



失敗に学ぶマーケティングのロードマップ : エフェクチュエーションの役割

栗木, 契

(Citation)

国民経済雑誌, 219(3):45-60

(Issue Date)

2019-03-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0041710>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041710>



失敗に学ぶマーケティングのロードマップ： エフェクチュエーションの役割

栗 木 契

国民経済雑誌 第219巻 第3号 抜刷

2019年3月

失敗に学ぶマーケティングのロードマップ： エフェクチュエーションの役割

栗 木 契^a

アントレプレナー研究が示すひとつの知見に、失敗の効用がある。個人の起業や企業の新規事業開発にあたって必要なのは、失敗しないことではなく、失敗に学ぶことである。

近年の日本では、生活スキルのシェアリングを事業化する動きが新たに広がっている。本稿では、この領域における起業の2つの事例を振り返り、各種の失敗の効用が活用されるタイミング、そして失敗を生かす行動におけるエフェクチュエーションの役割についての探索的な検討を行う。

キーワード エフェクチュエーション，アントレプレナー，失敗，
新規事業開発，シェアリング

1 は じ め に

起業や新規事業開発の達人とは、失敗しないことの名人ではない。S. Sarasvathy の主著、『エフェクチュエーション』は、従前になかった新しい市場をつくり出す起業の達人に焦点をあてたエキスパート（熟達者）研究の成果である。そのなかで Sarasvathy は、次のように述べている。

「長期にわたって持続的に成功するには、熟達した起業家が……失敗と成功の両方から学ぶことが必要である。」（Sarasvathy 2008 訳 p. 18, 傍点筆者付記）

起業あるいは新規事業開発に求められるのは、高度なチャレンジである。これらのアントレプレナーの活動にあっては失敗が避けがたく起こる。特に Sarasvathy (2008) がとりあげのような、それ以前には存在しなかった市場の新領域を切り開くような起業、たとえば、民間の商業用宇宙飛行の事業化、インターネットの黎明期における音声同時配信ソフトの事業化などにおいては、過去の経験にもとづく予測が通用しないことが多くなる（訳 pp. 2-6, pp. 64-68）。

a 神戸大学大学院経営学研究科, kuriki@kobe-u.ac.jp

したがってそこでは、失敗のマネジメントが重要となる。失敗の効用を引き出すことが、起業や新規事業開発における可能性の拡大につながる。本稿では、Sarasvathy が提唱したエフェクチュエーション (Effectuation) とは、失敗のいかなる効用を、どのように引き出す行動の組み立てであるかを、事例を踏まえて検討していく。この検討を通じて、失敗を生かす行動におけるエフェクチュエーションの役割を明確化することが、本稿の目的である。

2 先行研究との対話と問いの設定

2.1 戦略思想としてのエフェクチュエーション

人口減が進む日本という国が、経済面での活力を保つには、これまでになかった市場を新たに切り拓く、独創的なスタートアップを輩出していく必要がある。この新市場創造の担い手となるアントレプレナーへの期待が、社会そして企業において高まっている。

エフェクチュエーションとは、人工知能 (AI) 開発のひとつの源流を切り拓いた H. Simon に始まる熟達者研究の流れを踏まえて Sarasvathy が帰納的に定式化した熟達したアントレプレナーの対市場行動の原理である。エフェクチュエーションが示すのは、その場その時に実効性のある対市場行動を柔軟に採択していく行動原理であり、この行動原理の有効性は STP マーケティング (Kotler 1991) との対比のなかで定式化された (Sarasvathy 2001)。

STP マーケティングは、コーゼーション (Causation) と Sarasvathy が呼ぶ、目的のもとでの科学的な予測を踏まえた、戦略計画立案を重視した行動原理である。エフェクチュエーションとコーゼーションは、概念的には対立関係にある戦略思考だが、実効的には補完関係にあることが、実証を踏まえて指摘されてきた (Sarasvathy 2008; Reymen et al. 2015)。

エフェクチュエーションは、F. Knight (1921) が第3の不確実性として提示した「真の不確実性」(pp. 224-226) のもとにある複雑な環境下での合理的な行動をとらえている点に特徴があり、予測をもとにした戦略の使用を減らし、局所的なコントロールの活用重点を置く点が従前の起業家的判断の理論などとは異なる (Sarasvathy 2008 訳 pp. 12-13)。新市場創造にあたって真の不確実性への対応が必要となるのは、そこでは事象の生起の確率分布が実行のプロセスを通じて変化してしまう可能性が少なくないからである。この予測の困難な不確実性を生み出すプレイヤー間の相互依存性は、他方で市場を、ゲームの進行のなかでゲームのルールが書き換えられていく複雑な系とし、そこから生じる循環する関係のもとで局所的なコントロールの可能性が生まれる (栗木 2003, 2012)。

Sarasvathy が当初実証の対象としたのは、新市場創造に成功した少人数の個人による起業の事例だった。したがってエフェクチュエーションは、個人アントレプレナーに有効な行動の原理と見ることもできるが、上述した真の不確実性との関わりを考えると、新市場創造の局面で広く有効性が認められる行動原理であると考えられる。実際にこの行動原理

