

博 士 論 文

題 目

小規模企業のビジネス変革と価値創造・提供のモデル構築
—業況の反転・向上と持続的発展を果たす戦略経営の要諦—

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻

博士後期課程 起業マネジメントコース

学位区分：博士（学術）

学 籍 番 号 ： 1 2 2 6 0 0 9

氏 名 ： 稲 垣 祐 輔

学位論文審査委員：

主指導教員 渡邊 法美 教授

副指導教員 那須 清吾 教授

副指導教員 上村 浩 准教授

副指導教員 馬淵 泰 (元講師)

審査委員 福井 幸男 教授 (関西外国語大学)
(関西学院大学名誉教授)

要旨

小規模企業のビジネス変革と価値創造・提供のモデル構築 ―業況の反転・向上と持続的発展を果たす戦略経営の要諦―

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、300万者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、業況が回復・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答えようと考え、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。

中小企業の中でも小規模企業の人員は少数で、人的資源に限りがある。それゆえに、彼らが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、方向付けし力を注ぐ先を選択する「戦略」、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」等、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がまさしく交差する研究領域に絞り、研究を進めることで、小規模企業の新たなビジネス変革と価値創造・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、短期プロジェクトの価値創造・提供に取り組む2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2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・顧客開拓や人財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明らかになったのは、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財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1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、経営計画の立案自体よりも、実行し運営を続ける方が、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、経営者自身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2社は、短期的な変革の基本取組を幾つか組み合わせて、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つて、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。

Abstract

Model Construction for Business Transformation and Value Provision of the Small Enterprises

-The Key to Strategic Management that Reverses and Improves Business Conditions and Achieves Sustainable Development-

This paper investigates and studies examples of small enterprises aiming to adapt to the times. It is not uncommon for small businesses to be unable to take appropriate measures in the face of changes in the environment, causing business conditions to remain sluggish for a long time. When business conditions are sluggish for a long time, it is not easy to improve business conditions and make a profit. In the process of reversing and recovering the business situation from a difficult situation and further improving it, the aim is to build a model that promotes business transformation, gains self-reliance through value provision, and aims for sustainable business development. In other words, it is also a model in which Small enterprises make self-help efforts, build their own strength, improve the effectiveness of management, and aim for autonomous and independent management.

Japan's small businesses account for more than 80% of the total number of companies, exceeding 3 million. Small enterprises provide a place to work for local residents, create added value through business activities, and become a supporter of the local economy. They have overcome the severe environment such as bubble economy collapse, deflation economy, overseas production transfer, industry and company selection. However, the decline of Small enterprises in recent years is a significant decrease in the vitality of the local economy. In response to environmental changes, we need to do the business transformation and improve management quality.

Even if the manager of a small company sees and hears the efforts of the success story of company, and wants to reproduce it in-house, it does not go easily as though. Even if it is possible to imitate the appearance, it takes a considerable amount of time to train the management body by thinking, challenging, reviewing and re-challenge to create an internal organization that creates value. In order for managers to aim for higher goals, they will need to think, execute, and continue their efforts and patience.

The model we aim to build in this paper does not aim for the transient success of management. It is a model for sustainable development that keeps the business alive by continuing to change. Specific survey cases were investigated on the ground, and research was conducted using the inductive method approach. The management resources of small enterprises are limited. For this reason, we are promoting business transformation and providing value through initiatives to

utilize resources, demonstrate their capabilities, and increase their capabilities. We proceeded with the analysis of survey cases using approaches such as resources and learning. After multifaceted view of the management and organizational activities of small businesses, we aimed to build a model that allows managers to take on the challenge of transformation by showing the process and key points of the transformation.

目次

目次.....	8
図目次.....	10
表目次.....	12
第1章 はじめに.....	13
1.1 研究の背景.....	13
1.2 小規模企業の動向.....	14
1.3 小規模企業の特徴.....	19
1.4 本論文における用語の定義.....	20
1.5 課題認識と研究目的.....	22
1.6 研究構成.....	23
第2章 研究領域及び先行研究.....	26
2.1 研究領域.....	26
2.2 先行研究調査.....	28
2.3 主な先行研究の小規模企業のビジネス変革への応用と課題.....	49
2.4 中小企業等国内の先行研究の調査.....	59
2.5 類似する先行研究の調査.....	61
第3章 ビジネス変革の基本となる短期プロジェクトの価値創造等に取り組むA社およびB社の紹介・分析・検討.....	65
3.1 事例研究.....	65
3.2 事例の考察.....	72
3.3 調査事例の活動分析.....	73
3.4 ビジネス変革の基本となる「成果を上げるマネジメント実践のモデル構築」.....	80
3.5 マネジメント実践の要.....	83
3.6 まとめ.....	84
第4章 ビジネス変革を実践するC社およびD社の紹介・分析・検討.....	86
4.1 事例研究.....	86
4.2 調査事例の活動分析.....	105
4.3 小括：小規模企業のビジネス変革と価値創造・提供のモデル構築.....	125
4.4 ビジネス変革の要.....	139
4.5 ビジネス変革のモデルとその要を機能させるために.....	141
4.6 提案モデルの合理性説明の試みの一例.....	142

4.7	まとめ	144
5	ビジネス変革の基本と実践の双方から見た変革を進める戦略経営の要諦	146
5.1	短期のプロジェクト活動による変革の基礎力向上	146
5.2	調査事例におけるビジネス変革で表出した戦略経営	147
5.3	変革の基本を応用して発展的に変革を実践する取組と戦略経営	148
5.4	変革を進める組織の基盤づくりと戦略経営	149
5.5	変革の継続と戦略経営	150
第6	章 研究のまとめ	152
	謝辞	155
	<参考文献>	157

図目次

図 1	中小企業・小規模事業者の企業数・従業者数・付加価値額.....	15
図 2	企業規模別の従業者数構成（2012 年事業者ベース／地域区分別）	16
図 3	企業規模別の付加価値額構成（2012 年事業者ベース／地域区分別）	16
図 4	企業規模別企業数の推移	17
図 5	企業規模別企業数の増減率の推移.....	17
図 6	小規模企業の定義	19
図 7	研究のフローチャート	25
図 8	研究領域と先行研究.....	26
図 9	成長ベクトル構成要素	31
図 10	業界内部の競争を支配する要因	32
図 11	3 つの基本戦略.....	32
図 12	価値連鎖の基本型	33
図 13	コンピタンス：競争優位のルーツ	35
図 14	経営資源のレバレッジの手法	36
図 15	コア・コンピタンスの獲得計画	37
図 16	計画的および創発的戦略	39
図 17	戦略と目標	39
図 18	オーバーエクステンション	41
図 19	製品の三つのレベル.....	42
図 20	価値創造プロセスの 2 つの観点	44
図 21	管理のサークル.....	47
図 22	チーミングの流れ	49
図 23	ヘッドランプリバイブ施工前後のヘッドランプカバー	66
図 24	新品・施工品の耐候性データ	67
図 25	展示会場の自社ブース正面・側面.....	68
図 26	自社ブースでの接客対応（展示会当日）	68
図 27	「速戦力」ウェブサイト	70
図 28	「速戦力」プロモーションムービー	70
図 29	B 社展示会ブースのデザイン図.....	71
図 30	展示会当日のブース接客対応	71
図 31	成果を上げるマネジメント実践のモデル.....	81
図 32	ビジネス変革の基本となるマネジメント実践の要「WSC-PDCA」モデル...	84
図 33	工場に配置された自動刺繍機の一部	87
図 34	最新刺繍量産機（左：全体像、右：拡大像）	88

図 35	C社の近年の業況推移（推定）	89
図 36	展示会初出品した自社企画開発の刺繍試作品.....	92
図 37	自社企画開発した第二弾の試作品.....	93
図 38	自社ブランド商品の一部（左側：拡大画像、右側：全体画像）	99
図 39	出品した自社ブランド商品.....	102
図 40	展示会場内のD社ブース	103
図 41	C社の変革における対象商品・顧客の変遷.....	113
図 42	D社の対象商品・顧客の変遷.....	119
図 43	小規模企業のビジネス変革と価値創造・提供のモデル.....	127
図 44	変革における価値創造等の組織活動モデル.....	128
図 45	経営者のビジネス変革の動機.....	129
図 46	ビジネス変革の要「課題解決マネジメントと戦略経営の継続」	141

表目次

表 1	主な先行研究の小規模企業のビジネス変革への応用と課題	その 1	53
表 2	主な先行研究の小規模企業のビジネス変革への応用と課題	その 2	54
表 3	主な先行研究の小規模企業のビジネス変革への応用と課題	その 3	55
表 4	主な先行研究の小規模企業のビジネス変革への応用と課題	その 4	56
表 5	主な先行研究の小規模企業のビジネス変革への応用と課題	その 5	57
表 6	主な先行研究の小規模企業のビジネス変革への応用と課題	その 6	58
表 7	類似する先行研究と本論文の比較（違い）		64
表 8	調査事例と PDCA（マネジメント）の概要		74
表 9	C社の経営理念・使命とビジョン		90
表 10	C社のビジネス変革にかかる主な取組と出来事		96
表 11	D社の直販月商の推移		100
表 12	C社の時代への適合を目指したビジネス変革の概要		108
表 13	D社の時代への適合を目指したビジネス変革の概要		110
表 14	C社の計画的および創発的戦略の変化		115
表 15	C社の目的・能力・経営資源の変化		117
表 16	D社の計画的および創発的戦略の変化		121
表 17	D社の目的・能力・経営資源の変化		123
表 18	変革における価値創造等の組織活動モデル（図 44）と自律型プロジェクトマネジメント（PM）との関連の一例		144

第1章 はじめに

1.1 研究の背景

日本の小規模事業者は、全企業数の8割を超えており¹、雇用等地域経済に貢献している。小規模企業には、個々の組織特有の価値観・世界観があり、目指すことがあって、自ら営む事業を通じて社会・経済における役割を担っている。小規模企業は、大手企業のように新聞等のメディアから発信される情報量は少なく、組織は小さくとも、個性があり多様な取組を通じて、日本の価値創造を支えている基盤となっている。だが、こうした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。

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の取組に、相当数の相談助言を行ってきた。

具体的には、①社会で生じた課題の解決を目指し、既存事業と並行して技術開発を進め、独創的なアイデアを具現化し斬新な商品サービスを提供する管工事事業者の取組。②都市から離れた限定商圏で、事業者向けの商材を顧客が必要とするタイミングで定期的にデリバリーし、供給の質を高める卸事業者の取組。③業界構造が大きく変わる中で、メーカーや小売業の営業経験で得た技術ノウハウを活かし、国内外の生産者の協力を得て新商品を企画商品化し、有名流通企業へ提供する企画卸事業者の取組。④海外で美容を学び、期せずして経営者となり、大都市の美容サービスの現場で顧客ニーズを掴み、自ら研鑽し人財（人は財産）の教育に力を入れて、顧客から高い評価を得て成長したサービス事業者の取組。⑤需要の大きな変動、発注メーカーの発注量の小ロット化や納期の短縮化等から浮沈を繰り返す業況下で対応を図りながら、自社ブランド商品の開発と販売を進める下請け製造事業者の取組。⑥業界の淘汰再編が進んだ後の低迷を、少量都度受注し即納する業態転換で乗り越え、自社生産する商品の直販ビジネスで付加価値を生み出す製造事業者の取組。⑦宿泊業の閑散期・設備維持の対策として、経営者自身が持つ能力を再評価し介護サービス事業を立ち上げ、顧客満足と収益の両立を図ったサービス事業者の取組等々、変革を進める小規模企業は多様である。

こうした小規模企業の変革には、小さくとも組織的に取り組む価値創造が不可欠である。経営者とスタッフがエネルギーを注いで、役割を担い、力を発揮するために重要なのは、構想を計画に表して行動し評価する取組である。

展示会や商談会等マッチングの場を使い、外部の事業者とコミュニケーションして価値創造を進める中小事業者の短期のプロジェクト活動について、筆者は公的支援プログラム等を通じて200社超に関わり、出展前から出展後の活動を伴走して支援してきた。そもそも中小企業に留まらず企業全般において、顧客へ提供する基本的な価値は、価値

¹ 中小企業庁（2018）「中小企業・小規模事業者の数(2016年6月時点)の集計結果を公表します」https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/2018/181130chukigyocnt.html（最終閲覧日：2021年3月1日）

創造・提供等に向けて準備し、適宜にタイミングを捉えて実行に移し、評価・検証するなど、顧客へ価値提供する迄の過程を以前よりも良くする活動の積み上げである。つまり、こうした短期のプロジェクトである価値創造の取組を通じて、日常的なマネジメントの土台を築くことが重要である。目指す先となる遠くて高い山の頂きに達するには、この日常的なマネジメントの基礎力をベースに、要所を乗り越えるために身に付ける能力・アプローチを明確にする戦略性を持ち、要所に合わせて段階的に能力を高めて、要所所で成果をあげることが求められる。

小規模企業の経営者と組織の変革へのチャレンジは、必ずしも相応の報いが得られる訳ではなくリスクもある。だが、経営環境が激しく変化する中で、現状を良しとする経営、成り行き経営では、未来を見通すことがなく、その先には衰退と消滅が待っているであろう。厳しい経営環境のもとで、小規模企業が持続的に発展するには、将来を見据えたうえで変化に向き合い適切に対応し、生き残るための変革が不可欠である。経営への影響が軽微だからといって緩やかな変化を侮ってはいけなく、変化を受けてのチャレンジの初動段階で思ったような収益成果が上がったことを過大評価してはいけなく。また、思った成果が得られなかったとしても過小評価してはならない。対象市場・顧客、提供する価値が実現するまでの行動とプロセスを冷静に評価し、今後の課題とリスクを明らかにすることが求められる。

小規模企業における経営の目的は、第一義的には事業の継続にあり、質的向上を図り持続的に発展することである。そのためには、自律的かつ主体的な取組で変革を続けて提供価値を向上させることが重要である。小規模企業では、経営者と経営は表裏一体であり、経営者にとって経営は人生そのものと言える。事業を継続することは、そこに関わる人々の生きる場を提供することと言える。このため、経営者は、自らの経営と向き合い、社内外の人財と協働して組織の力を向上させて、より高い価値を生み出すために、たえず研鑽しマネジメント能力を高めることが重要である。小さな組織ゆえに、外部の環境変化に関わらず、社長・副社長、社長・スタッフ、スタッフ間の人間関係等の内部環境は固定化しやすいのが小規模企業である。たとえ、人間関係の固定化や活動のマンネリ化による組織の活力低下が生じていながら収益が出ている場合でも、現状を良し（問題を看過）とせず、変革に着手・継続し組織が生み出す価値を向上させることが、事業の持続的発展につながるのである。

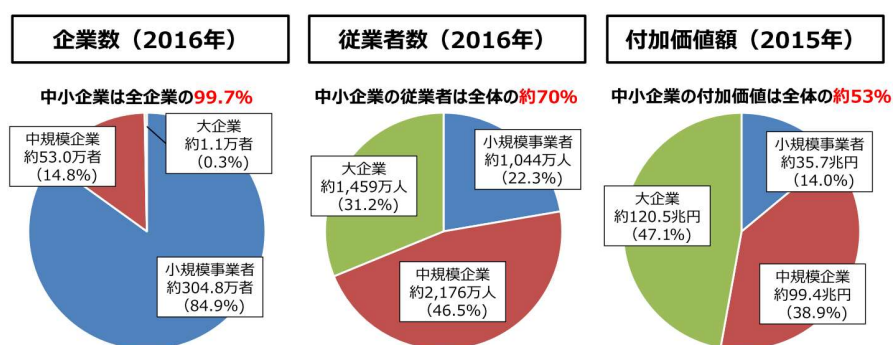
小規模企業においては、後継者への承継（事業承継）が社会的な問題としてクローズアップされている。また、人財の採用から育成、付加価値を高める商品開発等々の大きな課題が存在している。こうした中で、小規模企業にとり最も大切なことは、環境変化に適切に対応して、課題選択し、その解決を通じ価値を高め、組織の営みを存続させる等「自律し主体的な取組で価値を高める組織体の継続」と言えるのではないだろうか。

1.2 小規模企業の動向

1.2.1 小規模企業の現状・存在意義

日本の小規模事業者は、全国 358.9 万者のうち 84.9%を占め、従業者数は全体の 22.3%の約 1,044 万人で、付加価値額は全体の 14.0%の約 35.7 兆円を生み出すなど²(図 1)、我が国経済を下支えしている。小規模企業振興基本法が成立し初めて発刊された小規模企業白書 2015 年版には、冒頭で「小規模事業者は、地域に密着した活動体として地域の経済社会・雇用を支える礎ともいえる極めて重要な存在である」³と明記している。

同白書では、地域区分毎に企業規模別の従業者数の構成割合から(図 2)、「都市部から地方部に行くほど、小規模事業者が地域の雇用の重要な担い手となっている」⁴としている。また、地域区分毎に、企業規模別の付加価値の構成割合から(図 3)、「小規模事業者の付加価値額の割合は、都市部から地方部にいくほど小規模事業者の付加価値額の構成割合が高くなっている。このことから、「地方都市」や「郡部の町村」ほど、小規模事業者の地域経済に対する貢献度が高い」としている⁵。



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

図 1 中小企業・小規模事業者の企業数・従業者数・付加価値額

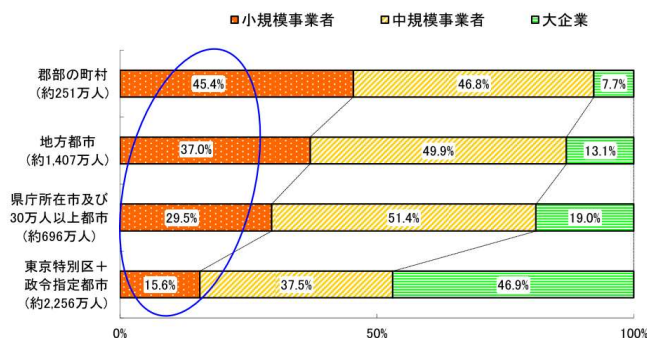
出所：中小企業庁調査室(2019)「2020年版中小企業白書・小規模企業白書<講演用資料>」。

² 中小企業庁調査室(2020)「2020年版 中小企業白書・小規模企業白書<講演用資料>」
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/syoukiboindex.html> (最終閲覧日:2021年5月29日)

³ 中小企業庁編(2015)「小規模企業白書 2015年版」、p.2。
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/PDF/h27_pdf_mokujisyou.html
 (最終閲覧日:2021年5月29日)

⁴ 中小企業庁編(2016)「小規模企業白書 2016年版」、p.170。
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/h28_pdf_mokujisyou.html
 (最終閲覧日:2021年5月29日)

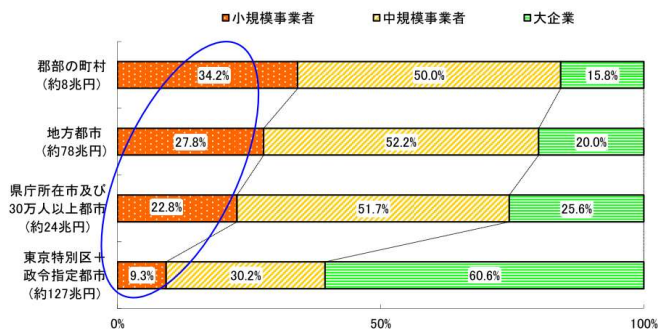
⁵ 同上、p.167。URL 同上(最終閲覧日:2021年5月29日)



資料：総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工
 (注) 本表における「地方都市」とは、政令指定都市、県庁所在市、30万人以上都市を除いた市部を指す。

図 2 企業規模別の従業者数構成 (2012 年事業者ベース/地域区分別)

出所：中小企業庁編 (2016)「小規模企業白書 2016 年版」、p.170。



資料：総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工
 (注) 1. 「付加価値額」とは、企業等の生産活動によって新たに生み出された価値のことで、生産額から原材料等の中間投入額を差し引くことによって算出。経済センサス-活動調査では以下の計算式で算出している。
 付加価値額 = 売上高 - 費用総額 (売上原価+販売費及び一般管理費) + 給与総額 + 租税公課
 2. 企業約386万社のうち、50万社以上が売上高を回答していない。
 3. 本表における「地方都市」とは、政令指定都市、県庁所在市、30万人以上都市を除いた市部を指す。

図 3 企業規模別の付加価値額構成 (2012 年事業者ベース/地域区分別)

出所：中小企業庁編 (2016)「小規模企業白書 2016 年版」、p.167。

1.2.2 小規模企業数の減少

小規模企業の地域経済への貢献度は高い。しかし、規模別企業数の推移では (図 4)、小規模企業の減少数が最も大きい。企業規模別企業数の増減率の推移からは (図 5)、減少の幅の広がりが確認される。

中小企業白書 (2014) では、「人口減少率が高い県ほど、小規模事業者の従業者割合が高く、人口が減少している地域における雇用の受け皿として小規模事業者が果たす役割は大きい。逆にいえば、人口減少による需要縮小が起こりやすい地域に小規模事業者が多く、それだけ小規模事業者の経営環境は厳しいということの意味する」と指摘しており⁶、長期的な地域経済の活力低下が懸念されている。

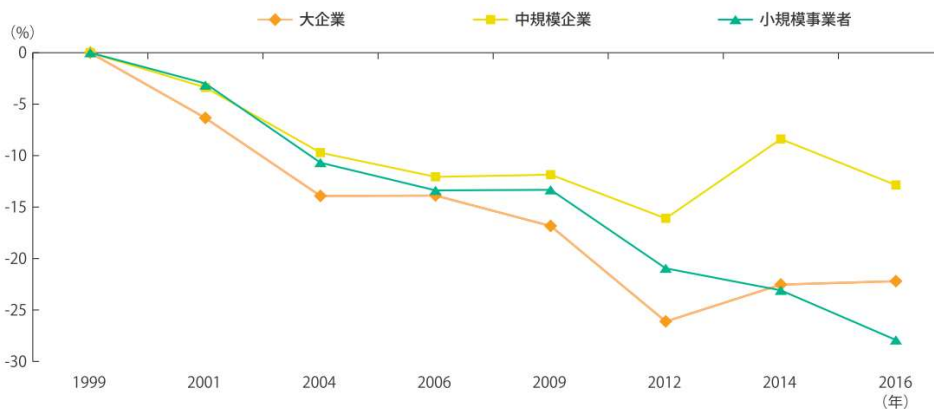
⁶ 中小企業庁編 (2014)「中小企業白書 2014 年版」、p.137。



資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工
 (注) 1. 企業数=会社数+個人事業者数とする。
 2. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を実施しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。
 「中規模企業」とは、中小企業基本法上の中小企業のうち、同法上の小規模企業に当てはまらない企業をいう。

図 4 企業規模別企業数の推移

出所：中小企業庁編（2019）「小規模企業白書 2019年版」、p.21。



資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工
 (注) 1. 企業数=会社数+個人事業者数とする。
 2. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を実施しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。
 3. ここでいう増減率は、対1999年比で算出している。

図 5 企業規模別企業数の増減率の推移

出所：中小企業庁編（2019）「小規模企業白書 2019年版」、p.22。

1.2.3 小規模企業振興基本法の成立

小規模企業白書（2015）では、「2014年6月20日に「小規模企業振興基本法(小規模基本法)」及び「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律の一部を改正する法律(小規模支援法)」が成立した。(中略)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た。「成長発展」は、規模の拡大の概念である。売上げ、利益、従業員数などが伸びるよう支援することを基本理念とするのが中小企業基本法ということである。これに対し、「事業の持続的発展」は、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」と示している⁷。中小企業政策が転換し、小規模支援法等の新たな支援制度が実施展開されている。小規模企業は、こうした公的支援に寄りかかるのではなく支援を活用し、自律し主体的な取組を続けることが大切である。また、不断の自助努力で経営を質的に向上させて、持続的に発展することが重要である。

小規模企業の定義から（図 6）、中小企業と小規模企業の従業員数を比較すると、製造業等では前者が 300 人以下で後者は 20 人以下となっており、人数の違いは明らかである。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す創意工夫を重ねて変革を進め、自律し主体的な経営を具現化することが求められる。小規模企業の価値創造と変革を進める自発的な取組が、点から面へと拡がり、これにより地域経済の活力が向上することが期待される。

⁷ 中小企業庁編（2015）「小規模企業白書 2015 年版」、p.2。
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/PDF/h27_pdf_mokujisyou.html
（最終閲覧日：2021 年 5 月 29 日）

業種	中小企業基本法の定義			小規模企業振興基本法の定義	
	中小企業者		うち、 小規模企業者	小規模企業者	小企業者
	資本金又は常時雇用する従業員		常時雇用する 従業員	常時雇用する 従業員	常時雇用する 従業員
① 製造業、建設業、運輸業、その他の業種（②～④を除く）※	3億円以下	300人以下	20人以下	20人以下	5人以下
② 卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下	5人以下	5人以下
③ サービス業 ※	5千万円以下	100人以下	5人以下	5人以下	5人以下
④ 小売業	5千万円以下	50人以下	5人以下	5人以下	5人以下
※右記の業種については、中小企業関連立法における政令に基づき、右記のとおり定められている。（政令特例業種）	<p>【中小企業者】</p> <p>①製造業 ・ゴム製品製造業：資本金3億円以下又は常時雇用する従業員900人以下</p> <p>③サービス業 ・ソフトウェア業・情報処理サービス業：資本金3億円以下又は常時雇用する従業員300人以下 ・旅館業：資本金5千万円以下又は常時雇用する従業員200人以下</p> <p>【小規模企業者】</p> <p>③サービス業 ・宿泊業及び娯楽業：常時雇用する従業員20人以下</p>				

図 6 小規模企業の定義

出所：中小企業庁編（2015）「小規模企業白書 2015年版」、p.3.

1.3 小規模企業の特徴

これまでに筆者が支援に関わった、展示会・商談会等マッチングの場を使い、小規模企業が外部の事業者とコミュニケーションし短期プロジェクトとして価値創造等を進める取組、小規模企業が中長期で組織的に価値創造し変革する取組等を通じて、小規模企業の特徴を整理した。

小規模企業は、社長（経営者）を中心にして、少人数で限られた資源で特定分野に特化した事業を営んでいるのが特徴である。受注を得るために顧客との関係を重視する故に、経営者が意思決定で優先するのは、目前の生産・販売等日常業務で、その現場を回すことである（経営者にとって現場の稼働状況は採算を把握する大きな目安となる）。

また、小規模企業では、顧客からのオーダーに応じて業務現場を動かし、そこで顕在化する種々の問題を、対処療法的であるが努力し解決して業務の習熟を図り、実践的に業務の術を身に付けている。既存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て事を進める戦略は弱い傾向にある。そして、事業のプランニングは苦手だが、計画書は無くとも目的が明確となり方向性が定まると、そこに向けて行動し（無駄もあるが）、間違っていたら修正するなど、自らの行動で生じた現実に臨機応変に対応する動きが見られる。小規模企業は、対処療法的であるが、

努力し問題解決を重ねて、業務の術やノウハウを身に付けている。

一方で、小規模企業は、人と人の距離が非常に近く、内部の人間関係・役割や業務が固定化し易く、業務の見直し改善の停滞とマンネリ化、経営がマンネリ化する弱点もある。小さな会社は、小回りがきくと言われるが、マンネリ化のような変質が進むと、小さくとも変わることは容易でない。だからこそ、経営と人生が一体的である経営者の役割は大きい。確固たる変革の意思を示し行動を起こすリーダーシップが重要である。現場に即した問題解決力を武器に、将来を見据えて、より高い価値の創造・提供を目指す主体的で戦略的な経営を実践し、組織の一人一人が役割を担い連携して行動することが求められる。

1.4 本論文における用語の定義

ここで本論文における用語を定義する。

① ビジネス変革

ドラッカー（2002）は、「組織が生き残りかつ成功するには、自らがチェンジ・エージェントすなわち変革の機関とならなければならない。変化をマネジメントする最善の方法は、自ら変化をつくり出すことである」としている⁸。コトラーとケラー（2014）は、マーケティング・マネジメントとは「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」としている⁹。これら二つの先行研究から、本論文における「ビジネス変革」とは、「組織が生き残りかつ成功するために、自らが変革の機関となり、顧客価値の創造・提供と伝達等の具体的な行動を通じて変化をつくり出す取組」とする。これを踏まえて、少人数で設備・資金等経営資源が限られた「小規模企業のビジネス変革」とは、「先を展望し目的を果たすために、人財を主体に内外の経営諸資源を活かし、組織をあげて変革の機関となり、より高い顧客価値の創造・提供と伝達等の具体的な行動を通じて変化をつくり出す取組」とする。なお、本論文におけるビジネス変革は、ドラッカー¹⁰、シュンペーター¹¹やロジャース¹²が示したイノベーションを包含するものとする。

②価値

コトラーとケラー（2014）は、「価値」とは「知覚された有形および無形のベネフィットと顧客にかかるコストを表す」としている¹³。本論文では、これを「価値」と定義

⁸ ドラッカー、P・F著、上田 惇生訳（2002）『ネクストソサエティ』ダイヤモンド社、p.63。

⁹ コトラー、フィリップ、K・L・ケラー恩蔵直人監修、月谷真紀訳（2014）『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、p.7。

¹⁰ ドラッカー、P・F著、上田 惇生訳（2006）『現代の経営 上』ダイヤモンド社、p.50。

¹¹ シュンペーター、J・A著、塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳（1977）『経済発展の理論 上 原書第2版』岩波文庫、p.182。

¹² ロジャース、エベレット著、三藤利雄訳（2007）『イノベーションの普及』翔泳社、p.49。

¹³ コトラー、フィリップ、K・L・ケラー恩蔵直人監修、月谷真紀訳（2014）『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、p.33。

する。

③自力

自らの力（能力）のことで、本論文では、小規模企業（組織・人財）の力（能力）を意味する。価値を生み出し向上させるには、伊丹（2012）の「実地学習効果」¹⁴、ミンツバーグ（2013）の「計画的および創発的戦略」¹⁵、デシとフラスト（1999）の「自律性を支援」¹⁶、エドモンソン（2014）の「チームング」¹⁷等を活用して、商品企画、商品開発、量産技術開発、量産・供給、接客・販売、計画立案・実施・評価・修正等々の力（能力）を身に付けて高めることが重要である。

④自律

本論文における自律とは、小規模企業の自律した経営のことを指す。小規模企業の経営において、特定の顧客等の外部からの縛りや制約をできる限り受けず、一方で経営者は、独り善がりにならず自らを律して（社員・役員等社内外の利害関係者のチェックを受け意見を取り入れて）、自ら考え意思を決め行動する経営とする。

⑤人財

人を財産と捉えて、人材ではなく「人財」とする。

⑥小規模企業

図6の中小企業基本法および小規模企業振興基本法で、小規模企業者や小企業者として、業種別で資本金と常時雇用する従業員数（20人以下または5人以下）を定めている。本論文における小規模企業は、業種を問わず常時雇用する従業員数が20名～5名程度とする。

⑥小規模事業者

中小企業庁では、「小規模企業者」と「小規模事業者」の違いについて、「「小規模企業者」とは、中小企業基本法第2条第5項に規定する従業員20人以下(商業(卸売業・小売業)・サービス業は5人以下)の事業者等を指します。一方「小規模事業者」とは、商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第2条に規定する商工会・商工会議所の支援対象となる小規模の商工業者や、所得税法施行令第195条に規定する青色申告を行う不動産所得の金額及び事業所得の金額の合計額が300万円以下の事業者等を指します。各法律や支援制度において定義が異なる場合がありますので、各法律の所管担当や補助金等の窓口にご確認ください。また、中小企業庁の施策の説明上「小規模企業者」を「小規模事業者」と表記している場合もあります」としている¹⁸。

¹⁴ 伊丹敬之著（2012）『経営戦略の論理（第4版）』日本経済新聞出版社、p.340。

¹⁵ ミンツバーグ、ヘンリー、ブルース・アルストランド、ジョセフ・ランペル著、齋藤嘉則監訳（2013）『戦略サファリ（第2版）：戦略マネジメント・コンプリートガイドブック』東洋経済新報社、pp.12-13。

¹⁶ デシ、E・L、リチャード・フラスト著、桜井茂男監訳（1999）『人を伸ばす力』新曜社、p.212。

¹⁷ エドモンドソン、A・C著、野津智子訳（2014）『チームが機能するとはどういうことか：「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』英治出版、pp.68-69。

¹⁸ 中小企業庁「FAQ「中小企業の定義について」」

本論文では、中小企業庁が上記で示した従業員 20 人以下の事業者等を指す「小規模企業者」を小規模事業者とする。

1.5 課題認識と研究目的

2020 年に、「新型コロナウイルスの感染拡大による経済危機、つまり、コロナショック」が生じた¹⁹。人々は動きを封じられて生活・ビジネスの大前提が崩れ、短期間でモノ・コトの実需が激減するなど、都市部に留まらず地域の経済も未だかつて無い危機に陥った。こうした中で、耐えるだけでなく、この危機を乗り越えて自分達の未来を創るために新たな取組に着手する小規模企業が存在する。

日本の小規模企業は、昭和の二度のオイルショック、そしてバブル経済の崩壊、その後のデフレ経済、生産のアジア等海外シフト、リーマンショックや大震災を乗り越えてきた。だが、先に見たように、日本を地域から下支えする小規模企業の減少は著しいのが現状である。小規模企業は、現状を良しとせず、自律し主体的な価値創造等の取組で、経営の質的向上を果たし、価値を高める組織体として存続することが求められる。そのためには、環境変化で表れた経営の弱点・問題に対応して「自力」を付け、次の大きな変化の影響を抑え軽減するなど、厳しい中で力をつけて組織体の存続を図るマネジメントの向上が必要である。

個々の小規模企業を取り巻く環境変化は一様では無く、時に大きな変化が表れる。経営環境の変化に適切な対応がとれず業績を落とした事業者が、事業機会を捉えて業況を反転させるビジネス変革を進め、具体的な価値を創造・提供して生産性を高め、収益を回復・向上させることは容易ではない。業況の反転・収益力強化のための攻勢をかけて業績向上を果たすには、たとえ経営者に意思を貫くと共に戦略があった場合においても、重要課題の具現化に向けて試行錯誤が伴い、組織が力を発揮して成果を上げるには能力獲得・向上と相当の時間を要する。

本論文では、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する。前半で、展示会等外部顧客とアクセスする場を使い価値創造・伝達を進めて、成果を上げるマネジメント実践のモデルを示す。後半で、環境変化の中で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、価値提供しビジネス変革を進めて自力を付け、事業の持続的発展を目指すモデルを示す。小規模企業がビジネス変革を続けて組織体を存続させるには、戦略経営へ舵を切り、変化に対応するフレキシブルな操船を実践することが不可欠である。最後に、変革を推進し成果をあげる戦略経営の要諦を明らかにする。

https://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq01_teigi.htm#q8 (最終閲覧日 2021 年 7 月 19 日)

¹⁹ 経済産業省 (2020) 「通商白書 令和 2 年版」、p.4。

<https://www.meti.go.jp/report/tshaku2020/index.html> (最終閲覧日 2021 年 5 月 29 日)

1.6 研究構成

1.6.1 研究方法・内容と対象

本論文で事例研究として取り上げる小規模企業は、総人員 5 名～20 名程度で（従業員数で国の小規模企業の定義を上回る対象企業もある）、売上高 5 千万円～1 億 5 千万円程度である。対象企業は、製造業やサービス業等複数の業種で、扱い商品・市場分野は様々である。特定地に事業拠点があり、人を雇用して商品やサービスを生産するなど、地域に根ざした活動を行っている。

第 2 章では、三つの専門領域で構成される研究領域を示し、選択した先行研究をレビューした。また、主な先行研究の小規模企業のビジネス変革への応用と課題を整理し、小規模企業のビジネス変革に特に有益で有効な先行研究を検討した。また、中小企業等の国内の先行研究を調査した。さらに類似先行研究を調査し、本論文との違いを示した。調査事例を通じて、第 3 章では、ビジネス変革の基本となる短期プロジェクトの価値創造等の取組を分析・検討し、第 4 章では、変革の基本を応用する発展的展開と言える中長期で組織的に変革を進める取組を分析・検討した。第 5 章では、第 3 章のビジネス変革の基本、第 4 章のビジネス変革の実践の双方の双方から見た戦略経営の要諦を検討した。第 6 章では、本研究のまとめを行い、今後の研究課題を示した。

第 3 章で事例として取り上げる小規模企業の A 社、B 社は、2015 年 9 月に開催された「国際フロンティア産業メッセ」（主催：国際フロンティア産業メッセ 2015 実行委員会、会場：神戸国際展示場）に出展した。経営を取り巻く市場・業界等外部環境が大きく変化する中で、相当の努力で展示会を活用し、ビジネス変革の基本となる短期プロジェクトの価値創造等に取り組み、成果を上げている。この二事例の出展前から出展後の取組を詳細に調査分析し、得られた情報と知見をもとに帰納法アプローチにより検討を進めた。

第 4 章で事例として取り上げる小規模企業は、経営環境が変化する中で、業績低迷や事業存続の危機に見舞われるが、存続し将来の事業を創るために中長期で組織的にビジネス変革を進め、価値創造・提供に取り組んでいる。この事例企業には明確な目的と事業構想があり、課題解決に向けた実行と努力を通じてビジネス変革を推進している。C 社の社長は、業績を落とした過去の経営を「下請事業で発注先に依存し、発注先からの注文が減り、自社の業績が落ちるのでは、経営と言えない」と認識している。下請型メーカーから企画開発力を高めて法人顧客への提案や自社商品を販売するメーカーへの変革を目指している。D 社の社長・取締役は、リーマンショックを機に業績が低迷し大きく落ち込んだことを「リスクに対する備えの無い経営であった」と振り返り、変革を進めて OEM ビジネス及び自社商品の直販ビジネスの基盤を強化し生産性を向上し、よりベストな状態で早期に後継者へ事業承継することを目指している。これら事例企業の特に近年のビジネス変革を詳細に調査分析し、得られた情報と知見をもとに帰納法アプローチにより検討を進めた。

1.6.2 研究の流れ

研究の背景、小規模企業の動向、小規模企業の特徴、課題認識と研究目的を踏まえて、本研究の流れを以下に示す（図 7）。

①第1章「はじめに」の「研究の背景」では、筆者が経営支援を通じて見てきた小規模企業の様々な変革の取組、「小規模企業の動向」では、国の白書から動向・存在意義と問題を示し、「小規模企業の特徴」では、非常に限られた資源で、生き残るべく現実に対応する経営者の見方考え方（価値観）と行動（習性）、戦略性、日常とノウハウ蓄積、小さいゆえに人間関係が固定化しやすい組織などの特徴を示した。

②第1章「はじめに」の「課題認識と研究目的」では、上の①の小規模企業の姿・動きと特徴を踏まえて、筆者が認識した課題、研究目的を示した。

③第2章「研究領域及び先行研究」では、「課題認識と研究目的」を踏まえて、変革し価値を高めるために実務上も重要なマーケティング、経営戦略、経営管理等の研究領域で、先行研究を調査しレビューを行った。主な先行研究の小規模企業のビジネス変革への応用と課題を整理したうえで、小規模企業のビジネス変革で特に有益で有効な先行研究を検討した。また、中小企業等の国内の先行研究を調査した。加えて、類似する先行研究を調査して、本論文との違いを示した。

④第3章「ビジネス変革の基本となる短期プロジェクトの価値創造等に取り組むA社およびB社の紹介・分析・検討」では、「短期プロジェクトの価値創造・提供の取組」について分析し、変革の基本となる成果を上げるためのマネジメント実践のモデル及びその要について検討を行った。

⑤第4章「ビジネス変革を実践するC社およびD社の紹介・分析・検討」では、「中長期で組織的にビジネス変革を進める小規模企業の価値創造・提供の取組」を分析し、環境変化に対応し変革を進めて価値創造・提供を図り事業を持続的に発展させる、ビジネス変革の実践モデル及びその要を検討した。この変革モデルおよび要が機能するためのポイントを示した。

⑥第5章「ビジネス変革の基本と実践の双方から見た変革を進める戦略経営の要諦」では、上述の④・⑤での分析・検討を通じて、「短期のプロジェクト活動による変革の基礎力向上」、「調査事例におけるビジネス変革で表出した戦略経営」、「変革の基本を応用して発展的に変革を実践する取組と戦略経営」、「変革を進める組織の基盤づくりと戦略経営」、「変革の継続と戦略経営」等変革を進める戦略経営の要諦を検討した。

⑦第6章のまとめで、研究を振り返り、得られたことを整理し今後の課題を示した。

①研究の背景、小規模企業の動向、小規模企業の特徴（第1章）

②課題認識と研究目的（第1章）

- ・課題認識：小規模企業の減少が著しい中で、小規模企業の自律し主体的な取組で価値を高める組織体の継続（自力を付け組織体を存続させるマネジメント力向上）を課題として認識。
- ・研究目的：環境変化の中で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、価値創造しビジネス変革を進めて自力を付け、事業の持続的発展を目指すモデル構築を目的。

③先行研究のレビュー（第2章）

経営戦略、マーケティング、経営管理等の三つの専門領域の先行研究をレビュー。主な先行研究の小規模企業のビジネス変革への応用と課題を検討し、ビジネス変革に有益・有効な先行研究を検討。また、中小企業や変革にかかる国内の先行研究をレビュー。類似先行研究を調査分析し本論文と比較検討。

④ビジネス変革の基本となる短期プロジェクトの価値創造等に取り組むA社およびB社の紹介・分析・検討（第3章）

短期プロジェクトの価値創造・提供の取組を分析して、成果を上げるためのマネジメント実践のモデル及びその要を検討。

⑤ビジネス変革を実践するC社・D社の紹介・分析・検討（第4章）

中長期で組織的にビジネス変革を進める小規模企業の価値創造等の取組を分析し、環境変化に対応し変革を進めて事業を持続的に発展させる、ビジネス変革の実践モデル及びその要を検討。変革のモデルおよび要を機能させるポイントを検討。

⑥ビジネス変革の基本と実践の双方から見た戦略経営の要諦（第5章）

上の④・⑤の分析・検討を通じて、変革の基本を応用して発展的に変革を実践するための戦略経営の要諦を検討。

⑦まとめ（第6章）

出所：筆者作成

図7 研究のフローチャート

第2章 研究領域及び先行研究

2.1 研究領域

本論文における研究領域は、経営戦略論を主専門領域とし、マーケティング戦略論と経営管理論を副専門領域とする（図8）。この三つの専門領域は、相互に関連し紐付いており、密接に結びついており、主領域と副領域の線引きは、難しいところである。

コロナ禍のような厳しい経済状態の中で、非常に限られた経営資源の組織体である小規模企業が存続するには、平時で日常的な運営力が秀でていたとしても、日常の運営力だけでは力不足が否めない。景況の大幅な低迷が鮮明な最中で経営を引っ張るには、先を見て目的を明らかにし、方向性を確認し目標を定め、達するための経営戦略を明示し、それを着実に実践しビジネス変革を図ることが求められている。小規模企業の存続に向けて主体となるのは、経営者とスタッフ等の人財であり組織で、協働して、より高い価値を創造し提供して、顧客を開拓し維持するマネジメント力の向上が欠かせない。

小規模企業が、急激な環境変化で生じた厳しい業況のもとで、日常を回す運営力だけで、持ち堪えるには限界がある。業況を反転し回復させるには、戦略とその着実な実践が必要である。管理・運営する日々の努力があるからこそ、経営戦略で目指す道のりを進むことが出来る。経営資源の限られた小規模企業が、マーケティングや経営管理に真摯に取り組むことで、自らの経営戦略は実現へと向かい、ビジネス変革が進むのである。

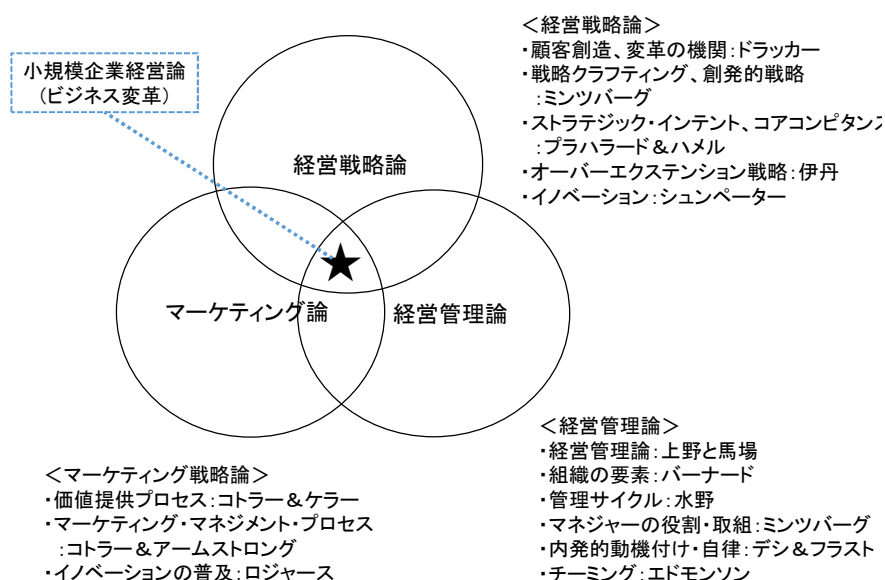


図8 研究領域と先行研究

出所:筆者作成

2.1.1 経営戦略論

本論文では、環境変化の中で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、価値提供しビジネス変革を進めて自力を付け、事業の持続的発展を目指すモデル構築を目指している。先に述べたように、少人数で特定分野に特化した小規模企業の経営者が意思決定で優先するのは、既存の顧客等から商品・サービスを受注し提供する生産・販売等の日常業務であり、その現場を回すことである。また、経営者はこの日常業務に携わり、組織は商品・サービス提供にかかるマーケティングや経営管理の実務に多くの時間と労力を使っている。日々の仕事に追われるような現状を良しとする経営では、環境変化への対応は十分でなく、事業の存続は難しい。だが、経営を展望し、中長期で実現する取組、短期で実現する取組や、急激な変化への対応を考えて、経営を方向付けし、方策を示す経営戦略（経営計画）を策定し、変革を実践する小規模企業は希である。将来を見据え、かつ環境変化に対応し、ビジネス変革を進めて自力を上げ、事業を存続させるには、経営戦略（経営計画）は必須である。立案した戦略そのものが価値を生み出すのではなく、組織の行動を通じて初めて価値が生み出される。戦略で、行動で重きを置く対象を明示し、組織の行動を方向付けることが出来る。こうしたことから、経営戦略論を主専門領域とすることとした。

2.1.2 マーケティング論

いかにして価値を創造し顧客へ提供すればよいのか、いかに価値を向上し他社よりも高い満足度を顧客から得て顧客開拓や顧客浸透を行えばよいのか。小規模企業が、経営戦略を実践するうえで、顧客への価値創造と提供を担うマーケティングの果たす役割は大きい。小規模企業が自律し主体的な経営へと進化するには、価値を高めて利益を上げる継続的な活動が欠かせない。

下請型の小規模加工メーカーが、自社ブランド商品を開発・商品化し直販を進めるマーケティングを立上げる場合、既存の事業分野で収益を生み出している自社の軸足をしっかり見極めて、新たな対象顧客と今後取り組む商品サービスを検討・選択することが重要である。小規模企業が、自社の軸足を見極めるには、既存の対象顧客・商品サービスと提供価値、価値提供する工程、社内外で使える経営資源と自社の能力（実力）等を棚卸し評価することが求められる。新たな対象顧客のニーズに応じて価値提供を実現するには、有する資源と能力を活かし、新たに備える資源と能力（自力の付け所）を明らかにすることが必要である。また、独自性等特徴付け、売価・原価設定、対象顧客へアクセスし提供するルート等の価値創造・提供プロセスを、粘り強く修正を加えながら時機を捉えて段階的に築くことが重要である。

小規模企業において、マーケティングは、顧客の便益等価値を選択し創り込み、商品サービスを顧客へ提供する日常的な活動で、経営戦略を具現化する非常に重要な活動である。こうしたことからマーケティング論を副専門領域として選択した。

2.1.3 経営管理論

小規模企業では、少人数で限られた人員が協力して効率を高め生産性を上げて、より高い成果を上げることが求められている。小規模企業の経営者は、現状に満足しては、今後の経営の発展可能性は限られる。環境変化の中で業績を落とした小規模企業が、変化に適切に対応して変革を進めるには、経営の諸活動を振り返り、問題を把握し整理分析して、改善策を検討し実行する管理（マネジメント）することが必要である。

経営戦略を策定する、マーケティングを企画し実行する、それを考えて動かすのは人財であり組織である。小規模企業は少人数ゆえに、人財が意欲を持ち能力を発揮する、人財と人財が力を合わせて組織的な力を発揮するなど、経営管理の基本を重視し、提供価値を高めて変革を図ることが重要である。経営者はリーダーとして、経営戦略とマーケティングを企画・運用し修正する管理、携わる人財・組織の持つ能力を高めて発揮する管理など、管理（マネジメント）能力の向上を図り、少人数でより成果を上げる組織づくりが求められている。こうしたことから経営管理論を副専門領域とした。

本研究で、経営戦略論を主軸に、マーケティング論と経営管理論を副軸に置いた理由をここに示す。資源の乏しい小規模企業が、低迷する業況から抜け出して回復向上を図るには、総力をあげて挑むことが求められる。どこに何に力を入れるのか経営者が戦略を選択し実行し、はじめて、変革を進めることが出来る。価値のある商品サービスを創り、その価値を伝達する等具体的な行動で収益を上げるがマーケティングで、戦略・マーケティングにかかる人財・組織行動の実効性を高めて行くのが経営管理である。

