

【研究ノート】

中小企業の経営診断教育に関する一考察（1）

——経営戦略策定，創発と事業承継を中心として——

加 藤 雄 士

要 旨

本稿では，経営戦略の策定，創発および事業承継に関する中小企業の経営診断教育のモデルを提示する。ミンツバーグ他（2013）の経営戦略スクールの分類にならって，規範的スクール（経営戦略策定），記述的スクール（経営戦略創発）および統合スクールの経営診断教育のモデルを提示する。また，「診断事例沿革シート」を使って事業承継の教育が行えることも紹介する。

I はじめに

本稿は，筆者の中小企業診断士，税理士などの実務家としての経験をふまえた実践的な中小企業の経営診断教育のモデルを提示することを目的とする¹⁾。2021年度中小企業診断士2次試験事例問題Iを使い，経営戦略の策定，創発および事業承継に関する経営診断教育のモデルを提示する²⁾。

II 診断対象の概要と経営上の問題

診断対象企業は，A社（2021年度中小企業診断士試験事例問題I）である。同社は，後継者の3代目が経営に加わった後，印刷業だけでなく広告制作業務へとドメインを拡大したものの売り上げにおいて目立った回復がない。今後は再びドメインを縮小し，売り上げを回復させて事業承継を成功させる必要がある。以下で，当該事例の与件文と設問文を掲載する。年代に網をかけ，主なビジネスモデルの変化と事業承継に関する記述については箱で囲み，最近の重要な環境変化に波線を引き，SWOT分析の記号をつけた。

図表 1 与件文と設問文（筆者による書きこみあり）

A社は首都圏を拠点とする、資本金2,000万円、従業員15名の印刷・広告制作会社である。1
 1960年に家族経営の印刷会社として創業し、1990年より長男が2代目として引き継ぎ、30
 年にわたって経営を担ってきたが、2020年より3代目が事業を承継している。創業時は事
 務用品の分野において、事務用品メーカーの印刷下請と特殊なビジネスフォームの印刷加工
 を主な業務としていた。当初は印刷工場を稼働しており、職人が手作業で活字を並べて文
 章にした版を作って塗料を塗る活版印刷が主流で、製版から印刷、加工までの各工程は、専
 門的な技能・技術によって支えられ、社内、社外の職人の分業によって行われてきた。7

しかしながら1970年代からオフセット印刷機が普及し始めると、専門化された複数の工
 程を社内、社外で分業する体制が崩れ始め、それまで印刷職人の手作業によって行われてき
 た工程が大幅に省略され、大量・安価に印刷が仕上げられるようになった。10

さらに2000年頃より情報通信技術の進化によって印刷のデジタル化が加速し、版の作成
 を必要としないオンデマンド機が普及することによって、オフィスや広告需要の多くが、よ
 り安価な小ロット印刷のサービスに置き換わっていった。とりわけ一般的な事務用印刷の分
 野においては、技術革新によって高度な専門的技術や知識が不要となったため、印刷業では
 ない他分野からの新規参入が容易になり、さらに印刷の単価が下がっていった。15

こうした一連の技術革新に伴う経営環境の変化に直面する中で、多くの印刷会社が新しい
 印刷機へと設備を刷新してきたのに対して、A社では、2代目が社長に就任すると、保有
 していた印刷機、印刷工場を順次売却し、印刷機を持たない事業へと転換した。制作物の
 デザイン、製版、印刷、製本までの工程を一括受注し、製版や印刷工程を、凸版、凹版、平
 版などの版式の違いに応じて専門特化された協力企業に依頼することで、外部にサプライ
 チェーンのネットワークを構築し、顧客の細かいニーズに対応できるような分業体制を整え
 ることに注力した。A社では、^⑤割り付けやデザインと紙やインク、印圧などの仕様を決定し
 て、印刷、製本、加飾などの各工程において協力企業を手配して指示することが主な業務と
 なっていった。当時、新しい技術に置き換わりつつあった事務用印刷などの事業を大幅に縮
 小し、多工程にわたり高品質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野にのみ需要を絞
 ることで、高度で手間のかかる小ロットの印刷、出版における事業を幅広く展開できるように
 なった。その結果、イベントや展示に用いられる紙媒体の印刷物、見本や写真、図録、画
 集、アルバムなどの高精度な仕上がりが求められる分野において^⑥需要を獲得していった。^⑤28

1990年代から行われた事業の転換は、長年にわたって組織内部のあり方も大きく変えて
 いった。印刷機を社内で保有していた時は、製版を専門とする職人を抱えていたが、定年
 を迎えるごとに版下制作工程、印刷工程を縮小し、それらの工程は協力企業に依頼すること
 となった。そして、^⑦図案の作成と顧客との接点となるコンサルティングの工程のみを社内に
 残り、顧客と版下職人、印刷工場を仲介し、印刷の段取りを決定し協力企業に対して指示
 を出し、各工程間の調整を専門に行う^⑧ディレクション業務へと特化していった。34

他方で2000年代に入ると、同社はデザインと印刷コンテンツのデジタル化に経営資源を35

投入し、とりわけ高精細画像のデータ化においてプログラミングの専門知識を持つ人材を採^⑤用し始めた。社内では、複数の事業案件に対してそれぞれプロジェクトチームを編成し、対³⁶応することとなった。具体的には、アートディレクターがプロジェクトを統括して事業の進³⁷捗を管理し、外部の協力企業を束ねる形で、制作工程を調整しディレクションする体制と³⁸なった。³⁹
40

また、広告代理店に勤務していた3代目^⑤が加わると、2代目は図案制作の工程を版下制作⁴¹から独立させて、新たにデザイン部門を社内に発足させ、3代目に部門の統括を任せた。3⁴²代目は、前職においてデザイナー、アーティストとの共同プロジェクトに参画していた人脈^⑤を生かし、ウェブデザイナーを2名採用した。こうした社内の人材の変化を受けて、紙媒体⁴⁴に依存しない分野にも事業を広げ、ウェブ制作、コンテンツ制作を通じて、地域内の中小企⁴⁵業が大半を占める既存の顧客に向けた広告制作へと業務を拡大した。しかしながら、新たな⁴⁶事業の案件を獲得していくことは難しかった。とりわけ、こうした新たな事業を既存の顧客⁴⁷に訴求するためには、新規の需要を創造していくことが求められた。また、中小企業向け広⁴⁸告制作の分野においては、既に数多くの競合他社が存在しているため、非常に厳しい競争環⁴⁹境であった。さらに新規の市場を開拓するための営業に資源を投入することも難しいために、印刷物を伴わない受注を増やしていくのに大いに苦勞している。⁵⁰
51

新規のデザイン部門と既存の印刷部門とともに、サプライチェーンの管理を担当し、デザ⁵²インの一部と、製版、印刷、加工に至る全ての工程におけるオペレーションは外部に依存し⁵³ている。必要に応じて外部のフォトグラファーやイラストレーター、コピーライター、製版⁵⁴業者、印刷職人との協力関係を構築することで、事業案件に合わせてプロジェクトチームが⁵⁵社内に形成されるようになった。⁵⁶

