

平成 20 年度 調査・研究事業

効率的・効果的販路開拓支援のあり方に関する
調査・研究 報告書

平成 2 1 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会

はじめに

平成20年9月のリーマンショックは、世界的な経済環境の変化をもたらしており、その影響が確実にわが国にも波及している。今後中小企業のみならず、大企業も含めての厳しさが増すとみられる。

かねてから、地域間の経済格差が拡大傾向にあることが指摘され、地域資源の活用や、農商工等連携などの中小企業施策も、地域に配慮したものが多くなっているが、未だ緒についたばかりである。

平成11年に施行された経営革新支援施策も、今年で10年を迎え、量（承認件数）から質（成果）への転換が図られることとなり、同時に中小企業診断士に対する期待も高まっている。

このような状況の下「効率的・効果的販路開拓支援のあり方」について調査・研究に取り組んできたが、この調査結果は、今後中小企業診断士に求められるスキル、スタンスについて多くの示唆をもたらすこととなり、以前から承知していたものも多数あるが改めて再確認できた。

本調査の目的は、

販路開拓の隘路として情報発信の不足等があるが、多くの場合、取引条件の不備、及び提案ツールの未整備など、販路を開拓するための基盤が脆弱であることに起因している。

販路開拓に取り組むためには、取引対象者に対して十分な訴求力を高めるためのコンセプトの策定など、各種段階があり、支援経験を通じて、ある程度、体系化できるものである。

そのため、販路開拓支援を効率的、効果的に進めるための調査研究を行い、その成果をマニュアル、及び報告書としてとりまとめる。（実施計画書より）

結果として、本報告書をもって即支援に役立つところまで及ばず、今後何をすべきなのかという整理に留まり、我々の力不足と同時に、支援のために必要な事項の多さを改めて実感した次第である。

今後、中小企業診断士に求められる期待と役割、さらには、比較的幅広い業種に適応できる支援スキームが整備できたことが大きな成果といえ、平成20年6月に発足したばかりの当販路開拓研究会が、何を目的とし、どのような活動に取り組むべきかについて、会員の共通認識が図れ有意義であった。

本事業のために、ヒアリング調査にご協力を頂いた中小企業支援機関のご担当者、事業に際して助成やご支援を頂いた社団法人中小企業診断協会本部、及び広島県支部、その他関係各位に対して、感謝申し上げます。

平成21年 2月

社団法人 中小企業診断協会 広島県支部
販路開拓研究会 代表 川上 正人

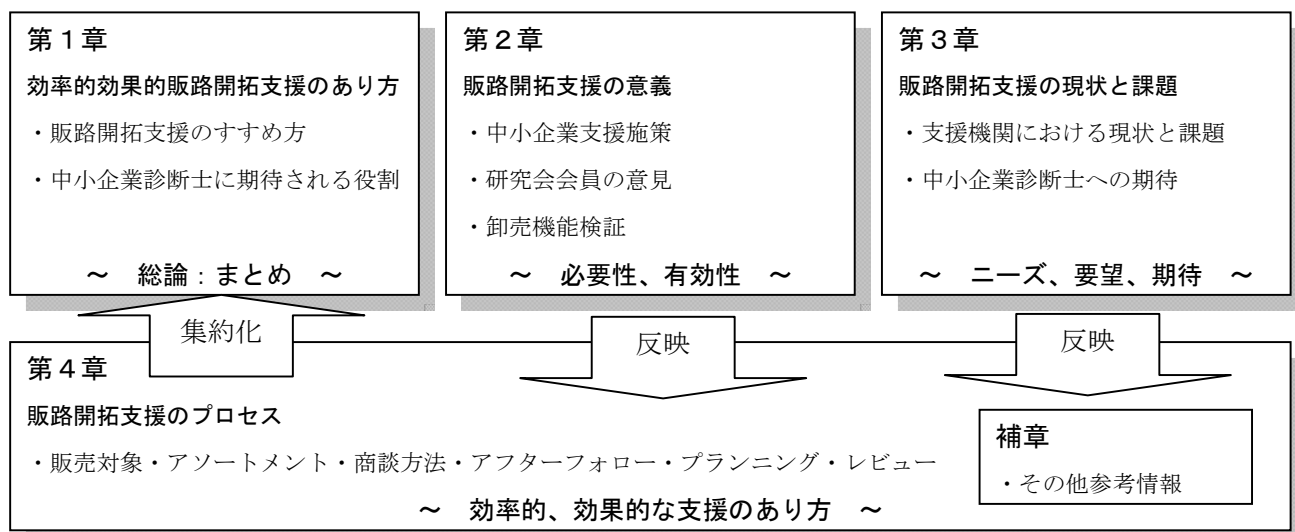
■ 報告書の体系

第1章では、全体概要として調査結果の集約ともいえる販路開拓支援のすすめ方や、診断士に期待される役割について、今回の調査結果の要約を行っている。

第2章、3章では、販路開拓に関する支援の必要性や有効性を再検証するとともに、実際に支援する際に何が求められ、期待されているのかなどについてのヒアリング調査結果を紹介している。

販路開拓の支援について、これが正しいというものはないように思えるが、会員相互の見解、及び支援機関のご担当者ご意見に基づいた、研究成果としての支援プロセスを第4章にて説明している。

また、参考情報として、ヒアリング調査結果の要約の他、研究会会員による資料を添付した。



■ 執筆者一覧

[正会員]

植田 恵治	中小企業診断士	広島県支部	正会員
川上 正人	中小企業診断士	広島県支部	正会員
岸本 実	中小企業診断士	広島県支部	正会員
田之頭 肇	中小企業診断士	広島県支部	正会員
藤岡 芳郎	中小企業診断士	広島県支部	正会員
保本 宜範	中小企業診断士	広島県支部	正会員

[賛助会員]

歌田 弘子	中小企業診断士	東京支部中央支会	正会員
高野 弘之	中小企業診断士	東京支部城南支会	正会員
宮坂 芳絵	中小企業診断士	東京支部城南支会	正会員

[会員外]

西山 敦士	広島大学産学連携センター新産業創出・教育部門	産学連携フェロー
-------	------------------------	----------

(その他協力者)

宮前 美方子	中小企業診断士	広島県支部	正会員
--------	---------	-------	-----

(アイウエオ順)

効率的・効果的販路開拓支援のあり方 調査報告書

目 次

はじめに

■ 調査概要

第1章 効率的・効果的販路開拓支援のあり方	1
1. 販路開拓支援のすすめ方	3
2. 中小企業診断士に期待される役割	6
第2章 販路開拓支援の意義	9
1. 中小企業支援施策	11
2. 研究会会員の意見	16
3. 卸売機能	20
第3章 販路開拓支援の現状と課題	24
1. 支援機関における現状と課題	26
2. 中小企業診断士への期待	43
第4章 販路開拓支援のプロセス	44
1. 販売対象	47
2. アソートメント	51
3. 商談方法	56
4. アフターフォロー	66
5. プランニング	68
6. レビュー	72
補章	74
・販路開拓支援のための参考情報	

おわりに

■ 調査概要

(1) 調査目的

「効率的・効果的販路開拓支援のあり方」を探るべく、各種調査を行うことで販路開拓支援ノウハウの必要性、及び支援のすすめ方について明らかとし、中小企業診断士の行う支援、並びに研鑽に役立てる。

今後、中小企業診断士が、販路開拓支援を進める上で、必要な事項を体系的に整理することで、支援の実効性を高める他、支援の効率化を図り、スキルアップに資することを目的とする。

(2) 調査方法

①ヒアリング調査

企業、及び支援機関の協力を頂き、販路開拓に関連するヒアリングを実施し、販路開拓支援における現状、課題、及び中小企業診断士に対する期待などについて意見を頂いた。

実施時期	平成20年10月10日（金）～11月17日（月）
調査対象	F商工会議所 K商工会議所 T県 T商工会 S県商工会連合会 K県 S商工会 上記以外に、3名の経営指導員の方の意見を参考としている。

②事例調査

販路開拓を支援する拠点として、全国的に知名度の高い「広島夢ぶらざ」を訪問し、運営の内容、課題、今後の方向性について聴取しとりまとめた。

(3) その他情報の収集

①討議

研究会会員による独自の調査研究の結果を、4回にわたる例会にて意見交換し、議論などにより得られた内容、及び作成された資料についても、とりまとめに反映している。

②文献他

施策パンフレットの収集、ホームページの閲覧など、販路開拓を支援するために必要な情報をとりまとめ、報告書に織り込んだ。

第 1 章 効率的・効果的販路開拓支援のあり方

第1章 効率的・効果的販路開拓支援のあり方

1. 販路開拓支援のすすめ方

今後「支援成果をあげる」ことを目指す上で、販路開拓にまつわる支援の増加が見込まれるが、これは目新しいことでなく、古くから行われてきた営業力を強化するための支援と類似のものである。

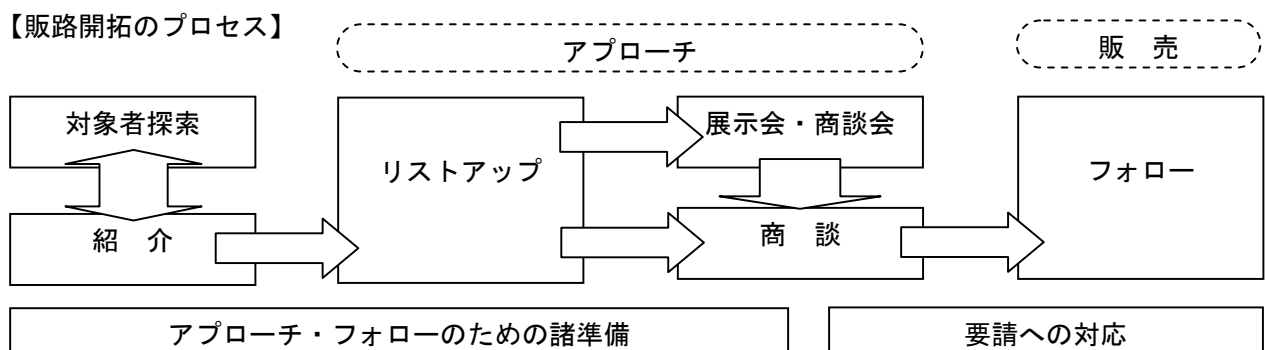
営業力強化との大きな違いは、遠隔地であるために、商談対象先が、これまで取引の経験がない業態であったり、取引する上で商慣習が異なるという点である。

遠隔地であるがゆえに、何度も商談にうかがう訳にはいかない、また、その商談先には似たようなメーカーが既に納入しており、そこに割り込むことになるため、商品を効果的に提案する必要がある。そこに、販路開拓の難しさがあり、これまで行ったことのない提案書の作成など、文書化で行き詰る場面が多く、企画書などに記載すべき価値をうまく表現できないなど、色々な難題が山積みである。

要領を得ない要因として、やったことがないという未知の取り組みであるため、慣れたひとには容易な作業であっても、初めての場合、誰しも戸惑いを感じるものであり、支援の必要がある。

食品メーカーがスーパーに納入する事例として、調査、検討を進めた結果、販路開拓を進めていく上での取り組み内容と、それを支援するための作業項目とプロセスが、ある程度明確となった。

まだまだ不十分なものといえるが、概ね食品に関わらず、他の業種でも共通する事項を中心にとりまとめたことで、今後ノウハウを蓄積していくための基盤は形成できたものと思う。



相談として多いのは、どこを対象にアプローチするかである。対象の選定方法並びに候補の抽出方法に疑問が集まり、次いで、その対象に、どう接触し、どう商談を進めるかということの内容とする。

商談に臨めば、短時間で、効率よく伝えたいことを説明する必要があるが、伝えたいこと、すなわち商品の特徴や、企業の長所などの価値をうまく説明できず、説明資料の作り方もわからない。

取り組むべきことは、実際に商談に臨むまでの準備であり、資料など説明用ツールの作成などの準備を、どういった順序で進めればよいか、どのような作業を行うべきか助言することは多い。

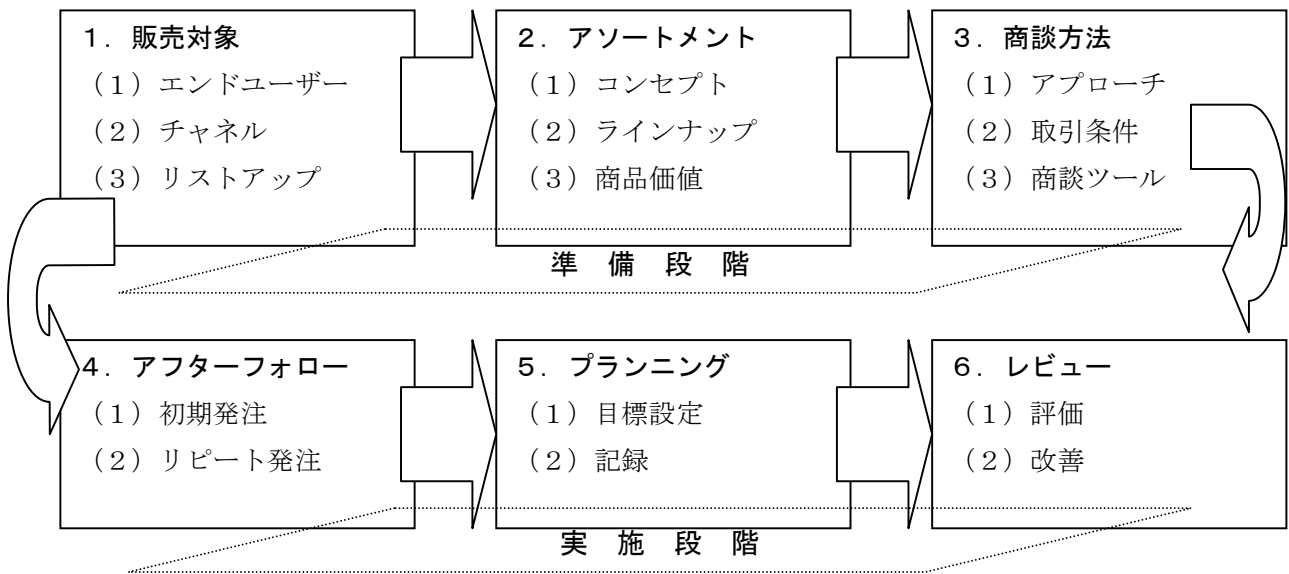
商談が成立し、納入が始まったといっても、販売実績が振るわなければ、取引を打ち切られるためにフォローする必要があるが、どうすればよいかわからないといった相談も多いように見受けられる。

このような現状にあって、支援すべき範囲は広く、成果を見出すには相当な助言が求められ、短時間で、効率よくこなすためには、中小企業診断士もノウハウとツールを用意する必要がある。

近時、フォローアップの強化が図られるが、成果を出すために継続、反復して、作業を支援することとなれば、支援のためのスキームも必要となり、その企画も求められる。

上記を前提にして、支援にかかるプロセスを勘案し、とりまとめた。

【販路開拓支援のプロセス】



大別して準備段階と実施段階に分けられるが、小規模企業は準備段階のものが多く、行動には移しているが、準備不足などを理由として、うまくいかないという相談も多い。

ほとんどの場合、準備段階からはじまる支援が多く、販売対象（ターゲット）の設定から始まり、提案しようとする商品の品揃え、価値の明確化が次の段階となる。

価値の明確化の段階では、場合によっては、商品の開発や改良に至ることとなるが、商談成立のためには重要な作業となり、商品価値が受け入れられ、正しく伝えられるよう文書化する必要がある。

ある程度提案内容や、ツールがイメージできた段階でアプローチの準備を行うこととなり、アプローチするための方法や、折り合える条件の設定、また提示するツールの作成などに掛かる。

商談するための方法だけでなく、ツールが整った後、実際に行動に移し試行錯誤を重ね、その後は、受注が継続するようにフォローしなければならないが、どうしてよいかわからないという場合も多い。

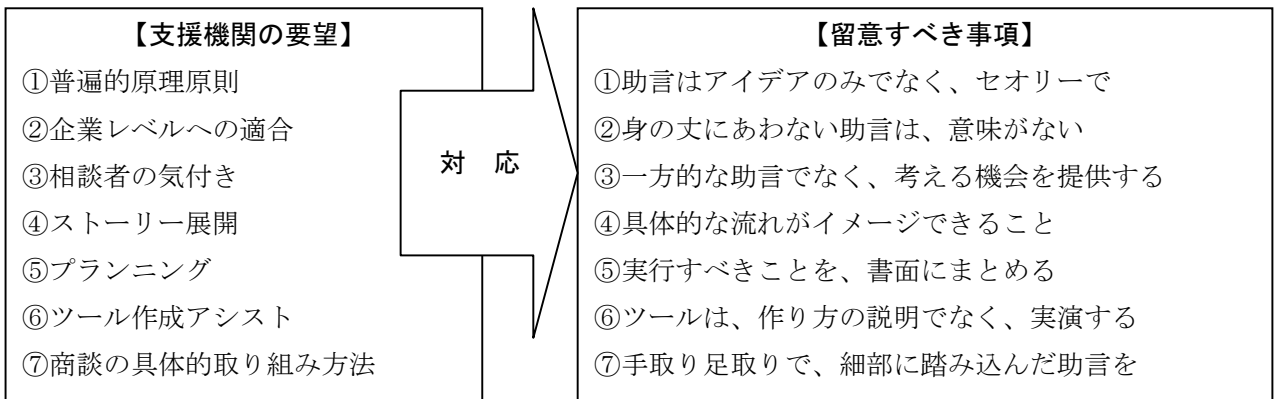
販路開拓に取り組む際に留意しなければならないのはフォローの重要性であり、せっかく取引に至っても売れない場合、取引を打ち切られ、これまでの時間と労力が水泡に帰す。

開拓には意欲的でも、フォローには関心が低い現状があり、そうした一連の取り組みを効率的に行うためのプランニングや、早期に問題点を把握し改善するためのレビューについても検討した。

この取り組みを進めるにあたり、支援機関からのヒアリングから得た、「中小企業診断士に期待すること」についての調査結果が興味深い。

「期待する」ということは、期待しながらも「必ずしも期待に添えていない」注文とも受け取れるものであり、相談企業のみでなく、支援機関の満足度を高める上でも、認識しておかなければならない。

支援機関の要望や、その結果想定できる留意すべき事項として、以下のものがあり、販路開拓支援を行う上で、何らかの対策が必要と思われる。（詳細は第3章参照。）



支援機関の不満の一端は、表面的な助言である。

表面的とは、一方通行であり、相談者の理解を伴わない説明の仕方や、相談者にはできそうもない、一般論での説明であるため実行に移されない場合が多く、成果が見込めないということを意味する。

また、戦略というか、流れを決めないままに、部分的な助言で終わるのでなく、全体の流れを示した上で、現在、助言している位置を示し、その流れの前後を考慮した上での説明を求めるものである。

前提が整わない段階で、なすべきことの助言を行っても、やはり行動に結び付かないこととなり、相談者が相談を終えた後、何のために助言を受けた作業を行うのか疑問が残るようではいけない。

歓迎されることは、相談記録を書面で残すことである。

書面に残すことは、相談者の記憶に残り、実際に行動に移そうとした場合、不明点が少なくなり、また、支援機関の担当者も、フォローを行う場合の指針となるために、概ね歓迎される。

記録方法の1つとして、助言内容をリアルタイムでパソコンに入力し、プロジェクターに投影するというやり方があり、専門家、相談者、支援機関担当者が、同一の画面をみることができることから理解度も口頭より格段に高まることから喜ばれている。

相談者に助言内容を目視して頂き、疑問が生じた場合、質問がしやすいが、口頭の場合、理解できたつもりになるため、質問も生じにくく、そもそも人間の記憶力が限られているため記録は必要となる。

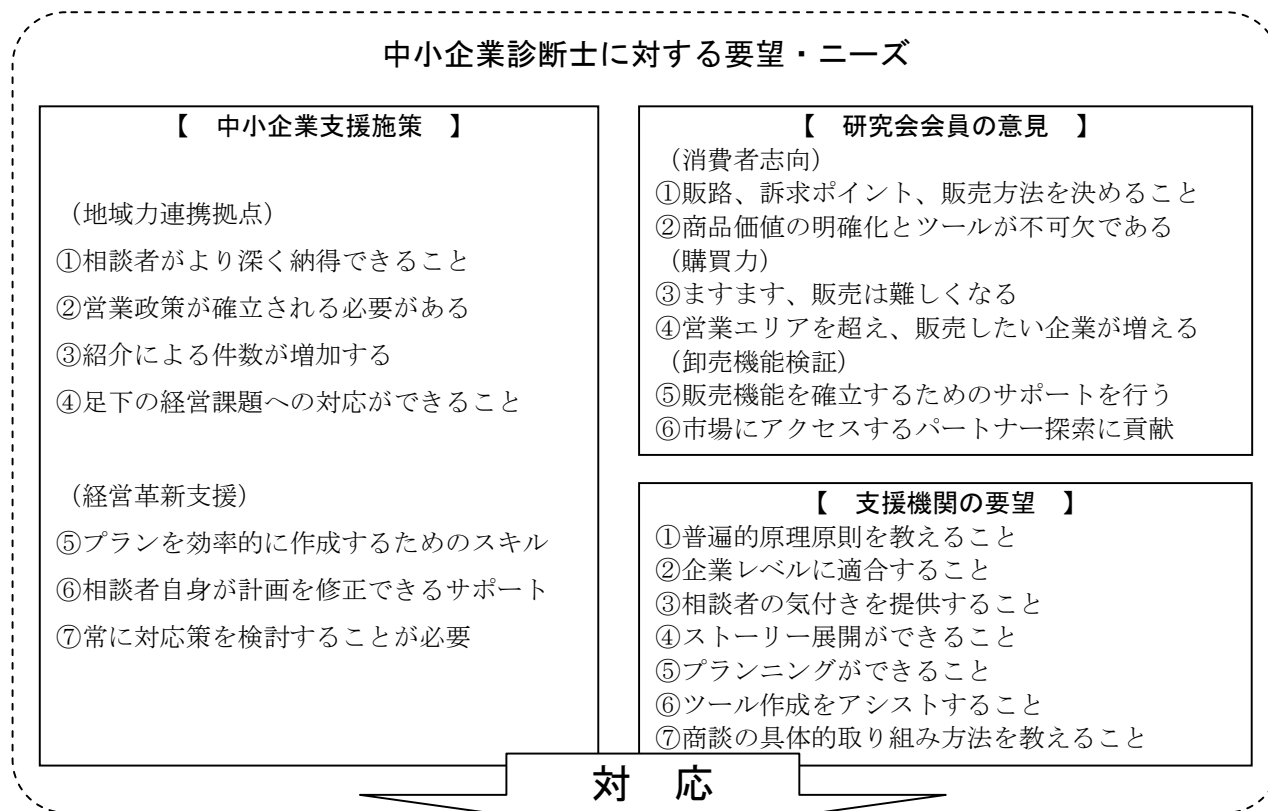
できるだけきめ細かく、手取り足取りのレベルを求められるのは、すなわち「相談者が行動に移すため」であり、いくら時間と費用を使って、ありがたい話を聞いても行動されなければ意味がない。

成果を求められる度合いが高まれば高まるほど、成果への手ごたえが感じられる専門家への依頼が増えることとなり、販路開拓支援のノウハウを得た専門家は、活動の領域が広まることを見込まれる。

2. 中小企業診断士に期待される役割

調査結果から導き出された、中小企業診断士に対する要望やニーズは以下に集約され、その結果に基づいて、今後、中小企業診断士が取り組むべき事項に基づき、販路開拓研究会のテーマを設定した。

効率的、効果的とは、相談企業、支援機関、中小企業診断士、各々の立場から考慮されるべきであり、それぞれの調査結果からみた、今後の必要事項についてとりまとめた。



【販路開拓研究会の研究テーマ】

項 目	内 容
支援モデル	販路開拓の支援を行う手順や手法など、プロセスが説明できるツールを作成する
原理原則集	普遍的な原理原則の説明が容易にできるよう、初心者向けハンドブックを作成
評価ツール	相談者のスキルや作業レベルを早期に判断しうる評価ツールを作成する
相談マニュアル	意欲が高まり、前向きになれるためのアドバイス技法等、対応マニュアルを作成
プラン策定	的確に経営革新計画や、行動計画が策定できるマニュアルやフォーマットを作成
ケース別フロー	流れが、具体的にイメージできるツールとして、統一フォーマットで事例を収集
サンプル集	深い助言を可能とするために、サンプルが提示できるためのツール集を開発する
フォローモデル	短時間で、高い支援効率が期待できる、フォローアップ体制のモデルを開発する
レビューモデル	短時間で、高い支援効率が期待できる、適切なレビューのためのツールを開発
商談機会情報集	支援機関が開催する展示会、商談会などの情報を一元化し、ハンドブックを作成
支援施策集	販路開拓支援に特化し、申請書の入手や、手続きの方法なども範囲に含む
ネットワーク化	地域のみでなく、広域の専門家、支援機関などとの交流を図り、必要情報を確保

■ 検証結果と今後の取り組み

検証した結果、従来に比して目新しいものはなく、従来から中小企業診断士に求められてきた項目ばかりである。反面、それを自覚しながらも、対応できていないものも多く見受けられた。

- ・ 相談者のレベルにあわせる。できる助言を行う
- ・ 相談者をやる気にさせる。希望を持たせる
- ・ 相談者自らが気付く。考える方法を教える

など、初歩的なアドバイス技術を求めるものなど、今さらながらと思うが、それを求めるということは、できていないとする評価であると受け止めるべきである。また、

- ・ ビジネスプランが策定できること
- ・ 相談のドキュメントを残せること

も必要とされ、文書化することは特別なものでなく、診断士であれば誰もが身につけるべき、当然の能力であるとの認識に立っており、さらに、

- ・ 全体像が示せるツールを提示できる体制
- ・ サンプルの提示を可能とする体制

を求められるなど、事前に相当な準備が必要で、かつその作成や、収集に膨大な時間を要するもの、また、メンテナンスに相当時間を要することが予測されるなど、個人での対応は、困難なことといえる。

フォローアップが強化され、これまで以上に成果が求められこととなるが、通り一編のアドバイスでは、成果が得られにくく、より実務的で細部にわたる助言が必要とされ、

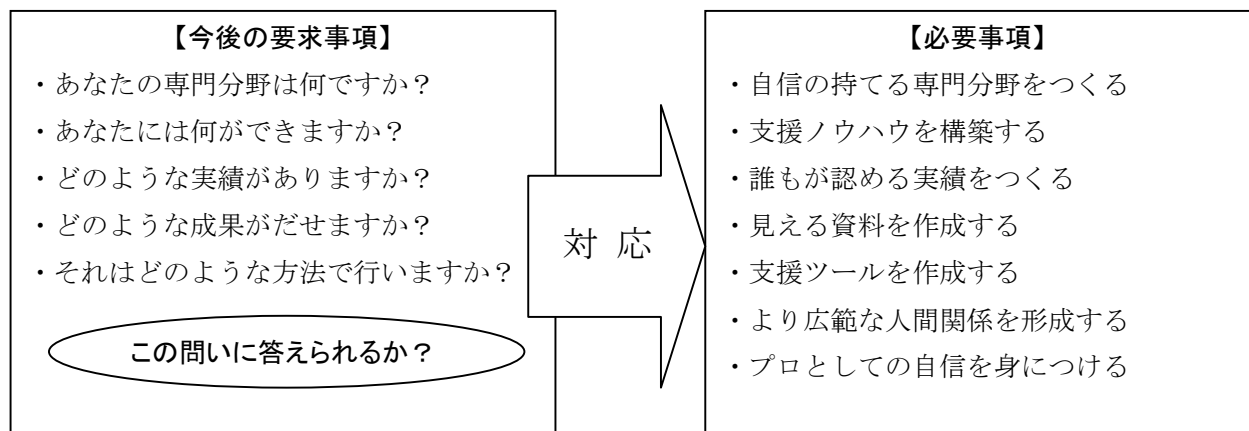
- ・ 効果的なフォローアップの方法
- ・ 成果のあがるレビューの実施方法

に関する対応なども、求められることとなる。

従来のような単発での助言でなく、一定期間を通じて数回レビューを行う、一期一会でなく、いわば、顧問的な役割をもって継続支援を行う機会が、今後増えるものと思われ、進め方（支援モデル）について提案が求められることも時間の問題であり、事前の準備が必要である。

この報告書では、商談に臨むにあたり、相談者に対して準備の必要性を説き、そのための助言方法を論じているが、我々中小企業診断士にも同じことがあてはまり、支援を効率的、効果的なものとするためには、相応の準備が必要であることが改めて感じられた。

今後、中小企業診断士が、支援機関からの依頼を増やすために考慮すべき事項として、以下の要件が求められるものと思われる。



■ 販路開拓研究会発足の経緯

仕事は、忙しい人のところに集まるといわれるが、言いえて妙であり、実際に忙しい人は、多く案件をこなすために成功事例も出やすい。また成功事例をもつために、再度依頼が増える好循環にある。

反面、実績をあまり有していない人は、実績が少ないがゆえに期待度が低く、依頼される機会が少ないために、成功事例を輩出することができない悪循環となり、本来の力が発揮できないこととなる。

「販路開拓支援」に関する高い専門性と豊富な情報量を身に付け、効率的、効果的に支援を行うことで、より多くの成功事例を輩出したい。そう願う人が集い、販路開拓研究会が発足した。

販路開拓研究会の役割とは、

- ①ノウハウを構築すること
- ②ツールを開発すること
- ③ネットワーク化を図ること

にあり、その取り組みを通じて、効率的・効果的な販路開拓にかかる支援を行い、

- ①中小企業の付加価値の創造に貢献する
- ②支援機関の評価向上に貢献する
- ③中小企業診断士のスキルと地位の向上に貢献する

ことを目的として、役割分担を行い、作業を共同化することとしている。

中小企業診断士に期待される役割を率先して果たすべく、相互研鑽に励み、研究会への参加メリットを高め、今後参加者をより拡大させることを目指している。

第2章 販路開拓支援の意義

第2章 販路開拓支援の意義

1. 中小企業支援施策

販路開拓支援のニーズは、地域力連携拠点事業のユーザー満足度調査や経営革新計画策定支援に対する評価からも、高いことがうかがえる。

(1) 地域力連携拠点の評価

平成20年5月に設置された拠点について、同年12月に、第1回目の評価公表が行われ、その結果について、下記の集約がなされ、「着実に成果が表れている」という評価が得られている。

ただ、反面、「待ちの姿勢である」、「支援ノウハウが不十分」という指摘もなされており、拠点同士の格差が生じている様子もうかがえる。

(出典：中小企業庁HP)

地域力連携拠点における支援の成果について

平成20年12月
小規模企業政策室

5月30日にスタートした拠点事業は、11月末現在で9万1千件の相談を実施するなど、支援件数も増加してきており、地域への浸透がみられる。また、ユーザー満足度調査によれば、拠点を利用したことにより経営が上向くと約2/3の企業が答えるなど、着実にその成果が現れてきている。

○応援コーディネーターのアドバイスで経営課題の把握ができたと回答した企業は、71%。

○応援コーディネーターのアドバイスで経営課題の解決の対策が立てられたと答えた企業は、58%。

○拠点を利用したことにより、売上げが増えたと答えた企業は、7%。

○拠点を利用したことにより、経常利益が増えたと答えた企業は、5%。

○拠点を利用したことにより、経営が上向くと感じると答えた企業は、64%。

(回答企業数：3,635社)

来年度に向けた地域力連携拠点事業の課題

(1) 地域力連携拠点の浸透に伴い、相談件数も11月末現在で9万1千件に達するなど、着実に実績を積み重ねているところであるが、420万の中小企業の数考えるとまだまだ不十分である。

対応策：地域力連携拠点のさらなるPR・地域への浸透が必要。

(2) 地域力連携拠点の中には、未だに企業に対して「待ちの姿勢」であったり、支援ノウハウが十分でないところもある。

対応策：経済産業局の指導、拠点の入れ替え、模範的支援事例のヨコ展開で対応。

(3) 企業の資金繰りに関する相談など、今後、足下の経営課題に関する事案が増える見込みである。

この公表を受け、今後、中小企業診断士がどうあるべきかについて考察する。

①経営課題の把握

経営課題を明確化することは、今後の取り組みの方向付けを明確化させることと同義といえ、経営相談において、何が課題なのかについて、早期に見抜く力量が求められることとなる。

②経営課題の解決の対策

経営資源が限られており、できることに制約が多いため、通り一遍の理論では不十分であり、より実務的であり、かつ実行可能で相談者がより深く納得できるまでの助言が必要となる。

③売上・利益

限られた予算を有効に活用するために、目で見える成果が求められることとなるが、その最たるものは売上、利益であり、成果をあげるためには、販路開拓も含めた、営業政策が確立される必要がある。

④経営が上向く

相談者の気分を示しているものとされるが最も大切なことであり、助言者がいかに優れた助言を行っても、相談者に理解されず、モチベーションが高まらなければ、おのずと評価は低くなるとみられる。

⑤相談件数

相談件数は、成果をあげる前段階において重要なものさしといえ、よい助言をすればリピートが増え、また紹介による件数が増加するなど、満足度と相談件数は比例するものとみられる。

⑥地域への浸透

支援機関は何をしてしてくれるところか、と同時に、中小企業診断士は何をする人なのかなど、理解度、浸透度が低く、よりよい成果を輩出し、一層のPRを行う必要がある。

⑦支援ノウハウ

ノウハウとは、情報が体系化され、助言などの方法が整理されたもの、すなわちマニュアルやフォーマットとみるならば、研究会会員においては充分とはいえず、今後整理する必要がある。

⑧拠点の入れ替え

厳しい措置であるが、役割を果たせない場合退場となり、事業を任されなくなるものであるが、これは、支援機関のみでなく、そこに携わる中小企業診断士も同様であり、運命共同体といえる。

⑨足下の経営課題に関する事案

経営革新に取り組みたいとの相談であっても、よく聞いてみると事業再生であったりするケースは多く、今後業況悪化に伴い支援すべき対象となる企業は増加が見込まれる。

(2) 経営革新支援の実施状況

経営革新計画に記載される、経営の相当程度の向上を示す指標のひとつに、付加価値額があるが、経営革新に取り組んだ企業は、一般の企業に比較して目標達成の割合が高くなっている。

