

【研究ノート】

中小企業の経営診断教育に関する一考察（2）

——『戦略サファリ』を活用した戦略診断を中心として——

加 藤 雄 士

要 旨

本稿では、中小企業診断士試験の事例問題を使った経営診断教育のモデルを提示し、考察する。設問文を構造化し診断の方向性を明らかにした後で、「診断事例沿革シート」を活用して時系列的に与件文情報を整理する。それによりその企業が環境変化にどのように対応してきたかが明確になる。また、Mintzberg et al. (2009/2013)『戦略サファリ』から該当する各スクール、テーマを記載し、多面的に経営診断する。これらにより中小企業ならではの経営戦略診断に関する診断上、理論上のインプリケーションを導く。

I はじめに

本稿は、中小診断士養成課程における中小企業の経営診断（および経営戦略）教育のモデルを提示する。2021年度中小企業診断士2次試験事例問題Ⅱを使い、経営戦略を立案、創発するアプローチを提示する。また、当該事例は、事業承継プロセスの教育にも役立つ点があることを指摘する。

II 診断対象企業の概要と経営上の問題

診断対象企業は、B社（2021年度中小企業診断士試験事例問題Ⅱ）である。同社は、最盛期に売り上げの約半分を占めていたプライベート・ブランド（PB）の失注という失敗体験を経て移動販売を開始、その販売が伸張した頃に、新型コロナウイルス感染症がまん延した。B社社長はその逆境を乗り越え、コロナ禍（という脅威）における既存事業（移動販売）の売上回復、および社会全体のオンライン化の中での「地元産大豆の魅力を全国に伝えたい」という想いを実現していく方策を模索している。菓子類の開発、販売という新規事業の立ち上げも含めた3つの事業のマーケティング戦略事例でもある。

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、主な事業の変化と事業承継に関する記述などについては箱で囲み、ポイントになる記述に下線、課題に波線を引くとともに、SWOT分析の記号をつけた。

図表 1 与件文（筆者による書き込みあり）と設問文

B社は資本金300万円、社長を含む従業者数15名の豆腐の製造販売業者である。	1
B社は清流が流れる地方都市X市に所在する。この清流を水源とする地下水は良質な軟水で、滑らかな豆腐づくりに向く。	2 3
<u>1953年（昭和28年）</u> 、現社長の祖父がX市の商店街にB社を創業した。 <u>地元産大豆</u> 、 <u>水にこだわった豆腐</u> は評判となり、品評会でも度々表彰された。なお、X市は室町時代に戦火を避けて京都から移り住んだ人々の影響で、小京都の面影を残している。そのため、京文化への親近感が強く、同地の職人には京都の老舗で修行した者が多い。同地の繁盛店は、B社歴代社長、新しい素材を使った菓子で人気を博す和菓子店の店主、予約が取りにくいと評判の割烹 ^⑤ の板前など京都で修行した職人が支えている。	4 5 6 7 8 9 10
<u>1981年（昭和56年）</u> 、 <u>創業者の病をきっかけに、経営は息子の2代目に引き継がれた</u> 。その頃、X市でもスーパーマーケットなど量販店の出店が増加し、 <u>卸販売も行うようになった</u> 。 <u>従来の商店街の工場兼店舗</u> が手狭になったため、良質な地下水を採取できる <u>農村部の土地に工場を新設した</u> 。パートの雇用も増やし、生産量を拡大した。	11 12 13 14
<u>2000年（平成12年）</u> 、 <u>創業者の孫にあたる現社長が、京都での修行を終えてB社を継承した</u> 。その頃、地場資本のスーパーマーケットからプライベート・ブランド（PB）の製造呼びかけがあった。国産大豆を使いながらも、価格を抑え、集客の目玉とするPBであった。 <u>地元産大豆にこだわった祖父と父のポリシーに反するが、事業拡大の好機と捉え、コンベ（企画競争型の業者選定会）に参加し、受注に成功した</u> 。そして <u>PB製造のための材料用倉庫と建屋も新築し、パートも増やした</u> 。 <u>その後</u> 、数度のコンベで受注契約を繰り返し、最盛期はB社売上比率の約半分がPBで占められた。しかし、 <u>2015年（平成27年）のコンベで大手メーカーに敗れ、契約終了となった</u> 。	15 16 17 18 19 20 21 22
PBの失注のタイミングで、X市の大手米穀店Y社からアプローチがあり、協議の結果、 <u>農村部の工場の余剰設備をY社へ売却し、整理人員もY社が雇用した</u> 。X市は豊富な水を活かした米の生産も盛んで、Y社は同地の米の全国向けECサイトに注力している。Y社社長は以前より在庫用倉庫と炊飯に向く良質な軟水を大量に採取できる井戸を探していた。Y社は建屋を改修し、B社の地下水を購入する形で、Y社サイトのお得意さまに限定販売するペットボトル入り水の製造を開始した。またY社は「X市の魅力を全国に」との思いからX市企業の佃煮、干物などもY社サイトでコラボ企画と称して販売している ^⑥ 。近年、グルメ雑誌でY社サイトの新米、佃煮が紹介されたのをきっかけに、全国の食通を顧客として獲得し、サイトでの売上が拡大し	23 24 25 26 27 28 29 30 31

①
ている。

B 社社長は PB 関連施設の整理のめどが立った頃、B 社の将来について、残った従業員と会議を重ねた。その結果、各地で成功例のある冷蔵販売車を使った豆腐の移動販売の開始を決意した。売上の早期回復のために移動販売はフランチャイズ方式を採用した。先行事例を参考に、フランチャイジーは加盟時に登録料と冷蔵販売車を用意し、以降は B 社から商品を仕入れるのみで、その他のフィーは不要とする方式とした。また、フランチャイジーは担当地域での販売に専念し、B 社はその他のマーケティング活動、支援活動を担当する。結果、元商店経営者や B 社の元社員などがフランチャイジー^⑤として加盟した。

（移動販売の開始と同時に原材料を全て地元産大豆に戻し、品揃えも大幅に見直し）
た。手頃な価格の絹ごし豆腐、木綿豆腐の他、ゆず、柚子豆腐、銀杏豆腐などの季節の変わり豆腐も月替わりの商品として加えた。新商品のグラム当たり単価はいずれもスーパーマーケットの高価格帯商品よりも高く設定した。

