

【研究ノート】

中小企業の経営診断教育に関する一考察（3）

—『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、事例問題を使った経営戦略の策定、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し、考察する。Mintzberg et al. (2009/2013)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」を活用した経営診断も紹介する。なお、本事例では、事業承継の教育も行える。

I はじめに

本稿は、中小企業診断士養成課程における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。2022年度中小企業診断士2次試験事例問題I（A社のケース）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。

II 診断対象企業の概要と経営上の問題

診断対象企業は、A社（2022年度中小企業診断士試験事例問題I）である。同社は、サツマイモ、レタス、トマト、苺、トウモロコシなどを栽培・販売する農業法人（株式会社）である。69歳になる現経営者と弟の常務が二人三脚で家族や親族を中心とした経営を行ってきたが、業容の拡大に伴い、経営が複雑化してきた。血縁関係にない正社員の採用により従業員数が増加したものの、その定着も悪く、家族経営からの脱却が必要になっている。そんな中、常務の娘が後継者として昨年入社し、本格的に後継者への世代交代を検討する時期に差し掛かっている。

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、該当する記述にSWOT分析の記号

(例：法人化以前の強み(s)，法人化以降の強み(S))をつけた。また，農業法人化の前後で破線を引いた。

図表 1 与件文(筆者による書きこみあり)と設問文

A社は、サツマイモ、レタス、トマト、 ^{いちご} 苺、トウモロコシなどを栽培・販売する	1
農業法人(株式会社)である。資本金は1,000万円(現経営者とその弟が折半出	2
資)、 <u>従業員数は40名(パート従業員10名を含む)である</u> 。A社の所在地は、水稲農家や	3
転作農家が多い地域である。	4
A社は、戦前より代々、家族経営で水稲農家を営んできた。69歳になる現経営者	5
は、幼い頃から農作業に触れてきた体験を通じて農業の面白さを自覚し、父親からは	6
農業のイロハを叩き込まれた ^(S) 。当初、現経営者は水稲農業を引き継いだ ^(S) が、普通の農	7
家と違うことがしたいと決心し、先代経営者から資金面のサポートを受け、 <u>1970年</u>	8
<u>代初頭</u> に <u>施設園芸用ハウスを建設して苺の栽培と販売を始める</u> 。同社の苺は、糖度が	9
高いことに加え、大粒で形状や色合いが良く人気を博した ^(O) 。県外からの需要に対応す	10
るため、 <u>1970年代後半</u> にはハウス1棟、 <u>1980年代初頭</u> にはハウス2棟を増設した ^(S) 。	11
その頃から贈答用果物として地元の百貨店を中心に販売され始めた。 <u>1980年代後半</u>	12
<u>にかけて</u> 、順調に売上高を拡大することができた ^(O) 。	13
他方、バブル経済崩壊後、贈答用の高級苺の売上高は陰りを見せ始める ^(T) 。現経営者	14
は、次の一手として <u>1990年代後半</u> に <u>作り方にこだわった野菜の栽培を始めた</u> 。 <u>当時</u>	15
限られた人員であったが、現経営者を含め農業経験が豊富な従業員が互いにうまく連	16
携し、 <u>サツマイモを皮切りに、レタス、トマト、トウモロコシなど栽培する品種を</u>	17
<u>徐々に広げていった</u> ^(S) 。この頃から業務量の増加に伴い、パート従業員を雇用するよう	18
になった。	19
A社は、 <u>バブル経済崩壊後</u> の収益の減少を乗り越え、順調に事業を展開していた	20
が、 <u>1990年代後半以降</u> 、 ^(T) 価格競争の影響を受けるようになった。その頃、首都圏の	21
大手流通業に勤めていた <u>現経営者の弟が入社した</u> 。現経営者が生産を担い、弟は常務	22
取締役として販売やその他の経営管理を担い、二人三脚で経営を行うようになる ^(S) 。現	23
経営者と常務は、新しい収益の柱を模索する。そこで、打ち出したのが、「人にやさ	24
しく、環境にやさしい農業」というコンセプトであった。常務は、販売先の開拓に苦	25
労したが、 <u>有機野菜の販売業者を見つけることができた</u> ^(O) 。A社は、この販売業者の	26
アドバイスを受けながら、 <u>最終消費者が求める野菜作りを行い</u> 、 <u>2000年代前半</u> に有	27
機JASとJGAP(農業生産工程管理)の認証を受けた。	28
また、A社では、 <u>地元の菓子メーカーと連携し、同社の栽培するサツマイモを</u>	29
<u>使った洋菓子を共同開発した</u> 。もともと、A社のサツマイモは、上品な甘さとホク	30
ホクとした食感があり人気商品であった ^(S) 。地元菓子メーカーと開発した洋菓子は、販	31
売開始早々、地元の百貨店から贈答用としての引き合いが入る人気商品となった ^(S) 。こ	32

の洋菓子は、地域の新たな特産品としての認知度を高めた。^(S)

他方、業容の拡大に伴い、経営が複雑化してきた^(W)。現経営者は職人気質で、仕事は見て盗めというタイプであった。また、A社ではパート従業員だけではなく、家族や親族以外の正社員採用も行い従業員数も増加していた。しかし、従業員間で明確な役割分担がなされていなかった。そこに、需給調整の問題も生じてきた。作物は天候の影響を受ける。また収穫時期の違いなどによる季節的な繁忙がある。そのため、A社では、繁忙期は従業員総出でも人手が足りず、パート従業員をスポットで雇用して対応する一方、閑散期は逆に人手が余るような状況であった。それに加え、主要な取引先からは、安定した品質と出荷が求められていた。^(T)

さらに、従業員の定着が悪く、新規就農者を確保することが難しかった。^(W)農業の仕事は、なかなか定時入社・定時退社で完結できる仕事ではない。台風などの際には、休日であっても突発的な対応が求められる。また、新参者が地域の農業関係者の中に溶け込み関係をつくることも難しかった。A社では、農業経験者だけではなく、農業未経験者にも中途採用の門戸を開いていたが、帰属意識の高い従業員を確保することが難しかった。^(W)県の農業大学の卒業生など新卒採用も始めたが、長く働き続けてくれる人材の確保は容易ではなかった。^(W)

2000年代半ばには、有機野菜の販売業者が廃業することになり、A社はその事業^(O)を土地や施設、既存顧客を含めて譲渡されることになった。A社は、そのタイミングで株式会社化（法人化）をした。A社は、有機野菜の販売業者から事業を引き継いだ際、運よく大手中食業者と直接取引する機会を得た。この取引は、A社に安定的な収益をもたらすことになった。大手中食業者からの要求水準は厳しかったものの、A社は同社との取引を通じて対応能力を蓄積することができた。^(S)大手中食業者からの信頼も増し、売上高の依存割合が年々増加していった。このコロナ禍にあっても、大手中食業者以外の販売先の売上高は減少したが、デリバリー需要を背景に同社からの売上高は堅調であった。他方、ここ数年、A社では、大手中食業者への対応に忙殺されるあまり、新たな品種の生産が思うようにできていない状況であった。^(O)

