

## B to B ビジネスにおける消費者志向経営

### —マーケティングビジネス(消費者キャンペーン)の実証研究—

Study on Consumer-oriented management in B to B business

昭和女子大学大学院福祉社会研究専攻 大熊省三

Showa Women's University Shozo OKUMA

キーワード

消費者志向経営、起業論、アントレプレナーシップ、B to B ビジネス、

#### 1. はじめに

近年、消費者志向経営（「事業者が社会の一員としてその責任を十分に理解し、消費者の権利・利益を尊重し、消費者視点に基づいた事業活動を行うとともに、持続可能な社会に貢献する経営のあり方(ACAPの定義)」）を企画、推進する上で、企業と消費者間に起こる問題は後を絶たない。

最近では、企業による消費者志向経営の取り組み意義や重要性が高いと議論され、消費者庁をはじめ学会、産業界、教育界、関係各所の取り組みは、少しずつではあるが、着実に成果が上がっているように思える。このことは、今回の論稿にて公刊したいと考えている。

ところで、消費者庁の消費者志向経営は「消費者」と「共創・協働」して「社会価値」を向上させる経営と定義しているが、この定義では消費者庁も、前述したACAPもB to C (Business to Consumer) ビジネスに焦点を当てていて、B to B (Business to Business) ビジネスについての視点はほぼない。

消費者志向経営の研究アプローチに関する議論では、飛田(2020)が金融業、不動産業、製造業においてそれぞれ行われている取り組みと考え方を整理して、企業が消費者経営を行うために目標をどのように設定するか、またどのような手法で実践するかを示している。

また、藏本(2020)は、消費者トラブルが減少することによりリスクが軽減し、危機の未然防止などの効果が、従業員の仕事へのモチベーションに繋がり、一方では消費者が事業者への満足度が向上すると論じている。一方で、竹内(2020)は、C to C市場の活性化により、事業者のような消費者も現れ、消費者契約法の対象があいまいになりつつある。

「消費者」の捉え方自体が複雑化する中、今後、「消費者志向」をどういった概念として考え、「消費者志向経営」として具体的に何をすべきかを検討することが必要であろうと論じている。このように、直近の消費者志向経営の研究においても、消費者(Consumer)を対象に論じられている論文が大多数である。

筆者はこれらのことから、B to B (Business to Business) ビジネスにおける消費者志向経営に関しての研究や議論の必要性、重要性を感じている。なぜならば、消費者志向経営の研究が、さまざまな研究アプローチに沿って実施されることを考慮すると、学会、企業の実務、教育界、関係各所へ多様な示唆を提供できるのではないかと考えているからである。

本研究では、消費者キャンペーンに関してのマーケティングビジネスを消費者志向経営におけるB to B ビジネスと捉え、消費者志向経営に関する研究アプローチについて分析、考察をする。そして、起業論やアントレプレナーシップ、新商品開発論、事業戦略

論、等からの研究アプローチから、B to B ビジネスから消費者志向経営を論じる。

## 2. 先行研究

古谷(2018)は、持続可能な社会の構築への貢献が政府のみならず、企業に求められるようになってきているなか、お客様第一を貫くと不都合なこともある。安い、便利な商品などを提供する際に環境破壊や安い労働力を利用することが大きな社会問題にもなって、現代のお客様第一は、消費者の利益を重視しながらも、社会や環境への責任が問われ、資源枯渇、食品ロス、ゴミ問題、人権問題など多種多様な課題を消費者とともに解決することが求められていると論じている。

樋口(2015)も、持続可能性を実現していくために、市場経済、生存の経済、自然の経済の3つの経済を共存させ、循環させていく必要があり、企業活動に加えて消費者の役割が重要であると論じている。さらに直近の研究でも、梅田(2020)は、消費者志向経営の企業社会への浸透は、一般の企業と消費者の間のトラブルや問題を減少させ、限られた政策資源の多くを、悪質な企業への対応に振り向けさせることが可能になると、やはり、B to Cの視点で論じている。

ここで、B to B ビジネスにおける先行研究に視点をあてると、B to B ビジネスとは企業間取引を意味し、企業が企業に向けて商品やサービスを提供する取引を指す。消費者個人ではなく、一般企業、学校、病院、行政機関等の組織によって購買される製品サービスのビジネスのことである。消費者個人を対象とするB to C ビジネスと分けて議論されることが多い。なぜならば、「顧客の性質」と「顧客の製品使用目的」が異なるからである(Hut and Speh 2004)。

B to B ビジネスの研究には、企業と企業の取引に関する研究(企業間取引論)、マーケティングを中心にした研究(マーケティング論)、ブランド構築に関する研究(ブランド

論)、等のアプローチがある。

筆者が着目する研究アプローチは、ブランド論に基づくアプローチである。なぜなら、B to B ビジネスは、コモディティ製品を市場に供給することではなく、企業間でブランドを確立することを目指しているからである。また、近年、単にモノとしての製品提供から、ソリューション・サービスを顧客企業へ提供することによりB to B ビジネスの企業ブランドの構築、企業価値の向上や経営の安定を目指す企業が増えてきているからである。

