

人的コストを抑え、販路を拡大するためのヒント

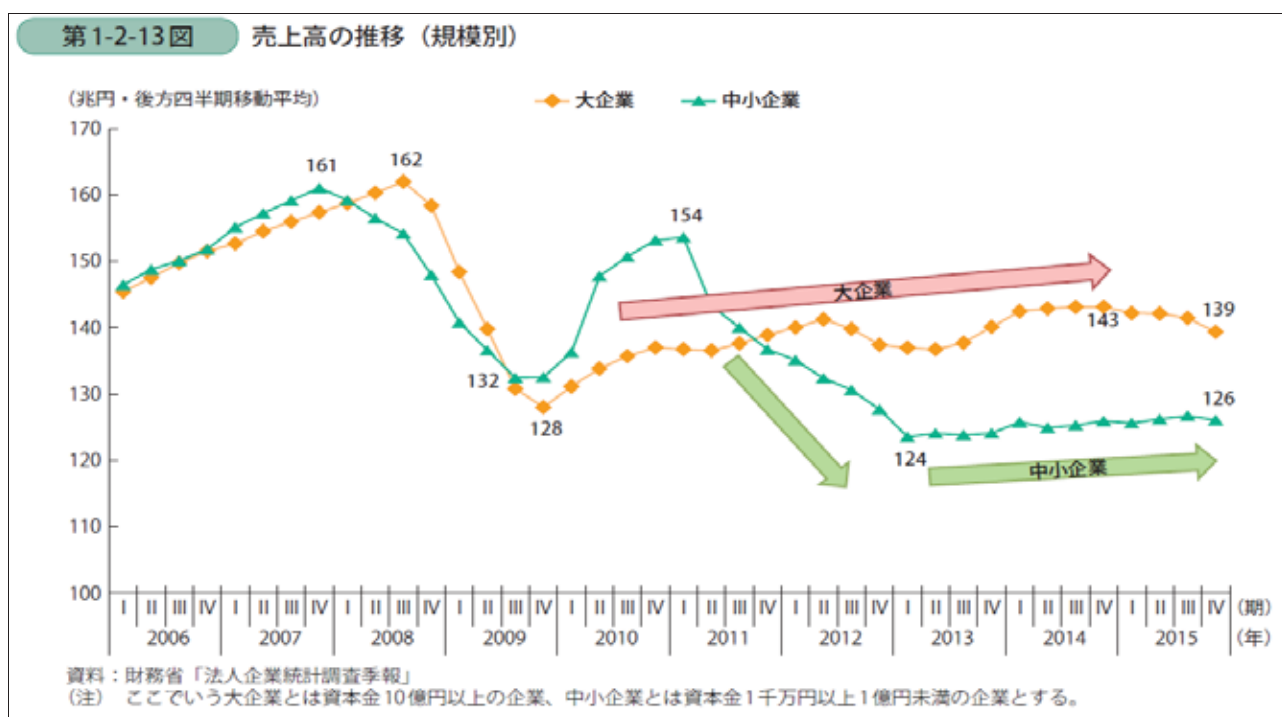
—マクロな視点と成功事例を踏まえてのアドバイス—

1. 丸亀市における中小企業や小規模企業の売上動向と課題

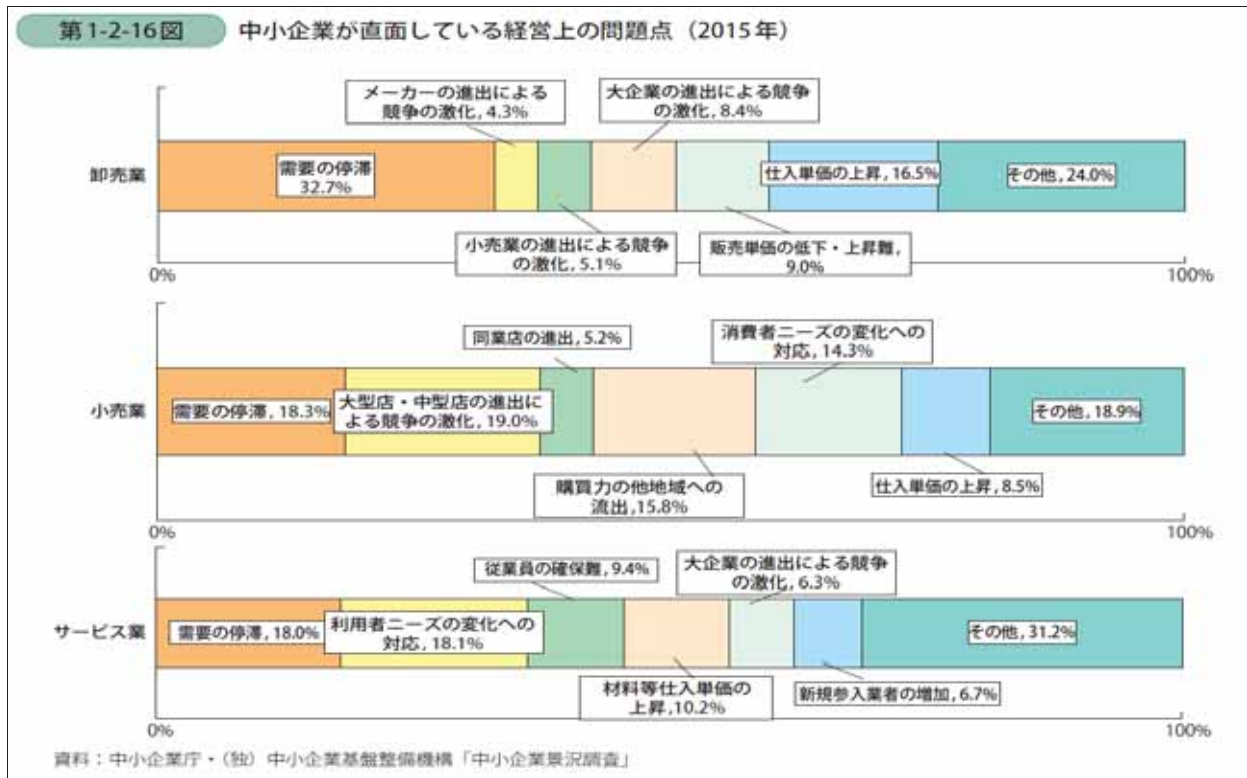
～個人消費や投資の低迷により、苦しむ売上の確保～

我が国の売上高の推移を見てみると、2008年のリーマンショックの影響で大企業、中小企業とも急速に売上が減少したものの、2010年以降、大企業は緩やかな増加傾向が続いています。対して中小企業は同じように2010年から増加に転じましたが2011年からは再び減少傾向となり、2013年以降はほぼ横ばいの状況が続いていることから大企業に比べて売上高が低迷していることがわかります。近年は円安の傾向となっているため、グローバルな事業展開を行っている大企業は輸出の増加によって恩恵を受けることができますが、中小企業は迅速に環境の変化に対応できていないと考えられます。またマクロ的には、個人消費や企業の投資は相変わらず活性化せず、不測の事態等に備え、貯蓄や借金の返済に充当するなど、自己資本の充実を図る傾向が強くなっています。これは、個人や企業の財務的健全性の向上にはつながりますが、生産→需要(消費・投資)→支出→所得という一連の流れによってGDPの増加へと結び付く所得創出には直接関連しないため、結果として景気の回復には結び付かず、これが企業や事業所が売上の確保に苦しんでいる状況が続いている要因の一つであると考えられます。

これは、アンケート調査による中小企業が直面している経営上の問題点をみても、卸売業の32.7%、小売業の18.3%、サービス業の18%が「需要の停滞」を問題点のトップに挙げていることから伺えます。

