

顧客を確保・獲得している新規開業企業の特徴

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

井上考二

要旨

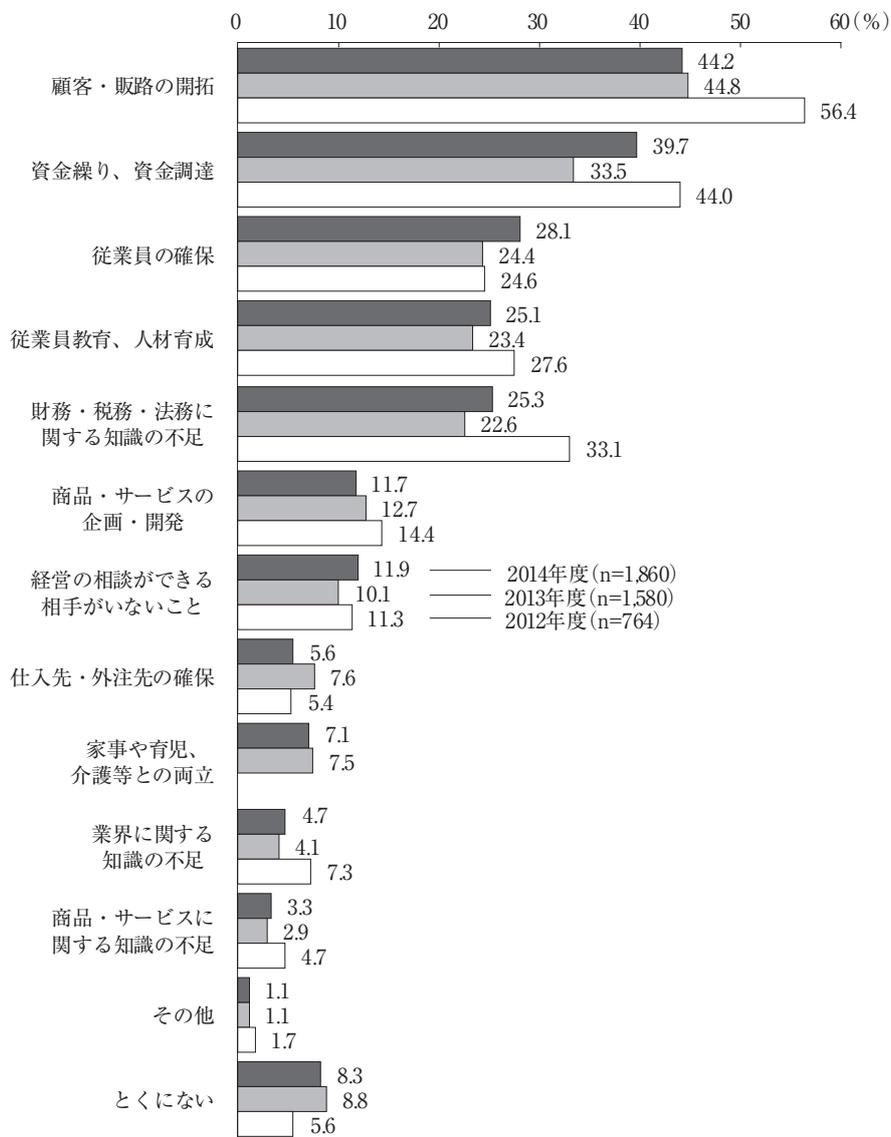
新規開業企業にとって顧客・販路の開拓は大きな課題である。日本政策金融公庫総合研究所が2014年8月に実施した「2014年度新規開業実態調査（特別調査）」によると、開業時に顧客を「十分に確保していた」という企業（確保企業）の割合は8.7%、開業後に顧客を「順調に獲得できている」という企業（獲得企業）の割合は34.6%である。

確保企業と獲得企業における顧客の確保・獲得に関する取り組み（周知・アピールの取り組み、知り合いへの営業活動）を、そうでない企業（非確保企業、非獲得企業）と比較すると、実施した割合が相対的に高いのは、確保企業の開業前・開業時における「元勤務先の取引先、その勤務者」への営業だけである。また、取り組みを実施した企業のうち、効果があった／顧客になったという割合は、確保企業や獲得企業のほうが高い。つまり、確保企業や獲得企業は取り組みを行っている割合が低いにもかかわらず顧客を確保・獲得しているとともに、取り組みを実施した場合の成果は非確保企業や非獲得企業よりも高い。したがって、新規開業企業における顧客の確保・獲得には、具体的にどのような取り組みを行うか以外にも、重要な要素があると考えられる。

その重要な要素としてあげられるのは、開業者のキャリアと事業内容の特徴である。確保企業は非確保企業よりも、斯業経験がある割合が高い、斯業経験の年数が長い、開業直前の職業が「会社や団体の常勤役員」「正社員（管理職）」の割合が高い、開業時の人的ネットワークについて自信が「大いにあった」という割合が高い、といった特徴があり、キャリアの質・量が豊富である。また、確保企業や獲得企業は非確保企業や非獲得企業よりも、商品・サービスの特征として「付加価値が高い」「顧客ニーズをもとに開発」「独自技術をもとに開発」「品揃えが豊富」などをあげる割合が高く、さらに獲得企業では、事業内容の新しい点が「大いにある」という割合が相対的に高い。

新規開業企業が顧客を確保・獲得するためには、提供する商品・サービスの価値が顧客を満足させる水準にあるかどうかを確認するとともに、経験や人脈は豊富か、あるいは事業内容に新規性はあるか、十分に検討し準備しておくことが必要になるだろう。

図-1 新規開業企業が現在苦労していること (三つまでの複数回答)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業実態調査」

(注) 1 融資時点で開業後1年以内の企業(開業前の企業も含む)について、調査時点(融資した年の翌年8月)において苦労していることを尋ねたもの。

2 2012年度は「家事や育児、介護等との両立」の項目は尋ねていない。

1 はじめに

すぐれた商品やサービスを開発しても、購入したり利用したりしてくれる人や企業がみつからなければ、売り上げには結びつかない。企業にとって顧客・販路の開拓は重要な課題であるが、とくに新規開業企業の場合、企業としての実績がゼロ

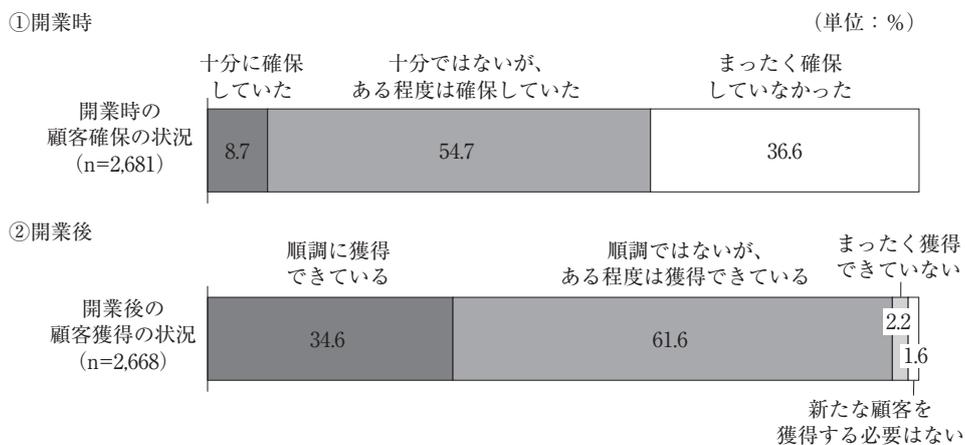
の状態から開拓しなければならないため、その苦労は既存企業以上に大きいだろう。

日本政策金融公庫総合研究所が毎年実施している「新規開業実態調査」の結果をみると、新規開業企業の多くが、「顧客・販路の開拓」に現在、苦労していると回答している。その割合は2012年度調査では56.4%、2013年度調査では44.8%、そして最新の2014年度調査では44.2%である(図-1)。

「2014年度新規開業実態調査（特別調査）」の実施要領

調査時点：2014年8月
調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業および中小企業事業が2013年4月から2013年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後5年以内の企業（開業前の企業も含む）1万1,356社
調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名
回収数：2,699社（回収率23.8%）
<回答企業の業歴>
（単位：％）
0～6カ月 7～12カ月 13～18カ月 19～24カ月 25カ月以上
1.0 22.0 35.0 9.9 32.0
平均24.0カ月 (n=2,699)

図－2 顧客の確保・獲得の状況



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2014年度新規開業実態調査（特別調査）」(以下同じ)

