

田中道雄著

『中小企業マーケティング』

中央経済社, 2014年発行

松 井 温 文

1. は じ め に

田中道雄氏は本書の「はじめに」でも表記するように、単著について、1995年中央経済社より『商店街経営の研究』、2003年税務経理協会より『中国の都市流通』、2006年中央経済社より『まちづくりの構造——商業からの視点——』、2007年中央経済社より『フランスの流通——流通の歴史・政策とマルシェの経営——』、2012年創成社より『文化保存型のまちづくり——什刹海と大柵欄——』を先に出版した。

田中氏は一貫して中小企業の育成に目を向け、その中でもとりわけ商業・流通に関心を示す。寡占的製造企業や大手小売企業もさることながら、見落としてはならない現実として、我が国経済の基盤的原動力である中小零細企業への鋭い分析は社会経済的要請を強く受けたものである。

特に、理論研究における田中氏の力強さを下支えするものとして、コンサルタントとしての豊富な実践経験がある。マーケティングはこれを経済現象として捉えようとする立場にあって、多様に現象するマーケティング諸活動の無限大の広がりを持つ実践の中から本質的な諸活動を抽出し、これを体系化した。それと同じく、寡占的製造企業と比較して、膨大な数の

中小企業による多様なマーケティング実践の中からの本質部分の抽出作業はその経験なくしてはなし得ない。

2. 本書の構成と概要

序章 今、なぜ中小企業マーケティングか

十分な技術力があっても、マーケティングの中で特に販路開拓に弱い中小企業の現状がある。そこに我々は目を向けなくてはならない。例えば、高度な技術が駆使された製品であっても、それが直接企業の存続につながるとは限らない。製品そのものが有する競争力を発揮させるためには中小企業マーケティングの志向性を取り入れなくてはならない。生産への過度の偏重があってはならない。特に、新興国向けの商品開発にあって、それは顕著となる。現地経済の発展度合いに対応させ、消費者が真に求める内容や品質の決定がなされなくてはならない。

中小企業の力を発揮させるためには、戦略的なマーケティングこそが重要であり、それに基づき、細分化された明確な市場に対して、強い独自性を有する製品を導入する。しかし、そのような製品はその特性を強化するのに反比例して、市場規模が限定的になる。それ相応の市場規模を確保するため、グローバル化の波の中に自らを投入し、グローバルニッチ企業としての地位を獲得しなくてはならない。

繰り返し述べるが、又、日本電産の社長水守重信氏も言うように、中小企業にとって求められる力は販売力であり、技術力に比例してその力は強められなくてはならない。その方策として、中小企業マーケティングがある。

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

中小企業におけるマーケティングのあり方を分析する。それは中小企業

マーケティングの体系化が目的であり、その分析素材として、マーケティングがどのように活かされているのかを分析することが本書の基本的姿勢である。

近年、海外に販路を求める中小企業は現地キャンペーン等の動きを活発化させている。新規顧客を獲得するための手段としてマーケティングは注目され、そのノウハウを構築しつつある。そのような環境下であって、我が国の中小企業論では経済学的なアプローチがなされることが多く、この領域におけるマーケティングへの研究の取り組みは立ち遅れている。

寡占的製造企業を対象にした伝統的マーケティングの技法を直接中小企業に適用する研究が多い。しかし、中小企業は研究素材としての魅力を持つ優れた技術力に反して、そのような製品の販売への関心は相対的に低い現実を鑑みれば、それらの研究の有効性が疑問視される。そのような事実はあるものの、萌芽的研究もみられるようになった。そこでは伝統的マーケティングの修正を試みたり、関係性マーケティングによる再構築を目指したり、独自性のある研究もなされている。又、コンサルタントの性格を持つ研究領域もある。このような国内の現状に対して、諸外国では活発な研究がなされている。

第2章 中小企業マーケティングを考えるために

中小企業マーケティングを体系化する前提として、次の4点が重要である。第1に、中小企業マーケティングは企業の経営規模に関して、どの範囲まで適用可能なのかということである。当然、経営力は資本規模に規定されるだけでなく、経営者個人の経営力にも大きく依存する。この両面を捉えなくてはならない。

