

懸賞論文テンプレート(学部学生用)

2023 年 12 月 早稲田商学同攻会

※注意※

○本文(この原稿)には執筆者の氏名、所属ゼミ名、指導教員の氏名、謝辞は書かないでください。氏名、所属ゼミ名、指導教員の氏名は応募フォームにのみ書きます。

○別紙の応募要項、および執筆要領の規定に従わず作成された論文は、一切受理しません。

○論文提出後、表題を含め、一切の修正を認めません。

【日本語表題】

表 題：事業変革におけるエフェクチュエーションの活用

(副表題：日本交通によるタクシー配車プラットフォームの構築)

※副表題を付けるかについては執筆者の自由とする。

事業変革におけるエフェクチュエーションの活用

ー 日本交通によるタクシー配車プラットフォームの構築 ー

< 論文要旨 >

エフェクチュエーション理論は、不確実性が高い状況における有効な意思決定プロセスとして注目されている。理論が提唱された当初(Sarasvathy, 2001)は、起業家個人の意思決定に焦点が当てられていたが、近年、企業レベルまで理論の拡張が進んでいる。しかし、我々が先行研究を調査したところ、大企業の変革に焦点を当てた研究は見られなかった。

本稿では、保有する豊富な資源の活用と適切な組織マネジメントによって、エフェクチュエーションを活用し事業変革を行った「日本交通株式会社」を用いて、単一事例分析を行った。その結果、大企業は、利用可能な資源で制約を乗り越え、組織を適切にマネジメントすることでエフェクチュエーションを活用できることを明らかにした。本稿は、大企業の事業変革におけるエフェクチュエーションのさらなる活用法を提案するものである。

1. はじめに

エフェクチュエーション理論は、不確実性の高い状況において有効な意思決定プロセスとして提唱されている(Sarasvathy, 2001)。最近の研究では、起業家個人の意思決定プロセスの文脈だけではなく、企業の文脈まで理論の拡張が進んでおり、既存企業(Matalamäki, 2017)や小規模なベンチャー企業、中小企業、生まれながらのグローバル企業などの文脈で研究が行われている(Dafnis et al., 2022)。

エフェクチュエーション理論の先行研究を調査したところ、経験や特性、認知などの起業家個人の特徴に関する議論から出発し、起業家のベンチャー創造プロセス(Reymen et al., 2015)、中小企業の新製品開発(Brettel et al., 2014)のように、段々と組織の意思決定プロセスへ移行しつつある傾向がみられた。

しかし、大企業においては、新製品開発や新規事業創造などの創造的なプロセスについて議論されつつあるが、資源を豊富にもつ大企業の事業変革に焦点を当てた研究は見当たらなかった。

これは、エフェクチュエーション理論自体が、熟練した起業家個人の意思決定プロセスから生まれたものであることに起因している。また、先行研究から、大企業の特徴である①資源の豊富さ、②大規模な組織に生じる問題、③複雑な制約、の3点があまり言及されていないと読み取ることができた。

そこで、我々は、豊富な資源や大規模な組織をもつ大企業の事業変革の場面においても、先述した3点を組み込むことで、エフェクチュエーションが有効になるのではないかと考える。大企業が豊富な資源や組織を活かして適切にエフェクチュエーションを活用することができれば、より大きな価値を生み出せるはずである。そのため、大企業の事業変革において、エフェクチュエーションがどのように活用されているのかに関するプロセスを解明することは重要な貢献になると考える。

本研究では、単一事例分析によって、大企業における事業変革のプロセスを分析し、大規模な組織や豊富な資源をもつ企業において起業家の意思決定がどのように行われているかを明らかにする。本研究で扱う事例は、業界大手のタ

クシー企業である日本交通株式会社が、保有する豊富な資源を活用し適切に組織マネジメントを行うことによってエフェクチュエーションを活用し、業界の制約を乗り越えながら事業変革を行った事例である。

我々は、事業変革を行った日本交通株式会社へのインタビューデータと二次資料をもとに、分析を行う。また、エフェクチュエーションのプロセスを構成する5つの具体的な原則と照らし合わせることで、事業変革のプロセスの特定をした。事例分析からは、大企業の事業変革の場面においてもエフェクチュエーションが有効であることが明らかになった。

我々の発見から、大企業においてエフェクチュエーションを活用する際に、①豊富な資源の活用によって課された制約を乗り越え、②適切な組織マネジメントによって、大規模な組織においても柔軟な意思決定と行動を可能にしたことが新たな示唆として挙げられる。

2. 先行研究

2.1. 「エフェクチュエーション」とは

「エフェクチュエーション」とは、Sarasvathy(2001)によって提唱された、熟達した起業家がイノベーションを成功させるために用いる個人の意思決定プロセスに共通する要素から抽出された理論である。この理論は、手持ちの手段やネットワークなどの利用可能な手段の組み合わせから行動を起こした後に目的やゴールを見出していく創発的なプロセスとして提唱されている。また、目的やゴールに基づいた最適な戦略の選択と計画に基づく従来型の意思決定プロセスである「コーゼーション(因果論：causation)」の対概念として位置付けされている。

一方、コーゼーションは、予測に基づいて機会を特定し、定めた目的やゴールを実現するための戦略策定を行うことにより、適切な資源配分を可能にする合理的な意思決定理論である(吉田, 2022)。コーゼーションは、今日まで経営学や企業経営の実践において広く用いられてきた。しかし、環境の不確実性が高い場合や企業の持つ資源が乏しい場合、予測や適切な戦略を行うことが困難で

あるため、コーゼーションによって最適な意思決定を行うことができない。このようなコーゼーションによる意思決定が困難な場合に有効な意思決定プロセスとして提唱されている理論が、エフェクチュエーションである。また、エフェクチュエーションとコーゼーションの関係については、状況に応じて両者を使い分けるべきものだと言われている(Sarasvathy, 2008)。

エフェクチュエーションは、そのプロセスを構成する5つの具体的な原則が特定されており、それぞれ「手中の鳥の原則」、「許容可能な損失の原則」、「クレイジーキルトの原則」、「レモネードの原則」、「飛行中のパイロットの原則」と名付けられている(Sarasvathy, 2008)。

