

講演録

第10回 Pop Up Session

『エフェクチュエーションを促すビジネスモデル』

吉田 満梨 小山 龍介

小山 龍介（以下、「小山」） 今回は、エフェクチュエーションというテーマでお話します。お聞きになった方もいらっしゃると思いますが、特に新規事業立ち上げの領域で非常に話題になっている考え方です。起業家の思考様式、意思決定のプロセスを研究したところ、かなり普通のビジネスとは違うことがわかった。それをエフェクチュエーションと名付け、理論化しつつ、実践で使えるよう研究が進んでいます。

そのエフェクチュエーションの日本における第一人者、吉田満梨先生をお迎えしています。この思考プロセスが普通のビジネスとは異なっているということであれば、それをさらに促すような、つまりビジネスモデルの側もこれに合わせて変わる必要があるんじゃないか、というところを議論していければと思っています。

吉田先生は、もともとマーケティングがご専門で、その研究の中で偶然エフェクチュエーションという概念に出会い、研究対象にされています。新規事業とマーケティングにおける商品開発は、お客さんの反応を見ながら、まるで新規事業の立ち上げのように柔軟に状況に合わせて意思決定していくという点で、非常に近接した領域だと言えると思います。そういったマーケティングの領域から入って、このエフェクチュエーションを研究され、その「非予測的コントロール」に基づく思考様式について、理論的・経験的研究を進められているということになります。

それでは、吉田先生、よろしくお願いいたします。

吉田 満梨（以下、「吉田」） こちらこそ楽しみにしております。よろしくお願いいたします。

エフェクチュエーションとの出会い

小山 エフェクチュエーションについて、吉田先生はもともとこういうことを研究したいと意図していたわけではなかったそうですね。

吉田 ありがとうございます。おっしゃっていただいた通りでして、私自身はマーケティングの研究をしているのですが、マーケティングの研究や理論の多くは、市場環境を分析して、それに対して適用的なマネジメントをどうやっていくかというところを考えることが多いんです。

私自身の個人的な研究関心としては、新しく市場ができて、既存の市場も変わっていくという、割とマクロ的な市場環境のダイナミックな変化のところにありました。その新しい市場が出てくるところを扱っているマーケティング研究はほとんどなかったんですね。頼りにできる理論がないなとずっと思っていた時に、一番問題意識や見ている問題が近いと感じたのが、エフェクチュエーションを開発されたサラスバシー先生たちの研究であった、という経緯です。

小山 マクロ的に見ているのに対して、通常のマーケティングは、あるターゲットに対してニーズがあって、どう商品開発をしていくかという、セグメントのニーズを分析するミクロな感じということですかね。

吉田 そうですね。産業がすでに存在しているとか、市場や顧客ニーズはありき、というのが議論の出発点にな

講演録

ることが多くて、新しいニーズを生み出すという、実務者の方々がされていることが、理論的にうまく説明されない、というのが実情でした。

小山 私がビジネススクールに行っていた2000年代初頭は、マーケティングがどんどんサイエンスになっていく、数量的な分析の中で科学になっていると言われていました。それと逆に、ファイナンスがクリエイティブになっていると言われていた時代です。私も広告代理店出身で、スクールで学んだマーケティングには、どこか窮屈な感じがしたところがありました。

時代的にそういう流れの中で、全然違う領域からエフェクチュエーションが来た時に、「あ、むしろ実務者のレベルだとこっちの方がしっくりくる」という感覚は、私もすごくよくわかります。

吉田 エフェクチュエーションの議論は、2001年に最初の論文が発表されて以来、経営学のトップジャーナルを総なめにしていく形で議論が進んでいきました。

ただ、エフェクチュエーションが比較対象としていたのが、フィリップ・コトラーに代表されるようなマーケティングのプロセスモデルだったので、ずっとマーケティングのジャーナルには載らなかったんです。最後に2009年にやっと載ったのが、私が読んだ最初の論文でした。

そのように学術的なところでは議論が後から進んでいったのですが、そこに先行して、やはりエフェクチュエーションの話は、学会よりも先に実務者・実践者の方々が支持して広まっていった、というのが大きな流れとし

てあったのかなと思っています。

5つの原理とネーミングの魅力

小山 そのエフェクチュエーションですが、起業家がどんな意思決定をするのかというシミュレーションをした時に、共通してやっている思考プロセスを理論化していくわけですが、5つの原則、原理のキャッチコピーがすごくチャミングですよね。

漢字が並ぶような学術的な言葉ではなく、「手の中の鳥」とか「クレイジーキルト」とか、普通のビジネスに従事している人からするとすごく馴染みやすいなというところがありました。

