

エフェクチュエーションを 加速化する省察

神戸大学大学院 経営学研究科 教授

栗木 契

要約

未来の予測は成り立つか、成り立たないか。いずれを前提とするかによって、合理的なマーケティング活動の進め方は、大きく異なることになる。

STPマーケティングは、市場の先行きを予測できることを前提としている。しかし、マーケティングという営みにおいて、この未来の予測が困難となるのであれば、新たなマーケティング活動の進め方を再検討することが不可避となる。すなわち、予測に頼ることなく未来を切り開いていくプロセスを有効なものとする行動の原則を、企業は見定めることを求められる。

本稿では、S. サラスバシのエフェクチュエーションを手がかりに、予測に頼ることが有効ではない状況を第3の不確実性とむすびつけてとらえる。そのうえで本稿では新たに、エフェクチュエーションの行動原則をSTPマーケティングの補完に用いるうえで、省察が果たす役割を検討し、マーケティング研究が取り組むべき今後の課題を浮き彫りにする。

キーワード

エフェクチュエーション、省察、第3の不確実性、STPマーケティング

1. STPマーケティングへの問題提起

S. サラスバシの著書である『エフェクチュエーション』は、熟達者研究の流れに属する起業家（entrepreneur）研究の成果である（Sarasvathy 2008）。マーケティング研究にとって重要なのは、同書が、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、実証研究を踏まえた入念な理論的検討を経て行っていることである。

STPマーケティングは、現代のマーケティングの代表的な教科書であるP. コトラーの『マーケティング・マネジメント』が提示す

る「マーケティング・マネジメント・プロセス」の通称である。起業家が、このプロセスを遵守する場合、新技術（X）の市場導入は次のように進むことになる（Kotler 1991, pp. 63-79 ; Sarasvathy 2001 ; Sarasvathy 2008 訳, pp. 48-51; 栗木 2015a）。

最初のステップは、セグメンテーションである。起業家はXの販売対象となり得るすべての顧客を包括したマーケティング機会に関する情報を、フォーカスグループ・インタビューやサーベイなどのマーケティング・リサーチの手法を用いて収集し、それにもとづきXを販売可能な市場をセグメント（S）に分割する。次に起業家は、各セグメントの潜在的な売上げなどにつ

いての戦略的評価を行い、1つあるいは複数のセグメントをターゲット（T）として選択する。続いて起業家は、競合分析、そしてリソースや技術の制約条件の検討などを行い、ターゲットとするセグメントにおけるXの最適なポジショニング（P）を見定める。そして起業家は、これらのSTPを踏まえて、製品政策や流通政策や価格政策やプロモーション政策などのマーケティング・ミックスのプログラムを作成し、統合的な実行を進める。

以上のような手順は、「STPマーケティング」あるいは「STPプロセス」とも呼ばれ、広く世界のビジネススクールの教室で教えられてきた（Sarasvathy 2001；Sarasvathy 2008 訳，p. 95）。STPマーケティングは、マーケティングの企画と実行に、予測→計画→執行という戦略計画的な流れを持ち込み、プロジェクトの整然とした展開をうながす。STPマーケティングが、大規模な事業展開において合理的だと見なされるのも、そのためである。予測と計画と執行の各ステップの概要は以下である（栗木 2017）。

①予測とは、事業目的のもとでマーケティング・リサーチを行い、標的として最適な領域を見いだすステップである。マーケティング機会の分析、そしてセグメンテーションとターゲットの設定が、これにあたる。

②計画とは、①で定めた標的に向けて、統合化されたマーケティング・プログラムを策定するステップである。ポジショニングの設定、そしてマーケティング・ミックスのプログラムの立案が、これにあたる。

③執行とは、②で計画したプログラムを、市場に集中投入し、実行と評価を進めていくステップである。マーケティング・プログラムの

実行と評価が、これにあたる。

II. 熟達した起業家の行動

STPマーケティングは、一定の合理性の合理性をもった考えとして広く受け入れられている。とはいえ、この手順は規範的なモデルである。実際に、熟達した起業家たちも同じような行動手順を採用するのだろうか。

