

競争戦略論におけるエフェクチュエーションの
可能性に関する考察

A Study on the Possibility of “Effectuation” in Competitive
Strategic Theory

見 吉 英 彦
Hidehiko MIYOSHI

サービス経営学部研究紀要 第29号

2016年(平成28年)12月27日抜刷

西武文理大学

競争戦略論におけるエフェクチュエーションの 可能性に関する考察

A Study on the Possibility of “Effectuation” in Competitive Strategic Theory

見 吉 英 彦
Hidehiko MIYOSHI

要約

近年アントレプレナーシップ研究（起業家研究）では、優れた起業家の意思決定原理を定式化しようとする新しいアプローチが注目されている。その一つとして、サラス・サラスバシー（Saras Sarasvathy）が提唱した「エフェクチュエーション（effectuation）」という概念がある。

本稿では、エフェクチュエーションについての説明を行った後、マーケティング分野におけるエフェクチュエーションの可能性について、先行研究から確認する。その後、競争戦略論における論点を整理し、競争戦略論におけるエフェクチュエーションの可能性について考察した。

その結果、「Knightの第3の不確実性」と「特定の文脈に埋め込まれた特殊解」について、いかにバランスをとるのか、あるいは融合していくのかが、重要な論点であることを示した。

Abstract

Recently, in entrepreneurship research, much attention has been paid to new approaches that attempt to formulate exceptional principles for entrepreneurial decision-making. The concept of “effectuation,” advocated by Saras Sarasvathy, is one such approach.

This paper explains “effectuation” and confirms the possibilities of “effectuation” in the marketing field, based on previous research. Subsequently, it focuses on sorting out an issue of competitive strategic theory and considers the possibility of “effectuation” in this field.

As a result, this study points out that it is important to know the means to balance or fuse Knight’s third type of uncertainty and the solutions embedded in specific contexts.

[キーワード]

エフェクチュエーション、コーゼーション、不確実性、競争戦略論

Keywords : effectuation, causation, uncertainty, competitive strategic theory

1 : はじめに

近年アントレプレナーシップ研究(起業家研究)では、認知科学の熟達研究の知見を踏まえ、優れた起業家の意思決定原理を定式化しようとする新しい研究アプローチが興隆している(Sarasvathy 2001, 2008)。特に、選択肢を採択したことによる結果の確率が既知でない不確実な状況下における意思決定(竹村他2004)を行なわなければならない起業家が問題解決のために用いるヒューリスティクスは、サラス・サラスバシー(Saras Sarasvathy)を中心に「エフェクチュエーション(effectuation)」として概念化され、世界の主要ビジネススクールにおける起業家教育に導入されている(Read et al. 2009)。

しかし、エフェクチュエーションは、市場環境分析に基づく予測を重視する伝統的な意思決定理論(因果推論: causal reasoning)とは対照的なアプローチであり、既に持っている手段から行動を開始し、当初予期しなかった新たなパートナーシップの構築や環境の創発を積極的に志向する行動を促すアプローチである。こうしたアプローチは、潜在的な市場機会に対処するプロセスで特に有効であるため、ベンチャー起業家のみならず、競争戦略論においても幅広く応用可能と考えられる。

そこで、本稿では、エフェクチュエーションの競争戦略論への応用可能性について考察していく。

2 : サラスバシーによる起業家の熟達研究

2-1 : 「熟達者」の定義と調査対象者

起業家を対象とした熟達研究として、Saras, Sarasvathyの研究が挙げられる。

まず、Sarasvathyは先行研究(Foley and Hart, 1992; Ericsson et al., 1993)から、「熟達者」

を、「ある固有の領域における、何年かの経験の結果、『よく考えられた実践』を通じて、高いレベルの成果・業績に達した人」と定義している。

そのうえで、それまでの多くのアントレプレナーシップ研究では、主要な独立変数として、「起業家的ベンチャー」の成果を測定することに焦点が当てられており、「資質」や「知識獲得」「学習」などの要因が、どのように起業家が創造した「企業」の成果に影響を与えているのかを説明しようとするものであった。

しかし、Sarasvathyの起業家的熟達の視点は、「起業家」自身の成果に着目しており、企業の成果に一致するときもあれば、相反するときもあるものと理解する。つまり、熟達と企業としての成功は必ずしも同じものではないとしている。また、起業家の成果を企業の成果だけに限定することは、熟達した起業家が成功をもたらす方法の1つである「失敗のマネジメント」を見逃してしまうことにつながるので、起業家の成果と企業の成果は分けて考えるべきとしている。

