

早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,
Waseda University*

2020 年 3 月

Uber の日本参入戦略はなぜ遅れをとったのか

～ロビイングを含めた競争ダイナミクスの事例研究～

安永 修章(早稲田大学大学院経営管理研究科)

根来 龍之(早稲田大学大学院経営管理研究科教授 / IT 戦略研究所所長)

早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.61

Working Paper

Uber の日本参入戦略はなぜ遅れをとったのか

～ロビイングを含めた競争ダイナミクスの事例研究～

安永 修章（早稲田大学大学院経営管理研究科）

根来 龍之（早稲田大学大学院経営管理研究科教授 / IT 戦略研究所所長）

要 旨

Uber がなかなか意図どおりに日本市場に参入できてこなかった経緯について、過去の論評の多くは、その理由を規制の壁、既得権益・既存業界の反対が強すぎたからということで結論づけることが多く、それ以上の考察はなされていない。これは、Uber は、参入のために熱心にロビイングに取り組んできたが、その活動が必ずしも思い通りの成果をあげられなかったということでもある。

ロビイングの位置づけ、さらに非市場戦略についての先行研究はいくつかあるが、市場参入の背景にある各プレイヤーの意図へのロビイングの関与だけでなく、その反作用について、市場戦略と統合的に考察した研究は筆者の知る限り行われていない。

筆者自身は Uber Japan 最初のロビイストとして、政府渉外を主としたロビイング活動に関わり、Uber Japan のビジネスモデルの変遷の一端を担ってきた。このような背景から行われた本研究の目的は 2 点ある。1 点目は、Uber Japan のビジネスモデル変遷について、ステークホルダーの行動と、行動の関係を時系列に記述し、その上で、Uber Japan のロビイング活動が自社・他のプレイヤーのメンタル・モデルにどのような影響を与え、同時に、他のプレイヤーの行動が、Uber Japan のビジネスモデル変遷にどのような影響を与えたのか、そして、Uber Japan の参入をめぐるロビイング活動が結果として果たした役割についての事例研究である。2 点目は、この事例研究をもとに、ロビイング活動について明示的に含めて議論されてこなかった従来の競争ダイナミクスの議論に、ロビイングが果たす役割を含めて考えるべきことを示唆することである。

本研究では、まず、Uber 創業時から 2019 年までの各ステークホルダーの活動を時系列で記述し、Uber Japan のビジネスモデルの変遷を戦略モデルおよびその前提となるメンタル・モデルの形で整理した。その上で Uber Japan と各プレイヤー間の相互作用を競争ダイナミクスの観点で分析した。それぞれの先行研究として、非市場戦略については David P. Baron(1995)、メンタル・モデルは Peter M. Senge(2006)、競争ダイナミクスについては Ming-Jer Chen & Danny Miller(2012)を参照した。戦略モデル、自己強化型（成長）ループのモデルについては、根来・徳永(2007)を参照した。

本研究の成果は、Uber の日本参入時から 2019 年までの事象をステークホルダーごとに時系列で記述し、Uber Japan が選択したその時々ビジネスモデルの意図、自己強化型（成長）ループが、Uber Japan と新経済連盟のロビイング活動にどのように影響を与えたかを明らかにしたことである。そして、Uber Japan（及び新経済連盟）のロビイング活動が競争相手（タクシー事業者）からどのような反応を引き出したかを明らかにすることで、ロビイング活動を含めた競争ダイナミクスの議論を行った。また、本研究では、従来の議論において自社に有利な方向性に導く役割を果たすと素朴に位置づけられてきたロビイングが、時に結果として企業の成長を阻害する活動になってしまう場合があることを示した。

キーワード：戦略モデル、ロビイング、非市場戦略、メンタル・モデル、競争ダイナミクス

<目次>

1. はじめに	4
1.1 研究の背景	4
1.2 問題意識	5
1.3 研究の目的	5
1.4 研究の対象	6
1.4.1 研究の対象となるビジネス	6
1.4.2 分析対象となるビジネスモデル	6
1.5 研究の方法と手順	7
2. 企業によるロビイング活動	8
2.1 企業活動におけるロビイングとは	8
2.1.1 ロビイングの先行研究	10
2.2 市場戦略と非市場戦略について	10
3. メンタル・モデルと競争ダイナミクス	13
3.1 メンタル・モデルと競争ダイナミクス	13
3.2 戦略モデルの背後にあるメンタル・モデル	14
3.3 競争ダイナミクスとメンタル・モデルの応用	15
4. 成長ループと意図せざる結果	16
4.1 「意図せざる結果」について	16
4.2 戦略モデルについて	17
4.3 根来・徳永論文(2007)における成長ループと意図せざる結果	18
5. UBER JAPAN の日本市場におけるビジネスモデルの変遷とその背景	19
5.1 UBER のビジネスモデルの特徴	19
5.2 UBER JAPAN と他ステークホルダーとの相互作用の時系列分析	21
5.2.1 事例分析のまとめ	24
5.3 ビジネスモデルの変遷に影響したメンタル・モデルの分析	27
5.3.1 メンタル・モデル分析のまとめ	34
6. おわりに	35
6.1 事例研究のまとめ	35
6.2 UBER JAPAN の現在(2019 年 12 月 9 日時点)の状況	36
6.3 本研究の実務的示唆	39
6.4 本研究の学術的示唆	39
6.5 本研究の限界と今後の研究課題	40
参考文献	41
参考 URL	42

1. はじめに

1.1 研究の背景

Uber (Uber 米国本社や Uber Japan 株式会社含め、地域の制限なく Uber 社全体を指す場合について Uber と表記) のような新しいビジネスモデルで既存企業と競争する企業は、展開・成長に際し、既存の法制度、既得権益という壁との衝突は避けられない。

「20 世紀のほとんどの間は、直線的なビジネスが支配的だったため、多くの法律はこうしたビジネスを規制することを想定して作られており、プラットフォームにはうまく当てはまらないことが多い。このため、業界初の本格的プラットフォームは、法的なグレーエリアで活動することになる場合が多い。」¹

Uber のようなビジネスモデルは前提としてこのような法的な問題に直面することが多い。この壁を取り除くため、Uber に限らず 2000 年代以降に急成長した IT 系プラットフォーム企業は、ロビイング活動に注力しており、関連費用は年々拡大の一途を辿っている。米国では 1 万人以上が企業のロビイストとして活動している。GAFA (Google、Apple、Facebook、Amazon) は 2018 年だけでロビイング活動費として、5200 億ドル (約 55 億円) を超える費用を計上している (図 1)。これは、IT 系プラットフォーム企業の多くは既存の企業と比べるとネットワーク効果や取引コストの最小化など様々な面で強みを持つが、反面、失敗すると「深刻な法的リスクに直面するという潜在的なマイナス面」²があるからである。

Uber のようなビジネスモデルは規制や法的問題を克服して市場を獲得できれば、巨大な経済的恩恵を得られるが、「もし現行法の制約を乗り越えられなければ、ただちに廃業となるリスクも併せ持つ」³ことになる。Uber のビジネスにとってロビイングの重要性はここにある。

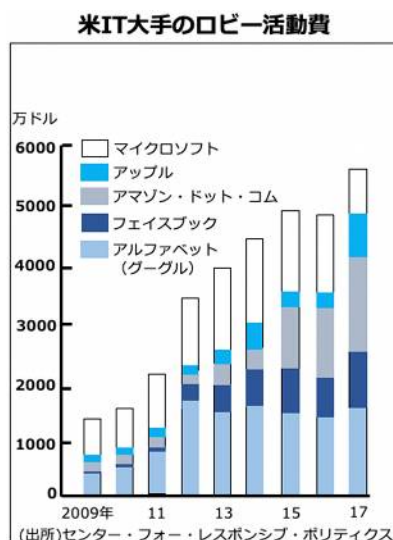


図 1：米国企業のロビイング費用

(出所) 日本経済新聞ウェブサイトより

¹ Alex Moazed & Nicholas L. Johnson (2016) 「Modern Monopolies What It Takes to Dominate the 21st -Century Economy」(藤原朝子訳 (2018) 『プラットフォーム革命 経済を支配するビジネスモデルはどう機能し、どう作られるのか』), pp.296

² 同上, p. 299

³ 同上, p. 301

Uber による P2P ライドシェア・モデル（営業許可を持たない一般人ドライバー・乗用車と乗客を、スマートフォンのアプリを介してマッチングするサービス。以下、ライドシェア）での日本参入の失敗について、過去の論評の多くは、その理由を規制の壁、既得権益・既存業界の反対が強すぎたからということで結論づけることが多く、それ以上の考察はなされていない。一方、ロビイングの位置づけ、競争戦略としてのルール形成、さらに非市場戦略についての先行研究はいくつかあるが、市場参入の背景にある各プレイヤーの意図へのロビイングの関与と反作用について、市場戦略と統合的に考察した研究は筆者の知る限り行われていない。

筆者は 2017 年 1 月から 2019 年 3 月まで、Uber Japan 株式会社（以下、Uber Japan または UJ）最初の政府渉外・公共政策担当者（2018 年 10 月からは事業戦略担当部長）として Uber Japan のロビイング活動全般と、タクシー事業者との提携に事業戦略変更を行った後からは、Uber Japan のモビリティ事業のビジネスモデル策定を担ってきた。入社当初、筆者は Uber 米国本社（以下、Uber HQ）と Uber Japan の間の認識の違いや、国土交通省（以下、国交省）をはじめとした政府、政治家、そしてタクシー業界との間にある壁の想定以上の高さに直面した。同時に、シェアリングエコノミー協会⁴、新経済連盟（以下、新経連）⁵などのアドボカシー・ロビイング団体や、経済産業省（以下、経産省）からの、Uber やライドシェアへの過度な期待と実際の Uber のビジネスとの間の距離感も感じていた。このような環境下で行われた筆者の活動から見えた Uber Japan が行っているモビリティ事業の限界は、筆者が参画する以前から始まった各プレイヤーによる活動の相互作用に要因があると考え、今回の研究を行うことにした。

1.2 問題意識

本研究では、以下の 3 点の問題意識を持って取り組んだ。

1. なぜ Uber は日本においてライドシェアが実現できると思ったのか。
2. Uber Japan の日本におけるビジネスモデル変遷の要因は何か。
3. Uber Japan のロビイング活動は他ステークホルダーとの相互作用や、ビジネスモデルの変遷にどのような影響を与え、また受けたのか

本研究では、この問題意識について、事業戦略に関する「メンタル・モデル」、さらにそれを「自己強化型ループ」として分析する方法でアプローチすることにした。

1.3 研究の目的

本研究の目的は 2 つある。1 点目は、Uber Japan のビジネスモデル変遷について、以下の観点から事例研究を行うことである。

⁴ 一般社団法人シェアリングエコノミー協会とは、シェアリングエコノミーを推進する業界団体。協会によると、シェアリングエコノミーとは、インターネット上のプラットフォームを介して個人間でシェア（貸借や売買や提供）をしていく新しい経済の動きを指し、主に、場所・乗り物・モノ・人・スキル・お金の 5 つに分類される。<https://sharing-economy.jp/ja/>

⁵ 一般社団法人新経済連盟は、インターネットを利用したコンテンツ産業を行う企業群が参加する経済団体。<https://jane.or.jp/>

1. このビジネスのステークホルダーの行動と、行動の関係を時系列に記述する。
2. Uber Japan のロビイング活動が自社・他のプレーヤーのメンタル・モデルにどのような影響を与え、同時に、他のプレーヤーの行動が、Uber Japan のビジネスモデル変遷に与えた影響について考察する。
3. Uber Japan の参入をめぐるロビイング活動が結果として果たした役割について論じる。

本研究の目的の2点目は、上記の事例研究をもとに、ロビイング活動について明示的に含めて議論されてこなかった従来の競争ダイナミクスの議論に、ロビイングが果たす役割を含めて考えるべきことを示唆することである。

なお、本研究では、ロビイングを「政府による意思決定に影響を及ぼす、企業の戦略的目的を追求する方法・コミュニケーション」と定義する。なお、ロビイングの定義は必ずしも確立しておらず、ロビイングを政府渉外（Government Affairs/Relations）やパブリックアフェアーズの活動の1つと定義することもある。本研究の定義では、広く公共、メディアも含めて政府に訴えかける活動は「パブリック・リレーションズ」として区別を行っている。

1.4 研究の対象

1.4.1 研究の対象となるビジネス

本研究が対象とする企業・団体は、Uber HQ [Uber アジア太平洋地域統括本部（以下、Uber APAC）も HQ と同様の影響を Uber Japan に与えているため、HQ に統一している]、Uber Japan、日本政府、各政治政党、新経連とする。対象を上記企業・団体に選定した理由として、本研究は Uber Japan のビジネスモデル変遷と各プレーヤーとの相互作用、それらへのロビイングの影響を研究の目的としている。そのため、今回は Uber Japan を中心に Uber Japan のビジネス・ロビイング活動に影響を与えたプレーヤーとして上記5つの企業、団体を選定した。

本研究では、通常ロビイング活動とその活動に影響を与えるパブリック・リレーションズ活動で重要なステークホルダーである「消費者・市民」と「メディア」は研究対象からは外している。その理由として、「消費者・市民」はグループとしてまとめるには多様であり、日本においてはライドシェア解禁・反対などの直接的な活動は起こした記録はない。同様に、「メディア」もライドシェアについて報道は行うが、直接的な関与は行っていないからである。また、本稿は Uber の参入戦略を論じている論文であるため、それぞれのビジネスモデルの参入に直接影響を与えた上記企業・団体を対象とした。

研究対象期間については、Uber 創業者の1人である Garrett Camp が UberCab.com のドメインを取得した 2008 年 8 月から 2019 年 12 月 9 日までと設定する。

1.4.2 分析対象となるビジネスモデル

本研究では Uber Japan のビジネスモデル変遷に影響を与えたステークホルダーを研究対象として扱う。ビジネスモデルの定義は「事業の構造に関する『意図』をまとめた設計図であり、どのような事業活動をしているか、あるいは構想するかを表現するもの」(根来, 2015)とする。その上で Uber Japan のビジネスモデルは、時系列で以下のように変化したと考える。

1. 貸切ハイヤー：旅行業法に基づき Uber Japan が第 2 種旅行業の登録を行い、都市型ハイヤーをハイヤー事業者から借り上げ、旅行商品として乗客に提供するプレミアムハイヤーのオンデマンド配車サービス。
2. 都市型ライドシェア：福岡市で行われたライドシェア検証プログラムである「みんなの Uber」を指す。乗客は移動や輸送自体の費用は無料で、ドライバーはデータ提供の対価として Uber から謝礼が支払われた。
3. 地方型ライドシェア：2016 年 5 月から京都府京丹後市で行われている、「道路運送法第 78 条第 2 号に基づく自家用有償旅客運送の内の『公共交通空白地有償運送』（施行規則第 49 条第 1 項第 2 号）」⁶で行われている「ささえ合い交通」、並びに、2016 年 8 月から北海道枝幸郡中頓別町で行われている、「平成 18 年及び平成 30 年の国土交通省の通達（『道路運送法における登録又は許可を要しない運送の態様について』）」⁷に基づいて行われている「なかとんべつライドシェア」を指す。
4. タクシー配車サービス：Uber のライドシェアで開発したテクノロジーを活用した、スマートフォンのアプリを介してタクシーと乗客をマッチングするタクシー配車アプリサービス。

1.5 研究の方法と手順

本研究の研究方法は、事例研究である。本稿は Uber Japan の 1 社に絞ったシングルケースを調査する研究であり、定量データからの研究を目的としていないためであり、事例を調査しその結果から仮説を導き出す仮説導出型論文（帰納法論文）であるためである。

研究手順は、Uber HQ 創業時から 2019 年までの各ステークホルダーのアクションを時系列で記述し、Uber Japan のビジネスモデルごとの戦略モデルに整理を行い、その上で Uber Japan のビジネスモデルと、各プレーヤー間の相互作用をメンタル・モデル、競争ダイナミクスで検証を行った。本研究は各社ホームページ、書籍、先行研究、対象に関係する WEB サイトに加え、関係者へのインタビューからの情報をもとにした。関係者へのインタビューは Uber Japan 社員や新経連、そして当研究の対象期間に Uber Japan のロビイングや法務、PR を担当した個人・団体を含む計 8 社、11 名に対

⁶ 国土交通省 <https://www.tb.mlit.go.jp/chugoku/content/000041621.pdf> (2020 年 1 月 7 日)

⁷ 国土交通省 <http://www.mlit.go.jp/common/001231103.pdf> (2020 年 1 月 7 日)

して実施した。インタビューは半構造化インタビューの様式で、1 回平均 1.5 時間かけて実施している。また、情報の精度を高めるために、複数の関係者に同様に質問を行い、内容の整合性を高めた。

2. 企業によるロビイング活動

2.1 企業活動におけるロビイングとは

ロビイングは「政府による意思決定に影響を及ぼす、企業の戦略的目的を追求する方法・コミュニケーション」であると前章で定義したが、その働きかけ先は国会議員に留まらず（図 2）、政府・国会議員につながる地方議員、地方自治体、官僚、そして政治の決定に影響を与える商工会や商店街などの民間団体まで幅広い。第 1 章で指摘したように、米国企業にとって、ロビイング活動は日本企業以上にビジネス活動に密接な関わりを持っている。米国企業がロビイング活動にかかる費用については、2000 年以降若干の増減はあるが、米国政府へのロビイング活動費用として 2018 年度で 30 億ドル（約 3,300 億円）以上支出しており、各業界セクターの活動に根付いていると言える（図 3）。

米国各州のアドボカシー組織のネットワーク機関である The Partnership for Working Families の調査によると⁸、Uber HQ のロビイング活動について、Uber にとってプラスになる法改正のために行う時には、銃・タバコ業界のロビイストよりも優れたパフォーマンスを発揮すると指摘している。また、ロビイストの人数についても、2016 年の調査では Uber とその競合会社である Lyft のロビイストの合計人数は、同じ年の Amazon、Microsoft、Walmart が雇用しているロビイストを合わせた人数よりも多くなっている（図 4）。

一方、日本では長い間「陳情」、「企業接待」などあまり良いイメージはなく、日本でロビイングを専門に行うコンサルティング会社の中には、今でも「ロビイング」という言葉の使用を避けるところもある。⁹

⁸ The Partnership for Working Families

<https://www.forworkingfamilies.org/sites/default/files/publications/Uber%20State%20Interference%20Jan%202018.pdf> (2020 年 1 月 6 日)

⁹ ボックスグローバル・ジャパン株式会社代表取締役社長野尻明裕氏へのインタビューより (2019 年 12 月 9 日実施)