2.2 先行研究調査

本論文で選択した三つの専門研究領域の「経営戦略論」、「マーケティング論」、及び「経営管理論」について、先行研究のレビューを行う。

小規模企業が業況の底から回復・向上させるには、少人数ゆえに組織の力を振り絞って組織全体で変革を進めることが大切である。目的を果たすうえで試行錯誤が生じて、方向を見極めて力の入れ所を確認し努力を継続するなど、経営者は時々の己と組織の状態を把握し粘り強く挑戦する経営が重要である。また、計画に囚われずに現実に合わせて柔軟な創発的アプローチが求められる。こうした小規模企業のビジネス変革をモデル化するには、先行研究で、経営戦略・マーケティング・経営管理等を経営の主たる領域としておさえ、変革にかかる組織の活動実態を捉えて研究を進めることが必要である。また、経営資源に限りのある小規模企業が、業況の低迷から回復・向上させる変革には、相当の力と時間を要する。本論文で取り上げる先行研究は、大企業を扱うケースが多く、規模のギャップはあるとしても、変革を進める小規模企業の経営活動に示唆を与え、道標となる基本的で実践的な事柄が数多く含まれている。

2.2.1 経営戦略論に関する諸研究

(1) イノベーション

①顧客の創造・変革の機関

ドラッカー（1999）は、マネジメントを「組織をして成果を上げさせるための道具、機能、機関」としている²⁰。

ドラッカー（2002）は²¹、「組織が生き残りかつ成功するには、自らがチェンジ・エージェントすなわち変革の機関とならなければならない。変化をマネジメントする最善の方法は、自ら変化をつくりだすことである」としている。変革の機関となるために、「あらゆる製品、サービス、プロセスを組織的かつ継続的に改善」等四つの要件を示している。また、「チェンジ・エージェントとなるための要点は、組織全体の思考態度を変えることである。全員が、変化を脅威でなくチャンスと捉えるようになることである。」としている。

ドラッカー（2006）は、「企業の目的は顧客の創造であり、起業家的機能であるマーケティングとイノベーションが成果をもたらす」としている²²。そして「マーケティングは、事業の最終成果、すなわち顧客の視点から見た全事業である。したがって、マーケティングに対する関心と責任は、企業の全領域に浸透させることが不可欠」としている²³。また、イノベーションについて「より優れ、より経済的な財やサービスを創造することである。（中略）常により優れたものに成長する必要がある」としている²⁴。小規模企業の価値創造・提供において、顧客創造は重要な目的であり、マーケティングへの関心と責任を組織に浸透させる等起業家的機能を発揮するための取組が求められる。

小規模企業においては、変化への受動的対応から、自ら変化をつくりだし、より優れた価値を創造するイノベーションを進める変革の機関となることが重要である。そのためには、製品・サービス等の組織的かつ継続的な改善が必要である。

②イノベーション（新結合の遂行）

シュンペーター（1977）は²⁵、イノベーション（新結合の遂行）を、「①新しい財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産、②新しい生産方法、③新しい販路の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現」等に分類・定義している。

(2) 戦略

①意思決定・戦略

アンゾフ（1990）は、企業の主要な意思決定を、日常業務的な意思決定、戦略的な意思決定、管理的な意思決定の三つのカテゴリーに分類し²⁶、この意思決定は個々に独立しているが、相互補完・依存関係にあるとし、以下のように説明している。「戦略的な意思決定によって、自社の製品・市場の適切な選択、そこでの十分な需要の存在、自社

²⁰ ドラッカー、P・F著、上田惇生訳（1999）『明日を支配するもの』ダイヤモンド社、p.45。

²¹ ドラッカー、P・F著、上田惇生訳（2002）『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社、p.63。

²² ドラッカー、P・F著、上田 惇生訳（2006）『現代の経営 上』ダイヤモンド社、p.47。

²³ 同上、p.49。

²⁴ 同上、p.50。

²⁵ シュンペーター、J・A著、塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳（1977）『経済発展の理論 上 原書第2版』岩波文庫、p.182。

²⁶ アンゾフ、H・I著、中村元一、黒田哲彦訳（1990）『最新・戦略経営』産能大学出版部、p.7。

のそこでの市場占有率の獲得能力が確認される。戦略が決定されると、それはいくつかの日常業務の必要条件を要請する。たとえば、販売価格対原価に関する決定、需要に見合う供給のタイミング、顧客のニーズと技術・製品特性の変化への速応力である。管理面での構造づくりは、こうした日常業務面での必要条件が要請する経営風土を提供する必要がある。たとえば戦略的な環境では、需要の思いがけない変動が頻繁に発生するので、それに迅速に対応するためには、マーケティング機能と製造機能が組織的に綿密な連携関係にあることが必要である。また、高度な技術を特徴とする環境の下では、研究部門と販売部門の担当者たちが緊密に協力する必要がある。この意味で、「組織構造は戦略に従う」のである。すなわち、環境が企業の戦略的・日常的な対応を決定する。それが決定されると、今度はその対応が企業内部の権限、責任、仕事の流れ、情報の流れの構造を決定する。」としている²⁷。

アンゾフは戦略について「組織の発展プロセスを指導する新しい意思決定ルールとガイダンスを、〈戦略〉と定義する。(中略) 第一に、企業は新しい機会の探求とその創造にあたり、方向と焦点を必要とするという事実、そして第二に、強力な潜在シナジーをもった製品市場への参入を探求することは企業の利益につながる」としている²⁸。

小規模企業においては、環境変化が進み業界構造が大きく変わる中で、生産・販売等の日常業務に追われていたとしても、事業環境への対応を戦略的に意思決定し、何を行うのか、日常活動への落とし込みを図り、運用状況を評価し管理することが重要である。また、小規模企業の経営者は、自社の軸足とは何なのか、どこへ踏み出すのか、シナジーを発揮できるのか、環境変化の中で新たな意思決定が求められる際の戦略検討のあり方を考えることが必要である。

アンゾフは、成長ベクトルについて(図9)、「企業が自社の戦略的なポートフォリオを開発する方向を特定した。(中略) 図表の〈市場浸透〉のボックスは、既存の製品・市場への市場占有率の増大を通じた成長方向を示している。図表の〈市場開発〉のボックスでは、自社の現在製品の新しい使命が探求されている。図表の〈製品開発〉のボックスは、現在製品を代替する新製品開発を志向している。最後に図表の〈多角化〉は、製品と使命の両者が自社にとって未体験である、という点で特徴的である。最後の三つのボックスでは、共通関連性はマーケティング技能と製品技術のいずれか、あるいは両方における共通関連性が明確に存在する。第四の多角化ボックスでは、共通関連性は明確ではなく明らかに弱い」と説明している²⁹。

²⁷ アンゾフ, H・I 著, 中村元一・黒田哲彦訳 (1990)『最新・戦略経営』産能大学出版部, pp.9-11。

²⁸ 同上, p.133。

²⁹ 同上, pp.147-148。

製品 使命	現在	新規
現在	市場浸透	製品開発
新規	市場開発	多角化

図 9 成長ベクトル構成要素

出所：アンゾフ，H・I 著、著、中村元一・黒田哲彦訳（1990）『最新・戦略経営』産能大学出版部、p.147。

小規模企業は、製品・使命の方向性を定めて変革を進めるにあたり、経営者が頭の中で考えた案・選択肢を、四象限の成長ベクトル上に落とし込んで、考えを整理することが重要である。具体的には、成長ベクトルに、小規模企業の現行事業を四象限に位置付けし、今後変革を進めて新たに向かう先を仮置きし、そこへ踏み出す際の課題・実現性やリスクを踏まえて方向性を探ることが求められる。こうした現行から将来の方向性に加えて、成長ベクトルの四象限に、過去から現行事業を位置付けし、その歩みと取組を振り返り、採った戦略・課題と課題解決状況を整理し、今後の変革に役立てることが大切である。

②競争戦略

ポーター（1979）は、産業とその収益性に焦点を当て、戦略策定の本質とは、競争への対応であるとし、一つの業界における5つの競争要因を明らかにし競争分析のフレームワークを提示している³⁰（図10）。「自社の能力と競争要因の背後にある原因をしっかりと把握しておけば、どの分野で競争に参加し、どの分野で競争を避けるべきかハッキリ見えてくるだろう」と述べ、戦略策定の概要を示している。また、「戦略担当者が競争要因の外見にとらわれず、その源泉を深く探らなければならない」と述べている。

これは、表層に留まらず源泉を深く探る等戦略策定における分析アプローチの質の重要性を示しており、小規模企業が戦略策定する際の実践的な示唆を与えている。

³⁰ ポーター，M・E 著、竹内弘高訳（1999）「競争要因が戦略を決める」（初出：Harvard Business Review March-April 1979）、『競争戦略論 I』ダイヤモンド社、pp.31-64。

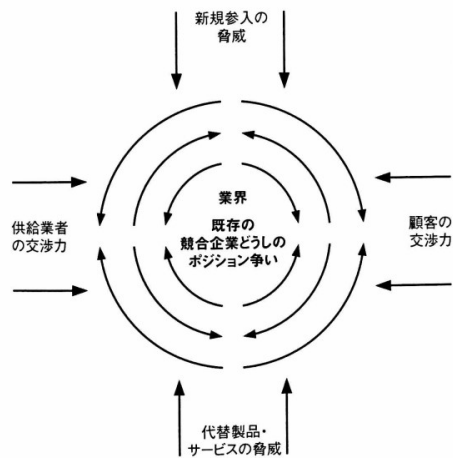


図 10 業界内部の競争を支配する要因

出所：ポーター，M・E 著、竹内弘高訳（1999）「競争要因が戦略を決める」（初出：Harvard Business Review March-April 1979）、『競争戦略論 I』ダイヤモンド社、p.34。

ポーター（1995）は、競争戦略とは、「業界内で防衛可能な地位をつくり、五つの競争要因にうまく対処し、企業の投資収益を大きくするための、攻撃的または防衛的アクションで有る」としている³¹。この五つの競争要因に対処する場合、「他社に打ち勝つための三つの基本戦略がある」と述べ、「コストのリーダーシップ」、「差別化」、「集中」を明らかにしている³²（図 11）。さらに、競争戦略とは、「競争相手よりもすぐれている点を活かして、その価値を最大にするように事業を位置づけることである。したがって、戦略策定の主眼は綿密な競争業者分析にある。」としている³³。業界と競争業者を深く知り、総合的な競争戦略を策定するための分析技法を体系化している。

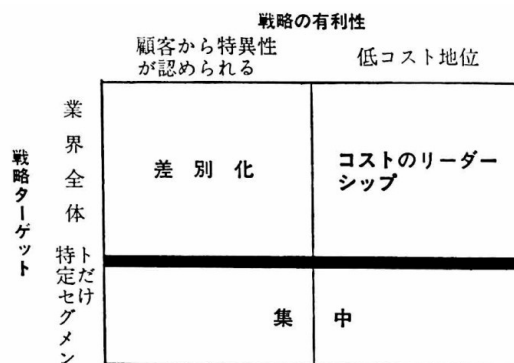


図 11 3つの基本戦略

出所：ポーター，M・E 著、土岐坤・中辻萬治、服部照夫訳（1995）『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社、p.61。

³¹ ポーター，M・E 著、土岐坤・中辻萬治、服部照夫訳（1995）『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社、p.55。

³² 同上、p.56。

³³ 同上、p.73

ポーター（1985）は、会社を焦点をあて、「競争優位というものは、会社が買い手のためにつくりだすことのできる価値から生まれてくる」としている³⁴。そして「競争優位は、会社がその製品を設計し、製造し、マーケティングをやり、流通チャンネルに送り出し、各種のサービスをやる、といった多くの別々の活動から生まれてくるのである。（中略）会社が行うこれらすべての活動とその相互関係を体系的に検討し、競争優位の源泉を分析する基本概念として「価値連鎖」を提案している³⁵（図 12）。価値連鎖は「価値の全てをあらわすものであって、価値をつくる活動とマージンとからなる」としている³⁶。価値連鎖は「個々の独立した活動の集合体ではなくて、相互に依存した活動のシステムである。価値活動は価値連鎖内部の連結活動で繋がっている」としている³⁷。

小規模企業においても、価値（マージン）を生み、価値を高める競争優位を持続するには、自社の価値を生む活動間の連結・連携状態を、コスト・成果と活動内容から丁寧に分析し、問題発見し改善を続けることが重要である。

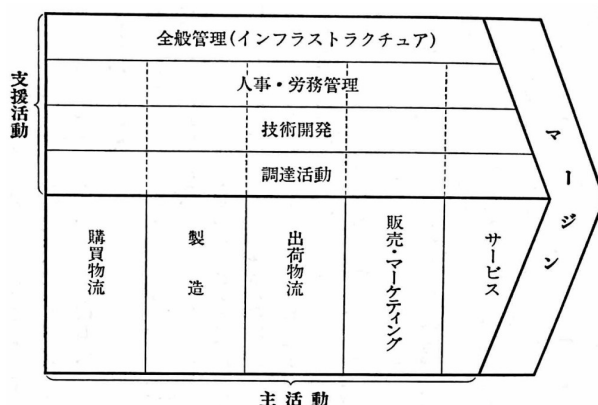


図 12 価値連鎖の基本型

出所：M. E. ポーター著、土岐坤・中辻萬治、小野寺武夫訳（1985）『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、p.49。

③戦略的・インテントおよびコア・コンピタンス

ハメルとプラハラード（1989）は³⁸、新興グローバル企業の戦略を研究して欧米流の従来からの戦略・分析について「戦略」が注目を集めるのに従い、欧米企業はその活力を失っていった。経営資源とビジネスチャンスの適合度、すなわち「戦略のフィット」、コスト・リーダーシップ、差別化、集中といった「基本戦略」、目標、戦略、戦術という

³⁴ ポーター、M・E 著、土岐坤・中辻萬治、小野寺武夫訳（1985）『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、p.5。

³⁵ 同上、p.45

³⁶ 同上、p.50

³⁷ 同上、p.61。

³⁸ ハメル、ゲイリー、C. K. プラハラード著、DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳（2010）「戦略的・インテント」（初出「戦略的・インテント」を新訳、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1989年11月号）『戦略論 1957-1993』ダイヤモンド社、pp.203-252。

「戦略のヒエラルキー」を妄信するあまり、往々にして競争力の低下が招かれた」、「従来の競合分析は、走っている自動車のスナップショットを撮るようなものだろう」と指摘している。グローバルリーダーに上り詰めた企業は、「例外なく、当初の経営資源や能力をはるかに超える野心を抱いていた。組織のあらゆる階層に勝利への執念を植えつけ、グローバル・リーダーになるまでの間、10年でも20年でもその執念を燃やし続けたのである」、この執念を表現したものを「ストラテジック・インテント」としている。

この経営資源の制約を度外視した大望、「ストラテジック・インテントを掲げると、組織はかなりの背伸びを強いられる。この目標を達成するのに、手持ちの経営資源や能力だけではとうてい十分と言えない。したがって、何とかして知恵を絞り、限られた資源を最大限に生かすよう迫られる」としている。この概念は、積極果敢なマネジメントプロセスを伴い、「組織を勝利させることに集中させる、目標の意義を社員達に伝えてモチベーションを高める、個人やチームに貢献のチャンスを与える、環境の変化に合わせて挑戦課題を設定し、社内のやる気をさらに引き出す、常にストラテジック・インテントに基づいて経営資源の配分を決める」等のポイントを明示している。また、実現に向けて「挑戦課題を具体的に示すことは、まず何に努力すべきかを社内に伝え、新しい競争優位を段階的に獲得する手段にほかならない」としている。壮大な目標を達成するには、経営者は気概を持ち、環境変化に合わせて課題設定し、社員のやる気を高め知恵を活かし、全社の人財を結集し努力して、新しいケイパビリティを身につける事など、小規模企業の変革に重要な示唆を与えている。

業況の低迷する小規模企業の体力は低下しており、組織活動のマネジメント力も大きく低下している。業況を反転回復し向上させる変革を進めるには、大望を掲げて挑戦課題を設定し、社内のやる気を引き出し、少ない経営資源を最大限活かしながら尽力し能力を向上させることが求められる。

ハメルとプラハラード (1990)は³⁹、コア・コンピタンスを、「多角化企業は大樹に例えられる。幹と大きな枝は「コア製品」であり、小枝は事業単位、そして葉や花、果実は「最終製品」と言えよう。そして、成長や生命活動に必要な養分を補給し、安定をもたらす根がコア・コンピタンスである」としている (図 13)。コア・コンピタンスの獲得と育成は、「まさしく組織的な集団学習であり、とりわけさまざまな製造スキルをいかに調整し、いかに技術の流れに融合していくかを学習することである」としている。

³⁹ ハメル、ゲイリー、C. K. プラハラード著、DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳 (2010)「コア・コンピタンス経営」(初出「コア競争力の発見と開発」を新訳・改題、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1990年9月号)『戦略論 1957-1993』ダイヤモンド社、pp.279-324。

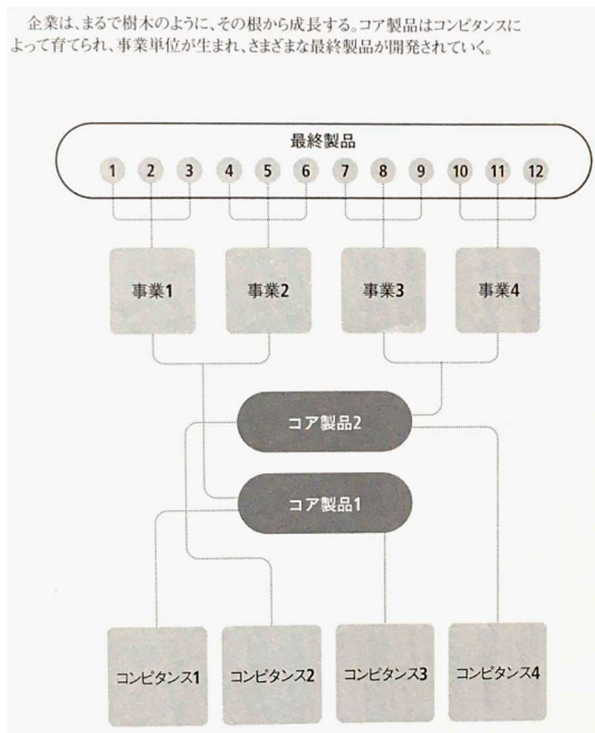


図 13 コンピタンス：競争優位のルーツ

出所：ハメル、ゲイリー、C. K. プラハラード著、DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳（2010）

「コア・コンピタンス経営」（初出「コア競争力の発見と開発」を新訳・改題、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1990年9月号）『戦略論 1957-1993』ダイヤモンド社、p.290。

コア・コンピタンスをいかに築くのか、NEC を例にあげ、「C&C」と称する「ストラテジック・インテント」（戦略上の意図）の明示、自社の成功のカギで獲得すべきコンピタンスの特定、C&C 実現のための「戦略アーキテクチャー」（戦略プランニングの下敷きとなる設計図）の採用、この意図を組織のすみずみに浸透させると共にコア・コンピタンスの開発をマネジメントする取組の推進、そして戦略アーキテクチャーにそった経営資源の大規模なシフト、内部資源の拡充を目的とした業務提携の推進など、コア・コンピタンス構築の概要を示している。また、自社のコア・コンピタンスを特定するための「広範かつ多様な市場へ参入する可能性をもたらす」「最終製品が顧客にもたらす価値に貢献する」「模倣が難しい」等三条件を明らかにしている。

小規模企業が変革を進めるには、軸足となるコア・コンピタンスを踏まえて、価値を生むコア・コンピタンスの獲得を検討することが求められる。少人数で資金等の経営資源に限りのある小規模企業では、変革を実現するには背伸びを強いられるであろう。戦略上の意図を明示しコア・コンピタンスを特定し、戦略アーキテクチャーの策定や経営資源のシフトなど、コア・コンピタンス構築のアプローチとマネジメントを予め知り置くことは重要である。

ハメルとプラハラード(1995)は、コア・コンピタンスを「顧客に対して、他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力」と定義している⁴⁰。ストレッチ戦略およびレバレッジ戦略を提示し、それぞれの内容と関係性を説明している。ストレッチ戦略について、「戦略設計図はいわば頭脳で、戦略方針は心をかきたてるエネルギー源である。それは組織に相当なストレッチを要求する。(中略)戦略方針はまた戦略設計図を煮詰めたエッセンス」で⁴¹、「夢と今ある経営資源の間に意識的にギャップをつくることが経営陣にとって非常に重要である」としている⁴²。レバレッジ戦略について、「最終的には、戦略方針が切り開く夢と経営資源の間の溝を埋める方法をみつけなければならない。あらゆる経営資源をレバレッジし、一番効率よくガソリンを使って、一番遠くまでリーダーシップへの道を走るのである」としている⁴³。レバレッジ達成手法について「集中、効率良い集積、創造的な補完、注意深い保守、そしてスピーディーな資源の回収。これで企業は理想と現実とのギャップを埋めることができる」⁴⁴としている(図14)。また、コア・コンピタンスの獲得に向けてマトリクスを提示し(図15)、「企業力をつくり出す計画は戦略設計図しただが、具体的な企業力の獲得やその配置替えをするには、企業力と商品のマトリクスが役に立つ。マトリクスは、既存の企業力、そして既存の市場と新しい市場から構成される」としている⁴⁵。

経営資源に限りがある小規模企業では、戦略方針と現実のギャップを、全て自社で埋めるには無理がある。5つのレバレッジ・アプローチを踏まえて、必要とするコア・コンピタンスを選定し、変革を進める中で能力を獲得し、自律し主体的な取組で価値を高める組織を目指すことが大切である。

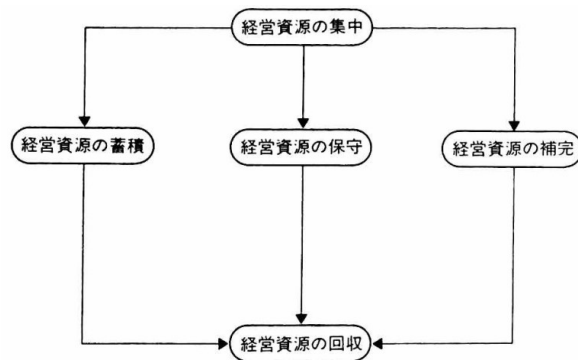


図14 経営資源のレバレッジの手法

出所：ハメル、ゲイリー、C・K・プラハラード著、一條和生訳(1995)『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞、p.223。

⁴⁰ハメル、ゲイリー、C・K・プラハラード著、一條和生訳(1995)『コア・コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞、p.11。

⁴¹ 同上、p.168。

⁴² 同上、p.189。

⁴³ 同上、p.190。

⁴⁴ 同上、p.223。

⁴⁵ 同上、p.289。

コア・コンピタンス	新	<p>プレミア・プラス10</p> <p>現在のマーケットで事業を守る、または伸ばすためには、どのような新しいコア・コンピタンスを築くことが必要か</p>	<p>巨大なビジネスチャンス</p> <p>最もエキサイティングな未来の市場に参入するためには、どのような新しいコア・コンピタンスを築くことが必要か</p>
	既	<p>空白を埋める</p> <p>何を機会にして、手持ちのコア・コンピタンスをうまくレバレッジして、現在の市場での地位を高めることができるか</p>	<p>空白エリア</p> <p>想像力を発揮して現在のコア・コンピタンスを動かしたり、あるいは組み合わせ直したりすることにより、どのような新製品やサービスをつくり出すことができるか</p>
		既 存	新 規
		市 場	

図 15 コア・コンピタンスの獲得計画

出所：ハメル、ゲイリー、C・K・プラハラード著、一條和生訳（1995）『コア・コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞、p.290。

⑥戦略クラフティングおよび創発的戦略

ミンツバーグ(1987)は⁴⁶、長期にわたり相当数の企業の戦略形成プロセスを研究し、「戦略クラフティング」を著している。戦略について、「形成するプロセスと実行するプロセスとが学習を通じて融合し、その結果、独創的な戦略へとだんだん発展していく」「戦略は工芸的に創作(クラフティング)されるというイメージこそ、実効性の高い戦略が生まれてくるプロセスを表している」としている。小規模企業の経営者は、実務者として生産や営業等の日常業務に多くの時間を割いている。日常活動プロセスを通じて学習を重ね、実効性の高い戦略形成を促す取組が重要である。

「戦略という言葉は、通常、現実を未来と結びつけるうえで用いられる。しかし、過去との結びつきも等しく重要である。セーレン・キルケゴールがかつて述べたように「人生は、前進するためのものだが、振り返ることで理解される」ものである。マネジャーは戦略を未来において生かそうとする一方、過去を通じてそれを理解しなければならない」としている。過去と現実の結びつきを考え、現実と未来を結びつける戦略を考えることが重要である。また、「まさしくろくろに向かう陶芸家のように、組織も未来をマネジメントすることを望むならば、過去を学習することが欠かせない。自身の行動様式を認識することで、初めてその能力と将来性を把握できる。したがって、戦略クラフティングには、工芸品をつくりあげると同様に、未来と現在と過去を無理なく総合させることが求められる」としている。

小規模企業において、変革は、事業を存続させて未来を創るために、組織をあげて取

⁴⁶ ミンツバーグ、ヘンリー著、DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳（2010）「戦略クラフティング」（初出「秩序ある計画化から工芸的に練り上げる戦略へ」を新訳・改題、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1987年11月号）『戦略論1957-1993』ダイヤモンド社、pp.129-165。

り組む必要がある。だが、これから先のことにだけ焦点をあて考え検討を進めれば良いというものではない。現在の事業を創った過去からの行いに向き合い、振り返り、学習し、能力や将来性を把握して、戦略に活かすことが重要である。

ミンツバーグ (2013) は、戦略マネジメントの特徴を整理し体系化した『戦略サファリ』を著している⁴⁷。計画的戦略と創発的戦略について、「完璧に実現されることを意図した戦略を計画的戦略と呼ぶ。プランニング・スクールでは、実現しないことを念頭に置きながらも、あくまで計画的戦略にこだわる。その一方で、われわれが創発的戦略と呼ぶものがある。ここでは、実現された戦略は最初から明確に意図したものでなく、行動の 1 つひとつが集積され、そのつど学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成される」としている⁴⁸ (図 16)。また、「一方的に計画的で、まったく学習のない戦略はほとんどない。しかしまた、一方的に創発的で、コントロールの全くない戦略もない。現実的な戦略はすべてこの 2 つを併せ持たなければならない。つまり、学習しながら計画的にコントロールするのである。別の言い方をすれば、戦略は計画的に策定される、と同時に創発的に形成されなくてはならない」としている⁴⁹。効果的な戦略というのは、「予期せぬ出来事への対応力と予測する能力を兼ね備えたこれら 2 つの戦略の組み合わせなのだ」としている⁵⁰。

小規模企業は、既存業務での対処力は十分あり戦術に強いが、計画的な戦略の検討・立案は弱い。経営者は、計画的かつ創発的な戦略の実践展開を通じて、予測する能力と予期せぬ出来事への対応力をつけて、効果的な戦略を形成することが求められる。

⁴⁷ ミンツバーグ、ヘンリー、ブルース・アルストランド、ジョセフ・ランペル著、齋藤嘉則監訳 (2013)『戦略サファリ (第2版) : 戦略マネジメント・コンプリートガイドブック』東洋経済新報社

⁴⁸ 同上、p.12。

⁴⁹ 同上、pp.12-13。

⁵⁰ 同上、p.13。

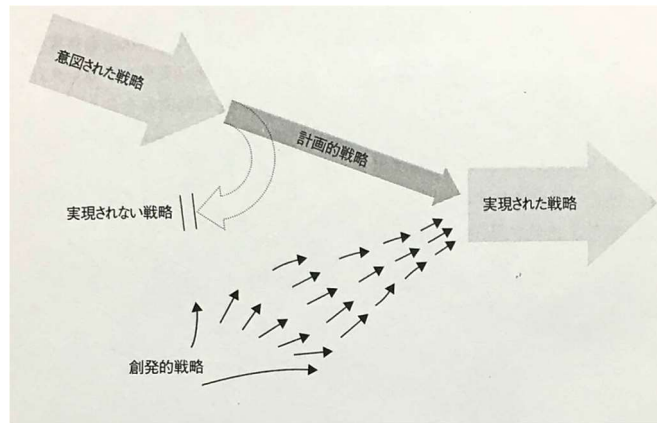


図 16 計画的および創発的戦略

出所：ミンツバーグ、ヘンリー、ブルース・アルストランド、ジョセフ・ランペル著、齋藤嘉則訳（2013）『戦略サフアリ（第2版）：戦略マネジメント・コンプリートガイドブック』東洋経済新報社、p.13。

⑧ オーバーエクステンション戦略

伊丹敬之（2012）は、戦略とは、「将来のありたい姿」と「そこへ至るための変革のシナリオ」、その二つからなるものである。「ありたい姿」が流れの終着点を示し「変革のシナリオ」がそこまでの行程を示す。その二つからなる流れの設計が、戦略というものである⁵¹（図 17）。終着点となる「ありたい姿」について、「どうなりたいたいのか、と企業が主体的に選択するもの」としている⁵²。

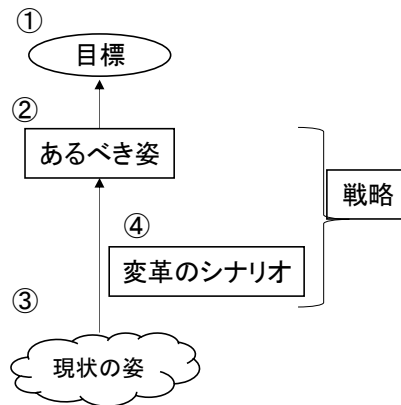


図 17 戦略と目標

出所：伊丹敬之著（2012）『経営戦略の論理（第4版）』日本経済新聞出版社、p.9にもとづいて筆者作成。

企業の戦略は「自分の見えざる資産につねにピッタリ合ったものであってはならない。見えざる資産を少々オーバーするような戦略をとる必要がしばしばある。苦しい競争を

⁵¹ 伊丹敬之著（2012）『経営戦略の論理（第4版）』日本経済新聞出版社、p.9。

⁵² 同上。P.9。

あえて自分に強いるような戦略をとることが、長期的には最適であることが多い。自社の見えざる資産を部分的にオーバーする事業活動をあえて行うというこの戦略を、オーバーエクステンション戦略（過度拡張戦略）と名づけることにしよう。（中略）甲羅をオーバーした穴の部分（斜線）が、オーバーエクステンションをした部分である」としている⁵³（図 18）。オーバーエクステンションとは、「ある事業への参入の際に、今は能力が不十分であることを自覚しながら、しかしあえて参入するという戦略で、参入後にその事業の競争環境で自らが鍛えられることから生まれる見えざる資産に大きな期待をかける、という戦略である。それは、現在の企業の能力水準と市場競争で成功するための必要な能力水準との間にあえて不均衡をつくる、不均衡を覚悟する、という戦略」としている⁵⁴。こうしたオーバーエクステンションの結果、期待される効果として、「一つは、組織の内部に創造的緊張が生まれ、そして蓄積されなければならない（つまり欠けている）見えざる資産が何であるかについての明確なシグナルが組織の人々に伝わることである。（中略）第二の効果は、実地学習効果（learning by doing）である。つまり、実際に事業活動のための日常的業務を行うプロセスそのものが、その事業活動をうまく行うのに必要な見えざる資産の学習プロセスになる」としている⁵⁵。さらに、「一つの不均衡ダイナミズムが終わりに近づき、均衡状態を迎えると、別の不均衡ダイナミズムが始まる。そして、こうした不均衡ダイナミズムの繰り返しとしてあらわれてくる企業の長期的戦略経路は、「ジグザグ戦略」とでも呼ぶものであろう」としている⁵⁶。

小規模企業の業績が低迷し、組織の体力・行動力が落ちている状況で、変革を進めて経営を向上させるには、見えざる資産をオーバーする戦略をとる必要に迫られるであろう。業況低迷から、経営者は業況を反転回復し向上させる決意を固めて、目指すあるべき姿を明らかにし、目指す先との経営資源のギャップと能力の不均衡を顕在化させる。不均衡の解消には日常業務を通じて自ら鍛え学習し、必要な見えざる資産を蓄積して、より高い価値を生み顧客へ提供すること重要である。小規模企業が低迷から脱出し業況を向上させるには、意図的に能力の不均衡をつくりだし、不均衡が解消されたら不均衡をつくる中長期の変革の継続が不可欠である。

⁵³ 伊丹敬之著（2012）『経営戦略の論理（第4版）』日本経済新聞出版社、p.334。

⁵⁴ 同上、p.336。

⁵⁵ 同上、p.340。

⁵⁶ 同上、p.352。

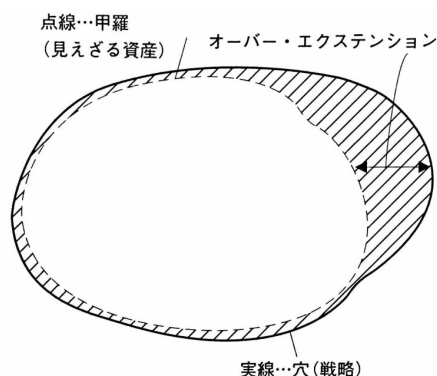


図 18 オーバーエクステンション

出所：伊丹敬之著（2012）『経営戦略の論理（第4版）』日本経済新聞出版社、p.334

2.2.2 マーケティング論に関する諸研究

①マーケティング・マネジメント

コトラーとアームストロング（1995）は、マーケティングとは「個人や集団が、製品および価値の創造と交換を通じて、そのニーズや欲求を満たす社会的・管理的プロセスである。」としている⁵⁷。また、マーケティング・マネジメントを「標的とする顧客の間に有益な交換関係を創出し、構築し、維持することによって組織目標を達成しようとする、プログラムの分析、計画化、実行、管理の全体である」としている⁵⁸。また、マーケティング・マネジメント・プロセスとは、「(1) 市場機会を分析し、(2) 標的市場を選定し、(3) マーケティング・ミックス戦略を開発し、(4) マーケティング活動を管理していくことである」と定義している⁵⁹。製品とは「特定のニーズや欲求を充足する興味・所有・使用・消費のために市場に提供されうるすべてのものをさす。それは、物理的財・サービス・人間・場所・組織・アイデアを含んでいる」としている⁶⁰。

市場に提供する製品を開発するにあたって、「製品プランナーは、製品コンセプトの三つのレベルを識別しなければならない。最も基本的なレベルは、「製品の核」であり、これは購買者が本当に購買するのは何かという問いに答えるものである。すべての製品は、本当のところ、問題解決のサービスがパッケージされたものである。（中略）製品プランナーは、製品の核を購買者に対して具体的に表現できるようにしなければならない。このレベルを「製品の形態」と呼ぶ。香水、コンピュータ、政界立候補者、これらはすべて製品の形態である。それが物理的財である場合、製品の形態は五つの特性を持っているとすることができる。それは、特徴・スタイル・ブランド名・パッケージ・品質水準である。最後に製品プランナーは、製品の形態に伴って提供される付随的なサー

⁵⁷ コトラー、フィリップ、ゲイリー・アムストロング著、白井義男訳(1995)『新版マーケティング原理：戦略的行動の基本と実践』ダイヤモンド社、p.5。

⁵⁸ 同上、p.16。

⁵⁹ 同上、p.56。

⁶⁰ 同上、p.315。

ビスとベネフィットについて決定しなければならない。これらは「製品の付随機能」を形成する」としている⁶¹ (図 19)。

小規模企業においては、商品・サービスの開発（価値創造）にあたり、製品の核となるベネフィット、それを具現化する自社の能力・資源について検討することが必要である。また、製品の核、製品の形態や付随機能を実現する製品仕様を明らかにして、そのコスト・市場価格の動向を把握し、収益力を見積もることが求められる。市場機会を捉えて、価値ある商品・サービス含むマーケティング・ミックス戦略を実施展開できるプロセスを築くには、マーケティング活動を粘り強く管理することが必要である。

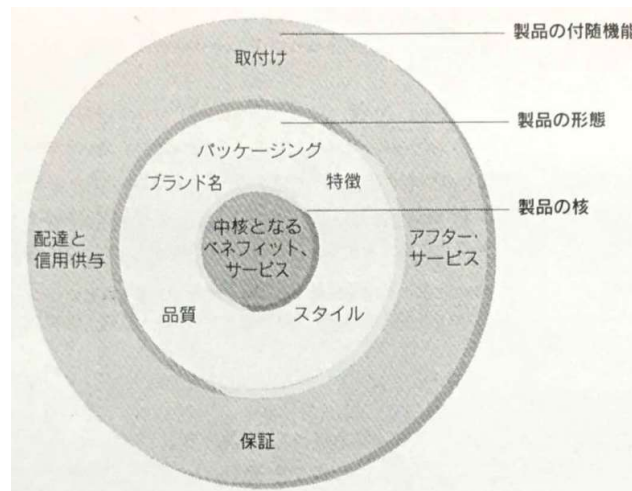


図 19 製品の三つのレベル

出所：コトラー、フィリップ、ゲイリー・アムストロング著、白井義男訳(1995)『新版マーケティング原理：戦略的行動の基本と実践』ダイヤモンド社、p.316。

コトラー（1996）は、企業がマーケティングに取り組むようになるのは、「(1) 売り上げ減少、(2) 成長鈍化、(3) 消費者購買パターンの変化、(4) 競争激化、(5) 販売経費増加などの状況になったときである」としている⁶²。また、「組織体は、危機に先立ってあるいは危機の渦中でも、リーダーシップを通して自らを変革させることができる。組織体存続の基本は、環境変化を検討し適切な新しい目標と行動を採用するその意志といえよう。適応力のある組織体は、常に環境を監視し、変化していく環境への戦略適合を図るため柔軟な計画策定を進めるのである」としている⁶³。

小規模企業においても、危機を脱して組織体を存続させるには、リーダーシップを発揮して環境変化に対応する戦略を打ち出し、変革することが必要不可欠である。環境変

⁶¹ コトラー、フィリップ、ゲイリー・アムストロング著、白井義男訳(1995)『新版マーケティング原理：戦略的行動の基本と実践』ダイヤモンド社、p.315。

⁶² フィリップ・コトラー著、村田昭治監修、小坂恕、疋田 聡、三村 優美子訳(1996)『マーケティング・マネジメント(第7版)：持続的成長の開発と戦略展開』プレジデント社、p.18。

⁶³ 同上、p.56。

化に対応するために、どのような目標と行動を選択するのか、経営者が自らの意思を定めることが変革の大前提となる。経営者は、急激で大きな変化に備えて、経営の内外環境を評価し、経営の舵を取って対応策を講じるマネジメントを繰り返し実践して、環境変化に適応力のある組織をつくることが重要である。

コトラーとケラー（2014）は、マーケティング・マネジメントとは「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」としている⁶⁴。「価値」とは「知覚された有形および無形のベネフィットと顧客にかかるコストを表す。価値は主として「顧客価値の三本柱」と呼ばれる QSP、すなわち品質（Quality）、サービス（Service）、価格（Price）の組み合わせとみなされる」としている⁶⁵。顧客価値の提供について「利益を出しながら顧客価値を提供することが企業にとって課題となる。買い手が賢くなり選択肢も豊富になった非常に競争の激しい経済において勝者となる唯一の方法は、価値提供プロセスを絶妙に調整して優れた価値を選択し、提供し、伝達することである」としている⁶⁶。マーケティングに対する従来の観点は、「企業が何かをつくり、それを売るというものである」としている⁶⁷（図 20(a)）。買い手の選択肢が豊富で競争環境は非常に激しい経済におけるマーケティングの新しい観点として、第一段階は「価値の選択」、第二段階は「価値の提供」、第三段階は「価値の伝達」で構成される「価値創造と価値提供のシークエンス」を示している⁶⁸（図 20(b)）。

小規模企業においてマーケティングは、顧客の価値（便益）を提供しつつ利益を生む重要活動である。だが、価値（便益）を重視するあまり、顧客にかかるコストを軽視して低い収益力に留まることが少なくない。このような場合、価値選択、価値提供と価値伝達する各工程を見直して、価値提供プロセスを再設計・再構築し、儲けの伴う価値を提供することが求められる。

⁶⁴ コトラー、フィリップ、K・L・ケラー恩蔵直人監修、月谷真紀訳(2014)『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、p.7。

⁶⁵ 同上、p.33。

⁶⁶ 同上、p.44。

⁶⁷ 同上、p.44。

⁶⁸ 同上、p.45。

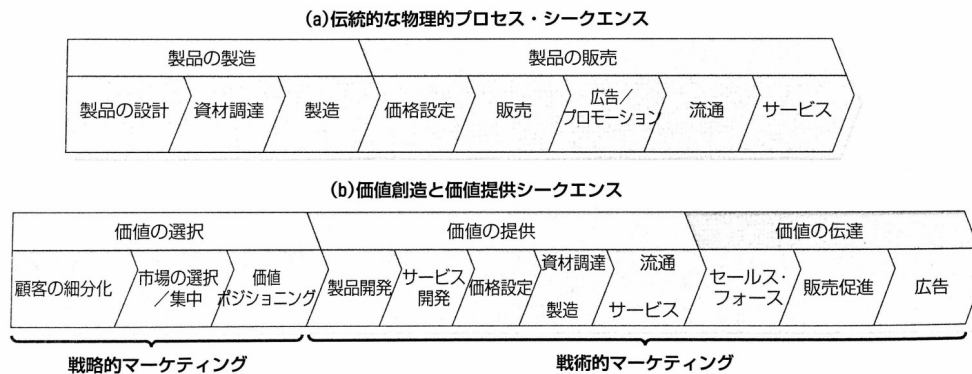


図 20 価値創造プロセスの2つの観点

出所：コトラー、フィリップ、K・L・ケラー恩蔵直人監修，月谷真紀訳(2014)『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、p.45。

③イノベーションの普及

ロジャース（2007）は、イノベーションとは、「個人あるいは他の採用単位によって新しいと知覚されたアイデア、習慣、あるいは対象物で、個体やなんらかの組織に対して新たな代替案、あるいは問題解決のための方法を提示する」としている⁶⁹。さらに、普及とは、「①イノベーションが、②あるコミュニケーション・チャンネルを通じて、③時間経過のなかで、④社会システムの成員の間に伝達される過程である」としている⁷⁰。そして、イノベーションの普及に関わる主要四要素とは、「イノベーション、コミュニケーション・チャンネル、時間、そして社会システム」としている⁷¹。コミュニケーションとは、「参加者が相互理解に到達するために、互いに情報を創造し分かち合う過程である」としている⁷²。

2.2.3 経営管理論に関する諸研究

①経営管理論とは

上野と馬場（2016）は、経営管理論は「企業の適切な運営を管理的な側面から追究する学問」としている⁷³。また、管理（マネジメント）について、「1人で成し得ない大きなことを行うために、組織が生まれますが、その組織を運営していくために必要な能力が管理能力です。マネジメントの本質は“Do things through others”である、という言葉があります。他人を通じて、物事を成し遂げることがマネジメントであり、それこそが管理の本質」と述べている⁷⁴。

⁶⁹ ロジャース，エレベット著，三藤利雄訳（2007）『イノベーションの普及』翔泳社、p.49。

⁷⁰ 同上、p.15。

⁷¹ 同上、p.15。

⁷² 同上、p.24。

⁷³ 上野恭裕、馬場大治編著（2016）『経営管理論』中央経済社、p.14。

⁷⁴ 同上、p.14。

小規模企業では、業務の担い手一人一人の役割ははっきりしており、代替要員は乏しいので、担い手が一人欠けると組織全体に影響が及ぶ。規模は小さくとも組織を通じて経営者一人で成し得ない大きなことに取り組んでいる。環境変化に対応して、変革を進めるために、管理の対象・方針や基準、その管理アプローチを見直し刷新するなど、管理（マネジメント）を通じた価値向上に取り組むことが求められる。

②組織とは

バーナード（1968）は、公式組織を「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の一体系である」と定義している⁷⁵。また、組織について、「(1)相互に意思を伝達できる人々がおき、(2)それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、(3)共通の目的の達成をめざすときに成立する。したがって、組織の要素は、(1)伝達（コミュニケーション）、(2)貢献意欲、(3)共通目的である。これらの要素は組織成立にあたって必要にして十分な条件であり、（中略）組織の生命力は、協働体系の諸力を貢献しようとする個人の意欲のいかんにかかっており、この意欲には、目的が遂行できるという信念が必要である。実際に目標が達成されそうにもないと思われれば、この信念は消えてしまう。」としている⁷⁶。

小規模企業の価値創造・提供を担うのは組織を構成する一人一人である。業況が低迷する小規模企業が反転・向上するには、一人一人が力を出し、かつ協働を通じて、今より高い価値を顧客へ提供することが不可欠である。力を合わせて大きな仕事の成果を得るには、共通目的の組織における共有度合い・進捗度合いや達成度合いから、コミュニケーション・人の意欲等の組織の要素に着眼して課題を抽出し、解決の方策を検討することが重要である。

③マネジャーの実像

ミンツバーグ（2011）は、実務を担うマネジャーの実態調査・研究を通じて、マネジャーの仕事・あるべき姿を示している。協働を進めるためにマネジャーに求められるのは、「組織内外の人々が力を合わせて仕事を進めるのを後押しすること」としている⁷⁷。そして、「「関与型」のマネジメントスタイルをとるマネジャーは、ほかの人達を関与させるために、自分が積極的に関わる。そのとき重要なのは、敬意を持つこと、信頼すること、配慮すること、鼓舞すること、そして言うまでもなく、聞くことだ。（中略）マネジメントが特にうまく機能しているのは、人々が本来もっているエネルギーを引き出すことに成功しているときのように思える」としている⁷⁸。組織におけるリーダーシップについて、「リーダーシップを過度に重んじれば、リーダー以外のすべての人を軽んじることになる。その結果、リーダー以外の人々を無理強いして働かせなくてはならな

⁷⁵ バーナード，C・I 著、山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳（1968）『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、p.84。

⁷⁶ 同上、p.85。

⁷⁷ ミンツバーグ，ヘンリー著、池村千秋訳（2011）『マネジャーの実像』日経 BP 社、p.333。

⁷⁸ 同上、p.333。

くなり、コミュニティの中で協力し合おうとする人間の自然な性質を活用できなくなる。マネジメントを成功させるためには、人々を関わらせ、自分自身に関わること、人々を結びつかせ、自分自身が結びつくこと、人々をサポートし、自分自身がサポートされることが必要なのだ」としている⁷⁹。

小規模企業の経営者は、組織内外の人々が力を合わせて仕事を進めるのを後押しするために、情報を聞き取り発信してコミュニケーションをリードして、組織内の共通ルールをつくり業務改善するなど、社内外の人々がコミュニケーション出来る環境を整えることが大切である。人間関係が固定化しやすい小規模組織では、経営者は日頃顔を合わせる人との意思疎通に留意し、人の話を聞く行動を大切にして人をサポートし、自身がサポートされるような関係を築くことが重要である。

④管理サイクル

水野（1984）は、管理について「われわれが何事をなす場合にも、まず目的を明らかにして計画をたて、これによって作業を行い、作業の結果を検討して、計画にあっていないならば作業を変更し、計画が不備であれば計画を変更するような修正処置を行う必要がある。これが計画を達成するための活動で、これの全体が「管理」である。」としている⁸⁰。このように「管理の活動は計画に始まって再び計画に戻るサイクル（循環）で、これを管理のサークル（あるいは管理のサイクル）ということもある。この管理のサークルとは、①目標を達成するための計画（あるいは標準）を設定する—plan ; P ②計画に従って実施する—do ; D ③実施の結果を測定し検討する—check ; C ④検討の結果計画と差があれば必要な修正処置をとる—action ; A である。（中略）PDCA の管理のサイクルを休みなく回転させながら目標を達成」しようとする連鎖のある活動としている⁸¹（図 21）。

小規模企業において、目的を明確にし、計画を立案し、実施し、その結果を検討し、修正を図る連鎖の活動を継続できるのであれば、小刻みであっても前進し、やがて目的を果たすことができるであろう。シンプルな四工程を連鎖させる管理のサイクルを「休みなく回転」させて前進するには、経営者は腹を据えて計画実現に取組、協働を土台に定期的なチェックと修正を行い、かつ業務現場の主体的な修正措置を促して運営力を高めることが求められる。

⁷⁹ ミンツバーグ、ヘンリー著、池村千秋訳（2011）『マネジャーの実像』日経 BP 社、p.368。

⁸⁰ 水野 滋著（1984）『全社総合品質管理 TQC の導入と推進』日科技連、p.13。

⁸¹ 同上、pp.13-14。

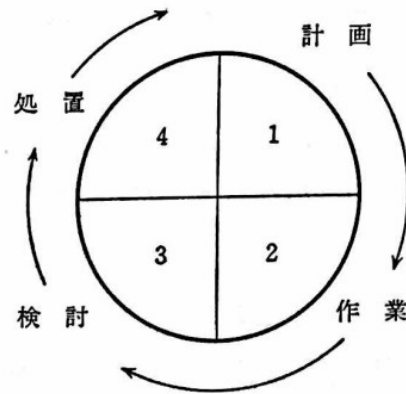


図 21 管理のサークル

出所：水野 滋著（1984）『全社総合品質管理 TQC の導入と推進』日科技連、p. 14。

⑤内発的動機付けおよび自律性の支援

デシとフラスト（1999）は、「動機づけという観点から自律性、偽りのない自分、自由、真の自己について研究」し、その成果を著している⁸²。「なぜ、内発的動機——人が生まれつき持っている活力、自発性、純粋さ、好奇心——が外的な報酬によって低められてしまうのだろうか」、一連の実験研究により「動機づけの方法として報酬を用いるとマイナスの効果が生じることが明らかに」している⁸³。また、内発的動機づけを高めるにはどうすればよいのか、「ポイントは、意味のある選択が自発性を育むという点にある。人は自ら選択することによって自分自身の行為の根拠を十分に意味づけることができる。同時に、自由意志の感覚を感じることができ、疎外感が減少する」としている⁸⁴。「選択の機会」を提供するにあたり、選択し判断を下すうえで本人が「適切な情報」を持つことが重要としている⁸⁵。

