

# ベンチャー企業のマーケティング問題

米 谷 雅 之

## 目 次

- はじめに
- I 環境変化とベンチャー・ビジネス
  - 1. 産業ダイナミズムの重要性
  - 2. 創造的事業活動への期待
- II ベンチャー企業のマーケティング実態
  - 1. 調査の概要
  - 2. 新製品の開発と市場導入
  - 3. 市場調査とデザイン・パッケージ
    - 1) 新製品に関する市場調査
    - 2) 新製品のデザインとパッケージ
  - 4. 販売方法とチャネル
  - 5. 販売促進活動
  - 6. 販売上の困難と希望するマーケティング支援
- III ベンチャー企業へのマーケティング支援
  - 1. 販売業者のベンチャー企業対応
    - 1) ベンチャー・中小企業製品への期待と懸念
    - 2) ベンチャー企業等への要望と仕入商品の発掘方法
  - 2. マーケティング支援の必要性
- むすび
- 付表：単純集計結果

## はじめに

わが国経済は、21世紀を目前にして大きな転換期を迎えている。戦後50年にわたって高い成長力を維持してきた経済システムが、大きな環境変化のなかで機能低下を起し、国際競争力の低下、産業の空洞化、失業率の高まりなど、産業や社会に深刻な問題を生んでいる。このような状況を打破し、安定的・持続的な経済成長を実現するために、新規産業の創出による産業構造の改革が叫ばれ、その担い手としてのベンチャー・ビジネスの役割が重視されている。

しかしながら、時代の要請と現実には大きな乖離があるのも事実である。ベンチャー・ビジネス育成のための種々の産業政策が講じられているものの、その効果については予断を許さない。本稿は、ベンチャー・ビジネスの成長を制約する重要な要因の一つにマーケティング能力の問題があるとして、ベンチャー企業のマーケティング問題に焦点をあてる。ベンチャー・ビジネスの育成については、従来から技術開発や資本調達の問題に議論が集中し、政策的支援もそのような方向でなされてきた。本稿は、ベンチャー企業の新製品の市場導入に関わるマーケティング活動の実態を明らかにしながら、その支援策のあり方について考察する。ベンチャー企業のかかる活動は、現代製品戦略の特徴的な一つの断面を構成すると考えるからである。

## I 環境変化とベンチャー・ビジネス

### 1. 産業ダイナミズムの重要性

既存産業の成熟や発展途上国の追い上げなどにより、わが国産業は厳しい状況にたたさされている。しかし他方で、情報産業をはじめとする新規産業分野での旺盛な技術革新によって、産業構造の変革が進んでいる。新規

産業を創出し、経済発展を促す産業基盤を構築することは、国民生活の安定にとって不可欠に重要であり、そのための政策展開が強く要請されている。70年代中期の2度にわたる石油危機、85年以降の円高による危機的状況を徹底したコスト削減努力によって切り抜けてきたわが国経済は、21世紀を目前にした大きな環境変化のなかで、随所に機能低下や機能不全の様相を呈しており、産業における「ダイナミズムの喪失」の傾向がみられる。特に、わが国産業の構造転換に大きく寄与してきた中小企業のダイナミズム喪失の傾向が、近年大きく懸念されている<sup>1)</sup>。

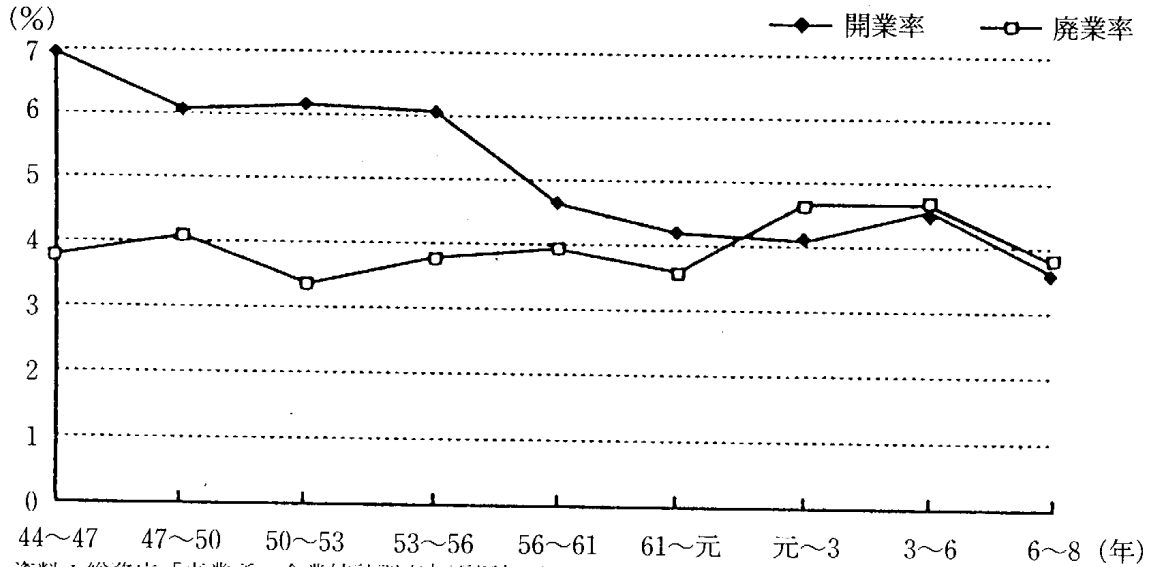
図 I-1 はわが国産業（農林漁業を除く）の開廃業率の推移を示している。それによれば、開廃業率は近年ともに低下傾向にあり、89～91（平成元～3）年以降、廃業率が開業率を上回る逆転現象が続いている。開業率が4%に満たない低い水準にあり、しかも低下の傾向にあること、加えて開廃業率の逆転現象は、付加価値生産額の増減に対する開廃業の寄与度を考えれば、事態は深刻である。すなわち、廃業による付加価値生産額の増減に対するマイナスの寄与度が開業による寄与度を上回っているだけに、付加価値生産額の減少を加速している。

わが国産業の開廃業率の低位、低下、逆転の現象の深刻さは、米国のそれと比較すれば歴然としている。米国の開業率は約14%、廃業率は約12%でともに非常に高く、多産多死型の産業風土が定着しており、わが国のような開廃業率の逆転現象は見られないばかりか、最近は開業率の上昇と廃業率の低下により、開廃業の格差は大きく開きつつある。これが米国産業のダイナミズムを生み出している1つの源泉になっている。

図 I-2 は製造業における規模別の開廃業率を示しているが、中小規模の事業所ほど開廃業率ともに高い水準で推移しているが、ここでも開廃業率の逆転現象が見られ、逆転の格差は中小規模の事業所ほど大きくなっている。このことは、製造業の付加価値額の増減に対する開廃業の寄与度が、

1) 平成8年版『中小企業白書』, 329頁。

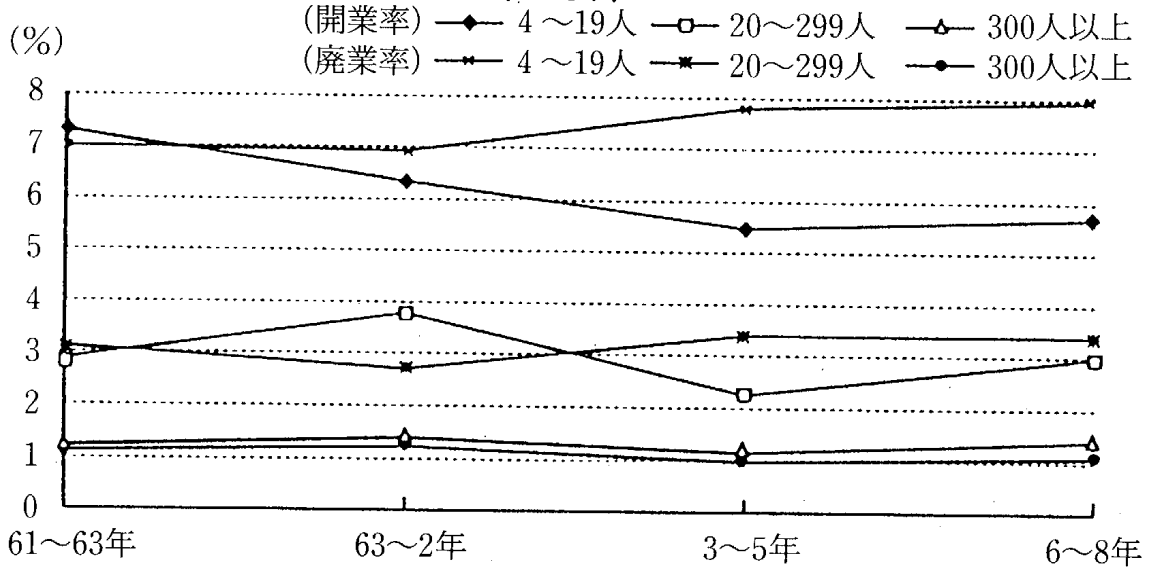
図 I-1 開廃業率の推移 (全産業, 年平均)



