（2）第１分科会

# 「起業教育におけるマーケティングの視点」

大阪商業大学 総合経営学部 商学科 准教授
起業教育委員会 委員　鳥羽達郎

## はじめに



起業にかかわる教育は、国内外で重要な課題として認識されている。わが国においては、少子高齢化社会の到来、産業や経済の構造的変化、そして雇用の多様化や流動化などに象徴される経済環境の変動を背景に、教育の現場では、たくましく人生を切り開いて行ける力を育み、自立した人材を育成することの重要性が認識されてきた。こうした認識の下で、経済産業省や大学・高等学校を中心とする教育機関においては、将来における新規事業の創造と創出の担い手となる起業家精神を持った若者の育成を目指して起業家教育が促進されてきた。

例えば、経済産業省が2002年度から関東甲信越を中心とした小中高等学校で起業家教育のモデル授業を実施し、その普及と定着に取り組んできた(1)。本学においても、起業家精神と起業家的な資質・能力を持った人材を育成することを目的として、2004年2月に大阪商業大学起業教育研究会を組織し、地域社会や高等学校と連携しながらさまざまな活動に取り組んできた(2)。

この起業にかかわる教育には、2つの立場が存在している。一方は、会社設立にかかわる実務の技術的な側面を重視する起業教育である。他方は、幅広い視野と行動力を兼ね備えた人間形成を重視する起業家教育である。起業家とは、1725年にフランスの経済学者であるリチャード・カンティロン（Richard Cantillon）によって用いられた概念である。そこでの起業家とは「先見の明を持ち、危険を進んで引き受け、利潤を生み出すのに必要な行為をする者」（戸田訳, 1943, 173頁）と定義されている。経済産業省によれば、起業家教育の目的は「自ら学び自ら考える力などの『生きる力』をはぐくむ」（三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社, 2007, 1頁）ことにあるとされている。

本学の起業教育においては、これからの未来を担う若い人材となる学生に「自己責任で判断する能力やリーダーシップを発揮する能力、コミュニケーション能力、情報の収集・分析能力とそれに基づく判断力、問題解決力、行動力」（大阪商業大学起業教育委員会，2005，序文）を育むことを目的としている。こうした意味では、以上の2つの立場を包摂したものであるといえるであろう（谷岡，2009）。

本学の起業教育研究会は、起業教育を促進するための補助的な教材として『高校生のための起業教育ワークブック』を作成した。毎年開催される研究会では、その活用方法について議論するワークショップの場が設けられてきた。そうした形のワークショップが回を重ね、その浸透が図られている。そこで今回の第二分科会では、起業教育におけるマーケティングの基礎的な分析手法であるSWOT（スウォット）分析の活用方法にかかわるワークショップを実施した。以下では、その取組について振り返ることにしたい。

## 1．起業教育とマーケティング

マーケティングとは，消費者のニーズを探り，それに適応した提供物を創造する活動といわれる。同時に、消費者のニーズそのものを創造し、それに適応する活動ともいわれる。こうして、マーケティングは両視点を包摂する創造的な適応行動であると認識されてきた（e.g. Howard, 1963, p.4）。この創造的な適応行動は、企業の市場志向を原動力としている。市場志向とは標的となる市場に意識を集中させる企業活動の軸となる概念である(3)。若干説明を加えておくと、さまざまな情報を収集し、それを組織内に普及させることで共有し、組織全体で対応していくことを意味している。ナーバーら（Narver et al.,2004）によれば、それは2つのタイプに分類される。一方は，消費者の顕在的なニーズを充足させようとする「受動型」の市場志向である。他方は、消費者の顧客の潜在的なニーズそのものを創造し、それに適応しようとする「能動型」の市場志向である。

ここで用いられる「創造」とは、いままでになかったものを新しく創り出すことを意味する。しかし、それは必ずしも個人の「思いつき」や「ひらめき」などを起源とするものではなく、まったく無の状態からあるものを生み出すことではない。新たな製品やサービスは、それを構成するさまざまな要素から形成されている。各要素をみると、それらは以前から存在したものの変形であったり、組み合わせであったり、なんらかの方向に発展した形態としてもたらされている。このように考えると、現存する製品やサービスを幅広い視点から現

図１．SWOT分析の枠組み




出所：石井淳蔵他（2004），『ゼミナールマーケティング入門』日本経済新聞社，41頁を編集.

