

平成 30 年度  
修士（学術）論文

小規模事業者のマーケティング動向分析と  
その促進策の提言

－高知県内小規模事業者を対象として－

Analysis of marketing trends of small businesses and proposals for promoting them  
- For small businesses in Kochi prefecture -

平成 31 年 3 月 9 日

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻 起業マネジメントコース

学 籍 番 号 : 1215106

平島 輝之

Teruyuki Hirashima

## 要旨

### 小規模事業者のマーケティング動向分析とその促進策の提言

－ 高知県内小規模事業者を対象として －

全国の企業のうち、小規模事業者の割合は平成 28 年 6 月時点で 84.9%であり、その大多数を占めており、平成 26 年に小規模二法が制定されて以降、行政機関や公的支援機関において、総合的な小規模事業者支援が推進されている。本研究は、高知県内の小規模事業者がマーケティングに着手する際に、成果創出につながる視点を示すものである。

優良小規模事業者と、一般的な小規模事業者のマーケティングの相違点として、優良事業者は自社の経験分野など、ターゲットの動向やニーズを掴んでいる場合は、自社顧客の動向を再度整理しなおした上で競合の動きを調べ、ポジショニングポイントを見定めるようにし、掴んでいない場合は、ターゲットそのもの、またはターゲットに近いところでニーズを直接拾い出している。セグメンテーションとターゲッティングは市場調査の段階で既に定まっており、ポジショニングに関しては、調査情報に対してできる限り死角を作らず、また、細部までこだわって完成度を高めることで差別化を講じ、それが一見すると非合理ながらも、全体では強力な合理性を持つクリティカル・コアとなっている。そして、事業展開しながら徐々にポジショニングポイントを強化していく。一方で、一般的な小規模事業者のマーケティングの特徴的傾向は、その約半数が、トレンドベースの市場調査に留まっており、かつ、成長市場と認識しているがゆえに、その大多数が「潜在顧客は十分に存在する」と、新規顧客獲得への展望が楽観的に捉えており、ポジショニングを実施しないことである。

小規模事業者が適切にマーケティングを実施するために必要な支援策として、補助金申請が絶好の支援タイミングとなる。トレンドベースでの機会捕捉に基づくニーズを掴んでいない成長市場の選択や、ポジショニングのないマーケティング展開に陥ることがないように、申請支援や審査、または自治体における補助金制度の設計時に、「市場ニーズをどのような経緯で捉えたか」「ポジショニングの切り口をどのような経緯で定めたか」等の小規模事業者のマーケティング設計プロセスに対する精査を強化する必要があると思われる。加えて、小規模事業者のマーケティングを指導する際には、小規模事業者が市場調査機能や差別化機能に乏しく、教科書的 STP マーケティングを実施することが困難であることを理解した上で、小規模事業者の特性や制約を踏まえて、適切に助言することが望まれる。

# 小規模事業者のマーケティング動向分析とその促進策の提言

－ 高知県内小規模事業者を対象として －

## 目次

1. 研究の背景と目的	1
1. 1. 問題の所在、研究の背景と目的	1
1. 2. 高知県内における小規模事業者の特性と役割	2
1. 2. 1. 高知県内における小規模事業者割合	2
1. 2. 2. 20人未満の事業所の減少と、20人以上の事業所の増加	2
1. 2. 3. 高知県内における小規模事業者支援の重要性	3
1. 3. リサーチ・クエスチョン	4
2. 研究の枠組み	5
2. 1. 研究方法	5
2. 1. 1. 分析対象と分析方法	5
2. 1. 2. 分析対象事業者の選定理由	5
2. 1. 3. 優良小規模事業者の調査手法	6
2. 1. 4. 109事業者の計画書分析の手法	7
2. 1. 5. 経営計画書分析における考察	9
2. 2. マーケティングの定義	10
2. 2. 1. マーケティングの定義と小規模事業者の特性を踏まえた論理補完	10
3. 優良事業者の概要	11
3. 1. 新事業の概要	11
3. 1. 1. 印刷業A社	11
3. 1. 2. 整体業B社	11
3. 1. 3. 製紙業C社	13
4. 小規模事業者の市場調査における考察	14
4. 1. 優良小規模事業者の市場調査	14
4. 1. 1. 印刷業A社 ネット自費出版	14
4. 1. 2. 整体業B社 整体師養成講座	15
4. 1. 3. 整体業B社 耳ツボジュエリー	15
4. 1. 4. 製紙業C社 修復用和紙	16
4. 1. 5. 優良企業の市場調査にかかる共通事項	16
4. 2. 109事業者の市場調査	18
4. 2. 1. 認識した機会	18
4. 2. 2. 認識した機会に関するクロス集計	18

4. 2. 3	109事業者の市場調査傾向にかかる考察	20
4. 3.	優良事業者と109事業者の市場調査の対比	21
4. 3. 1	対比の結果	21
4. 3. 2	小規模事業者の市場調査に対する考察	21
4. 3. 3	リサーチ・クエスチョンに対する部分解	22
5.	小規模事業者のSTPについての考察	23
5. 1.	優良小規模事業者のSTP	23
5. 1. 1.	印刷業A社 ネット自費出版	23
5. 1. 2.	整体業B社 整体師養成講座	24
5. 1. 3.	整体業B社 耳ツボジュエリー	24
5. 1. 4.	製紙業C社 修復用和紙	25
5. 1. 5.	優良企業のSTPにかかる共通事項	26
5. 1. 6.	優良事業者の不安と打開策	27
5. 1. 7.	優良事業者のポジショニングにかかる考察	28
5. 2.	109事業者のSTP	30
5. 2. 1.	STPの傾向	30
5. 2. 2.	ポジショニングに関するクロス集計	30
5. 2. 3.	109事業者のSTP傾向にかかる考察	32
5. 2. 4.	109事業者の具体的取組事例	32
5. 3.	優良事業者と109事業者のSTPの対比	34
5. 3. 1.	対比の結果	34
5. 3. 2.	小規模事業者のSTPに対する考察	34
5. 3. 3.	リサーチ・クエスチョン1に対する解	35
5. 3. 4.	リサーチ・クエスチョン2に対する解	35
5. 3. 5.	小規模事業者の適切なマーケティングプロセス	35
6.	小規模の事業者に対する「適切なマーケティング」実施の促進	37
6. 1.	小規模事業者の動向（2016年版小規模企業白書より）	37
6. 1. 1.	小規模事業者の経営計画策定率	37
6. 1. 2.	経営計画策定の動機・背景	37
6. 1. 3.	経営計画を策定した効果	38
6. 1. 4.	経営計画策定の有無と売上高の傾向	38
6. 2.	適切なマーケティング実施の促進	39
6. 2. 1.	補助金の申請	39
6. 2. 2.	適切なマーケティングの実施支援	39

7. 結論	4 1
7. 1. 小規模事業者にとってのセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング	4 1
7. 1. 1. セグメンテーション	4 1
7. 1. 2. ターゲティングとポジショニング	4 2
7. 2. 小規模事業者支援時における留意点	4 4
7. 2. 1. 教科書的マーケティング指導に対する視点	4 4
7. 2. 1. 成長市場選択の視点	4 4
7. 2. 2. 模倣対策に対する視点	4 5
7. 2. 4. トрендへの周知という発想に対する視点	4 5
7. 3. 結論	4 6
7. 3. 1. 小規模事業者の市場調査に対する結論	4 6
7. 3. 2. 小規模事業者のSTPに対する結論	4 6
7. 3. 3. 小規模事業者の適切なマーケティングプロセス	4 7
7. 3. 4. リサーチ・クエスチョン3に対する解	4 9
7. 4. 本研究の成果と今後の課題	5 0
参考文献	5 1

## 1. 研究の背景と目的

### 1. 1. 問題の所在、研究の背景と目的

中小企業基本法において、小規模事業者とは、製造・その他の業種で従業員 20 人以下、商業（卸売業・小売業）・サービス業で 5 人以下と定義されている。

筆者は職務として 20 年、創業、新商品・新サービス開発、事業再生、経営改善などの助言、計画作成、助成金申請等の企業支援実務に従事し、その経験を通じ、小規模事業者が、経営計画を作成せず、中長期の見通しを持たないまま、近視眼的に経営する傾向が強いという認識を持つに至っている。加えて、現有の問題が生じた因果関係の考察や、社内の経営資源に対する認識、外部環境に関する情報収集が不十分なまま、顧客獲得に向けて事業を構想し、着手する、マーケティング不在のケースが多いように感じている。その一方で、小数ではあるものの、事業規模に応じた的確なマーケティングを実施し、売上・利益の拡大を実現した企業もあり、筆者もその存在を認識している。

そこで例えそれが偶発的な成果であったとしても、どのように経営環境認識を深め、どのようにマーケティングを実施したのか、その着眼点やプロセスを明らかにする。あわせて、今回調査した高知県内の小規模事業者 109 者のマーケティングプロセスの傾向と対比させることで、成果創出の要因を浮き彫りにする。

本研究は、経営資源に乏しく、外部環境の影響を受けやすい小規模事業者が、どうすれば売上拡大の展開が可能となるかをマーケティングの視点から考察するものである。特に、外部環境の影響を受けやすいという小規模事業者の特性を踏まえ、今回、研究のサンプルを高知県内の小規模事業者から取得した。高知県は大都市から遠く、交通インフラも脆弱であり、高額となる輸送コストが外貨獲得の阻害要因として指摘されてきた。また、高知県は日本で三番目に人口が少なく、全国に 15 年先駆けて人口減少が始まっている。三次産業が 8 割以上を占める高知県において、立地的に閉鎖商圏の中での人口減少は市場規模の縮小を意味する。高知県の小規模事業者は、構造的で抗えない外部環境の制約という意味では、国内でも特に厳しい状況に置かれている。

全国の企業のうち、小規模事業者の割合は平成 28 年 6 月時点で 84.9%であり、その大多数を占めており、平成 26 年に小規模二法が制定されて以降、行政機関や公的支援機関において、総合的な小規模事業者支援が推進されている。本研究は、小規模事業者がマーケティングに着手する際に、成果創出につながる視点を示すものである。

## 1. 2. 高知県内における小規模事業者の特性と役割

### 1. 2. 1. 高知県内における小規模事業者割合

平成 30 年 11 月 30 日に中小企業から発表された資料によれば、平成 28 年 6 月時点における純粋な高知県の企業数は 25,025 社で、小規模事業者割合は 88.1% (全国では 84.9%)、小規模事業者による常用従業員の雇用割合は 25.7% (全国 13.7%)、従業員総数の雇用割合は 39.3% (全国 22.3%) を占めている。つまり、高知県内は約 9 割が小規模事業者等で、従業員の 4 割近くが小規模事業者に雇用されており、その比率は全国よりも高い傾向にある。

### 1. 2. 2. 20 人未満の事業所の減少と、20 人以上の事業所の増加

平成 28 年経済センサス活動調査によれば、高知県の事業所数は 35,449 であり、内、経営者を含む従業員 20 人未満の事業所が全体の 91.7% (全国では 88.9%) を占めており、9 割以上が小規模事業者か、小規模事業者に近い規模の事業所である。なお、経済センサスでは視点も含む事業所数をカウントしており、純粋な企業数ではないことに注意したい。

全国では、平成 24 年から平成 28 年の間における全事業所の減少数 93,660 であり、その内訳は、19 人以下の事業所の減少数 132,304 と 20 人以上の事業所の増加数 38,644 の合計により構成されている。つまり、19 人以下の事業所の廃業に対し、その廃業数の約 3 割にあたる 20 人以上の事業所の創業によってカバーされている状況にある。(表 1-1)

一方で高知県では、全事業所の減少数は 1,326 であり、その内訳は 19 人以下の事業所の減少数 1,405 と 20 人以上の事業所の増加数 79 の合計により構成されている。つまり、20 人以上の事業所の創業数は、19 人以下の事業所の廃業数のわずか約 6% に過ぎない。高知県では全国よりも小規模事業者や、小規模事業者に近い規模の事業所の廃業インパクト大きいことがわかる。(表 1-2)

従業者規模	事業所数			
	24年	28年	増減率 (%)	合計に 占める割合 (%)
総数	5,453,635	5,359,975	▲ 1.7	100.0
1～ 4人	3,196,052	3,052,084	▲ 4.5	56.9
5～ 9	1,078,187	1,063,329	▲ 1.4	19.8
10～ 19	628,403	654,925	4.2	12.2
20～ 29	221,617	234,209	5.7	4.4
30～ 49	151,183	164,148	8.6	3.1
50～ 99	96,498	100,827	4.5	1.9
100～199	38,442	39,643	3.1	0.7
200～299	10,252	10,615	3.5	0.2
300人以上	11,952	12,415	3.9	0.2

【表 1-1】 全国の従業者規模別事業所数

従業者規模	事業所数				従業者数			
	H24	H28	増減率 (%)	合計に 占める割合 (%)	H24 (人)	H28 (人)	増減率 (%)	合計に 占める割合 (%)
合計(事業内容等不詳を除く)	36,775	35,449	△ 3.6	100.0	281,911	280,954	△ 0.3	100.0
1 ～ 4人	23,561	22,181	△ 5.9	62.6	48,588	45,003	△ 7.4	16.0
5 ～ 9人	6,490	6,518	0.4	18.4	42,380	42,769	0.9	15.2
10 ～ 19人	3,832	3,779	△ 1.4	10.7	51,035	50,689	△ 0.7	18.0
20 ～ 29人	1,201	1,213	1.0	3.4	28,402	28,759	1.3	10.2
30 ～ 49人	835	846	1.3	2.4	31,456	31,803	1.1	11.3
50 ～ 99人	481	516	7.3	1.5	32,364	34,555	6.8	12.3
100 ～ 199人	181	167	△ 7.7	0.5	24,430	23,004	△ 5.8	8.2
200 ～ 299人	40	49	22.5	0.1	9,785	12,043	23.1	4.3
300人以上	29	24	△ 17.2	0.1	13,471	12,329	△ 8.5	4.4
出向・派遣従業者のみ	125	156	24.8	0.4	-	-	-	-

【表 1 - 2】 高知県内の従業者規模別事業所数

1. 2. 3. 高知県内における小規模事業者支援の重要性

高知県は8割以上が3次産業で構成される産業構造にあるが、立地的に閉鎖商圏で88.1%が小規模事業者である。また、20人以上の事業所がほとんど増加していないことから、大手企業に全国ほどは市場を奪われておらず、県内にはまだ、ニッチなニーズを有する市場も多数存在していると想定する。

加えて、小規模事業者や、小規模事業者に近い規模の事業所が雇用の約半数を抱えているものの、県内の労働分配率は全国の66%に対し、59%に留まっている。雇用の面から見ても、県内の小規模事業者が果たす役割は大きく、小規模事業者等が適切な利益を確保することが、労働分配率の改善にもつながると推察する。

以上から、高知県においても、小規模事業者が適切にマーケティングを行う意義は大きいと想定する。



### 1. 3. リサーチ・クエスチョン

小規模事業者の大半は顧客獲得に正しくマーケティングを活用していないという仮説を検証するために、2つのリサーチ・クエスチョンを設定する。まず、一般的な小規模事業者におけるマーケティング実施内容の特徴的傾向は何か、という疑問である。この特徴的傾向とは、必要な考え方やプロセスの過不足を意味する。次に、マーケティングで成果を出した優良な小規模事業者と、一般的な小規模事業者との間で特に相違するポイントは何か、という疑問である。本研究では、これらの疑問をリサーチ・クエスチョンとして考察することで、小規模事業者におけるマーケティングの課題を明確にしていく。

加えて、小規模事業者が成果を出せるマーケティングを促進するためにはどうすべきか、という疑問を最後のリサーチ・クエスチョンとして設定し、適切な促進策についても考察する。

以上より、本研究では3つのリサーチ・クエスチョンを設定した。

R Q 1. 小規模事業者が取り組むマーケティングの特徴的傾向

R Q 2. 優良小規模事業者と、一般的な小規模事業者のマーケティングの相違点

R Q 3. 小規模事業者が適切にマーケティングを実施するために必要な支援策

## 2. 研究の枠組み

### 2. 1 研究方法

#### 2. 1. 1. 分析対象と分析方法

平成 28 年 4 月 1 日～平成 30 年 3 月 31 日の 2 年間に高知商工会議所を通じて申請された小規模事業者持続化補助金<sup>1</sup>の申請書 109 事業者分から、事業計画部分を抜き出し、それぞれの事象を抽象化して類型化した後にマーケティングの実施内容を傾向分析した。本 109 事業者の傾向をもって、一般的な小規模事業者のマーケティング傾向と仮定する（表 2-1、2-2）。

加えて、新商品・新サービスを開発し、軌道に乗せた優良県内小規模事業者 3 社の事業の進め方を聞き取りし、共通するプロセスや成功要素部分を抽出した上で、優良事業者分析の視点から高知県内の小規模事業者のマーケティング傾向を検証して、その過不足や盲点などを抽出した。

業種	度数	%
サービス	33	30.3%
小売	24	22.0%
製造	17	15.6%
飲食	16	14.7%
卸	7	6.4%
建設	4	3.7%
福祉・健康	4	3.7%
農業	4	3.7%
合計	109	100.0%

【表 2-1】 109 事業者の業種内訳

組織形態	度数	%
個人事業	50	45.9%
株式会社	38	34.9%
有限会社	21	19.3%
合計	109	100.0%

【表 2-2】 109 事業者の組織形態内訳

#### 2. 1. 2. 分析対象事業者の選定理由

優良小規模事業者 3 事業者はいずれも、小規模事業者であり、特定の強固な取引関係も有していない中において、革新的な新商品・新サービスを開発し、いずれもの事業が、全売上に占める新事業のシェア率 2 割以上にまで成長させ、新たな経営の柱を構築したという実績を有する。また、新商品・新サービスに着手する前は、3 事業者とも、小規模事業者の平均的な経常利益率である 1.19%に満たない状態であった（表 2-3）。

