



エフェクチュエーションと競争戦略の補完性

栗木, 契

(Citation)

国民経済雑誌, 223(2):37-47

(Issue Date)

2021-02-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0042419>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0042419>



国民経済雑誌

エフェクチュエーションと競争戦略の補完性

栗 木 契

国民経済雑誌 第223巻 第2号 抜刷

2021年2月

神戸大学経済経営学会

エフェクチュエーションと競争戦略の補完性

栗 木 契^a

エフェクチュエーションとは、熟達研究から定式化された起業家の対市場行動の原理である。エフェクチュエーションは、STPマーケティングをはじめとするコーゼーションを補完する行動原理として、個人起業家のみならず、大企業の価値創造においても有効性が確認されてきた。しかしこれまでに、エフェクチュエーションとコーゼーションの補完関係がどこで、どのように生じるかの検討は十分に進んでいない。企業の実務などでエフェクチュエーションを活用するためには、このコーゼーションとの補完関係を解明し、両者をなぜ、どのように使い分けるかを明確化することが必要である。本稿ではビジネスモデル研究の知見を導入することで、このエフェクチュエーションとコーゼーションの補完関係の一端の解明を試みる。

キーワード エフェクチュエーション，コーゼーション，ビジネスモデル，
価値創造，戦略

1 起業家の役割と機会

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、時々において生じる変化をとらえて、各種の企業が新たな事業を創出し、産業のあり方を変容させていく必要がある。これは突如として世界が直面することになったコロナ禍の今後の影響がどうなるかに関わらず、日本の社会が向き合わなければならない中長期的な課題である。

現在の日本においては、企業が既存の市場で獲得した顧客を守り抜くだけでは将来展望を描くことは難しく、新たな市場をつくりだすことの重要性が増している。そのなかであって、市場創造の担い手となる起業家（entrepreneur）への期待が、社会そして企業において高まっている。

本稿では、起業家とは、個人で事業を興す個人起業家とともに、企業などの組織のなかで新規事業などを興す社内起業家も含めた、何らかの人物と考える。この起業家が社会のなかでなう役割は、科学技術上の知見を製品やサービスへと変換することで社会実装を推し進

a 神戸大学大学院経営学研究科，kuriki@kobe-u.ac.jp

めたり、その時々を経済空間における不効率を発見して解消したり、社会における変化のエンジンとなったりすることである。

これらの役割をはたすことで起業家が手にする事業上の機会、すなわち起業家的機会 (entrepreneurial opportunity) とは、新しい製品やサービスを、その生産に要する費用よりもはるかに高い価格で販売できるようになることである。こうした機会を得るためには起業家は、「他の人々に知られていない」何らかの新しい組み立てや組み合わせを実現しなければならないことが指摘されてきた (Schumpeter 1926; Kirzner 1997; Shane & Venkatraman 2000)。起業家的機会は、既知の情報のもとでの最適解を導出することからは生まれない。起業家の活動は不完全情報のもとにある市場において可能となる。(Casson 1982)。

2 起業家的探索の方法

起業家が社会から期待される役割を果たし、事業上の機会を手にするためには、起業家ならではの独自性の高い探索問題に取り組む必要がある。他の人々が知っている情報のもとでの最適解を導出してみても、起業家にとっての機会とはならない。起業家的機会に出会うためには、他の人々に知られていない情報の探索が必要となる。

そこで起業家にとって必要となる情報の探索、すなわち起業家的探索 (entrepreneurial exploration) にはどのような方法が適しているのだろうか。S. サラスバシは、起業家的機会は「発見されるもの」であると同時に「つくり出されるもの」となると述べる (Sarasvathy 2008)。起業家的機会は、すでに存在しているもののなかから発見するだけではなく、起業家が行動を起こすことによって新たにつくられることもある。すなわち起業家は、市場調査を通じて機会を発見することもできるし、対市場行動をはじめること、その結果としてつくり出されるもののなかから機会をつかむこともできる。

では、実際に起業家は、起業家的機会を「発見されるもの」とする立場で行動しているのだろうか、あるいは「つくり出されるもの」とする立場で行動しているのだろうか。前者に必要となるのは、市場調査 (marketing research) による探索と検証を徹底して行うアプローチである。後者に必要となるのは、小ロット生産した新製品を自社の軒先で販売してみたり、近隣の企業に飛び込み営業をかけて新サービスのアイデアを披露し、試作サービスへの実験的参加を呼びかけたりするなど、小規模でも市場での実際の行動をまずは始めるアクションリサーチ的な探索である。つくり出されるものの獲得は、まずは行動をはじめなければはじまらない。

