

確立した企業における 市場創造型商品開発の実際と エフェクチュエーション

2024.11.23

市場創造学会

竹村 浩

土合朋宏

I. この研究の動機と概要

0. 研究の動機—エフェクチュエーション理論を知って…



1-1 . エフェクチュエーション(Effectuation)

- 起業という不確実性の高い状況での、**熟達した起業家の行動原理**としてSarasvathyが提案(2001)  理論的中心だった**コーゼーション**



「手中の鳥」の原則
「目的主導」ではなく、
手もとにある「手段主導」



「許容可能な損失」の原則
期待利益の最大化ではなく、
損失が許容できる範囲で活動



「レモネード」の原則
予期せぬ事態を避けず、
寧ろ偶然をテコとして活用



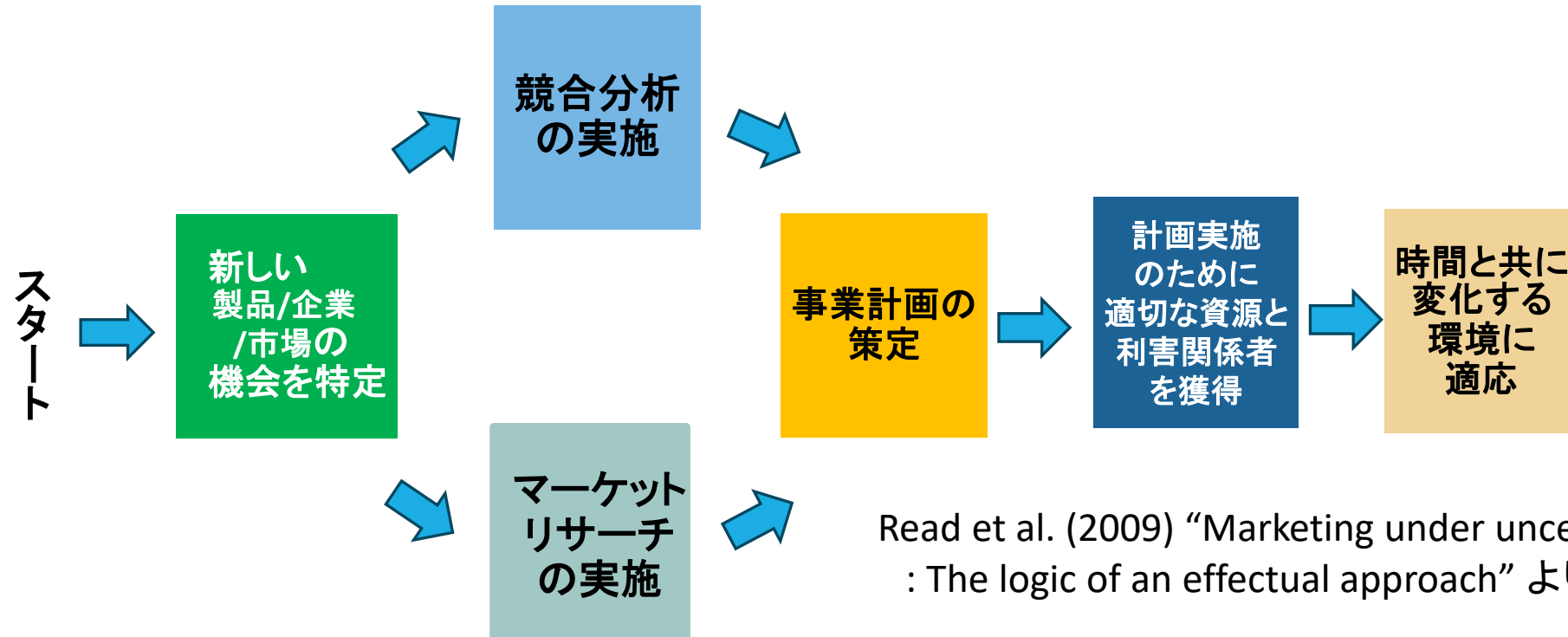
「クレージーキルト」の原則
参画する意思を持つ関与者と
交渉し、パートナーシップ形成



「飛行機パイロット」の原則
予測ではなく、コントロール可能な
活動に集中し、成果達成

1-2 . コーゼーション(Causation)

