

事業提案書作成のためのガイドライン

本書は、事業提案書の準備および提出に係るガイドラインとして、初回の提案書に網羅すべきプロジェクト、ビジネスベンチャー、技術開発に関する概要、そしてそれに伴うビジネスチャンスとリスクについて概説しています。本書はクリーンエネルギーファイナンスフォーラム（CEFF）をはじめとするCTI PFANの支援を受けるための事業提案および参加申請の際に活用してください。

本ガイドラインは、可能な限り包括的に作成されていますので、事業提案の分野および開発段階によっては、該当しない項目もあります。事業開発者は、関連項目について提案書提出時点において共有できる詳細情報を可能な限り提供してください。

事業提案書作成の際には、読者が速やかに、そして容易に理解して評価できるように、簡潔かつ信憑性のある計画を提示してください。事業提案書の評価に基づいて、CTI PFANは更なるプロジェクトの開発と投資家/金融機関への紹介に向けたビジネスプラン案の作成を目的とした、支援及び助言サービスを提供します。そのサービスを通じて、投資獲得に向けたビジネスプラン案の準備および効果的なプレゼンテーション資料の作成をサポートします。プロジェクトは特別目的事業体（SPV）として個別に支援を受けることもできますし、あるいは複数のプロジェクトや投機的事業への投資を望む場合は企業そのものに対する支援を受けることができます。

事業提案書のフォーマット、構成と内容

事業開発者はそれぞれのプロジェクトに適した独自のフォーマットと構成を用いて、提案書を作成することができます。ただし、いかなるフォーマットや構成であれ、本ガイドラインで求めている情報を可能な限り含んでください。本ガイドラインに含まれていなくとも、有用と思われる追加情報を提出することができます。本ガイドラインに併せて、提案書作成に必要な情報の包括的チェックリストである備忘録を活用してください。

http://www.ctipfan.org/upload/resources/file/PFAN_FinancingCheckList.pdf

事業開発者は事実に正確にまた現実的になるように努め、非現実的な主張や業界用語、誇大宣伝は避けてください。数値や根拠となるデータを示し、必要に応じて略図、図表、図形などを活用して事業提案を文書化してください。

事業提案書のページ数・データ量および情報の編成

各セクションのページ数は目安です。事業提案書は、表紙、本文、図表を含め20ページ以内に収めてください。ページ設定、間隔、フォントサイズや書体は自由ですが、読みやすい文書であることが求められます。追加情報（例、キャッシュフローモデ

ル)として最大3つまで添付資料を提出することができますが、追加的な文書として20ページまたは全体のデータ量上限を超えないものとします。

CTI PFANに提出する全てのファイルデータ（事業提案書+添付資料）の容量は20MB以下に収めてください。提案書本文に明確に記載のある場合のみ、評価関係者は添付資料を参照します。提案書はプロジェクトに関連する情報の全てを明記し、ウェブサイトへのリンクやオンライン上の情報は記載しないようにしてください。評価関係者は提案書に記載された情報のみを評価対象として考慮します。

規定のページ数やデータ容量を超過している、もしくは構成やフォーマットが読みやすさに欠ける事業提案書については、評価が下げられるか評価対象から外されることがあります。

ファイル形式

- 事業提案書およびその他の文書はワード形式あるいはPDF形式で提出してください。
- キャッシュフローおよび財務モデルはエクセル形式で提出してください。エクセルファイルをPDFに変換したり、大きなエクセルシートをワードに貼り付けたりしないでください。
- 事業データシートはエクセルで提出してください。事業データシートのテンプレートは下記のリンクからダウンロードできます。

<http://www.cti-pfan.net/resources.php?id=11>

上記以外の形式で提出されるファイルは評価対象から外される場合があります。

機密保持

CTI PFAN は事業開発者から提出される全ての事業提案およびその他の情報の機密性を尊重します。事業提案書はCTI PFANの開発パイプラインへの導入あるいはクリーンエネルギー・ファイナンスフォーラム参加のための解析・評価以外の目的で複製されることはありません。プロジェクト提案の受領と解析に関する秘密保持契約は、慣例上また便宜上の観点から締結されません。事業者は、それが法的拘束力を有する合意でないことを認識した上で、提出物の表紙に下記の免責事項を記載できます。

