

マイクロビジネスと経営戦略

Microbusiness and Corporate Strategy

ビジネス・ブレイクスルー大学経営学部専任講師 藤井 則次

Noritsugu Fujii

要約

日本の政府施策でもある「働き方改革」への取り組みは社会的な潮流となり、新しい働き方の一手法として「マイクロビジネス」への注目が高まっている。マイクロビジネスは、未だ明確な定義が無いままに概念的に理解されている現状がある。本論文では、まず、テレワーク (Telework)、ソーホー (SOHO: Small Office & Home Office)、マイクロビジネス (Microbusiness) との関係性を明確にすることにより、マイクロビジネスの実態に沿った定義を試みる。次に、一般企業における経営戦略がマイクロビジネスのそれと相違することを論じ、マイクロビジネスの経営戦略のあり方に言及する。マイクロビジネスは、「個業」と称されることがあるように、明確な組織を持つことが少ないため、集団化をメリットにする経営戦略が困難であることは明確である。小規模であることのメリットを生かす戦略を考察することによりマイクロビジネスの発展性について論じる。

キーワード(Keywords) : テレワーク (Telework)、ソーホー、(SOHO: Small Office & Home Office)、マイクロビジネス (Microbusiness)、経営戦略 (Corporate Strategy)、ICT (Information and Communication Technology)

Abstract :

“Microbusiness” attracts attention from our society as the issue of “Work Style Reform”. Though, “Microbusiness” has not be defined clearly yet, the vague concept has been recognized. In this paper, I try define the meaning of Microbusiness by making clear the difference of Telework, SOHO (Small Office & Home Office) and Microbusiness. Next, I try to find the difference of Corporate Strategy between General Companies and Microbusiness. As Microbusiness named “KOGYO/Private Business” does not organize groups, it is obvious that the strategy can’t be developed with the merit of grouping. Therefore, I consider the benefit of strategy in small scale business and discuss the future of Microbusiness.

1. はじめに

「マイクロビジネス」という用語を耳にするようになったのは、マイクロソフト社の“Windows95”が発売され、インターネットを利用したテレワークやソーホー・ビジネスが実現可能となった 1995 年頃であり、インターネットの普及と密接な関係にある事業形態である。「マイクロビジネス」はその名の示す通り超小規模事業と解釈するならば、個人経営を典型に古くから存在する事業形態であると言える。近年になって「マイクロビジネス」が注目を集めるのは、かつての超小規模としての概念とは異なる要素、即ち、ICT(情報通信技術/Information and Communication Technology)の利用を前提とした超小規模事業であり、今までにない新しい事業の魅力を作り出したためと言える。本論文では、現代のマイクロビジネスの魅力と意義を論じるとともに、今後の展開に期待を寄せてその経営戦略に焦点を当てる。

2. マイクロビジネスの経緯と現状

2.1. 「テレワーク」「ソーホー」「マイクロビジネス」の労働形態

「マイクロビジネス」の用語は、「テレワーク」や「ソーホー」の認知と同時期に広く知られるようになり、それぞれに明確な差異を定義することなく、ほぼ同義語と捉えられて今日に至っている。ここでは、まず、それらの違いと労働形態を明確にする。

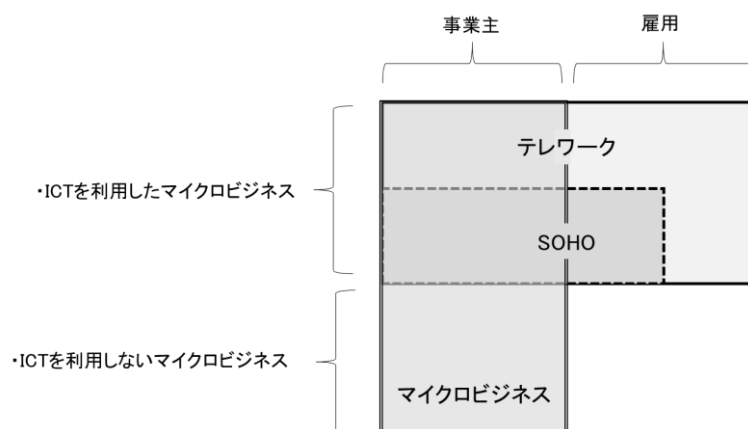
テレワークとは、「ICT（情報通信技術）を活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」であり、「在宅勤務」「モバイルワーク」「サテライトオフィス勤務（施設利用型勤務）」の三種のテレワークの形態に分かれる⁽¹⁾と厚生労働省により定義されている。テレワークの事業主体は「ICT の利用」にあることが必須となっているのである。