状分析することが創造的な適応行動の出発点となることはいうまでもない。

企業や非営利組織は、自らの理念やコンセプトを具現化するために、製品やサービスを形成するさまざまな要素が統率されているのかという組織内部の整合性と自らが提供する製品やサービスが、それらを取り巻く環境条件と適合しているのかという環境条件との整合性について検討する必要がある。すなわち、営利企業や非営利組織を中心とする主体が幅広い視点から目的を達成するためには、マーケティングの視点が重要になるのである。

## ２．SWOT分析とは

営利企業や非営利組織などの主体が提供する製品やサービスやそれらを取り巻く環境条件を分析するための最も基本的な分析枠組みの1つとして、SWOT分析を取り上げることができる。SWOT分析は、主体の内部要因と外的要因（環境）の適合を模索する戦略を策定するための道具として用いられる。この枠組みは、ハーバード・ビジネススクールのケネス・アンドルーズ（Andrews et at., 1965）らによって執筆された『ビジネス・ポリシー：テキストと事例（Business Policy: Text and Cases)』を起源にしているといわれる。多くのビジネス・スクールにおける教科書として採用されることで世界的に普及している。

SWOT 分析のSWOTとは、「強み（Strengths)」「弱み（Weaknesses)」「機

会（Opportunities）」、そして「脅威（Threats）」の頭文字を取ったものである。こうした4つの側面から主体（製品やサービス）とそれを取り巻く環境条件を分析するのである。すなわち、ある主体が保有する資源や能力などにどのような「強み」と「弱み」が存在しているのか、そしてそれらを取り巻く経済、政治、文化、人口動態などの環境条件にどのような「機会」や「脅威」が存在しているのかについて検討するのである（図１参照）。

まず「強み」とは、ある主体が持つ資源や能力が他よりも優れているものであり、競争優位の獲得に貢献するものを指す。一方「弱み」とは、他よりも劣っているものを指す。これらは主体にかかわる内的要因の評価に相当するが、これらを把握することによって強みのさらなる訴求や弱みの克服にかかわる具体的な対応策の構築に繋げることができる。次いで「機会」とは、主体の成長を促進し、あるいは競争優位の向上をもたらすような環境条件を指す。そして「脅威」とは、主体の成長を阻害し、競争優位に衝撃を及ぼすような環境条件を指している。これらを把握することによって、市場機会に乗じることや危険を回避することにかかわる意思決定が助けられる。

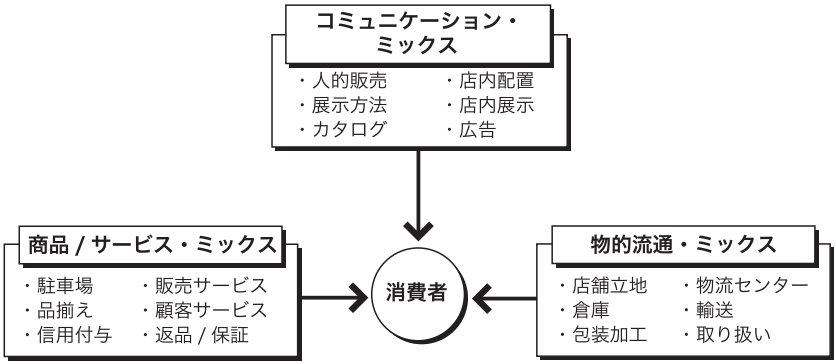
マーケティングとは、マーケティング・ミックス（製品〔Product〕、価格〔Price〕、販売促進〔Promotion〕、流通〔Place〕）にかかわる問題を統合的に展開することである。ここでいう「統合的」とは、理念やコンセプトに沿って各側面が一貫性を備えた状態を指している。さらに詳しく説明するならば、マーケティング活動が理念やコンセプトの実現に向けて統合されているのかという内的整合性に加えて、その理念やコンセプト自体が環境条件に適しているのかという外的整合性を実現することが重要な課題となる（石井他, 2004, 36-44頁）。このような意味から内部要因と外部要因を検討するSWOT分析は、マーケティングの基本的な作業として位置づけられているのである。

## ３．小売業態のSWOT分析

今回のワークショップにおいては、多くの人々が日常生活において利用し、流通業にかかわる専門知識を備えていなくても、消費者としての個人的な経験に基づく評価基準を備えているであろう百貨店、スーパーマーケット（総合スーパーと食品スーパーを含む）、そしてコンビニエンス・ストアという小売業態を題材とするSWOT分析に取り組んだ。分析するための資料としては、量的な動向を把握するために『平成19年度商業統計 業態別統計編（小売業）』と質的な動向についてさまざまな側面から記述した新聞記事を準備した。

グループワークの中心的な教材として利用した新聞記事については、近年の

図2．小売ミックスの概念図




出所：Lazer, W. and Kelley, E.J.（1961），“The Retailing Mix: Planning and Management,” *Journal of Retailing,* Vol.37 No.1, ChartⅡ, p.38を修正.

