

未熟な企業家の起業を支える伴走支援 エフェクチュエーションを促進するコンサルティングの実践



松田 温郎¹
(西南学院大学)
(商学部教授)



吉川 祐介²
(神戸女子大学)
(心理学部助教)

< 要 旨 >

本稿では、地域市場を活性化させる主体として未熟な企業家に着目する。未熟な企業家は地域市場において創造的競争を生起させる可能性を持つ重要な競争主体であるものの、その未熟さゆえに十分な競争力を持つ段階まで成長することができず、市場から撤退してしまう。そこで、未熟な企業家が市場に定着するための支援策として、第三者による経営支援が有用となる。本稿では、未熟な企業家を支援するコンサルタントが、未熟な企業家の何をどのように支援すればよいかを検討する。

事例はハンバーガー店を開業したA商店を典型事例として検討する。事例記述はその開業支援をしたコンサルタントの目線に基づいて日記形式で整理する。分析枠組みについては、中小企業支援で近年その重要性が指摘されている伴走支援と、市場における起業家的機会の獲得を説明する行動原理であるエフェクチュエーションを用いることで、未熟な企業家とコンサルタントがどのように関わりながら事業を確立していくかを捉える。

なお、本事例はある事業者が空き家の不動産活用を金融機関に相談した結果、金融機関から紹介されたコンサルタントの提案によって、事業者の娘夫婦が、事業者の親の家業であった卵卸店の資産を承継して、卵が目玉のハンバーガー店を新規事業として開業した事例である。

考察の結果、伴走支援については、第1に伴走支援における未熟な企業家の重要な局面が早期に現れること、第2に未熟な企業家にとって事業計画書の作成が重要な成長の源泉になりうること、第3に未熟な企業家の斯業経験不足をどのように補うかという点について興味深い示唆を得ることができた。また、エフェクチュエーションについては、未熟な企業家とコンサルタントの伴走は、二重のエフェクチュエーション／コーゼーションが生起する相互作用として理解することで、職人芸のようなコンサルタントの実践を理解しうることが示唆された。

1 第1章、第2章、第4章を主に執筆した。

2 第3章を主に執筆した。

目次

- | | |
|------------------------------|----------------------------|
| 1. 地域商業における未熟な企業家の重要性 | 3. A商店の起業事例 |
| 2. 未熟な企業家のなにをどのように支援するの
か | 3-1. 調査概要 |
| 2-1. 未熟な企業家の人物像 | 3-2. 事例記述 |
| 2-2. 未熟な企業家によるエフェクチュエーション | 4. 未熟な企業家を支える伴走支援 |
| 2-3. プロセス・コンサルテーションによる伴走支援 | 4-1. 事例が伴走支援に示唆すること |
| | 4-2. 事例がエフェクチュエーションに示唆すること |

1. 地域商業における未熟な企業家の重要性

商店街をはじめとする地域商業の衰退が問題視されて久しい。商店街実態調査を参照すれば、かつての課題は大規模店舗の出店による市場環境の悪化を主とするものが多かったが、近年では後継者難と個店競争力の不足が主となっている。商業研究の知見では、地域商業の活性化は大規模小売業者と中小小売業者による創造的競争を通じて促進され则认为られているが、既存市場における中小小売業者側には大規模小売業者と競争するだけの力が不足しているのが現状である。このような状況を好転させうる競争主体は、地域市場に新たに参入する新規事業者である。実際に、衰退した商業不適地に个性的な小規模小売業者が新規出店することで、まちを再生した事例も報告されている（山口2024）。

しかし、そのような成功事例は必ずしも多いわけではない。中小企業白書を参照すれば、開業企業の84.2%は小規模事業者であるが、廃業企業の88.2%もまた小規模事業者である。新規事業者の多産多死構造は古くから指摘されてい

るが、既存の事業者だけでは衰退傾向に歯止めがかからない地域市場の現状を鑑みると、新規事業者がその個性を発揮しつつ競争力を構築する支援をすることの重要性はより高まっている。

地域市場に参入する小規模小売業者は、既存市場の新陳代謝を促し、創造的競争を生起しうる存在かもしれないが、その役割を果たすための経営能力には一定の限界があるため、コンサルタントによる支援が有用ではないかと考えられる。特に、コンサルタントによる支援の効果が大きいことが期待できる未熟な企業家が成長することが、地域市場の持続可能性にとって有用である。

一方、地域商業の現場では、地域商業を支援するコンサルタントの多くもまた小規模であることが多い。さらに、商業の収益性の低さから、コンサルタントに支払われる対価も決して高額ではない。そのため、コンサルタントもまた十分なリソースとネットワークを持たずにクライアントを支援しなければならない。したがって、クライアントの起業局面のすべてを支援することは困難であるため、支援すべき領域の取捨選択や関わり方の程度を判断することが重

要となる。しかし、成功事例の多くは職人芸のような形でなされるため、外部からその実態を理解することが難しい。このような知識を理論に基づいて整理し、他者が用いられる可能性を高めることは有用であろう。

本稿では、地域市場を活性化させる主体として、未熟な企業家とそれを支えるコンサルタントに着目し、両者の伴走局面を検討することで、第1に未熟な起業家はどのようにして事業をうまく構成できるようになるのか、第2に未熟な企業家に対してコンサルタントは何をどのように支援することが効果的なのかということを考察し、地域市場を活性化させる小規模小売業者とコンサルタントの実践を解説したい。

なお、本稿における未熟な企業家とは、ある地域市場で起業する小規模事業者であるものの、その事業領域に関する実務・起業経験が乏しく、事業に必要な知識と技術を十分に持っていない小規模事業者を想定する。また、コンサルタントは、中小企業診断士などの資格を保有し、小規模な小売業や飲食・サービス業へのコンサルティングを専門とする小規模コンサルタントを想定する。

2. 未熟な企業家のなにをどのように支援するのか

2-1. 未熟な企業家の人物像

本節では未熟な企業家の人物像を検討する。はじめに、一般的な企業家像を確認するため、日本政策金融公庫総合研究所（2024）による「2024年度新規開業実態調査（n=1990）」の結果を整理する。同調査によれば、新規開業者の

平均年齢は43.6歳である。開業直前の職業は正社員・正職員が72.8%であり、そのうち41.1%が管理職である。勤務経験の平均は20.8年であり、そのうち斯業経験は14年である。経験者は12.5%おり、経営経験の平均は9.1年である。

開業動機は、「自由に仕事がしたかった（56.9%）」と回答した割合が最も高く、次に「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった（46%）」となっている。事業の決定理由は「これまでの仕事の経験や技能を生かせるから（47%）」と回答した割合が最も高く、次に「身につけた資格や経験を活かせるから（19.8%）」となっている。また、開業時に苦労したことは、「資金繰り、資金調達（59.2%）」と回答した割合が最も高く、次に「顧客・販路の開拓（48.1%）」となっている。

