

『事業再構築補助金』

事業計画書作成のポイント

～説得力のある計画書を作るためのコツを教えます！～

公益財団法人仙台市産業振興事業団
経営支援部 ビジネス開発ディレクター

よこお のりひと
横尾 徳仁

(中小企業診断士・社会保険労務士)

本日の講義の流れ

①事業計画を作る際の考え方・手法

事業計画を作成する際に役立つ経営分析の手法などについて説明します。

②事業計画書のポイント

良くない事業計画書とはどのようなものか、事業計画書にはどのような観点を盛り込むべきかについて説明します。

③採択事例をもとに事業計画作成のポイントをおさらい

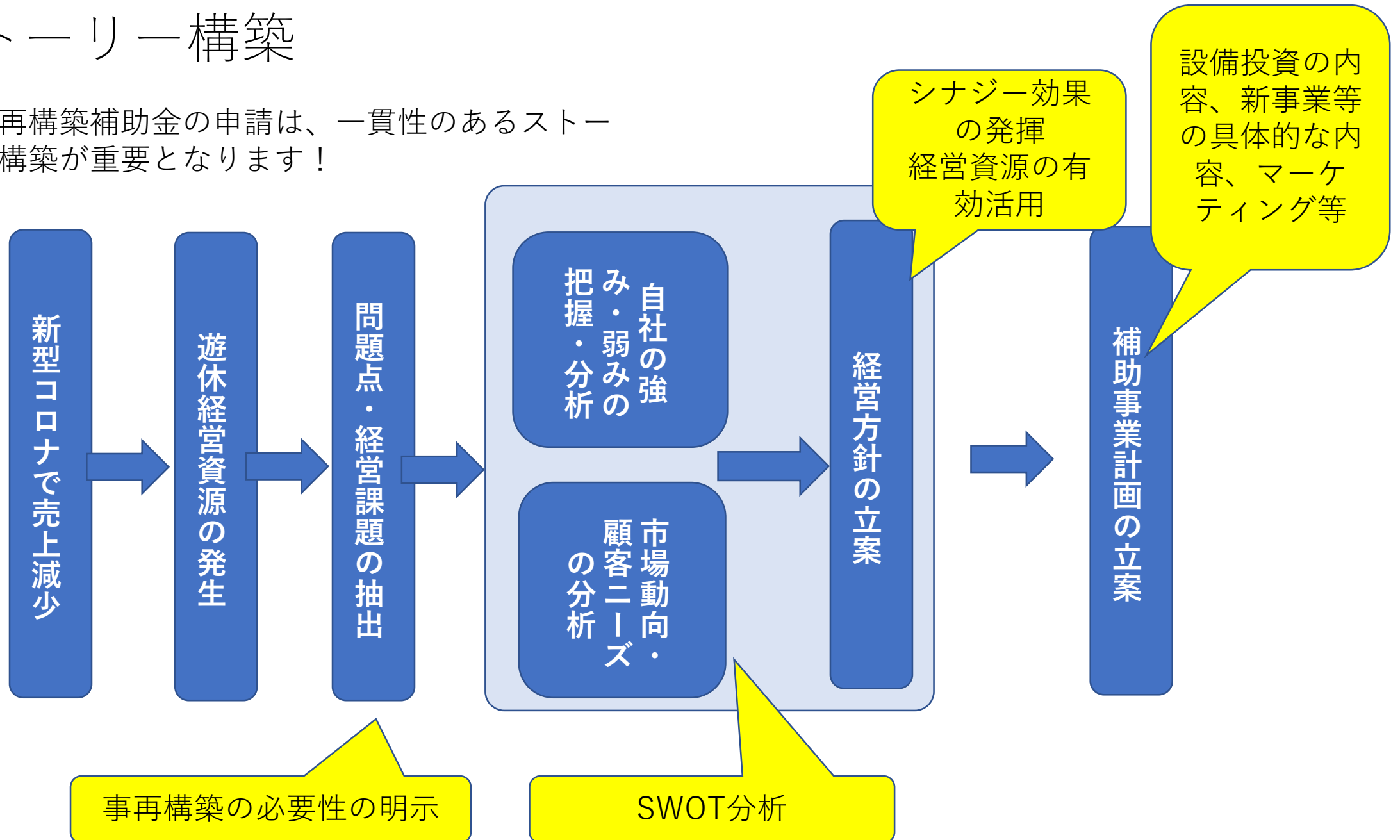
事業再構築補助金のホームページに掲載されている採択事例の事業計画書から、事業計画作成のポイントがどのように盛り込まれているかを説明します。

(参考資料)