資料：総務庁「事業所・企業統計調査」再編加工

1. 昭和44年～平成3年「事業所統計調査」, 平成6年「事業所名簿整備調査」として行われた。
  2. 開業率=開業年次が前回調査から今回調査時点までの期間に属する事業所数/前回調査時点の事業所数/年数 (%)
  3. 廃業率=開業率-増加率
- 出所：平成10年版『中小企業白書』, 306頁

図 I-2 規模別開廃業率の推移 (製造業)



資料：通商産業省「工業統計表」再編加工

1. 開(廃)業率=当該期間における開(廃)業率事業所数/当該期間における事業所/2×100。
  2. 昭和61年, 63年, 平成3年及び5年の各時点の規模の企業の開廃業を示したもの。
  3. それぞれの期間において, 中1年の間で開業し廃業した事業所は計上されない。
- 出所：前図に同じ

大企業においてよりも中小企業において高いことを考えれば<sup>2)</sup>、産業ダイナミズムの低下に与える影響の大きさが懸念される。

産業ダイナミズムの低下の傾向は、開廃業率の局面のみならず、業種転換の低迷や企業規模の上昇移動率の低下ないし停滞の現象によっても説明することができる<sup>3)</sup>。長年日本経済を支えてきた従来型産業の成熟化、製造部門の海外移転と空洞化現象、急速に進む人口の高齢化など、企業や産業を取り巻く社会経済環境の大きな変化のなかで、戦後長期にわたって構築され維持されてきた経済および産業のシステムが随所で不適合を起し、機能不全の状況に陥っている感がある。この傾向は特にバブル崩壊以降顕著になっており、日本経済は長期的な低迷状況のなかにある。

こうした状況を反映して、わが国の産業政策、特に中小企業政策も大きな転換期を迎えている。すなわち、わが国の中小企業政策は戦後一貫して既存産業の競争力の向上を目指して、それに資する中小企業の育成に重点を置いてきた。しかし、85年のプラザ合意以降の急速な円高を契機に、政策目標が事業転換や新規産業の創出の方向に徐々に移行していき、特に90年のバブル崩壊以後の長期的な経済的低迷のなかで、この傾向は一層強まっている。新規産業を創出し産業構造の変革を促進するためには、競争力のある新製品を開発したり、新規に企業を起こす担い手を育てることが重要な課題となる。今まさに産業ダイナミズムの創造が要請されている。

---

2) 91～93（平成3～5）年における製造業の付加価値生産額の増減に対する開廃業の寄与度は、開業については、大企業の0.2%に対して、中小企業は1.2%、廃業については、大企業が-0.3%に対して中小企業が-1.8%である。前掲書、329頁、参照。

3) 平成8年版『中小企業白書』、332-334頁。業種転換率は、期間を通じて中小企業が大企業を上回っているが、近年は大企業、中小企業何れも低下の傾向にあり、業種転換が低迷状況にあることを示しており、付加価値生産額の増減に対する寄与度も最近は何れも低下の傾向にある。また、規模移動率も昭和63年からの2年間をピークに低下しており、この点においてもダイナミズムの喪失現象が見られる。

## 2. 創造的事業活動への期待

こうした閉塞状況を打開し産業ダイナミズムを創造していくために、その担い手としてのベンチャー・ビジネスに大きな期待が寄せられている。この背景には米国におけるベンチャー企業の隆盛があることは言うまでもない。周知のように、米国ではレーガン政権時代のドル高のもとで産業の空洞化が進んだが、その落ち込みを埋めたのが企業家精神旺盛なベンチャー企業群であり、現在もマイクロソフト社をはじめとする多くのベンチャー企業が情報や生命科学等の分野で活発に活動し、米国経済の活性化に大きな貢献を果たしているからである。

わが国ではこれまで、70年代、80年代、それに90年代に入ってから3度にわたるベンチャー・ビジネスの支援ブームが起こっている。ベンチャー・ビジネスは高度成長の末期に登場し、その後大企業万能の時代の終焉とともに、1つの大きな流れが形成されてきたが、ブームとして識別される3つの波があったことも事実である<sup>4)</sup>。ベンチャー企業は1960年代に登場するが、最初のブームとなるのは70年代に入ってからで、オイルショックによる企業倒産の続出のなかでその終焉を迎えることになる。70年前半のニクソンショック後の過剰流動性の下で、ベンチャー・キャピタルの設立が相次ぎ、既存産業の知識集約化とともに、「ベンチャー・ビジネス」<sup>5)</sup>と呼ばれる知識集約的な新しいタイプの中小企業の展開が見られ始める。このようななかで、日本合同ファイナンス (JAFCO, 1973) やベンチャー・エンタープライズ・センター (VEC, 1975) が設立された。

第2次ベンチャーブームは、1983年の株式店頭市場の公開基準の規制緩和により始まり、86年以降のベンチャー企業の相次ぐ倒産によって沈静化した。さらに今回の第3次では、90年代前半における株式の公開ブームと

---

4) 3回のブームはジャーナリスティックなブームに過ぎず、ベンチャー・ビジネスは徐々に増えており、現実は一過性のものではなく連続性が認められる、という指摘もある。清成忠男『ベンチャー・中小企業優位の時代』(東洋経済, 1996) 84頁。

ともに、特に新産業の創出に大きな期待が集まっている。このように、3度にわたるベンチャーブームは何れも資金の供給サイドに力点がおかれており、その意味ではベンチャーキャピタルのブームという特徴をもっている。

しかしながら、第3次のブームでは大企業への期待が薄れるなかで、中小企業の創業と研究開発等を支援し、中小企業の創造的活動による新事業の開拓の推進を目的とした「中小企業創造活動促進法」の制定（1995年）に見られるように、ベンチャー・ビジネスの支援体制の整備が本格化している点に特徴がある。その表れとして、依然として資金面の支援に偏っているとはいえ、国をはじめとして地方自治体や民間に至るまで、創業や新規事業に対する多くの支援策が準備されてきた<sup>6)</sup>。法整備の面では、「新規事業法」（1989）、「中小企業新分野進出等円滑化法」（1993）、「事業革新法」（1995）、「中小企業創造活動促進法」（1995）等の公布のほか、ベンチャー支援の観点からの「新規事業法」の改正（1995）によって、ストックオプション制度の導入が可能となった。また金融面では、経済対策として「創

---

5) 1971年に、清成忠男、中村秀一郎、平尾光司『ベンチャー・ビジネス』（日本経済新聞社）が出版されたが、著者はその中で知識集約的な新しいタイプの中小企業群を、既存の中小企業と対比させて「ベンチャー・ビジネス」と命名している。元来、ベンチャー・ビジネスやベンチャー企業とは何かについての明確な定義は存在せず、論者によって区々である。例えば、清成忠男氏はベンチャービジネスを、知識集約的な、現代的イノベーターとしての中小企業と捉え、その特徴は創造性とソフトにあり、研究開発集約的、デザイン開発集約的、システム開発集約的、ハイリスクなビジネスであるとする（清成忠男、前掲書、参照）。また松田修一氏等によれば、ベンチャー企業とは成長意欲の強いリーダーに率いられた、リスクを恐れない若い企業で、商品の独創性、事業の独立性、社会性、さらに国際性をもった企業であるとしている（松田修一、早稲田大学アントレプレヌール研究会『ベンチャー企業の経営と支援』（日本経済新聞社、1994）。さらに、(財)ベンチャーエンタープライズセンター（VEC）の「ベンチャービジネス動向調査」のスクリーニングの<sup>①</sup>急成長（過去3年間の平均年間売上高伸び率15%以上）、<sup>②</sup>高収益（前年度の売上高経常利益率15%以上）、<sup>③</sup>高収益（前年度売上高経常利益率15%以上）、<sup>④</sup>独自技術及び独自の経営ノウハウ（売上高研究開発比率3%以上または研究開発人員比率15%以上）などをベンチャー企業の特質としている。