また、県内唯一の経営資源を持ってスタートした訳でもなく、事業開始時においては、県内他社でもある程度は代替可能な設備や、技術を用いていたことも特筆される。

---

1 小規模事業者等持続化補助金とは、小規模事業者を対象としており、経営計画に基づいて実施する顧客獲得等の取り組みの促進を目的としたものである。採択されれば、実施事業の対象経費について上限 50 万円、補助率 2/3 の補助がなされる。

年代別に見た売上高経常利益率の平均(%)

	小規模企業	中規模企業	大企業
1980年代	1.19	1.90	2.73
1990年代	0.63	1.65	2.61
2000年代	0.48	1.87	3.67
2010年以降	1.19	2.42	4.51

【表2-3】 小規模事業者の平均的な経常利益率

一般的な小規模事業者の傾向を示すためのサンプルは、高知商工会議所を通じて申請された小規模事業者持続化補助金の申請書 109 事業者分を用いた。その理由として、小規模事業者持続化補助金申請書は、筆者が職務を通じて、まとまった事業者数の計画書を入手可能であること。次に、本補助金は、小規模事業者を対象としていることから、小規模事業者に特化した傾向が抽出可能であること。三点目に、本補助金は、商工会・商工会議所の指導<sup>2</sup>に基づいて経営計画<sup>3</sup>を作成した内容に基づいて、販路開拓や新規顧客開拓に取り組む内容に用途が限定されており、申請事業者の取り組む事業には、マーケティングの要素が必ず付随することに着目した。

そして、本研究の対象とする経営計画書は、経営指導員の関与によって要項目が網羅的に清書され、理論的筋道という特徴があるため、分析に適していると判断した。また、販路開拓、顧客獲得を目的とした補助金であり、計画書もあり、意図が把握しやすいことから、小規模事業者のマーケティング傾向分析に最適であると判断した。

### 2. 1. 3. 優良小規模事業者の調査手法

3 事業者とも、事業を構想し、実施した際の中心人物である経営者や役員に筆者がヒアリングを実施した。ヒアリングに際しては、本研究の趣旨を踏まえ、マーケティングの成果から逆算して構成要素を事後に整理した内容に極力ならないよう留意し、時系列で状況と考え方、対応策を説明してもらうようにし、成功する以前の考え方やプロセスを重視して聴取

## 2 商工会・商工会議所の指導

本補助金が設けられた背景には、平成 26 年の小規模二法制定による、小規模事業者支援の充実がある。小規模二法とは、小規模基本法と、小規模支援法を指し、小規模基本法は、小規模企業の振興に関する施策について、総合的かつ計画的に、そして国、地方公共団体、支援機関等が一丸となって戦略的に実施する新たな施策体系を構築するもの、小規模支援法は、半世紀以上にわたり小規模事業者の経営相談に応じてきた商工会及び商工会議所が、市町村や地域の金融機関等と連携して、小規模事業者の意欲ある取組を強力に支援するための体制を整備するものである。

小規模二法によって商工会及び商工会議所は、小規模事業者による事業計画の作成及びその着実な実施を支援することを位置付けられた。これらの施策的な背景から、本補助金の計画策定に際しては、申請を希望する小規模事業者は商工会・商工会議所の指導を受ける必要があり、本申請書も全件とも、事業者の構想を、高知商工会議所の経営指導員が清書して申請書を作成するプロセスが取られている。

することに努めた。

ヒアリングの内容は、新事業の実施に至った背景から、着眼点、事業の進め方、実施に際しての不安などを現地にて聞き取り調査し、商材についても、目視にて確認した。また、事業着手前の決算書も閲覧した。なお、3事業者とも、企業名と売上、利益等を記載しないという条件の下で、本研究への協力を承諾いただいた。

#### 2. 1. 4. 109事業者の計画書分析の手法

109事業者の傾向を分析するにあたり、最初に項目建てを行った。STP (Segmentation Targeting Positioning) マーケティングの項目に加え、市場調査についての因果関係が明らかにできるよう、経営課題、内部・外部の認識、サプライチェーン構成要素の強みの要素、商圈や価格の変化、設備投資や雇用・教育の実施などについて網羅した(表2-4)。

また、申請書の事業計画部分は文章で記載されていることから、事業計画に記載している内容を元に、それぞれの記載事項を抽象化した上で、類型化することで選択肢を作成した。

その後、作成した選択肢に基づいて各社を分類した。この分類に際しては、計画書のみをもって実施したことから、記載内容の真偽は問わず、記載内容に忠実に分類した。類型化を施した後の分析の項目としては、表2-4の通りとした。

---

### 3 経営計画を作成

本補助金の経営計画書部分には「企業概要」「顧客ニーズと市場の動向」「自社や自社の提供する商品・サービスの強み」「経営方針・目標と今後のプラン」「補助事業で行う事業名」「販路開拓等の取組内容」「補助事業の効果」の欄が設けられており、このすべてを網羅しなければならない。しかし、小規模事業者は経営計画書の作成経験が少なく、補助金の利用にも慣れていないこともあり、補助金の申請のために高知商工会議所を訪れる際においては、事業構想から話すのではなく、「この補助金を、この用途に使いたい」と、使用用途から口火を切るケースが大半である。そこで、経営指導員は用途を起点として、どのような事業を行うのか、その目的や背景などの構想を聞き取り、申請書に添付する経営計画書の作成を支援する。経営指導員という第三者が入ることによって客観性が保持され、論理的な瑕疵が比較的少ない状態で計画書が完成する。



## 2. 1. 5. 経営計画書（小規模事業者持続化補助金申請書）分析における考察

本論で分析する小規模事業者持続化補助金の経営計画書はいずれも、高知商工会議所の経営指導員による経営支援の内容が含まれており、小規模事業者が構想した内容の原案のままではない。実際に、「企業概要」「顧客ニーズと市場の動向」「自社や自社の提供する商品・サービスの強み」「経営方針・目標と今後のプラン」「補助事業で行う事業名」「販路開拓等の取組内容」「補助事業の効果」の欄を自力で埋められる小規模事業者は稀であり、前述の通り、小規模事業者は補助申請に際し、事業の構想から話すのではなく、「この補助金を、この用途に使いたい」と、使用用途から口火を切るケースが大半である。計画策定支援をもって、補助金の使用用途が変わるケースも一部にはあるが、基本的に経営指導員は使用用途を糸口として構想を掘り下げ、小規模事業者が実現したい内容を丁寧に明確にしていく。例えば、持続化補助金には、「顧客ニーズと市場の動向」の欄を記載する場合、POS データなどの数値化された傾向など、確実な論拠があれば経営指導員はその論拠を用いる。しかし、数値化された論拠がない場合は、申請者の狙いたいターゲットやその根拠については、あくまで憶測に基づいたものでしかないために、経営指導員はインターネット上にある統計データやアンケート結果などの中から、構想の論拠となるデータを検索し、引用する等の方法で論理補完する。したがって、支援によって小規模事業者の構想自体を別のものに変えてしまうことはほとんどなく、実現したい構想が、より論理的な姿で記載されたものが本補助金の計画書の実態である。

経営指導員の関与についての考察として、本研究の分析対象は、小規模事業者の事業構想原案というよりもむしろ、小規模事業者が経営指導員の力を借りて経営計画書を作成することで、より客観化された事業構想であると捉える。

また、補助金という性質にかかる考察として、小規模事業者にとっての補助金は、自前の資金で展開しようとしていた構想の加速という側面と、自前の資金だけでは躊躇するような事業展開を後押しする側面とがある。前者に比べると後者は、テストマーケティング的な意味合いが強いものの、「新規顧客獲得のためのマーケティング」という意味において、両者とも実施する意図や構想を有していたものであると考えられることから、補助金がなくても着手しようとしていたか、補助金があるから着手しようとしたのかの差異については考慮しないものとする。

## 2. 2. マーケティングの定義

### 2. 2. 1. マーケティングの定義と、小規模事業者の特性を踏まえた論理補完

コトラー (1996) は、マーケティングの教科書的存在であり、STP マーケティングの概念と、そのプロセスを論じている。そのプロセスとは、①R (市場調査)、②STP (市場細分化と顧客選定、競合との差別化)、③MM (製品・価格・販促・販売チャネルのマーケティングミックス)、④I (実行) の順をたどるものとなる。本研究におけるマーケティングの定義は、この STP マーケティングを用いるものとする。

小規模事業者は、大企業と異なり、マーケティング部門を持つことはほとんどなく、POS データの活用や、アンケートやグループインタビューの実施についても同様である。市場調査の実施が困難という側面を見れば、STP マーケティングは機能しないのではないかと、という疑問がある。そもそも小規模事業者に客観的資料を大量に集めて精緻に分析するマーケティング・リサーチは非常に困難であることは想像に難くない。

「無限後退問題とエフェクチュエーション」(栗木契, 2015) によれば、「マーケティング・リサーチの高度化が現代の産業社会において企業の成長と収益性の強化を支えている (p. 37)」と肯定した上で、「ナイトの不確実性」(Frank, 1959) に触れつつ、「いくらリサーチを繰り返しても不変法則の定立には至らない (p. 41)」と述べ、「(ナイトの) 第 3 の不確実性に由来する可能性に、起業家や企業が挑む際には、手近なところで実行可能な行動を起こすことで、動き出した事態の中で、予測や分析を行ったり、目標を見出していったりするという、エフェクチュエーションに通ずる行動が有効となる。(中略) 企業の担当者が、対象となる顧客に寄り添い、対象に一体化することを志したマーケティング・リサーチという、客観性とは袂を分かち新たなリサーチの必要である (p. 44-45)」結んでいる。

ナイトの第 3 の不確実性とは、結果が分からず、発生確率もわからず、発生確率が不変であると定義してよいかわからないとする不確実性を意味する。市場の特性は、所与の条件が定められたくじびきのようなものと異なり、条件自体が変化することを踏まえ、栗木は、変動する市場を捉えるためのマーケット・リサーチは、客観的資料ではなく、まずは可能な行動を実践する中で、新製品に適した市場の領域を事後的に把握していく行動原理＝「エフェクチュエーション」(Sarasvathy, 2008) が有効である可能性を指摘しており、STP マーケティングの R と I を逆転させる有効性をほのめかしている。

大企業と異なり、マーケティング部門を持たない小規模事業者もであっても、経営を通じて顧客や取引先、競合等から様々な種類の情報を集めることはできる。小規模事業者の市場調査は、精度はともかく、R 起点、I 起点ともに成立するという視点に本研究は立脚している。

### 3. 優良事業者の概要

#### 3. 1. 新事業の概要

##### 3. 1. 1. 印刷業A社

高知市内に拠点を置く印刷業A社では、平成24年より「写真・絵中心」「文字中心」に特化したネット自費出版の事業に着手した。

A社はもともと、印刷業を営む傍ら、幻冬舎の自費出版サテライトオフィスを受託し、その後独自での自費出版に着手した経緯がある。当時の自費出版の受注量は、県内受注がその中心であり、県内の他の印刷業者と比べれば受注量は比較的多い方ではあった。しかし、当時の出版事業はまだ、県内の他の印刷業者と同様に、印刷業者の手掛けるひとつの事業としか言えない位置づけにあった。

自費出版を全国展開したいという、経営者の意向により本プロジェクトは開始された。印刷の公共入札がネット入札に変わったことで、受注価格の廉価化が進んだことも背景にあった。当時は既に、高機能印刷機の所有の有無が最大の価格決定要因であり、大型機械を持たないA社では、印刷部門に代替する事業の柱として出版事業を育てたいという意向に合った。

ネット自費出版事業への着眼点は、幻冬舎の自費出版サテライトオフィス受託や、自社の独自実施を通じてA社に蓄積された気づきと、文書校正力の高い社長と、発色や調色に詳しい二人の課長の存在にあった。当時の自費出版は、大手出版社の自費出版はロットが大きすぎ、印刷会社の廉価出版は原稿をただそのまま形にするだけ、という状態であった。加えて、自費出版で本を出版しても、どの書店に行けば良いか、書店のどのコーナーに置かれているかがわからないという不満があることや、また、複数冊書く人が比較的多いことをA社は知っていた。基本的に自費出版の書籍は、取扱う書店によって、設置場所がその判断基準に委ねられる。基本的に、平積みされている本や、特設コーナーに設置されている本以外は、書籍は書店で探しにくいものである。

この、競合の満たしていない需要にいかにか切り込み、全国から受注を獲得するかを模索していたところ、自社が出版した絵本が経済産業大臣賞を受賞するという栄誉を受けた。この受賞により、発色技術を自社の売りにできるのではないかと自信を深めたことで、ネット自費出版事業を本格開始するに至った。

結果として、A社の自費出版は、累計出版数8,000書以上を受注したほか、出版本に、日本自費出版文化賞受賞・入選作品多数。また、事業開始後に手掛けた本が、再び経済産業大臣賞を受賞した。現在では、年による振れ幅はあるものの。印刷の売上に肉薄、または逆転するまでに、事業は成長している。

##### 3. 1. 2. 整体業B社

高知市内に拠点を置く整体業者B社では、平成21年より「整体師養成講座」を、そして平成22年から「耳ツボジュエリー」を開発、販売に着手した。

B社の代表取締役は、量販店の管理部門に勤務の後、もともと興味を持っていた整体業に、弟とともに脱サラ開業した。代表取締役は、量販店勤務の経験を通じて、取り扱う商品の差



ではなく、接客と店舗運営システムの差が売上や利益の差になるとの認識を有していた。創業の後、早い段階で整体業は「整体師数×施術人数」しか売上が上がらない労働集約的なビジネスモデルであると気づき、商売としての伸びしろの少なさから、自分自身が整体師として施術するのではなく、整体師の知識と経験を活かした新たなビジネスに取り組もうと考えた。

整体師養成講座を開始したきっかけは、代表取締役自身が整体師になるために本格的に勉強したことや、実際に整体師として施術する中での気づきにあった。整体師は、基本的には体調悪化者を扱う職業であるため、下手に施術してしまうと症状を悪化させる危険性を含有する。しかし、整体師は民間資格であり、整体師になるための特別な学習法は確立されておらず、師匠の整体師が許可すれば、師匠から整体師免許が授与される、というシステムである。当時は、都会に本格的な整体師養成講座が存在する一方で、許可のシステムを逆手に取って、数日間だけ教えて整体師の許可を出す商売も巷に横行していた。B社の代表取締役は整体師として施術を始めた当初、自分自身も怖さがあったことを踏まえ、整体師を志す人は生半可な知識と技術では施術することが怖いのではないかと、しっかりと専門教育を受けられる講座の需要が高知にもあるのではないかと考え、講座を開講するに至った。

耳ツボジュエリーについては、整体業を営む中、耳ツボダイエットが、食事制限や運動でのダイエットに挫折した人が向かう、いわゆる最後のダイエットであることを知ったことに端を発する。平成18年より、インターネットで目立たない耳つぼの刺激シールを販売したところ、滑り出しは好調であった。当時は、耳ツボダイエット商品はサプリメントを併用するものが多く、20万円程度の商品が一般的だったことから、世間の消費者からは「耳ツボダイエットは高額」という認識を持たれていた。また、当時、流通していた耳ツボに貼るシールは目立つものが多かった。そこで、低価格で目立たない耳ツボシールの仕入・ネット販売を開始したところ、平成22年の段階で整体施術の6倍の売上まで伸ばすことができた。

しかし、そのあたりから類似商品が続出するようになった。そこで、自社の取り組みや、耳ツボシールの競争激化によって、市場から耳ツボダイエットの高額認識が払しょくされたと判断し、耳ツボシール競争から抜け出すために、耳ツボシールを進化させ、仕入ではなく自社商品として耳ツボジュエリーを開発した。

整体師養成講座は、開始後約9年が経過した現在、150人を超える卒業生を輩出した。数年前に、酷似するビジネスが出現し、B社のピーク時からすれば新規受講者数は鈍化傾向にあるものの、通信教育講座なども新たに設けるなど、バリエーションを増加させ、着実に事業を運営している。

耳ツボジュエリーは販売開始以来、シリーズ累計6万セット以上をインターネット通販で販売し、楽天市場の健康アクセサリ部門等、過去9種類の分野で売上デイリー1位の実績を有する。また、平成29年には、楽天1位の実績を買われ、韓国ของบริษัทより取引の打診を受けて納入を開始した。その後の実績が伴ったことから総代理店に任命され、現在は、ロッテグループが経営するドラッグストア60店舗に納入している。加えて、同じくロッテグループの量販店1,000店舗への納入を打診されており、その準備を進めるとともに、中国及び東南アジア圏を網羅するネット通販会社とも商談中である。

### 3. 1. 3. 製紙業C社

吾川郡日高町に拠点を置く製紙業C社では、平成18年に世界一薄い美術品修復用の和紙製造に着手し、 $2\text{g}/\text{m}^2$ （この時点でドイツのメーカーと並んで世界一）の修復用和紙を完成させ、平成24年より販路開拓を本格化させた。そしてほどなく、ドイツのメーカーよりもさらに薄い、世界一の薄さである $1.6\text{g}/\text{m}^2$ を完成させた。

C社の代表取締役はアメリカの大学を卒業の後、包装材商社勤務を経て、父親の経営するC社に入社した。その当時、C社は卸業者からの受注に基づいたOEM生産に特化しており、指定された商品を作ることに徹していた。C社の誰もが、OEM製品のエンドユーザーが誰なのか、どのような流通を経由するのか、どのような用途に供されるのかを把握していなかった。卸業者からは常に一定の受注量があったことから、納品後を詮索することは、発注元である卸の機嫌を損ないかねず、むしろ、当時の代表取締役である父はもちろんのこと、社内には余計な詮索をタブー視する風潮すらあった。