2代目経営者の事業変革によって、印刷部門5名とデザイン部門10名の2部門体制で事業⁵⁷を行うようになり、正社員は15名を保っている。3代目は特に営業活動を行わず、主に初代、⁵⁸2代目の経営者が開拓した地場的な市場を引き継ぎ、既存顧客からの紹介や口コミを通じて⁵⁹新たな顧客を取り込んできたが、売り上げにおいて目立った回復のないまま現在に至ってい⁶⁰る。⁶¹

第1問（配点20点）2代目経営者は、なぜ印刷工場を持たないファブレス化を行ったと⁶²考えられるか、100字以内で述べよ。⁶³

第2問（配点20点）2代目経営者は、なぜA社での経験のなかった3代目にデザイン部⁶⁴門の統括を任せたと考えられるか、100字以内で述べよ。⁶⁵

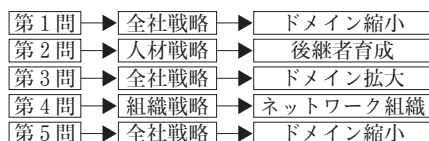
第3問（配点20点）A社は、現経営者である3代目が、印刷業から広告制作業へと事業下⁶⁶メインを拡大させていった。これは、同社にどのような利点と欠点をもたらしたと考えら⁶⁷れるか、100字以内で述べよ。⁶⁸

第4問（配点20点）2代目経営者は、プロジェクトごとに社内と外部の協力企業とが連携する形で事業を展開してきたが、3代目は、2代目が構築してきた外部企業との関係に発展させていくことが求められるか、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。

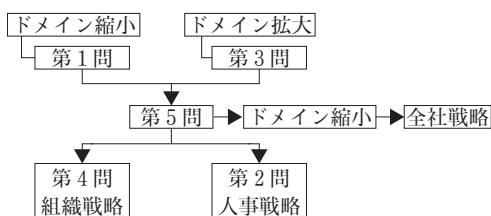
第5問（配点20点）新規事業であるデザイン部門を担う3代目が、印刷業を含めた全社の経営を引き継ぎ、これから事業を存続させていく上での長期的な課題とその解決策について100字以内で述べよ。

設問文も中小企業の経営診断（以下、診断）の参考となる。各設問を経営戦略の階層構造（全社、事業、機能別といった経営戦略の階層構造）におとしこんだのが、図表2である。それを構造化したのが図表3である。

図表2 設問の位置づけ



図表3 設問の構造化



A社はドメインを縮小して（第1問）成功したものの、その後、ドメインを拡大した（第3問）ことで失敗した。今後は再びドメインを縮小する（第5問）ことを考える必要がある。そして、その経営戦略（第5問）に適合した組織構造（第4問、「コンフィグレーション」といえる）と人事戦略（第2問）を考えるとというように構造化できる。

Ⅲ 診断方法とアプローチ

1 診断方法

診断方法としては、「診断事例沿革シート」、各種経営戦略分析フレーム、井上（2011）の経営戦略策定手法（以下、7つのステップ）、ミンツバーグ他（2013）『戦略サファリ』の記述的スクールおよび統合スクールの知見を活用する。

2 診断のアプローチ

ミンツバーグ他（2013）は、経営戦略スクールとして10種類（以下、10の戦略スクール）提示し、大きく3つに分類している（図表4参照）。すなわち、経営戦略が「どのように策定されるべきか」考える規範的スクール（図表4の1～3）、「実際どのように戦略

が形成されているのかを記述的に示している」（ミンツバーグ他，2013，p.6）記述的スクール（図表4の4～9），9つすべてのスクールを統合する統合スクール（図表4の10）である。まず，規範的スクールによる診断として，各種経営戦略分析フレームと7つのステップを活用する。続いて，記述的スクールと統合スクールの診断として図表4の4～10のスクールの知見を活用する。なお，事業承継の教育に関しては，「診断事例沿革シート」を活用する。

図表4 ミンツバーグ他の経営戦略スクール

1	デザイン・スクール	SWOT分析による戦略策定	} 規範的 スクール
2	プランニング・スクール	目標・予算・プログラムへの落とし込み	
3	ポジショニング・スクール	市場ポジション確立に向けた分析に集中	
4	アントレプレナー・スクール	リーダーのビジョン創造プロセス	
5	コグニティブ・スクール	戦略家の認知プロセスとしての戦略立案	
6	ラーニング・スクール	創発的学習と組織学習が主要なテーマ	
7	パワー・スクール	パワーと政治で戦略が策定される	
8	カルチャー・スクール	共有される信念と理解にもとづいた戦略	} 記述的 スクール
9	エンパイロメント・スクール	環境への反応プロセスとしての戦略	
10	コンフィギュレーション・スクール	変革プロセスとしての戦略	} 統合スクール

（ミンツバーグ他2013をもとに筆者作成）

IV 診断プロセス

1 「診断事例沿革シート」を使った環境変化対応と事業承継の診断

A社の沿革を時系列的に情報処理する（図表5）。年代，代表者，環境変化（外的），環境変化への対応（内的），与件文の頁の切り口で与件文情報を記入している。

図表5 診断事例沿革シート（学生A作成）

年	代表者	環境変化（外的）	頁	環境変化への対応等（内的）	頁
1960年 （昭和35年）	【創業者】 初代 父	・活版印刷が主流。	P.1	・A社を家族経営の印刷会社として2代目の父が創業。 ・事務用品の分野において、事務用品メーカーの印刷下請けと特殊なビジネスフォームの印刷加工を主な業務としていた。 ・当初は印刷工場を稼働しており、職人が手作業で活字を並べて文章にした版を作って塗料を塗る活版印刷が主流で、製版から印刷、加工までの各工程は、専門的な技能・技術によって支えられ、社内、社外の職人の分業によって行われてきた。	P.1 P.1 P.1
1970年代 （昭和45年代）		・オフセット印刷機が普及し始める。 ・それまで印刷職人の手作業によって行われてきた工程が大幅に省略され、大量・安価に印刷が仕上げられるようになった。	P.1 P.1	・オフセット印刷が普及し始めると、専門化された複数の工程を社内、社外で分業する体制が崩れ始めた。	P.1
1990年 （平成2年）	【社長】 2代目 長男	・一連の技術革新に伴う経営環境の変化に直面する中で、多くの印刷会社が新しい印刷機へと設		・創業者の長男である2代目が社長に就任。 ・A社では2代目が社長に就任すると、保有していた印刷機、印刷工場を順次売却し、印刷機を	P.1

