

シニアビジネス～名古屋の企業3社のケース～

The Senior Business —The Case Study of 3 Small Firms in Nagoya—

岩 田 憲 明

Noriaki IWATA

和文要旨

本稿では高齢者市場で活躍する名古屋の企業3社を紹介する。高齢者市場は元気な高齢者から介護を必要とする高齢者まで顧客は多様であり、健康状態により分類することができる。元気な高齢者を対象とする旅行会社、高齢者の日常生活の不便を解決する便利屋サービス企業、在宅酸素療法用ポータブル・ガスボンベを供給する企業の3社を取り上げ、これらの企業がいかにしてビジネスチャンスをつかみ成長したかについて述べる。

英文要旨

The Small Firms of Senior Market in Nagoya are introduced. The Character of Senior market is the variety depending on health conditions of senior people. The Customers of The Travel Agent Company are active. The Customers of Home Assistant service company are suffering from troublesome activities. The Customers of Portable Oxygen Gas Bonbe are patient suffering from Breasing Trouble. The Strategies of these Companies are analysed.

和文キーワード：中小企業経営，シニアビジネス，名古屋の企業

英文キーワード：SMEs, Senior Business, Local Business

目 次

はじめに

第1章 ワールドバリュー(株)

第2章 (株)ベンリーコーポレーション

第3章 (株)エバ

むすび

はじめに

我が国は高齢化が進行している。人口構成の変化を見ると、1990年において60歳以上は23.8%であったが2007年には34.5%と上昇した。さらにこの割合は上昇し高齢化がいつそう進むと予想されている。

すでに資産を形成し、そのうえ年金を得ている豊かな高齢者が増えている。団塊の世代が近く年金を受けるようになる。かくして高齢者を

対象とする市場は増えると予想される。元気な高齢者は時間と金を得てそれに体力が備わっているとこれまで行きたくてもいけなかった旅行に行きたくなる。高齢者を対象とした旅行会社が生まれている。本稿ではこの市場で活躍する名古屋の旅行会社を紹介する。

さて子供と同居をしない高齢者も増えている。高齢者は自分で家事全般をしなければならない。高齢者は身体能力が低下してくるから家事、雑事など日常生活に苦痛、不便を感じるよ

うになる。高齢者の日常の生活のお手伝いをする会社が増えてきた。高齢者対象の便利屋である。名古屋に便利屋をチェーン展開している企業が生まれた。名古屋の便利屋チェーンを紹介する。

呼吸器疾患のある高齢者は携帯型酸素ボンベの登場により気軽に外出できるようになった。本稿では最後に在宅酸素療法を受けている高齢者に酸素ガスを供給している名古屋の企業を紹介する。

第1章 ワールドバリュー(株)

(創業前)

ワールドバリュー(株)は名古屋市の旅行会社である。大塚幸雄社長は大手旅行会社郵船航空の社員だった。海外旅行業界は1964年海外旅行自由化の時に誕生したが、その環境は大きく変化した。インターネットで航空会社が直接航空券を売ようになった。コミッションがなくなった。航空会社から代理店へのキックバックがなくなった。楽天など異業種も参入してきた。バブル崩壊後も海外旅行客は増えていったが、2005年1780万人から2009年1545万人へと出国者が減った。パッケージ旅行、団体旅行が減ってきた。従来のように1階の店でパンフレットを並べて売る旅行会社が減った。これらは環境変化にかかわらず従来と同じ業態の商売をしているからである。

2005年4月旅行業法が改正された。小さな旅行代理店でも海外旅行の企画・仕入れ・販売ができるようになった。すなわちこれは「旅行代理店に対してパンフレットで売だけの会社から付加価値創造産業へ転換せよ」という国の方針である。かくして小さな旅行会社が受注型企画旅行をできるようになった。郵船航空に勤めていた大塚幸雄はここにチャンスを見つけた。ビジネスチャンスを見つけるには問題意識と好奇心を持たなければならない。2005年3月定年間近であったが57歳で退職した。退職前に一年ほど考えた。事業計画をつくり財政的裏付けもした。だけど飛べなかった。起業の情熱だけでは飛べなかった。失敗の怖さがあった。情熱だけではなく「サムシング・グレート」が必要。これは実体がない。何か分からない。だ

