

〔書 評〕

佐藤善信著『企業家精神のダイナミクス： その生成、発展および発現形態のケース分析』、

関西学院大学出版会，2017年3月発行

太 田 一 樹

著者の佐藤善信氏は、わが国を代表するマーケティング学者であり、ケーススタディを用いた研究やその方法論研究でも先駆的な研究者の一人である（例えば、佐藤監修、高橋・徳山・吉田著『ケースで学ぶケーススタディ』（同文館，2015）では、分かり易くケーススタディ・リサーチの方法について詳説されている）。また、大学等におけるケースメソッド教育にもいち早く取組み、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授としてその実践と社会への普及にも注力されている。

評者も、マーケティング研究に新しい風を吹き込んだ『現代流通の文化基盤』（千倉書房，1993年）を一生懸命に勉強したことを覚えている。また、本学大学院の教員などを対象としたケース研究会にも座長として参加していただき、ケースメソッド教育の方法についてご指導いただいたこともある。

今回、この著書を紹介しようと思う理由は少なくとも2つある。一つ目は、後述するように、企業家研究に新たな視点を持ち込んだ優れた研究書だと評価できるからである。それは、企業成長との関連で企業家精神の問題を検討する場合、スタートアップ前後から「起業」研究として議論し始めるケースが多い。しかし、本書では企業家の生い立ちからのライフ・ストーリー全体を視野に入れて、長期的かつ客観的に時間軸に沿った分析を試みている点にある。まさにタイトルになっている「企業家精神のダイナミクス」に焦点を当てた他に類のない研究である。二つ目は、本書の目的を解明するのに相応しいケーススタディの方法論を用いており、今後の研究における方法論の選択においても大きく貢献すると思われる点にある。それは著者も指摘するようにこれまでの研究成果の多くは「企業家精神の構成要素について、通常、イノベーション志向や発想の創造性、リスク・テイキングなどがあげられている。しかし、それらは企業家精神が発揮されるコンテキストに関係なくアド・ホックに抽出されたもの」(p.i)である。起業家精神の生成・発展の要因を丁寧に抽出するには、コンテキストとの関わりを踏まえながらライフ・ストーリー全体を分析していくことが大切になる。その方法論としてはケーススタディが最も相応しい。

それでは、以下では本書を紹介しながらコメントを述べていくことにする。

本書の構成の特徴としては、著者が明らかにしたい疑問（リサーチ・クエスチョン）を追究していく順に章が並んでいることである。第1章では、本書の構成が紹介され、第2

章以降では著者の起業家精神に関する疑問とその理論的分析が論述されている。本書の構成は以下のようにになっている。

- 第1章 本書の構成とねらい
- 第2章 新市場の創造における企業家精神の発現
- 第3章 企業家的発見の特徴：グランデッドセオリー・アプローチを用いて
- 第4章 企業家精神の心理学的分析
- 第5章 企業家精神の覚醒プロセス
- 第6章 企業家による新市場の開拓パターン
- 第7章 革新的急成長企業の失敗原因の分析
- 第8章 企業家精神のリーダーシップ側面の分析
- 第9章 経験学習による企業家精神の発達
- 第10章 企業家精神の今後の研究方向

企業家精神についての著者の問題意識は多岐にわたる。以下で、著者の企業家精神に関する根本的な疑問点とその解明の経緯に沿って、本書の内容を紹介しておこう。

著者の企業家研究の出発点は、「成功した企業家はどのようなプロセスを経て起業に成功し、さらにその企業を成長させてゆくのか」という問題であった。そこで実際に企業家として定評のある人物のライフ・ヒストリーを調べたいと考え、企業家（起業家）として有名な2名の企業家のライフ・ストーリーを比較する。一人はセコムを創業した飯田亮であり、もう一人はドトールコーヒー（現在は（株）ドトール・日レスホールディングス）を創業した鳥羽博道である。この二人のライフ・ヒストリーを比較して、著者はいくつかの共通した要素を抽出している。

第1の共通点は、画期的なビジネス・アイデアを創造する能力に長けているという点、特に両者はセレンディピティをタイミングよく捕捉することができている点である。第2の共通点は、両者はセレンディピティを補足するための継続的な努力を行っていることである。第3の共通点は、第1と第2の共通点とも密接に関連しているが、それは飯田も鳥羽も起業後もビジネスモデルの変革を機敏に、かつ大胆に実行している点である。第4の共通点は、第3の点とも密接に関係するが、彼らが革新的ビジネスモデルをデビューさせるタイミングの良さである。第5の共通点は、両名の有する粘り強さや逆境に対するレジリエンス（しなやかな反発力）である。