## 3. 事例研究

### (1) 研究アプローチ方法

消費者志向経営の主役は消費者であり、消費者のニーズが企業の生産やサービスのあり方を決めるはずである。1934年にウィリアムハットは消費者主権(consumer sovereignty)という言葉を用いて、消費者の立場に着目した。しかし、市場主義に基づいた大企業のマーケット支配により、消費者志向経営は、前述のように歪められているケースが多発している。マーケットにおいて、消費者の優位が損なわれ、大企業による生産者主権と言わざるを得ないかもしれない。

本稿においては、ウィリアムハットの消費者主権による消費者志向経営について、経営者(起業家)や経営戦略、マーケティング、コーポレートガバナンスに着目しながら、B to B ビジネスにおける消費者志向経営について考察する。消費者志向経営を論じるにあたり、経営者(起業家)の経営管理、起業家精神は最も重要な要因と考えているため、起業家の視点、アントレプレナー(起業家精神)に、起業家教育についても考察していく。

起業家経営者(ベンチャー起業家の後、中小企業か大企業の経営者になる)は教育によって育てることができる。なぜならば起業家になりたい人は、起業家教育コースを履修し、

起業の立ち上げ方、起業した会社をどのように成長させるかを学ぶことによって成功の確率は高くなるとしている(Bygrave, Zacharakis (2008))。しかし、現在の日本の起業家教育は、このとおりでであるといえるだろうか。藤沢(2002)は、日本とアメリカのベンチャー起業教育の相違について論じている。大学において、起業家教育に携わる研究者の資質について考える必要があるのではないか。起業家教育の研究者が必要としているスキルは、起業経験があるか、または、起業経験は無いが、普段からベンチャービジネスに関わっていることが望ましいはずである。日本の大学で起業家教育に携わっている教員は上記要件を満たしている人は少ない。企業研究者として経年を重ねた研究者が多いのが現実である。日本の起業家教育はここに大きな問題があると考えられる。金融系の研究機関や実務経験の無い教員が、起業家教育をすることに異存はない。しかし、起業経験があるか、ベンチャービジネスに深く関わってきた教員を、せめて50%以上に増やさなければ、アメリカの起業家教育に近づくことはできないと思われる。

米国のビジネススクールでは、起業学は、会計学、財政学、経済学、そして、マーケティングなどと並んでカリキュラムの中で重要な位置を占めている(高橋(2007年))。

本稿では、日本の起業家教育の現状を確認し、市場経済の中で企業の存続をかけたマーケティング戦略について、実際に起業、生成、発展した中小企業のケーススタディをもとに考察をしていく。マーケティングビジネスとしては、成熟した日本の市場で行われている消費者キャンペーンというニッチな領域ではあるが、高度経済成長が進みつつあるアジア諸国でのマーケティングビジネス展開も

考えられるケーススタディとなっている。

マーケティングという概念が誕生して100年が過ぎた。初めてマーケティングという言葉が使われたのは、1902年のアメリカ・ミシガン大学の学報においてである。次いで、ペンシルバニア大学で Marketing of Product という講座が開講し、1919年にはウイコンシン大学で Marketing Method なる講座が開講した。

日本において、マーケティングという概念が使われるようになったのは、1955年に日本生産性本部のアメリカ視察団が帰国し、その団長であった当時の経団連会長、石坂泰三氏が羽田空港で記者会見をし、「アメリカにはマーケティングというものがある。わが国もこれからはマーケティングを重視すべきである。」と発言したのはあまりに有名な話であり、以降わが国の産業界では「マーケティング」という言葉が流行語にもなり、実践活用の気運が高まったのである(和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦(1996))。

マーケティングとは、まだ満たされていないニーズとウォンツを発見し、定義し、その程度を測定し、どのターゲット市場を対象とするべきか選定し、それらの市場に適合する製品、サービスそしてプログラムを開発し、組織全体に顧客視点に立つことを要請するビジネス機能である(コトラー マーケティングマネジメント(1996))。

マーケティング戦略には、イメージ戦略、ブランド戦略、プロモーション戦略等、多種多様な取り組みがあるが、その中でマーケティングビジネスの視点として、ニッチな領域のひとつに「消費者キャンペーン」がある。企業の宣伝部、マーケティング部、広告代理店のプランナー、デザイナー、制作会社等の担当者が、消費者キャンペーンを企画、展開す

る上で、必要となるのが、タイムリーな情報とデータである。そんなニーズをビジネスとして展開したのが「キャンペーンレポート」（マーケティングの専門誌）である。

キャンペーンレポートは、全国で実施されている最新のキャンペーン広告および、店頭POP、ポスター、リーフレット、応募はがき、流通パンフレット等、SPツールすべてを紹介すると共に、レスポンス調査、企画者へのインタビュー、消費者動向分析調査、販売売り上げ結果等、その総合的・多角的な内容・情報量により、既存には無い構成となっている。

ビジネス事例として報告すると共に、ペルソナマーケティング、イノベーター理論、PPM分析、5Forces分析、SWOT分析を行い、マーケティング理論的に、このビジネスの成功要因を考察する。特に、PPM分析の解釈（ビジネスは問題児に資金投入する。三谷(2013)）について、キャンペーンレポートのビジネス事例を通して新たな考察、視点を展開する。

研究方法として、(2)からベンチャー起業設立のケーススタディという手法を取り入れる。この事例を研究分析するにあたり、客観性が重要なキーワードとなると考えたからである。実践のマーケティングビジネス事例からベンチャー企業のマーケティング戦略について踏み込み、特に前述のようにPPM分析の新たな考察から、B to Bビジネスにおける消費者志向経営の新しい概念の確立に貢献していく。