図表1 地方タクシー会社との共創におけるエフェクチュエーション

手中の鳥の原則	目的ではなく手元にある手段から自分にできることを考える
許容可能な損失の原則	利益の最大化よりもどこまでの損失を許容するかに基づいて行動する
クレイジーキルトの原則	さまざまな関係者が提供する資源を組み合わせで新たなものを創る
レモネードの原則	困難に直面しても、アイデアや工夫でチャンスに変える
飛行中のパイロットの原則	不確実な状況に対してその時々で柔軟な対応をしていく

(出所)Sarasvathy(2008)参考に著書作成

2.2 文献レビュー

エフェクチュエーション理論が提唱された(Sarasvathy, 2001)当初より、起業家個人の意思決定やスタートアップに焦点が当てられており、現在までに理論の拡張が進み、その初期段階を脱したもの、依然として起業家的企業の研究と結びついている部分が多い(Dafnis et al., 2022)。その内容は、起業家によるベンチャー創造プロセス(Reymen et al., 2015)、中小企業による新製品開発

(Brettel et al., 2014)や国際化プロセス(Matalamäki, 2017)などが挙げられる。

我々はこのような現状を受けて、既存企業がエフェクチュエーションを活用している場면을明らかにすべく、これまでのエフェクチュエーション研究について分類を試みた。Web of Scienceのデータベースを用いて”effectuation”のキーワードを含む2023年12月までの文献の内容を確認した。文献の検索はAcademic Journal Guide 2021のジャーナルランクにおいて、経営学分野かつ、4*と4ランクに該当する学術誌に掲載された文献を中心に行った。2023年12月時点で文献の総数は118本あり、その全ての文献のタイトル・文献のタイプ・アブストラクトを確認し、分類を行った。その後、3人で分類のタグが分かれた文献や分類できなかった文献については、文献の内容を確認し、議論をした上で分類した。その図表2の分類結果を得ることができた。

図表2 エフェクチュエーションに関する研究の分類

大項目	小項目	本数
創造	イノベーション	1
	新規事業創造	14
	新製品開発	3
	起業	13
創造でも変革でもない	不確実性	14
	国際化	6
	問題解決	1
	企業資源の多寡	2
	起業家精神	40
	ネットワーク	5
	レビュー	9
	その他	10
	合計	118

この中で起業家やベンチャー、スタートアップではなく既存企業におけるエフ

エフェクチュエーションの研究されていた文献は、「新製品開発」の中で2件、「不確実性」の中で4件、「国際化」の中で4件、「企業資源の多寡」の中で1件の、合計11件のみであった。さらに、我々はこの分類に創造か変革かそれ以外かという分類指標を導入する。起業家個人に焦点が当たっている「起業家精神」と「レビュー」を除き、小項目を、「創造に関する文脈」「変革に関する文脈」「創造でも変革でもない文脈」の3つの大項目に分類した。この分類は、新規事業や新製品など何かを生み出すプロセスに関する文献が「創造に関する文献」、起業家個人がいかにして不確実性を認識するかや起業家個人がいかにしてネットワークを利用するか、企業資源の多寡がエフェクチュエーションの実践に与える影響などが「創造でも変革でもない文脈」に分けられ、本研究における調査範囲の中で「変革に関する文脈」に分類されるエフェクチュエーション研究が見られないことがわかった。

これは、エフェクチュエーション研究の対象の多くが新興企業で、意思決定が個人に存在するため、変革という状況が新興企業では起こり得ないことに起因する。

一方、既存企業は新興企業と比べて資源を多く保有するため、手持ちの手段から始めるエフェクチュエーションをより有効に活用できるはずだが、資源を多く保有する既存企業がどのようにエフェクチュエーションを活用して事業を変革するかは明らかにされていない。

また、大企業のエフェクチュエーションにおいては、組織規模の大きさや複雑さに起因して、組織が階層化された大規模な企業になるほど、より上位の意思決定者と現場の実行者は分離される傾向があるため、組織全体としてエフェクチュエーションを活用することは難しい(吉田,2022)とされており、大企業はエフェクチュエーションの実践にあたってこの問題に対処する必要があることが示唆される。

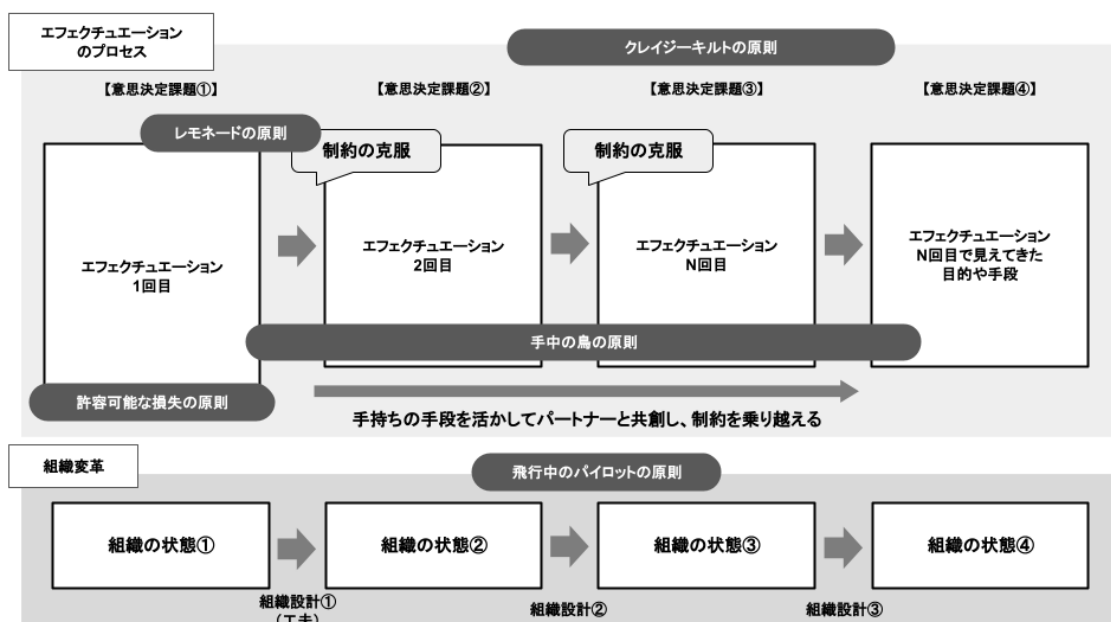
加えて、先行研究では企業の外部環境がエフェクチュエーションに与える影響について、エフェクチュエーション理論は起業家個人の内的プロセスをモデル化するものであるため、結果に影響を与える外部当事者(共創者、ライバル、制度など)について深く掘り下げる必要がある(Arend et al.2015)と指摘されている。特に、大企業に制約を課す制度などの環境がエフェクチュエーションに

