

1 はじめに

1. 「事業再構築補助金」の意義

コロナ禍の影響を受けた事業者を支援する施策として「事業再構築補助金」があるが、令和2年度の第3次補正予算に1兆円を超える予算が計上された。中小企業向け施策としては稀にみる大規模な補助金制度である。

人口減少に伴い日本経済の活力が低下しつつあったところに、コロナ禍による急激な経済活動縮小が重なったことで日本経済の抱える様々な問題が一気に噴き出した。長期化するコロナ禍からの脱却や、日本経済の活力を取り戻すための企業のチャレンジのため、構造転換という意味を込めて「事業再構築補助金」という支援制度が創設されたのである。

2. 現在までの状況について

昨年12月に制度を広報するリーフレットが公表された。公表された時点では、中小企業に対して最大で6千万円が補助され、コロナ前に比べて10%以上売上が減少していれば申請できるという(図表1 添付資料は第3回公募受付用の最新版)。これで、かなりの数の中小企業が対象になるのではという大きな期待に包まれ一気に話題の中心となった。

本年3月に事業再構築の指針が公表され詳細が明らかになるにつれ、大きすぎる期待は次第に沈静化したが、巨額の補助金制度であることは変わりなく、認定経営革新等支援機関である当研究所にもお問い合わせをいただき、第1回、第2回公募では25件の申請をお手伝いした。

6月に第1回公募の採択結果が発表され、第2回は公募受付を終了し採択結果の発表を控えた段階である(2021年8月14日現在)。

図表1 事業再構築補助金リーフレット

3. 本稿の目的

第2回に続き、7月30日に第3回の公募が開始され、応募締め切りが9月21日となった。事業再構築補助金事務局ではこの第3回を除いて、今年度中にさらにあと2回の公募を行うとしている。本稿では、これまでの申請支援の経験を踏まえて第3回以降の応募の際の参考となるようないくつかのポイントについて検討を行う。

2 制度の内容について

1. 制度の目的

本補助金は、「ウィズコロナ・ポストコロナの時代の経済社会の変化に対応するため、中小企業の思い切った事業再構築を支援することで、日本経済の構造転換を促すことを目的とする」としている。

予算額は1兆1,485億円であり、これまでの補助金と比較してかなり大きな予算規模である。

2. 6つの枠と申請要件

第3回公募から、「通常枠」「大規模資金引上枠」「卒業枠」「グローバルV字回復枠」「緊急事態宣言特別枠」「最低賃金枠」の6つの類型での募集

となった。ここでは、採択の中心となると考えられる通常枠（中小企業者等）、緊急事態宣言特別枠（中小企業者等）、最低賃金枠（中小企業者等）について検討を行うため「大規模賃金引上げ」「卒業枠」「グローバルV字回復枠」の説明は省略する。

基本となる通常枠の申請要件は主に4点が挙げられる。

（1）売上が減っていること

2020年4月以降の連続する6か月間のうち、任意の3か月の合計売上高が、コロナ以前2019年又は2020年1～3月の同じ3か月の合計売上高と比較して10%以上減少しており、かつ、2020年10月以降の連続する6か月間のうち、任意の3か月の合計売上高が、コロナ以前の同じ3か月の合計売上高と比較して5%以上減少している

こと。

なお、売上高に代えて付加価値額を用いることも可能。（第3回公募の要件）

※付加価値額とは、営業利益、人件費、減価償却費を足したものをいう。

（2）事業再構築指針に定められた類型（新分野展開、業態転換、事業・業種転換等）に沿って事業再構築に取り組むこと。

申請に当たっては、各類型ごとに定められた要件（図表2 事業再構築の類型と要件、図表3 各要件の内容を参照）を満たす計画であることが必要となる。

（3）認定経営革新等支援機関と事業計画を策定補助金額が3,000万円を超える案件は認定計画革新等支援機関に金融機関（金融機関が認定経営革新等支援機関であれば当該金融機関のみでもよい）も参加して策定していること。

