

令和 6 年 6 月 3 日現在

機関番号：14501

研究種目：基盤研究(B)（一般）

研究期間：2020～2023

課題番号：20H01550

研究課題名（和文）市場創造に貢献するエフェクチュエーションの組織内での活性化条件に関する実証研究

研究課題名（英文）An empirical study on the activators in organizations that contribute to effectual market creation

研究代表者

栗木 契（Kuriki, Kei）

神戸大学・経営学研究科・教授

研究者番号：90294397

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 6,400,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、アントレプレナーが市場創造のプロセスで直面する不確実性の問題に着目することで、エフェクチュアルな行動が必要となる条件の明確化に取り組む。本研究は質的方法による探索的研究を進め、市場創造のプロセスには各種の不確実性が潜在していることが、アントレプレナーにエフェクチュアルな行動が必要となる理由であること提示する。市場創造を成功に導く企業は、エフェクチュアルな行動をどのように組み合わせることで、いかなる不確実性に対応しているか、そしてこれらの不確実性がナイトの第3の不確実性に根差すものであることに対処するためにエフェクチュアルな行動をいかに用いているかについて、新たな経験的見通しを示す。

研究成果の学術的意義や社会的意義

エフェクチュアルな行動のもとで市場創造型のマーケティングが活性化する条件については、これまでの研究では未解明の問題が多かった。そのなかで本研究は、市場創造のプロセスには不確実性が潜在していることに注目し、探索的な一連の質的研究を行った。市場創造にあたって企業がエフェクチュアルな行動をどのように活用しているかを、企業が市場とかわるなかで直面する不確実性との関係のもとで明らかにする本研究は、学術研究に新たな知見をもたらすものであると同時に、産業界に向けてエフェクチュアルな行動が必要となる条件を明確化し、その活用の基本様式を示すものである。

研究成果の概要（英文）：This study seeks to identify the conditions under which effectual behavior is necessary, by focusing on the issue of uncertainty that entrepreneurs face in the market creation process. Using qualitative methods to conduct exploratory research, this study presents that various type of uncertainty for entrepreneurs are latent in the market creation process, which is the reason why effectual behavior is necessary. This study presets, as a new empirical outlook, how do companies that successfully create markets address any uncertainties by combining effectual actions, and use effectual behavior to deal with those uncertainties that are rooted in Knight's third uncertainty.

研究分野：経営学

キーワード：エフェクチュエーション マーケティング バリュイノベーション 市場創造 不確実性 fsQCA

様式 C - 19、F - 19 - 1 (共通)

1. 研究開始当初の背景

エフェクチュエーション (Effectuation) とは、アントレプレナーの熟達に関する研究から新たに定式化された企業家の対市場行動の原理である (Sarasvathy 2008; 2022)。エフェクチュエーションは、STP マーケティングを補完する行動原理として、個人アントレプレナーのみならず、大企業の市場創造においても有効性が確認されてきた。しかしこれまでに、エフェクチュアルな行動のもとで市場創造型のマーケティングが活性化する条件については、未解明の問題が多い。そこで本研究では、エフェクチュエーションを通じた市場創造の条件についての解明に取り組み、新たな市場創造に向けたエフェクチュアルな行動を必要とする企業などへの新たな示唆を生み出すことを目指すことにした。

2. 研究の目的

本研究の目的は、企業の社内外のどのようなリソースの活用が個人や組織のエフェクチュアルな行動を活性化するかを明らかにし、市場創造型のマーケティングの理解と実践の高度化に貢献することである。そのために本研究では、市場とのかかわりのなかで企業が遭遇する不確実性に注目し、この不確実性がエフェクチュアルな行動を通じて企業が市場創造を実現するリソースとなることを解明する。

