

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



吉 田 満 梨
(神戸大学大学院
経営学研究科准教授)

< 要 旨 >

中小企業における製品イノベーションの創出プロセスや市場機会の創造プロセスにおいては、大企業における新製品開発のベストプラクティスとされる分析的・計画的な実践がほとんど活用されていないことが指摘されてきた (March-Chordaら2002, Berendsら2014)。これは、中小企業では大企業とは異なり、動員できる資源に制約があり、体系的に市場機会を特定するためのマーケティングリサーチも行われないうえに生じる課題というよりもむしろ、中小企業が大企業とは異なるアプローチを活用していることを反映していると考えられる。

近年の経営学では、従来の予測合理性にもとづく論理 (causation) とは異なる、「エフェクチュエーション (effectuation)」と呼ばれる意思決定の論理が、エキスパートの起業家を対象とした研究から発見され、不確実性に対処する上での一般理論として広がりを見せている。

本稿では、「エフェクチュエーション」の論理がどのようなものかについて、コーゼーションとの比較に基づいて概要を説明したうえで、エフェクチュエーションの論理を構成する5つの原則 (「手中の鳥 (bird-in-hand) の原則」、「許容可能な損失 (affordable loss) の原則」、「レモネード (lemonade) の原則」、「クレイジーキルト (crazy-quilt) の原則」、「飛行機のパイロット (pilot-in-the-plane) の原則」) を詳しく説明する。

中小企業が新たな事業機会や市場創造を試みる状況に典型的にみられるような、未来の結果に関する成功確率を知りようがないような不確実性の高い取り組みや、仮に最適な目標が見えたとしても資源に制約があるために実行が難しい場合では、予測合理的な意思決定がうまく機能しない一方で、エフェクチュエーションの思考様式にもとづき合理的な行動を起こすことが可能となる。

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| 1. 問題意識 | 4. エフェクチュエーションはどのように実践可能か |
| 2. 中小企業によるイノベーション創出の特徴 | 5. おわりに |
| 3. 「エフェクチュエーション」とは何か | |

1. 問題意識

マーケティング研究者として、中小企業の経営課題を考えさせていただき、感じている問題意識が2点ある。一つは、ますます多くの企業が市場環境の不確実性に対処する必要性に迫られており、そのための新たなマーケティングの理論が求められていること。そして二つ目に、従来のマーケティング理論の多くが豊富な経営資源を持つ大企業を前提に構築されてきたこと、である。

企業が対処すべき不確実性が高まっている背景には複数の要因が存在するが、とりわけ2020年以降のコロナウイルス感染症の拡大に伴う社会・経済環境の大きな変化は、多くの企業にとってそれまではある程度予測可能と考えられていた環境認識を改めざるを得ない状況を生み出したと言える。インバウンドなどの期待されていた需要が途絶え、外出自粛やデジタル化の急速な進展により生活者の生活様式や価値観が変化する中で、多くの企業がこれまでのビジネスを変化させる必要性に迫られた。実際に、それまでのビジネスモデルの範囲を超えて、積極的に新たな成長機会を模索しようとする動きは、DX（デジタルトランスフォーメーション）を含む多くの企業の努力としてみることができる。

しかし、従来の市場や顧客のニーズを前提に最適な製品・サービスを提供するのであれば、顧客に対する市場調査やSTP（セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング）といった標準的なマーケティングアプローチが有効だが、ある企業が新たな市場機会を模索しようとする場合にそれらは十分ではない恐れがある。新しいビジネスモデルは、多くの場合新たな顧客や市場の創造を伴うため、そもそも誰が顧客であり、誰を競合と考えるべきなのかが、当初から明確ではないのである。それゆえ、こうした新たな機会の「探索（exploration）」は、一般に既存の機会の「活用（exploitation）」と比べて、成果が不確かで、時間もかかる実践となる（March 1991）。

また、マーケティング理論には、中小企業にも有用な多くの枠組みが存在する一方で、基本的には大企業の実践を前提に構築されてきた背景を持っている。それゆえ、企業の成長あるいは利益目標のために最適なターゲット設定とポジショニングの定義を含む戦略策定を行い、その遂行に必要な経営資源の配分を適切に行うことを基本としている。しかし中小企業では大企業とは異なり、そもそも動員できる経営資源（資金、時間、マーケティング知識など）が限られており、社内に必ずしも専門家が存在するとは限らず、市場環境に対する影響力も限定的であ

る、といった特徴が指摘されており（Gilmoreら2001）、大企業にとって有効なアプローチが必ずしも等しく有効ではない可能性がある。

以上の2つの問題意識を踏まえ、本稿では、中小企業が新たな市場機会を創造するために、どのようなアプローチで新たな製品・サービスの開発を実施すべきかについて考察を行う。まず第2節で、中小企業によるイノベーション創出の特徴を整理する。第3節では、環境の不確実性に対してコントロール可能な活動に集中するアプローチである「エフェクチュエーション（effectuation）」（Sarasvathy 2008）を概説し、第4節ではそれを活用する上での要点を述べ、最後に、それが中小企業の市場機会の創造にとって有効な枠組みであることを主張する。

2. 中小企業によるイノベーション創出の特徴

中小企業は、日本の全企業数のうち99.7%（2016年時点）、全体の付加価値額の約53%（2015年時点）を占めており、日本の経済成長に対して大きく貢献をしている（2021年版『中小企業白書』）。また、2014年の調査では、33%の企業が「競合他社に先駆けた、市場にとって新しい商品開発・サービス導入」に取り組んでいると回答しており（2015年版『中小企業白書』）、新たな市場機会の実現のためのイノベーション創出機能も担っている。

一方で、従来の研究では、中小企業がイノベーションに取り組む上では、大企業と比べて様々な困難性があることが指摘されてきた。まず、より多くの研究開発費を持つ大企業では、一つひとつの製品開発プロセスの失敗の影響が

緩和されやすいのに対して、イノベーションプロジェクトに投入できる経営資源が限られている中小企業では、失敗が致命的なものになりやすい（Chandy and Tellis 2000）。にもかかわらず、中小企業には、計画や分析を行うスタッフがほとんどいないため、新たなプロジェクトを立ち上げる意思決定は、客観的で広範なデータの分析よりも、二次データや直接の外部コンタクトに基づく情報が活用されがちであり（Smeltzerら 1988）、意思決定者である経営者の直観や願望が反映される傾向にある（Welsh 1981）。さらに、大企業と比べて機能別の専門家を配置する余地も少ないため（Carsonら 1995）、仮にイノベーション創出に成功しても知財を保護する対応がとれないなど、その利益を十分に獲得できる可能性が制限される恐れもある（Edenら 1997、Cohen and Klepper 1992）。

