



なぜ起業家は「起業家的」なのか？

サラス・D・サラスバシー
教授

ダーデン経営大学院
バージニア大学

sarasvathys@arden.virginia.edu

金井伸郎・澤谷由里子 訳¹

¹ 本論文は金井伸郎(Design for All)と澤谷由里子(NUCB Business School, Design for All)が翻訳したものであり、翻訳の正確さに関する責任は翻訳者にあります。

なぜ起業家は「起業家的」なのか？

起業家と密接に仕事をする専門家や、起業家を研究する研究者は、何が起業家を「起業家的」たらしめているのか、そのことに考えを巡らすことがあります。もちろん、起業家もこの話題については好んで熱く語ります。起業家の数だけそれぞれの体験談があり、また研究者の数だけ自説があります。しかし一方で、起業家の専門知識に関する首尾一貫した理論を構築することは、学者と実務家のどちらにとっても、これまで困難な課題でした。

起業家には、どのような特徴、習慣、行動様式があるのでしょうか。また、起業家精神には、学んだり教えたりできるような「核心的な真理」があるのでしょうか。言い換えれば、ロブ・グレイザー(Rob Glaser)²やジェフ・ベゾスといった今日の起業家は、ジョサイア・ウェッジウッドやレナード・ショーン(Leonard Shoen)³といった昔の優れた起業家から何を学ぶことができるのでしょうか？あるいは、同じ時代であっても、さまざまな業種にわたる起業家達に共通する要素とは何なのでしょう。つまり、時空や技術を超えて通用する「起業家的思考」というものは存在するのでしょうか？

1997年、私はこの疑問を解き明かすため、非常に困難ではあるが心躍る研究の旅に出ました。それは文字通り数ヶ月にわたってアメリカ17州を横断する旅で、企業の創業者30人と面談を重ねました。彼らが起こした企業は、企業価値では2億ドルから65億ドルまで、そして業種では鉄鋼、鉄道、ティベア、半導体、バイオテクノロジーなど、幅広い範囲に及びました。しかし、この研究の構想としては、単に創業者たちにインタビューすることだけが目的ではありませんでした。彼らのストーリーを裏付けること、すなわち、彼らがアイデアを永続的な企業へと発展させる過程において、具体的な問題に対してどのように考えて結

論を下しているのか、を理解することでした。起業家たちは、17ページの設定問を2時間かけて読み、全く同じ製品アイデアを基に、会社を設立する過程で起こる10の典型的な意思決定問題を解き、意思決定をするときに頭に思い浮かんだ言葉を継続的に発してもらいました(発話プロトコル)。この録音されたテープを厳密に分析した結果、驚くべき、しかし、極めて明確で伝達可能な原則が導き出されました。この一連の原則は、まとめると、一貫した論理の上に成り立っているものでした。それは、明らかに異なる形式の推論と思考が存在することを明確に立証しており、私たちが長い間直感的に「起業家的」として認識してきたものでした。次節で明らかにする理由から、私はこのような合理性を「エフェクチュアル思考(effectual reasoning)」と名付けました。

エフェクチュアル思考: 問題

この「エフェクチュアル」という言葉は、「コーザル」の対義語です。一般に、世界中のMBAプログラムの学生達は、ビジネスのあらゆる機能領域にわたって、コーザルすなわち予測に基づく思考方法について教育を受けています。コーザル合理性とは、あらかじめ決められたゴールと与えられた手段をもとに、そのゴールを達成するために最適な選択肢、すなわち最も速く、最も安く、最も効率的な手段を見つけ出そうとするものです。例えば、生産における内製か外製かの意志決定、マーケティングにおける最もリターンの大きいターゲット市場の選択、ファイナンスにおける最もリスクの小さいポートフォリオの構築、あるいは人事管理における最適な人材の採用などは、すべてコーザル思考が対象とする問題です。コーザル思考のより興味深い側面は、所与の目標を達成するために、さらに

