

組織的な市場創造とエフェクチュエーション

— ワークマンの事例分析 —

山 口 みどり

1. はじめに

本論文の目的は、エフェクチュエーションを用いた市場創造を組織的に行うことは可能か、という問題について検討することにある。

エフェクチュエーションとは、熟達した起業家が、不確実性の高い状況において新市場を創造する際に、どのような意思決定を行っているかを研究する中で発見された、意思決定の論理である (Sarasvathy, 2008, 邦訳 22-23 頁)。Sarasvathy (2008) によれば、熟達した起業家は、従来の経営戦略論やマーケティング論で考えられてきたような「選択の問題」(期待利益を最大化できる市場を発見し、そこに進出するために、どのような手段を「選択」すべきかを考える)として、起業を捉えていたわけではなかった。逆に、「手段」からスタートし、「今自分が持っている手段を使って、何ができるだろうか?」を考え、今できる行動をする中で関与した人々との相互作用を通じて、目的(新市場)を偶発的に生み出していた(邦訳 94-95 頁)。これをもとに、Sarasvathy (2008) は、新市場で新製品を売るような不確実性の高い状況では、期待利益を最大化できる市場を予測してそこに進出するのではなく、「非予測的コントロール」(未来が予測できなくても、今自分がコントロールできる行動をとることを通じて未来を創り出す)によって、起業家が新市場を創造していることを明らかにした。

このようなエフェクチュエーション研究の特徴は、その分析対象を「起業家個人」としてある点にある。しかし、長期にわたり、いくつもの新市場創造を行いながら成長している企業の中には、キーエンスや小林製薬のように、新市場創造のための分業体制を作り、組織的に市場を創造しているものもみられる。これらの企業の特徴は、起業家個人のアントレプレナーシップに依存するのではなく、市場創造のプロセスを、最初のアイデアの創出、アイデアの実現可能性の検討、アイデアの事業化に向けた関与者の探索・獲得、(事業化前あるいは後の)アイデアの改善などに分割し、それぞれを別の担当者が行うようにしている点にある(山口, 2024, 157-159 頁; 米山, 2002, 155-158・160-161 頁)。

そこで本論文では、組織的に市場創造をしている企業は、分業による市場創造プロセスにおいてエフェクチュエーションを活用しているのか、もし活用しているとすれば、どのよう

に活用しているのか、について検討する。

以下では、まず第2節で、エフェクチュエーション研究が起業家個人を分析対象にしてきたことを確認する。そのうえで、組織におけるエフェクチュエーションの活用方法を分析する際の問題点として、個人の意思決定とは異なり、組織の意思決定で用いられている論理を分析するのが困難である点を挙げ、組織ルーティンを分析することでこの問題点を克服できることを論じる。第3節では、組織的な市場創造をしている企業の一つであるワークマンを取り上げ、同社の組織ルーティンを分析することで、同社がエフェクチュエーションを活用した市場創造をしているかを検討する。第4節では、結論と今後の課題をまとめる。

2. 先行研究の検討

本節では、まず組織におけるエフェクチュエーションの活用を論じてきた先行研究が、組織内のイントプレナーなど、個人の意思決定に焦点を当ててきたことを明らかにする。次に、組織的な市場創造活動にエフェクチュエーションが活用されているかを検討するための分析視角として、組織ルーティンの概念が有効であることを明らかにする。

2.1 組織におけるエフェクチュエーションの活用に関する先行研究の批判的検討

エフェクチュエーションは、元々、熟達した起業家が市場創造のプロセスで用いる意思決定に共通のパターンはあるのかを明らかにしようとする中で明らかにされた、意思決定の論理である (Sarasvathy, 2008, 邦訳 22-23 頁)。そのため、起業家個人の意思決定が分析対象とされてきた。

近年、組織的な新市場創造におけるエフェクチュエーションの活用方法を明らかにしようとした研究もみられるが、それらが分析対象としているのは、新市場創造の元になる技術を発明した個人や、企業内で新規事業を立ち上げようとするイントプレナーなどの個人である。以下ではこれらのうち二つの研究を取り上げて検討する。

まず、Sarasvathy and Dew (2005) では、世界中の 100 の巨大組織から構成されるコンソーシアム「オート ID センター」によって、RFID 産業の中に作り出された「低コスト無線 IC タグ (EPC)」市場について、この新市場がどのように作られたのかが検討されている。しかし Sarasvathy らは、EPC の新市場創造プロセスを分析する際に、EPC が「知覚問題」に関心を持つ MIT のロボット研究者 David Brock によって生み出されたことに注目している。つまり、Brock という個人がエフェクチュアルな意思決定を通じてどのように EPC 市場を創造したのかを分析している。Sarasvathy らによれば、Brock は当初、無線 IC タグ読み取り機によってタグが付けられた対象物を「クリック」し、ウェブページでその対象物に関する情報（どのようにそれを取り上げるか等）を「見る」ことで、モノでいっぱい

の部屋を「閲覧する」ロボットを構想していた。Brockは、同僚のSarmaとアイデアを共有し、しばらくは二人でできることを行っていた。1999年に二人は「未来の住宅」を考えるイベントで、日用品に無線ICタグをつける可能性について講演を行った際に、P&GのブランドマネージャーだったAshtonと出会った。「口紅等の製品に取り付けて、製造から小売店頭までを追跡できるような低価格な無線ICタグ」を作る方法を探していたAshtonは、彼らの技術に興味を持つ。Ashtonの関与によってBrockのアイデアは産業サプライチェーン・システムへと変容する。さらに、Ashtonはベルギーで行われた標準化についての会合で、「自動認識技術に関する研究への資金提供先の大学」を探していたHabermanと偶然出会い、BrockとSarmaの技術を伝えた。これをきっかけに、MITにオートIDセンターという新組織ができ、Brockらは産業化に向けてアイデアを修正することになった。HabermanとAshtonが自分たちの所属する組織を説得してオートIDセンターの研究に資金提供した結果、研究プロジェクトは「次世代バーコード（あらゆる製品に埋め込まれたマイクロチップ）」の開発を目指すものとなった。こうして、当初専門家向けのニッチ市場だった技術が、EPCというマスマーケットの創造につながった（p.403）。

この事例では、当初はロボット技術として構想された技術が、EPC市場を創造するまでのプロセスにおいて、偶発的な関与者のネットワークがいかにして作られ、それによって当初の技術がどのように変容して新市場ができるかが分析されている。確かに、このエフェクチュアルなプロセスには企業も関わっているが、関与者のネットワークが技術の変容につながったのは、最初にその技術を生み出したBrockが、AshtonやHabermanの支援を受けられるという意味決定をしたためである。その意味では、この事例分析の焦点はBrock個人の意思決定にあり、オートIDセンターなどの組織におけるエフェクチュアルな意思決定が分析されているわけではない。

次に、大企業の新規事業開発において、エフェクチュエーションがどのように活用されているかを検討した柳ほか（2024）では、大企業の中で新規事業を立ち上げようとするイントレプレナーが、コーゼーションが支配的な組織内で、どのようにしてエフェクチュアルに新規事業を創造したのかが分析されている。柳らの分析の焦点は、イントレプレナーによる、コーゼーションとエフェクチュエーションの対立構造への対処方法にある。ここでは、組織内の意思決定が分析されているが、エフェクチュアルな意思決定を行うのはイントレプレナー個人であるため、「組織が」エフェクチュエーションを活用しているわけではない。むしろ組織はイントレプレナーがエフェクチュエーションを行う環境の一部として扱われている。

以上から、組織におけるエフェクチュエーションの活用を論じてきた先行研究では、元となる技術の開発者やイントレプレナーといった、組織内の「個人」によるエフェクチュエーションの活用が論じられてきたといえる。しかし、先述した通り、長期にわたって新市場創造を行ってきた企業では、必ずしも優れた技術者やイントレプレナーなどの個人に新市場創

造を依存しているとはいえない。そこで、本論文では、組織的な分業体制を通じて、エフェクチュアルに新市場が作られるプロセスを分析していく。

2.2 組織的なエフェクチュエーションの分析方法

ここで問題となるのは、組織的な市場創造にエフェクチュエーションが活用されているかを、どのように分析すればよいかということである。分業によって市場創造が行われる場合、個人の意思決定のみの分析では不十分であり、市場創造に関わる複数の組織メンバーの意思決定にエフェクチュエーションが活用されているかを分析する必要がある。しかし、このような複数の組織メンバーの市場創造の意思決定を、Sarasvathy (2008) が行ったようなシンクアラウド法 (26-27 頁) で分析するのは難しい。