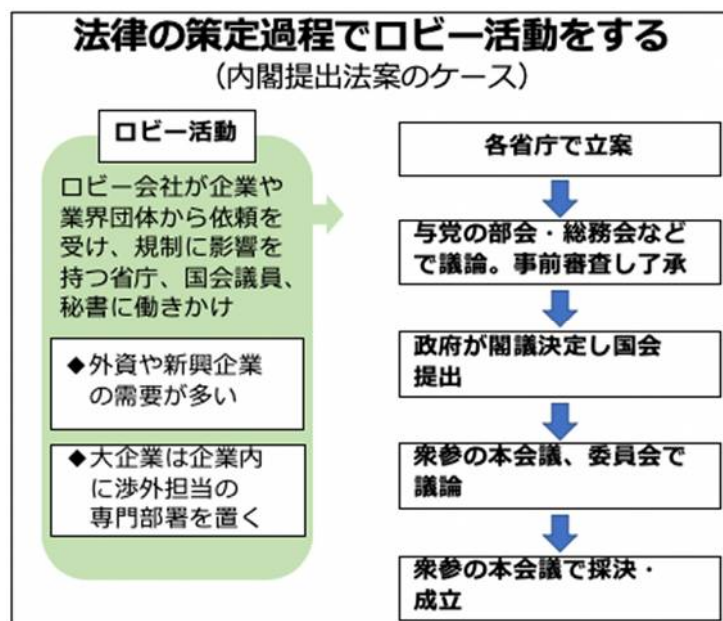


図 2：日本における一般的なロビイング活動

(出所) 日本経済新聞社

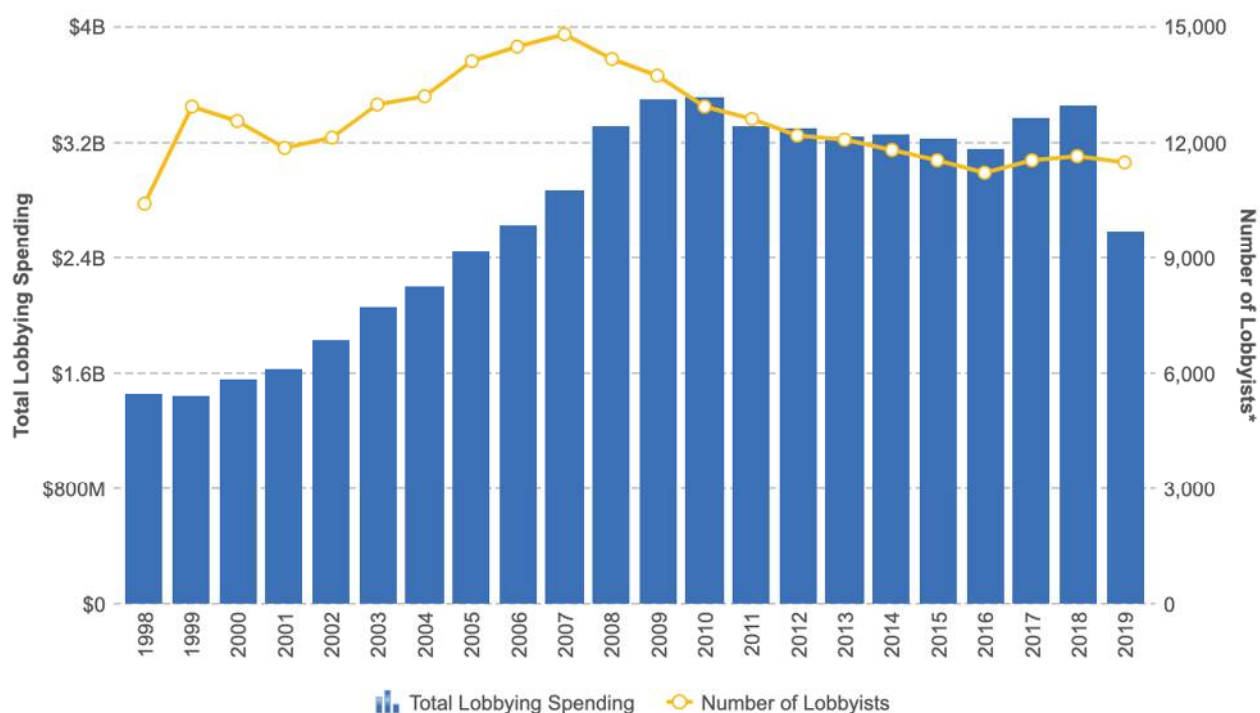
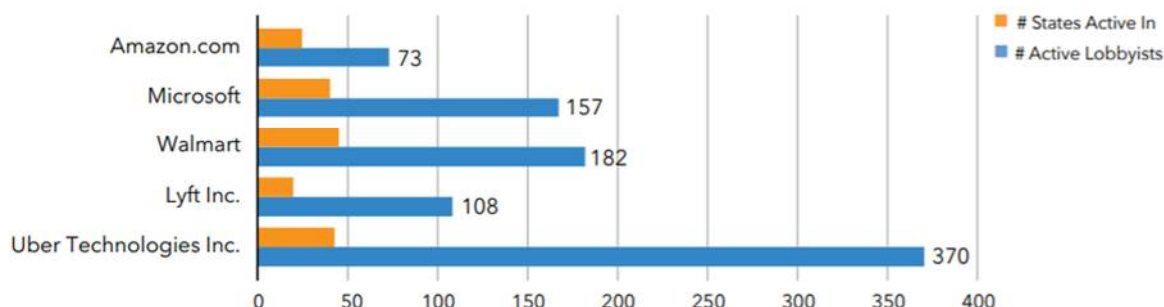


図 3：米国企業のロビイング費用

(出所) OpenSecrets ウェブサイトより

Legislators and their staff also said that the TNCs stood out for the sheer numbers of people they hired as lobbyists, and their resulting ability to meet with many different offices while devoting significant attention to gatekeepers and sponsors. According to The National Institute for Money in State Politics, in 2016 Uber alone had 370 active



lobbyists in 44 states across the country, dwarfing some of the largest businesses and technology companies.⁸² Together, Uber and Lyft lobbyists outnumbered Amazon, Microsoft, and Walmart combined.

図 4 : Uber のロビイング活動

(出所) The Partnership for Working Families より

2.1.1 ロビイングの先行研究

ロビイングの定義に関する先行研究として、米国の例では、L・W・ミルブレス教授（ノースウェスタン大学）の定義として、政府による意思決定に影響をおよぼすためのコミュニケーションの活動としてロビイングがあげられている（山田, 1982）。EU の例では、「正確な情報により、意思決定権者および意思決定プロセスに影響を与えること」とされている（Joos, K. & Waldenberger, F., 2004）。日本以外の多くの国では「ロビイングを通じて企業が正確な情報を政策決定者に伝えることは、民主的政策決定に必要なことであり、良き企業市民としての企業の責務である」と理解されている（藤井, 2012）。日本の場合は、企業と行政機関との関係性について、長い間、規制や補助金の傘の下で陳情や選挙協力を通じて互いに利益享受する護送船団方式が強かった。一部では MOF 担（金融機関の旧大蔵省担当者）のように、もたれあいながら日々の任務を遂行するといった関係が続いてきた（井之上, 2015）。

2.2 市場戦略と非市場戦略について

本研究ではロビイングを内包する戦略として非市場戦略を取り上げる。本来、企業は市場と非市場環境の両方で活動を行うが、従来、企業活動は活動を行う市場要因と企業組織に焦点をあてて考えられてきた（アガワル・浦田, 2004）。アガワル・浦田(2004)によると「市場環境と企業組織という 2 つの決定的な要因に加えて、企業行動は行動範囲内の社会的、政治的、法制度などにも左右される。これがすなわち、非市場的要因なのである。」¹⁰としている。

¹⁰ V.K.アガワル・浦田秀次郎編(2004)『アジアにおける日本企業の成功物語-市場戦略と非市場戦略の分析-』, p.6

本研究では非市場戦略についての先行研究として、David P. Baron の 1995 年の「Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components David P. Baron」を取り上げる。Baron の論文では、今まで経営管理の領域では「市場戦略」と「非市場戦略」の 2 つの構成要素があった。これまではこの 2 つ戦略を別々のものとして個別に研究されてきたが、市場戦略と非市場戦略の両方を統合することが競争戦略上重要であると述べている。非市場環境に含まれるのは、「公共(public)」、「ステークホルダー(Stakeholders)」、「政府(government)」、「メディア(media)」、「公的機関(public institutions)」である。これは市場環境の「多数決原理(majority rule)」、「適正手続(due process)」、「広範な特権(broad enfranchisement)」、「団体行動(collective action)」、「公共性(publicness)」とは異なる。市場戦略は、新たな国に市場参入する際に、経済パフォーマンスを改善することで価値を創出する(create value)ために行われる市場環境における活動パターンの集積であるが、非市場戦略は、経済のみならず、「全てのパフォーマンス」を改善することで価値を創出するための非市場環境における活動パターン（政府への働きかけ等）の集積である。

非市場戦略の目的は、マイケル・E・ポーターの 5 フォース分析に代表される市場戦略の限界を超えて、企業の市場環境を形作ることである（例：貿易障壁を下げるための法律成立、または改正を支援するためにロビー活動を行う）。非市場環境は、社会、政治、法的処置という、市場の内外での企業の相互作用を組み立てるものからなる。それを Baron は非市場環境の「4 つの I (issues, institutions, interests and information)」と表している（図 5）。具体的には、企業は「主要なグループの関心事、政策が決定される仕組み、利用できる情報といった非市場的な問題を理解しなければならない」¹¹とされている。Baron はまた、「企業は非市場から生まれる、あらゆるチャンスと脅威に配慮しなければならない」¹²と主張している。とりわけ企業は、「自分たちに関連のある論点、主要なグループの利益、政策決定に関する制度的枠組み、自分たちが利用できる情報を理解しなければならない。」¹³と、本稿で考察する競争ダイナミクスによる企業間の競争行動と非市場戦略の関係にもつながる指摘をしている。

¹¹ 同上, p.12

¹² 同上, p. 295

¹³ 同上

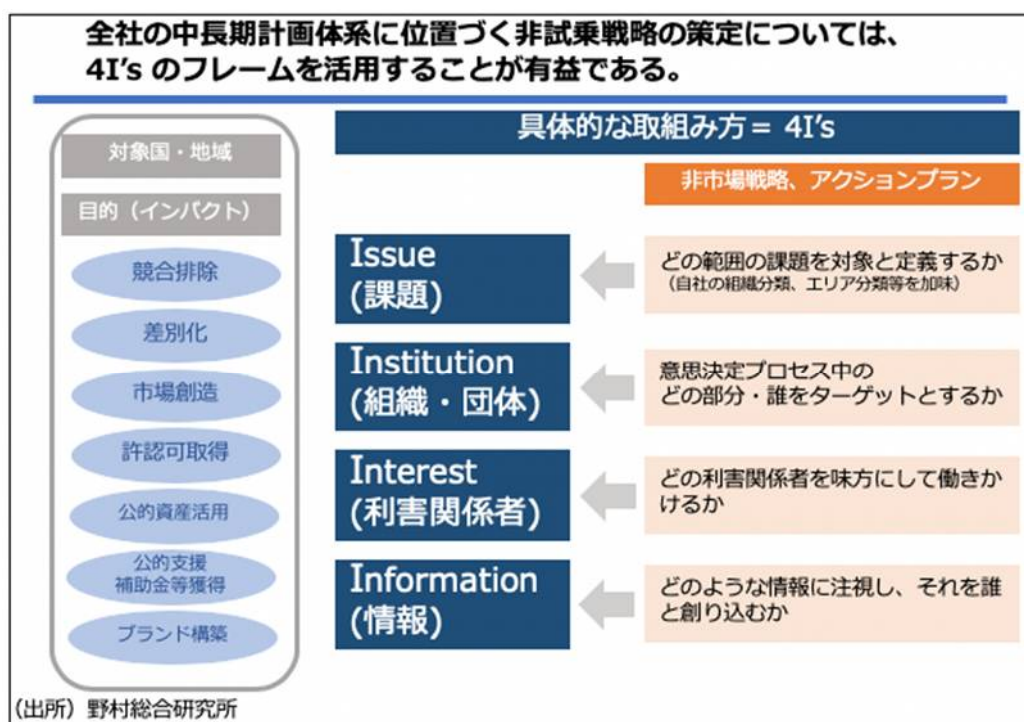


図 5 : 非市場環境の 4 つの I

(出所) 野村総合研究所ウェブサイトより

非市場戦略で最も重要なのは、企業の機会 (opportunities) をコントロールすることである。企業の機会は片方では「政府」に、もう片方では「市場」によりコントロールされる。Baron はこの市場機会と非市場戦略の関連性について、政府による統制が強いローカルの電気通信サービス業界、バイオテクノロジー関連のカルジーン社、玩具量販店のトイザらス社、情報サービス業界、家電業界をマッピングした以下の図で説明している (図 6)。この図では縦軸が企業戦略における非市場戦略の重要度を、横軸では市場の機会が市場による統制なのか、政府による統制なのかが示されている。Baron によると、非市場戦略は政府によるコントロールが強いビジネスのほうがより機会・重要性があり、市場によるコントロールが強いビジネスでは逆に非市場戦略の重要性は低いとしている。筆者の考察として、Uber をこの関係図でマッピングすると、Uber の非市場戦略の重要性が、当初 Uber が考えていた位置とは異なる位置にいたことがわかる。

FIGURE 2. Nonmarket Strategy and Market Control

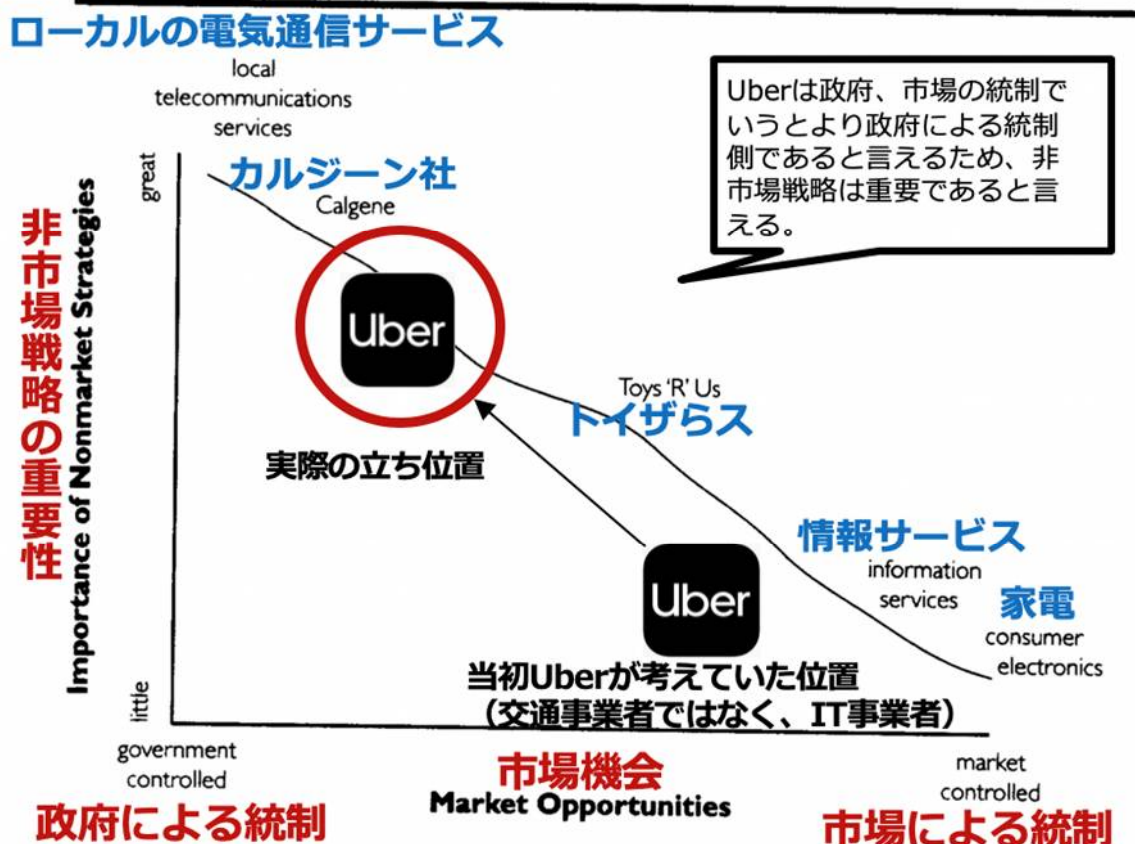


図 6：企業の市場機会と非市場環境の関係図

(出所) Baron(1995)に筆者加筆

3. メンタル・モデルと競争ダイナミクス

3.1 メンタル・モデルと競争ダイナミクス

メンタル・モデルとは、MIT スローンマネジメントスクールの Peter M. Senge(2016) が提案した「学習する組織」の 5 つの規律うちの 1 つである。Senge によると「メンタル・モデルとは、私たちがどのように世界を理解し、どのように行動するかに影響を及ぼす、深く染み込んだ前提、一般概念であり、あるいは想像やイメージでもある。」¹⁴ としている。Senge は、「組織としての学習とは、経営陣が会社や市場、競合企業について自分たちが共有するメンタル・モデルを変えるプロセス」¹⁵であり、「世界をどう理解するかだけでなく、どう行動するかも決定する」¹⁶としている。

本研究で使用するもう 1 つの概念である、競争ダイナミクス(Competitive dynamics)とは、企業の競争行動が競合企業のどのような反応を引き出し、それがどうパフォー

¹⁴ Peter M. Senge (2006) 「The Fifth Discipline-The Art and Practice of The Learning Organization」

小田理一郎他訳『学習する組織 システム思考で未来を創造する』, p. 41

¹⁵ 同上, p. 42

¹⁶ 同上, p. 241

マンスにつながるのかを実証的に研究する領域である。¹⁷具体的に、競争ダイナミクスとは「『具体的な競争行動と反応、その戦略的・組織的背景、それら行動・反応』を発生させる原因と、その結果などに基づいて企業間の競争行動を研究する分野」のことである。¹⁸

3.2 戦略モデルの背後にあるメンタル・モデル

メンタル・モデルは組織論の観点で、「チーム(シェアード)・メンタル・モデル」や「タスク・メンタル・モデル」などにカテゴライズされて使われているが^{19,20}、本研究におけるメンタル・モデルは、企業・団体間において作用する戦略モデルの背景にあるメンタル・モデルを意味する。この観点からメンタル・モデルを捉えると、メンタル・モデルは「過去の成功体験は短期的な成功を推進する財産であると同時に、長期的には思考をしばり、未来のさまざまな可能性に対して心と頭を閉ざす負の財産となること」²¹もある。現実の世界は複雑であるにも関わらず、企業の認知や合理性はそれに対応してはいない。また、企業の経験・知識や過去の成功体験が思い込みとなり、将来の思考、行動を阻む学習障害を生み出すばかりではなく、過去の経験や組織慣性（イナーシア）は検証されることを嫌い、個人レベルでも組織レベルでも様々な自己防衛や言行不一致を生み出すとしている(小田, 2017)。

メンタル・モデルを戦略モデルとして捉える際には、システム思考の理解も重要である。ここで言う「システム」とは、情報システムや政治体制などにとどまらず、一般に相互作用する要素の集合体のことを指す。それぞれの人、チーム、組織、業界・セクター、市場・社会はみなシステムと言える。²²「社会や市場や組織の営みは我々の考える以上に複雑であり、ある出来事が、因果関係の連鎖によって、表面的には何の関連もないような事象を引き起こすことがある」。²³そのため、各企業やビジネスモデルの背後にあるメンタル・モデルを捉えるためには、そのメンタル・モデルを引き起こすシステム全体から見る必要がある。「システム思考の基本的な実践は、現実が起こっていることを俯瞰して大局の流れを捉え、フィードバック・ループがどのように絡み合っているかの全体像をループ図として『見える化』する」²⁴ことがビジネスモデルや自己強化型（成長）ループ（以下、成長ループ）を理解する上で必要である。「システム思考では物事の繋がりや関係性に着目し、それらのつながりが時間の経過を経てどのような変化のダイナミクスを生み出すかを理解するために必要である」。²⁵本研究で

¹⁷ 柴田健一・立本博文(2017)「競争ダイナミクスの文献サーベイ」『赤門マネジメント・レビュー』16(3), p.117

¹⁸ Chen, M.-J., & Miller, D. (2012) 「Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform」, The Academy of Management Annals, 6(1), pp. 135-210

¹⁹ 入山章栄 (2019)「世界標準の経営理論」, pp.252-258

²⁰ 大沼沙樹 (2019)「チーム・メンタルモデルと組織成果に関する実証研究」

²¹ 小田理一郎 (2017)『「学習する組織」入門 自分・チーム・会社が変わる 持続的成長の技術と実践』, p. 35

²² 同上, p.48

²³ 同上, p.48

²⁴ 同上, p. 117

²⁵ 同上, p. 119

は、ここで小田が指摘しているように、メンタル・モデルが変化のダイナミクスを生み出すというシステム思考の考え方に基づいて、ステークホルダー間の競争行動としての競争ダイナミクスの概念を、メンタル・モデルに応用して分析を行っている。

