

10月に中小企業庁から、「事業再構築補助金」の事業計画書の作成の仕方について、新たなガイドラインが示されました。

これまで、数次にわたる事業再構築補助金の採択、不採択の事例から「事業計画書の書き方はこう書いて欲しい」という方針が示されたカタチです。

そこでは13項目の重要なトピックが示されています。

事業計画書で検討が必要な項目 (13個の重要トピック)

検討が必要な項目	各項目で具体化すべきこと	
1 方針	(前提) 事業再構築の方針	(ありたい姿と現状のギャップを埋めるアクションとなる"事業再構築"の方針を前提として確認)
	市場/顧客	<ul style="list-style-type: none"> 自社の事業・地域性に関連のある市場規模・トレンド 自社の実商圏内における既存/潜在顧客ニーズ
	競合	自社の置かれた環境において参入可能な事業であるか、を判断する競合調査の2つの観点(競合動向の把握、競合動向を踏まえた差別化余地の検討)
	SWOT	市場/競合/顧客の調査・分析を基にした自社の強み × 事業機会
2 強み	競争優位性	再構築した事業の新製品/サービスの実現確度を高めるために必要な強みをつくる2つの方法(既存事業の強みの活用、不足する強みの新規構築)
	新規性/イノベーション	地域社会に貢献するための先進的なデジタル技術活用を通じた革新的な新事業/サービス
3 目標	付加価値額	目標達成の根拠となる商品/顧客別に細分化した売上/利益試算
	シナジー	再構築に伴う既存事業への顧客/売上増加の貢献
	生産性	売上成長と併せて考慮すべき"選択と集中"や"効率化"の観点
4 計画	財務状況/ 収益計画	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的に事業遂行できる状況であることを示す財務状況の安全性 市場・顧客ニーズに基づいた売上根拠を明記した計画
	投資計画・ROI/ 資金調達・計画	<ul style="list-style-type: none"> 売上/利益計画に基づく投資回収期間の妥当性 必要な資金額に対する資金調達内訳
	遂行方法/スケジュール	目標から逆算し、時系列と担当者を明確にした事業の詳細計画
	体制	人材面の強みを明確にした社内外を含む役割体制
	課題/解決策	事業目標・計画の達成に向けて対処すべき問題と具体的な対応方法(特に、事業再構築においては、競合との差別化や新しい強みの構築に係る課題対応)

そこで、この13の重要なトピックを入れた事業計画書のフレームを作成しました。

これまでのフレームにこの指示内容を追加したものです。

事業再構築 事業計画書

1 方針

(1) 事業再構築の方針(自社のありたい姿との合致度)

自社のありたい姿 (〇〇の実現、他社と差別化、〇〇の姿にしたいこと)	● ● ●
事業再構築で実現するビジネス (ありたい姿に沿って、具体的なビジネスモデル)	● ● ●

(2) 市場/顧客

市場規模/トレンド (市場dataやグラフ、自社調査結果)	● ● ●
顧客ニーズの把握 (テスト、アンケート結果など)	● ● ●

(3) 競合

競合動向の理解 (競合の可能性と強み、競合の弱み、市場の空白地帯)	● ● ●
競合動向を踏まえた差別化余地の検討 (市場、競合の空白地帯、競合と顧客ニーズのギャップを埋める差別化)	● ● ●

(4) SWOT分析

自社の強み (顧客資産、商材資産、人材技術資産、組織機能資産の要点)	● ● ●
「強み」を活かした事業「機会」 (②の市場トレンドや顧客ニーズ、BCランク客のニーズ、顧客と供給者のギャップ、予期せぬ成功、顧客の困り事など)	● ● ●

SWOT分析

内部要因	
強み(S)・・・この地域や同業のUSPを持つ同業者と比較して	
A	
B	
C	
D	
E	
F	

機会(O)…これから求められるニッチ分野、費用を払ってでも生まれるクライアントのニーズ		<small>組み合せ番号(例: ②)</small> 【積極戦略】 自分の強みを活かして、更に伸ばしていく対策。又は積極的に投資やPR、学習をして他社との競合で優位に立つ戦略
(1)	●ターゲットと具体的なニーズ	
(2)	●他社とは違う、USP(細分化したキーワード)	
(3)	●企画商品名(仮称)	
(4)	●販売チャネルと売り方	
(5)	●販売に必要なツール、PR等	
(6)	●大体の単価と年間販売数量	

2 強み

(1) 競争優位性

既存事業の強み (顧客資産、商材資産、人材技術資産、組織機能資産の詳細)	● ● ●
不足する強みの新規構築 (競争優位に足りない要素を補い試み予定)	● ● ●

