

中小企業における エフェクチュエーションの実践

— 金属リサイクル業界のケース —

西川商工株式会社 取締役

西川 拓

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授

山下 貴子

要約

金属リサイクル業界が主として取り扱う商材は金属スクラップであり、その多くは中小のファミリー企業から成る。ファミリー企業経営者は、現業の継続性と新たな事業への挑戦の二軸をうまく回転させながら、更なる成長を模索し行動に移すことが求められるが、業界全体のIT化の遅れや外部環境の急速な変化に伴い、ビジネスモデルを改めて定義しなおす必要性に迫られている。本研究では、金属リサイクル業界における新たなビジネスモデルへの挑戦をする上で経営者が持つべき素養やマインドの概念化を試みた。そもそもイノベティブなビジネスモデルへの挑戦は、その企業の経営者がどのようなマインドを持っているのかによって大きく左右される。本稿では、新たな物事に挑戦する経営者のマインドと行動について業界から高い評価を得ている東港金属株式会社を対象に定性調査を行った。その結果、イノベティブな経営者は、「五つの発見力」を備えていることを確認し、熟達した起業家を取り得る行動として「エフェクチュエーション」の行動原則が挑戦への基盤となっていることも明らかにした。

キーワード

金属リサイクル業界、アントレプレナーシップ、エフェクチュエーション、事業継承、Minimum Viable Ecosystem

I. 問題意識

本研究では、金属リサイクル業界における新たなビジネスモデルへの挑戦をする上で経営者が持つべき素養やマインドの概念化を試みた。金属リサイクル業界が主として取り扱う商材は金属スクラップであり、その多くは中小規模のファミリー企業から成る。ファミリー企業経営者は、現業の継続性と新たな事業への挑戦の二軸をうまく回転させながら、更なる成長を模索し行動に移すことが求められる。一方で、業界全体のIT化の遅れや外部環境の急速な変化に伴い、そのビジネスモデルを改めて定義しなおす必要性にも迫られている。そもそもイノベティブなビジネスモデルへの挑戦は、その企業の経営者がどのようなマインドを持っているのかによって大きく左右される。金属リサイクル業界においても、新たなファミリーアントレプレナーの登場によってビジネス環境が変化する可能性を秘めている。そのような環境下において、ファミリービジネスの本質を理解し、自らの強みと

外部環境の変化を捉えながら変化していく企業、それを推進する経営者の登場こそが、今後の金属リサイクル業界においては必要であるといえる。本研究では、新たな物事に挑戦する経営者のマインドと行動について業界から高い評価を得ている東港金属株式会社を対象に定性調査を実施した。エフェクチュエーションを分析フレームとした実証分析を行うことは、実務的にも学術的にも意義ある貢献ができると考えた。

II. 先行研究

I. アントレプレナーシップ

アントレプレナー (entrepreneur) という言葉について、Shumpeter (1926) は「新しい製品・サービス、新しい供給源、新しい生産方法、新しい販路、新しい組織の新結合を遂行する人」と定義した。つまり、新しい製品等イノベーションによる新結合を遂行する人こそが、アントレプレナーで

あると捉えることができる。イノベーションとアントレプレナーの関係については、Dyer, Gregersen and Christensen (2009) は、「イノベーション能力がビジネスを成功させる秘訣であると知っているビジネスリーダーには、常識を打ち破るような斬新なアイデアや新規事業のアイデアをいつ、どのように考えつくのかについて、五つの発見力（表1）がある」とし、その根底には、必要な能力を理解し、練習し、実験し、自身の創造欲に自信を持つことが重要であると述べた。起業という手段を経ずとも、新結合を通じた創造的破壊を目指していれば、それはアントレプレナーの定義と合致することとなる。奥村・加護野（2016）によれば、日本のファミリービジネスには、世代交代を機に本業を一変させるファミリーアントレプレナーが存在すると述べている。

2. エフェクチュエーション

Sarasvathy (2008) は、熟達した経営者が極めて不確実性の高い環境下における問題解決を実行する際に共通する論理・思考プロセスをエフェクチュエーションとよんだ。そのプロセスとしては以下の手順を踏む。はじめに、「自分が誰であるのか（Who they are）」、「何を知っているのか（What they know）」、「誰を知っているのか（Whom they know）」という三つの問いからスタートし、すぐに行動に移し、他の人々と相互作用しようとする。次に彼らは、「自分ができること（What they can）」にフォーカスして実行する。また、「何をすべきか（What they ought）」につ