いずれの年も、数多くある項目のなかで最も割合が高い項目となっており、新規開業企業にとって顧客・販路の開拓は大きな課題であることがわかる。

そこで本稿では、2014年8月に実施した「2014年度新規開業実態調査（特別調査）」の調査結果（調査の実施要領は上記のとおり）をもとに、新規開業企業における顧客の確保・獲得の状況に着目した分析を行う。具体的には、アンケート回答企業を、①開業時に顧客を「確保していた企業」と「確保していなかった企業」、②開業後に顧客を「獲得できている企業」と「獲得できていない企業」に分類¹、それぞれの企業の特徴や取り組みの違いなどをみていく。

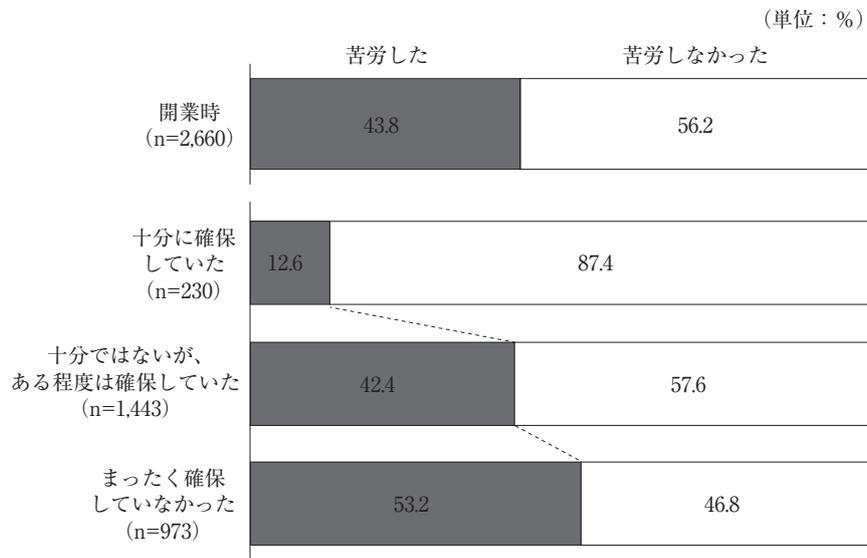
2 顧客の確保・獲得の状況

分析に入る前段階として、新規開業企業が、開業時および開業後にどの程度、顧客を確保・獲得しているのか、確認しておこう。

開業時の顧客確保の状況を見ると、「十分に確保していた」が8.7%、「十分ではないが、ある程度は確保していた」が54.7%となっており、「まったく確保していなかった」は36.6%である（図－2①）。開業後の顧客獲得の状況は、「順調に獲得できている」が34.6%、「順調ではないが、ある程度は獲得できている」が61.6%となっており、「まったく獲得できていない」は2.2%である（同②）。

¹ 開業時と開業後のどちらの状況かを区別しやすくするために、開業時は「確保」と、開業後は「獲得」と表記している。

図－3 顧客・販路の開拓に関する開業時の苦労（開業時の顧客確保の状況別）



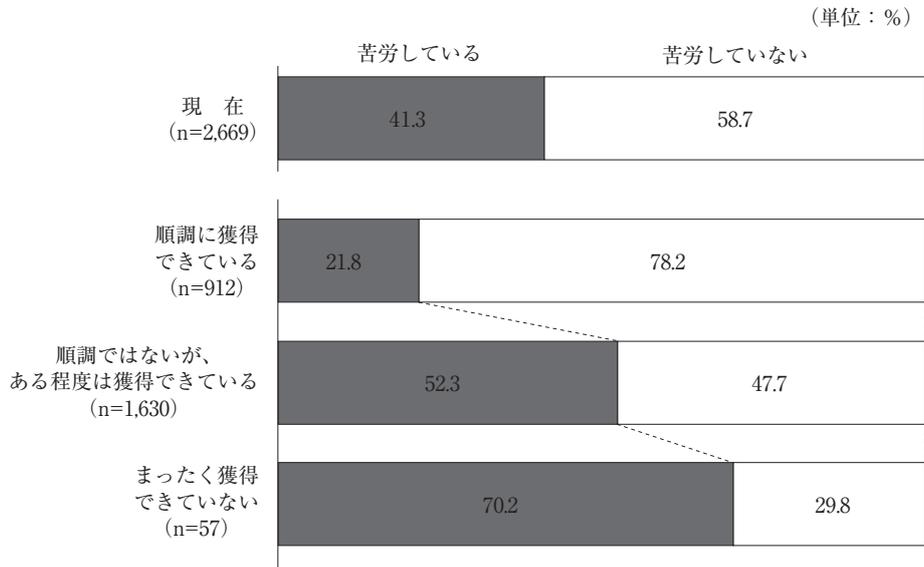
「ある程度」という水準も含めれば、63.4%の企業が開業時に顧客を確保しており、96.2%の企業が開業後に顧客を獲得している。ただし、顧客の確保・獲得が、苦労したうえで実現したものか、それとも苦勞せずに実現したものかで、企業にとっての意味合いは異なってくる。例えば、開業時に顧客獲得のための費用を「まったくかけなかった」という割合は、開業時に顧客・販路の開拓に苦勞した企業では33.0%で、苦勞しなかった企業の41.5%より低い。開業後から現在までに顧客獲得のための費用を「まったくかけていない」という割合についても、現在顧客・販路の開拓に苦勞している企業では15.9%で、苦勞していない企業の25.0%より低い。顧客・販路の開拓に苦勞している企業は、費用をかけて顧客を獲得しなければならない様子がかがえる。苦勞せずとも顧客を確保・獲得できるのであれば、営業活動にかかる費用を減らせるため、早期に黒字化するだろうし、収益性も高まるだろう。新たな取り組みを実行する余力も生まれるはずだ。

顧客確保の状況別に、開業時に顧客・販路の開拓に「苦勞した」という割合をみると、「十分に確保していた」企業では12.6%となっており、「十分ではないが、ある程度は確保していた」企業の42.4%や「まったく確保していなかった」企業の53.2%と比べて低い（図－3）。同様に、顧客獲得の状況別に、現在、顧客・販路の開拓に「苦勞している」という割合をみると、最も低いのは「順調に獲得できている」企業の21.8%で、「順調ではないが、ある程度は獲得できている」企業は52.3%、「まったく獲得できていない」企業は70.2%となっている（図－4）。

このような、顧客・販路の開拓に苦勞せず、開業時に顧客を十分に確保したり開業後に顧客を順調に獲得したりしている企業には、どのような特徴があるだろうか。以下では、①開業時に顧客を十分に確保していた企業を「確保企業」、十分に確保していなかった企業を「非確保企業」と、②開業後に顧客を順調に獲得できている企業を「獲得企業」、順調に獲得できていない企業²を「非獲

² 開業後の顧客獲得の状況において「新たな顧客を獲得する必要はない」と回答した企業は、開業後に顧客を獲得しているかどうかかわからないため、分析対象から除外した。

図－４ 顧客・販路の開拓に関する現在の苦勞（開業後の顧客獲得の状況別）



(注) 開業後の顧客獲得の状況において「新たな顧客を獲得する必要はない」と回答した企業は、開業後に顧客を獲得しているかどうか分からないため、分析対象から除外した(以下同じ)。

表－１ 二つの分析軸

(単位：%)

分類の定義			黒字企業の割合	予想月商達成率が100%以上の割合	
分析軸① 顧客確保の状況	開業時の顧客確保の状況	十分に確保していた	確保企業	85.8	76.7
		十分ではないが、ある程度は確保していた	非確保企業	66.2	54.9
		まったく確保していなかった			
分析軸② 顧客獲得の状況	開業後の顧客獲得の状況	順調に獲得できている	獲得企業	83.3	74.7
		順調ではないが、ある程度は獲得できている	非獲得企業	59.3	46.7
		まったく獲得できていない			

得企業」と分類し、それぞれの違いを分析する(表－1)。なお、当然のことではあるが、確保企業は非確保企業よりも、獲得企業は非獲得企業よりも、経営のパフォーマンスは良好である。