他方で、中小企業の持つ好ましい特徴として、オーナー経営者が意思決定者である中小企業は、大企業に比べて非官僚的で柔軟性が高いことや（Carsonら 1995; Nooteboom 1994）、ビジネス上の目標が経営者の個人的な動機と強く関係していること（Carlandら 1984）、また自社の経営資源は大企業より限られていても、中小企業が外部ネットワークを活用することで能力を発揮できる可能性があること（Carsonら 1995）も、指摘されてきた。

こうした大企業と中小企業との相違は、両者の新たな製品・サービスを開発する活動の違いにも反映されている。主に大企業に焦点を当ててきた従来の新製品開発プロセスに関する研究では、複数のビジネスアイデアに対して、様々

なマーケティングリサーチの手法を用いて繰り返しスクリーニングを行い、絞り込まれた有望なアイデアを実現するために最適な製品設計とマーケティング戦略の策定を行い、計画的に市場導入していく、というステージゲート・システムの利点が強調されてきた (Cooper and Kleinschmidt 1993)。実際に、こうした分析的・計画的な製品開発プロセスは、様々な企業の実践でもベストプラクティスと認識されている。しかし、中小企業を対象とした事例研究では、このようなフォーマルな製品開発プロセスがほとんど活用されていないことが指摘されている (March-Chordaら2002, Berendsら2014)。

例えば、オランダの製造業における中小企業5社の製品イノベーションプロジェクトについて分析を行ったBerendsたち (2014) の研究では、いずれの調査対象企業も、大企業の製品開発でベストプラクティスとされるフォーマルなプロセスをほとんど実施していないことが発見された。ただし、それらの中小企業は、本来採用すべき公式的な製品開発プロセスを実現できていないのではなく、むしろ、同時に複数のプロジェクトを管理したり、複数のアイデアからスクリーニングをしたり、意思決定の手続きを公式化したりする必要性がないために、大企業とは異なるアプローチを採用していることが指摘された。

具体的に調査対象である中小企業のイノベーションプロセスは、企業の目標達成に必要なアイデアや資源の探索によって開始される訳ではなく、自社で既に持っている技術・スキルや設備、人とのつながりといった資源が起点となっていた。政府系機関主催のデザインワークシ

ョップへの参加や、たまたま所有して活用していなかった特許技術、外部デザイナーとの既存製品リニューアルの取り組み、既存製品の用途探索など、既存資源や偶然手にした資源をきっかけに、製品イノベーションプロジェクトに着手していたのである。また調査対象企業では、あらかじめ研究開発や新製品開発のために大規模な予算が組まれていたわけではなく、投資は企業が余裕をもって行うことのできる水準に限定して行われ、利用可能な場合はいつでも外部リソースを積極的に活用しようとする傾向があった。

さらに、各企業の製品イノベーションプロジェクトのプロセスもあらかじめ決められた計画通りに進められたわけではなかった。その代わりに、例えば試作品を作成するといった具体的なアウトプットを伴うステップが一步一步実行され、各段階で顧客や関係者からのフィードバックを得ながら、あるいは追加的な資源や機会を取り入れながら、次にどのように進めていくべきかが繰り返し検討されたのである。これは段階的にプロジェクトを進めていくという点ではステージゲートのプロセスと似ているが、意思決定のタイミングや活動の順序は事前に定義されているわけではなく、環境の変化や顧客からのフィードバックに基づいて柔軟に決定されるという点で異なっていた。

また、これらの中小企業では、ベストプラクティスとされる製品開発プロセスで重視されていた事前のマーケティングリサーチも行われていなかった。将来の売上や市場シェアなどの具体的な目標を最初から定義して、リサーチによってそれらを予測しようとする代わりに、プロ

プロジェクトの過程で生成する目標やアイデアの修正をオープンエンドに取り入れ、状況に応じて進化することが重視されていたのである。そのために調査対象企業は、マーケティングリサーチによって予測することではなく、むしろプロトタイプを潜在顧客に試してもらって意見を求めることを重視していた。つまり、プロトタイプの試用やテストマーケティングによって新製品に対する顧客の反応を引き出し、そのフィードバックを製品に反映させようと努力していたのである。

目標に対して計画的なアプローチでプロジェクトを進めていくという行動は、中小企業でも目標が明確になり、具体的な活動を管理しなければならない段階では採用されるようになったが、特に製品イノベーションプロジェクトの初期段階は、上記のような手段主導の柔軟なプロセスによって特徴づけられていた。

このように、中小企業が採用する製品イノベーションのプロセスは、大企業における製品開発のベストプラクティスとは大きく異なっている。しかし、それは単に中小企業が本来採用すべきアプローチを実行できていないことを意味するわけではなく、不確実性の高い取り組みに対して闇雲に行動していることを示唆するわけでもない。著者であるBerendsら（2014）は、こうした中小企業における製品イノベーションのプロセスでは、「エフェクチュエーション（effectuation）」と呼ばれる、予測ではなくコントロールによって不確実性に対処しようとするアプローチに基づいている、と指摘する。

3. 「エフェクチュエーション」とは何か

「エフェクチュエーション」とは、現在米国のヴァージニア大学ダーデンスクールで、アントレプレナーシップの教授を務めるサラス・サラスバシーという経営学者によって発見・提唱された、不確実性の高い状況における意思決定の一般理論である。彼女の著書である『エフェクチュエーション—市場創造の実効理論』は、2015年に日本語訳も発売され、近年日本国内における認知度も急速に高まっている。

彼女は、カーネギーメロン大学の博士課程在学中に、エキスパートの起業家と呼びうる人々に対する意思決定実験を実施した。その対象は、創業経営者として10年以上のキャリアを持ち、1社以上を上場させた、成功が社会的にも評価された起業家であり、彼らが意思決定において共通の論理を活用していることを発見したのである。その論理の特徴を一言でいえば、エキスパートの起業家たちは、「未来は人間の行為によって作られるものであり、予測することは不可能である。むしろ自らコントロールすることにより、未来を創造することに努力すべきだ」という信念に基づき、いくつかのヒューリスティクス（経験則）を好んで用いる傾向があったのである。