ここ数年、A社では、直営店や食品加工の分野に展開を行っている。これらの業務は、常務が中心となって5名の生産に従事する若手従業員と5名のパート従業員が兼任の形で従事している。A社は、2010年代半ばに自社工場を設置するとともに、地元の農協と契約し倉庫を借りることになった。自社工場では、外部取引先からパン生地を調達し、自社栽培の新鮮で旬の野菜（トマトやレタスなど）やフルーツを使ったサンドイッチや惣菜商品などを製造し、既存の大手中食業者を含めた複数の業者に卸している。作り手や栽培方法が見える化された商品は、食の安全志向の高まりもあり人気を博している。^(S)

現在、直営店は、昨年入社した常務の娘（A社後継者）が担当している。後継者は、大学卒業後、一貫して飲食サービス業で店舗マネジメントや商品開発の業務に従事してきた。農業については門外漢であったものの、現経営者や常務からの説得もあ

り、40歳の時に入社した。直営店では、サンドイッチや総菜商品、地元菓子メーカーと共同開発した洋菓子に加え、後継者が若手従業員からの提案を上手に取り入れ、搾りたてのトマトジュース、苺ジャムなどの商品を開発し、販売にこぎ着けている。現在、直営店はA社敷地の一部に設置されている。大きな駐車場を併設しており、地元の顧客に加え、噂を聞きつけて買い付けにくる都市部の顧客も取り込んでいる。また最近、若手従業員の提案で、オープンカフェ形式による飲食サービス（直営店に併設）を提供するようになった。消費者との接点ができることで、少しずつではあるがA社は自社商品に関する消費者の声を取得できるようになった。この分野は、着実に売上高を伸ばしてきたが、一方で、人手不足が顕著になってきており、生産を兼務する従業員だけでは対応できなくなりつつあった。A社は、今後も地域に根ざした農業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦したいと考えている。

コロナ禍をなんとか乗り切ったA社であるが、これまで経営の中枢を担ってきた現経営者と常務ともに60歳代後半を迎え、本格的に後継者への世代交代を検討し始める時期に差し掛かっている。現経営者は、今後のA社の事業展開について中小企業診断士に助言を求めた。

第1問（配点20点） 85

A社が株式会社化（法人化）する以前において、同社の強みと弱みを100字以内で分析せよ。 86

第2問（配点20点） 88

A社が新規就農者を獲得し定着させるために必要な施策について、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。 89

第3問（配点20点） 91

A社は大手中食業者とどのような取引関係を築いていくべきか、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。 92

第4問（配点40点） 94

A社の今後の戦略展開にあたって、以下の設問に答えよ。 95

（設問1） 96

A社は今後の事業展開にあたり、どのような組織構造を構築すべきか、中小企業診断士として50字以内で助言せよ。 97

（設問2） 99

現経営者は、今後5年程度の期間で、後継者を中心とした組織体制にすることを検討している。その際、どのように権限委譲や人員配置を行っていくべきか、中小企業診断士として100字以内で助言せよ。 100

Ⅲ 診断方法・アプローチ

診断方法としては、「診断事例沿革シート」ならびに Mintzberg et al. (2009/2013) 『戦略サファリ』の10のスクールの知見を活用する。まず、設問の構造化を行い、A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し、『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。続いて各スクールの知見を活用して同社の事例を診断する。なお、Mintzberg et al. (2009/2013) 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つに分類しており（図表2参照）、本稿では、診断事例沿革シートにその10の戦略スクールとテーマ、ページを記入し、突き合わせながら診断する。

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

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	} 記述的 スクール
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	} 統合スクール
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	
9	エンバイロメント・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	

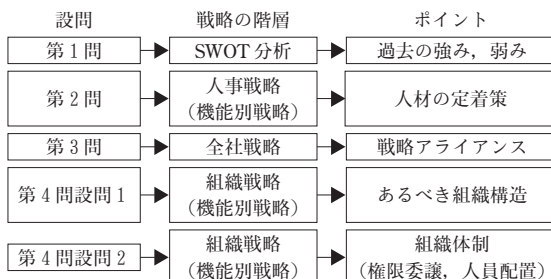
(Mintzberg et al. 2009/2013 をもとに筆者作成)

Ⅳ 診断プロセス

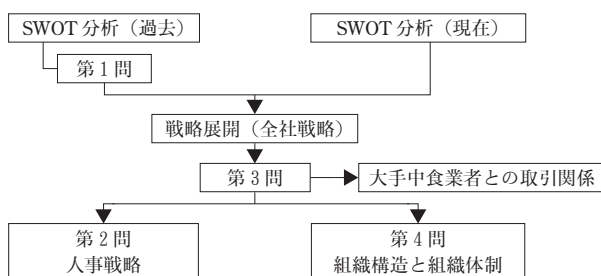
1 診断事例の設問の構造から考える診断のストーリー

まず、事例問題の設問文を構造化することで、本事例の診断のストーリーを示す。各設問を経営戦略の階層構造（全社、事業、機能別といった階層構造）におとしこんだのが図表3（以下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。A社は農業法人化する以前にすでに経営が複雑化し、組織面・人材面での課題が顕在化していた（設問1および図表8参照）。その後、直接取引する大手中食業者の売上高の依存割合が高まり、新たな品種の生産が思うようできていない。その業者との取引関係を抜本的に見直す（全社戦略の検討、設問文では「戦略展開」）（第3問）必要がある。さらにその全社戦略にあわせた組織体制（第4問）と人事施策（第2問）が問われている。

図表3 設問の位置づけ



図表4 設問の構造化



2 「診断事例沿革シート」を使った戦略的意思決定と事業承継の経営診断

続いて、A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。年代、代表者、環境変化（外的）、環境変化への対応等（内的）、与件文の行数、『戦略サファリ』のスクールとテーマ、頁数を記入している。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な意思決定をしてきたかがつかめる。SWOT分析と組み合わせると、A社の経営戦略も明確になる。

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）	行	環境変化への対応等（内的）	行	戦略サファリ		
						スクール	テーマ	頁
戦前	現経営者の父親	・A社の所在地は、水稲農家や転作農家の多い地域である。	3-4	<ul style="list-style-type: none"> ・A社は代々、家族経営で水稲農家を営んできた。 ・69歳になる現経営者は、幼いころから農作業に触れてきた体験を通じて農業の面白さを自覚し、父親からは農業のイロハを叩き込まれた。 ・現経営者が父親から水稲農業を引き継ぐ。 	5	カルチャー ラーニング	<ul style="list-style-type: none"> ・資源（地理的立地条件） ・ナレッジマネジメント（共同化） 	333
					5-7			7
1970年前後	現経営者							