移動販売は戸別訪問の他に、豆腐の製造販売店がない商店街、遊戯施設、病院などの駐車場で許可を得て販売している。駐車場で販売は高齢者が知り合いを電話で呼び、井戸端会議のきっかけとなることも多い。移動販売の開始後、顧客数は拡大したものの客単価は伸び悩んでいたが、フランチャイジーの 1 人がデモンストレーション販売をヒントに始めた販売方法が客単価を引き上げた^⑤。自身が抱える在庫をどうせ廃棄するならば、と小分けにし、使い捨て容器に盛り付け、豆腐に合った調味料をかけて試食を勧めながら、商品説明を積極的に行った結果、次第に高単価商品が売れ始めた^⑤。フランチャイジーと高齢者顧客とのやり取りは来店前の電話での通話が主体である。インスタント・メッセージ（IM）の利用を勧めた時もあったが敬遠されたため、電話がメインになっている。ただし若年層には IM によるテキストでのやり取りの方が好まれ、自社の受注用サイトを作る計画もあったが、ノウハウもなく、投資に見合った利益が見込めないとの判断により、IM で十分という結論に達した。

移動販売の開始以降、毎年秋には農村部の工場に顧客リストの中から買い上げ額上位のお得意さまの家族を招いて、日頃のご愛顧への感謝を伝える収穫祭と称するイベントを実施してきた。これは昔ながらの方法で大豆の収穫を体験するイベントである。収穫の喜びを顧客と共有すると共に、B 社の顧客は高齢者が多いため、一緒に昔を懐かしむ目的で始めた。しかし、食べ物が多くの人の努力を経て食卓に届くことを孫に教えたいという声が増え、年を追うごとに子連れの参加者が多くなった^⑤。収穫体験の後には食事会を開き、B 社商品を使った肉豆腐や湯豆腐を振る舞う。ここで参加者が毎年楽しみにしているのは炊きたての新米に、出来たての温かい豆腐を乗せ、鯉節としょうゆ、葉味の葱少々をかけた豆腐丼であった。豆腐丼は祖父の時代から B 社でまかないとして食べてきたものである。「豆腐に旅をさせるな」といわれるように出来たての豆腐の風味が最も良く、豆腐と同じ水で炊き上げた新米との相性も合って毎年好評を得ていた。同市の年齢分布を踏まえると主婦層の顧客が少ないという課題を

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

抱えつつ、移動販売は高齢層への販売を伸ばし続けていた。 69

しかしながら、新型コロナウイルス感染症のまん延^①に伴い、以降、試食を自粛し 70

た。また、人的接触を避けるために、駐車場での販売から戸別販売への変更を希望し 71

たり、戸別訪問を断ったりする顧客が増えてきた。収穫祭では収穫体験のみを実施 72

し、室内での食事を中止した。その際に、豆腐丼を惜しむ声^⑤が複数顧客より寄せら 73

れた。B社社長が全国に多数展開される豆腐 EC サイトを調べたところ、多くのサイ 74

ト^④で豆乳とにがり^⑥をセットにした商品が販売されていることを知り「手作り豆腐セッ 75

ト」を開発し、移動販売を開始した。顧客が豆乳とにがり^⑥を混ぜ、蒸し器で仕上げる 76

手間のかかる商品であるが、出来たての豆腐を味わえる。リモートワークの浸透を受 77

け、自宅での食事にこだわりを持つ家庭が増え、お得意さま以外の主婦層にも人気^⑧を 78

博している。この商品のヒット^⑨もあり、何とかもちこたえてきたものの、移動販売の 79

売上は3割落ち込んだままである。そこで、人的接触を控えたい、自宅を不在にする 80

日にも届けてほしいという高齢層や主婦層^⑩の声を踏まえ、生協を参考に冷蔵ボックス 81

を使った置き配の開始も検討している。そして、危機こそ好機と捉え、豆腐やおから 82

を材料とする菓子類による主婦層の獲得^{⑬⑭}や、地元産大豆の魅力^⑮を伝える全国向けネッ 83

ト販売^⑯といった夢をこの機にかなえたいと考えている。しかし、具体的な打ち手に悩 84

んだB社社長は2021年（令和3年）8月末に中小企業診断士に相談することとした。 85

第1問（配点20点） 86

2021年（令和3年）8月末時点のB社の状況を、移動販売の拡大およびネット販売 87

の立ち上げを目的としてSWOT分析によって整理せよ。①～④の解答欄に、それぞ 88

れ30字以内で述べること。 89

第2問（配点25点） 90

B社社長は社会全体のオンライン化の流れを踏まえ、ネット販売を通じ、地元産大 91

豆の魅力^⑮を全国に伝えたいと考えている。そのためには、どの商品を、どのように販 92

売すべきか。ターゲットを明確にした上で、中小企業診断士の立場から100字以内で 93

助言せよ。 94

第3問（配点30点） 95

B社のフランチャイズ方式の移動販売において、置き配を導入する場合に、それを 96

利用する高齢者顧客に対して、どのような取り組みを実施すべきか。中小企業診断士 97

の立場から(a)フランチャイザー、(b)フランチャイジーに対して、それぞれ50字以内 98

で助言せよ。 99

第4問（配点25点） 100

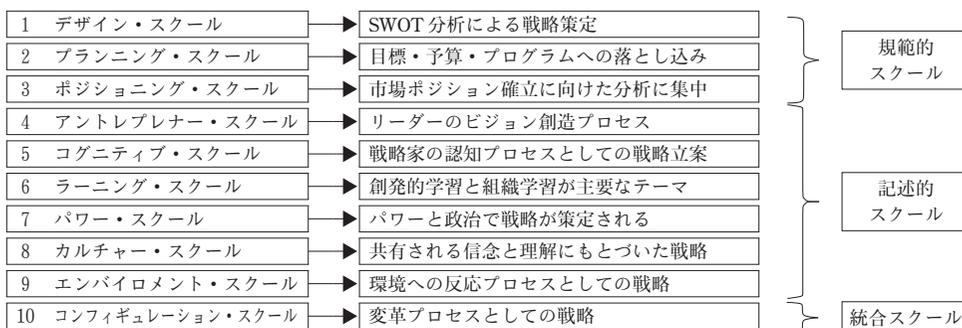
B社ではX市周辺の主婦層の顧客獲得をめざし、豆腐やおからを材料とする菓子 101