	<p>備を刷新してきた。</p> <p>・当時、新しい技術に置き換わりつつあった事務用印刷などの事業を大幅に縮小した。</p>	<p>P.1 持たない事業へと転換した。</p> <p>P.1 制作物のデザイン、製版、印刷、製本までの工程を一括受注し、製版や印刷工程を、凸版、凹版、平版などの版式の違いに応じて専門特化された協力企業に依頼することで、外部にサプライチェーンのネットワークを構築し、顧客の細かいニーズに対応できるような分業体制を整えることに注力した。</p> <p>P.1 A社では、割り付けやデザインと紙やインク、印圧などの仕様を決定して、印刷、製本、加飾などの各工程において協力企業を手配して指示することが主な業務となっていた。</p> <p>P.1 多工程にわたり高品質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野にのみ需要を絞ることで、高度で手間のかかる小ロットの印刷、出版における事業を幅広く展開できるようになった。</p> <p>P.1 その結果、イベントや展示に用いられる紙媒体の印刷物、見本や写真、図録、画集、アルバムなどの高精度な仕上がり求められる分野において需要を獲得していった。</p> <p>P.2 1990年代から行われた事業の転換は、長期にわたって組織内部のあり方も大きく変えていった。印刷機を社内で保有していた時は、製版を専門とする職人を抱えていたが、定年を迎えることに版下制作工程、印刷工程を縮小し、それらの工程は協力企業に依頼することになった。そして、 ★(S)図案の作成と顧客との拠点となるコンサルティングのみを社内に残し、顧客と版下職人、印刷工場を仲介し、印刷の段取りを決定して協力会社に対して指示を出し、 ★(S)各工程間の調整を専門に扱うディレクション業務へと特化していった。</p>
<p>2000年代 (平成12年代)</p>	<p>・オンデマンド機が普及する。</p> <p>・2000年頃より情報通信技術の進化によって印刷のデジタル化が加速し、版の作成を必要としないオンデマンド機が普及することによって、オフィスや広告需要の多くが、より安価な小ロット印刷のサービスに置き換わっていった。</p> <p>・とりわけ一般的な事務用印刷の分野においては、技術革新によって高度な専門的技術や知識が不要となったため、印刷業ではない他分野からの新規参入が容易になり、さらに印刷の単価が下がっていった。</p> <p>・また、中小企業向け広告制作の分野においては、 ◆(T)既に数多くの競合他社が存在しているため、非常に難しい競争環境であった。</p>	<p>P.1 他方で2000年代に入ると、同社はデザインと印刷コンテンツのデジタル化に経営資源を投入し、 ★(S)とりわけ高精度のデータ化においてプログラミングの専門知識を持つ人材を採用し始めた。</p> <p>P.1 社内では、複数の事業案件に対してそれぞれプロジェクトチームを編成し、対応することとなった。 具体的には、 ★(S)アートディレクターがプロジェクトを統括して事業の進捗を管理し、外部の協力企業を束ねる形で、制作工程を調整しディレクションする体制となった。</p> <p>P.2 また、広告代理店に勤務していた3代目が加わると、2代目は図案制作の工程を版下制作から独立させて、新たにデザイン部門を社内へ発足させ、3代目に部門の統括を任せた。 3代目は、前職において ★(S)デザイナー、アーティストとの共同プロジェクトに参画していた人脈を生かし、ウェブデザイナーを2名採用した。</p> <p>P.2 こうした社内の人材の変化を受けて、紙媒体に依存しない分野に事業を広げ、ウェブ制作、コンテンツ制作を通じて、地域内の中小企業が大半を占める既存の顧客に向けた広告制作へと業務を拡大した。</p> <p>P.2 しかしながら、新たな事業の案件を獲得していくことは難しかった。 とりわけ、こうした新たな事業を既存の顧客に訴求するためには、新規の需要を創造していくことが求められた。</p>

<p>2020年 (令和2年)</p>	<p>【社長】 3代目</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・さらに ☆(W)新規の顧客を開拓するための営業に資源を投入することも難しいために、印刷物を伴わない受注を増やしていくのに大いに苦勞している。 P.2 ・新規のデザイン部門と既存の印刷部門はともに、サプライチェーンの管理を担当し、デザインの一部と、製版、印刷、加工に至る全ての工程におけるオペレーションは外部に依存している。 P.3 ・必要に応じて外部のフォトグラファーやイラストレーター、コピーライター、製版業者、印刷職人との協力関係を構築することで、事業案件に合わせてプロジェクトチームが社内形成されるようになった。 P.3 ・2代目の事業変革によって、印刷部門5名とデザイン部門10名の2部門体制で事業を行うようになり、正社員は15名を保っている。 P.3 ・☆(W)3代目は特に営業活動を行わず、主に初代、2代目の経営者が開拓した地場的な市場を引き継ぎ、 ◇(O)既存顧客からの紹介や口コミを通じて新たな顧客を取り込んできたが、 売り上げにおいて目立った回復のないまま現在に至っている。 P.3
-------------------------	---------------------	---

企業の沿革をこのように時系列に整理して俯瞰することで、企業が様々な外部環境変化に直面し、それに対してどのような戦略的意思決定をしてきたかがつかめる。中小企業が長年存続しているということは、外部の環境変化に上手に対応し続けてきたということでもある。また、当該事例は初代、2代目、3代目と3代にわたる企業の沿革が記述されており、それぞれの代表者がどのように対応してきたかがつかめ、中小企業の事業承継のプロセスと課題を学ぶことができる。現在、A社は、3代目が成長戦略を立案し、外部企業との協力関係を発展させながら事業を継続させていくことが求められている。

2 規範的スクールによる診断

本節では、どのように経営戦略が策定されるべきかを考える規範的スクールの視点で診断する。

(1) 経営戦略分析フレームを活用した診断（規範的スクール）

① ドメインの変遷に関する分析

A社が環境変化にどのように対応し、存続してきたのかを、ドメインの変遷を分析することで考察できる。エーベルの3次元定義³⁾を使ったドメインの分析例（図表6）を掲載する。

図表中、【2代目】でドメインを絞りこみ、需要を獲得していった（与件文24-28行、以下、行数のみ表記）。しかし、【3代目】でドメインを拡張した結果、「売り上げにおいて目立った回復のないまま現在に至っている」（60-61行）。このように当該事例は、ドメインの絞りこみ、ドメインの拡張という視点で分析できる。

図表6 ドメインの変遷に関する分析例

【初代】（創業時のドメイン）

誰に（市場・顧客層）	・事務用品の分野で、印刷を下請けに発注する事務用品メーカーや特殊なビジネスフォームの印刷加工を必要とする法人や事業主に。
何を（顧客機能・顧客ニーズ）	・事務用品メーカーから依頼される印刷物や特殊なビジネスフォームの印刷加工を。
どのようにして（技術）	・主流となっている活版印刷を専門的な技能・技術をもつ社内外の職人の分業で。

【2代目】（ドメインの絞りこみ）

誰に（市場・顧客層）	・多工程にわたり高品質、高精度な印刷を必要とする美術印刷を必要とする地場的な中小企業に。
何を（顧客機能・顧客ニーズ）	・多工程にわたり高品質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野に、高度で手間のかかる見本や写真、図録、画集、アルバムなどの小ロットの印刷を。
どのようにして（技術）	・制作物のデザイン、製版、印刷、製本までの工程を一括受注し、専門特化されたサプライチェーンネットワークを外部に構築し、顧客の細かいニーズにまで対応できる分業体制で。

