



## Osaka Gakuin University Repository

Title	中小企業マーケティングの構造試論 A note on the Marketing Structure of Small and Medium-sized Enterprises
Author(s)	田中 道雄 (Michio Tanaka)
Citation	大阪学院大学 流通・経営学論集 (OSAKA GAKUIN UNIVERSITY REVIEW OF DISTRIBUTION, COMMUNICATION AND BUSINESS ADMINISTRATION), 第 39 巻第 1 号 : 1-31
Issue Date	2013.09.30
Resource Type	ARTICLE/ 論説
Resource Version	
URL	
Right	
Additional Information	

## 中小企業マーケティングの構造試論<sup>1)</sup>

田中道雄

### A note on the Marketing Structure of Small and Medium -sized Enterprises

Michio Tanaka

#### ABSTRACT

In this paper, I would like to discuss the marketing structure of small and medium-sized enterprises (SMEs).

In comparison with big businesses, SMEs have many weak points. For example, there are problems concerning finance, real estate, human resource, management and etc. Nevertheless, SMEs carry out their own marketing. Now, I will focus on this marketing pattern, and describe a few characteristics in this paper.

At first, in SMEs, it is clear that the **entrepreneur** and their **product-service** are very important, and the entrepreneur must have strong **leadership**. After that, I will explain a marketing determinative **process** of SMEs, and discuss the “**3IM**” that is the special features of SMEs marketing.

Taking the first letters of the above concepts, we can say that the key to SMEs marketing is “**SIMPLE**”.

I want to write about the SMEs marketing, particularly the importance of “**SIMPLE**”.

---

1) 小論は、かつて小誌に掲載された田中道雄(2004)「中小小売業マーケティング序説-持続型モデルによる接近-」『大阪学院大学流通・経営科学論集』、第29巻 第4号の一部を更に発展的に考察したものであり、一部で以前に掲載された内容と重複する部分があることを最初にお断りしておきたい。

1. 中小企業マーケティング考察の基盤
  - 1.1. 中小企業マーケティングを考える
  - 1.2. 問題意識
2. 中小企業マーケティングの制約条件
  - 2.1. マーケティング論の適用領域の限界
  - 2.2. 中小企業論が抱える課題
  - 2.3. 異質多元な中小企業把握の対応限界
3. 中小企業マーケティングの研究アプローチ
  - 3.1. マーケティング論からの接近
  - 3.2. 中小企業論からの接近
  - 3.3. パターン別からの接近
4. 中小企業マーケティングの構造
  - 4.1. 経営者のリーダーシップと製品・サービスへの傾斜
  - 4.2. 意思決定プロセスの特質
  - 4.3. 「3つのIM」によるマーケティング関係
  - 4.4. 簡素化されたフレームワーク (SIMPLE)
5. むすびにかえて

## 1. 中小企業マーケティング考察の基盤

### 1.1. 中小企業マーケティングを考える

小論が対象とする中小企業は、わが国では通常、資本金の額と従業員数という表示可能な規模構造によって規定されている。もともと、中小企業とは、企業それ自体を概念的に規定するというより、あくまでも「大ならざるもの」としての範疇に入る企業を指している。しかしながら、それは本質的な意味で、「中小企業とは何か」という問いに答えるものではなく、ただ単に、政策的な対象としての中小企業の範囲を相対的に示しているに過ぎない。それゆえ、その分け方は決して論理的なものではなく、その結果が、数量ベースで、わが国企業の99.7%を中小企業が占めるという形となって表れるのである<sup>2)</sup>。

このように、中小企業の範囲は政策的に定められ、それぞれの国で独自に規定されている。ゆえに、中小企業の範囲もまた国によって異なる。当然、それは絶対的な中小企業の規定とはいえないという限界を持っている<sup>3)</sup>。だが、ここで中小企業の定義に関し、多くの努力を注いだとしても、残念ながら、労多くして功少なしという結果を導くことが予測される。なぜなら、小論の目的は中小企業の定義を明らかにすることにあらず、そのマーケティングについて考える点にある。それゆえ小論においても、これまで先学によって定められた規模構造を基盤としつつ、その範囲のなかで、中小企業のマーケティングを考察

---

2) このことはわが国だけでなく、例えばドイツなどにおいても99.7%が中小企業とされていることにも示されている。Uwe Braehmer, (2009) “Projektmanagement für kleine und mittlere Unternehmen : Das Praxisbuch für den Mittelstand” 2.überarbeitete Auflage, Hanser, S.1

3) この点については、これまでの長い中小企業研究においても、明確な概念が規定されているわけではない。なお、各国の中小企業政策によって定められた規模等については、田中道雄・白石善章・佐々木利廣編(2002)『中小企業経営の構図』税務経理協会を参照されたい。

することとする。

こうした点を考察するにあたり、われわれはすでに別稿で、4つの研究前提について触れた<sup>4)</sup>。

ここでは、中小企業マーケティングが、その経営規模に関わらず、あらゆる中小企業に適應される可能性を持ち、その経営姿勢でも、マーケティングに適していると考えられる発展型のみならず、持続型の中小企業にも十分役立つであろうことが予測された。また、いわゆる大企業が取組んでいる既存マーケティングの援用については、中小企業サイドでも、さまざまな取組みが行われている半面、中小企業なるがゆえの多くの限界から、より簡素で多義性を持ったシステムを求めていることが示唆されている。そして中小企業マーケティングには、マーケティング・マネジメントとしての4Pよりも、戦略的マーケティングの選択こそが、その核心部分であり、それは市場規模と競争強度という外部環境のみならず、企業の内部対応においても大きな役割を果たしていることが推測できるのである。

小論ではこれらの研究前提に立脚しつつ論を進めていく。

## 1.2. 問題意識

中小企業マーケティングの問題を考えるにあたり、上述のような研究前提に立脚するならば、引き続き中小企業にとっての「マーケティング」とは一体何を意味し、かつ、その実践はどのようになされているのかという一連の問題が浮上してくるであろう。これらの点を理解しつつ、以下では次のような問題を中心に議論していきたい。

そこでの論点は、端的にいえば

---

4) 詳しくは、田中道雄(2013)「中小企業マーケティング研究の前提」『関西実践経営』第45号、実践経営学会関西支部。

1. 中小企業マーケティングが持つ「制約条件」を明らかにすること
2. 中小企業マーケティングの「研究アプローチ」を考察すること
3. 中小企業マーケティングの「構造」を明らかにすること