(2) 新規性/イノベーション

地域イノベーションに貢献するデジタル技術活用 (地域と連携した動き、オンラインやアプリ活用など)	● ● ●
---	-------------

3 目標

(1) 付加価値額

見積精度の高い目標設定 (読めている商品別、顧客別の売上、これから可能性がある売上粗利の試算)	● ● ● ●
--	------------------

(2) シナジー

既存事業への売上貢献 (既存事業、既存顧客を活用して、当初から読める売上の中身)	● ● ● ●
---	------------------

(3) 生産性

リソース投入の選択と集中 (生産性向上、付加価値を上げる機械、人員、ソフトウェア投入予定)	● ● ● ●
--	------------------

コスト削減に繋がる効率化(収益性改善につなげるムダや非効率機能の削減)	● ● ● ●
-------------------------------------	------------------

4 計画

(1) 財務状況/収益計画

財務状況の安全性確認(流動比率/当座比率等の数値と業界平均数値を比較し、財務状況の安全性を確認(決算書にて詳細確認))	● ● ● ●
---	------------------

経営分析(安全性)のデータ掲載

収益計画の根拠明記(市場・顧客ニーズの根拠をもとに売上見込みを試算、これまでの具体策から収益を出す)	● ● ● ●
--	------------------

中期収支計画(事業再構築具体策連動と連動)

科目	売上科目	営業外又は繰越	中期収支計画				戦略での標準数値(売上・原価・経費)整理	新たに増減する売上高
			2022年度(1/1-3/31)	2023年度(1/1-3/31)	2024年度(1/1-3/31)	2025年度(1/1-3/31)		
売上	(1) 商品					売上高		
	(2) 商品					売上高		
	(3) 商品					売上高		
	(4) 顧客					売上高		
	売上合計		0	0	0	0		
経費	経材費(一人(売上原価))					(5) 経費		
	内注費					(6) 経費		
	印刷費					(7) 経費		
	その他経費					(8) 経費		
	経費合計		0	0	0	0		
	利益合計		0	0	0	0		
	平均原価率		80%/	80%/	80%/	80%/		
一貫	売上手数料					(9) 経費		
	減価償却					(10) 経費		
	固定資産					(11) 経費		
	固定負債					(12) 経費		
	固定資産					(13) 経費		
	固定負債					(14) 経費		
	固定資産					(15) 経費		
	固定負債					(16) 経費		
	固定資産					(17) 経費		
	固定負債					(18) 経費		
	固定資産					(19) 経費		
	固定負債					(20) 経費		

「新分野展開」の目標となる時期・売上規模・量産化(数量・単価)など売上予測とその理由

時期	単価	数量/年	年間売上	その根拠
1年後 2022年5月	円	個	円	価格、数量と年間売上(価格/個×)
2年後 2023年5月	円	個	円	
3年後 2024年5月	円	個	円	各年度で独自の販売キャンペーンや新しい販売チャネルや提携効果で売上が増える根拠、またオンライン販売で広告やSNSなどの効果でリスト(友達数、メルマガ数、
4年後 2025年5月	円	個	円	
5年後 2026年5月	円	個	円	

製品等の価格帯とその理由

製品等の名称	価格帯	価格設定の根拠
		価格設定は、大量生産の設備投資で低価格が可能な新分野以外、「高価格路線」の根拠を記載 (価格は)
		●該当商品の既存商品とは違う付加価値 ●直販の売り方で高単価設定 ●特定ターゲットの特定の困りごとに対応している事での高単価が可能

(2) 投資計画・ROI/ 資金調達・計画

投資計画の妥当性確認(売上/利益計画の根拠に基づいて、具体的な投資回収期間を試算(補助金投資分を明示))	● ● ● ●
--	------------------

(3) 資金調達の内訳明記

資金調達の内訳明記(自己資金、借入額、金融機関との調整済みなど)	● ● ● ●
----------------------------------	------------------

●資金調達内訳

<補助事業全体に要する経費調達一覧>

区分	事業に要する経費(円)	資金の調達先
自己資金		
補助金 交付申請額	(C) 0	
借入金		
その他		
合計額	(A) 0	

(単位:円)

<補助金を受けるまでの資金>

区分	資金の調達先
自己資金	
借入金	
その他	
合計額	0

●付加価値額の算出

	創業10の大昇平 年	補助事業終了 年(基準年度)	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
① 売上高	0	0	0	0	0	0	0
② 営業利益	0	0	0	0	0	0	0
③ 経常利益	0	0	0	0	0	0	0
④ 人件費	0	0	0	0	0	0	0
⑤ 減価償却費	0	0	0	0	0	0	0
付加価値額(②+④+⑤)	0	0	0	0	0	0	0
伸び率(%)			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
従業員数(任意)	人	人	人	人	人	人	人
従業員一人あたりの付加価値額(任意)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
従業員一人あたりの付加価値額伸び率(%)			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
付加価値額の算出根拠							

