

中小企業の新事業開発戦略 に関する一考察

—— 中四国地域中小企業を対象とした実態調査を基に ——

大 杉 奉 代

1. はじめに

わが国の経済構造が大きく変化する中で、中小企業は、依然厳しい経営状況下に置かれている。そのため、中小企業が長期的に経営環境変化に対応していくには、自らが積極的に新事業開発を行っていくことが重要な戦略要素となってきた。

そこで本稿では、まず中小企業を取り巻く経営環境がどのように変化してきているのか、それらが中小企業経営にどのような影響を与えているのかを明らかにする。そのうえで、独自の実態調査の結果から新事業開発への取り組みの有無による戦略の違い⁽¹⁾について考察を行う。

2. 理論的検討

(1) 中小企業研究の歴史的展開

中小企業研究は、1950年代からマルクス経済学に依拠した理論展開がなされ、産業論・地域経済論・地域産業論と密接に関連しながら発展してきた。1960年代に入ると、中小企業研究に経営学の視点を取り入れた中小企業経営論が展開された。

そして、1980年代になると下請や系列などの取引分業関係における各階層

(1) 本研究における「戦略」に関する評価指標は、本稿 pp. 43-49 に示した項目を指す。

の発注、受注企業にとっての発展性、合理性、効率性を論点とした「効率性評価論（取引の対象性評価論）」、大企業と中小企業の企業間取引関係における階層構造の下層の後進性、停滞性、問題性を強調する「問題性重視論」について議論がなされた（高田，2009）。近年では、二つの視点を併せ持った議論が展開されている（三井：1991，高田：2003など）。

以上のように、中小企業研究では中小企業経済論か中小企業経営論かという二つの視点で研究が行われてきた（渡辺，2008）。しかし、中小企業論は経済学を応用し、経済学の理論を充足・進化させる研究分野として認識され（巽・佐藤，1988）、それを補うものとして経営学が取り入れられたことから、経済学の理論の影響が大きいと言われる。

ただ、巽・佐藤（1988）は、中小企業研究においては、明確な問題意識と研究設定を行ったうえで、各分野の研究成果・専門理論を取り入れることは可能であるとしている。

(2) 新事業開発研究の歴史的展開

新事業開発⁽²⁾に関する先行研究では、Penrose（1959）などによる企業内部に自然的に生じる生産資源、複数の製品を供給する経済性についての議論を経て、産業組織論における研究と経営戦略論における研究の二つの流れが出現した。

産業組織論における研究は、企業の多角化行動が産業組織にどのような影響を与えているかとの視点からの研究であり、Gort（1962）、Berry（1974）の研究が代表的である。経営戦略論における研究は、事業間の関連に着目したAnsoff（1965）、Rumelt（1974）の研究が代表的である。

近年では、Goold, Campbell, & Alexander（1995）が多角化研究にコア・コンピタンス（Core competence）を具体化する分析ツールとして示した、ペアレンティング（Parenting）による研究などが見られる。

(2) 新事業開発の定義については、研究者ごとに異なり、曖昧である（Gort, 1962；吉原他, 1981；榊原・大滝・沼上, 1989；Hamel & Prahalad, 1990；上野, 1997など）。よって、本稿では、新事業開発と多角化を同義として扱う。

このように新事業開発に着目した研究については、大企業を対象とした、戦略の概念や測定についての考察が多く見られる（Gort, 1962；吉原他, 1981；榊原・大滝・沼上, 1989；Hamel & Prahalad, 1990；上野, 1997 など）。

加護野・山田ら（1999）は、新事業開発で高い成果を上げてきた米国企業2社をモデル企業として取り上げ、その開発体制の特徴を明らかにし、日本企業における新事業開発体制の構築と課題について検討している。

また、山田（2000）は、先行研究の成果を基に新事業開発の分析視角と新事業開発測定のための要因を明らかにし、事例分析では新事業のための戦略と組織の特徴を明らかにしている。加えて調査データの分析を行い、新事業開発には創発性重視と戦略重視型の二タイプがあり、それぞれが、戦略や組織文化、新事業の管理システムとの間で一貫したパターンを示していることを明らかにしている。これは、組織と戦略の両者を重視し、変化のプロセスを測定するという点で、Block and MacMillan（1993）の研究と同じである。

上野（2011）は、多角化を行った大企業の戦略と組織の関係を明らかにすることによって、どのように多角化を行えばよいのか、さらには、多角化した事業をどのようにマネジメントしていけばよいのかを示している。上野の研究の特徴としては、複数の研究方法を併用し、さまざまな視点から多角化戦略と組織構造の実態を明らかにしているという点があげられる。

