

創業後の壁に立ち向かう
私たちのアフターストーリー

Step by Step

ステップバイステップ

創業事例集

No.36

■ 巻末特集 [創業後の経営のポイント]

創業後の
壁を扉に変える7つのメソッド



日本政策金融公庫
国民生活事業

Contents

- CASE 01** 人材サービス業 …3
**突出した行動力とメンタルの強さで
次々と壁を乗り越える**
[ポジウィル株式会社] 金井 芽衣 さん
- CASE 02** レストラン…5
**洗練されたシェフの腕前と
優れたニーズ発見力で
地域とともにステップアップ**
[レストラン キャラバンサライ] 更井 亮介 さん
- CASE 03** 酒造業 …7
**蓄積した知見やネットワークで
創業後の壁を突破**
[株式会社スティルダム・サガ] 和田 真司 さん

【巻末特集】 創業後の経営のポイント…9
**創業後の
壁を扉に変える 7つのメソッド**

創業後の壁に立ち向かう 私たちのアフターストーリー

「このアイデア、きっといける!!」
「これができたら、みんな喜ぶかも」

ちょっとした思いつきや小さなワクワク。
老舗のお店や大企業も、みんなここから始まりました。

でも、一步踏み出すと目の前には
さまざまな壁が…。

ここに、創業を果たした3人の先輩が登場。

それぞれの壁の向き合い方、
そして、あなたへのエールを
お伝えします。



100人のキャリアカウンセリングから見えてきたのは、転職条件ややりがい以前に、キャリアに対する不安。キャリアとは仕事だけではなく、人生そのものと捉え、どこにもないビジネスモデルを確立した。



Profile
 ポジウィル株式会社
 東京都港区
 金井 芽衣 さん
 Mei Kanai

2013年、大手転職エージェント会社に新卒入社。人材紹介部門の法人営業として勤務。2017年同社を退職後、8月にポジウィル株式会社を設立。現在は、どう生きるか整理することを目的として、必ずしも転職を目的としない「キャリア特化型のパーソナルトレーニング事業」を展開している。

突出した行動力とメンタルの強さで次々と壁を乗り越える

原動力となったのは周囲からの全否定

今や若手人材の転職は当たり前前の時代。20代で入社した会社を3年以内に3人に1人が退職するといわれている。キャリアアップを目指す彼らの拠り所となるのが、転職エージェント。同業界では大手サイトやコンサルタントが活況を呈している。

ポジウィル株式会社の金井芽衣代表は、業界大手の転職エージェント会社に勤務。社会人3年目で創業を考えた。30歳までに結婚して、出産もしたい。経営者の父親からは「創業して軌道に乗るまで3年はかかる」とアドバイスされ、27歳がギリギリのタイミングと捉え、とりあえず起業をした。

「創業当時は、会社を大きく伸ばそうとか、何かを成し遂げたいという気持ちはなくありませんでした」（金井さん）当初から転職エージェントではなく「1時間1万円のキャリア相談」というビジネスモデルを考えていたが、周囲からは「相談に1万円払うのはあり得ない」「伸びるわけがない」など、ことごとく否定された。

「うまくいくはずがないと誰もが言うことって誰もやってないわけじゃないですか。だったら私がやればうまくいくかなと思っていました」周囲の全否定は、金井さんにとって原動力になった。

資金繰りや販路開拓の壁に直面

手元資金が多くなかなかで創業したため、当初は前職のつながりで研修講師などの受託事業で食いつないでいたものの、資金繰りに苦労した。また、前職の経験を生かして転職エージェントを本業としてやっていけば今より資金繰りが楽になることは分かっていたが、それでは本当にやりたいことができなくなってしまおうと思ったため手は出さず、このときはあえて貧乏することを選択した。

ちょうどその頃、前職同期の経営者から「日本公庫にお金を借りた方がいいよ」とアドバイスを受け、借金をするのは抵抗があったものの、素直にアドバイスを聞き入れ、なんと1期目はしのいだ。

30分500円のキャリア相談事業を立ち上げるも、話題にはならず、利用してくれたのは前職の後輩のみ。

あるべき、こわそう。
 #Mission

社員数は75名（正社員67名、インターン8名）。同業界だけでなく、メーカーやサービス業、教育界など多彩な出自のメンバーが活躍している

周囲から自身の知名度不足を指摘され、その通りだと納得し、そこからフォロワー数が伸びている人の傾向を独自で分析し、ひたすら1日10ツイートを実践する。一気に半年で1万人にフォロワーを増やした。

何気ない出会いを逃さずスタートアップへと変革

2期目に入った頃、金井さんの投稿に注目したベンチャーキャピタルからメッセージが届いた。やりとりするなかで「今すぐ来てほしい」と言われ、直感的に今すぐ行った方がいいと思ったので、即座に向かった。「今のままでそれなりに稼げるだろうけれど、それだけで終わっていいの？」という趣旨のアドバイスをもらった金井さんは、悔しいけれどその通りだなと思った。

その後、ベンチャーキャピタルの仕事を手伝うことになり、その一環として10分間無料のキャリアカウンセリングを、2週間で100人に行った。金井さんはその体験から商機を見出す。

「意外にも、ハイキャリア層の相談者に、仕事に自信がないとか自分は何もできないと不安を抱えている人が多く驚きました」

条件のマッチングや、やりたい仕事ができるかどうかではない。それ以前に、仕事や自分の能力について漠然とした不安を抱えて、前に踏み出せない人が少なくないのだ。

彼らは無料カウンセリング終了後も、お金を払って「話を聞いてほしい」と相談に来る。金井さんは、「このビジネスは伸びる」と確信したという。その後、ベンチャーキャピタルから出資を受け、1時間1万円でキャリア相談を受ける「相談ドットミー」という事業をスタート。

また、創業時から抱いていた事業への思いを言語化し、「あるべき、こわそう」という会社のミッションを掲げる。

「選択肢がないのではない、むしろ選択肢がありすぎて何を選べばいいのか分からないから、それを整理するためにお金を払う人が増えてくる。今ある固定観念は変わると思い、それを会社のミッションにしました」

従業員確保等にも苦労

確固たるビジネスモデルを見出し、資金繰りも安定しつつあった3期目。金井さんの頭を悩ませていたのは人材問題だった。スタッフの入れ替わりが続き、2020年夏には社員が半減。せっかくな事業の軸が定まったにも関わらず、思うように仕事が進まない。

金井さんは、株主や先輩起業家に相談したところ「最後の1人、2人になったとしても、全員に同じ態度で『信じられないなら会社を辞めていい』と言う。それができるかどうかで変わるはずだ」とアドバイスももらう。経営者として、社員に腹を括れということだ。

そこで金井さんは、スタッフ全員に対して個別面談を行い、真摯に向き合った。また、公平感のある採用基準や人事制度を設計。そこからチーム力が上がっていき、業績のプラスにもつながった。

ビジネスモデル、お金、そして人。すべての条件が揃って、ポジウィルの事業はようやく軌道に乗りはじめた。

悔いのない意思決定ができる世界をつくる

コロナ禍、金井さんは、働く環境が変化して、不安を抱える人が増加

#Values

ミッションを叶えるための5つのバリュー
 『ゴール思考でいこう。』『自分から動こう。』『素直に語ろう。』『違いを愛そう。』『とことん学ぼう。』



スタッフ面談によってチーム力も向上!

Yell

創業期のあなたへ

あえてしんどいことを創業期に挑戦すると耐性がつくと思うので、戻りたくないと思える日々を創業期に過ごすことが大事だと思います。正直、私は二度と創業期に戻りたくありません（笑）。

<https://www.posiwill.co.jp>



シェフとして腕を磨きUターン創業。
フレンチレストランだけでなく、
地域とのつながりのなかから、
独自の存立基盤を確立した。



Profile
Restaurant Caravansarai
 和歌山県田辺市
更井 亮介 さん
Ryouke Sarai

調理師専門学校を卒業後、大阪のホテルや長野のオーベルジュで勤務。Uターン後、2020年3月、Restaurant Caravansaraiを創業。地元の野菜や魚介類、ジビエを使い、地元の梅をソースやドレッシングに使った料理が人気。「ミシュランガイド2022」でピブグルマンに選定された。他にも梅の収穫の手伝いや梅農家向けのお弁当販売、小学校での食育など多岐にわたり活動している。

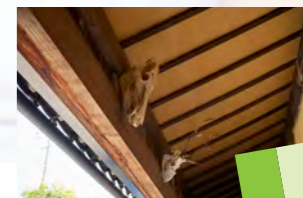
洗練されたシェフの腕前と 優れたニーズ発見力で 地域とともにステップアップ

大阪、長野で腕を磨き Uターン創業

広大な梅林の間を縫う国道をちよつと入ると、小さなレストランが佇んでいる。木肌を生かした壁と瓦屋根がおしゃれなフレンチレストラン「キャラバンサライ」。

「この建物は亡き祖父の梅蔵をリノベーションしました」と語るのは、オーナーシェフの更井亮介さんだ。

田辺市上芳養という地で育ち、シェフを目指して大阪の調理師学校で学ぶ。大阪の一流ホテルのレストランで5年、長野のオーベルジュで4年



左：近所の職人に譲られた瓦を葺いた祖父の梅蔵は築50年。リノベーションをして、フレンチレストランとして甦る

右：先輩の猟師が捕った鹿と猪の骨。作る過程で「動物の骨格や神経、生きざまなど数々の学びがあった」（更井さん）

下：雨風に弱い土壁に漆喰を塗って防水性を高めた。「漆喰塗りワークショップ」をみんなで体験

働いた。それぞれの店で技術とセンスを磨き、28歳でUターンすることを決意。

「遠く離れてみると、故郷の上芳養がまぶしく見えてきたんです」

庭になったみかんを口に入れた瞬間の、甘酸っぱさと香り、太陽の熱を帯びた温かさ…。五感に残る食の記憶には、豊かな自然の風景があった。

「地元の友だちが8時間かけて長野に来てくれた時は、精一杯のことをしてあげたいと思いながら料理を作りました」

その時、いつもよりワクワクしている自分に気づいた。今まで厨房の中でお客さんの顔を見ることがもなく懸命に料理を作り続けてきたが、顔が見える相手に料理をつくる喜びを、更井さんは初めて知った。

「その時他の土地で学んだことを持って上芳養に帰ろう。そこで、自分ができることをやろうと決めました」

コロナ禍でお店は休業するも できることを何でも実践

Uターンした更井さんを迎えてくれたのは家族や幼馴染、近所の人たち。幼い頃から知る地元の先輩は、猟師や農業をやっていた。更井さんは長野のオーベルジュでジビエも習得していたため、2人で「ジビエを知る会」を開いて、地元の人たちに料理をふるまった。

わざわざうちのランチを食べるためにやって来たり、メディアの取材も増えました」

現在、創業して3年、コロナ禍やピブグルマンなどで、寄せては返す波のようなお客さんの動向を経験した更井さんは、あらためて地方でフレンチレストランを営むことの難しさを感じている。

「都会と比べればフレンチを定期的に食べに来てくれる方は多くありません。価格帯なども都会のレストランと同じ考えでは設定しにくい。予約制にしているのも食材のロスを出さないためです。それでも、自分ができることは何かを常に考えて実践しています」

近所の古民家を購入して「キャラバンサライ・デリ」を開始したのも、その試みの一つ。独自技術により梅のデザートを開発し、地元の直売所で販売、マーケティングも行う。イ

「地域課題解決」と大上段に構えるのではなく、転びそうな人を見たら手を差し伸べる。そんな自然体でできる労働力のシェアを、今、更井さんはコツコツと実践している。

※1 人口減少により地域の担い手不足などの多くの地域課題をビジネスで解決する人材の育成とビジネスモデルの創出を目指し創設された創造塾のこと（連携機関として日本公庫も参画）

※2 ミシュランが定義した「コストパフォーマンスが高く、良質な料理を提供するレストラン」のこと

#region
#上芳養

Yell

創業期のあなたへ

飲食業界でプロを目指すなら、技術や知識を蓄積することは大事。でも創業するならば、さらに一步踏み込んで、たとえばラテアートやパンケーキなど、一般のお客さんを振り向かせる特技を持っておくことが大事だと思います。