類の新規開発、移動販売を検討している。製品戦略とコミュニケーション戦略について、中小企業診断士の立場から100字以内で助言せよ。 102
103

Ⅲ 診断方法・アプローチ

診断方法としては、事例の設問文の構造化をした上で、「診断事例沿革シート」（図表5）および Mintzberg et al. (2009/2013)『戦略サファリ』の知見、「戦略構想シート」（図表17）を活用する。まず設問文の構造化を行い、B社の診断のストーリーを確認する。続いて、診断事例沿革シートで同社の沿革を時系列的に整理するとともに、『戦略サファリ』の10の戦略スクールのテーマ、ページと突き合わせる。さらに、その各スクールの知見を活用して、同社の事例を診断する。最後に、本事例で問われる3つの事業のマーケティング戦略を「戦略構想シート」に統合し一貫性を検討する。なお、Mintzberg et al. (2009/2013)は、10種類の経営戦略スクールを以下の3つのカテゴリーに分類している（図表2）。つまり経営戦略は「どのように策定されるべきか」という規範的スクール（1 デザイン・スクール、2 プランニング・スクール、3 ポジショニング・スクール）、「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」（Mintzberg et al. 2009/2013, 訳 p. 6, 以下 p. 11 と図表を除き全て同訳書からの引用）記述的スクール（4～9のスクール）、9つすべてのスクールを統合するスクール（コンフィギュレーション・スクール）の3つである。

図表2 『戦略サファリ』の10の経営戦略スクールとその分類



（ミンツバーク他2013をもとに筆者作成）

IV 診断プロセス

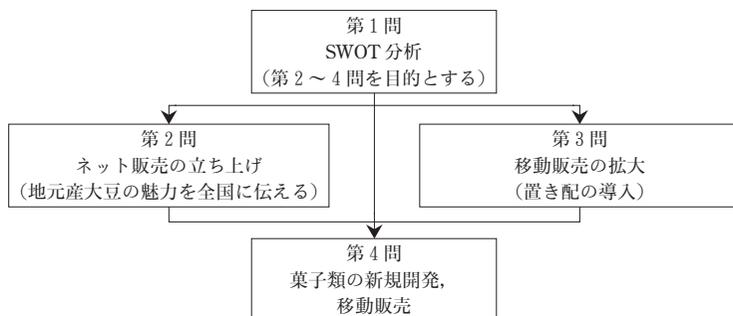
1 診断事例の設問の構造から考える診断のストーリー

事例問題の設問文を構造化することで、本事例のストーリーを示す。まず、各設問を戦略の階層（全社、事業、機能別といった戦略の階層）で整理したのが図表3（以降コメントのない図表は全て筆者作成）である。それを構造化したのが図表4である。

図表3 設問の位置づけ



図表4 設問の構造化（設問間の関係性）



B社のSWOT分析（第1問）を基にして、3つのマーケティング戦略を検討する。すなわち、ネット販売を通じて地元産大豆の魅力を全国に伝えるマーケティング戦略（第2問）、移動販売に置き配を導入し、高齢者を対象に売り上げを回復させる取り組み（第3問）、X市周辺の主婦層（移動販売）の顧客獲得を目的とした豆腐やおからを材料とする菓子類の新規開発、移動販売（第4問）の検討である。

2 「診断事例沿革シート」を活用した戦略的意思決定と事業承継の経営診断

続いてB社の沿革を、図表5のシートを使い、時系列的に情報を処理する。このシートでは、年代、代表者、環境変化（外的）、環境変化への対応等（内的）、行数を与件情報から記入し、その横に『戦略サファリ』の該当スクール、テーマとページを記入している。

このように沿革を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、どの

3 Mintzberg et al. (2009/2013) の10の戦略スクールの知見を活用した経営診断

このシートを参照しながら、Mintzberg et al. (2009/2013) の10の戦略スクールの知見を使って、B社の経営戦略を総合的に診断する。

(1) デザイン・スクールによる診断

(a) デザイン・スクールの基本モデルとB社のケース

デザイン・スクールは、『SWOT分析』を基本モデルとし、企業の内的能力の強みと弱み (Strengths & Weaknesses), 企業を取り巻く外的可能性の機会と脅威 (Opportunities & Threats) を『フィット (適合)』させることにより戦略を形成するもの」(p.24)である。当該事例問題の設問1は、移動販売の拡大(菓子類の新規開発を含む)およびネット販売の立ち上げを目的としてSWOT分析することを求めている。SWOT分析は、何を目的としているのかを意識する必要がある。設問1はなぜネット販売、置き配事業、菓子類の開発が必要なのかをSWOT分析からロジックを作らせる。それぞれの目的ごとに整理した例が図表6と図表7(図表1の行数も記入した)である。ちなみにSWOT分析は、「多くの曖昧な情報から環境を解釈するもの」であり、『内部』『外部』といった基本的な分類でさえも、非常に曖昧なもの」(p.206)である。

図表6 移動販売の拡大(菓子類の新規開発を含む)を目的としたSWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> 新しい素材を使った菓子で人気を博す和菓子店の店主 (8-9) 地元産大豆を使い、月替わり商品も加えた (41-43) 試食と商品説明で高単価商品が売れ始めた (51-52) 豆腐丼が毎年好評(豆腐と新米の相性) (65-68) コロナ前、移動販売は高齢者への販売を伸ばし続けていた (69) 「手作り豆腐セット」は出来立ての豆腐を味わえる (75-77) 「手作り豆腐セット」はお得意様以外の主婦層にも人気 (78) 豆腐やおからを材料とする菓子類の検討 (82-83) 	<ul style="list-style-type: none"> 自社の受注サイトを作るノウハウがない (55) X市の年齢分布を踏まえると、<u>移動販売は主婦層の顧客が少ないという課題</u> (68-69) 試食の自粛 (70-71) (コロナ禍以降) <u>移動販売の売上は3割落ち込んだまま</u> (79-80)
<ul style="list-style-type: none"> 駐車場で販売、高齢者が電話で知り合いを呼ぶ (46-47) 収穫祭に子連れの参加者が多くなっていた (61-62) B社の顧客は高齢者が多い (60) 豆腐丼を惜しむ声が複数顧客より寄せられていた。(73) 自宅での食事にこだわりを持つ家庭が増えている (77-78) 人的接触を控えたい、自宅を不在にする日にも届けてほしいという<u>高齢層や主婦層の声</u> (80-81) 冷凍ボックスを使った置き配(生協)の先行事例 (81-82) X市周辺の主婦層の顧客獲得を目指した菓子類の新規開発案 (101-102) 	<ul style="list-style-type: none"> コロナのまん延に伴う、試食の自粛 (70-71) 駐車場で販売から戸別販売への変更を希望したり、戸別訪問を断ったりする顧客の増加 (71-72) 室内での食事会を中止 (73)