いて思い悩むことをしない。そして、彼らが交流する人々の一部は、自発的にそのプロセスに参画することとなる。またコミットメントの一つ一つには、新しい手段（means）と、目的（goals）をもたらし、さらに、ネットワークの拡大によって資源が蓄積されるにつれ、制約条件が付いて回るようになり、その制約条件下では、将来の目的変更の可能性を減じ、誰が関与者のネットワークに入ってよいか、よくないのかを制限する。そして最後に、関与者が増えるプロセスが時期尚早に停止しない限り、ゴールやネットワークは新しい市場や企業へと同時発生的に収束するというプロセスである。上記プロセスの各段階において、熟達した起業家は（表2）の五原則に従う。

また、Sarasvathy (2001) は、持続的に成功するためには、熟達した起業家が失敗と成功を積み重ねて生き残り、その両方から学んでいくことが必要であると述べた。つまり、失敗はマイナスの価値ではなく、見方や考え方を変えれば他の何か、プラスの価値に転用できる可能性が少なくないということである。栗木（2019）は、こうした視点の切り替えが価値を生み出す効用のことを「リフレーミング」と呼んだ。アントレプレナーは進行中のプロジェクトの難局を、可能な限り短い時間で乗り切り、次の局面を切り開かなければならない。栗木は「エフェクチュエーションが失敗からの学びとしてレモネードの原則を取り上げるのは、リフレーミングを実施することで短い期間での新たな事業拡張に結び付けることが容易な点にある」とした。

表1 5つの発見力

	発見力の名前	内容
1	ASSOCIATING 関連付ける力	異分野から生じた一見無関係に思える疑問や問題、アイデアを結び付ける能力
2	QUESTIONING 質問力	異なる代替案を考えるように投げかける、資源配分や技術上の縛りという制約を前提に検討する能力
3	OBSERVING 観察力	注意深く、意識的且つ継続的に顧客やサプライヤー、他社の行動を観察し、新しいやり方やヒントを得る能力
4	EXPERIMENTING 実験力	どんな洞察が得られるのか、インタラクティブな実験を設計し、予想外の反応を起こそうとする行動力
5	NETWORKING 人脈力	多種多様な人脈を通じてアイデアを見出し、それを実験のために活用することで抜本的に異なる視点を得る能力

出典：Dyer, Gregersen and Christensen (2009) より筆者作成

表2 エフェクチュエーション5つの原則

原則	原則名	内容
1	手持ちの鳥の原則	目的に導かれるのではなく、手元の手段の有効性を考える。
2	許容可能な損失の原則	将来の利益の最大化ではなく、どの程度の損失なら堪え得るかを考えた上で投資を行う。
3	クレイジーキルトの原則	あらかじめ決められた目的に固執せず、何をするかはプロジェクトの進行によって適宜見直す。
4	レモネードの原則	失敗をつかんだら、見方を変えて転用する。不確実性は、避けずに活用を検討する。
5	飛行中のパイロットの原則	自身の力と才覚を最大限に利用して、不確実性の高い世を生き残る。

出典：Sarasvathy (2008) より筆者作成

3. Minimum Viable Ecosystem

Ander (2012) は、ビジネスエコシステムの成功は実行リスク以外の見えざるリスクの把握と対処であるとし、エコシステムを構築する最初の段階として、「Minimum Viable Ecosystem (以下 MVE という)」を提唱した (Adner (2012, 邦訳 p.192))。MVE とは、「ユニークで商業的な価値を創造できる最小限の要素を組み合わせることで新しい価値を提供できる最も単純なエコシステム」のことであり、製品イノベーションにおけるプロトタイプによって価値提供を検証し、実験によって作動することを確認した後に、展開するという考え方を援用しながら、その構築スピードは、急激ではなく段階的の成長を経て構築することが得策であるとしている。Adner (2012) はさらに三つのリスクを提示している。一つ目は、「コー・イノベーションリスク」、二つ目は、「アダプションチェーン・リスク」、そして三つ目に、「実行リスク」である。多くの企業は新たなイノベーションを実行するにあたり、目の前の実行リスクが中心になりがちであるが、見えざるリスクにも注意を払うことが重要であるとした。

