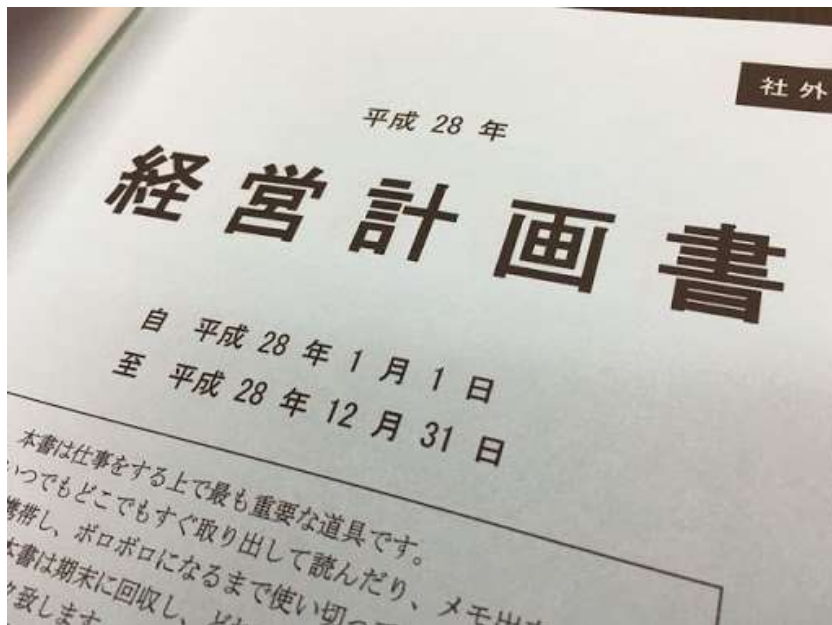


祖父江町商工会

補助金のための 事業計画の書き方のコツ



講師：ライト経営相談事務所

中小企業診断士 余合 正司

事業計画の書式について

- 補助金申請に係る事業計画書の書式は、各補助事業によって異なります。
- 小規模事業者持続化補助金では、経営計画と補助事業計画の2種類を作成します。
- 公募要領の「審査の観点」に基づき、知らない人が読んで、どのような企業(店)が、課題を解決するために何をするのかを平易な言葉で説明してください
- その他、添付書類がありますので、申請する前にすべての書類を確認して手続きをしてください。

小規模事業者持続化補助金の書式

単独申請の場合、〈経営計画〉及び〈補助事業計画〉(Ⅱ.経費明細表、Ⅲ.資金調達方法を除く)は最大8枚程度までとしてください。

〈経営計画〉

1. 企業概要

自社の経営状況分析の妥当性

・自社の経営状況を適切に把握し、自社の製品・サービスや自社の強みも適切に把握しているか。

2. 顧客ニーズと市場の動向

3. 自社や自社の提供する商品・サービスの強み

4. 経営方針・目標と今後のプラン

経営方針・目標と今後のプランの適切性

・経営方針・目標と今後のプランは、自社の強みを踏まえているか。

・経営方針・目標と今後のプランは、対象とする市場(商圈)の特性を踏まえているか。

＜補助事業計画＞

I. 補助事業の内容

1. 補助事業で行う事業名【必須記入】(30文字以内で記入すること)

2. 販路開拓等(生産性向上)の取組内容【必須記入】(販路開拓等の取組内容を記入すること)

補助事業計画の有効性

- ・補助事業計画は具体的で、当該小規模事業者にとって実現可能性が高いものとなっているか。
- ・地道な販路開拓を目指すものとして、補助事業計画は、経営計画の今後の方針・目標を達成するために必要かつ有効なものか。(共同申請の場合:補助事業計画が、全ての共同事業者における、それぞれの経営計画の今後の方針・目標を達成するために必要か。)
- ・補助事業計画に小規模事業者ならではの創意工夫の特徴があるか。
- ・補助事業計画には、ITを有効に活用する取り組みが見られるか。

