



# 無限後退問題とエフェクチュエーション

栗木, 契

---

**(Citation)**

国民経済雑誌, 211(4):33-46

**(Issue Date)**

2015-04

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(JaLCD0I)**

<https://doi.org/10.24546/81009251>

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81009251>



# 無限後退問題とエフェクチュエーション

栗 木 契

国民経済雑誌 第211巻 第4号 抜刷

平成27年4月

# 無限後退問題とエフェクチュエーション

栗 木 契

STPマーケティングは、未来を一定の範囲で予測できることを前提としている。しかし、マーケティングという営みにおいて、この前提が成り立たないのであれば、新たな行動原理を確立するとともに、マーケティング・リサーチの位置づけを再検討することが必要となる。すなわち、予測にもとづき活動を制御するマーケティングではなく、可能な活動を実践することで未来を切り開いていくマーケティングの構想が求められる。本稿では、『エフェクチュエーション』と『マーケティングの神話』の両書を手がかりに、マーケティング理論の新たなフロンティアを探る。

キーワード 無限後退, エフェクチュエーション, STP マーケティング,  
ナイトの不確実性, 共感的・対話的な理解

## 1 STP マーケティング

『エフェクチュエーション』(Sarasvathy (2008)) と『マーケティングの神話』(石井(1993))。前者は、アメリカの熟達研究の流れを引き継いだ起業家論の著作であり、後者は、日本の商業経済論の伝統を引き継いだマーケティング論の著作である。異なる系譜に属する両書だが、ひとつの共通点がある。それは両書が、現代のマーケティング論の主流であるSTPマーケティングへの問題提起を、フィールド研究を踏まえて行っていることである。

『マーケティング・マネジメント』(Kotler (1991)) は、現代のマーケティングの代表的な教科書である。同書が提示する「マーケティング・マネジメント・プロセス」をS. D. サラスバシは批判的にとらえ、このプロセスを遵守する起業家は、新技術(X)の市場導入を次のように進めることになる」と述べる(Kotler (1991) pp. 63-79; Sarasvathy (2001); Sarasvathy (2008) pp. 38-40)。最初のステップは、Xの販売対象となり得るすべての顧客を包括した市場を見定めることである。続いて起業家は、この市場に関する情報を、フォーカスグループ・インタビューやサーベイなどの手法を用いて収集し、それにもとづきXの市場をセグメント(S)に分割する。そして起業家は、各セグメントの潜在的な売上げについての戦略的評価を行い、それをもとに、1つあるいは複数のセグメントをターゲット(T)とする。続いて起業家は、競合分析、そしてリソースや技術の制約条件の検討などを行い、

ターゲットとするセグメントにおける X の最適なポジショニング (P) を見極める。その上で、製品政策や流通政策や価格政策やプロモーション政策などのマーケティング・ミックス (マーケティングの諸活動) の計画を作成し、実行に移す。

以上のようなシーケンスは、「STP マーケティング」あるいは「STP プロセス」とも呼ばれ、広く世界のビジネススクールの教室で教えられてきた (Sarasvathy (2001); Sarasvathy (2008) p. 75)。マーケティングの要諦が、企業の環境適応であることを考えると、「市場という環境を精査し → そのなかに自社の新製品にとって最適な領域を見だし → そこに向けて最適な活動を集中投下する」という STP マーケティングの流れは、理にかなったものであるように思える。

## 2 起業家のマーケティング行動

STP マーケティングは、広く受け入れられているとはいえ、規範的なモデルである。実際に、熟達した起業家たちが採用するものと同じような行動シーケンスなのだろうか。あるいは STP マーケティングが、唯一最善のマーケティングのシーケンスだといえるのだろうか。

サラスバシは、これらの問いに答えるべく、『エフェクチュエーション』においてバート・ルータン (スペースシップ・ワン)、ロブ・グレーザー (リアルネットワーク)、ハワード・シュルツ (スターバックス) といった著名な起業家の事業ストーリーを再構成し、熟達した起業家たちがどのような行動を通じて事業を立ち上げていくかの分析を行っている。加えてサラスバシは、1つ以上の企業を創立し、かつ最低でも1社を株式公開した人物27名を調査対象にしたプロトコル・データを収集し、この熟達した起業家たちが、架空の事例をもとにした起業家的意思決定の課題にどのように取り組むかも分析している (Sarasvathy (2008) pp. 3-11, pp. 19-43, pp. 50-54, pp. 66-73)。