造的中小企業創出支援事業」(1995)が創設され、創造的中小企業の資金調達を多様化するために、都道府県の財団等を通じた新たな直接金融制度が設けられることとなった。加えて、日本開発銀行など政府系金融機関等で制度の充実が進むとともに、民間金融機関においても系列のベンチャーキャピタルが相次いで設立されてきた。このように、近年、創業や新規事業の創出のための支援策が多様化されてきたとはいえ、資金調達や技術開発面での支援が中心であり、公的支援の性格からマーケティングや販売面の支援は等閑視されてきた。

しかし、中小企業庁「中小企業創造的活動実態調査」(98年12月)によれば、新分野への取組が成功または失敗であった要因として、成功の要因としては「技術開発面」(60%)、「販売ルート確保面」(44%)、「人材の確保、育成面」(40%)、「新分野からの収益予測面」(29%)が、また、失敗した要因としては「販売ルート確保面」(52%)、「人材の確保育成面」(37%)、「新分野からの収益予測面」(36%)、「資金調達面」(33%)、「技術開発面」(30%)が高位にあがっている。マーケティングや販売に関わる要因として「販売ルート確保面」が選択肢の1つに上げられているが、成功要因では技術に次いで2番目に、そして失敗要因では1番目に上がっている。また、新分野への取組上困難であった問題として、「販売ルートの確保面」が資金、技術、人材面とともに上位に上げられている<sup>7)</sup>。販売ルートの確保はマーケティングや販売問題の1つの要素に過ぎないが、新分野へ進出する場合の成否を決める重要な要因であることは間違いない。

---

6) 「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法」(中小企業創造活動促進法)は、85年に制定された「中小企業技術開発促進臨時措置法」(技術法)の期限に応じて制定されたものであり、同時に88年に制定され、98年4月までの限時法である「異分野中小企業者の知識の融合による新分野の開拓の促進に関する臨時措置法」(事業分野を異にする中小企業が共同して異業種組合を設立し、技術やノウハウを相互に補完して新製品を開発する融合化支援のための法律で、融合化法と呼ばれている。)もまた、同法で異業種組合による研究開発を支援することになり、同法に統合された。平成10年版『中小企業白書』267-268頁、参照。

7) 平成10年版『中小企業白書』302-303頁。



同調査はまた、創業時におけるマーケティングの困難度についても尋ねているが、製造業では「非常に困難」(18.1%)、「多少困難」(35.5%)が過半数を占め、特に製造企業が創業時にマーケティングを遂行していくことに困難性を感じていることが明らかにされている。さらにマーケティングで困難であった事項として、製造業では「需要者動向の把握」(44.7%)、「販売ルートの決定」(40.9%)、「価格決定」(38.7%)が高位に上がっている<sup>8)</sup>。

## II ベンチャー企業のマーケティング実態

### 1. 調査の概要

ベンチャー企業のマーケティングの実態を把握するために、中国地域の製造系のベンチャー・中小企業を対象に実施されたアンケート調査と中国地域に事業所を置く販売企業に対して行ったアンケート調査が各々利用される。前者は、ニュービジネス協議会会員企業、中小企業創造活動促進法認定企業、日経ベンチャービジネス年鑑(1997)掲載企業等の436社に郵送され、回収された調査票のうち173社(有効回収率39.7%)が分析の対象とされた。後者は、ベンチャー企業の製品の販売やマーケティングをめぐる販売業者の立場からの意向を聞くために実施されたもので、481社の販売企業に郵送され、有効な回答が得られた132社(有効回収率27.4%)が分析の対象となった<sup>9)</sup>。

ベンチャー企業については、技術開発や資金調達の側面が重視されるあ

8) 中小企業庁「中小企業創造的活動実態調査」(98年12月)による。

9) 調査は、筆者が委員長として参加した(財)中国産業活性化センター「ベンチャー企業のマーケティング支援方策調査」のなかで97年7月に実施された。同センターの許可を得て2種の調査票データが入力され、分析の対象にされた。ベンチャー企業のマーケティング実態を把握するうえで貴重な調査と考えたからである。しかし本稿での考察は、あくまでも筆者の個人的な見解にすぎない。

まりにマーケティングや販売の側面は等閑視されてきた。これはベンチャー・ビジネスが、中小企業政策上の支援対象として問題にされてきた経緯と無関係ではない。マーケティングや販売の問題は、その性格から本来的には公的支援になじまない面があるために、それがベンチャー企業の成否を左右する重要な要因にもかかわらず、それ自体としてはあまり問題にされてこなかったし、その実態についてもあまり明らかにされていない。ここでは、ベンチャー企業に対してなされた調査を素材に、販売業者の調査をも参考にしながらベンチャー企業のマーケティングの実態を明らかにする。

## 2. 新製品の開発と市場導入

最近（過去2～3年）開発・製造された新製品の市場導入の有無については、「あり」（63%）、「計画中」（11%）、「なし」（27%）で、7割以上の企業が最近新製品を市場に出したか計画中である。業種別ではあまり顕著な差は認められなかったが、窯業・土石（64%）、印刷・出版（57%）で「なし」と答えた企業が比較的が多かった。新製品の市場導入の有無は企業規模と関連があり、売上高規模や従業員規模が大きい企業ほど新製品の市場導入の割合が高くなっており、売上高規模との順位相関係数（Kendall タウ）は0.17で、有意であった（ $p=0.013<0.05$ ）。

新規分野の新製品の市場導入を最近「行った」か「計画中」と答えた企業に対して、既存分野の技術との関係について尋ねると、「新技術で新規分野」（36%）、「既存技術で新規分野」（34%）、「既存技術による改良」（30%）とほぼ1/3づつの回答分布を示した。しかし、これも企業規模との強い関連が認められた。すなわち表II-1に示すように、従業員規模が大きくなるにしたがって既存技術の改良による新製品の割合が高まっており、規模と新製品の新規性とは逆比例の関係にある。Kendallの順位相関係数は-0.45で、高度に有意であった。規模の大きな企業では既存分野で多くの技術資

源が蓄積されているのに対して、創業後まもない企業は規模も比較的小さく、しかし新規技術をもって市場参入している企業が多いために、こうした傾向が見られる。新技術で新規分野に参入した創業まもないベンチャー企業と比較的に大きな中堅中小企業との差異が明瞭に出ていると言って良い。

表II-1 企業規模と新製品の新規性

		新製品の新規性			合計 件 (%)
		新技術分野	旧技術で新分野	旧技術の改良	
従業員	20人以下	23 (76.7)	7 (23.3)		30 (100)
	20～100	13 (36.1)	13 (36.1)	10 (27.8)	36 (100)
	100～200	7 (29.2)	6 (25.0)	11 (45.8)	24 (100)
	200人以上	2 (5.7)	17 (48.6)	16 (45.7)	35 (100)
合計		45 (36.0)	43 (34.4)	37 (29.6)	125 (100)

次に当該新製品の開発の契機について複数回答で尋ねたところ、「自社の既存技術の応用可能性の発見」(46%)、「開発した新技術を活かすため」(6%)、「長く暖めていたテーマの実現」(15%)、「偶然に市場ニーズを発見」(7%)、「市場動向を見極めて開発した」(19%)、「その他」(10%)となっており、自社技術の応用や新技術の活用、長期テーマ実現などのシーズ志向が、市場ニーズの発見や市場動向検討型の開発といったニーズ志向を大きく上回っている。直接に比較することはできないが、わが国大企業の製品開発スタイルについての調査結果(シーズ志向とニーズ志向は約4対6の割合であった)を参考にすれば<sup>10)</sup>、ベンチャー企業の開発スタイルは大