“This project proposal is confidential and is presented to CTI PFAN solely for the purpose of evaluation of the project for potential induction to the CTI PFAN development pipeline. This proposal may not be reproduced or redistributed in whole or in part. By accepting a copy of this plan, the recipient agrees not to reproduce or disclose the contents of this plan to third parties without the prior written consent of its authors.”（本事業計画は部外秘であり、CTI PFAN開発パイプラインへの導入における評価の目的のみに提示される。本計画内容の全体もしくは一部を複製、再配布してはならない。本計画の受領者は、作成者の事前の書面による同意なく本計画内容を複製または第三者に開示しないことに合意する。）

開発パイプラインへの導入以降、開発者は、CTI PFANアドバイザーと非迂回・機密保持契約を結ぶ要求をすることができます。

1. プロジェクト概要 (1/2 ~ 1 ページ)

プロジェクトの対象分野（エネルギー生成、分配、エネルギー効率など）、プロジェクトのロケーション、参加者、およびプロジェクト実施における商業的論拠について記述してください。提案する技術やビジネス案件の市場機会と利点を強調してください。

プロジェクトの大まかな経緯を、これまでに着手済みあるいは完了した活動のタイムラインを含めて記述してください。

投資額と投資の種類、資金がどのように使われるか、外部の投資家が採りうる出口戦略、プロジェクトを実現するため重要となる次のステップについて、概要を記述してください。

プロジェクト実施により想定される主な成果の概要

- 商業的および財務的リターン（内部収益率 / 資本収益率 / 金利・税金・償却前利益/回収期間など）
- その他の経済的利点（温室効果ガス削減 / CER価値など）
- 社会的および開発面における利点

2. 価値提案とビジネスモデル (2~3 ページ)

本セクションにはビジネスモデルの詳細な説明と、可能であれば事業構造、プロジェクトの商業的論拠を記載してください。評価に必要となる重要な要素は以下の項目です。

- 商業的論拠：プロジェクトによって拓かれる市場機会
- 主要な契約関係、契約相手および出資者：契約者、目的およびその理由
- インプットおよびインバウンド計画：どのようにインプット（事業に対する燃料源 / 原料供給 / 供給者 / 輸送手段）を調達するか
- アウトバウンド計画：製品やサービスをどのように顧客取引先に届けるか
- 主契約：供給契約、オフテイク契約、買電契約と、並びに基礎的パラメーターと前提（例、固定価格買い取り制度）と交渉ステータス（契約済み、交渉中、交渉前など）
- マーケティング：どのようにビジネス提案（セールス / 顧客）を市場に出し、売り込むか

本セクションには経営陣がどのような事業管理方法を望んでいるかについての予備情報、並びに事業の開発と実施において、下記に示す関連する全ての段階を含むようにしてください。

- **開発段階**：ここでは資金調達までにすべきこと、達成の為の詳細計画の概要を記述してください。
- **建設 / 実施段階**
- **事業の開始 / 運用計画**：運用計画は日々の事業運営、スケジュールリング、人員配置、サプライチェーン計画についての詳細を含むようにしてください。
- **拡大 / 成長戦略**：事業の急速な成長および拡大が予測される場合、成長戦略と拡大計画についての情報を明記してください。提案書内で示される財務分析はこれらの詳細を反映するようにしてください。
- **出口戦略**（必要な場合）

主要な団体との既存の合意、進行中の協議、契約書や覚書は事業提案書に明記してください。既存であれ未済であれ、必要な契約上の合意は、それがいつ締結されるかを明確に記述してください。これらの要因は事業実施における準備状態全体の評価を可能にします。

3. 経営と組織体制（1/2～1 ページ）

経営陣 / プロジェクトチームの紹介、およびメンバーの経歴と期待される貢献内容について記述してください。経営組織体制は事業やビジネスの規模と複雑性を反映してください。考慮される重要な課題は以下の項目です。

