1　章立てでストーリーを意識する

事業計画書は明確に「こう書かなければいけない」というものはありません。たとえば、補助金は種類によって目的や指針が異なりますので、細かく申し上げると書き方が異なります。基本的にはルールブックである「公募要領」に書いてある審査項目や作成の注意事項に沿って書いていきます。

共通して言えるのは、書いている内容に一連の



ストーリー性がないと伝わりにくいということです。文章には起承転結が必要ですが、事業計画書も例外ではありません。私が意識しているのは4つの事象です。



（筆者作成）

4つの事象を書くときに押さえておきたいポイントを、次項で見ていきましょう。

2　構成は4つの事象から枝葉を広げていく

4つの事象は抽象的なので、よりわかりやすくするために細分化します。

（1）現状（置かれている現状を説明する）

最初に登場するのは「現実を伝える」です。ここでは、現状の自社の状態や市場の動向について記載します。必要なことは、大きく分けると2種類で「自己紹介」と「外部環境」です。

① 自己紹介

まずは自己紹介からです。皆さんも初対面の人とはあいさつや名刺交換をしますが、事業計画書においても同様です。ここで記載する内容は以下の通りです。

> 自社の沿革と事業内容
> 自社が得意とすること
> 売上状況（事業別）

ここで伝えるべきことは「あなたの会社はどんなことが得意なのか」です。

事業計画書を見る人は、あなたの会社が行っている事業内容に詳しくない場合がほとんどです。

そのため事業内容の概略を説明します。あまり内容が細かすぎても伝わりにくいので、大まかでかまいません。

そして、自社の強みをアピールします。実はここで自分の強みをアピールすることが、後につながる内容に大きく影響します。

たとえば、これまで全く経験がない事業を始めようとした場合、顧客ニーズや市場があったとしても事業として実現できるでしょうか。一般的に考えれば、他社よりも優位性の高い商品・サービスを提供することは難しいと判断されてしまいます。

なかには事業再構築補助金のように、既存事業とは違う新しい事業に挑戦するための補助金もあります。こういった趣旨の補助金でも、これまで培ってきたノウハウが新しい事業に対して付加価値を付けることができることを示す必要があります。

また、自社の売上状況や事業別の比率などを記載します。事業が単一であれば製品別でも構いません。要するに、自社の主力事業・製品や直近の増減を数値で示し、置かれている環境を説明することです。

② 外部環境

自社内部の説明後は外部の状況を説明します。ここで記載する内容は以下の3つで説明します。

顧客ニーズ 市場の動向 競合の状況

ここでは「今、何が求められているか」を明確にします。

まず顧客ニーズですが、新しい事業を始めるにあたって、ニーズがあるかを調査します。当然ですが、買ってくれる人がいないと事業として成り立たないからです。こうして説明すると当たり前ですが、実際に顧客ニーズの調査ができていないことが多いです。自分たちの技術力と最新の設備を使って、どこにも負けないスペックを持った商品・サービスを生み出せば売れると思ってしまいがちです。しかし現実にはスペックが劣る商品・サービスが最新鋭のものに市場で勝つことはよくあります。

たとえば、3Dテレビが挙げられます。発売当時はテレビや映画も3D化がどんどん進んでいきました。しかし現在はどこに行っても見ることはありません。

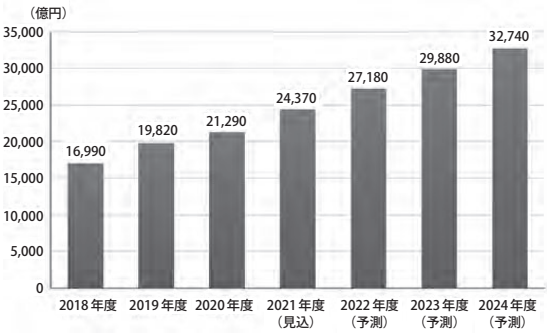
それは顧客がそこまで求めていなかったことが原因です。メーカーはこぞって3Dの映像を研究・開発をしていましたが、求める人がいなければ収益が上がりません。収益が上がらないと事業を継続できません。

次に市場の動向ですが、どういったものが流行しているのか、商品・サービス提供側も含めてどのような動きをしているのかを調査します。市場全体を俯瞰してみるようなイメージです。

これは、有効な市場が存在するかどうかの判断材料となります。

当たり前のことですが、市場規模が小さい・存在しないところに投資すると、事業が失敗するリスクが高くなってしまいます。事業計画書では未開拓の市場よりも市場規模が大きいところに事業展開したほうが、評価が高くなる傾向があります。

たとえば、インターネット広告を例に挙げてみます。近年広告はEC市場の拡大やユーザーのネット通販利用でインターネット広告の需要が拡大しています。下図のように実際の数値を根拠に記載することで、市場が存在することを示します。

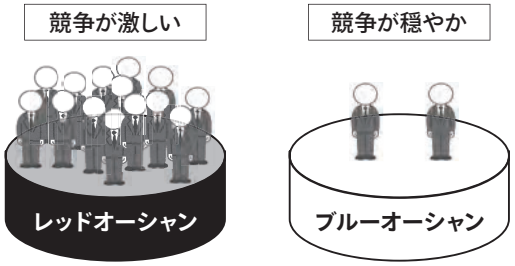


注1）広告主によるインターネット広告出稿額ベース
注2）2021年度は見込値、2022年度以降は予測値

出典：インターネット広告市場に関する調査を実施（2021年）
株式会社矢野経済研究所
https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2839

最後に競合の状況を説明します。競合の状況では、ライバル企業がどのような動きをしているのかを調査します。

ここでは競合の動きを説明しながら、自分たちが優位性を発揮できるポジションがどこなのかを明確にします。勝ち残っていくためには、競合がたくさんいる市場に飛び込むのはリスクが高いです。例えば、経営戦略の考え方でブルーオーシャン戦略というのがあります。ブルーオーシャン戦略によると、競争の激しい市場（レッドオーシャン）よりも、競争が緩やかな市場（ブルーオーシャン）に舵をとるべきだということです。



（筆者作成）

たとえば、現場作業や工場作業向けの作業服・関連用品の専門店である「ワークマン」が最近好調です。アパレル業界は年々競争が激化していましたが、現場作業関連に特化することで、競合が存在しなかった分野で成功を収めました。自社の強みを活かして競合が参入しづらい市場に進出することで優位性を持って展開している好例です。

（2）理想（思い描く理想を語る）

次に理想を語ります。現在の状況がわかったところで、自分たちはどのような事業を始めるのかについて記載します。具体的な内容は「事業内容」「実施体制・スケジュール」です。

① 事業内容

最初に事業内容です。実際にどんな事業をスタートさせるのかを示します。ここで記載する内容は以下の通りです。

事業の概要 生み出す商品・サービスの詳細 商品・サービスの革新性・独自性

ここでは「自社の強み」×「顧客・市場のニーズ」が重なるポイントを明確にします。

事業の方向性は内部環境と外部環境の良いところをミックスしたものが望ましいです。単純に自社がやりたい事業というだけでは、説得力の高い事業計画書とは言えません。自社の強みが活かせる分野で顧客に求められているからこそ事業は成功する確率が高くなります。

「自社の強み」と「顧客・市場のニーズ」の2つはどちらかが欠けると事業を継続することが危うくなります。自社の強みを発揮できないと競合に負けてしまいます。また、顧客・市場のニーズがないと事業で生み出した商品・サービスが売れません。この2つを念頭にどこに進むべきかを検討してください。

また商品・サービスがこれまでにはあまりなかった革新性や、他社の類似製品とは違うという独自性を示すことが重要です。

事業が継続されるためには、収益性が高くなければなりません。つまり商品・サービスが売れるかどうかは持続可能な事業の条件です。では売れる商品・サービスとは何でしょうか。売れる商品・サービスとは「顧客が欲しいと思う商品・サービス」です。欲しいと思ってもらうためには、他では手に入らない独自性や革新性が必要です。このように理論的に紐解いていくと、今回の事業で生み出す商品・サービスが独自性・優位性があるかどうかが見えてきます。

② 実施体制・スケジュール

次に実施体制や事業化までのスケジュールを記載します。

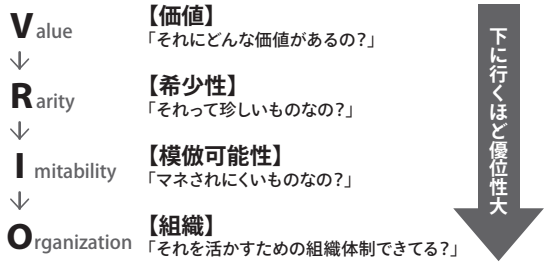
外部との協力体制 内部の組織体制 事業化までのスケジュール

ここで重要なのは「実現できる力を示すこと」です。

事業内容や革新性・独自性があったとしても、実施する体制が整っていなければ実現しません。

私が好きな競争優位の原則でVRIO分析というフレームワークがあります。これは持続的な競争優位を築くための経営資源の要件を4つにまとめ

たものです。



（筆者作成）

VRIO分析では表で示したように、下にいくほど優位性を生み出せる要素となります。図表を見るとわかりますが、組織（Organization）があるかどうかは、非常に重要な要素です。

当たり前のことですが、どんなに優れた技術を持っていても、実行できる組織がなければ実現しません。付加価値が高く、希少性があり、他社がマネできない優れた加工技術を持っていたとしても、工場や設備などのハード面や原材料を仕入れるルートや販売先といったコネクションがなければ、売れる商品・サービスを生み出すことは難しいでしょう。

具体的には、これらを説明することで実現性が高いアピールができます。

- 資金調達先や顧客、その他協力会社などの外部体制
- 資金管理・企画・販売・製造・マーケティングといった内部体制

また、事業化までのスケジュールを示しておくことも重要です。

事業を実行するまでにどのような準備が必要なのか、それをいつごろまでに行うのか、誰が責任を持って行うのかを示します。もちろん未来のことなので、スケジュール通りにいくとは限りません。実際に問題が生じてスケジュール通りにいかない場合は、その都度リスケジュールしながら進めています。実際のスケジュールは状況に応じて柔軟に対応しますが、実現性を高めるためには、できるだけ詳細を詰めておいて記載すべきです。

（3）課題（理想に近づくための解決策を提示する）

次は課題について記載していきます。ここまでの分析で自社の強みと顧客ニーズを満たす商品・サービスについて説明しました。ここからは現状と理想のギャップが何か、理想に近づくために何をすればよいのかを記載します。具体的な内容は「課題」と「解決方法」です。

① 課題

まずは事業を進める上で、どんなことが障害になるかを分析して、以下のような課題を記載します。

> 売れる商品づくりに対する課題
> 売れる仕組みに対する課題

課題は、必ず投資をする理由につなげてください。

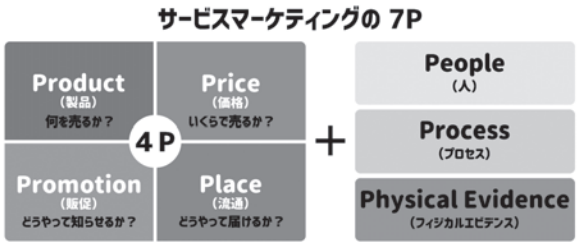
もしつながっていない場合、投資の必要性が伝わらなくなってしまいます。

たとえば、現状保有している技術や設備で商品・サービスを生み出せる場合、設備投資が本当に必要なのか疑問視されます。設備投資がなぜ必要なのか、課題を明確にしてください。しかし私の経験上、業界歴が長い人ほど視野が狭くなっている傾向があるので、正しく課題を認識できないことが多いです。

ではどのように課題を抽出するのでしょうか。課題の洗い出しは、フレームワークを活用すると非常に便利です。検討すべき項目を漏れなく検討できます。よくあるのはQCD、マーケティングの4P（+3P）で考えます。

QCDは製造業における生産管理の指標です。

マーケティングの4Pは「商品・サービスを売るための戦略」です。サービス業のことも考えると+3Pも存在します。



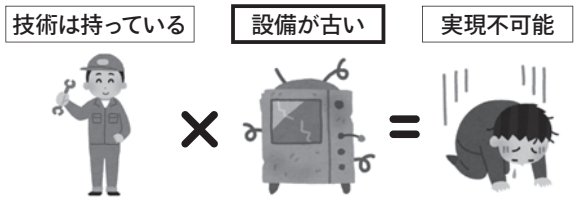
出典：Writing works「マーケティングミックス「4P」の意味と活用の基本を知ろう」
https://writing-works.jp/glossary/marketing-4p/

+3Pはなじみが少ないですが、「People」は従業員に代表される顧客にサービスを提供する人です。「Process」とは顧客にサービスを提供する過程のことです。「Physical Evidence」は商品・サービスが信頼できるものであることを見える化することです。証明書や契約書、食品の生産者を明記するトレーサビリティーなど、顧客の不安を取り除く内容を可視化します。

自社の事業をこれらに当てはめていくと、徐々に課題が浮き彫りになってきます。

たとえば、ある製造業を事例に挙げてみます。顧客ニーズに「コンパクトサイズの水筒」があったとします。

自社はこれまでも水筒を製造しているので、これまでのノウハウを活かしてコンパクトサイズの水筒を製造したいと考えています。しかし、現状の設備ではコンパクトサイズにするための精度の高い設備がありません。これはQualityやProductに関係します。



この会社の課題は「コンパクトサイズを実現する加工設備」です。

また別の事例では、パン屋さんが画期的な商品を生み出したとします。しかし郊外店のため広く集客できないという問題が発生しています。これはPlaceやPromotionに関係します。この場合の課題は「集客力」です。

宿泊・ホテル業で例を挙げると、リピート顧客の情報が共有しづらいため、顧客満足度を向上できない問題があったとします。これはProcessに関係します。この場合の課題は「リピート客の満足度向上」です。

私どものような経営コンサルタント会社も課題を抱えています。コンサルタントはそれぞれ独自の強みを持っていますが、逆に考えると属人性（その人しかやり方がわからない）が高く、業務の再現性が難しいです。これはQualityやPeopleが関係します。この場合の課題は「業務の標準化」です。

また、コンサルタントが提供するサービスは目に見えないので、顧客に価値が伝わりにくいです。これはPhysical Evidenceが関係します。この場合の課題は「価値の見える化」です。

このようにフレームワークを活用することで、課題を発見することができます。

② 解決方法

ここまでで明らかになった課題の解決方法を記載します。

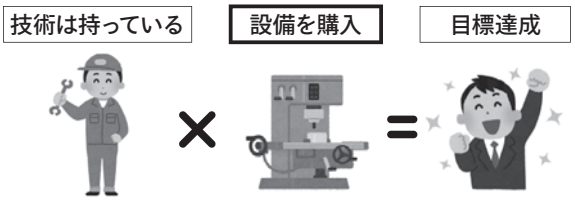
課題が残ったままだと、本当に事業を実現できるのかが不透明になります。先ほど挙げた課題は事業計画書の中で解決しておく必要があります。

