〔論　説〕

スモールビジネス経営の理念と収益に関する研究
― 顧客編 ―

星　田　昌　紀

研究の目的

本研究では，スモールビジネス経営を行う上で，重要かつ本質的な要因について考察を行う。まず，現在の日本社会における仕事観の変容を俯瞰し，その上で，スモールビジネス経営の重要性について確認する。特に，実際の経営において，「理念」と「収益」の両者が，いかに重要であるかを明らかにする。さらに，スモールビジネス経営において，「理念」と「収益」の検証から導かれる「顧客」の重要性について，重点的に考察を行う。

-目 次-

1. 研究の背景
　1.1. 本研究におけるスモールビジネス経営の定義
　1.2. 日本におけるフリーエージェント社会の到来
　1.3. スモールビジネス経営における現状と課題
　1.4. 日本における仕事観の変容
2. 経営における「理念」と「収益」の重要性についての考察
　2.1. 経営における「理念」と「収益」の考え方
　2.2.「理念」と「収益」についての事実と誤解
　　2.2.1. 経営活動には経営理念が必要不可欠である
　　2.2.2. 利益は顧客以外から一切生まれない
　　2.2.3. 利益は常に顧客に提供する価値対価として得られる
　　2.2.4. 経営にとって儲けることは善である
3. 経営における「顧客」の重要性についての考察
　3.1. 顧客設定の考え方　～　顧客の問題解決と願望達成が経営の原点
　3.2. 顧客を分類する必要性と分類別の接し方
　3.3. 顧客設定の手法　～　セグメント手法　巨大集団の細分化
　　3.3.1. セグメント手法を取り巻く社会の変化
　3.4. 顧客設定の手法　～　ペルソナ手法　微細集団の極大化
　　3.4.1. ペルソナ手法の実行　たった１人の象徴顧客
　　3.4.2. ペルソナ手法の段階　仮想人格の統合
　　3.4.3. ペルソナ手法のメリット　判断基準の明確化
　　3.4.4. ペルソナ設定における顧客絞込み不安への対処法

4. スモールビジネス経営における「顧客」についての考察
5. まとめ
6. 参考文献

1. 研究の背景

1.1. 本研究におけるスモールビジネス経営の定義

スモールビジネスとは，ビジネスの一形態であり，1人ないしは少人数で経営するベンチャー企業および一部の中小企業を指す名称である。例えば，鯨井・坂本・林（2010）においては，スモールビジネスを「新しい試みを実行したりして『企業価値』を向上させている中小企業」と定義している。また，加護野（2005）においては，スモールビジネスを「規模は小さくても大きな夢を描き」「変化に対して新しい価値を創造し」「もうけ続けている」企業と定義している。さらに，岩崎（2004）においては，スモールビジネスを「小さいけれども，確実な需要の創造」を行うビジネスと定義している。ただし，上記の先行研究におけるスモールビジネスの大半は，従業員数100名以上で，年売上が10億円を超えている事例が多い。ゆえに，より個人的な規模で行うスモールビジネスにとっては，さらに別種の研究が必要となる。

本研究における「スモールビジネス」とは，上記先行研究で扱われている事例と比較して，より小規模なビジネスを扱い，以下の3つの特徴を持つ経営形態と定義する。

・主として会社員からの独立起業を想定すること
・基本1名による経営形態に限定すること
・会社法人形態か個人事業主形態かを基本的に区別しないこと

主として会社員からの独立起業を想定する理由は，中小企業白書（2011）において，起業の主たる原因の1つが「以前の勤務先ではやりたいことができなかった」ことであり，以前の勤務先である会社からの独立起業支援についての必要性が認められるからである。

基本1名による経営形態に限定する理由は，中小企業庁（2013）において，起業時の従業員数で最も多いものが1名であること。ならびに，1名の意思決定が最も単純で明確であるという特長を持つこと。および，後述するフリーエージェント社会における主たる経営形態が1名によってなされることである。

会社法人形態か個人事業主形態かを基本的に区別しない理由は，個人事業主として起業した後に，その事業を継続し発展する形で，会社法人の設立を行うケースが少なからず存在するためである。

なお，「スモールビジネス経営」とは，上記の「スモールビジネス」形態で実施する経営と定義する。

1.2. 日本におけるフリーエージェント社会の到来

ピンク（2002）において，フリーエージェントとは，特定の会社と雇用関係を持たずに働

いている人達の総称として，定義された呼称である。アメリカにおけるフリーエージェント社会は，1970年代に本格化を始めた。日本でもアメリカと類似のフリーエージェント社会が始まっていることが，橘（2009）において指摘されている。フリーエージェントは，「雇用されることなく労働するもの」と，ピンク（2002）において定義されている。よって，フリーエージェントの主たる形態は，スモールビジネス経営者となる。

1.3. スモールビジネス経営における現状と課題

中小企業庁（2013）によれば，「スモールビジネス経営者」に該当する「小規模事業者」の課題が明らかにされている（図1）。

最も深刻な課題は，スモールビジネス経営者が定期的かつ本質的な経営相談を行えていないという事実である。定期的に経営相談を行っている経営者の割合は24.9%であり，約4人に1人に過ぎない。また，ほとんどの相談は会計・財務・融資等であり，相談相手は顧問税理士または会計士となっている。さらに，経営の根幹を成す「市場・販路」や「商品・サービス開発」についての相談は，身内等が中心となっており，専門家への相談がほとんど行われていないという問題が図1から明らかである。ゆえに，スモールビジネス経営を推進し改善するための社会環境整備，ならびに，実践的な研究の蓄積が今後さらに必要となる。