第2に、マーケティングを実施する中小企業の経営姿勢である。規模の拡大を目論む「発展型」、保守的な現状維持を図ろうとする「持続型」の2つがあり、現実の多くは後者のタイプである。よって、本書では発展型

だけに目を奪われることなく、持続型を一典型として分析を進める。しかし、現実には発展型に関心が集まり、企業の成長パターンを分析してきた。補足的ではあるが、1999年に改正された中小企業基本法でも発展型が関心の中心であった。

第3に、伝統的マーケティングの諸活動がどの程度適用出来るのかということである。そのためには中小製造業、中小卸売業、中小小売業、中小サービス業に分けて分析が進められなくてはならない。資金的にも人材的にも制約を受ける中小企業にあって、自社にとって中核となるマーケティング活動を軸として、他の諸活動を簡素化する必要がある。但し、それは簡素ではあるが、単純化を意味するものではなく、中核部分が複数の他の部分に効果を発揮するような多義性を重んじたシステムとして捉えられなくてはならない。

第4に、中小企業マーケティングの中核とは何かということである。市場規模と競争強度によって、中小企業マーケティングはその内容を大きく規定され、それぞれに固有の特徴が浮き彫りとなる。

第3章 中小企業マーケティングの構造

中小企業マーケティングが抱える制約条件として、寡占の大企業に登場したマーケティングは中小企業にその成果・手法をほとんど移転出来ない。それ故、適切な事例を詳細に分析することによって、実証的裏付けをする作業が求められる。

中小企業マーケティングの研究アプローチについて、マーケティング過程からの接近は中小企業のマーケティングを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捉えられる。市場規模と営業構造からのアプローチとして、無制限の市場の場合、B to B市場では規模的差異が直接的に競争力となりやすいが、B to C市場では顧客の多様性がみられるため多様な戦略が取り得る。又、限定された市場の場合、B to BとB to C市場

共に、中小企業の競争力が発揮される可能性がある。中小企業論からのアプローチは二重構造論との関連でマーケティングを捉えられる。又、中小製造業、中小卸売業、中小小売業、中小サービス業という類型別のアプローチもある。

中小企業マーケティングの特質について、経営の意思決定は経営者自身又は信頼出来る特定の幹部社員によってほとんどがなされる。その基礎となる市場調査努力は不足するため、市場の把握を軽視する傾向がある。市場調査による分析を客観的なものとするならば、より主観的な顧客イメージの中から顧客満足を捉えようとする。大企業には困難な顧客への迅速且つ弾力的なインタラクティブマーケティング、個としての限界を補うインターオガニゼーションマーケティング、従業員を家族として捉えようとするインターナルマーケティングという3つのIMがある。

中小企業マーケティングの構造について、マーケティングの簡素化と多義性と市場直結による問題発見力が鍵となる。

第4章 中小製造業のマーケティング活動

製品そのものの独自性の強化と同時に、市場性を確保した存在、所謂ニッチ企業としての展開、又、技術水準の向上と共に、マーケティング的な「ひとひねり」を加えることが重要となる。製品の意味の変化をしっかりと捉えなくてはならない。それは製品を売って終わりとするのではない循環型の高度な製造業への転換である。市場の変化について、社会的課題の発見による新たな事業機会の創造をおこなわなくてはならない。これらに適合するために、GNT（グローバルニッチトップ）ではなく、LNT（ローカルニッチトップ）を目指すべきである。

大地農園はドライフラワー市場での占有率が60%にも達する。材料を全て自社輸入にし、最新の物流システムを構築し、新製品開発に取り組んだ。社員は製造、企画、デザイン、営業等、多義的人材の育成を受けてい

