

革新的経営戦略で成長する経営者分析

— カラータイプ理論をもちいたケーススタディ —

立命館大学 OIC 総合研究機構 教授

山本 誠一

株式会社色彩舎 代表取締役

河野 万里子

要約

本研究は経営努力を続け、革新的な経営戦略を構築する経営者の気質と性格に焦点をあて、経営者が意思決定をおこない、行動するなかの経営者の気質と性格を分析することから、共通点を見いだせるか分析をおこなった。

対象は、業種・業界の異なる小規模事業者と中小企業の経営者及び戦略立案・実行者の5人である。いずれの事業も、ダイナミック・ケイパビリティ、エフェクチュエーションという現在の経営における重要なキーワードを持ち合わせている。

気質と性格の分析にはカラータイプ理論分析を用いて考察した。カラータイプ理論とは、色彩心理学をベースにした人間の性格のタイプ分け理論で、性格を色で表現し、思考、行動、人間関係などを可視化する理論である。

分析結果は、事業に対する思考と判断、意思決定、そして行動が優れている経営者に共通する傾向が見られた。気質と性格における、決断、創造、協調、堅実の4つのタイプでは、決断と創造のタイプが主流であることが判明した。

ただし、12色のカラーの数字からは同じような傾向が見られず、さらに多くの経営者を調査しデータを集める必要がある。

キーワード

ダイナミック・ケイパビリティ、エフェクチュエーション、イノベーション、気質と性格

I. はじめに

厳しい時代のなか事業をすすめるうえで革新的な経営戦略を構築し、持続的発展を続ける企業がある。そこには共通する思考と判断、意思決定、そしてその行動があると想像される。

本研究では、5人の経営者及び戦略立案・実行者を対象に、カラータイプ理論から気質と性格の分析をおこなった。そこから経営者それぞれの気質と性格を整理し、そのうえで、それぞれの経営戦略の考え方、特徴を見ながら、革新的な経営戦略を構築し持続的発展を続けるうえでの気質と性格について考察した。そして経営者の気質と性格と、経営戦略の構築に関連性があるかを考察した。

II. 革新的な経営戦略で成長し続ける経営者について

本研究で取り上げた木村酒類販売株式会社、琴平バス株式会社、株式会社飯尾醸造、御菓子司「まむ多」、トータ

ルパック株式会社の5社について、それぞれの事業戦略を考察する。中心になって戦略をすすめたのは各経営者で、琴平バス株式会社は社内戦略立案・実行者である。

I. 木村酒類販売株式会社

木村酒類販売株式会社は、1962年に地域に根ざした酒の小売販売店として創業した。2代目代表取締役の木村茂は、酒の一般消費者向けの小売が厳しくなるうえに、店舗のあった市場の閉鎖により移転せざるを得ない事態に追い込まれた。そんななか、もともとあった倉庫を店舗にして、酒の小売から飲食店向けのビジネスに転換し、地域活性化をめざしたコミュニティ形成を推進した。また地域農産物を使った酒の製造も始めていたので、これらを地域の飲食店に販売し、地域の活性化を促進した。いずれも矢継ぎ早に進めながら、地域とそこに暮らす人々を巻き込むためにコミュニティスペース用の店舗改装を実施し、地域イベントや催しを立ち上げた。

これらの経緯は、プリコラージュ¹⁾による市場機会の創出、さらにそこからエフェクチュエーション²⁾の考え方と行動、また

ダイナミック・ケイパビリティ³⁾の発揮があった。また気質の面からは、成功をおさめる気質としてアザリッシュ⁴⁾であることも明らかになった（山本,2022）。

2. 琴平バス株式会社

琴平バス株式会社（以降、コトバス）は、2020年3月からの新型コロナウイルスによる緊急事態宣言を受けて、貸し切りバス事業・高速バス事業・タクシー事業・旅行事業の4つの事業のほぼすべてがストップした。そんななか、すぐにオンラインバスツアーを企画実施したことが、旅行・観光事業者を中心に大きな話題を集めた。