現代表取締役が前職で勤務していた商社は、納品先である卸業者が有するエンドユーザーまでを熟知しており、取引先の卸業者間で顧客の奪い合いをして価格競争に陥らないよう、「交通整理」を徹底していた。このシステムに慣れていた現代表取締役は、「C社が卸業者への依存度が高いに関わらず、納品後を把握していないのは大問題である」と当時の経営陣に指摘した。しかし、当時の経営陣は、卸業者から睨まれて受注が減るリスクを強く主張したことから、現代表取締役は、エンドユーザーまで届けられる自社独自製品を開発することを決意した。ほどなく、現代表取締役は、高知県手すき和紙協同組合から、「薄い紙が受注されるときがある」ことを聞きつけた。C社も薄い和紙は得意分野であったことから、その購入先リストを入手して全社にサンプルを送付した。そこから知り合った細い縁を、時間をかけて手繰り寄せる中、海外の修復士は、「和紙を用いた書籍や美術品の修復法は知っているが、使い方がわからない」という状況であることを知った。

修復用和紙製造に着手する旨を、当時の経営陣や卸業者に伝えたところ、ニッチに過ぎるとの印象を持たれた様子であり、見逃しても良いという反応を得た。そこで、平成18年から23年までは、国等の支援施策を活用し、商品開発に特化して展開した。平成19年には、四国経済局の地域資源活用プログラムに、平成21年には国立研究開発法人 科学技術振興機構（JST）の研究開発支援事業に採択された。平成24年には $2\text{g}/\text{m}^2$ の薄さで、書籍や美術品修復に十分な強度を持つ修復用和紙が完成。一般社団法人四国産業・技術振興センター主催の四国産業技術大賞最優秀賞を受賞し、その年から販路開拓に舵を切った。

そして、販路開拓を本格化させてから、わずか2年で大英博物館、オックスフォード大、ソウル大学、アンナアマリア図書館、スペイン国立図書館など世界30か国以上、220の施設の販路開拓に成功し、C社売上に占める修復紙のシェアも20%以上に成長した。

現在では、C社の修復用和紙が海外の美術品修復の仕様書に指定されるなど、同製品は修復用和紙のデファクトスタンダード化が進んでいる。既に取引国は40か国を超え、アジア方面にも販路を広げつつある。

## 4. 小規模事業者の市場調査における考察

### 4. 1 優良小規模事業者の市場調査

#### 4. 1. 1. 印刷業A社 ネット自費出版

A社では、前述の通り幻冬舎の自費出版サテライトオフィス受託や、自社の独自実施を通じ、大手出版社の自費出版はロットが大きすぎ、印刷会社の廉価出版は原稿をただそのまま本にするだけであること、また、廉価出版は出版しても、どの書店に行けばあるか、書店のどのコーナーに置かれているかがわからない、という不満に気づいていた。加えて、自費出版しようとする人は一冊の上梓に留まらず、複数冊書く人が多いことも知っていた。そこで、再度、インターネットを用いて市場規模や競合のビジネスモデルを調査すると、日本書籍出版協会50年史や、国立国会図書館に納められる自費出版点数の推移から、自費出版市場は拡大傾向にあるものの、競合がひしめき合う成熟市場であることや、全国から受注される自費出版のビジネスモデルは大きく分けて、高サービス・大量出版の大手出版モデルと、低サービス・少量出版のネット型廉価モデルの2つに大別され、その他のモデルがないことが確認できた。

また、自費出版に関するクレームや、訴訟の傾向、自社で受注した折に求められた事項の傾向などを整理したところ、クレームや訴訟の傾向は、作品を褒めて消費者の感情に乗じて契約にこぎつけ、契約金額の内訳が不明瞭で、行程通りに進まず、置かれている場所がわからない、というものであった。また、大手出版社を中心に、「絶対に売れる」と消費者を口説き、実際に販売に尽力するものの、売れなかったときにトラブルになるケースも散見された。これらの調査を経て、契約時の注意事項や説明事項について検討するとともに、紙質、色具合、校正内容、デザイン等について、お客様が納得いくまで提案、打ち合わせを行うことを決定した。加えて、自社に強みのある発色技術や校正技術だけではなく、不誠実な自費出版や、オーバースペックな自費出版など、思い通りに出版できなかった人がターゲットになり得ると想定した。

なお、当時、A社が参考にした平成19年11月9日付 独立行政法人 国民生活センターの記者説明資料「自費出版に関する相談が増加 ～作品をほめられても、安易に契約しない～」にも、下記の事例が記載されている。

新聞広告で、事業者が主催するコンテストで大賞をとれば作品を出版してくれると知ってコンテストに応募した。結局大賞はとれなかったが、「良い作品なので出版しよう」と電話で勧められた。全国に協力書店があり、本を置くと説明され、制作費として約150万円支払った。500冊の契約で、印刷した一部の本は受け取ったが、残りの本がどこにあるのか確認できない。残りの本を受け取りたいというと、150万円とは別に費用がかかるといわれ、納得できない。また、事業者の対応が不審で、担当者は退職したという。本当に約束どおり制作しているのか。

事業者の懸賞募集に応募したところ、「落選したがいい小説なので自費出版しないか」と

何度も勧誘の電話があった。その後事務所に出向いて契約をし、契約金約 170 万円のうち 120 万円を支払い、残金は完成時に支払う約束をした。領収書も契約書もその場では渡されず、請求してから届いた。予定表には半年ぐらいで完成すると記載されていたが、半年過ぎて請求をして、やっとゲラが出来上がってきた。事業者の誠意が感じられないので、解約したい。

#### 4. 1. 2. 整体業B社 整体師養成講座

B 社では、整体師養成講座を実施するにあたり、事前に、他県で展開されている整体師養成講座の内容と価格、また、県内で整体師養成を実施している企業について調査するとともに、高校の就職担当者や、知人の専門学校経営者から直接、若者が整体師になるニーズについて聴取するとともに、自社に整体施術を受けに来ている介護士や、看護師の来院理由についても施術中の会話の中から探るようにした。その結果、「県内企業は最短で 10 時間程度で整体師の許可を出している」という驚くべき事実や、独立したい、退職後の収入を得たい、自分のコリや痛みを和らげたい、整体の知識を現在の職業に活かしたいなど、想定通り県内にも「整体師になる」ニーズが一定数あることを確認できた。

また、調査を進める最中に、「若いエステシャンがお客様と会話ができないこと」に、多くのエステ店の経営者が困っているという話も耳にした。知人の専門学校経営者からは、「学校は就職率が消費者からの判断軸となる」との助言も受けた。前職時代に特に接客に力を入れていた代表取締役は、これらの話に着想を得て、接客方法のレクチャーと、独立や就職するためのサポートまで手掛ける必要があると判断した。

知人の専門学校経営者は派遣会社も有していたこともあり、独立したい、退職後の収入を得たいと考える消費者が授業料を賄うために、学びながら派遣社員として働く道筋をつけた方が良いとの考えに至った。

#### 4. 1. 3. 整体業B社 耳ツボジュエリー

耳ツボダイエット商品は 20 万円程度の商品が一般的で、世間の消費者からは「耳ツボダイエットは高額」という認識を持たれていた。平成 18 年販売した耳ツボシールは、その認識を緩和することに成功するものの、一般化して類似品が増えていた。B 社の取り扱う耳ツボシールは一般医療非侵襲式家庭向け鍼用器具の仕入販売であったが、類似品の中には商品本体にメーカー名の記載がないものなど、偽造品も出回るようになった。実際に、耳ツボシールのまがいものを注意喚起するインターネットページも増加しており、治療用具ではないものの、健康関係の商材であることから、本物である安心感の提供は避けて通れなくない状況だと判断した。

耳ツボシールは、インターネット通販で相当量を販売できたことから、商品や会社のレビューも多く入手することができた。それらのユーザー情報からは、梱包の丁寧さや受注から到着までの迅速性などの対応力以外の部分として、効果の面もさながら、それ以上に、貼るツボの位置の説明が丁寧で間違えないこと、はがれにくいこと、肌の弱い人にも使える複数ラインナップ（金粒、チタン粒、アクリル粒など）、安価で量が多いコストパフォーマンスの良さ、量が多くてお客さまや友人と分けられることなどの要素が支持要因と分析した。

また、自社や競合参入から、市場は耳ツボシールを貼ることに抵抗感がなくなっているだけでなく、時折、「かわいい」という評価も入るようになった。そこで、耳ツボシールは、目立たないことが良いのではなく、逆に違和感のない位置でおしゃれに見せる必要があると判断した。また、大量で低価格の販売ができる体制をもって耳ツボシールに付加価値をつければ、耳ツボシール競争から一歩抜きん出て、同様に大量・安価のラインナップで展開できると判断した。

#### 4. 1. 4. 製紙業C社 修復用和紙

C社は、高知県手すき和紙協同組合から、「薄い紙が受注されるときがある」ことを聞きつけ、その購入先リストを入手して全社にサンプルを送付したところ、反応があった東京の文化財修復企業へと足を運んだ。そこで初めて、文化財に和紙が実際に使われることを目の当たりにした。その文化財修復企業は代表取締役は修復に必要な基礎知識や、化学知識を伝えるとともに、多くの「宿題」を出した。その宿題を解くために、高知県立紙産業技術センターに通い、指導を受け、徐々に、土佐和紙を化学的視点から説明できる状態へと学習していった。

また、その文化財修復企業からは、C社が文化財保存修復学会の賛助会員になれるよう推薦してくれた。晴れて賛助会員になれたことで、国立公文書館の研究者や、国内外の修復士と接触する機会を得、世界中には修復の勉強をする修復士が存在していることや、和紙を用いる修復方法があることを世界中の修復士が知っているという事実を知るに至った。そして、学会で知り合ったドイツの修復士から実際に和紙を発注されるなど、世界のニーズを実感した代表取締役は、東京の文化財修復企業と、高知県立紙産業技術センターの指導を受けながら、土佐和紙で修復紙を作るための商品開発に着手することを決めた。

平成23年までの間に、商品開発と生産体制は大筋で課題がない状態にまで仕上げることができ、少量の納品も同時に開始した。平成24年にイギリスの大英博物館に納品が決まったことから、現地に出向いて再度、利用者の声を調査した。C社の代表取締役はアメリカの大学を卒業しており、英語は堪能であったことから、躊躇はなかった。そこで判明したのが、ヨーロッパでは、和紙に関する知識・利用技術を教えられる修復技術者が極めて少ないこと、現地の修復材卸業者は製品提供に留まり、和紙の利用情報を提供していないこと、そして、それらの背景から、現地の修復士には、日本と比べて和紙を用いた修復法が限定的にしか伝わっていないという実態であった。帰国した代表取締役は、和紙修復を海外で普及させるには、①紙製修復文化財の状態精査、②修復文化財の状態に応じた適切な和紙の選定方法、③利用方法（薬品との相性、貼り方等）、④修復後の管理方法の4点の知識伝達の仕組みが必要だと仮説を立てた。

そして、仮説を検証するために、翌年以降、海外で学会があるたびに、現地でワークショップを実施するようにしたところ、修復士から好評を得、帰国後に多くのメールでの問い合わせが舞い込み、そこから受注にもつなげることができるようになった。ワークショップの参加者がインフルエンサーとしてC社の存在を周囲の修復士に伝えることもしばしばであった。ワークショップの実施以降、代表取締役は自らの仮説の正しさを確信した。

#### 4. 1. 5. 優良企業の市場調査にかかる共通事項

優良事業者3社4事業がとった市場調査の方法と、新事業参入の決め手を整理したところ、調査方法については、既存事業を通じて事前に市場ニーズをある程度理解している場合と、市場ニーズの有無すら確認できていないケースに大別されることがわかる（表4-1、表4-2）。

既存事業を通じて事前に市場ニーズをある程度理解している場合とは、A社のネット自費出版や、B社の耳ツボジュエリーを指す。この場合は、自社顧客の動向と、競合の動向に調査に注力して市場調査がなされており、ポジショニングをはかる角度を探すために、市場分析しているかのように見える。ニーズの有無すら確認できていないケースとは、B社の整体師養成講座や、C社の修復用和紙を指す。この場合は、候補先やその周囲への接触に注力して市場調査がなされており、市場の存在とニーズの姿を確認するため、実際にターゲット候補や、その周囲につぶさにあたっている。

そして、市場ニーズをある程度理解している場合は、競合と差別化できるポジショニングポイントが何であるかを確認してから、ニーズの有無すら確認できていないケースでは、市場の存在とニーズの姿を確認してから、新事業への参入を果たしていることが分かる。

3社4事業で最も市場から遠かったのはC社であるが、C社は、新事業活動を徐々に進め、そこで形成された人脈や、偶然を活用し、当初は想定していなかった形で新事業を形成しており、栗木の指摘するエフェクチュエーションによるRとIの逆転が果たされたSTPマーケティングの事例であるように見える。

	市場ニーズの理解・認知	自社顧客の動向	競合の状況	候補先やその周囲への接触
A社 ネット自費出版	○	○	○	×
B社 整体師養成講座	×	○	×	○
B社 耳ツボジュエリー	○	○	○	×
C社 修復用和紙	×	×	×	○

【表4-1】 市場調査の方法

A社 ネット自費出版	大手型と廉価型間のビジネスモデル隙間市場に対する認識
B社 整体師養成講座	県内にはないビジネスであり、候補顧客の存在も確認
B社 耳ツボジュエリー	耳ツボシールの供給過多と、市場の変化に対する認識
C社 修復用和紙	修復素材として世界に未成熟な市場があることへの出会い

【表4-2】 新事業への参入の決め手

## 4. 2. 109事業者の市場調査

### 4. 2. 1. 認識した機会

認識した機会とは、109の小規模事業者が新規顧客獲得を目論むにあたり、着目した環境変化を意味し、市場調査を講じた上で発見した機会を指す。

小規模事業者持続化補助金には、「顧客ニーズと市場の動向」を記載する欄があることから、記載事項に基づいて筆者が整理・分類した。

全ての経営計画を網羅した上で、「既存顧客の購買傾向」「社会変化や顧客候補の動向推測」「政策・規制による市場変化」「十分な量の受注の打診」「競合が提供していないニッチの発見」の5つに分類した。なお、「既存顧客の購買傾向」とは、既存顧客が自社で購入する際の特定購買に着目したものであり、社会変化や顧客候補の動向推測とは、例えば、男性の脱毛が一般化しつつあるなど、マクロな市場データや、統計、トレンド情報等から顧客ニーズの存在を「推測」しているものを指す。

分類結果は表4-3の通り、「社会変化や顧客候補の動向推測」が突出して多く、全体の約半数近くを占める46.8%である。

認識機会	度数	%
既存顧客の購買傾向	22	20.2
社会変化や顧客候補の動向推測	51	46.8
政策・規制による市場変化	14	12.8
十分な量の受注の打診	6	5.5
競合が提供していないニッチの発見	16	14.7
合計	109	100.0

本文記載事項

【表4-3】109事業者の認識した機会

なお、本頁以降の表4-3から表5-5までの、109事業者の傾向部分分析に用いる集計表はすべて、カイ二乗検定を実施しており、いずれも、※P<.05 有意である。

### 4. 2. 2. 認識した機会に関するクロス集計

まず、外部環境に対する認識と、認識した機会をクロス集計した(表4-4)。外部環境に対する認識とは、109の小規模事業者が現在、外部環境についてどのように認識しているかを意味する。

小規模事業者持続化補助金には、「企業概要」として現状と背景、課題が記載する欄があり、記載事項に基づいて筆者が整理・分類した。

全ての経営計画を網羅した上で、「既存顧客のニーズ変化に直面している」「少子高齢化が自社の将来に影響を及ぼす」「競合に顧客を奪われている」「潜在顧客は十分に存在する」の4つに分類できた。その上で、認識した機会とクロス集計したところ、認識した機会で「社会変化や顧客候補の動向推測」「十分な量の受注の打診」「競合が提供していないニッチの発見」に分類された企業は、全体傾向以上に「潜在顧客は十分に存在する」に分類されていることが分かった。

「十分な量の受注の打診」「競合が提供していないニッチの発見」に分類された事業者が「潜在顧客は十分に存在する」と実感することは十分考えられるが、「社会変化や顧客候補の動向推測」に分類された企業は、「潜在顧客は十分に存在する」と何を根拠に考えるのか、その妥当性は乏しいように思われる。

	%					
外部環境認識 / 機会認識	全体	既存顧客	動向推測	政策規制	受注打診	隙間発見
既存顧客のニーズ変化	7.3	9.1	5.9	7.1	0.0	12.5
少子高齢化が将来に影響	10.1	9.1	7.8	42.9	0.0	0.0
競合に顧客を奪われている	15.6	22.7	13.7	21.4	0.0	12.5
潜在顧客は十分に存在	67.0	59.1	72.5	28.6	100.0	75.0
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

【表4-4】109事業者の外部環境に対する認識と、認識した機会のクロス集計

次に、経営課題と認識した機会についてもクロス集計した(表4-5)。経営課題とは、109の小規模事業者が現在、経営状態に基づいて、どのように課題設定をしているかを意味する。

本項目についても第4.2.2.項と同様に、「企業概要」として現状と背景、課題が記載する欄があり、記載事項に基づいて筆者が整理・分類した。

全ての経営計画を網羅した上で、経営状態が悪化しているものを「業績悪化の歯止め」、設定目標に届かないものを「伸び悩みからの脱却」、現在好調で拡大路線にあるものを「好調からの展開拡大」、現在は目立った問題はないものの将来に向けて布石を打とうとするものを「将来への布石」と分類できた。