ソーホーは、「情報通信を活用して自宅や小規模事務所等で個人事業主として請け負う労働形態」⁽²⁾であることが日本 SOHO 協会により説明されている。即ち、テレワークとはソーホーを包含する概念であり、ともに「ICT の利用」を事業の柱とする労働形態であることを意味している。

一方、マイクロビジネスとは、「法人企業でもスモールの中のスモールである零細企業（その多くが従業者数 5 名以下）や法人格を有しない個人業主」⁽³⁾を意味すると通商産業省の説明がある。マイクロビジネスには、特に ICT を事業の柱とする要件は記されていない。もっとも、業種を問わず、現代における起業の多くは少なからず ICT を利用した事業ではあるものの、必ずしもそれを事業の主体としないところに、テレワークとソーホーとの明確な差異が認められる。

さらに、マイクロビジネスはその主となる就業者が「事業主」であることが要件である。テレワークとソーホーの主たる就業者は必ずしも事業主であるとは限らず、被雇用者であるケースも多い。即ち、就業先からの指示によりテレワークやソーホーの労働形態をとっている場合がそれである。マイクロビジネスには、就業者が事業主であるテレ

ワークとソーホーが包含されており、また、それらは「ICTを利用するマイクロビジネス」としてマイクロビジネスを二分する意味を持つ。「【図1】マイクロビジネスの労働形態的ポジション」でその概要をチャートで示す。



【図1】マイクロビジネスの労働形態的ポジション

(出所：「SOHO/マイクロビジネスの人口推計とその支援方策に関する考察」⁽⁴⁾より筆者作成)

労働形態の視点からは、「マイクロビジネスとは、零細企業や個人業主を意味すると同時に、テレワーク及びソーホーの事業主としての労働形態を包含する」と要約することができる。

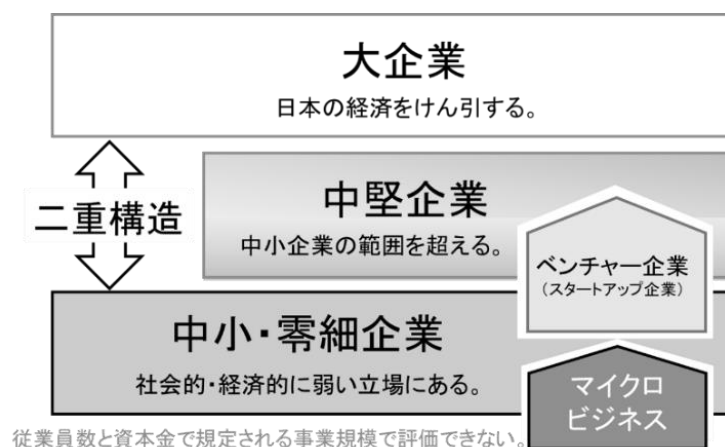
2.2. マイクロビジネスの現状

日本の経済をけん引する大企業に対して、その下請けに徹する中小・零細企業がある経済構造は「二重構造」と呼ばれ、生産性、技術、賃金等々における大きな格差が長年にわたり社会問題となっている。大企業と中小・零細企業の狭間に、大企業の経営戦略と経営管理とを備えた「中堅企業」の存在がある。さらに、成長志向の強い経営者に率いられ、中堅企業への成長を目指す中小・零細企業「ベンチャー企業（スタートアップ企業）」がある。