メンタル・モデルで成長ループを用いてビジネスモデルを考察する上で重要な点として、フィードバック・プロセスがある。Senge によると、フィードバック・プロセスには、自己強化型とバランス型という二つの異なった型がある。「自己強化型（増強型）フィードバック・プロセス（またはループ）は、成長の原動力である。物事が成長している状況にあるときはいつも、自己強化型フィードバックが働いていると思って間違いない。」²⁶ バランス型のフィードバック・プロセス（ループ）は、「目標を思考する挙動があるときはいつも、バランス型（平衡型）のフィードバック・プロセス（またはループ）が働いている。目的が「動かないこと」ならば、バランス型フィードバックは、車のブレーキと同じように作動する。」²⁷ フィードバック・プロセスで考慮すべきもう 1 つの点は、「遅れ」についてである。この「遅れ」について、Senge は「多くのフィードバック・プロセスには『遅れ』が伴い、徐々に行動の結果をもたらす「影響の流れ」を中断させる。」²⁸ としている。

3.3 競争ダイナミクスとメンタル・モデルの応用

本研究でキーとなるもう 1 つの概念である「競争ダイナミクス」は、本章 1 節の通り、「企業の競争行動が競合企業のどのような反応を引き出し、それがどうパフォーマンスにつながるのかを実証的に研究する領域」である。²⁹ 競争戦略の研究において競争ダイナミクスは比較的新しい分野にも関わらず、近年その重要性は増していると言われている。その背景には、「企業を取り巻く競争環境の変化が一層激しくなり、これまでのような静的な競争戦略論だけではなく、競合他社の反応も含めた形での動的な競争戦略論が求められるようになってきたことがある」と考えられている。³⁰

競争ダイナミクスについて、初期の研究者である Chen & Miller の定義では、「具体的な競争行動と反応、その戦略的・組織的背景、それら行動・反応」を発生させる原因と、その結果などに基づいて企業間の競争行動を研究する分野である」とされている。³¹ この分野の研究が始まった背景には、ポーターに代表されるそれまでの戦略論がマクロ的で静的な分析が中心であったことに対する限界の認識がある。企業の行動を動的に、よりミクロに分析することの必要性から、競争ダイナミクスの研究は生まれている (Bettis & Weeks, 1987)。

競争ダイナミクスの特徴は、Smith, Ferrier, and Ndofor (2001)によると、企業の具体的な競争行動への焦点、競争の相互作用への焦点、競争行動と反応行動における原因・

²⁶ Peter M. Senge (2006), p.136

²⁷ 同上, p.136

²⁸ 同上, p.137

²⁹ 柴田健一・立本博文(2017)「競争ダイナミクスの文献サーベイ」『赤門マネジメント・レビュー』16(3), p.117

³⁰ 同上

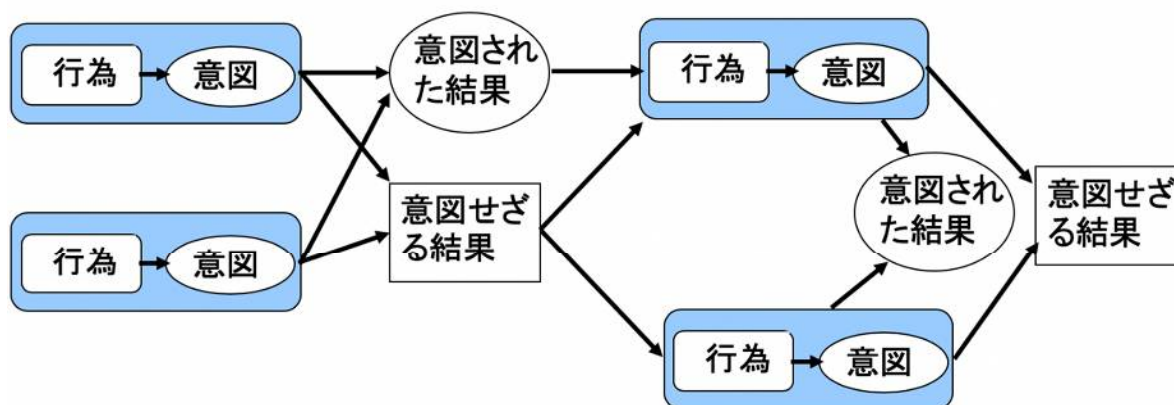
³¹ Chen, M.-J., & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *The Academy of Management Annals*, 6(1), pp. 135-210

結果を説明しようとする試みであるとしている。また、Chen and Miller (2012)では、競争を動的な相互作用プロセスとして捉えること、企業間で取り交わされる実際の競争行動が分析の対象であること、相対的分析（ライバル企業との対比における分析）が前提であることを競争ダイナミクスの特徴として挙げている。これらをまとめると、①具体的な競争行動への焦点、②行動と反応の相互作用の分析、③相対的分析、が競争ダイナミクスの分析の要点である。

4. 成長ループと意図せざる結果

4.1 「意図せざる結果」について

「意図せざる結果」とは、当初想定したこととは異なるメカニズム（因果関係）が、他プレイヤーの想定外の意識と行為がきっかけとなって働いたことによってもたらされる、自分の当初の意図あるいは想定と異なる結果を指す。根来・徳永(2007)によると、仕組の自己強化が当初想定した結果と異なる「意図せざる結果」をもたらすとしている。「『仕組の過剰自己強化』によってライバルにとって有利な状況特性を整備してしまうプロセスにおいて、その『状況特性整備』から生じる因果連鎖を自社が＜見逃す＞或いは＜軽視する＞ことによって、『意図せざる結果』が生じる。」³²「意図せざる結果」は自社の仕組の自己強化（成長ループ）からのみ生じるのではなく、「自己と他社の行為の相互作用によって生じる場合がある。（中略）自分の行為はもちろんのこと、他人の意図と行為を想定しながら、言い換えれば、他人の意図と行為がもたらす因果関係を読みながら、人間は行動している（筆者注：メンタル・モデル）とみなせる」。³³根来・徳永(2007)では、「意図→行為→結果」という連鎖関係において、自分以外の第三者の想定されていなかった意図と行為が「意図せざる結果」を生むきっかけとなる場合に注目している。以下がそれを表した図である(図7)。



（出所：沼上幹(2000)）

図7：意図せざる結果

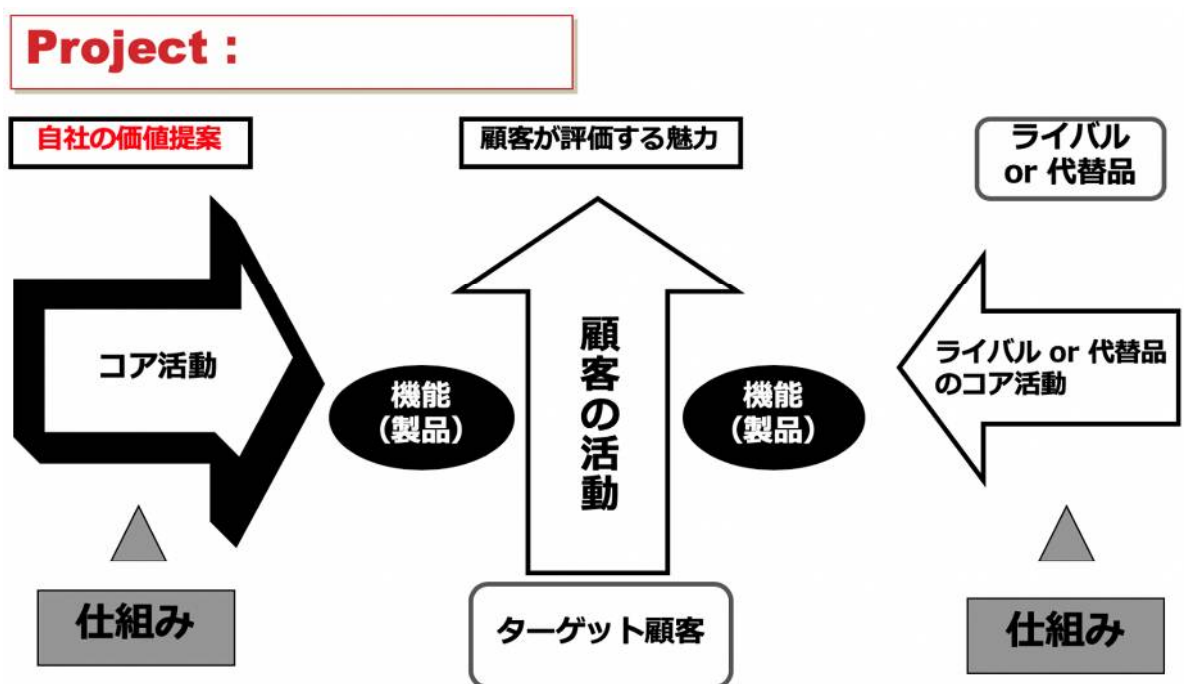
³² 根来龍之・徳永武久(2007)「仕組の過剰自己強化と意図せざる結果 一太郎と Word の攻防を事例とした研究」『経営情報学会誌』 15(4), p.55

³³ 同上

4.2 戦略モデルについて

本研究では第 5 章で Uber Japan のビジネスモデルについて記述している。本章では第 5 章以降の分析で使用するビジネスモデル、戦略モデルの定義についてまとめる。根来(2015)によるとビジネスモデルとは、「事業の構造に関する『意図』をまとめた設計図であり、どのような事業活動をしているか、あるいは構想するかを表現する『事業活動の構造』のモデル」であると定義している。³⁴根来(2015)は、ビジネスモデルをまとめる際に重要なチェックポイントとして次の 2 点を挙げている。1 点目は、顧客にとっての魅力を高めることであり、顧客は誰なのかを明確にすること。2 点目は、ライバルが追随できないようにすること。つまり模倣困難性を高めることができるか、である。

ビジネスモデルの設計に必要なモデルの 1 つである「戦略モデル」を本研究では使用している。戦略モデルとは「どんな顧客に、何を、どう魅力付けして、どんな資源を保有して、どのように提供するかを表現する」³⁵モデルである。特徴は、顧客を真ん中において考える提案、つまり最初に買い手を決めることから始めることである。「価値（事業の魅力）」と「隔離（ライバルとは違う仕組みによって持続的に優位に立てるか）」という 2 つのポイントを抑えてビジネスモデルを発想していくことが、戦略モデルの思想である（図 8）。



コンテキスト：自社のビジネスモデルが、ライバルよりもある顧客層について魅力的でありえ、その魅力が自社の資源・活動によって持続的に隔離でき、かつ顧客が受け入れてくれる理由
(出所：根来, 2006)

図 8：戦略モデルの基本構造

³⁴ 根来龍之(2015)『ビジネス思考実験「何がおきるか？」を見通すための経営学 100 命題』, pp.228-231

³⁵ 根来龍之(2015)『ビジネス思考実験「何がおきるか？」を見通すための経営学 100 命題』p.231

4.3 根来・徳永論文(2007)における成長ループと意図せざる結果

本研究では戦略モデルキャンバスでの各事業の構造設計を明らかにした後に、根来・徳永(2007) で提示された成長ループのフレームワークを用い、各ビジネスモデルの成長ループ、「仕組の自己強化」の検証を行った。「仕組の自己強化」は事業の成長過程において、一般に見られる現象である。「仕組」が実行に移されると、「競争力」が向上し、シェア向上や利益拡大といった「成果」を生み出す。成果が上がると、「仕組の優位に対する確信」が強化され、仕組が継続して実行されることで、益々成長が加速するというループ（「ポジティブフィードバック」）を作り出すことを表している（図9）。根来・徳永(2007)では、この強化行為自体が、市場におけるプレーヤー（顧客、ライバル、取引先など）の意識を変化させることで、ライバルにとって有利な状況特性を整備する場合をモデル化している。ライバルにとって有利な状況特性が整備されると、「ライバルの『対抗する仕組』が考案され、従来の仕組と合成されて、ライバルの『自社に対する相対的競争力』が大きく向上」³⁶する。「ライバルにとって成果があがると、『仕組の劣位挽回への確信』が作られ、『対抗する仕組』が継続実行される。この結果、ライバルの成長ループ（「ポジティブフィードバック」）が作り出され、自社の成長を抑制するように作用する（「ネガティブ・フィードバック」）」。³⁷本研究では、Uber Japan とタクシー業界との関係がこの自社とライバルの関係にあたると考えている。また、本研究では新経連のロビイング活動が、Uber Japan の「地方型ライドシェア」ビジネスモデル以降の成長ループでは「タイムラグ」となったと考察している。この具体的な自社とライバル含めたステークホルダー間の行動と反応の、相互作用としての競争行動の分析については第5章において行う。

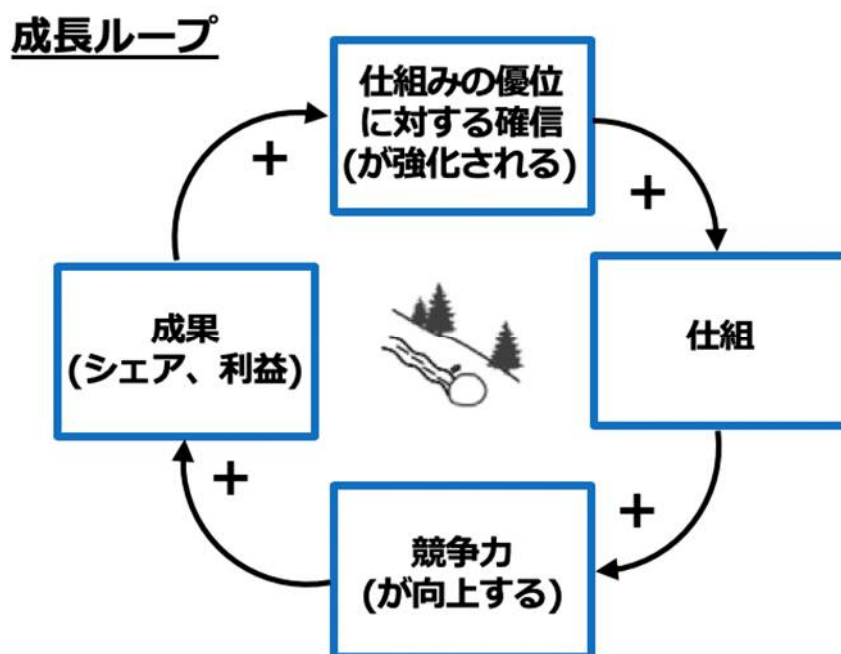


図9：仕組の自己強化（ポジティブループ）

（出所）根来・徳永(2007)より

³⁶ 根来龍之・徳永武久(2007), pp.68-69

³⁷ 同上, p.69

根来・徳永(2007)の成果は 2 点ある。1 点目は、この仕組の自己強化がライバルに有利な状況特性を結果として整備してしまい、その結果それまでに順調に成長してきた企業（成功企業）がライバルにそのシェアを奪われていく場合のメカニズムを、事例分析を通じてモデル化したことである。この現象は、自己の強みとなっている仕組の強化がライバルに有利な条件（状況特性）を生みそうになっても、自社の仕組の強化ループをすぐには止めることができないことから起きてしまうものであり、「過剰」な自己強化の結果だといえる。2 点目は、「一太郎に対する Word のシェア逆転のメカニズム」についての、新しい解釈の提示である。

また、「強さが弱さに転じる」メカニズムについて、「仕組の自己強化」という概念の提示に加えて組織慣性（イナーシア）の落とし穴の従来の議論にライバルとの相互作用の観点を明示したことも成果としてあげられる。自社の組織慣性がライバルに有利な状況を自ら整備することになるという「自社とライバル」の相互作用が、「成功が失敗をもたらすプロセス」で一定の役割を果たす場合をモデル化しようとするのがそれまでの研究との違いのひとつである。この後者の観点が、本研究におけるロビイングの作用と反作用の議論に応用される。

5. Uber Japan の日本市場におけるビジネスモデルの変遷とその背景

5.1 Uber のビジネスモデルの特徴

Uber は 2008 年の創業当時はプロのタクシードライバーが営業許可を保有したハイヤーと、乗車を希望する乗客をマッチングするハイヤー配車サービスとして開業した（Uber Cab, Uber Taxi）。その後、2013 年 1 月に、競合である Lyft や Sidecar がライドシェアの営業許可を取得するまで、このプロのドライバーと乗客とをマッチングするプラットフォームビジネスで展開を行っていた（むしろ 2013 年 1 月以前まで、Uber は主体的にライドシェアに対して反対するロビイング活動行っていた）。現在 Uber によるライドシェアのサービス名である「Uber X」は、当初プロのドライバーが運転するハイブリッド車を活用した安価なオプションとして 2012 年 7 月 4 日よりサービスを開始していた。2013 年 4 月 12 日以降、Uber X にライドシェアがオプションに加わることになる。

Uber によるライドシェアのビジネスモデルの特徴について述べることは、本研究の主旨とは異なるため詳細は述べないが、その特徴としては、プラットフォームビジネスとして、乗客側と運転手側の両方のネットワーク効果を高める、ツーサイド・ネットワーク効果によって大きな成長を遂げたビジネスモデルといえる。これは Uber 社内に初期に存在した新市場参入の成功方程式と合致している。Uber の成功方程式とは、まず、タクシー・ハイヤーという伝統的なタクシービジネスで新規市場に参入する。そして市場参入後、時間を置かずライドシェアを開始しドライバーとユーザーの獲得、支持を得る。ライドシェアビジネスが Uber の主要なビジネスモデルとなった以降は、日本や韓国のような高い規制がある市場以外では、最初のステップであるタクシー・ハイヤービジネスでの参入ステップを省略し、代わりにライドシェアのドライバーの十分な確保を行い（Uber には参入する都市の広さ、人口、中心部の人口密集度などから算出する、ライドシェアビジネスを循環させるために必要なドライバー数を計測す

るアルゴリズムがある)、十分なドライバー数が確保の目処が立ち次第、正式にライドシェアサービスのローンチを行う。こうすることで以下の図のような成長のためのポジティブ・フィードバックのループプロセスが生み出されることになる。(図 10)

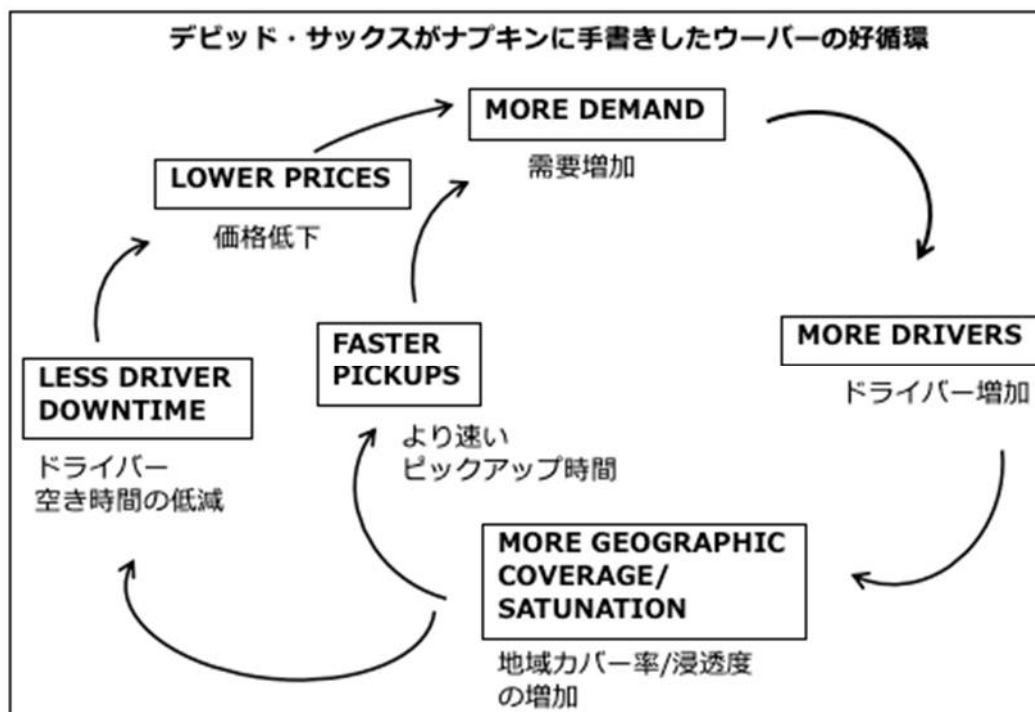


図 10 : Uber のポジティブ・ループ図

(出所) Geoffrey G. Parker., Marshall W. Van Alstyne., & Sangeet Paul Choudary (2016)

