

論説（査読なし）

社会的インパクト事業をいかに根付かせるか —ロジックモデルの戦略的転換： アイシン「チョイソコ」事例から—

徳田 昭雄*, 鈴木 研司**, 筒井 洋***, 山田 貴子****
石川 裕記*****, 白井 定文*****, 高橋 朱里*****

要 旨

大企業の内部には社会的インパクトを創出しようとする事業や技術が少なからず存在する。しかしその多くは事業化されることなく埋もれている。原因は技術的制約や市場機会の不足ではない。既存の業績評価指標が社会的インパクトを可視化できず、投資回収の時間軸が全社の財務サイクルと噛み合わないことにある。財務省の法人企業統計によれば、日本企業の内部留保は2024年度末時点で637兆円を超え、13年連続で過去最高を更新し続けている。資金はある。社内の経営陣やCFOに対して投資の正当性をいかに説明し、資源配分を獲得するか。ここに空白がある。

既存のロジックモデルは外部資源提供者への説明に特化して設計されており、社内への翻訳機能を持たない。またポーターとクラマー（2011）のCSVは社会的価値と経済的価値の統合という方向性を示したが、それを実行に移すための評価と資源配分の具体的プロセスをブラックボックスのままにした。この戦略と評価の間の空白こそが、大企業内部でインパクト事業が死蔵される根本原因である。

本稿はこの空白を埋めるため、株式会社アイシンのAIオンデマンド交通事業「チョイソコ」を事例として、ロジックモデルを「説明ツール」から「戦略設計ツール」へと転換する二層構造の拡張フレームワークを提示する。第一層は社会的インパクトの静的・動的説明（対外翻訳機）であり、セオリー・オブ・チェンジの動的視点を組み込み、アウトカムの進化軌跡を可視化する。第二層は戦略設計ツールとしての対内翻訳機能（本研究の核心的貢献）であり、投資リスクの低減とフィードバックループによる競争優位の構築という二つの視点から、CFOへの財務的論拠を提供する。

分析から三つの知見が得られた。第一に、投資回収済みのカーナビゲーション技術や知見の活用が「低リスク・高レバレッジ」という財務的論拠として機能し、社内正当化の決定的根拠となった。第二に、フランチャイズモデルの採用、国土交通省との制度的接続、高校生送迎への展開という創発的意思決定のフィードバックループが競争優位の源泉となった。第三に、2023年の単年度黒字化が、インパクト事業の持続に不可欠な「内部正当化の閾値」として機能した。本枠組みはCSV経営の理念に実装の論理を与えるものである。

キーワード：ロジックモデル、セオリー・オブ・チェンジ（ToC）、社会的インパクト、共通価値の創造（CSV）、株式会社アイシン、チョイソコ

* 立命館大学経営学部 教授

** 立命館大学デザイン科学研究所 上席研究員

*** 株式会社アイシン 執行幹部／立命館大学デザイン科学研究所 上席研究員

**** 立命館大学食マネジメント学部 助教

***** 株式会社アイシン LBS 製品本部 本部事業統括主査

***** 株式会社アイシン LBS システム開発部 部長

***** 株式会社アイシン DX プラットフォーム部 一般

- I. はじめに
- II. 分析枠組み：ロジックモデルの拡張
 - 1. ロジックモデルの効用：社会的インパクトの説明ツールとして
 - 2. 先行研究が示す構造的限界
 - (1) 線形因果の限界
 - (2) 静態的構造的限界
 - (3) 外部向け正当化への偏り
 - 3. 大企業固有の問題：対社内正当化の欠如と CSV の空白
 - 4. ロジックモデルの拡張：説明から戦略設計・創発エンジンへ
 - (1) 第一層：社会的インパクトの静的・動的説明（対外翻訳機）
 - (2) 第二層：戦略設計ツールとしての対内翻訳機能（本研究の核心的貢献）
 - 5. CSV 経営への接合
- III. 株式会社アイシン：企業概要と事業戦略
 - 1. 企業概要
 - 2. CSS カンパニーの位置づけ
 - 3. 社会的インパクト事業への取り組みの経緯
- IV. ケーススタディ：チョイソコ（AI オンデマンド交通事業）
 - 1. 事業の概要と沿革
 - 2. 第一層分析：社会的インパクトの説明（対外翻訳機）
 - (1) 当初設計のインパクト：高齢者支援を起点とするロジックモデル
 - (2) 創発的進化のインパクト：広域モビリティへの拡張ロジックモデル
 - 3. 第二層分析：戦略設計ツールとしての社内翻訳機能（対内翻訳機）
 - (1) インプットの戦略的特性
 - (2) 創発的意思決定のフィードバックループ
- V. おわりに