自律性とは、「われわれが自由意志によって、選択した目標を追求すること（すなわち自由に目標を追求できること）と定義することができる」としている⁸⁶。自己の利益を追求する個人主義にくらべて自律性とは、「自己選択の感覚や柔軟さ、自由さを感じながら、意志をもってなんらかの行為を行うということである。それは、自分の興味や価値観と調和して、責任ある行動をしようとする真の意志を感じることであり」としている⁸⁷。他者の自律性を支えるということは、「他者を統制することの対立概念であるが、それがほんとうに意味していることは、他者の視点で考え、他者の立場になって行動できるということである。他者の自発性やチャレンジしようという気持ち、あるいは責任

⁸² デシ、E・L、リチャード・フラスト著、桜井茂男監訳（1999）『人を伸ばす力』新曜社、p.9。

⁸³ 同上、p.39。

⁸⁴ 同上、p.45。

⁸⁵ 同上、p.47。

⁸⁶ 同上、p.190。

⁸⁷ 同上、pp.190-191。

をもととする姿勢を積極的に励ましていくことを意味している」としている⁸⁸。最適な目標を設定する最も良い方法は、「彼ら为目标設定の過程にかかわらせることである。自律性を支援し、目標の設定に積極的な役割を果たさせることで、仕事や課題に専念できる最適な目標が得られる。集団または個々人の議論を通じて、部下や生徒に、自分が何をすべきか、何週か何ヶ月先に何を達成すべきか、どんな障害が出てくる可能性があるか、などについて考えさせる。二つの過程は、多くの点で有用である。最適な目標を生み出し、仕事のやり方について反省を促し、新たに挑戦する気持ちを起こさせ、目標を達成する動機を高めるのである。そして、後に実績を評価するときの基準を提供する」としている⁸⁹。

小規模企業の経営者は、働くスタッフへの選択の機会・判断材料となる情報を提供し、統制を意図せず励ます、他者の視点と立場に立った態度で話しを聞きコミュニケーションすることが重要である。また、スタッフ個々の業務目標とその達成方法を当人に主体的に考えさせて、仕事の進め方の反省を促し、励まし、新たに挑戦する気持ちを起こさせる等の自律を支える取組を通じて、価値を生み変革を図る人と組織の基盤をつくることが大切である。

⑥チーミング

エドモンドソン (2014) は、協働するという「活動」を表す「チーミング」を通じて⁹⁰、学習しながら実行する組織を、いかにつくるのかを著している。「変化と競争の激しいグローバル経済の中で成功するには、組織は学習する力を持たなくてはならない。(中略)従業員は、新しい知識を吸収し、ときには、創造しつつ、同時に実行しなければならない」としている⁹¹。学習しながら実行するというのは、「絶え間ない学習と高いパフォーマンスを結びつける組織としての活動である。簡単に言えば、仕事をこなしながら同時にどうすればもっとうまくできるか探しつづけること」としている⁹²。チーミングを簡単に言えば、「新たなアイデアを生み、答えを探し、問題を解決するために人々を団結させる働き方のことだ」としている⁹³。そして、チーミングは、「本質的に学習プロセスである。他に例を見ない一続きの出来事が全く同様に二度進行するうちに、人々はコミュニケーションを図って考えや行動を協調させることになり、そのためプロセスに参加している人たちは常に学習できるようになる。チームでの学習においては、話し合いと決定と行動と省察のサイクルが繰り返されている」としている⁹⁴ (図 22)。効果的なチーミングの四つの柱として「率直に意見を言う」、「協働する」、「試みる」、「省察

⁸⁸ デシ, E・L、リチャード・フラスト著、桜井茂男監訳 (1999)『人を伸ばす力』新曜社、p.56。

⁸⁹ 同上、p.212。

⁹⁰ エドモンドソン, A・C 著、野津智子訳 (2014)『チームが機能するとはどういうことか: 「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』英治出版、p.12。

⁹¹ 同上、p.10。

⁹² 同上、p.56。

⁹³ 同上、p.38。

⁹⁴ 同上、p.68。

する」を明らかにしている⁹⁵。

小規模企業も経営環境の激しい変化への対応が求められている。軸足を持ちながら新たな分野にチャレンジし、顧客獲得・販売等の成果を上げるには、価値を創り価値を伝える活動で、組織的に学習・実行する繰り返しが重要である。協働を促し、日常業務を進める中で学習するチームングを実施し価値を高め、組織を進化させるリーダーやマネジャーの育成及び能力の向上が大切である。

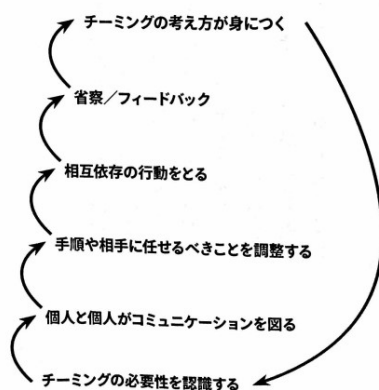


図 22 チームングの流れ

出所：エドモンドソン，A・C 著、野津智子訳（2014）『チームが機能するとはどういうことか：「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』英治出版、p.69。

2.3 主な先行研究の小規模企業のビジネス変革への応用と課題

これまでの主な先行研究の調査内容を踏まえて、小規模企業のビジネス変革（低迷する業況から回復向上）への先行研究の応用とその課題を検討して、表 1 から表 6 に整理した。また、業況を低迷させた小規模企業がビジネス変革を実現するにあたり、特に有益で有効な先行研究を検討した。

2.3.1 小規模企業が変革を進めるための課題および小規模企業の特徴

小規模企業の人財等経営資源は乏しく限りがある。多忙な時に儲けを得るも、目の前の業務に気を取られて学習・能力向上が疎かになり、低迷のきっかけをつくる。業況の低迷下では、小規模企業の価値創造等の能力は、業況が良い頃よりも低下している。資源が乏しく能力が落ちている中で、小規模企業が反転・回復し向上を目指す変革を図るには、明確で大きな目的・目標を掲げて、総力をあげて挑むことが必要である。このため、経営で重きを置く領域を定めて、協働し力を合わせて課題解決することが重要である。特定分野に特化して事業を営む小規模企業は、既存分野での業務の対処力があり戦術に強い。だが、自ら新たな事業テーマを探し選択し事を進める戦略は弱い。事業のプランニングは苦手だが、計画書は無くとも目的が明確となり方向性が定まると、そこに向け

⁹⁵ エドモンドソン，A・C 著、野津智子訳（2014）『チームが機能するとはどういうことか：「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』英治出版、p.71。

て行動し、間違っていたら修正するなど、自らの行動で生じた現実に臨機応変に対応する動きが見られる。小規模企業は、対処療法的であるが、努力し問題解決を重ねて、業務の術やノウハウを身に付けている。

2.3.2 小規模企業のビジネス変革で特に有益で有効な先行研究

先に述べたような、業況が低迷する厳しい状況下から、小規模企業が変革を進め回復向上させる課題、小規模企業の特徴を踏まえて、小規模企業のビジネス変革に先行研究を応用して課題を示した（表 1 から表 6）。また、整理した表にある先行研究から、小規模企業が変革を実現するために、特に有益で有効な先行研究を以下に示した。

経営戦略論では、①経営資源の制約を度外視した大望を掲げ、挑戦課題を設けて資源を活かすマネジメント等を示した、ハメルとプラハラード (1989) の「ストラテジック・インテント」⁹⁶、②戦略上の意図の明示、成功の鍵で獲得すべきコンピタンスの特定、戦略アーキテクチャーの採用（中長期で目標を掲げて段階的に成長）等を示した、ハメルとプラハラード(1990)の「コア・コンピタンス経営」⁹⁷、③能力が不十分であることを自覚し、あえて新事業に参入して実践を通じて学習し見えざる資産（能力）形成等を示した、伊丹(2012)の「オーバーエクステンション戦略」（過度拡張戦略）⁹⁸、④未来に目が行きがちになる戦略について、振り返りや過去を学習する重要性等を示したミンツバーグ(1987)の「戦略クラフティング」⁹⁹、⑤効果的な戦略は、「予期せぬ出来事への対応力と予測する能力を兼ね備えたこれら 2 つの戦略の組み合わせ」等を示した、ミンツバーグ(2013)の「計画的戦略と創発的戦略」¹⁰⁰である。

上記の経営戦略論の①②③は、能力は不足するが、背伸びし、あえて取り組んで能力を身に付ける戦略・マネジメントを示しており、資源が乏しく戦術に強く戦略に弱い小規模企業に大きな示唆を与えている。④は、戦略について、振り返りを行い学習する重要性、「未来と現在と過去を無理なく総合させる」必要性を示しており、小規模企業の戦略策定の進め方に示唆を与えている。⑤は、効果的な戦略を明示し、戦術に強く戦略

⁹⁶ ハメル、ゲイリー、C. K. プラハラード著、DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳 (2010) 「ストラテジック・インテント」（初出「ストラテジック・インテント」を新訳、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1989年11月号)『戦略論 1957-1993』ダイヤモンド社、pp.203-252。

⁹⁷ ハメル、ゲイリー、C. K. プラハラード著、DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳 (2010) 「コア・コンピタンス経営」（初出「コア競争力の発見と開発」を新訳・改題、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1990年9月号)『戦略論 1957-1993』ダイヤモンド社、pp.279-324。

⁹⁸ 伊丹敬之著 (2012) 『経営戦略の論理 (第4版)』日本経済新聞出版社、pp.333-357。

⁹⁹ ミンツバーグ、ヘンリー著、DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳 (2010) 「戦略クラフティング」（初出「秩序ある計画化から工芸的に練り上げる戦略へ」を新訳・改題、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1987年11月号)『戦略論 1957-1993』ダイヤモンド社、pp.129-165。

¹⁰⁰ ミンツバーグ、ヘンリー、ブルース・アルストランド、ジョセフ・ランペル著、齋藤嘉則監訳 (2013) 『戦略サファリ (第2版)：戦略マネジメント・コンプリートガイドブック』東洋経済新報社、pp.12-13

に弱い、プランニングの苦手な小規模企業が、経営計画を策定し運用し実践することで効果的な戦略となる、大きな示唆を与えている。

マーケティング論では、①マーケティングの従来観点は、「企業が何かをつくり、それを売る」で、厳しい経済の新しい観点として、価値をベースに戦略性を持たせた「価値創造と価値提供のシーケンス」等を示した、コトラーとケラー(2014)の「価値創造プロセスの2つの観点」である¹⁰¹。マーケティングの従来観点である、何かをつくり売る（営業し受注し販売する）は、特定顧客との安定した関係で成り立つものである。顧客離れ、購入単価減少等で業況の低迷する小規模企業が、回復向上を目指して変革を図るには、戦略性の伴うマーケティングの新たな観点で、まずは顧客・提供価値を選択し、価値創造プロセスをつくり、価値伝達するなど、価値ベースの取組が求められる。

経営管理論では、①組織の要素として、「(1)伝達（コミュニケーション）、(2)貢献意欲、(3)共通目的である」等を示した、バーナード(1968)の「経営者の役割」¹⁰²、②協働を進めるためにマネジャーに求められるのは、「組織内外の人々が力を合わせて仕事を進めるのを後押しすること」等を示した、ミンツバーグ(2011)の「マネジャーの実像」¹⁰³、③目的の明確化、計画立案、作業、作業の結果検討、計画・作業の変更と修正等の管理サイクルの連鎖活動等を示した、水野(1984)の「管理サイクル」¹⁰⁴、④他者の自律性を支える、自発性やチャレンジを支えるために何をすればよいか等を示した、デシとフラスト(1999)の「人を伸ばす力」¹⁰⁵、⑤ 学習しながら実行する組織をいかにつくるのか等を示した、エドモンソン(2014)の「チームング」¹⁰⁶である。

上記の経営管理論の①では、小規模企業の経営資源は乏しい故に、協働して組織の総力をあげることが不可欠である。そのため、組織には、共通目的・人財の貢献意欲・人財のコミュニケーションの要素が欠かせない。②では、協働を進めるために、人々をサポートする等マネジャーの人財への働きかけが重要である。③では、価値創造プロセスをつくるには、一つ目の工程で管理サイクルを連鎖させる活動を行い、次の工程でこの連鎖させる活動を連続して行い、管理サイクルを連鎖させる活動の一つ一つの積み上げが全体プロセスとなる。④小規模企業では、ワンマン型の経営は珍しいことではない。ワンマン経営者が、一人で組織全体を動かそうと逐次指示を出すと、人財の自発性は損なわれ、人が育たない組織になるリスクがある。資源の乏しい小規模企業では、協働し

¹⁰¹ コトラー、フィリップ、K・L・ケラー恩蔵直人監修、月谷真紀訳(2014)『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、pp.44-46。

¹⁰² バーナード、C・I著、山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳（1968）『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、pp.84-85。

¹⁰³ ミンツバーグ、ヘンリー著、池村千秋訳（2011）『マネジャーの実像』日経BP社、pp.333-pp368。

¹⁰⁴ 水野 滋著（1984）『全社総合品質管理 TQCの導入と推進』日科技連、pp.13-14。

¹⁰⁵ デシ、E・L、リチャード・フラスト著、桜井茂男監訳（1999）『人を伸ばす力』新曜社、p.56。

¹⁰⁶ エドモンソン、A・C著、野津智子訳（2014）『チームが機能するとはどういうことか:「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』英治出版、pp.68-69。

ながら、一人一人が能力を高めて自発・自主的に動いて役割を担い、組織力を発揮することが求められる。経営者が、他者の立場に立ち、他者の自律性を支えることは重要である。⑤業況の低迷から反転・回復を目指す変革を進めるには、協働して総力をあげる必要がある。チームで率直に話し合い、決定し実行と省察を繰り返すチームングを習慣付けるなど、経営者は能力向上のための環境を整えることが重要である。

表 1 主な先行研究の小規模企業のビジネス変革への応用と課題 その 1

先行研究	先行研究の概要・ポイント	小規模企業の変革への応用	応用での課題
アンゾフ 「成長ベ クトル」 107	戦略的なポートフォリオを開発するために、製品を横軸に使命を縦軸に、市場浸透・市場開発・製品開発・多角化等四象限で構成する成長ベクトルを提示。	過去・現在事業と変革案を四象限落とし込み、事業推移を整理できる。これまで採った戦略の課題・解決状況を整理し、今後の変革の見通しの参考とすることが出来る。	四象限上に、過去から現在の歩み今後の変革案を落とし込んで整理出来る。今後の取組について、リスク、課題、課題解決の現状を加味して検討し実現性等を探ることが重要。
ポーター 「競争要 因が戦略 を決め る」 ¹⁰⁸	戦略策定の本質とは、競争への対応であるとし、一つの業界における5つの競争要因を明らかにし競争分析のフレームワークを提示。自社能力と競争要因の背後にある原因を把握し、競争・回避分野を明らかに出来る。	競争要因の源泉を深く探る必要性を指摘しており、小規模企業においても、表層に留まらず、その源泉を深く探る分析は重要。競争要因の背後にある原因を把握し、競争・回避分野を明らかにし、今後の方向性を見出す事が出来る。	競争相手を知り分析し理解することは重要。競争に留まらず、顧客は、何故その事業者と取引するのか等顧客を知り分析することは必要。限られた自社資源を活かす分析も重要。業況低迷から回復させる現実に対応する分析が必要。
ハメルと プラハラ ード「ス トラテジ ック・イ ンテン ト」 ¹⁰⁹	経営資源の制約を度外視した大望「ストラテジック・インテント」で、組織は相当の背伸びを強いられる。目標達成には、手持ち経営資源や能力では足りず、知恵を絞り資源を最大限生かす必要。挑戦課題を設定し段階的に競争優位獲得。	業績を低迷させた小規模企業が、業況を回復向上させるには、相当以上の背伸びを強いられる。経営者は黒字化への大望を明示し、知恵を絞り、小規模の限定資源を活かし、「挑戦課題」を選択して、実践を通じて能力を段階的に上げ変革に挑むことが不可欠。	業況低迷から黒字化するには困難が伴う。小規模企業は、時間・人員・資金等資源が乏しい故に、大望の実現には、注力する挑戦課題を明らかにし、知恵を絞り総力で挑むことが重要。回復向上には、業況平常時を超える能力を身に付け、力を発揮することが重要。

出所：筆者作成

¹⁰⁷ アンゾフ、H・I著、中村元一、黒田哲彦訳（1990）『最新・戦略経営』産能大学出版部、pp.147-148。

¹⁰⁸ ポーター、M・E著、竹内弘高訳（1999）「競争要因が戦略を決める」（初出：Harvard Business Review March-April 1979）、『競争戦略論 I』ダイヤモンド社、pp.31-64。

¹⁰⁹ ハメル、ゲイリー、C. K. プラハラード著、DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳（2010）「ストラテジック・インテント」（初出「ストラテジック・インテント」を新訳、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1989年11月号）『戦略論 1957-1993』ダイヤモンド社、pp.203-252。

表 2 主な先行研究の小規模企業のビジネス変革への応用と課題 その2

先行研究	先行研究の概要・ポイント	小規模企業の変革への応用	応用での課題
ハメルと プラハラ ード「コ ア・コン ピタンス 経営」 ¹¹⁰	コア・コンピタンス構築に向け、「戦略的・意図」(戦略上の意図)の明示、成功の鍵で獲得すべきコンピタンスの特定、「戦略アーキテクチャー」(戦略プランニングの下敷きとなる設計図)の採用、この意図を組織に浸透させてコア・コンピタンスの開発をマネジメントする取組の推進、戦略アーキテクチャーにそった経営資源の大規模なシフト、内部資源の拡充のために業務提携の推進などを提示。	業況の低迷下で変革を図るには、回復向上する先の目標となる戦略上の意図を掲げる。自社の軸足となるコア・コンピタンスを明確化し、目標実現の新コンピタンス(能力)を特定し、中長期の基本計画となる戦略アーキテクチャーを示し、戦略上の意図を組織に浸透させ、新たな能力獲得・向上の取組を推進する。戦略アーキテクチャーに沿って経営資源を配分し、内部資源の補充のために社外協力を求める。	業況の底から這い上がるために戦略上の意図(目標)を明示。経営の軸足(中核能力)を明確化し、戦略上の意図の実現のために中長期の段階的な目標・課題と解決策、獲得するコア・コンピタンス明示等の戦略アーキテクチャーを立案。遠い先の事は現実感に欠けるが、遠い先を見ながら現実的な短期目標を実現する課題解決が重要。活動を評価・修正し、課題解決行動を段階的に上げて目標に達する。
ミンツバ ーグ「戦 略クラ フティ ング」 ¹¹¹	戦略について、「形成するプロセスと実行するプロセスとが学習を通じて融合し、その結果、独創的な戦略へとだんだん発展」、「戦略クラフティングには(中略)、未来と現在と過去を無理なく総合させることが求められる」としている。	小規模企業の経営者は、実務者として生産や営業等の日常業務に多くの時間を使う。日常活動プロセスを通じて学習を重ね、独創的な戦略の形成を促すには、構想・計画を明確化し日常活動に落とし込み、実行を通じた学習が大切。活動の振り返りを行い、未来に活かす取組が重要。	事業を存続し未来を創るには、未来にだけ焦点を当てれば良いというものではない。経営者は、現在の事業を創った過去からの事業活動に向き合い、振り返り、組織の能力や将来性を把握して、未来への戦略に活かす事が重要。独創的戦略へ発展させるは形成・実行過程での学習が重要。

出所：筆者作成

¹¹⁰ ハメル、ゲイリー、C. K. プラハラード著、DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳(2010)「コア・コンピタンス経営」(初出「コア競争力の発見と開発」を新訳・改題、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1990年9月号)『戦略論 1957-1993』ダイヤモンド社、pp.279-324。

¹¹¹ ミンツバーク、ヘンリー著、DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳(2010)「戦略クラフティング」(初出「秩序ある計画化から工芸的に練り上げる戦略へ」を新訳・改題、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1987年11月号)『戦略論 1957-1993』ダイヤモンド社、pp.129-165。

表 3 主な先行研究の小規模企業のビジネス変革への応用と課題 その3

先行研究	先行研究の概要・ポイント	小規模企業の変革への応用	応用での課題
ミンツバ ーグ「計 画的戦略 と創発的 戦略」 ¹¹²	計画的戦略は「完璧に実現されることを意図した戦略」とし、創発的戦略は「実現された戦略は最初から明確に意図したものでなく、行動の1つひとつが集積され、そのつど学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成」とする。効果的な戦略は、「予期せぬ出来事への対応力と予測する能力を兼ね備えたこれら2つの戦略の組み合わせ」とする。	既存業務への対処力は十分あり戦術に強い。だが、機会を捉えて新たな方向性を見いだし課題と解決策を明らかにする戦略づくり、定期的で計画的な戦略の検討・立案は弱い。業況低迷の時こそ、目標・注力する課題と実現策等の計画を策定し、運用して持ち前の対処力を発揮する事が大切。計画・運用の実態を評価し活動を修正して、効果的な戦略を形成させることが重要。	資源に乏しいので、業況の好調・不調の双方で多忙になりがちである。多忙を理由に、実行を決めた事や学習よりも目の業務が優先されると、組織の自力向上は難しい。戦略に弱いからこそ、経営計画をつくり予測する能力、経営計画の実践を通じて予期せぬ出来事への対応力を上げる事が重要。計画・実践活動を評価し、学びを経営（戦略）に反映し、さらに実効性を上げる事が重要。
伊丹敬之 「オーバ ーエク ステン ション 戦略」 ¹¹³	オーバーエクステンション戦略（過度拡張戦略）とは「ある事業への参入の際に、今は能力が不十分であることを自覚しながら、しかしあえて参入する戦略という戦略で、参入後にその事業の競争環境で自らが鍛えられることから生まれる見えざる資産に大きな期待をかける、という戦略である」。	業況が低迷し、顧客へ提供する価値が低下している状態から回復し、さらに向上を図るには、今の能力のままでは業況の反転は厳しいであろう。経営者は、回復向上と実現を決意し、過度拡張戦略をとり、あえて不均衡を起こし、変革を図り自らを鍛え、実地学習効果により、見えざる資産形成し能力を高め、業況を向上させることが重要。	業況低迷下の小規模企業の価値提供する能力は、大きく低下。現状維持では存続は難しい。低迷続くマネリ経営打破のため、過度拡張戦略をとり、創造的緊張を起こす。戦略実現への経営者の固い決意、諦めない姿勢・行動等リーダーシップ発揮が重要。この戦略を運用・実践する実地学習効果で、戦略マネジメント能力を高める事が重要。

出所：筆者作成

¹¹² ミンツバーク、ヘンリー、ブルース・アルストランド、ジョセフ・ランペル著、齋藤嘉則監訳（2013）『戦略サファリ（第2版）：戦略マネジメント・コンプリートガイドブック』東洋経済新報社、pp.12-13

¹¹³ 伊丹敬之著（2012）『経営戦略の論理（第4版）』日本経済新聞出版社、pp.333-357。

表 4 主な先行研究の小規模企業のビジネス変革への応用と課題 その 4

先行研究	先行研究の概要・ポイント	小規模企業の変革への応用	応用での課題
コトラー とケラー 「価値創造プロセスの2つの観点」 114	マーケティングに対する従来の観点は、「企業が何かをつくり、それを売るというもの」として いる。買い手の選択肢が豊富で競争環境は非常に激しい経済におけるマーケティングの新しい観点として、「価値の選択」、「価値の提供」、「価値の伝達」で構成される「価値創造と価値提供のシーケンス」を示している。	小規模企業では、受注を得るために顧客との関係を重視する。経営者が意思決定で優先するのは、目の生産・販売等日常業務で、その現場を回すことである。「何かをつくり、それを売る」(受注し、つくる)マーケティングの従来観点を持つ小規模企業は少なく無い。変革を図るには、価値選択し、価値提供し価値伝達する、価値をベースにした新しい観点でプロセスを創る事が重要。	新たな観点のマーケティングには、機会を捉える社内外のコミュニケーションが重要。顧客へ価値(便益)を提供しつつ利益を生むことが必要。だが、価値を重視するあまり、商品原価の管理が甘く、顧客にかかるコストを軽視して低い収益力に留まることが少なくない。価値選択、価値提供と価値伝達する各工程を見直して、価値提供プロセスを再構築し、儲けの伴う価値を提供する事が不可欠。
バーナード「経営者の役割」 115	組織について「(1)相互に意思を伝達できる人々があり、(2)それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、(3)共通の目的の達成をめざすときに成立する。したがって、組織の要素は、(1)伝達(コミュニケーション)、(2)貢献意欲、(3)共通目的である」としている。	組織を構成するのは人である。人々が役割を担い力を出すことで、商品やサービスを創造し顧客に提供出来る。業況低迷する小規模企業が、反転回復するには、相互に意思を伝える社内(社外)人財があり、人材には貢献意欲があり、共通の目的を目指して組織が一丸となり提供価値を高めることが必要。	小規模企業の経営者とスタッフは、ごく希に人事異動があっても、お互い身近な存在である。経営者は、複数の業務を兼務し、繁忙期には人手不足をカバーし、直接業務をサポートする。忙しいと、目前業務に追われて意思疎通が疎かになり、戦略上の共通目的を見失う場合もある。小さいからこそ、総力を上げる必要がある。組織の要素の定期的な評価が重要。

出所：筆者作成

¹¹⁴ コトラー、フィリップ、K・L・ケラー恩蔵直人監修、月谷真紀訳(2014)『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、pp.44-46。

¹¹⁵ バーナード、C・I著、山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳(1968)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、pp.84-85。

表 5 主な先行研究の小規模企業のビジネス変革への応用と課題 その 5

先行研究	先行研究の概要・ポイント	小規模企業の変革への応用	応用での課題
ミンツバ ーグ「マ ネジャー の実像」 116	協働を進めるためにマ ネジャーに求められる のは、「組織内外の人々 が力を合わせて仕事を 進めるのを後押しする こと」としている。マネ ジメントを成功させる ためには、「人々に関わ らせ、自分自身が関わる こと、人々を結びつか せ、自分自身が結びつく こと、人々をサポート し、自分自身がサポート されることが必要」とし ている。	経営者は、自身の役割を、 明確化することが必要で ある。その上で、自身の仕 事・業務を振り返り、問題 点を把握・整理し、役割を 担えるように仕事・業務を 改めることが重要。小規模 企業にありがちな、経営者 が色んな仕事を抱え込み、 人財が育たない、経営者が いないと業務が止まるよ うな運営・体制とならない ように、まずは人財の話 を聴きサポートし、組織の 意思疎通をリードし、人財 が主体的に関わる等、働く 環境を築く事が重要。	経営者は、業況の低迷時や 繁忙期で、自身の業務に釘 付けとならないように、 「組織内外の人々が力を 合わせて仕事を進めるの を後押しすること」を重要 な役割として認識し行動 することが重要。業務改 善、商品企画提案等の価値 を高める取組に、人財が主 体的に関わる事が出来る ように、話しを聴きサポ ートしてコミュニケーション を図り、一人一人の仕 事を評価し課題解決を支 える体制を築いて運営す ることが重要。
水野「管 理サイク ル」 ¹¹⁷	目的を明らかにして計 画をたて、これを基に作 業し、作業の結果を検討 し、計画にあっていない 場合は作業を変更し、計 画に不備があれば計画 を変更する修正処置を 行う必要。計画を達成す るための活動の全体が 「管理」としている。従 って、管理サイクルの P,D,C,A を連鎖のある 活動とする事が重要。	組織で管理サイクルを回 して業務を進める意識が 必要。業況の向上には価値 創造等の活動で、複数の工 程を積み上げて全体プロ セスを築くことが求めら れる。一つの工程でPDCA を連鎖させて工程を仕上 げ、また次の工程でPDCA を連鎖させて工程を仕上 げる「連鎖活動」を段階的 に進めてプロセスをつく り目標に達する事が重要。	多忙で業務をこなすこと を優先し(不良率は低くない が社外に不良品が出て おらず)、特定工程で生じ ている問題を軽視・看過も 有りうる。管理サイクルを 活用し運営を図る目的を 明確化し、組織の管理の実 態を把握した上で、どのよ うに管理サイクルを使う のか、管理の改善検討が重 要。PDCA の連鎖活動の水 準チェックが必要。

出所：筆者作成

¹¹⁶ ミンツバーク、ヘンリー著、池村千秋訳（2011）『マネジャーの実像』日経BP社、pp.333-pp368。

¹¹⁷ 水野 滋著（1984）『全社総合品質管理 TQC の導入と推進』日科技連、pp.13-14。

表 6 主な先行研究の小規模企業のビジネス変革への応用と課題 その 6

先行研究	先行研究の概要・ポイント	小規模企業の変革への応用	応用での課題
デシとフ ラスト 「人を伸 ばす力」 118 119	他者の自律性を支える ということは、「他者の 視点で考え、他者の立場 になって行動できる」、 「他者の自発性やチャ レンジしようという気 持ち、あるいは責任をも とうとする姿勢を積極 的に励ましていくこと」 としている。最適な目 標を設定する最も良い 方法は、「彼ら为目标設 定の過程にかかわらせ ること」としている。	小規模企業の経営者は、仕 事に対して一所懸命で責 任感が有る故に、一人で組 織を動かそうとして、スタ ッフに業務の一方的な指 示・命令を出すケースは少 なくない(強く言いすぎて 反省する姿を見る)。相手 の立場に立ち、人財の自発 性・チャレンジを励まし、 自律性や貢献意欲を高め ることは大切。人財が自ら 目標を考えて経営者がサ ポートすることも重要。	小規模企業の経営者が一 人で業務を回してしまう と、経営者無しでは何も出 来なくなり、自発性・自律 性を持つ人財は育ちにく い。経営者は、事業の持続 的発展に向け、人財の話し を聴きサポートし、自律性 を支援する行動を起こし、 人財の働く意欲を喚起す る事が重要。主体性を持ち 役割を担えるように、目的 共有、業務評価し支え、働 く環境を整える事が重要。
エドモン ソン「チ ーミン グ」 ¹²⁰ 121	協働するという「活動」 を表す「チーミング」を 通じて、学習しながら 実行する組織をいかに つくるのか明示してい る。簡単に言えば、「新 たなアイデアを生み、答 えを探し、問題を解決す るために人々を団結さ せる働き方のこと」とし ている。「チームでの学 習においては、話し合い と決定と行動と省察の サイクルが繰り返され ている」としている。	経営資源の乏しい小規模 企業の業況が低迷し、反 転・回復し向上するには、 総力をあげる必要があり、 協働することが重要。平時 よりも価値創造の能力は 低下しており、目前の製 造・販売等の業務を実行し ながら、掲げた目標に向け て、小規模企業チームが一 丸となり、学習し問題解決 し能力を高める事が重要。 チームで率直に話し合い、 取組内容を決め、行動し省 察する繰り返しが大切。	事業を存続させてきた小 規模企業は、顧客の要望や 生じた問題を解決し学習 して対処力をつけている。 目前の業務だけを追いか ける実行するだけの組織 ではない。だが、多忙だと 問題解決や学習が疎かに なる。チームを率いる経営 者がリードして、問題解決 し学習し能力向上のため に、チームで率直に話し合 い、決定し、行動し、省察 する「チーミング」を日常 業務に組み込む事が重要。

出所：筆者作成

¹¹⁸ デシ、E・L、リチャード・フラスト著、桜井茂男監訳(1999)『人を伸ばす力』新曜社、p.56。

¹¹⁹ 同上、p.212。

¹²⁰ エドモンドソン、A・C著、野津智子訳(2014)『チームが機能するとはどういうことか：「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』英治出版、p.38。

¹²¹ 同上、p.68。

2.4 中小企業等国内の先行研究の調査

中小企業や変革にかかる国内の先行研究をレビューした。小規模企業を含む中小企業は、多様で魅力的な存在であり、調査データの分析、個別企業へのインタビュー等様々なアプローチで、広く研究されている。

大林（2015）は、「中小企業研究における調査・分析の新たな地平」で¹²²、中小企業研究の今日的意義と調査・分析の課題などを示している。

亀田・高橋・下崎（2009）は、「企業をめぐる近年の環境変化はかつて経験したことのないほど激しく、多様であり、また大規模である」とし、経済危機、規制緩和、技術の高度化や融合化の進展、グローバル化、ICTの高度な発展を挙げて、「このような特徴を持つ環境変化に対して、企業は否応なしにその対応を迫られ、自らを変革せざるを得なくなっている。われわれはこのような認識の下に、現代企業の最重要課題が環境変化に適応するための企業変革であると考え、『環境変化と企業変革』と題する本書を出版することとした」と述べている¹²³。環境変化と組織変革、環境変化と人事変革、環境変化と情報変革の3部構成で、組織・戦略・人事・新製品開発やICT等をテーマに章立てし、事例は主に大企業を取り上げながら、多面的に変革を捉えて、各章（テーマ）別で特徴や課題などを明らかにしている。

第2章の環境変化と戦略変革では、中小企業の戦略変革として、地方で飲食業を営む有限会社の事例を取り上げている。製品・市場戦略の変化、ビジネスシステムの変革等の分析を行い、おわりにで、「戦略変革を実現するためには、単に環境との間で適切な戦略を策定するだけでなく、その戦略を実現できるように組織や組織間関係、さらには組織文化といった組織の構成要素全体の変革が必要になる」と示している¹²⁴。

中沢孝夫（2009）は、著書の対象テーマについて、「日本の中小企業が、経営上の課題にどのように取り組み、企業を進化させてきたのか」と述べている¹²⁵。また、「企業経営でもっとも大切なことは継続することだが、絶えず変化する環境の中で、企業がなお存在し続けるには、進化能力の有無が欠かせない条件であると思えるからだ。むしろ多くの経営者にとってその能力はあらかじめ備わっているわけではない。というより素質ということはもちろんあるにしても、さまざまな困難を克服しながら、経験的にその能力を獲得するのが現実の企業経営であるといってもよいだろう」と述べている¹²⁶。中小企業の特徴点について、「経営資源の多くが経営者自身に帰属している」としている¹²⁷。技術の探求、下請型からの転換、海外展開、技術革新と人材育成等々のテーマ

¹²² 大林弘道（2015）「中小企業研究における調査・分析の新たな地平」『立教経済学研究』第69巻第2号、pp.97-123。

¹²³ 亀田速穂、高橋敏朗、下崎千代子編著（2009）『環境変化と企業変革：その理論と実践』白桃書房、p. i。

¹²⁴ 同上、pp.54-58。

¹²⁵ 中沢孝夫著（2009）『中小企業は進化する』岩波書店、p. v。

¹²⁶ 同上、p. v。

¹²⁷ 同上、p. vii。

で、調査事例各社の課題への取組と進化の様子を示している。日本の中小企業は、いかに進化を図ってきたのか、調査事例各社の具体的な取組を通じて明示しようとしている。

金泰旭（2014）は、著書の研究目的について、「地場産業を担う地域ファミリー企業が激変するグローバル環境下でいかに事業を継承し、競争力のあるビジネスを確立していくか分析すること」と述べている¹²⁸。そのために、グローバルな競争環境、地域の競争環境、地域の境界、事業機会の認識・コア資源・ビジネスシステムとファミリー企業家の要素で構成される「地域ファミリー企業における企業家活動の要件とプロセスを分析するためのフレームワーク」を提示している。4社の調査事例について、業界動向、事例紹介（概要・沿革から環境変化や革新活動等まで丁寧に調査）、事例分析（生成期・形成期・成長期のフレームワーク分析）、事例のまとめを行い、「4社の事業形態の進化をファミリー企業における事業承継の計画性とビジネスシステムの柔軟性という両側面から分析し、ファミリー企業の最大の課題である事業の承継問題が新しいビジネスシステム構築とどのような関係にあるか」¹²⁹を明らかにしている。

細谷裕二（2014）は、著書について「日本全国に存在し、各地域を代表する企業として活躍する「ニッチトップ型」と呼ばれるものづくり中書企業について、体系的調査に基づき、主に経営戦略の視点から論じたもの」としている¹³⁰。NT型企業について、「競争力の高い独自性品や、オンリーワンと称すべき高度な加工サービスを提供する独立性の高い中小・中堅企業は、特定の狭い市場（ニッチ市場）で高いシェアを有することから「ニッチトップ企業」あるいは「ニッチトップ型企業」（以下、「NT型企業」という）と呼ばれる」としている¹³¹。GNT企業について、「グローバル市場で活躍するNT型企業、グローバル・ニッチトップ企業（以下、「GNT企業」という）が存在する。GNT企業をニッチトップ製品（以下、「NT製品」という）を複数保有し、そのうち少なくとも1つは海外市場でもシェアを確保している企業と定義」している¹³²。GNT企業は、優れた製品開発能力を有しており、非価格競争力のある製品を有する企業としている。

本書では「GNT企業等優れたNT型企業に共通する特徴を抽出し、他のNT型企業や自社製品を持つことを目指す一般のものづくり中小企業のモデルとして活用すること」を目指している¹³³。40社のインタビュー調査から具体的事例を示し、GNT企業等優れたNT型企業の特徴を明らかにしている。その際だった特徴は、「製品開発に不可欠なニーズを獲得するパターンとニーズを踏まえソリューションを導き出すパターン

¹²⁸ 金泰旭編著（2014）『地域ファミリー企業におけるビジネスシステムの形成と発展：日本の伝統産業における継承と革新』白桃書房、p.8。

¹²⁹ 同上、pp.209-210。

¹³⁰ 細谷裕二（2014）『グローバル・ニッチトップ企業論：日本の明日を拓くものづくり中小企業』白桃書房、p. i。

¹³¹ 同上、p.14。

¹³² 同上、p.14。

¹³³ 同上、p.14。

の大きく 2 つの局面に分けることができる」と示している¹³⁴。

NT 型企業および、その比較対照群であるランダムサンプル企業へアンケート調査を行い、規模が大きく利益率に優れ、研究開発集約度が高い、外部資源の積極活用等 NT 型企業の特徴を示して、一般中小企業と NT 型企業の違いを明らかにしている¹³⁵。また、NT 型企業のグループ間で比較し（GNT 企業、補助金採択・法律上の認定・元気なモノ作り中小企業 300 社選定等三施策を全て利用する「揃い踏みの NT 型企業」¹³⁶、従業員 50 人以下）、市場戦略、製品開発、外部資源の活用等の特徴を明らかにしている。さらに、「GNT 企業にあって他の中小企業に足りないもの」として¹³⁷、イノベーション・コーディネート機能、国際戦略性を明らかにしている。

2.5 類似する先行研究の調査

類似する先行研究を調査して、その概要・特徴を整理した。また、類似する先行研究と本論文を比較し違いを示した（表 7）。

2.5.1 類似する先行研究の概要・特徴

類似する先行研究として取り上げるのは、水野（2015）の「小規模組織の特性を活かすイノベーションのマネジメント」である。取り上げた理由は、小規模組織としてのモノづくり中小企業を対象に、イノベーション・マネジメントを研究しており、小規模企業を対象に、ビジネス変革と価値創造・提供をテーマにする本論文に近い研究と判断したからである。

水野は、「本書の目的は、経営資源の制約を強く受けるモノづくり中小企業が、どのようにして資源量を確保し、イノベーションを実現するのかを明らかにすること」としている。武石・青島・軽部（2012）が示した「資源動員」¹³⁸（イノベーションを実現するために投入する経営資源のこと）¹³⁹に着眼し、「経営資源の制約を強く受ける組織が、資源動員量そのものが少ない場合に、どのようにしてイノベーションを進めるのか、また、資源動員をどの事業領域に投入するのか、そして、資源動員が少ないという課題をどのように解決するのかという研究テーマは重要である」としている。

先行研究調査では、「代表的なイノベーション・マネジメント研究」、「資源動員の創造的正当化」、「知の探索と活用／両利きの経営」、「限定合理的な組織におけるイノベーションのマネジメント」、「中小企業のイノベーション・プロセスの視点を提供している

¹³⁴ 細谷裕二（2014）『グローバル・ニッチトップ企業論：日本の明日を拓くものづくり中小企業』白桃書房、p.20。

¹³⁵ 同上、p.130

¹³⁶ 同上、p.129。

¹³⁷ 同上、pp.195-202。

¹³⁸ 武石彰・青島矢一・軽部大著（2012）『イノベーションの理由：資源動員の創造的正当化』有斐閣、p.10。

¹³⁹ 水野由香里（2015）『小規模組織の特性を活かすイノベーションのマネジメント』碩学舎、中央経済社、p.5。

研究」など、イノベーション・マネジメントにかかる広範囲の領域にある先行研究を丁寧にレビューし、「本研究で明らかにする点を再整理することにする」としている¹⁴⁰。

事例調査では、モノづくり中小企業、中小企業の支援機関等を調査対象に（1998年から2014年）、のべ240名以上にのぼる調査（主にインタビュー調査）を実施している。多数の事業者・支援者等を対象にした調査は長期にわたり、計画的で調査対象者への対応力を要するインタビュー調査を行っている。

こうした多数を対象に長期にわたる綿密な調査に基づき、帰納法アプローチで事例研究を進めて、中小企業のイノベーション・マネジメントを、①単独で取り組む、②補助金等外部資金を獲得して取り組む、③複数の組織が関係性を確立して取り組むなど、3つのタイプに分類・検討し、イノベーションを実現する論理を明らかにしている。

2.5.2 本論文の概要・特徴

本論文では、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上げ、事業の持続的発展を図るモデル構築を目指している。一過的な変革や経営改善を目指すものではなく、小規模企業が業況の底から這い上がり回復向上する変革を通じて自力をつけて、切磋琢磨を継続して持続的な発展を図るモデルの提示を目指している。類似の先行研究は、モノづくり中小企業を対象にしている。本論文では、中小企業の中で、企業数では最も多いが、規模が小さく、より経営資源に乏しい小規模企業を対象にしている。

中小企業の中でも資源が乏しい小規模企業が、低迷する業況から回復向上を目指すには、目的・目標を明示し、業況低迷で低下した能力を高めて総力を上げる必要がある。そのためには、相当以上の背伸びが求められるであろう。先行研究で着眼したのは、能力不足を自覚しながら、あえて事業参入し競争環境下で自らを鍛えて見えざる資産を形成する伊丹（2012）の「オーバーエクステンション戦略」、および経営資源を度外視した大望を掲げると背伸びを強いられ、知恵を絞り資源を最大限活かすことを迫られるハメルとプラハラード（2010）の「ストラテジック・インテント」等である。小規模企業においても、あえて、背伸びを強いられる取組に挑み、自らを鍛えて見えざる資産を形成し、業況を回復させることが重要である。

資源の乏しい小規模企業が、低迷する業況から抜け出すには、協働し総力をあげて挑むことが求められる。どこに力を入れるのか経営者が戦略を選択し実行して、はじめて、変革を進めることが出来る。実行しなければ戦略が実現することはない。戦略の実現には、価値のある商品サービスを創り、その価値を伝達する等具体的なマーケティングの行動が必要である。戦略を立て価値を生むマーケティングを実行するのは人であり組織で、組織行動の実効性を高めて行くのが経営管理である。こうしたことから、経営戦略論、マーケティング論、経営管理論にかかる研究領域の先行研究調査を行った。

¹⁴⁰ 水野由香里（2015）『小規模組織の特性を活かすイノベーションのマネジメント』碩学舎、中央経済社、p.60。

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挑むことが出来るモデル構築を意図している。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、小規模企業の調査対象4社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。短期プロジェクトの価値創造等の取組では、事例企業2社の展示会出展当日を実地調査し、展示会終了後は事例企業に出向いて、出展諸活動を振り返るヒヤリング調査を行った。中長期の組織的な価値創造等の取組では、事例企業2社のビジネス変革に約6年（2015年から2021年）伴走し、実地調査を行った。

価値創造の時間軸が異なる、展示会出展等短期プロジェクトである価値創造等の取組（変革の基本）、中長期で組織的な価値創造等の取組（基本の応用展開）の事例研究を行い、変革の基本となる成果を上げるマネジメント実践のモデル、小規模企業のビジネス変革のモデルを提示し、戦略経営の要諦を明らかにした。

表 7 類似する先行研究と本論文の比較（違い）

	水野（2015）の著書	本論文
研究テーマ	経営資源に制約のあるモノづくり中小企業のイノベーション・マネジメント	業況低迷する小規模企業のビジネス変革（価値提供）による回復向上と自力向上、持続的発展
研究目的・概要	「経営資源の制約を強く受けるモノづくり中小企業が、どのようにして資源量を確保し、イノベーションを実現するのかを明らかにすること」としている ¹⁴¹ 。事例研究を通じて、中小企業のイノベーション・マネジメントを、①単独で取り組む、②補助金等外部資金を獲得して取り組む、③複数の組織が関係性を確立して取り組むなど、3つのタイプに分類し検討し、イノベーションを実現する論理を明らかにしている。	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している。価値創造の時間軸が異なる、展示会出展等短期プロジェクトである価値創造等の取組（変革の基本）、中長期で組織的な価値創造等の取組（基本の応用展開）の事例研究を行い、成果を上げるマネジメント実践のモデル、ビジネス変革のモデルを提示している。
調査対象・方法	モノづくり中小企業、中小企業の支援機関等を調査対象に（1998年から2014年）、のべ240名以上にのぼる調査（主にインタビュー調査）。帰納法アプローチ。	小規模企業の調査対象4社の活動を深掘り調査。中長期の組織的な価値創造等では、事例企業のビジネス変革に約6年（2015年から2021年）伴走し実地調査。帰納法アプローチ。
着眼する先行研究	中小企業の「資源動員」 ¹⁴² に着眼し、「経営資源の制約を強く受ける組織が、資源動員量そのものが少ない場合に、どのようにしてイノベーションを進めるのか、また、資源動員をどの事業領域に投入するのか、そして、資源動員が少ないという課題をどのように解決するのか」という研究テーマは重要である」としている ¹⁴³ 。	能力不足を自覚しながら、あえて事業参入し競争環境下で自らを鍛えて見えざる資産を形成する「オーバーエクステンション戦略」 ¹⁴⁴ 、経営資源を度外視した大望を掲げると背伸びを強いられ、知恵を絞り資源を最大限活かすことを迫られる「ストラテジック・インテント」 ¹⁴⁵ など、あえて、背伸びを強いられる取組に挑み、自らを鍛えて見えざる資産を形成することが重要。

出所：筆者作成

¹⁴¹ 水野由香里（2015）『小規模組織の特性を活かすイノベーションのマネジメント』碩学舎、中央経済社、pp.4-5。

¹⁴² 武石彰・青島矢一・軽部大著（2012）『イノベーションの理由：資源動員の創造的正当化』有斐閣、p.10。

¹⁴³ 水野由香里（2015）『小規模組織の特性を活かすイノベーションのマネジメント』碩学舎、中央経済社、pp.6-7。

¹⁴⁴ 伊丹敬之著（2012）『経営戦略の論理（第4版）』日本経済新聞出版社、pp.333-357。

¹⁴⁵ ハメル、ゲイリー、C. K. プラハラード著、DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳（2010）「ストラテジック・インテント」（初出「ストラテジック・インテント」を新訳、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1989年11月号）『戦略論1957-1993』ダイヤモンド社、pp.203-252。

第3章 ビジネス変革の基本となる短期プロジェクトの価値創造等に取り組むA社およびB社の紹介・分析・検討

小規模企業のビジネス変革の基本となる「短期プロジェクトの価値創造・提供する取組」について、展示会を使い価値創造・提供に取り組んだ調査事例2社を対象に研究を進めた。事例2社は、2015年9月に開催された国際フロンティア産業メッセ（主催：国際フロンティア産業メッセ実行委員会、会場：神戸国際展示場）に出展した。

小規模企業は、地域に根差した活動が多く、商圏等から認知度に限界があり、「価値創造・伝達と普及の取組み」で、事業化の鍵となる情報収集・ビジネスパートナー開拓等を、独力で進めることは容易でない。このため、潜在的な顧客やビジネスパートナーと接点をつくり、取引につなげる等事業活動を進める場として展示会が注目されている。近年では公的支援施策の浸透・主催者PRもあって、展示会をビジネスチャンスと捉えて出展する小規模企業は多い。だが、出展・参加が目的となり、出展前の諸準備が十分でない中で展示会初日を迎え、展示会場のみ接客対応に留まり、一過的な活動に終わり、当初期待したような成果を得られないケースが少なくないのが実態である。

そこで、都市部の有力展示会に出展した小規模企業の価値創造・伝達と普及への取組事例について、どのような目的を持ち、いかなる活動を行ったのか、そのマネジメントを丁寧に紐解きながら、成果を上げるための変革の基本となるマネジメント実践のモデルの検討を行った。

少人数で資源に限りがあり、日常業務に追われて時間的な余裕が乏しい小規模企業の価値創造の取組では、商品化、新商品の評価を得る、初めて顧客を得る、顧客が広がる等の具体的な成果を短期で上げて着実に前進することが重要で、こうした成果を上げるマネジメントが変革の基本となる。

3.1 事例研究

3.1.1 事例1（A社）

A社（従業員3名）：自社で価値創造したヘッドランプを再生する「ヘッドランプリバイブ」の価値伝達と普及促進を目指す取組の事例

(1)事業概要

A社は、1983年に現社長が創業し、乗用車の钣金塗装・一般整備等を行う。社長は、業務に携わる中で、塗装（塗膜）の劣化を問題認識し、自社で解決に向けた仮説・検証を試行錯誤しながら進め、自動車ボディの表面を頑強な塗膜に変化させる表面処理剤・施工方法「ボディポリッシング」を開発・サービス提供する。2008年には公的支援機関の技術・経営評価制度による評価を得ている。その後、ヘッドランプに樹脂製カバーを採用する自動車が増大する中、経年劣化した当該カバーを再生する表面処理剤・工法「ヘッドランプリバイブ」を開発、再生サービスの普及促進に取り組む（図23）。