から神様が自分を押ししたことにする。

2005年4月大塚は愛知県の創業支援施設「創業プラザあいち」(ウインクあいち14階)に入居した。6ヶ月そこにいた。社労士、税理士、司法書士、弁護士など専門家チームを作り活用することにした。

銀行は創業前融資をしない。創業前の人に融資するのは国民金融公庫(現日本政策金融公庫)だけである。ハローワークの「受給資格創業支援助成金」200万円をもらった。銀行は2行利用することにした。全国からの振り込み用に都銀を、通常取引融資のために地銀・信用金庫を利用することにした。銀行は借りたものの半分以上を返さないと貸してくれない。

(創業)

大塚社長と40歳代の社員、30歳代の社員の3人でスタートした。いずれも海外旅行のプロである。外部の営業マン4人を歩合制で使っている。

当社はすべての人を対象としていない。セグメント化しニッチをねらった。シニア市場だけを対象にした。シニアを対象にシニアの満足する旅行を提供しなければならない。

インターネットを使って情報をスピード入手し、アナログで顧客とじっくり対話しながら顧客が納得するプランを作り上げている。大手企業の場合は顧客と5分以上話していると上司に叱られる。当社は効率を求めている。客(シニア)と時間をかけてゆっくり対話しながら納得のいく海外旅行を、バック旅行ではなくオーダーメイドで作って販売している。

当社はインターネットを味方として積極的に活用している。海外航空券割引、海外ホテル宿泊料金割引を表示するWEBサイトと提携し、それら世界トップクラスの信頼できるWEBサイトを利用しながら旅行プランを作成する。店では当社社員がお客様と大型ディスプレイを挟んで対話しながら、動画で現地の様子を確認しながら旅行計画を作成している。これまでの旅行代理店は海外ホテルの割引宿泊料金をできるだけ隠していた。いわば仕入れ原価だから公表しなかった。当社は原価を積極的に公表し、旅行を成立させることで他社からコミッションを得るというビジネスモデルを選択した。

シニアは経済的にゆとりがあるが、値段についても厳しい。価格面でライバルに差をつけなければならない。当社はストレートに現地の旅行代理店に問い合わせせて空港送迎の人、現地観光の車・バスなどの手配している。日本の大手旅行会社の店は日本の本社を介して海外の大手旅行社本社へ問い合わせ、そこからさらに旅行先現地の店に連絡する。この従来ルートでは現地手配に1週間以上かかる。当社はダイレクトに現地の代理店のランドオペレータと手配のための連絡を行っているからスピードが速い。しかも中間マージンがないから安い。早くて安いのが当社の競争力の強みである。

会社スタート当初は、収益がなく赤字、従業員には給料を払うが社長の給料はなかった。給料をもらうようになったのは1年以上後。資金の逃げ足は速い。通帳で支払い不能になったら倒産。会社は利益よりもキャッシュフローが大切である。旅行業は現金商売。国際航空券は1週間後に払わなければならない。日本の会社は後払い。だから会社と取引しない。預かり金はもらうが「未収ゼロ、未払いゼロ」これが当社の方針である。

客が次第に増えて、赤字が減っていった。外部に支払いをきちんとすることで信用を得ていった。起業するときは、赤字から黒字までの資金が必要である。

大学の先生の学会渡航を世話するようになった。名古屋大学・名工大など理工系の先生の仕事が口コミで増えている。

当社の客はほとんどリピータ。リピータつくりのために会社のスペースの半分は顧客のサロンとして活用している。絵の展覧会などもそこで行っている。

儲かっても経営者が病気になったら従業員など皆が不幸になる。「頑張らない、急がない、こだわらない」。束縛から自由になること、これを当社は「不良中年」と呼び、ゆとりを持って人生をエンジョイするように勤めている。

第2章 株ベンリーコーポレーション

(創業前)

(株)ベンリーコーポレーション(愛知県,53名)は愛知県西枇杷島町に本社を置き、ハウスク

リーニング、水回り修繕など生活支援総合サービスを行う企業である。フランチャイズシステムで全国に200店舗を展開している。

前田満定社長は1958年生まれ。子供の頃から独立して事業を起こしたいと思っていた。子供の頃はだらしなく、親に迷惑をかけていた。京都外大に合格したが、このとき初めて我が家は貧乏であることに気づいた。名古屋から下宿して京都の大学で学ぶことができるような家ではなかった。家計を助けようと就職した。あわてて決めた会社はあまりよい就職先ではなかった。このままでは自分の人生がダメになる。もう一度きちんと大学へ行こう。大学新卒で企業へ就職しようと考えた。アルバイトを一年やっでどこかの大学へ入ろう。自分で稼いで入れる大学へ行くことにした。全国の大学授業料を書いてある本を買った。日本福祉大学が名古屋市昭和区杖中にあり、授業料が年間16万円しかも前期8万円後期8万円と分割払いだった。ここならアルバイトしながら通える。三ヶ月勉強して受験し合格した。

