〔論　文〕

中小企業におけるインターナルマーケティングおよびブランド戦略の課題

――株式会社廣川の事例をもとに――

杉　田　宗　聴

Ⅰ　はじめに

本稿では小規模であるがゆえにさまざまな制約を持つ中小企業のマーケティング活動の取り組みについて明らかにする。その過程で，中小企業特有のマーケティングの特徴について，先行研究と比較しながら明らかにする。本稿では大阪府松原市で昆布佃煮を主に製造・販売する株式会社廣川（以下廣川と略）を事例として，大規模寡占企業と比較して経営資源の面で大きな制約を受ける中小企業が，具体的かつ理論的にどのような取り組みによって競争力の向上が追求されているのかについて明らかにする。

上記問題意識について，本稿ではまずマーケティングおよび中小企業を対象としたマーケティングに関する主要な先行研究を検討する（第Ⅱ章）。次いで第Ⅲ章では今回考察の対象となっている廣川の概要について確認した上で，原材料の仕入から出荷までの各工程の業務内容について，第Ⅱ章で検討した先行研究の成果に沿って廣川の活動が説明できるのかについて検証する。第Ⅳ章では中小企業マーケティングの特徴のひとつであり，特に廣川で重視されているインターナルマーケティングについて人事評価制度の側面から分析する。第Ⅴ章では廣川が取り組むブランド戦略について，自らが目指すターゲット市場内でのポジションとそれに必ずしも対応しているとは言えなかった製品ラインナップと価格設定を修正するに至った経緯とインターナルマーケティングの一環としてのブランディング活動の両側面から明らかにする。

先行研究と比較しての廣川におけるマーケティング･マネジメントの特徴を先取りすると，同社では人事評価だけでなくインタラクティブマーケティングやインターオーガニゼーショナルマーケティング，そしてブランド戦略ですらも，従業員の同社への満足度を高めるためのインターナルマーケティングの一環として実施されていることが明らかになった。

Ⅱ　中小企業マーケティングに関する先行研究

2-1．大企業マーケティングと中小企業マーケティング

マーケティング研究の第一人者であるコトラー＆ケラー（2014）によると，マーケティングという概念を最も短い言葉で表現すると，「ニーズに応えて利益を上げること」[1)]と説明されている。さらに詳細に，企業が組織目標を達成するためのプロセスを規定したマーケティング・マネジメントについては，「ターゲット市場を選択し，優れた顧客価値を創造し，提供し，伝達することによって，顧客を獲得し，維持し，育てていく技術および科学」[2)]であると定義づけ，以下の８つのタスクに沿って実行されると述べている[3)]。

第一のタスクが，「マーケティング戦略とマーケティング計画の構築」である。この段階では，自社のコア・コンピタンスや自社を取り巻く環境に存在する機会を明確にした上でそれらに基づいて長期的な成長戦略を打ち立てる段階となっている。

第二のタスクは，「情報収集」である。第一の

無断転載禁止

タスクで策定したマーケティング戦略およびマーケティング計画を実現するために必要となる様々な情報を収集する。

第三のタスクは「顧客との関係性構築」である。第二のタスクで収集した情報をもとに市場をより具体的に捉え，自社にとって意味のあるセグメントを設定し，その中で自社のコア・コンピタンスによって満たしうるニーズが自社によるビジネスを行うのにふさわしい規模で有しているセグメントを見つけ出す。

第四のタスクは，「強いブランドの構築」である。競合他社ブランドとの力関係を踏まえた上で，ターゲッティングした顧客に対してどのような切り口で自社ブランドの強みを打ち出していけば強く認知してもらえるのか，ポジショニングが問題となる。

第五のタスクは「市場提供物の形成」である。第四のタスクで明確に設定したポジションを占めうるに足る製品ミックスを整備し，それらに対応する品質やデザイン，そして価格等を決定しなければならない。

第六のタスクは「価値の提供」である。第五のタスクで実現した製品やサービスを的確・適切に提供しうるチャネル構築が求められる。

第七のタスクは「価値の伝達」である。このプロセスでは広告やイベント，顧客との交流等の販売促進活動を通じて自社ブランドの魅力を正しく的確に伝える必要がある。

第八のタスクは「長期的成長の実現」である。将来の成長のために，製品ポジショニング戦略に沿った新製品開発，新市場の開拓それを支えるマーケティング組織の整備，社会的責任の追及等が問題となる。

上記一連のマーケティング・マネジメントは主に大企業の活動を対象とした研究である。しかし，田中（2013）が述べたように，「寡占大企業に生まれたマーケティングは，一言で言って，未だに中小企業にほとんど成果を移転できていない」[4]。中小企業と大企業とでは，第一に自身の持つ経営資源に格差があること，第二に対象となる市場の規模にも格差があること[5]，第三にマーケティング行為を実施する上で主体性を発揮できる範囲に格差があること，これら三つの差違のために中小企業マーケティングに大企業によるマーケティング研究の成果が適用されづらいという状況をもたらしている。

2－2．中小企業によるマーケティングの特徴

田中（2013）は中小企業マーケティングの特徴について，「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[6]」，そして「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[7]」ことから経営者の個人的なリーダーシップが重要な影響を与えることを指摘している。また，中小企業マーケティングの構成要素として「3つのIM」すなわち①インタラクティブマーケティング，②インターオーガニゼーショナルマーケティング，③インターナルマーケティングの3つが見られると述べている。

中小企業マーケティングにおけるインタラクティブマーケティングとは，企業と顧客との密接な関係性を築くことで市場動向の変化に対応する能力を獲得することを指す。同様に②インターオーガニゼーショナルマーケティングは，経営資源に限界のある中小企業が単体としての限界を超えて周辺地域の企業や社会との付き合いや業界団体との協力関係によって競争力の向上を図ることを指す。さらに③インターナルマーケティングは，企業内部を市場として捉えるのではなく[8]，限られた人的資源を最大限に発揮させるための情緒的な活動を指す。

中小企業では，とりわけ限られた経営資源をフルに活用して事業の存続・発展を実現するためには，インターナルマーケティングが必要となる。しかし，インターナルマーケティングに関する研究蓄積はさほど多くはない。

田中（2013）は，従来から豊富な研究蓄積がなされてきた大企業主体のマーケティングと中小企業が主体となるマーケティングとの比較を

無断転載禁止

行った。田中（2013）によると，中小企業マーケティングの特徴は，①その企業が提供する製品およびサービスに重点が置かれていること，②中小企業マーケティングの意思決定プロセスには組織的管理ではなく，経営者個人が中心的な役割を果たすこと，③中小企業における経営資源の制約を乗り越えるために，対顧客ではインタラクティブマーケティング，横との連携ではインターオーガニゼーショナルマーケティング，対内部として従業員の意識啓発を促進するインターナルマーケティングという３つのIMを活用していること，の３つであった。