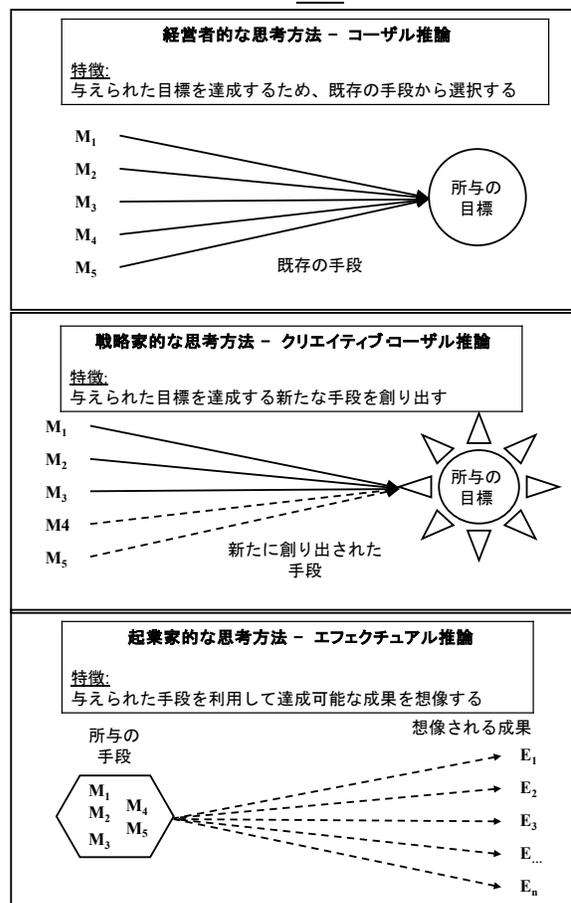
² RealNetworks社の創設者(訳者による注記)

³ U-Haul社の創設者(訳者による注記)

追加的に代替となる選択肢を創り出していくことにあります。このような創造的なコーザル思考の形態は、戦略的思考においてしばしば使われています。

しかし、エフェクチュアル思考は、一つの特定の目標から始まることはありません。その代わりに、与えられた一組の手段を用いて始まるのです。そして、時間の経過とともに偶発的に複数の目標が現れてくることを許容します。それら複数の目標は、創業者と彼らが関係する人々の多様な想像力と異なる願望から浮かび上がってくるのです。コーザル思考の持主が肥沃な土地を征服しようとする名将達（例えば、既知の世界の3分の2を征服したチンギス・ハーン）のようなものであるとすれば、エフェクチュアル思考の持主は未知の海域に航海に出る探検家達（例えば、新世界を発見したコロンブス）のようなものです。しかし、ここで重要な点は、同一の人物であっても、状況に応じてコーザル思考とエフェクチュアル思考のどちらをも使いこなすことができるということです。実際、優秀な起業家は両方の能力を持ち、両方のモードをうまく使い分けています。しかし、起業家はベンチャー企業が初期の段階にある時は、コーザル思考よりもエフェクチュアル思考を好みます。そして、おそらく間違いなく、多くの起業家はコーザル思考をより必要とする後期の段階へ上手く移行ができていないのです。図1は、上記のような様々な推論を表しています。

図1



コーザル思考が創造的思考を伴うかどうかはともかく、エフェクチュアル思考はそもそも創造的です。夕食を作るという単純な作業を用いて、この2つのタイプの推論を対比させることができますでしょう。特定のメニューを与えられたシェフが、そのメニューの中から自分の好きなレシピを選び、材料を仕入れ、設備の整った自分のキッチンで料理を作るのは、コーザル思考の一例です。一方でエフェクチュアル思考の例としては、シェフが事前にメニューを与えられず、見知らぬキッチンに案内され、戸棚の中から有り合わせの食材を探し出して、それを使って料理を作らなければならないような状況が挙げられます。コーザル思考とエフェクチュアル思考のいずれもが領域固有のスキルとトレーニングを必要とする一方で、エフェクチュアル思考では、想像力、自発性、リスクテイク、セールス

マンシップなど、より多くのものが要求されることとなります。

エフェクチュアル思考: プロセス

このように、エフェクチュアル思考の最初の原則は、「手中の鳥」の原則、すなわち、直ちに利用可能な資源を用いて事を起こすことです。しかし、どの資源を用いるのか？そして、どのようなプロセスを経て、これらの手段が新たな目的へと変化していくものなのでしょうか？

全ての起業家は、次の3つのカテゴリーの手段からスタートします。それらは、(1) 自分が何者であるか（自分の特性、好み、能力）、(2) 何を知っているか（教育、訓練、専門知識、経験）、(3) 誰を知っているか（社会的、職業的ネットワーク）、とまとめられます。そして起業家は、これらの手段を用いて生み出すことができる効果を想像し、実行に移します。多くの場合、彼らは手近な手段を用いて小さく始めて、綿密な計画を立てることなく、ほぼ直接的に行動に移していきます。慎重な計画とそれに続く執行によって実現を目指すコーザル思考とは異なり、エフェクチュアル思考は実行することに集中します。計画は、日々の行動と他者との相互作用を通じて、作られたり、作られなかったり、修正されたり、再構築されたりするのです。しかし、どの瞬間においても、チームをまとめる分かりやすいビジョンがあり、より多くの関係者を引きつける説得力のあるストーリーがあり、未知の領域を開拓する途切れることのない旅路が続いているのです。そして、その行動を通じて、エフェクチュアル起業家たちが持つ手段の集合、ひいては、それらの手段を用いて生み出すことができる効果の集合は変化し、再構成されていきます。やがて、浮かび上がって来るある種の効果は、明らかに達成可能で望ましい目標へと集約され、それらの目標が荒野に明確な道筋を指し示す道標となるのです。