開業者のプロフィールを概観すれば、一定の実務経験に基づく知識と技術を保有して起業したものの、資金調達や販路の開拓に悩んでいることから、経営能力やマーケティング能力が不足していた様子を読み取ることができる。なお、このデータは日本政策金融公庫国民生活事業による融資を受けた事業者が対象であるため、事前に経営計画を策定していると考えられるが、実際には半数近くの事業者が経営計画を検討・策定せずに起業をしている。中小企業白書（2025）によれば、中小企業の48.9%が経営計画を策定していない。これらのことから推察できる一般的な企業家像は、自分ができることを自分の裁量の中ですることを好むものの、自分ができること以外の経営知識は乏しく、特に

経営・マーケティングに関する領域に限界があると考えられる³。

さらに、一般的に飲食・小売業は参入障壁が低い業種であり、このような未熟な企業家の開業事例は他の業界よりも多いと考えられる。中小企業庁（2023）によれば、2021年度における開業率では、宿泊業・飲食サービス業が最も開業率が高く、最も廃業率も高い。また、2015年～2021年までのデータでは、小売業の平均開業率は3.8%、平均廃業率は6.2%、サービス業の平均開業率は5.8%、平均廃業率は4.5%となっている。これらは、製造業の平均開業率2.7%および平均廃業率4.4%、卸売業の平均開業率4.3%および平均廃業率5.2%よりもそれぞれ高い傾向を示している。

これらの議論を前提にすると、新規事業者は基本的に未熟な企業家であり、特に飲食・小売業においては未熟な企業家の割合が高いと考えられる。また、未熟な企業家の人物像を推察すれば、自分が事業としてやりたいことはある程度明確であり、その領域における実務的な知識と技術はある程度保有している。しかし、それらを事業として成立させるための経営・マーケティング能力は保有しておらず、適切な経営計画を立てることができないまま起業を進めてしまう事業者と考えられる。

2-2. 未熟な企業家によるエフェクチュエーション

企業家による起業やマーケティングを理解する理論として、エフェクチュエーションが注目

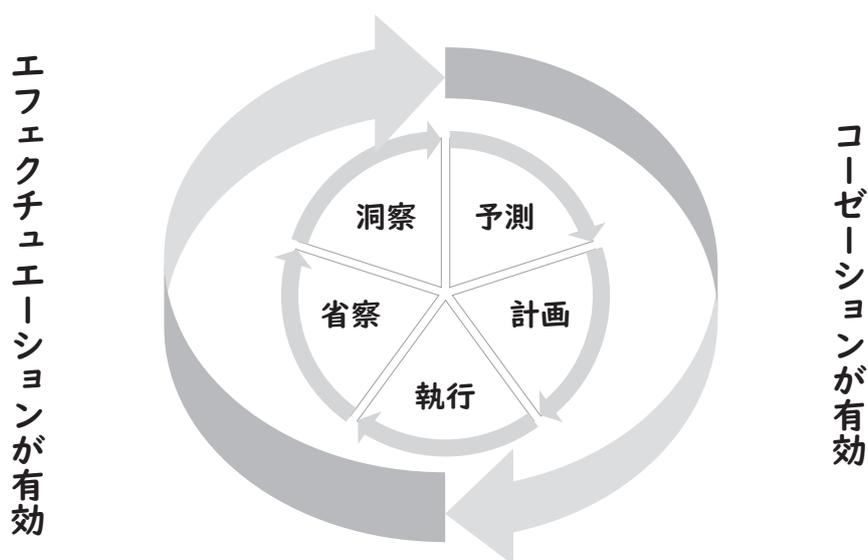
されている。エフェクチュエーション（Effectuation）とは、熟達した企業家の行動から定式化された、市場における起業家的機会の獲得を説明する行動原理であり、誰もが学習可能な意思決定の理論である（Sarasvathy2008、栗木2025）。

エフェクチュエーションの行動原理は、目的ではなく一組の手段を所与とし、それを活用して生み出すことのできる効果を重視するものである。この原理は、不確実性のもとにある複雑な環境下において、市場における絶えざる変化への適応局面や新たな変化の創造に挑む局面で有効なアプローチである。一方、エフェクチュエーションと対比されるコーゼーションとは、目的に対する正しい要因を追求し、行動を起こす前にできる限り詳しく環境を分析することで最適な計画を立てることを重視する行動原理である。この原理は、予測に基づいて機会を特定したうえで、成功する見込みの高いプロジェクトに効率的に経営資源を配分することが可能な場合に合理的なアプローチである。（吉田・中村2023、栗木2025）。

これらの方法は相反するものではなく、あるプロジェクトや活動において、予測→計画→執行の局面ではコーゼーションが効果的であり、執行→省察→洞察の局面ではエフェクチュエーションが効果的であるため、相互に補完的な役割を果たすものだと位置づけられている（図表1）（栗木2018）。

3 実際に第二筆者が中小企業診断士として相談を受けたことがある例では、大手製造業の役員を務めたのちに、定年近くになり、知人から美味しいと評価をもらえているからお好み焼き店を開業したものがあつた。その後、その店舗からは支援を求められることなく、数ヶ月で閉業したということがあつた。大企業の経営に触れていたとしても、店舗経営に必要な経営・マーケティングの能力は大きく異なる。コンサルティングの現場では、このような例は決して少なくない。

図表1 エフェクチュエーションとコーゼーションの補完関係



出所：栗木（2018）をもとに筆者作成

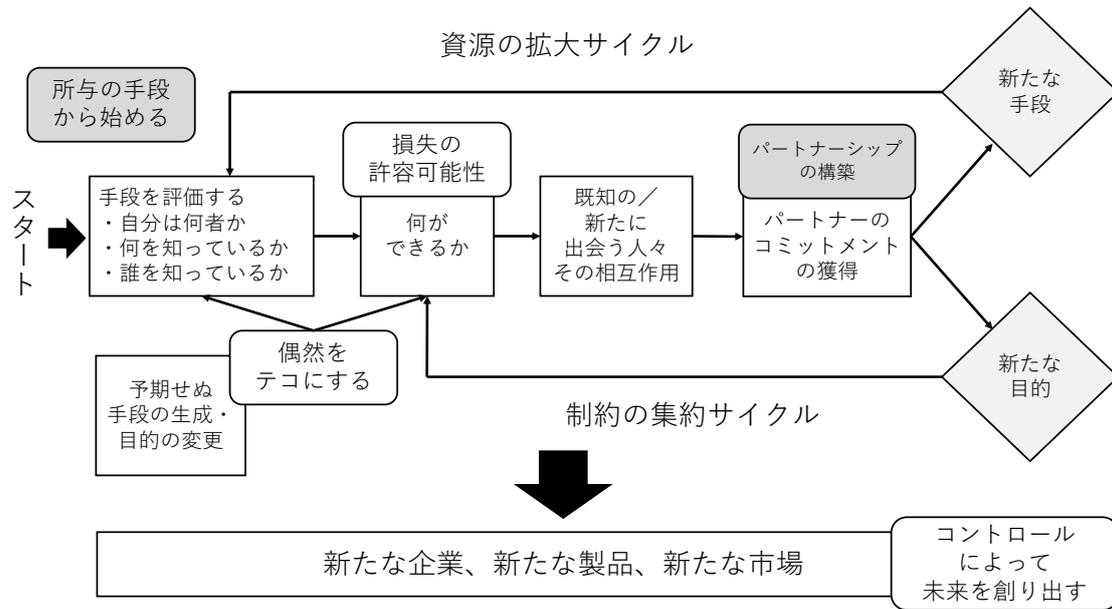
企業家がエフェクチュアルな行動をする際、企業家はエフェクチュエーションの5原則として整理されている行動原則に従って意思決定をすることが確認されている。それらは、第1に目的主導ではなく既存の手段主導で何か新しいものをつくる（手中の鳥の原則）、第2に期待利益の最大化ではなく損失が許容可能かに基づいてコミットする（許容可能な損失の原則）、第3に予期せぬ事態を避けるのではなくむしろ偶然をテコとして活用する（レモネードの原則）、第4にコミットする意思をもつ全ての関与者と交渉しパートナーシップを築く（クレイジーキルトの原則）、第5にコントロール可能な活動に集中し予測ではなくコントロールによって望ましい成果を帰結させること（飛行機のパイロットの原則）である。エフェクチュエーションの5原則を用いたエフェクチュエーションのプロセスは図表2に示す通りである。