III. 実証分析

本分析では、新たなビジネスモデルへの挑戦における経営者が持つべきマインドと行動を概念化することを目的に、半構造化インタビューを実施し、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (以下 M-GTA) を採用した。

I. 東港金属株式会社

本稿では東港金属株式会社¹⁾ (以下東港金属という) を調査対象企業とした。東港金属は、金属リサイクル業界内外を問わずメディア等で脚光を浴びている企業である。同社ホームページには、「世界一社会に貢献するリサイクラー」という経営理念のもと、「Ecosystem Creating Company」というメッセージを発信している。同社は、1902年に創業者である福田勝西氏が個人商店として、当時の東京市神田に伸銅品と非鉄金属の間屋を起業したことに始まる。その後1929年に二代目社長として福田康一氏が就任、1947年に東港金属株式会社を創立した。1985年には三代目社長として福田勝年氏が就任する。そして、2002年に福田勝年氏の急逝に伴い、福田隆氏 (以下福田氏という) が創業から四代目の社長として2002年に代表取締役役に就任した。福田氏は、大学卒業後に家業には入らず、国内機械部品メーカーへ就職し、その後、スキルアップのために26歳で外資系メーカーへ転職した。しかし、転職して1年後に社長であった父より事業承継の意思確認をされ、熟考の末事業承継を受諾し現在に至る。東港金属の事業について、当初は非鉄金属を主に取り扱っていたが、福田氏の代表取締役就任以降、新たに鉄スクラップへの参入や大型の設備投資の他、昨今ではグループ会社にITとリサイクルを組み合わせたトライシクル株式会社 (以下トライシクルという) を設立した。新事業のトライシクルは、BtoBプラットフォーム「ReSACO」を用い、オフィスや店舗等で発生した不用品や産業廃棄物等の買取・処分までを委託できる「不用品まるっとおまかせサービス」、オフィスの模様替えやイベント出

展等突発的に不用品が発生した際、一点からでも無料で回収する「プレミアム無料回収サービス」、メッセージアプリLINEを通じて写真と回収場所を送信するだけで不用品の回収依頼ができる「LINE無料回収サービス」、売りたい人と買いたい人をマッチングさせ、AIによる適正価格の提案やオークション形式での出品、買い取りができる「法人向けフリマサービス」等、既存の業界の常識にとらわれない新しい取り組みを、テクノロジーの力を用いながら積極的に推進している。その成果は経営指標にも顕著に表れており、福田氏が事業承継した当初から約15年において、売上高を約8倍にまで成長させた。そこで本研究では、新たな物事に挑戦する経営者のマインドと行動について分析することを目的に、福田氏が分析対象者として適任であると判断した。

2. 調査方法

福田氏に対して半構造化インタビューを2回にわたって実施した²⁾。インタビューは全て文字起こしを行い、M-GTAに基づく分析手順に従って、関連している内容をヴァリエーション部分として取りまとめて整理を行った。そして、最終的

な定義と概念名を定義し、分析ワークシートを作成した。

IV. 分析結果

分析の結果、新たなビジネスモデルへの挑戦における経営者が持つべきマインドと行動を説明する33個の概念が生成された。それぞれの概念について、相互に関連および共通すると考えられる概念を上位にとりまとめ、14個のカテゴリーを生成した。さらに、そのカテゴリーをまとめる最上位として、4つのコアカテゴリーを生成した。コアカテゴリーとカテゴリーおよび概念は以下の通りである。なお、〈〉はコアカテゴリーを、<>はカテゴリーを、【】は概念を表している。