3. 研究の方法

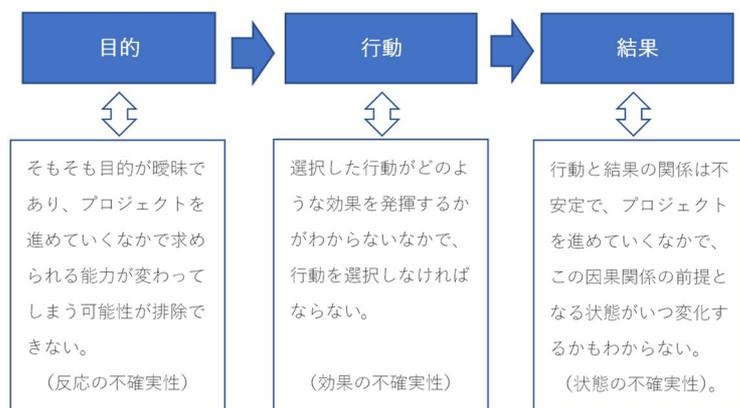
(1) 本研究では、文献研究を踏まえて、探索的な事例研究とその検証を進めた。本研究では、まだ十分に解明の進んでいないエフェクチュアルな行動のもとで市場創造型のマーケティングが活性化する条件について、文献調査を通じて検討した理論上の課題を、事例調査の結果を踏まえて再検討する作業を繰り返した。その結果として本研究では、エフェクチュアルな行動のもとで市場創造型のマーケティングが活性化する条件のひとつとして、市場とのかかわりのなかで企業が遭遇する不確実性に注目することになった。

(2) 続いて、事例調査を通じて収集した事例データを理論上の課題の下で比較検討し、結果の分析と解釈を進めた。加えて、文献調査や事例調査から収集した事例データを活用して、文献研究によって把握した方法上の問題を踏まえながらコーディングを行い、fsQCA による分析と解釈を進めた。以上の文献調査、事例調査、fsQCA による分析と解釈を通じて、アントレプレナーが不確実性に対峙していくうえでエフェクチュアルな行動はどこでどのように有効性を発揮していくかについて検討を進めた。

4. 研究成果

(1) アントレプレナーが市場とかわる際の予測の困難さは、3つの局面にわけてとらえることができる (Milliken 1987)。第1は、未来の市場の状態 (状態の不確実性)、第2は、市場での自らの行動が生み出す効果 (効果の不確実性)、第3は、これらの状態や効果に反応しながら行動を進めていく、自らの目的やそこで必要となる能力 (反応の不確実性) である。これらの3つの局面のそれぞれにおいて、アントレプレナーは自らの行動の先に何が起こるかを、正確には予測できないという問題のもとで、起業や新規事業を進めなければならない。

図表1. 「目的 行動 結果」を困難にする3つの不確実性 (出所: 栗木 2024)



本研究で収集した事例データから浮かび上がってくるのは、これらの3つの不確実性は、アントレプレナーの現実の市場とのかかわりのなかでは、一体となって出現することもあれば、個別

に独立して出現することもあるということである。本研究では、起業や新規事業のプロセスにおいて、アントレプレナーは状態、効果、反応の3つの不確実性にどのようなタイミングで直面し、そこに潜在する可能性をいかに引き出していたかを検討した。こうした不確実性とアントレプレナーのエフェクチュアルな行動との関係に目を向けた探索的な事例研究はすでいくつか存在する (Reymen et. al. 2015; Jiang & Tornikoski 2019)。だがこれらの研究では、不確実性を3つの局面には分けず、ひとまとめにして扱っていたり、熟達者としての条件を満たすわけではないアントレプレナーのチームを分析対象としていたりする。そのために、起業や新規事業にかかわる経験を豊富に蓄積している個人や組織が、市場とかかわるなかで直面する3つの不確実性にどのように対処するかが、そこにとらえられているかは不明である。

(2) 本研究では、起業や新規事業にかかわる経験に富んだ個人や組織が3つの不確実性に対峙していくうえで、エフェクチュアルな行動はどこでどのように有効性を発揮していくかについて検討することにした。そこでまずは探索的な事例研究として、単一事例の10年以上にわたるプロセスを追跡することにした。