10) 米谷雅之「わが国企業の製品開発行動：実態調査結果の検討(1)」『東亜経済研究』第56巻第4号、1998、80頁。

企業に比べてシーズ志向的な傾向をもつと言えなくもない。新製品の開発契機の業種別差異はあまり認められなかった。あまり強くはないが、企業規模によって一定の特徴が見られるようである。つまり、従業員が100名以上の比較的大きな企業では、7割近くが開発の契機を「自社既存技術の応用」と答えているのに対して、100名未満の企業では約3割に過ぎない。

開発された新製品のユーザ（複数回答）は、一般消費者（37%）、事業者（63%）、官公庁（25%）、その他（12%）と、圧倒的に事業者向け製品が多い。これはサンプル企業が生産財メーカー（60%）、消費財メーカー（30%）、生産財・消費財メーカー（11%）となっており、その構成の反映でもある。ただ、事業者向けの生産財製品を開発するベンチャー・中小企業が多いという当該地域の産業構造を反映しているとも考えられる。

### 3. 市場調査とデザイン・パッケージ

#### 1) 新製品に関する市場調査

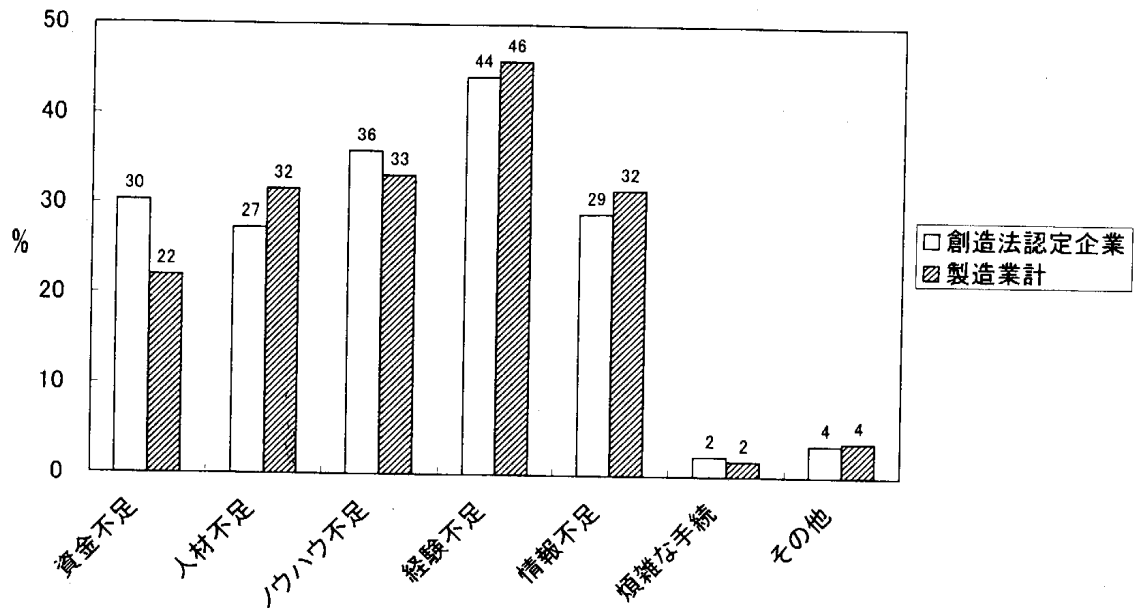
新製品を企画する際の市場調査ないし情報収集の実施については、8割近くの企業（77%）が「行った」と回答しているが、企業規模による差異は従業員200人以上の企業（9割が実施）とそれ以下の企業（8割に満たない）で実施割合に大きな差が見られるくらいで、100人未満の企業では明確な差異は認められない。企業タイプ別では、当然のことながら生産財よりも消費財メーカーで実施割合が若干高くなっている。また新製品の新規性との関連では、「新技術で新規分野」（78%）、「既存技術で新規分野」（76%）、「既存技術の改良」（67%）の順に市場調査・情報収集の実施割合が高くなっており、容易に推察されるように、革新度の高い新規性の強い新製品ほど実施割合が高くなっている。また、市場調査実施企業のうちの84%は自社で行っており、社外の機関に委託した企業は10%に満たない。

市場調査や情報収集の目的としては、「市場規模の把握」（71%）、「商品としての客観的評価」（50%）、「競合製品の把握」（47%）、「価格設定の参

考」(33%)、「販売方法や販路等把握」(31%)などが上位にある。企業規模別では、特に20人未満の小規模企業では「競合製品の把握」「商品としての客観的評価」「価格設定の参考」「顧客訴求方法把握」を目的とした調査が平均よりも高くでており、スタートアップ期のベンチャー企業の情報ニーズの特徴が示されている。市場調査や情報収集の目的は当該新製品が対象とするユーザによっても異なることが予想される。個人消費者向けの新製品では、平均に比べて、商品性の評価、競合製品の状況、購買層の把握で高く、価格設定や顧客訴求方法で低くなっている。対事業所向け製品では、競合製品の状況を目的とした調査が他に比して低くなっている。官公庁向け製品では価格設定や顧客訴求方法で相対的に高く、価格やアピールの方法に関心をもっていることがわかる。

しかしベンチャーを含む多くの創業期の中小企業では、市場調査の重要性は理解されているものの、実施について多くの困難を抱えているのも事実である。中小企業庁の調査によれば、創業時に市場調査が困難であったとする中小企業は製造業(1176社)の50%に達し、なかでも技術開発に熱心な創造法認定企業に多く、「非常に困難であった」(22.2%)を含んで、56%が市場調査の困難性を訴えている。創業時に市場調査が困難であった理由として、図II-1に示すように、製造業全体では資金不足よりも経験やノウハウ、それに情報や人材の不足が高位にあがっている。この点について、われわれの調査では、回答肢のあげ方の違いにもよるが、情報収集や市場調査の困難な問題として「費用がかさむ」(80%)が圧倒的に多かった。新製品のユーザ別では、対個人消費者向け製品では特に費用問題が平均よりも高く、対官公庁向け製品では費用問題は相対的に低くなっている。また、調査目的との関係では、市場規模を把握する場合の方法がわからないとする企業(17%)や、顧客の訴求方法についてはその他の問題を上げる企業(19%)が相対的に高く、各々2割近くあった。

図II-1 市場調査が困難であった理由



注) 回答数は創造法認定企業231社、製造業計537社であり、それに対する割合を示す。  
中小企業庁「中小企業創造的活動実態調査」(97年12月)により作成。

## 2) 新製品のデザインとパッケージ

特に消費財系製品では新製品の市場導入を円滑に促進するために、デザインやパッケージは重要な製品要素になっているが、外部専門機関に委託した企業は23%に過ぎず、「検討していない」企業も8%近くある。52%は「自社で実施」としているが、実施のあり方はデザイナーなどを抱えた専門部門によって行っている企業から、起業家自らが携わっているものまで区々である。したがって規模による差異はあまり見られず、製品のタイプや市場調査での社外委託とより強い関連がある。すなわち、生産財企業のデザインやパッケージの社外委託割合は18%であるのに対して、消費財では37%に達している。また、市場調査で社外委託している企業の80%が、デザインやパッケージでも社外委託しており、自社で実施している割合は低い。逆に市場調査を自社でやっている企業がデザイン等で社外に委託している企業は24%と、自社で実施している企業(55%)に比べて低くなっている。社外委託している企業の多くは、消費財系の比較的規模の大きい企業であることが予想され、特に技術志向的で小規模なスタートアップ期

のベンチャーにおいては、社外専門機関の存在や依頼の仕方、費用などについて全く知識をもっていない企業も多い。

#### 4. 販売方法とチャネル

新製品の販売方法は、他社依存と自社直売がほぼ半々であり、計画中的新製品も対象になっていることから「これから検討」も15%程度ある。従業員規模との関係では「100人未満」の企業の半数以上(54%)は、販売を他社に依存している。また対個人消費者向け製品は、事業者や官公庁向け製品に比べて他社依存割合(55%)が高くなっている。他社依存の理由としては、人材やノウハウ不足(44%)、資金不足(17%)、販売事業まで考えていない(17%)等が高位にあがっている。規模の小さい企業では、「人材やノウハウ不足」や「資金不足」が相対的に高くなっており、そのために販売業者への依存を強めている(表II-2)。

表II-2 販売業務の他社依存理由

件(%)