(4) 遂行方法/スケジュール

目標から逆算した計画詳細化(エントリ期限やそのプロセスを書いてガントチャートも掲載)	● ● ● ●
--	------------------

補助事業年度2023年の実施スケジュール

実施項目	責任者	期限	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
本補助金事業の事業計画書の作成・検討		4月30日	■													
事業再構築補助金の申請		4月30日	申請		採択											
事業再構築補助金の交付申請・決定																
実績報告																
事業計画期間の開始																

補助事業年度は、具体的な段取り、予定を記載(申請、採択決定、交付申請、設備見積・購入、指導契約予定・試作・告知・広告予定・実施、検証など)

<p>● 事業の中期行動計画詳細化(エンド期限やそのプロセスを書いてガントチャートも掲載)</p>

収益までの中期ロードマップ(具体的行動工程表)

新戦略・実施項目	重要行動プロセス	部署・担当者	()年実施事項		()年実施事項	
			上半期()	下半期()	上半期()	下半期()
	<p>新分野展開の製品開発・市場開発などの具体策の行動プロセスを記載。 行動プロセスとは ●企画から実行までに必要な「準備工程」(設備購入、テストマーケティング、PRコンテンツ作成、USPづくりの仕掛け、専門家からの指導契約等) ●開発製造の段階別の「開発製造工程」(設備設置後の開発・分析・試作・出荷等) ●売上に直結するマーケティング対策やセールスプロモーションなどの「販売工程」(Web制作、動画コンテンツ、販売提携先との契約や支援対策、その他販売に必要なツールづくり、仕掛け、実施具体策全般)</p>					
			<p>各年度の半期中に左記の行動プロセスをどう実施するか具体的に行動内容が分かるように表現する</p>			

(5) 体制

<p>● 社内外の役割整理(自社の人材面の強みを明確化したうえで、社外の提携パートナーや関係者を含めた体制を定義)</p>

実行する為の組織・人事・役割分担

新戦略の担当者名	今の仕事と新戦略業務遂行の課題と対策	実行体制と役割分担	
	<p>● 今の仕事・役割分担の課題</p>	社内組織	<p>新戦略の責任者、担当者が新戦略ができる為に、役割変更、アウトソーシング対策の具体策を記載</p>
		外部連携先	
	<p>● 社内対策と外部機関の活用策</p>	マネジメント体制	

(6) 課題/解決策

顧客開拓(事業再構築事業の顧客開拓の具体策)	● ● ● ●
リピート対策(事業再構築事業での新規客がリピートする為の具体策)	● ● ● ●
単価アップ対策(売価アップのためのクロスセル、アップセルの具体策)	● ● ● ●
ノウハウ・技術習得対策(事業再構築事業のノウハウや技術習得に対策)	● ● ● ●

新分野の売上を上げるプロセス・仕掛けと対策

売上の要素	KSF(重要成功要因)	KSF実現の為の仕掛けと対策	KPI(重要業績指標)
新規客開拓対策	新規客を継続的に集める為にメイン対策を分かりやすく書く(例 SNS集客、紹介、チラシ、DM、Web広告、代理店へのサポート等)	左記のKSFを実現する為の具体的な対策を書く(例 SNS広告ならどこに、どのような内容、どことコラボして、どんな形式で行うか等)	中央のKSFの仕掛けの具体策を実施する為のプロセスの数値目標を設定(例
サブスクリピート対策	一度購入した顧客が継続して購入する為、購入頻度を上げる為のメイン対策を書く(例 サブスクビジネス、フォロー対策、顧客管理対策、継続コンテンツ配信対策等)	左記のKSFを実現する為の具体的な対策を書く(例 顧客が次も購入する為の特典やDM、SNS、小冊子などの配	中央のKSFの仕掛けの具体策を実施する為のプロセスの数値目標を設定(例 特典DMに月間郵送数、小冊子作
顧客単価アップ	顧客単価を上げる為の付属商品、別途商品、アフターサービス、年間購入額を上げる為などの対策を書く(例 新規購入者に付属商品を割	左記のKSFを実現する為の具体的な対策を書く(例 商品バリエーションをWebページやパンフに事前に掲載、クロスセルの特典を先にPR等)	中央のKSFの仕掛けの具体策を実施する為のプロセスの数値目標を設定(例 ク

これらのフレームに必要事項を記入すれば、「事業再構築 事業計画書」になります。第8次の申請や2023年度も継続する可能性があるため、参考になると思います。