サラスバシは H. サイモンたちの熟達研究の方法を用いて、熟達した起業家の対市場行動の意思決定についてのプロトコル・データを架空ケースを用いて収集し、分析した。この手続きからサラスバシは、起業家的機会の獲得につながる熟達した起業家の行動原理の定式化

を試みたのである。そこから抽出された熟達した起業家の行動原理がエフェクチュエーション (effectuation) である。エフェクチュエーションが示すのは、市場の不確実性を前提にその場その時に実効性のある市場での行動を柔軟に採択していく行動原理である (Sarasvathy 2001 ; 2008 ; Read et al. 2009)。

エフェクチュエーションの行動原理の特性は、STP マーケティング (Kotler 1991) との対比の中で定式化された。STP マーケティングは、コーゼーション (causation) とサラスバシが呼ぶ (Sarasvathy 2008)、予測を踏まえた戦略計画立案を重視したマーケティングの行動原理である。コーゼーションとは、市場調査などによって情報の探索と検証を行い、そのもとでの予測を踏まえた計画を策定し、実行に移していくという経営行動であり、予測制御、戦略計画などのアプローチと多くを共有する。

これに対してサラスバシたちの研究が見いだしたエフェクチュエーションは、熟達した起業家が採用する起業家的機会の探索と行動の方法に根ざしている。サラスバシたちによれば、熟達した起業家は、起業家的機会は「発見されるもの」ではなく「つくり出されるもの」と見なし、行動することに重点を置いた探索の方法を採用する傾向が強い (Sarasvathy 2008 ; Read et al. 2009 ; Fisher 2012 ; Matalamäki et al 2017 ; Guo 2019)。

3 真の不確実性への対処

サラスバシは、エフェクチュエーションのような行動原理を熟達した起業家が選択するのは、F. ナイトがとらえた真の不確実性のもとにある複雑な環境下では、それが合理的な行動となるからだと考える (Knight 1921)。真の不確実性のもとでは、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ことが、起業家的機会に出会う可能性を高める (Sarasvathy 2008)。

ナイトによれば第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不確実性である。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不確実性である。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・リサーチが有効である (栗木 2015)。だがナイトは、さらに第3の不確実性があるという。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のかもわからないという場合である。この第3の不確実性が、ナイトがいう真の不確実性である。

市場創造にあたって真の不確実性の問題が重要となるのは、市場創造のマーケティングにおいては事象の生起の確率分布が実行のプロセスのなかで変化してしまう可能性が少なからずあるからであり、マーケティングのプレイヤー間の相互依存性は、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する。一方で、そこから生じる循環する関係のもとでも局所的なコントロールの可能性は残される。この真の不確実性のもとに残る可能性のなかでの合理的行動を、エフェクチュエーションはとらえている (Wiltbank et al. 2006; Read et al. 2009; 栗木 2015)。

4 既存企業のエフェクチュエーション

サラスバシがエフェクチュエーションを提唱した当初に、実証に用いたのは個人起業家を対象としたプロトコル・データだった。したがってエフェクチュエーションは、個人起業家に有効な行動の原理と見ることもできる。しかし上述した真の不確実性とマーケティングの関わりを考えると、エフェクチュエーションは、個人企業家か、既存企業かを問わず、市場創造の局面での有効性が広く認められる行動原理だと見ることも可能である。実際にこの行動原理は、大企業をはじめとする既存企業の市場創造にも有効であることが、国内外の事例研究やプロトコル・データにもとづく研究で確認されてきた (吉田 2010; Blekman 2011; 渡辺・栗木 2014; 栗木 2015; Matalamäki et al 2017; 吉田 2018)。

振り返るとマーケティング論や戦略論においても同様に、大企業のマーケティングの実際などにおいては STP マーケティングのような戦略計画型とは異なる、その場その時の柔軟な意思決定が重要な役割を果たしていることが繰り返し指摘されてきた (石井 1993; Mintzberg 1994; Teece et al. 1997; Duggan 2007; 石井 2012; Reeves et al 2015)。そのなかにあってエフェクチュエーションという概念が果たした理論上の貢献は、これらの柔軟な意思決定が、市場における真の不確実性への対応であることを明確化した点にある (栗木2015)。すなわちエフェクチュエーションは、市場創造のように真の不確実性への対処が必要な局面では大企業においても、STP マーケティングの限界を補う行動の導入が欠かせなくなることを理解するための理論的基礎を提供する。