この問いに答えるべく、サラスバシは、大別すると2つの実証的分析を行っている（Sarasvathy 2008 訳，pp. 2-14, pp. 24-55, pp. 64-72, pp. 83-94）。第1は事例研究（Case based Research）であり、B. ルータン（スペースシップ・ワン）、R. グレーザー（リアルネットワーク）、H. シュルツ（スターバックス）といった著名な起業家の事業ストーリーを再構成し、熟達した起業家たちがどのような行動を通じて事業を立ち上げていくかを分析する。第2はプロトコル分析（Protocol Analysis）であり、熟達した起業家たち—すなわち1つ以上の企業を創業し、かつ最低でも1社を株式公開した人物27名—を被験者に、架空の起業事例をもとにした事業計画作成を依頼し、彼らがこの課題にどのように取り組むかを、プロトコル・データを収集し、分析する。

この2つの分析の結果は共通しており、熟達した起業家たちは、STPマーケティングの手順にはしたがわなかったことが多い。多くの熟達した起業家たちに共通して確認されたのは、「手近なところで実行可能な活動を見だし → この活動に取り組むなかで → 自社の新製品にとって適した市場の領域を把握する」という手順だった。そこに見られた「まずはやってみる」

という姿勢は、先の教科書的なマーケティングのアプローチとは真逆ともいえる。この熟達した起業家たちに見られる「やってみなはれ」の精神（栗木2015b）とも通じる行動の原則あるいは論理を、サラスバシは「エフェクチュエーション（実効論）」と呼ぶ。

では熟達した起業家たちは、なぜ教科書的なマーケティングの手順に沿った行動をとらないのだろうか。サラスバシは、それは彼らがマーケティング・リサーチ（市場調査）を行わない、あるいはそれをもとにした予測を軽視するからだと考える。たとえば、サラスバシのプロトコル分析では、起業に向けた事業計画の意志決定にマーケティング・リサーチあるいは予測的分析を用いるとしたのは、27名の調査対象者のうちわずか4名だった。

そして熟達した起業家たちは、予測の代わりに、実行可能な活動を手近なところに見だし、それらに取り組むなかで、新製品に適した市場の領域を事後的に見いだすことを選ぶ。サラスバシはその理由として、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—いかに精査しようとも、その未来を予測することが困難な環境となることを指摘している。

Ⅲ．予測通りには進まないマーケティング

起業に向けた事業計画だけではない。企業によるマーケティングの実際も、STPマーケティングの予測→計画→執行の流れのように、理路整然とは進まないことが少なくない。

たとえば石井淳蔵は、いくつかの事例をあげながら、マーケティングの実際は両義的だと述

べる。すなわち、市場における企業活動とは、事後的に振り返ると、「おいしいビールをつくったからヒットした」という説明と、「そのビールをおいしいと思わせるマーケティングがうまくいったからヒットした」という説明の2つが、共に成り立ってしまう活動だというのである（石井 2004, pp.36-38）。

鈴木隆は、自身の起業経験、そして他社のマーケティング事例をあげながら、事前の情報分析の精度を上げることに傾注しても無意味となりやすいことを指摘している。なぜなら、マーケティングにおいて本当に重要な情報は、当事者となって試行錯誤を繰り返すなかで入手されることが少なくないからである（鈴木 2016, pp.3-10）。

では、どうして、このようなことが起こるのか。STPマーケティングをはじめとする、予測にもとづく計画という発想の見落としはどこにあるのか。その背景には、市場の不確実性と相互依存性という相互に関連する2つの問題があることを、R.ウィルトバンク、N. デュー、S. リード、そしてサラスバシが指摘している（Wiltbank et al. 2006；Sarasvathy 2008 訳, p.73）。彼らが指摘するように、STPマーケティングをはじめとする、予測に基づく計画がマーケティングにおいて合理的となるのは、以下の2つの前提が満たされるときである。

第1は、市場の不確実性に関する前提である。予測にもとづく計画は、市場には一定の不確実性はあるが、これはリサーチや試行の繰り返しによって克服可能—すなわち顧客のニーズをはじめとする市場の未来は、一定の範囲で予測可能—だと考える。

第2は、市場と企業活動との関係に関する前

提である。予測にもとづく計画は、この関係は、市場に対して企業が適応するというリニアなものであり、そこには相互依存性—すなわち企業は市場に適応する必要がある一方で、企業活動を通じて市場をつくりかえることができるという二面的関係—は存在しないと考える。