3. 業務効率化(生産性向上)の取組内容【任意記入】

* 公募要領P.33に該当する取組を行う場合は本欄に記入します。特になければ本欄は空欄のままご提出ください。

4. 補助事業の効果【必須記入】

* 販路開拓等の取組や業務効率化の取組を通じて、どのように生産性向上につながるのかを必ず説明してください。

積算の透明・適切性

- ・補助事業計画に合致した事業実施に必要なものとなっているか。
- ・事業費の計上・積算が正確・明確で、真に必要な金額が計上されているか。

1. 企業概要

- 事業所名：〇〇商店
- 代表者名：代表（取締役） 〇〇 〇〇
- 所在地：〇〇市〇〇町〇〇番地〇
- 業種：〇〇〇、取扱い商品・サービス
- 創業及び設立：昭和〇年〇月創業、平成〇年〇月設立
- 資本金：〇〇万円（個人事業は不要）
- 従業員数：役員〇人、正社員〇人、パート・アルバイト〇人
- 営業時間：〇〇：〇〇～〇〇：〇〇
- 休日：毎週〇曜日、隔週〇曜日
- 許認可等：〇〇〇、県知事許可第〇〇〇号
- 保有設備：（製造業等）〇〇-〇台、△△-〇台
- 写真：会社（店舗）外観、会社（店舗）内など
- 地図：立地条件、競合との位置関係などの説明に使用

- 会社沿革(会社の歴史を端的に表す)

○年○月:○○市に本社工場を構え、個人創業

○年○月:○○市に本社工場を移転し、(株)○○工業設立

.....:.....

- 経営者のプロフィール(特に創業の場合)

<例> 現経営者である○○は、○○大学○○学部卒業後、(株)○○に10年勤務し、○○業務に携わった。○年には□の資格を取得し、...

- 業務内容

<例> 当社は、○○工業団地に立地し、親会社である○○(株)より材料支給で金属製自動車部品のプレス加工を受注している...

- 業務の流れ

<例>

製品企画・打合せ→見積り→受注→生産計画→NCデータ...

※フローチャートなどの図にするとわかりやすい。

何が売れて、何が儲かっている？

売上高 ベスト5	商品・サービスの名称	売上高(千円)	構成比(%)
	①		
	②		
	③		
	④		
	⑤		
	その他		
	合計		100%

利益額 ベスト5	商品・サービスの名称	利益額(千円)	構成比(%)
	①		
	②		
	③		
	④		
	⑤		
	その他		
	合計		100%

直近3力年の業績推移

- 現在の業況：直近3力年の業績推移（単位：千円）

	年 月期	年 月期	年 月期
売上高			
売上総利益			
販管費（経費）			
営業利益			

業績の分析・説明・そこから導かれる課題

自社の業績の推移について、直近3力年の売上高増加率、営業利益率、その他の財務指標を用いて分析・評価する。改善すべき項目等について記載する。

<例>

売上高は2019年度までは緩やかに増加していた。しかし、2020年以降、新型コロナウイルス感染症が影響し、...

2. 顧客ニーズと市場の動向

【顧客ニーズ】**対象顧客は誰か？**

<例>

当店の顧客層は、代表者の主な固定客である60歳代の高齢者と、長男の固定客である30歳代の青年層であり、固定客の比率は0%と高い。

当店を利用される顧客の多くは・・・

【市場規模、市場の動向】**市場とは、潜在・顕在顧客の集合**

エビデンス(根拠・証拠)に基づいて記載することが望ましい。

<例>

(株)矢野経済研究所の調査によれば、2018年の住宅リフォーム市場規模は前年比0.9%減の6兆2,178億円と推計した。分野別にみると、「増改築に関わる費用(10㎡超+10㎡以下)」は前年比4.1%減、「設備修繕・維持管理費」は同0.2%減、「家具・インテリア」は同2.5%減となった。