各小売業態を取り巻く環境条件や各業態全般に見られる顕著な取組について記述したものを用いた。例えば、百貨店についてみると、老舗百貨店の経営破綻や統合、自主編成売り場の強化による経営改革の取組、低価格のプライベート・ブランド導入などを取り上げた。次いで、スーパーマーケットについては、プライベート・ブランドの開発合戦、農業参入による商品調達の強化、不況を背景とする中食（なかしょく）需要への対応、アメリカ合衆国のウォルマートやイギリスのテスコに象徴される外資系企業参入の脅威などを取り上げた。そしてコンビニエンス・ストアについては、全国で標準化された品揃えから地域密着型の品揃え形成への転換、生鮮食料品の取扱強化、たばこ自動販売機用成人識別ICカードのタスポ導入に伴う顧客増、そして改正薬事法の施行に伴うビジネス・チャンスの到来などを取り上げた。このように近年のわが国小売業界における大きな環境変化や小売企業の取組（マーケティング活動）を分析した。

小売企業のマーケティング活動は、小売ミックスを操作することで取り組まれる。ここでいう小売ミックスとは、品揃え、人的サービス、価格、店舗環境、立地条件などの小売企業が競合企業との差別化や消費者の獲得を目指して調整する諸要素をいう。例えば、レイザーとケリー（Lazer and Kelly, 1961, pp.37-39）は、それらを「商品/サービス・ミックス」「コミュニケーション・ミックス」、そして「物的流通・ミックス」という視点から認識している（図2参照）。近代小売商業の発展は、こうした要素の発明とそれらの組み合わせを工夫することによって革新的な小売業態をもたらすことから推進されてきた。小売業態

とは、小売業を販売方法や経営方法の類似性によって分類したものであり、「いかに売るのか（How to Sell）」という視点から分類する基準であるいわれる。

今回のワークショップにおいては、各小売業態を取り巻く動きを記した新聞記事を提供し、そこから発見された情報を用いて分析するというグループ・ワークを試みた。最初に、百貨店、スーパーマーケット、そしてコンビニエンス・ストアを担当する3つのグループを編成した。

そしてグループの各人が担当した小売業態にかかわる新聞記事を熟読し、その「強み」「弱み」「機会」「脅威」を分析シートに記入していく作業を行った。次いで、グループ内で各個人の発見をグループの意見として議論する時間を設けた。そして最後に、グループ毎に分析結果を発表する場を設けた。

## おわりに

以上では、起業家教育に役立つ基本的なツールとしてSWOT分析を紹介し、ワークショップにおける取組内容について概説してきた。実際の経済社会で起こる具体的な問題を事例として取り上げ、問題の発見、分析、発表、そして討論を行うことは、問題の究明や対応策を模索する能力を滋養することに役立つものと考えられる。

また、さまざまなメディアを通じて収集した情報に目を向けることで、現実社会の情報や知識を取得することを促すことができる。資料として提供した統計資料や新聞記事から提供される情報を「読む」、自ら読み取った事実や自分の意見を「書く」、グループのメンバーによる発見や意見を「聞く」、さらにグループ内の議論や発表の過程で「話す」という形で基礎的なコミュニケーション能力の育成にも繋げることができる。

こうした取組は、営利企業や非営利組織、そしてそれらが提供する製品やサービスの価値や可能性を環境条件との関係から客観的な視点で考察する機会を提供するものと考えられる。そうした意味では、幅広い視点から経済、社会、法律、そして文化などについて学ぶことが重要になる必要性を実感させることにも繋がるのではないだろうか。今後は、『高校生のための起業教育ワークブック』を活用した教育を一層推進しながら、効果的な活用方法や新たな取り込むべき教育課題について検討していくことが求められる。

【注】

（1）経済産業省のホームページ
(http://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/edu.html)。

（2）詳細は、本学起業教育研究会のホームページ（http://ouc.daishodai.ac.jp/entre/）を参照されたい。

（3）コーリとジャウォースキ（Kohli and Jaworski, 1990）によれば，「市場知識，あるいは現在の顧客や将来の顧客のニーズに関する情報の組織規模での生成，部門間を横断する情報の普及，そしてそれに対する組織規模での反応」（pp.4-6）と定義される。

【参考文献】

（1）石井淳蔵・栗木圭・嶋口充輝・余田拓郎（2004），『ゼミナールマーケティング入門』日本経済新聞社.

（2）大阪商業大学起業教育研究会編（2005），『高校生のための起業教育ワークブック』大阪商業大学.

（3）谷岡一郎（2009），「起業教育の意義と可能性」起業教育研究会編『起業教育①』大阪商業大学起業教育研究会，4-5頁.

（4）三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社（2007），『起業家教育導入実践の手引き』経済産業省中部経済局.

（5）Cantillon, R.(1931), *Essai sur la nature du commerce en général*, Chez F. Gyles〔戸田正雄訳（1943）『商業論』日本評論社〕.

（6）Christensen, C.R., Andrews, K. R. and Bower, J.L.(1965), *Business Policy: Text and Cases*, Irwin.

（7）Kohli, A. and Jaworski, B.J.(1990), “Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, Vol.54 No.2, pp.1-18.

（8）Howard, J.A. (1963), *Marketing Management: Analysis and Planning*, R.D. Irwin.

（9）Lazer, W. and Kelley, E.J. (1961), “The Retailing Mix: Planning and Management,” *Journal of Retailing*, Vol.37 No.1, pp.34-41.

(10) Narver, J. C., Slater, S.F. and Douglas, L.M. (2004), “Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.21 No.5, pp.334-347.