IV. 不確実性の類型

市場とは不確実な場である。未来の結果はわからない。そのなかで起業家や企業は、明日の市場で何が起るかを見定める必要がある。完全な予測とはならなくても、その精度を高めていくことはできないか。現在の科学的方法論の主流となっている批判的合理主義の着想にしたがえば、STPマーケティングを1回限りのプロセスではなく、繰り返し行う連続プロセスとしたり、多数のテスト・マーケティングを展開したりして、試行回数を増やすことが、予測の精度を高めるカギとなる（Popper 1959 訳, p.49 ; Popper 1963 訳, p.78, p.93, p.96 ; 小林 1989 ; 堀越 2005, pp14-15 ; 野家 2005, 栗木 2012, p.177）。

しかし、こうした科学的な予測精度改善の取り組みが、そもそもあらゆる不確実性に対して有効なものなのかについては、よく考える必要がある。不確実性とは、ひとつの状態ではない。サラスバシは、F. H. ナイトの不確実性に関する議論を引きながら、市場における不確実性のあり方を次のように説明する（Knight 1921, pp. 224-226; Sarasvathy 2008 訳, pp.32-35）。

ナイトの第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場合である。これは、たとえば、壺から玉を

取り出すくじ引きで、壺のなかには「当たり」の赤玉が3個、「外れ」の白玉が7個入っていることが事前にわかっているような場合である。

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場合である。これは、先と同様のくじ引きではあるが、赤と白の玉がそれぞれ何個ずつ壺に入っているかがプレイヤーには事前にわからない、というような場合である。

さて、未来はわからないとはいっても、起業家や企業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ざられるのであれば、批判的合理主義の着想に沿った科学的方法論は有効に機能しそうである。第1の不確実性は、起業家や企業が、マーケティング・リサーチを通じて、事象が生じる確率の分布を一気に把握できる場合に相当する。このようなかたちでの市場情報の把握が可能なのであれば、起業家や企業は、まずはマーケティング・リサーチを行い、その上で、リサーチによって把握した事象の生起確率の分布を踏まえて、適切なターゲットやポジショニング、そしてマーケティング・ミックスのあり方を検討すればよい。

とはいえ、マーケティング・リサーチにとって、第1の不確実性は見果てぬ夢となることが多い。新製品を市場に導入したり、何らかのマーケティング活動を行ったりする際に、個人や組織がこれにどのように反応するかの確率分布を、マーケティング・リサーチによってあらかじめ完全に把握するというのは、現実にはかなり難しい。

実際にマーケティング・リサーチが活躍を求められるのは、第2の不確実性に対処しようとする場合が多くなる。このタイプの不確実性に

については、事象が生起する確率の分布を、マーケティング・リサーチで一気に把握することは難しいかもしれない。しかし、事前のリサーチに加えて、試行を重ね、その結果についてのデータを蓄積していくことによって、予測の精度を高めていくことは可能である。

すなわち、批判的合理主義に沿った科学的方法論が説くように、リサーチと試行を繰り返せば、第2の不確実性のもとでも予測の精度は確実に高まる（栗木 2012, pp. 174-179）。さらには変化の激しい市場—すなわち、先のくじ引きの壺の中身が、ときどき入れ替わってしまうような場合—においても、試行の回転速度を高めることで、予測の精度を保つことが可能である（原田 2014, pp.45-48）。

V. 科学的な取り組みを無効化する 不確実性

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を不変のものと仮定してよいかどうかともわからないという場合である。

サラスバシは、この第3の不確実性を踏まえて、熟達した起業家に見られる、市場と企業活動の相互依存性を活用した行動に目を向ける必要を指摘する（Sarasvathy 2008 訳, pp. 35-37）。それはたとえば、先の壺から玉を取り出すくじ引きであれば、「赤」の玉を引くために起業家的なプレイヤーは、ひそかに集めてきた10個あるいは20個の赤玉を、事前に壺のなかに入れることを画策したりする。あるいは白玉を引いてしまった後で、起業家的なプレイヤーは、

くじ引きの主催者や参加者を説得して、当たりの玉は「赤」ではなく「白」だというルール変更を認めさせようとしたりする。

こうしたプレイヤーの振る舞いは、事象の生起の確率分布の前提に働きかけようとするものであり、壺の中身の推定のために、試行を重ねて、予測の精度を高めていこうとしてきた科学的な取り組みを無効化してしまう。しかし、マーケティングにおいては、このような野性の振る舞いが不可能ではないとともに、しばしば生じる。