森山（2018）は長坂養蜂場を事例に，中小企業によるインターナルマーケティングの実態について詳細を明らかにした。森山（2018）によると，長坂養蜂場においてインターナルマーケティングが成功した要因は，①従業員への帰属意識の高さ，②ステークホルダーへの価値提供につながる活動領域の明確化，③成果のフィードバック，④成功事例の組織的共有化，の４つである。その一方，インターナルマーケティングはまずは自社の製品・サービスの差別的優位性を構築することと密接に関わっていることも強調している。

田中（2013）は中小企業によるマーケティングが経営資源の制約によってこれまで蓄積されてきた大企業主体のマーケティング研究とはまた別の研究対象として捉える意義を広範に明らかにした。その一方で，上記中小企業マーケティングの特徴を具体的な事例研究で裏付ける作業はまだ中途となっており，今後の研究が必要とされている。

森山（2018）では長坂養蜂場という一企業の事例におけるインターナルマーケティングの実態を詳細に明らかにしつつ，田中（2013）が掲げた中小企業マーケティングの諸特徴のうち，インターナルマーケティングとそれが製品・サービスの優位性に結びついていることを示したという点で，田中（2013）の研究業績を補完している。例えば，田中（2013）は中小企業による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無く，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」（25ページ）ものと理解しているが，森山（2018）ではこれを具体的事例で補完している。森山（2018）では，長坂養蜂場においてインターナルマーケティングが＜徹底した経営理念の共有化＞＜従業員満足の向上＞＜従業員達の活動領域の明確化＞など，人的資源を最大限に発揮して製品・サービスの優位性を実現するために活用されていることが明らかにされている。

このように，中小企業マーケティング独特の諸特徴については先行研究によって徐々に明らかにされているが，そのうちの一部に過ぎない中小企業のインターナルマーケティングですら，森山（2018）が「まだ研究の蓄積が少なく，経営戦略論や人的資源管理論等との関係についても整理されるべき余地がある」[9]と述べるように依然としてさらなる研究蓄積が必要であることが強調されている。本稿においては，大阪府松原市にて加工食品の製造・販売を営む廣川を事例に，中小企業マーケティングにおけるインターナルマーケティングについて，とりわけ人的資源管理の側面とブランディングの側面からこれらの研究蓄積に貢献することを目的としている。

Ⅲ　株式会社廣川のビジネスモデル

３－１. 会社概要

株式会社廣川は明治35（1902）年，廣川春吉氏が広島県福山市で佃煮・漬物業を開業したことに端を発する。その後，現代表取締役社長の廣川昌平氏から先々代の時代に大阪市西成区天下茶屋に事業所を移し，さらに昭和37（1962）年，現住所に当たる大阪府松原市に工場を移転した。西成から松原に工場を移転した理由として，まず第一に西成の工場は事業規模に比して非常に狭く，かつ拡張ができなかったことがある。第二に，当時の松原市の現住所近辺は田んぼばかりで，地価も非常に安かったためであ

無断転載禁止

る[10)]。

表１に示すとおり，廣川の2020年10月現在での資本金は1,000万円となっている。従業員数は25名（パートを含む）で，正社員は10名であり，そのうち工場勤務の従業員はパート含めて17人で，うち正社員が５人である。廣川の主要な事業は，主に昆布佃煮や塩昆布など昆布を原材料とする加工食品の製造・卸・販売である。主要な販売先は，カタログ販売会社への卸がおよそ７割，保険会社の外販用贈答品向けが２割，神社の撤饌向けが１割，残りが直営店とネット通販となっている。

廣川の主たる事業である昆布佃煮の出荷量の推移を示したのが図１である。近年出荷量は減少傾向となっており，2015年以降４年連続で減少し，2019年の出荷量は29,653トンとなっている。10年前にあたる2009年の出荷量が43,552トンなので，10年間で国内昆布佃煮の出荷量はおよそ32％減少したことになる。

この原因として第一に考えられるのは，原材料にあたる国内昆布出荷量の減少と，それに伴う価格の上昇である。2019年度の昆布生産量は前年比10％減の13,000トン台に留まり，５年連続で不漁の目安となる18,000トンを下回っている 。日本経済新聞大阪版2019年５月21日付の記事によると，国内昆布の９割を産出する北海道では４年連続の不漁となり，そのため道南産昆布の卸値は年間で２倍に，小売価格も平均して１割上昇した。株式会社廣川社長の廣川昌平氏によると，昆布漁を営む漁師の高齢化が進む一方で漁業権の問題で新規参入が進まないことが供給量の長期的減少の原因とのことであった。さらに昆布は海水温の低い環境条件でしか生育できないため，地球温暖化の影響もあって近年不漁が続いている。供給が減るために価格が上昇し，そして価格上昇が需要を減らし，需要の減少がさらに昆布漁の従事者を減らすという悪循環に陥っている。

このように，国内産の昆布は数量が慢性的に不足してしまっているため，国内の需要に応えるために現在では輸入昆布である程度代替している。しかし輸入昆布は国産よりも安価で，主に中国，韓国，ロシアから輸入しているが，1972年より輸入割当製品に指定されている。そのため，国内生産量が減少しても輸入昆布の供給量が急増することはない。このため，図１に