この2つの分析の結果は共通しており、熟達した起業家たちは、STP マーケティングにはしたがわなないことが多いことを示す。熟達した起業家たちは共通して、「手近なところで取り組むことが可能な活動を見だし → この活動を実行していくなかで → 自社の新製品にとって適した市場の領域を把握する」というシーケンスをとる傾向が見られたのである。この、教科書的なマーケティングとは真逆ともいえるアプローチを、サラスバシは「エフェクチュエーション」——「やってみなはれの論理」とでも訳せばよいのだろうか——と呼ぶ。

熟達した起業家たちが、教科書的なマーケティング・プログラムにしたがわなないのは、彼らがマーケティング・リサーチ (市場調査) を行わない、あるいはそれをもとにした予測を軽視するからだ、とサラスバシは考える。たとえば、サラスバシのプロトコル分析では、マーケティング・リサーチあるいは予測的分析を用いるとしたのは、27名の調査対象者のうち4

名のみだった。

では、熟達した起業家たちは、その代わりに何を行うのか。彼らはまずは、実行可能な活動を手近なところに見だし、それらに取り組むなかで、新製品に適した市場の領域を、事後的に見いだすことを選ぶ。なぜ、起業家たちは、このような行動に向かうのだろうか。サラスバシはその理由を、起業家たちが対峙する市場は——STP マーケティングの前提とは異なり——いかに精査しようとも、その未来を予測することが困難な環境だということにある、と見定めている。

### 3 ヒット商品開発者のマーケティング行動

石井淳蔵が分析するのは、日本企業の新製品開発プロセスである（石井（1993）pp. 9-19, pp. 27-28）。石井は、アタック（花王）、静御前（日立製作所）、シャンプー・ドレッサー（東陶機器：現 TOTO）といった、当時のヒット商品の事例を取り上げ、それらの開発が、「消費者ニーズの調査→消費者ニーズの重要次元の選択→技術開発の方針の確定→製品の基本コンセプトの確定」というシークエンスで記述できることを示す。このようなシークエンスによる開発物語は、ヒット商品が講演や雑誌などで紹介されたりする際の典型だといっただろう。

だが、石井が精査してみたところ、この、STP マーケティングとも通底する開発物語は、事後的な記述として成り立つ「神話」だった。石井が開発担当者たちへのフィールド調査を掘り下げて分析したところ、実際に彼らがたどっていたのは、STP マーケティングとは大きく異なるシークエンスだった。たとえば、開発担当者たちは、消費者ニーズの調査（マーケティング・リサーチ）は行っていたが、その調査で最も支持されていたわけではない特性を基本コンセプトに採用したり、調査そのものを開発プロセスの後半で行っていたりしていた。

先に述べたように、サラスバシは、熟達した起業家たちは、まずは可能な行動を実践するなかで、新製品に適した市場の領域を事後的に把握していく傾向があることを指摘し、このようなシークエンスを導く行動原理をエフェクチュエーションと呼んだ。石井も同様に、ヒット商品の開発プロセスは、エフェクチュエーション的な動きとなることを見いだしていたといえる。

ではなぜ、広く社会に、エフェクチュエーションとは真逆のマーケティングの神話が流布してしまうのだろうか。それは、実際の開発が仮にエフェクチュエーション的なシークエンスをたどったのだとしても、成功をおさめた後になってから振り返れば、当の製品にとって適した市場の領域は、この時点では、誰の目にも明らかであるからである。すなわち事後になってから、「この市場領域にねらいを定めて、企業がマーケティング活動を投入したこと

からヒットが生まれた」という説明図式を描けば、これは、このときの人々の目の前の現実  
に合致した開発物語であるわけで、広く受け入れられやすい（栗木（2003）pp.122-130；水  
越（2011）p.141；石井（2012）pp.302-304；栗木（2012a）pp.89-90；石井（2014）pp.191-  
195, pp.225-237）。

ヒット商品が生まれたり、起業が成功したりするのは、そこに一定の顧客、すなわち何ら  
かの適合的な市場の領域が存在するからである。しかし、このことと、ターゲットとする市  
場の領域を見定めることからマーケティングの取り組みを開始すべきかどうかは、また別の  
問題である。この市場の領域は、マーケティング活動に先立って存在していたのだろうか。  
それとも当のマーケティング活動を通じて生まれたものなのだろうか。STP マーケティング  
的な開発物語は、事後的な再構成によって成り立っているのではないかと疑ってみる必要  
がありそうである。