本日の講義で説明する以外の、事業計画書を作成する際に役立つ手法についての資料です。後ほどご覧ください。

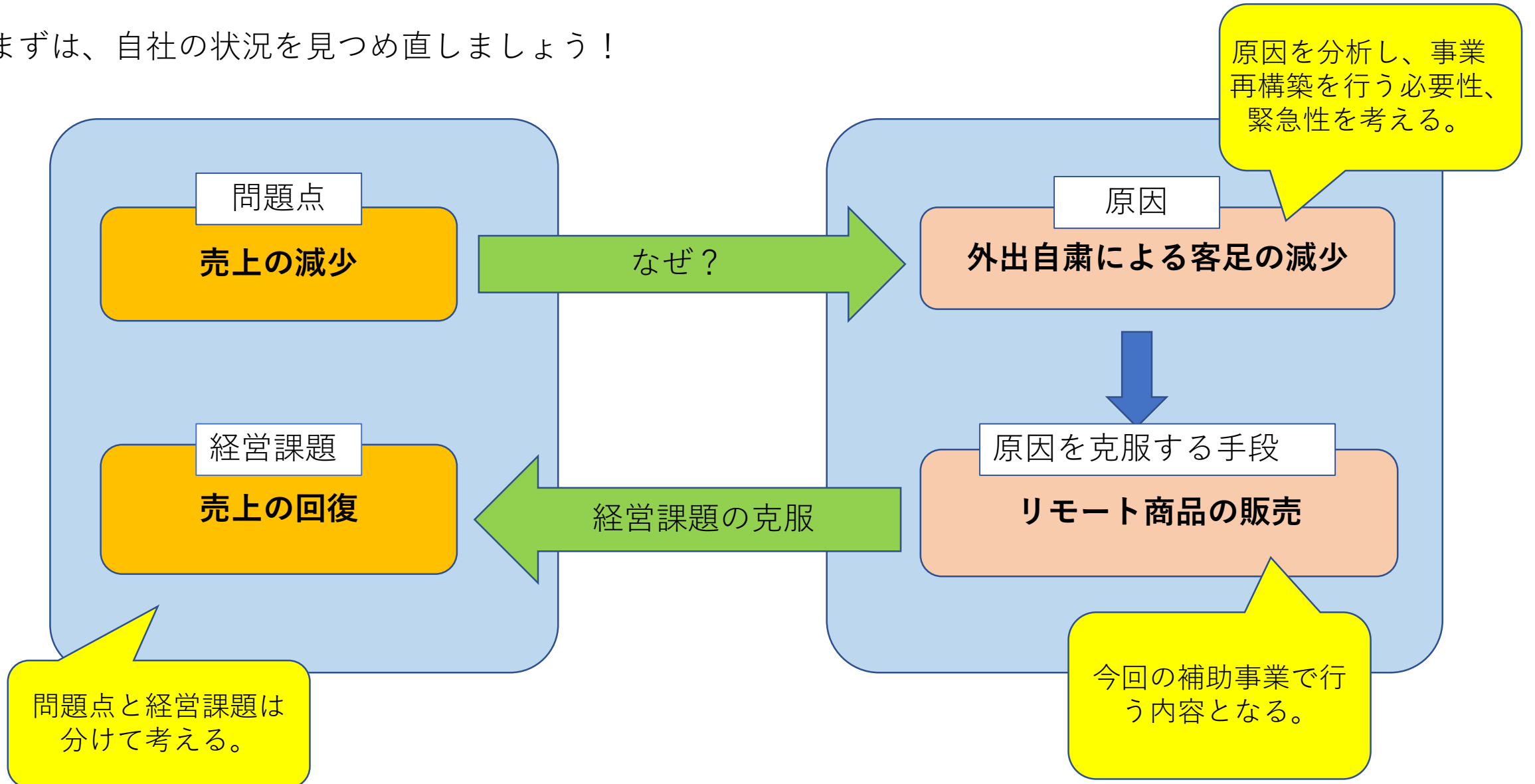
ストーリー構築

事業再構築補助金の申請は、一貫性のあるストーリー構築が重要となります！



問題点・経営課題の抽出

まずは、自社の状況を見つめ直しましょう！



外部環境分析（機会と脅威）

経営計画の第一歩は、自社の置かれている市場環境について考える事です。そこから、現在の自社の置かれている状況を把握してみてください。

市場動向は？

- 自社の商品・サービスの市場規模は？コロナ禍でどの様な変化があったか？
- 新商品、新サービスのトピックなどは？
- 人口やニーズ変化など市場規模は大きくなってると？小さくなってると？