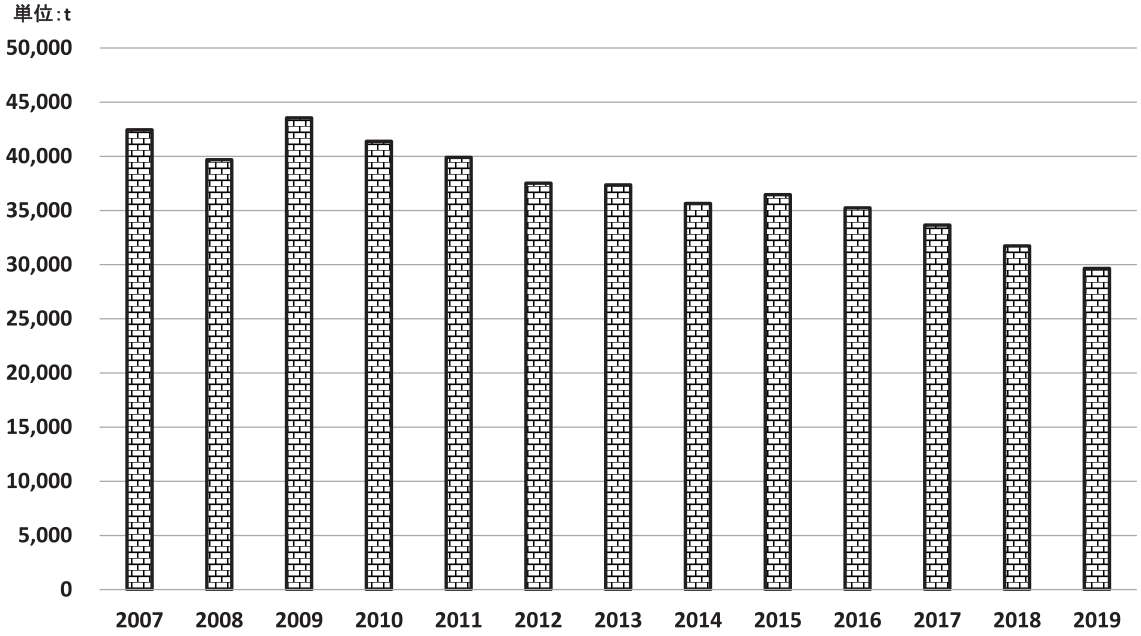
表１　株式会社廣川の会社概要

	内容	備考
創業	明治35（1902）年	
資本金	1,000万円	
代表者	廣川昌平	
本社所在地	大阪府松原市天美西３-３-49	
主要取扱品目	塩昆布，出し昆布，佃煮，昆布加工品，出しの素，素麺，各種惣菜	自社ブランド製品として，「佃惣菜」シリーズがある
従業員数	25名（パート含む）	
主要な取引先	【生命保険関連】朝日生命，ジブラルタル生命，住友生命（住友物産），第一生命（日本物産），大同生命，日本生命（ニッセイ商事），富国生命，明治安田生命（明治安田商事）他 【ギフト関連】愛国製茶株式会社，アピデ株式会社，協同組合ギフト21，サクラ軽金属株式会社，シャディ株式会社，株式会社千寿堂，千歳商事株式会社，株式会社テライ，東栄産業株式会社，株式会社富永，株式会社ハーモニック，株式会社ハリカ，株式会社藤田商店，株式会社マルキ，株式会社丸辰，株式会社メイワ食品，リンベル株式会社，株式会社ロワール　他 【神社関連】恩智神社，下鴨神社，枚岡神社，平安神宮，方違神社，元伊勢籠神社，山阪神社　他 【その他】株式会社三越伊勢丹，株式会社ジェイアール西日本伊勢丹，丸玉給食株式会社　他	売上の割合は，ギフト関連（カタログ販売会社）向けが約７割，保険会社の外販用贈答品向けが約２割，神社の撤饌向けが約１割，残りが直営店とネット販売

出所）http://www.e-hirokawa.co.jp/company/「株式会社廣川HP」（採録日：2020年11月５日）および筆者による廣川昌平氏へのインタビューによる。

無断転載禁止

Mar. 2021　　中小企業におけるインターナルマーケティングおよびブランド戦略の課題



出所）農林水産省「水産加工統計調査」各年度版。

図１　昆布佃煮出荷量の推移

示したように昆布佃煮の出荷量は年々落ち込むことになり，廣川をはじめとする昆布加工品製造業者の経営環境は悪化を続けている。

３－２．廣川における製造工程

廣川の主力製品である昆布の佃煮を製造するには，図２に示すとおり，①昆布の仕入，②磨き（異物除去），③断裁，④洗い，⑤調味料入れ，⑥煮炊き，⑦充填，⑧検品，⑨箱詰め・出荷の９工程が必要となる。

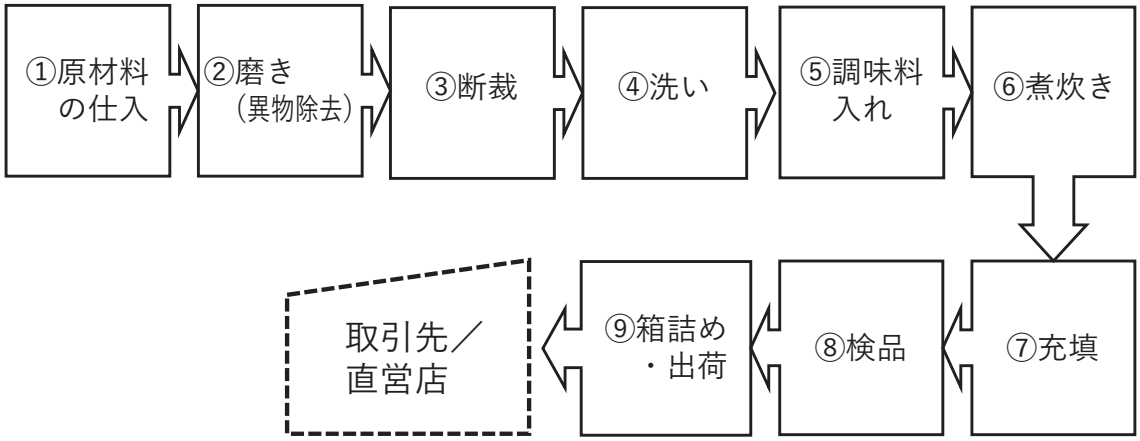
最初の原材料の仕入の工程で，廣川は大きく分けて国産昆布と輸入昆布の２種類を仕入れている。上述したように輸入昆布は数量割当品目となっており，北海道漁連と日本昆布協会，そして全国調理食品工業協同組合の三者で構成する昆布輸入協議会で毎年輸入量が協議される[11]。現在は日本昆布協会が輸入昆布の安定供給のために２億円の資金を集めて設置した輸入昆布基金に出資した全国24社を通じて取引されている。廣川はその24社のうちの１社となっているため，比較的安定して輸入昆布の供給を受けることができている。これは，現社長の廣川昌平氏の先々代にあたる雅市氏の時代に全国に先駆けて輸入昆布普及促進のために様々な活動を行ったためである。雅市氏は積極的に中国の昆布養殖に取り組み，北海道漁連とともに山東省煙台市に北海道の真昆布の種と養殖技術を移植し，輸入昆布の供給を受けるルートの開拓に成功した[12]。

２番目の磨きの工程では，原材料となる昆布の皺を綺麗に伸ばすと共に，昆布に付着している砂や釣り糸などのゴミといった不純物を取り除くことが目的となる。この時，どこに異物が潜んでいるのか，何が異物なのか，どの程度の大きさから異物になるのかについて判断する能力が必要となる。この「磨き」は人間の熟練した判断力が必要となるため，機械化を進めにくい工程となっている。

３番目の断裁工程は比較的単純な工程で，機械によって決められたサイズに原材料が短冊状

無断転載禁止

阪南論集　社会科学編（岩橋昭廣教授追悼）　Vol. 56 No. 2



出所）筆者による廣川社長廣川昌平氏への聞き取り調査。

図２　廣川における昆布佃煮の製造工程

にカットされる。断裁の後の端材は捨てることなく，選別を行った後に粉末にするなど別の用途向けに再利用される。

４番目の洗いの工程では，原材料を洗浄することで水分保有率を調整する。この工程は原材料の昆布に調味料をしっかりしみこませるために必要不可欠な工程となっている。この洗いの工程でも熟練の技術が必要となる。洗いすぎると水分を吸収しやすくなるため昆布が柔らかくなりすぎてしまうが，反面洗いが足りないと水分の吸収率が低くなるため昆布に調味料の旨味が染みこまなくなったり堅くなったりする。つまり洗いの工程は昆布に含ませる水分量を調整することにより味の仕上がりを微調整していることになる。