<https://caravansarai.jp>



そこで、田辺市と熊本大学が主催する「たなべ未来創造塾」※1の塾生たちと知り合いになり、彼らが運営する田辺市街のゲストハウスのダイニングバーで、更井さんはシェフを務めることになった。開発したジビエバーガーは人気となり、バーには1期から3期の塾生たちが集い、賑わった。

その縁で、更井さんもたなべ未来創造塾の4期塾生になる。

「創業の準備と並行して、講義にも真剣に臨みました。地域課題の解決がメインテーマなので、最初はスケールが違いすぎて戸惑いましたが、ここで自分にできることを考えていくヒントになりました」

更井さんがプレゼンしたテーマは、「労働力のシェア」。コミュニティの

また、休校になった小学生のために、「子ども弁当」を作って300円で販売したり、梅の収穫の手伝いや梅農家向けのお弁当（500円）も製造・配達した。

地域のニーズを発見しては、自分でできることを実践する。この繰り返しで、コロナ禍をなんとか乗り越えた。

事業を育てながら 地域のひとともに生きていく

そして、キャラバンサライは、「ミシュランガイド2022」でピブグルマン※2に選ばれた。

「特に1年ぐらいは反響が大きくありましたね。東京や大阪のお客さんが



左：Uターンして必ず実現したかったのが、食育の授業。母校の上芳養小学校で6年生と料理をして、「いただきます。って何でええうん？」をみんなで考えた。

右：ランチは2,500円(税込)、ディナーは5,500円(税込)。コース料理のみで要電話予約。和歌山の食材を極上のフレンチに仕上げた料理の数々には定評がある。手前は「田辺市産鹿肉のロティ 赤ワインソース」



吹き抜けの天井、土間と土壁の風合いを生かして、モダンにデザインされた店内。壁にある梅仕事の走り書きに土地の記憶を感じる。今までのキャリアで磨かれたセンスが、店づくりに生かされている



佐賀の日本酒をベースにハーブや柑橘類などをオランダ製の機械で蒸留したこだわりのクラフトジンを製造。酒造業界での長年の経験と人脈を生かし、その魅力を全国へと発信、独自のブランドを確立した。

蓄積した知見やネットワークで創業後の壁を突破

Profile
 株式会社スティルダム・サガ
 楠乃花蒸溜所
 佐賀県佐賀市
和 田 真 司 さん
 Shinji Wada

佐賀県内大手の酒造メーカーに36年勤務。事業部長などの役職に就き、マネジメント業務に従事する。世界の酒類市場動向よりクラフトジンの台頭を知り、佐賀とオランダの歴史的交流から、オランダスタイルのジンを佐賀の素材でつくることを思い立ち、同社を退職して2019年5月に株式会社スティルダム・サガを設立した。

#craft gin #saga #Dutch-style

左：会社設立の2019年5月、敷地内の楠の木に花が咲いていたことから「楠乃花蒸溜所」と命名
 右：アップルミントやレモングラス、白ゴマ、みかん果皮、海苔、カモミールなど、すべて佐賀特産の素材を使用



大手でできないなら自分で創業する

吟醸酒のほのかな甘さに、ハーブや柑橘の風味が引き立つ個性的なジン。株式会社スティルダム・サガは、地元佐賀県の豊かな自然の恵みを生かしたクラフトジンをつくる会社として、2019年5月に設立された。

代表の和田真司さんは、県内大手の酒造メーカー出身。日本酒や焼酎などのお酒を製造する会社で、事業部長などの役職に就き、全体を統括する立場だった。商品開発の観点から、国内外の酒類の市場動向も常にチェックしていた。

「衰退していたウイスキーの需要が急速に高まり、原酒がなくなるほどに。著名な醸造所では、ウイスキーを貯蔵している間にジンをつくるようになりました。日本でもクラフトジンをつくる蒸留所が徐々に現れ興味を持ちはじめました。でも、採算性の観点などから、会社としてはできないと。大手には参入しづらい分野なんです」(和田さん)

ちょうどその頃、明治維新150周年のイベントに足を運ぶ機会があった。そこで、あらためて佐賀の歴史を知り、事業化のアイデアが浮かぶ。「江戸時代、佐賀藩は出島の警護を担当しており、オランダと密に交流していた歴史がありました。オランダといえばジンの発祥国。オランダス

「事業を成功させる自信はありません。た。そのうえで、これからの人生は、自分の好きなことをして、それを生きがいにしたい。周囲からなぜこのタイミングで会社を辞めるのかなど、反対の声もなかったわけではないですが、体力気力を考えると、1日でも早くスタートしたいと思っています」

資金繰りや販路開拓に苦勞思わぬコロナ禍でのスタート

「しかし、和田さんの前には、たくさん壁が立ち塞がっていた。当初、十分な収入を確保できないことはわかっていたものの、創業の準備や生活費などで蓄えがどんどん減り不安を感じたため、税理士に資金調達の相談をしました」

ベテランの税理士は、和田さんから事業計画を聞くと、地元の金融機関と日本公庫を紹介してくれた。

和田さんは同時並行で、市が開催する創業セミナーに参加。そこでアイデア先行だった事業計画を何度も考え直し、洗練されたものに改良させた。そして、両者から資金を調達する。この時の経験は今に活かしていると和田さんは振り返る。

オランダの最新式の蒸留器を購入するため、現地で研修も受けた。しかし、オランダのビジネスはスローペース、蒸留器がなかなか届かない。結局、到着は予定より大幅に遅れ、事業がスタートできたのは、新型コロナウイルス感染症が急速に拡大していた2020年4月。

「最悪のタイミングでした。じつといても悪いことばかり考えてしま。できることをやるしかないと思いました」

#佐賀の自然を蒸留する

蒸留室内には、ジンの発祥の地であるオランダから導入した蒸留器が並び、最新式のコンピューター制御の機器で、佐賀県産の素材を使ってオリジナルのクラフトジンを製造している

「オランダの最新式の蒸留器を購入するため、現地で研修も受けた。しかし、オランダのビジネスはスローペース、蒸留器がなかなか届かない。結局、到着は予定より大幅に遅れ、事業がスタートできたのは、新型コロナウイルス感染症が急速に拡大していた2020年4月。『最悪のタイミングでした。じつといても悪いことばかり考えてしま。できることをやるしかないと思いました』

「酒のお客さんは圧倒的にバーなんです。バーテンドー界には、強固な横のネットワークがある。そのつながりを通じて、販路開拓やブランディングを行ってきました」

ニッチ戦略で収益を確保 今後は佐賀の魅力の世界へ



#catch copy スロースピリッツ

スティルダム・サガのレギュラーシリーズ(左からスタンダード、リスボン、さがみかん)。吟醸酒を蒸留したベーススピリッツとボタニカル風味が融合し、個性的な味と香りが楽しめる

創業期のあなたへ Yell

事業やビジネスの経験には自信があったけれど、あらためて創業セミナーで学んだことは有効でした。事業計画策定にあたって、ビジネスモデルやブランディングなど、何か引掛かる部分があったら、そこを徹底的に考え、練り直していくことが大事だと思います。

<https://www.stilldam.saga.jp>



- ★予想よりも資金がかかってしまった
- ★思うように売り上げが伸びない
- ★集客がうまくいかない
- ★資金繰りが厳しい
- ★人材確保が難しい

「苦労」とは、創業を実現する方たちは、「地域社会に貢献したい」や「これまでよりも収入を増やしたい」など、さまざまな夢や目標を描いてビジネスの世界に飛び込みます。

多くの方が「夢や目標のためには多少の苦労はいとわない」と思って創業しますが、想像よりも苦労が多いのが現実です。筆者が創業後間もない方から相談を受ける場面では、しばしば次のような悩みが打ち明けられます。

はじめに

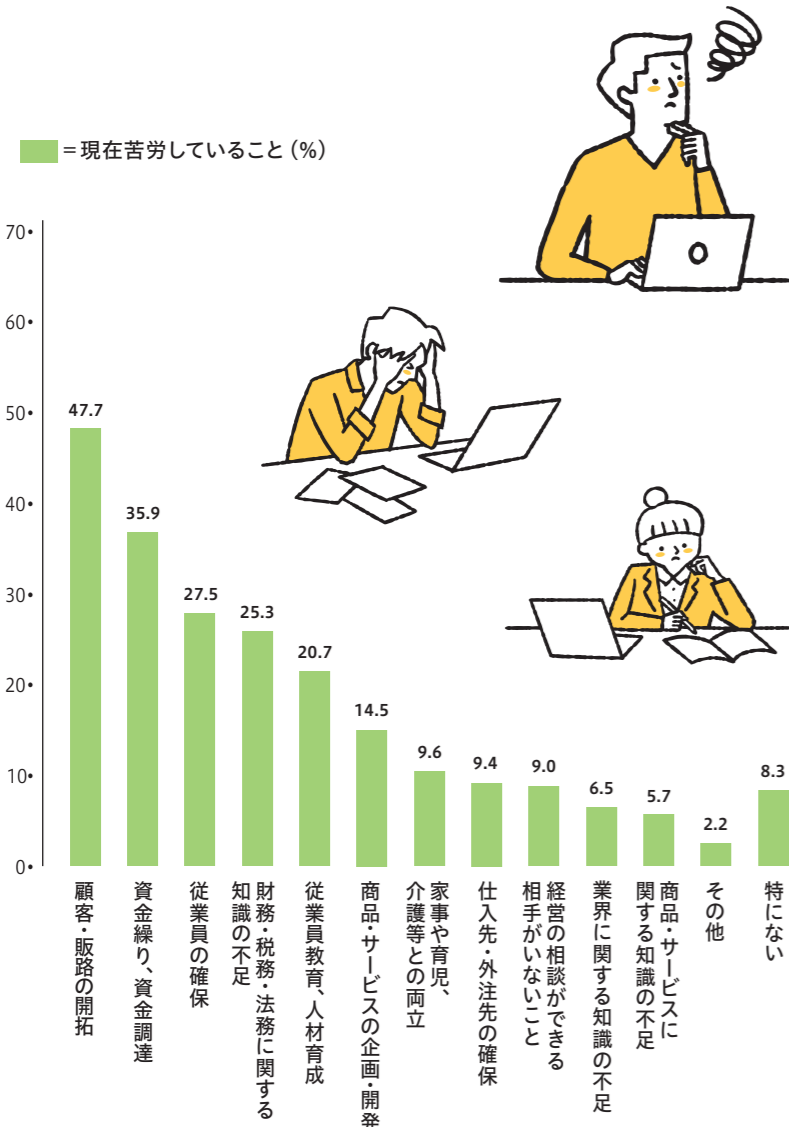
創業後の苦境期を乗り越えるために

「苦労」とは



【図表-1】（開業後）現在苦労していること（三つまでの複数回答）

資料 日本政策金融公庫『2022年度新規開業実態調査』



日本政策金融公庫「2022年度新規開業実態調査」によれば、「開業後現在苦労していること」について、「特になし」と答えたのは8.3%に過ぎず、91.7%の企業が何らかの苦労を抱えています【図表-1】。

回答数が多いものに着目すると、①顧客・販路の開拓、②資金繰り・資金調達、③従業員の確保、の順となっています。多くの企業が、直接売上につながることや、お金のことなどに苦労しています。

創業後の苦境期を乗り越えることの意義

創業後に辿る軌跡は、企業によって千差万別です。

「創業直後から赤字が続いている」というケースもあれば、「創業当初は黒字だったが、3年目から赤字に転落した」など、さまざまです。いずれにしても、創業後間もない企業（ここでは創業後1〜5年程度の企業を指します）の多くは、不安定な状態が続いています。また、事業経営は、「軌道に乗って安

定すればその後は盤石」というような右肩上がりの曲線を描くことは少なく、「山あり谷あり」が実態です。この創業後の苦境期をうまく乗り越えた経営者は、その経験を糧にさらなる苦労に直面しても耐えうる「企業維持力」を備えることができるといえます。つまり、この時期をどのようにして乗り越えたかが企業存続の力を握っているのです。

