

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 4 月 17 日現在

機関番号：32601

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2015

課題番号：24530474

研究課題名(和文)エフェクチュアル型起業者に関する実証研究

研究課題名(英文)An Empirical Study on Effectual Entrepreneurs in Japan

研究代表者

吉田 猛 (Yoshida, Takeshi)

青山学院大学・経営学部・教授

研究者番号：00200999

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：欧米の経験豊かな起業者と同様、日本でも創業後7年以上経過した起業者の場合、合理的なアプローチよりもエフェクチュアルなアプローチ(机上の綿密な計画策定よりも実際の創業行為を重んじるアプローチ)を採用する傾向があるということが質問票調査の結果から見いだされた。しかし、産業ごとにエフェクチュアルアプローチを採用する傾向に差異があること、および創業経験が二回以上ある連続起業者の場合には合理的アプローチを採用する傾向が強かったことなどが見いだされた。

これらの結果は、既存の理論とは異なっている。この差異が生じた原因を解明して確たる結論を得るためには、さらなる検証が今後必要となる。

研究成果の概要(英文)：As with most expert or veteran entrepreneurs in United States and European countries, our empirical study suggests that Japanese experts(remained a full-time founder for 7 years or more) also tend to adopt more an effectual approach, which puts real founding actions above arm-chair meticulous planning, than a rational approach. However, we have found two different results from the previous researches; firstly, the tendency to adopt the effectual approach differs greatly from industry to industry; and secondly serial entrepreneurs, who found two or more companies, tend to adopt the rational approach.

These results are somewhat different of some findings of the previous researches. As a result, more close studies of the source of the difference will be necessary for reaching a definite conclusion.

研究分野：経営管理

キーワード：起業 起業プロセス エフェクチュアルアプローチ

## 1. 研究開始当初の背景

### (1) 既存研究の動向

エフェクチュエーション (effectuation) とは、米大学教授のサラスバシ (Sarasvathy) が理論的および実証的研究から構築した起業家活動と意思決定に関する新しい概念である。彼女は 1990 年後半から研究を開始し単独あるいは共同で現在に至るまで多数の論文や著作を刊行している。その中で主著 Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise (2008) を発表し、欧米における起業家の意思決定や活動に関する理論および実証研究をリードしている。

また、実務に直結する起業教育や起業準備活動においてもエフェクチュエーションは大きなインパクトを与える可能性がある。なぜなら、これまでの教育や準備活動では、起業開始前に、技術開発や精緻化、アイデアの創造と確立、顧客候補者の発見や選択、ニーズの抽出とそれを基にした市場の発見、およびそれらを利用してビジネスプラン策定に焦点が当てられてきた (エフェクチュエーションでは causation あるいは causal logic と呼んでいる。以降 CL と略す)。それとは対照的に、effectual logic (EL と略す) では、起業家とは、手元にある手段と起業協力者の協力を利用して、すばやく起業活動を開始し、そこで得られた成果を基に起業アイデアを確立・改変するとともに新たな手段を確保することでさらに起業活動を前進させるという存在として捉えている。すなわち、EL では、計画・起業準備の重要性だけでなく、実施・起業プロセスの重要性をも同時に取り上げており、新たな起業教育や準備活動を構成できる可能性を持つものとして捉えられる。

### (2) 着想に至った経緯

上述したように、これまで起業活動の理論や実務において、顧客のニーズ分析、市場分析、アイデアの精緻化、そしてそれらを基にしたビジネスプランづくりと資金調達に優先され、調達に成功した後に実際の起業活動が開始されるべきであるとされてきた。その根幹には、起業活動前に事前準備を十分しておかなければ失敗の確率は高いままであると考えられ、事前準備に対する理論的および実践的提案が数多く提起されてきた。

私自身もこの流れを踏まえビジネスモデルの構築方法やプロセスを実際の起業家活動から抽出して理論構築を行うとともに、新たに起業活動を行う人々に向けた実践的提案に努めてきた。しかし、事前準備に振り向けられる資源は、特に若年層では潤沢ではなく、また初めて起業活動を試みる者には計画づくりに不慣れであるため作り上げた計画や市場分析の精度はあまり高くものとはならなかった。そもそも、起業家活動は字義的に見れば活動であるにもかかわらず、活動の前に計画づくりが優先されてきたのか。そんな疑問が湧いてきたのである。

