

(株)八芳園 事業計画書(通常枠・業態転換型)

事業計画名：食・イベント分野のDX推進により総合プロデュース企業へ転換

金融機関：(株)三井住友銀行 認定経営革新等支援機関：山田コンサルティンググループ(株)

1 . 補助事業の具体的取組内容.....	1
1-1 . 弊社概要	1
1-2 . 事業環境と弊社の事業の特徴.....	2
1-2-1 . 事業環境	2
1-2-2 . 弊社の事業の特徴.....	2
1-3 . コロナによる影響.....	3
1-3-1 . ブライダル業界全体への影響.....	3
1-3-2 . 弊社への影響	4
1-3-3 . ポストコロナの業界展望	4
1-4 . 事業再構築の必要性	4
1-4-1 . 強み・弱み、機会・脅威のまとめ	4
1-4-2 . 弊社が抱える課題と解決方針.....	5
1-5 . 事業再構築の内容.....	5
1-5-1 . 応募申請の枠・類型	5
1-5-2 . 事業再構築の具体的な内容	6
1-6 . 補助事業を行うことによる他社・既存事業との差別化.....	7
1-6-1 . 非接触型イベント	7
1-6-2 . オンラインイベントシステム外販.....	8
1-6-3 . ミールキット製造販売.....	9
2 . 将来の展望、事業化に向けて想定している市場及び期待される効果	10
2-1 . 事業化に向けた戦略	10
2-2 . 事業化の見込み.....	13
3 . 本事業で取得する主な資産および対象経費一覧	14
4 . 収益計画	14
4-1 . 実施体制	14
4-2 . スケジュール	14
4-3 . 収支計画	15
4-4 . 資金調達計画.....	15
5 . 採点項目別のまとめ	16

1. 補助事業の具体的取組内容**1-1. 弊社概要**

弊社は、昭和 18 年(1943 年)の創業以来、豊かな自然環境づくりと、食生活への奉仕を通して、社会に貢献するブライダル運営企業です。今年で 78 年目を迎え、ブライダル運営を軸としてレストランの運営、企業イベントのプロデュース、プライベートブランド販売など複数事業を展開しています。

「日本のお客様には心のふるさとを。海外のお客様には日本の文化を。」を理念に掲げ、「OMOTENASHI を世界へ」をミッションとして、MICE、結婚式をはじめとした、宴会・レストランなどの企画運営を展開、都心にありながらも江戸時代から続く約 1 万坪の由緒ある庭園を維持し、お客様へ至福の時を提供しています。

オリンピック 2020 東京大会においては、内閣官房が中心となって設立された、「ホストタウンアピール実行



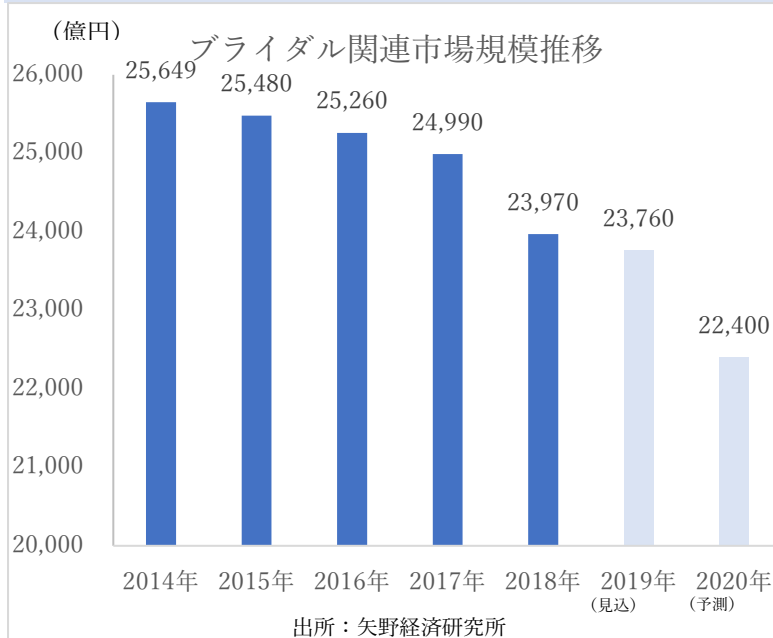
委員会」に参画し、イベント及びフードプロデュースを担当しています。(左写真：静岡市の魅力をPRするポップアップイベント【天と里の茶の間 SHIZUOKA CITY】の様子)

八芳園のセントラルキッチン、食の多様性に対応し、ムスリム認証を取得しています。また、食品安全マネジメントシステムの国際規格である「FSSC 22000 (カテゴリーE)」の認証を取得。国際基準の徹底した安心・安全に努め、食の多様性に対応した様々なフードメニューの開発・監修を行っています。



1-2. 事業環境と弊社の事業の特徴

1-2-1. 事業環境



弊社が事業の軸としているブライダル業界は、市場規模が縮小しており、今後も縮小傾向が続くと考えられます。原因は、人口減少・少子高齢化といった人口構造的な課題と、婚姻数・挙式件数の減少といった消費者ニーズの変化の2つです。

このトレンドは、コロナ以前から続くものであり、仮にコロナを克服したとしても、ブライダル業界全体の市場規模の漸次的な縮小は免れないと認識しています。一方で、結婚を祝うという文化そのものは、古来より続く文化であり、市場が急激に縮小することはないと、2兆円以上の市場規模は当面の間、維持され则认为します。

1-2-2. 弊社の事業の特徴

弊社は、過去よりブライダル運営(結婚式場業)を事業の軸としてきました。結婚式は人生の特別な瞬間の1つであり、「老若男女、ご家族・ご友人、様々な属性の参加者」に対して、「最高のおもてなしをする」ことが求められる特別なイベントです。弊社は最盛期で年間 3000 組、コロナ前でも年間 2000 組弱のパーティの運営を実施してきました。

その中で、下記のノウハウ・機能を自社で蓄積し、強みとしてきました。

①イベントプロデュースに関するノウハウ・機能

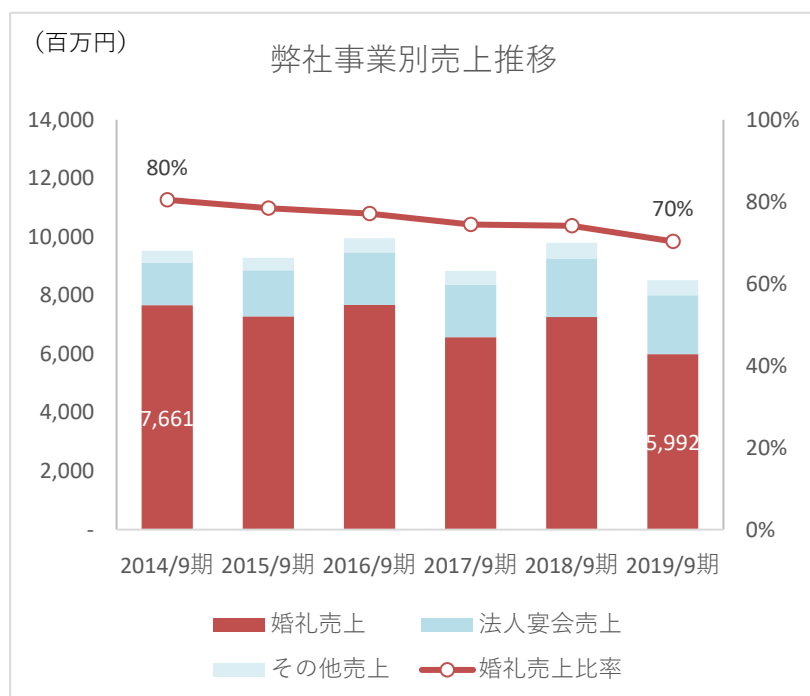
- ・イベントの企画から会場手配・プロモーション・運営までをワンストップで実施する
- ・高齢者・障がい者・外国人含めあらゆる属性の参加者に満足いただくための配慮・おもてなしの実現
- ・上記を実現するためにプランナー43人、プロデューサー7人を正社員で雇用