顧客ニーズは？

- 顧客の商品・サービスを選ぶ基準や手法に変化はあったか？
- 客足が減っている原因は？
- コロナ禍において、どの様な顧客要望があるか？

競合他社は？

- コロナ禍での競合の状況は？業種・業態は同種？異種？
- 競合相手の特徴は？商品・価格・品数・提供方法・事業規模・販売力・生産力・組織力など

外部環境分析（機会と脅威）

市場動向の把握のしかた

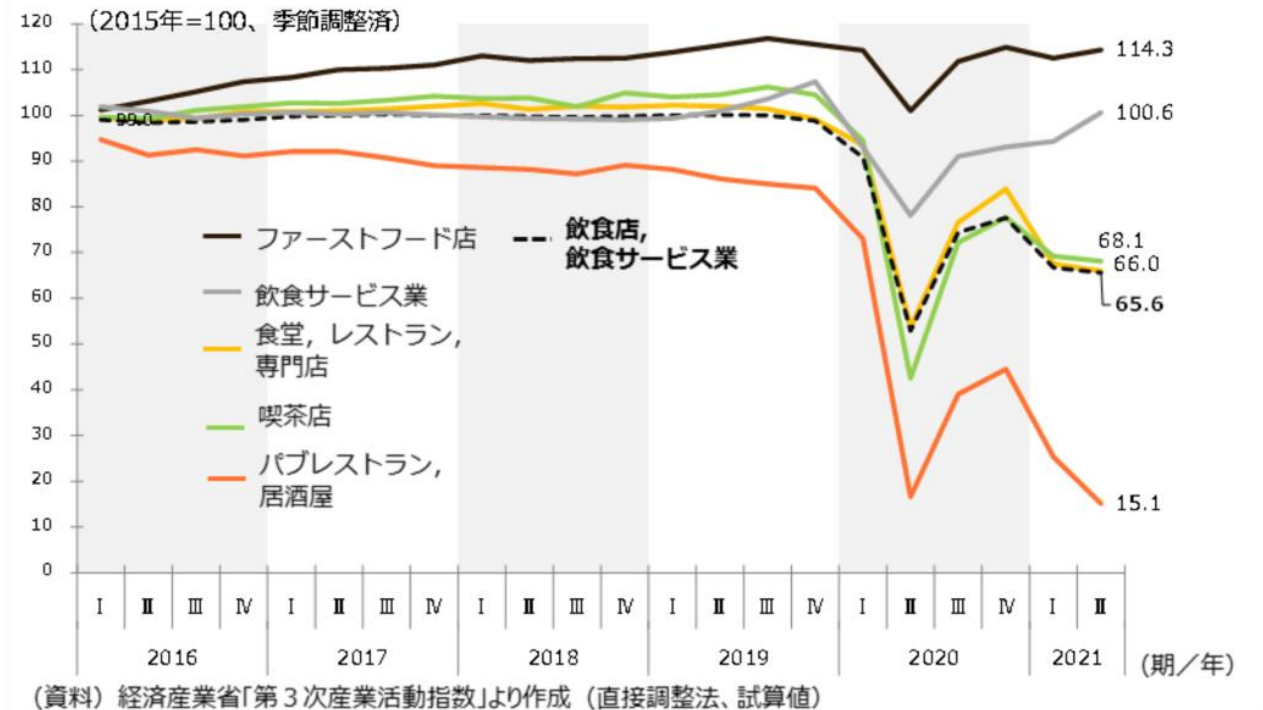
業界関係誌からの情報、インターネットでの検索、自治体の統計資料、新聞、雑誌等

例. ファーストフード店、飲食サービスの業績は持ち直しているが、その他の飲食業は苦戦が続いている・・・（右図参照）

顧客ニーズの把握のしかた

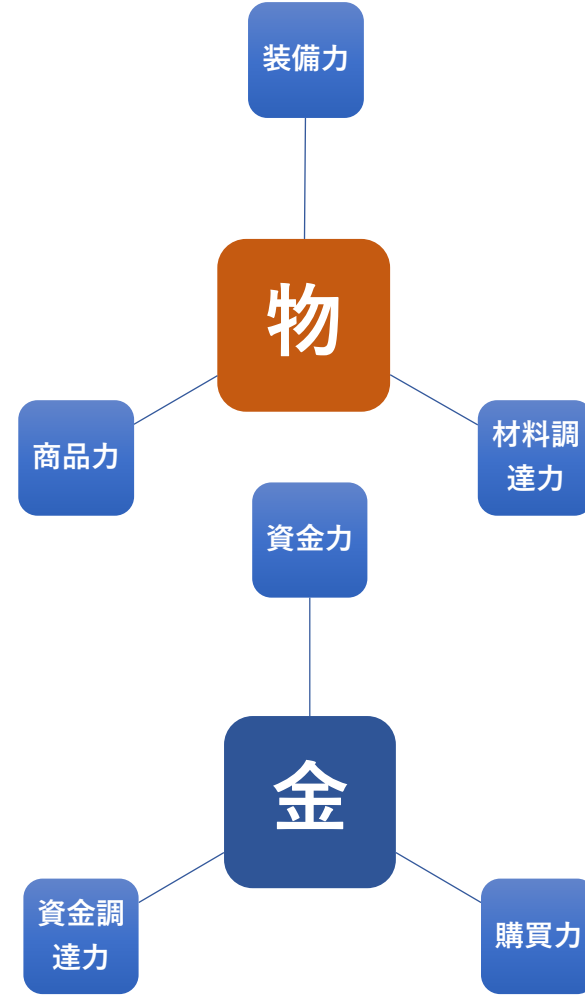
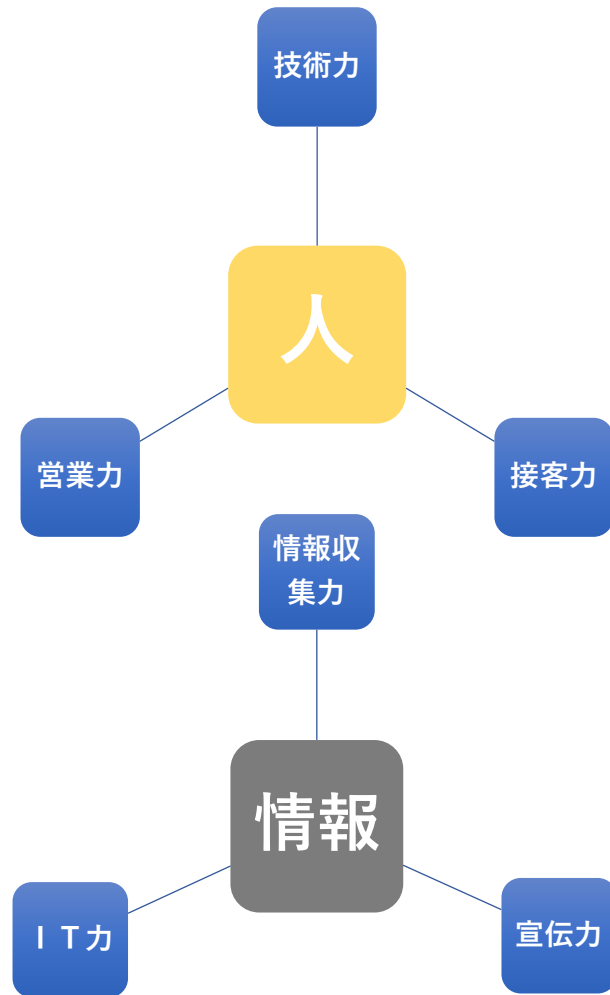
直接顧客に聞いてみる、友人・知人からの情報、顧客からの苦情からヒントを得る・・・等

飲食店,飲食サービス業の内訳系列の推移



内部環境分析（自社の強み・弱み）

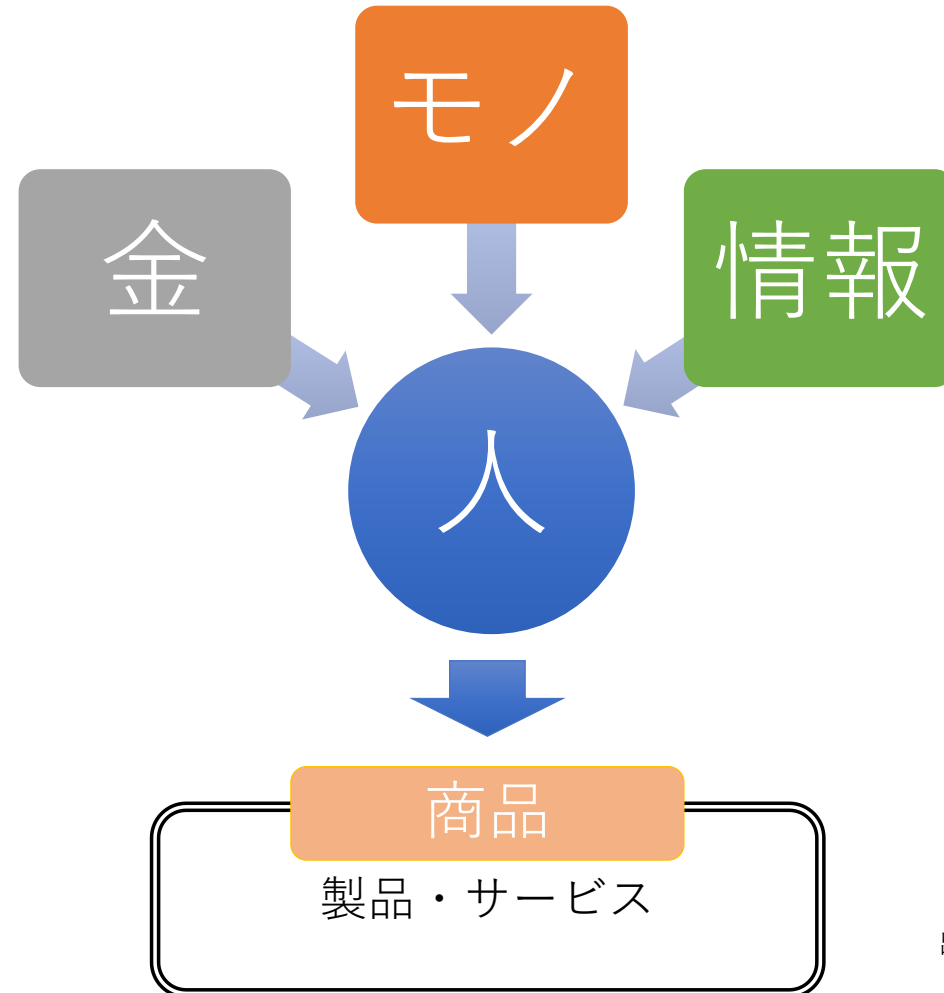
自社の経営資源である「人」「物」「金」「情報」という観点から自社の強み、弱みを把握してみましょう！