という3点である。

まず第1の中小企業マーケティングが持つ制約条件とは、マーケティング論ならびに中小企業論に内在する限界から導かれるものである。そこでは、その研究蓄積がまだまだ希薄であるがゆえに、その適用領域や把握の限界が横たわっている。

第2に、中小企業マーケティングの研究アプローチを考えるに際し、当然、いくつかのスタイルがアプリアリに導かれる。その第1は、中小企業マーケティングの名称に示されるように、マーケティング論からの接近であり、第2は同様に中小企業論からの接近である。そして第3の方法として、こうした接近以外に、理念型としての中小企業をブレイクダウンした中小製造業、中小小売業、中小サービス業そして中小卸売業という、より実践的視点に立った4パターンによる接近が考えられる。ただ、それぞれの既存研究の限界から、これら一方向からの視点に立って問題を捉えることもまた、多くの困難に直面することが予測される。

そして、第3は中小企業マーケティングの構造把握である。そこでは、経営者と製品・サービスの関係に触れつつ、意思決定のプロセスを眺めるとともに、中小企業マーケティング遂行でとりわけ意識される3つのIMについて考察し、そこから中小企業マーケティングの構造的な仮説を導き出す。

これらの点を十分に理解しつつ、その試みや取組みの蓄積を進めることは、中小企業マーケティング問題へ接近するための小さいが着実な一歩と考えられる。結果として、中小企業が有する経営問題の一端を解明するための欠くべからざる諸課題や事実が、徐々に明らかになってくるであろう。

## 2. 中小企業マーケティングの制約条件

### 2.1. マーケティング論の適用領域の限界

#### 2.1.1. 大規模製造業から大規模流通業へ

中小企業にマーケティングを適用するにあたっては、マーケティング論それ自体が持つ適用領域の限界がある。本来、マーケティングが寡占企業の問題解決から発したという事情から、かつてよりマーケティングにおいては、中小企業への関心の低さとなって現れてきた。

これまでの研究にも明らかなように、寡占的製造業を出発点とするマーケティング研究は、その技術的蓄積を深めながら、多くの領域へとその適用可能性を拡大してきた<sup>5)</sup>。営利企業だけでなく、非営利企業への適用などはその代表的なものである。問題を営利企業だけに限っても、大規模製造業のマーケティングは、徐々に大規模流通業へとその思考方法を変化させ、適用領域を拡大してきた<sup>6)</sup>。

今、このマーケティング技法を移行する道筋としては、図表1に示すように、  
大規模製造業—①→大規模流通業—③→中小小売業  
大規模製造業—②→中小製造業—④→中小小売業  
という2つの道が考えられる。

①の大規模製造業から大規模流通業へのマーケティング適応の移行に際しては、戦略的マーケティングなどの構造的把握の方法はそのまま踏襲された。だが、マーケティングマネジメントの領域においては、流通企業ならではの特色が展開されている。たとえば4Pなどの技法においては、当然、それは図表2

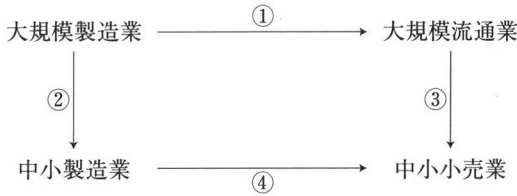
---

5) とりわけ近年の拡大発展には大学やNPOなど社会的で非営利的なものをもふくんでいるのが特徴である。

6) 三浦信氏は寡占企業のマーケティングから発展し、「小売マーケティング」という分野を切り開いてきた。

に示すように、それぞれの側面で流通業特有のものに置き換えられている。

図表1 マーケティングの適用領域の移行



筆者作成

図表2 製造面での4Pの流通面での変化

製造面での4P	流通面での変化
製品・アソートメント	商品・マーチャндаイジング
価格	価格
販売促進	消費者コミュニケーション
流通経路	立地・店舗展開

筆者作成

もとより、そこでは大規模流通業に特有な新たな技術が付加されることで、その現実的な適応能力は飛躍的に向上した。ただそれは、あくまでも「大→大」への移行であった。

こうした動きは、その時代的背景と無縁ではなからう。とりわけ、近年の流通業による流通経路支配の動きが、消費者コミュニケーションを含めたデマンドチェーンとサプライチェーンとのコントロールを流通企業に要請しており、



大規模流通業のマーケティング技法は更に進化を遂げている。

### 2.1.2. 大規模製造業から中小製造業へ

他方、②の大規模製造業から中小製造業へマーケティングの適応領域を拡大しようとする動きは鈍い。そこには、清水龍瑩氏も指摘したように<sup>7)</sup>、中小製造業特有の「経営者」と「製品」への依存という特色が顕著であり、非組織的意思決定が優先されてきたからである。それはマーケティングの志向よりも、作る立場すなわち生産的視点が顕著といえた<sup>8)</sup>。

しかし、中小製造業の側で、大規模製造業のマーケティングが全く受け入れられてこなかったかといえば、決してそうでないことも明らかだ。中小製造業は、さまざまな課題をもちながらも大規模製造業のマーケティング思考を導入し、その経営に役立ててきた。問題は、こうしたマーケティングの実態を中小製造業の現実に即して明らかにしてこなかったわが国中小企業マーケティングの研究水準にこそあるといえよう。

### 2.1.3. 大規模流通業から中小小売業へ

一方、③の大規模流通業から中小小売業への移行もまた決して順調には進んでいない。こうしたマーケティング技法の移行は、あくまでも大規模流通業の段階に留まり、中小小売業領域への明確な移行はなされていない。それどころか、その動きは全く停滞したままとってよい。現実には、中小小売業のマーケティング展開は、あくまでも大規模流通業のマーケティングを「援用」する

---

7) 清水龍瑩(1986)『中堅・中小企業成長論』千倉書房。

8) 確かに、中小製造業のマーケティングという言葉は散見されるが、その多くは単に大規模製造業のマーケティングを援用しているに過ぎない。中小製造業のマーケティングというからには、そこに中小製造業特有のマーケティングの要素が明確にされねばならない。

に留まってきた。そこには、中小小売業独自の視点を確立するには、あまりにも多くの不明確な要素が潜在しているからである。

だが、中小企業を対象としたマーケティングを考察するからには、当然そこに、「中小企業に特有な部分の存在」が条件となるし、かつまたそれには中小企業を主体として独自のシステムの展開を行うことが考えられねばならない。