ファミリーレストランのロイヤルホストで朝4時までバイトした。その時間に電車はない。裏門から大学に入り込んでベンチで寝た。朝8時に起きて授業に出た。3ヶ月続けて金を貯め、下宿を借りた。奨学金ももらえるようになり少し余裕ができた。テニス部に入った。昼はテニスと勉強、夜はロイヤルホストでアルバイトした。2、3年大学生活を送る内、しだいに学内の障害者が自分の目に入るようになった。彼らは食事の時も不自由で、健常者のように普通に食べられない。車いすの人も苦勞していた。自分は五体満足、この人達は大きなハンディを背負っていることに気づいた。自分は何でも一生懸命やるべきだと思った。勉強、アルバイト、スポーツを全力でやった。周囲の学生は自分が貧乏な家の子であることを知っているから、いろいろ助けてくれた。食事を食べさせてくれたり、自転車まで使わせてくれた。このとき「人間は人に対して優しく親切にすべきである」ということを知った。

大学四年生になり将来を考える必要を感じ、本を読むことにした。古本屋で10冊本を買った。藤田 田、松下幸之助など商売の本を読み、商売はおもしろいと思った。30歳になっ

たら独立しようと考えた。それまでどこかで勉強することにした。店で物を売る商売をしようと思った。就職先としてアルペンを選んだ。

アルペンに入りスポーツ用品の販売を始めた。水野社長は「独立する前は掃除ばかりしていた」と言った。前田はアルペンに入り掃除ばかりしていた。他人の話を素直に聞いて信じるのが大事である（その結果、自分は社長になることができた）。

アルペンで販売日本一を三年続けた。ただ一生懸命やっていただけ。同期入社100人の内3番目に店長になった。1番2番は独立したりアルペンの役員になっている。店長になった自分の店は販売日本一になった。30歳になったので1月31日に退職願を出し、2月20日で退職した。このとき社長以外の役員は引き留めに来た。

（創業）

アルペンを辞めてから「さて、どうしよう？」と思った。とにかく独立しようと思って辞めた。無職になった。次に行く会社がなくなった。ろくな会社なかった。どんな商売をやるかと考えた。20年前はフランチャイズもなかった。墓石クリーニング、害虫駆除などをやったが、一年も持たず失敗した。

福祉大学卒だから人の役に立つ商売をするべきと考えた。サラリーマンに戻るかと迷った。チラシを見たら便利屋のチラシだった。これだ！と思った。これでダメならもう一度サラリーマンに戻ろう。

社名は短い方がよい。ダスキンなど大きい会社の社名は短い。単純明快に便利屋の「ベンリー」にした。かくして便利屋を始めたが、「こういうことができますか」とさまざまな仕事が入ってくる。自分は水回りの仕事をやったことがなかった。出かけていっても結局直らない。「すみませんでした」と言って帰ってきた。それでも道具と方法を工夫して技術を身につけ、一年経過すると頼まれる仕事は大体何でもできるようになった。信用を得て次第に売上が上がっていった。三重県、岐阜県からも愛知県の当社に仕事の電話が入ってくるようになった。一生懸命やっていたから客が客を紹介してくれた。経営は安定した。

岐阜のおばあさんから病院へ連れて行ってくれという電話が入った。「名古屋から岐阜まで行くのに時間がかかるから近くの便利屋に頼んだ方がよいですよ。だめならまた電話をしてください」と断った。2時間待ったが電話はかかってこなかった。おばあさんのために行ってあげるべきだったと後悔した。もしチェーン店でいろいろなところに店があったら、こういうとき対処できたのではないか。前田はチェーン展開を決断した。

（フランチャイズチェーン展開）

便利屋のチェーン展開はないかと調べたら、なかった。自分が最初にやろうと思った。フランチャイズシステムをつくるのに5年かかった。1000冊の本を読んだ。アルペン時代にチェーンストア理論の本を読み勉強していた。直営店展開は時間と金がかかるのでフランチャイズシステムがよいと思った。