Mintzberg et al. (2009/2013) は、「従来の『SWOT分析』に非常に重要な要素を2つ追加」しており、「1つは、組織を担う人の信条である“経営者の価値観”、そしてもう1つ

図表7 ネット販売の立ち上げを目的としたSWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> ・試食と商品説明で高単価商品が売れ始めた (51-52) ・豆腐と同じ水で炊き上げた新米との相性も合って好評を得ていた豆腐丼 (65-68) ・「手作り豆腐セット」は出来立ての豆腐を味わえる (75-77) ・「手作り豆腐セット」はお得意様以外の主婦層にも人気 (78) 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の受注サイトを作るノウハウがない (55) ・「豆腐に旅をさせるな」といわれる商品の特性 (66) ・「豆腐丼セット」は手間のかかる商品 (76-77)
<ul style="list-style-type: none"> ・Y社がECサイトに注力(水の製造販売、佃煮、干物などもコラボ企画として販売)。全国の食通を顧客として獲得し、サイトの売り上げを拡大している (25-32) 	<ul style="list-style-type: none"> ・多くのサイトで豆腐とにがりセットにした商品が販売されている (74-75)

図表8 「経営者の価値観」と「企業の社会的責任」に関するB社の記述

<ul style="list-style-type: none"> ・地元産大豆と水にこだわった祖父と父のポリシー。(18行) ・移動販売開始後のB社の経営者はお得意様とその家族を招いて、日頃のご愛顧への感謝を伝える収穫祭と称するイベントを実施した。(57-59行) これは昔ながらの方法で大豆の収穫を体験するイベント(収穫の喜びを顧客と共有する目的)。(59-60) ・地元産大豆の魅力を全国に伝えたいと考えている。(83-84行, 91-92行)

は、組織と経営責任者が考えるべき“企業の社会的責任”である」(p. 24)。B社の「経営者の価値観」と「企業の社会的責任」に該当する記述を拾ったのが図表8である。これらの価値前提をもとにクロスSWOT分析で戦略を考えていく(図表17の「事業の方向性」欄を参照されたい)。

(b) コア・コンピタンスと経営資源のレバレッジ(B社のケース)

このスクールは、企業の内的能力と外的可能性の両者を適合させることを目指した戦略策定モデルを提案し、「戦略を独自性のあるコンピタンスから構想する」(p. 24)ことを強調する。B社のプライベート・ブランド製造受注は、「地元産大豆にこだわった祖父と父のポリシーに反する」(18行)もので、独自性のあるコンピタンス(例:地元産大豆、水にこだわった豆腐づくり)から構想したものではない。それに対して、「移動販売の開始と同時に原材料を全て地元産大豆に戻し、品揃えを大幅に見直した」(41-42行)ことは、独自性のあるコンピタンスから構想したものである。また、「企業は限られた経営資源のレバレッジの仕方も学ぶ必要」(p. 249)があり、それらの方法(図表9の左欄)をB社の記述(同右欄)と突合した。

このスクールは一人の頭脳で戦略形成されるものと考えており、「地場資本のスーパーマーケットからプライベート・ブランド製造呼びかけ」(16-17行)に応じたことは、B社社長1人によって意思決定された可能性がある。ただし、プライベート・ブランド製造の契約終了以降、「B社の状況について、残った従業員と会議を重ねた」(33-34行)ことは、

図表9 限られた経営資源のレバレッジの仕方（一部のみ掲載，B社と突合）

①経営資源を，戦略の要にもっと効果的に集中させる。	⇒B社の場合，清流を水源とする地下水の良質な軟水と地元産大豆にこだわった豆腐づくりにもっと効果的に集中させる。
②経験から知識を掘り起こし，他企業の経営資源を借り入れる。	たとえば，イノベーションを進める上で重要な供給者とのつながりを確保する。⇒B社の豆腐と同じ水で炊き上げたY社の新米を借り入れる。
③高い価値を創造するために，ある種の経営資源を他のもので補完する。	⇒大手米穀店Y社のペットボトル入り水，Y社サイト，新しい素材を使った菓子で人気を博す和菓子店などの経営資源で補完する。

Hamel, G and Prahalad, C.K. (1993) をもとに筆者作成

戦略的意思決定の方法を変更したものと推察できる。

さらに，このスクールは「戦略作成と実行を分離したことにより，実行の中から学習する組織学習の考え方を阻害」(p. 25) しているという批判があり，この組織学習の視点については，ラーニング・スクール，カルチャー・スクールのところで考察する。

(2) ポジショニング・スクールによる診断

ポジショニング・スクールは，「デザイン・スクールを基本モデルとし，プランニング・スクールの流れを汲みながら」「その名のごとく，経済市場におけるポジションの確立にフォーカスしたもの」(p. 96) である。Porterの競争戦略論や，孫子やクラウゼヴィッツといった軍事戦略家によるものである。Porter (1985/1985) は，「基本的には，企業が取り得る競争優位のタイプは2つある。低コストか差別化である」(p. 5) と主張し，「業界内で平均以上の業績を達成するための4つの基本戦略を創り出している。それは，コスト・リーダーシップ，差別化，コスト集中そして差別化集中である」(p. 16) という。B社の競争戦略に関する記述を整理したのが図表10である。

図表10 B社の競争戦略に関する記述

B社のプライベート・ブランドの製造	<ul style="list-style-type: none"> ・国産大豆を使いながらも，価格を抑え，集客の目玉とするPB。(17-18行) ⇒2015年のコンペで大手に敗れた。(21-22行) ⇒コスト面で大手メーカーに負けたと考えられる。
移動販売	<ul style="list-style-type: none"> ・原材料を全て地元産大豆に戻し，品揃えも大幅に見直した。手頃な価格の豆腐の他，季節の変わり豆腐も月替わりの商品として加えた。新商品のグラム当たり単価はいずれもスーパーマーケットの高価格帯商品よりも高く設定した。(41-44行) ⇒差別化して競争優位を發揮しようとしたものと考えられる。
「手作り豆腐セット」	<ul style="list-style-type: none"> ・ネット販売で，「誰に，どの商品を，どのように販売すべきか？」という差別化戦略を考える必要がある。(第2問)

競争戦略では，「常に強みから導け」「競争優位性を誇れるところに経営資源を集中させる」(p. 110) といった点が重要だが，B社のプライベート・ブランド製造は強みからは導けていなかった。逆に，移動販売は強みから導いたものといえる。また，B社の「手作