内部環境分析（自社の強み・弱み）



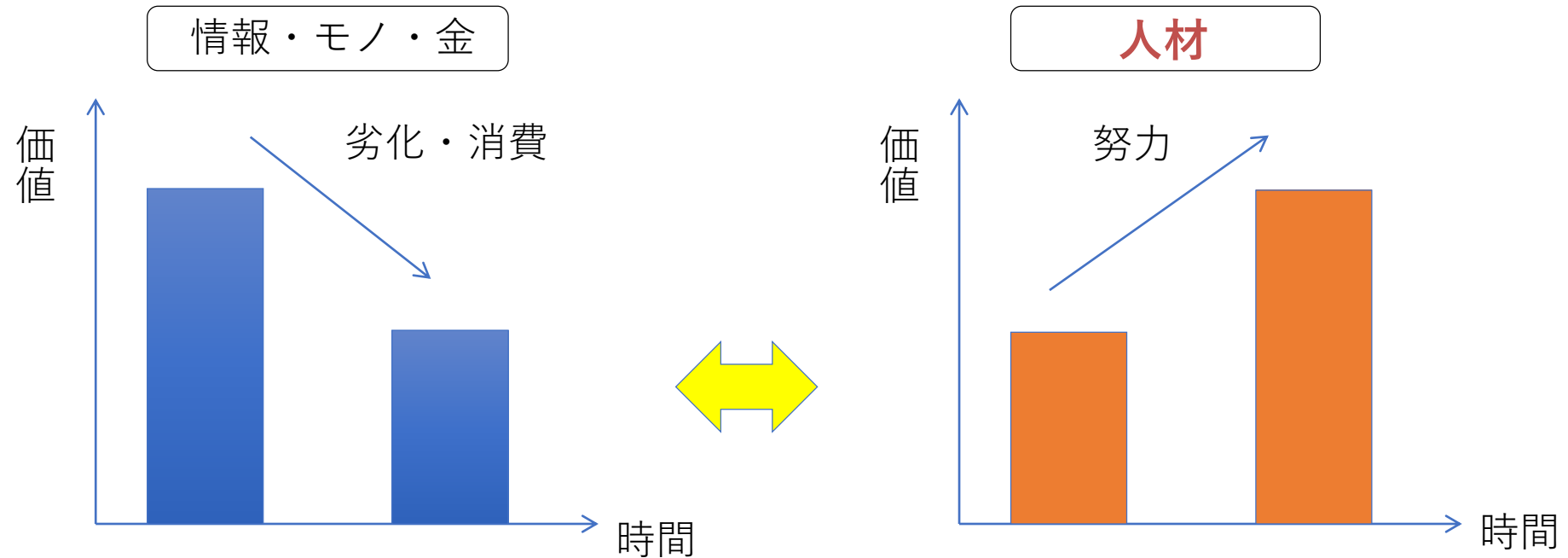
企業経営の中心は人材！



内部環境分析（自社の強み・弱み）

人

人材は成長する資源



人材は成長する事で、より価値増殖機能を強化出来る！

内部環境分析（自社の強み・弱み）

人

技術力

- 自社にしかないノウハウ等
- ベテラン社員の培った経験則
- 熟練工だからこそできる精緻な技術

接客力

- ファンをつかむ対応技術 人当たりの良さ 笑顔
- 的を得た商品説明及び、説明のタイミング
- クレーム対応力 等

営業力

- 行動力 情報収集能力
- 交渉力 クレーム対応能力

内部環境分析（自社の強み・弱み）

物

装備力

- その地域には自社しか設置されていない生産機械である。
- 独自ノウハウによりカスタマイズされた装備である。
- デリバリに対応可能な設備を整えている・・・等

商品力

- 独自の発想による商品・サービス 創意工夫
- 信頼性・安全性の高い商品
- 納期が他社に比べ早い 等

材料調達力

- 独自の仕入れルートの確保 自社でしか仕入れできない。
- 他社に比べ有利な条件で取引できる（優先仕入れ 価格面、納期面等）

内部環境分析（自社の強み・弱み）

金

資金力

- 自己資金の蓄えがある。
- 関連会社がある。
- 心強いスポンサーを得ている。

購買力

- 独自のルートにより、他社より安価に手に入る。
- 購買担当者は百戦錬磨の経験を持っている。
- 培った信用により、他社より有利に取引が可能。仕入れ先より信頼がある。

資金調達力

- バックアップしてくれる、メイン銀行との信頼関係がある。
- 公的施策（制度融資、各種補助金・助成金）に対する関心が高い 他

内部環境分析（自社の強み・弱み）

情報

情報収集力

- 地域における人的情報 イベント情報
- 新技術に関する情報 業界動向
- 顧客情報（キーマンに関する情報、顧客ニーズ クレーム 等）

IT力

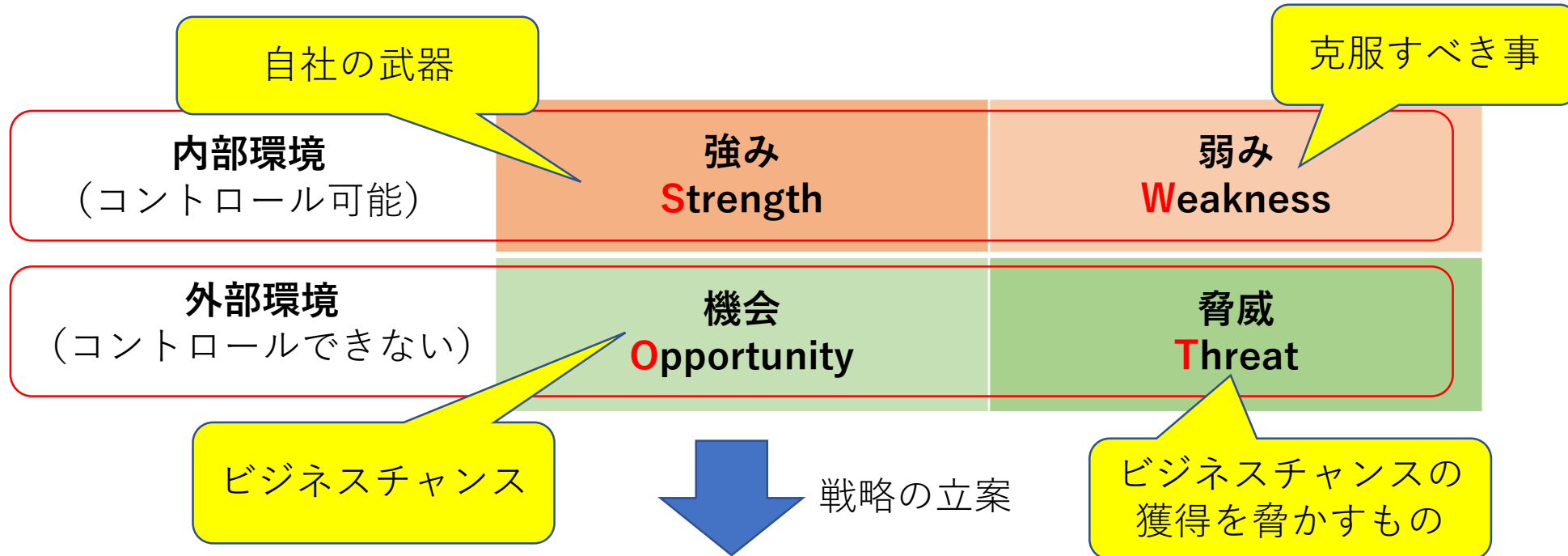
- 自社の効率化に関するIT化
- 顧客管理システムの構築による分析 等

宣伝力

- SNSを活用した宣伝広告
- 雑誌媒体を活用した宣伝広告
- 優良顧客による口コミ 等

戦略の立案 (SWOT分析)

外部環境、内部環境の分析から戦略を導き出します。



強み×機会	自社の強みを武器に、ビジネスチャンスを獲得する戦略
弱み×機会	阻害要因となる弱みを克服し、ビジネスチャンスを獲得する戦略
強み×脅威	自社の強みを持って、脅威に立ち向かう（回避する）戦略

戦略の立案 (SWOT分析)

例、某飲食店

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none">・ オーナーシェフはデザートに提供していたケーキ作りのノウハウがある。・ 地元食材を新鮮なまま仕入れ可能。	<ul style="list-style-type: none">・ 人手不足で新たな事業に手が回らない。・ テイクアウトを行う設備がない。・ 若い女性への発信力が弱い。
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none">・ 若い女性の間でマリトッツォが人気・ テイクアウト事業は市場で伸びている。	競合他社の一部は既に、マリトッツォの販売を開始している。



強み×機会	ケーキ作りのノウハウを活かし、マリトッツォのテイクアウト事業を開始する。
弱み×機会	テイクアウト用のカウンターを設置、冷蔵ショーケースを設置、生産効率を上げるための生クリーム製造機の導入を行う。若い女性への発信力を高めるため、インスタグラムへの投稿を実施する。
強み×脅威	差別化を図るため、地元の新鮮な野菜を活用した新たなスイーツの提案を行う。