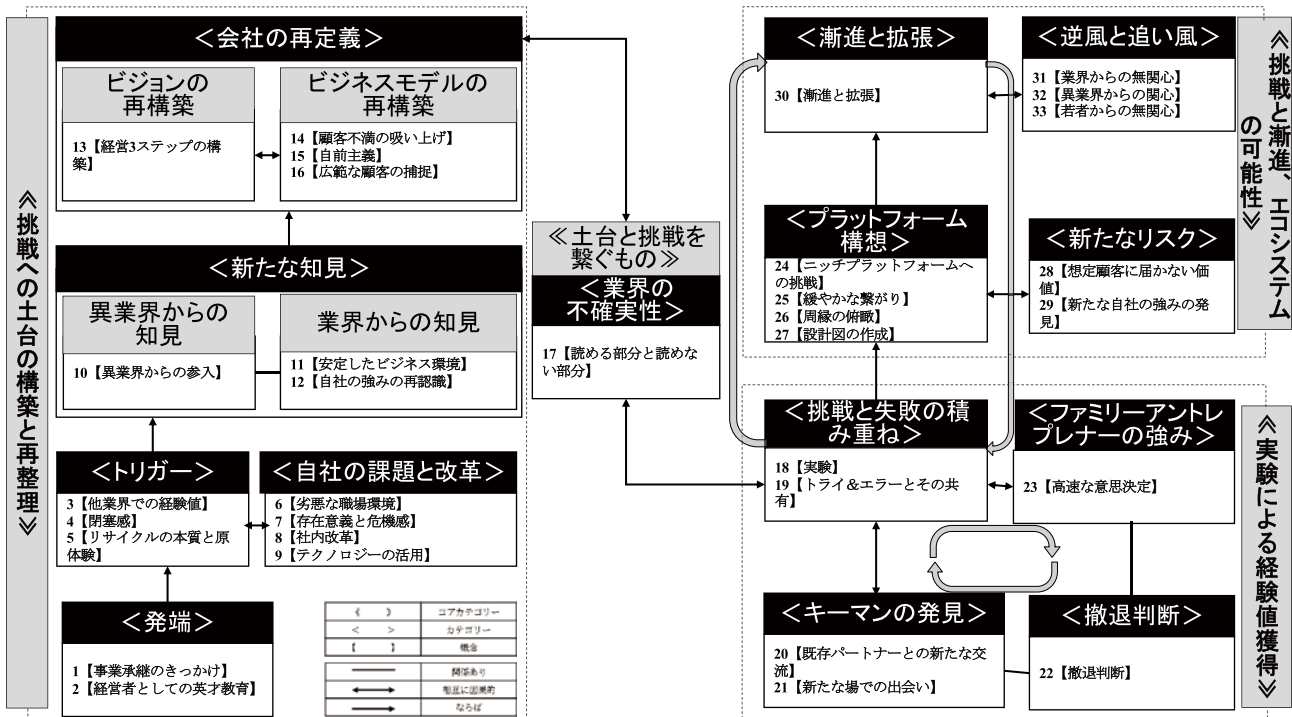
そして、作成したコアカテゴリーとカテゴリーおよび概念の関係性についてさらに整理分析し、最終的に新たなビジネスモデルへの挑戦における経営者が持つべきマインドと行動に関する「新事業への挑戦と経営者の行動」概念図(図1)を作成した。概念図のストーリーラインを以下に示す。

表3 コアカテゴリー、カテゴリー、概念

コアカテゴリー	カテゴリー	概念番号	概念
〈挑戦への土台の構築と再整理〉	〈発端〉	1	【事業承継のきっかけ】
		2	【経営者としての英才教育】
	〈トリガー〉	3	【他業界での経験値】
		4	【閉塞感】
		5	【リサイクルの本質と原体験】
	〈自社の課題と改革〉	6	【劣悪な職場環境】
		7	【存在意義と危機感】
		8	【社内改革】
		9	【テクノロジーの活用】
		10	【異業界からの参入】
	〈新たな知見〉	11	【安定したビジネス環境】
		12	【自社の強みの再認識】
	〈会社の再定義〉	13	【経営3ステップの構築】
14		【顧客不満の吸い上げ】	
15		【自前主義】	
16		【広範な顧客の捕捉】	
〈土台と挑戦を繋ぐもの〉	〈業界の不確実性〉	17	【読める部分と読めない部分】

《実験による経験値獲得》	＜挑戦と失敗の積み重ね＞	18	【実験】
		19	【トライ&エラーとその共有】
	＜キーマンの発見＞	20	【既存パートナーとの新たな出会い】
		21	【新たな場での出会い】
	＜撤退判断＞	22	【撤退判断】
《挑戦と漸進, エコシステムの可能性》	＜ファミリーアントレプレナーの強み＞	23	【高速な意思決定】
	＜プラットフォーム構想＞	24	【ニッチプラットフォームへの挑戦】
		25	【緩やかな繋がり】
		26	【周縁の俯瞰】
		27	【設計図の作成】
	＜新たなリスク＞	28	【想定顧客に届かない価値】
		29	【新たな自社の強みの発見】
	＜漸進と拡張＞	30	【漸進と拡張】
	＜逆風と追い風＞	31	【業界からの無関心】
		32	【異業界からの関心】
		33	【若者からの無関心】