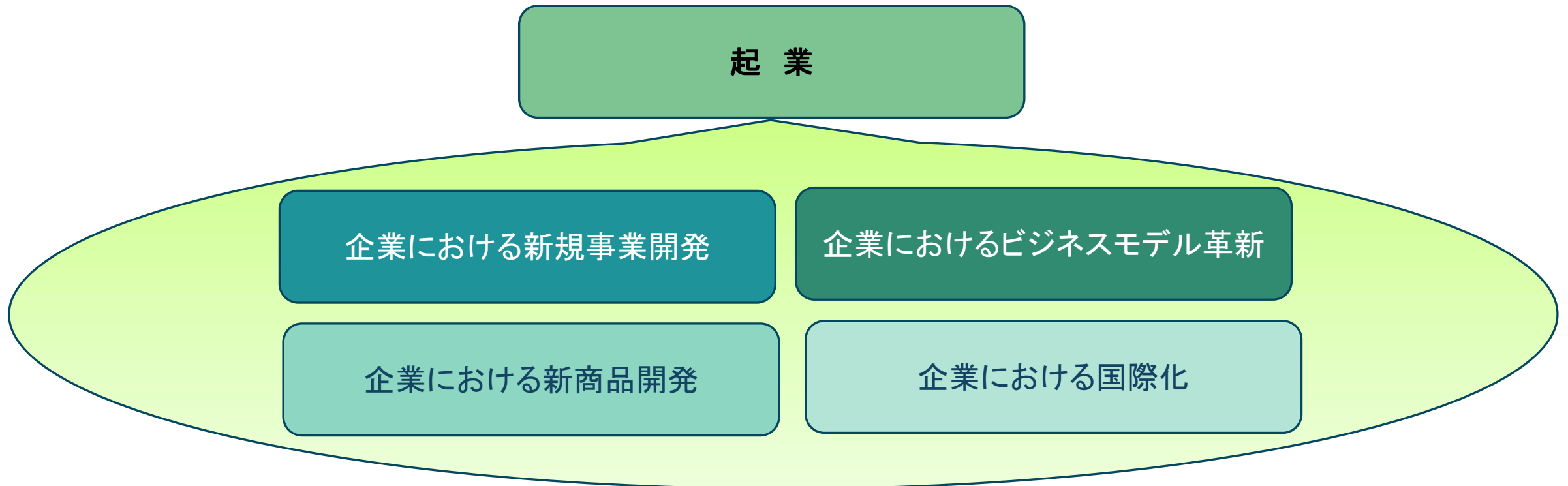
- 目標設定⇒達成のための計画策定⇒必要な資源や協力者の獲得⇒環境への適応⇒目標の達成



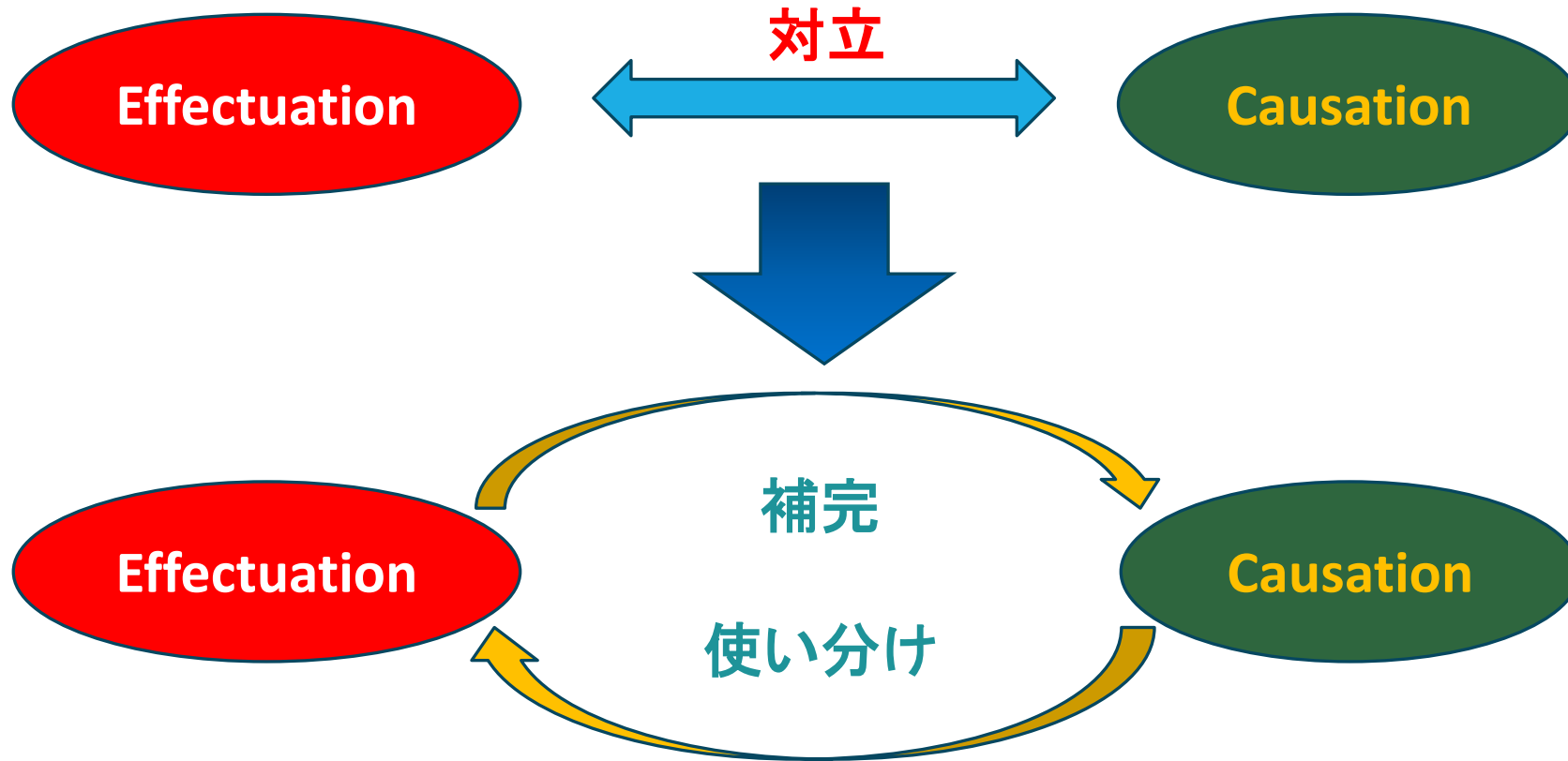
Read et al. (2009) "Marketing under uncertainty
: The logic of an effectual approach" より