は、既存企業の新市場創造にも有効であることが国内外の事例研究で確認されてきた（吉田 2010, 2018; Blekman 2011; 渡辺・栗木 2014; 栗木 2015）。

振り返るとマーケティング論や経営戦略論の研究でも同様に、既存企業のマーケティングにおいても、その場その時の柔軟な意思決定が重要な役割を果たすことが繰り返し指摘されてきた。伝統的にマーケティング論や経営戦略論の分野の支柱は、科学的な予測を踏まえた戦略計画立案の有効性である（Ansoff 1979; Porter 1980; Kotler 1991; Duggan 2007）。その前提には、企業という組織が適応すべき環境は、普遍法則的な再現性の支配する市場だとの理解がある。しかし企業による市場の予測が困難であったり局所的なコントロールが可能であったりするのであれば、異なる行動原理を検討する必要が生じる。その第1が、市場の予測の困難性に対応した逐次適応型の行動原理（Mintzberg 1994; Teece et. al. 1997）であり、第2が、市場の局所的なコントロールの可能性に対応したビジョナリー型の行動原理（Hamel and Prahalad 1991; Tellis and Golder 2002）である。

これらの先人たちの構想に対するエフェクチュエーションの新規性は、どこにあるか。それは、市場の予測の困難性と、局所的なコントロールの可能性とが組み合わさることで、逐次適応型ともビジョナリー型とも異なるさらに新たな行動原理が有効になることを演繹・帰納の両面からとらえた点にある（Wiltbank et al. 2006; 栗木 2015, 2017）。エフェクチュエーションという概念が戦略思想において果たした理論上の貢献は、そこに示された具体的な起業家の柔軟な行動原理が、市場における真の不確実性への合理的な対応であることを明確化した点にある。すなわち、STP マーケティングは既存市場での新製品開発などには適しているが、従前にはない新たな顧客のニーズにこたえる新市場創造の局面では、STP マーケティングの限界を補う行動の導入が必要となる。

2.2 失敗からの学びの効用の諸相

失敗とは、どのような事象か。本稿では畑村洋太郎（2005）の定義にならい（pp. 25-26）、失敗とは、人間がかかわる行動のなかで、はじめに定めた目的が達成できないこととする。

STP マーケティングでは、実行に先立ち、目的にもとづく調査を徹底的に行い、予測の精度を高めたうえで計画を定める。そのねらいは、マーケティング上の失敗 すなわち行動の過程において予期せざる望ましくない結果が生じ、当初の目的が達成できないという事態を回避することにあると考えられる。しかし、マーケティングにおける失敗との関係については、回避するだけではなく、より多面的な付き合い方に取り組む必要があるはずである。

失敗からの学びの効用はどこにあるのか。第1に畑村（2005）は、工学教育における自身の経験を引きながら、ほんとうに使える知識の獲得をうながすためには、失敗をしながら物事に挑戦する機会を学生に与えることが必要になるという。なぜなら学生が、自分の設計し

たシステムが、なぜ動かないかを考え、討論し、解決方法を見いだす体験を経なければ、創造力につながる知識は養われないからである (pp. 12-13, p. 30, pp. 46-48)。

そこで失敗からの学びの過程を媒介しているのは、自己効力感 (Self Efficacy) の育成だと考えられる。自己効力感とは、心理学の概念であり、自らが考え、行動することで何らかの望ましい結果を生み出すことができるという「効力についての信念」を指す。この信念は、主体的な思考や行動を導く気持ちを高める効果で知られる (Bandura 1995 訳 p. i, pp. 2-3)。失敗の解決策を自らの行動のなかで見いだした体験は、自己効力感を育成することにつながり、そのためにこの学習過程を経た人たちのあいだでは、ゼロからものをつくり出す行動が活性化するのだと考えられる。

畑村 (2005) が挙げる、失敗からの学びの第2の効用は、安全対策や再発防止策の向上である (pp. 33-45, pp. 51-55)。橋梁も、船舶も、鉄道も、航空機も、いたましい事故の歴史を経てその安全性を高めてきた。失敗に直面したときには、そこから目を背けるのではなく、失敗に真摯に学ぼうとすることが、人類の知識や技術の発展の原動力だった。このように失敗からの学びによって再発防止の学習が進むことを畑村は強調するとともに、マニュアルを人に伝えるときは失敗談を交える方が、インパクトが大きく、記憶に残りやすいという利点があることを指摘している。

2.3 エフェクチュエーションにおける失敗の効用

マーケティングにおける失敗から学びについては、さらに第3の効用がある。エフェクチュエーションは失敗からの学びについて、自己効力感の育成や再発防止の学習とは異なる効用をとらえている。

Sarasvathy (2008) は、「レモンをつかんだら、レモネードをつくれ (When life gives you lemons, make lemonade)」という格言を挙げ、アントレプレナーの行動に見られる失敗の効用を説明している (訳 pp. 117-120)。英語では「レモン」には不良品、欠陥品という意味がある。つまり起業や新規事業開発にあたっては、失敗をしたら、失敗を責めたり、悔やんだりするよりも、そこからレモネードを絞り出す——他の何かに転用する——発想が重要だというのである。

