

研究報告

「創業企業はどのような課題に直面するのか」 ～開業後の課題① 新規開業企業の販路開拓～

日本政策金融公庫総合研究所 主任研究員 井上 考二

販路開拓の必要性和難しさ

総合研究所の井上です。私の報告では、開業後の課題①、新規開業企業の販路開拓についてご紹介いたします。

最初に、新規開業企業にとっての販路開拓について簡単にご説明した後、具体的にどのような点が販路開拓のポイントになるかについて、アンケート結果の内容をもとにみていきたいと思います。

はじめに、新規開業への期待と現状についてですが、現在、国の施策として、新規開業を増やそうという取り組みが行われています。その理由は、雇用の創出やイノベーション、持続的経済成長などの役割への期待があげられます。ただ、皆さんご承知のように、開業率は低迷しており、起業を希望する人の数も減少しています。

ここでご紹介しているのは、2014年版の中小企業白書に掲載されているデータですが、最新の2012年のデータでは、起業希望者の数は83.9万人と、20年前、30年前と比べて約半分になっています（スライド2）。

経済の発展のためには新規開業の増加が重要ですが、現状ではなかなかそう簡単にはいかない。このため、ひとつひとつの新規開業企業について、経営を維持・発展させる取り組みが重要になってきます。この経営を維持・発展させるにあたって重要になるのが、販路開拓になります（スライド3）。

販路開拓は、まず顧客を獲得できます。売上は、

当然のことながら、顧客を獲得できなければ上がりません。また、販路開拓や顧客を獲得することによって、獲得した顧客から助言や支援を得たり、新たな取引先を紹介してもらったりすることなどが期待できます。

ただし、新規開業企業の多くが、販路開拓を課題としてあげているのが現状です。当研究所が昨年実施した新規開業実態調査では、約45%の回答者が、開業時、あるいは現在、顧客・販路の開拓に苦労したと回答していました（スライド4）。東京商工会議所が実施した調査においても、約半数の50.9%が販路開拓を課題にあげています。

なぜこれほどまでに、販路開拓に苦労するのでしょうか。もちろん、新規開業企業だけではなく、既存の中小企業でも販路開拓は課題の1つです。ただ、新規開業企業の置かれている条件を考えますと、既存の中小企業にはない不利な条件があるといえます（スライド5）。

まず、提供しようとする財・サービス、企業そのものが新しいということ。つまり、市場で認知してもらおうということが、新規開業企業の場合は難しいということです。

もう1つが、小規模で保有する経営資源が限られるという特徴です。人的資源やお金など、経営資源に制約があるため、思うようなマーケティング活動ができないことにより、販路開拓も難しくなってしまいます。



取り組みや営業の実施状況

ただし、こうした条件がある中でも、新規開業企業にもかかわらず販路を開拓している企業は存在します。どのような企業か、アンケートの結果をもとにみていきましょう（スライド6）。

アンケートは、昨年、当研究所が実施した「新規開業実態調査（特別調査）」です。当公庫の融資先に対して調査票を送ったものです。対象は融資時点で開業後5年以内の企業で、1万1,356社に送付し、回収数は2,699社でした。

その中で、顧客の確保・獲得の状況について尋ねています（スライド7）。ここで「確保」「獲得」という2つの用語を使っていますが、それらの内容に大きな違いはありません。アンケートでは、開業時と開業後、それぞれの段階での状況について尋ねており、どちらの状況なのかを区別しやすくするため、2つの言葉を使い分けています。「確保」は開業時点の状況、「獲得」は開業後の状況です。

開業時の顧客確保の状況ですが、十分に確保していた割合は87%でした。開業後の状況では、順調に獲得できている割合は34.6%でした。十分に確保していた企業を「確保企業」、順調に獲得できている企業を「獲得企業」と定義し、それ以外の企業を「非確保企業」「非獲得企業」と定義したうえで、それぞれの特徴を比較したものが、これからご説明する内容です（スライド8）。

まず、開業前・開業時にどのような取り組みを実施したのかについてみていきます（スライド9）。

アンケートの中で、いくつかの取り組みを選択肢としてあげていますが、一番注目していただきたいのが、一番右端の「いずれの取り組みも実施していない」割合です。開業前・開業時に何の取り組みも実施していないという企業の割合は、「非確保企業」よりも「確保企業」の方が高くなっていることがポイントです。