3 事業の概要

それでは、事業の概要に関する違いからみてみよう。ここでみていくのは、開業時の従業員数、開業時の組織形態、主な販売先、業種である。こ

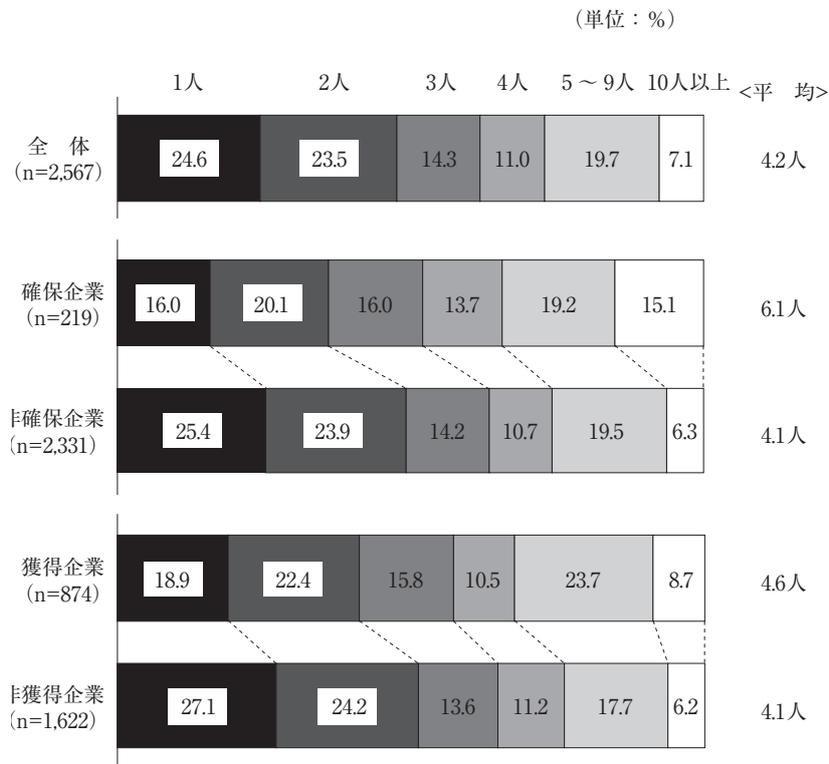
の四つについては、確保企業と非確保企業での違いが目立つ。

(1) 開業時の従業員数と組織形態

開業時に顧客を確保しているかどうかは、開業時の従業員規模や組織形態に影響を与えるようだ。

図－5より開業時の従業員数をみると、確保企業は非確保企業と比べて「1人」の割合が16.0%と低く(非確保企業は25.4%)、「10人以上」の割

図-5 開業時の従業者数



割合が15.1%と高い (同6.3%)。従業者数の平均は6.1人で、非確保企業の4.1人より2.0人多い。顧客を確保している場合は、従業員を雇用して開業することが多いといえる。

獲得企業については、確保企業と同様に「1人」の割合が非獲得企業と比べて低いものの、「10人以上」の割合はそれほど高くはない。従業者数の平均も、獲得企業が4.6人、非獲得企業が4.1人と、確保企業と非確保企業ほどの差はない。

また、開業時の組織形態については、確保企業では「法人企業」の割合が51.3%、「個人企業」の割合が48.7%となっている (図-6)。非確保企業はそれぞれ41.8%、58.2%であり、確保企業は法人企業の割合が相対的に高い。

一方、獲得企業と非獲得企業をみると、「法人企業」は43.1%と41.8%、「個人企業」は56.9%と58.2%となっており、獲得企業でとくに法人企業の割合が高いわけではない。

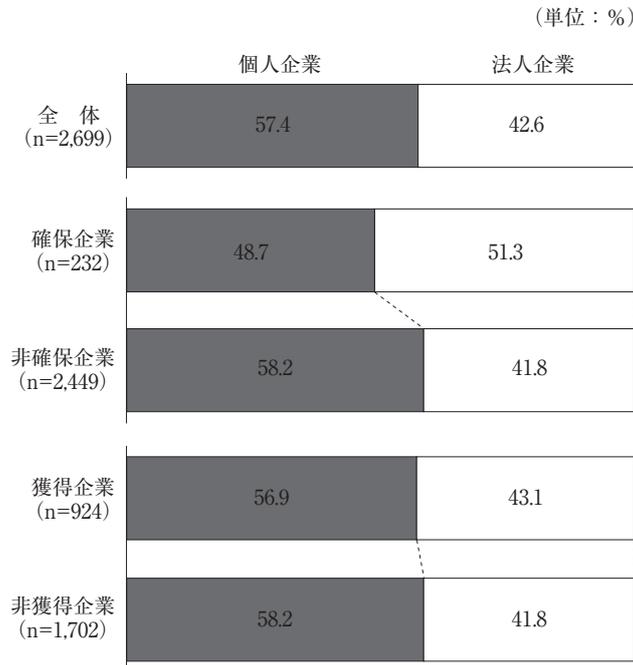
したがって、確保企業で法人企業の割合が高いのは、信用力の高い法人企業だから顧客を確保できている、というよりも、取引できそうな顧客から「個人企業だと取引できない」といわれたり、事業規模が大きくなることから節税を図ったりして、法人形態で開業するからだと考えられる。

(2) 主な販売先と業種

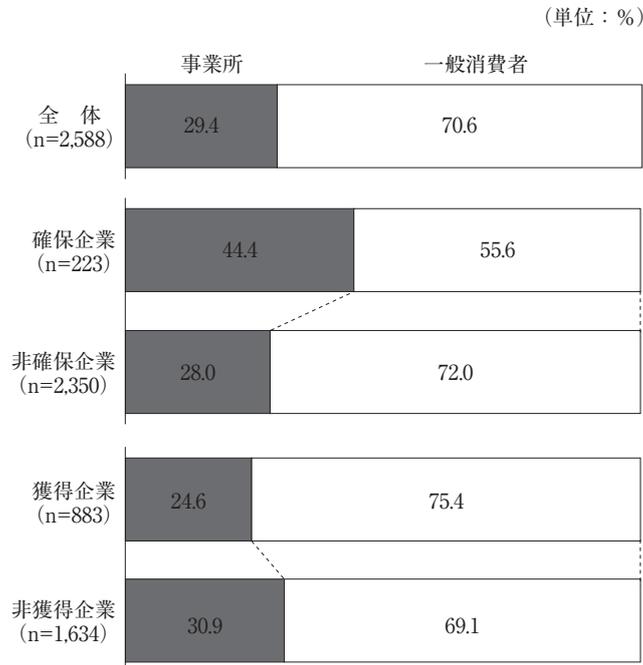
主な販売先が「事業所」と「一般消費者」のどちらかを尋ねると、確保企業では「事業所」の割合が44.4%と非確保企業の28.0%より16.4ポイントも高かった (図-7)。対して獲得企業では「事業所」の割合は24.6%で非獲得企業の30.9%より低くなっており、「一般消費者」が販売先である割合が相対的に高い。

業種の構成比をみても、確保企業は事業所を対象とする業種の割合が相対的に高いといえる。確保企業では全体と比較して、「建設業」「製造業」「運

図－6 開業時の組織形態



図－7 主な販売先



輸業」「小売業」「サービス業」の割合が高く、「飲食店、宿泊業」「医療、福祉」の割合が低い（表－2）。

建設業、製造業、運輸業は事業所が販売先となるビジネスが多いことに異論はないと思われるが、小売業は一般的には消費者を相手とするビジ

表-2 業 種

(単位：%)

	全 体 (n=2,699)	確保企業 (n=232)	非確保企業 (n=2,449)	獲得企業 (n=924)	非獲得企業 (n=1,702)
建設業	9.1	11.2	8.8	8.7	8.9
製造業	4.1	6.5	3.9	2.5	4.7
情報通信業	3.5	3.9	3.5	3.1	3.6
運輸業	2.3	4.7	2.0	1.9	2.2
卸売業	6.5	8.2	6.4	5.0	7.3
小売業	12.0	14.7	11.8	9.4	13.7
飲食店、宿泊業	13.0	7.8	13.4	14.5	12.3
医療、福祉	18.5	7.3	19.5	24.6	15.6
教育、学習支援業	3.0	1.3	3.2	3.0	3.1
サービス業	22.5	28.9	22.1	22.1	23.1
不動産業	4.0	2.2	4.2	3.8	3.9
その他	1.4	3.4	1.2	1.4	1.4
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 濃い網掛けは全体より2ポイント以上高い業種、薄い網掛けは同2ポイント以上低い業種。

ネスと考えられる。そこで、細分類での業種をみると、小売業のなかで最も多かったのは「調剤薬局」で、その次は「新聞小売業」であった。調剤薬局が実際に医薬品を販売するのは確かに一般消費者であるが、顧客を確保するために病院や診療所と提携することも多く、事業所向けビジネスと共通する部分もあるだろう。新聞小売業は既存企業の営業エリアを引き継いで開業するケースがあり、顧客を確保している企業が多いと推測される。

サービス業は販売先が事業所のものと同一般消費者のものがある。細分類での業種をみると最も多かったのは「美容業」で、次に多いのは「税理士事務所」であった。美容業は勤務していた店で担当していた顧客が引き続き顧客となっていると考えられる。