図1 「新事業への挑戦と経営者の行動」概念図



出典：筆者作成

第一に、新たな物事への挑戦における土台は、《挑戦への土台の構築と再整理》によって導出される。〈発端〉として、ファミリー企業の経営者が体験する【事業承継のきっかけ】が存在する。ファミリー企業における事業承継は、親族（特に親からその子へ）による承継が多く、【経営者としての英才教育】にもある通り、幼少期の頃から「会社は経営するもの」というマインドが無意識的に醸成される環境そのものが、概念図のスタートである。次に、承継者が事業承継前にファミリー企業以外の一般企業を経験することは、《挑戦への土台の構築と再整理》における〈トリガー〉となる。【他業界での経験値】や【閉塞感】は、一般企業にいたからこそ養われる視点であり、その視点が挑戦への原動力となる。とはいえ、全ての承継者が一般企業の就職を経ているとは限らない。そのような場合にも共通するのが【リサイクルの本質と原体験】である。そしてそれらの〈トリガー〉と因果的関係にある概念が、〈自社の課題と改革〉である。金属リサイクル業界は【劣悪な職場環境】である会社も少なくない。自身の使命と視野、問題意識をまず【社内改革】として実行することは、最初に実行しやすく重要な部分であるといえる。その際、【テクノロジーの活用】も念頭に入れた改革が重要である。そして、〈トリガー〉による気付きによって、〈新たな知見〉を意識するようになる。業界からの知見として、【安定したビジネス環境】や、自社がなぜ長きにわたって会社を継続してこられたのかという【自社の強みの再認識】を理解することができる。また、他社参入を脅威や危機と捉えるのではなく、【異業界からの知見】として自身の事業を成長させるヒントとして捉えることで、〈新たな知見〉を獲得できると考えられる。このような〈新たな知見〉を知識の土台として、東港金属では【経営3ステップの構築】という「ビジョンの再構築」を行い、その行動として【顧客不満の吸い上げ】や、【広範な顧客の捕捉】という「ビジネスモデルの再構築」を行っている。この再構築は、〈会社の再定義〉であり、自社の事業を再定義することで初めて挑戦への土台ができると考えられる。しかし、新たな挑戦において〈業界の不確実性〉は無視できず、金属リサイクル業界においては、【読める部分と読めない部分】として、不確実性のある部分と、不確実性があまりない部分の二面性

がある。このことから、《挑戦への土台の構築と再整理》と不確実性には相互に因果的関係があるといえる。ではどのように、不確実性のある中で挑戦を実際に行うのかであるが、それは《実験による経験値の獲得》である。〈挑戦と失敗の積み重ね〉は、新たな挑戦において非常に重要であり、その手法は【実験】である。【実験】と、その結果に対する【トライ&エラーとその共有】を積み重ねることによって、新たな挑戦への経験値が蓄積される。また、挑戦と失敗には〈キーマンの発見〉も重要な要素の一つである。キーマンは【既存のパートナーとの新たな出会い】や【新たな場での出会い】というように、既存のネットワークと新たなネットワーク双方から出現し得る。また、失敗しても会社が揺るがない〈撤退判断〉を念頭に置くことは重要である。その際、中小ファミリー企業の強みである【高速な意思決定】を駆使しながら、実験と失敗を繰り返し、ビジネスの種を育てていたことを確認した。このことから、《実験による経験値獲得》と不確実性には相互に因果的関係があるといえる。そして、《挑戦と漸進、エコシステムの可能性》という最後のコアカテゴリーへとつながる。実験による新たなビジネスの種を形にし、登場人物やリスクを把握すべく【設計図の作成】を行う。またそのビジネスモデルは、【周縁の俯瞰】を通じた本業の延長である。そして設計図における顧客は、【緩やかな繋がり】という競争と協調のネットワーク構築を想定しており、このビジネスモデルこそが〈プラットフォーム構築〉であると考えられる。しかし、新たなビジネスモデルには従来とは違う〈新たなリスク〉が発生する。例えば分析過程において、【想定顧客に届かない価値】や【新たな自社の強みの再発見】という概念が抽出された。東港金属のプラットフォームは現時点で完成しているわけではなく、〈漸進と拡張〉が継続されている。また、東港金属の挑戦によって、〈逆風と追い風〉という外部環境の変化が発生しており、これが漸進と拡張の更なる原動力となっている。最後に、〈漸進と拡張〉と〈挑戦と失敗の積み重ね〉のサイクルについてである。挑戦と失敗を積み重ねる過程において、エコシステムの概念を採用せずに、漸進と拡張が行われることもあり得る。例えば【顧客不満の吸い上げ】による事業化はこれに該当し、インタビューにおいても挑戦と失敗の積み重ね、事業