5年間苦勞した。顔面神経痛になり血便が出た。すべてストレス。人間はストレスに弱い。本を読んで松下幸之助、壺番屋など創業者は皆苦勞していることを知っていたから、これを苦勞と思わなかった。加盟店の人にも本を読めと言っている。

5年たってシステムは一応できあがったが、まだまだ不十分不完全なものだった。今は45日研修だが、当時は2週間の研修だった。加盟金もロイヤリティも安かった。売上も上がらない。こういうことももっと教えるべきと分かった。やっている内に研修日数は伸びて45日になった。

45日の研修では①技術②経営③心、道徳心を教えている。技術だけでは金にならない。技術を金にするのが経営。もっと大事なのが人間としての心、道徳心。心、道徳心とは、恩を受けたらお返しをする、だまさない、時間を守る、礼儀、挨拶など。これがないと経営できない。ライブドアはこれがなかった。45日の内約30日が技術研修、15日が経営研修、人間性についてはこれらと同時に教えている。

経営についてはマクドナルドに学んだ。マクドナルドのピラミッド型経営学を教えている。東京へ毎月1回出かけていき2、3年学んでそれをベンリー用に変えた。それに5年かかった。

これが難しい、だから真似できない。

「客のためにと、思って物事を進めなさい」と加盟店に言っている。汚い車、汚い道具、汚い服で来られると客は嫌がる。綺麗な車で、綺麗な道具を持って、綺麗な服を着てお客様のところへ行こうと言っている。

人の役に立つ仕事をやろうと思ってやってきた。どんな小さな仕事でもやる。旅行するから犬の散歩をやってくれという仕事も来る。そこにプライドはない。他人の困りごとを解決する。

適正利益をとらないと永い経営ができない。儲けすぎてもダメ、儲けなくてもダメ。適正利益の中から20%は人材教育に回すべき。これができない企業が多い。それでは次の年に儲けられない。企業は人だから人に教育すべき。日本にチェーンストア理論が入ってきたとき人の教育がなかった。(良いものを大量に)安く仕入れてセルフで人を減らし、安く売れ。人を減らして効率よい経営をせよだった。物が売れなくなって立て直しが必要になったときに人を育成していなかったからなかなか立ち直りができない。だからダイエーは倒産した。経営効率化のために人を切るのは間違い。とんとんならば新卒を採用すべき。

親父の言うことはきかないが叔父さんの言うことは聞く。そこで当社は社外研修を利用している。富士山の「地獄の特訓」に参加させている。10日間刑務所のように白い作業服で研修する。朝5時起き、布団をたたみ、掃除をする。40キロの夜間行進などで礼儀礼節を勉強する。地獄の特訓に参加すると仕事ができるようになる。すると給料が上がる。これが分かっている人は積極的に参加し勉強をしている。

当社は下請けはやらない。下請けは親会社に仕事を任せてしまう。親会社に切られると明日から仕事がない。当社は一般の客を大切に作る。すると不景気になっても大丈夫。業務提携はしているが下請け仕事はしない。壺番屋から頼まれて関東110店の掃除をやっている。松下(現パナソニック)から家電修理+水回りの修理もしてくれと言われた。重役達の前で「ベンリーを下請けとして使うのなら断ります」と言ったら、皆の目が点になった。松下側は「対等の関係でいいです」と答えた。企業経営は自分の会

社に誇りを持ちたい、安売りはしたくない、だから下請けはやらない。今松下の仕事はやっていないが、松下の重役は時折挨拶に来る。

(今後)

当社は会社設立してから20数年たつ。これからの10年は加速して伸ばしたい。200店だがこれから1000店を目指す。サービス業はぼったくり多い。水回りで5~10万円取る業者もいる。リフォーム業者が年寄りから金を巻き上げている。当社は悪徳業者をやっつけたい。なくしたい。年寄りがだまされるのは許せない。この人達が働いて今日の日本にしてくれた。

ダスキンは掃除、クラシアンは水回りしかやらない。当社はワンストップサービスであり、どんな仕事でもやる。利用客の信用を得てリピートが多い。

サービス業でも技術系の会社は無愛想である。当社は無愛想をなくしたい。

海外から提携の話も来るが断っている。韓国LGの仕事も断った。当社は現在200店、まだまだ日本でやることがある。日本で1000店つくってからやる。ベンリーの商標を世界中に申請した。