いまだに経営学の授業においては、将来の起業家達に対して、典型的なコーザル・プロセスに基づいた教育を行っています。それは、アイデアから市場調査、財務計画、チーム編成、ビジネスプラン、資金調達、プロトタイプ、市場投入、エクジット（投資資金の回収）まで、順を追って進展するプロセスに沿った教育プログラムです。授業では様々な注意事項も教示されますが、もちろん、それらサプライズとなる不測の事態もそのプロセスに沿って発生するというものです。しかし、経験豊富な起業家は、サプライズとは、道筋から外れることではないことを知っています。サプライズとは、どこにでもあるありふれたものであり、むしろ、そこからジャングルの中で道を切り開いていくための学びを得るものだということを知っているのです。想定外のことは起業の糧であり、そして、予測できないものを、まったくありふれたものに変えていくのが、熟達した起業家の得意とするところです。

この2つのプロセス、すなわちコーザル・プロセスとエフェクチュアル・プロセスが、レストランを開くという簡単なケースでどのように作用するかを考えてみましょう。インド料理のレストランを始めようとする起業家を想像してください。私たちが教えるコーザル・プロセスでは、起業家である彼女は希望する都市のレストラン業界の市場調査から始め、市場調査に基づいて慎重に出店する場所を選び、有意義な方法で市場をセグメント化し、潜在的リターンの見積もりに基づいてターゲットとする顧客セグメントを選び、ターゲットセグメントにアピールするレストランを設計し、そのために必要な資金を集め、チームを結成し、最後にレストランを成功に導くために特定の市場戦略と日常業務の管理を実行することになります。

一方のエフェクチュアル・プロセスでは、起業家が誰で、何を知っていて、誰を知っているかによって、すべてが決まります。例えば、インド人の優秀なシェフが独立開業するとします。彼女は自己資金をほ

とんど持っていないと仮定して、彼女が自分のアイデアを市場に出すためにはどのような方法があるでしょうか。これを授業でケース・スタディーとして使う場合は、既存のレストランと提携する、エスニックフードフェアに参加する、ケータリングサービスを始める、などといった方法が提案されることが多いようです。しかし、実際に彼女がとった行動は、ダウンタウンで働く友人を説得して、彼らの会社の同僚に試食用のランチを持っていくことを許可してもらうことだったとしましょう。そして、何人かの顧客がランチサービスを申し込むと、彼女は自宅で料理を作り、自ら弁当を配達するようになったとします。やがて、お店を借りるための資金を貯めて、レストランを始めることができるかもしれません。

しかし、ランチビジネスが最初の数人の顧客から軌道に乗ることはなく、その代わりに、顧客が実は彼女の民族的哲学や人生経験、インド文化など、彼女の性格、専門知識、人脈、関心に興味を持っていることが分かった、ということも同様にあり得る事です。そして、そのフィードバックをもとに、さまざまなビジネスを展開することもできるのです。いくつかの可能性を上げただけでも、彼女が結果的に起業を成功する会社は次のようなさまざまな業種に関わる可能性があるのです。例えば、教育、エンターテインメント、旅行、製造・包装、小売、インテリア、さらには自己啓発やモチベーションアップさえも考えられるのです。

⁴ 上部の逆三角形のコーゼーション・モデルを、エフェクチュエーション・モデルの三角形の下に移動させれば、ほとんどの起業家的企業のマーケティングのライフサイクルを捉えられ