以上のように、大企業を対象とした新事業開発の研究は数多くあるが、中小企業の新事業開発に焦点を当てた研究は大企業ほどには多くなく、製造業を対象とした新製品開発についての考察に留まっているのが現状である（大阪府立商工経済研究所, 1973；清水, 1984；中沢・酒井, 1999；大崎, 2004 など）。

よって、本稿では筆者らが実施した実態調査の結果から「新事業を行っている中小企業」と「新事業を行っていない中小企業」の戦略の違いを明らかにする。

3. 中小企業の新事業開発の現状と課題

(1) 中小企業の新事業開発の現状

高度経済成長期から続く中小企業を取り巻く経営環境の変化により、新事業開発が中小企業の成長にとって欠かせないものとなったこともあり、1963年に制定された「中小企業基本法（以下、基本法）」が1999年に大幅に改正された。

改正された基本法では、中小企業は、経営革新の促進、創業の促進、創造的な事業活動を行うことにより、経営活動そのものを新しい革新的な方向へ向けしていくことが求められた。

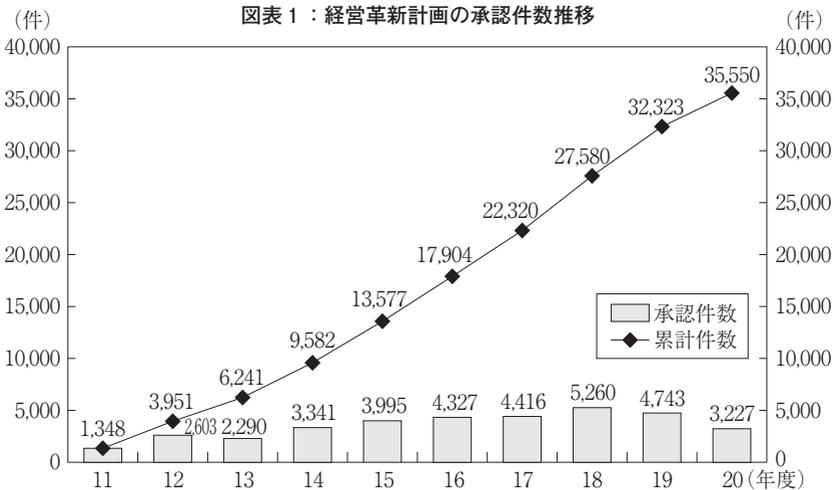
中小企業が経営環境の変化に対応していくため、国は中小企業が行う新事業を支援し、中小企業の新たな事業活動の促進を図り、経営革新の支援を行うこととした。中小企業政策における経営革新とは「事業者が新事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ること」であり、経営革新支援に承認されると、さまざまな経営支援を受けることが可能となる。経営革新計画の承認件数は、2012年（平成24年）3月末段階で48,945件あり、経営革新支援制度は中小企業に着実に浸透してきている（図表1）。経営革新計画の承認件数が順調に伸びてきた背景としては、認知度が高まっていることに加え、支援策の強化もあげられる。（図表1）。

経営革新申請を行い新事業開発に取り組むことによって、大企業に比べて経営資源が限られている中小企業でも成長を遂げることができていることから、経営革新は中小企業の成長にとって必要不可欠な条件とみられている（太田[2009]）。

また、中小企業といえど事業のライフサイクルは成長、成熟、衰退をたどることから、中小企業が現状維持のまま存立⁽³⁾していくには限界がある。

実際、長期にわたって成長・存立している企業であっても、同じ事業内容で

(3) 「存立」という概念は中小企業を対象とした研究に多く用いられ、企業が倒産・廃業することなく、事業を継続または維持していくことと捉えている研究が多い。なお、大企業を対象とした研究で、「存続」と捉えられている概念とほぼ同義である（佐竹[2008]）。



注：平成 20 年度の承認件数は平成 21 年 1 月末日現在のもの
 出所：中小企業庁「平成 20 年度 経営革新の評価・実態調査報告書」p. 7

継続できているわけではなく、常に変化する市場等の状況に応じて、企業規模や業種・業態等を変化させる、いわば自らの経営のあり方を環境変化に適合させる動きが数多くみられる。

(2) 中小企業の新事業開発の課題

しかしながら、国の支援を活用して成長や存立し続けている中小企業は、それほど多くはない。中小企業庁（2013）の調査によると、過去 10 年の間に新事業展開を実施又は検討した企業のうち、約半数が失敗を経験している。⁽⁴⁾