I. はじめに

かつて日本企業の経営を支えた思想に、「三方よし」がある。売り手よし、買い手よし、世間よし—近江商人が体現したこの経営観は、利益と社会的貢献を対立概念とは捉えない。長期的な信頼の蓄積こそが、持続的な事業の基盤であるという確信を根底に置いていた。もっとも、高度成長期には公害問題に象徴されるように、企業活動が社会に深刻な負の外部性をもたらした歴史もある。それでも戦後日本の企業経営は、株式相互持合いに代表される法人資本主義の制度的枠組みのもと、社会的貢献や顧客満足度（CS）、従業員満足度（ES）を加味した長期的視野に基づく経営を一定程度維持してきた。メインバンクとの安定した関係、従業員との長期雇用契約、取引先との継続的な関係が、短期的な市場圧力を緩衝する制度として機能していたのである。

その均衡が大きく崩れたのは、2000年代初頭のことである。ROE（自己資本利益率）を中心とする株主資本主義が日本に本格的に流入した。コーポレートガバナンス改革の波は、経営者に四半期ごとの収益改善を迫った。株式相互持合いの解消が進み、法人資本主義の緩衝構造は急速に失われていった。投資回収に時間を要する事業や、財務諸表に現れにくい価値を生む事業は、意思決定の優先順位から押し出されていった。

大企業の内部には、社会的インパクトを創出しうる事業や技術が少なからず存在する。しかし、それらの多くは事業化されることなく埋もれている。その理由は技術的制約や市場機会の

不足ではない。既存の業績評価指標が社会的インパクトを可視化できず、投資回収の時間軸が全社の財務サイクルと噛み合っていないことにある。その結果、社会に届くべきインパクトが組織の内部で死蔵される。「もったいない。」これが本研究の出発点にある問題意識である。

大企業の社会的インパクト創出新規事業が直面している問題は、外部資金の調達ではない。現に、財務省の法人企業統計によれば、日本企業の内部留保は2024年度末時点で637兆円を超え、13年連続で過去最高を更新し続けている。資金はある。社内の経営陣やCFOに対して投資の正当性をいかに説明し、資源配分を獲得するか。ここに空白がある。Ebrahim (2003) が指摘するように、社会的インパクト測定は資源提供者への「上への説明責任 (accountability upwards)」機構として機能してきた。大企業の社会的インパクト創出新規事業においてこの「上」は社内の経営陣・CFOである。しかし既存のロジックモデルは外部資金提供者への説明に特化して設計されており、社内への翻訳機能を有していない。

本研究は、この空白を埋めるため、株式会社アイシン（以下、アイシン）が展開するオンデマンド交通事業「チョイソコ」を分析対象とする。チョイソコ事業の発展過程を分析することで、既存のロジックモデルを社会的インパクトの「説明ツール」から、事後的に創発するアウトカムを全社の競争優位へと取り込む「戦略設計のツール」へと拡張・転換し、社会的インパクト創出事業を大企業に根付かせるための枠組みを提示する。

Ⅱ. 分析枠組み：ロジックモデルの拡張

1. ロジックモデルの効用：社会的インパクトの説明ツールとして

近年、ESG投資の拡大やSDGsの普及、統合報告書に代表される非財務情報の開示要請により、企業経営における社会的インパクトへの注目が急速に高まっている。社会的インパクト測定・マネジメント (SIM&M) の領域では、ロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジ (ToC) といった手法が普及し、事業が生み出す社会的価値を可視化する試みが蓄積されてきた。