1970年代 初頭	・同社の母は、糖度が高いことに加え、大粒で形状や色合が良く人気を博した。	9-10	・現経営者が <u>普通の農家と違う</u> ことがしたいと決心し、先代経営者（父親）から資金面のサポートを受け、1970年代初頭に施設園芸用ハウスを建設して母の栽培と販売を始める。	アントレプレナー アントレプレナー	・起業家精神 ・戦略は特にリーダーの頭の中に存在する	150 174
1970年代 後半			・県外からの需要に対応するため、1970年代後半にはハウス1棟を増設した。	7-9 11		
1980年代 初頭 ～ 後半	・1980年代初頭から贈答用果物として地元の百貨店を中心に販売され始めた。	12	・県外からの需要に対応するため、1980年代初頭にはハウス2棟を増設した。 ・1980年代後半にかけて、 <u>順調に売上高を拡大することができた。</u>	11 ラーニング ラーニング	・時間の経過にしたがって学習するプロセス ・策定と実行の境界の区別がない	245 245
バブル経済 崩壊 1991年 ～ 1993年 バブル経済 崩壊後	・ <u>バブル経済崩壊。</u>	14		その他	・実現されたパターンとしての戦略	11
1990年代 後半			・他方、バブル経済崩壊後、贈答用の高級母の売上高は陰りを見せ始める。 ・現経営者は、 <u>次の一手として1990年代後半に作り方にこだわった野菜の栽培</u> を始めた。 ・当時限られた人員であったが、 <u>現経営者を含め農業経験が豊富な従業員が互いにうまく連携し、サツマイモを皮切りに、レタス、トマト、トウモロコシなど栽培する品種を徐々に広げていった。</u>	エンバイロメント エンバイロメント ポジショニング アントレプレナー	・環境をまさに当事者そのものとみなす ・組織は受動的なもの ・常に強みから導け ・機会となりそうな環境変化に対して常に適応する	346 346 110 150
1990年代 後半以降			・この頃から業務量の増加に伴い、パート従業員を雇用するようになった。 ・1990年代後半以降、 <u>価格競争の影響を受けるようになった。</u>	ラーニング ラーニング カルチャー	・学習するのは集合的なシステム ・コア・コンピタンスの中で見つける ・グループ間の非公開な関係	245 247 333
1990年代 後半以降	常務取締役 (現経営者の弟) 入社		・A社は、バブル経済崩壊後の収益の減少を乗り越え、順調に事業を展開していた。 ・A社に、首都圏の大手流通業に勤めていた現経営者の弟が入社した。 ・現経営者が生産を担い、弟は常務取締役として販売やその他の経営管理を担い、二人三脚で経営を行うようになる。 ・現経営者と常務は、 <u>新しい収益の柱を模索する。</u> ・そこで、 <u>打ち出したのが、「人にやさしく、環境にやさしい農業」というコンセプト</u> であった。	エンバイロメント 20 21-22 22-23 アントレプレナー アントレプレナー	・環境が組織の取り組み課題を決定づける ・新しい機会を積極的に追及 ・ビジョンをもっているリーダー	346 163 178
			・常務は、販売先の開拓に苦勞したが、有機野菜の販売業者を見つけたことができた。 ・A社は、常務が見つけた <u>有機野菜の販売業者のアドバイス</u> を受けながら、 <u>最終消費者が求める野菜作り</u> を行った。	25-26 ラーニング 26-27	・戦略の出現（新しい会話、新しい実験）	250 251

2000年代 前半	<p>・この洋菓子、地域の新たな特産品としての認知度を高めた。</p> <p>・主要な取引先からは、<u>安定した品質と出荷が求められていた。</u></p>	<p>・その結果、2000年代前半に有機JASとJGAP（農業生産工程管理）の認証を受けた。</p> <p>・A社では、<u>地元の菓子メーカーと連携し、同社の栽培するサツマイモを使った洋菓子を共同開発した。</u></p> <p>・もともと、A社のサツマイモは、上品な甘さとホクホクとした食感があり人気商品であった。</p> <p>・地元メーカーと開発した洋菓子は、販売開始早々、地元の百貨店から贈答用としての引き合いが入る人気商品となった。</p> <p>・他方、業容の拡大に伴い、経営が複雑化してきた。</p> <p>・現経営者は職人気質で、<u>仕事は見て盗めというタイプ</u>であった。</p> <p>・また、A社ではパート従業員だけではなく、家族や親戚以外の正社員採用も行い従業員数も増加していた。</p> <p>・しかし、従業員間で明確な役割分担がなされていなかった。</p> <p>・そこに、需給調整の問題も生じてきた。作物は天候の影響を受ける。また収穫時期の違いなどによる季節的な繁閑がある。</p> <p>・そのため、A社では、繁忙期は従業員総出でも人出が足りず、パート従業員をスポットで雇用して対応する一方、閑散期は逆に人手が余るような状況であった。</p> <p>・従業員の定着が悪く、新規就農者を確保することが難しかった。農業の仕事は、なかなか定時入社・定時退社で完結できる仕事ではない。台風などの際には、休日であっても突発的な対応が求められる。</p> <p>・また、新参者が地域の農業関係者の中に溶け込み関係をつくることも難しかった。</p> <p>・A社では、農業経験者だけではなく、農業未経験者にも中途採用の門戸を開いていたが、<u>雇戻意識の高い従業員を確保することが難しかった。</u> 県の農業大学の卒業生など新卒採用も始めたが、<u>長く働き続けてくれる人材の確保は容易ではなかった。</u></p>	<p>27-28 ラーニング</p> <p>29-30 ラーニング</p> <p>パワー</p> <p>30-31 コグニティブ</p> <p>31-32</p> <p>34 ラーニング</p> <p>34-35 ラーニング</p> <p>コグニティブ コグニティブ</p> <p>35-36</p> <p>36-37</p> <p>37-38 パワー</p> <p>38-40</p> <p>42-44 カルチャー</p> <p>44-45 コグニティブ</p> <p>45-48</p> <p>50-51</p> <p>52-53 その他</p>	<p>・他企業の経営資源を借り入れる</p> <p>・経営資源を他のもので補完する</p> <p>・アライアンス締結ゲーム</p> <p>・トランスフォーメーション</p> <p>・ナレッジマネジメント（共同化）</p> <p>・アンラーニング（疑うこと）</p> <p>・保守性</p> <p>・スキーマ</p> <p>・支配者ゲーム</p> <p>・人的資本となる資源（関係）</p> <p>・アンラーニング（警告は、ある程度妥当である）</p> <p>・実現されたパターンとしての戦略</p> <p>・実現されたパターンとしての戦略</p>	<p>249</p> <p>249</p> <p>281</p> <p>364</p> <p>254</p> <p>193</p> <p>187</p> <p>205</p> <p>281</p> <p>333</p> <p>193</p> <p>11</p> <p>11</p>
2000年代 半ば	<p>・有機野菜の販売業者が廃業することになり、A社はその事業を土地や施設、<u>既存顧客も含めて譲渡されることになった。</u></p> <p>・A社は、有機野菜の販売業者から事業を引き継いだ際、<u>運よく大手中食業者と直接取引する機会を得た。</u></p>	<p>・A社は、<u>有機野菜の販売業者から事業を譲渡されるタイミングで株式会社化（法人化）をした。</u></p> <p>・大手中食業者との取引は、A社に安定的な収益をもたらすことになった。</p>	<p>50-51</p> <p>52-53</p>	<p>・実現されたパターンとしての戦略</p> <p>・実現されたパターンとしての戦略</p>	<p>11</p> <p>11</p>