５番目の調味料入れの工程はレシピ通りに調味料を釜に加える工程であり，特に熟練は必要とせず，パートのような非熟練の作業員も担当することがある。

６番目の工程が煮炊きである。廣川の製造面でのこだわりは，この煮炊きの工程において「直火釜炊き製法」を用いて製品をつくり続けていることである。「直火釜炊き製法」とは，平鍋を使って直火で長時間かけて調味料を含んだ水分が全て無くなるまでじっくり煮立てることでふっくらと昆布等の材料を炊き上げる製法である。廣川の製法は食品スーパーなど大手チェーン店向けに短時間で大量生産できる「浮かし炊き製法」とは異なり，完成までに非常に時間がかかるという特徴がある。「直火釜炊き製法」で製造した場合，商品にもよるが，長いもので５時間，短いものでも３時間ほど完成まで炊き続けなければならない。ふっくら炊き上げるためには洗いの工程で差が生ずる水加減と，この工程で差が生ずる火加減すなわち火の強弱の調整と炊き加減すなわち水分の飛ばし具合の調整など，複雑な調整が必要になる。熟練の職人は，釜の中の「表情」を見たり音を聞き分けたりして微調整を行う。この間，もしかき混ぜた場合，形が崩れて見栄えが悪い佃煮ができてしまうと共に，昆布の粘りが出てきて旨味成分が出にくくなってしまう。また，粘りが出ることで次の充填工程で機械の目詰まりを起こすリスクも高まる。そのためにできるだけ鍋を混ぜないようにするのが同製法で美味しく仕上げるコツとなっている。しかし一方で，かき混ぜないことによって鍋が焦げ付いてしまうという問題が発生する。いかにかき混ぜる回数を減らし，かつ焦がさずに調味料をすべて吸わせて炊き上げることができるかがこの工程で必要とな

無断転載禁止

る技能となる。鍋の中を確認し，沸き立つ泡や香りによって火加減を調節することでかき混ぜずに調味料をすべて吸収させる煮炊きが可能となる。この技能を修得するには，なんとか炊けるというレベルでも２～３年，安定して工程を任せることができるレベルには通常６～７年程度の熟練が必要となる。

７番目の充填の工程は完成した製品を袋に詰め合わせる工程である。この工程は先代社長の頃は手作業で行われていたが，2007年に当時は総務部長を務めていた現社長の廣川昌平氏によって機械充填が導入された。この背景として，廣川の工場内における上記①原材料の仕入れ～⑨箱詰め・出荷までの全工程のうち，付加価値が発生するのは②～⑥，特に⑥の煮炊きの工程であるという昌平氏の考え方がある。この考えに基づき，充填工程は付加価値を生まない工程なので単純化して機械化するべきであるという決断を行い，反対が多数派だった社内を説得した。機械充填は人手による充填作業に比べておよそ10倍の効率があるが，その効率を最大化させるためには様々な業務の仕組みの変更が必要であった。例えば，かつてはアイテムごとに充填するグラム数がバラバラで，段取り替えのたびに充填機の設定を変更したり，原材料の端材を廃棄せざるを得なくなったりしていた。こういった事態を防ぐために廣川では商品企画の見直しを行い，商品全体の内容量を統一するユニット化を行った。これにより，同社では人的資源を付加価値を生まない充填工程から付加価値の源泉となっている煮炊きの工程に異動させることが可能になるとともに，人件費を削減することで収益体制の強化につながった。

８番目の工程は検品である。この工程ではまずパックに充填された完成品を金属検査機にかけ，その後箱詰めを行った後もう一度Ｘ線検査を行う。

最後９番目の工程が箱詰め・出荷である。この工程は手作業で行われるが，付加価値を生まない工程として極力労賃が安いパートによって行われ，一部は外注によって行われている。

以上が新型コロナウイルス感染拡大前の時点における廣川の工場内におけるバリューチェーン[13]とその特徴である。中でも最重要視されているのが⑥の煮炊きの工程であり，同社のものづくりの差別化をもたらしていると言えるが，反面このことは第Ⅵ章で確認するように，工程全体を通しての流れの最適化の阻害という問題点も生じさせていた。

３－３. 廣川によるマーケティング活動の特徴

ここで株式会社廣川によるマーケティング活動の特徴をまとめておく。以下，コトラー＆ケラー（2014）が指摘したマーケティング・マネジメントの８段階のタスクに沿って確認していく。

まず第１段階の「マーケティング戦略とマーケティング計画の構築」に関して言うと，廣川のコア・コンピタンスは２点存在している。一点目は同社のアイデンティティとも言える「直火釜炊き製法」，そして２点目は先々代の活躍によって獲得した外国産昆布の安定供給体制である。廣川は中国や韓国，ロシアから安価な輸入昆布を安定的に入手し，それを「直火釜炊き製法」によって昔ながらの製法でじっくり美味しくリーズナブルな価格で提供することに成功している。

第２段階の「情報収集」は，田中（2013）が指摘するとおり，多くの中小企業と同様に株式会社廣川も弱点となっている。廣川の贈答品分野での顧客となる通販会社は市場調査を行うことが少なく，販売先からの顧客の嗜好に関する情報提供は期待できない状況となっている。廣川は自社工場の敷地に直営店を構えているが，そこが唯一恒常的な最終消費者との直接の接触点となっている。その他，同社はいくつかのスポット的な情報収集の機会を意識的に設けている。例えば，地元松原市における催事への参加[14]はその代表である。また，松原市観光局が企画した市内の複数の神社を歩いて訪問する企画[15]の休憩ポイントとして登録されることになり，同社と株式会社オオタメンとの合作「昆布

無断転載禁止

麺」を提供することで企画参加者との交流が実現できている。それ以外にも，地元に立地する阪南大学との連携プロジェクトで先述した「昆布麺」を開発する中で大学生からの情報収集を行っている。そして，松原市，松原商工会議所，阪南大学の三者が共同して松原市内の企業活動をブランド価値形成の側面から支援する「松原ブランド研究会」にも参加[16]し，この取り組みに参加する企業や大学関係者，市役所職員らと交流を重ねている[17]。総じて，廣川は他の多くの中小企業と同様に「情報収集」に関しては専門の組織もなく，外注のための予算もなく，弱点となっている。しかしそのような制約の中でも上述したような地域社会との連携を中心にした情報収集の機会を設けることは怠っていないと評価できる。

第３段階の「顧客との関係性構築」については，市場をいくつかのセグメントに分割したうえで自社が最も成功できる市場セグメントにターゲッティングを行うことが求められる。同社のマーケティング戦略上の特徴は，上述したコア・コンピタンスを発揮する市場として贈答品にターゲットを絞り込んだことである。同社が今からおよそ30年前に贈答品市場を開拓するまで，贈答品市場には食品はほとんど存在していなかった。廣川は先代社長の時代，いわばそのようなブルーオーシャンの中に，仏事・冠婚葬祭向け贈答品市場という比較的安価な製品に対するニーズが強い市場セグメントが潜んでいることを発見した。このセグメントを自社のコア・コンピタンスを最大限発揮できる場であると認識できたことが同社の現在まで存続に大きく貢献したと言えよう。