どのように影響するのかは明らかになっていない。

3. 本研究の目的

前節の文献レビューより、これまでのエフェクチュエーション研究において大企業によるエフェクチュエーションがほとんど扱われてこなかったことが明らかになるとともに、大企業におけるエフェクチュエーションの適用方法を調べるためには、先に述べた3点の要素を組み込む必要があることがわかる。第一に、豊富な資源の活用、第二に、大企業特有の階層的な組織構造、第三に、制度が企業に課す制約である。そこで、先行研究では見られなかった大企業におけるエフェクチュエーションのプロセスに大企業固有の要素がどのように影響するかを示すことで、先行研究の拡張を目的とする。そのため、我々は、エフェクチュエーションのプロセスにこれら三要素を組み込んだフレームワークとして、以下のプロセス図を用いる。

図表 3 エフェクチュエーションと組織変革のプロセス図



このフレームワークは、手持ちの手段を活用して様々なパートナーと共創を繰り返しながら進んでいく創発的なプロセスとしてのエフェクチュエーション

の流れを表すとともに、このプロセスに対応した組織設計による組織構造の変遷を示している。

4. 方法

4.1. リサーチデザインとケースの選択

本研究では、先行研究で着目されていない大企業に焦点を当て、事業変革プロセスをより詳細に解明するため、単一事例の分析を行う。

ケースには、大企業でありながらも、保有する豊富な資源の活用で制約を克服し、適切な組織マネジメントを行うことでエフェクチュエーションを活用した日本交通株式会社(以下、日本交通)の事例を調査対象とした。

また、フレームワークとして前節で示した図表 3 を用いて、資源活用、組織設計、制度による制約の 3 点が日本交通のエフェクチュエーションプロセスの中でどのように作用しているかを分析する。

4.2. データ収集

分析には、インタビューデータ、公刊資料や二次情報を用いる。我々は、日本交通に対して、2022 年 8 月、10 月、2023 年 12 月の全 3 回のインタビューを行い、いずれも日本交通広報秘書副部長の方を相手に実施した。1 回あたりの時間は 60 分から 80 分、zoom を用いて行った。インタビューでは調査員 3 名が同席し、うち 1 人がインタビュアーに、2 人が記録を行った。インタビュー実施直後に、インタビューの文字起こし(計 70,764 字)を行い、得られた情報に抜け漏れがないよう、インタビューノートにまとめた。

また、公刊資料や二次情報によるデータをまとめ、Sarasvathy(2008)によるエフェクチュエーションの 5 原則の定義に沿って、日本交通のエフェクチュエーションに関する情報をまとめた。

4.3. データの分析

本研究では、日本交通が豊富な資源を活用してどのように外部の制約を乗り越えたか、どのような組織マネジメントを行いエフェクチュエーションを活用したかを解明する。

日本交通が属するタクシー業界では、法律による 2 つの制約がある。しかし、日本交通は制約があるにも関わらず、資源と組織を活用することで 4 段階の意思決定プロセスを行っている。

我々は、各段階において、エフェクチュエーションのプロセスを構成する 5 つの原則と照らし合わせることで、日本交通の事業変革を分析する。そこから得られた情報をもとに、保有する手持ちの手段、各段階における組織構造の変化、大企業固有の複雑な制約の観点から、それらの関連性をプロセス図を作成することで明らかにする。。

5. 事例：日本交通におけるエフェクチュエーションの活用

日本交通は配車アプリから配車プラットフォームへ発展させていく中で、4 つの大きな意思決定を行った。第 1 期：「資源の形成と蓄積」第 2 期：「地方タクシー会社との共創」、第 3 期：「都内タクシー会社との共創」、第 4 期：「競合配車プラットフォーム企業との共創」である。配車アプリを段階的に拡大していくタイミングでの意思決定プロセスを、説明していく。そして、それらの意思決定がどのような資源を活用して行い、どのような組織マネジメントを行ったのか、エフェクチュエーションの活用の観点から分析を行う。

5.1. 日本交通の概要

日本交通は、1928 年に創業した老舗タクシー会社で、日本最大手のタクシー会社だ。当事例において、エフェクチュエーションの意思決定プロセスによって事業変革を主導した川鍋一郎(以下、川鍋氏)は、日本交通創業者である川鍋秋蔵を祖父にもつ 3 代目社長であり、2000 年の日本交通入社後、2005 年に代

表取締役、2015年には代表取締役会長に就任した(2023年11月に退任)。また、日本交通子会社であった Japan Taxi の代表取締役を 2020 年まで務めた後、Mobility Technologies(現株式会社 GO)会長に就任。さらに、2017年には全国ハイヤー・タクシー連合会会長に就任し、2024年1月現在まで継続して務めている。

5.2. 背景

業界の規制が企業の経営に制約をかける日本のタクシー業界において、日本交通がエフェクチュエーションを活用して起こした事業変革を、3度の変革を伴う4段階のプロセスとして図表1のフレームワークに沿って記述する。このフレームワークは、事業変革に伴って変化する日本交通の組織構造と、日本交通が手持ちの手段によってどのように制約を乗り越え事業変革を起こすかを表すとともに、事業変革のプロセスにエフェクチュエーションの5原則がどのように影響していたかを示す。

5.3. 事業変革のプロセス

5.3.1. 意思決定課題①：資源の形成と蓄積

第1段階は事業変革のための下準備段階と言える。2005年から2010年頃、リーマンショックから続いていた経営危機を乗り越えた川鍋氏が代表取締役となった日本交通は、IT技術の開発に注力するため、グループ会社にいたエンジニア部門に積極的に投資し、タクシーの無線配車システムなどを自社で開発していくようになった。さらに技術力や資本を活かしてこの頃からキッズタクシーや陣痛タクシー、ケアタクシーなどの新規事業を複数展開していた。(手中の鳥の原則)

このような事業展開について川鍋氏は、社会性や新規性のある事業であればとにかく挑戦することを重視している。このように始めた事業の1つに、本研究で取り上げる事業変革のもととなるタクシー配車アプリ「日本交通タクシー

