

カーズナー型アントレプレナーシップを促進する マネジメントに関する考察 ——ピーター・ドラッカーの視点——

石 井 正 道

1. はじめに
2. シュンペーター型とカーズナー型アントレプレナーシップ
3. カーズナー型アントレプレナーシップを促進するマネジメントの可能性
4. 結論
5. 参考文献

キーワード：カーズナー、アントレプレナーシップ、ピーター・F・ドラッカー

1. はじめに

アントレプレナーシップの定義は多くあるが近年では事業機会を中心に考えられており (Schendel and Hitt, 2007)、本論文では「事業機会を見出し、それを活用すること」と定義する。

アントレプレナーシップを担う人をアントレプレナーというが、我が国でも本田宗一郎（ホンダ）、井深大・盛田昭夫（ソニー）、松下幸之助（パナソニック）などが有名である。海外のアントレプレナーで我が国でも知られているのはビル・ゲイツ（マイクロソフト）、スティーブ・ジョブズ（アップル）、マーク・ザッカーバーグ（フェイスブック）などであろう。アントレプレナーシップは経済発展の源といってもよく、その重要性から多くの研究が行われてきた。近年、この分野での重要な研究の問いの一つは、「なぜ、特定の人たちが事業機会を見出すことができ、他の人ができないのか？」である (Shane and Venkantaraman, 2000)。この問いに関連して、「事業機会の種類によって、その見出し方が異なるのではないか？」という視点での研究が行われている。本研究もその一つに位置づけられる。

事業機会の種類はアントレプレナーシップにはシュンペーター型とカーズナー型に分類することができる (Shane, 2003; Teece, 2009)。2つの概要は下記の通りである。

シュンペーター型：均衡状態を創造的に破壊し不均衡状態に持っていくアントレプレナーシップである。この理論の前提では、市場が均衡で情報が完全であり、生産者は消費者ニーズや生産方法についてあらゆる情報を把握している。アントレプレナーは複数の知識や技術を今までにない形で結合させ創造的破壊によって事業機会を生み出す (Schumpeter, 1934)。

カーズナー型：市場の不均衡状態を均衡状態へ持っていくアントレプレナーシップである。この理論の前提では、市場不均衡で情報が限定的であり、生産者は消費者ニーズや生産方法の全ての情報をもっているわけではない。この状況の中で、既に存在する情報であるにもかかわらず、他の人は気づかないが、アントレプレナーが機敏性 (alertness) によってニーズや生産方法に気づき、事業機会を発見する (Kirzner, 1979)。

一般にアントレプレナーシップといえばシュンペーター型が想定されている。そして、それを促進するマネジメントとしては、研究開発によって新しい事業を見出していくのが典型的なものである。この視点でのマネジメントは多く研究され、その知見は蓄積されてきた。例えば、どのようにして地域産業を活性化するのか、といった課題には大学の研究を中心に置いた産官学連携によるシュンペーター型が前提となって研究がすすめられている（内田, 2009; 野長瀬, 2011）。

一方、カーズナー型については、ほとんど研究がされてこなかった。これは、一般的にカーズナー型のアントレプレナーシップはシュンペーター型と比較して大きな変化をもたらさない、という考えがあったからであろう。そのため、どのようにしてカーズナー型を促進してよいのか研究がほとんど行われておらず、知見が無い。

本研究の目的は、いままでほとんど知られなかったカーズナー型アントレプレナーシップを意図的に促進するマネジメントについて、先行研究の調査をベースに考察することである。先行研究では特にドラッカーの研究に注目した。

2. シュンペーター型とカーズナー型アントレプレナーシップ

2.1 2つのアントレプレナーシップの比較

アントレプレナーシップのポイントは「事業機会」である。これは多くの研究者が賛同しているもので、この点ではあまり議論の余地がない。表現の違いはあるにせよ、ほとんど多くの研究者が事業機会を中心にして、アントレプレナーシップを定義している。代表的なものとして、つぎのものがある。

“Entrepreneurship is a process centrally concerned with the notions of opportunity, its recognition, discovery, and/or creation (Schendel and Hitt, 2007: 1).”