Uber が 2013 年 4 月から開始したライドシェアビジネスは、米国やヨーロッパ等ではその登場以降急激な成長を遂げている。2019 年 12 月現在、70 カ国 700 都市で展開しており、³⁸2018 年通期売上高は 113 億ドル(約 1 兆 2 千億円)、2018 年の総利用回数は 52 億回、月間アクティブユーザーは 9,100 万人、毎日の乗車数が全世界合計で 1,400 万回と(図 11)、様々な外的・内的問題を抱えながらも成長を続けていると言える。

39

³⁸ Uber Japan <https://www.uber.com/global/ja/cities/> (2020 年 1 月 4 日)

³⁹ Stockclip <https://www.stockclip.net/notes/5820> (2020 年 1 月 4 日)

月間アクティブユーザー数は9,100万人

Uber 月間平均アクティブユーザー数 (万人)



図 11 : Uber 月間平均アクティブユーザー数 (万人)

(出所) Stockclip ウェブサイトより

5.2 Uber Japan と他ステークホルダーとの相互作用の時系列分析

本章では、Appendix にある「Uber Japan を中心とした各ステークホルダー活動年表」を基礎資料として、この活動年表から Uber Japan と他のステークホルダーとの相互作用について、時系列変化表を作成し分析を行った。時系列変化表の記述は、「Uber HQ (Uber APAC 含む)」、「Uber Japan」、「タクシー業界」、「日本政府・地方自治体」、「新経連」のそれぞれの重要な活動を、横軸の時系列でまとめた。表の上部には Uber Japan のビジネスモデルの変化(「貸切ハイヤー」、「都市型ライドシェア」、「地方型ライドシェア」、「タクシー配車サービス」)をビジネスモデルの変遷に合わせて配置した。それぞれのビジネスモデルの明確な開始時期については、表上部に黄色の三角マークで明示している。また、表中の実線、点線の違いは、実線が直接的関与を表しており、矢印元の行為が直接、矢印先の行為に影響を与えているアクションである。点線は間接的影響を示しており、矢印元の行為は、矢印先の行為に直接ではなく間接的に影響を与えている行為を示している(図 12、13)。

UBビジネスモデル時系列変化①

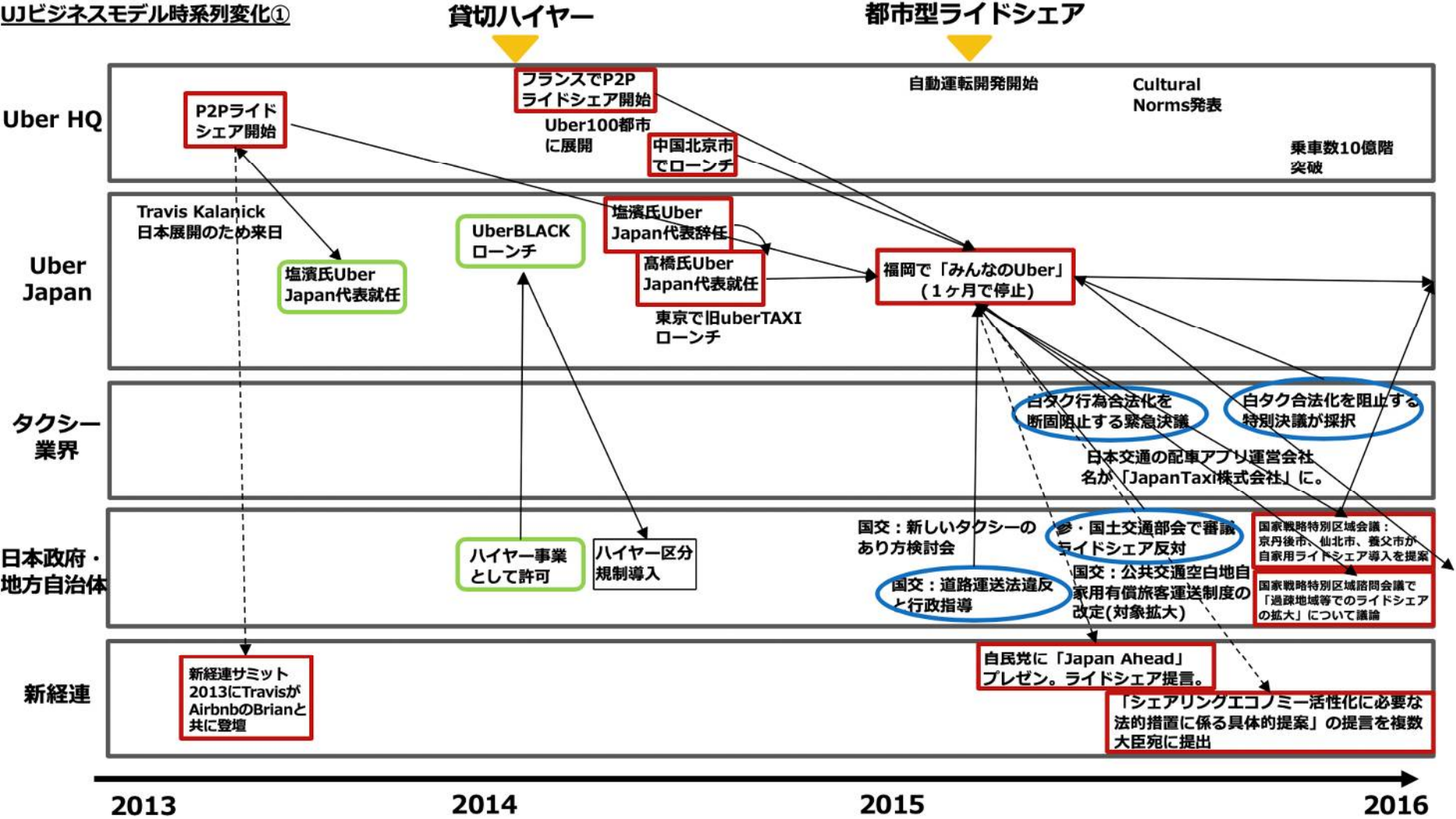


図 12 : Uber Japan のビジネスモデル時系列変化表①

(出所) 公開資料、インタビュー等より筆者作成

Uber ビジネスモデル時系列変化② 地方型ライドシェア

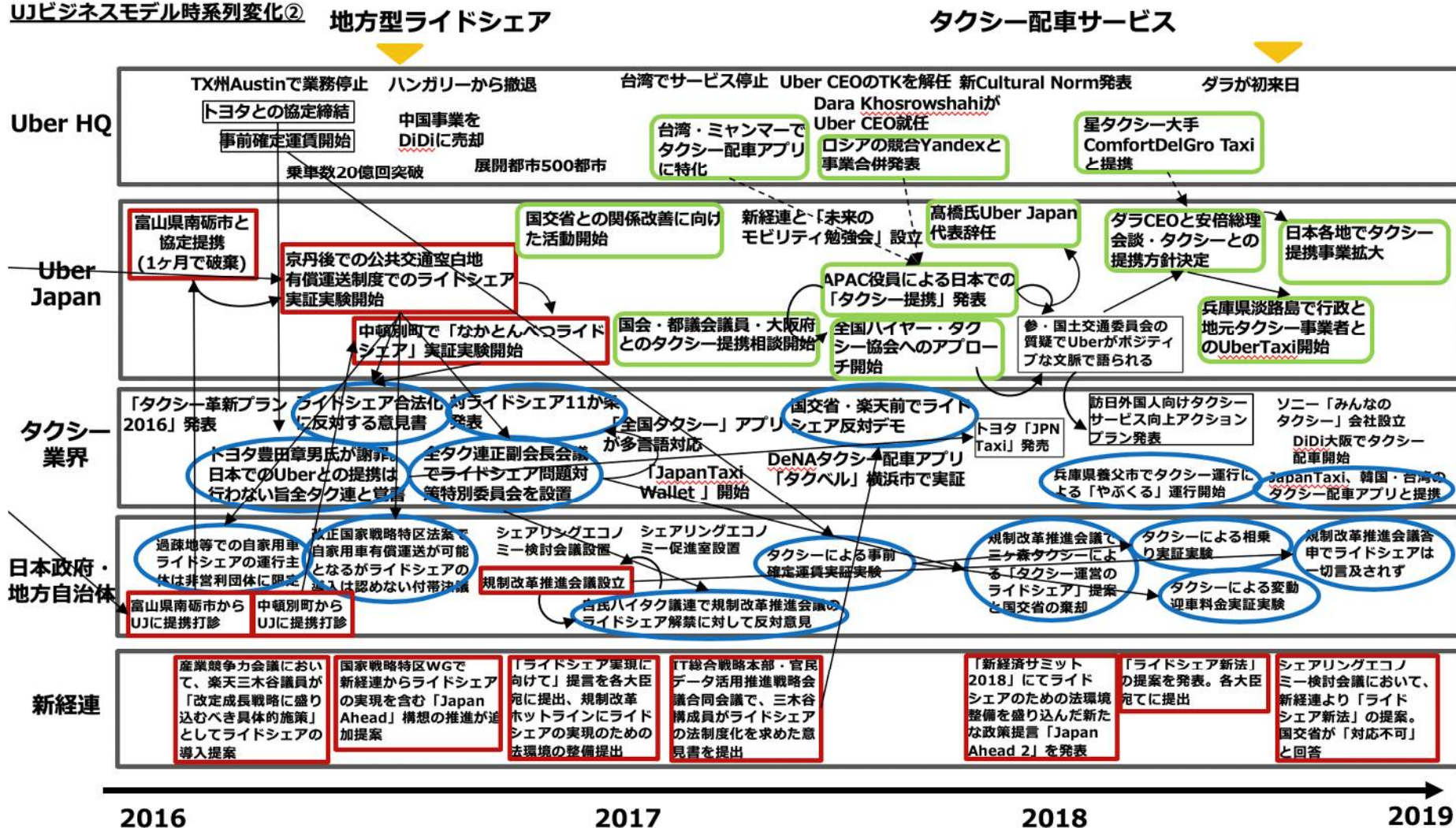


図 13 : Uber Japan のビジネスモデル時系列変化表②

(出所) 公開資料、インタビュー等より筆者作成

5.2.1 事例分析のまとめ

第 5 章 2 節の時系列変化分析では、Uber Japan と各プレーヤー間の競争行動とその相互作用について記述した。

「貸切ハイヤー」のビジネスモデル時については、2014 年 3 月当時、Uber は日本の法規制に従う形で参入したが、2013 年 4 月に米国で、2014 年 2 月にはフランスでもライドシェアが開始されたことや、アジア地域においてもシンガポールが 2013 年 2 月 24 日、同年 7 月には台湾の台北市、8 月 29 日にはインドのバンガロールと、ライドシェアモデルでの海外展開も活発化していく中で、日本を含む海外市場においてもライドシェア実施に向けて、本社からの指示・期待が変わっていった。Uber Japan もこの本社からの意向に合わせるように、日本における戦略、人事も変化していくことになった。2013 年 7 月に外国語学習サービスのロゼッタ・ストーンから Uber Japan の初代執行役員社長として入社した塩濱剛治氏も、その著書⁴⁰の中で、当時の Uber CEO であった Travis Kalanick と、当初は日本の法規制に則った形でビジネスを展開するということに入社したが、途中からその方向性が変わり、最終的に法律を違反してまでライドシェアを強行させようとする本社と衝突し、わずか 10 ヶ月で退職することになった。そして 2 代目の執行役員社長として 2014 年 7 月に入社した高橋正巳氏はライドシェア実施を KPI として活動を行った。

「都市型ライドシェア」のビジネスモデル時では、それまで比較的 Uber の動向を静観していたタクシー業界が、福岡市でのライドシェア実証「みんなの Uber」により、一気に反 Uber、反ライドシェアへと対応が変わったことが時系列変化表からも見て取ることができる。当時の高橋社長は、本章第 1 節で説明した Uber の成功方程式によるライドシェアビジネスにつながるポジティブ・フィードバックのループプロセスを忠実に再現しようとしたと言える。高橋社長が Uber Japan に入社してから 1 ヶ月後の 2014 年 8 月 5 日に、これまでのプレミアムハイヤーに加えて、東京で uberTAXI、uberTAXILUX をローンチした。これは 2018 年の「タクシー配車サービス」とは異なり、個人タクシーを対象としたサービスであったが、その先のライドシェア実施が見えていたこともあり、また業界団体との調整もなく開始したため、ビジネスの広がりが見通せず、⁴¹2018 年春に中止されることになった。そして、高橋社長入社後 10 ヶ月目の、2015 年 2 月 5 日に「みんなの Uber」が開始された。

この時期まで本社同様、日本においてもほとんど政府や業界団体へのロビイング活動は行っていなかった。これがその後、現在まで続く Uber Japan の大きな傷となる。NewsPicks が 2015 年 3 月 10 日に掲載した国土交通省自動車局旅客課寺田吉道課長（当時）のインタビュー記事からも、この当時 Uber Japan が福岡の実証実験に関するロビイング活動をほとんど行っていなかったことがわかる。

『国交省としては、2 月 5 日の実験開始時点から、ウーバー側に「きちんと法令を守っているのか」「どのような実験プロジェクトになっているのか」ということについて

⁴⁰ 塩濱剛治 (2018) 「外資系社長という戦略-Uber 日本法人を立ち上げた著者が初めて語る-

⁴¹ Uber Japan 社員へのインタビュー(2019 年 12 月 16 日実施)

再三、説明を求めてきたが、なかなか返答は得られなかった。開始の 2 日前の夜に初めて説明を受けたが一番最初は「無償」との説明だった。こちらから質問する中でドライバーにデータ取得の対価を払うとの説明があった。口頭の説明だったため実験内容の詳細についての資料を求めたが翌日にも提出がなく、重ねて求めていた。ウーバー側から実験プロジェクトについての概要が示された契約書が提出されたのは 2 月の最終週。実験が始まってから半月以上が経過してからの事だった。加えて、契約書を確認したところ、問題と思える点が多々あった。』⁴²

これが Uber Japan にとって「意図せざる結果」の 1 つめと言える。Uber は日本の法規制上ではグレーであってもライドシェアを強行することで、他の海外市場の展開と同様に、ユーザーからの支持のもと、ライドシェアに向けた許認可に向けた議論が始まると考えていた (Moazed & Johnson, 2016)。そして、その考えに基づく成長ループを急速に回すこととなった。Uber のようなプラットフォーム企業は、このようなユーザーからの幅広い支持を得るという点が今までの独占企業とは異なる。その著書「プラットフォーム革命」(2016)の中で、Alex Moazed はこの点について、「これらのプラットフォームは、伝統的なトップダウン式の独占企業ではなく、自発的なユーザーからなるボトムアップ式の構造になっている。ウーバーが成長したのは、このプラットフォームには価値があると考えユーザーが増えた結果だ。同じことがフェイスブック、グーグル、アリババ、エアビーアンドビーにもいえる。ユーザーの支持がなければ、これらのプラットフォームは成功を維持して、市場を席卷することはできない。」⁴³と述べている。しかしながら、日本ではこの成功の方程式が通用しなかった。これが「意図せざる結果」につながったのは、Uber Japan がライドシェア実現を急ぎ、十分なロビイング活動や業界との調整を行わないまま、福岡での「都市型ライドシェア」実証を行ったことである。これが要因となり、今まで静観していたタクシー業界が危機感を一気に強め、政界、省庁も巻き込んで組織化された反 Uber 体制を形成していくという、タクシー業界の成長ループを生み出すことになった。これにより、断片化していたタクシー業界がまとまり、Uber に近い機能を持つタクシー配車アプリの開発を促進させることで、タクシーに不満を覚えていたユーザーのペインポイントをタクシーが克服してしまう道筋が作られることになる。また、タクシー業界が「黒船」というレッテルを Uber に貼ることで、業界のみならず行政・政治からも Uber の行動に対する警戒心が醸成され、ライバル (タクシー業界) にとって有利な状況になった。時系列変化表からも、タクシー業界、政治が「みんなの Uber」を契機として包囲網を作り始めたことがわかる。一方、福岡での実証は、新経連のライドシェア解禁に向けてのロビイング活動を引き出すきっかけとなったことも同表から見て取ることができる。

「地方型ライドシェア」のビジネスモデルのスタートのきっかけは、福岡での実証にある。「みんなの Uber」の実証を報道等で知った京都府京丹後市、北海道中頓別町から Uber Japan に対してライドシェア実施協力について依頼があった。⁴⁴この「地方

⁴² NewsPicks <https://newspicks.com/news/866792/> (2020 年 1 月 5 日)

⁴³ Alex Moazed & Nicholas L. Johnson (2016), p. 146

⁴⁴ Uber Japan 社員へのインタビュー(2019 年 12 月 16 日実施)

型ライドシェア」は、「都市型ライドシェア」の時とは異なり、道路運送法に基づく実証実験であった。ただし、タクシー業界からは新たな業界への挑戦と受け止められ、国交省、政治、業界はライドシェア反対のアクションを強めることになった。一方、新経連はこの間、「ライドシェアの実現」に向けたロビイング活動を活発化していった。この「地方型ライドシェア」の取り組みを始めた頃から Uber Japan と新経連のロビイング活動の方向性にズレが生じ始めた。新経連や楽天三木谷社長は、産業競争力会議や IT 総合戦略本部・官民データ活用推進戦略会議合同会議、国家戦略特区ワーキンググループ等の政府会議において「ライドシェアの法制度化」を訴え、また、新経連が独自で「ライドシェア新法」の提案を政府に対して行うことで、Uber Japan がビジネスモデルをライドシェアからタクシー配車サービスに変わろうとしている状況に「遅れ」を生じさせてしまう結果となった。

「タクシー配車サービス」のビジネスモデル時での記述から、Uber Japan にとっての仕組の「意図せざる結果」2 つめにつながったことがわかる。筆者が Uber Japan に政府渉外担当の部長として入社したのはちょうどこの転換期にあたる 2017 年 1 月 16 日である。2017 年 1 月以降、筆者を中心に、国交省、経産省、タクシー議連の国会議員へのロビイングを開始していくが、当初国交省や業界、政治家からのアレルギー反応は相当強く、NewsPicks⁴⁵や日本経済新聞⁴⁶に協力する形で、パブリック・リレーションズの観点からも関係改善に向けての働きかけを行った。これらパブリック・リレーションズ活動やロビイング活動を経て、Uber Japan はライドシェアではなく、タクシー事業者との協業に向けて動くことになった。2017 年 10 月 5 日には、Uber HQ 副社長兼ラテンアメリカ・アジア地域 GM の Andrew Macdonald 氏による「移動の共有：Uber、タクシーとともにアジアの都市交通に貢献」の声明が Uber Japan のウェブサイトで公開され、タクシー協業に向けた Uber の方向性を公に明らかにした。⁴⁷

2017 年 12 月 30 日には、Uber APAC のチーフビジネスオフィサーである Brooks Entwistle 氏（当時）から「タクシーとの協業について：より利便性の高い移動手段を提供するために」と題した声明も Uber Japan のウェブサイトで公開され、⁴⁸その直後の 2018 年 1 月に公開された年頭所感でも Brooks 氏より、日本におけるタクシー協業の方向性が改めて協調された。⁴⁹ただし、業界や政府からは、Uber Japan の狙いと新経連が提言を繰り返すライドシェア解禁という狙いは同じものであると判断されていたため、継続する新経連のライドシェア解禁に向けてのロビイング活動がかえって、変わろうとしていた Uber Japan や Uber HQ のライドシェアを諦める決断の「遅れ」を引き起こし、結果としてタクシー配車サービスへの戦略変更の決断を遅らせることと