図 2

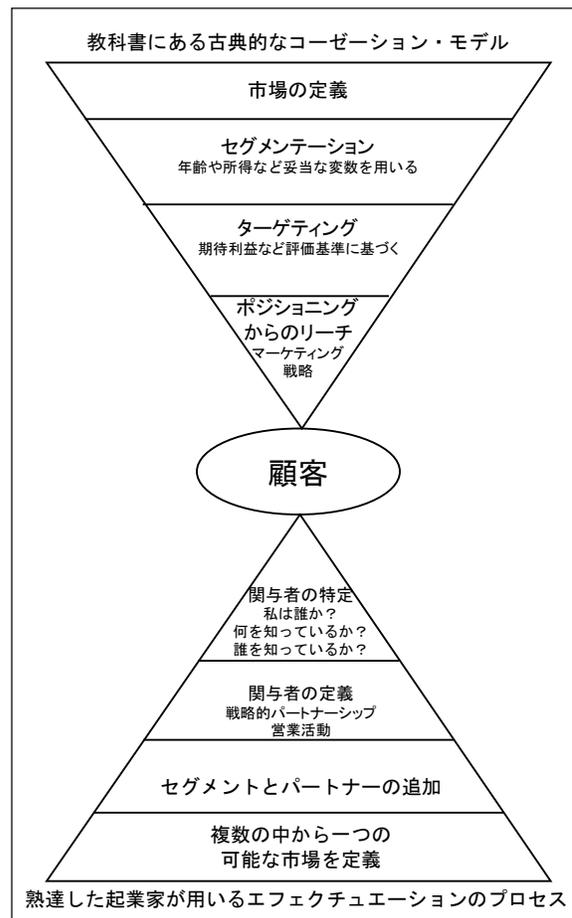


図2は、コーザル・マーケティング・プロセスとエフェクチュアル・マーケティング・プロセスを対比して描いています⁴。起業におけるエフェクチュアル・プロセスの実例は数多く存在します。実際、少なくとも18世紀においては、起業の歴史に「エフェクチュエーション」の物語が溢れていました。ジョサイア・ウェッジウッドという陶芸家は、陶器が人々の社会的地位の向上への願望を担うことに気づきました。20世紀には、キング・ジレットが、顧客が何度も購入したくなるようなものを作ろうと

ることが容易に理解できます。市場が明確に特定され、定義されれば、今度は市場シェアを獲得し、企業を成長させるために伝統的なコーザル・マーケティング・プロセスを適用することができるのです。

思いつきました。そして、ある朝、髭を剃っていて、使い捨てカミソリの可能性に気づきました。ヒューストンの会計士だったトム・ファッジョは、郊外の自治会で地域のゴミ処理問題の解決を議論する中で、後に廃棄物処理の巨大企業となるBFIの設立を決断したのです。21世紀に近い時代では、マイクロソフトの元幹部であったロブ・グレイザーは、政治的なコンテンツを配信するインタラクティブなケーブルチャンネルを立ち上げようとしていた時、当時の革新的なウェブブラウザであったMosaicに惚れ込み、RealNetworks社を立ち上げ、それまで文字や静止画像のコンテンツが中心であったウェブ上で音声コンテンツを提供することに乗り出したのでした。などなど。

エフェクチュアル思考: 原則

しかし、これは結局のところ、またキャンプファイヤーでの物語のような個別事例に依拠していることを意味しているのでしょうか？ そうではなく、これらの物語には思考方法において共通する複数の原則があり、それらはコーザル思考において対応する原則とは正反対のものであることが分かってきました。しかも、これらエフェクチュアル思考における原則は首尾一貫した論理に結び付いており、その論理はコーザル合理性に代わり得る説得力を持つものであることを示しています。

- コーザル思考が期待されるリターンを重視するのに対して、エフェクチュアル思考は許容可能な損失であるアフォーダブルロスを重視します。
- コーザル思考が競合分析に依存するのに対し、エフェクチュアル思考は拡大するパートナーシップのネットワークに基づいて構築されます。
- コーザル思考は、計画、予測、およびサプライズの回避を促しますが、エフェクチュアル思考は、不測の事態を活

用し、サプライズを受け入れることを強調します。

アフォーダブルロスの原則

経営者は市場を分析し、最も高い収益性が見込まれるセグメントを選択するよう教えられます。一方で、起業家は時間、労力、資金などのリソースを最小限に抑えて市場に参入する方法を模索する傾向があります。極端なケースでは、「アフォーダブル・ロス」の原則は、「ゼロ・リソース・トゥ・マーケット」の原則となります。私が研究を行った熟達した起業家の何人かは、従来市場調査を一切行わず、製品を作る前から最も身近な潜在顧客のところに持っていくと主張していました。そのうちの一人の言葉を引用しましょう。

私なら、まず顧客のところに行き、、、それで、あれこれ質問をする代わりに、販売してみようとすると思います。私が事前に判断するのは、どの潜在顧客のところに行くかだけで、私自身かあるいは仲間に出かけさせて売り込みを始めてみます。それで多くのことを学べます。お分かりになる通り、どのような人たちが製品を購入してくれそうで、何が障害になって、何が疑問で、どのような価格がより効果的なのか、などです。とにかくやってみる事です。ただ、製品を持ち出して売ってみるのです。その機会が手に入る前でも。とにかく売りに行くのです。生産を始める前でもね。だから、私にとって市場調査とは、実際に自分自身で売ってみることなのです。大変ですが、市場調査をするよりはずっと良いと思っています。