さらに、計画に長い時間を費やせば、この間に技術的・社会的・制度的・経済的環境に変動が生じる可能性は高まり、その結果さらなる環境分析と計画づくりが必要となる。加えて、計画を作り上げた後に、起業に必要な手段の手配を行う (製造設備の購入や営業体制の整備等) とすれば競合企業に準備の時間的余裕を与えてしまい、結果的に競争環境に変動を生み出すことになる。今日のような環境変動が急速に進む時代では、計画段階での入念な準備は計画の精度を下げかねない。さらに、精度を上げようとするあまり、本来活動に使われるべき経営資源のかなりの部分がこの段階で喪失する可能性も高まる。

もちろん、計画を全否定し無闇に活動をすればいいと言うわけではない。そんなことをすれば向かうべき方向を定めぬまま事を進めることになる。方向性が定まらぬことで微少な環境変動に過剰に反応してしまい頻繁に活動を変えることにつながりかねない。方向転換のたびに前に投入した資源の大半は無駄になるし、計画がないために外部の人々を起業活動に引き入れることもかなわない。

それぞれ問題点を包含する計画最優先志向や活動最優先志向をいかに総合すべきかを模索している際に、EL に出会った。この論理では、両志向性が包含され、かつそれらが総合的にまとめ上げられており、起業家理論を大きく前進させる可能性があること、同時に実践の論理としても総合性という点できわめてすぐれたものであると判断できた。

しかし、異なる文化や制度の下で、どの程度の有効性があるのかが検証されておらず、もしかすれば米国や欧州の一部にしか通じず普遍性のない論理のおそれがあった。この点を解消すべく、異なるコンテキストの下での同種の調査を行う必要があると考えるに至ったのである。

## 2. 研究の目的

エフェクチュアル型起業家とは、外部にある起業機会の発見やヴィジョンや計画の策定を優先するヴィジョン型起業家とは異なり、手持ち資源・知識や他の人々との協働を梃子にして起業機会を作り出しながら起業家活動を遂行し、得られた成果を追加的資源として活用し活動を連鎖的に進展させていくタイプの起業家である。このタイプの起業家は主に米国での実証研究から析出されたが、本研究では、同種の調査を米国とは異なるコンテキストの日本で実施しこの型の起業家の有無や日米間の差異の確認を通じて、この型の起業家に関する実践的なロジックをより普遍化するとともに理論としての精度をも上げていくことを目指したのである。

## 3. 研究の方法

期間内に最重要な仮説である「日本のベテラン起業家も EL を活用している」ことの検証を行う。また、その過程で「活用している

としても欧米の起業家との間に違いはないのか、あるいは「日本ではELが活用されていない場合でも、論理がないのではなく我が国独自の論理をもとに活動が進められているのではないか」ということも明らかにしようと考えていた。

#### (1)理論的研究

サラスバシが提唱したエフェクチュエーションに関する著作、および同様の内容を持つ著作を広く収集し、それらの間に異同の有無を調査した。その結果は初年度に論文として刊行した。

#### (2)実証研究

以上の理論的な研究と同時に、実証研究について以下のような作業を行った。サラスバシらが規定したベテラン起業家の基準（(a)一つ以上の創業経験を持つこと。(b)10年間以上創業者/起業家として留まっていること。(c)少なくとも一つの株式公開に参与していること）を用いてベテラン起業家を選び出すと考えた。しかし、本研究を進める過程で、我が国において基準に合致したベテラン起業家だけの抽出することはきわめて困難だということが分かった。その結果、三つの修正を加えることとした。(a)対面調査以外に質問票調査を加えた。(b)ベテラン起業家だけを選び出すことはむずかしいため、起業家全般を調査の対象としてその中でベテランとそうでない起業家を区分して分析することにした。(c)対面調査も同様にベテランとそうでない起業家に実施した。

