

企業家精神と企業家的経営者

—ベンチャー創出の行動理念—

小 椋 康 宏

本論文の目的は、企業家精神を創造する理念を明らかにし、企業家的経営者の行動理念を明らかにするものである。企業家的精神の本質は、創造性とイノベーションにあり、ビジョンを経営意思決定の基本理念に組み込むことである。具体的には、スティーブ・ジョブズの企業家精神に関する経営理念を明らかにした。また今日における企業家的経営者の企業家精神がベンチャーという新しい組織体の創造につながるものであり、経営体の持続的成長にとってもっとも重要なものの一つであるとした。

keywords：企業家精神、ビジョン、イノベーション、行動理念、企業家的経営者

目 次

1. はじめに
2. 企業家精神を創造する理念
 - 2.1 企業家経営者のミッション、ビジョンと経営理念
 - 2.2 企業家精神の概念
3. 企業家的経営者の特徴
 - 3.1 企業家的経営者とは何か
 - 3.2 企業家的経営者の行動理念
4. 企業家精神と企業家的経営者の理念
5. おわりに

1. はじめに

今日における日本企業は、20世紀における規模の拡大を中心とする企業成長戦略から、個別のベンチャー企業の育成を通じた企業成長戦略として展開しているといえる。この変革の過程は「日本型経営」ととらえ、マネジメントが日本企業の経営実践のなかで経営原理としての位置を確かにする過程であるといえよう。

ところで、2014年に入り、日本企業は、いわゆる低成長を脱し、経営のグローバル化、金融のグローバル化といった経営環境の変化のなかで、新しい方向を見つけ出そうと努力する実態が見受けられるようになった。また、日本企業の経営構造の変革は、企業価値を創造できない事業を売却し、ベンチャーや新事業を買収する経営行動即ちM&

Aが多く見受けられるようになった。しかしながら、経営体の持続成長には、ベンチャーの創出がきわめて重要な役割を持っており、それぞれ日本企業の成長・発展にとって重要な経営実践課題となっている。ベンチャーの創出のためには、一つは大企業の構造改革のなかでベンチャー創出が必要であり、もう一つはスモール・ビジネスがそれ自体の持続・成長にとってベンチャーの創出が大事な内容を有しているといえる。

以上のようなベンチャー創出のためには、経営者の意思決定が有効に働く必要がある。経営者の意思決定の有効性を働かすうえで、もっとも要求される資質は、企業家精神 (entrepreneurship) である。この企業家精神とは何かを再度、明らかにしておく必要がある。またこの企業家精神を経営意思決定に組み込み経営実践する企業家的経営者の現代的意義を明らかにしておく必要がある。とくに21世紀の経営像を考える場合、この企業家的経営者の経営実践が企業価値創造につながり、企業体そのものの持続・成長につながるものであると考える。

このような問題意識のもとに、まず第1に、企業家精神に関する概念に関し、先行研究の定義を援用しながら、経営実践学の立場から、企業家精神の概念を明確にする。第2に、企業家的経営者が現代経営者を特徴づける内容を持っていることについて、若干の考察を行う。第3に企業家精神