エフェクチュアル起業家は最初の顧客を見つける際には、最も身近なところから、すなわち地理的に近くの地域から、あるいは、社会的なネットワークのつながりの中

から、プロフェッショナルとしての専門業界の中から、当たっていきます。彼らは、理論や先入観に基づいた「市場」や戦略的領域に縛られることはありません。その代わりに彼らは、最終的にどの市場でビジネスを展開することになるのか、あるいはどのような新しい市場を創造することになるのか、そうした不測の事態をサプライズとして受け入れます。先述の研究では、全く同じ製品アイデアからスタートしながら、起業家たちは最終的に18の全く異なる業界に会社を設立しているのです。

クレイジーキルトの原則

コーザル・モデルでは、起業のイメージとして、ジグソーパズルを思い起こさせます。コーザル起業家は、環境をスキャンして事業機会を探索し、市場のギャップを見つけ出し、適切なタイミングと適切なビジネスモデルでそのギャップを完璧に埋めていきます。エフェクチュアル思考では、起業とはパッチワークキルトを縫い合わせるようなイメージです。それは、関与することを自ら進んで選択したステークホルダーによる拡大するネットワークであり、各ステークホルダーは、それぞれが失う余裕のあるものだけを投資します。そして、それぞれのパッチワークキルト、すなわち各ステークホルダーが、その後生まれる新しいベンチャーと新しい市場がどのようになるかを部分的に形造ることになります。

したがって、エフェクチュアル思考では、体系的な競合分析よりもパートナーシップの構築に焦点を当てます。起業家は、自分のアイデアのための所定の市場が存在することを想定せずにプロセスを開始する傾向があるため、起業の段階では、詳細な競合分析は意味をなさないようです。ある被験

者によると、「一時期、私達の会社では、競合のことを考えるなど命じたことがあります。自分の仕事だけをしていれば良い。自分の仕事のことだけを考える。ということです。」と説明していました⁵。その代わりに、起業家は最初からパートナーシップを築くことに重点を置いています。確かに、顧客を戦略的なパートナーに引き込むことが、成功するスタートアップの理想的な形であるように思えました。また、「従来のマーケット・リサーチでは、非常に広範囲な情報を集めることが求められ、場合によっては郵便物を送ることもありました。しかし、私はそんなことはしません。私なら、最初に言ったように、フラッグシップと呼ぶべき重要な企業を文字通りターゲットにして、彼らに対して前頭葉切開術を行います（彼らが考えていることを聞き出します）。その上で、課題はパートナーを選ぶことであり、多額の資本を投入する前に、早い段階で自分自身に注目を集め売り込むことが重要なのです」。

このクレイジーキルトの原則は、自ら進んで関与することを選択したステークホルダーとのパートナーシップに重点を置いています。そしてアフォードブルロスの原則とも非常によく調和しており、非常に少ない資本投下によって起業家のアイデアを市場に投入します。さらに、主要なステークホルダーから事前のコミットメントを得ることで、企業設立の初期段階における不確実性を軽減することができます。起業家は特定の市場に縛られることがないため、パートナーシップのネットワークの広がりによって、最終的にどの市場に進出するかが、かなりの所まで決定されることになります。

⁵ その起業家は、「今では、それが完全に可能というわけではありません。今は多くの競合分析を行なっています。」と付け加えています。調査当時、彼の会社は30億ドル規模の企業と

なっていました。この証言は、起業家的企業がある程度の規模を超えて成長すると、エフェクチュアル思考をコーザル形式の思考で補う、時にはそれで置き換える必要がある、ということを示しています。

レモネードの原則

ある意味で、エフェクチュアル思考におけるレモネードの原則は、起業家の熟達の核心であり、予測不可能なものを利益に転換する能力です。それは「人生がレモンを与えたのなら、レモネードを作れ」というアメリカの格言を思い起こさせます。ある被験者はこのように説明していました。

「私はいつも "Ready-fire-aim" 『構え、撃て、狙え』をモットーに生きています。もし、『構え、狙え、狙え、狙え』に時間をかけすぎると、実際に撃ってから起こるであろう、幸運と出会うことができなくなると思うのです。まず行動を起こし、そして、自分の目標がどこにあるのかを見極めるのです。」

優れた起業家精神にあふれた企業は、偶発的な出来事の産物です。その構造、文化、コアコンピタンス、耐久性はすべて、特定の間が、自分たちの住む空間、時間、技術との相互作用を通じて、特定の願望を鍛え、実現しようと努力した結果なのです。例えば、陶芸家のジョサイア・ウェッジウッドが哲学者紳士トーマス・ベントレーと出会い、彼を口説き落としていなければ、2世紀以上も続くブランドと大企業を作り上げたパートナーシップも生まれておらず、ウェッジウッド社は実現していなかったかもしれません。ウェッジウッド社の成功の鍵は、人々は自分の願望のあるところにお金を費い、陶器や花瓶が社会的階層移動の手段になりうる、ということを知ったことです。同じように、現代では、もしIBMが別のタイプの契約書を書いていたら、あるいはゲーリー・キルドールがIBMからの電話を受けた日に飛行機で出かけていなかったら、マイクロソフトはどうなっていたらと、考えてみることもできます。しかし、上記の例では、偶発的な出来事そのものが企業を形成したわけではありません。起業家達が自分に降りかかった偶発的な出来事をどのように梃子として活用したのか、それがエフェクチュアル思考のモデルの核