この有名な二人の企業家のライフ・ヒストリーを分析した後、著者は、この二人の企業家だけの比較分析の結論を一般化することが可能なのかという疑問を持つに至る。第3章はこの研究課題への対応である。

本章ではサービス分野においてビジネスモデルの革新に成功した多くの起業家を取りあげ、グランデッドセオリー・アプローチを用いて、成功した企業家はどのような瞬間にビジネスアイデアをどのようにして発想するのか、企業家はそのビジネスアイデアをど

のようにして具体的なビジネスモデルに変換していくのか、そして企業家は起業後にどのようにしてその企業を急成長させてゆくのかという問題群を明らかにしようとする。分析の結果、著者は以下の点を明らかにしている。

第1に、サービス分野のビジネスモデルの革新に成功した企業家は、ビジネスアイデアを常にキャッチしようと努力していること、しかもそれぞれの企業家はいくつかの問題意識をもってビジネスアイデアの創造（＝ビジネスチャンスの認識）を行っていること、そしてビジネスチャンスを発見する「ハッ！」とする瞬間を体験していることを明らかにしている。

第2に、成功した企業家はそのビジネスアイデアをすぐに現場で実践する場合と、そのビジネスアイデアやビジネスチャンスについて入念な調査分析したりビジネスのノウハウを蓄積してからそれを実践する場合のあることを明らかにしている。通常、前者は企業家が既にそのビジネス分野である程度のノウハウを蓄積している場合や既存のノウハウを応用できる能力がある場合と、逆にそうではない場合とが存在した。前者の場合には起業は比較的スムーズに成功するが、そうではない場合には企業家は起業後に波乱万丈の人生を歩み、ビジネスモデルを現場で調整するためには3年から6年の経験学習の期間が必要になることを明らかにしている。

また第3章での分析において、著者はSarasvathyの主張する「コーゼーション (Causation)」と「エフェクチュエーション (Effectuation)」のタイプが日本のサービス分野で成功した企業家の場合にも存在することを示唆する。サービス分野で成功した企業家の成功のパターンを明らかにした後に、さらに生じてきたいくつかの疑問をさらに追究していく。それは、企業家精神はそもそもどのような要素から構成されているのかという疑問と、さらにもう1つ「眠っていた企業家精神」が覚醒される瞬間は存在するのかどうかという疑問である。著者はまず後者の問題の解明に取りかかるのだが、その時点ではまだ不十分な分析しかできていなかったと告白している。著者は引き続きこの問題を無意識のレベルで追求したと述懐している通り、その成果は「第5章 企業家精神の覚醒プロセス」に結実されていく。と同時にその時点で「企業家が覚醒する瞬間の分析」を研究途上の仮置きとしての中間報告という形で発表した後、もう1つの課題であった企業家精神の構成要素の解明に注力している。その成果が「第4章 企業家精神の心理学的分析」である。第4章では、成功した企業家は、そもそもなぜ起業に成功し、その企業を急成長させることができたのかという問題、すなわち成功した企業家の企業家精神の心理学的な特徴の解明を試みている。成功した企業家の一番の特徴は好奇心の高さとそれを満たそうとするモチベーションの強さにあるのだが、本章では好奇心の充足は内発的動機づけ (intrinsic motivation) で、それが最も充足される瞬間をフロー概念や至高体験という概念にかかわらせて説明していく。本章の最後の節では、いくつかの概念 (“The Broaden-and-Build Theory”, “The Undoing Hypothesis”, 「希望理論」, 「自己効力感 (perceived self-efficacy)」) をケースに適用し、企業家精神に関する理論的フレームワークを仮説的に設定している。

第5章では、企業家はその後の人生やキャリアを大きく変化させるような気づきを、な

ぜ、どのようにして経験するかという疑問を明らかにしようとする。本章では企業家には3種類の気づきが存在すること、すなわちシングルループ学習（ビジネスモデル改善への戦術レベルでの気づき）、ダブルループ学習（ビジネスモデル革新への戦略レベルでの気づき）、トリプルループ学習ないしは変形学習（ビジネスモデルの前提を変化させる気づき）の存在を明らかにしている。そのなかでも、企業家にとってのメジローの変形学習（transformative learning）の重要性が明らかになったとし、疑問に対して以下のように説明する。