一例をあげよう。セブン-イレブンには、陳列棚に広いフェイスをとれば単品で500枚も売れる魚フライがあるが、これを、人気があるから売れるだろうと、陳列幅を減らすと、100枚も売れなかったりするという（鈴木 2013, p. 160）。すなわち、マーケティング・リサーチがとらえようとしている顧客の特定の心理や行動が生じる確率の分布は、法則のように定まっているわけではなく、企業の取り組みしだいで、あっさりと塗りかえられてしまうのである。

このように企業は市場に適応する必要がある一方で、企業活動を通じて市場をつくりかえることができる。すなわち、市場と企業活動とのあいだには相互依存性があるのである。

VI. エフェクチュエーションの 5つの行動原則

市場は、起業家や企業の働きかけを通じて、相互依存的に構築されていく場である。したがって、そこで生じている不確実性には、ナイトの第3の不確実性が含まれる。市場では、起業家や企業にとって予測可能な状況は部分的に

しか成り立たず、この状況は次々に塗り替えられていく。市場においてSTPマーケティングのような戦略計画型のアプローチに限界が生じるのも、そのためだと考えられる。

エフェクチュエーションは、第3の不確実性が渦巻く市場のなかで、起業家や企業がどのように実行していけばよいかの行動原則である。市場とは、プレイヤーによるゲームのルールの書き替えが、避けがたく起こる場である。したがって、市場の秩序を、普遍法則と同一視することはできない（栗木 2012, pp. 202-206）。こうした不確実であり、かつ相互依存的な市場において事業を展開するうえでの合理的なマーケティングの行動原則が、エフェクチュエーションなのである。

エフェクチュエーションの要諦は、まずはやってみることにあるが、その展開を有効なものとする行動を、サラスバシは以下の5つの原則にまとめている（Sarasvathy 2008 訳, p.94-124; Blekman 2011, p.39）。以下では、この5つの原則のそれぞれが、市場に出現する第3の不確実性にかかわるどのような問題に対処するためのものであるかを確認していこう。サラスバシは、この対応関係を確認していないが、この確認作業を行うことで、市場における第3の不確実性に対処するマーケティングには、この5つの行動原則を組み合わせることが合理的であることが見えてくる。

1) 手持ちの鳥の原則

(The bird-in-hand principle)

これは、すでにある自社のリソースを活かすことを優先するという「手段主導」の行動原則である。第3の不確実性のもとでは、市場への適応のための予測の精度は低くなる一方で、起

業家や企業が働きかけていくことで市場を構築できる。手持ちの鳥の原則は、このことに対応した行動原則だと考えられる。

2) 許容可能な損失の原則

(The affordable-loss principle)

これは、どこまでの損失が許容可能であるかを見定めて、その範囲で投資を行うという、「許容可能な損失」を優先する行動原則である。第3の不確実性のもとでは、「期待収益の最大化」をめざそうにも、大規模事業投資のリスク低減に向けた予測精度の向上は難しい。許容可能な損失の原則は、このことに対応した行動原則だと考えられる。

3) クレイジーキルトの原則

(The crazy-quilt principle)

これは、可能なところから行動をはじめ、その結果としてできあがったネットワークのなかで何ができるかを考えるようにするという行動原則である。第3の不確実性のもとでは、事前の予測や目的にもとづいた行動を続けるのではなく、行動を続けるなかで立ち上がってくる状況に逐次対応していくほうが、行動の有効性が高まる。クレイジーキルトの原則は、このことに対応した行動原則だと考えられる。

4) レモネードの原則

(The lemonade principle)

これは、偶然を避けるのではなく、逆に利用し尽くすことを優先する行動原則である。第3の不確実性のもとでは、想定外の事態の発生やトラブルは不可避であり、それらを避けようとするよりも、逆手にとった行動を編み出していくほうが、行動の有効性が高まる。レモネードの原則は、このことに対応した行動原則だと考えられる。

5) 飛行中のパイロットの原則

(The pilot-in-the-plane principle)