しかも、そのためには成長を指向する「発展型」中小企業だけでなく、成長を希求しながらも、さまざまな条件により現状に留まらざるをえない「持続型」中小企業との差異を更に明確に認識する必要がある。そして、わが国中小企業の多くを占める「持続型」中小企業の課題解決を図るには、これまでの「発展型」中小企業のモデルではない、新たなモデルによるマーケティング的接近が必要になる。

#### 2.1.4. 中小製造業から中小小売業へ

④の中小製造業から中小小売業への移行に至っては、ほとんど論理的な展開以前であり、残念ながらその成果を明確に示すものは見られない。そこでは中小製造業のマーケティングそのものが不明確であるがゆえに、移行の前提そのものが成立しない。

以上示してきたように、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。それゆえ、小論が意図する課題を解決するには、適切な事例による実証的裏付けが必要である<sup>9)</sup>。

## 2.2. 中小企業論が抱える課題

マーケティング論が本来的に持つ限界とは別に、中小企業論的アプローチも

---

9) この点は、別稿で展開する4パターンによる実証的接近の課題として設定したい。

また、中小企業マーケティングにとっては、多くの課題を抱えている。そこではなによりも、わが国の経済構造が抱える課題探究の要請から、中小企業研究はその存立論としての立場から出発し、中小企業ならびに当該業界の実態解明とそのあり方に偏重してきた。それは中小企業論が経済学にその源を発するということからやむをえないことでもあった。

これまでなされてきた中小企業研究は、時代の推移とともに、中小企業存立論、中小企業政策論、中小企業経営論の3つに大きく集約されるという<sup>10)</sup>。

中小企業マーケティングは、もとより中小企業経営論の範疇に入るものであるが、多くの研究が蓄積されてきた存立論とは異なり、中小企業経営論は経営や金融、労働や技術などその研究内容が多様であり、現時点で中小企業経営論としての体系が確立されているようには思えない。

そして、これら現状を中小企業マーケティングの立場からみれば、そこには大きく2つの課題が横たわっているように思われる。

その1つが異質多元といわれる中小企業経営の多様性によって、基本的な軸が不安定なままであり、一般化へのさまざまな努力にもかかわらず、未だに中小企業経営特有の共通基盤の存在は、清水など一部先学の蓄積に留まっている。

それはわが国中小企業に関する政策的な動向とも無縁ではない。なぜなら、中小企業政策の重点が、その政策遂行上の利便性から、より集团的指導に重きを置いていたからである。それは個別経営者の経営意識に関する研究を深めるためには、役立たなかったし、かえってそれが障害となってきたともいえよう。

今1つは、中小企業が二重構造論の制約のなかで、かつてよりその零細性を必要以上に強調され、個別の経営よりも経済全体のなかでの弱者として位置づけられることで、その経営論としての視点は決して強いものではなかったから

---

10) 佐竹隆幸(2002)「中小企業形態の再検討」佐竹隆幸編著『中小企業のベンチャー・イノベーション:理論・経営・政策からのアプローチ』ミネルヴァ書房。

である。

結果として、中小企業の経営的方向からの研究は、大企業経営研究の影に隠れるとともに、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。

### 2.3. 異質多元な中小企業把握の対応限界

中小企業が直面する制約条件は確かに多い。

だが現実には、中小企業はこうした多くの制約条件のもとで日々の経営を行っている。そこには、市場環境に対する中小企業ならではの対応能力が存在している。一方で、その現実からみて中小企業の対応限界もまた余りにも大きい。

中小企業が抱える対応限界とは、一言でいえば自らが直面する環境に対する適応戦略の未熟さに他ならない。この環境適応力は経営者本人による意思決定能力に属するものと、経営者が有する経営資源に属するものとに分けられよう。前者は経営者としての個人の資質であり、後者の多くは資金力や経営システム、組織力等の限界にある。

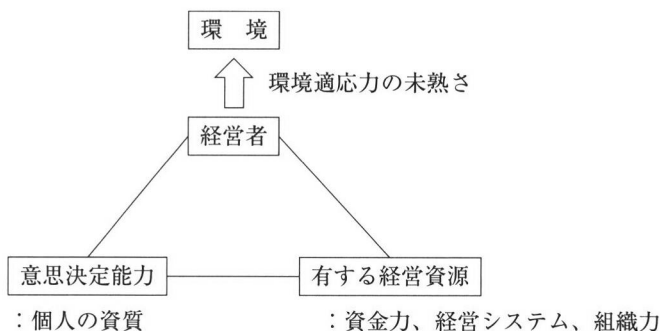
中小企業が有する戦略的対応力の弱さは、もとより、最終的には経営者個人に帰属する問題である。しかし、こうした問題の内実が明確にされてこなかったのは、これまでの中小企業に関わる研究の限界にも求めることができる。

中小企業はしばしば異質多元といわれてきた。それは言葉を代えていえば、中小企業があまりにも多様な存在であることを意味している。そこから、中小企業の一般的把握の困難さが示唆される。こうした点は、中小企業マーケティングを実証的に考察するにあたって、われわれに多くの課題を突き付けるのである。

また中小企業を個々に還元して問題を捉えようとする時もまた、中小企業把握の異質多元性に突き当たる。数十億円の売り上げを持つ企業も、親子で営業

する生業も、全て中小企業の範疇にある。それゆえ、一概に中小企業と言っても、その受取るイメージはさまざま。もとより、企業化された中小企業といえども、そこには組織として機能する姿よりも、経営者個人の資質と取り扱い製品・サービスの性格が、大きな影響を及ぼすことは前述の通りである<sup>11)</sup>。

図表3 中小企業の抱える対応限界



筆者作成

とりわけ、個別中小企業が自らの生存を賭けて取組む内容や手法はまさに多様である。当然、一つ一つの問題を、詳しく緻密に取組んでいくには経営者の保有する時間や資源は余りにも不足している。その結果、中小企業の経営者は、常に制約された合理性のもとで意思決定を余儀なくされる経営人であり、とりわけ大企業に比較する時、さらにさまざまな制約の多さに悩まされている。ここでは、経営者は常に時間との戦いのなかで消化不良を起こしつつ、にもかかわらず個人的な色彩の色濃い意思決定を行っている。しかし、それもまた、異質多元な中小企業では、さまざまな形が予測されるであろう。