市場規模の推定の例（喫茶店）

家計調査（**二人以上の世帯**） 品目別都道府県庁所在市及び政令指定都市ランキング
（平成27年（2015年）～29年（2017年）平均）

喫茶店（NAGOYAライフ）												
喫茶代の1世帯当たり年間支出金額（二人以上の世帯）の都道府県庁所在市及び政令指定都市ランキング（上位10位）												
出典：総務省「家計調査」												
（単位：円）												
順位	平成24から 26年までの平均		平成25から 27年までの平均		平成26から 28年までの平均		平成27から 29年までの平均		平成28から 30年までの平均		平成29から 令和元年までの平均	
	都市名	金額	都市名	金額	都市名	金額	都市名	金額	都市名	金額	都市名	金額
ー	全国	5,451	全国	5,770	全国	6,045	全国	6,282	全国	6,545	全国	7,005
1	名古屋市	13,303	名古屋市	14,301	岐阜市	15,018	岐阜市	16,013	岐阜市	15,084	岐阜市	14,522
2	岐阜市	11,697	岐阜市	13,894	名古屋市	12,945	名古屋市	12,350	名古屋市	11,925	名古屋市	12,768
3	東京都区部	8,395	東京都区部	8,879	東京都区部	9,307	東京都区部	10,195	東京都区部	10,687	東京都区部	12,107
4	川崎市	8,219	神戸市	8,503	神戸市	8,992	横浜市	9,665	横浜市	10,000	川崎市	10,396
5	神戸市	8,188	川崎市	8,059	大阪市	8,599	神戸市	9,216	神戸市	8,686	横浜市	9,913
6	奈良市	7,443	大阪市	7,767	横浜市	8,588	川崎市	8,190	大阪市	8,683	さいたま市	8,663
7	京都市	7,399	京都市	7,387	京都市	7,776	堺市	8,001	川崎市	8,597	神戸市	8,663
8	大阪市	7,266	横浜市	7,367	奈良市	7,705	奈良市	7,860	堺市	8,305	奈良市	8,178
9	横浜市	6,865	奈良市	7,221	川崎市	7,414	大阪市	7,791	さいたま市	7,951	堺市	8,128
10	高松市	6,457	さいたま市	6,453	堺市	6,996	京都市	7,140	奈良市	7,931	大阪市	7,846

名古屋市の平成28年6月1日現在の推計人口は、総数2,273,576人、総世帯数は1,080,186世帯、一人世帯は465,042世帯である。

$(1,080,186 - 465,042) \times \text{喫茶代} 12,350 \text{円} = 7,597,028 \text{千円 (年間消費額)}$

喫茶店数3,111店（スナックバーは含まない）

1店当たり年商約244万円（ただし、単身世帯の売上は含んでいない）

自店の年商が360万円の場合、シェア0.047%

業界や競合の状況を知る

業界全般、
トピック等
(売上傾向、
新商品や
技術動向、
新規参入・
撤退の傾
向等)

<例>

「一般財団法人 建設経済研究所」、「一般財団法人 経済調査会 経済調査研究所」の「建設経済モデルによる建設投資の見通し(2022年1月)」、および、「建設経済予測(2022年1月)」によると、2021年の建設投資額は前年見込み額を3.2%も上回る62兆8200億円となる見通しを発表した。更に今年2022年の建設投資額は、62兆9900億円と前年度同水準(0.3%増)となる見通しで、その後も建設業は右肩上がりの成長が予想されている。

2021年以降、建設資材の価格は前年の2倍近い水準まで高騰している。木材の価格高騰は「ウッドショック」と呼ばれ、国内は木材の供給が需要に追いつかない状況に陥った。新型コロナウイルスの影響によりリモートワークが増え、アメリカで新築住宅建設やリフォームの需要が増加したことがウッドショックの引き金とされている。

国土交通省が進める建設業のICT化を目指す「i-construction」は、建設業の生産性向上を目的にICT技術を活用する取り組みで、土木・コンクリート工事・施工時期の平準化という3つの柱を掲げ、従来の工事量を少ない人数と日程で実施することを目指している。

