



千葉工組

令和5年度連携組織活性化研究会を開催

## 中小企業が注目すべき補助金・助成金と中小企業施策の活用方法 労務管理や働き方改革など3回にわたり実施

### 補助金活用セミナー

補助金に採択されるための事業計画書の作り方

千葉県紙器段ボール箱工業組合（仲長孝理事長）は、令和5年度連携組織活性化研究会を5月10日、6月14日、7月19日の3回、千葉県白井市の（株）九州屋紙器・会議室で開催した。

講師は、5月10日・6月14日が中小企業診断士の伊藤隆光氏、7月19日は社会保険労務士法人ネクステップ代表社員の山崎裕樹氏。弊誌では6月14日の「補助金に採択されるための事業計画の書き方」を掲載する。



あいさつする仲長理事長

補助金申請に必要な事業計画書は、「単に設備投資しただけ」と思われてしまうような計画書の作り方ではなく、投資したその先のことを書くことに意義がある。

事業計画書の構成として、①今まで何をしてきたか。

②やってきた製品や事業。③事業実施の背景（何か設備投資して、生産性をあげる、新しい商品を作る）。新しい事をやらなければならない必要性やきっかけ。④問題点、課題定義。⑤問題を解決するために必要な設備投資。⑥それによつて期待できる効果。

「最低限でも自社の売り上げ計画は必須。参考は必ず入

れる必要はないが、書ければベスト」。

例えば、「今までやってきた事で、経営環境の変化、ライフ環境について世の中の変化で、こんな変化があった。増えたり減ったり、無くなったり新しくできたりで、それが当社にこんな悪影響をあたえている。だから改善するために設備投資をする。新しい技術が使える、新しい商品を作る。それによつて売り上げが上がる。というような流れにしていく必要がある」。

#### 事業計画書の作成手順

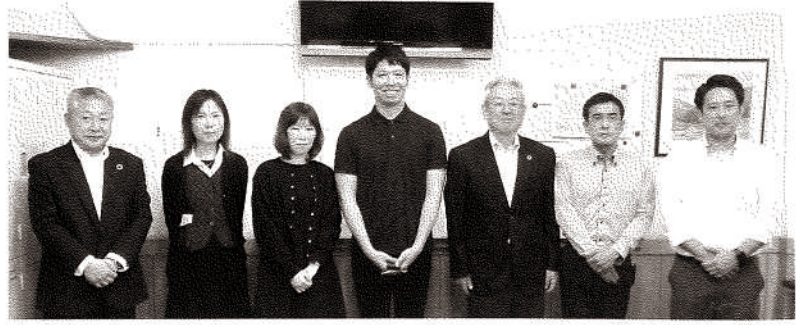
①現状分析。②3年後もしくは5年後のありたい姿（目標）を設定する。③課題（阻

### SWOT分析

強み	機会
弱み	脅威

害要因）を特定。④解決策を具体的に定める。⑤期待できる効果を数字にする。

現状分析の一つとしてSWOT分析がある。自社の事業の状況を「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」の項目で整理して分析する方法。「強み」、「機会」が経営に対してプラスな内容。それに対し



講師の伊藤氏（中央）とセミナー参加者

「弱み」、「脅威」は少しネガティブなもの。左側は会社の中のポジティブなこと、ネガティブなこと。右側は会社の外の地域の状況や業界の動向。

「今後について考える時は、「弱み」を改善する方法もあるが、会社のよいところと、世の中のニーズが増える、今後伸びていきそうなどころを掛け合わせると、うまくいくのではと一般的には考えられている」。

情報収集のフレームワーク「3C分析」は自社の中と世の中を見る手法。

「Customer」市場や顧客の動向を見る。「Competitor」競合他社がどんな製品を作っているのか、もしくはどんな製造方法をしているのか、あるいは新規参入。「Company」自社。三つの環境を把握する。

さらに、現状とあるべき姿とのギャップを課題と設定。課題が明確であることが重要となる。現在と、将来のあるべき姿との差。これが課題や

問題と捉えること。

問題を解消するアクションを実行して、あるべき姿を実現する。

解決策の具体化については、製造業の場合などは、加工方法、原材料など自社の工夫を記載する。設備投資による解決策は、どの工程に影響を与えるのか記載する。その方法として、①「4M」、マテリアル、人、機械装置、方法の4つの観点から解決策を記載する。②「ボトルネック工程」、製作工程を明らかにしてQCD改善の妨げになっている工程に対して、解決策を記載する。

