

小企業の新たな顧客層開拓の取り組み

日本政策金融公庫総合研究所研究員

井上考二

要旨

売上を増やす手段としてはさまざまなものが考えられるが、現在の経営環境を踏まえ、小企業が取り組みやすい手段という観点から検討すると、「既存の商品やサービスを、従来とは異なる顧客層に提供する」という取り組みが考えられる。

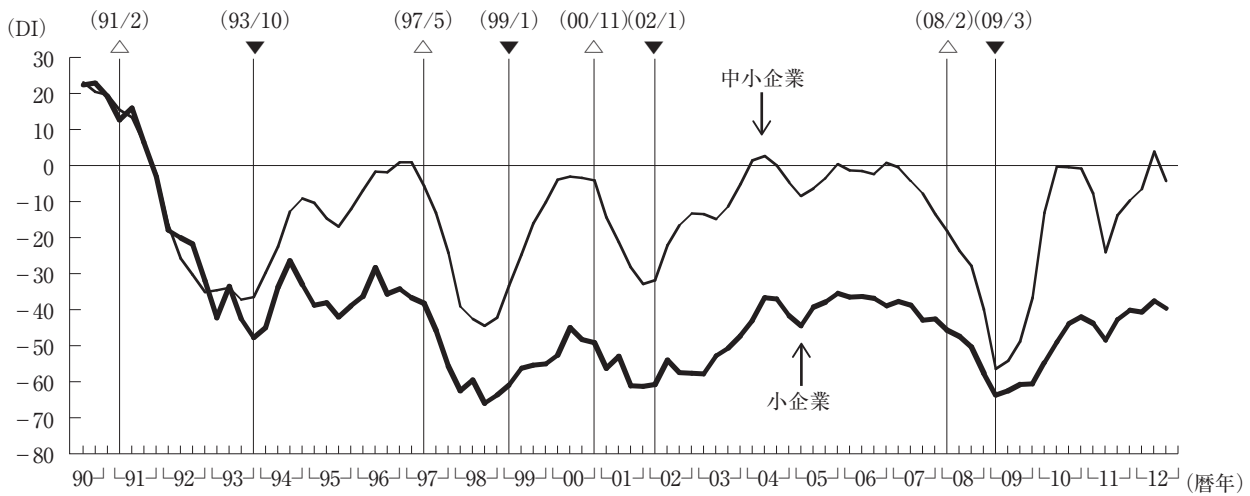
取り組みの具体的な流れは、以下のとおりとなる。

- ① 社会や顧客の動き（時流）があり、自社特有のノウハウや経営資源などを独自の強みとして発揮すること（自流）ができる市場を見つける。
- ② 新たな顧客層（新ターゲット）について深く理解し、対応すべきニーズを的確に把握するとともに、自社の商品・サービスがそのニーズを満たせることや自社が信頼するに足る企業であることなどをうまく伝え、自社と新ターゲットとの間にある溝を埋める。

これにより企業は売上の増加以外の効果を楽しむことができる。取り組みを進める過程では「商品のライフサイクルの段階が若返る」「新たな強みやノウハウを獲得する機会が生まれる」という二つの効果があり、取り組み後にも「リスクの分散が図れる」「新たな市場での経験が従来の市場に好影響や相乗効果をもたらす」という二つの効果がある。

本稿ではこの取り組みを小企業の業績を改善させる方法として取り上げたが、別の視点からとらえると、経営環境の変化への対応方法や備えでもあるといえる。多くの小企業は経営環境の変化に翻弄されているが、その変化を糧に成長する小企業も存在する。経営環境の変化を新たなチャンスとして迎えることができれば、小企業はさらなる発展を遂げることができるだろう。

図-1 小企業の業況判断DIの推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査」

- (注) 1 小企業は「良い」企業割合-「悪い」企業割合。
 2 中小企業は「好転」企業割合-「悪化」企業割合（前年同期比、季節調整済）。
 3 △は景気の山、▼は景気の谷、()内はそれぞれの年月を示す。

1 はじめに

市場の成熟化や新興国の台頭など、経営環境の変化に翻弄され、多くの小企業は業績が低迷している。日本政策金融公庫総合研究所が実施している「全国中小企業動向調査」から、小企業の業況判断をみてみると、「良い」と回答した企業の割合から「悪い」と回答した企業の割合を引いた業況判断DIは、20年にわたりマイナスが続いている（図-1）。この20年の間には、現在を含めて4回の景気拡大局面があるが、小企業においてはDIがプラスの水準に近づくことすらなかった。