## (2)ベンチャー起業設立のケーススタディ)

### 1) 起業動機 (大企業時代)

起業経営者は大学の法学部に進学をし、法律事務所でアルバイトをすることになっていた。そのタイミングと同時に中学の友人から突然「フジテレビでアルバイトをしないか」

と誘われた。

大学の法学の勉強とフジテレビの番組のアシスタントディレクター（以下AD）という2足の草鞋を履いていた起業経営者は、当然大学には通学しなくなり、フジテレビ・フジ映像のADとして毎日出勤するようになっていった。好きなタレントと会う仕事で、なお且つお金をもらえる（アルバイト代）ことが信じられないくらいで、毎日の仕事に熱中していった。当然、仕事も速く覚え1年経つとチーフADとして活躍していた。

2年が過ぎ、情報番組から広報番組のADとなった頃には、学生アルバイトから、共同テレビの契約社員に昇格していた。3年目にはプロデューサーから呼ばれ、5分番組のプログラムディレクターを命じられていた。

1980（昭和55）年に、フジサンケイグループ議長の鹿内信隆は、視聴率が低迷していたフジテレビの出直し大改革を断行、自ら強化本部長に就任し、70年にニッポン放送に入社していた長男・鹿内春雄をフジテレビ副社長兼本部長代理に据えた。それまで、「母と子のフジテレビ」というキャッチフレーズで、「ひらけ！ポンキッキ」や「ママとあそぼう！ピンポンパン」等の番組を配し、万年視聴率3位の放送局であったが、若者・子ども向けの「軽（カル）チャー」路線、「楽しくなければテレビじゃない」（81年）のコピーを掲げ、82（昭和57）年から年間視聴率でTBSを抜くなど業績を大きく好転させた。「笑ってる場合ですよ」それに続く「笑っていいとも！」や、「オレたちひょうきん族」「なるほど！ザ・ワールド」「夕やけニャンニャン」などのヒット番組は社会現象をも生んだ（中川一徳(2005)）。

1985年、38歳で春雄が二代目議長を引き継ぐと、「軽（カル）チャー」路線をより進め、

同時に番組制作部の大改革を実行した。自分より年上のディレクターを制作部から移し、若いディレクターを登用した。起業家はその波に乗り、仕事環境がやりやすくなった反面、昨日までプロデューサーとして上司だった人が、経営資料室という閑職に移動したり、フジテレビから関連出版社に出向させられた先輩等、多くの悩みをかかえていた人の存在が生まれた(吉野嘉高(2016))。

起業経営者は、当時のフジテレビ取締役の顔ぶれを見ると、ディレクターあがり、制作部の現場出身の取締役が一人もいないことに気づいたのである。現在、先輩たちの身に起きていることが、二十年後の自分に必ず降りかかってくる。放送局にとって、営業マンや編成マンは毎朝定時に出勤し、営業に廻り会社の売り上げや制作費を稼いでくる社員であるが、制作ディレクターは夜中までスタジオ撮影や編集、打ち合わせに明け暮れている

制作ディレクターは、会社のお金(経費)を使う社員である以上、この図式(制作現場から外される)は当然といえば当然の結果である。そのため、クリエイティブな仕事をライフワークに考えていた起業家は、ビジネスのクオリティにこだわり、そのためには安定した仕事、経営のできる組織の必要性を考えるようになった。

## 2) 起業動機 (中小企業時代)

起業経営者は5年間のディレクター経験を経て、社員数80名くらいの広告代理店に転職をし、身近に経営者を観察できる環境に身を置いた。フジテレビ出身者で映像制作の専門

家を迎えた広告代理店のワンマン社長は、1年後には起業家に会社の株式を持たせるほどの信頼関係が生まれた。この会社で4年間、(株)電通とのクリエイティブビジネスを担当することになる。

大企業の電通やトヨタ自動車と直接ビジネスをすることは、起業家にとって非常に多くのビジネスの現場を学ぶ機会となっていた。いわゆる組織学習のスキルを身につける場にもなった(桑田耕太郎・田尾雅夫(1998))。

ここで、クリエイティブビジネスを自分のライフワークと考えていた起業経営者は、経営の安定した新規のビジネスプランを構築していった。なぜなら、クリエイティブビジネスが、受注発注のビジネスであり、より良いビジネスを続けなければ、受注がなくなってしまうからである。クオリティの高いクリエイティブワークを続けるには、経営基盤となる安定したビジネスの構築が必要であった。起業家はマーケティング戦略、ブランド戦略、プロモーション戦略、印刷、デザイン、コピー、等、販売促進に係る必要な知識、経験、スキルを確実に自分のものにしていった。<sup>1)</sup>

## 3) ベンチャー企業の設立のきっかけ

起業家は、経営の安定したビジネスを構築するために、マーケティング戦略の中のプロモーション展開に着目をした。中でも、ニッチな領域になる、消費者キャンペーンに踏み込む決心をした。決心をしたきっかけは次のエピソードによる。

1988年、大手K化粧品会社は、シャンプー

---

1) 起業論・アントレプレナーシップに関する視点においては、この時代に起業家精神の醸成、組織学習、資本金作り、起業パートナー選び等、多くの大切なプロセスがあるが、本