第1に、本研が事例調査の対象としたのは、市場の予測ためのリサーチについても一定の能力をもつ大企業であり、このような場合は、短期に状態の不確実性に直面する可能性は必ずしも高くはない。とはいえ、本研究の対象事例もコロナ禍のなかで、大きな成長を遂げている。このように状態の不確実性は一度直面すれば、短い期間のうちに事業を大化けさせる可能性を秘めている。したがってこれは、企業にとって火急の課題となることは少ないものの、備えを怠ってはならない不確実性だといえる。

第2に、効果の不確実性については、企業家はそこに潜在している可能性を完全には認識できないまま、市場での実際のマーケティング活動の展開をはじめざるを得ないことが少なくなく、本研究の対象事例もこの不確実性を完全に逃れることはできていない。本研究の対象事例は、この何が決め手かをめぐっての市場の不確実性に事業開始後の比較的早い時期から複数回直面しており、エフェクチュアルな各種の行動を総動員し、それらの組み合わせが生み出す効果を活用しながら事態を乗り切っている。

第3に、反応の不確実性についても、本研究の対象事例は市場で行動をはじめのなかで繰り返し出会っており、そのなかで、自分たちは何を成し遂げたかったのか、そこでは何を活用すればよいのか、という問い直しを迫られている。本研究の対象事例は、ここでもエフェクチュアルな各種の行動を総動員し、それらの組み合わせが生み出す効果を活用しながら事態を乗り切っている。

(3) また本研究では、以上の単一事例にもとづく分析に加えて、3つの不確実性を企業家的機会とするためにアントレプレナーはエフェクチュエーションの5つの行動原則をどのように組み合わせ行動しているかについて、5つの事例調査の結果を比較し、解釈することも試みた。この検討の結果、アントレプレナーは市場とかかわるなかで直面する不確実性の違いに応じて、エフェクチュアルな行動の比重を変えながら、企業家的機会をとらえていることが浮かび上がってきている。

状態の不確実性に直面した後の企業家は、エフェクチュエーションの行動原則のひとつであるクレイジーキルトの原則などに通じる、固定観念の枠を外すことよりも、新たな市場の状態に適応していく俊敏な動きを絶やさないことが必要となる。この俊敏な動きは、個人や組織の既存のリソースを活用し(手持ちの鳥の原則)、小さな投資の範囲で(許容可能な損失の原則)、状況を常に省察しながら行動を進めていくこと(飛行中のパイロットの原則)によって活性化する。一方で効果や反応の不確実性に直面した場合は、クレイジーキルトのように固定観念の枠にとらわれない対応を導く行動のミックスが求められることが多くなる。特に効果の不確実性への直面は、反応の不確実性以上に販売不振に直結しやすいため、失敗との向きあい方(レモネードの原則)がより重要となる。

図表2 . アントレプレナーが不確実性のもと活用する行動の組み合わせ (出所: 栗木 2024)

	手中の鳥の原則	許容可能な損失の原則	クレイジーキルトの原則	レモネードの原則	飛行中のパイロットの原則
状態の不確実性			-	-	
効果の不確実性					
反応の不確実性					

(4) さらに本研究では、以上の事例の解釈に加えて、文献調査や事例調査から収集した20の市場創造にかかわる事例データのコーディングを行い、fsQCAによる分析を進め、結果の解釈に取り組んだ。その結果として、市場創造を成功に導いている企業の多くが、不確実性に直面するなかでエフェクチュアルな行動を採用していることが確認された。

エフェクチュアルな行動をとっている企業が市場創造を成功に導くなかで直面している3つ

の不確実性の組み合わせは多様である。一方、複数のタイプの不確実性に直面していない場合は、エフェクチュアルな行動をとらない企業が多くなる。

そして経験豊富なアントレプレナーは、起業や新規事業構築のプロセスのなかで不確実性に直面しなくても、エフェクチュアルな行動をとり続けることがある。本研究は、市場創造を成功に導く企業のなかには、3つの不確実性に直面しなくても、コーゼーションな行動を採用することなく、エフェクチュアルな行動をマーケティング上の主要な意思決定においてとり続けるものがあることを明らかにする。従前の起業や新規事業の経験から、市場創造のプロセスには予測の困難な不確実性が潜在し続けることを理解している企業は、このナイティアン的な理解を踏まえて、不確実性に直面することがなくてもエフェクチュアルな行動をとり続けると考えられる。

