

〔論 説〕

スモールビジネス経営の理念と収益に関する研究

—— 起業基本編 ——

星 田 昌 紀

研究の目的

本研究では、スモールビジネス経営において、起業初心者または起業準備者にとって、重要かつ本質的な要因について、考察を行う。まず、現在の日本におけるスモールビジネス経営の実態を俯瞰する。その上で、スモールビジネス経営をこれから実行する人々に対して、起業時に必要な思考や行動、ならびに回避すべき思考や行動について、体系的に明確化する。結果的に、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「起業基本」についての重要性について、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. スモールビジネス経営の実情
2. 考察
 - 2.1. スモールビジネス経営における情報収集の重要性と特殊性
 - 2.2. スモールビジネス経営における経営リソース配分
 - 2.3. スモールビジネス経営における重要経営指標
 - 2.4. 考察の要約
3. まとめ
4. 参考文献

1. 研究の背景

1.1. スモールビジネス経営の実情

中小企業白書概要(2016)によれば、現在の日本の小規模事業者は、製造業以外で従業員が5人以下の企業と定義されており(図1)、本論文におけるスモールビジネス経営と同等な存在として扱う。

本論文におけるスモールビジネス経営の定義は、星田(2016c)に基づき、「基本1名による経営形態」を扱っているが、中小企業白書概要(2016)の小規模事業者と規模がほぼ同じである。よって、「本論文におけるスモールビジネス経営」と「中小企業白書概要(2016)の小規模事業者」を同等な存在とする。

なお、中小企業白書概要(2016)の小規模事業者について、製造業のみ20人以下と定義されているが、これも、規模的に類似しているため、「本論文におけるスモールビジネス経営」と同等なものとして扱う。

中小企業白書概要(2016)の図2によれば、中小企業数の推移において、2009年の366万者から2012年の334万者を経て、2014年の325万者まで減少している。つまり、9万人に及ぶ廃業者が増加していることになり、スモールビジネス経営における起業の重要性が増大している。

よって、本論文においては、星田(2016a)および星田(2016c)でも指摘したように、スモールビジネス経営の活性化について研究を行う。なお、星田(2016a)および星田(2016c)は、それぞれ「スモールビジネス経営の理念と収益に関する研究」の「顧客編」と「マーケティング編」に対応している。

ちなみに、「顧客編」では、スモールビジネス経営の「理念」と「収益」の両者において、「顧客」の観点から考察を行った。また、「マーケティング編」では、「理念」と「収益」の両者において、「マーケティング」の観点から考察を行った。

上記2つの研究と本研究は、基本的に連続した体系を成している。

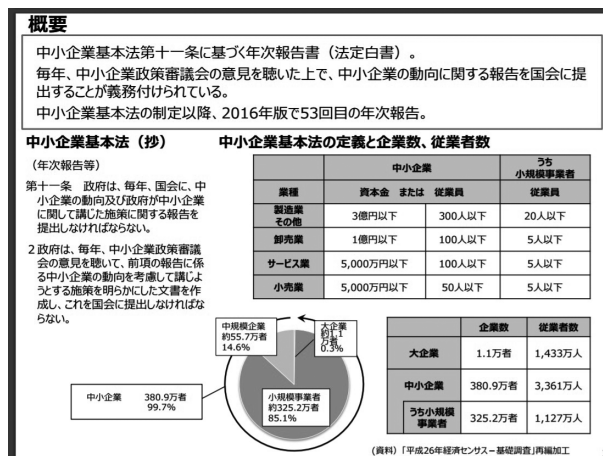


図1 中小企業基本法の定義

本研究の主たる目的は、それぞれ「スモールビジネス経営の理念と収益に関する研究」の「顧客編」と「マーケティング編」における、実際の経営を行うための起業の基本事項について検証と考察を行う。特に、経営の初学者や準備者が陥りやすい注意点を指摘および体系化し、逆に実行した方がよい点も、指摘および体系化することにより、スモールビジネス経営の起業における、重要な判断基準や行動指針について、考察を行う。