②食に関するノウハウ・機能

- ・特別な瞬間を演出する料理レシピの企画・開発
- ・パーティ向けの調理（ハラル対応）
- ・食事提供サービス・おもてなし
- ・上記を実現するためにレシピ開発担当4人、調理担当56人を正社員で雇用

③アセット

- ・健全な財務状況（自己資本比率約80%）
- ・都心のアクセス性の高い立地に約1万坪の日本庭園

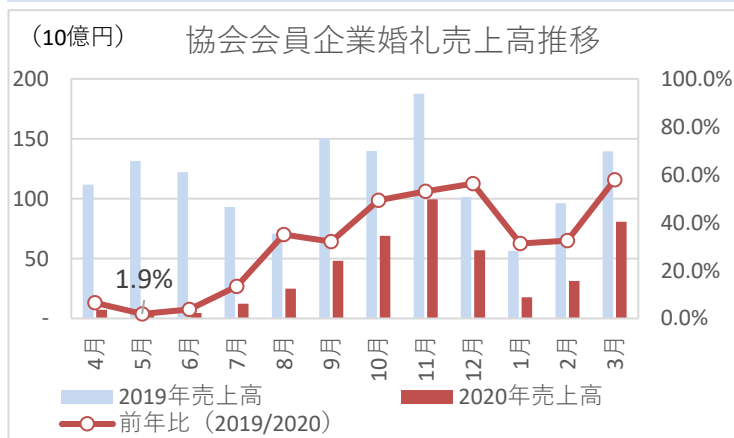


弊社のアセットを基盤としつつも、それに甘んじることなく、上記のノウハウを活かして、新商品発表会などの法人向けのイベントプロデュース事業、地域特産品を使ったレシピ開発を含む地方自治体PR支援事業、内閣官房が関わる公的イベントの運営、レストラン事業など、積極的に多角化を図ってきました。

「八芳園＝結婚式」という市場認知がまだ多いものの、その脱却を図るべく企業努力を継続しています。それにより、左記のように婚礼売上比率を減らしつつも、法人宴会売上・その他売上を伸ばしています。

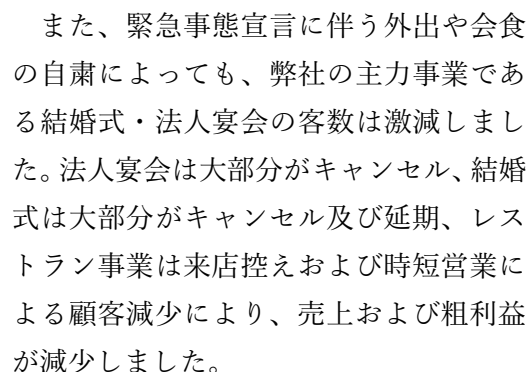
1-3. コロナによる影響

1-3-1. ブライダル業界全体への影響



結婚式の式場やホテルなどが加盟する「日本ブライダル文化振興協会」の推計では、2020年度（4～3月）において業界全体で、9,500億円の損失（前年比32.0%）約28万組に影響があったとされています。2020年5月の売上高は2019年の1.9%まで落ち込み、業界として大きな影響を受けました。

弊社取り扱い婚礼組数は前年比 48%(792 組)減少、売上は 50%(43 億円)減少となりました。



大幅なコスト削減を行いました。協金を上回る固定費が継続的に発生しており、大きな影響を受けました（加点②）

- ### 1-3-3. ポストコロナの業界展望

左記 NEDO 資料²によれば、コロナ禍後にはリモート化オンライン化が急速に進むと考えられています。

弊社の事業への具体的な影響としては下記のような変化が予測されます。

- ・ オフラインイベントがオンラインイベントへ代替
- ・ オフラインイベントの変容（参加者の密度減少、オペレーションのデジタル化・非対面化・省人化・ロボット活用）
- ・ 中食の増加、レストラン訪問客減少

1-4-1. 強み・弱み、機会・脅威のまとめ

改めてこれまでの記載内容をふまえて強み・弱み、機会・脅威を整理すると下記のようになります。

¹ 2019/9 月末と 2021/2 月末比較

² 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)コロナ禍後の社会変化と 期待されるイノベーション像

強み	機会
・ イベントプロデュース -企画～運営までワンストップ -あらゆる属性の参加者へのおもてなし ・ 食 -レシピ開発 -イベント向け調理(ハラル対応) -食事提供サービス ・ アセット -都心(港区)に約 1 万坪の日本庭園 -健全な財務基盤	・ オンラインイベントの増加 ・ オフラインイベントにおいて非対面・非接触の価値増大 ・ イベント事業者の競合企業 -イベントや食をオンラインで提供するサービスを開始していない -オンラインとオフラインを融合させたハイブリッドイベントのオペレーションを実現できる企業がほとんどない
弱み	脅威
・ オンライン領域のビジネスが未熟 -料理のオンライン受注・配送サービスがない -オンラインイベントの実績がない	・ 従来型のオフラインイベントの減少 ・ 人口構造変化と消費者ニーズ変化によるブライダル業界の縮小 ・ 人件費の高騰

1-4-2. 弊社が抱える課題と解決方針

上記を踏まえた弊社が抱える課題と解決方針は下記です。

課題

- オンライン化、非接触・非対面などニューノーマルに対応したサービスへの転換(DX)が必須
- ブライダル業界の縮小は決定的



解決方針

- 健全な財務基盤を活かして、オンライン化、非対面・非接触サービスへ集中投資を行うことで、オンラインサービスの事業者へと転換します
- 具体的には、イベントプロデュースノウハウを実装したオンラインイベントシステムの開発と販売、ロボット設備を導入した非接触型のオフラインイベント、食の配送事業（飲食店類似業から食品製造配送業へ）をはじめます
- イベントと食を中心とした総合プロデュース企業として生まれ変わり、ブライダル業界以外へも市場を拡大させます

1-5. 事業再構築の内容

1-5-1. 応募申請の枠・類型

当社の応募申請する枠は、「通常枠」です。当社においては、「緊急事態宣言特別枠」の“令和 3 年の国による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・移動の自粛等による影響を受けたことにより、令和 3 年 1 月～3 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%以上減少していること”という特別枠の売上高減少要件を満たしているものの、当社の事業再構築は抜本的なもので、総額約 2 億円の投資をする計画するものであるため、本補助金への申請は通常枠で申請します。

また、類型としては「**業態転換型**」を選択します。今回の事業再構築にあたって、主たる業種（結婚式場業）や事業に変更はございません。また下記に示すように各要件に該当しています。

