

新興産業における 規制突破と事業拡大の戦略プロセス

— 規制の不適合環境における市場・非市場戦略の同時並走 —

新井花菜

< 論文要旨 >

イノベーションは、しばしば既存規制が新技術に形式的に適用される「規制の不適合」という課題に直面する。Gao & McDonald (2022)は「規制の空白」において市場活動による既成事実化を先行させる有効性を説くが、違法リスクを伴う不適合環境において同様の戦略が有効かは自明ではない。

本研究では、規制の不適合に直面した日本の電動キックボード産業3社の比較事例分析を通じ、この環境下で有効な戦略プロセスを探索した。その結果、成功企業は非市場戦略（省庁との対話）と合法領域での市場戦略（自転車シェア等）を初期から同時並走させ、相互にリソースを循環させていたことが明らかになった。本研究は、規制の不適合環境においては、市場・非市場戦略の相互補完的なプロセスこそが、制度形成と事業拡大を両立させる条件であることを提示する。

1. はじめに

2023 年 7 月、改正道路交通法の施行初日、東京の混雑した交差点を、ヘルメットを着用しない電動キックボードの利用者が音もなく滑走していった。この光景は、長年議論されてきた、ラストワンマイル（最寄り駅から目的地までの最終区間の移動）の移動革命が現実のものとなったことを象徴すると同時に、歩行者やドライバーに新たな恐怖を植え付けることになった。若者や観光客はこの手軽で新しい移動手段の登場を歓迎したが、交通ルールの無視や相次ぐ接触事故に対し、社会的な批判の声は急速に高まっていた。

警察庁や国土交通省は、この新しいモビリティを既存の法体系のどこに位置づけるかという難題に直面していた。原動機付自転車として厳格に管理すべきなのか、それとも自転車に近いものとして普及を優先すべきなのか。免許は不要にするべきか、ヘルメットは努力義務でよいのか。適切な前例がなく不確実性の高い規制環境は、新たな市場を開拓しようとするベンチャー企業に立ちほだかる大きな壁である。

電動キックボードの事例は決して特殊なものではない。宿泊産業と衝突した民泊、タクシー業界との調整が続くライドシェアなど、新興産業の多くが既存の社会ルールとの摩擦という共通の課題を抱えている。重要なテーマは、そのような産業に蔓延する極度の不確実性と、それが経営者にもたらす困難である（Benner and Tripsas, 2012）。

このような課題の中で、どのようにして電動キックボードは規制の不確実性を乗り越え、短期間に公道への進出を果たしたのか。本研究では、規制の不完全性について整理し、新興産業において有効な戦略とプロセスを探求する。

もっとも、一口に規制の不完全性といっても、その性質は一様ではない。Funk & Hirschman (2017)は、規制の不完全性を大きく 2 つのタイプに分類している。タイプ I は、そもそも規制が存在しない、あるいは具体的な内容が決まっていない「規制の空白型」である。タイプ II はイノベーションによって生まれた新たな製品やサービスがその区分と整合せず、古い規制が形式的に適用されている「規制の不適合型」である。

この2類型によって、企業が取るべき戦略は大きく異なる。タイプⅠについては、Gao & McDonald (2022)が「規制の空白→圧力→収束」という段階モデルを提示している。彼らは、初期段階で企業が既成事実を積み上げ、顧客基盤と社会的認知を作ることが、後の制度形成に有利に働くことを示した。

しかしタイプⅡでは、同じような戦略が必ずしも有効とは限らない。むしろ、新技術や新サービスが既存の枠組みによって違法として扱われてしまい、事業の継続自体が不可能となるリスクがあるからだ(Calo, 2015)。

以上を踏まえ、本研究はタイプⅡに焦点を当てる。企業が、いかにして規制の不完全性を乗り越え、新たな制度形成へと接続し、事業拡大を実現したのか。その戦略プロセスを明らかにすることを目的とする。

2. 先行研究

2.1 規制環境の不完全性のタイプに関する先行研究

現代の政府は企業行動に対して多様な影響力を行使しており、これに応答する形で、企業は自らを取り巻く法的・規制的環境に働きかけようと試みる。こうした活動の場となる非市場環境は、「企業と公衆との相互作用を構造化する社会的、政治的、および法的な取り決め」(Baron, 1995, p. 73)として定義される。そして、この環境下で企業が政策への影響力を行使する活動は、企業の政治的活動(CPA)として研究されてきた(Hansen & Mitchell, 2000; Hansen, Mitchell, & Drope, 2005; Laumann & Knoke, 1987)。

これらの研究の主たる関心は、企業が法律や規則の条文そのものを追加・修正・廃止させる政策変更をいかに実現するかという点にあった(Hillman, Keim & Schuler, 2004; Lux et al., 2011; Walker & Rea, 2014)。ここでは、政治領域の非市場活動と経済的領域の市場活動は明確に区別され、企業はそれぞれの領域で異なる戦略を使い分けるものと想定されていた。

この伝統的な二分法に対し、Funk & Hirschman (2017)は、企業は市場活動を通じて政策の効果を変更しようと試みると論じ、非市場戦略の議論を大

きく拡張した。彼らの提唱する命題は、非市場活動が市場に影響を与えるのと同様に、市場活動もまた非市場に影響を与え得るというものである。

Funk & Hirschman (2017) は、市場活動が解釈的変更をもたらすメカニズムとして、規制の不完全性を2つのタイプに整理している。

第1の類型は、「タイプⅠ：規制の曖昧性」である。これは、規制の「目的」は定められているが、それを達成するための具体的な「手段」や「手順」が未定義である状態を指す。この場合、企業は自主的なコンプライアンス手順を実施し、それを既成事実化することで、実質的なルール形成に関与する。