図表2 事業再構築の類型と要件（「事業再構築指針の手引き」より抜粋）

事業再構築の類型	必要となる要件	
新分野展開	①製品等の新規性要件、②市場の新規性要件、③売上高10%要件	
事業転換	①製品等の新規性要件、②市場の新規性要件、③売上高構成比要件	
業種転換	①製品等の新規性要件、②市場の新規性要件、③売上高構成比要件	
業態転換	製造方法の変更の場合	①製造方法等の新規性要件、②製品の新規性要件、④売上高10%要件
	提供方法の変更の場合	①製造方法等の新規性要件、③商品等の新規性要件又は設備撤去等要件、④売上高10%要件
事業再編	①組織再編要件、②その他の事業再構築要件	

図表3 各要件の内容（「事業再構築指針の手引き」より抜粋）

要件名	申請に当たってお示いただく内容
製品等（製品・商品等）の新規性要件	①過去に製造等した実績がないこと、②製造等に用いる主要な設備を変更すること、③定量的に性能又は効能が異なること（※1）
市場の新規性要件	既存製品等と新製品等の代替性が低いこと
売上高10%要件	新たな製品等の（又は製造方法等の）売上高が総売上高の10%以上となること
売上高構成比要件	新たな製品等の属する事業（又は業種）が売上高構成比の最も高い事業（又は業種）となること
製造方法等の新規性要件	①過去に同じ方法で製造等していた実績がないこと、②新たな製造方法等に用いる主要な設備を変更すること、③定量的に性能又は効能が異なること（※2）
設備撤去等要件	既存の設備の撤去や既存の店舗の縮小等を伴うもの
組織再編要件	「合併」、「会社分割」、「株式交換」、「株式移転」、「事業譲渡」等を行うこと
その他の事業再構築要件	「新分野展開」、「事業転換」、「業種転換」又は「業態転換」のいずれかを行うこと

（※1, 2）製品等の性能や効能が定量的に計測できる場合に限って必要

(4) 付加価値額が増加する事業計画を策定

補助事業（建物や設備等を導入して補助金を受領するまで）終了後、3～5年で付加価値額の年率平均3.0%以上増加、又は従業員一人当たり付加価値額の年率平均3.0%以上増加の達成を見込む事業計画を策定する。

3. 補助額、補助率

「通常枠」「緊急事態宣言特別枠（※1）」「最低賃金枠（※2）」の補助金額、補助率は図表4の通りである。

	補助金額	補助率
通常枠 (中小企業者等)	【従業員数 20 人以下】 100 万円 ～ 4000 万円	2/3 (6000 万円 超は 1/2)
	【従業員数 21～50 人】 100 万円 ～ 6000 万円	
	【従業員数 51 人以上】 100 万円 ～ 8000 万円	
緊急事態 宣言特別枠 (※1)	【従業員数 5 人以下】 100 万円 ～ 500 万円	3/4
	【従業員数 6～20 人】 100 万円 ～ 1000 万円	
	【従業員数 21 人以上】 100 万円 ～ 1500 万円	
最低賃金枠 (※2)	【従業員数 5 人以下】 100 万円 ～ 500 万円	3/4
	【従業員数 6～20 人】 100 万円 ～ 1000 万円	
	【従業員数 21 人以上】 100 万円 ～ 1500 万円	

※1 通常枠の申請要件（2.2.2.など）を満たし、かつ緊急事態宣言に伴う飲食店の時短営業や不要不急の外出・移動の自粛等により影響を受けたことにより、2021年1月～8月のいずれかの月の売上高が対前年又は前々年の同月比で30%以上減少している事業者。不採択の場合には通常枠で再審査される。