稿においては、B to B ビジネスにおける消費者志向経営戦略に着目しているため割愛をする。

&リンスの新商品のプロモーションを大手広告代理店のD企画に発注をした。D企画の新商品の販売促進は、消費者キャンペーンが中心の企画であった(消費者志向経営)。当時、とても有名な「Kアーティストのコンサートチケットプレゼント」企画である。シャンプー&リンスを買って商品に付いているバーコードを切り取ってハガキに貼って送ると、抽選で1,500名様にKアーティストのコンサートチケットが当たるという企画である。当時のヘアケア商品としてはたいへん大きな企画であり、TV、ラジオ、新聞、雑誌等で大きく宣伝された。媒体費だけでも約2億円の経費を掛けた企画である。

しかし、この消費者キャンペーンの応募総数は、予定された応募総数の半分にも満たない大失敗の結果に終わった。クローズドタイプの消費者キャンペーンなので、新商品が売れなかったことに起因する。シャンプー&リンスのターゲットとなる層とKアーティストのファン層とが微妙にずれていた結果だ。残念なことに、K化粧品の担当者はこのことが主な原因で自ら命を絶つことになる。<sup>2)</sup>

起業家はこのことがきっかけとなり、4年前からベンチャー起業のために企画をしていたマーケティングの専門誌「月刊キャンペーンレポート」の創刊を決心した。

#### 4) マーケティングビジネスの概要 (以下、ビジネスプラン型式)

販売促進の中で大きなウェイトを占める消費者キャンペーン。それを企画・展開する上で必要となるのが、タイムリーな情報とデータである。そんなニーズに答えた、マーケティング専門誌、月刊「キャンペーンレポート」の出版。誌面では、全国で実施されてい

る最新のキャンペーン広告及び店頭POP、ポスター、リーフレット、応募ハガキ、流通パンフレット等、SPツールすべてを紹介すると共に、レスポンス調査、企画者へのインタビュー、消費者動向分析調査等、その総合的・多角的な内容・情報量により他誌にはない構成とする。

月刊「キャンペーンレポート」(\*マーケティングの専門誌)は、適確にいまを把握でき、各企業のキャンペーン企画に、キャンペーン広告・ツール等の制作活動に大きな威力を発揮する専門誌である。

#### 5) ターゲット市場について

##### 標的となる顧客

このビジネスのターゲットとなる顧客は(標的となる顧客)以下にまとめることができる。

- ・メーカーの宣伝部、マーケティング部、広報部の担当者。
- ・日本全国の広告代理店営業担当者、マーケティング、デザイナー、コピーライター他
- ・日本全国の制作プロダクションの営業担当者、デザイナー、コピーライター他
- ・印刷会社(制作室)
- ・百貨店の外商部

##### 顧客の便益

セールスプロモーション展開を企画する上で、同業他社の戦略がすべてわかる。

クリエイティブ担当者(プランナー、デザイナー、コピーライター)の参考書になる。

自社のセールスプロモーションの企画内容を保存できる。(保存スペースの縮小化)

##### 市場の魅力度

ニッチな市場を独占できる。将来は消費者

<sup>2)</sup> 1988年、K株式会社K氏インタビューによ

キャンペーンのシンクタンクとして様々な新規ビジネスを展開できる。

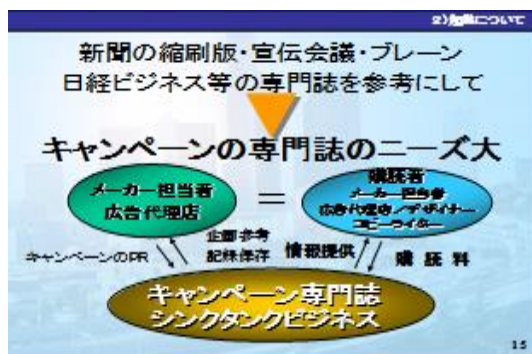
(キャンペーン企画の相談、別冊誌の企画(例: 応募総数編、業界に特化)、等)

### 競争状況

競争相手なし。早い時期に市場を独占。

### 6) ビジネスのイメージ図

図1



出所：月刊「キャンペーンレポート」をもとに筆者作成

### 7) 採算計画

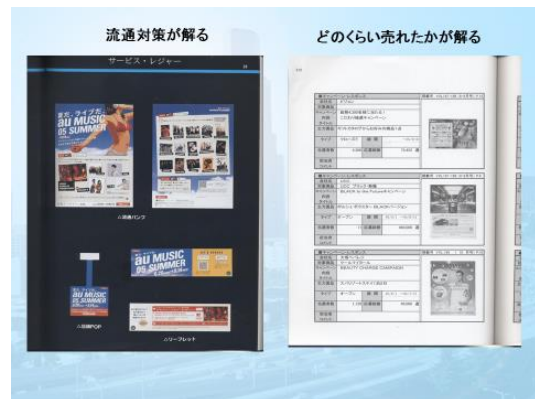
年間契約(¥257,500 @¥25,750 \*一括払い  
は2冊分が安価になる)で販売。

事業開始3年後までに500冊の販売。(日本全国のメーカー100社、広告代理店200社、制作プロダクション150社、印刷会社50社)

### 8) 誌面構成 (大熊(2005)を参照)

キャンペーンの広告及びSPツール収録  
日本全国で実施されている消費者キャンペーンを、その仕組みから、店頭POP、ポスター、リーフレット、応募ハガキ、新聞・雑誌広告、流通対策までをきめ細かく掲載する。キャンペーンの最新情報をいち早く知ることができると共に、企画、広告、ツール制作のアイデア源としても大いに役に立つ。