オンラインバスツアーを始める経緯において、じっくり検討しながら進めるということではなく、たとえ反対意見が多くてもまずは始めてみる、すぐに行動するという点で、ビジネス・インプロビゼーションが重要である。また手持ちの経営資源を再編成、再構築してマーケティングのSTPから4Pを再検討し、さらに計画と実施の同時生起性を伴いながら対応したことが重要な点である。

COV19により目標を立てられる状況ではないなかで、目標ありきではなく手段をベースにした思考をしながらの行動は、エフェクチュエーションである。ビジネスにおけるさまざまな構成要素を混ぜ合わせたり、リミックスしたり、オーケストレーションし、ダイナミックな能力を発揮しながら進め、コーゼーションではなくエフェクチュエーションとしてすぐに試行錯誤した。さらに組織内でこれらの要素を短期間で効果的に動かし続けたことがダイナミック・ケイパビリティの要素として、特に重要である（山本,2021）。

このオンラインバスツアーを立ち上げたのは、この時のコトバスの戦略立案・実行者である、執行役員企画開発部統括/R&Dユニットリーダーの山本紗希である。

3. 株式会社飯尾醸造

株式会社飯尾醸造は、創業明治26年の酢の製造・販売等をおこなう会社である。日本には現在400社ほどの食酢メーカーがあり、自社で製造の設備を持っているのはそのうち3分の1以下、しかも原材料の日本酒を自前で製造するだけではなく日本酒の原料米にこだわり、無農薬栽培の米を使い、その一部は自ら米を栽培するというこだわりである。

現在の5代目当主が飯尾彰浩である。無農薬米から酢をつくることに苦労してチャレンジした3代目、さらに4代目は新しい商品開発をおこない、安全な原料を確保しつつ農家の負担を減らしたいという思いから新しい農法にも取り組み、商品、その原材料だけではなく地元の農業とのつながりを大切にしながら棚田の景観を守った。

飯尾は3代目、4代目の意志を引き継ぎながら、学生時代の東京暮らしの経験から地元京都府宮津市にしかないすばらしい資産に注目し、自社で実施している米作りの体験（田植えと稲刈り）を企画した。

この自費で宮津まで来ていただく企画には、まわりから反対もあったが、平成19年からスタートし、今では毎年約100名以上の方が参加するまでにいたる。参加者は日本中から集まり、参加者は飯尾醸造の商品のヘビーユーザーで、ロイヤルユーザーである。

飯尾のブランド醸成とロングセラー商品の考え方は、経営理念としての「モテるお酢屋」の考えが基本となる。関わるスタッフ、原料生産者、取引先、ユーザーだけではなく地元関係者や生産者仲間まで関係するあらゆる人を巻き込みながら、「モテるお酢屋」になるためのさまざまな行動が、価値連鎖に基づく競争戦略につながり、製品を売るのではなく価値を提供するという経営の考え方に現れている。

4. 御菓子司「まむ多」

御菓子司「まむ多」は大阪の門真市にある、昭和25年創業の和菓子製造販売業である。この事業の実質トップである永山宜泉は「まむ多」の2代目である。創業者の山本英雄は古希を迎え閉店を考えていたなか、永山は地域に愛され続けたブランドと商品がなくなるのはもったいないと考えた。そこで永山が経営していた絹笠商事を弟に譲り、身内でもない「まむ多」の継承を決意する。和菓子業界は廃業、閉店が目立ち、消費も伸びないという厳しい経営環境にあるが、そんななかでの事業継承である。

和菓子は伝統産業で、伝統技術は残す必要があり、今後残るはずであるという思いのもと、先代からの商品を守りながら、新しい商品づくりを積極的に実施する。

また自社の店舗や商品にとどまらず、和菓子業界全体の

発展を願い、大阪に新名物をつくるため「大阪に福を呼ぶ大福」実行委員会として、和菓子屋の若き経営者たちとともに10年以上啓蒙活動を展開してきた。最近では大阪を元気にする目的で、2023年2月から大阪府下にある9社の和菓子屋が一緒になって、「大福PR大使認定スタンプラリー」の企画を実施している。その中心となったのが永山である。

