

田中道雄(大阪学院大学商学部教授)

## 中小企業マーケティング

中央経済社 2014.12. 7, 7, 196p.

グローバル経済やICTの進展に伴い、我が国の経済・産業を取り巻く環境は大きく変化しており、経済の再生・発展の担い手としてベンチャーを含む中小企業の役割に関心が高まっている。「中小企業憲章」(2010年6月18日閣議決定)や「小規模企業振興基本法」(2014年6月27日施行)が制定されたことがその好例である。中小企業憲章の理念には中小企業に対する認識や期待感などが述べられており、この書評とも関連するので少し紹介しておく。ここでは「中小企業は、経済やくらしを支え、牽引する。創意工夫を凝らし、技術を磨き、雇用の大部分を支え、くらしに潤いを与える。意思決定の素早さや行動力、個性豊かな得意分野や多種多様な可能性を持つ。経営者は、企業家精神に溢れ、自らの才覚で事業を営みながら、家族のみならず従業員を守る責任を果たす。中小企業は、経営者と従業員が一体感を発揮し、一人ひとりの努力が目に見える形で成果に結びつきやすい場である。中小企業は、社会の主役として地域社会と住民生活に貢献し、伝統技能や文化の継承に重要な機能を果たす。小規模企業の多くは家族経営形態を採り、地域社会の安定をもたらす。このように中小企業は、国家の財産ともいうべき存在である。一方で、中小企業の多くは、資金や人材などに制約があるため、外からの変化に弱く、不公平な取引を強いられるなど数多くの

困難に晒されてきた。(中略)中小企業の力がこれらの分野で発揮され、豊かな経済、安心できる社会、そして人々の活力をもたらし、日本が世界に先駆けて未来を切り拓くモデルを示す。難局の克服への展開が求められるこのような時代にこそ、これまで以上に意欲を持って努力と創意工夫を重ねることに高い価値を置かなければならない。中小企業は、その大いなる担い手である。」と謳っている。「むすび」では、「(省略)、起業、挑戦意欲、創意工夫の積み重ねが一層活発となるような社会への変革なくしては、この国の将来は危うい。変革の担い手としての中小企業への大いなる期待、そして、中小企業が果敢に挑戦できるような経済社会の実現に向けての決意を政府として宣言する。」と政府の責務を強調する。

本書は、中小企業の現場で経営指導に永年携わりながら(中小企業診断士としても活躍)、大学で研究・教育活動に精力を注いでおられる現場重視の実践派の研究者(特に中小商業研究の業績多数)が執筆したものである。著者の問題意識はクリアーで、中小企業の存在意義や今後の重要性にもかかわらず、中小企業経営に焦点を絞った研究が少なく、さらにマーケティング研究となると質・量ともに十分ではないと指摘する。

そこで、「中小企業にマーケティングは存在するのだろうか?、あるとすればそれはどのようなものなのか?、それは伝統的なマーケティングと同じなのか?、それとも違った特徴をもっているのだろうか?」(はじめに p. i)の課題を明らかにしようとするものである。

本書は、序章と終章以外に2部で構成されており、第I部では「中小企業マーケティングの論理的展開」(3章構成)を、第II部では「中小企業マーケティングの実践的展開」(5章構成)

について論述されている。

それでは、各章の内容を概観しながら主な論点について検討しておこう。

序章「今、なぜ中小企業マーケティングか」では、「中小企業マーケティングという存在は、『有るようでいて姿が見えにくく、無いようでいて多くの中小企業が現実に日々実践しているもの』だといえる」(p.4)とし、マーケティングは日常的には中小企業で機能しているが理論的にはほとんど進化してこなかったと指摘する。そこで、伝統的なマーケティングの借り物ではない、中小企業マーケティングの理論的枠組みを確立する必要性を主張する。筆者があえて「中小企業マーケティング」という用語を使っているのは、固有の理論体系を構築すべきだという強い思いを持っているからであろう。