第４段階の「強いブランドの構築」では，自社ブランドの強みと弱みを踏まえた上で，ターゲッティングした顧客が自社のブランド，製品またはそれらのイメージについて特有の位置を占めるように設計する必要がある。同社は安価な輸入昆布を原材料にして，それを「直火釜炊き製法」で調理することで，“安価だけど非常に美味しく，日持ちもする”といった差別化を実現した商品をリリースすることで一気に冠婚葬祭向け贈答品市場のシェアを伸ばし，同市場セグメントにおける昆布の佃煮市場のおよそ７割の市場占有率を確保するに至った。廣川は贈答品の中でも比較的安価な製品が好まれる仏事・冠婚葬祭向け市場にターゲットを絞り込むマーケティング戦略を選択したことで，“安価だけれども美味しく，日持ちもする”というポジションを獲得できたと評価出来る。

第５段階の「市場提供物の形成」に関しては，製品ラインナップの中での品質，デザイン，特徴，パッケージおよびそれらのグレードと価格との整合性を消費者に納得してもらえるように体系づける必要がある。この点においても廣川では若干の不整合が存在しており，現在その問題の解決に向けて取組中である。この点に関しても第Ⅴ章にて詳述する。

第６段階の「価値の提供」ではターゲッティングした市場へ適切な価格で商品を提供するチャネルの構築が必要となる。廣川では，販売先のおよそ７割が通販会社，残り２割が保険会社になり，販売経路も物流経路も同社自身が選択を行う余地はほとんどない。唯わずかに自社サイト[18]によるネット通販を行ってはいるが，売上高に占める割合は１割未満に留まる。

第７段階の「価値の伝達」では，製品とサービスという形で形成した価値を標的市場に適切に伝達する必要がある。廣川では，現時点では他の多くの中小企業と同様に資金的な制約により特別な販売促進活動は行っていない。しかし，上記「情報収集」の段階で紹介した地域社会との連携活動の場は情報収集に留まらず，廣川から地域社会に自らの提供する製品やブランド価値を伝達する経路としても働いている。

最後の第８段階にあたる「長期的成長の実現」では，新製品の開発や環境変化への対応，新市場の開拓，マーケティング組織の構築が必要となる。廣川では，上述したように「仏事・冠婚葬祭関連の贈答品」というターゲット市場の中で自らのポジショニングを確立したが，現在さらにその基盤の強化に取り組んでいる。具体的

無断転載禁止

には，第Ⅴ章で詳述する「牛そぼろ」の開発など製品力のさらなる強化とそれによる同社のブランド価値の向上のために同社製品のラインナップおよび価格設定の見直しなどリブランディングに取り組んでいる。また，近年はＢ to Ｂ市場からＢ to Ｃ市場へ進出を開始しており，そのために新たに生み出した「佃惣菜」ブランドを育成しつつある段階である。この「佃惣菜」ブランドの構築・育成は，対顧客への同社の技術力や価格競争力のアピールだけでなく，対従業員への自社への愛着や帰属心の向上を狙ったブランディング活動であるという点で極めて特徴的である。

Ⅳ　株式会社廣川におけるインターナルマーケティング

田中（2013）では，中小企業マーケティングの特徴の一つに３つのIM，すなわちインタラクティブマーケティング，インターオーガニゼーショナルマーケティング，そしてインターナルマーケティングを挙げている。

廣川においても，インタラクティブマーケティングについて言えば，まつばらマルシェへの参加や工場に隣接する直営店での販売活動など経営者が直接顧客や地域住民との接触の機会が得られる活動に取り組んでいる。ただし，廣川昌平社長によると，これらの活動は普段は工場の中で作業を行う職人気質の従業員が顧客からの感謝の言葉を直接受けることによるモチベーションアップの機会としても位置づけていることに注目したい。

同様に，インターオーガニゼーショナルマーケティングについても，日本昆布協会といった業界団体から得られる情報の活用だけでなく，松原ブランド研究会への参加，地元の大学との連携プロジェクトなど，経営資源の制約のために独力では不足している情報収集のための機会として活用している事実が確認できた。

３つのIMのうち，廣川が最も力を集中しているのがインターナルマーケティングである。中小企業におけるインターナルマーケティングは，田中（2013）が指摘したように，経営者と従業員との情緒的な人間関係の構築を行うことで従業員のモチベーションアップを通じた生産性向上を引き出す活動であると考えられる。

同社は従業員の労働条件については他の中小企業では滅多に見られないほど，手厚い条件が与えられている。例えば，年間休日日数は135日と大企業を超える水準であり，また残業時間については１日あたり１時間の固定残業制をとっており，その残業時間を超えないように工場内の仕組みづくりを行っているのでほぼ必ず定時に帰宅することができている。これは経営者である現社長の考え方，すなわちONとOFFの切り替えをしっかりした職場にしたい，そうする方が最終的には企業にとってプラスになるという信念によるものである。これにより，同社は非常に高い従業員の定着率を維持し続けている。

また，廣川では正社員に限り，人事評価の見える化に取り組み，職務等級制度を2013年から導入している。職務等級制度を導入した理由は，ある従業員から将来自分の給料はどう上がっていくのか，という問いを受けたときに現社長の廣川昌平氏が答えることができなかったためである。

同社の給与体系では基礎給と職能給とに分かれており，そのうち基礎給は10年で頭打ちをする構造になっている。これは正社員に役職に就くよう奨励することを意図した結果である。役職に就くと役職給が加わるが，そのためには様々な技能を身につける必要がある。正規従業員のモチベーションを向上させる仕組みの一つとして，役職に就くまでの間により多くの技能を身につけるよう作られた制度が職務等級制度である[19)]。

現在の廣川の等級制度は数回の作り直しを経て，150等級まで設定されている。その一部が表２であるが，その内容として整理整頓ができているか，標準作業通りに業務を行っているか，といった評価を受ける本人に関わる項目だ

無断転載禁止

阪南論集　社会科学編（岩橋昭廣教授追悼）　Vol. 56 No. 2

けでなく，パート作業員の作業速度の向上に貢献できたか，自分やパートを含めた担当部署内で事故が起こらないよう気を遣うことができているか，等，パートの管理・指導に関わる項目も含まれている。さらに社内改善案を提案したか，水道光熱費の削減に対する行動，自己啓発を行ったか，といった自身の将来に向けての成長につながる項目も評価対象となっている。これら評価項目に，同社社長の正規従業員に対するメッセージと等しく，これらが経営者と従業員との間で共有されることでよりスムーズなインターナルマーケティングが期待できる。

