

## 要旨

### 小規模企業の新たな価値提供とビジネス変革のモデル提案 ～経営環境の変化への対応と継続～

中小事業者の多くは、地域を拠点にした事業活動を行っており、雇用・付加価値創出など、地域経済の重要な役割を担ってきた。しかし、中小事業者の総数の減少、特に事業者数の多くを占める小規模企業の減少が著しく、地域経済の活力低下が懸念されている。また、小規模企業白書では「小規模事業者を取り巻く環境は、人口減少、過疎化、高齢化、大手量販店等の郊外展開、海外との競争の激化といった構造変化に直面しており、売上げや事業者数の減少、経営層の高齢化等の様々な課題を抱えている。」と指摘している。

小規模企業振興基本法(小規模基本法)が2014年6月に成立し、小規模事業者の「成長発展」のみならず、「事業の持続的発展」を基本原則として位置付けている。事業を取り巻く環境変化が生じる中で、イノベーションを図り、事業の質的向上とゴーイングコンサーンを目指す経営が求められている。そのためには、新たな価値提供とビジネス変革が重要と考える。だが、ビジネスチャンスをつかんで、具体的な価値を創造(商品化)、新たな価値を顧客へ提供し、採算性の伴う事業化を果たすことは容易ではない。

本稿では、時代への適合を目指して、新たな価値提供とビジネス変革に取り組む小規模企業について、過去から現在の取り組み事例を調査研究し、変革の具現化について考察を行い、モデル提案を試みた。事例4社の新たな価値提供とビジネス変革の取組からモデルを提案するにあたり、過去からの行動の積み上げが今現れており、今からの行動の積み上げが未来へとつながると考えて、過去から現在の取組について段階的な分析を行った。各社の従前からの取組・環境変化と変化への対応を整理し、時代への適合を目指して新たな価値提供とビジネス変革に取り組む各社の実際の歩みを三期に分けて明示し、直近から現在の新たな価値提供とビジネス変革を「未来に向けたマネジメント」として明確化することが出来た。三段階の分析を踏まえて、環境変化に対応して、新たな価値提供とビジネス変革を進める鍵として、役割を担う、内外経営環境で見る先を選定し動向チェック・活用する、コミュニケーションする、情報を共有し活用する、協働・働く環境をつくる、評価する・学ぶ、プランをつくり実践する等の7つの重要因子を抽出した。「未来に向けたマネジメント」の重要項目を使って、各社のケースを踏まえながら変革のモデル提案を行った。

「備えあれば憂いなし」「継続は力なり」といった言葉を耳にすることがある。事例各社では、環境変化に対して、日常的な活動の中にヒントやチャンスを捉えて、新たな価値提供とビジネス変革を進めている。具現化に向けては、目的の明確化、課題認識、課題の共有、解決に向けた行動など、当たり前と思えるアクションを起こして継続することが重要である。また、日常のマネジメントを通じて変化に備えることが大切である。