Funk らが挙げる典型例は、米国の雇用機会均等法である。同法は雇用差別を禁じたが、具体的に何が差別にあたるのかは明記されていなかった。そのため、企業は自らコンプライアンス基準を考案・実施し、法の具体的な運用ルールを事後的に確定させていった。つまり、タイプⅠは「どうやるか」が空白であるため、企業がそれを埋める余地がある状態といえる。

第2の類型は、「タイプⅡ：規制の不適合」である。これは、具体的な禁止事項や区分が詳細に定義されており、新たな製品や行為が、制度設計者が想定していなかった既存の規制枠組みに当てはめられてしまう状態を指す。

Funk & Hirschman (2017)は、この不適合が「規制の抜け穴」として機能する側面を強調している。たとえば、米国の自動車燃費規制の事例が挙げられる。この規制は乗用車とライトトラックを厳格に区分し、後者には緩い燃費基準を適用していた。そこで自動車メーカーはミニバンや SUV といった、乗用でありながら構造上はライトトラックに分類可能な新車種を投入した。その結果、これらの新車種は厳しい乗用車規制を回避することができた。

このように、Funk & Hirschman (2017)は市場活動と政治的成果の因果関係を理論化した。彼らの議論は主に成熟産業における既存ルールの回避や変質に焦点が当てられていた。そのため、新興産業において企業がいかにしてこれらのメカニズムを活用し、新たな制度形成へと至るのかという具体的なプロセスについては、依然として検討の余地が残されていた。

2.2 規制の不確実性の段階に応じた有効な戦略に関する先行研究

Gao & McDonald (2022)は、Funk らの市場活動が政治的影響を持つという主張を資源の乏しい新興産業の文脈へと拡張した。彼らは米国の遺伝子検査産業の事例分析を通じ、規制の不確実性が「空白→圧力→収束」と推移することを示し、各段階における有効な戦略プロセスを解明した。

特に重要な発見は、規制当局が管轄権を主張していない「規制の空白」期において、企業が規制を先読みして萎縮するのではなく、あえて規制を無視して市場拡大を進めることが、後の制度形成において有利に働いたという点である。市場での既成事実化が、当局による介入を招くものの、同時に当局との対話のトリガーとなり、最終的に企業と当局のルールのコ創に繋がったのだ。

このように、Gao & McDonald (2022)は、新興産業において、市場活動が非市場戦略の前提条件となるプロセスを実証的に示した点で画期的であった。

2.3 リサーチギャップ

Gao & McDonald (2022) は、Funk & Hirschman (2017)の命題を動的なプロセスモデルへと昇華させたが、その分析対象は、Funk らの分類における「タイプ I（規制の曖昧性）」に近い状況に限定されている。遺伝子検査産業では、当初規制が存在せず、企業は規制の空白の中で行動を開始できた。

他方、Funk & Hirschman (2017) が提示した「タイプ II：規制の不適合」という状況下において、Gao & McDonald (2022) のモデルがそのまま有効かは依然として明らかではない。タイプ II の規制環境では、詳細な既存規定が存在するがゆえに、市場投入が即座に法的摘発を招くリスクを孕んでいる。例えばセグウェイの事例では、制度的合意形成を待たずに公道走行を試みた結果、道路交通法違反として摘発され、市場形成そのものが阻害された。これは、タイプ II 環境における市場先行型アプローチが、規制当局による排除の論理を正当化させ、事業継続を困難にすることを示唆している。

本研究が扱う日本の電動キックボード産業は、まさにタイプⅡの典型である。電動キックボードの登場時、そこに規制の空白は存在せず、道路交通法上の「原動機付自転車」という厳格な既存区分が確立されていた。そのため、当該製品は、その技術的特性や利用実態とは無関係に、既存カテゴリーに包摂されることとなった。ここでいう「規制の不適合」とは、単なる不適切さではなく、「新技術の価値を規定する特性」と「形式的に適用される既存ルールの要求事項」との間の構造的な乖離を指している。具体的には、ヘルメット着用や車道走行といった従来の原付ルールを、手軽な移動手段というイノベーションの特性を備えた電動キックボードに形式的に適用することが、結果としてその社会的有用性を無効化させてしまうという、制度と技術の不整合状態を意味するのである。そのため、この環境下では「既存の不適合なカテゴリーから脱却し、新たなカテゴリーを創出するための戦略」が必要となるのである。したがって、本研究では以下の問いを設定する。

RQ : Gao & McDonald (2022)が提示した『市場活動による既成事実化』というプロセスは、既存規制が誤適用されるタイプⅡ（規制の不適合）環境においても有効か。もし有効でない場合、企業はいかなる代替的な戦略プロセスを通じて、制度形成に至るのか。

3. リサーチデザイン

3.1 分析手法：比較事例分析による理論構築

本研究は、既存理論の検証ではなく、新たな理論的洞察の導出を目的とした帰納的・探索的な事例研究である。Eisenhardt (1989) は、理論構築において対照的な結果を示す複数の事例を比較することが、概念の精緻化と理論の頑健性を高める上で極めて有効であると論じている。

この「理論的複製 (Theoretical Replication)」の論理 (Yin, 2014) に基づき、本研究では、共通の規制環境下でありながら、戦略プロセスと最終的な成果（拡大/生存/撤退）が明確に分かれた 3 社を分析対象として選定した。

同一の外的制約に直面しながらも、なぜ各社の帰結が対照的なものとなったのか。この「結果の差異」を生じさせたメカニズムを比較分析を通じて特定する

3.2 調査対象と事例選定

3.2.1 調査対象産業：日本の電動キックボード産業

本研究は、タイプⅡ（規制の不適合）環境における有効な戦略プロセスを解明するための調査対象として、日本の電動キックボード産業を選定した。導入当初、日本の道路交通法において電動キックボードは「原動機付自転車」として分類された。このような既存カテゴリーへの形式的な当てはめは、新技術が持つ本来の特性と、法が求める要求事項との間に構造的な乖離を生じさせるものである。そのため、本産業の参入企業が直面していたのは、規制の空白（タイプⅠ）ではなく、イノベーションが既存の厳格な法区分へと強制的に包摂されることで生じる「規制の不適合（タイプⅡ）」の状態である。したがって、日本の電動キックボード産業は適切な分析環境を提供している。