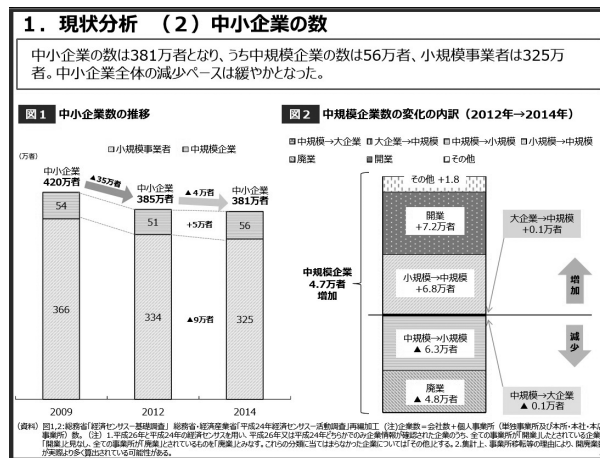


図2 中小企業の数

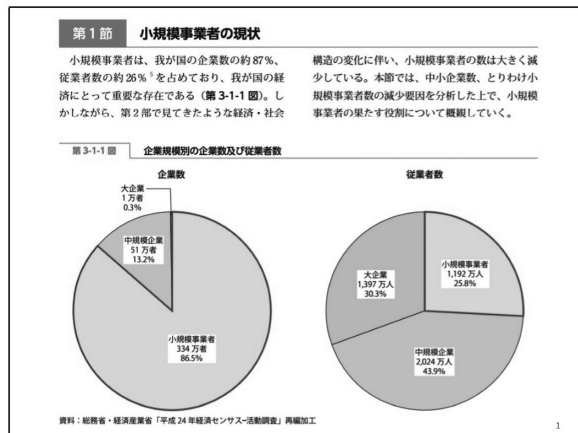


図3 小規模事業者の現状

2. 考察

2.1. スモールビジネス経営における情報収集の重要性と特殊性

・ウェブや書籍に書かれているメソッドを、そのまま起業時に実行してみても、通常、ほとんどが、失敗に終わる。その主たる理由は、以下の3点である。

- (1) その経営メソッドが、その経営メソッドの提唱者によって実際に実行されて上手くいったか、いかなかったという情報が書かれていないため
- (2) その経営メソッドが、その経営メソッドの提唱者以外の人物によって、上手くいったか、いかなかったという情報が書かれていないため
- (3) その経営メソッドは、どれくらいの量、もしくは行動された場合、上手くいったか、いかなかったという情報が書かれていないため

(1) については、例えば、「毎日ブログを3記事書いて、決まった時間に公開するとよい」のような経営メソッドの情報があった場合、その経営メソッドの提唱者が、毎日ブログを3記事書いてもいないのに、どこかからの聞きかじりでその経営メソッドを推奨することがある。このような経営情報は、起業準備者にとって、意味が無いだけでなく、極めて悪質であるということができる。

なぜなら、実証されていない経営メソッドが、広まってしまうことは、起業準備者にとって、その経営メソッドを盲目的に信じて、実行するという不利益が生じるためである。例えば、上記の「毎日ブログを3記事書いて、決まった時間に公開するとよい」という経営メソッドを毎日実行している起業準備者が存在するが、この行動自体が意味が無いだけでなく、むしろ、逆効果になっている。

どうしてかということ、簡単に言うと、毎日ブログ記事を書くことは、一般的にブログ記事の内容を希薄にし、役立たないものになっているからである。毎日、あるテーマでブログ記事を書いていくということは、どこかに出し惜しみの行為が発生する可能性が高い。つまり、ブログの読者にとっては、内容が希薄で役立たないものならば、当然、そのブログを読むことが、時間の無駄なので、読まれなくなっていく。

また、毎日ブログ記事を決まった時間に公開するという行為は、読者にとって、いつもの想定済みの内容ではないかと推測される可能性が高いため、そのブログが読まれなくなるだけでなく、読者登録解除など、見込み客が減少していく。つまり、ブログの読者にとっては、定期的な情報発信であることそのものが、ブログの希少性や高付加価値性を下げるため、毎日ブログを書くという大変な努力にもかかわらず、そのブログが機能しなくなってしまう。

上記をまとめると、「毎日ブログを1記事書いて、決まった時間に公開するとよい」という経営メソッド自体が、提唱者によって実際に実行されておらず、それを盲目的に信じて

行動している起業準備者にとっての不利益を生んでいる。

よって、このような事態を回避する方法は、(1) その経営メソッドが、その経営メソッドの提唱者によって実際に実行されて上手くいったか、いかなかったという情報が書かれているかどうかを、徹底的な早期に確認するということである。しかも、その経営メソッドの提唱者に対して直接確認できる場合は、即座に確認すべきであるし、その経営メソッドの提唱者に対して、連絡がつかない場合は、その経営メソッドに基づいて行動することを止める、もしくは延期することである。

(2) その経営メソッドが、その経営メソッドの提唱者以外の人物によって、上手くいったか、いかなかったという情報が書かれていないため

(2) は、「(1) その経営メソッドが、その経営メソッドの提唱者によって実際に実行されて上手くいったか、いかなかったかという情報」が書かれているものの、その提唱者以外の人物によって上手くいったか、いかなかったかが書かれていない場合に該当している。

つまり、その提唱者のみが実行できる特殊な手法であって、他の人物による仮説検証が不可能、もしくは困難である場合が、あてはまる。

例えば、提唱者が極めて希少な特殊能力を持っていて、ある経営学や心理学の体系を提唱している場合がある。その人物があまりにも優秀で、一般的な人物が全く模倣できないメソッドを実行している場合、その方法が、その経営メソッドの提唱者以外の人物によって上手くいっているかを、検証し確認する必要がある。

その理由は、有力なメソッドにも関わらず、ほとんど提唱者にのみ実行可能なメソッドは、そのメソッドを新たに実行する追随者の時間資源、金銭資源、労力的資源を無駄にする危険を含んでいるからである。

(2) は、一般的に(1)より関係者に甚大な被害を与える危険性が高い。なぜなら、(1)はメソッドの実行について、ある程度容易にその可否を確認できるのに対し、(2)は、提唱者本人については、明らかに成功事例となっているため、提唱者以外による成功事例の存在または非存在が不明瞭になる可能性が高いからである。