革新的なビジネスモデルの変革は通常はダブルループ学習によって発生するが、しかし抜本的なビジネスモデルの変革はトリプルループ学習や変形学習によって発生する。メジローの変形学習理論の重要性は、それは人に変形学習をもたらす「当惑させられるディレンマ」の存在を示唆している点にある。「当惑させられるディレンマ」に直面した時に人は心が揺さぶられる体験を行い、そのことによってビジネスモデルそのものの前提条件となっている世界観や人生観、価値観を「一瞬のうちに変形」してしまうのである。企業家もそのような変形学習を行ってから業績が急成長することの多いことを本章のケースから明らかにしている。

第6章からの紹介であるが、2章から5章までは成功した企業家の企業家精神の構成要素の特徴（第4章）とその企業家精神の発展段階（第5章）、そして企業家精神の発現形態と発現プロセス（第3章）を研究対象としていたが、第6章以降においては、企業家精神が具体的にビジネスの現場、つまり市場に対して発揮されるプロセスに焦点を当てた研究成果が紹介されていく。

第6章では、企業家がどのようにして新市場を開拓するのか、そしてその開拓には一定のパターンがあるのではという疑問を明らかにしようとする。先ず新市場の創造をビジネス・ドメインの3つの構成要素である Who, What, How を1つ以上変更した場合として定義する。Who の場合には顧客の変更である。つまり、これは新しい顧客カテゴリーに、従来と同じ製品やサービスを（同じ顧客ニーズに向けて）提供することである。逆に、What の変更の場合には、同一の顧客の異なった顧客ニーズに対して従来と同じ製品やサービスを用いて提供することである。他方で、How の変更は、本書で取り上げた流通・サービス分野の企業家の場合には、Who や What の変更に伴って行われる場合が圧倒的に多いと指摘する（p. 131）。

本章ではケース分析の結果、以下のような結論を導いている。

- ① Who の革新とは新しい顧客カテゴリー、すなわち新市場カテゴリーの発見と開拓に成功した場合である。これは、いわゆるブルーオーシャン戦略で新市場を開拓する典型的な方法の1つであると。企業ケースとして、高齢者に特化した海外旅行代理店のニッコウトラベル、学生サークルに焦点を当てた旅行代理店の毎日コムネット、そしてハイファッションの子供服に特化したナルミヤ・インターナショナルなどが紹介されている。
- ② What の革新とは新しい顧客ニーズを発掘することによって、新市場を創造する場合である。このタイプには2つのパターンが存在し、「マスマーケット型の革新」と「中間領

域の市場カテゴリーの発見・開拓」である。

マスマーケット型の革新であるが、これは本書が対象とする革新企業の中では圧倒的に多いタイプであるという。例えば、関西スーパーマーケット、セコム、青山商事、グルメ杵屋、はなまる、幸楽苑、QBハウス、スタジオアリス、元禄寿司、スーパーホテル、ネクストジャパン、パーク21、テンポスバスターズ、ブックオフ、ドトールコーヒー、大創産業、コメ兵、そしてアート引越センターなどである。これらの企業は、スケールメリットを活用できるビジネスモデルの開発・実現に成功し、市場規模のニッチ性の制約を打破することに成功した企業である。他方、中間領域の市場カテゴリーを発掘した企業として、自然化粧品店チェーンのハウスオブローゼ、焼き立てパンをウリにしたレストランチェーンのサンマルク、居酒屋とファミリーレストランとの中間である「居食屋」業態を開発したワタミ、そして繁華街でのくつろぎの空間の提供をウリにしたスターバックスが紹介される。

③ How を革新したタイプであるが、これはニッチマーケット型の革新であるという。How の発想から新しい市場の開拓に成功したケースとして、青梅慶友病院、ドン・キホーテ、オオゼキ、ポプラ、久田（チーズ王国）、旭山動物園、安全センター、テイクアンドギヴ・ニーズ、そしてモスフードサービスなどが紹介される。How 型は多くの場合、ニッチ型の市場創造と位置づけられるが、その理由はこれらのケースは大衆化路線とは逆に、顧客ニーズにきめ細かく対応する「ハイタッチ型」の路線であるからである。従って、これらの企業の課題は、ビジネスモデルのニッチ性という限界を突破することにあると説明される。