3.2.2 分析対象企業の選定

本研究では、同一の規制環境下において異なる戦略プロセスと結果を示した3社、株式会社 Luup、株式会社パブリックテクノロジーズ、株式会社サンオータス进行分析対象とする。これら3社は、いずれも公道利用を前提とするマイクロモビリティ事業として、同時期に同一の制度環境（道路交通法）による強い制約を受けていた点で共通する。一方で、以下の4点において顕著な差異が見られる。(1)法改正後の事業成果（継続・拡大／縮小・撤退）、(2)既存制度内で実行可能な市場活動（自転車シェアリング等）の展開有無とタイミング、(3)自治体・規制当局との関係構築のアプローチ、(4)業界団体を通じたデ

一タ発信への関与度合い。この同一の条件下で対照的な結末をたどった3社の比較を通じ、生き残りルール作りを両立させるために鍵となった戦略とその構成を特定する。

3.3 分析枠組み：時間軸と環境軸の統合

各社の戦略プロセスを比較可能な形で構造化するため、Gao & McDonald (2022)が提示した「時間軸」と、Funk & Hirschman (2017)が提示した「環境軸」を統合した分析フレームワークを構築する。具体的には、Gaoらの規制の3段階モデルを、FunkらにおけるタイプII（規制の不適合）の文脈へと概念的に拡張する。Gaoらは規制が存在しない空白からの推移を論じたが、本研究が対象とする産業は、既存規制が形式的に適用される不適合状態から開始する。したがって、第1段階を「規制の不適合期」と再定義し、第2段階以降の「規制の圧力期」、「規制の収束期」については、Gaoらの定義を踏襲する。各ステージの定義は以下の通りである（図表1）。

図表1 Gao & McDonald (2022) におけるステージの定義

ステージ名	定義
規制の不適合期	詳細な規制カテゴリーが存在するものの、イノベーションによって生まれた新たな製品や行為がその区分と整合せず、古い規制が形式的に適用されている状態。Funk & Hirschman (2017)が指摘する「タイプII」の不完全性が顕在化しており、新技術が既存ルールの枠組みでは適切に機能しない。
規制の圧力期	規制当局が新技術に対する懸念を公に表明し、管轄権や適法性の解釈を巡って企業に適合や説明を迫る力学が立ち上がる局面。既存ルールの厳格な適用か、あるいはルールの見直しに向けた対話かという緊張関係が高まる。

規制の 収束期	当局と企業の相互作用を経て、明文化された新たな規制やガイドラインが形成・発効し、制度的な不確実性が低減する状態。 何が許容されるかの境界線が確定し、新たなルールに基づく競争環境が整う。
------------	---

（出所）Funk & Hirschman (2017); Gao & McDonald (2022)を参考に筆者作成

3.4 データ収集

本研究の分析には、インタビューデータに加えて、公刊資料および二次情報を用いた。インタビューは、2024年9月に計3回実施した。パブリックテクノロジーズの代表取締役 COO、Luup の広報担当者、サンオータスのモビリティ事業部で副部長に対して、それぞれ約 60 分の半構造化インタビューを行った。いずれの回も調査員 3 名が同席し、うち 1 名がインタビュアーとして質問を行い、残る 2 名が記録を担当した。各回終了後に速やかに文字起こしを作成し、インタビューノートとして整理した。文字起こしの分量は、LUUP（11,178 字）、サンオータス（17,980 字）、パブリックテクノロジーズ（19,268 字）であり、合計 48,426 字である。加えて、得られた証言内容の裏取りおよび補完のため、各社の公表資料（プレスリリース、公式 Web サイト、登壇資料等）や、行政・自治体の公開資料（制度・法令文書、会議体資料、ガイドライン等）、報道記事などの二次情報を収集し、事実関係の確認と時系列の整理に用いた。

3.5 データ分析：コーディングと操作的定義

収集したデータをもとに、各社の行動を時系列に整理した上で、前述の 3 段階と 2 つの戦略カテゴリーに基づいて、筆者と指導教員、研究室の大学院生の 3 名でクロスチェックしながらコーディングを行った（図表 2）。

(1) 市場戦略：顧客市場における競争優位、収益、およびユーザー基盤の獲得を目的として、製品・サービスを投入・拡大する経済活動全般を指す。

Funk & Hirschman (2017)は、こうした市場活動そのものが、法の解釈や運用に影響を与える政治的機能を持つと指摘している。また、この市場戦略には、規制の不適合により違法リスクを伴う製品の投入だけでなく、既存制度の範囲内で合法的に実施可能な関連事業の展開も含まれる。本分析では、企業がどのような市場活動を選択し、それをいつ実行したかに着目する。

(2) 非市場戦略：公的な政策決定プロセスや規制環境に影響を与えることを目的として、政府、規制当局、業界団体などの非市場アクターに対して働きかける行為を指す。これには、従来のロビー活動や関係構築に加え、Gao & McDonald (2022)が示した規制の共創も含まれる。具体的には、実証実験データの提供、自主ガイドライン策定への参与などがこれに該当する。

(3) 規制の段階：本研究では、電動キックボードの制度環境を「規制の不適合期」「規制の圧力期」「規制の収束期」の3段階に区分する。不適合期は、電動キックボードが「原動機付自転車」として扱われ、制度と新技術の不適合が顕在化していた局面である。圧力期は、警察庁・国土交通省等が実証を通じて検証を開始し、既存ルールを厳格に適用するのか、あるいは見直しに向けた対話へ進むのかという局面である。収束期は、公道実証の蓄積を踏まえて新区分（特定小型原動機付自転車）が設けられ、改正法の施行によって制度が確定し、そのルールに基づく競争環境が立ち上がる局面である。