よって本節では、まずは日本政策金融公庫（2012）が実施した「中小企業の新事業展開に関するアンケート調査」⁽⁵⁾と中小企業庁（2013）が実施した「中小

(4) 中小企業庁の定義する「新事業展開」「事業転換」「多角化」は以下の通りである。

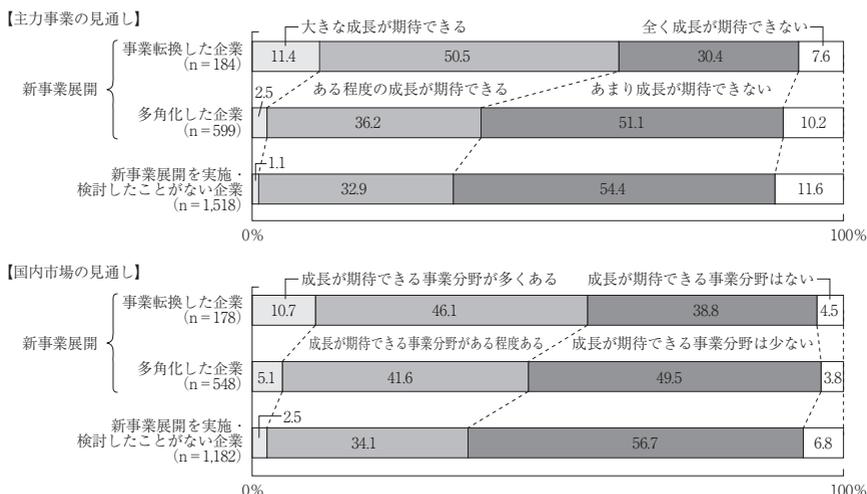
- ①新事業展開：既存事業とは異なる事業分野・業種への進出を図ることをいう。さらに、分析の内容により、新事業展開を事業転換と多角化に分類する。
- ②事業転換：過去 10 年の間に新事業展開を実施し、10 年前と比較して主力事業が変わった場合をいう。
- ③多角化：過去 10 年の間に新事業展開を実施した場合で、事業転換以外をいう。

企業の新事業への取り組みに関する調査結果⁽⁶⁾を基にして、中小企業の事業開発に影響を与える課題について、以下で整理する。

① 中小企業の新事業開発による成長

日本政策金融公庫（2012）が実施した「中小企業の新事業展開に関するアンケート調査」によると、新事業展開を行った企業（783社）は、新事業展開を実施・検討したことがない企業（1,518社）と比較すると、主力事業の成長が期待できるとする回答割合が高い。また、新事業展開を行った企業（726社）は、新事業展開を実施・検討したことがない企業（1,182社）に比べて、成長が期待できる事業分野があると回答している（図表2）。

図表2：新事業展開実施有無別の主力事業と国内市場の見通し



資料：中小企業庁委託「中小企業の新事業展開に関する調査」（2012年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株）

（注）「分からない」を除いて集計している。

出所：中小企業庁（2013） p. 97

（5） 中小企業庁の委託により、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株が、2012年11月に中小企業15,000社を対象に実施したアンケート調査。回収率20.9%。

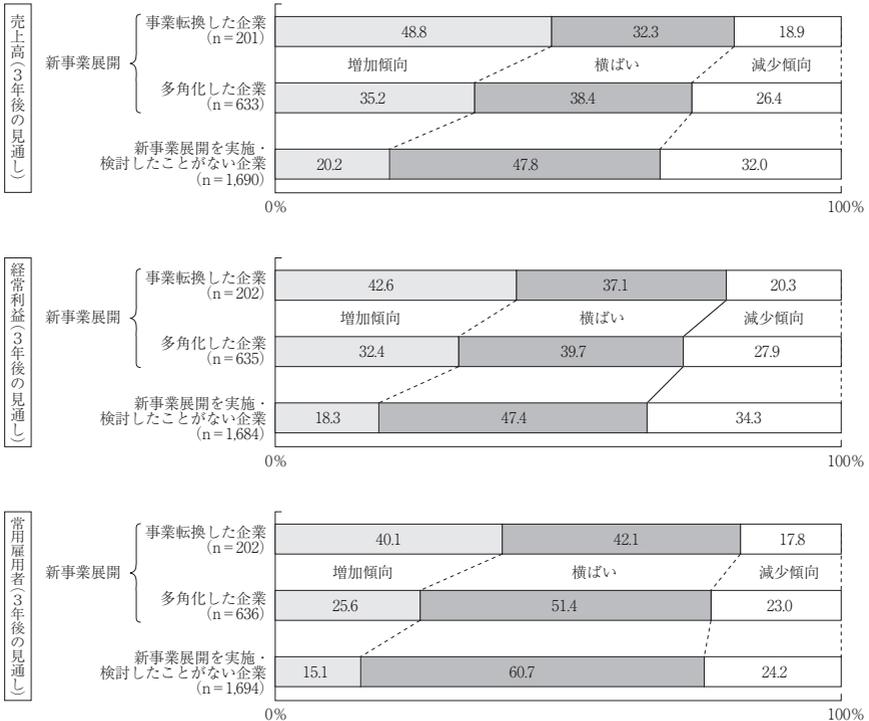
（6） 日本政策金融公庫が2012年9月に5,683社を対象に実施したアンケート調査。回答率43.3%。