こうして発見された意思決定の論理は、総体として「エフェクチュエーション（effectuation）」と命名された。生み出される成果を所与として最適な手段の選択に焦点を当てる従来の経営学的前提を「コーゼーション（因果論：causation）」と呼びうるのに対し、エキスパートの起業家たちは、一組の手段を所与として、

そうした手段で生み出しうる効果 (effect) に焦点を当てていたことから、コーゼーションの反対概念として「エフェクチュエーション (effectuation)」という造語に近い言葉が用いられた (Sarasvathy 2001)。

エフェクチュエーションの論理を構成する要素として、5つの具体的な原則が特定されており、それぞれ「手中の鳥 (bird-in-hand) の原則」、 「許容可能な損失 (affordable loss) の原則」、 「レモネード (lemonade) の原則」、 「クレイジーキルト (crazy-quilt) の原則」、 「飛行機のパイロット (pilot-in-the-plane) の原則」という、ユニークな名称がつけられている。

コーゼーションとエフェクチュエーション

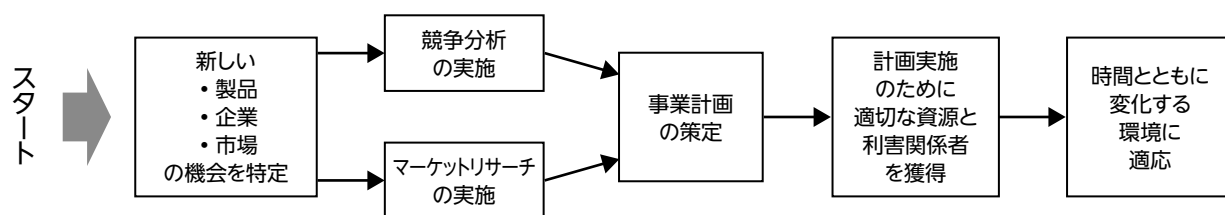
エフェクチュエーションの論理は、不確実性に対して具体的にどのようなアプローチを可能にするのか。その特徴を、コーゼーションと対比することで理解していきたい (図1・2参照)。

目標に対して最適な手段を追求するコーゼーションのプロセスでは、出発点として目標、すなわちターゲットとする市場機会 (ビジネスチャンス) が特定されている必要がある。そのうえで、顧客のニーズや、競合する企業や製品・サービスについて分析をするために、体系的なマーケティングリサーチが実施され、それをもとに期待利益 (どれくらいのリターンが期待できそうか、また成功確率はどれくらいか) を予測して、できるだけ正しい戦略計画を策定することが重視される。最適な計画・戦略が策定できれば、それを実行するために必要な資源を調達・配分して、計画通りに実行することで当初の目標を達成することが目指される (図1参照)。

こうしたアプローチは、予測に基づいて合理的に市場機会を特定した上で、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を可能にする。コーゼーションの重要性は、これまでの経営学ならびに企業経営の実践において広く浸透しており、先述のステージート・システムによってアイデアを絞り込んでいく新製品開発プロセスのベストプラクティスや、市場のセグメントを分析して最適なターゲットを特定し、競合との関係から望ましいポジショニングを定義していく、標準的なSTPマーケティングも、コーゼーションの考え方を前提としていると言える。

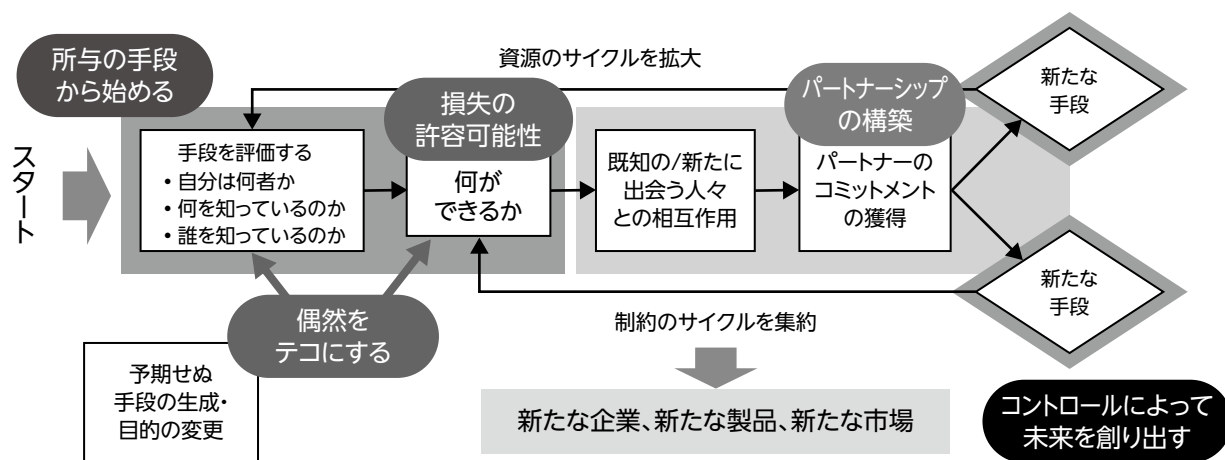
ただし、コーゼーションが有効であるのは、企業にとって当初から目標が明確であり、また環境が分析に基づいて予測可能な場合に限られる。一方で、企業が従来存在しなかったような新規の製品・サービスを展開しようとする場合や、それまでの事業の成熟化や行き詰まりにより別のビジネスモデルへの転換に迫られている場合などには、着手する時点で目標と市場機会が明確に見えているとは限らない。また、資源の制約下にある多くの中小企業にとっては、体系的なマーケティングリサーチを通じて将来の市場機会を特定することも困難だろう。仮にリサーチが行われたとしても、必ずしも市場機会が予測できるわけではない。例えば、イノベーションと呼ばれるような革新的製品の場合、それが普及する以前にはそもそも市場が存在しないため、仮に顧客のニーズを事前のマーケティングリサーチによって調査しようとしても、否定的な見通ししか得られない恐れもある。つまり、市場環境の不確実性が高い場合や企業

図1 コーゼーションのプロセス



(出所：Readら 2009をもとに筆者作成)

図2 エフェクチュエーションのプロセス



(出所：Readら 2009をもとに筆者作成)