以上のコーディングに基づき、各段階において企業が市場戦略と非市場戦略をどのように組み合わせ、各段階でどのような戦略を実行したかを比較分析することで、タイプⅡの制度環境における有効な戦略プロセスを明らかにする。

図表 2 規制の段階と戦略のコーディング

該当する内容	コーディング
顧客市場における競争/収益/成長を目的に、製品・サービスを投入/拡大する行為。 例) アプリ/料金設計の改善、提供エリア/台数の拡大、ユーザー獲得施策等	市場戦略
政策/規制/行政運用/世論など、非市場環境を対象に、政府・規制当局・制度形成者へ働きかける行為。 例) 自治体・関係省庁との協議、業界団体での自主ガイドライン策定、データ提示を通じた政策提案等	非市場戦略
電動キックボードの登場当初、専用の新区分が存在しないために「原動機付自転車（原付）」として扱われている局面。	規制の不適合期
警察庁・国土交通省等が実証を通じて検証を開始し、既存ルールを厳格適用するのか、ルール見直しに向けた対話へ進むのか、という緊張関係が高まる局面。	規制の圧力期
公道実証の蓄積を踏まえて新区分（特定小型原動機付自転車）が設けられ、改正法の施行（2023年7月）によって「何が許容されるか」の境界が制度として確定し、以後はそのルールに基づく競争環境が立ち上がる局面。	規制の収束期

（出所）Funk & Hirschman (2017); Gao & McDonald (2022)と公刊資料を参考に筆者作成

4. 事例

本節では、Luup、パブリックテクノロジーズ、サンオータスの3社について、規制の不適合期から収束期に至るまでの戦略行動を記述する。記述にあたっては、各規制段階において「市場戦略」と「非市場戦略」がいかに展開されたかに焦点を当てる。

4.1 Luup 社の事例

(1) 企業概要 株式会社 Luup は、電動マイクロモビリティのシェアリングを都市空間に実装する事業者である。2025 年 11 月時点でアプリ累計 500 万 DL 超・全国 15,500 箇所以上のポートという規模に達している¹。

(2) 規制の不適合期 創業初期において、Luup は電動キックボードの市場投入が、既存法の下で「原動機付自転車」とみなされ、即座に事業停止リスクを招くことを深く認識していた。これに対し、同社は市場・非市場の両側面から相補的な戦略を「同時並走」させるアプローチを採用した。

まず、非市場領域においては、将来的な制度形成を見据え、初期段階から自治体や関係省庁と継続的に協議を行うための枠組みを構築することに注力した。具体的には、全国 5 自治体との連携協定締結を皮切りに、約 30 自治体と実証実験に向けた協議を開始し、公的な信頼獲得に向けた布石を打っていた。

この非市場的な働きかけと同時に、市場領域では、既存規制に抵触しない「小型電動アシスト自転車」によるシェアリングサービスを 2020 年 5 月に開始した²。これは、電動キックボードの走行を認める新区分が法制化される約 3 年前の段階である。特筆すべきは、この自転車が将来的なキックボードへの機体入れ替えを前提に、駐輪時の占有面積が同等になるよう設計されていた点である。これにより、同社は違法リスクを回避しながら、将来の事業基盤となるポート（貸出拠点）網と顧客基盤を先行して構築することに成功した。

ここで重要なのは、この自転車事業（市場戦略）が単なる収益源ではなく、非市場戦略を前進させるための「実績」として機能していた点である。適法な事業運営を通じて積み上げられた運用実績や自治体との協力関係は、規制当局との対話における説得力を高める材料となり、市場活動と非市場活動が互いの価値を高め合う相乗効果を生み出していた。

¹ 株式会社 Luup 「マイクロモビリティシェアの Luup、総額 44 億円を調達」 <https://luup.sc/news/2025-11-27-fundraising/> (2025 年 12 月 23 日閲覧)。

² 株式会社 Luup 「非 3 密型の移動手段として、小型電動アシスト自転車によるシェアリングサービス『LUUP』を開始」 <https://luup.sc/news/share-cycle-start/> (2025 年 3 月 24 日閲覧)

(3) 規制の圧力期 規制当局による検討が本格化する圧力期において、Luup は市場戦略と非市場戦略を独立した活動としてではなく、互いにリソースを供給し合うサイクルとして統合した。市場戦略としては「ドミナント戦略」を採用し、渋谷・原宿エリアへポートを集中投下したが、これは単なるユーザー利便性の向上のみを目的としたものではなかった。この高密度な展開を通じて、政策提言の決定的な武器となる「高頻度の走行データ」をリアルタイムで生成・蓄積するプラットフォームを構築したのである。

同時に、非市場領域においては、業界団体「マイクロモビリティ推進協議会」を自ら設立して、会長を務めるなど、組織的な働きかけを加速させた。ここでは、市場活動から得られた詳細な運用データを、安全性や社会的受容性を裏付ける客観的証拠へと変換し、政府への提言に活用した。このプロセスを通じて得られた公的な信頼は、再び市場におけるブランド価値やポート設置の容易さへと還元されており、市場・非市場の両戦略は、互いを強化し合う相互補完的なループとして機能していたといえる。

(4) 規制の収束期 制度の輪郭が定まりつつある収束期において、Luup は「新事業特例制度」を活用し、公道での実証事業を拡大させた³。ここでは、特例措置下での事業運営（市場活動）そのものが、制度の細部を詰めるための実証データ（非市場活動）として機能した。このプロセスを通じて、同社は法改正を待たずに事業規模を拡大し、法改正後の本格ローンチ時には、アプリのダウンロード数を 2～3 倍に急増させる⁴など、垂直的な立ち上げを実現した。