② 中小企業の新事業開発による業績

3年後の売上見通し、3年後の経常利益見通しの双方で「増加傾向」の割合が最も高いのが「事業転換した企業（48.8%、42.6%）」、次いで「多角化した企業（35.2%、32.4%）」であり、「新事業展開を実施・検討したことがない企業（20.2%、18.3%）」の割合を上回っている（図表3）。

さらに、自社の業績（売上、売上高対経常利益率）が5年前と比較すると、新事業に取り組んでいる企業では、売上が「増加したと回答した企業（44.9%）」が「減少したと回答した企業（40.0%）」を上回っている（図表4）。「増加し

図表3：新事業展開実施有無別の業績見通し



資料：中小企業庁委託「中小企業の新事業展開に関する調査」（2012年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株）

出所：中小企業庁（2013） p. 92

図表 4：新事業の取り組み有無別にみた業績の変化

(1) 売上 (単位：%)

	増加した	変わらない	減少した
全体 (N=5,460)	35.1	17.3	47.6
新事業に取り組んでいる (N=1,255)	44.9	15.1	40.0
新事業に取り組んでいない (N=4,105)	32.2	18.1	49.7
新事業から撤退した (N=100)	29.0	15.0	56.0

(2) 売上高対経常利益率 (単位：%)

	上昇した	変わらない	低下した
全体 (N=5,433)	31.7	26.1	42.1
新事業に取り組んでいる (N=1,249)	36.7	23.9	39.4
新事業に取り組んでいない (N=4,084)	30.3	27.0	42.8
新事業から撤退した (N=100)	28.0	21.0	51.0

出所：日本政策金融公庫「中小企業の新事業への取り組みに関する調査結果」p. 8

た」割合は「新事業に取り組んでいない企業 (32.2%)」「新事業から撤退した企業 (29.0%)」の割合を大きく上回っている。

一方、新事業に取り組んでいる企業の売上高対経常利益率は「上昇したと回答した企業 (36.7%)」より「低下したと回答した企業 (39.4%)」の方が多い。ただ、新事業に取り組んでいない企業の売上高対経常利益率 (上昇したと回答した企業 30.3%、低下したと回答した企業 42.8%) と比較してみると、新事業に取り組んでいる企業の割合が大きく上回っている。

③ 既存調査からの発見事実と評価

中小企業庁 (2013) と日本政策金融公庫 (2012) の調査では、新事業開発を行っている企業は、新事業開発を行っていない企業より、主力事業の成長を期待している。また、新事業開発を行っている企業は、新事業開発を行っていない

い企業よりも業績が上回っている。

よって、新事業開発を行うことは、中小企業の成長に欠かせないものであるといえよう。

しかしながら、既存の調査結果からは、新事業開発への取り組みの有無による戦略の違いについては検討されていない。

よって、以下では「新事業を行っている中小企業」と「新事業を行っていない中小企業」の戦略の違いを筆者らが実施した中小企業9,000社を対象とした実態調査⁽⁷⁾(井上善海研究室・中小企業基盤整備機構 [2012])の結果から明らかにする。

4. 中小企業の新事業開発を対象とした調査分析

本節では、実態調査の結果から、「新事業を行っている中小企業」と「新事業を行っていない中小企業」の戦略の比較検討を行う。

(1) 新事業を行っている中小企業が優れている項目

① 長期的なビジョン（視野）をもって意思決定をする

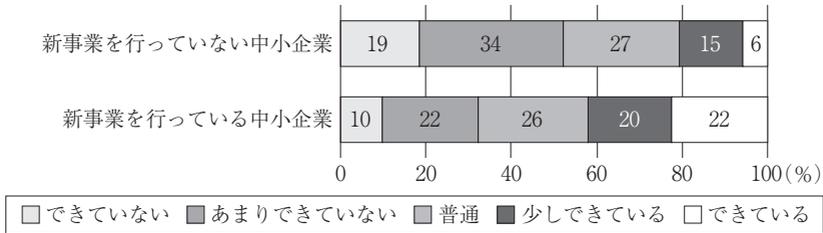
新事業を行っている中小企業は「できている(22%)」「できていない(10%)」、新事業を行っていない中小企業は「できている(6%)」「できていない(19%)」と回答した(図表5)。このことから、新事業を行っている中小企業は、新事業を行っていない中小企業よりも長期的なビジョン（視野）をもって意思決定を行っていることがわかる。