化した後に新たな顧客へとアプローチする事業の拡張が行われていることを確認した。

V. 考察

金属リサイクル業界における新たなビジネスモデルへの挑戦としてまず、自社の再定義を行いながら不確実性を捉えることを前提に、顧客の定義をより広範に捉え、顧客との緩やかな繋がりを意識したビジネスモデルを構築することが、MVE構築の第一歩であることを確認した。福田氏は顧客との繋がりについて、「今後は緩やかに繋がるのが重要で、一社の割合を少なくすることは自社にとってのリスクヘッジにもなる。」述べている。また、顧客の定義については、自社が捉える顧客という範囲は定義次第で拡大させることは可能であり、金属リサイクルの循環行程で、自社に何ができるのかという問いかけこそが、顧客の範囲を拡大させると考えられる。Sarasvathy (2008) における自分は何者か、自分は誰を、何を知っているかという「手段の評価」は、人生の振り返りからスタートすると考えられる。人生において何を成し遂げたいのか、それをこの会社でどう成し遂げるのか、その目的を達成する上で自分は誰を、何を知っているのかという自問自答と自社の再定義こそが「手段の評価」であり、エフェクチュエーション五つの原則における「手持ちの鳥の原則」であると考えられる。次に、新たな挑戦の背景には世の中の不確実性が関係しており、その不確実性こそが挑戦の原動力となり得る。金属リサイクル業界における不確実性について福田氏は、「読めるか読めないかでいうと読めないが方向性としては読める。自社で何をやるのかということが考えやすくなっている。」と発言する。この発言に裏打ちされた挑戦は、「レモネードの原則」であると考えられる。また、トライシクルはメルカリのビジネスモデルを参考に構築されているが、メルカリという異業種からの参入を脅威と捉えず、逆にビジネスのヒントと捉える思考は、五つの発見力における「ASSOCIATING (関連づける力)」で説明することができる。また、メルカリの存在に対して、なぜ自社のようなリサイクル業界でできないのか、自社では何が

できるのかという新たな事業への挑戦における手段の評価は、五つの発見力における「OBSERVING (観察力)」と解釈できる。福田氏はインタビューにおいて、「メルカリの出現でやられたと思った。我々の業界が本当はやらなければならない、これこそリサイクルではないか。」と発言する。なぜ金属リサイクル業界でできなかったのか、それを自社がやるにはどうすればよいのかという内省が、新たな事業の種になったと考えられる。そして、新たな挑戦を行う上では、実験と失敗の観点も重要である。福田氏は、「失敗だと思っから嫌なんで、実験だと思っればいい。取りあえずやってみる。小さくでいい。それを繰り返してある程度成功しそうだという事業を進める。」と述べた。この考えは、五つの発見力における「EXPERIMENTING (実験力)」にも該当すると考えられる。つまり、新たな挑戦における実験と失敗の重要性について、経営者自らが認識し先導することの重要性を示唆しているといえる。東港金属におけるトライシクルも実験と失敗の過程から生まれた事業であるが、実験と失敗の積み重ねには、社内外における挑戦のためのキーマンを発見していたことを確認した。これはエフェクチュエーション五つの原則における「クレイジーキルトの原則」にて解釈することができる。また、キーマンの発見は五つの発見力における「NETWORKING (人脈力)」にも該当すると考える。新たな挑戦を行う上で必要な人に対して、既存の人脈を活用し、且つ、新たな場での人脈形成をすることは、新たな挑戦の実行に際し重要であるといえる。一方、新たな挑戦には、時として損失が出る事業からは撤退もやむなしという判断が必要となる。福田氏はインタビューにおいて、「失敗して撤退しても致命傷にならないというベースは置いている。」と述べる。撤退判断を想定しながら実験を行うことは、エフェクチュエーション五つの原則における「許容可能な損失の原則」と考えられる。そして軌道に乗った新たな事業は業界に変化をもたらす、この変化を漸進と拡張の原動力とすることでさらに前進することができる。これはエフェクチュエーション五つの原則における「飛行中のパイロットの原則」と解釈することができる。最後に、福田氏は現状の金属リサイクル業界について、「スクラップに関しては、ビジネスモデルがすごいシンプルなので、割とすぐ

