

# Effectuation

熟達した起業家に学ぶ「不確実性」のコントロール論理

神戸大学大学院 経営学研究科  
吉田 満梨 教授 講義資料より

---

# 理論の背景と発見

なぜ従来の経営学ではイノベーションを説明できないのか

# サラスバシー教授による意思決定研究

---



## 「熟達した起業家」の思考

1997年、米国の熟達起業家27名を対象に実施された「発話プロトコル分析」。未だ存在しない市場で、彼らがどのような論理で意思決定を下しているのかを明らかにしました。

その結果、特定のスキルや属性ではなく、共通の「思考プロセス」があることが発見されました。

# 二つの視点：発見か、創出か



## 機会は『発見』されるもの

環境は十分に安定しており、過去の情報から機会を予測できる。調査によって潜在的なニーズを特定し、最適な手段を調達するアプローチ(コーゼーション)。



## 機会は『創出』されるもの

起業家の創造と変換を通じて、新たな機会が生まれる。予測が不可能な極めて不確定性の高い環境において用いられる実効的な論理(エフェクチュエーション)。

# コーゼーション vs エフェクチュエーション

比較項目	コーゼーション (因果論)	エフェクチュエーション (実効論)
思考の軸	目的主導: 最適な手段を選択	手段主導: 可能な目的を構築
未来への態度	予測志向 (Predictive)	コントロール志向 (Control)
リスクと資源	期待利益の最大化	許容可能な損失の範囲内
パートナーシップ	競合分析と市場防衛	共創 (クレイジーキルト)

---

# エフェクチュエーションの「5つの原則」

実践者が用いる具体的な行動のヒューリスティクス

# 原則1：手中の鳥 (Bird-in-hand)



## Who I am

自らのアイデンティティ、能力、特性を振り返り、自分が『何者か』を定義する。



## What I know

専門知識、教育、経験など、自分が『何を知っているか』を棚卸しする。



## Whom I know

家族、知人、偶然の出会いなど、自分が『誰を知っているか』を認識する。

# 目的ではなく「手段」から始める

---

## 3

### Core Means

#### リソースの棚卸し

熟達起業家は、まず手元にある「誰か、何か、知ること」から着手します。完璧な機会と資源揃うのを待つのではなく、今できることから始めることで、即座に行く起こすことが可能になります。

これが「手段主導 (Means-driven)」の核心です。



## 原則2：許容可能な損失（Affordable loss）

期待利益ではなく損失を基準に

「この事業でいくら儲かるか」を予測するのではなく、  
『自分は何を失っても大丈夫か』を基準にコミットメント  
を決定します。



リスクが下がるため、着手のハードルが低い



失敗しても再チャレンジが可能



学習機会としての失敗を肯定できる



# リスク管理の論理：伝統的手法との対比



## 伝統的アプローチ (Traditional Approach)

- 期待利益 (Expected Return) に基づく意思決定
- 市場予測と詳細な事業計画を重視
- 高リスク / 高リターンを目指す
- リスクは『避けるべきもの』として捉え、予測によって最小化しようとする

アプローチの転換  
(Shift in Approach)



## エフェクチュエーション (Effectuation)

- 許容可能な損失 (Affordable Loss) に基づく意思決定
- 手持ちの手段とコントロール可能な範囲での行動を重視
- リスクは『管理可能な範囲』で受け入れ、行動を通じて不確実性をコントロールする

## 結論：不確実性下での行動原則



許容可能な損失に基づき、**一步一步進むプロセス**は、不確実性下での「**自信**」と「**機動力**」を生み出します。



投資家を追い求める前に、まず**自らコントロールできる範囲**で実行を開始します。

# 原則3：クレイジーキルト

## 共創のパートナーシップ

精緻な競合分析を行う代わりに、自発的に参加してくれるあらゆるステークホルダーと提携を結びます。

各パートナーのコミットメントは、成長していくキルトの「パッチ」となり、プロジェクトに新たな手段と新たな目的をもたらします。



# 共創プロセス：Asking の重要性

## Selling (売り込み)



特定のビジョンを実現するために必要な資源を特定し、それを持つ人を説得する。一回きりの関係になりやすく、拒否は「失敗」を意味する。

## アプローチの転換



## Asking (問いかけ)



「どのような条件なら関わっていただけますか？」とオープンに模索する。相手が提供できる資源やビジョンを理解し、し、目的を再定義する共創的対話。

# 原則4：レモネード (Lemonade)

偶然をテコとして活用する



偶然・不運



テコ・リフレーミング



価値・イノベーション

## リフレーミングの思考法

予期せぬ事態や出会いを「計画の邪魔」と捉えるのではなく、新たな機会を生むための「資源」としてリフレーミングします。

“ 「When life gives you lemons,  
make lemonade.」

酸っぱいレモン（不運）を、甘いレモネード（価値）に変える力こそがイノベーションの源泉です。

”



# 偶然を資源に変える：活用事例



## 3Mのポストイット

「失敗作」の弱い接着剤を、教会のしおりという「偶然の気づき」でヒット商品へ変換。



## ホンダのスーパーカブ

米国での大型バイク苦戦の中、偶然の「スーパーカブ」への引き合いを逃さず市場を創出。



## アイスホテル

氷のアートフェスが雨で溶ける大惨事から、「氷の建物で寝る」という新たな体験価値を発見。

# 原則5：飛行機のパイロット

---

予測ではなく、自らコントロールできる要素に集中して、未来の環境を創り出す。

「未来がコントロールできる範囲において、我々は未来を予測する必要はない」



# エフェクチュアル・サイクル



サイクルが回るたびに、利用可能な「手段」が拡大し、当初の曖昧な「目的」が具体的な「新しい事業・市場」へと収束・形成されていきます。

# 実践事例：不確実性の克服



アイスホテル：偶然の事故を価値に転換し、世界的な観光ビジネスへ。



スターバックス：創業者の「アイデンティティ」と「共創」による成長。



ヌーラボ：ユーザーとの「問いかけ」を通じてBacklog等の事業を確立。

# 組織フェーズによる論理の使い分け

フェーズ	環境の不確実性	重視される論理
スタートアップ期	極めて高い(予測不可)	エフェクチュエーション(コントロール)
ステークホルダー説得期	やや高い(証拠が必要)	予測に基づく事業計画の策定
市場安定期	低い(予測可能)	コーゼーション(分析・計画・分業)
市場成熟・再成長期	不確実性の再浮上	「外適応」による新たな価値創造

# 今日から始めるためのアクション



## 1. 手段の棚卸し

「Who I am / What I know / Whom I know」を紙に書き出してみる。



## 2. 問いかけ(Asking)の開始

「何かを売る」のではなく「相談する」ために受話器を取る。



## 3. リスクの定義

最大の期待利益ではなく、最悪の場合に「失っても良い範囲」を決める。



## 4. サイクルの開始

計画に時間をかけすぎず、まず手持ちの手段でできる小さな一歩を踏み出す。