本稿では、創業後の苦境期を乗り越えるためのポイントを次の7つの観点から解説します。

創業後の

壁を扉に変える7つのメソッド

資金繰り、販路開拓、人材の問題…

創業後には、さまざまな壁が立ちはだかる。

その壁を前に、ため息をつき途方に暮れることもあるだろう。

でも、その壁をよく知り、知識を得れば乗り越えることができるはず。

壁の鍵穴を見つけ、

扉として開くための7つのメソッドを紹介しよう。

文=上野光夫

Profile▶▶

株式会社MMコンサルティング
代表取締役・中小企業診断士
創業スタートアップ支援、資金
調達サポートを行うほか、研修、
講演、執筆など幅広く活躍している。



主な著書

「起業は1冊のノートから始めなさい」（ダイヤモンド社）
「儲かる社長」と「ダメ社長」の習慣（明日香出版社）
「事業計画書は1枚にまとめなさい」（ダイヤモンド社）





Chapter 02 経営者としてのスキル・ノウハウを高めよう

創業前は、経営者として自立するために準備していた人でも、創業後はその努力を怠っていることが珍しくありません。前述の「停滞要因」は、ほとんどが経営者自身の能力不足が原因といっても過言ではないのです。

創業後こそ、経営者としてのスキルやノウハウの向上を図っていくことが欠かせません。

一時の成功体験で「天狗」にならないように

創業直後から事業がうまくいって周囲に「儲かっているアピール」をしていた経営者が、しばらくすると苦境に陥ることがあります。また、創業後順調に推移していたので、新規事業を始めたところ、大赤字で破たんしたなどの事例は枚挙にいとまがありません。

筆者の経験では、経営者が一時の成功体験で自信過剰（天狗）になると、事業が停滞し始めます。経営者が自分の能力を過信し、判断を誤り、事業失敗を招くのです。

特にサラリーマンが創業する場合は、上司からあれこれと指導を受ける立場から解放され、「一国一城の主」という意識が強くなりがちで、結果的に、他者からの指導や助言という経営者としてスキルアップが図れる好機を逸し、事業の停滞が長く傾向があります。

経営者のスキル・ノウハウとは、具体的には次のような多岐にわたる能力を指します【図表-3】。あなたがこのような能力を備えているか自問自答す

【図表-3】経営者に求められるスキル・ノウハウ

01 ビジネスモデル構築

誰に何をどのように売なのか、ビジネスで利益を上げる仕組みを練り上げることです。どんなプロダクト(商品・サービス)をつくり、どの市場に売っていくかといった戦略策定も重要です。

02 情報収集

ビジネスモデルを構築するためには、有効な情報を収集することが欠かせません。情報収集源は、メディア、インターネット、書籍などがありますが、もっとも有効なのは、自分で聞き出したものや直接人から得る「一次情報」です。

03 行動力

理想的な事業計画を策定しても、行動が伴わなければ何も実現しません。「誰が何をいつまでにやるのか」を決めて、計画的に実行することが重要です。

04 マーケティング

業況不振な中小企業をみると、マーケティングが弱いことが大半です。せっかくいい商品やサービスをもっているのに、ターゲットとする顧客に周知できていない、あるいはうまくクロージングできていないといった問題点が見られます。

05 メンタル(マインド)の強さ

経営者には、何があっても心が折れない強さが求められます。同じような事業をやっている、難局に直面して簡単にあきらめてしまう経営者がいる一方で、「なんとしても乗り越える」という意識をもって粘り強く改善を図る経営者もいます。永年にわたって事業を続けている経営者は、必ずといっていいほど危機に直面しています。そんなときでも決してあきらめずに、自分や自社を客観的に見て、解決策をひねり出し実行しています。

06 マネジメント

経営全般をマネジメントする能力のことです。人材のマネジメントをはじめとして、経営企画、プロジェクトの管理、資金の管理、危機管理など、幅広い要素が含まれます。



るとともに、それぞれの能力を高めていく姿勢を持ち続けてください。

アイデア・マインド 行動力のチェックを

経営者として重要な能力を3つ挙げると、「アイデア」「マインド」「行動力」です。

アイデアとは、ビジネスモデル構築やマーケティングなど、事業経営に関する、

する発想力のことです。経営を向上させるためには、クリエイティブなアイデアをひねり出すことが不可欠です。

マインドとは、事業経営に関する意欲や心構えのことです。

とくに難局に直面したときに途方に暮れるのではなく、「なんとかして這い上がるための方策を見つけよう」とい



Chapter 01 まずは停滞要因を分析しよう

もし創業後間もない時期に、「経営状態が思わしくない」と感じていたら、早急に対策を講じる必要があります。特に中小企業においては、経営の停滞は資金繰りの悪化に直結します。万一、停滞が続いて資金が底をつくようなことになると、倒産や廃業という事態になりかねません。一刻も早く有効な方策を実行することが必要です。

停滞要因は何か? その対策を講じる

まずは、【図表-2】の「経営状態自己チェックリスト」を活用して、どこに停滞要因があるのかを客観的に探ってみましょう(停滞要因を把握して該当するChapterを参照すれば、効率よく吸収できます)。

場当たり的な方策に走るのはNG

停滞要因が特定できたら、打破するためのアイデアをひねり出して実行することが必要です。しかし、多くの経営者はいくつかの解決策を思い浮かず、「早くなんとかしなければ」と焦り、畑違いでも手っ取り早く稼げそうなことに安易に手を出したり、資金繰りに奔走するあまり高利の融資を利用するなど、場当たりの短期的な解決策に走りがちです。

急場をしのごうでできては、経営改善策がなければ根本的な解決にはなりません。もちろん、一刻も早く資金手当てが必要な状況などもあり得ます

【図表-2】経営状態自己チェックリスト

経営状態自己チェックリスト

できていない項目について該当するチャプターを参照してください。

1. 経営者としてのスキル・ノウハウ

- ① スキル・ノウハウについては十分に習得している
- ② スキル・ノウハウを向上させる行動をとっている

2. 企業の存立基盤

- ① ミッションを明確に決めている
- ② ミッションを対外的にアピールしている
- ③ ポジショニングを追求している
- ④ ブランディングに取り組んでいる

3. ビジネスモデルの再構築

- ① 事業部門(商品・サービス)別に評価をしている
- ② 新事業へのチャレンジをしている
- ③ ビジネスの目線(目標)は明確である
- ④ ビジネスモデルを考えて構築している
- ⑤ 競争戦略を考えて実行している
- ⑥ 固定収入ビジネスへの取り組みを行っている

4. マーケティング

- ① マーケティングの4Pを意識して取り組んでいる
- ② いい意味で目立つための活動をしている
- ③ プロモーションを工夫して取り組んでいる
- ④ リピーターを増やすサイクルを回している

5. チームビルディング

- ① パートナリシップを意識したマネジメントを行っている
- ② 社外協力者もチームメンバーとして意識している
- ③ チーム力アップのための工夫をしている

6. 財務マネジメント

- ① 収益構造・資産負債状況・資金繰りを把握している
- ② 資金繰りのピンチを早めに把握して対策している
- ③ 融資や補助金を活用することに取り組んでいる

本コラムでの参照部分

Chapter 02

Chapter 03

Chapter 04

Chapter 05

Chapter 06

Chapter 07

が、そこまでの事態にならないように、早めの対策が必要となります。

創業時の事業計画を振り返ってみよう

こうした停滞期にヒントを与えてくれるのが、創業時に作成した「事業計画書」です。

創業者のほとんどは、創業時に事業計画書を作成しますが、創業後はその

内容を振り返ることもなく、目の前の事業活動に翻弄されていることがほとんどです。

商品・サービスの強みや特徴などを相当な期間をかけて練り上げた時のことを思い出せば、当時の「誰に何をどのようにして売るか」「広告宣伝はどうするか」といった様々なアイデアから、いいことを考えていたのに実行していないものがたくさん出てくるはずです。





Chapter 03 企業の存立基盤を固めよう

ここからは、停滞状態から脱するための方法を解説していきます。

まずは、企業としての存立基盤に関することです。企業が生き残るには、世の中の誰かの役に立つことが必要です。自社の存立基盤について再確認してみましょう。

中期経営計画を策定する

創業時には事業計画書を作成したと思いますが、その後、事業計画書を見直し、または再作成した企業は少数派と推測されます。

『2021年版中小企業白書』には、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた度合いについて、経営計画の期間別の調査結果が出ています。これを見ると、3年超を見据えた経営計画を策定していた企業は、影響がやや小さかったという結果が出ています。

つまり、感染症などの危機に直面したときの悪影響を回避するためにも、中期の経営計画を策定しておくことが効果的だといえます。

今後3年超を見据えた、中期経営計画を策定しましょう。

ミッションを再確認 自社の存在意義を高める

経営計画を策定する際に、最初にミッションの明確化から始めましょう。「ミッション」とは諸説ありますが、ここでは「企業が果たすべき使命・役割」と定義します。

大企業のほとんどは、ミッション

「企業理念」などの表現になっている企業もあり（す）を掲げています。「創業間もない企業がミッションを掲げているのは、大げさか」と思われるかもしれませんが、その企業が社会に「何の役に立つ企業であるか」が認識されて初めて企業の存立基盤が固まるといえるため、創業企業こそ積極的にアピールすべきです。

ミッションは、「世界を変える」というような壮大なものではなく、地域や社会の課題を解決する内容でも構いません。

たとえば、ある男性向けのセレクトショップの経営者は「地域の20〜30代男性で個性的ファッションを求める人たちへ、他で買えない服とコーディネートを提供する」というミッションを掲げて繁盛しています。

停滞している企業は、創業前に明確だったミッションがぶれてしまい、何の役に立つ企業か分からない状態になっていることが多いです。そこで、ミッションを再確認するために、下にある3つの質問に回答してみてください。

全ての質問に明確に回答できるなら問題はありませぬ。答えられない場合、改めてミッションを定める必要があります。ミッションを再確認することが、企業の存立基盤を固める第一歩です。

ミッションは対外的に アピールすることが重要

ミッションは、スタッフへ浸透させることはもちろんのこと、会社案内や名刺、ホームページに掲載します。ミッションを対外的にアピールすること

質問2 実現したい理想の社会はどんなものか

自社の商品・サービスを通じて実現したい理想の社会の姿です。

質問3 社会に対してあなたが提供できる解決方法は何か

提供できる商品・サービス、さらにその先にお客様が得られる満足のことです。

質問1 社会(または地域・市場)が困っていることは何か

人や企業が困っていること、求めていることを具体的に考えます。求めていることの切り口を例示すると、次のようなものがあります。

- 安心・安全 (不安なく過ごしたい)
- 便利 (効率化・時間短縮)
- 豊かさ (満足感・快適)
- 個性化 (人と違うことをしたい)
- 楽しさ (笑い・ゲーム感覚)
- ハンディキャップ (不自由さ)



強い意志をもって取り組むことで、驚くほどの効果を発揮できることがあります。

そして、とりわけ重要といえるのが、行動力です。

よく「PDCAが大切」といわれますが、業績の厳しい企業の経営者にみられるのが、「D」つまり行動が少ないことです。「PDCA」というよりも「PDDCCA」の意識が必要ですよ。

いいアイデアを考えても、実行を先延ばしにすると、少し実行した段階ですぐにやめてしまう経営者が多いのが実態です。たとえばマーケティング活動のように、成果が出るまでにはタイムラグがあるものです。

「効果が出ない」と簡単に行動を止めるのではなく、「〇〇か月は続けてみる」など、一定期間はやり切る姿勢が重要です。

経営者としての スキル・ノウハウを 向上させるには

経営者としてのスキル・ノウハウを継続的に向上させる方法として次の3点を挙げます。

①事例から学ぶ

メディアやSNSで取り上げられる事例を見ると、商品・サービスがユニークで「なるほど、こんなやり方があったか!」と、目から鱗が落ちるようなものがあります。日頃から意識すれば、新聞・雑誌・テレビなどのメディア、

ネットやSNSなどを通じて経営の参考になる多くの事例を知ることができます。

また、海外の事例やメディアに登場していない地元有力企業を調べることが多く、学べます。

企業事例についてみるときは、「ビジネスモデル」に着目してみてください。儲かる仕組みを分析して、自分のビジネスに応用できないか考えてみましょう。

②人から一次情報を得よう

メディアなどで得られる二次情報(他者を通して間接的に得られた情報)よりも、さらに有効なものが直接得られる「一次情報」です。特に他の経営者や顧客などから直接話を聞くと、より実用的な情報が得られるので、経営に役立つ可能性が高まります。