と企業家経営者の理念を明らかにすることによって、21世紀の経営者像を明らかにする。

2. 企業家精神を創造する理念

2.1 企業家的経営者のミッション、ビジョンと経営理念

企業家的経営者のミッション、ビジョン、と経営理念はどのようになっているのか、その理論的枠組みを検討してみる。⁽¹⁾

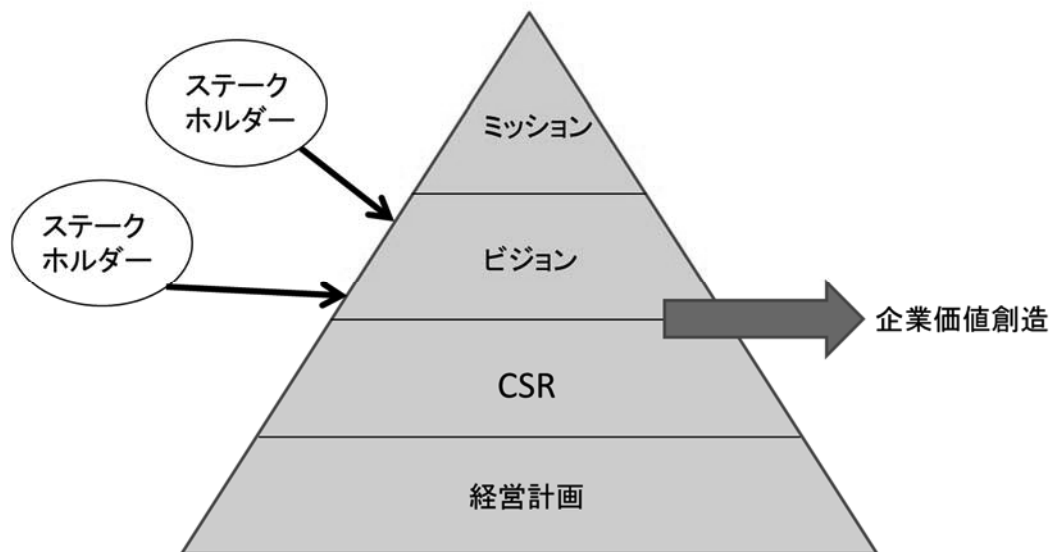
最初に、ミッション、ビジョンと経営理念およびCSRの関係は、図表1に示される。ここでは、ミッション、ビジョン、CSRの階層的分化を考える。ここでいう、ミッション、ビジョンとCSRの内容と関係は、次のように考えることができる。

ミッションは、会社の存在意義を表したものである。ミッションは、企業家的経営者がベンチャーを創出する過程で、もっとも基本的行動原理の理念としてとらえておかなければならない。ここで示す広義の経営理念は、ミッション、ビジョン、CSRすべてを含んでおり、狭義の経営理念は、CSRと同義である。また、CSRは企業の社会的責任を意味するが、現在では、経営の社会的責任としてすべてのステークホルダーとの対境関係で生

ずる経営活動を含むものである。

現代の経営体は、あらかじめ社会的存在としてのミッションを担っており、企業家的経営者は、そのミッションをもとに企業価値創造を行うことになる。すなわち、企業価値創造の活動は、すべてのステークホルダー（ベンチャー創出時には、ステークホルダーが限定される場合がある）と対境関係をもつことになる。この企業価値創造を目標とし企業家的経営者は、経営実践することになる。その場合、企業家的経営者にとって、もっとも大事なことは、ビジョンの設定である。ビジョンは、経営体の将来像をもとに設定する方向づけである。企業家的経営者は、ビジョンを通して協働する従業員を一体化させ、将来の経営体像につながる基礎を与えている。CSRは、企業家的経営者が経営活動するうえでの基本的な経営理念（狭義）を意味しており、各ステークホルダーに対する基本的経営理念を明確にすることである。ここでいう主要なステークホルダーは、次のものである。所有者（株主）、消費者、従業員、地域社会、一般公衆、労働組合、政府、金融機関、取引先、社会活動家集団などである。これらのステークホルダーとの経営活動の基本的活動がCSR活動とい

図表1 ミッション、ビジョンとCSRの関係



出所：筆者作成

いかえることができる。ベンチャー創出の段階においては、それぞれのステークホルダーの中身が異なってくるといえる。

2.2 企業家精神の概念

企業家的経営者にとって、「企業家精神」は、事業を起こし、企業化し、経営体として社会に認知される過程の基礎にある考え方として最も重要なものであるといえる。

企業家的経営者における第一の実践的課題は、企業家精神 (entrepreneurship) をどのように修得するかの問題とその企業家精神を経営理念のなかにどのようにつなげるかの問題がある。ここでは、まず企業家精神からこの問題に入ってみよう。企業家精神は、ドラッカー (Drucker,P.F.) をはじめボーモル (Baumol, W.J.) の研究にみられるように企業家にとってもっとも大事なものであると考えられてきた。企業家精神は、企業を起こすことすなわち「起業」にとって必要であり、「企業」の変革と展開にとって必要なものである。経営者は少なくとも企業家であり、この企業家精神を身につけることが企業家的経営者にとって必要である。また新事業を起こすベンチャー企業経営者にとっても必要である。21世紀における新事業の創造のためには、この企業家精神が重要な要素となる。まず情報通信・インターネット・バイオ・エネルギー・ロボット等に関するベンチャーの創造においても、こういった企業家が重要な役割を演じることになる。