事業計画書のダメな例①

手がけようとしている商品がどんなに素晴らしいか、という説明にかなりの分量をさいている。

熱い想いは伝わるが、客観的な分析が乏しい。

この商品はこんなに素晴らしいから
みんなに知ってもらいたい！



審査委員はどう見る？

- ・ 素晴らしくても知ってもらえなければ売れない。どうやって宣伝する？
- ・ その商品は本当に顧客が求めているもの？
- ・ ビジネスとして成り立つ（収益性はある）？

事業計画書のダメな例②

流行しているものを新たに始めようとしているが、これまでと全く違う分野。
新しい分野の市場分析や製造方法の検討が足りていない。

流行しているものを作れば
売れるよね！



審査委員はどう見る？

- ・流行しているということは競合が多いということ。どう差別化する？
- ・製造のノウハウはある？
- ・今は流行しているが今後の見通しは（成長する市場か）？

事業計画のポイント

ポイント1

実現性可能性を示すべし！



事業構想は良くても、実現できるかどうか疑わしいとダメ。以下の観点に留意して記載を行いましょう！

①事業を遂行できる体制が整っている事。

→ 実施体制図を明記する、シナジー効果（強みの活用等）がある等

②新事業、新サービスは、顧客ニーズがあり市場規模がある事を示す。

→ 公的データ等客観的資料を示すと説得力が増す。

③詳細な計画を示す。

→ 販売方法、製造方法等において新事業を行う上での課題は何で、それを克服するためにどのような事を行うか？また販売促進計画等についても計画を示す。

事業計画のポイント

ポイント2

優位性を示すべし！



競合他社との違いを示す事ができないと、売れる可能性が低くなります。優位性を認識し事業計画書に示す事が心がけましょう！以下の観点に留意してください！

①競合他社に比べて、どこが優れているのか？

→性能、耐久性、品質、利便性・・・等、自社製品、サービスの武器となる部分の具体性を明記する。

②価格競争力はどうか？

→例えば圧倒的な安さで提供可能である、もしくは、価格で勝負しなくてもオンリーワン商品であるため、価格競争に巻き込まれない・・・等

③立地面での優位性はどうか？

→駅前に立地しているため、顧客が訪れやすい、観光地であるため、集客しやすい・・・等

事業計画のポイント

ポイント3

収益性を示すべし！



商品、サービスの取り組みが素晴らしくても、儲からなければ元も子もありません。補助事業を申請するからには費用対効果が十分見込める事を示す事が必要となります。以下に留意点を示します。

①商品単価、販売数量を明確にする。

申請書には、売上計画を記載する事となるが、商品単価を記載するとともに、一日何個売れて、年間何個の販売を見込んでいるか等の売上金額の根拠を記載する。

②売上の成長根拠を記載する。

申請年度以降、売上高等が成長する数字を記載する必要があるが、なぜ成長するのかを記載する。販促活動によるもの、口コミ効果等、根拠となるものについて明記する。

③利益を明確にする。

原価率の提示や、コスト削減効果等の利益が生み出される根拠についての明示も合わせて行う。

事業計画書を作ってみよう

その前にまずは考えてみよう！

ステップ1 今困っていることはなんですか？

- ・ コロナの影響で既存事業の売上が下がった → どうして下がっているんだろう
お客さんが来てくれない、製品の需要が減った など
- ・ コロナの影響以外で経営上困っていることはないか

ステップ2 取り組んでみたい事業はなんですか？

例えば・・・

最近BBQが流行ってるからBBQ事業
をやろう！



このままではダメな事業計画書になってしまうかも・・・

- ギモン① 流行っているという根拠は？
- ギモン② 既存事業との関係は？
- ギモン③ 具体的にどのように事業をする？実現できる？（ノウハウ、設備 など）
- ギモン④ 競合他社との差別化戦略は？

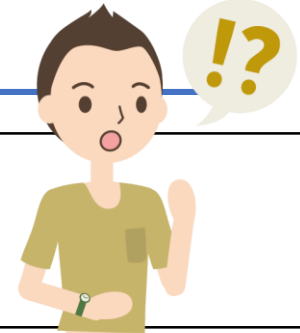
採択事例の事業計画書を見てみよう

採択事例「株式会社G-style」

既存事業

- ・法人向けのケータリング提供サービス
- ・ケータリングサービスを利用したパーティースペースおよびBBQスペース運営
(パーティースペースやBBQスペースにケータリングで料理を運ぶ方式)

採択事例の事業計画書ではどのように「ギモン」を解決している？



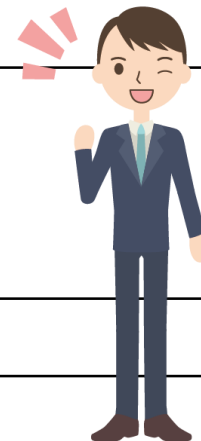
現状（困っていること）

- ・新型コロナウイルス感染拡大により、法人の宴会需要がほぼなくなり、ケータリング事業、パーティースペース事業が成り立たなくなった。
- ・コロナ禍においても、BBQ事業は比較的順調に推移しているが、ケータリングサービスに比べ運営が煩雑であるという課題がある。



取り組みたいこと

BBQ事業を効率化し、収益を向上させることに力を入れる



採択事例の事業計画書を見てみよう

ギモン① 流行っているという根拠は？

- ・ もともとBBQ事業を実施しているが、ケータリング事業の売上が激減する中、BBQ事業は順調に推移。
- ・ コロナ禍でも、BBQの出店要請が多数ある。
- ・ BBQは屋外で行うため、感染対策として消費者に選択されている。

ポイント

- ・ 自社の売上の状況から消費傾向をつかむことができる場合はそれだけで説得力がある。
これに加えて市場の動向などの分析を加えるとなお良い。
- ・ 新規事業への参入などで自社にデータがない場合は、市場の動向についてインターネット検索や統計資料、新聞・雑誌などから探す。



採択事例の事業計画書を見てみよう

ギモン② 既存事業との関係は？

強み

- ・ 自社だけで集客・製造・サービスまでを一貫して運営できる組織力
- ・ ケータリングで培った製品開発力

弱み

- ・ BBQ事業は、ケータリングに比べ1組当たりの客数が少人数になる一方、件数が多くなるため、運営が煩雑で非効率になる。

機会

- ・ BBQ事業はコロナ禍でも出店要請多数

脅威

- ・ 新型コロナウイルス感染拡大により法人の宴会需要がほとんどない

ポイント 強み、弱み、機会、脅威から事業の方向性を導き出すことで説得力が増す。

『強みを活かして機会を捉える』

ケータリングで培った開発力でBBQ用の商品開発を行い、コロナ禍でも出店要請が多数あるBBQでの需要を獲得する。

『強みを活かして脅威に立ち向かう』

集客、製造、サービスまで一貫して運営できる組織力を活かし、BBQ事業としての新しい仕組みを構築する事により、宴会需要の激減に左右されない事業を新たに始める。

『弱みを克服して機会をとらえる』

個包装パッケージによるセルフクッキング方式にすることでオペレーションを効率化し、BBQ事業の運営の簡素化、効率化を可能とする事でBBQ事業への展開を可能にする。

採択事例の事業計画書を見てみよう

ギモン③ 具体的にどのように事業をする？実現できる？（ノウハウ、設備 など）

- ・セルフクッキング方式とするため、必要な設備を導入する。
（各テーブルを広くする、雨避けのテント、テーブル調理用のコンロ）

ポイント 具体的な事業内容、方法を検討し、必要な設備を洗い出す。

- ・1～2名の個包装パッケージを用意し、ニーズに合わせて買ってもらおう。
（各テーブルを広くする、雨避けのテント、テーブル調理用のコンロ）

ポイント

- ・自社にノウハウがなくても、外部リソースを活用して実現するという計画でもよい。
（この場合、具体の協力先や、協力関係が構築されている事実を示すことが必要）
- ・地域の事業者に委託することで、地域イノベーションの創出にもなる（再構築点を意識）。