弊社の事業再構築内容は、「イベントプロデュースノウハウを実装したオンラインイベントシステムの開発と販売【**オンラインイベントシステム外販**】」、「ロボット設備を導入した非接触型のオフラインイベント【**非接触型イベント**】」、「食の配送事業（飲食店類似業から食品製造配送業へ）【**ミールキット製造販売**】」です。

これまで弊社は、ロボットなどを活用しないヒトの手によるイベント運営や食事の提供を行っていたため、同じ商品・サービスの提供、同じ方法での提供を行った実績はありません（ア①、イ①）。

また、本補助事業を開始するにあたって、オンライン配信用のシステム開発、イベントの配膳業務にロボット導入、配送用食品製造・加工のために加工急速冷凍機・真空包装機等を導入することで主要な設備を変更します（ア②、イ②）。あわせてキッチンのカートイン冷蔵庫・6枚扉冷蔵庫・一層シンクを撤去します（ウ①）。

【**オンラインイベントシステム外販**】と【**ミールキット製造販売**】は、まったく新しいサービスであり、既存のオフラインの食事つきイベントと定量的に性能または効能を比較することが難しいです。【**非接触型イベント**】については後述のように配膳係がロボットによって代替され、ロボット1台当たり配膳スタッフ2名分の労働力になると見込んでおり、配膳膳担当人員を平均30人から25人へ5人(17%)減少できます。（200人規模のイベントの場合）（ア③、イ③）

○業態転換の要件（製造業以外）（イ）と（ウ）は or 要件

（ア）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（製品等の性能や効能が定量的に計測できる場合に限る。）

（イ）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 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（製品等の性能や効能が定量的に計測できる場合に限る。）

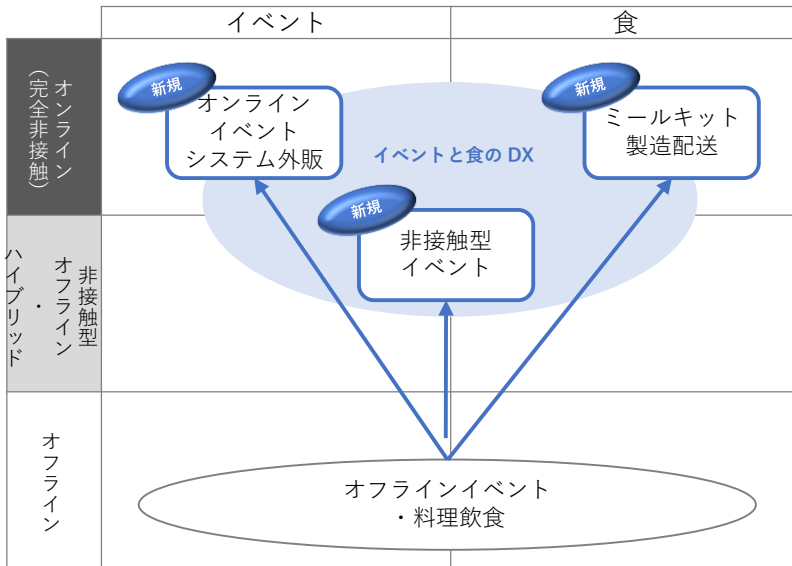
（ウ）設備撤去等要件

- ① 新たな方法で提供される商品又はサービスが新規性を有するもの又は既存設備の撤去や既存店舗の縮小等を伴うものであること
- （エ）売上高10%要件
- ① 3～5年間の事業計画期間終了後、新たな製品の売上高が総売上高の10%以上となる計画を策定すること

1-5-2. 事業再構築の具体的な内容

イベント×食×デジタルという共通のコンセプトのもとで、弊社の強みであるイベントプロデュースと食のノウハウを活かした事業を行います。

もともと弊社はオフライン・リアル領域でのビジネスに強みがあり、都心の日本庭園という立地の優位性を活かしてビジネスを成功させ、現在の財務基盤を築いてきました。一方で、デジタル領域（オンライン、ロボットなど）への展開が不十分でした。弊社は、本事業において、強みであるイベントと食のノウハウをデジタル領域で展開するという視点で構想しており、**食・イベント分野のDX推進**という共通のコンセプトのもと、3つの事業を実施します。オフライン・リアル領域で長くビジネス経験がある弊社にとって、今回の投資は不退転の投資でありリスクの高いものではあるものの、New ノーマルで生まれた新市場を開拓し、コロナからV字回復を目指すものであり社会的・経済的価値を創出していきます。事業の成功のために外部パートナーとも積極的に連携し事業を成功へ導きます。



イベントと食はもともと密接に関連しています。挙式披露宴はもちろんのこと、例えば法人の新商品発表会を行う際には、レセプションとしてその企業のブランドイメージに沿った料理を提供しています。

よって3つの事業は相互にシナジーがあり、「オンラインイベントに参加しつつ、イベントに合わせた料理(ミールキット)が自宅に届く」といった新しいおもてなしの顧客体験を目指しています。

具体的には下記3つの事業を行います。

○非接触型イベント

配膳ロボット、清掃ロボット、検温装置、アルコール噴霧器、通信設備などを導入することで、オフライン・リアルイベントにおいて、接触頻度・対面頻度が低い新しいサービス提供方法を実現します。これによって、ゲストがより衛生面で安心・安全を感じることができるとともに、ロボットや最新の通信設備(ハイクオリティの映像・音声配信に対応)をつかった新しいイベント体験を享受することができます。

○オンラインイベントシステム外販

オンラインイベントのシステムを独自開発し外販します。現在、イベントに特化したシステムは少なく、特にハイブリッドイベントに対応したシステムはほぼ無い状態です。本システムと、非接触型イベントを組み合わせ、オンライン・オフラインのハイブリッド型イベントの実施も可能となります。システムはオペレーター(イベント主催者、ホスト)に寄り添った機能や、ユーザーインターフェース等に特徴があり、弊社のイベントプロデュース経験で培ったノウハウを実装したものです。このシステムによってイベント参加者が、オンラインで参加ができるようになり、サービス提供方法が変わります。

○ミールキット製造配送

八芳園が独自で開発した料理をミールキットとしてオンラインにて受注・製造・配送します。顧客は八芳園の強みであるおもてなしや食の企画開発力を活かした商品を、自宅で楽しむことができるようになります。これによりサービス提供方法が変更されるだけでなく、オンライン受注が可能となることで顧客層も拡大します。ミールキットはカット野菜などではなく、加工度が高いパウチ製品が主体です。配送用の食品を製造するため、梱包・検査・配送といった追加業務が発生します。そのオペレーションを回すために、もともとあった食品製造関係器具洗浄の業務を機械化・自動化によって効率化し、一部人員を配置転換します。

1-6. 補助事業を行うことによる他社・既存事業との差別化

1-6-1. 非接触型イベント

○実施方法・導入設備/投資・経費項目

配膳ロボット(〇〇社 〇〇台)、清掃ロボット(〇〇社 〇〇台)

3 〇〇社は、非接触型イベント事業の社外パートナー。自律型ヒューマノイドロボット「〇〇」をはじめ、ロボットソリューションに知見がある

社「XXXXXXXXXX1台」、販売代理店：XXXXXXXXXX）、通信設備（配膳ロボット制御用）、検温装置（1台）、アルコール噴霧器（17台）、などを八芳園館内に導入し、新しい配膳・オフラインイベントオペレーションを構築します。（新規性・主要設備変更）