課題を解決できる設備・機器等 解決できる理由や根拠

ここで大事なことは「投資しないと実現できないことを論理的に説明すること」です。

たとえば、ものづくり補助金においては課題を解決するために設備投資をします。単に設備投資をしたいからという理由では採択されることは難しいでしょう。この設備・機器があって初めて事業が実現できることを、納得してもらうための説明が必要です。

先ほどのコンパクトサイズの水筒を事例にします。加工誤差が±〇〇mm以内が要件としてあれば、それを実現できるスペックを持った設備を導入することで解決します。



またパン屋さんの事例では「集客力」で課題を抱えています。この場合チラシや広告、独自のECサイトを立ち上げることが考えられます。

また宿泊・ホテル業の課題であった「リピート客の満足度向上」では、従業員同士が簡単に顧客情報を入力・共有できるITシステムの導入が解決方法と考えられます。

コンサルタント業の課題である「業務の標準化」においても、これまでの成功事例をまとめて最適解を出してくれるAI機能のツールがあれば、ある程度の標準化ができるようになるでしょう。他の人でも同じレベルの能力を発揮することができます。こうしたIT化は価値の見える化にもつながります。

このようにそれぞれの解決方法が「これじゃないと解決できない」というところまで練り上げていきます。

（4）効果（社会への貢献をアピールする）

最後に効果について記載します。ここでは付加価値の高い商品・サービスを開発することによってどのような良い効果をもたらすかをアピールします。具体的な内容は「競合との優位性」「事業の収益性」「社会貢献」です。

① 競合との優位性

競合との優位性では、より具体的に他社よりも優れている点について記載します。

具体的な競合の商品・サービス 競合の商品・サービスの特徴 優位性の根拠

重要なことは「優位性の根拠をできるだけ数値化すること」です。

まずは具体的な競合の商品・サービスの特徴を挙げていきます。そして自社の商品・サービスがどの点で優れているかを示します。優位性の根拠は数値化をすることで、客観的視点を持って評価ができます。たとえば、新しい設備を導入することで、短納期ができる場合、「他社であれば納期が2週間以上かかるが、当社は1週間以内で納品することができる」と示すことで優位性が客観的に判断できます。

数値化が難しい場合は「状態基準」で示します。これは使用したときのメリットやベネフィットがどれだけ他社と違うかを示すことです。例えば、パン屋さんの事例で挙げてみた場合、独自性の高い製法でパンを製造したとします。競合にも似たような商品が発売されているが、○○製法で焼き上げたので従来の製法よりも水分を残した状態で焼き上げることができるので、しっとりとした食感があるといった感じです。数値化よりも客観的な説得力に欠けますが、示すことが大事です。

② 事業の収益性

事業の収益性では継続的に利益が出ることを示します。記載する情報は以下の通りです。

3～5年後の売上等の推移 収益化ができる根拠

特に伝えるべきなのは「顧客の存在」です。

事業を行う上で一番の大事は「事業を継続すること」です。社会に貢献していくには自社が継続的に商品・サービスを提供できるようにしなければなりません。スケジュールと同様でその通りに売上が上がるとは限りません。しかし、見込み客の存在や売上を細かく分析することは必要です。

かと言って単に数字を書けばよいのではありません。どうしてその売上が実現できるのかを根拠をもって示します。商品・サービスの単価と販売量を示して、年間の売上を積み上げていきます。

③ 社会貢献

最後に社会にとってどのような影響を及ぼすのかを記載することで、この事業が業界や社会にとって有意義であることを伝えます。貢献の方向性は主に3つです。

業界への貢献
地域への貢献
経済への貢献

ここで重要なことは「波及効果」です。

自社が儲かるだけでなく、この事業によって業界や地域の活性化につながったり、技術革新に貢献できたり、雇用創出ができたり、さまざまな波及効果があることを示します。

ものづくり補助金では革新的なものづくりをしてほしいという目的がありますので、将来の技術革新に影響をもたらすような事業は評価が高いです。

3 読み手を意識して、タイトルや見た目を工夫する

このように「現状」「理想」「課題」「効果」を示すことで、事業の重要性を示すことができますが、最後に一つ重要なことがあります。それは「読み手を意識すること」です。

事業計画書は人が読みます。ですので、読みやすいように書いておく必要があります。これまで4つの事象でストーリー展開したのも、読み手がわかりやすいようにする工夫の一つです。

たとえば、補助金の審査では人が読んで点数化します。一つの事業計画書にかける時間はそれほど多くありません。もしわかりにくい内容であれば、どんなに事業性が高くても読み手に魅力が届きません。私が意識していることは、以下の3つです。

タイトルを示す
図表を活用する
専門用語は少なくする

1つめはどこに何が書いてあるかをタイトルで示すことです。

補助金には審査項目があります。審査項目に従って事業計画書は評価されます。記載がない審査項目には点数がつきません。仮に記載していたとしても、どこに書いてあるかわかりにくいと見逃される恐れがあります。

見逃されないためには、審査項目をタイトルにしてしまう方法があります。たとえば審査項目に「課題とその解決方法が明確であるか」というものがあります。

この場合は、このように示すと非常にわかりやすいです。

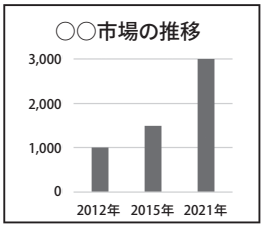
【本事業の課題】
〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜
【課題の解決方法】
〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜〜

私は審査項目の文言をタイトルに活用して、わかりやすさを心がけています。

2つめは図表を活用して視覚的にわかるようにすることです。

やはり文章のみよりも図表をまじえて示したほうが伝わります。たとえば、市場の状況を示すときには棒グラフを活用します。以下の2つを比較してみると明らかです。

○○市場の売上規模は2012年が1,000億円、2015年が1,500億円、2021年は3,000億円である。このように市場のニーズが拡大している



3つめは専門用語を少なくすることです。

読み手が業界に詳しい人だった場合は、専門用語を多用しても通じますが、ほとんどの場合は業界に詳しくない可能性が高いです。その場合、専門的な内容を書いても内容がうまく伝わりません。

たとえば、コンタクトレンズ業界で使用される用語に「DIA」（ダイア）があります。これは「レンズの厚み」を表します。予備知識がない状態で専門用語を多用されると読み手は理解できなくて、読むのが苦痛になってしまいます。

このように読み手の気持ちになって書くことが非常に重要です。

今回は事業計画書の概要や記載内容のポイントについて説明しました。次回はもう少しそれぞれの項目にスポットを当てて詳細な解説をします。採択された事例を混ぜながら、実際の事業計画書に使用できるレベルの内容まで落とし込みます。

事業力アップのために知っておきたい

事業計画書の書き方＆補助金の仕組み

第3回　作成のポイント①　「現状」を掘り下げ、わかりやすく簡潔に記載する

筆者 **岡本　一幸**

株式会社クリエイション
中小企業診断士

第1回	第2回	第3～6回	第7回
事業計画書の必要性とメリット	事業計画書の概要	事業計画書の作成のポイント	補助金申請の流れとは？

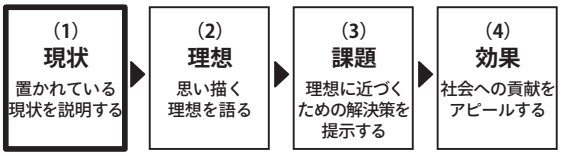
頭の中に事業構想があっても、いざ必要に迫られて事業計画書に落とし込もうとすると苦労される経営者の方に出会うことがよくあります。事業構想を普段から事業計画書の形にアウトプットしておくと、時機を逃さずスムーズな補助金申請や資金調達につながりますし、事業計画そのものがブラッシュアップされて強化されます。

本連載では、事業計画書の重要性から組織に及ぼすメリット、計画書の概略や詳細について事例を交えながら、事業計画書作成のノウハウをお伝えします。

第3回では、事業計画書の内容の一つ「現状分析」について解説します。

1　事業計画書は章立てで書く――4つの事象でまとめる

前回解説した事業計画書の概要では、事業計画書の内容は4つの事象で展開することをお伝えしました。図表を示して振り返ります。



（筆者作成）

銀行融資や補助金によって作成する事業計画書の内容は少し異なりますが、大まかな流れは同じです。このようなストーリー性をもって書くことで、読み手に内容が伝わりやすくなります。

今回は4つの事象の一つ目である「(1) 現状」について具体例をまじえてお伝えします。前回までに事業計画書の概略と重要ポイントを説明しましたので、今回は具体的な内容に踏み込んで解説を進めます。より理解しやすいように、鮮魚店（架空の会社です）がコロナの影響を受けて飲食・テイクアウト店に挑戦するという、最近注目されている「事業再構築補助金」を意識した事業計画の例を示します。事業環境や顧客ニーズなどは創作ですが、具体例を見ていただきイメージしていただけたらと思います。

2　現状分析は「内部環境」と「外部環境」の2つ

現状分析に必要な要素は、前回にもお伝えしましたが2種類あります。一つは「自己紹介」、もう一つは「外部環境」です。更にそれぞれを構成する要素は下記のように分類されます。

自己紹介に記載すること

- 自社の沿革と業務内容
- 自社が得意とすること
- 売上状況（部門別）

外部環境で記載すること

- 顧客ニーズ
- 市場の動向
- 競合の状況

ここで意識してほしいのが、事業計画書のストーリーです。つまり次の『(2) 理想　思い描く理想を語る』にどのようにつなげていくかです。

今回の事業計画書の目的は、新しい事業をスタートさせるための資金調達です。資金協力を得

るためには魅力的で実現可能な計画を示さなくてはいけません。よって現状分析の目指す地点は「自社の得意なことを活かして、伸びている市場に挑戦する」です。

注意点は事業計画書の容量です。補助金申請の事業計画書ではページ数が限られています。ものづくり補助金ではA4で10枚、事業再構築補助金ではA4で15ページ（補助額によってはA4で10枚）以内が基本です。業界の知識がなくても理解できるよう丁寧に、かつ限られたスペースの中で伝えなくてはいけませんので、できるだけ要点を絞って書いていきます。よくいろんな内容を盛り込んで書いている事業計画書を見ることがありますが、あまりにもたくさんのトピックを詰め込みすぎると読む人が疲れてしまい、本当に大事な部分が伝わりにくくなってしまいます。

3 現状分析で使うフレームワーク「SWOT分析」「3C分析」

事業計画書で大事なことは「必要な要素を漏れなく記載すること」です。

繰り返しになりますが、事業計画書を見る人は自分たちの会社のことを知りません。業界のこともほとんど知らない可能性が高いです。まったく知らない人にこれから実施しようとしている事業を伝えなくてはいけません。事業計画書に書かれていないことは一切伝わりません。口頭で業界動向や自社の事業内容を伝える機会があれば別ですが、補助金申請の場合は事業計画書に書かれている内容がすべてです。

必要な要素を漏れなく抽出するためには、フレームワークを活用することをお勧めします。フレームワークを活用することで、考えをまとめるだけでなく、漏れなく抽出することができます。グループで考えをまとめるときにも有効ですので、事業計画書を作成するときにはぜひ利用してください。

（1）SWOT分析の活用方法

SWOT分析とは企業を取り巻く内部環境と外部環境を分析するフレームワークです。4つの領域のうち「強み」と「弱み」は会社内部に関すること、「機会」と「脅威」は会社の外部について記載します。たとえば「技術力がある」は内部環境の「強み」に該当します。また「IT技術の進歩」は外部環境に属します。機会になるか脅威になるかは自社の状況や業界の動向によって違います。

SWOT分析の4つの領域

- S　Strength（強み）
- W　Weak（弱み）
- O　Opportunity（機会）
- T　Threat（脅威）

分析を進めていくと、内部環境に属するのか外部環境に属するのか判断に迷うことがあります。一つの目安として「自社でコントロールすることができるか」を考えると、内部環境・外部環境の区別ができます。自社でコントロールできるものは「内部環境」、コントロールできないものは「外部環境」に属します。

先ほど例に挙げた「技術力がある」は自社で高めることができます。よって技術力は内部環境に属します。また「IT技術の進歩」は一企業ではコントロールできません。よって「外部環境」に属します。

SWOT分析の例

内部環境	**強み（Strengths）** （例） ・技術力が高い ・取引先との協力関係	**弱み（Weaknesses）** （例） ・技術が属人的 ・一部の取引先に依存
外部環境	**機会（Opportunities）** （例） 取引先からの新しいニーズ 国・自治体の施策	**脅威（Threats）** （例） 既存事業のニーズ減少 代替品の台頭

（2）3C分析の活用方法

3C分析の要素

- 自社　Company
- 顧客　Customer
- 競合　Competitor

もう一つ現状分析の考えをまとめるときに役に立つ「3C分析」というフレームワークがあります。3C分析とは自社（Company）、顧客（Customer）、競合（Competitor）それぞれ英語の

頭文字である「C」をまとめたフレームワークです。

3C分析も企業の内部環境や外部環境を分析するときに活用しやすいです。「自社」についてはSWOT分析の内部環境、顧客と競合は外部環境と関係します。

SWOT分析と3C分析をあわせて行ってほしい理由は、外部環境を細かく分析できるからです。SWOT分析では外部環境の機会と脅威というように大まかな分析ができますが、顧客ニーズはどうか、競合の動きはどうかといった詳しい内容に落とし込むためには、3C分析もあわせて行う必要があります。

3C分析の例

自社	既存事業の売上が減少している。 反対に当社が○年前より始めていた●●事業が伸びてきた。
顧客	新しい○○を求める顧客が増加している。 ○○と●●を組み合わせた、ワンストップサービスの要望がある。
競合	○○事業の収益性が低くなっているので撤退が進んでいる。 新しく●●と組み合わせた事業展開を行っている。

4 内部環境と外部環境の具体例

フレームワークは理解できたかと思いますが、実際の内容を思いつかないことが多いです。そこで、これまでに私が記載した具体例を示します。

私がこれまで作成した事業計画書を振り返ると、業界の差はありますが、似たような内容に出会います。ここで挙げた事例をヒントに、ぜひあなたの会社でも作成してみてください。

（1）内部環境の具体例

内部環境とは、自社が保有しているリソースや商品、ブランド力などのことです。主に次のような要素が挙げられます。

まずは「創業年数」が長いと強みに該当します。長く地元に愛されている会社であることの証明です。次の「商品・サービスの品質」が他社と比べてどうかです。品質に優位性があれば強み、差がなければ価格競争に巻き込まれるので弱みに該当します。「顧客」は事業を成功させるために必要な情報です。付き合いが長い顧客が多いと、それだけ信頼されている証拠です。また顧客データを多く持っていれば強みに該当します。また「企業名や商品名」が有名であれば強みです。これは全国的に有名でなくても地域や業界で知名度やシェアが高ければ強みと言えます。また「立地」が良ければ、アクセスしやすく強みに該当します。「技術力」については、川上から川下まで請け負える、他社にはあまり真似できない加工技術といった内容があれば強みに該当するでしょう。