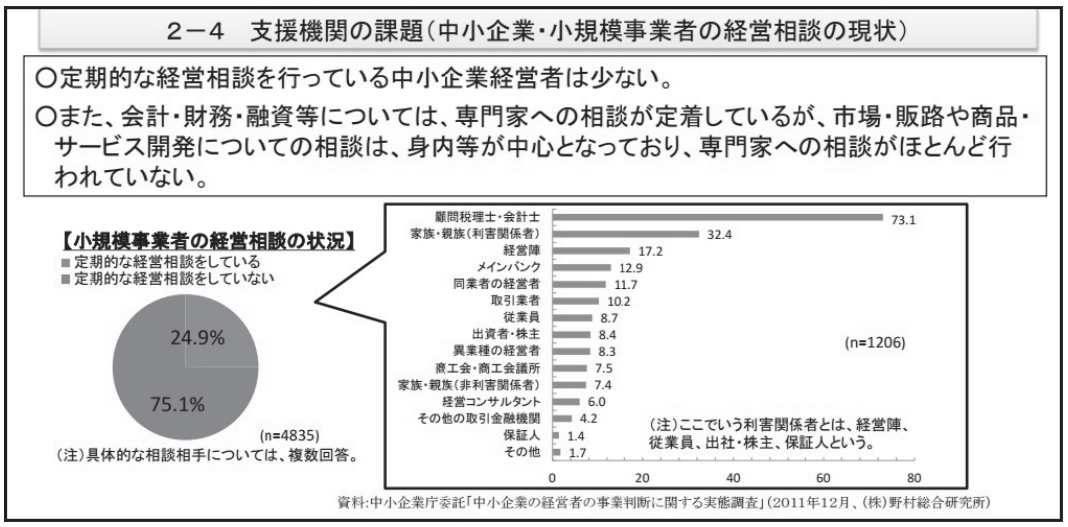


図1 小規模事業者の現状と課題について 中小企業庁（2013）

1.4. 日本における仕事観の変容

日本の高度成長が1990年のバブル崩壊によって終わり，1997年のアジア金融危機で終身雇用と年功序列制度のかなりが崩壊したにもかかわらず，橘（2009）によれば，日本人の仕事についての意識は大きく変わっているとは言えない。高度成長が終わった現在の日本においては，日本人の人口減少，極端な少子化の進行，日本人に対する人件費の国際的な高額化という状況が進行している。

榎本 (2014) によれば，日本社会において，直近の約50年の間に，職業の種類は増加と減少が同時並行的に進行している。厚生労働省が発行している『職業分類』において，2011年現在，世の中で一般に認知されている職業の数は約17000種類あるとされている。そのうちの多くは，この約50年の間に新たに作られたものである。例えば，コンピューター・プログラマーやシステム・エンジニアなどの職業は，50年前にはほとんど存在しなかった。つまり，直近の約50年間に進化したテクノロジーによって生み出された職種が多数存在するため，上記の『職業分類』において増加した職業は多い。

一方で，減少または消滅した職業も存在している。具体的に表現するならば，日本の高度成長期に多数存在した仕事，例えば，炭鉱採掘技術者，駅の切符切りの人などは，職業として減少，もしくはほぼ消滅してしまった。

1954年から1990年まで続いた高度成長期には，成長する産業の会社を大企業化することにより，経済成長を加速化することに，国家として成功していた。しかし，1991年以降，ほぼ成長がゼロになった日本社会で，高度成長期にしか通用しない社会慣習が継続している。例えば，中学生頃から受験勉強を始め，できれば大学に進学し，さらにいわゆる大手の名の知れた会社に入社するという人生ラインへの願望は，いまだに継続していると言えるだろう。

しかしながら，人口が減少に転じた現代日本では，この人生戦略自体が成立しなくなる傾向が生じている。なぜなら，難関大学や難関企業に入ったとしても，人口減少に応じて顧客が減少するため，十分な売上や利益を確保できる企業が減少傾向にあるためだ。それゆえ，国内ではビジネスが成立しにくくなり，国外への輸出と国外での生産により，グローバル資本主義という競争に突入する企業も多い。

被雇用者の観点で解釈するなら，生活時間の大半を会社での就労に費やしながら，雇用の安心すら入手することができない場合も多い。ならば，せめて就労時間を減らし，需要以上に生産しないという選択肢を取ることも原理的にはできる。しかし，逆に，誰を人員整理するかという指標のひとつとして，就労時間や就労態度を監視する文化が会社内に構築されることも多くなり，顧客が増えないのに就労時間は増えたまま減少しないという，先進国の中でも不合理な仕事環境が生じている。

一部の人が，高坂 (2010)，藤村 (2011)，伊藤 (2012) によれば，ダウンシフトやナリワイ型と呼ばれるエコロジー的な志向を持つ個人的な仕事に着手しているが，大きな潮流になっている段階とは言えない。

本研究では，この新しい仕事の時代における人生設計の選択肢に成り得る「スモールビジネス経営の本質」，および，その基礎となる「経営の本質」について考察する。

2. 経営における「理念」と「収益」の重要性についての考察

2.1. 経営における「理念」と「収益」の考え方

経営を行う上での最重要の要素として,「理念」と「収益」が存在する。どちらが欠けても経営は成立しない。

まず,「理念」とは「経営理念」のことを意味すると定義する。経営理念とは「誰のために」「何を持って」貢献するかという社会的な「使命」や「存在意義」を，言語化し明確化したものである。経営理念は，主としてミッション，ビジョン，バリューから成立する。ミッションは社会における企業の使命そのもの，ビジョンはその使命に基づいて経営を行った結果により生み出される未来像，バリューは上記ミッションを支える価値観の体系である。これらミッション，ビジョン，バリューからなる経営理念を策定するという行為は，経営者にとっての最重要事項の1つである。にも関わらず，経営理念を策定することなく事業を行っている経営者も少なからず存在する。それゆえ，経営理念の重要性をいかなる経営者も認識することが，経営における重要課題である。

次に,「収益」とは経営活動を行い，社会に価値を提供した対価として得られる「売上」のことを指す。収益を考える上での最重要事項の1つは「粗利」である。粗利とは売上から仕入原価もしくは製造原価を減じたものであり，経営活動を継続的に行なう上で最も重要な資金である。粗利が確保できなければ，商品開発，商品販売をはじめとする，あらゆる経営活動が全く実行できない。つまり粗利とは経営活動を存続させる上での必要不可欠な原動力である。しかし，これほどまでに重要な「粗利」の本質を理解せずに仕事を行っている従業員や経営者さえ存在している。報告書の作成や社内規則の整備のような仕事を行っているときに，全く粗利が得られていないことを，つい忘れてしまうというような事例が存在する。ゆえに，経営を行う上で，常に高収益を目指し，常に高い粗利を確保することの重要性は計り知れない。なお，厳密に言えば，収益には売上の他に営業外収益が含まれている。営業外収益には，受け取り利息や雑収入などが含まれる。ただし，文字通り営業外の収益であり，微額であることが多いため，収益は売上とほぼ等しいと本研究では扱うこととする。

以上のことから，経営において，いかに「理念」と「収益」が重要であるかという考え方を，理解することができる。次節では，顧客に焦点を当てながら,「理念」と「収益」について更なる考察を行う。

2.2. 「理念」と「収益」から導かれる「顧客」の重要性

本節では，福島 (2004)，一倉 (1999)，竹田・栢野 (2002)，浜口 (2013) などを参考に，経営における「理念」と「収益」についてのあり方，考え方について検証する。これらの文献をもとに，筆者の見解を交えながら，以下に考察する。結果として,「理念」と「収益」を重要視していく過程の中で,「顧客」が経営における最重要要因の1つであることを改めて明確化し，再認識を促したい。

2.2.1. 経営活動には経営理念が必要不可欠である

起業家となって経営に携わる場合，そこには必ず「誰のために」「何を持って」貢献できるのかという経営理念（使命感）が必要である。言い換えれば，誰のためにもならず，何の商品も持たずに，社会に貢献できる訳がない。経営理念（使命感）とは，経営を行う上で，お金を儲けたいから何かいい案がないかと考えて，簡単に思いつくようなことではなく，この人々のために，この商品をもって貢献したいという，「想い」や「熱意」が具現化したものである。