2024年4月から、建設業界にも時間外労働の上限規制が設けられ……

現在の顧客を知る

現在の顧客	顧客層(地域・年齢・性別など)	売上高(千円)	構成比(%)
	①		
	②		
	③		
	④		
	⑤		
	その他		
	合計		100%

- 当地域の人口動態や将来の見込みを調べましょう。
- 現在利用していただいている顧客層は、どのような顧客層ですか(地域・年齢・性別・所得など)?
- 最近の利用状況の傾向はどのようになっていますか?
(客単価、利用頻度、新規・既存の別、購入の傾向など)
- 販促に対する反応や、ニーズの変化、地域性などはどうですか?

アンケート票の作成

- ①設問数が少ないほど、回答率は上がる。
5～10問程度。列挙してから厳選する。
- ②個人情報(個人が識別できるもの)の記載が不要の方が、回答率は上がる。
氏名、性別、年齢層、住所、世帯人数、職業、年収など
- ③答えやすい質問・内容になればなるほど、回答率は上がる。
○×、選択肢(単一・複数・順位)、自由回答(数値、文章)
「ふつう」「どちらでもない」という中間回答はできるだけ作らない
- ④深掘りする場合は、回答者の頭の流れを意識する。
購買行動の一連の流れ(AIDMAなど)
BtoBでは、QCD(品質・コスト・納期)のほか、顧客の問題解決

【競合他社の状況】

項目	当店		A社		B社	
	内容	評価	内容	評価	内容	評価
顧客層						
価格帯						
品揃え						
技術・人材						
営業時間						
人材						