内部環境の具体例

- 創業年数
- 商品・サービス品質
- 顧客の数や質など
- 認知度・ブランド力
- 立地
- 技術力

内部環境を分析すれば、自社が競合他社と比較して「強みとする部分」と「劣っている部分」を明確化できるため、効果的な戦略の立案などにも役立ちます。

考え方としては、今の取引先がどうして自社と取引をしてくれているのかを考えます。また、せっかく自社のホームページに強みが書いているにもかかわらず、自覚されていないことがあります。改めて思い出すきっかけになりますので、再度確認してみましょう。

（2）外部環境の具体例

外部環境とは、自社では影響をコントロールできない要素のことです。主に以下のような要素が挙げられます。

「市場規模」が大きかったり成長したりしてい

外部環境の具体例

- 市場規模・成長性
- 競合他社
- 顧客ニーズ
- 法律等の改正・規制緩和
- 技術革新
- 代替品・新規参入の度合い

ると、ビジネスチャンスが多いので機会に該当します。逆に縮小していると脅威となります。また「競合他社」の力が強くなっていると脅威に該当します。「顧客ニーズ」が伸びていると機会ですが、代替品の登場や流行の変化でニーズがなくなり始めていると脅威です。「規制緩和」により新しい事業に参入しやすくなると機会ですが、「法律の規制」が強くなると脅威です。「技術革新」はうまく活用できれば機会ですが、活用できないと脅威となりえます。自社が扱っている「商品・サービスの代替品」が出てくると脅威です。よそから「新規参入」がされやすくなると脅威になります。

5　モデルケース：ある鮮魚店の記入例

ここまでの内容を具現化するために、モデルケースとしてある鮮魚店の事業計画書を書いてみます。この鮮魚店は歴史が古く、地元企業に愛されています。

冒頭で示した内部環境と外部環境のそれぞれの要素をもとにして事例を挙げます。

※実在するお店ではなく、筆者が見てきたさまざまな企業をモデルにした架空のお店です。

（1）内部環境

【自社の沿革と業務内容】

当社は昭和〇〇年創業の鮮魚店である。古くから〇〇県は漁業が盛んであり、当社も地域に密着して経営を行っている。当初は最終消費者向けの販売が中心であったが、次第に近隣の料理店からの注文も多くなっている。

近年は店頭の販売が減少している。背景には「専門店利用の減少」と「宅配サービスの充実」である。〇〇年に大型スーパーが進出したことで、専門店を利用する人が減少してしまった。また新型コロナウイルスの影響で宅配サービスが充実しており、購入者の減少に拍車をかけている。

また、卸売りは近隣料理店の営業が徐々に再開されてきたが、売上の増加には至っていない。回復の兆しは見られない。

【自社が得意とすること】

当社の強みは新鮮な魚を目利きする技術である。その技術が地元料理店と信頼関係を構築しており、地元で有名な〇〇料理店と20年以上の付き合いがある。

また当社が利用している〇〇漁港は水揚げ高が全国でも有数であり、新鮮な魚が手に入りやすい。漁港と当社の距離は〇〇キロ以内であり、新鮮な状態を確保できる流通経路を持っている。

【売上状況（部門別）】

当社の売上は以下の通りである。最終消費者向けの販売が65%と大きく占めているが、販売が減少傾向にある。地元料理店への卸は安定し始めてきたが、会社全体の売上は減少している。

事業名	売上高	売上比率	粗利益額	傾向
最終消費者向け	〇〇〇万円	65%	〇〇〇万円	減少傾向
卸売り	〇〇〇万円	35%	〇〇〇万円	横ばい

（2）外部環境

【顧客ニーズ】

● ドライエイジングフードの流行

近年熟成肉に代表されるドライエイジングフードが流行している。ドライエイジングフードとは一定期間熟成させることにより、素材のうまみを引き出す手法である。メディアによく取り上げられているのは熟成肉が中心だが、ここ最近は熟成魚も注目されている。魚は新鮮なときが一番おいしいと認識されているが、熟成するとより多くのうまみ成分が増加する。うまみ成分の量を比較すると、熟成した魚は新鮮なときに比べると約〇.〇倍になる。海外で先行して人気が出ているが、日本でも徐々に人気が高まっている。

【市場の動向】

● 日本人の魚離れ

日本人はもともと魚好きの文化で、魚の消費量も多かった。しかし近年、日本の食文化は欧米化が進んでおり、魚を食べる文化が薄れ、「魚離

れ」が進行している。平成〇年から〇〇年までの1人1日当たりの魚介類と肉類の摂取量を比較すると、魚介類の摂取量は減少傾向にある一方、肉類の摂取量は横ばいであり、〇〇年にはついに魚介類の摂取量が肉類を下回った。

●生魚を食べる文化の人気上昇

魚離れが進んでいる一方で、お寿司や刺身といった生魚を食べる文化は根強い。魚離れの原因として、調理が面倒、骨があって食べにくいといった原因もあり、魚が嫌いだから食べないというわけではない。〇〇年の〇〇調査によると家庭で刺身を食べる機会は以前に比べて増加している。

●競合の状況

現状の競合の状況は以下の通りである。

企業名	業種	動向
〇〇水産	鮮魚店	地元密着で創業〇〇年と歴史がある。最終消費者とコミュニケーションを取りながら親切・丁寧で評判が高い。 コロナ後は営業日数を減らしている。
スーパー〇〇	小売店	新鮮さを売りにした総合スーパー。食卓から魚離れが進んでいることを受けて、肉売り場のスペースを増やしている。

魚の販売は競合でも苦戦している状態である。しかし調理や後処理の面倒さから家庭で調理する機会は減少しているが、生食文化を中心に日本人の魚好きは依然根強い。また競合の動きを見ると難易度の高さからドライエイジングフードへの進出はしていない。当社は競合が参入しにくいと予想されるドライエイジングフードへの進出を検討する。

以上が事業計画書の「(1) 現状」の部分の具体例です。ストーリー性があるように展開していますので、新しい事業の必要性が理解できると思います。

実際の事業計画書はもう少し詳細に記載したり、図表を活用したりしてわかりやすくします。定量的な数値を挙げると説得力が増しますので、参入しようとする市場の調査をしてください。国・地方自治体が公表しているデータを活用すると、信憑性もあり根拠として有効です。

6 審査項目に挙げられている項目には必ず回答する

補助金申請のための事業計画書を作る場合、まず確認すべきことは審査項目です。「審査項目に挙げられていることに関しては、必ず回答する」が鉄則です。

補助金には公募要領があり、審査項目があります。公募要領を見れば理解できるのですが、文字が多いのでほとんどの方は見ていません。当たり前のことですが、回答しなければ、採点の対象になりません。聞かれていることに回答していることがわかるようにタイトルで示すことで、読み手がわかりやすく採点することができます。

今回のモデルケースで示した内容は、事業再構築補助金の審査項目である「再構築点」を想定しています。気になる方は、事業再構築補助金の公募要領と照らし合わせてみてください。

※事業再構築補助金の公募要領
https://jigyou-saikouchiku.go.jp/pdf/koubo006.pdf

今回は、事業計画書に盛り込む4つの事象のうちの1つめ「現状分析」について解説しました。次回は、2つめの事象であり、事業計画書の中心となる事業内容にあたる「理想」について解説します。

事業力アップのために知っておきたい

事業計画書の書き方＆補助金の仕組み

第4回　作成のポイント②　思い描く「理想」を具体的な事業内容とともに語る

筆者 **岡本　一幸**

株式会社クリエイション
中小企業診断士

第1回	第2回	第3～6回	第7回
事業計画書の必要性とメリット	事業計画書の概要	事業計画書の作成のポイント	補助金申請の流れとは？

頭の中に事業構想があっても、いざ必要に迫られて事業計画書に落とし込もうとすると苦労される経営者の方に出会うことがよくあります。事業構想を普段から事業計画書の形にアウトプットしておくと、時機を逃さずスムーズな補助金申請や資金調達につながりますし、事業計画そのものがブラッシュアップされて強化されます。

本連載では、事業計画書の重要性から組織に及ぼすメリット、計画書の概略や詳細について事例を交えながら、事業計画書作成のノウハウをお伝えします。

第4回では、事業計画書の内容の一つ「理想」（事業内容）について解説します。

1　事業計画書は章立てで書く――4つの事象でまとめる

本連載の第2回で、事業計画書の概要では4つの事象で展開することをお伝えしました。図表を示して振り返ります。

(1) 現状	(2) 理想	(3) 課題	(4) 効果
置かれている現状を説明する	思い描く理想を語る	理想に近づくための解決策を提示する	社会への貢献をアピールする

（筆者作成）

銀行融資や申請する補助金によって事業計画書の内容は少し違いますが、大まかな流れは同じです。今回は4つの事象の2つ目である「(2) 理想」についてお伝えします。

前回の第3回では事業計画書の冒頭部分である「(1) 現状」について解説しました。「現状」では内部環境の「強み」と外部環境の「機会」を記載して、新しく始める事業の背景を読み手に伝えました。次に続く「理想」では、新しく始める事業内容について記載していきます。ここでは事業内容の概要から詳細、事業の革新性や独自性があること、実現までのロードマップが具体的であることを読み手に伝えます。

後半にはより具体的で理解しやすいように、鮮魚店（架空の会社です）を想定した事業計画書の具体的事例を紹介します。

2　理想の要素は大きく「事業内容」と「実施体制」の2つ

理想を伝えるときの要素としては下記に示す通り、具体的な事業の内容と実施までの体制やスケジュールに分類されます。

事業内容に記載すること

- 事業の概要
- 生み出す製品・サービスの詳細
- 製品・サービスの革新性・独自性

実施体制で記載すること

- 外部との協力体制
- 内部の組織体制
- 事業化までのスケジュール

ここで重要なことは、「(1) 現状」で記載した「強み」と「機会」が合わさる事業内容を意識することです。強みと機会から事業を導くことが理想的ですが、私の経験上、事業のアイデアが先行して決まっていることが多く見受けられます。そ

の場合、逆算でも良いので内部環境と外部環境の背景を考察して書いていきます。

そうした背景を示すことで、事業の革新性や独自性が浮かび上がります。ストーリー展開を意識して現状と理想をつないでください。

実施体制では、どのような体制で進めていくかを決めていきます。頭の中には事業内容がしっかりとあるのですが、実施体制を考えていないことが見受けられます。事業計画は様々なことを想定して検討する必要があるため、頭の中だけで構想を練るとどうしても漏れが出てしまいます。事業計画書ではそういった足りない部分を表面化することができるので、作成するメリットが非常に多いです。

スケジュールにおいても同様で、いつからスタートするのかをあまり考えていないことがあります。どのような段階を踏んで事業を進めていかなければいけないのかを、漠然と考えていると、思わぬスケジュール遅れが発生します。

事業計画書で、事業化までのタスクを洗い出しておくとトラブルを回避できるので、実際に事業を進めるときにスケジュールがスムーズに進みます。これらを踏まえて具体的な内容を解説します。

3 事業内容を説明するときは、自社製品・サービスとトレンドを意識する

（1）事業内容の方向性は 2 パターン

まずは事業内容について説明をします。記載する流れとしては事業の概要を説明してから詳細を説明し、新しい製品やサービスの革新性や独自性を伝えます。

事業内容は2つの方向性があります。

- 新製品・サービスの開発
- 製品の製造プロセス・サービスの提供方法の導入

新製品・サービス開発とは、新しい製品やサービスを生み出す事業です。たとえば、新しい機械や装置を製造する場合が該当します。ソフトウェアのような形がないモノでも、製品開発に含まれます。ただし、会社や製品紹介といった通常のホームページの作成では、融資先や補助金の事務局に革新的なものづくりとしてアピールするのは難しいです。

製品の製造プロセス・サービスの提供方法の導入は、製品を生み出す過程に革新性や独自性を求めるものです。これまでと成果物は同じでも、人・時間・資源などが大幅に削減されるなど生産性が向上するような内容が該当します。

注意点としては、付加価値の大部分を自社で生み出さない場合、補助金の要件を満たすことが難しいことがあります。たとえば、製品の企画だけ行って製造や販売は外部に委託するようなパターンです。この場合は製品の付加価値を生み出す大部分が外部の会社なので、不採択又は交付取消の可能性が高くなります。補助金の公募要領にも、その旨の記載があります。

（2）近年のトレンドの例

新製品や新サービス、プロセスにおいて最近のトレンドを紹介します。これらは国が推進する施策に該当するものが多く、別枠で補助率や金額が優遇されているものもあります。最近の例を見てみましょう。

【IT 化】

近年どこの業界においても叫ばれているのが「IT 化」です。IT 化という言葉はずいぶん前から言われているのでめずらしい言葉ではありませんが、最近になってIT 化が加速している業界もあります。たとえば、建設業界では人手不足が深刻になっており、調査・設計・測量から施工・維持管理・検査に至る全プロセスにおいてIT 化がどんどん進められています。国土交通省が掲げている「i-Construction（アイコンストラクション）」は、ICT の全面的な活用等により、建設生産システム全体の生産性向上を目指して取り組んでいます。

また、ものづくり補助金の新規に構築された枠に「デジタル枠」があります。これは国が推進するDX（デジタルトランスフォーメーション）に資する取り組みです。事業の方向性は「DX に資

する革新的な製品・サービスの開発」と「デジタル技術を活用した生産方法の改善やサービス提供方法の改善」の2つです。

【カーボンニュートラル】

カーボンニュートラルとは「温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させる取り組みのこと」です。人の活動により排出されたCO2の量と植物が吸収するCO2の量をプラス・マイナスでゼロにして、大気中のCO2の全体量を増減させないようにします。

日本は2050年までにカーボンニュートラルを目指しているので、それに協力してくれる事業者へのサポートが手厚くなっています。

事業再構築補助金では新しく「グリーン成長枠」を設けています。これは国の施策である「グリーン成長戦略」に該当する事業であれば補助金の対象とするものです。グリーン成長枠では「売上高減少要件」がありませんので、これまで該当しなかった売り上げが減少していない事業者やコロナ後に創業した事業者も対象となります。

【感染防止】

新型コロナウイルスの影響がまだ続いている状況で、アフターコロナ・ウィズコロナの世界に向けた対策が進んでいます。特に日本では感染症の対策が他国よりも厳格であり、飲食サービス業を中心に苦戦が強いられています。小規模事業者持続化補助金では「低感染リスク型ビジネス枠」を設けており、非接触に寄与する製品・サービス開発や、製品・サービスのプロセスが非接触に寄与するものを対象として、補助をしています。近年のIT化も非接触に寄与する要件なので、感染防止を進めるためにIT化を促進する新規事業が多くなっています。