企業家的経営者が修得する企業家精神の内容について、ドーリンガー (Dolinger,M.J) は、企業家精神の定義に関し、次のような特徴をあげている。第1に創造力とイノベーション、第2に資源の収集と経済的組織の建設、第3にリスクと不確実性のもとでの利得あるいは増大のための機会である。⁽²⁾

企業家精神は、リスクと不確実性の条件のもとで存在するということである。企業家的経営者は不確実性の世界で企業行動・経営行動をとるのであって、企業家精神が企業家的経営者教育のなかでもっとも大事にされなければならないものの一つである。企業家的経営者は新事業を創造し、新

事業を発展させる経営能力が必要となる。これらの能力育成は企業家的経営者教育の中核をなすものであり、たとえ企業家的経営者がそれを達成できたとしても、それは実際の経営実践を通しての能力開発である。

ところで、ベンチャーを起こすベンチャー企業家精神は、経営者の能力開発に必要なものであることについては明らかである。しかし、企業家的経営者の経営実践にこの企業家精神をどのように組み込むことができるかについてはきわめて困難である。なぜなら、企業家精神の創造に関し、ベンチャー企業経営者の経営意識のなかにとりいれなければならないからである。企業家的経営者の経営行動基準は、21世紀企業像・経営像をベースに提起される経営基準であるといつてよい。ベンチャーを創出する企業家的経営者の企業家精神とは、新しい事業に向かって経営行動を推進する精神である。企業家的経営者は、この企業家精神をもって経営実践する。そこで創られる企業家的経営者の経営力を経営実践の中に織り込むのである。

ベンチャーの創出において、企業家的経営者の役割はもっとも大事なものであり、その経営者の成功のためには、経営教育が必要となる。ベンチャー起業家精神は起業を創ることそのもののなかに生成するものであり、企業家的経営者の企業創造能力および企業創造への意欲といったものに展開している。

3. 企業家的経営者の特徴

3.1 企業家的経営者とは何か

企業家的経営者とは何か。この設問に答えるために、まず、現代経営者の基本理念を明らかにしたい。現代経営者は、マネジメント・プロフェッショナルとしてとりあげることができ、広義には、経営者および管理者の専門家を含むものである。ただし、ここでは組織上トップにある経営者がマネジメント・プロフェッショナルであるとしてとりあげ、その経営者の展開として「企業家的経営者」をとりあげるのである。

現代経営者の基本理念は、ミッション・ビジョン・CSRを体系的に経営実践することであり、い

わゆる企業家精神が経営実践の基盤にあると考えることができる。前節でみたようにミッション・ビジョン・CSRの内容は経営原理として現代経営者と企業家的経営者の基本職務としては変わらないが、企業家的経営者は、ベンチャーや新事業創出の経営行動を起こすうえで、その企業家精神が強く求められることになる。

次に企業家精神に関する二つの見解（狭義と広義）を示しておこう。⁽³⁾

【狭義】

①企業家精神とは基本的には経済的現象であり、投資機会を追跡し、開発する問題であり、何か新しいものを創造する問題である。その結果、新規市場かそうではないかを問わず、異なる市場における需要を満足させる。このような社会のあらゆる場面において事業を成功に導いた企業家と競争しなければならない。

【広義】

②企業家精神は、全体の経済だけでなく、全体の社会に依存するものであり（必ずしもビジネスに限らず）何か新しいものを創造する問題である。社会的企業家であることは、（またビジネス活動により広い社会的ニーズを満足させるためのビジネス活動の拡がりとして）いくぶんビジネスにおける統治よりもいくぶん異なる論理に基づいている。このようにして、企業家精神は、通常の企業家にとどまらず、社会的企業家まで広げられた内容を有している。