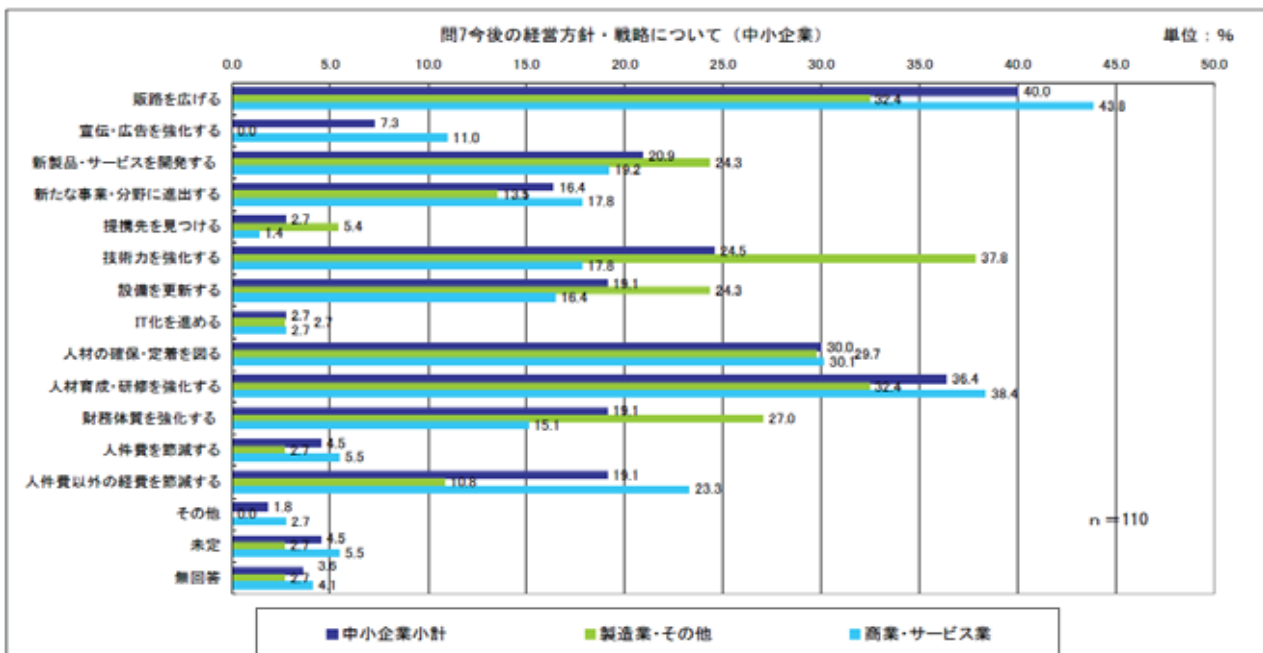


(出所:2016年中小企業白書)

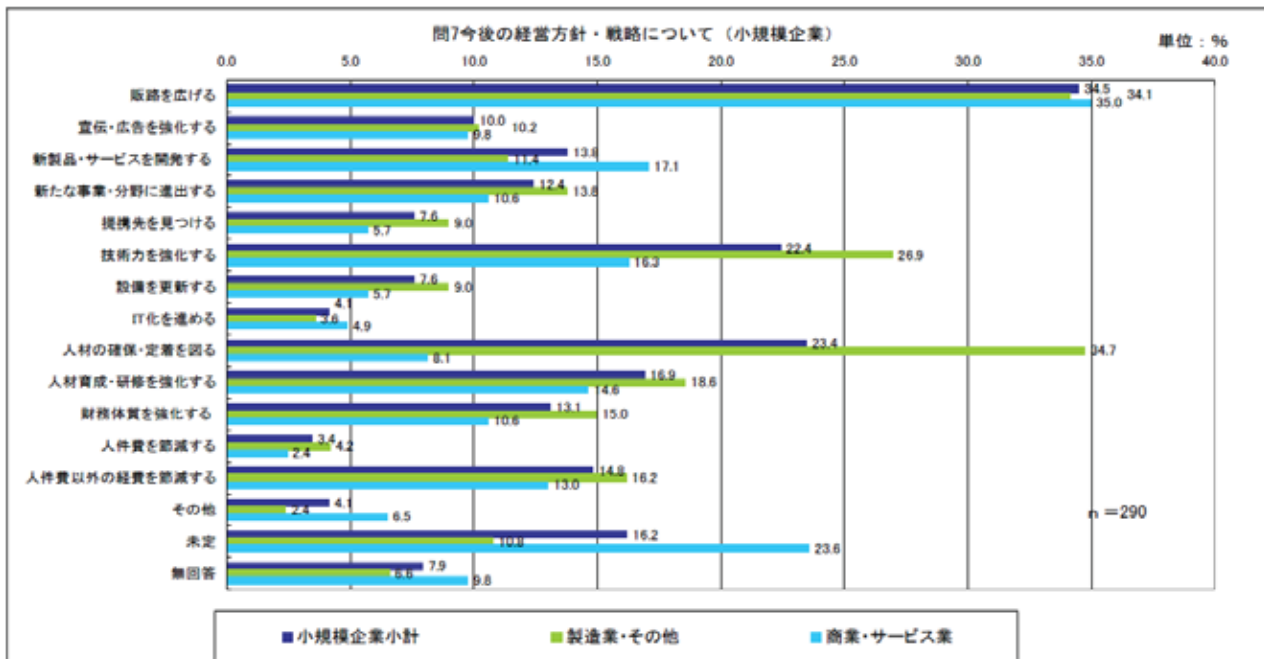


(出所:2016年中小企業白書)