（3）事業の詳細を専門外の人に伝える

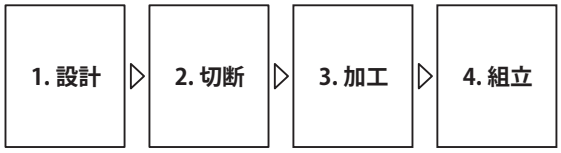
概要を説明した後は、具体的な製品・サービスの内容を説明します。事業計画書を読む人は業界の細かいところまで把握していない可能性が非常に高いです。そういった人に事業内容を理解してもらうためにも、極力専門用語の使用は控えてください。もし専門用語を使用する場合は、解説を入れて理解できるように工夫をしましょう。業界では当たり前に使用されている言葉でも、一般に使用されていないことは多くありますので注意してください。また詳細の説明ではわかりやすさを第一に考え、必要があれば図表を使用するなどを検討しましょう。

たとえば、

- 製品のサンプルを写真で示す
- 製品の製造工程を図で示す
- 見込まれる効果を現状や競合と比較して示す

これから開発する製品の場合は、完成イメージ図を示しておきましょう。文字だけでは専門外の人に伝わりにくいです。

またどのような工程で製造されるのか、どのようなプロセスでサービスが提供されるのかを示すことは、事業計画書の次の事象「(3) 課題」につながります。たとえば、図表 で示した4つの工程で「加工」が課題であれば、それを解決する手段として精密に加工できる機械設備の提案につながります。



見込まれる効果については、現状や競合と比較してどのような優位性があるのかを一覧にして示すと伝わりやすくなります。対比させる項目はQCDと呼ばれるQuality（品質）、Cost（費用）、Delivery（納期）や、Productivity（生産性）やSafety（安全性）なども該当します。一覧表の例を次に示します。

	従来（他社）のプロセス	当社のプロセス
品質面	誤差が○○異常発生するので、高い品質基準に対応できない。 目視による測定・確認があるため、エラーが発生しやすい。	誤差が●●以内になることで、高い品質基準を満たすことができる。 機械が自動的に測定するため、エラーの起きる可能性がほとんどない。
価格面	現場に足を運ぶ回数が多く人件費が多くかかる。 外注対応では時間とコストがかかる。	現場に足を運ぶ回数を 1/3 以下にすることができるので、移動経費を削減できる。 完全内製化により、コストを 1/2 に削減できる。

（4）革新性・独自性は内部の強みがポイント

事業の内容を説明した後は、この事業が持続的に収益を生み出すことを説明します。競合との差別化や顧客にとって価値があることを説明する上で重要となってくるのが「自社の強み」です。なぜなら、機械設備の導入のみによる革新性や独自性は他社が模倣しやすいからです。模倣可能な事業は簡単に優位性を失って収益性が低くなり、持続的な収益性を生み出すことができなくなります。「自社が蓄積してきたデータ」「他社よりも高い技術力」「これまで築いてきたネットワーク」等、なぜ自社であれば持続的な優位性を築くことができるのか、他社製品・サービスと比較しながら示すことが重要です。

4 実施体制は内外の体制とスケジュールを具体的に示す

事業内容を記載した後は、実施体制やスケジュールを示します。これらを詳細に示す目的は「事業の実現性が高いということをアピールするため」です。

実施体制は「外部の協力体制」と「内部の組織体制」です。スケジュールに記載するのは「各工程と担当者」と「時期と期間」です。

（1）外部の協力体制を関係図で示す

協力先として挙げられるのは「自社」「機械設備購入先」「資金協力先」「見込み顧客」「技術協力先」です。自社を中心に置いてそれぞれの役割を明確にします。

外部の協力体制で記載しておく内容は以下の通りです。

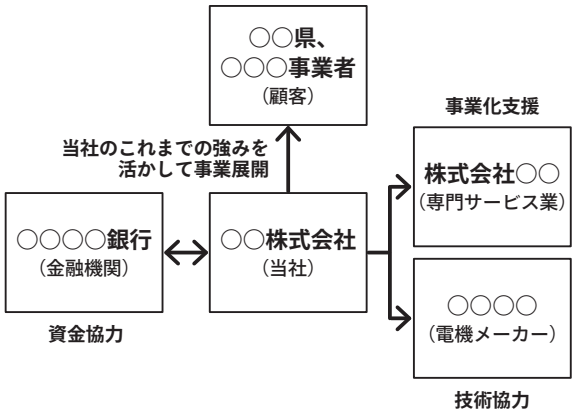
- 事業者名
- 業種
- 役割・関係性

資金協力先は今回の事業で必要な資金をどこから調達するかを示します。補助金は原則後払いなので、設備投資費用は一旦立て替える必要があります。それをどこから調達するのか、調達の見込みが立っているのかを記載します。

また導入する機械設備をすぐに使用できるとは限りません。事業化ができるまで機械設備の習熟をサポートするメーカーや商社の協力が必要です。

更に顧客の存在も明らかにしておきます。新しい事業のターゲットは誰なのかを、関係図と文章で明らかにします。

関係図 の例



（2）内部の組織体制は組織図で示す

次に内部の組織体制を記載します。それぞれの担当者を具体的に記載することで、内部体制が整っていることを示します。

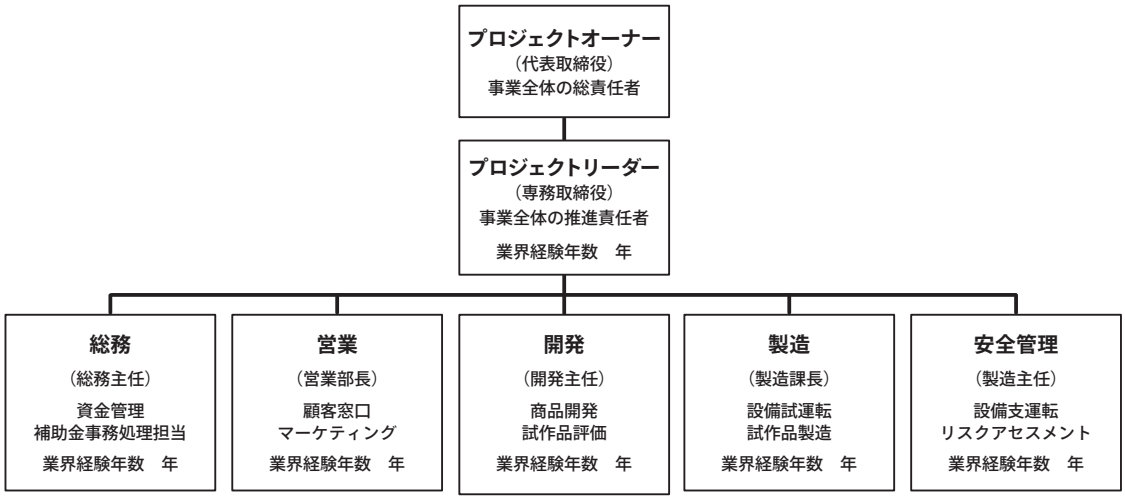
事業に必要な担当者の具体例は、「プロジェクトオーナー」「プロジェクトリーダー」「資金管理者」「営業担当者」「商品・サービスの開発者」等です。

担当者を記載するときに必要な要素は以下の通りです。

- 個人名
- 役職
- プロジェクトの役割
- 役割の詳細
- 業界経験年数

プロジェクトオーナーは経営者が担当します。プロジェクトオーナーは実行責任者です。また事業の開発責任者やマーケティング（営業）担当者が必要です。更に資金管理や事務手続等の担当者も任命する必要があります。補助金では、採択後の証憑書類管理や資金の支払いなど厳格なルールがあります。事業の実現度や本気度が伺えるよう、事務手続きまで行き届いた体制を構築しておきましょう。

組織図 の例



（3）スケジュールはガントチャートを活用する

最後にスケジュールですが、私はガントチャートを使用して視覚的にわかりやすくすることをおすすめしています。

ガントチャートとは、プロジェクトの工程管理で用いられる図表のことです。作業開始日・作業完了日・作業内容・担当者などを記載します。

縦軸に工程、横軸に期間を示すことによって、どの工程がいつから・どれくらいの期間で実施するかが確認しやすくなります。

ガントチャート の例

項目	2022 年					2023 年					
	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
建物設計 ○○㈱	→											
建設 ××㈱				→	→	→	→	→	→			
機械導入 担当：総務部長								→	→			
社内研修 担当：製造部長								→	→	→		
試運転 担当：製造部長										→	→	

5　モデルケース：ある鮮魚店の記入例

ここまで記入すべきことを解説しましたが、よりイメージしやすいように、モデルケースとしてある鮮魚店の事業計画書で具体例を示します。この例では、「鮮魚店が飲食業に挑戦する」ことを想定します。事業再構築補助金の対象として考えられる計画です。事業者の内外の環境はフィクションですので、あらかじめご了承ください。

（1）事業内容

【事業の概要】

当社は熟成魚を活用した海鮮丼を提供する飲食店を実施する。近年流行のドライエイジングフードと鮮魚店の強みを活かして、新鮮な魚のうまみを引き出した商品を開発・販売する。

【生み出す製品・サービスの詳細】

海鮮丼は通常新鮮な魚を使用することが多いが、熟成魚は新鮮なときに比べてうまみが約〇.〇倍になるため、従来の海鮮丼よりも味わいが深くなる。タレには地元の特産品にも指定されている〇〇という魚を使用した「魚醤」を使用する。熟成魚との相性が非常によく、塩分も一般的な醤油と比較して1/2程度なので健康面にも優れている。

本商品は品質管理が重要なので店内飲食を基本とするが、地元の方を中心に日常的な利用を想定しているのでテイクアウトも実施する。

価格は工数を考慮して3,000円台を中心とする。他社の海鮮丼と比較するとやや高価であるが、この辺りの漁港に来られる顧客は付加価値の高い食品を求める傾向が強いので妥当な金額とした。

本商品は〇〇〇〇漁業組合のホームページや近隣へのポスティングを積極的に行い、付加価値の高い製品であることを認知させる。

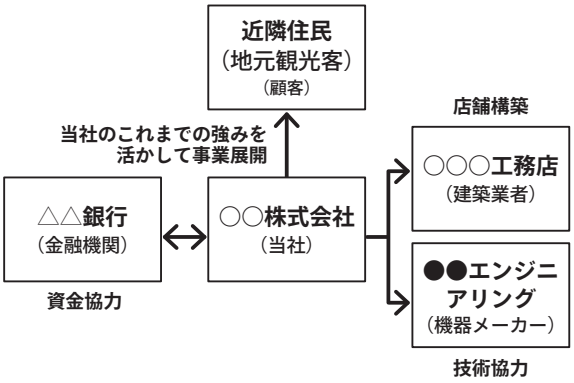
【製品・サービスの革新性・独自性】

ドライエイジングフードは牛肉を中心に認知されているが、鮮魚に関しては全国的にもめずらしく革新性が高い。またドライエイジングフードの熟成方法は技術的に難易度が高く、近隣のスーパーで類似製品を出すことは非常に難しい。当社は魚を知り尽くした職人が○○人在籍しているので熟成魚を安全・安心に提供できる。

魚は一般的な○○以外にも●●や△△といった地域の特産品を多彩に用意する。競合他社では味わえないものを提供できるので独自性が非常に高い。

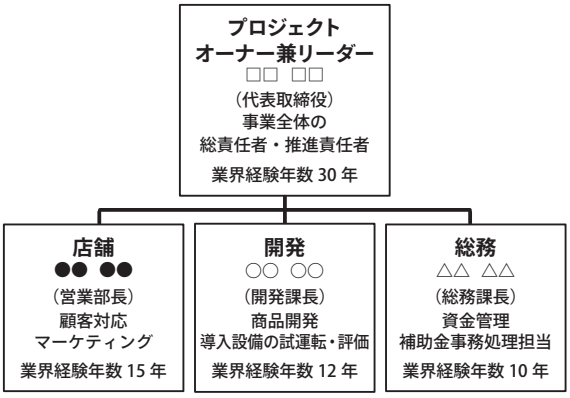
（2）実施体制・スケジュール

【外部との協力体制】



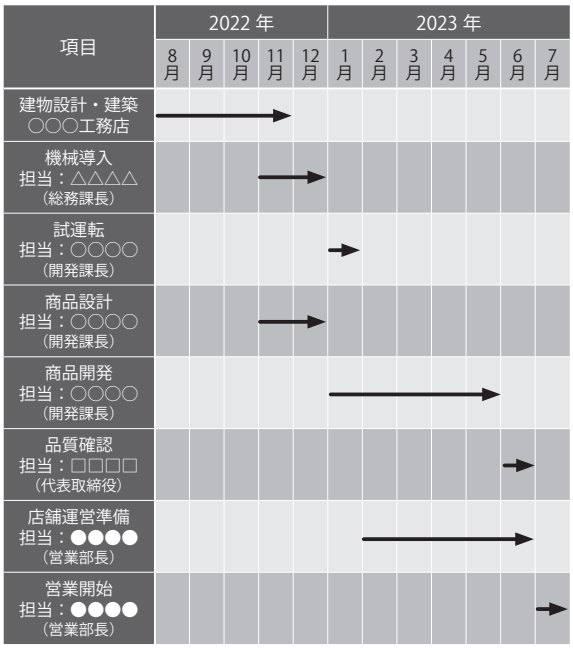
店舗建築には○○○工務店に協力を依頼している。古くから漁業関係者との付き合いが深く、店舗の設計に関する知識が豊富である。熟成魚を熟成するために必要な機械設備は●●エンジニアリングから調達する。熟成肉について実績があるので技術的な協力も依頼する。資金協力は△△銀行に依頼している。本事業に関心があり、資金協力の確約をいただいている。

【内部の組織体制】



プロジェクトのオーナー兼リーダーは□□□□が担当する。店舗運営の責任者は●●●●が行う。過去に飲食店勤務の経験があるため、店舗運営のノウハウがある。開発は○○○○が担当する。当社の商品開発をすべて担当しており、知識と経験は十分である。資金管理は△△△△が行う。

【事業化までのスケジュール】



本事業は2023年7月の事業化を目指す。建物の設計や建築は○○○工務店に依頼して2022年11月までに完了する。その後機械搬入を行い、試運転をしながら最適な設定を確認する。商品開発についてはコンセプトや設計を行った後、試作品を開発する。最終的な品質チェックは代表取締役である□□□□が行う。店舗運営準備は機械の試運転終了後に進め営業開始前の2023年6月に完了させる。

今回は事業計画書の中心部分である「理想」について解説しました。内部環境の強みを活かしながら外部環境の機会を捉えて、革新性や独自性が高い事業であることをどのように説明するか、今回の内容がヒントになれば幸いです。忘れてはいけないのは、前回の「現状」とストーリーをつなげることです。矛盾のないストーリーは読み手に興味を抱かせて、共感を得ることができます。