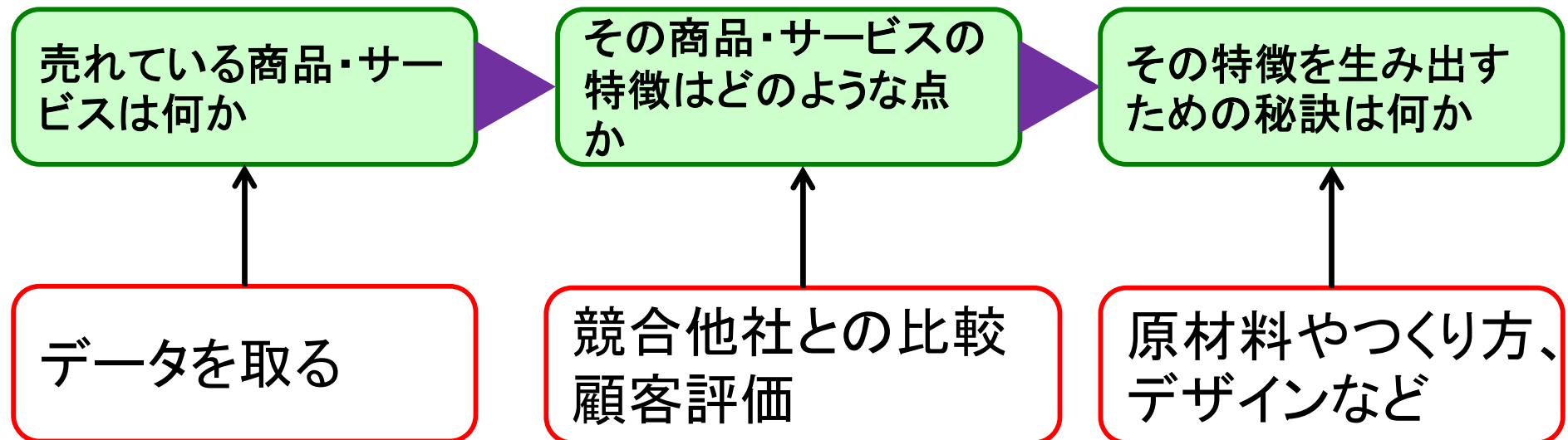
↑あくまでも一例です。業界や対象市場ごとに項目を変えましょう。

【過去から現在の状況と将来の見通し】

当地域の年代別人口構成は図表のとおりである。高齢化の進展と人口減少が顕著であり、……

3. 自社や自社の商品・サービスの強み

- 取引理由(お客様から評価されている点)から探る。



- 競合他社と比較して「ヒト、モノ、カネ、情報、ノウハウ」などの経営資源から顕在化している、または未利用な強みを探る。
- 企画・開発、設計、調達、製造、営業販売など業務の流れから、最も利益を生んでいる業務を探る。
- 強みとは「ウリ」のこと。ブランド、技術力、管理力、最新設備、接客力、ロケーション、アフターサービスなど。

4. 経営方針・目標と今後のプラン

【経営方針】経営理念、経営ビジョン等

【今後の経営の方向性】経営戦略(誰に、何を、どのように)

- 自社の事業や取り巻く環境の分析から導かれる合理的かつ一貫性のある経営戦略を立案する。

【具体的な取組事項】

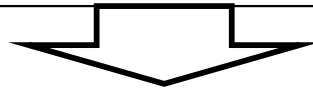
- 考案した対策について具体的な行動を実行すれば、目標・目的を達成できる計画とする。目的と手段に矛盾がないこと。
- 自社が主導して他社の協力を仰ぎ、実施体制に無理がない計画とする。
- 頑張れば達成できる目標を設定する。
- 自社が主導するため、事業実施後にノウハウが社内に蓄積すること。

【組織体制】事業実施体制(社内・社外)

生産性の向上の方向性

- 【経済産業省「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」における付加価値向上を実現する手法】

$$\text{生産性向上} = \frac{\text{付加価値の向上、革新ビジネスの創出(売上向上)}}{\text{効率の向上(時間や工程を短縮し、コスト削減)}}$$







1. 付加価値の向上	1) 誰に	(1) 新規顧客層への展開 (2) 商圏の拡大
	2) 何を	(3) 独自性・独創性の発揮 (4) ブランド力の強化 (5) 顧客満足度の向上 (6) 価値や品質の見える化
	3) どのように	(7) 機能分化・連携 (8) IT利活用(付加価値向上につながる利活用)
2. 効率の向上		(9) サービス提供プロセスの改善 (10) IT利活用(効率の向上につながる活用)

補助事業計画：販路開拓等の取組

マーケティング・ミックスとは「マーケティング戦略において、望ましい反応を市場から引き出すために、マーケティング・ツールを組み合わせること」

マーケティングの4Pまたは4Cでまとめる！

販売側の立場		顧客の立場・意味	
Product	商品・サービス	Customer Value Customer Solution	顧客にとっての価値 顧客が抱える問題の解決
Price	価格	Customer Cost	顧客にかかる費用や手間
Place	流通経路・店舗	Convenience	顧客にとっての利便性
Promotion	販売促進	Communication	顧客接点の働きかけ

<p>商品 市場</p>	<p>既存 (商品・サービス)</p>	<p>新規 (商品・サービス)</p>
<p>既存 (顧客・販路)</p>	<p>市場浸透戦略</p> 	<p>新商品開発戦略</p> 
<p>新規 (顧客・販路)</p>	<p>市場拡大戦略</p> 	<p>多角化戦略</p> 