人口減少・高齢化、衝突防止軽減安全装置等技術革新など当社を取巻く経営環境は変化している。顧客のマイカーを「きれいに長く」乗ってもらうため、钣金加工・下塗り等塗装後に見えなくなる前処理を重視し、質の高い丁寧な仕事をするのが社長の信条である。顧客から愛されるには人の成長が大切と考えており、後継者の育成にも尽力する。

(2)「ヘッドランプリバイブ」事業展開の経緯（展示会出展前まで）

①商品サービスの企画開発

1998年頃から樹脂製ヘッドランプカバーを採用する乗用車が増加する。カバーは劣化が1年半から2年で始まるので、ボディポリッシング技術が有効との仮説を立て、2006年からカバーを再生する表面処理剤・工法の開発に取り組む。2011年の公設試の評価試験で新品同等の高耐候性を確認し商品化する。

(施工前)



(施工後)



図 23 ヘッドランプリバイブ施工前後のヘッドランプカバー

出所：A社提供

②PRと再生サービスの流通

自社や外部での講習会開催、公的支援機関が主催するビジネスマッチングでの事業計画発表、同様の場でのブース展示・商談会への参加、ホームページ開設、YouTube・DVD用の動画を作成し、施工方法・仕上り状態等の情報を発信する。こうした取組で、県内のA社の同業他社8社がサービスを提供する。

③販促で重きを置いた取組み

施工前後の樹脂製カバーの表面状態を断面図で「見える化」、見えない違いを明示する。公設試で新品・施工後のカバーを同一評価試験し、施工品の高耐候性を確認する「裏付けデータ」を取得している（図 24 参照）。

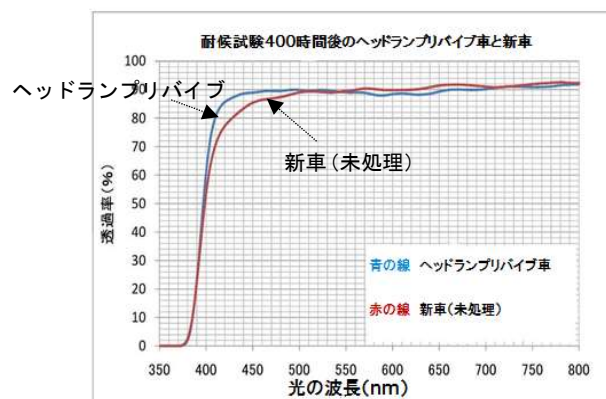


図 24 新品・施工品の耐候性データ

出所：A社提供

(3)展示会の出展目的

日常的に人員を割く販促・普及活動は出来ないので、「一人でも多くのエンドユーザーに、ヘッドランプカバーの劣化の保護・再生を周知、興味・関心を持ってもらうため」有力な大型展示会に初出展する選択を行った。

(4)出展準備

①展示・販促物の企画と作成

自社で展示ブースやチラシを企画し制作も行う。ブースのL字型壁面を使い、何をどこに配置し、スペース配分をどうするか等ブースのデザイン（レイアウト）図を、手書きで作成している。また、過去の小規模展示会での出展経験から、提供サービスのポイントを簡潔に伝えるために、A4サイズの三つ折りチラシを作成している。

②ブースでの接客

予め、ブースでのお客様対応を検討した。より多くの接客対応を目指し、明瞭かつ簡潔に訴求ポイントを整理した。

③集客から顧客対応までの流れの組立

ブース前を通行する来場者が自ブースに立ち寄り、商品サービスを案内し、来場者の関心を持たせる迄の対応の流れを組み立てる。

(5)出展で出来たこと・出来なかったこと

チラシ 200 枚以上を配布し、70 人との名刺交換を実現した。沢山の人が訪れたのは、ブースや販促物（劣化・再生した実物のカバーを比較展示）に訴求効果があり、「ヘッドランプ 黄ばみ カット」のキャッチコピーの掲示が集客につながったと分析している（図 25、図 26）。社長含め 3 人体制で出展当日対応を図ったが、耐候性試験結果等裏付けデータの説明は、接客の時間が足りず十分出来なかったと感じている。



図 25 展示会場の自社ブース正面・側面

出所：A社提供



図 26 自社ブースでの接客対応（展示会当日）

出所：A社提供

(6) 出展後の顧客フォローと得られたこと

① 出展後の顧客対応

名刺交換した方へ、お礼メッセージを送付したところ、あくる日には早速電話があり、遠方から車両が入庫する。葉書きでの返信が一通、複数の電話問合せがあり、顧客の車両3台が入庫し再生の施工を行う。後日、法人から技術開発の依頼がある。

② 出展を通じて得られたこと

複数の他社製カバー再生商品を試したが満足出来なかった等、顧客からの声を直接聞くことが出でき、ヘッドランプカバーの劣化に対する解決ニーズの存在を再認識している。来場者・出展者の方々と接点ができ、交流することで、顧客へのプロモーションを考える場になったようである。パネルの文字が小さく、通路から見て分かるディスプレイ技術は重要としている。

(7) 普及促進の重要課題と今後について

既に HP を立ち上げているが、新ホームページによる認知度向上・集客を図りたい。また、本業の営業に支障が出ない範囲で展示会を活用する意向である。今後は、「現在、8 箇所の施工販売店があるが、将来 100 箇所に広げたい」としている。

3.1.2 事例 2 (B社)

B社(従業員 15 名): 新入社員がスマホを使い、会社の業務等を予習・復習できる教育ツール「速戦力」の価値創造・伝達等を通じて人財育成する取組の事例

(1)事業概要

B社は 1934 年に創業し、震災を経て現社名に変更した。事業は、広報プロデュース、印刷物・WEB・動画等の企画制作を行う。経営の理念は、会社を取り巻くすべての人たちから信頼され、共感を得られる企業をめざすことである。お客様の課題を解決する「情報加工コンサルティング会社」をコンセプトとして活動する。また、目標・手段を共有し、顧客満足度 NO.1 を目指すことを、経営基本方針の一番目に掲げている。

新商品の自社企画開発へ積極的に取組んでおり、2012 年から国際フロンティア産業メッセに出展している。初出展では、店舗・事務所・製造現場等の営業訪問先で、タブレット端末を用いてプレゼンテーションが行えるビジネスサポートツール「スマサポ」を出品する。その後の出展では、動画を使った商品や事業案内等を作成する顧客向けに、グリーンバックによるデジタル合成技術を使って(人物の背景に別映像をはめ込む)、手軽に値頃な価格で提供する「スマスタ」(WEB 動画に特化したデジタルスタジオ)を開発・出品する。スマスタは、展示会で実施した体験型の提案活動、その後の営業などで制作実績を上げる。

(2)展示会の出展意義

初出展のプレゼン会場で、当社商品開発を支援する大学教員が、社員の発表内容を聴いていた。この教員から大学の研究成果発表で当社取組事例の発表依頼があり、社員が発表を行った。社長は、展示会出展・プレゼンの場を踏んだ社員の成長を実感し、展示会出展を人財育成に活用する場として位置付けている。

(3)出展準備

①出展対象の選択

当初は、複数の出品を予定していたが、意見交換する中で、専門家から出展対象を絞り込む提案があり、速戦力を選択している。

②出展目的の明確化

新たに社員が 3 名入社しており、かねてから B社においても、ゆとり世代等の新入社員教育で悩みがあった。新入社員教育の実効性を向上し、人財の成長を支援する新商品を開発するため、展示会を使ったマーケティング・リサーチを通じて、開発商品の評価・改善及び人財育成を図ることとした。

③開発する商品

開発する「速戦力」は、新入社員がスマホを使い、会社の業務等を予習・復習できる教育ツールである（図 27）。特徴は、新人教育用のコンテンツとして、業務・運営に必要な知識・手順・ルール（マニュアル）を電子化し、業務を動画化して視覚で訴求するなど、新入社員がスマホ等でコンテンツを随時に繰り返し閲覧できることである。B社は動画等のコンテンツを含むアプリケーションを制作して法人顧客へ提供する。



図 27 「速戦力」ウェブサイト

出所：B社「速戦力」<http://sokusenryoku.biz/>（最終閲覧日：2021年4月9日）

④情報収集

まずは、制作部長が、たたき台となるコンテンツを制作し、これをもとに、新入社員が、友人・知人から開発商品についてヒヤリングする。また、同部長が、就職情報を提供する大手の担当者から新入社員教育について情報収集している。

⑤出展の販促準備・役割分担

展示会を絡めた営業スケジュールを立案して、集客、ブースデザイン、PRムービー（スマスタを使った動画制作）、プレゼン、SNSでの発信のための企画、ウェブサイト開設等について役割分担して販促準備を行っている（図 28、図 29）。当日の接客に向けて、接客ノウハウを持つ新入社員を中心に、そのキャリアを活かして接客ロールプレイングを行い、メンバーの顧客対応力の向上を図っている。



図 28 「速戦力」プロモーションムービー

出所：B社「ゆとり世代の新人教育ツール「速戦力」プロモーションムービー」より筆者が抜粋作成
<https://www.youtube.com/watch?v=nRzam6UjvEU>（最終閲覧日：2021年4月9日）



図 29 B社展示会ブースのデザイン図

出所：B社提供

(4)出展して出来たこと・得られたこと

①貢献意欲とチーム力発揮

出展準備は、「展示会は9月初旬の開催日程であり、6月にゼロからのスタートで時間との勝負になったことから、メンバーの目的を果たす意思をスタート時点で決めることができ良かった」、新入社員と部長らで「力を合わせて出展・当日対応し、力を出し切ることが出来た」など、メンバーは取組み参画の腹を決め、貢献意欲をもち、力を発揮している（図30）。また、社内の様々な人達からサポートを受け、普段接点が少ない他部署の人とも交流し、人と人が支えあう社風の実感する。



図 30 展示会当日のブース接客対応

出所：B社提供

②開発商品「速戦力」のリサーチ

ブースに立ち寄った来場者から、開発商品の評価をもらっている。開発途中であったのでオープンな気持ちで様々な意見を聞き取り、利便性・セキュリティの両立等の具体

的な改善ポイントを把握する。商品化に向けてヒヤリングの重要性を認識している。

③出品対象とターゲット来場者

今回の出展では、商品を絞り込み、商品の目的・価値等を案内することで、意図したターゲット来場者とのアクセスに成功している。

④商品化・販促等出展取組で得られたこと

新入社員には、新商品開発・プロモーションの経験が無いゆえに、関わった業務一つ一つに目的・意味があり、準備・運営を円滑に進めるには、出展取組みの全体（像）を把握して業務を行う重要性を認識している。

(5)出展後の取組み

専門家を使い出展を振り返り、商品・販促等今後の取組みを検討したうえで、機能追加・改善やプレスリリース等、認知浸透の販促策を企画・実践する。

(6)今後の課題・成果

出展から数カ月先迄のスケジュール立案に留まり、それ以降の動きが十分とれず、計画の重要性を認識する。その後、社長・部長による営業継続で二件の速戦力を受注、一件では納品・運用が始まっている。新入社員においては、取組みを振り返り業務の質・レベルの向上を実感している。

3.2 事例の考察

A社では、初めての大型展示会出展に向けて、ブースのレイアウトから販促ツールを自主企画・制作、並行して来場者への対応を検討し、来場者のブース立寄りから接客対応までの流れを組み立てている。割ける人員・時間に限りがある中で、自社の経営資源を使って最高の効果を上げるために、ハードとソフトを組み合わせた価値伝達のプロセスづくりに力を注いでいる。こうした準備を受けて、接客は十分でなかったとしながら、顧客ニーズを拾い・商品価値を伝達する来場者とのコミュニケーションを図り、名刺交換、そして施工の受注につながったと考えられる。顧客のマイカーを「きれいに長く」乗ってもらうには、どうすればいいのか、社長の信念（理念）が価値創造の原点であり、計画・準備・出展・顧客フォロー等マネジメントの確実な実践が、顧客の施工オーダーへの意思決定を促し、来場者顧客からの技術開発の依頼に結びついたものと考えられる。

B社では、ゼロベースで商品開発する取組で、メンバーが、新人教育を行う側、教育を受ける側から、開発の基礎情報を収集している。役割分担、リサーチから販促等スケジュール化し、個人の能力・チーム力を発揮する下地をつくり、展示会に挑んでいる（新入社員をサポートした部長や他のスタッフの存在、人と人が支えあう組織風土の存在は大きい）。開発商品を来場者へ価値伝達し評価情報を収集することは、展示会を使った価値創造の重要行動である。開発を進める中でメンバーは顧客・商品価値の理解を深めており、顧客が抱える問題解決に向けて、オープンな気持ちで来場者と円滑なコミュニケーションを図り、有益情報を掴んだものと考えられる。共通目的を持ち、貢献意欲の

あるメンバーの社内外コミュニケーションによる新商品の創り込みが、受注背景として考えられる。マーケティング・マネジメントを実践したメンバーは、業務の質の向上を実感し、実践的な人材育成の場になったと考えられる。

3.3 調査事例の活動分析

事例各社は、マーケティング・マネジメント等を意識して活動を行った訳ではない。成果を生んだマネジメントとは、いかなるものだったのか、創造した価値の伝達と普及、価値創造と伝達に取り組んだ事例活動について、以下のような分析を行った。はじめに、計画・実行・評価と改善の視点で、実施タイミング別と主な活動を表に整理し管理サイクルの要素別で概要を示した。次に、計画・実行・評価と改善ごとに具体的な活動内容を整理した。併せて、管理サイクルを動かすために、諸活動を連鎖させて実効性を上げる取組を、その要素別に検討した。続いて、出展準備・展示会当日と展示会後の対応等の主要三工程の特徴を整理し、目的・目標に向かって各工程を連続させて価値創造・伝達と普及のプロセスをつくる取組を示した。最後に、出展活動の基盤である事例事業者の組織の特徴を整理し、成果を生んだマネジメントのバックボーンを示した。

3.3.1 調査事例と PDCA の概要

価値伝達と普及、価値創造と伝達に取り組んだ調査事例について、マーケティング・マネジメントと管理サイクルの PDCA のフレームワークを援用し整理・分類した。開催期日が決まっている展示会で、準備・出展・出展後対応するには、いつ・何を実施するのか、そのタイミングが重要である。このため、事例における具体的な活動とその実施タイミングに着眼する形で、時系列にとりまとめたのが表 8 である。

表 8 調査事例と PDCA (マネジメント) の概要

マネジメント	マネジメント内容	実施タイミング	事例における主な具体的活動
Plan (計画)	目的、達成方法等の計画立案	・ 出展前の準備 (出展前、出展当日と出展後の計画を立案)	・ 出展テーマ選択、出展目的の明確化、チーム編成、役割分担 ・ 情報収集(出展準備・商品企画等) ・ 出展当日対応(ブース・制作物・接客・商品等) ・ 出展後対応(販促等)
Do (実行)	計画内容の実行	・ 出展前の準備 ・ 展示会出展当日 ・ 出展後	・ 制作物づくり、HP 立上げ、接客ロールプレイング等 ・ 接客(伝達・コミュニケーション・情報収集) ・ 来場者顧客フォロー ・ 商品化後のプロモーション実施
Check (評価)	計画と実行した結果・内容の確認と検証(評価)	・ 出展前の準備 ・ 展示会出展当日 ・ 出展後	・ 社内での評価 ・ 他出展者と自実施内容の比較(ブース等) ・ 計画と実施内容の比較(接客等) ・ 計画段階・実施段階の課題抽出 ・ 目的に対する成果の自己評価
Action (改善)	評価を受けて改善	・ 出展前の準備 ・ 展示会出展当日 ・ 出展後	・ 社内評価を受けて改善 ・ 接客(伝達・情報収集) ・ 課題に対する改善策検討 ・ 新商品の営業分担・HP 等販促

出所：筆者作成

3.3.2 調査事例における計画・実行・評価と改善の具体的な取組

調査事例について、計画・実行・評価と改善ごとに具体的な活動内容を整理した。管理サイクル(マネジメント)を動かすために、諸活動を連鎖させて実効性を上げる取組を、管理サイクルの要素別に検討した。

(1)Plan (計画)

①目的の明確化、チーム編成、基本計画立案

B社では、新人教育等多くの企業が抱える課題をテーマに、新入社員の育成と当該課題解決を目指した商品開発を出展目的としている。新入社員を主体にしたチームで部長が新入社員をサポートする体制を組み、部長がスケジュールを含む基本計画を立案している。A社では、乗用車のヘッドランプの樹脂製カバー劣化・再生等マイカーの問題解

決をテーマに、保護・再生するサービスの周知・浸透を出展目的としている。社長が社外で出展準備の情報を収集し、出展準備等の基本計画を立て、社長・後継者で計画を実施に移している。B社では、チーム・社内でのコミュニケーションを重視しており、貢献意欲のある新入社員に対して部長やその他社員が出展業務をサポートしている。

このことから、問題・課題とその解決、顧客ニーズとその対応、技術等シーズとその提案など、商品サービスを通じて出展テーマを選択、出展目的を明確化することが重要である。目的を果たすために、誰が関わり、どのような方法・取組でいつ行うのか、運営円滑化のためにコミュニケーション・サポート（支援）についてどうするかなど、出展活動の基本計画を立案することが大切である。「絵に描いた餅」「やりっぱなし」となることは少なくないので、コミュニケーション・意見交換する機会設置、評価・改善の場の設置、評価タイミングのルール化など、どのようにマネジメントを動かすのか予め検討することが求められる。

②ブースづくり

事例2社は、自社のブースを自社でデザインして展示レイアウトを明確化している。A社では、来場者へ訴求したいことの明示・出品対象のブース配置を通じて、接客オペレーションの検討を進めている。B社では、目的を果たすために、来場者から聴き取りしたいこと、来場者へ訴求したいことを明らかにして、ブースづくりを進めている。ブースは自社の出展商品サービスを、来場者に訴求・PRし接客する場＝店舗施設と言えるので、まずは自社で、どのようなブースとするのか企画することが重要である。

a.立寄り促進の場づくり

A社では、展示商品・販促物の陳列と配置を企画し出展準備を進めている。出展を通じて来場者にアイキャッチされる訴求力・視認性の良いブースづくりが重要と評価しており、注意・興味を引き・入りやすい場づくりで来場者の立寄りを促すことが求められる。

b.接客・コミュニケーションのツールづくり

A社では、パネル・ポスター・POP・チラシ等販促物、展示用の商品モデルなど、来場者が質問を發しやすく・対応しやすい接客コミュニケーションを意図してツールを企画・制作している。B社では、新入社員の悩み・課題をもとに来場者へ投げかけるようなPOPツールを手作りしている。事例2社は、出展テーマを基に、問題提起し訴求したい内容をツールに落とし込み、問題解決する価値を持つ商品の存在を訴求するツールを制作している。創造した（する）価値は何か、何を訴求し、どのようにして伝達するのか企画することが求められる。

c. 出展・商品PR

B社では、展示会を絡めた営業スケジュールを立案して、集客、ブースデザイン、PRムービー（自社ツールを使った動画制作）、プレゼン、SNSでの発信のための企画、ウェブサイト開設等について役割分担して販促準備を行っている。新入社員が主体となり自

発的にPR企画し、他の社員の協力を得てPRムービー等を協働して制作している。創造している価値（開発商品）をどのように顧客へ伝えるのか、出展テーマ・出展目的を組織で共有し、新入社員が核となり組織で一体となって企画・制作を行っている。

③接客、来場顧客とのコミュニケーション

a.接客方針の明確化

B社では、事前に接客トレーニングを行い、振り返りではオープンな気持ちで接客対応出来たとしている。接客は、フェース to フェースの場であり、マナーを遵守し、人を大切に、オープンな気持ちで接客に当たるなど、接客の方針を明確化してチーム内で共有し、来場顧客との円滑な意思疎通を図ることが重要である。

b.来場顧客への対応

A社では、来場者が自社ブースに立ち寄り、商品サービスを案内し、来場者に関心を持たせるまでの対応の流れを組み立てている。挨拶・PR・質問対応・詳細説明・名刺交換等の接客プロセスを想定し、パネル・展示商品・チラシ等のブース内のツールの使用を考慮し、来場者の自社ブースへ立ち寄りからブースを離れるまでの接客対応の流れ・行動について計画立案することが重要である。

c.コミュニケーション活動

B社では、開発途中の商品について、来場者から様々な意見を聞き取り、利便性とセキュリティの両立等の具体的な改善ポイントを把握している。A社では、来場者の経験と問題認識を聞き取り、裏付けデータから効果の説明に取り組んでいる。来場顧客とコミュニケーションするには、聞き取ること・確認すること、それを踏まえて顧客へ伝えること等を前もって検討することが重要である。展示会での接客・販促の改善及び商品開発や顧客開拓につなげるために、顧客とやりとりしたコミュニケーション活動を評価して、オペレーションの改善とチーム共有を図ることが大切である。

d.商談のクロージング

B社では、接客によるコミュニケーションで様々な意見・情報を収集し具体的な改善ポイントを把握している。また、A社では、来場顧客への基本的な対応の流れを組み立てて接客し商談している。商談の中で、来場者が繰り返して確認を求めたこと・商談終盤で質問した内容等について、商談終了後どのような対応をするのか明示し、それに対する来場顧客の反応を把握するなど、商談の閉め方を予め検討することが重要である。興味・関心の高さや取引可能性等から商談の行方をその場で見極め、継続する商談案件を選択してフェードアウトさせない意味においても、どのように商談を閉じるのか「クロージング」は大切である。

e.来場顧客へ接客・商談した結果の記録

接客・商談記録をもとに、B社では展示会後の商品開発、A社では展示会後のお礼メッセージ送付を行っている。出展後の商品開発や来場顧客対応に向けて、必要とする情報収集項目を検討し、記録フォーマットを企画することが求められる。

④来場顧客の出展後フォロー

展示会で得られた情報を整理し、展示会終了後に来場顧客をフォローする顧客管理について予め検討することが重要である。

a. 来場顧客の情報整理と対応

A社では、来場者へのお礼等出展後の初動アプローチがみられる。よりアプローチを進めて、展示会で得られた顧客情報を整理、見込み度合い等判断材料から来場顧客を評価・分類して、どのような働きかけを行うのか、今後の対応について検討する場をスケジュールに落とし込むことが重要である。なお、展示会で見積りや提案を約束した案件では、出展後迅速に来場顧客へ連絡をとり日程をおさえ、タイミングを逃さないように行動計画を予め検討することが大切である。

b. 出展後の再接触・商談

A社では、来場顧客からサービスに関する問い合わせの電話があり、顧客の車が入庫しヘッドランプリバイブの施工を行う。また、来場顧客から素材の表面処理にかかる技術開発の依頼を受けている。来場顧客からのオファーや打診が無かった場合においても、情報収集した来場顧客の要望や顧客ニーズに基づいて提案等の対応を準備し、顧客へ訪問アポイントをとり、再接触して商談を進める検討が求められる。

c. 再接触・商談の評価

事例2社では、出展にかかる活動全般で自分達の取組に対する評価が度々行われている。来場顧客と再接触・商談して、見積りに至らなかった、提案が通らなかった原因の分析、見積り・提案は通ったが採用されなかった理由、成約できた理由を把握するなど、予め評価の取組を活動企画に織り込むことが求められる。

⑤販促・商品等の活動の改善

B社では、来場顧客からヒヤリングした有益情報を整理して、商品の機能付加・改善等価値向上のための商品開発に取り組んでいる。A社では、他の出展者ブースと自社ブースを比較し、通路から見て分かるディスプレイ技術の重要性に気付いている。来場者とコミュニケーションする中で、訴求しなかったことが伝わっていない等の伝達の問題発見と解決策検討など、販促及び商品を見直し改善するための検討の機会を設けることが大切である。

⑥活動の実施計画の立案と共有

B社では、展示会を絡めた営業スケジュールを立案し、役割分担しながら組織で目的を共有し協働して出展活動を行っている。出展前・展示会当日・展示会後の対応の活動プロセス全体が見渡せる実施計画を、出展前段階で企画することが重要である。計画には行動・スケジュールと役割を示し、進捗管理の場を設けて、適宜に計画を評価・修正すると共に組織で共有することが大切である。

(2)Do (実行)

B社では、意欲のある人財が計画を立案し積極的に実行して活動を導いている。展示

会終了後の対応を予めスケジュールに織り込むことから、先を見据えた計画立案という当たり前のことを行う重要性が示されている。新入社員には、新商品開発・プロモーションの経験は無いが、関わった業務一つ一つに目的・意味があり、準備・運営を円滑に進めるには、出展取組みの全体（像）を把握して業務を行う重要性を認識している。

また、B社では、過去に当該展示会や他の展示会での出展経験者はいるが、出展活動に関わった殆どの方は、この大型総合展示会への出展は初めてであり、真摯に出展前の準備に取り組んでいる。出展テーマ・目的を明確にしてメンバーで共有し、出展前から出展後の対応迄の営業スケジュールを立てて取組の役割分担を図り、部長や社内スタッフが新入社員の取組を支援している。新入社員は、主体性を持って自発的に商品企画リサーチ・PRムービー制作や接客トレーニング等の準備を進めるに当たり、メンバーと社内スタッフから評価を受け修正している。出展に当たっては、謙虚で真摯な取組が重要である。目的を明確化にし、スケジュールの共有と役割分担によって、主体性・自発的取組を促して、取組の支援と協働を図り、組織的に活動を進めることが重要である。実行で分かった計画の不具合は修正してフィードバックすることが大切である。実行を通じて分かることは少なくないことから、実行を評価して柔軟に修正する対応力を身に付けることは重要である。

(3)Check（評価）

事例2社では、取り組んだことを振り返り、評価を行っている。準備や来場者とのコミュニケーション等の出展活動を通じて、気づきや学びがあり課題を認識している。出展準備・展示会当日・展示会後の対応の各工程で度々評価を行い、修正できるものは修正実施している。評価の基準を持つ、評価というアクションを行う、評価アクションする場を設けるなど、個人・組織で評価活動し改善につなげることが大切である。B社では、目的が明確で営業スケジュールが共有され、現状とゴールのギャップを把握・評価しやすい環境が出来ており、改善に向けた社内サポートが得られやすい環境がつけられている。評価し改善に結びつけることが出来る環境づくりは大切である。

(4)Action（改善）

B社では、展示会を活用して新商品の価値創造・伝達に取り組んでおり、来場顧客とのコミュニケーションを通じて商品開発を進める有益な情報を得ている。顧客の意見・評価等有益情報を開発商品の仕様に落とし込み、改善を図っている。また、販促物の企画制作では、社内評価されて改善が施されている。A社では、来場者とのコミュニケーションでは、説明に時間を要することに気づき、接客対応の修正の努力を行っている。事例2社は、マーケティング・マネジメントを意識して取り組んでいたわけではない。その場で気付いて即修正できる改善、改善策を検討するために時間を要する改善、価値創造のために出展準備・出展・出展後対応の活動プロセスを経て改善（商品化）に取り組んでいる。事例各社で、個人がその場で取り組める改善、協働して取り組む改善、出展の各主要工程で取り組む改善、三つの主要工程を経て取り組む改善がみられる。

3.3.3 出展準備・展示会当日と出展後の対応の特徴

創造した価値の伝達と普及、価値創造・伝達に取り組む事例の出展活動を、出展準備・展示会当日と展示会後の対応等の主要三工程に分けて特徴の整理を行った。目的・目標に向かって各工程を連続させて価値創造・伝達と普及に取り組む活動を示した。

(1)出展準備工程

事例2社は、出展テーマ・出展目的を明確化し、それを果たすために、出展前の準備工程に相当の力を注いでいることが分かる。準備に力を注いだことが、後工程の展示会当日での接客等の対応に現れ、顧客とのコミュニケーションにつながっている。やる気・情熱を持って自発性・主体性を発揮して、顧客とコミュニケーションするための出展準備工程を造り込んでゆくことが重要である。A社では、来場者のブース立寄りから接客等の来場者対応の流れを組み立て、施工前後の出展商品サンプル・接客とチラシを組み合わせ、来場者への価値伝達を企画している。B社では、メンバーが力を合わせて商品企画・展示会販促等の準備を積み上げており、開発商品の理解を深めている。出展準備工程で価値を創る・伝えるために取り組んでいることが、当日対応の基となっている。

(2)展示会当日の対応

B社では、開発商品の価値を来場者へ伝え、オープンな気持ちで意見を聴き取り、改善点を把握するなど、接客・商品開発におけるヒヤリングの重要性を認識している。A社では、来場者へ、施工後の高い耐候性等の裏付けデータによる効果の説明は十分出来なかったとするも、展示会終了後に表面処理に関する技術開発を依頼される。カバーの表面状態や施工効果を見える化したツールを用いて、ブースで顔を合わせて説明することで、来場顧客に価値が伝達されている。接客コミュニケーションを通じて、樹脂製ヘッドランプカバー劣化の問題解決ニーズがあることを再認識している。前工程の出展準備で進めてきたことを実行に移すことで、学びや成果を得ている。事例2社では、意図した対象顧客が自社ブースに来場した、キャッチコピーが集客につながった、自社・他社ブースを比較し販促物の訴求アプローチの違いを明確化するなど、出展準備の取組を評価している。準備に力を注ぎ実施することで評価の円滑な実施につながっている。

(3)出展後の対応

A社では、来場者へお礼メッセージ送付・問い合わせ電話への対応、技術開発依頼への対応を図っている。B社では、商品化に向けて開発を進め、新商品のプレスリリース等の販促を企画・実践している。出展の振り返り評価を行い、営業や技術開発等の次工程に進んでいる。出展目的を果たすために、来場者顧客対応・新商品立ち上げの販促活動に取り組んでいる。出展活動を振り返り評価を実施した上で、次工程の営業や技術開発へ活動をつなげている。

3.3.4 組織の特徴

出展活動の母体は組織であり、成果を生んだマネジメントの背景に組織的な要因があったと考えて、組織の特徴を把握することとした。B社では、経営理念やコンセプトが

組織で共有されており、人と人が支え合う組織風土がある。両事例で、事業者の信念（理念）が価値創造（商品化）の原点となっており、A社では、施工後に見えなくなる場所を重視し、丁寧に仕事をする信条が業務の高いクオリティを支えている。事例2社は、人財の育成を重視しており、成長を支援している。また、事業活動を通じて課題・ニーズを発見し、その解決のために商品を企画開発・販促・顧客提供した経験と実績があり、価値の伝達活動で見える化の重要性を学んでいる。価値創造・伝達や人を育む活動の根底には組織規範があり、それが具体的な行動へつながっている。

3.4 ビジネス変革の基本となる「成果を上げるマネジメント実践のモデル構築」

展示会に出展した調査事例2社の価値創造等の活動の分析を踏まえて、短期プロジェクトの価値創造・提供の取組で、成果をあげるマネジメント実践のモデル構築について検討した。

3.4.1 調査事例における成果をあげるマネジメント

組織が価値を創造・伝達し普及に取り組む過程で、展示会を使い外部の機会を捉えてコミュニケーションし、目的・目標を達成するためのマネジメントを行っている。経営者の信念・組織の理念とその行動を基盤とした伝達と普及の取組において、一工程単位で管理サイクルのPDCAを動かし次工程へつなげて、さらにPDCAを動かして次工程に進む等で工程間を連鎖させて、全体プロセスを創る活動を行っている。展示会に出展する体制を整備しチームづくりをして出展準備、展示会場で潜在的顧客等とコミュニケーションし、①得られた情報をフィードバックして商品化・新商品販促と営業に取り組み、②エンドユーザーへの対応や新たな価値創造を開始している。展示会当日には準備活動の評価を実施し改善ポイントを明確化、展示会后においても全体を振り返り評価する。調査事例を分析した結果から導いた成果を上げるマネジメント実践のモデルについて、概要を図31で示した。

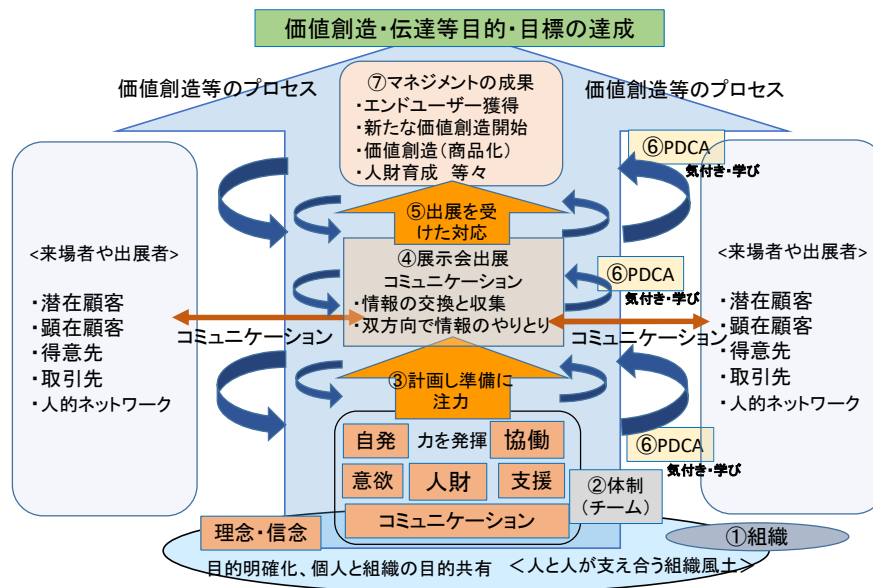


図 31 成果を上げるマネジメント実践のモデル

出所：筆者作成

3.4.2 マネジメント実践のモデルの説明

図 31 で示した成果を上げるマネジメント実践のモデルの詳細を説明する。

①小規模企業の組織（モデルの基盤）

A社では、社長には、きれいに長くマイカーを乗ってもらうために、钣金加工・下塗り等塗装後に見えなくなる箇所を重視し丁寧な仕事をする信条がある。B社では、会社を取り巻くすべての人たちから信頼され、共感を得られる企業をめざす理念があり、お客様の課題を解決するために、目標・手段を共有し顧客満足度 NO. 1 を目指す基本方針がある。事例 2 社では、この経営の価値観や方針が価値創造の源となっており、出展活動の根底にある。こうしたことから、出展等の事業活動のマネジメント基盤として、人の行動の基となる価値観等の理念を組織に根付かせ、価値創造へつなげることが重要である。人の成長を重視し、人と人が支え合う組織風土が人を育み、価値創造・伝達等の活動を促して学習する基盤づくりが大切である。

②体制（チーム）

出展テーマ・出展目的を明確化し、これらを個人と組織で共有することが重要である。また、出展活動に関わる人財を決定し役割分担すると共に、出展メンバーの業務支援を含めた出展体制を明確化することが重要である。出展メンバーの主体性を尊重した業務支援で、業務の推進に留まらず、業務への意欲やチームへの貢献意欲の向上、人財の主体性を持ち自発的な行動を促すことが求められる。出展メンバー・社内スタッフでコミュニケーションを図り協働して力を発揮できる体制整備・チームづくりが大切である。

③計画し準備に注力（出展前）

出展テーマ・目的を見据えて、計画的にかつ評価・修正しながら準備に力を注ぐことが重要である。事例2社では、準備に注力することが後工程の展示会当日の対応・出展後の対応の業務品質向上につながっている。出展期日は定まっておき、限りある時間と労力を活用して成果を上げるには、準備・出展・出展後対応までのスケジュールを含むプランを明確化・メンバーで共有したうえで、準備に力を注ぐことが大切である。来場者とコミュニケーションを図り、創造した価値に関する情報を交換して双方向で有益な情報が得られることが重要である。

コミュニケーションの場として、展示ブースを店舗施設と見立てて、a.問題提起・課題解決・顧客ニーズ等出品物の訴求ポイントを明確化して展示品・販促物等ブース企画、b.顧客（来場者）のブース立寄りから接客等の来場者対応の流れ（オペレーション）を組み立てるなど、顧客（来場者）への価値伝達・コミュニケーションを企画し準備を進めることが大切である。

なお、B社では、部長がリーダーとなり、目標や課題を提示し、チーム一丸となって価値創造に挑んでいるが、個々人財も自らの役割をしっかりと担い、一人一人が主体性を発揮している。

④展示会出展（コミュニケーション）

調査事例では、外部の顧客とアクセス出来て価値創造・伝達の場となる展示会で、来場者の顧客（潜在顧客）とコミュニケーションし、自社が提供するサービスのニーズを顧客の声を通じて確認している。A社では、展示会当日は思った以上に来場者がブースに集まり十分な説明ができなかったとしていた。だが、これまでの様々な価値伝達の取組を徐々に見直し改善してきた。施工サービスを見える化し、数値や現物で具体的に伝えるといったことを学んでいる。A4サイズ三つ折りのチラシは、改善の積み上げで作られている。B社では、出展に向けて、取引先や友人知人とのコミュニケーションを通じて、商品企画を進めてきた。また、ロールプレイングで接客対応を準備した。こうして、来場者に商品開発の意図や試作商品の機能を示してヒヤリングし、商品開発を進める上で非常に有益な情報を収集している。準備に注力したことで、接客・コミュニケーションが円滑になり、結果として有益情報を得る等の成果につながっている。

⑤出展後の対応

調査事例では、出展後の対応は迅速で、来場者顧客へのお礼メール、ヒヤリングを通じて得られた有益情報の商品開発へのフィードバック、新商品の広報準備、来場者顧客からの問合せ対応など、準備・出展という前工程を受けて出展後の対応に、迅速かつ真摯に取り組み、商品化や顧客獲得といった成果につながっている。

⑥価値創造等プロセスを創るマネジメント

調査事例では、必ずしも、管理サイクルやマーケティング・マネジメントを意識して、この短期プロジェクトに挑んだわけではない。だが、人の声に耳を傾け、他社の取組をよく観察し、気付きや学びを得て、自分達の活動に反映させる取組を、出展前・出

展当日・出展後と行っている。小さな仕事が組み合わされて、積み上げられて工程になり、その工程を積み上げて、価値創造・伝達と提供等の全体プロセスを創っている。調査事例 2 社から成果が生まれたのは偶然ではない。

⑦マネジメントの成果

調査事例の展示会を使った価値創造等の取組では、先に示したように、①小規模企業の組織（モデルの基盤）を土台に、②体制（チーム）を立ち上げて、③準備に力を注いで④展示会出展し来場者顧客とコミュニケーションを図り、⑤出展後の対応を進め、⑥価値創造等のプロセスを創るマネジメント活動を積み上げて、全体プロセスを築いて、⑦成果を上げている。

3.5 マネジメント実践の要

これまでの検討及び図 32 の成果を上げるマネジメント実践モデルから、小規模企業のビジネス変革の基本となるマネジメント実践の要を抽出し、図 33 として示した。それは、人と人が支え合える組織のもとで、意思を持ち意欲のある人財が、目的達成・顧客への価値提供の実現に向け、外部の市場・顧客とアクセスし情報交換・収集を行い、組織内でその情報を評価・フィードバックし共有するなど、組織内外のコミュニケーション活動をマネジメントすることである。

事例では、価値創造・伝達し提供等目的を果たすために、出展前から出展後まで一工程単位で管理サイクルの PDCA を動かし次工程へつなげて、さらに PDCA を動かして次に進む連鎖活動を行い、連続する工程がつくり出されている。つまり、目指す先に向けて、小さな仕事を丁寧にフレキシブルに行い評価・改善するマネジメントを積み上げて連鎖活動にし、成果を上げるためのプロセスを築いているのである。こうしたプロセスは、組織の土台・基盤があるからこそ築くことができ、事業者の信念（理念）が価値創造（商品・サービス）の原点となっている。役割を担おうとする人財の意思・意欲（Willingness）があり、挑戦を支える人財がおり、根底には人と人が支え合える（Support）組織風土があり、組織内で目的を共有し、コミュニケーション（Communication）等の活動を、計画（Plan）立案し、実行（Do）して評価（Check）と改善（Action）を図る「WSC-PDCA」モデルを実践することが大切である。少人数だからこそ協働し、人数の総和を超える力を発揮することが求められる。外部の機会にアクセスするコミュニケーションを通じて自社の取組を評価し、気づいたことや分かったことを価値創造・伝達等の活動へフィードバックすることが大切である。

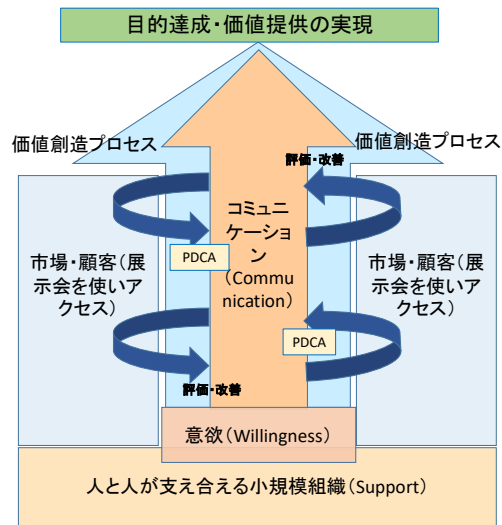


図 32 ビジネス変革の基本となるマネジメント実践の要「WSC-PDCA」モデル

出所：筆者作成

3.6 まとめ

調査事例における取組は、マーケティング・マネジメントや管理サイクルを意識して活動したものではない。コトラーとケラー、水野のフレームワークを援用して整理・分類し、計画・実行・評価・改善の活動実態を表すことができた。管理サイクルを動かすために、諸活動を連鎖させて実効性を上げる取組について、PDCAの要素別で検討を行った。出展活動を、出展準備・展示会当日と展示会後の対応等の主要三工程に分けて特徴を整理し、目的・目標に向かって各工程を連続させて活動していることが確認できた。調査事例では、各工程や重要点で管理サイクルを動かし、工程を連続させて一貫した活動プロセスとしていることが判明した。そうした動きの源は組織にあると考えて、組織の特徴を整理することができた。最後に、得られた知見に基づき、変革の基本となる成果をあげるマネジメント実践のモデル構築に取り組んだ。

そして、このモデルから、価値創造・提供を進めるマネジメントの要となるフレームワーク「WSC-PDCA」(Willingness・Support・Communication-Plan・Do・Check・Action)モデルを表出させた。成果を上げるには組織内外のコミュニケーションをマネジメントすることが重要で、計画立案を含む準備が、その後の実践の基となっている。明確な目的のもと、実現に向けて意欲を持つ参加メンバーが、計画・準備・実施の各工程(諸現場)で、取組に関する評価・改善を継続的に行い、フレキシブルに対応することで、意図したことの実現性向上が期待される。小規模企業は、機会にアクセスできる展示会の出展を一過的な取組で終わらせないように、価値創造・伝達と普及を進めるための連続するプロセスの重要工程と位置づけて、展示会終了後も継続してマネジメントを実践し、マネジメントの質的な向上につなげることが大切である。価値創造をスター

トさせるには、人と人が支え合える組織の土台があり、経営者、チームリーダーと構成員の課題認識・課題具現化の意欲や動機付けが重要と考えられる。

本章では、ビジネス変革の基本となる「短期プロジェクトの価値創造等の取組」を分析・検討し、成果を上げるマネジメントの実践モデルを提示した。次章では、この変革の基本を応用し発展的に展開する「中長期で組織的にビジネス変革を進める小規模企業の価値創造・提供の取組」を分析し、環境変化に対応しビジネス変革を進めて価値創造・提供を図り、事業を持続的に発展させるモデルを検討する。

第4章 ビジネス変革を実践するC社およびD社の紹介・分析・検討

本章では、「中長期で組織的にビジネス変革を進める小規模企業の価値創造・提供の取組」について、調査事例2社を対象に検討を進めた。

先に見たように、日本の総事業者のうち8割を超える小規模事業者の減少が著しく、地域経済の活力低下が懸念されている。経営環境が変化する中で、小規模企業の経営者は、人や設備等に投資して、価値を生み・儲けを出して資金を回収し、再投資し高い価値を生み回収するサイクルをマネジメントして、事業を続けることは当たり前とされる。だが、このようなサイクルを継続してつくり出すのは易しいことではない。環境変化に適切な対応がとれず、業況を低下低迷させる負のサイクルに陥る事業者が後を絶たないのが現実である。「業況が低迷を続けて変革のきっかけがつかめない」、「現状良しとは決して思っていないが具体的な打開策が見出せない」、「低迷する業況の打破に向けてあちこちへ営業に走ったがうまくいかない」など、業況が低迷し戦略性や体力が低下した組織を、経営者が立て直す思いがある場合でも、対処は案外難しい。だからこそ、小規模企業は、日常活動を通じて、変革を進める基礎力（自力）をつけ、つまり、環境変化に受け身であっても適切に対応がとれるマネジメントの能力を身に付け、ここぞという商機を確実に捉えて培った力を使い、根気よくトライアルを続けて学び、成果につなげることが重要である。余力に乏しい小規模企業では、業況の良い時は利益を得るも、仕事に追われて未来への備えを怠るのが一般的である。業況の厳しい時こそ、過去の行動を反省し、未来を創るために変革するチャンスと言える。打ち手を講じて、最初の一步、次の一步と自律して道をつくり歩むことが大切である。

本章では、時代への適合を目指す小規模企業の過去から現在の取組事例2例を調査研究し、環境変化の中でビジネス変革を進めて、事業を持続的に発展させるモデル構築の検討を行った。最後に、回復・向上の過程で自力をつけて事業を存続させるビジネス変革の要は何なのかを詳細に検討した。

4.1 事例研究

4.1.1 事例3（C社）

下請型メーカーから商品の企画開発力を高めて、法人顧客への提案営業や自社ブランド商品を販売する自律したメーカーへの変革：C社（所在地：兵庫県、従業員19名、2019年の推定売上高：約9000万円）

(1)事業概要

C社は、靴下の産地にあり、アパレルメーカーが製造委託する靴下を編むニットメーカー（ニッター）等を顧客に、靴下を中心にレギンス・タイツ等伸縮性の高い生地には精緻な刺繍を施すメーカーである。刺繍が施された商品の多くは有名ブランドの高級国産品として小売店の売場に並ぶ。1966年に現社長の祖母が、近隣の主婦数名と刺繍加工

する個人事業を、小規模な事業者では珍しかった自動刺繍機（ジャガードマシン）を導入して創業、1982年には法人化し本社工場を建設する。現社長は、事業後継者として1999年に入社、2009年に代表取締役役に就任する。伸縮し生地に傷が付きやすい素材へ、精緻刺繍を施す量産技術を確立し、1000を超えるアイテムを扱い、定められた位置に精度の高いワンポイント刺繍を、一日に7000から9000足程度まで量産出来る体制を築いている（図33）。靴下等の刺繍専門メーカーとして高い品質で供給する力があり、量産設備を計画的に更新し生産基盤を整備している。各種の生産ツールを使いこなし、品質を支えるのは、A社の近隣地域で生活する高技能を持つスタッフである。



図 33 工場に配置された自動刺繍機の一部

出所：C社提供

(2) 技術と生産の特徴

特徴的な技術には、①靴下の特定箇所位置決めし、伸縮する生地の縦筋に添わず等の精緻な刺繍の量産技術、②サイズ・大きさ・素材等の異なる刺繍加工条件のもとで高い精度・品質を支える刺繍前の靴下枠張り技術、③刺繍のペーパーデザイン画を、量産用のデジタルデータに落とし込む評価・修正技術がある。また、④創業時から、靴下枠張り・刺繍・枠外し・検品まで担当者が一貫して作業するセル生産形態を採用し、品質維持に注力してきた。

(3) バブル崩壊から近年までの環境変化と対応

最盛期のバブル経済の頃には従業員40名以上で、かつ下請け先を多く抱え、10ブランド・50アイテム程度の「少品種・大量生産」を行っていた。1993年頃から緩やかに受注が減少、一方で海外からの輸入浸透率は50%となる（他アパレル分野より浸透度合は低い）。現社長の入社以降、百貨店・靴下を扱う大手アパレルの業績不振、SPAの台頭、海外有力ブランドの国内大手アパレルへのライセンス契約終了、産地の同業他社やニットメーカーの廃業など、産地を取巻く構造が大きく変化し、特定顧客に依存する当社は受注・加工数量を落とす（得意先の倒産と損失計上も経験する）。

こうした中で、資材関連の取引ルートを通じて発注者・数を増やす営業に取組み、複

数のニットメーカー顧客を開拓する。海外へ生産移転が進む中、納期を守るだけでは収益向上は困難である。有力ブランドで培った位置決め量産出来る高い業務品質は、全ての受注案件で必要無いが、他社が出来ない高い業務品質の評価が受注へと繋がっている。

企業努力で受注案件が増えるも、多品種・少量化の流れが進行する。生産性向上のために、特定アイテムを特定設備に固定化し少品種を大量生産する体制から、生産計画を毎日組み直し作業割り当てし、品目に合わせて外注選択する柔軟な運営体制へ変革する。生產品目が拡がり生産切り替え回数が増えており、生産の段取り力強化を進めている。

(4)環境変化への対応の考え方

社長は、受注・加工数量を増やすには、靴下以外の商材への刺繍加工等仕事の幅を広げる、新規取引先を増やす、自社にしか出来ない仕事で顧客メーカーにとり必要不可欠な会社になるなど、環境変化への対応の考え方を整理している。また、急なオーダーや短期化する納期に応えるには、自社と外注先を併せた一定以上の供給力を有する体制づくりが重要としている。環境変化の中で業績の振れが度々生じており、自社ならではの商品・サービスを提供する必要性を実感している。

2015 年後半に公的補助事業を活用して、多色で太い糸を扱える最新の刺繍量産機を2機導入する(図 34)。社長は創業者(祖母)のようなカリスマ性は無いと認めており、スタッフとは意思疎通のための話し合いで経営方針の浸透を目指しており、スタッフが働きやすい環境を整えることを重視している。

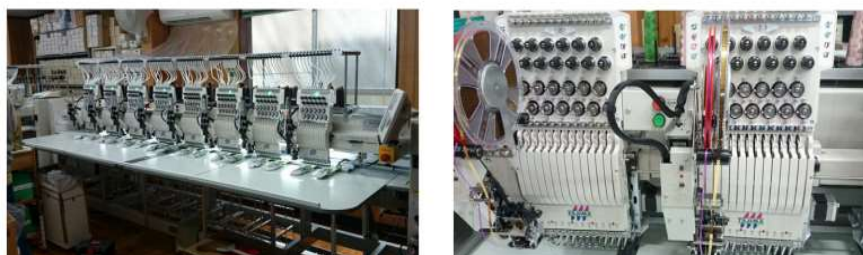


図 34 最新刺繍量産機(左:全体像、右:拡大像)