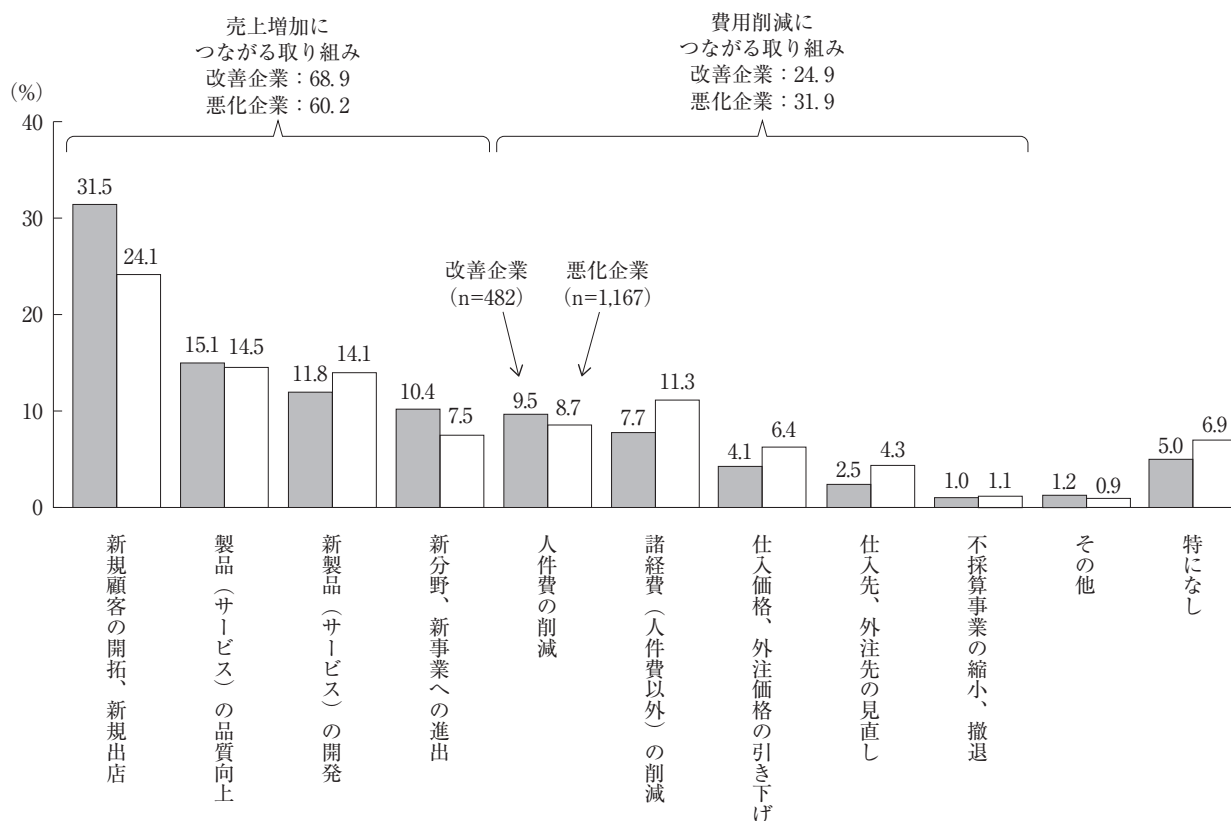
突き詰めて考えていくと、業績を改善させる方法は二通りしかない。利益は売上から費用を差し引いて計算されるので、ベースとなる売上を増やすか、差し引かれる費用を減らすか、ということになる。企業はこの二つの方法に並行して取り組み、利益を増大させようとする。

しかし、長い目でみれば、小企業は費用の削減よりも売上の増加に取り組むべきであろう。大企

業においては、徹底的なリストラを断行して費用を削減し、V字回復を果たすことも可能だが、小企業の場合、費用の削減に取り組んだとしてもすぐに限界がくる。複数の事業を営んでいれば不採算事業から撤退することを検討できるが、小企業ではそのようなケースは少ない。経費を削減しようにも、もともと資金的な余裕がないために人件費や広告宣伝費などはそう多くなく、減らせる余地は小さい。

一方で、売上については、営業に行く範囲を地元だけでなく県外にまで広げたり、新しい事業を始めたりすれば、小企業であってもいくらかでも増える可能性がある。実際、小企業では売上の増加につながるさまざまな取り組みに力を入れている。日本政策金融公庫総合研究所「小企業の決算状況調査」より、小企業が、近年どのような取り組みに一番力を入れていたかをみると、費用削減につながる取り組みよりも、売上増加につながる取り組みの割合の方が高くなっている（図-2）。しかも、その割合は、2010年度の業績が前年度よりも改善した企業で68.9%、悪化した企業で60.2%

図-2 業績が改善した小企業が一番力を入れていた取り組み



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の決算状況調査」（2011年）

と、業績が改善している企業の方が8.7ポイント高い。小企業が業績を改善させるには、経費の削減よりも売上の増加を第一に考える方が効果的だといえそうである。

もっとも、いまや市場が成熟・停滞している業界は多く、小企業の経営者にしてみれば、そう簡単に売上は増やせないというのが本音だろう。現に、「全国中小企業動向調査（小企業編）」（2012年7-9月期）の結果では、経営上の問題点として「売上（受注）の不振」をあげる小企業は55.4%に上り、半数を超えている（図-3）。

おまけに、現在はデフレの状態にあり、商品やサービスの価格をぎりぎりまで下げて設定している小企業は多い。そうした状態で、売上を増やす

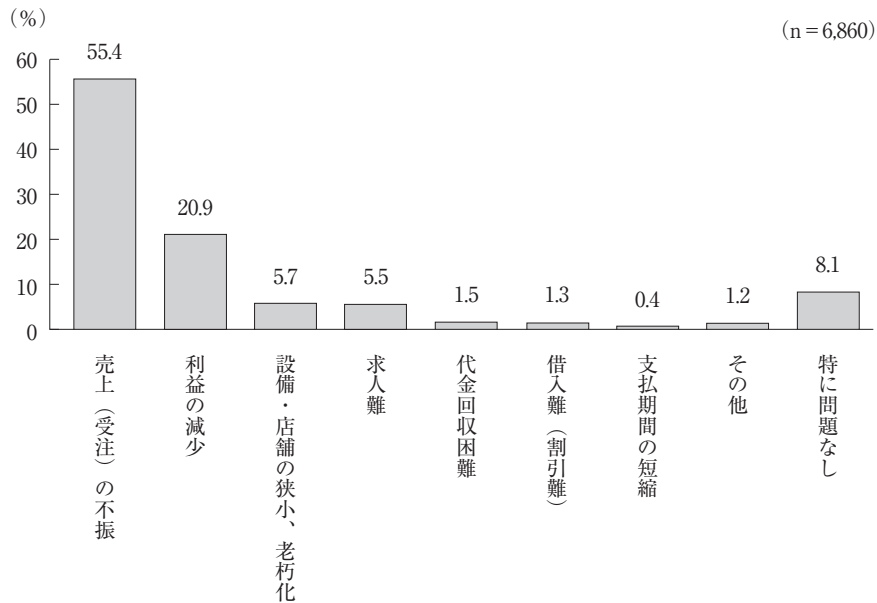
ためにやみくもに手を打てば、獲得できる粗利よりも費やした諸経費の方が多く、むしろ利益が減ってしまったということにもなりかねない。