次のような方法で試してみてください。

- ★経営者が体験談やノウハウを話す講演を聴きに行く
- ★経営者が集まる会合や勉強会などに参加する
- ★話を聞きたい経営者にアポイントをとって会いに行く
- ★顧客(または顧客ターゲット層)にインタビューする

③支援団体や専門家を活用しよう

全国各地に中小企業を支援する組織や団体が多数あります。

たとえば、商工会議所や商工会などは、地域内の中小企業に対して、情報提供や経営相談などを行っています。

また、自治体も中小企業支援を行っています。各自治体ホームページの「中小企業支援」といったページに各種支援策が書かれています。

全国的な機関では、「独立行政法人中小企業基盤整備機構」(中小機構)が経営相談や各種イベントを開催しているほか、「中小企業大学校」が経営者向けのセミナーや研修を行っています。

中小機構は、各都道府県に設置されている「よろず支援拠点」のサポートもしています。「よろず支援拠点」とは、国が設置した経営相談所です。各分野の専門家が登録されており、無料で相談や支援が受けられます。



【図表-5】効果的にブランディングする方法

① ニッチでもナンバーワンになる

小さな分野でいいので、業界ナンバーワンになること。「看板の効果的な付け方なら日本一です」など、他の企業が言っていない文言をつかうなどして話題性を提供すると効果大。



② 継続的な情報発信

ホームページやブログ、SNSなどで継続的に情報発信すること。その際、「宣伝になりすぎないようにする」ということがポイント。役に立つ情報や面白い動画など、見る人が興味をもってくれる内容を発信しつつ、さりげなく「うちは〇〇でナンバーワン」といった情報を盛り込むと有効。



③ 紹介してもらえらる仕組みづくり

自分(自社)ではなく、他の人から「あの企業は〇〇がいいよ」と紹介してもらうこと(信用度の高い「口コミ」)。紹介してもらうためには、既存のお客様や関係者、スタッフとの付き合いを大切にすることが第一。迅速丁寧な受注対応で顧客満足度が高まり、いい口コミ効果が期待できることも。



少ないポジションを確保できるかを検討します。ポジショニングマップの切り口(軸)は、業種業態でさまざまです。例を挙げると次のとおりです。

- ★商品・サービスの特徴や価格
- ★ターゲットとする顧客層
- ★市場とする地域
- ★顧客の志向
- ★販売・流通方法

また、ポジショニングを考える場合のキーワードは「他がやっていないこと」です。商品やサービスの独自性や魅力を高めることが一つの方法ですが、それ以外でも「エリアを限定する」「年代を絞る」「商品を限定する」などの方法が考えられます。ポジショニングを追求すると、次のような効果が期待できます。

- ★価格競争に巻き込まれない
- ★収益が安定する
- ★事業継続の確率が高くなる

ただし、ポジショニングは一定では

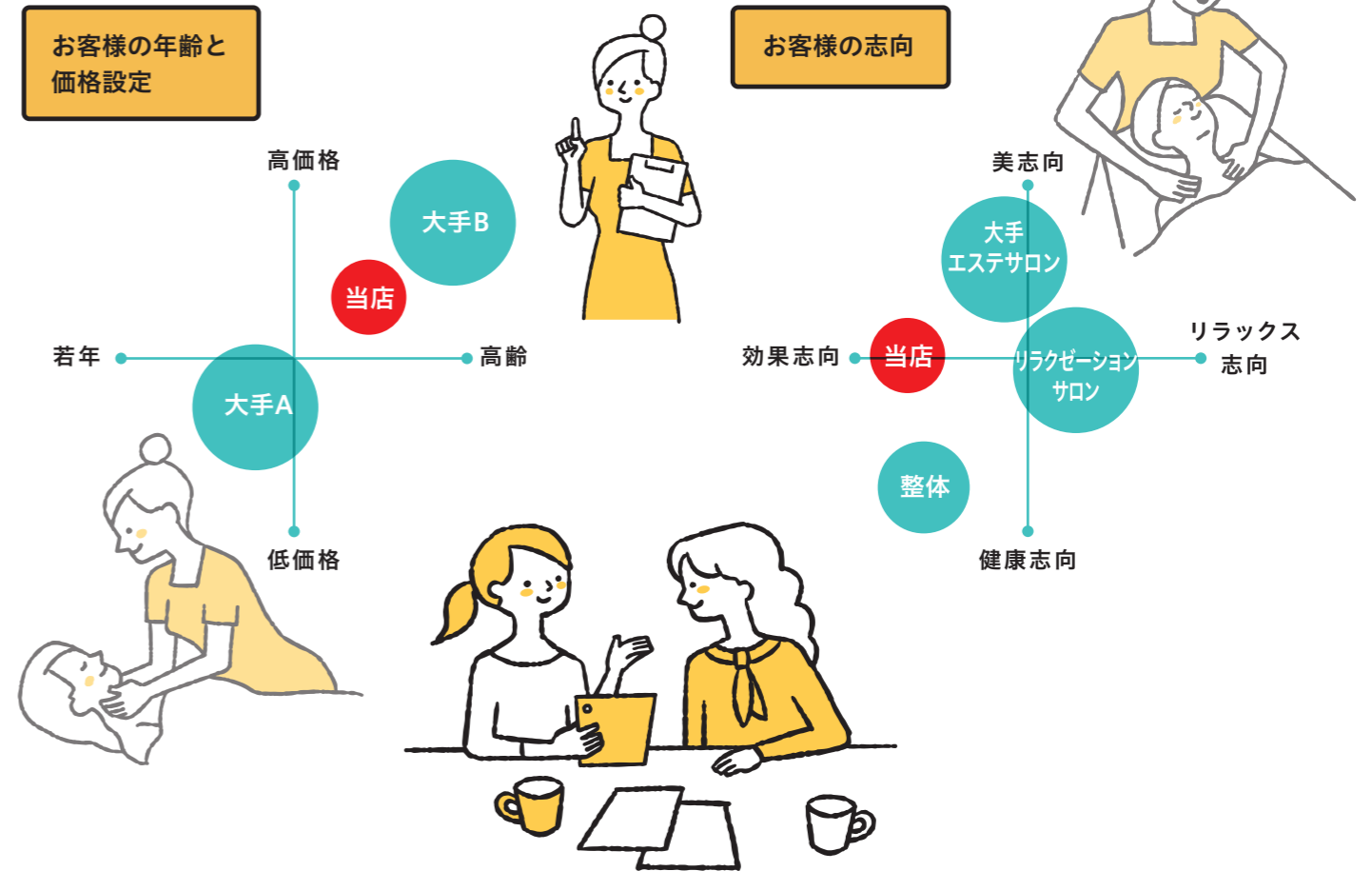
なく、環境や顧客ニーズの変化に応じて見直す必要があります。停滞している企業は、ポジショニングが不明確な市場に合っていない可能性ががあります。自社のポジショニングを徹底的に追求して、経営改善を図りましょう。

ブランディングをして周囲に広く知ってもらおう

ミッションとポジショニングが明確になったら、ブランディングを行いましょう。ブランディングとは、自社のブランド力を高めることで、周囲から認知してもらおう活動を指します。「あの企業は〇〇で有名だ」「〇〇を買うな

らあの店」と、顧客から思い出してもらえる存在となることで、リピーターを確保できる効果があります。効果的にブランディングする方法としては、次のようなものがあります【図表-5】

【図表-4】エステサロンのポジショニングマップ



は、自信と覚悟を示すことになり、認知度や信用度が高まります。ミッションをアピールするときは、できるだけ簡潔明瞭なスローガンにする、見た人が理解しやすくなります。ミッションをアピールすることで、社会や市場が「〇〇の会社だ」と認知するようにすれば、企業の収益アップに寄与する効果があるのです。

当然、対外的に掲げている以上、ミッションの内容を大きく逸脱するような活動はNGです。経営者も社員・スタッフも、ミッションを意識しながら事業を行うことが重要です。

ポジショニングを徹底的に追求!

再確認したミッションを実行していくうえで考えていただきたいのが、「ポジショニング」です。

ポジショニングとは、市場における自社の存在位置を示します。「ポジショニングマップ」などのフレームワークを使って検討します。

よほど目新しいビジネスを除き、競合がない市場はありません。たとえば駅前の居酒屋であれば、駅周辺の飲食店が競合となります。顧客に自社を選んでもらうためには、競合する企業の商品・サービスと比較して、「価値がある」と判断してもらわなければならない。そのためには、ポジショニングを徹底的に追求することが有効です。

ここで、ポジショニングの事例を紹介しましょう。あるエステサロンの経営者は、3年前に創業し、固定客を多数

確保して安定した収益を上げています。エステサロンは、痩身やフェイシャルなどさまざまな業態があり、全国展開している大手もあり、競合がとて激しいのが実態です。

そんな中で、当店はエステ施術だけではなく、体幹トレーニングなどを通じて、健康的に痩せるためのサービスを提供しているのが特徴で、価格競争が激化している中で1万円程度の客単価を確保しています。この経営者は、スポーツインストラクターとしての勤務経験で培ったフィジカルトレーニングの技術を事業に生かし、差別化を図っています。

当店のポジショニングを表すと【図表-4】のようになります。

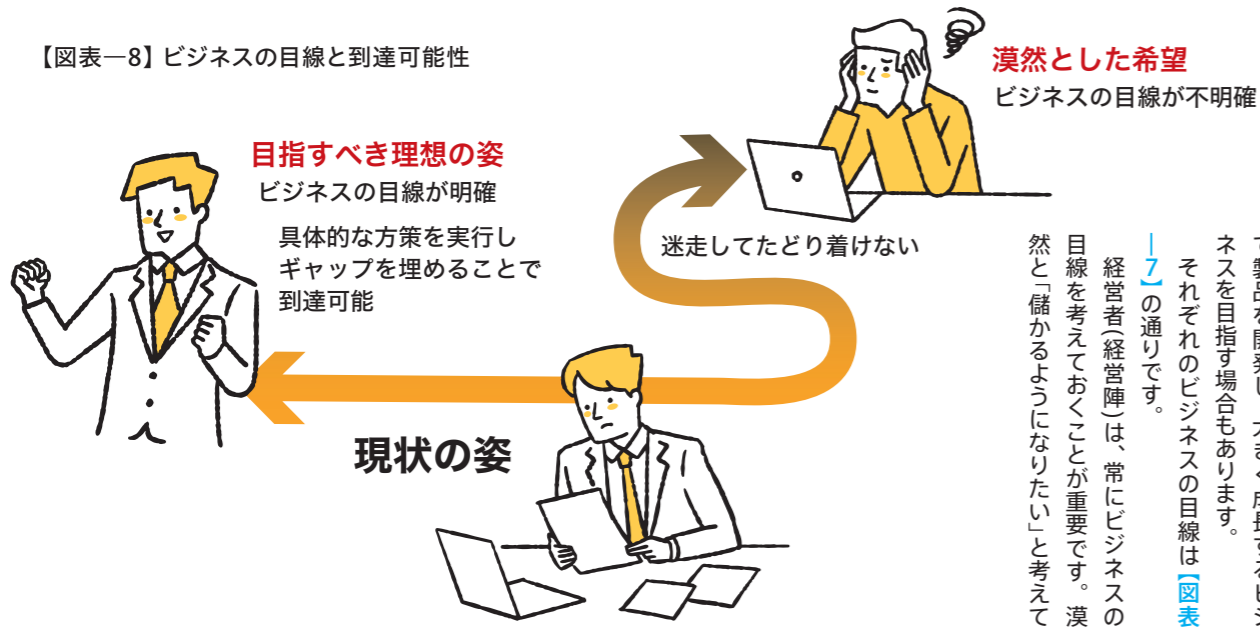
この2つのポジショニングマップは、「お客様の年齢と価格設定」「お客様の志向」という切り口で、他業態(大手エステサロン、リラクゼーションサロン、整体)との競合を想定して作成しています。

