

# 創業ニーズを発掘するには



創業支援を行うにあたって、ニーズの発掘は重要な課題であるといえます。地域の発展と自金融機関の取引拡大に向けて、創業希望者の情報を的確につかみ、サポートしていくことが大切です。本節では、創業ニーズを発掘するための取組みについて学んでいきましょう。

## 1 創業塾・イベント

### (1) 創業塾・創業セミナー

(TEXT2 Case1)

創業塾・創業セミナーの参加者には少なくとも創業の意思があると思われるので、それらのイベントに支援組織として参加、または融資制度説明・創業計画指導などの名目で出席し、名刺交換や声掛けなどをしておくことは非常に効果的です。創業希望者のほとんどは、その時点では金融機関と密接に関わってきたことがないので、最初にコンタクトをとった金融機関を以後の相談相手とし、開業後のメインバンクとする可能性が高いからです。

創業塾・創業セミナーの参加者は、主催者の属性により様々な特色があります。「女性」や「シニア」といった性別・年代別はもちろんですが、「業種」や「融資の有無」など様々ありますので、それぞれの特色を意識した対応が大切です。

【図表2-1】創業塾・創業セミナーの特色(例)

行政主催	創業ニーズはあるが、具体的な計画はこれからで融資が必要かどうかはわからないことが多い。
女性コンサルタントが開催する塾	当然ながら女性の創業希望者が集まる。 コンサルタント自身が女性創業のオピニオンリーダー的な存在であることが多いので、彼女の信頼を勝ち取れば優先的に自金融機関に創業希望者を紹介してもらえることも。
スクール形式(複数日)	参加者は具体的な計画を持っていて意欲も高いケースが多いが、参加者が最終日まで出席するとは限らない。

なお、複数日にまたがるスクール形式の場合は、最終日に参加者が事業計画のプレゼンを行い、その計画を支援機関が評価する場合があります。評価を発表する際に、参加者全員に自金融機関の取組みをアピールすることも可能ですが、他金融機関も出席していることが多いので、金融機関同士のアピール合戦になることもしばしばです。本部専担部署の力を借りるなどして、自金融機関の取組みや熱意を明確に伝えられるようにしましょう。

自金融機関が創業塾・創業セミナーを主催する場合は、参加者を募る際に、どうしても自金融機関内で把握している創業希望者ばかりに案内をすることになりがちです。その場合、創業希望者の属性や創業計画、資金調達手段などを理解しているため、より踏み込んだ講演内容に調整できるというメリットがある反面、参加者の幅が広がらないというデメリットもあります。そこで、他の支援機関の協力を仰ぐなどして、自金融機関の顧客以外の創業希望者を取り込むことを意識してください。

## (2) 創業関連補助金説明会

創業関連補助金説明会の参加者は、具体的な事業計画・資金計画を有し、当該補助金の公募要項に合致したスケジュールに沿って、創業に向けての準備を行っている場合がほとんどです。主催者と事前に交渉し名刺交換や融資制度説明などをさせてもらう許可を得て、積極的に参加者とコンタクトをとるようにしましょう。繰り返しますが、創業希望者は計画作成時点でメインバンクを決めていません。最初にコンタクトをとった金融機関に絶対的な優位性がありますので、この段階での声掛けは非常に有効です。



創業関連補助金採択時の資金調達手段はもちろんのこと、残念ながら採択にならなかった場合でも、創業するかどうか、その場合は資金調度をどうする予定なのかを、創業者に必ず確認するようにしてください。

一方で、創業関連補助金等を申請する予定の場合、創業希望者が作成している創業計画はより具体的なものであるとともに、当該補助金の申請期限が決まっているケースがほとんどでしょう。そのため、申請見送りを含めた大幅な計画変更が必要な場合、創業希望者が心情的に受け入れにくいというデメリットもあります。しかし、目的は補助金をもらうことではなく、創業事業を成功させることです。この段階では創業希望者に伝えづらいことではありますが、現状の計画に無理があり、大幅な修正を必要とすることを、なるべく早く、はっきりと伝えましょう。創業希望者からの信頼を得