11) 清水同前。

### 3. 中小企業マーケティングの研究アプローチ

#### 3.1. マーケティング論からの接近

中小企業マーケティングをマーケティング論からの接近として考察するにあたり、ここでは3つの観点から問題を眺めてみよう。

##### 3.1.1. マーケティング過程からの接近

その一つは、マーケティング過程を明確に2段階に分け、戦略的マーケティングと業務的マーケティングに分けて考えることである<sup>12)</sup>。そこでは、戦略的マーケティングから紡ぎ出された企業の方向性と業務的マーケティングで日々実践される具体的な取組とが相互に絡むことで結果として収斂し、企業の行動を規定する。

中小企業のマーケティングを考えるにあたっては、単純に業務的マーケティングにおける4Pに還元するのではなく、こうした戦略的なマーケティング部分の課題について、中小企業の特徴を十分に検討しなければならない。その意味では、あいまいなマーケティング要素として分析するのではなく、中小企業のマーケティングを明確に戦略的マーケティングと業務的マーケティングに分類して捉える必要がある。

当然、そこでは中小企業マーケティングを推進するにあたり、前述の通り、経営者の重要性を指摘できる。とりわけ、経営者自身の創発的な姿勢とリーダーシップのあり方こそが、その力を発揮する。あるいは製品とサービスに対する経営者の思い入れも意思決定過程における判断に影響する。その意味では、大企業とは異なり、中小企業ではマネジリアルなマーケティングの側面が、純粹

---

12) たとえば、こうした分け方は、J. J. Lambin (1989) *Le Marketing Stratégique*, 2ed., McGraw-Hill, 三浦信・三浦俊彦訳(1990)『戦略的マーケティング』嵯峨野書院。

な形で発現する。このように中小企業がマーケティングを実施するにあたっては、マーケティングプロセスを十分に意識し、既存マーケティングからそのエキスを抽出して、簡素化していくことで、初めてそれを実現できるのである。

### 3.1.2. 市場規模と営業構造からの接近

図表4 マーケティング論的接近の構図

		市場規模	
		無制限の市場(大企業との競争市場)	限定された市場(大企業は参入しない)
営業構造	B to B	一般的には規模の優位性が働くものの、独自技術によるニッチの獲得可能性あり	中小企業同士の規模・範囲の経済性が一般的に働き、技術水準が影響
	B to C	市場の多様性から、中小企業においても存在訴求の機会あり	アイディアや広告の面白さなど、注目率の高さにより業績に影響

筆者作成

今一つは、当該の中小企業が位置する市場規模と営業構造との関係である。

まず、市場規模のあり方は、大きく分けて、「無制限の市場」、すなわち大規模市場における大企業との競争を前提とした市場の場合と、「限定された市場」すなわち大企業の参入しない市場における中小企業同士の適用の2つの場合がある。

#### (ア) 「無制限の市場」の場合

前者の「無制限の市場」においては、中小企業は明らかに制約された条件のもとで、より強力な競合企業と競争しなければならない。一般的にみて、その市場での競争は激烈であり、中小企業にとっては厳しい競争環境として捉えられる。しかるに、その市場においてもまた「B to B」の場合と「B to C」の

場合ではその内容は大きく異なる。

例えば、「B to B」の場合では、産業財部品の製造などで経験曲線の効果が働くことも多く、その規模的差異がそのままコスト競争力の差となりやすい。もとより、技術的に高いレベルを誇る中小企業においては、こうした場合でも独自の競争力を擁している場合がみられる<sup>13)</sup>。

他方、「B to C」の場合では、より顧客の多様性がみられることで、無制限の市場においてもさまざまな形が考えられる。たとえば、化粧品業界におけるように、上位2～3社が過半数以上のシェアを占める場合などでも、下位の中小化粧品企業が全く対抗できないかといえば、現実には決してそうではない。なぜなら、業界の特性もあり、消費者個別の嗜好性が強いために、常に新たな参入の可能性が残されているからである。いわば寡占型に近い市場においても、業界特性によっては、十分、中小企業としてその存在を訴求することが可能であり、とりわけマーケティングが効果を発揮しやすい。

#### (イ) 「限定された市場」の場合

今一つは「限定された市場」における競争であるが、これにはマーケティングでしばしば引用されるリーダー型中小企業、チャレンジャー型中小企業、フォロワー（下請け）型中小企業、ニッチャー型中小企業などの競争を意識したパターンが思い浮かぶ。

いわば「限定された市場」の中での「B to B」ケースの中小企業競争は、あくまでも大企業が参入しにくい、あるいは参入しても大きな効果が期待できない市場規模の分野で、同じ制約条件を持った中小企業同士によってなされるのである。この場合、いわば市場は一定のハンディを持つ中小企業同士の競争であり、そこでは優位性を持つ中小企業は中小企業なりの規模と範囲の経済性

---

13) たとえば、岡野工業、樹研工業、上野製作所、ハードロック工業、中里スプリング工業などの例はまさにその開発レベルの高さにより規模の格差を感じさせない。



を発揮する。

「限定された市場」の中における「B to C」の場合では、やはりその顧客の多様性から非規則的な結果がもたらされる。とりわけ、面白いアイデアや宣伝力によって、中小企業でも対消費者で独自のポジションを占めている企業は決して少なくない。たとえば、生活用品業界でのエステル化学と小林製薬との競争は、まさにこうした企業が持つ広報力に大きく依存しているといえよう。

もとより、中小企業マーケティングを考えるに際し、単に経営主体的な観点のみならず、市場との関係で捉える点にマーケティング論の特徴が示されよう。そこでは、「無制限の市場」と「限定された市場」のなかでの主体企業によるいくつかの対応パターンが導かれる。さらには、市場規模の差異にみる中小企業の戦略選択の動きや新製品の開発力が分析の対象として表れてくる。

### 3.1.3. 事例研究蓄積からの接近

最後に、帰納的方法を活用する中小企業マーケティングの手法は、中小企業マーケティング事例の蓄積によるアプローチである。そこでは、あくまでも厳密な事例を設定し、その事例研究により導かれるいくつかの共通要素やパターンを明らかにし、それを論理化することが望まれる。

もとより、こうした研究手法を使って還元される部分を最終的には統合する努力が必要だ。そこでは、それぞれの視点、それぞれの手法を統合する鍵として、現実の中小企業の動向に沿った実践的視点や実践手法が存在するであろう。

## 3.2. 中小企業論からの接近

次に中小企業論の視点から中小企業マーケティングを捉えるにあたっては、二重構造論との関連でマーケティングを捉えることが必要となろう。それはまさに中小企業論との接点にある。そこでは中小企業論における二重構造論で示されたように、収益性、雇用、金融などさまざまな面で、中小企業には制約が