○差別化・競争力強化の方法と仕組み

①配膳ロボット・掃除ロボットによる接触頻度減少・衛生面での競争力強化

イベント事業で競合となるホテル・結婚式場において、まだ配膳ロボットを導入している企業はないため、ロボットによって接触頻度が少なく・衛生面で優れたイベント事業者として先行することができれば、競争力が高まると考えています。また、日本が観光立国として MICE などの誘致を行う際にも使用できる可能性が高まると考えます。掃除ロボットによっても従業員同士の接触頻度が減少します。

②配膳ロボットに関する先行的な知見の獲得

ロボット導入は単純に機械を購入すればいいというものではなく、ヒトとの接触事故を防ぐための動線設計や制御に関して専門的な知見が求められるため、先行的に知見を獲得することで、今後競合企業が参入してきたとしても競争力を維持できると考えます。

（焼肉きんぐ、幸楽苑、ワタミといった外食チェーンでは一部導入が進んでいます⁴が、外食チェーンと結婚式・ホテルでは会場の規模や参加者の動線も異なるため別の知見が必要）

③配膳ロボット・掃除ロボット導入による人件費（アルバイト・パート・外注）削減と配置転換

配膳ロボット導入が進むと、配膳にかかる人件費が減少します。弊社では、土日祝に集中するイベントにあわせて、アルバイト・パート・外注によってイベントのオペレーションにかかる人材を調達していますが、ロボットを導入することで配膳担当人員を平均 30 人から 25 人へ 5 人(17%)減少（200 人規模のイベントの場合）させることができます。余剰人員は新規の業務（梱包・配送ほか）への配置転換を予定しています。掃除ロボットによっても業務効率化を見込んでいます。

1-6-2. オンラインイベントシステム外販

○実施方法・導入設備/投資・経費項目

もともとオフラインのみのイベント事業者だった当社が、新たにオンラインイベントシステムを開発し自社利用はもちろん外部顧客に販売します。（新規性・主要設備変更）（ベンダー：XXXXXXXXXX）また、システムと連動した配信機材・通信設備も導入します。すでに担当者とシステム要件

⁴ 2021/3/17 IT メディア記事 <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2103/17/news037.html>

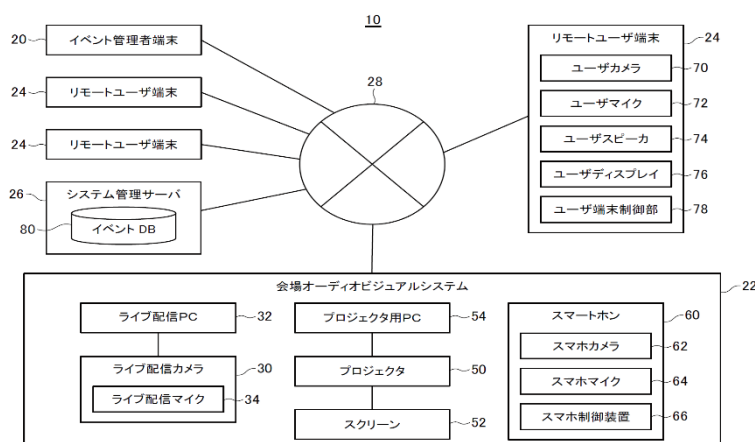
⁵ XXXXXXXXXXは、オンラインイベントシステムの開発ベンダー。XXXXXXXXXXの新規事業開発を通して得た知見や、UX デザインに強みがある。

⁶ XXXXXXXXXXはオンラインイベントシステムの開発ベンダー。クラウドで動くウェブアプリケーションの受託開発に強みがある。

の打合せを実施しており、十分な知見をもつパートナーであることは確認済みです。

○差別化・競争力強化の方法と仕組み

①イベントの主催者・管理者が使いやすいシステム



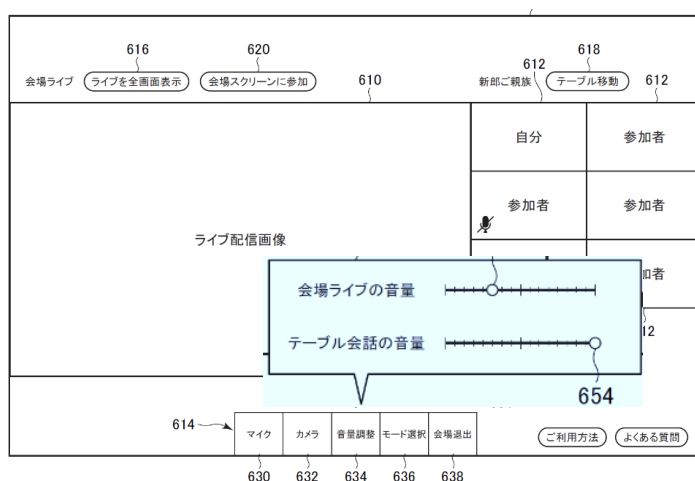
顧客はイベント主催者・管理者です。

イベント主催者・管理者は、イベントの進行、映像の切り替え、リアル会場およびリモートユーザ音声映像の管理・制御といった複合的な業務をリアルタイムで行うことが必要であり、当該業務がシンプルかつスムーズに行えることがこのシステムの特徴です。弊社のイベントプロデュースノウハウをシステム実装しています。

②低価格

①で示したイベント主催者・管理者の業務オペレーションを実現しようとする、テレビ局同等の高価な配信機材・システムが従来は必要でした。それに比して弊社のシステムは圧倒的に低価格です。(ZOOMのような無料ビデオ会議ツールは、イベント主催者・管理者の業務オペレーションが実現できないため、競合にならないと考えます。)

③2画面同時インターフェースで、それぞれ音量調節可能→リアルイベントに近い体験

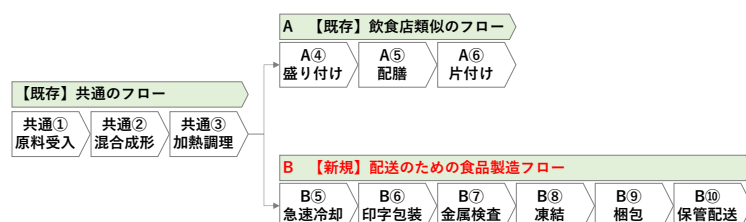


左図のようにユーザーは、「会場ライブの音量」と「テーブル会話の音量」をそれぞれ調節できます。

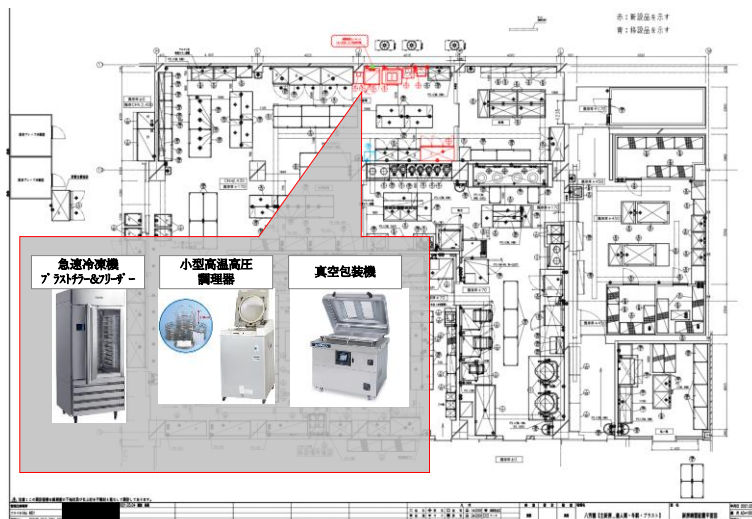
この機能によって、参加者は「参加者同士で同じ音声付きの映像を見聞きしながら、参加者グループ内で会話する」といった、体験が可能になり、リアルイベントに近い体験が可能となります。