その上で、認識した機会とクロス集計したところ、「十分な量の受注の打診」「競合が提供していないニッチの発見」に分類された事業者は、全体傾向と比べて、比較的「好調からの展開拡大」が多く、「業績悪化の歯止め」が少ないなど経営状態が良く、「社会変化や顧客候補の動向推測」に分類された事業者は、比較的「業績悪化の歯止め」が多く、「好調からの展開拡大」が少ないなど、経営状態が悪いという傾向が浮かび上がった。

109事業者のうち、74.3%は「業績悪化の歯止め」「伸び悩みからの脱却」の状態にあるが、「社会変化や顧客候補の動向推測」に分類された事業者は「業績悪化の歯止め」「伸び悩みからの脱却」を課題に掲げる事業者80.4%と、全体傾向よりも多く、本来ならば、推測に基づいた新規顧客獲得のような展開ができる状態ではないはずである。

	%					
経営課題/機会認識	全体	既存顧客	動向推測	政策規制	受注打診	隙間発見
業績悪化の歯止め	22.0	22.7	27.5	28.6	0.0	6.3
伸び悩みの脱却	52.3	54.5	52.9	50.0	16.7	62.5
好調からの展開拡大	19.3	13.6	11.8	21.4	83.3	25.0
将来への布石	6.4	9.1	7.8	0.0	0.0	6.3
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

【表4-5】109事業者の経営課題と、認識した機会のクロス集計

最後に、新規顧客獲得の打ち手と、認識した機会のクロス集計の結果が表4-6である。新規顧客開拓の打ち手とは、109の小規模事業者が新規顧客獲得に際して、どのような方策



を講じたかを意味する。

小規模事業者持続化補助金には、「経営方針・目標と今後のプラン」を記載する欄があり、記載事項に基づいて筆者が整理・分類した。

全ての経営計画を網羅した上で、商品・サービスや企業の周知のみに留まったものを「周知拡大のみ」、全国販売など、販売エリアを拡大しようとしたものを「販売エリアの拡大」、商品・サービスを捉えた機会に合わせて改善したものを「使い勝手の向上」、商材・サービス捉えた機会に合わせて見直し・充実をはかったものを「品揃えの強化」、商圏において競合の提供していない商品・サービスを提供するものを「今までにない価値提案」、インターネット販売など、流通を介さない販売チャネルの開発をはかるものを「顧客への直接販売」、自社の取扱う商品・サービスの中で、利益の高い商材に特化して販売をはかるものを「利益商材の提案」、サプライチェーンを強化することで生産能力を高めるものを「生産効率の向上」と分類できた。

その上で認識した機会とクロス集計したところ、「既存顧客の購買傾向」に分類された事業者は「利益商材提案」が、「政策・規制による市場変化」に分類された事業者は「使い勝手の向上」「今までにない価値提案」が、「十分な量の受注の打診」に分類された事業者は「生産効率の向上」が、「競合が提供していないニッチの発見」に分類された事業者は「今までにない価値提案」が多く、「社会変化や顧客候補の動向推測」に分類された事業者は「周知拡大のみ」が最も多いという傾向にあった。

	%					
打ち手の内容/機会認識	全体	既存顧客	動向推測	政策規制	受注打診	隙間発見
周知拡大のみ	22.9	18.2	29.4	14.3	0.0	25.0
販売エリアの拡大	6.4	13.6	7.8	0.0	0.0	0.0
使い勝手の向上	17.4	9.1	23.5	35.7	0.0	0.0
品揃えの強化	14.7	18.2	17.6	7.1	16.7	6.3
今までにない価値提案	19.3	13.6	9.8	35.7	0.0	50.0
顧客への直接販売	3.7	4.5	5.9	0.0	0.0	0.0
利益商材の提案	6.4	22.7	0.0	7.1	0.0	6.3
生産効率の向上	9.2	0.0	5.9	0.0	83.3	12.5
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

【表4-6】109事業者の新規顧客獲得の打ち手と、認識した機会のクロス集計

#### 4. 2. 3. 109事業者の市場調査傾向にかかる考察

クロス集計については、109事業者で実施しているため、分類項目によっては母数が少なく、十分な傾向が示されているとは言えないが「社会変化や顧客候補の動向推測」の項目は母数が全体の半数近くを占めていることから、一定の傾向は示されているものと想定する。

「社会変化や顧客候補の動向推測」に分類された事業者は、第4. 2. 2. 項の通り、十分な潜在顧客が存在すると認識している。一方で経営状態については、第4. 2. 3. 項の通り全体傾向よりも悪い。しかし、第4. 2. 4. 項の通り、新規顧客開拓の最多を占める打ち手は「周知拡大のみ」である。文脈通りならば、経営状態が悪いにも関わらず、憶測に基づいてトレンドベースで市場分析をして、潜在顧客が十分存在するので周知拡大のみで足ると考えた、と読み解くことができる。

#### 4. 3. 優良事業者と109事業者の市場調査の対比

##### 4. 3. 1. 対比の結果

前述の通り、優良事業者は自社の経験分野など、ターゲットの動向やニーズを掴んでいる場合は、自社顧客の動向を再度整理しなおした上で競合の動きを調べ、ポジショニングポイントを見定めるようにし、掴んでいない場合は、ターゲットそのもの、またはターゲットに近いところでニーズを直接拾い出すという市場調査のスタイルであった。一方で、109事業者は、「社会変化や、顧客候補の動向推測」に基づいて新規顧客開拓に取り組んだ事業者が約半数（46.8%）存在した。つまり、小規模事業者の新規顧客開拓のうち、約半数は掴んでいるニーズに基づいて展開されるのではなく、マクロデータや統計、トレンド情報などに対する推測をもとにして展開されているということである。そして、憶測によるトレンドベースのマーケティングを実施する企業の72.5%が、「潜在顧客は十分に存在する」との認識を有している。

第2.2.2.項でも触れた通り、小規模事業者は大企業と異なり、マーケティング部門を持つことはほとんどなく、POSデータの活用や、アンケートやグループインタビューなど、市場調査の実施が困難である側面は否めない。小規模事業者はトレンドを掴むことであれば可能であるが、コトラー（1971）は、ニーズとは人間が生活上必要なある充足状況が奪われている状態（欠乏状態）である、と定義している通り、ニーズとトレンドは別物である。岩崎（2012）も、『消費者に「何を売するのか（what）」ではなく、消費者が「なぜ買うのか（why）」に着目することが重要（p28）』と指摘している。

トレンドの中にも細かいニーズが多数存在し、そのニーズを理解していなければ、顧客獲得につながりにくいことは想像に難くない。市場調査機能に乏しいからといって、約半数近くがニーズを掴むところまで市場調査を展開せず、推測に基づくトレンドベースでの市場調査に留まっていることは、小規模事業者のひとつの傾向と言えよう。そして、憶測に基づくトレンドベースの市場観とは言いながらも、成長市場などを選んでいるからこそ、「潜在顧客は十分に存在する」と認識しているのである。

##### 4. 3. 2. 小規模事業者の市場調査に対する考察

小規模事業者は、その名の通り規模が小さく、経営資源も限られることから、必ずしも成長市場を狙う必要はない。ニーズさえ探し当てていけば小さな市場であっても、小規模事業者にとっては十分な利益が獲得できる可能性が高い。逆に、経営資源が限られている小規模事業者は、どんな市場であれ、ニーズを掴んでない状態で事業を展開することは、極めて非合理的であると言わざるを得ない。これらを踏まえると、「社会変化や顧客候補の動向推測」に基づいたトレンドベースの機会認識をもとに事業に着手しようとする小規模事業者は、誤りやすいと想定することができそうである。

ニーズを掴む必要性が十分理解できておらず、トレンドベースの市場観に基づいて動こうとする姿勢や考え方から脱却できていないがゆえに、経営状態が芳しくない状態にある、と逆説的に推測することもできる。

#### 4. 3. 3. リサーチ・クエスチョンに対する部分解

本研究のリサーチ・クエスチョン1の、「小規模事業者が取り組むマーケティングの特徴的傾向」に対する市場調査部分における解は、「小規模事業者の約半数が、トレンドベースの市場調査に留まっており、かつ、成長市場と認識しているがゆえに、その大多数が新規顧客獲得への展望が楽観的」という点である。

また、リサーチ・クエスチョン2の「優良小規模事業者と、一般的な小規模事業者のマーケティングの相違点」に対する市場調査部分の解は「優良事業者は自社の経験分野など、ターゲットの動向やニーズを掴んでいる場合は、自社顧客の動向を再度整理しなおした上で競合の動きを調べ、ポジショニングポイントを見定めるようにし、掴んでいない場合は、ターゲットそのもの、またはターゲットに近いところでニーズを直接拾い出す」という点である。

## 5. 小規模事業者のSTPについての考察

### 5. 1. 優良小規模事業者のSTP

#### 5. 1. 1. 印刷業A社 ネット自費出版

A社では市場調査段階において、大手型と廉価型のビジネスモデルの隙間に市場があることを確認済みであり、その両者を経験して不満を持つ消費者の存在を想定した上で、STPのステップへと進んだ。決してSTPマーケティングの定石を知り、その通りに動こうとしたわけではないが、市場調査をした段階で、セグメンテーション・ターゲットの設定は自ずと定まっていた。

文書校正力の高い社長と、発色や調色に詳しい二人の課長の存在など、自社が有する強みが発揮できそうなセグメントは、絵本作家と写真家など、トーンや発色、描写力などにこだわる層、文章力のある第三者の校正を受けて内容を良くしたい層、そして一度、大手自費出版や廉価出版での出版経験があり、大手のロットの多さや高額さ、または廉価出版の提案力の乏しさなどに満足できなかった層である。それらの特定価値観を有する層をセグメンテーションし、想定ターゲットとして定めた。

ポジショニングについては、印刷による発色の仕方の違いを前面に押し出すとともに、写真や絵本の色の出方を見せるため、校正で本機校正を見せるようにした。また、出版の受注から配本までのプロセスと価格設定について大手出版と廉価出版の両方を研究し、両者の間にポジショニングするようにした（図5-3、5-4、5-5、5-6）。

自費出版は、①受注、②企画、③原稿整理、④レイアウト、⑤校正、⑥表紙と帯のデザイン、⑦印刷製本、⑧書店流通のプロセスを経る。大手出版では、①受注に向け、数多くのコンテストなどを手掛けるとともに、セミナーや説明会も頻繁に開催する。そして、契約後は担当者がつき、最後まで相談・助言役となる。そして⑧の書店流通の段階で、大手ならではの流通力の強みを大量配本・大量PRを行う。半面、大手は契約ロットが大きいことから、高額となるほか、消費者が勝手に「自分の本は売れる」と勘違いしやすいという側面もある。大手出版は③～⑥の間に若手担当者がつくなど、一定のプロセスサポートがあるものの、入口である①受注と出口である⑧書店流通に付加価値要素が大きい。廉価出版では、①受注の入口はホームページであり、契約後の主な連絡手段はメールのみとなる。出版までに、一度も企業と消費者が会うことなく、本が完成する。そして、⑧書店流通は、アマゾンなどのインターネット販売サイトが主流となる。A社では、ネット受注でありながらも、プロセスサポートを手厚いものにし、電話、メール、郵便、ときには面談も辞さぬ姿勢で臨んだ。加えて、大手レベルの大量配本はできないにしても、全国の書店や取次店とのネットワークを活かして選択配本できるようにした。ほかにも、追加費用はかかるが、時期限定で書店での平積みもできるなどのサービスを設け、「自費出版した本はどの本屋にしているのか、どのコーナーに置いているのか探しにくい」という不満への対策を講じた。本格開始の後、A社はポジショニングを補強するため、特に絵本や写真について、仕上がりの表現を確認するために本機校正（実際の印刷と同じ印刷で校正）を出す体制を講じた。通常、印刷は校正段階のもの（プリンター）と、実際の印刷では色の出方などが若干異なることから、本機校正を出すことで、

納得感を高めたのである。

#### 5. 1. 2. 整体業B社 整体師養成講座

B社では市場調査段階において、構想する本格的な整体師養成講座が県内にないこと、そして、各方面への聞き取り調査等を通じて、候補顧客が県内にも存在する可能性の高さなどを確認し、STPのステップへと進んだ。さまざまな聞き取り調査を行った結果、候補顧客となり得るセグメントは「整体師の技術があればサービスが拡大できる」「自身が苦しんだ経験がある」「住所移転に対応しなければいけない」層であると仮定し、ターゲットとして、自社顧客、介護施設や介護施設職員、エステ、針灸師、リラクゼーション業への就職希望者、スポーツに興味がある高校新卒者、独立開業希望者などに焦点を当てた。

ポジショニングについては、まずは、県内の短時間で整体師免許（民間資格）を交付する先との明確な対立軸を出すために、人体構造を網羅した、本格的な内容の理論と実技など、240時間の充実した研修カリキュラムを設けた。習得する理論には、運動栄養学、運動生理学、スポーツリハビリ学、骨格論、筋肉理論などとし、実技面では人体各部の20コース手技療法実技などとした。また、整体師が接客業であり、接客面が技術と並んで重要な集客要因であるとの判断から、話法、カウンセリング法、接遇などもカリキュラムに組み込んだ。

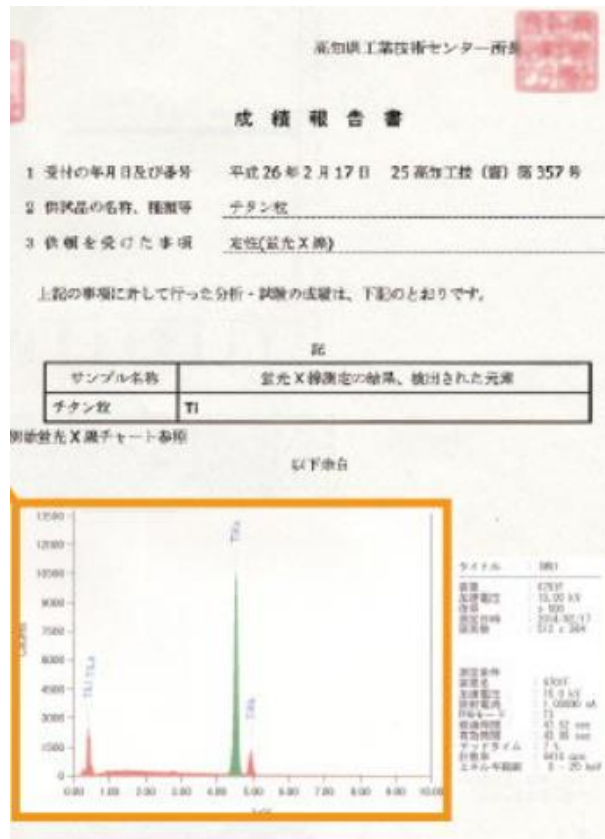
加えて、ターゲットの中には若者や、定年後の独立開業希望者も含まれるとの想定から、就業中に学費を賄えるよう人材派遣会社と提携したほか、提携を活かして卒業後の就職支援を講じられるようにした。独立開業希望者に対しては、量販勤務時に身につけた知識をもとに、集客講座などを講じるとともに、カルテ、予約受付表、顧客用カードなどをセットでデータ渡しするなどの創業サポート体制も設けた。

#### 5. 1. 3. 整体業B社 耳ツボジュエリー

耳ツボジュエリーについても整体師養成講座と同じく、市場調査段階において自社顧客の動向と競合の状況から、耳ツボシールと同じく、耳ツボダイエットの常習者層が購入するという想定のもとでSTPのステップに進んだ。B社の耳ツボシールはコストパフォーマンスに優れることから、興味がある初心者も購入する傾向にあることも熟知しており、常習者と同じく、ターゲットとした。

これらのターゲット層のニーズは、貼るツボの位置の説明が丁寧で間違えないこと、はがれにくいこと、肌の弱い人にも使える複数ラインナップ（金粒、チタン粒、アクリル粒など）、安価で量が多いコストパフォーマンスの良さ、量が多くてお客さまや友人と分けられることなどの要素が耳ツボシールの支持要因と分析していたことから、耳ツボジュエリーについても、その支持要因は踏襲することとした。

ポジショニングについては、安価ながらも、カラーや形状などのバリエーションを豊富なものとした。耳ツボシールの購入者からのスライドが一定数あるとの見込みから、楽天でのショップでの評価の高さは安心材料になると想定した。しかし、耳ツボシールに偽造品が出回っているという状況を踏まえ、チタンは純度99.9%、金粒は純金配合率97.3%であると、公的な機関からの証明として、高知県工業技術センターの証明書を提示し、顧客に対する安心感を高めるようにした（図5-1）。



(図5-1) B社がインターネットサイトで提示する高知県工業技術センターの証明書

#### 5. 1. 4. 製紙業C社 修復用和紙

C社では2段階における市場調査において、書籍や美術品の修復用素材として和紙が世界中で認知されていることや、各国においてその使用法が限定的にしか伝わっていないことを知るに至り、ワークショップの実施を介して、①紙製修復文化財の状態精査、②修復文化財の状態に応じた適切な和紙の選定方法、③利用方法(薬品との相性、貼り方等)、④修復後の管理方法、以上4点の知識伝達が海外の修復士への普及の鍵であることを突き止めた。

修復用和紙が全国で認知されており、参入することを決めた時点は、ターゲットは「和紙を用いた修復に興味がある海外の修復士」であったが、大英博物館への調査や、ワークショップでの反応を通じて、「和紙を用いた修復に興味があるが、取扱い方法がわからない海外の修復士」とターゲット像がよりリアルなものとなった。

ポジショニングについては、未知の分野への挑戦ということもあり、試行錯誤を重ねた。高知県で和紙材料に使用されている楮は主に海外産であるが、その海外産の楮は文化財や美術品に使用できない酵素が多く含まれていることから、国内から日本産の楮を探し求め、確保するようにした。加えて高知県紙産業技術センターとともに海外産楮の酵素を除去することで、和紙純度を高めるための研究開発も実施し、高知県と特許出願もした。また、製紙には漂白の工程があり、塩素漂白が一般的であるが、塩素もまた文化財や美術品には使用することができなかつた。漂白すれば必ず残留塩素が生じるため、塩素を用いない漂白技術を開発した。さらには、微細なものであっても鉄粉が和紙に付着すると、文化財や美術品を傷つ