³ 株式会社 Luup「電動キックボードの公道走行実証の計画が『新事業特例制度』に認定」<https://luup.sc/news/shinjigyounintei-2020-10-16/>（2025 年 3 月 12 日閲覧）。

⁴ Business Insider Japan「電動キックボード、免許不要で利用も事故も急増。最大手 Luup に聞く現状」<https://www.businessinsider.jp/article/275428/>（2025 年 11 月 24 日閲覧）。

図表3 Luupの段階的戦略プロセス

規制の段階	Luupの行動	
	市場戦略	非市場戦略
規制の不適合期	自転車のシェアリングサービスを開始	規制対応を見据え、関係省庁との関係づくり
規制の圧力期	ドミナント戦略（ポートの密集）	業界団体を形成し、データ収集を目的とした各関係省庁との実証実験を実施。 業界の声としての発信。
規制の収束期	電動キックボード事業の開始	規制緩和を含んだ特例措置の下で事業を展開し、実証実験
法改正後の結果	月間アプリダウンロード数は以前と比較して約2~3倍になった。	

（出所）インタビューと公刊資料を参考に筆者作成

4.2 パブリックテクノロジーズ社の事例

（1）**企業概要** 株式会社パブリックテクノロジーズ（旧社名：株式会社EXx）は、前身期に電動キックボードサービス「ema」を提供して公道実証にも関与した⁵が、現在は自治体向け「いれトク！」等を中核とする GovTech 事業へ軸足を移しており、電動キックボードのシェアリング事業からは実質的に撤退している。

⁵ 経済産業省「規制のサンドボックス制度及び新事業活動計画」
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/seikatsuseihin/mobility/plans.html (2025 年 11 月 1 日閲覧).

(2) 規制の不適合期 パブリックテクノロジーズ社は、事業初期において市場活動によるユーザー獲得よりも、規制対応を見据えた関係省庁・自治体との関係構築を最優先した。代表取締役 COO へのインタビューによれば、当時の業界認識として「法改正が起きない限り本格的な事業化は不可能」との見方が強く、同社もリソースを非市場領域へ集中させていた。

(3) 規制の圧力期 圧力期においても、同社の戦略重心は業界団体を通じた協調的な実証活動にあった。同社は「マイクロモビリティ推進協議会」に主要メンバーとして参画⁶し、自主規制体制の構築や政策提言に貢献した。しかし、Luup とは対照的に、この時期に独自の市場活動（自転車シェア等の先行展開）を大規模に行っておらず、自社固有の顧客基盤や運用データは限定的であった。同社の業界団体における貢献は、主に他社と連携した業界としてのデータ提供やルールメイキングへの参加に留まっていた。

(4) 規制の収束期 2020 年 10 月、同社は Luup らと共に「新事業特例制度」の認定を受け、公道実証を開始した⁷。これにより形式的には市場参入を果たしたが、先行する顧客基盤を持たない状態での実証展開となった。結果として、制度形成への貢献（非市場戦略）は果たしたものの、法改正後の競争環境において優位性を確立できず、最終的に事業撤退を選択するに至った。

図表4 パブリックテクノロジーズの段階的戦略プロセス

規制の段階	パブリックテクノロジーズの行動	
	市場戦略	非市場戦略
規制の不適合期	×	規制対応を見据え、関係省庁との関係づくり

⁶ 株式会社 Luup 「マイクロモビリティ推進協議会に国内外の電動キックボード事業者 6 社が新規加入」 <https://luup.sc/news/2022-05-16-micromobility-promotion-council/> (2025 年 10 月 29 日閲覧).

⁷ 株式会社 Luup 「電動キックボードの公道走行実証の計画が「新事業特例制度」に認定」 <https://luup.sc/news/shinjigyou-nintei-2020-10-16/> (2025 年 11 月 10 日閲覧).

規制の圧力期	×	業界団体を通し、データ収集を目的とした各関係省庁との実証実験を実施。
規制の収束期	電動キックボード事業の開始	規制緩和を含んだ特例措置の下で事業を展開し、実証実験
法改正後の結果	事業撤退	

(出所) インタビューと公開資料を参考に筆者作成

4.3 サンオータス社の事例

(1) 企業概要 株式会社サンオータスは、電動キックボードシェア「SEA-Board」等の次世代モビリティを地域に実装する事業者として京急沿線・三浦半島・湘南エリア等で実証と運用を進めており、三浦半島地域では 2024 年 8 月時点で「SEA Board」／「HELLO MOBILITY」のステーション計 37 拠点を運営している⁸。

(2) 規制の不適合期 サンオータスもまた、不適合期においては市場拡大に踏み切らず、関係省庁との関係づくりを優先するアプローチを採った。既存の「原付」区分での強引な展開を避け、コンプライアンスを重視する姿勢は他社と同様であった。

(3) 規制の圧力期 規制当局の検証が進む局面で、同社は市場戦略として自転車シェアリング事業への参入を決定した。しかし、Luup が自社開発のアプリと機体を用いたのに対し、同社は OpenStreet 社が提供するプラットフォーム「HELLO CYCLING」の運営事業者として参画する形態をとった⁹。この他社プラットフォームに依存した市場戦略は、事業の早期立ち上げを可能にした一

⁸ 京浜急行電鉄株式会社「小型 EV・電動キックボード利用体験クーポンを配布します https://www.keikyu.co.jp/assets/pdf/20240821HP_24064KO.pdf (2025 年 12 月 21 日閲覧)。

⁹ 株式会社サンオータス「個人投資家向け会社説明会資料」
https://sunautas.co.jp/wp-content/uploads/2023/04/20230329_7623-_0328-final2new.pdf (2025 年 12 月 5 日閲覧)。

方で、戦略的な制約も生んだ。同社は業界団体には所属せず、あくまで個社としての活動に留まった。そのため、自社で蓄積した走行データを政策を動かすためのエビデンスへと転換し、規制当局へと直接的に届けるための窓口を十分に構築できなかったのである。