⁴⁵ NewsPicks https://newspicks.com/news/2779427?ref=user_9114 (2020 年 1 月 5 日)

⁴⁶ 日本経済新聞 <https://www.nikkei.com/article/DGKKZO21174000V10C17A9TCI000/> (2020 年 1 月 5 日)

⁴⁷ Uber Newsroom <https://www.uber.com/ja-JP/newsroom/uber-moving-together-with-taxi/> (2020 年 1 月 5 日)

⁴⁸ Uber Newsroom <https://www.uber.com/ja-JP/newsroom/タクシーとの協業について/> (2020 年 1 月 5 日)

⁴⁹ Uber Newsroom <https://www.uber.com/ja-JP/newsroom/uber-japan-2018/> (2020 年 1 月 5 日)

なった。上述した Uber Japan のウェブサイトでの繰り返されたタクシーとの協業への方針転換に関する声明は、国交省、タクシー業界へのロビイングであった。

上記に加えて、Uber 独自のロビイングとして、国交省や経産省、タクシー議連、全タク連等への信頼回復のために今まで行ってこなかった情報提供や関係構築に全力を注いだ。Uber 初のタクシー事業者との協業となる兵庫県淡路島でのタクシー配車実証実験に関しても、2017 年 10 月 6 日に淡路島洲本市役所で兵庫県淡路県民局と共催で行われた事業者説明会は、今までの Uber の姿勢とは正反対のため、タクシー業界や国交省、政界で大きな注目を浴びた。ただし、説明会に参加した事業者や兵庫県タクシー協会関係者のほとんどは、Uber のタクシー配車サービスへの転換について信用はしておらず、その場で何度も「白タクはやらない」ことの確認を取らされた。時系列変化表では、具体的なタクシー配車サービスの展開開始は、Travis Kalanick に変わり、新 CEO となった Dara Khosrowshahi (ダラ・コスロシャヒ) が、2018 年 2 月 21 日に安倍晋三首相との会談が行われるまで厳しい状態が続くこととなった。

5.3 ビジネスモデルの変遷に影響したメンタル・モデルの分析

本節では、前節の時系列変化で記述した、Uber Japan の各ビジネスモデルの変遷に影響したメンタル・モデルの分析を行う。前節の時系列変化では、Uber Japan と各プレイヤーの競争行動の相互作用を、Uber Japan のビジネスモデルの変遷に沿って時間軸の流れで記述することにより、Uber Japan のビジネスモデルの変化をもたらしたものを動的(dynamic)に捉えることを目的として行った。一方、本節では Uber Japan の各ビジネスモデルの背景にあるメンタル・モデルを成長ループという形で、ビジネスモデル毎に時系列ではなく、静的(static)な観点で分析を行った。具体的な分析手順は以下のとおりである。

1. Uber Japan のビジネスモデルの変遷について、戦略モデルを使って記述する。
2. それぞれの戦略モデルの背後にある成長ループを抽出する。
3. 成長ループの因果線を阻止しているもの＝ループ構造にネガティブな影響を及ぼしているもの＝壁は何かを特定する。

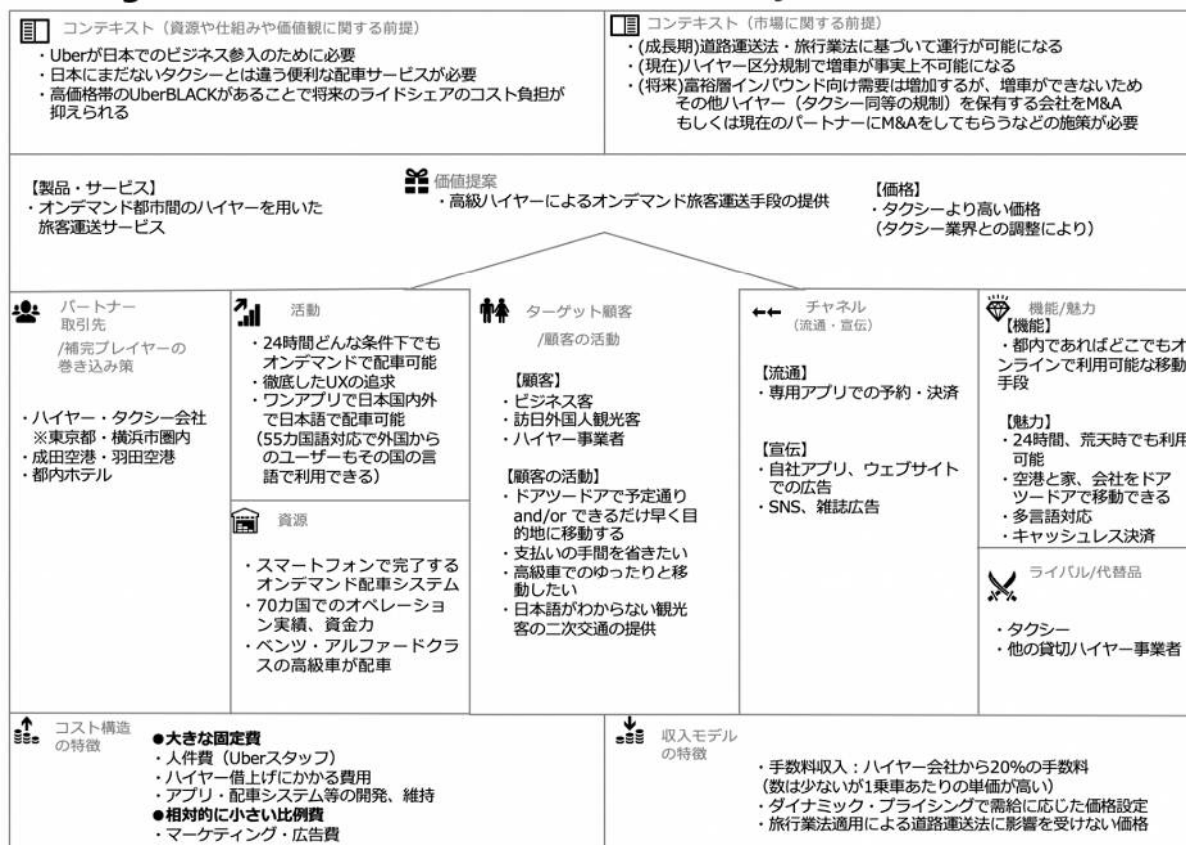
戦略モデルに続く、各ビジネスモデルの成長ループとプレイヤーの反応、それによる Uber Japan の行動変化図について、本稿では各ビジネスモデルの成長ループと共に、その Uber Japan の各ビジネスモデルの成長ループが回転することによって起因する各プレイヤーの反応と、そのプレイヤーの反応の結果引き起こされた Uber Japan の行動の変化の相互作用を、成長ループの横に記述している。前述の根来・徳永(2007)でも示されているが、Uber Japan の成長ループによる自己強化行為自体が、市場におけるプレイヤーの意識を変化させたことを、ここから明らかにするという意図がある。またその意識変化の結果引き起こされた Uber Japan の行動の変化も加えることで、競争関係が動的に連鎖していく競争ダイナミクスを明示する目的がある。

戦略モデル、成長ループと各プレイヤーの反応と Uber Japan の行動変化に続く、相互作用図については、図の中心は各ビジネスモデルにおける Uber Japan のメンタル・

モデル(成長ループ)を示している。成長ループと各プレイヤー間の矢印は、Uber Japan のメンタル・モデル(成長ループ)に影響を与えたもの、または Uber Japan から影響を受けたものを示しており、具体的な働きかけを示しているものではない。矢印の太線は Uber Japan のメンタル・モデル(成長ループ)全体に、もしくは Uber Japan から各プレイヤー全体に影響を与えたものを示しており、細線は Uber Japan の成長ループの個別要素や、各プレイヤー間の個別の行動に影響を与えたものを示している(図14~25)。