次回はこの素晴らしい事業をスタートするために乗り越えなければならない「課題」を解説いたします。

事業力アップのために知っておきたい

事業計画書の書き方＆補助金の仕組み

第5回　作成のポイント③「課題」を把握し、実現可能な解決策と日程を示す

筆者 **岡本　一幸**

株式会社クリエイション
中小企業診断士

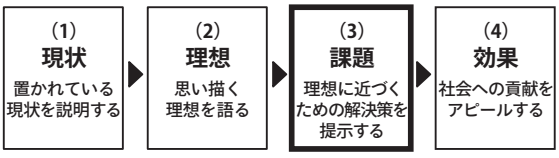
頭の中に事業構想があっても、いざ必要に迫られて事業計画書に落とし込もうとすると苦労される経営者の方に出会うことがよくあります。事業構想を普段から事業計画書の形にアウトプットしておくと、時機を逃さずスムーズな補助金申請や資金調達につながりますし、事業計画そのものがブラッシュアップされて強化されます。

本連載では、事業計画書の重要性から組織に及ぼすメリット、計画書の概略や詳細について事例を交えながら、事業計画書作成のノウハウをお伝えします。

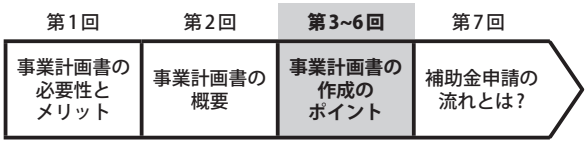
第5回では、事業計画書の内容の一つ「課題抽出と解決方法」について解説します。

1　事業計画書は章立てで書く――4つの事象でまとめる

本連載の第2回で、事業計画書の概要では4つの事象で展開することをお伝えしました。図表を示して振り返ります。



（筆者作成）



これまでに（1）現状で内部環境の「強み」と外部環境の「機会」を記載して、新しく始める事業の背景を読み手に伝えました。次に続く（2）理想では、事業内容の概要から詳細、事業の革新性や独自性があること、実現までのロードマップが具体的であることを読み手に伝えました。今回は実行するために越えなければならない「課題」を抽出して、それをどのように解決していくのかを伝えていきます。私は事業計画書の作成を依頼されたとき、課題と解決方法について、クライアント企業の方に入念にヒアリングをしています。これらが投資する設備とつながっていないとストーリーに矛盾が生じるからです。

後半にはより理解していただけるように、鮮魚店（架空の会社です）を想定した事業計画書の具体的事例を紹介します。

2　理想の要素は大きく「課題」と「解決方法」の2つ

課題の要素としては次に示す通り、何が課題になっているかを伝えることと、それを解決するために必要なことを説明します。

課題に記載すること

- 売れる商品づくりに対する課題
- 売れる仕組みに対する課題

解決方法で記載すること

- 課題を解決できる設備・機器等
- 解決できる理由や根拠、解決の判断基準等

課題とは「理想の姿を実現するためにクリアすべきこと」です。解決方法では具体的な方法と、解決できたと判断するための基準を示します。

ちなみに課題と問題を混同することがありますが、意味合いが少し異なります。問題は、単に悪い点を見つけるだけです。たとえば顧客の要求す

る納期に間に合わない場合は「納期遅延の発生」が問題です。

一方、課題は、理想の姿に向けて障害になっている問題に対しどのようなことを達成すれば障害を克服できるのかといった明確な具体策のことです。

3 思考やフレームワークを使って課題を明確にする

（1）引き算思考で、対策の必要性を明確にする

課題を明確にするといっても、何が課題なのかはっきりしないことがあります。こうしたときに有効な思考方法が「引き算思考」です。これは課題の抽出だけでなく、日々の業務の中でムダな作業を見つけるときにも有効な思考方法です。

この「引き算思考」は簡単です。「もし今回購入しようとする設備・機械がなかったらどうなるのか」。このような問いを投げかけることで、事業の課題が見えてきます。

私の事例で紹介します。ある会社の支援をさせていただいたときに、その会社では新しい測量の仕事依頼が来ていたため、新しい機器の購入を検討していました。ヒアリングをしてみると、コストダウンの話が中心でしたが、それだけでは既存の設備でもある程度事業を行うことが可能なので、投資の必要性が弱くなってしまいます。

そのとき私は「もし新しい測量機器がなく、既存の機器で実施した場合はどうなりますか」と質問してみました。そうすると技術担当の方から「精度はまずまずだが広域に向いている機器」と「一度に測定できる範囲は広くないが高精度の機器」があることを教えてもらいました。今回の事業では精度の高い測量が求められるので、既存の機器（広域用）では対処が難しいことがわかりました。この場合の課題は「誤差を○○以内に抑えた測量データを得ること」です。

設備投資を想定している「ものづくり補助金」ではよく出てくるストーリーがあります。それは「技術は持っているがそれを発揮する設備・機械がない」という展開です。自社には顧客のニーズを満たすことができる技術やノウハウがあるが、それを発揮できる設備・機械が備わっていないので、ニーズを満たすことができない。だから新しい設備・機械が必要という流れです。

ちなみに、ものづくり補助金の対象となる設備・機械は形のあるものに限らず、システムのようなソフトウェアも含まれます。固定資産に該当するならば有形・無形は問いません。

（2）フレームワークで課題を洗い出す

課題抽出の考え方を理解していただいた後は、その課題を専門知識がない方にもわかりやすく伝えなくてはいけません。このときに活躍するのがフレームワークです。フレームワークを使用する理由は2つあります。課題を漏れなく抽出できることと、理解しやすい言葉で整理できることです。

使用しやすいフレームワークは、「QCD+PSME」と「マーケティング4P+3P」です。

QCD+PSME
売れる商品づくりに対する課題に対応

- Quality（品質）
- Cost（費用）
- Delivery（納期・数量）

＋

- Productivity（生産性）
- Safety（安全性）
- Morale（士気・やる気）
- Environment（環境）

マーケティング 4P+3P
売れる仕組みづくりに対する課題に対応

- Product（製品・商品・サービス）
- Price（価格）
- Place（販路・流通経路）
- Promotion（販売促進）

＋

- People（人・要員）
- Process（提供方法）
- Physical evidence（物的証拠）

これらは密接に関係しているので、重複している箇所もあります。フレームワークを頭の中にイメージすると、課題の整理ができます。

たとえば中小企業庁が公募している補助金は設

備投資を想定しているため、課題の解決方法が設備投資になることが多くなっています。しかし課題は設備投資だけではありません。良い商品・サービスを生み出したとしても、欲しいと思っている人に届かなければ売れることはありません。つまりマーケティングの課題を解決しなければ事業として成り立たないのです。

ちなみに、小規模事業者持続化補助金は広報費・ウェブサイト関連費・展示会等出展費なども対象となっていますので、新しい事業を発展させるために必要な販路拡大や販売促進の課題解決のための施策を行うことができます。

また事業再構築補助金は広報宣伝・販売促進費などに加え研修費も対象となっていますので、人・要因の確保や育成の課題解決のための施策を行うことができます。

（3）よくある課題の事例

ここで課題としてよく挙げられる例を紹介します。ゼロベースから課題を抽出するよりも、ここに挙げている例を見て、ご自身の会社の課題の発見のための発想のヒントにしてみてください。課題は「売れる商品づくり」と「売れる仕組み」の2つで挙げてみます。

【売れる商品づくりに対する課題】

- 品質のばらつき改善（Quality に関する課題）
- 短納期化（Delivery に関する課題）
- 省人化・省力化（Productivity に関する課題）
- 作業安全性（Safety に関する課題）
- 脱炭素化（Environment に関する課題）

課題として一番多く挙げられるのが「品質のばらつき改善」です。現状の設備では精度が足りないので顧客ニーズを満たすことができないような場合です。「短納期化」は、顧客ニーズが増加しているため、現状のリードタイムでは対応できない状況です。また「省人化・省力化」は、人が直接行っている作業を機械化して生産性を上げる取り組みです。「作業安全性」は、建設業や建築業に多い課題です。危険な作業を回避することが課題として挙げられます。「省力化」は、近年注目されているカーボンニュートラルや環境配慮に関する課題です。ちなみに脱炭素化について、ものづくり補助金や事業再構築補助金では、脱炭素を目指した新しい枠（グリーン枠・グリーン成長枠）が創設されています。通常の枠よりも金額面等で優遇されています。

【売れる仕組みに対する課題】

- 販売網の拡大（Place に関する課題）
- 顧客への訴求（Promotion に関する課題）
- 人材育成（People に関する課題）
- 業務プロセスの改善（Process に関する課題）
- 品質の見える化（Physical evidence に関する課題）

「販売網の拡大」は、商圏が狭いためターゲット顧客にアプローチできない状態です。「顧客への訴求」は、ターゲット顧客にアプローチできるようにする販促活動です。「人材育成」は、能力開発により専門性の向上が必要な場合です。「業務プロセスの改善」は、データの共有や顧客対応の早さなど、商品の提供方法に関することです。「品質の見える化」は、商品が見えないサービス業において、高い品質を保証する証拠を客観的にわかるようにすることです。

4 ポイントは、解決方法が妥当である理由を示すこと

（1）抽出した課題に対して解決方法を丁寧に伝える

ここまでで課題を抽出しましたが、解決方法を示さないと事業の実行可能性が伝わりません。たとえば、多くの場合、課題の解決方法は設備を導入することで達成されることになりますが、単に設備投資をすれば解決できる内容では競合にすぐ真似をされてしまいます。これでは有効な投資とは言えません。長期的な優位性を獲得するためには、設備・機械の導入に加えて自社の強みやこれまで培ってきた技術やノウハウを示します。

私の失敗事例として、機械のスペックについては触れたものの、自社の強みについての記載が少なかったので不採択になってしまったことがあります。ちなみに、補助金が不採択になった場合、補助金事務局に事業計画書についての意見を聞く

ことができます。そのため、不採択になってしまった場合は必ず意見を聞くようにしてください。意見を参考にして事業計画書をブラッシュアップすれば、次の補助金申請のときに採択される確率が高くなります。

（2）どうなれば解決したと判断するかを示す

設備・機械のスペックや自社の強みを説明した後は、課題はどうなれば解決できたといえるのかを客観的にわかるようにします。

客観的に判断できる達成基準は「数値基準」です。「不良率〇%」や「製造リードタイム〇日以内」、「製品のばらつきを〇〇以内」といったように、数値であればだれが見ても達成できているか判断ができます。

ただし、注意点として「不良品ゼロ」といった実現不可能な達成基準を設定しないようにしてください。不良品ゼロは工場でよく掲げられていますが、どんなに精度が高くてもゼロにすることはできません。そのようなものはスローガンと呼ばれ、目標に掲げる達成基準とは意味合いが異なります。高い達成基準を目指すことは悪いことではありませんが、事業計画書では現実可能な基準にしましょう。

5　モデルケース：ある鮮魚店の記入例

ここまで記入すべきことを解説しましたが、よりイメージしやすいようにモデルケースとしてある鮮魚店の事業計画書で具体例を示します。具体例の企業は先月に引き続き「鮮魚店が飲食業に挑戦する」ことを想定します。事業再構築補助金の対象として考えられる計画です。事業内容や設備のスペック等はフィクションですので、あらかじめご了承ください。

【本事業における技術的課題】

本事業における技術的な課題は2つである。「多彩な魚の熟成」と「高度な品質管理」である。

● 多彩な魚の熟成

ドライエイジングフードの加工技術は確立されつつあるが、比較的鮮度を保ちやすい牛肉を中心としたものが多い。今回当社で開発する素材は魚であるため、牛肉よりも平均〇.〇倍鮮度が落ちやすい。また、彩が豊かで魅力的な商品にするため、10種類の魚を使用する。魚の特徴がそれぞれ違うため製造工程や日数が異なる。現状の設備では鮮度を保つことができるが、異なる特徴を持った魚を同時に熟成させることはできない。さらに通常ドライエイジングフードは表面が不衛生になるため、トリミングロスが発生する。材料歩留まりが悪いと収益性の低下だけでなく生ゴミの破棄物が増加するため環境にも悪影響が出てしまう。

● 高度な品質管理

ドライエイジングフードを製造する場合に注意すべきことは品質管理である。必要なときに必要な量を提供するためには、品質管理はもちろんのこと、鮮度が保たれているかをチェックする必要がある。一般的に安全と判断される鮮度は■■以内が目安である。

当社は魚を目利きできる技術やノウハウを持ち合わせているが、職人の勘と経験ではばらつきが生じるため、10種類の異なる特徴を持った魚の品質管理に不安が残る。顧客に安心して利用していただくためには、鮮度が問題ないことを見える化しておく必要がある。

【導入する設備・機械】

難度の高いドライエイジングフードを製造するために〇〇製「〇〇〇〇」を導入する。また、顧客に提供できる品質であるかを客観的に識別できるように●●製「●●●●」を導入する。

〇〇製「〇〇〇〇」はドライエイジングフード用の熟成庫である。急速冷凍や温度管理を部屋ごとに行えるので、さまざまな魚に対して適切な熟成が可能である。また完成品を急速冷凍で保存できるので、食べる直前に解凍することで、いつでも高い品質で提供することができる。さらに素材の劣化を防ぎながら熟成をさせることができるので、トリミングロスを〇〇%以内に抑えることができる。

●●製「●●●●」は魚専用の鮮度チェッカーである。ドライエイジングフードの鮮度は表面と中身で異なることが多く、鮮度の見極めが非常に難しいが、「●●●●」であれば表面と中身を同時にチェックすることができる。一般的に鮮度チェッカーの測定時間は▲▲かかるが、今回導入する「●●●●」の測定時間は平均△△と非常に早く、顧客に提供する直前に測定することができる。

【課題解決の達成基準】

技術的課題	解決方法	達成基準
多彩な魚の熟成	○○製「○○○○」を導入して熟成させる	取り扱う10種類の魚の適切な熟成ができれば達成 材料歩留まりが○○%以内になれば達成
高度な品質管理	●●製「●●●●」を使用して品質管理をする	鮮度数値が■■以内となれば達成 鮮度測定時間が△△以内となれば達成

今回は、事業を実現するためにクリアすべきことであり、また補助金の必要性の根拠ともなる「課題」について解説しました。事業内容や投資する設備がいくら素晴らしくても、現状と理想のギャップを埋めるために必要なものであるかを専門外の人にも理解できるようにしないと、共感を得られません。今回紹介した引き算思考やフレームワークを活用して、説得力のある内容にしていきましょう。次回は計画書の締めにあたる「効果」について解説します。

事業力アップのために知っておきたい

事業計画書の書き方＆補助金の仕組み

第6回　作成のポイント④　顧客だけでなく、地域や業界に与える「効果」を伝える

筆者 **岡本　一幸**

株式会社クリエイション
中小企業診断士

第1回	第2回	第3~6回	第7回
事業計画書の必要性とメリット	事業計画書の概要	事業計画書の作成のポイント	補助金申請の流れとは？

頭の中に事業構想があっても、いざ必要に迫られて事業計画書に落とし込もうとすると苦労される経営者の方に出会うことがよくあります。事業構想を普段から事業計画書の形にアウトプットしておくと、時機を逃さずスムーズな補助金申請や資金調達につながりますし、事業計画そのものがブラッシュアップされて強化されます。