これらの考えのもと、Sarasvathyが行った分析は、熟達した起業家に対するシンク・アラウド法による発話プロトコル分析であった。まず、この分析における「熟達した起業家」の基準として、「①1つ以上の企業を創立し、②創業者・起業家としてフルタイムで10年以上働き、③最低でも1社を株式公開した人物」と定義し、ベンチャーキャピタリストのSilver (1985)によって編集された起業家100人に加え、Ernst&Young社による「アントレプレナー・オブ・ザ・イヤー」の受賞者リストを加えた合計245名の母集団の中から、最終的に27名の熟達した起業家が選ばれた。

この27名に対して、「ベンチャリング(Venturing)」と名付けた起業ゲームの課題を用いて、スタートアップ企業で起こる10の典型的な意思決定の問題について、解いてもらった。

2-2：ナイトの不確実性

Sarasvathy は、仮説形成に際し重要視したのが、F. H. Knight (1921) の「不確実性」であった。

まず、第1の不確実性として、「結果は未知だが、事象が起こりうる確率分布は既知」という場合である。たとえば、箱の中から球を取り出すとき、箱の中に「当たり」の赤玉が4個、「外れ」の青玉が6個入っていることが事前に分かっている場合である。このような状況は「リスク」に該当し、「分析テクニク」が求められる。

次に、第2の不確実性として、「結果が未知のみならず、事象が起こりうる確率分布も未知」という場合である。これは、先の例で考えれば、赤と青の球がそれぞれ何個ずつ箱に入っているか、プレイヤー自身は事前にはわからない、という場合である。このような状況は「不確実性」に該当し、「推定の手続き」が求められる。そして、推定の手続きを通じて、一度確率分布が明らかになれば、「未知の分布」から「既知の分布」へ変換されるので、分析テクニクの対象となる。

これらに関して、先行研究においても、Ellsberg (1961) は、人は一般的に「不確実性」あるいは「未知の分布」よりも、「リスク」あるいは「既知の分布」を好むことを明らかにしている一方で、Kamien (1994) は、起業家は、曖昧性に対する耐性が高いため、彼らは「未知の分布」を好むとしている。

しかし、第3の不確実性として、「結果も確率分布も未知であり、その確率分布も一定であるとの仮定さえおけない」という場合がある。Knight (1921) は、第3の不確実性の特徴を「状況を整理するためのあらゆる種類の妥当な根拠が存在しない」と表現しており、上記のように第1、第2の不確実性のように、どのように対処すべきかについては、具体的な案は書かれていない。

2-3：帰無仮説

Sarasvathy は Knight の3つの不確実性から、熟達した起業家の意思決定プロセスは、「未来の予測可能性」に関する3つの信念のいずれかによって影響されていると推測した。

1つ目は、高度に予測可能な事象が、未来を動かすと信じており、この場合、彼らの意思決定プロセスは、詳細で体系的な情報を求め、具体的な目標を到達するためにそれらの情報を分析することになると考えられる。ここで強調される点は、合理的決定のために未来を予測しようとする点である。

2つ目は、未来は（例えば、株価のように）非常に予測困難な現象によって、動かされると信じている。しかし未来は、体系的な「テスト」や「実験」を通じて調査可能であり、信頼できる熟達が時間とともに形成される可能性があると考えている。この場合、彼らの意思決定プロセスの中身は「テスト」や「実験」の技術から構成され、熟達者に相談したり、熟達者の主観的な確率に頼ったりすることになると考えられる。ここで強調される点は、予測困難ではあるものの、反復学習により予測の精度が向上可能であるという点である。

3つ目は、未来は人間の行為によって動かされるものであり、その人間の行為は（例えば、ファッションのように）そもそも予測不可能であり、測定対象にはならないと考える。この場合、彼らの意思決定プロセスの中身は、人間の行為についての「直観」を養うような試みと、未来を予測しようとするのではなく、それをコントロールし、作り出す視点から、関与者とのパートナーシップ形成とコンセンサスを得ようとする試みから構成される。

そして、帰無仮説を「新しいベンチャーの開発に従事している『熟達した起業家』は、未来の予測可能性についての3つの信念（および、それに対処する技術）について、暫定の選好を持っているわけではない」とした。これは、も