採択事例のストーリー

ギモン④ 競合他社との差別化戦略は？

- ・ 他社は5～6名の個包装パッケージが主流であるところ、1～2名のパッケージで差別化しながらもコスト削減を実現。

ポイント

- ・ 他社との差別化による「優位性」を示すことで説得力が増す。
- ・ コスト削減等による「収益性」を示すことで説得力が増す。

問題点の洗い出しやSWOT分析ができるワークシートをお配りしています。ぜひ取り組んでみてください。



最後に

資金繰り、経理に関する注意点

- 先払いの原則 （つなぎ資金の必要性）
- 書類がキチンと揃わないと支払いを受けられない。（現地確認もあることも）
- 補助金に関わる経費を別に区分する。（銀行口座、請求書、支払など）
- 50万円以上の金額を支払う場合は、2社以上から見積書をとることが必要

補助金は、国民の税金が使われるため、公平性、透明性、納得性が求められます。

- 国の基準に従った書類の管理（財産台帳、伝票・経理簿、機械の管理簿などの関係書類の管理）が求められる。
- 後から書類不備を指摘されることもある。
- 国のルールに縛られる（使い道、管理手法、制限）
- 財産処分が制限される。
- 国の会計監査院が入ることもある（補助金返還のリスク）

ご清聴ありがとうございました！

仙台市産業振興事業団では、新型コロナに立ち向かう
活力ある事業者を応援しております！

***今回ご紹介いたしました「事業再構築補助金」のご申請についても強力にバックアップいたします！
申請をお考えの事業者様は是非ご一報ください！**

仙台市産業振興事業団 中小企業応援窓口 022-724-1122

公益財団法人仙台市産業振興事業団
経営支援部 ビジネス開発ディレクター 横尾 徳仁 (中小企業診断士・社会保険労務士)

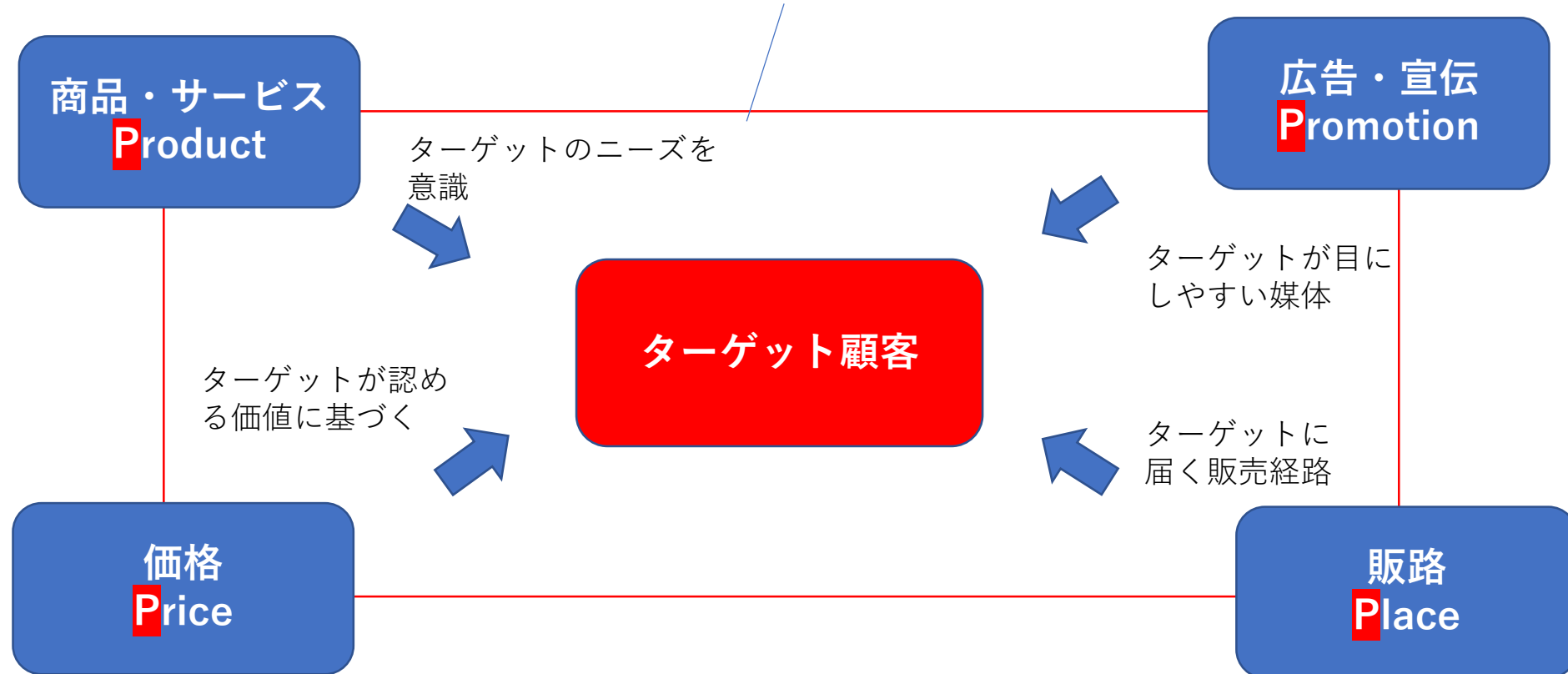
よこお のりひと

補助事業計画の立案

(参考)