5. トータルパック株式会社

トータルパックは、1974年創業の段ボール関連製品の印刷製造業で、主な商品は梱包用段ボールケース、贈答用化粧箱段ボールである。ネット通販が拡大するなかで、その梱包資材としてますます需要が高まっている業界である。

代表取締役西畑実は、1966年創業の関西段ボール工業株式会社の流れをくむトータルパックに1994年入社し、その後関西段ボール工業を統合し事業を取り仕切っていたが、段ボールケースの市場の厳しさを痛感するなか、新しい商材を探していた。

梱包資材は価格競争が激しく付加価値をつけにくい商材で、中小企業では利益が出にくい。ネット通販の追い風のなか市場が拡大するがコストダウンも限界で、ますます大手が有利な業界である。そんななかフルカラーデジタル印刷ができる印刷機が海外にあることを知り、補助金を活用して導入し、付加価値をつけたオリジナル商品を開発した。

段ボールにオンデマンドフルカラー印刷をすることで、価格、納期、そして紙製品という環境面のメリットもあり、今までの段ボール市場とは違う新しい市場を創造することができる。差別化しにくい市場と商品に、まったく新しい価値のある商品を開発、導入した西畑の経営戦略は始まったばかりであるが、大いに期待がもてる。

6. 5名の比較分析

年齢も30代から60代と幅広いが、共通する特長はダイナミック・ケイパビリティの発揮である。

木村は、ダイナミック・ケイパビリティのSensing, Seizing, Transformingのうえで、コミュニティを重視し、とくに調整しながら再配置する力が成果を生み出した。

山本は、ダイナミックな能力を発揮しながら進めること、特にSensing, Seizing, Transformingをコーゼーションでは

なく、エフェクチュエーションとして試行錯誤した。さらに組織内で短期間に動かし続け、ダイナミック・ケイパビリティの能力が発揮された。

飯尾の経営は、ダイナミック・ケイパビリティのSensingとして、ものづくりの市場性やブランディングの必要性、Seizingとしてモテるお酢屋のブランド醸成と関係するあらゆる人の巻き込み、Transforming能力として地域に根ざす企業として価値のあり方を創造した成果があらわれているといえる。

永山は、和菓子業界の厳しい状況と、のれんをおろすことへの危機感のSensing、70年の歴史あるブランドを血縁でもないなかでSeizing、伝統を活かしながら新しいことにチャレンジするというTransformingをおこない続けたうえでの事業継続であるといえる。

西畑は、段ボール市場の厳しさをSensingし、自ら新商材を探し回り、同業他社が見向きもしない商材をSeizingし、特に段ボール業界の常識をTransformingする大胆行動をおこなった。

III. カラータイプ理論からの分析

1. カラータイプ理論について

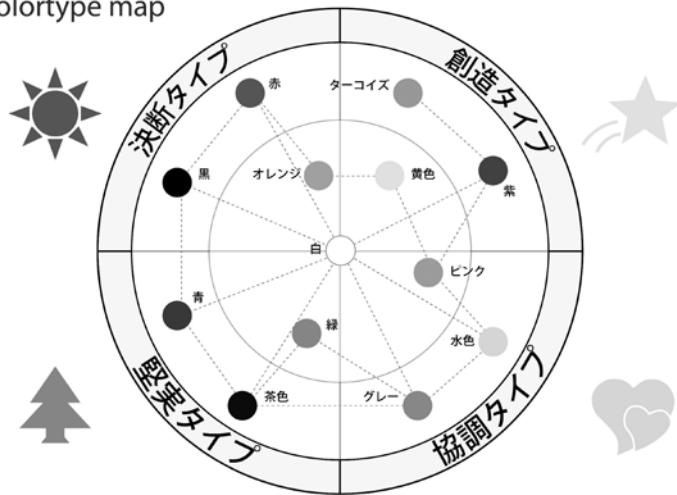
カラータイプ理論とは、色彩心理的な観点を基にして、独自の観点からの研究を重ねて開発された性格診断システムである（河野,2009）。