#### 4 マーケティング・リサーチへの疑念

『エフェクチュエーション』と『マーケティングの神話』の両書に共通するのは、STP  
マーケティングへの問題提起である。その批判の要点を振り返っておこう。

実践命題として見たときのSTPマーケティングの骨子は、「R（マーケティング・リサー  
チ）→STP（セグメント・ターゲット・ポジショニングの策定）→MM（マーケティング・  
ミックスの策定）→I（実行）」という行動プログラムにまとめることができる。石井とサ  
ラスバシは、そのSTPマーケティング批判のなかで、STPやMMを見定めることの重要さ  
を疑っているわけではなく、その意味ではコトラー流のマーケティングが全面的に否定され  
ているわけではない。彼らが批判しているのは、RとIの位置づけである。すなわち彼らは、  
R、さらにはSTPやMMを、Iに先行させるSTPマーケティングの計画制御型の発想<sup>1)</sup>に疑  
問を呈し、先行させるべきはIである可能性を主張しているのである。

「マーケティング・リサーチを必要としない経営者は多い … 優れた経営者であるほど、  
その傾向は強い」

水越康介は、このように述べつつ、この半世紀ほどの間に、世界のエレクトロニクス業界  
の秩序をつくり替えてきた2人の経営者に言及する（水越（2014）pp.15-17）。1人は、盛  
田昭夫、もう1人はスティーブ・ジョブズである。2人は、歴史に名を残すであろう優れた  
経営者であると同時に、「マーケティング・リサーチをしない」と公言してきた人物でもあ  
る。この2人が述べるようにマーケティング・リサーチが役に立たないのであれば、STP  
マーケティングも見直されなければならないはずである。

## 5 仮説-検証で売り逃さない

とはいえ、このマーケティング・リサーチをめぐる論争の黑白は、簡単につきそうにはない。上述してきたような問題がある一方で、マーケティング・リサーチの高度化が、現代の産業社会において、企業の成長と収益性の強化を支えていることも間違いないからである。

成長性と収益性の高い経営モデルを確立しているセブン-イレブン。その「売り逃さない」店舗運営の仕組みを小川進が詳細に描き出している（小川（2006）pp. 61-68）。たとえば、トラックの運転手が多く来店するセブン-イレブンの店舗があったとする。このような店舗では、夏になって暑くなると、白いシャツが着替え用に売れるのだという。セブン-イレブンの店舗では、このエピソードのような「どこで、何が、いつ売れるか」の仮説を、過去の販売実績や気象データなどと突き合わせて確認した上で発注を行い、さらに販売実績をPOS データで確認する。こうした仮説-検証型のリサーチを繰り返す取り組みが、予測精度の高い発注を実現し、売り逃しのロスを押さえるわけだ。

とはいえ、消費者の心理や行動は絶えることなく変化していく。セブン&アイ・ホールディングスの会長である鈴木敏文は、過去の成功体験にしばられることを「成功の復讐」と呼び、これを避けるように説く（鈴木（2013）pp. 119-125, pp. 216-221）。そしてそのために、セブン-イレブンでは、機を逃さず仮説-検証を次々と行い、新たな成長の種をとらえるべく、仮説の妥当性を蓄積した過去のデータで瞬時に確認したり、実行した仮説をPOS データで迅速に確認したりすることに加えて、特定の店舗で実績をあげた仮説をすばやく他の店舗で展開する総合的な仮説-検証の仕組みが整えられている。

こうしたセブン-イレブンの取り組みはプラグマティック（実践主義）なものであり、普遍的な再現性というよりは、局所的な市場の秩序を見定めようとする試みである。しかし、できあがった仕組みということであると、それは、批判的合理主義の科学の方法論と多くを共有する組み立てとなっている（栗木（2012a）pp. 174-179）。

## 6 ナイトの不確実性

セブン-イレブンの成長と収益を支えてきた仕組みには学ぶ点が多い。しかし、上述した仕組みがマーケティングのすべてなのであれば、石井やサラスバシ、あるいは水越が問題提起を行う余地はなかったはずである。

市場とは不確かな場である。未来の結果はわからない。だが、起業家や開発担当者は、明日の市場で何が起こるかを見定める必要がある。完全な予測とはならなくても、その精度を高めていくことができないか。批判的合理主義の着想にしたがえば、STP マーケティングの回転速度を高め、試行回数を増やすことが、そのカギとなりそうだ。先のセブン-イレブ

ンの取り組みは、その一例である。

しかし、こうした科学的な予測の取り組みが、あらゆる不確実性に有効であるかについては、よく考えてみる必要がある。サラスバシは、F. H. ナイトの不確実性を引きながら、市場における不確実性のあり方を次のように説明する (Knight (1921) pp. 224-226; Sarasvathy (2008) pp. 25-27)。