配車」があった。日本交通のタクシーを配車するためのサービスで、スマートフォン向けアプリでタクシーを呼ぶことができる日本初のサービスである。このタクシー配車アプリの事業展開について川鍋氏はインタビュー記事で次のように語っている。：

「もし『参入が早すぎた』と気づいた場合でも、本当に将来的な可能性や社会的意義があるのであれば、損が出ない程度の小さな体制で継続することも大切です。」¹（許容可能な損失の原則）

タクシー会社でありながら社内のエンジニア積極的に活用して技術開発に取り組んだことや、資源を活用して新規事業を小規模に複数展開していたことが資源の形成と蓄積をもたらし、その後の事業変革によるエフェクチュエーションにおける豊富な資源の利用にも大きく影響した。また、当時の組織環境に注目すると、エンジニアとドライバー、オペレーターなどの複数の部署が物理的にも心理的にも距離が近い環境にあったことで、現場のドライバーたちの意見をしっかりと取り入れた技術開発を可能にしていた。

図表4 地方タクシー会社との共創におけるエフェクチュエーション

手中の鳥の原則	【自分は何者か】 ・老舗タクシー会社の3代目社長 【何を知っているか】 ・社内で開発されたデジタル技術 【誰を知っているか】 ・社内のエンジニア人材
許容可能な損失の原則	タクシー事業で賄える損失で複数事業を展開して機会を探る

5.3.2. 意思決定課題②：地方タクシー会社との共創

日本交通が自社の営業エリア内で、「日本交通タクシー配車」を展開している中、営業エリア外のタクシー会社から、タクシー配車のシステムを売ってほしいと提案された。この提案に対して、日本交通は、配車システムを売却する

のではなく、システムをプラットフォーム化し、そこに他社を呼び込むことにし、タクシー配車プラットフォームである「全国タクシー配車」を 2011 年 12 月にリリースした。

さらに、日本交通は手持ちの手段を大いに活用してプラットフォームの価値を高めていく。そうした手段の 1 つに、川鍋氏が持つ先代からの他のタクシー会社とのネットワークや信頼関係がある。このネットワーク・人脈の強さについて、川鍋氏は以下のように述べている。：

「日本交通はうちの祖父の代からやっていますし、『新しいことをやります』と言うと「川鍋さんがやるなら、とりあえず乗っておくか」と言ってくれるタクシー会社さんが全国で 3 分の 1 くらいいました。」²

日本交通は自社の営業エリア外である地方のタクシー会社にプラットフォーム化したタクシー配車アプリへの参加を依頼し、配車対応エリアを拡大していった。日本交通が蓄積していたネットワークに加えて、タクシー配車の技術を開発するだけでなく事業化することができていたことで他社が価値を認識しやすい資源を構築していたこともパートナー獲得を促進した一因と言えるだろう。

また、企業ごとに異なるタクシー車両のシステムを共通のプラットフォームにつなげるためには、システムを調整する必要があった。日本交通は IT エンジニアを社内に揃えていたことで各企業のシステム調整を可能にし、他社のプラットフォーム参入をサポートすることができた。さらに、日本交通が開発した電子決済機能付きタブレット端末の技術を活用して、資本がなく電子決済の導入が困難な中小タクシー会社の電子決済導入を可能にすることで、プラットフォームへの参加を促進した。配車プラットフォームに加え、適切な IT 技術を持った人材とタクシー事業に特化した技術を保有し、同業他社への多様なネットワークを有するという、豊富な資源を生かしてサービスの拡大を実現したのだ。(手中の鳥の原則)

川鍋氏は、こうしたプラットフォームの拡大戦略を、既存のタクシー事業の利益でカバーできる損失で進めていたということを明言しており、これは日本交通が一貫している点である。(許容可能な損失の原則)

そしてこの戦略は、道路運送法 20 条「一般旅客自動車運送(タクシー)事業者は、発地及び着地のいずれもがその営業区域外に存する旅客の運送をしてはな

らない」というタクシーの営業エリアの制約を逆手に取ったものとも言える。

日本のタクシー企業は営業を許可されているエリアが限定されているため、日本交通のみでは配車アプリを全国展開することが不可能だが、エリアが重ならない他社とは競合せずに、いち早く協力関係を築くことができた。地方のタクシー会社にとっても、アプリをいち早く導入することで、他社と差別化を図ることができた。さらに、日本交通のユーザーと地方タクシー会社のユーザーがプラットフォーム上で共有されることで、お互いにメリットを享受することができる。営業エリアの制限という制約をてこにしてパートナーを獲得していたのだ。(レモネードの原則)

こうしたプロセスを経て、地方でのタクシー配車プラットフォームの提供が進み、提供台数が増えればユーザー数も増えるという好循環が生まれた。地方タクシー会社という同業他社をパートナーとして獲得し、パートナーと共存するプラットフォームを構築することで、都内だけで利用可能だった日本交通のタクシー配車アプリを日本全国で利用可能なサービスへと変革させていった。(クレイジーキルトの原則)

また、日本交通はプラットフォームを全国へ拡大していく中で、2015 年 8 月に IT エンジニアが所属する部署を **Japan Taxi** として子会社化し、日本交通本社から分離した組織としてプラットフォームの運営を担うようになった。既存事業の変革でエフェクチュエーションを適用する場合、それまでのコーゼーションでの意思決定に慣性が働いたり、他部署とのコンフリクトによって、意思決定のスピードが遅くなる。日本交通はこのような慣性やコンフリクトを組織を分離するというマネジメントで回避した。分離によって、経営者である川鍋氏の意思決定を組織に反映し、組織全体で様々なパートナーとの協力のための柔軟性を確保することで、組織の意思決定プロセスにおいてもエフェクチュエーションを効果的に活用することができたのだ。

このように、プラットフォームとして他社とともにタクシー配車アプリを共創した結果、アプリの認知度は高まり、2014 年 11 月にはアプリダウンロード件数が 150 万件を突破した。

図表5 地方タクシー会社との共創におけるエフェクチュエーション

手中の鳥の原則	【自分は何者か】 ・老舗タクシー会社の3代目社長 【何を知っているか】 ・タクシー特有のデジタル技術 【誰を知っているか】 ・先代から繋がりのある他のタクシー会社
許容可能な損失の原則	タクシー事業で賄える損失で進める
クレイジーキルトの原則	・ITエンジニアの技術力によって配車システムをプラットフォームへと進化させ、地方タクシー会社の協力を得る ・電子決済対応端末の技術を活用し、資本が小さい中小タクシー企業のプラットフォーム参加を実現
レモネードの原則	規制があるからこそエリア外と同業他社とは競合しない
飛行中のパイロットの原則	・提供価値向上のために自社の配車システムをプラットフォーム化して、同業他社に提供する ・プラットフォーム運営組織を子会社化して組織の柔軟性を確保する
組織の状態	日本交通と分離した子会社