(4) 規制の収束期 収束期において、同社は経産省の認定を受け、多摩川スカイブリッジや横須賀市において特例制度を用いた実証を行った。また、法改正を見据えて神奈川県警と協定を結ぶなどの動きも見られた。しかし、その展開は特定の地域や観光需要に限定されたものであった。法改正後（2023年7月以降）も、宮ヶ瀬湖周辺での実証実験など、限定エリアでの事業継続に留まっており、全国規模での市場拡大を主導するポジションには至っていない。

図表5 サンオータスの段階的戦略プロセス

規制の段階	サンオータスの行動	
	市場戦略	非市場戦略
規制の不適合期	×	規制対応を見据え、 関係省庁との関係づくり
規制の圧力期	自転車のシェアリングサービスのHELLO CYCLINGに参画開始	×
規制の収束期	電動キックボード事業の開始	規制緩和を含んだ特例措置の下で事業を展開し、実証実験
法改正後の結果	一部地域にて縮小して継続	

（出所）インタビューと公開資料を参考に筆者作成

5. 分析

本節では、図表6に基づき、Luup、パブリックテクノロジーズ、サンオータスの3社がいかにして規制の不適合に対処し、異なる結末に至ったのかを

分析する。図表 6 は、各段階における各社の市場・非市場戦略の構成と、その因果メカニズムを整理したものである。

図表 6 3 社の比較：各段階における行為と最終成果

比較項目	Luup	パブリックテクノロジーズ	サンオータス
1. メカニズム	市場戦略と非市場戦略の相互補完による信頼と実績の獲得 (既存ルール内での実績作り＋団体戦)	非市場戦略への特化による実績の獲得 (ロビーイング重視)	限定的な市場戦略と非市場戦略による信頼の獲得 (既存ルールへの適応＋個社対応)
2. 説明	市場戦略でユーザー認知の獲得し、顧客基盤を形成しながら、業界をリードした非市場戦略により、実績と信頼を作り上げた。	初期からの非市場戦略により、省庁との関係性構築で実績を上げた。	市場戦略で事業の存続を行いつつ、単独での非市場戦略にて関係省庁との信頼を作り上げた。
3. 規制不適合期の行動	顧客基盤の構築と省庁との関係性構築 あえて自転車シェア（市場）から入り、並行して関係	省庁への働きかけ 省庁への働きかけによる関係構築（非市場）。	省庁への働きかけ 省庁への働きかけによる関係構築（非市場）。

	構築（非市場）を行う。		
4. 規制圧力期の行動	「業界」としてのデータ提示 ドミナント戦略（市場）で利用実績を作り、業界団体を設立し、データを束ねて提示。（非市場）	協調的実証への参加 業界団体を通じた実証には参加するが、独自のユーザー基盤が弱い。（非市場）	個社単位での対応 自転車シェアへの参入は行うが、業界団体を通じた連携・データ提示は限定的。（非市場）
5. 規制収束期の行動	特例下での市場拡大と共創 国制度を利用した事業展開（市場）の実証実験（非市場）により、データを蓄積し、法改正を後押し。	事業撤退 実証実験（非市場）は行うものの、本格展開に至らず撤退を選択。	事業縮小・継続 法改正後も限定的なエリアや実証実験レベルでの継続に留まる。
6. 最終的な成果	制度形成の主導と市場拡大	市場からの退出	市場での生存（拡大なし）

（出所）インタビューと公開資料を参照し、筆者作成

5.1 3社の比較：戦略プロセスの分岐と帰結

同一の規制環境から出発したにもかかわらず、3社の最終成果は「拡大/生存/撤退」へと明確に分岐した（図表6）。本項では、この分岐を生じさせた要因について、(1)3社に共通する初期条件としての「非市場戦略」、(2)勝敗を決定づけた「市場戦略の質と組み合わせ」の2点から検討する。

5.1.1 規制不適合期における「非市場戦略」の共通性

まず、3社に共通する初期行動として、不適合期における関係省庁との対話や実証環境の整備といった非市場戦略への注力が挙げられる。なぜ、3社はいずれも初期段階から非市場戦略に取り組んだのか。

その必然性は、同じくタイプⅡの規制の不確実性に直面しており、対照的な結果を辿ったセグウェイの事例との比較から明らかになる。かつて日本でのセグウェイ導入時には、制度的な合意形成を待たずに公道走行が試みられた。その結果、道路交通法違反として摘発される事態となった。この失敗事例は、タイプⅡの規制環境における制約の強さを示唆している。既存ルールとの不適合が著しい状況下での性急な市場投入は、当局との対話の契機となる前に、法的排除を招くリスクが高い。

したがって、3社が初期段階において非市場領域での正当性獲得を優先したことは、選択的な戦略というよりも、市場からの退出を回避するための生存条件であったと解釈できる。

5.1.2 成果の差異要因：市場戦略と非市場戦略の「同時並走」

3社の明暗を分けた決定的要因は、非市場戦略を進める背後で、いかなる市場戦略（事業活動）を実行していたかにある。

第1に、パブリックテクノロジーズは、非市場戦略に偏重し、市場基盤が欠如していたことが挙げられる。同社は、ロビーイングや業界団体活動（非市

場戦略)には積極的であったが、自社独自の顧客基盤を構築する市場戦略は十分に行わなかった。その結果、制度が整った段階で競争優位の源泉となる顧客やデータを持たず、事業としての持続可能性を確保できずに撤退に至った。

第2に、サンオータスは受動的かつ他社依存の市場戦略による限界に直面した。Luupが不適合期から市場活動を開始したのに対し、同社の参入は規制当局の議論が進んだ圧力期以降であった。また、圧力期に行った市場戦略においては「HELLO CYCLING」という他社プラットフォームへの依存を選択した。この後発かつ他社に依存したアプローチは、事業存続こそ可能にしたものの、当局への交渉材料となる詳細な走行データの取得や迅速な市場実績の蓄積を困難にした。その結果、制度形成を主導するポジションには至らず、生存に留まった。