Ⅴ　株式会社廣川におけるブランド戦略

5－1．製品アイテム数の増加とブランディング／生産工程両面での問題発生

第Ⅲ章で簡単に述べたように，廣川ではマー

表２　廣川の工場一般給与評価表

			自己採点	上司採点	会社採点	結果
1	管理力	担当部署内でパート作業員の作業速度の向上を図っているか(全員で考えてもＯＫ)				
		（＋２は1人で改善提案をし大きく作業速度を上げた。＋１はみんなで考えて改善を行った。０はみんなで改善を行ったが、効果が無かった。努力はした。－１は1人で考え改善は行ったが効果は無かった。（相談せず）－２は考えたが実行には移さなかった。何もしなかった。）				
2		クレームを未然に防ぐ対策および、発生後のヒヤリ-ハットに対して行動を行ったか				
		（＋２　未然に防ぐ防衛策回数3回以上　＋１　防衛策回数2回　０　防衛策回数１回　－１　防衛策0回）発生後のヒヤリ対策行動を行った場合は＋１加算　行わず指摘を受けた場合の回数に応じて減算　1回の場合－１　2回の場合－２　３回の場合　－３				
3	指導力	部署での自己案件数（無事故）・（小・中・大事故）・（労基案件）				
		＋２は無事故　＋１は怪我人数１名　０は怪我人数２名　－１は怪我人数3名以上　－２は労基案件				
4		評価制度の項目に対して意見を言っている（現場一般職項目）				
		（＋２　評価制度項目を１項目以上変更の提案し内容を大幅に変更させた　＋１　評価制度項目を１項目以上変更の提案し内容を少し変更させた。　０　評価制度項目に関して意見は言ったが変更するまでは無かった。　－２　評価制度項目に関して何も意見を言わなかった。				
5	基礎力	部署内の整理整頓を行い、備品数等の管理や取りやすい位置に変更しているか				
		（＋２　部署内で数量把握、場所把握を行っており記録を10ヵ月以上残せている　＋１　数量把握、場所把握を行っており記録を８ヵ月以上残せている　０　数量把握、場所把握を行っており記録は３ヵ月以上残せている　－１　今期内に数量把握、場所把握を行った。　－２　数量把握、場所把握ができなかった				
6		常にまわりに関心を持ち、普段と違ったこと、間違ったことをしていないかを確認しているか				
		（指摘および改善を行った回数で評価します。（＋２は4回以上。＋１は3回　０は2回　－１は1回　－２は0回）				
7		与えられた管理資料の作成および意味を理解し、改善、提案、遂行しているか				
		（理解し遂行していることを前提　＋２は提案か改善を2回行った。　＋１は提案か改善を1回行った。　0は提案、改善は行わないが現在の資料は理解している。　－２は提案、改善は行わないが現在の資料は理解せずに実行に移していた（－１は無し）				
8	啓発	社内改善を念頭に改善計画案等を提案しているか（具体的内容）				
		（＋２は具体的および効果が大きいことを説明できること。　＋１はその効果が多少はあること。　０は提案、改善は行わないが現在の資料は理解している。　－２は提案、改善は行わないが現在の資料は理解せずに実行に移していた（－１は無し）				
9		工場全体での水道、光熱費などの経費について考えて行動しているか（昨対削減0％以上）				
		昨対比で（＋2は5％以上ダウン　＋１は2％以上ダウン　０は－1％アップ以上　－１は－2％アップ以上　－２はそれ以下）				
10		常に勉強および研究など自己啓発を行っているか（具体的な内容と件数と結果）				
		（＋2は自発的に会社に対して大きく貢献している　＋１は言われて会社に対して貢献している　０は普段と変わらず　－１は言われても何も変わらないやらない　－２論外				
		点数／除算×加点＝評価				

難易度	個人目標	自己採点	上司採点	会社採点	結果

出所）廣川内部資料。

無断転載禁止

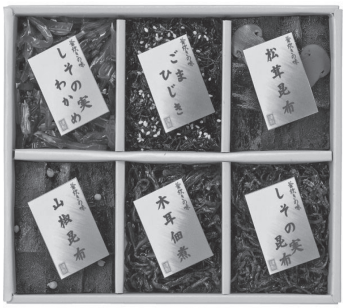
ケティング・マネジメント第５段階の「市場提供物の形成」において問題が生じている。同社のターゲット市場である仏事・冠婚葬祭向け贈答品市場では低価格が好まれるため，廣川では安価な輸入昆布を原材料にした低価格戦略を採用していた。しかし2017年頃より，より商品力を強化することを狙って同社は商品アイテム数の10数種類から40数種類まで増加させた。しかし，この製品政策は贈答品市場での顧客にあたるカタログ通信販売会社の購買担当には伝わらず，さらに生産現場には混乱を招くことになった。

例えば，図３の３種はいずれも廣川の佃煮で，内容量もパック数も同じセット商品である。A.とB.との価格差は540円あるが，これはA.には原材料費の高い「松茸昆布」がはいっているためである。一方B.とC.も同じ廣川の佃煮で，内容量もパック数も同じセットである。さらに今度は原材料の原価もほぼ同じとなっているが，それにもかかわらず両者の価格差は先ほどと同じで540円と設定されている。2018年，納入先のカタログ通販会社の担当者にB.とC.の両者の価格差が生じる理由を質問されたとき，廣川側は両者の違いは商品を入れる箱が紙製（B.）か木製（C.）かの違いしか説明することができなかった。

また，アイテム数を増やすことで生産現場に混乱が生じたのは以下の理由による。まず，廣川の工場におけるボトルネックは，現在充填工程になっている。充填工程の機械はフル稼働させると１日あたり5,000パック充填することが可能で，これは人力での10人分の生産力に相当する。ただし，製品アイテム数を増やすと，アイテム切り替えのタイミングで段取り替えの工程が発生する。さらに，前後の組み合わせ次第で機械の洗浄など大きく工場全体の効率を落とす段取り替え作業が必要になる。

例えば「椎茸昆布」から「角切昆布」へ，といったように昆布がベースとなっている製品アイテムが前後する際は，特にラインを停めるような段取り替え作業は発生しないが，「山椒昆布」のように固形物が含まれているアイテムの後に「角切昆布」といったケースでは段取り替え時に洗浄作業が必要になる。従来はあらかじめ山椒昆布だけまとめて作るような生産計画を立てていたが，これでは山椒昆布の生産スピードと市場で消化されるスピードに齟齬が生じ，不良在庫が発生するリスクが増加する。このような前提条件で40種類も製品を増やすと，段取り替えを行う際にさらに一層洗浄作業が発生するよ

A.



廣川昆布　御昆布佃煮6品詰合せ
価格　¥2,700
1包あたり¥450

B.

廣川昆布　御昆布佃煮6品詰合せ
価格　¥2,160
1包あたり¥360

C.