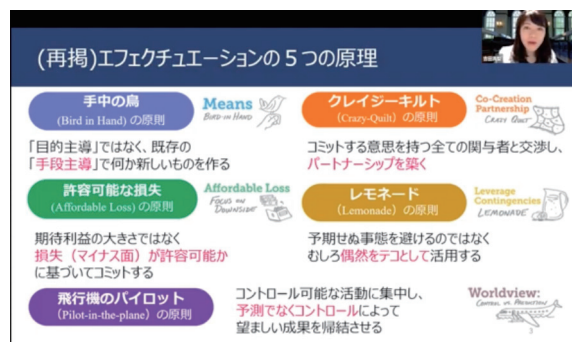
吉田 今おっしゃっていただいたクレイジーキルトは、自分に必要な支援を持っているパートナーだけでなく、自発的に参加してくれる方を大事にし、コミットする意思を持つあらゆる方とパートナーシップが組めないかを模索していく、という起業家の典型的な意思決定ロジックです。

小山 サラスバシー先生の好みなんですかね、こういうネーミングは。

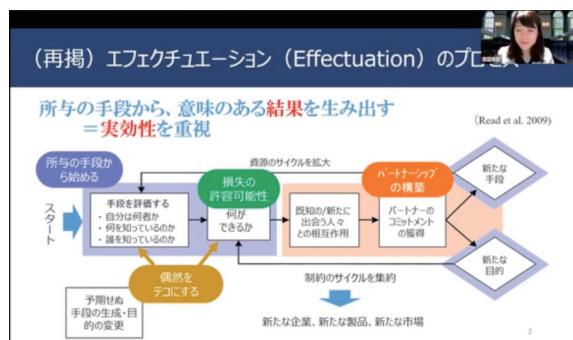
吉田 ええ、名前はそれぞれ発見された内容に対応しています。起業家が新しい市場や製品を生み出すときにどういう意思決定をするかというと、最初から目的や機会が見えているわけではなくて、まず自分のすでに持っている手持ち手段、すなわち「自分は誰か」「何を知っているか」「誰を知っているか」といったところから、具体的な可能な行動を発想するやり方で始めます。これが「手の中の鳥」です。

それを実行する時、うまくいくかどうかは不確実ですが、失敗しても起き得る損失が許容可能だったらやるという考え方を使います。これが「許容可能な損失」です。

その行動に移し、関わる方と相互作用してパートナーとして取り込んでいくことを重視します。このパートナーシップを構築する考え方が、「クレイジーキルト」



講演録



と呼ばれています。

パートナーを重視する理由は、パートナーの手持ちの手段も加わるので、再び「私たちは何者か」「何を知っているか」「誰を知っているか」から「私たちは何ができるか」をアップデートできるサイクルになるからです。あるいは、パートナーが手段だけでなく目的をもたらしこともあります。このプロセスが回っていくたびに、手段だけでなく目的もアップデートされ、偶然も積極的に活用する考え方が「レモネード」です。

小山 例えば Facebook なんかも、ザッカーバーグが大学で、最初はある種「手の中の鳥」から始めている。損失許容で自分で作って見たら、いろんな人から面白いと評価され、新たなパートナーと組んで立ち上がっていくプロセスは、極めてエフェクチュエーションな考え方だと思います。最初から Facebook を作ります、という目的から逆算したわけではないという点で、すごくスッキリしっくりくる説明です。

研究手法の特徴：発話プロトコル分析

小山 エフェクチュエーションが自己啓発的な本にあるような項目に見える一方で、実は研究の仕方がすごく特徴的なんですよ。具体的にどんな手法だったのでしょうか。

吉田 発話プロトコル分析という手法です。もともとはノーベル経済学賞を受賞したハーバート・サイモンが、チェスのグランドマスターやピアニストといったエキス

パートの意思決定の仕方を研究する領域で確立した手法で、その方の思考プロセス自身を言葉にしてもらって、それを分析するという方法です。

サラスバシー先生はこの方法論を用いて、「エキスパートの起業家」に該当する方の厳密な基準を設け、全米から集めました。例えば、「アントレプレナー・オブ・ザ・イヤー」を受賞していて、起業家としての経験が10年以上、かつ1社以上上場させている、といった条件です。

その45名の方々に對して、起業家が典型的に直面するであろう意思決定問題のリストを与え、架空の、まだ存在しない市場・企業・事業を題材に、どう事業化するかというところを考えてもらい、発話してもらったものを分析するというやり方を取りました。

結果として、目的に対して最適な手段を追求するコーゼーション的な考え方であれば、最適なアプローチは一つに集約されるはずですが、全然そうなりませんでした。起業家がバラバラな方向性に事業の可能性を見出し、同じ初期条件から始まるのに、最終的には27人のデータが18の違う産業に分岐していったんです。