あるものと考えられてきた。

こうしたマーケティングにかかる資金面、人材不足などの制約は、マーケティング実施にあたっても同様に働くであろう。いわば制約下でのマーケティング行為は、当然のことながら、戦略的な意思決定の脆弱性に関わり、製品・サービスに関するコンセプトの選択や競合度合いによって、そのマーケティング戦略をどう選択するのかという点で中小企業特有の情報収集の限定性と関わる。

同時に、異質多元といわれる中小企業にとっては、その多様性を考慮すること自体が、中小企業論としての視座と連なる。当然、こうした点を追究するには、実証的アプローチが必要であり、また人材・設備・資金・利益構造・企業における営業志向など個別企業の動向を明確に把握することも必要である。他にも、中小企業それ自体の主體的な決定要因と従属的な決定要因の関連、中小企業それ自体の主體的な性格など、要素の関係は非常に複雑であることが予測される。

### 3.3. パターン別からの接近

これまで検討してきたように、中小企業マーケティングを包括的に捉える手法は、中小企業が持つ異質多元な特質に妨げられ、全ての中小企業を一つの枠で把握することはなかなか難しい。それゆえ、パターン別接近という形で中小企業を具体的な4つのパターンに分類し、よりその現実接近しようとする方法が考えられる。通常それは中小製造業、中小小売業、中小サービス業そして中小卸売業の4つに分けることが出来よう。異質多元な中小企業という存在は、少なくともこれら4つにパターン化された段階で、一定の部分で、同質的な側面を持つ可能性が高い。それゆえ以下では、これら4パターンに分けた場合の接近における注意点を考えてみよう。

#### 3.3.1. 「中小製造業」

まず「中小製造業」では、当然のことだが、製品を生産するという点が、流

通段階にある中小小売業や中小卸売業とは異なる。そして製品生産のうち、一部の中小製造業では完成品を生産している。しかし、中小製造業の多くは他企業とりわけ大企業との取引のなかで、部品を納入している場合が多い。すなわち、中小製造業のマーケティングを考えるにあたっては、B to Cとして卸売業または小売業を通し、消費者の手許に届けられる完成品を作るメーカーとB to Bである他製造企業の下請け的な部品メーカーに大きく分けることができる。ということは、そこには同じ中小製造業マーケティングといっても、2つのサブパターンの存在することが明らかとなる。

### 3.3.2. 「中小小売業」

ついで「中小小売業」では、個別小売業の市場対応という場合とその集団化による市場対応があげられる。とりわけ、集団化には商店街・小売市場などの地縁的協同組織化と仕入れ集中などの機能的協同組織化がある。すなわち、中小小売業マーケティングにおいては、個別対応の側面と同様に、集団対応としてのインターオーガニゼーショナルマーケティングの取組みが大きな役割を果たしている。

### 3.3.3. 「中小サービス業」

「中小サービス業」では、その業務の性格から、より地域との関係性が強固であり、限定された顧客とのインタラクティブマーケティングの取組みによって、中小サービス業のマーケティングが十全に働くこととなる。それは従業者と顧客とによる新たな価値創造の取組みであり、そこに大企業ではなかなか果たし得ない側面が存在する。

### 3.3.4. 「中小卸売業」

最後に、「中小卸売業」では中小小売業同様に、個別対応と集団対応との動

きが顕著である。近年、その力を後退させているとはいえ、各地に見られる卸売市場や卸地などの協同組織は、未だ大きなパワーを持つことも事実だ。他方、個別の中小卸売業は、その有する自由度の高さから、小売段階や製造段階への進出をはじめ、ファブレス化による企画企業として変貌する場合もみられる。いわば、中小卸売業はその生き残りを賭けて変身することでそのマーケティングを実践しているといつて良い。

## 4. 中小企業マーケティングの構造

### 4.1. 経営者のリーダーシップと製品・サービスへの傾斜

かつて清水龍瑩氏がいみじくも喝破したように、中小企業においては、その経営者の存在と取り扱っている製品・サービスへの傾斜が著しい。換言すれば、それは中小企業マーケティングが、大企業のように戦略的、組織的かつ機能的に推進されるというよりも、より経営者のリーダーシップなど、個人的な色彩の影響を強く受けることを意味する。それはまたその製品特性や提供するサービスの内容がマーケティングのあり方と大きく絡んでくることを示唆している。

そこでは、当該の中小企業における取引作用の効率向上を目指しつつ、中小企業経営者は機能的な側面はもとより、情緒的な側面を一層重視する。時には自社の社員をはじめとする他者に大きく依存するよりも、そのほとんどを経営者自身もしくは信頼の深い特定幹部などの周辺人材に委ねるのである。

これらの点は、一見、中小企業のぜい弱な側面を示しているように見える。もとより限られた人材による意思決定には、さまざまな点でやはり限界がある。しかし、豊富な人材を抱える大企業といえども、アーヴィング・ジャンスのいうグループシンクの罠<sup>14)</sup>、すなわち集団による浅慮からいつも免れるというわ

---

14) 伊勢田哲治(2007)「集団思考と技術のクリティカルシンキング」『技術倫理と社会』VOL. 2、日本技術士会中部支部ETの会。

けではない。時に、それは取りかえしのきかない誤った意思決定へと導く。その意味では、かえってオーナー経営による意思決定の迅速さや果敢さが強い結果を生むこともある。

ただ、中小企業マーケティングがこうした特性を持っているとしても、当然、そこには中小企業独自のマーケティングが機能していることも事実であろう。いい換えれば、経営者と製品・サービスに大きく影響されるというそれ自身が、中小企業マーケティングの特性の一つとしても捉えられるのである。

#### 4.2. 意思決定プロセスの特質

次に、中小企業マーケティングの意思決定プロセスの特質について考えるに際し、ここでは、Anne Mione の所論<sup>15)</sup>に沿って、課題を捉えてみたい。

今、マーケティングの意思決定プロセスを2段階として考えるか、あるいは3段階として考えるかによって、問題の捉え方は当然、異なってくる。

小論においては、基本的にはこうした2段階のマーケティングモデルの視点に立っているが、中小企業マーケティングが大企業マーケティングと明確な差異を示す一つが、実はこの2段階マーケティングの前段階に見られる可能性がある。