Strategic Model Canvas

Project: 貸切ハイヤー



©Tatsuyuki Negoro/WBS

図 14 : Uber Japan の「貸切ハイヤー」戦略モデルキャンバス

(出所) 公開資料、インタビュー等より筆者作成

Uber Japan : 貸切ハイヤーモデルの成長ループが引き起こしたプレイヤーの反応とUJの行動変化

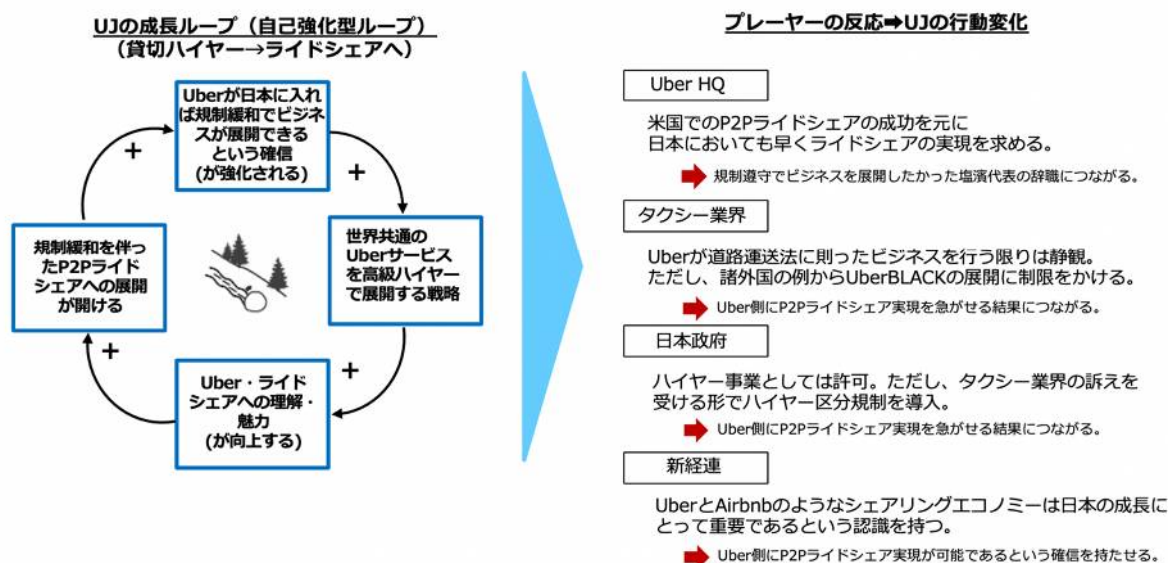


図 15 : Uber Japan の「貸切ハイヤー」成長ループ及びプレイヤーの反応と Uber Japan の行動変化

(出所) 公開資料、インタビュー等より筆者作成

Uber Japan : 貸切ハイヤーモデルの成長ループモデルと各プレイヤーとの相互作用

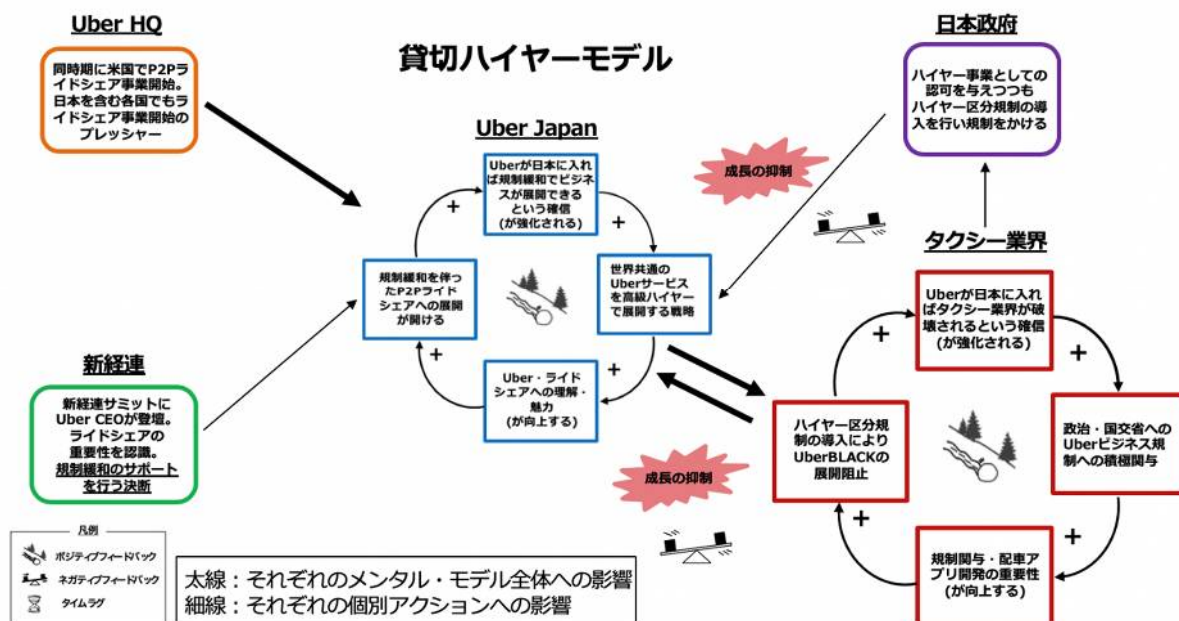


図 16 : Uber Japan の「貸切ハイヤー」モデルの成長ループモデルと各プレイヤーの相互作用

(出所) 公開資料、インタビュー等より筆者作成

Strategic Model Canvas

Project: 都市型ライドシェア



©Tatsuyuki Negoro/WBS

図 17 : Uber Japan の「都市型ライドシェア」戦略モデルキャンバス

(出所) 公開資料、インタビュー等より筆者作成

Uber Japan : 都市型ライドシェアモデルの成長ループが引き起こしたプレーヤーの反応とUJの行動変化

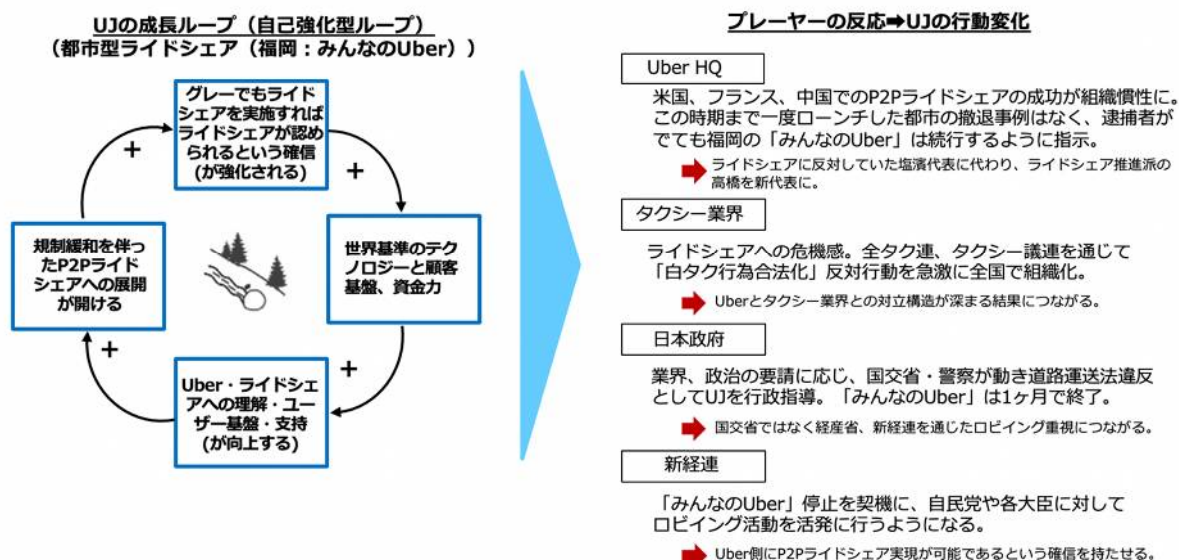


図 18 : Uber Japan の「都市型ライドシェア」成長ループ及びプレーヤーの反応と Uber Japan の行動変化

(出所) 公開資料、インタビュー等より筆者作成

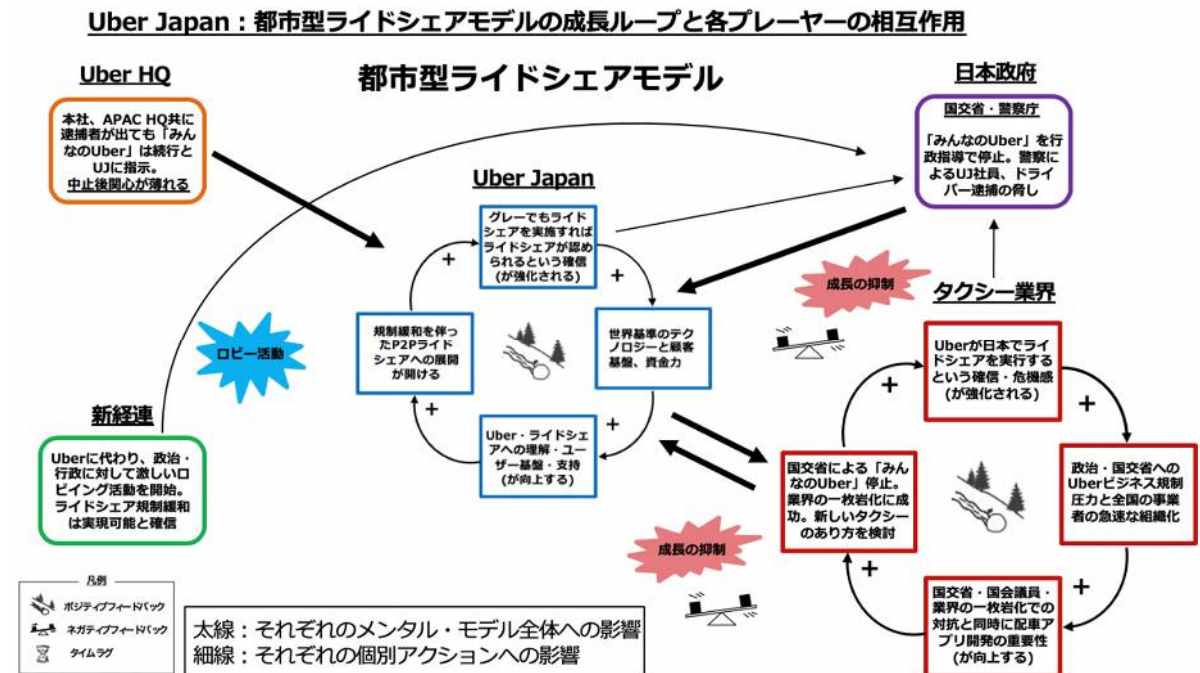


図 19 : Uber Japan の「都市型ライドシェア」モデルの成長ループモデルと各プレイヤーの相互作用

(出所) 公開資料、インタビュー等より筆者作成

Strategic Model Canvas

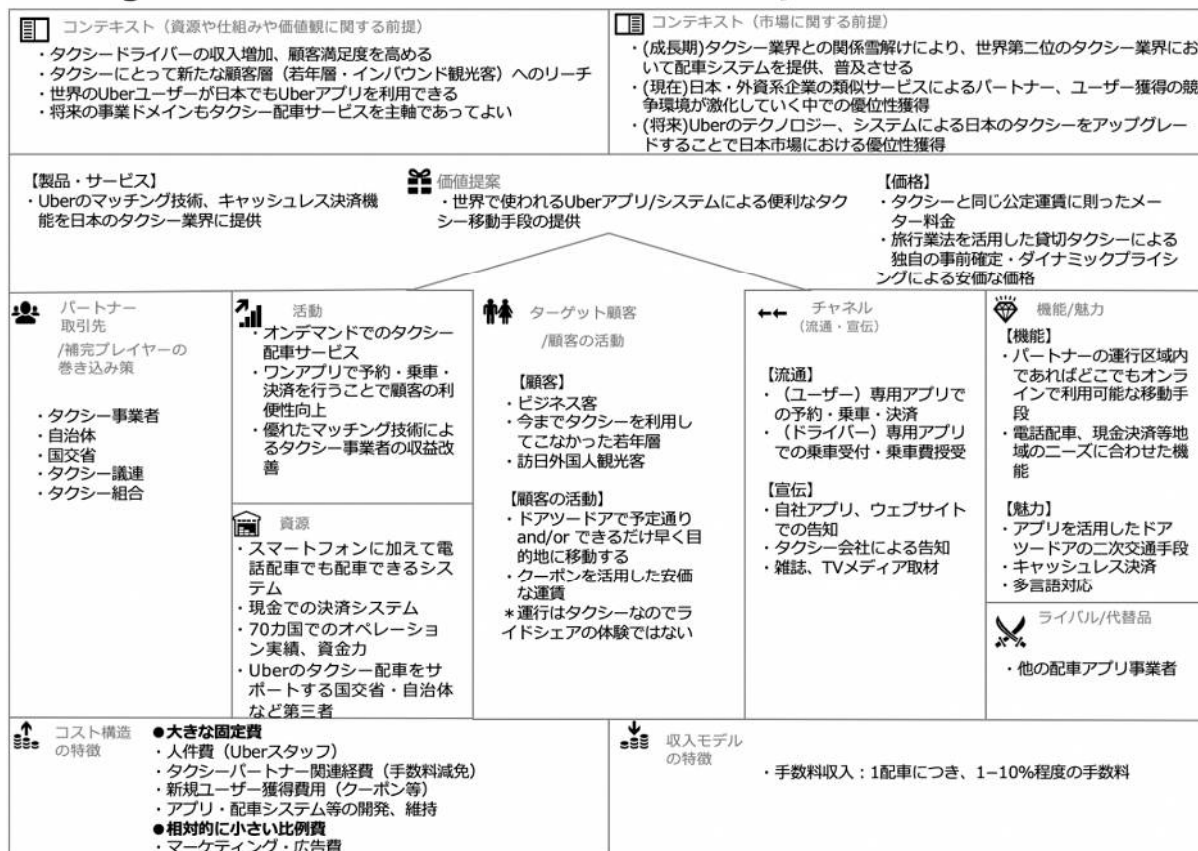
Project: 地方型ライドシェア

コンテキスト (資源や仕組みや価値観に関する前提) - 日本にまだないライドシェアを導入する - 過疎地域における自治体・住民主体・共助による新たな二次交通の提供 - ラストワンマイルの移動コストを下げる - ライドシェアドライバーという自由な働き方・副業を日本に導入する + Uber Japanとして新たな手数料収入手段		コンテキスト (市場に関する前提) (成長期)道路運送法の適用範囲内外でのライドシェア実証実験 (現在)道路運送法改正、ライドシェア法案成立に向けてロビー活動、地方における実証実験でユーザーの支持獲得 (将来)ロビー活動による法改正後は海外と同様のライドシェアビジネスの展開	
【製品・サービス】 - 道路運送法の特典である公共交通空白地自家用車有償運送制度を活用した自家用車を用いたP2Pライドシェアサービスの提供 - 道路運送法の適用を受けない無料ライドシェアサービスの提供		【価格】 ユーザーはタクシーの半額程度の運賃	
パートナー 取引先 /補完プレイヤーの巻き込み策 - 自治体 - 新経連 - 経産省 - 実証実験に参加する乗客、ドライバー		ターゲット顧客 顧客の活動 【顧客】 - 住民 - 自治体 【顧客の活動】 - ドアツードアで予定通りand/orできるだけ早く目的地に移動する (ユーザー) 過疎地域における二次交通の解決策 (自治体) 交通弱者対策の解決策して - 日本語がわからない観光客の二次交通の提供	
活動 - 定められたエリア内でオンデマンドでのライドシェア - 交通弱者、高齢者の二次交通課題の解決 - ワンアプリで予約・乗車・決済を行うことで顧客の利便性向上 - 移動コストの低減		チャネル (流通・宣伝) 【流通】 (ユーザー) 専用アプリでの予約・乗車・決済 (ドライバー) 専用アプリでの乗車受付・乗車費授受 【宣伝】 - 自社アプリ、ウェブサイトでの告知 - 自治体による告知 - 雑誌、TVメディア取材	
資源 - スマートフォンに加えて電話配車でも配車できるシステム - 現金での決済システム 70カ国でのオペレーション実績、資金力 - Uberのロビー活動をサポートする自治体・新経連など第三者		機能/魅力 【機能】 - エリア内であればどこでもオンラインで利用可能な移動手段 - 電話配車、現金決済等地域のニーズに合わせた機能 【魅力】 - 安価もしくは無料で利用可能 - 新たな二次交通手段 - 多言語対応	
コスト構造 の特徴 ●大きな固定費 - 人件費 (Uberスタッフ、ドライバー) - ドライバー確保、維持にかかる費用 - アプリ・配車システム等の開発、維持 ●相対的に小さい比例費 - マーケティング・広告費		収入モデル の特徴 - 手数料収入：京丹後からはドライバーから10%程度 - 自治体からの収入：中頃別町からは月5万円のシステム提供料	

©Tatsuyuki Negoro/WBS

Strategic Model Canvas

Project: タクシー配車サービス



©Tatsuyuki Negoro/WBS

図 23 : Uber Japan の「タクシー配車サービス」戦略モデルキャンバス

(出所) 公開資料、インタビュー等より筆者作成

Uber Japan : タクシー配車サービスの成長ループが引き起こしたプレイヤーの反応とUJの行動変化

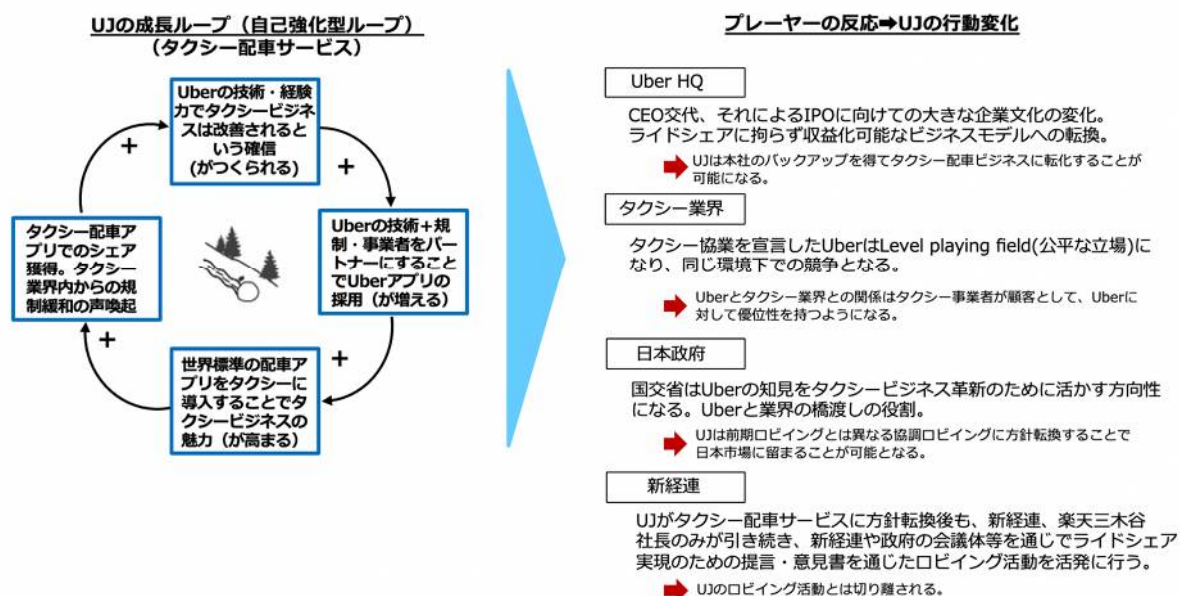


図 24 : Uber Japan の「タクシー配車サービス」成長ループ及びプレイヤーの反応と

Uber Japan の行動変化

(出所) 公開資料、インタビュー等より筆者作成

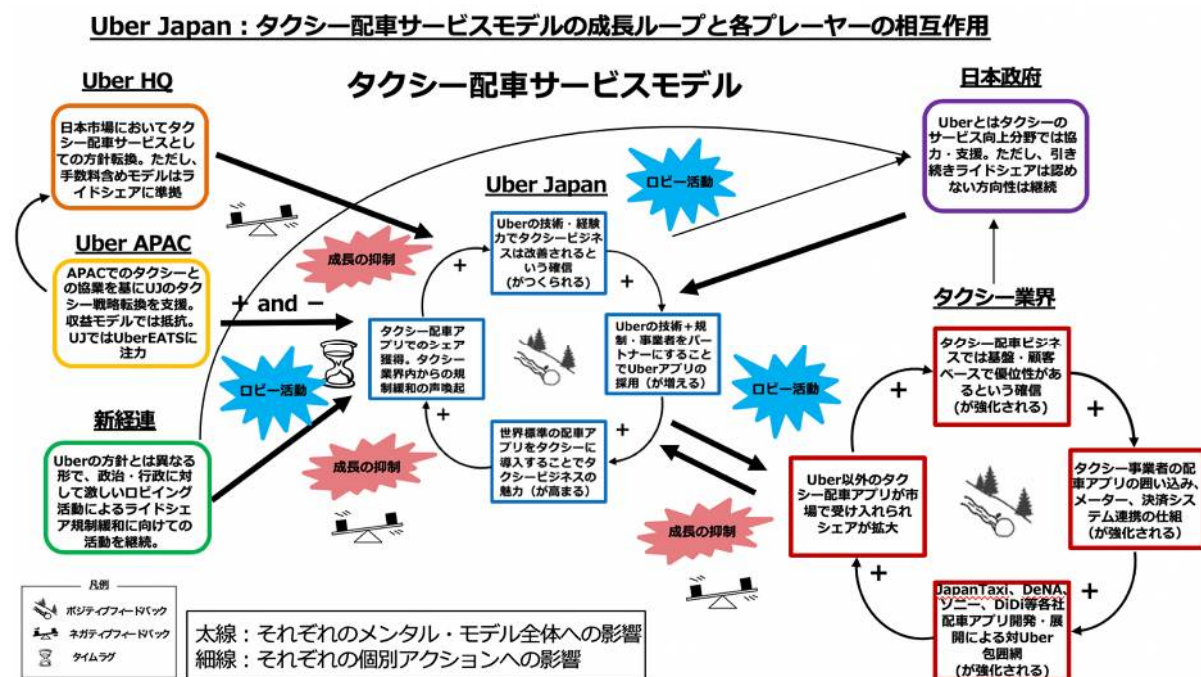


図 25 : Uber Japan の「タクシー配車サービス」モデルの成長ループモデルと各プレイヤーの相互作用

(出所) 公開資料、インタビュー等より筆者作成

5.3.1 メンタル・モデル分析のまとめ

第 5 章 2 節の時系列変化表では、Uber Japan と各プレイヤーの競争行動そのものを記述した。時系列変化による分析ではその背後にあるメンタル・モデルは記述されないため、本節ではステークホルダー間の競争行動の相互作用を、メンタル・モデルを媒介項として分析を行った。メンタル・モデルという媒介項を置くことで、メンタル・モデルのどこがステークホルダーに影響を与えたのか、その結果 Uber Japan のメンタル・モデルがどのように変化したのかがわかる。

「貸切ハイヤー」モデルでは、UberBLACK サービス開始後に、「都市型ハイヤー」、「その他ハイヤー」というハイヤー区分規制が国交省によって告示された。この規制が「貸切ハイヤー」ビジネスの成長を抑制することになった。この規制の背景として、東京のタクシーは国交省による「タクシー適正化・活性化特措法」⁵⁰により、総量規制の対象となっており、新規車両の登録は事実上不可能となっている。UberBLACK はタクシーの総量規制の対象外であるハイヤーを活用することで増車が可能なビジネスモデルとして事業拡大を図っていた。この新たなハイヤー区分規制により、UberBLACK のような短時間で異なる乗客と契約繰り返すタクシーに近い業態は、「その他ハイヤー」としてタクシーと同等の規制下で総量規制の対象となった関係で、海外の Uber のような爆発的な需要の伸びを支える供給の提供ができなくなった（1 人の乗客につき 2 時間以上の貸切ハイヤーは「都市型ハイヤー」として引き続き総量規制の対象外とされた）。

⁵⁰ 国土交通省 <http://www.mlit.go.jp/common/001067260.pdf> (2020 年 1 月 7 日)

「都市型ライドシェア」モデルにおける Uber Japan の成長の壁は構造としては「貸切ハイヤー」モデルと変わらなかったが、新経連等が政府に対してロビイング活動を行ったことで、業界がさらに切迫感を持ち、今まで断片化していたタクシー業界が一枚岩になったことで、より強い「成長の抑制」が引き起こされた。福岡での「都市型ライドシェア」実証の「みんなの Uber」では、実証開始直後から国交省・警察などの調査が実施され、開始 1 ヶ月後に Uber Japan に対する行政指導という強い抑制行動に出ることになった。

「地方型ライドシェア」モデルでは、Uber HQ や Uber APAC の関与が薄い状況下で、Uber Japan 独自で日本の社会状況に則したライドシェアを模索した。それが日本独自の規制緩和を伴わない、過疎地域における二次交通課題の解決であった。Uber 社員へのインタビューによると、京丹後市、中頓別町でのライドシェア実証実験は Uber Japan の社員数名が中核となり、後はインターン数名で、自治体との調整、交渉、ローンチまで行ったと回想している。⁵¹Uber Japan が少ない人数で日本での打開策を模索している中、反対勢力はタクシー業界のみならず、政府、政治家も加わり、包囲網は強固になっていった。この理由として、Uber Japan 自体はこの時期上述のとおり、規制緩和を伴わない形での日本型ライドシェアを模索していたが、新経連等が引き続きライドシェア解禁に向けてのロビイング活動を継続的に政府内外で行っていた関係で、Uber Japan の意図が信用されず、Uber の描く成長ループ全体に新経連のロビイング活動がネガティブに影響する結果となった。

「タクシー配車サービス」モデルでは、タクシー業界が新経連等の継続的なロビイング活動を受けて、ライドシェア技術・サービスをタクシーで実現するという目標を掲げ、国交省が中心となり事前確定運賃・迎車料金変動運賃・相乗りタクシーの実証を断続的に打ち出した。Uber Japan が期待していたユーザーの支援もライドシェアに近いサービスを受けられるタクシー配車アプリをユーザーが支援するという変化がおきた。Uber Japan がタクシー配車サービスに事業転換した後も、タクシー事業者との提携は他のアジア諸国での Uber のタクシー提携事業より 1 年以上遅れ、その間ライバルによる「対抗する仕組」が成長ループとして加速することで Uber Japan に対する相対的競争力が大きく向上した。

6. おわりに

6.1 事例研究のまとめ

本研究の成果は次のとおりである。

- ・Uber の日本参入時から 2019 年までの事象を Uber 本社、Uber Japan、タクシー業界、日本政府、新経済連盟（新経連）を活動主体として複眼的かつ時系列で記述した。

- ・Uber Japan が選択したその時々ビジネスモデルの意図、自己強化型（成長）ループは、Uber Japan と新経連のロビイング活動にどのように影響を与えたかを明らかにした。

- ・Uber Japan（及び新経連）のロビイング活動が競争相手（タクシー事業者）からど

⁵¹ Uber Japan 社員へのインタビューより(2019 年 12 月 16 日実施)

のような反応を引き出したかを明らかにした。

・従来の競争ダイナミクスの議論ではロビイングの役割が含まれていない。本稿ではロビイング活動が競争ダイナミクスにも重要な要素として、ロビイング活動を含めた競争ダイナミクスの議論を行った。

上記の議論によって、本研究は、今まで非市場戦略において自社に有利な方向性に導く役割を果たすとされているロビイングが、時に企業の成長を阻害する活動になってしまう事例となっている。

ロビイングが成長ループの阻害要因となるケースについて、本研究の事例では、①Uber という企業の組織慣性（イナーシア）・過去の成功体験、②Uber Japan と新経連のロビイング活動の「目的の不一致」が要因になったと考えられる。この、Uber から見た負の連鎖反応を引き起こすロビイングが、Uber Japan にとっては成長ループの修正を遅らせ、「意図せざる結果」を引き起こすことになったと言える。

6.2 Uber Japan の現在(2019 年 12 月 9 日時点)の状況

2014 年 3 月に「貸切ハイヤー」の UberBLACK というビジネスモデルで日本市場に参入後、Uber Japan の成長ループや各プレイヤーの競争反応が、その後の Uber Japan や新経連、タクシー業界のロビイング活動に影響を与え、Uber Japan と各プレイヤーとの相関関係の結果として「意図せざる結果」を伴いつつビジネスモデルの変遷が行われた。「貸切ハイヤー」後に、「都市型ライドシェア」、「地方型ライドシェア」、「タクシー配車サービス」と徐々に日本の法制度、市場環境・社会状況に合わせる形でビジネスモデルを変えて来たが、第 5 章第 2 節で記述した Uber Japan のビジネスモデル時系列変化で見たように、2015 年 2 月 5 日に開始した福岡での都市型ライドシェアが引き起こした各プレイヤーへのインパクトは、タクシー事業者との協業に Uber Japan が切り替えた後でも、Uber Japan と各プレイヤー間に大きな傷跡を残していると言える。

「タクシー配車サービス」へと事業戦略を切り替えた Uber Japan の現在であるが、上述のとおり、2017 年 10 月 5 日に Uber HQ の副社長兼ラテンアメリカ・アジア地域 General Manager である Andrew Macdonald によるアジアにおけるタクシーとの連携について Uber Japan ブログで発表を行い、対外的にも公式に日本でもタクシー事業者との連携を打ち出したにも関わらず、上記のタクシー業界との関係悪化の傷跡が信頼関係醸成や、その間のタクシー業界側の配車アプリ開発等の Uber 対抗策が大きな負の影響を与えることとなった。2018 年 5 月 22 日の兵庫県淡路島でのタクシー提携に至るまでの間、主に政府渉外チームを中心としたロビイング活動、パブリック・リレーションズ活動が国交省や自治体、タクシー業界との交渉の最前線に立ち調整を行ってきた。また、日本国内での交渉のみならず、Uber APAC や HQ などの本社側との調整も行った。ライドシェア解禁への Uber Japan や新経連によるロビイング活動を Uber Japan の旧ロビイング活動とすると、新ロビイング活動は Uber が日本でモビリティビジネスを展開する道筋をタクシー業界や日本政府との協業・協力に見出す活動であった。その 1 つの成果として、2018 年 2 月 21 日の Uber HQ の新 CEO である Dara Khosrowshahi と、日本国内閣総理大臣である安倍晋三首相との総理官邸での会合があ

げられる(図 26)。このトップ会談を実現させるために動いたのも、Uber HQ、APAC そして Uber Japan のロビイングチームである。Uber Japan では国交省、外務省、全国ハイヤー・タクシー連合会、タクシー議員連盟、影響力のある国会議員への働きかけなど多角的にロビイング活動を行った。その目的は単に日本国総理大臣と Uber CEO の二者会談の実現のみならず、日本におけるタクシー事業者との協業を本格的にスタートさせるための、Uber 側の決意表明、タクシー業界との間の信頼醸成にあった。この日を契機に、Uber Japan はタクシー配車サービスとして本格的にビジネス展開が可能となった。