ることができれば、次回の類似した補助金を申請する際や、補助金を使用せずに創業する際に、相談相手として必ず頼りにされるはずです。

## 2 渉外担当者によるトスアップ

### (1) 独立開業情報

渉外担当者が定例的に訪問している取引先の従業員から独立開業の相談を受ける、個人の預金取引先等の息子さんが創業を計画しているという情報を入手するなど、渉外担当者が創業関連情報を最初にキャッチするケースは非常に多くあります。しかし、創業を計画するといっても数年後の予定である、開業予定地が当該担当者のエリア外でフォローしにくい、創業計画策定から融資実行までを一貫して行うことは困難であるなど、様々な理由から積極的に情報を活用できていない金融機関も多いのではないのでしょうか。

そのような場合、本部に創業専担部署があるか否かで、トスアップの方法が異なります。

#### ① 本部に創業専担部署がある場合 (☞TEXT2 Case7・9)

渉外担当者は、まずは創業情報を創業専担部署に伝え、コントロールを依頼するとよいでしょう。そうすることで、渉外担当者にとっても、一般的には困難に見える創業支援に取り組むハードルが下がることとなります。また、創業時期が未確定または数年後となる案件についても、一貫した支援が可能になり、自金融機関全体でも創業情報の獲得数が増加することになります。

#### ② 本部に創業専担部署がない場合 (☞TEXT2 Case13)

渉外担当者は、創業の情報を上席に伝えて重層的に管理していくことで、情報が霧散しないようにすることが大切です。そのうえで、創業時の資金面の相談に乗ることができ旨をお客さまに伝えたり、地域で創業支援の中核となっている機関（商工会議所や地方自治体など）を紹介したり、できる限りのサポートを積極的に行いましょう。そのためにも、常日頃からこれらの機関と情報交換をするなど、密接な関係を構築しておくことが重要となります（詳しくは③で後述します）。

### (2) 異業種進出・事業承継 (☞TEXT2 Case3・4・10)

渉外担当者が最初に創業ニーズに関する情報を入手する例として、次のようなケー

スも考えられます。

【図表2-2】異業種進出・事業承継の情報(例)

異業種進出情報	取引先が新規事業の立ち上げを別会社設立という形で検討中
	取引先の社長が新規事業の立ち上げを個人事業にて検討中
事業承継情報	個人事業主である経営者が、息子や従業員への事業の譲渡を検討中

創業はなにもゼロから事業を作り上げるようなものばかりでなく、これらのようなケースも創業の一形態といえます。異業種進出や事業承継を契機とする創業のメリットとしては、次のようなものが考えられます。

- ゼロからの創業とは異なり、事業実績があるため比較的风险が少ない。
- 計画がより具体的で妥当性が高く、資金ニーズもはっきりしている。
- 創業希望者に経営能力があるため、普段接している経営者と会話するように交渉ができる。

補助金に関係してくるなど、本部支援が必要なケースもあると考えられますが、まずはこのような案件を渉外担当者が積極的に担当することで、徐々に創業支援の経験を深めていくとよいでしょう。

### 3 関係機関からの紹介案件

金融機関では、関係機関からの紹介によって創業情報を入手するケースも多いのではないのでしょうか。当該関係機関と自金融機関が創業支援に関する業務提携を結んでいさえすれば、情報紹介が活発に行われていると思われるかもしれませんが、提携の有無は情報紹介を活発化する十分条件ではありません。重要なのは、当該関係機関の創業支援に関する実務担当者と、日常的に接触する機会があるかどうかです。何でも相談し合える、時には言いにくいこともはっきりと言い合える人間関係こそが情報紹介を活発化するための必要かつ十分条件なのです。

そのような人間関係を作るには、当該関係機関との WIN-WIN を意識した連携を図ることが重要です。後述しますが、関係機関といっても、創業支援から得たい果実は様々です。関係機関の担当者に、「提携機関として連携しやすい」「また紹介したい」と思ってもらうにはどうすればよいのかという点を意識して活動すれば、おのずと紹介案件は増えていくのではないのでしょうか。また、金融機関側からも積極的に案件を