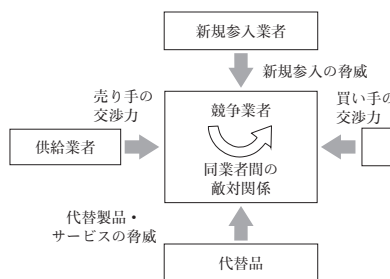
【3代目】（【2代目】の事業に以下の拡大した事業を加える）（ドメインの拡大）

誰に（市場・顧客層）	・美術印刷を必要とする地域内の中小企業（既存の顧客）、既存顧客からの口コミで紹介された企業、当社サイトをみて引き合いのあった企業に。
何を（顧客機能・顧客ニーズ）	・紙媒体に依存しない、ウェブ制作、コンテンツ制作を通じた広告制作を。
どのようにして（技術）	・ウェブデザイナー2名を採用して。外部との協力関係を構築して、プロジェクトチームを社内に形成して。

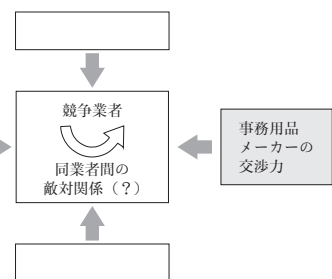
② ファイブフォースモデルによる分析

当該事例を、ポーターの競争戦略およびSWOT分析のフレームを活用して分析する。まず、ポーター（1980）の競争戦略論を使った分析をする。最初に、ファイブフォースモデル（以下、5フォースモデル）を使い分析する（図表7）。このモデルで、A社の創業時（図表8）および1970年頃からの競争環境（外部環境）を分析する（図表9、10）。

図表7 5フォースモデル

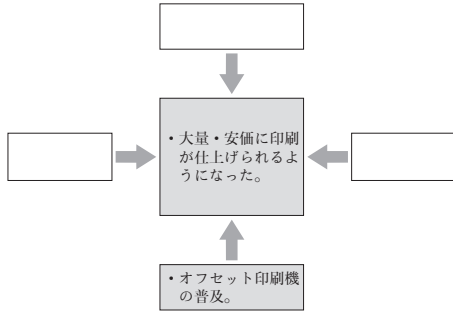


図表8 5フォースモデル（創業時）

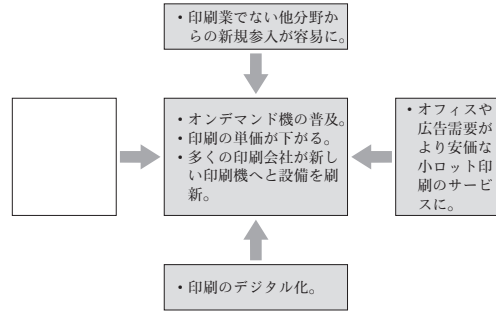


創業時は事務用品メーカーの交渉が強かったものと推察できる（図表8参照）ものの、1970年頃からは競争激化した（図表9の2つの箱を濃い色の網掛けにしたように、創業時と比べると競争環境は厳しくなり、儲かりにくい業界になった）ことが分かる。さらに2000年頃からは競争環境がさらに激しくなった結果（図表10中、4つの箱を塗りつぶした）、印刷単価がさらに下がり、儲かりにくい業界になったことがわかる。

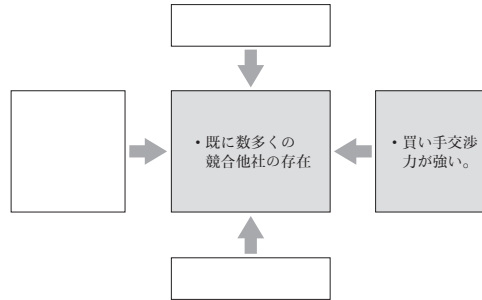
図表9 5フォースモデル（1970年頃～）



図表10 5フォースモデル（2000年頃～）



図表11 5フォースモデル（広告制作業）

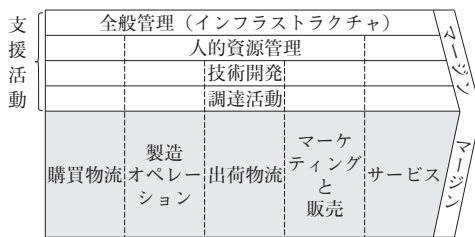


こうした環境変化にA社がどう対応したのかは次に考察するバリューチェーンの分析（図表13～15参照）で明確になる。なお、2020年以降の広告制作業も厳しい競争環境にあり（図表11参照）、戦略的対応（差別化戦略）が必要になる。

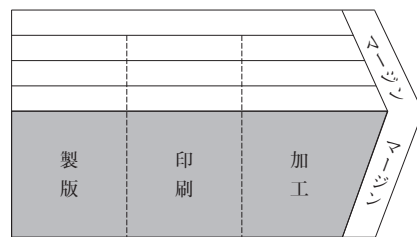
③ バリューチェーンモデルによる分析

続いて、ポーター（1985）のバリューチェーンモデルで企業の内部分析を学習する。まず、バリューチェーンモデルのフレームを掲載する（図表12）。

図表12 バリューチェーンモデル



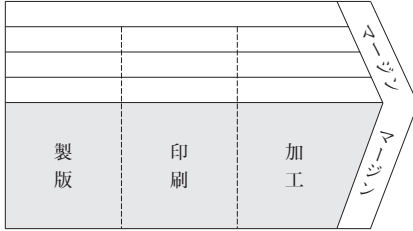
図表13 バリューチェーン（創業時）



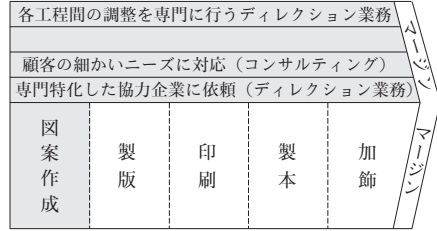
このバリューチェーンモデルを使い、A社の創業時および1970年頃からの内部分析をす

る。創業時は製版、印刷、加工までの各工程を社内、社外の職人の分業で行っていた（図表13参照）が、1970年頃からは印刷職人の手作業によって行われてきた工程が大幅に省略されるようになった（図表14参照，網かけの色を薄くした）。

図表14 バリューチェーン（1970年頃～）



図表15 バリューチェーン（1990年代～）



さらに1990年頃からは，制作物のデザイン，製版，印刷，製本までの工程を一括受注し，専門特化された協力企業に依頼することで，外部にサプライチェーンを構築し，分業体制を整えた（印刷機を持たない事業への転換）。ビジネスモデルを抜本的に変革したことが一見して分かる（図表15参照）。競争環境の激化（図表9，10参照）に合わせた見事な経営戦略の転換といえる。

④ 競争の基本戦略に関する診断

A社は創業時から印刷下請けと特殊なビジネスフォームの印刷加工を主な業務としてきた。ターゲットは狭く絞り込まれているものの，競争優位性を発揮する戦略的な取組みを意識的にしていたという記述はない。しかし，1990年頃からの一連の技術革新に伴う経営環境の変化に直面する中で，A社は事務用印刷などの事業を大幅に縮小し，多工程にわたり高品質，高精度な印刷を必要とする美術印刷にのみ需要を絞ることにした。ポーターの3つの競争の基本戦略（図表16参照）でいうと，差別化集中戦略を選択したものと考えられる（図表17参照）。他方，2000年以降の広告制作業は新規の需要を創造できておらず，