事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容

分類	具体的な取組
市場浸透	<ul style="list-style-type: none"> ・購入数・利用数を増やすための工夫（既存製品・商品・サービスの値引き、回転率の向上等） ・既存製品・商品・サービスの向上（アフターフォローの実施等） ・既存製品・商品・サービスの情報発信の強化（広告の見直しやSNS等の活用） ・購入頻度を高める取組（リピート客を増やすサービスの導入等）
新製品開発	<ul style="list-style-type: none"> ・既存顧客へのコロナ対応商品・サービスの導入 ・既存製品・商品・サービスのバリエーションの多様化 ・既存製品・商品・サービスへの付加価値の付与
新市場開拓	<ul style="list-style-type: none"> ・既存製品・商品・サービスの提供方法の見直し（配達や自動販売機の導入、無人販売等） ・既存製品・商品・サービスの販売対象の見直し（事業者向けから一般消費者向けへの変更、地元以外への販路開拓等） ・ECサイト等の活用
多角化	<ul style="list-style-type: none"> ・既存の社内リソース・技術を用いた新事業の立ち上げ ・既存の社内リソース・技術とは関連性のない新事業の立ち上げ

販売促進策の種類

<p>広告</p>	<p>テレビ・ラジオ・新聞・雑誌・タウン誌・折込チラシ・ポスティングチラシ・インターネット・モバイル・DM・看板・電車バス吊広告・POP・ショーウィンドーなど)</p>	
<p>人的販売</p>	<p>セールス・パーソン、実演による販売、接客サービス(接遇) 電話勧誘販売、 ツール(カタログ、映像(静止画像・動画)、試験データ、アンケート結果など)</p>	
<p>パブリシティ</p>	<p>新聞・テレビなどのニュースで取り上げられるよう働きかける。 ニュース(プレス)・リリース</p>	
<p>セールス・ プロモーション</p>	<p>価格訴求型</p>	<p>売り出し、キャッシュバック、クーポン、回数券など</p>
	<p>情報提供型</p>	<p>POP、ポスター、店内放送、モニター、商品陳列、展示会など</p>
	<p>体験型</p>	<p>モニタリング、サンプリング、教室(街ゼミ)など</p>
	<p>インセンティブ提供型</p>	<p>スタンプ(ポイント)カード、景品(ノベルティグッズ)など</p>

数値目標を達成するための事業実施スケジュール










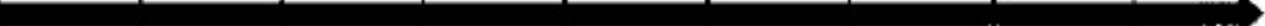

【補助事業実施の手順】

ガントチャート、スケジュール表で表現することが望ましい。

(例)

●上記の補助事業の取組みに係るスケジュールは以下の通りである。

 = チラシ(新聞折込)
  = チラシ(ポステイング)

取組内容	実施時期									
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
①店舗改装										
②チラシの作成・配布										
③親子カット割引サービス										
④お客様写真掲示サービス										
⑤ブログ・SNSでの情報発信										
⑥トッピングメニュー提案強化										
⑦営業時間の変更										
⑧ポイントカードシステム導入										

<取組みの具体的な説明>

- ①店舗改装は、・・・
- ②チラシ案は、〇〇が作成し、△地域に×枚配布する。
- ③親子カット割引サービスは、・・・
- ④お客様写真掲示サービスは、・・・
- ⑤・・・

補助事業の効果

- 補助事業を行うことによって、自社の経営課題を解決できる。

例：新商品の売上が業績に上乘せされたり、新規顧客の獲得により売上高・利益額が向上する、など

- 取引先への波及効果

例：地域資源を活用した新商品を拡販することで、仕入先から材料調達が増加し、取引先の産業が活性化する、など

- 地域への波及効果

例：補助事業に関して地域の事業者を利用することで、地域経済が活性化する。また、従業員を増やす必要があり、働く場の提供や賃金に反映させることで、地域内の所得を向上させる、など

売上高・営業利益の見込み

<売上・営業利益目標>

(単位:千円)

		前年実績	翌期計画	2年目	3年目
売上高		17,958	19,950	23,595	27,935
	新規客	0	1,500	1,800	2,160
	既存客	17,958	18,450	21,795	25,775
営業利益		-3,225	231	3,205	3,580

<積算根拠>

- ① 翌期の新規客は、〇人、客単価〇円を計画している。
- ② 集客策とそのスケジュールは、次ページを参照
- ③ 既存客は、...
- ④
- ⑤

※補助事業計画書②【経費明細表・資金調達方法】と整合性を確認してください。