中小・零細企業が、社会的・経済的に弱い立場であることは、とりわけ事業の拡大と成長において大きな負の要素であることに違いない。即ち、施設や設備への投資、新技術の導入、優秀な人材登用等々において大企業との一線を画せざるを得ないのである。この社会背景のもと、ベンチャー企業「成長志向の強い経営者によって率いられ、リスクに対して果敢な比較的若く独立した企業で、独自の製品や技術・ノウハウなどの独創性や新規性を持ち、イノベーションを可能とするのに必要な経営資源を具備した将来的に高い成長を期待できる企業」⁽⁵⁾が台頭するが、その性格上、事業が成功裏に継続されることは決して多くはない。

マイクロビジネスは、極めて小規模であるため確たる経営管理体制を持たず、また、

イノベーターとしての事業基盤も持たないが、事業者の意志により迅速に変化できる柔軟な経営体質を持つため、ベンチャー企業としての発展性を秘める事業形態であると言える。通産省の調査結果にも「マイクロビジネスの開業が活発化することは、雇用の創出、及び将来の急成長型ベンチャーの創出にもつながると考えられる。」⁽⁶⁾とある。しかしながら、マイクロビジネスの本質は、事業者の独自の価値観により創造されるものであり、ベンチャー企業が目指す中堅企業としての社会的位置づけを目指すものではない。その概念を、「【図2】マイクロビジネスの社会的位置づけ」でチャートとして示す。



【図2】マイクロビジネスの社会的位置づけ

(出所：BBT 大学講座「企業論入門 第13回 ベンチャー・ビジネス」より筆者作成)

日本の企業は、中小企業基本法により従業員数と資本金（出資額）により事業規模が規定⁽⁷⁾される。経営者が意識するか否かに関わらず、大企業は中小・零細企業を指導し育成する責務を負い、中小・零細企業は中堅企業や大企業への成長を目指すことが命題となっている。

マイクロビジネスは、テレワークやソーホーを典型とするように施設や設備費用の極少化によるリスク回避と、事業者の独自の欲求や価値観による自由度の高い経営方針により、経済の二重構造に巻き込まれない新しい事業体質を備えている。多くの企業が切り捨てる小さな市場にも活路を見出し、多くの企業が経営の拠り所としているあらゆる経営戦略論に準じることのない独自の経営体質である。

これは、マイクロビジネスの事業発想が本質的に規模拡大を目指していないことと、大企業からの下請け体質を持たないことによるものである。即ち、マイクロビジネスは、他の事業形態と比べて、圧倒的に事業主の事業意識に寄るところが大きいのである。

本論文では、マイクロビジネスを「事業リスクの極少化を意識する零細企業や個人業主であり、事業者自身の欲求や価値観により小さな市場にも果敢に挑む事業モデルを有する事業」と改めて定義し、次にその事業戦略についての特徴を論じる。

3. マイクロビジネスの経営戦略

3.1 生活者視点のマイクロビジネス

若きアントレプレナーたちによるベンチャーは、ハイリスク・ハイリターンの世界をつくり上げて競い合っている。一方、マイクロビジネスにおいては、事業者が一生活者として、もしくは一労働者として求めるものを事業アイデアとして起業する傾向にある。

ベンチャー企業のアントレプレナーが世界規模の巨大市場を創造する意欲は、マネタイズ中心の事業モデルを構築しており、マイクロビジネスに象徴される生活者視点からの起業とは明確な相違がある。ベンチャー企業とマイクロビジネスの相違点を「【表1】ベンチャー企業とマイクロビジネスの事業比較」で一覧として示す。

【表1】ベンチャー企業とマイクロビジネスの事業比較

	ベンチャー企業	マイクロビジネス
独立性	独立した企業体	零細企業や個人事業主
経営者	強い成長志向	独自の欲求と価値観を具体化
リスク	リスクに対して果敢に挑む	リスクを最小限にとどめる
市場	巨大市場がターゲット	市場規模に関わらず事業化
経営資源	必要な経営資源を具備	事業者自身の経営資源
将来性	高い成長が期待できる	投資額を超える事業価値