図表16 3つの競争の基本戦略

		競争優位	
		他社よりも低いコスト	差別化
戦略ターゲットの幅	広い	コスト・リーダーシップ戦略	差別化戦略
	狭い	(コスト集中戦略)	(差別化集中戦略)

図表17 A社の競争戦略（1990年頃～）

		競争優位	
		他社よりも低いコスト	差別化
戦略ターゲットの幅	広い	コスト・リーダーシップ戦略	差別化戦略
	狭い	(コスト集中戦略)	高品質，高精度な美術印刷の分野に絞りこむ (差別化集中戦略)

差別化できていない。

こうしてポーターの5フォースモデル、バリューチェーンモデル、3つの競争の基本戦略のフレームを使って分析すると、1990年頃からのA社の経営戦略は適切なものであったこと、および広告制作業は差別化ができていないという課題が明確になる。

⑤ SWOT分析

ポーターの競争戦略のフレームを使って、A社の外部環境分析（5フォース・モデル）と内部資源分析（バリューチェーン）をしたが、さらにA社の外部環境、内部環境をプラス要因とマイナス要因に分けてSWOT分析をする。当該事例問題では、過去の情報と現在の情報が入り混じっているが、図表5の沿革シートを作成した後だと現在の強みを抽出しやすい。

図表18 A社のSWOT分析の一例

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み	弱み
	<ul style="list-style-type: none"> 専門特化された外部の協力企業と構築したサプライチェーン（細かいニーズに対応できる分業体制）。 印刷物、見本や写真、図録、画集、アルバムなどの高精度な仕上がりが求められる分野の需要の獲得実績（顧客）。 図案の作成と顧客との接点となるコンサルティング能力、各工程間の調整を専門に行うディレクション業務体制。 デザイナー、アーティストとの共同プロジェクトに参画していた3代目の経験と人脈。 ウェブデザイナー2名。 ・外部の協力関係 	<ul style="list-style-type: none"> 広告制作へと業務を拡大したが、新たな事業の案件を獲得していくことが難しかった。 新規の市場を開拓するための営業に資源を投入することも難しいために、印刷物を伴わない受注を増やしていくのに大いに苦労している。 外部の協力関係は複数の事業案件ごとにプロジェクトチームを社内形成して対応している。 3代目は特に営業活動を行っていない。 3代目はデザイン部門の統括の経験がない。 売上において目立った回復のないまま現在に至っている。
外部環境	機会	脅威
	<ul style="list-style-type: none"> 多工程にわたり高品質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野（イベントや展示に用いられる紙媒体の印刷物、見本や写真、図録、画集、アルバムなどの高精度な仕上がりが求められる分野における事業）。 紙媒体に依存しないウェブ制作、コンテンツ制作を通じた広告制作業務（地域内の中小企業が大半を占める既存の顧客に向けた）。 既存顧客からの紹介や口コミを通じて新たな顧客を取り込んできた。 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな事業を既存の顧客に訴求するためには、新規の需要創造していくことが求められた。 中小企業向け広告制作の分野においては、既に数多くの競合他社が存在している。 印刷物を伴わない広告制作の分野の伸張（紙媒体の分野に比して）。

ここで抽出したA社の強みをさらにバーニーのVRIO分析を使い、持続的な競争優位を構築する経営資源を明確にする。こうした分析を活用しながら、中小企業の経営戦略を7つのステップで具体的に立案するアプローチを次に考察する。

(2) 7つのステップを活用した診断（規範的スクール）

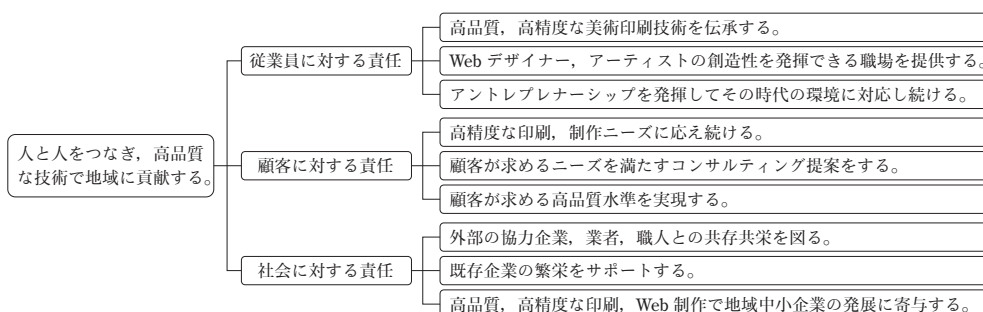
10の戦略スクール（図表4参照）のうち規範的スクール（最初の3つのスクール）の経営戦略立案プロセスを7つのステップに沿って診断する。

① ステップ1（戦略の目的を決める）

ステップ1では「『何のために当該事業を営むのか』との質問に答えることから始めなければならない」とし、「戦略の社会的目的について3分割法を用いて明らかにする」（井上，2011，pp.21-22）。

当該事例には、「価値前提」（サイモンの意思決定論でいう）に関する情報はないので、与件文にない情報を盛りこむ（推測を入れる）ことになるが、一例を示すと以下（図表19）のようになる。

図表19 A社の「戦略の目的」（ステップ1）の一例



② ステップ2（戦略の素案を決める-SWOT分析、クロスSWOT分析を活用）

ステップ2では経営環境を、機会、脅威、自社の強み、弱みに分類して分析（SWOT分析、図表18参照）した後、クロスSWOT分析で経営戦略案を抽出する。クロスSWOT分析とは、SWOT分析で抽出した強み（S）、弱み（W）、機会（O）、脅威（T）にプロットされた情報を組み合わせて（掛け合わせて）、それぞれの交点について戦略案を考える手法である（図表20参照）。例えば、強み（S）と機会（O）を組み合わせる（「SO戦略」と呼べる）と、自社が持つ最大の強みをチャンス（機会）に対して発揮する戦略となり、一番成功確率の高い戦略案となる。また、弱み（W）と機会（O）を組み合わせるWO戦略は、自社が外部の機会（例えば市場が好調である場合）への対応に遅れている場合、自社の「弱み」を克服するための改善をする戦略を考える。

A社のSWOT分析（図表18）の情報を使って、クロスSWOT分析をした一例が図表21である。

図表20 クロスSWOT分析

経営資源 経営環境	強み (strength)	弱み (weakness)
機会 (opportunity)	強みを活かす戦略	弱みを克服する戦略
脅威 (threat)	脅威を回避する戦略	撤退する戦略