最後に、市場創造を成長に導く企業のすべてではないが、一定数はコーゼーションな行動とエフェクチュアルな行動を併用している。市場創造のプロセスには3つの不確実性が潜在しているが、必ずこれらの不確実性が出現するわけではないことを考えると、先のエフェクチュアルな行動をとり続ける企業に加えて、エフェクチュアルな行動をとりつつ、コーゼーションな行動を採用する企業もあることは合理的な選択として理解できる。一方で、コーゼーションな行動に終始していると、ひとたび不確実性が出現すると、問題への対応能力が低下してしまうため、エフェクチュアルな行動が併用されると考えられる。

<引用文献>

Jiang, Yi and Erno T. Tornikoski (2019) "Perceived Uncertainty and Behavioral Logic: Temporality and unanticipated consequences in the new venture creation process," *Journal of Business Venturing*, 34, pp. 23-40

Milliken, Frances J. (1987) "Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty," *Academy of Management Review*, Vol.12 No.1 pp.133-143

Reymen, Isabelle M.M.J., Petra Andries, Hans Berends, Rene Mauer, Ute Stephna, and Elco Van Burg (2015) "Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A process study of effectuation and causation," *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 9 Issue 4, pp. 351-379

Sarasvathy, Saras D. (2008) *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar

Sarasvathy, Saras D. (2022) *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise, SECOND EDITION*, Edward Elgar

栗木契 (2024) 『エフェクチュアル・シフト：不確実性に企業家的機会を見出すマーケティングの探求』千倉書房

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計57件（うち査読付論文 8件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 9件）