彼らが活用した意思決定のパターンが、この5つの共通するパターンとして発見されました。つまり、何らかの最適なアプローチが存在するわけではないが、起業家はこの共通するロジックを好んで活用することが、熟達と関係しているのではないか、ということが発見されました。

新規事業とアイデンティティ

小山 今の新規事業のプロセスは、マーケティングほどではないにしても、「これに一番最適なお客さんがどこにいるはずだ」「プロダクト・マーケット・フィットがあるはずだ」と、それを目的に活動していくことが多いです。

ですが、新規事業を立ち上げるときには、それとは違う意思決定が動いている感じがいつもあって、エフェクションが世の中的にはまだ十分に理解されていないと思うのは、やはりマーケティングプロセスっぽい動きで新規事業の立ち上げが行われているからです。

講演録

エフェクチュエーションは、単なるスキルではなく、その人の全人的な成長の中で、こういうスキルを身につけて世の中を認識し捉えていく、という心理学のフレームで研究されていることが、射程の長い研究成果につながっていると感じます。

吉田 この研究自体は、既存の理論との紐付けから仮説が立てられたものではありませんでしたが、結果的にはおっしゃっていただいた通り、社会心理学や認知科学といった、経営学以外の広い理論と紐付けることができる話である、と考えています。

エフェクチュエーションの特徴の一つは、「手の中の鳥」に示されるように、自分は何者かというアイデンティティの問題がすぐ入ってくることです。これは、環境への適用を探しているコーゼーション的な考え方とは異なり、このプロセスは、起業家の内部環境に対する適用も考えられているんです。外部環境と内部環境の間に、意味のある事業や市場といった人工物を作っていくという考え方です。

起業家自身が自分は何者なのか、どういう存在になれるのかを最初から分かっているわけではなく、外部のパートナーや偶然起こった結果からのリフレクションを繰り返すことによって、自分自身の内面に対する信念も変わっていったり、目的自体が新しく生まれていったりするところが、すごく特徴的な話だと考えています。

小山 大きな企業の中で新規事業を立ち上げるケースでは、皆さんが業務としてやっているの、自分がやっているプロジェクトと自分を切り離して考えているんですよね。リーンスタートアップのプロセスがある種タスク的に処理されていて、テクニカルには理解できるけれども、魂がこもっていないというか。

ここに示されている「自分は何者か」という問いを伴わない新規事業の開発プロセスが起こっています。もちろんビジネスなので、そこまで問う必要はないという考え方もありますが、経験上、新規事業は人に依存しているんです。ベンチャーキャピタルの人などと話しても、KPI 達成よりも先に、起業家としてどう成長してもら

かという話、つまり人間性の議論になってくる。このことが、リーンスタートアップなどではほとんど語られていないと感じます。

吉田 新規事業や新しい市場ができる話は、最初の段階だと、いくら環境適用を探してもフィットしないとか、思ってもないフィードバックが返ってくることがあります。そういう時に、外部環境に答えを求めていくやり方だと限界がある。

むしろ、どれだけ不確実性が高い環境で答えがないところでも、何が軸になるかということ、それは「結果としてうまくいくかわからないけれども、自分たちにとって意味がある」ことをやっていく、というところですよ。

このエフェクチュエーションの始まり方は、特に「手の中の鳥」や「許容可能な損失」に反映されています。自分たちにとって意味のある取り組みでなければ、「レモンが来たらレモネードの材料として活用する」という「レモネードの原則」も、そこから作ろうという発想にはならないでしょう。やはり、このサイクルが回っていき、意味のある形として大きくなっていくためには、アイデンティティが最初のところで強くある、あるいはサイクルが回っていく中で明確に意識されていく、というところがすごく大事なんじゃないかと思います。

小山 「意味」という言葉は、ビジネスの世界ではあまり使われてこなかった言葉で、「価値」創造のプロセスが重要であると言われてきました。しかし、新規事業で手探りな状態でスタートする時は、本当に意味の探索の領域に属している。リーンスタートアップは価値の領域に属しているんですよ。

似ているようだけれども、その根っこが違う。たまたま生えていたら葉を茂らせて絡み合っているけれども、寄って立つ根本の足場が違う。本当に、自分の外部のマーケットの評価だけで駆動していくようなプロセスが、本当に人間的であるのかという違和感を覚えます。

吉田 エフェクチュエーション自体は、機会や価値は発見されるものではなく、作り出されるものだという考え方は。予測されるものというよりも、起業家自身が意

講演録

味のある行動を生み出し、パートナーと共同で関わることによって、その両方にとって意味のある「何ができるか」にアップデートされていく。みんなにとって意味のあるものになっていき、それが最終的に経済的な合理性も生むようになる、というところの話です。