まず価格と年齢を軸にとると、大手エステサロンと競合しないように中年層をターゲットにした価格設定にしています。また、お客様の志向を軸にとると、リラクゼーションサロンではなく、効果(痩せる・美しくなるなど)を目的とした施術で、「美と健康を両立させた」という層をターゲットとしていることが分かります。当店は、競合が少ないポジショニングにすることが一見瞭然です。

まず競合先がどこかを考えて、どのような切り口で差別化を図れば競合が



【図表-8】ビジネスの目線と到達可能性



【図表-9】ビジネスモデルの例

ビジネスモデルの型	特徴	事例
シンプルモデル	商品やサービスと交換に対価を受け取る	レストラン 書店
広告受注モデル	商品やWEBサイトで広告を募る	フリーペーパー Webメディア
会員制モデル	会費をもらってサービスを提供する	スポーツジム 英会話教室
マッチングモデル	二者を仲介して手数料をもらう	不動産仲介業 結婚相談所
ネット通販モデル	インターネットで商品を販売する	食品販売サイト 文具販売サイト

この表をみると、Aは良好でBはままずますが、Cはかなり問題があることがわかります。時間や手間がかか

【図表-6】部門別チェック表

事業部門	商品・サービス		
	A	B	C
売上	◎	○	△
収益	◎	○	△
時間(手間)	○	△	×
ブランド寄与度	◎	◎	△
ミッションとの整合性	◎	◎	△

【図表-7】ビジネスの目線の例

小料理屋の店主
「小さな市場」
「店を続けられるくらいの売上」
「自分のやりがいとお客様の満足を重視する」

技術志向の経営者
「大きな市場」
「数百億円以上の売上」
「右肩上がりの成長性」

【図表-8】の通り、Aは良好でBはままずますが、Cはかなり問題があることがわかります。時間や手間がかか

【図表-9】の通り、Aは良好でBはままずますが、Cはかなり問題があることがわかります。時間や手間がかか

【図表-10】の通り、Aは良好でBはままずますが、Cはかなり問題があることがわかります。時間や手間がかか

Chapter 04 ビジネスモデルを再構築しよう

創業後一定期間を経過すると、創業時の事業とは別の事業も行っている企業が増えます。また、雑貨小売店を開業した人が実店舗だけでなく、ネットショップも始めるなど、創業当初の取扱商品・サービスが多様化していることもあります。

しかし、停滞している企業は、いずれの事業も収益面が不安定だったり、一部の事業が足を引っ張っていたりします。

ここでは、安定的に収益を得るために、ビジネスモデルを再構築するためのヒントをお伝えします。

事業をスクラップアンドビルドしてみる

変化の激しい現代では、新規事業新商品・新サービスへ積極的にチャレンジすべきです。一方で、中小企業は「売上につながるなら」と、コストや手間を考えずに頼まれたらなんでも引き受けるという過ちを犯しがちです。



【図表-6】部門別チェック表

事業部門	商品・サービス		
	A	B	C
売上	◎	○	△
収益	◎	○	△
時間(手間)	○	△	×
ブランド寄与度	◎	◎	△
ミッションとの整合性	◎	◎	△

【図表-7】ビジネスの目線の例

小料理屋の店主
「小さな市場」
「店を続けられるくらいの売上」
「自分のやりがいとお客様の満足を重視する」

技術志向の経営者
「大きな市場」
「数百億円以上の売上」
「右肩上がりの成長性」

【図表-8】の通り、Aは良好でBはままずますが、Cはかなり問題があることがわかります。時間や手間がかか

【図表-9】の通り、Aは良好でBはままずますが、Cはかなり問題があることがわかります。時間や手間がかか

【図表-10】の通り、Aは良好でBはままずますが、Cはかなり問題があることがわかります。時間や手間がかか

【図表-11】の通り、Aは良好でBはままずますが、Cはかなり問題があることがわかります。時間や手間がかか

【図表-12】の通り、Aは良好でBはままずますが、Cはかなり問題があることがわかります。時間や手間がかか

【図表-13】の通り、Aは良好でBはままずますが、Cはかなり問題があることがわかります。時間や手間がかか

【図表-14】の通り、Aは良好でBはままずますが、Cはかなり問題があることがわかります。時間や手間がかか



【図表-13】
市場のプライベートビーチ化のイメージ



ほど増えない「こともメリットといえます。アプリの月額課金を例にとると、利用者が10人から1千人に増えても、サービスを提供する側の労力はそれほど変わりません。売上が増えてもコストは増えないので、顧客数の伸びに比例するように収益が増えます。

実際にある固定収入ビジネスの事例を挙げると、次のようなものがあります。

- ★観葉植物レンタル
- ★月額料金のWEB制作業
- ★民間資格の会費(家元ビジネス)
- ★パーソナルオフィス
- ★スポーツジム
- ★会員制勉強会(セミナー)
- ★ランチャイスシステム
- ★定額課金セキュリティシステム

❖固定収入ビジネスは工夫次第で実現可能!

「うちの場合、固定収入ビジネスは無理」と思われる方がいらっしゃるかもしれませんが、どんな業種業態でも工

夫次第で構築可能です。

ある経営コンサルタントは、従来マニツマンで行っていたコンサルティングでは売上に限界があると気づき、経営者対象の会員制の通信講座を構築し、多数の会員を確保しています。

会員は会費を支払うことで、経営に関するノウハウや情報をメールなどで定期的に入手できるほか、セミナーにも参加できます。

また、固定収入ビジネスになじまないと思える飲食店でも、会費を支払えば割引価格で食事できるシステムや、会費制の料理教室の開催なども考えられます。

❖固定収入ビジネスを構築するためのヒント

固定収入ビジネスというと、マンション経営などを思い浮かべるかもしれませんが、現状の事業とかけ離れたものをゼロから構築するのは、初期投資も大きく容易ではありません。

むしろ、既存のリソースを活用した方が、早期に実現できるうえブランド力の強化にもつながります。

次のような観点で発想してみてください。

①会費制にできないか

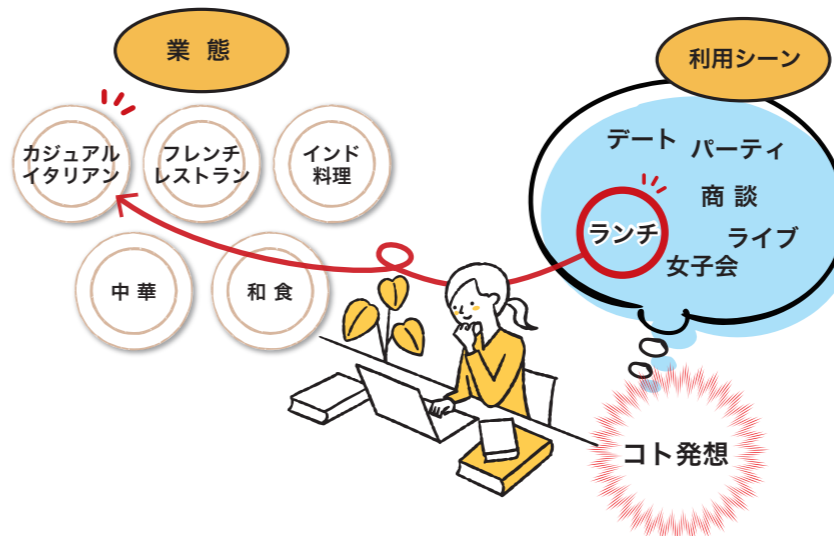
定期的な会費を得て、商品やサービスを提供する方法がないか検討しましょう。

独自のノウハウやコンテンツがあれば、それらを月額制で定期的に提供で

【図表-10】強み・特徴を洗い出す視点

着眼点	強み・特徴の例
商品・サービス	・他社にはないものがある ・専門性が高い ・接客サービス上の工夫 ・豊富なバリエーション ・顧客に合わせるカスタマイズ力 ・提供(納品)スピード
技術力・ノウハウ	・独自の技術 ・開発のスピードが速い ・特定分野に関する第一人者
販路・取引先	・安定した販売先を複数確保している ・多くの顧客リストを持っている ・特殊な地域への販路がある ・独自の仕入れルートがある ・WebやSNSでの注目度が高い
人材・チーム	・専門性の高い人材がいる ・人材確保のノウハウに長けている ・外部の協力者(企業)が多い
支援者・人脉	・自社を応援してくれる人が多い ・イベントの集客ができる ・コミュニティを形成している

【図表-11】「コト発想」による細分化の例



【図表-12】事業構築の切り口

①新商品(製品)・新サービスの開発

市場を細分化しターゲットを絞り込んだら、それに対応する商品(製品)・サービスを開発します。その際は、自社がもつリソースを活用できる分野が最適です。

(例)機械部品などの金属製品加工をしていた町工場が、その加工技術を生かして、若い女性向けのアクセサリーの製造を始める

②新たな販路の開拓

同じ商品でも、販売先を変えることで売上が伸びることがあります。

(例)機械を東南アジアへ輸出している企業が、アフリカ諸国の市場へ進出する

③市場へ浸透する

販売先(地域や対象層)を限定することで、その市場ではナンバーワンの地位を確保する方法です。

(例)「〇〇の方限定でご提供します」といった販売方法



STEP 2 マーケットセグメンテーションによるターゲットの絞り込み

ニッチ戦略立案のためには、市場を細分化して考えること(マーケットセグメンテーション)が有効です。B to Cの事業を例にとると、細分化する切り口は、「地域」「年齢」「性別」「価格」などがあります。

さらにニッチな市場を想定するには、ライフスタイルや趣味嗜好などを加味した「コト発想」による細分化が有効です。たとえば「〇〇が好きな人」「〇〇したい人」「〇〇でこうなりたい人」(例)「スポーツで健康になりたい」などです。

【図表-11】は、飲食店の「利用シーン」と「業態」でセグメントしたものです。

このように「コト発想」による細分化により、「尖った」店をつくることができます。たとえば、あるインド料理店は、ランチタイムは定額でピュッフェ形式のランチを提供し、夜はミュージシャンを招いたライブイベントを行い、安定した売上を上げています。「インド料理」と「ライブ」という意外性のある組み合わせで、人気を博しているのです。

STEP 3 強み・特徴×ターゲットで事業を構築!

自社の強み・特徴を洗い出し、市場を細分化してターゲットを明確にしたら、その2つを組み合わせた事業を構築しましょう。そのための検討の切り口は、【図表-12】のようなものが考えられます。

❖ニッチ戦略は市場をプライベートビーチ化できる

ニッチ戦略の構築がうまくできれば、ある一定の市場を自社だけのものにするのが可能です。競争のない未開拓市場を意味する「ブルーオーシャン」というほど規模は大きくなくても、「プライベートビーチ」程度の市場は確保できるはず【図表-13】。

固定収入のビジネスを組み立てるには

ビジネスを、売上・収益の発生頻度の観点でみると、「単発収入ビジネス」「フロービジネス」「固定収入ビジネス」「ストックビジネス」に分類できます。

「単発収入ビジネス」は、単発的・一時的に発生するもので、飲食店など「欲しいときに買う」ものは、売上・収益に波があります。

飲食店を例にとると、12月は忘年会シーズンで繁盛するのに2月や8月は顧客が少ないといったことがあります。

一方、「固定収入ビジネス」は、定期的に一定の売上が見込めるものです。分かりやすい例は、有料アプリの月額課金です。アプリを販売している人企業には、毎月会員数に応じた収入が入ってきます。

❖固定収入ビジネスのメリット

固定収入ビジネスは、「毎月〇〇円の売上が入る」と安定した売上を見込めるのがメリットです。

もう1つ、「顧客が増えても労力はさ

きます。たとえばスポーツ用品店が、定期的に月額制のランニング教室を開講するなどです。

また、インターネットを利用すれば、広範囲の顧客を確保できる可能性もあります。たとえば、ある資格試験の通信講座を動画で撮影し、Webサイトにて月額制で配信するなどです。

②顧客をコミュニティ化できないか

自社の強みや特徴を生かして顧客を集め、コミュニティ化する方法もあります。

たとえば、ケーキ屋さんがお菓子作り教室を定期開催すれば、一定数の顧客を生徒として確保できます。参加料が固定収入になるだけでなく、お店のファンを増やす効果も期待できます。