W.K. Kellogg 財団 (2004) が普及させたロジックモデルは、インプットから活動・アウトプット・アウトカム・インパクトへと至る因果連鎖を可視化するツールとして、SIM&M の中核的手法として定着してきた。事業活動が社会課題解決へ至る経路を明示化し、外部資源提供者に対する資源配分の正当性を説明するツールとしてその効用を発揮してきた (Ebrahim & Rangan, 2014)。対外的に社会的インパクトを「翻訳」するツールとして、その基本的な役割は今後も有効である。

2. 先行研究が示す構造的限界

(1) 線形因果の限界

他方、Funnell & Rogers (2011) は、典型的なロジックモデルはパイプライン型の線形図に過ぎないと指摘する。インプット→活動→アウトプット→アウトカムという一方向の流れは、

中間変数を特定するだけで「いかに変化が起きるか」を説明する理論には成りえない。

現実のプログラムはフィードバックループや非線形ダイナミクスを伴う。新規事業の成長もまた同様である。あらかじめ定めた目標へと手段を選択していくコーゼーションよりも、手持ちの手段を起点として創発する可能性を取り込んでいくエフェクチュエーションのプロセスとして描かれるようになってきている (Saravathy, 2001)。チョイソコのフランチャイズモデル採用は、まさにこのエフェクチュエーションの論理による経営判断であった。線形モデルには、こうした能動的なアウトカムの進化を描く言語がない。

(2) 静態的構造の限界

Patton (2010) は、静的なモデルが複雑な動的システムにおける評価を困難にすることを指摘した。そのうえで、非線形性・創発・動的適応という概念を用いた Developmental Evaluation を提唱している。ロジックモデルはある時点の因果連鎖を描くことはできる。しかし、事業が環境との相互作用の中でいかに変容・深化していくかを内包していない。チョイソコが高齢者支援から高校生・観光客支援へと対象を広げた経緯は、この動態的視点なしには捉えられない。

こうした静態的構造の限界を補うものとして、セオリー・オブ・チェンジ (Theory of Change: ToC) が発展してきた。ToC はロジックモデルが答える「何が起きるか (what)」だけでなく、「なぜ変化が起きるか (why)」をも顧慮しながら、変化の根底にある前提・因果メカニズム・文脈を明示することを目的とする。変化プロセスを非線形なフィードバックループとして捉え、外部要因や前提条件を組み込む点で、ToC はロジックモデルの静態的限界への体系的な応答として位置づけられる。

(3) 外部向け正当化への偏り

社会的インパクト測定には、資源提供者への「上への説明責任 (accountability upwards)」に偏重しがちな傾向がある。その結果、受益者への「下への説明責任 (accountability downwards)」が軽視される (Ebrahim, 2003)。この偏りは、新制度派組織論が指摘するデカップリングを生み出す。すなわち、外部向けに精緻なモデルを作成しながら、内部の意思決定とは全く連動しない状態である (Meyer & Rowan, 1977)。

実際、社会的インパクト測定が官僚的な作業に陥り、戦略的意思決定を何も改善しない事例が多数報告されている (Ebrahim, 2019)。こうした形骸化の極端な帰結が、「インパクトウォッシュ」である。社会的インパクトの創出を標榜しながら、実態は外部向けの正当性調達に過ぎない事業が横行する構造的温床が、ここにある。

3. 大企業固有の問題：対社内正当化の欠如と CSV の空白

以上のように、ロジックモデル (What) と ToC (Why) の統合は、社会的インパクト事業

の有力な評価アプローチとして認識されつつある。しかし、既存の議論は社会・自治体・外部投資家への説明という「対外的な文脈」に偏っており、大企業内部での資本配分や社内正当性の獲得という「対内的な文脈」は体系的に論じられてこなかった。

既存モデルの限界（対外説明に特化し、投資判断の言語を欠く点）は、大企業の文脈において深刻な問題を引き起こす。大企業の新規事業における実質的な資源提供者は、社内の経営陣や CFO であり、求められる説明責任の矛先は社内に向かうからである。既存のモデルは、「この事業は全社の資本効率に貢献するか」「既存事業のリスクをどう低減するか」という CFO の問いに答えるための、財務的合理性と接続された言語を持っていない。