2020年代		<ul style="list-style-type: none"> ・<u>大手中食事業者からの要求水準は厳しかった。</u> 	53	<ul style="list-style-type: none"> ・大手中食業者からの要求水準は厳しかったものの、A社は同社との取引を通じて対応能力を蓄積することができた。 	53-54	コグニティブ	<ul style="list-style-type: none"> ・協業者たちは正しい 	194
		<ul style="list-style-type: none"> ・<u>大手中食業者からの信頼も増していった。</u> 	54-55	<ul style="list-style-type: none"> ・大手中食業者からの<u>信頼も増す</u>と同時に、<u>売上高の依存割合が年々増加していった。</u> 	54-55	カルチャー	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ間の非公式な関係 	333
		<ul style="list-style-type: none"> ・<u>新型コロナウイルス蔓延。</u> 	55	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍にあっても、大手中食事業者以外の販売先の売上高は減少したが、デリバリー需要を背景に同社からの売上高は堅調であった。 	55-57	パワー	<ul style="list-style-type: none"> ・外部への依存度を減らすことができる 	293
		<ul style="list-style-type: none"> ・<u>デリバリー需要。</u> 	56		55-57	エンバロメント	<ul style="list-style-type: none"> ・「環境」を戦略形成上の主語に置く 	344
		<ul style="list-style-type: none"> ・<u>大手中食事業者からの要求（に対する対応）。</u> 	57	<ul style="list-style-type: none"> ・他方、ここ数年、A社では、<u>大手中食事業者への対応に忙殺されるあまり、新たな品種の生産が思うようにできていない状況</u>であった。 	57-58	パワー	<ul style="list-style-type: none"> ・パワーが最も重要な資源 	280
				<ul style="list-style-type: none"> ・ここ数年、A社では、直営店や食品加工の分野に展開を行っている。これらの業務は、常務が中心となって5名の生産に従事する若手従業員と5名のパート従業員が兼任の形で従事している。 ・A社は、2010年代半ばに自社工場を設置するとともに、地元の農協と契約し倉庫を借りることになった。 	59-61	エンバロメント その他	<ul style="list-style-type: none"> ・組織が戦略をコントロールする限界 ・実現されたパターンとしての戦略 	345 11
2020年代	常務の娘（A社後継者）入社	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>作り手や栽培方法が見える化された商品は、食の安全志向の高まりもあり人気を博している。</u> 	65-66	<ul style="list-style-type: none"> ・自社工場では、外部取引からパン生地を調達し、自社栽培栽培の新鮮で旬の野菜（トマトやレタスなど）やフルーツを使ったサンドイッチや総菜商品などを製造し、既存の大手中食事業者を含めた複数の業者に卸している。 	61-62	デザイン	<ul style="list-style-type: none"> ・「卓越したコンピタンスと「外的期待」を一致させる 	27
			65-66	<ul style="list-style-type: none"> ・現在、直営店は、昨年入社した常務の娘（A社後継者）が担当している。後継者は、大学卒業後、一貫して飲食サービス業で店舗マネジメン上や商品開発の業務に従事してきた。農業については門外漢であったものの、現経営者や常務からの説得もあり、40歳の時に入社した。 	62-65	コグニティブ	<ul style="list-style-type: none"> ・門外漢は何を变だと考えているのか？ 	194
		<ul style="list-style-type: none"> ・直営店は、地元の顧客に加え、<u>噂を聞きつけて買い付けにくる都市部の顧客も取り込んでいる。</u> 	74-75	<ul style="list-style-type: none"> ・直営店では、サンドイッチや総菜商品、地元菓子メーカーと共同開発した洋菓子に加え、後継者が若手従業員からの提案を上手に取り入れ、搾りたてのトマトジュース、莓ジャムなどの商品を開発し、販売にこぎ着けている。 	67-70	デザイン ラーニング	<ul style="list-style-type: none"> ・強みのチェックリスト（研究開発、オペレーション） ・戦略の出現（新しい声） 	32 250
		<ul style="list-style-type: none"> ・オープンカフェ形式による飲食サービスにより、消費者との接点があるがA社は自社商品に関する<u>消費者の声を取得できる</u>ようになった。 	75-77	<ul style="list-style-type: none"> ・また最近、若手従業員の提案で、オープンカフェ形式による飲食サービス（直営店に併設）を提供するようになった。 	70-73 73	ラーニング	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略の出現（新しい声） 	250
			75-77	<ul style="list-style-type: none"> ・この分野は、着実に売上高を伸ばしてきたが、一方で、人手不足が顕著になってきており、生産を兼務する従業員だけでは対応できなくなりつつあった。 	75-76	ラーニング	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略の出現（新しい声） 	250
					77-79			

2020年代			・A社は、今後も地域に根ざした農業を基盤に据えつつ、 <u>新たな分野に挑戦したい</u> と考えている。	79-80	アントレプレナー	・新しい機会を積極的に追及する	163
2020年代			・コロナ過をなんとか乗り切ったA社であるが、これまで経営の中核を担ってきた現経営者と常務ともに60歳代後半を迎え、 <u>本格的に後継者への世代交代を検討し始める時期に差し掛かっている。</u>	81-83	コリゾレーション	・トランスフォーメーション	364
					コリゾレーション	・権限委譲	403

3 ミンツバーク他（2013）の10の戦略スクールの知見を活用した診断

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い、A社の経営戦略診断を総合的に行う。

(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A社のケース

デザイン・スクールとは、『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というものである。また、ミンツバークは、『従来の『SWOT分析』に非常に重要な要素を2つ付加している。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』(Mintzberg et al. 2009/2013, 訳 p. 24, 以下 p. 17 を除き全て同訳書からの引用)。ちなみに、A社の代表者の「普通の農家とは違うことかしたいと決心」(7-8行)『人にやさしく、環境にやさしい農業』というコンセプト」(24-25行)は、「経営責任者の価値観」「企業の社会的責任」に該当し、経営戦略策定の重要要素となる。

(b) 機会、脅威、強み、弱みのチェックリストとA社のケース

Mintzberg et al. (2009/2013) は、「このモデルは外的状況と内的状況の評価に重点を置く」もので、前者は「外部環境に潜む脅威や機会を捉えること」、後者は「組織がもつ強みと弱みを明らかにすること」(p. 28)をいい、「環境変化の機会や脅威に関するチェックリスト」(p. 31)と「組織の強み・弱みに関するチェックリスト」(p. 32)を掲載している。それらのリストとA社の事例を突き合わせたのが図表6、7である。これらのリストを活用することで、もれなくSWOT分析情報を収集できる。

なお、現経営者と常務が二人三脚で経営してきた「マネジメント・チーム」は、家族経営の中では強みとなっていたが、親族以外の正社員も増えている状況では逆に弱みになりつつある。後継者へのバトンタッチも踏まえた、新たなマネジメント・スタイルに変える