1-6-3. ミールキット製造販売

○実施方法・導入設備/投資・経費項目



左フロー図のように、本事業における最大の特徴は、ミールキット製造販売のために食品製造のフローを新たに設けることです(新規性・主要設備変更) その場で盛り付け・配膳する飲食店類似のフローはすでに整備されておりましたが、ミールキットとして配送用の食品を製造するためには、



冷蔵・冷凍・包装・梱包・配送といった新業務が追加されます。それらの業務を可能にするために、急速冷凍機・真空包装機・小型高温高圧調理器・液体凍結機・冷凍庫・立体物用プリンター(完成品への賞味期限等の印字用)・洗浄器(新規導入する調理・配膳機器の洗浄に対応+省人化効果)を導入、EC サイト構築(新規顧客獲得・販促)も行います。具体的な設備導入に向けては左記見取図(パートナーの[REDACTED]社より取得)の通り計画しています

○差別化・競争力強化の方法と仕組み

①「特別な日」のための「オリジナルレシピ」で差別化

食べるタイミング	特別な日		
	普段使い	  	
		食材そのものor既製品	オリジナルレシピ
		ミールキットの内容	

左図のように、「特別な日」のための「オリジナルレシピ」で差別化します。

弊社の製造・開発・販売するミールキットは、「特別な日」に食べたいものであるため、既存の宅食事業者と競合しません。また、お客様の要望に合わせたオリジナルレシピをオーダーメイド開発しミールキットとして販売するため、いわゆるブランドネームを冠したギフト商品(ex.帝国ホテルスー)とも明確に差別化できています。

②PR を行いたい法人・自治体への販売と、弊社イベント事業とのシナジー効果

顧客は一般消費者はもちろんですが、なにかを PR したい法人・自治体への販売ニーズの獲得を狙っています。具体的には「自治体のオンライン PR イベントで地場産品をつかったオリジナルレシピをオーダーメイド開発しミールキット化し、イベントに合わせて EC 販売する」といった販売ケースを想定しています。(複数の自治体でニーズ確認済み)。弊社の強みであるレシピ開発力と食も含めたイベントプロデュース力をフルに活かすことで、弊社事業とのシナジーおよび競争力強化が見込めます。

2. 将来の展望、事業化に向けて想定している市場及び期待される効果

2-1. 事業化に向けた戦略

2-1-1. 顧客と顧客提供価値

○非接触型イベント

顧客は、国際的な会議を行う官公庁、PR イベントを行う自治体、新商品発表会や社内決起集会などを行う大企業です。エンドユーザーは彼らのイベントに参加する各種の参加者・住民・企業の顧客などです。顧客のニーズは、衛生面で安心・安全を感じることに、ロボットや最新のハイクオリティの映像・音声配信に対応したイベント体験であり、弊社の事業は彼らのニーズを満たすものだと考えています。

○オンラインイベントシステム外販

顧客はイベント主催者・管理者です。エンドユーザーは、イベント参加者です。顧客ニーズは、イベン

トの進行、映像の切り替え、リアル会場およびリモートユーザ音声映像の管理・制御といった複合的な業務をリアルタイムで行える安価な仕組みであり、今回開発するシステムはそのニーズに応えるものです。

○ミールキット製造販売

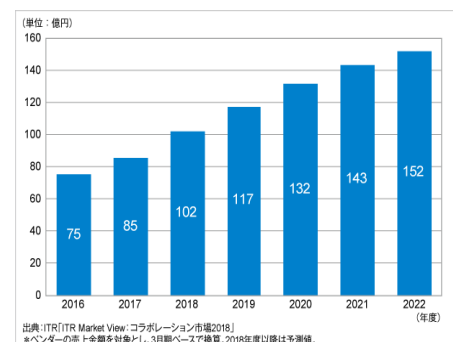
顧客はPRしたい企業や・自治体、エンドユーザー兼顧客は自治体のイベント参加者、弊社イベントシステム外販の利用者です。顧客ニーズは、「特別な日」を「オリジナルレシピ」で彩ることであり、企業や自治体のPR方針に沿ったオリジナルレシピの開発・製造・配送機能を本事業において弊社が提供します。

2-1-2. マーケット及び市場規模

下記のように市場を分析しています。いずれも 1,000 億円を超える大規模な成長市場であり、弊社の目標は数億円であることから、事業機会は十分にあり、2-3 で示したような差別化を行うことで具体的なニーズに対応して事業を推進します。

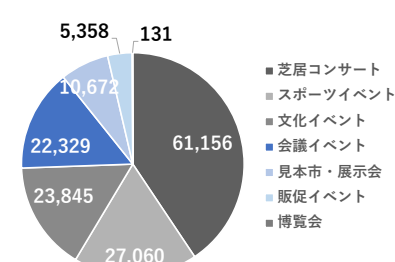
	市場規模・成長性	弊社目標と考え方
非接触型イベント	イベント市場は会議イベント+見本市展示会+販促イベントで 3.8 兆円 このうちオンラインに 3-5%代替されれば 1,140 億円-1,900 億円	6.1 億円(シェア 0.4-0.6%)
オンラインイベントシステム外販	ベンダー開発金額は右肩上がり成長中	5.4 億円(シェア 0.3-0.5%)
ミールキット製造販売	1,900 億円(2024 年度) 2018 年より右肩上がりで成長市場	2.4 億円(シェア 0.1%)

Web会議市場規模推移および予測（ベンダーの開発金額ベース）



ミールキット市場規模・予測

2019年イベント消費規模(億円)



(億円)



出典：左からそれぞれ、ITR,UZABASE,日本能率協会総合研究所

2-1-3. 価格・性能的な優位性・収益性

非接触型イベントは、配膳・掃除ロボットによる衛生面の安心感や人件費削減効果があります。(1-6-1 も参照)単価は 150 万円(70 人規模)で既存のイベントの受注実績をもとにしているため競争力があります。粗利率は 63%。固定費が多いため、営業利益率はイベント数に応じ向上し 4 年後に 10%を目指します。

オンラインイベントシステム外販はイベント管理者のオペレーションや、ユーザーのリアルイベントに近い体験に性能的な優位性があり、価格競争力も高いです(1-6-2 も参照)一社当たりの年間売上は 140 万円を見込んでおり、粗利率は 70%。システム外販でストックビジネスであるため契約企業が増加することで飛躍的に営業利益率が上がり 4 年後に 46%を目指します。

ミールキット製造販売はオーダーメイドレシピやイベント事業とのシナジーが性能的な優位性です。(1-6-3 も参照)一食 5000 円程度で贈答用・特別な日の価格帯としては手ごろです。粗利率は 48%。調理スタッフをはじめ固定費も多いため販売数が増えるにつれ営業利益率が向上し 4 年後に 19%を目指します。