本稿の対象である未熟な企業家は、基本的にエフェクチュエーションを用いると考えられ

る。なぜなら、前述の通り未熟な企業家は経営計画を策定する意欲と能力が乏しく、基本的にコーゼーションによる行動が困難である。また、未熟な企業家は好きなこと・できることを自身の裁量内で事業化する傾向があり、基本的な行動原理としてもエフェクチュアルに行動することを好むと考えられる。

しかし、注意が必要なことは、未熟な企業家によるエフェクチュエーションは、未熟なエフェクチュエーションであるということである。エフェクチュエーションを用いたからと言って事業が成功するわけではないが、エフェクチュエーションそのものを上手く用いることができないと考えるべきである。そのため、このような人物像と行動原理を前提にしつつ、コンサルタントが未熟な企業家の何をどのように支援することが効果的であるのかを検討する必要がある。

図表2 エフェクチュエーションのプロセス



出所：吉田・中村（2023）より引用

2-3. プロセス・コンサルテーションによる伴走支援

未熟な企業家の課題は、一定の知識・技術はあるものの、それを事業化できないこと、あるいは事業化したものを自走化できないことである。これらの課題は、適切な課題発見・設定ができないことや、必要な改善・解決策を検討・実施できないことにつながるが、これらの問題を未熟な企業家が自身の努力によって改善することは難しい。

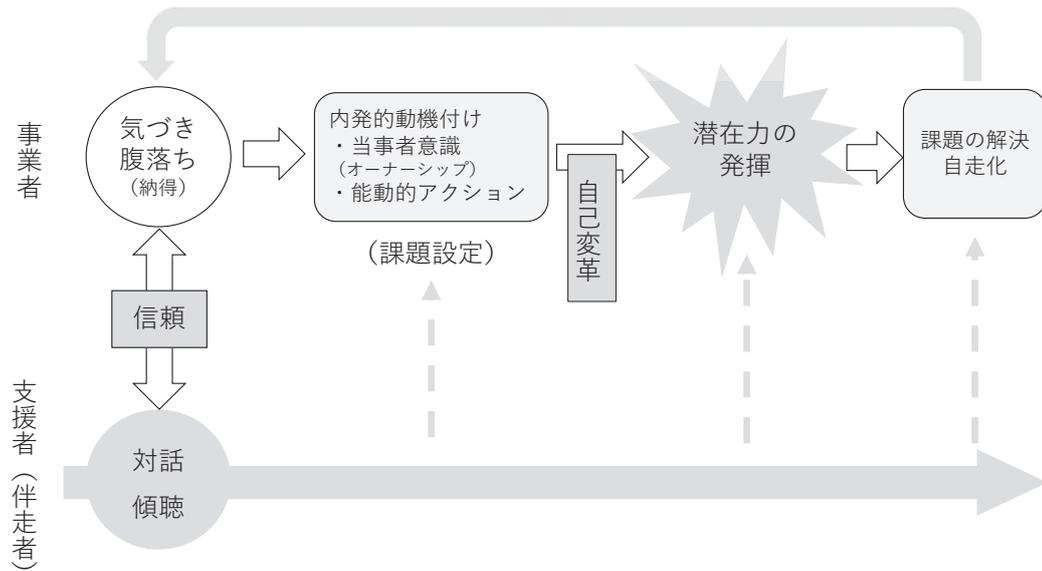
このような現状を支援するため、中小企業庁ほか（2023）は、中小企業の経営力を高め、自己変革・自走化を目指す支援方法として経営力再構築伴走支援（以下「伴走支援」と表記）を推進している。伴走支援とは、コンサルタントなどの支援者が、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者の本質的課題に対する気づき・腹

落ちを促すことにより内発的動機づけを行い、事業者の能動的行動・潜在力を引き出し、事業者の自己変革・自走化を目指す支援方法である（図表3）。

伴走支援の基本的な流れは、①事業者と接する前～支援対象について～、②業者・支援者双方の理解～伴走支援に入る前に～、③伴走支援の開始～信頼関係の構築～、④気づき、腹落ちの促進～本質的な課題へのアプローチ～、⑤内発的動機付け～オーナーシップの発揮～、⑥課題解決～行動変容・成功体験の蓄積～、⑦フォローアップ～自走化、自己実現の実現と説明されている。⁴

4 各フェーズにおけるポイント・注意事項については中小企業庁ほか（2023）第4章を参照のこと。

図表3 伴走支援のフレームワーク



出所：中小企業庁ほか（2023）p.16を基に一部修正

伴走支援による具体的な支援方法としては、第三者によるプロセス・コンサルテーションを用いることが推奨されているため、プロセス・コンサルテーションについて確認する。Shein (1999) によれば、コンサルタントによる支援の型として、次の3つのモデルが提示されている。第1に、専門家モデルである。このモデルは、クライアントが知らないあるいは実行できない情報や方法について、コンサルタントがそれらを提供または実施するものである。このモデルは、クライアントのニーズは専門サービスの購入であり、クライアントが自らの課題と解決策を明確に認識しているものの、その解決策を自分では実行できない場合に有効である。このモデルでは、コンサルタントは要求されたサービスを提供することが基本的な行動になる。

第2に、医師－患者モデルである。このモデルは、クライアントのニーズは自社の点検（データ収集、診断、処方箋）であり、クライアン

トが自らの課題は明確に認識しているものの、解決策は不明確である場合に有効である。このモデルでは、コンサルタントは解決策を提案・実行することが基本的な支援方法になる。

第3に、プロセス・コンサルテーションモデルである。このモデルはクライアントのニーズが曖昧または不明であり、クライアントは自らの課題も解決策もともに認識できていない場合に有効である。このモデルでは、コンサルタントはクライアントが自らの内部や外部環境において生じるプロセスに気づき、理解し、それに従った行動ができるようになることを支援することが基本的な支援方法になる。

これら3つのモデルはクライアントの状況によって使い分けられるものであるが、未熟な企業家の特徴を考慮すると、未熟な企業家はまさにプロセス・コンサルテーションによる伴走支援が最も必要な対象の1つであり、両者の伴走がどのようになされているかを研究として解説