※2 通常枠の申請要件を満たし、かつ以下の㉞及び㉟を満

たすこと

㉞2020年10月から2021年6月までの間で、3か月以上最低賃金+30円以内で雇用している従業員が全従業員数の10%以上いること

㉟2020年4月以降のいずれかの月の売上高が対前年又は前々年の同月比で30%以上減少していること。売上高に代えて、付加価値額を用いることも可能で、緊急事態宣言特別枠に比べて採択率において優遇される。「最低賃金枠」で申請して不採択となった事業者については、通常枠で再審査される。

4. 対象者となる主な中小企業者の範囲

主要な対象事業者である中小企業者の範囲は、中小企業基本法と同様で、図表5の要件を満たす会社あるいは個人である。

業種	資本金の額 または 出資の総額	常時使用する 労働者数
製造業、建設業、 運輸業、その他（※）	3億円以下	300人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
小売業	5千万円以下	50人以下
サービス業	5千万円以下	100人以下
ゴム製品製造業（※※）	3億円以下	900人以下
ソフトウェア業又は 情報処理サービス業	3億円以下	300人以下
旅館業	5千万円以下	200人以下

※製造業その他は上記「卸売業」から「旅館業」まで以外の業種が該当

※※自動車や航空機用タイヤとチューブ製造業、工業用ベルト製造業を除く

5. 補助対象となる経費

対象となる経費は図表6のとおりで、資産性のない費用が大半を占めるケースは対象外となる。

図表6 補助対象経費

建物費	建物の建築・改修、建物の撤去、賃貸物件等の原状回復
機械装置・システム構築費	設備、専用ソフトの購入やリース等、クラウドサービス利用費、運搬費
技術導入費	知的財産権導入に要する経費、知的財産権等関連経費
外注費	製品開発に要する加工、設計等専門家経費
広告宣伝費・販売促進費	広告作成、媒体掲載、展示会出展等
研修費	教育訓練費、講座受講等

※不動産購入、公道を走る車、汎用品（パソコン、スマホ、家具類等）等は対象外

6. 事業計画の策定

(1) 事業計画の作成

事業再構築指針の5つのタイプのいずれかに沿った事業計画を作成し、文章や図表を交えて説明（15ページ以内。補助金額が1,500万円以下の場合10ページ以内）するが、この部分が計画の採否を分けるポイントとなる。この部分については後段で詳しく説明する。