2. エフェクチュエーション研究の進展

- 研究の進展とともに不確実性の高い状況におけるEffectuation理論の適用範囲が拡大



- エフェクチュエーションの初期の研究はエフェクチュエーションの独自性を明確化するためにコーゼーションと対立的な位置づけ



近年は補完的、あるいは状況による使い分けとの位置付けに変化

3. エフェクチュエーションの尺度

- エフェクチュエーションの初期の研究は**ビジネス実験**におけるThink aloudにより発言を収集し分析
- 「熟達した起業家」の**行動傾向**は明らかになったが、それと**成果との関係**が明確でない
 - ⇒「**測定尺度**」の開発
 - Chandler ら(起業一般の意思決定) ➡ 20項目
 - Read ら(起業マーケティングの意思決定) ➡ 7項目
- 代表的なこれらの2つの領域の計27の測定尺度項目利用し、「確立した企業において市場創造型商品を開発した事例」を評価・分析
- 測定尺度項目とその内容は...

一般的意味決定の5つの構成概念と測定尺度項目

構成概念	尺度項目
1. コーゼーション 目標を設定し、その実現に向け活動を計画し、必要資源を調達し、実行、管理	①長期の機会を分析し、もっともよいリターンをもたらすと考えられるものを選択した
	②事業戦略を設計し計画化した
	③資源と能力を最もうまく活用できる戦略を開発した
	④ターゲット市場を調査し、選択し、意義ある競合分析を行った
	⑤目標が達成できるようにコントロールプロセスを組織化し実行した
	⑥明確で一貫した到達したい目標がある
	⑦生産とマーケティングの活動を設計し計画化した
2. 実験 いろいろな製品やビジネスモデルを試行	①異なる製品やビジネスモデルについて実験した
	②現在提供しようとしているものは基本的にもともと考えられたものと同じである
	③現在提供しようとしているものは最初に想像していたものとはかなり違う
	④機能するビジネスモデルを見つけるまで数々の異なるアプローチを試した

構成概念	尺度項目
3. 許容可能な損失 最初に損失してもよい 範囲・規模を決め、 その中で活動	①失っても構わないと思った以上の資源を投下しないように注意を払った
	②最初のアイデアで失ってもよいと思った以上の資金をリスクにさらさないように注意を払った
	③もしうまくいかない時に会社が深刻な財務的トラブルになるような莫大な資金をリスクにさらさないように注意を払った
4. 柔軟性 事業検討の途中で 現れた新たな機会を 即座に活用	①機会が現れた時には事業が進化させることを厭わなかった
	②自分たちが行っていたことを持っている資源に合わせて調整した
	③現れた機会を柔軟に活用した
	④柔軟性と適応性を制限するような一連のアクションは回避した
5. 事前コミットメント 事業の形が決まる前から パートナーと約束	①不確実性を低減するために、顧客、サプライヤー、その他の組織や人々と非常に多くの合意を結んだ
	②顧客とサプライヤーからの事前のコミットメントをできるだけ頻繁に利用した

