

# 好調なスタートアップ期の事業者は、 どのようなマーケティングを行っているのか

岩崎 邦彦  
(静岡県立大学)  
経営情報学部教授



## 目次

- |                    |             |
|--------------------|-------------|
| 1. はじめに            | 6. 考察       |
| 2. 研究目的            | (1) シンボル商品  |
| 3. データの収集          | (2) シンプル経営  |
| 4. 分析方法            | (3) ターゲット絞込 |
| (1) 「マーケティング要素」の抽出 | (4) ロコミ発生   |
| (2) 「業績」の測定        | 7. おわりに     |
| 5. 分析結果            |             |

## 1. はじめに

起業は、我が国の社会や経済に様々な好影響をもたらす。例えば、中小企業白書（2011）では起業が国民経済に与える影響として、①経済の新陳代謝と新規企業の高い成長力、②雇用の創出、③起業が生み出す社会の多様性の3点をあげている。

このような起業による社会経済への好影響が期待されるとはいえ、起業したとしても、数年後に廃業する事業者が多ければ、上記に示す

ような好影響は実現することはない。逆に、起業後間もない廃業は、社会経済や人々に悪影響をもたらすことになってしまう。

起業のポイントは、起業後いかに事業を維持し、事業を発展の軌道に乗せていくかである。起業支援施策においても、起業そのものの支援に加え、スタートアップ期の維持・生存支援がポイントになるであろう。

起業後の企業の生存率に関して実際のデータを見ると、新規に市場に参入したスタートアップ企業の生存は、厳しいことがうかがわれる。

図1に示すとおり、創業後5年で約2割の企業が市場から消え、創業10年後になると3割もの企業が姿を消しているのが現実である。

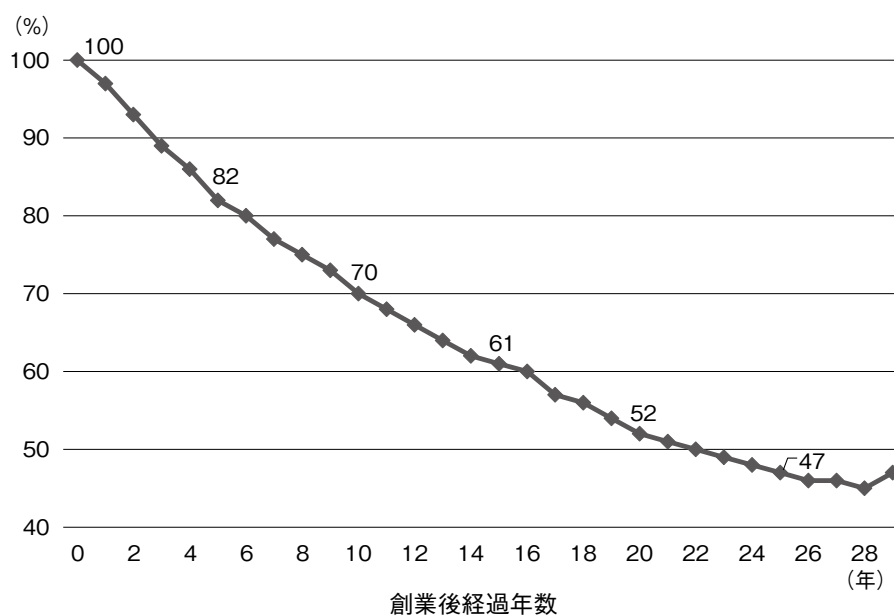
では、生存ができない企業は、どのような理由によるものなのだろうか。表1は原因別に倒産状況をみたものであるが、圧倒的に多いのは「販売不振」である（表1参照）。「販売不振」は、倒産原因全体の約7割を占めている。

「新規開業白書」（日本政策金融公庫総合研究所 2017）によると、新規開業者が開業後苦

労していることは「顧客・販路の開拓」が44.1%と最も多くなっている（図2参照）。「創業の実態に関する調査報告書」（東京商工会議所 2014）をみても、創業してから苦労した・苦労している課題として、「販路開拓」をあげる事業者が50.9%と半数に上っている。