③売り切りではなくレンタルできないか

商品をレンタルする方法があります。販売すれば10万円の商品を、月額5千円でレンタルするといった方法です。「所有よりも借りたほうがお得」と考える顧客が想定される商品であれば検討してみてください。

固定収入ビジネスは、最初の仕組みづくりは難しいものの、損益分岐点を超えれば、事業の安定につながります。ぜひ検討してみてください。



Chapter 05 顧客を確保して維持拡大しよう

【図表-15】プロモーションの種類

ツール・媒体	具体的な方法
紙(印刷物)を利用するもの	<ul style="list-style-type: none"> 新聞折り込みチラシ チラシポスティング ニュースレター FAXDM ダイレクトメール 街頭でのチラシ配布 飲食店など他の店舗にチラシやカードの配置
メディアを利用するもの	<ul style="list-style-type: none"> パブリシティ(プレスリリース) 新聞、雑誌、業界誌への広告出稿 フリーペーパーや情報誌への広告出稿 テレビ・ラジオの広告 イベントなどのパンフレットに掲載する広告
交通機関など	<ul style="list-style-type: none"> 電車やバスの広告 駅に掲示する広告 タクシー内広告 建物広告
インターネットなど	<ul style="list-style-type: none"> Webメディアへの広告出稿 リスティング広告 リターゲティング広告 SNSによる広告 コンテンツマーケティング 動画マーケティング アフィリエイト広告 著名メールマガジンへの広告出稿 クラウドファンディング
人的営業	<ul style="list-style-type: none"> 電話営業 訪問営業 セミナー開催 展示会やイベントへの出展 チャネル(お客様を紹介してくれる人)の開拓



のようですが、口コミだけでは集客に限界があります。更に飛躍するためには、プロモーションを積極的に行うことが大切です。

プロモーションには非常に多くの手法がありますが、中小企業が主に取り組んでいるのは【図表-15】のとおりです。次に、プロモーションの効果的な実施方法について説明します。

POINT 1 **継続すれば忘れた頃に効果が**

プロモーションは、一度で効果が出ることは稀です。継続してようやく効果がでてくることも珍しくありませんし、実施するタイミングに左右される

POINT 2 **売上(収益)の一定割合の予算をかける**

高いプロモーションのほうが効果がある

POINT 3 **経路・集客コストを検証・チューニングする**

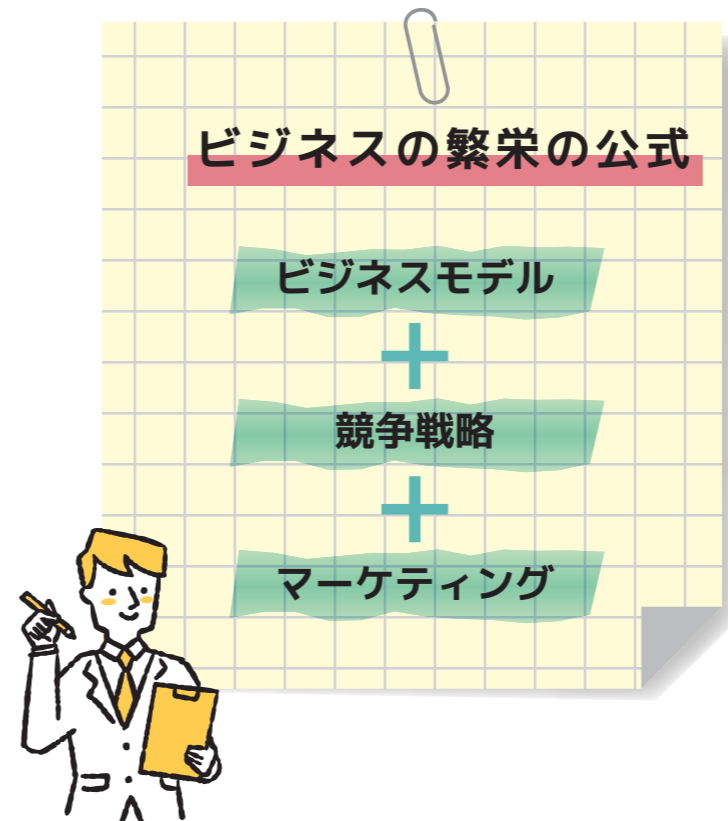
プロモーションの効果検証には、購買時のアンケートやヒアリングで顧客が自社の商品・サービスを購入した経路を把握することが有効です。

すると、ホームページやチラシなど、どの方法が集客につながったかが見えてきます。

また、かけた資金に対してどれくらいの顧客を獲得できたか、検証することが次につながります。顧客1人取引先1社に要した広告費を集客コストとして計算することで、採算性が分かるからです。

たとえば、ある広告に10万円をかけて、5人の顧客が商品を買った場合、1人当たりの集客コストは2万円です。得られた収益と比較して、妥当と判断できれば「広告費を増額しよう」という判断ができます。

このように、プロモーションは、効果検証を繰り返しながらチューニング(調整)していくことが重要です。



事業が繁栄している企業には、共通した特徴があります。次の「ビジネスの繁栄の公式」を実践していることです。

ビジネスの繁栄は、左図の3つの要素がバランスよく機能することで実現できます。

「マーケティング」の定義は諸説ありますが、ここではシンプルに「売る方法を考える実践すること」とします。

マーケティングに関する古典的なフ

POINT 1 **継続すれば忘れた頃に効果が**

レームワークに「マーケティングの4P」があります【図表-14】

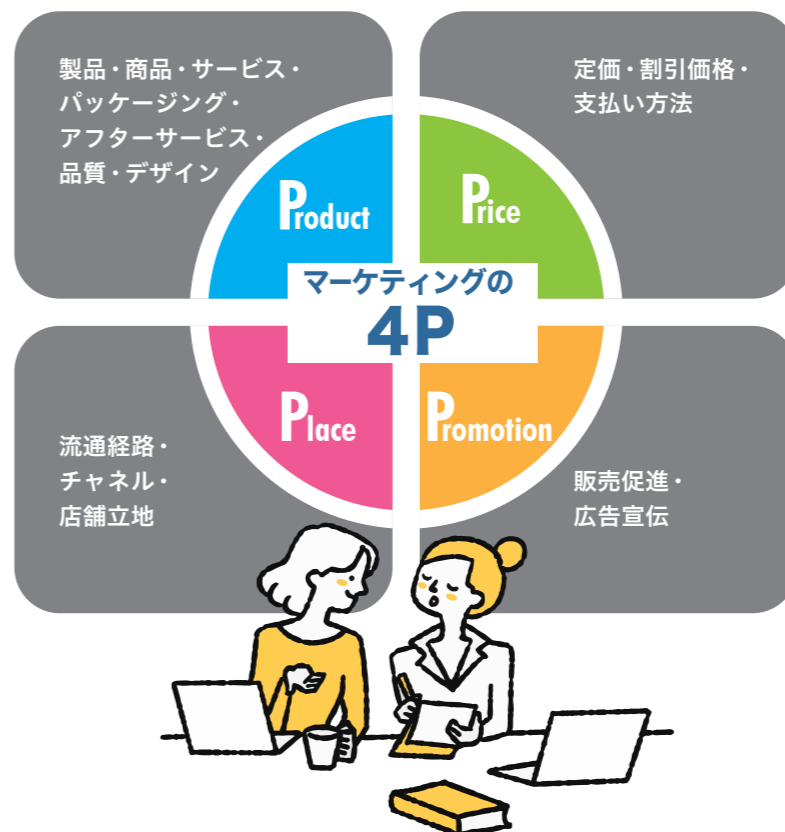
Price(価格) Product(製品) Promotion(プロモーション) Place(流通)

という4つの要素を組み合わせる考え方がです。

多くの経営者は、プロモーションだけを意識して日々「どうやったら売れるのだろうか」と悩んでいます。しかし、企業の業種・業態、知名度などによって、他の要素が重要な場合もあります。

あなたの企業の商品・サービスを売るために、どの要素が不足しているのか検討してみてください。

【図表-14】マーケティングの4P



POINT 2 **売上(収益)の一定割合の予算をかける**

効果を慎重に見極めながらトライ&エラーを繰り返すつもりで、一定期間継続してみることが大切です。忘れたころに効果があらわれ、そこから波に乗るケースもよくあります。

POINT 3 **経路・集客コストを検証・チューニングする**

プロモーションの効果検証には、購買時のアンケートやヒアリングで顧客が自社の商品・サービスを購入した経路を把握することが有効です。

すると、ホームページやチラシなど、どの方法が集客につながったかが見えてきます。

また、かけた資金に対してどれくらいの顧客を獲得できたか、検証することが次につながります。顧客1人取引先1社に要した広告費を集客コストとして計算することで、採算性が分かるからです。

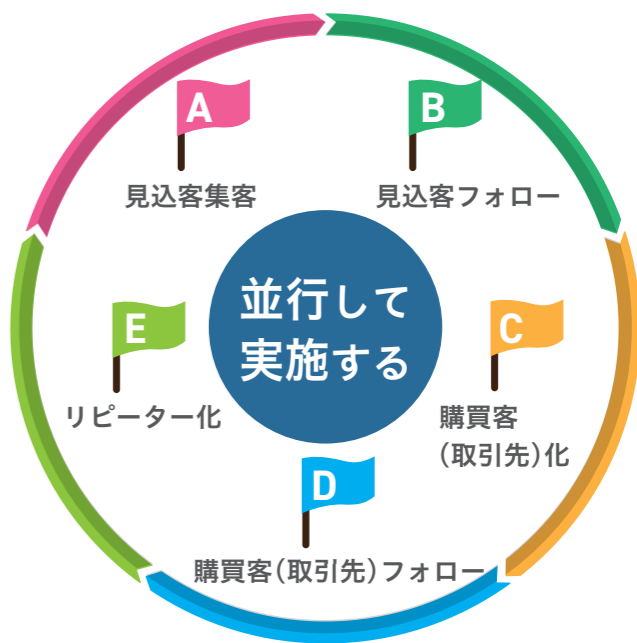
たとえば、ある広告に10万円をかけて、5人の顧客が商品を買った場合、1人当たりの集客コストは2万円です。得られた収益と比較して、妥当と判断できれば「広告費を増額しよう」という判断ができます。

このように、プロモーションは、効果検証を繰り返しながらチューニング(調整)していくことが重要です。



【図表-16】リピーターを増やす活動のサイクル

らせん階段を登るイメージでサイクルを回し、リピーターを増やしていく



れたニュースレターを送るなど、信頼関係を築くことを第一としてアプローチしましょう。

C 購買客化

D 購買客フォロー

A・Bの活動により、初めて購買(取引)につながった顧客に対して、リピーターとなるようにフォローします。フォローの方法の例は次のようなものがあります。自社の商品・サービスに合った方法を採用してください。

- ★サンキューレター(お礼状)
- ★シーズンレター
- (誕生日やクリスマスなど)
- ★アフターサービス
- ★定期的メンテナンスサービス
- ★ニュースレター
- ★メールマガジンによる情報提供
- ★イベントへの招待
- ★御用聞き営業

E リピーター化

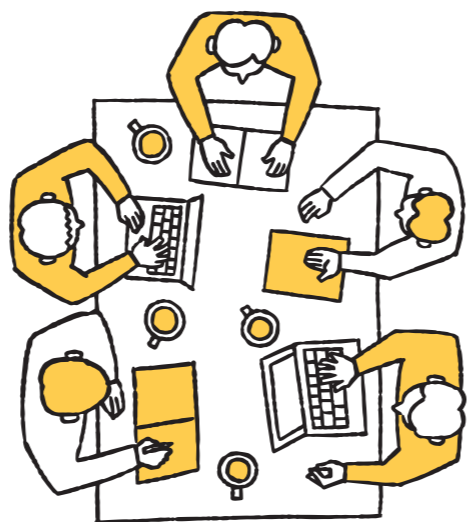
商品・サービスによってリピートされる可能性が異なりますが、重要なことは、自社にとってのリピーター像を定義することです。工務店であれば「リフォームなどを10年スパンで依頼してくださる世帯」、飲食店だと「月2回以上来てくださる方」など、リピーター像を定めることで何をすべきが見えてきます。