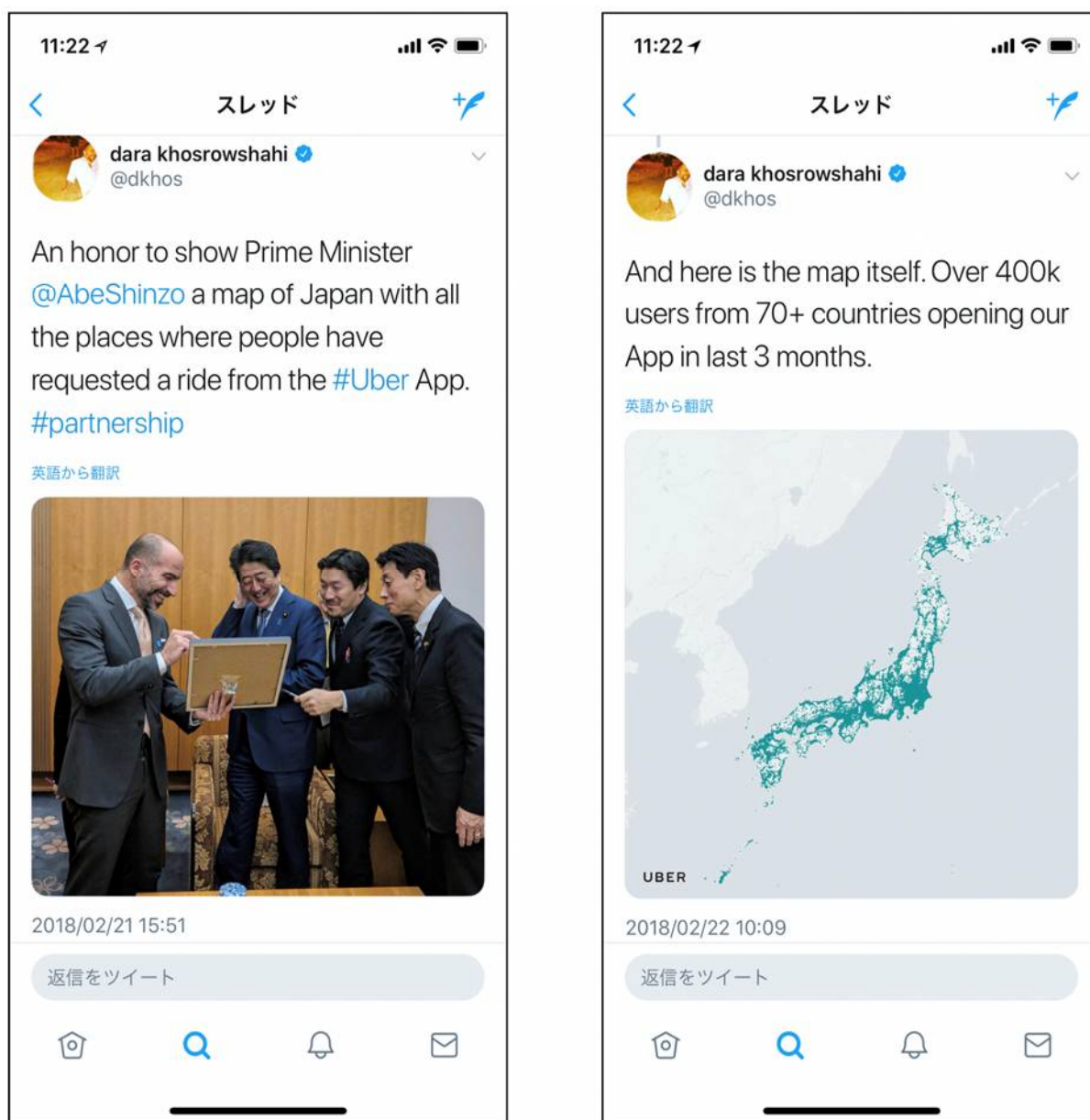


図 26 : 2018 年 2 月 21 日 Uber ダラ CEO の Twitter

(出所) Twitter より

ただし、現在の日本のタクシー配車アプリの勢力図を見るとわかるように、その後の Uber Japan のタクシー配車サービスの展開は順調とは言えない(図 28)。本稿ではグローバル企業の展開戦略については触れていないが、Uber の日本での展開が意図通り進まなかった原因の 1 つとして、Uber HQ が日本のタクシービジネスを理解しないまま形だけタクシー事業に参入してしまったことが大きい。ロビイングチームの活動により、タクシー事業者との協業の体裁は整ったが、そこにビジネスチームの理解がない状況で営業活動を進めてしまったことで、Uber Japan は日本参入以降、2 度目の失敗をしてしまうことになる。Uber HQ や APAC は、手数料やタクシー事業者との契約などの決定権を Uber Japan チームに与えず、自ら日本市場で交渉を行った。その結果、安倍首相との会談で Uber に関心が集まった 2018 年春から秋にかけて日本各地の大手タクシーグループ会社との交渉に悉く失敗してしまう。福岡実証で招いたタクシー業界の信頼失墜を再度、タクシー配車サービスモデルへの戦略転換後においても再燃させてしまうことになる。その間、JapanTaxi⁵²や DiDi⁵³などの競合他社はタクシー事業者の手数料を下げる戦略で、タクシー事業者からアプリ利用パートナーを全国で獲得した。その結果としてユーザーにとっては使える場所・事業者が他社と比べて少ない Uber をあえて使う理由が徐々に無くなってしまった。

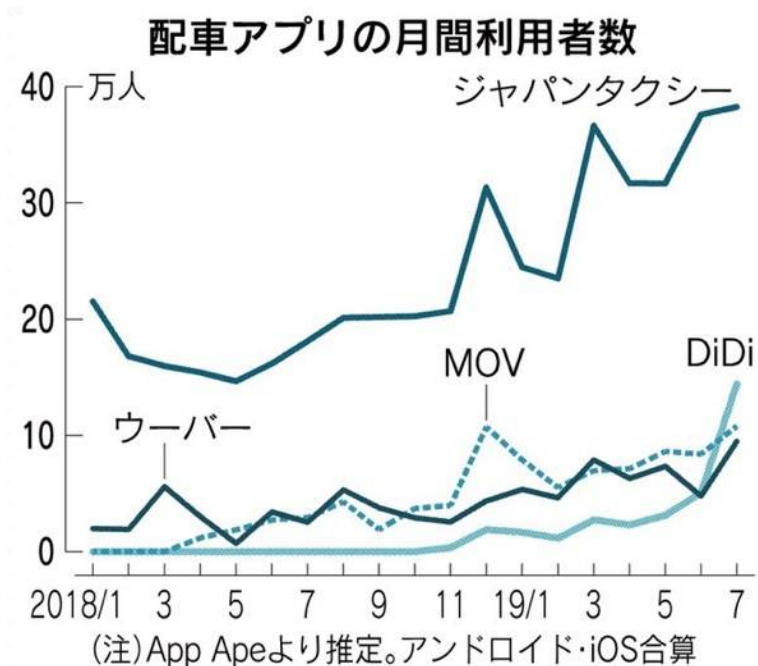


図 28 : 配車アプリの月間利用者数

(出所) 日本経済新聞ウェブサイトより

⁵² JapanTaxi 株式会社。日本交通株式会社の子会社であった株式会社日交データサービスから 2015 年 8 月に商号変更。2019 年 12 月時点で同社のタクシー配車アプリである JapanTaxi は 900 万ダウンロードと日本最大。

⁵³ 中国の Didi Chuxing がソフトバンクと合併で設立した DiDi モビリティジャパン株式会社が運営しているタクシー配車アプリ。

なお、本研究では Uber Japan のもう 1 つの事業である UberEATS については考察しなかったが、Uber HQ、APAC、そして Uber Japan は 2018 年以降、法制度上の問題がなく事業展開・収益が見込まれる UberEATS 事業に人員、予算を集中したことで、モビリティ事業へのマーケティングや営業活動、人材配置・採用を含めた投資は少ない状況が続いていた。2019 年に入りようやく Uber Japan は、JapanTaxi、DiDi、MOV⁵⁴、S.RIDE⁵⁵などの競合他社のユーザーキャンペーンやタクシー事業者への対抗措置として、営業スタッフの増員や、タクシー事業者への手数料を抑える決断をしたが、既にタクシー配車アプリ業界はレッドオーシャン化しており、大掛かりなキャンペーンをやる限りの巻き返しは難しい状況にある。

6.3 本研究の実務的示唆

外資系企業の日本進出に際して、参入時にどのような戦略を取るべきか、パートナー（VC や Joint Venture 含む）をどのように選ぶかについては後戻りできない重要な選択であり、特に時間がかかるロビイング活動はビジネス展開の時間軸とは異なることを認識する必要がある。Uber Japan の事例を通じて、規制産業への新規参入にロビイングが有効に機能する場合だけでなく、逆に事業戦略転換に遅れを生じさせてしまう負の要因になる場合があることが示された。

Uber のような、日本以外の海外市場で成功している企業であっても、参入戦略、ロビイング活動、パートナー選択次第では「意図せざる結果（Uber の場合は、ライドシェアを求めたことが逆にライドシェアの実現を遠ざける結果を生んだことや、タクシー配車サービスへの事業戦略転換の遅れ、ライバルの対応・対抗戦略の強化を促した等）」を生むことがある。他国市場の事例や米国で成功した参入戦略を行ったとしても、新市場への参入においては、自国市場や他国市場参入での経験を都合良く解釈して当てはめることや、他国市場での成功事例から帰納してビジネスモデルや参入戦略を強引に策定するのは避けるべきであろう。また、組織慣性（イナーシア）によって参入市場でのビジネスモデルの転換が遅れがちであることも注意すべきだ。

6.4 本研究の学術的示唆

本研究の学術的示唆として、Uber Japan を中心とした Uber という企業とそれを取り巻くプレーヤーとの相互関係を、2008 年から 2019 年まで公開情報、事実関係、インタビューをもとに網羅的な時系列表を作成したことで、Uber Japan に関する「記録的貢献」を果たしたことが挙げられる。

また、今までロビイング活動を明示的に含めて議論されてこなかった従来の競争ダイナミクスの要素としてロビイングを入れて議論することの必要性を示した。加えて、非市場戦略としてのロビイングの役割と、それが自社・他のプレーヤーのメンタル・モデル、経営・事業戦略に与える影響を、Uber Japan のビジネスモデルの変遷を事例として考察を行った。

⁵⁴ 株式会社ディー・エヌ・エーが運営しているタクシー配車アプリ。

⁵⁵ ソニー株式会社と都内大手タクシーグループ会社を中心となり設立した「みんなのタクシー株式会社」が運営会社のタクシー配車アプリ。

その結果、本研究では、従来の議論において自社に有利な方向性に導く役割を果たすと素朴に位置づけられてきたロビイングが、時に結果として企業の成長を阻害する活動になってしまう場合があることを示した。

6.5 本研究の限界と今後の研究課題

本研究は Uber、特に Uber Japan のビジネスモデル変遷についてのシングルケースの事例研究であるため、Uber 同様に日本の規制産業に参入している他社に本研究の分析結果を適用できるかどうかは留保が必要である。

筆者の本研究の先にある問題意識として、日本市場参入を行うモビリティ関連の外資系企業の日本における参入戦略、ロビイング戦略・手順が、Uber の日本参入以前・以後で大きく変化したことかどうかについてさらなる検証を行う必要性を感じている。Uber 以降に日本に参入する外資系モビリティ企業には、Uber 以前とは異なるロビイングの方向性があると考えている。例えば、日本市場参入前に、国交省、全国ハイヤー・タクシー連合会に、「Uber とは異なり、日本ではライドシェアは一切考えていない」と宣言した DiDi⁵⁶をはじめ、ライドシェアとは異なる ofo、Mobike、Lime、Bird などマイクロモビリティ分野の外資系事業者も（ofo、Mobike は既に日本市場からは撤退）、本国のビジネスモデルをそのまま日本に輸入する形ではなく、日本の状況、特に規制、法制度にあった形や、自治体や日本の事業者との連携・提携体制を構築後に本格的な事業展開を行うという慎重な参入方法を取るようになった。

また、外資系企業に限らず、日本の電動キックボード事業者や、モビリティ系スタートアップ企業の多くは、最初から国交省や経産省とのロビイング活動を重視し、現状の法制度の中でビジネスモデルを構築するようになっている。ここで述べたような、Uber の日本参入事例が、Uber 以後の外資系や日系のモビリティ事業者の参入・事業戦略、そしてロビイング戦略に具体的にどのように影響を与えたのかについては、今後の研究課題としたい。

また、非市場戦略、メンタル・モデル、競争ダイナミクスはそれぞれが大きな経営学の研究分野であるが、今回はそれらの理論の一部を用いた一つの事例研究であり、ロビイングとビジネスモデルの影響関係については今後さらに他事例研究や定量的研究を積み上げる必要がある。

⁵⁶ 『東京交通新聞』2018 年 7 月 23 日

参考文献

- Bettis, R. A., & Weeks, D. (1987) 「Financial returns and strategic interaction, Strategic Management Journal, 20(3): 251-278.
- Brad Stone. (2017) 「The Upstarts: How Uber, Airbnb, and the Killer Companies of the New Silicon Valley Are Changing the World」 (井口耕二訳(2018)『UPSTARTS Uber と Airbnb はケタ違いの成功をこう手に入れた』日経 BP 社)
- Chen, M.-J., & Miller, D. (2012) 「Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform」, The Academy of Management Annals, 6(1): 135-210.
- Joos, K. & Waldenberger, F (2004) 「Successful Lobbying in the New Europe」 (平島健司訳 (2005) 『EU におけるロビー活動』日本経済新聞社).
- Alex Moazed & Nicholas L. Johnson (2016) 「Modern Monopolies What It Takes to Dominate the 21st-Century Economy」 (藤原朝子訳 (2018) 『プラットフォーム革命 経済を支配するビジネスモデルはどう機能し、どう作られるのか』英治出版)
- David P. Baron (1995) 「Integrated Strategy: Market and nonmarket components」, California Management Review, 37(2) : 47-66.
- Douglass C. North (1990) 「Institutions, Institutional Change and Economic Performance」 (竹下公視訳(1994)『制度・制度変化・経済成果』晃洋書房).
- Geoffrey G. Parker., Marshall W. Van Alstyne., & Sangeet Paul Choudary. (2016) 「Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy-and How to Make Them Work for You」 (渡部典子訳(2018)『プラットフォーム・レボリューション 未知の巨大なライバルとの競争に勝つために』ダイヤモンド社)
- Laura Rook (2013) 「Mental models a robust definition」, School of Business, University of Western Sydney, Sydney, Australia, TLO 20(1):38-47.
- Peter M. Senge (2006) 「The Fifth Discipline-The Art and Practice of The Learning Organization」 (枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳 (2018) 『学習する組織 システム思考で未来を創造する』英治出版)
- Smith, K. G., Ferrier, W. J., & Ndofor, H. (2001) 「Competitive dynamics research: Critique and future directions. In M. Hitt, R. E. Freeman, & J. Harrison (Eds.) 」, Handbook of strategic management (pp. 315-361). London, UK: Blackwell
- アガワル V.K.・浦田秀次郎 (2004)「アジアにおける日本企業の成功物語-市場戦略と非市場戦略の分析-」 早稲田大学出版部.
- 青木昌彦 (1992)「日本経済の制度分析-情報・インセンティブ・交渉ゲーム-」 筑摩書房.
- 青木昌彦 (2011)「コーポレーションの進化多様性 集団認知・ガバナンス・精度」 NTT 出版.
- 井之上喬 (2015)「パブリック・リレーションズ[第2版]」 日本評論社.
- 市川拓也 (2016)「シェアリングエコノミー導入に向けた取り組みと課題 ～日本における民泊、ライドシェア等の制度的な対応について～」 大和総研.
- 入山章栄 (2012)「世界の経営学者はいま何を考えているのか 知られざるビジネスの知のフロンティア」 英治出版.
- 入山章栄 (2019)「世界標準の経営理論」 ダイヤモンド社.

- 大沼沙樹 (2019)「チーム・メンタルモデルと組織成果に関する実証研究」,『経営学論集』第 87 集
- 小田理一郎 (2017)『「学習する組織」入門 自分・チーム・会社が変わる 持続的成長の技術と実践』英治出版.
- 塩濱剛治 (2018)「外資系社長という戦略-Uber 日本法人を立ち上げた著者が初めて語る-」平成出版
- 柴田健一・立本博文 (2017)「競争ダイナミクスの文献サーベイ」,『赤門マネジメント・レビュー』16(3): 117-160.
- 首相官邸 (2016)「日本再興戦略 2016 -第 4 次産業革命に向けて-」.
- 首相官邸 (2016)「シェアリングエコノミー検討会議 中間報告書 -シェアリングエコノミー推進プログラム-」.
- 辻中豊 (1988)「利益集団」東京大学出版会.
- 内閣官房 (2019)「シェア・ニッポン 100 ~未来へつなぐ地域の活力~平成 30 年度版」
- 西谷武夫 (2011)「パブリックアフェアーズ戦略」東洋経済新報社
- 公益財団法人日本パブリックリレーションズ協会 (2016)「広報の仕掛け人たち PR のプロフェッショナルはどう動いたか」宣伝会議.
- 根来龍之 (2014)「事業創造のロジック ダントツのビジネスを発想する」日経 BP 社.
- 根来龍之 (2015)『ビジネス思考実験 「何がおきるか？」を見通すための経営学 100 命題』日経 BP 社.
- 根来龍之・徳永武久 (2007)「仕組の過剰自己強化と意図せざる結果 一太郎と Word の攻防を事例とした研究」,『経営情報学会誌』15(4): 51-75.
- 根来龍之・竹田達哉 (2018)「自社プラットフォームへのアクセス許容がもたらす意図せざる結果-既存企業が扉を貸して母屋を取られるメカニズム-」,『組織科学』51(4): 50-61.
- 根来龍之 (2019)「集中講義デジタル戦略 テクノロジーバトルのフレームワーク」日経 BP 社
- 藤井敏彦 (2012)「競争戦略としてのグローバルルール」東欧経済新報社.
- 株式会社ベクトルパブリックアフェアーズ事業部・藤井敏彦・岩本隆 (2016)「ロビイングのバイブル」プレジデント社.
- 別所直哉 (2017)「ビジネスパーソンのための法律を変える教科書」ディスカバー・トゥエンティワン
- 光澤滋朗 (1999)「企業戦略としてのロビー活動」,『同志社商学』50(3・4): 128-157.
- 山口裕之 (2008)「競争ダイナミクスに基づく経営戦略論の再考」,『一橋研究』, 33(1): 1-15.
- 山田正喜子 (1982)「ロビイング 米国議会のパワーポリティクス」日本経済新聞社.