図表6 環境変化の機会や脅威に関するチェックリストとA社のケース

機会や脅威に関する チェックリスト	A社の事例
1 社会的変化	コロナ禍のデリバリー需要、食の安全志向の高まり、人手不足
2 政治的变化	特に記述なし
3 経済的变化	バブル経済崩壊
4 競争状況の変化	価格競争、大手中食業者からの要求水準の厳しき、大手中食業者への対応
5 サプライヤーの変化	有機野菜の販売業者の廃業、地元の菓子メーカーとの連携、大手中食業者と直接取引、主要な取引先から安定した品質と出荷が求められる、大手中食業者からの要求水準の厳しき、大手中食業者への対応に忙殺されるあまり、新たな品種の生産が思うようにできていない状況
6 マーケットの変化	県外からの需要、コロナ禍におけるデリバリー需要、食の安全志向の高まり、噂を聞きつけ買い付けにくる都市部の顧客

図表7 組織の強み・弱みに関するチェックリストとA社のケース

組織の強み・弱みに関する チェックリスト	A社の事例
1 マーケティング	大手中食業者からの信頼
2 研究開発 (R&D)	地元の菓子メーカーと連携した洋菓子の共同開発、後継者が若手従業員からの提案を上手に取り入れて商品開発、販売している、消費者との接点ができ自社商品に関する消費者の声を取得できるようになった
3 経営情報システム (MIS)	記述なし
4 マネジメント・チーム	現経営者と常務が二人三脚で経営を行う（ただし、2人とも60歳台後半を迎え世代交代の必要あり）、経営が複雑化
5 オペレーション	作り方にこだわった野菜の栽培、現経営者を含め農業経験が豊富な従業員が互いによく連携した複数品種の栽培、有機JASとJGAPの認証、大手中食業者との取引を通じて対応能力を蓄積できた、作り手や栽培方法が見える化された商品、 後継者は一貫して飲食サービス業で店舗マネジメントや商品開発の業務に従事してきた
6 財務	記述なし
7 人事	従業員間で明確な役割分担がされていなかった、繁忙期は人手が足りない一方、閑散期は人が余る、従業員の定着が悪い、新規就農者を確保することが難しかった、新参者が地域の農業関係者の中に溶け込み関係をつくることも難しかった、帰属意識の高い従業員を確保することが難しかった、長く働き続けてくれる人材の確保は容易ではなかった、人手不足が顕著になってきた

必要がある（「コンフィギュレーション・スクール」のテーマとなる）。

また、「常務の娘（A社の後継者）は、大学卒業後、一貫して飲食サービス業で店舗マネジメントや商品開発の業務に従事してきた」（67-69行）ことは、研究開発やオペレーション上の強みとなり、戦略に活用できる。ちょうど首都圏の大手流通業に勤めていた経験を保有する常務が入社後、販売先の開拓に関与して、有機野菜の販売業者を見つけたようにである。

(c) 基本モデルとSWOT分析（A社のケース）

デザイン・スクールの基本モデルにA社の記述をあてはめて作成したのが図表8（株式会社化する以前）と図表9（株式会社化以降）である。ただし、Mintzberg et al. (2009/2013)とは順番を変え、「経営者の価値観，社会的責任」をあえて上に配置し，それらにフィットしたSWOT分析を意図している。

図表8 A社の基本モデルとSWOT分析（株式会社化する以前）※括弧の数字は行数

経営者の価値観，社会的責任	
<ul style="list-style-type: none"> ・普通の農家とは違うことがしたいとの決心（7-8） ・『人にやさしく，環境にやさしい農業』というコンセプト（24-25） 	
<ul style="list-style-type: none"> ・現経営者は父から農業のイロハを叩きこまれた。（6-7） ・A社の苺は糖度が高く，大粒で形状や色合いが良く，贈答用果物として売上を拡大した。（9-13） ・苺のハウス4棟。（11） ・現経営者も含め農業経験が豊富な従業員が互いにうまく連携した複数品種の栽培（15-18）。 ・作り方にこだわった野菜（サツマイモ，レタス，トマト，トウモロコシなど）の栽培。（14-18） ・最終消費者が求める野菜作りを行い，2000年代前半に有機JASとJGAPの認証を受けた。（27-28） ・地元の菓子メーカーと連携し，A社のサツマイモを使った洋菓子の共同開発（29-30），人気商品に。（31-32） ・A社のサツマイモは人気商品であった。（30-31） ・自社工場を設置。（61） ・現経営者は職人気質。（34） ・現経営者と常務が二人三脚で経営を行う。（22-23） 	<ul style="list-style-type: none"> ・業容の拡大に伴い，経営が複雑化。（34） ・役割分担がされていなかった。（36-37） ・需給調整の問題。（37） ・繁忙期は人手が足りず。（39） ・従業員の定着が悪い。（42） ・新参者が地域の農業関係者に溶け込み関係を作ることも難しかった。（44-45） ・帰属意識の高い従業員を確保することが難しかった。（46-47） ・長く働き続けてくれる人材の確保は容易ではなかった。（47-48）
<ul style="list-style-type: none"> ・A社の苺に対する県外からの需要。（10） ・地元の百貨店。（12） ・有機野菜の販売業者。（26） 	<ul style="list-style-type: none"> ・バブル崩壊後，贈答用の高級苺の売上高に陰り。（14） ・1990年代後半以降，野菜の栽培は価格競争の影響を受けるようになった。（21） ・主要な取引先からの，安定した品質と出荷が求められていた。（40-41）

株式会社化以前と以降に分けてSWOT分析をすることで，A社の経営環境が大きく変わる中で，組織・人事面，研究開発面での課題が顕在化し，組織，人事およびマネジメント・スタイルのトランスフォーム（変革）が必要になっていることがわかる。また，経営者の価値観を尊重しつつ脅威に対応することも戦略上重要となる。

(2) ポジショニング・スクールによる診断

高級苺の売上高が陰りを見せ始めた後に始めた「作り方にこだわった野菜の栽培」（15行）は，「現経営者を含め農業経験が豊富な従業員が互いにうまく連携して」（16-17行）行われており，差別化要因となっていたものと推察する。その栽培は，「1990年代後半以降，価格競争の影響を受けるようになった」（21行）ことから，レタス，トマト，トウモ