リピーターを増やす活動サイクルを回そう

多くの中小企業は、ニッチ市場をターゲットにしており、新規顧客の獲得には限界があるため、リピーター(固定客を多く確保して、1人の顧客1社の取引先からの継続的な売上を確保することが重要です。つまり、「ハンター型」ではなく、長期的に顧客を増やし育てていく「ファーマー型」のビジネスをを目指すことが有効です。

リピーターを増やす活動サイクルとは

リピーターを確保するためには、【表-16】のようなサイクルを回す活動が必要です。これらの活動を並行して継続的に行うことが、安定した売上を



リピーターを増やすためのヒント

同じような活動を行っていても、リピーターが増える企業とそうでない企業が存在します。実は、その差はちょっとしたことが原因になっています。ここでは、リピーターを増やす企業の活動からヒントをお伝えします。

① ダサいチラシや広告が目玉を集める

郵便ポストのチラシの山から手書きの「ダサい」チラシをついに手に取ってしまった経験はありませんか？ 私達はデザイン性の高いチラシや広告に慣れてしまっており、逆にダサいものの方が目を引くのです。

特に地域密着型の小売店などは、地域ネタや店主の思いなどを書いた手作り感のあるチラシを作るほうが、費用も安くても期待できます。

② 定期的な情報提供が親近感につながる

接触がない企業や店はすぐに忘れられるため、メールマガジンやニュースレターを活用して定期的に接触しましょう。重要なことは、顧客に役立つ情報を提供したり、スタッフの顔写真などを掲載して親近感を覚えてもらう内容にすることです。

③ モノではなく顧客が求める「満足」を売る

顧客が商品・サービスを購入する目的は、それが欲しいというよりも、その先にある満足を得るためです。たとえば、レストランであれば、「おいしい料理を食べること」ではなく、「一緒に行った人と仲良くなること」が満足となる場合があります。顧客が求める満足は、人それぞれです。顧客ごとの「求める満足」を意識して接触することがリピーター化に直結します。

また、顧客の声(利用した感想)を集めて、チラシやホームページに掲載すると、見込客が「満足した自分」を想像することができま。

④ 「ストーリー」を伝える

見込客が購入することを決める際、商品・サービスの仕様や価格だけでなく、その背景にあるストーリーを重視するといわれています。



作り手の思いや商品開発秘話などのストーリーをチラシやホームページに掲載し、共感を得ることで、購入可能性が高まります。

⑤ 飲食店や個人向けサービス業は「人」にリピーターがつく

飲食店や美容院などの個人向けサービス業の場合、店主やスタッフのことを気に入ってリピーター化するという

ケースが珍しくありません。「リピーターがつく人」になる方法を1つ挙げるとすれば、「顧客を覚えること」です。

たとえば、飲食店の顧客が「〇〇の食材は苦手」と言ったら、次回は何も聞かずにその食材を避けた料理を提供するなどです。些細なことですが、顧客に合わせた接客サービスを心がけることが、顧客の心に響き、リピーター化につながります。



Chapter 06 チームビルディングしよう

強いチームをつくる
ミッションを反映させた

成長する企業は、個々のメンバーが高いパフォーマンスを発揮しています。特に創業後間もない企業は、経営者による人材マネジメントが業績を左右します。ところが、経営者の多くが「人は自分の手足として動く人」と認識することで、マネジメントに失敗しています。大企業のように中間管理職が大勢いる組織ならともかく、小さな企業は、メンバーが経営者のために働かされている」という思いを抱いた瞬間から働かなくなります。

中小企業における人材マネジメントで重要なことは、スタッフが重要なパートナーだと認識することです。優秀な人材ほど、職位の上下による指示命令ではなく、自分の役割を果たすために努力しようとするからです。

もちろん経営者としての強いリーダーシップは必要ですが、「パートナーシップ」の考えをベースにしてマネジメントすることが最大の成果を上げるカギです。

もっとも、チームはしばしば崩壊の危機に直面するものです。たとえば、経営者と役員が意見の相違で大ゲンカするケースはざらです。でも、互いが納得できるやり方を見出して続けるこ



とによって、強いチームになれる可能性が出てきます。

理想は、スポーツの強豪チームのように、監督による統率に従うだけでなく、メンバー一人ひとりが自分で考えて成果を発揮する「自立型」のチームをつくることです。

「人間的魅力」と「ビジョンへ向かう姿勢」が最高の人材を引き寄せる

人手不足が深刻で、優秀な人材を確保するのが難しい昨今ですが、人材をうまく確保し、マネジメントしている経営者がいます。

東京都内のイタリアンバルの経営者は、創業後約3年で4店舗を出店し、どの店も多くの優秀なスタッフを集め、行列ができるほど繁盛しています。

その経営者は、年齢は40歳くらいですが、常に穏やかな表情でゆったりと話し、相手を包み込むような雰囲気、「懐が深い」という印象を与えます。スタッフとの積極的なコミュニケーションを通じて、掲げている企業ビジョンが社内に浸透しています。

先日は、店の得意客が、「ここで働かせてください」と志願したそうです。飲食店での勤務経験があるその方は、経営者の人柄と店のスタッフが生き生きしているのを見て働きたくなったそうです。



社外の協力者も
チームのメンバー

最近、社内に人材を確保せず、外部委託を活用する企業が増えていきます。また、プロジェクトごとに、分野の専門家と連携する形態も一般的になっています。コンピュータシステム開発会社が、案件ごとに外部のSEと契約して開発を進めるのが、その代表的な例です。

このような社外の協力者も、自社を支えてくれる貴重なチームメンバーと認識して、うまくつきあうことが重要です。

社外の協力者の例を挙げると、次のような人(企業)が考えられます。

- ★共同で研究開発をする先
- ★商品仕入れ先
- ★製造委託・試作品開発委託先
- ★ウェブ制作・コンピュータシステム開発委託先
- ★マーケティング(営業)委託先
- ★外注先(協力企業)
- ★人材派遣会社



「頼りになる社外協力者を見つけるために」

頼りになる社外協力者と出会えること、それをきっかけに事業が飛躍することもあります。

自社にマッチする協力者と出会うためには、日頃から、人脈の中で信頼できる人、あるいは顔が広そうな人へ「○○の仕事をお願いできる人を探している」と、求める人物像を具体的に

伝え、紹介をお願いすることをお勧めします。

「クラウドソーシングの活用」

最近、「クラウドソーシング」と呼ばれる、インターネット上で不特定多数の人材に対して業務内容と報酬を提示し、仕事を発注できるサービスなども生まれています。

このようなサービスを活用すれば、比較的簡単に仕事の発注ができ、費用も一般的な外部委託より低料金が抑えることができます。発注できる仕事の内容も、多岐にわたっており、社内不足している人材やノウハウを、スピーディに低コストで補うことが可能です。

「社外メンバーとのチーム力を高めるために」

社外のメンバーとのチームで高い成果を発揮するためのポイントは、次の3点です。

① 目標の明確化

プロジェクトにおいて最終的に何を達成するのかについて、達成したい数値(金額など、具体的な目標を定めてメンバーに周知しましょう。

② 言葉の共通化

たとえば、機械を販売する企業が「コーザー」という言葉を使う場合に、製品を購入する人とも機械を操作する



③ 進捗管理

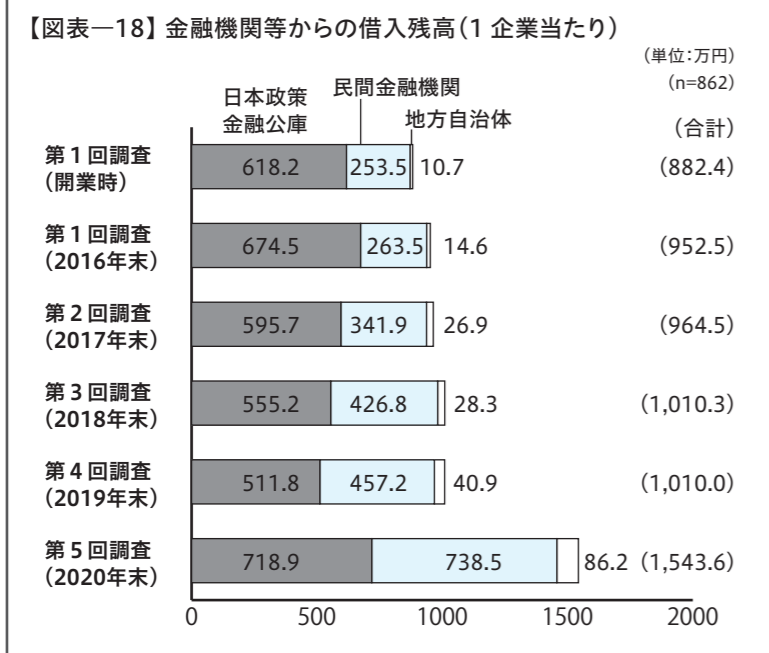
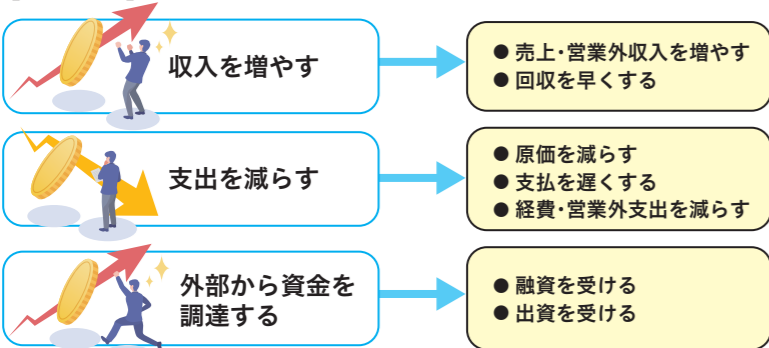
「いつまでに誰が何をやるのか」を定めたスケジュール表を作成し、チームメンバーと共有しましょう。特に社外メンバーが複数いる場合は、進捗管理を徹底しないと、迷走して目標に到達できない可能性があります。

プロジェクトの責任者は、仕事を頼みつつ放しにせず、計画通りに進んでいるか確認し、遅れている場合は遠慮することなくスピードアップを促しましょう。



Chapter 07 財務マネジメントを実践しよう

【図表-17】キャッシュを増やす方法



【図表-19】融資の資金用途の例

設備資金

- 新店舗を出店する資金
- 機械購入のための資金
- 新規事業を開始するための設備資金
- コンピュータシステム導入費

運転資金

- 売上増加に伴う資金繰りのための資金
- 人材雇用のための資金
- 新商品を開発するための外部委託費
- 商品・サービスを周知する広告宣伝費



どんな融資申込先がある?

地元の銀行、信用金庫、信用組合や政府系金融機関など、複数の選択肢があります。

さらに、都道府県や市区町村が実施する中小企業向け融資(制度融資)も充実しています。これは、自治体が申込窓口となって民間金融機関が融資をするもので、自治体によっては、利率の

資金繰りがピンチ! さてどうする??