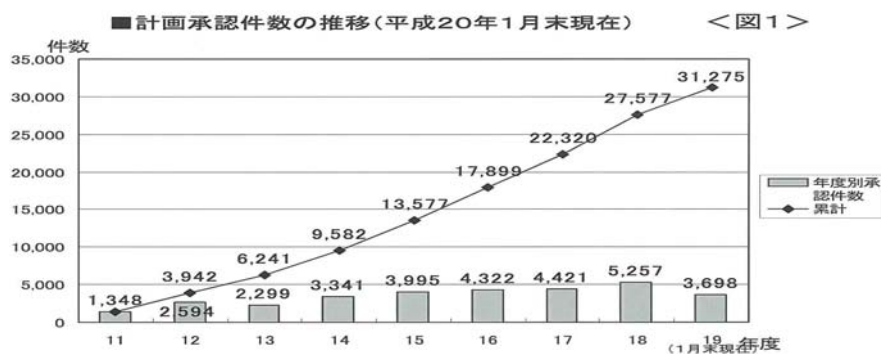
PDC Aサイクルを定着させる効果が、中小企業の経営の向上に寄与しているとの評価がなされており、今後もプランづくりを基調とした支援のあり方が踏襲されるものと思われる。

そのプランを策定するためのノウハウが求められると同様に、フォローアップを通じて成果を輩出することも求められると見込まれ、販路開拓にかかる支援の必要性が一層高まることが予想される。

①経営革新支援の実施状況

施策開始の平成11年7月から平成20年1月末までに、31,000件を超える計画を都道府県知事が承認している。

承認件数は増加傾向にあり、経営革新支援アドバイザーセンター事業の効果もあって、平成18年度は年間5,000件を超える承認があった。



②経営革新計画承認事業者の経営向上の状況

アンケート調査によると、計画終了時点で、経営革新の目標である付加価値額又は一人当たりの付加価値額を年率3%以上向上させた企業の割合は、平成16年度49%、平成17年度57%、平成18年度59%と年々増加傾向にある。

	経営革新終了企業 (※1)	一般の中小企業 (※2)
付加価値額又は一人当たりの付加価値額が年率3%以上向上した企業の割合	59.0%	18.9%
付加価値額が年率3%以上向上した企業の割合	52.2%	
一人当たりの付加価値額が年率3%以上向上した企業の割合	40.2%	

(※1)
平成18年度中小企業庁委託調査「経営革新の評価・実態調査報告書」より。
既に経営革新計画を終了した企業のうち、計画申請時と終了時の付加価値額データが把握できる747社より算出。

(※2)
平成10年度及び平成15年度工業統計より中小企業庁にて算出。母数25万社。

③今後の方向性

- 1) 経営革新制度評価委員会の設置経営革新制度の運用状況や効果を評価し、今後の運用の在り方について検討をするため、有識者による「経営革新制度評価委員会」を組織。
- 2) 委員会における議論の内容（経営革新支援制度の意義）
 - ・低利融資等の支援措置に加えて、中小企業にあるべき経営の姿を気付かせること、つまり経営に関する中期のビジネスプランを策定し、企業のPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを定着させることが中小企業の経営の向上に寄与している。
- 3) 今後の方向性
 - ・中小企業の経営革新の取組の量的拡大
 - ・中小企業の経営革新の取組の質的向上
 - ・経営革新計画承認企業におけるPDCAサイクルの定着
- 4) 具体的方策（案）
 - ・地域力連携拠点におけるフォローアップの強化
 - ・中小企業診断士や地域金融機関等の民間機関の活用
 - ・「経営革新チェックリスト」の策定
 - ・広報の充実

上記内容に基づき、今後、中小企業診断士がどうあるべきかについて考察する。

①中小企業の経営革新の取組の量的拡大

量とは、経営に関する中期のビジネスプラン策定の件数を意味し、この必要性を事業者に啓発することの他、プラン自体を効率的、かつ的確に作成するためのスキルが一層求められることとなる。

②中小企業の経営革新の取組の質的向上

質とは、成果を意味し、経営革新計画においては、付加価値を指し、広く一般的には、売上高、利益額、利益率など、定量的に成長、改善を評価することのできる指標を向上させる役割がある。

③経営革新計画承認企業におけるPDCAサイクルの定着

プランを策定したのみで、そのプランに基づいた取り組みを行っていないならば成果が期待できず、計画の見直しを図り、さらには、相談者自身が計画を修正、策定できるためのサポートが必要となる。

④地域力連携拠点におけるフォローアップの強化

プランに基づいて、色々と取り組みを進めることとなるが、机上では理解できても実践の場で行き詰ってしまうことは多く、常に課題を明確化させ、対応策を検討するためのフォローが重要となる。

⑤中小企業診断士や地域金融機関等の民間機関の活用

従来からこうした役割は中小企業診断士が果たしてきたが、今後も変わることなく期待されており、求められる役割は、プラン策定とフォローアップであるが、その両面において重要性は高い。

【診断士に求められる7つの項目】

上記の検討から、中小企業診断士に求められる対応を7点に集約し、今後必要な対応を検討する。

(地域力連携拠点)

①相談者がより深く納得できること。

口頭での助言では限界があり、サンプルなどの提示や目視できる資料の提供が求められる。

②営業政策が確立される必要がある。

販売がテーマでなくても、販売が完結するまでの道筋について助言する。

③紹介による件数が増加

質のよい支援は相談者の同業者や知人にもつながり、紹介が得られることが質の目安となる。

④足下の経営課題

新しい取り組みに対する相談であっても、資金繰りに苦しんでいることもあり、現状を正確につかむ。

(経営革新支援)

⑤プランを効率的に作成するためのスキル

経営革新計画などのビジネスプランは、質の高いものを短時間で作成できて当然となる。

⑥相談者自身が計画を修正できるサポート

計画策定などすべてを引き受けるのではなく、相談者と助言者が役割分担を行い、スキルを涵養する。

⑦常に対策を検討することが必要

プラン策定で留まるのではなく、成果をあげるためのフォローアップが必要とされる。

2. 研究会会員の意見

販路開拓の意義について研究会例会にて討論した。

研究会会員は、それぞれの立場にて中小企業の支援に携わり、販路開拓を支援することの必要性や、留意点について、独自の考えを有しており、討論することで意見の集約を図った。

例会では、現場での体験を交えた体験が述べられ、消費者志向の変化や販売を困難とする要因について意見が交わされ、販路開拓に取り組む際に留意すべき点についてとりまとめた。

また、メーカーが販売体制を強化しなければならなくなったこと、小売業などが品揃えについて不便を感じていることなどを背景として、きめ細かな提案を担う中小の卸売業の減少も、販路開拓支援の必要性を高める要因であるとの考えが示された。

(1) 消費者志向の変化

販路開拓に取り組むメーカーが留意すべき点として、消費者が重視すること、生活防衛意識の高まりなどがあり、新しい機能が求められていることが提起された。

①最近の傾向

生活者の立場から小売業をみた場合、4つの視点が重要と考えられる。

1) 食の安全へのこだわり

最近の社会的な現象でもあるが、あまりにも多い食品偽装や異物混入などから「果たして自分の口に入るものは安全か?」という今まであまり神経質にならずに済んだことが、とても気になるようになってきている。産地の確認は当然のこと、生産者がわかれば安心であるが、販売者のみ記載の場合、信頼できる企業であることが望ましいといったところである。

2) 手作り、地産地消、スローフード、家庭への回帰

安全へのこだわりから、家庭での手作りの機会が増えており、さらに「地産地消」の意識やスローフード意識の高まりもあり、地元でとれた新鮮な食品を家庭で手間隙をかけて料理し、それを家族や親しい人たちで食べる楽しみが見直されている。

3) 節約志向、エコロジー

物価高、景気の停滞感から、消費者の生活防衛意識が高まっている。

周辺のスーパー・小売店のチラシのチェックや商品ごとの底値の把握とともに、安いものを安いからといってまとめ買いするより、必要なものを必要な分量だけ購入し、余計なもの、無駄なものを買わない、といった購買姿勢が定着しつつある。またそういった購買行動により家庭の食品廃棄率を下げ、結果エコロジーにつながるといった意識も高まりつつある。

4) 購入ルートの多様化

どの分野の商品でもネット上で検索し、自分好みの商品を手に入れるルートが増え、節約志向と相反して金額は高くても「こだわりの品」や「生産者の見える商品」をその商品のもつ物語とともに購入する購買行動が定着しつつある。従来型の販路である小売店やスーパーなどでも、売り場に生産者の紹介やレシピの紹介、「お客様の声により仕入れました」「これが売られています」「当店売れ筋No. 1」といった価格以外を訴求するPOPが増え、商品を選ぶ上での助けになっている。

②購買行動の二極化

消費の二極化により、必需的で、特にこだわりがないものは、1円でも安く買い、趣味、嗜好でこだわりをもつものは、多少高くても買うという場合が以前からあるが、今後も強まるものとみられる。

食料品でいえば、量産品は大量生産され、組織小売業を通じて、大量仕入、大量販売がなされ、その中継ぎを高度なノウハウと物流基盤を有した大規模卸が担っていることで、低価格を可能としている。

反面、非量産品は、規模の比較的小さな企業は生産性が低いため、その販売価格は、いきおい高くなり、価格のみの競争では、中小のメーカーに勝ち目はないといえる。

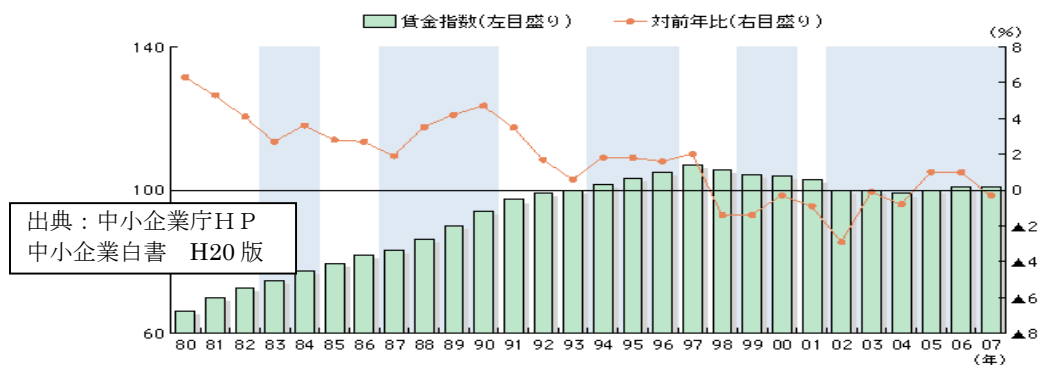
今後、商品の持つ価値を正しく消費者に伝えるためのツールを用意できることが必要であり、支援する上において、商品価値の明確化とツールの作成が不可欠であるといえる。

③生活防衛意識

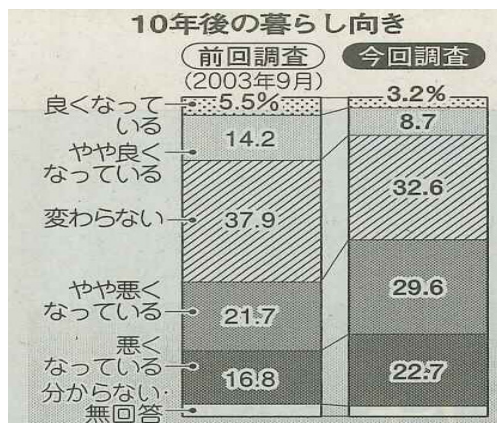
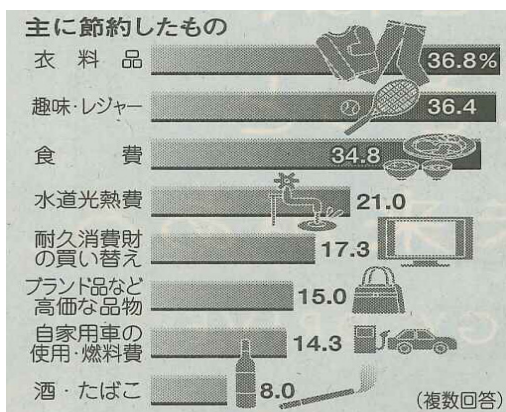
賃金指数は、97年度以降低下し、05年度より持ち直しはじめたが、今後、再度低下に転じる可能性が高く、失業率の増加など、消費環境は極めて厳しい状況が見込まれている。

主に節約したのものとして、「衣料品」「趣味・レジャー」「食費」があり、生活に密着し、地域商業や観光に影響を及ぼす項目があがっている。地域資源の活用を図る企業は、食料品の製造や観光などをテーマとしている場合が多く、消費者の意識はマイナスの影響を及ぼすものといえる。

将来の暮らし向きとして過半数の方が、「やや悪くなっている」「悪くなっている」と考えており、こだわりより、目前の生活を優先する、少しでも低価格のものを求める傾向が強まると思われる。



資料：厚生労働省「毎月勤労統計調査」
(注)賃金指数は、就業形態計(30人以上)、現金給与総額。2005年を100とした指数。



暮らし向き世論調査 出典：中国新聞H21.1.1

④新たに求められる機能

生活者の購買行動を、「自社の商品をどこで売り込むか」といった視点に置き換えると、メーカーごとにとるべき方策は違うのではないかとと思われる。

なぜなら「安全」に訴求ポイントを置き、地元で売った方がよい商品と、「こだわり」に訴求ポイントを置き、小売店で消費者に直接、店の信用で推奨販売をしてもらった方がよい商品は違うからである。

これらのことから、商品ごとに「どのような販路で」「何を訴求ポイントとして」「どのように売るか」といった流れを考え、アドバイスすることが必要であると考えられる。

販路が設定できた場合、商品のもつ「こだわりの商品」や「生産者の見える商品」を商品のもつ物語を、売場などの販売現場に応じた形で、訴求できるようツールを作成する必要がある。

(2) 購買力

小売業は、消費者の志向にあわせるべく果敢な取り組みを行っているが、少子化によるボリューム自体の減少に加え、特に地方では、収入、所得の減少もあいまって先行きの不安が感じられている。

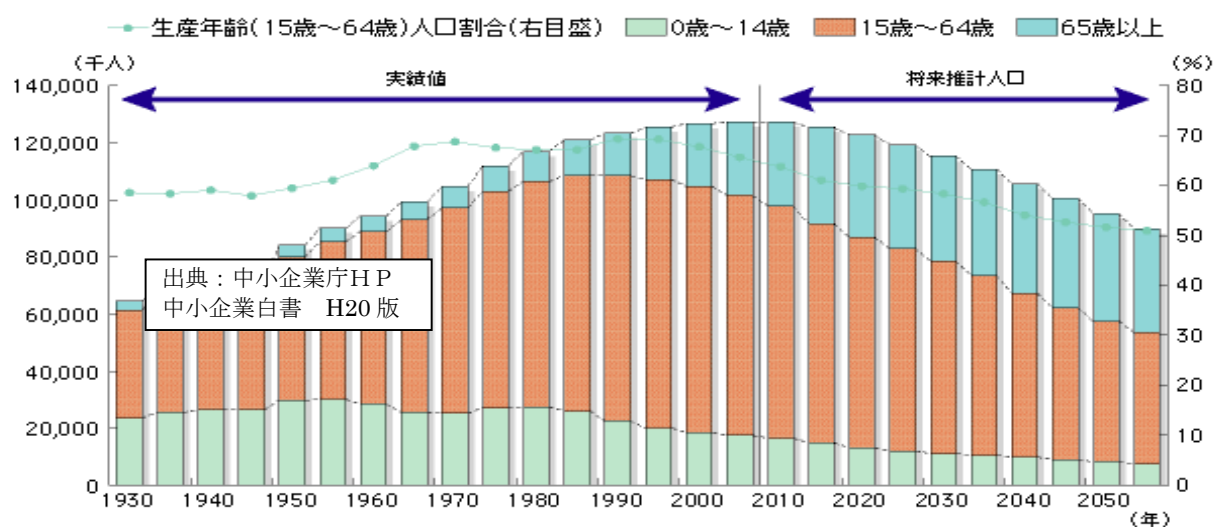
①少子化・人口減

以前から指摘されてきていることであるが、人口の減少も消費に大きなインパクトを与えるものであり、人口が減る、高齢化比率が高まるなど、商品を販売しにくくなるという要因となっている。

厚生労働省は平成20年1月1日付で発表した、2008年の人口動態統計の年間推計によれば、出生数は前年比2000人増の109万2000人で2年ぶりに増加したが、死亡数が出生数を5万1000人上回り、05年、07年に続く戦後3度目の「自然減」の年になる見通しとなっている。

死亡数は前年比3万5000人増の114万3000人で、戦後最多。高齢化が背景にあり、人口減少幅も過去最大とのことである。

データは全国平均であるが、地方ではこの傾向が一層顕著であり、購買力の減退が顕在化している。



資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2006年12月推計)」
 (注) 将来推計人口は、出生中位(死亡中位)推計による。

②地域経済力格差

平成20年年末は、各地で凄まじい雇用調整が行われ、話題となったが、自動車や電機など、これまで日本の景気を牽引してきた、基幹産業によるものであり、今後の情勢が危ぶまれる状況にある。

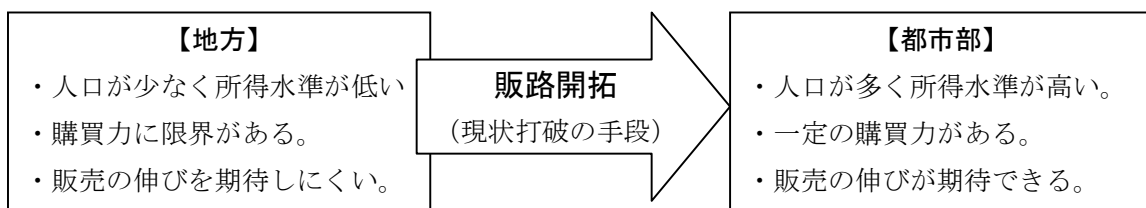
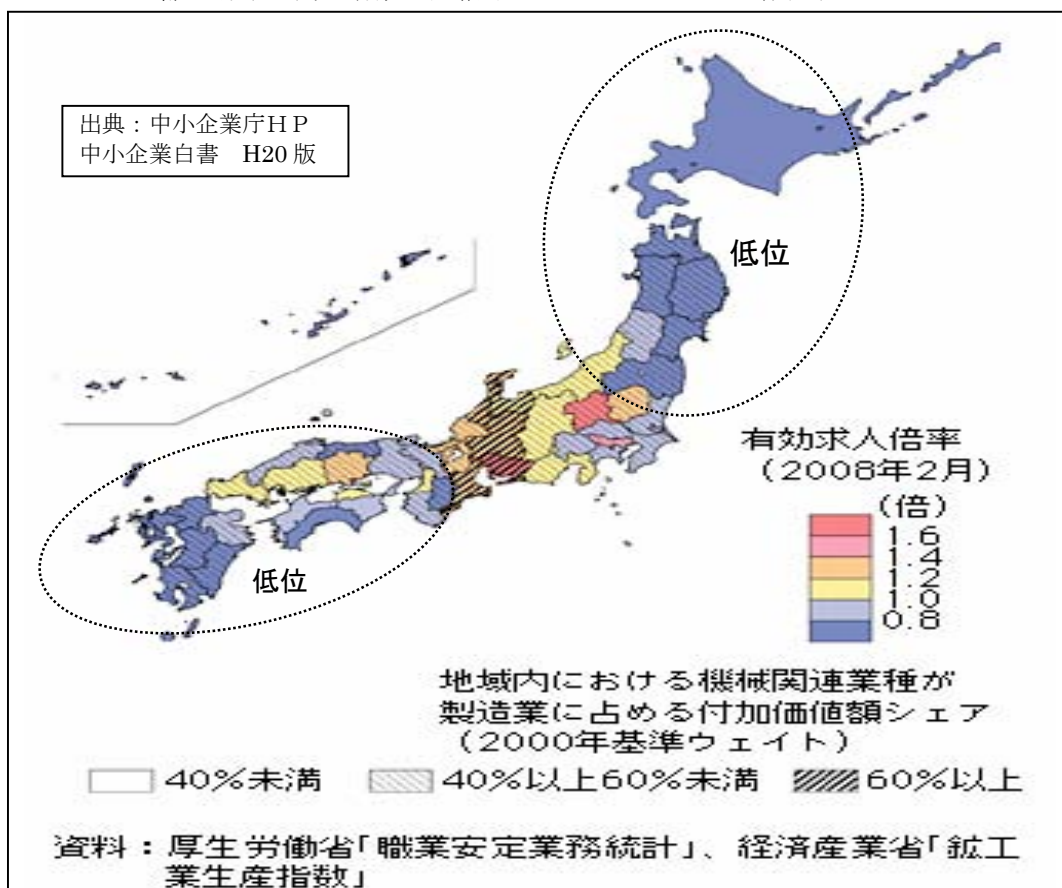
有効求人倍率が、比較的高いとされる愛知県、東京都を中心として、一部好景気が感じられていた地域もあるが（執筆時点は、相違する）、その他は総じて低調であり、予断を許さない状況である。

以前から有効求人倍率が低位にあった地域は、総じて公共事業への依存度が高く、農業以外にめぼしい産業が少ないために購買力も総じて低くなっている。

そのため、購買力が期待できる先への販売を求め、これまでの営業エリアを超え、地域外に販売したい企業が増え、販路開拓に取り組むこととなり、支援を求められる機会が増加するとみられる。

有効求人倍率と機械関連業種の分布

～都道府県の間には有効求人倍率の大きなばらつきが存在する～



(3) 卸売機能

ものづくりを行うメーカーと、消費者への販売を行う小売業の結節点の役割を果たしていたものが、卸売業である。この減少を受け中小規模のメーカーを市場に流通させる機能が縮小する現状にある。

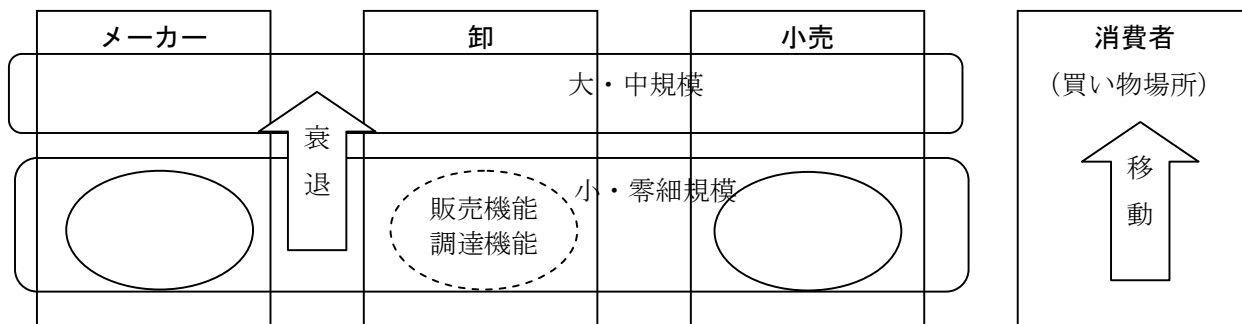
① 中小卸の減少

低コスト化、合理化の波を受け、資本のノウハウを有した大規模資本への集約化が進展し、そのことで、中小規模のメーカー、卸、小売が減少傾向にあるが、とりわけ中小卸の衰退が顕著である。

これまで卸売業は、メーカーの必要とする販売（代理）機能と、小売業の必要とする調達（代理）機能を有していたが、この機能をにやう卸売業が衰退、減少したことで、メーカーは販売先を失っている。

中小小売業の側からみた場合、適切な品揃えを提案する先を求めているが、メーカーは、元々対応する体制を有しておらず、他店との差別化を目論む小売業の期待に応えられていない。

【買い物場所の移動による小規模メーカー・卸・小売の衰退】

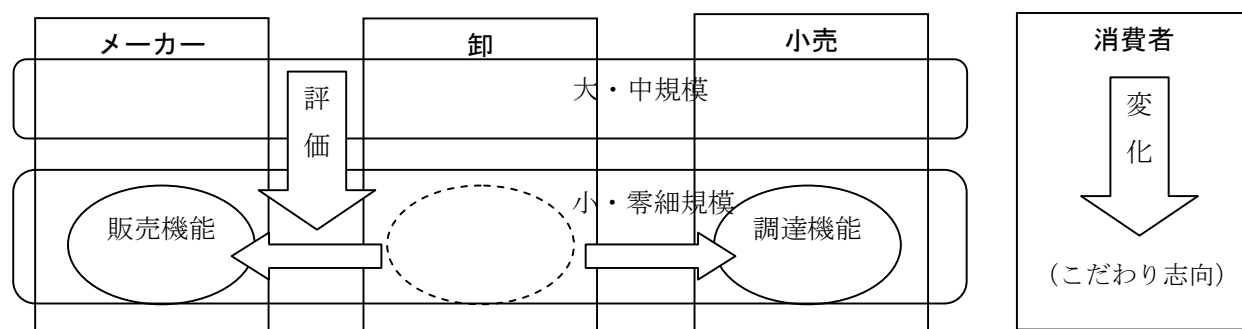


小売業の組織化、大型化は今後も進展することが見込まれるが、消費者の側に変化がみられており、独自性の高い、いわゆるこだわり品を求める傾向も高まっており、中小小売業にも陽がさしつつある。

組織小売業の店舗が飽和状態となり、似たような品揃えとなることで、こだわり商品が求められ、現にお取り寄せと称して割高なものであっても、送料まで負担して購入するなど支持が高まっている。

このことから、メーカー品を市場に流通させるためには、これまで卸が担ってきた機能を、メーカーか、小売か、あるいは第三者が担う必要があり、メーカーにおける販売機能、及び商品開発機能をサポートすることが販路開拓支援の内容といえる。

【商品志向の変化による小規模メーカーの評価】



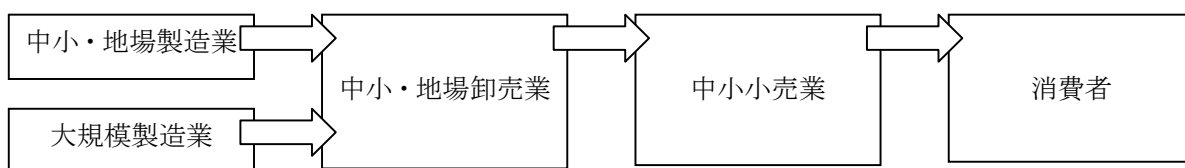
②中小製造業の販路

中小製造業の販路が狭くなってきた要因は、取引対象となる卸や小売が減少したためであり、その原因の一端として、消費者が、利便性の高いショッピングセンターなどの利用を増やしたことにある。

消費財においては、従来から大規模製造業が存在していたが、今日ほど低価格要求が厳しくなく、中小メーカー品と共存しており、地場卸もメーカーの帳合を確保することで地域の販売を任されていた。

卸の営業担当者は、メーカー商品の特征を知り、学び、その内容を小売業に伝えることで、両者の中間をつなぐ、いわゆる商流の役割を果たしてきたし、製造業の優良品を市場に流通させる要であった。

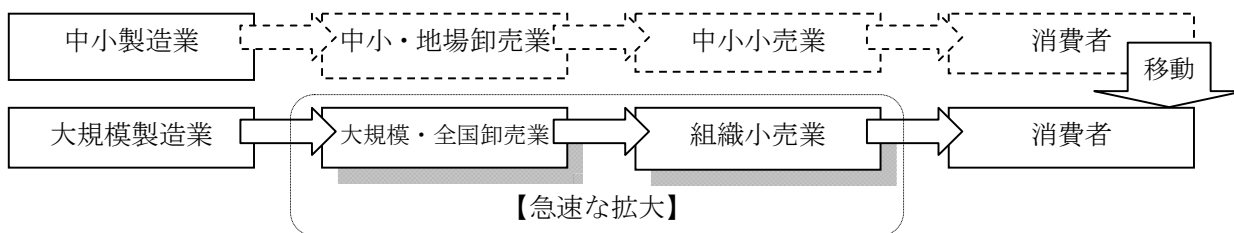
【従来の販売経路】



「そうは問屋が卸さない」という格言があるように、かつて卸は、絶大な権限を有していたが、その流れは、組織小売業の台頭とともに変化し、商店街の衰退とともに、地場卸も衰退の一途を辿った。

消費者は、郊外のショッピングセンターに買い物の場を求め、夜間にコンビニエンスストアを利用するなど、購買傾向の多様化が進展、この動きが規制緩和により一機に加速し、商店街などの地域商業が、衰退したためである

【現状の販売経路】



中小製造業の中でも、こうした動きに対応し、大規模・全国卸売業や組織小売業に販売先を求め、自らも成長し、利益をあげているところは多数あるが、それは簡単にできるものでなく、一部にとどまっており、従来のように、自己の商品の良さを市場に広めてくれる役割をもつパートナーを求めている。

上記の結果から、今後、中小メーカーに必要な支援は、以下の項目である。

- ・販売機能確立のためのサポート
- ・自社商品を市場にアクセスするパートナー探索

③中小小売業の調達経路

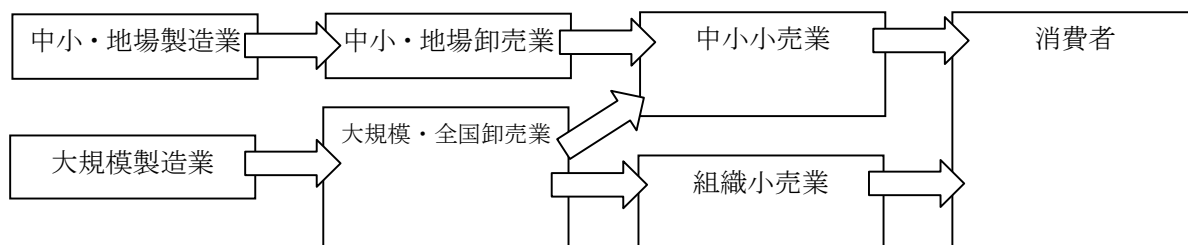
利便性の高い、郊外型ショッピングセンターに買い物場所に、消費者は移動したが、すべてが移動した訳でなく、ワンストップや低価格以外の消費者ニーズに対応する小売業も多くが健在である。

仕入先は、これまでの地場卸と、合併、吸収されたことで大規模・全国卸となった旧地場卸となり、これまでと比較しても、あまり不自由を感じないですむ状態が、しばらく続いてきた。

こうした中、さらなる競争激化が進展し、良質で、かつ低価格であることを求める消費者の期待に応えるべく、組織小売業は一層の事業効率化と規模拡大を進め、さらに中小小売業の市場を侵食した。

また、大規模卸も、事業の再編が一段落したことで、不採算取引に対する対応を考慮し、配送頻度を低下させるなど、納品や商品提案に際するサービスが低下するに至っており、不便が生じている。

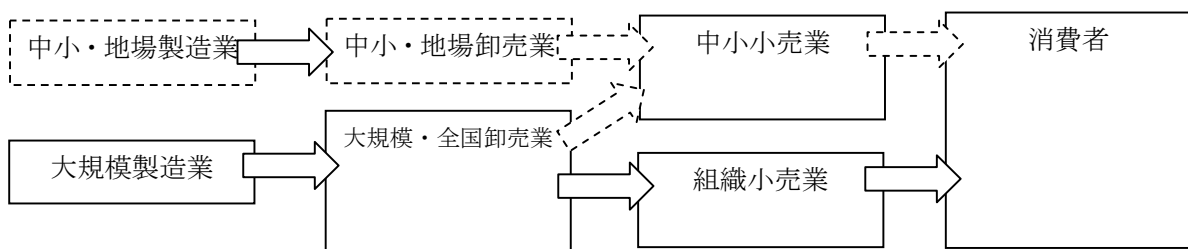
【従来の調達経路】



事業の効率化は、商品の販売量や利益貢献度など、商品の選別と、取引先の選別により取り組まれることとなり、選別により選ばれたメーカー、小売店は、さらに卸の提供するサービスを楽しむことができる。

しかしながら、選ばれなかった小売店は、こうしたサービスを楽しむことができなくなり、特徴ある商品は、卸からみて優先度の高い取引先に販売されるため、さらに必要な品揃えが困難となる現状にある。

【現状の調達経路】



中小小売業の中でも、地域に密着して独自の工夫を行い、優良な顧客をつかみ、他店にない提案でニーズを満たそうとしているところもあり、従来のように、自社にあった商品を提案してくれる役割をもつパートナーを求めている。

上記の結果から、今後、中小小売業に必要な支援は、上記メーカーの事項と同様であるが、以下の項目である。

- ・ 調達機能を確立するためのサポート
- ・ 自社にあった商品にアクセスするパートナー探索

【中小企業診断士に求められる6つの項目】

上記の検討から、中小企業診断士に求められる対応を、6点に集約し、今後、必要な対応を検討する。

(消費者志向)

①販路、訴求ポイント、販売方法を決める。

どのような販路で、どのような訴求ポイントで、どう売るのがかについて、ストーリー化が求められる。

②商品価値の明確化とツールが不可欠。

消費者やバイヤーに注目されるために、内容、見た目の両面から訴求を効果的なものとする。

(購買力)

③ますます、販売は難しくなる懸念を感じる。

取引には時間を要するものと思われ、継続的に支援することが前提となる。

④営業エリアを超え、地域外に販売したい企業が増える。

中小企業施策に精通し、支援策を活用してサポートできることが必要となる。

(卸売機能)

⑤販売機能を確立するためのサポートを行う。

これまで卸が担っていた機能に精通し、助言に反映できるよう、手法を確立させる。

⑥自社商品を市場にアクセスするパートナー探索に貢献する。

展示会や商談会など、自社にあったパートナーとアクセスできる手段を豊富に有し、情報提供を行う。



研究会例会での意見交換・討議

第3章 販路開拓支援の現状と課題

第3章 販路開拓支援の現状と課題

1. 支援機関における現状と課題

第一線の現場で、中小企業支援に携わる経営指導員に、現状と課題、及び中小企業診断士に期待することなど、率直な意見を述べて頂き、中小企業のみでなく、支援機関の有するニーズを集約した。

質問内容は、「取り組み状況とその評価」「支援の必要性と問題点」その他相談者ニーズなどであり、こうした意見を踏まえて「中小企業診断士への期待」について、個人的意見としてコメントを頂いた。

総じて、商談会、展示会など活発に取り組んでおられ、一定の成果もみられるが、多くの難しさを感じていること、また、十分な体制が整備できていないと感じることなどの意見もあった。

(1) 販路開拓支援の取り組みについて

(どんなことを行っていますか?)