けたり、劣化の原因となったりすることから、鉄粉が混入しない生産体制を構築した。

これらの技術開発に着手する中において、文化財に記載されたインクの中に酸性が強い時代があることや、酸性紙を用いているものが多い時代があることなど、文化財や美術品が製造された時代背景や、印刷技術の進化の過程における特徴などについても、知識を深めることができた。この時点で知識、技術とも追従できる県内、国内含めた和紙メーカーは不在となったが、この時点における薄さは  $2\text{g}/\text{m}^2$  であり、ドイツの手すき製紙メーカーと同率世界一であった。そして、世界一を正確に謳えるものとするべく、 $1.6\text{g}/\text{m}^2$  の薄さの修復用和紙を完成させた。

平成 24 年に販路開拓を本格化させた折には、海外向けのホームページを作成するとともに、FAQ ページを設け、メールでも懇切丁寧に教える体制を構築した。そして海外での学会の参加やワークショップの実施を通じて寄せられた質問内容を踏まえながら、FAQ ページを徐々に充実させていった (図 5-2)。



【図 5-2】C 社 HP の FAQ (一部抜粋)

#### 5. 1. 5. 優良企業の STP にかかる共通事項

優良事業者 3 社 4 事業がとった STP について整理すると、セグメンテーションとターゲティングについては、入念な市場調査の時点で明らかになっており、全事業所とも確信を持って臨んでいた。

ポジショニングについては、4. 1. 4. 項でも述べた通り、既存事業を通じて市場ニーズをある程度理解している A 社のネット自費出版や、B 社の耳ツボジュエリーについては、自社顧客の動向と、競合動向の調査に注力して市場調査がなされており、市場調査に基づいてポジショニングの差別化すべきポイントが確信的に定められていた。一方で当初は市場ニーズの有無すら確認できていなかった B 社の整体師養成講座や、C 社の修復用和紙については、市場調査を通じて新たな情報を順次入手していく中で、入手した情報から得た仮説や課題に丁寧に基づきながら、ポジショニングポイントが設けられていた。

優良事業者の 3 社 4 事業は部分非合理のポジショニングをもって競争優位性の源泉とした。そのポジショニングポイントは、小規模事業者でありながら、少々では他者の追従をうけない、非常に高い水準にまで高められていた。

「神は細部に宿る」とは、モダニズム建築の超高層ビルとして名高いシーグラムビルなどを設計したドイツの建築家ミース・ファンデル・ローエが好んで使っていた言葉である。素晴らしい芸術作品や良い仕事は細かいところをきちんと仕上げている、こだわったディテール



ル（細部）には信念がこめられ、細部が作品の本質を決定する、という意味である。

優良事業者のポジショニングは、「神は細部に宿る」水準にまで高められていることが、一見して部分非合理でありながらも、全体としては強力な合理性の源泉となるクリティカル・コアとなっている。

ポジショニングについて、岩崎（2012）は、『「個性化」とは、「特殊化」ではない。10割違う必要はない。2割の個性化であれば、大都市の企業のみならず、地方の企業であっても十分可能である。ポイントは、2割の違いが、眼鏡橋の真ん中の柱のように、「顧客の目に明確に見えていること」である。顧客に認識されない個性は個性ではない。伝わらない個性はひとりよがり（p.125）』と指摘している。



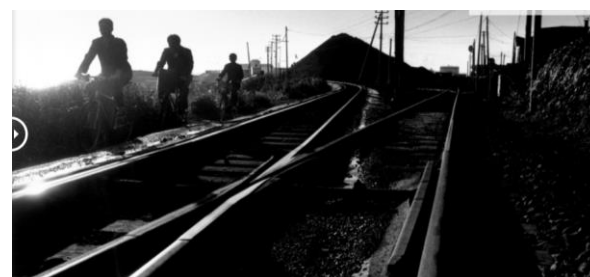
【図5-3】一般的な発色表現力



【図5-4】A社の発色表現力



【図5-5】一般的なモノクロ表現力



【図5-6】A社のモノクロ表現力

#### 5. 1. 6. 優良事業者の不安と打開策

結果としては成果を出した優良事業者も、当初から必ずしも成功を確信して臨んだわけではなく、不安も抱えていた。

A社では構想が完成しても、「ネットで本当に受注が確保できるのか、見えない顧客相手に対して、どのように対応するのが良いか」と考えるスタッフが少なからずいた。実際に開始後しばらくは受注が得られない期間もあった。しかし、その傍らで、できる限り検索傾向やニーズ傾向を自分たちで掴むため、外注していたSEO対策を内製化し、専用スタッフを設置した。そして、実際の印刷とほぼ同じ発色の簡易色校正機を導入するとともに、県外まで顧客に会いに出向くことも時には辞さず、できる限り丁寧な対応を心掛けた。その結果、年を追うごとに受注量は増加した。



B社では、整体師養成講座に十分な生徒が獲得できるか不安であったが、紹介依頼や広告など生徒募集の方法に試行錯誤した結果、タウン誌を用いた募集が効果的であることを突き止めた。そして、卒業を控えた独立開業希望者には事業計画の策定支援など、サポートを強化した。耳ツボジュエリーは、耳ツボシール同様に模倣追随を受けると想定し、早い段階から逐次、ラインナップを増加させた。

C社では、ニーズを実感し、各種研究開発に取り組んだものの、その時点では需要がどれだけあるか測りかねる状態だった。大英博物館でのヒアリングを通じて気づきを得、ワークショップを開催するようになり、そこでようやく需要の大きさを実感することができた。紙の薄さについても、純然たる世界一を目指した。

3社4事業とも、必ずしも実施当初から順調に推移したわけではない。しかし、自ら動き、顧客からの反応や関係者の意見から手掛かりを見つけ、ポジショニングポイントの強化やPRの改善を逐次的に実施していった。4事業とも爆発的に売上を伸ばしたのではなく、徐々に、売上を増加させた。

#### 5. 1. 7. 優良事業者のポジショニングにかかる考察

C社のように事業を開始する中で順次強化した項目もあるが、特筆すべき一点目は、そのポジショニングポイントが設計段階で死角がないように設けられていたことである。

二点目として、基本的には手間暇がかかることや、儲かりにくいことなど、他者があえて参入しにくいポジショニングポイントを設け、そこを「なぜ消費者が購入するか」の理由を作り出している。

楠木(2010)によれば、賢者の盲点とは全体合理、部分非合理を設けることであり、『それだけを見ると一見して非合理的なだけけれども、ストーリー全体の文脈では強力な合理性を持つというクリティカル・コア(持続的な競争優位の源泉となる中核的な構成要素)は、部分の合理性と全体の合理性が別物であるということに着目している(p. 322)』『ある程度長い期間にわたって競争優位を持続的に発揮することに成功した戦略ストーリーには、それ自体では「一見して非合理に見える」クリティカル・コアが往々に含まれている(p. 327)』と指摘している(図5-7)。

A社では、発色技術とプロセスサポートをポジショニングポイントとしたが、競合である大手はロットを求め、廉価出版では省力化を求めており、それほど大きくないロットで、顧客をサポートし、顧客の納得のいくまで表現力を追求することは、競合からすれば不合理に映ると思われる。B社の整体師養成講座は、本格カリキュラムと、独立・就職などのサポートをポジショニングポイントとしたが、短期間かつ安価で開業させられるサービスを展開する競合にしてみれば、長時間かつ高価格で展開し、卒業生に対する責任を負うことは同じく不合理に映るであろう。また、耳ツボジュエリーは、その前身である耳ツボシールの段階で、競合は20万円程度の高額なサプリメント併用の商材を販売していた。高価格な市場が形成されており、儲かる土壌ができているところに、安価な商材を多数のラインナップを取り揃えて市場形成しようとしたこともまた、競合には不合理に映ったと思われる。C社は新市場の開拓であり、国内に競合は不在であったものの、取り組むに値する市場があるかどうか不明な時期から、文化財や美術品修復のための化学的技術開発に取り組んだことは、同業者か

らも奇異に感じられただろう。実際に代表取締役の父も、取引先の卸業者も、「ニッチに過ぎる」との印象を持たれていたからこそ、父からも取引先からも事業着手が許可されたのである。

第三点は、実施後に受注を通じてニーズをより正確に掴む中において、ポジショニングポイントの強化を順次図ったことである。小規模事業者はリソースに乏しいことから、強固な参入障壁を築くことは難しい。大きいニーズを探し当てたと、自社よりも経営資源が豊かな競合が判断すれば、すぐに模倣されかねない危険性を有する。ニーズに合わせて順次、差別化による参入障壁を築くことが小規模事業者には欠かせないと考える。

		全体	
		非合理	合理
部分	合理	合理的な愚か者	普通の賢者
	非合理	ただの愚か者	賢者の盲点

【図5-7】部分合理性と全体合理性  
「ストーリーとしての競争戦略」(楠木健, 2010, p. 323)

## 5. 2. 109事業者のSTP

### 5. 2. 1. STPの傾向

小規模事業者持続化補助金には、「販路開拓等の取組内容」を記載する欄があり、その記載事項に基づいて109事業者のSTPを筆者が整理・分類した（表5-1）。

セグメンテーションについては、一般論に基づいて「価値観」「男女」「地理」「職業・業種」「その他」に分類した。分類結果は、「価値観」でのセグメンテーションが突出して多く、全体の過半数である59.6%を占める。

ターゲティングについては、全ての経営計画を網羅した上で、「主たる既存顧客と同セグメント」「少数の既存顧客と同セグメント」「完全な異セグメント」「既存顧客と同ニーズの異セグメント」に分類した。この場合におけるセグメントの定義は、「価値観」「男女」「地理」「職業・業種」である。分類結果は、「主たる既存顧客と同セグメント」が1位、「少数の既存顧客と同セグメント」が2位であり、これら既存顧客と同じセグメントの新規顧客へのターゲティングが72.5%を占める。

ポジショニングについても、全ての経営計画を網羅した上で、「無競争分野への参入」「競争の少ない分野で特化」「競合の多い分野で特化」「なし」に分類した。この場合における分野の定義は事業ドメイン（誰に、何を、どのように）である。分類結果は、「なし」が突出して多く、全体の過半数である56.9%を占める。

セグメント	度数	%
価値観	65	59.6%
男女・年代	21	19.3%
地理	12	11.0%
職業・業種	8	7.3%
その他	3	2.8%
合計	109	100.0%

ターゲット	度数	%
主たる既存顧客と同セグメント	47	43.1%
少数の既存顧客と同セグメント	32	29.4%
完全な異セグメント	22	20.2%
既存顧客と同ニーズの異セグメント	8	7.3%
合計	109	100.0%

カテゴリー	度数	%
無競合分野への参入	6	5.5%
競合の少ない分野で特化	17	15.6%
競合の多い分野で特化	24	22.0%
なし	62	56.9%
合計	109	100.0%

【表5-1】 109事業者のSTP

### 5. 2. 2. ポジショニングに関するクロス集計

まず、ポジショニング内容と、新商材の価格をクロス集計した（表5-2）。価格とは、新規顧客開拓をする商材の価格である。小規模事業者持続化補助金には、「販路開拓等の取組内容」を記載する欄があり、その記載事項に基づいて筆者が整理・分類した。

「高額」とは、新商材を用い、現在の商品群の中では価格設定が高いもの、「通常価格」新商材を用い、現在の商品群の中でも一般的なものや、既存商品を用いるもの、「低価格」とは、新商材を用い、現在の商品群の中では価格設定が低いものである。

結果は、全体傾向との比較では、無競争の分野や、競争の少ない分野でポジショニングをした企業は高価格の傾向であり、競争の多い分野でポジショニングをした企業は低価格、ポジショニングなしの企業は価格を変えない傾向であった。

	%				
価格/ポジショニング	全体	無競争分野	競争少分野	競争多分野	なし
高価格	20.2	50.0	41.2	16.7	12.9
通常価格	69.7	50.0	52.9	54.2	82.8
安価	10.1	0.0	5.9	29.2	4.8
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

【表5-2】 ポジショニングと新商材の価格のクロス集計

ポジショニング内容と新規顧客獲得の打ち手についてクロス集計した結果は、無競争の分野や、競争の少ない分野でポジショニングを実施する小規模事業者は、今までにない価値提案をはかろうとする傾向が最も多い。その一方で、ポジショニングをしない小規模事業者は、周知拡大のみを選ぶ傾向が最も多い、というものであった（表5-3）。

	%				
打ち手の内容 / ポジショニング	全体	無競争分野	競争少分野	競争多分野	なし
周知拡大のみ	22.9	0.0	17.6	4.2	33.9
販売エリアの拡大	6.4	33.3	0.0	4.2	6.5
使い勝手の向上	17.4	0.0	11.8	33.8	14.5
品揃えの強化	14.7	16.7	5.9	16.7	16.1
今までにない価値提案	19.3	50.0	52.9	29.7	3.2
顧客への直接販売	3.7	0.0	0.0	4.2	4.8
利益商材の提案	6.4	0.0	5.9	4.2	8.1
生産効率の向上	9.2	0.0	5.9	4.2	12.9
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

【表5-3】 ポジショニングと新規顧客獲得の打ち手とのクロス集計

ポジショニング内容と外部環境認識についてクロス集計した結果は、無競争分野でポジショニングを実施しようとする小規模事業者とポジショニングをしない小規模事業者は、全体傾向と比較して、「潜在顧客は十分に存在する」と楽観的な認識を有している傾向がある、というものだった（表5-4）。

	%				
外部環境認識 / ポジショニング	全体	無競争分野	競争少分野	競争多分野	なし
既存顧客のニーズ変化	9.2	0.0	17.6	8.3	8.1
少子高齢化が将来に影響	10.1	0.0	0.0	20.8	9.7
競争に顧客を奪われている	15.6	0.0	23.5	29.3	9.7
潜在顧客は十分に存在	65.1	100.0	58.8	42.7	72.6
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

【表5-4】 ポジショニングと外部環境認識とのクロス集計

ポジショニング内容と認識する機会についてクロス集計した結果は、ポジショニングをしない小規模事業者は、全体傾向と比較しても、「社会変化や顧客候補の動向推測」をしている傾向があり、選択肢の中では過半数の61.3%である。一方で、無競争の分野や、競争の少な

い分野でポジショニングを実施する小規模事業者は、「競合が提供していないニッチの発見」が最も多い、というものであった（表5-5）。

機会認識 / ポジショニング	全体	無競合分野	競合少分野	競合多分野	なし	%
既存顧客の購買傾向	20.2	33.3	17.6	25.9	17.3	
社会変化や顧客候補の動向推測	46.8	16.7	29.4	29.2	61.3	
政策・規制による市場変化	12.8	0.0	11.8	25.0	9.7	
十分な量の受注の打診	5.5	0.0	0.0	8.3	6.5	
競合が提供していないニッチの発見	14.7	50.5	41.2	12.5	4.8	
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

【表5-5】ポジショニングと認識する機会とのクロス集計

### 5. 2. 3. 109事業者のSTP傾向にかかる考察

クロス集計については、109事業者で実施しているため、分類項目によっては母数が少なく、十分な傾向が示されているとは言えないがポジショニングの項目について「なし」は母数が全体の過半数である56.9%を占めていることから、一定の傾向は示されているものと想定する。

ポジショニングの項目で「なし」に分類された事業者は、表5-2の通り、新規顧客獲得商材は通常価格である。新規顧客獲得の打ち手については、表5-3の通り、「周知拡大のみ」が最大であり、通常価格であることも踏まえ、既存商材でそのまま新規顧客獲得をはかろうとしている傾向が強いことが分かる。また、環境認識については、表5-3の通り、「潜在顧客は十分存在する」と、楽観視しており、認識する機会については、表5-4の通り、「社会変化や顧客候補の動向推測」の傾向が強い。

逆説的に考えれば、少数の「今までにない価値を提案」する小規模事業者は競合のいない、または少ない分野でのポジショニングを意図するが、小規模事業者の半数近くを占める「社会変化や顧客候補の動向推測」に基づいて機会認識する小規模事業者は、ポジショニングを実施しない傾向が強いことがわかる。また、過半数を占める56.9%の小規模事業者が新規顧客獲得に際してポジショニングしないことも、特筆される事項である。

### 5. 2. 4. 109事業者の具体的取組事例

B社の整体師養成講座は、自社店舗を用いて県内市場を狙った事業である。A社のネット自社出版とB社の耳ツボジュエリーは、ともにインターネットサイトを利用して全国市場を狙った事業である。そして、C社の修復用和紙は卸商社を用いて海外市場を狙った事業である。

この市場による分類を、対比軸に、109事業者のうち、ポジショニング「なし」に分類され、かつ、補助採択とならなかったために事業を取り下げたD社、E社、F社、G社の事例を紹介する。なお、109事業者からは、具体的な事例としての掲載を承諾されてないことから、社名を伏せるとともに、取り組みの意図や内容は明確にしていきながらも、具体的な取組から事業所を特定されにくいよう、具体性を抽象化するなど配慮する。

はじめに、県内市場を狙った事例から示す。美容院を営むD社では、比較的手待ち時間となりやすい平日の昼間に、新規顧客を増加させたいと考えた。そこで、土日が休みでない医療関係者へのアプローチに着目し、統計等のマクロデータで従事者数が増加していることを確認し、販促物作成と看板作成を手掛けようと試みた。また、自動車整備業を営むE社では、