5 エフェクチュエーションとコーゼーション

エフェクチュエーションとコーゼーションは、真逆ともいえる起業家の行動原理である。だがこの2つの原理は実践においては、補完関係をなすと考えるべきである。これまでに行われてきた各種の実証研究を見ると、熟達した起業家は新たな事業創造に向けた行動にあたって、エフェクチュエーションだけを採用するわけではない。

サラスバシが指摘したのは、経営学やマーケティング論の主流であるコーゼーションとは異なる行動を、熟達した起業家は採用することが少なくないということである。主流のマーケティング論や戦略論とは対照的な行動原理を、熟達した起業家は少なくない比率で採用していることをサラスバシたちは実証のなかで発見したり、再確認したりしてきた。しかし、

この発見や再確認は、熟達した起業家がコーゼーションを採用することを否定するものではない。熟達した起業家も時にはコーゼーションを採用しているのである。

サラスバシが熟達した起業家から収集したプロトコル・データによる分析では、エフェクチュエーションにもとづくアプローチを採用する起業家は48%、コーゼーションにもとづくアプローチを採用する起業家は49%だった (Sarasvathy 2008)。このプロトコル分析の結果における起業家のエフェクチュエーションとコーゼーションの採用比率は拮抗しているのだが、コーゼーションがマーケティング論や戦略論において支配的ななかにあっては、コーゼーションとは異なるアプローチが起業家に同じ水準で使用されていることの発見のインパクトは大きかった。事業を立ち上げ、推進するための行動としてマーケティング論や戦略論に採用されてきた起業の原理の見直しが活性化したのは、そのためである。

サラスバシによるプロトコル分析と同様に、S. リードたちは熟達した起業家と既存企業のマネジャーや経営者とを比較するプロトコル・データの分析を行っているが、熟達した起業家はコーゼーション的な行動も少なからず採用している (Read et al. 2009)。G. フィッシャーが行った消費者向けのインターネット・ベンチャー6社の事業生成プロセスの比較事例分析では、エフェクチュアルな行動の採用が多く見られる一方で、コーゼーション的な行動も少なからず採用されている (Fisher 2012)。M. マタラマキたちが行った、急成長を果たした中堅企業10社に転機をもたらした要因の聞き取り調査でも、エフェクチュアルな行動の採用が多く見られる一方で、コーゼーション的な行動も少なからず採用されている (Matalamäki et al. 2017)。吉田が行った国内の既存企業のマネジャーを対象としたプロトコル・データの分析でも、コーゼーション的な行動が3割ほど採用されている (吉田 2018)。栗木が行った国内のカーシェアやクラウドソーシングの起業プロセスの事例研究においても、エフェクチュエーションだけではなくコーゼーションに沿った行動が散見される (栗木 2019; 2020)。

これまでの各種の研究を通じて、熟達した起業家、あるいは起業を成功に導く実務家たちはエフェクチュアルな行動をとることが確認されてきた。しかしこれらの起業家は、コーゼーション的な行動をまったく採用しないわけではない。エフェクチュエーションとコーゼーションは相互に補完しあう関係にあるのではないかと考えることができそうである。

この先に残された課題は、エフェクチュエーションとコーゼーションの補完関係がどこで、どのように生じるかの検討である。しかしこの課題の検討は十分に進んでいない。起業においてエフェクチュエーションとコーゼーションの2つの行動原理が補完関係をなすものだとしても、この2つの行動原理の関係づけが説明されず、両者の理解がサイロのように独立して立ち上がっている状態のままでは、新たな事業をはじめようとする個人起業家や既存企業がエフェクチュエーションとコーゼーションをなぜ、どのように使い分ければよいかは見えてこない。

企業などの実務においてエフェクチュエーションにもとづく行動を積極的に採用するためには、コーゼーションとのあいだで、なぜ、どのような補完関係が生じるかの説明が必要である。このエフェクチュエーションとコーゼーションの関係を理解するための糸口を、以下ではビジネスモデル研究による知見のなかに探索していく。

6 ビジネスモデル登場の文脈

事業活動を進め、プロジェクトのゴールとなる目標を達成する。そのために必要となる要因の組み立てを図式化したものを、ビジネスモデルという。ビジネスモデルとは広くとらえれば、企業などが事業上の諸活動をいかに組織化し、目標を達成するかを記述したものである (Massa, Tucci, & Afuah 2016)。