図2



出所：月刊「キャンペーンレポート」をもとに筆者作成

### 最新ヒットキャンペーン

企業の販促担当者や企画担当者にインタビューし、企画意図、キャンペーン予算、告知ツールとして何を制作したか及びその印刷部数、出稿媒体、プレミアム選択のポイント、結果としてどれだけ販売につながったか等を詳細に取材、分析をする。成功するキャンペーンを企画するためのヒントが詰まっている内容になる。

### 消費者調査分析・消費者調査データ表

注目を集めているキャンペーンについて、毎号テーマを設定し、消費者の率直な意見を街頭調査により分析する。キャンペーン専門のマーケティングスタッフにより、「キャンペーンイメージ」「購入動機」「商品評価」「プレミアムの人気」「ブランド選定理由」「企業・商品、キャンペーンの認知状況」「関心度」「キャンペーン評価」等についてきめ細かく調査し分析をする。また、購読者がさらに独自の分析を加えるために、消費者データ表を併せて掲載する。消費者のニーズを分析することで、より効果的なキャンペーン企画を立てることができる。

### 応募総数調査

キャンペーンの成功・不成功を判断する上で大きなポイントであるレスポンスを、キャンペーン内容と共に毎号リポートする。クロードタイプのキャンペーンは、企画による販売動向を把握することができる。

### キャンペーンカレンダー

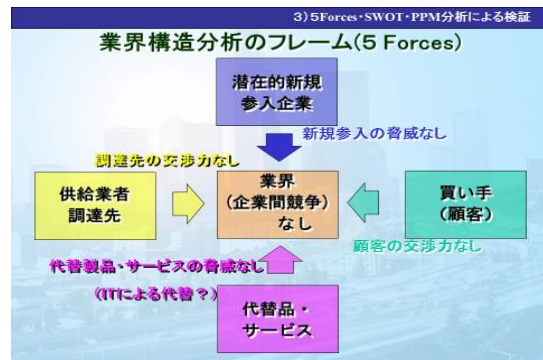
現在行われている各社のキャンペーンが一目でわかる「キャンペーンカレンダー」を掲載する。また、掲載しているキャンペーンの索引にもなっているので本誌を辞書感覚で使用できる。

## 4. 経営分析

### (1) 5Forces 分析

5F 分析とは、マイケル・E・ポーター (Michael・E・Porter) が示した、企業を取り巻く業界構造の把握のための方策である。業界内の競争に影響を与える要因を5つに分類し、それぞれの力の強さや関係性を分析することで、業界構造の特徴を明らかにすることができる。分析を試みると、①既存同業者との敵対に関しては、新規の参入なので敵対関係はない。②新規参入企業の脅威に関しては、VOL. 196 (20年間) 発行まで、他社による新規参入がまったくなかった。③代替品の脅威に関しては、ニッチな領域の月刊誌の販売なので、代替品の脅威もなかった。④売り手の交渉力も、供給業者がメーカー等だけでなく、流通業者からも供給をされるので、脅威はなかった。⑤買い手の交渉力も、ニッチな領域のため競合会社が一切ないことから交渉力(脅威)はなかった。(ジョアン・マグレッタ、櫻井祐子(2012))

図3



出所：筆者作成

### (2) SWOT分析

アルバート・ハンフリー(スタンフォード大学)によって構築された分析方法だが、戦略・仮説として、「消費者キャンペーンを B to B の専門誌で紹介をする」とする。まず外部環境の分析から始めると、機会(O)は、ITによる展開が考えられる。別冊等の展開ができる。取引先との口座維持ができる等があげられ、脅威(T)は、ITによる競合が考えられる。

次に、内部環境分析をすると、強み(S)は、製品へのクレームはほとんどない。安定した顧客が多い。ルーチンワークとしてシステム化している。等、があげられ、弱み(W)は、売り上げが一定。外注先が一定。取締役が一緒なので金属疲労(長年同じことを続けることによるマイナス点)が考えられる。SWOT分析からは、特にITによる競合の脅威が考えられた。

図4

出所：筆者作成

		3) 5Forces・SWOT・PPM分析による検証	
		SWOT分析	
		好影響	悪影響
内部環境	Strength(強み)	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品へのクレームはほとんどない。</li> <li>安定した顧客が多い</li> <li>ルーチンワークとしてシステム化している</li> </ul> 強みを生かす →コア・コンピタンスの確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>数年間売り上げが一定。</li> <li>外注先が一定(ずっと同じ会社)</li> <li>取締役が同じなので金属疲労?</li> </ul> 弱みを強みに →アウトソーシングの検討
	Opportunity(機会)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ITによる展開が考えられる</li> <li>別冊等の展開が出来る</li> <li>取引先との口座が維持できる</li> </ul> 機会を逃すな →アジャイル(俊敏)な対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>ITによる競合が考えられる</li> </ul> 脅威を機会に →発想の転換
外部環境			



### (3) PPM分析

PPM分析（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）とは経営資源を最適に配分することを目的として、ボストン・コンサルティング・グループが1970年代に提唱したマネジメント手法である。製品ライフサイクルと製品製造現場における経験曲線効果の概念を元にした経営理論で、本稿においては、このPPM分析において新たな知見を論じるために詳しく分析を行いたい。