(2) 審査

事業計画は、所定の審査事項（公募要領に記載）に沿って採点され、審査の上位の計画から採択される競争審査となっている。

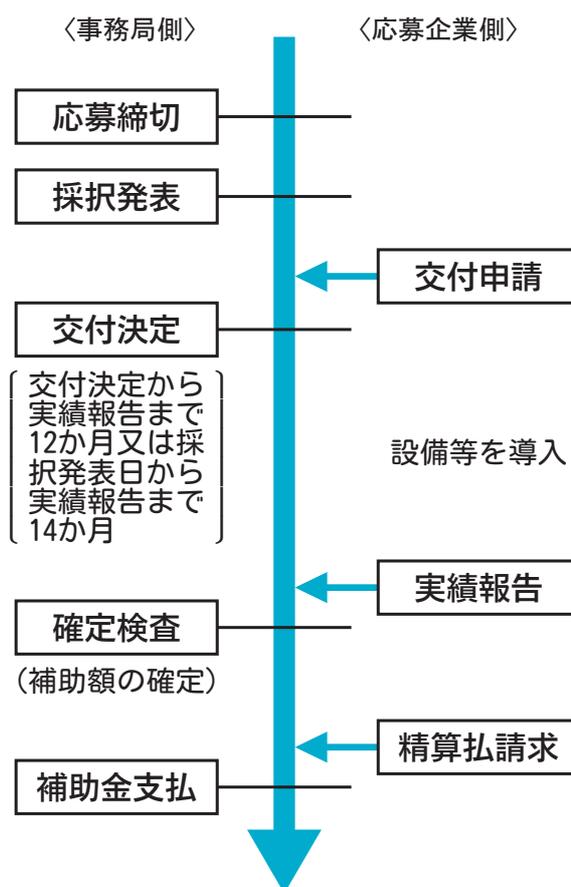
7. スケジュール

(1) 応募から補助金受領まで

採択の後、交付申請から交付決定となるが交付決定から12か月（採択発表日から14か月後の日）以内に導入、引き渡し等が行えないものは補助対

象外である。また、原則として交付決定までは発注や手付金支払などを行うと補助対象外となる（図表7 スケジュール概要 参照）。

図表7 スケジュール概要



(2) 事業実施後の事業報告

補助金受領の翌年から5年間の年次報告が必要。報告内容は次の内容である。

- 経営状況の報告
- 再構築事業の事業化状況の確認
- 補助金を活用して購入した資産の管理状況の確認
- 会計検査への対応

3 第1回公募の状況

1. 第1回の件数面からの分析

第1回の応募の状況を事業再構築補助金の事務局HP資料より確認する。

(1) 応募総件数と採択件数

全ての類型を合計した総応募件数は22,231件。うち書類不備など申請要件を満たさない応募を除いた申請件数は19,239件で採択数は8,016件となった(採択率36.1%＝採択数÷総応募件数)。

中小企業が中心となる通常枠と特別枠で詳しく見ると、図表8の通りで、応募件数に対する採択件数の割合は、それぞれ30.1%、55.3%となっている。過去の他の補助金と比較して通常枠では低めの水準となっている。特別枠は55.3%と緊急対応として高めの比率となっていると考えられる。

図表8 応募などの件数と採択率

	通常枠	特別枠
㊦応募件数	16,897件	5,167件
㊧申請件数	14,783件	4,315件
㊨採択件数	5,092件	2,859件
採択率(%) (㊨/㊦)	30.1%	55.3%

なお、書類不備や要件不適合などで約3千件が審査されず不採択となっている。要件が厳しいことは根本にあるが、要件が複雑で理解が難しいことが推測される。第3回公募でも新たな類型が追加され、さらに複雑になった印象である。中小企業の生産性向上のためにも分かりやすい制度となることが望まれる。

(2) 業種別

日本標準産業分類で応募割合、採択割合を分析すると、製造業、宿泊業・飲食サービス業、卸売・

小売業が多い。中でも製造業は応募件数に占める割合が23.2%であるのに対し、採択件数に占める割合は31.7%と8.5ポイント増加しており、他の業種に比べて製造業の採択率が高かったことが推測される。

2. 第1回の金額面からの分析

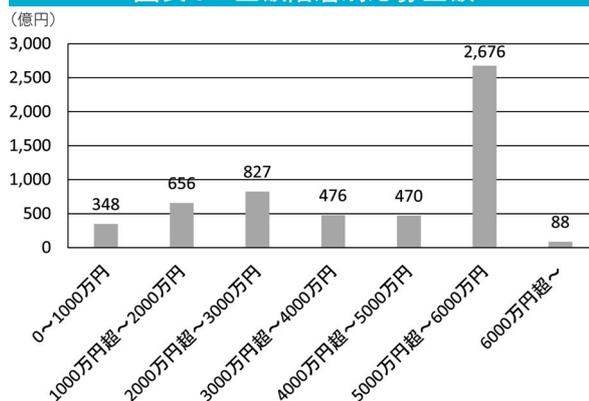
(1) 応募金額

応募金額の分布(全類型合計)からの推計では約5,500億円の応募があったと考えられる。

<推計の方法>

500万円ごとの金額階層に対して応募数が記載されていることから、全先が金額階層の真ん中の金額であったと仮定し、その金額に応募数を掛ける。全金額階層の合計額を足し合わせると5,540億円となる(図表9 金額階層別応募金額)。実際は金額階層中でばらつきがあり、実際の金額とはある程度の差があると考えられるため概算数値として5,500億円としている。