すなわち、(1)は、成功者が0であるとき、その実行性の無さの検証が即座に判明するのに対し、(2)は、成功者が最低1名は存在しているため、情報の受け手にとって、リスクが大きい。リスクが大きい理由は、以下の2点である。

- ・提唱者が成功しているため、自分にもすぐ適応可能と思いがちであるため。
- ・提唱者以外による再現者を探すのが困難または不可能に近い。

前者の理由は、文言通り、提唱している人物本人が自分による成功を発言しているため、成功そのものは明らかに実証されている。そのため、このメソッドの実行の難易度を考慮することなく、誰にでも再現すると思う危険性が高い訳である。誰にでも再現するということは、当然自分にも再現することになるため、この問題のリスクは、ただ大きいだけでなく、被害の規模も大きくなりがちである。特に、提唱者が有名な書籍の著者や、講座の主催者である場合、被害の規模が甚大になる。

後者の理由は、提唱者以外の再現者を探すことを思いついたとしても、その再現者と連絡を取り、再現性の有無を確認することが、一般的に困難、または不可能に近いことが多いということである。なぜなら、提唱者自身は、書籍や講座によって有名になっていることが多いのに対し、再現者は、提唱者ほどの有名性を持たず、また、どこにいるのかも不明であることが多い。よって、後者の理由は、前者の理由と同様に被害の規模は甚大になると言えよう。

(3) その経営メソッドは、どれくらいの量、もしくは行動された場合、上手くいったか、いかなかったという情報が書かれていないため

(3) は、その経営メソッドが有効であったとしても、どれくらいの量を行動した場合効果が表れるのかが、書かれていない書籍または文献が極めて希少であることを意味している。これは、「閾値の重要性」と筆者が呼んでいる、経営上の重要な判断基準である。

具体的な例としては、フェイスブックというソーシャルメディアを利用して集客を行う場合を想定すると、「何人の人に招待メッセージを送信した場合、何人の人が参加申し込みしてくれるのか？」がある程度事前に予測できていなければ、効果的な集客ができない。もしくは、集客結果が0人という、集客の失敗に終わることもある。

例えば、上記フェイスブックのイベントページを使って集客を行う場合、あるイベントについて場合、「50人に対して招待メッセージを送信して、平均1人の集客が行える」という場合を想定する。その場合、仮に40人に対して招待メッセージを送信すると、平均的に1人も集客が行えないという結果になる可能性が予測できる。

逆に、仮に60人に対して招待メッセージを送信すると、平均的に1人は集客が行えるという結果になる可能性が予測できる。つまり、「50人に対して招待メッセージを送信して、平均1人の集客が行える」という効果が現れる数値のことを「閾値」と呼ぶ。

このように、「閾値」を事前に知っているかどうか、経営においては極めて重要である。この現象を、筆者は「閾値の重要性」と呼んでいる。

前述の「50人に対して招待メッセージを送信して、平均1人の集客が行える」という状

況において、パーセンテージで表記するならば、 $1/50 \times 100 = 2$ パーセントという数値が閾値となっている。

仮に、前記の状況下で、8人の集客を行うならば、 $8/0.02=400$ となるため、最低400人を招待しなければ8人の集客が実行できないことを意味している。

このような、何人の人に対してアプローチした場合、何人の人からレスポンスを得ることができるのかという数値は「閾値」の中でも特に「反応率」と呼ばれており、経営上の重要な戦略的数値となっている。

前記の例では、集客ツールとしてフェイスブックというソーシャルメディアのイベントページを使って集客を行う際の「反応率」を2パーセントと仮定して計算を行った。ちなみに、同じフェイスブックを使った集客でも、招待者との関係性が深い場合は、反応率が2パーセントを上回る場合もあるであろうし、逆に、招待者との関係性が薄い場合は、反応率が2パーセントを下回る場合もあるだろう。

別の例では、フェイスブックというソーシャルメディア以外のメディア（媒体）においては、さらに反応率は変動する。例えば、ポストに投函されるチラシの反応率は、場合によっては0.01パーセントなど、一般的に前記の例よりずっと低い場合が多い。

つまり、反応率は場合やツールによって変化するが、どのような場合にどの程度の反応率が得られるかという情報は、経営の成否を決定する。よって、反応率という閾値は、極めて重要である。

「(3) その経営メソッドは、どれくらいの量、もしくは行動された場合、上手くいったか、いかなかったという情報が書かれていないため」については、さらに以下の重要なポイントが存在している。

- (3) - 1 ある程度実践しなければ、閾値を知れないこと
- (3) - 2 閾値を下回る招待では全く効果が得られないこと
- (3) - 3 閾値そのものが経営上の守秘情報になっていること
- (3) - 4 ソーシャルメディアの反応率（閾値）が一般的に高くなること
- (3) - 5 CVR ConVersion Rate の重要性

- (3) - 1 ある程度実践しなければ、閾値を知れないこと

この閾値は自分か他の誰かが実践して検証しなければ、閾値（反応率）がどれほどの率になるのか分からない。そのため、集客を含むマーケティングにおいて、どれだけの見込み客に対してアプローチをすればいいのか分からず、マーケティングの戦略を立てられな