PPM分析は、3つの情報を表現している。売り上げ規模（枠の大きさ）と縦軸の市場成長率と横軸の相対シェアである。

金のなる木は、「入ってくるキャッシュは多い」「出ていくキャッシュは少ない」位置で、企業にとって現時点でもっともキャッシュを生み出すビジネスである。ここで得たキャッシュを花形、問題児に投資して将来の金のなる木を創造する。本稿のマーケティングビジネス事例「キャンペーンレポート」は、金のなる木の位置にいる。

花形は、「入ってくるキャッシュは多い」一方、「出ていくキャッシュも多い」位置になる。企業にとって今後の成長の鍵を握るビジネスである。

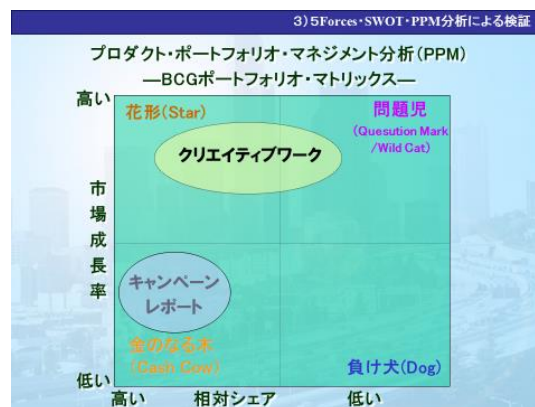
問題児は、「入ってくるキャッシュは少ない」一方、「出て行くキャッシュは多い」位置である。金食い虫のような存在だが、市場が成長しているため将来の花形候補である。新規のビジネス参入当初は、この位置に属する可能性が高くなるといわれている。

負け犬は「入ってくるキャッシュは少ない」一方、「出ていくキャッシュも少ない」位置である。ドラッカーが言う、「もはや成果を上げられない、あるいは努力に対する見返りが急速に減少しつつある製品、サービス、市場技術」に相当する。撤退の対象だが、合理

化を進め他者が撤退していくことで、金のなる木になる可能性も残っている。（早嶋聡史（2011））

（株）月刊キャンペーンのビジネス分析を試みると図5のようになる。

図5



出所：筆者作成

### 5. 考察

本稿においては、マーケティングビジネスにおける実証研究として、（株）月刊キャンペーンが創刊、販売をした「キャンペーンレポート」（消費者志向経営）の各種分析についてインタビュー調査を含めた実証研究を行った。

浅田和美(2006)によれば新商品開発に関する基本的認識は、消費者(生活者)の生活行動や、意識に関する深い読み込みと洞察を基軸に捉えて商品開発プロセスを実践すれば、必ず果実（中小ヒット商品）は実る。そしていつか必ず大きな果実（大ヒット商品）も生まれる。ひとつの大ヒット商品を狙うのではなく小さなヒット商品をコンスタントに出せる仕組みを作ることこそが経営者の使命であるという。延岡健太郎(2002)も企業が持続的な競争力を持つためには、単発のヒット商品を追い求めるのではなく、長期的な製品開発能力による差異化の追求を主張している。

その観点から言えば、年商1億5千万円の「キャンペーンレポート」ではあるが、利益率が良いことと、別冊企画、キャンペーンの企画、大手広告代理店と口座を維持することができることにより、クリエイティブ事業への参入へと繋がり、NY支社の設立、起業家がNPO法人の代表理事に就任等、多くのビジネスチャンスの拡大に貢献している。まさに、浅田や延岡が論じる、コンスタンスな得点稼ぎこそが、安定経営のために望まれる姿勢といえる。起業家はクリエイティブビジネスを模索するに当たり、経営の安定したビジネスの必要性を初めから考えていた。

この事例を紐解き、中小企業のマーケティング戦略に着目すると、起業家はライフワークとしてのクリエイティブビジネスを続けるに当たり、受注発注（アウトソーシング）のクリエイティブの仕事だけでは、経営基盤が安定しないため、有益な仕事ができないと考え、経営基盤の安定したビジネスを模索していた。セールスプロモーションには、マスメディア戦略、イメージ戦略、ブランド戦略、イベント戦略、等、多種多様であるが、起業家はその中でニッチな領域である「キャンペーン戦略」（消費者志向経営）に興味を持った。例えば、マスメディア戦略では、企業の宣伝部、広告代理店、研究者等の専門家には到底かなわない（ビジネスとしては参入障壁が高い）と考えたからである。販売促進には大切な戦略ではあるが、ニッチな領域、公正取引委員会、景品表示法、等の専門性を必要とする「キャンペーン戦略」の専門家集団になることを考えたのが、起業家の第一歩であ

った。

起業家は、「キャンペーン戦略」のマーケティングビジネスを思考するに当たり、その当事者（企業の宣伝担当者、マーケティング担当者、広告代理店の企画担当者、等）にインタビュー調査を行っていた。当事者が消費者キャンペーンを企画するに当たり、困っていることは、資料を手に入れることができない難しさ、同業他社の企画、流通対策、メディア対策（TVCM・新聞広告・雑誌広告）と、景品表示法に準じているか、保存方法などである。そのすべてを解決できるのが「キャンペーンレポート」の出版である。起業家はB to Cの書店販売雑誌にするか、B to Bの年間購読専門誌にするか等、ビジネスの枠組みを思考していった。一般消費者に向けたキャンペーン紹介の得する雑誌（書店販売）か、企業の宣伝部等に向けた専門誌（定期購読）にするかの選択であった。結果的には、B to Bの専門誌に決めた（1冊25,000円（消費税別）、年間契約25万円、限定500部の発行）。<sup>3)</sup>