これらの調査結果からも、顧客創造や販路開拓、すなわち「マーケティング」の成否が、新規開業者の生存のポイントの一つになっていることは明らかであろう。

図1 企業の生存率



出所) 中小企業白書 (2011) を利用して筆者作成

注) 図中の数字は5年ごとの生存率

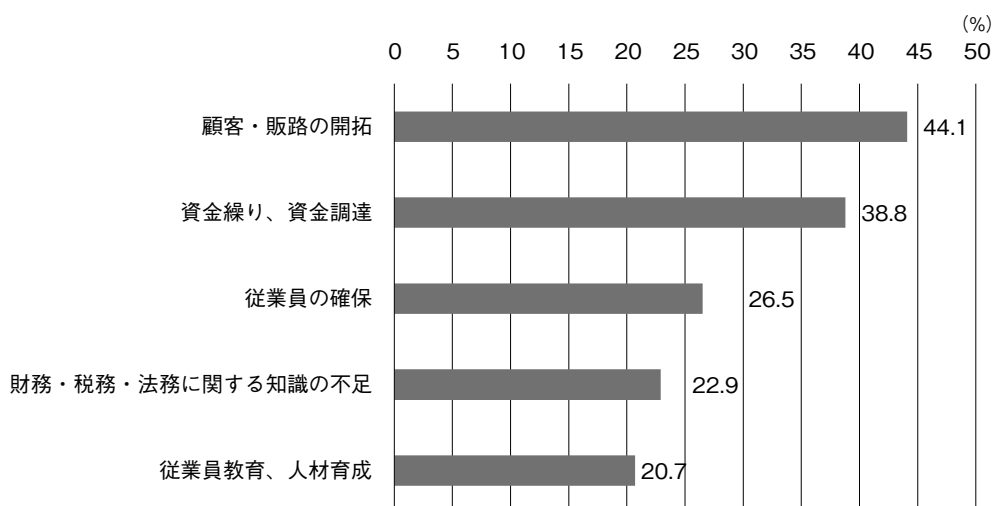
表1 原因別倒産状況

| 放漫経営 | 過少資本 | 連鎖倒産 | 既往のしわ寄せ | 信用性の低下 | 販売不振  | 売掛金回収難 | 在庫状態悪化 | 設備投資過大 | その他 | 合計        |
|------|------|------|---------|--------|-------|--------|--------|--------|-----|-----------|
| 423  | 448  | 398  | 1,082   | 39     | 5,759 | 29     | 5      | 70     | 193 | 8,446 (件) |
| 5.0  | 5.3  | 4.7  | 12.8    | 0.5    | 68.2  | 0.3    | 0.1    | 0.8    | 2.3 | 100.0 (%) |

出所) 中小企業庁「倒産の状況」より筆者作成

注) 平成28年の状況

図2 新規開業者が苦勞していること



出所) 日本政策金融公庫総合研究所編「新規開業白書 (2017年版)」より作成

注1) 3つまでの複数回答

注2) 「調査時点で苦勞をしていること」に関する回答 (n=1,927)、上位5項目を表示した

## 2. 研究目的

前記のとおり、スタートアップ期の企業の生存のポイントは、「マーケティング」にあるといっても過言ではない。

では、起業後に好業績なスタートアップ事業者は、どのようなマーケティングを行っていて、どのようなマーケティング面の特色を有しているのだろうか。業績の良し悪しに影響する具体的なマーケティング要素が分かれば、スタートアップ期の事業者の生存率向上に関して、有益な示唆を得ることができるはずである。

日本のスタートアップ企業を対象とした既存の実証的研究についてみると、創業後の雇用の成長と構成変化の要因について分析を行った研究(岡室・加藤2013)や、スタートアップ企業における予算管理システムの有効性についての実証分析(新井他2012)などはあるものの、スタートアップ期のマーケティングに焦点をあ

てた実証研究は、ほとんど蓄積されていない。

また、我が国の中小事業者のマーケティングについては、研究が蓄積されてきてはいるものの(田中2014; 田中他2016; 岩崎2004, 2012)、スタートアップ期の事業者に焦点を当てたマーケティング研究はほとんど行われていない。

そこで、本論文では、中小規模の事業者を対象とした調査データを利用して、スタートアップ期の事業者のマーケティングの成功要因を定量的・実証的に探索し、スタートアップ期の企業の生存率の向上や、スタートアップ期の事業者の維持発展に関する示唆を得ることを目的とする。

## 3. データの収集

本研究の調査対象は、全国の従業員50人以下の会社経営者・個人事業主・自営業者である。経営者の年齢は20歳以上、業歴2年以上の事業者を対象とした。業歴2年以上の事業者を対

象としたのは、①起業時点ではなく、起業後の状況を把握すること、及び、②業績の測定にあたり、経常利益の経年変化を把握するためである。

既述のとおり、起業の社会経済的な効果は「社会の多様性を生み出すこと」にあるため、調査対象事業者の業種は限定していない。調査は2014年1月に実施をした。調査は、株式会社ネオマーケティングが運営するアンケート専門サイト「アイリサーチ」を用いたWebアンケート方式で行った。有効回答数は1,000事業者である。

回答者の概要は、表2、3に示すとおりである。従業者数は「2人以下」が全体の66.5%と最も

多く、次いで「3～5人」が23.2%となっている。業種構成をみると、サービス関連の業種が最も多くなっている。

回答事業者の業歴は、表4に示すとおりである。本研究において分析対象とした企業は、「スタートアップ期（業歴10年未満）」が315事業者である。加えて、比較対象として「業歴20年以上」の390事業者の分析も実施した。この理由は、「スタートアップ期」の事業者と「業歴20年以上」を比較することによって、スタートアップ期に特有のマーケティング要素を抽出することができる考えたためである。

表2 回答事業者の従業者数

| 従業者数   | 事業者数  | %     |
|--------|-------|-------|
| 2人以下   | 665   | 66.5  |
| 3～5人   | 232   | 23.2  |
| 6～10人  | 56    | 5.6   |
| 11～20人 | 27    | 2.7   |
| 21～50人 | 20    | 2.0   |
| 合計     | 1,000 | 100.0 |