したがって、小企業が業績を改善させるためには、「できるだけ費用をかけず、いかに売上を増やすか」がポイントになってくるだろう。本稿では、そのポイントを実現する取り組みとして、「既存の商品やサービスを、従来とは異なる顧客層に提供すること」に着目し、事例を交えながら具体的に説明する¹。

以下、第2節では、先行研究を踏まえて、この取り組みの有効性を示し、第3節および第4節においては実行する際の具体的な方法について説明する。そして第5節では、本稿のまとめとして、

¹ 本稿で紹介する事例の詳細については、日本政策金融公庫総合研究所編（2012）を参照されたい。

図-3 小企業における経営上の問題点



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」（2012年7-9月期）

取り組みから得られる効果および小企業における意義について述べる。

2 取り組みの有効性

(1) 既存顧客よりも新規顧客

売上を増やすには、既存の取引先との取引量を増やす方法と、新たな取引先を獲得する方法とがあげられる。先行研究では、いずれの方法も効果があるという結果となっている。

伊藤（2010）は、サプライヤー（完成品メーカーに製品を供給する企業）の競争力に影響を及ぼす顧客との関係について先行研究をレビューしており、先行研究での主張は大きく二つの流れに分かれると述べている。一つは、特定の顧客との深い関係は成果にプラスの影響を及ぼすというものであり、もう一つは、広範囲な顧客ネットワークが成果に貢献するというものである。そして、顧客関係の「深さ」と「広さ」を求めることは、それぞれ異なる学習効果を企業にもたらすため、両立

させる具体的なマネジメントを明らかにすることが重要であると指摘している。

結城（2011）も同様に、チャネル研究においては、取引相手との「関係性」の強化が成果を向上させるという主張が多数見受けられる一方で、機敏なチャネル修正や新規販路育成を追求する「機動性」の強化が成果の向上に重要であると指摘する研究も存在すると述べている。ただ、製造業者を対象とした調査データをもとに実証分析した結果から、「機動性」の効果は環境不確実性に対して頑健である一方、「関係性」の効果は環境不確実性に左右されるとしている。

あらためて述べるまでもなく、顧客関係の「深さ」や「関係性」の強化は既存の取引先との取引量を増やすことにつながり、顧客関係の「広さ」や「機動性」の強化は新たな取引先の獲得につながる。同時に追求できるのに越したことはないが、それには、高度なマネジメント力や、両者に振り向けられるほど十分な経営資源が必要になってくるだろう。とくに本稿で対象とする小さな企業の場合、そうした条件が整わないことも多く、どこ

らか一方を追求した方が効率的である。

そこで本稿では、新たな取引先、新規顧客の獲得に焦点をあてる。もともと商圈や取引先数に限りがある小企業では、既存顧客との取引量を増やすにしても、先に触れたコスト削減と同じように限界がある。その点、新規顧客の獲得に限界はない²。さらに、現在のように不確実性の高い環境下では、新たな取引先の獲得には、既存の取引先の倒産や突然の事業転換といった将来的なリスクの抑制という意義もある。

(2) 小企業が取り組みやすい戦略

では、具体的に小企業はどのような戦略を考えればよいのだろうか。新たな取引先の獲得といっても、いまある商品・サービスをこれまで取引のなかった先に売り込むといったことから、新たに商品・サービスを開発してまったく違う業界で販売するということまで、さまざまな方法がある。ここでは、H・イゴール・アンゾフの成長マトリクスをもとに考えてみた。

アンゾフは、企業の成長の方向性を、現在の事業との共通関連性の有無によって、商品と市場のそれぞれを二分するマトリクスの形で示している³。すなわち、今後、力を入れて取り組む事業領域の商品と市場が、どちらも現在の事業と同じなら「市場浸透」、商品が新しく市場が同じなら「新商品開発」、商品が同じで市場が新しいなら「市場開拓」、どちらも新しいなら「多角化」である（表-1）。

新商品開発や多角化は、どちらも従来とは異なる商品やサービスを開発して成長を目指す。開発にあたっては、当然のように資金や人材など多くの経営資源を投入することになるが、間違いなく成果が上がるという保証はない。開発行為はただでさえ不確実なものであるうえに、現在の経営環

境は以前よりも変化のスピードが速い。時間をかけては、他社に先んじることができないし、顧客のニーズも想定していたものとは異なるものになってしまう恐れがある。短期間で一気に開発する必要があるだろうが、その負担は小企業には重い。

市場浸透は、既存の商品やサービスを販売するものであるため取り組みやすいと思われるが、市場自体の成長が望めない状況では、小企業が新たな取引先を獲得するのは難しい。パイが増えないなかでは、他社からシェアを奪うことが前提となる。低価格や品質向上といった何らかの差別化要素を生み出さなければならないが、体力に劣る小企業が、価格競争を勝ち抜いたり、他社を圧倒するほど品質を高めたりするのは容易ではない。

これらを踏まえると、市場開拓が最もリスクが小さく難度も低いだろう。既存の商品やサービスを、従来とは異なる別の市場において販売しようとするものであるため、小さな投資で済むケースが多く、比較的、取り組みやすいからだ。費用をかけずに新たな取引先を獲得するには最適だと思われる。

(3) 市場開拓に秘められた可能性

従来とは異なる市場を開拓するということは、販売対象となる市場が一つから二つに、あるいはそれ以上になるということである。低成長の時代に入り、市場のパイはなかなか増えなくなっているが、複数の市場で事業を行えば、新しく進出した市場の分だけ自社が狙えるパイそのものが増える。新たな取引先、売上を増やす可能性が生まれってくる。