獲得企業については「医療、福祉」「小売業」において全体の割合と差がある。この二つはともに一般消費者が主な販売先であるが、医療、福祉の割合は高く、小売業の割合は低くなっている点

が興味深い。医療、福祉は利用者にとって必要性が高いことや資格によってサービスの質が担保されていることなどから顧客を獲得しやすく、小売業はライバル会社が多いことや消費者のニーズが多様になっていることなどから顧客を獲得しにくいと考えられる。

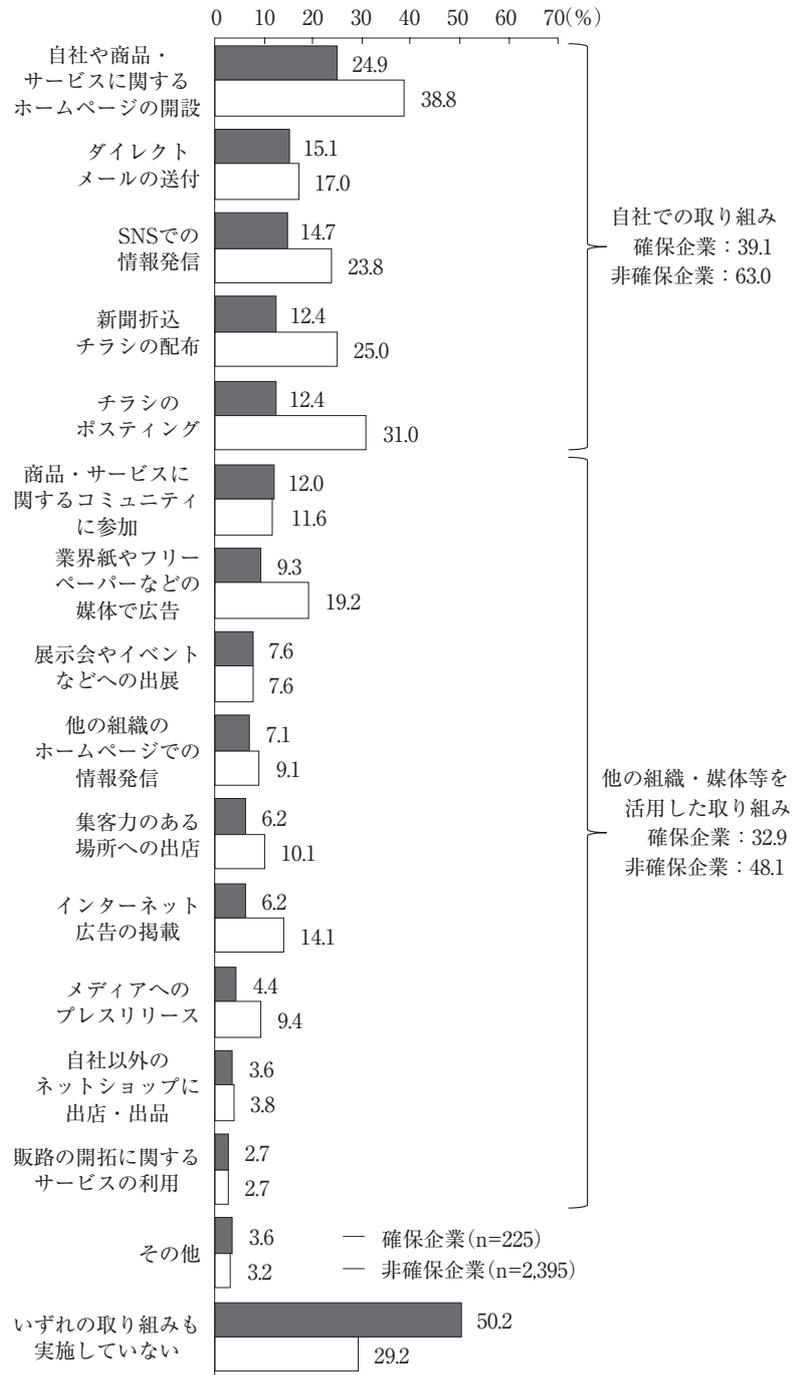
4 顧客の確保・獲得の取り組み

次にみていくのは、顧客を確保・獲得するために行った、自社や自社の商品・サービスを周知・アピールするための取り組みと、知り合いへの営業活動である。

(1) 周知・アピールの取り組み

開業前・開業時における周知・アピールの取り組みをみると、確保企業は「いずれの取り組みも実施していない」企業が50.2%に上り、非確保企業の29.2%と比べて高い(図-8)。個別の取り組み内容をみると、「自社や商品・サービスに関する

図-8 開業前・開業時に周知・アピールのために実施した取り組み



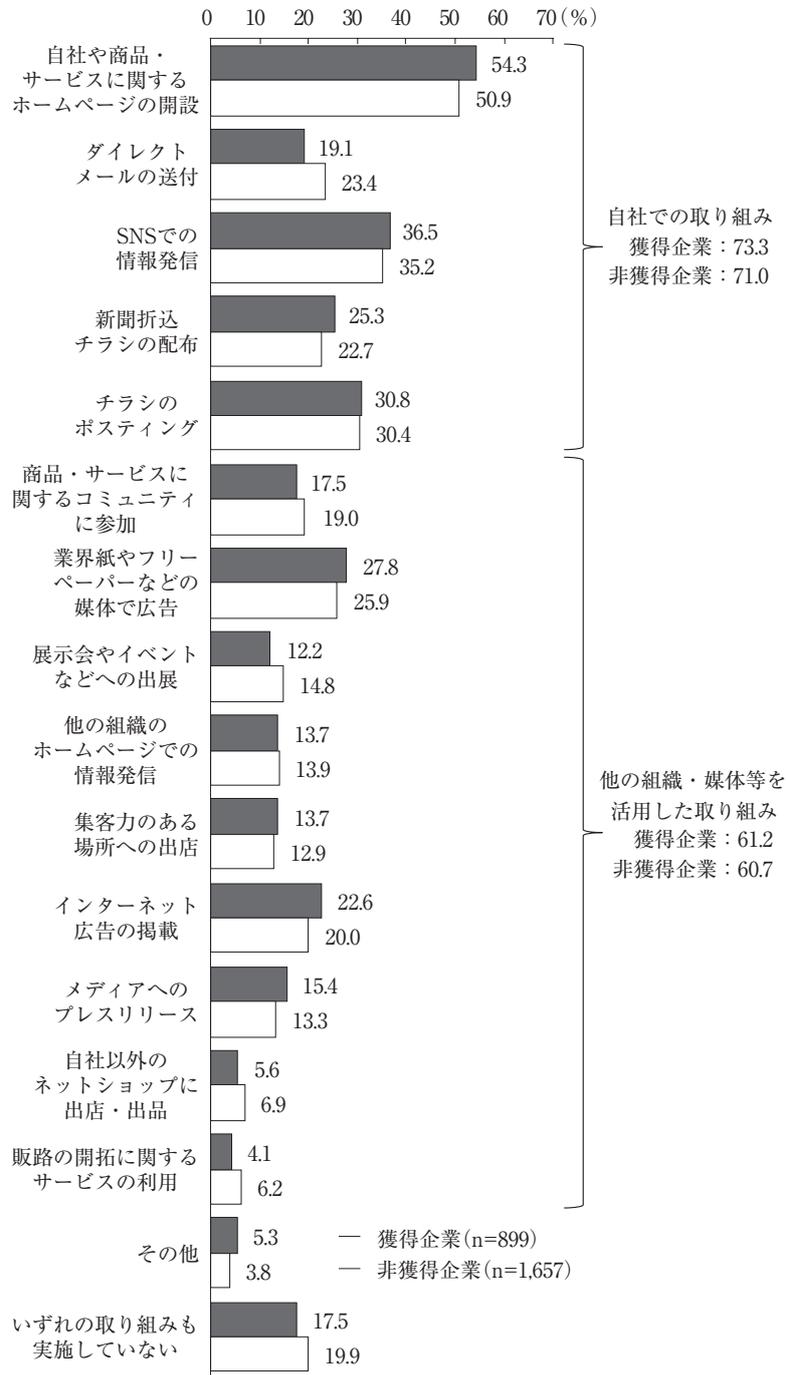
(注) 「自社での取り組み」「他の組織・媒体等を活用した取り組み」は、それぞれの種類の取り組みのいずれかを実施した企業の割合。

