

(抜 刷)

スモールビジネス経営の理念と収益に関する研究

—— マーケティング編 ——

A Study on Philosophy and Profitability  
in Small Business Management

—— Marketing ——

星 田 昌 紀

千 葉 商 大 紀 要

第54巻 第1号

2016年9月

## 〔論 説〕

# スモールビジネス経営の理念と収益に関する研究

## — マーケティング編 —

星 田 昌 紀

### 目的

本研究では、スモールビジネス経営における効果的なマーケティングの本質について、研究を行う。本研究に先立つ背景として、「スモールビジネス経営と大企業経営の相違が極めて巨大であり、効果的な経営法則の多くが逆転している」という事実認識を、検証し体系化する。この事実認識を用いることで、スモールビジネス経営における効果的なマーケティングの本質に関する検証と考察を、的確に行うことが可能となる。

### 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. スモールビジネス経営研究の重要性
2. スモールビジネス経営法則と大企業経営法則の逆転性
  - 2.1 スモールビジネス経営と大企業経営の基本的相違
  - 2.2. 大企業経営の特徴の分析と体系化
  - 2.3. スモールビジネス経営の特徴の分析と体系化
3. 経営におけるマーケティングの定義に関する検証
  - 3.1. マーケティングの定義に関する検証
  - 3.2. 本研究におけるマーケティングの定義
4. スモールビジネス経営における効果的なマーケティングの本質に関する考察
  - 4.1. マーケティングの本質的な「重要要因」に関する考察
  - 4.2. スモールビジネス経営におけるマーケティングの本質的な「重要要因」に関する考察
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

スモールビジネス経営の定義について、星田 (2016a) を参考にする。なお、星田 (2016a) においては、鯨井・坂本・林 (2010)、加護野 (2005)、岩崎 (2004) を参考に、スモールビジネス経営の定義を行っている。

ただし、上記3点の参考文献においては、スモールビジネスとはいうものの、その規模が大きい。具体的には、従業員が100名以上で、年当たり売上が10億円を超えている事例

が多いため、基本的に1名によるスモールビジネス経営についての参考文献としては、別途先行研究および参考文献を求めめる必要がある。

ゆえに、本研究では「スモールビジネス経営の定義」を、星田(2016a)記載の経営形態を参考にすることにし、スモールビジネス経営定義の要点について、以下に記載する。

- ・主として会社従業員からの起業家を想定すること
- ・基本1名による経営形態に限定すること
- ・会社法人経営者を中心に扱うが自営業者も対象に含めること

まず1番目の、「主として会社従業員からの起業家を想定する」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、ある意味マズローが提唱した「自己実現欲求」の現われとして、会社従業員からの起業家を希望する人材が一定数存在することを、窺い知ることができるからである。

しかし、その一方で、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」の課題として、「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っていない」という事実が明らかになっており、経営相談を行えている小規模事業者は24.9%、つまり4人に1人に過ぎない。

この小規模事業者にとっての経営相談は、起業時にも必要である。なぜなら、会社従業員から起業家に成るということは、まず小規模事業者に成ることを意味するからだ。会社員から起業する場合、例えばいきなり従業員100人以上を雇用して始めるという事例は、皆無ではないだろうが、まず存在しない。

つまり、以上をまとめると、現在の日本社会においては、会社従業員から起業する人材を、強力且つ丁寧に支援する仕組みが強く求められているということになる。本研究論文の目的の1つは、この「主として会社従業員からの起業家」を支援する仕組みの考察である。

次に2番目の、「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、ピンク(2002)における、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。

ちなみに、1名のスモールビジネス経営と、2人のスモールビジネス経営だけの相違でも、その結果である経営行動は大きく異なることが多い。つまり、1人で行う経営においては、即断即決して行動を実施できるのに対し、2人以上になれば全て合議にかけて検討しなければならない。

そのため、2人以上の経営者間で意見が分かれた状況では、経営判断が極めて困難になる。意見集約が可能になるまで、経営行動を実施できないという遅滞を生むため、顧客や関連企業を待たせることになる。加えて、意見の分散が、企業コンセプト、企業ブランド、企業における想定顧客等を分散させ、顧客や関連企業を混乱させることになり、折角のスモールビジネス経営の長所を發揮できない危険性が存在する。

最後に3番目の、「会社法人経営者を中心に扱うが自営業者も含める」理由は、会社法人経営者の方が、一般的に自営業者(個人事業主)より、経営者としての熟練度が高いこと。

また、一方で、自営業者は近未来において会社法人設立を行い、より熟練した会社法人経営者に成る可能性が高いことである。なぜ、「会社法人経営者」が、「自営業者」より、経営者としての熟練度が高いかという理由は、以下のキヨサキ(2001)が参考になる。

キヨサキ(2001)によれば、ビジネスにおいて4種類の働き方すなわちお金の「稼ぎ方」が存在する。キヨサキ(2001)は、この4種類の「稼ぎ方」を体系化し、4象限のマトリックスとして表現し、これを「キャッシュフロー・クワドラント」(略して「クワドラント」)と名付けた。この「クワドラント」の左上を「E (Employee) 従業員」、左下を「S (Self-employed) 自営業者」、右上を「B (Business Owner) ビジネスオーナー」、右下を「I (Investor) 投資家」と表現する。ここで、Eは一般的な会社員を、Sは自営業者を、Bは自分のビジネスを所有する経営法人経営者を、Iはビジネスや金融資産に投資する投資家を表す。

このキヨサキ(2001)のクワドラントにおいて、「自営業者」は左下の「S (Self-employed) 自営業者」を意味する。また、「会社法人経営者」は一般的に、右上の「B (Business Owner) ビジネスオーナー」を意味することが多い。「会社法人経営者」には左下の「S 自営業者」に近いビジネスを行う者も居るが、その者のあり方・考え方・行動パターンは、ほとんど「自営業者」に近いため、むしろ例外的に扱う。

「B ビジネスオーナー」は、自分の専門性に捉われ過ぎず、経営に必要な資産をマーケットからの負債、または自らの資本として調達する。逆に、「S 自営業者」は、自分の専門性を用いて労働することで、ビジネス構築することがほとんどである。