1. 著者名 栗木契	4. 巻 159
2. 論文標題 失敗に学ぶマーケティング	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 ひょうご経済	6. 最初と最後の頁 12-13
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 -
2. 論文標題 ピンチはチャンスになる...年2万人の来園がゼロになった山形の観光農園が「過去最高売上」を記録するまで	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 プレジデントオンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 -
2. 論文標題 なぜ東京・丸の内のオフィスビルは日本で一番高いのか...三菱地所が新規事業にやけに熱心な本当の理由	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 プレジデントオンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 -
2. 論文標題 最新型なのになぜか旧型よりも安くなる...「トヨタのサブスク」KINTOで始まったプリウスの驚きの仕掛け	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 プレジデントオンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 -
2. 論文標題 リクルートの「スタサブ」に学ぶ、予測が通用しない市場でのマーケティング展開法	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 まぐまぐニュース	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 -
2. 論文標題 広島発祥の「お好みソース」はなぜ全国制覇できたのか...後発のオタフクソースが採用した「驚きの経営手法」	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 プレジデントオンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 -
2. 論文標題 「ネスカフェ アンバサダー」「マスキングテープ」が好例。“日本発のイノベーション”から学べること	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 まぐまぐニュース	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 160
2. 論文標題 リクルートのスタディサブりが面白い	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 ひょうご経済	6. 最初と最後の頁 12-13
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 78-11
2. 論文標題 「やまがたさくらんぼファーム」の経営を紐解く	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 果実日本	6. 最初と最後の頁 22-24
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 -
2. 論文標題 アイデアに詰まったら"超少数派"に聞け...商品開発の最終兵器「エクストリーマー・リサーチ」とは何か	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 プレジデントオンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 161
2. 論文標題 イノベーションに挑むためのマーケティング・リサーチ	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 ひょうご経済	6. 最初と最後の頁 12-13
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 -
2. 論文標題 アフリカでは「エアコンのサブスク」が正解だった...ダイキンがたどり着いた「高価な日本製品」の正しい売り方	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 プレジデントオンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 吉田満梨	4. 巻 71-1
2. 論文標題 エフェクチュエーションによる新市場創造—非予測的コントロールの論理	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 一橋ビジネスレビュー	6. 最初と最後の頁 86-99
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 吉田満梨, 二宮麻里, 三井雄一, 大田康博	4. 巻 43 - 2
2. 論文標題 パートナーとの協働を通じた起業家の目的形成 株式会社ヌーラボの事例研究	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 マーケティングジャーナル	6. 最初と最後の頁 30 - 41
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 角田ますみ, 吉田満梨	4. 巻 33 - 1
2. 論文標題 アドバンス・ケア・プランニング支援におけるエフェクチュエーションの適用可能性	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 生命倫理	6. 最初と最後の頁 69 - 78
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 柳 淳也, 吉田 満梨, 並木 州太郎, 竹林 一, 今庄 啓二	4. 巻 43 - 4
2. 論文標題 大企業の新規事業開発におけるエフェクチュエーションの活用 持続的なBMIプロセスを可能とするイントラプレナーの意思決定と行動	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 マーケティングジャーナル	6. 最初と最後の頁 18 - 30
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 吉田満梨, 伊藤智明	4. 巻 228 - 1
2. 論文標題 起業家を支援しつづけること	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 国民経済雑誌	6. 最初と最後の頁 89 - 106
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契、本庄 加代子	4. 巻 42(2)
2. 論文標題 インターナルブランディングをテコとした不祥事からのビジネスモデルの転換 アクサス株式会社	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 マーケティングジャーナル	6. 最初と最後の頁 63-72
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 226(6)
2. 論文標題 イノベーションを活性化するマーケティング・リサーチ	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 国民経済雑誌	6. 最初と最後の頁 49-65
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 -
2. 論文標題 メーカー発想の「ありがちな新商品」の限界を壊せ...博報堂がたどり着いた「部族レポート」という新手法	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 プレジデントオンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 155
2. 論文標題 デジタル時代に求められる実験発想のマーケティング	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 季刊ひょうご経済	6. 最初と最後の頁 12 - 13
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 -
2. 論文標題 「カップヌードルは高すぎ」を覆した、戦略とビジネスモデルの秀逸さとは	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 ダイヤモンドオンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 -
2. 論文標題 全国の高校の4割にあたる2000校が利用。リクルートの「スタサブ」が起こした教育革命	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 まぐまぐニュース	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 -
2. 論文標題 月額費用を980円 1980円に上げたのに、会員数が2倍に...リクルートの「スタサブ」が実現した奇跡の戦略	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 プレジデントオンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 -
2. 論文標題 不本意なギザギザ切り口を「かわいい」と褒められた...工業用マスキングテープが売れ筋文具になったワケ	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 プレジデントオンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 156
2. 論文標題 起業家行動が、なぜ、今、マーケティングに必要か	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 季刊ひょうご経済	6. 最初と最後の頁 12 - 13
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 -
2. 論文標題 「行政処分で会社存亡の危機」から3年足らずで過去最高益...ある派遣会社が大逆転できた理由	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 プレジデントオンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 157
2. 論文標題 目標の柔軟な見直しから生まれたアスクルの飛躍	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 季刊ひょうご経済	6. 最初と最後の頁 12 - 13
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 -
2. 論文標題 マウンテンバイクは改造と遊びから生まれた。ユーザー発のイノベーションを後押しする「博報堂」の画期的な試みとは？	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 まぐまぐニュース	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 -
2. 論文標題 「お金のため」ではなくなった...IT企業の執行役員が「9つの副業」を続けている理由	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 プレジデントオンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 -
2. 論文標題 画期的なPC「レッツノート2in1タイプ」はいかにして誕生したか？佐々木仰氏が明かす“開発秘話”	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 まぐまぐニュース	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Yokoyama Narimasa, Azuma Nobukazu, Kim Woonho	4. 巻 51