これは、事業機会をたぐり寄せるのは、その場そのときの人間の活動だと考え、注意と活動を怠らないようにする行動原則である。第3の不確実性のもとでは、マーケティングの実行があたかも自動操縦であるかのように進んでいくとは考えにくく、絶えざる状況の確認と判断が必要となる。飛行中のパイロットの原則は、このことに対応した行動原則だと考えられる。

VII. 第3の不確実性を活かす マーケティング

市場において起業家や企業が直面するのが、ナイトの第3の不確実性なのであれば、そこでは「予測－計画」よりも、「執行」を先行させた方が、起業家や企業の行動の有効性は高まると考えられる。このような論理を、サラスバシは熟達した起業家の行動について実証的分析から見だし、そこで有効となる行動を、エフェクチュエーションの5つの行動原則として提示していると見ることができる。

原田勉も同様に、イノベーションのマネジメントにおけるナイトの第3の不確実性への対応策を検討するなかで、「決定を遅らせる」という処方箋を提案している（原田 2014, pp.48-50）。この提案もまた、第1と第2の不確実性とは異なり、第3の不確実性のもとでは、マーケティングの手順における「予測－計画」と「執行」の手順を逆転させることに合理性があることを説くものだといえる。

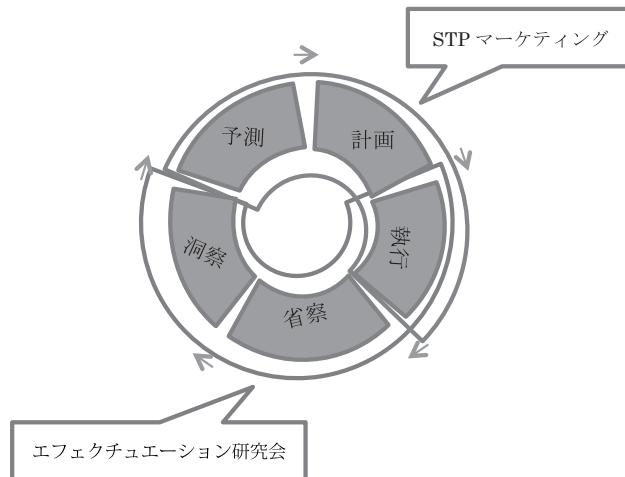
ナイトの第3の不確実性とは、市場では事象の生起が、起業家や企業のとる行動から独立し

ておらず、そのために事象が生起する確率の分布のベースが揺れ動く可能性を排除できないという不確実性である。これは、別のいい方をすれば、市場においてマーケティング・リサーチは、リサーチャーの内部性の問題と懐疑論的關係の問題に直面するということである。この2つの問題があるときには、判定的合理主義的なりサーチ・プログラムを採用することの妥当性は低下することになる（栗木 2012, pp. 183-202）。

第3の不確実性の問題がある以上、起業家や企業がいかに市場に関する事前のリサーチを徹底しても、予測の精度の向上にはいたらないという事態が生じる。その一方で、この不確実性のもとでは、起業家や企業が、人や組織として取り得る基本的な行動、すなわち運んだり、見せたり、説得したり、交渉したりすることから、新しい未来をつくり出したり、生み出したりしていく可能性が生じる（Beyerchen, Alan 1992 ; 栗木 2003, pp.75-84, pp.141-143, pp.210-212; 栗木 2015a）。

市場とは、循環する関係のなかで構成される自己組織的な状況の集合体である（栗木 (2012) p.36, pp.208-209）。市場に対峙しながら、起業家や企業が新たな事業を立ち上げ、拡大していくプロセスにおいては、局所ごとに異なる各種の不確実性—そこにはナイトの第1と第2の不確実性に加えて、第3の不確実性も出現する—に次々と対処していく必要が生じる。そこでは図-1のように、STPマーケティングに加えて、エフェクチュエーションにもとづく手順を補完的に用いることが、より有効なマーケティングのプロセスをつくり出すことになると考えられる。