橘(2009)および橘(2011)記載の解釈を、キヨサキ(2001)と合わせて考えるなら、上記クワドラントの左側で生きる人達、すなわち「E 従業員」および「S 自営業者」は、基本的に「人的資本(ヒューマンキャピタル)」つまり自分の「労働」を、マーケットに投資して、そこで得られた資本を回収する方法で稼ぎ、富を得る。

これに対して、上記クワドラントの右側で生きる人達、すなわち「B ビジネスオーナー」および「I 投資家」は、基本的に「金融資本(ファイナンシャルキャピタル)」つまり「現金」または現金に準ずる有価証券や不動産など(バランスシートの左に記載の資産)もしくはこれらの資産を「商品」という形に変えたものを、マーケットに投資して、そこで得られた資本を(バランスシートの右下に)回収する方法で稼ぎ、富を得る。つまり、クワドラントの右側においては「投資回収」および「投資回収効果」が、重要な経営判断の基準となっている。

さらに「B ビジネスオーナー」や「I 投資家」として生きる人達は、投資回収した資本を一般的にすみやかにマーケットに再投資するため、投資が成功している場合は福利の恩恵にあずかることが一般的に可能である。

つまり、ここで筆者が述べたいことは

- (A) 同じ「会社法人経営者」であっても、基本思考と基本行動が「B ビジネスオーナー」である人と、「S 自営業者」である人では、異なる「稼ぎ方」「働き方」「時間運用」「自由度」などになるということ
- (B) 上記(A)の事実を認識した上で、あえて「会社法人経営者」の中に「B ビジネスオーナー」に加えて「S 自営業者」を含めることで、「会社法人経営者」に対し自分がどちらのクワドラントで働いているのかという「投資回収」の経営意識を高めること

である。

すなわち、「自営業者」は、「会社法人経営者」の前段階として解釈可能であるため、スモールビジネス経営者の対象に該当すると解釈する。これらの自営業者は、「S自営業者」マインド段階を経て、「Bビジネスオーナー」マインドで働く「会社法人経営者」へ成長していくと、本論文では考えることとする。

以上、本研究では上記の3点を持って、スモールビジネス経営の定義とする。

## 1.2. スモールビジネス経営研究の重要性

スモールビジネス経営研究の実情は、起業を望む会社員や組織従業員にとって好ましくない意味で希少である。具体的には、経営についての学術論文、書籍、雑誌の大半が、大企業経営に関する情報となっており、起業を望む人々にとっての情報が少ない。

例えば、杉山(2013)の記載の「マーケティング」情報によれば、例えば「マーケティングにおけるキーワード解説」として、「ビッグデータ」等が記載されている。

「ビッグデータ」とは、従来は扱うことが難しかった、大量かつ多様なデータのことを指す。主としてコンビニエンスストア、ビデオレンタルショップ、大手家電量販店等、特にチェーン店展開している小売業において、ポイントカードなど顧客のIDを利用した「膨大な顧客購買履歴分析および予測手法」のことである。

主としてコンピュータの情報処理によって分析を実行する。顧客の購買行動を分析することによる商品推薦機能等、販売者と購買者双方に対する便益は理解できるが、このシステムを、1.1.で定義したスモールビジネス経営者が実行することは、まず不可能である。

また、研究者にとって、ビッグデータの経営研究を実施する場合、上記チェーン店等の大企業と共同研究を行い、データを取得し分析を実施し顧客の購買パターンを考察する、などの手法が採用されることが多い。分析された顧客の購買パターンを用いて、ある商品の購買者が次にどの商品購買を行うかも予測可能である。もちろん、この共同研究は極めて興味深いし、意義も十分に存在する。販売者と購買者の双方にとっての利益や利便性も存在する。

一方で、研究者にとって、ビッグデータ研究のような大企業における大量情報分析型研究以外の、スモールビジネス経営における実用研究は、まだまだ黎明期にあると言わざるを得ない。

スモールビジネス経営者を目指す会社員や公務員などの従業員にとって有益な、スモールビジネス経営の研究が、経営分野およびマーケティング分野において希少過ぎるため、スモールビジネス経営研究の重要性は、今後さらに高まるであろう。

例えば、杉山(2013)には、先進企業ケーススタディが記載されている。記載のある企業を列挙すると、トヨタ自動車、良品計画、資生堂、ホンダ、パルコ、大丸松坂屋百貨店、ベネッセコーポレーションという、突出して有名な大企業であるため、これらもまたスモールビジネス経営研究を行う上での参考とは成りにくい。このスモールビジネス経営研究が希少であるという事実は、杉山(2013)だけでなく、多数の文献において散見される。

これら、大企業経営研究が、学術研究論文において、また書籍や雑誌の文献において、寡占的な状況になっているには理由が存在する。この理由の裏返しだが、スモールビジネス経営研究が極めて少数であることの理由となっている。以下、その理由を記載する。



- (1) 大企業の豊富な人材・機材・資金が無ければ実行できない研究が多い
- (2) 大企業でない有名性の低い企業の研究論文は読まれにくい
- (3) 特長を持つスモールビジネス経営を行う企業や人を研究者が見つげにくい

の3点が考えられる。スモールビジネス経営者の視点から見た場合、(1)について例えばビッグデータを活用する経営上の研究が存在していても、スモールビジネス経営者はそもそもビッグデータを所持していないため、この研究結果を活用するすべが無い。ならば、大企業経営研究を行い、大企業に寄与していた方がベターだと考える研究者が多数派となる傾向が生じてしまう。

また、(2)はより深刻な理由である。ほとんど知られていない有名性の低い企業の場合、学術研究論文の読者である研究者にとって、知られていない企業イメージが沸かないため、研究論文自体が読まれにくい可能性が高く、結果的に、スモールビジネス経営の研究が行なわれ難くなるという、負のフィードバックが発生しやすい。この理由の深刻さは、人は通常より有名な情報に興味関心を持ちやすいという傾向性にある。しかしながら、日本社会においては、有名大企業でない企業が、企業の大多数を占めているため、大企業以外の企業研究は重要である。