出所：筆者作成

強い成長志向を持ちリスクに果敢に挑むリーダーに導かれるベンチャー企業に対して、マイクロビジネスはリスクを最小限にとどめて、事業主の欲求や価値観を具体化するために小規模ながら事業化するものである。

マイクロビジネスは、生活者の観点から発想した事業を具体化するものであり、生活者自身がそれにより収益をあげるものである。言うならば、事業者の夢や欲求を実現する作業であり、苦役をもろともしない強い意志を持つアントレプレナーのベンチャー企業とは対極にあると言える。

3.2 マイクロビジネスの環境分析

通説として、起業の第一歩は市場分析にあると考えられている。市場のニーズを発見し、それに応える商品やサービスを事業化することである。成長を責務とする事業にとっては市場性が第一であることは当然である。しかしながら、マイクロビジネスでは市場規模が小さいことを承知した上で、事業者の欲求を実現することに特徴がある。

ハーバード・ビジネススクールで開発され、今なお環境分析の王道として知られる「SWOT分析」⁽⁸⁾を例に考察をする。マイクロビジネスにおいて、内部環境として考察

する「S (Strength:強み)」及び「W(Weakness :弱み)」は、事業者自身の持つ経営資源であり技術水準を意味する。マイクロビジネスにおいて、それらは論理的な考察により改めて整理するまでもなく、事業者自身が従前から承知して納得しているのである。また、外部環境として考察する「O(Opportunity :機会)」や「T(Threat) :脅威」についても、マイクロビジネスにおいては、大きな市場を求めず小さな需要を求めて事業の可能性を探るものであり、事業者は生活者として既に直感的に納得しているのである。

マイクロビジネスの起業においては、環境分析は事業者が特に意識することなく事業アイデアの醸成とともに直感的に行われるものである。

3.3 マイクロビジネスとポジショニング

一般に、企業にとっては、どの市場に対峙するのかが経営戦略の最初の課題であり、「作ったものを売る(product out)」ではなく「売れるものを作る(market in)」という製造に重きをおく。その製造を挟んで左(川上)に「誰に販売するか」、右(川下)に「どのように販売するか」を課題とする「H型経営」⁽⁹⁾である。そのためには、まず、大きな市場を細分化(Segmentation)し、対象とする市場を定め(Targeting)、そして競合他社との差別化(Positioning)を明確にする必要がある。

競合他社との差別化はマイクロビジネスにも大いに影響することは否定できない。しかし、マイクロビジネスは競合を意識することなく事業を継続する素養を持っている。マイクロビジネスでは、激しい競争の市場「レッド・オーシャン」に挑むでもなく、まだ存在しない市場「ブルー・オーシャン」⁽¹⁰⁾を求めるでもなく、事業者の価値観に賛同する顧客のみを意識するものである。マイクロビジネスにとっては、事業のポジショニングを意識することは必ずしも重要ではないのである。

3.4 マイクロビジネスとケイパビリティ

経営戦略において、ポジショニングと双璧をなす「ケイパビリティ」⁽¹¹⁾は、企業を取り巻く環境における優位性を保持する以上に、内部の経営資源に注目して効率的性を高めることを重要とする考え方である。ケイパビリティは、その組織が持つ強みであり、他企業と差別化できる技術やノウハウ、顧客をファン化する商品やサービスの魅力などを指す。

マイクロビジネスにおけるケイパビリティには、事業者自身と協力者達の技術水準や成功意欲などが挙げられる。これは、企業組織の持つケイパビリティと性格を異にするものではないが、マイクロビジネスは、事業主が顧客と極めて近い距離にあることから、組織には無い特有なケイパビリティが存在する。リアルな接客は言うに及ばず、インターネットを介したサービスでさえが、事業主を近くに感じることができるのがマイクロビジネスである。言うならば、事業者の人柄や個性がケイパビリティとして有効になるのである。

3.5 マイクロビジネスの独自経営戦略

一般的な企業は、決まった作業空間であるオフィスを持ち、従業員を複数雇用し、リスクを取って事業を大きく展開するというスタイルである。これに対して、マイクロビジネスは、オフィスは不要、従業員も不要、費用を最小限に抑えて小さく事業を展開する形態である。また、顧客との距離も極めて近く、生活者の視点、働く者の視点で事業化されている。