り」豆腐セットは、多くのサイトで商品が販売されている市場への新規参入となるため、差別化戦略を採用する必要がある（第2問はその点が問われている）。

また、Porterの競争戦略は、「スピーディーな戦略形成・実行が『分析』によって阻害される危険性が高い」「そもそも分析は、未来予測も含め、すべて過去のデータに過ぎない」（p.97）といわれるように、このスクールによる戦略策定だけでは十分ではなく、ラーニング・スクール、カルチャー・スクールなど他のスクールの視点も採り入れて戦略を策定、創発すべきである。

(3) アントレプレナー・スクールによる診断

(a) B社のアントレプレナーシップを有した戦略形成

アントレプレナー・スクールは「戦略形成を文字通り起業家精神に学ぶこと」「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た」（p.150）ものである。つまり、「このスクール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」（p.150）。B社の起業家精神を表す記述を整理したのが図表11である。

図表11 B社の起業家精神を表わす記述

・各地で成功例のある冷蔵販売車を使った豆腐の移動販売の開始を決意した。(34-35行)
・先行事例を知り「手作り豆腐セット」を開発し、移動販売を開始した。(75-76行)
・ネット販売を通じ、地元産大豆の魅力为全国に伝えたいと考えている。(83-84, 91-92行)
・豆腐やおからを材料とする菓子類の新規開発、移動販売を検討している。(101-102行)

図表12 起業家の戦略形成における主な特徴とB社の記述

①起業家的なやり方において戦略作成は、新しい機会を積極的に追及するかどうか左右される。	⇒B社は、既述（図表11）のとおり新しい機会を積極的に追及しており、「機会となりそうな環境変化に対して常に適応する」（p.150）姿勢をもっている。
②起業家的な組織では、権力は最高経営幹部に集中する。	⇒B社の社長がその将来について従業員に会議を、中小企業診断士に相談をもちかけながらも、「権力は、ただ一人の人物が握っている」（p.163）ものと推察できる。
③起業家的なやり方における戦略作成は、不確実性に直面したとき、大きく飛躍する特徴がある。	⇒B社は、PBの製造の失注やコロナ禍における移動販売の売上上の落ち込みも、不確実性を含む「危機こそ好機と捉え」（82行）、「不確実性に直面したとき、大きく飛躍」（p.163）しようとしているものと考えられる。
④成長こそ起業家的な組織の最大目標である。	⇒「ネット販売を通じ、地元産大豆の魅力为全国に伝えたいと考えている」（91-92行）「X市周辺の主婦層の顧客獲得をめざし、豆腐やおからを材料とする菓子類の新規開発、移動販売を検討している」（101-102行）ことなどから成長を最大目標の1つにしていることがうかがえるという点も合致しているものと考えられる。

(b) 起業家の戦略形成における主な特徴（B社のケース）

Mintzberg, H (1973) は、起業家精神を有した戦略形成における特徴を4点挙げている (p. 163) が、B社の場合も起業家の戦略形成の特徴を有しているものと考えられる（図表12参照）。

(4) 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。「つまり、このスクールにおける戦略とは、戦略家の心の中で創造されるものである」（p. 182）。経営者が意思決定する際には、様々なバイアスがあり、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」（p. 195）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「組織内で解釈されて構成されるもの」（p. 206）である。

また、「人は見たいように見る。つまり、状況と結果の間に勝手に都合の良い想像上の因果の線を引いている」「最悪なのは、たった1つの結果しか想定せず、代替案に無関心を装う場合である」（p. 183）という点についても、「地元資本のスーパーマーケットからプライベート・ブランド（PB）の製造呼びかけ」に応じて、コンペに参加したことはこうした一面があったと推察できる。ただし、プライベート・ブランド製造の失注以降のB社社長は、B社の将来について従業員と会議を重ねたり、顧客の声やフランチャイジーの成功を取り入れたり、中小企業診断士に相談するなど、自身のバイアスの限界を乗り越える努力をしているものと考えられる。

(5) 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、「創発的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」（pp. 216-217）。

また、Mintzberg et al. (2009/2013) は「戦略をどのように創発するのか？」ということに関して、Hamel (1988) の「戦略の出現の5つの前提条件」を掲げている（pp. 250-252）。その5つの前提条件とB社の記述を突合したのが図表13である。

B社の移動販売の開始、伸張に至る経緯は、まさにラーニングスクールの教材となる。なお、このスクールにおける「誰が本当に戦略の^{アーキテクト}建築家なのか？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？」（p. 219）という問いについては、必ずしも代表者

図表13 戦略出現の5つの前提条件（B社のケース）

5つの前提条件	該当するB社の記述
①新しい声	<ul style="list-style-type: none"> ・豆腐丼は毎年好評を得ていた。(65-68行) ・収穫祭について、孫に教えたいという声が増え、年を追うごとに子連れの参加者が多くなった。(58-62行) ・豆腐丼を惜しむ声が複数顧客より寄せられた。(73-74行) ・「手作り豆腐セット」がリモートワークの浸透を受け、自宅での食事にこだわりを持つ家庭が増え、お得意様以外の主婦層に人気を博している。(75-79行) ・人的接触を控えたい、自宅を不在にする日も届けてほしいという高齢者や主婦層の声。(80-81行)
②新しい会話 (戦略に関する会話)	<ul style="list-style-type: none"> ・B社の将来について、残った従業員と会議を重ね、各地で成功例のある冷蔵販売車を使った豆腐の移動販売を先事例を参考にフランチャイズ方式で移動販売を始めた。(33-36行)
③新しい情熱	<ul style="list-style-type: none"> ・地元産大豆の魅力を全国に伝えたいと考えている。(91-92行)
④新しいパースペクティブ	<ul style="list-style-type: none"> ・危機を好機と捉え、豆腐やおからを材料とする菓子類による主婦層の獲得や、地元産大豆の魅力を伝える全国ネット販売といった夢をこの機にかなえたいと考えている。(82-84行)
⑤新しい実験	<ul style="list-style-type: none"> ・商店街、遊戯施設、病院などの駐車場でも許可を得て販売した結果、駐車場での販売は高齢者が知り合いを電話で呼び、井戸端会議のきっかけとなることも多い。(45-47行) ・フランチャイジーの1人がデモンストレーション販売をヒントに始めた販売方法が客単価を引き上げた。(48-49行) ・大豆の収穫を体験するイベント(57-60行)も食べ物が多くの人々の努力を経て食卓に届くことを孫に教えたいという声が増え、年を追うごとに子連れの参加者が多くなった。(61-62行) ・豆腐丼は毎年好評を得ていた。(65-68行)