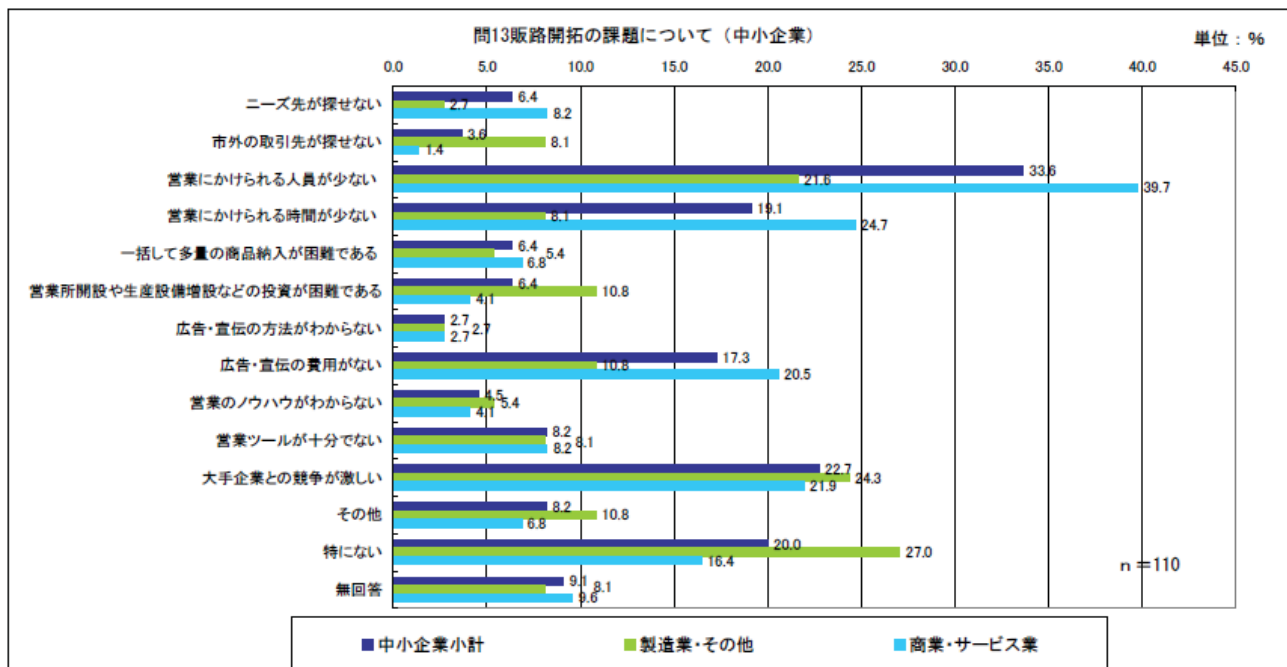
また平成26年に丸亀市が実施した企業ニーズ調査では、今後の経営方針・戦略についての質問に対し、中小企業の40%、小規模事業者の34.5%が「販路を広げる」と回答していて、本市においても「販路開拓をどう進めていくか」が中小・小規模企業が抱える大きな課題であることがわかります。

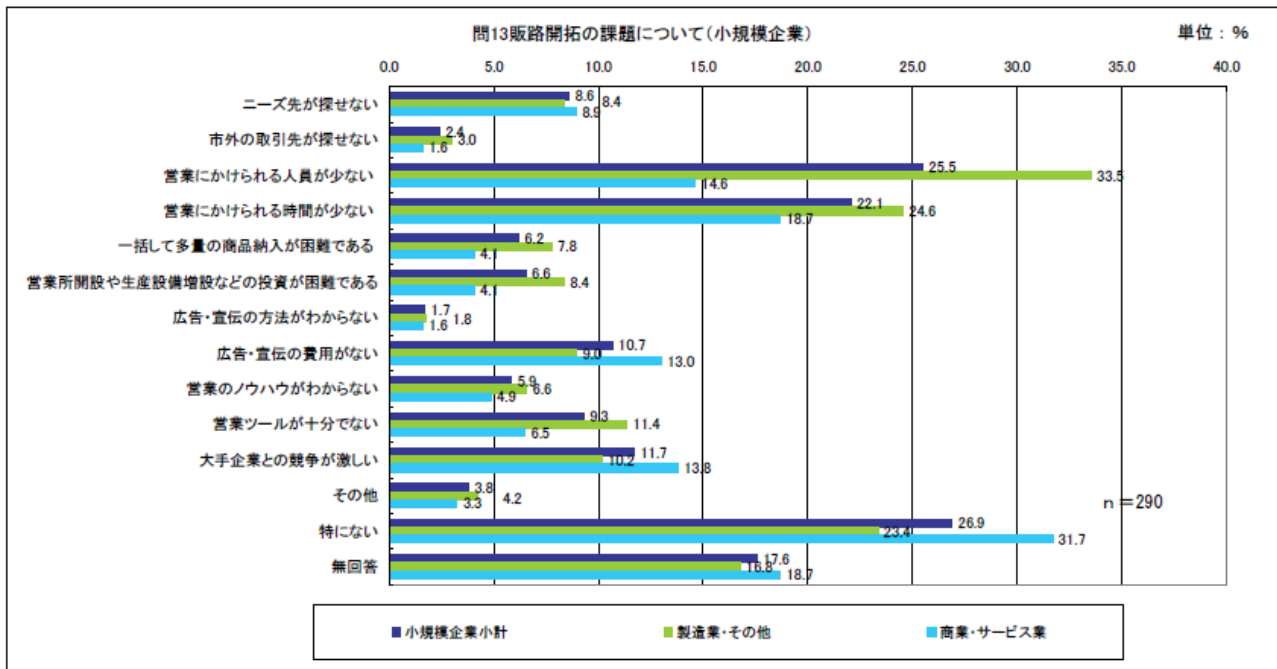


(出所:平成26年の丸亀市企業ニーズ調査)