この経営理念（使命感）なしに企業の経営活動を行うことは，本当の意味での価値提供を実行しているとは言えない。なぜなら，経営理念に沿って経営を行う意義は，金銭を循環させるだけでは本質的には成立せず，社会における価値の循環をともなって初めて成立する活動であるからだ。経営理念を明確化し，言語化する過程において，事業の社会における存在意義と，経営主体である社長の存在意義が決定され，実行され，成果となって現れる。

2.2.2. 利益は顧客以外から一切生まれない

企業，特に大企業の中で働いている場合，部門によっては顧客と直接会って話す機会が全く無い社員，もしくは役員すら存在する。自ら起業して社長になってみて，初めて体感する場合もあるのだが，利益は顧客という会社の外部からしかやってこない。会社の外部にいる顧客が，その会社の商品やサービスに対して，対価となる金銭を支払って，その金銭が会社の内部に入った瞬間，会社は初めて利益を生んだことになる。

大企業の中で企画書を書いたり，組織運営の規則を作ったり，必要な資材調達を行ったりしていると，それだけであたかも自分は優秀でよく働き，成果を出しているという決定的な誤解をする人々が，存在する。しかしながら，どんなに良い企画書，どんなに良い規則集，どんなに良い資材調達をもってしても，それ自体は1円の利益も生んではいない。ある従業員が，良い企画書を書き，上司である部長にどれほど褒められようが，その従業員は，その時点において，会社そのものに対して1円の利益も，もたらしていないのだ。この会社経営の根幹に関わる重要事項を，極めて優秀で能力の高い従業員や役員でさえ，意識せずに働いていることが多い。経営に関する書籍においても，会社の組織運営をどうすればよいのかというような，顧客からすれば，極端な話，優先順位がそれほど高くないことについて，大量の紙面を使って記載を行っている場合も多々見受けられる。組織運営が無意味というわけではないが，顧客の重要性に比べれば，優先順位が異なるという意味である。

会社はどのような場合も，会社の外部にいる顧客からしか利益を上げることができないばかりか，従業員や役員の報酬も全て顧客からしかやってこない。ならば，いかなる場合も，常に顧客の直面している問題の解決案や，顧客の願望の達成案を，まず念頭においた上で，その顧客への役立ちから逆算して自らの仕事内容を決定し，実行するべきである。

仮に，顧客との接触が極めて少ない部門のメンバーであったとしても，主体的に顧客のことを考え，商品へのクレームを聞いたりして，満足度について質問したりすることにより，自分の顧客への貢献が的確であるかどうかを内省することが望ましい。

顧客との接触を最も主体的に行うべきは，社長自らである。特に，スモールビジネス経営のような小規模企業の社長なら，尚更顧客を頻繁に訪問する，もしくはインターネット上で情報共有するなどし，問題と願望について常に詳細な認識を持つべきである。

2.2.3. 利益は常に顧客に提供する価値対価として得られる

会社に所属する多くの従業員もしくは初期のスモールビジネス経営者の一部が，会社の利益を自分が働いた労働対価として得られるものと誤解している場合が存在する。顧客にとって重要な事実は，商品やサービスが自分にとって価値があるか否かであり，極論すれば，従業員や起業家がどれほど働いたかは関係ない。ある経営者が，1年かけて開発した商品であったとしても，潜在顧客にとって必要性がないのであれば，潜在顧客は1円も支払わない。つまり，顧客にはならない。会社員生活が長い従業員や，初期の起業家の中には，「こんなに頑張っているのに，どうして売れないのだ」という認識を持っている人が時々見受けられる。しかしこれは，経営に関する大きな誤解の1つである。経営においては，どれだけ働いたのかという「労働対価」ではなく，顧客にとってどれだけの価値を提供できたのかという「価値の対価」が重要であり，この提供された価値によって，売上や利益が決定される。本研究においては，「価値の対価」のことを「価値対価」という呼称で定義する。

「価値対価」の分かりやすい事例の1つとしては，例えば，賃貸住宅物件の不動産オーナーが該当する。賃貸住宅物件の不動産オーナーは，自分で住宅を所有しない人々に対し，住宅に住むという価値を提供し，その対価として家賃という収入を得ている。賃貸住宅物件の不動産オーナーは，労働対価で働いているわけではないが，住宅を建設するための資金調達，適切な住宅建設の実施，メインテナンスなどの管理業務などの価値を社会に対して提供することにより，「価値対価」を得ているわけである。

また，火災や自然災害が起きた場合，賃貸住宅物件の住民は，単に住み替えることでリスクを最小化できる可能性が高いが，不動産オーナーは不動産の一部もしくは全部を失うリスクを負っている。さらに別の観点から考察すると，この賃貸住宅物件の価値は，不動産オーナーの死後も継続する可能性があり，その場合は，不動産オーナーの人生の長さを超えて，価値を社会に提供し続けることさえ可能になる。

2.2.4. 経営にとって儲けることは善である

現代社会の社会通念では，お金についての否定的な解釈が存在していることが多い。例えば，「資産家」「富豪」「金持ち」という言葉や概念と，「清貧」「無欲」「質素」という言葉や概念を比較すると，一般的に前者は自分から遠く，何をして儲けているのかがよく分からないため，ネガティブなイメージを持たれる場合が存在する。本田（2008）によれば，純資

産が1億円を超え年収2500万円を超える所得を得るものは，2002年の時点で全ての所得税納付者の0.56%に過ぎない。つまり，1000人の納税者の内，いわゆる億万長者に該当する者は約6人であるため，身近に資産家がおらず，憶測でイメージを構築している可能性が高い。一方で，後者は前者よりは身近に事例が存在することがあり，実際に質素な生活を送っている人もいるため，ポジティブなイメージを持たれる可能性は前者に比べれば高い可能性がある。

また，本研究においても，経営理念を重要視し，顧客に貢献することの重要性を一貫して提唱している。そのため，儲けること，つまり利益を上げることの重要性について，低い優先順位で認識されている傾向がもしあるのならば，ここで払拭したい。

まず，会社経営はその定義からして利益の追及を目的の1つとしている。のみならず，利益とは「顧客に提供する価値の対価」であるため，利益を上げていないということは，顧客ひいては社会に対し有意義な価値を提供できていないという状態を意味する。より具体的な事例で考えるなら，重度の病人がいると仮定する。その一方で，ある製薬会社がその重度の病気の特効薬を開発しており，有料で販売していると，さらに仮定する。この状況下で，この製薬会社が，その特効薬を病人に販売するのが善か，販売しないのが善かを考えてみれば，ほとんどの人が販売されることを望むと考えられる。つまり，儲けること，利益を上げること，とりわけ粗利を生み出すことは，顧客に価値を提供できていることの証明である。