る。

伍魚福は「神戸で一番おもしろい会社になろう」を合い言葉に、「珍味を極める」という個性的な企画開発型の食品企業である。当初は機械設備を有していたが、時代の急速な変化に対応するため、自社工場を持たないファブレス企業へと、製品の企画・マーケティング力の醸成へ注力する方向に移行した。社員自らがチャレンジ精神を持って自主性と創造性を大いに発揮する仕組みとしての自創経営を取り入れ、社員一人一人が多義的な能力を持つという思想が底流となった。経営者は社員とのコミュニケーションを大切に、毎日150文字以内での従業員からのメールに返事を書く。

大東寝具工業は経営者個人の製品アイデアに依存し、顧客への個別対応力を武器とし、デザイン担当者が展示販売を担当することで、多義的な役割を担っている。

マロニーは差別化が困難な製品であるため、中村玉緒をCMキャラクターに起用し、力強い広告宣伝によってブランドの確立を図った。

中里スプリング製作所は信頼出来る取引先との長期的関係を重視し、従業員を疑似家族として捉えている。

大日電子の社長は人工衛星「まいど1号」の打ち上げに貢献した。社長は東大阪の中小企業の連携と社員への信頼を大切にする。

第5章 中小卸売業のマーケティング行動

流通革命の進展に伴い、多くの卸売企業は淘汰されたが、一方で健闘する企業もある。それらの企業はマーケティングの本質である市場環境への創造的で、統合的な適合行動を行ってきたからである。そこでは戦略的マーケティングが重要な位置付けを得る。

神戸甲南サカエ屋はホームページにて豚肉に関する豊富な情報を発信している。兵庫雪姫ポークはその代表であり、様々な工夫がなされている。

卸売業の場合、その集積としての卸売市場や卸売団地におけるマーケティング活動もみられる。

第6章 中小小売業のマーケティング活動

中小小売業が生き残る方向として、合理的な側面とは異なる情緒的側面が指摘される。中小小売業と大規模小売業とでは立地要因や価格要因には大きな差異がある。立地は与件となる可能性があるが、店舗の演出はマーケティングを展開する機会となる。又、非価格競争での非合理的な側面の強化による存立可能性は十分にある。量的販売の視点から離れ、質的な独自性を高めることが大切となる。

各地の魅力ある製品を個人的なつながりを形成することによって、取り揃える努力も必要である。製品は作品と捉え、その品揃えを充実させ、それをより魅力あるものにするための演出となる場の創造を行い、作品と場を最大限に効果付けるための消費者コミュニケーションを行う。消費者コミュニケーションの中核はホスピタリティ精神であり、情緒的側面に位置付けられる。場の創造は資金的な制限を受ける中での工夫が必要となる。

オオツキは商品の価格は全体として若干高めではあるが、他店にはみられないジャンルを絞り込み充実した品揃えを形成し、ホスピタリティ精神を持った消費者コミュニケーションが実践され、店の個性や特徴をアピールする。基本商品以外、仕入れは店長の自由裁量に任され、店舗運営に関する従業員の愛着心を強化している。

ナガサワ文具センターは定価販売であるが、接客水準の高さと他には真似の出来ない品揃えの深さによるマニア的消費者への訴求力を強化している。

ツマガリ・S. コヤマはチョコレートが本場フランスにおいても高い評価を得ている。2店舗は共に住宅地に位置し、立地的には恵まれてはいないが、場づくりに独自性を発揮している。

西村川魚店はうなぎの店頭販売を行い、消費者へのアプローチを工夫する。長田駅には商品そのものの宣伝がほとんど見られない社長が腕組みした看板、「ちょっと小話」というミニコミ、社長自ら目立つ服装をまとい自転車で配送すること等によって、マーケティングを実践する。

地縁的共同組織としての商店街マーケティングとして、粉浜商店街にみられる個店の認知を高める努力、神戸新鮮市場にみられる全国有名市場サミットと称するイベントの実施による全国での知名度の向上等がある。