経営方針が決まったら、具体的にどの様に事業を進めるのかを検討しましょう！以下の観点を検討することで具体性を高める事ができます！

お互いに整合性の取れていることが必要

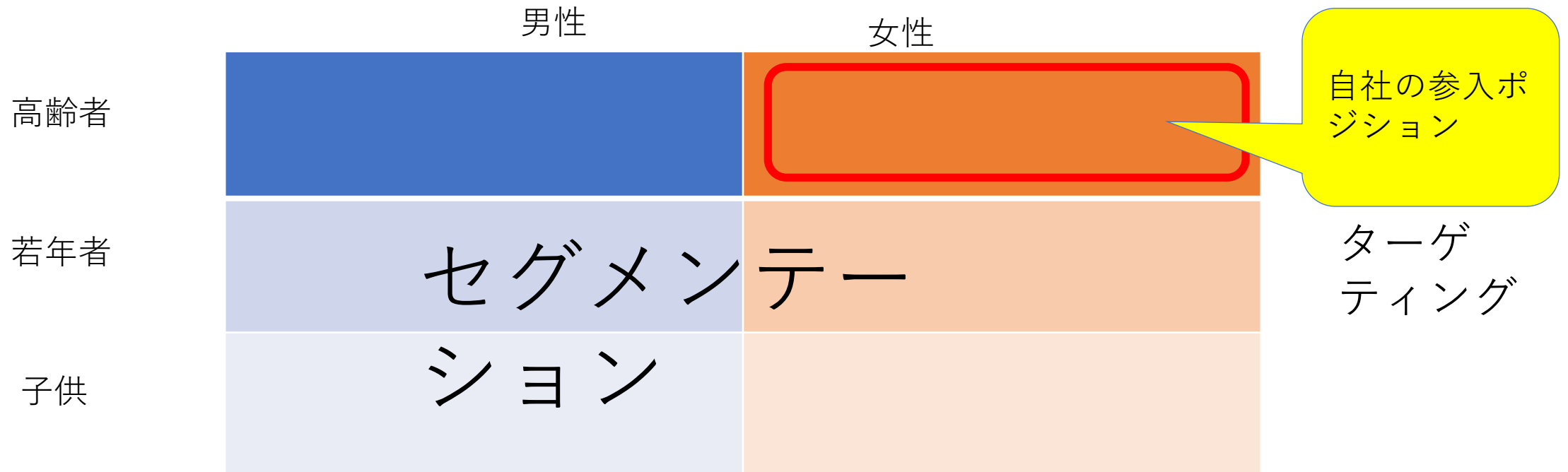


補助事業計画の立案

(参考)

ターゲット顧客の設定

- セグメンテーション・・・市場を細かく切り分けること。例えば洋服の市場を切り分ける時は、性別や年齢などで切り分ける。
- ターゲティング・・・セグメンテーションで切り分けられた市場のうち、自社が狙う市場を決定すること。



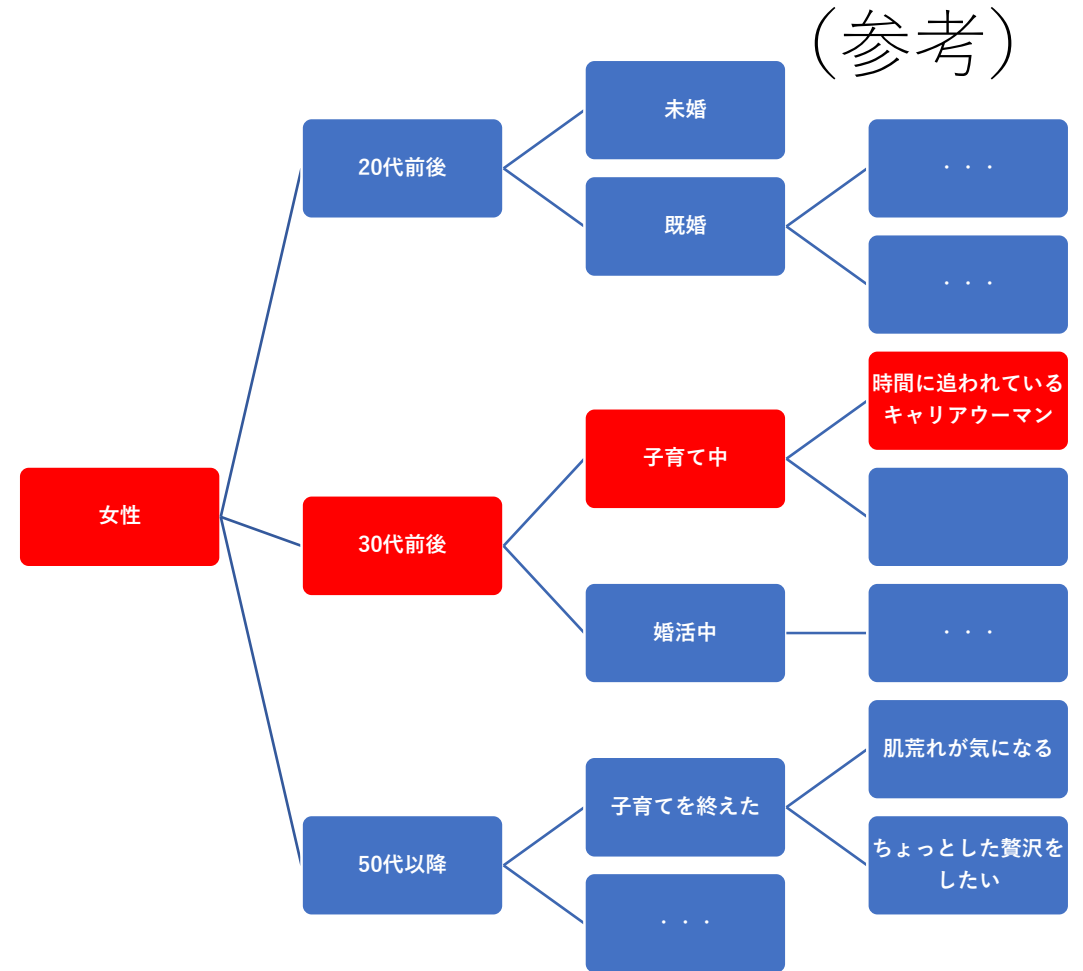
補助事業計画の立案

ターゲットの絞り込み

より経営資源を集中させるために絞り込みを行きましょう！

ターゲットを絞り込むことのメリット

- ①特定顧客の満足度が高まる！
→ 購買率の向上
- ②広告宣伝費の削減・費用対効果が高まる！
→ 絞り込みが可能となる。
- ③開発費等の効率につながる。



例 ターゲット・・・30代前後の子育て中のため、時間に追われているキャリアウーマン

→ 時間をかけずに手軽に料理を作れる半調理済み食材の提供 等

補助事業計画の立案

(参考)

自社のターゲットについて考えてみよう！

- ・ 性別は？
- ・ 年代は？
- ・ どのような生活を送っている？
- ・ 家族構成は？
- ・ 年収は？
- ・ 趣味は？
- ・ どのような不便があるのか？



補助事業計画の立案

(参考)

商品・サービス Product

商品・サービスのポイント

ターゲット顧客のニーズを満たせるものであること

- ターゲット顧客が何を求めているかを検証し、ニーズにマッチしている商品である事。

他の商品との違いがある

- どこにでもある商品・サービスを当たり前にするだけでは、いずれ価格の安い店に顧客が流れていく。自社だから提供できるという独自性が必要

補助事業計画の立案

(参考)