そこに示される3段階マーケティングモデルにおいては、

マーケティング情報の収集——戦略の決定——日常的な運営
-----------------------------

という流れによって、3つの異なった段階を経過する。

第1段階のマーケティング情報の収集とは、消費者、競争者、供給者や潜在的競争者、代替品の情報を把握することである<sup>16)</sup>。

---

15) Anne Mione (2001) Le Marketing de la PME, "Cas de stratégie de P. M. E." Edition EMS

16) Michael E. Porter (1980) Competitive Strategy: techniques for analyzing and competitors, Free Press, 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳(1985)『競争の戦略』ダイヤモンド社。

後の2つの段階は、当然、戦略の決定により、自らのポジショニングを定めるとともに、標的の選択、発展の戦略等を規定することであり、ついで日常的な運営の意思決定は、ダイレクトマーケティング、マーチャンダイジング、販売面での政策を可能にする製品、価格、流通、コミュニケーション政策等の4Pを明らかにすることである。いうまでもなく、それはこれまでの戦略的マーケティングと業務的マーケティングの関係を意味している。

だが、この3段階のうちの事前的段階であるマーケティング情報の収集は、多くの中小企業にとってのまさに弱点であるとともに、他方で中小企業ならではの特徴や制約を示す部分としてあらわれてくる。そこでは、自分達の商品を購入してくれる消費者の予測や行動を知り、同じジャンルの商品を取り扱う競争者の態度を観察し、そして市場における流通セクターの他のアクター、すなわち製造業にとっては卸売業、小売業、サービス業等に関する情報を調査することなどが要請される。

だが、多くの中小企業では、こうしたマーケティング全般に取組む時間や手段、市場を把握する特別の方法を持たない。それゆえ、いつもこの市場を知るといふ段階を「軽視する傾向」が強い。その意味で、市場は中小企業にとっては、知るべき対象、調べるべき内容として表れるのではなく、その多くが、業界の人間関係やその具体的接触の関数として考えられているのである。それは時に、擬人化されることさえある。

全国紙、地方紙、あるいはテレビや専門誌、インターネットまたは商工会議所や同業団体により手に入れた情報は、業界人としての会合やその他の機会、たとえばロータリークラブやライオンズクラブなど毎週の食事会、あるいは会議で意見交換される非公式のコミュニケーションや雑談の機会によって、当該の中小企業において、機能的にまとめるというよりも情緒的な資料として作成されることが多い。

たとえば、ある中小企業の幹部は、大型店で彼の会社の製品が展示販売され

る時、幹部自身がその大型店に出向き、主要な顧客、売場の責任者の態度を肌で感じ、自らの商品の評判を実感的に理解する。彼は、決して市場に関する緻密な調査、もちろんそれには多額の費用がかかるために、そうした調査を実施することはない。

彼は、いわゆる人的接触を図ることで、各種資料を得、そして多くの噂、見た目の印象、さまざまな人々の推奨を組み合わせ、それをもとに市場の人々、すなわち消費者と利害関係者の考えを作り上げて、意思決定を行うのである。

この幹部が把握した市場は、彼自身が望む、どちらかといえば客観的というよりも主観的な顧客のプロフィールを通して発展的に描かれる。それは幹部自身が意識的に選択する以前には、めったに明らかになったり、特徴づけされたり、標的化されたりはしないものである。

その意味で、中小企業による市場への反応、環境の小さなシグナルに対する感受性、市場に適応するための必要な手段の選択などを講じる中小企業の能力は、こうした中小企業幹部の個人的なマーケティング感覚に大きく左右されているのである。とりわけ、幹部の性格、その経験から育まれた環境認識や意思決定のスキームの取り扱い、中小企業がマーケティングを考えるうえで、決定的な役割を果たす。彼の顧客満足に対する関心事が、時に、当該の中小企業全体に影響するのである。

もとより、現代のような乱気流の時代、激変する市場においては、単に企業の規模だけで問題を考えることは妥当ではなかろう。実際、マーケティングにおける「情報——戦略——運営」という伝統的な流れは、国際化の進展、技術進化のスピード、そして消費者の気紛れな関心等によって日々問題を新たにかつ複雑化し、それは中小企業をして、さまざまな計画の再検討を余儀なくさせる。

サービスの経済化と成熟化の進展によって、顧客は徐々に新たな製品企画の前工程に関わる一方で、サービスの全活動は、顧客の参加そのものに大きく依

存している。とりわけサービスの中核的な要素は、顧客の気持ちの中に存在するがゆえに、別言すれば、それはサービスを中小企業と消費者が協同生産すると言い換えることもできるのである。これはマーケティングを信頼や契約という用語を使って捉える時、消費者は中小企業における真実の関与者となるのである<sup>17)</sup>。

このように、中小企業の限界は、半面、中小企業の可能性へとつながる。市場を経験的に理解し、市場の異なった関与者、顧客、供給者、流通業者、調査機関などとともに全体の関係を経営する中小企業の能力は、まさに企業者的（Entrepreneur）なマーケティングと呼ぶことができるものにあたるであろう<sup>18)</sup>。

#### 4.3. 「3つのIM」によるマーケティング関係

次に、大企業のマーケティングと中小企業マーケティングを分ける一つのポイントが、中小企業における3つのIM、すなわちインタラクティブマーケティング（Interactive Marketing）、インターオーガニゼーションマーケティング（Inter-organizational Marketing）、インターナルマーケティング（Internal Marketing）の関係といえよう。

この3つのマーケティングは、顧客等外部への働きかけとしてのインタラクティブマーケティング、同業種、異業種による横の連携を強めるものとしてのインターオーガニゼーションマーケティング、企業内部の多様な側面の向上としてのインターナルマーケティングに分けられる。もとより3つのIM自体は、大企業マーケティングにおいても存在している。しかし中小企業の場合は、その働きそのものが大企業とは大きく異なっているのである。

---

17) この点については、田中道雄(2012)「中小サービス業のマーケティング活動」『関西実践経営』第43号、実践経営学会関西支部。

18) Anne Mione (2001) *ibid.*



まず中小企業のインタラクティブマーケティングは、大企業の公式的な顧客関係とは異なり、顧客に対する密接な接触を保つことで、変化の激しい市場における需要の変化に、迅速かつ弾力的に対応可能な比較優位性を持っている<sup>19)</sup>。そこでは、製品・商品の小ロットでの即納体制やマニュアルに流されない接客対応など中小企業ならではの対応力が成果へとつながる。もともとB to Bの場合、中小企業経営者と大企業担当者とのコミュニケーションは、既存マーケティングとは異なり、コスト面の要求に傾斜しつつも、より情緒的な色彩が強い。そしてB to Cの場合は、中小企業側による卸売業や小売業へのトレードマーケティングに対しても、経営者を筆頭にした中小企業側の人的接触が重要となる。そこでは商品の機能性はいうまでもなく、情緒的な色彩を帯びた人間関係は取引継続に対して大きな影響を与える。