多くの起業セオリーでは、まず市場を見極めることが先決とされ、市場のニーズに応える製品やサービスを提供することに重点がおかれ、先に、「3.3 マイクロビジネスとポジショニング」で触れた“Segmentation”、“Targeting”、“Positioning”により「成長する市場」「厚い顧客層」「競合との優位性」を確かなものにしていく。市場での優位性のためには、競合との差別化は必須なのである。その概念を「【図 3】市場の需要に応じて高収益を目指す事業」にてチャートで示す。



【図 3】市場の需要に応じて高収益を目指す事業（出所：筆者作成）

ところが、マイクロビジネスにおいては、事業者の市場規模に対する意識は高くないため市場分析が科学的に行われることは少なく、事業者自身の経験から得た直感による規模感を頼りにする傾向が強い。また、競争意識も低いことから、あえて競合との差別化を企てることもない。即ち、起業の動機は個人的な感心（Interesting）と事業欲求（Desire）とによるものである。市場規模を求めずに、共感者（Empathy）をつくることで事業を成り立たせるものである。その概念を「【図 4】事業欲求の実現を目指す事業」にてチャートで示す。



【図 4】事業欲求の実現を目指す事業（出所：筆者作成）

マイクロビジネスは、大きな規模で社会にインパクトを与える事業構想ではなく、好きなことを仕事にするものであり、従来のマーケティングセオリーは、マイクロビジネスでは機能しなくなったのである。より多くの人々に必要とされる事業というよりも、

限られた人のための事業、敢えて言うならば、事業者自身のための事業である。

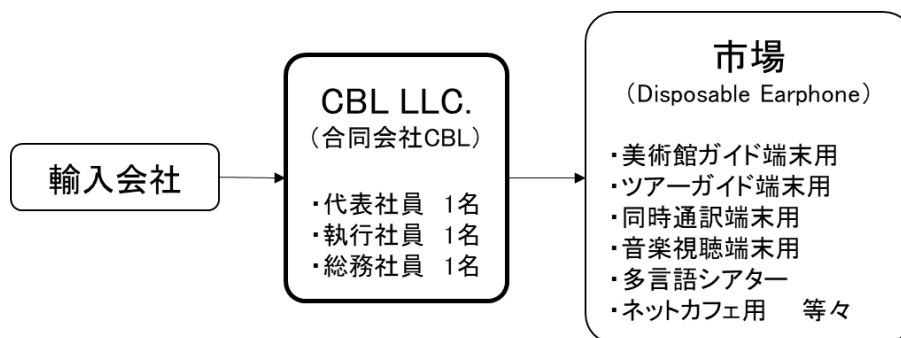
マイクロビジネスの戦略は、事業者自身の「直感」にほかならず、それは、事業者自身の関心と欲求に裏付けられるものである。

4. マイクロビジネスの実例と成果

4.1. 合同会社 CBL の例

マイクロビジネスとしての在り方を意識して設立した合同会社 CBL⁽¹²⁾ を例にその実態と成果を検証する。CBL は合同会社 (LLC) であり、社員 3 名全員が経営に参加する事業形態であり、それぞれは異なる企業に勤務しており、本事業は副業としてスキマ時間を利用するものである。代表社員は 59 歳男性、執行社員が 39 歳男性、総務社員が 50 代女性である。

主たる事業は、「使い捨てイヤホン“Disposable Earphone”⁽¹³⁾」の販売であり極めて限られた市場への流通である。公共施設などで利用されているイヤホンが、多くの来場者が使用するにもかかわらず衛生的な管理がされていないことに不快を覚え、一度の使用で廃棄できる格安イヤホンの流通を事業化したものである。極めてシンプルな事業スキームであり、単価が低いために 5,000 個を最低ロットとする B2B 取引である。その概念を「【図 5】CBL 事業スキーム」にてチャートで示す。



【図 5】CBL 事業スキーム (出所: CBL ヒアリングにより筆者作成)