色彩心理のキーワードが重ならない12色（黒、赤、オレンジ、紫、ターコイズ、黄色、グレー、水色、ピンク、茶色、青、緑）を選び出し、色の意味が近いものを隣につなげて、そのうえで3種類の色を4分類に決定している。たとえば赤とオレンジは共に華やかさの意味がある、またピンクと水色は共にやさしさの意味があるというようにして決めていった。このようにして作成されたのがカラータイプマップである（図—1）。

黒、赤、オレンジは決断タイプで、紫、ターコイズ、黄色は創造タイプ、グレー、水色、ピンクは協調タイプ、茶色、青、緑は堅実タイプ、そして白はすべてのタイプの意味を含むので、真ん中に位置している。

図—1 カラータイプマップと4タイプの特徴

Colortype map



決断タイプの特徴	創造タイプの特徴
パワフル / 勇気がある	創造力豊か / 好奇心旺盛
意志が強い / 行動力	直観重視 / マイペース
堅実タイプの特徴	協調タイプの特徴
常識的 / 慎重	気配り / 控えめ
安定 / 信頼	やさしい / サポーター

出典：一般社団法人カラータイプ協会（2009）

赤の色彩心理には決断力、スピード、目立ちたがりがあり、質問で即断即決どんどんと事を進めていく項目には、この項目にチェックを入れると赤に1点が入る。そして3色の総合点が一番高いところがそのタイプとなる。

カラータイプは、12色の色彩心理からも4つのタイプからも両方からのアプローチが可能な性格診断である。

2. 経営者のカラータイプ理論からの診断

本研究は、厳しい時代のなか革新的な経営戦略を構築している経営者及び戦略立案・実行者5人を選択し、カラータイプ理論から、タイプ別合計からの分析と、個々のカラーの数字からの両面で、気質と性格を分析した（表—1）。

タイプ別合計からの分析において総合点で1番となったのは創造タイプ（38点）、次に決断タイプ（34点）、そして堅実タイプと協調タイプは24点と同点であった。

予測不可能な現代社会では、創造タイプのアレンジ力、自由な発想、良い意味の開き直りの気質と性格が成功へ導いたと考えられる。創造タイプは冒険好きで、常にワクワクすることを追い求める。退屈が嫌いで、今身の回りで起きている厳しい経営環境もピンチをチャンスに、と言って楽しむことが出来る。解決すべき問題も課題が大きいほどやり甲斐があると息巻く。現実逃避のきらいはあるものの、深刻さの方向

にいかないのが強みである。

2番目の決断タイプは戦う相手が手ごわいほどその強みや能力を発揮する。即断即決、スピード、行動力を混乱の時にも発揮し、躊躇するまわりの意見に振り回されず押し通す強さも持つ。

では創造タイプ、決断タイプであれば、いずれの経営も成功するのかということについて、個々のカラーの得点を見ていきながら分析をすすめる。

最も得点が高いのがオレンジ（14点）、次に黄色（13点）、紫（13点）と続いた。オレンジと黄色は12色のなかでも特にコミュニケーション力が高い色である。オレンジは、社交性、仲間意識、黄色はフレンドリー、ユーモアのキーワードがある。2色とも暖色系の色であり、この得点が高い人は笑顔が多く、まわりを明るくする雰囲気がある。

この結果から能力の高い経営者であっても、成功にはコミュニケーション力が重要な要素であると考えられる。ピンチに強い創造タイプや決断タイプであっても、コミュニケーション力がおろそかになると経営がうまくいかないことになりかねない。