いという問題が発生する。

(3) - 2 閾値を下回る接触では全く効果が得られないこと

前述のように、例えば、反応率が2パーセントの場合は、最低でも50人に対し招待メッセージを送信し、接触を行わなくてはならない。一方で、このパーセンテージを知らず、仮に、50人未満の人に対し招待メッセージを送信した場合、集客が基本的に0であるため、全く効果が得られないことになる。この事実は、閾値を知らない経営者にとっては致命的であり、1人の顧客を獲得するために、何人の人に対して接触を行えばよいのか分からないため、広報や広告による告知のために、金銭的、時間的、人数的なリソースを投入すればよいのか不明である。

つまり、閾値をどれくらい下回っているのかが分からない場合は、全く効果が得られないだけでなく、あとどれくらいのリソースを投入すればよいかという不安が継続することになりかねない。

(3) - 3 閾値そのものが経営上の事実上の守秘情報になっていること

以上のことから、集客を含むマーケティングにおける閾値が、どれくらい重要なものかが理解できる。しかしながら、この閾値そのものが経営上の事実上の守秘情報になってしまっている。なぜなら、閾値は試行錯誤を経て割り出せる値であり、想定顧客や商品やメディアによって大きく変動する。つまり、ある条件下の閾値は、その集客やマーケティングを実行してみて分かる値であるため、書籍や文献には、ほとんどの場合記載されていない。

よって、閾値を知っているかどうか、経営上の事実上の差別化につながっていると言える。

(3) - 4 ソーシャルメディアの反応率(閾値)が一般的に高くなること

前述のように、チラシなどの媒体に比べ、フェイスブックなどのソーシャルメディアの反応率は一般的に際立って高く、約2桁の違いが生じることもある。具体的には、チラシが一般的に、0.01パーセントの桁の反応率なのに対し、フェイスブックなどのソーシャルメディアは、数パーセントの反応率となる。

なぜこのような現象が生じるかという点、見込み客に対する人間関係が、特にフェイスブックでは、基本的には実名で担保されているため、見込み客の段階で既にある程度の信用が既に得られている。そのため、これら見込み客に対する商品の告知は、高い反応率を生み出す。

一方で、ポスト投函されるチラシと、ポストの持ち主との間には、基本的に人間関係は

存在しない。さらに、人間関係が存在しないばかりか、チラシを配る側から見た場合、ポストの持ち主の属性すら判明していない。例えば、女性用化粧品のコピーが、男性1人暮らしのポストに投函されても、チラシは機能しない。おそらく、すぐに捨て去られる可能性が高い。

上記のように、ソーシャルメディアは、一般的に属性を含む相手のことが、前もって判明していることが多いため、反応率はチラシなどの顔の見えないメディアに対して、高い反応率を確保することができる。

(3) - 5 CVR Conversion Rate の重要性

販売は、マーケティングとセリングの2段階に分類できる。マーケティングとは、「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」と星田(2016c)において定義されている。ちなみに、星田(2016c)におけるマーケティングは、フィリップ・コトラーやピーター・ドラッカーのマーケティングの定義を勘案して、定義されている。

星田(2016c)における見込客を集めることを、狭義の「集客」と呼び、この見込客のことを専門用語で「LD(リード=Lead)」と呼ぶ。この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、見込客が購買を決定する率を専門用語で「CVR(転換率=Conversion Rate)」と呼ぶ。つまり、実購買数/見込客数が、CVRの値となる。このCVRの値は、経営上極めて重要であり、CVRが高いならば販売は増大し、CVRが低いならば販売は縮小する。ここで、本論文で記載している閾値(反応率)が、このCVRそのものである。

2.2. スモールビジネス経営における経営リソース配分

スモールビジネス経営の理念と収益において、経営リソース配分を的確に行うことは極めて重要である。その理由は、スモールビジネス経営が1人もしくは数名の人員、少額の資本金、少ない機材しか保持していないために、大企業のように大量の経営リソースを投入することが不可能である。よって、経営リソースを何らかの方法で集中することが重要である。経営リソースとは、大別すれば、資金調達(Finance)、組織運営(Management)、商品販売(MarketingおよびSelling)、商品開発(Product)の4つの分野に体系化可能である。

しかし、スモールビジネス経営においては、上記4つの分野のうち、商品販売および商品開発の2分野に経営リソースを集中投入する必要性が存在する。つまり、資金調達と組織運営には、基本的に経営リソースをほとんど投入すべきではない。以下、スモールビジネス経営における経営リソース配分について解説する。

■資金調達 (Finance)

スモールビジネス経営における資金調達については、基本的に自己資本のみの借入金なしで起業することが望ましい。その理由は、起業の初期には、集客の困難さや販売の不安定さによって、売り上げや粗利が大きく変動することが多いため、自分以外の他者や金融機関から、資金を負債の形で投入することは、極力避けたほうがよいからである。もしも、多額の借入金で起業を開始した場合、その返済に経営時間や経営労力の大半が奪われる危険性が存在する。それに加えて、借入金の返済は、一般的に経営者にとって大きな精神的負担となることが多いため、経営判断を誤ってしまうリスクも存在する。上記の状態は、一般的な言葉では、自転車操業と呼ばれることも多いが、自己資金である資本金を十分に確保した上で、起業を行うことが望ましい。