そして、同調査における「販路開拓の課題について」という質問では、中小企業の33.6%、小規模企業の25.5%が「営業にかけられる人員が少ない」という回答が最も高い割合を占めています。今後、販路開拓を進めるためには、できるだけ人的コストをかけずに売上を確保することが重要となりますが、そのためには、今までとは違う発想や工夫が必要とされます。





2.事例に学ぶ

ここで、小規模企業が人的コストや労力をかけずに販路を広げていくヒントを、いくつかの事例を通して検討したいと思います。

(1) 独自のネットワークを構築しオリジナル商品を作成して

販路を拡大しているA店



▲(オリジナルのガラスでできた雛人形)

A店の社長は女性で、父親が窓ガラスなどを施工・販売する会社をしていたが社長の代になって業態転換し、ガラス作家200名とのネットワークを構築。オリジナル作品を中心に、陶器・ミラー・アクセサリ等、個性あふれる作品を取り揃え、大手流通業へ企画提案して展示会を開催したり、節句やクリスマスなど年間の行事に合わせて作家に依頼しオリジナル商品を作成して自社の店舗や通販で販売しています。

女性特有の感性とセンスを生かしたオリジ

ナル商品は、どこか個性的で魅力のあるものが多く、店舗の横にガラス工房をかまえてご主人がガラス製品をつくる教室も開催しています。従業員を雇わず身内で経営を行い独自のネットワークと発想でどこにもない商品を企画・作成し展示会、自社店舗、通販といった複数のチャンネルで販売を行っています。

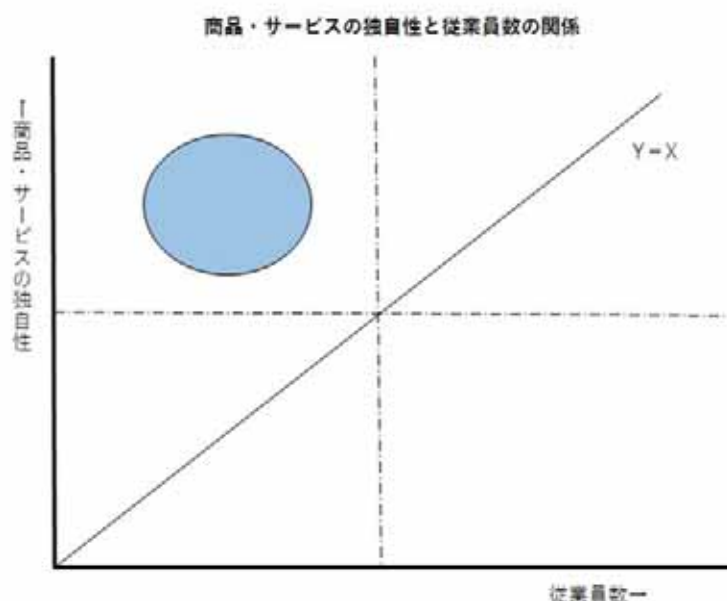
(2) 特殊な制御機器に特化し少人数で

ニッチな市場に参入しているB社

B社は、制御機器等を製造販売するメーカーに勤めていた社長が、同社が流量関係の商品生産から撤退する機会に関係先等の勧めもあって引き継ぐ形で創業した流量コントローラーを主体とした流量計測制御機器の専門メーカーです。流量コントローラーとは、気体の質量流量を計測することにより流量制御を行う機器で、高精度な流量計測制御を求められるプロセスには欠かせないものとなります。高価な機器であるため、特定の分野でしか使用されていませんでしたが、当社のコントローラーは、基本性能を追求した**独自技術**により**低価格**を実現すると共に社長の創意工夫で**高性能**の製品を完成させることに成功しました。具体的には、通常は立ち上がりで大きく流量が増え次第に降下していくコントローラーが多いなか、当社のものは立ち上がりが静かで徐々に流量が上がっていくため安定性が高いことが特徴で、各種生産プロセスや設備装置など**広い分野での活用が可能**な商品となっています。ニッチな分野に特化することで社長を含め数人の社員で事業を行い安定した売上を確保するとともに**展示会出展**や**口コミ**によって売上を拡大しています。自社の商品や技術を見直し規模を求めるのではなく**ニッチな市場に絞り込んで市場を開拓**することも小規模企業の戦略と言えるでしょう。