本連載では、事業計画書の重要性から組織に及ぼすメリット、計画書の概略や詳細について事例を交えながら、事業計画書作成のノウハウをお伝えします。

第６回では､事業計画書の最後を締めくくる｢事業がもたらす効果」について解説します。

1　事業計画書は章立てで書く――４つの事象でまとめる

本連載の第２回で、事業計画書の概要では４つの事象で展開することをお伝えしました。図表を示して振り返ります。

(1) 現状	(2) 理想	(3) 課題	(4) 効果
置かれている現状を説明する	思い描く理想を語る	理想に近づくための解決策を提示する	社会への貢献をアピールする

（筆者作成）

これまでに（1）現状で内部環境の「強み」と外部環境の「機会」を記載して、新しく始める事業の背景を読み手に伝えました。次に（2）理想では、事業内容の概要から詳細、事業の革新性や独自性があること、実現までのロードマップが具体的であることを伝えました。さらに前回の（3）課題では、理想を実現するために障害となっている課題を明らかにして、それを克服する解決方法について記載しました。今回の（4）効果では、事業が自社や社会にどのような影響をもたらすのかを記載します。

後半にはより具体的で理解しやすいように、鮮魚店（架空の会社です）を想定した事業計画書の具体的事例を紹介します。

2　効果の要素は「競合」「自社」「社会」の３つの軸で考える

効果とは「ある行為・作用によって得られる望ましい結果」を意味しています。事業における望ましい結果とはどんな状態でしょうか。それは他社よりも優位性がある商品・サービスによって事業を継続的に行うことができる状態です。顧客を満足させ続けることができれば社会貢献にもつながります。

事業の効果を記載する目的は共感です。連載の第１回目にもお伝えしましたが、事業計画書を作成する目的は資金調達です。資金調達の方法はさまざまですが、どの調達方法を選んでも事業に対して共感を得る必要があります。たとえば、金融機関であれば、事業の収益性が高く資金の回収ができるかが重要です。また、ものづくり補助金であれば目的である技術革新につながるかどうかが求められます。事業計画書の「効果」のパートでは、事業を実施したときに利害関係者にどのような良いことがあるのかを示します。

「効果」で必要な要素は､「競合との優位性」「事業の収益性」「社会貢献」です。

「競合との優位性」で記載すること

- 競合の商品・サービスの特徴
- 自社の優位性の根拠

「事業の収益性」で記載すること

- 3～5年後の売上等の推移予測
- 収益化ができる根拠

「社会貢献」で記載すること

- 業界への貢献
- 地域への貢献
- 経済への貢献

自社の商品・サービスが売れるためには、他社よりも優れていることを示す必要があります。また、事業がどのように売上を上げていくのかを、数値とその根拠を示します。さらにこの事業が社会にとってどのような良い影響を与えるのかを伝えます。次にそれぞれの内容を掘り下げます。

3 競合の調査をし、自社の優位性を示す

（1）競合の調査をしよう

競合に対する優位性は、持続的な収益性をもたらすための重要な要素です。仮に市場が伸びていて顧客ニーズがあったとしても、自社の商品･サービスが売れるとは限りません。他社が作った商品･サービスが魅力的であれば、自社の商品･サービスが売れないことも考えられます。また仮に商品・サービスの品質が競合より優れていても、顧客ニーズを満たすものでなければ売れません。

これらの点を競合と比較して、自社の商品･サービスが売れることを伝えます。そのためには、競合の特徴や製造・販売している商品・サービスを知らないと、自社の商品・サービスが優れていることをアピールできません。

競合の情報は、自社の営業担当者や出入り業者、ホームページなどから集めてみましょう。比較する着眼点は本連載の第5回（163号･2022年8月号）でもお伝えしたQCD+PSME、マーケティングの4P+3Pを活用してください。他社の取り組みを知ることによって、自社のどの部分が優れていて、どの部分が劣っているかを見つめなおすことができますので、この機会に調査してみてください。

（2）優位性は図表にしてわかりやすくする

競合との比較は図表を使用するとわかりやすくまとめることができます。比較方法はさまざまありますので、実例を3つほど挙げて解説します。

たとえば、具体的な企業名を挙げて比較する方法があります。地域で競合する企業を取り上げて、その特徴と自社の優位性を示します。この場合はこれらの企業がなぜ競合となりうるのかを説明してから図表を用いてください。

想定される競合名	競合の特徴	当社の優位性
○○株式会社	・・・・・・・	・・・・・・・
株式会社□□	・・・・・・・	・・・・・・・

次に、同業他社との比較です。競合する業種が単一であれば、品質・コスト・納期・生産性や安全性といった比較対象を選択して一覧にします。

比較対象	他社の商品・サービス	当社の商品・サービス
品質面	・・・・・・・	・・・・・・・
納期面	・・・・・・・	・・・・・・・
安全面	・・・・・・・	・・・・・・・

商品・サービスの範囲によっては、競合する業種が複数にまたがることがあります。たとえば、製品の製造だけでなく、その後のアフターフォローなども含めた事業の場合です。

この場合、製品を製造する企業とサービスを提供する企業と競合することになります。

競合する事業者が複数にまたがっている場合は、それぞれの事業者との比較を一覧にします。

この場合もなぜ競合となりうるのかを説明してから比較してください。

想定される競合事業者	他社の商品・サービス	当社の商品・サービス
○○事業者	・・・・・・・	・・・・・・・
□□事業者	・・・・・・・	・・・・・・・

比較する要素は、前回（3）「課題」の部分で触れたQCDなどの内容が該当します。たとえば、生産性の向上により短納期を実現した場合、競合と比較してどれだけ納期面で優れているかを表で比較すると理解されやすいです。

4 事業の収益性は具体的に数値で記載する

次に、自社の事業の収益性について記載します。事業を継続的に運営していくためには収益を生み出す必要があります。新しい事業の場合、本当に売れるかどうかは不確定ですが、少なくともこのような顧客が興味を持っていて、単価がいくらで、どの顧客がどれだけ購入するかの予想を立てておく必要はあるでしょう。ある程度売れる見込みを示さないと、客観的に投資すべきかどうかの判断ができません。

売上高の推移予測は次のように年ごとに図表にして示すとわかりやすいでしょう。

（万円）

	1年度 [2024年3月期]	2年後 [2025年3月期]	3年後 [2026年3月期]
売上高	500	700	1,000

ただし、単純に数字だけを並べても根拠がなければ信頼性が低くなります。まずは商品の単価がどれくらいなのかを示します。単価は、原価や競合する商品・サービスを踏まえて設定します。つまり価格の妥当性が必要です。あまりにも世間相場とかけ離れると、いくらニーズがあっても売れません。

そして年度ごとに、どのような販促活動を行ってどのように売れていくかを補足説明します。たとえば、自社の商圏にはどれくらい見込み客がいるのか、営業や広告、展示会出展などをいつ・どのようにして行うのかを詳細に記載します。

5 社会への貢献はどんな事業にも存在する

補助金申請の事業計画書を作成するときに注意すべきことは、自社だけではなく利害関係者にもメリットがある事業であることが求められる点です。たとえば、地域活性化や技術革新などが挙げられます。最近では国の施策で脱炭素やDX化が進められています。そのような目的と一致する事業は社会的な意義があると評価されます。

ところが、自社の事業規模が大きくないため、社会的影響は少ないと考えてしまうことが多く見受けられます。しかし、どんな事業でも利害関係者や地域社会、業界との関係があって成り立っていますので、何らかの社会的影響を与えることができるはずです。そのときに検討される内容は「業界」「地域社会」「経済」です。

たとえば、今までよりも性能が優れた商品・サービスを開発することは技術革新といえます。そして優れた商品・サービスが登場すれば、それを求める消費者が増加します。そうなれば業界が盛り上がります。たとえば、今までよりも性能が優れた商品・サービスを開発するとします。優れた商品・サービスが登場すれば、それを求める消費者が増加します。そうなれば業界が盛り上がります。それに伴って技術革新にもつながります。また自社の商品・サービスが売れるにしたがって、それに付随する商品・サービスの売上も増加します。

地域の知名度の向上につながるような商品・サービスが消費されることになれば、町おこしになり、地域企業への波及効果があります。商品・サービスが地域のニーズを満たすものであれば、地域社会の利便性を高める効果もあります。たとえば、災害危険区域が多い地域でドローンを活用した被害状況調査を行う、空き家が多い地域で空き家を活用したリノベーションを行う、農家の人手不足が深刻な地域でITを活用して生産性向上を目指すなどが考えられます。

さらに事業の売上が増加してくると、現状よりも人員が不足することが考えられます。そのときに会社の所在地域で新しい人を採用すれば、地域社会の雇用の創出につながります。

仮に開発された商品・サービスが二酸化炭素の排出を抑えるものであれば、脱炭素などの国が進める経済・環境政策に貢献できます。

このように深く掘り下げて考えれば、必ず自社以外に対しても有益性や効果はあります。ものづ

くり補助金や事業再構築補助金では、このような観点でも審査されますので､必ず記載しましょう。

6　その他事業計画書で必要なこと

その他補助金の事業計画書で必要となる要素を解説します。近年補助金の申請は電子申請に切り替わっており、これらの記載事項は事業計画書とは別枠で入力する欄が設けられています。そのため内容が重複するため、事業計画書に記載がなくてもよいとの解釈もできます。しかし私は、内容が重複しても良いので、事業計画書で計画のすべてを完結させるべきと考えています。特に補助金申請には口頭での説明機会がありませんので、計画のすべてが事業計画書の中に入っていると読みやすくなります。必要な要素は以下の３つです。

その他事業計画書に必要な内容

- 投資する金額の内訳
- 資金調達方法
- 会社全体の数値計画

それぞれの内容を図表とともに解説します。

（1）投資する金額と内訳を明らかにする

まずは何にどれだけ投資するのかを明らかにします。連載の第４回「理想」のパートでどのような機械・設備に投資するかを説明しましたが、実際にかかる費用や補助額の内訳については示していません。ものづくり補助金等では下の図のように何にどれだけ必要なのかを一覧にします。

特に経費の内訳にはメーカー名や商品名･品番、単価と購入数量を明記します。これにより投資内容が具体的になります。

（2）資金調達方法を具体的に伝える

次に、投資に必要な資金をどこから調達するのかを明らかにします。補助金は基本的には後払いです。よって、いったんは自社で立て替える必要があります。ものづくり補助金では、採択されてから最終的に補助金が振り込まれるまで１年ぐらいはかかります。それまでの資金調達は自己資金なのか、金融機関から借り入れるのか、借り入れる金融機関はどこなのか、借り入れができる見込みがあるのかを示します。

資金は計画段階で確実に用意できるようにしてください。当たり前ですが、採択されても資金が用意できなければ、補助事業を実施できません。自己資金で用意することが難しい場合は、金融機関に相談して資金協力ができる体制を整えてから、補助金申請をしましょう。

次頁上の図表はものづくり補助金で使用した例です。補助金で賄われる「補助金交付申請額」をいったんどのように準備するのかを示してください。

（3）会社全体の収益計画を示す

また会社全体の損益計算も必要です。今回の事業によって全社的な業績推移がどうなるのかを示します。ものづくり補助金等で必要な要件には、「付加価値額を年平均 3% 以上増加」「給与支給総額を年平均 1.5% 以上増加」があります。付加価値とは 製品の生産活動やサービスの提供活動を行うことによって新たに加えられた価値のことです。付加価値額の計算方法はさまざまありますが、補助金の場合は、営業利益と人件費と減価償却費を合計した単純な計算方法です。また、給与支給総額は人件費から福利厚生費や退職金等を除いた額です。人件費とは内容が異なりますのでご注意ください。ちなみにこの条件は、年平均なので、１年間で必ず 3% や 1.5% を満たす必要はあ

（万円）

経費区分	事業に関する経費（税込み）	補助対象経費（税抜き金額）	補助金交付申請額（補助率2/3）	事業に対する経費の内訳（機械装置名、単価×数量）
機械装置・システム構築費	990	900	600	●●製「○○」、550×1台 △△製「▲▲」、440×1台
合計	990	900	600	

資金調達内訳
事業全体に要する経費調達一覧

（万円）

区分	事業に要する経費	資金の調達先
自己資金		
補助金交付申請額	660	
借入金	330	○○銀行
その他		
合計額	990	

※補助金は後払いなので、それまでの資金をどのように調達するのか明確にする

補助金を受けるまでの資金

（万円）

区分	事業に要する経費	資金の調達先
自己資金		
借入金	660	○○銀行
その他		
合計額	660	

りません。計画終了段階で満たしていればよいので、3年計画であれば付加価値額が基準年度から3年後までに9%以上増加、給与支給総額は同様に4.5%以上増加していればよいことになります。

これも次の図表のようにまとめます。これらの数値にも根拠が必要ですので、それぞれの項目がなぜこのような数値になったのかを年度ごとに説明してください。

（万円）

	基準年度	1年後	2年後	3年後
	[2023年3月期]	[2024年3月期]	[2025年3月期]	[2026年3月期]
売上高	2,000	2,200	2,400	2,800
営業利益	500	550	600	700
人件費	800	820	900	980
減価償却費	500	500	400	300
付加価値額	1,800	1,870	1,900	1,980
伸び率（%）		3.9%	5.6%	10.0%
設備投資額	990	0		
給与支払総額	560	570	630	680
伸び率（%）		1.8%	12.5%	21.4%

※付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費

7　モデルケース：ある鮮魚店の記入例

ここまで記入すべきことを解説しましたが、よりイメージしやすいように、モデルケースとしてある鮮魚店の事業計画書で具体例を示します。この例では、「鮮魚店が飲食業に挑戦する」ことを想定します。事業再構築補助金の対象として考えられる計画です。事業者の内外の環境はフィクションですので、あらかじめご了承ください。

（1）競合との優位性

【具体的な競合の商品・サービス】

当店の競合は、当店と同じく鮮魚を販売している○○スーパーと●●鮮魚店である。

各競合の特徴は以下のとおりである。

想定される競合名	競合の特徴
○○スーパー	・生鮮食品だけでなく雑貨や飲食店もあり、集客力が高い ・週末には目玉商品をチラシで案内するため、鮮魚売り場にも常に賑わいがある ・取り扱う商品の種類が豊富なので、ワンストップで買い物ができる
●●鮮魚店	・当店が所在する●●●●市場の中でも最寄り駅に近い位置にあり、地元住民だけでなく観光客の購入も多い ・魚をさばく体験ができるので、観光客からの予約が多い ・飲食店も経営しており、リーズナブルな価格で人気がある

【優位性の根拠】

想定される競合名	競合との優位性
○○スーパー	・仕入れの際に、魚の調達先が遠方なので配達に時間がかかっており、加工技術も担当者によってばらつきがある。当店は市場からすぐに原材料となる鮮魚を調達することができるので鮮度に優位性がある。また、当店は30年以上鮮魚加工に従事しているため加工技術が高い。 ・ドライエイジングフードの加工は品質管理が非常に難しく大量生産に向いていないため、持続的な差別化ができる
●●鮮魚店	・鮮魚よりもうまみが強いドライエイジングフードを提供することで差別化を図る ・当店の扱う魚の種類は競合よりも豊富なので、さまざまな種類を提供することによって差別化を図る