Q&A：シーズ起点と目的の変容

小山 質問が来ています。

質問 1 エフェクチュエーションは、「自分が何者であるか」「何を知っているか」という一見シーズ起点に見えるが、顧客起点の考え方との相違点があれば教えてほしい。

吉田 ありがとうございます。シーズ起点とかプロダクト・アウトに見えるかもしれませんが、このプロセス自体が回っていくためには、パートナーとのコア・クリエーション（共同創造）のフェーズがどう考えても必要になります。そして最も重要なパートナーの一つは、顧客という進んでお金を払ってくれる人々です。

自分たちのアイデンティティやプロダクトから始まったとしても、パートナーと一緒に何ができるかを意味のあるものとして作り出すためには、自分たちの目的自体を変更したり、一緒に作るものが変わったりします。このプロセスが回っていく中で、顧客を含むパートナーの求めているものや大事にしているものが必然的に取り込まれていくプロセスになるので、始まり方としてはシーズ起点に見えていたとしても、サイクルが回っていく上でそうではないという話になっています。

質問 2 パートナーとのやり取りで新たな目的が出てくる時、元の目的が完全に置き換わるのか、それとも付け加わっていくのか。もし置き換わった場合、創業者がモチベーションを失いメンバーから外れることもあり得るのか。

吉田 サラスバシー先生が挙げる例で言うと、青いペ

を売りたいと思っている人がいて、顧客に「青いペンを買ってくれませんか」と尋ねたところ、「金色のペンだったら買ってもいいよ」と言われたとしたら、起業家にとって青色が大事でなければ、金色のペンを販売する事業という形で目的が修正されていくことはあり得ます。

また、パートナーが「ペンではなく、心拍数を測れるようなデバイスが欲しい」という提案をしてくれたとしたら、それがその方と起業家の両方にとって意味のある取り組みだと見なせるのであれば、パートナーシップが組めます。その時、起業家自身が「パイロット」として、自分たちのアイデンティティによって誰がパートナーになるかならないかをコントロールしているわけです。いくら儲かると言っても、自分たちの価値観とは違うとなればパートナーにはならないでしょう。

場合によっては、起業家チームが組織のアイデンティティとして強くなっていった時に、最初の起業家が合わなくなっていくということも起こり得るでしょう。

小山 この新たな目的が「書き換えられる」のではなく、「書き換わっていく」、そして「受け入れられる」という感覚が重要ですね。パートナーとの関係の中で、降ってきたみたい、与えられた感覚がある。この目的はプロデュースするでもクリエイトするでもなく、実はアクセプトするものなんじゃないか、という視点がすごく面白い。そしてそのことによって自分は何者かというのを教えられる。

吉田 そうですね。この本当に偶然起こったことを、「偶有性を抱きしめる」という言い方をサラスバシー先生がされたことがあるのですが、そこがすごく大事です。自分の「手の中の鳥」として持っているネガティブかもしれない特性自身も受け入れる、そして起こってしまった相手の反応とかいろんなことも受け入れて、むしろそれをポジティブに捉えて活用できる。このプロセスを回していく中で大事なところだと改めて思いました。

小山 そう考えると、エフェクチュエーションは、近代的な計画主義の世界観とは異なり、新しい価値や意味が

講演録

生まれてこない中で、改めて「意味」という次元を考えていく時に必要な、ポスト近代的な原理として位置づけられるんじゃないかと感じます。それが思想ではなく、科学的なアプローチから出てきているというのが、非常に興味深く、大事なところですね。

シーズ起点ということでもない、むしろシーズの意味が書き換わっていくダイナミックなプロセスであり、目的が書き換わるのは、書き換えるんじゃなくて書き換わっていく、偶有性を抱きしめる理論であるというところが、なんかすごく深く理解できた気がします。

今日は本当にありがとうございました。また機会がありましたら、ぜひご出演いただけたらと思います。

2022年12月1日（木）20:00-20:50

オンライン

吉田 ありがとうございます。

吉田 満梨

神戸大学大学院 准教授

マーケティングが専門であり、とりわけ企業のマーケティング行動と、他の市場参加者（他者や顧客など）との相互作用を通じて、新たな製品市場境界が生み出されるプロセスを明らかにすることを研究課題とする。具体的には、各企業の固有の資源及び市場像に基づいた差別化行動や、顧客による使用価値の再定義、革新的な製品・サービスの導入をきっかけに、新たな製品市場が創出されるプロセスの事例分析を行っている。また、カテゴリ拡張的な事業展開が企業の成果に及ぼす影響の実証研究や、革新的な製品・サービスを生み出すプロセスで活用される「非予測的コントロール」に基づく思考様式（effectuation）に関する理論的・経験的研究を行っている。

モデレーター

小山 龍介

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル
名古屋商科大学大学院 准教授

■日時・場所