紹介することで、関係機関それぞれの支援目線を理解していくことも重要です。

なお、それぞれの地域で、創業支援の中核となる、創業希望者が創業の相談先として一番に思い浮かべる機関は異なります。ある地域では商工会議所、別の地域では地方自治体、また別の地域では金融機関など様々です。それぞれの金融機関が存在する地域の創業支援の中核となる組織はどこなのかを意識して、積極的に接触を図ってください。そのような組織と連携しながら創業案件を数多く取り扱うことで、自金融機関の創業ノウハウは加速度的に蓄積されます。

## (1) 商工会議所・商工会

(TEXT2 Case11)

商工会議所・商工会は独自で創業の相談窓口を開設していることが多く、創業関連補助金取扱いに必須といえる経営革新等支援機関になっていることも多いことから、積極的に連携を図りたい組織です。

商工会議所・商工会では創業の相談機能は充実していますが、融資機能は持ち合わせていません。反対に、金融機関は資金調達手段の提供は可能ですが、相談機能の充実を図りたいと考えています。そのような両者が連携することで、お互いにメリットを見出すことができます。

【図表2-3】商工会議所・商工会との連携



さらに、創業補助金で金融機関以外の経営革新等支援機関が認定印を押す場合、連携する金融機関の印鑑が必要となるため、商工会議所・商工会側でも連携する金融機関を探しているという場合があります。地域の中核的な創業支援組織であることも多いことから、連携先を検討する際には、ぜひともおさえておきたい組織です。

## (2) 地方自治体等

(TEXT2 Case6)

地方自治体は、創業に関するセミナーを開催したり、独自に創業関連補助金を用意したりするなど、地方創生の機運の高まりが後押しとなっていることもあって、積極的に創業支援を行っています。また、商工会議所・商工会と同じく地方自治体も融資

機能を持たないため、創業情報を紹介しやすい金融機関を探しています。しかし、地方自治体にはせっかく良い施策があるのに情報発信力が不足していることが多く、情報が創業希望者に行き渡っていないというケースが多くあります。そのため、この施策情報の発信を金融機関が担うことをアピールできれば、WIN-WIN の関係の構築につながり、連携を深めることができます。また、自治体担当者との関係が深まると、自治体が次年度の創業支援策を決める際に、創業希望者のニーズの代弁者として、日頃から情報交換をしている金融機関担当者にどのような支援策が有効か意見を求めてくることもあります。そうすれば、自治体が用意する創業支援策に自金融機関の思いが若干なりとも反映されることになるため、ますます創業希望者に紹介しやすい施策となり、支援の実効性が高まっていくという好循環も期待できます。

### (3) 中心市街地等活性化組織

(註TEXT2 Case13・16)

駅前の商店街等中心市街地等に設置されている、半官半民の活性化組織との連携も有効です。彼らは空きテナント情報を保有しており、それらを利用して創業したいと考えている人に対して、定期的に空店舗の見学会やセミナーを開催するなど、創業希望者との接点を独自に有しています。そこで、そのような見学会やセミナーで自金融機関の創業支援策を説明する時間を設けてもらい、参加者と面談の機会を持つことで創業情報を入手することができます。

また、以前に支援した既創業者が相談を受けている創業希望者を紹介してくれるなど、狭域ならではのネットワークを通じた情報入手や支援活動もできるようになります。中心市街地という一つのまとまった地域のなかで創業支援を一体的に行うことができれば、街づくり、ひいては地方創生の一翼を担うことも可能となります。

### (4) 税理士・会計士等

(註TEXT2 Case7・8・10)

税理士・会計士も経営革新等支援機関になっているため、創業関連補助金の押印等で連携することも多くあります。加えて、創業相談会の開催や顧客からの紹介により、彼らが独自の創業情報を有している場合もあるでしょう。