そこで本論文では、組織ルーティン (organizational routines) を分析対象とし、ある組織の市場創造の意思決定に関わる組織ルーティンにエフェクチュエーションの原則が組み込まれているかを調査することで、組織におけるエフェクチュエーションの活用方法を明らかにしていく。

組織ルーティンを分析対象とした理由は、エフェクチュエーションが、組織ルーティンの個人バージョンである「習慣 (habit)」に該当すると考えられるからである。Sarasvathy (2008) によれば、エフェクチュエーションとは「Knight の不確実性の下での意思決定の論理」(邦訳 34 頁) である。ここで「論理 (logic)」とは、「世界で行為するための明確な基盤となる内的に一貫した考え」(邦訳 22 頁) とされる。こうした意思決定の論理としてのエフェクチュエーションは、起業経験を繰り返して起業に熟達する中で形成される「起業家的熟達の論理」(邦訳 22 頁) であり、熟達の要素は「その領域特有のいくつかのヒューリスティックな原則から構成され、それがエキスパートシステムや、検証・伝達可能な意思決定と問題解決のテクニックに具体化」(邦訳 17 頁) される。

ここで、いくつかのヒューリスティックな原則から構成される、意思決定と問題解決のテクニックとしての起業家的熟達の論理とは、具体的にどのようなものであろうか。Sarasvathy (2008) は、起業家的熟達の論理として、エフェクチュエーションの五つの原則を挙げている (図表 1 参照)。熟達した起業家は、これらの五つの原則を組み合わせることで、何を売るべきかが明確にできないほど不確実性の高い状況においても、手持ちの手段を活用しながら市場を創造し、ビジネスを実現することが可能になる。

では、これらのエフェクチュエーションの原則を、組織ルーティンとして組織の意思決定に組み込むことは可能であろうか。組織ルーティン研究の淵源はカーネギー学派であるとする Becker (2004, p.645) に基づき、カーネギー学派の組織ルーティン概念を検討してみよう。Simon (1945=1997) は、組織ルーティンを、個人における「習慣 (habit)」の組織バージョンであるとしている (邦訳 154 頁)。Simon (1945=1997) によれば、習慣とは、ある

図表 1 エフェクチュエーションの五つの原則

1. 「手中の鳥」の原則：所与の目的を達成するために新しい方法を発見する「目的主導」ではなく、既存の「手段主導」で何か新しいものを作る。例えば、「アイデンティティ（自分が誰であるのか）」「知識ベース（何を知っているのか）」「社会的ネットワーク（誰を知っているのか）」をリソース（何を持っているか）として、結果が予測できなくても手続的に合理的なプロセスを選ぶ。
2. 許容可能な損失の原則：期待利益を計算してそれを最大化する選択肢に投資するのではなく、損失をどこまで許容できるかに基づいて、どのようなベンチャーを興すかを定める。
3. クレイジーキルトの原則：市場がどこに存在するのかという予測に基づいてターゲットとする関与者を選ぶのではなく、自発的な関与者とのパートナーシップのパッチワークを通じて市場を創り出す。
4. レモネードの原則：「すっぱいレモンをつかまされたら、レモネードを作れ」という格言のように、予期せぬ事態を避けるのではなく、むしろそれをテコとして活用して価値や利益に転換する。
5. 飛行機の中のパイロットの原則：飛行機の自動運転機能は、予測可能な状況では人間よりも優れているが、万が一の際にはパイロットがいて飛行機をコントロールできるほうが望ましいように、Knight の不確実性のような予測不可能な状況では、コントロール可能な要因に集中することによって、予想外の機会を知ったり最悪な事態を克服したりして、未来を創り出せる。

出所：Sarasvathy (2008) 邦訳 19-21, 94-124 頁をもとに筆者作成。

問題の解決に有用な決定を保持するメカニズムである。つまり、個人が反復的に起こる問題にどのように対処するかを考える際に、代替的選択肢を考慮することなく過去に有用だった決定を参照することによってその問題を解決しようとするとき、習慣が用いられたといえる。組織においてこの「習慣」にあたるものが組織ルーティンである。Simon (1945=1997) は、「頻発する問題を取り扱う方法が組織での慣例となり、代替的選択肢を考慮することなく慣例を参照することによって解決される」とき、組織ルーティンが用いられたといえると述べている (邦訳 154 頁)¹⁾。なお、ここでいう「慣例」には、成文化されたマニュアルのようなものと、成文化されていない慣行の両方が含まれる。

このように「習慣」を捉えた場合、起業家が起業経験を繰り返す中で形成してきたヒューリスティックな原則から構成される、意思決定と問題解決のテクニクとしてのエフェクチュエーションの原則は、起業家個人の「習慣」とみることができる。さらに、これらの原則は伝達可能であるため、マニュアルあるいは慣行の形で組織的な問題解決の意思決定に組み込むことも可能であり、この場合、それらは組織ルーティンとしてみることができるだろう。

ただし、ここで問題となるのは、マニュアルをはじめとする組織ルーティンが、これまで組織メンバーの行動を一義的に拘束するものとして捉えられてきた点である (Becker, 2004, pp. 644-646)。もし組織ルーティンがこうした硬直的な性質を持つものであるとすれば、新市場創造のような毎回異なる成果を出すことが求められる意思決定と組織ルーティンは適合しないことになる。

この点について、吉野（2012）は、組織ルーティンを「一義的に行動を規定する硬直的なもの」と捉えるのは通説的な見方であるとして批判している（8頁）。カーネギー学派の本来の組織ルーティン概念を振り返ってみると、March and Simon（1958）は、組織ルーティンとは問題解決における代替的選択肢の探索と選択の過程を短縮するものであるとし、自由裁量を含みうるものとして概念化していた（邦訳225頁）。確かに、彼らは組織ルーティンの例として「1 材料をストックから引き出すときは、残量がバッファーストックと等しいかまたはそれ以上あるかどうか注意せよ。もしなければ、2 指定された発注量の購入注文書を書け。」（邦訳223頁）のようなほとんど自由裁量のないものも挙げているが、以下のようなものも挙げている。

「在庫係の義務は、それぞれの品目を、いつ、どれだけの量、発注するかを決定することと、購買部門に発注書を回付することである。彼は、在庫をもつことの費用と、品切れの費用、大量発注による節約とに注意して、この機能を遂行すべきである」（邦訳225頁）。このような組織ルーティンでは、どの品目を、いつ、どれだけ発注するかなどについて、かなり大きな自由裁量が認められ、その時々でかなり異なる行動がとられうることがわかる。

さらにFeldman and Pentland（2003）は、そもそもどのような組織ルーティンでも、それが実践される際には、その時々コンテキストや状況、関連する他者の行動に合わせて調整（adjust）されており、毎回何も考えずに硬直的に適用されるわけではないと指摘している（p.102）。逆に言えば、どのようなルールも、異なる状況で目的を達成できるように抽象化されていなければならない。この意味で、ルールは行為のリソースであるが、行為を完全に規定するものではない（p.101）。そうであるとすれば、組織ルーティンは、組織の安定性（stability）と変化（change）の両方の源泉となる。組織ルーティンのこのような特性を捉えるため、Feldman and Pentland（2003）は、組織ルーティンをルールや手続（=ostensive aspect：明示的側面）と、そこから生じる行為（=performative aspect：遂行的側面）に分けて考える必要があると指摘している（p.101）。

以上の先行研究の議論を踏まえれば、組織ルーティンから多様な行動を引き出すことは可能だといえる。さらに、Sarasvathy（2008）が行った熟達した起業家を対象とした実験では、27人の起業家が同じ想像上の製品からスタートして、18の異なる市場の定義に行きついていることから、組織ルーティンにエフェクチュエーションの五つの原則を組み込んだとしても、新市場創造につながる多様な行動は引き出せると考えられる（邦訳48頁）。

そうであるとすれば、次に問うべきは、起業家個人の「習慣」であるエフェクチュエーションの五つの原則をいかにして組織の意思決定に組み込み、組織ルーティンとして確立するかである。