し帰無仮説が棄却されるならば、調査協力者の、未来の予測可能性に関する特定の信念についての選好を、意思決定プロセスの見地から分析すべきとなるからである。

2-4：熟達した起業家のプロセス要素

シンク・アラウド法による発話プロトコル分析を行った結果、新製品のための市場創造において、熟達した起業家は「伝統的なマーケットリサーチの方法」よりもヒューリスティクスを明らかに好む、という仮説(上記3番目の仮説)が支持された。

さらに、Sarasvathy (2009) では、MBA 学生37名を対象にし、同様のプロトコル分析を行い、比較研究をすることで、熟達した起業家たちに見られるプロセスモデルを精緻化した。

それを示したものが図1である。

まず、熟達した起業家は、「自分が誰であるか (who they are)」、「何を知っているのか (what they know)」、「誰を知っているのか (whom they know)」からスタートし、すぐに行動を起こし、他の人々と相互作用をしようとする。

次に、彼らは、自分ができること (what they

can) にフォーカスし、実行 (do) する。何をすべきか (what they ought) については、思い悩むことはしない。

そして、彼らが交流する人々の一部は、自発的にコミットし、プロセスに参加する。そこで得られたコミットメントの一つひとつが、新たな手段と目的をもたらす。

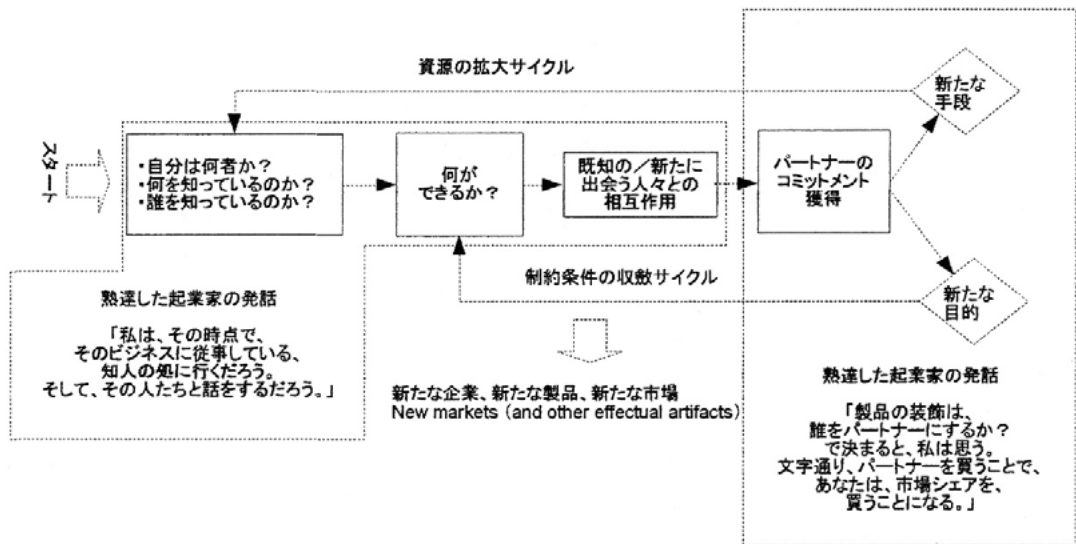
さらに、ネットワークの拡大により資源が蓄積されていくが、それに伴い制約条件が付いてくる。その制約条件は、将来の目的変更の可能性を減じ、誰が関与者のネットワークに入っよいか、よくないかを制限し、やがて、ゴールやネットワークは、新しい企業や製品、市場へと同時発生的に収束していく。

2-5：熟達した起業家の行動原則

さらに、Sarasvathy は上記プロセスの各段階で、熟達した起業家は5つの原則に従って行動することを明らかにした。

1つ目は、「手中の鳥」の原則である。これは、「目的主導」ではなく、「手段主導」の行為の原則である。つまり、所与の目的を達成するために、新しい手法を発見するのではなく、既

図1：エフェクチュエーションのプロセス Read, Dew, Sarasvathy, et.al (2009 p.p.4)



存の手段で、何か新しいものを作ることである。

2つ目は、「許容可能な損失」の原則である。これは、プロジェクトからの期待利益を計算して投資するのではなく、どこまで損失を許容する気があるのか、あらかじめコミットすることである。

3つ目は、「クレイジーキルト」の原則である。これは、機会コストを気かけたり、精緻な競合分析を行ったりすることなしに、コミットする意思を持つ全ての関与者を考慮に入れるべきであるとし、経営に参画するメンバーが、企業の目的を決めるのであって、その逆ではないということである。