さらに，会社経営にはゴーイングコンサーンという概念が存在し，会社は顧客や従業員や関係会社のために事業を継続して存在することが求められている。しかも，単に事業を継続するだけでなく，得られた利益の一部を再投資することにより，より高品質，高機能，高い満足度を持つ商品やサービスを，顧客ひいては社会に対し改善して提供することが使命である。よって，「経営にとって儲けることは善」なのである。

本節では，福島 (2004)，一倉 (1999)，竹田・栢野 (2002)，浜口 (2013) などを参考に，経営における「理念」と「収益」についてのあり方，考え方について検証し，筆者の見解を交えながら考察した。結果として，「理念」と「収益」を重要視していく過程の中で，「顧客」が経営における最重要要因の1つであることを，改めて再認識できたと考える。

3. 経営における「顧客」の重要性についての考察

3.1. 顧客設定の考え方　～　顧客の問題解決と願望達成が経営の原点

経営における最重要事項は，「どういう顧客のいかなる問題を解決するか，もしくは，いかなる願望を達成するか」に尽きると言っても過言ではない。問題解決や願望達成の手段として商品やサービスが用いられることになる。以下に，事例を用いて顧客設定の考え方を解説する。

事例1) キャップが落ちないペットボトル

2012年頃から首都圏で発売が始まった「キャップが落ちないペットポトル」は，飲料を飲んでいる途中でキャップを落としてしまうという「顧客の問題解決」を行っていると言うことができる。ペットボトルからの飲料を少しずつ行うために，キャップが落ちるという状況を問題と捉える顧客は，この商品を好んで購買する場合がある。

特筆すべきは，上記商品を，主として駅の構内の売店や，プラットホームに設置された自動販売機でのみ販売していることであり，移動中に持ち歩き易いことを，商品の特長としている。駅の構内や電車の車内などにおいて，キャップを落とすことなく飲料を行えるため，購入者にとっては「安心感」を購入していると比喩的に表現することも可能である。子供がキャップをよく落とすことを心配する母親にも好評であるという情報も存在する。この商品は「キャップが落ちる」という問題を解決することにより，購入者への共感や信頼を獲得している。

本商品は，ペットボトルの販売開始から10年以上，また，缶ジュースの発売開始から数十年以上もの間，誰も商品化しなかったわけであり，その間も「キャップが落ちる」という顧客の問題は潜在的に存在していた。しかし，電車の車内でペットボトルが不安定な状況下で水を飲んでいる顧客を，リアルにイメージして「顧客設定」し，問題解決する販売者はいなかったと言える。ある意味，「キャップを『外して』飲料物を飲む」という行為が，販売者にとっても購入者にとっても，当たり前になりすぎたため，このようなイノベーティブ（革新的）な商品が生み出されることは希少になっていたとも解釈できる。

事例2) 犬が通いたくなるペットサロン

自分の犬を飼っている，犬が大好きな飼い主を，顧客としているペットサロンにおける，「顧客の願望達成」について解説する。飼い主が犬をペットサロンに預け，シャンプーやカットなどの手入れを依頼し1日預けるという場合を想定する。「顧客設定」を「極めて犬好きでこだわりがある」飼い主とした場合，顧客にとっての願望は，「自分の大切な飼い犬に対し不安を与えることなく，丁寧に対応して欲しい」「適切な食事や運動を与えて欲しい」「他の犬から伝染病などを防ぐ衛生状態を確保して欲しい」などである。

上記顧客の願望達成を行うために，「犬が通いたくなるペットサロン」を店舗のコンセプトとして，「犬の心の声を飼い主に届ける通訳」と自社のサービスを定義しているペットサロンの実例が存在する。このサロンにおいては，専属トリマーという制度を導入しており，飼い犬が来店したとき，常に同一のトリマーが対応するということが保証されている。この制度によって，犬の性格を熟知した上での対応が可能になり，犬の不安を軽減させることもできる。

この事例においても，「顧客設定」を「極めて犬好きでこだわりがある人」と「明確化」お

よび「具体化」したことにより，自社のサービス内容が差別化された形態で提供できている。さらに重要なポイントは，上記の事例2）において提供されているサービスは，特殊な装置，巨額の資本，際立った特別な才能を必要とするものではなく，顧客のこだわりを顧客目線で追及するならば，考案し得る内容であるということだ。

以上のように，「顧客設定」を入念に行うことが，新しい価値を持つ商品とサービスの開発と提供にとって，いかに重要かを理解することができる。

3.2. 顧客を分類する必要性と分類別の接し方

前節で「顧客」をリアルにイメージすることの重要性を詳細に記載した。本節では，顧客が幾つかの種類に判別できることと，種類別の顧客に対する接し方について述べる。顧客の種類については，経営者によって少しずつ異なっている場合もあるが，本稿においては，末吉（2014）を参考に，顧客を6段階に分類して考察する。

1.未知客：商品についても販売者についても全く知らない人々のこと

販売者が未知客に情報を何らかの方法で発信することにより，見込み客になる可能性がある。

2.見込客：商品や販売者について知識と興味を持っており，お金を払って顧客になる可能性のある人々のこと

未知客の中から見込客になりそうな人々に対し，いかに情報発信を行うかが，経営における最重要事項の1つとなる。可能ならば，情報発信と見込客の創造が極力自動化されていることが望ましい。なぜなら，スモールビジネス経営者の時間資源および人的資源が有限であるため，自分でセールスを行うのではなく，極力自動で見込客の集客を行う「しくみ」を創ることが重要になるからだ。例えば，インターネットを利用する情報発信であれば，ブログやSNSなどが考えられる。実店舗を持つ経営であれば，店舗情報が書かれたティッシュを無料で配布したり，新聞に折り込みチラシを入れて配布することなどが考えられる。

つまり，この段階では誰が見込客なのかを知ることがまず重要であり，次に見込客と分った人に，メルマガや小冊子など無料の情報提供を行うことで，「共感」を起こし「信頼」関係を築くことが重要である。スモールビジネスにおいては，販売者対購買者，つまり人対人の「共感」と「信頼」を実現する段階と考えてよい。この段階で注意すべきは「売り込まないこと」であり，情報発信と関係構築に専念することが重要である。関係の構築ができていない人から「私の商品を有料で買いませんか？」と言われたら，通常は購買しないだけでなく不信感を覚えるであろう。その関係構築のための情報発信は，酒井（2006）によれば，「見込客に対して最低7回以上の接触機会をもつ必要がある」という主旨の記載がある。この情報は，山岸（2001）によれば，R.B.ザイアンスが1968年に実験的に証明した，社会心理学における「単純接触効果」と呼ばれる知見である。上記のように，見込客と販売者