3. 事例分析

本節では、ワークマンの市場創造プロセスを取り上げ、そこでエフェクチュエーションがどのように活用されてきたかを検討する。

以下では、まずワークマンの企業概要と、同社が近年どのような市場創造を行っているかを説明し (3.1)、同社を分析対象に選んだ理由および調査方法を述べる (3.2)。そのうえで、同社の市場創造に関する組織ルーティンを検討し、そこでエフェクチュエーションがどのように活用されているかを検討する (3.3)。

3.1 ワークマンの企業概要

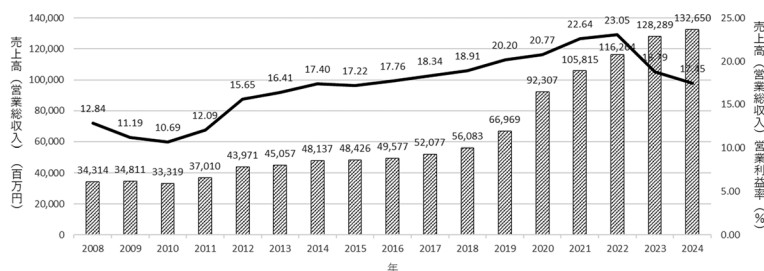
ワークマンは、1980年にいせや(現ベイシア)の一部門としてオープンした「職人の店ワークマン」を起源とし、1982年に分社化された、個人向け作業服の小売を行う企業である。現在も、流通系の30社からなるベイシアグループの中核企業の一つである。

ワークマンの特徴は大きく分けて二つある。一つは、2014年に新業態開発を開始するまでは、創業時から一貫して個人向け作業服の小売事業のみで成長してきたことである。個人向け作業服市場における同社の強みは、規模の経済を活かした低価格戦略と、業務標準化によるローコストオペレーションにある。例えば、2位企業が50店舗程度である中、同社は1988年に100店舗、1997年に300店舗、2002年に500店舗と、人口10万人に1店舗を目安とした多店舗展開を行い、規模の経済で他社が模倣できない低価格を実現している(清水・新村・玉川・津江・山口, 2021, 1頁; 土屋, 2020, 43頁)。同社の中心価格帯は、980円、1900円、2900円である(日経トップリーダー2021年9月号14頁)。また、各店舗の売り場は100坪とし、店舗レイアウトや品揃え(98%)を共通化することで、業務を全てマニュアル化することを可能にし、業務効率化を実現している(日経ビッグデータ2015年3月号18頁)。同社では粗利益率35%が標準とされているが、その中からフランチャイズ加盟店に利益を分配しても10%超の営業利益率を確保できているのは、これらの業務効率化の成果といえる(酒井, 2020, 258頁)。これらの取り組みを通じて、同社は個人向け作業服市場でトップシェアを確保し、成長してきた(図表2参照)。

同社のもう一つの特徴は、2014年に「中期業態変革ビジョン」を策定し、新業態の開発に着手して以来、2018年の「ワークマンプラス」をはじめ、様々な新業態に進出していることである(図表3参照)。これらの新業態開発への取り組みを通じて、同社は低価格の機能性ウェア市場や、低価格の機能性シューズ市場などの新市場を次々に創造してきた。

もともと、ワークマンが2014年に中期業態変革ビジョンを発表したきっかけは、2012年に創業者の甥である土屋哲雄がCIOとして入社したことにある。CIOとしての土屋が最初に関心を持ったのは、将来の自社の店舗数であった。なぜなら、CIOとしては、店舗数が4

図表2 ワークマン営業総収入・営業総収入営業利益率の推移



※1 営業総収入：直営店売上高・加盟店向け商品供給売上高・加盟店からの収入・その他営業収入の合計額。

※2 2022年3月期より収益認識に関する会計基準が適用されている。

出所：有価証券報告書をもとに筆者作成。

図表3 ワークマン新業態一覧

2018年9月	東京都立川市にワークマンプラス1号店を開店（ららぽーと立川立飛店）
2020年10月	神奈川県横浜市に#ワークマン女子1号店を開店（コレットマーレ店）
2021年12月	東京都板橋区にワークマンプロ1号店を開店（板橋前野本通り店）
2022年4月	大阪府大阪市にワークマンシューズ1号店を開店（なんばシティ店）
2023年9月	東京都中央区にワークマンカラーズ1号店を開店（イグジットメルサ銀座店）
2024年2月	沖縄県北中城村にワークマンキッズ1号店を開店（#ワークマン女子イオンモール沖縄ライカム店に併設）

出所：ワークマンニュースリリースをもとに筆者作成。

桁になると既存システムの改修をしなければならなくなるからである（日経ビジネス 2024年7月8日号 102頁）。当時ワークマンの店舗数は700程度であったが、土屋は、作業服市場は小さいので、自社の店舗数は1000に届かないと予測した。ここで土屋は、ワークマンの課題は既存事業の飽和であり、今後も同社が成長するためには、新業態開発による客層拡大が必要だと認識した。

土屋は、SV（店舗指導員）の店舗巡回に同行するなどして180人中100人ほどの従業員の話を聞く中で、栗山社長（当時）をはじめ、社内にも同じような危機感を共有しているメンバーがいることに気づいた（清水ほか、2021、6頁）。こうしたことから、新業態開発に向けて、まずは既存事業を「経験と勘に基づく経営」から「データに基づく経営」に変革すべく、情報システムを整備することから始めた。これが、2014年の中期業態変革ビジョンと、その後の新業態の開発へとつながっていく。

以下では、創業以来一貫して個人向け作業服市場のみでビジネスを行ってきたワークマンが、なぜ新市場を創造できたのかを分析する。

3.2 ワークマンを分析対象に選んだ理由および調査方法

本論文の分析対象としてワークマンを選んだ理由は三つある。第1に、新業態開発を開始した後の組織ルーティンの変化を捉えやすいからである。先述した通り、同社は創業以来、個人向け作業服事業のみを行っており、そこでは業務標準化を徹底していた。そのため、2014年に新業態開発を掲げてから、既存の標準化された業務がどのように変化したのかを捉えやすい。第2に、同社の新業態開発では、特定のイントラプレナーが個人で新業態を立ち上げたわけではなく、組織的に新業態を作る仕組みが構築されていた。第3に、最初に開発された新業態である「ワークマンプラス」では、参入前にコーゼーション的な市場調査やヒアリングを行った結果、「参入できない」という結論が出たにもかかわらず、その市場に参入して成長している。このことから、同社がコーゼーションではなくエフェクチュエーションを活用して当該市場の中に新たなニッチ（＝新市場）を創造したと推察できる。

以上から、ワークマンは、組織的にエフェクチュエーションを活用して新市場創造をした企業であり、その組織ルーティンを分析するのに適した企業であるといえるだろう。

なお、事例の調査に当たっては、同社で新業態開発を主導した土屋哲雄 CIO（現専務）の著書や、ワークマンに関する書籍、新聞・雑誌記事などの二次資料を用いた。

3.3 ワークマンの市場創造におけるエフェクチュエーションの活用

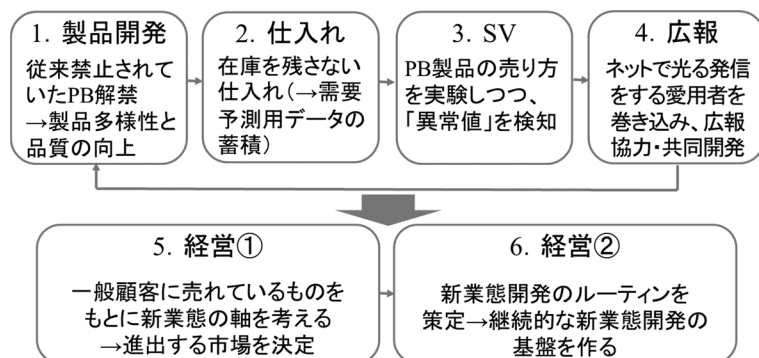
本項では、2014年の中期業態変革ビジョン以降のワークマンの市場創造において、エフェクチュエーションがどのように活用されてきたかを、同社の組織ルーティンに焦点を当てて分析していく。ここで注意すべきは、ワークマンが2014年に中期業態変革ビジョンで「新業態開発」を掲げた段階では、どのような新業態を開発するかが明確になっていたわけではなかったことである。既存事業の市場が飽和状態にある中、同社の課題は、「作業服を作業員以外の誰に売れば顧客拡大できるのか」であった。そこで本項では、中期業態変革ビジョンを発表した2014年から、2018年9月に最初の新業態である「ワークマンプラス」第1号店を開店するまでの、ワークマンの新業態開発に焦点を当てて分析を行う。