以上のような企業家精神をもって事業活動する経営主体が企業家的経営者と呼ばれるものである。したがって、企業家的経営者の「企業家的」とは「企業家精神を持つ」ということを意味している。加えて、企業家的とは「資本家的」と意味内容がつながるが、企業家的経営者は、マネジメント・プロフェッショナルであるところから、資本家的経営者とは異なる概念を持っているということができる。

企業家的経営者の中核をなす企業家精神は、M.クルター（2001）によれば、①企業家そのもの、②イノベーション、③組織の創造、④価値創造、⑤営利、非営利を問わない、⑥成長、⑦独特さ、

⑧プロセスといった多くの異なるテーマや関係してくるという。いずれにしても、企業家的経営者が、ベンチャー（新事業）の創出に大きな役割を果たすことになる。

企業家的経営者は、企業家精神に基づいた経営のなかにマネジメントが問題とされなければならない。このマネジメントは企業家的マネジメントであって企業家的経営者の基本的な実践活動である。

3.2 企業家的経営者の行動理念

企業家的経営者の行動理念は、第1に、ベンチャーの創出、つまり、新ビジネスの誕生において、それが対経営社会のなかでどのようなミッションを設定して行動する経営理念のことを指している。企業家的経営者が設定したミッションが経営社会のなかで認知されると同時に、企業家的経営者自身が、その経営理念を経営実践の基本原則として行動しているかが問われるといえる。

企業家的経営者は、その創出した新ビジネスと一体関係にあり、新ビジネスの成長・発展が経営社会を発展させることになる。そこにおける企業家的経営者は、経営主体者として社会に貢献することになる。この役割は、今日の企業家的経営者に求められる基本機能となる。

第2にマネジメント・リーダーシップの経営理念である。マネジメント・リーダーシップは、企業家的経営者にとっても重要である。新事業を成長・発展させ、経営体の持続・成長を主体者である企業家的経営者が遂行することは、企業家的経営者の行動理念となる。

第3に、経営陣による異業種交流における経営情報交換の経営理念である。

ベンチャーを立ち上げ、企業化していくプロセスは、企業家的経営者が、企業家精神を基盤にして構築する経営実践プロセスである。企業家的経営者が、構成メンバーの従業員と一体となって活動する理念は、「全員経営者論」ともいえるべき行動理念であるといえることができる。企業家的経営者の異業種交流は、企業家的経営者が柔軟性をもって経営意思決定行動を行うことができる。

4. 企業家精神と企業家的経営者の理念

企業家精神をもった現代の経営者（企業家経営者）をあげれば、米国アップル社のスティーブ・ジョブズ（Jobs,S.）をとりあげることができる。スティーブ・ジョブズの企業家精神とはどのようなものであったのか、ピーター・サンダーの見解を中心にみてみよう。⁽⁴⁾

ピーター・サンダーは、次に示すようなリーダーシップの公式とは違うものをスティーブは考えているという。⁽⁵⁾

「ビジネスにおけるリーダーシップの定義では、一般にリーダーシップのシステムの面と意識の面に焦点があてられる。システムの面には、組織で目標を達成するためのプランニング、編成、結果の測定、伝達、コース修正、チームへの報奨などが含まれるが、これらはタスク影響力と呼ぶことができる。意識面には、ビジョンの設定、アイデアの考案、チームのモチベーションづけ、創造的思考の促進、対外的にチームを代表し、『ブランドづけ』することなどが含まれるが、これらは対人影響力と呼ぶことができる。」⁽⁶⁾

ここでは、スティーブは、従来のリーダーシップ論から次のような個性あるリーダーシップへと変容することになる。

「スティーブはまず顧客を出発点に、ビジョンを創出し、そして組織内に（最初はスティーブ・ウォズニアックに、のちには、大勢の人々の間に）イノベーションの文化をめばえさせ、それを育てて完成させた。まずこれらのことをしてから、はじめてタスク（多くのケースでは製品）を定義し、それをなしとげることに向かってチームを夢中にさせ、さらには市場を夢中にさせ、そして売った。」⁽⁷⁾