るホームページの開設」「新聞折込チラシの配布」「チラシのポスティング」など、とくに「自社での取り組み」についての実施割合が非確保企業より低い。

確保企業は、取り組みを実施したことで顧客を確保したというよりも、顧客を確保していたため取り組みは実施していないといえるだろう。

一方、開業後における周知・アピールの取り組み

図-9 開業後に周知・アピールのために実施した取り組み

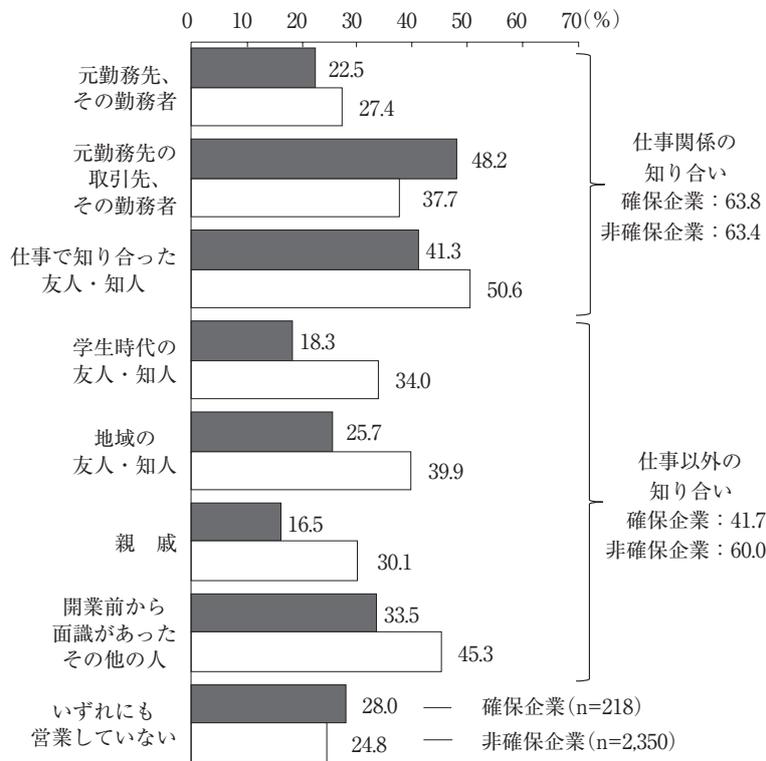


(注) 図-8の(注)に同じ。

みについては、獲得企業と非獲得企業で実施した割合に大きな違いはみられなかった (図-9)。実施した割合が最も高い「自社や商品・サービスに関するホームページの開設」では、獲得企業は

54.3%、非獲得企業は50.9%となっている。確保企業と非確保企業で大きな差があった「新聞折込チラシの配布」「チラシのポスティング」なども、それぞれ25.3%と22.7%、30.8%と30.4%と、差は数

図-10 開業前・開業時に営業した知り合い



(注) 「仕事関係の知り合い」「仕事以外の知り合い」は、それぞれの種類の相手のいずれかに営業した企業の割合。

ポイントである。「自社での取り組み」と「他の組織・媒体等を活用した取り組み」に分類してみても、「自社での取り組み」は約7割、「他の組織・媒体等を活用した取り組み」は約6割と、実施した割合はほぼ同じである。

開業後の取り組みに関していえば、周知・アピールの取り組みの実施割合と顧客の獲得状況の間に、関係性はなさそうである。

(2) 知り合いへの営業活動

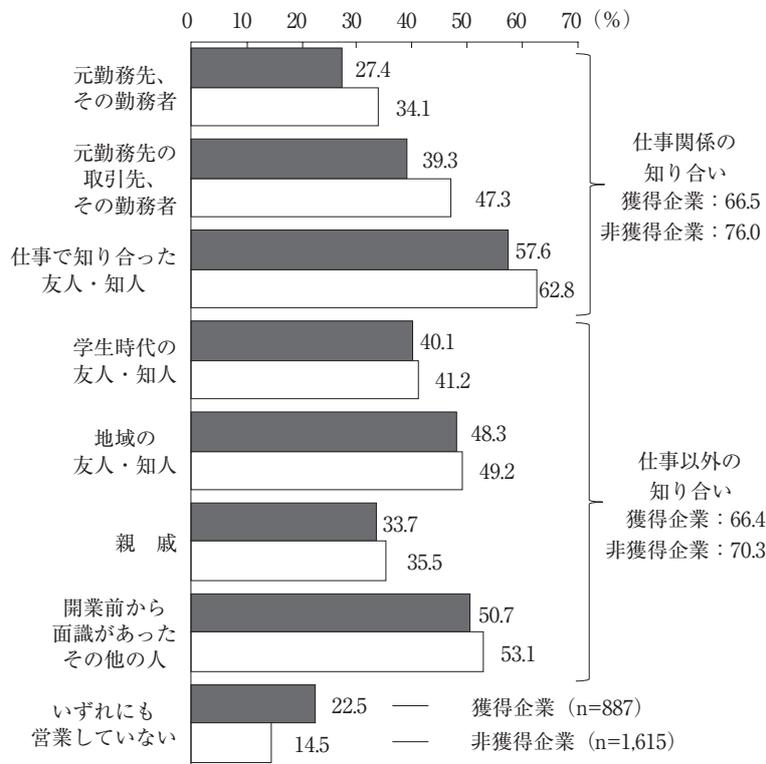
開業前・開業時に営業した知り合いをみると、「元勤務先の取引先、その勤務者」は確保企業のほうが高くなっており、確保企業は48.2%、非確保企業は37.7%である(図-10)。その他の相手については非確保企業のほうが営業した割合は高い。「仕事関係の知り合い」と「仕事以外の知り

合い」に分けてみた場合、「仕事関係の知り合い」は確保企業と非確保企業はともに6割で同じ割合となっているが、「仕事以外の知り合い」は非確保企業の6割に対し、確保企業は4割と低い。

確保企業は「元勤務先の取引先、その勤務者」への営業によって顧客を確保したため、その他の相手に対しては非確保企業ほど営業しなかった、という状況が読み取れる。

開業後に営業した知り合いに関しては、「仕事関係の知り合い」と「仕事以外の知り合い」で違いがみられる(図-11)。「仕事関係の知り合い」では非獲得企業のほうが営業した割合は高く、たとえば「仕事で知り合った友人・知人」では、獲得企業の57.6%に対し、非獲得企業は62.8%と5.2ポイントの差がある。対して「仕事以外の知り合い」では、獲得企業と非獲得企業の差は大

図-11 開業後に営業した知り合い



(注) 図-10の(注)に同じ。

きくない。営業した割合が最も高い「開業前から面識があったその他の人」をみると、獲得企業が50.7%、非獲得企業が53.1%で、その差は2.4ポイントである。

どちらかといえば非獲得企業のほうが営業している割合は高く、知り合いへの営業割合と顧客の獲得状況には関係性はないといえそうだ。

(3) 顧客を確保・獲得する取り組みの効果

周知・アピールの取り組みや知り合いへの営業活動の実施割合をみてきたが、顧客を確保・獲得している企業で相対的に実施割合が高いといえるのは、開業前・開業時における「元勤務先の取引先、その勤務者」への営業だけだった。この結果を受けて、「元勤務先の取引先、その勤務者」への営業以外は意味がないかという、必ずしもそうではない。

非確保企業や非獲得企業においても、周知・アピールの取り組みを実施して効果があったという企業は一定程度いる。

その割合は取り組みによって異なるが、それぞれの取り組みを実施した企業の数に応じて加重平均した値をみると、非確保企業は開業前・開業時に実施した取り組みの66.2%が、非獲得企業は開業後に実施した取り組みの67.4%が、「効果があった」と回答している(表-3)。同様に、知り合いへの営業についても、非確保企業は開業前・開業時に営業した相手の82.9%が、非獲得企業は開業後に営業した相手の85.2%が、「顧客になった」と回答している(表-4)。顧客を確保・獲得するうえで、これらの取り組みや営業活動が重要であることは間違いないだろう。

ただし、ここで注目したい点は、確保企業や獲得企業の効果があった割合や顧客になった割合

表－３ 周知・アピールの取り組みの効果があつた割合

(単位：％、社)