出所: C社提供

(5)近年の環境変化と対応

2014 年頃からは、円安・中国生産のコスト増や海外旅行客の爆買いなどで高品質の国産商品が見直されて、受注に生産が追いつかない状況にあった。だが、流通在庫拡大への抑制、海外有名ブランドのライセンス契約解消などから、2016 年 4 月辺りでメーカーからの発注はピークアウトし減少に転じる。こうした中で、社長は次のような外部環境変化を認識している。有力ブランド商品のブランド力低下、海外工場の技術向上、国内で受注する量産品のロットが縮小している。各メーカーが、機能性繊維で特色を出してブランド刺繍の無い(ロゴ・マークがない)オリジナル商品を育成しており、ブランド刺繍の受注が減少傾向にある。一方、家計での衣料費支出の減少、消費費者ニーズ

変化と多様化が見られる。

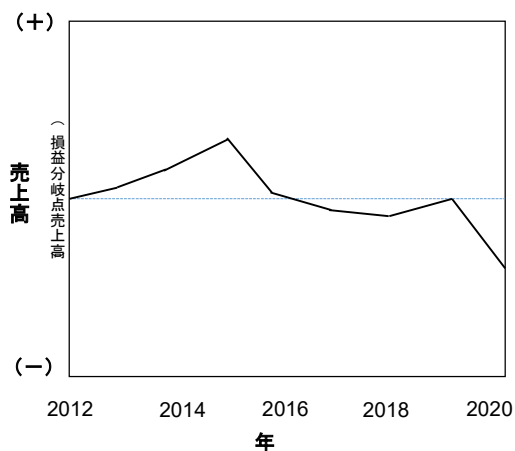


図 35 C社の近年の業況推移 (推定)

出所：筆者作成。

メーカー発注のピークアウト以降は、急激に受注量が減り業況は落ち込んだ(図35)。スタッフの協力を得てワークシェアを実施し生産体制を維持し、減収ながら努力の末に黒字を確保する。「下請事業で特定発注先に依存して注文が減り、自社の業績を落とすのでは、経営と言えない」と吐露している。厳しい状況下で社長は、産地の顧客や近隣で生活するスタッフらに支えられてきた事業者として、イノベーションを図り、地域での雇用等の役割・責任を果たしたいと考えていた。

2016年秋から年末にかけて経営支援の専門家と意見交換し、C社なりのイノベーションの方向や取組を社長が検討を進めて基礎資料を作成する。今後の新しい取組には、スタッフの参画と協力が不可欠であり、社長は年末年始の休日に入る前にスタッフ全員へ、この一年の経営を取り巻く環境の大きな変化のことや、変化に対応するために新たな刺繍商品を技術開発し顧客へ提案を進める取組を始めることについて説明する。また、スタッフ全員には仕事にかかる来年の豊富を書面に記すように依頼する。2017年初めに、経営理念・使命・ビジョンを明文化し、最新刺繍機を使う独自のものづくりの深化、企画会議での商品企画・開発と刺繍デザイン見本帳の制作、企画開発した商品の提案営業、ワッペン等刺繍技術開発と受注、HP立ち上げと積極PR、整理・整頓・清掃する3Sと業務改善、やりがいのある業務の確立、互いに分かり合えるコミュニケーションの確立など、8つの重点取組の概要を明らかにする。春の繁忙期を経て重点取組の実行計画を詰めて、経営理念・使命・ビジョン(表9)、スタッフの抱負や収支計画等を併せて経営計画書としてとりまとめる。社長はスタッフ全員を前に計画を発表して、その実現を約束する。

表 9 C社の経営理念・使命とビジョン

経営理念	時代のニーズをとらえた技術の深化や商品開発、ものづくりを行い、顧客に高い価値を提供することで、従業員と関係者が物心共に豊かになり、業務を通じて地域社会への貢献を目指す。
使命	<ul style="list-style-type: none"> ・創造力のある会社 ・家庭と両立できる働きやすい会社 ・向上心のある会社 ・コミュニケーションのある会社
ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先に企画提案を断続的に行えるような仕組みをつくり、当社独自のものづくりを行い、価格競争に巻き込まれない、たくましい企業となる。 ・刺繍や、筒物商材をメインとする小さなカテゴリーで、独自技術を磨き、世界でも稀有なオンリーワン企業となる。 ・魅力ある技術を確立し、2年後には国内展示会への出展、5年後には海外展示会への出展を果たす。 ・従業員が前向きに挑戦して、仕事を通じて成長でき、強くやりがいを感じられる企業となる。

出所：C社（2017）経営計画書にもとづいて筆者作成。

(6)変革を通じ顧客へ提供する価値

経営課題は、新技術確立・自社独自品の提案と提供である。そのために、①レギンス・タイツへの高品質の刺繍量産対応の強化、②素材・太さが異なる複数の糸を使い立体的な表現が出来るコード刺繍や多色刺繍による大柄でデザイン性のある特徴的な刺繍の提供、③ワッペンや完成品帽子への刺繍技術確立、④アパレルメーカー等への提案営業とトップセールス、④法人・個人のユーザー向け刺繍の直接提供など、価値創造から伝達まで取り組んで、価値提供を目指す。

(7)変革の実施

C社は、2017年の4月から経営計画を実践する変革をスタートさせる。C社には、近隣で生活する、針・糸を使う仕事が好きな女性スタッフが数多く集まっており、仕事を通じて事業への貢献意欲が高い。多頭式自動刺繍機をスタッフ一人で掛け持ち担当し、靴下の治具セット・刺繍加工し目視検査する業務プロセスで、正確・丁寧かつスピーディーな仕事で安定して良品を生産している。経営計画の重点取組の一つである3S（整理・整頓・清掃）は、スタッフ発案で始まり、刺繍糸等の使用材料の収納場所を整理し共有する生産段取りの改善を、スタッフ内で業務を調整・分担し自発的に行っている。近年、離職者は極少数で、職場への定着率は高い。こうしたスタッフがC社の価値提供を支えている。

社長は、スタッフとの信頼関係づくりを重視しており、社員会議で意見を吸い上げて

生産現場での課題解決に取り組んでいる。刺繍加工する靴下は製造元ニットメーカーが束ねて箱入れしC社に届いて整理し数量確認等刺繍加工の段取りが行われる。届いた箱の中の靴下の束ね方・束ねた靴下の整理整頓を予めニットメーカーで実施するとC社の生産段取りの軽減につながる。社長はニットメーカーに、この事前整理整頓の働きかけを図った。こうした得意先が関わる案件・設備保全等の現場だけで解決出来ない問題について、出来る改善を着実に進めてきたことが、スタッフからの問題提起と改善取組の好循環につながり、働く環境を良くしている。

自社オリジナルのデザイン刺繍提案に向けて、企画会議を立ち上げ、テーマを設け、意見交換し課題抽出して、2015年に導入した最新の刺繍量産機で試作を繰り返して、サンプル帳の制作を進めている。神戸市にあるファッションデザイン専門学校と連携して、学生が自主企画したデザインの試作を行い、それらの可能性・実現性と自社の企画デザインの方向性を探っている。2018年3月には、事業案内に留まらず、社外へ情報発信して法人顧客から刺繍加工の受注を目指し、C社では何を提供出来るのか明示するために、自社で刺繍を施す商品（用途）の画像を掲載する等自社HPを立ち上げる。それにより、他県にある企画卸（製造は外部に依頼し自社は商品企画と顧客への販売を行う）から学校向け・特定クラブ向けのスポーツソックス、別途企画卸から行政向け・ファングッズ向けの帽子など、新規の約5社から刺繍依頼があった。

(8)変革実施後の動向

社長は、商品開発・提案営業・やりがいのある業務確立等経営計画の主な取組について、2ヶ月から3ヶ月の間隔で活動を分析・整理している。また、自身による計画の実現約束以降も定期的に専門家を交えて継続して評価している。経営計画の立案に比べて、その導入と運用の方が大変であったと振り返る。スタッフへの説明と理解を促すためのミーティングを開催しても、繰り返し伝えても中々分かってもらえないもどかしさもあった。あらためて丁寧に示してゆく日常のコミュニケーション活動の重要性を実感している。また、経営に迷いがある時は経営計画に立ち返り、何故取り組むのか「目的」を自ら再確認する大切さを学んでいる。製造の効率性も重視しながら、自社開発した生産技術で自社企画した新商品を創り価値を高める「生産性」に重きを置いた経営に日夜取り組んでいる。

スタッフとの企画会議を立上げる前に、社長と専門家との意見交換の中で出てきた商品企画の方向性は、動物の動きを刺繍で見せること、このサンプルを多数つくり法人顧客に提案することで、かなり漠然とした内容であった。刺繍デザインはアパレルメーカーの仕事で、C社では量産のデジタル・デザインを起こして量産するのが仕事であり、経験の無い未知の領域であった。当初の企画会議ではアイデアが出ず、先行きに途方に暮れるような状態であったが、社長が課題をスタッフに提示し、それをスタッフが検討することで、会議が動き始めた。企画会議で出されたアイデアを、刺繍デザインにし実際に靴下へ刺繍して現物の試作品にし、会議でコメントを出し合い、あらためて試作に

する流れを通じて、漠然とした当初の商品企画の方向「動物の動きを表現した刺繍」が形となって現れたのである。社長とスタッフは、意識して動物の動きを刺繍で表現しようとしたのではなく、自主的な活動を通じて自然な流れで表現力を身に付けたのである。

自社オリジナル商品の流通ルート・顧客の開拓を図り、事業の付加価値を高めて行くのは、どこへどう打って出るかの社長の判断と営業行動にかかっている。2018年9月に神戸で開催された西日本最大級の産業総合展示会である「国際フロンティア産業メッセ」(主催：国際フロンティア産業メッセ2018実行委員会)へ、金融機関のコーディネート支援を受けて出展した(図36)。企画会議での企画・試作をベースに、多種類の特徴的な自社オリジナル刺繍を施した靴下・レギンスを出品した(連携したファッションデザイン専門学校の学生の自主企画したデザインの刺繍サンプル含む)。展示会には、社長・企画会議のメンバーも参加して、来場者向けに気に入った刺繍を選んでもらうアンケートをとり、ユニークで、リアル感があり、普段目にしない大型の刺繍などで、来場者から好評を得ることが出来た。出展者のアパレル関連メーカーとの商談は具体的な話しに進展しなかったが、経営計画の主たる取組で明記した、新たな刺繍試作品のサンプル帳づくりを、何とか実現させている。C社は、企画会議と出展活動を通じて、配色・輪郭・バランス等の企画デザイン・刺繍技術の基本を確立することができ、価値提供への大きな転機となる。



図 36 展示会初出品した自社企画開発の刺繍試作品
出所：C社の許可を得て筆者撮影。

2018年11月には、生活用品分野で国内最大級の商談会である「買いまっせ！売れ筋商品発掘市」(主催：大阪商工会議所)へ、9月に開催された展示会の試作品を持って参加する。社長は、有名小売店や通販事業者と商談し、相手先のコンセプト・品揃えに照らした自社商品の評価コメントを得る。また、商談を通じて相手先の顧客価値と自社商品コンセプトの整合の重要性を認識している。商談会当日に真っ先に商談した有名専門小売店の商品担当者から、売場展開の提案の依頼を受け、依頼内容に基づき、精緻刺繍を活かしたストーリー性を表現する刺繍の商品企画・試作をスタッフと共に進める。9月

の展示会で出品したのは第一弾の試作品で、有名専門小売店の商品担当者の売場展開依頼に応えたのが第二弾の試作品となる。春物生産で時間に追われる中で、2019年2月には、国内最大のギフト・生活雑貨の見本市である「東京インターナショナル・ギフト・ショー」(主催：(株)ビジネスガイド社)へ、この第二弾の試作品で初出展した(図37)。業界のメーカー・流通等の来場者・出展者と接客対応し、商品化・流通に向けた課題を再認識する。社長は、展示会はお披露目の場ではあるものの、来場者は自身の事業や仕事を進めるために来場しており、出展には明確な目的を持ち売買につなげるために意思表示し訴求する内容を、ブースづくりや販促に展開する必要があることを学んでいる。



図 37 自社企画開発した第二弾の試作品

出所：C社の許可を得て筆者撮影。

3月に入り前年11月に提案依頼を受けた有名専門小売店の商品担当者へ、商品提案を打診したところ、商談から相当の時間が経過するも再び商談に応じる前向きな返事もらう。有力専門小売店に出向いて商品担当者と再会し商談を進めた結果、大阪・東京の主力店舗で春夏商品の数ヶ月限定の売場展開が決まり、高価格帯商品の販売実績が生まれた。有名専門小売店の商品担当者から商品の潜在力を高く評価され、秋冬商品の売場展開も決まり、靴下以外の商品提案の依頼もある。有名専門小売店でC社の自社ブランド商品の売場展開が継続している。

2020年2月には、昨年が続いて「東京インターナショナル・ギフト・ショー」へ出展した。社長は昨年の出展活動を反省し、専門家のアドバイスを活かして、自社ブランド商品の販売目的で準備を進めている。都内の有力専門小売店等のルートを持つ首都圏に拠点がある卸の担当者が、C社の商品に高い関心を持ち、この有力専門小売店へC社商品を提案したい意向を示してくれた。また、社長は昨年の出展活動の反省を踏まえて、商品に高い関心を示した来場者を営業フォローしたところ、卸担当者が都内の有力専門小売店への営業に同行してくれた。店舗の品揃えコンセプトとC社商品の整合が上手く

とれず、商談は成立しなかった。社長は、卸担当者がC社商品进行评估して、得意先へ橋渡し、同行営業してくれたのは、昨年の出展活動を反省して再出展し、来場者顧客のフォロー営業を実施したからに他ならないと実感し、行動を見直し修正する取組の重要性をあらためて認識している。

一方、売上の大半を占める有名ブランド商品の刺繍加工では、2016年以降は受注の減少傾向が鮮明になっている。また、需要の振幅が大きく、受注・生産時期が小売での販売時期に近寄る傾向が強く出ている。このため、よりリードタイムが短くなり、段取り頻度が増えている。加えて、靴下産地で刺繍加工は、全工程の後工程に位置しており、短縮するリードタイムの中で、さらに短い納期への対応が求められている。自社ブランド商品を立ち上げて流通顧客を開拓する取組は始まったばかりで、顧客の買い筋商品（販売側の売れ筋商品）にする当初目標には達していない。自社の儲けがあり流通事業者も儲けがある、エンドユーザーが満足出来る商品づくり、仕上げが課題となっている。

2017年に経営計画を打ち出した主たる取組は、その後もほぼ同様で継続している。社長は、数ヶ月サイクルの活動の自己評価、スタッフの声・意見、外部専門家の意見交換を通じて、運営を進めてきた。アパレルメーカーからの大柄刺繍の新規受注等の好材料もあるが、現状維持では長期的な収益力低下は避けられない。社長の業務は増え拡がっており、元々の生産管理、得意先メーカーとの交渉・営業、受注するアパレルメーカー向け刺繍加工のデジタルデータ化や試作等の準備、設備保全に加えて、商品開発、自社商品営業、ホームページの企画等々、製造の直接業務以外を担当している。製造のフレキシブルな対応と自社商品の拡販・供給には、社員・パート等スタッフの協力と能力向上が不可欠である。社長は、製造の現場で求められる技術面・管理面での業務能力（水準）を役割・等級別で明らかにし、能力評価して賃金に反映させるキャリア・プログラムの検討を進めている。これは、経営計画の主たる取組である「やりがいのある業務の確立」の実現につなげるものである。C社には、時間を要しても、現実に合わせて変えることを変えて行く行動力があり、社長には重要なことで上手くゆかないことを放置せず、他者の話を聞き、反省して、それで得たことを次に活かす、学びと次なる行動へのフィードバックがある。

(9) コロナ禍での変革の動向

2020年前半は、暖冬、新型コロナウイルス感染拡大、それに伴う国の緊急事態宣言と自粛要請のダブルパンチにアパレル業界は沈んだ。生活者の買物行動の変化、百貨店の営業時間の縮小などから、大手アパレルメーカーは生産計画を見直し、製造供給を大幅に縮小している。春先は、小売への供給に向けてアパレルメーカーは在庫を積み上げるため、本来ならC社は得意先ニッターから製造を催促される時期であるが、大幅な減産となった。5月中旬には、上場するアパレルメーカー大手が経営破綻する。C社では、年後半以降も、大口の既存顧客からの受注の低迷が続いている。さらに、アパレルメーカーの発注の少量化・多品種化が進み、一層の段取り効率向上も求められている。社長

は、創業以来の最大の危機と認識している。価値を生む組織を支える人財を失うと元には戻せなくなる。スタッフの業務の配分を管理し、国の助成金を利用するなど、雇用と体制を維持している。

社長は、日常の生産管理業務、アパレルメーカー向けのサンプル作成段取り、自社ブランド商品の開発や納品に向けた生産段取り、自社直販サイトの企画・立ち上げ準備、助成金準備・申請等々、春から夏にかけても仕事に追われていた。業務多忙の中で、社長が取り組んできた製造現場における業務への支援と改善が滞り、スタッフから不平不満の声が上がる。それは、アパレルメーカーからの発注単位の少量多品種化がさらに進み、同メーカーの品揃えで定番化した大柄刺繍の加工が増え、かつ多色の糸を使用し生産段取りに時間がかかり、サイズが大きく加工に数十分を要するなど、業務対応が以前よりも複雑で手間数が多くなっていることが背景にある（手間数・工程数は増えるが出来上がり数量は減る状態）。社長は、コロナ禍の危機を乗り越えるために、雇用維持・商品開発や営業等毎日必死で業務を行ってきた。だが、大事にしてきたスタッフとのコミュニケーションを怠っていたことに気付く。経営は誰のためにあるのか、顧客に価値を提供しているのは誰なのか、スタッフの働く環境をメンテナンスし良くする経営者の仕事の重要性に、あらためて気付く。忙しさにかまけてコミュニケーションを疎かにした自らの行動を反省したうえで、社員らと向き合い対話を再開している。社長は、価値提供する人と組織の大切さを痛切に感じている。

「守り」だけでは、体制の維持すら難しい状況である。現状を打破し業況の回復へと繋げる「攻め」に転じるために、縫製用のミシンを導入し、ギフト用途のマスクを受注するなど、刺繍以外の商品開発をスタートさせる。非常に厳しい業況ながらも、これまでの量産技術開発及び商品開発が呼び水となり、既存・新規の顧客から複数の新商品の受注を得る。自社ブランド商品では、有名専門小売店との取引を継続しており、秋冬物の新デザイン・バージョンで店舗展開されている。また、幸いにも、2020年秋には、靴下カテゴリーの専門小売チェーンから取引オファーがあり、商談が成立する。

2021年3月、京都で開催された「京都インターナショナル・ギフト・ショー」（主催：（株）ビジネスガイド社）に出展し、自社ブランド商品の新タイプの開発に関わった3名で来場者対応にあたる。社長は、展示会展展を通じて自社ブランド商品の仕上げという、かねてからの課題解決を目指した。自社ブランド商品の精緻である特徴を活かしながらも、素材・デザインを大幅に見直して、生産サイクルタイムや材料原価を抑制しつつ、刺繍専門メーカーがつくるブランドの質・格を保ち、収益力を備えた商品のとりまとめを実現する。また、線で縁取る大柄刺繍を施したバッグを、かさばらないように収納できる買物用のオリジナル・エコバッグを開発して出品する。

一方、法人顧客向け直販サイトの企画・構築は、試行錯誤し停滞がみられる。エンドユーザー向けに直販するために、2021年4月にインターネットショッピングモールで自社店舗をオープンさせた。集客策を講じて来店を促すことや、販売を促すギフト等の

提案充実の検討を進めている。コロナ禍にあり、想定を超える業界の低迷が生じて、自社ブランド商品や自社開発商品の販売拡大が急務となっている。これまで、技術開発・商品開発に力を注いできたが、今後は法人・生活者の顧客と接してコミュニケーションをとり、自社商品の営業基盤を築く方針転換と営業活動の実施が求められている。有力小売専門店のリアル店舗での販売、Web上の自社店舗での直販の双方を活用する取組を進める。社長は、このかつて無い難局をスタッフと共に乗り越えるために、新たな経営計画が必要と認識して、これまでの変革活動を振り返り（表10）、計画づくりを進めて重要課題と実施策を明らかにしている。

コロナ禍で業況の低迷が続く中で、社長は、刺繍加工の小口受注をこなすことに気を取られて、多くの時間を割いていた。このことを知る直販を担当する社長の妻や、経営支援の専門家は、高品質の精緻刺繍を量産供給する生産能力、アパレル等メーカーからあえて難しい依頼を受注し培った量産技術能力、自社ブランド商品をゼロから創り上げた企画開発能力等の資源（資産）を活用して、①将来性のある営業基盤を切り拓き、収益力を上げること、②それを決断し具現化するのには社長の役割であることを意見している。社長は、この意見を受け止めて、自社ブランド商品の営業基盤経づくりに力を注ぐことを決断した。まずは、有名百貨店での催事に出店して生活者顧客と直接コミュニケーションし、顧客から得た有益情報を販売や商品に反映させる活動に取り組むこととした。社長は、経営計画の実現を、あらためてスタッフへ宣言し、協力を得て全力で変革に挑む腹を決めている。

表 10 C社のビジネス変革にかかる主な取組と出来事

年（西暦）	C社の変革の主な取組と出来事
2015	多色で太い糸を扱える最新自動刺繍機の導入
2016	受注がピークアウトし急減、ビジネス変革の構想を基本計画に落とし込む
2017	初の経営計画策定と実行宣言、商品の企画開発等重要課題の実行開始
2018	事業案内作成・自社HP立上げ、初の展示会に出展、初の商談会参加
2019	都内の大型展示会出展、自社ブランド商品が前年に商談会で商談した有力小売専門店で採用されて店頭に並ぶ（春夏物に続き秋冬物も店頭展開）
2020	コロナ禍となりアパレル業界は低迷、有力小売専門店との取引継続、靴下専門小売店チェーンで自社ブランド商品が採用されて店頭に並ぶ
2021	続くコロナ禍で、春には品質を保ちながら、収益性を上げた新商品の開発に成功、その後に経営計画を立案し、変革に挑む意思を明示

出所：筆者作成

4.1.2 事例4 (D社)

木製インテリアを多品種少量生産し即納する OEM ビジネスに変革した後、自社ブランド商品を立上げ、直販ビジネスで営業基盤を強化する変革：D社（所在地：兵庫県、従業員：12名、2019年の推定売上高：約1億2000万円）

(1)事業概要

D社は、無垢の木製枠ミラーを主力に、ハンガーラック・マガジンラック等小型の木製インテリアを、無垢材を用いて自社工場で製造し、流通事業者へ OEM 供給するメーカーである。現社長の父親が1959年にスコップや金物の柄等の部品材料を作る木工所として創業する。現社長は、第二次オイルショックによる不況が長引く1981年に入社する。その後、木製インテリア製造で、木材パーツの量的な形状加工を担うモルダー加工機（複数の刃物が回転して複数の加工を一工程で行う機械）の導入、無垢材を複数工程で加工した組み立て前の木製パーツの表面仕上げを担う自動塗装ラインの導入、製造に用いる材料（木材）を在庫する倉庫増設などの完成品の量産工程を整備し、近隣地域や関西等の中堅家具卸へ商品を供給してきた。近年では、主力である無垢材を使う木製枠ミラーの自社ブランド商品を立ち上げて直販展開している。

(2) バブル崩壊から近年までの環境変化と対応

バブル経済が崩壊し長引くデフレ経済下で、家具卸では販売先を専門店から、売れ筋価格帯が低いホームセンターへシフトさせる。生産の低コストを求めた流通事業者がアジアでの開発輸入を進めて、国内生産が激減するなど、国内メーカーの淘汰が進む。受注案件の薄利・競争激化等厳しい経営環境下で、仕入先から紹介された有力小売店に向けて、海外生産では店頭の売れ行きに間に合わない・品質が担保できない等「流通顧客の問題を解決」する商品提供などで淘汰の波を乗り越える。

社長は、先代から「得意先の顧客は10年すれば変わるもの」（特定の得意先との取引には必ず変化があり、顧客は入れ替わるもの）と言われており、副社長（社長の妻）と共に記憶に留めている。2007年頃からは国産・高級品が見直されて順調に収益を回復させる。2008年には、従来品よりも木製枠が細く鏡面も広く、鏡面と木製細枠が面一のスマートな外観で独自性のある木製細枠ミラーの製造を始める。

だが、リーマンショックを機に、消費不況、新小売り業態の躍進、既存小売・卸の低迷等業界構造の変化の中で受注を落とし、2011年の東日本大震災を経た2012年には業績の底を経験する。好調時には、得意先の有力流通事業者から、1ロットで100～500台を定期的に受注し見込み生産していた。だが、工場の操業度は、好調時の7割から5割程度にまで低下し、為す術がなかった。社長は、仕事量が一気に目減りしたのを機に、整理・整頓・清掃等3Sに取り組んでスタッフの仕事量を何とか確保する共に、目下の打開策を思案した。良い答えを出せずにいたある日、県外の得意顧客から「少量即納」の要望を受けて客先事業所を訪問して打ち合わせし、この要望を自社が取り組む新たに提供すべき価値と考えた。業績は底にあったが、既存の生産体制を見直して、一品から

受注生産し即納する生産体制を、現場改善の外部専門家の支援を受けて造り込みながら、社長が得意先へ営業を始めた。当初は極僅かな注文数量で経営の先行きを心配したが、半年・一年をかけて徐々に受注数量が増え、工場の操業度回復に向けた道筋がついた。既存の流通顧客からの支持以上に、ネット通販等の新小売業態などの新規顧客からの受注が拡大して業況を回復・向上させる。

(3)変革を通じて顧客に提供される価値

デザイン性・品質に優れ価格とのバランスの良さを兼ね備えた商品(木製細枠ミラー)を、流通顧客へ企画提案し、商品化・生産、場合によりエンドユーザーへの発送業務も行き、顧客の企画開発から製造・物流迄の主要機能をD社が担う。流通顧客からの多品種少量かつ多頻度の注文を受けて商品を提供し、顧客の品揃え・選択性の向上、在庫負担の軽減など、顧客の価値提供を支えているのがD社である。

(4)変革のポイント

社長は、安定して営業を続けるために、木材・鏡・塗料等の取引先、通販小売・家具卸等の得意先との関係づくりに力を注いできた。経営環境が厳しい中で、取引先・得意先の力を得て商品化や受注へとつなげ、ピンチをチャンスに導いている。2012年には業績が底に落ちて資金不足に陥る事業存続のピンチに置かれるも、金融機関が業況・取組内容をリサーチして事業性を目利きし、資金面の支援を得て営業に専念する。少量即納する生産体制の構築では、外部の専門家のアドバイスを受け入れ、かつてのような仕掛かり品を造らず在庫を持たない製造への転換など、事業・業務における自社の常識を見直し刷新できる組織風土がある。多品種少量即納で一点突破する価値を選択し、その実現を信じて、受注した分だけ造り納期遵守等の課題を解決する意思とやり遂げる実行力がある。D社が製造した商品を購入し使用する生活者の立場で生産の仕事に携わり、高い品質意識を持つスタッフの業務が良品供給を保ち、顧客との信頼関係を支えている。

(5)変革の継続と新たな価値提供

金融機関・公的支援機関や専門家からの経営支援を積極的に利活用し、商品・生産や販売等の課題解決に取り組んでいる。

無垢材を活かしたアンティークなデザイン性の高い新商品を開発し、ボトルネックの塗装ラインの単品塗装工程を整備し多品種少量生産を強化する事業計画が、2015年の公的補助事業で採択される。自動塗装ラインで、顧客から依頼が入る飛び込み生産(予定にない急な生産依頼)、極少量の生産に対応しようとする、ラインを一時中断して段取り替えを行い塗装するために、時間・材料・手間等ロスが生じる上に、予定した生産数量が仕上がらない。そこで、単品塗装工程を整備し、飛び込み生産や極少量生産の対応を図り運営効率を高めている。

副社長が主担当となり、前年から商品仕様・Web店舗企画等の準備を進めて2016年2月に、木製枠ミラーの自社ブランド商品を専門に扱うWeb上の自社直販ショップを立上げ、4月には複数件の受注を得る。直販店では、顧客の使用シーンを考えてサイズ

を揃え、自社ブランドのオリジナルカラー含む6色のカラーバリエーションで(図38)、カスタムメイドのように個々の顧客が自分に合う商品を選べる選択性を提供している。



図 38 自社ブランド商品の一部 (左側：拡大画像、右側：全体画像)

出所：D社提供

自分達の事業所で商品企画・開発し製造した自社ブランド商品の価値を、たくさんの生活者顧客に知ってもらい、自社直販で売価を抑えたお値打ち品を届けて、生活者もD社もメリットを得て長い商売が出来ることを目指している。自社ブランド商品を立ち上げて自社販売を始める大きな要因は、2012年の事業存続のピンチに陥った業績不振にある。副社長は、社長を支える経営者として、この頃の経営を「リスクに対する備えの無い経営であった」と振り返る。経営を安定させるために自社ブランドの直販ビジネスによる営業（顧客）基盤を強化する変革を決意している。

自社ブランド商品の立上げ・直販する前年の2015年春先に、社長・副社長と初めて面談した経営支援の専門家は、これまでの事業展開を踏まえて、収益力を高め、より自律した経営を目指して、木製細枠ミラーの自社ブランド商品を立上げて自社販売することをアドバイスしている（流通顧客向け既存ビジネスで販売実績が積み上げられており、国内にはD社や他社品の実需があって市場が形成されており、D社には商品の企画開発力と多品種少量を即納する供給力があり、生活者の潜在顧客がD社ブランド品を受け入れる可能性は高く事業の実現性はある）。副社長は、接客・販売や企画事に取り組む意欲があり、かねてから自社ブランド商品の直販は将来性があると考えており、今から実行し将来を創る決意を持って、この新たな取組をスタートさせている。OEMビジネスが軌道に乗せた社長は、日々多忙であり、自社ブランド商品を販売展開するビジネスは、近い将来のことと考えていたが、付加価値を高める新たな取組を後押ししている。D社事業の将来について、自社ブランド商品の直販展開が進むほど生活者顧客が広がることが予想される。また、モノが充足する中で生活者は個々のニーズに合った商品（価値）を求める傾向を強めており、顧客ニーズの多様化に対応するために、さらに製造の多品種少量化が進むと考えられる。

(6)OEM および自社ブランド商品のビジネス展開による業績伸張

2017年の5月には、自社ブランド商品の直販月商は30万円になり、年末にはWeb通販の事業化の目安となる100万円に拡大する。2018年の4月には直販月商は200万円を超えて売上高は順調に推移している。2019年の11月には直販月商は400万円まで伸張している（表11）。

表 11 D社の直販月商の推移

年月	直販月商
2016年4月	5万円
2017年5月	30万円
2017年12月	100万円
2018年4月	200万円超
2019年11月	400万円

出所：D社からのヒヤリングにもとづき筆者作成。

副社長は、商品に相応しい材料を選び、寸切り・形状・表面等の材料加工から商品仕上げや梱包まで、自社で一貫生産するクオリティを顧客へ提供する価値の柱と位置付けている。自社工場で製造する商品の魅力を、メール・電話等の接客を通じて地道に説明して受注につなげ、接客で得た説明の気付きを直販サイトの商品説明に反映させるなど、顧客コミュニケーションのマネジメントを実践して顧客の支持を拡げている。無垢木材（素材）ならではの特徴を活かして鏡と一体化させた商品で、機能に留まらず個性を持たせて、一人一人の生活空間づくりに貢献しているのがD社である。

木製枠で天然木材のワレやフシを残し骨太な商品、鏡面と木製枠が面一で外枠にやや幅を持たせて木材のナチュラル感を際立たせる塗色の商品など、コンセプトが異なるサブブランド（カテゴリー）を設けて、素材の違いを仕様に活かした新商品を投入する。品揃えを拡げることにより、来店顧客の商品の選択肢が上がり、店内を買い回りしやすくなるメリットがある。また、品揃えが増えた店内で、商品の特徴を示し使用シーンを提案して、買上率を高める取組を行っている。接客・問い合わせ対応を重ねるうちに、Web店舗で商品を見た顧客からは、商品の取付け・材料・注文方法等同様の質問が少ないことが分かり、Q&A ページを設けてセルフサービスの向上と買物利便性を高めている。こうしたWeb店舗内での買上を促進する取組と共に、来店を促す方策として、予算を組みリスティング広告（検索連動型広告）等の販売促進策を月次定期的に行っている。外部HP作成事業者と打ち合わせてWeb店舗への来店動向・サイト内行動・購買実績を分析した内容を参考にし、接客を通じた顧客の声や社内評価を踏まえて、Web店舗の品揃え・レイアウト・インスタプロモーション等の営業形態の見直し改善を進めている。

2016年に申請した自社ブランド商品の商標が2017年初めに登録され、Web上の自社直販ショップで商標を使用している。自社ブランド・商品の認知・浸透に向けて、2016

年 11 月に神戸市で開催された生活品関連を揃える小規模展示会への木製細枠ミラー出品を皮切りに、展示会を使った販促活動をスタートさせて、2018 年 3 月には都内で開催された国内最大の生活品展示会に初出展している。後継者含む若手人財 2 名の現場改善サークルを 2017 年 4 月に立ち上げ、商品仕様・作業標準と原価等の実態調査を通じて基本的な生産のマネジメントを実践的学ばせて、改善に向けたマネジメントの基礎的な能力を身に付けることを目指している。

2017 年以降も OEM の受注が好調で、自社ブランド商品は徐々に受注が増えており、少量品生産と新商品の企画・生産のために、公的補助事業を活用して 2017 年秋に数値制御の木材加工機を導入する。受注に追われる日々が続いており、生産現場では仕掛品のストックが増えることや、生産情報が錯綜して仕様違いが生じることもある。だが、生産・顧客と販売の管理を担う社長の判断と采配、品質意識の高いスタッフの仕上げ・検査等の業務と小さな改善提案で、不良品が外部に出ることを極力抑えており、トラブルや顧客からのクレームも殆ど無く安定した運営が実現している。生産の多品種化・出荷数量が増えるも、新規設備を導入して生産インフラを整備し、働く環境を良くすることに努めている。受注の多品種化が進む中で個々の生産担当者の仕事量は増えるも、一人一人のスタッフの段取り・切り替え業務がスムーズになり、業績を伸ばしている。一方で、生産が優先されるあまり、2015 年の公的補助事業計画で策定した新デザイン商品の開発が遅延して商品化・販売開始に一年半を要すなど、新たな価値を生み将来を創る戦略的な商品開発の実現に向けたマネジメントが課題となっている。

(7)再び生じた環境変化への対応

2018 年 4 月以降、大手物流事業者の送料の大幅値上げ等により、流通事業者等 D 社の得意先では、これまで抑えていた送料や商品の料金見直し・値上げを実施し、6 月からは OEM 商品の受注で影響が表面化する。かつての大幅な落ち込みほどではないが、受注の減少が続いた。8 月に入り、社長・副社長は、生産を優先するあまり、OEM 等の既存顧客への提案が疎かになり、提供商品は従来のもので新味に欠ける状態が続いていたことを反省する。D 社が顧客から支持を受けていたのは、同一カテゴリー商品でもカラー・サイズが豊富で多様なラインナップを通じて選択性を提供し、企画提案を通じて新たな商品価値を提供していたからである。商品化してきた過去から現在までの品揃えを点検し、副社長が中心になって木製インテリア商品の総合カタログを企画・作成した。業務多忙で、社長の顧客への営業が不十分だったので、現在は取引数量・頻度が落ちている得意先に対しても漏れなくカタログを送付するなど、得意先から受注をもらえるような働きかけを定期的に行う重要性を実感している。一方、自社ブランド商品の直販では、副社長は、物流事業者の送料大幅値上げに対して、小幅な送料値上げに留めることに決め、D 社が費用負担して生活者顧客の費用負担を抑えて、生活者顧客からの受注は堅調に推移している。また、この頃には、Web 直販店を通じて、新築ホテルへの設置等法人ユーザーの問合せやまたまった数量の受注が相次ぐようになっている。

(8)変革の継続

2018年6月には商品開発及び供給力を強化するため、後継者含む若手人財二名と専門家で、具体的な商品企画・開発と製造供給に関する検討の場を設置する。2017年から1年余り生産マネジメント改善の検討を進めており、これを基礎に新商品の開発から製造・供給まで一体的に取り組み、事業の将来的な生産性向上を目指す。木製枠ミラーに、新機能を付与する切り口で新商品開発を始めることとし、9月には後継者がリーダーとなり試作した複数の木製枠ミラーの商品サンプル、自社ブランド商品を、神戸市の国際見本市会場で開催された総合型展示会にて出品する（図39）。



図 39 出品した自社ブランド商品

出所：D社の許可を得て筆者撮影

11月には、法人顧客の開拓を目指して、後継者が大阪での商談会に参加して、百貨店の家具・インテリアの新コンセプト売場の担当者等有力小売店と商談し、相手が求める価値と自社で創造した商品価値の違いやギャップを感じながら、いかに商談をつなげて行くのか。課題を捉えている。商談した新コンセプトの売場を展開する店舗担当者から聴き取ったニーズに、自社が実際に供給出来る木製で木の深い色合いのランチョンマットを提案する。相手先の担当者のイメージする形状の違いがあり、採用には至らなかったが、相手ニーズを聴き取り、提案を通じてニーズに近寄って再度商談を進めるアプローチの重要性を実感している。今後は、商談を進めて成約する等詰めの仕事を行い成果に結びつける能力の向上が求められている。後継者は、2019年の後半に導入した自動塗装機の導入では、木製枠の塗膜品質が不安定で、機械の条件設定を何度もやり直する試行錯誤を経て、塗装ラインの運用開始にこぎつけている。数ヶ月の時間を要したが、仕事をやり切る重要性を、身をもって感じている。

2019年2月には、都内で開催された国内最大のギフト・生活雑貨の見本市である「東京インターナショナル・ギフト・ショー」（主催：（株）ビジネスガイド社）へ昨年に続いて出展している。木製枠ミラーの重要部材である木製枠を多数配置した演出、後継者が木製枠にLEDを付けたミラー等の試作品を陳列などで、限られたスペースを活用して、独自性・新規性を発信するブースに仕上げている（図40）。社長・副社長と後継者で来場者に接客して、D社の魅力を伝え、相手が求めている事を引き出すなど、事業拠点では出来ない潜在顧客と相対してコミュニケーションする地道な営業活動に取り組

んでいる。



図 40 展示会場内の D 社ブース

出所：D 社の許可を得て筆者撮影・作成

2019 年に入ってから、物流費の上昇による影響で収益への圧迫が続いているが、業界環境が厳しい中で OEM 受注は回復傾向にある。堅調な直販では、既存の法人顧客へ、直販部門で販促企画した商品値引き等のお得な提案ダイレクトメールを郵送して（受注率 2 割）、受注が漸増する法人顧客との関係強化を始めている。春以降は、業績挽回のために OEM 先からの商品提案オファーに積極的に応えて、少量受注・製造即納するアイテムの数が増え、特に売れ筋カテゴリでのアイテム数が倍増している。こうしたサイズ・カラー等のアイテム拡大で生産の段取り替えが増えた所へ、飛び込み生産依頼（予定にない急な生産依頼）・特急対応（特別な最短納期での供給対応）もあり、仕様誤認の誘発、生産の遅れも生じている。出荷予定日になって、商品が出来上がっていないことに気付いて、特急対応することがしばしばあり、生産現場の混乱の一因となっている。

OEM は社長、直販は副社長がマネジメント責任者であり、両マネジメントの協調を図り、連携し協働する取組を通じて価値を高めることが求められている。生活者への直販供給の基本は、生活者顧客から受注した一品を生産し納期までに供給することである。一日単位で受注情報をアイテム別で整理し、納期・数量の伴う生産情報とし、コミュニケーション（直販）部門から製造部門へ情報が渡される。製造部門では、OEM 商品の生産を行う中で、直販する自社ブランド商品の生産比率が上がっており、納期遵守し、業務面・商品面でロスを出さない生産の最適化への改善努力が必要となっている。生産の支援のために、Web 店舗では余裕を持たせた納期を店内で示して生産の負荷軽減を

図っている。

顧客発注・自社生産等の変化で運営が思うようにならないことが顕在化している。生産情報等を共有し部門の枠を超えて協働し、商品開発・生産から販売・供給までのプロセスをマネジメントし、自社で生み出す価値を高めることが経営課題であると、社長と副社長は認識するに至っている。少量即納する OEM 供給する変革を経て、自社ブランド商品直販等のビジネス変革を通じて、生活者や法人顧客等直販が伸張し、さらに生産の少量多品種化が進んでいる。増えるアイテムに対応した仕様書作成等商品管理、業務のミス誘発・ロス抑制のための生産に不可欠な情報を共有するミーティングの実施等組織コミュニケーション管理など、組織活動の基本に重きを置いた変革に舵を切っている。

(9) コロナ禍での変革の動向

2020 年のコロナ禍における業況は堅調であり、自社ブランド商品の直販では、法人顧客からの受注は減少するも、生活者からの受注がさらに伸張し収益力を高めている。社長は、自社の業況向上は、コロナ禍の巣ごもり消費の恩恵を受けたものではなく、自社ブランド商品を生活者へ直販提供する、かねてからの活動の成果と捉えている。これまで、Web 直販店舗の見直し改善を段階的に行い、思い切ったリニューアルを実施して、店内の回遊性や買物利便性が向上している。また、高級家具で用いる木材・5mm 厚の鏡の厚みを使う木製枠ミラーの新サブブランドを加え、自社企画したオリジナル鏡拭き・木のコースター等関連商品を投入して専門店ならではの品揃えを拡充している。

直販を通じた生活者顧客の支持の拡がりや、少量・多品種都度生産をより進めることとなり、設備更新や新規設備導入等ハード刷新するも、人的な生産負荷が増して供給の安定性が課題となっている。納期を必須項目として生産指示書を改良し、1 日の仕事の始まり時点での日程計画、週次・月次の重要スケジュールの全スタッフへの周知と共有を図る朝ミーティングを開始し、組織全体に行き渡るように生産の重要情報の流れをおこし、一人一人の業務円滑化や前後工程での業務連携を促している。

D社では、スタッフの品質意識が高い故に、人に依存した丁寧な品質管理で、不良品を外に出すことを防いできた。今後は、一人一人の品質意識を育みながらも、ミスや不良を誘発させない働く環境を整えていくことが求められている。D社は環境変化に対応して、生活者等の新規顧客に、オリジナルの自社ブランド商品を提供し、営業基盤を着々と築いている。環境変化の中で自らが変化を生み出して時代への適合を図るには、組織風土、これまで当たり前としてきた働くルール・仕事の進め方の抜本的な見直しと刷新を図ることが必要となっている。経営者と副社長は、将来に向けて事業を存続させて、より良い形で後継者へ事業を承継することを目指している。二人は、今後の事業存続の最重要の鍵は、後継者の仕事を進める能力（意思決定と実行含む）であり、人財・組織の成長であると認識している。与えられた業務をこなす仕事をするのか、自身が目標を定めてどの仕事を進めるのか、後継者はじめスタッフの一人一人の考え方や行動の変革が求められている。そのためには、個々の業務の目標・評価と賃金反映など、スタッフ

の主体的な取組を支える組織の変革が求められている。

D社では、個々人が一日の業務内容を記録し評価する取組を、組織の制度や日常ルールに定めておらず、慣習はない。業務内容を数字等で把握出来ていないので、問題を具体的に説明して、その原因を分析・特定し、改善に結びつけて効果を定量的に把握することが難しいのが実態である。一人一人のスタッフが一日の業務内容を記録し振り返る時間をつくるような、仕事の進め方を変える小さな取組を大切に、社内の問題共有・理解を促し、協働して問題の解決へとつながる組織づくりに後継者がチャレンジを始めている。木製枠の仕上げは塗装工程であり、塗装を通じて商品の特徴をつくり出しており、塗装の直接工程・塗装前の木材表面処理工程の技術基盤づくりに着手している。人海戦術的な繁忙期対応から、ミス・ロスを無くし段取り時間を削減し効率を上げる生産マネジメントを基本に、省力化機器・設備の検討を進めて、ものづくりの見直しを進める意向である。

4.2 調査事例の活動分析

ミンツバーグは¹⁴⁶、組織の戦略やマネジメントについて、過去を学習し未来に活かす重要性を示している。そこで本節では、資源の限られた小規模企業のビジネス変革のモデル構築に向けて、調査事例の過去から現在までの変革の活動を整理・分析し、経営環境の変化にいかに対応してきたのか、その取組を明らかにした。

まずは、事例2社における外部環境、その対応としての顧客への価値提供を実現する取組など、これまでの戦略の変遷を整理して、事例2社の時代への適合を目指したビジネス変革の概要を示した。次に、調査事例が環境変化に対応して持続的に発展するために、事業の何処を変えたのか、それをどのようにして変えたのか、戦略形成にかかわるビジネス変革の活動の特徴を明らかにした。

4.2.1 調査事例の時代への適合を目指したビジネス変革の概要

ビジネス変革では、小規模企業が価値を創造し、顧客への価値提供を実現して収益を得ることが不可欠である。そこで、コトラーとケラーのマーケティング・マネジメントの定義¹⁴⁷にある「顧客価値、創造、提供」(Customer value, Creation, Delivery)等の要素を用いて、環境変化に対応して変革を図った調査事例の過去から現在迄の活動を整理・分析した。事例2社の変革にかかる活動を三つの時期に分けて、外部環境、対象顧客、提供商品、創造・提供価値、課題、課題解決し価値提供を実現する取組等の戦略を整理した。これらの調査事例の時代への適合を目指した変革の概要を、表12(C社)

¹⁴⁶ ミンツバーグ、ヘンリー著、DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳(2007)「戦略クラフティング」『戦略クラフティング』(初出「秩序ある計画化から工芸的に練り上げる戦略へ」を新訳・改題、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1987年11月号)『戦略論1957-1993』ダイヤモンド社、pp.129-165。

¹⁴⁷ コトラー、フィリップ、K・L・ケラー恩蔵直人監修、月谷真紀訳(2014)『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、p.7。

および表 13 (D 社) に示した。

表 12 の C 社の時代への適合を目指したビジネス変革の概要について、横軸の並び順で説明する。はじめに、「創業～2000 年頃」では、昭和の国内の百貨店とアパレルメーカーの隆盛・市場拡大の中で、当時では珍しかった刺繍量産設備を導入して創業し、極限られた顧客メーカーへ有名ブランド刺繍を大量に安定供給して、事業の成長発展を図る。ここで重要なことは、刺繍加工の品質をいかに保つかである。社員雇用と刺繍加工のセル生産方式による供給体制を築いて、量産設備（多頭式ジャガードミシン）を活かすことに成功している。しかしバブル経済が崩壊して、業界・市場は大きな転機を迎える。

次の「2000 年頃～近年」では、経済が長期低迷し、デフレ下で百貨店の販売力が低下する一方で、SPA（製造小売）等小売り新業態が成長し市場拡大を図っている。こうした中で、アパレルメーカーは、コストダウンのために海外生産を推進している。結果、国内での生産比率は大きく減少し、業界・靴下産地における淘汰再編が生じている。そこで C 社は、産地内の複数のニットメーカーの顧客開拓に取り組んで取引に至っている。現社長は、あえて難しい仕事の依頼を受けて量産技術を開発して、アパレルおよびニットメーカーからの仕事の流れを、他社でなく自社に引き寄せて、受注に結びつけている。現社長は、競争相手として、アパレルメーカーの海外工場を意識して、設備の能力面で劣位に陥らないように、量産機設備を定期的に更新している。生産段取り改善のための治具開発、少なくとも数年を要する新人スタッフの段階的教育と班長のサポート等人財育成に取り組んでいる。不良品対策では、過去にアパレルメーカーの倉庫で全品検査を行った経験から、刺繍加工前・加工実施・加工後（検品）の工程で、不良を出さない・不良が出て外に漏らさないように業務と運営を見直している。メーカーからの短納期・多品種少量の供給依頼への対応では、直接生産に取りかかる時間を短縮するために材料等の所在・配置決め、ニットメーカーから提供される靴下の整理依頼、業務トラブルの解決サポートなどを行う。顧客メーカーからの受注単価が上がらず薄利の中で、大柄精緻刺繍の量産技術を開発して、アパレルメーカーの有力ブランドに採用されて、収益力を向上させる突破口を見出す。

最後に「近年から現在」では、2016 年の海外有力ブランドの国内ライセンス契約終了を機に、代替新ブランド商品の不振、百貨店での国産ブランド靴下の販売が低迷して、アパレル業界も低迷する。こうした状況を打開し将来を創るために、重要課題と実施計画等を示した経営計画を立案して、スタッフに実現を約束する。社長は顧客獲得に向けて、①会社案内を中心に据えた自社ホームページを立ち上げ、②大柄精緻刺繍の量産技術を用いた自社オリジナル商品の企画開発に取組、③自社オリジナル商品の販促活動と具体的な商談を行う。有名専門小売店との商談を通じて、ストーリー性があり精緻で大柄刺繍を施した自社ブランドの靴下を商品化して、有名専門小売店での販売にこぎつけた。靴下専門の有名小売店チェーンで、自社ブランド商品が採用されて都市の複数店で