このように、スティーブは、プロジェクトや製品開発の陣頭指揮をとり、細部にまで口をだし、実際にかかわったという。

「スティーブは自身の有能さに頼るだけでなく、チームにもその有能さを植え付けようと努め、また、チームにそれを期待したのである。具体的には、「重要なプロジェクトのために会社のさまざまな部署をまとめ、障害を取り除き、リソースを

手に入れることが私の仕事だ。そして社内の優秀な人材にプレッシャーをかけて、より優れた力をださせ、より思いきった大胆なビジョンを引き出す。」⁽⁸⁾

「個人のブランドが尊敬と信頼のオーラを生じさせ、なんであれ何度も繰り返し成功させるのを容易にするという。」⁽⁹⁾

ピーター・サンダーによれば、イノベーションとは、「顧客や市場に対するビジョンをともなう発明である」という。そして、日本式アプローチは、優秀だが、ビジョンが足りないのではないかと疑問符をなげかける。

「ビジョンがイノベーションにおいて果たす役割を理解するには、日本企業を見るといいかもしれない。日本企業は概して顧客のことをよく理解している。しかし、主流の顧客層を重視し、既存の体験への付加的な改良を目指す傾向にある。顧客体験を、それをどう変えられるかというビジョンに結び付けて考えることはなく、現行の製品の枠の中で改良する方法を考える。日本企業は、それにかけてはととても優秀だ。おそらく世界の誰よりも上かもしれない。」⁽¹⁰⁾

ピーター・サンダーは、「ビジョナリー」という言葉について次のような定義を援用する。「強力でクリエイティブな想像力を持ち、しばしば他者をインスパイアする能力を持った人物であり、もう1つは、通常は技術の進歩や社会政治的な方策と結びついた。明確で特徴的で具体的な将来のビジョンを持った人物」である。⁽¹¹⁾

また、ビジョンの定義については、次のものを援用する。

「ビジョンとは、明確で特徴的で具体的な、将来の人間の活動に対する見方、それとの活動をどうすれば変えられるか、よりよくできるかについての見方をいう。」⁽¹²⁾

ピーター・サンダーは、ビジョンを構想したり強化する際に役立ついくつかのパターンを紹介する。

「ビジョンは組み合わせである—アイデアや製品や技術の融合から斬新なソリューションが生まれる。Ipod touch と携帯電話とインターネット・デバイスがiphone になった。」⁽¹³⁾

「ビジョンはかけ合わせである—ヴィジヨナリーは、既存のコンセプトや技術を新しいプラットフォームに結び付けることができる。」⁽¹⁴⁾

「ビジョンは古いものに新しいものを適用する—これはかけ合わせに似ているが、とくに新しい技術が関連するものをいう。デジタル技術と小型化の適用により、昔ながらの楽曲や本のコレクションが近代化された。」⁽¹⁵⁾

「ビジョンは価値提案を創造する—顧客は普通、何かをあきらめるのと引き換えに、もっといいものを手に入れたいと思う。価値提案を中心に据えたビジョンは、この点を利用している。」⁽¹⁶⁾

ピーター・サンダーは、スティーブ・ジョブズのビジョンを次のようにまとめる。つまり、ビジョンが会社を支えるイノベーションのカルチャーに勢いを与えたという。その結果、ビジョンとカルチャーが一体となって驚異的な製品の開発につながったというのである。

「・つねに顧客に意識を集中する

- ・競合先の状況をチェックする
- ・ものごとを組み合わせたり進化させる方法を考える
- ・アイデアを明確に表現する
- ・外部に向けて試してみる
- ・ビジョンを組織の前面に掲げる
- ・ビジョンを修正したり調整する姿勢をいつも忘れない」⁽¹⁷⁾

スティーブ・ジョブズ流カルチャーを築くためのピーター・サンダーは次のものを取りあげる。

「・ワクワクするようなビジョンをつくりだす

- ・海賊を見つける
- ・多様な経験を求める
- ・履歴書を見て、履歴書の先を見る
- ・組織をシンプルに保つ
- ・部下に賢くリスクを冒させる
- ・組織のサイロ化思考のサイロ化を避ける
- ・ビジョンになり、製品になる
- ・期待しすぎることを恐れない
- ・チームに寄り添う
- ・つねに良い手本となる」⁽¹⁸⁾