そのため、本論文では、アントレプレナーシップの定義を「事業機会を見出し、活用すること」としている。なお、ここでいう事業機会は「一部または社会全体に対して新しい価値を生み出すこと」¹と定義されている（Schendel and Hitt, 2007）。

さて、シュンペーター型とカーズナー型は、事業機会を見出す時の状況が、それぞれ異なると考えられている。近年の研究を参考にまとめると（Shane, 2003; Craig and Johnson, 2006; Sundqvist et al., 2012）、次のような違いがある。

2つのアントレプレナーシップは、新しい情報を使うかどうかで異なる。カーズナー型では、新しい情報は要求されていない。ただし、事業機会を見つけるには、既存の情報へのアクセスが異なっていることが必要である。人々は意思決定がいつも正しいとは言えない。彼らは間違えた意思決定を行うこともあり、そのような時は間違った判断をし、不足や過剰といった状況を作る。このような状況の中で、特定の人、すなわちアントレプレナーがこれら過不足の資源について今までにない組み合わせをつくり、利益を得ようと試みるのである。

一方、シュンペーター型では、新しい情報が、事業機会を生み出すために必要となってくる。技術などの大きな変化に伴って生まれた新しい情報をもとに今までにない資源の組み合わせを

¹ Opportunity is defined as the creation of new value to society in part or in whole (Schendel and Hitt, 2007: 1).

表1 シュンペーター型とカーズナー型アントレプレナーシップの比較

シュンペーター型	カーズナー型
前提条件：市場の完全情報	前提条件：市場の不完全情報
需要と供給の均衡を破壊する	需要と供給の均衡点に近づける
今までにない新しい情報を必要とする	今までにない新しい情報を必要としない。
画期的	画期的ではない
まれにしか起こらない	よく起こる
創造を含む	発見に限定される
異なる資源を今までにない組み合わせで結合させ、全くあたらしい事業機会を生み出す(新結合)。	一般の人は気付かないが、アントレプレナーだけが事業機会に気付く（機敏性）。

出所：Shane (2003), Craig and Johnson (2006), Sundqvist et al. (2012) をもとに筆者が作成。

し、事業機会を生み出す。

このため、シュンペーター型の方は画期的なものを生み出すが、頻繁には起こらない。カーズナー型は、画期的なものは生み出さないが、頻繁に起こると考えられている。

カーズナー型は需要と供給の均衡状態に近づける活動であり、一方、シュンペーター型は均衡状態を破壊する活動なのである。

このような多くの違いがあるのである（表1）。

以前は、この2つのアントレプレナーシップが一つの経済の中に存在するかどうか、議論があったが、現在は2つとも同時に存在し、別々に経済発展に貢献しているとの考えが定着している（Jong and Marsili, 2011; Teece, 2009）。

2.2 2つのアントレプレナーシップとマネジメント

通常、シュンペーター型とカーズナー型という2つアントレプレナーシップの見方を取り入れることは、企業のマネジメントにどのような意味があるのだろうか？ 異なる種類の事業機会についてそれをマネジメントする方法は異なってくると考えられているが（Shane and Venkantaraman, 2000）、シュンペーター型とカーズナー型ではどのようにマネジメントが異なってくるのかについてはほとんど研究されていない。以下、事例をもとに筆者の考えを説明する。

例えば、みかんを生産している農業団体があるとしよう。この団体は、みかんの売上を向上させたいと考えている。もし、シュンペーター型の立場（市場の完全情報）をとるのならば、世界中の消費者はあらゆる果物を知っていると認識している（無意識も含めて）。もし、世界の果物生産者と競争して売上を向上させるには、今までにない全く新しいものを生み出さなければならないと考える。例えばみかんの遺伝子を操作して「みかんバナナ」のような今までにない品種の開発を行うことが考えられる。

一方、カーズナー型の立場にたてば（市場の不完全情報）、みかんは世界中の全ての消費者が知っているわけではない。また、どのくらい知られているのかもわかっていない。だから、知らない人たちにみかんの良さを知らせれば、きっと売上が向上するに違いない、と考える。たとえば、温州みかんは、輸出の80%はカナダである（果物ナビ, 2016）。すなわち、輸出は