このレモネードの原則に示されているのは、失敗 (レモン) とされる事象であっても、視角を変えればマイナスではなく、プラスの価値をもつ (レモネードにできる) 可能性が少なくないことの認識である。たとえば、1食サイズに切り分けた小分け包装のロールケーキは、1本丸ごと販売する場合と比べると、単位当たりでは割高になる。そのためにこうした小分け商品は、一般に消費者に敬遠されがちである。しかし単身者の家庭や、外出先などでの利用においては、食べ切れなかった残りの処理の問題などが発生せず、場合によっては経済的

であることに消費者に気づいてもらおうと、価値が生まれる。マイナス面のある事象であっても、視角を切り替えることでプラスの価値が前面に押し出される。

こうした視角の切り替えが価値を生み出す効果の活用については、心理療法の現場において培われており、「リフレーミング」と呼ばれている。(Bandler and Grinder 1982 pp. 1-6; 栗木・水越・吉田 2012 pp. 3-5)。失敗からの学びには、自己効力感の育成、再発防止の学習に加えて、リフレーミングによって失敗に新たな価値を見いだす効用がある。

ではなぜ、複数ある失敗からの学びの効用のなかにあって、エフェクチュエーションは第3の効用を取り上げるのか。それはエフェクチュエーションが、起業や新規事業開発の行動原理だからだと考えることができる。

失敗からの学びのなかでも、自己効力感の育成や再発防止の学習などでは、個人や組織の態度の育成や知識の再構築を経て、中長期的に効果が発揮されるようになっていく。一方で、起業や新規事業開発をになうアントレプレナーは、こうした時間をかけた効果の発現を待つことが難しい。アントレプレナーは、進行中のプロジェクトの難局を、可能な限り短い期間のうちに乗り切り、次の局面を切り拓かなければならない。そのなかにあって、リフレーミングによる価値発見の効用は、早期に気づきの新たな活用が可能なことである。エフェクチュエーションが、失敗からの学びとしてレモネードの原則を取り上げるのは、リフレーミングは短い期間での新たな事業拡張にむすびつけることが容易な点にあると考えられる。

以上のように、各種の失敗からの学び効用のなかに位置付けてみることで、エフェクチュエーションにおける失敗の効用の特徴が明確になる。そしてさらに、以下のような3つの問いが浮上してくる。続いて本稿では、2つの事例を検討し、この3つの問いをぶつけることで、失敗からの学びにおけるエフェクチュエーションの役割についての考察を進める。

1. アントレプレナーは実際に短期的な失敗からの学び——失敗を活用して新たな展開をすぐに編み出す動き——において、リフレーミングによる価値発見を利用しているか。
2. アントレプレナーもまた、一方で中長期的には、エフェクチュエーションとは異なる失敗からの学び、すなわち自己効力感の育成や再発防止の組織学習などを利用しているか。
3. アントレプレナーがリフレーミングによる価値発見を活用していくうえで、レモネードの原則以外のエフェクチュエーションの4つの行動原則は、どのような役割を果たしているか。

3 2 つ の 事 例

3.1 家庭の用事のシェアリング

失敗はしないにこしたことはない。しかし失敗を恐れて行動を起こさなければ、未来は開

けない。失敗をしたらレモネードを絞る。このアントレプレナーの行動からデジタル領域に新たな市場が芽生えつつある。

ITの生活領域への浸透が進むとともにシェアリングの可能性が広がっている。物品やスキルを個人のものとするのではなく、共同利用する生活形態である（Botsman and Rogers 2010 訳 pp. 16-17）。

シェアリングは古くて新しい経済のあり方だといえる。図書館という本の共同利用、銭湯という風呂の共同利用など、シェアリングの仕組みは古くからある。これらに対して近年では、ITの進化を受けて、以前は共同利用の機会に出会えずに眠っていた物財やスキルに新たなシェアリングの可能性を見だし、ビジネス化しようとする動きが生じている。民泊やカーシェアはその代表例だが、家事などの生活領域の各種のスキルについても、インターネットを活用したシェアリングの動きが広がり始めている。

以下では検討の素材として、この生活スキルのシェアリングにかかわる起業の事例（栗木 2018a, b）を取り上げ、マーケティングにおける失敗の効用を考察する。

3.2 エニタイムズの事例

3.2.1 概要

エニタイムズは、こうした生活スキルのシェアリングのためのプラットフォームを提供する企業である。角田千佳氏が2013年5月に立ち上げた。

角田氏は大学卒業後に大手企業で働くなかで、身近な社会問題にインターネット上のプラットフォームが貢献する可能性に気づき、エニタイムズを創業した。同年9月にはベータ版サイトによるサービス提供をはじめた。その後も、生活スキルをシェアリングするための総合サイトをめざして、スマホ用のアプリの導入など、機能の拡充を進めてきた。登録ユーザーは順調に伸びており、現在では首都圏を中心に5万人にのぼる。