個人の自動車の買い替え期間が長期化していることから自動車整備市場の増加を推測し、特に設備投資による整備工程の短縮化をはかると同時に、ディーラーや中降車販売店への営業を強化しようと考えた。

次に全国市場を狙った事例を示す。雑貨卸を営むF社では、主要取引先からの取引条件変更により危機感を覚え、新規顧客獲得を目指した。マクロデータで雑貨市場が拡大していることや、訪日観光客に日本製雑貨が売れていることなどを踏まえ、訪日観光客向けのオリジナル雑貨を商品開発し、都心部の展示会に出展しようとした。また、青果卸業を営むG社では、県内が高齢化と人口減少傾向にあり、市場縮小することを危惧し、全国に新規顧客を挙げたいと考えた。そんな折、県外の食品加工業者等から、高知県以外ではあまり流通していない山菜などの商材の問い合わせが増加してきたことを受け、ホームページの通販サイトを新設しようとした。

なお、109事業者の内2事業者が世界市場での新規顧客開拓を狙ったが、ポジショニングを実施した上での展開であったため、本項では割愛する。

## 5. 3. 優良事業者と109事業者のSTPの対比

### 5. 3. 1. 対比の結果

前述の通り、優良事業者は市場調査の段階で既にセグメンテーションとターゲティングが定まっておき、ポジショニングに関しては、調査情報に対して死角を作らず、また、細部までこだわって完成度を高めることで差別化を講じ、それが一見すると非合理ながらも、全体では強力な合理性を持つというクリティカル・コアとなっていた。

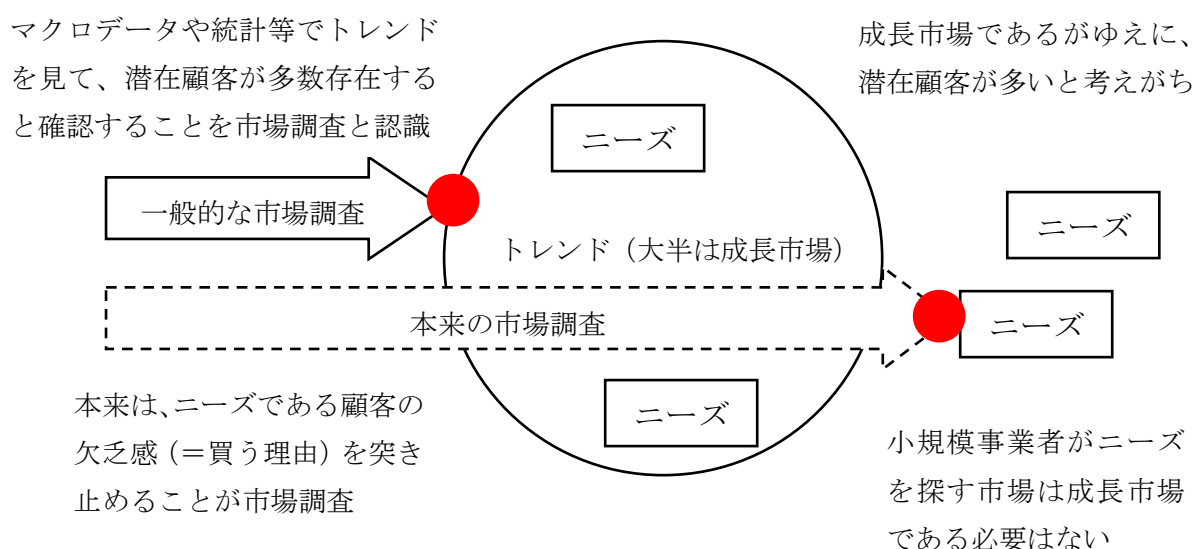
一方で、109事業者は、ポジショニングをせずに新規顧客獲得に取り組もうとした事業者が過半数(56.9%)存在した。そして、ポジショニングをしない小規模事業者の新規顧客獲得に向けた打ち手は「周知拡大のみ」が最も多い。

### 5. 3. 2. 小規模事業者のSTPに対する考察

ポジショニングをしない層の中心は、またしも、「社会変化や顧客候補の動向推測」に基づいて機会認識する小規模事業者であった。つまり、憶測によるトレンドベースのマーケティングを実施する企業は、「潜在顧客は十分に存在する」と認識しがちであり、その楽観的な展望から、トレンドの中にいる有力な顧客に向けて情報発信し、自社や自社商材の認知を高めることが優先事項であると誤認する(図5-8)。

トレンドベースでの機会認識であれば、ニーズを掴んでいるわけではないため、差別化すべき事項が理解できていない。一方で、成長市場であるならば、該当する自社商材にも反応が得られる可能性があると考え、ポジショニングせずに、既存商材の周知拡大をもって新規顧客獲得するという隘路にはまる危険性がある。

以上を踏まえると、「憶測によるトレンドベース」と、「ポジショニングなし」のマーケティングは、小規模事業者の約半数が採用する方策ではあるものの、採用した時点で方向性を誤る可能性が高いと想定する。



【図5-8】市場調査に対する誤解

### 5. 3. 3. リサーチ・クエスチョン1に対する解

本研究のリサーチ・クエスチョン1の、「小規模事業者が取り組むマーケティングの特徴的傾向」に対する STP 部分における解は、「過半数がポジショニングを実施しない」点である。市場調査部分と重ね合わせた全体解は以下の通りとなる。

#### RQ1 小規模事業者が取り組むマーケティングの特徴的傾向

- A 小規模事業者の約半数が、トレンドベースの市場調査に留まっており、かつ、成長市場と認識しているがゆえに、その大多数が新規顧客獲得への展望が楽観的であり、ポジショニングを実施しない。

### 5. 3. 4. リサーチ・クエスチョン2に対する解

リサーチ・クエスチョン2の「優良小規模事業者と、一般的な小規模事業者のマーケティングの相違点」に対する STP 部分の解は「優良事業者は市場調査の段階で既にセグメンテーションとターゲッティングが定まっており、ポジショニングに関しては、調査情報に対してできる限り死角を作らず、また、細部までこだわって完成度を高めることで差別化を講じ、それが一見すると非合理ながらも、全体では強力な合理性を持つクリティカル・コアとなっている。そして、事業展開しながら徐々にポジショニングポイントを強化していく。」という点である。

市場調査部分と重ね合わせた全体解は以下の通りとなる。

#### RQ2 優良小規模事業者と、一般的な小規模事業者のマーケティングの相違点

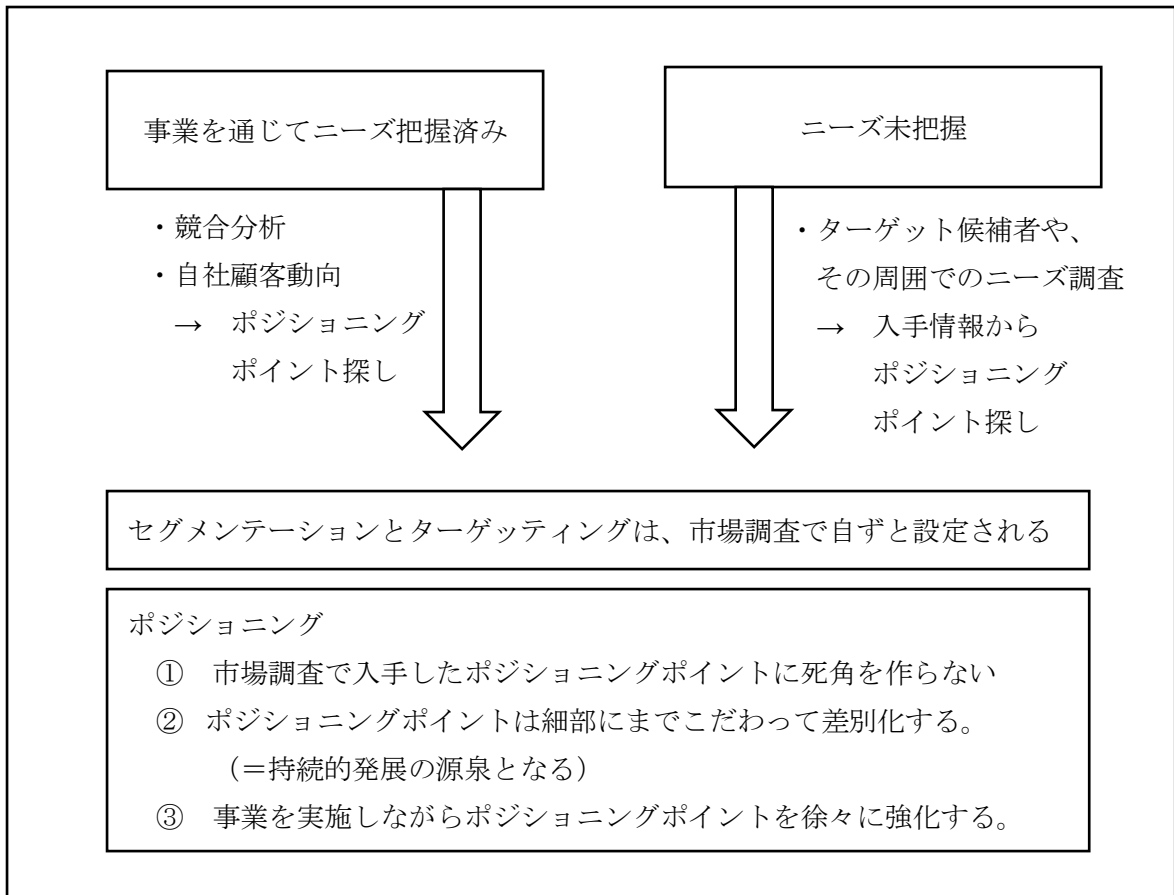
- A 優良事業者は自社の経験分野など、ターゲットの動向やニーズを掴んでいる場合は、自社顧客の動向を再度整理しなおした上で競合の動きを調べ、ポジショニングポイントを見定めるようにし、掴んでいない場合は、ターゲットそのもの、またはターゲットに近いところでニーズを直接拾い出す。

セグメンテーションとターゲッティングは市場調査の段階で既に定まっており、ポジショニングに関しては、調査情報に対してできる限り死角を作らず、また、細部までこだわって完成度を高めることで差別化を講じ、それが一見すると非合理ながらも、全体では強力な合理性を持つクリティカル・コアとなっている。そして、事業展開しながら徐々にポジショニングポイントを強化していく。

### 5. 3. 5. 小規模事業者の適切なマーケティングプロセス

前項で示したリサーチ・クエスチョンへの解を踏まえ、小規模事業者が成果を出すために取るべき、望ましいマーケティングプロセスについて図示する。(図5-9)





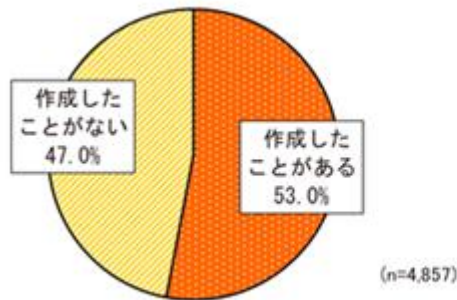
【図5-9】小規模事業者の適切なマーケティングプロセス

## 6. 小規模の事業者に対する「適切なマーケティング」実施の促進

### 6. 1. 小規模事業者の動向

#### 6. 1. 1. 小規模事業者の経営計画策定率

小規模事業者の経営計画策定率は全体の半分程度に留まっており、その主たる作成動機は補助金申請であることから、「小規模事業者の大半は、補助金を活用しなければ、経営計画を作成しない」のが実態であり、経営計画を作成すれば、経営方針と目標が明確になり、自社の強み・弱みを認識し、そして、作成しない企業よりも売上が増加傾向になるというデータが示されている（図6-1）。

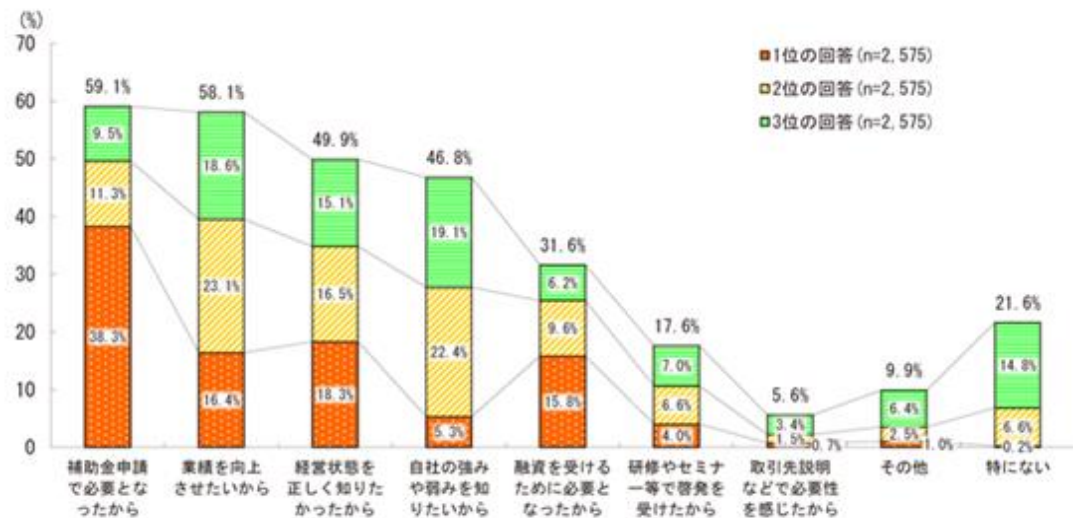


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」（2016年1月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）

【図6-1】経営計画（事業計画や収支計画など）策定の有無

#### 6. 1. 2. 経営計画策定の動機・背景

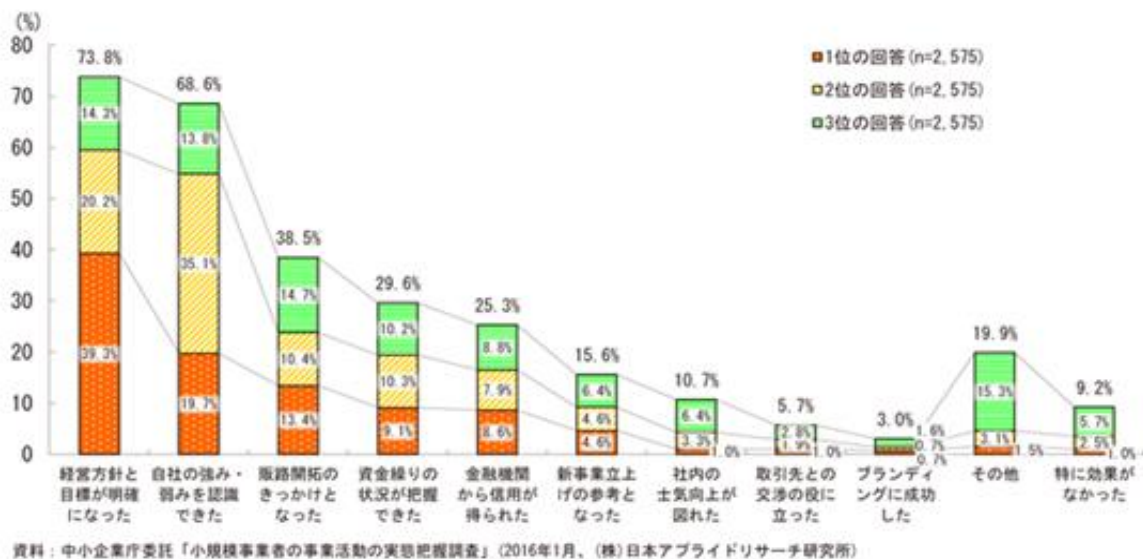
経営計画策定に至った最も多い動機は「補助金申請」であり、設問中、上位3位までに「補助金申請」を選択した小規模事業者は59.1%にのぼる（図6-2）。



【図6-2】経営計画を作成した背景・動機（複数回答）

### 6. 1. 3. 経営計画を策定した効果

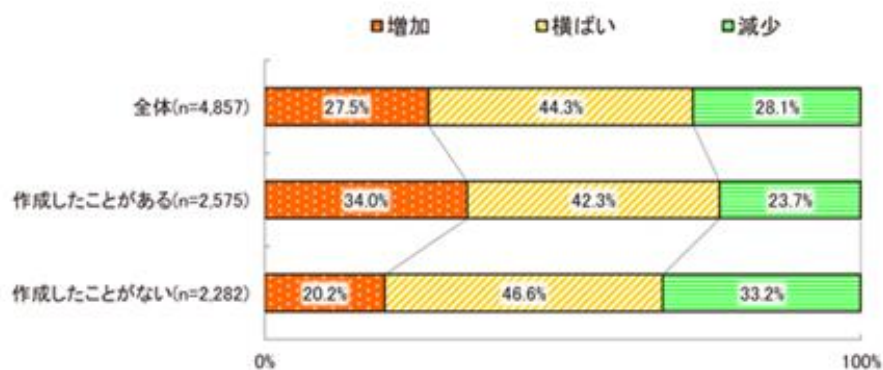
小規模事業者が経営計画を作成して得られた効果としては、「経営方針と目標が明確になった」「自社の強み・弱みを認識できた」が突出して多く、3位に「販路開拓のきっかけとなった」が続く。逆説的に考えれば、経営計画を策定していない小規模事業者は、経営方針と目標が明確ではなく、自社の強み・弱みを認識していないという傾向が強いと想定される(図6-3)。



【図6-3】 経営計画を策定した効果 (複数回答)

### 6. 1. 4. 経営計画策定の有無と売上高の傾向

経営計画を作成したことがある小規模事業者は、売上増加が34.0%、売上減少は23.7%であるのに対し、作成したことがない小規模事業者は売上増加が20.2%、売上減少は33.2%であり、両者の差は、売上増加の点では13.8%の差、売上減少の点では9.5%の差として現れている。第6.1.3項での結果を踏まえれば、経営方針と目標が明確となり、自社の強み・弱みを認識したことが、売上にも影響したと想定される(図6-4)。