この課題の深刻さは、既存の経営戦略論の観点からも裏付けることができる。ポーターとクラマー（2011）の CSV（共通価値の創造）は、社会的価値と経済的価値の統合を掲げ、事業を通じた社会課題解決の意義を説いた。しかし、CSV という戦略概念が提示された一方で、それを実行に移すための『評価と資源配分の具体的なプロセス』はブラックボックスのままであった。

つまり、CSV という「戦略の方向性（何を目指すべきか）」はあるものの、それを CFO が納得する「投資尺度（なぜ予算を出すべきか）」へと翻訳するための説明的ツールが欠落していたのである。この戦略と評価の間の空白こそが、大企業内部でインパクト事業が死蔵される原因のひとつである。

4. ロジックモデルの拡張：説明から戦略設計・創発エンジンへ

本研究は、先行研究の批判と CSV の空白を踏まえ、ロジックモデルを二層構造へと拡張する。この拡張は、戦略的マネジメントプロセス（Hitt, Ireland & Hoskisson, 2020）への融合を通じて実現される。従来の戦略的業績評価はリスクとリターンの2軸で構成されてきた。本研究はこれにインパクト（impact）を加えた3次元—risk, return & impact—で業績を評価する枠組みを提示する。枯れた技術の転用は risk を構造的に下げ、ネットワーク経済性と範囲の経済性は return を高め、社会課題の解決が社会的インパクトを生む。この3軸の統合こそが、CSV が示した「社会的価値と経済的価値の統合」という理念に、測定可能な経営指標としての具体的な論理を与えるものである。

（1）第一層：社会的インパクトの静的・動的説明（対外翻訳機）

第一層は、既存の社会的インパクト評価（SIM&M）を継承しつつ、その「時間軸」を拡張する。ある時点での成果を切り取る「静的な説明」に留まらず、Patton（2010）や Funnell & Rogers（2011）が提起した動態的視点を組み込むことで、アウトカムが時間とともに変容・深化していく「現象の軌跡」を描き出す。

具体的には、チョイソコが「高齢者の外出支援」から「多世代の移動支援や観光」へと受益者を広げたプロセスを可視化する。これにより、外部ステークホルダーに対し、事業が社会構

造の中に根を張り、インパクトが自己増殖的に波及していく持続的な変革プロセスを説明する「対外翻訳機」としての機能を高める。

(2) 第二層：戦略設計ツールとしての対内翻訳機能（本研究の核心的貢献）

第二層は、ロジックモデルを「外部への説明ツール」から、経営陣や CFO を納得させる「戦略設計のツール（対内翻訳機）」へと転換させるものである。ここでは、第一層で描かれた現象の裏側にある「投資の合理性」を、以下の2つの戦略的視点から正当化する。

第一の視点は、「インプットの戦略的特性」による投資リスクの低減である。チョイソコの AI 配車システムはカーナビ事業のマップマッチング技術の転用である。これらは、すでに投資回収が完了し、信頼性が確立された「枯れた技術（既存資産）」の再活用（レバレッジ）であり、新規事業に伴う追加投資と失敗リスクを極小化している。この「低リスク・高レバレッジ」という財務的性質を可視化することは、資本効率を重視する CFO への対内翻訳において決定的な論拠となる。

第二の視点は、「創発的なフィードバックループ」による競争優位の構築である。チョイソコのフランチャイズモデル採用は、事前の計画に基づく行動（コーゼーション）ではなく、現場での相互作用から生まれたアウトカムの萌芽を捉え、全社的なビジネスモデルへとスケールさせた能動的な意思決定の結果である（Sarasvathy, 2001）。

第一層で述べた「インパクトの広がり」の正体は、経営学的には「ネットワーク外部性」による参入障壁の構築や、外部ステークホルダーとの共創による「オプション価値の拡大」に他ならない。この「意思決定 → アウトカムの進化 → 蓄積された無形資産 → 次の意思決定」という循環構造をモデルに組み込むことにより、社会的インパクトを全社の戦略的リソースプールへと還流させ、持続的な競争優位と将来的なリターン（Return）を生み出す戦略的メカニズムとして正当化する。