学生には常に高い目標を持ってと言っている。日本一になりたかったら世界一を目標にせよと言っている。チェーン展開企業として大きくなるには多店舗オーナーが必要。10店舗20店舗というオーナーがいるところが成功している。

第3章 (株)エバ

(創業前)

(株)エバは名古屋市に本社を置く、医療ガスを製造・販売する会社である。江場康雄会長は1941年(昭和16年)名古屋市生まれ。父は医療用雑貨の卸業を営んでいた。江場が高校の時にその父が病に倒れ、経営は苦しくなった。江場は文化系学科への進学を志望していたが、父の強いすすめにより薬学部へと急遽方向転換し、名城大学薬学部に入學した。父の商売はますます悪化し、江場が大学三年の時ついに倒産した。江場はアルバイトでやりくりしながら大学を卒業した。薬剤師の国家試験も合格した。

しかし就職しなかった。当時の大学卒初任給では家族が食べていけないからである。アルバイト先に、高圧ガスの販売をしていた伯父の会社があった。その伯父から医療用ガスという商いがあることを教えられた。昭和38年大学卒業、直ちに個人で医療ガスの商いをはじめた。酸素ガスを一本二本と売り歩いた。昭和39年伯父から資本金の50万円を借金し、会社を設立した。

倒産整理で自宅は競売され、借家アパート住まいであったが、大家さんや周囲の人々に助けられて、事務所やボンベ庫を確保し、また中古の小型三輪車も融通してもらった。

（創業）

当時の医療ガス市場にはすでに薬局、大手工業用ガスディーラー、医療機器会社が医療機関に入っていた。江場は当時22歳と若く、医療機関の信用もなかった。そんな江場を医療機器商社の社長が応援してくれた。江場を同行させ関係会社、医療機関を紹介してくれた。江場は資金の余裕がないため、ボンベを貸し付けることができず、医者から注文を得るとすぐにガスボンベを取りに行き、工場で充填して、その日の内に配達した。クイックデリバリーである。医者もびっくりする迅速な対応、無在庫経営を行った。会社設立から数年は遠出、旅行で会社を離れることができなかつた。しだいに多くの医者の好評を得て注文が増えていった。会社設立から10年の昭和47年、天白区野並に会社を移転した。日頃のサービスと会社定住によりさらに信用を得て大手病院の注文が取れるようになった。大手病院の場合は注文量が多く、発注頻度も安定している。ようやく経営が安定してきた。

1960年代からは日本の高度成長期であり、国民皆保険など医療制度も定着し、麻酔蘇生技術も発達した。医療ガスもボンベから液体酸素タンクによる大量貯蔵大量消費の時代となり、当社はこのフォローの風に乗ることができた。運が良かった。

当社はガス供給業者としては大手に比べて資本金、営業力で劣る。そこで江場は医療用ガス専門の道を選んだ。そして医療ガスを手術室、病室などへ配管して供給する医療ガスパイピン

グシステムとそのメンテナンス事業を、設備メーカー(株)セントラルユニ（本社北九州市）の代理店になって開始した。時代は医療機関の充実期でもあり、この事業も軌道に乗った。医療ガスの専門化から医療ガスの総合化へと夢がふくらんでいった。

（在宅サービスへの進出）

創業20年過ぎて出会ったのが在宅酸素療法（HOT）のビジネスであった。これは肺機能低下患者に酸素ガスを提供するというサービスである。この在宅酸素療養に対して保険制度が適用されることになり、業務量が拡大している。

当社は在宅患者への酸素ガスデリバリーを、従来からの事業とは性格が全く異なる新事業ととらえ、それを若者集団に任せた。

従来の医療ガス事業は急性期医療であり、迅速・確実・一律のサービスが求められる。しかし在宅医療では患者さんは多様であり、安全よりは安心を求めており、サービスに手間暇掛けることが大切である。これを一緒にしては間違うと江場は判断して、2000年在宅サービス事業を従来事業から分離独立させた。