の資源に制約がある場合には、コーゼーションのプロセスでは、すぐに行き詰ってしまうのである。

上述のように資源に制約があり、予測可能性が乏しく、目標も必ずしも明確ではないという状況は、社会にとって新たな事業・市場機会を創造すべく行動する起業家が典型的に直面する状況であると言える。それでは、コーゼーションが機能しない極めて高い不確実性の下で、エフェクチュエーションを活用するエキスパートの起業家はいかに意思決定を行うのか。

まず、エキスパートの起業家には、最初から市場機会や明確な目標が見えなくとも、彼が既

に持っている「手持ちの手段（資源）」を活用することで、「何ができるか」というアイデアを発想する、という意思決定のパターンが見られた。このように「目標主導（goal-driven）」ではなく「手段主導（means-driven）」で何ができるかを発想し着手する思考様式は、「手中の鳥（bird-in-hand）の原則」と呼ばれる。

次に、「何ができるか」のアイデアを実行に移す段階では、期待できるリターン大きさ（期待利益）ではなく、逆にうまくいかなかった場合のダウンサイドのリスクを考慮して、その際に起きうる損失が許容できるかという基準でコミットメントが行われる。これは「許容可能な

損失 (affordable loss) の原則」と呼ばれる。

これらの考え方をを用いて、エキスパートの起業家は結果がまったく不確実であったとしても、「何ができるか」についての具体的なアイデアを生み出し、行動に移すことができる。その際、コーゼーションの発想であれば、事前に誰が顧客で誰が競合かを識別し、市場の機会や脅威を予測しようとするが、エフェクチュエーションの発想で行動するエキスパートの起業家は、むしろコミットメントを提供してくれる可能性のある、あらゆるステークホルダーとパートナーシップの構築を模索する傾向がある。これは、「クレイジーキルト (crazy-quilt) の原則」と呼ばれる。相互作用の結果として、パートナーのコミットメントが獲得されると、起業家の活動には、参画したパートナーがもたらす「新たな手段」が加わるため、プロセスの出発点であった「手持ちの手段 (資源)」が拡張され、もう一度パートナーと共に「何ができるか」を問うことになる。このように、行動の結果として構築されるパートナーシップを組み込みながら、エフェクチュエーションのプロセスは拡大しつつ何度も繰り返されることになる。さらに、パートナーがもたらすものは彼らが持つ「手段」だけではなく、新たな「目的」ももたらすことが考えられる。したがって、パートナーが持ち込む新たな目的もまた、「何ができるか」の方向性に影響を与え、「何ができるか」を改めて定義しながら、プロセスが繰り返されるのである。

このように、予期せずしてパートナーからもたらされた手段や目的を受け入れ、それを積極的に活用しようとする姿勢は、偶然を梃子とし

て活用しようとする「レモネード (lemonade) の原則」とも関係している。エキスパートの起業家は、偶然もたらされたものを受け入れた上でポジティブにリフレーミングする傾向があるため、例えば失敗や思ったとおりに進まない現実も学習機会と捉え、新たな行動を生み出すために活用しようとするのである。

以上のエフェクチュエーションのプロセスでは、未来の結果に関する「予測」をまったく必要としないことが分かるだろう。それでも、プロセスが繰り返される結果、起業家自身が思いもしなかったような新しい製品・事業・市場が生み出される可能性がある。このように、高い不確実性に対処するうえでエキスパートの起業家は、何とか予測しようとする代わりに、自分自身がコントロール可能な要素に行動を集中させることによって、予測ではなくコントロールによって望ましい結果を生み出そうとするのである。こうした思考様式は、「飛行機のパイロット (pilot-in-the-plane) の原則」と呼ばれている。

以下では、エフェクチュエーションを構成するこれら5つの原則について、順番に確認していこう。

手中の鳥 (bird-in-hand) の原則

「手持ちの手段 (資源)」から「何ができるか」を発想することで、必ずしも目標や市場機会が明確に見えていなかったとしても、エキスパートの起業家は行動に着手することができる。実際には、どのような資源を持っているのかは起業家によって多様であると考えられるが、エキスパートの起業家に対する意思決定実験から

は、彼らが典型的に活用する3つの手段 (means) として、「私は誰か (who I am)」、「何を知っているか (what I know)」、「誰を知っているか (whom I know)」が特定された。

「私は誰か」とは、独自の選好や能力、特徴など、その人のアイデンティティーを構成する要素を意味する。「何を知っているか」は、意思決定に活用されうる知識のことであり、「誰を知っているか」は、アプローチ可能な社会的ネットワーク (人とのつながり) のことである。これら3つの手段は、どのような人でもそれぞれにユニークな形で所有しており、また個人として活用可能であると考えられる。それぞれの手段は、それが起業家に新たな行動を可能にする限りにおいて意味を持つため、「手持ちの手段 (資源)」はどのようなものでも構わない。例えば、「何を知っているか」には、専門知識や一般に有用だと考えられている知識だけではなく、経験から得た信念のようなものを含んでも構わないし、「誰を知っているか」には、たまたま出会った人物を含んでも構わない。「私は誰か」に関しても、「自分がどのような存在でありたいか」といった主観的な評価もまた、極めて重要な要素となるだろう。

これら3つの個人的な資源に加えて、エキスパートの起業家は、組織や社会がある時点で獲得したものの、あまり重要視されず積極的に活用されてもいない、「余剰資源 (slack)」と呼ばれるものも重視すると考えられている。余剰資源には、未活用の特許や、逆に既に使い尽くされ枯れた技術と見なされているもの、有効に活用されていない設備や時間、情報、機会など、様々なものが存在する。こうした資源は、他の

人々が重要な資源であると思っていないゆえに、起業家個人が比較的自由に活用できるという特徴がある。

エキスパートの起業家は、未来の市場機会やビジョン・目標が明確に見えない環境下であっても、すぐに動員することのできる上記の手持ちの手段を用いて、実践可能な「何ができるか」のアイデアを生み出し、それを迅速に行動に移そうとするのである。

許容可能な損失 (affordable loss) の原則

具体的な行動のアイデアが生み出されたならば、次にそれを行動に移さなければならない。ただし、それが不確実性を伴う新しいチャレンジであるほど、失敗を考えてなかなか行動に踏み切れないこともあるだろう。コーゼーションの発想では、本当にその行動が好ましい結果に繋がるのか、つまりリターンを予測するための努力に焦点を当てる。期待されるリターンの大きさとそれが得られる確率を評価して、リターンが大きそうであれば、あるいは成功確率が高そうであれば、思い切って行動を起こすべきだ、と判断する。