スティーブ・ジョブズのリーダーシップ・モデルは、次のようなものを考えている。⁽¹⁹⁾

1.顧客 — 顧客が現在抱えている悩みを理解することで、顧客のニーズをとらえるという独自の方法論を持っていたという。

2.ビジョン — 全てのビジヨナリーは、ビジョンを持っている。顧客のニーズや、体験をトータルに完成された製品や顧客体験のビジョンに結び付ける独特のやり方があったという。

3.文化 — 多くの会社に決定的に欠けているのが、適切な文化だという。

4.製品 — ビジョンと文化が揃ったら、いよいよ製品づくりを始めることだという。

5.メッセージ — 製品ができあがったら、それに関心をとどめ、その価値を伝えるために、適切なメッセージを発信しなければならないという。

6.ブランド — 自分個人のブランドと評判を築き上げるという、やや抽象的テーマを取り上げ、個人のブランドが、尊敬と信頼のオーラを生じさせ、なんであれ何度も繰り返し成功させるのを容易にするという。

以上にわたるこれら6点の中身については、企業家的経営者の経営行動の中で経営実践されることになる。

ここでは、スティーブ・ジョブズの経営理念を、ピーター・サンダーのスティーブ・ジョブズの評価を手掛かりに検討を加えてきた。ここで展開したスティーブ・ジョブズの考え方や経営行動が全て正しいと評価しているのではない。筆者が評価するのは、個性が強い経営者の経営行動が、「企業家精神」と強く関係をもっており、企業家精神を持った企業家的経営者の経営像を描くうえでの経営実践原理を示しているからである。

5. おわりに

以上にわたり、企業家的精神と企業家的経営者に関し、経営実践学的立場から検討してきた。企業家精神は企業家的経営者の経営意思決定に影響を与えるものである。今日、あらためて企業家精神の必要性が求められるのには、経営体を取り巻く経営環境（ステークホルダー）の変革と、経営体そのものの社会的制度としての役割が問われていることに原因があるといえる。本稿のなかで、とりあげたアップル社のスティーブ・ジョブズの

ビジョン、ヴィジョンナリティは、今日における日本企業の経営者の経営実践に参考となるものである。

本稿で経営者を企業家的経営者としてとりあげた理由は、企業家精神が企業家的経営者の位置づけを明確にするものであると考えたからである。企業家精神はビジョンと大きな関係を持っており、経営体の持続・成長にとってきわめて重要な意味を有しているのである。経営学の実践原理において、経営者は専門経営者、プロフェッショナル・マネージャーとしての意味を持ってきたが、ここでは、企業家精神を内包した企業家的経営者を全面に押し出すことによって、新しい創造的経営者が経営体をリードする経営行動原理を考えたところに特色を持つといえる。そういった意味で、現代経営者は企業家的経営者として位置づけられることになる。

【付記】

本稿は平成24年度～26年度、日本学術振興会:基盤研究(C)「日本のコーポレート・ベンチャー・キャピタルの投資行動に関する経営財務論的研究」【課題番号:24530426】に基づく研究成果の一部である。

【注】

- (1) ミッション、ビジョン、経営理念に関する見解について次の論稿を参照した。
小椋康宏 (2009) 「現代経営者のミッション、ビジョンと経営理念」日本経営教育学会編『講座/経営教育第2巻 経営者論』第1章。
- (2) 筆者はドーリング・M.J.の企業家精神に関する考え方を援用している。次の文献をみよ。
Dollinger, M. J. (2003) *Entrepreneurship - Strategies and Resources*, 3rd. ed., Prentice Hall.
- (3) ここでの企業家精神の概念については、ビジェンビエータの整理したものを採用している。次の文献をみよ。
Bjerke, B (2013) *About Entrepreneurship* Edward Elgar.
- (4) ここでの企業家的経営者は、スティーブ・ジョブズをとりあげ、文献では次のものを採用している。
Sander, P., (2011) *What Would Steve Jobs Do? - How the Steve Jobs Way Can Inspire Anyone to Think Differently and Win* - The McGraw-Hill. (ピーター・サンダー、満園真木訳 (2012) 『ジョブズ・エッセンス-世界を変えた6つの法則-』辰巳出版)
- (5) ピーター・サンダー、前掲書、イントロダクション、

pp.7~16.