廣川昆布　味匠
釜炊き佃煮6品詰合せ
価格　¥2,700
1包あたり¥450

出所）https://shaddy.jp/gs_front/app/catalog/list/init/camp-/cate-0/price-_/meth-0/page-1/size-80/seq-1/mode-image/word-%25E5%25BB%25A3%25E5%25B7%259D/srcf-1/use-/free-「Shaddy.jp」（採録日：2020年11月５日）。

図３　廣川の商品展開の一例

無断転載禁止

うになってしまった。その結果，充填機が全くまわらなくなり，工程全体がストップするか，工程間の余剰在庫が一層増加するといった事態が生じてしまった。

以上，ブランディングおよび生産管理両面の反省から，廣川は商品企画を見直し，アイテム数を23種類までに絞り込むと共に，国産牛を使った「牛そぼろ」など商品力の高いアイテムを前面に出した商品構成を企画しなおし，「市場提供物の形成」プロセスを改善するよう取り組み始めている。

5-2．インターナルマーケティングの一貫としてのブランド戦略

現在廣川は自社ブランドとして「佃惣菜」シリーズを店頭およびネット直販で販売している。このブランドは，現社長の廣川昌平氏が，従業員たちに同社で働くことに胸を張れるようになって欲しい，という願いの下，従業員自身がアイディアを出し合い，試作と試食を繰り返した末に生み出された。

同社では現在会社が立地する松原市内に勤務する従業員が9割ほどいるが，彼ら彼女らが地元の友人たちとの付き合いで勤務先の話になったとき，胸を張って「廣川で働いている」と言えるように，自分たちが自慢できる商品となるように，廣川という企業を象徴する商品を作ろう，という主旨で生まれたのが「佃惣菜」である。

「佃惣菜」の製品開発には，社員全員が関わるよう意識的に進められた。社長の廣川昌平氏は，この企画会議では従業員たちに「遊べ」と言って，自由な議論と発想を後押ししている。製品企画会議には全社員が集合し，それぞれの担当部署の業務内容で培われた熟練の技を活かしたり，各々が思い思いに「美味しい」と思う味を追及させるなど，決して否定することなく，自由な発想を出させるようにしたという。その結果，「何でもやっていいんだ。」という認識が共有されることになった。

また，第Ⅳ章で述べた等級制度の評価基準にこの新製品開発への取り組み度合いを組み入れている。例えば新製品を3個開発したらプラス2点といったように，個人目標と「佃惣菜」による自己実現支援活動を関連させている。

ただし，製品開発は決して作り手だけの自己満足で成功するわけではないことについては社長の廣川昌平氏も用心している。企画会議には口は出さないが，実際に商品化を決定する際には作り手の「美味しい」という感想だけでなく，食品に関する消費者の意識動向をつかみ，味や好み，そしてパッケージデザインなどもその潮流にあわせながら，その範囲内で従業員全員が美味しいと思う味を製品化するよう努めている。

Ⅵ　株式会社廣川における新型コロナウイルスの影響

2019年末から2020年にかけて世界中で大流行している新型コロナウイルスは，廣川のメインターゲットである贈答品市場，とりわけ仏事・冠婚葬祭向け贈答品市場に大きなダメージを与えた。上述したとおり，廣川のターゲットは仏事・冠婚葬祭向け贈答品市場であるが新型コロナウイルスによってあらゆるイベントが消え去ってしまい，そのため2020年9月時点における同社の売上高は感染拡大前と比較しておよそ3割減少している。

現在は雇用調整助成金によるパートの削減[20]を行っており，それにともなって少人化でも工場内が機能するように全工程の流れの見直しを行った。新型コロナウイルス感染拡大前は工程ごとに特定の職人が担当しており，正社員でも単能工としての性格が強く，部署間の異動も少なかったが，新型コロナウイルスの影響で人手が足りなくなったために，1人の職人が複数の工程を担当する多能工へとシフトせざるを得なくなった。

現在の廣川の工場内の人的配置は以下の通りとなっている。工場勤務の職人は全員で6名で，うち工場内全体を統括する管理職が1名，

無断転載禁止

煮炊き工程に2名，充填工程に2名，出荷に1名で，本来ならパート従業員に任せていた上記以外の様々な細かな雑務もこのメンバーだけでこなさなければならない。そうなると，ひとりの従業員が複数の工程を掛け持ちせざるを得なくなる。新型コロナウイルス感染拡大前だと決してやらなかった工場内での仕事の分担についての見直しが，今ではパートの不在という緊急事態によって導入せざるを得なくなってしまっている。以前では例えば充填の準備工程にあたる計量などをやったことがなかった煮炊き工程の職人が，現在では人不足であるためやむを得ず複数の業務をこなしている。さらに現在では複数の作業を担当しても工場内の工程を全ての職人が理解するようになったために作業速度が落ちることがなくなり，多少注文が増加しても各々が考えて最適な動きを行うようになった。同社では固定残業制を取っていることも，なんとか時間内に業務を終わらせようというインセンティブを働かせることでこの傾向に拍車をかけている。

特にボトルネックとなっている充填工程の責任者を釜場のベテラン熟練職人に任命することで，従来煮炊き工程の稼働率および製品在庫の確保しか視野に入れていなかった正社員の職人達が，後工程でありボトルネックである充填工程の動向を見ながら前工程の煮炊き工程の調整を行うようになった。

新型コロナウイルス感染拡大前では，釜場の職人達は自工程の安定稼働だけを考えて作業を行っていたため煮炊きの工程と充填工程との間に在庫が蓄積する傾向が強かった。付加価値を生む中心が煮炊き工程であるという認識が従業員全体，特に当の煮炊き工程の職人達に根付いていたため，全工程のコントロールを煮炊き工程が実質的に有していた。新型コロナウイルス感染拡大後は多能工化によって職人自身が後工程の充填工程がボトルネックであることを自覚するようになったという。充填機の計画に無い製品を余分に煮炊きすることはなくなり，より需要動向を反映した生産工程全体のコントロールができるようになった。そのため，かつては煮炊き工程と充填工程との間に2週間から1ヶ月分の在庫が積み上がっていたが，現在ではわずか2日分だけに絞り込むことに成功した。このように，廣川では新型コロナウイルスの感染拡大は思わぬかたちで生産性の向上につながっている。

ただし，現社長の昌平氏が本当に望んでいるのは，充填機より先の工程，すなわち販売動向を工場内の従業員が認識し，それを反映させた生産計画を職人自身が作成して実践する状態である。現時点ではまだその段階までは至っていない。また，第Ⅳ章で述べた評価制度も，上述したように工場内での働き方が大きく変化したために現在は再設計せざるを得なくなっている。

Ⅶ　おわりに

本稿では，大企業を対象としたマーケティング・マネジメントについてはコトラー＆ケラー（2014）を主に参照し，中小企業を対象としたマーケティング・マネジメントについては主に田中（2013）を参照し廣川の事例が先行研究によってどの程度説明することができるのか，そして先行研究では説明されていない廣川独特の活動は存在するのかについて検証を行った。

第一に，同社のマーケティング活動をコトラー＆ケラー（2014）で示された8段階のマーケティング・タスクに沿って比較検討したところ，経営資源の制約はあるものの，大筋で先行研究通りの取り組みが行われていたことが確認できた。

第二に，マーケティング・マネジメントの中小企業独自の特徴について言えば，経営者のリーダーシップが大きな影響を及ぼすこと，製品に力点が置かれていること，3つのIMが見られること等，田中（2013）が指摘した内容全てに取り組んでいることが確認できた。

他方第三に，廣川では全体的にインターナルマーケティングに対して重点が置かれており，

無断転載禁止

とりわけブランディング活動についても顧客よりも従業員を意識して，彼らが同社で働くことに誇りを持てるようにしたい，という意図で実施されている事実が明らかになったことは，今後の中小企業マーケティングの研究に対して，そしてブランド研究に対して，貢献できたものと考えられる。

【謝　辞】

本稿の執筆に当たっては，株式会社廣川の代表取締役社長，廣川昌平氏に何度にもわたる対面または電話でのインタビューに答えていただきました。お忙しい中お付き合いいただいたことに対して，ここに深い感謝の意を表します。