5.3.3. 意思決定課題③：都内タクシー会社との共創

5.4.3. 意思決定課題②：都内タクシー会社との共創

プラットフォームの全国展開を進めていく中で、ある問題が日本交通を悩ませた。

アプリのユーザー数増加に伴って、日本交通の営業エリアである都内で、タクシーの配車供給が追いつかなくなってしまったのだ。ここで第二の制約が障壁となる。タクシー事業はタクシーの供給台数にも制約があるため、自由にタクシーの供給台数を増やすことができないのだ。

そこで、都内での車両供給を増やすために日本交通がとった戦略は、都内の

タクシー会社にもプラットフォームを開放し、供給台数を補完させるというものだった。

従来、日本交通が提供するタクシー配車プラットフォームにおいて、日本交通の営業エリア内では他社の参入を許していなかった。一方で、タクシー適正化・活性化法により、タクシーの営業台数は規制されており、自由に車両台数を増やすことはできないため、競合する他社をもプラットフォームに呼び込むことに決めた。日本交通は、日本全国どこにいてもすぐにタクシーを呼び出せるという体験価値をユーザーに提供することを第一優先とし、都内における日本交通の独占状態を手放してでもプラットフォームに同エリアの他社を呼び込むことにしたのだ。(飛行中のパイロットの原則)

日本交通と競合関係にある都内のタクシー会社をプラットフォームに呼び込むにあたり、すでに地方のタクシー会社と多くのユーザーを囲い込み、プラットフォームの提供価値が高まっていたことが良い影響をもたらした。日本国内のタクシー業界は制約も相まって各社の規模の差が小さく、国内トップ規模の日本交通でさえシェアが10%ほどだった。タクシー他社が後発で新たにプラットフォームを構築することは至難の業であり、都内のタクシー会社にとってプラットフォームへの参加はタクシーの提供価値向上につながるメリットになるとともに、いち早くプラットフォームに参入しなければ他社に顧客を奪われていくという危機的な状況をも作り出していたのだ。さらに、2017年に川鍋氏が全国ハイヤー・タクシー連合会会長に就任したことで、日本交通のもつネットワークはさらに広がり、パートナー獲得に積極的に活用された。(手中の鳥の原則)

都内タクシー会社のプラットフォーム参加によって、日本交通はタクシー適正化・活性化法による車両台数の制限という制約を克服した。都内で不足したタクシー車両の供給が他社によって補完され、ユーザーがタクシーを利用したいときに配車するまでの時間を短縮した。また、タクシー会社がプラットフォームに新たに参加することで、その企業における顧客のプラットフォーム利用を促すため、タクシー会社の参加数の増加はプラットフォーム上のユーザー数の増加にもつながっていた。(クレイジーキルトの原則)

こうして築き上げた大きな資源であるプラットフォーム事業とネットワーク

を武器に、都内の競合他社をプラットフォームへ呼び込むことに成功し、第二の制約をも乗り越えたのだ。こうして、2018年には、全国で合わせて約6000台ものタクシーを呼ぶことができるようになるまでに拡大し、アプリのダウンロード件数も500万件を超えた。

このときのプラットフォームを運営していた会社は日本交通の子会社であるJapan Taxiであり、日本交通本体から分離していたことで柔軟な選択を可能にだけでなく、タクシー会社としての日本交通と距離ができたことで他のタクシー会社との協力関係を築きやすい組織構造になっていた。

図表6 都内タクシー会社との共創におけるエフェクチュエーション

手中の鳥の原則	【自分は何者か】 ・タクシー会社の経営者 ・全国ハイヤー・タクシー連合会会長 【何を知っているか】 ・全国規模のタクシー配車アプリ 【誰を知っているか】 ・先代から繋がりのある他のタクシー会社
許容可能な損失の原則	タクシー事業で賄える損失で進める
クレイジーキルトの原則	競合する都内タクシー会社を呼び込んでプラットフォームを強化する
レモネードの原則	タクシー車両台数の制限を乗り越えて競合他社をプラットフォームに参加させる
飛行中のパイロットの原則	提供価値向上のために競合他社をプラットフォームに呼び込む
組織の状態	日本交通と分離した子会社

5.3.4. 意思決定課題④：競合配車プラットフォーム企業との共創

日本交通がタクシー配車プラットフォームの全国的な展開に続いて、日本には様々な後発タクシー配車アプリが業界に参入してくることとなった。日本交

通が展開していた「Japan Taxi(現在の GO)」に加え、2018年には、ソニーグループとタクシー会社 5 社が共同で立ち上げた「S.RIDE」や、DeNA の「MOV」、中国から来た「DiDi」などのタクシー配車アプリがリリースされた。

しかし、「Japan Taxi」は、先行して全国に展開していたアプリのプラットフォームを拡大し続け、タクシー配車アプリ業界で首位を維持し続けることができた。そして、それを追いかける形で「S.RIDE」や DeNA の「MOV」が成長していった。

タクシー配車の競争が激化する中、日本交通にとって、転機が訪れる。

きっかけは、DeNA の創業者であり、現会長南場智子(以下、南場氏)との繋がりであった。南場氏と川鍋氏は、前職のマッキンゼー時代に上司と部下の関係であったことから信頼関係のある仲であり、タクシー配車事業においてビジョンが一致したため協力関係を気づくこととなった。(手中の鳥の原則)

川鍋氏は当時のことをこう話す。：

「もともと南場さん(DeNA 創業者)とはマッキンゼー時代からの知り合いだったので、やはり最後はオーナー同士の信頼関係で成立したという感じですね。」³

「最大のライバルだった MOV は、まっすぐ、真面目にタクシー業界に向き合ってくれていたのも、自分だけじゃなくてもいい、一緒になってもいいと思うようになりました。私はタクシー出身でテクノロジーは弱いけれど、相手はテクノロジーが得意です。冷静に考えると、一緒になった方がいいと思ったのです。」⁴