機 関	回 答
F 商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> ・「食」を切り口とした特産品開発事業を過去5年にわたり実施 ・東京において、在京バイヤーとF県産品の個別商談会を実施 ・東京ギフトショーやスーパーマーケットトレードショー共同出展
K 商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスフェア（商談会）へ、支援している企業2社に参加して頂く ・昨年度実績で、参加企業183社 参加バイヤー15名となっている ・中小企業基盤整備機構の販路開拓コーディネート事業を利用 ・4つの地域力連携拠点が連携して、K市で相談会を企画する ・中小企業基盤整備機構の協力を得て、継続的に相談会を実施する
S 県商工会連合会	<ul style="list-style-type: none"> ・本県では、一部青年部OBなどが早期より県外販路の開拓に努めている ・首都圏との取引に成功している事例がある ・全国展開支援事業、ジャパンプランドなどに例年取り組んでいる ・S県特産品商談会への出店案内も行っている
T 県T 商工会	<ul style="list-style-type: none"> ・販売計画の助言の1つとして販路開拓の考え方についてアドバイス ・支援先同士の橋渡しが多くなっている
K 県S 商工会	<ul style="list-style-type: none"> ・全国各地で開催される各種の展示会、物産展のご紹介を行う ・ホームページを活用したネット販売の手法に関するセミナーの開催 ・各種の販路開拓の参考となるホームページの紹介 ・県商工会連合会や県特産品協会等を通じ、取引先企業のあっせん・紹介

①商談会、展示会への出展

総じて多く実施されており「地元を対象として地元で行うもの」「地元外を対象として地元で行うもの」「地元外を対象として地元外で行うもの」の3つの形態があることがわかる。

開催地	販売対象	
	地 元	地 元 外
地元	<ul style="list-style-type: none"> ・地域力連携拠点が連携 ・S県特産品商談会 ・ホームページを活用したネット販売 ・県商工会連合会や県特産品協会等 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域力連携拠点が連携 ・S県特産品商談会 ・ホームページを活用したネット販売 ・県商工会連合会や県特産品協会等
地元外	<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 80px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 該当なし </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・全国展開支援事業 ・ジャパンプランド ・東京ギフトショー ・スーパーマーケットトレードショー ・在京バイヤーとF県産品の個別商談会 ・中国四国ビジネスフェア

販売対象をどこにするかによって、出展すべき先を考慮する必要があり、地元外を販売対象とする場合、それなりの準備が必要であるが、意外に考慮されていないケースが多い。

地元を対象として地元で開催されるものは、地元外を対象とすることも兼ねている場合が多く、販売に際しての準備不足が感じられる企業、はじめて販路開拓に取り組む企業は、まず地元で開催される展示会、商談会への出展をすすめ、段階を経て、地元外に出展することが有効となる。

すなわち、首都圏に進出したい、地域外での販売を伸ばしたい、イコール地域外の展示会への出展と考えるのではなく、地元で開催される機会を活用しつつ、準備を経て地元外への出展を助言すべきである。

②施策活用

意見では、インターネット活用のためのセミナー開催や、販路開拓コーディネート事業を活用した相談会などの他、集団で取り組む、全国展開支援事業、ジャパンプランド事業の活用をあげている。

経営革新支援も、地域資源活用支援も、農商工連携等支援も広くみれば、販路開拓のための支援であり、展示会、商談会も含め、施策メニューは多岐にわたる。

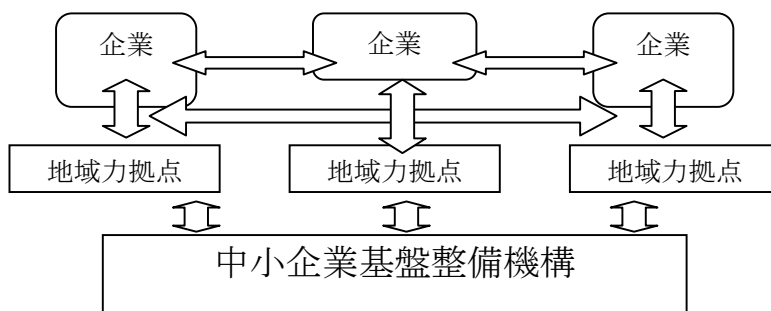
準備不足の企業が多いと指摘したが、こうした施策を活用して、周到な準備を行った上で出展する場合、商談成約率は高まるが、そうした準備もなく、いきなり出展したのでは、労多くして、実りは乏しいものとなる。

③地域力連携拠点の連携

K市では、経営革新支援を通じて、同県他商工会議所の関係が緊密であり、また、商工会連合会など、他の地域力連携拠点との交流に努めており、ネットワークを広げることにかけている地域である。

機構の支援策を活用することで、その実施のためのノウハウが得られ、かつ同じ労力を使っても、格段に情報量が増え、案内する企業の方にとってもメリットが大きい。

商談会に参加する企業は、いずれかの地域力連携拠点からの紹介を得ていることから、懸念されるリスクも少なく、トラブルが生じて、仲裁が得られるという参加者相互に安心感がえられる。



④先駆的に取り組むものの存在

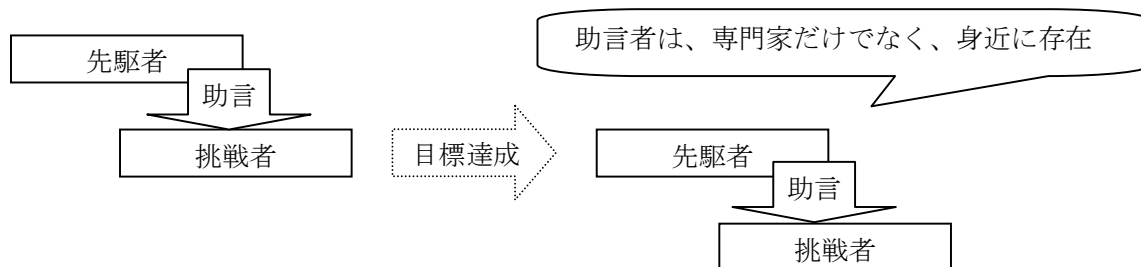
S県では、青年部活動や色々な支援策を活用して、首都圏の販路開拓を実現している若手経営者が多く、また、F県にもネットビジネスで、多大な成果を生んでいる企業が多いなど地域性がある。

偶然ではなく、先行して色々な取り組みにチャレンジし、一定の成果を得た後、そのノウハウを後身に託すという、おおらかで寛容な気持ちを有した経営者が多いという共通点がある。

いわゆる勉強会や飲み会を通じて、自己の成果を披露する、その成果を聞きたい挑戦者が参考にするなどの循環が生じており、きっかけを提供することも販路開拓の支援といえる。

販路開拓の支援は、いわばネットワークづくりともいえ、無理に買ってもらえる人と知り合わなくても、買ってくれる人を紹介してもらったり、買ってくれる人の探し方を教えてくれたり、つまり人との出会いをつくれれば、それが販路開拓の支援となるわけである。

単なる交流会や研修会も、出会いの場と兼ねることで、より魅力的な内容と映るものといえ、中小企業診断士がセミナーを行う際には、地元の先駆者と一体となった運営を行うと効果的である。



⑤「食」を切り口とするなどテーマ

F商工会議所では、食をテーマとして多年にわたる販路開拓支援を行っており、バイヤーとの商談会や、食をテーマとした展示会に出展するなど、重点を絞った取り組みで成果を挙げている。

まさに販路開拓の起点はターゲットの設定にあり、むやみに色々な商談を行い、色々なところに出展するよりも、特徴ある食を求める人に効率的に面談するほうが、商談確率は高い。

テーマを食に絞ることで、限られた時間や予算を効率的に使用できることとなるが、その結果、高い成果につながっていると目され、まさに企業に求められているターゲットの絞込みを、支援機関自体が実践していることとなる。

いわば、色々な業種を会員にもつ商工団体であるがゆえに、食に重点を置いた取り組みを行うことに、異論も生ずることと思うが、広く薄く、成果の乏しい取り組みを行うより、重点特化（といっても、その裾野は広い）にて、着実に成果をあげることのほうが結果的に功を奏したといえる。

もちろん、同所では、総じて会員に対するサービスを充実しており、クレーム博覧会など、製造業等を対象とした商品開発のアイデアを求める取り組みなど、全国に先駆けて開催している。

今後、団体として支援する場合、コンセンサスを得つつ、重点分野を決めるということが、成功する上で重視される。

（２）販路開拓支援の評価

（想定された成果はあがっていますか。成果があがった取り組みがありましたら、お教え下さい）

機 関	回 答
F商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> ・「Fの食」としての消費者に対する、好イメージは定着しつつある ・小規模事業者でありながらも全国規模の新規商談が成立している ・大手流通企業バイヤーとの個別商談結果を商品改良にフィードバック ・ビジネスチャンスの可能性を見出している企業も多数みられる
K商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスフェアへの出展、及び機構協力の相談会のみである ・来年2月が初参加のため、現状では、成果については評価できない
S県商工会連合会	<ul style="list-style-type: none"> ・Y町商工会のジャパンプランド事業や、A町商工会の〇〇など ・マスコミなどにもよく取り上げられており、一定の成果を得ている
T県T商工会	<ul style="list-style-type: none"> ・成果と言えるほどの支援ケースはないのが現状
K県S商工会	<ul style="list-style-type: none"> ・展示会に出展して、取引先を開拓したりしている積極的な事業所もある ・地域の実情からいえば、そう多くはないのが現状である ・ネット販売、取引先企業のあっせん・紹介も総じて少ない状況である ・こうした取り組みが他の地域と比較して、進んでするという状況にはない

総じて、評価に対する回答は消極的であり、特に、取り組みについて、あまり活発でないと自覚されている方の評価は低くなっているが、評価が高いとされるもののキーワードは以下の通りである。

①イメージが定着

消費者に販売することと同様に、商品や企業が相手方に与えるイメージは大変重要であり、この評価を頂いたFで、食に限定し、連続して行っていることを理由として、定着したものと見える。

すなわち、こうした評価は、一過性の取り組みにて得られるものでなく、この取り組みに参加される企業の商品について共通した、コンセプトによりもたらされているものとみられる。

参加される方がむやみに個性を発揮し、自分のこだわりを頑（かたく）なに守り、いわば皆で足並みを揃えようという考えをもった人たちが集まらなければ、なしえない成果といえる。

②マスコミへの登場

S県では経営革新支援の体制を急ピッチですすめており、平成18年度より計画策定の推進に取り組み、同時に平成21年度よりフォローアップも強化される方針である。

フォローアップの一環として、平成18年2月から承認を受けた事業者のみを対象とした「フォローアップミーティング」という交流会を開催しており、新聞社も参加している。

経営革新に取り組む企業として掲載され、そのことがきっかけとなって取引がはじまることも多く、新聞への掲載は、認知度とともに信用力を高めることに大変効果的であった。

③商談結果をフィードバック

商談を行った場合、経験が乏しい企業ほど、売れた、売れなかったで、自己の取り組みを評価し、一喜一憂するのみで、多大な労力と費用をかけて出かけていった商談を有効に活かせていない。

F商工会議所では、こうした結果を受けて、出展や商談に臨む際に、事前にレクチャーする、ツール作成のサポートを行うなど、過去の経験を有効に活かし、事後に役立てる取り組みを行っている。

仮に商談が成立しなくても、次に成立すればよいわけであり、不成立となった商談内容に成立させるためのヒントが隠されていることが多く、改良工夫を行うか否かで大いに成否が異なる。

いわば、プラン・ドゥー・シーであるが、十分に事前準備を行い、事後次回のために総括、フィードバックしているかと問われると、多くは不十分といわざるを得ない。



ヒアリング調査

(3) 販路開拓支援の必要性と理由

(販路開拓支援は、必要と思われますか、なぜ、そのようにと思われますか)

機 関	回 答
F 商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> ・ F 県内には優れた商品、製品、技術を持った中小企業がある ・ これをいかに全国に向けて発信していくかが大きな課題となっている ・ F 県商工会議所連合会の調査で、企業の「強み」と「弱み」を聞いた ・ 「強み」は「信用・技術・営業基盤」と「製品・サービスの品質」である ・ 「弱み」とするのは「マーケティング力」「ブランド力」「企画開発力」 ・ 技術力はあるがアピール力、展開力に欠ける県内企業の現状を裏付ける ・ オンリーワンの商品や企業のセールスプロモーションをバックアップ
K 商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> ・ 消費の落ち込みの度合いもすさまじく、経営者の危機感は強い ・ 大・中規模企業が少ないKは、可処分所得も全国と比較して低い状況 ・ 県内顧客をターゲットする考え方では、企業の存続が危うい状況 ・ 域外や県外など、新たな販路が必要であるとする企業が増えている
S 県商工会連合会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 販路開拓の支援は、有効かつ必要だと思う ・ 販路開拓を望まれている現状をまのあたりにし、強く必要性を認識 ・ 素材としては、いいものをもつが、どうやって売っていくべきか悩む ・ 県外のみでなく県内においても、販売の仕方に頭を悩ます企業は多い
T 県T 商工会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 必要と思う。新規事業に賛同頂ける取引先がなければ成果に繋がりにくい ・ 商工会の支援先の多くは小規模事業者である ・ 新しい取り組み（新商品・新役務）を提案することに慣れていない ・ 販路開拓のノウハウが乏しく限られた人員で営業しているケースが多い ・ 対応力、ノウハウの両面から販路開拓が困難である
K 県S 商工会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 販路開拓支援は、必要であり、その重要性は高いと感じている ・ 優れた技術や商品を持っていても、専門の販売員を雇うことが難しい ・ いつまでたってもノウハウが身につかない状況にある ・ 事業者も、また支援機関の担当者も、人的ネットワークが乏しい

①新規事業に賛同頂ける取引先がなければ成果に繋がりにくい

せっかく経営革新計画を立てても、実際の取引先を確保できなければ、成果が得られないために、販路開拓は最重点課題である。

経営革新計画は、売り先が明確に決まっている場合（こうした例は少ないが）を除き、その大半が販売経路や販売先を探索、開拓する内容が含まれ「経営革新＝販路開拓」といっても過言ではない。

そのため、期待されている経営革新計画の質の向上、すなわち販売実績を向上させるためにも、販路開拓について、具体的に実効性ある助言が求められており、中小企業診断士の役割ともなる。

②県内顧客をターゲットする考え方では企業の存続が危うい状況

中長期の景気低迷が予見される中であって、個性的でこだわりあるものづくりを行っている経営者は、平成20年9月リーマンショック以来、大変な不安と恐怖に至っていることが予想される。

連日テレビで放映される派遣切り、雇い止めなど雇用不安により、生活防衛意識が高まり、ものを買わない、買うとしてもより低価格のものと、消費者は考えるからである。

以前から販売は伸び悩んでいたこともあり、隣の芝生がきれいにみえ、地域外や首都圏など都会に目が向き、新しい販路を開拓しなければと、これまでにない高いモチベーションが生じている。

③県外のみでなく県内においても、販売の仕方に頭を悩ます企業は多い

これまでは、世の中の度量というか、誠実に、信用、信頼を重んじておけば商売ができ、買う側も無理してリスクを犯してまで、購入先を変える必要はないと、相互に安定した取引を行ってきた。

ところが、平成10年ごろから始まった規制緩和により、大型店、チェーン店等新たな競争相手の出現やディスカウント販売の常態化、さらには、ネットの普及による購買など競争環境は一変した。

そうした中、機会をつかむ経営者も存在するが、それはひと握りであり、いざ努力をしようとしても、何をどうすればよいかわからないなど、販売を伸ばす方法を知らない経営者は意外に多いといえる。

④弱みは「マーケティング力」「ブランド力」「企画開発力」である

F商工会議所では、適時アンケートを行われ、的確な分析をなされていたが、恐らく他の地域で実施しても、同様な結果が得られるであろう。中小企業にとって永遠のテーマである。

要因として規模、業種、業態、様々な企業があることで、支援は、体系化しにくく、都度、その相談者によって、小刻みな助言しかなしえず、またツールも不十分であることが推測される。

⑤新しい取り組みを提案することに慣れていない

多くの人は、恥ずかしがりやでシャイであり、また、筋道を立てて、論理的に、わかりやすく、自分の伝えたいことを明確に伝えるプレゼンテーションが苦手である。

販路を開拓する場合、必ず相対者と面談する必要があるが、そのためには、自分の考えや、相手に対する提案事項をまとめること、それを資料にまとめること、そして伝えることなど、多くがある。

助言においては、「考えをまとめる」「資料を作成する」「うまく説明する」などが可能となるようアドバイスし、場合によっては、一部をサンプル作成できるスキルが求められる。

⑥販路開拓のノウハウが乏しく限られた人員で営業しているケースが多い

こうした取り組みを行うにおいて、助言に基づき、実行を促したところ、忙しいということを理由に、取り組みがなされていないケースがあるが、多忙、人数不足でない場合がほとんどである。

人数が多ければ、時間に余裕ができ、提示した取り組みがなされるかという点と決してそうではなく、真実は、「進め方がわかっていない」事業者と、「うまく助言できていない」支援者双方に問題がある。

支援する中小企業診断士は、「全体像を示す」「手順を示す」「サンプルを目の前で作成して示す」ことが必要である。

⑦オンリーワンの商品

販売する上で、競争相手が少ないほうが有利であり、価格差が小さい割に、メリットの大きい商品を販売することができれば、多少商談スキルが低くても、成立する可能性が格段に高まる。

火急に商談を成立させ、販路開拓を実現するためには、「現取扱商品価値の明確化」もしくは「価値の明確な商品の導入」のいずれかが必要となるが、そのためには作業と情報提示が必要となる。

商品価値の明確化は、誰が使用して、どのような利点が得られるかを明確にし、次いで競合、類似品と比較して文書化する必要がある。

⑧事業者も、また支援機関の担当者も、人的ネットワークが乏しい

人的ネットワークが乏しいとは、知人は多くても、相談できる相手が少ないとみることができ、そういう人がいる場合、支援機関の門を叩かないといえる。

また、仮に相談相手となりうる人が想定できたとしても、今回の案件、相談者の資質を考えた場合、相談や紹介することをためらうこととなり、結果としてよい情報をもたらせない状態となる。

(4) 地域中小企業のニーズ

(貴殿からみて、販路開拓支援のニーズは、どのような期待がされていると考えられますか)

機 関	回 答
F 商工会議所	<ul style="list-style-type: none">・首都圏をターゲットとした販路開拓支援ニーズは多い・事業所自身の商品作りへの想いと市場ニーズのズレが大きく感じられる・マーケットインの視点での売れる商品作りへの支援が重要である・自社商品PR、商品説明等を短時間でいかに効果的に伝えられるか・プレゼンテーション能力の向上も必要であると感じている
K 商工会議所	<ul style="list-style-type: none">・ホームページを立ち上げたが、一向に注文が来ないため対策をうちたい・地域資源を活用して製品を作ったが、県外への売り方が分からない・取引してくれそうな企業をどうやったら探せるのか・売れている商品・会社と自社の違いは何？と聞かれて困っている・新商品を作ったが、マスコミ等へPRしてほしい・県外及び海外へ販路を作るために資金が必要で補助金や融資を受けたい・官公庁、外部団体など、お堅い業種への売り込みで効果あるPR方法
S 県商工会連合会	<ul style="list-style-type: none">・ニーズは、大いにあり、特にマッチングを期待されている
T 県T商工会	<ul style="list-style-type: none">・販路開拓のニーズはある・商工会の弱い面は、具体的な県内外の交渉先を紹介できない点
K 県S商工会	<ul style="list-style-type: none">・無理かもしれないが、販売先の紹介や仲介といったマッチングを期待・即効性ある販売手法のアドバイスなど求めるものは多いと思われる

総じて、地域中小企業における、販路開拓に関する支援のニーズは高いと感じられており、その内容は、作り手と買い手の意識のずれの修正や、ノウハウの提供、及びマッチングへの期待が大きい。

①首都圏をターゲットとした販路開拓支援ニーズは根強い

首都圏、特に東京は、地方において有望な市場であるという意識が強く、足がかりを得ようとする企業が多いが、なぜそうなのか、本当に正しいことなのか、冷静に考えてみる必要がある。

購買人口、所得水準、ともに他の地域と比較して、ずば抜けていることは疑いないが、そのぶん、競争相手が多い、取引がドライで信頼関係を築きにくい、加えて既に納入している先行者が多数いる。

反面、地方都市に目を転じると、人口や所得は首都圏にかなわないが、競争相手が絶対的に少なく、首都圏と同質のニーズがあるなど、新参者でも太刀打ちできるなど一考の余地がある。

②プレゼンテーション能力の向上も必要であると感じている

プレゼン能力を求める事業者は多いが、我々地方の中小企業診断士が相対する相談者は、プレゼン能力でなく、その前段階にある、プレゼンすべき内容のとりまとめにある。

要領を得ないまま、いたずらに、コンセプト、ネーミングの提案を行い、パッケージやプロモーションツールに関する助言を行っても、効果は得られにくいと思われ、まずはプランを重視したい。

パソコンにうとい経営者に対してパワーポイントによる自社のプレゼン資料を提供すれば、多くは感動するであろうが、そのみでは成果は得られにくく、地道な足場固めが必要である。

③事業所自身の商品作りへの想いと市場ニーズのズレが大きく感じられる

地域支援機関の職員の方と、相談に訪れる事業者は、比較的旧知の仲であり気心がしれていることから、できるだけ傷つけない、また、事後も顔を合わせることがあるため本音は伏せておきたい。

このように考えるのは無理からぬことであるが、それで事業者の販売力が向上するかといえば、そうはならず、誰かがいうべきことをいう、その悪役が必要となる。

④取引してくれそうな企業をどうやったら探せるのか

相談者の意見は、大変奥深いものがあるが、実際には、率直な意見ともいえ、探す方法を聞きたいというのではなく、「取引してくれそうな」に大きな比重がかかっている。

「商業界」では、スーパーマーケットやコンビニエンスストア名鑑などを販売しており、その他インターネットをみれば、おびただしい数のリストが入手できる。

もちろん、そうしたリストの存在を事業者が知らないはずはないが、それでも相談に応じる以上、中小企業診断士は、専門家としての的確な答えを提示すべき必要がある。

⑤商工会の弱い面は、具体的な県内外の交渉先を紹介できない点

商工会は、上部団体に、商工会連合会があり、さらには、全国商工会連合会があることから、広く全国を網羅したネットワークを有しており、またマッチングサイトも保有し、機能も充実させている。

また、緊密な関係にある、日本政策金融公庫国民生活事業部においても、取引先のみ限定したサイトを立ち上げてあり、信用力を背景とした、商談マッチングツールもあるがツールは揃っている。

では、なぜこのような意見がでるのか。再度意見を問うたところ、問題は人員、時間の障害が概ね共通しており、知ってはいるが、取り組むだけの余裕がもてないのが本音のようで、利用度は低い。

⑥無理かもしれないが、販売先の紹介や仲介といったマッチングを期待

支援機関の担当者の方は、販路開拓支援の必要性やマッチングサイトの活用方法など、頭では理解できていても、実際の支援につなげられないという状態にあることがわかる。

では、中小企業診断士にその役割を期待された場合、どういうことになるかといえば、その仲介のために、何度も電話連絡し、場合によっては、同行を求められるなど、困難な状態にある。

しかしながら、ある程度準備が整った段階にて、商談がまとまるようであれば他流試合を勧めたくなるし、そのような商品を欲しがっている企業が頭に浮かぶ場合、迷いが生じることとなる。

⑧県外及び海外へ販路を作るために資金が必要で補助金や融資を受けたい

支援機関に対して、販路開拓の支援をお願いします、と相談申込みされる企業が、以前より増加する傾向にあるが、実際にこうした資金調達名目であっても、実はテーマは販路開拓というケースも多い。

売上はすべてをいやす、という格言があるように、新しい取引先が得られ、従来にない納入、販売先が増えることで、社内のモチベーションは俄然高まり、不安が払拭されると考える経営者は多い。

そのためには、先立つものが必要となり、相談テーマが販路開拓ではなく、資金調達となっているが、調達を実現するためには、販路開拓に向けた有望なプランづくりが前もって必要となる。



研究会例会での意見交換・討議

(5) 販路開拓支援の問題点

(実施するうえでの難しさや、リスクについて、どうお考えですか)

機 関	回 答
F 商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模メーカーにとって、一時的に多量の商品納入は困難なケースが多い ・取引のための大規模な設備投資もリスクが大きい ・小規模メーカーと大手バイヤー間に納入条件上のミスマッチが生じる ・商談がまとまりにくいことも多いなど、実績が得られにくくなっている
K 商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の方より理解していないことが多い ・職員のみでは適切なアドバイスがなしえない状態となっている ・販路の人脈が不足しており、誰か紹介してもらえないか ・どのようにして、費用を少なくして人脈をつくるかが課題 ・商品自体に魅力が不足しているが、良いと信じ込んでいる経営者が多い ・トラブルになったことを想像すると、紹介を躊躇することもある ・商談がまとまったとしても、大量受注に対応できないことも多い
S 県商工会連合会	<ul style="list-style-type: none"> ・担当者が限られた情報しか有していない ・担当者間で、その情報を共有するということが困難である ・ネットワーク不足から、どこからどうアプローチしていくべきかで悩む ・マッチングさせる場合、相手が不利益を被らないかというリスクがある ・もし何かが生じた際に、自分の信用にも係わり紹介するなどは躊躇する
T 県T 商工会	<ul style="list-style-type: none"> ・販路開拓を進めたい企業の一方的な思いがネックとなる ・自社の利益しか考えていない販路開拓は上手くいかないような気がする ・販路開拓支援を望むことは、ある意味「他力本願」に陥りやすい ・商談が成立しないのは、自社のせいではなく、相手に責任転嫁する ・商品開発も、販路開拓も改善を繰り返すことが必要 ・商品力のある商材があつてこそ販路開拓の成果に繋がるのでないか
K 県S 商工会	<ul style="list-style-type: none"> ・商工会として感じることは、紹介する企業の情報やネットワークがない ・実務的なアドバイスができるだけのノウハウが不足していること ・ニーズに沿える体制ができていないこと ・支援機関自体の人的時間的制約により、十分な支援が行えないことが問題

問題点とされた事項は、「紹介への恐怖」「相談者の勘違い」「取引条件のミスマッチ」「支援機関側の体制」に起因するものに大別され、販路開拓支援に対する障害と考えられている。

① マッチングさせる場合、相手が不利益を被らないかというリスクがある

人は信用するもの、と古くから教えられてきたことで、日本の商慣習は、道徳心に基づいて、仕入れたら払う、相手の不利になるような要求は行わないことを当然としてきたが最近に変化しつつある。

仕入れをしたのに支払わない、支払えない、足元をみて値引き要求する、体制を整えたのに、発注を急に打ち切り、他から仕入れるなど、古い日本の商慣習は、足元から崩れつつある。

販路開拓を支援する際には、こうした悲劇が起こらないことを願うばかりであるが、親切心から下手に紹介してしまうと、うまくいかなかった場合の責任を転嫁される可能性がある。

日頃、にこにこして親しかった人が、親切心で紹介した相手方に損を被らされた場合、そっぽを向き、自分を非難する、このような情景を浮かべた場合、マッチングに踏み切れない。

②販路開拓支援を望むことは、ある意味「他力本願」に陥りやすい

営業や販路開拓の努力は、皆こつこつと一から積み上げられたものであり、色々と失敗を繰り返しつつ、尊い経験の中から成果を得て、その手法がノウハウとして蓄積されるものといえる。

従って、商品開発や販売促進のためには、色々なアドバイスを行っても、責任が生じるという観点から、営業という分野に関して、特にマッチングという観点においては消極的である。

そのために自己責任という考え方をもてない相談者に対しては、販路開拓、すなわち未知の取引相手を見出す共同作業に取り組むことは危険であり、スタンスを見極めての対応が不可欠となる。

③商品自体に魅力が不足しているが、良いと信じ込んでいる経営者が多い

思い込みとは恐ろしく、どう考えても売れそうにない、少なくとも自分は絶対買わないし身近に買おうとする人がいたら、やめるよういさめるのではないかと思う物が持ち込まれる場合がある。

なぜ、その商品が売れないか、その根拠を切々と説明しても、それを理解しようとしなない相談者もあり、ずばり指摘するほうがよいのか、黙って見過ごすことが正しいのか迷うことは多い。

恐らく相談に至るまでに誰かに相談しているはずであり、その人に受け入れられなかったため、支援機関や専門家のお墨付きをもらいたくて訪ねてこられたのだと推測することもできる。

④取引のための大規模な設備投資もリスクが大きい

新規に取引がはじまり、しかも地元では誰も納入したことのない著名企業に納入する場合、天にも昇った気持ちとなり、将来のビジネスの成功をイメージして正確な判断ができないケースがある。

月を追うごとに、発注数量も増え、バイヤーとも親しくなり次なる商品提案を求められることで、これまでの苦勞も報われたと感じ、いわれるまま設備増強、新商品の投入を行うことで業績が伸びる。

ところがバイヤーが異動し、後任者が従来から親しい業者と取引をはじめ、消費者も段々と飽きが生じ買わなくなるなど退潮傾向のキャッチが遅れた場合、受注が大幅に減少するなどのリスクが生じる。

⑤企業の方より理解していないことが多い

支援担当者は、いわゆる経営支援を任務とされ、様々な企業と接しており、博学多才の知恵袋であり、色々な交流を通じて多大な人脈を有する頼れる存在であると認識する人は多い。

しかしながら、反面、商売を経験したことがない若造に、何がわかるかといわれた経験をもつなど、その評価は人によって激しく千差万別である。

⑥支援機関自体の人的時間的制約により、十分な支援が行えないことが問題

人的時間的制約があることは誰もが認めるところであるが、「十分な支援」の充分とは何かを深く探求すれば、自信のない支援担当者の方であっても色々できることが見えてくるのではないだろうか。

実際にこの回答を頂いた鹿児島県S市の菓子店は、経営革新承認後、誰もが知る〇トー〇一カ堂に商品が納入される等、誰も想像しなかった成果がみられており、他にも多くの実績が得られている。

大切なことは難しい理論やテクニックではなく、応援したい気持ちや励ましであり、その事業者の方も、その期待に応えようと、多忙な中取り組んだ結果、予想を上回る結果を出せたものと推測する。

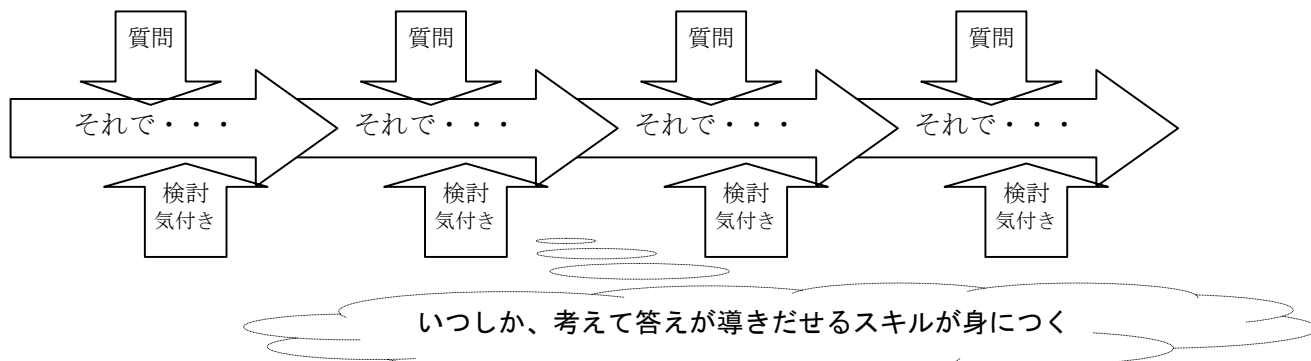
(6) 中小企業診断士への期待

(販路開拓支援を行うにおいて、診断士にどのような期待をお持ちですか。)

機 関	回 答
F 商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> ・売れる商品作りについてのアドバイスに終始しない ・開発した商品を商談でいかにPRするかなど、具体的な手順が必要 ・商品開発とプロモーションの両面セットでの助言や支援をお願いしたい ・商工会議所は、どうしても地域に限定された情報のみとなる ・広範なネットワークを活かしての事業者間の取引マッチングに期待
K 商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> ・商品の魅力・価値、売れる理由（お客様の買う理由）を明確にすること ・誤りを自覚するなど、考え直すきっかけとなる助言を期待 ・立場的に自分たちにできない、本音の助言を期待する ・商品やその企業のスキルにあった、具体的な販売方法などの実務 ・実践に移せるとい実感が持てるような支援を行って頂きたい ・PRするためのツール作成に際しても支援して頂きたい ・その他、魅力あるホームページの作り方のアドバイス ・可能であれば、直接商談のできる相手先としての販路の紹介を期待する
S 県商工会連合会	<ul style="list-style-type: none"> ・何より小規模事業者は、商談のすすめ方などの術を知らない方が多い ・せっかく機会が得られても、成果が得られにくいような気がする ・商談の際のプレゼンの手法等を含め、販路開拓全般にかかる基本 ・手順から提案書の様式など、目で見える説明ツールがあるとよい
T 県T 商工会	<ul style="list-style-type: none"> ・「アメとムチ」の支援をお願いしたい ・アメとは、「新規取引先となりうる対象の特定方法」 ・ムチとは、「新規取引先と商談が成立しやすくなるためのルール」 ・「即売上に繋がる」など、目先の利益を追求ではなく、普遍的な考え方
S 県S 商工会	<ul style="list-style-type: none"> ・販路開拓支援として求めるものは多いが、一番は販売手法のアドバイス ・企業の実情にあった、実行可能な提案 ・販売促進に関するプランや今後、重点として対応すべきチャンネル等 ・専門のマーケティング知識、販売促進知識などを有している方を求める

①誤りを自覚するなど、考え直すきっかけとなる助言を期待

【自己矛盾に気付かせる話法イメージ】



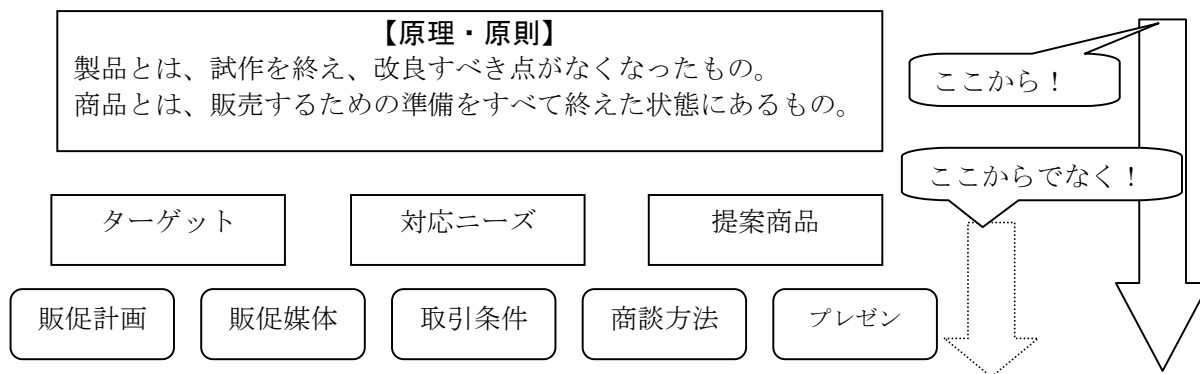
相談者には、今後取り組もうとすることについて説明を求め、その説明に対して質問を繰り返すことにより、未検討事項を引き出し、さらに質問を繰り返すことで、誤っている場合、自己矛盾に気付く。