一つの国に偏っている。カーズナー型の見方をすれば、カナダ以外の他の国に知ってもらえれば、もっと売れると考える。

2つの考え方のもとで、製品の売上向上の戦略そのものが大きく変わってくるのである。すなわち、この2つの見方を取り入れることによって、より戦略の選択肢が増えると考えられる。戦略作成に使用されるSWOT分析というのがある。S（自社の強み）、W（自社の弱み）、O（事業機会）、T（脅威）である。これは、戦略を考える際の基本でもある（Barney, 2002）。そのなかで、O（事業機会）は、同じ状況でも、シュンペーター型かカーズナー型のどちらかの立場に立つかによって、変わってくるのである。結果、戦略の選択肢が変わってくる。そのため、シュンペーター型とカーズナー型の事業機会に対する見方の違いは、企業の戦略に影響を与えると考えられる。

以前より「いいものを開発すれば、売れる」ということをよく聞く（鈴木, 2016）。これは、市場完全情報を前提にした言い方だと考えられる。すなわち、いいものを作れば、その情報が消費者全てに伝わり、他の競合製品もよく知っているため比較できる。結果、いいものであれば売れる、というわけである。つまり、無意識にシュンペーター型の立場を取っているのである。別の言い方をすれば無意識に戦略の選択にシュンペーター型のバイアスがかかっている可能性がある。

さらに、近年の研究によって、大学や大学院で学んだことがシュンペーター型やカーズナー型の事業機会の認識の仕方のどちらを行うか、に影響するというデータが出てきた（Craig and Johnson, 2006）。すなわち、学ぶ内容によって、その人が将来、2つのうちのどちらかの見方に偏って事業機会を見出すということを示唆している。この研究結果では、ビジネス系はカーズナー型の、エンジニア系はシュンペーター型の事業機会を発見する傾向があることを示している。

この研究は合計サンプル数が767であり、学生の専門はビジネス系とエンジニア系の2種類でありデータが限定的ではあるが、この研究結果は、人にはカーズナー型とシュンペーター型の2つの事業機会のうち、どちらかに偏る傾向があり、それは教育が影響する要因の1つであることを示唆していると考えられるのである。これは、会社においては、社内教育次第では、異なる事業機会を見出せるようになる、という含意もある。もちろん今後さらに検証のための研究が必要となる。

以上のように、2つのアントレプレナーシップを推進するマネジメントが異なるため、企業はそれらの違いを理解して対応していかなければならない。2つのアントレプレナーシップに対応できるということは戦略の選択肢が増えることであり、有利な戦略を形成するよりよい基盤となろう。一方、もし、1つのみの対応しかできない企業があるとしたら、それは可能な事業機会や戦略の選択肢が大幅に減少することが考えられ、不利な立場に置かれよう。

シュンペーター型とカーズナー型という2つではなく、他にもアントレプレナーシップの事業機会を2つの種類：DiscoveryとCreationに分類して、マネジメントの方法を検討する研究もある（Alvarez and Barney, 2007）。やはり、事業機会の種類によってマネジメントの方法を変えなければいけないということを述べている。

3. カーズナー型アントレプレナーシップを促進するマネジメントの可能性

カーズナー型の事業機会の発見は、無意識に起こると考えられている（Kirzner, 1979）。事業機会は積極的に探していない状況で、認識する。体系的に事業機会を探すのではなく、受身的な状況において、アントレプレナーは事業機会を発見する（Baron, 2006）。

さて、このように先行研究で述べられているカーズナー型アントレプレナーシップを意図的に起こせるのか？ もし、起こせるとしたら、それはどのような方法なのであろうか？

この可能性について示唆に富む著作がある。それはピーター・ドラッカー『イノベーションと企業家精神』である（Drucker, 1985）。これは学術的なものではないが、この中でドラッカーはアントレプレナーシップを生み出す7つの源があると主張した。ドラッカーはこれらの7つを体系立てて使用すれば、事業機会を発見できると主張した。7つの源は以下の通りである。

- ① 予期せざるもの
- ② 調和せざるもの
- ③ プロセス・ニーズ
- ④ 産業と市場の構造変化
- ⑤ 人口構成の変化
- ⑥ 認識の変化
- ⑦ 新しい知識

ドラッカーは各源ごとに多くの事例を示しているので、その中から、代表的な事例を持ち出し、カーズナー型か、シュンペーター型かを分析した。この結果、①から⑥までがカーズナー型で、⑦はシュンペーター型とみることができると判断した。分析に使用した事例と分析結果を以下に示す。このときの事例は著者が要約して『 』内に示した。なを、分析する際に基本とした考え方は表1をベースに作成した。次の通りである。