② 経営者（または管理者）が経営理念やビジョンにもとづく行動を社員に徹底させる

新事業を行っている中小企業は「できている(13%)」「できていない(8%)」、新事業を行っていない中小企業は「できている(6%)」「できていない(14%)」

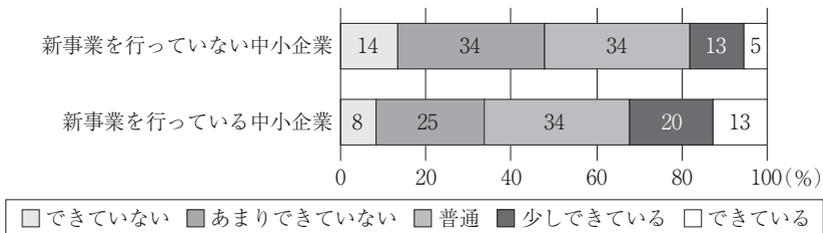
(7) 調査対象：中国・四国地域の中小企業
調査方法：自記式郵送調査法
実施時期：2012年3月1日～3月23日
回収数：541票（回収率：6.1%）

図表 5：長期的なビジョン（視野）をもって意思決定をする



出所：筆者作成

図表 6：経営者（または管理者）が経営理念やビジョンにもとづく行動を社員に徹底させる



出所：筆者作成

と回答した（図表 6）。このことから、新事業を行っている中小企業は、新事業を行っていない中小企業よりも経営者（または管理者）が経営理念やビジョンにもとづく行動を社員に徹底させていることがわかる。

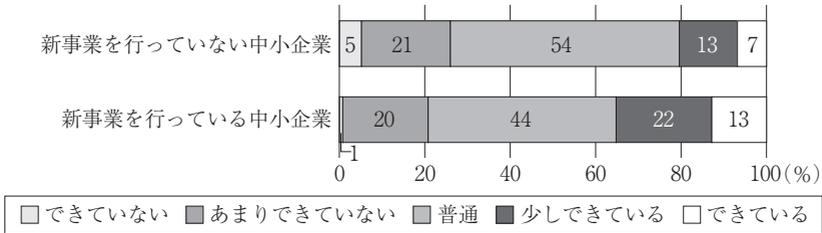
③ 自社の保有している技術・ノウハウ・スキルを有効活用する

新事業を行っている中小企業は「できている（13%）」「できない（1%）」、新事業を行っていない中小企業は「できている（7%）」「できない（5%）」と回答した（図表 7）。このことから、新事業を行っている中小企業は、新事業を行っていない中小企業よりも自社の保有している技術・ノウハウ・スキルを有効活用していることがわかる。

④ 新しい情報を得るために他企業と交流を行う

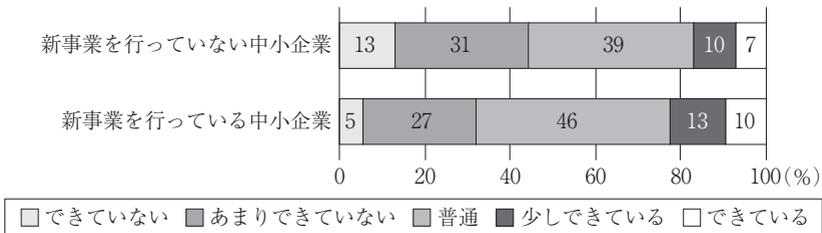
新事業を行っている中小企業は「できている（10%）」「できない（5%）」、新事業を行っていない中小企業は「できている（7%）」「できない（13%）」

図表 7：自社の保有している技術・ノウハウ・スキルを有効活用する



出所：筆者作成

図表 8：新しい情報を得るために他企業と交流を行う



出所：筆者作成

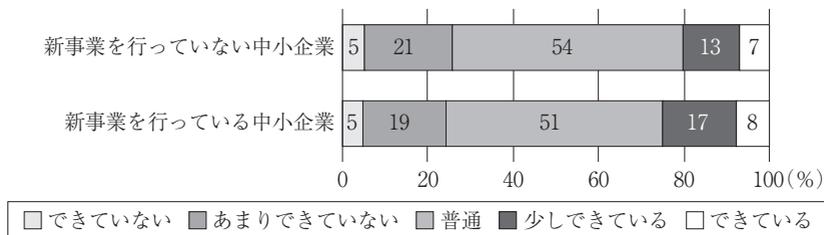
と回答した（図表 8）。このことから、新事業を行っている中小企業は、新事業を行っていない中小企業よりも新しい情報を得るために他企業と交流を行っていることがわかる。