3. 小規模企業の販路開拓のヒント

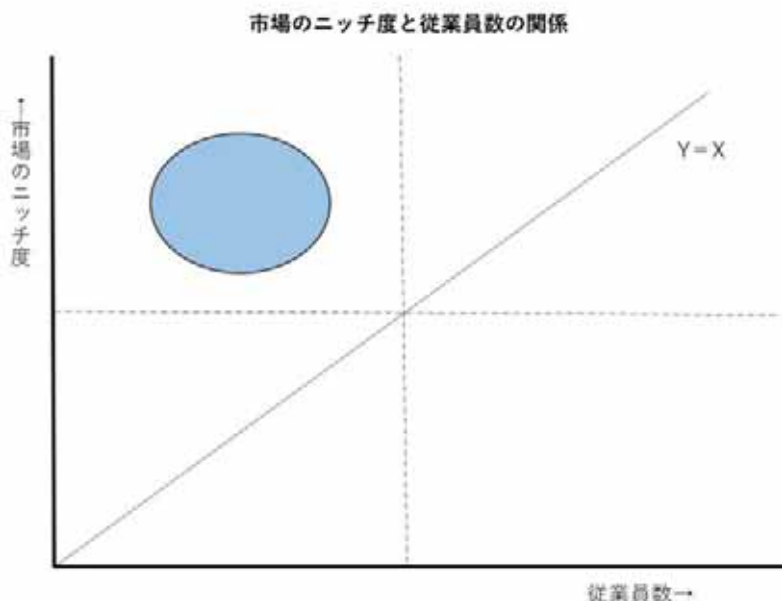
小規模企業を取り巻く環境は、決して良好とは言えない状況です。需要が低迷している今、売上を確保するためには**今までとは違う創意工夫が必要**とされます。ここでは、2つの事例のポイントを明確にするために下図を作成しました。



一つは、商品・サービスと従業員数の関係を表した図です。人を増やさずに売上を上げていくためには、**商品・サービスのオリジナリティをどう上げていくかが大事**であるという

ことを示しています。新規性が高ければ高いほど他にはないものとなるため営業を強化しなくても必要とする人は自主的に来店し購入します。新規性には、商品・サービスそのものを新たに開発することと、既存のものを組み合わせて新しさを生み出す2つの考え方があります。小規模企業には、後者の考え方が合うのではないのでしょうか。新たな商品・サービスを支援機関や金融機関が主催する展示会やマッチング会に持ち込み販路を広げる機会とすることも有効な手段と言えます。

またもう一つは、市場のニッチ度と従業員数の関係を表した下図です。



ニッチな市場は参入障壁があるため大手企業が参入してこないことが多いです。ただし、その市場を探すことは容易なことではありません。小規模企業に限らず、ニッチ市場の探索など新たな取組みは社長の仕事であるといえます。まず初めに、社長自らが行動し、社内や社外との信頼関係を構築しなければなりません。そのためには、次の5つがポイントとなります。

【信頼関係を構築するための5つのポイント】

①「知る」こと

「敵を知り、己を知れば、百戦危うからず。(敵の実力を見極め、己の力を客観的に判断して敵と戦えば、100戦したところで危機に陥るようなことはない)」これは、孫子の兵法のなかの有名な言葉ですが、経営も同じであると言えます。そしてこれを実践するために有効な分析手法に「3C分析」があります。

3Cとは、Customer(市場・顧客)、Competitor(競合)、Company(自社)の3つの言葉の頭文字を取ったもので、環境変化のトレンドを、漏れのない視点で押さえるときに使う枠組み(フレームワーク)の1つです。これらを洗い出し、整理することで見えにくいニッチな商品やサービス、事業分野などが見えてくる可能性があります。

また組織の強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)の4つの軸から評価する「SWOT分析」も有効な手段の一つです。具体的には、マクロ環境や業界・市場環境を分析し、市場における脅威と機会を整理すると同時に、自社と競合を分析して自社の強みと弱みを整理します。SWOT分析を行うことで、市場を取り巻く環境や競合先、自社の現状を把握し、コアコンピタンス(中核的能力)を見極め、事業機会を発見できるとともに、社内で問題意識を共有化することができます。そして前述までのSWOT分析をベースとして強み・弱みの内部環境と機会・脅威の外部環境をクロスさせ、様々な戦略オプションを検討する手法として「クロスSWOT分析」があります。ここで抽出された戦略オプションから自社の大きな戦略の方向性を絞り込み、次の手を打っていく為のベースにします。下にそれぞれのフォーマットを掲載しますので、ぜひご活用いただければと思います。

【SWOT 分析】

S「強み」	W「弱み」
内部環境(ヒト、モノ、カネ)について分析	
O「機会」	T「脅威」
外部環境(マクロ環境、ミクロ環境)について分	



【クロス SWOT 分析】

	機会	脅威
強み	積極策(強み×機会) 事業機会(チャンス)に 自社の強みをぶつけるには?	逆手策(強み×脅威) 他社には脅威でも、自社の 強みをぶつけて機会にするには?
弱み	改善策(弱み×機会) 事業機会(チャンス)を逃さない ために、弱点を改善するには?	回避策(弱み×脅威) 弱みを突かれ撤退しないため 極力避けるべき方法は?