		他社依存理由					合計
		資金不足	人材/ノウハウ不足	情報不足	販売未検討	その他	
従業員	20人以下	5 (29.4)	8 (47.1)		2 (11.8)	2 (11.8)	17 (100)
	20~100	2 (14.3)	7 (50.0)	2 (14.3)	3 (21.4)		14 (100)
	100~200		1 (25.0)	1 (25.0)		2 (50.0)	4 (100)
	200人以上		4 (40.0)	1 (10.0)	2 (20.0)	3 (30.0)	10 (100)
合計		7 (15.6)	20 (44.4)	4 (8.9)	7 (15.6)	7 (15.6)	45 (100)

依存している販売業者を複数回答で求めたところ、製造販売業者(OEM販売) (36%)、専門商社 (31%)、卸売業者 (16%)、総合商社 (16%)、大手小売業者 (11%) の順となった。企業タイプ別では、生産財企業では専門商社 (39%)、OEM販売 (23%) が多く、消費財企業では大手小売業者 (43%) を通して販売している企業が多い。OEM販売は業種別では輸送機械 (75%)、繊維衣料 (75%)、その他 (50%)、電気機械 (38%) 等で高い割合を示している。企業規模による差異はあまり明確ではなかった。

次に販路の開拓については、「自ら売り込んで開拓」 (58%)、「従来の取引先を利用」 (52%) が高く、ベンチャープラザ等の「交流イベント等の利用」 (14%) も1割以上あった。消費財の場合は、自社開拓 (63%) も多いが、「取引先の利用」 (68%) が生産財に比べて多い。依存している販売業者別では、卸売業者は取引先の利用割合 (86%) が高く、総合商社は交流会を通しての取引開始が多く (50%)、大手小売業者との取引は自社開拓 (100%) によっている。OEM販売は取引先を利用した開拓 (67%) が相対的に多い。

新製品の販路を開拓する場合、最も苦労した点として「価格の調整」 (35%)、「業者に商品を理解させること」 (26%) 「要求される条件が厳しい」 (19%) などが高位に上がっているが、「どこに話をすべきか判らない」 (14%) という意見も1割以上あった。特に技術志向のベンチャー企業のなかには、良質の技術をもっていながらも、販路開拓をどのように進めて良いか、どこにどのように相談すればよいのかわからないケースが見られる。企業タイプ別では、生産財企業が「価格調整難航」 (42%) の比率が高いのに対して、消費財企業では「商品を理解させること」 (44%) や「商品評価にギャップがあったこと」 (28%) をあげる企業が相対的に高い。

## 5. 販売促進活動

新製品の販売促進のための取り組みとしては、①現物を持って売り込み



(49%)、②イベントやキャンペーン(44%)、③マスコミ発表(42%)、④パンフレット配布(32%)、⑤新聞等へ広告(24%)がよく使われている。イベントやキャンペーンは出展する場合と自社で実施する場合の両方が含まれているようである。一般に、新聞雑誌広告やテレビ広告はそれほど使われておらず、現物による売り込み、イベントへの出展、マスコミ発表など、あまり費用をかけない方法による取組みがなされている。消費財系の企業では新聞雑誌等への広告(47%)や現物による売り込み(63%)が相対的に高く、生産財系企業では口コミ(28%)、インターネット(24%)、斡旋機関の利用(6%)、が相対的に高い。規模別による差異は明確ではないが、従業員100人以上の比較的大きな企業で「イベントやキャンペーン実施」(59%)が高くなっている。

## 6. 販売上の困難と希望するマーケティング支援

ベンチャー企業や技術志向的中小企業のなかには、比較的に良質な技術資源を保有しているにもかかわらず、その技術の商品化および販売能力において多くの問題を抱えている企業が多い。したがって、折角の良質の技術的なコンピタンスが活かされず、販売の面で躓き経営的に失敗する場合がしばしば見られる。こうした販売やマーケティング上の困難を、企業家は如何にみているのであろうか。この視点から、販売上の困難と希望する支援の内容について聞いてみた。

新製品の販売で困難を感じていることとして、①販売のための人材やノウハウが不足(51%)、②販売資金の不足(38%)、③販売先の情報(30%)等が上がっている。「販売業者の窓口がわからない」「製品評価方法がわからない」「販売条件がわからない」といった項目にも各々1割近くの回答がなされており、ベンチャー企業の販売活動の不得手さの一端が表れている。規模別に見ると、特に「20人以下」の小企業では、75%が販売上の困難として資金の不足を訴えているのに対して、「20人以上」になると資金の不足

よりも、販売のための人材やノウハウの欠如が販売困難の大きな問題になっている。企業タイプ別では、消費財系企業（67%）において生産財企業（43%）よりも「人材やノウハウの不足」をあげる企業が多く、特に販売やマーケティング機能が不可避とされる消費財系企業の問題の一端が示されている。

次に販売やマーケティングの支援として、ベンチャー企業などが望む支援策としては次のような事項が上位に上がっている。すなわち、①資金援助（42%）、②販売を引き受ける商社等の機関の紹介（31%）、③販売やマーケティングの相談（30%）、④市場調査や商品評価方法の方法（27%）、⑤商社等の情報・コンタクトの方法（27%）などである。明らかのように、①の資金援助以外は何れも紹介や相談に関わる支援（②から⑤まで）であり、どちらかといえば技術志向の強いベンチャー・中小企業においてマーケティング能力が欠如しており、企業家自身もそのことを十分に意識しているようである。企業タイプ別では、消費財系企業において、「販売やマーケティングの基本が知りたい」や「販売やマーケティングの相談」が相対的に高くなっている。資金援助は「20人以下」の小企業に多く、8割近くが希望している。これに対して「20人以上」の企業で資金援助をあげたものは高々3割に満たない。また、希望する支援策は販売しようとする製品の性格にもよっている。対個人消費者向けの新製品を出している企業は、「販売やマーケティングの相談」（41%）、「市場調査等の方法」（34%）、「商社等の情報・コンタクト方法」（34%）が相対的に高いのに対して、官公庁向けの製品を出している企業は「販売先等との交流の場」（46%）や「販売を引き受けてくれる商社等の紹介・斡旋機関」（41%）を望んでいる。事業所向け製品の企業はその中間的な位置にある。

### III ベンチャー企業へのマーケティング支援

#### 1. 販売業者のベンチャー企業対応

##### 1) ベンチャー・中小企業製品への期待と懸念

販売業者は、ベンチャー・中小企業の製品およびそれらとの取引をどのように考えているのであろうか。ベンチャー企業への調査と並行して、中国地域に本社ないし事業所をおく商社や大手小売業者に対してアンケートによる調査を実施した<sup>11)</sup>。ここでは、ベンチャー・中小企業のマーケティングに直接関連する問題に限定して、販売業者の意向の概括を捉えておこう。

まず中小メーカーやベンチャー企業からの仕入れの意向をもつ販売業者に対して、ベンチャー企業等の製品に期待する点を聞くと、①商品が斬新でユニーク(61%)、②商品づくりが柔軟(40%)、③安価な商品コスト(26%)が上位にあがっている。販売業者は大手メーカーの製品が持たない斬新でユニークで、かつコストの安い製品を期待しており、そうした商品を小回りの利く柔軟な商品化のプロセスから生み出せるベンチャー企業等の能力に期待している。逆に、ベンチャーや中小メーカーからの商品仕入れに懸念を感じる点としては、①商品の品質(70%)、②納期・供給の確実性(59%)、③企業としての信用(38%)、④商品のコスト(26%)、⑤資金力(12%)の順になっており、商品の品質と納期・供給の確実性に非常に多くの販売業者が懸念を抱いていることがわかる。

しかし、このような懸念材料にもかかわらず、ベンチャー等との取引を今後考えたいとする販売業者は、「積極的に考えたい」(25%)、「考えても良い」(51%)を含んで75%以上に上る。特にベンチャー等との取引を積極的に考えたいとする販売業者が1/4いるが、特に総合商社においてはそ

11) サンプルとなった販売業者の内訳は、総合商社(18%)、専門商社・卸商(57%)、各種商品小売商(11%)、通信販売業(1%)、製造・販売(13%)、その他(3%)であり、年商50億円以上の企業が8割を越える。