の間において，十分な信頼構築が得られた段階で，有料の商品情報を見込客に提示することが望ましい。

3.新規客（トライ）：お金を払って初めて商品を購入する人々のこと

見込客の中から，通常はセリング（販売）を経て，実際に有料の商品を購入する段階である。見込客の段階までは，「情報」や「共感」や「信頼」の交換のみを行っているが，新規客（トライ）は，「金銭」のやりとりが発生する点が，見込客との最大の違いである。

ただし，初めての有料購入であるため，商品に対して満足感を持つかどうかの保証は無い。よって，販売者は出来る事なら満足度調査を新規客（トライ）に対して行い，満足度の確認および満足度が低い場合の改善を行うべきである。また，新規客（トライ）は，たまたま偶然その商品を購入した可能性も十分考えられるため，長期的な本当の顧客かどうかは，購入後の展開によることを考慮するべきである。

4.新規客（リトライ）：新規客（トライ）の中で，お金を払って2度目に商品を購入する人々のこと

新規客（リトライ）が，新規客（トライ）と決定的に異なることは，たまたま偶然その商品を購入したのではないという点である。つまり，「再現性」が確認されたことになり，購入者と販売者の信頼関係は向上したと考えることができる。ただし，永続的に商品を購入するかどうかは，本段階では未知なため，満足度の調査を継続して行うことが重要である。

5.固定客（リピーター）：お金を払って3度以上商品を継続的に購入する人々のこと

新規客（リトライ）の中で，さらに継続して商品を購入する人々が固定客（リピーター）である。末吉（2014）によれば，この段階の顧客層をカスタマー（Customer）と定義しており，購入者と販売者の信頼関係は安定した段階に到達したと考えることができる。新規客（トライやリトライ）に固定客になってもらうために重要なことは，購入して頂いたことに対してフォローを行うことである。具体的には，メールやハガキで「商品の使い勝手はどうですか？」「何か分らないことはないですか？」というように，顧客に対して気配りをすることが重要である。フォローの回数も，できれば1度だけではなく，2,3度文面を変えて行うことが望ましい。具体的には，他のお客様の満足の声情報を添えてフォローすることが適切である。自分以外の顧客の満足情報を得ることは，顧客にとっての安心感につながる。

6.ファン顧客：他の商品に乗り換えることなく，継続的に商品を購入する人々のこと

ファン顧客が固定客と決定的に違うのは，以下の2点である。

・他の商品や販売者への流出が無いこと
・自分以外の人に対して「口コミ」や「紹介」を行ってくれること

特に「口コミ」や「紹介」は，販売者ではなく購買者から発信される情報提供であるため，見込客や新規客の獲得に際し，絶大な影響力を持つ。ファン顧客に対しても決して満足度調査を怠ることなく，永続的な信頼関係を構築することが重要である。例えば，ファン顧客に対し，特別な情報提供やプレゼント，または割引などが提供されることが購入者と販売者の双方にとって望ましい。

3.3. 顧客設定の手法　～　セグメント手法　巨大集団の細分化

いかなる経営においても，まず決定すべき重要事項の1つは，顧客の設定である。

ここでは，顧客設定の手法として「セグメント」手法と「ペルソナ」手法という2つの代表的な概念を解説する。ちなみに，田中（2014）において，セグメント手法は一般的に「セグメンテーション」とも呼ばれており，市場を複数のセグメント（部分）に分ける手法を意味している。

「セグメント」手法では，「巨大集団の細分化」により，特定の顧客集団を抽出する。例えば，コトラー・ケラー（2014）によれば，性別，年齢，収入，職業，学歴，職歴，家族構成，居住地域などのセグメント化により，顧客集団を細分化する。セグメントの考え方が徹底されている商品群の一例として，女性雑誌が存在する。ティーン向け女性誌を中高年女性が読むことは，まず無いであろう。その逆も同様である。

セグメントという手法が，長期に渡り，また多くの業界において採用された理由の1つは，「広告の効果的な伝達」にある。例えば，上記の女性雑誌において，ティーン向け雑誌に高血圧対策サプリメントの広告は，まず掲載されないであろう。すなわち，高血圧対策サプリメントの製造販売会社にとって，女性雑誌が年齢というセグメントによって細分化されていることは，大きな効果があることになる。一方，女性雑誌の購買者にとってもメリットがあり，10代の女性が高血圧対策サプリメントの広告を見るという無駄を排除することができる。さらに，女性雑誌を販売する出版社にとっても，広告主から広告を受注する行為が容易になるというメリットが存在する。加えて，女性雑誌を流通させるべき販路を，コンビニエンスストア主体にする，もしくはスーパーマーケット主体にするなどの販売効率化について，影響を与えることができる。

以上のように，セグメントという手法は，特に日本の高度経済成長期において，有効に機能していた。しかしながら，高度経済成長期が終焉を迎えた1990年以降は，セグメント手法的なアプローチの限界の兆しが見え始める。その最大の理由は「消費者の価値観の多様化」と「インターネットの普及」である。十人十色と言われていた消費者の価値観の多様化は，1人10色，もしくはそれ以上の多様性に移行していく。その多様な消費性向は，インターネット上の情報検索によって強化され，それまでのセグメントという顧客集団より，はるかに細分化されたピンポイントの購買行動として現実化している。例えば，女性雑誌のファッション紙面に掲載されたコーディネーションを全面的に参考にするのではなく，お気に入りの単一のアイテムのみをインターネット検索し，情報を得て購買に至るような状況が考えられる。セグメントをかなり微細に細分化したとしても，その細分化の結果が，

ある程度の大きさを持つ集団であることに変わりはない。

よって，セグメント手法に多大な変化が起こり始めているにもかかわらず，雑誌をはじめとするマス媒体においては，印刷費用，製本費用，流通費用，保管費用などが必要であるため，結果的に大規模な広告費が必要であることを回避することは難しい。また，そのマス媒体をスモールビジネス経営の資金レベルでマネージすることも困難である。

さらに，セグメント手法において，消費者の持つ，意図，価値観，信念，ライフスタイル，人生の目的までは想定することが困難である。例えば，消費者が特急列車のチケットを購入する際，その意図が客先への出張なのか，家族でのレジャーなのかを判別することは通常不可能である。

3.3.1. セグメント手法を取り巻く社会の変化

上述の通り，セグメント手法では，個人的な問題解決や願望達成を極めて限定的にしか実現できない時代が訪れている。例えば，1970年代の日本においては，「夏暑いという問題解決」のために，エアコンという商品で，かなり大規模なセグメントの欲求を達成することができた。また，「自由にどこへでも高速に移動したい」という願望達成のために，自動車という商品により，やはり大規模なセグメントの欲求を充足することができた。