第I部の章の紹介に移ろう。第1章「中小企業マーケティングはどう捉えられてきたのか」では、評者の文献も含め中小企業研究に関するマーケティング研究について国内外の文献を渉猟している。これらの文献には学ぶ点も多いが、我が国の中小企業研究においては未だ明快なマーケティング像の追及が十分ではない、と主張する。

第2章「中小企業マーケティングを考えるために」では、「中小企業マーケティングは、あくまで伝統的マーケティングの中小企業バージョンであり、まったく別個のものとはいえない」(p.31)としながらも中小企業の特徴を解明した理論体系の必要性を主張する。それを紐解くために、本章では中小企業マーケティングの本質を考察するための4つの前提(視角)を置くことから始める。①企業規模、②経営姿勢(発展型か持続型か)、③マーケティングの要素適合(4Pの活用)、④中核としての戦略的マーケティ

ング、である。これらの詳細な検討を経て、「中小企業マーケティング」は伝統的マーケティングより簡素でシンプルなシステムが求められていること、4Pよりも戦略的マーケティングの選択こそが大きな役割を果たしていることなどを導き出し、また「簡素化」と「多義性」が中小企業のキーコンセプトであることを指摘する。

第3章「中小企業マーケティングの構造」では、第2章の前提条件を踏まえながら、中小企業マーケティングの構造を明らかにするために、制約条件、研究アプローチ、特質の3点から論を進めていく。制約条件を検討した結果、マーケティング研究分野での問題点としては「寡占大企業に生まれたマーケティングは、一言でいって、未だに中小企業にはほとんど成果を移転できていないというのが実情であろう」(p.56)とし、他方中小企業研究分野の問題点としては「中小企業の経営的方向からの研究は、大企業経営研究の陰に隠れるとともに、たとえ中小企業の経営的研究があったとしても、前述するように、その多くはいわゆる『発展型』中小企業の研究に留まってきたし、かつまた個別成功事例の展開にすぎなかったのである」とする(p.57)。したがって、研究アプローチでは、マーケティング論や中小企業論からの接近ではなく、筆者のいう「パターン別からの接近」(中小製造業、中小卸売業、中小小売業、中小サービス業の4類型)が採用される。最後に中小企業マーケティングの特質として3点を挙げる。①経営者の重要性と製品・サービスへの傾斜、②組織的ではなく経営者などの特定人材に意思決定が委ねられるという意思決定プロセスにおける独自性、③3つのIM(インタラクティブマーケティング、インターオーガニゼーションマーケティング、インターナルマーケティング)に

における中小企業の特徴、である。これらのまとめとして、筆者は中小企業マーケティングの構造をモデル化する。簡素化（方法）、多義性（実施主体と方法）、市場直結力による問題発見力（意思決定）の3要素で構成されるトライアングルで示される。

今までの章で検討を重ねてきた概念モデルの検証作業が、第Ⅱ部の各章で適切な事例を用いながら展開される。第4章では「中小製造業のマーケティング活動」、第5章では「中小卸売業のマーケティング活動」、第6章では「中小小売業のマーケティング活動」、第7章では「中小サービス業のマーケティング活動」が、実践派の研究者らしく現場の課題をきちんと踏まえながら適切な事例が分析されていく。また、各章ごとに業界の現状と動向や経営課題がコンパクトに整理されており、示唆に富む適切な企業事例は実務家にとっても分かりやすい。

第8章「中小企業マーケティング成果としてのブランド形成」では、ブランドというコアコンピタンスの戦略的資源の重要性に着目し、中小企業におけるブランド形成やそのメンテナンスについて検討されている。「ブランド形成は、消費者と企業の相互作用から生まれるものであり、企業はこうした効果が最大限に発揮されるように環境形成を図るのである。まさにそれが中小企業マーケティングの成果といえよう」（p.178）とし、中小企業マーケティングの成果（の一つ）がブランドであるとする。

