

論文内容の要旨

本論文は、時代への適合を目指す小規模企業の取組事例を調査研究し、環境変化の中で適切な対応がとれず業況を落とした小規模企業が、業況を反転し回復・向上する過程で、ビジネス変革を進め価値提供を通じて自力を付け、事業の持続的発展を図るモデル構築を目指すものである。別の言い方をすれば、小規模企業が自助努力し自力をつけて、経営の実効性を高めて、自律し主体的な経営を実現するモデル構築を目指している。

日本の小規模企業は、バブル経済の崩壊、デフレ経済、製造業のアジアシフト・流通業の開発輸入、リーマンショック等の大きく激しい環境変化の荒波を乗り越えてきた。小規模企業の多くは、都市部よりも地方部にあり、付加価値額や雇用等で地域経済に貢献してきた。小規模事業者は全企業数の8割超あり、300万人を超える身近な存在である。だが、小規模企業は、グローバル企業、大企業に比べて新聞・テレビ等のメディアから発信される情報量は限られており、その活動実態はよく知られていない。小規模企業には個性があり多様で、良質でオリジナリティの高い商品やサービスを提供する魅力的な存在である。

しかしながら、小規模事業者の減少は著しく、地域経済の活力低下が懸念されている。こうした中で、2014年6月、「小規模企業振興基本法」(小規模基本法)が成立した。小規模基本法では、「成長発展」のみならず、小規模事業者の「事業の持続的発展」を基本原則として位置付けており、「売上げ、利益、従業員数などの規模の拡大を必ずしも求めず、技術の向上や雇用の維持に努めることも積極的に評価する」としている。持続的に発展するには、小規模企業は、小さな規模・体制であるがゆえに、自らの経営資源を活かし、自律し主体的な経営を目指し、創意工夫を重ねて変革を進めて、経営の質的向上を図ることが求められる。

筆者は、複数の中小企業支援機関の支援プログラムを通じて、中長期で価値を創造し変革を進める様々な小規模企業との出会いがあり、いつしか以下のような問いかけを自分に投げかけるようになった。経営環境の変化に適切に対応し、業況の回復・向上する過程で、変革を通じて自力をつけ、次の環境変化に能動的でフレキシブルな対応を図り業況低下を抑え、景気の回復期にいち早く立ち上がるには、どうすればよいのだろうか。環境変化の中で機会を捉え、変化対応する過程で自力を上げて、より高い価値を提供する組織的な活動を続けるには、どうすればよいのだろうか。大企業や中企業に比べて経営資源が乏しい小規模企業が、ビジネス変革を通じて真の実力をつけて経営体を存続させるには、どうすればよいか。これらの問いの投げかけに応えようと考え、特定の小規模企業の協力を得て調査対象とし、調査事例を通じて研究を進めたのが本論文である。

小規模企業の経営者が、成功事例企業の取り組みを見聞きして、それを自社で再現しようと思っても、なかなか思うようにはいかない。経営の啓発セミナーに参加して重要点をメモし記録したとしても、なかなか実行し続けるまでには至らない。外見を真似ることはできたとしても、価値を生み出す内部の組織を創り込んで行くには、自ら考え挑戦し・見直し再挑戦する等で経営体を鍛える相応の時間を要する。小規模企業の経営者が、より高みを目指すには、自ら考え実行し継続する努力と忍耐が求められるであろう。

本論文で構築するモデルは、小規模企業の経営者が、一過的な成功を目指すものではない。変革を続けて事業を存続させる、持続的に発展させるモデルである。小規模企業の経営・組織活動を多面的に捉えたうえで、変革のプロセスおよび要点を示して、小規模企業の経営者が変革にチャレンジできるモデル構築を目指した。また、本論文の変革モデルは、商品の特徴・製造方法・販売方法や営業形態など、売れ筋商品をつくる事業を画一的な仕様で表すようなものではないと考えた。そのためには、価値を創る現場の人・組織の営み、経営者の考えや戦略、変化の中でとった行動など、人・組織で努力して、価値を編み出す・生み出す動きと過程を、個々の小規模企業が活動する実地現場で捉えて、モデル化することが重要と考えた。実際に小規模企業の経営者が使える役に立つ変革のモデル化を進めるために、特定事業者の活動を実地調査し深掘りする、帰納法アプローチで研究を進めることとした。

小規模企業の人員は少数で、経営資源に限りがある。それゆえに、協働し総力を上げて力を発揮し、成果を出すことが必要である。顧客からのオーダーに応じて業務の現場を動かし、現場で生じる問題を、対処療