誤りを単刀直入に指摘するのではなく、質問を繰り返すことで、自らが気付くことが大切であるが、そうでなく、指摘された場合感情的となり、その怒りの矛先が支援機関に向く事を避ける。

こうしたプロセスを経ることなく、個人的な印象で欠点を指摘した場合、感情的となる場合があるため、そうしたアドバイスを行うことを懸念する向きがある。

②「即売上に繋がる」など、「目先の利益を追求」ではなく、普遍的な考え方

【助言の論点の相違】



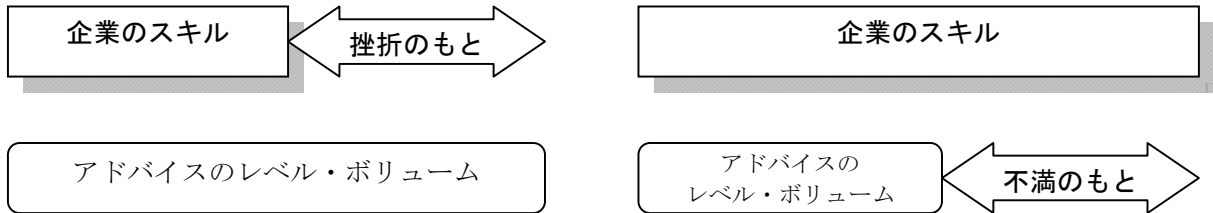
相談者は、往々にして、即実行可能なアイデアやノウハウを聞きたがる傾向が強いが、実際に深く理解していない場合、方法が間違ったりするために、実行しても成果が得られにくい現実がある。

「商談会に臨みたいがどうすればよいか」との相談に対して“バイヤーはこういう質問をするので、こう答えるように”とするのみではなく、そもそも今回の商談会の目的は、とより深い助言が期待される。

セミナーなどにおいて“商品とは、販売するための準備を終え・・・”と、ターゲットの設定や商品価値の明確化など、販売にかかる諸準備について説明すれば、できてないことに気付く経営者は多い。

③商品やその企業のスキルにあった、具体的な販売方法などの実務

【身の丈に合わないアドバイスの結末】

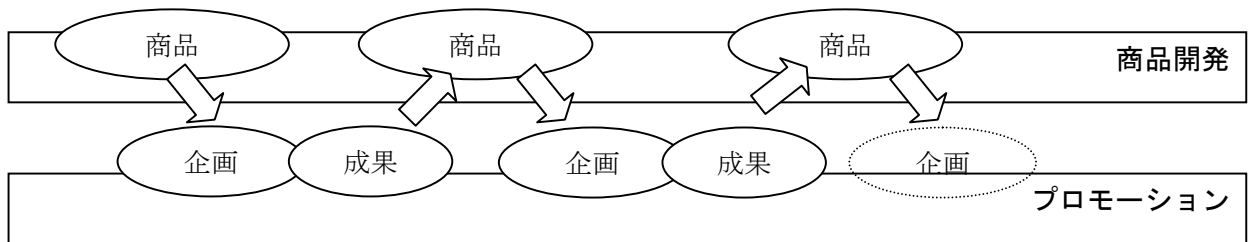


企業のスキルとは、企業の規模や業歴などに必ずしも比例せず、パソコンの苦手な社長に、パソコンどころかネットにも強く、語学も堪能な後継者がいるなど、表面的にはわからない場合が多い。

この見極めが大切であり、企業のスキルを超えた場合、実現不能な無意味な助言となり、また未熟な助言に終始した場合、物足りない、レベルが低いと評価され、いずれにしても満足は得られない。

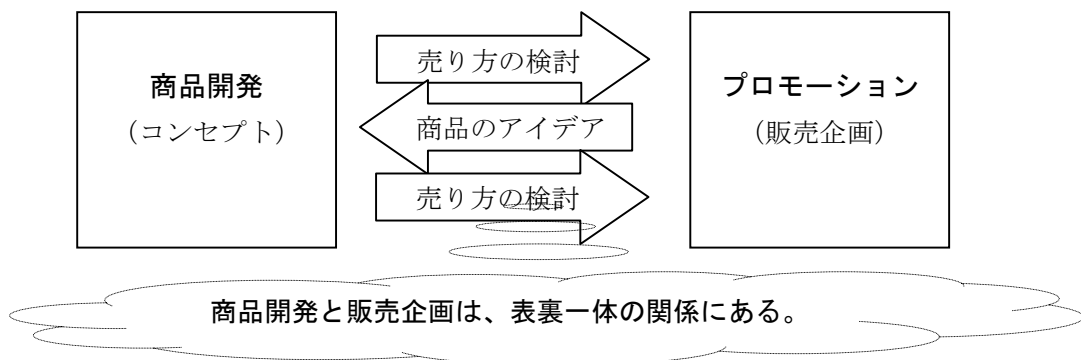
④商品開発とプロモーションの両面セットでの助言や支援をお願いしたい

【商品開発とプロモーションの関係】



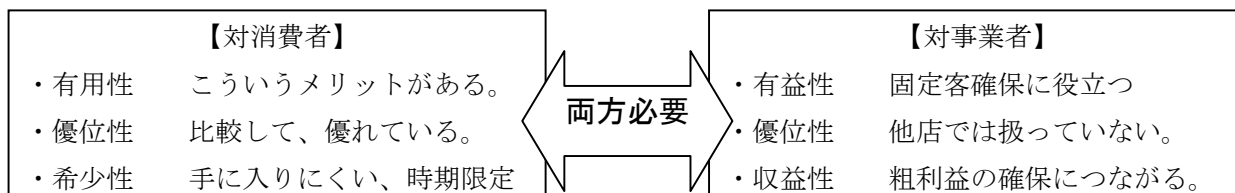
プロモーションの起点は、何を売るかであり、商品特定することで企画を立案するが、反面、この時期には、どのような企画を立て、何を売るべきかという考えもあり、一概に順序が決められない。

ヒアリングでは、連動性が感じられないとの指摘があり、ある季節に販売を伸ばしたいのであれば、こういうコンセプトで企画を立て、この商品をこうして販売するなどの助言を期待されている。



⑤商品の魅力・価値、売れる理由を明確にすること

【商品価値の区分】

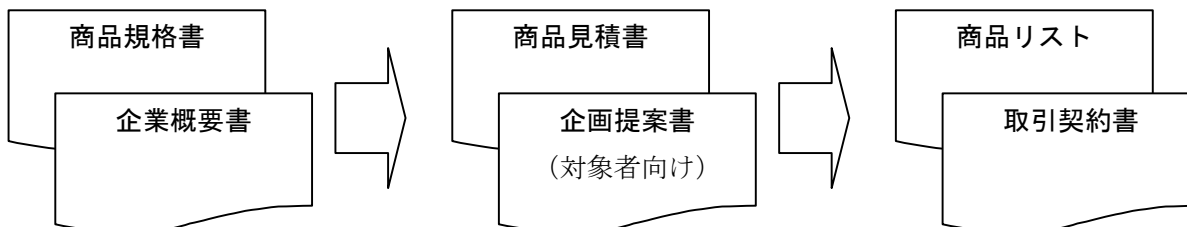


とかくつくり手は、独善的に、自己の商品を盲目的に良いモノだと主張する傾向が強く、エンドユーザー、すなわち消費者のみを主眼において、ものごとを考えがちであり、消費者が購入して、どのような価値が得られるかを述べることが多い。

それはそれで大切であるが、販路開拓を行う上では、訴求対象がバイヤーなど仕入担当者であることから、その立場にたって、魅力や価値を検討する必要がある。ただし現実には、これがなかなかできない場合も多い。

⑥そのようなツール作成に際しても支援して頂きたい

【ツール作成の発展段階】



商談を行う場合、えてして商品の売り込みに必死となるが、取引を検討する場合、商品より、まずは相手方が、どのような企業で、どのような考えを持っているか、信頼できるかを判断している。

にもかかわらず、わが社の特徴、強みすら明確としないままに、パンフレット作成に慣れている印刷所にすべてを委ね、イメージ写真が先行する、わかりにくい会社案内を持参して手渡す企業が多い。

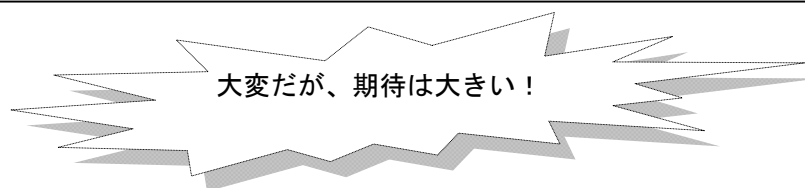
商品価値を明確にするように、企業も訴求し、商談相手に取引価値を感じさせるような整理が必要とされるが、そうしたことができていない企業は少なく、知的資産の見える化は遅れ気味である。



⑦専門のマーケティング知識、販売促進知識などを有している方を求める

【販路開拓の専門家と認められるための必要事項】

【今後の要求事項】		【必要事項】
<ul style="list-style-type: none">・あなたの専門分野は何ですか？・あなたには、何ができますか？・どのような実績がありますか？・どのような成果がだせますか？・それはどのような方法で行いますか？	答えられる 引く手あまた	<ul style="list-style-type: none">・自信の持てる専門分野を作る・支援ノウハウを構築する。・誰もが認める実績を作る。・見える資料を作成する。・支援ツールを作成する。
	答えられない 現状維持	



支援施策の中核たる、経営革新、地域資源、農商工連携はいうに及ばず、事業承継、事業再生、創業等、およそビジネスプランの作成を伴う支援において、概ね販路開拓支援が関連してくる。

プランの多くは、どのようにして販売するか、販路を開拓するかなど、総じて売上計画の根拠となるべき事項の記載を求められ、具体性のある取り組み内容は、欠かすことができない。

今後、支援機関から求められる事項として、専門分野や支援手法があるが、そのためには、専門分野や支援手法を定型化させ、かつ実績をつくる必要があるとされる。



研究会例会での意見交換・討議

2. 中小企業診断士への期待

支援機関は、顧客満足度の向上と成果の獲得に向け、様々な努力を行っておられるが、その一部をサポートする役割として期待されており、その期待に応えることが役割である。

ヒアリングにより様々な問題点が、提起されたが、7項目に集約することで、今後あるべき取り組みを想定し今後の研鑽に活かすことが肝要である。

①普遍的原理原則

表面的なテクニックに限らず、今後、営業展開を行っていく上での原理原則を教えて欲しいという要望があり、業種にかかわらず共通して認識すべき事項について、集約化を図る必要がある。

②企業レベルへの適合

実行不能な助言は、行動に移されない場合のみでなく、時間のロスにもつながるために避けるべきであり、相談者のスキルやレベルをヒアリングなどで特定するための、評価方法を開発する必要がある。

③相談者の気付き

自己の商品に過信している相談者の場合、率直にそれを指摘すると対立してしまう可能性があるため、感情的にならず、素直に耳を傾けて頂け、前向きになれるためのアドバイスを行う必要がある。

④ストーリー展開

まったく何をして良いか分からない方に対して、スタートとゴールが示せ、相談者の取り組みの位置を示せるためのストーリーと商談までの取り組み内容が、具体的にイメージできるツールが必要である。

⑤プランニング

助言した内容を実践に移すため、タイムスケジュール等販路開拓にかかる取り組みの全体概要や、進捗状況が確認できるためのフォーマットを用意、適切なレビューのための実施方法を決める必要がある。

⑥ツール作成アシスト

取引先に提示するための企画書や、商品価値を正しく伝え販売を促進するためのPOPなど、ツールを作成してサンプルを提供する、他のサンプルを見せるなど、より深い助言を行う。

⑦商談の具体的な取り組み方法

商談という具体的なアクションが起せるよう、支援機関が開催する展示会、商談会などの情報に通じ、その手続きまでも助言できることが理想的である。

中小企業診断士は、自らのポリシーや考えのみで企業を支援するのではなく、支援機関のニーズを満たしつつ、成果のあがる支援を行う必要がある、販路開拓に関する助言では上記事項が求められる。

ただし、現実的には中小企業診断士も多忙であり、一人で多くのことをこなせないことから、その作業を共同化することを目的に販路研究会が設立され、会員相互の役割分担が進められている。

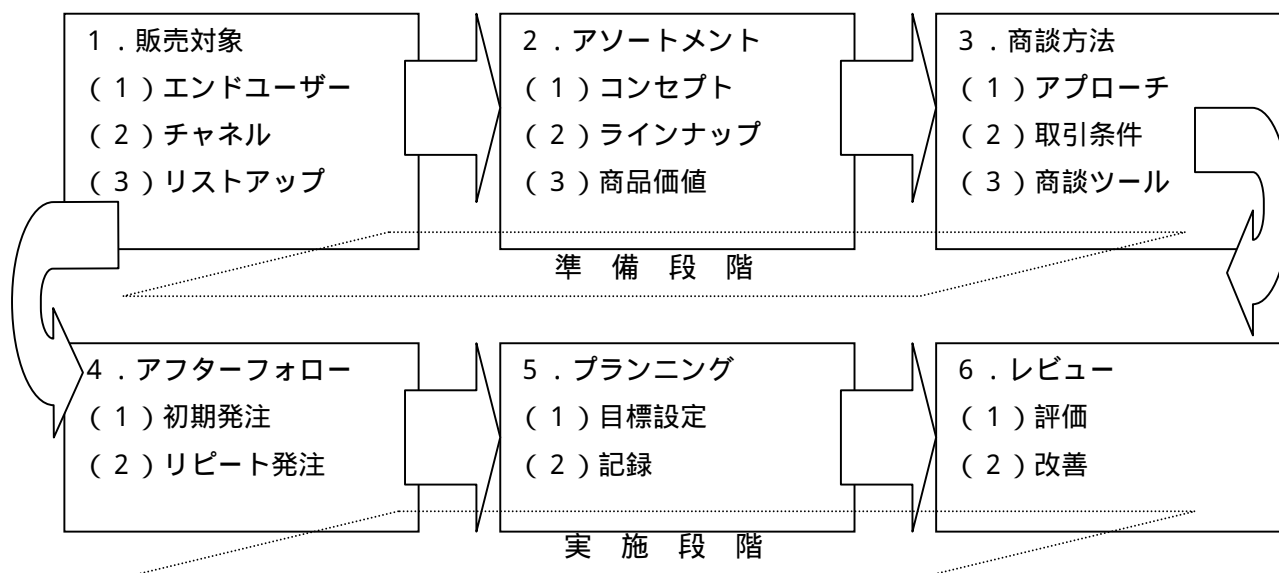
第4章 販路開拓支援のプロセス

第4章 販路開拓支援のプロセス

前提

- ・食品メーカーが、小売業などの中間流通を経由して、エンドユーザーに販売するケースとする。
 - ・陣容は、社長と妻、その他、製造担当5名、営業担当2名にて、15年程度の業歴がある。
 - ・これまで、地域に限定し、かつ長年、継続した納入先のみと取引し、初めて圏外への販売を行う。
 - ・社内は、社長以下、こうした取組みを行った経験を有するものはなく、支援機関に支援を求める。
 - ・支援機関では、販路開拓の必要性を感じ、中小企業診断士に全面的な協力を求め、重点支援を行う。
- …… を、前提として、支援のあり方を考察する。

【販路開拓支援のプロセス】



これから、全く新たに取り組むという場合、「1. 販売対象」からとなるが、既に取り組みを始めている場合、一応、「2. アソートメント」から検証し、不足している点はないか、確認する。

商品開発に関する助言は、今回、対象外としているが、「2.(2) アソートメント」の段階にて、市場への適否について検証し、根拠をもって是正を促す助言も求められている。

(準備段階)

対象先を探索する段階において、どの対象を選定するか、どのように接触を図るかについて検討を進めることで、その対象先にあったアソートメントや商談方法や商談ツールなどが具体化してくる。

(実施段階)

ある程度、ツールの準備を終え、実績を有している相談先である場合、フォローやプランニングに問題意識を感じている相談者も多く、新規開拓に関わらず広く営業面での助言に応用できる。

1. 販売対象

販路開拓を進める上で、既に交渉相手の想定ができている場合もあるが、これから新規に対象先を探索する場合もあり、その場合、助言する上では、対象の想定が先決の取り組みとなる。

(1) エンドユーザー

エンドユーザーとは、最終的に消費する対象であり、自社の商品が、必要とされるであろう対象を、具体的に絞り込むことで、取り扱いを求めるチャネル（販売経路）を想定することができる。

一般にエンドユーザーとは消費者を指すが、この章ではやや広く解釈し、業務用用途にて購入される料理人なども含めて検討している。厳密に、その料理を召し上がる飲食店の顧客まで範囲を広げることは、適切でないと考えたからである。

志向と属性

一口に高齢者といっても、体調が優れず病床にある、資産をふんだんにもち、生活を楽しんでいる、年金生活でつましく生活しているなど、属性のみでは対象を決めることはできない。

また、生活を充実させたい、豊かさの感じられる生活をしたいと考えた場合、どのような人が対象なのか、外見からは判断できず、そのみでは、販売に適したチャネルを想定することはできない。

そのため、「どのような考えをもった」「どんなひと」との観点から、販売すべき対象者が具体的にイメージでき、それを第三者も納得できるよう、短文で定義し販売対象者を具体的に特定する。

例	
洋菓子製造業	・限られた予算で、多くの味を楽しみたい人 ・顧客の立場を尊重し、工夫した菓子を求める人
和菓子製造	・花や食など、季節感、旬を楽しみたい人 ・健康に敏感ではあるが、菓子を欲する人
鮮魚販売業	・鮮度のよい（地域名）の魚を高く評価される料理人 ・旬の魚をタイムリーに仕入、情報も同時に求める人

規定する方法については様々な解釈ができるが、要するに相談者が、自社の対象とする販売先をイメージでき、商品のコンセプトとの不整合がなければよいと解する。

本質的ニーズ

消費者は対価を支払う上で、対価以上の価値を感じれば購入に至るが、そうでない場合、購入に至らず、提供する側は、価値を効果的に伝達する必要がある。より高い価値とは、必要に迫られていることや求められているニーズに着眼することで見出せる場合が多い。

価値を明確にし、自社の商品が、いかに役立つかを訴求できるかによって、消費者の購買意欲が左右され、結果として、チャネル（販売経路）や商談対象先に対して説得力ある提案が可能となる。

(問題点、課題解消の5つの切り口)

項目	内容
不安	・自分の危険を回避し、購入することが、自分の身を守ることにつながる
不便	・これまで、いろいろと不便を感じていたことが、商品を購入することで解消する
不満	・満足できていない、不足を感じていることが、商品を購入することで解消する
不快	・日常の生活において、快く思えないことが、商品を購入することで解消する
不信	・食の安全など、信頼してよいか迷うことが多いが、安心して購入することができる

例	
洋菓子製造業	<ul style="list-style-type: none"> ・テーマがあり、話題となるしかけなどの工夫 ・食べる場や個人の好みにきめ細かく対応できる ・季節感がストレートに通じ、回りくどくない ・うしろめたさを感じつつも、秘かに楽しみたい ・かつおの他、あじなど、多くの人を知る著名性 ・食品だけでなく、名所やタイムリーな近況等の情報
和菓子製造	
鮮魚販売業	

優先度

エンドユーザーは、相談者の意向とアドバイスを加味することで、対象とニーズに基づいて3種程度に絞り込みすることとし、今後重視すべき対象を決めることで取り組みの順序を設定する。

優先度を決定する際の視点は、販売対象者と商品の「適合性」の他、市場サイズ、拡張性、販売容易性があり、また、この検討を進める過程にて、販売場所、すなわちチャネルを想起し、取り扱い可能性を検討することで、どこを経由して誰に販売するのかについてイメージを高める。

(判断基準)

項目	内容
適合性	・エンドユーザーのニーズに対する商品の適性の度合いについて評価する
市場サイズ	・購入が想定されるエンドユーザーの量の多少について評価する
拡張性	・今後、そうした志向をもつひとが増加するか、減少するかを評価する
継続性	・購入が一過性に終わるか、継続利用されうる対象であるかを評価する
販売容易性	・価格と価値のバランスを考慮し、買いやすい対象か、そうでないかを評価する
取引容易性	・どこで販売するかを仮想し、取り扱いが容易か、そうでないかを評価する

- ・優先度を定めることで、商談に取り組むための行動内容、商談対象者に至るまでの経路、作成すべきツールなどの種別、内容がある程度明確となる。
- ・エンドユーザーとチャネルの検討は、同時に行うべきものであり、この優先度を検討する上で、おぼろげであったものが鮮明化し、今後の進め方が想起できることとなる。

(2) チャンネル

チャンネルとは、エンドユーザーに商品を販売する際に経由する、中間流通のことであり、販売する側が直接取引を行う対象者であり、販路の開拓を行う際には、チャンネルと商談することとなる。

利点と制約

チャンネルを想定する際に、自社への適否を勘案し候補を選定することとなるが、その場合、概ね以下の判断項目があり、利点、制約の双方を勘案しつつ、無理か可能かを判断する。

対象業態により、程度、度合いが異なるが、同一業態においてもその対応によってかなりの差異があるが、現段階では、対象が特定できていないため一般論で判断しても構わない。

(利点)

項目	内容
コスト・労力	・直接エンドユーザーに販売するために必要とするコスト、労力が省略できる
換金	・エンドユーザーへの販売に関係なく、契約通り入金を得られる
展開スピード	・販売実績が高まれば、さらに積極的に取り扱って頂け、より販売が伸びる
企業イメージ	・知名度のある販売先と取引することで、他に販売する場合、信用が高まる
専念	・商品づくりに専念でき、よりよいものを開発するための時間が得られる

(制約)

項目	内容
利益	・中間流通のマージンが生じるため、得られる利益は低下する
安定性	・取引先の注力度合いにより、販売量が左右され、販売の安定度が低くなる
従属・支配	・要望、要求があった場合、立場上、不利を吞まざるを得ない場合もある
労力・コスト	・販促のための企画づくりなど、新たな業務が生じることとなる
信用	・相手先の経営状態によっては、回収を懸念しなければならない

障害と打開策

ある程度、販売対象を選定した際に、想定した販売先と取引する場合、どのような要求があると見込まれ、自社で対応できることとできないことを区別し、できないこと、つまり障害を特定する。

商談がある程度まとまり、具体的な取引となった場合、組織小売業では、複数店舗での販売を行うため、大量(小売業からみれば通常)の納品が求められ、取引を断念するケースがあり、小売業は、30%以上の粗利益確保を目指すことが多く、仕切りで、7掛け、6掛けでの納入を求めてくる。

いずれにしても、販売するメーカーと購買する小売業の求めは、相違することが常であり、どの点が相違するかについて特定し、可能な限り対応し、小売業に歩み寄りなければならない。

こうした検討なく商談を進めていった結果、話はまとまりかけたが、結果的に取引に至らなかったということは、よくある話であり、小売店が歩みよれる条件を勘案して、商談を進めることが必要となる。

(想定される障害)

項目	内容
納入価格	・販売価格の70%～60%を求めることが通常であり、より低く求められる
納入口ット	・少なすぎる場合、配送負担が生じ、多すぎると設備、人員など対応できない
納品方法	・発注後、日以内など、迅速な納期が求められる場合が多い
返品	・商品に問題がなくても、売れ残るという理由で、返品を求められることがある
配送費	・配送費は、発送元払いが当然であり、遠隔地の場合、負担が大きい
口座開設	・取引する場合、手続きが必要となり、決算書の提出などが求められることもある
決済	・未締めの翌月末払いが多いが、それ以上遅い支払もある
ペナルティ	・指定納品日に遅延する、数量に間違いがある際など、求められることがある
協賛協力	・催事などの企画について、金銭、人員派遣、装飾品の提供などが求められる
仕様変更	・取扱条件として、取引が確実でないのに、パッケージの変更などを求められる
販売制限	・自社の独占とするため、他店への販売を禁じられることがある

優先度

エンドユーザーに対する販売の中間点としての候補を挙げ、自社で対応できるのかという評価と同時に、自社にふさわしい取引は、どこであるのかを具体的にイメージしつつ、取り組みの重点を設定する。

候補としては、複数の業態を設定するが、優先度を決定する際の視点は、自社とのつりあいから考える「企業規模」の他、エリア、取引条件、位置づけ、将来性などがある。

(判断基準)

項目	内容
企業規模	・知名度があり、販売量が多く見込まれるところほど、ハードルは高い
エリア	・遠隔地であればあるほど、出向いたりする場合、費用と時間を要する
取引条件	・利益率や、求められる要求などが、多いのか、少ないのかを想定する
位置づけ	・自社商品を重視して育ててくれそうか、一過性の取り扱いで終わりそうか
将来性	・将来的に、販売が伸びる感覚が持てるか、もてないか
好感度	・特に、基準はないが、これまでの経験から、気が進むか、進まないか

(参考)

- ・メーカーが考えるべきは、
 - ・標的顧客に製品価値を伝えるために、最適なチャネルはどこか。
 - ・チャネル(商流、情流)は、極力最短にして、中間経費を最小に抑えることで、末端価格を標的顧客が満足できるものとする。
- にあり、そうした原理原則を念頭に置き、優先順位を検討することが必要となる。

2. アソートメント

アソートメントとは、効率的な品揃えを意味し、先に決めた販売対象者にとって魅力ある商品、及び品揃えを推奨提案するための取り組みなど、具体的商談に向けた準備を行うことを内容とする。

(1) コンセプト

コンセプトとは基本的な考え方を意味し、エンドユーザー、チャンネルが、どのような経緯から当社の商品を必要とし、そのために当社が何をすべきかについて全体の流れを想定するものである。

チャンネル対応

今後、商談する予定の対象先が、どのような商品を求められ、当社としても、何を仕入れてもらいたいか提案すべき商品をイメージし、その場合、何が障害となりうるかについて検討を行う。

求められる対応のうち、条件に合わせにくいことを障害と定義し、障害について譲歩できる範囲を事前に検討しておき、実際に商談に臨む際に提示する自社の条件について仮説を立てる。

こうした作業を通じて、取引先の特性、商慣習などを知識として吸収することとなり、商談に臨む上での自信を涵養し、広い意味で販路開拓のためのトレーニングとなる。

(障害への対応方法)

項目	内容
納入価格	・通常想定する納入価格の他、低く求められた場合の代替条件を事前に設定する
納入ロット	・1回当たり、期間などにおいて、対応できる納入数量を即応えられるよう試算する
納品方法	・できるだけ早期に発送できるための生産体制を確立させ、納期が提示できる
返品	・傷み、破損、汚損など、返品できる条件が示すことができるよう項目を決める
配送費	・発送元払いは通常であり、それでも利益が得られるよう売価設定を行う
口座開設	・決算書まで示すか否か方針を決め、いつでも手続きができるよう書類を用意する
決済	・許容できる決済日をあらかじめ決めておく
仕様変更	・要する費用など、どの程度まで追従できるのか、方針を決めておく
物流用具	・納入先によっては、容器、梱包など、費用負担を伴って指定される場合がある

ユーザーメリット

仕入れする側からみると、漠然と仕入判断をするのではなく、提案された商品が有益か否かについて、判断基準に照らし合わせ、また位置づけを想定しつつ是非の判断をされている場合が多い。

そのため、今後提案する商品が、取り扱いを判断する側からみた場合、なぜ有益で取り扱いを決断すべきなのかについて、仕入れる側の立場に立って理由付けを行うことを内容とする。

仕入れする側の立場にあるものは、多忙であり、かつ経験に裏打ちされた、独自の取り扱い判断基準を有している。業態は変わっても共通することが多いため、販売する側がその基準を把握することで、今後は推奨するポイントをつかむことにつながり、多くの商談を成立させることが可能となる。

(2) ラインナップ

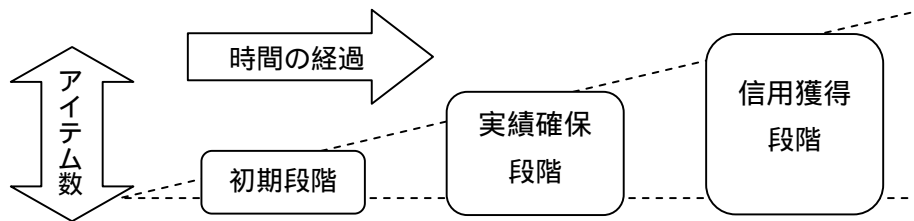
ラインナップとは品揃えそのものであり、商談を行う際に提示する品目の集まりを意味し、初期段階においては、多量のものを同時に提案することはできないために少量に絞り込む必要がある。

選定品目数

初期段階においては、自社が売りたいものを優先するのではなく、商談先が取り扱いを決断して頂けると目されるものを優先することが重要であり、とりあえず取引の実績を確保することが必要である。

季節に合い、値ごろ感や地域性など良好なイメージが感じられるものを少数選定し、場合によって、5アイテム程度を、テスト販売するという方法にて提案すると取り扱う側も決断しやすくなる。

この段階において、売りたいものを絞らず、多くのものをやみくもに提案してしまった場合、その分、取り扱う側も多くの検討事項が生じ、迷ってしまうことから決断が鈍ることが予測される。



選定基準

アイテムを選定する際には、2つの方向性があり、「種別」によるものと「等級」によるものがあり、一概に、どちらが正しいとはいえないが、品揃えに意味を持たせたほうが判断しやすい。

ある特定の種別について重点を置きたいのであれば、特定の種別について、グレード、内容量について品目を選定し、種別の広さを重点とする場合、等級を揃え種別を多くするなどにて設定する。

もちろんのこと、取り扱う側が求めれば、種別、等級を、より広くとり、提案することも可能であるが、面識がなく初回取引のための商談となれば、ある程度絞り込むことが必要である。

	種 別			
(等級)				
グレード				
内容量				

初期段階にて、提案が受け入れられれば、とりあえず自社の商品が店頭に並ぶこととなるが、四季に応じて、少なくとも3か月に1回程度は、品揃えの見直しを求められる場合が多い。

その際に、本当に売りたいもの、利益につながるものを、織り交ぜて提案すればよく、初期段階では、選ばれやすく、決断されやすい品目を選ぶことが商談成立の確率を高めることにつながる。

受け入れられやすい提案を行うために、事前に小売の現場にいき、どのようなテーマを有した種別で、どのような価格帯の商品が販売されているかを把握する必要がある。

(3) 商品価値

対価を支払うだけの価値や魅力を感じることができるかということは、購入する消費者、取り扱いする小売業などに共通する判断基準であり、明確化して提示することが必要となる。

購入価値

購入価値は、消費者などのエンドユーザーからみて、購入するだけの価値が感じられる事実を明らかにするものであり、通常の場合、いくつかの諸点があるが、体系的に整理されていない場合が多い。

近年、食の安全が求められており、各メーカーは、こぞって安全性をPRしているが、消費者にとっては、安全は、当然であり、その上で、おいしいなどの魅力を求めており、その明確化が必要となる。

(牛乳メーカーの検討事例)

【対応施策】		【独自性】
味覚	安全	
健康体	自然放牧	飼育環境
あしたば	非遺伝子組換	使用飼料
鮮度	出処	収乳方法
低温殺菌	HACCP	製法

【経緯】

- ・従来、鮮度や味がよく、安全であることを訴求してきたが、同様な訴求を、各メーカーとも行ってきており、結果的に訴求するポイントが、消費者、流通とも差別化につながっていなかった。
- ・そのため、散在する当社の取り組みについて他社ではまねのできない「独自性」を最優先し、当社のみができる対応施策を、当てはめることで差別化につながる商品価値の明確化を図った。

【検討結果】

- ・消費者、及びバイヤーの両視点から勘案した場合、「味覚」と「安全」を最終的な重点ニーズと定め、他を排して、両者のみを訴求することとし、その代わりとして高度な差別化を目論む。
- ・一般的に、安心安全を訴求する機会が多いが、当社はそのことを当然と位置づけ、あえて味覚を前面にだすことで、安全は当然で通常のものよりもおいしい、飲んでみたいとイメージを創出できた。

当社所在地域が、優良な農産物を供給するイメージが定着していることから、「海」「潮」「風」これに「太陽」を加え、気候風土が、農産物、畜産物、ともに最適な飼育環境であることを重点とすることで、従来低いとされてきた当地域の牛乳の価値を高めることとした。

当社が、当地域で生産をしているのは、当たり前のことと認識していたため、飼育環境そのものが、最もインパクトある独自性であることに気がつかなかったケースである。

取り扱い価値

取り扱い価値とは、商品を仕入れ、販売する立場において感じられるものであり、ひとことでいえば、よく売れ、儲かるもので、イメージアップなども含めて、貢献度の高いものが歓迎される。

小売業の場合、低価格を重視する面と、こだわり、高級感を重視する面があり、いずれかでなく、どちらに貢献する商品なのかという位置づけが重要であり、明確化することが、まず必要とされる。

当然のことながら、品質面で問題が生じないよう、衛生面での対応も求められ、その他、最近では、売れるということより、トラブルをきたす物でないか、産地や賞味期限などの表示も留意されている。

(検討項目)

項目	内容
ストアイメージ	・店舗にはプライスゾーンに基づいた店格、グレードがあり、即しているか
信頼度	・異物混入や腐敗など、衛生上の問題がないなど、クレームをきたさないか
希少性	・よくみかけるタイプのものか、あまりみないタイプのものか
値ごろ感	・消費者からみて、商品価値が、販売価格を上回っていると感じられるか
パッケージ	・商品のもつ価値を表現できているか、適切に保存することに耐えうるか
内容量	・当店のお客様のニーズにそっているか、量が多すぎないか
販売量・金額	・店舗が考える、一定の販売目標を超えるか、それに代わる取り扱い利点があるか
受発注	・注文したものが、予定通り円滑に納入される体制はできているか
販売場所	・どの売場で売るのがふさわしいか、販売できる場所が確保できるか
利益率	・会社の規定を下回るものではないか、十分に利益を上げうるものか

動機付け

取り扱い担当者の決断を促すために、提供できるもの、協力できることを、あらかじめ想定しておき、条件の譲歩や追加的要求がなされた場合、提示できるようメニューを設定しておくことが望ましい。

いずれも、費用と労力を伴うものであり、遠隔地である場合、そこに向いての協力など、限界が生じるが、どのような前提条件があれば、どの程度、費用や時間を投下すべきか検討しておく必要がある。

取り扱う側からすれば、商品の販売のために、できるだけ、費用や時間を使って、自店の販売に協力して欲しいと考えるのは当然であり、これら条件を付することで商談成立の確率は高まるといえる。

そのため、新規に取引を開拓する場合、一定の協力は必要となるが、常態化することとなれば、利益を圧迫することにつながるため、提案の方法に留意する必要がある。

(想定項目)

項目	内容
サンプル	・試食や無料配布など、消費者に試して頂くためのものである
デモ販売	・小売の店頭に向いて、直接、商品をPRする、試食品を提供する
景品・販促品	・商品を買って頂いた場合、景品を付す、POP、のぼりなどを提供する
特売	・初期段階において、お客様に試し買って頂く趣旨から数量限定で値引きする