【付　記】

本稿は2019年度阪南大学産業経済研究所助成研究「地方創生に資する繊維産地の発展に関する日伊国際比較研究―地域ブランド育成およびものづくり能力の観点から―」の研究成果の一部である。

注

1）コトラー＆ケラー（2008）6ページ。
2）コトラー＆ケラー（2008）7ページ。
3）以下，マーケティング・マネジメントタスクについて，コトラー＆ケラー（2014）38-40ページを参照。
4）田中（2013）9ページ。
5）田中（2013）は，市場を「無制限の市場」と「限定された市場」とに区分し，中小企業が対象とする市場は後者であることを述べている。
6）田中（2013）27ページ。
7）田中（2013）27ページ。
8）田中（2013）25ページ。
9）森山（2018）40ページ。
10）以下，特に断りの無い場合，株式会社廣川に関する情報は代表取締役社長である廣川昌平氏への聞き取り調査（2020年9月25日実施）を元に叙述している。
11）「日本経済新聞」1992年12月22日付夕刊。
12）当時，中国には昆布を食べる習慣がなかったため。
13）株式会社廣川全体のバリューチェーンは，この図にさらに商品企画・開発や営業等の工程が加えられる。
14）廣川が立地する松原市は毎年11月に市内の食品製造業者，農畜産物製造業者，飲食業者らを市内中心部の松原中央公園に集めて大規模に紹介・販売する地産地消イベント「まつばらマルシェ」を実施している。同社はこのイベントに毎年出店し消費者との交流の場，または地域の大学生との連携プロジェクト実践の場として活用している。
15）https://www.kintetsu.co.jp/event-hiking/hiking_info/hiking0027576.html「駅長お薦めフリーハイキング（踏破賞対象）新春ご利益『開運，松原六社参り』」（採録日：2020年11月5日）
16）廣川は，2017年に実施された第1回まつばらブランド認定事業に応募し，特許関連の事案を専門とする弁護士や文化財保護審議会の委員，タウン誌の編集長などの審査員による厳正な審査を受けた上で事業認定を獲得している。
17）その他，株式会社廣川は所属している業界団体や地域の商工会議所等との交流，顧問の社労士，税理士等との交流から助成金・補助金等の情報を収集し，積極的に事業拡大の契機として活用している。
18）http://www.konpeidou.com/home.html「佃煮・昆布のネットショップ こんぺい堂」（採録日：2020年11月5日）が廣川のオウンドECサイトである。ただし，このサイトはクレジットカードを使用した決済ができないため，近い将来Yahoo Shoppingに移転する予定である。
19）廣川における等級制度は一般正社員に対してだけでなく，「管理職コース」および職人としてキャリアを積ませる「S職コース」も準備されている。
20）パート従業員は雇用調整助成金を支給されており，本人たちからの不満は聞かれないとのことであった。ただし，連続して休養するといざ復帰した際にミスなどを犯す危険性があるので，廣川では2週間に1回程度，交代交代にパート従業員に出社してもらっている。

参考文献

青木俊昭［2001］「地域・地場産業のマーケティング戦略」近藤文男，陶山計介，青木俊昭編『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房。
青木幸弘編著［2011］『価値共創時代のブランド戦略――脱コモディティ化への挑戦――』ミネルヴァ。
石井淳蔵［1999］『ブランド―価値の創造―』岩波新書。
太田一樹［2014］「日本企業の国際化とマーケティング課題」佐竹孝幸編著『現代中小企業の海外事業展開』ミネルヴァ書房。
大村邦年，平山弘［2016b］「靴下製造業の新製品開発によるブランド創造―松原市　コーマ株式会社の事例から―」『阪南論集　社会科学編』Vol.51 No.3。
木下明浩［2001］「ブランド・マネジメントの課題と展望―使用価値と価値の創造―」近藤文男ほか編著『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房。

無断転載禁止

熊沢孝［2005］「新パラダイムにおける中小製造企業マーケティングの可能性」『商工金融』第55巻10号。
黒瀬直宏［2000］「成長中小企業のマーケティング戦略」『中小公庫マンスリー』2000-04。
清水真［2016］「中小企業マーケティングと環境・CSR」田中道雄他編著『中小企業マーケティングの構図』同文館出版。
田中道雄［2013］「中小企業マーケティングの構造試論」『大阪学院大学流通・経営学論集』39巻1号。
田中道雄［2014］『中小企業マーケティング』中央経済社。
平山弘［2007］『ブランド価値の創造―情報価値と経験価値の観点から―』晃洋書房。
平山弘［2016a］「中小企業のグローバル・マーケティング」田中道雄他編著『中小企業マーケティングの構図』同文館出版。
平山弘［2016b］『ブランド価値創造戦略に求められるもの―目に見えるものを通して目に見えない何かを捉える―』阪南大学叢書。
平山弘，大村邦年［2016a］「河内鴨のブランド・ビジネス―ツムラ本店の戦略的秀逸性を中心に―」『阪南論集　社会科学編』Vol.51 No.3。
堀潔［2005］「中小製造業のマーケティング戦略」『商工金融』第55巻11号。
森山一郎［2018］「インターナル・マーケティングによる需要創造―長坂養蜂場の事例から―」『静岡文化芸術大学研究紀要』18号。
山本久義［2002］『中堅・中小企業のマーケティング戦略』同文館出版。
渡辺達朗［2006］「中小企業におけるマーケティング戦略の枠組みに関する試論」『専修ビジネスレビュー』第1巻1号。
和田充夫［1997］「顧客インターフェイスとしてのブランド」青木幸弘他編著『最新ブランドマネジメント体系―理論から広告戦略まで―』日本経済新聞社。
和田充夫［1998］『関係性マーケティングの構図――マーケティング・アズ・コミュニケーション』有斐閣。
和田充夫［2002］『ブランド価値共創』同文館。
Aaker, D. A.［1991］*Managing Brand Equity*, The Free Press.（陶山計介他訳［1994］『ブランド・エクイティ戦略：競争優位をつくりだす名前，シンボル，スローガン』ダイヤモンド社）
Aaker, D. A.［1996］*Building Strong Brands*, The Free Press.（陶山計介他訳［1997］『ブランド優位の戦略――顧客を創造するBIの開発と実践』ダイヤモンド社）
Aaker, D. A.［2011］*Brand Relevance*, John Wiley & Sons, Inc.（阿久津聡監訳［2011］『カテゴリー・イノベーション――ブランド・レレバンスで戦わずして勝つ』日本経済新聞社）
Aaker, D. A. and E. Joachimsthaler［2000］*Brand Leadership*, The Free Press（阿久津聡訳［2000］『ブランド・リーダーシップ：「見えない企業資産」の構築』ダイヤモンド社）
Kotler, P. Keller, K, L.［2006］*Marketing Management*, 12th ed. Prentice Hall.（恩蔵直人，月谷真紀訳［2008］『コトラー＆ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』丸善出版）

（2020年12月2日掲載決定）

無断転載禁止