第3に、Luupは独自基盤による市場・非市場の「同時並走」を行った。Luupの特異性は、非市場戦略と並行して、自転車シェアという合法的な領域で、自社開発アプリによる市場戦略を早期かつ主体的に展開した点にある。

ここで重要なのは、Luupが「市場戦略を後回しにした」のではなく、将来の規制緩和を見据えた準備的な市場活動を、非市場活動とセットで回したという点である。自社アプリで獲得した生きた走行データや顧客の声は、顧客基盤の獲得のみならず、規制当局との交渉の場で客観的なエビデンス（非市場戦略の資源）としても機能した。逆に、非市場の実証実験で得られた知見は、即座にアプリのUI改善（市場戦略の資源）へと還元された。

5.1.3 市場・非市場戦略の「相互補完性」

以上の3社の比較分析から導かれる結論は、タイプⅡ（規制の不適合）環境における成功の要諦が、「市場戦略か、非市場戦略か」という二者択一や、単純な着手順序の問題には還元できないということである。

Luupが制度形成と市場拡大の両立に成功した要因は、一見すると矛盾するようにも見える「合法的な市場活動（自転車シェア）によるリソース蓄積」と「非市場活動による制度的正当性の獲得」を同時並行で進めた点にある。具体

的には、市場活動を通じて得られた「走行データ」や「運用実績」が、非市場領域（省庁との協議）においては信頼性を担保する政治的資源として機能した。逆に、非市場活動を通じて得られた「実証の枠組み」や「ルールの明確化」は、市場活動を拡大させるための法的基盤を提供した。

対照的に、パブリックテクノロジーズやサンオータスの事例では、市場活動の欠如や他社依存により、この資源の還流が起こらなかった。すなわち、タイプⅡの規制環境において成果を分けた決定的なメカニズムは、市場・非市場の片方への特化ではなく、両戦略を相互補完的に機能させ、資源を循環させる戦略の組み合わせにあったと結論づけられる。

5.2 タイプⅡの規制環境における有効な戦略プロセス

本節では、3社の比較分析に基づき、Luupがいかにして規制の不適合を克服したかをモデル化し、タイプⅡ環境における3段階のプロセスを提示する。

(1) 規制の不適合期：合法領域における市場活動と関係構築 初期段階において、Luupは既存法を遵守した自転車シェア（市場戦略）と、省庁との対話（非市場戦略）を同時並走させた。この「合法領域への迂回」は、違法リスクを遮断しながらキックボード事業へ転用可能な物理的資産（ポート・顧客基盤）を先行蓄積すると同時に、アプリの操作性や駐輪ルールをユーザーに事前学習させることで、制度解禁後のスムーズな市場立ち上げを可能にした。

(2) 規制の圧力期：私的データの公共財化による合意形成 当局の懸念が高まる圧力期において、Luupは高密度なドミナント展開（市場戦略）を通じて蓄積した走行データを、業界団体を通じた標準化によって「公共財としてのエビデンス」へと変換した。この私的データの公共財化は、情報の非対称性を解消し、当局の判断を「一律の禁止」から「管理付きの容認（実証実験）」へと転換させる決定打となった。

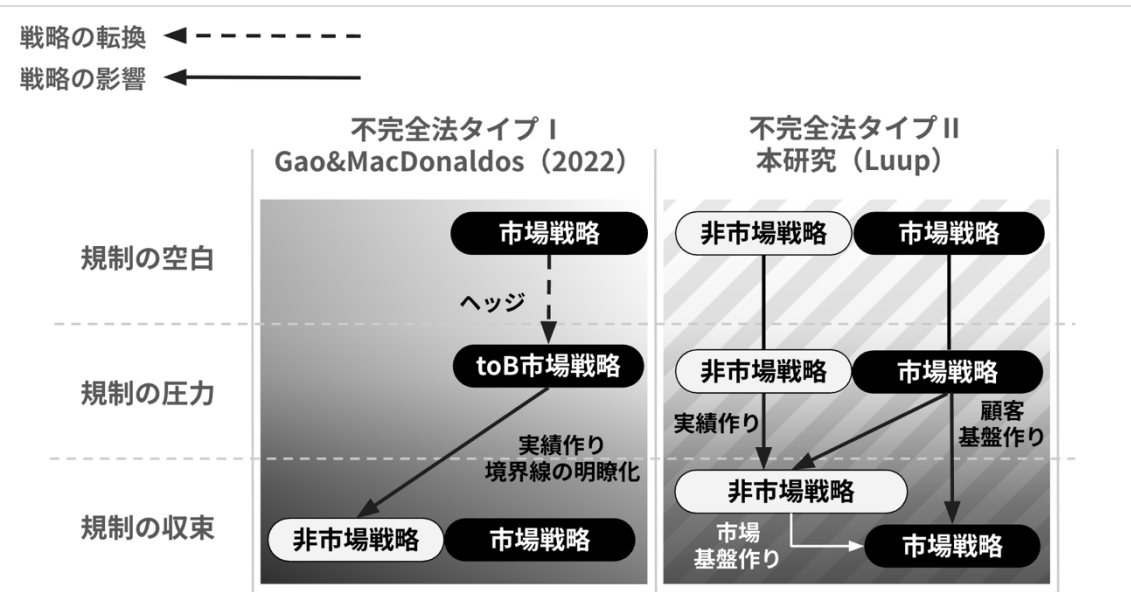
(3) 規制の収束期：制度と事業の同時最適化 制度の輪郭が定まる収束期において、Luupは特例措置下での実社会運用（市場戦略）と、そのデータの

リアルタイムなフィードバック（非市場戦略）を連動させた。この制度と事業の相互調整により、事業実態に即したルールの細部（保安基準等）を最適化すると同時に、改正法施行の瞬間には、他社を圧倒する市場認知と運用体制を確立することに成功した。