以下では、ワークマンの新業態開発に重要な役割を果たした主要職能を、(1) 製品開発、(2) 仕入れ、(3) SV（スーパーバイザー：店舗指導員）、(4) 広報、(5) 経営の五つに分け、それぞれの組織ルーティンについてみていこう（図表4参照²⁾）。

3.3.1 ワークマンの新業態開発における組織ルーティン (1) 製品開発

新業態開発といっても、作業服がそのまま作業員以外の顧客に売れるわけではない。そこで、製品開発では、誰に何が売れるかわからない中で製品力を向上させ、作業員以外の新規顧客を開拓していくという課題に直面することになった。この課題の解決のために、ワークマンでは、従来原則として禁止されていたPB（プライベートブランド）製品の開発に、

図表4 ワークマンの主要職能とそれらが新業態開発で果たした役割



出所：筆者作成。

2014年から本格的に取り組むことにした（土屋，2020，95頁）³⁾。

ここでは、PB製品の開発に関する組織ルーティン二つを検討する。まず、PB製品の開発にあたって設定されたルール（組織ルーティン）は、①徹底して追求した低価格（目標原価率65%）、②プロのニーズにも応えられる高い機能性、③5年間継続販売できる抜群の商品力の三つであった。この三つを満たせば、作業服以外でも「何を作ってもよい」ことにした（土屋，2022，21頁；酒井，2020，126頁）。

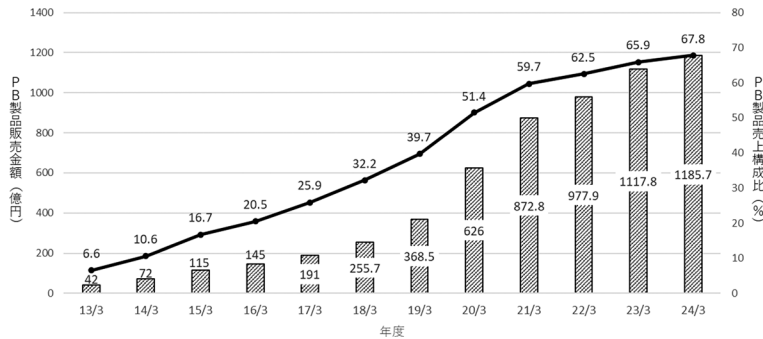
これは、エフェクチュエーションの五つの原則のうち、「手中の鳥の原則」を採り入れた組織ルーティンであると考えられる。なぜなら、作業服を作業員以外の誰が買うか、市場のニーズを予測することができない中、三つの条件を満たせば「何を作ってもよい」という組織ルーティンを設定することで、製品開発部門のメンバーそれぞれが、自分あるいは組織が持つ手段を使って、多様な製品を開発することができるようになるからである。

ただし、このように何を開発するかに大きな自由裁量が認められる製品開発では、どうしても製品ごとに当たり外れが出てしまう。低価格戦略をとるワークマンの場合、季節製品が「外れ」となって売れ残りが出てしまうと、次のシーズンまでの在庫保管費用が製品価格の10%かかるため、在庫によって低価格政策の実現が阻害されることになりかねない（土屋，2020，264頁）⁴⁾。そこで、製品開発に関する二つ目の組織ルーティンとして、「PB季節製品在庫は季節製品販売額の〇%以内」とする目標値を設定している（土屋，2020，66頁）。

こうした組織ルーティンの導入後、堰を切ったようにPB季節製品やチャレンジングなデザインの製品が開発されたという（土屋，2020，66頁）。PB製品の開発に着手した当初のPB比率目標は売上の3割程度だったが（鈴木，2020，253頁）、現在は、店舗売上の7割近くをPB製品が占めている（図表5参照）⁵⁾。

これは、「許容可能な損失の原則」を採り入れた組織ルーティンとみることができる。なぜなら、目標値を個別製品ではなくPB季節製品全体で設定することにより、季節製品の売

図表 5 PB 製品の販売金額と売上構成比の推移



出所：ワークマン決算説明会資料2017/5/9, Company Briefing Materials
2024/6/11 をもとに筆者作成。

れ残りによる損失を一定の範囲内に抑えつつ、個々のPB製品の当たり外れを許容しているからである。

以上、製品開発では、エフェクチュエーションの原則を採り入れた二つの組織ルーティンを設定することにより、何を開発すべきかが予測できない不確実性の高い状況においても、製品開発担当者が手持ちの手段を使って製品を開発できる状況が創り出されているといえる。

3.3.2 ワークマンの新業態開発における組織ルーティン (2) 仕入れ

ワークマンは自社工場を持っていないため、新製品が開発されたら、海外の複数の協力工場から見積りをとって発注先を決め、生産を委託している。この協力工場からの仕入れのプロセスでは、製品開発部門が開発した新製品を、何が誰にどれだけ売れるかわからない中、在庫負担を最小化しつつ発注する必要がある。ワークマンの場合、PB製品1品当たりの最小生産数は数万～数十万着であり、1900円のアイテムでも場合によっては10億円規模のリスクとなる(土屋, 2022, 21頁)。こうした売れ残りを防止し、在庫負担を最小化するために、PB製品の生産については以下の二つの組織ルーティンが導入されている。

一つ目は、PB製品の生産は5年間継続するという組織ルーティンである。色・柄のみは毎年変化させてもよいが、パターンは継続する。ただし、色は4～5種類までとされている。二つ目は、3年目までは適正な生産量よりも少なく生産していくという組織ルーティンである。具体的には、1年目は類似品の売れ行きなどを参考にしながら、かなり少なめに生産する。量のイメージとしては、顧客が朝7時に並んだり、メルカリなどで転売して3倍の値段がついたりするくらいの少量だという。2年目は需要予測を行い、データを集めて、商品部長が生産数を決定する。この需要予測の精度は±15%程度である(清水ほか, 2021, 23頁)。この時決定される生産数は、需要予測よりも若干少な目(需要予測が100だとしたら95くらい)にされる。こうして1～2年目でデータをとり、3年目から過去2年のデータをもと

に、需要予測をして適正量を生産していく（土屋，2021，122頁）。

これらの組織ルーティンは、「許容可能な損失の原則」を採り入れたものとみることができ。確かに、需要予測をしていることから、一見エフェクチュエーションではなくコーゼーションに基づく意思決定をしているようにみえるかもしれない。しかし、この需要予測は、明らかにコーゼーションのような「期待利益の最大化」を目指したものではない。むしろ、あえて需要予測よりかなり少なめに生産するなど、売れ残りの在庫負担を最小化することを目指したものである。ここから、ワークマンでは、期待利益の最大化ではなく、在庫負担の損失が許容可能な範囲内に収まるように、仕入れの組織ルーティンを設定していると考えられる。

3.3.3 ワークマンの新業態開発における組織ルーティン（3）SV

SV（スーパーバイザー：店舗指導員）は、製品開発担当者が作った新製品を各店舗で売り切れるようにするだけでなく、新業態開発において、顧客拡大のために何をどのように売ればよいかをデータに基づいて考えられるようにする、重要な役割を担っている。元々SVは、全店舗の95%を占めるフランチャイズチェーン（FC）店の売上・利益を最大化するために、経営のコンサルティングを行ってきた。ワークマンでは、店舗から本部への各アイテムの発注量はシステムで自動的に計算しているが、品ぞろえや陳列は店舗ごとに決めているため、これらについてSVがデータに基づきアドバイスを行っている（日経コンピュータ2019年5月16日号71頁）。各SVは、10～12店舗を担当し、1日に3～4店巡回しながら、各店の販売動向を分析し、1週間サイクルで改善策を店長に提案している。ここでは、SVの販売動向分析ルーティンをみていこう。