市場開拓の一つの方法は、ライバルのまったくいない新しい市場を創造することである。これが

² 渡辺（2012）も、売上を伸ばすには既存の販売先への販売量を増やすことも考えられるが、それには限界があり、新規先の開拓が売上増のカギを握ると述べている。

³ H・イゴール・アンゾフ（1990）pp.147-148。

表-1 アンゾフの成長マトリクス

		商 品	
		既 存	新 規
市 場	既 存	市場浸透	新商品開発
	新 規	市場開拓	多角化

資料：H・イゴール・アンゾフ (1990) をもとに筆者作成

できれば、商品やサービスの価値に見合う価格設定が可能で、独占的に売上を上げることもできる。

例えば、動物園やテーマパークなどで、集客や販売促進のためのイベントやショーなどを企画・運営していた(株)スーパーキッズ（神奈川県相模原市、従業員数9人）のケースがある。同社ではもともとコンサートやミュージカルなどをよく企画していたが、あるとき大塚治之社長は、プロの演奏家が動物のマスクをかぶって演奏することで大人も子どもも同時に楽しめるクラシックコンサートを企画する。これが、「周囲に気兼ねすることなく子どもと一緒にクラシックの演奏を楽しみたい」「子どもに本格的なクラシックを聴かせたい」という父親や母親の潜在ニーズをとらえた。事業内容にほとんど変わりはないが、大人と子どもの両方が楽しめるクラシックコンサートというコンセプトが受け、数年後にはあまりの公演依頼の多さに本業のイベント企画に手が回らないほどになっている。

市場開拓のもう一つの方法は、すでに存在している他の市場を開拓することである。この場合、後発となるため、普通に考えるならば、アンゾフがいう市場浸透の場合と同様に、すでにその市場で活躍している企業との競争に勝つために差別化要素を生み出さないと、参入しても成功は難しい。しかし、投入する商品やサービスは、もともと異なる市場の商品・サービスである。初めから何ら

かの違い、つまり差別化要素が備わっているはずだ。それが、従来の商品やサービスではとらえきれていなかったニーズにうまくはまれば、新たな顧客を獲得できる余地は十分にあるだろう。

海の家やキャンプ場などに設置するコイン式シャワーを製造している(株)タニモト（大阪府豊中市、従業員数13人）の谷本今年春社長は、浴室のない賃貸アパートのオーナーに商品を売り込み、コイン式シャワーの新たな用途を切り開いた。新たに浴室を設置する場合よりも安価に、しかも狭い場所でも設置できるというコイン式シャワーの特徴が、大規模なリフォームをせずに入居率を上げたいオーナーのニーズを満たしたのである。

このように、複数の市場を事業領域とすることで自社が狙えるパイを増やし、そのなかから、既存の商品やサービスで対応できるニーズを拾うことが、市場開拓によって新規顧客の獲得を図る肝である。以下では、新たな市場で狙う顧客を「新ターゲット」と呼び、小企業が新ターゲットを獲得する際のポイントについて考えていく。

3 見込みのある市場を探す

まず考えるべきなのは、どの市場を狙うかである。併せて、そこにいる新ターゲット獲得の可能性を見極めなければならない。この二つをなおざりにしてしまうと、的外れな市場・ターゲットへ

表-2 時流と関連する市場

時 流	関連する市場
化石燃料の枯渇、地球温暖化	新エネルギーや省エネルギーに関する市場
高齢社会の進展	介護市場や高齢者を対象とした市場
女性の社会進出	保育関連市場
中小企業の後継者難	M&A仲介市場
中学校における武道・ダンスの必修化	教育やスポーツに関する市場

資料：筆者作成（以下同じ）

とアプローチをかけてしまい、せっかくの努力が徒労に終わってしまうことになりかねない。

(1) 時流と自流

市場選びで重要になるのは、二つの「流れ」に乗れる市場を選ぶことである。

一つ目の流れは「時流」である。時流とは時代の流れで、言ってみれば「社会や顧客の動き」である。世の中は変化し続けている。良くも悪くも、企業や人はその変化に関わらざるをえず、また、その関わりのなかから新たなニーズが生まれ、関連する市場は活況を呈する。近年の例としては、表-2のようなものがあげられるだろう。こうした、時流のある市場では、新ターゲットが見つかりやすい。成長過程にあたり潜在需要が眠っていたりするため、既存企業がまだ取り込めていない顧客が存在するからである。時流のある市場を探ることが、新ターゲット獲得の第一歩となる。

二つ目の流れは「自流」だ。これは、自社特有のノウハウや経営資源などを「独自の強みとして発揮」することである。一般的に、時流のあることがわかれば、その市場には多くの企業が参入しようとする。単に時流に乗るだけでは、新ターゲットの獲得は思うようには進まない。そこで、例えば、長年にわたる経験や特別な加工ができる機械、

高度な技能をもっている従業員などといった、他社がもっていないノウハウや経営資源を、新たな市場においても有効に活用するのである。その結果、他社よりも低コストで、あるいは付加価値を高めて、商品やサービスを提供できれば、競争の強い武器となり新ターゲットを獲得しやすくなる。自社の得意なやり方をするだけで、自然に競争力を発揮できる市場が理想的だろう。

市場開拓の効果は、その市場における時流の大きさと自流の強さによって、ある程度決まってくる（表-3）。時流が大きいほど売上増加の余地は大きくなるが、同時にその存在は多くの人の目につきやすくなるため、競争相手は増える。場合によっては、大企業との競争にさらされることもあるだろう。それでも、自流が強ければ売上を増やせるだろうが、そうでない場合は厳しい状況になる。何らかの工夫によって競争力を生み出せなければ、市場開拓は失敗に終わる可能性が高い。

逆に、小さい時流は、売上増加の余地は小さいかもしれないが、社会や顧客の動きを注意して観察していないとなかなか気付かないものである。参入する企業は少なく競争はそう激しくならない。期待できる売上が少ないことから、大企業が参入することも少ないだろう。自流が弱くても顧客を獲得できるし、ライバルとなる企業が少ない