さらに、資金調達について起業初心者が陥りやすいリスクは、キャッシュフローの枯渇もしくはショートである。よくある事例の1つは、売掛金の回収遅滞による黒字倒産である。ここで売掛金とは、実際に売ることを行っているのに、その対価であるキャッシュを受け取っていない状況を意味する。経営においては、掛けによる物品と金銭の授受が、時間的に一致せず、前後にずれることが頻繁に生じる。何らかの商品を販売した場合、経営の会計上は、販売した時点で売上が発生する。しかしながら、売上が立っているのにも関わらず、対価となるキャッシュが入金されないため、会計上は黒字にも関わらず、手元キャッシュが枯渇し、無くなることにより、倒産する場合がある。ここで、黒字倒産が予測できるのならば、販売しなければよいのではという疑問を持つ経営初心者がいるが、事情はさらに複雑である。例えば、売り先が大手企業や有名企業である場合、売買契約そのものを打ち切られるリスクや恐怖が存在する。ゆえに、キャッシュフローの枯渇防止は、スモールビジネス経営において、最重要事項の1つである。

上記、スモールビジネス経営における資金調達についてまとめると、基本、自己資本のみの投入を実行すること。売掛金の回収を極力早めること。どうしても、売掛金の回収が遅滞する場合は、その遅滞を避けるだけのキャッシュフローを確保しておくことが、リスク回避の手段となる。

結果的に、資金調達に関する経営リソースを最小化することが、重要である。

■組織運営 (Management)

スモールビジネス経営における組織運営については、1人経営の場合は、そもそも組織が存在していないため、行う必要がない。2人以上の少人数の経営の場合は、1人経営に比べれば、経営判断などの不一致による遅滞などの課題は残るものの、規模的に組織運営とまでは言えない。にもかかわらず、日本における経営に関する書籍や文献の多数が組織運営についての記載であり、ピンク(2002)に記載されているフリーエージェント社会にお

けるスモールビジネス経営についての参考情報が少ないという状況が発生している。

この状況は、スモールビジネス経営を行う上で、憂慮すべき事態とも言える。背景にも記載したように、スモールビジネス経営の増加が望まれる現代日本社会においては、組織運営以外にも経営情報を学習する機会を増大させる必要がある。つまり、1人経営を含むスモールビジネス経営においては、そもそも、組織運営の必要はない。

結果的に、組織運営に関する経営リソースを最小化することが、重要である。

■商品販売 (Marketing および Selling)

スモールビジネス経営における商品販売については、マーケティングとセリングの2つの段階が存在する。ここで、マーケティングの定義は、星田 (2016c) の「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」を採用する。理由は、コトラー・ケラー (2014) および、ドラッカー (2001) の定義を検証し、含意して構成された定義だからである。

結論から言えば、1人経営では、商品販売こそが最重要である。なぜなら、顧客に商品を売らなければ経営とは呼べないからである。しかしながら、多くのスモールビジネス経営者が商品販売を苦手としている。

商品販売は、マーケティングとセリングに大別できる。さらに、マーケティングは、集客と顧客関係構築に大別できる。1人経営を行う初心者にとっては、集客とマーケティングとセリングの区別ができていない場合も多い。また、セリングが直接的に「買ってください」と顧客にお願いするのに対し、マーケティングは、極論するなら「売ってください」と売り手にお願いされる行為であるため、マーケティングとセリングの両者は、全く異なるスキルである。そればかりか、セリングを得意とする者は、一般的にマーケティングが苦手であり、マーケティングを得意とする者は、一般的にセリングが苦手であることが多い。

ここで、マーケティングについて重要なことは、購買してくれる可能性のある見込客に対する活動である。表現を変えれば、見込客に購買情報が到達するためには、見込客のリストが必要となる。これを顧客リストと呼ぶ。具体的には、フェイスブックの友達、メールアドレス、住所や電話番号等のことである。つまり、見込客に情報を伝達するためには、この顧客リストが必須となる。顧客リストを獲得するためには、大別して経費を使う方法と使わない方法が存在する。

経費を使う方法としては、ポスティングされたチラシ、飲食店等における特注のマグカップや皿が存在する。前者のポスティングされたチラシの具体例としては、新聞社がある期間、無料お試し購読サービスを未知客に提供することにより、その見返りとして顧客の氏名、住所、電話番号、メールアドレス等の顧客リストを獲得することが可能である。な

せなら、その新聞を配達するためには、本人の氏名や住所が分かっているなければ新聞配達を行うことができないためである。また、電話番号やメールアドレスは、本契約するかしないかの連絡手段として必要である。

一方、後者の飲食店等における特注のマグカップや皿を未知客がもらうためには、一般的に、ポイントカード等にポイントを貯め、そのポイントに氏名や住所を書き加えた応募券と引き換えにその非売品を得るという事例である。この場合、非売品の魅力が高ければ、未知客が見込客になる可能性が高い。新聞購読の顧客リストも飲食店の顧客リストも比較的高額なサービスや商品を提供しているため、売り手から見た場合、顧客獲得コストが高まり、顧客リストの価値も高くなる。例えば、売り手が顧客リストを使って、見込客に度々購入誘導を行う理由は、顧客リスト獲得に必要な経費が高く、それを上回る売り上げが必要だからである。