SVの分析ルーティンは、およそ以下のような3段階からなる。第1に、統計解析ソフトJMPを用いてクラスター分析を行う。ワークマンでは、全国の店舗を、「とび職向けの衣料品がよく売れる首都圏型クラスター」など、商品の販売傾向などによって24のクラスターに分類している（日経情報ストラテジー2015年2月号37頁）。クラスター分析では、分析対象となっている店舗がどのクラスターに属するかを分析する。これによって、同じような特徴を持つ同一クラスターの店舗と比較して、その店舗がどのような課題を抱えているかを捉えようとしている。例えば、「他店に比べて低価格帯の作業用ズボンの売れ行きが悪い」などである。

第2に、クラスター分析で捉えた課題の原因について仮説を立て、データ分析で仮説を検証し、それにもとづいて改善策を提案する。例えば、「作業用ズボンを陳列する平台が他店に比べて1台少ないために、売れ行きが悪いのではないか」などと仮説を立て、JMPの重回帰分析などによって平台の数や客数など作業用ズボンの売上に影響していそうな複数の要因を重みづけし、平台がもう一台あれば得られたはずの「理論売上」を計算する。これを実

際の販売実績と突き合わせ、販売実績が理論売上を下回っていた場合は、平台の増設などの陳列変更を提案する。こうしたデータ分析に基づく改善提案によって、作業用ズボンの売上が前年同月と比べて15万円増えた例もあるという（日経情報ストラテジー 2015年2月号 38頁）。

第3に、異常値（異常な売れ方をする商品）の検知である。第1・第2段階のデータ分析が進み、各製品の年間の売れ行きパターンが把握できるようになると、異常値が検知しやすくなる。異常値の検知は、特に顧客拡大に向けてPB製品の開発に力を入れ始めた2014年以降効果を発揮した。なぜなら、異常値を検知してその原因を丹念に調べることで、自社製品の新たな用途に気づくことができたからだ。例えば、最初に異常値が検知されたのは2015年頃の野外作業向け防水防寒ウェアであった。売切になる店舗が続出していたので調べてみると、購入していたのは一般のバイクユーザーであり、ワークマンの防水防寒ウェアが「確かな防水性能と最強のコスパ」とネットで評判になっていたことがわかった（清水ほか、2021, 23頁, 土屋、2020, 78頁）⁶⁾。これらの顧客の要望にこたえる形でレインウェアのPB製品開発に注力したところ、顧客層は作業者だけでなくツーリング客など一般顧客に拡大した⁷⁾。そのほかにも、厨房で働く人向けに開発した、水周りでも滑りにくい「ファイングリップシューズ」が妊婦や子育て中の女性向けとして売れたり、フラワーショップ向けに開発した「耐久撥水リップストップエプロン」がガーデニング用に売れるなど、異常値の検知によって新たな用途と顧客が見つかる商品が続出した（土屋、2020, 78-79頁）。これらの経験を通じて、ワークマンは、自社が扱っている製品を「作業者向けの作業服」から「高機能ウェア」と定義し直し、高機能な衣類を求めている一般市場への拡大を目指すことになった（土屋、2020, 81頁；清水ほか、2021, 23頁）⁸⁾。

以上のSVの組織ルーティンは、「クレイジーキルトの原則」を組み込んだものとみることが出来る。なぜなら、この3段階のルーティンにより、ワークマンの商品を作業者以外の誰が購入してくれるか全く予測できない中でも、自発的な関与者が手がかりに市場を作っていくことができるようになるからである。具体的には、1・2段階のルーティンで、各店舗での売り方を工夫して既存製品をより多くの顧客に購入してもらえるような状況を作り、3段階目のルーティンで異常値をいち早く検知することで、ワークマン製品の新たな用途をネットなどで発信してくれる「自発的な関与者」を取り込んでいる。これは、新たな顧客層の開拓だけでなく、同社が「何を売っているのか」の定義を変えることにもつながっている。

3.3.4 ワークマンの新業態開発における組織ルーティン（4）広報

広報では、異常値の検知を通じてみつけた「自発的な関与者」としてのワークマン製品の愛用者をテコに、ワークマン製品をより広い顧客に認知させ、顧客拡大につなげる必要があった。広報における、自社製品の新たな用途を確認し、顧客拡大を図る方法は、3段階で発

展してきた。ここでは、そのうち2018年までに設定された第2段階までの組織ルーティンを取り上げる。

第1段階は、ネット上のブログやSNSの書き込みを常にチェックするという組織ルーティンが設定されたことである。同社では、「ネットの評判によってバイクユーザーに自社のレインウェアが売れた」という経験から、まずはネット上で自社製品へのあらゆる要望を調べ、それらを取り入れた製品開発をすることにした。最初は、要望を取り入れてレインスーツのラインアップを強化し、年々改良を加えた。ここから、「AEGIS（イージス）」という防水専門のPBが生まれ、バイクユーザーだけでなく釣り好きやアウトドア好きにも愛好家が広がった（鈴木，2020，136-137頁）。

第2段階は、「商品発表会」という新たな取り組みを通じて、インフルエンサーを広報と製品開発への協力者にしていくという組織ルーティンである。第1段階でネットに注目する中で、ブログやYoutubeでワークマン製品のユニークな使い方を紹介している人がいることに気づいたワークマンは、これらの人々から直接話を聞くことにした。そのために、2016年9月、初めて「ブロガー向け商品発表会」が開催された（鈴木，2020，142頁）。この商品発表会では、バイク用ウェアだけでなく、釣りやハイキング、トレッキング、キャンプで使える新作20点を披露し、気になる点はその場で社員に質問しながら、納得がいくまで使用感を確かめられるようにした。試着した商品をブログで紹介し、ワークマンのオンラインストア経由で注文が入った場合は、売上の5%分を成果報酬として還元するアフィリエイトプログラムも展開した。この最初の商品発表会には、アウトドアやバイク好きのブロガーら100人ほどが参加した（鈴木，2020，142頁）。この時寄せられた製品に対する指摘をほぼ丸呑みする形で翌年の新モデルに反映させたところ、新モデルは前年よりも明らかに売れた。ブロガーにも、「自分の商品ができた」と喜ばれるようになった（土屋，2020，87-88頁）。そのため、発表会は春と秋の年2回に定番化し、2018年以降は「インフルエンサー向け商品発表会」として規模を拡大していった⁹⁾。

以上の2段階で確立されてきた広報の組織ルーティンは、「クレイジーキルトの原則」を組み込んだもののみることができる。ネットで自主的にワークマン製品について情報発信している「自発的な関与者」と交渉し、製品開発・広報に関わってもらうことで、作業員以外の多様な分野の顧客を開拓することができるからである。

3.3.5 ワークマンの新業態開発における組織ルーティン（5）経営層①

こうして作業員以外の一般顧客が増加する中、経営層は2016年に一般顧客向けのPB製品を、アウトドアウェアの「フィールドコア」、スポーツウェアの「ファインドアウト」、レインウェアの「イージス」という用途別の三つのブランドに整理し、一般向けに本格販売を開始した（日経ビジネス2019年6月17日号57頁）。しかし、こうした取り組みにもかかわらず

らず、業績は年率 3~4% の低成長が続いた（土屋，2020，67 頁）。そこでわかったのは、作業向けの店として認識されているワークマンの店舗に、いくら一般顧客向けのダントツ製品を置いて、一般顧客には認知されないということであった（お散歩委員会，2002）。ここから、経営層は売り方の工夫が必要だということに気づいた（土屋，2020，67 頁）。