【図6-4】 経営計画策定の有無と売上高の傾向

## 6. 2. 適切なマーケティング実施の促進

### 6. 2. 1. 補助金の申請

第6. 1. 項の結果より、小規模事業者は約半数が経営計画書を作成していないが、作成している事業者としていない事業者の売上差は顕著であることが判明した。その根拠としては、経営計画の策定を通じて経営方針と目標が明確となり、自社の強み・弱みをより正確に認識したことで、マーケティングの精度が高まったと考えることができる。経営計画の作成が利益に影響したのであれば、経費削減や、粗利益率の改善など、経営管理面や仕組みの構築面が作用した可能性があるが、売上に影響しているという結果は、経営計画の策定プロセスを経ることで、従前以上に合理的な判断が可能となり、マーケティングの精度が向上した帰結である可能性が高い。一方で、本研究で分析した 109 事業者はいずれも経営計画を策定している事業所であり、その約半数がトレンドベースのマーケティング、過半数がポジショニングなしの状況に留まっている。

経営計画策定に着手したきっかけの約半数は補助金申請であり、本研究で分析した 109 事業者もまた、小規模事業者持続化補助金の申請者である。補助金申請は、適切なマーケティングを備えた経営計画策定を支援する絶好の機会であると捉えることができる。

### 6. 2. 2. 適切なマーケティングの実施支援

小規模二法によって商工会及び商工会議所は、小規模事業者による事業計画の作成及びその着実な実施を支援することを位置付けられている。本研究で分析した 109 事業者は前述の通り、小規模事業者持続化補助金の申請者であり、高知商工会議所の経営指導員による支援を受けて申請している。第2. 1. 5. 項に記載している通り、小規模事業者は補助申請に際し、事業の構想から話すのではなく、「この補助金を、この用途に使いたい」と、使用用途から口火を切るケースが大半である。基本的に経営指導員は使用用途を糸口として構想を掘り下げ、小規模事業者が実現したい内容を丁寧に明確にし、経営計画書を完成させる支援を実施するのが通常である。

一方で、前項の通り、補助金申請は、適切なマーケティングを備えた経営計画策定を支援する絶好の機会であることから、この段階こそ、成果の出るマーケティングについて、経営指導員が小規模事業者と議論を重ねることが望まれる。場合によっては申請小規模事業者の使用用途を変えてしまう可能性があり、必ず成果が出せると申請者に保証することもできないが、議論を重ねることで、ニーズの概念や、適切なマーケティングプロセスについて、小規模事業者の理解を深められる可能性がある。

以上を踏まえ、経営指導員が補助金の申請支援を行う際に、助言するポイントとして、①ニーズとトレンドの違い、②トレンドベースの機会認識の危険性、③本来のニーズの探し方、④市場調査とセグメンテーション・ターゲティングの直結性、⑤ポジショニングの必要性と水準、の5点を意識した指導・助言を行うことが有効であると想定する。

特に、小規模事業者が申請段階でニーズを掘んでいない場合、補助金には申請期限があることから、期限内に新たなニーズを探し当てることは困難であることが想定される。しかし、その場合においても、無理にトレンドベースで進めるのではなく、自社の顧客動向の中から、

潜在的なニーズを探すなどの方法を助言する方が望ましいと考える。

加えて、経営革新等支援機関（認定支援機関）における支援時においても、小規模事業者  
にニーズの概念や、適切なマーケティングプロセスについて、小規模事業者の理解を深めら  
れる可能性がある。経営革新等支援機関（認定支援機関）とは、中小企業・小規模事業者が  
安心して経営相談等が受けられるよう、専門知識や、実務経験が一定レベル以上の者に対し、  
国が認定する公的な支援機関である。具体的には、商工会や商工会議所のほか、金融機関、  
税理士、中小企業診断士等が主な認定支援機関として認定されている。

経営革新等支援機関においても、経営指導員同様に、適切なマーケティングに向けた支援・  
助言を実施することが望まれる。

さらに、経営革新などの認証制度を審査する審査員や、自治体等が小規模事業者の販路開  
拓等にかかる補助制度を設ける際の留意点として、少なくとも、トレンドベースでの機会捕  
捉や、ポジショニングのないマーケティング展開に陥ることがないように、市場ニーズに基づ  
く機会捕捉と、競合と差別化できるポジショニングの実施について、「市場ニーズをどのよう  
な経緯で捉えたか」「ポジショニングの切り口をどのような経緯で定めたか」等の小規模事業  
者のマーケティング設計プロセスに対する精査を強化することが望まれる。

## 7. 結論

### 7. 1. 小規模事業者にとってのセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング

#### 7. 1. 1. セグメンテーション

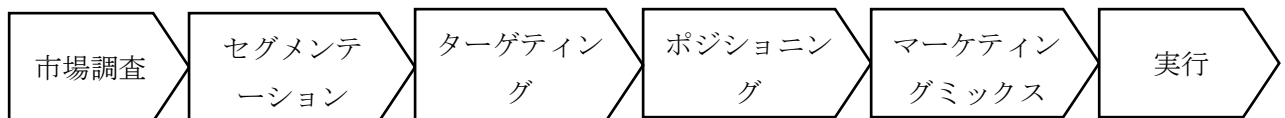
小規模事業者のマーケティングにおいては、市場調査完了の段階でターゲットの動向やニーズを掴んでいることが肝要である。小規模事業者は必ずしも成長市場を狙う必要がなく、ニーズさえ探し当てていれば、例え小さな市場であっても、十分な利益が獲得できる可能性が高い。

小規模事業者にとっては、調査を実施し、ニーズを把握した段階でセグメンテーションとターゲティングを完了している状態、つまり、R=ST という状態が望ましい。しかし、教科書通りに、市場調査からセグメンテーションに移行するというプロセスを経てしまうと、顧客ニーズを掴んでいないにも関わらず、成長市場を細分化して選択しようとする思考が働いてしまう。そして、成長市場であるがゆえに十分な顧客が存在し、その市場に向けて自社商材を周知することに重点を置こうとする。そして、周知を重要視し、ポジショニングにまで目が向かなくなってしまう。市場調査からセグメンテーションに移行する教科書的マーケティングプロセスは、これらの小規模事業者に起こりがちな誤りを引き起こしかねない。

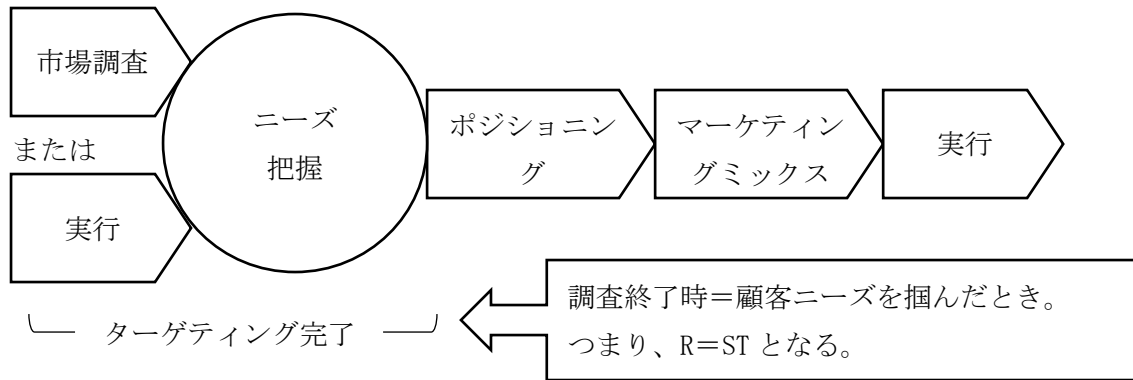
本来であれば、ニーズを掴んだ顧客の集合体を市場と捉えるべきである。本研究の調査では、優良企業はそのように市場を捉え、顧客ニーズに対して十分なポジショニングを講じたからこそ、実績が上がっていた。

一方、本研究で分析した 109 事業者の傾向を見る限り、一般的な小規模事業者の約半数は、顧客の集合の振舞い（現象）を市場であると勘違いしている。その振舞いの大きさ（トレンド）を、マクロデータや報道などで見て機会と捉え、潜在顧客十分と判断するが、実のところ、そのトレンドの中にある顧客ニーズはほとんど掴み取れていない。顧客ニーズを把握しなければ、ポジショニングははかりようがない。

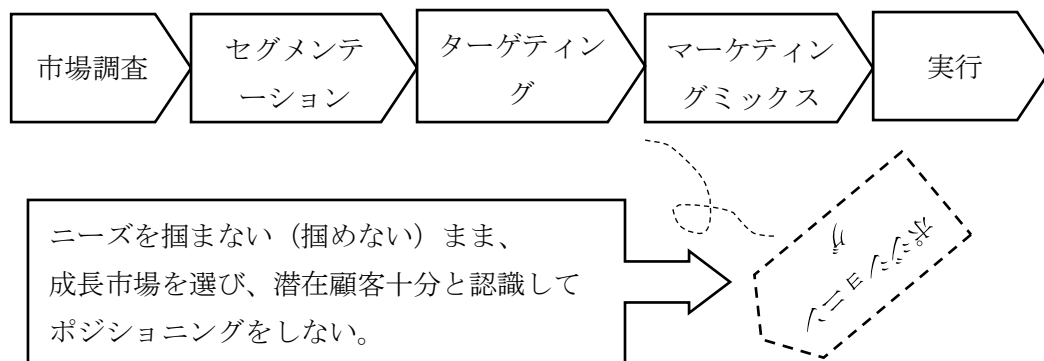
つまり、セグメンテーションというプロセスをわざわざ踏んでいる段階で、既に誤った展開をしている可能性が高い。小規模事業者にとって、市場調査完了はターゲットのニーズ把握を意味することから、わざわざセグメンテーションというプロセスを踏む必要がない。小規模事業者に限定すれば、セグメンテーションという概念の存在が、誤った展開を導く危険性を有している可能性がある。（図 7-1、7-2、7-3）



【図 7-1】一般的なマーケティングプロセス



【図7-2】小規模事業者の望ましいマーケティングプロセス



【図7-3】小規模事業者の陥りやすいマーケティングプロセス

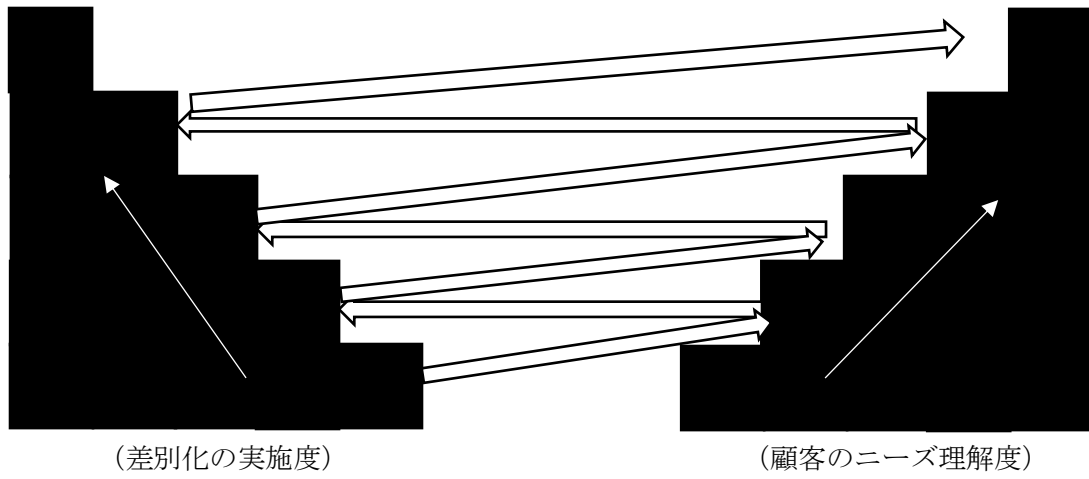
### 7. 1. 2. ターゲティングとポジショニング

小規模事業者はその探し当てたニーズに対し、常に自社よりも経営資源が豊かな競合に模倣されかねない危険性を有する。一方で、十分な経営資源を有しないことから、最初から十分なポジショニングをはかることも困難である。さらには、探し当てたニーズの全容が見えていない可能性も高い。

そこで、受注を通じてニーズをより正確に掴む中において、ポジショニングポイントの強化を順次図り続ける必要がある。ターゲットのニーズ掘り下げと、差別化による参入障壁構築は、互助的に、そして逐次的に成長する関係にある。つまり、ポジショニングポイントの強化によって、よりニーズを深く理解することができ、その理解によって新たなポジショニングをはかり、よりニーズを満たすことができる有意のキャッチボールなのである。

このキャッチボールの回数を増やし、ターゲティングとポジショニングを相互深化させていくことこそ、経営資源に乏しい小規模事業者のマーケティング活動の進化の手段であろう。

(図7-4)



【図7-4】 小規模事業者のターゲティングとポジショニングの関係



## 7. 2. 小規模事業者支援時における留意点

### 7. 2. 1 教科書的 STP マーケティング指導に対する視点

図7-1で示した一般的なマーケティングプロセスに対する指導や助言は、小規模事業者に望ましいものではない。市場調査機能に乏しい小規模事業者は、セグメンテーションを実施する際に、マーケットデータを持たないまま、または、マクロなデータに基づいて市場を細分化せざるを得ない。

教科書通りに、市場調査からセグメンテーションに移行するというプロセスを経しまうと、成長市場を選択して細分化をはかろうとする思考が働きやすく、それが、トレンドベースでの市場観に基づいた、誤った展開を招く恐れがある。また、トレンドベースの市場観に基づいてセグメンテーション・ターゲティングを定め、仮に、ポジショニングにまで行きついたとしても、ニーズを掴んでいないターゲットに対するポジショニングという意味では、その取り組みは、結局は想像の域を出ないものとなる恐れがある。

いまや消費者ニーズは多様化・細分化しており、大企業でも「狙って当てる」ことは困難になっている。小規模事業者が、ニーズを掴んでいないターゲットを「狙って当てる」ことは、大企業以上に困難であることは想像に難くない。

小規模事業者がニーズを掴んでいない市場に挑む際においては、ターゲットそのもの、またはターゲットに近いところでニーズを直接拾い出すというプロセスを取り、ニーズをしっかりと掴むところまで市場調査を展開させることが、必要な指導・助言であると思われる。

また、支援者が新事業や新サービスを構想する際に、「誰に」「何を」「どのように」の3点について整理するフレームワークを用いることがある。小規模事業者に対してこのフレームワークを用いる際、「誰に」「何を」「どのように」の順で整理していくと、どんなターゲットに売りたいかという、市場選択からスタートする、セグメンテーション先行の教科書的な STP マーケティングで展開してしまう恐れがある。むしろ、自社の経営資源である「何を」に注目し、その経営資源でグリップできそうなニーズを誰が持っているかという「何を」「誰に」の順で整理していくことが望ましい。そして、「どのように」の整理については、ポジショニングが抜けやすい小規模事業者の特性を踏まえ、しっかりと差別化のポイントを抑えるよう指導・助言することが求められる。

### 7. 2. 2. 成長市場選択の視点

小規模事業者は、セグメンテーションというプロセスを踏んでいる時点で、既に誤った展開をしている可能性が高いのであれば、支援者は、「成長市場を選んでいるか」という視点で小規模事業者の支援をすべきでないことになる。

例えば補助金の審査会等で、市場規模の推移や、市場成長を問う場面が散見されるが、小規模事業者が掴んだニーズは必ずしも成長市場にあるターゲットのものではなく、また、その必要もない。小規模事業者は必ずしも成長市場を狙う必要がなく、ニーズさえ探し当てていれば、例え小さな市場であっても、十分な利益が獲得できる可能性が高いのである。

小規模事業者に対し、「成長市場を選んでいるか」という視点を提供することは、市場の規模や趨勢を確認させる意味では有意であるが、その反面、トレンドベースの市場観で展開さ

せるというミスリードを引き起こしかねない。支援者は、小規模事業者のトレンドベースでの機会捕捉や、ポジショニングのないマーケティング展開こそ、十分に留意して指摘すべきであり、セグメンテーションのプロセスを踏ませるための指導・助言は望ましくないと思われる。

### 7. 2. 3. 模倣対策の視点

小規模事業者は初回のターゲティング・ポジショニングでマーケティング活動を完了できるものではなく、逐次的にターゲットのニーズ掘り下げと、差別化による参入障壁構築を講じなければ、自社よりも経営資源が豊かな競合の模倣を阻止することは難しくなる可能性が高い。

特に伴走型支援を求められる公的機関においては、小規模事業者の事業が軌道に乗ってきた折には、逐次的なターゲティングとポジショニングの相互深化を実施する必要性を指導・助言することが望ましいと思われる。軌道に乗った事業は周囲の注目を集めやすく、模倣の対象となりやすいため、留意が必要であると思われる。

### 7. 2. 4. トrendへの周知という発想に対する視点

国内の企業に占める割合のうち、中小企業割合は99.7%、小規模事業者割合は84.9%であり、特に小規模事業者は、大企業が目を向けにくい小規模な市場や成長が見込めない成熟市場など、魅力に乏しい市場が主たる取引の相手である。

今回分析した109事業者のうち、74.3%（業績悪化22.0%、伸び悩み52.3%）が経営不振であった。固定的、継続的な取引に支えられて商材が売れてはいるものの、少しずつ顧客離れが起き、新規顧客開拓の進捗が芳しくないことがうかがえる。その苦境にありながらも、「周知すれば商品は売れる」と考える背景には、同じ取引のスタイルを継続する中で、新たな展開方法を着想することが困難であることや、顧客ニーズの細分化に対する認識の薄さ、または、マスマーケティングに代表される、「欲しい人に伝えれば買いに来る」という発想をいまだ有していることなどの理由が推測される。