では、開業後の取り組みについてはどうでしょうか。それぞれの取り組みで、それほど大きな違いがない結果になっています（スライド10）。

次に、営業についてみてみます。新規開業企業は知り合いに対して、開業前・開業時、あるいは開業後に営業を行うことがあります。どのような知り合いに営業したのかについてまとめました（スライド11、12）。開業前・開業時は（スライド11）、左から2つめの項目である開業前に勤務していた企業の取引先、その勤務者に対して確保企業が営業を行った割合が高くなっています。ただ、それ以外の知り合いについては、非確保企業の割合の方が高くなっています。開業後の営業についてはどうかというと、非獲得企業が若干高い結果になっています（スライド12）。

開業時・開業後の取り組みをみると、取り組みを実施したからといって、必ずしも顧客を確保・獲得できるわけではないことがうかがえます（スライド13）。また、営業も、開業時の元勤務先の取引先、その勤務者については確保企業が高い結果でしたが、それ以外は、必ずしも確保企業、獲得企業が高いわけではありません。

ただ、こうした取り組みや営業に意味がないのかというと、必ずしもそうではありません。取り組みを実施した企業について、効果があった企業の割合、また、営業した企業について、顧客となった企業の割合をみますと、確保企業と獲得企業の場合、

やはり非確保企業や非獲得企業よりもその割合が高くなっていました。

販路開拓において重要な要素

この点から、単に取り組みを実施するというより、取り組みの成果に何かしら影響を与える要因があるのではないかと考えられます（スライド14）。では、その要因は何か。結論を先に申し上げますと、斯業経験、ネットワークなどの開業者のキャリア、また、事業内容や商品・サービスの特徴が、取り組みの成果を左右する重要な要因になっているといえそうです。

まず、斯業経験の有無について表したのが、こちらの図です（スライド15）。斯業経験とは、現在の事業に関連する仕事をした経験のことで、斯業経験がある割合をみますと、確保企業が非確保企業より高くなっています。斯業経験年数の平均は、確保企業が約16年で、非確保企業より長くなっています。獲得企業の場合、平均年数は12.6年で、逆に非獲得企業よりも短くなっています。つまり、斯業経験は、特に開業時において重要な要素になっていることがうかがえます。

次に、人的ネットワークに関する自信についてみます。これは回答者の主観になりますが、自信があったかどうかを尋ねた結果を図に表しました（スライド16）。

まず、確保企業の場合、「大いにあった」と回答した割合が31.4%で、非確保企業の16.7%よりかなり高い結果になっています。獲得企業でも、非獲得企業より高くなっていますが、確保企業と比べるとそれほど差はありません。

続いて、事業内容の新しい点についてみますと、確保企業と非確保企業では大きな差はないことがうかがえます（スライド17）。反対に、非獲得企業に比べて、獲得企業は、事業内容の新しい点が「大いにある」という回答割合が高くなっています。



商品・サービスの特徴では、確保企業、獲得企業、いずれも「付加価値が高い」の割合が一番多くなっています（スライド18）。非確保企業、非獲得企業との差で見ても、「付加価値が高い」の割合は高くなっています。

加えて、この図でご注目いただきたいことが、上から3つ目、「価格が安い」という項目です。この項目に関しては、確保企業、獲得企業ともに、非確保企業、非獲得企業より割合が低くなっています。また、「他社では扱っていない」という上から4つめの項目も、非確保企業より確保企業の割合が低いという結果になっています。

まとめ

こうしたアンケートの結果をまとめますと、どういことがいえるのでしょうか。最後のまとめとして、新規開業企業が行うべきことを2点、あげます（スライド19）。

1つめは、販路を開拓するには、顧客に信用される存在になること、魅力的な商品・サービスを提供することなどが重要ということです。営業努力や宣伝の取り組みを熱心に行っても、そもそも信用される存在か、魅力的な商品・サービスか、といったポイントが欠けていると、営業や取り組みを行っても意味がないのではないかと思います。

2つめは、新規性のある事業は、開業時に顧客を

確保しにくいいため、軌道に乗るまで経営を維持できる体制を整えておくことが求められるということである。開業時は、新規顧客の獲得が難しいことから、開業後、顧客を獲得するまで事業を継続していく運転資金を十分に用意しておく、新規性のない事業も同時に行う。こうした体制を整え、キャッシュフローを確保する取り組みが必要です。

新規開業企業の販路開拓は難しいですが、本日のシンポジウムの内容を参考に、一社でも多くの新規開業企業が、経営を維持・発展させていただければと願っています。

以上で、開業後の課題①の研究報告を終わります。ご清聴いただきまして、どうもありがとうございました。