表3 回答事業者の業種

|           | 事業者数  | %     |
|-----------|-------|-------|
| 製造業       | 61    | 6.1   |
| 卸売業       | 41    | 4.1   |
| 小売業       | 163   | 16.3  |
| 農業        | 28    | 2.8   |
| 建設業       | 95    | 9.5   |
| 不動産業      | 79    | 7.9   |
| 設計業       | 23    | 2.3   |
| 運輸・運送業    | 31    | 3.1   |
| 医療業       | 31    | 3.1   |
| 保険業       | 21    | 2.1   |
| 教育業       | 50    | 5.0   |
| 飲食業       | 35    | 3.5   |
| 情報業       | 25    | 2.5   |
| デザイン業     | 17    | 1.7   |
| その他のサービス業 | 300   | 30.0  |
| 合計        | 1,000 | 100.0 |

表4 回答事業者の業歴

| 業歴        | 事業者数  | %     |                          |
|-----------|-------|-------|--------------------------|
| 10年未満     | 315   | 31.5  | 本研究のスタートアップ期の事業者<br>比較対象 |
| 10年～20年未満 | 295   | 29.5  |                          |
| 20年以上     | 390   | 39.0  |                          |
| 合計        | 1,000 | 100.0 |                          |

## 4. 分析方法

前記の調査では中小事業者に対して、「業績」や「マーケティング」に関連する質問を行っている。これらのデータを用いて、どのような「マーケティング要素」がスタートアップ期の事業者の「業績」に統計的な影響を与えているのかを定量的に探ることとした。

本研究における分析モデルは、図3のとおりである。

分析手法は、重回帰分析を用いた。具体的には、「業績」を“従属変数”（被説明変数）とし、「マーケティング要素」を“独立変数”（説明変数）とする「ステップワイズ法」を利用した（ステップワイズ法とは、複数の独立変数から、業況に統計的に有意な変数を抽出するための方法である）。

### (1) 「マーケティング要素」の抽出

図3に示した分析モデルの独立変数となる「マーケティング要素」については、「価格競争

に巻き込まれにくい」「自社のブランド力は強い」「取扱商品・サービスの独自性が強い」「顧客ターゲットは明確である」「商品の口コミが生まれやすい」など、既存研究を参考に選定した36変数に関して質問を行った。これらの変数それぞれについて、「その通り (5)」「ややその通り (4)」「どちらともいえない (3)」「やや違う (2)」「違う (1)」の5ポイントスケールで回答を求めた。これらの回答データに潜む共通因子を探り出すため「因子分析」を行った。

その結果、7つの因子が抽出された。それぞれ、「創意工夫・チャレンジ」「ブランド力」「シンプル経営」「シンボル商品」「ターゲット絞込」「口コミ発生」、そして「専門性」因子と名付けた（表5参照）。

本研究では、以上の7つの因子を「マーケティング要素」として定義し、どのマーケティング要素がスタートアップ期の事業者（及び比較対象として業歴20年以上の事業者）の業績に統計的に有意な影響を与えているのかを検証することとした。