Chandler et al. (2011) “Causation and effectuation processes: A validation study” より

マーケティング意思決定(起業家とManagerの違いを識別する尺度)

項目	尺度項目
1. 市場調査	マーケットデータに対して懐疑的か
2. これまでの経験	マーケティング意思決定の際、経験に基づく類推的理由付けを使うか
3. 許容損失	マーケティング意思決定の際、いくら資金があるか、またどれほどの努力が必要となるかを考慮するか
4. 意思決定の枠組み	マーケティング意思決定の際、事業全体の組立を可視化しようとするか
5. 市場と製品	製品や戦略の変更が必要となるようなオプションであっても、より多くの他の市場も考えるか
6. 価格	特定の顧客に対して見出した価値を利用して高い価格を付けるか
7. チャンネル	狭い顧客グループに対してパートナーを活用してフォーカスしたチャンネルを開拓するか

※ 内容に強く同意するほど起業家的行動⇔強く同意しないほどマネージャー的行動

Read et al. (2009) “Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach” より

Ⅱ. 確立した企業が 市場創造型商品開発をした 3つの事例と個別分析

4. 確立した企業における 市場創造型商品開発の実際

- 実際に市場創造型商品（MIP）を創造した事例において、エフェクチュエーションに特徴的な活動がどれほど見られたのか
- 今回は創業6年以上経過した、異なる業界、時期の3つの事例を収集
 - ✓ Imyu 塗るつけまつげ デジャヴュ (2001)
 - CPmeiji プレミアム・セットヨーグルト Meiji Bulgaria Yogurt (2013)
 - シリウス 介護用洗身用具 switle BODY (2024)
 - ✓ 開発関係者へのインタビュー（主に 2024.10～11）
 - ✓ 新聞・雑誌、書籍、HP等での記事・記述
- エフェクチュエーション測定尺度による各事例の評価・分析
→ 事例を横断した分析 → 気づき

測定尺度評点の概要(塗るつけまつけ)

項 目			評点	特記事項
一般的 意思決定	Causation		○	明確な目標（赤字脱却、強い単品）
	Effectuation	実験	×	実験無、大カテゴリー・BMは固定
		許容可能な損失	○	投下資源は事業損益から制約
		柔軟性	×	大カテゴリー・Bモデルは固定
		事前コミットメント	×	事前コミットメント無、G内協力
マー ケ テ ィ ン グ 意思決定	(起業家的)	市場調査	○	ORG調査、情報を積極的に活用
		類推的判断	○	大局を類推的に判断（黒モノ）
		許容損失	○	投下資源は事業損益から制約
		全体視点	○	事業損益（赤字脱却）を常時念頭
		市場と製品	×	大カテゴリー・Bモデルは固定
		価格設定	○	絞った顧客に高めの価格
		チャネル構築	×	Pに展開依存無、既存チャネル活用

測定尺度評点の概要(Meiji Bulgaria Yogurt)

項 目			評点	特記事項
一般的 意思決定	Causation		○	明確な目標（収益改善、新サブカテ）
	Effectuation	実験	×	実験無、カテゴリー・BMは固定
		許容可能な損失	○	予算、会社損益から制約
		柔軟性	×	カテゴリー・Bモデルは固定
		事前コミットメント	×	事前コミットメント無、G内協力
マーケティング 意思決定	(起業家的)	市場調査	○	ORG調査、現地STFを積極的に活用
		類推的判断	○	大局を類推的に判断（日本導入経験）
		許容損失	○	予算による管理
		全体視点	○	会社損益を常時配慮
		市場と製品	×	カテゴリー・Bモデルは固定
		価格設定	○	絞った顧客に高めの価格設定
		チャネル構築	×	Pに展開依存無。既存チャネル活用

測定尺度評点の概要(switle BODY)