カーズナー型は既に存在している消費者ニーズや生産方法に関する情報を、アントレプレナーのみが気付いて、事業機会を見出す。一方、シュンペーター型はアントレプレナーが新しい情報（新技術など）を生み出し、それをもとに画期的な事業機会を見出す。

(1) 予期せざるもの

ここでドラッカーのあげている代表的な事例はIBMのものである。『アメリカにおける初期の大型コンピューターが開発されているころ、コンピューターは科学計算用に作られていた。ところが、産業界が予期せぬ使い方を始めた。たとえば給料計算用である。当時、トップのコンピューターメーカーのユニパックはそのような使われ方をするのを嫌った。一方、IBMはコンピューターに対する企業のニーズに脅かされながらも、ただちに応じた。企業会計に適していなかったコンピューターを設計し直すということまでした。その結果、4年後にIBMはコンピューター市場を制覇したのである（Drucker, 1985: 69）²。』

² 出所のページは和訳図書のページを示している。

すなわち、予期せぬ成功によって、消費者のニーズの存在に気づき、新しい事業機会を見出したのである。この消費者ニーズは既に存在する情報であるにもかかわらず、他の人は気付かないが、アントレプレナー、ここではIBMだけがニーズに気づき事業機会を発見する。

ドラッカーのこの事例は、アントレプレナーが「予期せぬ成功や失敗」によって既に存在するニーズや生産方法に気づき事業機会を見出すことを示している。カーズナー型と考えられる。

(2) 調和せざるもの

ドラッカーの言う調和せざるものとは、「あるべき姿と現実の姿とのかい離」であり、今の言葉でいうとギャップである。

『これを利用して、通常の人が気付かないニーズをとらえ新しいビジネスを生み出して成功した例がある。近年急成長した金融機関、アメリカ中西部のある都市の郊外に本社を置く、証券会社で、全米各地に2000の支店を有するに至った。この会社は、従来の証券会社と消費者の価値観のギャップを見出し、新しいビジネスを見つけた企業である。

メリルリンチなど従来の証券会社は、消費者は金儲けのために投資するものと考えていた。しかし、それとは違った価値観を持った消費者がいた。比較的裕福で、持っている資産について、堅実な家計運営をし、財産を守ることを願う人々である。すなわち、従来の証券会社の価値観と、ある消費者の価値観には大きなギャップが存在していたのであり、新しい証券会社は、従来の証券会社では対応していない消費者ニーズに対応した商品を提供したのである (Drucker, 1985: 105)。』

これも、新しい技術などの知識を生み出してビジネスを作ったわけではない。特定の消費者のニーズという既存の情報について気づき、事業機会を生み出した、典型的なカーズナー型であると考えられる。

(3) プロセス・ニーズ

ドラッカーによると、これは一般的なニーズのことではない。企業や産業やサービスのプロセスのなかに存在するものである。それは、仕事を成し遂げる一連の作業プロセスの中に存在するニーズであり、もしそれを解決すればプロセスが完成し、新しい事業が生み出されるものである。

『1920年代、ヘンリー・ルースは報道雑誌という新しいビジネスを生み出した。当時、第一次大戦後、アメリカでは国内外のニュースを強く求めるようになった。だれもがこのニーズを理解していたが、それを事業として実現する方法すなわちプロセスがわからなかったのである。いくつかの新聞社や出版社が失敗した。

ルースはどのようにしたらニーズを事業にできるか考えた。発行部数や広告の関係から、地域的なメディアではなく、全国的なものとする必要があった。多くの読者が興味をもつニュースの量は限られているので日刊ではできない。このような試行錯誤のもと、週刊ニュース雑誌『タイム』が生まれた (Drucker, 1985: 119)。』

これも既にある手段をうまく使用し、プロセスを完成させて事業機会を見出したものであり、カーズナー型と考えられる。

(4) 産業と市場構造の変化

ドラッカーによると、産業や市場の構造は安定しているように見えるが、現実には全くもろいものである。産業や市場が変化を起こした時は、新しいビジネスが生まれるチャンスなのである。