(2) 両者ともに優れていた項目

① 自社の保有しているヒト（人材）・モノ（製品や設備など）・カネ（資金など）を有効活用する

新事業を行っている中小企業は「できている（8%）」「できない（5%）」、新事業を行っていない中小企業は「できている（7%）」「できない（5%）」と回答した（図表 9）。このことから、自社の保有しているヒト（人材）・モノ（製品や設備など）・カネ（資金など）を有効活用することは、両者ともできているとする企業が若干多いことがわかる。

図表 9：自社の保有しているヒト・モノ・カネを有効活用する

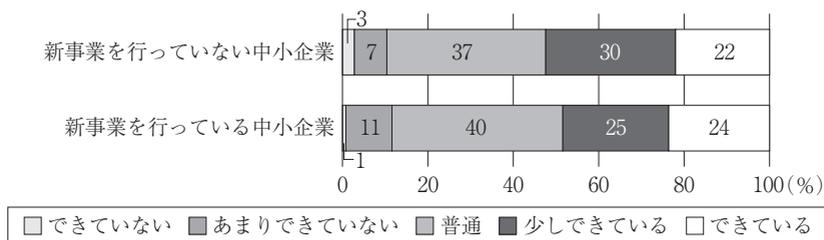


出所：筆者作成

② 自社がターゲットとする顧客との間に信頼関係を築く

新事業を行っている中小企業は「できている(24%)」「できていない(1%)」、新事業を行っていない中小企業は「できている(22%)」「できていない(3%)」と回答した(図表10)。このことから、両者とも自社がターゲットとする顧客との間に信頼関係を築いていることがわかる。

図表 10：自社がターゲットとする顧客との間に信頼関係を築く



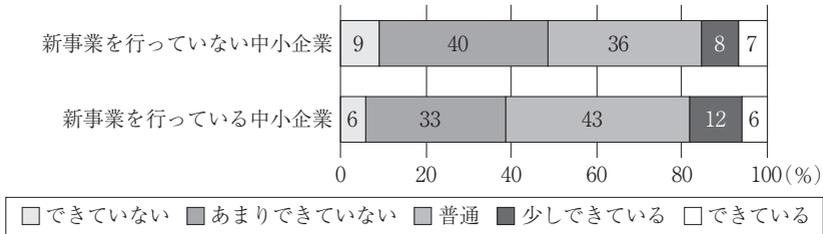
出所：筆者作成

(3) 両者ともに劣っていた項目

① 社員の職務範囲や責任、権限を明確にする

新事業を行っている中小企業は「あまりできていない(33%)」「普通(43%)」、新事業を行っていない中小企業は「あまりできていない(40%)」「普通(36%)」と回答した(図表11)。このことから、両者とも社員の職務範囲や責任、権限を明確にすることが難しいことがわかる。

図表 11：社員の職務範囲や責任、権限を明確にする



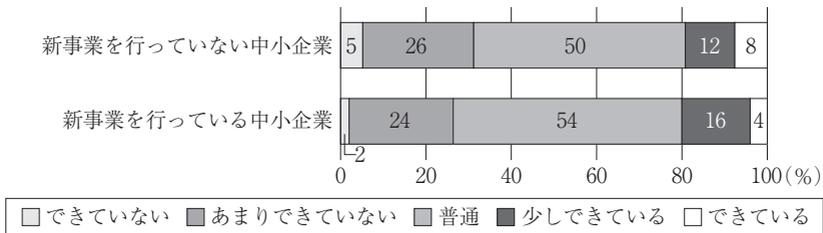
出所：筆者作成

② 仕事を円滑に進めるための体制を整える

新事業を行っている中小企業は「できている（4%）」「少しできている（16%）」を合計すると20%で、「あまりできていない（24%）」「できていない（2%）」を合計すると26%と回答した。また、新事業を行っていない中小企業は「できている（8%）」「少しできている（12%）」を合計すると20%で、「あまりできていない（26%）」「できていない（5%）」を合計すると31%と回答した（図表12）。