商品・サービス
Product

具体的な製造方法や提供方法を示す事。

- ・ 製造であれば、どの様な工程を経て製品が出来上がるのか？サービスであればどの様なオペレーションを経て提供するか？等を具体的に示す。

使用する設備等の活用方法を具体的に！

- ・ 事業を実施するための設備投資の内容及び、その設備を活用するからこそ、実現できる事は何か？どの工程にその設備を使うのか？等について具体的に検討を行う。

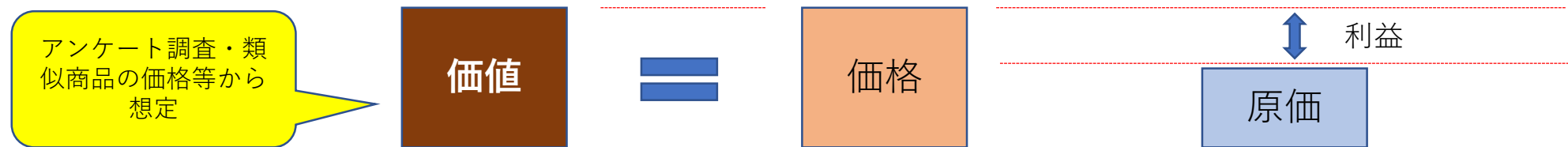
補助事業計画の立案

(参考)

価格
Price

ターゲット顧客を設定したら、そのターゲット顧客の価値観を考えて、価格の設定を行う。競合他社の価格も考慮。利益については、補助金との整合性（費用対効果）を考慮する事も必要。

価格設定の二つの視点 → ①顧客の認める価値 ②原価＋目標利益



価格は顧客の求める価値と原価の間で決めることが必要！

補助事業計画の立案

販路
Place

ターゲットとなる顧客はどこにいるのかを考えて、具体的な顧客までの到達ルートを設定しましょう！

具体的な例

ネットモール

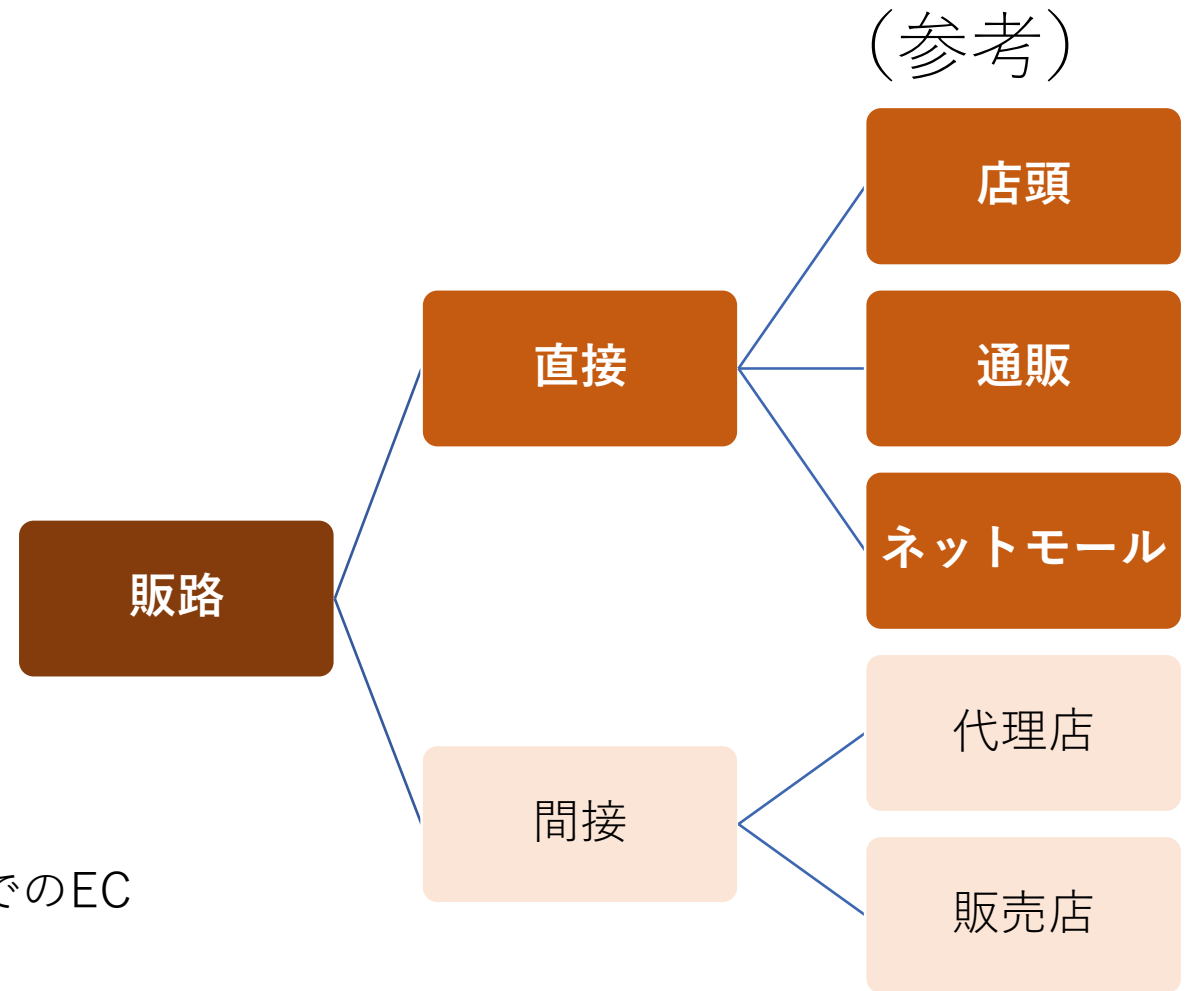
アマゾン、楽天等への出店、自社ホームページでのECサイトでの販売等

店頭販売

店内改装を行う事によるターゲット顧客の誘引・・・等

販売店

全国に店の数〇〇を持つA社へ専売契約を行う・・・等



補助事業計画の立案

(参考)

広告・宣伝 Promotion

自社がターゲットとした顧客がいる場所、
目にする媒体にアプローチをすることが大切！

①プッシュ戦略

営業担当者による直接訪問、販売店員
による商品説明

②プル戦略

広告媒体を使用した手法

ラジオ、雑誌、SNS等



プッシュ戦略とプル戦略の組合せによ
り効果が倍増する！

広告媒体	メリット	デメリット
新聞広告	<ul style="list-style-type: none">・社会的信頼性が高い・地域性に対応可能	<ul style="list-style-type: none">・掲載コストが高い・多くの情報に埋もれてしま う。
テレビ・ラジオ	<ul style="list-style-type: none">・カバー範囲が広い・社会的信頼性が高い・映像や、音声により訴求力 が高められる。	<ul style="list-style-type: none">・コストが高い・一方通行・伝えられるメッセージに限 界がある。
雑誌	<ul style="list-style-type: none">・性別、年齢層、趣味別に訴 求可能・保存性が高い・ターゲットへ情報が届きや すい	<ul style="list-style-type: none">・読者層が限られる・掲載時期が限定される
インターネット	<ul style="list-style-type: none">・更新性、即効性、継続性が ある・反応が掴める。相方向	<ul style="list-style-type: none">・検索してもらえないとわか らない・継続的なメンテナンスが必 要
SNS	<ul style="list-style-type: none">・費用はかからない・顧客が自主的に情報を発散 するため、信憑性が高い	<ul style="list-style-type: none">・悪評判も情報が発散する・情報の伝達は知り合い等に 限られるため、限定的。
口コミ	<ul style="list-style-type: none">・顧客の意識に残りやすい・コストは不要・確率が高い	<ul style="list-style-type: none">・悪評判はいち早く伝達・一度悪評判が伝わると、回 復に時間が係る。・情報の伝達は限定的。