質問調査は、できるだけ新しい名簿を集めるが必要と考えたため、基本的にウェブ上で公開されている起業家のリストを利用した。「新しい」とはリストを作った時期が調査した時点でできるだけ近いという意味である。新しければ新しいほど創業間もない起業家が含まれる可能性が高まる。また、リストが最新のものであればその時点で少なくとも起業活動が持続していることの証明となる。また、新規創業者のみを載せたリストでなければ、そのリストに載っている起業家は、リストを作成した時点以前に創業したということになる。要するに、ベテラン起業家を含むリストにもなっていると考えられる。

このようなリストを複数集め、質問票調査票を送付した。同時に対面調査を行いたいという趣旨の文書を同封した。

質問票調査で検証するリサーチクエッションとは、(a)日本でも全体としてベテラン起業家は非ベテラン起業家よりもELを採用しているのか。(b)ELを構成する個別ロジックから見てベテランと非ベテランでは差異があるのか。(c)ベテラン起業家の特性の違い(創業後の経過年数と創業の回数)によってELの適合度は変化するのか。(d)起業家の特性よりも、産業の差異の方がELの採否の決定に影響を及ぼしてはいないのか、である。

#### 4. 研究成果

##### (1)研究の主な成果

本研究の趣旨は、日本においても欧米で構築されたELが通用するということを実証するということであった。後述するとおり、全体の結果としてはそれが成立するということが、しかし、より詳細に各構成ロジックごとに見ていくと、ロジックによって創業プロセスで機能する強度に差異があるということが分かった。

質問票調査の概要：リストに載せられた723人の起業家に対して調査票を送付し、131人から回答を得た（回収率18.1%）。

回答の検証：ELは以下の五つのELで構成されている。(a)第1ロジック(手段からの開始)：即座に入手可能な資源や自らの個性、知識や知人をもとに行動を開始する。(b)第2ロジック(許容可能な損失の設定)：不調時に受入可能な損失に基づいて機会を評価する。(c)第3ロジック(状況の利用)：不確実な状況から現れる驚きを進んで受け入れる。(d)第4ロジック(協力関係の構築)：一緒になって未来を創造しようと積極的に支援してくれる人たちとパートナーシップを作る。(e)第5ロジック(機会の創出)：コントロールできる範囲の物事や協働することを望む人たちに働きかけて未来を作り出す。

この五つを以下のように検証する。質問票への回答を使い、第1に創業からの経過年数、第2に創業の回数、第3に業種の違いによって、実効ロジックの活用度に差異が生まれるか否かを母比率の差の検定で確かめてみた。第1と第2は、サラスバシが述べているベテラン起業家が否かを分ける基準に相当するものである。第3は、サラスバシが、産業横断的にELは適用可であると述べているが、それを確認するための検定である。

二群の母比率の差の検定のために集団をそれぞれ二つに区分した。第一の創業後経過年数では、10年目以上(50社程度)のベテランと10年未満(40社程度)の非ベテランに、第二の創業の回数では、初めての創業(100社程度)と2回以上の創業(40社程度)、そして第三の業種は、情報通信産業(43社)とサービス産業(46社)である。

ELの全体的適用度：創業経過年数では、比率の差が有意となったのが5%有意で1問、10%有意では1問であった。それぞれELをベテランが非ベテランと比べてより採用しているという結果であった。創業回数で差に有意性(5%)ありと出たのが1問であった。ただし、予想とは反してEを採用しているのが創業1回の集団であった。業種別では、5%で有意に差が出たのが3問、10%では1問であった。5%の2問と10%の1問ではサービス業の方がELをより積極的に採用していることが示された。5%のもう1問からはサービス業の方がELを採用していることが示された。

## 2) 個別ロジックの適合性

第1ロジック：有意になったのは、産業別と創業経過年数で各1問ずつであった。また、創業回数で有意性を示した問は全くなかった。ただし、有意性がなかった問を含めて考えると、経過年数10年以上の起業者がエフェクチュアルであり非コーザルであると言える。産業および回数に関しては明確な傾向はなかった。