心となるのです。エフェクチュアル思考においては、すべてのサプライズが悪いわけではなく、サプライズは良くも悪くも新事業創造プロセスへのインプットとして利用できることと認識されます。そこが、サプライズを可能な限り回避することに焦点を当てがちなコーザル思考とは異なる点なのです。

エフェクチュアル思考: ロジック

エフェクチュアル思考のすべての原理の根底には首尾一貫した論理が存在していますが、それはコーザル思考とは根本的に異なる未来についての仮定に基づいています。コーザル思考は、「未来は予測できる範囲でコントロールすることができる」という論理に基づいています。そのため、今日では、学者も実務家も、予測モデルの開発に膨大な頭脳と資源を費やしているのです。しかし、エフェクチュアル思考は、それに変わる論理に基づいています。つまり、「未来をコントロールできるのであれば未来を予測する必要はない」というものです。

それでは、予測不可能な未来をどのようにコントロールするのでしょうか。この問いに対する答えは、未来はどこから来るのか、ということについての信念にあります。未来はおおむね過去の延長線上にあるのでしょうか？どの程度まで、未来は人間の行動によって変化するのでしょうか？未来は常に不確実ですが、すべての不確実性が同じであるとは限りません。実際に、さまざまな種類の不確実性があることを簡単にモデル化して示してみましょ。未来を「さまざまな色のボールが入った壺」と見なし、（例えば）赤いボールを引くと（例えば50ドルの）報酬が得られるという古典的な統計モデルを想定します。最初の壺には、10個の赤いボールと10個の緑のボールが入っているとします。この場合にプレイヤーは、赤いボールを引いて50ドルを獲得する確率は半々ですから、抽選ごとに25ドルの期待リターンが得られると計算できます。これが、リスクはあるものの予測可能な未来のモデルです。しかし、起業家だけ

でなく、現実の世界ではほとんどの人間は、通常はそのような予測可能性なしに活動しなければならないのです。彼らが対処しなければならない現実の世界の壺では、入っているボールの個数も色も分かりません。それでは、最初のモデルの代わりに、壺に入っているボールの個数も色もわからないがゲームのルールは変わらない、というモデルを想定しましょう。この場合、プレイヤーは何度もランダムにボールを引き、その結果を注意深く記録することで、時間の経過とともに中のボールの分布を発見していくことが最善の戦略となります。このように、不確実ではあるが学習可能な未来のモデルは、時間の経過とともに予測可能になっていきます。このようないずれの場合にも、コーザル・ロジックすなわち「未来は予測できる範囲でコントロールすることができる」という論理を適用することは理に適っているとと言えます。

しかし、起業家は、エフェクチュアル・ロジックで未来を見ることを選択します。意識的であろうと無意識的であろうと、起業家は、未来は「そこにある」のではなく、プレイヤーたちの戦略によって「創られる」のだと考えて行動します。つまり、エフェクチュアル・ロジックを使う起業家はこのように言うでしょう。「壺の中のボールの初期分布が何であれ、私は赤いボールを引いたら壺に入れ戻す、これを続けます。そして、赤いボールを持っている人を探して、パートナーになってもらい、持っている赤いボールを壺に加えてもらいます。時間が経つにつれ、壺の中では赤いボールの数が多くなり、ほとんどの抽選で赤いボールを引くことができるようになるでしょう。もし反対に、私や私の知人が緑のボールしか持っていない場合、その玉を壺に入れ、十分な数が集まったところで、緑のボールが勝つ新しいゲームを作ることになるでしょ

う。」もちろん、このような考え方は現実的ではなく希望的観測かもしれませんが、実際に現実の世界では多くの起業家が失敗しています。しかし事実として、起業家はこのようなロジックを用いて、常に新しい壺を作ろうとし、新しいゲームを考案しようとしているのです。実際のところ、私が研究した熟達した起業家の何人かは、「予測可能な市場に身を置くことは、あまり良い考えではない」と明言していました。なぜなら、そこには必ず彼ら起業家よりも賢くて資金力のある競争相手がいて、より優れた予測ができてしまうからです。しかし、予測不可能な市場に身を置くということは、事前にコミットしたステークホルダーや顧客パートナーと協力し、彼ら自身の決断と行動によって市場を形成することができることを意味しています。そして、その過程で発生する偶発的な出来事を、まさに自分たちが作る壺を構成する原材料の一部として利用することができるのです。