3. 商談方法

販売対象、アソートメントが、商談に至るまでの準備とすれば商談方法が実践となるが、商談がうまくできない理由の多くは準備不足にあり、商談成立を果たすためには、さらなる準備が求められる。

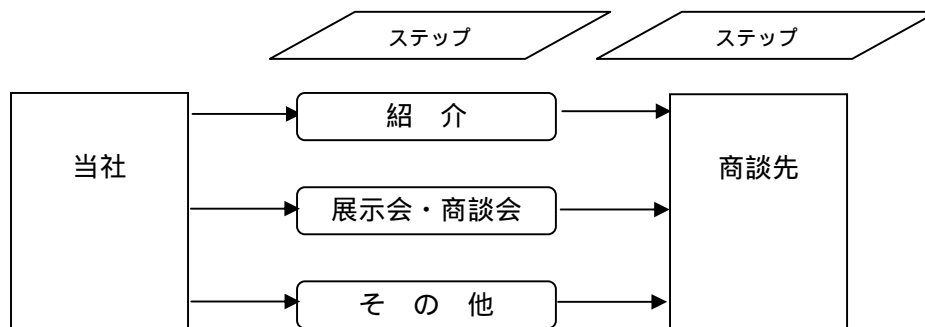
(1) アプローチ

これまで、仮説によって販売対象を想定してきたが、実際に交渉する先を特定するための、対象者探索、及びリストアップを図り、対応する候補と実際に商談する場合のシミュレーションを行う。

アプローチルート

効率化を図るためには、できるだけ紹介を得て、商談先と接触することが望ましいが、意外に、飛び込みで訪問したり、やみくもに、サンプルを送付したりする例が多く見受けられる。

灯台元暗しではないが、検討すれば、色々と交渉できる先は浮かぶものであり、やみくもな訪問を回避する方向で助言することが望ましい。



検討する上で、2つの方向性があり、紹介して頂ける方を想定し、「どこを紹介して頂くことが可能であるか(ステップ)」と、「目指す商談先に接触するには、誰に頼めばよいかという検討(ステップ)」があるが、手順としてはステップ から取り組むことを進言する。

1) ステップ : 「どこを紹介して頂くことが可能であるか」

比較的、商売について、互いを良く知り、場合によっては、目指す商談先と接点を有している方からの紹介が得られれば、容易に面談できる可能性は高く、まず、その候補について検討を行うこととし、誰に依頼すれば、どこで商談できるかといった視点にて候補を抽出する。

2) ステップ : 「目指す商談先に接触するには、誰に頼めばよいか」

その後、目指すべき対象先を決め、その担当者と商談するためには、どこに依頼すれば、紹介が期待できるのかについて検討し、候補を抽出する。

上記の他、丹念に調べれば展示会、商談会などかなりの数を実施されており、候補を多く迷うぐらいに対象先は想定できることとなるが、こうした支援策が存在することをご存知ない相談者も多い。

(アプローチルート)

項目	内容
同業者の紹介	・同じものづくりを行っていても競合せず、提案を求められている場合もある
取引先の紹介	・商品を探しているところは多く、横のつながりも有していることから期待できる
第三者の紹介	・金融機関、支援機関、中小企業診断士など、幅広く企業とつながりを有する
展示会	・自社のPRをする絶好の機会であり、参加することでプレゼンスキルも高まる
商談会	・目的が商談することであるため、成立しなくても腕試しとなる
飛び込み	・訪問しても相手の都合もあり、面談に至らない場合もあるが、決まる場合もある

アプローチリスト

上記により抽出された候補を記録しておくため、及び今後、出会った対象先の情報を記録に留めるために作成されるべきものであり、販路開拓には不可欠なツールともいえるものである。

不明箇所は推定でもよいので、できるだけ埋めることとし、面談後、修正することで、特定先の情報を頭に入れることにもつながり、今後企画を検討し、訪問する場合のベースとなる。

特に業態については、求められるニーズや企画内容が似通っているために提案事項の共通が図りやすく、繰り返し利用が可能となるなど、作業効率の向上につながる。

(リスト項目)

項目	内容
企業名	・前株、後株を間違えないなど、失礼のないよう正確に記載する
業態	・地域小売店、量販店、地域卸、業務用卸、酒類卸など、イメージしやすい設定
所在地・地区	・地区を別途記載することで、どのエリアにあるか容易に判断でき、訪問に便利
担当者	・正確に記載をしておかなければ、他の人であると、話が通らない
ニーズ	・相手方が何気なく発した求め、意向などの重要性の高い発言を記録に残す
取り扱い基準	・掛け率や納入ロットなど、社内で規定され、個人ではどうにもならないこと
好感度	・交渉してみたの印象や、担当者との信頼感について、個人的見解を記録する
取引可能性	・取引に至らない段階において、取引開始までに要する時間を尺度に記載する

商談会などの行事に多く参加する割に、成果の得られない企業に共通するのは、名刺の整理のまずさであり、量を多く持っている割に、交渉できていない理由はウエイトづけがないためである。

展示会、商談会では、はじめての出会いが多く、本気で取引を希望する方から、ある程度検討してみたい方、本当のあいさつ代わりに人まで、名刺交換するために相手の意向がつかみきれない。

ある企業では、展示会で出会った方で意向がつかみきれない場合、サンプル提供のためのアンケートを実施しており、アンケートを郵送の上、返送された方にサンプルを提供することで区分している。

アンケートは、記入が必要であることから、興味がない、または薄い場合、返送に至らず、そうした場合リストから抹消し、反対に返送があった場合、サンプルを持参して直接訪問している。

商談先の区別をつけ、異なった対応をすることは有望先に注力できることにつながる。

商談モデル

商談成立確率が低いところに共通するのは、何も用意せず、単にサンプルを持ち込んで、脈略のない説明をし、取り合い可否の結果だけを聞いてくるというパターンであり事前準備が必要となる。

相手は紹介による場合、当社や商品に関心なくとも、とりあえず紹介者に義理立てするために面談して頂く、つまりお付き合い頂く訳であり間違っても粘ってはならない。

そのためには、短時間で効率よく提案の意図を伝達し、判断を委ね、よい返事が頂けるよう周到的な準備を行うことが必要であり、ツールや説明手順などが十分に考慮される必要がある。

(説明事項)

項目	内容
企業概要	・これまでの実績や強みと自覚することについて説明し信頼感を高める
企業特性	・他社との違いなど、当社に対して興味、関心を抱いて頂けることを説明する
基本方針	・今後、当社が何を考え、御社にどのようなメリットが提供できる会社かを示す
商品構成	・どのような範囲の商品を取り扱い、何に強く、どのような競争力を有しているか
提案商品特性	・今回の訪問では、何を推奨し、その理由、背景、提供できるメリットを説明する
使用方法	・ユーザーは、提案した商品をどのように利用され、どう役立つのかを説明する
有用性	・購入されたメリット(商品価値)について、再度明確に説明する
優位性	・類似した従来の商品と、根本的に何が異なり、優位なのかを明確に説明する
販売方法	・御社で取扱いをして頂く場合、どのようなタイミングで、どう販売して頂けるか
取り扱い有用性	・この商品を取り扱うことにより、御社にどのようなメリットが提供できるのか
取り扱い優位性	・さらに、競合する他店と比較して、どのような優位性が提供できるのか
取引条件	・商品を取り扱って頂くための条件には、どのようなものがあるのか
初期協力体制	・はじめて取り扱いを行う場合、どのような内容の協力ができるのか

(聴取項目)

項目	内容
疑問点	・当社そのもの、提案した商品、取引条件に際しての疑問について
要望	・当社の提案内容について、商品や条件において、改善、譲歩すべき点はないか
興味・関心	・説明した内容について、特に印象に残った、関心を深めた事項は何か
基準	・社内的に統一化されている、商品取り扱いや、取引についての条件など
取り扱い可能性	・取り扱いについて、前向きか、後ろ向きか、現段階での意向、評価
決定権者	・(失礼がない限りにおいて)誰が、最終的に取引を決定する権限を有しているか

聴取すべき項目を設定することで、当社から一方的に投げかけた提案に対して、色々な検討事項が生じることとなり、この記録は次回以降(他社へのものも含め)改善されるためのヒントとなる。

また、疑問点や要望その他を把握することで、次回改善後の提案を行うことができ、可能であれば、ここで日程を設定し、再訪問の約束を取り付け縁を切らない配慮を行いつつ辞去する。

【商談モデル】

(紹介面談：30分)

説明・聴取区分	説明・聴取事項	説明・聴取内容
あいさつ・お礼 3分	お礼 紹介者との関係	
企業概要 4分	企業特性 基本方針 商品構成	
商品提案 5分	商品特性 使用方法 有用性 優位性	
取り扱い依頼 5分	販売方法 取り扱い有用性 取り扱い優位性 取引条件 初期協力体制	
質問事項 10分	疑問点 要望 興味・関心 基準 取り扱い可能性 決定権者	
再度訪問予約 3分	検討課題 日程	

このモデルを相談者に示した場合、多くが事前の想定なく訪問していたことを自覚され、実際に記入してみると、話の内容が整理され、伝えべきことが伝えきれ、把握すべきことが把握でき、営業効率が高まることを実感されることが多い。

こうした準備を経て、商談ツールを伴いプレゼンすることは、会社のことをよく理解されていない相手方にも、好印象を持たれることにもなり、商談確率が高まることにもつながることとなる。

このモデルを、新規面談のみでなく、既存取引先のフォローに応用し、また訪問のみでなく商談会の場で利用するなど、アレンジすることで使用範囲は広がる。

また、新入社員や営業成績の低い社員に対するトレーニングなど、多様な活用が可能であり、組織として、担当者個人としてのスキルアップにつながるツールとなる。

商談の多くは、通常15分から長くて30分程度であり、まず30分モデルを作成の上、対象先によって、必要な説明箇所を選定し、それぞれの時間に即したモデルを作成することを勧める。

(2) 取引条件

販路開拓に取り組むにあたり、商慣習の相違が壁となる場合があるが、いずれにしても歩み寄り、相手の都合に条件を近づけていかなければならないため、従来と違った対応や体制が求められる。

納入価格・ロット

一番問題となるのは価格であり、高すぎると売れないし、適正価格にした場合、小売の利益を確保すれば、メーカーの利益が少なくなるなどにて、せっかく商談機会を得ても成立しないことが多い。

地方から都市部に販路を開拓する場合、相場観の相違があり、地方では高いと思っても都会の人からみた場合、安いと感じることがあり、所得水準や希少性により差が生じている。

また百貨店やサービスエリアの売店などは、35%から40%もの利益を求めるところもあり、事前に売価を吟味しておかなければ、配送料などを負担すると原価割れとなる場合もある。

メーカーがネット販売を行っている場合等、販売価格を掲示していることで、変更することができないなどの場合、そのまま交渉することはできないため仕様変更などの検討も必要となる。

ロットに関しても、売りたい側が求める量と買いたい側が求める量は、総じて前者が多いが、反対に、一度に大量の納入を求められる場合もあり、上限、下限、標準と、事前に量の設定が必要となる。

(検討項目)

項目	内容
適正価格	・類似商品の価格や、都会の人からみた値ごろ感などから、適正価格を推定する
想定掛け率	・業態により、慣習が定着しており、事前に調べることは可能である
販売価格	・掛け率を考慮した場合、適正価格で販売できないこともあり、再設定を行う
納入価格	・販売価格と掛け率を考慮し、納入先に納入する際の価格の設定を行う
価格変更の影響	・価格を変更した場合、HP、既存取引先との関係から影響を考慮する
仕様の変更	・同一商品について二重価格になる、既存取引先が不利になる等あれば変更する
ロット標準	・相手と当社の都合を考慮して、運賃が下限となる最適値を設定する
ロット下限	・単位当りの配送費が上昇することを許容できる最小値、その場合の価格を設定
ロット上限	・生産や発送作業の能力を考慮して、供給できる量、納入単位を設定する

コンプライアンス

食に関する不祥事や事故が多発することで、信用を重んじる小売業は選択眼が厳しくなっており、提案する場合、信頼性を担保する必要がある。

近年、問題視されているのは、食の安全に関わる事項と表示に関する事項が多いが、中国産の偽装は、両者にまたがるものであり、社会的に非難されることから、特に小売業の問題意識は高い。

偽装は論外であるが、表示については大手企業と比較して、中小企業の多くは法令に関する知識や情報が乏しいことから、アドバイスする上で留意する必要がある。

また品質面においても異常を阻止するための対策や、万が一そうしたことが生じた場合の対応など、体制が確立されているかについても問い、必要な対策についてのアドバイスが求められる。

(表示における要請)

項目	内容
原材料	・原材料の名称だけでなく、配列まで問題となり、重量の序列で記載する必要あり
消費・賞味期限	・起点があいまいとなっている場合があり、適正な設定となっているか
内容量	・過少な表示は、意図的な不正とみなされるため、妥当な表示が求められる
原産地	・問屋から仕入れた場合、自分の知らないところで偽装されている可能性もある
アレルギー	・年次、記載すべき品目が追加指定されており、最新情報に準拠する必要あり
法令	・酒類の場合「お酒は20才になってから」など、義務付けられているものあり
カロリー	・健康志向の高まりから、購入する際の選択基準となりつつある
成分	・塩分など、成人病の原因となる成分について、使用量などの記載が求められる
保存方法	・冷凍、冷蔵、常温など、記載もれは、メーカーの責任となる
リサイクル	・分別収集を行う際の目安となり、表示することが、当然となりつつある

(品質における要請)

項目	内容
原料出处	・国産と称して偽装品が出回っており、情報を鵜呑みにしない姿勢が必要
異物混入	・生産工程で、混入する恐れが生じないように、対策を講じる必要がある
腐敗・菌繁殖	・細菌の混入を防ぎ、工程の低温化、煮沸消毒など、必要な対策を立てる
破損・汚損	・出荷時の検査を充分に行うとともに、輸送時に事故が生じないように、梱包を工夫
内容量	・目減りなどを考慮して、表示に反しない十分な量を充填しておく

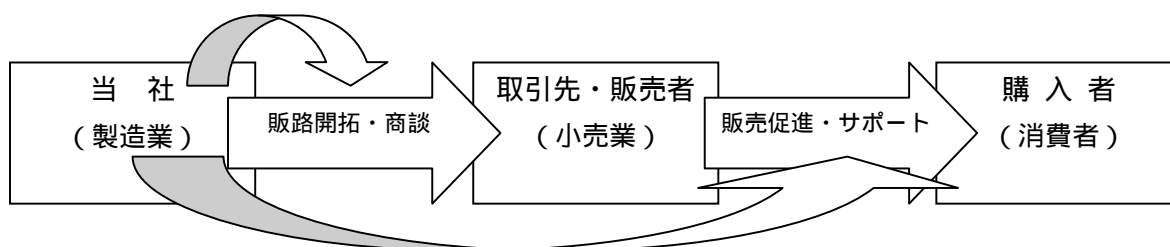
サポート

商品は、取引先が仕入れたことで販売が完結するのでなく、取引先から購入者にまで移転し、消費される必要があり、販売促進の体制が確立されている小売業以外ではサポートを必要とする。

小売業の多くは、低価格での販売でも利益が得られるよう、ローコスト化に取り組んでおり、POPを作成するなどの人的余裕を有しておらず、かといってPOPがなければ売りにくい状況にある。

そのため、本来小売業が担うべき販売促進のための機能を、できるだけ肩代わりすることが求められ、負担は増えるが、結果的に販売を伸ばし、取引先からの信頼度も高まるため対応が求められる。

販路開拓を効果的に進めるためには、取引先から頼りにされる存在となる必要があり、そのためには、商談にいそむばかりでなく、取引先の期待に応えるサポート体制も構築することが必要とされる。



(要望項目)

項目	内容
プライスカード	・値札のことであり、バーコードを取得していない場合には、必ず必要となる
POP	・商品のこだわりなど、消費者の心をつかむためのキーワードを、みためよく
ちらし・リーフ	・商品の存在を認知し、商品のことを、よりよく理解するために必要とされる
サンプル	・購入する前に試すことができると、抵抗感がなくなり、購買に結び付く
売り台・のぼり	・店内に活気をもたせ、顧客の注視度を高めるための装飾品が求められる
催事企画書	・季節に応じたテーマ設定を行い、お客様の購買意欲を高める内容が求められる

(参考)

：食品製造業者に必要な法律知識

各種食品製造業者及び取扱事業者（卸売・小売店）は、食品に係る偽装等の頻発により、法令順守体制の構築と順守の徹底が求められる。

食品に関する法律には、民法、製造物責任法、JAS法、景表法、食品衛生法及び同施行規則等の他、食品の表示方法と各種基準が定められている。

：食品の表示方法と各種基準及び検査

食品の表示に関しては、JAS法と食品衛生法他が規定している。表示とは、商品の仕様書であり、製造業者が責任を持って正しい表示を徹底しなければならないが、数多くの法律が絡み、分かり辛いのが実情である。業界団体や地方自治体等で、ガイドラインやQ&A集等を作成し、講習会を行っているので、積極的に参加し、正しい情報収集と理解に努める必要がある。



販路開拓の支援を行っている商品

(3) 商談ツール

商談ツールは、商談モデルと並んで重視すべきものであり、まず企業を理解して頂くものと、商品を理解して頂くものがあるが、それらを一元的に管理するためのリストも重要とされている。

企業概要書

自社を、コンパクトに説明するためのツールであり、取引を判断される方が優先して知りたいと思っている事項について、短文にて説明しており、短時間で内容を理解できるものの例である。

(記載項目)

項目	内容
企業概要	・何を行っており、どのような会社であるのかについて、全体概要を説明する
事業方針	・経営に対する考え方や、営業に際しての方針、主力となる商品や品揃えについて
対応方針	・安全性に対する考え方や、商談に臨む姿勢、販促サポートを行う体制について
推奨理由	・この企業と取引することを検討する際に、参考となる第三者意見を入れる

コード 12-123-12-1234567-123456789 ニーズ 販路開拓 県名 属性 分野

企業情報

<p>■企業概</p> <p>企業名</p> <p>代表者</p> <p>所在地</p> <p>事業品目</p> <p>① 茶園の経営 別業 明治29年</p> <p>② お茶の製造・卸 法人化 平成4年</p> <p>④ お茶の小売</p> <p>⑤</p> <p>⑥</p> <p>■情報基</p> <p>環境</p> <p>PL保険</p> <p>法承認</p>	<p>(全景)</p> 
--	--

1. 事業方針

経営のあり方	営業体制	商品構成
① 無農業、有機による自信をもってお勧めできるお茶が開発できました	① お茶は、土作りから取り組んでおり有機農法では先駆的地位にある	① お茶は、茶筒、ティーバック、ペットボトルにより利便性を向上させ
② スポーツ分野での地名度はあるが一般の知名度が低く、高めたい	② 自社の直営農場にて、代表自らが管理し、人任せにしません	② 水でおいしい水出しの他に、湯で飲むタイプも用意しています
③ 九州に限らず広く販路を確保し、より多くの方に知って、飲んで頂き	③ 茶の栽培から商品化まで一貫生産で、安全安心が提供できます	③ 入り数により、様々な価格帯のものが提供できており拡張予定は

2. 対応方針

安全・衛生・品質	商談姿勢	販売促進体制
① 農業を一切使用せず、自然の摂理にてお茶を栽培、製造しています	① 量をたくさんとって頂くのみでなく、少量でも継続して頂ける先を歓迎	① バイオ茶は歴史が長く、様々なツールが用意できています
② バイオ茶のバイオとは、バイオテクノロジーでなく、バイオリズムの	② 納入価格は、一本化しており、売価は自由に設定が可能です	② お茶の効能や成分など多数あり
③ 品質保持期間は、比較的長いですが当社は独自の期限を設定してい	③ ともにバイオ茶を普及して頂けるパートナーを	③ マスコミによく取り上げられているため、パブリシティも提供可能

<p>主要取扱商品</p>  <p>メイン商品</p>	<p>代表者</p>  <p>担当者</p>  <p>相談インテビュー</p>	<p>主要取扱品他</p> <p>店内風景</p>  <p>夏はペットで、感謝の山</p>
--	---	---

3. 推奨理由

<p>① 私(所長)は、「これで、ビールがやめられました」というのが最大のお勧め理由で、メタボにむけて最適味にうそをつかない子供が飲んだところ、おいしいを運発した社員がおり、すっきりした味で、納得できるおいしさである。</p> <p>② スポーツ界での華々しい実績や九州電力での取り扱いは色々あるが、社長の世に広めたいという熱意が推奨理由。～よいものをつくるという執念が並</p>
--

4. 付記事項


<p>納期は・・・注文後4日程度 注文後翌日までに発送</p> <p>賞味期限は・・・該当なし(品質保持 1年)</p>
--

商品規格書

提案し、取引を依頼する商品をコンパクトに説明するためのツールであり、取引を判断される方が、優先して知りたいと思っている事項について、短文にて説明しているものの例である。

(記載項目)

項目	内容
概要	・消費者に訴求するポイントを列記し、売りやすさを感じさせる
写真	・実物を見なくても、どのようなものか、ひとめでわかるため、画像を用いる
商品規格	・サイズ、重量、賞味期限など、取り扱い方法がイメージできる
有用性・使用法	・消費者の立場から、どのようなメリット(価値)があり、どう使用するか例示
優位性・販売方	・取扱者の立場から、どのようなメリット(価値)があり、どう販売するか例示
取引条件	・実際に取引する場合、標準となる納入価格など、取引条件について記載

コード	企業名	有限会社	属性	メーカー	分野	食品	県名	宮崎
商品情報								
1. 概要								
項目	内容							
おもしろさ	① スポーツ界のひとつなら、誰でも知っており、九州一周駅伝の公式飲料に採用され、注目されている。 ② 旭化成の谷口選手も愛飲しているなど、体調管理に必要な方への説得力がある。							
うりやすさ	① パブリシティへの掲載が多く、新聞、雑誌など、販促媒体が充実しており、売場訴求が容易である。 ② 習慣性があるものであるため、リピートしやすく、口コミ客の購買も期待できる。							
たのめしさ	① 社長は、手塩にかけたハイオ茶を多くの方に知って頂き、飲んでもらいたいという意欲が高い。 ② 従来にない、新しい販路を求めておられ、取引条件など、柔軟に対応して頂ける可能性がある。							
2. 商品写真								
商品名	ハイオ茶(登録商標)							
								
3. 商品規格								
項目	内容							備考
ケース (発注単位)	縦	23.5	cm					3g×26パック
	横	14.0	cm					
	厚	2.5	cm					
消費期限	消費期限	該当なし						
	品質保持	1年						
保存方法	常温							
JANコード								
原料	煎茶 無農薬、有機栽培							
要表示添加物	なし							
原産国・産地	国産 宮崎県産							
4. 有用性								
商品の有用性(消費者メリット)								
① 安心安全 無農薬、有機栽培ですですので安心して楽しめます。 ② 水でOKの手軽さ 湯を沸かして頂く必要がなく、手軽で便利です。 ③ 子供が喜ぶ 甘い物を控えさせたいお母さんにぴったりです。 体によい、飲みやすいということが実感できます。								
5. 優位性								
商品の優位性(販売者メリット)								
① スポーツ界での実績 マラソンなどスポーツ界では知られた商品です。 ② 九州電力との取引 社員の福利厚生として採用、販売もされています。 ③ 注目度とリピート率 試し買いされやすく、高い確率でリピートします。 売りやすく、安定した販売が期待できます。								
6. 使用方法								
使用方法								
① 毎日の食卓に。 さっぱり、すっきりしているので、あきがきません。 休肝日に。 ② これで汗をかいた日でも我慢できたという人あり。 ③ 水で作れます。 お湯をわかすことなく、簡単に抽出できます。 家族全員の健康管理に役立ちます。								
7. 販売方法								
販売方法								
① 健康関連コーナー メタボ対策が強化され、絶好の商機です。 ② ペットボトルの利用 飲料コーナーからお茶コーナーに誘導が効果的。 ③ スポーツ団体への推奨 実績を紹介されれば、試し買いが期待できます。 実績があるので、売りやすい商品です。								
8. 取引条件								
項目	原則	備考						
希望小売	円	自由設定可能						
納入価格	円							
同	円	1回 CS以上の場合						
(想定粗利)	%							
決済方法	未締翌 末日	現金のみ。						
振込料	貴社負担	その他、応相談。						
発注方法	FAX	指定様式あり。メール可						
発注単位	ケース単位	その他、応相談。						
運賃負担	当社負担	指定単位以上の場合						
返品・交換	不可	商品に不良ある場合のみ						
納期	注文後4日程度	注文後翌日までに発送						
9. その他								
販売エリア	都城近辺以外はほとんど出回っていない。							
【取り扱い】								
社名								
担当								
電話								
FAX								
mail								

ツールリスト

商談ツールには多岐のものがあり、必要とする時期は違いが生じるが、最終的には作成する必要がある。タイトルを定め、作成すべきものについて網羅的に抽出しリスト化する。

候補としてあげられるものは上記に順ずるが、提出する先によって、かなり内容が異なるものである。

同一テーマであっても、業態や地区によって内容が異なるため間違いのないよう区分を決める。

初期段階において、ツールが不十分である場合、リストをつくる効果は高く、何が不足しており何を作成する必要があるかについて、瞬時に判断できることからリスト作成は有効である。

(ツールリスト例)

区 分	ツール名	備 考
企業説明	会社概要書	
商品説明	商品規格書	商談の際に提出を求められるものについて、 都度リストに加えて整理する。
取引条件	取引条件説明書	
価格表	見積書	
契約書	取引基本契約書	
発注書	商品発注書	
企画書	催事企画書	
販促品	P O P	
その他	送り状	

その他

企業や商品について、説明した後、取引について判断する際に必要とされるものとして、下記のツールが想定され、取引の決断を促すためにも事前に用意しておくことが望ましい。

特に見積書や発注書に関しては、その場で取引の合意ができた場合、即注文頂けることとなるために、必要度合いが高いが、契約書は、相手方の指定する様式を使用する場合もあり、必須とはいえない。

これらは、初期段階で提示するのではなく、ある程度話が進展し取り扱いされる方が判断される段階になって提示すればよい。

項 目	内 容
見積書	・納入を予定する商品の品目と、販売価格、納入価格、納入口ットの提示を行う
発注書	・商品の発注方法をイメージしやすくするため、用紙を提示する
契約書	・特別に、何か取り決めを行う必要がある場合、契約書を取り交わす場合がある
販促品サンプル	・サンプルの提供が約された場合、店舗側担当者に周知を図るべく、用意する
企画提案書	・季節に応じた催事など、販売促進に役立つ、イベントの企画を立案する

4 . アフターフォロー

商談成立後、取引が開始されることとなり、初回の発注を受け、次いでリピート発注を受けることとなるが、販売が芳しくない場合、発注を見合わされることとなるためフォローの必要が生じる。

(1) 初期発注

当初は実績がないため発注量は勘に頼らざるを得ないが、取扱者の予想と期待を裏切らないことが大切であり、順調に販売が進むよう周到な準備をもって設定する。

初期発注量

取扱者の多くは長年の経験を有しており、商品を一見しただけで自店ではどの程度の量が販売できるか想定が付き、それを発注量とするが経験のない場合予想もつかないことがある。

その場合、実績があれば他店での販売状況を数字で示すことが、説得力のある裏づけとなることから、新規取引を行う場合、初期段階の販売実績を、週単位程度を単位として捕捉することが望ましい。

初期の発注量が多すぎる場合、結果として売れ残りが生じ、商品ロスとなることから、商品への評価が下がり、過少であっても売り切れが生じ、機会損失が生じるなど信頼が損なわれることとなる。

そのため意外に初期段階での販売データは重要であり、新たに取引を開始する場合、店舗の業態や立地条件などで、区分した上で販売動向を把握し常時提供できるようとりまとめる。

発注手続き

方法としては「 F A X 」 「 電子メール 」 などが多いが、誤りをなくするために電話など聞き間違いなどが生じる恐れがあるものなどは避け、一般には F A X が適しているとみられる。

E O S (電子発注) などの導入が進んでいるが、小規模企業では対応できる場所は少なく、また、E O S 導入企業の側も、そうした方法による発注は期待しておらず手間はかかるが F A X 利用が多い。

留意すべき点として、様式を作成し発注書として提供する必要があり、その記載においては品目の間違いが生じないように、誰でもが簡単に記入できることが求められ、特に単位の間違いを防止する。

またどのタイミングで発注すれば、いつ着荷するのかについても実際に売場を管理し、発注を担当される方においても正しく認識されるよう、受注の締め切り時間と発送、着荷の関係を文書化する。

発注状況監視

商談がまとまり発注を受けると、そこで一息つき、その後のことはあまり関心を払わず、どのように動いてよいか、わからないとされる方も見受けられるが販売のスタートはここからである。

売場に並べても、あまり販売が伸びない要因として、商品そのものに原因があるのではなく、陳列の場所や P O P など装飾の不足であったり、その他販売方法に問題がある場合もある。

また、商品に問題がある場合もあり、容量が大きすぎたり類似品と価格差があったり、場合によっては、パッケージに問題があるなど、販売が伸びない要因は多岐にわたる。

対策を怠れば小売店からの評価は下がり、せっかく苦労して実現した取引も水疱に帰すこととなるため、売れ行きは、常に監視することとし、場合によっては販売場所を訪問し問題点を検討するなど、目前にある課題解決を図ることが、取引先の信頼を高めることに役立つ。

(2) フォロー方法

初期段階において、想定通りの販売が実現してもそれで気を許すのではなく、事後のフォローも必要であり、消費者は一度試し買いをしたとしてもリピートするとは限らず、販売は低下することが多い。

コンタクト

現状、販路開拓に取り組む企業の多くは、初回発注を頂くまでの提案、商談に際しては、それなりの検討を行っているものの、その後についての対策をあまり立てているとはいえない状況にある。

遠隔地である場合、頻繁に売場を訪問することができない場合において、安定的な販売を実現するためには、現場の担当者との関係を維持し、接点をいかに多く持つかということが重要となる。

ただし現場の担当者は、当社だけでなく、あまたの取引先を有しているため、ある1社のためだけに時間を多くとることはできず、頻繁であると迷惑がられる。

またいつも同じような投げかけであるとマンネリが感じられてしまうため、毎回テーマを変えることが望ましく、自社にかかる負荷が最小限となるよう、あらかじめテーマを設定しておくことが望ましい。

(コンタクト方法)

項目	内容
季節催事	・テーマを設定し、期間を限定した上で、四季に応じたコーナーを設置する
新商品	・現在開発中のものなどのコンセプトを知らせ、試作品を提供し、評価を問う
人物紹介	・パートさんなど、作り手の顔をみせることで、親近感と安心感を高める
素材提供	・漬物に使用する塩など、特徴ある商品のパーツを提供し、関心を高める
他店情報	・販売が伸びている店の工夫など、販売促進に役立つ情報を提供する

企画提案

企画立案をしたことのない企業にとって、初期段階では大きな負担となるが、一度企画したものは、原則、次年度も使用でき、かつ多少手直しするだけでよいことから負担感が減少する。

消費者は同じ商品であっても、訴求の方法を変えることで購入されることが多く、クリスマスやお正月など、購買意欲の高まる催事をどの店舗でも行っており、小売業も多くの企画を求めている。

採否は小売業が決するものの、多忙な担当者は概して積極的な提案を歓迎しており、担当者の業務を肩代わりするという面において、信頼度、貢献度は高まり関係緊密化が図られると思われる。

小売業でも、スーパーなどは、何がしかの催事を常時行っていることから、原則として企画に協賛すればよいが、中小小売業などの場合は取り組みが遅れており積極的に提案する。

(催事区分)

項目	内容
季節	・食品など、収穫期を匂とすることから、同時期限定の特典付与、売場演出を行う
社会行事	・ひな祭り、子供の日など、慣習となっている祝い事をテーマに企画する
新商品発売	・商品の試し買いも兼ねて、手軽に購入できる価格設定で売場に活気をもたらす

5. プランニング

1. 販売対象から、4. アフターフォローまでの内容が概ね、販路開拓のための支援内容となるが、その遂行を着実に進めていくために、目標の設定や活動項目を設定することが有効である。

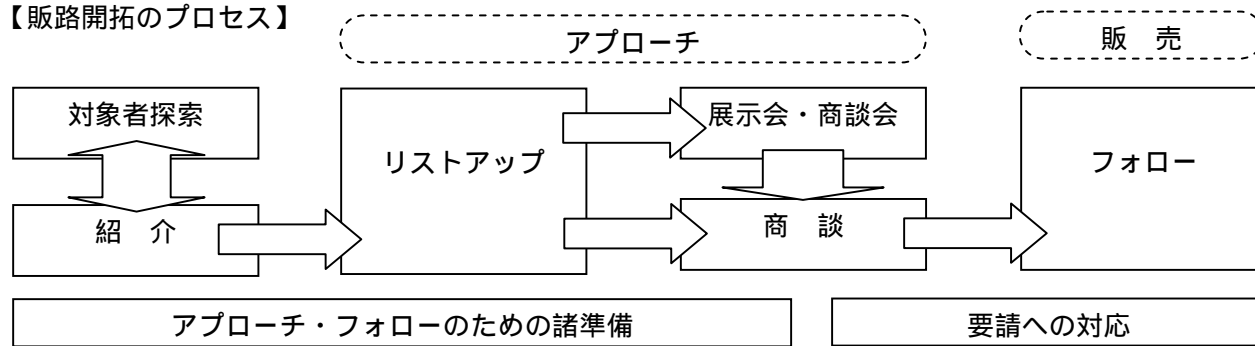
販路開拓に取り組むにおいて行動すべき事項は概ね以下の通りとなるが、その作業内容や、着手、完了に際して、時期的な設定を行い、いつまでに、誰が、何をするかとの事項につき明確化させる。

その上で進捗状況を把握し、遅延が認められればいずれかに問題が生じている可能性があり、そこを重点的にフォローすることができるため、実りのあるアドバイスを行うことが可能となる。

支援の成果は、取引や販売が実現するだけでなく、フォローすることで継続的、安定的な取引が実現することによって得られるものであり、必要とされる実施事項が定着するまでの助言が求められる。

本来プランニングは、支援に着手する前に行うべきと見る向きもあるが、現実的には、ある程度の作業を終えて後でなければ、イメージも湧かないことから糸口をつかんでからのほうが取り組みやすい。

【販路開拓のプロセス】



(1) 目標設定

作業内容として、リストアップがあり、目標とする候補者数を特定する他、参加すべき展示会、商談会を決め、商談成立の件数について目標設定するとともに、その後得られる販売目標も明確化させる。