ビジネスモデルの役割は、事業を支え、拡大に導く各種の事業活動の構図をとらえ、示すことである。ビジネスモデルを描くことで、事業の全体像を俯瞰したり、事業課題の前提を共有したりすることができる。ビジネスモデルは、自社内での事業計画の検討、社外の投資家やパートナーへの事業の収益性や成長見込みの説明といったさまざまな個人起業家や既存企業の活動の場面で必要とされる。

こうした事業活動の構図を描き出そうとする試みは、古くから行われてきた。しかし、「ビジネスモデル」という言葉が盛んに用いられるようになったのは、比較的新しい。1990年代の半ば以前には、このような事業活動の構図は、マーケティング論や競争戦略論などの枠組みのもとで論じられていた。しかし1990年代の半ば以降の社会や産業で、これらの構図はビジネスモデルとして論じられるようになっていく。

1990年代は、大量生産・大量消費社会の爛熟期であり、かつ新たな社会のステージへの移行がはじまる時期であった。コンピュータと通信が結びつき、産業のフロンティアの開拓が急速に進む。情報技術が社会のあり方を変え、新たな方向へと牽引していく動きが本格化していく。

この情報化社会への移行という現象は、1970年代ごろから広く社会の注目を集めるようになっていく。そしてこの動きが1990年代に進んだコンピュータのパーソナル化、ウィンドウズ OS の登場、インターネットの一般利用の開始、そしてモバイル通信の普及などによって加速化し、社会や産業のより広い領域に影響を与えるようになっていった。そのなかで1990年代の後半には、「ドットコム・バブル」といわれる IT 関連の事業への投資に企業が殺到する現象が、世界的に生じた。

そこでは次々と編み出されていく新卒の事業の仕組みが、「ビジネスモデル」と称され、もてはやされた。後にこのバブルははじけるが、ビジネスモデルという言葉は生き残り、IT 関連の事業だけではなく、幅広い事業の仕組みや企業活動の構図を指す言葉として用いられ

るようになっていく。

2000年代以降の社会における情報化の進展は、従前からの20世紀型の産業や企業を大きく揺さぶる。企業活動の仕組みや構図の賞味期間は短くなり、かつては圧倒的だった競争優位の源泉が各所で失われていく。そのなかで多くの企業が、事業の仕組みや構図を問い直す必要に迫られるようになっていく。

同じ時期に経済のグローバル化も急速に進んだ。勃興する世界の新興国では、先進各国の市場とは異なるマーケティングやサプライチェーンの展開が求められた。ここでも日本をはじめとする先進国の企業は、事業の仕組みや構図を問い直す必要に迫られる。ビジネスモデルの問題と向き合う必要性と頻度が、時代の要請のなかで増していった。

7 なぜ、ビジネスモデルが必要となったか

ビジネスモデルと密接に関連する研究は、従前より戦略の問題として、マーケティング論や競争戦略論などにおいて活発に行われていた。M. ポーターは、ビジネスモデルという概念が産業界で広く使われはじめた時期に、この新しそうに見える概念が、「戦略」の理解に新たに付け加えることが何かあるのか、との懐疑を表明している (Potter 2001)。このポーターの懐疑に答えることができれば、ビジネスモデルとは、戦略を新しく見えるボトルに移し替えただけのものであり、内容の新しさはないとの評価を免れない。

これに対してL. マサたちは、ビジネスモデルに関する文献レビューを踏まえて、ポーターの懐疑に答える見解を以下の2点にまとめている (Massa, Tucci & Afuah 2016)。ビジネスモデル論が戦略論に加えて注目されるようになった第1の理由は、課金方法の複雑化である。20世紀の産業を牽引していた製造企業などでは、生産し、出荷した製品の対価として、収益を得ていた。そこで重要となるのは、いかに価値のある製品を提供するかであり、対価を得る方法は複雑な問題とはならなかった。しかしウェブ上のビジネスなどでは、コンテンツなどについて利用のたびに課金する方法だけではなく、一定の料金を課金し期間中は使い放題とする方法が活用されたり、マッチングのサービスにおいて、サイトの利用を無料とすることで利用者流入を増やし、メディアやプラットフォームとしての地位を高めたうえで広告収入を得たり、eコマースへの出店者から利用料を得たり、各種の情報を収集して新たなサービスの開発につなげたりする方法など、対価を得るための方法のバリエーションが広がっており、これらの選択が、事業の成長の可能性を左右する重要な問題となっている。