ここで「未知客」とは、本人に連絡する手段もない見込客以前の潜在顧客を意味する。「見込客」とは、本人に連絡する手段があり、連絡を通して商品およびサービスの販売につながる見込みのある客を意味する。よって、未知客の見込客化が、商品販売における最初のステップである。ちなみに、マーケティングが発達していなかった頃には、ある店舗の未知客として、店舗の前を通り過ぎる人々が未知客であり、店内に興味を持って入って来て、売主との人間関係を構築した場合、見込客化ができたと解釈できた。しかしながら、マーケティングが発達した現在においては、通り過ぎる未知客が見込客化する可能性は低い。よって、経費を使ってでも未知客の見込客化を行い、その見込客に対して、最初の商品販売プロセスを実行することが、現在の一般的な手法である。

以上が、経費を使った見込客の顧客リスト獲得の手法である。

次に、経費を使わない見込客の顧客リスト獲得としては、メールアドレスを使用する方法とフェイスブックの友達を使用する方法などが存在する。

メールアドレスを使用する方法においては、ブログなどを用いて記事を無料で提供し、その記事に興味を持った読み手がさらに追加して情報を要求するとき、その情報と引き換えにメールアドレスおよび氏名を獲得する場合が該当する。この方法においては、下記の課題が存在している。具体的には、ブログの実名性が低いこと、追加して情報を要求するページに誘導できる可能性が高くないこと、仮に誘導できたとしても虚偽のリスト情報しか得られない場合があることなどが課題である。

- また、このメールアドレスを使用する方法は、
- ・価値の高いブログ記事の執筆の労力
 - ・リストを獲得するページへの誘導の労力
 - ・リストを獲得するページにおける虚偽のメールアドレスの入力の危険性が課題として存在している。

上記の方法を未知客の視点から見た場合、

- ・価値の低いブログ記事を読むという時間の浪費
- ・リストを獲得するページへの誘導の強引さによる不快感
- ・リストを獲得するページにおける実名情報開示の危険性が課題として存在している。

さらに、未知客にとっては、この方法がブログ→誘導ページ→メール受信と、何段階もに分断されているため、一気通貫した明瞭性に欠ける。加えて、未知客が女性の場合、上記実名情報開示の危険性は、ストーカーや不法ビジネスのリスクも孕むため、特に問題性が高い。

よって、メールアドレスを使用する方法は、費用対効果の観点、購買者が強引に誘導される不快感の観点、販売者と購買者双方の安全性の観点など、課題が多い。

フェイスブックを使用する方法においては、フェイスブック上の友達を見込客の顧客リストとみなすことが可能である。フェイスブックは、原則的に実名ユーザーを前提としているため、相手が誰かを、双方で確認した上での人間関係が構築可能である。つまり、ブログのように実名性が低いメディアに比べ、販売の当初から親和性の高い見込客を得ている可能性が存在する。友達関係を見込客として想定するという考え方には是非もあろうが、販売と購入という行為は実店舗でもお互いの属性情報をよく分かった上で行うため、自然な商行為とみなしてよい。

このフェイスブックを使用する方法は、

- ・価値の高いフェイスブック記事執筆の労力
- ・リスト獲得の自然性
- ・リストを獲得する場合における正しい相手の情報入力の情報信頼性が特質として存在している。

上記の方法を未知客の視点から見た場合、

- ・価値の低いフェイスブック記事を読むという時間の浪費
 - ・リストを相互に共有する安心感
 - ・実名情報開示の安全性
- が特質として存在している。

さらに、未知客にとってはこの方法が、フェイスブックのシステム内で簡潔しており、一気通貫した明瞭性を持っている。加えて、未知客が女性の場合、上記実名情報開示の安全性は、双方の本人確認によって担保されている。

よって、フェイスブックを使用する方法は、費用対効果の高さの観点、購買者が強引に誘導されることのない安心感の観点、販売者と購買者双方の安全性の観点など、長所が多い。

■商品開発 (Product)

最後に、スモールビジネス経営における商品開発については、経営規模が小さいために、大企業では行えない商品開発の実行が可能である。一般的に、大企業、なかでも製造業においては、まず商品を開発し、製造してから、マーケットに商品を投入することが多い。この方法を専門用語でプロダクトアウトと呼ぶ。一方で、スモールビジネス経営においては、マーケットに商品を販売してから商品開発を行うことが可能である。この方法を専門用語でマーケットインと呼ぶ。

スモールビジネス経営の初学者は、一般的にマーケットインの概念をイメージしにくい。なぜなら、商品を買ってから作るという状態が、非常識と捉えられることがあるからだ。しかしながら、スモールビジネス経営においては、大量の商品 (Product) を開発製造してから販売を行い、ほとんど売れなかった場合のリスクが極めて甚大なため、マーケットインの手法で商品開発を行うことが、少なからず存在する。これは決して非常識なことではなく、イメージしやすく解説するなら、商品を開発製造するヒト・モノ・カネという経営リソースを確保してから、テスト販売に近い実販売を行うことだからである。もっと言えば、顧客がお金を支払って購買してくれなければ、その商品にニーズやウォンツが無いことになるため、ある意味、プロダクトアウトよりマーケットインの方が、顧客志向の経営と言えなくもない。ちなみに、初期の購買者が、商品に満足できない場合は、リスクリバーサルなどの返金保証を付帯させることにより、顧客にとって誠実であることが、もちろん可能である。