さらに、(3)は文字通り、スモールビジネス経営を行う企業や人は、その定義からして、特長を持ち優秀な存在であっても見つけにくいという課題である。

上記(1)～(3)の状況により、スモールビジネス経営研究の重要性は高いと考えられる。ピンク(2002)や、橘(2011)によれば、今後日本におけるフリーエージェント化および、マイクロ法人起業化は増加することが示唆されている。

ゆえに、本研究では、スモールビジネス経営研究の重要性を認識しながら、検証と考察を実施する。

## 2. スモールビジネス経営法則と大企業経営法則の逆転性

### 2.1 スモールビジネス経営と大企業経営の基本的相違

本研究では、「スモールビジネス経営と大企業経営の相違が極めて巨大であり、効果的な経営法則の多くが逆転している」という事実認識を前提に、スモールビジネス経営研究の重要性を確認する。

まず、大企業経営の特徴と、スモールビジネス経営の特徴を、詳細に分析し根拠を付けて体系化を行い、それぞれの特徴の長所と短所を検証する。

次に、大企業経営の時代が、徐々にスモールビジネス経営の時代に移行していく可能性について、検討する。スモールビジネス経営の重要性が時代的に要請されているにも関わらず、スモールビジネス経営についての研究、実践、教育、啓蒙が、決定的且つ圧倒的に不足している現状を確認し、その改善案を提示する。

さらに、上記の事実認識を前提として、スモールビジネス経営に適した「マーケティング」について考察し、現在および近未来における在るべき「スモールビジネス・マーケティング」についての研究を行う。

## 2.2. 大企業経営の特徴の分析と体系化

本節では、大企業経営の特徴を列挙し、その長所と短所を概観する。ある「特徴」は、置かれた状況や文脈の中で、ある時は長所になり、ある時は短所になる。よって、大企業経営の「特長」ではなく「特徴」の分析と体系化を扱うこととなる。

以下に、大企業経営の特徴を列挙し、分析と体系化を行う。まず、体系化として、大企業経営の特徴を、『ブランド的特徴』『規模的特徴』『販売的特徴』『媒体的特徴』『開発的特徴』の5つに分類した。その5分類の下部に項目を配置し、合計で14の特徴となる項目に体系化した。

### ■ブランド的特徴

- ・知名度(圧倒的なブランド力)
- ・歴史性(ずっと過去からあるという知名度や安心感)
- ・信用性(知名度や歴史性から得られる間違い無いという力)
- ・安全性(購買した商品に対して安全が保証されているという力)

### ■規模的特徴

- ・人材力(優秀且つ専門化と分業を行える人材の多さという力)
- ・資材力(開発・製造・販売に使用する資材が膨大という力)
- ・資本力(巨額なものを購入し運用する力)
- ・資金調達力(株式市場等を使用して資金を調達する力)

### ■販売的特徴

- ・販売力(卸売店や小売店への影響力)
- ・顧客数(知名度と歴史性の結果得られる顧客の多さの力)
- ・外注影響力(関連会社に及ぼす影響力)

### ■媒体的特徴

- ・媒体影響力(マスメディアに対する影響力およびその結果得られる販売力)

### ■開発的特徴

- ・開発力(人材力を投じて研究・調査・技術開発・特許取得等を行う力)
- ・製造力(資材力と人材力と資本力を投じて、大量生産を高速に行う力)

大企業経営の力は、この5分類14項目の体系化によれば、ある意味圧倒的有利に見える。より具体的に言えば、この14項目の特徴を、スモールビジネス経営は1つも所持していない。これが、「スモールビジネス経営と大企業経営の相違が極めて巨大であり、効果的な経営法則の多くが逆転している」という理由の1つである。この事実が、大企業の強力を誇ってきたと言ってもよいだろう。

しかし、この大企業の特徴について、逆方向から分析・考察することにより、大企業の脆弱性が伺い知れる。

事例として、2015年を中心にした「シャープの収益悪化と買収」というニュースを分析する。まず、『ブランド的特徴』に分類されている「信用性」は、ニュースによって致命的な打撃を受けた。「信用性」が失われた結果、何十年も続いて来た「知名度」「歴史性」「安全性」は、あっけなく失われた。このように『ブランド的特徴』の4項目全てが、極めて短期

間に崩壊した。

そうすると、「安全性」を失っているのです。商品が売れなくなる。売れなくなる規模は『販売的特徴』の「顧客数」や「販売力」の膨大さに伴う。すると、『開発的特徴』の「製造力」が裏目に出て、商品の不良在庫が積みあがり巨額損益となるため、『規模的特徴』の「資本力」が欠損する。さらに、新卒の学生達は、シャープを就職先に選ばなくなる。すると、『規模的特徴』の「人材力」が損なわれる。

ここまでの分析で、既に全ての特徴14項目の内9項目である特徴の約7割近くが損益に影響しており、大企業経営の特徴が致命的なまでに逆方向に働いている。オセロゲームの白が黒に変わるかのような、大規模な反転現象として分析・考察することが出来る。

このように、大企業経営の特徴は、あるきっかけで急速な脆弱性を示し、その大きさはスケールメリットを反転させた、スケールデメリットとして大規模に現れる。

### 2.3. スモールビジネス経営の特徴

スモールビジネス経営においては、大企業経営の特徴の14項目のほぼ全てが存在しない。しかし、その一方で、スモールビジネス経営の強みも多数存在する。以下に列挙する。

以下に、スモールビジネス経営の特徴を列挙し、分析と体系化を行う。まず、体系化として、スモールビジネス経営の特徴を、『小規模活動的特徴』『事業規模変更可能特徴』『人材魅力・信用力的特徴』の3つに分類した。その3分類の下部に項目を配置し、合計で9の特徴となる項目に体系化した。

#### ■小規模活動的特徴

- ・即断力(すぐ決定できる力)
- ・行動力(すぐ行動できる力)
- ・変化力(すぐ変化できる力)
- ・適応力(すぐ適応できる力)

#### ■事業規模変更可能特徴

- ・拡大力(急速に事業拡大できる力)
- ・縮小力(不利な状況下で、急速に事業縮小できる力)