マクロ環境は PEST(ペスト)→Political(政治)・Economic(経済)・Social(社会・生活)・Technology(技術)を切り口に分析できます。

ミクロ環境は市場と競合で構成されています。具体的には需要状況、顧客動向、競合動向、製品関連技術、原材料市場と供給業者の動向、協力業者などがあります。

② 「判断」すること

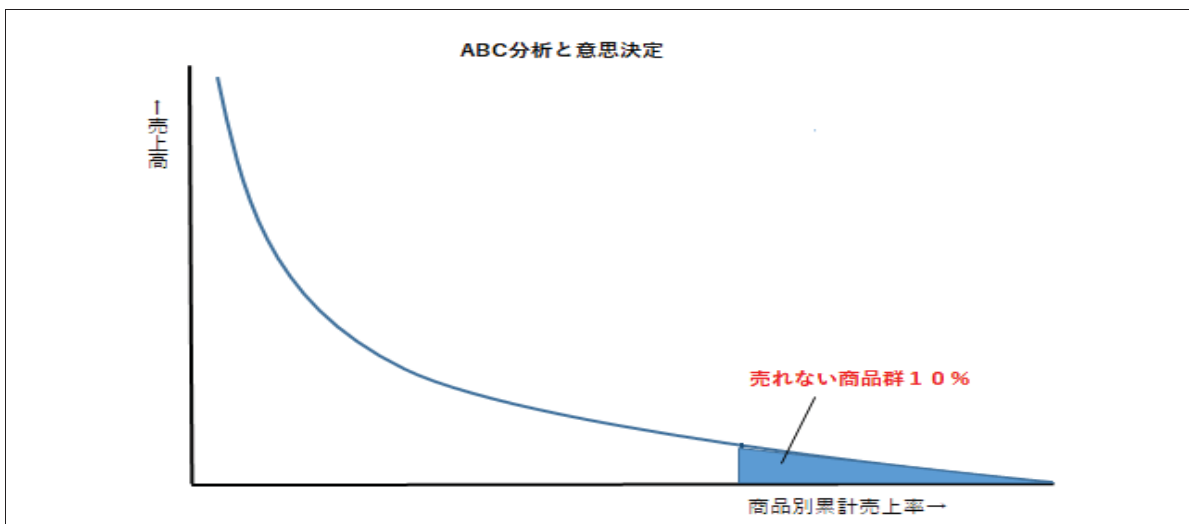
なお、上記分析にはありがちな落とし穴があります。それは「自分はこう思っている」「きつとこうに違いない」という主観が中心となり、客観性に欠ける場合です。また、上記分析でニッチな何かを見つけ出せたとしても、事業として成り立たなければ意味がありません。この場合の判断基準の一つとして「VRIO分析」があります。

VRIOとは、Value(経済性)、Rarity(希少性)、Imitability(模倣可能性)、Organization(組織)の4つの頭文字で、次の4つの問いにより企業の競争優位性を分析することができます。

Value (経済性)	自社の持つ経営資源に価値があるかどうか？
Rarity (希少性)	自社の持つ経営資源は希少性があるかどうか？
Imitability (模倣可能性)	自社の持つ経営資源は真似されにくいかどうか？
Organization (組織)	自社の持つ経営資源を最大限に活かすことのできる組織作りができているかどうか？