することの理論的・実務的価値は高いと考えられる。

3. A商店の起業事例

3-1. 調査概要

本稿では、未熟な企業家の典型事例として、A商店の開業を検討する。A商店は2023年2月にB氏（妻）およびC氏（夫）によって開業したハンバーガー店である。A商店はB氏の父であるD氏が経営権を持つX商店（板金業）の新規事業店である。D氏にとっては娘夫婦による新規事業であり、B氏にとっては人生で初めての起業に相当するものである。また、B氏による新規事業は2021年のコロナ禍に検討が開始されたが、B氏は起業を検討する以前に斯業経験はほとんどない。これらの点から、本事例は未熟な企業家による新規事業の典型例の1つであると位置づけられる。

A商店は本稿の第二筆者がコンサルタントとして支援した事例である⁵。そのため、事例記述は第二筆者の実務事例に基づく記憶・回想が主たるデータとなっているが、第三者によるトライアングレーションとして第一筆者が事例の整理に関与して事実確認などを進めた。

事例記述では未熟な企業家とコンサルタントの伴走を理解したい。そのため、いつ、どこで、なにが起こり、それぞれの出来事の中でコンサルタントがどのように感じあるいは解釈しながら新規事業が進展したかを整理するため、日記形式で記述する。下記の記述は、第二筆者によるコンサルタントとしての全ての記録を網羅した

ものではなく、事例の理解に必要な限度内で要約したものである。

3-2. 事例記述

事例に先立って、事例の全体像を理解しやすいように、ことの顛末を簡潔に説明する。本事例はD氏が空き家の不動産活用を金融機関に相談した結果、金融機関から紹介されたコンサルタントの提案によって、娘夫婦のB氏とC氏が、D氏の親の家業であった卵卸店の資産を承継して、卵が目玉のハンバーガー店を新規事業として開業した事例である。

2021年5月14日

【出来事】

いわゆるコロナ禍の渦中、第二筆者は金融機関からの紹介を受けてD氏と会った。D氏からは、D氏が所有する空き家について、補助金などを活用して賃貸マンション等への建て替えなどによって収益化ができないかを相談された。

【コンサルタントの視点】

当初は、不動産活用についての相談であったが、経営資源として、駅前の好立地であることや、古民家という資源の可能性を感じた。そこで、この物件を活かした新規事業などの可能性の検討を打診した。ヒアリングを続けたところ、娘の1人であるB氏が、将来カフェをしたい、また当時B氏の彼氏であったC氏が将来ハンバーガー店をやりたいと考えていることを聞いた。また、D氏の父であるE氏が卵卸売店を営んでいるものの、その店舗が入居している建物

⁵ 第二筆者はいわゆる複業家である。大学に所属する研究者であり、中小企業診断士資格を持つコンサルタントでもある。2025年5月時点で、コンサルタントとして株式会社けいけいまちを5年10ヶ月経営している。

の取り壊しに伴い、卵卸売店の廃業を予定していることを聞いた。ひとまず、5月23日に現地にて物件の確認をすることになった。

2021年5月17日

【出来事】

古民家改修・空間デザイン等に知見のある建築士に物件の確認の同行を依頼し、承諾を受けた。

【コンサルタントの視点】

対象物件について、ハード面の価値化ができるか専門家の目線で助言をもらうために依頼した。

2021年5月23日

【出来事】

対象物件の物件調査を実施した。

【コンサルタントの視点】

専門家からは、耐震等専門家調査が一定程度必要であるものの、ハード面は活用できるだろうということが確認できた。

2021年6月8日

【出来事】

今後の方向性について、B氏、C氏、D氏と本格的な打ち合わせを実施した。B氏とC氏が勤務する旅行会社がコロナ禍の影響で経営不振になっており、将来的にB氏はカフェを、C氏はハンバーガー店を開業したいと考えていることを改めて聞いた。また、自由に意見交換ができるようにLINEでグループを作成した。

【コンサルタントの視点①】

B氏とC氏の人当たりの良さが印象的であっ

たものの、漠然とカフェをやりたいという願望への不信感を拭うことができなかつたため、2人に対して丁寧に事業性を担保する必要があると感じた。また、この2人は飲食店に関する経験がバイト程度しかなかったこと、本業を休職できるという条件から、できるだけ早く有力店での下働きをしておくことを提案した。

このあと、B氏はこの地域の有名カフェ店に勤務し、C氏もまた有力ハンバーガー店で勤務するとともに、第二筆者が推薦したバンバーガー店でも勤務することになった。後者のハンバーガー店はかつて第二筆者に経営相談をした相手であった。

【コンサルタントの視点②】

この時点で、本事業を進めるにあたり、コロナ禍を機に設けられた事業再構築補助金を活用したうえで、大きなトラブルがない限りは赤字を回避でき、事業化できると見込んでいた。

当時、第二筆者はハンバーガー店について複数の支援を行っていたため、ハンバーガー店はコロナ禍でも好調であることを把握していた。なかには、コロナ禍にもかかわらず事業拡大やフランチャイズ化の相談までであった。一方、今後には供給過剰も予想されていたため、強い差別化が必要だと考えていた。

その環境下で、今回の事業であれば飲食店として月に100万円の売上は確保できるという見立てがあった。経費として、仕入れ原価30万円以下、2人の人件費が月に40万円だとしても、自社物件のため家賃が0円相当、減価償却は補助金等の活用により月に20万円に満たないと計算した。月100万円程度の売上であれば、当初には従業員雇用も必要なく、必要な場合には家

族従業員による手伝いが期待できると考えた。

売上の100万円の見立ての根拠は、次の4つである。第1にB氏とC氏の人柄である。両氏は申し分なく人当たりが良く、接客面において差別的な要素になると判断した。第2に事業に必要な知識・技術の水準である。ハンバーガーとコーヒーであれば、1年程度真剣に修行すれば一定の閾値を超える印象があり、上記の店舗で下積みをすれば差別的な能力を獲得できる次元・水準で成長できると考えた。第3に建物の価値である。信頼している建築士の関与が期待できたため、ハード面での価値を向上できると期待できた。第4に広報である。B氏がデザインへの理解がありイラストが得意であること、B氏とC氏がともに現職でSNS発信などに取り組んだ実績もありITリテラシーが高いこと、そして開店までに1年以上の時間があり地域の認知を高めたうえで開店が可能と考えた。

【コンサルタントの視点③】

一方、当時危惧した最大の懸念は、この時点では恋人であったB氏とC氏が結婚しないという可能性であった。この時点での採算の計算はカフェとハンバーガーを併せた開業を前提としたものであり、カフェのみとなった場合に事業化できる見立てはなかった。

また、B氏とC氏が飲食店で下働きをしたところで、一定のスキルを獲得することは見込めるが、経営ノウハウまで習得してくるとは考えにくい。そのため、B氏とC氏のみで事業計画書の作成をすることは不可欠だと判断し、事業計画書作成の支援を始めた。