#### ■人材魅力・信用力的販売特徴

- ・対人力(人対人で繋がる共感や信用の力。法人対法人では難しい)
- ・結束力(人の紹介で人を信用する、多人数が結束する力)
- ・拡散力(多人数が増加して広がることにより、情報が拡散する力)

これら、9項目のスモールビジネス経営の特徴は、大企業経営においては、1つも存在しておらず、「スモールビジネス経営と大企業経営の相違が極めて巨大であり、効果的な経営法則の多くが逆転している」ことの証左になっていると言える。

大規模企業経営の、シャープの事例のような事態は、スモールビジネス経営では起こりにくい。それは、「縮小力」に代表される『事業規模変更可能特徴』によって、スケールが大きくなる前に、事業規模を縮小する力、場合によっては事業を一時的に停止することが出来る力などによる。



また、スモールビジネス経営の特徴による長所としては、『小規模活動的特徴』という高速で「決断」と「行動」ができる力。また、『事業規模変更可能特徴』という、事業規模を好調か不調かによって急速に変化させられる力。さらに、『人材魅力・信用力的特徴』という、社長の顔が見える「法人」でありながら「自然人」に近い振り舞いを行える、人柄としての力の3点が考えられる。

また、これらの力の内、特に『人材魅力・信用力的特徴』は、ソーシャルメディアマーケティングを活用することで増幅されるという特長を持っている。

### 3. 経営におけるマーケティングの定義に関する検証

#### 3.1. マーケティングの定義に関する検証

本研究の目的は、スモールビジネス経営に特有の効果的な「マーケティング」について検討・考察し明確化することである。

上記目的のために、あえて、まず、大企業における「マーケティング」が、どのように扱われてきたかを俯瞰し検討する。なぜなら、大企業経営のマーケティングが、スモールビジネス経営のマーケティングを考える上での基盤として、役立つ可能性が高いためである。次に、「マーケティング」を、スモールビジネス経営において効果的に実践するための法則や事例として検証し、考察を行う。

初めに、本研究で扱う「マーケティング」を定義していく。マーケティングの定義は多数存在している。よく知られた定義としては、コトラー・ケラー（2014）における最も短い定義である「ニーズに応じて利益を上げること」が存在する。また、同書における標準的な定義として「ターゲット市場を選択し、優れた顧客価値を創造し、提供し、伝達することによって、顧客を獲得し、維持し、育てていく技術および科学」が存在する。この定義は、コトラー（2003）においても同一の定義として記載されている。

さらに、コトラー・ケラー（2014）で紹介されている別種の定義として、ドラッカー（2001）に記載されている「マーケティングの目的はセリング（販売）を不要にすること」という本質的かつ簡潔な表現も存在している。

なお、アメリカ・マーケティング協会（AMA）（2007）によれば、「マーケティングとは、顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセスである」と定義されている。

また、社団法人 日本マーケティング協会（JMA）（1990）によれば、「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である」と定義されている。

しかしながら、JMAの定義における「市場創造のための総合的活動」という表現は、あまりにも曖昧過ぎて具体的な行動規範になりにくいという意味の解説が、庭山（2014）において指摘されている。庭山（2014）によれば、「マーケティングとは、売れる仕組み創り」と簡潔に定義されている。

#### 3.2. 本研究におけるマーケティングの定義

まず、本研究において、ドラッカー（2001）に記載されている定義「マーケティングの目

的はセリング(販売)を不要にすること」を、重要視する。その理由は、セリング(販売)を顧客視点で考えた場合、見込客に心理負担を与える行為と言えるためである。ゆえに、セリング(販売)を最小限にすることが見込客にとって重要であり、究極はセリング(販売)を不要にするレベルの「マーケティング」が重要となるためである。

次に、コトラー・ケラー(2014)およびコトラー(2003)における定義「ターゲット市場を選択し、優れた顧客価値を創造し、提供し、伝達することによって、顧客を獲得し、維持し、育てていく技術および科学」を、尊重する。その理由は、経営において最重要な要素である「顧客」について明確な言及を行っていることである。この「顧客視点」は、経営全般において極めて重要であるため、本定義を尊重する。

また、庭山(2014)における定義「売れる仕組み創り」を、重視する。理由は、本定義が本質的でありながら、簡潔でイメージしやすいからである。

アメリカ・マーケティング協会(AMA)(2007)の定義は、抽象度が高いため、コトラー・ケラー(2014)の標準的な定義の具体的な目的や行動の表現を採用した方が、マーケティングを実施する際の規範になると判断し、AMAの定義は参考にするに留めた。

社団法人日本マーケティング協会(JMA)(1990)の定義は、さらに抽象度が高いと考えられる。「顧客との相互理解」という概念は単なる商取引を超えており評価できるが、全体的に、あるマーケティング手法の良否の判定基準になりにくいいため、JMAの定義もAMAと同様に、参考にするに留めた。

以上の検討から、本研究における「マーケティング」を、  
「見込客に対して、購買意思決定を可能にする情報の自然な告知を行い、  
購買の有無に関わらず信頼関係を継続する活動」  
と定義する。この定義を採用する根拠についての検証を、以下に行う。

まず、「見込客」について検証する。商品販売において、「見込客」が明確になっていなければ、販売者は誰に「情報告知」してよいか不明であり、結果的に「情報告知」が不可能となるからである。もし、「見込客」が明確でなければ、誰にでも無差別に情報告知するしか方策がない。しかしながら、時間的にも、費用的にも、労力的にも、そんなことは現実には非常にコストパフォーマンスが悪い。

ここで、「見込客」をより具体的に表現すならば「見込客と見なすことが出来る顧客リスト」のことと考えてよい。つまり、「見込客」と見なすことが出来る「顧客リスト」、すなわち、「氏名と住所」、「氏名とメールアドレス」、「氏名とソーシャルメディアのアイデンティティ」などがなければ、「見込客」に「情報告知」するための「送り先」が不明ということになり、現実的に「マーケティング」は不可能となる。ゆえに、「見込客」の明確さは極めて重要となる。