項 目			評点	特記事項
一般的 意思決定	Causation		△	明確な目標（MIP開発、介護に貢献）
	Effectuation	実験	×	カテゴリー固定、BMは既存から選択
		許容可能な損失	○	会社損益から制約
		柔軟性	×	カテゴリー固定、BMは既存から選択
		事前コミットメント	×	PC無、既存エコシステム内協力
マーケティング 意思決定	(起業家的)	市場調査	○	オリジナル情報を積極的に活用
		類推的判断	○	大局を類推的に判断（介護業界参入）
		許容損失	○	会社損益から制約
		全体視点	○	会社損益を常時配慮
		市場と製品	×	カテゴリー、Bモデルは固定
		価格設定	○	絞った顧客に合致し再投資な可能価格
		チャネル構築	×	Pに展開依存無。既存チャネル選択

Ⅲ. 3つの事例の横断分析と気づき

3事例横断 測定尺度評点概要

項 目			評 点		
			塗るつけまつけ	ブルガリア Yo	switle BODY
一般的 意思決定	Causation		○	○	△
	Effectuation	実験	×	×	×
		許容可能な損失	○	○	○
		柔軟性	×	×	×
		事前コミットメント	×	×	×
マー ケ テ ィ ン グ 意思決定	(起業家的)	市場調査	○	○	○
		類推的判断	○	○	○
		許容損失	○	○	○
		全体視点	○	○	○
		市場と製品	×	×	×
		価格設定	○	○	○
		チャネル構築	×	×	×

5. エフェクチュエーション指標による 3事例の横断分析

- 3事例とも全体として非常に類似した評点
- 一般的意思決定はコーゼーション寄り
 - ✓「許容可能な損失」を除いてはエフェクチュエーションの特徴は見られず
 - ✓特に、商品カテゴリーやビジネスモデルの変更という「実験」や「柔軟性」は見られず
- 一方で、マーケティング意思決定においては起業家的
 - ✓「チャネルの構築のパートナー依存」、「市場と製品の柔軟な変更」という点を除く