2-1-4. 実行上の課題やリスク、その解決法

○非接触型イベント

課題	解決方針
配膳ロボットの操作・ロボットを使用したオペレーションの知見の不足	専門的知見を持つ社外パートナーを活用する。 補助事業において導入予定の配膳ロボット開発ベンダーである [] をプロジェクト体制に加え、ロボット導入後のオ

	ベレーションの設計・実装までを確実に推進する。
配膳ロボット導入による配膳係の配置転換	もともと配膳を担当していた者は梱包配送部門へ配置転換する
ヒトとロボットの動線分けと安全管理	会場外周にロボットの動線を確保したテーブルレイアウトとする。 ロボットの動線設定（マッピング）は、 XXXXXXXXXX 社の専門スタッフが行うことで安全性を高める。
法人顧客獲得のための営業施策	広告宣伝には自社 WEB サイトへの掲載のほか、 XXXXXXXXXX 社のプレスリリース配信を活用する。 リアルイベントの実施実績がある顧客に対しては、法人顧客のマーケティングに強い XXXXXXXXXX （データマーケティングツール： XXXXXXXXXX 社）と XXXXXXXXXX （名刺管理システム： XXXXXXXXXX 社）のメール配信機能を用いて宣伝を行う。
配信スタッフの確保	新たにオンライン配信専門の部門を創設し、社内の配信に関する知識を持った人材を起用する。 外部パートナーである XXXXXXXXXX 社、 XXXXXXXXXX 社より知見を持った人材を派遣していただく。
ネットワーク環境保守	XXXXXXXXXX 社にネットワーク環境の 24 時間監視を委託する。

○オンラインイベントシステム外販

課題	解決方針
デジタル人材の採用・育成	すでに知見を持った社員を昨年度から 2 名採用している。中期的には専門分野を有する学校教育機関とデジタルコンテンツ開発において産学連携することにより若手人材の獲得及び育成を検討する
法人顧客獲得のための営業施策	広告宣伝には自社 WEB サイトへの掲載のほか、 XXXXXXXXXX 社のプレスリリース配信を活用する。 XXXXXXXXXX 社のサービス「 XXXXXXXXXX 」を活用し、新規顧客へのアプローチを行う。
セールス手法の確立	既存事業については BtoC のセールス手法が中心だったため、上流のマーケティング・インサイドセールス部門については重視してこなかった。本商品については BtoB ビジネスのセールス手法確立が必須である。 解決方法として、部門新設をすることにより内部人材の発掘をするとともに、マーケティング分野専門パートナーとのアライアンスを組み、本商品販売推進及び新たなセールス手法の確立を図る。
サポート体制の確立	既存のコールセンタースタッフに研修を行い、システムに関する問い合わせの窓口とする。
システム障害対応	システム障害に備え、開発ベンダーである XXXXXXXXXX 社との保守契約を締結する。

○ミールキット製造販売

課題	解決方針
食品製造に関する安全衛生の確保（製造時、配送時）	衛生基準：八芳園が取得している、食品安全マネジメントシステムの国際規格である「FSSC 22000（カテゴリーE）」に基づいた衛生管理を行う 温度管理：ミールキット製造においては、既存の飲食事業と異なり温度管理が重要になる。品質を保ったまま宅配するために急速冷凍機を導入し、配送には XXXXXXXXXX のクール便を活用する
配送の方法・配達の質・受渡時の商品確認	個人宅へのクール宅配がメインとなるため、 XXXXXXXXXX にて集荷をしてもらう。
スペースと機器の確保	ミールキット製造を開始するにあたっては既存の飲食事業において使用している機器では対応できない。そのため、既存の厨房設備を一部撤去してミールキット製造に必要な設備を新たに設置し、一区画をミールキット製造専用スペースとして使用する。
物量が増えたときの保管・梱包・配送オペレーション	物量の増加に伴い、保管場所や梱包人員の不足が予想されるが基本的には自社内の人員・設備で対応する。計画においてもその人件費増は織り込み済みである。繁忙期には外部パートナーに保管・梱包の委託を検討する
配送先管理	大量配送に対応するため、 XXXXXXXXXX （送り状発行システム： XXXXXXXXXX 社）を活用して送り状を一括作成し、必ず人の目で受注情報との照合を行う。
営業・販促（どうやって受注するか）	BtoC：インスタグラム等の SNS の活用と自社 EC サイトの構築 BtoG：自治体との共同開発商品を自社店舗にて販売することで、フードプロデュースの実績をアピールする。 XXXXXXXXXX （データマーケティングツール： XXXXXXXXXX 社）を活用して自治体担当者向けにメールマガジンの配信を行う。
梱包などの新フローの人員	配膳及び洗浄工程の省人化によって人員を確保する。
オンラインイベント用ミールキットの到着確認	オンラインイベントの料理提供において、必ず指定の時間に配送することが重要であり、未着がないようコールセンタースタッフ（既存）が到着確認の電話をかけることで防止および顧客満足度向上に努める。

2-2. 事業化の見込み

2-2-1. 目標となる時期・売上規模・量産化時の製品等の価格等

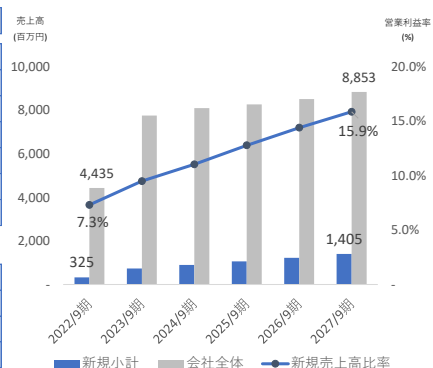
2026/9 期に新規事業売上 14 億円(売上高比率 15.9%)、営業利益 3.6 億円を目指します。

非接触型イベントは、平均単価 150 万円(弊社実績より 70 人規模の法人宴会)で、イベント販売数を伸ばさせ 411 件を目指します。現在の法人向けのイベント受注数は 1,093 件/年・施設稼働率は 13.6%です。411 件という目標は保守的に見積もっており、十分達成が見込めます。

オンラインイベントシステム外販は、使用時間による課金モデルを考えており、一社当たりの年間売上は 140 万円です。契約数が最重要 KPI であり契約数 379 件を目指して営業を推進します。ターゲットとなる 38,300 事業者(ホテル 7 千事業者・イベント会社 10 千社・芸能関連企業 3 千社・教育関連団体 18 千団体)に対して約 1%であり、十分達成が見込めます。

ミールキット製造販売の一食当たりの単価は 5,000 円です。自社 EC やふるさと納税の EC、Musubu 店舗販売など販売チャネルごとに戦略をたて年間販売数 4.9 万食を目指します。引出物 3 万食(婚礼実施組数 1,500 組×シェア 50%×引出物付帯人数 40 人)、オンラインウェディングに付帯するミールキット 6 千食(実施組数 1500 組×オンラインウェディング実施率 40%×オンライン参加人数 20 人)、非接触イベントに付帯するミールキット 2 万 8 千食(実施数 411 件×70 人)の受注見込みがあり、十分達成可能と考えます。