『1950年代の末、ニューヨークで数人の若者が出会った。彼らは金融の世界に生き、主として、ウォールストリートの証券会社で働いていた。彼らは20年前の大恐慌以来不変の証券業界が、いまや急激な変化の時代に突入しようとしているということで考えが一致した。彼らは、金融界と金融市場を調べ、新人の彼らに何ができるのかを探した。その結果1959年に誕生したのが、ドナルドソン・ラフキン&ジェンレットであった。5年後にはウォールストリートにおいて主要な地位を占めるまでになった。3人が発見した業界の変化とは、年金基金の運用責任者という一群の新しい種類の客が急速に増えてきているということであった。彼ら年金基金が求めるサービスは、さほど困難なものではないことをつきとめた。それは、「研究調査レポート」である。しかし、既存の証券会社はこのようなサービスをするための組織的対応はしなかったのである (Drucker, 1983: 134)。』

この年金基金というニーズも既に存在していた情報であり、3人の若者が気付いたものである。カーズナー型と考えられる。

(5) 人口構成の変化

人口構成の変化とは、総人口の増減のみならず、年齢構成、性別構成、雇用状況、教育水準、所得階層等の変化のことである。その変化に伴い多くの新しいビジネスが生まれる。一般には、あらゆる人口にかかわる変化は、きわめて緩慢であり、長期にわたって生起するものであるがゆえに、実際の意味をとらえることはあまりない。アントレプレナーは其中で新しいビジネスを見つける。人口こそ、最初に分析し、徹底的に検討を加えるべきものである。

『1960年代の初期、小さな靴のチェーン店のメルビルが、当時のベビーブーマーが20歳に到達する以前に、この新しいベビーブーマーのマーケットに照準を当てた。10代の子供たちのために今までとは異なる新しいお店を作った。16、7歳を対象に宣伝を行った。さらに靴を超えて服も扱った。この結果、メルビルはアメリカでも最も利益を得る靴の小売会社となった (Drucker, 1983: 157)。』

ベビーブーマーが存在するということは、既にある情報である。それが、どのような意味があるのかに気付いて、新しい事業機会を見出した。カーズナー型と考えられる。

(6) 認識の変化

客観的には「コップが半分満たされている」と「半分空である」は同じ状況を表現している。しかし、一般の認識が「半分満たされている」から「半分空である」に変わるとき、新しいビジネスが生まれる機会がある。

『1950年代の初期に認識の変化を利用した新しいビジネスがある。このころ、大多数のアメリカ人が自らを「中流階級」と称するようになり、所得や職種にかかわらず中流らしく振舞うようになった。ウィリアム・ベントンは「中流階級」とはいかなる意味をもつのかをいろいろな人に聞いた。その結果、労働階級とは異なり、「中流階級」とは、自分たちの子供が学校の成績次第で出世していけると信じられる人達のことであった。

ベントンは、百科事典のブリタニカ社を買収した。家族の中からはじめて子供を「高校へ進学させられるようになった家庭向けに、高校の先生を通じて売りさばいた。ベントンは、瀕死の状態にあったブリタニカを3年で立ち直らせた (Drucker, 1983: 174)。』

大多数のアメリカ人が「中流階級」であると意識が変化していたことは、既に存在していた情報である。アントレプレナーはそれに気づき、どのような意味を持っているか自分なりに考えて、ビジネスに結び付けている。すなわち、誰もが得ることができる情報に気づき、事業機会を見出したのである。カーズナー型と考えられる。

以上、ドラッカーの示す7つの源のうち最初の6つがカーズナー型であると考えられることを示した。すなわち、ドラッカーの示した6つの源は、カーズナー型アントレプレナーシップの事業機会を見つける手段となると考えられる。これはさらに、意識的に特定のパターンを使用すると、カーズナー型の事業機会が見つけやすくなる、ということを示している。今までは、カーズナー型の事業機会を発見するのは、無意識に発見する、ということが示唆されていた (Kirzner, 1973)。今回、ドラッカーが示しているのは、意識して特定のパターンを使用すれば、カーズナー型の事業機会が見つけやすくなる、という、今までとは異なることを示していると考えられるのである。

ただし、ドラッカーのこの理論には下記の2つの問題点が存在する。

①アントレプレナーの属性（経験や知識、パターン認識能力、学習能力、等）が事業機会の認知に大きな影響を与えるということが近年の研究で明らかになったが (Shan, 2000; Baron, 2006; etc.)、ドラッカーの理論ではこれが考慮されていない。