構成員 3 名の小規模な LLC (合同会社) であり、オフィスを持たず ICT の利用により組織のコミュニケーションを可能にすることで事業リスクを極少化している。事業者の経験から「使い捨てイヤホン」の利便性を信じ、新しい市場創造を試みることとなった。構成員は、業務を推進するための場所にも時間にも制約されることなく、バーチャル企業体制でのサービスに理解ある顧客との取引を行う。また、在庫を持たない受注発注形式とすることで倉庫も在庫資金も必要としない。まさしく、マイクロビジネスとしての典型的な事業形態である。CBL 社のマイクロビジネスの特徴を「【表 2】CBL のマイクロビジネスとしての特徴」で一覧として示す。

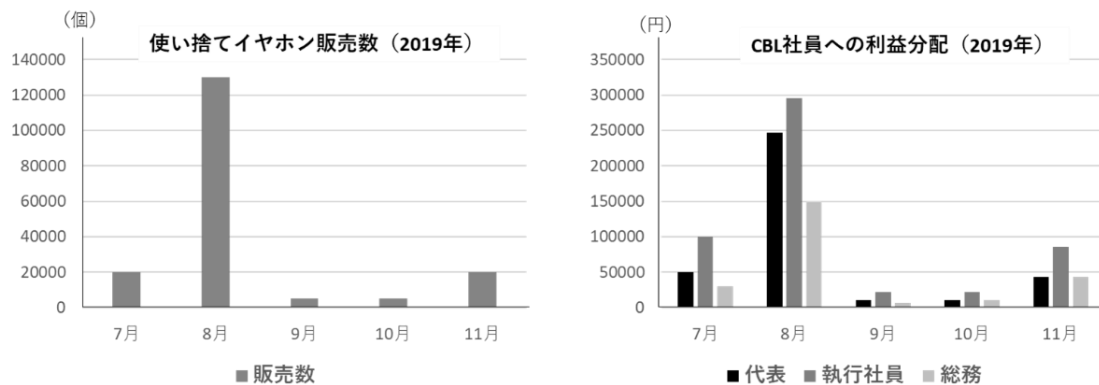
【表 2】 CBL のマイクロビジネスとしての特徴

項目	状況
企業形態	LLC(合同会社)
構成員	・社員3名 ・全社員は副業
ICTの利用	・Eメール及びラインによるコミュニケーション ・経理ソフトにより税理士との情報共有 ・スケジュールソフトによる予定管理
事業経費	・オフィスを持たない ・ネットによるコミュニケーションに頼る ・利益分配を売上に乗じた割合で支給
事業内容	使い捨てイヤホンの販売

出所：CBL ヒアリングにより筆者作成

オフィスを持たず副業社員のみで立上げる事業は、最初の取引まで時間を要したが、マイクロビジネスの体制に理解ある取引先を開拓することができ、半年後の7月には20,000個の販売、翌8月には130,000個、その後は、決して大きな取引ではないが継続的な販売が可能となってきた。その成果を「【図 6】 CBL 業績推移」にてチャートで示す。

大きな特徴として、構成員への柔軟な利益分配⁽¹⁴⁾がある。販売に応じた貢献を毎月評価して分配を決定している。代表社員、執行社員、総務社員のそれぞれが、毎月利益分配率が異なるのはそのためである。その結果を「【図 7】 CBL 利益分配」にてチャートで示す。



【図 6】 CBL 業績推移 (出所：CBL 資料より作成) 【図 7】 CBL 利益分配 (CBL 資料より作成)

4.2. CBL 事業の評価

CBL 事業は、創業から約 1 年が経過した現在、売上は月次ごとに大きく変動しており安定的な成長には至っていない。同様に、構成員の利益分配も安定せず少額である。しかしながら、オフィスを持たず経費を最小に抑えた CBL 事業は、スタートアップ期で

ありながらも資金的な圧迫もなく運営されている。マイクロビジネスとしての顕著な成功例と評価できる。

使い捨てイヤホンの市場は、極めてニッチで小規模である。大手事業者の参入は予測しがたく、CBL社が使い捨てイヤホン市場を創造し独占する可能性を持つ。マイクロビジネスの事業モデルとして今後の展開に注目したい。