図表9 A社の基本モデルとSWOT分析（株式会社化以降）※括弧の数字は行数

経営者の価値観, 社会的責任 ・「人にやさしく, 環境にやさしい農業」というコンセプト (24-25) ・A社は, 今後も地域に根ざした農業を基盤に据えつつ, 新たな分野に挑戦したいと考えている (79-80)	
<ul style="list-style-type: none"> ・大手中食業者との取引を通じて対応能力を蓄積できた。(54) ・大手中食業者からの信頼も増した。(54-55) ・ここ数年, 直営店や食品加工の分野に展開を行っている。(59) ・2010年代半ばに自社工場を設置した。自社工場で, サンドイッチや総菜商品を製造, 大手中食業者を含めた複数の業者に卸している。(61-65) ・作り手や栽培方法が見える化された商品(サンドイッチや総菜商品)は人気を博している。(65-66) ・A社後継者(一貫してサービス業で店舗マネジメントや商品開発の業務に従事してきた)。(67-69) ・後継者が若手従業員からの提案を取り入れ, 商品開発・販売している。(71-73) ・直営店は大きな駐車場を併設。(73) ・若手従業員の提案で, オープンカフェ形式による飲食サービスを提供。消費者との接点ができ, 自社商品に関する消費者の声を取得できるようになってきた。(75-77) 	<ul style="list-style-type: none"> ・業容の拡大に伴い経営が複雑化。(34) ・現経営者は職人気質で, 仕事は見えて盗めというタイプ。(34-35) ・従業員間で役割分担がされていなかった。(36-37) 従業員の定着が悪く, 新規就農者の確保が難しかった。(42) 新参者が地域の農業関係者に溶け込み関係をつくることも難しかった。(44-45) 帰属意識の高い従業員を確保することが難しかった。(46-47) 長く働き続けてくれる人材の確保は容易ではなかった。(47-48) 人手不足が顕著に。(78) ・大手中食業者への対応に忙殺されるあまり, 新たな品種の生産が思うようにできていない状況であった。(57-58) ・人手不足が顕著に。生産を兼務する従業員だけでは商品開発や飲食サービスに対応できなくなりつつある。(78-79) ・これまで経営の中核を担ってきた現経営者と常務ともに60歳代後半を迎え, 本格的に後継者への世代交代を検討し始める時期に(81-83)
強み	弱み
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ・有機野菜の販売業者から譲渡された既存顧客。(49-50) ・大手中食業者と直接取引する機会を得た。(52) ・コロナ禍のデリバリー需要を背景に大手中食業者からの売上は堅調。(56-57) ・食の安全志向の高まり。(65) ・地元の顧客に加え, 噂を聞きつけ自社商品を買付けにくる都市部の顧客。(74) ・若手従業員からの提案, 消費者との接点ができ自社商品に関する消費者の声を取得できるようになった。(71-73, 75-77) 	<ul style="list-style-type: none"> ・大手中食業者からの要求水準は厳しかった。(53) ・コロナ禍にあって, 大手中食業者以外の販売先の売上高は減少した。(55-56) ・大手中食業者への対応に忙殺されるあまり, 新たな品種の生産が思うようにできていない状況であった。(57-58)

ロコシなどの栽培品種が差別化できていない。ただし, サツマイモは「上品な甘さとホクホクとした食感があり人気商品であった」(30-31行)ことから差別化できているようである。他方で, 有機野菜について大手中食業者への対応はうまく行っているが, その業者以外への売上は減少しており, 競争戦略上も課題が残る。

(3) アントレプレナー・スクールによる診断

(a) 起業家の戦略的状況判断(A社のケース)

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」であり, 「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」を当てる。『『戦略的状況判断』に際して, 機会となりそうな環境変化に対して常に適応する」(p. 150) という起業

図表10 機会となりそうな環境変化に対して常に適応する A 社の戦略的状況判断

現経営者	<ul style="list-style-type: none"> • A社の社長は1970年初頭に、普通の農業とは違うことがしたいと決心し、施設園芸用ハウスを建設して苺の栽培と販売を始めた。(7-9行) • バブル崩壊後、高級苺の売上高に陰りを見せ始めると、1990年代後半に作り方にこだわった野菜の栽培を始めた。(14-15行) • その野菜の栽培と販売が価格競争の影響を受けると、「人にやさしく、環境にやさしい農業」というコンセプトをもとに、有機野菜の販売業者を見つけた。(24-26行) • 地元の菓子メーカーと連携して、同社の栽培するサツマイモを使った洋菓子を共同開発し人気商品となった。(29-32行)
後継者	<ul style="list-style-type: none"> • 若手従業員の提案を上手に受け入れ商品開発、販売にこぎつけている。 • また、若手従業員の提案で、オープンカフェ形式による飲食サービス（直営店）を提供する。(70-76行)

家の視点に関する A 社の記述を抽出したのが図表10である。

(b) ビジョンを示すパースペクティブ（A社のケース）

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」(p. 150) にあり、戦略を「ビジョンを示すパースペクティブ」(p. 152) としている。この点に関して該当する A 社の記述を抽出したのが図表11である。

図表11 A社のビジョンを示すパースペクティブ

<ul style="list-style-type: none"> • 普通の農業とは違うことがしたいと決心。(7-8行) • 「人にやさしく、環境にやさしい農業」というコンセプト。(24-25行) • A社は、今後も地域に根ざした農業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦したいと考えていること。(79-80行)

A社の経営者は、「普通の農業とは違うことがしたいと決心」(7-8行) (当時のA社の経営者のビジョンに該当する) し、苺栽培を始めた。その売上高が陰りを見せ始めると、今後は「人にやさしく、環境にやさしい農業」というコンセプト (このコンセプトもビジョンを表わしている) をもとに、有機野菜の販売業者を見つけた。さらに、「A社は、今後も地域に根ざした農業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦したいと考えている」(79-80行) といった点もビジョンを表わしている。

図表11を見てもわかるように、A社の代表者は起業家精神にあふれており、その後継者も若手従業員の提案を上手に受け入れ商品開発、販売にこぎつけるとともに、若手従業員の提案でオープンカフェ形式による飲食サービス（直営店）を提供するなど、起業家精神をもっているものと評価できる。

(4) コグニティブ・スクールによる診断

(a) コグニティブ・スクールによる戦略形成

コグニティブ・スクールは、「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」(p. 182) 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。こうした経営者の戦略的認知には「知識を系統づける心的構造」が存在し、「スキーマ」と呼ぶこともある (p. 195)。

(b) A社のケースにおける「スキーマ」と「フレーム」

スキーマとは、「個人が何を理解し、何を信じるかに依存する」(p. 205) ものである。他方で、フレームとは、「グループ・ダイナミクス、つまり個人同士および個人とグループという関係に影響を受ける」ものであり、「フレームがグループにもたらされると、同じスキーマをもつ人たちと情報を共有するので、各個人が市場を『見る』とか競合に『気づく』」(p. 205)。A社の「スキーマ」と「フレーム」に該当する記述をひろい出すと以下のようなになる。

図表12 A社の「スキーマ」と「フレーム」を表す記述

スキーマの一端を 表わす記述	<ul style="list-style-type: none"> ・普通の農家とは違うことかしたい。(7-8行) ・現経営者は職人気質で、仕事は見て盗めというタイプであった。(34-35行)
フレーム	<ul style="list-style-type: none"> ・「人にやさしく、環境にやさしい農業」というコンセプトを打ち出した。(24-25行) ・A社は、今後も地域に根ざした農業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦したいと考えている。(79-80行)

「家族や親族以外の正社員採用も行い従業員数も増加して」(35-36行) いる中、「従業員の定着が悪く、新規就農者を確保することが難しかった」(42行) うえ、「帰属意識の高い従業員を確保することが難しかった」(46-47行)。さらに、「長く働き続けてくれる人材の確保は容易ではなかった」(47-48行) という状況下では、現経営者の「職人気質」は逆機能として働いている。なお、この職人気質の記述を「意思決定時のバイアス」としてみると、「保守性」「選択的知覚」(p. 187) に該当するものと考えられる。