エニタイムズの利用にあたっては、まずはユーザー登録が必要となる。その後は誰もが、仕事をする側（サポーター）、発注する側（依頼者）のどちらの側にもなることができる。登録は個人でも法人でもできる。

エニタイムズには「みんなのリクエスト」というページがある。そこには依頼者が書いた「引越を手伝ってください 5000円」「懇親会の料理をつくって欲しい 7500円」といったリクエスト（仕事の依頼）が並んでいる。サポーターはこれらのリクエストを、仕事や地域のカテゴリを絞り込んだりしながら閲覧し、やってみたい仕事が見つかったら、その依頼者とコンタクトを取り、金額などの条件の交渉を行う。この交渉の結果、依頼者とサポーターの双方が合意すると、成約となる。

あるいは「みんなのサービス」というページもある。こちらにはサポーターが書き込んだ

「エアコンクリーニング 1万円」「買い物代行します 3000円」といったサービス・メニューが並んでいる。依頼者はこれらのメニューを絞り込みながら閲覧し、頼みたいメニューに出会うと、そのサポーターとコンタクトを取り、金額などの条件の交渉を行う。この交渉の結果、サポーターと依頼者の双方が合意すると、成約となる。

エニタイムズでは、サービスの金額決定はサポーターと依頼者の交渉にまかされる。現在は1時間2000円くらいでの成約が多いという。依頼者は事前にエニタイムズに料金を支払い、サポーターは仕事を実施した後に15%の使用料を差し引いた金額をエニタイムズから受け取る。支払いをめぐるトラブルの防止にもつながる決済システムである。

さらにエニタイムズでは、登録時の本人確認、利用後のサポーターと依頼者の相互評価の開示など、安心して利用できる仕組みが整えられている。

3.2.2 利用者

ユーザーの増加が続くエニタイムズだが、事業を立ち上げていく過程では、見込み違いもあった。そのひとつにメインユーザーの性別がある。エニタイムズでシェアされるのは、家庭の用事である。そのメインユーザーは女性だと思われがちである。しかし、蓋を開けてみると当初のエニタイムズのユーザーでは7割が男性だった。現在でも6割が男性だという。

現在の日本では、家庭のあり方、男女の役割分担についての見直しが進んでいる。しかしそのなかにあっても、女性のあいだには金銭を支払って家事を外部に依頼することへの心理的な抵抗感が強いといわれる。ところが男性には、こうした気恥ずかしさがない。そのためにエニタイムズの利用は男性から広がっていったと見られる。

3.2.3 資金調達

エニタイムズの起業にあたっては、資金調達においても見込み違いがあった。後述する失敗もあって、起業後の一年で角田氏は用意していた資金をほぼ使い果たしていた。当初はユーザー登録の伸びも緩慢だった。一方で角田氏はエニタイムズ以外にも事業を立ち上げており、当時はそちらの収入がメインとなっていた。

そのなかで角田氏がエニタイムズに専念することにしたのは、株式会社ディー・エヌ・エーからエニタイムズに出資の申し入れがあり、5000万円ほどの資金が調達できたからだという。行き詰まっていたエニタイムズは、さらなるシステム投資が可能になり、成長軌道に乗る。

人は経験に学ぶとともに、経験に縛られる。角田氏は大学卒業後に、大手証券会社で働いていた。その体験から、資産も何もない小さな個人企業に対して、大手企業が出資を行うはずがないと思い込んでいたという。ディー・エヌ・エーの担当者がエニタイムズを見つけ、このビジネス・モデルには将来性があると判断しなければ、角田氏は別の道へと歩みを進め

ていたのかもしれない。

3.2.4 システム開発

エニタイムズの起業における、より深刻な見込み違いは、初期のベータ版サイトの構築時に起きていた。この時点での角田氏には、システム開発の経験がなかった。そのために発注先のエンジニアは、バラバラのコードでプログラムを書いてしまっていた。いわゆるスパゲッティ・コードといわれる、ページ起動にやたらと時間がかかったり、メンテナンスや機能の追加が極めて困難だったりするサイトができあがってしまっていた。

未経験者の初歩的な失敗である。このとき角田氏はエンジニアの意見に耳を傾け、できあがっていたサイトをすべて捨てて、一から作り直すことにした。

しかし「今となって見ると、ここで失敗を受け入れていたことがよかった」と、角田氏は語る。結果的にエニタイムズはベータ版から一貫して、必要な機能が織り込まれているだけではなく、シンプルで動きが軽いアプリを提供してきた。

加えて現在のエニタイムズでは、事業の第2の柱が育ちつつあるという。複数の企業から、その企業の社員あるいは会員向けのシェアリング・サービスのためのアプリの開発案件が舞い込むようになっている。

この領域については、エニタイムズには、初期の失敗などを踏まえて蓄積してきた知見がある。同種のアプリの開発には、どこにどのような落とし穴があるかがわかっており、短期間での安価な開発が可能である。この強みが評価され、新たな市場が広がっている。