ナイトの第1の不確実性は、結果はわからないが、事象が生起する確率の分布は既知だという場合である。これは、たとえば、壺から玉を取り出すくじ引きで、壺のなかには「当たり」の赤玉が3個、「外れ」の白玉が7個入っていることが事前にわかっているような場合である。

第2の不確実性は、結果がわからないのみならず、事象が生起する確率の分布も未知だという場合である。これは、先と同様のくじ引きではあるが、赤と白の玉がそれぞれ何個ずつ壺に入っているかがプレイヤーには事前にわからない、というような場合である。

さて、未来はわからないとはいっても、起業家や開発担当者が市場において直面しているのが、この2種類の不確実性にかぎられるのであれば、マーケティング・リサーチは有効に機能しそうである。第1の不確実性は、起業家や開発担当者が、マーケティング・リサーチを通じて、事象が生じる確率の分布を一気に把握できる場合に相当しそうだ。このようなかたちでの市場情報の把握が可能なのであれば、起業家や開発担当者は、まずはマーケティング・リサーチを行い、その上で、リサーチによって把握した事象の生起確率の分布を踏まえて、適切なマーケティング・ミックスや、品ぞろえのポートフォリオを検討すればよい。

とはいえ、マーケティング・リサーチにとって、第1の不確実性は見果てぬ夢となることが多い。新製品を市場に導入したり、何らかのマーケティング活動を行ったりする際に、個人や組織がこれにどのように反応するかの確率分布を、マーケティング・リサーチによってあらかじめ完全に把握するというのは、現実にはかなり難しい。

実際にマーケティング・リサーチが活躍を求められるのは、第2の不確実性に対処しようとする場合が多くなる。このタイプの不確実性については、事象が生起する確率の分布を、マーケティング・リサーチで一気に把握することは難しいかもしれない。しかし、試行を重ね、その結果についてのデータを蓄積していくことによって、予測の精度を高めていくことは可能である。

すなわち、批判的合理主義の科学の方法論が説くように、仮説-検証を迅速かつ多面的に繰り返せば、第2の不確実性のもとでも予測の精度は確実に高まる (栗木 (2012a) pp. 174-179)。さらには変化の激しい市場——すなわち、先のかじ引きの壺の中身が、ときどき入れ替わってしまうような場合——においても、仮説-検証の回転速度が高ければ、完全な予測は難しいとしても、その精度は確実に高まる (原田 (2014) pp. 45-48)。先のセブン-イ

レブンの仮説-検証の仕組みはこれに相当する。

## 7 ゲームのルールを書き替えながら行われるゲーム

だがナイトは、さらに第3の不確実性があることを見すえている。これは、結果がわからず、事象の生起の確率分布も未知であることに加えて、この生起の確立分布のベースを変わらぬものと仮定してよいかどうかもわからないという場合である。

サラスバシは、熟達した起業家には、マーケティング・リサーチに向かうよりも、次のような行動に目を向ける傾向があることを指摘している (Sarasvathy (2008) pp. 27-28)。たとえば、先の壺から玉を取り出すくじ引きであれば、何としてでも「赤」の玉を引きたいと思うプレイヤーは、ひそかに集めてきた10個あるいは20個の赤玉を、事前に壺のなかに入れようと画策するかもしれない。あるいは白玉を引いてしまった後で、このプレイヤーは、くじ引きの主催者や参加者を説得して、当たりの玉は「赤」ではなく「白」だというルール変更を認めさせようとするかもしれない。

こうしたプレイヤーの振る舞いは、事象の生起の確率分布のベースに働きかけようとするものであり、壺の中身の推定のために、試行を重ねて、予測の精度を高めていこうとしてきたリサーチの取り組みを無効化してしまう。しかし、マーケティングにおいては、このような野性の振る舞いが不可能ではないとともに、しばしば生じる。

一例をあげよう。セブン-イレブンには、陳列棚に広いフェイスをとれば単品で500枚も売れる魚フライがあるが、これを、人気があるから売れるだろうと、陳列幅を減らすと、100枚も売れなかつたりするという。すなわち、マーケティング・リサーチがとらえようとしている顧客の特定の心理や行動——たとえば、セブン-イレブンの店舗において、陳列棚から魚フライを買うという行動——が生じる確率の分布は、法則のように定まっているわけではなく、企業の取り組み——たとえば、魚フライの陳列幅の設定——しだいで、あっさりと塗りかえられてしまうのである。