5. おわりに

小規模事業は、時代とともに様相を変え、ICTの利用によりコミュニケーションやプロモーション手段として電子メールやホームページは極めて効果的であり通常のとなったため、多くのマイクロビジネスが誕生し成功する社会となった。

思い描く事業アイデアを具体化し、市場規模には拘ることなく新市場を創造するマイクロビジネスは、一見すると無戦略にも思われるかもしれない。しかし、マイクロビジネス事業者の直感こそが戦略そのものであり、1900年代から提唱されてきたあらゆる科学的経営戦略は、ICTを利用するマイクロビジネスでは成功のフレームワークにはなりえなくなった。

マイクロビジネスの戦略に従来の経営セオリーが意味を持たなくなり、事業者個人の経営思想が大きな要素であるゆえに、今後、事業者としての倫理が問われる時代となる。ICTの利用は、従前の事業常識を超えてマネタイズ手法を広げるため、小規模なマイクロビジネスが社会秩序に大きな影響を与える可能性がある。今後、マイクロビジネスの事業倫理についても注目していきたい。

【参照文献ならびに注記】

- (1) 厚生労働省「「テレワークではじめる働き方改革 テレワークの導入・運用ガイドブック」 P7
- (2) 一般財団法人日本 SOHO 協会「SOHO とは」ホームページ <http://www.j-soho.or.jp/>
- (3) 通商産業省 平成 10 年度「サービス産業系マイクロビジネスに関する調査 概要版」P2
- (4) 柴田郁夫 青森大学経営学部産業デザイン学科/志木サテライトオフィス・ビジネスセンター「SOHO/マイクロビジネスの人口推計とその支援方策に関する考察」4. マイクロビジネスの定義とまとめ【図 2】SOHO、マイクロビジネスの概念分類図
- (5) 文部科学省 平成 14 年版「科学技術白書」第 1 部、第 3 章、第 3 節、(1)イノベーションとベンチャー企業、■注 1
- (6) 平成 10 年度通商産業省委託調査報告書〈調査実施主体〉株式会社住信基礎研究所「サービス産業系マイクロビジネスに関する調査 概要版」〈ポイント〉「マイクロビジネスの担い手」 P1
- (7) 「中小企業基本法」第 1 章、第 2 条、第 1～4 項
- (8) フィリップ・コトラー著 恩蔵直人監修 月谷真紀訳 「コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版」 第一部 SWOT 分析 P98
- (9) 明治大学経営学研究会編「経営学への扉 第 3 版」、マーケティングと経営「H 型経営」、白桃書房 P259
- (10) ハーバード・ビジネス・レビュー編集部＝編 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部＝訳 「ハーバード・ビジネス・レビュー BEST10 論文」ダイヤモンド社 W. チャン・キム レネ・モボルニュ 「第 2 章 ブルー・オーシャン戦略」P33
- (11) Diamond Harvard Business LIBRAR ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・ライブラリー 「リソース・ベスト・ビュー」ダイヤモンド社 ジェイ B. パーニー
- (12) 合同会社 CBL (シービーエル) : 会社法人番号 1800-03-019461 CBL は“「気まぐれな事業実験室」Capricious Business Laboratory”を意味し、その名の通り従来の経営戦略から外れることで生まれる事業性を試す組織でもある。
- (13) 使い捨てイヤホン“Disposable Earphone” : 一度使用すると廃棄する(使い捨て)廉価なイヤホン。
(写真参照)



使い捨てイヤホン

- (14) J-Net21 「LLC と LLP の特徴」「2. 利益を自由に配分できる、合同会社のもうひとつの特徴として、定款に定めれば出資金の比率に関係なく利益の分配比率を自由に決められることがあげられます。これによって出資比率が小さくても会社への貢献度合いが高かった社員に出資比率以上の利益を配当することが可能になります。」 <https://j-net21.smr.j.go.jp/startup/manual/list6/6-3-10.html>