展開されている。2021年春には、自社ブランド商品の高い質を保ちつつ原価を抑える商品開発を実現して、新シリーズの新商品を展示会に出品する。国産靴下の需要が回復に向かっていたが、2020年からのコロナ禍で、アパレル業界は相当以上の厳しい状況にあり、C社は、かつてない低迷に苦しんでいる。社長は、社内外の意見に耳を傾け、経営を評価して、組織の可能性・将来性のある方向や力の入れ所を選択し、事業存続に向けて戦略経営に取り組んでいる。厳しい今、社長は、経営者は自分の時間を何に使うのか、将来性・収益性を踏まえた経営資源の活用など、経営者の役割をあらためて自覚している。

表 12 C社の時代への適合を目指したビジネス変革の概要

時期	創業~2000年頃	2000年頃~近年	近年から現在
外部環境	○経済成長、百貨店・アパレルメーカーの隆盛と市場拡大 ○バブル経済崩壊・経済低迷と業界低迷	○経済の長期低迷、海外生産進展・国内生産比率低下、百貨店の低迷、SPA等新小売り業態の成長、アパレル・ニットメーカーの小売参入	○有力ブランドの国内ライセンス契約終了、百貨店の国産靴下低迷・アパレル業界低迷、国産靴下の需要回復 ○続くアパレル業界低迷とコロナ禍での業界淘汰
対象顧客	○極限られた地元産地の特定ニットメーカー（極限られたアパレルメーカーへ自社加工品を提供）	○複数のニットメーカーに顧客を増やし、複数のアパレルメーカーに自社加工品を提供	○新規で複数のニットメーカーを顧客に、地域のスポーツ用品卸や企画小売等が顧客に ○新たに多店舗展開する有力小売店を開拓
提供商品	○有名ブランド（NB）靴下への刺繍加工	○有名ブランド（NB）靴下への刺繍加工 ○靴下以外の商材への小口の刺繍加工	○有名ブランド（NB）靴下への刺繍加工 ○自社ブランド靴下の開発と販売、靴下以外の刺繍
創造・提供価値	○有名ブランド（NB）品の精緻刺繍と量的供給	○多品種少量供給と品質、薄い伸縮生地への精緻刺繍、大柄刺繍開始、難しい依頼案件の刺繍提供	○多品種少量供給と品質、ワッペンや帽子刺繍、大柄・多色・コード等のデザイン・表現力の伴う刺繍 ○ストーリーが有り精緻・大柄刺繍した自社ブランド靴下
課題	○大量生産・安定供給と品質	○短納期化対応、段取り業務増加対応、生産技術の向上、新規顧客開拓、品質	○新刺繍サンプル企画・技術確立、法人顧客への提案と開拓、製造の生産性向上 ○自社商品の収益力向上
価値提供を実現する取組	○内職的な刺繍が一般的な中で、多頭式ジヤガードミシを導入、社員雇用とセル生産方式による量産供給体制を築く	○設備定期更新、靴下枠セット治具導入、新人スタッフの段階的教育と班長サポート、生産技術開発で難しい受注案件に対応、不良品対策	○経営計画発表と実現約束、取組評価と修正・改善、スタッフ主導で3S実施、企画会議で情報共有・意見交換・トライアルチームで課題解決 ○自社ブランド商品の営業・提案と販売拡大、Web直販

出所：筆者作成

表 13 の D 社の時代への適合を目指したビジネス変革の概要について、横軸の並び順で説明する。はじめに、「創業～2012 年頃」では、D 社は経済成長下で、スコープや金物の柄を作る木工所として創業し、付加価値を求めて変革を進め、オイルショック、バブル経済崩壊と家具業界の淘汰再編を乗り越えてきた。単純な木製部品加工から、設備導入し加工・塗装工程を運用し、木製インテリア完成品を卸へ提供するメーカーとなっている。得意先は、近隣の有力家具卸に留まらず、有名カタログ通販事業者や有名専門小売店などと取引している。製造は、内示を得て見込み生産し仕掛かり品を在庫して安定供給を図っている。D 社製造現場で流通顧客の要望を、社長が直接聞いて商品提案し商品仕様をとりまとめる営業、規格のある金属製品とは異なる自然素材の無垢材を扱い商品に仕上げで量産する能力、デフレ下の安価な商品に比べて品質は高く短い納期で提供する能力、仕入先・販売先等との関係性を重視した社長の対応などで、厳しい時代を乗り越えてきた。

次に、「2012 年頃～近年」では、リーマンショックや東日本大震災を経た 2012 年には、多店舗展開する家具・インテリア小売店チェーンが市場拡大する。一方で、既存小売り・卸の低迷等業界の構造変化の中で、D 社は得意先の卸等からの受注を大きく落とし、業績の底に陥る。事態の打開に動いた社長は、自社開発した無垢材を用いる木製細枠ミラーの少量都度受注・即納を、既存・新規顧客に提案して、ネット通販等流通事業者の支持を得て業況を回復・向上させている（在庫を持ちたくない・資金負担を軽減したい流通事業者にとっては大きなメリットがある）。多品種少量供給し、仕掛かり品・完成品等の在庫を抑えた生産を支えるのは、スタッフ一人一人の高い品質意識、スタッフが負荷工程にかけつけるサポート、クレームを極小化するスタッフの業務品質である。流通顧客向けの少量都度受注・即納が好調な中で、D 社は無垢材を用いる木製細枠ミラーの自社ブランド商品化を図り、Web 上の直営店舗で生活者への直接販売を始める。副社長が担当する直販は、生活者顧客とのコミュニケーションを大切にし、メール・電話・Web 上の直営店舗等を通じて、自社ブランド商品のメリット等の価値伝達を進めて、徐々に確実に営業基盤を築いている。

最後に、「近年から現在」では、自社ブランド商品の直販を通じて、さらに収益力を向上させている。新カテゴリー商品の投入、カラー・サイズ等の豊富なバリエーション、特注品の受付、高価格帯のフラッグシップ商品の投入、木製関連商品の投入など、品揃えの強化を段階的に実施し、Web 上の直販店リニューアル、電話相談会等で商品の魅力を伝えて顧客にフィットする商品提案を行い、収益力を上げている。こうした直販部門の伸張により、製造では少量・多品種化が進み、飛び込み特急対応も有り、販売と製造が連携した円滑な商品供給が課題となっている。ハードや人に依存した対応から、社内の若い人財らが、現場の運営マネジメントの問題発見・改善に向けて動いている。自然材を加工し完成品にするメーカーとして、商品企画から製造・販売まで手がけて、値頃感のある魅力的な商品を安定して継続的に提供する経営体を目指している。

表 13 D社の時代への適合を目指したビジネス変革の概要

時期	創業～2012年頃	2012年頃～近年	近年から現在
外部環境	○経済成長、家具小売の販売拡大、バブル崩壊と家具業界の淘汰再編、新業態小売の伸張と開発輸入	○特定家具・インテリア小売チェーン店舗拡大、通販低迷・ネット通販の伸張、家具卸の業態転換、生活者の購買行動変化	○ネット通販の浸透・拡大、有名カタログ通販の低迷、特定家具・インテリア小売チェーンの好調、物流事業者の送料大幅値上げ
対象顧客	○創業時は近隣金物産地の製造業者 ○近隣・関西の家具卸 ○有力小売チェーン店、カタログ通販業者、専門店	○近隣・関西の家具卸や専門店、カタログ通販 ○ネット通販	○ネット通販、カタログ通販、近隣・関西の家具卸や専門店 ○直販する生活者や法人顧客
提供商品	○スコップの柄等木材加工部品 ○小型のインテリア家具 ○自社で独自に開発した木製細枠ミラー	○OEM向け木製細枠ミラー ○自社ブランド仕様の木製細枠ミラー ○小型のインテリア家具	○自社ブランド仕様の木製細枠ミラー(サブブランドが増え品揃え強化) ○OEM向け木製細枠ミラー ○小型のインテリア家具
創造・提供価値	○創業時は柄等の部品を金物メーカーへ量的供給 ○バブル経済期以降は木製インテリア完成品を卸等へ量的供給	○少量多品種・多頻度受注し短納期提供、商品企画・生産・在庫・物流等メーカー機能提供、自社製・国産品提供	○少量多品種を短納期提供、メーカー機能提供 ○直販品はオーダーメイドでサイズ・カラーの選択性と独自性提供、自社製造
課題	○創業時は部品の量的供給 ○付加価値のある完成品の安定供給・工場稼働と競合回避	○仕掛品在庫を抑えて少量多品種・即納する生産体制の構築、工程が多い無垢材加工の生産性向上	○直販伸張による少量都度受注の進展への生産性向上、飛び込み特急対応 ○生産・販売の連携と協働のマネジメントによる価値向上
価値提供を実現するための取組	○創業時は単純工程で効率的に量産 ○設備拡充し完成品の生産体制構築、品質・納期等顧客対応、見込生産し仕掛品在庫を持つ安定供給	○顧客・生産・販売等社長の采配で毎日の受注に合わせた生産供給、 ○スタッフの柔軟な負荷工程サポート、高い品質意識・業務品質によるクレーム極小化	○新規設備導入等特注少量・試作品加工対応 ○後継者含む若手人材による仕事の進め方改革 ○副社長の経営企画・自社品マーケティング力強化、部門を超えた全体マネジメント

出所：筆者作成

4.2.2 調査事例の創業から現在に至るビジネス変革の特徴

前項の分析を通じて、調査事例各社は、創業から現在までに、顧客・価値等を自ら変化させる変革を行い、時代の適合を図ってきたことが分かった。ここでは、経営環境が変化する中で、調査事例各社が持続的に発展するために、事業の何を変え、それをどのようにして変えて環境へ対応しているのか、戦略形成にかかわるビジネス変革の活動の特徴を明らかにした。具体的には、①「対象商品・顧客の変遷」で、事業の何を変えたのかを把握し、それを②「計画的および創発的戦略の変化」、③「目的・経営資源・能力の変化」、及び④「近年から現在の変革への基本的アプローチ」等を通じて、どのように変えたのか、事例各社の変革活動の特徴を明らかにした。以下に①から④のより詳細な内容を説明する。

①「対象商品・顧客の変遷」では、アンゾフの成長ベクトル¹⁴⁸を用いて、事例各社の対象商品・顧客を四象限に位置付けて、その変遷を明らかにした。

②「計画的および創発的戦略の変化」では、ミンツバーグは、「効果的な戦略というのは、予期せぬ出来事への対応力と予測する能力を兼ね備えたこれら 2 つの戦略の組み合わせ」¹⁴⁹ (effective strategists mix these in ways that reflect the conditions at hand, notably the ability to predict as well as the need to react to unexpected events.)¹⁵⁰と述べている。そこで、事例各社の変革を方向付けた戦略について、計画的戦略、創発的戦略に分けて、事例各社の戦略の特徴を示した。計画的戦略は、必ずしも計画書の状態でなく、社長の頭の中にある意図・方針・決め事等も計画的戦略とした。創発的戦略は、予め計画された取組であっても試行錯誤や学習を通じて、各業務・マネジメントにかかる技術・ノウハウ等見えざる資産を蓄積する場合は創発的戦略とした。

③「目的・能力・経営資源の変化」では、低迷する小規模企業がビジネス変革を進めて回復向上するには、目標に向けて背伸びし今を超える能力が求められる。そこで、変革前の能力や資源、変革の目的、変革を通じて身に付け高めた能力、能力向上・発揮につながる経営資源を明らかにした。伊丹はオーバーエクステンション戦略（過度拡張戦略）について、「ある事業への参入の際に、今は能力が不十分であることを自覚しながら、しかしあえて参入するという戦略で、参入後にその事業の競争環境で自らが鍛えられることから生まれる見えざる資産に大きな期待をかける、という戦略である」と述べている¹⁵¹。また、ハメルとプラハラードは、経営資源の制約を度外視した大望、「ストラテジック・インテントを掲げると、組織はかなりの背伸びを強いられる。この目標を

¹⁴⁸ アンゾフ、H・I 著、中村元一、黒田哲彦訳（1990）『最新・戦略経営』産能大学出版部、pp.147-148。

¹⁴⁹ ミンツバーグ、ヘンリー、ブルース・アルストランド、ジョセフ・ランペル著、齋藤嘉則監訳（2013）『戦略サファリ（第2版）：戦略マネジメント・コンプリートガイドブック』東洋経済新報社、p.13。

¹⁵⁰ Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel (2009) *Strategy Safari Second Edition: the complete guide through the wilds of strategic management*, Financial Times Prentice Hall, p.13.

¹⁵¹ 伊丹敬之著（2012）『経営戦略の論理（第4版）』日本経済新聞出版社、p.336。

達成するのに、手持ちの経営資源や能力だけではとうてい十分と言えない。したがって、何とかして知恵を絞り、限られた資源を最大限に生かすよう迫られる」と述べている¹⁵²。業況が低迷した資源の乏しい小規模企業が、反転・回復に転じ、さらに業況を向上させるには、業況の正常時から成長に向かう場合に比べて、格段の背伸び強いられるであろう。小規模企業は、価値提供の的を絞り、背伸びをする中で自らを鍛え自力を付け、持てる力を振り絞り、かつ外部資源を活用して目的を果たす戦略的な取組が不可欠である。

④「近年から現在の変革への基本的アプローチ」では、事例各社が変革を進めるために、いかにして能力や価値を高めたのか、そのマネジメントの基本的なアプローチを明らかにした。ハメルとプラハラードは、ストラテジック・インテントについて、「この概念は、積極果敢なマネジメントプロセスを伴う (The concept also encompasses an active management process) ¹⁵³。組織を勝利させることに集中させる、目標の意義を社員達に伝えてモチベーションを高める、個人やチームに貢献のチャンスを与える、環境の変化に合わせて挑戦課題を設定し、社内のやる気をさらに引き出す、常にストラテジック・インテントに基づいて経営資源の配分を決める」と述べている¹⁵⁴。小資源の小規模企業が低迷した業況の底から這い上がるには、相当の背伸びを強いられるであろう。ハメルとプラハラードが示したような、挑戦課題の設定等のマネジメントを実践して、変革の実効性を高めることが重要である。

(1) C社の変革の特徴

①対象商品・顧客の変遷

C社の変革前から現在に至る迄の対象商品・顧客の変遷を図41で示した。図41左上(第1象限)の中央部に位置付けたのは、創業時から現在に至る主要事業のアパレルメーカー向けの有名ブランド靴下への刺繍である。バブル経済崩壊以降は、国内百貨店の販売力低下や海外生産比率の上昇等で、受注は減少してきた。2020年は暖冬から始まり、コロナ禍で、アパレルメーカー向けの靴下への刺繍は大幅な減少を余儀なくされている。

図41左上(第1象限)の右下部に位置付けたのは、近年、アパレルメーカーからの受注が増えている有名ブランドの靴下・レギンスに施す大柄精緻刺繍である。単位面積当りの刺繍が高密度で大柄サイズのために、直接刺繍一つ施すのに数十分を要する場合

¹⁵² ハメル, ゲイリー, C. K. プラハラード著、DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳 (2010)「ストラテジック・インテント」(初出「ストラテジック・インテント」を新訳、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1989年11月号)『戦略論 1957-1993』ダイヤモンド社、pp.203-252。

¹⁵³ Hamel, G. and C. K. Prahalad (1989) *Strategic Intent*, Harvard Business Review, May-June, pp.63-76.

¹⁵⁴ ハメル, ゲイリー, C. K. プラハラード著、DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳 (2010)「ストラテジック・インテント」(初出「ストラテジック・インテント」を新訳、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1989年11月号)『戦略論 1957-1993』ダイヤモンド社、pp.203-252。

もある。C社の量産技術・品質を評価されており、C社の見積もり単価が採用されている。社長は、大柄精緻刺繍を通じて量産技術・品質の良さを訴求し、単価の高い大柄刺繍の受注だけでなく、アパレルメーカーやニッターからの靴下刺繍全体での受注拡大を目論んでいた。

図 41 右下（第 4 象限）の上部に位置付けたのは、生活者を対象に自社で企画開発した大柄精緻の自社ブランド靴下等の新商品である。2015 年に最新の刺繍量産機を導入し 2017 年から企画開発に着手して 2019 年に有力小売専門店での売場展開が始まる。2018 年には、自社ホームページを立ち上げて、量産技術開発したワッペン刺繍含む靴下以外の刺繍の PR を行い、従来取引の無かった企画卸等の複数の顧客獲得につながっている。2020 年は、コロナ禍にかかわらず、靴下専門小売チェーンとの取引が始まる。2021 年には、商標取得している自社ブランド商品のデザイン性・工程を見直して、質を落とさずに収益力を伴う商品に上げており、拡販が課題となっている。インターネットショッピングモールで自社直販店舗を 2021 年 4 月に開店し、集客・買上施策を検討している。アパレル業界の衰退・低迷が際立つ中で、創業からの事業の軸足を大切にしながら、大柄精緻刺繍でアパレル顧客への浸透にも取り組む。生活者向け自社ブランド商品では、流通顧客を獲得し、Web 上で自社直販店を立上げるなど、新たな営業基盤の構築に挑んでいる。

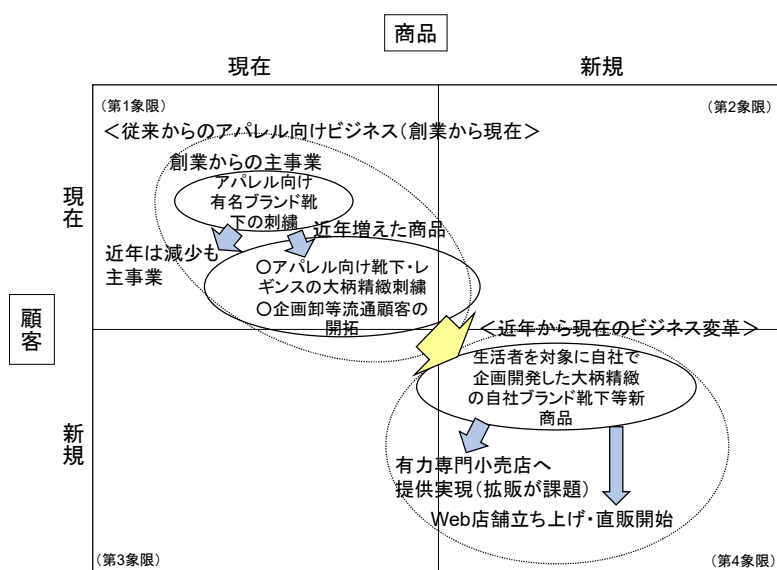


図 41 C社の変革における対象商品・顧客の変遷

出所：筆者作成

②計画的および創発的戦略の変化

C社の計画的および創発的戦略の変化を示したのが表 14 である。社長は、C社に入社して以降、浮沈を繰り返しながら衰退し淘汰されるアパレル業界と地元産地を見てきた。靴下に刺繍を施す量産メーカーの事業を存続するために追いかけてきたのは、スタ

ップ一人当りの生産数量の向上である。経営の無駄・無理を省いて利益を留保し定期的に刺繍自動機を更新し、3S 実践・靴下セット治具等段取り改善、新人への研修・班長サポートなどで、製造の効率性や生産性の向上に務めてきた。難しい加工案件をあえて受けて、その量産技術を確立する繰り返しで、質の高い精緻刺繍メーカーの評価を得ている。

近年からのビジネス変革では、社長は自社のための経営計画を苦勞して策定し、組織の一体感・協働を目指し、計画を皆の前で発表して実現を宣言する。社長の頭の中の計画から脱却を進め、計画が見える化し組織共有に努めている。計画を実行し、それを評価・見直して、次の実行に活かしている。商品開発では手探りや試行錯誤するも、チームで課題抽出・試作・評価等自社なりの取組を見出す。社長は、意図したことの具現化に向けて、経営計画を策定し、その内容をスタッフへ説明して理解してもらい、組織で協働して変革を進めることを重視している。

表 14 C社の計画的および創発的戦略の変化

時期	計画的戦略	創発的戦略
社長就任から 2015 年（最新の刺繍量産機導入頃）まで	<ul style="list-style-type: none"> ○浮沈の激しい業界で、間接経費を最小限に抑え、生産準備は社長が対応するなどして利益留保を継続 ○留保した利益で 5 年程度のサイクルで製造設備更新を実施し、受注単価低迷に製造の生産性向上で対応 ○顧客からの難しい案件を、今解決出来なくとも、あえて受けて、顧客の問題を解決する経営方針を持つ ○多色で太い糸が扱える最新の刺繍量産機を導入して立体感のある大柄精緻商品を開発しアパレル等に提案するために、公的補助事業の計画立案を行い、事業計画は採択 	<ul style="list-style-type: none"> ○業界は浮沈を繰り返して、衰退・淘汰が進め中で危機を感じ、将来を見越して新規の複数のニッター（現在取引が無いアパレルと取引）顧客を開拓し、受注先を分散し受注リスク軽減 ○顧客からの難しい案件の依頼をあえて受けて、問題解決を図り、「実地学習効果」¹⁵⁵を得て、量産技術を蓄積 ○蓄積技術を活かし、レギンス等高伸縮生地に大柄精緻刺繍を施す技術を確立し、アパレルから受注獲得 ○公的事業計画が採択され新規設備導入し、商品開発を進めるが、外部の評価は計画と異なり、方向性を変える
近年から現在の変革	<ul style="list-style-type: none"> ○組織的な変革が不可欠との思いで 2017 年に自社のための経営計画を初めて立案し、a.オリジナルの大柄精緻刺繍を開発商品化し顧客へ提案、b.他の刺繍技術開発、c.3S 実施等の重要課題の実現を発表し宣言 ○2 ヶ月間隔で、経営計画の実行と成果について、外部専門家との意見交換を定期的に行い、経営の自己評価と専門家の評価を摺り合わせて、社長は自分なりに課題を明確化し、次の行動に反映 ○2017 年の経営計画を、実質 4 年間運用し（当初は 1 年）、自社ブランド商品の企画開発・商品化と見直し ○社長はコロナ禍で、重要課題を再評価し、組織の一体感・協働と働く環境整備を重視し、経営計画を立案 	<ul style="list-style-type: none"> ○自社のための経営計画を苦勞して立案、商品企画や開発の経験が無く手探り状態も、目的を想起して前進 ○自社商品開発では、試行錯誤しながらも、テーマ設定し社内メンバー間の意見交換後に課題明確化し試作するアプローチにたどりつき、初めての展示会出展に向けて、動きの伴うデザインで表現力を一段と向上 ○ワッペン刺繍開発では、スタッフと交換日記形式で、困り事・進捗等情報共有し、社長が助言や展示会で得た情報の提供し量産技術習得 ○商談会で商品担当者と商談し、a.相手企業の価値と自社の提供価値の整合性が商談を進める鍵になると認識、b.相手から売場展開の提案依頼を受け、それが商品の特徴付けのヒントに

出所：筆者作成

¹⁵⁵ 伊丹敬之著（2012）『経営戦略の論理（第 4 版）』日本経済新聞出版社、p.340。

③目的・能力・経営資源の変化

C社の目的・能力・経営資源の変化を示したのが表15である。2017年に経営計画を策定しビジネス変革をスタートさせてからは、この計画を元に実行し、評価・修正と行動を繰り返しながら運営を進めている。当初の計画では自社開発する刺繍のアパレルへのOEM提案を優先していたが、自社開発した自社ブランド商品の製造・流通事業者への営業及び生活者への直販を優先する戦略目標の修正を図っている。コロナ禍に置かれた2021年は、かつてない業績の底にあり、危機的な状況であるが、ビジネス変革を通じて対象商品・顧客を変化させて、経営で重きを置く領域を、アパレル向け量産分野から自社商品の企画開発へシフトさせている。ビジネス変革前には無かった新商品の企画開発・営業コミュニケーションする実践を重ねて、新たな価値を創り出す組織的な能力を身に付けて、収益を生む自社ブランド完成品を提供するメーカーを目指している。

変革以前は、計画は社長の頭の中にあり運用されてきた。2017年からは、社長は、自社のための経営計画を策定し組織共有を重視し、活動を定期的に外部専門家と評価して次のアクションに活かす経営スタイルに変えて、成果を上げるためのマネジメント能力を身に付けきた。社長は、社長単独で出来ないことはスタッフを巻き込み、自社で出来ないことは専門学校はじめ支援機関や専門家等の外部資源を活用して不足分を補完し、企画開発・その運営等の能力を付けて、自社ブランド商品を提供するプロセスを築いている。

C社の社長は、変革以前から、今出来ないことでも、顧客から依頼された刺繍加工の難しい案件をあえて受けて、問題解決し量産化して、顧客評価を得ると共に量産技術の蓄積を図っている。C社は、刺繍加工の量産対応で、オーバーエクステンション戦略¹⁵⁶のように、あえて今出来ない事に挑むことを重ねて、刺繍量産の問題解決力という見えざる資産¹⁵⁷（あるいはコア・コンピタンス¹⁵⁸）を蓄積している。この培ってきた問題解決力をベースに、試行錯誤し評価・課題認識・トライアルを進めて、商品企画開発や提案営業コミュニケーションする能力を付けている。

¹⁵⁶ 伊丹敬之著（2012）『経営戦略の論理（第4版）』日本経済新聞出版社、p.334。

¹⁵⁷ 同上、pp.49-52。

¹⁵⁸ ハメル、ゲイリー、C・K・プラハラード著、一條和生訳（1995）『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞、p.11。

表 15 C社の目的・能力・経営資源の変化

	社長就任から 2015 年頃	近年から現在の変革
目的	<ul style="list-style-type: none"> ○アパレルメーカーの有力ブランド靴下への刺繍量産 ○アパレル（靴下）業界・産地で刺繍工程を担い役割を果たす ○縮小する市場での事業継続 ○海外工場、国内工場を意識して、効率・生産性と独自性を発揮して受注獲得・単価向上 	<ul style="list-style-type: none"> ○コロナ禍の危機を脱して、より強い経営体となり事業存続させる ○靴下専業から靴下以外商材に対応できる量産刺繍メーカー（縮小市場への対応） ○工場の稼働率向上、効率・生産性向上 ○自社ブランド商品の供給・顧客獲得と営業基盤の構築 ○OEM 生産依頼顧客の獲得
能力	<ul style="list-style-type: none"> ○新商品の仕様・打ち合わせで量産用刺繍デジタル・データの作成とサンプル制作等の量産準備 ○伸縮する生地にも刺繍を施すための刺繍加工準備 ○多頭の自動刺繍機を一人で複数台掛け持ちするセル生産 ○刺繍加工の精緻で不良を出さずスピーディーに良品仕上げ ○納期・品質の維持 ○難しい刺繍案件の依頼に、あえて応えて顧客との信頼関係構築・技術蓄積 ○レギンス等の高伸縮生地への大柄精緻刺繍の量産 ○産地・業界内での営業 ○公的補助事業計画を立案し採択 ※今出来ない加工であっても、顧客依頼案件を、あえて受けて技術蓄積 	<ul style="list-style-type: none"> ○アパレルのアイテム単位の発注量が激減し少量化、かつ多品種化が進み段取り時間増に、3S・役割分担等運営対応 ○デジタルデータ作成・試作から加工仕上げ検品まで、伸縮生地に質の高い精緻刺繍を施す量産技術 ○ワッペン・帽子等材への刺繍技術確立 ○縫製用のミシンを運用して、a. マスク等の縫製技術の習得、b. 自社ブランドのエコバッグの企画開発 ○自社ブランドの大柄刺繍を施す靴下の a. 自社企画・開発と商品化と販売、b. 拡販に向けて商品見直し収益力強化実現 ○少数だが流通顧客を持ち自社商品を流通店舗で展開 ○自社の経営計画を立て運用し評価 ※量産に関する問題解決力を付け、解決力を基に商品企画開発と販売に繋げる
経営資源	<ul style="list-style-type: none"> ○針・糸を使う仕事が好きな人財が集り、仕事を通じた貢献意欲が高い ○自動刺繍機の定期的な設備更新 ○新型自動刺繍機の導入 ○刺繍加工前の靴下枠セット用治具 ○産地のニッター、アパレルメーカー等との人的ネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ○少量化・多品種化に対応した生産ツールの開発の必要性 ○自社商品分野での専門学校との連携 ○公的支援機関、金融機関や外部経営支援専門家の利活用 ○自社オリジナル商品を通じて、外部事業者と連携する商品化のオファーあり

出所：筆者作成

④近年から現在の変革への基本的アプローチ

C社は創業の頃から、自動刺繍機で量産することで、家内制手工業的な刺繍事業者と区別を図る。デジタルデータ化し精緻刺繍を再現する技術、靴下の同じ位置に刺繍を施す技術、不良品を作らない・外に出さない業務品質・管理技能で、有名ブランドの精緻刺繍を担う。また、高伸縮性の生地への大柄刺繍の量産技術を確立するなど、顧客から高い評価を得て定期受注する。近年は、発注の少量化・多品種化、好不調の振幅が激しく、価値を段階的に進化させた問題解決力を活かして、経営の変革が求められていた。

2017年からのビジネス変革で、最も変えたことは経営の進め方である。先にも述べたが、社長の頭の中にある計画を実行する経営から、経営計画を策定してスタッフに内容を説明し、その理解と共有に努めて計画を実践し、社長は組織活動を自己評価した上で、定期的に外部専門家を交えて活動を評価して、今後の取組に活かす経営へと変えている。社長は経営の判断や行動に迷いが出たとしても、経営計画で明らかにした目的や使命に立ち返り、ビジョンを見据えて変革を進めている。

社長は、経験の無い経営計画の実践展開をスタートさせ、ゼロからの新商品の企画開発を進めるために、従来無かった企画会議を上げた。会議では、テーマ設定しメンバーで意見を交換して、次への課題を明らかにして試作品を作り、再びこのプロセスを実践する繰り返しを通じて、チームでの商品企画・問題解決する能力の水準を高めている。企画会議では、メンバーがビジネス変革で目指す先を共有し、試行錯誤して思うように進んでいない場合でも、必ず成果物をつくり評価して、その時々課題を明確化し実行することが自社ブランド商品の企画開発を前進させる礎となっている。

創業者はカリスマ的存在で価値提供基盤を築いてきた。創業者の孫に当たる現社長は、「自分には創業者のようなカリスマ性は無く、生産現場で問題が生じると現場のスタッフに原因があるような考え方をしていたが、今は経営責任者である自身に原因があると考えている」「社長がいなくとも日常業務が回る体制にしたい」と言っており、自身も含めて自律・主体的に業務を運営出来る人財の育成に、企画会議や3S等重要課題の実践を通じて取り組んでいる。また、働く環境を良くすることは経営者の責務であり、スタッフが要望を出しやすいように、現場の声を聴く姿勢を大切に、改善に取り組んでいる。出来ることは限られるも、改善に努めることが経営者とスタッフとの信頼関係の基盤となっている。コロナ禍で、アパレルからのアイテム当りの発注の少量化・多品種化と納期の短期化が進み、アパレル向けの大柄刺繍の受注が増え、段取りの効率化が必要である。また、2021年からは、自社ブランド商品の拡販が重要課題で、高い価値を提供し原価を抑えるには、スタッフの協力が不可欠である。社長は、スタッフの話を聞き応えるなど、組織内のコミュニケーションを大切にする事が経営の肝と認識している。

(2) D社の変革の特徴

①対象商品・顧客の変遷

D社の変革前から現在に至る迄の対象商品・顧客の変遷を図42で示した。D社は、

スコップの柄等の特定木材部品を加工する部材加工業として出発し、その後は自社で木材加工し塗装処理し仕上げまで一貫製造する木製インテリアのメーカーとなっている。

図 42 左上（第 1 象限）の中央部に位置付けたのは、D社が変革にとりかかる 2012 年以前に、メインの顧客として、まとまった量を安定して発注してきた家具卸や、有名小売店やカタログ通販等の得意先へ提供してきた小型の木製インテリア家具である。

図 43 中央の左下（第 3 象限）寄りに位置付けたのは、2012 年の得意先からの受注が大きく減少する経営の危機をきっかけに、自社で企画商品化した多品種提供出来る木製細枠ミラー商品を、一つからでも都度受注して少量即納する対応をスタートし、主に Web 通販する小売事業者へ提供するビジネスである。在庫による資金負担を嫌う流通事業者、買物行動を変化させる生活者等のニーズを捉えて、業況を反転回復させて、2012 年の危機を経た最初の変革を成功させる。D社顧客の Web 通販事業者は、生活者から都度受注した分だけ D社に都度発注する利便性や資金負担軽減のメリットを享受し、少量・都度受注・即納するアイテム数が増えて受注が拡大する。

図 42 下の中央やや左付近（主に第 3 象限・第 4 象限に接する）に位置付けたのは、多忙で業況は好調であった 2016 年にスタートした生活者向け自社ブランド商品の Web 直販である。社長と副社長は、2012 年の経営危機を忘れることは無かった。経営を安定させて、より良い状態にして後継者へと事業承継することを切に願い、実際に行動を起こしたのが自社ブランド商品の直販である。これは自社商品を持ち、自ら生活者に主体的に価値提供し、収益力を高める取組である。顧客は生活者が主ながら、建物に備え付ける用途で法人顧客からの受注が増えるなど、無垢木材で自社製造する木製枠ミラーの提供を通じて、自社の営業基盤を築いている。

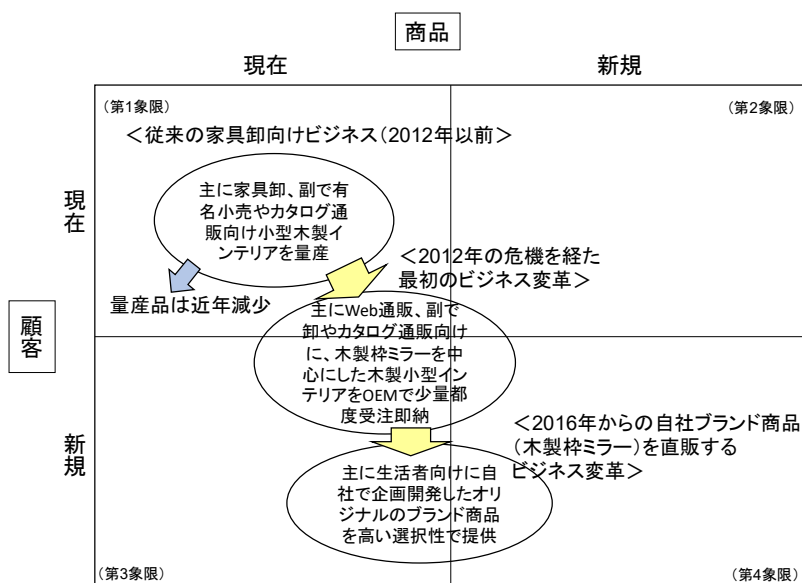


図 42 D社の対象商品・顧客の変遷

出所：筆者作成

②計画的および創発的戦略の変化

D社の計画的および創発的戦略の変化を示したのが表16である。D社は、小型木製インテリアを自社で一貫生産出来る製造工程と体制を築き、社長は、工場の稼働・供給の安定化に向けて運営面で努力してきた。バブル経済崩壊、生産の海外シフト、デフレ経済化の波を乗り越えて、製造工程・体制に見合う受注と工場の稼働に取り組んできた。

社長が心がけてきたことは、家具メーカーの経営者として、良い材料を安定して調達し、流通顧客の仕様・価格等要望を踏まえて質の良い商品を提供することである。そのために、相手先とは良い仕事を通じた人間関係を築いて、長期にわたり信頼関係をつくることが重要と考え行動している。意図して仕入先・得意先との関係を築いて維持することで、競争激化で受注が目減りし単価が下がるデフレの頃には仕入先から顧客紹介を受けて息を吹き返す。顧客の商品企画の相談にのり具体的な提案を行うことで受注につながり、自社で商品開発を進める中で独自性の高い商品化を図って後の売れ筋商品となるなど、チャンスと成果につながっている。

2012年には、得意先からの受注が激減し、業界の低迷もあり、業況を改善させる手立てを見出すことが出来なかった。県外の得意先から、少量・都度受注・即納のオファー相談を受けて、在庫積み上げ型の製造から、在庫を作り置きせず納期日に合わせて完成品を生産・出荷する製造の進め方を変革し、新たな価値創造した。外部の専門家の支援を活用して、多品種・少量・都度受注・即納する供給プロセスを築いて、Web通販顧客からの受注を拡げて業況を回復向上させている。社長は、意図して外部との良好な関係を築いて、ピンチの中で顧客を通じてチャンスを捉えている。新たな価値提供のために、開始工程から生産指示書を次工程へ送り、各工程が前後工程と出来るだけ同期するように協力して、多品種の木製枠ミラーの一品からの都度受注・即納対応を実現している。

2015年には、自社ブランド商品の開発、多品種少量・都度受注への対応をテーマにした公的事業計画を策定する。その後は、別途公的計画立案を通じて、自社ブランド商品の販売見通しを立て収支計画書に落とし込むなど、その時々課題を大きく意識した際に公的事業計画の立案を通じて将来展望し、構想を具体化する計画を策定している。経営計画は無いが、副社長が経営企画と公的事業を使う計画づくりを担い、社長を支える。

日常業務で接客・顧客管理に携わる副社長は、直販部門の売上比率増加に伴い多品種少量生産が進んでおり、直販部門の伸張に製造部門の進化が追いつかず、直販部門と製造部門の情報共有・連携等の協働、組織的な活動を重要課題と認識している。直販部門では、更地からWeb店を立ち上げて、顧客と日々接しコミュニケーションする中で、顧客の声や気付きをWeb店舗等の直販展開にフィードバックして販売力を高めている。製造部門では、製造の思い切った変革を図った後は、物流業界の送料値上げ時を除き受注好調で生産に追われる日々が続いており、現状の方法を回すことで手一杯となっている。社長・副社長は、若い人財が中心になって問題を把握し解決を進めるために、定期的に業務改善の検討会を設けて、解決行動を働きかけている。

表 16 D社の計画的および創発的戦略の変化

時期	計画的戦略	創発的戦略
2012年 の危機 以前	<ul style="list-style-type: none"> ○木製インテリアの完成品を自社で一貫製造する工場の稼働の安定・維持のため、a.特定顧客と長期取引し、まとまった量を安定して受注、b.安定した受注に基づく原材料の在庫確保、c.ベテラン人財を塗装等の主要工程に配置し、役割分担・持ち場を固定化 ○流通顧客からの要望には、仕様・価格面でできる限り対応（受注重視） ○木材・鏡・塗料等原材料を調達する仕入先との関係重視（材料の質が商品に影響、仕入先から顧客紹介あり） 	<ul style="list-style-type: none"> ○流通顧客からの依頼に応じて、相談により商品提案し（流通顧客がD社現場で社長と打ち合わせ）、試作・新商品の製造 ○無垢材を使う製造の知識経験から商品提案し、相談に対応し仕様を決める（顧客サポートが評価されて受注に） ○流通顧客からの依頼に応じて、自社で商品開発し、独自性の高い商品化（その後に売れ筋商品となる） ○無垢木材は自然材で、金属等規格品に比べ品質にバラツキがあり、加工・修正・再利用する現場経験の蓄積で技能向上
2012年 の危機 を経た 最初の 変革	<ul style="list-style-type: none"> ○受注激減に改善の手立てに困る ○以前は、数百程度のまとまった量を受注し、中間部材を生産在庫し完成品を提供する方法であったが、出来る限り在庫を造らずに、出荷日に合わせて完成品を製造し提供する方法に変革（家具製造業で実績のある外部の専門家の支援を定期的に受ける） 	<ul style="list-style-type: none"> ○県外顧客から少量即納提供の打診があり、社長・副社長で現地に行き、実行を決意（生き残るには、実行しか無かった）。 ○自社開発した多品種提供出来る木製細枠ミラーで少量都度受注即納を実行に移して営業し、当初は先行きが見えないポツポツの売れ行きであったが、徐々に増えてWeb通販顧客の売上が広がる
2012年 以降、2 回目と なる近 年から 現在の 変革	<ul style="list-style-type: none"> ○公的事業計画を使い、中期の販売構想を示して収支計画に織り込む ○副社長は業務効率・商品特性と購買特性から、独自カラー・背面パネル等の仕様を決めてWeb直販の営業開始 ○OEM受注の堅調、直販の売上増等からの多品種・少量化に対して、新規設備の導入・運用等で生産基盤を強化 ○若い人財の業務の学習と問題解決を促す仕事の進め方の検討会の設置 ○2021年直販は収益の大きな柱に ○一個人の力から連携し協働して成果を上げる組織になる課題を認識 	<ul style="list-style-type: none"> ○専門家が事業評価し、自律・主体的な経営を目指す自社ブランド商品の販売を助言、社長・副社長は自社展開する考えがあり、副社長が準備推進（危機を乗り越えた二人は、経営を良くする意思を持つ） ○若い人財は、問題認識するも、数値で実態把握し説明や評価・解決力が必要 ○生産の日程計画を周知し、生産情報の共有等協働のための基本活動を開始 ○直販では顧客コミュニケーションし相手を理解しWeb店舗刷新等で価値伝達力を向上 ○直販伸張に応えた価値提供には、仕事の進め方等組織活動の見直し要

出所：筆者作成

③目的・能力・経営資源の変化

D社の目的・能力・経営資源の変化を示したのが表 17 である。D社は、単純な木製部品の加工で創業し、受注獲得と付加価値向上を求めて完成品を一貫生産し量的供給する製造基盤・体制を整備し、バブル経済崩壊からデフレの頃には、海外からの開発輸入品よりも優れた品質・納期等の価値を提供して、淘汰の波を乗り越えている。

業績の底を経験した 2012 年には、卸等得意先から完成品を、数百単位で受注して量的供給する製造形態から、一品から少量を都度受注し即納する製造形態へ変革を図っている。生産の段取り替えが増える中で、一人一人が品質意識を持ち業務効率を上げて、負荷工程のかけつけ応援、完成品仕上げ工程でチェック機能が発揮されて、良品が顧客に届けられる。得意先の相談にのり商品提案し日々の製造の采配をとり運営に当たる社長、良い仕事をするプライドを持ち、無垢材の扱いを心得ているスタッフが価値を生み出している。

2015 年から自社ブランド商品の直販展開を準備して、2016 年から Web 店舗で直販を始めている。直近では収益の大きな柱となっており、当初意図した営業基盤を築いている。直販部門では、自社で商品化し生産する商品の価値を、直接顧客に丁寧に伝え、接客・コミュニケーションを通じて顧客の声や意見を聴き取り、気付きを得て評価し Web 店舗刷新等販売活動に反映させている。生活者等顧客へ、木製枠ミラーの複数サブブランドを通じて商品デザイン・カラー・サイズ等豊富な選択肢を提供することで、さらに多品種・少量都度受注化が進んでいる。塗装ブース・木材の NC 加工機等生産設備で少量対応を図るも、一人一人のマンパワーに頼る対応には限界がある。直販部門は顧客と直接接する中で、顧客からの評価を受け、価値伝達力を向上させている。一方の製造部門は、日々の生産に追われて、活動の評価・改善が進まず、効率・生産性は頭打ち傾向にあった。働く場の環境を良くするために、日程計画共有、生産指示書の改定等組織の仕事の進め方の見直しに着手している。

表 17 D社の目的・能力・経営資源の変化

	2012年の危機以前	2012年の最初の変革	近年から現在の変革
目的	<ul style="list-style-type: none"> ○得意先の卸等からの量的に安定受注し安定供給 ○工場の安定稼働 ○良い仕事・良い商品の提供 ○事業存続と承継 	<ul style="list-style-type: none"> ○危機から脱出と事業存続 ○顧客開拓と受注確保 ○工場の稼働率向上 ○後継者へより良い経営にして事業継承 ○特定アイテムの量的供給から多品種・少量都度受注・即納 	<ul style="list-style-type: none"> ○人財育成・より良い経営と事業継承 ○経営の自律と主体性向上 ○自社ブランド商品の直販を通じた収益力向上と営業基盤構築 ○多品種少量受注・安定供給
能力	<ul style="list-style-type: none"> ○小型木製インテリアの企画・試作・商品化と量産対応（ほぼ自社完結） ○顧客から商品企画の相談にのり商品化の具体的な提案対応 ○工業規格品のように品質が安定していない自然の無垢木材を扱い商品に仕上げる ○海外生産品よりも早い供給 ○近隣の卸・有力カカログ通販等得意先、材料仕入先との関係づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ○多品種・少量都度受注する生産は、段取り変え頻度が上がるので、一人一人が生産効率を高める ○少量都度受注品に加えて、量的受注品の二つへの供給対応 ○負荷工程のヘルプ対応として、かけつけ応援 ○仕上げ工程の検品チェック対応等で不良品が社外に出る率は極めて低い ○加工不良品の再利用 ○商品企画提案し、売れ筋商品を品揃え・供給 	<ul style="list-style-type: none"> ○商品企画仕様決め・加工と仕上げで、無垢木材の素性の良さを出し、その魅力を伝達、定番商品の活用・リニューアル ○生活者や法人の顧客とWeb・電話等直接コミュニケーションして価値伝達し、自社の評価や気付きを得て、Web店舗等の営業形態へ反映（販促等顧客に働きかけを、売れ行きを通じて評価・検証） ○製造では問題認識・指摘に留まらず、原因特定・改善行動が徐々に現れる ○公的事業計画策定と採択
経営資源	<ul style="list-style-type: none"> ○品質意識の高いスタッフ ○完成品に仕上げる要所にベテラン人財配置 ○完成品に仕上げる一貫生産の設備と倉庫所有 ○長期取引する得意先や仕入先 ○木製インテリア品揃蓄積 	<ul style="list-style-type: none"> ○多品種・少量都度受注対応で業務の練度を上げたスタッフ ○受注数から供給商品の売れ筋情報を把握 ○ものづくりの外部専門家の活用 ○資金に留まらず経営支援面で金融機関を活用 ○木製インテリア売れ筋品蓄積 	<ul style="list-style-type: none"> ○接客・販売、顧客管理で成果を上げるスタッフ ○少量供給対応する塗装ブース・NC加工機等新規設備導入 ○公的支援機関、経営支援の専門家の活用 ○多品種化・少量都度受注が進む生産で事後的・個人対応の限界（どのような能力・資源を獲得するかマネジメント要）

出所：筆者作成

④近年から現在の変革への基本的アプローチ

D社の直近の変革が功を奏しているのは、直販部門を立ち上げたという理由だけで説明できない。D社の過去を溯って見てみるとよく理解できよう。多彩な変革を通じて価値創造・提供する能力を段階的に進化させて、より高い価値を提供して時代への適合を図っている。木製部品の加工から小型の木製インテリアの完成品を一貫生産する製造基盤・体制を築いたのが第一段階の変革で、2012年に一品から少量・都度受注し即納する製造基盤・体制を築いたのが第二段階の変革で、2015年から準備を始めて、自社ブランド商品を直販し自社営業基盤を築いたのが第三段階の変革である。量的供給する完成品を造る基盤を、少量・都度受注・即納するフレキシブルな供給基盤に変えたことで、結果的に直販するための自社インフラが整備されたと言える。直販展開する第三段階の変革は、第一段階および第二段階の変革を土台にして成り立っている。

このように、生活者向けに直販展開する段階で、少量都度受注即納するフレキシブルな供給基盤を築いており、価値伝達・コミュニケーションに注力できる長所がある。直販は、販売等ノウハウは特に持っておらずゼロからの出発であったが、しがらみなく更地からWeb店舗を建てて営業形態を造り込める長所もある。社長と共に経営の危機を経験した副社長は、危機そのものと将来への備えの重要性を痛感している。副社長は、直販ビジネスを立上げ、自身が持つ力を発揮して、D社の成長を実現したいと心から思っている。社長の後押しもあり、副社長が直販ビジネス担当となった。

Web店舗の運営では、地道に集客・買上策等のマーケティングを企画し実施修正を行っている。自社工場で製造し、素材の魅力を引き出しデザイン性の高い木製枠ミラーの良さを訴求し、それが生活者に分かってもらえるのであれば、顧客の支持は拡がると信じていた。このため、思い切って月次予算を確保してリスティング広告を実施し、集客につなげている。直販店舗の立上げ・リニューアルでは、外部のサイト構築事業者を使い自社で出来ない事を補完し、商品コンテンツは、顧客が使用シーンをイメージしやすいように、商品画像、使用シーンを踏まえた構図、商品特徴等を自社で企画立案し、用途提案を行っている。法人顧客へ、電子メールではなく、あえてダイレクトメールを郵送して販促提案した結果、そのうち2割の受注を得るなど、レスポンス率は高く、自分達の価値創造・伝達活動に確かな手応えを感じ取っている。新商品の投入では、スマートやワイルド等デザインの方向性を異なる方向へ振り、品揃えに変化を付け、顧客へ選択性を提供している。

D社には、自社の経営計画とその運営は無いものの、重きを置いて取り組む特定課題を明確にし、強く実現の必要性を認識した場合に、副社長が公的事業計画を立案している。日々製造に追われる社長を、こうした課題明確化・計画立案等経営企画面で副社長が支えている。二人は、働く環境を良くするために、トイレの新設はじめ、毎日のミーティング実施等小さなことでも必要と判断したら、実行に移している。

4.3 小括：小規模企業のビジネス変革と価値創造・提供のモデル構築

4.3.1 小規模企業のビジネス変革と価値創造・提供のモデル

これまでの分析を踏まえて、環境変化に対応して事業継続を目指す「小規模企業のビジネス変革と価値創造・提供」のモデル構築について検討を行った。調査事例 2 社は、創業から現在に至るまで、幾度もの大きな環境変化に対してビジネス変革を図ってきた。