サービス業の場合も提供するサービスが既存するサービスとどのように異なるかを明らかにするため「4Pの観点」、「4Cの視点」がある。収支計画を立てるためには、売上、原価、経費などの根拠を明確にする。投資対効果やキャッシュフローについても言及することが望ましい。

①売上計画は積算式にする。客単価、客数の根拠を記載して生産する。②付加価値の根拠を明確化する。営業利益、減価償却費、人件費の予測を記載して数値計画の考え方を記載する。

審査項目の捉え方  
審査項目は、事業計画書の記載内容をもとに、次のように策定される。

- ①多くの補助金に共通する項目（適格性・事業化点）。
- ②補助金ごとに異なる項目（再構築点・技術点）。
- ③国で審査される項目（政策点）が審査される。

審査項目は事業計画書を審査員が見て点数を付けていく。ものづくり補助金

- ①補助事業の適格性（付加価値学の伸び率など）。
- ②技術面（革新性、課題の明確性、解決策の妥当性など）。
- ③事業化面（実施体制、資金調達、市場ニーズ、優位性、計画性など）。
- ④政策面（地域貢献、ニッチ分野、異業種

連携、デジタル活用、脱炭素など）

事業再構築補助金

①補助事業の適格性（付加価値増加率など）。②事業化点（市場の有無。ニーズ把握、優位性、計画性、組織体制など）。③再構築点（自社の分析、事業の必要性、リスクの高さ、費用対効果など）。④政策点（日本経済への寄与、デジタル利活用、ニッチ分野、地域貢献など）。それぞれに審査方法があるため、それに合わせて書く必要がある。

加点項目

要件を満たすことで、事業計画とは別に加点される項目。  
①計画申請系の加点項目（経営革新計画、事業継続力強化計画、経営力向上計画など）。②今後の取り組みに関する宣言（EBPM、パートナーシップなど）。③その他（賃上げ、災害、売上減少など）。

事業継続力強化とは、中小



セミナーのもよう

企業の自然災害等に対する事前対策（防災・減災対策）を促進するため、防災・減災に取り組む中小企業がその取り組み内容（事前対策）をとりまとめた計画を認定する制度。事業継続力強化計画の記載内容は、①対象エリアの自然災害リスクの確認（ハザードマップを活用して災害時のリ

スクを算定）。②発災時の初動対応の手順（避難場所、安否確認などの方法を取り決める）。③経営資源保護に向けた具体的な事前対策（ヒト、モノ、カネ、情報の観点で事前対策を練る）。④訓練の実施や計画の見直しなど（避難訓練の頻度や見直し期間などを取り決める）。

#### 経営革新計画

経営革新計画は、「新事業活動」に取り組む、「経営の相当程度の向上」を図ることを目的に策定する中期的な経営計画を認定する制度。

自社商品と顧客に切り分けて考える。商品だけではなく、新たな製品製造方法や販売方法も経営革新と呼ぶことができる。

経営革新計画の記載内容は、①事業概要（自社商品、顧客など）。②背景・課題（事業に取り組む背景、実施上の課題）。③取り組み内容（課題の解決方法、新商品（サービス）内容）。④今後の

ビジョン（3～5年後以降にやりたい企業の姿）。⑤行動計画（四半期ごとの行動計画、振り返り項目・頻度）。⑥収支計画（売上高、営業利益、付加価値額など）

採択・不採択に関わらず継続的に経営状況を報告することが求められている。パートナーシップ宣言

経営力向上計画  
人材育成、コスト管理等のマネジメントの向上や設備投資など、自社の経営力を向上

「発注者」側の立場から企業の代表者の名前で宣言するもの。

するため実施する計画で認定する制度。認定されると税制優遇、金融支援などを受けられる。記載内容は、

①サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を超えた新たな連携。②親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行の遵守。

①現状認識（自社商品、業界動向、経営状況、課題）。

以上のような様々な加点方法がある。

②経営力向上の内容（現状と計画実施後の目標値）。③経営力向上の目標（取り組み内容、実施期間、投資内容）。

伝わりやすい資料  
提出する資料は、業界のことを知らない人でもわかるようにする。

E B P M（エビデンス・ベスト・ポリシー・メイキング）

資料を作成する際には、①見出しをつける。②写真・図・グラフを使用する。③素人にもわかる言葉や説明を入れる。④収益の根拠を明示する。⑤文字と絵の適度なバランスをとる。

政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠（エビデンス）に基づきモノとすること。

見出しをつける。②写真・図・グラフを使用する。③素人にもわかる言葉や説明を入れる。④収益の根拠を明示する。⑤文字と絵の適度なバランスをとる。