4つ目は、「レモネード」の原則である。不確実な状況を避け、克服し、適応するのではなく、むしろ予期せぬ事態を「てこ」として活用することで、不確実な状況を認め、適切に対応していくことである。

5つ目は、「飛行機の中のパイロット」の原則である。これは、外的要因を活用することに起業家の努力を限定するのではなく、自らの力と才覚を、事業機会創造の主たる原動力とすることである。

これらの5つの原則は、不確実な状況をコントロールするにあたり、「予測を基にした戦略」の使用を減らすことを志向する。

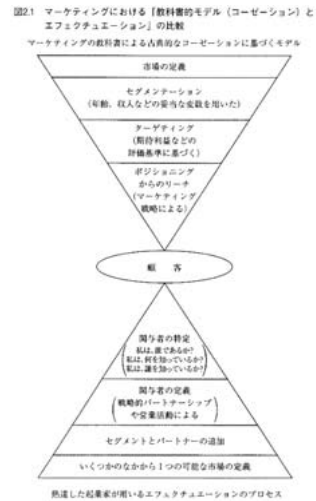
そして、これらの原則からみられる「行為の論理」と上記の「行動プロセス」の総体として、Sarasvathyは熟達した起業家の思考法を「エフェクチュエーション」と定義した。

3：エフェクチュエーションとコーゼーション

熟達した起業家に見られた「エフェクチュエーション」は、従来のアントレプレナーシップの講義などで教えられる「経済学的に合理的な意思決定を行うための論理」である「コーゼーション（因果推論）」とは、正反対の論理とプ

ロセスであった。図2は、エフェクチュエーションのプロセスと、現在マーケティングにおいて主流となっている「セグメンテーション-ターゲティング-ポジショニング（STP）」とを対比して示したものである。

図2：マーケティングにおける比較
(Sarasvathy 2008, (高瀬・吉田2015) p.p. 50)



また、Read, Dew, Sarasvathy, et.al (2009)にて、図1と対比する形で、コーゼーションのプロセスが示されたものが図3である。

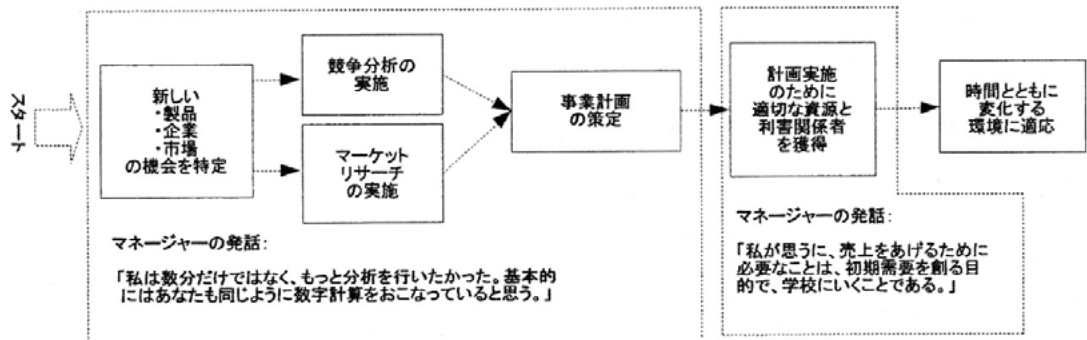
まず、新しい製品や市場、企業の機会を特定、定義するために、フォーカスグループやサーベイを通じて、情報を収集し、妥当な変数を用いて市場を細分化し、潜在的市場の戦略的価値に基づき、対象セグメントを選択する。

次に、競争分析やマーケットリサーチを実施し、資源や技術制限などの条件下における最適な方法で、ターゲットセグメントに対するポジショニングを決め、具体的な事業計画の策定を行う。

その後、計画実施のために最適な資源と利害関係者を確保し、環境に適応させていく。

このように、「エフェクチュエーション」と「コーゼーション」では、全く異なる思考法とプロセスとなっている。

図3：コーゼーションのプロセス Read, Dew, Sarasvathy, et.al (2009 p.p.4)



4：マーケティングにおけるエフェクチュエーションの可能性

4-1：『マーケティングの神話』からみるエフェクチュエーション

Sarasvathy は、熟達した起業家は「エフェクチュエーション」という「STP マーケティング」とは全く正反対の思考法によって、製品や市場などを創造していくことを示したが、マーケティング研究では、「エフェクチュエーション」の概念を用いた、新たなマーケティング理論の可能性について、栗木 (2015) で検証がなされている。