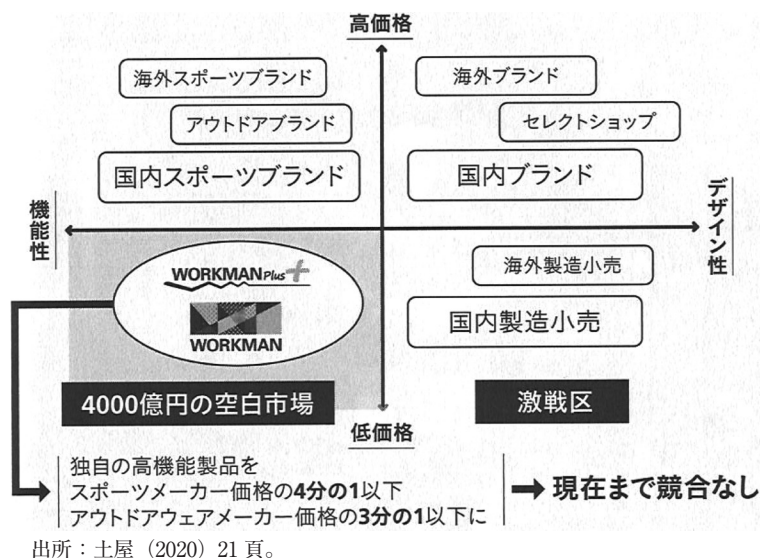
売り方を考える際に参考になったのは、グループ企業のカインズであった。ワークマンの小濱社長は、2017 年に、カインズが名古屋市に出した新業態「スタイルファクトリー」を視察し、「同じ商品なのにこんなにおしゃれに見えるのか」と驚いたという（日経ビジネス 2020 年 12 月 21 日号 60 頁）。スタイルファクトリーは、カインズの標準店舗の 5 万点以上の商品の中から、「家事を楽にする」「ペットとの共生」などのテーマに合わせて 4000 品目を抽出し、照明などの演出にもこだわった、都市型の小型店舗である。これを参考に、2017 年頃には「既存店の商品の一部を見せ方を変えて売る」という新業態のあり方が構想された。

しかし、新業態がターゲットとする新市場の特定は難航した。土屋（2020）は、ワークマンの強みは何かを考えながら、強みが活かせる隣接市場の中から進出市場を探した（67 頁）。ここで注目したのはアウトドアウェア市場であった。その理由は二つある。第 1 に、2008 年のリーマンショック以降、建設会社から作業服が支給されるケースが減少して個人買いが主流になり、人手不足の建設業界も魅力的な職場をアピールするためにスタイリッシュな作業服を認めるようになったため、作業服と一般向けの服の垣根が低くなっていったからである。第 2 に、当時、街でアウトドアウェアを着る人が増えてきていたが、作業服とアウトドアウェアは、機性能性が求められる点で極めて近いと考えられたからである。こうしたことから、土屋は、同じ製品を長期間販売するので価格が安く、機性能性が高い作業服は、その構造を全く変えずにアウトドアウェア業界に行っても、強みを活かせるのではないかという仮説をたてた（72 頁）。

ところが、参入の検討を始めた当初は「勝てるイメージが全くわかなかった」という（日経トレンド 2019 年 8 月号 126 頁）。実際、2016 年 2 月に調査会社に市場調査を依頼した際には、「ワークマンはブランド品ばかりのアウトドアウェア市場に参入できない」「ブランド力がないので購買対象にならない」という結果が出た（土屋，2020，53 頁）。約 12000 名に対するインターネットでのブランド調査など、いくつかヒアリング調査を行っても、結果はほぼ同様だったという（清水ほか，2021，23 頁）。

そこで土屋は、2 軸で市場を細分化する市場戦略マップを、縦軸・横軸の要素を変えたり、業界を変えたりしながら、何度も描き直して考え続けた（土屋，2020，73-75 頁）。これは、土屋がいつもアイデアを生み出すために行っているルーティンだという（73 頁）。こうした試行錯誤の中で、大手ブランドメーカーの寡占状態であるアウトドアウェア市場も、機性能性とデザイン性、高価格と低価格という 2 軸で細分化すると、巨大な空白市場があることに気がついた（図表 6 参照）。

図表6 「発見」された空白市場



そこで、市場調査の結果にはこだわらず、機能性・低価格のアウトドアウェア市場を新業態のターゲットとした。こうして、2018年9月に、ワークマンが取り扱ってきた作業服・作業用品1700アイテムから一般顧客に売られている316品目を抽出し、デザインがわかるように作業着をコーディネートしたマネキンを置き、外観・照明・陳列方法などの「見せ方」を変えた新業態「ワークマンプラスららぽーと立川立飛店」ができた（鈴木，2020，192頁；日経コンピュータ2019年5月16日号70頁）。この新業態は、連日行列ができ、初年度の売上目標1億2000万円を3カ月で達成した（土屋，2020，55頁）。

以上で見てきた経営層の組織ルーティンには、「レモネードの原則」と「飛行機のパイロットの原則」が組み込まれていると見ることができる。例えば、同社の経営層の「失敗への対応」に関する組織ルーティンを見てみよう。一般向けPB製品を本格販売しても業績がほとんど伸びなかった時、ワークマンの経営層は、その失敗を「売り方の工夫が必要だ」ということを学習する契機として活用していた。また、市場調査やヒアリングでアウトドアウェア市場への参入が否定された時、ワークマンの経営層は、それをテコとしてアウトドアウェア市場を細分化するよりよい方法を見つけ出している。これらは、偶発的な失敗を、客層拡大という目標を達成するために必要なことを明らかにするための「リソース」として活用している点で、レモネードの原則にあたる。

さらに、市場の選定で使われた組織ルーティン（これは、「組織ルーティン」というよりは土屋の個人的な「習慣 (habit)」といったほうが適切かもしれない）は、飛行機の中のパイロットの原則を組み込んだものとみることができる。なぜなら、土屋は、コーゼーションに基づく市場予測で「アウトドア市場には参入できない」という結果が出ていたにもかかわらず

らず、市場細分化の軸を何度も描き直すことによって、参入可能な市場の空白部分を「創り出した」からである。

3.3.6 ワークマンの新業態開発における組織ルーティン（6）経営層②

前節までで、最初の新業態であるワークマンプラス開業までに、どのような組織ルーティンが作られたのか、それらがエフェクチュエーションの原則を組み込んだものといえるかについて検討してきた。ただし、ワークマンは、2018年のワークマンプラス以降も、「#ワークマン女子」や「ワークマンシューズ」など多様な新業態を開発し、新市場を開拓している。本節では、こうした継続的な新業態開発の背後にある組織ルーティンについて分析していこう。

土屋は、アウトドアウェア市場における「ワークマンプラス」を出店した時から、市場の飽和や競合他社の参入を意識していた。その際の考え方は、「アウトドアが天井を迎えたら迎えたで次がある」（鈴木、2020、278頁）、「『ユニクロアウトドア』や『ユニクロスポーツ』が現れたら、撤退する。うちには第2弾、第3弾がある」（鈴木、2020、204頁）というものだった。

「次」や「第2弾」「第3弾」を考えられたのは、ワークマンプラスを通じて、新業態開発のための経営層向け組織ルーティンを確立していたためである。土屋は、この組織ルーティンについて、「ショッピングモールや駅ビルに店を出し、知名度を高めてから路面店で販促する。商品は特別、新たに開発しない。今ある商品を抜き出すだけでいい。その代わり、店のコンセプト、ストーリーをちゃんとつくる。そしてネットで拡散してくれるアンバサダーを味方につけ、後は広報展開でうまくやる」（鈴木、2020、278頁）と述べている。

実際、土屋は、「#ワークマン女子」は「ワークマンプラスと全く同じ手法を使う」（鈴木、2020、201頁）と決めて、以下のように構想したという。まず、既存店から女性が普段着として使える商品を抽出し、最初はショッピングモール内の専門店として出店する。「ワークマン初の女性向け店舗」としてメディア露出を強化し、既存の路面店でも女性向け売り場を拡充する。その後、近所のワークマンでも同じ商品が買えるとアピールすることで、全国的に女性客の来店比率を引き上げる（鈴木、2020、201-202頁）。

このように、ワークマンでは、一旦新業態ができた後は、新業態開発のプロセスをパターン化し、組織ルーティンとして定式化している。こうして新業態開発自体が組織ルーティンとして定式化されたことにより、製品開発から広報に至る各職能において、新業態開発のためのエフェクチュエーションを組み込んだ組織ルーティンが、（ワークマンプラスができるまでの一度限りではなく）継続的に参照され、いくつもの新業態の開発へと結びついているといえる。

4. 結論と今後の課題

本論文では、エフェクチュエーションは、熟達した起業家だけでなく、何年にもわたって継続的に組織的な市場創造をしている企業組織にも適用できるのか、という問題意識の下、組織におけるエフェクチュエーションの活用方法について検討してきた。その結果、企業組織では、イントレプレナー個人に頼らなくても、分業体制の下でエフェクチュエーションを活用できることが明らかにされた。このような分業による組織的な市場創造においては、組織ルーティンのデザインによって、組織メンバーがエフェクチュアルな意思決定を行えるようになる。