5. CSV 経営への接合

以上の二層構造が、CSV の理念に実装の論理を与える。第一層の対外翻訳機は社会的インパクトの創出と進化を可視化し、第二層の対内翻訳機はリスクの低減とリターンの向上を社内に説明する。この三軸が統合されたとき、社会的価値の創出が経済的価値の向上へと還流する循環、すなわち CSV が示した理念の具体的な回路が完成する。

Nicholls & Tomkinson (2015) は、社会的ファイナンスにおける「ソーシャルリスク」を独立した概念として体系的に論じ、将来の社会的成果を現在価値に換算する Net Present Social Value (NPSV) や、財務的リスク・リターンと社会的リスク・リターンを統合した「ソーシャル WACC」という発展的な評価枠組みの可能性を示唆している。本研究が提示するリスク、リターン & インパクトの三次元評価は、この方向性と整合的であり、大企業内部における社会的インパクト事業の資本配分論理として、その萌芽を具体的な経営実践に接続するものである。

本枠組みは、インパクトの動的軌跡を将来の収益性の予兆として捉える。既存資産の転用を単なるコスト削減ではなく、低リスクでの新市場支配力構築という投資リスクの動的管理として定義する。この点において、財務と社会を統合して資本コストを再考する Nicholls & Tomkinson（2015）のファイナンス的アプローチを、企業的意思決定モデルへと実務化したものと言える。特に、既存市場で価値が減衰した「枯れた技術」を、社会的課題という未開拓のフロンティアにおける戦略的アセットへと再定義し（蘇らせ）、社内資源配分の優先順位を論理的に逆転させる点に、本研究の真の新規性がある。

IIRC（国際統合報告評議会）の統合報告フレームワークが指向する財務・非財務の統合とも、本枠組みは整合的である。拡張ロジックモデルは、CSVを「機会の提示」から「経営設計の道具」へと転換する媒介として機能する。

表1 拡張ロジックモデルの二層構造

層	機能	翻訳の方向	経済性の論理	意義・先行研究との関係
第一層 社会的インパクトの説明	社会的インパクトの静的・動的可視化（対外翻訳機）	企業 → 社会・自治体	ネットワーク経済性	既存研究の継承・拡張（Patton, 2010; Funnell & Rogers, 2011）
第二層 戦略設計	戦略的意思決定のフィードバックループ（対内翻訳機）	事業部門 → 社内経営陣・CFO	範囲の経済性 枯れた技術によるリスク低減・限界費用ゼロ	本研究の貢献（Sarasvathy, 2001）
統合 CSV 接合	社会的価値と経済的価値の循環構造の設計図	双方向・循環	risk（リスク低減） return（資本効率向上） impact（社会的インパクト） の三次元統合評価	CSV 経営の具体的実践枠組み（Porter & Kramer, 2011; IIRC, 2013; Nicholls & Tomkinson, 2015）

Ⅲ．株式会社アイシン：企業概要と事業戦略

本章では、本稿において分析対象とする株式会社アイシンの企業概要および社会的インパクト事業の展開経緯について整理する。

アイシンにおける社会的インパクト事業については、山田（2025）において、オープン・イノベーション 2.0 および共創の観点から分析が行われている。本章では、これらの知見も踏まえつつ、Ⅳ章におけるケーススタディに先立ち、アイシンがいかなる経営環境、技術基盤、事業ポートフォリオのもとで社会的インパクト事業を展開してきたのかを整理する。

特に、①大企業としてのアイシンの企業特性、②社会的インパクト事業を担った CSSカンパニーの位置づけ、③AI オンデマンド交通「チョイソコ」（以下、チョイソコ）の展開経緯を中心に記述する。