5.3 先行研究との比較と理論的位置づけ

本項では、本研究が提示したタイプⅡのプロセスモデルと Gao & McDonald (2022) が示したタイプⅠのプロセスモデルの差異を明確にする。

図表 7 不完全法タイプⅠ/Ⅱの戦略プロセス比較



（出所）インタビューと公刊資料を参考に筆者作成

図表 7 左側が示すように、Gao らが対象としたタイプⅠ（規制の空白）では、企業による「市場活動の先行」が、規制当局の介入を誘発するトリガーとして機能する。すなわち、「市場（先行）→ 非市場（後追いで対話）」という順次的なプロセスが有効とされた。対して、本研究が明らかにした図表 7

右側のタイプⅡ（規制の不適合）では、市場先行は違法リスクにより遮断される。そのため、初期段階から「非市場戦略（対話）」と「市場戦略（準備的活動）」が同時並走的に展開されている点が最大の特徴である。

ここで重要な発見は、タイプⅡにおける市場戦略と非市場戦略が、相互にリソースを補完し合う循環関係にある点だ。図中の矢印が示す通り、非市場戦略（実証枠組みの獲得）は市場活動を可能にする正当性を与え、逆に市場活動（自転車シェアや特例実証）から得られたデータや実績は、非市場活動（ルール形成）を推進する材料となる。結論として、タイプⅡ環境においては、市場か非市場かの二者択一ではなく、両者を初期から同期させ、相互作用のループを回し続けるプロセスこそが、制度の壁を突破する唯一の解であることが示唆される。

6. 考察と結論

本研究は、日本の電動キックボード産業における3社の比較分析を通じ、既存規制が新技術に適合しない「タイプⅡ（規制の不適合）」環境において、企業がいかにして制度形成と事業拡大を実現したのかを検討した。分析の結果、タイプⅡ環境においては、Gao & McDonald (2022) がタイプⅠ（規制の空白）で提唱した「市場活動の先行による既成事実化」のアプローチは、違法リスクの顕在化により機能しないことが明らかとなった。本研究が特定したのは、初期段階から合法領域での市場活動と当局との対話を同時並走させ、相互にリソースを供給し合う「循環的な戦略プロセス」の有効性である。Luupの事例は、合法的な自転車シェア事業を通じて蓄積した運用実績を、政治的資源として転換することで制度の壁を突破し、制度形成と同時に垂直的な市場拡大を実現したことを示している。

本研究の理論的貢献は、規制の不完全性に関する戦略プロセス論の拡張にある。第1に、Funk & Hirschman (2017) の分類と Gao & McDonald (2022) の動的モデルを統合し、従来看過されてきたタイプⅡ環境に特有の成功モデルを提示した点である。Gao らは市場活動が非市場活動のトリガーとなる順次

的なモデルを提示したが、本研究は、既存制度の排除圧力が強いタイプⅡにおいては、両者が「同時並走」し、相互補完的に機能することが生存と拡大の条件となることを実証した。これは、既存のプロセスモデルの適用境界を明確化する貢献である。

第2に、新興産業における市場戦略の機能を再定義した点である。本研究は、制度的な制約下で行われる市場活動（自転車シェア等の代替事業）が、単なる収益確保の手段に留まらず、データの蓄積やユーザー学習を通じて、将来の制度変更を正当化するための「非市場的リソースの獲得手段」として機能することを解明した。

また、本研究の知見は、規制産業における経営者や実務家に対しても重要な示唆を与える。規制の壁に直面した際、経営者は「ロビーイングに専念する」か「強行に市場に出る」という二元論に陥りがちである。しかし、本研究が示すのは、規制に抵触しない法的な隙間を見つけ出し、そこで運用実績を積み上げながら当局と対話する複合的なアプローチの重要性である。

最後に、本研究の限界と今後の課題について触れる。本研究は電動キックボード産業という特定産業における比較分析に基づいているため、医療や金融など、人命や財産へのリスク構造が異なる他産業への一般化には慎重さを要する。また、成功要因には資金調達力や経営チームの資質といった他の変数が影響している可能性も排除できない。今後は、タイプⅡの環境のような「不適合」が生じている異なる産業や国・地域における比較研究を通じ、提示したモデルの妥当性と境界条件をより精緻化していくことが求められる。

参考文献

- Baron, D. P. (1995). The nonmarket strategy system. *Sloan Management Review*, 37(1), pp. 73–85.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*.

- Funk, R. J., & Hirschman, D. (2017). Beyond nonmarket strategy: Market actions as corporate political activity. *Academy of Management Review*.
- Gao, C., & McDonald, R. (2022). Shaping nascent industries: Innovation strategy and regulatory uncertainty in personal genomics. *Administrative Science Quarterly*.
- Hansen, W. L., & Mitchell, N. J. (2000). Disaggregating and explaining corporate political activity: Domestic and foreign corporations in national politics. *American Political Science Review*.
- Hansen et al. (2005). The logic of private and collective action. *American Journal of Political Science*.
- Hillman, A. J., Keim, G. D., & Schuler, D. (2004). Corporate political activity: A review and research agenda. *Journal of Management*.
- Laumann, E. O., & Knoke, D. (1987). *The organizational state: Social choice in national policy domains*. University of Wisconsin Press.
- Lux et al (2011). Mixing business with politics: A meta-analysis of the antecedents and outcomes of corporate political activity. *Journal of Management*.
- Walker, E. T., & Rea, C. M. (2014). The political mobilization of firms and industries. *Annual Review of Sociology*.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE Publications.
- Calo, R. (2015). Robotics and the Lessons of Cyberlaw. *California Law Review*.
- Benner, M. J., & Tripsas, M. (2012). The influence of prior industry affiliation on framing in nascent industries: The evolution of digital cameras. *Strategic Management Journal*.