第2は、既存の市場の境界を越えて新しい市場を創造するリ・インベンションへの関心の高まりである。たとえばホテルやレストランなどの事業者向けの産業財だった事業を見直し、一般消費者向けの事業とすることで成功をおさめたネスプレッソ—産業財から消費財へのピボットである—、ハブ・アンド・スポーク方式ではなく地方都市間の直行便に集中するこ

とで、主要空港での乗り換えの負担を軽減し、ローコスト経営を実現したサウスウエスト航空—総合サービスから時間価値提供へのピボットである—などのように、事業の当初に確立した顧客価値 (Value for customer) は固定的なものではなく、順次新たな可能性をとらえることで発展させていくことができることへの注目が高まっている。背景には既存産業の成熟化、そしてITやインターネットを活用したりすることによるリ・インベンションの新たな可能性の広がりがあると考えられる。

戦略論によれば、事業を成長に導き、利益を持続的に獲得していくためには、価値創造 (value creation) に加えて、価値保持 (value capturing) に取り組む必要がある (Porter 2001)。顧客価値を形成し対価を得ることに加えて、市場における競争のなかでの優位性を保ち、価値を保持していくことが、持続的な利益の獲得には必要である。

そのなかにおいてビジネスモデルの活用や研究が活性化していったのは、21世紀に入り価値創造の問題が複雑化する一方で、繰り返し取り組むことが必要な問題であることへの認識が広がっていったからだと考えることができる。この時代の文脈のもとで、従前の戦略論における価値創造の局面を切り出し、発展させる必要が高まった。ビジネスモデルは、この必要にこたえるべく登場したのだといえよう。

8 競争戦略によるエフェクチュエーションの補完

J. マグレッタは、優れた「ビジネスモデル」を構築するだけでは十分ではなく、競争の問題に対応する「戦略」の構築が必要だと述べている (Magretta 2002)。ビジネスモデルの役割は、21世紀の産業において重要性が高まった価値創造の問題への対応である。一方で、事業を生み出すだけではなく、さらなる発展へと導くには、個人起業家にとっても既存企業にとっても、価値創造に終始しているわけにはいかない。ビジネスモデルの構築に加えて、価値保全のための戦略構築につとめ、競争対応を強めることが欠かせない。

エフェクチュエーションは、起業家的探索に適した市場行動の原理を定式化したものだといえる。起業家的探索のねらいは、起業家的機会の獲得である。起業家的機会という、既知の情報の中には見いだすことができない、他の人々に知られていない機会に出会うには、発見しようとするのではなく、つくり出そうとする姿勢が必要となる。この姿勢を通じて価値創造を果たすための行動原理を、エフェクチュエーションはとらえているのだと考えることができる。

R. グオは、ハイテク・ベンチャーの起業家や経営幹部を対象とした質問調査をもとにした分析から、エフェクチュエーションが導く事業機会の形成が、事業を本格的に展開する戦略行動にむすびつくのは、競争が激しい環境下においてであることを見いだしている (Guo 2019)。エフェクチュエーションは、他の人々に知られていない事業上の機会との出会いを

導くことで、脱コモディティ化につながる差別化を可能とする。

しかしその先において、個人起業家や既存企業がこの激しい競争をかいくぐり、価値保持を果たすには、さらに競争対応の問題への取り組みが必要となる。価値創造は、事業の生成と発展を導くうえでのひとつの局面にすぎない。優れた起業家がエフェクチュエーションだけではなく、コーゼーション的な行動も採用するのは、事業を健全な発展へと導くには価値創造に加えて、価値保持が欠かせないからである。個人起業家や既存企業が、エフェクチュアルな行動によって創造した価値を保持していくには、戦略論などを踏まえた競争対応による補完が必要なのであり、ここにコーゼーションにもとづくマーケティング論や戦略論の出番があることがビジネスモデル研究から指摘できる。

9 結 論

本稿では、エフェクチュエーションという、熟達研究から定式化された起業家の対市場行動の原理を、個人起業家や既存企業が新たな事業の立ち上げに活用するためには、コーゼーションによる補完がどこでどのように必要となるかを検討してきた。ビジネスモデル研究の知見を踏まえると、エフェクチュエーションがもたらす価値創造を、価値保持に連動させていかなければ、事業を生成し、成長させ、そして維持していくという流れは生まれない。事業を生み出し、さらにそれを大きく成長させ、利益を安定して獲得していくためには、エフェクチュエーションに加えて、市場競争という局面に対峙するために戦略構築がもたらす補完関係にも注目する必要がある。