栗木 (2015) では、Sarasvathy (2008) と石井 (1993) の共通点として、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点を指摘している。

Sarasvathy は、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、どんなに精査しても、その未来を予測することが困難な環境であると指摘している。

一方、石井 (1993) では、日本企業の当時のヒット商品の新製品開発プロセスを取り上げている。これらの開発が「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。

しかし、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」とであると、石井は指摘している。石井は、開発担当者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であった。例えば、開発担当者たちは、消費者ニーズ調査(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、あるいは、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。

栗木 (2015) は、この石井の研究も Sarasvathy と同様に、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出していたとしている。そして、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かについては、実際の開発がエフェクチュエーション的なシークエンスをたどったとしても、成功を収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、この時には誰の目にも明らかだからである、としている。このことから、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るとしている。

4-2：マーケティング・リサーチへの疑念

上記の通り、Sarasvathy と石井はともに、STP マーケティングへの問題提起をしている。

栗木（2015）では、その批判の要点が挙げられている。

実践命題としてみた時の 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。Sarasvathy と石井は、起業家や製品開発者が STP や MM を見定めることの重要性を疑っているわけではなく、Kotler 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。両者が指摘している点は、R と I の位置付けである。つまり、先行させるべきは I（実行）である可能性を主張しているのである。

4-3：セブン-イレブンにおける仮説-検証型発注

さらに、栗木（2015）では、マーケティング・リサーチの高度化が企業の成長と収益性の強化を支えている例として、栗木（2012）からセブン-イレブンを挙げている。

セブン-イレブンの各店舗では、「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練りあげた上で発注を行い、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、売り逃がしのロスを抑えている。

しかし、消費者の心理や行動は絶えることなく変化していく。そのため、セブン-イレブンでは、過去の成功体験に縛られることを避けるために、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を瞬時に確認したり、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としている。

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ものである。しかし、出来上がった仕組みということであると、それは、批判合理主義的な科学の方法と多くを共有する組み立てとなっているとしている。

その一方で、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点も指摘している。例えば、ATM（セブン銀行）については、当初の2年間は赤字だったが、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した。また、ワンランク上の PB（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、若年層や男性をメインの顧客としており、それに対応した弁当類を提唱していたが、女性や高齢者の顧客に対して、ミールソリューション型の商品群を本格的に投入し、近年の売上拡大を実現している。このストア・イノベーションは「若年層や男性を中心とした『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見直したことから生まれたものであるとし、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、事後的なルール変更をいとわない姿勢があるとしている。

栗木は、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、一連の行動が、knight の第2の不確実性だけ

でなく、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点が興味深いと指摘している。

4-4: マーケティングにおける Knight の第3の不確実性への対応

栗木 (2015) では、市場において起業家や企業が直面するのが、Knight 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としている。

また、第3の不確実性に対して、いくらリサーチを繰り返しても普遍法則の定立には至らないことが起こるとともに、起業家や企業が、人や組織として取りうる基本的な行動から、新しい未来をつくり出し、生み出していく可能性があることから生じる不確実性だと見るべきであるとしている。

そして、第3の不確実性は、市場において、P. E. Drucker の「将来は予測できないが、切り開くことはできる」という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としている。

5: 競争戦略論とエフェクチュエーション

5-1: 「経営戦略」とは

ここまで、マーケティング理論におけるエフェクチュエーションの可能性について見てきたが、ここからは、競争戦略論におけるエフェクチュエーションの可能性について考察していく。

そもそも、「経営戦略」とは何か、という根本的な問題に対する回答は多種多様である。加護野 (1997) によると、もともと軍事や政治の世界の用語であった「戦略」という概念が経営の分野へ持ち込まれたのは、1960年代の前半であるが、それにもかかわらず、経営戦略とは何かという基本的な問いに関しては、経営戦略の

研究者の間でも十分な合意があるわけではないと指摘している。たとえば、伊丹・加護野 (2003) では、経営戦略を「企業や事業の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオを描いた設計図」としているが、Barney (2002) では、「企業が考えた競争に成功するためのセオリー」とされ、De Kluyver and Pearce (2002) では、「持続的競争優位を達成するためのポジショニングを構築すること」とされている。