図表9 金額階層別応募金額



(2) 採択金額

公表はされていないが、応募金額と採択率の関係から2,000億円程度と推計される。事務経費は2020年度の持続化補助金と同程度の800億円と仮定すれば、総額1兆1,485億円の予算総額と比

較すると予算消化率は19%であり、全5回の公募があるとすれば概ねイーブンペースでの消化とみられる。従来の補助金全般では第1回採択に大きく配分されてきた実績を参考にすると、今後とも採択金額でタイトな傾向となることが予測される。

<推計の方法>

$$\begin{aligned} \text{推定採択金額} &= \text{推定応募金額} \times \text{全体採択率} \\ 1,980 \text{ 億円} &= 5,500 \text{ 億円} \times 36.1\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{進捗率} &= \text{推定採択金額} \div \text{総予算額} \\ 18.5\% &= 1,980 \text{ 億円} \\ &\div (1 \text{ 兆 } 1,485 \text{ 億円} - 800 \text{ 百億円}) \end{aligned}$$

今後の応募について、不採択となった計画を修正して再申請を行うケースもあり、今後提出される計画の内容は精度が上がってくると考えられる。

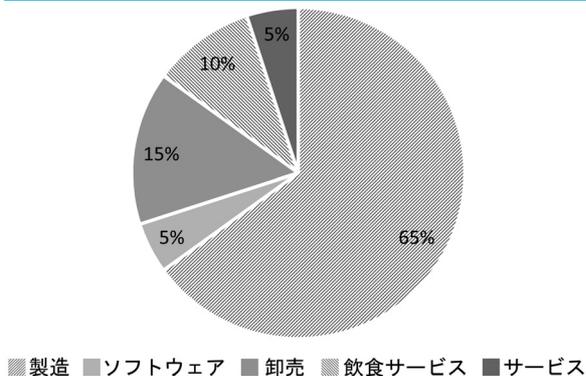
4 当研究所の受託状況

1. 受託した申請の業種別割合

当研究所で受託した申請支援先の業種ごとの分布は次のグラフの通りである（図表10 第1回公募と第2回公募の合計）。

製造業が約6割、次いで卸売、飲食サービスと続く。全国と比較すると製造業の割合が多くなっている。

図表10 当研究所で受託した申請支援先業種分布



2. 案件の傾向

(1) 件数と業種分布

申請に至らなかったものも含め、照会数はかなりの多数となった。全国では応募割合が約23%である製造業が当研究所では65%と高い比率となった要因は、草案段階でヒアリングを行った際の内容が通常枠の要件に合致したケースが多かったことによる。緊急事態宣言特別枠は文字通り緊急事態対応の業種に向けた考え方による枠であった。通常枠では製造業が得意の技術力を生かして新事業へ展開する計画と再構築要件との親和性が高いため、完成度、説得性が高い計画となったと考える。

(2) 類型別

申請した事業再構築の類型では、新分野進出が大半を占めた。手堅い再構築計画を考える上では現在の業種を維持したままで新製品等を計画するのは妥当な流れと考える。

3. 採択案件

当研究所の採択案件の一部を紹介する。いずれも製造業で他社に真似のできない独自技術を強みとして、新分野への展開を図った事例である。

- ①クラウドファンディングによるテストマーケティングを経て、衣料向け繊維技術を工業用材料である工場排水処理等のフィルターや食品製造ラインのコンベアベルト等の産業機械分野へ展開する事業を計画した事例。
- ②技術者向けの工業用荷重測定機を製造販売してきたが、営業やメンテナンスには技術者との対面を必要としていた。コロナ禍を乗り越えるために、調理現場で食品の柔らかさを簡易に測定する新製品を開発し、非対面で販売する事業を計画した事例。

5 計画策定に必要な考え方

これまで見てきたように、採択率は低く競争は厳しい。また、多くの申請が出されさまざまな解説も増えてきたことから、事業計画はブラッシュアップされ、事業計画をかなり綿密に練らないと採択を勝ち取るのは難しいと思われる。