推奨される商品販売とは、見込客集客の段階から、半自動的に顧客関係構築を行い、売り主への信用と商品への信頼を見込客から得ることにより、売り込みを最小限にして自然に商品が売れるプロセスを構築することである。

結果的に、商品開発に関する経営リソースをできる限り最大化し、開発に注力することが、重要である。

2.3. スモールビジネス経営における重要経営指標

スモールビジネス経営における経営指標としては、売上、粗利(売上総利益)、営業利益、経常利益、最終利益など、売上や利益に関する指標がある。また、経費についても、人件費などの固定費、および販売促進費、広告宣伝費、事務用品費、消耗品費、旅費交通費、研修費、新聞図書費、支払手数料、ウェブ制作費、雑費などの変動費が存在している。

これらの売上関連指標と経費関連指標の中でも、最も重要性の高い指標が、1人当たり粗利である。粗利(売上総利益)とは、販売価格から原価を引いた指標のことである。この粗利は、製造業や小売業など業種によって計算の方法が異なる。製造業では、製品の原材料費を基本的に原価として扱う。また、小売業では、商品の仕入れ価格を原価として扱う。

製造業における事例として、例えば、洋服を8000円で販売する場合、この洋服を生産する際の、布地の原価が1000円とすると、この商品販売時の粗利は、 $8000円 - 1000円 = 7000円$ となる。この場合、7000円はこの洋服を生産する際の、デザインを考えたり、実際にそのデザインに対応した型版を作ったりする洋服の付加価値に対応している。つまり、布地という原価の費用に付加価値を加えたものが、8000円の洋服に対応している。

小売業における事例として、例えば、果物のメロンを5000円で販売する場合、このメロンを1000円で仕入れた際の商品販売時の粗利は、 $5000円 - 1000円 = 4000円$ となる。この場合、4000円は品質の良いメロンを卸売業者から厳選して仕入れる作業が、メロンの付加価値に対応している。つまり、仕入れたメロンという原価の費用に付加価値を加えたものが、5000円のメロンに対応している。

すなわち、製造業、小売業という業種によって、計算方法は若干異なるが、その本質は「原価」に対しどれだけの「付加価値」を与えられたかが、粗利（売上総利益）に対応している。特に、日本のような資源の乏しい国家においては、いかに付加価値を商品に対して与えていくかが極めて重要となる。

上記の内容をまとめると、粗利（売上総利益）が付加価値そのものに対応しているため、いかなる経営においても、まず検討すべきは、高い粗利が得られているかどうかである。仮に、粗利が低い場合、十分な付加価値を商品に対して与えていないということになり、経営の方針を改善する必要性があると言える。

特に、スモールビジネス経営においては、粗利が経営者の手元に残る現金となるため、粗利を確保することは死活問題であると言えよう。手元に残る現金がなければ、人件費などの固定費や、販売促進費や広告宣伝費等の変動費に投資することが不可能になる。いずれにしても、経営者がまず考えるべき経営指標は、粗利といえる。

粗利（売上総利益）が経営指標として重要な理由は、上記の「付加価値」である以外にも存在している。その理由とは、経営における決算において粗利が最も変更不能な指標となっていることである。

上記の製造業の場合においては、洋服の販売価格が決定している場合、布地の原価は変更不能であるため、粗利の価格も変更不能である。また、上記の小売業の場合においては、果物のメロンの販売価格が決定している場合、仕入れたメロンの原価も変更不能であるため、粗利の価格も変更不能である。

変更可能な経営指標としては、人件費などの固定費、および販売促進費、広告宣伝費、事務用品費、消耗品費、旅費交通費、研修費、新聞図書費、支払手数料、ウェブ制作費、雑費などの変動費などを、売上から減じた利益、例えば営業利益などが存在するが、これらの

経費はどこまで直接的に経営用で使用されたのか、判別しにくいことがある。そのため、粗利の価格が重要となっている。

上記の内容をまとめると、粗利(売上総利益)が決算上最も変更不能な経営指標であるため、経営者が自社の状況を把握しやすい。

粗利を使ってスモールビジネス経営と大企業経営の経営指標を比較可能にすることが、可能である。その方法とは、会社全体のある年度の粗利を社員数で割ることにより、「1人当たり粗利」を計算することである。上記の例でも、粗利が経営上の付加価値に対応することを述べた。その付加価値を作り出しているのは、会社の社員である。よって、粗利を社員数で割ることにより、社員一人一人の平均的な付加価値付与力を計算することが可能となる。この方法を用いることによって、スモールビジネス経営と大企業経営は比較可能であり、優れたスモールビジネス経営においては、「1人当たり粗利」が大企業より高くなる場合が存在する。ゆえに「1人当たり粗利」は、スモールビジネス経営において、一般的に最も重要な経営指標となることが多い。

本論文において、起業初心者または起業準備者にとって、重要かつ本質的な経営要因についての考察を3つの角度から行ってきた。

まず、「2.1. スモールビジネス経営における情報収集の重要性と特殊性」においては、起業初心者が成果の裏付けのない経営メソッドに時間や経費やパワーを浪費しないための方策について、論じてきた。すなわち、(1)ある経営メソッドが提唱者によって検証されていること、(2)ある経営メソッドが提唱者以外での人物によって検証されていること、(3)ある経営メソッドが、どれくらいの量行動された場合上手くいくのかという「閾値に関する情報」を知っているか、という3つの重要ポイントについて述べてきた。