の4割近く(39%)が積極派であり、ベンチャーとの取引を望んでいる。逆に各種商品小売業(22%)や専門商社・卸売業者(17%)で、相対的に「今のところ取引は考えていない」とする割合が高い。統計的には有意ではなかったが、販売業者の規模とは緩い逆相関の関係が見られた(Kendallの順位相関係数-0.064)。ベンチャー等からの仕入れ懸念との関係では、仕入れの懸念として「資金力」をあげた販売業者の4割が、ベンチャー等との取引に否定的な見方を示しており、資金力のなさが販売業者との取引をも難しくしているとも云える。しかし、資金力のなさは特にスタートアップ期やアーリーステージ期のベンチャーでは一般的であり、これらの難点は斬新でユニークな商品を創出することによって克服されるべき性質のものである。

## 2) ベンチャー企業等への要望と仕入商品の発掘方法

販売業者がベンチャー企業等に対して、製品の持ち込みに際して何を希望するかを複数回答で聞いたところ、①商品としての完成度の充実(59%)、②納期・供給の確実さ(56%)、③商品の事前評価の充実(37%)、④市場調査の充実(36%)などが上位にあがっている。特に商品完成度の充実や納期・供給の確実さは、約6割の販売業者によって指摘されている。ベンチャー企業等への販売業者からの希望ということは、裏を返せばベンチャー企業等への販売業者の不満の反映でもある。商品の完成度の充実が希望の第1位に上げられていることは、ベンチャー企業等の製品の完成度がいま一歩であることを示しており、これは商品の事前評価の充実や市場調査の充実とも大いに関連をもつ。事前評価や市場調査を積極的に実施して、完成度の高い商品を創ってもらわなければ仕入の対象にはならないのである。

今ひとつは納期や供給が確実なことであり、確実な生産・供給体制の構築は販売業者との取引を進めるための必要条件となる。

ベンチャー企業等との取引を考えている販売業者は、通常、仕入商品や

製品情報をどのような方法で収集・発掘しているのだろうか。上位にランクされている方法として、①仕入先の売り込みに対応(71%)、②メーカーサイドとの交流会参加(41%)、③新聞雑誌での商品情報収集(40%)、④窓口担当者を置いて対応(28%)などがあり、なかでも仕入先からの直接の売り込みに対応する場合は7割以上を占めて、非常に多い。多くの販売業者は仕入先からの直接の売り込みに対応しているが、その際にベンチャー企業等の製品はしばしば商品性と供給の確実性に問題がある場合が多く、販売活動を円滑に進めていくためには、この点の打開が不可欠となる<sup>12)</sup>。

## 2. マーケティング支援の必要性

前項で見たように、総合商社をはじめとしてベンチャー企業等との取引を少なくとも前向きで考えてもよいとする販売業者は、非常に積極的に考えたいとする25%の企業を含んで、全体の75%以上にも達する。販売業者としてはベンチャー企業等に、斬新でユニークな商品、大企業にない柔軟な商品づくり、安価で良質の商品を期待しており、そのような優良なベンチャー企業等を仕入先として組み込むことにより、熾烈な販売競争のなかで、絶えず自社の競争優位を高めていこうとする狙いがある。そうした販売業者の期待にもかかわらず、一般的にベンチャー企業等の製品は、商品の事前評価や市場調査の点で問題があり、したがって商品としての完成度が低く、納期や供給の確実さの点でも問題なしとしない、という現状にある。販売業者の視点からは、いくら技術的に秀でてユニークな商品であっても、事前評価や市場調査を積極的に実施し、販売抵抗の少ない、高い完

12) 総合商社 I 社では異業種企業 7 社との共同で「AD-Venture21」を組織し、各種情報の橋渡しから事業化までを行っているが、当事業を所管する「HUB室」によれば、総合商社に持ち込まれるベンチャー企業からの製品は一般に商品の完成度および供給の確実性の点で改良されなければならない点を多く持っている、ということであった。I 社でのヒアリングによる（平成 9 年 7 月 23 日）。

成度の商品でなければ、仕入の対象にはならないのである。

ベンチャーや中小メーカーの側でもそのことはある程度認識されているものの、限られた経営資源の中で、それをどのように進めていけばよいかについて、明確な指針や方針を持ち得ていない企業が多いことも事実である。特にベンチャーや技術志向的中小企業のなかには、良質な技術資源をもっているにもかかわらず、商品化の過程や販売面での能力に問題を抱え、良質の技術シーズが販売の実現にまで至らないケースが多く見られる。このようなベンチャー企業が抱える販売やマーケティング力の弱さは、今回のアンケートや中小企業庁の調査においても確認されたところである。

ベンチャー等の企業が抱える販売・マーケティング問題は、一般に製品化の過程と販売ルートの確保の2つに大きく分けられる。前者は製品アイデアの創出、市場調査、デザインやパッケージなどの問題を含み、後者は販売チャネルの開設と維持を含む販売実現の問題である。中小企業庁の調査によれば、創業時における市場調査やマーケティングの推進が困難であったとする企業は何れも過半数に達し、特に技術開発に熱心な創造法認定企業において高い割合を示している。また、企業が新分野へ進出する際の成否を決める重要な要因として「販売ルートの確保面」が上位に上がっており、成功要因としては技術開発面に次いで2番目に、失敗要因としては1番目にそれぞれランクされている。いくら独創的な技術が開発されたとしても、それをうまく製品化し、販売の実現を達成できなければ、企業の存続と成長はあり得ない。

近年、新規事業創出のための諸種の支援策が講じられているが、資金調達や技術開発面での支援が中心であり、マーケティングや販売面での支援は等閑視されてきた。それは一つには支援の公的性格に帰するところが大きい。しかし、ベンチャー企業はその成長の過程で多くの困難に遭遇するが、円滑な成長を促すためにはマーケティングないし販売に関わる支援も必要となる。一般にベンチャー企業の発展段階は、①研究開発や創業が中心のスタートアップ期、②事業化や量産初期にあたるアーリーステージ、

③量産化後期から株式公開に至るレイターステージ、④株式公開に分けられるが<sup>13)</sup>、スタートアップ期は技術開発や創業のための資金調達が問題になるとともに、市場調査、製品化、製品評価などのマーケティングに関わる問題への配慮もまた必要となる。アーリーステージに入るとチャネルや販促活動への注力が要請され、それらの活動を推進するマーケティングの技術やノウハウが必要となる。したがって、公的支援の性格に沿う形での適切で実効性のある支援策を開発し、提供する必要がある。マーケティングや販売の問題はベンチャー企業の育成にとって、資金や技術開発の問題と同様に不可欠に重要であり、それこそがベンチャー・ビジネスの成否を規定するクリティカルな要因になっている、と考えるからである。

## むすび

産業構造の改革が叫ばれ、その担い手としてのベンチャー・ビジネスの役割が重視され、ベンチャー育成の問題が大きな政策課題になっている。しかし、70年代以降の度重なるベンチャーブームのなかでも、ベンチャー企業の健全な成長は期待されるほどではなかった。一般にわが国では、以下のような理由でベンチャー・ビジネスが育ちにくいと言われてきた。すなわち、①エンジェルやVCが弱く、成長段階に応じた資金の調達が困難である。②企業家は独創的な技術を持っていても、マーケティングや販売の面が弱く、独創的な技術が販売に結びつかない。③人材が流動的でなく、優秀な人材がなかなか得られない。④失敗しても再挑戦できるような風土が少ない。今回の第3次ベンチャーブームでは、創業支援に重点が置かれ、新規事業創出のために多様な支援策が提供されている。しかし、総じて資

13) ベンチャー企業の成長段階は一般に次のようなプロセスで説明される。

研究開発	創業	事業化	量産化	公開準備	株式公開
Seeds	Start-Up	Expansion		Mezzanine	Public
スタートアップ		アーリーステージ	レイターステージ	新規株式公開	

金調達、技術開発、経営一般が中心であり、マーケティングや販売面の支援は等閑視されてきた。

小論はベンチャー企業のマーケティング実態を明らかにするとともに、その成長を制約する重要な要因としてマーケティングや販売能力の問題があるとして、マーケティングや販売面での支援の必要性を提起した。

[本稿は文部省科学研究費補助金（課題番号10630113）による研究成果の一部である。]

付表 1 「ベンチャー企業等のマーケティング実態調査」単純集計結果

御社の概要についてお答え下さい。

A 1. 所在地

(社)