(5) ラーニング・スクールによる診断

(a) A社のケースの3段階の組織学習

ラーニング・スクールは、「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」(p. 216)。「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」(p. 217)。

このスクールにおける「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られることができる。なお、A社の組織学習に関する記述を抽出したのが図表13であり、組織学習が3段階で変遷したことを確認できる(図表13を3区分している)。

図表13 A社の3段階の組織学習に関する記述

<ul style="list-style-type: none"> ・「69歳になる現経営者は、幼いころから農作業に触れてきた体験を通じて農業の面白さを自覚し、父親からは農業のイロハを叩き込まれた」。 (5-7行) ・「1970年初頭に施設用園芸ハウスを建設して苺の栽培と販売を始める」。 (8-9行) ・「次の一手として1990年代後半にこだわった野菜の栽培を始めた」。 (15行) ・「限られた人数であったが、現経営者を含め農業経験が豊富な従業員が互いにうまく連携し、サツマイモを皮切りに、レタス、トマト、トウモロコシなど栽培する品種を徐々に広げていった」。 (15-18行) ・「販売業者のアドバイスを受けながら、最終消費者が求める野菜作りを行い、2000年代前半に有機JASとJGAP（農業生産工程管理）の認証を受けた」。 (26-28行)
<ul style="list-style-type: none"> ・「大手中食業者からの要求水準は厳しかった」。 (53行)
<ul style="list-style-type: none"> ・「後継者が若手従業員からの提案を上手に取り入れ、搾りたてのトマトジュース、苺ジャムなどの商品を開発し、販売にこぎ着けている」。 (71-73行) ・「若手従業員の提案で、オープンカフェ形式による飲食サービス（直営店に併設）を提供するようになった。消費者との接点ができることで、少しずつではあるが、A社は自社商品に関する消費者の声を取得できるようになった」。 (75-77行)

「69歳になる現経営者は、幼いころから農作業に触れてきた体験を通じて農業の面白さを自覚し、父親からは農業のイロハを叩き込まれた」(5-7行) 経験は学習に該当し、ナレッジマネジメント（の知識変換スパイラル）の「共同化」に該当する。ただし、「家族や親族以外の正社員採用も行い従業員数が増加して」(35-36行)、「長く働き続けてくれる人材の確保は容易ではなかった」(47-48行) という状況においては、共同化だけでは組織学習（知識創造）は難しい。今後は、こうした農業経営が豊富な人の暗黙知を形式知に置き換えていくなどの工夫が必要となる。

また、「戦略作成は、まず時間の経過にしたがって学習するプロセスの形をとり、最終的に策定と実行の境界の区別がなくならなければならない」(p. 245)。A社が「1970年初頭に施設用園芸ハウスを建設して苺の栽培と販売を始める」と、「人気を博した」(8-10行)。そのため、(1980年初頭頃に) 3, 4 棟目のハウスを増設した頃から「贈答用果物として地元の百貨店を中心に販売され始めた」(12行)。しかし「バブル経済崩壊後、贈答用の高級苺の売上高は陰りを見せ始め」(14行) たために、現経営者は、「次の一手として1990年代後半に作り方にこだわった野菜の栽培を始めた」(15行)。ここでも、「限られた人数であったが、現経営者を含め農業経験が豊富な従業員が互いにうまく連携し、サツマイモを皮切りに、レタス、トマト、トウモロコシなど栽培する品種を徐々に広げていった」(15-18行) ように、農業経験が豊富な従業員を中心に継続して組織学習が行われてきた。その後順調に事業を展開してきたが、「1990年代後半以降、価格競争の影響を受けるように」(21行) なり、A社は、有機野菜の「販売業者のアドバイスを受けながら、最終消費者が求める野菜作りを行い、2000年代前半に有機JASとJGAP（農業生産工程管理）の認証を受けた」(26-28行)。ここまでの沿革を振り返ると、組織学習は連続して行われてきたものと捉えられる。

その後、「大手中食業者からの要求水準は厳しかった」（53行）というように、その大手中食業者に鍛えられる形で組織学習が進んだものとも捉えられるが、ここ数年、A社では、「大手中食業者への対応に忙殺されるあまり、新たな品種の生産が思うようにできていない状況」（57-58行）では、新たな品種の生産に関する組織学習は進んでいない。他方で、後継者は若手従業員からの提案を受け入れる形で新たな取り組みをしており、今までとは異なるタイプの組織学習が進んでいる。

(b) A社の戦略出現の機会

Hamel (1998) は「戦略出現には5つの前提条件がある」としており、A社の事例と突き合わせたのが図表14である。

図表14 戦略出現の機会とA社の事例

戦略出現の機会	A社の事例
1 新しい声（顧客の声）	・販売業者のアドバイスを受けながら、最終消費者が求める野菜作りを行った。(26-27行)
2 新しい会話	・後継者が若手従業員からの提案を上手に取り入れ、搾りたてのトマトジュース、苺ジャムなどの商品を開発し、販売にこき着けている。(71-73行) ・若手従業員の提案で、オープンカフェ形式による飲食サービス（直営店に併設）を提供するようになった。消費者との接点ができることで、少しずつではあるが、A社は自社商品に関する消費者の声を取得できるようになった。(75-77行)
3 新しい情熱	・A社は、今後も地域に根差した農業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦したいと考えている。(79-80行)
4 新しいパースペクティブ	・普通の農業とは違うことをしたいと決心し（中略）苺の栽培と販売を始めた。(7-9行)
5 新しい実験	・直営店での新商品開発・販売。(70-73行) ・飲食サービスを提供。(75-76行)

Hamel (1998) をもとに筆者作成

なお、A社の後継者は「農業については門外漢であった」（69行）が、「門外漢な人たちが、しばしば新たなパースペクティブを明らかにする」「既成概念を打ち破るような提案を申し出ることができる」（p. 194）場合もある。

(c) A社の集合的なシステムとレバレッジの仕方

「リーダーも学習しなければならず、時として学習者の中心となることもありうるが、通常の場合は学習するのは集合的なシステムである」（p. 245）という点に関しては、「限られた人員であったが、現経営者を含め農業経験が豊富な従業員が互いにうまく連携し、サツマイモを皮切りに、レタス、トマト、トウモロコシなど栽培する品種を徐々に広げていった」（15-18行）という記述が該当する。このように栽培する品種を徐々に広げていくことができた経営者と従業員の学習および連携はA社のコア・コンピタンスに該当して

いたものといえる。しかし、最近はそのような組織学習が進んでいないことが課題となっている。なお、「地元の菓子メーカーと連携し、同社の栽培するサツマイモを使った洋菓子を共同開発した」(29-30行)ことは、「他企業の経営資源を借り入れる」「レバレッジの仕方」(p. 249)を採り入れている。

(6) パワー・スクールによる診断

(a) A社のアライアンス(戦略同盟)

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」(p. 274)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」(p. 275)という。A社が「地元の菓子メーカーと連携し、同社の栽培するサツマイモを使った洋菓子を共同開発した」(29-30行)というのは、コラボレーション(共創)型戦略といえ、「組織における政治ゲーム」のうち、「アライアンス締結ゲーム」(p. 281)(特に研究開発のパートナーシップ)に該当する。