「今月末が苦しい」「機械が壊れたのに修理代が足りない」「お金が減ってきた」

以上のような分析などを行えば、事業活動と数字の関係が見えてくるので、経営改善を検討する材料になります。また、資料化すれば資金調達時にも活用できます。

てなんとなく不安だ」など、緊急性や深刻度はそれぞれですが、創業後に誰もが「資金繰りのピンチ」に直面するものです。

ピンチに直面しても右往左往せず、冷静に【図表-17】のようなキャッシュを増やす行動を模索しましょう。

「ご覧のとおり「当たり前のこと」といえる内容ですが、どれを行うべきか検討して早急に行う必要があります。万一、大ピンチに直面した場合は、思い切ったコスト削減で、資金流出を止めなくてはなりません。場合によっては、取引先に支払い延期を依頼する

融資や補助金を活用ビジネスを加速させよう

事業経営を続けていると、「お店を増やしたい」「設備を更新したい」「売掛金回収までのつなぎ資金が必要」など、まとまった資金が必要になる場面があります。

「借金は怖いからしたくない」と考え

方法も選択肢の1つですが、いうまでもなく信用低下につながるので極力避けなくてはなりません。

そうした事態になる前に、資金繰り表を活用して早めの対策を講じましょう。

❖ 融資を利用する際のポイント

日本政策金融公庫の『新規開業パネル調査(2021年12月)』によると、創業後の年数が経過するにつれて、金融機関等からの借入残高(1企業当たり)が増えています【図表-18】。事業経営を進めていくと、資金ニーズが高まるのです。

創業後に資金調達が必要となる理由はさまざまですが、融資の主な資金用途(使いみち)の例を挙げると、【図表-19】のようなものがあります。

創業後年数が経過すると、必要な資金の種類が増える傾向にあります。収益アップや生産性向上など効果が見込めるのであれば、「今は資金がないからやめておこう」と考えるよりも、融資などを利用して事業の成長を加速させることをお勧めします。

筆者の経験では、経営者が抱える不安の大半はお金に関係することです。赤字の場合はもちろんのこと、たとえ黒字でも資金繰りや資金調達が頭を悩ませています。

ここでは、そうしたお金の悩みを払しょくするためのヒントをお伝えします。

「1~3カ月の売上はいくらでしたか?」

この質問に即答できる経営者は、意外と少ないのが実態です。「昨年よりは少ないのではないか」「忙しいから増えているだろう」と、大雑把な回答しか返ってこないことが珍しくありません。

マーケティングや戦略立案に強い経営者でも、会計や数字のことになると苦手意識があり、お金のことに目を背けてしまいがちです。

そのため、いわゆる「どんぶり勘定」で経営をしていることが多く、とても危険な状態といえます。

❖ 財務マネジメントの重要性

「会計や財務は税理士など専門家に任せるもの」と考える人は少なくありません。税務申告や月次試算表の作成は税理士に依頼するとしても、財務マネジメントは経営者自身が行うべきものです。

なぜなら、経営者が投資や資金調達に関する経営判断を行ううえで、計数の把握が不可欠だからです。たとえば、新規投資を行うには、投資の回収期間や採算性の確保など、数字に基づく検

原価率や経費(一般管理費)が業界平均値とくらべてどうか

一般的な業種であれば、日本政策金融公庫のホームページの「小企業の経営指標」や「財務診断サービス」を活用すれば、手軽に分析を行うことが可能です。

経費の中で無駄なものはないか

個別の経費をみて、無駄な支出がないかをチェックします。逆に広告宣伝費など、もっとかけたほうが収益に寄与するものがないかも、分析してください。

過去の支出額が妥当かどうかを検証して、今後の活動に生かします。



原価・経費の分析

最後に、次の観点で原価や経費の内容を確認します。

① 収益構造

収益構造分析の第一歩は、売上・利益の推移と経営環境や事業活動の振り返りです。

創業後から直近までの売上・利益をみて、多かつた年(月)の要因は何だったかなど、傾向や背景を分析します。過去の実績を振り返ることで、今後実行すべきことが見えてきます。

② 資産負債状況

決算書の貸借対照表に記載されている資産と負債の数字と実態を比較することです。

たとえば、資産の部の「売掛金」が300万円、その中に回収が見込めないものが30万円あれば、実態の売掛金は300万円-30万円=270万円です。

負債の部では、役員等からの借入金で、返済不要なものなら負債とみなさなくてもいいでしょう。

こうして資産負債の実態を把握すれば、実質の自己資本(純資産)を算出でき、自社の安全性を客観的に確認できます。

③ 資金繰り

資金繰りは、企業にとって非常に重要です。近い将来の資金繰りを予測して、早めに手を打つことで資金ショートを防ぐことができます。

資金繰りを予測するツールとしては、「資金繰り表」が有効です。直近の実績と、向こう半年~1年先の入出金を月別に計上して、月末の現預金残高を予測するものです。

資金繰り表作成のポイントには、入金予測は、「間違いなく入ると見込める金額」をベースに、過去の実績も勘案しながら保守的に作成することです。

作成した結果、もし「3カ月後に資金不足になりそう」と判明したら、次項にあるような資金を増やす行動が必要になります。

資金繰り表は、作るのが難しい印象

討が欠かせません。経営判断はスピードが重要です。経営者は短時間で企業業績や財務に与える影響を判断し、戦略的意思決定をする必要があります。また、売掛金の回収よりも買掛金や経費の支払いサイトが短い場合は、売上が伸びるほど、資金繰りが厳しくなります。その場合は、半年~1年先までの資金繰りを考えて、早めに資金調達することが重要です。

❖ 自社の数字を把握して経営を改善しよう

経営者にとって重要な財務マネジメントは、帳簿や領収書を整理することではなく、企業の実態を数字で把握して経営を改善することです。

経営者が把握すべき数字は、①収益構造、②資産負債状況、③資金繰りの3つです。

事業や商品・サービスを取り扱っていることが大半です。ところが、どの事業が、どれくらいの収益になっているのかを正確に把握している経営者は少ないのが実態です。

そこで、ぜひ実行していただきたいのは、それぞれの売上、原価、経費を計算してみることです。その際、事業別の分類が難しい共通経費は度外視しても構いません。

④ 資金繰り

資金繰り表は、作るのが難しい印象

【Step by Step】 27



【図表-20】 補助金・助成金の3つのメリット

① 返済不要の資金が調達できる

返済不要の資金を調達でき、余裕をもった事業運営ができます。
たとえば「上限1,000万円。補助率3分の2」という制度であれば、計画遂行に1,500万円かかった場合に、その3分の2の1,000万円が支給されることとなります。

② 考えていた計画を実行するきっかけになる

資金面がネックとなり先延ばしになっていた新規事業の計画がある場合でも、事業内容が補助金・助成金の目的に合っていれば、応募して採択されることにより、計画を実行に移すことができます。
応募時に作成した事業計画書の通りに事業を進めることで、目標としていた成果を出せる確率が高まります。

③ 採択企業としてブランド力アップにつながる

補助金・助成金の多くは、採択者発表の際に、採択された企業名と事業テーマがサイト上に公開されます。補助金・助成金に採択されたということは、事業内容が評価された証になります。
自社のホームページなどで、「〇〇補助金採択企業」と掲載することで、企業のブランド力が高まる効果が期待できます。

補助金などもあります。くわしくは、自治体のホームページを検索してみてください。

融資申込時に留意すること

融資を申し込む際には、次の3つのポイントを説明できるようにしておきましょう。

① 最近の業績は？

数字を用いて最近の業績を説明できるようにしてください。前掲の「数字に強い経営者になるには」で解説した

② 資金使途とその効果は？

融資の資金使途を具体的に説明する必要があります。何にいくら使って、その結果どんな効果が得られるのか、十分に検討しましょう。

③ 無理なく返済できる？

資金繰り表や事業計画書を準備し、融資後の返済能力を説明します。特に

分析を行って、説明資料を準備しておきましょう。

スタートアップが成長するために

ここ数年、スタートアップ(ここでは新技術や斬新なビジネスモデルで大きな成長を目指す企業を指します)に関するイベントが多く開催されています。また、公的なスタートアップ支援策も拡充され、日本においても、スタートアップは「経済発展のために欠かせない重要な存在」と位置づけられています。

しかし、個々の企業に焦点を当てると、研究開発、人材確保、資金繰りなど、さまざまな課題に悩んでいることが珍しくありません。とりわけ、資金繰りについては、事業存続のカギを握ることから、多くの企業にとって最重要課題といっても過言ではありません。

スタートアップが創業して軌道に乗るまでの間に訪れる苦境期を「死の谷」と表現することがあります。

スタートアップは、創業後しばらくは製品開発や体制整備などに注力する期間を要するために、すぐには十分な収益を得られず、資金ショートに陥ることも珍しくありません。かといって収益化を急ぎ過ぎると競争力ある製品・サービスをリリースできず、事業化に失敗する懸念があります。

この「死の谷」を乗り越えるためには、十分な資金調達が必要です。スタートアップの多くは、ベンチャーキャピタルなどからの出資で資金調達する場合

が多いですが、出資を受けるには、資金提供者との交渉などで時間を要するのが一般的です。メインの資金調達は、出資(エクイティファイナンス)を念頭に置くとしても、当面のつなぎ資金が必要な場面などは、融資(デットファイナンス)を利用することで、資金繰りの安定につながります。



積極的な情報発信による客観評価が重要

筆者がクライアントの支援をしている中で感じるのは、最近、多くの金融機関がスタートアップに対して好意的な姿勢であるということです。

ただし、十分な収益をあげていない中で融資を受けるのは、決して容易とはいえません。融資を受けるためのカギは、他社から「有望な企業(事業)」と

新規出店など高額の設備投資の場合、投資内容の詳細や収支見通しを盛り込んだ事業計画書を作成することをお勧めします。

補助金・助成金を活用しよう

原則返済不要の資金が得られる制度として補助金・助成金があります。中小企業にとっては【図表-20】の通りメリットの大きい制度ですが、活用には【図表-21】の2つの点に留意が必要です。

これらを理解したうえで、積極的に活用しましょう。また、募集期間が短時間に設定されているものもあります

【図表-21】 補助金・助成金活用時の留意点

それぞれ目的があり規則(ルール)が定められているので、厳守することが必要

万一違反すると、罰則を課されることもあります。



原則として「精算払い」であること

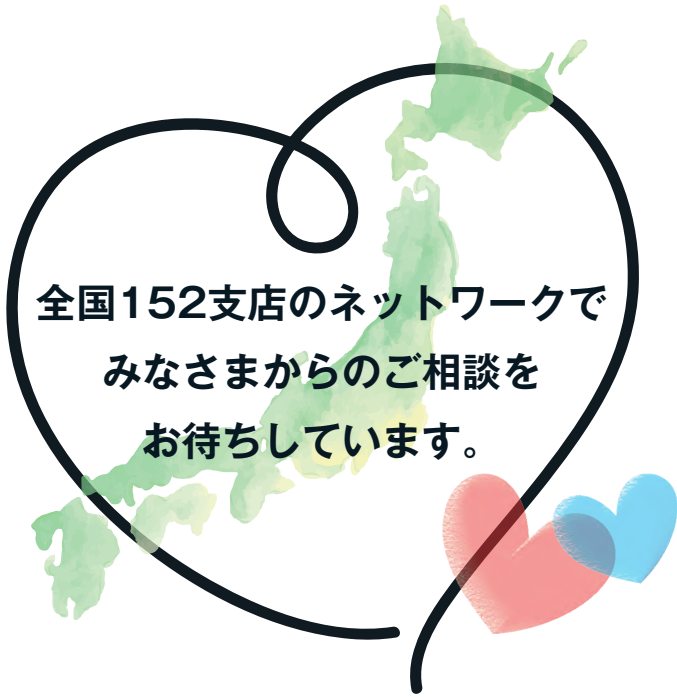
先に資金が提供されるのではなく、自己資金または融資などで手当てをした後、事業完了後に資金が交付されます。



評価されることです。創業して4年目のあるIT系のスタートアップは、技術開発に長期間を要して、赤字続きでしたが、最近ようやく黒字化が見えてきた状況です。同社は、経営者本人が積極的に情報発信をし、研究開発やマーケティングにかかる優秀なスタッフのほか、取引先開拓に協力してくれる社外人材などの協力者を獲得しています。また、ピッチイベントなど複数のスタートアップイベントに出場した結果、大手企業からの受注が舞い込むようになりました。そのあたりが金融機関から評価されて、融資を受けることに成功しました。

会い、起業家本人や経営陣の「人となり」を知ってもらうことで多くのチャンスが生まれてきます。スタートアップが事業を軌道に乗せるためには、資金調達は極めて重要な課題です。出資に加えて融資もうまく活用して「死の谷」を乗り越え、事業をスケールしてください。





全国152支店のネットワークで
みなさまからのご相談を
お待ちしております。

事業資金相談ダイヤル

(行こうよ! 公庫)



0120-154-505



日本政策金融公庫

国民生活事業

<https://www.jfc.go.jp/>

日本公庫

検索



- 事業資金に関するお問い合わせは、事業資金相談ダイヤル
行こうよ! 公庫
0120-154-505 または、最寄りの支店までお願いします。