3.3 タスカジの事例

3.3.1 概要

タスカジもまた女性起業家が手がける生活スキルのマッチング・プラットフォームである。エニタイムズがオープンした翌年の2014年にプラットフォームを開設した。当初のタスカジは、家事サービス提供を行う登録者が50人ほどの小さなコミュニティだった。しかし現在ではその数は1300人にまで増加している。

背景にはインターネットの普及がある。ウェブによるマッチングの仕組みが登場したことで、企業が雇用したスタッフを家庭に派遣する方式の他にも、ウェブ上のプラットフォームを利用して個人と個人が直接契約する方式が広がっている。こうしたプラットフォーム方式は、運営の間接経費が低いため、手軽な料金を実現する。一方で働き手も空き時間を活用した労務の提供で、より高い報酬を得ることができる。利用料金は一般に1時間2000～3000円なので、毎週半日程度の利用だと、毎月の負担は2～4万円程度となる。女性が社会で働き続ける時代にあって、今後の拡大が見込まれる新しいビジネス領域となっている。

3.3.2 システム開発

タスカジは、家事をめぐる不満を創業者自身が抱えていたことから誕生した。タスカジの創業者である和田幸子氏は、家事・育児をシェアしながらの夫婦共働きの日々疲れ切っていた。家事代行サービスをあれこれ調べてみたが、当時の状況では、トレーニングされたプロを派遣する高額なサービスが中心で、普通の共働きサラリーマン家庭には手が出なかった。

和田氏がストレスをため込んでいたある日、「海外では生活スキルを提供する人と依頼者が個人間で契約する」との話を聞いた。その瞬間、「これだ」と思ったという。個人の空いた時間をシェアすればよいのだ。話を聞いた1週間後に会社から辞表を出した。

和田氏はシステム・エンジニアだった。在職しながら慶應義塾大学のMBAでも学んだこともあった。タスカジの開設にあたっては、それまでの経験を存分に活かした。SNSで企画書にアドバイスをくれる人を募り、フィードバックをもらいながらサービスのつくり込みを行い、事業上のリスクをつぶしていった。

さらにウェブ上だけではなく、紙を使った机上のマッチングのテストを3人の依頼者と3人のスキルの提供者の間で試み、実際に訪問してサービス提供を行ってもらった。すると、「提供者が依頼先に行く途中で道に迷う」「依頼者に当日になって急用が舞い込む」といった対処すべき課題が次々に明らかになった。

こうした実験を経て方針を定めたら、手を尽くして価格、利用ルール、利用規約、システムイメージや運用ルールなど、細部をつくり込んでいく。これがサービスを運用するためのシステム開発の基本なのだという。

3.3.3 登録者募集

とはいえ和田氏が、開業前にマーケティング上のすべての展開を見通せていたわけではない。できあがったプラットフォームが、その価値を発揮するには、登録会員を集めなければならない。とりわけ重要なのは、サービス提供者の数を揃えることだが、プラットフォームがウェブ上にあるだけでは、登録者は集まらない。募集広告を打ちたいところだが、この時点で和田氏はシステム開発で開業資金をほぼ使い果たしていた。

加えて和田氏は、既存の家事代行サービスに対して、手軽な料金で差別化しようとしていた。このためにプロモーションに対して大きな費用を投じたくはなかった。

費用をかけずに、まとまった数の登録者を集めるよい方法はないか。和田氏はここにいて、以前通っていた英語学校の外国人講師が「ハウスキーピングは日本在住のフィリピン出身者に依頼している」と言っていたことを思い出した。フィリピンは日本とは異なり、家事代行大国である。富裕層のみならず、ある程度の収入のある家庭ではハウスキーピングの外注が普及している。しかも英語圏なので、ブローケンでも日本語に英語を交えれば、意思は

通じる。

和田氏は、フィリピン出身者を始めとする海外出身者たちの日本での情報交換の掲示板をウェブ上に見つけ、そこにハウスキーパー募集の書き込みを行った。さらに彼・彼女たちのコミュニティのハブとなっていたキリスト教会、さらにはスーパーマーケットなどを見つけては、チラシを置かせてもらった。

3.3.4 付加価値

当初のタスカジではサービス提供者はほとんどが海外出身者だったという。さらにそこから意図せざる効果が生じていく。

日本人女性が家事代行サービスを使うことへの障壁は、料金だけではない。家事を他人に依頼することに対する、ある種の日本人的な気持ちの重たさもある。

似たような考え方や生活習慣を持っている人間を家庭のなかへ迎え入れ、繰り返し家事を手伝ってもらっていると、自分たちの生活を見透かされたり、批判されたりしているように思えてきがちだ。

依頼したハウスキーパーが、毎週わが家を訪れるようになると、何が起こるか。毎週のように来てもらうと、緊張感も薄れ、利用者の脇も甘くなる。たとえばテーブルの上に、子供の通信簿が広げっぱなしといったことも起こり得る。