しかし、B2B、B2C問わず、小規模事業者が扱う商材は、既に世に出回っている種類のものが大半である。周知するだけでは不十分であり、差別化は欠かせない。しかし、それにも関わらずに、トレンドに届けるための周知をはかろうとするのは、その発想そのものが前時代的な経済成長期の顧客アプローチから脱却できていない証左であると指摘せざるを得ない。

「商材を変えずに周知を増やす」というアプローチに対しては、顧客ニーズとポジショニングの視点を必ず加えるよう、指導・助言することが求められる。

## 7. 3. 結論

### 7. 3. 1. 小規模事業者の市場調査に対する結論

優良事業者は自社の経験分野など、ターゲットの動向やニーズを掴んでいる場合は、自社顧客の動向を再度整理しなおした上で競合の動きを調べ、ポジショニングポイントを見定めるようにし、掴んでいない場合は、ターゲットそのもの、またはターゲットに近いところでニーズを直接拾い出すという市場調査のスタイルであった。一方で、109事業者は、「社会変化や、顧客候補の動向推測」に基づいて新規顧客開拓に取り組んだ事業者が約半数(46.8%)存在した。つまり、小規模事業者の新規顧客開拓のうち、約半数は掴んでいるニーズに基づいて展開されるのではなく、マクロデータや統計、トレンド情報などに対する推測をもとにして展開されているということである。そして、憶測によるトレンドベースのマーケティングを実施する企業の72.5%が、「潜在顧客は十分に存在する」との認識を有している。

小規模事業者は大企業と異なり、マーケティング部門を持つことはほとんどなく、POSデータの活用や、アンケートやグループインタビューなど、市場調査の実施が困難である側面は否めない。小規模事業者はトレンドを掴むことであれば可能であるが、トレンドの中にも細かいニーズが多数存在し、そのニーズを理解していなければ、顧客獲得につながりにくいことは想像に難くない。市場調査機能に乏しいからといって、約半数近くがニーズを掴むところまで市場調査を展開せず、推測に基づくトレンドベースでの市場調査に留まっていることは、小規模事業者のひとつの傾向と言えよう。そして、憶測に基づくトレンドベースの市場観とは言いながらも、成長市場などを選んでいるからこそ、「潜在顧客は十分に存在する」と認識しているのである。

小規模事業者は、その名の通り規模が小さく、経営資源も限られることから、必ずしも成長市場を狙う必要はない。ニーズさえ探し当てていけば小さな市場であっても、小規模事業者にとっては十分な利益が獲得できる可能性が高い。逆に、経営資源が限られている小規模事業者は、どんな市場であれ、ニーズを掴んでない状態で事業を展開することは、極めて非合理的であると言わざるを得ない。これらを踏まえると、「社会変化や顧客候補の動向推測」に基づいたトレンドベースの機会認識をもとに事業に着手しようとする小規模事業者は、誤りやすいと想定することができそうである。

ニーズを掴む必要性が十分理解できておらず、トレンドベースの市場観に基づいて動こうとする姿勢や考え方から脱却できていないがゆえに、経営状態が芳しくない状態にある、と逆説的に推測することもできる。

### 7. 3. 2. 小規模事業者のSTPに対する結論

優良事業者は市場調査完了の段階で既にセグメンテーションとターゲティングが定まっており、ターゲットのニーズまで掴んでいた。ポジショニングに関しては、調査情報に対して死角を作らず、また、細部までこだわって完成度を高めることで差別化を講じ、それが一見すると非合理ながらも、全体では強力な合理性を持つというクリティカル・コアとなっていた。

一方で、109事業者は、ポジショニングをせずに新規顧客獲得に取り組もうとした事業者が

過半数（56.9%）存在した。そして、ポジショニングをしない小規模事業者の新規顧客獲得に向けた打ち手は「周知拡大のみ」が最も多い。

ポジショニングをしない層の中心は、またしも、「社会変化や顧客候補の動向推測」に基づいて機会認識する小規模事業者であった。つまり、憶測によるトレンドベースのマーケティングを実施する企業は、「潜在顧客は十分に存在する」と認識しがちであり、その楽観的な展望から、トレンドの中にいる有力な顧客に向けて情報発信し、自社や自社商材の認知を高めることが優先事項であると誤認する。トレンドベースでの機会認識であれば、ニーズを掴んでいるわけではないため、差別化すべき事項が理解できていない。一方で、成長市場であるならば、該当する自社商材にも反応が得られる可能性があると考え、ポジショニングせずに、既存商材の周知拡大をもって新規顧客獲得するという隘路にはまる危険性がある。

以上を踏まえると、「憶測によるトレンドベース」と、「ポジショニングなし」のマーケティングは、小規模事業者の約半数が採用する傾向はあるものの、採用した時点で方向性を誤る可能性が高いと想定する。

### 7. 3. 3. 小規模事業者の適切なマーケティングプロセス

前項で示したリサーチ・クエスチョンへの解を踏まえ、小規模事業者が成果を出すために取るべき、望ましいマーケティングプロセスについて述べる。

小規模事業者は大企業と異なり、マーケティング部門を持つことはほとんどなく、POSデータの活用や、アンケートやグループインタビューなど、市場調査の実施が困難である側面は否めない。しかし、市場調査機能に乏しいからといって、ニーズを掴むところまで市場調査を展開せず、推測に基づくトレンドベースでの市場調査に留まって成長市場を選択した場合、その時点からの展開が大きく誤ったものになりやすい。

市場調査を実施する際においては、自社の経験分野など、ターゲットの動向やニーズを掴んでいる場合は、自社顧客の動向を再度整理しなおした上で競合の動きを調べ、ポジショニングポイントを見定めるようにし、掴んでいない場合は、ターゲットそのもの、またはターゲットに近いところでニーズを直接拾い出すというプロセスを取ることで、ニーズを掴むところまで市場調査を展開することが肝要である。小規模事業者は、その名の通り規模が小さく、経営資源も限られることから、必ずしも成長市場を狙う必要はない。ニーズさえ探し当てていれば小さな市場であっても、小規模事業者にとっては十分な利益が獲得できる可能性が高い。ニーズを把握した段階で、セグメンテーションとターゲティングは確信として図られる。

「既に相当量の受注を打診されており、生産性を高めて対応するのみ」という場合を除いて、経営資源が限られている小規模事業者は、この一連の市場調査のプロセスを踏まなければ、どんな市場であれニーズを掴んでない状態で、推測に基づくトレンドベースでの誤ったSTPを導き出しやすくなり、極めてその展開は非合理的であると言わざるを得ない。

また、小規模事業者にとって、ポジショニングについては不可欠である。ただでさえ、経営資源に乏しい小規模事業者は少しの成功でも模倣されやすく、たとえポジショニングを実施しようとも強固な参入障壁を築きにくい。そこで、小規模事業者が有効にポジショニングするための三点のポイントを提示する。

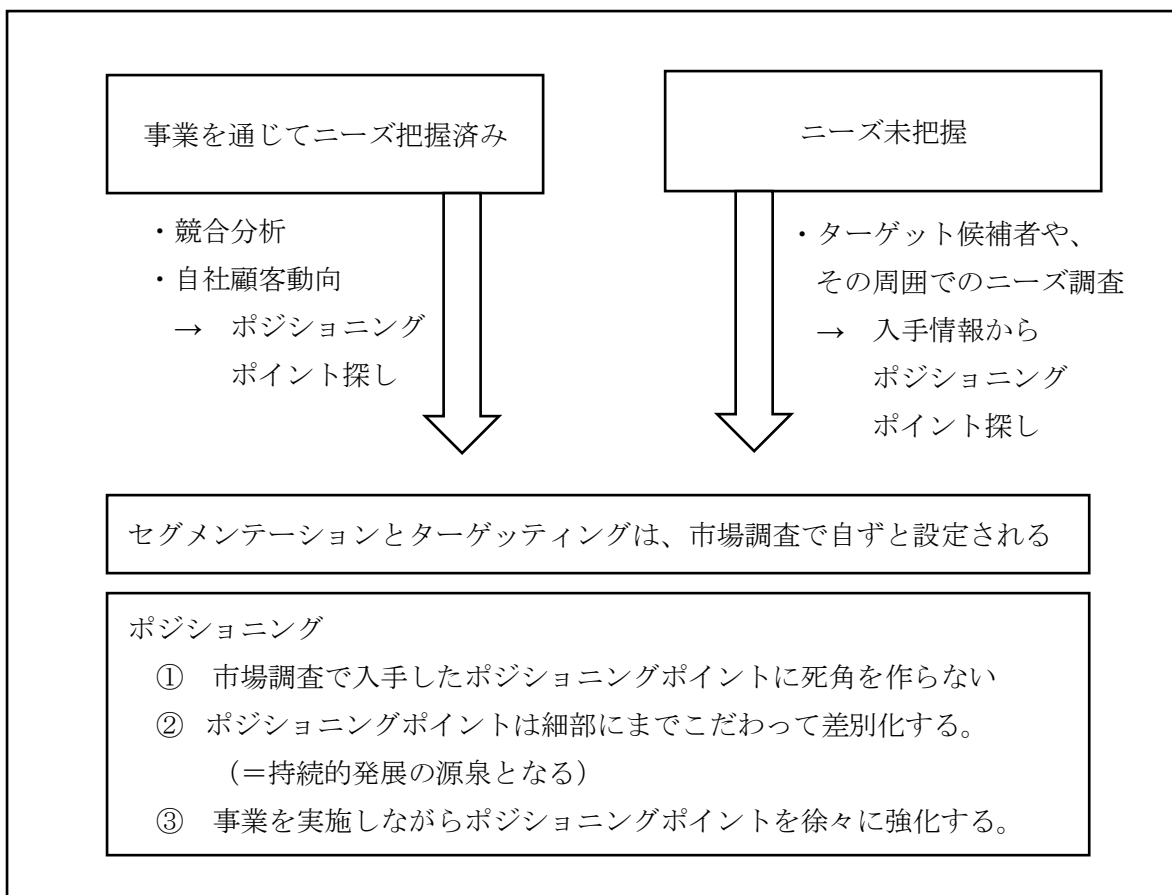
一点目は、そのポジショニングポイントを設計段階で死角がないように設けることである。市場調査を実施することで差別化が望ましいと考えるポイントについては、自社の経営資源の限りを尽くしてでも、網羅することが望ましい。

二点目として、基本的には手間暇がかかることや、儲かりにくいことなど、他者があえて参入しにくいポジショニングポイントを設け、そこを「なぜ消費者が購入するか」の理由とすることである。そのためにも、ポジショニングポイントは細部までこだわってきちんと作り上げ完成度を高める必要がある。この、高い水準のポジショニングポイントの作り込みは、一見して部分非合理でありながらも、全体としては強力な合理性の源泉となるクリティカル・コアとなる。

第三点は、実施後に受注を通じてニーズをより正確に掴む中において、ポジショニングポイントの強化を順次図ることである。小規模事業者が大きいニーズを探し当てたと、自社よりも経営資源が豊かな競合が判断すれば、すぐに模倣されかねない危険性を有する。ニーズに合わせて順次、差別化による参入障壁を築くことが小規模事業者には欠かせない。

優良事業者の例を見る通り、小規模事業者でもマーケティングの確かな手順を踏めば、実績を上げる可能性が十分にある。

上記のプロセスを図示する（図7-4）。



【図7-4】小規模事業者の適切なマーケティングプロセス

#### 7. 3. 4. リサーチ・クエスチョン3に対する解

解は以下の通りとなる。

##### RQ3 小規模事業者が適切にマーケティングを実施するために必要な支援策

A 補助金申請が絶好の支援タイミングとなる。トレンドベースでの機会捕捉や、ポジショニングのないマーケティング展開に陥ることがないように、公的機関が補助金の申請支援をする際、または有識者等が審査をする際、または自治体における補助制度の設計時に、「市場ニーズをどのような経緯で捉えたか」「ポジショニングの切り口をどのような経緯で定めたか」等の小規模事業者のマーケティング設計プロセスに対する精査を強化するとともに、適切なマーケティングに対して助言することが望まれる。

その際には、一般的なSTPマーケティングのプロセスを忠実に守らせるような指導や助言は逆効果となる可能性が高い。教科書通りに、市場調査からセグメンテーションに移行するというプロセスを経てしまうと、成長市場を選択して細分化をはかろうとする思考が働きやすく、それが、トレンドベースでの市場観に基づいた、誤った展開を招く恐れがあるからである。

また、小規模事業者は、セグメンテーションというプロセスを踏んでいる時点で、既に誤った展開をしている可能性が高いのであれば、支援者は、「成長市場を選んでいるか」という視点で小規模事業者の支援をすべきではない。もちろん、成長市場選択の視点を提供することは、市場の規模や趨勢を確認させる意味では有意であるが、その反面、トレンドベースの市場観で展開させるというミスリードを引き起こしかねない。支援者は、小規模事業者のトレンドベースでの機会捕捉や、ポジショニングのないマーケティング展開こそ、十分に留意して指摘すべきであり、セグメンテーションのプロセスを踏ませるための指導・助言は望ましくない。

加えて、特に伴走型支援を求められる公的機関においては、小規模事業者の事業が軌道に乗ってきた折には、模倣の対象となりやすいため、逐次的なターゲティングとポジショニングの相互深化を実施する必要性を指導・助言することが必要である。

#### 7. 4. 本研究の成果と今後の課題

本研究のリサーチ・クエスチョンである、「小規模事業者が取り組むマーケティングの特徴的傾向」「優良小規模事業者と、一般的な小規模事業者のマーケティングの相違点」「小規模事業者が適切にマーケティングを実施するために必要な支援策」について、優良事業者と 109 事業者とを対比することで明らかにすることができた。

そして、県内小規模事業者に向けた計画策定支援や、顧客獲得系の補助申請支援の際に、経営指導員などの支援者や、補助制度の審査者が具備することで、小規模事業者の適切なマーケティング実施を促進させることができる視点を示唆することができた。

県内小規模事業者を対象とし、100 以上の経営計画書を分析してマーケティングの傾向を示した研究は他にはない。

一方で、本研究で明らかになった小規模事業者のマーケティングの特徴的傾向がなぜ生じるのかについては推測の域を出ておらず、解明できたとは言えない。また、本研究は、STP マーケティングのプロセスを対象としながらも、市場調査と STP に留まっており、マーケティングミックスの研究にまでは踏み込んでいない。

小規模事業者のマーケティングの特徴的傾向が生じるメカニズムの解明と、小規模事業者の適切なマーケティングミックスの示唆が、今後の課題である。

## 参考文献

- 1) 岩崎邦彦, 『小が大を超えるマーケティングの法則』, 日本経済新聞出版社, 2012
- 2) 岩崎邦彦, 『小さな会社を強くするブランドづくりの教科書』, 日本経済新聞出版社, 2015
- 3) 岩崎邦彦, 『引き算する勇氣 会社を強くする逆転発想』, 日本経済新聞出版社, 2015
- 4) 楠木建, 『ストーリーとしての競争戦略』, 東洋経済出版社, 2010
- 5) 栗木契, ”プロットを読み解くマーケティング”, 『国民経済雑誌』203 卷 3 号, 2011
- 6) 栗木契, ”無限後退問題とエフェクチュエーション”, 『国民経済雑誌』211 卷 4 号, 2015
- 7) Frank, H. K., *Risk, Uncertainty and Profit*, University of Chicago Press, [奥隅栄喜訳 『危険・不確実性および利潤』, 文雅堂書店, 1959 年], 1921
- 8) Kotler, P., *Marketing Management : Analysis, Planning, and Control seventh edition*, Prentice Hall, Inc, [村田昭治監修、小田恕・疋田聰・三村優美子訳 『マーケティング マネジメント第 7 版』, プレジデント社, 1996 年], 1967
- 9) Saras, S., *Effectuation* [加護野忠男訳『エフェクチュエーション』, 硯学舎, 2015 年], 2008
- 10) 小村淳一郎 “潜在ニーズ発見のための行動観察に関する研究—行動要素の提案—”, 『大学院研究年報 理工学研究科篇』第 45 号, 2015
- 11) 芳野俊郎 “スモールビジネスの現代的存在意義について”, 『福祉教育開発センター紀要』第 12 号, 2015
- 12) 田嶋規雄, “マーケティング・マネジメントの構造とマーケティング課題の戦略性” 経営経理研究第 112 号, 2018
- 13) 大杉奉代, ”中小企業の新事業開発戦略に関する一考察—中四国地域中小企業を対象とした実態調査を基に—”, 『香川大学経済論叢』第 86 卷第 3 号, 2013
- 14) 小寺崇之 “中小企業における意思決定の研究:業績との関係を中心に”, 広島大学マネジメント研究第 7 卷
- 15) 小寺崇之 “中小企業における意思決定の研究:組織 IQ を用いた診断モデル”, 日本経営診断学会論集第 8 卷
- 16) Jay, A., *Getting Everything You Can Out of All You've Got: 21 Ways You Can Out-Think, Out-Perform, and Out-Earn the Competition*, Truman Talley Books, [金森重樹訳 『ハイパワー・マーケティング』実業之日本社, 2005 年], 2000
- 17) Jay, A., *The Sticking Point Solution: 9 Ways to Move Your Business from Stagnation to Stunning Growth in Tough Economic Times*, Vanguard Press, [金森重樹訳 『クラッシュ・マーケティング』実業之日本社, 2009 年], 2009
- 18) Al, L., Jack, T., *The 22 immutable Laws Of marketing*, Harpercollins Publishers,, [新井喜美夫訳 『売れるもマーケ、当たるもマーケ』, 東急エージェンシー, 1994 年], 1993
- 19) 中小企業庁, 『2016 年版小規模企業白書』, 2016