ただし、組織的なエフェクチュエーションについては、多くの問題が残されている。ここでは、そのうち組織ルーティン研究に関わる二つの問題を取り上げる。

第1に、エフェクチュエーションを促進する組織ルーティンが、どのようなプロセスでデザインされるのか、ということである。

Sarasvathy (2008) が提示したエフェクチュエーションの五つの原則は、一つひとつをみればビジネスパーソンの日常的な行動と変わらないようにもみえるが、五つ全てを組み合わせたときに生じる相互補完的な関係によって、エフェクチュアルな意思決定を活性化する効果を持つ (栗木, 2024, 40 頁)。ワークマンでも、一般顧客に何が売れるかわからない中で製品開発担当者が多様な PB 商品を開発し、仕入れ担当者が在庫リスクを許容範囲内に抑えつつ PB 製品を仕入れ、SV が売り方を工夫して売上を最大化しつつ異常値を検知し、広報が異常値を契機にみつけたインフルエンサーを巻き込んで新規顧客をさらに増やす、という各職能の連携が、不確実な状況下での新市場創造に重要な役割を果たしていた。このように、各職能の活動の組み合わせを通じてエフェクチュエーションの五つの原則が相互補完的に実現される場合、それを可能にする組織ルーティンを各職能が相互に独立に作っていくことは難しく、経営層が組織全体をみながら各職能に必要な組織ルーティンを作っていく必要がある。では、エフェクチュアルな意思決定を可能にする組織ルーティンは、コーゼーションのような合理的な計画に基づいて作れるのだろうか。ワークマンをみる限り、こうした組織ルーティンはコーゼーションによって作られたわけではなく、「新業態開発では、これまでの勘と経験は通用しないため、上司も間違える」(土屋, 2020, 180 頁) という考えの下、レモネードの原則のように失敗を組織ルーティン作成のためのリソースとして使いながら作られていた。例えば、製品開発の「三つの条件を満たせば何を作ってもよい」という組織ルーティンも、最初からこのような形で作られたわけではない。土屋は「ワークマンの製品開発は商品部のチーフデザインオフィサーに任せ、社長も私も出来上がるまで口を出さない。その方がよいものができるからだ」(土屋, 2020, 249 頁) と述べており、ここからは、当初経営層が口を出してうまくいかなかった経験から、こうした組織ルーティンが作られたこ

とがうかがえる。

以上を考慮すると、今後は、エフェクチュアルな意思決定を促進する組織ルーティンがどのようなプロセスで作られるのかについて、より分析を深めていくことが必要であろう。

第2に、エフェクチュアルな意思決定を促進する組織ルーティンの設定によって、その組織ルーティンを実行する側である「従業員」の行動がどのように変化したか、ということである。本論文では、ワークマンが新業態開発のためにデザインした、組織ルーティンの「ルール」としての側面に焦点を当てて分析を行った。しかし、組織ルーティンの二つの側面を考慮するならば、組織ルーティンの「ルール」としての側面だけでなく、「行為」としての側面にも焦点を当てる必要がある。

この点について、新業態開発のための組織ルーティンが設定された後、製品開発担当者などに、エフェクチュアルな意思決定を促進する「個人レベル」での新たな「習慣」がみられるようになってきている。例えば、2018年にフットギアの開発責任者となった柏田大輔の事例をみると、製品開発に関する組織ルーティンの範囲内で、自発的な関与者を活用するための独自の「習慣」に基づき製品開発をしていることがわかる。柏田は、ワークマンが2017年に初めて普段使いもできる靴として出した980円のPBシューズ「アスレシューズライト」がヒットした時、このアスレシューズライトを大きく改良するのではなく、同商品へのユーザーの不満や要望を反映させた進化版を次々と商品化し、「アスレ」をシリーズ化することで新たな顧客層を開拓した。例えば、丸洗いができて乾きやすいインソールを搭載した「アスレシューズ ウォッシュャブル」、メッシュ部分に丈夫なニット素材を採用するなどした「アスレシューズ NEO」、「ワークマンの靴は履いていると疲れる」という顧客の声に対応して開発された厚底シューズ「アスレシューズ ハイバウンス」などである（酒井、2020、117-125頁）。このシリーズ化について、柏田は「変に中身を変えると、気に入って買ってくれている人を切り離してしまう。なので、これはこれで残しながら、ターゲットをずらした別の製品に挑戦することにした」（酒井、2020、120-121頁）と述べている。つまり、ワークマンの既存のシューズに対して厳しい意見を寄せる「自発的な関与者」を取り込んで製品を改良し、改良した製品を同シリーズの別製品として出すことで、当初の製品の顧客を維持しつつ、それに不満を持つ別の顧客を取り込んでいるのである。この柏田の行動をエフェクチュエーションの観点から見ると、厳しい意見を寄せる顧客を関与者にしながら新製品を開発し、新たな顧客（関与者）を増やす、というプロセスを繰り返すことで、市場予測なしでエフェクチュアルに機能性シューズ市場を創造しているといえる。

ここでは柏田の例を取り上げたが、ワークマンには2023年現在「ビッグ4」と呼ばれるヒットメーカーがおり、5人目、6人目の候補も育ちつつあるという（鈴木、2020、279頁）。彼らのそれぞれがどのような方法で製品開発を行い、ヒット（PB製品の開発を通じた顧客拡大）を生み出しているのかを検討することで、同じ組織ルーティンの下で、どのように多

様なエフェクチュエーションが行われているのかを明らかにすることができるだろう。

以上の2点について理解を深めることは、組織ルーティンの明示的側面と遂行的側面についての理解を深めることにもつながる。吉野（2015）は、Simon（1945=1997）が組織ルーティン概念に注目したのは、それが組織メンバーの心理的環境を構成する一要素として、個人の行動を目的合理的に統制する管理的機能を果たすと考えたからだと指摘している（186頁）。ただし、先述した通り、組織ルーティンは一義的な行動を引き出すものではないため、差異化される実践を踏まえて、組織ルーティンの明示的側面を逐次的にデザインしなければ、統制機能を発揮させることはできない。吉野（2015）は、Simonが「人工物の科学」で目指していたデザイン・サイエンス（人工物の効果的なデザインを処方する科学）を考慮するならば、組織ルーティンの下で遂行的に差異化する実践を踏まえ、その実践を改善できるような組織ルーティンの明示的側面のデザインを考えていくことが必要になると論じている（198頁）。

ただし、吉野（2015）が対象としていた組織ルーティンは、組織における目的合理的な意思決定であり、そこで論じられている航空機整備の事例における組織ルーティンの明示的側面のデザインは、マニュアルを参照した整備実践が思わぬ事態を招かないように、実践で生じる差異を抑制する方向でのデザインであった。組織的にエフェクチュアルな意思決定を行い、市場を創造していく場合、実践で生じる差異を抑制するだけでなく、むしろ増幅することも必要になるだろう。そうであるとすれば、本論文で検討してきたようなエフェクチュエーションを促進する組織ルーティンのデザインは、目的合理的な意思決定に関わる組織ルーティンのデザインでは見過ごされてきた側面の検討を可能にするといえる。

附記 本稿は、JSPS 科研費 JP24H00148、および2023年度東京経済大学個人研究助成費（研究番号：23-31）の助成を受けた研究成果の一部である。

また、本稿は2024年8月24日に神戸大学で開催された「エフェクチュエーションによる価値創造プロセスに関する総合的研究」研究会での報告内容をもとに作成されたものである。研究会を企画された神戸大学経営学研究科長・経営学部長國部克彦先生と、有益なコメントを下された参加者の諸先生方に御礼申し上げます。

注

- 1) March and Simon（1958）では、この意味での組織ルーティンは「実行プログラム」あるいは「プログラム」と呼ばれている（邦訳215頁）。
- 2) これらの職能は、部門に対応するわけではない。例えば、(1) 製品開発と(2) 仕入れは、両方とも商品部が行っている（土屋，2020，219頁）。ただし、商品部の中でも(1)はデザイングループ、(2)はデータ分析グループと、別々のグループが担当しており、組織ルーティンも