しかしこれは、片言の日本語しか話せない海外出身者に家事を依頼するケースでは、問題とはならない。そもそも彼・彼女らは日本語を読めないのだ。だから開けっぴろげなわが家に、毎週来てもらっても気にならない。

家事代行とは、単に家事をテキパキと片づけてもらえばよいというサービスではない。気持ちよく利用を続けるには、提供者と依頼者のあいだの文化的・心理的な距離のあり方についても配慮が必要だ。この距離が大きすぎると、意思疎通が面倒となる。しかしある程度は距離があるほうが、関係を続ける上では気が楽だ。タスカジは、こうした効果にも助けられながら、継続利用型の依頼者を獲得していく。

また依頼者のなかには、子供の教育のため、あるいは自身のグローバルマインド育成のために英語のみで会話したいという人も少なからずいる。日本語を理解できないことが、むしろ付加価値となるという現象も発生した。

現在のタスカジでは、ハウスキーパーの海外出身者比率は低下しているが、やはり同様の傾向は見られるという。依頼者の多くが、日常的に顔を合わせる可能性のある近隣からではなく、一駅くらい離れたところからサービスに来てもらうことを好むという。

3.3.5 事業拡張

ひとくくりにされがちな家事代行サービスだが、そこにあるのは価格帯の違いだけではない。サービスを提供したり、依頼したりする際には、目的に応じた使い分けの必要性がある。トレーニングされたプロの派遣を受けるか、近所づきあいの延長のような個人と個人のマッチングを利用するかといった違いもあれば、ピンポイントで家具の組み立てやホームパーティなどを手伝ってもらるか、継続的に家事を補助してもらうかといった違いもある。

さらに、家庭生活に必要なスキルは数多くあり、企業やプラットフォームによって用意されているスキルの領域も異なる。

家事代行サービス市場においてタスカジが獲得したのは、継続的な家事代行のマッチングに適したプラットフォームというポジショニングである。このポジショニングは、タスカジの開設時に生じた見込み違いへの対応によって、期せずして強化されている。

現在のタスカジはエンタimeズなどとは異なり、スポットではなく定期利用の方が安価となる料金体系を明示している。加えてタスカジは、確立したポジショニングをさらなるビジネスへと拡張するべく新たな取り組みを行っている。

タスカジでは、生活スキルの提供を行うハウスキーパーを「タスカジさん」と呼んでいる。タスカジさんにとっては、依頼者に継続して利用してもらうことが収入の安定化の道であり、そのためにはスキルの幅を広げていくことが望ましい。得意料理のレパートリーが広がれば訪問先に喜ばれる。掃除だけでなく整理収納もできると評価はさらに高まる。

ピンポイントでスキルを提供するタイプのサービスであれば、スキルの深さが問われる。しかしタスカジさんのような継続的な家事代行では、スキルの幅が価値を生む。

そこで現在のタスカジでは、評価の高いタスカジさんをピックアップして、書籍の出版機会をもうけたり、他のタスカジさん向けの講習会の開催をうながしたりしている。こうした取り組みが、優秀なタスカジさんにさらなる機会を提供し、ステップアップに向けたモチベーションを高めるとともに、他のタスカジさんたちがスキルの幅を広げることをうながしている。

タスカジは、依頼者と提供者のマッチングに加えて、新たに提供者たち同士の学習の機会のマッチングからもビジネス機会を広げようとしている。そしてそこでも、ウェブ上のプラットフォームが活用されている。

4 考 察 と 結 論

日本は今、女性が生涯、外で働く社会への転換期にある。この転換をスムーズに進めるには、家庭生活を支えるスキルの市場化（家事の外注化）が必要である。これを受けて、従前からの家事代行サービスに加えて、生活スキルのウェブ上でのマッチングの市場が登場し、

広がりは始めている。

このような従前には存在しなかった市場においては、市場調査にもとづく事前の予測の精度は低くなる。その理由としては、日常生活のなかで目にしたことも触れたこともない製品やサービスについて尋ねられても、消費者にとってはどう評価してよいかの判断が難しくなることが挙げられる（高嶋・桑原 2008 p.147）。すでにある市場ではなく、まだない市場に挑むアントレプレナーにとっては、予測のツールとしての市場調査への依存度は減らすことが合理的である

今回の2人のアントレプレナーもまた、未来を正確に予測して行動を起こしていたわけではない。そうではなく両者は、起業の過程のなかでそのときどきに実効性のある対市場行動を柔軟に採用するというエフェクチュアルな動きをとることで、それぞれの事業の展開を進めていた。その起業の軌跡を振り返ることで、次のような知見を導くことができる。

【知見1】2人のアントレプレナーは、短期の失敗からの学びとして、リフレーミングによる価値発見を利用していた。

2人のアントレプレナーは、事業を進めるうえでの未来を読み切っていたわけではなく、さまざまな予期せざる結果に直面していた。そしてそれらを契機として、新たな視角から事業の価値をとらえるリフレーミングを行っていた。