2. 論文標題 The impact of e-retail usage on relative retail patronage formation	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 International Journal of Retail & Distribution Management	6. 最初と最後の頁 16~32
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1108/IJRDM-04-2022-0142	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 吉田満梨	4. 巻 70(1)
2. 論文標題 エフェクチュエーションによる新市場創造 (第 1 回) 市場機会が創造される 3 つのパターンと 2 つの論理	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 一橋ビジネスレビュー/一橋大学イノベーション研究センター 編	6. 最初と最後の頁 86-95
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 吉田満梨	4. 巻 70(2)
2. 論文標題 エフェクチュエーションによる新市場創造 (第 2 回) 新しい製品・サービスの開発を通じた市場機会の創造	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 一橋ビジネスレビュー/一橋大学イノベーション研究センター 編	6. 最初と最後の頁 94-103
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 吉田満梨	4. 巻 70(3)
2. 論文標題 エフェクチュエーションによる新市場創造 (第 3 回) 「起業家による機会の認識」 を通じた市場機会の創造	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 一橋ビジネスレビュー/一橋大学イノベーション研究センター 編	6. 最初と最後の頁 86-95
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 吉田満梨	4. 巻 70(4)
2. 論文標題 エフェクチュエーションによる新市場創造 [第 4 回] 「対象に価値を見いだす人々」の創出による市場機会の創造	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 一橋ビジネスレビュー/一橋大学イノベーション研究センター 編	6. 最初と最後の頁 130-140
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木 契	4. 巻 -
2. 論文標題 知名度ゼロの下請け企業が「2万円超のトースター」で大ヒットを生むまで	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 プレジデント オンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木 契	4. 巻 -
2. 論文標題 富士通が「巨額をかけた残念なシステム作り」から一線を引けるようになったワケ	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 プレジデント オンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木 契	4. 巻 -
2. 論文標題 「行列に並ばなくても食べられる」スシローが"持ち帰り店"を加速させる本当の狙い	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 プレジデント オンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木 契	4. 巻 -
2. 論文標題 「みんなでワイワイはもう戻らない」ワタミの"脱・居酒屋"の大転換をバカにはできない	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 プレジデント オンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木 契	4. 巻 -
2. 論文標題 うまいだけでは生き残れない...モスバーガーを復活に導いた「奇跡のマーケティング」の中身	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 プレジデント オンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 横山育理・東伸一	4. 巻 41(4)
2. 論文標題 小売ビジネスモデルを研究するための分析アプローチ 過程追跡法による事例内因果分析と質的比較分析	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 マーケティングジャーナル	6. 最初と最後の頁 53-64
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.7222/marketing.2022.021	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 Takata Megumi, Nakagawa Koichi, Yoshida Mari, Matsuyuki Terumasa, Matsuhashi Toshihiko, Kato Kosuke, Stevens Ashley J.	4. 巻 109
2. 論文標題 Nurturing entrepreneurs: How do technology transfer professionals bridge the Valley of Death in Japan?	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Technovation	6. 最初と最後の頁 1-14
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1016/j.technovation.2020.102161	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 吉田満梨	4. 巻 2022年2月号
2. 論文標題 中小企業の市場創造プロセスにおけるエフェクチュエーションの活用	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 商工金融	6. 最初と最後の頁 19-36
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 吉田満梨	4. 巻 39
2. 論文標題 企業家活動の成功の向こう側へエフェクチュエーション研究の現状と可能性ー	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 VENTURE REVIEW	6. 最初と最後の頁 15 - 30
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 2 2 3 巻 2 号
2. 論文標題 エフェクチュエーションと競争戦略の補完性	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 国民経済雑誌	6. 最初と最後の頁 37-47
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 146
2. 論文標題 今、トヨタに学ぶ、日本の観光マーケティングの活路	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 季刊ひょうご経済	6. 最初と最後の頁 12-13
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻
2. 論文標題 「やむを得ない外出」で会員を増やすカーシェアの使われ方	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 プレジデントオンライン	6. 最初と最後の頁
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻
2. 論文標題 「たった150gで220円」市場の常識を壊した"小麦粉の少量パック"の秘密	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 プレジデントオンライン	6. 最初と最後の頁
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻 147
2. 論文標題 エフェクチュエーションが、なぜ、いま重要か	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 季刊ひょうご経済	6. 最初と最後の頁 12-13
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻
2. 論文標題 「あえて1枚しか焼けない形に」三菱電機の3万円のトースターが売れる理由	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 プレジデントオンライン	6. 最初と最後の頁
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻
2. 論文標題 スマホ全盛のいま、なぜ「インスタントカメラ」が年1000万台も売れているのか	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 プレジデントオンライン	6. 最初と最後の頁
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻
2. 論文標題 山形の観光農園が「さくらんぼ狩り」を「ネット通販」に切り替えられた意外な背景	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 プレジデントオンライン	6. 最初と最後の頁
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻
2. 論文標題 経営学者の提言「コロナ禍の病院には"トヨタ流の権限委譲"が役に立つ」	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 プレジデントオンライン	6. 最初と最後の頁
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 栗木契	4. 巻
2. 論文標題 医療機器のシスメックスが「試薬で稼ぐ」高収益ビジネスに辿り着いた理由	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 ダイヤモンドオンライン	6. 最初と最後の頁
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Takata, M., K. Nakagawa, M. Yoshida, T. Matsuyuki, T. Matsuhashi, K. Kato & A. J. Stevens	4. 巻 109
2. 論文標題 Nurturing entrepreneurs: How do technology transfer professionals bridge the Valley of Death in Japan?	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Technovation	6. 最初と最後の頁 1-12
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1016/j.technovation.2020.102161	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 Nobukazu Azuma, Narimasa Yokoyama, Woonho Kim	4. 巻 -
2. 論文標題 Application of Process-tracing Method toward the Theorisation of Retail Business Model	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 AMA/ACRA 2021 Conference Proceedings	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