このように、「経営戦略」の定義は、研究者によって多種多様ではあるがゆえに、分類方法も様々である。たとえば、Mintzberg, et al (1998) は、企業の戦略を形成する要因について、捉え方によって10の要因があり、それに伴って経営戦略研究に10の学派があることを指摘している。しかし、青島・加藤 (2003) に書かれているように、一般的に経営戦略論では、企業全体にかかわる「全社戦略 (corporate strategy)」と個別事業にかかわる「競争戦略 (competitive strategy)」は分けて議論されるものであり、本稿では、市場・製品を対象とする「競争戦略 (competitive strategy)」を中心に考察していく。

5-2: 競争戦略を規定する要因: 「外」か「内」か

競争戦略において、戦略を規定する「要因」を「外」か「内」で区分するならば、「外」つまり、企業の外部環境要因が企業の競争戦略を規定する「ポジショニング・アプローチ」が代表的なものとして挙げられる。このアプローチは少なくとも1980年代半ばを通して、経営戦略論において支配的なものであった。このアプローチにおける特徴として、企業のパフォーマンスが、産業レベルの条件によって規定される点が挙げられる。例えば、Porter (1980, 1981) は、産業組織論の「S-C-Pモデル」に基づき、企業が「製品-市場」におけるポジショニングから競争優位を獲得できると主張した。

しかし、Demsetz (1973) や Rumelt (1987,

1991) は、個別企業間のパフォーマンスの差について、「ポジショニング・アプローチ」では、暗黙的に無視されている点を指摘している。特に Rumelt (1987, 1991) は、産業間の収益性の差異よりも企業間の収益性の差異の方が大きいことを示している。

そこで新たにアプローチとして急速に発展してきたのが、「内」、つまり企業の内部環境要因が企業の競争戦略を規定する「リソース・ベースド・ビュー」である。リソース・ベースド・ビューは、経営資源を分析単位としており、Peteraf and Barney (2003) では、リソース・ベースド・ビューの決定的な特徴は、パフォーマンスの違いを経営資源の効率性ベースで説明している点であるとしている。

また、Barney (2002) は、経営資源とは、すべての資産、ケイパビリティないしはコンピタンス、情報、ナレッジなど、企業がコントロールし、企業の持続的成長に寄与するすべてのものと定義している。そして、これらの経営資源の中でどのようなものが持続的競争優位の源泉となるかについて、Barney (1991) は、次の4つの条件を挙げている。

- (i) その資源は、機会を活用する、または脅威を中和するという意味において、価値を持たねばならない。(価値)
- (ii) その資源は、現在かつ潜在的な競争において、希少でなければならない。(希少性)
- (iii) その資源は、企業間の不完全にしか移動可能性をもたない。(模倣困難性)

および(iv)希少なものではなく、模倣も可能であるが、価値があるような同等の代替性を持った資源が存在していない。(非代替性)

また、このリソース・ベースド・ビューの考え方に基づいて発展した研究に、Prahalad and Hamel (1990) や Stalk, Evans, and Shulman, (1992) などに代表される「コア・ケイパビリティ」に関する研究がある。Prahalad and Hamel (1990) は、コア・コンピタンス (core

competence) が将来的に競争で生き残るための不可欠な企業自身の強みであると指摘し、競争優位を生むコア・コンピタンスは「個別スキルや組織という枠を超えた学習の積み重ねであり、種々の生産技術を調整する方法、または複数の技術の流れを統合するものである」としている。Stalk et al., (1992) は、単なる資源の保有ではなく、資源を活用する組織ルーティンやビジネスプロセスの統合的集合が組織の競争優位のキーになると主張した。ところが、Leonard-Barton (1992) は、コア・ケイパビリティを強化することが、かえって新製品や製法の開発を妨げるという逆機能的といえるコア・リジディティについて指摘している。

そして、このコア・ケイパビリティのジレンマを解決するために、Teece によって提唱されたのが、「ダイナミック・ケイパビリティ」である。Teece et al., (1997) は、ダイナミック・ケイパビリティを、「急激に変化する環境に対処するために、組織の利用できる内外の資源を統合・構築・再構成する能力」と定義し、「変化が激しい環境の中で、ダイナミック・ケイパビリティという能力が高い企業ほど、優位性をもつ」ことを示した。

このように、競争戦略論における論点は、「他社よりもいかにして利益を上げるか」つまり、Teece et al., (1997) で指摘されている通り、「いかにして競争優位を達成し、それを維持するか」という点であり、その源泉がどこに、あるいは何にあるのかについて、様々な考察がなされている。

5-3: 持続的競争優位の一般化に対する批判

これに対し、Collis (1994) では、組織的ケイパビリティは、侵害や代替に対し脆弱であり、何より「学習することを学習する」タイプのより高次のケイパビリティに取って代わられやすいと指摘し、持続的競争優位の一般的理論を求めることに対して批判をしている。また、