第7章では、急成長している企業はどのような理由で失速してしまうのかという疑問を究明している。失速した急成長企業のケースを分析した結果、いくつかの興味深いパターンを発見している。

急成長企業が失敗する原因として5つの要因を抽出している。その中でも最も重要なコア要因は「急成長の罠」だという。これはサービス企業に特有の現象である。サービス業の場合、サービス財を生産するのは人的資源である。また、サービスは生産と消費が同時に行われるので、在庫することが不可能である。このため、サービス企業が急成長する結果、サービス担当者の人員が物理的に不足したり、それほどレベルの高くない新人を現場に出さざるをえなくなる。そうすると必然的にサービス水準が低下し、顧客満足度の低下により顧客は離脱することになる。それに加えそれまでの顧客期待は上昇しており、顧客が不満に感じてしまう確率も高くなる。不満を感じた顧客はネガティブな口コミを拡散させる可能性が高い。急成長の罠に陥るもう1つの理由は「ニッチ市場の狭隘性」である。急成長企業は好業績ゆえに証券会社から上場の誘いがかかる。上場すれば社員も喜ぶし、取引先からも一目置いてもらえることになる。何よりも、「創業者利得」を得ることができる。このような理由で上場を決断するが、上場すれば株価を上昇させ、高配当金を支払う必要がある。市場が狭隘であるにもかかわらず、急成長の罠に陥ってしまうことになるという。

また、急成長しているため、模倣企業、特に大企業の市場への参入を引き起こすことになり、ブルーオーシャン市場はレッドオーシャン化することになる。その結果、売上高と利益率は低下する。これが3つ目の失速の理由だとする。第4の失速の要因は、革新的急成長企業がマスメディアに取り上げられたり、模倣企業の参入による同種製品の露出度が高まることによって、その製品カテゴリーの需要がブーム化しその反動がやってくることである。第5の要因は、企業家の経営理念や経営ビジョンの欠如、いいかえれば売上・利益第一主義の経営方針である。企業家のビジネスに対する価値観が何らかの理由で売上・利益志向に転向する可能性があるが、すでに説明したようにその最も大きな要因は株式の上場である。

第8章では、企業は成長するにつれて規模が大きくなり従業員数も増加していくが、そこで組織を機能させるために企業家はどのようなリーダーシップを発揮しているのかという疑問を持つに至り、その問題について究明している。いくつかの企業家のリーダーシップ・スタイルの成功例と失敗例を比較分析するなかから、取引型リーダーシップ (transactional leadership)、変革型リーダーシップ (transformational leadership)、サーバント型リーダーシップ (servant leadership)、オーセンティック・リーダーシップ (authentic leadership) という4つの代表的なリーダーシップ・スタイル間の関係性について追究されていく。

取引型リーダーシップはフォロワーに対して条件付きの報酬と懲罰（いわゆる「飴と鞭」の経営）を与えるリーダーシップのタイプである。変革型リーダーシップは組織目標にフォロワー個人の目標を一致させるリーダーシップのタイプである。サーバント型リーダーシップはそれだけではなく、フォロワーの育成を最も重視するリーダーシップのタイプである。近年のリーダーシップ論においては、取引型と変革型そしてサーバント型の階層関係の実証分析が脚光を浴びているが、しかし高次のリーダーシップの必要条件としてのオーセンティック・リーダーシップに著者は着目する。このタイプのリーダーは、高い自己認識を持ち、ぶれることのない高い道徳観を持ち、バランスのとれた情報処理ができ、そして公平な人間関係を構築することができる。これはまさにリーダーにとっての必要不可欠の条件であるとする。成功した企業家のケース分析を通じ、サーバント型リーダーや変革型リーダーはオーセンティック・リーダーの具体的な発現形態であり、それらは企業のおかれる環境によって使い分けられていることを発見する。具体的には、平時にはサーバント型が、そして激変期には変革型、特にカリスマ型のリーダーシップが必要であることを明らかにしている。

第9章では、複数のケースを分析しながら企業家のリーダーシップについての経験学習とフォロワーのジョブ・クラフティング (job crafting) についての企業家の気づきの特徴について究明している。ジョブ・クラフティングとは、従業員が自らの発意で組織から与えられたジョブ (仕事) をクラフト (手作り) することを意味する。具体的には、それは仕事の肉体的な活動内容の変更 (タスク・クラフティング)、自己のバリューチェーン上の位置づけの変更 (リレーショナル・クラフティング)、そして自己にとっての仕事の意