表-3 時流と自流の関係からみた市場開拓の効果

		自 流	
		強 い	弱 い
時 流	大 きい	◎	△
	小 さい	○	○

ことから価格決定力をもてる可能性も高い。自流の強弱に関係なく、成果を上げやすくなる。

(2) 時流を見つけるポイント

大きな時流を狙うか、小さな時流を狙うか、いずれにしても、肝心の時流が見つからなければ先には進めない。どうすれば、うまく時流を見つけられるだろうか。

① 二時点間の比較をする

時流とは社会や顧客の動きである。つまり、動態的で何らかの変化を伴うものである。時流を見つけるには、二時点間の比較によってその変化を察知することが基本的な方法となる。すぐに取り組めるのは、まず目の前にいる顧客をじっくりと観察し、以前との違いを見出すことだろう。

スタジオラップス（静岡県袋井市、従業員数1人）の佐野正恵社長は、運営しているラッピング教室の顧客層が変化したことから、時流のヒントを見つけた。かつては、趣味で通う主婦やOLといった女性が生徒の大半を占めていた。それが2000年代に入ってから、デパートに勤務する男性や小売業界への就職を希望している学生などが生徒のなかに増えたことより、小売業におけるラッピングの重要性が高まっていることに気付き、企

業向けにラッピングのコンサルタントを行う事業を始めている。

二時点間の比較という意味からすれば、未来を予測することも含まれる。もちろん、未来について確かなことはわからないのだが、国が実施している統計、業界団体が調べたデータ、独自のアンケートなど、さまざまなデータを自分なりに分析しながら、現状を深く理解すれば、ある程度は未来に関する予測ができるようになる⁴。

菓子問屋の(株)ナカムラ（愛知県名古屋市、従業員数4人）の二代目である中村貴男社長は、かつて入社したてのころに取引先の社長から人口構成の将来予測を聞かされ、菓子業界のメインターゲットである子どもの数が減る少子化時代がくることを知る。以来、常に先を読み、バレンタインデーに合わせて女性に義理チョコを販売するなど新たなターゲットに目を向けてきた。最近では、インターネットの検索サイトで検索されているキーワードの分析結果から、オリジナルの販促品をつくりたいという企業が多いことを知り、社名やロゴをデザインした組み鉛を扱う専用のサイトを立ち上げている。この取り組みも、多くの企業が置かれている状況を踏まえ、今後さらにそうした需要が増えると判断したことが背景にあるだろう。

⁴ 武藤泰明（2010）を参照。「未来予測の技術的な方法として、基本となるのは現状がわかっているということである」と武藤は述べている。

② 枠を外し視野を広げる

時流を見つけるには、視野を広げることも欠かせない。人は、特別に意識していなければ、自分の関わる世界ばかりを見てしまいがちになる。自ら事業の範囲を限定し、その内側だけを観察していると、外側にある時流を見逃してしまう。特に、これまでとは異なる市場を開拓しようとするならば、事業と直接関係しない分野にも注意を払い、視野を広げることが求められる。その際には、取引したことがない業界からの問い合わせに真摯に対応したり大学との産学連携に取り組んだりといった、異分野の人との出会いが大きな役割を果たすだろう。

(株)ディーファクト（愛知県名古屋市、従業員数7人）の服部進吾社長は、木材に細長いスリット（金物をはめ込む溝）を高い精度で削ることができるスリットカッターを展示会に出展したことが縁で、京都大学生存圏研究所と共同研究することになった。この共同研究を通じて、服部社長は、鉄骨などの枠組みで建物を支えるラーメン工法の存在を知る。構造的に鉄筋鉄骨による建築を前提とするラーメン工法であったが、服部社長は、スリットカッターを使って木造住宅にラーメン工法を取り入れることに挑む。壁の力に頼らず柱だけで建物を支えるラーメン工法を木造住宅で実現できれば、間取りの自由度が高くなりリフォームが容易にできる。折しも、住宅のリフォーム需要は高まっており、大きなニーズがあると踏んだのだ。こうして服部社長は、大学教員との出会いをきっかけに住宅市場への転身を図っている。

この他に、思考の枠を外して、当たり前と思われている常識にとらわれないようにすることも、視野を広げるうえでは重要になる。

(株)中村輪業（長崎県南島原市、従業員数6人）の中村耕一社長は、近所のお年寄りのために軽く引けるリヤカーを開発した。「リヤカーは時代遅れ」と多くの人が思っていたにもかかわらずであ

る。しかし実際は、路上駐車を取り締まり強化や環境に配慮した企業経営といった時流への対応を求められていた宅配業者に、使い勝手のよいリヤカーに対する潜在的な需要があった。同社は、リヤカーについての固定観念や思い込みにとらわれなかったからこそ、宅配業者との取引のきっかけをつかめたのである。

(3) 自流を生み出すポイント

うまく時流を見つけることができれば、その時流に関連する市場を探し、そこで自流を生み出せるかどうかについて検討する。ここでいう自流とは、先述したように、自社特有のノウハウや経営資源などを独自の強みとして発揮することである。自流に乗れそうならば新ターゲットにアプローチしてみればよい。仮にその見込みがなさそうなら、時流の大きさを見極めたうえで、新たな強みをつくり出すか、あるいは別の市場を探すか、それともそのままアプローチしてみるか、というように、採るべき戦略をあらためて検討する必要があるだろう。

① 強みの源泉を理解する

自流を生み出すには、まずは、自社の強みを知っておくことが大切である。オンリーワンの技術や特許、取得している資格などを確認するほか、得意なことやできることなどを整理する。そして、それらを可能にしているノウハウや経営資源の新たな市場における活用方法を考えてみる。

製茶問屋を営んでいる(株)玉木商店玉翠園（北海道札幌市、従業員数7人）の玉木康雄社長は、消費者向けの小売り販売に進出する際、あまり知られていないお茶の魅力を伝えることに力を入れようと考えた。玉木社長は日本茶インストラクターの講師の資格を持っており、お茶に関する知識が豊富だった。その知識をもとに、顧客の体質に合ったお茶や含まれている成分を効果的に摂取できる