第7章 中小サービス業のマーケティング活動

サービスの提供形態には2つある。同一のサービスを提供するという均一性重視型と非反復性とも言える専門化・個性化重視型である。大規模サービス業がIT等を採用したコミュニケーション手段を採用するのに対して、中小サービス業はリアルを主として感性に訴えかける手法を採用する。地理的範囲が狭いため、地縁の関係が濃厚になり、顧客満足に注力しやすい。大規模サービス業が苦手とする領域、特に、地域性において、中小サービス業が躍進する可能性がある。

近畿タクシーは商圈を半径2キロ以内と絞り込み、顧客満足度を高めようとする。オリジナルサービスとして、神戸洋菓子店を巡るスイーツタクシー、学習塾の送迎のための安心カエル号、お花見タクシー、ビーフタクシー等がある。

ホロニックは消費者との二人三脚を目指し、地域住民の生活と一体化することを目的とするコミュニティホテルである。会員限定の料理教室の開催、地域を巻き込んだ宿泊ツアーの提案、サービスに対する意見交換会の開催等を行う。

コンチェルトは独自の物語りを紡ぐ観光汽船会社である。船そのものを神戸の迎賓館的役割に据えて、船内でのプロポーズプランも行う。

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

中小企業におけるブランド形成について、限定された市場での知る人ぞ知るブランドとして定着する場合もある。ブランド化が成功し、社会的評価が高まれば、販売の容易性が高まり、利益を確保する。社会的評価の高まりは金融機関や仕入れ先の評価を高め、企業の存立基盤を強化する。それは従業員の待遇にも波及し、インターナルマーケティングとしての役割を果たす。

中小企業の経営者と従業員全員自らが潜在的に有するブランド価値に対して意識を共有することが出発点となる。ブランド価値の本質は商品そのものが有する機能に裏付けられる。しかし、ブランド化を進めるためには、その商品機能と魅力を目に見える形で表現し、提示しなければならない。この場合、中小企業の存在それ自体にデザイン性を取り込むことである。それは企業が訴求しようとするコアメッセージをクリエイティブにディレクションすることによって、統一感のある存在に位置付けていく。消費者への伝達にあって、費用がそれ相応にかかる広告ではなく、パブリシティを積極的に活用する。そのために情報発信の態勢を常に取り工夫が必要である。当然、今日のような情報化社会にあって、ITの重要性は飛躍的に高まっている。そして、一度確立されたブランドであっても、攻めと守りの両方をしっかりとするためにブランドのメンテナンスは欠かせない。

地域ブランドとの相乗効果を図ることも大切である。豊岡靴の事例では靴をキーワードとする豊岡市づくりの試みがある。

3. 本書の意義・評価・課題

本書は我が国の企業構造を所与とし、力強い経済発展を推進するための重要な指針を提供するものである。中小企業マーケティングはその重要な手段となる。寡占的製造企業が遂行するマーケティングの体系化はなされ

ているが、この領域でのそれは萌芽的段階であり、先駆的取り組みとして高く評価される。特に、寡占的製造企業の行動は様々な機関からの情報発信がなされるが、それに対して、中小企業の情報量は非常に少ない。それ故、この体系化を試みる際、研究者自らの豊富なヒアリング調査や経験が必要不可欠となる。田中氏はその点での問題は全くない。それほどまでに優れた研究成果である。

本書の課題は田中氏も述べるように、この領域での研究が希薄であるということである。精緻化を推進するためには研究環境の場を形成する必要がある。それは田中氏個人の問題ではないが、基本的問題として常に意識することは大切であろう。

4. お わ り に

基礎研究にあつて、筆者は寡占的製造企業によるマーケティングを経済現象として捉える立場、又、サービス・マーケティングの対象を顧客の多様性に柔軟に迅速に対応するため、サービスの品質と価格がそれ相応に高い場面のみに限定すべきであるという立場にある。それは理論研究のあり方がそうあるべきだと考えるものでは一切ない。筆者の研究姿勢は研究のあり方の選択肢の1つに過ぎない。

筆者も積極的にマーケティングを応用展開すべきであると認識する。田中氏の研究成果を貴重な素材と位置付け、今後筆者は中小製造企業のマーケティングの体系化を試みたい。