図3 分析モデル

— どのような「マーケティング要素」が「業績」に影響を与えているのか —

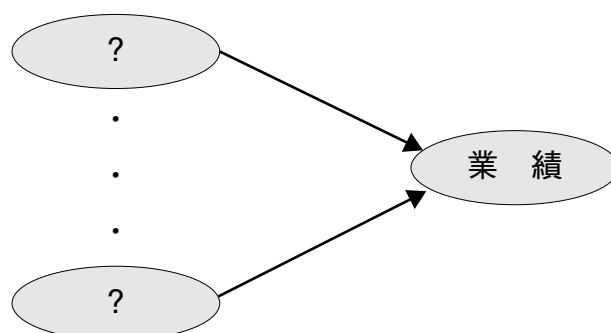


表5 マーケティングに関連する因子分析結果

|                              | 因子             |             |             |             |             |             |             |
|------------------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                              | 創意工夫・<br>チャレンジ | ブランド力       | シンプル<br>経営  | シンボル<br>商品  | ターゲット<br>絞込 | 口コミ発生       | 専門性         |
| 知恵を絞って経営をしている                | <u>.753</u>    | .170        | .141        | .201        | .149        | .131        | .156        |
| チャレンジをしている                   | <u>.746</u>    | .180        | .021        | .261        | .108        | .063        | .151        |
| 創意工夫を続けている                   | <u>.700</u>    | .247        | .066        | .217        | .159        | .155        | .186        |
| 変化対応力がある                     | <u>.588</u>    | .289        | .267        | .047        | .043        | .147        | .125        |
| 経営に柔軟性がある                    | <u>.561</u>    | .209        | .340        | .028        | .063        | .140        | .105        |
| 仕事をとおして成し遂げたい夢がある            | <u>.543</u>    | .103        | .162        | .299        | .099        | .201        | .137        |
| 顧客に提案をしている                   | <u>.486</u>    | .290        | .183        | .139        | .197        | .280        | .195        |
| ビジネスの成果は毎日の努力の積み重ねである        | <u>.471</u>    | -.038       | .303        | .124        | .184        | .257        | .209        |
| 消費者への提案力に強みがある               | <u>.466</u>    | <u>.454</u> | .157        | .137        | .099        | .314        | .145        |
| 経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報)を有効に活用できている | <u>.437</u>    | <u>.421</u> | .012        | .206        | .130        | .232        | -.057       |
| 競合企業は少ない                     | .034           | <u>.658</u> | .021        | .027        | .065        | -.014       | .089        |
| 価格競争に巻き込まれにくい                | .166           | <u>.648</u> | .107        | .092        | .055        | .049        | .134        |
| 自社のブランド力は強い                  | .272           | <u>.584</u> | .033        | .254        | .127        | .202        | .145        |
| 自社が価格決定権を有している               | .172           | <u>.530</u> | .135        | .098        | .068        | .185        | .046        |
| 新聞、雑誌などメディアなどに取り上げられることがある   | .189           | <u>.510</u> | -.110       | .207        | .016        | .189        | -.094       |
| シンプルな経営を志向している               | .122           | -.006       | <u>.830</u> | .049        | .180        | .074        | .069        |
| 経営の仕組みはできるだけシンプルにしたい         | .168           | -.041       | <u>.815</u> | .089        | .155        | .108        | .128        |
| シンプルなデザインを重視している             | .149           | .107        | <u>.608</u> | .184        | .146        | .129        | .091        |
| 経営においては、「二兎を追う者は一兎をも得ず」だと思う  | .144           | .200        | <u>.416</u> | .095        | .249        | .005        | .103        |
| 核(シンボル)となる商品やサービスがある         | .218           | .228        | .221        | <u>.576</u> | .213        | .182        | .260        |
| 経営コンセプトが明確である                | <u>.404</u>    | .110        | .303        | <u>.543</u> | .164        | .103        | .042        |
| オンリーワンの商品がある                 | .152           | .395        | .040        | <u>.541</u> | .117        | .138        | .292        |
| 自社の目指す将来像は明確である              | <u>.407</u>    | .126        | .223        | <u>.533</u> | .105        | .102        | .013        |
| 取扱商品・サービスの独自性が強い             | .240           | .342        | .006        | <u>.524</u> | .129        | .103        | .366        |
| 個性的な企業である                    | .343           | .261        | .069        | <u>.405</u> | .129        | .102        | .288        |
| 取扱商品を絞り込んでいる                 | .139           | .123        | .281        | .367        | .355        | .121        | .235        |
| 顧客ターゲットは明確である                | .135           | .096        | .231        | .137        | <u>.844</u> | .074        | .088        |
| 顧客ターゲットを絞り込んでいる              | .111           | .139        | .210        | .116        | <u>.753</u> | .121        | .083        |
| 理想のお客さんの姿は明確である              | .322           | .092        | .332        | .203        | <u>.538</u> | .184        | .139        |
| 口コミ客が多い                      | .193           | .266        | .050        | .142        | .039        | <u>.700</u> | .055        |
| 商品の口コミが生まれやすい                | .216           | .315        | .090        | .244        | .052        | <u>.696</u> | .087        |
| リピート顧客が多い                    | .212           | .021        | .201        | .008        | .243        | <u>.492</u> | .211        |
| 既存の顧客とのきずなが強い                | .310           | .081        | .308        | .049        | .332        | <u>.479</u> | .212        |
| 専門性が高い                       | .202           | .101        | .200        | .183        | .131        | .137        | <u>.697</u> |
| 技術力・スキルが高い                   | .334           | .174        | .134        | .189        | .083        | .165        | <u>.665</u> |
| 事業分野を絞り込んでいる                 | .146           | .058        | .349        | .253        | .330        | .075        | <u>.430</u> |

因子抽出法: 主因子法

累積寄与率 56.8%

下線・太字は、因子負荷量が0.4以上を示す。

(2)「業績」の測定

図3に示した分析モデルの従属変数となる「業績」は、3つの変数を用いて測定を行った。具体的には、「業況」（好調5・やや好調4・停滞3・やや不振2・不振1とする5ポイントスケール）、「経常利益」（黒字5・やや黒字4・収支トントン3・やや赤字2・赤字1とする5ポイントスケール）、「経常利益の推移」（増加傾向5・やや増加傾向4・横ばい3・やや減少傾向2・減少傾向1とする5ポイントスケール）の3変数について因子分析を行った。