		基準年	1年後	2年後	3年後	4年後	
		2021/9期	2022/9期	2023/9期	2024/9期	2025/9期	2026/9期
売上高 (百万円)	非接触型イベント	253	506	534	562	589	617
	オンラインイベントシステム外販	11	107	217	326	436	546
	ミールキット製造販売	60	125	145	171	203	243
	新規小計	325	738	896	1,059	1,228	1,405
	新規売上高比率	7.3%	9.5%	11.0%	12.8%	14.4%	15.9%
	既存	4,110	7,027	7,213	7,219	7,294	7,448
	会社全体	4,435	7,765	8,109	8,277	8,522	8,853
営業利益 (百万円)	非接触型イベント	▲ 4	▲ 8	9	26	42	59
	オンラインイベントシステム外販	▲ 28	2	66	130	191	252
	ミールキット製造販売	▲ 27	▲ 9	1	13	28	47
	新規小計	▲ 59	▲ 15	76	169	261	358
	既存	▲ 1,643	202	417	436	484	572
	会社全体	▲ 1,701	186	493	605	746	929
	営業利益率	▲ 38.4%	2.4%	6.1%	7.3%	8.7%	10.5%
新規事業 目標・ 重要KPI	非接触型イベント						
	平均単価(百万円)	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
	接触数(件)	2,110	4,220	4,450	4,680	4,910	5,140
	受注率	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
	イベント件数・販売数(件)	169	338	356	374	393	411
	オンラインイベントシステム外販						
	単価(円/分)	3	3	3	3	3	3
	年平均使用時間(千分)	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000
	一契約あたり年間売上(百万円)	1.44	1.44	1.44	1.44	1.44	1.44
	契約企業数(社)	8	74	150	227	303	379
	ミールキット製造販売						
	単価(円)	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
	販売数(食)	12,020	24,920	29,060	34,166	40,573	48,574



2-2-2. 地域への経済波及効果・イノベーションへの貢献

自治体 PR イベント(オンライン・オフライン)で自治体の地場産品をつかったレシピ開発・ミールキット製造販売を行うことで、自治体 PR を加速させることができます。イベント終了後も参加者が弊社 EC ショップから一定期間ミールキットを購入できるようにすることで、継続的に自治体の PR および生産者を含む地域経済に貢献することが可能です。大消費地と物理的に離れた地方自治体がオンラインを通じて日本全国・世界に PR できるという点においてイノベティブな取り組みであると自負しています。この点において、経済産業省商務・サービスグループ・サービス産業室の方からも「コロナを機に、IT ベンダーと複数のブライダル企業による取り組みを通して、御社のような改革、ブライダルの再生ムードが業界に広がること

を期待しています。」というコメントをいただいています。

3. 本事業で取得する主な資産および対象経費一覧

No	大項目(経費区分)	小項目	事業分類	用途詳細・型番	取引業者	税抜 取得予定価格 (円)	建設又は設置等を行 う事業実施場所	建物または製品等分類
1	機械装置	イベント設備	非接触イベ			15,000,000	八芳園本館バンケット	57 商業及びサービス業用機器
2	システム構築費	オンラインイベントシステム	システム外販			15,000,000	サーバー (AWS)	53 プログラム
3	システム構築費	オンラインイベントシステム	システム外販			15,000,000	サーバー (AWS)	53 プログラム
4	機械装置	洗浄機	ミールキット			60,000,000	八芳園本館洗い場	57 商業及びサービス業用機器
5	機械装置	配膳ロボット	非接触イベ			39,900,000	八芳園本館バンケット	57 商業及びサービス業用機器
6	機械装置	掃除ロボット	イベント			7,480,000	八芳園内庭園	57 商業及びサービス業用機器
7	機械装置	配信機材	非接触イベ			2,596,455	八芳園本館バンケット	54 通信装置及び関連装置
8	機械装置	通信設備	非接触イベ			18,440,000	八芳園全館	54 通信装置及び関連装置
9	機械装置	検温装置	非接触イベ			1,513,000	八芳園玄関	57 商業及びサービス業用機器
10	機械装置	急速冷凍機	ミールキット			1,893,600	八芳園本館調理	56 冷凍機、冷凍機応用製品及び装置
11	機械装置	真空包装機	ミールキット			1,612,200	八芳園本館調理	57 商業及びサービス業用機器
12	機械装置	小型高温高圧調理器	ミールキット			3,466,000	八芳園本館調理	57 商業及びサービス業用機器
13	機械装置	液体凍結機	ミールキット			921,800	八芳園本館調理	56 冷凍機、冷凍機応用製品及び装置
14	システム構築費	ECサイト構築	ミールキット			10,000,000	サーバー (AWS)	53 プログラム
50万円以上の資産小計						192,823,055		
15	建物費	電源配線工事	食			466,000	八芳園本館調理	- 建物
16	機械装置	冷凍庫	ミールキット			336,200	八芳園本館調理	56 冷凍機、冷凍機応用製品及び装置
17	機械装置	立体物用プリンター	ミールキット			339,200	八芳園本館調理	57 商業及びサービス業用機器
18	機械装置	アルコール噴霧器	非接触イベ			300,000	八芳園本館	57 商業及びサービス業用機器
50万未満の資産小計						1,441,400	-	-
19	広告宣伝・販売促進費	システム外販WEB広告	システム外販			5,000,000	-	-
20	広告宣伝・販売促進費	システム外販マーケティング	システム外販			10,000,000	-	-
21	広告宣伝・販売促進費	システム外販販売促進	システム外販			3,150,000	-	-
経費小計						18,150,000	-	-
総合計						212,414,455	-	-

取得予定の 50 万円以上の資産は 192 百万円です。また、その他 50 万円未満の資産として 1.4 百万円、経費が 18 百万円です。

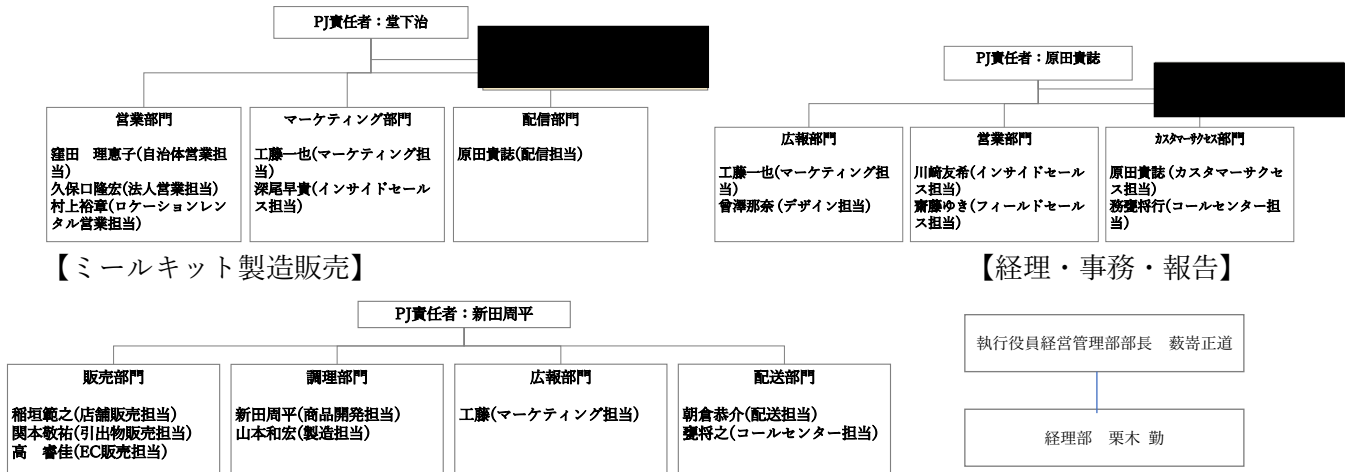
4. 収益計画

4 - 1. 実施体制

本事業は長谷晴義社長を最高責任者、井上義則専務を現場統括責任者として推進します。3 つの事業および経理・事務・報告についてそれぞれ下記の体制で事業を推進します。

【非接触型イベント】

【オンラインイベントシステム外販】



4 - 2. スケジュール

補助事業実施期間は2021年4月末から2021年12月を予定しています。非接触型イベントとオンラインイベントシステム外販は2021年9月、ミールキット製造販売は2021年10月に販売を開始する予定です。