本章は単なる企業概要の整理ではなく、Ⅱ章で提示した拡張ロジックモデルを実証的に検討するための「分析前提条件の提示」を目的とする。

1. 企業概要

アイシンは、愛知県刈谷市に本社を置く日本を代表する自動車部品メーカーであり、トヨタグループ主要企業の一つである。2021年に、「アイシン精機株式会社」と「アイシン・エイ・ダブリュ株式会社（以下、アイシンAW）」が経営統合し、現在のアイシンとなった。2026年3月期の連結売上収益は約5.1兆円¹⁾、従業員数は単独約3万人、グループ計約11万人にのぼり、東証プライム市場に上場するグローバルサプライヤーとして世界各地に事業を展開している。主力事業は、オートマチック・トランスミッション（AT）やカーナビゲーションをはじめとする、「走る・止まる・曲がる・快適」を支える自動車部品であり、長年にわたり高い技術力と世界的シェアを確立してきたが、その技術蓄積は近年、新たな価値創出領域へと再構成されつつある。

一方、自動車産業を取り巻く環境は、CASE（Connected, Autonomous, Shared & Services, Electric）の進展やカーボンニュートラル対応などを背景として大きく変化している。こうした中、アイシンは従来のハードウェア中心の事業構造から、ソフトウェアやデジタルサービスを含む価値提供型事業への転換を進めている²⁾。同社は「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」を掲げ、モビリティを基軸としながら、社会課題解決と経済的利益創出の両立を志向した事業展開を進めている（図1）。

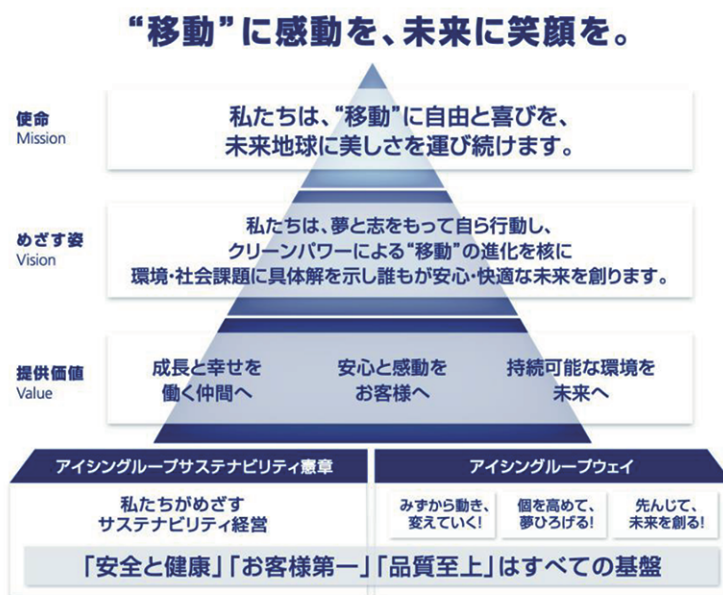


図1 アイシングループ経営理念

出所：アイシン（2025）

特に近年は、DX（デジタルトランスフォーメーション）を経営戦略の中核に据え、社内デジタル基盤「Cyber/Physical Information Factory（CPIF）」および位置情報活用基盤「Mobility Service Platform（MSPF）」の構築を進めている³⁾。これらの取り組みは、既存技術やデジタル資

産を活用した新規事業創出の基盤として位置づけられ、経済産業省「DX 銘柄 2024 / 2025⁴⁾」 「DX 注目銘柄 2026⁵⁾」にも選定されている。

2. CSS カンパニーの位置づけ

こうした事業ポートフォリオ変革の中で、社会課題解決型の新規事業を推進する役割を担っていたのが、2021 年の経営統合後、2024 年初頭まで存在していた CSS（Connected & Sharing Solutions）カンパニーである。CSS カンパニーは、従来の自動車部品供給にとどまらず、デジタル技術と共創を活用しながら、人々の生活や地域社会における課題解決へ直接的にアプローチする新規事業群を推進していた。