分析の結果、図4に示すとおり、3変数は1因

子に集約された。本研究では、この因子スコアを「業績」として利用することとした。

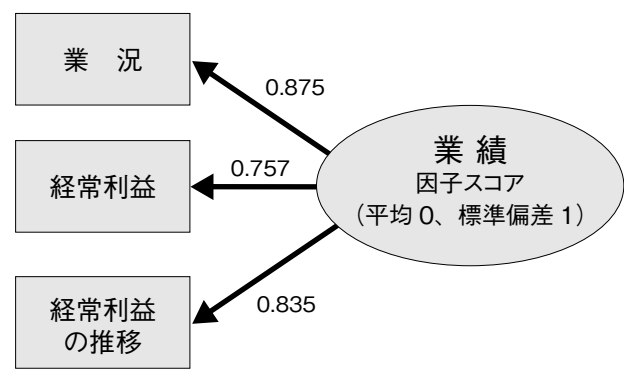
5. 分析結果

では、どのようなマーケティング要素が、スタートアップ期の事業者の業績に影響を与えているのだろうか。重回帰分析の結果をみてみよう。

「スタートアップ期の事業者」に関する分析結果は、表6に示したとおりである。

因子分析で抽出された7つのマーケティング要素のうち、業績にプラスの影響を及ぼしてい

図4 「業績」に関する因子分析結果



注1) 因子抽出法：主因子法  
注2) 累積寄与率 67.9%  
注3) 図中の数字は、因子負荷量を示す

表6 業績に影響を及ぼすマーケティング要素  
ー スタートアップ期の事業者 ー

| スタートアップ期の事業者 | 非標準化係数 | 標準誤差 | 標準化係数 | t値   | 有意確率(%) |
|--------------|--------|------|-------|------|---------|
| 創意工夫・チャレンジ   | 0.23   | 0.06 | 0.22  | 4.06 | 0.00    |
| シンボル商品       | 0.20   | 0.06 | 0.18  | 3.48 | 0.10    |
| シンプル経営       | 0.17   | 0.05 | 0.17  | 3.31 | 0.10    |
| ブランド力        | 0.16   | 0.05 | 0.15  | 2.97 | 0.30    |
| ターゲット絞込      | 0.11   | 0.05 | 0.11  | 2.19 | 3.00    |
| 口コミ発生        | 0.12   | 0.06 | 0.11  | 2.04 | 4.20    |

注) 従属変数:「業績」(因子スコア)

る変数は、業績への影響度（標準化係数）が高い順番に、「創意工夫・チャレンジ」「シンボル商品」「シンプル経営」「ブランド力」「ターゲット絞込」「口コミ発生」の6因子であった。

続いて、比較対象として「業歴20年以上の事業者」についても同様に分析を行った。分析結果は、表7に示したとおりである。

因子分析で抽出された7つのマーケティング要素のうち、業績にプラスの影響を及ぼしている変数は、「創意工夫・チャレンジ」と「ブランド力」の2因子であった。

表8は、「スタートアップ期の事業者」と「業歴20年以上の事業者」において、業績に影響を及ぼすマーケティング要素を比較したものである。

「創意工夫・チャレンジ」と「ブランド力」の2つの因子については、「スタートアップ期の事業者」と「業歴20年以上の事業者」とともに有意な影響を与えている。このことから、この2要素はスタートアップ期であるか否かに関わらず、中小事業者にとって重要なマーケティング要素であることがうかがわれる。

一つ目の「創意工夫・チャレンジ」因子は、具体的には、以下のような変数から構成されている（因子負荷量0.5以上の変数を抽出）。

「知恵を絞って経営をしている」  
「チャレンジをしている」  
「創意工夫を続けている」  
「変化対応力がある」  
「経営に柔軟性がある」  
「仕事をとおして成し遂げたい夢がある」

スタートアップ期であるか否かを問わず、創意工夫をし、前向きなチャレンジを続けることが好業績の前提であることがうかがわれる。

二つ目の「ブランド力」因子は、具体的には、以下のような変数から構成されている（因子負荷量0.5以上の変数を抽出）。

「競合企業は少ない」  
「価格競争に巻き込まれにくい」  
「自社のブランド力は強い」  
「自社が価格決定権を有している」  
「新聞、雑誌などメディアなどに取り上げられることがある」

スタートアップ期であるか否かを問わず、独自のポジションで、価格競争に巻き込まれず、強いブランド力を有する事業者は好業績である

表7 業績に影響を及ぼすマーケティング要素  
－ 業歴20年以上の事業者（比較対象）－

| 業歴20年以上    | 非標準化係数 | 標準誤差 | 標準化係数 | t値   | 有意確率(%) |
|------------|--------|------|-------|------|---------|
| 創意工夫・チャレンジ | 0.32   | 0.05 | 0.32  | 6.67 | 0.00    |
| ブランド力      | 0.22   | 0.06 | 0.19  | 4.06 | 0.00    |

注) 従属変数:「業績」(因子スコア)



表8 業績に影響を及ぼすマーケティング要素の比較

| マーケティング要素  | スタートアップ期の事業者 | 業歴20年以上の事業者 |
|------------|--------------|-------------|
| 創意工夫・チャレンジ | ○            | ○           |
| シンボル商品     | ○            |             |
| シンプル経営     | ○            |             |
| ブランド力      | ○            | ○           |
| ターゲット絞込    | ○            |             |
| 口コミ発生      | ○            |             |