「(南場さんに)川鍋さんは、生まれも育ちもタクシーだから、タクシーの未来を考えて。我々(DeNA)は IT のプロとして、技術力やマーケティング力がある。一緒になってやったら、すごくいいコンビなんじゃない？」⁵

何度も話していくことで、タクシー企業と IT 企業としてのお互いの強みを活かし、より良いものを作っていけると感じた南場氏と川鍋氏は合併を決断した。(クレイジーキルトの原則)

その結果、2020 年に「Japan Taxi」は、DeNA が提供する業界 2 位の「MOV」と合併することとなった。そして、「JapanTaxi」は「Mobility Technologies」

(MoT)という社名に変更され、DeNA・日本交通がお互い平等に 38.17%ずつ出資する形で協力体制が築かれた。

この合併によってタクシー配車アプリ「Japan Taxi」はタクシーアプリ「GO」として生まれかわり、約 10 万台もの台数を提供できるサービスにまで拡大した。「GO」は、日本交通から完全に独立した形で提供されるようになり、日本交通は事実上他のタクシー会社と同様に MoT の配車プラットフォームに参加するタクシー会社の 1 つとなり、MoT は各タクシー会社に対してより中立的な立場のプラットフォーマーとなった。

こうして日本交通は、自社の配車サービスをスタート地点として、全国的なタクシー配車プラットフォームを日本のタクシー業界全体と協力することによって作り上げたのである。

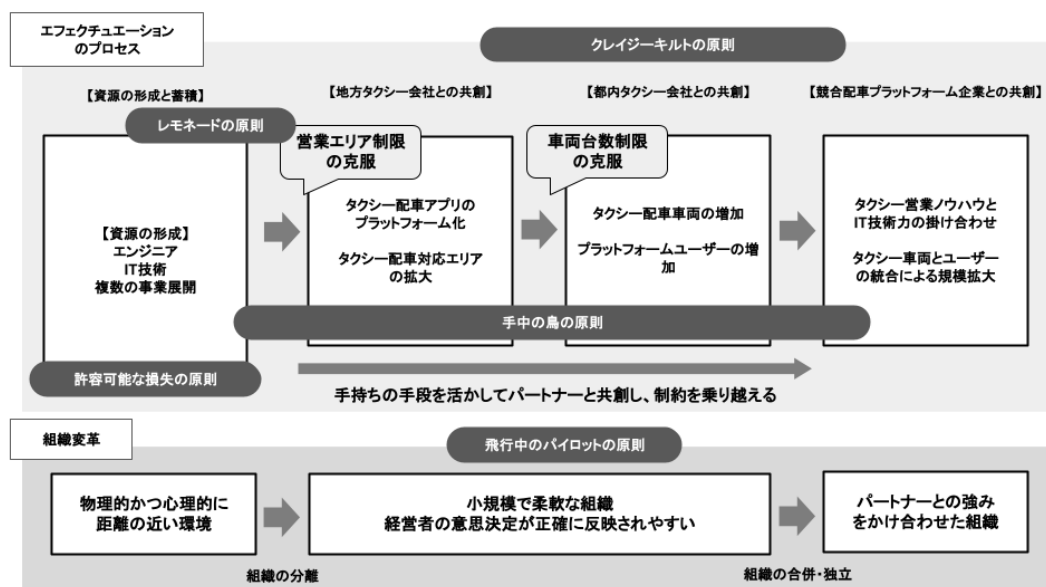
図表7 競合配車プラットフォーム企業との共創におけるエフェクチュエーション

手中の鳥の原則	【自分は何者か】 ・タクシー会社の経営者 【何を知っているか】 ・全国規模のタクシー配車アプリ 【誰を知っているか】 ・先代から繋がりのある他のタクシー会社
許容可能な損失の原則	タクシー事業で賄える損失で進める
クレイジーキルトの原則	競合する都内タクシー会社を呼び込んでプラットフォームを強化する
レモネードの原則	
飛行中のパイロットの原則	提供価値向上のために競合他社をプラットフォームに呼び込む
組織の状態	

6. 分析結果

本研究では、日本交通においてタクシー配車サービスからタクシー配車プラットフォームへと事業変革が起こるプロセスの中に、大企業の実業変革の場面においてもエフェクチュエーションが有効であることが観察できた。フレームワークに沿って、各段階における意思決定課題、制約、組織マネジメントの課題を分析する。

図表 8 エフェクチュエーションのプロセスと組織変革の変遷



6.1. 意思決定課題①：資源の形成と蓄積

事業変革の第1段階の意思決定課題は、資源の形成と蓄積である。この段階は、許容可能な損失の範囲で技術開発や事業展開を行い、保有する資源を蓄える時期だ。この段階の組織マネジメントの課題としては、技術開発における現場とエンジニアの距離感であった。仮に社内にエンジニアを揃え高い技術力があっても、技術を利用する現場が使いやすい物でなければ質は下がってしまう。そうした課題に対応するための環境が、部署ごとの距離が近い組織環境である。

6.2. 意思決定課題②：地方タクシー会社との共創

第2段階の意思決定課題は、地方タクシー会社のプラットフォーム参加の可否である。この段階では、タクシーの営業エリアの制約を乗り越えるための手段が、タクシー配車システムのプラットフォーム化と地方タクシー会社との協力であった。協力にあたっては、制約が異なり、資源を制限していた制約がむしろ協力を促す力となった。組織マネジメントの課題は、大企業の階層化した組織内における意思決定の硬直化であった。日本交通はこれを防ぐためにプラットフォーム運営組織を分離させ、組織の柔軟性を高めて対応した。

6.3. 意思決定課題③：都内タクシー会社との共創

第3段階の意思決定課題は、都内タクシー会社のプラットフォーム参加の可否である。プラットフォームの車両供給台数の不足によって都内の競合する他社との協力を決めた。このとき乗り越えた制約は、保有するタクシー車両台数の制約であった。都内における日本交通以外のタクシー車両によって、供給が不足した分を補完してもらうことに成功した。当時の組織マネジメントの課題は、地方に加え都内の同業他社との連携にも取り組むことでパートナーが多様化し、より柔軟な対応が求められた点だ。組織の分離によって柔軟かつ素早い対応を可能にした。