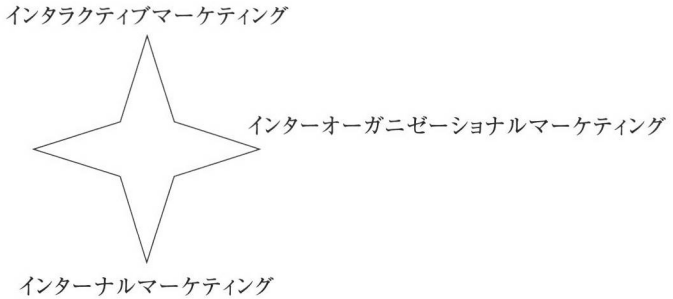
次いで、インターオーガニゼーショナルマーケティングは、とりわけ個としての力に限界を有する中小企業らしい取組みであり、多くの中小企業の存立条件ともなっている。中小小売業や中小サービス業における商店街・小売市場あるいはショッピングセンター、卸売業による卸売市場や卸売団地、東大阪市や東京都大田区などの町工場の集積などがそれにあたる。また飲食においても集積することによる集客性の向上、たとえばラーメン博物館やお好み焼きビルなどの例にも示されるように、同類補完・異類補完<sup>20)</sup>の成果は、集積することの強みとなってさまざまな側面でのマーケティング効果として働いている。こうした取組みは、中小企業マーケティングのなかでも、とりわけ特徴的なものとなっている。

---

19) R. Rothwell and W. Zegveld (1982), "Innovation and the Small and Medium Sized Firm", Sussex University, 岩田勲他訳(1987)『技術革新と中小企業』有斐閣。

20) 松井辰之助(1953)「小売商の分散原理と集中原理」『中小商業問題』有斐閣。

図表5 3つのマーケティング関係



筆者作成

3つ目のインターナルマーケティングも、大企業のそれとはかなり性格を異にする。中小企業の多くでは、インターナルマーケティングを大企業のように内なる市場として捉えるのではなく、従業員に対する、より情緒的な人的資源向上の機会として捉えることが多い。たとえば、それは樹研工業やハードロック工業などの例にもみられるように、対外的な製品への高い評価がインターナショナルな従業員のモチベーションを高めるという事例等に現れている。大企業の場合、従業員は一つの顧客集団であり、一定の市場として捉える「クールな関係」を持つのに対し、中小企業のインターナルマーケティングは、一つの家族としての認識であり、「ホットな関係」を持つものとして捉えられる。そこでは、従業員は「一人の顧客」としてではなく、「家族の一人」として、その存在を措定しているといえよう<sup>21)</sup>。

もとより、こうした3つのIMの動きも、ブレイクダウンした中小企業の4

21) 中里皓一(2013)「中小企業マーケティングの序論的考察－3つのIMと経営者満足－」  
大阪学院大学大学院商学研究科博士前期課程修了論文を参考にした。

パターンでは、やや違いもあらわれる。

たとえば、中小小売業などでは、商店街や小売市場という組織で、卸売業では卸売市場や卸売団地という形態をとることで、インターオーガニゼーションマーケティングは日常的に行われている。こうした形とはやや異なるものの、大企業のB to B型の下請け企業などでは、それぞれが協力企業としてグループ化され、一体となった形での緩やかな集団が形成されている。

図表6 4パターン別にみた3つのIMの動向

	中小製造業	中小小売業	中小サービス業	中小卸売業
インタラクティブマーケティング	主として、B to Bによる業務を通して、技術とコストのバランス	消費者との直接対応によるウオント・ニーズへの適応力	地域深耕によるコミュニケーションと持続性の維持	地域小売業や業務販売を通して、迅速対応とコミュニケーションの重要性
インターオーガニゼーションマーケティング	下請け関係や上位企業とのタテ型協同組織間組織	商店街等による地縁的集積によるヨコ型協同および仕入れ集中などの機能的協同	地域との協同によるサービスの利活用	取引先満足を高めるための業者間商品の融通
インターナルマーケティング	従業員満足の向上による技術等の上昇	家族的経営による意思の統一	従業者自身が直接的サービスの担い手であり、顧客と共同で新たな価値を創造	卸売業の信用上昇を図る内部的管理体制による機能性向上

筆者作成

#### 4.4. 簡素化されたフレームワーク (SIMPLE)

##### 4.4.1. 簡素化による適用

以上、中小企業マーケティングの構造を考察し、その特質を探ってきたが、

以下では、これまでの考察を参考に、中小企業マーケティングのフレームワークについて考えてみたい。

中小企業マーケティングを本質的に考えるためには、少なくとも大企業とは異なる中小企業特有のマーケティング的特質を明らかにする必要がある。さもなければ、既存マーケティングの考え方を中小企業に適用したにすぎないという、これまでもなされてきた批判から免れることはできない。

既に述べたように、中小企業マーケティングは、その大前提として、既存マーケティングの簡素化による適用という側面を持つことである。中小企業の有する人的・資金的、かつその他資源の制約は、既存マーケティングの完全な実行を担保することは出来ず、その簡素化適用や限定的マーケティングの実施によって、一定の成果を獲得することが可能となる。もとより、簡素化とは、ただ単に既存マーケティングを縮約するというだけに留まるものではなく、その本質的側面を引き継ぐものでなくてはならない。そしてその簡素化とは裏腹に、中小企業マーケティングは、中小企業が本来的に持つさまざまな制約から、その実施面においては、当初からその成果の多義性を意図するとともに、一人で何役をも果たす多義的人材により遂行されるのである<sup>22)</sup>。

#### 4.4.2. マーケティング特質から導かれるもの

小論においては、これら中小企業に特有のマーケティング特質として、これまでの議論から次の3つの事項を取り上げる。

まず第1は、中小企業における経営者（**Entrepreneur**）の重要性と製品（**Product**）・サービス（**Service**）への傾斜という点である。この点については、すでに多くの指摘がある<sup>23)</sup>。大企業のように組織的管理の段階に至らな

---

22) 田中道雄(2013)「中小企業マーケティング研究の前提」『関西実践経営』第45号、実践経営学会関西支部。

23) 清水同前、Hans-Jürgen Borchardt(2008) Marketing, wie es auch einfach funktioniert-Für Klein-, Familienbetriebe und Firmengründer, GRIN Verlag.