図——I STPマーケティングとエフェクチュエーション



第3の不確実性のもとにある市場では、全体的な予測の精度の向上は望めないが、起業家や企業が働きかけることで、つくりあげていくことができる領域が局所的に出現する。このような市場の局所的秩序（栗木 2012, pp. 205－206）を活用しようとするのが、エフェクチュエーションの5つの行動原則だといえる。そこで示されるのは、市場の全体的な見通しの不確実さを克服しようとするのではなく、局所的に成り立つ手元のコントロールに頼った行動を進めようとするアプローチである。すなわちこの条件のもとに置かれた起業家や企業にとって有効な行動は、「手持ちの鳥」を用いた「許容可能な損失」の範囲での「執行」によって市場に働きかけ、そのなかで立ち上がってくる状況を「省察」し、次なる戦略的な打ち手を「洞察」していく「キルティング」を進めることである。そして、この省察と洞察を導く際には、「レモン（粗悪品）をつかまされたらレモネードをつくる」といった、リフレーミング的な発想の切

り替え、そして「飛行中のパイロット」のように、進行していく状況の注視が重要となる。

VIII. 省察がもたらす STPマーケティングの補完

こうしたエフェクチュエーションの行動原則による補完は、STPマーケティングには欠けていた何をどのように変えるのだろうか。エフェクチュエーションが活性化するのは、STPマーケティングを動脈とすれば、その静脈的な回路だ—どちらが動脈、静脈かについては逆かもしれない—といえる。

第1に、STPマーケティングに先立ち、まずはやってみること—テスト・マーケティングを先行させるアプローチなど—の有効性が指摘できる（杉田 2017, pp. 25-26, pp.63-66）。そこでは「執行」からはじまるプロセスを、いち早く「省察」し、「洞察」へとつなげ、それらを踏まえた次なる「予測」や「計画」につなげていく

ことが、STPマーケティングによるテスト・マーケティングの成果の拡大再生産をうながすと考えられる。

第2に、STPマーケティングに導かれた「執行」の後にも、市場の再構築が生じている可能性を掘り起こしていく、ある種のしつこさが有用なことが指摘できる。「執行」によって生じているかもしれないゲームのルールの書き換えを、いち早く「省察」し、「洞察」へとつなげていくことで、より有効な次なるSTPマーケティングに向けた取り組みがうながされる。

ここでいう省察 (reflection) とは、予測のような行動に先立つ営みではなく、行動中あるいは行動後に自らの行動を振り返ることである。そしてそこには、行動のなかの暗黙的な知が相互作用しあって、新たな意味や感覚に焦点化されていく展開が期待できる (Shön 1983 訳, pp.87-92; Gray 2007; 松尾 2011, p.88)。次に洞察 (insight) とは、種々のデータや情報や目標を総合的に勘案しながら、将来を見通していくことであり、省察の結果として出現する (石井 2009, p.50)。エフェクチュエーションを踏まえることで、この省察と洞察が、第3の不確実性に対処する上で重要な役割を果たすことを、新たに指摘できる。

さて、エフェクチュエーションをSTPマーケティングの手順の補完として用いるには、事前の予測とは別に、この省察から洞察を導くステップを重視するべきである。加えてこの省察から洞察を導くステップを、第3の不確実性に挑むものとするためには、予測の精度を高めることではなく、局所的に生起するコントロールの可能性を、その局所性を踏まえて活用することに向かわせるべきだろう。エフェクチュエー

ションの5つの行動原則は、この省察から洞察を導くステップのガイドラインとしても活用できる。

加えて企業は、情報システムをはじめとする社内の制度やシステムなどのリソースを、予測の精度向上と指揮命令の徹底だけではなく、エフェクチュエーションの5つの行動原則の涵養にも役立つように再構築していく必要がある。これは今後のマーケティング研究に残された課題でもあり、どのような社内リソースがいかにかエフェクチュエーションを活性化するかは解明が待たれる。

IX. おわりに

エフェクチュエーションは、STPマーケティングとは異質ではあるが、対立的な行動原則ではない。この2つの行動原則は、同一の起業家や企業に併用されていることを、サラスバシは実証を踏まえて指摘している (Sarasvathy 2008 訳, p.70, pp.175-178)。サラスバシの実証から浮かび上がってくるのは、起業家や企業がマーケティングに取り組む際には、STPマーケティングだけでそのプロセスを完結させるのではなく、エフェクチュエーションによる補完によって、市場における各種の不確実性を乗り越えている実態であり、この異質な2つの行動原則を組み合わせる必要性である。

では、この異質な2つの行動原則をどのように接続すればよいだろうか。本稿では、この残された課題をめぐる、ナイトの第3の不確実性という、予測に頼ることが有効ではない状況においては、行動のなかでの振り返りから新たな意味や感覚を導く省察が重要となることについて