次に、「購買意思決定を可能にする」ことについて検証する。「見込客」が想定できたとしても、「見込客」側の視点(顧客視点)で見た場合、ある商品が自分にとって購買に値するか否か?は、自明で無い場合がほとんどである。商品の大多数は、実際に購買し使用して所有してみなければ、購買に値する商品なのか否かを判別できない。

その代表が、無形商品である。無形商品とは、モノではなくサービスの形態を取るこ

が多く、例えば「講座」「セミナー」「教室」「コンサルティング」「コーチング」「カウンセリング」「クリーニング」「引越し代行」「ベビーシッター」などが該当する。また、完全な無形商品でなくとも、「レストランの食事」「ホテル宿泊」「旅行パッケージ」「映画」「観劇」「書籍の多く」「音楽」「テーマパーク」「薬品」「病院治療」などは、購買後でなければ、その価値が分からない。つまり、「購買意思決定」が、顧客視点から見て困難な商品と言える。

ゆえに、その商品の「必要性」、「期待感」、「効果」、「効能」、「品質」、「信頼性」、「安全性」などを、「見込客」に詳細に伝達しなければ、「見込客」は購買意思を決定できない。つまり「分からないもの」は買わない。つまり、集客行為や販売行為の失敗の多数は、「見込客」が十分な商品情報を得ておらず、「購買意思決定」できていないにも関わらず、購買を迫った結果起こると考えてよい。これは考えてみれば当たり前のことにも関わらず、販売者はこの愚を簡単に犯してしまう。「商品」を理解できていないのに、購買することは有り得ない。

逆に言えば、自分にとって「必要性」が認識できて、「買うべきである」と理解できれば、「見込客」は高い確率で購買を行う。この「見込客」にとっての、商品の「必要性」の認識を可能にする行為が、「マーケティング」である。

さらに、「情報の自然な告知活動」について検証する。「見込客」のリストが存在し、購買意思決定を可能にするための情報の告知が可能になったとしても、この告知が不自然に強制的な販売感覚を「見込客」に与える場合、即座に、その「購買意思決定を可能にするための情報の告知」は失敗する。

つまり、顧客視点で考えれば、商品情報を矢継ぎ早に行われ、顧客の「必要性」、「期待感」の十分な認識が出来ていないタイミングで、不自然な告知を行われると、購買意欲は瞬時に低下する。よって、商品情報をいかに自然に告知するかが、極めて重要である。

また、「購買の有無に関わらず信頼関係を継続する活動」については、次章にて記載する。

## 4. スモールビジネス経営における効果的なマーケティングの本質に関する考察

### 4.1. マーケティングの本質的な「重要要因」に関する考察

本研究で扱うマーケティングの本質的な「重要要因」は、以下のとおりである。

- (1) 顧客とくに見込客に対する活動であること (LD 視点)
- (2) 購買意思決定を可能にするための商品価値の自然な伝達活動であること (CVR 視点)
- (3) 買われても買われなくても次回以降に買われる可能性を残すこと (LTV 視点)
- (4) 商品への信頼と同時に販売者個人への信用も高めていくこと
- (5) 仕組み化されていること
- (6) 販売過程を最小化できること
- (7) 見込客に販売過程への参加をしてもらうこと

以下本節では、マーケティングの「重要要因」の内、(1) (2) (3) について考察する。(4) (5) (6) (7) についての考察は、次節において行う。その理由は、(4) (5) (6) (7) の要因が、大企業経営と比較した場合、スモールビジネス経営において特に顕著に重要であり、判別して考察した方が良いと判断したためである。よって、まず、一般的なマーケティングの本質的な「重要要因」である (1) (2) (3) について考察を行う。

### (1) 顧客とくに見込客に対する活動であること (LD 視点)

経営における「顧客」の重要性については、一倉(1999)において、「顧客の存在しない経営は存在しない」「顧客の重要性に比べれば、会社内の組織管理等は副次的である」という意味の内容として明確化されている。収益は会社の外部にいる顧客からしかもたらされないのは自明である。また収益無き経営も有り得ない。よって、マーケティングにおいても、「顧客」は最重要の存在である。

先述したが、マーケティングの対象は、基本的に「見込客」である。「見込客」の「顧客リスト」が無ければ、通常はマーケティングを実行できない。すなわち、「見込客への情報伝達には、一般的に見込客の顧客リストが必要である」という法則が存在している。

「顧客リスト」とは、見込客に情報伝達を行うための、フェイスブックID・メールアドレス・住所・電話番号等と見込客の氏名とが対になったリスト、つまり「見込客に情報が到達可能になるリスト」のことである。

よって、マスメディアのように無差別に告知情報の「大量同時伝達」を「リアルタイム」で実行可能な場合や、大都市拠点駅前が存在する「極端に立地のよい店舗」が存在するような場合など、特殊な環境下でない限り、「見込客」の「顧客リスト」を、「獲得」および「作成」することから、マーケティングは開始される。この事実を理解することが、マーケティングを実際に実行する上では、まず重要となる。

この「見込客」の「顧客リスト」の「獲得」および「作成」は、経営の基本である「誰に」「何を」売るのがか考える際の、「誰に」に対応しており、マーケティングを行う上での最初の「重要要因」である。

ここで、顧客リストには、効果の高いものから、効果の低いものまでが存在する。効果の高い顧客リストとは、顧客属性が明確に分かっているリストである。例えば、過去の購買履歴の有無、資料請求の有無、フリーオファー（無料特典）獲得の有無、購買回数、購買単価、購買頻度、購買合計額、購買最終日、購買開始日などの属性は、顧客理解の上で極めて重要である。例えば、フリーオファー（無料特典）獲得経験のある見込客は、少なくとも商品や販売者に関心を持っていると考えられるため、購買の可能性が高いと予測可能だからである。

また、他の一般的な属性、性別、年齢もしくは年齢層、既婚未婚情報、参加コミュニティ、住所、職業、職種、収入層、資産概算、職歴、学歴、趣味なども、販売を行う上では重要となる。例えば、見込客の参加コミュニティが起業読書会だと知ることができれば、経営者になるための講座についての購入の可能性が考えられる。趣味が海外旅行だと知ることができれば、海外旅行に繋がる告知に関心を示す可能性が考えられる。