Schreyögg and Kliesch (2007) では、そもそもルーティンに基づく「パターン化された問題解決」の強みと、変化をもたらす「動態化」の両立は困難であり、それらをダイナミック・ケイパビリティという一つの概念に集約することはできないと指摘している。

日本の経営戦略の研究者では、三品 (2006) において、まず、経営の問題の多くは、大きな事象を構成要素に分解し、そのうえで一つひとつの要素を別個に吟味しようとするアナリシスの発想に基づいているが、戦略の真髄はシンセンス (総合) にあり、アナリシス (分析) の発想と相いれないので、戦略に対応する部署は企業の中には見つからない。そして、戦略は部署ではなく人が担うので、サイエンスの本質が「人によらない」ことにあるとすれば、戦略はサイエンスよりもアートに近いと指摘している。

そして、楠木 (2010) は、競争戦略の本質は「違いをつくって、つなげる」ことにあるとし、特に、「つながり」である因果論理の重要性について、個別の違いをバラバラに打ち出すだけでは戦略にならず、それらがつながり、組み合わせたり、相互に作用する中で長期的利益が実現するとしている。よって、三品 (2006) の指摘を踏まえて、戦略は因果論理のシンセンスであり、それは「特定の文脈に埋め込まれた特殊解」という本質を持っているとしている。このことから、多くの人々が優れた経営者に「戦略論」の知見を求めることは自然な成り行きとし、その理由として、第一に、当人の特殊な文脈の中で練り上げられた知見であるので、戦略の文脈依存性が確保されている。第二に、実際に丸ごと作動したシンセンスであるので、因果理論が骨太である。第三に、最も重要なこととして、その経営者は現実に成功 (もしくは失敗) しているので、成果との因果関係が (少なくとも結果においては) 強力に確保されていることを挙げている。さらに、従来の戦略論には、個別の打ち手を連動させる「流れ」やその結果浮かび

上がってくる「動き」といった「動画」の視点が希薄であり、静止画的な話に偏向していたと指摘し、従来の戦略論を「アクションリスト」「法則」「テンプレート」「ベストプラクティス」「シミュレーション」「ゲーム」の六つの観点から検討し、問題点を指摘している。また、Porter の競争戦略論に関しても、それ以前の戦略論は SWOT 分析や PPM といった様々なツールが開発され、戦略策定の手順の精緻化であったのに対し、Porter の競争戦略論は、ファイブフォースなどの様々なフレームワークを提示しているが、決定的に違うのは、使われた概念や提案されたフレームワークのすべてが一つの論理、すなわち「ポジショニング」という考え方で貫かれている点であると指摘している。

5-4: 競争戦略におけるエフェクチュエーションの可能性

このように、持続的競争優位の源泉の一般化、あるいは競争戦略の一般化に対する批判があるが、この点に関しても Sarasvathy (2008) にて言及されている。

Sarasvathy は、エフェクチュエーションは、持続的競争優位の究極の源泉が必要であることに対して、異議を唱えるものであると考え、エフェクチュエーションに基づく戦略マネジメントは、永遠の優位性を追い求める代わりに、自発的なイグジットと結びついた、活力と創造力を重視し、製品、事業単位、企業、市場のやがて訪れる衰退の運命さえも、経済の発展と繁栄を築くための効果的な方法と捉えるとしている。

また、Sarasvathy は市場は創造するものであり、エフェクチュエーションは、人間が作った世界において物事を生み出すための「デザイン」原則でもあるとしている。この点は、三品 (2006) が指摘した「戦略はサイエンスよりもアートに近い」という点と近い考え方であるといえる。しかし、楠木 (2010) は、上述のとおり、「戦略は因果論理のシンセンス」としてお

り、具体的には、Porter の考え方に依拠した「SP: Strategic Positioning (ポジショニング)」とリソース・ベースド・ビューに依拠した「OC: Organizational Capability (組織能力)」から生じたいくつもの他社との違いを因果論理で結びつけ、流れと動きを作っていくとし、これを「ストーリーとしての競争戦略」としている。