熟達した起業家は、このようなボールを数えるようなゲームや賭け事をしているわけではなく、未来を創るために、さまざまな人と長い時間をかけて一緒に仕事をしているのです。未来を取り出す壺には、失敗を乗り越え、成功を生み出す、永続的な人間関係で満たされているのです⁶。

エフェクチュアル・ロジックは、そのような永続的な人間関係のネットワークによって具現化され、新市場への新製品投入のような領域で特に有用であり有効であるとされています。この領域は、しばしば「自殺の象限」（図3）とも呼ばれ、従来のマーケティング手法が有効ではなかった領域です。

⁶これもまた、現在の起業家教育ではほとんど無視されているテーマであり、そこでは市場調査、事業計画、新規事業の資金調達、法律問題などに焦点が当てられがちとなっています。私の知る限りでは、持続的

な関係や安定したステークホルダー・ネットワークの構築と管理、あるいは失敗のマネジメントに関するコースを提供している起業家養成プログラムはないようです。

図 3

	既存の市場	新しい市場
既存製品		
新しい製品		自殺の象限

その理由は、エフェクチュアル・ロジックが人に依存するロジックであるためであり、目標に依存するコーザル・ロジックとは異なるからです。つまり、ある特定の目標、例えば既存の市場の中でターゲットセグメントが既に決まっている場合、採用する人材やパートナーは、作りたい目標や浸透させたい市場によって異なります。しかし、エフェクチュアル・ロジックは、既存の市場を前提とせず、創り出す市場は、私たちが集めることができる人材やパートナーが前提になるという考えに基づいています。つまりエフェクチュアル思考においては、市場とは、要はステークホルダーにより安定的に構成されるものであり、ステークホルダーはそこに集まり、経済的な手段を通じて人間の想像力の産物を変換して、人間の願望を実現するのです。

起業の分野での経験が豊富なプロフェッショナル、例えば銀行家、弁護士、ベンチャーキャピタルその他の投資家などは、適切な人材を見つけ出して採用することが永続的なベンチャー企業を生み出す鍵である、という点では常に成功した起業家たちと見解が一致しています。ただし、起業家が考える「適切な人材」とは、起業家が提示する仕事と報酬に応じてくる就職市場にいる応募者という意味だけではありません。そうではなく、適切な人材に必要とするのは、努力による目標と目的を共有するオーナーシップ精神であり、「自分たちが創り出す

ものこそが、自分たちの情熱と抱負を具現化し、自分たちの可能性を最大限に発揮できるものである」という信念によってのみ動機付けられていることなのです。

しかし、偉大な起業家がさらに加えて理解していることは、「壺」を形成する上で「人」が果たしている中心的な役割のことです。同時に起業家は、エフェクチュアル・ロジックに基づいて、常に「適切な人材」を見つけるのを待つことはできないことも理解しています。そして、「適切な人材」を引き付ける努力を続けるだけでなく、自ら人材を育て、成長させることも学んでいます。ジョサイア・ウェッジウッドは、「私たちは、ごく普通の人間を芸術家にしなければならぬ」と書いています。また、最近では、世界数十カ国で事業を展開する数十億ドル規模の電力会社AES社の創業者の一人が、「AES社が楽しいのは、ここで働く人たちが高いエンゲージメントを保ち、業務に全面的に関与しているからです。彼らはそれぞれの意思決定に対して完全な権限を持っています。そして、その結果に対して説明責任を持ちます。彼らが毎日やっていることは、会社にとっても、私たちが活動している地域社会にとっても重要なことなのです」。

しかし、起業活動においてエフェクチュアル・ロジックを用いることには、副作用もあります。それは、エフェクチュアル・ロジックでは特定の目標やその影響を想定せず、プロセスを通じて影響を生み出すため、起業家とそのパートナーが製品や市場を創造する際に、自分たちの住む社会に有害で問題のある影響を生み出しかねないということです。彼らが生み出す影響は、未来の新しい壺やゲームの創造に参加する人々の意志や願望と同様に、無知や愚かさを反映しているのかもしれませんが、しかし、エフェクチュアル思考の存在を意識することは、人類としての未来を形成する起業家と市場システムの役割について、より鋭く警鐘を鳴らすことになるはずで、起業家や市場システムは、単に経済的付加価値に貢献するだけではないのです。