異なる。そこで、本論文では、部門ごとではなく職能ごとに分けて組織ルーティンの分析を行った。

- 3) PB 製品の開発自体は、2011 年から行われていた（ワークマン 2013 年 3 月決算説明会資料 20 頁）。
- 4) ワークマンでは、製品が売れ残っても値引きはせず、翌年に持ち越して定価で売っている。アパレルとは異なり、作業服には流行がないからである。
- 5) 土屋は、2015 年に「将来的に一般顧客を 2~3 割にしたい」として、「プロの職人でも一般の顧客でも使える自社開発品を増やしていく」と述べ、自社開発品の比率について「今期（2015 年 3 月期）は 15%、来期は 20% になると思う」（日経ビッグデータ 2015 年 3 月号 19 頁）としている。
- 6) 当時は、職人以外の顧客が来ること自体が社内でニュースになるほど、一般顧客が来店するのは稀だったという（日経ビジネス 2021 年 10 月 18 日号 16 頁）。
- 7) 実際、土屋は、2015 年夏に売り出したプロ向けのレインウェア「ストレッチ透湿防水ウェア」について、「仕入れる 5 万枚のうち半分は一般顧客に販売していく」（日経ビッグデータ 2015 年 3 月号 19 頁）と述べている。
- 8) ここで注意すべきは、ワークマンは「機能にこだわったことで、客層が一般客まで広がった」と考えていることである。例えば小濱社長は、PB 製品開発を始めたばかりの頃のヒット商品である「透湿レインスーツ STRETCH」が売れた理由は、袖や股の縫製方法を工夫して作業中に動きやすくしたり、フォークリフトの作業者の声を活かし、雨の日に長時間座りっぱなしで運転していても縫い目から水が入らないようにしたことが、職人だけでなくオートバイや自転車に乗る人にも評価されたからだと述べている（日経トップリーダー 2021 年 9 月号 17 頁）。一般向けの製品を作ったのではなく、作業向けに機能を向上させた PB 製品を開発することが、一般顧客の獲得につながったのである。
- 9) 第 3 段階についても付記しておく、同社では、第 2 段階の商品発表会を発展させる形で、2019 年に「製品開発アンバサダー制度」ができ、継続的な新業態開発のための広報の中核となっている。この制度は、バイク、マラソン、ランニング、登山、アウトドアなどの特定分野に詳しく、ワークマン製品を愛用して自主的に情報発信している「熱いファン」を、ワークマンが公式にアンバサダーとして認定する制度である。アンバサダーには、製品開発の打ち合わせ段階から参加してもらい、新製品企画や継続商品の改良アイデアを出してもらったり、自分の意見が入った製品の使い勝手をブログや Youtube で発信してもらったりする（土屋、2020、88-89 頁）。こうした協力の見返りに、アンバサダーは、同社の製品情報の優先的開示を受けたり、ワークマンの公式サイトからのリンクや紹介などでフォロワー・シェア・再生回数などを増加させることができる（ワークマンニュースリリース 2019 年 10 月 23 日）。ただし、アンバサダーへの金銭的報酬はない。金銭的報酬があると、どうしても製品を褒めて宣伝することに比重が置かれてしまうが、無償であれば製品の悪口なども言いやすいからである（土屋、2020、89 頁）。2019 年 7 月に「ワークマンアンバサダープロジェクト」が開始され（鈴木、2020、147 頁）、広報部には、ワークマンに関する投稿をネットで探し、その中でワークマン製品を自主的に紹介して光る発信をしている愛用者を発見し、実際に会ってアンバサダー就任を打診する、という新しい組織ルーティンが確立された。このように、アンバサダーは、同社にとって、多様な分野における製品開発を可能にするリソースとしてだけでなく、自社製品を

多様な分野の人々に広報してもらうための手段ともなっている。

参 考 文 献

- Becker, M.C. (2004) "Organizational Routines: A Review of the Literature," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, No. 4, pp. 643-677.
- Feldman, M.S. and B.T. Pentland (2003) "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 1, pp. 94-118.
- March, J.G. and H.A. Simon (1958) *Organizations*, John Wiley & Sons (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年).
- Sarasvathy, S.D. (2008) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing Limited (加護野忠男監訳 (2015)『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎).
- Sarasvathy, S.D. and N. Dew (2005) "Entrepreneurial Logics for a Technology of Foolishness," *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 385-406.
- Simon, H.A. (1945=1997) *Administrative Behavior, A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, 4th edition*, The Free Press (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香 (訳)『新版 経営行動：経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社, 2009年).
- 栗木契 (2024)『エフェクチュアル・シフト：不確実性に企業家的機会を見いだすマーケティングの探求』千倉書房.
- 酒井大輔 (2020)『ワークマンは商品を変えずに売り方を買えただけでなぜ2倍売れたのか』日経BP.
- 清水勝彦・新村奈津子・玉川希・津江聡一郎・山口陽 (2021)「株式会社ワークマン (A)」慶應義塾大学ビジネススクール.
- 土屋哲雄 (2020)『ワークマン式「しない経営」：4000億円の空白市場を切り拓いた秘密』ダイヤモンド社.
- 土屋哲雄 (2022)『ワークマン式エクセル』日経BP.
『日経コンピュータ』2019年5月16日号.
『日経トップリーダー』2021年9月号.
『日経トレンディ』2019年8月号.
『日経ビジネス』2019年6月17日号, 2020年12月21日号, 2021年10月18日号, 2024年7月8日号.
『日経ビッグデータ』2015年3月号.
- 柳淳也・吉田満梨・並木州太郎・竹林一・今庄啓二 (2024)「大企業の新規事業開発におけるエフェクチュエーションの活用：持続的なBMIプロセスを可能とするイントラプレナーの意思決定と行動」『マーケティングジャーナル』Vol. 43, No. 4, 18-30頁.
- 山口みどり (2023)「エフェクチュエーションによる戦略策定プロセスの再考 (2)：キーエンスの事例分析」東京経大会誌 (経営学) 320号, 149-176頁.
- 吉野直人 (2012)「組織ルーティンの遂行的性質を踏まえた管理実践の探求：大丸松坂屋百貨店の

- 人材育成プログラムの事例を通じて」神戸大学大学院経営学研究科大学院生ワーキング・ペーパー 201201a, 1-49 頁.
- 吉野直人 (2015) 「制度としての組織ルーティンのデザイン：航空機整備マニュアルにもとづいた遂行的実践と指図的デザイン」桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳 (編) 『制度的企業家』ナカニシヤ出版, 174-202 頁.
- 米山茂美 (2002) 「小林製薬：イノベーションを生み出す組織と戦略」『一橋ビジネスレビュー』49 巻 4 号, 144-169 頁.

参考 URL

- お散歩委員会 (2002) 『「まさかこの行列ってうちの店？」話題のワークマンプラス開店時のエピソードに迫る！【ワークマン様インタビュー③】』 <https://osampo.gunma.jp/workman-interview3-workman-plus/> (2024 年 9 月 10 日閲覧).
- ワークマン Company Briefing Materials 2024/6/11 https://www.workman.co.jp/ir_info/pdf/2025/2024_company_outline.pdf (2024 年 9 月 10 日閲覧).
- ワークマン 2013 年 3 月期決算説明会資料 https://www.workman.co.jp/ir_info/pdf/h25/H25_201303_4q.pdf (2024 年 9 月 10 日閲覧).
- ワークマン 2017 年 3 月期決算説明会資料 https://www.workman.co.jp/ir_info/pdf/h29/H29_201703_4q.pdf (2024 年 9 月 10 日閲覧).
- ワークマンニュースリリース 2019 年 10 月 23 日「ワークマンは『アンバサダー・マーケティング』を本格化します」 <https://www.workman.co.jp/news/%e3%83%af%e3%83%bc%e3%82%af%3%83%9e%e3%83%b3%e3%81%af%e3%80%8c%e3%82%a2%e3%83%b3%e3%83%90%e3%82%b5%e3%83%80%e3%83%bc%ef%bd%a5%e3%83%9e%e3%83%bc%e3%82%b1%e3%83%86%e3%82%a3%e3%83%b3%e3%82%b0%e3%80%8d> (2024 年 9 月 10 日閲覧).