6.4. 意思決定課題④：競合配車プラットフォーム企業との共創

第4段階の意思決定課題は、競合配車プラットフォーム企業との合併の可否であった。日本交通が先行者として切り開いた市場において競合プラットフォームが次々に登場したことで、市場での競争力を強化するという新たな目的が生まれた。この時点における制約は見られない。組織マネジメントの課題は、日本交通の子会社のままでは企業の発展に限界が生じるであろう点が挙げられる。タクシープラットフォーマーとしての新たな目的のために強力なパートナーとの強みを掛け合わせて組織を強化するという戦略をとった。

プロセスの各段階においては、以下の点が明らかになった。

第1段階では、許容可能な損失を考えながら様々な機会を探索するとともに資源を蓄えるとともに組織内の部署を超えて距離が近いことで、適切な技術開発などを可能にした。第2、第3段階では、ネットワークや技術力、人材などの資源を駆使して様々なパートナーを獲得し、資源に加えて制約をてこにすることでパートナーを獲得した。様々なパートナーとの共創が起こるこの段階では、組織を分離して小規模にすることで経営者の意思決定を正確に反映する柔軟な組織マネジメントが求められた。第4段階ではそれまでの制約を乗り越え、特定のパートナーと強い協力関係を築くとともに、組織を完全に切り離してパートナーの組織と合併することで新たな目的の形成につなげる。

図表9 エフェクチュエーションのプロセスの各段階の移行における意思決定

	第1期	第2期	第3期	第4期
①手中の鳥の原則	○	○	○	○
②許容可能な損失の原則	○	○	○	○
③クレイジーキルトの原則	—	○	○	○
④レモネードの原則	—	○	○	—
⑤飛行中のパイロットの原則	—	○	○	○
既存企業固有の経営資源	SE人材 IT技術 新規事業	アプリ・SE人材 地方との関係資産	全国規模のPF PF上の車両	先代からの関係財 組合会長としての信頼 電子決済対応端末
資源によって克服した 課題や制約	—	営業エリアの制限	車両台数の規制	ネットワークの経済性 競争の厳しさ 標準アプリの確立
組織マネジメントの工夫	距離の近さ	分離	分離	合併

事例分析から、4回の連続的な意思決定プロセスにおいて、概ねエフェクチュエーションが行われていたことが示された。エフェクチュエーションを実施するにあたって、大企業固有の経営資源を保有していたため、課題や制約を克服することができたと言える。許容可能な損失の水準や、克服できる課題や制

約の大きさに関しては、スタートアップとの違いがみられた。また、大企業固有の組織の問題によって阻害されないように、組織マネジメントの工夫を行っていることが明らかになった。組織マネジメントは、個人の意思決定のみに焦点を当ててきたエフェクチュエーション理論に欠如した論点であり、今後、研究の蓄積が求められる。

7. 考察

これまでのエフェクチュエーション研究は、熟達した起業家がイノベーションを成功させるために用いる個人の意思決定プロセスとして発展してきた。熟達した起業家個人に焦点を当てているため、当然、組織的な意思決定における課題やコンフリクトは考慮されてこなかった。つまり、既存資源の視点や、過去の慣習やネットワークによる組織的な慣性の影響は無視されていたと言える。

本研究では、大企業の事業変革におけるエフェクチュエーションの活用に焦点を当てることで、組織の意思決定プロセスでは5つの原則に加えて、既存資源と組織マネジメントの視点が必要であることを示唆した。

具体的には、大企業においても、保有する豊富な資源の活用と適切な組織マネジメントによって、エフェクチュエーションを活用することで、事業変革を行えることが明らかになった。豊富な資源を活用することで、多様なパートナーを獲得し、パートナーに合わせた事業を変革することで、制約を乗り越え事業展開を可能にするとと言える。

また、組織マネジメントを適切に行うことによって、経営者と社員の意思決定や組織構造変化の対応が柔軟になり、エフェクチュエーションの活用できることが示された。既存事業の変革でエフェクチュエーションを適用する場合、それまでのコーゼーションでの意思決定プロセスに固執したり、他部署とのコンフリクトによって、意思決定のスピードが遅くなる。それに対して日本交通は、組織を分離して既存の慣性から切り離したり、適切なタイミングで合併・独立させることで、創発的な組織の意思決定プロセスを維持することができたと考えられる。

以上のことから、大企業の事業変革、組織の意思決定プロセスであっても、エフェクチュエーションの活用が有効であると結論づける。

8. おわりに

本研究では、先行研究であまり焦点が当てられていない大企業における事業変革プロセスについて、単一事例を分析することによってエフェクチュエーションの活用可能性を提示した。本研究の貢献は4点ある。

第一に、個人の意思決定プロセスとして発展してきたエフェクチュエーション理論を、組織の意思決定プロセスにも適用できることを示した点である。エフェクチュエーション理論は、熟達した起業家の意思決定プロセスから導き出された理論である。そのため、その適用範囲は個人の意思決定プロセスに限られていた。それに対して、本研究では大企業の事業変革におけるエフェクチュエーションの活用に着目したことで、既存資源、組織マネジメントという組織の意思決定プロセス固有の課題と、それを乗り越えるプロセスを提示した。

第二に、これまでエフェクチュエーション理論の研究で、あまり焦点が当てられてこなかった大企業の事業変革における意思決定プロセスについて、1つの事例を提示したことである。エフェクチュエーション理論に関する研究では、近年、企業レベルまで理論の拡張が進んでいるものの、大企業で活用された事例は見られなかった。本研究は単一事例を示すことによって、大企業におけるエフェクチュエーションの活用プロセスに関する研究の可能性を示唆する。

第三に、事例の分析より、豊富な資源を活用することが課題や制約を克服し、意思決定の選択において重要な要因であることを示したことだ。資源の活用によって、「レモネードの原則」で言われるような制約という困難をチャンスにかえて事業を変革することが可能になることを明らかにした。

第四に、組織のマネジメントを適切に行うことは、大企業がエフェクチュエーションを活用する際に、重要な要因であることを示したことだ。組織のマネジメントによって、資源の適切な開発と柔軟な組織構造の変化を実現し、経営者の意思決定を明確に反映できることが明らかになった。

一方で、本研究の限界点は2つ存在し、今後の研究で明らかにされるべき興

味深い方向性を示している。第一に、我々が日本交通に行ったインタビューは、振り返りのインタビューであるため、バイアスが含まれていないとは断定できないことだ。第二に、単一事例による分析であるため、本研究から推測されることは大企業の事業変革に関して、一般化するまでは至らなかったことだ。他の大企業においても同様に、豊富な資源の活用によって制約の克服が可能なのか、エフェクチュエーションと組織マネジメントとの関係性を同様のモデルで表すことができるのかまでは検証できていない。従って、他の大企業においてもこれらの観点を適用することができるのかについては、今後の研究で拡張される必要がある。