しかし、いくら期待利益を予測するための努力をしたところで、必ずしもその予測が当たるとは限らず、むしろ不確実性が極めて高い状況では、期待通りの結果が得られない可能性も高い。そこで、エキスパートの起業家は、期待通りの結果が得られない事態が起こり得る可能性は受け入れた上で、利益ではなく、うまく行かなかった場合の最悪の事態に発生しうる損失を見積もり、もし起きうる損失が許容できるならば実行すれば良い、と考える傾向があった

(Sarasvathy 2008, Dewら 2009)。

ここでうまくいかなかった場合に発生する損失には、資金だけではなく、行動のために投資されたあらゆる資源、例えば時間や、誰かの信頼、犠牲にした機会なども含まれる。こうした資源の中で、何を失うことを許容できるのか、あるいはできないのか、は、起業家自身の置かれた状況や価値観などによって異なると考えられる。したがって重要なのは、自分自身が何を失うことを許容できないのか、を事前に明確化したうえで、失うことを許容できないものをできるだけリスクに晒さないような形で、行動に着手することである。また、もしうまくいかなかった場合に起きうる損失が許容できない場合には、できるだけ新たな投資をしなくても行動を始められないかを考えて、損失可能性を最小化する努力をすることもできるだろう。

許容可能な損失という意味決定の基準を用いることで、仮に結果がまったくうまく行かなかったとしても、失敗が致命傷となることを避けられる。そのため、結果が不確実なチャレンジであっても行動を起こすことが可能になるばかりでなく、もし失敗をした場合にも再チャレンジが可能になるため、うまくいかなかった経験はむしろ学習機会として、後の成功に貢献する可能性があるのである。

レモネード (lemonade) の原則

「手中の鳥の原則」と「許容可能な損失の原則」は、目標ではなく起業家自身が活用可能な手段に焦点を当て、ダウンサイドのリスクに対して事前にコミットメントをすることによって、成功確率が予測不可能で何が正しい答えかもわ

からないような状況下でも、起業家が新たな行動を生み出すことを可能にする。しかし、行動を起こした結果が、思った通りに進むことを保証するわけではない。むしろ不確実性が高い環境では、顧客獲得や技術開発、資金調達など、様々な局面で予期せぬ事態が起こる可能性が高い。もともとの計画に対して想定した通りに進まないという事態は、コーゼーションの発想でいえば避けるべき状況であり、計画に対してコントロールを喪失する恐れがあるネガティブな事態と見なされる。

ただし不確実性が高い状況下では、こうした予期せぬ事態は、好都合なものも不都合なものも、いずれも頻繁に起こりうると思えるべきである。実際に、エキスパートの起業家の意思決定では、こうした予期せぬ事態を避けられないものとして受け入れた上で、むしろポジティブに活用しようとする傾向が見られた。こうした発想は、英語の格言である「人生が酸っぱいレモンを与えるなら、レモネードを作れ (When life gives you lemons, make lemonade.)」にも通じるため、「レモネードの原則」と名付けられている。

レモンからレモネードが生み出された有名な事例として挙げられるのが、3Mの「ポストイット」の開発ストーリーである。同社のスペンサー・シルバーという研究員が開発した、よく付くが簡単に剥がれてしまうという特徴を持つ接着剤は、もともとのプロジェクトの目標であった強力な接着剤の開発にとって明らかな失敗作だった。しかし、新規の特徴を持っていたその接着剤に可能性を感じた彼は、それを何か別の用途に活用できないかと、社内の様々な人々

に問いかけ続けた。ある時、アート・フライという社員が日曜日の教会で賛美歌を歌っていた時に、何度もしおりがずり落ちるのを経験したことから、スペンサー・シルバーが開発した接着剤付きのしおりのアイデアを思いつき、最終的に2人で作り上げた新製品ポストイットは、同社の世界的なヒット商品となったのである。

また、予期せぬ事態は必ずしもネガティブなものばかりではない。岡山県倉敷市の粘着テープメーカーであるカモ井加工紙が、自社で製造していた養生用のマスキングテープに新たな製品価値を見出して、装飾用のカラフルなマスキングテープ「mt」を開発したきっかけは、予期せぬ女性ユーザーとの出会いであった。もともと建築現場や塗装現場の職人が使う養生テープを開発・製造していた同社に、ある時マスキングテープ「ファン」を名乗る3人の女性から工場見学の問い合わせが届いた。工業用のマスキングテープでは貼りはがしのしやすさといった機能的価値が重視されていたにもかかわらず、3人は「色合い」や「透け感」といったテープの見た目に関する情緒的価値を重視していたため、当初カモ井加工紙では彼女たちが何を言っているかさえ、わからなかったという。それでも彼女たちが求めていた新しい色のマスキングテープの開発を共同で進めた結果、できあがったカラフルな新ブランド「mt」は大ヒットし、同社の新しい事業の柱となるばかりでなく、社内にそれまで存在しなかった装飾用の文具テープとしてのマスキングテープという、新たな市場を創造したのである。

これは、企業側が既に持っていた手持ちの手段（工業用マスキングテープ）に対して、想定

していたなかった他者が新たな価値を見出し、「レモネード」の可能性が生み出された事例と言える。ただし、カモ井加工紙の担当者が3人と共同での製品開発を進めていた当初から、現在のような新たな市場機会が見えていたわけではなかったため、その取り組みは自分たちにとっての許容可能な損失の範囲で着手された。つまり、最初から企業として取り組むべき新規事業開発と位置づけて経営資源を配分する形で進められたのではなく、工場見学に対応したことをきっかけに3人の想定外のユーザーの思いに応えたいと考えた担当者を中心とする3名の社員が、業務外の時間を使って彼女たちとの打ち合わせを重ね、稼働していない時間帯の工場設備を使って最初の製品を完成させたのである。会社で正式な事業として位置づけられたのは、mtのヒットにより装飾用文具テープとしてのマスキングテープ市場が顕在化した後のことであった。

このように研究開発における予期せぬ事態や、ターゲット以外の想定外のユーザーとの出会い以外にも、出資者を含む事業のパートナー獲得やその失敗、また新型コロナウイルスの蔓延のような意図せざる外部環境の変化を含め、ビジネスでは日々多くの予期せぬ事態に直面する。「レモネードの原則」とは、そうした予期せぬ事態を無視したり、避けようとするのではなく、むしろ梃子として積極的に活用しようとする思考様式である。偶然をポジティブに活用するために、まず重要なのは、偶然に気づき、それが不都合なものであったり当初は理解できないものだったとしても、現実として受け容れることだ。次に、それが自らの「手中の鳥」を