	確保企業		非確保企業		獲得企業		非獲得企業	
	効果があつた割合	n	効果があつた割合	n	効果があつた割合	n	効果があつた割合	n
自社や商品・サービスに関するホームページの開設	64.3	56	65.1	929	81.4	488	73.0	844
ダイレクトメールの送付	82.4	34	66.7	406	77.9	172	70.5	387
SNSでの情報発信	78.8	33	67.2	570	77.4	328	69.2	584
新聞折込チラシの配布	75.0	28	71.3	599	74.0	227	67.8	376
チラシのポスティング	60.7	28	66.0	742	69.3	277	66.6	503
商品・サービスに関するコミュニティに参加	63.0	27	62.0	279	84.7	157	66.7	315
業界紙やフリーペーパーなどの媒体で広告	95.2	21	64.1	460	78.0	250	62.9	429
展示会やイベントなどへの出展	94.1	17	66.1	183	80.9	110	64.9	245
他の組織のホームページでの情報発信	43.8	16	47.9	219	52.8	123	47.0	230
集客力のある場所への出店	100.0	14	77.4	243	90.2	123	80.3	213
インターネット広告の掲載	85.7	14	70.3	337	87.2	203	67.4	331
メディアへのプレスリリース	100.0	10	63.7	226	75.4	138	60.6	221
自社以外のネットショップに出店・出品	75.0	8	67.4	92	88.0	50	71.1	114
販路の開拓に関するサービスの利用	83.3	6	45.3	64	48.6	37	54.9	102
その他	100.0	8	77.6	76	89.6	48	76.2	63
合計（延べ取り組み企業数）	75.9	320	66.2	5,425	77.8	2,731	67.4	4,957

(注) 1 効果があつた割合は、取り組みを実施した企業（n）のうち、効果があつたと回答した企業の割合。

2 合計（延べ取り組み実施数）は、それぞれの取り組みを実施した企業数を合計したもので、二つ以上の取り組みを実施している企業は重複して集計されている。効果があつた割合は、それぞれの取り組みを実施した企業の数に応じて加重平均した値である。

表－４ 営業した知り合いが顧客になった割合

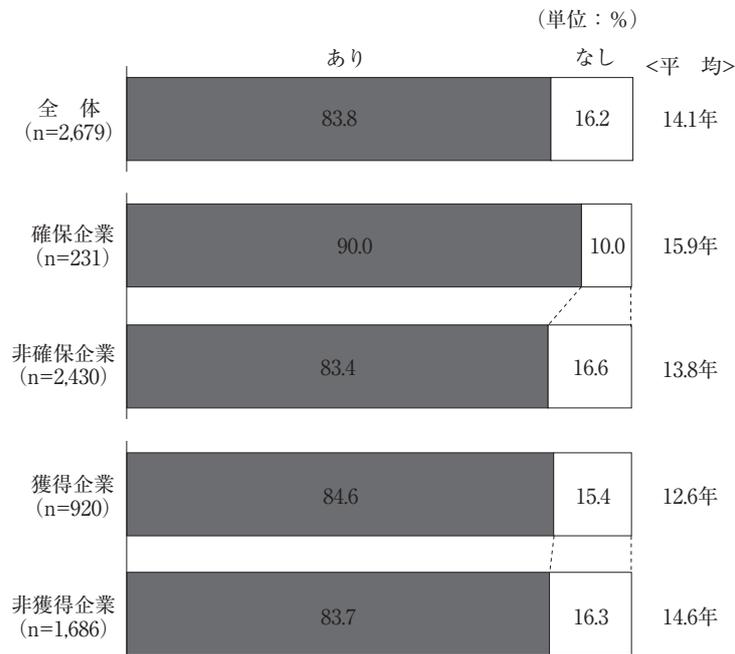
(単位：％、社)

	確保企業		非確保企業		獲得企業		非獲得企業	
	顧客になった割合	n	顧客になった割合	n	顧客になった割合	n	顧客になった割合	n
元勤務先、その勤務者	98.0	49	76.4	645	84.0	243	80.0	551
元勤務先の取引先、その勤務者	99.0	105	83.3	885	89.1	349	87.4	764
仕事で知り合った友人・知人	93.3	90	85.8	1,189	92.8	511	89.0	1,015
学生時代の友人・知人	95.0	40	81.0	800	89.6	356	80.8	666
地域の友人・知人	94.6	56	84.2	938	92.1	428	87.4	794
親 戚	88.9	36	79.7	708	86.6	299	78.4	573
開業前から面識があつたその他の人	94.5	73	85.5	1,064	94.7	450	88.2	858
合計（延べ営業企業数）	95.3	449	82.9	6,229	90.6	2,636	85.2	5,221

(注) 1 顧客になった割合は、営業した企業（n）のうち、顧客になったと回答した企業の割合。

2 合計（延べ営業企業数）は、それぞれの知り合いに営業した企業数を合計したもので、二つ以上の知り合いに営業している企業は重複して集計されている。顧客になった割合は、それぞれに営業した企業の数に応じて加重平均した値である。

図-12 斯業経験



(注) 1 「斯業経験」は現在の事業に関連する仕事をした経験。
 2 平均は「斯業経験」がある人だけで計算。

は、非確保企業や非獲得企業よりも高いということである。周知・アピールの取り組みを実施して「効果があった」割合は、確保企業では75.9%（非確保企業との差は9.7ポイント）、獲得企業では77.8%（非獲得企業との差は10.4ポイント）となっている。知り合いに営業して「顧客になった」割合は、確保企業では95.3%（非確保企業との差は12.4ポイント）、獲得企業では90.6%（非獲得企業との差は5.4ポイント）となっている。

つまり、確保企業や獲得企業が実施する取り組みや営業活動の成果は、非確保企業や非獲得企業が実施するものよりも大きい、ということになる。周知・アピールの取り組みや知り合いへの営業は確かに重要だが、顧客を確保・獲得するうえでは、ほかにも重要な要素があると考えられる。

5 開業者のキャリア

では、その重要な要素とは何だろうか。その一

つとして考えられるのは開業者のキャリアである。

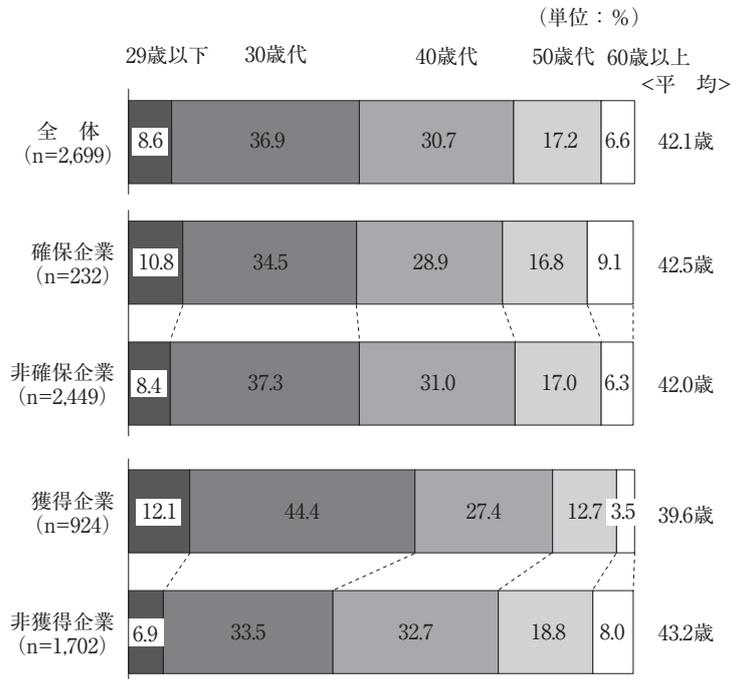
新規開業企業は企業としての信用がないため、顧客を確保・獲得しようとする際には、企業としての信用に代わるものが必要になると考えられる。開業者が十分なキャリアをもっていれば、それは企業としての信用に代わるものとなるだろう。

(1) 斯業経験と開業時の年齢

まったく経験のないビジネスを始める人と、長年の経験を生かしてビジネスを始める人を比べた場合、その商品やサービスの質は、後者のほうが優れていると多くの人考えるだろう。斯業経験（現在の事業に関連する仕事をした経験）が顧客を確保・獲得するうえで重要になりそうだということは感覚的にも理解できるのではないか。

斯業経験の有無をみると、確保企業は、斯業経験がある割合が90.0%に上り、非確保企業の83.4%よりも高い（図-12）。また、斯業経験の年数に

図-13 開業時の年齢



についても、確保企業は平均15.9年であり、非確保企業の平均13.8年より2.1年長い。斯業経験は確保企業のほうが豊富であり、開業時に顧客を確保する際には斯業経験が重要になるといえるだろう。

一方で獲得企業は、斯業経験がある割合は84.6%で、非獲得企業の83.7%と同程度である。さらに、斯業経験の年数は平均12.6年となっており、非獲得企業の平均14.6年より2.0年短い。開業後に関しては、斯業経験は顧客を獲得するうえで重要な要素にはなっていないようだ。

その理由としては、開業時と違い、すでに商品・サービスの詳細が明確になっているという点が考えられる。開業時は事業活動がまだスタートしていないため、取引するかどうかの判断材料が少なく、開業者の斯業経験が大きな比重を占める。対して、開業後は実際の商品・サービスも判断材料となりうる。経験者を雇用するなどして顧客が満足できる商品・サービスを提供できることを示していれば、開業者自身の斯業経験が不十分であっても顧客の獲得は可能だろう。