このビジネスのクライアント（消費者＝購読者）は、実践現場で消費者キャンペーンの企画制作をしている、企業の宣伝・マーケティング、広報担当者であり、その人たちから販売促進を受注している広告代理店の企画担当者たちと制作プロダクションのデザイナーやコピーライターになる。早い段階でマーケティングビジネスの顧客となる当事者たちに辿り着き、インタビュー調査により、「ニーズ」と「ウォンツ」を的確に把握し、そのすべてを解決する商品、「キャンペーンレポート」の誕生させたのである。中小企業のマーケティ

3) 起業論・アントレプレナーシップに関する視点においては、ビジネスプラン、資金調達、組織学習、起業パートナー選び、商品開発、価格設定、販売促進、流通対策、等、多

く大切なプロセスがあるが、本稿においては、B to B ビジネスにおける消費者志向経営戦略に着目しているため割愛をする。

ング戦略という視点からこの事例を分析・分析すると、「起業ビジネスの明確なターゲット顧客」を設定していた。

又、中小企業の強みを生かしたマーケティング戦略を実践している。専門誌の価格の設定を、1冊25,000円にしたことにより、年商1億5千万円のビジネスには、大手企業の参入は無い。例えば、(株)電通は消費者キャンペーンの企画制作だけでも、数千億の年商になるだろう。マーケティングの専門誌ビジネスを創めるよりも、当然、毎月「キャンペーンレポート」の年間契約(全国支社で15冊)をしたほうが、企業として健全であると判断をしていた。「キャンペーンレポート」の編集にも(制作物の提供等)協力的であった。

中小企業のマーケティング戦略の考察として、以上のことを精緻化すると、以下に論述する二点のことが論理的に説明できる。

一点目は、「キャンペーンレポート」の事例は、ビジネスプランの最初に『起業ビジネスの明確なターゲット顧客』消費者志向経営を設定していることである。その後、1999年ジョン・S. プルーイットの提唱したペルソナマーケティングの実践である。起業家は、大手Y広告代理店の企画制作担当者Y氏から、キャンペーンの実物、同業他社の制作物を集めるため、毎月末に学生アルバイトを6名雇い

(アルバイト代1人1万円)、都内のスーパーを回って、キャンペーンの応募ハガキ、チラシを集めていると聞いていた。毎月6万円の経費をかけて応募ハガキを集め、ファイルに保存しているのである。時には自社が請け負った企画では、制作物のすべてを保存する必要がある。ディスプレイ、のぼり旗、店頭POP、商品ポスター、リーフレット、応募ハガキ、チラシ、等の保存をするために、大きな会議室が倉庫になってしまうとのことだ。こ

の作業に辟易している、担当者達にインタビューをしてきたからこそ、「起業ビジネスの明確なターゲット顧客」ペルソナマーケティングを想像することができた。

二点目は、『中小企業の強みを生かしたマーケティング戦略』を実践したことである。「キャンペーンレポート」の価格を1冊25,000円にしたことから、5Forces分析で記述したように、競合の参入がまったく無かった。これは前述したように、大手企業の参入障壁が高かったからである。年商が中小企業規模であったことと、専門誌に掲載する多様な制作物の入手、印刷工程における技術的問題(印刷費の安価化)を解決していたことにより、他社では真似できない技術力を持っていた。

中小企業のマーケティング戦略として別の論じ方をするならば、①ニッチな領域(大手の参入できない、限定された小さい市場)のビジネスを考えたことにより、②経営資源を集中でき、③差別化することができたことと、5Forces分析の「買い手」と「供給業者」が、『起業ビジネスの明確なターゲット顧客』であり、④顧客と密着していたのである。

ここまで日本におけるマーケティングビジネス(消費者志向経営)の事例を通して、中小企業のマーケティング戦略を考察してきたが、国際的なプロモーションビジネスの現状を比較してみる。

日本のように、高度経済成長後に多種多様な趣向から、多様な商品が店頭並ぶようになり、他商品との差別化を図るためのマーケティング、プロモーションには、消費者キャンペーンやクーポン、景品、キャッシュバック等があるが(中野明(2006))、アメリカにおいて主流のプロモーションは、クーポンである(和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦(1996))。

高度経済成長が期待されるアジア諸国等において、マーケティングビジネスは次世代の大きなビジネスチャンスと考えられる。単純なクーポン等の値引き競争ではない、本稿で紹介したマーケティングビジネスの展開は、まもなく新興国市場のイノベーターから始まるに違いない。

## 6. 結論（新たな知見）

ここで本稿の最初に提示していた、PPM分析の解釈（新規ビジネスは問題児から参入する）について、キャンペーンレポートのビジネス事例の実証研究を通して新たな知見を提案する。

ボストン・コンサルティング・グループにおいても、ドラッカーにおいても、新規ビジネスの参入は、「問題児」からの参入となると論じている。網倉・新宅（2001）も、「問題児」は、確かに市場成長率が高く、将来魅力的な市場になる可能性が高いと主張している。