図表21 A社のクロスSWOT分析（ステップ2）の一例

経営資源 経営環境	強み (strength)	弱み (weakness)
機会 (opportunity)	<ul style="list-style-type: none"> 多工程にわたり高品質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野（イベントや展示に用いられる需要）で紙媒体とウェブ制作とを併用した新規需要の提案を地域内の中小企業が大半を占める既存の顧客に向けて行う。 図案の作成、顧客との接点となるコンサルティング能力、各工程間の調整を専門に行うディレクション業務を強みとして紙媒体+ウェブで新規の需要を創造する。 	<ul style="list-style-type: none"> 高品質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野に絞り込むことで、資源の制約の中で新規需要を創造する。
脅威 (threat)	<ul style="list-style-type: none"> 高品質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野に絞り込み、紙媒体と組み合わせることで、中小企業向け広告制作の分野における数多くの競合他社と差別化する。 	<ul style="list-style-type: none"> 美術印刷分野以外の需要や高品質・高精度な印刷を必要としない分野は取り扱わない。

③ ステップ3（戦略の範囲を決める-ドメインの再定義）

ステップ3では、エーベルの3次元定義を活用し、誰に（＝顧客層）、何を（＝顧客ニーズ）、どのようにして（＝技術）提案する事業なのか、ドメイン（事案領域）を明確にする（図表22）。

④ ステップ4（戦略の優先順位を決める）

ステップ4では、ステップ2のクロスSWOT分析で抽出された経営戦略案を成長戦略のフレームワークを使い評価する。まず、クロスSWOT分析で導き出した経営戦略案（図表21）と再定義したドメイン（図表22）を、アンゾフの製品・市場マトリックスおよびポーターの競争戦略のフレームにあてはめて評価する。A社の「地域内の中小企業が大半を占める既存の顧客に向けた広告制作へ業務を拡大した」（45-46行）というのは、アンゾフの製品・市場マトリックスでいう「製品開発」あるいは「多角化」戦略を志向していたものと捉えられるが、「新たな事業の案件を獲得していくことは難しかった」（46-47行）。「さらに新規の市場を開拓するための営業に資源を投入することも難しい」（50行）ことから、まずは既存市場（顧客）を対象とした「製品開発」戦略（新規の需要の創造）に絞るべきである（図表23）。ポーターの競争戦略であれば、既存顧客にターゲットを絞った差別化集中戦略を採択する必要がある（図表24）。

図表22 A社のドメインの再定義（ステップ3）の一例

	現行定義	再定義
顧客	<ul style="list-style-type: none"> 多工程にわたり高品質、高精度な印刷を必要とする美術印刷を必要とする地域内の中小企業に。 美術印刷を必要とする地域内の中小企業（既存の顧客）、既存顧客からの口コミで紹介された企業、当社サイトをみて引き合いのあった企業に。 	<ul style="list-style-type: none"> 美術印刷を必要とする地域内の中小企業に対して。
ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> 多工程にわたり高品質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野に、高度で手間のかかる見本や写真、図録、画集、アルバムなどの小ロットの印刷を。 紙媒体に依存しない、ウェブ制作、コンテンツ制作を通じた広告制作を。 	<ul style="list-style-type: none"> 高品質、高精度な仕上がりを必要とする制作を紙媒体とウェブ制作を組み合わせる。
（技術） 提供方法	<ul style="list-style-type: none"> 制作物のデザイン、製版、印刷、製本までの工程を一括受注し、専門特化されたサプライチェーンネットワークを外部に構築し、顧客の細かいニーズにまで対応できる分業体制で。 ウェブデザイナー2名を採用して、外部との協力関係を構築して、プロジェクトチームを社内形成して。 	<ul style="list-style-type: none"> クライアントのニーズをコンサルティングし、外部の専門企業と構築したサプライチェーンを使いディレクションする体制で。
事業コンセプト		
<ul style="list-style-type: none"> 美術印刷を必要とする地域内の中小企業に対して、高品質、高精度な制作（紙媒体とウェブの組み合わせ）をコンサルティングし、協力企業とのサプライチェーンをディレクションする体制で提供する。 		

図表23 製品・市場マトリックス（A社の分析）

製品 \ 市場	既存製品	新製品
	既存市場	市場浸透
新市場	市場開発	多角化

➡既存市場に新規需要を。

出所：アンソフ（Ansoff, 1965）

図表24 A社の基本戦略（2020年～）

		競争優位	
		他社よりも低いコスト	差別化
戦略ターゲットの幅	ターゲット広い		
	ターゲット狭い	集中	戦略 美術印刷を必要とする地域内の中小企業に紙媒体＋ウェブ制作で提案

続いて、「ステップ3で定義した事業領域をもとに、選択された戦略案を競争戦略のフレームワークにより絞り込み、絞り込まれた戦略案を、重要度と解決可能性を基準に優先順位をつける」（井上，2011，p.123）。ここではクロスSWOT分析（図表21）で記載した戦略案をさらにブレイクダウンした（1つ階層を下ろした）戦略案を列挙して優先順位をつけた（図表25）。

一般的に、「重要度が高い戦略案ほど解決可能性は低く、解決の可能性が高い戦略案ほど重要度が低いことから、両者のトレードオフ関係を解決する戦略案を抽出しなければならない」（井上，2011，p.28）ので、図表中、合計点が最も低いものから優先順位をつける。

図表25 A社の「戦略の優先順位を決める」（ステップ4）の一例

	戦略案	具体的内容	重要度	解決可能性	合計点	優先順位
1	既存中小企業への新規の需要の創造	紙媒体とウェブを組み合わせた新規の需要の創造	1	4	5	2
2	新規需要創造のためのプロジェクトチーム発足	印刷部門とデザイン部門のプロジェクトチームを作る	3	1	4	1
3	新規需要に合わせた組織の再編	印刷部門とデザイン部門に横串を刺した組織編成	2	5	7	4
4	新規需要の既存顧客への提案	既存企業に新規事業を3代目と印刷部門長が提案	4	2	6	3
5	新規需要をアピールするサイトの整備	サイトで地域中小企業に新規事業を訴求する	5	3	8	5

⑤ ステップ5（重要戦略案の構成要素を決める）

ステップ5は、ステップ4で優先順位が高いと評価された戦略案を重要戦略案と設定し、バランス・スコアカードの4つの視点（財務、顧客、業務プロセス、学習と成長—ここでは「人材」と表示されている）ごとに、戦略目標を抽出する（図表26）。「(3) 戦略目標」の「財務」の欄には、本来、具体的に財務的な数値目標を書くことが望ましいが、重要戦略案との適合性から今回は含めていない。