また、クリニックなどの創業案件では、創業を希望する医師が医療専門の担当者を有する会計事務所に、内密で相談することがほとんどです。会計事務所は相談を受けると、開業場所の選定から事業計画作成、資金調達方法の提案までを一貫して行います。徹底的に情報を統制し、金融機関も特命で指定することが多く、そのネットワークに入っていない金融機関は融資提案などをする機会すら得ることができません。彼

らと連携することで、このようないわば「閉じたネットワーク」に入ることができれば、継続して情報を入手することが可能になります。

医療関係に限定した創業支援となると、取扱件数はますます限定されることになり、定期的な訪問などにより常に情報交換を行っておくことが肝要です。

## Column 自己資金の重要性

創業にあたって自己資金をどれだけ準備できるかはとても重要です。創業資金の基本は、あくまでも自己資金になります。

自己資金が十分であれば、

- ・借入金が少なくなり、事業の採算性が向上して創業成功の可能性が高まる。
- ・創業者の努力と計画性の証しとなるため、金融機関も支援がしやすくなる。

などのメリットにより、創業の実現に向けて大きく前進することができます。

創業でいうところの自己資金は、どこにも返済する必要がないお金のことです。一般的には、創業者が給料などからコツコツと積み立てたお金であり、創業資金の3分の1程度は用意しておくのが理想ですが、そのような創業者ばかりではないのが実情です。創業を予定している方は家計にも関心をもち、なるべく早いうちから貯蓄を考えることが望ましいでしょう。

さて、事業に投入する自己資金もさることながら、見落としがちなのが創業後の生活資金です。創業すれば、被雇用者として保証されていた毎月一定の収入はなくなり、当然ボーナスもありません。創業計画どおりに事業が軌道に乗ればよいのですが、創業後は資金繰りが安定せず、赤字に陥ることもめずらしくありません。生活資金にまでしわ寄せが及ばないよう、生活防衛のためにも備えが必要です。

また、やっとのことで創業してみたものの、創業時の計画が甘く、創業後に資金不足を生じて金融機関に相談するというケースも少なくありません。このような場合、創業時に見込んでいた事業計画を実績が下回っていますので、支援のためのハードルはさらに高くなってしまいます。

金融機関行職員は、創業者があとになって追い込まれることがないように、創業時の自己資金不足を安易に考えず、自己資金の積立てに対する努力を促したり、一定額の資金が準備できるまで創業の延期を提案したりすることで、余裕をもった資金計画が立てられるよう真剣にアドバイスしなければなりません。そういった行動は、後々きっと、創業者から理解されることと思います！

# 「創業者」と「事業」について理解を深めよう



「創業支援」とは、その言葉どおり、これから経営者となる人を支援することです。しかし、その支援の内容や方法は様々で、そこに正解や間違いはありません。なぜなら、「経営」自体に、正解や間違いはないからです。

では、金融機関として、これから経営者になる人の支援を行う場合、まず何から始めればよいのでしょうか？ それを考える前に、そもそも「経営」とは何なのかを考えてみましょう。考え方には諸説あると思いますが、ここでは、「経営」を次のように定義します。

経営とは、“経営者”が、“経営方針”を立て、“経営資源”を用いて、“事業を回していく”こと。

「経営」をこのように定義すると、創業者（これから経営者になる人）を支援するためには、これらの一つひとつの要素を理解しなければならないといえます。すなわち、これから経営を始める人がどのような人なのか、その人が始める事業はどのような方針で行われるのか、その事業を行うためにどのような資源を用いるのか、その資源を用いてどのように事業を回していくのか、ということを理解していく必要があるのです。これらの理解は、創業者にヒアリングを行うことにより進めていきます。ここで支援者である金融機関の担当者求められる能力は、ヒアリング能力（聞き出す能力）です。

そこで、本節では、次のヒアリングシート（例）の項目に沿って、理解すべきヒアリングのポイントを学んでいきましょう。

【図表2-4】ヒアリングシート(例)

1. 創業者について	
	(1) 創業者の生い立ち・幼少期
	(2) 創業者の学生時代
	(3) 創業者の職業経験
	(4) 創業者の家庭事情等
2. 経営方針について	
	(1) 志