注) ○は「業績」に統計的に有意な影響があることを示す

ということだろう。

一方、「シンボル商品」「シンプル経営」「ターゲット絞込」「口コミ発生」の4因子については、「スタートアップ期の事業者」についてのみ有意になっている。

このことから、これらの4因子は、特にスタートアップ期において、業績に重要な影響を与える要素であることが示唆される。以下では、この点について考察していく。

## 6. 考 察

前記の分析で明らかになった、とくにスタートアップ期の業績に影響を与える4つの因子について、具体的にみていくことにしよう。

### (1) シンボル商品

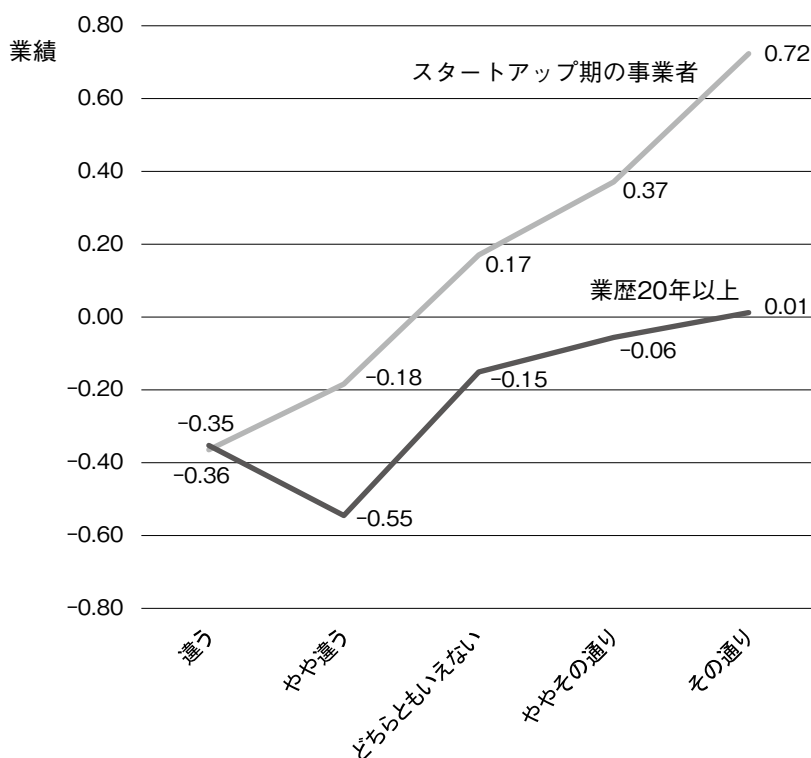
まず、第一の因子は「シンボル商品」である。この因子は、具体的には、以下のような変数から構成されている（因子負荷量0.5以上の変数を抽出）。

「核（シンボル）となる商品やサービスがある」  
「経営コンセプトが明確である」  
「オンリーワンの商品がある」  
「自社の目指す将来像は明確である」  
「取扱商品・サービスの独自性が強い」

スタートアップ期においてマーケティングの成果をあげるためには、「明確なコンセプトのもと、シンボルとなる商品（サービス）を有し、独自の個性を打ち出すことが欠かせない」ということが示唆される。つまり、起業においては、「普通」「無難」「平均」はNGワードであり、「他との違い」が価値になることが分かる。他者の成功事例を安易に真似て事業をスタートしたとしても、うまくいかないということであろう。

図5は、「核（シンボル）となる商品やサービスがある」（5ポイントスケールで測定）と「業績」との関係を見たものである。業歴20年以上の事業者と比較して、スタートアップ期の事業者の方が、「核（シンボル）となる商品やサービスがある」と「業績」の関係が強いことが視覚的にも明らかである。