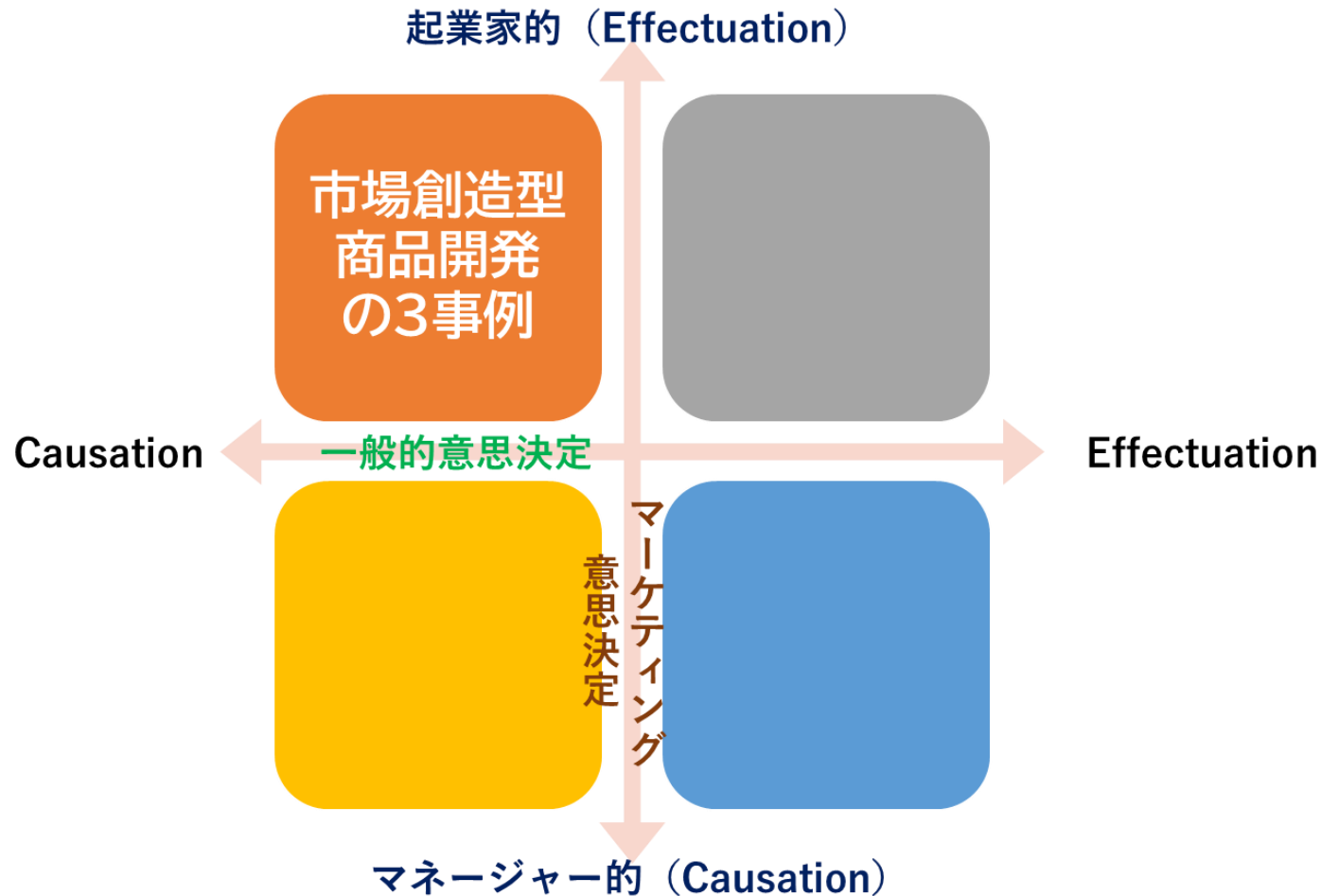
● 一般的意思決定はコーゼーション寄り

- ✓ 明確な目標、さらにその上位の目標を持ち、その達成に向けた計画を立案
- ✓ 目標達成に向けて手持ちの資源の有効活用
- ✓ 収益性がベストいうよりも目標達成できる満足水準の収益
- ✓ 支出には予算や会社の状況の制約
(会社損益や予算を基準に定期的及び適宜管理)
- ✓ 目標に沿った範囲内での実験や柔軟性の発揮にとどまり、商品カテゴリーやビジネスモデルは変更せず
- ✓ 事前コミットメントで不確実性低減や機会の拡大等はせず。ただし、目標達成に向けたグループ内、既存のエコシステムの中で連携は積極的

● マーケティング意思決定は起業家的

- ✓ 一般的市場データは使用しても重視せず。オリジナルで収集した市場や顧客の情報を市場機会の特定など意思決定に積極的活用
- ✓ 市場機会の大局等を過去の経験や事例をもとに類推的に判断
- ✓ 企業あるいは事業の全体観をもって意思決定
- ✓ 商品の価値を理解する人々と再投資可能性を重視し価格設定
- ✓ ビジネスモデルは既存を選択し、開発するカテゴリーは機会が特定された後は変更せず
(途上で新しく発見した機会は、別プロジェクトとして別途取組み
(シリウス社))

6. 市場創造型商品開発への エフェクチュエーションからの気づき



- 一般的意思決定の「Causation⇔Effectuation」の軸とマーケティング意思決定の「起業家的⇔マネージャー的」の2軸で切ると、市場創造型商品開発をした3事例は、概ね第2象限に布置

- **市場創造型商品開発**は「市場を所与」とするコーゼーションとも起業家的なエフェクチュエーションとも異なる**特異なアプローチ**
- 「明確な目的・目標」⇒ エフェクチュエーション的な活動で「市場機会の特定(何をつくるか)」を探索 ⇒ コーゼーション的活動を展開 ⇒ 目的・目標を実現(C⇒E⇒Cの活動展開パターン)
- **企業の成熟段階**によって事業についての経験、知識、能力、協力体制などが整備され、**不確実性を処理する能力が向上**
⇒ **成熟段階に適合したアプローチ選択**と管理・意図された逸脱が有効
- 事例の描写にみるように、「**市場機会の特定**」では探索的な起業家的活動を資源を多く投入し展開 ⇒ **探索的活動重視**の必要性
⇔ エフェクチュエーションでは明示なし

● 今後の研究に向けて

✓ 市場創造型商品開発の事例研究の増大

⇒ **既存事例**のドキュメント化推進 ⇒ **市場創造学会の得意領域**
充実に向けた企業、大学等との連携強化

✓ **新規事例数**(創業からの期間、業界、市場導入時期、地域等)
の増大

⇒市場創造型商品の**早期発見**と**早期からの追跡**

✓ より**適切な尺度指標**、市場創造型商品開発の特徴を反映できる
尺度指標の開発(違和感、重複感ある項目)

✓ 「**エフェクチュエーション**」、「**コーゼーション**」、「**市場創造型商品
開発**」(E-C-MIP)の**関係性の深掘り**



貴重な情報を提供頂いた各企業の皆様には心より
感謝申し上げます。
ご参加の皆様、ご清聴ありがとうございました。