第2ロジック：このロジックで有意であったのは、産業別で2問(5%と10%)、経過年数で1問(5%)、創業回数で2問(それぞれ5%)である。産業別では、サービス業がエフェクチュアルな傾向を持つと言える。経過年数では1問が有意にエフェクチュアルな特性を持つが残りには明確な傾向が見られなかった。創業回数ではコーザル型が有意であった。他方、エフェクチュアル型で有意性があった問では、創業1回の方がよりエフェクチュアルであると出た。この意味で、2回以上の起業者はコーザルでかつ非エフェクチュアルと言える。

第3ロジック：産業別で4問に有意性があった。経過年数では2問(5%と10%)で有意性が示された。創業回数は有意性がある問は1問もなかった。産業別では総合的に見て情報通信業がエフェクチュアルであった。経過年数で見ると、10年以上がエフェクチュアルであり10年未満がコーザルであった。創業回数では二つの集団の間にはほとんど差がないと言える。

第4ロジック：ここでは解の間に相反する結果が出た。認識(パートナーシップを組もうとする意識)と実体(実際にパートナーシップが形成された)の間で逆の傾向が出てELを基に行動しているかどうかが明確にはならなかった。

第5ロジック：このロジックで有意性が示されたのは産業別で1問と創業回数で2問である。産業別では有意性を示していない問も加味するとややサービス業がエフェクチュアルである。創業回数では2回以上の方がコーザルで非エフェクチュアルであるということが示された。経過年数ではほぼすべての問で両者の間に差がないという結果が出た。

## 3) リサーチクエッションの検証

第一に、日本のベテラン起業者は弱いながらもELを基に行動していると見て取れるが、創業回数から見ると逆にCLを採っている場合がいくつかあった。経過年数と回数では方向性は一致していないことが多かった。サラバシが実証を行った際には、業種を越えた創業全般に通じるロジックの析出が目指され、産業ごとの差異を意識的に捉えようとはしていなかった。しかし、今回の結果から見ると産業ごとに差異があり、それを考慮に入れるとするなら定義や調査の際に業種の違いを加味する必要があると言えそうである。

第二に、ベテラン起業者による個別ロジック

クの採否に関して言えば、経過年数10年以上がエフェクチュアル+非コーザルな間に有意性を示すが、創業回数はコーザルな特性を示しており、経過年数という点から見たベテラン起業者と、創業を繰り返すシリアル起業者の間では実効性に関して差異が存在する可能性があるかもしれない。

第三のクエスチョンでは、以上の二つでも指摘した通り起業者特性ごとに差異があるという結論となる。産業間の差異に関する問では有意性を示すものが多く、第四のクエスチョンに関しては、起業者特性よりも産業特性のほうが実効性決定要因として重要だという結論が得られた。

## 4) 今後の展望

上述の通り、ELは日本の起業者も活用しており、その点から見て欧米で開発されたELに基づく起業者教育を日本でも利用できると考えられる。ELに基づけば若年層やビジネスに疎遠であった人々でも自身の保有する資源や知識をもとに起業活動を速やかに開始でき、昨今の日本における開業率の低下に歯止めがかかるのではないかと考えられる。ただし、ELの結論と相反する結果も見いだされているため、できるだけ速やかに大規模な調査をし、ELの有効性を明確にする必要がある。その上で、修正部分があるとなれば、それを考慮して日本独自の起業者教育を作り出す必要が有ると考えられる。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計2件)

吉田孟史(猛)、「スタートアップ期における知識創造の二つのタイプ: 起業者知識創造の理論化に向けて」、経済科学(名古屋大学)、査読無、60巻、2013、pp.19-39.

吉田孟史(猛)、「起業アイデアの生成の原動力としての社会的想起」、青山経営論集、査読無、50巻、2016、pp.41-53.

〔学会発表〕(計2件)

吉田孟史(猛)、「日本におけるエフェクチュアル(実効型)起業者に関する実証研究」、日本情報経営学会第69回大会、2014年11月9日、ホテル日航八重山(沖縄県石垣市)

吉田孟史(猛)、「起業アイデアの生成の原動力としての社会的想起」、日本情報経営学会第71回全国大会、2015年11月14日、尾道市立大学(広島県・尾道市)

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

吉田 猛 (YOSHIDA, Takeshi)

青山学院大学・経営学部・教授

研究者番号：00200999