Hamel, G. (1988) をもとに筆者作成

の頭の中だけではなくB社の社員、フランチャイジー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。

(6) 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。「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・パワーについては、「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」。つまり、「営利企業が市場における競争優位のポジションを獲得する戦略を実現するには、組織内の利害関係や外部組織との利害関係を、自らのパワーによって有利な方向へと誘導することが不可欠になる」(p. 274)。そのためには「組織は、外部への依存度を減らすことができる」(p. 293)が、逆に依存度を高めすぎてはならない。その意味で「最盛期はB社売り上げ比率の約半分がPBで占められた」(21行)うえに、「契約終了となった」(22行)ことは、パワー・スクールの観点からは残念な戦略であった。

また、Mintzberg et al. (2009/2013) は、「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）型戦略形成プロセスが、重要性を帯びてくる」（p. 275）という説を紹介し、「アライアンス（戦略同盟）」や「戦略的アウトソーシング」がその戦略的方法論の1つであるという。B社の場合のPB失注のタイミングで大手米穀店Y社からアプローチに応じて、「農村部の工場の余剰設備をY社へ売却」「整理人員もY社が雇用した」（23-24行）経緯をふまえ、関係の深いY社とコラボレーション（共創）型の戦略を策定することが望ましい。なお、Mintzberg et al. (2009/2013) は、戦略的アライアンスを11種類挙げている（p. 303）が、Y社との関係は「コラボレーション広告」「流通チャネルの共有」（Y社サイトの活用）に該当するものと考えられる。

図表14 11種類の戦略的アライアンス（B社の例をゴシック体にした）

①コラボレーション広告, ②研究開発のパートナーシップ, ③リース・サービス契約, ④流通チャネルの共有, ⑤技術移転, ⑥共同入札, ⑦クロス・マニュファクチュアリング, ⑧資源開発のベンチャーリング, ⑨政府と産業界, ⑩インターナル・スピノフ, ⑪クロス・ライセンシング

Pekar, P, Jr., et al をもとに筆者作成

(7) カルチャー・スクールによる診断

カルチャー・スクールとは「社会的な相互作用のプロセスであり、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」（p. 318）もので、カルチャーとは「人々の集団が時間をかけて創り出す、共有される価値」（p. 329）のことをいう。その戦略形成は、「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のかが鍵となる」（p. 310）。

図表15 B社のリソースに関する記述

資源の特徴	具体的資源	該当するB社の記述
【1】物理的資本となる資源	物理的な技術	・地元産大豆, X市の清流を水源とする地下水にこだわった滑らかな豆腐づくり。(2-3行)
	工場や設備	・良質な地下水を採取できる農村部の土地に工場を新設。(13-14行)
	地理的立地条件	・X市は人気を博す和菓子店の店主, 評判の良い割烹など京都で修行した職人がいる。(8-10行)
	原材料へのアクセス	・地元産大豆(4, 18行), 滑らかな豆腐づくりに向く良質な軟水の地下水。(2-3行) ・新しい素材を使った菓子で人気を博す和菓子店の店主(X市の)。(8-9行)
【2】人的資本となる資源	トレーニング, 経験, 判断, 知性, 関係	・試食を進めながら, 商品説明を積極的に行った結果, 次第に高単価商品が売れ始めた。(51-52行) ・収穫体験などを通じた高齢者との関係。(57-61行)
【3】組織的資本となる資源	形式化したシステムや組織構造	・元商店経営者やB社の元社員などがフランチャイジーとして加盟した。(39-40行)
	グループ間の非公式な関係	・「『X市の魅力を全国に』との思いからX市企業の佃煮, 干物などもY社サイトでもコラボ企画と称して販売している」。(28-30行) ・大手米穀店Y社との密接な関係。(24-28行)

Barney, J. B, 1991 をもとに筆者作成

なお、「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も根ざしたものになり得る」(p. 330)。その優位性を「資源という見地から企業を見ていく」(p. 331) のが「リソース・ベースト・セオリー」である。Barney (1991) によるとその資源は3つに分類できる。該当するB社の記述を突き合わせたのが図表15である。

(8) エンバイロメント・スクールによる診断

エンバイロメント・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」(p. 344) と考える。以下の記述は、まさにB社の外部環境が主語となり、B社は環境に従属する受動的なものであったといえる。

図表16 『環境』を戦略形成上の主語に置いたB社のケースにおける記述

<p>・その頃(1981年頃), X市でもスーパーマーケットなどの量販店の出店が増加し, 卸売販売を行うようになった(12-13行)後, 2000年頃, 地場資本のスーパーマーケットからプライベート・ブランド(PB)の製造呼びかけがあった(16-17行)。2015年のコンペで大手メーカーに敗れ, 契約終了となった(22行)。</p>
<p>・高齢層への販売を伸ばし続けていた(69行)移動販売を新型コロナウイルス感染症のまん延(70行)が直撃した。</p>

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」(p. 345) という考え方は、当該事例には相当程度当てはまるものと考ええる。「組織が戦略をコントロールする限界」(p. 345) の中で環境対応が必要となる。

(9) 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、一言でいうと『変革をどうマネッジすべきか?』という課題に対し、組織が置かれる状況をどう捉え、次の変革のプロセスをいかにコントロールするのかという考え方を示したもの」(p. 364) である。つまり、あるべきコンフィギュレーション(配置構成の状態)にトランスフォーメーション(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。

B社の場合、PBの失注のタイミングで「農村部の工場の余剰設備をY社へ売却し、整理人員もY社が雇用した」(23-24行)。「最盛期はB社売り上げ比率の約半分がPBで占められた」(21行)とあることから、かなりの人数の社員を整理したものと推察できる。その後、「移動販売の開始」という戦略的変更に合わせて採用した「コンフィギュレーション」がフランチャイズ方式であり、「フランチャイジーに加盟してくれたのは、元商

店経営者やB社の元社員などであった」(39-40行)。ここでは、「プロフェッショナル組織」を採用し、権限移譲をかなりの程度進めたものと考えられる。その結果、「フランチャイジーの1人が始めた販売方法が客単価を引き上げた」(48-49行)という成果を生んだものと考えられる。