生活スキルの提供サービスについては、従前の日本では、家事の外注については、トレーニングされたスタッフの派遣を受ける方式が主流だった。しかしエニタイムズが登場したことによって、依頼者と提供者の双方に新たな選択肢が生まれる。これにいち早く反応したのは男性ユーザーだった。見込み違いのユーザーが事業を牽引しはじめる。さらにエニタイムズは、資金面での起業後の行き詰まりも、見込み違いともいえる新たな出資によって乗り切っていた。

これらは予期せざる事態ではあるが、望ましくない結果を生じるわけではないため、失敗とは言えないかもしれない。しかし、特に男性ユーザーについては、予期せざる結果であるとともに、エニタイムズが誰にどのような価値を提供するプラットフォームであるかのリフレーミングをうながす価値発見の契機となる事象であったといえる。

タスカジは、プラットフォームの開設だけでは、サービス提供者の数が揃わないという問題に直面し、その克服を迫られていた。和田氏はそこから、プロモーション費用を投じずに登録者を獲得する方法として、海外出身者たちのコミュニティに働きかけるアプローチを編み出していく。そしてそこから、継続利用型の家事代行では、意思疎通だけではなく、文化的・心理的な距離の適切さが重要な価値となるというリフレーミングを果たしていく。

【知見 2】 2 人のアントレプレナーは中長期的には、エフェクチュエーションとは異なる失敗からの学び、すなわち自己効力感の育成や再発防止の学習などを利用していた。

今回の 2 人のアントレプレナーは、起業の時点ですでに自己効力感の高い人材であったと見られる。一方、再発防止の学習については、失敗や予期せざる結果から目を背けるのではなく、そこから学ぶことで、問題の再発を防止したり、対応を高度化したりするとともに、そこから新たな事業機会を見だしていた。エニタイムズは、初期の失敗からの学習を生かして、シンプルで動きが軽いアプリを提供できるようになるとともに、新たな事業として、企業からのシェアリング・サービス・アプリの開発案件などを受注するようになっていた。タスカジは、継続的なサービス利用をうながすには、ホームヘルパーのスキルの拡充が必要なこと気づくとともに、この不足を埋める方法としてサービス提供者間での学習をうながす仕組みを確立していた。

【知見 3】 2 人のアントレプレナーがリフレーミングによる価値発見を活用していくことができたのは、レモネードの原則以外のエフェクチュエーションの 4 つの行動原則と組み合わせが有効に機能していたからである。

今回の 2 人のアントレプレナーの起業の過程のなかでは、リフレーミングによるそのときの対市場行動が柔軟に利用されていた。とはいえ一方では、こうした行動は、客観的事実が尊重されなかったり、行動の結果のフィードバックと検証が迅速に行われなかったりすると、場当たりの行動が繰り返され、新しい概念の創造には向かわないことが指摘されてきた（戸部他 1991 p. 285）。

問題が生じたときには感知し、省察し、行動を起こし、行動を成功に導くというロードマップを進んでいくことが必要である（Diamond 2005 訳 下巻 p. 274）。失敗の感知や省察が滞れば、リフレーミングは起こらないわけだし、解決を試みる行動が生じなければ、リフレーミングが現実を変えることはない。

ここで重要なのは、エフェクチュエーションがリフレーミングによる失敗からの学びだけから成り立つ行動原理ではないということである。エフェクチュエーションが示すアントレプレナーの行動は、表 1 の 5 つの原則のセットとなる（Sarasvathy 2008 訳 pp. 19-20）。今回の事例において、レモネードの原則によるリフレーミングが、2 人のアントレプレナーの局面突破につながったのは、他の 4 つの原則に沿った行動による支えがあったからだと見ることができる。

2 人のアントレプレナーは、飛行中のパイロットの原則、そしてクレイジーキルトの原則にも忠実であり、常に現実を直視し、失敗や予期せざる結果から目を背けることなく、当初のマーケティング上の目的——どのような顧客のどのような必要に応えるか——を教条的に

なることなく適宜修正していた。こうした飛行中のパイロットの原則とクレイジーキルトの原則にしたがった行動は、失敗のすばやい感知と省察をうながすと考えられる。

次に2人のアントレプレナーは、自身の手持ちの経験や知識を生かすことに徹する一方で、当初は開業資金でまかなえる範囲に投資を押さえ、起業がかなわなかった場合の収入源は別に確保しておくといった対応を見せていた。こうした手中の鳥の原則や、許容可能な損失の原則に沿った行動は、アントレプレナーが失敗や予期せざる事態に直面した際に、新たな行動を試みる余力を保つことにつながると考えられる。

以上より見いだすことができるのは、起業や新規事業開発にあたって失敗からの学びの活用を進めるには、いくつかの必要条件があるということである。レモネードの原則に加えて、エフェクチュエーションの他の4つの原則に沿った行動をとることで、失敗が生じたときに、それを感知し、解決を試みる行動がアントレプレナーに起こりやすくなる。こうした組合せの効果が2つの事例のなかに確認できる。