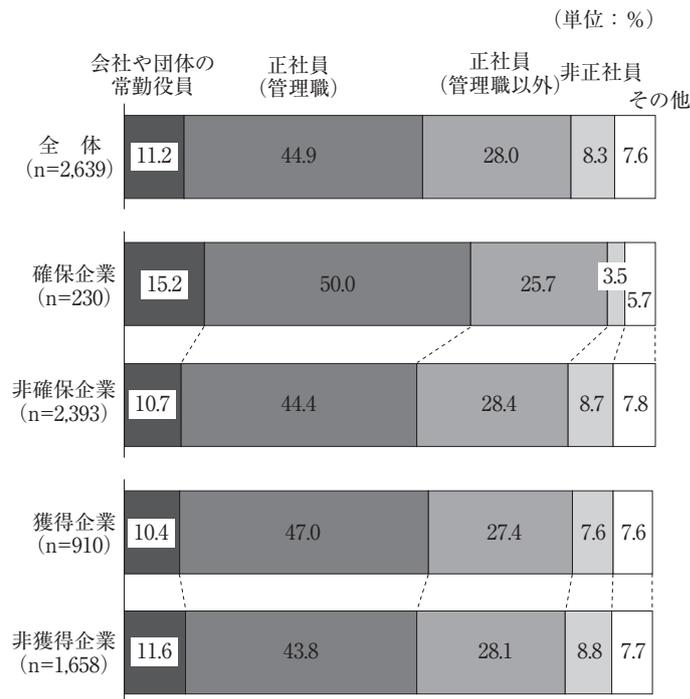
なお、斯業経験は開業者の年齢と関係がある。当然ながら、若い人が数十年もの斯業経験をもつことはできない。開業時の年齢について確認しておくとして、確保企業は平均42.5歳、非確保企業は平均42.0歳で大きな違いはないが、獲得企業と非獲得企業はそれぞれ平均39.6歳、平均43.2歳で獲得企業のほうが3.6歳若い(図-13)。獲得企業は「29歳以下」と「30歳代」の割合がそれぞれ12.1%、44.4%と、非獲得企業の6.9%、33.5%よりも高い。先ほどの斯業経験の平均年数が獲得企業で短かったのは、相対的に若い人が多いことも一因と考えられる。

(2) 開業直前の職業と開業時の

人的ネットワーク

斯業経験は単に長さだけでなく、その質も重要になるだろう。同じ15年の斯業経験でも、積極的に働いた15年と消極的に働いた15年では、得るものは違うはずだ。積極的に働き成果をあげていれば、勤務先のなかで重要な立場に就く可能性が高

図-14 開業直前の職業



(注) 1 「非正社員」は「パート・アルバイト」「派遣社員・契約社員」の合計。
 2 「その他」は「専業主婦・主夫」「学生」を含む。

くなるし、取引先をはじめとする周囲の人からも認められ良好な人間関係が築ける。そこで、斯業経験の質を示す指標として、開業直前の職業と開業時の人的ネットワーク（人脈）についてみていく。

まず、開業直前の職業をみると、確保企業では「会社や団体の常勤役員」と「正社員（管理職）」の割合が、それぞれ15.2%、50.0%となっており、非確保企業の10.7%、44.4%よりも高い（図-14）。確保企業では組織や部下をマネジメントする立場にあった人の割合が相対的に高いといえる。また、「非正社員」の割合は3.5%で、非確保企業の8.7%と比べて低い。

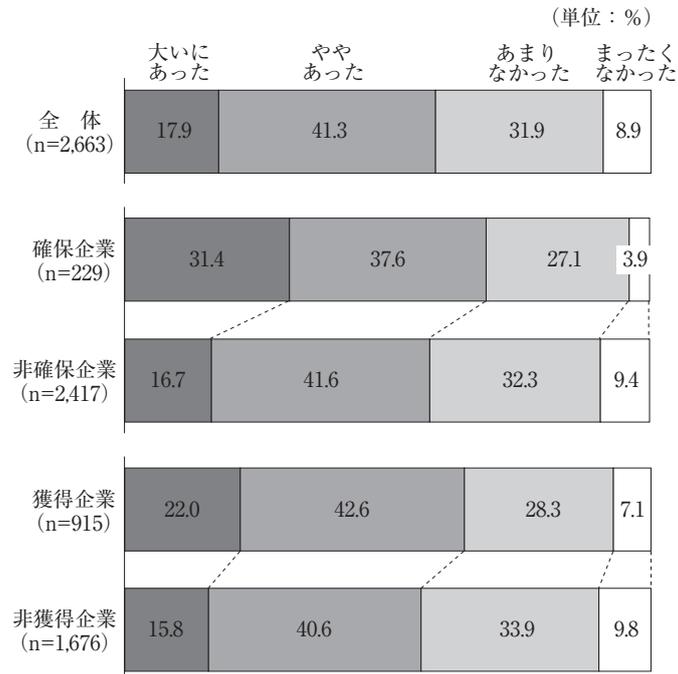
獲得企業については、確保企業ほどではないものの、「正社員（管理職）」の割合が47.0%と非獲得企業の43.8%より高い。ただし、「会社や団体の常勤役員」の割合は10.4%であり、非獲得企業の11.6%と同程度となっている。

次に、開業時の人的ネットワークをみると、自信が「大いにあった」という割合は、確保企業は31.4%、非確保企業は16.7%で、14.7ポイントの差があった（図-15）。また、「ややあった」の割合は、確保企業は37.6%、非確保企業は41.6%で、非確保企業のほうが高くなっている。開業時における顧客の確保に関して人的ネットワークは重要であるが、多少自信がある程度の人的ネットワークではあまり役には立たないといえるかもしれない。

獲得企業と非獲得企業については、自信が「大いにあった」という割合はそれぞれ22.0%、15.8%である。その差は6.2ポイントで、確保企業と非確保企業の差ほど大きくはない。

このように、開業直前の職業と開業時の人的ネットワークについても、斯業経験の有無や平均年数と同様、確保企業は非確保企業と比べて明確な違いがある。そして、その違いは獲得企業と非

図-15 開業時の人的ネットワーク（人脈）についての自信



獲得企業との違いよりも顕著である。開業時の顧客確保においては、開業者のキャリアは非常に重要な要素であるといえるだろう。

6 事業内容の特徴

顧客のニーズを満たすことができる魅力的な商品・サービスを扱っていれば、企業としての信用が乏しい新規開業企業でも取引したいと考える企業や一般消費者はいるだろう。事業内容の特徴も、顧客を確保・獲得するうえで重要な要素として考えられる。

(1) 商品・サービスの特徴

確保企業や獲得企業が扱っている商品・サービスにはどのような特徴があるだろうか。

商品・サービスの特徴について尋ねたところ、確保企業と非確保企業はともに「付加価値が高い」を挙げる割合が最も高い（図-16①）。それぞれ53.3%、45.2%となっており、その差は8.1ポイン