しかし、コロナ禍の苦しい状況の中で新事業に目を向けるための大きな金額の補助金の魅力は捨てがたい。

ここでは申請の際に活用が必須あるいは有用な経営分析の手法を紹介する。

(1) アンゾフの成長マトリクス

事業再構築補助金の基本的な発想である再構築を理解するための考え方である。本来は外部の環境変化に向かってどのように対応していくのかという方向性を考える際の手法で、中小企業庁 HP を参考に紹介したい。

「製品分野（会社を取り扱っている製品は何か）」、「市場分野（会社の製品をどのようなお客さまに提供しているか）」という2つの切り口を使ったモデルで、経営戦略は4つに分類できる。再構築指針の要件の「新製品」と「新市場」の組み合わせは「多角化戦略」に当たる。

多角化戦略は、さらに4つのタイプに分類して考えることができる。

①水平的多角化：

現在の顧客と同じタイプの人たちに向けて新しい事業に進出する。

例) 自動車会社が自動二輪車事業に進出する

②垂直的多角化：

現在の製品を生産するのに必要な材料や部品を自分の会社で作るという事業や自分の会社で販売店などを経営して卸売業や小売業に進出する。

		製品の分野	
		既存	新規
対象市場	既存	『市場浸透戦略』 現在取り扱っている製品を現在と同じ市場に広く浸透させる	『製品開発戦略』 現在の市場に向けて新しい製品を開発して販売する
	新規	『市場開拓戦略』 新市場を見つけ出して、現在取扱いしている製品をその新しい市場で販売する	『多角化戦略』 現在とは違う新しい製品分野・市場分野を目指して新しい事業に乗り出す



さらに4つに分かれる。

- ①水平的多角化
- ②垂直的多角化
- ③集中型多角化
- ④集成型多角化

例) 自動車会社が塗料やタイヤ事業に進出する。

③集中型多角化：

会社の技術やマーケティング能力を使って、新しい事業に進出する。

例) 自動車会社がブランド名（マーケティング能力）を使ってカーアクセサリ事業に進出する。
車載電池の技術を使って電池事業に進出する。

④集成型多角化：

会社が今まで取り組んだことのない全く新しい分野に進出する。

例) 自動車会社が製薬事業に進出する。

これらの多角化戦略で重要なのは「シナジー」という考え方で「1+1=3（本来は2が答え）」のように、ある能力を組み合わせることによってその和以上の結果をもたらすような相乗効果のことをいう。このシナジーが、多角化戦略が成功するかのカギを握っており、意味もなく関連のない事

業に進出するより、シナジーの効果のある分野の方がリスクは少なくなる。

(2) SWOT分析

事業計画の策定の際のポイントとして記載されている「現在の企業の事業」、「強み」、「弱み」、「機会・脅威」を説明するのにぴったりの手法である。

SWOT分析とは、以下の各要素の頭文字をとって名付けられた。

自社の内部要因である「強み」(Strength) = S	
自社の内部要因である「弱み」(Weakness) = W	
外部環境で今後の可能性やチャンスを示す「機会」(Opportunity) = O	
外部環境で今後のリスクや厳しい状況を示す「脅威」(Threat) = T	

最大のポイントは「外部環境の可能性」と「自社の強み・自信があること」を掛け合わせ、「積極的に進める戦略を決めることにある。事業計画の説明の中でSWOT分析を用いて説明することで新事業の戦略がより明確になる。