CSS カンパニーの前身は、アイシン AW においてカーナビゲーション事業を担っていた部門であり、位置情報技術やソフトウェア技術を基盤としていた。アイシン全体の事業ポートフォリオにおいて、CSS カンパニーは既存主力事業を代替する存在ではなく、将来的な成長領域を探索するとともに、既存技術資産を活用した新規事業創出を担う補完的組織として位置づけられていた。特に、既存事業で蓄積された位置情報技術、音声認識技術、ソフトウェア技術などを社会課題領域へ転用することで、新たな社会的価値および経済的価値の創出を試みていた点に特徴がある⁶⁾。

例えば、「チョイソコ」では、カーナビゲーション事業等で培われた地図・経路探索技術や位置情報基盤が活用されている。これは、完全な新規技術開発ではなく、既存事業で蓄積された技術資産を再編集・再活用しながら、社会課題解決型事業へ展開していた点に特徴がある。さらに、CSS カンパニーは、産学官地域連携やユーザーとの共創を重視していた。これは単なる CSR 活動ではなく、DX 基盤や既存技術資産を活用しながら、社会的価値と経済的価値の両立可能性を探索する戦略的取り組みとして位置づけられる⁷⁾。

なお、2025 年 1 月以降、チョイソコを含む CSS 機能は LBS（Location Based Service）の一部として再編され、社会課題起点の位置情報基盤である MSPF を活用する新規事業群として位置づけられている⁸⁾。これは、社会課題起点の新規事業が探索フェーズからプラットフォーム活用フェーズへ移行したことを示唆している。また、この組織再編は、社会的インパクト事業が大企業組織の中でどのように位置づけられるのかを考える上でも示唆的である。

3. 社会的インパクト事業への取り組みの経緯

アイシンにおける社会的インパクト事業の代表例として、本稿では「チョイソコ」を取り上げる。

チョイソコは、2018 年に愛知県豊明市において開始された会員制・予約制の AI オンデマンド交通サービスである（図 2）。高齢化の進展や免許返納後の移動困難といった社会課題を背景として導入され、地域住民、自治体、交通事業者、商業施設等との連携を前提とした地域共創型サービスとして展開された（図 3）。運行には MSPF を活用した AI 経路探索技術が用いら

れており、既存のカーナビゲーション関連技術を基盤としている。当初は高齢者の移動支援を主な対象としていたが、地域からの要望を受け、障がい者や妊婦、高校生、観光客などへと対象範囲を拡大してきた。加えて、MSPFを基盤とした低コスト運営に加え、フランチャイズモデルやエリアスポンサー制度を組み合わせることで、運賃収入のみに依存しない持続可能な事



図2 チョイソコ提供イメージ (愛知県豊明市)

出所：チョイソコ公式WEBサイト<<https://choisoko.jp/about>> (2026年6月5日閲覧)