[学会発表] 計19件 (うち招待講演 3件 / うち国際学会 2件)

1. 発表者名 Mari Yoshida
2. 発表標題 Decisions made by an experienced marketer in new market creation process
3. 学会等名 8th Effectuation Conference, in Gdansk, Poland (国際学会)
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 吉田満梨
2. 発表標題 価値創造活動はいかに支援可能か 企業家とパートナーの関係構築
3. 学会等名 日本商業学会関西西部会11月例会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 吉田満梨
2. 発表標題 H.Simon から S.Sasasvathy へ 人工物科学の経営学的展開
3. 学会等名 科学基礎論学会 秋の研究例会 (招待講演)
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 角田ますみ, 吉田満梨
2. 発表標題 ACP支援におけるエフェクチュエーションの実践的な活用についての検討
3. 学会等名 第35回日本生命倫理学会 年次大会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 金雲鍋・横山斉理・東伸一
2. 発表標題 QCA (質的比較分析) の特徴と流通・マーケティングにおける実際
3. 学会等名 日本商業学会北海道部会3月部会研究会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 金雲鍋・東伸一・横山斉理
2. 発表標題 質的比較分析 (QCA: Qualitative Comparative Analysis) : 流通・商業、マーケティング研究における QCA の可能性の検討と アプリケーション fsQCA のハンズオン・セッション
3. 学会等名 日本商業学会関東部会9月部会研究会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 高瀬進、上野浩二、山崎研
2. 発表標題 起業支援活動における「内部者アクションリサーチ」の導入研究
3. 学会等名 企業家研究フォーラム
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 吉田満梨
2. 発表標題 マーケティング研究における2つの制度論
3. 学会等名 2023年度組織学会年次大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 角田ますみ、吉田満梨
2. 発表標題 アドバンス・ケア・プランニングにおけるエフェクチュエーションの適用可能性
3. 学会等名 第34回日本生命倫理学会 年次学会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 吉田満梨、渡辺紗理菜
2. 発表標題 小売企業の国際化に伴う不確実性とエフェクチュエーション FLO Optics Pte. Ltd.の事例から
3. 学会等名 日本マーケティング学会 マーケティングカンファレンス2022年
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 栗木 契
2. 発表標題 起業家支援のマーケティング・リサーチ：エフェクチュエーションにもとづく考察
3. 学会等名 日本商業学会 第11回全国研究報告会プログラム ZOOM によるオンライン開催
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 東伸一・横山斉理・金雲鎬
2. 発表標題 Revisiting the Big Middle: An fs-QCA Approach from a Specialist Retailer Perspective
3. 学会等名 6th Colloquium on European Research in Retailing (CERR) 2021 (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 吉田満梨
2. 発表標題 企業家活動の成功の向こう側へ：エフェクチュエーションの研究 前史・現状・可能性を踏まえて
3. 学会等名 日本ベンチャー学会（招待講演）
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 高瀬進、上野浩二、山崎研
2. 発表標題 中小企業診断士によるエフェクチュエーションの導入研究
3. 学会等名 企業家研究フォーラム 2021年度年次大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 高瀬進
2. 発表標題 刑務所アントレプレナーシップの日本への導入
3. 学会等名 日本マーケティング学会・リサーチプロジェクト エフェクチュエーション研究会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 栗木契
2. 発表標題 エフェクチュエーションの役割
3. 学会等名 日本マーケティング学会マーケティングカンファレンス2020 オンライン
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 吉田満梨
2. 発表標題 エフェクチュエーションの5 原則と知的資産マネジメント
3. 学会等名 日本知財学会第18回年次学術研究発表会（招待講演）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 金雲鍋・東伸一・横山斉理
2. 発表標題 ユニクロの安定成長はいかに実現したか？ : 過程追跡 (Process-Tracing Method) を用いた 因果メカニズムの考察
3. 学会等名 日本商業学会関東部会 11月例会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 河野良治、高瀬進
2. 発表標題 イノベーションと起業家における熟達の新結合
3. 学会等名 日本経営学会第94回大会
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計6件