U-Haul の創業: エフェクチュアル・ロジックの例

1945年、新婚のレナード・ショーンは、わずか5,000ドルの自己資金で、U-Haulの設立につながるエフェクチュアルな起業活動を始めました。1949年の終わりまでには、アメリカのほとんどの地域で、都市から都市へ片道でトレーラーを借りることができるようになっていました。彼の起業の過程を調べてみますと、それはエフェクチュアル思考を用いなければ達成できなかったことがわかります。今日の学生がこの事業のビジネスプランを書こうとしますと（コーザル・プロセスを用いることを前提とします）、この計画は財政的に実現不可能であり、さらには心理的にも不可能であると結論付けるでしょう。なぜなら、この計画には大きなリスクのある資本投下が必要で、そのほとんどはトラックや用地の賃貸料金といった比較的価値のない資産に固定されてしまうからです。しかも、小規模で事業を開始し、ショーンのように急速に成長させるためのロジスティクスについては、最高に優秀なコーザル思考の持ち主の能力をもってしても、全く分析が追いつかないでしょう。さらには、小規模事業で事業コンセプトが成功することを立証した場合には、資金力のある模倣者に対する参入障壁がないことが、最終的な命取りとなります。

しかし、ショーンは、精緻な市場調査や詳細な予測、資金調達など、現在の起業専門用語でいうところのようなことは行っていませんでした。「自分が何者で、何を知っていて、誰を知っているのか」というエフェクチュアルな手段を使って行動に移し、「市場創造」と「事業成長」を実現したのです。彼自身の言葉では、このように語っています。

私の財産は、家の頭金と家具を揃えるのに足りる程度のものでしたので、このままでは沈没してしまうと思い、トレーラーに荷物を載せて、半年間、義理の両親と実家の間で暮らすノマド生活を始めました。私はアルバイトをしながら、レンタルに必要と思われる種類のトレーラーをたまたま持っている人がいれば、自分が妥当と思う値段で購入していきました。そして1945年の秋までには、私は経済的にトレーラーのレンタルビジネスに深く入り込んでいて、成功するか、すべてを失うかの瀬戸際になっていました。

その頃、彼は妻のアンナ・メリー・カーティ・ショーンと幼い子供と一緒に、ワシントン州リッジフィールドにあるカーティ農場に引っ越しました。そこで、カーティ家の協力を得て、1945年秋、シューンズ社として初めてのトレーラーを製造しました。それらは印象的なオレンジ色の塗装で、側面にはU-Haulという刺激的な名称が入っていました⁷。牧場の自動車車庫兼ミルクハウスが彼らの最初の製造工場でした。その後、ショーンは最初に製造したトレーラーを借りた顧客達に譲り、彼らが引っ越した先の都市でレンタル・トレーラーの販売代理店を設立できるようにしました。彼はまたトレーラーやトラックを購入しては、従業員、家族、友人、投資家に販売し、それらをU-Haulの親会社であるAMERCOにリースバックさせることもありました。さらに、全国展開するガソリンスタンドのチェーン店と契約し、空きスペースをレンタル・トレーラーやトラックの駐車場として提供させ、事務処理の代行も請け負わせました。このような関係者の広大なネットワークが、事業を模倣する者にとっては大きな参入障壁となり、競合するためには大きな資本投下

⁷ you haul - 引っ越しの荷物をトレーラーに積んで自分の車で引くこと、に引っ掛けたジョーク(訳者による注記)

というリスクを負わなければなりませんでした。広告宣伝はイエローページに限られていましたが、全米のフリーウェイを走り抜ける派手な塗装のバンの数が突然増えていく驚くべき光景こそが、何よりの広告となりました。

U-Haulは、いつ倒産してもおかしくありませんでした。しかし、仮に倒産したとしても、その結果生じる財務上の損失は、投資が多くステークホルダーに分散されていたため、大惨事には至らなかったでしょう。このことは、エフェクチュアル思考が起業の成否に対して持つ重要な意味を私たちに気付かせてくれます。エフェクチュアル思考が必ずしも新規企業の成功確率を高めるとは限りませんが、失敗をより早く、より低い投資レベルで発生させられることで、失敗のコストを削減するのです。

では、なぜ起業家は「起業家的」なのでしょう？

起業家は起業家的です。それは経営者的や戦略家的であることとは違います。なぜなら、彼らはエフェクチュアルに考えるからです。彼らは、人間の行動によって形成されるまだ見ぬ未来を信じています。そして、この人間の行動が未来をコントロールできる限りにおいて、未来を予測しようとエネルギーを費やす必要がないことを認識しています。実際、未来が人間の行動によって形作られるものである限り、未来を予測しようとするのはあまり意味のないことです。むしろ、未来を実現するための意思決定や行動に携わっている人たちを理解し、一緒に仕事をするほうがはるかに有益なのです。