義づけの変更（コグニション・クラフティング）から構成される。

また、企業家の経験学習において重要な点は、コルブの経験学習を構成する4つの要素のうちの「抽象的概念化」の項目であるとする。暗黙知となりがちであるが、成功した企業家はそれを暗黙知化にはせずに「明示知化」し続けており、それゆえに環境変化にもそのビジネスモデルを巧みに対応（改善と革新）させることができると説明する。成功した企業家のこの特徴は、環境変化による組織の脅威を逆に機会と捉えて経営改革を実現する能力としてのダイナミック・ケイパビリティの基盤能力になっているとする。

さらに、「ゆで蛙症候群」(boiled-frog syndrome) に陥る4つの要因（危機感の欠如、解決策を案出する経営リテラシーのなさ、解決策を実行する勇気のなさ、解決策を実行する能力のなさ）についても考察している。

最後の第10章では、これまで著者が解明してきた企業家精神のダイナミクスについての発見物をベースにしなが、今後の企業家精神の研究の方向性を示している。そのなかでも特に、著者が今後に関心を寄せている課題は日本における起業家メンターの育成である。様々な各種の統計データをみても日本人の企業家志向度は最下位に近い状況であり、日本では起業家メンターの存在が必要不可欠であると、強く主張する。

以上、本書の内容について章ごとに要約し主張点についても紹介してきた。著者も本書の特徴として紹介しているが、基本的に本書の章立ては企業家精神の研究に対してふつつつと湧き上がってくる問題意識の順番に沿ってリサーチ・クエスチョンを追求していくという形式が採られている。本研究を追試する研究者からすると、思考の流れまでも追体験できるのですごく追試研究がやり易くなる。また、研究者の卵からしても研究の問題意識が時間軸に沿ってどのように変化していくのかを学ぶこともできる。まさにコンテクトとの関連性を大事にしなければならないことの大切さをも教えてくれている。

本書は、冒頭にも述べたが、企業家研究に新たな視点を持ち込んだ優れた研究だと評価できる。いくつかの理由をあげることができるが、一つは、これまで断片的に研究されてきた企業家精神に関する研究を企業家の生い立ちからのライフ・ストーリー全体を視野に入れて、他分野の多くの有力な理論を適応しながら時間軸に沿って探究している点である。

その成果の一例として、企業家精神は起業の時だけに急に発揮されるわけではないこと、起業に成功しその企業を成長させることだけが企業家精神の発揮ではなく企業家精神には衰退しつつある企業を再建する能力も含まれること、ダイナミック・ケイパビリティと企業家精神との関連性が明確に確認できること、企業家のタイプをキャリア論との関係で3タイプに分類できること、などを明らかにしている。

さらに、本研究のようにライフ・ストーリーという時間軸を入れた研究には、コンテクトとの関わりを丁寧に扱う必要がある。その観点から、研究の方法論としてケーススタディを上手く活用している。

本書での発見物はサービス分野で革新的なビジネスモデルの開発・実現に成功した多くの起業家のケーススタディ・リサーチの賜物である。その意味では本書はまさに著者の長

年にわたる真摯な努力が結実した研究の集大成の一つだといえる。しかし、本書にも問題がないわけではない。

第1に、取り上げたケースがサービス分野に限定されている。革新的なビジネスモデルの開発と実現に成功した製造企業の創業者のケースを比較させる必要がある。同様に、本書で取り上げられている企業家のほとんどは男性である。その意味で、女性企業家との比較分析も必要とされるだろう。さらに、著者は多くの分野の理論概念や理論フレームワークを用いて、企業家精神に関する「それぞれの疑問」を解明しており、実際に解明にかなりの程度で成功しているものと評者は評価している。しかし、研究に終着点はないという厳しい立場に立てば、ないものねだりになるかもしれないが、企業家精神を説明できる統合的な理論フレームワークの構築と国内外を含めたさらなる追試研究を望みたい。

いずれにせよ、著者の企業家精神に関する多面的研究は、当該研究分野に大きな貢献をもたらすことになるに違いない。本研究成果を企業家精神の研究におけるマイルストーンとして共有し、上述した課題を含め、多くの研究者がさらなる理論化に努めていくことを期待して結びとしたい。