つまんないなっていうか。つまんなくはないんです。飽きちゃう。」という発言をしている。このことは、つまらないなら自分が面白くしようという逆説的な問いであり、現状の不満や疑問を逆説的に捉えながら代替案を考察する五つの発見力における「QUESTIONING（質問力）」と解釈する。QUESTIONINGにて捉える代替案を机上の空論とするのではなく、EXPERIMENTINGによる実際の行動と組み合わせることで、今までにないユニークで新たな価値を持つ新たな事業が生み出されると考える。まとめると、まず、金属リサイクル業界の経営者は、不確実性をポジティブに捉え、自社の手段の評価や人的ネットワークという武器を確認する。また、他業界について関係ないと遮断するのではなく、何が自社に活用できそうかという関連性を考えることで新たなビジネスのアイデアが創出される。これらは、先行研究にて確認した五つの発見力やエフェクチュエーションを土台としている。また、その新たなアイデアを机上で終わらせるのではなく、挑戦と失敗の繰り返しが必要である。しかしながら、経営資源に限りがあるため、損失の許容範囲を念頭に置きながら確度の高い事業に焦点を絞る。そして、自身の事業の周縁でユニーク且つビジネスになりそうな小さなエコシステムを構築し、それが漸進と拡張をしていくことで、金属リサイクル業界自体に変化が生じ、その変化をもまた原動力とすることで業界全体が活性化し、業界へと進化させることに期待したい。

VI. 本稿の限界

本研究の限界であるが、分析対象が一社のケースであり、全ての企業に該当するのは難しいことがある。しかしこのような限界は残ってはいるが、本研究の成果は、事業承継が行われた二代目、三代目以降の若き経営者にとって意義あるものといえよう。創業者から受け継いだ既存の事業を大切にしながら、一方で、既存の業界の常識にとらわれず柔軟な発想で大胆に挑戦することで、自社のビジネスを拡大させることは可能である。その挑戦をせずして先代からの遺産にしがみつ়くことに、会社の未来はないのだ。

謝辞

本研究にあたり、突然の連絡にもかかわらず本研究についてご理解いただき、二度にもわたるインタビューにご協力いただいた東港金属株式会社代表取締役福田隆様に深謝の意を表するとともにここに改めて御礼申し上げる。最後に、自らの目標を優先させることを応援し、支えてくれた西川商工株式会社西川知宏社長以下社員一同ならびに家族に心から感謝申し上げます。

注

- 1) 東港金属の事業概要については、同社ホームページ「沿革」を基に作成した。本社所在地：東京都大田区、資本金：1億円（2020年1月1日現在）、従業員数：138名（2020年1月1日現在）、年商：約70.3億円（2019年12月期）。URL：<https://www.tokometal.co.jp/company/history/>（2021年12月10日アクセス）
- 2) 一回目：2021年9月27日（月）15時～16時20分・東京都二回目：2021年11月22日（火）13時30分～14時30分・東京都

引用文献

- Adner, R. (2012), *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation*, UK: Penguin. (清水勝彦訳 (2013), 『ワイドレンズ：イノベーションを成功に導くエコシステム戦略』東洋経済新報社。)
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2009), "The innovator's DNA," *Harvard business review*, Vol.87, No.12, pp.70-82. (櫻井祐子訳 (2021), 『イノベーションのDNA[新版] 破壊的イノベータの5つのスキル』翔泳社。)
- 栗木契 (2019), 「失敗に学ぶマーケティングのロードマップ：エフェクチュエーションの役割」『国民経済雑誌』第219巻, 第3号, pp.45-60。
- 奥村昭博・加護野忠男編 (2016), 『日本のファミリービジネス：その持続性を探る』中央経済社。
- Sarasvathy, S. D. (2001), "Causation and Effectuation: A theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency," *Academy of Management Review*, Vol.26, No.2, pp.243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2008), *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elger. (加護野忠男監訳, 高瀬進・吉田満梨訳 (2015), 『エフェクチュエーション：市場創

造の実行理論』碩学舎。)

Schumpeter, J.A. (1926), *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977)), 『経済発展の理論』岩波文庫)