セブン-イレブンのしたたかさは、この手の野生の振る舞いに受け身で追従するだけではなく、その有効性を見逃さず、積極的に活用しようとしてきたことである。この局面で、先の仮説-検証の回転速度を高める仕組みに効果がないわけではないが、それだけでは、第3の不確実性への対応は後追いとなる。しかしセブン-イレブンは、この野生の振る舞いそのものも活かそうとしており、先の仮説-検証の仕組みにとらわれない取り組みを欠かさない (鈴木 (2013) pp. 46-52, p. 160)。

セブン-イレブンは、過去の経験やデータにこだわらずに、新たな行動に挑むことにも貪欲である。現在のセブン-イレブンの収益は一面で、「とにかくやってみよう」と挑戦してきた新たな事業の成功によって支えられている。たとえば、店舗のATM (セブン銀行) や、

ワンランク上のPB（セブンゴールド）などである。ATM事業については、当初の2年間は赤字だったという。しかしそれにもかかわらず、セブン-イレブンは、設置する店舗や提携する金融機関の数をひたすら増やしていった。こうして認知度と利便性を高めていった結果、3年目を迎えたころから、ATMの利用件数が高まり、セブン銀行は黒字化を達成する。一方、セブンゴールドについては、当初はメーカーとトップ商談を行い、全品買い取りとするなどしてスタートにこぎつけている。

あるいは、以前のセブン-イレブンは、若い男性をメインの顧客としており、それに対応した弁当類などを提供していた。しかし、「今の時代のコンビニは女性や高齢の顧客にとっての『近くて便利』を提供していくべきではないか」との考えから、セブン-イレブンは、ミールソリューション型の商品群を本格的に投入し、近年の売上げ拡大を実現している。このストア・イノベーションは、「若年男性の『近くて便利』にこたえる店づくり」という従前の基本ルールを変更したことから生まれたものである。セブン-イレブンが、市場の飽和や成熟化を乗り越え、成長を続けている背景には、こうした思い切ったルール変更をいとわない姿勢がある。

市場とは、起業家や企業の働きかけしだいで変容する環境である。そこで生じている不確実性には、ナイトの第3の不確実性が含まれると見るべきだろう。セブン-イレブンは、第2の不確実性だけでなく、この第3の不確実性も見すえた仕掛けを多面的に展開している。この多面的な行動のプログラムは、セブン-イレブンが長期にわたって成長と収益を両立させてきた理由を考える上で、興味深い。

## 8 予測はできないが、切り開くことはできる

市場において、起業家や企業が直面する不確実性。この不確実性がどのようなものであるかによって、どのような行動が起業家や企業に有効であるかは異なる。先のくじ引きの寓話に戻れば、壺の中身を入れ替えたり、あるいはルール変更を行ったりすることが可能なのであれば、そこではマーケティング・リサーチを行動の起点とすることで不確実性に対処しようとするタイプのプログラムの有効性は確実に低下する。

市場において起業家や企業が直面するのが、ナイトの第3の不確実性なのであれば、そこではマーケティング・リサーチ（R）よりも、実行（I）を先行させた方が、起業家や企業の行動の有効性は高まりそうである。原田勉は、イノベーションのマネジメントにおけるナイトの第3の不確実性への対応策を検討するなかで、「決定を遅らせる」という処方箋を提案している（原田（2014）pp. 48-50）。これもマーケティング・プロセスにおけるRとIの順序の逆転を意味する。このような視角から検討することで、先のセブン-イレブンの仮説-検証の仕組みには、予測精度の向上とは異なる、省察の機能があることが見えてくる。

第3の不確実性とは、市場では事象の生起が、起業家や企業のとる行動から独立しておらず、そのために事象が生起する確率の分布のベースが揺れ動く可能性を排除できないという不確実性である。そのために、いくらリサーチを繰り返しても普遍法則の定立にはいたらないということが起こる。あわせて、見逃さないようにしたいのは、一方で第3の不確実性は、起業家や企業が、人や組織として取り得る基本的な行動、すなわち運んだり、見せたり、説得したり、交渉したりすることから、新しい未来をつくり出したり、生み出したりしていく可能性を閉ざしてはいないということである。いやむしろ逆に、第3の不確実性とは、市場にはこの創発の可能性があるのでこそ生じる不確実性だと見るべきなのである。