創造タイプはマイペースがいきすぎ、まわりの理解を得ないまま自分のやり方を推し進めてしまうこともある。その気ま

表—1 経営者及び役員のカラータイプ診断結果

会社名	名前	決断タイプ				創造タイプ			
		決断計	黒	赤	オレンジ	創造計	紫	ターコイズ	黄色
木村酒類販売	木村 茂	5	0	2	3	6	3	1	2
琴平バス	山本 紗希	9	3	3	3	7	2	2	3
飯尾醸造	飯尾 彰浩	5	1	2	2	7	2	3	2
御菓子司「まむ多」	永山 宜泉	6	1	2	3	9	3	3	3
トータルパック	西畑 実	9	3	3	3	9	3	3	3
合計点		34	8	12	14	38	13	12	13
会社名	名前	堅実タイプ				協調タイプ			
		堅実計	茶色	青	緑	協調計	グレー	水色	ピンク
木村酒類販売	木村 茂	7	3	2	2	7	1	3	3
琴平バス	山本 紗希	1	0	0	1	1	0	1	0
飯尾醸造	飯尾 彰浩	2	1	1	0	4	0	2	2
御菓子司「まむ多」	永山 宜泉	8	3	2	3	8	2	3	3
トータルパック	西畑 実	6	3	1	2	4	0	2	2
合計点		24	10	6	8	24	3	11	10

出典：筆者作成

ぐれな行動は、まわりの協力を得るのが難しい。決断タイプの合理的な判断は、いきすぎるとスタッフの気持ちを含く無視したものになってしまう。自分自身やスタッフを鼓舞するためにこのままでは会社は潰れてしまうという危機感をおおるような発言も、堅実タイプや協調タイプにとっては不安でしかないマイナスの効果となる。そうならないためには皆と一緒に頑張る、皆のために頑張るという巻き込み力が、成功する経営者の資質の一つとして考えられる。今回は経営者及び戦略立案・実行者だけの分析で、社内の同僚や従業員の気質と性格との関係は不明であるが、経営者を取り巻く人々の気質と性格、そしてその関連についても興味深い結果が得られると考える。

コミュニケーション力とは別に、紫のこだわり、精神性重視、美意識も見逃せない経営者の資質であると考え。紫の点が高い人は直観力に優れ、これまでになく視点で物事を考えることができる。その資質が上手く発揮されれば、ありきたりではないサービスや商品開発など独自路線を貫くことが可能である。次に5名それぞれのカラータイプ分析をみる。

IV. 5人の経営者の個別カラータイプ分析について

木村は協調×堅実タイプである（図—2）。決断×創造タイプではないが、オレンジ、ピンク以外に思いやりの水色、信頼の茶色が全て3点なので、やはり人間関係を大切にする資質が見える。

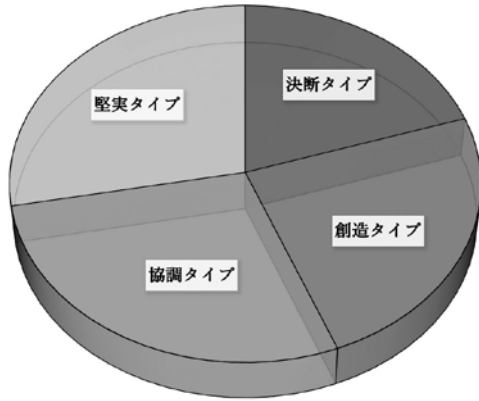
山本は決断×創造タイプである（図—3）。協調タイプ、堅実タイプの点がわずか1点なので、振り切った判断と行動が起こせる、まわりに振り回されない社内戦略立案・実行者だといえる。

飯尾は創造タイプである（図—4）。堅実タイプが2点と一番低いので、過去のやり方にとらわれずフレキシブルに判断や行動ができるといえる。

永山は創造タイプである（図—5）。同時にコミュニケーションの色であるオレンジ、黄色、他にやさしさのピンク、穏やかな緑の点が全て3点なので、人を大切にしている経営者だといえる。