起業のプロセスにおいては、価値創造を果たした後に価値保持に取り組むという順序となるわけで、逆はあり得ない。対象となる事業上の価値が定まっていない段階で、その保持のための戦略を策定することはできない。これまでの研究において、熟達した起業家、あるいは起業を成功に導く実務家たちが、エフェクチュエーションを選択する一方で、コーゼーションも採用するのは、まずは価値創造を進めつつ、価値保持につなげていくという対応を行おうとしているからだと考えることができる。

価値創造の局面においてエフェクチュエーションは、コーゼーションにもとづく戦略論の限界を乗り越えるための行動原理をとらえている。だが個人起業家や既存企業が新たな事業を立ち上げ、成長へと導くには、それだけでは十分ではなく、価値保持の局面におけるコーゼーションによる競争対応の補完が必要となる。事業とは時間の流れのなかで進展していくものであり、そのステージを踏まえた行動が欠かせない。

参 考 文 献

- Blekman, T. (2011) *Corporate Effectuation: What managers should learn from entrepreneurs!*, Academic Services
- Casson, M. (1982) *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Martin Robertson
- Duggan, W. (2007) *Strategic Intuition: The creative spark in human achievement*, Columbia 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)
- Fisher, G. (2012) “Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneur Research”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, pp. 1019-1051
- Guo, R. (2019) “Effectuation, Opportunity Shaping and Innovation Strategy in High-tech New Ventures”, *Management Decision*, Vol. 57 No. 1, pp. 115-129
- Kirzner, I. M. (1997) “Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 35 No. 1, pp. 60-85
- Knight, F. H. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*, University of Chicago Press
- Kotler, P. (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Seventh Edition*, Prentice-Hall, Inc.
- Magretta, J. (2002) “Why Business Models Matter”, *Harvard Business Review*, Vol. 80 No. 5, pp. 86-92
- Massa, L., C. Tucci, and A. Afuah, (2016) “A Critical Assessment of Business Model Research”, *Academy of Management Annals*, Vol. 11 No. 1, 21 October.
- Matalamäki, M., T. Vuorinen, E. Varamäki and K. Sorama (2017) “Business Growth in Established Companies; Roles of Effectuation and Causation”, *Journal of Enterprising Culture*, September
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*, Free Press (中村元一監訳, 黒田哲彦, 崔大龍, 小高照男訳『戦略計画: 創造的破壊の時代』産能大学出版部, 1997年)
- Poter, M. (2001) “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, Vol. 79 No. 3, pp. 62-79
- Read S., N. Dew, S. D. Sarasvathy M. Song and R. Witbank (2009) “Marketing under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach”, *Journal of Marketing*, Vol. 73 No. 3, pp. 1-18
- Reeves, M, K. Haanaes, and S. Janmejiaya (2015) *Your Strategy Needs A Strategy: How to choose and execute the right approach*, Harvard Business Review Press (御立尚資, 木村亮示監訳, 須川綾子訳『戦略にこそ「戦略」が必要だ: 正しいアプローチを選び, 実行する』日本経済新聞社, 2016)
- Sarasvathy, S. 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, S. D. (2008) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, 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)
- Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 2 Aufl*, Duncker & Humblot (塩

- 谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳『経済発展の理論』岩波文庫, 1977年)
- Shane, S. and S. Venkataraman (2000) “The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research”, *The Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 1 pp. 217-226
- Teece, David J., Gary Pisano and Amy Shuen (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533
- Wiltbank et al. (2006) “What to Do Next?: The Case for non-predictive strategy,” *Strategic Management Journal*, Vol. 27 No. 10, pp. 981-998
- 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
- 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 (2019) 「経営学で語る “クラウドワークス” 成長物語」プレジデントオンライン,
<https://president.jp/articles/-/28453>
- 栗木契 (2020) 「やむを得ない外出」で会員を増やすカーシェアの使われ方」プレジデントオンライン, <https://president.jp/articles/-/35558>
- 吉田満梨 (2010) 「不確実な環境における市場予測と遂行的実践」『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) 「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. 16-32
- 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巻第1号, pp. 120-134