- (6) ピーター・サンダー、同上書、pp.68~69.
- (7) ピーター・サンダー、同上書、p.72
- (8) ピーター・サンダー、同上書、p.73
- (9) ピーター・サンダー、同上書、p.91
- (10) ピーター・サンダー、同上書、p.133
- (11) ピーター・サンダー、同上書、p.134
- (12) ピーター・サンダー、同上書、p.136
- (13) ピーター・サンダー、同上書、p.143
- (14) ピーター・サンダー、同上書、pp.143-144.
- (15) ピーター・サンダー、同上書、p.144
- (16) ピーター・サンダー、同上書、p.144
- (17) ピーター・サンダー、同上書、pp.146-147.
- (18) ピーター・サンダー、同上書、pp.176-177
- (19) ピーター・サンダー、同上書、(訳者あとがき) pp.235-239.

【参考文献】

- 小椋康宏 (2002) 「経営環境とステークホルダー：企業価値創造との関連で」『経営論集』第55号、東洋大学経営学部、pp.53-67.
- 小椋康宏 (2008) 「マネジメント・プロフェッショナルの理念と育成」日本経営教育学会『経営教育研究』Vol.11, No.1, 学文社、pp.1-13.
- 小椋康宏 (2009) 「コーポレート・ガバナンスにおける経営者の行動原理-日本企業のCSR 報告書にみられるガバナンス体制を手掛かりとして-」『経営論集』第73号、東洋大学経営学部、pp.59-73.
- 小椋康宏 (2009) 「現代経営者のミッション、ビジョンとCSR:「新・日本流経営の創造」を手掛かりとして」『経営教育研究』Vol.12(2)、日本経営教育学会、pp.1-12.
- 小椋康宏 (2011) 「企業価値創造と現代経営者の経営理念」『経営力創成研究』第7号、東洋大学経営力創成研究センター、pp.57-70.
- 小椋康宏 (2013) 「日本のベンチャー・キャピタルおよびコーポレート・ベンチャー・キャピタルの投資行動に関する経営財務論的考察-アンケート調査を中心として-」『青山経営論集』第48巻、第3号、青山学院大学経営学部、pp.21-39.
- 柿崎洋一 (2010) 「経営理念と社会的責任」小椋康宏・柿崎洋一共著『新版 経営学原理』学文社、pp.65-80.
- 竹内一正 (2012) 『ジョブズの哲学 カリスマが最後に残した40の教え』大和書房.
- 平田光弘 (2007) 「日本企業におけるCSR経営の実践」『企業競争力の研究』pp.85-118.
- 山城章 (2009) 「実践学としての経営学」『経営教育研究』Vol.12, No.2, 日本経営教育学会、pp.104-112.
- Abegglen, J.C. (2006) *21st-Century Japanese Management: New System, Lasting Values*, Palgrave Mac-

- millan (山岡洋一郎訳 (2004) 『新・日本の経営』 日本経済新聞社.)
- Carroll, A. B. and A. K. Buchholtz (2005) *Business & Society : Ethics and Stakeholder Management 6th ed.*, Thomson South-Western.
- Coulter, M (2001) *entrepreneurship in action*, Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. and M. Flores (2010) "The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism" *Journal of Business Venturing* 25. pp.541-555.
- Hisrich, R.D and Kearney, C. (2014) *Managing Innovation and Entrepreneurship*, Sage.
- Salvador, R. Alvaro, C. and D. Ribeiro eds. (2007) *Entrepreneurship - Concepts, Theory and Perspective*, Springer.
- Morris, M. H. Kuratko, D. F. and Covin, J.G., (2008) *Corporate Entrepreneurship and Innovation 2nd ed.*, Thomson, South Western.