1) 鳥取	2) 島根	3) 岡山	4) 広島	5) 山口
8.7%	9.2%	17.9%	50.3%	13.9%
(15)	(16)	(31)	(87)	(24)

有効回答173社

A 2. 資本金

(社)

1) 5百万円未満	2) 5-10百万円	3) 10-30百万円	4) 30-50百万円	5) 50-100百万円	6) 1億円以上
5.2%	2.9%	35.8%	20.8%	16.2%	19.1%
(9)	(5)	(62)	(36)	(28)	(33)

有効回答173社

A 3. 従業員

(社)

1) 20人以下	2) 20-50	3) 50-100	4) 100-200	5) 200-300	6) 300人以上
25.6%	16.9%	14.5%	18.0%	14.0%	11.0%
(44)	(29)	(25)	(31)	(24)	(19)

有効回答172社



## A 4. 年間売上高 (社)

1) 5億円以下	2) 5-10億円	3) 10-30億円	4) 30-50億円	5) 50億円以上
31.1%	12.6%	23.4%	10.2%	22.8%
(52)	(21)	(39)	(17)	(38)

有効回答167社

## A 5. 業種・製品 (複数回答可) (社)

1) 食料品	2) 繊維衣料	3) 木材パルプ等	4) 出版印刷	5) 化学石油ゴム	6) 窯業土石
8.1%	8.1%	6.9%	4.6%	6.4%	6.4%
(14)	(14)	(12)	(8)	(11)	(11)
7) 鉄鋼金属	8) 一般機械	9) 電気機械	10) 輸送機械	11) その他	
11.0%	17.9%	15.0%	9.2%	6.4%	
(19)	(31)	(26)	(16)	(11)	

有効回答173社

## A 6. 企業タイプ (社)

1) 生産財製造	2) 消費財製造	3) 両財製造
59.9%	29.7%	10.5%
(103)	(51)	(18)

有効回答172社

 御社の新製品の有無についてお伺いします。

Q 1. 最近、御社が開発・製造されて市場に投入された新製品はありますか。

(社)

1) ある	2) 計画中	3) ない
62.8%	10.5%	26.7%
(108)	(18)	(46)

有効回答172社

Q 2. 「ある」「計画中」の場合、その新製品は従来の御社の技術や事業から見てどのような関係になりますか。「新規分野」とは新たに販売方法等を構築する必要のあるレベルのものと考えて下さい。 (社)

1) 新技術で新規分野	2) 既存技術で新規分野	3) 既存技術による改良
36.0%	34.4%	29.6%
(45)	(43)	(37)

有効回答125社

□これ以降の質問は、Q 2 で1)又は2)の新規分野の新製品があると回答頂いた方々にお願いします。最も最近の新製品を想定してお答え下さい。

Q 3. 御社の製品はどういった分野の製品ですか。具体的にご記入下さい。(略)

Q 4. その新製品はどのような「きっかけ」から開発されたものですか。

(社)

1) 自社技術の応用可能性を見つけて	2) 開発した新技術を生かすため	3) 長く暖めていたテーマを実現	4) 偶然に市場ニーズを発見	5) 市場の動向を見極めて開発	6) その他
46.2%	5.5%	15.4%	6.6%	18.7%	9.9%
(42)	(5)	(14)	(6)	(17)	(9)

有効回答91社

Q 5. その新製品のユーザーは誰になりますか。

(社)

1) 一般個人消費者	2) 事業者	3) 官公庁	4) その他
36.6%	62.6%	25.3%	12.1%
(33)	(57)	(23)	(11)

有効回答91社

Q 6. 新製品の企画にあたって何らかの方法で、市場の動向について情報収集ないし市場調査を行ないましたか。

(社)

1) 行なった	2) 行なってない
76.7%	23.3%
(69)	(21)

有効回答90社

Q 7. 上のQ 6. 質問で「1)行なった」と回答された方にお尋ねします。その狙いや趣旨は何だったのでしょか。(複数回答可)

(社)

1) 市場規模の把握	2) 競合製品の把握	3) 商品としての客観的評価
71.4%	47.1%	50.0%
(50)	(33)	(35)
4) 価格設定の参考	5) 購買層の把握	6) 販売方法や販路等の把握
32.9%	20.0%	31.4%
(23)	(14)	(22)
7) 顧客にアピールする方法の把握		
22.9%		
(16)		

有効回答70社

Q 8. 上のQ 6 質問で「1)行なった」のはどのような方法をとられましたか。  
(社)

1) 自社で行なった	2) 社外の機関に委託した	3) その他
84.3%	7.1%	8.6%
(59)	(5)	(6)

有効回答70社

Q 9. 新製品のデザインやパッケージについてお尋ねします。どのように検討されましたか。  
(社)

1) 自社で行なった	2) 社外の機関に委託した	3) 検討していない
52.2%	23.3%	7.8%
(47)	(21)	(7)
4) 製品の性格上その必要がない	5) その他	
15.6%	6.7%	
(14)	(6)	

有効回答90社

Q10. 市場の動向について情報収集や市場調査を行なう場合、御社にとって困難な問題は何ですか。2つ以内でお答え下さい。  
(社)

1) 費用がかさむ	2) やり方が判らない	3) 調査結果の使い方が判らない
80.2%	11.6%	1.2%
(69)	(10)	(1)
4) その他		
7.0%		
(6)		

有効回答86社

新規分野の新製品の販売についてお尋ねします。(これから販売を開始される場合には計画中的のものでお答えください。)

Q11. 販売方法や販路はどうしましたか。(複数回答可)  
(社)

1) 他社に依存	2) 自社で直売	3) これから検討	4) その他
49.4%	47.2%	14.6%	7.9%
(44)	(42)	(13)	(7)

有効回答89社

Q12. 上のQ11の質問で「1)他社に依存」と回答された方にお尋ねします。販売方法や販路を自社で設定しない一番の理由は何ですか。(複数回答可)

(社)

1) 資金不足	2) 人材やノウハウの不足	3) 市場情報の不足
15.6%	44.4%	8.9%
(7)	(20)	(4)
4) 販売事業まで考えていない	5) その他	
15.6%	15.6%	
(7)	(7)	

有効回答45社

Q13. この質問も上のQ11で「1)他社に依存」と回答された方にお尋ねします。販路の相手先は主にどのような企業ですか。(複数回答可)

(社)

1) 卸売商・問屋	2) 専門商社	3) 総合商社	4) 通信販売業者	5) 百貨店、大手ストアなどの大手小売商	6) 製造販売業者(OEM販売)
15.6%	31.1%	15.6%	4.4%	11.1%	35.6%
(7)	(14)	(7)	(2)	(5)	(16)
7) これから検討	8) その他				
2.2%	15.6%				
(1)	(7)				

有効回答45社

Q14. 新製品の販路は主にどのように開拓されましたか。(複数回答可)

(社)

1) 従来取引先を利用	2) 自ら売り込んで開拓	3) 斡旋機関を利用
52.3%	58.1%	1.2%
(45)	(50)	(1)
4) 交流イベント等を利用	5) その他	
14.0%	10.5%	
(12)	(9)	

有効回答86社

Q15. 新製品の販路開拓で一番苦労されたのは何でしょうか。(複数回答可)

(社)

1) どこに話をすべきか判らない	2) 業者に商品を理解させるのに苦労した	3) 要求される条件が厳しい	4) 商品の評価にギャップがあった	5) 価格の調整に難航した	6) その他
13.6%	25.9%	18.5%	14.8%	34.6%	13.6%
(11)	(21)	(15)	(12)	(28)	(11)

有効回答81社

Q16. 新製品の販売を促進するためにどのような取り組みをしていますか。(複数回答可) (社)

1) 新聞等のマスコミで発表	2) 新聞や雑誌に広告を掲載	3) DM等でパンフレット等を配布	4) 口コミ活動をしている	5) 現物を持って売り込み活動をしている	6) イベントやキャンペーンを実施
42.0%	23.9%	31.8%	26.1%	48.9%	44.3%
(37)	(21)	(28)	(23)	(43)	(39)
7) インターネットで製品情報を発信	8) TVやCM	9) 斡旋機関を利用	10) 何もしていない	11) その他	
19.3%	3.4%	3.4%	2.3%	8.0%	
(17)	(3)	(3)	(2)	(7)	