(2)ビジョン・目的 ・ビジョン ・目的
<b>3. 経営資源について</b>
(1)ヒト
(2)モノ
(3)カネ
(4)情報(ノウハウ)
<b>4. 事業の回し方について</b>
(1)基幹業務(主活動)
(2)支援業務(支援活動)

## 1 創業者を理解する

創業者を理解することは、その人のこれまでの人生を理解することであるといえます。金融機関の担当者は、創業者の「想い」を汲み取ったうえで適切な支援を行うために、創業者との対話を重ねることにより信頼を得て、創業者の不安や悩みなどの本心を引き出して相談に応じることが大切です。

### (1) 創業者の生い立ち・家庭事情・職業経験等

創業者の出身地、実家の家族構成、幼少期に過ごした環境、学生時代の経験などについては、聞くことが難しい場合があるかもしれません。しかし、その人のルーツというものは、その後の人生に大きな影響を及ぼします。このルーツに、これから始める事業にとって大切なヒントが隠されていることがあります。

また、創業する前に就いていた職業やそこで得たノウハウ・技術・資格などについては、その人が創業するに至った直接的な要素となっていることが多くあります。

さらに、創業者の現在の家族構成や家族との関係についても確認しましょう。収入面での問題や、家族の理解が得られているかどうかについては、創業支援に際して配慮すべき要素です。

### (2) 創業者の「本気度」

金融機関の担当者は、次のような点に留意して、創業者がこれから起業するにあたって、どれくらい熱意をもっているのかという「本気度」を見抜く必要があります。

- 時間や約束を守っているか
- 身だしなみは経営者としてふさわしいか
- 毎月の給与や定期積金等で自己資金を計画的に積み立てているか
- 情報収集や人脈づくりに励んでいるか
- 創業計画書の収支予測等を裏付ける客観的な資料はあるか
  - ➔ 根拠が不明確な場合には、創業者に対し「宿題」として自分で調べてもらうように伝え、創業者がどの程度対応できるかにより「本気度」を判断する。

金融機関の担当者は、これらの経営者としての資質を判断し、創業に対する「本気度」を見極めるために、「人に対する目利き力」を身に付けておくことが大切です。

### (3) その他の留意点

特に個人事業主の場合は、本人に突発的事象が起こった場合等における事業の継続可能性、家族を含めた返済可能性の判断が重要となります。個人で創業する場合、創業後しばらくして病気やけがなどの理由により事業の継続に支障をきたすケースもあるため、創業計画策定段階で加入している保険や、保有している現預金等を必ず確認するようにします。

また、計画策定時に強みととらえていた点が、創業後は逆に弱みとなってしまうこともあります。たとえば、家族が手伝ってくれることにより従業員が不要になるため、人件費負担が軽減できる計画であったのに、その家族が病気になり、人件費負担が発生しただけでなく、事業者が看病しなくてはならなくなったため業務に支障をきたしたケースなどがあります。このように、様々なケースをあらかじめ想定し、突発的な事態にも対応できるような計画づくりをサポートしていくとよいでしょう。

#### One Point



金融機関の担当者として、創業者をどれだけ深く理解することができるか、どれだけ深くヒアリングを行うことができるかにかかっています。創業者との面談を重ねるなかで、少しずつその人物像や取り巻く環境を把握できるように心がけましょう。

## 2 「経営方針」を理解する

もし、創業者に「経営方針は何ですか？」と聞くと、いろいろな答えが返ってくるでしょう。それは、「経営方針」にも様々な解釈があり、定義が曖昧だからです。ここでは、経営方針のなかでも、最も上位に位置する次の2つをおさえておきましょう。

## (1) 理念・志

(TEXT2 Case2)

「理念・志」は、社訓や経営理念などのような形で、オフィスに掲示されていたり、会社のウェブサイトに掲載されていたりする場合がありますのではないのでしょうか。別の言葉に置き換えると、その会社としての「あり方」です。これから始める会社は世の中においてどのような存在でありたいのか、もしくは自分自身がどのような存在でありたいのかという、経営において最も大きなテーマとなります。