（2）事業の収益性

【3 ～ 5 年後の売上等の推移】

本事業の売上推移は以下のとおりである。

（万円）

	1年度 [2024年3月期]	2年後 [2025年3月期]	3年後 [2026年3月期]
売上高	21,600,000	25,200,000	30,000,000

当店の所在地である●●●●市場は年間○○万人の集客力がある。市場に訪れた顧客の一人当たりの購入金額は○○○○○円である。新鮮な海産物が手に入ることもあり、高額な商品も売れている。当店への 1 日当たりの来客数は現在平均 40 人と新型コロナウイルス感染症の影響で減少しているが、週末を中心に回復傾向にある。

海鮮丼の平均単価は 2,000 円が一般的だが、当店はより付加価値の高い商品を提供するため、丼メニューの平均単価を 2,500 円とする。営業日数を 24 日とする。

【収益化ができる根拠】

2023 年度（1 年目）

比較的加工がしやすい魚である●●・○○を中心に、ドライエイジングフードに加工した商品を提供する。現状当店の来客数は 1 日当たり平均 40 人だが、感染症拡大前は 70 人であった。感染症の影響が少なくなってきたことや飲食スペースを新たに設けることを考えると、1 日当たりの来客は 90 人と予想される。そのうち 30 人から海鮮丼の注文を受けるため、1 日当たりの売上高は 7.5 万円となる。よって年間の売上高は 2,160 万円となる。SNS 等や○○○○漁業組合のホームページでも宣伝を行うことで、徐々に集客につなげていく。

2024 年度（2 年目）

加工技術の精度が高まってくるにしたがって、加工難易度は高いが一般消費者に人気の魚である▲▲を大きく取り上げてアピールをする。また地域のイベントに出店することで、ドライエイジングフードの認知度を高めていく。

宣伝効果により 1 日当たりの集客は 100 人に増加する。海鮮丼を注文する顧客は 35 名程度と予想される。1 日当たりの売上高は約 8.8 万円に増加する。年間の売上高は 2,520 万円に増加する。

2025 年度（3 年目）

地域のイベントだけでなく、学校などの食育にも力を入れていく。地元の市場全体が盛り上がるように市場組合や市と協力して、地域の名物として育てていく。

また魚の種類を増加させることで、丼メニューの見た目や平均単価をさらに向上させる。単価の高い商品開発を実施することによって、平均単価を 2,600 円に引き上げる。

SNS 等を継続し、認知が広がるにつれて予想される来客数は 110 人に増加するため、海鮮丼を注文する顧客は 40 名となり 1 日当たりの売上高は 10.4 万円となる。年間の売上高は約 3,000 万円に増加する。

【補助事業の費用対効果】

本事業で必要な費用は 1,000 万円であるのに対して、事業を進めることによって得られる売上高は 3 年間の合計で 7,680 万円となる。本事業の費用対効果は約 7.7 倍となるため、事業の費用対効果は非常に高い。

【財務体制と資金調達】

当店は無借金経営なので、本事業を推進するための財務体制は整っている。

また本事業は○○信用金庫から非常に興味を持っていただいている。事業に必要な資金協力については承諾が取れている。

（3）社会貢献

【ドライエイジングフードの技術向上】

鮮魚を使用したドライエイジングフードの振興につながる。鮮魚を使用したドライエイジングフードは海外でも事例が少なく、日本においても非常にめずらしい取り組みである。一般的に鮮魚は新鮮なほど美味しいというイメージがあるが、熟成させることによってうまみが引き出されるの

で、時間をかけて加工してからのほうが美味しさは増す。

このようなことを一般の消費者にも伝えることで、ドライエイジングフードの振興につながり、鮮魚を使った加工の経験やノウハウを熟成庫の製造会社に共有することで、業界の技術革新に寄与することができる。

【雇用の創出】

今回の事業により新たに従業員を○名雇用する。地域の雇用創出に貢献する。

【地元市場の活性化に貢献】

当店が目玉商品を作ることによって、●●●●市場への集客につながる。市場では新鮮な魚や加工品の購入ができるので、市場全体の経済活動に貢献することができる。

今回は事業計画書の「効果」について解説しました。4つの事象を一つのストーリーとしてつなげることができれば、事業計画書の内容は素晴らしいものに仕上がります。次回は、事業計画書を活用できる補助金について解説していきます。

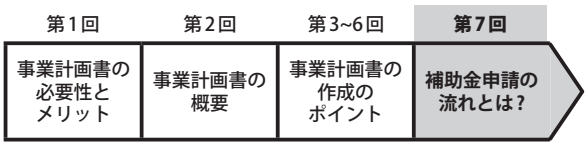
事業力アップのために知っておきたい

事業計画書の書き方＆補助金の仕組み

第7回　事業計画書の最大の活用先、補助金申請の仕組みと流れを知ろう

筆者 **岡本　一幸**

株式会社クリエイション
中小企業診断士



頭の中に事業構想があっても、いざ必要に迫られて事業計画書に落とし込もうとすると苦労される経営者の方に出会うことがよくあります。事業構想を普段から事業計画書の形にアウトプットしておくと、時機を逃さずスムーズな補助金申請や資金調達につながりますし、事業計画そのものがブラッシュアップされて強化されます。

本連載では、事業計画書の重要性から組織に及ぼすメリット、計画書の概略や詳細について事例を交えながら、事業計画書作成のノウハウをお伝えします。

第７回では、補助金の申請の流れを説明しながら、どのような準備が必要であるかを解説いたします。より具体化したほうが理解しやすいので、「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」（以下「ものづくり補助金」という）を参考にポイントを解説します。

1　補助金申請の準備から採択までの流れとポイント

補助金申請の準備から採択通知までの流れをまとめると図表１のようになります。

以下、各段階でやることとそのポイントを見ていきましょう。

(0) 準備

① 事業内容があることが前提

補助金はお金がもらえるもの、申請しないともったいない、損だ、というふうに考える人がいますが、そうではありません。補助金は、企業が行う事業に必要な資金に対して、国や地方公共団体が補助するものです。よって、展開したい事業の内容がなければ対象とはなりません。まれに、補助金をもらうためにはどうすれば良いかという相談を受けることがあります。補助金をもらうこ

図表１　補助金申請の準備から採択通知までの流れ

内容	(0) 準備	(1) 公募開始	(2) 申請受付	(3) 採択通知
ものづくり補助金第11次の日程	-	5月12日	5月26日から申請受付開始 締め切りは8月18日	10月中旬～下旬
自社	事業内容・設備・機械の検討 Gビズ IDアカウント取得 補助金の情報収集	購入する設備・機械の見積もり依頼 公募要領の確認	申請準備・申請完了	メールで通知 不採択時は意見確認
専門家		専門家への相談	支援内容確認の上、協力依頼・助言	専門家に連絡、報酬の支払
金融機関		補助金に申請することを連絡、資金協力について相談		金融機関に結果の報告
事務局		公募要領の不明点確認	申請の仕方や必要書類の確認	

とが目的となってしまっていると、事業内容に一貫性や説得力がなく、採択される可能性が低くなります。

完璧な事業内容でなくても構いませんので、今後どのような事業を計画しているのかを日頃からよく考えておきましょう。ものづくり補助金なら、あわせて設備や機械の検討･見積依頼を行います。

② G ビズ ID プライムアカウントを取得する

補助金を申請するときに必ずやってほしいことは、電子申請の準備です。

近年は e-tax をはじめ電子申請が浸透してきています。補助金の申請も「jGrants（J グランツ）」というデジタル庁が運営する補助金の電子申請システムがあります。J グランツを利用するためには、G ビズ ID プライムアカウントが必要ですので、あらかじめ取得を進めておいてください。G ビズ ID プライムアカウントの取得には印鑑証明が必要ですが、取得費用は無料です。ただし取得するまで 2 ～ 3 週間ぐらい時間が必要ですので、締切間近になって焦らないように早めに取得しておきましょう。

③ 補助金の情報を収集する

補助金の情報はいつの間にか発表されていることが多いので、積極的に情報を得ようとしないと知らない間に終わっていることもあります。自社が利用できそうな補助金があるかどうか、先ほどの J グランツや、行政情報の総合的な検索・案内 Web サイト「e-Gov（イーガブ）」で検索してみましょう。検索してもはっきりしない場合は、補助金の事務局や、中小企業診断士や税理士、経営コンサルタントなどのうち、補助金申請を得意とする専門家に相談してみましょう。特に、認定支援機関（経営革新等支援機関）が補助金に関して詳しく、サポートしてくれます。今の時代はインターネットで調べればさまざまな情報が手に入ると思われがちですが、多すぎて知りたい情報を得ることが難しくなっています。詳しい人に直接聞くほうが､早く正確に情報を得ることができます。

また定期的に補助金の情報を発信している企業や専門家のメルマガなどに登録をしておくと、新しい情報を早く知ることができます。営業メールが増えるデメリットもありますが、最新の情報収集に役立ちます。

(1) 公募開始

公募開始とは、補助金の情報が公開されることを意味します。ここから本格的に申請に向けて活動していきます。

① 公募要領を確認する

公募要領とは、補助金のルールブックです。補助金の目的や対象者、補助額や提出書類・審査項目などが書かれています。公募要領の内容は文字が中心で 20 ページ以上あるため、読むのが苦痛に思う人がほとんどです。そのため専門家に依頼することがありますが、申請する企業の経営者や申請の担当者自身でも公募要領の内容を理解した上で進めたほうが良いです。当事者が理解せずに申請を進めると、知らない間に事業計画の内容が思いと違う内容に変わっていたり、申請時に書類が用意できていなかったりと、トラブルが多くなります。

ちなみに、ものづくり補助金の公募要領には概略版があります。図表が多くカラーなので見やすくなっています。まずは概略版で制度内容を大きくつかんでおきましょう。また、公募要領の不明点は、補助金事務局にたずねて確認しておきましょう。

② 補助金の要件に合致するかを見極める

補助金にはそれぞれ達成したい目標があります。たとえば、ものづくり補助金では「中小企業等が革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資等を支援するもの」という目的があります。このように、ものづくり補助金では設備投資を支援する目的のため、建物の建設や販促関係は対象外となっています。自社の取り組む事業内容が補助金の要件に合っているかを確認してください。自社だけでは判断が難しい場合は、専門家に意見を聞いてみると良いでしょう。

③ 専門家には早めに相談する

補助金の申請に慣れている専門家でも、申請までの期間が短ければ対応できません。申請締切まで１か月を切っていると断られることが多くなります。

また、支援内容は専門家によって異なります。ある程度、事業計画書の作成に関わってくれることもあれば、助言のみで作成は自社でする場合もあります。報酬は着手金と成功報酬があります。成功報酬の相場は支給された補助額の 10% ぐらいですが、支援内容によっても異なりますので確認しておきましょう。

(2) 申請受付

① 自社の補助金申請の担当者を決める

補助金の申請を社長一人だけでしようとすると大変です。申請するためには、事業計画書の作成や決算書等の準備など、慣れない作業に追われます。また、採択された後も書類の管理や事務局への報告が必要です。これだけのことを社長一人でやっていると、本業にかける時間が無くなってしまいます。すべて丸投げにするのは良くありませんが、申請や書類の取得は信頼できる社員に任せましょう。

② 申請入力は早いうちから少しずつ行う

補助金の申請で必要なデータや書類は多岐にわたります。一度に申請しようとすると、かなりの時間がかかりますので、できることから早めに済ませておきましょう。

電子申請の場合、入力途中で一時保存ができます。これをうまく活用して、申請受付が開始されてからは、できるものから少しずつ入力を進めていきましょう。

締切近くになると、アクセス数が増えてつながりにくくなることがあります。また、申請途中で書類が足りない、数値が間違っていることなどに気が付くこともあります。

直前で焦らないように、申請が開始されたときにまず一度ページを見ておきましょう。申請や必要書類に関する不明点は、補助金事務局にたずねて確認しておきましょう。

③ 金融機関の協力を取り付ける

事業計画書には資金調達方法についての記載事項があります。投資金額が多く自己資金では調達できない場合は、金融機関に相談しておきましょう。めでたく採択されても資金の準備ができなければ計画は途中で頓挫します。

ちなみに補助金は後払いなので、いったんは事業者側で全額負担する必要があります。ものづくり補助金では、補助金が実際に振り込まれるまでに１年くらいはかかります。採択された後すぐに設備・機械が導入できるよう、資金調達の準備をしておきましょう。

(3) 採択通知

① メールで採択結果が通知される

採択されたかどうかは、事務局から事業者に直接メールで通知があります。ものづくり補助金では、申請締切から２か月程度で結果が出ます。採択結果は補助金の公式ホームページに公表されます。公開される情報は、事業者名や法人番号、事業計画名などです。補助金の公募要領に採択通知時期が記載されている場合がありますので、把握しておきましょう。補助金の種類によって異なりますが、申請締切から２か月程度が目安です。採択後はなるべく早くに交付申請を進めていきたいので、見逃さないようにしましょう。

また、専門家や金融機関にも採択結果の連絡をしましょう。採択された場合は専門家へのお礼と報酬の支払いをします。金融機関には資金調達の最終調整を行います。不採択になった場合は専門家に再度挑戦するかどうかの意思表示をします。金融機関には補助金なしで事業を進めるのか、次の公募に挑戦するためスケジュールがずれる旨を伝えておいてください。

② 採択時点では事業を実施しない

採択後の大きな注意点は、採択時点で事業を始めないことです。よく「採択＝事業開始」と思われますが、まだ事業実施の許可は出ていません。採択後に交付申請を行い、交付決定通知が出てから事業を開始します。

交付決定前に事業を実施すると補助対象外と

なってしまうので、必ず交付決定を待ってから事業を開始してください。採択されただけでは事務局からの実施許可が下りていません。次の交付申請によって購入する設備・機械の見積もり・相見積もりから、金額の妥当性が判断され、事業を実施することができます。

例外として､事業再構築補助金では「事前着手」ができます。あらかじめ申請しておけば交付決定前でも事業を始めることができます。事業再構築補助金の場合、新型コロナウイルスの影響で早期の事業再構築が必要な事業者の挑戦を支援する目的があり、このような特例措置が設けられています。ただし、事前着手の承認がおりても補助金の採択が約束されるわけではありませんのでご注意ください。

③ 不採択になった場合もチャンスがある

もし不採択になってしまった場合でも、次回の公募時に再挑戦できます。不採択になったときに必ず実施してほしいことがあります。それは、補助金事務局から不採択になった事業計画書に対する意見をもらうことです。事業計画書に対するフィートバックをもらうことで、内容がブラッシュアップされます。当然ですが、次回に採択される確率が上がります。再挑戦をすることになるので事業開始が遅れ、機会損失のリスクが考えられますが、補助金の種類によっては通年で公募しているため、比較的チャンスが多くあります。ちなみに、ものづくり補助金の公募はこれまで年間2回でしたが、近年は年間4回程度実施されています。