このことから、中小企業は仕事を円滑に進めるための体制を整えることが難しいとわかる。

図表 12：仕事を円滑に進めるための体制を整える



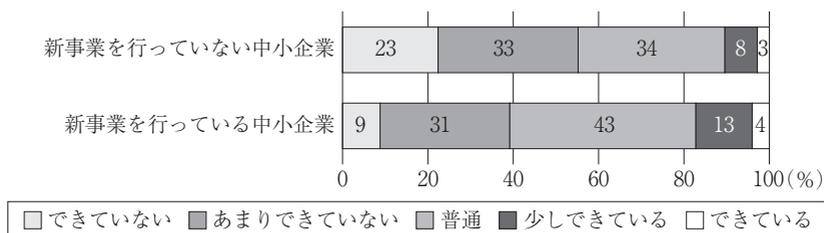
出所：筆者作成

③ 不足する経営資源を獲得するために他企業と連携や協働を行う

新事業を行っている中小企業は「できている（4%）」「できていない（9%）」

新事業を行っていない中小企業は「できている(3%)」「できていない(23%)」と回答した(図表13)。このことから、新事業を行っている中小企業は新事業を行っていない中小企業よりも、不足する経営資源を獲得するために他企業と連携や協働を行っていることがわかる。しかし、中小企業は、不足する経営資源を獲得するために他企業と連携や協働を行うことは難しいとわかる。

図表 13：不足する経営資源を獲得するために他企業と連携や協働を行う

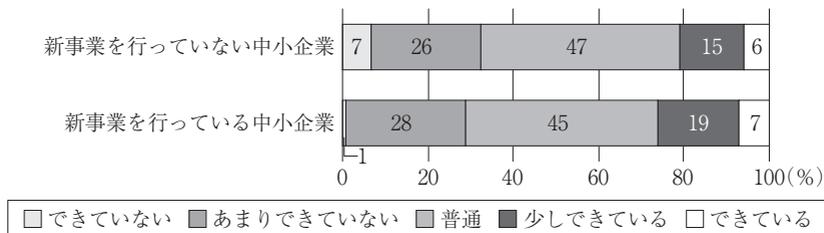


出所：筆者作成

④ 仕事をする上で必要な情報を積極的に顧客から得る

新事業を行っている中小企業は「できている(7%)」「できていない(1%)」、新事業を行っていない中小企業は「できている(6%)」「できていない(7%)」と回答した(図表14)。このことから、新事業を行っている企業は、新事業を行っていない企業よりも、仕事をする上で必要な情報を積極的に顧客から得ている。しかし中小企業は、仕事をする上で必要な情報を積極的に顧客から得る

図表 14：仕事をする上で必要な情報を積極的に顧客から得る



出所：筆者作成

ことが難しいとわかる。

(4) 実態調査からの発見事実と評価

本節(1)の結果から、新事業開発を行っている中小企業は、新事業開発を行っていない中小企業よりも、経営者や管理者の能力が高く、経営資源の中でも自社の保有している技術・ノウハウ・スキルを有効活用し、新しい情報を得るために他企業と積極的に交流を行っていることが分かった。

(2)の結果からは、ヒト・モノ・カネを有効活用し、顧客との間に信頼関係を築くことは両者ともにできていることが分かった。大企業に比較して経営資源に制約が多い中小企業が事業開発を行うに当たっては、他企業との連携や協働を行うことが戦略的に有効であるといえよう。

(3)の①②の結果からは、中小企業が不足する経営資源を獲得するために他企業と連携や協働を行うことや、仕事をする上で必要な情報を積極的に顧客から得ることが容易ではないことも明らかとなった。

(3)の③④の結果で、仕事を円滑に進めるための体制を整える、職務範囲や責任、権限を明確にすることができていない企業が多いのは、中小企業の経営特性である大企業に比較して意思決定が非組織的であることが背景にあるといえよう。加えて、新事業開発を行っている中小企業は、限られた経営資源を活かして新事業と既存事業の双方に取り組んでいることから、職務範囲や責任、権限を明確にすることが難しいと考えられる。

5. おわりに

中小企業が、経営環境変化が常態化した中で成長・存立していくためには、新事業開発へ積極的に取り組むことが不可欠な条件となってきた。中小企業庁(2013)や日本政策金融公庫(2012)が行った調査では、新事業開発を行っていない企業より、新事業開発を行った企業の方が成長性や業績面で優位であると示されていた。しかしながら、既存の先行調査結果では、新事業開発への取り組みの有無による戦略の違いについては検討されてこなかった。

そこで本稿では、「新事業を行っている中小企業」と「新事業を行っていない中小企業」の戦略の違いを独自に行った実態調査の結果から分析することを試みた。

戦略を評価する指標としては、これまでの研究より明らかとなっている「長期的なビジョン（視野）をもって意思決定をする」「経営者（または経営幹部）が経営理念やビジョンにもとづく行動を社員に徹底させる」「自社の保有しているヒト（人材）・モノ（製品や設備など）・カネ（資金など）を有効活用する」「自社の保有している技術・ノウハウ・スキルを有効活用する」「社員の職務範囲や責任、権限を明確にする」「仕事を円滑に進めるための体制を整える」「仕事をする上で必要な情報を積極的に顧客から得る」「自社がターゲットとする顧客との間に信頼関係を築く」「新しい情報を得るために他企業と交流を行う」「不足する経営資源を獲得するために他企業と連携や協働を行う」の10項目を用いた。