社訓や経営理念は、「信頼」や「お客さまとともに歩む」など、短い言葉でまとめられているケースが多く見受けられます。しかし、その短い言葉の裏には、経営者のたくさんの「想い」が隠されています。なぜ「信頼」が一番大切なのか、なぜ「お客さまとともに歩む」ことにしたのか、といったことを理解する必要があります。

## (2) ビジョン・目的

「理念・志」を大前提として、その次に位置するのが、「ビジョン」と「目的」です。この「ビジョン」と「目的」も、言葉の定義が曖昧で、人によって捉え方が異なるものです。

ここでは「ビジョン」を、経営者の理念や志していることから導き出した「経営者が描く未来の姿」と考えてみましょう。たとえば、これからベーカリーを始めるとすると、「いつも焼きたてのパンを店に並べ、それを食べた人はみんな健康で笑顔になるパン屋」といった未来の店の姿や、数値目標などです。

次に、ここでの「目的」は、「何（どの分野）でナンバーワンになることを目的とするか」と捉えてみましょう。言い換えると、お客さまから「〇〇ならばこの会社（店）」と認識されるかどうかです。たとえばベーカリーの場合は、「カレーパンならこの店」と、お客さまや世間に認められることです（なぜナンバーワンになることを目的にしなければならないのかは、第3節③(2)「戦略（広義の戦略）」で後述します）。



このような「ビジョン」と「目的」を、現時点で創業者がどのように考えているのかを理解しておきましょう。この2つの考え方は非常に奥が深く、まだ明確になっていない時点で相談に訪れる創業者もいます。その場合は、現状でどれくらい明確になっているか、明確になっていないポイントがどこなのかをつかんでおきましょう。

## 3 「経営資源」を理解する

これから始める事業につき込むことができる資源、活用することができる資源にはどのようなものがあるのか、またそれらの資源はどれくらいあるのかを理解しておきましょう。ここでは、経営資源を次の4つに分類して考えます。

### (1) ヒ ト

もし、創業者が一人で事業をスタートさせる場合、本節①「創業者を理解する」において理解した「創業者自身」が、その会社が有している「ヒト」としての資源のすべてということになります。創業時から他の人材（取締役や従業員など）がいる場合には、その人材の有しているノウハウ、技術、資格などについても理解しておく必要があります。

また、社内の人材に限らず、協業パートナーとなる会社や人材を確保している場合は、それらもその会社の「外部の資源」となります。

### (2) モ ノ

これからスタートさせる事業に、どのような「モノ」につき込むのかを理解しておきましょう。事業に必要となるものは、その事業の業種や業態により様々です。たとえば、店舗が必要な事業、大がかりな設備が必要になる事業、オフィスだけあればよい事業、オフィスは必要なくパソコンさえあればよい事業、というように千差万別でしょう。創業者がこれからスタートさせる事業にどのようなものを揃えようとしているのかという点は、必要資金につながるポイントとなりますので、明確におさえておく必要があります。

また、「モノ」についても、社内の資源だけではなく、「外部の資源」として使えるものがあるかどうか把握しておきましょう。

### (3) カ ネ

事業をスタートさせるために使える資金はどれくらいあるのか（または調達できるのか）、事業開始後に事業を回していくために使える資金はどれくらいあるのか（または調達できるのか）を把握しておきましょう。これらの資金状況は、これから始めるビジネスの規模が決まる要因の一つであるといえます。

## (4) 情報(ノウハウ)

事業には、マーケティングに必要な情報（データ）、販売に必要な情報、製造に必要な情報など、様々な情報が必要となります。事業に活用する情報として、どのようなものを有しているのかを把握しましょう。また、「(1) ヒト」で述べた、人材が有している「ノウハウ」も、これから始める事業につき込む情報の一部です。