西畑は決断×創造タイプである（図—6）。用心深い、控えめのグレーが0点であることから、躊躇なく考えて行動できる経営者であるといえる。

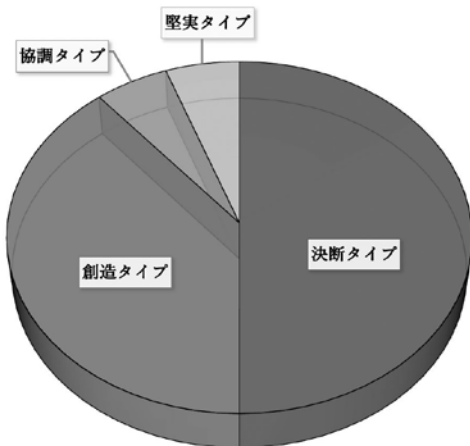
図—2 カラータイプ分析 (木村茂)



決断タイプ 5			創造タイプ 6		
黒	合理的	0	紫	直感力	3
赤	スピード	2	ターコイズ	新規性	1
オレンジ	仲間意識	3	黄色	フレンドリー	2
堅実タイプ 7			協調タイプ 7		
緑	穏やか	2	ピンク	やさしさ	3
青	信用	2	水色	思いやり	3
茶色	信頼	3	グレー	用心深い	1

出典：筆者作成

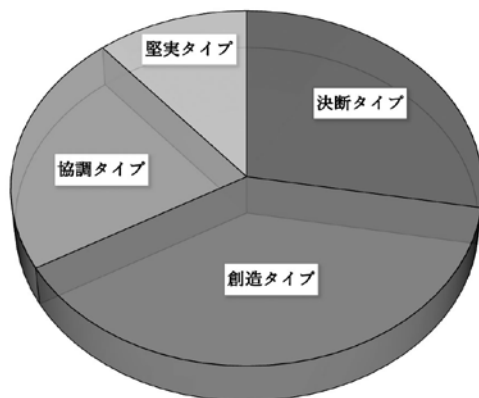
図—3 カラータイプ分析 (山本紗希)



決断タイプ 9			創造タイプ 7		
黒	合理的	3	紫	直感力	2
赤	スピード	3	ターコイズ	新規性	2
オレンジ	仲間意識	3	黄色	フレンドリー	3
堅実タイプ 1			協調タイプ 1		
緑	穏やか	1	ピンク	やさしさ	0
青	信用	0	水色	思いやり	1
茶色	信頼	0	グレー	用心深い	0

出典：筆者作成

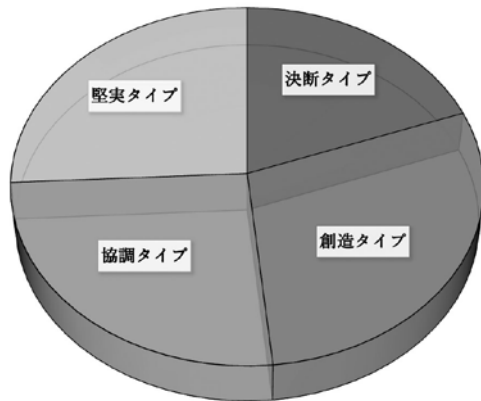
図—4 カラータイプ分析 (飯尾彰浩)



決断タイプ 5			創造タイプ 7		
黒	合理的	1	紫	直感力	2
赤	スピード	2	ターコイズ	新規性	3
オレンジ	仲間意識	2	黄色	フレンドリー	2
堅実タイプ 2			協調タイプ 4		
緑	穏やか	0	ピンク	やさしさ	2
青	信用	1	水色	思いやり	2
茶色	信頼	1	グレー	用心深い	0

出典：筆者作成

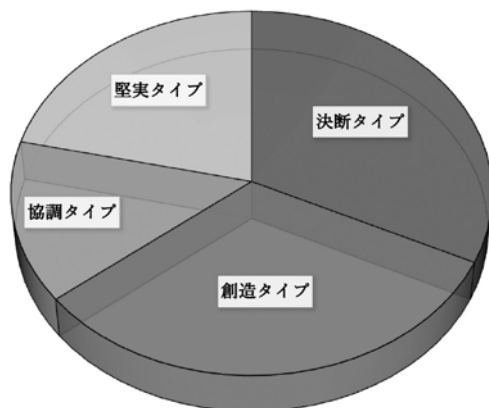
図—5 カラータイプ分析 (永山宜泉)