他方で、対象物件の2階を民泊施設として活用する案も出てきており、さらに収益は上振れ

する可能性が出てきた。

2021年6月11日

【出来事】

この日から本格的に事業計画書の検討を始めた。まずは、事業全体の方向性について意見交換をした。まずは、この経営計画を策定するなかで、SWOT分析やSTPやそれに基づく数値計画などを指導した。そして、現状分析として、B氏とC氏らの祖父母にあたり、卵卸店を営むE氏夫妻に現状の事業状況をヒアリングし、現場を見てはどうかと提案した。この日以降、適宜LINEやメールでやりとりを続けた。

【コンサルタントの視点】

C氏は牛肉100%のハンバーガーに強くこだわっていた。懸念点として、牛肉100%自体は高単価を実現できるかもしれないが、1年程度ハンバーガー店で修行しただけでは、どのような形で差別的価値を実現できるかが不透明でもあった。もし、高い知覚価値を実現できなかった場合、価格を上げきれずに原価率を高めてしまうため、売上が1日3万円程度であった場合、採算が取れない可能性があった。

第二筆者としては、B氏の祖父であるE氏が卵卸売店をしていたことから、卵を中心としたメニューであれば仕入れや素材の優位性から差別化を図ることができるだろうという思惑があった。しかし、これから経営をする本人たちの自律性が大切なことでもあるため、計画の修正を迫ることはしなかった。一方、事業計画書の作成に向けた現状調査によって、自社資源を認識させたうえで、強みを生かした経営が必要と教えれば、自らそれに気づくだろうと期待し、

SWOT分析やSTPを指導した。

2021年7月19日

【出来事】

この時期には、B氏とC氏がE氏夫妻へのヒアリングや現地調査を重ね、自社の卵卸売店の強い独自性や強みを認識するようになった。例えば、現在の卸先が数々の有名飲食店であり品質が高い、新鮮な鶏卵を割安で仕入れられる、製造販売していた卵焼きや卵プリンに多くの常連客がついていた、容易に黄身だけを仕入れられるため黄身のみを使用することで品質の高まるメニューを考案できれば差別化ができることなどである。これらは、第二筆者との壁打ちのなかで事業計画書に反映されていった。

一方、出店場所が、新築で宿泊施設を建設することが認められない地区である可能性がでてきた。たとえ改築であっても、地域への説明が必要であった。

・やりとりの例（7月19日LINEより）

B氏「お世話になります。事業計画書の件で質問したくご連絡させていただきました。お送り頂いた様式の項目6での「本業の課題」の部分で記入出来ずにいます。この課題というのはSWOTでの脅威、弱みをもとに出すものでしょうか？私たちが言うと、他業種からの参入というところから「他飲食店や宿所との明確な差別化」がそれにあたるのかと考えておりますがいかがでしょうか？ざっくりとした質問で恐縮ですが何かアドバイスを頂けますと嬉しいです！」

第二筆者「SWOTについて、現状の脅威と

弱みを書きます。要は鶏卵と板金の2事業です。強みと機会には今回挑戦する事業について書きます。」

「他飲食店や宿所との明確な差別化。このために強みは「フリ」と考えてください。たとえば、鶏卵業のネットワークやノウハウがあるから、「黄身」だけを仕入れられたり、独自のメニューがある、などです。板金技術や独自のネットワークによって、独自の設えができる。あとはおふたりの経験やネットワークをきちんと明文化してください。わかりませんが、落語研究会出身であれば、定期的に落語イベントができるのかもあります（笑）。あと、そもそも有休古民家があることは強みか機会のどちらかに入ります。」

【コンサルタントの視点】

事業計画書の作成が順調に進み安堵する一方で、宿泊施設の件については今後の対応を考える必要があった。しかし、宿泊施設の件はネガティブな側面だけではなく、一方では周辺に競合の進出が難しいことを意味し、飲食に加えて宿泊でも収益を確保できる見込みが強まった。

2021年7月20日

【出来事】

B氏、C氏、D氏および建築士などで、E氏の卵卸売店に訪問した。店舗が入居している建物は年度末には解体され、建替が予定されていた。現地では、新店舗に再利用できるものがないかを含めて調査をした。同日、建築家との内装打ち合わせし、図面を作成した。庭があることから、季節の花や、小さい菜園などを作り、

そこで作った野菜やハーブなどをハンバーガーに入れるなどのアイデアが出た。

【コンサルタントの視点】

第二筆者は、今回の案件はストーリーを活かすことも勘所と感じており、それに共感すると期待できる建築士に依頼したという面もあった。この頃には、建築士の奨めもあり、B氏、C氏は自社の卵卸売店のストーリー性を、店舗デザインをはじめ経営に活かしたいと考え出しているようであった。

2021年8月4日

【出来事】

建築士から宿泊施設の内装イメージが共有される。建築士からはNol Kyoto SANJOの例が挙げられた。このホテルは部屋サイズが約40㎡で今回の案件に近かった。部屋はキッチン付きでインテリアやアメニティも感じのいいものが揃っていた。また、ロビーには日本酒バーがあり、自由に日本酒を楽しむことができるようになっていた。これを受け、B氏とC氏はairbnbを利用して長屋に宿泊し、イメージを膨らませていた。

2021/8/20(金)

【出来事】

B氏とC氏に訪日客向け日本酒ツアーを運営しているF氏を紹介した。A商店の新規事業が失敗した場合に、この日本酒ツアーを新事業として承継することを検討した。⁶

【コンサルタントの視点】

A商店の立地が日本酒の有名産地に近接し

ているため、その資源を活かせないかと考えた第二筆者が提案した。この日本酒ツアーはインバウンド向けツアーとして成功していたが、当時はコロナの影響で壊滅的な状況であった。そのため、F氏が第二筆者に事業承継先を探してほしいと相談していた。

B氏とC氏は旅行会社出身のため親和性も高く、本人たちも乗り気であった。ツアーは固定費が発生せず、予約の場合のみ催行すれば原価も発生しないため、リスクが極めて少なく収益性が高く、リスクヘッジの事業として都合がよいと考えた。

2021年8月23日

【出来事】

8月18日に近隣で開店したコーヒー店が地域で大きな話題になっていた。Instagramによる事前告知によって、開店後数日でフォロワーが1000人を超えていた。HPではプレオープンのチケット販売予約などもしていた。B氏とC氏にはこのコーヒー店の広報を参考にし、スケジュールやフォロワーなどの数値目標として設定することを助言した。

【コンサルタントの視点】

この時点で、第二筆者としては事業性に強い確信を持ち、かつリスクヘッジも考えられており、残りの最大の課題は広報だと思っていた。このコーヒー店と同様に、Instagramのフォロワーが開店時点で1,000人いれば順調に売上は推移するだろうと考えた。フォロワーを丁寧に増やすには1年かかることだろうことから早期に立ち上げを提案した。同時に、すでに店舗の

⁶ なお、A商店の事業が順調に進んだため、これに関わる事業は行っていない。

場所が決まっているということは優位点であり、店舗前看板の設置を早期に行うことを提案した。

この2つによって、ネットとリアルの両方で周知が進むだろうとの思惑があった。客層として、若年層を想定していたものの、近隣の顧客の常連化が安定した売上を左右するだろうことは考えており、近隣への周知が大切であることを伝えた。