(b) 支配者ゲーム(A社のケース)

大手中食業者からの「売上高の依存割合が年々増加していった」うえに、「コロナ禍にあっても、大手中食業者以外の販売先の売上高は減少したが、デリバリー需要を背景に同社からの売上高は堅調であった」(55-57行)ために、A社は「大手中食業者からの信頼も増し、売上高の依存割合が年々増加していった」(54-55行)。売上に占める割合が高まり、「大手中食業者からの要求水準は厳しかった」とあるように、大手中食業者からのパワーをA社が受け、経営に制約が加わっている状況である。これらは、「意図した戦略」ではなく、「実現した戦略」(p. 11)ともいえる。

このスクールでは「パワーが最も重要な資源」となり、このうち「主要な取引先からは、安定した品質と出荷が求められていた」(40-41行)というのは、「合法的なパワーをもたない者、ないしは自分よりもパワーが弱い者に対して、合法的なパワーを『振りかざす』ことで権力基盤を築くゲームである」とする「支配者ゲーム」(p. 281)に該当する。

(7) 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、「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)。なお、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) 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」のが「リソース・ベースト・セオリー」(pp. 331-333) であり、Barney (1991) はその資源を3つに分類しているが、それとA社の記述と突き合わせたのが図表15である。

図表15 A社における資源の分類に関する分析（一例）

物理的資本となる資源	物理的な技術	<ul style="list-style-type: none"> この販売業者のアドバイスを受けながら、最終消費者が求める野菜作りを行い、2000年代前半に有機JASとJGAP（農業生産工程管理）の認証を受けた。(26-28行) A社では、地元の菓子メーカーと提携し、同社の栽培するサツマイモを使った洋菓子を共同開発した。(29-30行) もともと、A社のサツマイモは、上品な甘さとホクホクとした食感があり人気商品であった。(30-31行)
	工場や設備	<ul style="list-style-type: none"> 2010年代半ばに自社工場を設置し、地元の農協と契約し倉庫を借りることになった。(61-62行)
	地理的立地条件	<ul style="list-style-type: none"> A社の所在地は、水稻農家や転作農家が多い地域である。(3-4行) 贈答用果物として地元の百貨店を中心に販売され始めた。(12行) 地元の百貨店から贈答用としての引き合いが入る人気商品となった。(32行)
人的資本となる資源	経験・知性	<ul style="list-style-type: none"> 後継者は、大学卒業後、一貫して飲食サービス業で店舗マネジメントや商品開発の業務に従事してきた。(67-69行)
	トレーニング・関係	<ul style="list-style-type: none"> (現経営者は、父親から農業のイロハを叩き込まれた。)(5-7行)
組織的資本となる資源	グループ間の非公式的な関係	<ul style="list-style-type: none"> A社の所在地は、水稻農家や転作農家が多い地域である。(3-4行) 贈答用果物として地元の百貨店を中心に販売され始めた。(12行) 地元の百貨店から贈答用としての引き合いが入る人気商品となった。(32行) 地元の菓子メーカーと提携し、同社の栽培するサツマイモを使った洋菓子を共同開発した。(29-30行) 新参者が地域の農業関係者の中に溶け込み関係をつくることも難しかった。(44-45行) 大手中食業者からの要求水準は厳しかったものの（中略）大手中食業者からの信頼も増し、売上高の依存割合が年々増加していった。(53-55行)

Barney, J. B, (1991) をもとに筆者作成

「トレーニング・関係」などに関して、「現経営者は父親から農業のイロハを叩き込まれた」が、近年、若手従業員に農業のイロハを教育する適切なトレーニングが行われておらず、従業員の定着が悪いなどの課題が顕在化している。

(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 (p. 344)。

1980年代初頭頃から「贈答用果物として地元の百貨店を中心に販売され始めた」(12行)が「バブル経済崩壊後、贈答用の高級苺の売上高は陰りを見せ始める」(14行)、「大手中食業者への対応に忙殺されるあまり」(57-58行)といった記述やコロナ禍は、環境が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 (p. 345) は、当該事例には相当程度当てはまるものと考ええる。

(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、農業法人にトランスフォームした経験があるが、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) に変革することが問われている。例えば「A 社は、戦前より代々、家族経営で水稻農家を営んできた」(5 行) が、「パート従業員だけでなく家族や親族以外の正社員採用も行い従業員数も増加した」(35-36行) という点、および「本格的に後継者への世代交代を検討し始める時期に差し掛かっている」(82-83行) という点からは、あるべきトランスフォームが求められていると考えるべきである。

V 成果 (実務上および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」に時系列的に情報を処理し、『戦略サファリ』と突き合わせたうえで、各スクールの知見を使って中小企業の経営診断教育のモデルを提示した。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前提として、外部環境の機会、脅威、組織の強みと弱みをフィットさせることで戦略立案することを示した。今回は、株式会社化以前と以降に分けて SWOT 分析することで企業内部の課題がより明確になった。また、規範的スクールだけでなく、記述的スクールも合わせて戦略診断することが重要となり、まず、アントレプレナー・スクールの視点から、A 社の起業家精神を表す記述を抽出し、そのビジョンを示す記述も抜き出した。また、コ

グニティブ・スクールの視点からは、A社の代表者のスキーマを表す記述を拾い、それが現在、逆機能として働いていると指摘した。ラーニング・スクールの視点からは、A社は3段階の組織学習を経験しており、栽培品種を増やしてきた従来の組織学習が現在機能しなくなっている一方で、これまでとは異なる組織学習が後継者によって行われていることを指摘した。パワー・スクールの視点からは、大手中食業者からの要求水準は厳しかったとあるように、その強いパワーを受けている一方、地元の菓子メーカーとアライアンス関係にあることを指摘した。カルチャー・スクールの視点からは、野菜作りに関する従業員のトレーニングが機能していないことを指摘した。さらにエンバイロメント・スクールの視点からは、「大手中食業者への対応に忙殺されるあまり」というように環境が主語になった記述についてコメントした。以上を受けて、A社は家族経営からの脱却、本格的な後継者への世代交代（事業承継）の時期に差し掛かっているというトランスフォームが必要な状況にあることを指摘した（統合スクール）。このように『戦略サファリ』の知見を使うことで総合的に中小企業の戦略診断ができることを示した。

VI おわりに（限界と今後の課題）

本稿ではA社の事例を題材として、経営戦略を中心とした中小企業の診断教育のモデルを提示した。IV章で設問文の構造化により診断のストーリーを示し、「診断事例沿革シート」と『戦略サファリ』の10の戦略スクールのテーマを突き合わせることで、中小企業の経営戦略に関する診断教育を総合的に行えることを示した。ただし、これは先行研究も含め3つのケースで得られた成果であるため、さらに他のケースも分析する必要がある。

また、設問文から示唆を得られるように、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。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 Resource 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.
- 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)。
- 加藤雄士 (2023a) 「中小企業の経営診断教育に関する一考察 (1)」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第31号。

加藤雄士（2023b）「中小企業の経営診断教育に関する一考察（2）」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第32号。