4 「戦略構想シート」を活用した経営（戦略）診断

本診断事例は、設問の構造化（図表4）から考えると、SWOT分析を基に、ネット販売事業と移動販売事業、および新製品の開発事業の3つのマーケティング戦略を考えさせるものである。それぞれの提案がバラバラなものにならず、全社で一貫性をもったものにするためには、図表17の「戦略構想シート」を活用するとよい。

図表17 戦略構想シートの一例（B社の一例）

経営診断 戦略構想シート（豆腐販売業 B社）	
<p>■企業概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・B社（清流が流れる地方都市X市） ・社長含む15人 ・豆腐製造販売業者 卸売 小売り（店舗小売り？、移動販売） ・商店街の工場兼店舗（手扶） ・工場（1981年以降）農村部に新設。 ⇒余剰設備はY社へ売却（2015年以降） <p>■環境分析</p> <p>【強み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新しい素材を使った菓子で人気を博す和菓子店の店主（8-9） ・地元大豆を使い、月替わり商品も販出（41-43） ・試食と商品説明で高単価商品が売れ始めた（51-52） ・豆腐と同じ水で炊き上げた新米との相性が合っており好評を得ていた豆腐（65-68） ・コロナ前、移動販売は高齢者への販売を伸ばし続けていた（69） ・「手作り豆腐セット」は出来立ての豆腐を味わえる（75-77） ・「手作り豆腐セット」は得意店以外の主婦層にも人気（78） ・豆腐やおからを材料とする菓子類の検討（82-83） <p>【弱み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社の受注サイトを作るノウハウがない（55） ・「豆腐に使える素材」といわれる商品の特性（66） ・移動販売はX市の年動分布を考えると主婦層の顧客が少ないという課題（68-69） ・試食の开展（70-71） ・「豆腐丼セット」は手間のかかる商品（76-77） ・「コロナ以降」移動販売の売上は3割落ち込んだまま（79-80） <p>【機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Y社受注サイトに注力（体の健康と販売、贈答、手帳などもコロナ前売上げを拡大し、全国の店舗を顧客として獲得し、サイトの売上げを拡大している（23-32） ・顧客での販売、高齢者が話さず聞いてほしい（46-47） ・取捨選択に店舗の参加者が多くなっていた（61-62） ・豆腐丼を新しい声で販出顧客より寄せられた。（73） ・自宅での試食にこだわりの季節限定品を出している（77-78） ・人財確保を強化し、自宅を不在にする日にも届けてほしいという高齢者や主婦層の声（80-81） ・冷凍セットを使った菓子（工場）の先行事例（81-82） ・X市周辺の子どもの顧客獲得を目的とした菓子類の新規開発案（88-90） <p>【脅威】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コロナのまん延に伴う、試食の自粛（70-71） ・顧客での販売から戸別販売への変更を希望したり、戸別訪問を断ったりする顧客の増加（71-72） ・店内での食事を中止（73） ・多くのサイトで豆腐とつながりを持ってしまった商品が販売されている（74-75） 	<p>■経営理念、信条</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地元産大豆、X市の良質な水にこだわった豆腐づくりと販売。 ・地元産大豆の魅力を全国に伝えたいと考えている。 <p>■事業の方向性</p> <p>置き配導入と、菓子類の新規開発による移動販売の拡大、地元産大豆の魅力を全国に伝えるネット販売の立ち上げにより、新規顧客の開拓と増収を目指す。</p> <p>■マーケティング戦略の現状と問題点</p> <p>(1) 移動販売の売上げ低下</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コロナ以降、移動販売の売上げは3割落ち込んだまま（79-80） ・駐車場で販売から戸別販売への変更を希望したり、戸別訪問を断ったりする顧客の増加 ・X市の年動分布を考えると主婦層の顧客が少ないという課題（68-69） <p>(2) 商品戦略の問題点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「豆腐に使える素材」といわれる商品の特性（66） ・「豆腐丼セット」は手間のかかる商品（76-77） ・多くのサイトで豆腐とつながりを持ってしまった商品が販売されて（74-75）おり、ネット販売する場合、差別化が必要 <p>(3) チャネル戦略の問題点（受注方法）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社の受注サイトを作るノウハウがない（55） <p>(4) プロモーション戦略の問題点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コロナのまん延に伴う、試食の自粛（70-71） ・顧客での販売から戸別販売への変更を希望したり、戸別訪問を断ったりする顧客の増加（71-72） ・店内での食事を中止（73）
<p>抽出された課題</p> <p>(1) ネット販売を通じて、地元産大豆の魅力を全国に伝える事業の浸透策の検討</p> <p>(1) ターゲットの設定</p> <p>(2) 商品戦略</p> <p>(3) プロモーション(コミュニケーション)戦略</p> <p>(4) 価格戦略</p> <p>(2) フランチャイズ方式の移動販売における置き配導入の検討</p> <p>(1) ターゲットの設定</p> <p>(2) フランチャイザーの取り組み</p> <p>(3) フランチャイジーの取り組み</p> <p>(3) 菓子類の新規開発、移動販売事業の検討</p> <p>(1) ターゲットの設定</p> <p>(2) 製品戦略</p> <p>(3) コミュニケーション戦略</p>	<p>課題解決策</p> <p>(1) ネット販売のマーケティング戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ターゲットの設定 ・自宅での食事にこだわりを持つ全国の家庭、主婦層 <p>(2) 商品戦略(何を)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・手作り豆腐セット(地元産大豆、水、新米とセットにする) ・商品説明、作り方の説明を添える <p>(3) プロモーション戦略(どのように販売?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Y社サイトでコラボ企画として販売。 <p>(4) 価格戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他社商品よりも高価格帯(セットにするため) <p>(2) フランチャイズ方式による置き配導入のマーケティング戦略</p> <p>(1) ターゲットの設定→X市周辺の高齢者</p> <p>(2) フランチャイザーの取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・置き配の冷蔵ボックスの確保→運用マニュアル、教育 ・セミナー開始の告知 <p>(3) フランチャイジーの取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・冷蔵ボックスの選搬、回収 ・電話での注文 <p>(3) 菓子類の新規開発、移動販売のマーケティング戦略</p> <p>(1) ターゲットの設定→X市周辺の子どもの親</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リモートワークの浸透を受け、自宅で食事にこだわりを持つ主婦層 ・「手作り豆腐セット」を購入している主婦層 <p>(2) 製品戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新しい素材を使った菓子で人気を博す和菓子店の店主や評判の悪いの板前とコラボして、地元産大豆の豆腐やおからを使った製品 <p>(3) コミュニケーション戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・試食と商品説明をしながら試してもらおう
<p>■活用したスクールや知識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・主にデザイン・スクール、ポジショニング・スクール ・アンゾフの成長ベクトル（市場浸透、新製品開発、多角化戦略） ・マーケティング戦略（4P戦略） 	