ただし、顧客リストを獲得し作成する際に、以上の情報を得ることは、通常困難であるため、最初はメールアドレス等ほとんど属性情報の無い「顧客リスト」を使った、マーケティング実施でも、やむを得ない場合もある。

さらに、「見込客」の「顧客リスト」をいかにして得るかという方法は、名刺交換時に得た名刺を使う方法、何らかの講座を実施する際に申込フォームで属性を含んだ入力をしてもらう方法、フリーオファー（無料特典）をウェブ上で公開してその対価としてリストを得る



方法、フェイスブックで友達申請と承認を得て入手する方法、他社や他者から顧客リストを規則の範囲内で購入するなどの方法が存在する。

この(1)「顧客とくに見込客に対する活動」、すなわち「見込客」の「顧客リスト」の「獲得」および「作成」は、専門用語で「LD(リード=LeaD)」と呼ばれることもある。LD(リード=LeaD)とは「導く、案内する」という意味に由来する。よって、本論文では、(1)「顧客とくに見込客に対する活動」の別の表現を、「LD視点」と呼ぶことにする。

(2) 購買意思決定を可能にするための商品価値の自然な伝達活動であること(CVR視点)

経営において「商品」(サービスを含む)の存在しない場合はありえない。それにも関わらず、「商品価値」が分からないため、購買に至らない事例は後を絶たない。顧客にとって、「商品価値」が分からないどころか、神田(2002)によれば、「『商品』が売れない理由のナンバーワンは、『商品』が分からないから」と明記されている。

大企業においては、商品のイメージ広告戦略が可能である場合がある。つまり、新聞、雑誌、ラジオ、テレビなどマス4媒体や他の大規模広告を使用することにより、商品イメージを用いた商品価値の伝達ができる。場合によっては、マス媒体や大規模広告を用いて企業イメージの向上およびブランディングを行い、その企業イメージの向上効果およびブランディングを用いて商品価値を大幅に高め、商品単価と数量を同時にアップさせることができる場合がある。

しかし現在は、「ソーシャルメディア視聴時間の増加」「商品のウェブ検索による必要性の検証」「マス媒体広告でない友達レビュー共有による購買判断」が台頭しており、マス媒体が絶大な影響力を持っていた時代とは、変化していることも事実である。

いずれにせよ、マーケティングにおいては、購買意思決定のはるか以前から、見込客に対する「商品価値の自然な伝達活動」を行うことが必要である。ここで「商品価値」とは「①興味関心」「②必要性」「③信頼性」「④期待値」と考えられる。マーケティングの主たる目的

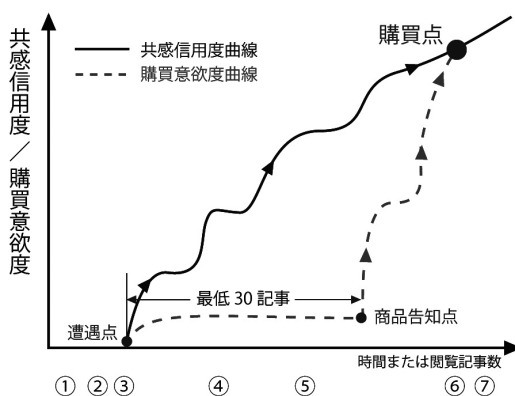


図1 ブログ・ペルソナ・マーケティングモデル  
販売成功例 非対面/非定型購買意思決定モデル

星田(2014b)からの引用



の1つは、この「商品価値の自然な伝達活動」である。なお、商品価値だけでなく、販売者への「共感信用」が得られる情報の伝達も重要である。

マーケティングの「重要要因」の中でも最も重要な法則は、この(2)に対応する「見込客が、買うことを決めるまでは、決して商品売ってはいけない」

という法則である。もし、この法則に反して、見込客の意思決定の前に商品売ったとすれば、商品が売れないばかりか、「販売者に対する信用」を永久に失う場合もあり得る。よって、この法則を、いかに忠実且つ誠実に実行するかは、商品販売において極めて重要な事項となる。

この経営法則「見込客が、買うことを決めるまでは、決して商品売ってはいけない」に関しては、星田(2014b)が参考となる。星田(2014b)では、実際の販売事例として「ブログを利用して起業準備スクールの販売を行う場合」におけるマーケティング事例を扱い、「購買意思決定モデル」についての分析および体系化についての研究を行っている。

星田(2014b)の研究で扱われているマーケティングにおいて、見込客から見た販売者への「共感信用」が十分向上した後に商品告知(商品販売)を行い、実際に購買が行われた場合(図1)と、見込客から見た販売者への「共感信用」が十分向上していないにも関わらず、商品告知(商品販売)を行い、見込客から販売者に対する「共感信用」の不足により購買が行わなかった場合(図2)の結果が、それぞれ示されている。

図1および、図2において、横軸は「時間またはブログの閲覧記事数」であり、縦軸は「共感信頼度」または「購買意欲度」を表す。ここで、「ブログの閲覧記事数」は、本研究論文で定義されたマーケティングにおける「商品価値の自然な伝達活動」に該当する。また、実線で示された「共感信頼度」は、見込客の販売者に対する共感や信頼の高さを示す度数である。さらに、点線で示された「購買意欲度」は、見込客の購買に対する意欲を示す度数、つまり「買いたい気持ちの強さ」を表している。

図1においては、「商品価値の自然な伝達活動」が時間やブログ閲覧数とともに進んで、見込客から販売者への「共感信用度」が十分上昇してから、「商品告知」すなわち「商品販売」