入れ方などを紹介したのである。単にお茶を売るだけではない接客は評判で、今では多くの顧客を獲得している。

また、ノウハウや経営資源は社内にあるものだけとは限らない。仕入先や外注先との取引ネットワーク、経営者や従業員の人脈など、社外に存在するものも、自流の源泉となりうる。

ハウスメーカーや工務店などから、エクステリアや庭の設計・施工を請け負っていた(株)ダイアックス(広島県広島市、従業員数11人)の荒谷真一社長は、新たにエンドユーザーである一般消費者と取引するにあたって、顧客が期待している以上の設計プランを提案することに努めた。それが可能だったのは、長年にわたる専門知識や設計ノウハウの蓄積があったことに加え、木材や古窯レンガ、特注のアイアン製品といったオリジナルの庭をつくるための素材に関する仕入先・外注先をもっていたからである。

② 業界の視点を活用する

自社が持っているノウハウや経営資源の他にも自流の源泉となるものがある。特定の業界の視点である。

紳士服の仕立てをしていた(株)ヤスダ(広島県府中市、従業員数12人)の安田勝司社長は、量販店の興隆により業況が悪化したことから、地元の産業の一つであるジーンズをつくろうと考えた。手始めに、若者向けのジーンズをつくってみたが、若者向けのものはたくさん出回っていて価格競争が激しいうえに、デザイン面で取引先と意見が食い違うことも多かった。そこで、高齢者に狙いを絞り、オーダーメイドでジーンズをつくるサービスを始めた。年を重ねるほどに体形のばらつきは大きくなり、似合うジーンズを見つけることが難しくなるからである。オーダーメイドは紳士服業界では当たり前のことだが、ジーンズ業界では珍しい。同社は紳士服業界の視点をもとに自流を生

み出し、今ではオーダーメイドだけで月に20本以上の注文を受けるほど成果を上げている。

このように、ある業界にとっては常識的なことでも、別の業界ではそうでないことがある。これまでやってきた仕事の進め方などを振り返り、特定の業界だけに見られるサービスや仕事のスタイルなどがあれば、新たな市場に持ち込むことで自流を生み出せる可能性がある。

4 間にある溝を埋める

時流と自流の組み合わせにより、進出する市場が決まれば、次はいよいよ新ターゲットを獲得するための取り組みとなる。新ターゲットは、今まで慣れ親しんでいた顧客とは異なる。自社が新ターゲットのことを詳しく知らないのはもちろんだが、相手も、こちらのことをよく知らない。新ターゲットについて深く理解し、対応すべきニーズを的確に把握するとともに、自社の商品・サービスがそのニーズを満たせることや自社が信頼するに足る企業であることなどをうまく伝え、自社と新ターゲットとの間にある溝を埋めなければならない。

(1) 対応できるニーズの把握

物が不足している時代は、「品質のよいものを安く」というニーズに懸命に応えるだけで一定の成長を遂げることができた。しかし、近年では、顧客のニーズは多様化してきている。さまざまなニーズのなかから、既存企業が対応できていないニーズや、まだ潜在しているニーズなどを見つけ出して、自社の商品やサービスで対応できないか考えてみるのが、新ターゲット獲得の糸口となる。

軽く引けるリヤカーを開発した(株)中村輪業は、新聞記事で同社のリヤカーを目にした宅配業者からの問い合わせを機に市場開拓を果たした。この

ように先方からのアプローチによって市場を見つけた場合、その問い合わせの内容自体が、既存企業では対応できないニーズである。そのニーズへの対応に注力すればよいだろう。

もちろん、こうしたケースは多くはない。たいていは、新ターゲットの声に丹念に耳を傾けるなどして、新ターゲットのことを深く理解するところからはじめて、対応できるニーズを探ることになる。その際は、新ターゲットの心情を汲み取れたり置かれている環境などを理解したりしているスタッフを用意できると、成果を上げやすいだろう。

温泉旅館「一茶のこみち美湯の宿」を運営している(株)湯田中ビューホテル（長野県下高井郡山ノ内町、従業員数65人）の斉須正男社長は、外国人観光客を獲得するために、米国の航空会社で客室乗務員をしていた女将や外国人スタッフを活用している。日本人の身振り手振りを交えた拙い英語でコミュニケーションをとろうとするよりも、英語が堪能なスタッフの方が正確にニーズをつかめる。さらに、外国人の文化的な背景までも理解していることから、外国人が、宿泊施設の利用方法やマナーなどについてどのような点で戸惑ってしまうのか、日本のどのようなところに日本らしさを感じるかなどもわかる。スタッフの力を最大限に活用して、数カ国語で書かれたマニュアルを用意したり、和太鼓や獅子舞など日本を感じられるイベントを頻繁に開催したりするなど、日本の文化を体験したいという外国人のニーズに的確に応えた結果、今ではたくさんの外国人観光客が同社の旅館を利用するようになった。

他にも、ハウスメーカーの下請けからの脱却を目指していた(株)ダイアックスでは、一般消費者をターゲットとするにあたって、4人の女性スタッフを、消費者のエクステリアや庭づくりに関する相談を受けるコーディネーター役にした。相談相手は主婦が多いことから、同性のスタッフが応対

することによって些細なことでも気軽に相談できる雰囲気をつくるためである。

また、どのようなニーズに対応できるかを検討する際は、「何ができるか」「どんな特徴があるか」という商品やサービス本来の機能をもとに探っていくことが重要になる。既存の用途にしばられ「こう使うもの」と思い込んでしまうと、対応できるニーズはなかなか見つからない。今までと異なる新たな用途を見出すには、機能の視点から、商品やサービスの可能性を深く掘り下げることが求められるだろう。

(株)タニモトの谷本社長が、海の家やキャンプ場などに販売していたコイン式シャワーを、浴室のない賃貸アパートにも販売することに成功したのは、「屋外でシャワーを浴びられる」という従来の用途ではなく、「安価に簡単に狭い場所でも設置できる」という機能から、屋内でも使えることに気付いたことが契機となっている。