創業時の特徴として、限られた経営資源で事業をスタートさせなければならぬケースが多いことがあげられるでしょう。限られた人材、限られた設備、限られた資金、限られた情報のなかで、いかに自分の理想とする事業を行っていくかが課題となります。

また、他社にはない独自性のある資源を有しているかどうかポイントとなります。他社にはない人材がいる、他社にはないノウハウがある、他社が把握していない情報を有している、ということは、これから始める事業にとっての強みとなります。

さらに、自社にはないが、事業には必要となる資源を「外部の資源」で補うことができるか、ということも重要なポイントとなるでしょう。外部の人材や会社と特別なつながり(強いつながり)を有していること自体が、自社にとっての「経営資源」なのです。

## 4 「事業の回し方」を理解する

「事業の回し方」を理解する際には、事業を次の2つの業務に分類して考えます。

### (1) 基幹業務(主活動)

基幹業務とは、これから始める事業のうち、顧客に価値を提供する（＝利益を生み出す）業務のことです。たとえば、ベーカリーであれば、

食材を仕入れる → パンを製造する → パンを店舗で販売する

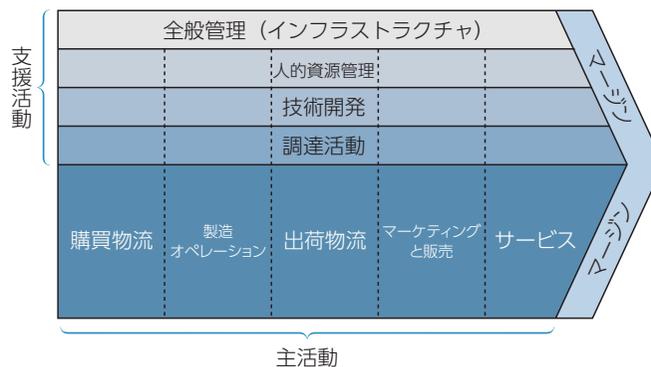
という一連の業務になります。このような基幹業務の流れの全体像を把握しておきましょう。また、その各工程で行う内容を把握するとともに、これから始める事業では、どの工程がその会社にとっての「売り」になるのかを理解しておくことが重要となります。普通では手に入らない貴重な小麦粉を仕入れるルートを有している場合は、仕入れの工程がその会社にとっての強みとなり、素材のクオリティが高いパンを提供で

きることが価値（＝利益）となるでしょう。基幹業務には、その事業の特徴（オリジナリティ）が顕著に表れます。

## (2) 支援業務(支援活動)

支援業務とは、基幹業務を裏でサポートする業務のことです。たとえば、ベーカリーであれば、従業員の勤怠管理、売上の集計、仕入先への代金の支払い、新商品開発などの業務になります。こういった裏方の業務が強固であることで、基幹業務において強みを発揮できるとともに、会社として大きな価値を提供することができるのです。

【図表2-5】バリューチェーン



出典：『競争優位の戦略』『国の競争優位』（マイケル・E・ポーター）

### Column 創業に関する豆知識

創業にあたって「会社」が設立されると、各方面からDMが送付されてきます。法務局（の出張所など）での無料閲覧等により、誰でも新設法人の情報が入手できるからです。DMの多くは、補助金等の申請や各種セミナー開催のお知らせなど、創業後に必要となる情報の提供が主なものです。

もし気になるセミナーがあれば、創業者に参加することをお勧めしてみてもいいでしょうか。そこにはプラスアルファの効果が期待できるからです。たとえば、同業・異業の創業者と知り合う縁ができ、その交流のなかで事業の提携や拡大など、新たな展開のキッカケをつかむことができます。さらに、経営者としての意識が高まり、金融機関とのお付き合いについても理解が深まることでしょう。

各種補助金等の申請代行については、その業者は成功報酬方式で請け負うケースが多いようです。なお、補助金等の申請にあたっては、金融機関からの借入金で「対象物」を購入することが要件とされるケースも多く、その場合には業歴が浅い会社であるがゆえに、前向き融資として金融機関の支援が必要となります……。創業者は金融機関を信頼しています！