での考察を新たに進めた。STPマーケティングを補完するプロセスとしてエフェクチュエーションを活用する際には、省察から洞察を導くステップにおいて5つの行動原則を活かすべきであり、そしてその支援のための制度やシステムの整備が必要となることが指摘できる。このエフェクチュエーションを活性化する制度やシステムについては、今後の解明が待たれるマーケティング研究に残された課題である。

参考文献

- 石井淳蔵 (2004)『マーケティングの神話』岩波現代文庫
- 石井淳蔵 (2009)『ビジネス・インサイト：創造の知とは何か』岩波新書
- 栗木契 (2003)『リフレクティブ・フロー：マーケティング・コミュニケーション理論の新しい可能性』白桃書房
- 栗木契 (2012)『マーケティング・コンセプトを問い直す：状況の思考による顧客志向』有斐閣
- 栗木契 (2015a)『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 (2015b)「サントリー：ビジョンの継承で市場を拓く」, 石井淳蔵・栗木契・横田浩一編『明日はビジョンで拓かれる：長期経営計画とマーケティング』碩学舎, pp.121-156
- 栗木契 (2017)「デジタル・マーケティングにおける戦略直感」,『国民経済雑誌』第215巻第4号, pp.19-33
- 小林傳司 (1989)「ポパー『推測と反駁』」, 村上一郎編『現代科学論の名誉』中公新書, pp.83-96
- 杉田浩章 (2017)『リクルートのすごい構「創」力：アイデアを事業に仕上げる9メソッド』日本経済新聞出版社
- 鈴木隆 (2016)『マーケティング戦略は、なぜ実行でつまづくのか：実践のための新しい理論とモデルの探究』碩学舎
- 鈴木敏文 (2013)『売る力：心をつかむ仕事術』文春新書
- 野家啓一 (2005)「実証主義の公房：科学哲学の視座と所見」, 盛山和夫・土場学・野宮大志郎・織田輝哉編著『〈社会〉への知／現代社会学の理論と方法(下)』勁草書房, pp.105-124
- 原田勉 (2014)『イノベーション戦略の論理：確率の経営とは何か』中公新書
- 堀越比呂志 (2005),『マーケティング・メタリサーチ：マーケティング研究の対象・方法・構造』千倉書房
- 松尾睦 (2011)『「経験学習」職場が生きる人が育つ』ダイヤモンド社
- Beyerchen, Alan (1992) "Clausewitz, Nonlinearity, and the Unpredictability of War," *International Security*, Vol. 17 No. 3, pp.59-90
- Blekman, Thomas (2011) *Corporate Effectuation: What managers should learn from entrepreneurs!* Academic Services
- Gray, David (2007) "Facilitating Management Learning: Developing Critical Reflection through Reflective Tools," *Management Learning*, pp.495-517,
- Knight, Frank H. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*, University of Chicago Press
- Kotler, Philip (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Seventh Edition, Prentice-Hall, Inc.
- Popper, Karl Raimund (1959) *The Logic of Scientific Discovery*, Basic Books (大内義一・森博訳『科学的発見の論理』上・下, 恒星社厚生閣, 1971)
- Popper, Kari Raimund (1963) *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, Routledge & Kegan Paul (藤本隆志・石垣壽郎・森博訳『推測と反駁』法政大学出版局, 1980)
- Sarasvathy, Saras 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, Saras D. (2008) *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar (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)
- Shön, Donald (1983) *The Reflective Practioner*, Basic Books (佐藤学・秋田喜代美訳『専門家の知恵：反省の実践化は行為しながら考える』ゆみる出版, 2001)
- Wiltbank, Robert, Nicholas Dew, Stuart Read and Saras D. Sarasvathy (2006) "What to Do Next?: The Case for non-predictive strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 27 No. 10, pp.981-998

栗木 契（くりき けい）

神戸大学大学院 経営学研究科 教授

1997 年 神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了

1997 年 岡山大学経済学部講師を経て、現職

主 著 『リフレクティブ・フロー』 白桃書房, 2003

年『マーケティング・コンセプトを問い直す』 有斐閣,

2012 年『ゼミナール・マーケティング入門・第2版』

日本経済新聞出版社（共著）, 2013 年『1からのグロー

バル・マーケティング』 碩学舎（共著）, 2017 年