(2) 商品やサービスのアレンジ

新ターゲットのことを理解し対応すべきニーズを見出しても、それだけでは新ターゲットとの溝は埋まらない。新ターゲット自身がニーズに気付いていないケースがあるだろうし、気付いていたとしても、必要な商品やサービスを探す先は、それがあると誰もが思う市場で、そうでない別の市場に目を向けることはほとんどない。新ターゲットの関心を引きよせ振り向いてもらうためには、どのような形で役に立つのか容易に想像できるようにしたり、新ターゲットのニーズを満たす要素を強調したりするなど、商品やサービスのコンセプトを新ターゲットに合わせたものにすることが欠かせない。

「疲れがとれない」「風邪をひきやすい」といった健康に関する相談をしに行くのは、たいていは病院や薬局で、お茶の小売店に行こうと思う人はまずいないだろう。しかし、玉木社長が接客する

(株)玉木商店玉翠園には、そうしたお客がくる。お茶を「健康によい飲み物」とアピールし、効能や成分を紹介するだけでなく、実際に、お客の体質や体調に関する悩みを聞き、その改善のために必要なお茶の成分を効果的に摂取できる入れ方を教えてくれるからである。

また、新ターゲットが必要としているものは、商品やサービスそのものではないこともある。例えば、伝統製品のなかには、商品そのものは時代のニーズにそぐわなくなり、使い勝手もあまりよくないというケースもあるだろう。それでも、部分的には魅力を感じているという人は少なくない。求められている要素を見極めたうえで、関係のない要素を取り除いたり補完する要素を付け加えたりして価値や使い勝手を高め、新ターゲットが受け入れやすくすることも重要になるだろう⁵。

(3) 橋渡し役を活用したアプローチ

対応できるニーズを把握したり、商品やサービスをアレンジしたりすれば、すぐに多くの新ターゲットを獲得できるわけではない。自社の存在をアピールすることも重要である。しかし、経営資源が乏しい小企業は、大企業のように広告宣伝費をかけ、鳴り物入りで新たな市場に乗り込むことはできない。地道に営業するにしても、知名度に劣ることから信用を得られないことが多いうえに、成果が上がるまでに時間もかかる。

こうした問題は、自社と新ターゲットとの間を取り持ってくれる橋渡し役を見つけることができれば、容易に解決されるだろう。橋渡し役がいれば、自社の信用を補完してくれたり取引のハブとなってくれたりするため、効率的に新ターゲットを獲得することができるようになる。橋渡し役は取り組みの費用対効果を大きくするうえで欠かせ

ない存在である。

橋渡し役になってくれそうな候補としては、第一に、商工会議所や商工会、自治体、国などの公的機関があげられる。

ラッピング教室を運営していたスタジオラップスの佐野社長は、ラッピングコンサルタント事業を開始するにあたって、地元の商工会連合会が主催する「エキスパートバンク」という制度を利用した。これは、中小企業診断士や税理士といった専門家を派遣して中小企業を支援するという制度で、商工会のホームページやパンフレットなどで派遣される専門家ともども紹介されている。エキスパートバンクにラッピングコンサルタントとして登録したことで、佐野社長はラッピングの専門家として地元の中小企業に知れわたり、宣伝に費用を投じなくても、新ターゲットからの問い合わせがくるようになった。

橋渡し役になってくれる第二の候補は、取引先や代理店、マスコミなどの民間企業である。ただし、民間企業の場合は、相手が何らかのメリットを感じてくれなければ橋渡し役にはなってくれない。

(株)タニモトの谷本社長が、浴室のない賃貸アパートにコイン式シャワーを販売するためにとった戦略は、不動産会社に営業することだった。アパートを外から見ても、浴室の有無を判断することはできないし、建物のオーナーが住んでいるかどうかはわからない。一つ一つのアパートについて浴室の有無を確かめオーナーの所在を確認していくのは、非常に効率が悪い。そこで、賃貸アパートの情報を持っている不動産会社にアプローチしたのである。不動産会社にとっても、コイン式シャワーが設置されれば、空室が埋まり手数料収入が期待できる。いくつもの会社がアパートの

⁵ W・チャン・キム、レネ・モボルニュ (2005) pp.50-61を参照。ブルー・オーシャン戦略は、ここで述べた「取り除く」「つけ加える」のほかに、「減らす」「増やす」を含めた四つのアクションによって、従来なかった新たな価値を創出し新たな市場を切り開くというものである。

オーナーに導入をかけあってくれ、取り組みを始めたその年だけで50台以上のコイン式シャワーを設置するなど、同社は順調に新ターゲットを獲得することができた。

5 取り組みの効果と意義

ここまで述べてきた一連の取り組みを通じて新ターゲットの獲得に成功すれば、売上は増え、業績も改善されるはずだ。しかし、売上の増加だけを目的に市場開拓に取り組んでいてはもったいない。市場開拓によって得られるものは、単純な売上増加だけではない。新ターゲットを獲得する過程で得たり後から生まれたりする、副産物ともいえるさまざまな効果がある。そうした点を意識して取り組めば、取り組みの意義はさらに大きくなる。

(1) 過程で得られる効果

新ターゲットを獲得する過程で得られる効果は主に二つあげられる。

一つは、新たな需要の発見によって、商品のライフサイクルの段階が若返ることである。通常、商品のライフサイクルは、「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の四つのステージからなる。このステージは順に進んでいくが、新たな需要を取り込んだときは別である。時流に乗るということは、すなわち、新たな需要を取り込むということであり、仮に成熟期や衰退期にあってもライフサイクルは再び成長期となる。ただし、せっかく若返ってもすぐに成熟期や衰退期に移行してしまっただけでは意味がない。そうした事態を避けるには、できるだけ、発生したての時流や長続きしそうな時流に乗ることが重要になる。