参考 URL

- Uber Newsroom「移動の共有: Uber、タクシーとともにアジアの都市交通に貢献」,
[<https://www.uber.com/ja-JP/newsroom/uber-moving-together-with-taxi/>], 2020 年 1 月 5 日参照
- Uber Newsroom「タクシーとの協業について: より利便性の高い移動手段を提供するため」,
[<https://www.uber.com/ja-JP/newsroom/タクシーとの協業について/>], 2020 年 1 月 5 日参照
- Uber Newsroom「日本の皆様に Uber をより身近に感じていただける一年に」,
[<https://www.uber.com/ja-JP/newsroom/uber-japan-2018/>], 2020 年 1 月 5 日参照

JapanTaxi 株式会社「ホームページ」, [<https://japantaxi.co.jp/>], 2019 年 12 月 24 日参照

DiDi モビリティジャパン株式会社「ホームページ」, [<https://didimobility.co.jp/>], 2019 年 12 月 24 日参照

株式会社ディー・エヌ・エー「ホームページ」, [<https://dena.com/jp/>], 2019 年 12 月 24 日参照

MOV「ホームページ」, [<https://m-o-v.jp/>], 2019 年 12 月 24 日参照

MONET Technologies 株式会社「ホームページ」, [<https://www.monet-technologies.com/>], 2019 年 12 月 24 日参照

S.RIDE「ホームページ」, [<https://www.sride.jp/jp/>], 2019 年 12 月 24 日参照

みんなのタクシー株式会社「ホームページ」, [<https://www.mintaku.co.jp/jp/>], 2019 年 12 月 24 日参照

一般社団法人全国ハイヤー・タクシー連合会「ホームページ」, [<http://www.taxi-japan.or.jp/>], 2019 年 12 月 24 日参照

一般社団法人全国ハイヤー・タクシー連合会「規制改革推進会議に提出された事業者提案に対する見解」, [<https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/suishin/meeting/committee/20180424/180424honkaigi01.pdf>], 2019 年 12 月 23 日参照

一般社団法人全国ハイヤー・タクシー連合会「タクシー革新プラン 2016～選ばれるタクシー～」, [http://www.taxi-japan.or.jp/pdf/taxi_innovationplan2016.pdf], 2019 年 12 月 24 日参照

一般社団法人全国ハイヤー・タクシー連合会「タクシー業界において 今後新たに取り組む事項について」, [http://www.taxi-japan.or.jp/pdf/Taxi_Challenge_2017.pdf], 2019 年 12 月 24 日参照

一般社団法人全国ハイヤー・タクシー連合会「平成 30 年度事業報告書」, [http://www.taxi-japan.or.jp/pdf/zaimu_gyoumu/jigyohoukokusho.pdf], 2019 年 12 月 24 日参照

全国自動車交通労働組合総連合会「ホームページ」, [<http://www.jikosoren.jp/>], 2019 年 12 月 24 日参照

首相官邸「未来投資会議」, [<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/index.html>], 2019 年 12 月 23 日参照

経済産業省「始動 NEXT INNOVATOR」, [<https://sido2019.com/>], 2020 年 1 月 8 日参照

国土交通省「ホームページ」, [<https://www.mlit.go.jp/index.html>], 2019 年 12 月 23 日参照

国土交通省自動車局「道路運送法施行規則の一部を改正する省令について」, [https://www.tb.mlit.go.jp/kanto/jidou_koutu/tabi2/jikayo/date/sekoukisoku_syourei.pdf], 2019 年 12 月 30 日参照

国土交通省自動車局「資料 5 改正タクシー特措法について」,

[<http://www.mlit.go.jp/common/001067260.pdf>], 2020 年 1 月 7 日参照

国土交通省自動車局「自家用有償旅客運送者が利用者から収受する対価の取扱いについて」, [<http://www.mlit.go.jp/common/001200532.pdf>], 2019 年 12 月 30 日参照

国土交通省自動車局「道路運送法における許可又は登録を要しない運送の態様について」,
[<http://www.mlit.go.jp/common/001231103.pdf>], 2019 年 12 月 30 日参照

国土交通省自動車局「自家用有償旅客運送者が利用者から収受する対価の取扱いについて」,
[<http://www.mlit.go.jp/common/001200532.pdf>], 2019 年 12 月 30 日参照

国土交通省自動車局「規制改革実施計画（平成 30 年 6 月 15 日）の検討状況について」,
[<https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/suishin/meeting/committee/20190320/190320honkaigi01.pdf>], 2019 年 12 月 23 日参照

国土交通省自動車局「規制改革推進会議ご説明資料」, [<https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/suishin/meeting/committee/20180118/180118honkaigi01.pdf>], 2019 年 12 月 23 日参照

内閣府規制改革推進会議「規制改革推進会議 会議情報」, [<https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/suishin/meeting/meeting.html#kaigi3>], 2019 年 12 月 23 日参照

内閣府規制改革推進会議「規制改革推進会議（第 10 回）終了後記者会見 議事概要」,
[<https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/suishin/meeting/committee/20170207/interview0207.pdf>], 2019 年 12 月 23 日参照

内閣府規制改革推進会議『規制改革推進会議（第 21 回）資料 2-1「多様な運転手が旅客運送サービスを提供する新たなタクシー事業の実現（有限会社三ヶ森タクシー代表取締役貞包健一）」』, [<https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/suishin/meeting/committee/20171024/171024honkaigi02.pdf>], 2019 年 12 月 23 日参照

内閣府規制改革推進会議「規制改革推進会議（第 30 回）議事概要」,
[<https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/suishin/meeting/committee/20180424/gijiroku0424.pdf>], 2019 年 12 月 23 日参照

内閣府規制改革推進会議「規制改革推進会議（第 31 回）議事概要」,
[<https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/suishin/meeting/committee/20180511/gijiroku0511.pdf>], 2019 年 12 月 23 日参照
内閣府規制改革推進会議『規制改革推進会議（第 31 回）資料 1「多様な移動ニーズに応える新たなタクシーサービスについての意見」』, [<https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/suishin/meeting/committee/20180511/180511honkaigi01.pdf>], 2019 年 12 月 23 日参照

内閣府規制改革推進会議「第 46 回規制改革推進会議終了後記者会見 議事概要」,
[<https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/suishin/meeting/committee/20190606/interview0606.pdf>], 2019 年 12 月 23 日参照

内閣府規制改革ホットライン「モビリティ・シェアリングに対する道路空間の活用（新経連提案）」, [https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/suishin/hotline/siryoku2/28_kokudo.pdf], 2019 年 12 月 23 日参照

内閣府国家戦略特区「ホームページ」,

[<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kokusentoc/index.html>], 2019 年 12 月 23 日
内閣府国家戦略特区「京都府京丹後市：シェアリングエコノミーの導入について」,

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kokusentoc_wg/h27/150911kyoutango_shiryou01.pdf], 2019 年 12 月 23 日参照

玉藻行政書士事務所「なぜタクシー・ハイヤーへの新規参入は難しいのか【その理由と打開策について】」, [https://tamamo.site/passenger/taxi_tokusohou/], 2020 年 1 月 6 日参照
東京交通新聞「7 月 23 日号」,

[<https://www.facebook.com/toukouWeb/photos/a.821890781344300/889344627932248/?type=3&theater>], 2019 年 12 月 30 日参照

東洋経済オンライン「ウーバーの日本市場攻略が行き詰まったワケ ライドシェアに反発のタクシーと連携模索も」, [<https://toyokeizai.net/articles/-/200252?page=2>], 2019 年 12 月 24 日参照

Stockclip「世界中が注目する「Uber」上場申請書類を公開！年間取扱高 5.6 兆円」,

[<https://www.stockclip.net/notes/5820/>], 2019 年 12 月 29 日参照

NewsPicks「【スクープ】Uber vs タクシー王子。火花散る「決戦」の舞台裏」,

[https://newspicks.com/news/2878932?ref=user_301175], 2019 年 12 月 29 日参照

NewsPicks「国交省幹部が語る「Uber に行政指導を下した本当の理由」,

[<https://newspicks.com/news/866792/>], 2019 年 12 月 29 日参照

NewsPicks「Uber 再起動」, [<https://newspicks.com/news/2779427/>], 2019 年 12 月 29 日参照

NewsPicks「Uber 上陸作戦」, [<https://newspicks.com/news/2878951/>], 2019 年 12 月 29 日参照

日本経済新聞「〈イノベーションとルール〉ウーバー、ロビー活動で法律味方に 渋滞の解消など訴え ウーバージャパン政府渉外・公共政策担当部長 安永修章氏」, [<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO21174000V10C17A9TCJ000/>], 2020 年 1 月 6 日参照

日本経済新聞「米 IT、ロビー活動活発 トランプ政権下で 5 社の支出最高」,

[<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO27223640R20C18A2EA1000/>], 2019 年 12 月 24 日参照

日本経済新聞「ロビー活動、日本で台頭 支援会社使い意見反映」,

[<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO32399880Z20C18A6EAC000/>], 2019 年 12 月 24 日参照

日本経済新聞「ジャパントクシー独走 広告や相乗り、配車に新モデルも」,

[<https://r.nikkei.com/article/DGXXZO49343450T00C19A9H56A00/>], 2020 年 1 月 6 日参照

ZUUonline『Amazon、Apple など IT 企業 4 社「ロビー活動」に 5000 万ドル投資』,

[<https://zuuonline.com/archives/182924/>], 2019 年 12 月 24 日参照

The Center for Responsive Politics「Lobbying」, [<https://www.opensecrets.org/federal-lobbying/>], 2019 年 12 月 21 日参照

Forbes「While Uber Invests In Lobbying And AI, Drivers Are Fighting For Decent Pay」,

[<https://www.forbes.com/sites/janetwburns/2018/01/23/while-uber-targets-laws-and-ai-drivers-are-fighting-to-win-fair-pay/>], 2019 年 12 月 21 日参照

Investopedia 「Which Industry Spends the Most on Lobbying?」 ,

[<https://www.investopedia.com/investing/which-industry-spends-most-lobbying-antms/>], 2019 年 12 月 21 日 参照

Recode 「Google, Amazon, and Facebook all spent record amounts last year lobbying the US

government」 , [<https://www.vox.com/2019/1/23/18194328/google-amazon-facebook-lobby-record>] , 2019 年 12 月 21 日 参照

TechCrunch 「Uber Moves Deeper Into Ride Sharing, Promises To Roll Out Services Where

Regulators Have Given ‘Tacit Approval’」 , [<https://techcrunch.com/2013/04/12/uber-ride-share-almost-everywhere/>], 2019 年 12 月 29 日 参照

TechCrunch 「Here is Uber’s first pitch deck」 , [<https://techcrunch.com/gallery/here-is-ubers-first-pitch-deck/>], 2019 年 12 月 30 日 参照

TechCrunch 「How Much Google And Other Tech Companies Spent On D.C. Lobbyists In

One Chart」 , [<https://techcrunch.com/2014/01/23/how-much-google-and-other-tech-companies-spent-on-d-c-lobbyists-in-one-chart/>] , 2019 年 12 月 21 日 参照

The New York Times 「Uber to Roll Out Ride Sharing in California」 ,

[<https://bits.blogs.nytimes.com/2013/01/31/uber-rideshare/>], 2019 年 12 月 29 日 参照

Yahoo Finance 「Here’s how much Uber spends on federal lobbying」 ,

[<https://finance.yahoo.com/news/heres-how-much-uber-spends-on-federal-lobbying-124323215.html>], 2019 年 12 月 21 日 参照

The American Chamber of Commerce in Japan 「The Role of Technology and Innovative Business Models for Creating a Globalized and Sustainable Economy」 ,

[<https://www.accj.or.jp/accj-events/the-role-of-technology-and-innovative-business-models-for-creating-a-globalized-and-sustainable-economy>], 2019 年 12 月 29 日 参照

The Partnership for Working Families 「Uber State Interference: How Transportation

Network Companies Buy, Bully, and Bamboozle Their Way To

Deregulation」 , [<https://www.forworkingfamilies.org/sites/default/files/publications/Uber%20State%20Interference%20Jan%202018.pdf>], 2020 年 1 月 6 日 参照

早稲田大学IT戦略研究所 ワーキングペーパー一覧

No.1 インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷:産業モジュール化に着目した分析

根来龍之・堤満(2003 年 3 月)

No.2 企業変革における ERP パッケージ導入と BPR との関係分析

武田友美・根来龍之(2003 年 6 月)

No.3 戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題: Gulati の問題提起

森岡孝文(2003 年 11 月)

No.4 業界プラットフォーム型企業の発展可能性—提供機能の収斂化仮説の検討

足代訓史・根来龍之(2004 年 3 月)

No.5 ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果

根来龍之・柏陽平(2004 年 3 月)

No.6 戦略計画と因果モデル—活動システム, 戦略マップ, 差別化システム

根来龍之(2004 年 8 月)

No.7 競争優位のアウトソーシング: <資源—活動—差別化>モデルに基づく考察

根来龍之(2004 年 12 月)

No.8 「コンテキスト」把握型情報提供サービスの分類: ユビキタス時代のビジネスモデルの探索

根来龍之・平林正宜(2005 年 3 月)

No.9 「コンテキスト」を活用した B to C 型情報提供サービスの事例研究

平林正宜(2005 年 3 月)

No.10 Collis & Montgomery の資源ベース戦略論の特徴

根来龍之・森岡孝文(2005 年 3 月)

No.11 競争優位のシステム分析: (株)スタッフサービスの組織型営業の事例

井上達彦(2005 年 4 月)

No.12 病院組織変革と情報技術の導入: 洛和会ヘルスケアシステムにおける電子カルテの導入事例

具承桓・久保亮一・山下麻衣(2005 年 4 月)

No.13 半導体ビジネスの製品アーキテクチャと収入性に関する研究

井上達彦・和泉茂一(2005 年 5 月)

No.14 モバイルコマースに特徴的な消費者心理: メディアの補完性と商品知覚リスクに着目した研究

根来龍之・頼定誠(2005 年 6 月)

No.15 <模倣困難性>概念の再吟味

根来龍之(2005 年 3 月)

No.16 技術革新をきっかけとしないオーバーテーク戦略: (株)スタッフ・サービスの事例研究

根来龍之・山路嘉一(2005 年 12 月)

No.17 Cyber “Lemons” Problem and Quality-Intermediary Based on Trust in the E-Market: A Case Study from AUCNET (Japan)

Yong Pan(2005 年 12 月)

No.18 クスマノ&ガワのプラットフォーム・リーダーシップ「4つのレバー」論の批判的発展

根来龍之・加藤和彦(2006 年 1 月)

Uber の日本参入戦略はなぜ遅れをとったのか (2020.03)

- No.19 Apples and Oranges: Meta-analysis as a Research Method within the Realm of IT-related Organizational Innovation Ryoji Ito (2006 年 4 月)
- No.20 コンタクトセンター「クレーム発生率」の影響要因分析 -ビジネスシステムと顧客満足との相関- 根来龍之・森一恵 (2006 年 9 月)
- No.21 模倣困難なIT活用は存在するか? :ウォルマートの事例分析を通じた検討 根来龍之・吉川徹 (2007 年 3 月)
- No.22 情報システムの経路依存性に関する研究:セブン-イレブンのビジネスシステムを通じた検討 根来龍之・向正道 (2007 年 8 月)
- No.23 事業形態と収益率:データによる事業形態の影響力の検証 根来龍之・稲葉由貴子 (2008 年 4 月)
- No.24 因果連鎖と意図せざる結果:因果連鎖の網の目構造論 根来龍之 (2008 年 5 月)
- No.25 顧客ステージ別目的変数の総合化に基づく顧客獲得広告選択の提案 根来龍之・浅井尚 (2008 年 6 月)
- No.26 顧客コンテンツが存在する製品」の予想余命期間の主観的決定モデルの構築 根来龍之・荒川真紀子 (2008 年 7 月)
- No.27 差別化システムの維持・革新の仕組みに関する研究 -ダイナミックビジネスシステム論への展開- 根来龍之・角田仁 (2009 年 6 月)
- No.28 変革期のビジネスシステムの発展プロセス -松下電気産業の創生 21、躍進 21 中期計画の考察 - 向正道 (2009 年 10 月)
- No.29 インフォメディアリと消費者の満足 新堂精士 (2009 年 12 月)
- No.30 成長戦略としてのプラットフォーム間連携-Salesforce.com と Google の事例分析を通じた研究- 根来龍之・伊藤祐樹 (2010 年 2 月)
- No.31 ロジスティクスの情報化における競争優位の実現とその維持・強化・革新メタシステム -差別化システム-競争優位理論の実証分析 木村達也・根来龍之・峰滝和典 (2010 年 3 月)
- No.32 インターネットにおけるメディア型プラットフォームサービスの WTA (Winner Take All) 状況 根来龍之・大竹慎太郎 (2010 年 4 月)
- No.33 IT と企業パフォーマンス-RBV アプローチの限界と今後の研究課題について- 向正道 (2010 年 5 月)
- No.34 ソフトウェア製品の平行プラットフォーム市場固有の競争戦略 根来龍之・釜池聡太 (2010 年 7 月)
- No.35 製品戦略論における出発点の吟味-理念型としての「機能とニーズの融合」視点(CVP重視型アプローチ)の必要性- 根来龍之・高田晴彦 (2010 年 10 月)
- No.36 データベース市場における新規参入の成否を分けた要因-「スタックの破壊」と既存事業者と異なる「プラットフォーム優先度」- 根来龍之・佐々木盛朗 (2010 年 11 月)
- No.37 規格間ブリッジ-標準化におけるネットワーク外部性のコントロール- 長内厚・伊吹勇亮・中本龍市 (2011 年 3 月)
- No.38 ゲーム産業における「ゲームモデル」の変化-革新的ゲームの成功要因の分析- 根来龍之・亀田直樹 (2011 年 5 月)
- No.39 経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望 根来龍之・足代訓史 (2011 年 5 月)
- No.40 地上波放送局における動画配信ビジネスのチャネル・マネジメントに関する研究

- 根来龍之・亀田年保(2011 年 6 月)
- No.41 ロバストな技術経営とコモディティ化 長内厚・榊原清則(2011 年 8 月)
- No.42 袋小路状態の業界の経営戦略: やるも地獄やらぬも地獄の研究 根来龍之・河原塚広樹(2011 年 9 月)
- No.43 国内のコンシューマ向け ISP 事業の顧客獲得競争に関する経営者の認識と事業行動 ―記述的ケーススタディー 宮元万菜美(2012 年 1 月)
- No.44 ゲームユーザーの継続期間に関する研究: 満足感・機会損失感・プレイ時間から探る 根来龍之・工敬一郎(2012 年 4 月)
- No.45 グーグル、マイクロソフト、フェイスブックのサービス追加の相互作用 根来龍之・吉村直記(2012 年 5 月)
- No.46 ソーシャルメディアにおける、相互共有性と相互関係性についての研究 ― ツイッターのメディア特性の分析 ― 根来龍之・村上建治郎(2012 年 6 月)
- No.47 コンピュータ・ソフトウェアの階層戦術の考察 ―VMware の仮想化ソフトの事例を通じて― 加藤和彦(2012 年 8 月)
- No.48「コミュニティサイトにおける金銭インセンティブ施策等の効果に関する研究 ～クックパッドと楽天レシピの比較研究～」 太田遼平・根来龍之(2013 年 4 月)
- No.49 Cisco Systems 買収戦略の目的と貢献に関する研究 ～内容分析による考察～ 大田幸嗣・根来龍之(2013 年 6 月)
- No.50 検証 ケータイ業界の神話 ～業績向上のための各種施策は本当に効果があったのか～ 大熊裕子・根来龍之(2013 年 10 月)
- No.51 コンテンツビジネスリーダーの破壊的イノベーションへの対応 ～音楽、新聞、書籍、テレビに共通するメカニズムの抽出～ 鈴木修太・根来龍之(2014 年 3 月)
- No.52 デザイン価値の創造: デザインとエンジニアリングの統合に向けて 延岡健太郎・木村めぐみ・長内厚(2015 年 1 月)
- No.53 外科手術の術式開発における意味的価値の創造
～高齢者重度大動脈弁狭窄症に対する Antegrade-PTAV 術式開発の事例～ 長内 厚(2015 年 8 月)
- No.54 B2B2C ビジネスにおける機能的価値と意味的価値の使い分け戦略 ～富士フィルムの経鼻内視鏡のケースの事例～ 小沼麻理・長内 厚(2015 年 8 月)
- No.55 IT 化による自動車産業のレイヤー構造化 ～自動車産業における 3 つの「レイヤー戦略モデル」～ 中村幹宏・根来龍之(2016 年 5 月)
- No.56 ビジネスモデル転換メカニズムのモデル構築 ～IT ベンダーにおけるオンプレミスからクラウドサービスへの転換～ 岩本晴彦・根来龍之(2018 年 3 月)
- No.57 両利きの経営を行う既存企業のデジタル化対応の困難性～社員の環境認識問題と意識のバラツキ問題～ 米山 敬太・根来 龍之(2019 年 3 月)
- No.58 二輪ヘッドライトの技術進化とエコシステムがシェアに与える影響～Adner & Kapoor(2010)仮説の追試～ 桑原彩乃・根来龍之(2019 年 3 月)
- No.59 国内ネット系ベンチャーの「早すぎる」海外進出の理由～90 年代/2000 年代と 2010 年代の米国進出の理由の比較事例分析～ 標 千枝・根来 龍之(2019 年 3 月)
- No.60 IT 業界におけるパスワードのライフサイクル～日経コンピュータ誌の記事タイトルの出現頻度分析～ 土肥淳子・根来龍之(2019 年 4 月)(2019 年 6 月改訂)

Uber の日本参入戦略はなぜ遅れをとったのか (2020.03)

* 本ワーキングペーパーは、本文と Appendix が別ファイルとなっています。

No.61 Uber の日本参入戦略はなぜ遅れをとったのか ～ロビイングを含めた競争ダイナミクスの事例研究～

安永 修章・根来 龍之 (2020 年 3 月)

ワーキングペーパーを入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp www.waseda.ac.jp/projects/riim/



事務局：早稲田大学大学院経営管理研究科 気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1
連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

WASEDA UNIVERSITY