江場はこのHOT事業からさまざまな、かけがえのないことを学んだ。医療ガスで学んだのは“蘇るいのち”であったが、HOTから学んだのは“輝くいのち”だった。急性期では患者さんは“闘病”であるが、慢性期では患者さんは自らの障害を“受容”する世界なのだ。HOTの現場では当社社員は患者さんから感謝され、励ましまでいただくことがある。そこに社員は使命感や誇りを感じた。そしてその事業への感謝まで芽生えてきた。患者さんを酸素が癒し、患者さんに我々が癒されている。商いの理想である「癒し癒される場の創造」がここにあった。急性期の患者さんへのサービスは理性的であるべきであり、慢性期の患者さんへのサービスは感性が要求されているのである。

（最新鋭酸素充填工場建設）

従来酸素ガス充填工程は屋外（雨ざらしの）ところで行われていた。患者に高品質の酸素、清潔なボンベを供給するには屋内のクリーンな環境でボンベに酸素ガスを充填をしなければならない。2003年当社は愛知県大府市に日本初

の在宅医療専用の供給施設「HOTセンター」を設立した。ここには患者の液化酸素残量をチェックする受注センターが設置されているとともに、最新鋭酸素充填工場がある。この工場の屋内はクリーンルームを想像するほど清潔な状態に保たれている。その屋内で酸素ポンベの洗浄、殺菌、酸素の充填から出荷までの一連の作業が徹底的に自動化、省力化されて行われている。充填工程は従来6人で行っていた作業が自動化により現在2.5人で行われている。酸素ポンベにつけられる品質保証書も検査分析結果が自動的にプリントアウトされて発行される。「HOTセンター」は同業者にもOEMで酸素ガスを供給している。当社「HOTセンター」には全国から見学者がやってくる。

当社は退院後自宅で在宅酸素療法を受けるまでの中間施設として「HOTハウス」を小牧市民病院の近くに建設した。これは在宅酸素療法を必要とする人のための老人ホームである。各居室をはじめ館内至る所に酸素供給設備を備えており、患者は安心してここに住むことができる。入居者は「HOTハウス」を生活の拠点として屋外へ活動の範囲を広げている。

最近当社は新事業として、RFID技術を有する企業KRDと提携し、ICチップを組み込んだ手術用小物器材を一括管理するシステムの全国展開を企画、推進している。

むすび

シニアマーケット（高齢者市場）は今後ますます成長すると期待されている。高齢者市場は元気な高齢者から介護を必要とする高齢者まで顧客は多様であり、健康状態により分類することができる。

本稿ではシニアマーケットで活躍する名古屋の企業3社を紹介した。最後にこれらの企業はいかにこのビジネスチャンスをつかんだかをまとめてみる。

元気な高齢者を対象とする旅行会社の社長は元旅行会社の社員であった。その経験を生かし同世代のシニア向けの旅行をインターネットを活用して販売している。

高齢者の日常の不便、困りごとを解決するため日本で初めての便利屋チェーンを始めた企業

の社長はもともと独立志向であり、日本福祉大学で学び、障害者が日常生活での不便に困っている様子を知っていた。チラシで便利屋という商売を見つけて便利屋を開業した。さらに広範囲の困っている高齢者のために便利屋サービスを提供しようとチェーン展開を始めた。

伯父が経営するガス供給会社でアルバイトしていた人が独立した。工業用ガスの供給とは異なり医療用酸素ガス供給は24時間対応でなければならない。他社が敬遠していた医療用酸素ガス供給専門の会社を設立した。手術室、病室建設からさらに在宅酸素療法患者向けガス供給、老人ホーム、最新鋭自動化酸素ガス充填工場建設などへ事業を展開している。

これら企業はそれまでの経験を元に（経営資源を活用し）高齢者市場に進出し、信頼を得ながら大きく発展成長している。

（了）

参考文献

- 村田裕之（2004）シニアビジネス，ダイヤモンド社。
- Barney,J. (2002) *Gaininng and Sustaining Competitive Advantage 2nd Ed.*, Prentice-Hall. (岡田正大訳『企業戦略論』ダイヤモンド社，2003年)
- Mintzberg, Henry (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall. (中村元一監訳『戦略計画 創造的破壊の時代』産能大学出版社，1997年)
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤他訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社，1995年)
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press. (土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社，1985年)
- Praharad, C.K. and G.Hamel (1990) "The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review*, 68 (3). (邦訳「コアコンピタンス経営」DIAMOND ハーバードビジネスレビュー 2007年2月号)
- Praharad, C.K. and G.Hamel (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (一条和生訳『コア・コンピテンス経営』日本経済新聞社，1995年)。