- **組織構造**：事業案件を提出した企業および事業の経営、組織体制は明確に記述し、名前、役割分担と役職を可能な限り明記してください。
- **経営的役割と責任**：上級経営者チームメンバーそれぞれがどのように事業開発、実施、運用に貢献するかを強調してください。役職や職務だけでなく、それぞれの役割や責任について記述してください。
- **経営陣の専門知識と資格**：事業開発と実施に係る主要な経営者と人員のプロフィールを明記してください。提案事業を成功させる上で重要となる関連業務の経験や貢献、スキルに関連する情報を記述してください。添付資料として履歴書の提出も可能です。

- **人員配置**：複雑な運用や多くの人員が必要な事業は周到に、また簡潔に提示してください。本セクションの前提は現実的で実現可能であることを保証することが重要です。またその地域の市場で適切なスキルを持った人材を確保できるかを実証することや、経営者が主要な人員の特定と確保に向けた説得力のある戦略を持っているかということも重要となります。
- **パートナーシップ**：事業の開発と実施に係わる主要パートナーやその他の企業、機関の役割を紹介し、説明してください。パートナーにはジョイントベンチャー企業、コンソーシアムメンバー、機器および原材料サプライヤー、完成品のオフテイカー、開発パートナー、技術提供者、請負業者、その他事業運営に重要な関係者を含みます。パートナーの事業に対する関係と開発される事業体は明確に記述し説明を加えてください。ビジネスモデルのセクションで明記した情報と重複しないよう注意してください。

4. 技術説明 (1~2 ページ)

提出するビジネスモデルで使われる技術的解決策について簡潔に紹介し、説明してください。すでに商業化されているあるいは開発段階にある一般的な技術（例、嫌気性生物消化、ガス化、バイオマスペレット化、水力、風力など）については、詳細な紹介や説明は必要ありません。より重要となるのは以下の項目です。

- **技術選択**：提出案件の目的を実現する上で利用可能な技術の選択肢とそのサプライヤーについては議論と比較がなされるべきです。その技術を選択した理由を明記してください。
- **技術サプライヤー**：技術とそのサプライヤーの選択決定は前セクションで述べられた技術比較を反映してください。そのサプライヤーを選択した理由とその結論に至った理由を明示してください（例、入札過程）。必要であればサプライヤーと事業案件との関係性を説明してください。
- **技術選択の商業的効果**：技術が購入されるのか、リース、ライセンスあるいはレンタルなのかを明記してください。ビジネスモデル並びにバリューチェーンにおいてのその技術の商業的関係を述べてください：事業の財務構造と収益源における技術の効果を説明してください。

これらの項目では詳細を適切に明記してください。

提案事業が新しい技術の開発や商業化を含む場合は、その技術の利点あるいは欠点、既存の技術との差異を明確に説明してください。それが専有技術である場合は、それ

によって生じた知的財産の保護と商業化への取り組みについて詳細に記述してください。

技術に関する記述内容は容易に理解できるよう心がけてください。

CTI PFANの評価担当者はクリーンエネルギー分野において経験豊富な金融専門家であり、一般的なクリーン技術においては実践的知識を持っています。まったく新しい技術あるいは既存技術の拡張といった場合のみ、技術的な詳細説明を加えてください。

5. 市場分析 (1～2 ページ)

本セクションでは提案事業の経済的可能性の分析に加え、競争相手や規制の脅威と機会、適切なマーケット情報によるサポート、入手可能なデータ、数量的予測、妥当な/信頼できる見積もりを明記してください。

事業提案書に次のような項目を含むようにしてください：

- **政策と規制**：事業提案ではその事業が置かれている規制環境、並びに事業に対しプラスあるいはマイナスに影響する脅威と機会の分析を要約し説明してください。
- **マーケット測定**：事業提案ではその事業の対象市場を、アプローチ方法と仮定の詳細を含め記述してください。
- **競合相手分析**：本セクションでは提案事業と類似あるいは競合する企業、プロジェクト、事業についての分析を記述してください。または逆に、提案事業を補完する他の企業あるいはイニシアティブについての詳細を記述してください。必要であれば、可能なかく乱戦略および技術について説明してください。
- **競合優位性分析**：提案事業の競争上の優位性を強調してください。事業が採用している参入への障壁を作るあるいは守るための競合戦略も含まれます。