これまでの分析の解釈は、大企業が新規ビジネスに参入するときの手法を想定していると考えられる。実際に、白物電化製品は日本の技術を取り組んだ、人件費の安価な海外企業（ハイアール・グループ、等）が問題児から参入し、席卷している現状がある。彼らは日本のメーカーの下請け会社（部品工場）から、企業としての経営基盤を築きあげ、技術力を磨き、安価な労働力を武器に、「問題児」に参入するために豊富な資金を投入して成功を収めたのである。

しかし、ベンチャー起業や新規ビジネス、社会起業（ソーシャル・ビジネス）の創業時において、設立資金が十分にあるケースは稀である。そういった起業時の環境の中で、「問題児」に限られている資金を配分することに

は、論理的にパラドクスが生じる。

先行研究においてコーネリス・ジョン（2004）は、「問題児」では、巨額の投資が必要であると分析している。又、井上・佐久間（2008）は、PPM分析は、既存の事業間での経営資源の配分を問題としているが、新規事業の提案・創造には繋がらないという限界を有していることを主張している。

しかしながら、これらの先行研究において、新規ビジネスの参入は「問題児」に資金を投入するというボストン・コンサルティング・グループの分析に対して、新規ビジネス（限られた資金）では「問題児」への参入を否定することを実証した論拠が明確には提示されていない。

本稿では、マーケティング専門誌「キャンペーンレポート」の実証研究で示したように、消費者志向経営を目指した新規ビジネスの参入は、問題児よりも「金のなる木」の位置に参入し、ニッチな領域の相対シェアの獲得を目指すほうが、「出ていくキャッシュは少ない」ため、起業資金の準備が少なく済むということを実証した。昨今、社会起業、コミュニティビジネス、ソーシャルビジネス等の、社会問題解決のためのビジネスや消費者志向経営ビジネスが台頭しているが、こういうビジネスこそ、ニッチな領域のビジネスである「金のなる木」の参入を目指し社会貢献の一助となってもらいたい。

本研究では、ブランド論、起業論、アントレプレナーシップ、新商品開発論、事業戦略論等からの研究アプローチから、B to B ビジネスにおける消費者志向経営を論じてきた。

実証したように、B to B ビジネスにおける消費者志向経営は、安定したビジネスチャンスになるのである。

### 追悼(樋口一清先生)

十数年前、私の車で一緒に信州のいろいろな温泉巡りをしましたね。美味しい御蕎麦も食べました。昼も夜も一緒に食事をしました。お互い単身赴任だったこともあり、プライベートの多くの時間を一緒に過ごさせていただきました。それ以後も、ずっと繋がってくださったことは私の人生の大切な経験であり宝です。ありがとう御座います。

### 参考文献

Hutt M, D and Speh, T. W. (2004) Business Marketing management A strategic view of industrial and organizational markets South-Western a division of Cengage Learning (笠原栄一解説・訳『産業マーケティング』白桃書房(2009)

Willim Bygrave, Andrew Zacharakis, (2008) Entrepreneurship, John Wiley & Sons Inc (ウィリアム・バイグレイブ, アンドリュー・ザカラキス(2009)『アントレプレナーシップ』日系BP社)

浅田和美(2006)『商品開発マーケティング』日本能率協会 pp4. 16

網倉・新宅 (2011)『経営戦略入門』日本経済新聞出版社

井上・佐久間 (2008)『よくわかる経営戦略論』ミネルヴァ書房

梅田(2020)「消費者志向経営」『日本の消費者政策』樋口一清・井内正敏創成社

大熊省三(2005年10月31日)『月刊キャンペーンレポート Vol.190』(株)月刊キャンペーン

桑田耕太郎・田尾雅夫(1998)『組織論』有斐閣アルマ pp298

藏本一也(2020)「いまなぜ消費者志向経営なのか」『消費者志向経営のススメ 第4回』コーネリス・ジョン(2004)『戦略とは何か』東洋経済新報社

ジョアン・マグレッタ、櫻井祐子(2012)『マイケル・ポーターの競争戦略』早川書房

高橋徳行(2007)『新・起業学入門』財団法人経済産業調査会

竹内夏奈 (2020)「消費者志向経営の歴史的変遷」『消費者政策研究 Vol.02』日本消費者政策学会

早嶋聡史(2011)『ドラッカーが教える実践マーケティング戦略』綜合法令出版 pp95

中川 一徳(2005)『メディアの支配者』講談社

延岡健太郎(2002)『製品開発の知識』日経文庫 pp186

樋口一清(2015)『サステイナブル地域論』中央経済社

飛田史和(2020)「消費者志向経営で企業は何をめざすべきか」『消費者政策研究 Vol.02』日本消費者政策学会

フィリップ・コトラー著 村田昭治監修 (1996)『コトラマーケティングマネジメント』プレジデント社 ppvi

藤沢武史(2002)「日本の大学におけるベンチャービジネス教育」『ベンチャービジネスと起業家教育』御茶ノ水書房

古谷由紀子(2018)「お客様第一と言うけれど・・・今、なぜ「消費者志向経営」が問われているのか

三谷宏治(2013)『経営戦略全史』ディスカバー・レボリューションズ

吉野嘉高(2016)『フジテレビはなぜ凋落したのか』新潮新書

和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (1996)『マーケティング戦略』有斐閣アルマ pp232