2021年9月5日

【出来事】

事業計画書の作成において、B氏から外部環境、特に競合稼働率などの数値の調査に苦戦していると相談を受け、観光庁のデータを共有した。また、店舗面積が広いため、一部を地域交流のレンタルスペースとして貸すというアイデアがB氏とC氏から提案され、事業計画に織り込むことになった。

【コンサルタントの視点】

第二筆者の見解では、コロナ禍でも宿泊施設は平均で3～4割近くは稼働しているのが実態だと感じていた。そのなかで、A商店の場合は近隣に競合がないことから、平均以上は確保できるだろうと考えていた。

2021年9月7日

【出来事】

B氏から、前回提案されたレンタルスペース案の変更を相談された。数値計画を策定すると、飲食店の席数を確保しないと収益がとれないので、飲食スペースとして空けておく方がいいのではないかということであった。特に、平日に

において主婦層グループのランチ需要を取り込もうと思うと、カウンター席だけでは集客が見込みづらいと説明された。施設としてはカフェと簡易宿所の2本柱で、+aとしてレンタルスペースにするとの説明を受けた。

【コンサルタントの視点】

第二筆者としては、この件についてはどのような選択をしてもよいが、B氏とC氏が事業計画について、数値計画をもとに自律的に検討できるよになっていることを感じていた。

2021年9月15日

【出来事】

B氏とC氏は24,088字の事業計画書を書き上げ、事業再構築補助金に応募した。

【コンサルタントの視点】

他の事業者の場合では、コンサルタントに丸投げをしようとする場合が少なくない。B氏とC氏は第二筆者のもとに訪問したものの、質問すら少なく、自律的に申請を終わらせたのが印象的であった。間違いなく大きなストレスがかかる作業であるはずだったが、朗らかに作業をしていたのも印象的であった。

2021年11月30日

【出来事】

事業再構築補助金の採択が決定し、事業を実施することがほぼ確定した。この時点で、翌年のゴールデンウィーク明けの開店を目指して本格的に進めることになった。

【コンサルタントの視点】

コロナ禍の影響から、開店については大きく後ろ倒しになることを予想していた。当初の計

画より難しい施工であるうえ、当時はサプライチェーンの混乱により建築資材の納品が大幅に遅れたり、緊急事態宣言等による作業の制限があったためである。結果的に、開業は半年以上遅れることとなったが、このことは必ずしもネガティブなことではなかった。

通常、賃貸による飲食店の開業では、出店したい店舗があれば賃貸借契約を行わなければその店舗を抑えておくことは難しい。そのため、店舗が決まれば家賃が発生してしまうため、すぐに改装に取り掛かり開業を早めることが一般的である。A商店の場合、所有物件であるため家賃が発生しないので、開業が遅れることによって広報期間を十分に確保できるため、事業性が高くなると考えていた。

2022年1月6日

【出来事】

A商店の建物の構造の現場調査を実施した。建築士とともに耐震構造に詳しい専門家が同行した。築50年以上であろうと予想していたが、調査の結果、100年を越える古民家であることが判明した。

【コンサルタントの視点】

事業性を担保するため、建物の改修に十分な予算が欲しかったが、事業再構築補助金以外の古民家再生等の補助金なども検討したが、該当するものはなかった。

2022年1月28日

【出来事】

事業予算には広報費も計上していた。建物やインテリアのデザインは建築士が手掛けるも

の、ソフト面のデザインの専門家は選定していなかった。建築士からの提案によって、グラフィックデザインなどについてはデザイナーへの依頼を検討することになった。

2022年2月17日

【出来事】

B氏とC氏とともに建築士とデザイナーを交えて広報に関する打ち合わせを実施した。これまでの数ヶ月間、参考になるデザインの写真や事業の参考になる競合の情報がLINEで毎日のように飛び交っていた。コミュニケーションをしながらその場でさまざまなプロトタイプ提案をされ、ロゴの方向性が決まった。

【コンサルタントの視点】

今回の店舗に必要なデザインは、洗練されているものというよりは、B氏とC氏の人柄を含めたリアルな人間的な温かさを感じられるものがよいと感じていた。それらをふまえて、第二筆者がデザイナーに求めていたのは、完成された多くの成果物ではなく、B氏とC氏が今後自分たちでデザインをして発信をしていくためのノウハウであった。デザイナーはコミュニケーション能力が高く、ノウハウの共有の能力が高いと感じた。デザイナーには、なぜそのデザインでなければならないのかなどの考え方を重視して伝えていた。

2022年2月24日

【出来事】

B氏とD氏および建築士とともに、この地域のまちづくり協定に基づく地域への説明会に参加した。出店場所が新築の宿泊施設を建設す

ることが認められない地区であり、今回の改築では地域への説明が必要とされていた。

【コンサルタントの視点】

第二筆者としては、出店に際して地域住民や近隣事業者への挨拶まわりが不可欠だと考えていた。そのなか、地域の自治会長などに正式に挨拶ができることは大きな機会であると考えていた。想定していたとおり、B氏の人柄も影響して、地域の方々の反応は好意的であった。

2022年3月1日

【出来事】

A商店がInstagramを開設した。既に廃業した卵卸売店の最終営業日の様子取材するなどして、たまご屋さんのハンバーガー店というコンセプトを見事に表現していた。

2022年3月9日

【出来事】

県下最大級のハンドメイド市から第二筆者のもとに4月の出店依頼が届き、第二筆者の事業（カレー店）とA商店とのコラボ出店を提案し、実施することが決定した。イベントに向けて、試食づくりに励む姿を随時SNSで発信すること、試食会を実施することなどを提案した。

【コンサルタントの視点】

一般的に、飲食店の起業におけるメニュー作成は開業当日まで悩み続けることが少なくない。事業計画書を書いたあとでも、メニュー構成が大きく変わり続けることが多い。そして、今回も同様に懸念していたため、一度テストマーケティングが必要だと考えた。

事前広報はどれだけ遅くても2週間前までが

鉄則と伝え、前倒して試作品を作り、写真撮影を行った。今後、A商店でのイベントも検討していたため、ノウハウの共有を意識的に行った。

2022年3月17日

【出来事】

B氏とC氏に対して、第二筆者が所属する中小企業診断士協会における研究会での事業紹介を打診し、了承を得た。この研究会は商業支援を得意とした中小企業診断士を中心に構成されており、A商店の事業計画について助言をもらう場として設定した。

【コンサルタントの視点】

事業の成功については確信していたものの、念のため同業者に事業計画を確認してもらい、助言を含むなんらかの支援により、さらに事業性を担保することを意図した。

2022年3月24日

【出来事】

ハンドメイド市で販売するハンバーガーの試作を試食をした。牛肉を中心とした試作がなされたものの、やみつきになるほどの味とは言い難く、課題が残った。

【コンサルタントの視点】

もともと、第二筆者はハンバーガーを好きなわけでも調理法に詳しいわけではないものの、この時期にはすでに数十軒のハンバーガー店を食べ歩き、評価の高いものをB氏とC氏に共有していた。実際の営業では、鮮度やオペレーションを加味して、ある程度品質の落ちたものを提供せざるを得ない場合もあるが、試作時点では現時点最高のものを提供ができるはずであ