アプローチ

リストアップするに際して、いたずらに件数を多くしても、実際には商談に対応できないために無意味と思えるが、対象を広くもち、その中から、可能性の高い順に、アプローチすることで効率が高まる。

リストアップの件数を多くすることで、業態、地域などを特定すれば、どこが母数になるか、容易にわかるため、あまり件数を絞らず、より多くを抽出し、選定基準を定めて絞り込みする。

(目標設定項目)

項目	内容
商談件数	・特に基準はないが、当初5社程度を最終的アプローチ先とし、より多くから選定
訪問時期	・いつから訪問を開始するかを決めることで、作業スピードが決まり、速まる
業態区分	・母数の多いところから諸準備を進めることで、作業効率が高まる
地域区分	・取引の申し出をするために訪問する場合、移動効率が高まる

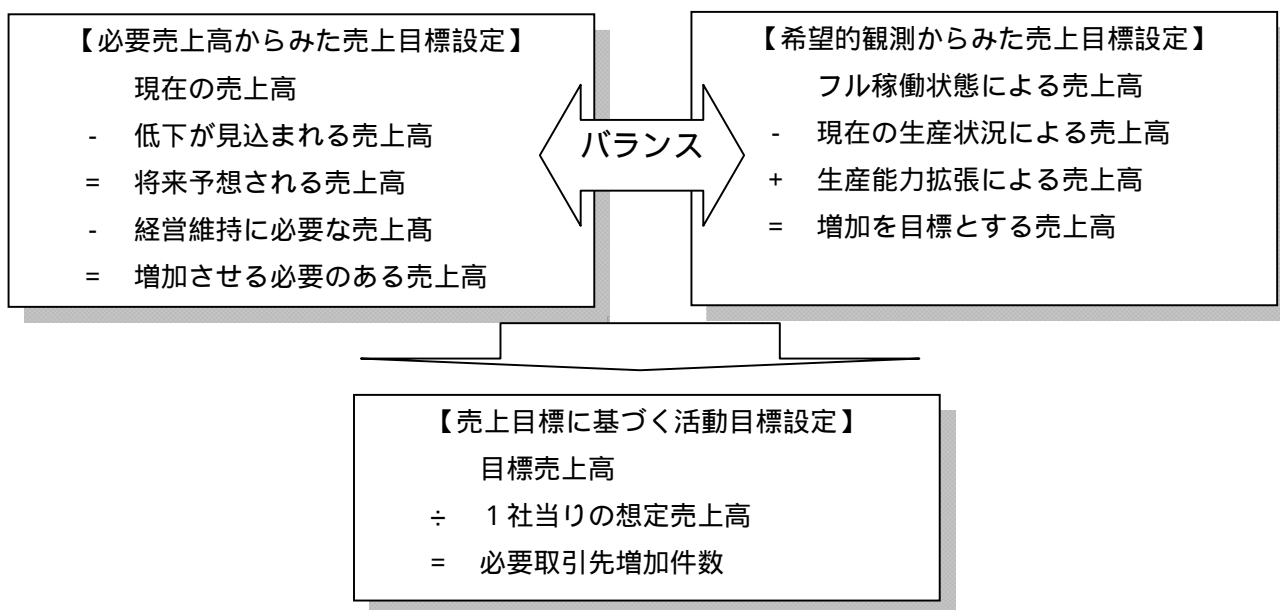
販売

販売実績は、アプローチした結果により得られるものであり、アプローチもまだしていない段階にて、売上や利益を目論むことは時期尚早といえるが、この設定を行うことで予算と時間が決まる。

雲をつかむ作業ともいえるが、その目安として必要売上高からみた場合と、希望的観測からみた場合の算定方法があり、いずれの方法によるか両者を算定の上決定するか目安を決める。

目標とする数値は、実際にアプローチしてみて手ごたえが感じられれば、上方修正することとし、そうでなければ下方修正すればよいが、目標がない場合社内の意識統一が図れず、何らかの目安を設定しておくほうが望ましい。

【目標設定の算定例】



(プランニングの必要性)

小規模企業を対象とする支援の現場では、ターゲットの選定や、商談の進め方、商談ツールの作成などを範囲とし、その活動のとりまとめとなる、プランニングまで至るケースは、少ないと感じられる。

反面、いかなる有益な助言を行ったとしても、行動に移されなければ、成果に結び付くことはなく、その意味で、成果を求めるためには、今後、活動計画を内容とするプランニングの重要性は高まる。

はじめて、販路開拓(地域外への販売)に取り組む場合、そのための体制やツールなど、基盤がない場合が多く、これらは、口頭での説明で容易に作成できるものでないため、助言効果に限界がある。

商談ツールなどにおいては、できるだけサンプルを提示し、相談者のスキルに応じた作成方法を助言することとなるが、全体的な手順が理解されていない場合、行動を伴わないこととなる。

助言が実行に移されるには、数値に基づくもの、行動すべきことなど、定量的、定性的な目標を設定し、さらに活動計画、アクションプランに落とし込むことで相談者の理解を深める必要がある。

経営革新支援においてフォローアップの強化が求められているが、成果を図るものさしとして、プランニングは不可欠でありフォローアップ効果を一層高める。

(2) 記録

商談が活発化することで、業務が多忙となり、新規開拓のための商談と既に商談が成立した取引先のフォローが重複するために、余裕のない状態が続くこととなり、記録を集計するための余力がなくなる。

商談内容

多忙を理由に記録を怠った場合、事後結果を検証しようとしても、事実はそれぞれの頭の中の中にのみ留まっており、そのすべてを思い出せるものでなく、事後に役立つ情報を得ることができなくなる。

初期の段階では、こうすれば商談がうまく進むというコツがつかめていないため、都度の商談は、成立しても不成立であっても、いずれにしても得られる情報は多く、活かすことが必要である。

商談が成立した場合、なぜ受け入れて頂けたのかを考えることで、成功のポイントがつかめ、不成立となった場合、改善、充実すべき作業のヒントが得られることとなり効率化に役立つ。

この商談内容を記録する際に日報が用いられることが多いが、特に項目を指定していない場合、記入することが負担となることからあらかじめ項目を定めておき、記入しやすくなるよう配慮する。

また情報として活用されない状態が、長く続いた場合、記入する意欲が低下するために、週1回など、定期的に記載された情報をもとに、新たな改善を図るためのルールをつくることが望ましい。

(情報記載項目：対担当者)

項目	内容
要望	・説明の際に、担当者から寄せられた、商品や取引条件などについて記載する
質問	・質問を受けた事項は、誰もが疑問に感じる点であり、事後、説明、資料に追加
興味・関心	・取引が成立した場合、どこに魅力を感じたがわかれば、セールスポイントとなる
賞賛	・とりわけ高く評価された事項があれば、さらに訴求することで成立確率が高まる
指摘	・取引に至らない場合、その原因を把握し、早期に是正、改善される必要がある

(情報記載項目：販売現場)

項目	内容
品数	・同一カテゴリーの品数がどの程度かで、今後提案できる品目数の上限がわかる
配置	・よい場所に、どの商品が配置されているかにより、主力商品、メーカーをつかむ
陳列量	・異種の陳列量やフェイスを比較することで、どの品目が売れ筋かがわかる
競合先	・今後、当社が競争を意識し、シェアを奪わなければならない相手がある
価格帯	・競合品において、上限、下限、平均を知ることによって、価格設定の目安がわかる
包装	・商品を保護するための工夫や、注目度を高めるための形状、色使いなど
ネーミング	・消費者の目を引き、販売量を増加させる可能性があるヒントが得られる
容量	・どの程度の量目のものが多く、より多く陳列されているのかニーズをつかむ
POP	・自社が作成する際に参考となるよう、サイズ、素材、字体など参考とする
その他装飾	・商品説明のためのショーカードや、注目度を高めるためののれんなど

集計データ

作業の煩雑さを最小限とするため、あまり項目を多くすべきではないが、設定した目標について対比することで、取り組みの成果を評価すべき事項と、目標はなく実際の活動を開始して以後、データを収集することで事後の活動に役立てるものについて、データを収集、集計することが望ましい。

計画での商談件数と、商談実行先数と比較することで、商談という活動の実行度合いが判明できる。回数を記録することで、取引開始までに、どの程度訪問を要するのか、経験値がつかめるため、今後の活動において計画が立てやすくなる他、成立確率では商談の精度やレベルが把握できる。

また、候補者数は、生産能力の限界から多すぎることをよしとしないが、成立後の取引が必ず継続するという保証はないため、新たな取り組みを進めるためには一定量を確保する必要がある。

(アプローチに基づく項目)

項目	内容
商談候補者数	・全体数を把握することで、抽出状況や、今後の取り組み内容の推測が図れる
商談実行先数	・現在の取り組みにおける過不足が把握でき、目標達成可能性がつかめる
商談回数	・平均値をとることで、業態別、地域別の取引に至るまでの訪問回数の目安を得る
成立件数	・期間中において、どの程度、成立したかが把握できる
不成立件数	・期間中において、どの程度、不成立となったかがわかる
継続件数	・事後、どの程度の商談を行うべきか、目安となる

初期の販売計画では、全体での売上高、1社当りの売上高、取引先数などの概数を設定することとなるが、活動が開始されることで、やや詳細な記録が得られ、詳細な計画立案も可能となる。

データ収集は、新規取引先に限ることなく既存の取引先と同列にとらえるべきであり、既存、新規を問わず、売上高、粗利益額を月次で把握し特に増減に留意しつつ、フォローを重点化させる。

新規取引先においては、特に受注数量が重要であり、導入初期は試験段階であると心得、伸び悩み、低下がみられた場合、必要な措置を早期に行うことが必要である。

(販売に基づく項目)

項目	内容
先別売上高	・取引先別に売上高を把握し、計画と比較することで達成状況がわかる
先別粗利益額	・業態により利益率が相違するため、売上のみでは、成果の比較が困難である
受注数量	・フォローの程度が把握でき、取引中止に至ることを阻止する

・上記は、推移を伴う。

地域に所在し地域を対象に、安定した販売を行ってきた企業においては、既存取引においても、こうしたデータ収集が行われていないところが多く、負担にならない程度でのデータ収集を助言する。

6. レビュー

販路開拓に取り組む企業は多くがレビューを求めており、成果を出すという観点からみれば、プランニング以上に重要性の高い作業ともいえ、継続的に行われることが必要な息の長い支援といえる。

(1) 評価

評価し、是正することは、取り組みの目標達成率を高めるために不可欠なものとされるが、支援は、概ねプランづくりまでで終わっており、進捗をフォローするケースは未だ少ないと思える。

社内会議

レビューとは、見直しを意味する。販路開拓に携わるものが一堂に会する機会をつくることで、集計されたデータのみでなく、それぞれが体験したことや感じていることを、共有することが可能となり、効率化につながるものである

ただし、会議に慣れていない場合、出席者は、何を発言してよいのかわからないため、発言しなかったり、本論と関係ない話しに脱線したり、有意義なものとならない場合も多い。

そのため議題や進行方法について助言することは有効であり、支援機関によっては、社内会議に出席することで参加者に緊張感をもたらす成果につながっている事例もある。

(議題例)

項目	内容
目標実績対比	・設定された目標と、集計された実績データを比較し、現状を定量的に認識する
評価	・目標達成の可否、程度により、その結果をどのようにとらえるべきか総括する
訪問状況	・訪問記録に基づいて、よかった点、改善を要すると感じた点などを報告する
改善点	・効率化を図るために、不足しているツールや対応など改善すべき点を得る
改善策	・項目の集約化を図り、改善する、しないを決定の後、改善方法について検討する
取り組み方針	・目標、評価、改善策を踏まえ、以後、どのような考えをもって取り組むか決定
作業確認	・担当者別に、それぞれなすべきこと、期限が理解されているかを確認する

外部者レビュー

プラン策定後、いざ実行に移した場合、予期せぬことが生じたり、そもそも取り組みの内容について理解が浅かったり、あまりにも多くの疑問点、不明点が生じるため社内で解決できないこともある。

初期段階においては、支援機関や専門家など、ささいな疑問にも即返答が得られ、不明点を教授してもらえる外部の相談相手をもつことができれば、挫折確率が大きく低下する。

検討する事項として上記議題と同様であるが、初期段階において、月1回実施することで、おのずと期限が意識され、ここまで終えるという意思が働くことから着実に取り組まれる。

また目標を共有し励ますことで、相談者は孤独感が薄れることとなり、数字をあげることよりも、期待に応えたいという気持ちも生じることで、実力以上の行動に結び付き実績につながる。

(2) 改善

商談の効率化、成約率向上など着実に取引を広げ、販売を伸ばすためには問題点を是正し、効果のあったものを、さらに実践するなど現状を良い方向に改めることが必要である。

改善項目

商談が、うまく進まない原因を考察すると相手を間違っていた、方法に問題があった、そもそも商品力が弱い、取引条件に無理があるなど実行してみなければ適否の判断がつかない場合が多い。

そのため上記評価を行うことで、得られた改善点を、以下のように再整理することにより、改善に向けた行動が行えるよう、助言することが求められる。

初期段階では、改善すべき項目が噴出することが当然であり、その項目を記録し優先順位を定めて後、急ぐものから取り組みを始めることが有効であり、区分がない場合あいまいとなりやすい。

(改善項目)

項目	内容
商談先	・自社の規模、体制では、取引が困難なところにアプローチしているのではないか
商談方法	・使用している商談モデルでは、相手方の知りたいことを、伝えきれていない
商談ツール	・提示したもので不十分で、さらに追加して用意すべきものがあるのではないか
取引条件	・仕切り率や、納入ロット、納期など、相手先の求める条件と乖離が大きすぎる
商品仕様	・パッケージに魅力がなく、量も多すぎるなど、商品そのものに問題があるのでは
フォロー内容	・現行のフォロー方法や、タイミングでは販売につながりにくいのではないか

改善方法

相談者自身が、はじめて販路開拓に取り組む場合、何が不足し、その程度はどうかという標準が把握できていないことが多く、問題があっても改善が進まない場合が多い。

そのためには標準を理解して頂くことが必要であり、その目安をサンプルなど目で示せるなど、助言する側もそれなりのツールを求められる。

また評価において、改善すべきことがある程度整理できた段階で、そのための方策を助言し、以下のような基準をもって確認を求めると相談者の理解が一層深まる。

(確認事項)

項目	内容
事項	・どの現状を、改めるべきか、改善すべき範囲を明確化させる
レベル	・改善すべき事項の現状を、どの水準まで引き上げるか、レベルを明確化させる
担当者	・社内や、外部に委託、依頼することを含め誰が役割を担うのか
期限	・いつごろを完了の目安とし、いつを期限とするのか、その根拠はなぜか
承認	・改善が図られことを確認する担当、及び確認する方法について想定する

補 章 販路開拓支援のための参考資料

補 章 販路開拓支援のための参考資料

1. ヒアリング調査記録

この記録は、聞き取り調査をさせて頂いた事項に基づき、調査担当会員がとりまとめたものである。

(1) F商工会議所

①販路開拓支援の取り組みについて

「食」を切り口とした特産品開発事業を過去5年にわたり実施。地元小規模事業者を組織し、東京・南青山において、在京バイヤーとF県産品の個別商談会を実施するとともに、東京ギフトショーやスーパーマーケットトレードショーといった大型展示会への共同出展を行ってきた。

平成15年 ヒット商品開発人材育成研究会（商品モニター大会&バイヤーとの個別相談会）

平成16年 小規模販路開拓支援事業（大手流通バイヤーとの商談会・東京ギフトショーの共同出展）

平成17年 Fのうまいもん全国発信塾（東京ギフトショーの共同出展）

平成18年 F食道～東京進出プロジェクト（全国展開販路開拓支援事業）

平成19年 高級・高質スーパーに採用される地方食品づくり（全国展開販路開拓支援事業）

など、年度に応じてテーマや目的を変えつつ積極的に取り組んでいる。

②販路開拓支援の評価

これまで、関東方面への販路拡大を目指し、東京の県の販路開拓拠点、及び日本最大の商談型見本市である東京ギフトショーに出展するなどにより商談の機会をつくり出すとともに、都会の顧客と直接触れ合える場となることから、市場の求める商品開発に向けての実績を重ねてきた。

「Fの食」としての消費者に対する、好イメージは定着しつつあり、小規模事業者でありながらも全国規模の新規商談成立をなしえ、大手流通企業バイヤーとの個別商談結果を商品改良にフィードバックすることで、ビジネスチャンスの可能性を見出している企業も多数みられている。

③販路開拓支援の必要性と理由

F県内には優れた商品、製品、技術を持った中小企業があるが、しかしながら、いかに全国に向けて発信していくかが大きな課題となっている。

F県商工会議所連合会の調査では、企業が持つ「強み」と「弱み」を聞いてみたところ、企業の「強み」は「これまで築いてきた信用・技術・営業基盤」と「製品・サービスの品質」であり、逆に「弱み」とするのは「マーケティング力」「ブランド力」「企画開発力」となっている。

この結果から見ても、技術力はあるもののアピール力、展開力に欠ける県内企業の現状を裏付ける結果となっている。

F商工会議所としても、オンリーワンの商品や企業のセールスプロモーションをバックアップするための販路開拓に向けた事業展開が必要である。

④地域中小企業のニーズ

首都圏をターゲットとした販路開拓支援ニーズは多い。

これまで、当所が実施した販路開拓支援事業では、参画した小規模事業所が商品作りを取組む中で、事業所自身の商品作りへの想いと市場ニーズのズレが大きく感じられ、マーケットインの視点での売れる商品作りへの支援が重要と考える。

また、商談会を想定しての自社商品PR、商品説明などを短時間でいかに相手に効果的に伝えられるかといった、プレゼンテーション能力の向上も必要であると感じている。

⑤販路開拓支援の問題点

F商工会議所では5年間、首都圏を対象にBtoBのバイヤー商談会を開催してきた結果、多くの商談件数を生むことができ、商談機会という面では、大いに成果を感じている。

しかしながら、小規模メーカーにとっては、一時的に多量の商品納入は困難なケースが多く、また取引のための大規模な設備投資もリスクが大きいため、小規模メーカーと大手バイヤー間に納入条件のミスマッチが生じ、商談がまとまりにくいことも多いなど、実績が得られにくくなっている。

⑥中小企業診断士への期待

消費者やバイヤーの関心を引くための、売れる商品作りについてアドバイスに終始するのではなく、開発した商品を商談でいかにPRするかなど具体的な手順も含め、商品開発とプロモーションの両面セットでの助言や支援をお願いしたい。

また商工会議所は、どうしても地域に限定された情報のみとなるため、中小企業診断士の有する広範なネットワークを活かしての、事業者間の取引マッチングについても期待したいところである。

(2) K商工会議所

①販路開拓支援の取り組みについて

今年度より、ビジネスフェア中四国実行委員会（幹事＝広島市）に加入したが、この会が2月に開催するビジネスフェア（商談会）へ、支援している企業2社に参加して頂く予定としている。

このフェアは、昨年度実績で、参加企業183社 参加バイヤー15名となっており、日ごろK県においては商談が困難な、多くの方との商談ができることから参加者の期待度も大きい。

また、中小企業基盤整備機構の販路開拓コーディネート事業を利用し、西から東までK県を横断する4つの地域力連携拠点が連携して、Kで相談会を企画し、販路開拓を後押しする計画がある。

優れた商品を持ちながらも、Kにすることで、商談機会の限られた企業を、関東・関西の企業をつなげていけるよう、平成20年12月より機構の協力を得て継続的に相談会を実施している。

②販路開拓支援の評価

知る範囲において、販路開拓の支援と呼べるものは、ビジネスフェアへの出展、及び機構協力の相談のみであり、来年2月が初参加のため現状では成果については評価できない。

③販路開拓支援の必要性と理由

全国的な状況とは思うが、Kは全国に先駆け、人口の自然減少がおこっており、80万人を割り込む勢いであることから、消費の落ち込みの度合いもさまざま、経営者の危機感は強い。

人口減少に加えて、大・中規模企業が少ないKは、可処分所得も全国と比較して低い状況であることから、県内顧客をターゲットする考え方では、企業の存続が危うい状況となると考える経営者が多く、域外や県外など新たな販路が必要であると考えられる企業が増えている。

④地域中小企業のニーズ

ニーズについては、ホームページを立ち上げたが、一向に注文が来ないため対策をうちたい、地域資源を活用して製品を作ったが、県外への売り方が分からないなど初歩的なものも多い。

また、差し迫って販路開拓をしたい企業では、取引してくれそうな企業をどうやったら探せるのかなど、情報源を求めるもの、また実際に商談してみても行き詰まりを感じている例として、売れている商品・会社と自社の違いは何？と聞かれて困っているというケースもある。

新商品を作ったが、マスコミ等へPRしてほしいなど、PRの方法について助言を求めるものや、県外及び海外へ販路を作るために、資金が必要で、補助金や融資を受けたいがという金融に関連するもの、官公庁や官公庁の外部団体など、お堅い業種への売り込みで効果あるPR方法を教えて欲しいなどのニーズもある。

⑤販路開拓支援の問題点

商工会議所では、これまで、意識して支援していなかった分野であり、企業の方より理解していないことが多く、職員のみでは適切なアドバイスがなせない状態となっている。

相談として、販路の人脈が不足しており、誰か紹介してもらえないか、また、どのようにして、費用を少なくして人脈をつくるかなど、切実な相談も多く、対応に苦慮していることが多い。

さらに、商品自体に魅力が不足しているが、この商品を良いと信じ込んでいる経営者に対して、否定することをためらうことも多く、地域に密着しているがゆえ、本心をあかせない場合もある。

本当にダメな商品かどうか、言い切ることが判断できていない中で、販路開拓の助言をするといっても、効果的なアドバイスができる自信がもてないことも多い。

企業紹介等の依頼もあるが、実際に全く知らない企業を、Kの企業に紹介する場合、トラブルになったことを想像すると、紹介を躊躇することもあり、むしろ紹介をためらうことのほうが多い。

また、相談の多くは、小規模事業者であることから、実際に商談がまとまったとしても、生産能力から大量受注に対応できないことも多く、単に商談機会を設ければよいというやり方ではニーズに添えない面もある。

⑥中小企業診断士への期待

経営革新計画や創業計画など、ビジネスプランの作成する上において、商品の魅力・価値、売れる理由（お客様の買う理由）を明確にすることや、場合によっては、誤りを自覚するなど、考え直すきっかけとなる助言を期待しており、立場的に自分たちにできない、本音の助言を期待する。

総論を述べるのではなく、商品やその企業のレベルにあった、具体的な販売方法などの実務について助言して頂き、実践に移せるという実感が持てるような支援を行って頂きたい。

PRを行う際に、自社の紹介や新商品の特徴などを、口頭で説明するのみで、PRするための資料や書類に落としていない経営者も多いため、そのようなツール作成に際しても支援して頂きたい。

その他、魅力あるHPの作り方のアドバイスや、能力のあるHP作成会社の紹介などを期待する。

（3）S県商工会連合会

①販路開拓支援の取り組みについて

本県では、一部青年部OBなどか早期より、県外販路の開拓に努め、首都圏との取引に成功している事例があることから、以前より販路開拓には積極的であり、事業の有効活用を図っている。

支援施策としては、全国展開支援事業、ジャパンプランドなどに例年取り組んでおり、商品コンセプトの見直しも含め、県外販路の開拓に取り組み、S県特産品商談会への出店案内も行っている。

②販路開拓支援の評価

連合会にいるために、詳細はわからないが、Y町商工会のジャパンプランド事業や、A町商工会の〇〇などはマスコミなどにもよく取り上げられており、一定の成果は得られているようである。

③販路開拓支援の必要性と理由

販路開拓の支援は、有効かつ必要だと思う。これまで、経営革新の支援を行なっていて、多くの方が販路開拓を望まれている現状をまのあたりにし、強く必要性を認識している。

また、素材としては、いいものを持っているのであるが、それをどうやって売っていくべきか悩んでいる事業所も多く、県外にかかわらず県内においても、その販売の仕方に頭を悩ます企業は多い。

④地域中小企業のニーズ

ものを販売することは、事業者相手、消費者相手に関わらず、総じて苦手であり、ニーズは、大いにあり、特にマッチングを期待されている様子がうかがえている。

⑤販路開拓支援の問題点

まず、担当者が限られた情報しか有していないこと、担当者間で、その情報を共有するということが困難であることなど、ネットワーク不足などから、どこからどうアプローチしていくべきかで悩む。

マッチングさせる場合、相手が不利益を被らないかというリスクがあり、何かが生じた際に、自分の信用にも係わることから、紹介するなどは、躊躇することが多い。

⑥中小企業診断士への期待

即商談ができる国内外含めた取引先の紹介もお願いしたいが、何より小規模事業者は、商談の進め方などの術を知らない方が多いため、せっかく機会がえられても、成果が得られにくいような気がする。

商談の際のプレゼンの手法等を含め、販路開拓全般にかかる基本を教えて頂き、手順から提案書の様式など、アドバイスを何回もするより、目で見て説明できるツールがあるとありがたい。

(4) T県T商工会

①販路開拓支援の取り組みについて

経営革新、経営改善、創業等の計画書作成支援を進めていく上で、販売計画の助言の1つとして販路開拓の考え方についてアドバイスを行っているところである。

具体的な取引先についても紹介をすることがなくはないが、支援先同士の橋渡しが多くなっており、とんとん拍子に話が進展する場合もあれば、話が消えてしまうケースのほうがむしろ多いと感じる。

②販路開拓支援の評価

成果と言えるほどの支援ケースはないのが現状。

③販路開拓支援の必要性と理由

必要と思う。経営革新計画の基づく、新規事業を立ち上げたとしても、その新規事業に賛同頂ける取引先がなければ計画した成果に繋がりにくく、新しいパートナー探しが成否を分けることとなる。

商工会の支援先の多くは小規模事業者で、新しい取り組み(新商品・新役務)を提案することに慣れていないこと、そして販路開拓のノウハウが乏しく限られた人員で営業している(場合によっては出向くことさえしていない)ケースが多く、対応力、ノウハウの両面から販路開拓が困難である。

④地域中小企業のニーズ

販路開拓のニーズはある。特に具体的な交渉先のリストがあると、より一層ニーズがあり、こうした求める人を集めたリストのようなものがあると、アドバイスに利用しやすいと考える。

行動力のある企業にとってのアドバイスは有効と思えるが、そうした力のあるところは、むしろ商工会を頼らないし、行動力のない企業にとっては、アドバイスをしても効果があがらないジレンマがある。

商工会の弱い面は、この具体的な県内外の交渉先を紹介できない点であり、行動力がやや劣る企業であっても、具体的な対象があれば行動の結び付くものと考え、そうしたリストがあればよい。

⑤販路開拓支援の問題点

販路開拓を進めたい企業の一方的な思いがネックになり、自社の利益しか考えていない販路開拓は上手くないような気がしてならない。

また、販路開拓支援は、ある意味「他力本願」に陥りやすいと考え、商談が成立しないのは、自社のせいではなく、相手そして紹介した側にあると責任転嫁することすらありえる。

⑥中小企業診断士への期待

「アメとムチ」の支援をお願いしたい。アメとは「新規取引先となりうる具体的な先の探索方法」ムチとは、「新規取引先と商談が成立しやすくなるためのルール」を習得するなどを行い、「即売上に繋がる」など、目先の利益を追求するのではなく、普遍的な考え方をご助言頂きたい。

経営革新などに取り組む場合、計画書を策定する過程にて、こうした考えを事業者に説明し、基本的なセオリーとともに、当該企業における販路開拓の進め方を具体的な助言して頂くとともに、できることであれば、その交渉先もご推薦頂けるとパーフェクトと感じる。

(5) K県S商工会

①販路開拓支援の取り組みについて

本会も販路開拓を積極的に展開しており、全国各地で開催される各種の求評会、展示会、物産展への案内など、広報や巡回指導などを通じて、広くご紹介を行っている。

最近では、ホームページを活用したネット販売の手法に関するセミナーの開催や、各種の販路開拓の参考となるホームページの紹介などを行っており、会員への情報提供に努めている。

当会会員を対象として、県商工会連合会や県特産品協会等を通じ、広く取引先企業のあっせん・紹介を行う体制を構築しており、要望があった場合、取次ぎするなどを行っている。

②販路開拓支援の評価

物産展や展示会に出展して、取引先を開拓したりしている積極的な事業所もあるが、地域の実情からいえば、そう多くはないのが現状である。

ホームページを活用したネット販売、取引先企業のあっせん・紹介も総じて少ない状況であり、こうした取り組みが他の地域と比較して、とりわけ進んでいるという状況にはない。

③販路開拓支援の必要性と理由

販路開拓支援は必要であり、その重要性は高いと感じており、その理由として優れた技術や商品を持っていても、中小零細企業は専門の販売員を雇い、提案力を持たせるまで教育することが難しく、いつまでたってもそうしたノウハウが身につかず、常に苦勞するという状況にあるため。

また事業者も、また支援機関の担当者も、人的ネットワークが乏しいため、自力で販売先を開拓したり、交渉先を紹介するなど困難であり、有効な支援がなせない状況は続くものと思われる。

④地域中小企業のニーズ

販路開拓支援のニーズはあり、無理かもしれないが、販売先の紹介や仲介といったマッチングの他、こうすればよいという、即効性ある販売手法のアドバイスなど求めるものは多いと思われる。

⑤販路開拓支援の問題点

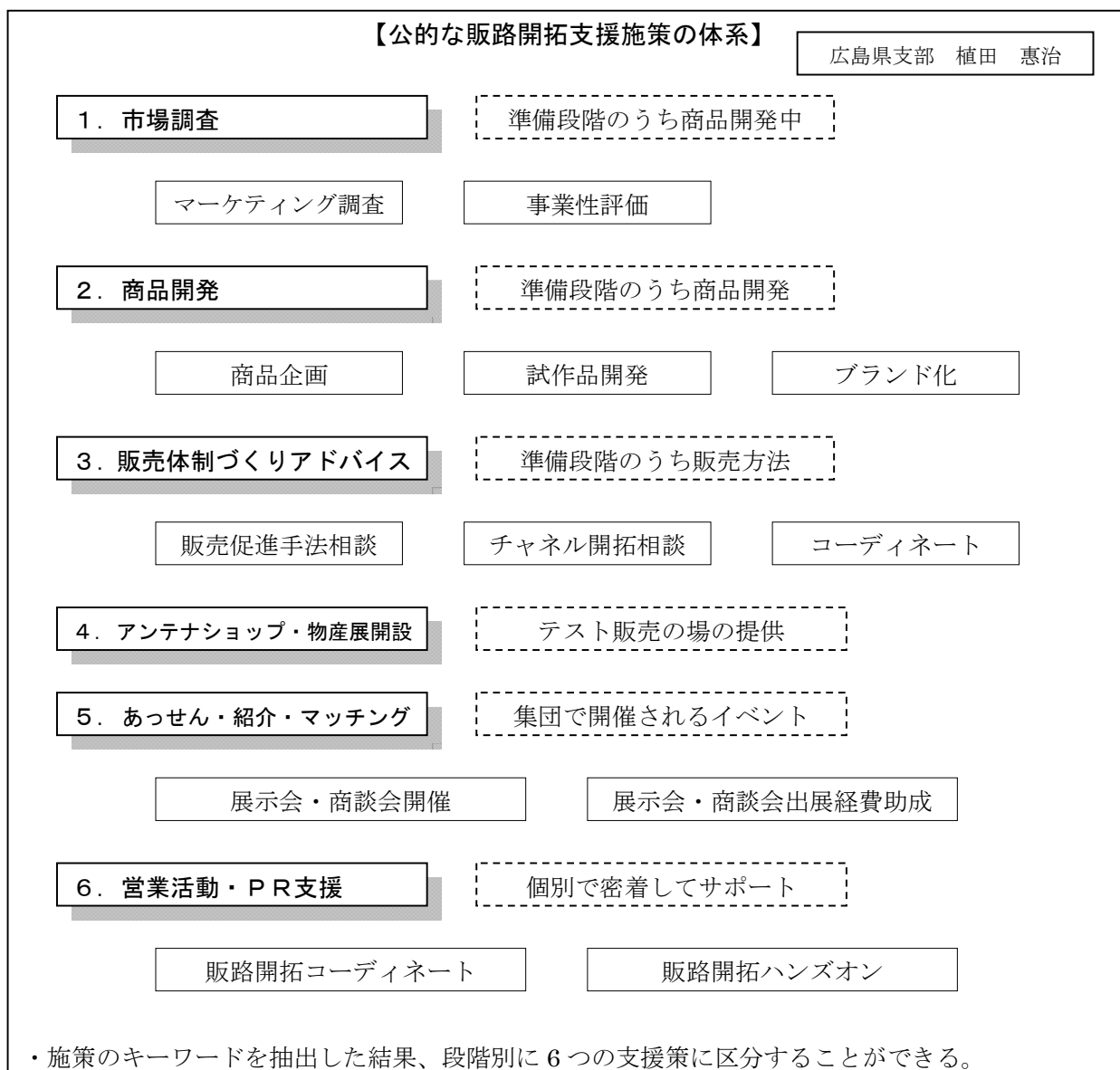
商工会として感じることは、紹介する企業の情報やネットワークがないことや、また実務的なアドバイスができるだけのノウハウが不足していることなど、ニーズに沿える体制ができていないこと。

特に合併などにて、人員は抑制傾向にあり、ただでさえ業務量が増加傾向にあるなど、支援機関自体の人的時間的制約により、今取り組んですること以上に十分な支援が行えないことが問題。

⑥中小企業診断士への期待

販路開拓支援として求めるものは多いが、一番は販売手法のアドバイスであり、企業の実情にあった、実行可能な提案をして頂けると相談者へのサービスとなる。

販売促進に関するプランや今後、重点として対応すべきチャネルなど、専門のマーケティング知識、販売促進知識などを有している方により、販路開拓や商品開発助言のアドバイスまで行って頂ければ幸いである。



2. 生産者のやる気を起こし、消費者にメリットを感じてもらおう拠点

広島県支部 植田 恵治

“ひろしま夢ぶらざ”が果たす販路開拓支援機能

販路開拓を支援するために、全国に様々な施設が設けられている。

それぞれ、設置目的が微妙に異なるが、「生産者」と「消費者」の両方に目配せし、都市と郡部の架け橋となるべく機能を果たし、発足から10年経過した施設「ひろしま夢ぶらざ」がある。

地方都市にて年間売上5億円をひねりだし、リアル店舗のみでなく、バーチャル店舗たるネットショップにおいても快進撃を続けているが、その舞台裏と今後の展望を知るべくインタビューした。

中小企業診断士にとっては、同様の施設から、「施設の利用増加策」を求められた際に参考となり、地域で販路開拓に取り組む企業に対して、こうした施設を紹介する際に大いに参考となる。