V 診断上のインプリケーション

本稿では、事例の与件文を「診断事例沿革シート」に時系列的に情報処理し、Mintzberg et al. (2009/2013)『戦略サファリ』のスクール・テーマと突き合わせたうえで、各スクー

ルの知見を使って経営診断教育するモデルを提示した。規範的スクールの視点からは、経営者の価値観と企業の社会的責任をもとにクロス SWOT 分析で戦略立案するアプローチを示した。その際、独自性のあるコンピタンスから戦略を構想することを強調した。これらのアプローチは戦略と実行を分離しているという批判もあり、記述的・統合的スクールの視点も合わせて戦略診断する必要がある。そこで、アントレプレナー・スクールの観点からは、B社の企業家精神を表す記述とその戦略形成を指摘した。コグニティブ・スクールの観点からは、B社の経営者の戦略的意思決定の変化について指摘し、ラーニング・スクールの観点からは「5つの戦略出現の前提条件」を使って診断した。パワー・スクールの観点からは、B社のPBへの高い依存度とその失注、その後のY社とのコラボレーション型の戦略について指摘した。また、カルチャー・スクールの観点からは3つの資源の観点から診断し、エンバイロメント・スクールの観点からはB社のケースの「環境の命令」について指摘した。最後にコンフィギュレーション・スクールの観点からはB社の組織もPB失注のタイミングでトランスフォームしたことを指摘した。このように『戦略サファリ』を活用することで、中小企業の戦略診断を多面的に行えることを示すことができ、診断上のインプリケーションを得ることができた。

VI 理論上のインプリケーション

B社のケースに『戦略サファリ』の知見を突き合わせて論究した結果、中小企業の経営戦略の策定と創発に関する以下の理論上のインプリケーションも得ることができる。

経営戦略というと、デザイン・スクールやポジショニング・スクールなどの規範的スクールのアプローチを思いつく人が多いだろうが、それだけでは十分ではない。特に中小企業の場合は、記述的スクールや統合スクールのアプローチも使って診断する必要がある。

たとえば、コグニティブ・スクールのアプローチを使い、経営者の心的構造はどうなっているかを把握する。あるいは、アントレプレナー・スクールのアプローチから、その企業のリーダーのビジョンを把握する。これらは、経営診断する上での前提条件となる。次にエンバイロメント・スクールのアプローチからは、現在、当該企業を取り巻く「環境からの命令」が存在するのかどうかを把握する。と同時に、パワー・スクールのアプローチの観点から、外部組織との利害関係がどのような状況か把握する必要もある。例えば、外部組織に対する依存度が高い場合は戦略の自由度が狭まる。これらは経営戦略を考える上での制約条件となる可能性がある。

この後は、外的な要因から、あるいは内的な要因から戦略を考えるといった2つのアプローチがあり、デザイン・スクールやポジショニング・スクールなどの規範的スクールは

外的な要因から経営戦略を策定しようとするものである。他方で、記述的スクールは、企業の内的な要因からどのように経営戦略を創発できるかを考えるものである。経営戦略を創発するという観点からは、その企業はどのようなカルチャーを有しているのか、特にどのようなリソースを保有しているかを把握することが重要である。また、創発的に現れた戦略をいかに組織の中に根づかせていくかということに焦点を当てるのがラーニング・スクールであり、戦略をどのように創発するのか（例えば、戦略出現の5つの機会を考える）、どのように経営資源にレバレッジを利かせるかといったテーマは中小企業（経営資源の乏しい）にとって重要となる。こうしたアプローチにより創発、策定された戦略を実際にマネジメントするときに必要なのが戦略にフィットしたコンフィギュレーション（配置構成の状態）にトランスフォーメーション（変革）するためのプロセスを考える（コンフィギュレーションの）アプローチである。このように『戦略サファリ』は中小企業の経営診断、経営戦略の策定と創発をする際に統合的な視点をもたらしてくれる。

また、当該事例は、創業者や2代目経営者のポリシーや、マーケティング戦略をどのように受け継ぎ、さらに発展させるかという、事業承継のプロセスについても学べる。

VII 限界と今後の課題

本稿では主に Mintzberg et al. (2009/2013) が示した10種類の戦略スクールの知見をB社のケースにあてはめて考察することで、中小企業の経営戦略を中心とした経営診断教育のモデルを提示した。中小企業の経営戦略に関する診断では、大企業のそれとは異なる特性があり、本稿により明らかにすることができた（診断上のインプリケーション）。また、10のスクールをどのように組み合わせさせて使ったらよいかという理論上のインプリケーションも得られた。ただし、これは加藤（2023）と本稿の2つのケースだけで得られた成果であるため、本稿の限界もここにある。他のケースでも分析する必要がある。また、具体的に3つの事業のマーケティング戦略を『戦略サファリ』の知見を使ってどのような提案ができるのかという点についても、「戦略構想シート」の中で少し触れたものの、詳述できていない。

VIII おわりに

本稿では、『戦略サファリ』を活用した中小企業の経営戦略教育のモデルを、2021年度中小企業診断士2次試験事例問題Ⅱ（B社）を題材として提示した。10の戦略スクールの知見を使うことで、中小企業の経営戦略の策定と創発などに関して総合的に診断を行える

という診断上、理論上のインプリケーションも得られた。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。

参 考 文 献

- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17-1, pp. 99-120.
- Hamel, G. (1998), "Strategy innovation and the Quest for Value.", *MIT Sloan Management Review*, 39(4) Winter, pp. 7-14.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K., (1993), "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, 71(2) Mar-Apr, pp. 75-84.
- Mintzberg, Henry, (1973), "Strategy-Making in Three Modes", *California Management Review* 16-2, pp. 44-53.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce 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)。
- Peker, P. Jr., and Allio, R., (1994) "Making alliances work - guidelines for success" *Long Range Planning*, 27-4, pp. 54-65.
- Porter, M.E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*, Free press, (土岐坤 [ほか] 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)。
- 加藤雄士 (2023) 「中小企業の経営診断教育に関する一考察 (1) -『戦略サファリ』を活用した戦略診断を中心として-」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第31号。