これら3つの重要ポイントは、起業初心者にとっては基本的に経験や体験がないため、時間や経費やパワーを無駄に投入する危険性が高い。

よって、経営上本当に集めるべき情報とは、インターネットや書籍に書いてあった情報ではなく、インターネットや書籍に書いてあった情報を実行してみて、その結果、上手くいったかかなかったかという情報である。

この経営についての情報収集方法を知らずに、安易な情報収集に基づいて経営を行うことは極めて危険であるため、十分な注意を要する。

上記(1)～(3)において、最も重要な情報を獲得が困難な要因は、(3)ある経営メソッドが、どれくらいの量行動された場合上手くいくのかという「閾値に関する情報」である。なぜなら、広告や広報において、どの程度の情報拡散に対し、どの程度の反応率を見込客から得られるのかを、前もって知ることは極めて困難だからである。例えば、親からの事業承継を行う場合を考えてみれば、「閾値に関する情報」を親から教えてもらうことが可能

となる。しかしながら、親が経営者ではなく、自分が創業を行う起業家である場合、親からの「閾値に関する情報」を得ることはできない。よって、自分が創業を行う場合は、「閾値に関する情報」を自分で試行錯誤して獲得するか、もしくは経営者の学習会や経営コンサルティングによって獲得することが重要となる。

以上が、「2.1. スモールビジネス経営における情報収集の重要性と特殊性」についての考察のまとめである。

「2.2. スモールビジネス経営における経営リソース配分」においては、起業初心者が時間や経費や労力を浪費しないために、経営リソース配分を行うことについて論じた。経営リソースとは、大別すると、資金調達 (Finance)、組織運営 (Management)、商品販売 (Marketing および Selling)、商品開発 (Product) である。スモールビジネス経営は、基本1名による経営形態と、本論文では定義しているため、組織運営 (Management) は基本的に必要ないし、学習する必要性も低い。経営に関する文献の多くが組織運営に関するものであるため、1名で経営を行う起業家は、注意する必要がある。

また、スモールビジネス経営においては、資金調達 (Finance) にも経営リソースを極力投入すべきではない。つまり、他者から資金を調達するのではなく、まとまった自己資本を用いて創業を行うことが推奨される。

次に、スモールビジネス経営においては、商品開発 (Product) には経営リソースを投入すべきである。ただし、商品開発を行うのは基本的に商品販売を行った後に実行すべきである。この手法をマーケットインと呼ぶ。起業初心者にとっては、マーケットインの考え方や実行方法を理解することが、最初は難しい。なぜなら、商品ができていないのに、先に商品を販売するからである。しかしながら、時間や経費や労力が少ないスモールビジネス経営においては、売れるかどうかかわからない商品を先に開発することは、大きなリスクとなる。よって、マーケットインの手法に極力基づいた商品開発を行うことが望ましい。

最後に、スモールビジネス経営においては、商品販売 (Marketing および Selling) に最大の経営リソースを投入すべきである。商品販売 (Marketing および Selling) は、見込客の問題を解決する行為であるため、最重要の経営要因と言える。見込客にとって、提供される商品とは、自分がどうなれるのかという、顧客にとっての最重要事項であるため、販売者にとっても販売行為が経営における最重要事項となる。よって、商品販売 (Marketing および Selling) に対し、最も優先的に経営リソースを投入すべきである。

「2.3. スモールビジネス経営における重要経営指標」においては、「1人当たり粗利の重要性」が大きいことについて論じた。粗利は、以下の2つの理由で重要である。まず、粗利が、経営における商品の付加価値そのものに対応していること。次に、粗利が、他の経営指標と比べて最も変更不能な経営指標であること。これら2つの理由により、粗利が経営において重要であることが理解できるであろう。

さらに、この粗利を社員数で除算することにより、スモールビジネス経営と大企業経営を同じレベルで比較可能とすることができる。よって、1人当たり粗利が重要であることが理解できる。

3. まとめ

本研究では、スモールビジネス経営において、起業初心者または起業準備者にとって、重要かつ本質的な要因について、考察を行った。まず、現在の日本におけるスモールビジネス経営の実態を俯瞰した。その上で、スモールビジネス経営をこれから実行する人々に対して、起業時に必要な思考や行動、ならびに回避すべき思考や行動について、体系的に明確化した。結果的に、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「起業基本」についての重要性について、考察を行った。

4. 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(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-」葉商大紀要, 第53巻, 第2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
- 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——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うこと」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——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
(2017.1.18受稿, 2017.2.10受理)

〔抄 録〕

本研究では、スモールビジネス経営において、起業初心者または起業準備者にとって、重要かつ本質的な要因について、考察を行った。まず、現在の日本におけるスモールビジネス経営の実態を俯瞰した。その上で、スモールビジネス経営をこれから実行する人々に対して、起業時に必要な思考や行動、ならびに回避すべき思考や行動について、体系的に明確化した。結果的に、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「起業基本」についての重要性について、考察を行った。