上記の項目の作成にはファイブフォース分析、SWOT分析を推奨します。

CTI PFANは投資家との連携を通じて、事業提案が開発段階の早期にある技術を採用していたり、急速に発展しているビジネス分野の場合、競合分析や競合優位性分析という点が投資家が最も高い関心を寄せる部分であることを実証しています。

6. 投資案 / 財務構造 (1～2 ページ)

投資案は投資家に対して資本収益をもたらす、あるいは合意の期間債務に対する利率を貸し主に支払う商業的投資に向けたものである。助成金あるいは奨励金を提案書に

含んでもよいが、投資機会は商業的提案で構成されていなければなりません。CTI PFANは助成金要求を主として構成された事業提案は検討しません。

本セクションは事業提案の中で鍵となるセクションですので、事業開発者が求める投資の性質と金額を詳細に記述してください。本セクションでは明確かつ曖昧さが無いことが重要です。

本セクションには最低限、以下の情報を提供するようにしてください。

- プロジェクト全体の総投資金額
- 投資家あるいは銀行からの投資金額；いわゆる「要求」金額
- 投資は株式あるいは借入（またはメザニン型資金調達、転換社債などその他の方法）を対象としているか；事業提案書には株式あるいは借入の両方を含むこともできます；現地通貨、外国通貨のどちらでの投資を望んでいるか
- 事業開発者自身が出資できる資金額（既に出資済みあるいは出資が決まっている金額を含む）；これは事業開発者が自ら背負う犠牲やリスクであり、スウェットエクイティや金銭によらない貢献を含むことができます；多くの投資家や銀行は、金銭的あるいは非金銭による貢献を通じて事業開発者が事業リスクを負うことを要求します；CTI PFANは100%出資の事業提案も考慮しますが、開発者自身が資金的に貢献できるプロジェクトと比べ、下位に位置づけられます。
- その他の調達可能な資金源と諸条件；例、デットファイナンス / 銀行 / 開発金融 / メザニンファイナンス / 株式プロバイダー / 助成金 / 設備融資 / リース / 月賦；可能な限り既に出資済み、契約済み、要求、特定がなされている金額
- 株主への想定リターン（必要な場合）
- 債務保有者への想定利率と想定返済スケジュール
- 投資期間と回収期間の想定
- プロジェクト実行タイムラインの見積りと構築の間の金利負担を含む経費の見積もり
- 投資 / 借入手段：どのような法的組織か（有限会社、公開会社など）

下記の点はエクイティ要求ならびに借入要求の観点から、本セクションの鍵となる点と考察のより詳細な説明です。

a. 資本要求

- **投資媒体**：出資者はどのような事業形態に投資するのか。これはビジネスモデル / 事業構造から明らかであるべきである。
- **投資（要求）金額**：投資金額。事業開発者の事業への貢献とどのように比較するか。事業開発者の貢献度はどのくらいのものか。