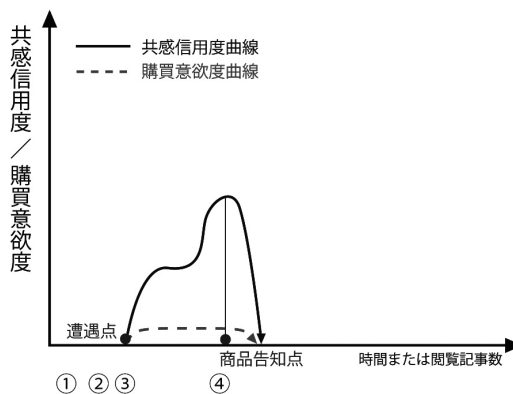


図2 ブログ・ペルソナ・マーケティングモデル  
販売失敗例 非対面/非定型購買意思決定モデル  
星田(2014b)からの引用

を行っている。ゆえに、見込客の商品を買いたいという「購買意欲度」が自然に上昇して、実際の購買を示す「購買点」に至っていることが理解できる。

図2においては、「商品価値の自然な伝達活動」が時間やブログ閲覧数として、まだ進んでおらず、見込客から販売者への「共感信用度」も十分上昇していないにも関わらず、「商品告知」すなわち「商品販売」を行っている。そのため、見込客の商品を買いたいという「購買意欲度」は、ほとんど上昇することなく失速して、購買を示す「購買点」に至っていないことが理解できる。

星田(2014b)においては、「商品価値の自然な伝達活動」の手法として、「ブログ」が利用されている事例を扱っている。ただし、マーケティングの「商品価値の自然な伝達活動」の手法として、「フェイスブック」を利用しても、「メールマガジン」を利用しても、またソーシャルメディア以外の「郵送物」によって送付される「印刷物」等を利用する場合においても、同様の法則が成立する。

例えば、「郵送物」で送付される「印刷物」としては、通信教育による資格取得講座の資料などがある。資料の中に、いかにその通信教育の講座の効果や価値が高いかという情報を盛り込み、商品価値の伝達活動を行っている。ちなみに、ある見込客が「買わない」と決めたなら、そのとき販売者は「売らない」と対応することになる。これは当然のことで、「購買意思決定を可能にするための商品価値の自然な伝達活動」の結果、ある見込客が「買わない」と決めることは普通に起こり得るし、その場合は、その見込客にこの商品は必要ないということが分かっただけである。

マーケティングは、十分に「商品価値の自然な伝達活動」を行った結果、ある見込客がその商品を買うか買わないかを知る行為に他ならない。このマーケティングの本質を理解していない販売者は、見込客が「買わない」と決めているのに、「売り込む」という不適切な行動をして嫌われたり、自分の信用を失ったりしている。まことに勿体無い事態と考えられる。

マーケティングにおいては、この(2)という法則が極めて重要であるため、この(2)という法則を、さらに6種類に細分化して具体化した法則を、以下に記す。特に、商品価値の自然な伝達活動という表現の中の、「自然な伝達」とは何かを明らかにして記載している。

- (2) - 1 見込客の必要性・期待値・信用度を少しずつ上げること
- (2) - 2 見込客の売り込まれることへの精神的負担をずっと下げておくこと
- (2) - 3 見込客が1回に受け取れる情報量に限定して告知すること
- (2) - 4 見込客に十分な時間をかけて丁寧に情報を伝達すること
- (2) - 5 最初は広報に徹すること
- (2) - 6 最後も広告は最少にすること

である。自然な伝達を行うためには、(2) - 1「見込客の必要性・期待値・信用度を少しずつ上げ」ながらも、(2) - 2「見込客の売り込まれることへの精神的負担」を下げることや、(2) - 3「見込客が1回に受け取れる情報量に限定して告知」すること、また、(2) - 4「見込客に十分な時間をかけて丁寧に情報を伝達する」ことが重要となる。

見込客が買うということを決めて、ある商品を買う場合、「買うということを決める前」から「買うということを決めて実際買った後」に、状況が「転換」している。この「転換」の割合を、マーケティングでは専門用語で「転換率 (Conversion Rate 略してCVR)」と呼ぶ。

よって、本論文では、(2)「購買意思決定を可能にするための商品価値の自然な伝達活動」の別の表現を、「CVR視点」と呼ぶことにする。

(3) 買われても買われなくても次回以降に買われる可能性を残すこと (LTV視点)

(1)と(2)を忠実且つ誠実に実行しても、見込客が買う場合もあれば、買わない場合も当然起こりうる。その場合、買われても買われなくても、マーケティングに意味があるという考え方と行動が、この(3)である。

つまり、商品が買われても買われなくても、見込客が商品知識を向上させたり、見込客が販売者を信用したりするという意味や意義は残る。これが、次の告知と販売時に購買が起こる可能性を高める。少なくとも見込客の購買に対する信用は高まっているため、将来の購買の可能性は向上している。ゆえに、買われなかったから意味が無いというわけではなく、買われなくても意味があると考えられる。

「顧客が一生の内に商品を買う合計という、長期的視点でマーケティングを考える」

という法則が、経営においては重要になる。ある見込客が、実際の購買を行い有料顧客になった後、一生の内に商品を買う購買価格の合計を、マーケティングの専門用語で「ライフタイムバリュー (Life Time Value)」略して「LTV」と呼ぶ。よって、本論文では、(3)「買われても買われなくても次回以降に買われる可能性を残すこと」の別の表現を、「LTV視点」と呼ぶことにする。

以上、マーケティングの本質的な「重要事項」である(1)(2)(3)について考察を行った。これら3つの「重要事項」は、マーケティング用語としては、「LD」「CVR」「LTV」に対応している。これら3つの「重要事項」において、さらに本質的な事実は、「LD」「CVR」「LTV」の全てが「計測可能」であるということである。

「計測可能」であるがゆえに、その計測数値を記録し、前回と比較し、改良することによって次回を予測することが可能となる。これが、マーケティングは科学的であると解釈可能な、大きな理由となっている。

#### 4.2. スモールビジネス経営におけるマーケティングの本質的な「重要要因」に関する考察

本節では、前節に引き続き、マーケティングの重要要因の内(4)～(7)についての考察を行う。(4)～(7)の要因について、(1)～(3)の要因と別の節において考察を行う理由は、スモールビジネス経営において、(4)～(7)の要因が、より決定的に成り得るからである。つまり、大企業経営のマーケティングと異なり、スモールビジネス経営のマーケティングにおいて、より本質的かつ決定的な要因であるゆえ、本節において考察を行うことにした。以下、(4)～(7)のマーケティング定義について、考察を行う。