る。彼らの能力を鑑みた経験則からすると、当日までには、高い品質のものを提供するだろう目論見はあった。万が一提供できなかつたとしても、ハンドメイド市の反省により、開店までには品質を改善するだろうことは確信していた。

2022年4月7日

【出来事】

ハンバーガー試作の2回目を実施した。品質は大幅に向上していたため、この時点でハンドメイド市のメニューをほぼ固め、ネット上の広報に向けた素材も撮影をした。お店の紹介文は、「曾祖父の代から67年続く鶏卵卸業。私たちが新たな形で引き継ぐべく生まれた「たまごやさんバーガー」を是非ご賞味ください!」となり、価格は900円に設定された。ハンバーガーには、D氏の妻から卵卸売店の伝統を引き継いだスクランブルエッグが使用されており、ハンバーガーの品質は高かった。

【コンサルタントの視点】

前回から2週間程度の期間であったが、前回の試作に比べて大きく品質は改善されており、期待通りの進捗であった。

2022年4月21日

【出来事】

中小企業診断士協会における研究会での事業紹介を実施した。参加者の中からは、コンサルタントとしての支援技術向上のため、有志で開業支援をする方が出てきた。また、ハンドメイド市当日には、アンケートを取ることを提案され、同研究会による協力のもと実施すること

になった。

【コンサルタントの視点】

アンケートの協力者は市場調査会社での勤務経験のあるコンサルタントであった。今回のハンドメイド市ではテストマーケティングをという位置づけであったにも関わらず、アンケートの準備ができていなかったため、よい支援を得ることができた。

2022年4月24日

【出来事】

ハンドメイド市にてA商店と第二筆者との共同店舗が出店された。11時から16時という短時間の出店に関わらず、「たまごやさんバーガー」は用意していた30個のすべてを完売した。共同出店の売上は72,650円であり、十分な成果を出すことができた。

【コンサルタントの視点】

アンケートは想定以上の評価であり、目立って改善すべき課題はなく安心をした。ハンバーガーの品質はすでに申し分ないものになっていた。営業中には、さまざまなトラブルがあったものの落ち着いて行動をしており、開業後も安心できると感じた。

2022年4月29日

【出来事】

C氏と建築士が自治会定例会に出席した。旅館営業の許可は問題なく進んでいたが、住宅地内で夜間の飲食店営業は控えてほしいなど、地域からさまざまな要望が入ることになった。地域への説明会は宿泊施設に対して行うため、飲食店営業への意見は趣旨が違うものの、地域に

迷惑をかけることは間違いないため、地域に対して丁寧に対応を続けることを確認した。最終的には、地域として概ね好意的に受け入れてもらうことができた。一方で、この件が地域の中で話題となり、開店を楽しみにする声が増えていくことにもつながった。

【コンサルタントの視点】

飲食店の夜間営業についてB氏とC氏は否定的ではあったが、第二筆者としては売上が想定以下であった場合、夜間営業も視野に入れていたため懸念材料となった。

2022年5月29日

【出来事】

B氏とC氏がある地域の老舗ライブハウスで開催されたパンまつりに出店した。この件はA商店のInstagramを見た先方から、B氏とC氏が招待されたものであった。

【コンサルタントの視点】

このイベントでは、小サイズのハンバーガーを提供していた。B氏とC氏はイベントに合わせたハンバーガーを考案できるようになり、顧客に合わせた商品提案ができるようになっていた。この時期には、C氏は下働き先のハンバーガー店の運営を任せられるほどになっていた。

2022年8月23日

【出来事】

B氏とC氏が入籍をした。

【コンサルタントの視点】

本事業において残された最大の懸念事項であった、B氏とC氏が結婚をしないというリスクが解消された。この時期には強く成功を確信

しており、事務的な質問への回答以外の関与はほとんどなくなっていた。

2022年9月6日

【出来事】

補助金の交付決定通知の連絡がきた。開店準備へ向けて本格的に始動した。

2022年11月18日

【出来事】

旅館業の開始の書面を近隣住民に配布する必要がある、220部を配布した。その際、形式的な書面ではあるものの、A商店の事業の実情を伝えるため、第二筆者の提案でInstagramのQRコードを添付した。

【コンサルタントの視点】

営業目的のチラシに比べて目にしてもらいやすく、地域住民の方々に一定の正式な挨拶とも受け取ってもらえ、かつ実情も伝えられる機会になったと感じた。一般的に店舗の起業では、開業までの期間が少なく、地域への挨拶をもしないことがほとんどである。地域との関係性は経営にとって重要であるうえ、顧客として常連になる可能性も高く、このような挨拶は極めて大切であると考えた。

2022年12月1日

【出来事】

Instagramにて、「ハンバーガー30日チャレンジ」と称して、30日間毎日異なるメニューを投稿する取り組みを行った。B氏とC氏により、Instagram上での集客も鑑みての実施であった。この時期にはフォロワー数が急増し、開業

までには目標の1,000フォロワーを超えることとなった。

【コンサルタントの視点】

上記のとおり、既にコンサルティングに関わる積極的な関与はなく、この取り組みも企画に関わっていなかった。よい企画と感じ、感心をした。

2023年1月29日

【出来事】

A商店がプレオープンを実施した。

【コンサルタントの視点】

プレオープンおよびオープンについて、一抹の不安もなかったことから、当日のフォローなども実施をしなかった。なお、開店祝の花については、今後のインテリアに活かせるよう、懇意の花屋に依頼して、店舗イメージに合うドライフラワーを贈った。

2023年2月1日

【出来事】

A商店が無事開店した。開業から数週間は日々行列ができることとなり、売上は最低ラインと想定していた3万円を大きく超えた。多くのローカルwebメディアにも取り上げられ、反響は大きかった模様である。予想を超える集客に対して、当初はD氏の妻やE氏夫妻などの家族の手伝いでしのいだ。Instagramのフォロワー数は開店以降急増し、2025年5月15日現在で4,968人となっている。

4. 未熟な企業家を支える伴走支援

4-1. 事例が伴走支援に示唆すること

本事例は、D氏が空き家の不動産活用を金融機関に相談した結果、金融機関から紹介されたコンサルタントの提案によって、娘夫婦のB氏とC氏が、D氏の親の家業であった卵卸店の資産を承継して、卵が目玉のハンバーガー店を新規事業として開業した事例であった。

本稿の問題意識に沿って事例を解説すると、次の3点が興味深い。第1に、事例の決定的な転機と考えられる場面が、伴走支援のかなり早い時期に現れていることである。それぞれが出会って1ヶ月も経っていない2021年6月8日に、第二筆者はB氏とC氏の人柄を評価するとともに、事業性を見立てた上で下働きの話をまとめ、一定の事業リスクを想定したうえで、B氏とC氏の何にどこまで関与するかの方角性をおおまかに定めている。その後の事例の経過をみれば、このときの見立てがかなり重要であったと考えられる。起業準備局面における未熟な企業家は、エフェクチュエーションもコーゼーションも上手く用いることができず、自力で事業を前進させることが難しい。そのため、経営を支援する第三者が強く関与・介入することが有効であると考えられる。このことは、未熟な企業家の起業を支援する場合、早期にいわゆる伴走よりも強く関与・介入することがその後の伴走支援を継続させる上で重要となる可能性を示唆している。