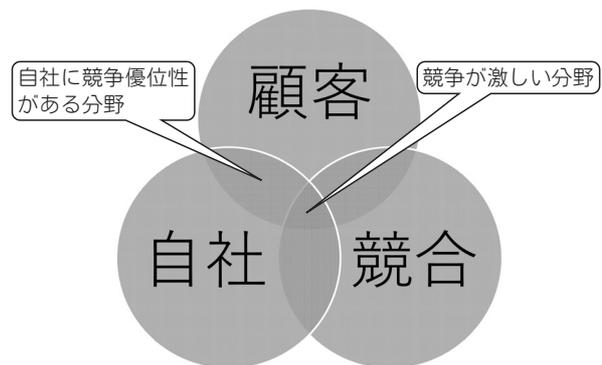
(3) 3C分析

新商品開発など新事業を行うときの環境分析を行う手法として、3C分析も有効である。3Cは「自社(Company)、消費者(Customer)、競合他社(Competitor)」の頭文字をとったもので、どの市場で何に留意しながら開発すべきかを客観化することを目的とする。

項目	内容
自社(Company)	想定市場「どこ？」と想定競合「どれ？」の規定
顧客(Customer)	想定顧客「だれ？」と購入、利用、保管など「いつ？」の規定
競合他社(Competitor)	ユーザーにとってのメリット「なに？」と競合商品との違い「なぜ？」の規定

イメージは図表11の通りで、自社、競合、顧客との関係性を考慮しつつ、進出する新分野を検討していく。

図表11 3C分析のイメージ



6 次回以降の申請に向けて

公募要領には事業計画書作成における注意事項として、次のような項目の記載を求められている。

- ㊦現在の事業の状況、強み・弱み
- ㊧事業が置かれた環境と関連する機会・脅威
- ㊨事業再構築の必要性
- ㊩今回の事業再構築計画の具体的内容（提供する製品・サービス、導入する設備、工事等）
- ㊪今回の計画で実施する新分野展開や業態転換、事業・業種転換等の取組みがどの種類に該当するか
- ㊫今回の計画を実施することでどのように他者、

既存事業と差別化し競争力強化が実現するか
④今回の計画で想定している具体的なユーザー、
マーケット及び市場規模等について、その成
果の価格的・性能的な優位性・収益性や課題
やリスクとその解決方法など

これらの項目の中で、㉗と㉘は前章で述べた
SWOT分析、㉙は3C分析を活用して説明する
と記述しやすい。これらの項目を基礎に置いた上
で、次回申請を検討される事業者のために筆者が
考える計画策定のポイントを述べていきたい。

(1) 理想像から始める

本補助金では、思い切った発想や挑戦が求めら
れる。計画を策定する第一歩である事業構想の段
階で、将来の理想像（なりたい姿）を描きそこへ
到達する道筋をつける考え方が必要である。思考
順序が改善の積上げであると将来像は既存業務の
範囲に収まってしまう。まずは理想像を描き、そ
れを実現するという順序で考えを組み立てる方が
より事業再構築の定義に沿った計画を立てやすい。

(2) コロナ禍の影響は大きいのか

コロナ禍でどのように苦しい状況に立たされて
いるか（または、立たされていたか）の振り返り
を行う。業種によっては既に回復基調となった事
業もあるが、後段の事業再構築計画へつながら
るコロナ禍による苦境の説明が必要である。コ
ロナ禍により需要が消失してしまった製品を扱
っていたケースや企業の購買担当者と対面が必要
なケースなどは影響が大きいと言える。

(3) コロナ禍をどう克服するか

前述(2)を踏まえ、苦境を克服する事業とし
て戦略、方策を立てる。コロナ禍の状況下でも
十分に利益を上げられる事業を立ち上げ、コ
ロナ禍で不調となっている既存事業をカバー
できる計画が必要である。例えば、撤退が続く
飲食店街の空

き店舗で従来型の対面飲食業態を始めるとい
うような計画ではコロナ禍を克服できるとは
解釈できない。

(4) 製品等の新規性とは何か

事業再構築の要件（図表3）では「製品等
の新規性要件」の解釈が難しいところである。
日本標準産業分類の細目分類が替われば新商
品とみなされるとする解釈が成り立つ他、性
能的、効能的に違ふと認められれば同分野
でも新商品と認められる可能性はあると考
える。既存の技術・ノウハウを生かして異
なった用途に利用できる製品を製造するな
どのケースである。具体的には、経営革新
等認定支援機関との十分な検討が必要にな
らう。