図5 「核（シンボル）となる商品やサービスがある」と「業績」の関係



注)「業績」は因子スコア（平均値0、標準偏差1）

## (2) シンプル経営

第二の因子は、「シンプル経営」である。この因子は、具体的には以下のような変数から構成されている（因子負荷量0.5以上の変数を抽出）。

「シンプルな経営を志向している」

「経営の仕組みはできるだけシンプルにしたい」

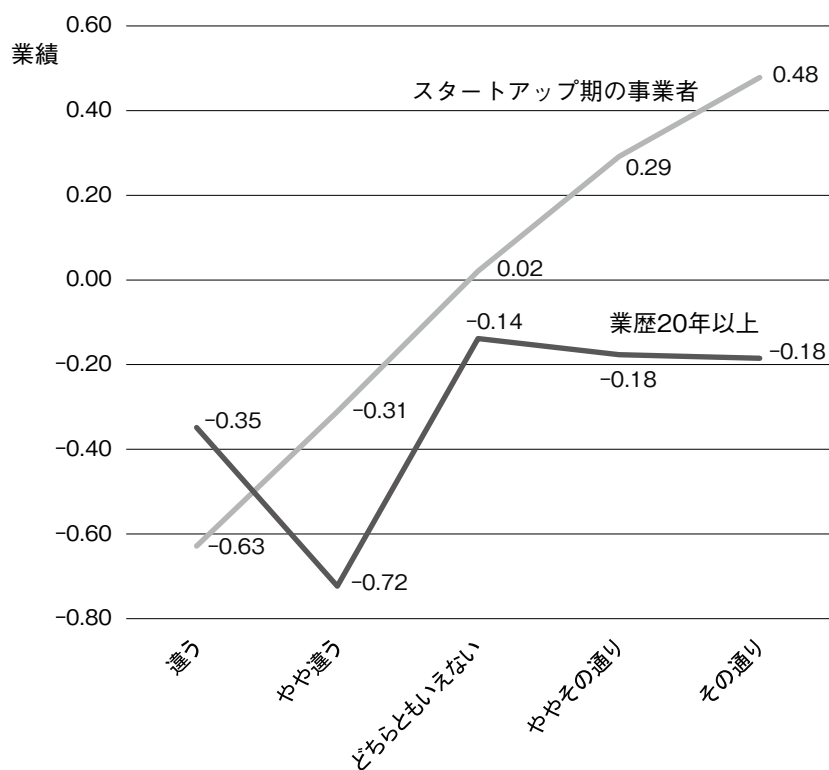
「シンプルなデザインを重視している」

スタートアップ期においては、「シンプルな

経営や商品政策が有効」であることが示唆される結果といえよう。おそらく、複雑さの勝負では、スタートアップ期の小さな事業者は、規模の大きな企業にはかなわない。シンプルさの勝負であれば、逆に、小規模が優位になるということだろう。

図6は、「シンプルな経営を志向している」（5ポイントスケールで測定）と「業績」との関係を見たものである。業歴20年以上の事業者と比較して、スタートアップ期の事業者の方が、「シンプルな経営を志向している」と「業績」の関係が強いことが視覚的にも明らかである。

図6 「シンプルな経営を志向している」と「業績」の関係



注)「業績」は因子スコア(平均値0、標準偏差1)

### (3) ターゲット絞込

第三の因子は、「ターゲット絞込」である。この因子は、具体的には以下のような変数から構成されている(因子負荷量0.5以上の変数を抽出)。

「顧客ターゲットは明確である」

「顧客ターゲットを絞り込んでいる」

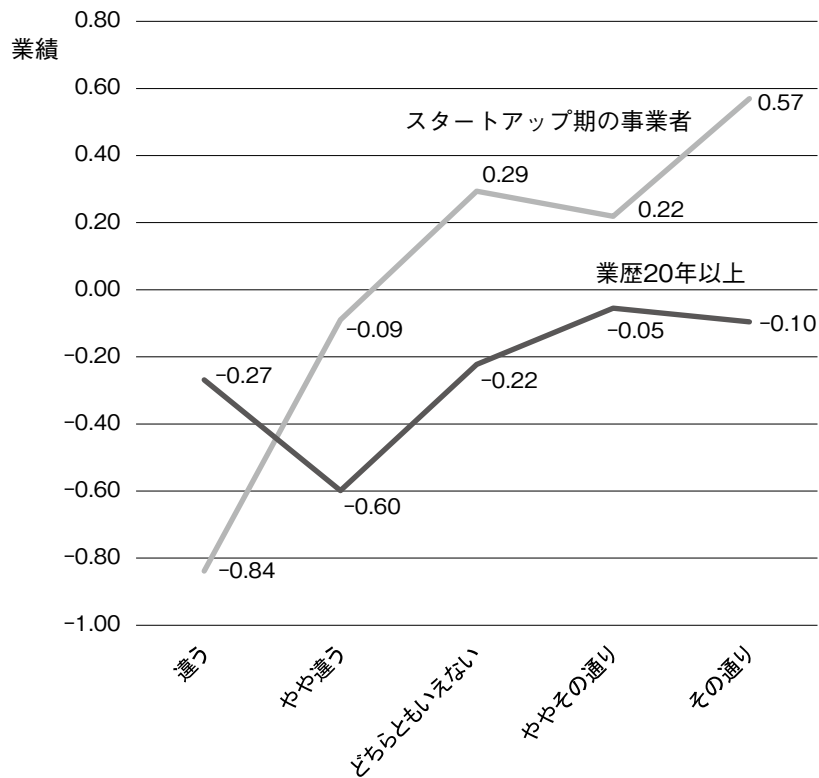
「理想のお客さんの姿は明確である」

スタートアップ期においては、「理想の顧客

像を明確にして、ターゲットを絞り込むことが大切である」ことが示唆される。幅広い顧客を対象とした「八方美人」的な起業はうまくいかないということであろう。

図7は、「顧客ターゲットは明確である」(5ポイントスケールで測定)と「業績」との関係を見たものである。業歴20年以上の事業者と比較して、スタートアップ期の事業者の方が、「顧客ターゲットは明確である」と「業績」の関係が強いことが視覚的にも明らかである。

図7 「顧客ターゲットは明確である」と「業績」の関係



注)「業績」は因子スコア(平均値0、標準偏差1)