2　補助金の採択後の流れとポイント

補助金の採択後の流れをまとめると図表2のようになります。

以下、各段階でやることとそのポイントを見ていきましょう。

(4) 交付申請・決定

① 交付申請を行い、交付決定後に事業を実施する

交付申請とは「事業の実施許可をもらう申請」です。必要書類を収集し、専門家の助言をもらいながらJグランツの電子申請フォームに入力していきます。見積書の提出など、投資額の妥当性を判断するために大事な工程となっています。

慣れない申請で事務局からたびたび修正依頼を受けることがありますが、修正依頼には忠実に従って進めてください。交付決定はメールで通知が来ます。通知の時期は交付申請から1か月ぐらいが目安です。ただし補助額は確定検査まで確定しませんのでご注意ください。

② わからないことは事務局に確認する

交付申請等で不明な点があれば事務局に確認しましょう。採択者用の専用のダイヤルが用意され

図表2　補助金の交付申請から事業化状況報告までの流れ

内容	(4) 交付申請・決定	(5) 事業実施	(6)確定検査・補助金請求	(7) 事業化状況報告
ものづくり補助金第11次の日程	交付申請は採択通知から可能 申請から決定まで1ケ月	交付決定から10か月 採択通知から12か月	補助事業終了後 30日以内に実績報告 その後確定検査後 補助金請求	5年間年1回報告
自社	交付申請 必要書類の収集	設備・機械の発注～支払い 書類・帳票や支払の管理	機械設備・書類確認 報告書の提出 補助金の請求	1年に1回状況報告
専門家	申請についての助言	実施や完了報告についての助言		その後の支援依頼
金融機関	資金調達の条件等を最終調整	金融機関からの借入		
事務局	申請の不明点を確認	中間検査の指示があれば対応	実地検査 補助額確定・支給	都度報告・内容の修正依頼

ており、丁寧に教えてくれます。ものづくり補助金では、採択された企業に補助金事務局の担当者がつくので、困ったらどんどん頼ってください。問い合わせ時には、採択通知で発行された受付番号が必要になるので保存しておきます。

焦って申請してもうまくいきませんので、曖昧な箇所はクリアにしてから申請しましょう。

③ 金融機関と資金調達の条件等を最終調整する

事業実施は交付決定後ですが、採択された時点で金融機関にはすぐに連絡し資金調達の条件を具体的に進めていきましょう。申請前から事前相談をしていると早く進みます。逆に事前相談がないと資金調達ができない可能性があります。特に事業再構築補助金のような新規事業に挑戦する場合、たとえ採択された事業でもリスクが高いと判断されることがあります。

(5) 事業実施

① 必ず期間内に補助事業を実施する

補助金の支給対象となる事業を「補助事業」と呼びます。補助事業を実施する期間は決まっていますので、必ずその期間内に実施しましょう。主な実施内容は設備・機械の発注、納品、検収、支払等です。機械の発注が事業実施前であったり、支払が実施期間に間に合わなかったりすると、補助金の対象外となってしまいます。特に海外製品を注文する場合は、実施期間に間に合うように調整が必要になります。ものづくり補助金では、補助事業の実施期間は交付決定から 10 か月です。ただし、採択通知から 12 か月なので、交付決定が遅れても採択通知から 12 か月が過ぎると、補助金支給の対象外となってしまうので注意してください。この点からも、採択通知を受け取ったらすぐに前述 (4) の交付申請を行ったほうが安心でしょう。

また、補助金のルールとして、購入した機械の代金の支払方法を指定されますので、その方法で必ず実施してください。

② 補助金で購入した設備・機械は補助事業のみで使用する

補助金で購入した設備・機械は、事業計画に記載した事業にしか使用できません。もしそれ以外の事業で使用していたことが発覚すると、交付取り消しになります。補助金支給後に発覚すると返金対象になってしまうので、必ず守りましょう。過去に、新規事業で購入した設備を既存事業で使用したことが発覚して、補助金の返金だけでなく企業名も公表された事例があります。

また、事務局からまれに中間報告の指示があります。ランダムに選択されるので、頻度は高くありませんが、指示があれば必ず報告をしてください。事務局から指定された内容を忠実に守ることが大事です。指示された内容を実行できていないと、これも交付の取り消しになってしまいます。

③ 実施後は実績報告をする

補助事業を実施した後は、実績報告が必要です。実績報告では、実施した効果や将来の展望などを事務局に報告します。報告方法はＪグランツによる電子申請が主流となっています。報告には期限があり、補助事業終了から 30 日以内です。補助事業終了とは、導入する設備・機械の発注・納品・検収・支払が終了したことを意味します。交付申請と異なり実施内容を報告する必要があるため、報告書の作成に少々時間がかかります。決められた期限の間際に報告書を作成すると大変ですので、ある程度余裕をもって取り組みましょう。実績報告書は様式が用意されていますので、項目を埋めていけば作成することができます。これも、不明点があれば補助金事務局に問い合わせ、助言をもらうようにしましょう。

また、指示された添付書類を用意してください。見積書だけでなく見積依頼書、発注書や請書、納品書などが必要です。普段の商習慣では作成していない書類も存在するかもしれませんが、そろっていないと補助金は支給されません。提出された書類は事務局で確認され、次の確定検査へと進みます。

(6) 確定検査・補助金請求

① 事務局の確定検査がある

実績報告後、事務局から事業が正しく実施されているかを確認する「確定検査」があります。ものづくり補助金では、現地に来て最終確認を実施します。このときに確認されるのは、購入した設備・機械が事業実施場所に存在するか、使用できる状態になっているか、購入した設備・機械の書類の原本が存在するかといったことです。

② 書類を準備しておく

確定検査がスムーズに行えるように、書類はまとめて保管しておきましょう。原本が確認できないと補助額の確定ができません。

確定検査は、書類管理をしている担当者が対応できるように日程を調整してください。専門家に任せきりで当事者意識が希薄になると、事務局の担当者も困惑してしまいます。

書類の原本は集中管理しておいてください。コピーと原本が混在すると、どれが正しい書類なのかを判断できません。

③ 補助額の確定後は補助金請求を忘れずに

補助額が確定した後は必ず請求をしてください。請求書は様式がありますので、必要な箇所を埋めれば作成できます。補助金の額が決定しても、請求しないといつまでも補助金が振り込まれることはありません。

(7) 事業化状況報告

① 年に 1 回、報告を行う

補助金の額が確定した後は、1 年に 1 回事業化状況を報告します。ここでは、補助事業で得た売上とそれにかかった費用、補助金の要件となっている賃上げの状況を事務局が確認します。

ものづくり補助金では 5 年間報告があるので、補助事業によって生み出された売上を個別で管理しておいてください。また、費用については根拠を示す必要があります。使用した原材料や関わった従業員の労務費、その他経費の賦課などを、根拠を示しながら報告しましょう。事業化状況報告は数値の入力が中心なので、実績報告書よりも手間は少なくなっています。報告は J グランツで電子申請します。

② 返還要求に注意する

虚偽の報告や補助事業以外で設備・機械を使用したことが発覚すると、補助金の返還を求められます。さらに、ものづくり補助金の場合は賃上げ要求に対する変換要件があります。

たとえば、給与支払総額です。ものづくり補助金では、給与支給総額を年率平均 1.5% 以上増加させる必要があります。年率平均 1.5% なので 3 年計画であれば 4.5% 増加、5 年計画であれば 6.0% 増加していれば、要件を満たします。最初の 1 年が 1.0% だったとしても、返還要求はされません。3 年～ 5 年の計画終了後に、トータルで要件を満たしているか判断されます。ちなみに、従業員数が大きく減少するなど、給与支給総額の伸び率を使用することが妥当でない場合は、一人当たりの給与支給額増加率で計算することも可能です。

また、最低賃金を満たしていない場合、返還要求があります。ものづくり補助金では地域最低賃金よりも +30 円が必要です。月給の場合は、給与を月間の労働時間で割ると算出できます。詳しい計算方法は厚労省のホームページを参考にしてください。

最低賃金要件はかなり厳しく、1 年でも満たしていないことが発覚すると、即返金要求となります。この要件を満たしていることを証明するためには賃金台帳が必要なので、準備しておきましょう。

3 補助金のリスクについて把握する

最後に補助金を利用するにあたって、リスクをお伝えします。補助金は融資と違い返済しなくても良いため、リスクがほとんどないと思われがちですが、補助金を申請しようとする中でリスクを背負うことになります。

(1) 買わなくても良かった設備・機械を購入してしまう

補助金を得ることが目的となってしまっている

事業者に多いのですが、購入した設備・機械を使用しない状態になっていることが見受けられます。

必要のない設備・機械は工場のスペースを占有します。限りあるスペースに不必要なモノがあると、動線が長くなったり作業がしづらくなったりして生産性を低下させてしまいます。かと言って、売却や廃棄するにも、報告期間が終了するまでは原則事務局の許可なくできません。これにも余計な時間と手間とお金がかかることは言うまでもないでしょう。

そもそもこの場合、購入自体がムダになっています。たとえば2,000万円の機械を購入した場合、ものづくり補助金では1/2に相当する1,000万円は補助が出ますが、あとの1,000万円は実費です。金融機関で借り入れた場合は返済する必要があります。

(2) 専門家への報酬や給与額によっては費用が上回る可能性がある

実は、補助金で得た資金よりも、申請の影響によって費用が多くかかってしまっていることがあります。

仮に申請をするために専門家に依頼した場合、着手金や成功報酬がかかります。専門家の報酬は補助額の10%ぐらいが相場です。先ほどの2,000万円の機械を購入した場合、補助金で得た1,000万円の10%である100万円が専門家に支払う報酬となります。

そして、ものづくり補助金では賃上げ要件があります。給与支給総額を年率平均1.5%以上増加させる必要があります。事業の展望として最低でも3年計画を示す必要がありますので、現状よりも4.5%の増額が必要です。仮に給与支給総額が2億円だったとすると、4.5%の増額は900万円に相当します。

すると専門家への支払（100万円）と給与支給増加額（900万円）で1,000万円となりますので、補助金で得た資金はすべてキャッシュアウトします。

補助金申請のために書類作成や打ち合わせ、事務局への対応等、たくさんの時間と手間を費やした結果、金銭面のリスクを背負うと思うと、本当にやりたい事業で、本当に必要なものを計画的に購入・活用すべきと思います。

(3) 機会損失を考える

補助金申請に挑戦すると、いつの間にかビジネスチャンスを逃している可能性があります。近年、ものづくり補助金は通期で公募をしているので、以前よりも申請する機会が多くなりました。しかし、補助金の申請を検討すると事業のスタートを補助金のスケジュールに合わせる必要が生じます。

たとえば、ものづくり補助金の第11次は公募開始が2022年5月12日、応募締切が2022年8月18日です。採択発表は締切から2か月程度かかりますので、10月中旬から下旬ぐらいと予想されます。事業の開始は交付決定後なので、早くても11月中旬ぐらいでしょう。もし5月の時点で事業を始めることを決意して投資した場合、補助金を申請するよりも約半年早くスタートできます。

うまく事業が軌道に乗れば、補助金を申請したときに得られる分の金額を利益として上げられるかもしれません。また、新規事業なら早く始める

図表3　ものづくり補助金の事例

設備投資金額	補助金支給額	専門家報酬	給与増加額	総合計
-2000万円	+1000万円	-100万円	-900万円	-2000万円

場合によっては補助金で得た資金は流出し煩雑な作業だけが残る結果に

ことで自社にノウハウが蓄積されます。ニーズに対していち早く対応することで、顧客と信頼関係を築くこともできます。

今回は補助金申請の流れとそれぞれのポイント、リスクについて解説しました。

確かに申請における注意点やリスクはありますが、補助金の申請は自社の強みや外部環境分析、ニーズの把握といった事業を成功に導くための要素を改めて見つめなおすきっかけとなります。また助成金・給付金といった他の支援よりも補助額が非常に高いものがあり、少ない投資で新たな事業を始めることもできます。

事業計画書の作成は大変ですが、苦労して作成した計画書はたとえ不採択になったとしても会社の財産となります。

申請に関しては事務局が丁寧にサポートしてくるので、これまで取り組んだことがなくても安心して申請することができます。

ですので、事業内容がある程度明確であれば、申請を検討されると良いでしょう。事業内容の考え方については、本連載でこれまで解説した４つの事象、「現状」「課題」「事業内容」「理想」を参考に計画を立ててみてください。申請や書類の管理など､煩雑な作業に追われることもありますが、基本的には事務局の指示通りに進めていけば問題ありません。

事業計画書を、補助金申請をするかしないかにかかわらず、日ごろから考え、作成していれば、いざ補助金申請をする際に、書類作成や打ち合わせなどの準備の負担が軽くなります。準備の負担が軽くなれば､補助金申請に取り組みやすくなり、活用しやすくなるかもしれません。本連載でこれまでお伝えしてきた、事業計画書の作成のポイントを参考に、ぜひあなたの会社でも作成してみていただけたら幸いです。

● MEMO ●

［ 執筆者紹介 ］

岡 本　一 幸
（おかもと　かずゆき）

MJS 税経システム研究所 客員講師。中小企業診断士。
医療サービス業で、店舗運営・販売促進企画・目標管理・研修等の業務に従事した後、2019 年に中小企業診断士資格取得。同年に株式会社クリエイションに入社し、現在に至る。
経営コンサルタントとして、現場の改善活動、評価賃金制度の構築、5S 支援、補助金支援等を行っている。現場生産性や職場環境を高める活動に力を入れている。

※執筆者について詳しく知りたい方は MJS 税経システム研究所のページをご覧ください。
https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/concept/

［ 初出 ］

第 1 回 …… 2022 年 4 月（No.159）
第 2 回 …… 2022 年 5 月（No.160）
第 3 回 …… 2022 年 6 月（No.161）
第 4 回 …… 2022 年 7 月（No.162）
第 5 回 …… 2022 年 8 月（No.163）
第 6 回 …… 2022 年 9 月（No.164）
第 7 回 …… 2022 年 10 月（No.165）

Monthly Report 特別版
事業力アップのために知っておきたい 事業計画書の書き方 & 補助金の仕組み ｜全 7 回
(No.159-No.165 より抜粋)
2023 年 1 月 31 日発行

編　集：MJS税経システム研究所
〒160-0004 東京都新宿区四谷 4-30-13 クロスシー新宿御苑前ビル 6 階
TEL：03(6626)9060
本誌の内容に関するお問い合わせは、お問い合わせフォームまでお願いいたします。
https://www.mjs.co.jp/form/zeikei_info

本誌掲載記事の無断転載・複写を禁じます。

株式会社ミロク情報サービス
編集　MJS税経システム研究所