かつてP. F. ドラッカーは「将来は予測できないが、切り開くことはできる」と語るなかで、先行きがわからないまま、プランニングを行うことを不安に思うことはないと言った。ドラッカーによれば、その秘訣は、プランニングとは計画を固めてしまうのではなく、そのときどきに内容を見直して、必要な修正を行うことだと、腹をくくりにある (Cohen (2008) 訳 p. 182, p. 187)。決定を遅らせればよいのだ。第3の不確実性とは、市場においてこのドラッカーの命題が有効となる条件を示すものだというのもできそうである。

## 9 どのように行動すべきか

『エフェクチュエーション』と『マーケティングの神話』の両書には、もうひとつの重要な共通点がある。それは両書が、実践志向の理論書だということである。両書は、STPマーケティングがなぜ機能しないか (why) を検討するだけでなく、第3の不確実性のもとで、起業家や企業がどのように行動すべきか (how) についても言及している。

サラスバシは、市場では第3の不確実性が無視できない以上、起業家は以下のような行動をとることが合理的であり、フィールド調査でも、熟達した起業家はこうした行動をとる傾向が確認できるという。それらは5つの行動原則にまとめられる (Sarvasvathy (2008) pp. 15-16, pp. 28-29, pp. 73-95; Blekman (2011) p. 39)。

### 1. 手持ちの鳥の原則 (The bird-in-hand principle)

これは、既存の手段の範囲で、何か新しいものをつくるという、「手段主導」を優先する行動原則である。STPマーケティングをはじめとする経営理論の主流が、「目的主導」の行動原則を採用していることと対照的である。「目的主導」とは、目的を達成するために、既存の手段にしばられずに方法を採用していくという行動原則である。

### 2. 許容可能な損失の原則 (The affordable-loss principle)

これは、どこまで損失を許容する気があるかを見定めて、その範囲で投資を行うという、「許容可能な損失」を優先する行動原則である。経営理論の主流が、「期待収益の最大化」

の行動原則を採用していることと対照的である。「期待収益の最大化」とは、プロジェクトから期待されるリターンを計算して、その最大化をめざす投資を行うという行動原則である。

### 3. クレイジーキルトの原則 (The crazy-quilt principle)

これは、可能な相手から交渉をはじめ、参加をうながし、その結果としてできあがったネットワークのなかで何ができるかを考えることを優先する行動原則である。経営理論の主流が、あらかじめ用意された予測や目的にもとづいて、事業における交渉相手や参加メンバーを決めていく行動を前提としていることと対照的である。

### 4. レモネードの原則 (The lemonade principle)

これは、予期せぬ出会いを大切にし、偶然を避けるのではなく、利用し尽くすことを優先する行動原則である。経営理論の主流が、不確実な状況を避けたり、克服したりすることを重視する行動原則であることと対照的である。

### 5. 飛行機の中のパイロットの原則 (The pilot-in-the-plane principle)

これは、事業機会をたぐり寄せるのは、その場そのときの人間の活動だと考え、注意と活動を怠らないという行動原則である。経営理論の主流が、あたかも自動操縦のように事業活動をプログラム化しようとする事と対照的である。

STP マーケティングにかぎらず、多くの経営理論は、予測あるいは目的といった、ある種の正解をまず見定め、この正解にたどり着くための最適な手段を描き出すことで行動を導こうとする。これとは対照的に、エフェクチュエーションの5つの行動原則は、まずは手近なところで実行可能な行動を起こし、動き出した事態のなかで、予測や分析を行ったり、目的を見いだしたりしていくという行動の組み立てを示している。

## 10 もうひとつの行動原則

一方、石井は、STP マーケティングとは別に企業が検討すべき行動原則として、「意味構成・了解型の行動」、そして「共感的・対話的な理解」の2つを提示している(石井(1993) pp. 84-85, pp. 135-137, pp. 318-321)。第1の意味構成・了解型の行動とは、経験的妥当性の確証は後回しにして、予兆的あるいは断片的な情報群からのひとつの意味の構成を通じて行動をはじめめることを指す。石井はこの行動原則を、公理や経験からの演繹や帰納によって行動の道筋を見いだそうとするアプローチと対比しながら提示している。

第2の共感的・対話的な理解とは、対象に寄り添い、自らが変わることによって、物事の新しい意味をつかみとろうとする行動である。石井はこの行動原則を、常識のなかで一般化された命題を鵜呑みにしてしまう行動と対比しながら提示している。