い中小企業の場合、必然的にその意思決定の多くは、経営者個人あるいは特定の周辺人材に委ねられる。それゆえ、中小企業マーケティングを考えるにあたっては、こうした人治的で個人的な経営者のリーダーシップ（Leadership）の側面を十分に理解し、問題を考えることが求められよう<sup>24)</sup>。

第2の特質として上げられるのが、中小企業マーケティングの意思決定プロセス（Process）展開における独自性である。この場合、そのプロセスにおいては、組織的管理ではなく、経営者あるいは特定の周辺人材によるマーケティング担当者による多くの帰属することで、人治的かつ個人的側面を免れ得ない。換言すればそれは経営者として、ひとり何役かの多義的人材を要求しているのである。ここにもまた、中小企業経営者の企業者（Entrepreneur）的な側面がみられる。

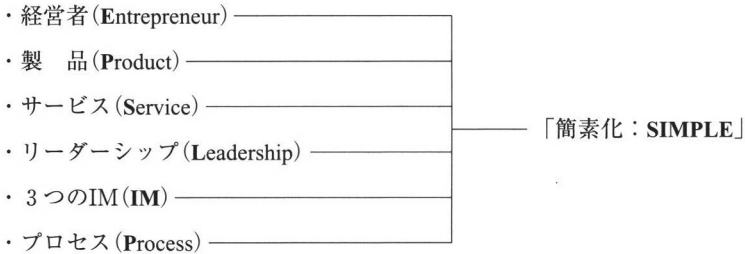
第3の中小企業マーケティングの特質として、中小企業における対顧客としてのインタラクティブマーケティング、横の連携としてのインターオーガニゼーションマーケティング、そして対内部の意識啓発としてのインターナルマーケティングという3つのIMの関係がその特質として浮かび上がる。こうしたやや情緒的な色彩の濃い3つのIMの組み合わせが、中小企業マーケティングに特有のものとして考えられる。

以上の点を簡単にまとめれば、経営者（Entrepreneur）中心で、製品（Product）・サービス（Service）に傾斜し、リーダーシップ（Leadership）を発揮し、3つのIM（IM）を活用しつつ独自のプロセス（Process）を持つという6つのキーワードが導かれる。小論では、これらのキーワードを組み合わせて、中小企業マーケティングの特質を「簡素化：SIMPLE」として措定し、今後の議論を進めていきたい。

---

24) H. J. Brocharadt, *ibid.* なお Borchardt は、それをシェフ・マーケティングとしている。

図表7 中小企業マーケティングの特質



筆者作成

## 5. むすびにかえて

小論の目的は、中小企業マーケティングを考察するにあたって、その制約条件、研究アプローチ、そして構造を明らかにしようとするのであった。これらの内容に関しては、すでに一定程度は明らかになったように思われる。

とりわけ、小論で導かれてきたのは、中小企業マーケティングは、その特徴として、取組み、システム、組織、人材などの側面で「多義性」を持つことであり、他方でまた「簡素化」されたフレームワークによって操作されることで、前述のように、その頭文字から「簡素化：SIMPLE」という形でまとめることができるように思われることである。

われわれは、今後ともこうした視点に立脚し、実際の中小企業が如何にそのマーケティングを実践しているかを明らかにしていく必要がある。それゆえ、われわれは稿を改め、中小企業の4パターン、すなわち中小製造業、中小小売業、中小サービス業そして中小卸売業について、具体的な企業事例を交えながら問題をさらに考察し、中小企業マーケティングの本質的側面を明らかにしていきたいと考えている。

### 参考文献

- Borchardt, Hans-Jürgen (2008) Marketing, wie es auch einfach funktioniert-Für Klein-, Familienbetriebe und Firmengründer, GRIN Verlag
- Braehmer, Uwe, (2009) Projektmanagement für kleine und mittlere Unternehmen : Das Praxisbuch für den Mittelstand 2. überarbeitete Auflage, Hanser.
- Cook, Kenneth J. (1993) AMA Complete Guide to Small Business Marketing, NTC Lincolnwood, Illinois USA.
- Lambin, J. J. (1989) Le Marketing Stratégique, 2ed., McGraw-Hill, 三浦信・三浦俊彦訳(1990)『戦略的マーケティング』嵯峨野書院。
- Mione, Anne (2001) Le Marketing de la PME, “Cas de stratégie de P. M. E.” Edition EMS
- Porter, Michael E. (1980) Competitive Strategy : techniques for analyzing and competitors, Free Press, 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳(1985)『競争の戦略』ダイヤモンド社。
- Rothwell, R. and Zegveld, W. (1982) “ Innovation and the Small and Medium Sized Firm ”, Sussex University, 岩田勲他訳(1987)『技術革新と中小企業』有斐閣。
- 浅井慶三郎(2003)「サービスとマーケティング 増補版-パートナーシップマーケティングへの展望」同文館出版。
- 伊勢田哲治(2007)「集団思考と技術のクリティカルシンキング」『技術倫理と社会』VOL. 2、日本技術士会中部支部ETの会。
- 木村達也(2007)「インターナルマーケティング-内部組織へのマーケティング・アプローチ」中央経済社。
- 佐竹隆幸編著(2002)『中小企業のベンチャー・イノベーション：理論・経営・政策からのアプローチ』ミネルヴァ書房。
- 嶋口充輝(1995)「インタラクティブ・マーケティングの成立条件と課題：マー

ケティングのニューパラダイムを求めて」『ビジネスレビュー』第42巻第3号。

清水龍瑩(1986)『中堅・中小企業成長論』千倉書房。

高橋秀雄(1998)『サービス業の戦略的マーケティング第2版』中央経済社。

高橋秀雄(2009)『サービス・マーケティング戦略』中央経済社。

田中道雄(2012)「中小サービス業のマーケティング活動」『関西実践経営』第43号、実践経営学会関西支部。

田中道雄(2013)「中小企業マーケティング研究の前提」『関西実践経営』第45号、実践経営学会関西支部。

田中道雄・白石善章・佐々木利廣編(2002)『中小企業経営の構図』税務経理協会。

中里皓一(2013)「中小企業マーケティングの序論的考察－3つのIMと経営者満足－」大阪学院大学大学院商学研究科博士前期課程修了論文。

松井辰之助(1953)「小売商の分散原理と集中原理」『中小商業問題』有斐閣。