

# 中小企業の販路開拓はいかにあるべきか

SKコンサルティング事務所 代表社員 菅原 邦昭

中小企業を取り巻く経営環境は、デフレや円高さらには親企業の海外生産等の影響により、今後さらに厳しくなることが予想されます。このような状況下において、中小企業は自ら市場を切り開き、販路開拓を積極的に行っていくことが求められます。こうした観点から、来年3月までの9回にわたり、「中小企業の販路開拓をどのように行うか」について解説します。

## 第1回 中小企業における販路開拓の課題を考える

販路開拓について、2005年版中小企業白書(第2部第1章第4節)には、以下のように記載されています。(以下、原文のまま)

一般的には「販路開拓」という言葉は、「営業活動という売り込むための手段」として捉えられがちであるが、実際にはこうした活動は、営業活動だけで完結するものではない。市場調査から始まり、「製品開発」、「流通」、「販売促進」を経て、これらの活動により顧客ニーズを満たす商品を提供できるようになって、初めて顧客を引き付けることができる。

即ち、初めに「製品ありき」ではなく、市場調査などによって顧客の潜在需要を的確に把握したうえで「製品開発」を行い、その製品にふさわしい商談対象先を選択し、必要に応じて媒体を使った広告宣伝や展示会への出展といった販売促進活動を行うこと。また実際の営業活動にあたっては、製品の有用性(提供できるメリット)、類似製品との優位性、製品によって顧客が享受できる便益等をわかり易く記載した営業ツールを用意して商談に臨むなど、顧客に購入してもらうための手段を総合的に講じることが、販路開拓には必要であるといっています。

### ■販路開拓の前提となるターゲット分野の設定

そこで、重要なのが「ターゲット分野の設定」です。ターゲット分野の設定とは、自社の強みを最大限に発揮できる市場をターゲットとして設定したうえで、「誰に(顧客の絞り込み)」「何を(顧客の持っているニーズを満たす製品)」「どうするか(買っていただくための手段・方法)」について、事前に明確にすることを言います。中小企業では、販路開拓を行うにあたってターゲット分野の設定に関する検討が行われていない、もしくは不十分な場合が多いように感じられます。具体的には、「誰にとっても便利です」「何にでも使えます」といったメッセージによる営業活動が多く見受けられます。



## ■ターゲット分野の設定を事前に行わなかった中小企業の事例



ここで、防犯製品の開発・製造・販売を行うA社の事例を紹介します。A社は、「安全・安心」が求められている社会状況のなかで、成長性の高い市場を検討した結果、「都会のワンルームマンションに住む若い女性は、防犯に対するニーズが高い」と考え、Webによるアンケート調査を実施したところ、ほとんどの女性は簡単で安い防犯機器があれば購入したいという意向であったため、A社はワンルームマンション向けに磁気センサーを利用した防犯システムを開発しました。磁気センサーを利用した防犯システムとは、窓ガラスなどに取り付けた磁石の磁気の働きによって侵入者などの動きを検知し、警報ブザーが鳴るといった製品です。製品開発後にA社はかなりの費用をかけ、ワンルームマンションに住む若い女性を対象にDMを発送

送しました。しかし反応はほとんどありませんでした。一人暮らしの若い女性は防犯システムには関心があるものの、購入が必要なほど切実なニーズは持っていなかったからです。そのためA社は、ターゲット設定の全面的な見直しを迫られ、改めて市場調査を実施しました。その過程で「鍵専門店の聞き取り調査」から、防犯システムを購入する顧客層は、実際にピッキングの被害にあったり、近所で侵入事件が発生したりした、一戸建てに住むファミリー層であることがわかりました。そこでA社は、ターゲット顧客を都会のワンルームマンションに住む若い女性から一戸建てに住むファミリー層に変更しました。製品も、信号の届く範囲の狭い磁気センサー方式(ワンルームマンション仕様)から微弱無線方式(一戸建て仕様)に改良し、さらに販売体制も当初の直販から鍵専門店を通じた代理店方式に変更しました。即ち、A社は、「誰に」「何を」「どうするか」のターゲット設定の全面的な見直しを行った訳です。その後、A社の鍵店に対する精力的な営業アプローチが功を奏し、営業成果が徐々に上がるようになりました。

この事例は、思い込みによるターゲット設定が大きな経営リスクを伴うことを示唆しています。

## ■今号のまとめ

販路開拓の要諦は、「売れる商品開発」にあります。そのため消費財であれば、自社の経営資源等を踏まえたうえで、ターゲットとなる顧客の購買動向や市場調査などから得られた情報をもとに、そのニーズを満たした商品開発を行います。そのうえで、ターゲット顧客が商品を購入する場所はどこかを明らかにし、その場所に対して最も効果的な営業活動を計画し実施することが必要です。また、産業財であれば、自社の持つ設備能力や対応可能なロットサイズなどを踏まえて、自社の強みが最大限に発揮できる分野や対象顧客の絞り込みを行ったうえで、対象顧客の製品研究や工場見学などから収集した情報をもとに、顧客のどの工程やニーズに対して自社の得意技術や製品が提供できるかを研究し、提案・営業活動を行うことが必要です。

次号は、効果的に販路開拓を行ううえで不可欠な営業戦略の考え方について解説します。