しかし，2015年を過ぎた現代日本においては，商品の多くが基本的にコモデティ化（日用品化）へ向かい，一方で個人の問題解決や願望達成は，非常に複雑化し且つ個人化している。例えば，結婚に関する問題として「早く結婚したいが親の介護があるため希望に合った人と出会う機会が少ないという事例」は，個人的な問題解決を必要とするため，セグメント手法で欲求を充足することは困難である。また，仕事上の問題としては「仕事に興味がもてないので，起業するための知識や人脈がほしいという事例」は，個人的な願望達成を必要とするため，やはりセグメント手法で欲求を充足することは簡単ではない。

上記のような背景から，セグメント手法を補う手法の1つとして，ペルソナ手法というアプローチが台頭しつつある。

3.4. 顧客設定の手法　～　ペルソナ手法　微細集団の極大化

「ペルソナ」手法とは「セグメント」手法と，基本的に対照をなす顧客設定方法である。「セグメント」手法は，「巨大集団の細分化」による顧客設定の手法である。一方，「ペルソナ」手法とは，「微細集団の極大化」による顧客設定の手法である。より具体的に表現するならば，「たった1人の象徴顧客を設定し，その象徴顧客の属性を拡張し先鋭化すること」による顧客設定方法である。

高井（2014）によれば，「ペルソナ」とは「企業が提供する製品・サービスにとって，最も重要で象徴的な顧客モデルのこと」と定義されている。設定顧客が，ある商品を購入する「意図」「価値観」「信念」「ライフスタイル」「人生の目的」「お金を使う理由」まで洞察を深めた上で「象徴顧客」を設定することが，「ペルソナ」手法の特長となっている。

「セグメント」手法では，潜在顧客の「意図」「価値観」「信念」「ライフスタイル」「人生の目的」「お金を使う理由」までを含めた洞察を想定していない。前述の，夏暑いという問題にはエアコンを，自由にどこへでも高速に移動したいという願望には自動車を，というような，単純な顧客の問題解決や願望達成は，日本の高度経済成長の終焉と共に，相対的に減少もしくは消滅している。

上記のように，現代日本においては，複雑で個人的な顧客の問題や願望が増加しているにも関わらず，「セグメント」手法がある規模の集団を対象としている以上，たった1人の象徴顧客の属性の持つ「明確さ」を，取り扱うことは困難である。よって，「ペルソナ」手法と呼ばれる比較的新しいマーケティング手法が有効となる。

3.4.1. ペルソナ手法の実行　たった1人の象徴顧客

「ペルソナ」手法とは，

●「たった1人の象徴顧客を設定」すること
●「その象徴顧客の属性を拡張し先鋭化」すること

による顧客設定方法であった。ここでは「ペルソナ設定」の考察を行うために，「時々腰痛の症状」がでる「仮想人格」の例を使用する。

■「時々腰痛の症状」がでる「仮想人格」に対するペルソナ設定の例

---

(1) 整体院に行きたい人
(2) 整体院に行き腰痛を緩和したい人
(3) 整体院に行き腰痛を完治させジョギングを始めたい人
(4) 整体院に行き腰痛を完治させジョギングを夫婦で行い健康で楽しい人生を送りたい人

---

(1) から (4) に向けて，「ペルソナ設定」の「属性拡張」と「先鋭化」が，段階的に増加する過程を例として示している。

(1) においては，整体院に行く意味が「曖昧さ」を含むと考えられるため，潜在顧客の反応は少ないと考えられる。
(2) においては，腰痛という単語が出てやや具体化はしているが，潜在顧客の判断基準として必ず行きたいかどうかは微妙である。
(3) においては，腰痛完治に加えてジョギング開始という「明確さ」を含む「意図」が提示されている。よって，その意図に共感する潜在顧客は興味を示す可能性がある。
(4) においては，もはや腰痛治療が目的であるレベルを超えて，夫婦の関係性という「意図」，健康や楽しさへの「価値観」「信念」，夫婦でジョギングという「ライフスタイル」にまで進化した形で，商品やサービスの提供が提案されている。ゆえに，この提案に共感する潜在顧客は興味を示す可能性が高い。

(4) のレベルまで商品やサービスの本質的な意味を拡張できたならば,「価値観」や「ライフスタイル」や, 夫婦にとっての「人生の目的」という, 次元の違う価値や意味や意義を, 象徴顧客に伝達できることになる。「ペルソナ設定」を, 具体的で且つ深いレベルで絞り込んで「先鋭化」した結果, そのメッセージに該当する潜在顧客は, まさしく真の顧客であり, 購入を行う可能性は極めて高い。

極論すれば,「お金を使うかどうか」という点に意識が焦点化するのではなく,「お金を何のために使うか」という点に, 意識の焦点が遷移していると表現することもできる。

経営者にとって, 理想顧客のペルソナを的確に設定することができれば, 販売の効果を上昇させることが可能となる。

3.4.2. ペルソナ手法の段階　仮想人格の統合

ペルソナ手法を実行するためには, 基本的に以下の具体的段階を経て, 下記 (1) ～ (3) の「ペルソナ設定」を実行する必要がある。

(1) ペルソナの基本調査　～　ペルソナ設定するための準備段階
・象徴顧客の存在調査:象徴顧客が社会に実在することの調査・自分の顧客や知人・過去の自分でもよい
・象徴顧客の基本属性調査：象徴顧客の性別, 年齢, 職業, 職歴, 家族構成, 居住地, 基本性格を調査する
・象徴顧客の「問題」と「願望」調査：象徴顧客の「問題」や「悩み」の深さ, または「願望」の困難さを, リアルに言語化する

参考) ペルソナ設定は原理的には実在する１人の人格でも構わない。しかし, 販売者の理想顧客でそこまでの人はなかなか居ないため, 一般的には仮想人格になる。

(2) ペルソナの詳細設定　～　仮想人格の統合
・ペルソナの基本属性設定：(1) で行った象徴顧客調査の中で是非顧客になって欲しい人を人格統合して作りフルネームを付ける
・ペルソナの問題設定または願望設定：象徴顧客の抱えている問題や願望の具体的な現状を言語化する
・ペルソナの理想状態設定：象徴顧客がその問題解決に成功した時の理想状態を設定して言語化する
・象徴顧客が問題解決に取組んでいる時の葛藤や呟き・口癖設定:「やれやれ」「まいったな」「腰痛いよ」「今日はいい感じ」「やったぞ, 走れる」など

参考) ペルソナ設定では, 仮想人格であったとしても,「生身の人間」を潜在顧客に感じてもらうことが目的の１つである。そのため, 葛藤や呟き・口癖設定は重要である。

(3) ペルソナの流入経路設定
・遭遇プロセスのイメージの明確化：その潜在顧客がどのような経路で販売者に辿り着いたのかを知ることが重要である。
・遭遇時のイメージの明確化：出会ったその時に購買者と商品の価値を感じて頂き，共感や信用を得るために重要である。

以上の段階で，象徴顧客のペルソナ設定が完成したら，その象徴顧客に向かって，たった1人に語るように，誠実に，分かり易く，具体的に伝達する。あたかも会話しているかのように書く・語ることが重要である。例えば，ブログを書く場合やチラシを作る場合は，この象徴顧客たった1人に接している心理状態で情報発信することが，極めて重要である。