エフェクチュエーションの行動原則と比較してみよう。まず前者の意味構成・了解型の行動については、エフェクチュエーションと共通するところの多い行動原則だといえる。意味構成・了解型の行動は、やりながら見つけるという点で、エフェクチュエーションの行動原則——すなわち、手近なところで実行可能な行動を起こすことで、動き出した事態のなかで、予測や分析を行ったり、目標を見いだしていったりするという流れを生み出す行動原則——と親和性が高い。これに対して、後者の共感的・対話的な理解については、エフェクチュエーションには類似の指摘は見当たらない。

この違いはどこから生じているのだろうか。最後にこの問題を考察し、本稿を閉じることにしよう。

## 11 無限後退を乗り越える

『エフェクチュエーション』と『マーケティングの神話』の共通点は、両書が、市場における第3の不確実性の実在を見すえていることである。市場という場の成り立ちを考えると、そこでは起業家や企業といったプレイヤーの行動が、事象が生起する確率の分布のベースに影響をおよぼすことが避けがたく生じる。第3の不確実性は、この相互依存性——すなわち、予測の対象のベースが、予測を行う観察者の働きかけしだいに変化する可能性があるという関係（石井（2014）pp. 266-267）——に根ざしている<sup>3)</sup>。

石井がここから、共感的・対話的な理解の重視へと進んでいったのは、市場に第3の不確実性をもたらす相互依存性が、無限後退の問題を引き起こすことを見すえていたからだと考えられる。無限後退とは、ものごとの正当化を行おうとするときに、その説明が無限化してしまうという問題である（大澤（1994）pp. 3-13；栗木（2003）p. 167, pp. 210-211；石井（2012）p. 177；栗木（2012a）pp. 191-192）。

この問題は、市場との相互依存的な関係のもとにあるプレイヤーが、新たな行動の根拠を求められたときに先鋭化する。プレイヤーが提示する根拠を、論理的に追求していけば、さらなる根拠の根拠の提示が必要となるわけだが、その提示をもって追求が終わるわけではない。この根拠の根拠には、さらに…、というかたちで続く無限のスパイラルが避けがたく生じてしまう。なぜなら、第3の不確実性の成り立ちを考えると、これに挑もうとするプレイヤーには、市場を自らの行動から切り離された外部として設定する道筋が残されていないからである。これは、自己による自己同定と同じ構図の問題であり、そして、そこに残るのは、このプレイヤーが踏み出そうとしている新たな行動の正当化の不成立であり、このことから生じる行動への不安である。

石井がこの問題に敏感だったのは、彼の研究が、比較的規模の大きい企業の開発担当者を対象としたものだったからだと思われる。起業家であれば、この不安を個人の情熱の内に押

し隠したり、やりすごしたりして、行動に突き進み——先に見たドラッカーのプランニングの秘訣のように——事後的で臨機応変な計画の見直しを行うというアプローチもあり得ないわけではない。だが、企業の開発担当者としては、まずは周囲の関係者に自身の計画や見通しを提示し、彼らを説得し、巻き込まなければ、そもそも行動をはじめることすらままならないのである。

第3の不確実性に直面する企業の開発担当者は、未来の予測が成り立たないことに加えて、マーケティング・リサーチから、関係者への説得や巻き込みの根拠を得ることはおろか、自らの不安をぬぐうこともできないという問題にさらされる。すなわち、第3の不確実性は、企業のなかに、マーケティングのプロジェクトを前に進める主体性が容易に確立できなくなるという問題を引き起こすのである。

この問題から抜け出す方法があるとすれば、それは、リサーチ対象を客観的に把握するアプローチを放棄することであろう。開発担当者——もちろん場合によっては営業担当者あるいは起業家であってもよい——が、リサーチ対象である顧客と一体化してしまえば、無限後退の問題に悩まされることはなくなる。ひとたび再帰的な循環（reflexive flow）が構成されれば——すなわち客観的な一般問題としてではなく、少くとも当事者たちにとっての問題としては——無限後退問題は消滅する（栗木（2003）pp. 75-84, pp. 141-143, pp. 210-212; 石井（2012）pp. 199-209; 栗木（2012a）p. 164, pp. 208-209）。起業や事業に求められるのは、一般的な再現性ではなく、局所的な状況のなかでの対応であることを考えれば、この方法は合理的だといえる。

対象に寄り添い、自らが変わることで、物事の新しい意味をつかみとろうとする。この共感的・対話的な理解のアプローチは、対象との一体化をうながすものである。たしかに、こうした一体化は擬似的で主観的なものであり、想像力を駆使しなければ、いかに客観的なデータや分析を積み重ねても生じない。このようなアプローチには、客観性が欠如しているとの批判も可能である。しかし、ここでいかに客観性を取り繕ったところで、第3の不確実性から生じる無限後退問題を突破するには役立たないことも、またたしかなのである。