大項目	小項目	細目	2021年											
			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月			
非接触型イベント	通信設備工事	-												
	配信設備導入	-												
	ロボット購入・動作確認	-												
	オペレーションチェック	-												
	イベント施行開始	-												
オンラインイベント システム外販	要件定義	-												
	システム構築	-												
	テスト運用	-												
	外部営業研修	-												
	プレスリリース	-												
	販売開始	-												
	メニュー開発	-												
ミールキット製造販売	製造設備工事第1次	-												
	厨房設備工事第2次(効率化)	-												
	店舗販売	販売スタッフ研修												
		販売開始												
	引出物販売	プランナー研修												
		梱包・配送テスト												
		販売開始												
		WEBサイト構築												
	EC販売	梱包・配送テスト												
		販売開始												

4-3. 収支計画

付加価値額の算定根拠

- ・ 売上・営業利益は2-2-1で示した通り単価・販売数といった主要なKPIに分解したうえで算定しています。
- ・ 人件費は固定人件費と変動(外注)人件費にわけて計画を策定しています。弊社は通常期で約1/3が変動人件費であり、2020年9月期はコロナの影響でほとんど変動人件費がかかっていませんが2022年9月期以降は通常に戻ると見込んでおり、各年度平均1-2%の昇給を見込んでいます。人員数は採用と定年退職をバランスさせ、既存事業から新事業へ配置転換を行うため増加は見込んでいません。
- ・ 減価償却費は取得予定資産別に法定耐用年数を調べ償却限度額まで償却しています。

単位：円

	直近の 決算年度 [2020年9月]	補助事業終了年 度(基準年度) [2022年9月]	1年後 [2023年9月]	2年後 [2024年9月]	3年後 [2025年9月]	4年後 [2026年9月]
① 売上高	4,231,304,000	7,764,912,000	8,108,940,000	8,277,298,000	8,522,263,000	8,853,114,500
② 営業利益	▲ 1,712,771,000	266,313,030	582,086,911	695,954,657	840,139,555	1,028,091,163
③ 経常利益	▲ 1,427,136,000	551,948,030	867,721,911	981,589,657	1,125,774,555	1,313,726,163
④ 人件費	1,453,320,000	2,132,976,642	2,155,923,783	2,177,655,845	2,210,638,153	2,251,603,075
⑤ 減価償却費	413,539,000	426,992,733	426,992,733	426,992,733	426,992,733	426,992,733
付加価値額(②+④+⑤)	154,088,000	2,826,282,405	3,165,003,427	3,300,603,235	3,477,770,441	3,706,686,971
伸び率(%)			11.9%	16.7%	23.0%	31.1%

4-4. 資金調達計画

本事業の実施において、金融機関等からの調達予定はなく補助金+自己資金で事業を遂行する予定です。補助金が満額採択されない場合でも十分な資金余力があるため事業の遂行に支障はありません。

5. 採点項目別のまとめ

審査項目		主な参照箇所	記載内容の抜粋
事業 適格性	付加価値額増加	4-3	付加価値額は4年で31%増、年平均7.6%増加する計画であり要件を満たします。
事業化 点	①事業遂行可能性	4-1~4	DX推進のためのロボット活用や、法人顧客開拓に向けた営業など、弊社の弱みになっている部分は外部パートナーと連携します。社内体制も3つの事業別に責任者を配置し専門人材を組織化しています。財務・資金面でも自己資金で十分遂行可能ですが必要があれば金融機関確認書の通り調達も可能です。
	②市場性	2-1	オンラインイベントおよびミールキットに関するマーケットは成長中の数千億円規模のマーケットであり十分な市場性があります。具体的な顧客とニーズについても3つの事業それぞれで想定しています。
	③競争優位性、収益性、方法スケジュール具体性、課題と解決	1-6 2-1-1 2-1-3 4-1~4	もともとリアル・オフラインのビジネスに強みがありますが、強みを活かした明確な差別化をしており競争優位性は高いです。
	④費用対効果、既存事業とのシナジー	1-5-2 2-2-1	2億円の投資に対して4年後に売上14億円営業利益3.6億円の事業を構築する予定であり費用対効果は高いです。顧客にとってオンライン領域とオフライン領域は統合されていく(OMO)ためシナジーが高いと考えます。
再構築 点	①指針適合性リスクテイク・大胆	1-5	業態転換の要件に合致しています。また、リアルイベントの依存度を下げ、設備や人員も転換していくため、リスクを取った大胆な事業計画だと考えます。
	②再構築必要性・緊要性	1-2,1-3,1-4	ブライダル業界は大打撃を受けました。中期的にも市場が縮小する見込みであり、DXの推進とブライダル以外の業界への進出が必要です。
	③強み活用・リソース最適化	1-4-1	食とイベントの強みを活かしています。既存業務の効率化を行い新規事業へ人員を配置転換しています。
	④地域イノベーション	2-2-2	ミールキット製造販売において自治体のPRを行うことができます。オンラインイベントシステム販売において、顧客は日本全国のイベント主催者となるため、彼らの支援が地域経済の発展に貢献します。自治体がオンラインでイベントを開き特産品をEC販売するといった、自治体や地域の事業者のDXをサポートでき、地域イノベーションに貢献できます。
政策点	①デジタル・低炭素・経済社会に重要な技術の活用と経済成長貢献	1-6-1 1-6-2	特に非接触型イベントにおいてイベント事業者として配膳ロボットの活用を先行して行うことはロボットを使ったサービス産業の礎になると考えます。オンラインイベントシステムは、リアルイベントの要素をオンラインシステムに実装しており、ニューノーマルでのビジネスを加速させます。
	②コロナからの回復	1-3,1-4	DXでリアル依存を脱却し、ニューノーマルに対応した企業へと変革します。
	③グローバルニッチトップ潜在性	1-6-1 1-6-2	特に非接触型イベントは、オンライン・オフラインハイブリッドイベントのグローバルレベルのデファクトスタンダードをつくる可能性があります。高いレベルでの安全性と感動体験を両立できる会場として国際会議の誘致や世界的にも清潔な国としての日本のブランディングに貢献しうると考えます。
	④地域経済の発展	2-2-2	イベントシステムやミールキット製造販売において自治体のPRを行うことができます。大消費地と物理的に離れた地方自治体がオンラインを通じて日本全国・世界にPRできるという点においてイノベティブな取り組みです。
	⑤複数事業者連携経済波及効果	2-2-2	地方を含むイベント事業者に対するシステム販売や食品製造業のノウハウ共有を行うことで、業界全体の生産性向上に寄与します。
加点 項目	①売上高減少	別添	別添 宣誓書および証票の通り加点要件を満たします
	②固定費>協力金	別添	別添 宣誓書および証票の通り加点要件を満たします