出典：筆者作成

決断タイプ 6			創造タイプ 9		
黒	合理的	1	紫	直感力	3
赤	スピード	2	ターコイズ	新規性	3
オレンジ	仲間意識	3	黄色	フレンドリー	3
堅実タイプ 8			協調タイプ 8		
緑	穏やか	3	ピンク	やさしさ	3
青	信用	2	水色	思いやり	3
茶色	信頼	3	グレー	用心深い	2

図—6 カラータイプ分析 (西畑実)



出典：筆者作成

決断タイプ 9			創造タイプ 9		
黒	合理的	3	紫	直感力	3
赤	スピード	3	ターコイズ	新規性	3
オレンジ	仲間意識	3	黄色	フレンドリー	3
堅実タイプ 6			協調タイプ 4		
緑	穏やか	2	ピンク	やさしさ	2
青	信用	1	水色	思いやり	2
茶色	信頼	3	グレー	用心深い	0

以上がカラータイプ理論を使って、成功する経営者の性格をその全体の傾向と個々の資質から導き出した結果である。

V. 経営者の戦略思考と行動と、 カラータイプ理論の両面からの考察

5人の経営者及び戦略立案・実行者をカラータイプで分析した結果は、全体として創造タイプのポイントが高く、次に決断タイプである。この気質と性格があるから5人の経営戦略は革新的な経営戦略を構築し、持続的発展を続けている。

創造タイプで決断タイプの経営者は、ダイナミック・ケイパビリティの3つの能力をフルに発揮したと考える。またエフェクチュエーションの5つの原則にも当てはまる思考と行動といえる。

次に5人それぞれを見ていくと、木村は協調×堅実タイプ、山本は決断×創造タイプ、飯尾は創造タイプ、永山も創造タイプ、西畑は決断×創造タイプと少し分かれる。木村は決断×創造タイプではなく、思いやりの水色、信頼の茶色が全て3点なので、人間関係を重視する資質である。これはもともと酒小売店を経営してきたが、地域とそこに暮らす人々を巻き込む飲食店向け酒卸業へ転換したという、コミュニティ形成を柱とした戦略の特長があらわれている。また決断5点、

創造6点と4タイプのバランスがいい。山本は決断×創造タイプに振り切った気質と性格で、今までにはないオンラインツアーを反対されてもすぐに実行したことからも伺える。創造タイプの飯尾は堅実タイプが2点と一番低く、過去のやり方にとらわれずフレキシブルに判断や行動をすることは、飯尾醸造の経営理念「モテるお酢屋」の戦略と合致する。永山も創造タイプだが、オレンジ、黄色、ピンク、緑の点が全て3点で、人を大切にしたい気質と性格である。閉店する事業を引き継いだこと、自社だけではなく菓子業界全体の発展を願うという行動は、人重視の創造タイプといえる。西畑は決断×創造タイプでも堅実と協調を持ちながら、オンデマンド段ボール印刷という新しい領域を開拓しチャレンジする気質と性格である（表—2）。

本研究では革新的な経営戦略を構築する経営者及び戦略立案・実行者の気質と性格を、カラータイプ理論から分析し、経営者の気質と性格が経営戦略の思考と行動にどう現れるかを調査した。その結果、概ね5人の気質と性格のタイプは、同じ傾向であった。しかし12色の個々のカラー