つまり、今日の競争戦略論においては、持続的競争優位の源泉の一般化、あるいは競争戦略の一般化に対しては、多くの研究者が疑問を抱いているといえる。5-3で述べた以外にも、楠木(2010)は、加護野(1999)や加護野・井上(2004)の「ビジネスシステム」の研究に代表されるように、企業の競争優位の源泉が戦略の構成要素のレベルから「システム」や「仕組み」へシフトしているという問題意識が強くなってきており、もはや個々の要素では企業が持続的な競争優位を確立しにくくなっていると指摘している。それこそ、イノベーションに代表されるように、Knightの第3の不確実性に関しては、個別の要素や分析手法だけでは対処できないことは明らかである。

しかし、Sarasvathyの研究のような、行動原則や意思決定プロセスまで示した研究は競争戦略論においては見られない。その理由として、楠木(2010)が指摘した、競争戦略においては「特定の文脈に埋め込まれた特殊解」という本質を持っている点が考えられる。つまり、起業家の戦略は「0から1を生み出し、成長させていく」ことが最初の重要課題であり、不確実性の対応が重視されるのに対し、一定以上成長した企業にとっては、「他社との差別化」が重要課題となり、この時、その企業がそれまでに歩んできた歴史や経験、ノウハウといった、内部資源に基づく「特殊解」の要素が強くなっていくと考えられる。

このように、競争戦略においては、「Knightの第3の不確実性への対応」と「特定の文脈に

埋め込まれた特殊解」について、バランスをとるのか、あるいは融合させるのか、現時点では不明だが、明らかにしていくことが重要な論点であると考えられる。

よって、今後の研究として、Sarasvathyが用いた、シンク・アラウド法による発話プロトコル分析を、まずは、日本の熟達した起業家に実施し、その後、上場企業における創業者ではない経営者を対象に、社内で歩んできたキャリアの違いに着目しながら、行っていきたいと考える。これにより、競争戦略論における、新たな理論が示すことができると考える。

参考文献

- 青島矢・加藤俊彦。(2003). 競争戦略論. 東洋経済新報社
- Barney, J. B. (1991). Firm, Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic management journal*, 15(S1), 143-152.
- De Kluyver, C. A., & Pearce, J. A. (2006). *Strategy: a view from the top*. Prentice Hall College Div.
- Demsetz, H. (1973). Industrial Structure, Market Rivalry, and Public Policy. *Journal of Law and Economics*, 16, 1-10
- 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.
- Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity, and the Savage axioms. *The quarterly journal of economics*, 75, 643-669
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological review*, 100(3), 363.

- Foley, M., & Hart, A. (1992). Expert–novice differences and knowledge elicitation. In R.R. Hoffman(ed.), *The psychology of expertise: Cognitive research and empirical AI*. Mahwah, NJ: Springer–Verlag, 233–269
- 石井淳蔵 (1993). マーケティングの神話. 日本経済新聞社
- 伊丹敬之・加護野忠男. (2003) ゼミナール経営学入門第3版. 日本経済新聞社
- Kamien, M. (1994). Entrepreneurship: What is it? *Business Week Executive Briefing Service*, 7, 1–24
- 加護野忠男. (1997). 経営戦略の意味. 国民経済雑誌, 175(4), 15–28.
- Knight, F. H. (1921) [2002]. *Risk, uncertainty and profit*. 3rd edn. Washington, DC: Beard Books. (奥隅栄喜 訳『危険・不確実性および利潤 (現代経済学名著選集 6)』文雅堂銀行研究社、1959)
- 栗木契. (2012). マーケティング・コンセプトを問う直す: 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, 211(4), 33–46.
- 楠木建. (2010). ストーリーとしての競争戦略: 優れた戦略の条件. 東洋経済新報社.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111–125.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategic safari. A guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Free Press. (斎藤嘉則 監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社、1999)
- 三品和広. (2007). 戦略不全の因果. 東洋経済新報社.
- Prahalad and Hamel, (1990) The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91
- Peteraf, M. A. & Barney, J. B. (2003). Unraveling the Resource–Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309–323.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Pres.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6, 609–620.
- Rumelt, R. P. (1987). Theory, Strategy, and Entrepreneurship. *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, 137–158.
- Rumelt, R. P. (1991). How Much Does Industry Matter. *Strategic Management Journal*, 12, 167–185
- 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*. Cheltenham, UK, Edward Edgar Publishing. (高瀬進・吉田満梨 訳 加護野忠男 監訳『エフェクチュエーション —市場創造の実効理論』中央経済社、2015)
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913–933.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard business review*, 70(2), 57–69.
- 竹村和久・吉川肇子・藤井聡. (2004). 「不確実性の分類とリスク評価」社会技術研究論文集, 2, 12–20.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533