図表26 A社の「重要戦略の構成要素を決める」（ステップ5）一例

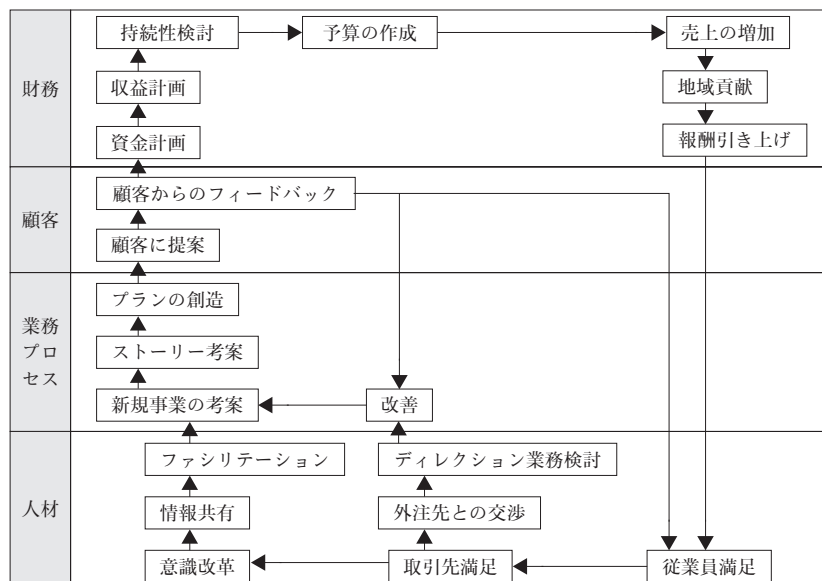
(1) 重要戦略案 既存の中小企業への新規需要を創造するための印刷部門とデザイン部門のプロジェクトチーム発足。			
(2) 経済目的： 売上目標（1億円） 利益目標（4,000万円） 達成期限（3年間）			
(3) 戦略目標			
財務	顧客	業務プロセス	人材
当該プロジェクトの固定費見積もり	印刷+ウェブの組み合わせで広告の相乗効果を訴求する	印刷とウェブを組み合わせた新規事業の考案	印刷+ウェブの組み合わせサービスに意識改革
当該プロジェクトの資金計画策定	新規事業の試作プランを顧客に提案	印刷+ウェブデザインを組み合わせたストーリー考案	印刷+ウェブの組み合わせた提案のための情報共有
印刷+ウェブの組み合わせでの提案の価格決定	顧客からのフィードバックをもらう	印刷+ウェブを組み合わせた新規事業プランの創造	印刷+ウェブの組み合わせた提案のためのファシリテーション
当該プロジェクトの収益見積もり	新規事業プランの改善	新規事業のオペレーションを担う外注先の検討と交渉	印刷+ウェブの組み合わせた新規事業の絞り込み
当該プロジェクトの採算性検討	改善した新規事業プランへのフィードバックをもらう	新規事業の提案のディレクション業務の検討	印刷+ウェブの組み合わせた新規提案の商品化
当該提案の予算作成	さらなる新規事業のプランの改善		新規事業のディレクション業務の担当者の育成

⑥ ステップ6（戦略の仕組みを決める）

ステップ6は、ステップ5で抽出された戦略目標を4つの視点ごとにポジショニングし、各目標項目間を矢印でつなぐ（図表27）。

このフローは「人材の視点から業務プロセスの視点へ、業務プロセスの視点から顧客の

図表27 戦略の仕組み（どのような手順で進めるのか）（ステップ6）の一例



視点へ、顧客の視点から財務の視点へと矢印が上がっていく」ようになっており、「事業の仕組みを『見える化』する」（井上，2011，pp.162-163）。ここで、ポーターのバリューチェーンモデル（図表12参照）を使うこともできる。

⑦ ステップ7（戦略の評価指標を決める）

ステップ7は、「ステップ6で抽出した重要戦略案の戦略目標の達成度を定量的に測定できる指標を設定して、その数値目標および戦略行動を明らかにする」（井上，2011，p.34）（図表28）。

図表28 A社の戦略の評価指標を決める（ステップ7）の一例

	戦略目標	業績評価指標	数値目標	戦略行動
財務	・売上の向上	・新規事業の売上	・新規事業の売上1億円	・3代目を中心に新規事業営業
	・受注件数の向上	・新規事業の受注件数	・3年以内に30件以上	・既存客に+ウェブを提案
顧客	・提案件数の増加	・新規事業の提案件数	・全顧客に声かけ	・既存顧客への声かけ
	・顧客の意見収集	・新規の意見の共有化	・全員が見れるデータベース作成	・顧客の意見をデータベース化
業務プロセス	・新規事業のプランの創造	・期中にプラン創造	・改修プランを5回以上作成	・ファシリテーションでプランを練り上げる
	・協力外注先の増加	・協力企業数の数	・20社以上と契約	・協力企業との交渉
人材	・意識改革	・プロジェクトチームの凝集度	・週1回のファシリテーション	・ファシリテーションの多頻度開催
	・ディレクション業務担当者の育成	・研修の実施	・3人のマネージャーを育成	・ディレクションマネージャーの役割明確化

3 記述的スクールおよび統合スクールによる診断

本節では、実際どのように経営戦略が形成されているのか、あるいは、経営戦略がどのように創発された（される）のかを考える記述的スクールおよび統合スクールの視点で診断する。

(1) アントレプレナー・スクールによる診断

戦略形成におけるアントレプレナー・スクールとは、「戦略形成を文字通り起業家精神に学ぶことである」。「1人のリーダーの直感・判断・知恵・経験・洞察といった人間の知的活動における戦略形成、および戦略的ビジョンに焦点を当て」、その中心となるコンセプトは、「大胆さと洞察力に溢れるリーダーのビジョンにある」（ミンツバーグ他、2013、訳 p. 150）。

A社の場合も1990年代に「2代目が社長に就任すると、保有していた印刷機、印刷工場を順次売却し、印刷機を持たない事業へと転換し」（17-18行）、「多工程にわたり高品質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野にのみ需要を絞ることで、高度で手間のかかる小ロットの印刷、出版における事業を幅広く展開できるように」（25-27行）になった。A社のバリューチェーン（1990年代～、図表15参照）とA社の競争戦略（1990年代～、図表17参照）を見ても、大胆に差別化集中戦略を採用し、社内のバリューチェーン（ビジネスモデルともいえる）を変革したことが分かる。

さらに、2000年代以降に「広告代理店に勤務していた3代目に加わると、2代目は図案制作の工程を版下制作から独立させて、新たにデザイン部門を社内に発足させ、3代目にも部門の統括を任せた」（41-42行）。ここでも紙媒体からウェブへとシフトする環境変化に対して、デザイン部門の独立という方策を決定した。2代目の大胆さと洞察力に溢れるリーダーシップの発揮といえる。

(2) コグニティブ・スクールによる診断

コグニティブ・スクールとは、「起業家の心の中を分析することによって戦略形成のプロセスを解明しようとする」ものである。経営者が意思決定する際には、様々なバイアスが入り、認知のスタイルにも違いがある。また、経営者の戦略的認知には「知識を系統づける心的構造」が存在する。「経営環境」も、そうしたバイアス、認知スタイル、フレームなどの影響を受けた「解釈の結果構成されるもの」（ミンツバーグ他、2013、訳 p. 182, p. 195, p. 206）である。当該事例からは、代表者の心的構造が直接記述された箇所はないが、2代目（起業家精神にあふれている）と3代目（特に営業活動を行っていない）のそれを推察しうる記述はある。

(3) ラーニング・スクールによる診断

ラーニング・スクールは、「創発的に現れた戦略を、いかに組織という集合体の中にパターンとして根づかせていくかに焦点を当てたもの」であり、「戦略と組織学習が主要なテーマとなり、戦略を個人および組織の学習プロセスとして捉えている」。「それには、スピード感溢れる学習力と軌道修正力が同時に求められる」が、A社は「外部にサプライチェーンのネットワークを構築し、顧客の細かいニーズに対応できるような分業体制を整えることに注力し」(20-22行)、「顧客と版下職人、印刷工場を仲介し、印刷の段取りを決定し協力企業に対して指示を出し、各工程間の調整を専門に行うディレクション業務へと特化していった」(33-34行)。こうした取り組みは、学習力と軌道修正力を発揮してコンサルティング能力とディレクション業務の能力を高め、戦略を創発したものと考えられる。