とはいえ、解決を試みたとしてもレフレーミングに成功しない可能性がその先に残ることは避けがたい。レモネードの原則の活用に対するエフェクチュエーションの他の4つの原則は、必要条件であり、十分条件ではないと考えるべきであろう。

表1 エフェクチュエーションの5つの行動原則

✓ 手中の鳥の原則
目的に導かれるのではなく、徹底して手元にある手段の有効性を考える。
✓ 許容可能な損失の原則
予想される将来利益の最大化をめざすのではなく、どの程度の損失まで耐えられるかを考え、投資をその範囲で抑える。
✓ クレイジーキルトの原則
あらかじめ決めた目的に拘泥せず、何を描くかについてはプロジェクトが進捗していくなかで柔軟に見直す。
✓ レモネードの原則
レモン（失敗）をつかんだら、レモネードにする（何かに転用する）。
✓ 飛行中のパイロットの原則
自動運転に頼らず、計測器から目を離さず、自らの力と才覚を利用して生き残る。

参 考 文 献

- Ansoff, H. Igor (1979) *Strategic Management*, Macmillan (広田寿亮 訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1985)
- Bandler Richard and John Grinder (1982 Press) *Reframing: Neuro-linguistic programming and the transforming of meaning*, Real People (吉本武史, 越川弘吉訳『リフレーミング：心理的枠組みの返還をもたらすもの』星和書店, 1988)

- Bandura, Albert ed. (1995) *Self Efficacy in Changing Societies*, Cambridge University Press (本間寛, 野口京子監訳『激動社会の中の自己効力』金子書房, 1997)
- Blekman, Thomas (2011) *Corporate Effectuation: What managers should learn from entrepreneurs!*, Academic Services
- Botsman, Rachel and Roo Rogers (2010) *What's Mine s Yours Intl: The rise of collaborative consumption*, HarperBusiness (関美和訳『シェア：＜共有＞からビジネスを生み出す新戦略』NHK 出版, 2010 年)
- Diamond, Jared (2005) *Collapse: How societies choose to fail or succeed*, Penguin Books (楡井浩一訳『文明崩壊：滅亡と存続の運命を分けるもの』草思社文庫, 2012)
- Duggan, William (2007) *Strategic Intuition: The creative spark in human achievement*, Colombia Business School Publishing (杉本希子, 津田夏樹訳『戦略は直感に従う：イノベーションの偉人に学ぶ発想の法則』東洋経済新報社, 2010年)
- Hamel, Gary and Coimbatore K. Prahalad (1991) "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing," *Harvard Business Review*, Vol. 69 No. 4, pp. 81-92
- 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.
- Mintzberg, Henry (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*, Free Press
- Porter, Michael. E., (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press (土岐坤, 服部照夫, 中辻萬治訳『競争の戦略』, ダイヤモンド社, 1995)
- Reymena, Isabelle, Petra Andries, Hans Berendsd, Rene Mauere, Ute Stephanf, and Elco van Burgd (2015) "Understanding Dynamics of Strategic Decision-making in Venture Creation: A process study of effectuation and causation", *Strategic Entrepreneurship Journal*
- 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 (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)
- Teece, David J., Gary Pisano and Amy Shuen (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533
- Tellis, Gerard. J. and Peter N. Golder (2002) *Will and Vision: How latecomers grow to dominate markets*, McGraw-Hill
- Wiltbank, Robert, Nicholas Dew, Stuart Read and Saras D. Sarasvathy (2006) "What to Do Next?: The Case for non-predictive strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 27 No. 10, pp. 981-998
- 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 (2012) 『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 (2015) 「無限後退問題とエフェクチュエーション」『国民経済雑誌』第211巻第4号, pp. 33-46

- 栗木契（2017）「デジタルマーケティングにおける戦略直感」『国民経済雑誌』第215巻第4号，pp. 19-33
- 栗木契（2018a）「6割が男性『家事シェア』が当たったワケ：エンタイムズが狙った新市場」プレジデントオンライン <https://president.jp/articles/-/25766>
- 栗木契（2018b）「家事代行は日本人より外国人という本音：継続的なサービスは距離感が重要」プレジデントオンライン <https://president.jp/articles/-/26560>
- 栗木契，水越康介，吉田満梨編（2012）『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
- 高島克義，桑原英史（2008）『現代マーケティング論』有斐閣
- 戸部良一，寺本義也，鎌田伸一，杉之尾孝生，村井友秀，野中郁次郎（1991）『失敗の本質』中公文庫
- 畑村洋太郎（2005）『失敗学のすすめ』講談社文庫
- 吉田満梨（2010）「不確定な環境における市場予測と遂行的実践—株式会社伊藤園飲料化比率を参照点とした市場創造の事例」『マーケティングジャーナル』第29巻 第3号，pp. 59-73
- 吉田満梨（2018）「新市場創造プロセスにおける不確実性と意思決定」『マーケティングジャーナル』第37巻 第4号，pp. 17-32
- 渡辺紗理菜，栗木契（2014）「コニカミノルタヨーロッパにおけるカラー複合機の躍進」、『一橋ビジネスレビュー』第62巻 1号，pp. 120-134