地元の診断士でも気付かない、色々な配慮がそこにはあり、実践的な販路開拓支援を地道に行っておられる広島県商工会連合会の取り組みを紹介する。

基本データ（'07年度実績）

開設時期：平成11年3月30日

施設場所：広島市中区本通8-28

店舗面積：330㎡（100坪）

売上高：506百万円

来店者数：184万人

業務内容：

広島県内市町の特産品展示販売のほか、観光イベント、宿泊・文化施設、観光農園、特産品情報の提供、特産品等イベントスペースの運営（2週間単位で入れ替え）



商工会イベントフェアで賑わう「ひろしま夢ぶらざ」の店頭風景

インタビュー 応答者 倉岡 達志（広島県商工会連合会地域振興部長兼ひろしま夢ぶらざ所長）
聴き手 植田 恵治（中小企業診断士 広島県支部）

①発足から10年目、賑わい創出にも貢献

植田： 提案公募型地域活性化事業（経済産業省の補助事業）を活用して「商工会夢ぶらざ」を平成10年10月1日に広島市中区新天地アリスガーデンにオープンされてから今年で10年になりますね。

倉岡： 「商工会夢ぶらざ」はアンテナショップとして特産品の展示販売だけでなく、商工会地域の情報センターとしての機能も有する店舗として発足したのです。

植田： 翌年3月に中区本通に移転されて、名称も「ひろしま夢ぶらざ」に変更されました。

倉岡： 八百金ビル1階の店舗を賃借できたのが幸運でした。年間4200万円の家賃の一部は、ぷらざの設置者・財団法人広島県市町村振興協会から助成を受けており、広島県商工会連合会は、同協会から施設の運営管理と情報発信を委託されています。

店頭イベントの実施などで、今や本通商店街の賑わいの創出にも貢献しています。

②広域ネットワークによる地域魅力の発掘が人気の秘密

植田： ところで「ひろしま夢ぷらざ」の業況が順調な要因を挙げると何がありますか？

倉岡： 第1番目は、地元客を標的顧客にしたことです。

都市と中山間地域の交流による地域と地域中小企業の振興が大きな目標です。現在多くの地域が県外、特に大都市圏からの誘客を目指し、首都圏を中心にアンテナショップを展開しています。「ひろしま夢ぷらざ」で販売する県内市町の特産品は、産直の野菜等を除き大量生産の商品と比較すると価格面では不利を免れません。

しかしながら、生産者の顔が見える安心感や他店舗では入手しにくい個性的な品揃えが評価され、50～60歳代の主婦層を中心に、多くの広島市民の皆様にご来店いただき支援いただいています。

2番目は広域ネットワークによる地域の魅力発掘です。

県内23市町はもとより、地域の商工会や商工会議所とのネットワークにより、県内市町の特産品や地域の各種イベント情報が、ここに集まっています。



イベントコーナーでは2週間毎に商工会・商工会議所地域の特産品を入替えて展示即売し、50～60歳代の主婦層を中心に人気を集めている。

「ひろしま夢ぷらざ」は、広島の特産にこだわり、県内各地から新鮮な野菜、加工品、工芸品等を幅広く集めて販売するなど、ふるさとの空気がいっぱい常設市場である。県内商工会・商工会議所に所属している企業・加工グループの商品を販売している。生産数が少ない商品でも、最適な売り方を生産者に提案したり、お客様の反応を生産者・消費者双方にお伝えしている。

3 番目は適切な行政からの支援です。

「ひろしま夢ぶらざ」の運営には、広島県及び市町村振興協会から年間約 3,000 万円（2007 年度、情報発信事業に係る経費として）が助成されています。

これは、「ひろしま夢ぶらざ」が単なる特産品の販売所ではなく、都市と地方の交流拠点として、県内各市町の観光・イベント情報の発信や最近では田舎暮らし等に関する情報提供・相談も含め、県や市町の 1 次相談窓口として大いに活用されたり、機能を果たしているということではないでしょうか。

一方で、物販コーナーの取扱商品の中には、中山間地域の個人事業者や零細企業などの手作り商品が多く、通常の流通ルートに乗りにくいことから、事業者としては「ひろしま夢ぶらざ」が自らの地域と都心を繋ぐ貴重な販路となっています。

物販を通じた地域情報などの高度な情報発信効果を考えますと、行政による支援は今後とも必要不可欠です。

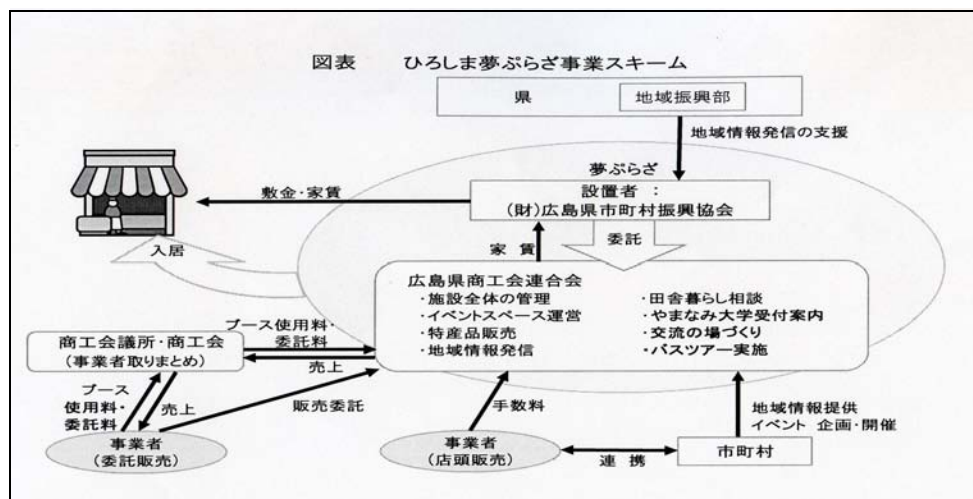
4 番目の要因は、NHKのローカル番組や地元民放局、新聞雑誌等マスメディアによるパブリシティ効果が挙げられます。つまりお金を掛けずに宣伝広告をしてもらっていることです。

植田： 現在、広島県商工会連合会の事務局で直接この事業に携わっておられる方は何名ですか？

倉岡： 所長の私を含めて 15 名の職員が従事しています。イベントの際には、担当する商工会・商工会議所から経営指導員等の職員さんや販売を担当する会員企業さんが数名加わります。

植田： 嘱託職員には、もと地元大手百貨店の外商や商品開発を担当されたベテランがおられるそうですが？

倉岡： そうです。そうした嘱託専門指導員からは、商品開発やパッケージ、ネーミング、価格設定等、きめ細かく事業者を指導していただいています。かなり辛口の指導もしますが、現場で消費者の好みや特性をイヤというほど経験してきていますから、まとを得た指導により、販売促進につながっています。



③高齢化と過疎化の流れの中で「ソフトな価値」をいかにして提供するか

植田： 小売業を巡る外部環境の変化が「ひろしま夢ぷらざ」の運営にも影響しているのではないでしょうか？

倉岡： 今や消費者は、単なる「モノ」消費では満足せず、快適さ、楽しさ、生きがいの実現等、ソフトな価値を求めるようになったと思います。

汎用品のネット販売の拡大、消費者の生産への関与、商品の個性化による脱価格志向、安全・安心への意識の高まり等、小売業に対する消費者の期待も変化していると経済産業省編「新流通ビジョン」では述べられていますが、「ひろしま夢ぷらざ」の現場でもそうしたことが伺えます。

植田： 「ひろしま夢ぷらざ」が担う機能の中に、「働く喜びを通して高齢者の健康維持へ貢献する」と述べられています。

県内でも過疎地域がどんどん増えていっている現在、そこで暮らすお年寄りが生産する野菜や果物、あるいは手工芸品等を単に商品として都会の消費者に届けるだけではなく、ふるさとの暮らしを付加した想いを届ける。

少量ではあるけれど、その生産物を通してふるさとへ招くきっかけを創る。それができるのは「ひろしま夢ぷらざ」ではないでしょうか。

倉岡： 神石高原町で「大根祭り」が催されています。

高齢化で、大根を植えてもそれを収穫する際の大根を抜く人手がないと困っていた。

そこで大根祭りを催して都会から参加者を募ったところ予想外の人出があって、瞬く間に大根が収穫され、参加した人たちにはその収穫した大根を土産に、来年も参加する約束をして持ち帰って頂いた。

農家のお年寄りも、収穫した大根を冬場の寒気に「干し大根」にして、祭りに参加した人達に宅配して、ふるさとの味を満喫していただいた。

自分が収穫に参加し、そこで作られた産物はスーパーで買った商品とは比べようもない味がして家族全員で体験談を交わしながら夕飯の食卓を賑わした。

このように「体験を付加した商品創り」の発想でコーディネートしていくのも「ひろしま夢ぷらざ」ならではの役割でしょう。

「中国山地やまなみ大学講座」など、田舎での体験講座・イベントを定期的に催していますので是非参加してください。

植田： 「リアルな実態を持つ店舗を通してヒト・モノ・カネ・情報が消費者と生産者との間で双方向に行き交う結節点として、地域社会やコミュニティの形成に大きな影響を及ぼしている。」

そのように考えていくと過疎化・高齢化を必ずしも悲観することはありませんね。

倉岡： 広島県でもUJIターンを促す定住促進の施策を展開しており、「ひろしま夢ぷらざ」でも田舎暮らし相談コーナーを開設するとともに、夜間・休日の電話での問い合わせに対しては、「広島暮らしサポートデスク」として県交流定住室に代わって対応しています。

団塊の世代が定年後にふるさとへ回帰したいという希望者も確実に増えています。

④ネットショッピングも可能なふるさと産品

植田： 「ひろしま夢ぷらざ」では、『ネットでぷらざの商品が買えるんです』と呼びかけていますね。

どの程度の引き合いがあるのでしょうか？



倉岡： インターネット販売についてですが、当初、「ひろしま夢ぷらざ」は3年間の実験事業であり、3年間経過後は、県等の支援も打ち切れ、閉鎖する予定でした。

仮にリアル店舗は無くなっても「ひろしま夢ぷらざ」の設立の精神がインターネット上で脈々と引き継いでいけるようにと平成14年1月、当時、県内の特産品を紹介していた冊子のタイトルから「ええもん広島」という名前で21企業の60アイテムでスタートしました。

3月末までで10件、約3万7千円、平成14年度が84件、28万5千円と停滞しました。

平成15年度に名称も「ひろしま夢いちば」と変更し、出展企業数、アイテム数も増やしましたが、リアル店舗の1日約120万円の売上（平成15年度当時の平均）に比較して、ネットでは年間の売上が120万円に届かないという厳しい状況が、その後も続きました。

内部では、せっかくリアル店舗が順調なのだからとネット販売の存廃も議論しました。

平成17年7月、「ひろしま夢ぷらざ」全体のホームページのリニューアルに合わせてドメインを一本化し、ラストチャンスとばかりに名称も店舗そのものの「ひろしま夢ぷらざインターネット店」と改称し、売れ筋400アイテムのラインナップでリニューアルを行いました。

平成17年度は9月からの約半年で受注213件、約93万円と低調でしたが、平成18年度は539件で約240万円、平成19年度は717件で310万円と徐々に増えてきました。

ネット販売については、決して自慢できるものではありませんが、担当者には販売手数料収入の範囲内で自由な発想で売上に結びつくような仕掛けをしてみなさいと言ってあります。

平成20年度は全国放送で取り上げられた「尾道ラーメン」「かきめし」「やき米」などがヒットし、10月末までの7か月で623件の受注、約250万円の売上がありました。

週1回のメルマガの効果もあってか、少しずつではありますが、固定客も増えています。

植田： 地道なご努力が結実してきているのですね。ところで、「ひろしま夢ぷらざ」では、こうしたインターネットによる通信販売の試行にも取り組まれている一方で、インターネットに馴染めない世代に向けたきめ細やかな心遣いもなさっているようですね。

倉岡： 「ひろしま夢ぷらざ」では、お買い物を宅急便でお届けするサービスも行っています。クール宅急便もご利用いただけますので、お土産や贈り物にご利用いただいています。これから旬を迎える「ひろしま牡蠣」、「広島菜漬」、「大長みかん」などの産直便も例年、好評です。電話による商品のお問い合わせにも応じていますので、お気軽に何でもお問い合わせください。

⑤暮らしに感動・体験を享受させる高付加価値化（事業の抱える課題と新たな夢の実現に向かって）

植田： 「ひろしま夢ぷらざ」の抱える課題をお聞かせください。

倉岡： 課題を挙げるとすれば、情報コーナーへの県・市町村振興協会の支援が従来どおり継続してもらえるかどうかです。

平成 17 年度より、店舗全体を物販部門 7 割・情報発信部門 3 割と見立てて、物販部門は委託販売手数料の引上げにより独立採算とし、情報発信部門についての経費（3 割部分）は県や市町の情報発信の一部をお手伝いしている関係から家賃・人件費・事務費等の経費を県・市町村振興協会から業務委託という形で支援いただいています。

まずは、県財政が逼迫している中で、引き続き、県・市町の従来どおりの支援が継続いただけるかどうかは大きな課題であります。

2 つ目は、商工会合併に対応して出展ブースの市町の名称表示と販売商品の整理、それに伴う出展ブース料の取り扱いの問題があります。また、商工会合併で経理事務等が集約されたこととエリアの拡大に伴う精算業務の合理化・省力化についても、商工会や商工会議所から要望が出されていますので、検討を開始する時期に来たと考えています。

植田： 将来に向かっての新たな夢はいかがでしょうか？

倉岡： 夢というと、まず、当初 3 年で閉鎖する予定であった「ひろしま夢ぷらざ」が間もなく 10 周年を迎えます。

近江商人の三方善しではありませんが、お客様は来店して楽しいし、安心して商品が買えると喜んでいただいておりますし、出展事業者も丹精込めて作った商品が売れていくことに喜びを感じて頂いております。

また、商工会・商工会議所からも会員企業の新開発商品の発表の場としての活用や「ひろしま夢ぷらざ」への出展を通じて、新規会員の獲得にもつながると喜んでいただいております。

もちろん、支援いただいている県、設置者である市町村振興協会からも全国的に成功しているアンテナショップとして他県からも評価いただいていると言っておりますので、まずは、できる限り永く「ひろしま夢ぷらざ」事業が継続されることが希望であり、夢です！

2つ目は、やはり長年エネルギーを割いてきたインターネットのショッピングサイト「ひろしま夢ぷらざインターネット店」が爆発的に売れてくれたら嬉しいですね。

とは言え、売れる仕組みづくりにはまだまだ工夫がいますし、「ひろしま夢ぷらざ」の商品やお客様の層が本当にネットショッピングに適しているのかどうかと、疑問に思うこともあるんですが・・・。

最後は、例えば福山市など、県内の他の都市でも「ひろしま夢ぷらざ」の店舗展開ができれば嬉しいのですが、これは本当の夢ですかね！？

植田： 本日はご多用のところ貴重な情報を教えていただき有難うございました。「ひろしま夢ぷらざ」の今後ますますのご発展と、地域資源の発掘、農商工連携に向けた活動で成果を出されますよう祈念申し上げます。

「ひろしま夢ぷらざ」の機能と役割

～ 生産者のやる気を起こす ～	～ 消費者にメリットを感じてもらおう ～
<ul style="list-style-type: none"> ・売れる場所を提供して、生産意欲を高める。 ・売れるヒントを提供して開発意欲を向上する。 ・働く喜びを通して高齢者の健康維持へ貢献。 ・過疎地でも市場とつなぐことで活性化される。 ・消費者の声をダイレクトに生産者に伝える。 ・生産者が商品販売の楽しみを見出す効果。 ・生産地のアピールで訪問者の誘致が可能。 ・様々な地域の情報をぷらざに集約できる。 ・地域間の交流に貢献する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・安心して買える商品を提供する。 ・バラエティーに富んだ地域の特産品購入の場所を提供する。 ・生産者の声をダイレクトに伝達する。 ・生産地の旬な情報の発信が可能。 ・県外の方が一か所で、いろいろな広島の特産品を購入できる。 ・様々な地域の情報が集約しているので、幅広い情報収集が可能。

3. 生活者たる診断士からみた、販路開拓支援のポイント

東京支部 中央支会 歌田 弘子

現在、子育て中であるが、広島を含めこれまで経験してきたスーパー、酒飯店などの現場実務を想起させ、生活者、消費者の視点に立って、販路開拓支援のあり方について考察した。

最近の生活者としての実感、及び各種メディアからの情報により、購買行動に影響していると思われる項目をまとめると、概ね以下の4つとなる。

①食の安全へのこだわり＝産地、生産者、販売者

これは最近の社会的な現象でもあるが、あまりにも多い食品偽装や異物混入などから「果たして自分の口に入るものは安全か？」という今まであまり神経質にならずにすんだことが、とても気になるようになってきている。

産地の確認は当然のこと、生産者がわかれば安心であるが、販売者のみ記載の場合、信頼できる企業であることが望ましい、といったところである。

②手作り、地産地消、スローフード、家庭への回帰

上記、安全へのこだわりから、家庭での手作りの機会が増えている。

さらに「地産地消」の意識やスローフード意識の高まりもあり、地元でとれた新鮮な食品を、家庭で手間隙をかけて料理し、それを家族や親しい人たちで食べる楽しみが見直されている。

③節約志向、エコロジー

物価高、景気の停滞感から、消費者の生活防衛意識が高まっている。

周辺のスーパー・小売店のチラシのチェックや品物ごとの底値の把握とともに、安いものを安いからといってまとめ買いするより、必要なものを必要な分量だけ購入し、余計なもの・無駄なものを買わない、といった購買姿勢が定着しつつある。

④購入ルートの多様化＝インターネット、通信販売、スーパー・小売店

どの分野の商品でもネット上で検索し、自分好みの品を手に入れるルートが増え、上記、節約志向と相反して金額は高くても「こだわりの品」や「生産者の見える品」をその商品のもつ物語とともに購入する購買行動が定着しつつある。

また、従来型の販路である小売店やスーパーなどでも、売り場に生産者の紹介やレシピの紹介、「お客様の声により仕入れました」「これが売れています」「当店売れ筋No. 1」といった価格以外を訴求するPOPが増え、品物を選ぶ上での助けになっている。

これらの生活者の購買行動を、「自社の商品をどこで売り込むか」といった視点に置き換えると、そのメーカーごとにとるべき方策は違うのではないと思われる。

なぜなら「安全」に訴求ポイントを置き、地元で売った方がよい品と、「こだわり」に訴求ポイントを置き、小売店で消費者に直接、その小売店の信用で推奨販売をしてもらった方がよい品は違うからである。

これらのことから、その品物ごとに「どのような販路で、何を訴求ポイントとして、どのように売るか」といった戦略を考え、アドバイスすることが有効であると考えられる。

4. 私の感じる販路開拓支援のポイント

広島県支部 藤岡 芳郎

中小食品製造業における販路開拓支援の方向性について考察する。

これまでに行われてきた中小企業に対する支援の内容や、中小企業診断士が習得してきた理論は、大企業やモノを中心とした視点からの考察が主体となっていると感じている。

従って、本来的に中小企業がもっている規模特性を活かせる視点での支援や検討が、十分行われていない現状が問題点と考えている。

これまでの指導先や調査先において、中小食品製造業が行った場合、販路開拓の取り組み効果が出やすいと考えられる基本的な考え方を下記の通り要約する。

①販路支援と製品開発は分離すべきでない

中小製造業者や生産者（農業従事者など）に多いのが、モノは作るが販売は他人任せという姿勢であるが、中小企業において必要なことは、販売まですべて自ら関与するということである。

事務作業や物流機能を除いて、中間業者である卸を間に経由させないことで重要である。

基本は製造業者（生産者）が、相手（消費者）に見えることであり、製造業者（生産者）が自ら価値を、伝達することで、はじめて中小製造業者製品の価値が生れることとなる。

②製造から中小小売業や消費者を巻き込むこと

製品開発に、消費者や小売業を参画させることで、製造業者だけでは気がつかない発想に気がつくことがあり、また、消費者や小売業には、同様の価値観や経営理念を掲げる仲間同士のネットワークが存在していることで、仲間同士の口コミ効果が期待できる。

製造数量に限界があることを強みとすることは、希少性を招き、消費者の魅力度を高めることとなるが、意外にそのことを武器とした販売促進手法は、活用されていない現状にある。

消費者や小売業が、製品開発に参画することが可能となれば、少なくとも製造業者が販路拡大に力を入れる労力は軽減され、そのぶん、よりよいものづくりに傾注できることとなる。

要するに、製品開発は、販路開拓の前工程と考える視点が重要となる。

今後、私が支援する上で重要と考える視点は、

- ・製造業者（生産者）が販売まで担うこと。
- ・できるかぎり開発段階から消費者や小売業者を参画させること。

であり、この実践のために、中小企業施策を充分に活用し、中小企業診断士としての役割を果たそうと考えている。

5. 私の感じる販路開拓支援のポイント

広島県支部 岸本 実

販路開拓プロセスの初期段階に当たる「機能評価」プロセスについて、以下のポイントを念頭に説明をしており、その一部を紹介する。受講者にとっては大変、分かり易いようである。

(1) 機能評価の意義

① 価値の明確化

- ・ 顧客は価値を求めて商品を購入する。お客の求める価値がすなわち商品が売れてゆく根拠となる。
- ・ 従って、その商品がお客にとって、どのような価値を持っているかを洗い出し、或いは創造することが顧客を創造し、販路を開拓する上でのベースとなる。

② 使用シーンの想定

- ・ 商品の使用シーン(どのような人が、どのような場面で、どのように、商品を使用するか)を想定することで、誰が、どこで、どのように売ることが明確になる。

③ ターゲットの絞込みの狙い

- ・ 限られた経営資源を使って成果を上げるには、販売対象顧客を絞り込み、そこに経営資源を集中して、顧客に到達することである。
- ・ 従って、販売対象顧客を絞り込むことが、売れるストーリー作りの出発点となる。

(2) 手順

① 利用価値の想定

- ・ その商品の本来持っている機能は何かを洗い出す。

② 商品の特長や優位性の抽出

- ・ その商品の特徴は何か、既存商品に対して何が優れているか、既存商品との優位性、差別化を洗い出す。

③ ニーズの想定

- ・ 顧客が潜在的に持っているであろう、5つの不「満」「安」「快」「便」「信」を抽出し、その5つの不を解消する手段に、商品が活かさないかを想定する。
- ・ ニーズに十分活かさない場合があれば、新たな機能を考える。

④ 使用シーンの想定

- ・ 商品の利用価値や、特徴から、誰が、どのように使うか、使用シーンを想定する。

⑤ ターゲットの選定

- ・ 商品の価値を活かせる顧客層の中から、次のどちらかを選択する。
- ・ 最も大きな規模を持つ顧客層(中心顧客)を選定する。これは顧客層の中では、売上規模は最大になる。
- ・ 規模は小さいが、その価値を最も高く評価する顧客(ハイエンド顧客)を選定する。これは顧客層の中では、売上規模は大きくないが、利益率は最大になる。

6. 私の感じた公的な販路開拓支援の喜び

東京支部城南支会 高野 弘之

①経営革新計画承認までの経緯

D社は、建設コンサルタント業で、社員は、工学博士、技術士等有資格者が中心で、主要顧客は高速道路会社（旧道路公団）、道路関連団体などである。

道路の調査研究コンサルタント業務、土木部門の技術情報の収集・供与に関する業務を安定的に受注してきたが公共事業費削減の影響を受け、売上高減少が続き、経営革新計画策定を決意したものである。

その後、「〇〇による技術提案型企业への変革」をテーマに、経営革新計画承認を得た。

②意外なところに販路あり

私が、D社に関与したのは承認の直後からである。駐車場への入場待ちが恒常的に発生している大型商業集積や、多数の車両が頻繁に出入りするトラックターミナルなど民間企業への販路開拓に取り組むため、後者について人的ネットワークを有する者として、アドバイザーに登録された。

あいにく、物流会社はターミナルに入構するトラックをコントロールするノウハウを自社で保有しているため、成果は見出せなかったが、思わぬきっかけで販路開拓に成功した。

大手バス会社K社勤務の企業内診断士に水を向けると、「ある駅前ロータリーでバスの増発がどこまで可能かを検証したい」というニーズが飛び出してきたのである。

③無償調査から有償での受注へ

D社によれば、ロータリー内だけでの調査では不十分であり、取り付け道路の構造や、信号機のサイクルまでトータルに判断する必要がある、かなり大がかりな調査案件となる。早速提案書に落とし込み、K社幹部との面談に及んだ。D社の提案は、担当部門限りでは高い評価を得たが、取引実績がない企業に対して多額の費用を支出することに社内的抵抗が大きかった。

そこでD社社長は決断した。「当社としても初のケースであり、具体的な成果を見出せば、全国のバスロータリーをターゲットにしてビジネスモデル化できる」と。無償での調査に踏み切った結果は大成功で、役員会でも高い評価を得て、渋滞の頻度が高いバス路線の運行改善について、有償での受注に至ったものである。

また、ロータリーの運用改善についても、D社の貴重なノウハウとして蓄積され、K社の承諾を得て東京都バス協会などへのアピールに努めている。

④評価と喜び

D社のケースは、入口から出口までを一貫して支援したとして、依頼を受けた支援機関の高い評価を得ることができた。

D社の新規受注の獲得、及び支援の成果において、その一端を担えたことは大きな喜びである。

7. 私の感じる新規創業者に対する販路開拓支援の重要性

東京支部城南支会 宮坂 芳絵

①創業時の販路開拓意思の欠如

創業塾等ビジネスプラン作成講座において、創業計画の相談を行うと、「商品（サービス）を創る」「資金を調達する」意識は高い反面、「誰に売するのか」「どのように売するのか」という意識が低いと感じる。

顧客へのアプローチや販売手法、つまり「販路」を具体的に話せる創業希望者は非常に少ないが、ニーズがないのではなく、必要性に気づいていないのではと感じる。

②事例にみる販路開拓意識と販路開拓の成果

：Sさんのケース

Sさんは、和をテーマにした雑貨を販売したいと創業塾に応募してきた。

当初、Sさんのビジネスプランは、どのような雑貨を売りたいかが中心であり、販路に関してはほとんど練られていなかった。「販路」を意識しなければ、売上げにはつながらないとアドバイスをする、「インターネット」で販売するという考えを持ってきた。

しかし具体的に内容を聞いてみると、ターゲット顧客や、顧客にメッセージや商品の魅力を伝える手法、販売までのプロセスなどには答えられる状況になかった。

そこで、相談を繰り返しつつ、「販路」を具体化させ、ビジネスプランを作成した。

Sさんは創業後5ヶ月で目標としている売上高を確保できるようになり、「販路開拓」をしっかりと考え行動につなげなければ、売上げが確保できずに撤退していたかもしれないと話している。

：M社のケース

M社は、ボルドーワインの販売を計画した。

創業者のワインの知識とフランスでの豊富な人脈を生かし、まずフランスから大量のワインを仕入れ、その後、ボルドーワインでは破格の「398円」を目玉に販売を開始した。

ホームページ、新聞折り込みチラシ等で販売促進を行ったが、5ヶ月間で販売できたのは、わずか30本足らずであり、さんたんたる結果に終わってしまい、その原因を分析するに至った。

M社は、当初「誰に対して販売を行うのか」を具体化しておらず、広告は効果が出ていなかった。そこで、M社の立地する半径500メートル圏内の「飲食店」を中心に、人的販売を強化し、取引先を開拓し、その後、取引先が徐々に広がっていくことで、1年を経過した現在では、月に約600万円の売上げを確保するまでに成長した。

③販路開拓支援の重要性

企業が存続をしていくためには、売上げの確保が欠かせない。

売上確保の絶対条件は、「販路開拓」のはずであるが、Sさんのケース、M社のケースを見ても、「販路開拓」の意識は低い。やみくもに取り組むだけでは成果が出にくい。

日本商工会議所が、創業塾受講者に対して行った追跡アンケートでは、「創業後発生している問題点」の上位3位は、売上の確保、利益の確保、取引先の拡大であった。

この3項目は、「販路開拓」との関連が非常に強い。企業の創業後の残存率は、1年後に70～80%、3年後に50～60%といわれる。「販路開拓」が企業の存続の鍵になっている。

販路開拓に失敗したが、事業には成功したということはない訳であり、企業の継続的成長を支援するためには、専門家による「販路開拓」の支援は不可欠であると強く感じている。

特に、市場が成熟し、競合が激化している現在では、単に「商品を説明する」だけでは売りにくくなっており、専門家による販路開拓支援の重要性は、以前にも増して高くなっている。

8. 肝心なのは、アイデアではなく、実行？

広島県支部 藤岡 芳郎

代表的な食品製造業として酒造業がある。

全体的に中小酒造業は経営環境が厳しいが、県下の中小酒造業15社程度を調査することで、新たな取り組みを促進させ将来に希望をもつべく、ヒアリング調査を行った。

①酒造業専業から小売りへ進出

A酒造は、これまで中心的な販売先であった地元における一般酒販店の衰退による影響を受けてピーク時の売上高の30%まで低下している。

すぐ近くに地元の生活道路が通っていることから、製造直販事業に取り組むことにした。

酒の製造直販であるため、卸経由で販売は卸まかせのときに比べると利益率は上昇している。

②顧客を組織化して製造を体験する機会を提供

B酒造は、顧客の組織化を図ることに成功し、酒造りを体験することや、酒米の田植えまでを経験できる企画を、数年間継続して行っている。

- ・年間5回程度のイベントであるが参加者の口コミで人気が高い。
- ・この酒造り体験は、年会費制で各種バーベキュー大会や物販イベントもおこなっている。
- ・会員の中には、趣味が昂じて様々な本職並みの技術や知識を持つ人たち多く存在している。
- ・会員たちが相互に酒蔵に集まり、陶芸や料理などネットワークが拡大中とのことであった。
- ・広い社長の自宅母屋や中庭を、サロンのように開放しているとのことである。

販売額の多くはこれら会員を通しての売上である。

③酒造業専業から飲食への進出～予約販売の実施

中山間部に位置するC酒造は、蔵を改装して、代表者の長男が飲食業を出店、運営している。

そこでは、季節ごとにテーマを設定して鯖寿司などの製品開発に取り組み、日本酒とのセットで予約販売を行っているが、食に魅力を感じて頂いた消費者に、酒もご購入頂けることとなり、相乗効果が見事に発揮されている。

手作りの限定商品であり、早めに申し込まなければ売り切れになるということもあって、地域ではちょっとした話題となっている大人気企画に育っているようである。

こうした事例をみても、特別、格段に変わったことをされている訳ではない。

肝心なことは、こうした話題を入手するだけでなく、いかに実行するか、行動に移すかである。

我々も時として、こうした事例やアイデアを提供することに終始しているが、実際に必要なアドバイスは、いかに行動に移すかなど、そのすすめ方にニーズが存在すると感じた。

9. 大学発ベンチャーと販路開拓

広島大学産学連携センター 西山 敦士

大学発ベンチャー(以下VB)は、文部科学省の定義によれば、次の4つに区分される。

- ①特許による技術移転型：大学等あるいは大学等の教員が所有する特許を基に起業したもの。
- ②特許以外による技術移転または研究成果活用型：大学等で達成された研究成果または取得した技術等に基づいて起業したもの。
- ③人材移転型：大学等の教員や技術系職員、学生等がベンチャー企業の設立者となったり、その設立に深く関与して起業したもの。
- ④出資型：大学等やTLOがベンチャー企業の設立に際して出資または出資の斡旋をして起業したものである。

次に、起業した人間あるいは中心となって経営する人材について考えると、

(A) 教員や学生などの大学関係者

(B) 外部からの人材によるいわゆる脱サラ型あるいは外部企業の第二創業型によるものである。

上記の①から④の類型は大学とベンチャーとのかかわりからの分類であり、(A)(B)は、実業界とのかかわりからの分類である。

筆者は現在、広島大学発VBに対する全数インタビュー調査を行っている。

その結果から、大学発VBの特徴と直面する課題について説明する。大学発VBの大半は、大学で生じた研究成果=シーズを活用する目的で設立される(上記①②かつA)。

このシーズには特許を持つもの、特許を持たないが蓄積されたノウハウを活用したもの、などが含まれるが、いずれの場合にも、大学ならではのシーズでありその大半は最先端の技術であり世界的に見てもいわゆるオンリー・ワンといえるものである。

そのため技術力には絶対の自信があるが、上記類型(B)に該当しない場合には、起業当事者は社会経験をもたない場合が大半であり、いわゆる社会人としての基本知識を持たないことが非常に多く実務面での苦勞が多い。名刺の交換の仕方すら知らなかったと、というのは例外ではない。

また、経営状態が良いVBあるいはその目処がついたVBにその理由を尋ねると、その大半が外部企業との提携による。

上記のことから、大学発の最先端シーズを社会に問うためには、実業界での経験をもち、営業力を持つ人々などが、結びつくことの重要性がわかる。

また、実業界の観点からは、大学発シーズを活用することにより、ここに新しいビジネスチャンスが獲得できるだろう。

10. 他店にない商品の仕入をすることができない小売の諸事情

広島県支部 川上 正人

販路を開拓することは、一見難しいように感じられるが、反面、非大量生産型のこだわり商品を、積極的に仕入れたいと考える小売業や卸も少なくない。

販路開拓のためにアプローチするためには、相手側の事情も考慮することが必要であり、以下の事情に配慮し、適切に対応することで道が開ける可能性が高い。

①現地にいけない、商品を探す方法がわからない。

- ・ 自店にあった商品を探す方法を知らず、日々の忙しさにまぎれ、商品探索を怠ってしまう。
- ・ 自分で苦労しなくても、目先、新しい商品が仕入れられる問屋に依存しているが、簡単に仕入できるものは、結局他店も仕入れて販売しており、価格競争に至ったり、客を奪いあつたりする関係となる。

②交渉することがわずらわしい。

- ・ 小さなメーカーは、限られた狭い範囲の、人間関係あるひとを対象に販売しており、第三者に自分の商品の価値を説明したり、そのような資料をそろえたりすることが難しい。
- ・ 商談するにしても、何をどう説明したらよいか、自分の会社の説明をうまく説明できない、など、会話すること自体、気後れし、結果的に挫折することとなり交渉がとだえる。

③連絡をとっても、不在だったりした場合、連絡をとる意欲がなくなる。

- ・ 格段に必要性を感じていないものの場合、二三度連絡をとって、返事がない、連絡がつかないという状況が続けば、何となく面倒になって、再アプローチをする意欲が減退してしまう。
- ・ そのため、いつでも連絡がとれる、必要な回答が得られる状態をつくることで、互いの時間的なミスマッチを解消することができ、ストレスのない商談が可能となる。