有効回答88社

Q17. 新製品の販売に関して今困っていることは何ですか。(複数回答可)

(社)

1) 販売先の情報がない	2) 販売業者の窓口・連絡先が判らない	3) 製品の評価方法が判らない	4) 販売資金が不足	5) 販売の条件が判らない	6) 販売のための人材やノウハウが不足
30.4%	7.6%	7.6%	38.0%	7.6%	50.6%
(24)	(6)	(6)	(30)	(5)	(40)
7) その他					
12.7%					
(10)					

有効回答79社

Q18. 販売やマーケティングに関してどのような支援を望みますか。(複数回答可) (社)

1) 販売資金の援助	2) 販売とかマーケティングの基本を知りたい	3) 市場調査や商品評価の方法を知りたい
41.7%	9.5%	27.4%
(35)	(8)	(23)
4) 市場調査や商品評価をしてくれる相手・機関を知りたい	5) 販売を引き受けてくれる相手や商社等の情報・コンタクト方法を知りたい	6) 販売を引き受けてくれる商社等を紹介・斡旋してくれる機関がほしい
9.5%	27.4%	31.0%
(8)	(23)	(26)
7) 販売を引き受けてくれる相手や商社等の交流の場がほしい	8) 販売やマーケティング全般について相談にのってくれるところがほしい	9) その他
17.9%	29.8%	8.3%
(15)	(25)	(7)

有効回答84社

付表 2 「販売業者のベンチャー企業等との取引実態調査」単純集計結果

御社の概要についてお尋ねします。

A 1. 拠点名 (略)

A 2. 拠点所在地 (複数回答可) (社)

1) 鳥取	2) 島根	3) 岡山	4) 広島	5) 山口
13.1%	12.3%	31.5%	68.5%	19.2%
(17)	(16)	(41)	(89)	(25)

有効回答130社

A 3. 拠点の種別 (複数回答可) (社)

1) 本社	2) 支社	3) 支店	4) 営業所	5) その他
37.7%	9.2%	42.3%	29.2%	3.8%
(49)	(12)	(55)	(38)	(5)

有効回答130社

A 4. 従業員数 (会社全体) (社)

1) 20人未満	2) 20-50	3) 50-100	4) 100-200	5) 200-300	6) 300人以上
4.5%	5.3%	11.4%	26.5%	18.9%	33.3%
(6)	(7)	(15)	(35)	(25)	(44)

有効回答132社

A 5. 年商 (会社全体) (社)

1) 5億円未満	2) 5-10億円	3) 10-30億円	4) 30-50億円	5) 50億円以上
2.3%	1.5%	3.0%	12.1%	81.1%
(3)	(2)	(4)	(16)	(107)

有効回答132社

A 6. 業種 (会社全体) (複数回答可) (社)

1) 総合商社	2) 専門商社・卸商	3) 各種商品小売商 (百貨店, 大手ストア, ディスカウントストア等)
17.8%	57.4%	10.9%
(23)	(74)	(14)
4) 通信販売業	5) 製造・販売	6) その他
0.8%	13.2%	3.1%
(1)	(17)	(4)

有効回答129社

御社の営業内容についてお尋ねします。

Q 1. 主な取り扱い商品は何でしょうか。(略)

Q 2. 御社の現在の営業エリアをお尋ねします。

(社)

1) 日本全国及び海外	2) 日本全国	3) 中国地方中心	4) 県内中心
24.6%	23.8%	33.1%	20.0%
(32)	(31)	(43)	(26)

有効回答130社

Q 3. 御社の主な販売・納入先はどこですか。

(社)

1) 卸売商	2) 小売商	3) 一般個人消費者	4) 事業者	5) その他
30.5%	29.0%	13.7%	44.3%	6.9%
(40)	(38)	(18)	(58)	(9)

有効回答131社

御社の商品（材料などを含む）の仕入れについてお尋ねします。

Q 4. 現在の主たる仕入先はどこですか。(複数回答可)

(社)

1) 製造業者	2) 商社・卸売商	3) 小売商	4) その他
83.3%	28.8%	0.8%	7.6%
(110)	(38)	(1)	(10)

有効回答132社

Q 5. 現在の主たる仕入先が「製造業者」である場合、それはどのようなメーカーですか。(複数回答可)

(社)

1) 大手メーカー	2) 中小・ベンチャーメーカー	3) 大手・中小・ベンチャーメーカー混在
52.9%	10.1%	42.0%
(63)	(12)	(50)
4) その他		
4.2%		
(5)		

有効回答119社

Q 6. 商品の仕入れにあたって重要な要素は何ですか。(複数回答可) (社)

1) 商品の品質	2) 商品の価格競争力	3) 商品の新しさ	4) 商品の市場性	5) 商品の技術優位性	6) 商品のデザイン
85.6%	74.2%	18.2%	50.8%	48.5%	22.7%
(113)	(98)	(24)	(67)	(64)	(30)
7) 納期・供給の確実さ	8) 仕入先の信用	9) 仕入先の資金力	10) その他		
59.8%	36.4%	4.5%	5.3%		
(79)	(48)	(6)	(7)		

有効回答132社

Q 7. 仕入先との関係は主にどのような形態をとっていますか。(社)

1) 単純売買方式	2) 特約販売方式	3) 販売代理方式	4) 外注方式	5) OEM生産委託方式	6) その他
37.9%	37.9%	39.4%	11.4%	10.6%	4.5%
(50)	(50)	(52)	(15)	(14)	(6)

有効回答132社

Q 8. 初めて取引を開始する場合には、保証金など特別な条件を要求されていますか。(社)

1) している	2) ケースバイケース	3) 特にしていない	4) その他
2.3%	35.4%	61.5%	2.3%
(3)	(46)	(80)	(3)

有効回答130社

Q 9. 初めて取引を開始する場合に商品評価はどのようにしていますか。(社)

1) 基準をもとに実施	2) 担当の「読み」や「カン」によるケースが多い	3) ケースバイケース
35.4%	12.6%	41.7%
(45)	(16)	(53)
4) 特にしていない	5) その他	
7.1%	6.3%	
(9)	(8)	

有効回答127社



- 中小メーカーやベンチャー企業からの商品仕入についてお尋ねします。  
 Q10. 中小メーカーやベンチャー企業からの商品仕入に懸念を感じる事があれば、それはどのような点でしょうか。2つ以内であげてください。  
 (社)

1) 商品の品質	2) 商品のコスト	3) 納期・供給の確実性	4) 資金力	5) 企業としての信用	6) その他
70.4%	25.6%	59.2%	12.0%	37.6%	5.6%
(88)	(32)	(74)	(15)	(47)	(7)

有効回答125社

- Q11. 今後、新たに中小メーカーやベンチャー企業から商品を仕入れることについて、どのように思われますか。  
 (社)

1) 積極的に考えた	2) 考えてもよい	3) 危険が大きいのでなるべく取引したくない	4) 今の所、取引は考えてない	5) その他
24.8%	51.2%	0.8%	17.6%	5.6%
(31)	(64)	(1)	(22)	(7)

有効回答125社

- 以下の質問は、中小メーカーやベンチャー企業から商品を仕入れる用意のある企業にお尋ねします。

- Q12. 中小メーカーやベンチャー企業の製品に期待できるのはどのような点だと思いますか。(複数回答可)  
 (社)

1) 商品が斬新でユニーク	2) 商品作りが柔軟	3) 商品コストが安い	4) 企業としての将来性	5) 経営者の魅力	6) その他
61.4%	39.6%	25.7%	11.9%	5.0%	1.0%
(62)	(40)	(26)	(12)	(5)	(1)

有効回答101社

- Q13. 中小メーカーやベンチャー企業が製品を持ち込むに当たって希望することは何ですか。(複数回答可)  
 (社)

1) 商品の事前評価の充実	2) 事業計画の充実	3) 商品説明書の充実	4) 市場調査の充実	5) 商品としての完成度の充実	6) 納期・供給の確実さ
37.4%	12.1%	25.3%	36.4%	58.6%	55.6%
(37)	(12)	(25)	(36)	(58)	(55)
7) 試作品による説明	8) 早い段階の相談	9) その他			
17.2%	15.2%	2.0%			
(17)	(15)	(2)			

有効回答99社