#### (4) 口コミ発生

第四の因子は、「口コミ発生」である。この因子は、具体的には以下のような変数から構成されている(因子負荷量0.5以上の変数を抽出)。

「口コミ客が多い」

「商品の口コミが生まれやすい」

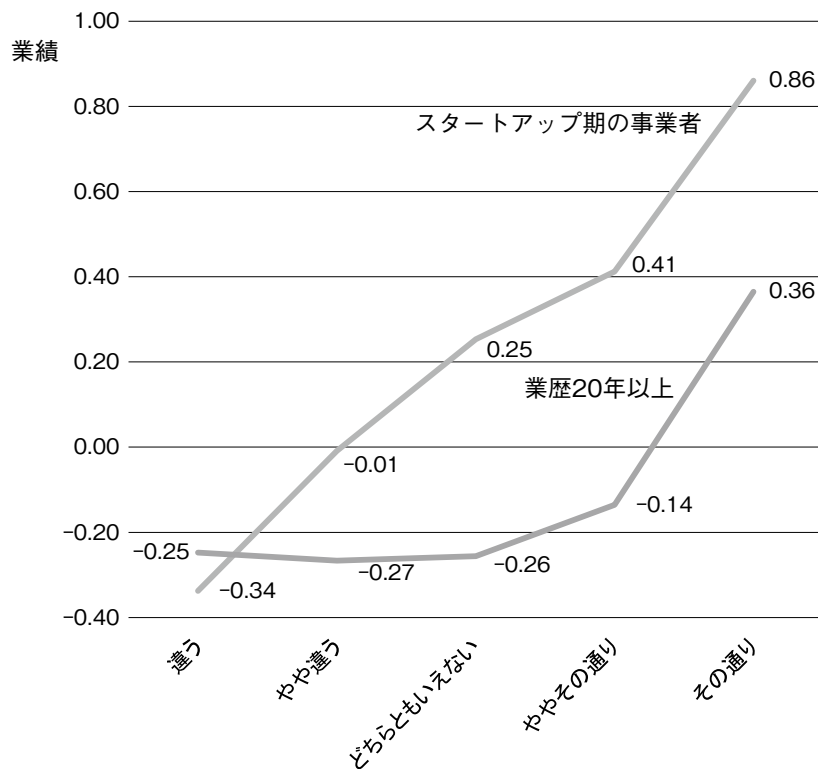
スタートアップ期に成果を上げる事業者には、「顧客が顧客を呼ぶという“口コミ”のメカニズムが生まれている」ということを示唆する結果である。

「口コミ発生」因子は、既述の「シンボル商品」や「ターゲット絞込」と深い関係があると思わ

れる。なぜなら、シンボル商品があれば、消費者の口コミにのりやすい。ターゲットが絞られていれば、事業者から明快で鮮明な個性が発信されるため、口コミが生まれやすい。口コミは、広告と異なり費用がかからない。スタートアップ期の事業者にとって、最良の情報発信手段といえよう。

図8は、「口コミ客が多い」(5ポイントスケールで測定)と「業績」との関係を見たものである。業歴20年以上の事業者と比較して、スタートアップ期の事業者の方が、「口コミ客が多い」と「業績」の関係が強いことが視覚的にも明らかであろう。

図8 「口コミ客が多い」と「業績」の関係



注)「業績」は因子スコア(平均値0、標準偏差1)

## 7. おわりに

起業をしたとしても、数年後に廃業を余儀なくされたとしたら、折角の起業までの努力は水の泡になってしまう。しかし、現実には厳しい。実証データをみると創業10年後には3割もの企業が姿を消している。その大きな要因は、「顧客創造や販路開拓」といったマーケティングに関するものである。

本研究では、中小規模の事業者を対象とした実証データを利用して、スタートアップ期の事業者のマーケティングの成功要因に関して定量的な分析を行った。

分析の結果、とくにスタートアップ期の事業

者の業績に統計的に有意な影響を及ぼすマーケティング要素として、「シンボル商品」「シンプル経営」「ターゲット絞込」「口コミ発生」といったポイントが抽出された。

これらの4要素に共通する点は、「絞り込み」「シンプル」といった“引き算の発想”かもしれない。量の多さや複雑さの勝負では、スタートアップ期の小さな事業者は、大規模企業にはかなわない。逆に、経営の「シンプルさ」や、商品やターゲットの「絞り込み」の勝負であれば、小規模が強みになり得るはずである。

企業間競争が激化する今日、スタートアップ期の事業者が生存するためには、マーケティング力の強化が欠かせない。また、我が国の経済

社会が起業による好影響を享受するためには、マーケティング力を有したスタートアップ期の

事業者をより多く生み出していくことが求められている。

#### 【参考文献】

- 1) 新井康平、梶原武久、楨下伸一郎 (2012) 「スタートアップ企業における予算管理システムの有用性」『原価計算研究』36 (1)、日本原価計算研究学会
- 2) 岩崎邦彦 (2004) 『スモールビジネス・マーケティング小規模を強みに変えるマーケティング・プログラム』中央経済社
- 3) 岩崎邦彦 (2012) 『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
- 4) 岡室博之・加藤雅俊 (2013) 「スタートアップ企業における雇用の成長と構成変化の決定要因：研究開発型企業とそれ以外の企業の比較分析」『フィナンシャル・レビュー』平成25年 (1)、財務省財務総合政策研究所
- 5) 田中道雄 (2014) 『中小企業マーケティング』中央経済社
- 6) 田中道雄・白石善章・南方建明・廣田章光 編 (2016) 『中小企業マーケティングの構図』同文館出版
- 7) 中小企業庁編 (2011) 『中小企業白書 2011年版』同友館
- 8) 東京商工会議所 (2014) 『創業の実態に関する調査報告書』東京商工会議所起業・創業支援委員会
- 9) 日本政策金融公庫総合研究所編 (2017) 『新規開業白書 (2017年版)』日本政策金融公庫総合研究所