④売り方がわかっていないため、売れ残りになる。

- ・ 差別化された商品は、知名度がなく、外見からは、その効果、効能がわかりにくいために、なぜ、高価なのかなど、高いお金を支払って買うのに迷いが生じることが多く、売りにくい。
- ・ そのため販売促進のための企画や、ちらしづくりなどの手間をかけなければ売れない場合が多いが、そうした労力をかける余裕がない、また、作り方がわからない等にて対応できない。

⑤メーカーの販売支援がなく、自分達でPOPなどを作らなければならない

- ・ メーカーによっては、ちらし一枚がないという会社も比較的多く、これはお金がないなどでなく、どのように印刷会社に依頼してよいか、わからないといった理由も多い。
- ・ 小売店は、おおきなメーカーから、無償でちらしをもらうことが多いために、お金を払ってちらしを入手するということに違和感があるが、メーカーもちらしをつくらせてまで、あるいは費用を負担してまで、取り扱ってもらわなくてもよいという姿勢があることで機会を逸する。

1.1. 販売先を増やせないメーカーの諸事情

広島県支部 川上 正人

みんな販売を伸ばしたいという。でも、何も具体的な努力をしない。横着なのかといえば、そうではなく、助言されたことは、ある程度、積極的に取り組み、成果をだす企業もある。

そこで、なぜ、できることをしないのかと考えてみたが、その結論は、何をすればよいのか、わかっていない、また、自分自身も何をすべきか助言できていない。そのことに不満とあせりを強く感じた。

今回、調査に取り組んだことで、具体的に助言せず、総論のみでは全く成果に結び付く可能性は乏しく、販路開拓支援を行うためには、以下の前提を踏まえて助言する必要性があることに気付いた。

①自分の会社の特徴を説明することができない

- ・当社は、どんな会社で、どのような特徴があるのか、説明ができず、自分が相手方であった場合、取引したくなるような、魅力を見出すことが、作業的に困難である場合が多い。
- ・経営姿勢、ものづくりへのこだわり、販促支援の内容など、いつもやっていることであっても、いざ、列記せよといわれた時に、考えをまとめ、適切に説明できる人は少ない。

②商品へのこだわりを示すことができない。

- ・どんな考えをもった、どんなお客様に販売したいのか、あるいは、何をすべきなのかを明確に示した上で、どのような売り方をしたら、よく売れるのかについて、アドバイスが必要。
- ・そのために、どの点をお客様に知って頂き、なぜ、この商品がお客様に向いているのか、その根拠と理由を示して、販売する側の小売業、担当者が、納得できる説明を行う必要がある。

③口頭では、色々と言っても、それを文書で示すことができない。

- ・メーカーは、色々な思いをもち、材料や製法に思い入れをもって、ものづくりをしているが、多くの場合、思い込みがはげしく、そのよさを作り手、売り手の都合で説明する場合が多い。
- ・しかしながら、買うのは消費者、買い手であり、買い手が欲しくなること、欲しくなるだけの魅力、これを買い手の立場で考える必要があり、そのことを端的に文書化する必要がある。

④販売するに際して、いくらで卸すか、どのような取引条件にすべきなのかが、わからない。

- ・これまで、近接地のみに販売していた場合、余分にかかる運賃、クール便などの輸送形態が変わることなど、想定以上のコストがかかることから、仕切り価格を変える必要がある。
- ・また、流通を1段階としていた場合、さらに2段階が加わる場合、利幅がとれないとか、販売価格が、より高くなるなど、不都合が生じたり、発注ロットが不適正だったり矛盾が生じる。

⑤これまでの慣習どおりに提示した場合、小売の想定とずれる場合が多い。

- ・小売は、差別化商品が必要であるとは願いつつも、購入する立場であることから、自社のメリットを最優先に考え、条件にあわなければ、いくら商品に魅力があっても、取扱いしない。
- ・売り手と買い手の両者の要望を勘案し、妥協案を提示する必要があり、互いが譲歩することで、商談をとりまとめする役割が求められ、案が提示できる必要があるが頑（かたく）なである。

1 2. 私が体験した販路開拓成否の分岐点

広島県支部 保本 宣範

およそ失敗するケースは、事前にその結果が予測できることが多く、自己中心的に思い込みで判断することで、なるべくして失敗するケースが多いように感じられる。

また、成功するケースでは、その人に格段のアイデアや才能のあった訳でなく、何となく聞いたり、興味をもって見たたりしたことをヒントに、着実に実行に移すという共通点がある。

「人の意見に耳を貸す」ということは、これから未知の相手との取引に挑む販路開拓において不可欠な視点であり、このことをアドバイスに活かすために、自分なりにまとめてみた。

①青果卸業の対応

青果市場への南瓜の販売を主力業務としていたが、兼業の食品スーパーへの青果卸売の中で、玉葱の皮を剥いてから納入してほしいとの依頼に注目し、取引先の店頭で納入商品がないことを確認した。

さらに、惣菜部の売上が増えているにも関わらず、バックヤードの拡大は、敷地条件から困難であることを確認し、現在の人員、規模でより多くの総菜を生産する方法に対するニーズがあることに注目した。他の野菜についても、すぐに調理できる段階まで加工して納入することを提案し、現在ではこれが主力商品に成長している。

②機械加工業の対応

当時としては、画期的な医療廃棄物を破碎し減容する装置を開発し、総合病院をターゲットとして売り込みを図ったが不調に終わる。

当時から総合病院では、医療廃棄物の処分は廃棄物処分業者に外注しており、さらに、最終処分場を保有していなければ減容できても、最終的な解決にはならないとの指摘を受け、ターゲットを産廃業者に切り替えることを助言されるも聞きいれなかった。

その後の、類似商品の開発により、陳腐化し多量の不良在庫となった。

提供する機能としては、開発者が最も理解しているものであるが、その機能がだれにとって、どのような状況において便益をもたらすかについては、開発時の思い入れが強いほど思い及ばないことがある。

供給者の立場を捨てて、利用者の立場で検討する必要がありますが、開発者の思い入れを捨てるのは困難であり、上記、事例から以下の視点が必要であることが認識できた。

- ・ターゲットとして設定した標的に近い人にテスト的に利用してもらい、意見を聞く。
- ・専門家の意見を求める。
- ・販売のプロと提携しその意見を聞く。
- ・自身で評価する場合も、自分ならどのような状況で、どのように使いたいかを評価基準にする。

～ 謙虚に関連するひとの意見に耳を傾け、熟慮の上、方向を決定すべきである～

13. 留意すべき食品表示のポイント

広島県支部 植田 恵治

食品の表示方法と各種基準及び検査

(1) JAS法（日本農林規格）に基づく規格

酒類、医薬品等を除く（イ）すべての飲食料品及び油脂、（ロ）農産物、林産物、畜産物及び水産物と、これらを原料、材料として製造し、又は加工した物資であって、政令で定めるものをいう。

国内で生産されたものであろうと、輸入された物であらうと全てが対象となる。）

① 規格の内容（一般的）

品位、状態、量目、品質に関する基準、品質の表示に関する基準。

加工食品については品名、原材料名、内容量、製造年月日、製造会社名、などを一括して表示する。

中立的な登録機関の格付けに合格した製品に付せられる。

②品質表示制度に基づく品質表示

品質表示制度とは、一般消費者の選択に資するために、特定の種類の農林物資について、全ての製造業者等に農林水産大臣が制定した基準による品質に関して適正な表示を義務付けた制度。

(2) 表示内容の規制

①一括表示事項

②表示方法

③表示禁止事項

一括表示事項には、品名・原材料名（食品添加物を含む）、内容量、製造年月日、製造業者または販売業者の氏名、住所等を見易い場所に所定の形式で一括して示すことが定められている。

④加工食品の場合、「加工食品品質表示基準」、

⑤生鮮食品の場合、「生鮮食品品質表示基準」、

⑥遺伝子組換の場合、「遺伝子組換食品に関する品質表示基準」、

⑦コメの場合、「玄米及び精米品質表示基準」、

⑧水産物の場合、「水産物品質表示基準」

が規定されている。

⑨食品衛生法施行規則に基づく「アレルギー物質の表示」、

⑩医薬部外品の場合、「成分、効能・効果、用法・用量、同左に関連する注意、使用期限、使用上の注意、保管・取扱上の注意等」、容器包装リサイクル法に基づく材質の表示が求められる。

14. ビジスマッチングフェア出展の留意点

広島県支部 田之頭 肇

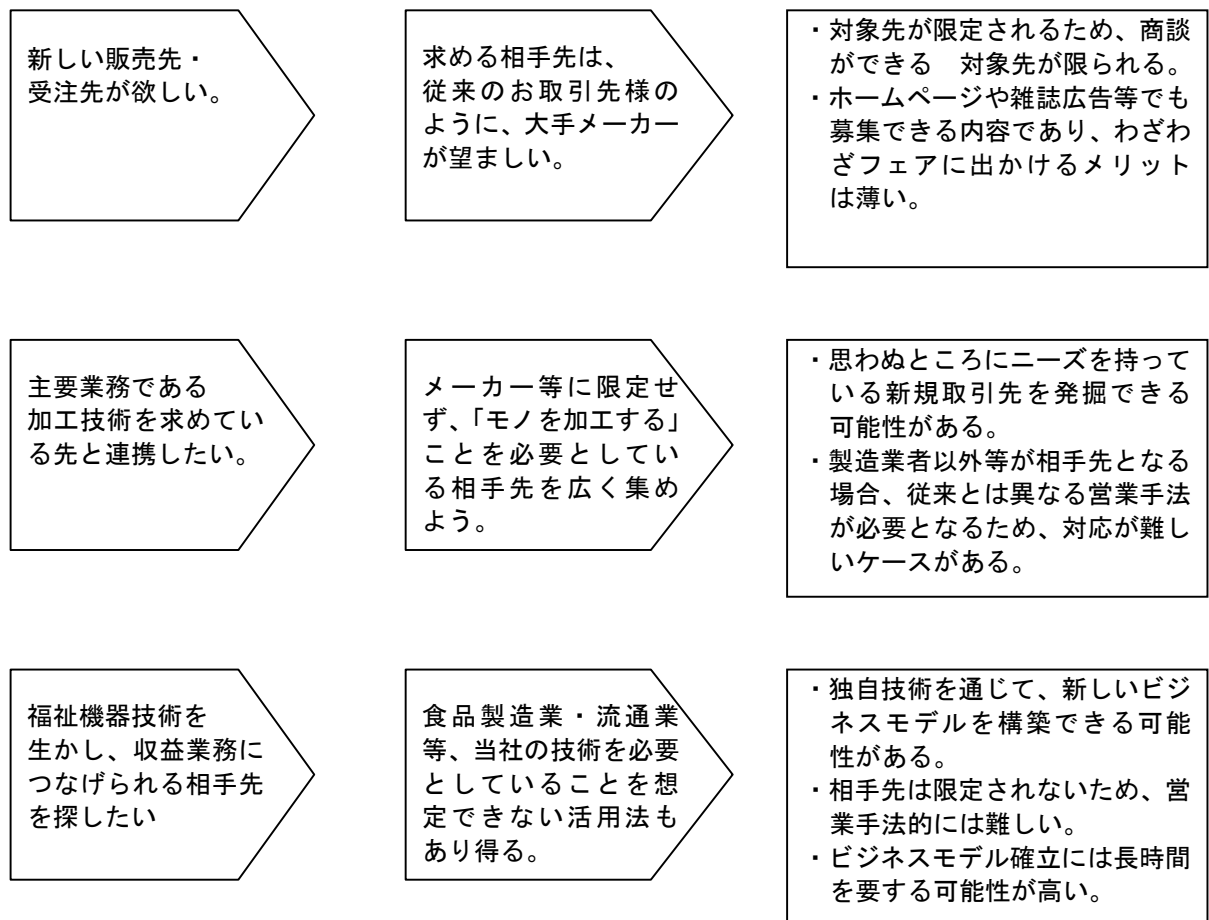
- ① ビジスマッチングフェアとは、地元企業の売上拡大やコスト削減等のビジネスチャンスの創出とネットワークの拡大機会を提供するビジネス商談会のことをいう。
- ② 出展に当たっては、単に新しい販路を開拓するという発想ではなく、新しいモノ（技術・サービス）を新しい顧客に提供するという意図を持って活動することが必要である。

ここを勘違いし、取引先（買ってくれる人）が得られれば成功、なければ失敗と評価される向きがあるが、実際はそうではない。商品でなく、企業を買って頂ける視点を持つべきである。

— ビジスマッチングに何を求めるのか？ —

例) 福祉機器の販売の場合

同じ出展したとしても、目的を明確化することで、得られる成果はおのずと変わる。



15. DMヒット率の向上策

広島県支部 田之頭 肇

プル型営業への取組みの中で、DMの活用は最もオーソドックスな方法と言える。

しかし『DMは過去にも実施したことがあるが、うまくいかなかった』『やってもあまり意味が無い』と思われる方も多い。そこで、以下の提案を行う。

<DMを成功させるポイント>

①最低でも1000件以上送付する。

一般にDMの臨界点は、2000軒と言われる。つまり、2000軒以上送付しなければ意味が無い、と言う事である。最低でも1000軒以上の送付が必要となる。

②送付物の中身を見せる。

透明封筒に入れるなどして、送付物の中身が見えるようにする。

もちろん見えるだけではダメで、中身が送り先にとってメリットのある情報であることを告知する、つまりこのDMを取った人が『ウチの会社にとってメリットのある情報だ』と判断して、担当者に渡してもらえる様な見せ方をしなければならない。

③集客のための仕掛けを行う。

DMでは、単に『この機械に興味がある方は、こちらまで資料請求して下さい』と訴えるだけではレスポンスは見込めない。

集客のための仕掛けが必要であり、無料小冊子や技術資料・事例集などが必要となる。

④DMのターゲットを選定し効率を高めレスポンス率を高める。

DMよりも効率的なFAX DM (FAX DMのレスポンス率の目標は0.5%)
DMやチラシのレスポンス = 告知頻度の二乗 × 媒体の質

という式で表せる。

つまり、内容よりも、何回告知するかという頻度の方が重要という事がわかる。

DMは一回当たりの送付コストが、印刷代・送付費用を入れると、一部200円～300円はかかるが、FAX DMであれば、そのコストは約10分の1となり、同じ予算でDMなら一回しか打てないところが、FAX DMなら10回打てるということになる。

『魔の3秒』『魔の50秒』

当然のことながら、DMは、単に送ればよいというものでなく、肝心なのは中身である。

魔の3秒・・・手に取ってから捨てるか読むかの判断を平均3秒で行う。

魔の50秒・・・最初に手にした人がキーマンに渡すかどうかの判断を平均50秒で行う。

との教訓があり、魔の時間をクリアし、内容を、よく見て、読んで頂くことが必要である。そのためには、

- ・受け取った人の気持ちになりきること。
- ・自分の送ろうとするDMをみて、あげようという気持ちになるか考えること。
- ・あげないと思ったら、どうすればよいかを考えること。

～ 考えていそうで、意外に考えずに送っている例は、多いのではないだろうか ～

【趣旨】

経営革新支援は、平成11年の法制定から10年が経過し、今日、プランを策定するという量的拡大から、売上利益や付加価値を伸ばすという質的拡大へと、方向転換が図られつつある。

地域力拠点連携事業においても、売上、利益の伸びの他、相談したことにより、経営が向上するよう感じられたかという満足度も評価項目に加えられた。

ある支援機関では、この流れにいち早く対応することとし、どのようにフォローアップを進めていくべきか、中小企業診断士としての見解を問いたいという命を受け、本方針書を策定した。

経営革新承認企業に対する フォローアップ方針書

(一部抜粋)

〇 〇 県商工会連合会

起案：〇〇課 〇〇

経営革新承認企業に対するフォローアップ方針書

08.12.00

企画立案：〇〇 〇〇

■ 企画立案趣旨

- ・本会では、これまで経営革新計画の承認支援に際して、システム化をほぼ終えつつあるが、承認企業が成果を得るまでの支援体制が構築できておらず、その基本的な方針につき考察した。
- ・経営革新計画を立案したのみでは、事業者の成果を期待することはできず、実の伴う支援を、効率的に行うために、必要とされる支援メニューと支援の進め方についてとりまとめる。

■ 必要性

- ・これまでの状況を鑑みた場合、経営革新計画承認後において、以下の問題が生じており、せつかく商工会に対するロイヤリティが高まっても、それを維持継続することができない状況にある。
- ・こうした現実を踏まえ、フォロー体制について、システム化、ルール化を図り、商工会職員全体の任務として、なすべきことを明確化させ、商工会会員、及び行政等の付託に応える。

①方法の認識

- ・計画立案にかかる個別相談時点においては、できると考えていたが、いざとりかかってみると思うように進まず、そのまま投げ出してしまう恐れがあることから、さらに噛み砕き助言する。

②時間管理の不備

- ・いつまでに終わらせなければならないという認識があっても、それを誰かがコントロールしなければ、そのままになってしまう恐れがあり、外部より進捗を管理し、チェックすることが有効である。

③インフラの欠如

- ・販路開拓を進める上で、自社をPRするためのツールがなく、また、方法やルートを有していない場合が多く、再生を目標とする場合、試算表がない、経営者の認識が乏しいなどの問題あり。

④モチベーションの継続

- ・計画立案過程においては、指導員との信頼関係も高まり、モチベーションが高まるが、接点をもつためのルールが定められていないことで接点がなくなり、事業者のモチベーションがダウンする。

⑤関係の非継続性

- ・事業者もどのようなフォローが受けられるのかわかっておらず、また支援担当者も、何をどうすればよいのか想定がないため、実のあるサポートが行えない状況となり信頼が低下する。
- ・現状、連合会担当者と一部の経営指導員のみが、部分的にこうした業務を担ってきたが、現体制では、すべてを実施することが不可能であり、プロジェクトの発足を図ることが前提となる。
- ・プロジェクトは、経営革新に伴う「計画立案」と、実績を高めるための「フォロー」について、理解、使命、及びスキルをみにつけるために編成されるもので、今年度内に発足を予定する。

■ 基本方針

- ・今後、本会フォローは、下記の方針で臨むこととし、中長期的観点から、段階を経たメニューの提案を行い、個別事業に即したレシピを設定することで、継続性、連続性あるサポートを行う。

①メニュー設定

- ・拠点事業において許容される、セミナー、個別相談、その他、施策メニューを活用して、事業者の実態に即したサービスメニューを設定し、計画的、体系的に実施することで効果を高める。

②フロー設定

- ・フォローするためのメニューは、多岐にわたるが、各事業者にとって、標準的なフロー（流れ、手順）を整備することで、支援を受ける側、する側が、具体的にイメージできるものとする。

③レシピ設定

- ・レシピとは、上記、標準フローに基づいて、支援を受ける側のニーズ、支援する側が必要と考えるメニューを双方協議し、どのタイミングで、どの支援を受けるなど個別に設定する。

④早期スケジュール化

- ・メニューは多岐にわたるために、セミナーなど、相当な準備をして行う必要があり、できるだけ早期に企画立案し、年度はじめには日程設定も終えることで確実に実施する。

⑤役割分担

- ・経営指導員の役割は、事業者の事業の繁栄を支えることにあるが、本方針に定められたメニューは、まさに、その役割を遂行するためのものといえるため、適切な業務の配分にて実行させる。

■ 実施事項

①クライアントファイル

- ・対象事業所に継続してフォローするという意志を伝えるために、支援にかかるデータがすべて含まれるファイルを作成し、訪問、コンタクトも含め、支援した内容を時系列にとりまとめる。

②スタートアップ支援

- ・経営革新計画に取り組むにあたって、ネックとなる事項を明確化した上で、当面の課題解決に、最も有効と思われるメニューを設定の上、3回を目安とするサポートを行い、課題解決を図る。

③インフラ整備支援

- ・何をするにしても、最低限の準備や土台が必要とされるが、小規模企業の場合、営業ツールや、また、財務内容を改善するための経理のしくみなどが整っていないことが多く整備する。

④フォローアップセミナー

- ・一般に経理、財務に関する理解が不足しており、そのために、現状を正確に認識できている事業所が少なくないことから、財務関連、営業関連の詳細に絞った少人数セミナーを開催する。

⑤フォローアップミーティング

- ・横のつながりを持ち、他の方の取り組みをもって、自己のモチベーションを高めることに効果が認められており、今後は、親睦だけでなく、ビジネスにつながるマッチングもテーマに加える。

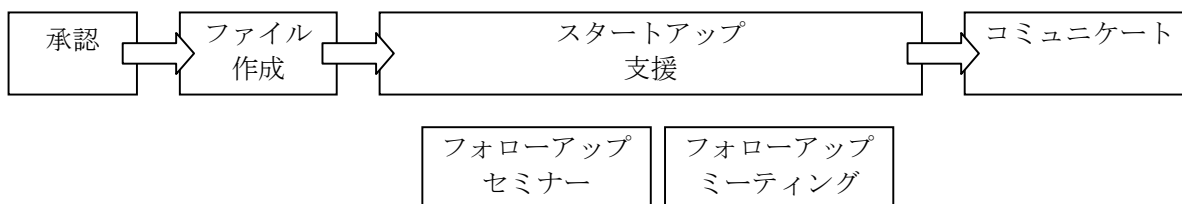
⑥コミュニケーション

- ・スタートアップ、インフラ整備など、特定のニーズがない場合、関係の継続性を高めるために、巡回して訪問する、電話にて様子を聞く等、月に1度は、接点をもつためのルールづくりを行う。

■ フロー例

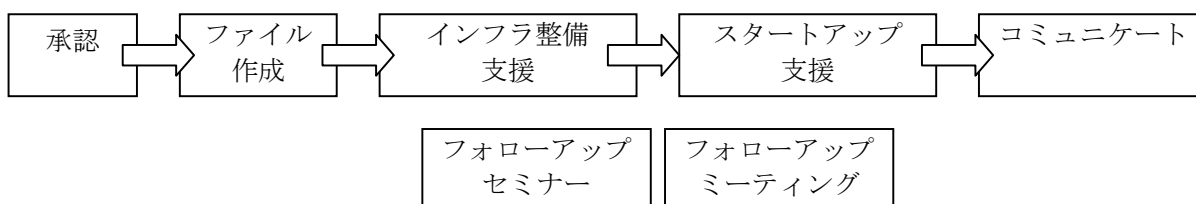
①標準

- ・財務面、営業面において、一定の基盤が整備されており、事業者からも、基盤整備について、特に要望がない場合、経営革新事業を円滑に立ち上げるための実践的なサポートを行う。



②基盤脆弱

- ・事業再生の過程にある場合、リステック実績があるなど、金融機関に報告義務がある場合など、経理の基盤をつくる必要がある事業所や、営業面での体制も脆弱である場合、支援を提案する。



■ 実施方法

①実施可能な枠の設定

- ・各サポートメニューにつき、予算、日数の面から、実施できる回数、企業数を事前想定する。

②承認企業レシピ想定

- ・想定範囲にて、支援の対象とすべき企業を特定し、担当指導員にて必要レシピを想定する。

③意向確認

- ・選定された対象企業に対して、想定レシピを提示し、支援を受ける意志と内容の確認を行う。

④レシピ設定

- ・事業所、担当指導員、連合会三者の合意を得て、年度内支援内容を決定し、レシピに明記する。

■ メニュー体系

- ・支援メニューは、6タイトルに分割され、その下位に、実際の支援メニューを設定する。
- ・項目数は多岐にわたるが、初年度から段階に導入するものとし、3か年間を目処に全てを実施。

タイトル	1	2	メニュー	実施体制
(1) クライアントファイル	○ ○	● ●	①カルテ・ドキュメント ②支援レシピ	・担当指導員により実施
(2) フォローアップミーティング	●	● ○ ○	①2月総会 ②7月地区会 ③11月青年部会	・〇〇県との共催 ・4か所を想定 ・青年部連合会との共催
(3) スタートアップ支援	○ ○	● ○ ○ ○ ●	①システム構築 ②マニュアル化 ③PRツール ④商品開発 ⑤企画立案 ⑥販路開拓 ⑦人材育成	・登録専門家に依頼。 ・3回を基本とする。 ・3回の内容を事前に設定して実施する。 ・担当指導員は同席して、中間支援を行う。
(4) インフラ整備支援	○	● ○	①月次決算・資金繰り表 ②部門別損益・原価計算 ③財務計画 ④経営改善計画	・TKCの協力を得る。 ・作業は、担当指導員が担当する。
(5) フォローアップセミナー	● ○	● ● ○	①経営革新塾・創業塾 ②超入門決算書早分かり ③資金繰り改善実務 ④販路開拓実務	・未受講者に案内 ・TKC、保証協会の協力を得る。
(6) コミュニケート	○ ○ ○ ○	● ● ● ●	①巡回支援 ②電話コンタクト ③情報提供 ④要望聴取	・担当指導員により実施 ・すべてをまとめ、フォローアップミーティングで報告する。

●は、実施済み、○は、着手

■ 実施体制

①担当指導員

- ・主としてプロジェクト参加メンバーを中心として、担当地区を設定の上、担当企業を決定する。

②外部専門家

- ・本会登録コンサルタントを中心として人選を行うが、今後登録者を拡大させる取組みを行う。

③TKC

- ・承認企業のうち、事業再生を目指す企業に対して専門的知見をもってアドバイスを依頼する。

■ 内容説明

(1) クライアントファイル

①カルテ・ドキュメント

- ・ファイルには、基本情報の他、支援のための訪問や電話など接点をもった状況について克明に記録し、専門家が変わっても、正しい認識のもとに行われ、連続性ある助言に資する。

②支援レシピ

- ・支援するテーマや、目標とすべき水準に基づき、年間において、どのような支援を行うかについて提示し、支援すべき内容の詳細や日程について年度当初に取決め、レシピにとりまとめる。

(2) フォローアップミーティング

①2月総会

- ・平成18年度より開催されている、〇〇県との共催によるミーティングを継続し、〇〇県の意向を尊重しつつ、内容の見直しを図り、参加者に鮮度感が感じられる内容をもって継続開催する。

②7月地区会

- ・〇〇や〇〇など、遠隔であるがために、また、日程の都合が悪いがために、2月総会に参加できない方に対するフォローとして、県内4ヶ所での開催を行い、マッチングなども取り入れる。

③11月青年部会

- ・青年部の行事と同時開催するもので、取組みを進めていることを発表する機会を提供するとともに、これから取組むべき後継者に対して、経営革新とはどのようなものかを知らせる場とする。

(3) スタートアップ支援

①システム構築

- ・品揃えの適正化、商品価値の明確化を行いつつ、自社の取組みや商品を、認知度の低い市場に対してPRし、かつ顧客を管理するなどのしくみづくりを行うための助言しルール化を支援する。

②マニュアル化

- ・作業手順をルール化し、従業員の習熟度を高め、作業の標準化を図る作業は、経営革新計画を策定する際に、頻出する取組みであるが、実際には作れない事業所が多く、その実践を支援する。

③PRツール

- ・せっかく優良な商品を開発しても、それを顧客や市場に対して効率的にPRすることができない理由として、PRツールの不足があり、適正価格で調達することに際して支援する。

④商品開発

- ・生産する上での技術上の課題の克服や、生産の委託先を発掘するなど、ものづくりをする上で必要な支援を行う他、ネーミング、パッケージなど製品化、及び商標登録などについて支援する。

⑤企画立案

- ・取組みにおいて、消費者に対してセミナー、展示会、イベントを開催し、認知度や集客力を高める方がとられる場合が多いが、未知の場合、作業が進まないことからカリキュラムなどを企画する。

⑥販路開拓

- ・地域での販売はもちろんのこと、今後〇〇や首都圏等、地域外への販売を目論む事業所も増加傾向にあるため、効率的に販路開拓を進める手順を整備し、公的支援策や展示会等の利用を促す。

こうした場面でノウハウを活用する。

⑦人材育成

- ・経営者は、自分の考えをうまく説明できることができるひとばかりでないため、社員研修などにおいて、自社の戦略を説明したり、取組み内容をより深く社内に浸透させるための支援を行う。

(4) インフラ整備支援

①月次決算・資金繰り表

- ・近時、負債過多による資金繰りの悪化が増加しているが、金融機関から信頼を得る最低限のツールとして、試算表や資金繰り表が作成されていない場合が多く、最低限の基盤整備を支援する。

②部門別損益・原価計算

- ・採算性を向上させるためには、収益を生む部門、損ねる部門を正しく知るとともに、適正価格を設定するための原価計算がなしえなければならないが、ほとんどできておらず、これを支援する。

③財務計画

- ・負債過多から脱却するために、場合によっては、資産の売却など、健全な財務構造にする必要があり、目標BSの設定を行い、財務構造の是正に至るまでの進め方についてアドバイスする。

④経営改善計画

- ・経営革新計画は、新規性ある事業に取組み、付加価値を高めるためのものであるが、資金繰りの改善を行うための計画書を別途作成し、同時に進行することで健全化をサポートする。

(5) フォローアップセミナー

①経営革新塾・創業塾

- ・経営革新計画の承認は得たが、個別相談のみにて計画を策定した場合、経営革新の本質的な理解ができていないことが多いため、全容を理解して頂くためにお勧めし、ケースにて創業塾へも勧誘する。

②超入門決算書早分かり

- ・小規模企業のほとんどは経理に無到着であり、負債状況を知らずに後継し、苦しんでいる後継者も多く、また知らずして後継する方も多いことから、正しい知識を得て頂くための講座を企画する。

③資金繰り改善実務

- ・資金繰りをよくするためには、資金繰り表が作れること、資金繰り表をもとに必要な対策が立案でき、かつ実行できることが必要であり、そのために必要な知識が得られるセミナーを実施する。

④販路開拓実務

- ・効率的に販路を開拓するためには、適正な販路を選定すること、効果的に提案する方法を立案することなど、なすべき作業があり、その進め方について理解するとともに、ツールを作成する。

(6) コミュニケート

こうした場面でノウハウを活用する。

①巡回支援

- ・通常の巡回支援にあわせて、計画の進捗状況や課題となっていることを把握し、必要な助言を行うこととし、原則月1回訪問するとともに、情報はカルテに記載し内容を連合会に報告する。

②電話コンタクト

- ・都合にて巡回できない場合などにおいても、電話にて状況をヒアリングし、事業者との関係を継続させ、モチベーションを高め、維持するために重要な作業であるとの自覚のもと実施する。

③情報提供

- ・連合会にて、どの事業者がどのような取り組みを行っているのか、各地区担当者が交代性にて、原則月1回情報ペーパーを作成し、担当指導員が持参して手渡すことで連帯意識を高める。

④要望聴取

- ・経営革新への取り組みを支援する制度について、年2回程度、全事業所の意見を聞き、その内容と、連合会としての対策をとりまとめし、意見反映のため2月ミーティングにおいて報告する。

おわりに

経営革新支援に携わる機会が多く、新規性ある商品の開発について相談を多く受けるが、では売り先は？売り方は？と聞いた場合、納得できるよう明快にご返答頂ける相談者は半数にも満たない。

融資を受けたい企業から、経営計画の策定支援を求められた際に、やはり窮するのは売上の積算根拠であり、販売は遠隔地を主体とする販路開拓であっても、地域での販売であっても永遠の課題といえる。

このような問題意識から、本調査を開始することとなり、広島県はもとより他県の中小企業診断士に協力を呼びかけ、多数の情報、見解、意見を集約し、本報告書のとりまとめを終えることができた。

平成20年7月、協会本部から、本調査・研究事業の採択の通知があり、まだ、6月に産声をあげたばかりの研究会であったが、この取り組みで会員の結束力がかなり高まった。

研究会会員の献身的な取材や執筆などの結果、初期の予想を上回る内容にて作業を終了したが、これが新たなスタートであることに気が付いた。

中小企業支援において、成果をあげる最大の目標は、「売上の増加」「利益の増加」である。

支援メニューにおいて、営業の支援は「答えがない」「やってみなければわからない」ということが多い分野であることから、通常少ない回数の中で成果のあがる支援を行おうとすれば、相当な準備が必要である。

今後の取り組み課題は、今回結論として得られた中小企業診断士への役割と期待に基づいて、より効率的、効果的な販路開拓支援に必要なノウハウ、ツール、情報の整備を進めることである。

このとりまとめを終え、研究会会員で総括した場にて、でき得るならば、ツールなどをホームページに掲載し、場所を選ばずに取り出せ、それを我々のみでなく、広く販路開拓支援に携わる中小企業診断士や支援機関の担当者、さらには支援先企業に広く活用してもらえないだろうかという意見がでた。

今の段階では、まだ夢物語であるが、本報告書に対する関係各位の評価を踏まえつつ、第二、第三の研究に取り組み、販路開拓研究会が、社会に役立つ組織となれるよう願ってやまない。

平成21年 2月

社団法人 中小企業診断協会 広島県支部
販路開拓研究会 代表 川上 正人

販路開拓研究会プロフィール

販路開拓研究会は、販路開拓支援に関するノウハウの開発などに取り組むため、社団法人中小企業診断協会広島県支部会員の他、北海道、東京、大阪、福岡の各支部会員の参画を経て、平成20年6月11日、広島県支部藤田支部長にて承認され、正式に発足しました。

事業内容は、

- (1) 販路開拓ノウハウの開発
- (2) 販路開拓に資する情報提供事業
- (3) 販路開拓能力を高めるための研修事業
- (4) 販路開拓に関連する出版事業

であり、広島県支部を中心として、ノウハウの蓄積を図りつつ、将来的には、マニュアルの整備や出版などを手がけるとともに、他県支部との交流を目指しております。

販路開拓研究会

〒730-0012 広島市中区上八丁堀3-6第2ウエノヤビル3階B号室
社団法人 中小企業診断協会広島県支部内
TEL (082) 227-2827 fax (082) 227-5184

会 員

(アイウエオ順)

[正会員]

植田 恵治	広島県支部	正会員	ケーユー総研 代表
川上 正人	広島県支部	正会員	(株)流通プランニング研究所 代表取締役
岸本 実	広島県支部	正会員	経営革新研究所サンエス 代表
田之頭 肇	広島県支部	正会員	新東亜交易株式会社 中国支店長
藤岡 芳郎	広島県支部	正会員	(株)流通プランニング研究所 登録コンサルタント
保本 宜範	広島県支部	正会員	経営コンサルタント

[賛助会員]

石橋 薦	福岡県支部	正会員	有限会社アソシエ 代表取締役
歌田 弘子	東京支部中央支会	正会員	経営コンサルタント
木下 安司	東京支部中央支会	正会員	株式会社TBC 代表取締役社長
高野 弘之	東京支部城南支会	正会員	コンサルティングオフィス・ペリカン 代表
笹山 喜市	北海道支部	正会員	有限会社笹山会計事務所 代表取締役
杉本 收	東京支部城南支会	正会員	株式会社オストコンサルティング 代表取締役
田中 秀一	東京支部城東支会	正会員	エクセルワンブレーション株式会社 代表取締役
宮坂 芳絵	東京支部城南支会	正会員	流通コンサルタント

計14名