法的であるが、努力し解決して練度を上げ、実践的に業務を進める術を身に付けている等々、小規模企業の特徴を活かしてビジネス変革にアプローチすることが重要である。総力を上げて成果を出すためには、価値を創造し提供する「マーケティング」、組織の営みを管理する「経営管理」、方向付けし力を注ぐ先を選択する「戦略」等の紐付いて交差する三つの活動を上手く使い変革を進めることが大切である。こうしたことから、研究の領域について、マーケティング論、経営管理論、戦略論を選択した。これら三つの企業活動は、支え合い補完して変革し価値を生み出している。この三つの企業活動と関係の深い研究領域を選択し、研究を進めることで、小規模企業のビジネス変革と価値提供のモデルを提示できると考えた。限りある経営資源で、ビジネス変革を進め、価値提供を図り、自力を付ける小規模企業の取組を分析・検討するために、戦略、マネジメント、経営資源、能力や価値提供という経営の要素を意識して、資源・学習アプローチの先行研究を選択した。調査事例の近年におけるビジネス変革の特徴を明らかにするために、①アンゾフの「成長ベクトル」を援用して、「対象商品・顧客の変遷」、②ミンツバーグの「計画的および創発的戦略」を援用して、「計画的および創発的戦略の変化」、③伊丹の「オーバーエクステンション戦略（過度拡張戦略）」等を援用して「目的・能力・経営資源の変化」、④ハメルとプラハラードの「ストラテジック・インテント」で示したマネジメントプロセスに着眼して、「近年から現在の変革への基本的アプローチ」を整理分析した。

価値創造の時間軸が異なる、短期でプロジェクト的な価値創造・提供に取り組む二社、中長期で組織的にビジネス変革を進める価値創造・提供に取り組む二社を、調査対象として研究を進めた。前者の事例は、展示会を使い、商品開発・顧客開拓や人材育成を目指す取り組みである。展示会前の準備・展示会での実施・展示会後の対応という三つの工程（約6ヶ月）での事例各社の行動を、丁寧に詳細調査し分析して、変革の基本となる価値創造・提供の取り組みをモデル化した。後者の事例では、自社商品を持たない小規模メーカーが、自社ブランド商品を商品化し販売展開するビジネス変革の活動を、5年超にわたり詳細調査し分析・検討を進めて、変革を実践して価値創造・提供するモデル化を行った。小規模企業が、環境変化の中で、低迷した業況を、反転・回復し向上させる変革のプロセス（大きく三つの工程で構成）と要点を明らかにした。

小規模企業は、既存業務・分野で起こったことへの対処力は十分あり戦術に強いが、自ら新たなテーマを掲げて課題選択し事を進める戦略は弱い傾向にある。そこで、これらの変革の基本と実践の双方から変革を進める戦略経営の要諦を明らかにした。

活動する事例各社を調査して分かったのは、経営者・スタッフは、今よりも良くしたいという意思を持っており、考え実行し学んでフィードバックするマネジメントを行っていることである。実行し、顧客・社内スタッフや外部人材とのコミュニケーションを図り、気付きや学びを得ているのである。また、組織の風土や経営者の信条（理念）が、各事業者の活動のベースにあることが分かった。ビジネス変革を実践する調査事例の一社では、社長は、思い切った変革を進めるために、組織の一体感を重視し、自社のための経営計画を初めて策定して、スタッフに実現を宣言し、運営に取り組んでいる。スタッフに理解してもらい協力してもらうために、幾度も経営計画をかみ砕いて説明している。社長は、経営計画の立案よりも、実行し運営を続ける方は、さらにもっと大変であると言っている。自力をつけるということは、計画性を持ち実行し学ぶ中で能力を高めて、その結果として、顧客基盤の強化等の意図した成果が表れることのように思える。

経営環境が変化する中で、業況が低下・低迷する事業者には戦略が無いのであれば、この目指す先と術の無い組織の業況は、低下・低迷を続けるであろう。また、目指す先があったとしても、達するための具体的な行動がなくては、前進することは無く戦略は形成されないであろう。厳しい時・苦難の時こそ、目的・目標と戦略を明示し、目指す先から遠く離れていても、誰もがその場所が分かるように、目指す先へアンカーを打ち込んで、そこへ向かうための取組を共有し、アクションを起こして低迷の底から抜け出す必要がある。ビジネス変革には、明示された戦略と具体的な行動が不可欠である。

忘れてはならないのが、戦略を明らかにし実行する前に、業況を低迷させた経営について、経営者は自らと向き合い深く反省することが重要である。悪くさせた経営体のままでは、業況の反転・回復は見込めない。経営者が反省し厳しく自己評価したうえで、戦略を実践することが必要不可欠である。まずは、経営者が変わることが大切である。

ビジネス変革を続けて行くには、どうすればよいのか、ビジネス変革を実践する事例二社は、短期的な変革の基本取組を幾つか組み合わせ、段階的に中長期で変革を進めて価値を高めている。遠い先は想像がつかないかもしれないが、近い先は現実感があって、まずは目指す近い先にたどり着き、そこから段階を経て目的地に向かうのである。また、遠い先に向かうには、構想を経営計画に仕上げることで、将来への最初の

一步を踏み出すことが出来る。そして、将来を創るには、出来ないことが出来るようになることが必要で、自分で考え実行する努力を積み上げて行くことが求められる。

本論文が、日本の企業の中で最も数が多い小規模企業の地道な努力を支えて、持続的な発展に結びつくことが出来れば幸いである。