- **査定**：出資者は投資への対価として事業のどのくらいのシェアを受け取るか。何を基本に計算されるか。想定される値引きや割増金を説明してください。
- **財務レバレッジ**：全体の資本における借入金額の割合。借入をどのように調達するか、それはすでに約束されたものか、どこからの出資か、金利はどのくらいで返済期限はいつか。
- **資金の使途**：どの項目に資金を投入するのか、特に出資者の資金が何に使われるのか。資本支出と運用支出のスケジュール、並びに財務要求の仮定のタイミングを提供してください。財務源と財務申請の体系 / スケジュールの提出を推奨します。
- **リターン**：出資者にはどのようなリターンがどのくらいの期間、期待されるか。これらのリターンはIRR、RoI、RoCまたは同様の指標で表現されることが有効です。出資者の観点からの投資フローを反映して、財務モデルに資本キャッシュフローを盛り込んでください。
- **投資条件ならびに見込み**：出資者の義務、権利と利益、経営陣について、時間的負担、その他誓約、配当請求権、支払いオプション、優遇措置についての事業開発者側の期待 / 要求を記述してください。
- **出口戦略**：提出した事業投資のタイムラインは出資者にとって重要な情報です。その結果、このタイムラインで可能な限り出資者の出口戦略を明確に構築してください。事業提案の柔軟性を高めるため可能性のある複数の出口点を提案し、例えば業界販売、事業開発者の買戻し、IPOなどを含めてください。長期の安定フローに基づいた年金型の投資も含まれます。
- **出資者**：どのような出資者をターゲットとしているか、またそれはなぜか。慈善出資者、インパクトインベスター、開発金融、機関投資家、民間資本、ベンチャーキャピタル、戦略的投資家、工業出資者、カーボンインベスターなど、CTI PFANはこれらすべての投資意欲のある投資家を広くカバーしています。

b. 借入要求

- **借入主**：負債主は誰か、どの事業形態か。銀行 / 負債供給者は誰に対して貸し出しをするのか。この項目もビジネスモデル / 事業構造から明らかにはずである。
- **借入（要求）金額**：借入の要求金額。
- **財務レバレッジ**：全体の資本に対する借入の割合はどのくらいか。資本はどのように調達されるか、誰からの出資か、資本提供者は既に決定しているか。決定している場合、出資にかかる条件は何か。

- **資金の用途**：貸付主の資金は主にどの項目に使われるのか。資本支出と運用支出のスケジュール、並びに財務要求の想定タイミングを提供してください。財務源と財務申請の体系 / スケジュールの提出を推奨します。
- **条件**：利率案と貸付期間、返済期間案はどれくらいか。どのような保障 / 担保が提案されているか。出資者の観点からの投資フローを反映して、財務モデルに借入キャッシュフローを盛り込んでください。これらはEBITDA、インタレスト・カバレッジ・レシオ、LLCRなどの適切な指標をもとに算出してください。
- **出資機関**：どのような出資機関をターゲットとしているのか、またそれはなぜか。開発金融機関、開発銀行、民間金融機関、その他、CTI PFANはこれら全ての出資機関を広くカバーしています。

7. 財務分析 (1 ~ 2 ページ + 添付資料)

本セクションの目的は事業の経済的実現可能性と魅力を分析し、強調することです。ここでは以下の項目を明記してください。

- 提案事業のビジネスモデルと投資要件を示す、財務モデルを簡潔に紹介し説明してください。特に複雑な財務モデルでは、評価担当者にとって容易に理解し、確認できるものであることが重要です。
- 財務モデルを作成する際の主要な仮定の概要とそのような仮定が作られた経緯を説明してください（提案書の中で既に説明されたものでない場合のみ）。指針として以下のものを含みますが、これに限るものではありません。
 - 設備投資仮定
 - 運用コスト仮定
 - 収益
 - 運用ボリューム財務（資本コスト、利率など）
- 財務モデルの主要アウトプットの概要—これらは主要な指標として示すか、また項目に見出しをつけて要約してください（下記キャッシュフローのセクションもご覧ください）。ここには株式と借入の両方に対しての指標を含んでください。
 - **株式投資に関する指針**：IRR、RoC、RoI、未払配当金、当期利益、有形固定資産、回収期間)
 - **借入投資に関する指針**：売上総利益、EBIT、EBITDA、インタレストカバレッジ、DSCR、LLCR

- 財務モデル / キャッシュフローは添付資料としてエクセル形式で提出してください。提案書に大きな財務モデルを引用したり、PDF形式に変換したりしないでください。

財務モデルの主要なアウトプットにおける主要な仮定の変化の影響を理解するために感度分析を提出してください。

財務評価は信頼でき、容易に証明できる控えめな予測にもとづいて査定してください。

財務モデルは複数の視点からプロジェクトあるいは事業を分析し、資金提案の性質に応じて提供してください：

- **プロジェクト / 事業キャッシュフローとリターン**：プロジェクトからのキャッシュフローは提案書で示される仮定の上で作成され、提案事業が実施される期間を通しての費用、収益見積りを明記してください。予測されたキャッシュフローが財務成績を算出する基底となります。キャッシュフローは収益計算書、バランスシートやその他関連する財務諸表によって増補されることがあります。