(4) 商品への信頼と同時に販売者個人への信用も高めていくこと

スモールビジネス経営におけるマーケティング行為の中では、マーケティングプロセスが、商品への信頼と同時に販売者個人への信用も高めていくことになる。なぜなら、スモールビジネス経営においては、経営が基本的に1人ビジネス形態なため、購買者からは販売者の顔が見える経営状況になる。

つまり、大企業のような、社長が誰だか分からないような状況ではなく、あの社長から

買っているという意識で見込客は思考し行動する。よって、スモールビジネス経営におけるマーケティング行為は、「商品への信頼」だけでなく、「販売者個人への信用」も高めるような配慮が必要である。例えば、告知記事の中で、誠実で信頼に足る人物であることが分かるような内容を書くなどの行為が重要となる。

#### (5) 仕組み化されていること

一旦築かれたマーケティング手法が、究極的にはほぼ自動的に機能するような「仕組み」になっていることが、スモールビジネス経営にとっては、極めて重要となる。特にスモールビジネス経営においては、大企業のように莫大な人員・資材・費用をかける販売活動が困難である。よって、極力ヒト・モノ・カネの不要な「仕組み化」されたマーケティングの創造が必要である。

#### (6) 販売過程を最小化できること

前述したが、スモールビジネス経営は「主として基本1名による経営形態」と定義されている。よって、セリング、特に対面のセリング（販売）を専門的に行う多人数の販売部門を設けることはできないか、もしくは非常に困難である。つまり、セリング・プロセスを最小限にしておかなければ、商品開発など他の重要経営活動が行えない。よって、スモールビジネス経営において、究極はセリングを不要にするレベルのマーケティング、つまり「仕組み化された販売プロセス」が必要となる。

スモールビジネス経営にとって、セリング・プロセスは、ヒト・モノ・カネだけでなく、買い手と売り手の双方の精神負担を必要とするプロセスである。これは、セリングが重要でないということではない。しかし、セリング開始のはるか以前に、的確で十分な商品価値伝達が為されていないければ、セリングは機能しない。つまり、商品価値の伝達できていない状態で、見込客にセリングを実施した場合、まず購買はありえない。

購買がないばかりか、経営の信用もしくは経営者の信用を失うことすらあるだろう。なぜなら、商品の価値が分からないのに買わせることは、一種の暴力とも言える野蛮な行為だからだ。商品が購買されないだけでなく、経営の信用を失うことは、経営者にとって死活問題である。ゆえに、マーケティングにおいては、マーケティングの本質つまり前節と本節の(1)～(7)における重要要因を認識し、経営行動を行う必要がある。

マーケティングの主たる目的の1つが、商品価値の伝達活動であることは(2)において述べたとおりである。ちなみに、コトラー(2003)でも言及されているが、マーケティングは、しばしばセリング（販売）と混同される。しかし、マーケティングとセリング（販売）は、ほとんど正反対とも言える活動であることが、先述した(1)～(3)の記述で理解可能であろう。

スモールビジネス経営におけるマーケティングにおいては、本節の(4)～(7)が大企業経営におけるマーケティングと比較して、より重要である。単に重要であるだけでなく、大企業経営とは異なるマーケティング戦略および戦術を立案し実行する必要がある。

マーケティング研究の多くは大企業を扱っている。ということは、スモールビジネス経営に役立つマーケティング研究を独自に行わなければならない。本研究論文は、その目的のために存在していると考えてよい。

## (7) 見込客に販売過程への参加をしてもらうこと

マーケティングのプロセスにおいて、最上の出来事の1つは、見込客に販売過程への参加をしてもらうことである。なぜなら、自分以外の第三者から見た客観的な視点が、マーケティングに導入されるからだ。この自分以外の見込客または有料顧客を、「フォロアー」と呼ぶこともある。自分の行為をフォローしてくれる人々という意味である。

フォロアーが、マーケティングプロセスに入ることで、買う人だけでなく、買わない人の情報も入り込む。しかしながら、筆者の体験では、この買わない人情報、例えば「今は買いませんけど、検討します」のような声が、演技ではない真実のマーケティングプロセスが実在する事実を、他の見込客に公開できるため、見込客から見た信頼性が極めて高まり、結果的に「CVR (転換率)」は向上し、売上は増加する。

## 5. まとめ

本研究では、スモールビジネス経営における効果的なマーケティングの本質について、研究を行った。本研究に先立つ背景として、「スモールビジネス経営と大企業経営の相違が極めて巨大であり、効果的な経営法則の多くが逆転している」という事実認識を、検証し体系化した。この事実認識を用いることで、スモールビジネス経営における効果的なマーケティングの本質に関する検証と考察を、的確に行うことが可能となっている。

## 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](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](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・マーケティングの購買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 (2015a)「フリーエージェント化社会を見据えたビジネス読書会の研究」千葉商大紀要, 第52巻, 第2号
- 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
- 星田昌紀 (2015c)「ビジネス読書会における傍観者効果についての研究」経営情報学会 2015 年秋季全国研究発表大会
- 星田昌紀 (2016a)「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 -」千葉商大紀要, 第53巻, 第2号
- 本田健 (2008)「普通の人々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
- 神田昌典 (2002)「60分間・企業ダントツ化プロジェクト」ダイヤモンド社
- 高坂勝 (2010)「減速して生きるーダウンシフターズ」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
- ロバート・キヨサキ (2001)「金持ち父さんのキャッシュフロー・クワドラント」筑摩書房
- 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」日本能率学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!とと言われる『商品企画』のきほん」翔泳社 pp114-117
- 橘玲 (2011a)「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)
- 橘玲 (2011b)「大震災の後で人生について語るといふこと」講談社
- 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・儲けのルールー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

(2016.7.20 受稿, 2016.8.17 受理)

## 〔抄 録〕

本研究では、スモールビジネス経営における効果的なマーケティングの本質について、研究を行った。本研究に先立つ背景として、「スモールビジネス経営と大企業経営の相違が極めて巨大であり、効果的な経営法則の多くが逆転している」という事実認識を、検証し体系化した。この事実認識を用いることで、スモールビジネス経営における効果的なマーケティングの本質に関する検証と考察を、的確に行うことが可能となった。