第2に、事業計画書の作成過程における気づき・腹落ちを通じて、B氏とC氏が能動的に行動する程度が強くなっている様子を読み取ることができる。当初は第二筆者によるきっかけづ

くりがある程度必要であったが、SWOT分析をするためにB氏の祖父であるE氏が営む卵卸売店を調したことを機に、自分たちがやりたかったカフェやハンバーガー店という事業と100年古民家や事業承継というストーリーが1つのコンセプトとして洗練されていった。次第にB氏とC氏の相談に対する第二筆者の対応が、本人たちの好きなようにしていいというものに変化しており、B氏とC氏がある程度自走化できるようになっていく過程を読み取ることができる。このことは、未熟な企業家を支援する場合、どの局面で、どのような方法で気づき・腹落ちを促すかという設計が重要である可能性を示唆している。

第3に、事例の後半ではハンドメイド市や研究会での発表など、B氏およびC氏と外部との接点を意図的に用意している様子を読み取ることができる。斯業経験が十分ではなく、事業者の潜在性を評価したうえで伴走をする場合、事業者本人たちにとっては少しでも多くの経験を積むことや消費者や専門家の評価に触れることが貴重であるが、未熟な企業家自身ではそのような機会を生み出すことが難しい。このことは、未熟な企業家を支援する場合、斯業経験の不足を補うために、どのタイミングで誰の評価を受けるのかという場を設定することが重要である可能性を示唆している。

4-2. 事例がエフェクチュエーションに示唆すること

本事例をエフェクチュエーションの視点から事例を解説すると、以下に挙げるそれぞれの点特徴的である。まず、D氏と第二筆者がはじ

めて会ったその日から、不動産活用目的から不動産を手段とした事業への方向性の転換をし（コーゼーションからエフェクチュエーションへの転換）、B氏とC氏が飲食店を開業したいことを聞き出している（手中の鳥の原則）。また、第二筆者の事業見立てとこの古民家に合いそうな建築士を紹介している（クレイジーキルトの原則）。これらによって、不動産活用の話は早々に消え、1ヶ月も経たない間に飲食店開業の話が進むだけでなく、宿泊業の開業まで新規事業として浮上した（手中の鳥の原則）。その後、現地調査の中で卵卸売店の価値が再認識され、当該エリアでの宿泊業の新規開業が困難であることが判明したことで宿泊業の価値が増加する（手中の鳥の原則）。また、この間、日本酒ツアーの事業承継案も検討されている（クレイジーキルトの原則、許容可能な損失の原則）。レンタルスペースの検討に当たっては、事業の中で収益の目途と自分たちがやりたいこととのバランスが判断されている（飛行中のパイロットの原則）。物件の築年数が100年を超えることが判明した際には、その点が古民家のストーリーとして価値転換されている（レモネードの原則）。ロゴの作成では、建築士によるデザイナーの紹介がなされ（クレイジーキルトの原則）、デザインが好きなB氏が自分たちでデザイン管理が可能なノウハウの指導がされている（手中の鳥の原則、飛行中のパイロットの原則）。まちづくり協定による説明会が必要になった際には、B氏とC氏の人柄の良さを地域にアピールする機会として活かしている（レモネードの原則）。ハンドメイド市の出店をテストマーケティングの機会とし（クレイジーキルトの原則）、

それに合わせて中小企業診断士協会の研究会に参加したことで、アンケートの協力まで取り付けている（クレイジーキルトの原則）。

以上のように、多様かつ多数のエフェクチュアルな行動が起こっている。これらはB氏とC氏が自力で起こしたものではなく、第二筆者がB氏とC氏のその時々のリソースとネットワークを把握しつつ、自身のリソースとネットワークをうまく組み合わせることで織りなされた行動である。前節で議論したように、本事例ではかなり初期に第二筆者によるコーゼーションの見立てがなされており、コーゼーションの指導もなされている。B氏とC氏はコーゼーションの勉強過程で、卵卸売店の価値やレンタルスペースのリスクに気づくなど、エフェクチュエーションの能力も獲得している。

これらの点を考慮すると、未熟な企業家のエフェクチュエーションを促進するには、事業者と支援者それぞれにおいて、エフェクチュエーション／コーゼーション面で両者の適正や強みがどちら側にあるのか、また当該事業案件で要諦となる局面がエフェクチュエーション／コーゼーションのどちらの側面なのかを把握することが重要となる。

コンサルタントは伴走支援の各局面におい

て、両者がいまエフェクチュエーション／コーゼーションのどちらの側面が強く出ており、コンサルタントとして支援すべき点はどこなのかを特定しなければならない。伴走支援の渦中では、事業者は様々な局面でエフェクチュエーション／コーゼーションを用いるが、伴走支援をするコンサルタントもまたエフェクチュエーション／コーゼーションを用いており、両者の間ではいわば二重のエフェクチュエーション／コーゼーションが作動していると理解すべきである。

以上のことを整理すれば、未熟な企業家に対する伴走支援とは、事業者とコンサルタントによる二重のエフェクチュエーション／コーゼーションを適切に促進することであると理解することができる。このことは、職人芸として理解が困難であったコンサルタントの実践を、他者が理解可能な形で知識化する第一歩として貴重な知見ではないかと考える。

謝辞

本研究はJSPS科研費22K01746の助成を受けた研究成果の一部です。

【参考文献】

- Sarasvathy, Saras D. (2008) *Effectuation : Elements of entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar. (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：市場創造の実効理論』碩学舎。)
- Shein, E. H. (1999) *Process Consultation Revisited : Building the helping relationship*. Addison-Wesley Publishing. (稲葉元吉・尾川丈一訳 (2002) 『プロセス・コンサルテーション：援助関係を築くこと』白桃書房。)
- 栗木契 (2018) 「エフェクチュエーションを加速化する省察」『マーケティング・ジャーナル』第37巻、第4号、pp.5-15。
- 栗木契 (2024) 『エフェクチュアル・シフト：不確実性に起業家の機会を見いだすマーケティングの探求』千倉書房
- 栗木契 (2025) 「エフェクチュアル・マーケティングを活性化する外発的動機付け」『商工金融』第75巻、第4号、pp.26-46。
- 中村和彦 (2015) 『入門組織開発：生き活きと働ける職場をつくる』光文社。
- 吉田満梨・中村龍太 (2023) 『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」』ダイヤモンド社
- 山口信夫 (2024) 「エフェクチュアルな行為としてのワークライフバランス起業に関する覚書」『Journal of Ehime Management Society』第6号、pp.33-45。

【参考資料】

- 日本政策金融公庫総合研究所 (2024) 『2024年度新規開業実態調査』
- 中小企業庁編 (2023) 『中小企業白書 小規模企業白書 2023年版』
- 中小企業庁編 (2024) 『中小企業白書 小規模企業白書 2024年版』
- 中小企業庁編 (2025) 『中小企業白書 小規模企業白書 2025年版』
- 中小企業庁・中小企業基盤整備機構・経営力再構築伴走支援推進協議会 (2023) 『経営力再構築伴走支援ガイドライン』