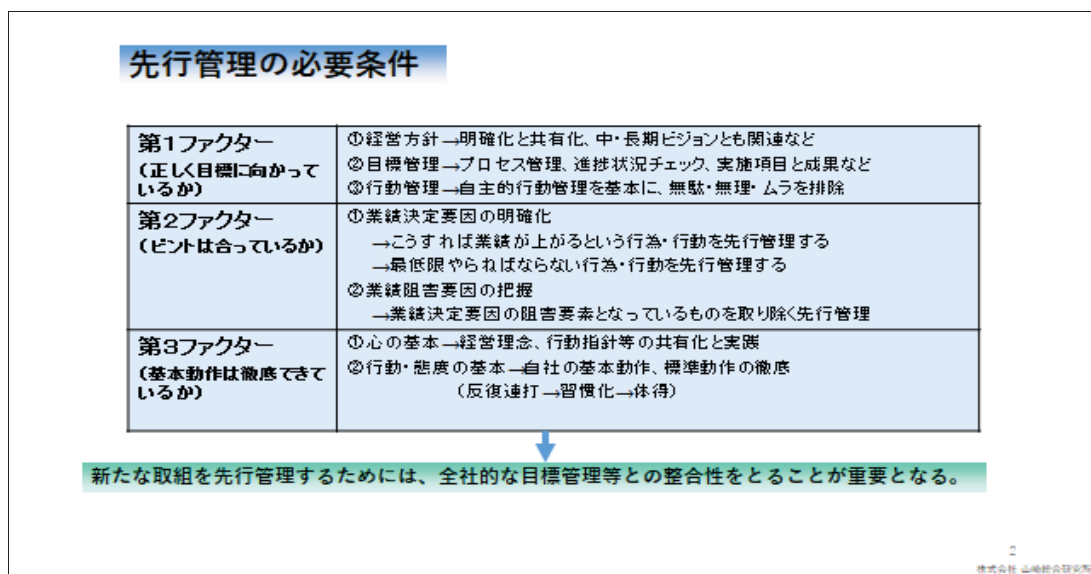
③ 「やる」ことを決めること

ここでは社長が「やる」という決断をし、なぜそれを行うのか、どのように行うのか、そして成功すればどうなるのかをきちんと説明し、全社のベクトルを揃え、方向性を明確に示すことが重要となります。的確な判断に基づき「やる」ことを決めるということは、やらないことを決めることとイコールです。限られた人材で新しい取組をするためには、例えば売れない商品群をやめてその人員とコストを新しい取組に投入するといった決断が必要になります。経験や勘も重要ですが、ABC分析など簡単な分析手法を使って決断することも有効です。



④ 「実行」すること

新たな取組が決まったとしても、実行しなくては意味がありません。しかし、何か新しいことを始める、つまりチャレンジするには様々な障害がつきものです。失敗することへの不安を取り払い、従業員やパートナーなどの同意と協力を得なければ、計画を実行し継続していくことは不可能です。ここでは役割分担等を明確にし、計画実行のスケジュールを作成し、進捗状況を可視化できるような取り組みが必要です。当然リーダーである社長が中心となって積極的に取り組むことで、従業員のモチベーションを維持していく努力が必要となります。ポイントは、「先行管理」です。例えば、常に3か月先の段取りをするということです。競争相手が2か月の段取りで活動していた場合、どちらが良い結果を残せるか言うまでもないと思います。そのためには、新たな取組の意味と目的を明確にし、全体の中のどの位置づけになるのかを共有することが大切です。



⑤ 必ず「成果」を出すこと

ここでいう「成果」は、必ずしも売上高や顧客数などの定量的な項目のみを指しているわけではありません。「顧客の笑顔が増えた」「以前より従業員が積極的になった」などの定性的な部分が向上することも「成果」と言えます。ここで肝心なのは、それを社内で共有化することです。小さなことでも構いません。「成果」という喜びを共有することによってモチベーションが高まり、最終的に売上高アップへとつながるケースが多いのです。

なお、行動と同時に情報を収集し分析し発信をすることを心掛けなければなりません。

そのためには、社長が最も

- ①「危機感」をもつこと
- ②「環境変化を予測」すること
- ③「鮮度の高い情報」を集めること
- ④「スクラップ・アンド・ビルド」すること

が重要であるといえます。「今の状況はいつ終わるかわからない」という危機感を常に持ち、情報をキャッチするアンテナをいつも張り巡らせることで鮮度の高い情報を収集し、将来の環境変化を予測し備えることが経営者の務めであるといえます。そして、取捨選択を繰り返して自社を変化させる「スクラップ・アンド・ビルド」を適時行っている企業のみが、環境の変化に飲み込まれず今後も事業を存続できると思います。

以上、ポイントを絞り込んで小規模企業の販路開拓を検討してみました。日常業務に追われ売上を拡大したいと思いつつもなかなか考える時間が取れていない方々も多いと思われそうですが、このレポートを参考に、経営の基本を守りながらちょっとした発想の転換と行動力で活路を開き、販路を広げていくことにつながれば幸いです。

【筆者紹介】



やまさき じゅんいち
中小企業診断士 **山崎 純一** (株式会社山崎総合研究所 代表取締役)

【プロフィール】1959年 香川県生まれ。大学卒業後、製薬メーカーにて製造・営業・総務・経理・開発業務を担当。大手コンサルタント会社 四国事業部 主任コンサルタントを経て平成7年に独立。中小企業を中心に、業績改善の為に総合支援や新規事業の立ち上げ、ネットワークづくりなど業種業態を超えた支援を展開。600社以上のコンサルティング及び支援経験をもつ。