調査事例 2 社は、事業の軸足をしっかり置いて変革へと舵を切り、価値提供する能力を付け対象商品・顧客を変化させて軸足を移し、段階的に価値を高めている。C社はアパレル向け有名ブランド靴下刺繍を軸足に、アパレル向け大柄精緻刺繍の生産技術を確立し量産供給し、これを基に生活者向けの自社ブランド商品を開発して、有力専門小売店での店頭展開を具現化している。C社は、①創業時の伸縮生地へ刺繍し量的供給から、②刺繍の精緻・品質向上を図り、③レギンス等高伸縮生地への大柄精緻刺繍、④靴下以外の商材への刺繍、⑤ストーリー性・デザイン性の伴う靴下等自社ブランド商品の開発・提供など、価値を高めている。D社は、家具卸、有名小売店・カタログ通販向け木製小型インテリアの完成品供給を軸足に、Web 通販等向けに木製枠ミラーを少量都度受注即納する転換を図り、これを基に生活者向けの自社ブランド商品を開発し直販展開している。D社は、①創業時の特定アイテムの木材部品の量的供給から、②自社一貫製造する小型木製インテリア完成品の量的供給基盤を築き、③これを基に商品企画提案し少量都度受注即納する基盤に変え、④この基盤を使い独自仕様の自社ブランド商品を開発し価値感を持たせて供給するなど、価値を高めている。

近年の変革では、価値提供プロセスを築くにあたり、事例 2 社は計画を策定したうえで実行を進めている。C社では、組織の大きな変革・共有の必要性を認識し、自社のための経営計画を策定している。また、実行の定期的な評価・修正を行い、経験の無かった自社商品開発では社内チームで課題解決を進めて商品開発の道筋を創り、商談会での商談コミュニケーションを通じて、初めての自社ブランド商品を創り販路開拓を図る。D社は、課題認識し具現化の必要性を強く意識した場合に、公的事業計画を策定している。自社ブランド商品の直販展開では、接客コミュニケーションを通じて、販促・運営等の気付きを得て、販売・顧客管理の能力をつけ、直販部門を事業の柱に育てている。

変革を始めるには、その前段階・準備工程として、経営者が変革を進める動機付けが不可欠である。事例 2 社では、経営者が自らと向き合って、過去の自身の経営を厳しく評価し、将来を見据えて事業継続する強い意思がビジネス変革の動機となっている。受注を減らし業績を大きく落とすピンチに陥る中で、自らの経営の問題と限界を知り、現状を良しとしない変革の意思を持ち、日常的な活動の中で機会を捉え、自らの可能性・将来性を勘案し、経営者が納得できる打ち手を選択し課題解決を図り変革を進めている。

こうした調査事例の取組を整理・分析し導いた小規模企業のビジネス変革のモデルを図 43 に示した。この図は大きく分けて、a.環境変化・業況と事業継続、b.ビジネス変革の過程で構成される。まずは、a.環境変化・業況と事業継続では、環境変化の影響を受

けて業況が低下するが、変革を通じて業況を反転・回復させる。変革を継続し業況をさらに向上させるが、再び環境変化の影響を受けて業況が低下する。こうした中でも変革を続けて、業況の低下・低迷を抑えて回復向上を図る。変革を続けて長期的に事業を継続する小規模企業の業況面での動向を示している。受注が増え業績が回復・向上している場合(急な環境変化で業績低迷する場合も)、業務に追われて経営に隙が生じやすい。経営者は定期的に経営を振り返り、変革の意思を貫き実行継続することが大切である。

次に、図 43 の b. ビジネス変革の過程では、①業況を低下・低迷させた経営を通じて経営者の変革への動機が生じ、②変革の意思を固め価値選択する変革の起点が形成され、③具体的な価値創造・提供により業績を回復・向上させる変革の道筋を示している。④この価値創造・提供の先に(後工程として)、定期的に経営・活動を評価し重要課題(戦略)明確化し、課題解決の継続を行う「変革の継続」を配置した。業況が回復し良い状態が続く局面および新たな環境変化が生じて業況を落とす局面では、対応に追われる忙しさから、目前の事柄に目を奪われて余裕が無くなり、経営資源の乏しい小規模企業では、経営に隙が生じやすい。特に業況を落とし低迷する局面では、収益力が低下しており、より経営資源の制約を受けることになる。現状を打破するには、資源(能力)を活かして実効性の高い重要課題(戦略)を選択し、粘り腰で挑むことが求められる(経営者は、リーダーとしての自覚を持ち、率先して実行することが重要)。

調査事例 C 社では、コロナ禍の受注激減・業界低迷の長期化の中で、社長は、刺繍加工の小口受注をこなすことに気を取られて、多くの時間を割いて疲弊していた。社長は、社長の妻や外部の経営支援の専門家との意見交換を通じて、培ってきた精緻で高品質の量産技術や商品企画・開発する能力、それを持つ人財等の自社資源を活用し、自社ブランド商品の新市場開拓に力を入れることを選択している。社長が何に時間を使うのか、その選択が経営を左右する。それ故に重きを置いて実行している戦略はそれで良いのか、状況・行動を定期的に評価して、見直しや修正を図ることが重要である。C 社の社長は、定期的に経営を評価する場を設けて、評価を続けてきた。評価は、企業統治を図るうえで、役員・幹部や外部専門人財等の複数名で実施することが好ましい。エドモンソンがチームングの四つの柱で示したように、「率直に意見を言う」¹⁵⁹ことが重要である。

多忙になると、目前のことに気を取られて、課題解決を怠る懸念も生じる。課題解決を継続し価値向上を図るには、役員・幹部や外部専門家等複数人財が定期的に経営・活動を評価する場を持ち、評価を実施して重要課題(戦略)を明確化し、活動を修正実行するような変革の継続が求められる。

¹⁵⁹ エドモンドソン, A・C 著、野津智子訳(2014)『チームが機能するとはどういうことか: 「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』英治出版、p.71。

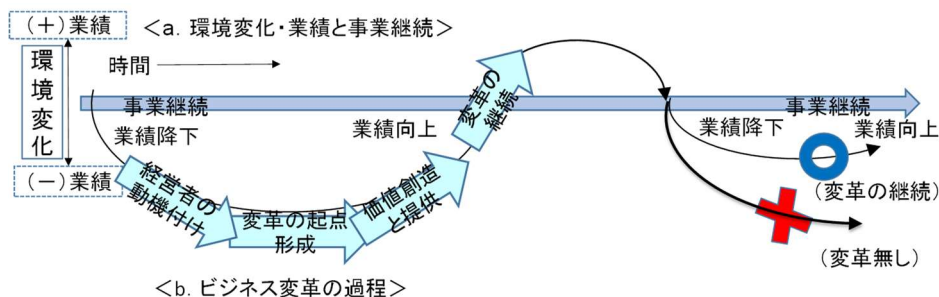


図 43 小規模企業のビジネス変革と価値創造・提供のモデル

出所：筆者作成

4.3.2 変革における価値創造等の組織活動モデル

ここでは、小規模企業がビジネス変革を進めるに当たり、価値創造・提供を行う組織活動のモデルを提示する（プロセスで示した小規模企業のビジネス変革と価値創造・提供モデルを、価値創造等の組織活動面から補完する）。企業は、商品・サービス等価値を創造し顧客へ提供しなければ、収益を上げることは出来ない。また、提供する商品・サービスが、顧客から見て他社商品よりも高く、顧客が満足するものでなくては、より高い利益・付加価値を得ることは出来ない。顧客価値を創造し提供する活動で大切なことは、提供価値を向上させることである。資源の乏しい小規模企業では、一人一人が力を発揮し力を合わせて段階的に課題の解決を図ることが重要である。

このモデルの図 44 下部に、協働を進めるための土台として、まずは「①経営者（リーダー）」が人財「②社内人財（社外人材）」を支えて人財に支えられる関係を示すために、「③身近な人財と人財の支え合い」を①と②の間に配置した。協働の土台の柱として、「④共通目的」、「⑤コミュニケーション」、「⑥貢献意欲」等の組織の要素¹⁶⁰を置いた。小規模企業が総合力を発揮するには、組織として協働し目的を果たすことが重要である。経営計画で示した「⑦課題を共有」する人財が支え合って、「⑧評価」、「⑨課題明確化・実行」と「⑩解決」を段階的に進めて、「⑪価値創造・提供」し、共通目的の「⑫高い価値の提供」に至るのである。

経営者は、社内人財が役割を担えるように、その人財の立場に立って業務の円滑化を支えて（自律性の支援）¹⁶¹、逆にその人財に経営者が支えられて、協働が進むのである。価値創造・提供を進める過程で、経営者は、運営・設備・組織風土等「⑬働く環境整備」を行うことが大切である。段階的な課題解決による価値向上を通じて「⑭人財の成長」、「⑮組織の能力向上」が実現する。

¹⁶⁰ バーナード、C・I 著、山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳（1968）『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、p.85。

¹⁶¹ デシ、E・L、リチャード・フラスト著、桜井茂男監訳（1999）『人を伸ばす力』新曜社、p.56。

C社では、自社ブランド商品の初めての商品化を図り、有名専門小売りの店頭で商品が展開された。自社ブランド商品は、新たな量産技術を活かした刺繍の特徴付けを優先して、コストのかかる商品になっていた。このため、商品の質を維持して収益力の伴う新デザイン商品の企画開発を行い、2021年春に商品化を果たす。そこにたどり着くまでに、自社商品の製造・提供を何度も行い、量産技術を高めて商品評価を行い、製造・流通コスト等の問題・発生要因を整理している。刺繍工程での材料・工数を抑えた良質な刺繍デザインの両立、原価を抑えて質を保つ靴下の調達とメーカーの開拓等の開発課題を明らかにしている。プロダクトアウト的発想で商品の特徴付けした素材を仕様から外し、刺繍に要する工数(作業時間)を基に原価を抑えた質の良いデザインを採用して、試作・評価を繰り返して量産商品モデルに仕上げている。

以下に、経営者の変革の動機付けから始まる、小規模企業のビジネス変革と価値創造・提供モデルの詳細を論じる。

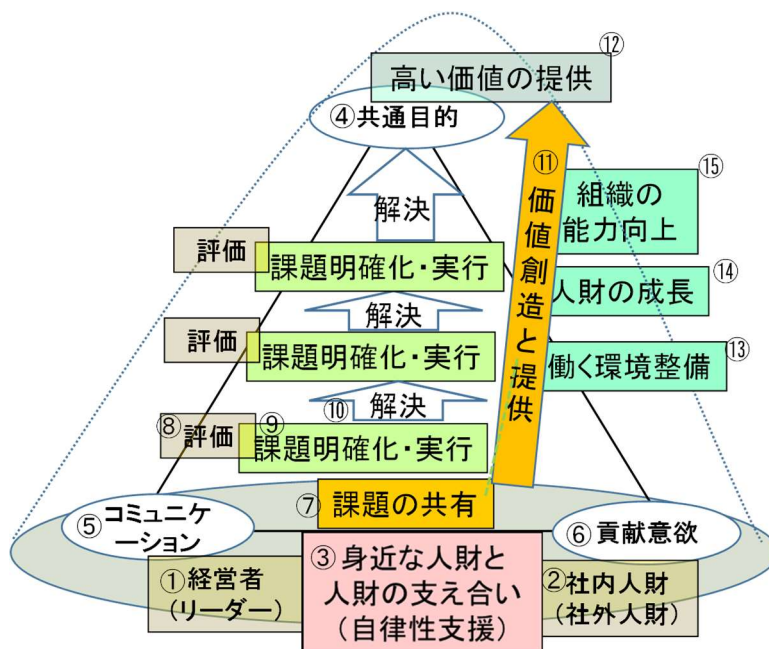


図 44 変革における価値創造等の組織活動モデル

出所：筆者作成

4.3.3 ビジネス変革の動機

事例 2 社共に近年から現在の変革では、事業継続に向けて経営者が強い意思と実現への責任感を有している。C社では、発注者に依存した下請型経営であった、D社では、リスクに対する備えの無い経営であったなど、環境変化を受けて業績を落とした経営に対する明確な自己評価がある。

事例 2 社の経営者は、自らの経営と向き合い深く反省した上で、事業の将来を創造するために、C社では創業者から引き継ぐ経営理念を社長が自分の言葉で明文化し(表 2)、

過去・現在を踏まえて将来の組織のあるべき姿（ビジョン）を明確にし（表2）、自社のための経営計画を策定し実践している、D社では、新規設備導入し運営の改善を始める等価値を高める製造基盤の整備を進め、専門家の支援を得る業務の進め方改善等で後継者に仕事の進め方を実践的に学ぶ機会を与え、経営観と能力を養わせる事業承継の方針を明確化している。

経営者が、①自らの経営に向き合い（逃げない）、②業績を落とした環境変化に対する経営を深く反省し、③厳しく自己評価し、④将来を見据えた事業継続への強い意思と実現への責任感を持つことが動機となり（図45）、ビジネス変革を後押しする経営者の芯となる。

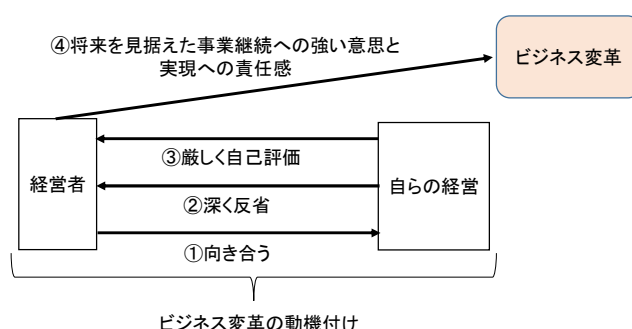


図 45 経営者のビジネス変革の動機

出所：筆者作成

経営者が自ら経営に向き合い、反省や自己評価が思うように出来ないケースを筆者は見てきた。業況が長期にわたり低迷する小規模企業の経営者は、なんとか業況を良くしようと苦悩する中で思うように改善出来ずに業況の低迷が進み、疲労困憊して経営者の経営マインドの低下が生じることがある。こうした場合、支援者は、経営者に伴走して経営の振り返りを支えて、反省や評価の糸口を把握し、経営者が反省・自己評価し将来を見据えることが出来るように支援することが重要である。経営者は、経営マインドを底打ちさせ、さらに業況の底打ちを果たして、反転・回復へのしっかりした土台をつくることが大切である。

4.3.4 ビジネス変革の起点

(1) 起点の形成

ビジネス変革を進める動機を持つ経営者が、①変革の意思を固め、②機会を捕捉し、③提供する価値を選択することで、変革を始める起点が形成される。

C社では、特定の受注先に依存する下請型経営から脱却し、自律・主体的な経営で付加価値・生産性向上を目指す変革の意思を固めている。地元のニッターを通じて、アパレルメーカーが企画した高い伸縮性生地への大柄の精緻刺繍の依頼に応え、量産化を果たす。これを機会と捉えて、伸縮性の高い生地へ、立体的な表現ができるコード刺繍等

新規性があり独自性が高い精緻刺繍を提供する価値を選択している。

D社では、直近の変革では、社長と副社長は自社商品を直販する考えがあり、経営支援の専門家の助言を受けて、直販展開の実現性・将来性からビジネス立上げの意思を固めている。自社で商品企画・開発し製造した完成品を顧客へ提供できる供給システムがあり、実際に実需があり市場形成されており、社内で販売に取り組める Web 通販を機会と捉えている。カスタムメイド（サイズ・カラー・素材・デザイン）、オリジナルカラー等選択性・独自性ある商品を、直接販売し短納期で提供する価値を選択している。

(2)起点形成のポイント

事例2社は、業績が低迷するピンチを経験し、収益性・生産性の実態を直視し、将来を踏まえて既存ビジネスの限界とビジネス変革の必要性を認識している。ピンチそのもの、過去のピンチへの対応が不十分で同じ轍を踏んではならない反省があり、変革の意思へと繋がっている。機会は、非日常や遠い先ではなく日常にあり、顧客・取引先等の外部人財を通じて機会を捉えている。経営者は、日頃から外部へアクセスし人財とコミュニケーションすることが大切である。

業況の低迷する小規模企業の価値選択は、何を選択するにしても、相当の背伸びを強いられるであろう。経営資源（能力）が不足する中で、自らの組織が主体性を持って変革を進めて、顧客への価値提供を実現できるのか、将来性はどうかなどから、価値を勘案することが大切である。経営者が十分納得し価値を選択することが重要で、次の価値創造・提供への移行の鍵となる。

4.3.5 ビジネス変革を具現化する価値創造・提供

(1)価値創造・提供までのステップ

ビジネス変革の起点形成を受けて、経営者が主導して、①経営の目的とそれを果たす構想を明らかにし、②構想実現のために、経営者は経営実態を評価して課題を明確化し（外部専門人財の活用含む）、③課題とその実行策等経営計画を検討・策定し、関係人財と共有を図り、協働して課題解決を始める。④経営の目的・課題と実行策等を関係人財と継続して共有し、実行・検証を進めて一つの課題を解決し、次に現れる新たな課題を明確化し解決する「課題解決」を繰り返し、徐々に価値を向上させて前進し、価値創造・提供を実現する事が出来る（図44参照）。

C社では、社長は公的な事業計画をつくった経験はあったが、自社のために初めての経営計画を試行錯誤し策定し、社内で実行を宣言する。計画の目的や内容を丁寧に繰り返し説明し、スタッフの理解促進に努めている。自社商品の企画開発では、基本コンセプトが不明瞭な状態から企画会議を立ち上げている。テーマ設定し意見交換して企画の方向性・課題を明確化し、次回会議までに試作品を準備し、会議で試作品の評価・改善案等意見交換を行い、試作品の改善や刷新を図る。展示会・商談会への参加を、価値を創り込み提供する迄の重要な評価の里程碑とし、課題解決を繰り返して企画力・提案力と実現力を高めている。商談会を経て有力専門小売店で自社オリジナル商品が 2019

年4月末から春夏商品が店等展開を始め、当初は数ヶ月間の予定であったが、同年の秋冬商品の展開を図り、2021年も取引を継続している。

D社では、社長と副社長は、商品開発・生産・販売等の日常業務に取り組む中で、重きを置いて取り組む特定課題を明確にし、強く実現の必要性を認識した場合に公的事業計画を立案し、具体的な課題解決に着手している。また、二人には事業継続・承継への強い意志があり、忌憚なく意見交換し環境変化に伴う対応と課題の共有に努めている。自社ブランド直販は、副社長がリーダーとなり、関わる家族スタッフと直販サイト運営や販促での問題把握・共有を図り、方針やルールを定めて意見交換して修正・改善を図る。接客を通じ顧客から得た情報・サイト解析情報や外部専門家の助言から課題・その箇所を明確化し、改善仮説を立て実施・検証を行う。ビジネスコンセプトと直販サイト展開の整合性に留意し、定期的に運営を評価し改善する繰り返りで、商品・店舗・販売等の運営力を高めている。2016年にWeb上に直販店舗を立ち上げて、5年が経過した2021年には、収益力の伴う事業の柱となっている。

(2) 価値創造・提供のポイント

① 経営計画の策定・共有および実践・運用

経営者は、自身の頭の中にある変革構想を経営計画にする立案に着手し、変革の具現化への第一歩を踏み出し、経営計画書を策定して、その具現化への道筋を明示することが重要である。より高い価値を提供するには、製造・販売や経理等価値提供に関わるスタッフと計画を共有し協働することが重要である。経営計画を実践導入し運用するに当たり、経営者は、組織内のスタッフとのコミュニケーションし、変革を図り目指すこと、主な取組等を説明して理解を促し、協力を働きかける努力を続けることが欠かせない。

また、策定された経営計画は書面化して終わりではなく、そこから実践が始まり、実践を通じて計画段階では分からなかったこと、実践からの学びを明らかにし、これを計画や次の行動の見直し修正につなげ、このマネジメントを続けていくことが大切である。

C社では、社長は、自社オリジナル商品の開発で課題解決が進まず時間が経過し、なかなか前進できない中で、自身の考えに迷いや行動のブレが出たときは、経営計画書に立ち返り、何故取り組むのか「目的」を自ら再確認する大切さを実感している。また、価値を生み出しているのは製造等現場で働くスタッフであり、より高い価値を提供するにはスタッフの協力が必要不可欠と考えている。社長は、経営計画の策定に比べて、その導入と運用の方が大変であったと振り返る。スタッフへの説明と理解を促すために、ミーティングを行い繰り返し伝えても中々分かってもらえず、あらためて丁寧に示してゆく日常のコミュニケーション活動の重要性を実感している。社長は、2021年のコロナ禍で、業況の底から反転攻勢をかけて回復するには、自社ブランド商品の拡販等の新たな経営計画を明示し、全社一丸となって目的を果たすことが重要としている。

C社では、自社商品の開発について、多色・コード刺繍を使う大柄精緻刺繍を、当初はアパレルメーカー向けに提案し、量的受注を獲得することを考えていた。だが、大事

なことは、自社で商品の企画開発を進める大柄精緻刺繍を施した靴下を、店頭で販売できる自社ブランドを冠した完成品に仕上げ、流通顧客を開拓して生活者に提供し、自社の営業基盤を築くことであると気付いた。自社ブランド商品を持つことで、コロナ禍であるが、中小の法人顧客から協業の依頼や刺繍加工の受注が徐々に増えている。

D社では、高級木製枠ミラーの新商品開発、顧客とのコミュニケーション・ツールの制作、少量対応生産する設備導入等時々の課題を大きく意識した際に公的事業計画を策定し、将来展望し構想を具現化する道筋を示している。計画は、販売等の目標を設定し意識して仕事を進めることや、外部の経営資源を調達し補完する意味合いが大きかった。自社ブランド商品の受注が増え、多品種化・少量都度受注が進展する中で、組織の製造・販売等機能連携の重要性を経営者は認識している。個々人が良い仕事をするプライドを持ち、個々の良質な業務がD社の価値提供を支えてきた。組織の製販連携のために、各人が製造・販売の事を理解し情報を共有するために、毎朝のミーティングを実施、社内報の企画など、社内コミュニケーションの向上に動いている。経営者は、従前のような部分的な対応としての計画ではなく、組織の根っこにある課題への対策としての計画の重要性を強く認識している。

②課題解決マネジメントの実践

経営者が意思を固めて変革を始めても、提供する商品の価値を高めて儲けを出す事業化を図るには相当の時間を要する。経営者は、ビジネス変革の意思を持ち続けて途絶えないように、実行と共に活動の定期的な評価を続けることが必要である。事例2社は、課題を明らかにし、その解決策の実行を進め、社内外の意見や販売実績等から活動を評価することで、課題解決を通じ創造した価値の程度を認識している。課題解決による価値の程度向上を通じて自信をつけ実力を上げ、徐々に経営の目指す所・あるべき姿のイメージを鮮明にしている。経営者は、組織が実現を目指す課題を明確にし、解決に向けて実行し取組を評価して学び、再び課題を明確化して解決に向けて実行する繰り返して徐々に価値を創り込み、提供する価値の水準を上げる課題解決マネジメントを実践することが重要である（図44参照）。

C社では、自社商品の企画開発・提案営業を、経営計画で重きを置いて取り組む重要課題とした。しかし、新たに創造する大柄精緻刺繍の基本コンセプトは無く、かなり漠然とした状態で、社長はスタッフを巻き込んで意見を出し合う企画会議を立ち上げるも、当初はこれといったアイデア・意見は出なかった。社長が企画会議でテーマ設定することで、ようやく声があがり、出てきた意見をもとに靴下刺繍の試作を行う。次回の企画会議で、試作品を評価し意見交換し、そこでの課題を整理して改善・刷新する試作品づくりを行う。刺繍技術・デザイン性の向上を目指し、商品企画のテーマを設定して、①企画会議を開催、②評価して課題・改善等の意見を拾い出し、③試作品づくり、を繰り返す取組で、自分達が刺繍で描きたいデザインに仕上げる商品企画の基礎を築いている。

さらにC社は、金融機関からのコーディネート支援を受けて2018年9月の神戸市で

の展示会出展を決める。来場者から好みの試作品を選んでもらうアンケートをとるために、短期間で数十以上の大柄精緻刺繍を施した靴下の試作品を制作する。展示会では、商談成果は無かったものの、鳥・犬等のデザインを大柄刺繍で描いて、動きをつける表現力を獲得する。2018年11月には、展示会に出品した試作品で、全国最大級の商談会に参加し、有名専門小売店やカタログ通販の商品担当者と直接商談を行う。有名専門小売店の商品担当者からは、ストーリー性を持たせた売場展開提案のオファーを受ける。

これを念頭に置きながら、C社は、翌年2月の都内での大型展示会出展の準備を進める。経営支援の専門家と定期的に意見交換を続けており、出展に当たり自社ブランド商品として完成させ、価格設定し商談で見積もりが出来る状態まで準備することが重要との助言を受け入れて展示会に出品し、アパレル業界関係者からは高い評価を得る。だが、展示会ブースではOEMの案内や自社ブランド商品を配置し、来場する流通事業者に何を訴求したいのかが不明瞭で商談成約には至らなかった。ただし自社商品は、得意とする精緻刺繍で動物の動きを写実表現してリアル感を出すことに成功している。また、左右の靴下で、動物の展開性のある連続した動きを刺繍デザインで表現して特徴付けを図り、独自性の高い商品に仕上げている。2019年3月に有名小売専門店の商品担当者と商談することが出来て、春夏商品の期間限定での売場展開にこぎ着ける。社長は、商談した担当者からは、秋冬商品の提案に加えて、大柄精緻刺繍を施した別途商材への展開の提案を受ける。その後、C社は、売れ筋商品をつくる目標に向け、デザイン・素材を見直して原価を抑えながら品質を保つ商品に仕上げている。社内社外での評価・ヒントを捉えて、それをもとにトライアルして段階的に実力をつけ価値水準を上げている。

D社は、2016年4月に木製枠ミラーの自社ブランド商品のWeb直販店を立上げ、当月に初めての受注があり工場から出荷した時の感動をスタッフは記憶に留めている。5年経過した2021年には、自社ブランド事業は、D社の大きな柱に成長している。2012年の経営危機を機に、流通顧客にOEMで少量都度受注即納する変革を図り、業況の底から這い上がったD社は、危機に陥った経営を深く反省し将来を見据えて、鞭を入れて自社ブランド商品のWeb直販展開を初めたのである。木製枠と鏡が面一のデザインで洗練された木製細枠ミラーは特徴的であり、D社が商品開発し、独自の製法を採用している。直販店を立ち上げる頃には、木製細枠ミラーはD社の売れ筋カテゴリー商品となっている。社長は、商品の企画提案・生産実績を通じて、木製枠ミラーがビジネスとして成立させるには、品揃えして顧客に選択肢を提供することが重要であることを知っている。顧客が使う場所・用途、使用シーンに合わせた商品展開が重要なのである。

D社のWeb直販を担当する副社長は、直販開始時には、ブルー・レッド・イエローにオリジナルブルー等6色の木製細枠ミラーをセレクトし、壁に隠れて見えなくなる場所にも加工を施して、他社品との区別を明確に行う。扱いアイテム数を抑え小さく生んで確実に販売し育てるビジネスアプローチをとっている。公的事業計画の立案に当たり、販売目標を数字に現して、その実現のために努力することを誓う。この計画が補助事業

として採択され、自社オリジナルの高質で高価格帯の新商品を、1年以上要したがなんとか世に送り出し、売れ行きは堅調で、D社のフラッグシップモデルとなっている。また、過去に社長が企画開発した定番的な商品の仕様をリニューアルし、デザインの方向性が異なるサブブランドの 카테고리として品揃えに加えて、より使用シーンに応じた選択性を強化する。

D社の直販展開では、無垢木材の素性の良さを引き出した良質な木製枠を使い、鏡と木製枠を組み合わせたデザインの高い商品を自社製造していることを丁寧に訴求している。小さく生んで手堅く育てて、新商品を投入・定番商品（カテゴリ）をリニューアルしサブブランド化して、デザインの方向が違う商品投入で、品揃え全体に変化を与えて、顧客へ新たな魅力を発信している。社長が企画提案し製造供給し販売実績がある定番商品等の経営資源ストックを、直販展開のために、あらためて評価し、自社のオリジナル商品として活用している。D社の副社長は、Web直販店で見せる商品や説明コンテンツ、店舗のフロアレイアウト・商品陳列に該当する画面構成・配置などについて、外部の特定Webサイト構築事業者等と検討を重ねて改善・リニューアルを図ってきた。販売を進め拓げるために、顧客へ訴求する内容を選択し、いかに伝えていくのか価値伝達はマーケティングの大きな課題である。副社長は、展示会を使い、新サブブランド商品や、自社の良質な仕上げを見せるために木製枠パーツを多数出品し、来場者顧客とのコミュニケーションを大切にして、顧客の生の声を聴き、相対して訴求内容を説明している。

また、事業所でのWeb直販展を介したメールや電話対応する日常的な接客を重視している。顧客から似たような質問が重なると、WebサイトにQ&Aコーナーを配置し顧客利便性を提供している。また、品揃えが拡がり選択性向上と全体の品揃えの魅力向上を図ったが、Web直販展の情報だけでは、商品を決めきれない顧客がいるので、日時予約をして商品の相談に応じる電話相談会を開催している。副社長は、顧客との接点・接触する機会を増やし、価値を伝え相手を知る、人と人との日常的なコミュニケーションを重視している。D社は、丁寧に接客対応を行い、売り手の一方的な価値伝達にならないように、顧客の声に耳を傾けて、顧客への理解を深めたいという価値を伝えている。価値伝達という大きな課題に向き合い、日々顧客に接客対応して、顧客の声を基に自社の対応を評価・改善するマネジメントが日常的に行われている。D社の製造・販売のスタッフには、購入する側・使う側の立場で仕事を進めていくという価値観が存在する。

③役割を担う人財の能力発揮

事例2社は、組織の取組を評価し学び、課題解決を積み上げることで、人財・組織が課題解決する能力を高めて、ビジネス変革を進めている。そのためには、目的を果たす役割を担える人財の能力を活かし、持てる力を発揮できることが重要である。経営者は、自身も含めて役割を担う人財の居場所として適切な配置と業務の分担を行い、人財が意欲を持って業務を遂行し自らの能力を高めてゆける働く環境づくりを進めることが必

要である。

C社では、針・糸を使う仕事が好きで、かつ、量産技術の開発や新商品の企画開発に積極的に関わりを希望するスタッフがいる。社長は、スタッフの業務適性と希望をもとに仕事を依頼して、量産に必要な刺繍デザインのデジタルデータ化、ワッペン刺繍の技術確立、一般品よりも生産準備に手順を要する大柄精緻刺繍を施す自社ブランド商品など、企画開発・量産の各段階で課題解決を進めてきた。アパレルメーカーやニットメーカーからのオーダーは、コロナ禍で多品種・少量化と短納期化が進んでおり、業務の効率化が求められている。こうした中で、働くスタッフの働く意欲を持てるように、業務の役割を明確化して業務基準を定めて評価し賃金に反映させる取組を検討している。

C社の社長は、顧客の問題解決を通じて量産技術を蓄積して、アパレルメーカー等から受注の量的安定化を図ってきた。社長にとって、自社ブランド商品の商品化、靴下以外の商材への刺繍技術確立・商品化、自社商品の拡販を進めることは、自身の役割であり、自身の能力を活かし高める場になっている。社長は、働く環境を良くするには、日頃からスタッフとコミュニケーションすることが大切で、スタッフから話を聞くことを重視している。

D社では、後継者含む若い人財に、専門家の支援を受けて、商品開発・生産マネジメント等業務の進め方の改善の場を設けている。生活者顧客等新たな営業基盤を築いて、受注は堅調である。だからこそ、社長と副社長は、現状を良しとせず、問題を看過しないように、課題を明らかにして対策を講じる実践を通じて、一人一人が能力を高めて力を発揮出来る場をつくっている。

D社の副社長は、より収益力の高く、自律し主体的な経営体へと変革を図り、後継者への事業承継を目指している。副社長は、兼務する経理以外に、以前は希に製造のアシスタント業務に携わり、自分では販売や接客する業務に取り組んでみたいと思っていた。今、副社長は、自社ブランド商品の直販展開を通じて、商品企画、Web店舗の企画運営、販促企画運営等の能力を発揮し、顧客とのコミュニケーションを重ねて、活動を評価し次の行動に反映させる運営力を高めている。

4.3.6 ビジネス変革の継続

(1) 定期的な経営・活動の評価による重要課題（戦略）の明確化と見直し修正

変革の継続に向けて、経営者は、日頃から経営実態・活動を観て考え評価する努力を続け、環境変化と経営の新たな局面を捉えて、経営で重きを置き具現化に取り組む課題「重要課題」（戦略）を明らかにし、実行することが大切である。経営者は、課題の実現が必要と気付いたなら、重きを置く課題を迅速に実行に移すリーダーシップの発揮が不可欠である。経営者の優先順位が低い、認識が十分で無い重要課題であっても、経営者は社内外の人財の意見に耳を傾け、重要度や実効性を検討することが大切である。将来を見据えて、実現に時間を要する重要課題ほど、後回しにせず先行着手し計画的に進めることが重要である。また、収益が低下する急な環境変化に対しては、速やかに経営

を評価して、打ち手となる重要課題を選択し実行する機動力が求められる。

経営者は、効果的な資源活用と企業統治を図るために、定期的に、役員・幹部や外部専門家等複数人財による経営・活動を評価する場を持ち、評価を行い、あらためて力を入れるべき重要課題(戦略)を明確化し、活動を修正実行する変革の継続が求められる。

C社では、海外有名ブランドのライセンス契約解消などから、2016年後半からは受注が激減する。社長はスタッフの協力を得てワークシェアを実施し、製造する体制の維持を図っている(技能・技術を持つ人財を育成するには1年や2年程度では難しく中長期で人財を育てており、人財を維持)。新規の顧客ルート開拓を目指して自社HPを立上げ、靴下以外の商材への刺繍加工を受注している。2017年からは、経験の無い自社商品の企画開発に挑戦し、2019年秋の展示会出展を活用して試作品を開発して来場者等の評価を得ている。その後、大型商談会で試作品をもとに商談した有名専門小売店の商品担当者からの提案に応え、自社ブランド商品に仕上げ、初めての有名専門小売店での売場展開を実現する。コロナ禍の2020年を耐えて、2021年春には自社ブランド商品の質を落とさず収益力を高める商品化を果たしている。自社ブランド商品の顧客開拓・拡販等を重要課題に経営計画を立案し、社長は必ず実現する腹を決めている。

D社では、2018年の送料等物流費用の高騰以降、少量都度受注生産し即納するアイテムが増えている。また、事業の柱の一つに育った自社ブランド商品の直販による供給数量が増えており、製造の多品種・少量化が進んでいる。こうした中で、発生頻度は高く無いが、生産指示書の確認ミス・生産計画の周知漏れ等散発的に続いている。生産指示する重要項目の追加・ミスを誘発する紛らわしい表記の訂正など、生産ミスの抜本的な改善に後継者等若い人財が動いている。販売と製造の主要部門が生産・商品情報を共有し相互連携する組織の運営力強化を重要課題とし、毎朝のミーティング開催・月次の主要生産計画の共有ボード掲示等の対応を図っている。

業況が好調、あるいは厳しい業況で多忙である時に経営の隙が生じる。無我夢中・一所懸命のあまり、人は目の前の事に気を取られやすい。C社では、コロナ禍で業界が低迷する中で、受注が激減し、仕事を確保するために社長は、刺繍加工の小口受注をこなすことに気を取られて、多くの時間を割いて疲弊していた。社長は、社長の妻や外部の経営支援の専門家との意見交換を通じて、培ってきた量産技術・商品開発等能力を活かして新たな市場を開拓に力を入れること選んでいる。C社では、意見を出せる場づくり、話しを聴き再考し判断するリーダーがいて、実際に力を入れて取り組む戦略を修正することが出来た。資源に乏しい小規模企業では、社長は製造・営業等の日常業務を兼務している。社長自身の時間配分が、重要課題の具現化を左右する。実行中の重要課題(戦略)・活動について定期的に評価し、見直し修正を図ることが重要である。

(2) 課題解決の継続

定期的な経営・活動評価と重要課題の明確化とワンセットとなるのが課題解決の継続である。課題を明確化して解決に向けて実行する繰り返りで徐々に価値を創り込み、提

供する価値の水準を段階的に上げる課題解決マネジメントの実践を通じて、価値向上が実現する。業況の低迷下においては、収益力が低下しており、より経営資源の制約を受けるために打開策の選択肢は限定されるものになるであろう。打開策が絞られることで、力を一点に集中し突破できる可能性等のメリットも生じる。業況が良好だと、人手不足・時間不足に陥ると、課題解決はなおざりにされるデメリットが生じる可能性がある。

定期的な経営・活動の評価を行い、価値を高める課題解決マネジメントを続けて行くことが重要である。経営者が率先して課題解決を実行して具体的な成果を生み、役割を担うスタッフの行動を支えて成果へと導くようなマネジメントが求められる。また、課題解決を進める人財を登用・支援し育成して、課題解決の実効性・継続性を高めることも重要である。

C社は、コロナ禍のアパレル業界で、経営資源の強い制約を受けながらも、経営・活動の評価に重きを置いている。経営者は10年先の経営を考えて、独り善がりにならないような評価マネジメントを実践している。自ら先頭を走って自社ブランド商品の見直し刷新を図り価値を高めて商品化を果たし、エンドユーザーへの拡販に向けて次の計画準備を進めている。厳しい業況下で、顧客・スタッフへの価値提供し利益を上げるために、付加価値生産性向上にかかる複合する課題解決に挑んでいる。商品開発では、自身の能力向上およびスタッフの量産に備えたデザイン能力向上を図っている。

D社は、2012年の業績の底を経験したピンチに対して、顧客からオファーに応じて、多品種少量即納する一点突破戦略を採って、独自性の高い無垢材の木製枠ミラーを提供して、ピンチを脱して、かつ現在の自社ブランド商品の直販の基盤を築いている。製品をストックしない、従来とは相反する製造の運営方針を掲げて、スタッフの声を業務に反映させて、手数を要する無垢材加工ラインで多品種少量即納する能力を高めている。今後成長が期待される若手人財に、業務改善を実践して学ぶ機会を定期的に提供している。

4.3.7 ビジネス変革を推進する組織

(1) 人財の支えを得た課題解決と価値提供

経営者は、経営の目的・構想を明確にし、社内外の関係人財とコミュニケーションしながら、役割を担う人財の立場に立ち業務円滑化を支えて（自律性の支援）¹⁶²、逆に人財からの支えを得て協働し、価値提供を果たすことが重要である。協働を通じ課題解決し組織の業務遂行能力を高めて、組織の質的な成長に結びつけることが肝要である（図44参照）。

C社では、外部の専門家を使い、社長は初めての経営計画をとりまとめて、スタッフに説明し協力を呼びかけて、実現へと努力している。また、定期的に専門家を交えて計画の実行を評価して課題解決につなげる運営に取り組んでいる。社長はスタッフとの信頼関係づくりを重視し、社員会議で意見を吸い上げて自ら生産現場の改善に取り組んで

¹⁶² デシ, E・L、リチャード・フラスト著、桜井茂男監訳（1999）『人を伸ばす力』新曜社、p.56。

いる。スタッフは事業への貢献意欲があり、自発的に 3S 等業務の改善に務めている。ワッペン刺繍の技術開発では、スタッフが現状・問題を業務日誌に記録し、社長が外部から収集した有益情報・気付きと課題解決のヒントをコメントし、情報の共有と意見交換を図り開発を進めて量産化を果たしている。企画会議を運用し自社商品の開発を進めて、大柄精緻刺繍のデザイン性を上げ、初めての展示会出展に準備を進めた。出展まで二ヶ月を切る短期間で、商品企画、刺繍デジタルデータ化、試作品づくり、展示会場での接客など、社長・スタッフで役割分担し連携等協働して出展し、自社ブランドの商品化・顧客開拓を図る礎を築いている。

D社では、社長は、生産現場でスタッフに目配り気配りし、業務効率向上を意図した生産計画づくり・かけつけ応援・設備メンテナンス等製造工程の負荷・滞留を抑え改善に尽力して、工程担当者の円滑な業務を支えている。スタッフの業務品質は高く、製造の多品種・少量化に対応して一人一人が業務効率を上げて、自然材を加工する生産現場で良品供給を支えている。社長と副社長は、金融機関・公的支援機関と専門家等の外部人財との人的な繋がりを重視している。外部人財と意見交換を図り、自社の商品開発・生産・販売と経営などで意見や提案を利用し、社内で販促・生産マネジメントや等の実施策を練り課題解決に取り組んでいる。

自社ブランド商品の直販は、D社の事業の柱の一つに成長している。直販展開は、収益力をもたらす一方で、多品種・少量生産を進展させており、受注にフレキシブルに対応し、一日当たりの生産能力を高めることが求められている。販売と製造が連携して組織全体の生産性を向上するために、D社が取り組んでいるのは、情報共有基盤の整備である。公的事業計画の内容を若い人財に説明する、社内報をつくり知ってもらい関心を持ってもらう、日次の生産計画、週次・月次の生産計画を共有するミーティングの毎日開催、業務の問題を共有し改善を目指す若い人財と専門家を交えた検討会の開催など、コミュニケーションと情報共有を図る取組に力を入れて、人財の支えを得て課題解決するベースづくりを行っている。

(2) 協働の土壌づくり

事例 2 社の経営者は、事業は自分一人では成り立たず、社内外の人財の協力を得ることが重要であると自覚しており、スタッフの働く環境を良くしたいという意思を持っている。経営者自らが、働く人財を支える意思を行動で示すことが重要である。C社の社長は、自分の話を聞いてもらうには、自分から先にスタッフの話を聞き、出来ることから対応する実行に努めている。D社の社長は、スタッフへ目配り気配りして工程の負荷を抑える采配などで、日常的に人財の生産活動を支えている。スタッフには貢献意欲があって、生産にかかる改善提案と実施等の自主・自発的な取組がみられる。C社では、段取り短縮に向けた 3S 実施をスタッフが社長に提案し、3S の持ち場を割り振りし自主的に活動している。D社では、生産現場のスタッフがミスを防ぐ、業務の手数を減らす業務改善の提案をいくつも行き実践している。経営者は、人を支え人に支えられる

協働の土壌を醸成することが大切である。

事例 2 社の経営者には、人財を自社に受け入れて育てる意思があり、価値を生み出すための人の教育の重要性を認識し、教育を実践している。C社では、新人スタッフの生産の業務能力を段階的に高めるサポート、教育や困り事対応など、社員・社長で支える体制を組んでいる。D社では、社長が生産現場の若いスタッフを実地教育・フォローし、副社長が発案し、若い人財が専門家の支援を受けて生産マネジメント等業務の進め方の見直し改善に取り組んでいる。

事例 2 社は、外部の金融機関・専門家等による提案に耳を傾け検討し、提案を自社なりに編集・企画し、自分達の事業として実行を進め、専門家に評価や提案を求めて協働を促すなど、外部人財を受け入れ・活用している。C社では、社長が経営計画を策定し、それを運用する中で、専門家の評価と自身の評価を、改善策に織り込んで行動の修正や刷新を図っている。また、展示会の出展提案を受け入れて、出展後の商機につなげている。D社では、金融機関から商品企画のワークショップへの参加提案を受けて、副社長が企画の進め方を外部受講者と学んでいる。販促強化や製造基盤拡充のために公的事業計画立案の必要性を感じていたところへ、金融機関や専門家の勧めがあり、計画立案を通じて目標を持ち努力する重要性を認識している。

4.4 ビジネス変革の要

これまでの検討から、環境変化に対応し、事業継続に向けて小規模企業が取り組むビジネス変革の要を抽出し図 46 に示した。少人数で資源に限りのある小規模企業が、低迷した業績の底を打たせて回復・向上させるには、経営者が自らと向き合い、深く反省し厳しく自己評価したうえで、具体的な方策を明らかにし相当以上の力を出すことが求められる。

具体的な変革に入る前に、経営者は、自らの「①経営と向き合い」(Facing management)、自分と向き合い逃げる事無く、業況を低迷させた経営を「②深く反省」(Deep reflection)し、自身の経営の問題と原因を明らかにし、「③厳しく自己評価」(Rigorous self-assessment)を行い、業績の底を打たせることが重要である(自らの行いを省みること無く、業況を良くすることは難しい)。こうした上で、将来を展望し事業継続への強い意思と実現への責任を持つことで、経営者に経営の芯となるものが形成され、変革の動機付けとなる。

変革を進めるために、経営者は、理念・ビジョン含む自社が果たしていく経営の「④目的」(Purpose)を明らかにし、顧客への提供価値や重きを置く課題等の組織が力を入れる対象を、「⑤気づき・認識し選択」(Awareness, Recognition, Choice)して、社長・役員・社員や外部機関等関係する人財間で共有することが重要である。経営者は、経営や運営で迷いが生じた場合は、経営の目的をあらためて確認し針路を判断するなど、目的はマネジメントの拠り所となる。目的に向けて、顧客の便益・自社のメリットであ

る価値や、力の入れ所を示す課題の明確化は戦略の要素で、戦術立案にも必要である。

また、目的を果たすには、役割を担う人財の「⑥意欲」(Willingness)が必須である。経営者は、意欲をもち人財が役割を担えるように支えて、人財が意欲をもって活動し他の人財を支えるなど、能力を発揮できる環境づくりが求められる。それには、まずは経営者から人財に話しを聞いて手助け改善するなど、経営者から「⑦コミュニケーション」(Communication)を働きかけることが重要である。役割を担う人財の課題認識・解決への意欲と行動が課題解決の前提となるので、情報交換の場を設けて意思疎通を図りやすい組織環境を整えることが重要である。経営者は、自身が認識した課題や解決策を探るヒントを人財へ提示し、意見交換を働きかけるなど、コミュニケーションをマネジメントすることが大切である。経営者が身近な人財を尊重し(外部人財含む)、日常的に互いを支え合える関係を築くことが重要である。

価値を高めるには、組織が着手・実現すべき課題を明確化し実行して解決し、そこから次の課題を明確化し実行し解決する繰り返しが重要である。「⑧課題解決」(Solving challenges)を「⑨繰り返し」(Repetition)、組織における課題の認識力・解決力を高めて、目的を果たす実効力をつけることが大切である。このため、日常的に課題解決に取り組み、それを「⑩継続」(Continuation)し、能力を研鑽することが求められる。小規模企業の経営者は、人財が目的・意欲を持ちコミュニケーションし、身近な人財が互いに支え合える組織基盤を築き、課題解決を通じて価値を高める取組を継続する事が大切である。

環境変化に対応し事業を存続させるには、現状維持では持ち堪えられない。環境変化に対して自ら変化を起こすマネジメントを続けることが重要である。C社では、経営計画を策定・運営する中で、計画・実行に関する評価を行い、開発した商品の対象顧客の方向をメーカー顧客から流通や生活者顧客に変えている。また、課題解決・価値の水準に合わせて商品開発から拡販へと行動を変えている(コロナ禍で、社長は目前のことに気を取られるも、評価の場での他者の意見に耳を傾けて修正し、重要課題を選択している)。D社では、少量即納するOEMビジネスを通じて業況の底から這い上がり、業績を向上させる多忙な時期に、あえて生活者向けに自社ブランド商品を提供するビジネスを立ち上げて、コロナ禍の現在、新たな収益の柱に育てている。

事例2社には、計画性があり、実行と評価を通じて気付き・学びがあり、こうした日常行動を重ねて、中期で商品開発や販売等の能力を向上させて、商品化・販売ルート開拓や顧客基盤構築等の成果を上げている。環境が変化する中で、経営に重きを置いて力を入れて取り組む課題は何なのか、それを具現化するにはどうすればよいのか。小規模企業の経営者は、走りながら考え・経営を評価し、経営・活動の修正や機を捉えた新たな取組を行う「⑪戦略経営」(Strategic management)を実践し、日常的に課題解決を繰り返して段階的に価値の水準を上げ、重要課題を実現し価値を高めることが求められる。

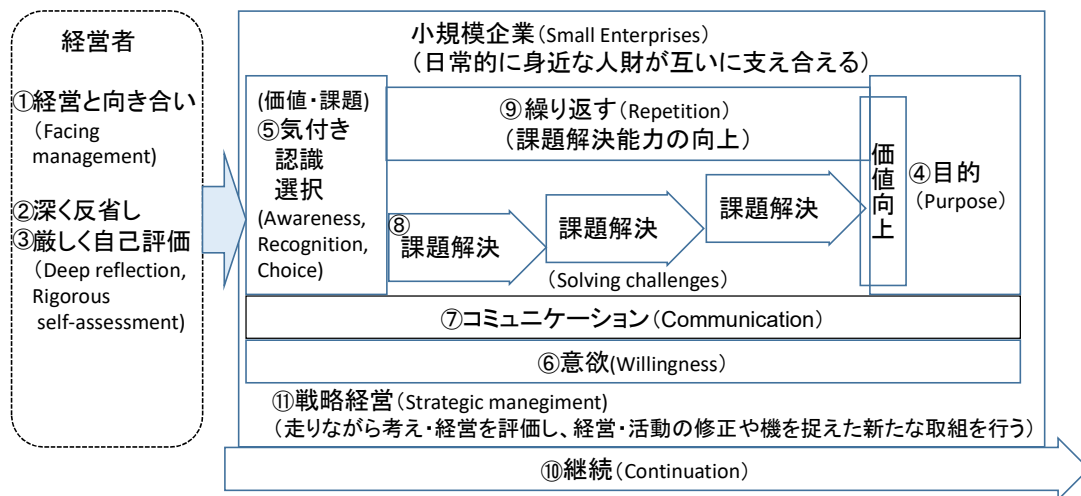


図 46 ビジネス変革の要「課題解決マネジメントと戦略経営の継続」

出所：筆者作成

4.5 ビジネス変革のモデルとその要を機能させるために

①限られた自社資源を活かすための外部資源の利活用

まずは、経営者が、業況を低迷させた自らの経営に真正面から向き合うことが出来るかどうかである。深く反省し厳しい自己評価を行い、業況を低迷させた自身の経営の原因を明確化させることが重要である。経営者が長期の業況低迷で苦悩し疲労困憊して、深い反省や冷静な自己評価が、出来ない場合がある。公的支援機関・金融機関・専門家等外部の力を利活用して、経営を振り返り、低迷させた経営の原因を明らかにすることが求められる（小規模企業の支援者においては、複数回の相談対応を行い、粘り強く経営者から話を聞き出し、把握した過去・現在と未来展望に関する情報を整理し、課題抽出を行い、深層にある問題の源を探ることが重要である）。