(5) 強みを新商品・新分野に転換できるか

計画した新事業は、進出する新市場で十分
に優位性を持っているかという観点も必要
となる。コロナ禍でも活発な市場は競合他
社も手ごわく、単純に進出するだけでは生
き残れない。既存事業で培った技術、ノ
ウハウ、知見などを生かしてシナジーを
発揮し、新市場の競合他社を超える新商
品や新サービスを提供できるという計画が
必要である。

(6) どのようなお客さまが買ってくれるか

勝ち残れると思われる新商品、新サービス
を提供しても、実際に売上、利益が伴うか
というのがこの観点である。小売業など直
接的に販売先が見える業種はよいが、特
に注意したいのは、製造業で下請けとし
て最終製品の一部となる部品などを新製
品として製造する場合である。その最終
製品がどのような市場にどのような価値
を提供し受け入れられるかの視点が必
要である。そこから自社の販売数、売上
高の確実性が展望でき、実現性の高さ
の論拠になる。

(7) 費用対効果の観点はあるか

通常の新規事業計画では投資額と予想
収益など

を比較検討して投資に見合うだけの効果があるかを判断する。ところが、大きな金額の補助金を受給できると思うと、補助金額を除いて自社が持ち出しする投資額だけの対比で投資効果を考えがちとなるようである。本補助金の目的にもあったように、日本経済の再構築という観点からは補助金を交付して低収益性の事業を生むというのは主旨から外れる。審査の観点も補助金、自社負担金を合わせた総投資額との費用対効果の視点で新事業を評価されることから、重要な視点といえる。

（8）新部門を1つの柱に育てる構想が必要

事業再構築の要件（図表3）の「売上高10%要件」についてである。事業計画終了年度（3～5年間）に全社売上の10%以上を達成するとした計画は必達目標ではなく、達成できなくても補助金返還などの罰則はないが、対象の市場が小さすぎたり、売上上限額が決まっていたりなど、目標を達成できないことが明らかな計画ではいけない。達成が可能な実現性をもった計画を策定することが必要である。

ここで重要なのは、補助金申請の要件を満たすだけの観点ではなく、新商品や新事業を将来の自社の主要業務に育てる方針をもつことである。この新商品・新事業をきっかけに、さらに自社が成長できることこそが国が補助金事業を実施する狙いでもある。

（9）計画の記述に関して

審査項目として、公募要領に項目が挙げられている。それら項目に対しては、端的に説明する方がよい。自社の取組みはさまざまあるが内容を取捨選択して説明する。自社のさまざまな取組みを網羅的に記述すると焦点が分散されキーワードが見落とされる原因になる（審査点とならない可能性）。そうした上で、審査項目について1問1答

式に記述するより、項目ごとに関連付けストーリー性をもって説明するとより審査に好影響があるようである。

7 おわりに

冒頭でも記載したように、競争率が高いかなり難易度の高い補助金である印象だが、しっかりとした計画と必要事項を記載すれば採択は可能である。必要事項については、公募要領を熟読し審査項目に合致する記述が必要である。

第3回からはコロナ感染の広がりや足下の経済状況も勘案して新しい枠が設けられるなど、改正の動きには柔軟に対応していく必要もある。

今後の申請をお考えの事業者の方々に本稿が参考となれば幸甚である。

（刀祢善光）

【参考文献】

「新版 マーケティングの基本」：(株)日本実業出版社

「事業再構築補助金 第1回公募の結果について」

「事業再構築補助金 公募要領（第3回）」

「事業再構築指針について」

「事業再構築指針の手引き」

：以上の4資料は、事業再構築補助金事務局