このスクールにおける「誰が本当に戦略の建築家（アーキテクト）なのか？いったい組織のどこで実際の戦略形成が行われているのか？」（ミンツバーグ他，2013，p. 216, p. 217, p. 219）という問いについても、代表者の頭の中だけではなくA社の社員たちも含んだ業務プロセスの中で戦略は創発されたものと考えることができる。

(4) パワー・スクールによる診断

パワー・スクールは、「戦略形成において、パワー（政治や権力を含む影響力の行使）の重要性を明示」したものである。そして、「パワーを大きくミクロとマクロという2つの観点から捉え」、マクロパワーのことを「組織が積極的に外部環境や他の組織をコントロールしたり、もしくは協力するプロセスから、自らを有利な方向へと導くための活動を指している」とする。例えば、「アライアンス（戦略同盟）」や「戦略的アウトソーシング」はその戦略的方法論の1つであり、「従来のコンペティション（競争）からコラボレーション（共創）型戦略形成が、重要性を帯びてくる」（ミンツバーグ他，2013，訳 pp. 274, 275）。A社の場合の「外部にサプライチェーンのネットワークを構築し、顧客の細かいニーズに対応できるような分業体制を整えることに注力」(20-22行)したことも、コラボレーション（共創）型戦略といえ、A社はこの戦略に優れている。

(5) カルチャー・スクールによる診断

カルチャー・スクールの戦略形成は、「社会的な相互作用プロセスであり、組織のメンバーによって共有される信念や理解に基づいている」もので、「従来のカルチャーの戦略的慣性を克服すると同時に、いかに新たな『柔軟性と革新』のカルチャーを創造できるかが鍵となる」。なお、カルチャーとは「人々の集団が時間をかけて創りだす、共有される価値」である。また、「市場で競争するのは、製品でなく生産のシステム」であり、そ

の優位性は「組織のカルチャーに根ざしたものとなり得る」。その優位性を「資源という見地から企業を見ていく」のが「リソース・ベースト・セオリー」である。その資源は、「物理的資本となる資源（物理的な技術、工場や施設、地理的立地条件、原材料へのアクセス）、人的資本となる資源（トレーニング、経験、判断、知性、関係など）、そして、組織的資本となる資源（形式化したシステムや組織構造、ならびにグループ間の非公式的な関係）」（ミンツバーグ他、2013、訳 p. 310, p. 318, pp. 329-331）に分類できる。A社にとっても、外部のサプライチェーンのネットワークは、この資源にあたるものと考えられる。専門特化された企業とネットワークを構築する能力は、A社のカルチャーに根差しており、それはA社の強みと考える。

(6) エンバイラメント・スクールによる診断

エンバイラメント・スクールは、「はじめて『環境』を戦略形成上の主語に置いた」スクールで、「環境が戦略を規定し、組織はあくまでも環境に従属する受動的なものとなる」。また、そのリーダーシップは、「環境を把握し、組織が適応していることを保証するものに過ぎない」。ここでの環境とは、「組織以外のすべて」を指す。（ミンツバーグ他、2013、訳 p. 344）

「オフセット印刷機が普及し始めると、専門化された複数の工程を社内、社外で分業する体制が崩れ始め、それまで印刷職人の手作業によって行われてきた工程が大幅に省略され、大量・安価に印刷が仕上げられるようになった」（8-10行）という1970年代からの環境変化はまさに「環境」を戦略形成上の主語において考えるべきである。また、「オフィスや広告需要の多くが、より安価な小ロット印刷のサービスに置き換わっていった。とりわけ一般的な事務用印刷の分野においては、技術革新によって高度な専門的技術や知識が不要となったため、印刷業ではない他分野からの新規参入が容易になり、さらに印刷の単価が下がっていった」（12-15行）という2000年頃からの「環境（変化）」も戦略形成上の主語になったものといえる。なお、このスクールは批判されてきたものの、「組織には本当の意味での戦略的選択はなく、どこかに『環境の命令』がある」という考え方（ミンツバーグ他、2013、pp. 344-345）は、当該事例には相当程度当てはまるものとする。

(7) コンフィギュレーション・スクールによる診断

このスクールはあるべきコンフィギュレーション（配置、構成の状態）にトランスフォーム（変革）するためのプロセスそのものと捉える考え方である。A社の場合も、新規にデザイン部門を作り、既存の印刷部門とともにサプライチェーンの管理を担当させ（52行）、必要に応じて社内プロジェクトチームを形成する（55-56行）体制にトランス

フォーム（変革）した。この体制をさらに新たなコンフィギュレーションの状態（配置構成の状態）に変革すべきことが問われている。

V お わ り に

本稿ではA社の事例を題材として、経営戦略の策定、創発と事業承継に関する中小企業の診断教育のモデルを提示した。Ⅲ章で10の戦略スクールおよび3つの分類を取り上げ、Ⅳ章でその規範的スクールのアプローチによる経営戦略策定と、記述的スクールおよび統合スクールによる経営戦略創発等に関する経営診断の教育モデルを提示した。

10の戦略スクールの概念を使うことで、中小企業の経営戦略に関する診断教育を総合的に行うことができる。また、7つのステップを使うことで、経営戦略立案の具体的な教育も可能となる。さらに、「診断事例沿革シート」を使うことで、事業承継のプロセスと課題についても教育することが可能となる。

なお、設問文から示唆を得られるように、経営戦略（全体戦略あるいは事業戦略）とともに、組織戦略や人事戦略（機能別戦略）についても診断する必要があるが、紙幅の都合上割愛した。また、診断事例（問題）を対象としたため、踏み込んだ課題抽出や改善提案はしていない。最後に、図表5の原案を作成してくれた田中一彰氏に謝意を申し上げる。

注

- 1) 筆者は関西学院大学のアカウントティング・スクールで経営診断論を、ビジネススクールの中
小企業診断士養成課程で経営戦略論の授業を担当しており、本稿は中小企業診断士養成課程
における教材として作成した。
- 2) 当該事例問題の設問の正解を導き出すのが目的ではなく、経営診断教育の一例として当該事
例問題を使うことに留意されたい。
- 3) デレク・F・エーベルは、事業領域を定義するには、顧客層・技術・顧客価値の3次元から
分析する必要があるといった。

参 考 文 献

- 井上善海（2011）『7つのステップで考える 戦略のトータルバランス』中央経済社。
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce W and Lampel, Joseph, (2009) *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management* 2nd ed., Financial Times Prentice Hall. 齋藤嘉則監訳 『戦略サファリ』第2版, 東洋経済新報社, 2013年。
- Porter, Michael E. (1985), *Competitive advantage*, Free Press. 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 『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, 1985年。
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive strategy*, Free Press. 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争の戦略』新訂, ダイヤモンド社, 2003年。