どのように拡張したのかを考え、その上で新しく「何ができるか」を発想することだ。例えば、予期せぬ出会いは「誰を知っているか」、予期せぬ情報は「何を知っているか」の拡張機会として理解することができる。また、コロナ禍のような外部環境の変化を受けて、自分たちは社会にどのような価値を提供すべきなのかを改めて問い直す機会とできるのならば、「私（達）は誰か」をより大きく、より明確に拡張する機会にもなるだろう。一見してネガティブな予期せぬ事態も、それを何かを学ぶ機会としてリフレーミングする（物の見方を変える）ことができれば、その上で「何ができるか」を再定義して新たな価値を生み出す行動に繋げることができるだろう。

クレイジーキルト (crazy-quilt) の原則

予期せぬ事態の発生とともに、起業家の手持ちの手段を拡張し、エフェクチュエーションのプロセスを思いもしなかった方向性へと導く大きなきっかけとなるのが、パートナーからのコミットメントの獲得である。ここでいうパートナーには、様々な人々が含まれ、また彼らが提供し得るコミットメントも多様である。例えば、最初の顧客となった人がその後の経営に参画して重要な情報をもたらしてくれる場合もあるだろうし、一般的には競合として捉えられがちな同業他社との戦略的パートナーシップによって、事業成果が拡大され場合もあるだろう。だからこそ、エフェクチュエーションの意思決定においては、エキスパートの起業家は、コミットメントを提供してくれる可能性のある、あらゆる人々と交渉を行い、パートナーシップを構

築しようと働きかけるのである。

一方で、従来のコーゼーションの発想では、マーケティングリサーチや競合分析などを通じて、市場の機会や脅威を事前に予測することに対して焦点が当てられてきた。しかし、不確実性が高い状況、特にいまだ市場や産業が安定したものとして存在しないような新しい製品・サービスを提供しようとする場合には、誰が顧客となり、誰が競合となるのかを事前に区別することは不可能である。需要創出が必要な新規性の高いビジネスでは、複数企業間でパイを取り合う以前に、協調して市場のパイ自体を拡大する行動が有利な場合もありえる。また、一定の安定した需要が期待できる市場環境であっても、同業他社がパートナーになることはあり得るだろう。例えば、ある起業家が自慢の美味しいカレーのレシピを開発して、新規のカレー屋をオープンしたとしよう。一般には、同じ商圈に立地する人気の飲食店は、顧客を取り合うライバル関係にあると見なすことができるが、もし多くの顧客を集客している別のジャンルの飲食店(例えば、洋食店や創作料理のお店など)が、ランチタイムにのみ提供可能な、時間をかけずに調理できる新しいメニューを求めている可能性があるならば、起業家はサプライヤーとして自社のカレーの提供を交渉することもできるだろう。もし交渉が成立すれば、人気の飲食店は競合ではなく重要なパートナーとなる。あるいは、同じ地域に別のカレー屋も多く立地している場合、一般には限られた市場のパイを奪い合う不利な競争環境とみなされる。ただし、それらの同業他社と交渉を行い、例えば共同のイベントやプロモーションの取り組みを展開す

ることで、その地域を「カレーの街」として盛り上げることもできるだろう。その結果、他地域からより多くの顧客を呼び込むことができれば、市場のパイ自体を共に拡大するパートナー関係になる。誰かパートナーとなり、どのようなパートナーシップが構築されるのかは、こうした交渉の結果としてのみ決まるものだと言える。だからこそエキスパートの起業家は、体系的な競合分析を行わず、あらゆるステークホルダーとのパートナーシップ構築を志向するのである。

こうしたエフェクチュエーションの思考様式が、「クレイジーキルトの原則」と呼ばれているのは、パートナーと共に新たな事業機会や市場自体をつむぎ出していくエフェクチュエーションのプロセスが、パッチワークキルトづくりに類似したものと見なされているためである (Sarasvathy 2008, Sarasvathyら 2008)。パッチワークキルトづくりでは、作家が自分の好みで集めた布切れを、美しく、意味があるデザインで繋ぎ合わせることによって作品が作られていく。大がかりな作品の制作では複数の作家による共同作業がなされ、それぞれの作家のセンス、布切れと技術が相互作用をしながら、最終的に完成する作品のデザインが創り出される。個々の作家は、着手する時点で自分の作りたい作品の具体的な完成イメージを持っている場合もあるが、実際に布切れを繋ぎ合わせ、他の作家と議論をしながら作品を作る過程で、ほとんどの場合、最初には誰一人として思いつかなかったような、素晴らしいデザインが実現するという。こうして出来上がるパッチワークキルトは、作家たちにとって意味のある、美しい作品

として完成されるだけでなく、生活の中で人々の体を温めるという実用性を兼ね備えたものともなる。

エフェクチュエーションのプロセスを通じた新しい事業や製品、市場機会の創造もまた、出発点は起業家自身の手持ちの手段から始まるが、そこにパートナーが参加をすることを通じて、新たな「手段」が獲得され、さらにそこにパートナー自身が思い描くビジョンや「目的」が反映されることで、「何ができるか」が繰り返し問い直されながら拡大していく。その結果として、大きく美しい、社会的にも意義のある活動へと帰結するのである。

飛行機のパイロット (pilot-in-a-plane) の原則

ここまでの内容では、まず手持ちの手段から「何ができるか」を定義し、許容可能な損失の範囲で行動することで、新たなパートナーを獲得し、また偶然を取り込みつつ、手持ちの手段を拡張して「何ができるか」を再定義する…というように、規模を拡大しながら繰り返すエフェクチュエーションの反復的なプロセスと、それを支える意思決定の原則を確認してきた。新たな市場機会は、最初から誰かに発見されるのを待っているようなものとして存在するわけではなく、こうした人々の試行錯誤的な相互作用の結果として、紡ぎ出されるものである。

既に述べたエフェクチュエーションの4つの原則は、具体的な行動のための意思決定のロジックであったが、最後の「飛行機のパイロットの原則」は、こうしたエフェクチュアルな意思決定の全体を支えている、エキスパートの起業家の世界観を表している。こうした起業家たち