の数字は少し違った。このあたり、今後さらに多くの経営者を調査しデータを集めたうえで、経営者の気質と性格と、戦略思考と行動の関係を明らかにしていきたい。

謝辞

本論文の執筆にあたり、佐藤善信先生からの貴重な助言に心から感謝いたします。先生の専門的なご指導とご鞭撻により、本研究を進めることができました。また、共同研究者であり、株式会社色彩舎の代表取締役である河野万里子様には、カラータイプ理論の考察方法についての深いご指導と助言を賜りました。細部にわたる貴重なアドバイスが、本論文の質を向上させる大きな要因となりました。ここに心より感謝申し上げます。さらに、本研究において調査対象となった企業の経営者の皆様には、研究の趣旨をご理解いただき、貴重な情報と協力を提供していただきました。ご多忙の中、ご協力いただいたことに深く感謝申し上げます。最後になりますが、本研究を支えてくださったすべての皆様にも心より感謝いたします。ありがとうございました。

表—2 5人のカラータイプの違い

木村茂				山本紗希				飯尾彰浩									
決断タイプ 5		創造タイプ 6		決断タイプ 9		創造タイプ 7		決断タイプ 5		創造タイプ 7							
黒	合理的	0	紫	直感力	3	黒	合理的	3	紫	直感力	2	黒	合理的	1	紫	直感力	2
赤	スピード	2	ターコイズ	新規性	1	赤	スピード	3	ターコイズ	新規性	2	赤	スピード	2	ターコイズ	新規性	3
オレンジ	仲間意識	3	黄色	フレンドリー	2	オレンジ	仲間意識	3	黄色	フレンドリー	3	オレンジ	仲間意識	2	黄色	フレンドリー	2
堅実タイプ 7		協調タイプ 7		堅実タイプ 1		協調タイプ 1		堅実タイプ 2		協調タイプ 4							
緑	穏やか	2	ピンク	やさしさ	3	緑	穏やか	1	ピンク	やさしさ	0	緑	穏やか	0	ピンク	やさしさ	2
青	信用	2	水色	思いやり	3	青	信用	0	水色	思いやり	1	青	信用	1	水色	思いやり	2
茶色	信頼	3	グレー	用心深い	1	茶色	信頼	0	グレー	用心深い	0	茶色	信頼	1	グレー	用心深い	0

永山宜泉				西畑実							
決断タイプ 6		創造タイプ 9		決断タイプ 9		創造タイプ 9					
黒	合理的	1	紫	直感力	3	黒	合理的	3	紫	直感力	3
赤	スピード	2	ターコイズ	新規性	3	赤	スピード	3	ターコイズ	新規性	3
オレンジ	仲間意識	3	黄色	フレンドリー	3	オレンジ	仲間意識	3	黄色	フレンドリー	3
堅実タイプ 8		協調タイプ 8		堅実タイプ 6		協調タイプ 4					
緑	穏やか	3	ピンク	やさしさ	3	緑	穏やか	2	ピンク	やさしさ	2
青	信用	2	水色	思いやり	3	青	信用	1	水色	思いやり	2
茶色	信頼	3	グレー	用心深い	2	茶色	信頼	3	グレー	用心深い	0

出典：筆者作成

注

- 1) Witell, L. H., et al. (2017). A bricolage perspective on service innovation. *Journal of Business Research*, 79,290-298.
- 2) Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation*. Northampton, Massachusetts: Edgar Elgar Publishing. (加護野忠男監訳 (2015). 『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎)
- 3) Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- 4) Grant, A. M. (2013). *Give and take*. New York City:Viking. (楠木建監訳 (2014). 『GIVE & TAKE：「与える人」こそ成功する時代』三笠書房)

引用文献

- 河野万里子 (2009). 『プロコン・ビジネス・ノート カラータイプノート』
有限会社池田事務所プロセスコンサルティング事業部
- 河野万里子 (2013). 『色づかいで人を見抜くカラー読心術』こう書房
- 山本誠一 (2021). 「COVID-19とマーケティング— 経営資源の再編から市場機会を発見 —」『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス』vol.10, 84-91.
- 山本誠一 (2022). 「新規事業を創出する経営者分析— 酒販店経営者のイノベーションプロセスの考察 —」『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス』vol.11, 29-35.