3.4.3. ペルソナ手法のメリット　判断基準の明確化

ペルソナ手法を用いることのメリットは，購入者にとっても，販売者にとっても，存在している。

■購入者にとってのメリット

・自分が顧客なのかどうなのかを明確に判断できる

潜在顧客にとって「自分が顧客なのかどうなのかを明確に判断できる」ことは，極めて重要である。現在の日本では，ウェブ上の広告，テレビCM，雑誌広告，新聞の折込チラシなど，無数の広告媒体に囲まれて，誰もが生活していると言っても過言ではない。その中で，微妙に興味があるので，結局買わないのにも関わらず，時間を使って広告媒体を読んでしまうこともあるため，時間やパワーの無駄である。エコロジカルな観点からも紙や印刷が勿体無いと言える。

よって，広告のキャッチコピー，写真，裏付けられた効果のデータなどが，「明確」に象徴顧客に対して語りかけられていることが重要である。この状態を別の表現で言うなら，「曖昧さ」が減少し「明確さ」が増大するように，ペルソナを設定すべきであると言うことができる。

・購入時の効果を視覚化された状態で認識できることが多い

ペルソナ設定において，ペルソナとなる人物の顔写真やライフスタイルに関する写真などを用いることが多いため，ペルソナの生身の人間としての生活シーンが，具体的に視覚化されている。よって，ペルソナ設定に該当する潜在顧客は，購入時にその商品やサービスを入手したライフスタイルのなかにいる自分をイメージできる可能性が高まる。

・購入後の近未来のライフスタイルをストーリーとして疑似体験できる

人は商品やサービスを単に購入しているのではなく，現在から未来に向かう時間軸の中

で，自分が変化し，その結果ライフスタイルも変わるという，ストーリーを購入している，とも捉えることができる。つまり，ペルソナ設定において，時間軸を表す要因を盛り込むことで，近未来の疑似体験を提示することも可能である。

■販売者にとってのメリット

・経営において何かを決定するときの判断基準に常になる

経営は，決定の連続と言っても過言ではない。日々起こる事象に対し，何をどう決めるかは，最終的には社長の「経営判断」による。しかし，顧客から見た場合，経営理念がブレていると，商品やサービスにおいて，色が違う，形が違う，味が違う，方針が違うなど，商品を安心して購入できなくなる。ペルソナ設定することで，経営陣から社員全員まで，象徴顧客引いては事実上の顧客の立場，気持ちになって，商品開発やマーケティングを実行できることになる。また，判断基準に「明確さ」があるため，意思決定も速くなる。

・ある商品の機能として必要かどうかを明確に判断できる

そもそも高井（2014）によれば，「ペルソナ」の概念が発案された当初の目的は，この顧客の「ペルソナ」を決定しなければ，商品（情報機器）のユーザーインタフェースが決定できないという理由から，クーパー（2000）が提唱したことが発端となっている。同じ商品（例えば情報機器）でも，子供と高齢者では仕様も異なるモノが求められるため，「ペルソナ」の概念が広がったと考えられている。

・象徴顧客の家族まで巻き込む伝達の可能性がある

ある顧客が自分をある商品の象徴顧客であると認識し，商品またはサービスを購入した場合，その商品またはサービスの情報が，象徴顧客の家族にまで伝達される可能性が存在する。例えば，こだわりの健康食品を購入している象徴顧客がいた場合，家族がその健康食品を試食して満足し，新たな象徴顧客となる場合が考えられる。

以上のように，ペルソナ手法を活用することにより，購入者にとっても販売者にとっても，明確なメリットが存在することがわかる。

3.4.4. ペルソナ設定における顧客絞込み不安への対処法

ペルソナ設定を行う場合，よく出る質問として，「そんなに属性拡張を実施し，先鋭化を行って，想定顧客を絞り込んだなら，顧客が1人も該当しなくなるのではないか？」という主旨の，顧客絞込み不安についての言及がある。もっともな質問と考えられなくもないが，ペルソナ設定において，どういう理由で属性拡張を行うことが重要なのかを以下に述べる。

潜在顧客から見た場合，購買において１番困難な状況の１つは，自分がその商品やサービスの顧客に該当するかどうかの情報が十分でなく「曖昧さ」が高く「明確さ」が低いため，購買判断がつかないことである。

たった１人の象徴顧客の属性を拡張し先鋭化することによるペルソナ設定においては，自分がその商品やサービスの顧客かどうかを，ほぼ瞬時に判断可能である。なぜなら，その象徴顧客のペルソナ設定が極めて具体的かつ深いレベルで設定されているため，自分が顧客かどうかの判断基準が極めて明確になっているからである。つまり，「曖昧さ」をともなう顧客の属性設定は，潜在顧客と販売主体の双方にとって時間の浪費，ストレスの増大，共感の欠落のような不利益をもたらすことになる。

確かに，象徴顧客の属性を拡張し先鋭化することにより，該当する潜在顧客数は減少する。それは事実である。ただし，属性を拡張し先鋭化することにより，設定顧客の「曖昧さ」を低め「明確さ」を高めることで，該当する潜在顧客は，自分が該当していることを明確に認識することが可能となる。結局のところ，たった１人の象徴顧客の属性を拡張することによって，該当から外れる潜在顧客は，最終的に顧客にならない。ゆえに，ペルソナ設定に際して，属性拡張を実施し先鋭化を行うことは，結果的に，購入者と販売者の両者にとって望ましい。

4. スモールビジネス経営における「顧客」についての考察

日本におけるフリーエージェント社会の到来および日本における仕事観の変容で先述したように，現代日本において，スモールビジネス経営の重要性が高まっている。しかし一方で，スモールビジネス経営について深い洞察を行った文献は少ない。岩崎（2004）のように，スモールビジネスを実証データに基づき検証している文献は存在するが，希少であると言わざるを得ない。

筆者の本論文においては，経営における顧客の重要性を，実際の経営に基づいて記載してきた。この顧客の重要性は，スモールビジネス経営においても同様に重要であるばかりか，大企業型経営と比較して相対的により重要である。その理由を，以下に考察する。

・販売者の商品化

スモールビジネス経営，とりわけ１人で実行するスモールビジネス経営においては，経営主体である販売者に対し，購入者が共感と信用を感じることによって，商品やサービスの売買が成立する場合が多い。星田（2014a,2014b）によれば，その際，購入者は，単に商品やサービスの価値だけでなく，その商品やサービスを提供する販売者の人間性を，高い重要度で考慮に入れることが明らかになっている。この現象は，いわば「販売者の商品化」と呼ぶことができる。例えば，スマートフォンのケースのデコレーションを扱うハンドメイド作家という物販領域や，カウンセラー養成セミナーを扱う講師というサービス販売領域