1. 著者名 栗木契	4. 発行年 2024年
2. 出版社 千倉書房	5. 総ページ数 -
3. 書名 エフェクチュアル・シフト不確実性に企業家的機会を見いだすマーケティングの探求	

1. 著者名 P. メロ著、東伸一・横山斉理訳	4. 発行年 2023年
2. 出版社 千倉書房	5. 総ページ数 288
3. 書名 質的比較分析(QCA)：リサーチ・デザインと実践	

1. 著者名 吉田満梨, 中村龍太	4. 発行年 2023年
2. 出版社 ダイヤモンド社.	5. 総ページ数 264
3. 書名 エフェクチュエーション 優れた起業家が実践する「5つの原則」	

1. 著者名 栗木契 共著者 國部克彦、鈴木竜太、森村文一、高田知美、宮尾学、三品和弘、三矢裕、清水泰洋、森直哉、原田勉、松井建二	4. 発行年 2021年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 244
3. 書名 『ブレMBAの知的武装』第3章	

1. 著者名 栗木契 共著者 國部克彦、鈴木竜太、森村文一、高田知美、宮尾学、三品和弘、三矢裕、清水泰洋、森直哉、原田勉、松井建二	4. 発行年 2021年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 244
3. 書名 『プレMBAの知的武装』第8章	

1. 著者名 吉田満梨	4. 発行年 2020年
2. 出版社 ミネルヴァ書房	5. 総ページ数 236
3. 書名 きものとデザイン つくり手・売り手の一五〇年	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	吉田 満梨 (Yoshida Mari) (30552278)	神戸大学・経営学研究科・准教授 (14501)	
研究分担者	横山 斉理 (Yokoyama Narimasa) (70461126)	法政大学・経営学部・教授 (32675)	
研究分担者	高瀬 進 (Takase Susumu) (90724047)	神戸大学・経営学研究科・経営学研究科研究員 (14501)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------