## 12 む す び

ナイトの第3の不確実性の存在は、起業家や企業による市場の未来の予測を困難にする。だがこれは、起業家や企業には、市場の未来を切り開く可能性があることと表裏一体の問題である。本稿では、起業家あるいは企業がこの可能性を市場でとらえるための行動原則を、『エフェクチュエーション』と『マーケティングの神話』の両書を手がかりに検討してきた。この第3の不確実性に由来する可能性に、起業家や企業が挑む際には、手近なところで実行可能な行動を起こすことで、動き出した事態のなかで、予測や分析を行ったり、目標を見い

だしていったりするという、エフェクチュエーションに通じる行動が有効となる。さらに本稿では、このエフェクチュエーションという起業家の行動原則を、企業のマーケティングに導入するには、無限後退の問題を乗り越える必要があることを確認した。そこから浮かび上がってくるのは、企業の担当者が、対象となる顧客に寄り添い、対象に一体化することを志向したマーケティング・リサーチという、客観性とは袂を分かち新たなリサーチの構想の必要である。

#### 注

- 1) 安富歩は、「ものごとを事前によく調査し、それを元に計画を立案し、十分に吟味し、その上で実行し、成果を評価する」アプローチを、「計画制御」と呼び、人間の関与する事態への計画制御の適用は原理的に機能し得ないと述べている（安富（2006）p.109）。
- 2) 市場では事象の生起が、起業家や企業のとる行動から独立しておらず、そのために事象が生起する確率の分布のベースが揺れ動く可能性を排除できない。これは、別のいい方をすれば、市場においてマーケティング・リサーチは、リサーチャーの内部性の問題と懐疑論的關係の問題に直面するということである。この2つの問題があるときには、批判的合理主義のリサーチ・プログラムを採用することの妥当性は低下することになる（栗木（2012a）pp.183-202）。
- 3) 第3の不確実性を見逃さずに行動を起こす起業家や企業の存在についてはすでに述べてきた。さらにいえば、市場において事象が生起する確率の分布のベースの変化を引き起こすプレイヤーの行動は、意図的なものに限定されないはずである（栗木（2012b））。

#### 参 考 文 献

- Blekman, Thomas (2011) *Corporate Effectuation: What managers should learn from entrepreneurs!* Academic Services
- Cohen, William A. (2008) *A Class with Drucker: The lost lessons of the world's greatest management teacher*, AMACOM（有賀裕子訳『ドラッカー先生の授業：私を育てた知識創造の実験室』ランダムハウス講談社，2008）
- Knight, Frank H. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*, University of Chicago Press
- Kotler, Philip (1991) *Marketing Management: Analysis, planning, implementation, and control, seventh Edition*, Prentice-Hall, Inc.
- Sarasvathy, Saras D. (2001) "Causation and Effectuation: A theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency," *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 243-263
- Sarasvathy, Saras D. (2008) *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar
- 石井淳蔵（1993）『マーケティングの神話』日本経済新聞社
- 石井淳蔵（2012）『マーケティング思考の可能性』岩波書店
- 石井淳蔵（2014）『寄り添う力：マーケティングをプラグマティズムの視点から』碩学舎
- 大澤真幸（1994）『意味と他者性』勁草書房
- 小川進（2006）『競争の共創論：革新的参加社会の到来』白桃書房

- 栗木契 (2003) 『リフレクティブ・フロー：マーケティング・コミュニケーション理論の新しい可能性』白桃書房
- 栗木契 (2012a) 『マーケティング・コンセプトを問い直す：状況の思考による顧客志向』有斐閣
- 栗木契 (2012b) 「市場の逆説性を考える」, 栗木契, 水越康介, 吉田満梨編『マーケティング・リフレーミング：視点が変わると価値が生まれる』有斐閣, pp. 13-29
- 鈴木敏文 (2013) 『売る力：心をつかむ仕事術』文春新書
- 原田勉 (2014) 『イノベーション戦略の論理：確率の経営とは何か』中公新書
- 水越康介 (2011) 『企業と市場と観察者：マーケティング方法論研究の新しい可能性』有斐閣
- 水越康介 (2014) 『「本質直感」のすすめ。：普通の人が、平凡な環境で、人と違う結果を出す』東洋経済新報社
- 安富歩 (2006) 『複雑さを生きる：やわらかな制御』岩波書店