まで,「販売者の商品化」は多岐に渡っており，スモールビジネス経営の1つの重要な要因となっている。つまり，販売者に魅力がなければ，商品も購入されないというほど，販売者の人間性そのものの魅力が，売買における決定的な要因になることが多い。

星田（2014b）の知見によれば，心理カウンセリングスクールなどの指導者を前提とするスクール型ビジネスにおいて，販売者に関する重要な属性が，(1)「類似性」(2)「先行性」(3)「近接性」の3つに明確化されている。(1)「類似性」は「自分と類似体験を持つ指導者を選択する傾向」，(2)「先行性」は「自分より行動が先んじた熟練した指導者を選択する傾向」，(3)「近接性」は，「自分より熟練しているが，追跡可能な範囲に存在する指導者を選択する傾向」と体系化されており，販売者の持つ属性の魅力が明らかにされている。

・スモールビジネス経営における顧客の自社開拓の重要性　～　外注の危険性

スモールビジネス経営において，最重要項目の1つは顧客開拓である。顧客開拓とは，理想顧客を想定し，その理想顧客に対して詳細なペルソナ設定を行い，顧客種類の段階に応じて顧客との関係性を深める過程のことである。未知客から見込客，また，見込客から新規客，さらに，新規客から固定客やファン顧客を得るために，丁寧な情報発信を行い，顧客を開拓することが重要である。

一倉（1999）にも明記されているように，この顧客開拓は，いかに困難であったとしても，自社で独自に行うことが極めて重要である。なぜなら，顧客を知り尽くしているのは自社であり，顧客に価値を提供して利益を上げるのも自社である。すなわち，顧客開拓を他社や外注で行うということは，企業経営の根幹である顧客開拓と商品開発の内の前者を，自分以外の他人に任せてしまうということであり，企業の生命線を半分放棄することを意味する危険な行動である。

スモールビジネス経営には，顧客開拓と商品開発のほとんどを自らが行うという経営の困難さが存在するが，見方を変えれば，自分自身を商品化し，広告媒体としても活用することにより，著しい経営の一貫性を達成し，コストの大幅な削減を行うことも可能となる。その手段の1つが，インターネットテクノロジーの活用であり，スモールビジネス経営においても十分な顧客開拓を実行することが可能である。

5. まとめ

本研究では，スモールビジネス経営を行う上で，重要かつ本質的な要因について考察を行った。まず，現在の日本社会における仕事観の変容を俯瞰し，その上で，スモールビジネス経営の重要性について確認した。特に，実際の経営において,「理念」と「収益」の両者が，いかに重要であるかを明らかにした。さらに，スモールビジネス経営において,「理念」と「収益」の検証から導かれる「顧客」の重要性について，重点的に考察を行った。

6. 参考文献

参考文献の表記について
文献の全文が参考になる場合はページ指定を行わない，または「他全文」と表記する。

中小企業白書（2011）「中小企業白書（2011年版）全文　第3部　経済成長を実現する中小企業」中小企業庁 pp202
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23_1/110803Hakusyo_part3_chap1_web.pdf
中小企業庁（2013）「小規模事業者の現状と課題について 1. 小規模事業者の現状」中小企業庁 pp26
http://www.meti.go.jp/committee/chuki/kihonseisaku/pdf/001_05_00.pdf
---
Cooper, A.（1999）, The inmates Are running the Asylum. New York: Macmillan.（邦訳アラン・クーパー『コンピューターは，むずかしすぎて使えない！』翔泳社，2000 年）
ダニエル・ピンク（2002）「フリーエージェント社会の到来」ダイヤモンド社
榎本英剛（2014）「本当の仕事」日本能率協会マネジメントセンター
フィリップ・コトラー ,ケビン・レーン・ケラー（2014）「コトラー＆ケラーのマーケティング・マネジメント（第12版）」丸善出版株式会社 pp296-337, pp307
藤村靖之（2011）「月3万円ビジネス」晶文社
福島正伸（2004）「企業学」風人社
浜口 隆則（2013）「起業の技術」かんき出版
星田昌紀（2014a）「ブログを利用したペルソナ・マーケティングにおける購買意思決定の研究」千葉商大紀要 ,第52 巻 ,第1 号
星田昌紀（2014b）「個人ビジネスにおけるブログ・ペルソナ・マーケティング意思決定モデルの考察」経営情報学会 2014年秋季全国研究発表大会
星田昌紀（2015b）「スモールビジネス起業家の心理特性に関する研究」千葉商大紀要 ,第53巻 ,第1 号
本田健（2008）「普通の人がこうして億万長者になった」講談社（2004年の文庫化）
一倉定（1999）「一倉定の経営心得」日本経営合理化協会出版局 pp88
伊藤洋志（2012）「ナリワイをつくる　人生を盗まれない働き方」東京書籍株式会社
岩崎邦彦（2004）「スモールビジネス・マーケティング―小規模を強みに変えるマーケティング・プログラム」中央経済社
ジョン S,プルーイット（2007）「ペルソナ戦略」ダイヤモンド社
加護野忠男（2005）「最強のスモールビジネス経営」ダイヤモンド社
高坂勝（2010）「減速して生きる―ダウンシフターズ」幻冬舎
鯨井基司・坂本恒夫・林幸治（2010）「スモールビジネスハンドブック」株式会社 Bkc
ピーター・F・ドラッカー（2001）「【エッセンシャル版】マネジメント -基本と原則 」ダイヤモンド社 pp17
酒井とし夫（2006）「小さな会社が低予算ですぐできる広告宣伝心理術」日本能率教会マネ

ジメントセンター pp75
末吉孝生（2014）「コレが欲しかった! と言われる『商品企画』のきほん」翔泳社 pp114-117
橘玲（2011）「貧乏はお金持ち――『雇われない生き方』で格差社会を逆転する」講談社（2009年の文庫化）
高井紳二（2014）「実践ペルソナ・マーケティング」日本経済新聞出版社 pp40
竹田 陽一・ 栢野 克己（2002）「小さな会社・儲けのルール―ランチェスター経営7つの成功戦略」フォレスト出版
田中洋（2014）「マーケティングキーワードベスト50」U-CAN（株式会社ユーキャン学び出版）pp22-27
山岸俊男（2001）「社会心理学キーワード」有斐閣 pp140-141,pp225

（2016.1.20受稿，2016.2.7受理）

〔抄　録〕

本研究では，スモールビジネス経営を行う上で，重要かつ本質的な要因について考察を行った。まず，現在の日本社会における仕事観の変容を俯瞰し，その上で，スモールビジネス経営の重要性について確認した。特に，実際の経営において，「理念」と「収益」の両者が，いかに重要であるかを明らかにした。さらに，スモールビジネス経営において，「理念」と「収益」の検証から導かれる「顧客」の重要性について，重点的に考察を行った。