モータリゼーションの進展などが原因で衰退期にあったリヤカーのライフサイクルは、(株)中村輪業の中村社長が使い勝手のよいリヤカーを開発し

たことで新たな需要をつかみ、成長期に戻った。背景には、宅配業者は、路上駐車を取り締まり強化への対策や環境に配慮した経営の徹底などに対応しなければならなくなったことがある。こうした動きは今後も続くと予想されるため、同社のリヤカーは求められ続けるだろう。

もう一つは、新たな強みやノウハウを獲得する機会が生まれることである。商品やサービスは今までと同じだとしても、新ターゲットを獲得する過程では、商品やサービスについてより深く理解したり提供方法を工夫したりしなければならないことが多い。そうした行為を通じて知識や経験はさらに蓄積され、新たな強みやノウハウとなる。

大塚茂社長が経営する書店、(株)柳正堂書店（山梨県甲府市、従業員数40人）では、毎月、児童書の読み聞かせ会を開催している。小さな子どもがいる家族の来店を促すことが目的である。しかし、従業員は当初、児童書に対する知識が必ずしも十分ではなく、読む本の選び方や読み聞かせ方などに関するノウハウも持っていなかった。そのため、読み聞かせ会は一年で中止せざるを得なかった。再開にあたって大塚社長は、地元の朗読サークルと連携したり従業員に人に薦めたい本をレポートにまとめさせたりするなどして、必要な知識とノウハウの獲得に努めた。今では毎回20人以上が参加するほど盛況で、家族連れが定期的に来店するようになっている。

(2) 後から生まれる効果

取り組みの後から生まれるのは主に次の二つの効果である。

一つ目の効果は、異なる市場で事業を展開することで、リスクの分散が図れることである。一つの市場だけで事業を営んでいると、何らかの事情によって需要が減退したとき、事業の継続が非常に困難になってしまう。事業の軸足を複数の市場に置いておくことは、万一の際の備えになる。

コイン式シャワーを扱っている(株)タニモトは、新ターゲットを獲得した結果、今では大きく分けて二つの市場で事業を営んでいる。海水浴場やキャンプ場など屋外に設置するものと、アパートや高速道路のサービスエリアなどの屋内に浴室の代わりとして設置するものである。このうち、屋外に設置するコイン式シャワーの需要はすでに一巡しており、受注の機会は更新需要ぐらいしか残っていない。それだけでは事業の継続は心もとなかったが、屋内に設置するコイン式シャワーの市場を開拓したことで、同社の経営は安定したものとなっている。

二つ目の効果は、新たに開拓した市場での経験が、従来の市場に好影響や相乗効果をもたらすことである。

日本の文化を体験できるとして外国人観光客に評判の(株)湯田中ビューホテルの温泉旅館だが、最近では日本人の宿泊客も増えている。外国人向けに企画した和太鼓や獅子舞などのイベントが日本人にも好評だったり、ときには宿泊客の半分以上を占める外国人との交流を目的として泊まりにきたりするからである。もともと同社は日本人宿泊客の減少に対応するために外国人観光客の獲得に乗り出したのだが、その取り組みが日本人宿泊客を増やすことにもつながっていたのである。

また、スタジオラップスの佐野社長は、ラッピングのコンサルタント事業で得た経験をラッピング教室の運営に活かしている。実際にコンサルティングで手がけた案件をもとに、演習の課題を出したり事例を紹介したりしているのである。教室の運営だけをしていた頃よりも講座の内容が実践的になり、生徒からも好評だという。

(3) 小企業における意義

多くの小企業は経営環境の変化に翻弄されているが、一方で、その変化を糧に成長する小企業も存在する。両者の差はどこから生じるのだろうか。筆者は、変化に対する考え方や受け止め方の違いにあると考える。紀元前のギリシアの哲学者ヘラクレイトスは「万物は流転する」という言葉を遺している。あらゆる物・事象はとどまることなく変化していくという意味である。このように、変化というものはるか昔から当然のように起こり続けてきた。その事実を認識しているかどうか、そして変化を想定した経営をしているかどうか。それが、変化に適応できるか否かの分かれ目となるのではないだろうか。

本稿では、「既存の商品やサービスを、従来とは異なる顧客層に提供する」という取り組みの有効性を検討し、新ターゲットを獲得する際のポイントについて考えた。そして、そうした取り組みから生まれてくる効果について説明した。これらは、小企業の業績を改善させる方法として述べたものであるが、別の視点からとらえると、経営環境の変化への対応方法や備えでもあるといえる。

小企業の事業領域は範囲が狭く、市場も一つであることが多い。しかし、世の中にはさまざまな市場がある。自社の商品やサービスで対応できる市場があるかもしれないし、今この瞬間に生まれているかもしれない。商品やサービスの可能性を信じて、対応できる市場が他にもないかアンテナを張り、新ターゲットを探索し続ければ、経営環境の変化に強い企業づくり、息の長い経営ができるはずである。

<参考文献>

- 伊藤誠悟（2010）「サプライヤーの競争力に影響を及ぼす顧客との関係－顧客関係の「深さ」と「広さ」－」一橋研究編集委員会『一橋研究』Vol.35（1）、pp.75-86
- 日本政策金融公庫総合研究所編（2012）『新たなターゲットを拓く』同友館
- 武藤泰明（2010）「未来予測で変わる企業経営のあり方」日本政策金融公庫総合研究所編『日本政策金融公庫調査月報』2010年12月号
- 結城祥（2011）「マーケティング・チャンネルにおける関係性と機動性の管理」立命館大学政策科学会『政策科学』Vol.18（2）、pp.1-10
- 渡辺努（2012）「企業の取引ネットワークと中小企業－緊密なネットワークがはらむリスクへの対応－」日本政策金融公庫総合研究所編『日本政策金融公庫調査月報』2012年8月号
- H・イゴール・アンゾフ著、中村元一・黒田哲彦訳（1990）『最新・戦略経営』産能大学出版部
- W・チャン・キム、レネ・モボルニュ著、有賀裕子訳（2005）『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社