まとめの終章では、今までの議論が整理される。ここでは、第Ⅰ部「中小企業マーケティングの論理的展開」で示されてきた内容を要約しつつ、「中小企業マーケティング」の理論的研究の重要性とともに、グローバル化の進展が実践的にもこの体系構築が必要とされてきているこ

とを主張する。

中小企業マーケティングの本質を探究するために、本書では3つの要素を重点として考察してきたとしており（pp.182-184）、それを評者なりに要約すると以下ようになる。

① 中小企業マーケティングを SIMPLE（Entrepreneur, Product, Service, Leadership, IM, Process）で表現できるということである。なお、IMとはインタラクティブマーケティング、インターオーガニゼーションマーケティング、インターナルマーケティングのことである。つまり、経営者中心で、製品・サービスに傾斜し、リーダーシップを発揮し、3つのIMを活用しつつ独自の情報収集プロセスを持つということである。② 経営者を含めた少数の担当者による経営意思決定とそれを少人数の人材が多様な業務を遂行し、そのマーケティング活動自体も多彩な意味を包含するという意味での多義性を有することである。③ 経営者を含めた少数の人々が日々の経営意思決定を行ううえで、マンネリに落ち込みいわゆる慣性行動に流されるのではなく、常に新たな知識を吸収し問題発見力を向上しうるシステムの構築が必要ある。そのためには、社会、業界・取引先、社内の諸事業に通ずる非公式なネットワークシステムの構築が大切であるとする。

筆者は、中小企業マーケティングとは、「（中略）3つのIMを推進しつつ、その基幹はマーケティング活動の簡素化（SIMPLE）、マーケティング人材・活動の多様性の保持、そして情報把握における非公式なネットワークシステムによる問題発見能力の向上がその本質として浮かび上がるのである」（p.184）と締めくくる。

以上、本書の構成に沿いながら主な内容を紹

介してきた。「中小企業憲章」や「小規模企業振興基本法」が制定された事実からも理解できるように、中小企業の実存意義や期待感の高まりに応じて中小企業に関心を持つ人々が増えてきている。特に、小規模事業者も含めた中小企業の基盤強化やマーケティングのあり方については理論的にも実践的にも重要な研究課題となっている。本書は、この課題に素直に向き合い、「中小企業マーケティング」という中小企業固有の理論の構築が重要であるとの筆者の思いを強く感じさせる意欲的でチャレンジングな研究である。恣意的な情報だけで中小企業の経営方法を語る書物に対して一石を投じるものであり、中小企業の研究に一つの理論的視角を提供するものである。この成果を研究者共通の知識としてさらにこの研究を発展させていくためにも、評者の関心研究分野なのでいくつかの課題について提起しておきたい。

①マーケティング研究は、意思決定に還元できない他者との関係に焦点を当てているところにその研究の固有性があるとの見解もある。取引先や競合先、地域社会（資源）など他者との関係のダイナミズムの視点からの分析も加わると、さらに知見が増すものと思われる。

②マーケティング研究にもいくつかのパラダイムがあるが、意思決定問題を扱うのであれば、近年盛んになってきたファミリービジネス研究の知見も参考になるものと考えられる。特に地域との関係性が深い中小企業においては、社会関係資本との相互作用（歴史や文化なども含む）も検討材料になろう。

③中小企業マーケティングの成果を何におくかである。ブランドが中小企業マーケティングの成果だと第8章で明示されるが、その他の成果指標（変数）も含めて詳細な検討が必要だと思

われる。

④著者も終章「中小企業マーケティング研究の課題と展望」（pp.184-185）で課題としているが、成長段階別に詳細な分析をしていくことも、この分野に新たな知見をもたらすものと思われる。

浅学な評者なので理解不足や勘違いも多いかと思われる。広く読者からのご意見やご批判を頂戴できれば幸いである。

（大阪経済大学経営学部教授 太田一樹）