参考文献

- Coudounaris, Dafnis N; Arvidsson, Henrik GS.(2022) How effectuation, causation and bricolage influence the international performance of firms via internationalisation strategy: a literature review. Review of International Business and Strategy, 32(2), pp.149-203
- Isabelle M.M.J. Reymen, Petra Andries, Hans Berends, Rene Mauer, Ute Stephan, Elco van Burg (2015). Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation. Strategic Entrepreneurship Journal, 9(4), pp.351-379
- Malte Brettel, René Mauer, Andreas Engelen, Daniel Küpper (2014). Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance; Journal of Business Venturing, 27(2), pp.167-184
- Marko Matalamäki(2017). Effectuation, an emerging theory of entrepreneurship – towards a mature stage of the development. Journal of Small Business and Enterprise Development
- RichardJ. Arend(2015). Effectuation as ineffectual? Applying the 3e theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship. Academy of Management Review, 40(4), pp.630-651
- Sarasvathy, Saras D (2001). Causation and effectuation: Toward a

theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of Management. The Academy of Management Review, 26(2), pp.243-263

Sarasvathy, S. D. (2008) Effectuation: elements of entrepreneurial expertise. Northampton: Edward Elgar Publishing. (加護野忠男監訳、高瀬進・吉田満梨訳(2015)『エフェクチュエーション:市場創造の実効理論』碩学舎)

吉田満梨(2022)「中小企業の市場創造プロセスにおけるエフェクチュエーションの活用」『VENTURE REVIEW』, 第 39 巻, pp.15-30

DATA INSIGHT「With コロナ時代で加速するビジネスモデルのパラダイムシフト」
<https://www.nttdata.com/jp/ja/data-insight/2021/030901/>(2024 年 1 月 7 日閲覧)

DIMENSION NOTE「産業を変える「覚悟」が大きなビジネスを創る JapanTaxi 川鍋 一 朗 社 長 (第 3 話) 」
<https://dimension-note.jp/articles/interview/4358/>(2024 年 1 月 7 日閲覧)

DIGITAL SHIFT TIMES「2013 年、Uber に抱いた強烈な危機感。ハイヤー・タクシー業界に急激に訪れたデジタルシフトの波。DeNA と事業統合し、オールジャパンでモビリティの未来に挑む。」https://digital-shift.jp/dx_strategy/201201/(2024 年 1 月 7 日閲覧)

Family Business ONLINE「【後継者特集】日本交通株式会社 代表取締役 川鍋 一朗」<https://family-business.co.jp/heir-3/>(2024 年 1 月 7 日閲覧)

Forbes JAPAN「「儲からないから、すぐ撤退」では新しい市場は創れない | JapanTaxi 川 鍋 一 朗 」
<https://forbesjapan.com/articles/detail/32208/page2>(2024 年 1 月 7 日閲覧)

GO 株式会社公式ホームページ <https://go.goinc.jp/>(2024 年 1 月 7 日閲覧)

INDUSTRY CO-CREATION「3. ビジネスの多地域展開、その第一歩は「それまでの実績」と「出会い」で決まる」
<https://industry-co-creation.com/industry-trend/55737>(2024 年 1 月 7 日閲覧)

INDUSTRY CO-CREATION「4.「産業の DX にはロマンとそろばん、両方大事」(Mobility Technologies 川鍋 一朗)」INDUSTRY CO-CREATION(2024 年 1

月 7 日 閲 覧)

note「「経験と勘」のタクシー営業がデジタルにシフトした Mobility Technologies 川鍋 一 朗 氏 × 西 内 啓 対 談 Vol.1 」

<https://blog.dtvcl.com/n/nd69f36746244>(2024 年 1 月 7 日 閲 覧)

NEWS PICKS「【解説】日本交通 × DeNA「配車アプリ統合」。これは序章か？」

<https://newspicks.com/news/4604125/body/>(2024 年 1 月 7 日 閲 覧)

国 土 交 通 省 「 道 路 運 送 法 20 条 」

<https://www.tb.mlit.go.jp/kinki/content/000008082.pdf>(2024 年 1 月 7 日 閲 覧)

国 土 交 通 省 「 タ ク シ ー 適 正 化 ・ 活 性 化 法 の 施 行 に つ い て 」

<https://www.mlit.go.jp/common/000050418.pdf>(2024 年 1 月 7 日 閲 覧)

日経ビジネス「日本交通・川鍋会長「CCC 増田氏が気付かせた V 字回復後の新境地」」<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00345/110400014/?P=2>(2024 年 1 月 7 日 閲 覧)

日本交通株式会社公式ホームページ <https://www.nihon-kotsu.co.jp/>(2024 年 1 月 7 日 閲 覧)

¹ DIMENSION NOTE「産業を変える「覚悟」が大きなビジネスを創る JapanTaxi 川鍋一朗社長(第 3 話)」
<https://dimension-note.jp/articles/interview/4358/>(2024 年 1 月 7 日 閲 覧)より引用

² INDUSTRY CO-CREATION「3. ビジネスの多地域展開、その第一歩は「それまでの実績」と「出会い」で決まる」
<https://industry-co-creation.com/industry-trend/55737>(2024 年 1 月 7 日 閲 覧)より引用

³ DIGITAL SHIFT TIMES「2013 年、Uber に抱いた強烈な危機感。ハイヤー・タクシー業界に急激に訪れたデジタルシフトの波。DeNA と事業統合し、オールジャパンでモビリティの未来に挑む。」https://digital-shift.jp/dx_strategy/201201(2024 年 1 月 7 日 閲 覧)より引用

⁴ INDUSTRY CO-CREATION「4.「産業の DX にはロマンとそろばん、両方大事」(Mobility Technologies 川鍋 一 朗)」INDUSTRY CO-CREATION(2024 年 1 月 7 日 閲 覧)より引用

⁵ NEWS PICKS「【解説】日本交通 × DeNA「配車アプリ統合」。これは序章か？」<https://newspicks.com/news/4604125/body/>(2024 年 1 月 7 日 閲 覧)より引用