財務モデルの本パートでは可能性のある経済的リターンと、事業及びプロジェクト全体としての経済的実現可能性の評価において重要となる関連比率を含むようにしてください；プロジェクトIRR、売上総利益、純利益、損益分岐、回収期間

- **借入キャッシュフロー（必要な場合）**：提案事業が借入要件を含む場合、財務モデルに借入キャッシュフローを盛り込み、貸付主が返済の見込みを評価できるようにしてください。借入指標として次のものが含まれます：売上総利益、EBIT、EBITDA、インタレストカバレッジ、DSCR、LLCR
- **株式キャッシュフロー（必要な場合）**：提案事業が株式投資を含む場合、財務モデルに投資家の視点からのキャッシュフローを盛り込み、投資を理解し評価できるようにしてください。株式投資指標として次のものが含まれます：株式IRR、RoC、RoI、DPNP、有形固定資産、回収期間

上記の財務モデルの指標は事業提案書の財務分析セクションで要約してください。グラフや図表を適宜使用してください。

全ての財務予測は市場実勢相場で米ドルで記載してください。現地通貨は括弧内に示すか、必要に応じて財務モデル内にシャドーアカウントとして示してください。

8. リスク分析 (1/2～ 1 ページ)

提案書には事業を開発、実施、運用する際の主要なリスクを示すリスク一覧を含むようにしてください。この一覧ではリスクの性質、発生の可能性、予想される影響とその緩和策を特定してください。

下記のリスクが典型的ですが、これに限りません。

- **ビジネス固有のリスク**：履行、完了リスク、取引先リスク、性能リスク。これらは事業に対して大きな影響を及ぼすと共に、これらが発生した場合事業全体を脅かす恐れがある。
- **金融、経済的リスク**：コスト、収益リスク、利率リスク、為替変動リスク。これらは提案事業において経済状態に影響するが、緩和される可能性がある。
- **技術的リスク**：事業によっては経済状態に影響し、また事業を脅かす可能性がある。
- **各国ごとの政策、規制リスク**

個々のビジネスモデルや業界（特に提案事業が自社供給、オフテイク構造である場合）に関連する主要リスクを特定し、注目することは重要です。それは事業を大きな危険にさらし、より一般的で脅威の少ないリスクよりも事業を停止させる恐れがあります。

このセクションでは、ここで示される主要リスクの影響のモデルとなるシナリオ分析を可能な限り追加提供してください。

財務モデルの感度を示すためグラフ、図表を使用してください。

9. 非金銭的影響（環境、社会、その他） (1/2 ～1 ページ)

可能であれば、事業の非金銭的影響と便益を要約または数値化してください。

- **温室効果ガス削減**：二酸化炭素の排出量（トン）を単位とした提案事業で見込まれる年間の温室効果ガス削減量、あるいはGWhrsを単位とした年間エネルギー削減量を数値化し、算出の方法論と仮定を簡潔に説明してください。
- **その他の環境的影響**：提案事業の環境に対する効果を、肯定的または否定的の両面から評価してください。廃棄物収集と処理、水供給と汚水処理、汚染、排出削減、近隣のエコシステムなどを説明してください。可能であればEIAsの結果を要約してください。

- **開発と社会的効果**：持続可能な開発目標（またはミレニアム開発目標—MDGs）の観点から提案事業の効果を評価してください。技術・技能移転、雇用、健康、女性の権利拡大、教育、貧困削減、農村部電化、エネルギーアクセス、飲料水と衛生施設への効果を説明してください。また可能な限り数値化してください（例、雇用創出の場合、人数や所帯数）

10. 結び / 要旨 （1/2 ページ）

提案プロジェクトまたは事業の根本的な強みと利点を強調し、出資者が出資すべき理由を要約してください。