は、未来は自然法則のようにあらかじめ決められているものではなく、私たち人間の活動によって作られるものであるため、そもそも正確な予測は不可能であることを認めている。したがって、予測不可能な不確実性の高い環境で、むしろ結果が不確実であるからこそ、自分たちがコントロール可能な要素に働きかけることで未来の環境の一部を創造する行動に集中し、予測ではなくコントロールによって望ましい結果を帰結させようと努力するのである。実際、先述の4つの原則はいずれも、未来の予測可能性が全く存在しないような高い不確実性下でも使うことができ、自らがコントロール可能な要素に焦点を当てた、合理的な意思決定のロジックである。

こうした世界に対する認識が「飛行機のパイロット」と名付けられている理由は、航空機に必ずパイロットが乗っているという事実が、まさに不確実性に対してコントロールによって対処すべきであるという信念と関わっていることに由来する。今日、あらゆる航空機には高度な自動操縦機能が搭載されているため、計画通りに進む限りにおいてはオートパイロットによる巡行が可能である。にもかかわらず必ずパイロットが搭乗する理由は、例えば計画された航路を外れてしまった場合など、何らかの不測の事態が発生した場合でさえ、パイロットが操縦桿を握って操縦することで対処できると考えられているためである。

ここでパイロットに喩えられているのは、言うまでもなく、エフェクチュエーションのプロセスを推進する起業家自身である。パイロットとしての起業家は、航路通りに進んでいるのか、

計画外のことが起こったのかを含めて、様々な計器の数値や外的環境の変化を察知しながら、常に必要なコントロールをやり続ける。想定外の偶然を梃子として活用する「レモネードの原則」や、パートナーシップの獲得によって手持ちの手段と目的を拡張していこうとする「クレイジーキルトの原則」は、ともすれば偶然まかせや他人まかせといった、行き当たりばったりの印象を与えるかもしれないが、それは誤解である。そもそも、偶然の出来事や出会いによって生じる可能性を見逃さず、そこから意味のある結果を生み出すために常に操縦桿をコントロールし続けるパイロットが存在するからこそ、そうした外部環境によってもたらされる変化を取り込むことが可能になると言える。

予測に基づいて正しい計画を策定することを重視するコーゼーションの発想は、起こり得る事態を事前に分析することで、最適な自動操縦機能を設計しようとするような試みであり、パイロット自身の存在を必ずしも重視しない。対照的に、エフェクチュエーションのプロセスでは、それを実行する起業家自身の主体的なコントロールが、航空機が飛び続けるための不可欠な条件となっている。

4. エフェクチュエーションはどのように実践可能か

エフェクチュエーションは、「不確定な状況における意思決定の一般理論」(Sarasvathy 2008, 訳書 p.340) として提唱されており、それを活用できるのは起業家に限定されるわけではない。先行研究においても、既存企業におけるビジネスモデルの変革や、新製品開発・研究

開発、マーケティング、海外市場への展開といった、様々な不確実性を伴う実践において実際にエフェクチュエーションに基づく意思決定が活用されており、また具体的な成果に対して貢献していることが明らかにされてきた。

とりわけ、未来の結果に関する成功確率を知りようがないような不確実性の高い状況や、仮に最適な目標を設定したとしても資源に制約があるために実行が難しい場合には、コーゼーションがうまく機能しない一方で、エフェクチュエーションの思考様式による合理的な行動は可能である。中小企業が新たな事業機会や市場創造を試みる状況も、まさにこうした条件に当てはまると言えるだろう。

ただし、外部の投資家や様々なステークホルダーに対する説明責任を果たさなければならない局面では、予測合理性に基づくコーゼーションによる説明が求められる場合もあるだろう。また、エフェクチュエーションのプロセスを活用する企業が、コントロールを通じて実際にイノベーション創出に成功した結果として、環境の不確実性が次第に低減することでコーゼーションの有効性が高まっていくことも考えられる。「その企業が創出した新たな市場をさらに活用し、長期に競争優位を構築するためには、その企業のマネジメントはよりコーゼーションに基づくものになっていく必要がある」(Sarasvathy 2008, 訳書 p.177) のである。したがって、エフェクチュエーションとコーゼーションは、企業の意味決定の論理としては補完的な関係にあり、条件に応じて両方を使い分けるべきものだと言える。

コーゼーションをどのように活用すべきかに

ついては、これまでの経営学でも豊富な知見が提供されているため、本稿では最後に、エフェクチュエーションの論理を活用するためのいくつかのポイントについて整理をしておきたい。

第一に、エフェクチュエーションを構成する5つの原則はそれぞれ独立に活用することもできるが、実際には5つを組み合わせる用いることが極めて重要である。例えば、「手中の鳥の原則」で自身の手持ちの手段を基盤とすることにより、目標が曖昧な中でも行動に着手することが可能となり、また、うまく行かなかった場合の損失を許容可能な範囲にとどめやすくなるが、それだけではスモールスタートを踏み出したに過ぎず、本当に事業機会につながるかもその時点ではわからない。起業家のアイデアや行動に価値を見出す他の人々（顧客としてそれにお金を支払ってくれる人々や、実現のために協力してくれるパートナーなど）のコミットメントを獲得できてはじめて、それは有望な事業機会と見なすことができるのである。時にはパートナー候補から期待したコミットメントが獲得できなかったり、不測の問題が生じることもあるだろうが、そうした行動の結果をフィードバックとして取り込み、行動を修正することで、行動する前よりも事業としての実効性は高まると考えられる。つまり、「手中の鳥」と「許容可能な損失」を元に行動することの意義は、それらが今すぐ行動することを可能にし、「クレイジーキルト」や「レモネード」を作り出す機会をいち早く生み出すためである。逆に、「クレイジーキルト」や「レモネード」と呼ばれる他者や予期せぬ事態の存在が意義を持つのも、それらを取り込むことで「手中の鳥」と「許容

可能な損失」の拡張機会となるためである。いずれのパターンでも「パイロット」と呼ばれる、主体的なコントロールの行動は不可欠なものがある。

このように、「エフェクチュエーションは、本質的に相互関連性があり、内部的に一貫性があり、集合的に独立した（つまり外部からのアドホックな仮定に頼らない）原則の一貫したシステム」（Sarasvathyら 2008, p.346）であり、エフェクチュエーションのそれぞれの原則を個別に捉えるのではなく、原則間の補完的な組み合わせによってエフェクチュエーションのサイクルを繰り返し回していくことが重要である。