その結果、新事業開発を行っている中小企業は、新事業開発を行っていない中小企業よりも、経営者や管理者の能力が高く、経営資源の中でも自社の保有している技術・ノウハウ・スキルを有効活用し、新しい情報を得るために他企業と交流を行っていた。

また、経営資源に制約が多い中小企業が事業開発を行うに当たっては、他企業と連携や協働を行うことが戦略的に有効であることがわかった。

さらに、仕事を円滑に進めるための体制を整える、職務範囲や責任、権限を明確にすることができていない企業が多いのは、中小企業の経営特性である大企業に比較して意思決定が非組織的であることが背景にあるといえよう。このことは、「能力・資源」を最大限に活かすことのできる組織作りが中小企業ではできていないと捉えられる。

よって、中小企業の新事業開発においては、「企業間の連携」「企業内の組織化」に注力した戦略策定・実行に取り組む必要があるといえる。

参 考 文 献

- 上野恭裕 (1997), 『多角化企業の競争優位性の研究』大阪府立大学経済学部。
- 上野恭裕 (2011), 『戦略本社のマネジメント－多角化戦略と組織構造の再検討－』白桃書房。
- 加護野忠男・山田幸三・(助)関西生産性本部編 (1999), 『日本企業の新事業開発体制』有斐閣。
- 榊原清則・大滝精一・沼上幹 (1989), 『事業創造のダイナミクス』白桃書房。
- 佐竹隆幸 (2008), 『中小企業存立論』ミネルヴァ書房。
- 清水龍瑩 (1983), 「中小企業の成長要因の研究－機械製造中小企業 505 社についての実証研究－」『三田商学研究 26-3』三田商学研究, pp. 18-32。
- 高田亮爾 (2009), 「中小企業研究の展開」『現代中小企業論』同友館, pp. 19-34。
- 高田亮爾 (2003), 『現代中小企業の経済分析－理論と構造－』ミネルヴァ書房。
- 瀧澤菊太郎 (1967), 「中小企業の残存と適正規模」末松玄六・瀧澤菊太郎『適正規模と中小企業』有斐閣, pp. 327-369。
- 巽信晴・佐藤芳雄編 (1988), 『新中小企業論を学ぶ』有斐閣。
- 中小企業庁「2013年(平成24年)版中小企業白書」<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H10/index.html>. (2013. 5. 23)
- 中小企業庁「平成20年度 経営革新の評価・実態調査報告書」<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/HyoukaChousa/download/20fyHoukokusho.pdf> (2013. 5. 24)
- 日本政策金融公庫「中小企業の新事業への取り組みに関する調査結果(2012)」http://www.jfc.go.jp/n/release/pdf/tokubetu_121126.pdf#search=%E6%97%A5%E6% (2013. 5. 23)
- 三井逸友 (1991), 『現代経済と中小企業』青木書店。
- 山田幸三 (2000), 『新事業開発の戦略と組織』白桃書房。
- 渡辺俊三 (2008), 「中小企業論研究の成果と課題」『名城論叢 第8巻第4号』名城大学経済・経営学会, pp. 122-141。
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 (1981), 『日本企業の多角化戦略－経営資源アプローチ』日本経済新聞社。
- Ansoff, H. I. (1965), "Corporate Strategy", McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1977年)。
- Berry, C. H. (1974), Corporate Growth and Diversification, N. Y. Princeton University Press.
- Goold, M & Campbell, A., & Alexander, M (1995), Corporate Synergy: The Quest for Patnting Advantage, Harvard Business Revie. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「ベアレンティング: 多角化企業の事業戦略」『経営戦略論』ダイヤモンド社, pp. 168-207, 2000年)。
- Gort, M (1962), Diversification and Integration in America Industry, Princeton, N. J., Princeton Univ. Press.
- Penrose, E. T. (1959), The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell, (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1980年)。

- Prahalad, C. K. & G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* 68(3). 9-19, (コア競争力の発見と開発－競争力分析と戦略的組織構造による－ DIAMOND ハーバード・ビジネス 1990年9月号)。
- Rumelt, R. P. (1974), *Strategy Structure and Economic Performance*, Division of Research, Harvard University Press, (羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977年)。
- Zenas Block and Ian C. MacMillan (1993), *Corporate venturing: creating new businesses with in the firm*, Harvard Business School Press.