業況低迷する他社の事例では、経営者が向き合い反省・評価し価値選択する「経営者の動機付け」から「変革の起点形成」までに1年を超えることは少なくない。それは、経営者の経営力が低下しており、単独で変革を進めることが難しい状態にあるためである。変革にあたり外部機関（資源）を利活用することは、自社の限られた資源を活かす意味で重要である。経営者は、外部の支えを得られるように、日頃から公的支援機関・金融機関や経営支援の専門家等の外部機関（資源）とアクセスしコミュニケーションを図ることが重要である。

②経営者の将来展望と備え実践

変革を進めるには、調査事例2社のように「先を見て、備え実践すること」が重要である。C社は、コロナ禍で厳しい業況にあるが、将来を展望して、業界の低迷期に量産技術開発する能力を高めて、2015年には大柄精緻刺繍の提供を目指した最新の刺繍量

産設備の導入、2017年の経営計画を皮切りに2019年の自社ブランド商品の商品化と販売にこぎつけている。商品企画・開発能力を身に付け、商談・営業し拡販させる能力の獲得に動いており、先を見ながら備えて実践してきたことで、コロナ禍を生き抜いている。D社は、2012年に経営のピンチについて、この頃の経営を「リスクに対する備えの無い経営であった」と振り返っている。このピンチを教訓に、業況を回復させて流通顧客からの受注が大きく伸びていた2016年に、あえて自社ブランド商品の直販をスタートさせている。

③価値向上に向けた組織とマネジメントの創り込み

価値向上を目指し、外部資源を使いながら、自社が主体的に課題解決を繰り返す中で、課題共有・人財を支える等協働を進めて、組織・人財の能力向上を図り、変革を推進する組織とマネジメントを創り込むことが重要である。C社の商品企画・開発と販売は、ゼロから出発であったが、専門人財・金融機関等の外部資源を利活用しながら自助努力し、課題解決し価値向上させる組織とマネジメントを創り込んでいる。D社は、多品種少量の製造・提供基盤を活かして、外部機関を利活用し、販売目標（戦略）を明らかにし、独自の品揃え、新カテゴリー投入、顧客コミュニケーションに注力して、直販ビジネスを進める組織とマネジメントを創り込んでいる。

④定期的な経営・活動の評価と見直し修正

経営者は、自律し主体的な経営を進めるために、スタッフ・幹部・役員・取引先・得意先等利害関係者、外部機関の声に耳を傾けて検討し、経営に反映させることが重要である。C社のような定期的な経営・活動を評価する場を設けて、率直に意見交換して、活動の見直し修正を図ることが重要である。経営者は、経営に関与する社長の妻、スタッフ、外部の専門家等々を、企業統治に不可欠な人財として捉えて、率直に意見を交えることが重要である。

4.6 提案モデルの合理性説明の試みの一例

本節では、提案したモデルの合理性を説明することを試みる。

渡邊は、PMBOK（プロジェクトマネジメント知識体系）を補完する原理構築の試みとして、自律型プロジェクトマネジメントの原理の構想を表している¹⁶³。ドラッカーは、仕事(work)と働くこと(working)すなわち労働とは根本的に異なることを主張する¹⁶⁴。これに従うとPMBOKは仕事に関する極めて精緻な知識体系であること、であるが故に、PMBOKを補完するものとして、働くこと(working)に焦点を当てた考え方が必要であること、そのための一提案が自律型プロジェクトマネジメントの原理である、というので

¹⁶³ 渡邊法美 (2010)「プロジェクトマネジメントにおける My Model と Our Model」第11回地質リスクマネジメント事例研究発表会 事業報告。

http://www.georisk.jp/2020/georisk_paper_wb2020b.pdf (最終閲覧日: 2021年6月25日)

¹⁶⁴ ドラッカー, P・F著, 上田惇生訳 (2008)『マネジメント: 課題、責任、実践 上』, ダイヤモンド社, p.231。

ある¹⁶⁵。

この考え方は筆者にも理解・共感できるものであった。そこで、変革における価値創造等の組織活動モデル（図 44）と自律型プロジェクトマネジメントとの関連性について考察した。表 18 はその結果を示したものである。

自律型プロジェクトマネジメントにおいては、自律的なリスクマネジメントが鍵を握る。リスクマネジメントの本質は価値の創造と保護にある。このため、組織が創造・保護したい価値を明確にし、経営陣・社員間において最適なリスク配分の実現を目指すことが主張されている。個々の社員は、全てのリスクをマネジメントできる訳ではない。各社員が、「これなら自分でもマネジメント出来そうだ！」と思えるリスクを配分すること、そのためには、社員の特性を十分に理解することが求められる。これを、組織の文化として浸透させていくためには、問題発見を奨励し、共有し、最適な解決法を導出・実践する必要があるというのである。その結果として、社員の効力期待（セルフエフィカシー）と結果期待が向上することが期待されている。

表 18 から、筆者が提案したモデルの構成要素と自律型プロジェクトマネジメントの構成要素とは対応していることが分かった。ここで、特筆すべき点として二点挙げる。第一は、自律型プロジェクトマネジメントでは、問題を「リスクが許容値を上回っている状態」と定義している点である。ここには、小企業と大企業との最も大きな相違点の一つが含まれている。それは、許容値の違いである。小規模企業は大企業と比較して、様々な点（財務等）において、著しく許容値が小さいと考えられる。これは、小規模企業の経営者には、絶えず自社の存在価値と価値が真剣に問われる必要があることを示している。第二はリスクの最適配分の重要性である。小規模企業が苦境を脱するためには、大望を掲げる必要がある。しかし、それをそのまま社内の各人財に持ち込んでも、リスクが大きすぎるのである。まずは、経営者と社内人財の間でリスクを配分し、各人財にとって最適なリスク配分を実現しつつ、自社の特性を活かした方法（例：共同会議）によって、各社員のセルフエフィカシーの向上を図ることが必要である。

以上から、筆者が提案したモデルと渡邊による自律型プロジェクトマネジメントとは整合的であることが分かった。これは、筆者が提案したモデルには、一定の合理性があることを示唆していると考えられた。

¹⁶⁵ 渡邊法美（2010）「プロジェクトマネジメントにおける My Model と Our Model」第 11 回地質リスクマネジメント事例研究発表会 事業報告。

表 18 変革における価値創造等の組織活動モデル（図 44）と自律型プロジェクトマネジメント (PM) との関連の一例

モデル ステップ	準拠理論	自律型プロジェクトマネジメント (PM) との関連	社員・組織 への効果
経営者の 動機 づけ	伊丹：オーバーエクステンション戦略	・Mission（存在意義）と Value （価値）再明確化の必要性認識	社員の結果期待 の「種蒔き」
変革の 起点 形成		・具体的 Mission, Value の選択 （顧客の共感・メンバーの納得）	社員の結果期待 の萌芽
価値 創造 と提供	コラー：価値選択・提供・ 伝達のマーケティング	・プロジェクト特性に即したマネジメント （企画、試作品、量産化、販売）	社員の効力期待 （セルフエフィカシー） と結果期待↑ ⇒自律的問題 解決能力↑ （人材成長） ＝組織自力↑
	ハメル&プラハート：大望提示 競争優位の段階的獲得と 挑戦課題明確化	・Value 明確化(RM 本質:価値創造) ・社内関係性の構築 ・経営陣・社員間の 最適（垂直・水平）リスク配分	
	バーナード：伝達, 意欲, 目的 ミンツバーグ・デシ： 相互支援・自律性支援 ミンツバーグ：計画的戦略	・問題発見・共有・解決の奨励 （残余リスク ≤ 許容値）	
変革の 継続	ミンツバーグ： 戦略・行動の振り返り評価	・正のリスク（予期せぬプラスの 偏差（高評価））を新たな価値に	
	ミンツバーグ・伊丹： 学習による能力向上		

4.7 まとめ

調査事例の C 社・D 社は、新たな取組に挑戦して、この 6 年で、以前出来なかったことが出来るようになる学びと成長を通じて、顧客へ提供する価値を高めている。事例 2 社が始めた自社商品の企画、開発・商品化、販促活動と販売の実現等の主要な取組や価値水準を高める課題解決の場で、筆者は立ち会う事ができ、実地で成長する姿を見ることが出来た。事例 2 社は特に直近 3 年で、課題を認識する力、経営の基本的で重要な課題を認識する力を向上させ、自らを診る能力をつけて経営観の質を高めている。重要課題を明らかにした経営計画もしくは公的事業計画を策定したうえで、その実現を目指した実行と社内外で評価する課題解決を繰り返して、徐々に価値を高めている。価値創造・

提供した結果として、顧客獲得・販売等の顧客評価を得て、自分達の取組に自信・意欲を持ち課題解決に当たり、さらなる価値向上へとつなげている。

本研究では、実地で見聞した調査事例の活動を振り返り評価し、ビジネス変革の動機付け、変革の起点、価値創造・提供等の変革過程を表すことが出来た。また、変わりゆく環境に対して課題を認識・選択し、その解決行動をとり、変化を創り出す小規模企業の動きを捉える事が出来た。変革の動機付けでは、経営者が、業況が低迷した経営と真剣に向き合い深く反省し、厳しく自己評価していた。筆者は多くの経営者と接してきたが、中には、業況を大きく低迷させながら、自らの経営と向き合うことが出来ず、現状維持を選択する経営者もいる。繰り返すが、業況を反転・回復させるうえで、まずは経営者が自らの経営と向き合うことが重要である。

ビジネス変革を進めて価値向上を図る過程で、価値選択し重要課題を明らかにし、実施内容を示す経営計画を策定することは、計画具現化への第一歩であり、踏み台となる。事例2社は、継続して日常的な課題解決を段階的に進めて、重要課題の具現化を果たしている。また、経営環境が変化する中で、新たな重要課題の認識と対応、選択した重要課題の評価と修正、対象顧客・価値の方向付け評価と修正など、重要課題を走りながら考え・経営を評価し、経営・活動を修正して機を捉えて新たな取組を行う「戦略経営」を実践している。計画的かつ創発的で、かつ時機を捉えて重要課題を実行出来ることは経営の実効度を上げる。

小規模企業がビジネス変革を進めるには、少人数ゆえに、内部の人間関係が固定化し易い、身近な人財との関係づくりに留意し、支え・支え合える協働の土壌をつくる努力が必要である（互いに支え合える組織の価値観形成が重要）。経営者は社内の関わる人財一人一人が適切な役割を担い、主体的に能力を発揮出来るように働く環境をつくることが重要である。業況低迷から回復向上させるには、顧客に提供する価値を創造し高めて、顧客を獲得するマネジメントが必要不可欠である。だが、日常業務を進めながら変革を推進し継続することは、経営者や社内人財にとって負担は小さくない。価値を生むのは人であり、経営者は、身近な人財とコミュニケーションし、人財へのケアを欠かしてはいけない。少人数で経営資源に限りがある小規模企業が、主体的で戦略的な経営へと舵を切り、いかに限られた資源を活かして変革の実効度を上げる事が出来るのか、経営者は社内外の人財を巻き込んで全社的に総合的に検討することが大切である。

まとめの最後に、ビジネス変革モデルと要を機能させるためのポイントとして、①限られた自社資源を活かすための外部資源の利活用、②経営者の将来展望と備え実践、③価値向上に向けた組織とマネジメントの創り込み、④定期的な経営・活動の評価と見直し修正について示した。厳しい時こそ、経営者は、経営に関与する社長の妻、スタッフらを、企業統治に不可欠な人財として捉えて、率直に意見を交えて経営に反映させることが重要である。

5章 ビジネス変革の基本と実践の双方から見た変革を進める戦略経営の要諦

「第3章 ビジネス変革の基本となる調査事例の分析・検討」では、変革の基本である短期プロジェクトの価値創造・提供の取組について検討を進め、ビジネス変革の基本となるマネジメント実践のモデル、およびその要を明らかにした。「第4章 ビジネス変革を実践する調査事例の分析・検討」では、中長期で組織的に変革を進める価値創造・提供の取組を検討して、小規模企業のビジネス変革と価値創造・提供のモデル、およびその要を明らかにした。これらの検討を踏まえて、本章では、ビジネス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について検討した。まずは、戦略経営を進めるために、短期のプロジェクト活動による変革の基礎力を高める重要性、調査事例のビジネス変革の実践で表れた戦略経営はどのようなものであったかを確認する。続いて、ビジネス変革の基本と実践の取組の共通項・違いを整理し、変革の基本を応用し発展的に変革を実践する取組と戦略経営、変革を進める基盤づくりと戦略経営、変革の継続と戦略経営について検討を行った。

5.1 短期のプロジェクト活動による変革の基礎力向上

小規模企業の経営者は、業況を大きく落として経営危機に陥らないように、日常的に力をつける取組が不可欠である。第3章で見たように、展示会・出展活動等短期プロジェクトの価値創造・提供の取組を通じて、商品開発や顧客開拓等の成果を上げる事が出来る。出展に向けて準備を行い、実施して活動を評価し、気づきや学びを得て改善や修正を図るマネジメントを実践して、価値創造・提供までの工程を連鎖するプロセスをつくり成果を上げている。

A社では、自社開発したヘッドランプカバーの劣化を保護・再生するサービスを、一人でも多くエンドユーザーに周知し興味関心を持ってもらうために大型展示会へ初出展した。少しでも多くの来場者に、自社サービスを説明し理解してもらうために、接客コミュニケーションを意図して、ブースのレイアウトデザイン、A4サイズで訴求ポイントを整理したチラシ作成、「ヘッドランプ 黄ばみ カット」のキャッチコピーの掲示、耐候性試験結果等の裏付けデータの準備等を出展前に行っている。出展当日では、相当数の来場者の生の声からヘッドランプカバーの劣化・再生ニーズがあることを再認識し、自社・他社ブースの訴求アプローチを評価し、その違いを明確化し、次の出展改善策を明らかにしている。出展後は、お礼メールを送付し、来場者からの電話対応を行い3台の自家用車への施工を実施し、新たな塗装の技術開発への依頼を受けている。

B社では、新入社員教育の実効性向上、人財の成長を支援する新商品を開発するため、展示会を使ったマーケティング・リサーチを通じて、開発商品の評価・改善および人財育成を目論む。出展までの限られた時間の中で、制作部長がスケジュールを組み、たたき台コンテンツを作成し、新入社員が開発商品について知人友人からヒヤリングし、部

長が就職情報を提供する事業者から社員教育等の情報を収集している。ブースデザイン、PRムービー、会場でのプレゼン、SNS発信、ウェブサイト開設等メンバーで役割分担して販促準備に取り組んでいる。また、接客ノウハウを持つ新入社員が接客ロールプレイングを行い、メンバーの顧客対応力向上に取り組んでいる。こうした出展準備では、接点の少ない他部署のスタッフのサポートを受けて、人と人が支えあう社風を実感している。展示会当日は、来場者から開発商品に関する様々な意見をヒヤリングし、利便性・セキュリティを両立する改善点を把握している。展示会後には、新商品の機能追加・改善、新商品のプレスリリース等の販促を企画し実践している。新入社員は、取り組みを振り返り、業務の質・レベルの向上を実感している。

A社とB社は、展示会に出展する短期のプロジェクト活動を利用して、成果を上げるためのマネジメントを実践して、変革の基礎力をつけている。

小規模企業が、経営環境の変化に対応し、自ら変化を生み出す組織・変化に強い組織になるには、まずは変革の基礎力を向上し、第4章で見たように、中長期のビジネス変革で戦略経営を実践し、組織の能力を高めて価値を向上させることが求められる。

5.2 調査事例におけるビジネス変革で表出した戦略経営

第4章の調査事例2社は、課題を明確にして解決に向けて行動し、自分達の取組を評価して学び、再び課題を明らかにして解決行動を繰り返し、徐々に価値を創り込み価値の水準を上げる課題解決マネジメントを実践している。課題を解決して数段の階段を上った先で、重きを置く課題を明らかにする評価を行い、「段階的」に価値を高めている。また、商品の企画開発や販売の現場で学び、段階的に価値創造・提供する能力も向上させている。経営者は環境変化の中で重要局面を認識して、経営計画または公的事業計画（国等から補助金・融資・税制等支援を得ることが出来る）を策定して、提供価値・重要課題を選択し、戦略の定期的な評価を行い、評価を反映させて実行する戦略経営に取り組んでいる。

C社は、自社商品開発・提案のために、企画会議を立ち上げるも、初めての商品企画で、社内の意見交換が進まなかった。会議のテーマ設定し、それをきっかけに意見・アイデアが出始め、意見集約し試作品をつくり、企画会議で評価し試作品をつくるマネジメントの型を生み出している。初めての展示会に出展するために、動いている動物のデザインを企画して、多数の試作品を出品し来場者に好評を得る。これを大型商談会に持ち込んで有名専門小売店の商品担当者らと商談し、売場展開の提案オファーをもらう。オファーをもとに、自社ブランド商品の企画開発を進めて、提案・商談を行い、有名専門店で初めての自社ブランド商品が店頭に並んだ。だが、商品化の水準が未熟で、価格設定・デザイン重視・高コストのバランスがとれず、2021年春の展示会を活用して、質は落とさず見直し刷新を図り収益力を高めて、今後拡販する戦略商品に仕上げている。

C社の社長は、業況の低下打開を目指し、初めて経営計画を策定し、スタッフに計

画を説明し、なかなか分かってもらえないが、諦めずに丁寧に説明して計画への理解を促している。計画は策定することよりも実施し運営する方がはるかに難しいことを実感している。社長は、外部専門家と意見交換し自社の状態を客観的に評価し、見直しを続けている。社内外の場を使い、価値を評価して、方向や打ち手に迷った時は、経営計画に立ち返るようにしている。社長は、思うようにいかないことも少なく無く、商機を捉える、重要課題を認識し実現の重要性を実感する、時機を捉えて外さぬように実行に移すなど、経営の潮目をよく見て的確に行動する大切さを学んでいる。

D社では、小型木製インテリアの完成品を自社で一貫生産する量産体制があり、卸等の顧客の要望に応じて商品企画提案する力を有する。経営危機を、少量都度受注即納する OEM ビジネスで業況を回復向上させたが、より良い経営で事業承継し、自律・主体的な経営体を築くために、木製枠ミラーの自社ブランド商品の Web 直販を始めた。立上げ当初の品揃えは、オリジナルカラーと背面処理等の独自仕様にし、木製細枠ミラー6色である。販売実績のある商品カテゴリーを複数投入してサブブランド名をつける。また、無垢材の魅力で最大限引き出した新商品を開発・投入して、現在ではフラッグシップモデルとなるなど、異なるデザインの方向性を持つ商品を品揃えに加えてラインナップ全体に変化を付けている。また、Web 店舗の見直し・改善と刷新を図り、買物利便性を高めている。Web 直販を担当する副社長は、顧客と接客しコミュニケーションすることをとても大切にしている。自分達の魅力を伝え、顧客のことを知り、Web 店舗や販売に反映させている。Web 直販はD社の新たな収益の柱となっている。

D社では、強く重要課題の実現を認識した場合に、公的事業計画を使い新商品開発・製造設備導入や販促等を等に取り組みできた。今、製造・販売が連携し全社で情報共有を図り、ミス無くし供給力を向上させることを重要課題としている。毎朝のミーティング等による日程計画の周知、生産指示書の見直し改善など、出来ることから実施して改善効果を実感している。環境変化の中で、組織の根っこにある重要課題を認識し、迅速に打ち手を講じることが求められている。

5.3 変革の基本を応用して発展的に変革を実践する取組と戦略経営

変革の基本となる短期プロジェクトで価値創造する取組、中長期で組織的にビジネス変革を進めて価値創造する取組の大きな違いは、時間軸である。短期であると日程の見通しが立ちやすく、ゴール・途中目標とする日程から逆算して、取組にかかる具体的な行動を把握することができる。短期プロジェクトの価値創造の場合、展示会や商談会を活用するのであれば、実施前・実施・実施後という工程が明確で、工程に合わせた行動をスケジュールに落とし込み実行計画を立案できるのが長所である。

そこで、この長所を活かすために、変革の基本となる短期プロジェクトの価値創造を何本か組み合わせて、人工衛星を多段式のロケットで宇宙に打ち上げるように、重要課

題を明らかにして段階的に変革を進める事が出来る。C社では、新商品の企画開発から有名小売専門店の顧客開拓を果たし、さらに商品を見直し価値水準を高めるなど、展示会や商談会を段階に応じて活用して、確実に事業化を進めている。D社は、木製細枠ミラーの単独カテゴリーから自社商品の直販を始めて、デザイン方向性の異なるカテゴリーを追加投入し、フラッグシップ的な新商品を投入するなど、品揃えの段階的に拡充を通じて顧客基盤を拡げている。また、送料値上げでOEM受注が減少した際には、総合カタログをつくり、取引の大小に関わらず既存の顧客へ送付している。

ここで注意しないといけないのは、目的は多段式ロケットを打ち上げることでなく、人工衛星を軌道投入し運用することである。目前の事だけに気を取られないように、近視眼的な経営に陥らないように、経営で重きを置く重要課題の認識、価値の選択・実行、評価し修正する戦略経営を導入し運用することが重要である。この事例2社は、将来を展望し、描いた構想を計画に落とし込み、計画書に仕上げた変革の踏み台にし、計画の運営に取り組んでいる。

中長期で組織的にビジネス変革を図る場合、時間・価値水準等ゴールがかなり先で、本当に出来るのか雲を掴むような感覚になると思われる。このため、まずは、中長期での目的・目標とゴールの状態を明らかにすることが必要になる。遠い先を目指して、今から短期的に何に取り組んでどこまで達するのか、最初のアプローチとそこでの目標を明示することが大切である。この短期の取組では、計画立案・実施・評価・改善する管理サイクルを動かして、事前・実施・事後の各工程を連続したプロセスにするマネジメントに組織・人財が関わり、小さくとも成果を上げることが重要である。また、事前・実施・事後の全体を評価して、次の課題解決へと向かうマネジメントのスタイルを組織・人財でつくり込んでいくことが重要である。

展示会・商談会の場だけではなく、3S等の業務の現場改善、商品開発など、価値創造・提供にかかる場を使い、意図してマネジメント力を向上させることが大切である。業況が厳しい小規模企業は、3ヶ月先・あるいは半年先等短期で目標とした成果を上げることが重要である。新商品の試作・社内評価・試作品のレベルアップ、展示会出展・商談会参加など、実行と社内外の評価を組み合わせた活動プランを立て、社内外の人財との密接なコミュニケーションを図り、成果を得て次の課題・目標に向かうことが重要である。経営者は、課題解決と価値水準の進捗を確認し、経営環境変化の局面をよく見て重要課題を捉えて、何を行うのか意思決めし、実現することが求められる。

5.4 変革を進める組織の基盤づくりと戦略経営

人と人が支え合える組織の土壌があり、社内外の人財間で密接なコミュニケーションがあり情報がやりとりされて、評価・改善等の意欲ある人財による課題解決のアクションが価値創造・提供につながっている。経営者が社内人財の話しを聞く、問題の改善を図り働く環境を良くしていく、人を支えるためにコミュニケーションするなど、変革を

進めて経営の目的を果たすためには、日常的にコミュニケーションし支え合い信頼できる関係をつくることが基盤となる。

C社の社長は、自分が先にスタッフの話聞いて、生産現場の出来る改善をすることが重要としている。社員との意見交換の場である社員会議を定期開催して、必ず話しを聞く場を設けている。社長は、C社のスタッフから生産段取り改善のために、製造元のニットメーカーで箱入れされた靴下を、ニットメーカー側で整理整頓する要望を受けた。社長は、ニットメーカーの社長へ、製造した靴下を箱入れする際に整理整頓を働きかけている。生産の立ち上がりで不良品が出で生産が安定しない場合に、社長へ生産安定への要望が出ている。社長は、製造現場の社員リーダーと状況をやりとりしながら改善策を助言している。全ての改善を社長一人で行うことは出来ない。製造現場の改善力を培うために、社員とコミュニケーションして助言を通じて、問題を把握し解決の糸口を掴み、実際に改善出来る能力向上を目指している。

D社では、社員・パート等スタッフの出勤時間が異なるので、毎朝のミーティングを行ってなかった（ミーティングする習慣が無かった）。供給の少量多品種化が進み、決められた納期に安定して良品を提供するために、製造・販売の連携が必要不可欠となっている。製造情報の元は販売・受注情報であり、経営者・後継者含む若い人材は、日々、スタッフ全員が情報を共有することが重要との認識に至る。毎朝のミーティング開催は、組織の価値創造に係る小さな取り組みで、事業活動で当たり前のことかもしれない。D社の社長が今日の生産計画や注意事項を口頭で伝えるだけでなく、業務についての気付き等スタッフ一人一人が発言出来る機会ができ、スタッフは、お互いの存在を確認し、一日の業務に関する情報を共有する貴重な場となっている。

価値を創り提供するのは人財である。経営者は、スタッフに接してコミュニケーションを積極的に行い、スタッフを知り理解し、人財が意欲を出し能力を発揮する環境を整えることが大切である。情報を共有する、相手を知る・理解する、業務をサポートするなど、コミュニケーションは、人と関わる最も身近な重要課題である。経営者には、販売が上手くいき売上が上がる成果が出ていたとしても、仕事が忙しくとも、人と接するコミュニケーションのマネジメントを疎かにすることなく大事にする戦略経営が求められる。

5.5 変革の継続と戦略経営

小規模企業が持続的に発展するには、変革の継続が欠かせない。第3章の調査事例では、管理サイクルを動かす連鎖活動で価値創造のプロセスを築いている。第4章の調査事例では、相当の時間をかけて課題解決の実行・評価を繰り返すマネジメントで、より高い価値を提供している。社内外の価値創造等の活動を通じて価値を評価し、提供価値の水準が上がったことを確認すると、新たな課題を認識し、さらに上の目標を置いて、次の課題解決に取り組んでいる。評価のアクションをとり実際に評価することが意思・

意欲と解決行動の持続につながっている。重要課題の進捗状況、価値提供能力を評価して、新たな重要課題の明確化と実行など、戦略経営を続けている。業務上の課題および戦略上の課題の双方の評価と具現化へのアクションを続けることが大切である。

組織的で中長期にわたるビジネス変革を進めるには、活動を方向付けして力を配分する事業構想と戦略、そのマネジメントの継続が不可欠である。経営の目的を果たすために、提供価値や重要課題等の組織が力を注ぐ対象を、気づき認識し選択して組織で共有することが、協働して成果を上げるための前提となる。特に業況の低下・低迷が続く場合には、経営者は自らの経営と向き合い深く反省したうえで、回復・向上への経営意思を明示し、具体的に目指す場所と達成指標を明らかにして戦略をマネジメントする必要がある。目指す先にアンカーを打ち込み、社内外の人財の力を得て総力をあげて底から脱出するのである。コロナショックの中で、小規模組織が存続するには、戦略経営をスタートさせ、続けることが重要である。

現状で満足するようでは、経営を存続させることは難しい。ビジネス変革を進めるのは、組織であり、その構成人財である。経営者は、変革の基本と言える短期のプロジェクトによる価値創造（生産・販売・商品開発等）の取組で、経営者含む人財に役割を与えてマネジメントを経験させる、これ基にして時間軸の長い中長期のビジネス変革でマネジメントに携わらせるなど、課題解決し価値を高める人財を育て、経営者自身も戦略経営を実践して、変革を継続できる組織とすることが必要である。

第6章 研究のまとめ

6.1 小規模企業のビジネス変革モデル

小規模企業は、経営環境の変化に、いかに対応していけばよいのか、この素朴な疑問が本研究の原点である。業況を低迷させた小規模企業が、業況の回復・向上を図る過程で、ビジネス変革を進めて価値創造・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して、先行研究調査を行い、調査事例の分析・検討を進めた。

「ビジネス変革のモデル」として、①経営者の動機付け、②変革の起点形成、③価値創造・提供、④変革の継続等4つの工程から成るプロセスを示した。また、この変革モデルを補完する意味合いで、「変革における価値創造等の組織活動モデル」を示した。この組織活動モデルは、小規模企業が、価値向上を目指して協働し、課題解決を繰り返して価値水準を段階的に高める課題解決マネジメントを実践して、人財の成長と組織の能力向上を図る、つまり自力をつける動きを示したものである。価値向上の実現のために、経営者は変革プロセスづくり、変革を進める人財・組織づくりにかかわり、目的を明示し自ら実践してリードし、また、他者の立場に立って業務を支える(自律性を支援)など、変革のマネジャーとして大役を全うする責務がある。

業況を低迷させた小規模企業がビジネス変革をスタートさせて変革を推進するには、経営と人生が一体的な経営者自身の変革と成長が必要不可欠である。経営者が己の経営に向き合うこと無く、変革を始めることはありえない。また、変革を進める中で生じる内外環境変化においても、経営に向き合うことは必要である。ビジネス変革を進めるには、価値創造・提供の前工程として変革の準備・スターティンググリッドをつくる「①経営者の動機付け」および「②変革の起点形成」、価値創造等に取り組む過程で内外環境変化を捉えて評価し方向付け・修正等対応を図る「④変革の継続」において、経営者は、経営にかかる価値観や判断基準、見方・考え方を再考し、行動して自らを変えて行くことが大切である。

「②変革の起点形成」の機会捕捉・価値選択では、価値の実現性の勘案が重要である。業況低迷下では、平時に比べて価値を提供する資源・能力は低下している。能力が不足して今は出来ないことを認識しながら、必ず出来るようにする決意を持ち「オーバーエクステンション」することが求められる。そのためには、自社の資源・能力を活かしながらも、外部の資源・能力にアクセスして利活用することが重要である。

「③価値創造・提供」では、構想を頭の中で描くに留まらず実際に計画立案して形に表すことが重要である。見えないもの保存できないものを形にすることで、変革が第一歩を踏み出すことになる。計画づくりを侮ってはいけない、また絵に描いた餅にしてもいけない。計画は、社内外の人財と共有するツールになる。計画で示した目的は、迷った時の道標や灯台になり、協働するための必須要素である。計画で示した課題を共有し、課題解決をスタートさせて、評価・課題明確化・実行と解決を繰り返して価値水準を段々

と上げて行く「課題解決マネジメント」を通じて価値向上を図ることが重要である。調査事例では、このマネジメントを実践して段階的に価値を高めて自信をつけ自力を上げ、達した先で見える、あるべき姿・目標を鮮明にしている。

「④変革の継続」では、業況の好不調にかかわらず、経営・活動の評価を怠ってはならない。経営者が、多忙で目前のことに気を取られている時が増えると経営の隙が生じる。だからこそ、定期的に経営・活動の評価する場を設けて、率直な意見を出し合い、経営に反映させることが大切である。経営者が独り善がりにならないように、企業統治の意味合いで役員・スタッフや専門家等と意見を交えることは重要である。

「変革における価値創造等の組織活動モデル」では、経営者が社内人財を支えて、社内人財(社外人財)に支えられる身近な人財と人財の支え合い(自律性支援)を土台に、共通目的を持ちコミュニケーションを図り貢献意欲がある組織のもとで、課題共有し課題解決を段階的に進めて価値を高めるマネジメントを通じて、人財の成長と組織能力の向上を図る様を示した。価値を生み出し高めて行くのは、人であり組織である。非常に限られた資源で成果を上げるには、「協働」を進めることが不可欠である。経営者は、社内人財等他者の話を聴き、他者の立場になって支える自律性支援に取り組んで、支え支えられる関係を築くことが大切である。人財に何かを指示して業務を進めてもらう前に、まずは経営者が人財の話を聴き、問題解決に取り組むことが重要である。経営者には、協働する土壌をつくる大切な役割がある。

ビジネス変革のモデルを機能させるためのポイントを検討した。業況を低迷させた小規模企業が、変革の起点を形成し、実際に価値創造をスタートさせるには、時間を要する。また、スタートしても試行錯誤が伴う。変革モデルを機能させる5つのポイントは、「限られた自社資源を活かすための外部資源の利活用」、「経営者の将来展望と備え実践」、「価値向上に向けた組織とマネジメントの創り込み」、「定期的な経営・活動の評価と見直し修正」である。経営を評価して課題を明らかにし、日頃から変化に備えていることが重要である。忙しく好調であっても、日常に安住してはいけない。

6.2 戦略経営の要諦

ビジネス変革の基本となる短期プロジェクトの価値創造等の取組、この基本の応用展開と言える中長期で組織的に変革を進める価値創造等の取組の双方から見た、戦略経営の要諦を検討した。

調査事例 A 社・B 社は、展示会出展等の短期プロジェクトで、チームで目的を共有して、一人一人が役割を担い協働して課題解決を図り出展準備に注力し、取り組みを評価して展示会当日の対応および出展後の対応を進めて、気付きや学びを活かした商品開発や顧客開拓を実現している。第2章で提示したマネジメント実践の要「WSC-PDCA」を実践して価値創造等のプロセスを築くなど、短期プロジェクト活動で変革の基礎力を向上させることが重要である。調査事例 C 社・D 社は、課題を共有し、その課題解決を

繰り返す課題解決マネジメントを実践して段階的に価値を高めている。また、経営計画や公的事業計画を策定して提供価値・重要課題を選択し、戦略の定期的な評価を行い、評価を反映させて実行する戦略経営に取り組んでいる。価値向上に向けて「段階的」な課題解決と経営・活動の評価は重要である。

短期プロジェクト活動と中長期の組織的な変革活動の大きな違いは時間軸にある。中長期の目標は遠く現実とは離れている。短期プロジェクトの長所は、日程の見通しが立てやすく、開催期日とする日程から逆算して大まかな取組を把握し、実施前・実施・実施後の工程に合わせた具体的な行動をスケジュールに落とし込むことが出来る。こうした長所を持つ短期プロジェクトの価値創造等の取組を何本か組み合わせて段階的に変革を進めることが重要である。中長期の遠い先へ向かうには、短期プロジェクトで、課題解決マネジメントと経営評価を実践して、小さな成果でよいので必ず成果を上げて、段階的に価値と能力を高めて、遠い先に着実に向かうことが重要である。

価値を生み出し提供する主役は人財である。人と人が支える組織の土壌があり、社内外の人財間で密接なコミュニケーションがあるからこそ、意欲ある人財による課題解決を通じて価値創造が実現するのである。経営者は、仕事が忙しく余裕が無くとも、人財と接するコミュニケーションのマネジメントを、決して疎かにしてはならない。

調査事例 C 社・D 社は、価値創造にかかる企画会議・展示会出展・商談・販売等の社内外の活動を通じて商品の価値を評価し、提供価値の水準向上を確認すると、新たな課題を認識して、さらに上の目標を置いて、次の課題解決に取り組んでいる。段階的な課題解決に合わせた評価の行動を起こすことで、課題解決への意欲と解決行動の持続を図ることが重要である。そして、評価活動は、業務に留まらず戦略においても必ず実行して、重きを置いて力を入れる先を明確化し、具現化に向けて行動することが重要である。

最後に、ビジネス変革を進めるのは組織であり、構成人財である。短期プロジェクトおよび中長期の価値創造等の取組で、役割を与えてマネジメントを実践させて、課題解決し価値を高める人財を支え育てることが大切である。経営者自身も戦略経営を実践して、変革を継続できる組織とすることが求められる。

6.3 今後の課題

提示した小規模企業のビジネス変革モデルを、他の小規模企業の取組事例を調査して、検証・考察を進めて、モデルの質を高めたいと考えている。また、小規模企業が自律し主体的な経営を図るには、組織と人財の能力向上が不可欠である。人財の能力を高める、それを認める、評価する、処遇する小規模企業の仕組み（制度）と運営、人財を支える経営者のコミュニケーションのマネジメントに関する研究を進めることを考えている。

謝辞

本研究を続けて、博士論文としてまとめることができたのは、ご指導、ご支援頂いた多くの皆様のおかげです。心より感謝申し上げます。

大学院で学ぶことを考え始めたのは、公的支援機関でお世話になった方が大学院で学んでおり、良い刺激を受けたのがきっかけです。そして、研究を通じて仕事である中小事業者様への経営支援の実効性を高めたいと思うようになりました。学びを通じて、自分の何かを変えることができるのであればという思いもありました。

高知工科大学に魅力と可能性を感じ、2015年の師走の頃、起業家コース長（当時）の那須信吾先生に都合を付けてもらい神戸で面談頂き、当大学で学ぼうと決意しました。入学後、那須先生からは、集合セミナー等の節目で、アドバイスと課題を頂戴し、研究を進める糧を得ることができました。また、研究で困った際には何度も相談に応じてもらい、多忙に関わらず時間をつくり支えて頂きました。

上村浩先生には、修士課程の初めての集合セミナーで、興味深い研究テーマだとコメント頂き、研究に対してやる気を持つことが出来ました。その後も、前向きな新たな課題を提示するコメントを頂き、改善に努めることが出来ました。

馬淵泰先生には、研究の目的・意義とインパクトなど、端的で本質的な質問を投げて頂きました。経営者が経営に迷った時には経営計画に立ち返り、経営目的を再確認するように、研究の目指す先をしっかりと見据えて、取り組む重要性を教えて頂きました。

日本生産管理学会の前会長を務められ、関西学院大学名誉教授で現関西外国大学教授の福井幸男先生には、お忙しい中で時間をかけて学会誌に掲載された査読論文に目を通して頂き、評価コメントを頂戴しました。そのおかげで課題を明らかにし改善・修正を進めることが出来ました。私は経営者が外部から評価・意見を取り込んで管理サイクルを回す様を見てきました。とても時間と手間のかかる評価コメントを福井先生から頂き、研究の管理サイクルを回して質を上げる大切さを学ぶことが出来ました。

桂信太郎先生には、学会活動を支えてもらい、実践的な研究の進め方を教えて頂きました。研究を進めて学会を活用して発表し、そこでの質疑等を研究にフィードバックする、それを繰り返すことで新たな課題を発見し、課題解決に向けてさらに研究を進めて、内容をとりまとめるようなマネジメントを、助言・指導等で支えて頂きました。おかげで、調査事例で見てきた小規模企業のように、先を目指して、小さな課題解決をコツコツ行う重要性を、身をもって知ることが出来ました。また、調査事例の活動を振り返り、動きや変化を捉えて「丁寧」に分析し、「必要十分」にして表すことを教えて頂きました。桂先生の様々なご尽力と長期の支えのおかげで研究を進めることが出来ました。

渡邊法美先生には、講義を通じてマネジメントをあらためて考える機会を頂きました。経営・業務を進めるうえで、人は主役であり、組織には人と人のコミュニケーションが大切ということを考えるようになりました。お薦め頂いた書籍は、繰り返し目を通して

研究や仕事に活用しています。プロジェクトを成し遂げて行くマネジメントの肝を、教えて頂きました。また、論文の仕上げの時期には、何度も相談に応じて下さったうえ、押さえ所を的確に示し、かつ親身に様々なアドバイスを頂き、とりまとめることができました。

事例調査で、気持ち良く協力頂いた小規模企業の経営者と社員の皆様、日頃からお世話になっている公的支援機関・金融機関等の方々、調査事例で取り上げることが出来ませんでした。支援者としての私を育ててくれた多くの経営者・公的支援機関の方々、そして、大学院で相談・助言並びにご指導頂いた教員の方々の支えのおかげで、研究をまとめることが出来ました。皆様へ、あらためて深く感謝申し上げます。

本研究を通じて、少しでも目下の状況を良くして事業継続を願う小規模企業の経営者や働く人々の支えとなり、経営の質的向上に寄与できれば幸いです。

<参考文献>

【著書】

- 1) 青島矢一、加藤俊彦著 (2012) 『競争戦略論 (第2版)』 東洋経済新報社
- 2) 安室憲一、ビジネスモデル研究会編著 (2007) 『ビジネスモデル・シンキング：ケースブック』 文眞堂
- 3) アンゾフ, H・I 著、中村元一、黒田哲彦訳 (1990) 『最新・戦略経営』 産能大学出版部
- 4) 太田肇著 (2008) 『日本の人事管理論：組織と個人の新しい関係』 中央経済社
- 5) 太田肇著 (2011) 『承認とモチベーション：実証されたその効果』 同文館出版
- 6) 伊丹敬之著 (2012) 『経営戦略の論理 (第4版)：ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム』 日本経済新聞出版社
- 7) 上野恭裕、馬場大治編著 『経営管理論』 中央経済社
- 8) エドモンドソン, A・C 著、野津智子訳 (2014) 『チームが機能するとはどういうことか：「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』 英治出版
- 9) 加護野忠男著 (1999) 『「競争優位」のシステム：事業戦略の静かな革命』 PHP 研究所
- 10) 加護野忠男、井上達彦著 (2004) 『事業システム戦略：事業の仕組みと競争優位』 有斐閣
- 11) 亀田速穂、高橋敏朗、下崎千代子編著 (2009) 『環境変化と企業変革:その理論と実践』 白桃書房
- 12) 菊澤研宗編著 (2018) 『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』 中央経済社
- 13) 菊澤研宗著 (2019) 『成功する日本企業には「共通の本質」がある：ダイナミック・ケイパビリティの経営学』 朝日新聞出版
- 14) 金泰旭編著 (2014) 『地域ファミリー企業におけるビジネスシステムの形成と発展：日本の伝統産業における継承と革新』 白桃書房
- 15) クリステンセン, C・M 著、DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳 (2013) 『C. クリステンセン経営論』 ダイヤモンド社
- 16) コッター, ジョン・P 著、梅津祐良訳 (2002) 『企業変革力』 日経 BP 社
- 17) コトラー, フィリップ、ゲイリー・アムストロング著、白井義男訳(1995) 『新版マーケティング原理：戦略的行動の基本と実践』 ダイヤモンド社
- 18) コトラー, フィリップ著、村田昭治監修、小坂恕、疋田 聡、三村 優美子訳(1996) 『マーケティング・マネジメント (第7版)：持続的成長の開発と戦略展開』 プレジデント社
- 19) コトラー, フィリップ、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン著、恩藏直人監訳、藤井清美訳 (2017) 『コトラーのマーケティング 4.0：スマートフォン時代の究極法則』 朝日新聞出版

- 20) 近藤哲生著 (2004) 『実用企業小説 プロジェクトマネジメント』 日本経済新聞社
- 21) シュムペーター, J・A 著、塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論 上 原書第2版』 岩波文庫
- 22) ストーク, G, jr、フィリップ・エバンス、ローレンス・E・S 著、DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳 (2010) 「ケイパビリティ競争論」(初出「戦略行動能力に基づく競争戦略」を新訳・改題、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1992年7月号)、『戦略論 1957-1993』ダイヤモンド社
- 23) センゲ, P・M 著、守部信之ほか訳 (1995) 『最強組織の法則：新時代のチームワークとは何か』 徳間書店
- 24) 武石彰・青島矢一・軽部大著 (2012) 『イノベーションの理由：資源動員の創造的正当化』 有斐閣
- 25) チャンドラー, A・D, Jr 著、有賀裕子訳 (2004) 『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社
- 26) ティース, D・J 著、菊澤研宗・橋本倫明・姜 理恵訳 (2019) 『D.J.ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』 中央経済社
- 27) デシ, E・L、リチャード・フラスト著、桜井茂男監訳 (1999) 『人を伸ばす力』 新曜社
- 28) ドラッカー, P・F 著、上田惇生訳 (1999) 『明日を支配するもの』ダイヤモンド社
- 29) ドラッカー, P・F 著、上田惇生訳 (2002) 『ネクストソサエティ』ダイヤモンド社
- 30) ドラッカー, P・F 著、上田惇生訳 (2006) 『現代の経営 上』ダイヤモンド社
- 31) ドラッカー, P・F 著、上田惇生訳 (2008) 『マネジメント：課題、責任、実践 上』、ダイヤモンド社
- 32) 中沢孝夫著 (2009) 『中小企業は進化する』 岩波書店
- 33) 野中郁次郎、竹内弘高著、梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社
- 34) バーナード, C・I 著、山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳 (1968) 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社
- 35) バーニー, J・B、著岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論：競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社
- 36) ハメル, ゲイリー著、鈴木主税、福嶋俊造訳 (2001) 『リーディング・ザ・レボリューション』 日本経済新聞社
- 37) 藤本隆宏著 (2001) 『生産マネジメント入門 1：生産システム編』 日本経済新聞出版社
- 38) 藤本隆宏著 (2003) 『能力構築競争：日本の自動車産業はなぜ強いのか』 中央公論新社
- 39) ポーター, M・E 著、土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略：いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社

- 40) ポーター, M・E 著、土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳 (1995) 『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社
- 41) ポーター, M・E 著、竹内弘高訳 (1999) 『競争戦略論 I』ダイヤモンド社
- 42) 細谷裕二 (2014) 『グローバル・ニッチトップ企業論：日本の明日を拓くものづくり 中小企業』白桃書房
- 43) 水野 滋著 (1984) 『全社総合品質管理：TQC の導入と推進』日科技連
- 44) ミンツバーグ, ヘンリー著、DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳 (2007) 『H.ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社
- 45) ミンツバーグ, ヘンリー著、池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像』日経 BP 社
- 46) ロジャーズ, エベレット著、三藤利雄訳 (2007) 『イノベーションの普及』翔泳社

【外国文献等】

- 47) C. K. Prahalad and G. Hamel (1990) *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June. (「コア・コンピタンス経営」(初出「コア競争力の発見と開発」を新訳・改題, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1990年9月号), 『戦略論 1957-1993』DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳, ダイヤモンド社, pp.279-324, 2010年)
- 48) Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994) *Competing for the future*, Harvard Business School Press. (『コア・コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』一條和生訳, 日本経済新聞社, 1995年)
- 49) Hamel, G. and C. K. Prahalad (1989) *Strategic Intent*, Harvard Business Review, May-June. (「ストラテジック・インテント」(初出「ストラテジック・インテント」を新訳, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1989年11月号), 『戦略論 1957-1993』DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳, ダイヤモンド社, pp.203-252, 2010年)
- 50) Kotler, P. and K. L. Keller (2006) *Marketing Management, 12th ed.*, Pearson Education. (『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』恩藏直人監修, 月谷真紀訳, 丸善出版, 2014年)
- 51) Kotler, P., T. Hayes and P. N. Bloom (2002) *Marketing Professional Services, 2nd ed.*, Prentice Hall Press. (『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』白井義男監修, 平林祥訳, ピアソン・エデュケーション, 2002年)
- 52) Mintzberg, H (1987) *Crafting Strategy*, Harvard Business Review, July-August. (「戦略クラフティング」(初出「秩序ある計画化から工芸的に練り上げる戦略へ」を新訳・改題, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1987年11月号), 『戦略論 1957-1993』DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳, ダイヤモンド社, pp.129-165, 2010年)

- 53) Mintzberg, H., B, Ahlstrand and J. Lampel (2009) *Strategy Safari Second Edition: the complete guide through the wilds of strategic management*, Financial Times Prentice Hall (『戦略サファリ (第2版) : 戦略マネジメント・コンプリートガイドブック』 齋藤嘉則監訳, 東洋経済新報社, 2013年)

【論文等】

- 54) 稲垣祐輔、桂信太郎、井形元彦 (2019) 「中小事業者の価値創造・伝達と普及 -展示会を活用したマネジメントの実践-」『標準化研究』第17巻, 標準化研究学会, pp.1-26。
- 55) 稲垣祐輔、桂信太郎、井形元彦 (2021) 「小規模企業のビジネス変革と価値提供のモデル構築 -経営環境変化への対応と事業継続-」『標準化研究』第19巻, 標準化研究学会, pp.1-28。

【学会報告(国際学会)】

- 56) Inagaki, Yuhsuke, Shintaro Katsura and Motohiko Igata. “New value offer and business model innovation of the small-scale enterprises” ICPM 2017 (International Conference on Production Management 2017in Thailand) アサンプション大学 (AU : Assumption University Of Thailand) スワンナプームキャンパス. 2017.
- 57) Inagaki, Yuhsuke, Shintaro Katsura and Motohiko Igata. “Responding to environmental changes and innovation of the small2-scale enterprises” AU ICBE CONFERENCE 2019 (The AU International Conference in Business & Economics) アサンプション大学 (AU : Assumption University Of Thailand) スワンナプームキャンパス. 2019.
- 58) Inagaki, Yuhsuke, Shintaro Katsura and Motohiko Igata. “Approach to business continuity of small enterprises considering from case study” ICPM 2019 (The 4th International Conference on Production Management) 愛知工業大学 自由ヶ丘キャンパス. 2019.

【事例研究発表会】

- 59) 渡邊法美 (2010) 「プロジェクトマネジメントにおける My Model と Our Model」、第11回地質リスクマネジメント事例研究発表会 事業報告。
http://www.georisk.jp/2020/georisk_paper_wb2020b.pdf
(最終閲覧日 : 2021年6月25日)

【Web 資料】

- 60) 中小企業庁編 (2014) 「中小企業白書 2014年版」
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/h26_pdf_mokuji.html
(最終閲覧日 : 2021年5月29日)

- 61) 中小企業庁編（2015）「小規模企業白書 2015年版」
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/PDF/h27_pdf_mokujisyou.html（最終閲覧日：2021年5月29日）
- 62) 中小企業庁編（2016）「小規模企業白書 2016年版」
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/h28_pdf_mokujisyou.html
（最終閲覧日：2021年5月29日）
- 63) 中小企業庁（2018）「中小企業・小規模事業者の数(2016年6月時点)の集計結果を公表します」
https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/2018/181130chukigyocnt.html
（最終閲覧日：2021年3月1日）
- 64) 中小企業庁編（2019）「小規模企業白書 2019年版」
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/2019_pdf_mokujisyou.htm
（最終閲覧日：2021年5月29日）
- 65) 中小企業庁調査室（2020）「2020年版 中小企業白書・小規模企業白書＜講演用資料＞」
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/syoukiboindex.html>
（最終閲覧日:2021年5月29日）
- 66) 経済産業省（2020）「通商白書 令和2年版」
<https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2020/index.html>
（最終閲覧日 2021年5月29日）