一方で、第二に指摘したいポイントとして、エフェクチュエーションが全体としてどのように機能するかを、概念だけで（例えば本論文を読んだだけで）理解することはなかなか難しい、という点がある。エキスパートの起業家たちがエフェクチュエーションを活用する理由は、彼らがコーゼーションの機能しないような極めて不確実性の高い問題に繰り返し対処する経験を通じて、エフェクチュエーションの有効性を体得していたためだと考えられる。とはいえ、起業経験がなければエフェクチュエーションを学習できないわけでは決してない。それは、不確実性に対してコントロールによって対処するという熟達であり、不確実性への適用行動を通じて、経験的に学習することができる。

それゆえ、これまでの人生経験の中で、エフェクチュエーションという言葉を知らなくとも、何らかの不確実性への対処において既に実践している方もいるだろう。また、これから身につけたいと考える方も、まず自らの手持ちの手

段を振り返って棚卸し、すぐに実行可能な具体的な行動を発想するところから着手して、エフェクチュエーションのサイクルを実際に回しながら理解を深めることができるだろう。

エフェクチュエーションを経験的に学習する上でとりわけ重要なのは、潜在的なパートナーを獲得するための行動、すなわち他者に対する「問いかけ (asking)」のプロセスである（Dewら2018）。誰かに対して何らかの資源の提供を問いかける行為は、それに慣れていない方にとっては心理的な負荷が大きいだろう。しかし、問いかけをする行動なくしては、パートナーの参加によってコントロール可能な活動が拡張し、取り組みの実効性が高まるといふ、エフェクチュエーションのサイクルには繋がらない。また、既に確認した通り、期待した資源を得られないことはエフェクチュエーションのプロセスでは必ずしも失敗ではなく、別の資源あるいはビジョンの提供を問いかけることで、どのような未来をパートナー候補と一緒に作ることを模索することができる。この「問いかけ (asking)」というのは、練習が可能な領域であり、自分自身のスキルレベルに応じた繰り返しのトレーニングによって熟達することができる。

5. おわりに

本稿では、中小企業が新たな事業機会や市場創造の機会を作り出すプロセスにおいて有効であると考えられる、Sarasvathyの提唱する「エフェクチュエーション」の論理について確認をしてきた。中小企業の製品イノベーションのプロセスでは、大企業における新製品開発のベス

トプラクティスとされる予測合理性に基づく公式的プロセスが必ずしも有効でない一方で、とりわけ事業機会を模索する初期の段階において、中小企業がエフェクチュエーションに基づいた、資源主導で、段階的に進められる、オープンエンドのプロセスで取り組みを行っていることが、先行研究でも明らかにされている(Berendsら2014)。

こうしたエフェクチュエーションの論理は、体系的なマーケティングリサーチを活用できなかったり資源に制約があるゆえに、コーゼーションに基づく意思決定が有効ではない中小企業でも活用できるばかりではなく、むしろ中小企業の方が有効に活用できる可能性もある。なぜならば、エフェクチュエーションは行動のための意思決定のロジックであり、原則として意思決定者と実行者が一体であることが前提とされているが、組織が階層化された大規模な企業になるほど、より上位の意思決定者と現場の実行者は分離される傾向があるため、組織全体としてエフェクチュエーションを活用することは

難しいと考えられるためだ。これに対して、先に述べたように非官僚的で柔軟な体制を持ち、オーナーシップを持つ経営者自身が意思決定者であると同時に、外部のパートナー候補との相互作用の実行者にもなる中小企業の場合には、エフェクチュエーションに基づく意思決定がより活用されやすいと考える。

コロナ禍による環境変化も含めて、多くの企業が先行きを見通せない不確実性の高い状況に直面しているが、こうした環境は「レモネード」に変換されるべきレモンでもある。予期せぬ事態の発生は、「私(たち)は誰なのか」「何のために存在しているのか」を改めて問い直す機会ともなった。いま一度、自らの手持ちの手段を再認識したならば、そこから「何ができるか」を発想し、リスクをコントロールしながら自らの行動を通じて望ましい結果を、他者と共に作り出していくことができる。エフェクチュエーションの論理を知っていただくことで、行動への一歩を踏み出す後押しになれることを期待している。

【参考文献】

- Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. (2014). "Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation." *Journal of Product Innovation Management*, 31 (3), 616-635.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). "Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization." *Academy of Management Review*, 9 (2), 354-359.
- Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs: An*

innovative approach. Pearson Education.

- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (2000). "The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation." *Journal of Marketing*, 64 (3), 1-17.
- Cohen, W. M., & Klepper, S. (1992). "The tradeoff between firm size and diversity in the pursuit of technological progress." *Small Business Economics*, 4 (1), 1-14.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1993). "Stage gate systems for new product success." *Marketing*

- Management*, 1 (4), 20-29.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices." *Journal of Business Venturing*, 24 (4), 287-309.
 - Dew, N., Ramesh, A., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2018). "Toward deliberate practice in the development of entrepreneurial expertise: The anatomy of the effectual ask." in K. A. Ericsson, R. R. Hoffman, A. Kozbelt & A. M. Williams (eds.), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, 2nd edition (pp. 389-412). Cambridge University Press.
 - Eden, L., E. Levitas, and R. J. Martinez. (1997). "The production, transfer and spillover of technology: Comparing large and small multinationals as technology producers." *Small Business Economics*, 9 (1) : 53-66.
 - Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). "SME marketing in practice." *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1) , 6-11.
 - March, J. G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning." *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
 - March-Chorda, I., Gunasekaran, A., & Lloria-Aramburo, B. (2002). "Product development process in Spanish SMEs: an empirical research." *Technovation*, 22 (5), 301-312.
 - Nooteboom, B. (1994). "Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence." *Small Business Economics*, 6 (5), 327-347.
 - Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). "Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach." *Journal of Marketing*, 73 (3), 1-18.
 - Sarasvathy, S. D. (2001). "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency." *Academy of Management Review*, 26 (2), 243-263.
 - Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*. Northampton: Edward Elgar Publishing. (加護野忠男監訳、高瀬進・吉田満梨訳『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎、2015年.)
 - Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S., & Wiltbank, R. (2008). "Designing organizations that design environments: Lessons from entrepreneurial expertise." *Organization Studies*, 29 (3), 331-350.
 - Smeltzer, L. R., Fann, G. L., & Nikolaisen, V. N. (1988). "Environmental scanning practices in small business." *Journal of Small Business Management*, 26 (3), 55-63.
 - Welsh, J. A. (1981). "A small business is not a little big business." *Harvard business review*, July-August.