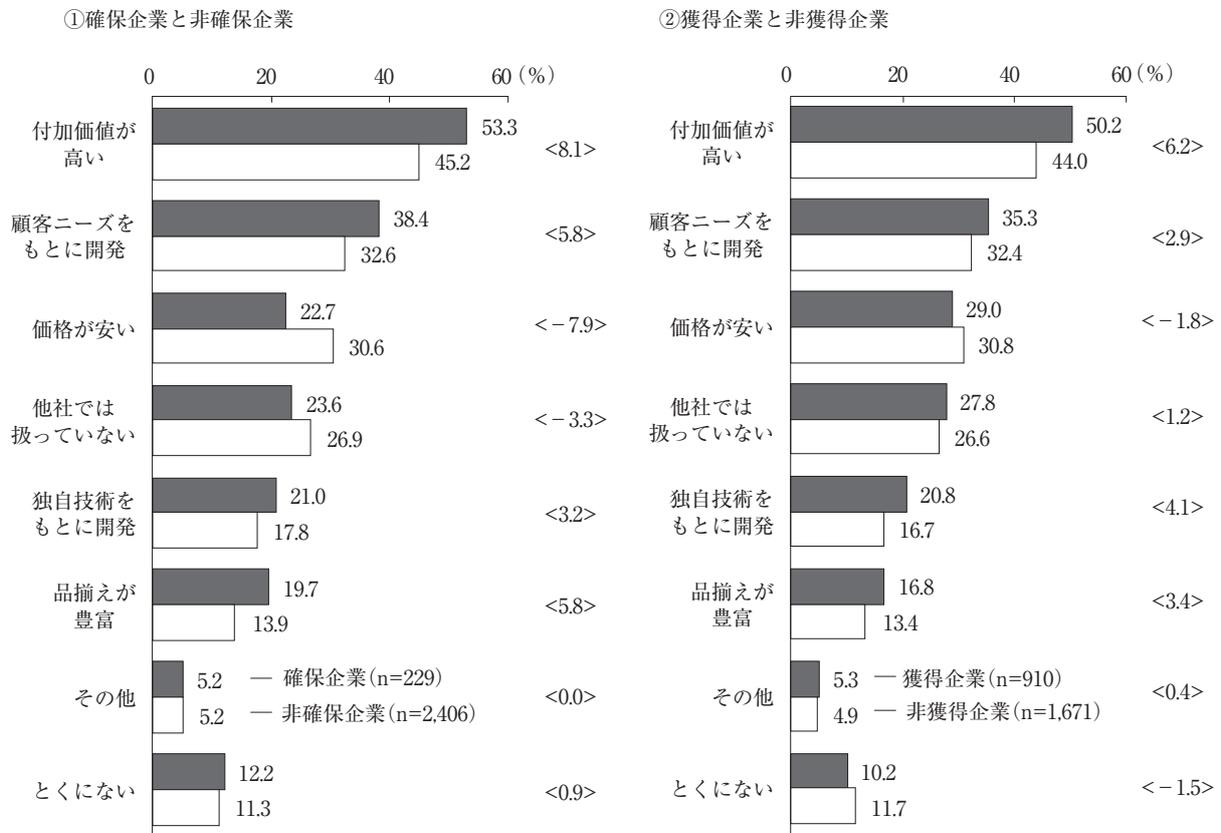
トである。次いで割合が高いのは「顧客ニーズをもとに開発」で、確保企業と非確保企業の差は5.8ポイントある。また、特徴として挙げる割合そのものは低いが、「品揃えが豊富」も両者の差は5.8ポイントと大きい。一方で、「価格が安い」は確保企業で22.7%、非確保企業で30.6%となっており、確保企業のほうが7.9ポイント低い。

獲得企業と非獲得企業についても、「付加価値が高い」が最も高く、獲得企業では50.2%、非獲得企業では44.0%となっている（同②）。差は6.2ポイントある。ほかに獲得企業と非獲得企業で差が大きいものは、「独自技術をもとに開発」「品揃えが豊富」などである。「価格が安い」は、確保企業の場合と同様、獲得企業は29.0%、非獲得企業は30.8%で、獲得企業のほうが割合は低い。

確保企業と獲得企業における商品・サービスの特徴からは、顧客の確保・獲得に関して次の二つが指摘できる。

一つは、提供する商品・サービスの価値が重要となることである。どれだけ周知・アピールの取

図-16 商品・サービスの特徴 (複数回答)



(注) <>内の値は、確保企業・獲得企業の値から非確保企業・非獲得企業の値を引いた値。

り組みや知り合いへの営業を重ねても、どれだけ豊富な経験があったとしても、商品・サービスの質が十分でなければ、企業や消費者は見向きもしないだろう。商品・サービスの価値は顧客を確保・獲得するうえでの大前提といえる。ヒアリングしたあるソフトウェア開発会社の経営者は、依頼された開発案件に対し、ただ言われたとおりに開発するのではなく、より良くするためのアイデアを積極的に提案するそうだ。そうした仕事ぶりが評価され、独立時には顧客を十分に確保できたという。

もう一つは、価格を安くしても顧客の確保・獲得には結びつかないことである。アジア各国で生産された安価な商品が数多く出回る現在の経済環境のなかでは、新規開業企業が価格競争力を維持

し続けることは難しい。低価格を売りにしていても、より安い価格で提供するライバル会社が現れたら、顧客はすぐに離れてしまうだろう。

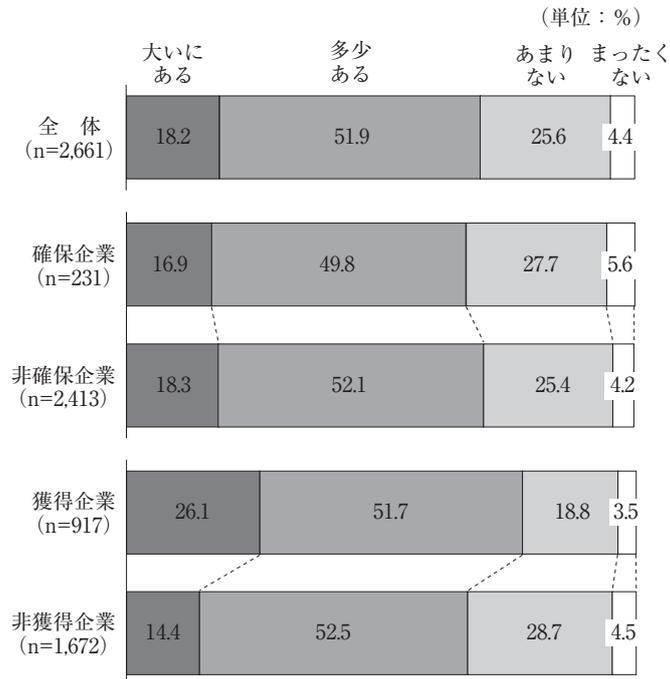
顧客を確保・獲得するためには、付加価値の高さをはじめとした価格以外の要素で勝負することが求められるといえる。

(2) 事業内容の新しい点

もっとも、あらためて図-16①をみると、確保企業の「他社では扱っていない」の割合は、非確保企業より低い。他社で扱っていないもの、いわば新規性のあるものは、開業時の顧客確保にマイナスの影響があるのかもしれない。

同業他社と比べた際の事業内容の新しい点をみると、確保企業は「大いにある」という割合が

図-17 同業他社と比べた際の事業内容の新しい点（経営者による自己評価）



16.9%であり、非確保企業の18.3%より低い値となっている（図-17）。「多少ある」の割合も確保企業のほうが低く、確保企業は相対的に新規性がない割合が高いといえそうだ³。

開業時における顧客確保は、経験や人脈など開業者のキャリアが重要であった。つまり、顧客は開業者がそれまでのビジネス経験に基づいた事業を行うことを期待しているともいえる。新しい点を事業に盛り込んだとしても評価されない可能性が高いのではないかと。また、供給体制がまだ構築されてなく、商品やサービスが言葉でしか説明できない開業前の段階では、新しい点の実現可能かどうか分からない。評価に値するものであっても、実際に事業がスタートしてから取引を検討するケースもあるだろう。

対して獲得企業は、新しい点が「大いにある」の割合が26.1%となっており、非獲得企業の14.4%より11.7ポイント高い。確保企業と違って、獲得

企業では新規性が重要な要素となっているようである。

開業後、新規開業企業は既存企業との競争にさらされる。既存企業と同じ商品・サービスでは、信用力の乏しい新規開業企業は顧客を奪えない。24時間保育を行う保育園や、物件のリノベーションに力を入れる不動産仲介会社など、既存企業が対応できていない顧客のニーズを見出し対応すること、つまり新しい点を打ち出していくことが、新規開業企業の生き残る道となる。獲得企業で29歳以下や30歳代の開業者が相対的に多いのも、業界の常識にとらわれない柔軟な発想力で、解決・対応すべき顧客のニーズを見出しビジネスチャンスとしているからだと考えられる。

7 おわりに

開業時に顧客を十分に確保していた企業と、開

³ 事業内容がベンチャービジネスやニュービジネスに該当すると思うかという設問に関して、確保企業では「該当するとは思わない」の割合が73.5%と、非確保企業の68.5%より高くなっている。

業後に顧客を順調に獲得できている企業の特徴をみてきた。その内容を整理すると、顧客を確保・獲得するポイントとして、以下の3点が挙げられる。

- ・顧客を確保・獲得するうえでは、提供する商品・サービスの価値が何よりも重要である。
- ・開業時の顧客確保においては、それまでのビジネスで培ってきた経験や人脈も重要となる。
- ・開業後の顧客獲得においては、事業内容の新規性も重要となる。

これらの点が不十分であれば、どれだけ周知・アピールの取り組みや知り合いへの営業などを実施しても、思うような成果はあがらないだろう。

斯業経験が十分にあれば、経験や人脈を生かす形での開業を検討し、開業時点で顧客を確保しておく。逆に、斯業経験が十分でなければ、開業後にしっかりと顧客を獲得できるように、新規性を打ち出す。開業希望者は、提供する商品・サービスの価値が顧客を満足させる水準にあるかどうかを確認するとともに、自身がどちらのタイプで開業を果たすのか、十分に検討しておく必要があるだろう。