②アントレプレナーシップは事業機会を形成するときに複数の協力者（人的ネットワーク）がいることが、近年の研究で分かってきたが (Dyer et al., 2008; etc.)、ドラッカーはアントレプレナー1人に焦点を当てている。他の人とどのように協力したか等はほとんど示されていない。

これらの問題点があるが、ドラッカーの研究はカーズナー型を意図的に促進する方法が存在する可能性を示していると考えられる。

4. 結論

本研究では、カーズナー型アントレプレナーシップを意図的に促進することができるか、先行研究の調査をベースに考察した。この結果、次の知見が得られたと考える。

①カーズナー型は従来、無意識に事業機会を見出すことが考えられていたが、今回のドラッカーの事例の分析結果は、意識的に特定のパターンを使うことにより、事業機会を見出せることを示している。すなわち、カーズナー型アントレプレナーシップを意図的に促進するマネジメントの可能性を示した。

ただし、ドラッカーの研究は、個人の属性の影響やネットワークなどの近年のアントレプレナーシップの研究成果が反映されておらず、今後はこれらも考慮に入れたカーズナー型の事業

機会を意図的に見出すマネジメントを研究する必要がある。

さらに、ドロッカー以外の特定のパターンでカーズナー型の事業機会発見ができるものがあるか、探査する研究も重要であろう。

②人はシュンペーター型かカーズナー型の見方のうちどちらかに強い傾向をもって事業機会を見出すことが示唆された。またその傾向は教育の影響を受けている可能性がある（Craig and Johnson, 2006）。すなわち、社内教育などで、社員の事業機会発見の傾向をコントロールできる可能性が示唆されている。これらはまだ、限定的なデータを分析した研究から示されたものであるが、その内容の重要性から今後の研究が待たれる。

5. 参考文献

- Alvarez, S. A., and Barney, J. B.. (2007) “Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action.” *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2): 11-26.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Person Education: New Jersey.
- Baron, R. A. (2006) “Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify business opportunities,” *Academy of Management Perspectives*, 20(1): 104-119.
- Craig, J. B. L. and Johnson, D. (2006) “Establishing individual differences related to opportunity alertness and innovation dependent on academic-career training,” *Journal of Management Development*, 25(1): 28-39.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Elsevier, NewYork (上田惇生・佐々木実智男訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社、1985)
- Dyer, J., Gregersen, H., and Christensen, C. M. (2008) “Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures,” *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2: 317-338.
- Jong, J. and Marsili, O. (2011) “Schumpeterian and Kirznerian opportunities: An empirical investigation of opportunity types” at the DRUID 2011, Copenhagen Business School, Denmark, June 15-17, 2011.
- Jong, J. and Marsili, O. (2015) “The Distribution of Schumpeterian and Kirznerian Opportunities,” *Small Business Economics*, 1: 19-35,
- Kirzner, I. M. (1979) *Perception, Opportunity, and Profit*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Schendel, D. and Hitt, M. A. (2007) “Comments from the editors,” *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 1-6.
- Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Shane, S. (2000) “Prior Knowledge and The Discovery of Entrepreneurial Opportunities,” *Organization Science*, 11(4): 448-469.
- Shane, S. (2003) *A General Theory of Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Shane, S. and Venkantaraman, S. (2000) “The promise of entrepreneurship as a field of research,” *Academy of Management Review*, 25 (1): 217-226.
- Sundqvist, S., Kyläheiko, K. Kuivalainen, O., and Cadogan, J. W. (2012) “Kirznerian and Schumpeterian entrepreneurial-oriented behavior in turbulent export markets,” *International Marketing Review*, 29 (2): 203-219.
- Teece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press, UK.
- 内田純一（2009）『地域イノベーション戦略』芙蓉書房出版。
- 野長瀬裕二（2011）『地域産業の活性化戦略』学文社。
- 鈴木喬（2016）『「良いものを作れば売れる」は開発者の驕りにすぎない』<http://diamond.jp/articles/-/86672>
2016年4月11日検索。
- 『果物ナビ』<http://www.kudamononavi.com/graph/category/ca=12>、2016年4月11日検索。

以上