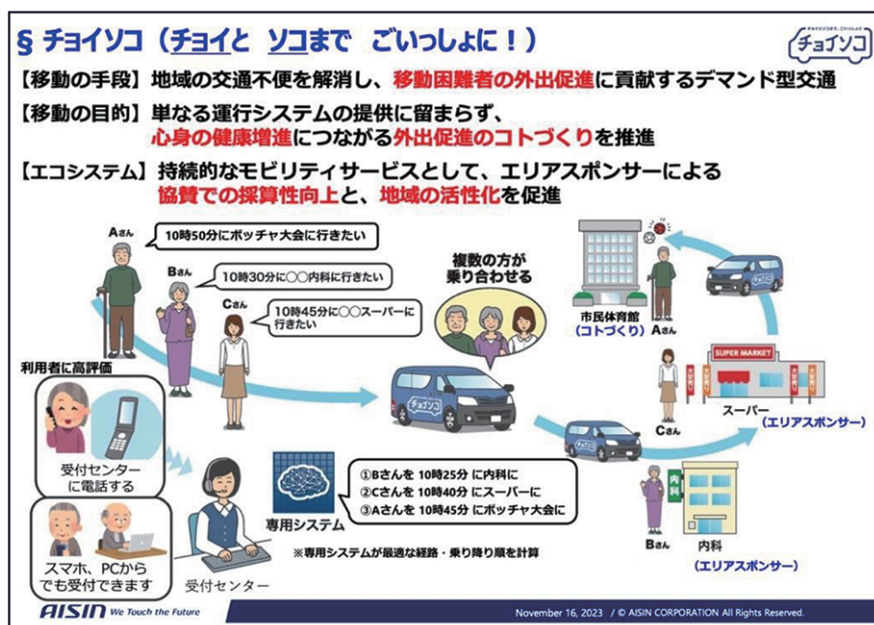


図3 チョイソコのサービスイメージ

出所：国土交通省「地域の公共交通 リ・デザイン会議 第3回」2023年11月16日

アイシン鈴木取締役提出資料 一部修正

<<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/content/001728321.pdf>> (2026年6月5日閲覧)

業構造の構築を進めてきた。その結果、導入自治体数は2019年度の1自治体から2024年度には83自治体へ拡大し、2023年度には単年度黒字化を達成している（山田，2025）。

この事例は、既存技術資産を社会課題解決へ転用し、小規模な実証から共創を通じて発展してきた点に特徴がある。また、社会的価値の創出が、結果としてブランド価値向上や事業拡大などの経済的価値へ接続されている点にも特徴がある⁹⁾。

以上より、アイシンにおける社会的インパクト事業は、既存技術資産とDX基盤を梃子としつつ、補完的組織による探索活動と共創を通じて事業化を進めるという戦略的特徴を有している。

次章以降では、チョイソコを対象として、社会的インパクト創出事業が大企業内部においてどのように展開・定着していったのかを分析する。

Ⅳ．ケーススタディ：チョイソコ（AI オンデマンド交通事業）

本章では、Ⅲ章にて紹介されたAI オンデマンド交通『チョイソコ』を対象として、その構想から実証、本格展開に至るまでの経緯を整理する。

1. 事業の概要と沿革

チョイソコの源流は、1985年4月17日にアイシンAW（現：アイシン）のエクォス研究室において提示された「馬のような車¹⁰⁾」というコンセプトに遡る。当時、アイシンAWはAT（自動変速機。オートマチック・トランスミッション。以下、AT）の専門メーカーとして確固たる地位を築いていたが、当時の経営トップは、その状態を一本足打法といって、“恐竜と同じ“で経営環境変化が生じれば、何時経営存続の危機が来るか分からないと語り、次の軸となる新商品の開発を模索していた。その中で、研究開発の方向性として馬のような車という考えに至った。研究所の名前になっているエクォスとはラテン語で馬を意味している。馬は知能を持ち、同時に4輪独立懸架（四輪が独立して動ける）、4輪ステアリングという特性などから人の移動にとって理想的な手段であった。

馬というコンセプトの中で、“Running destination together”というキーワードのもと、馬は知能を持って、指示しなくても目的地に連れて行ってくれる、というメタファーが着目された。当時のトップは、ATについて、制御の無いATはただのアルミの塊で制御が無いと変速しない…つまり制御・ソフトがシステムのカギを握ってくるということに市場のニーズが広がると直感していた。そこで、アイシンは機械部品の会社であったにも関わらず、知能を含む新しいシステムの検討を指示し、4輪独立懸架（四輪が独立して動ける）、4輪ステアリングを開発した¹¹⁾。

その後、ATの開発・評価を行う過程で、「テレビモニターを活用し、初めて訪れる場所でも安全に目的地まで案内できるシステムを実現できないか」という発想が生まれた。この着想を

契機として、エクォス研究所では車と人とのコミュニケーションを支援する技術の研究開発が進められた。その成果として、1992年にアイシンは世界初の音声ガイド付きカーナビゲーションシステム（ボイスナビゲーションシステム）を市場投入した。この開発過程において、地図・位置情報、マップマッチング、巡回順序、経路探索といった後の事業展開の基盤となる要素技術が体系的に整備された¹²⁾（図4）。そこでカーナビ事業で培った地図技術やマップマッチング技術が、単独でも価値を持ち得るという仮説と、同時にそれらの技術によって社会課題の解決が可能ではないかという仮説が出てきた。これらの要素技術を外部利用可能な形とする検討がなされた結果、カーナビ内部の機能として用いられてきた技術群が、外部から利用可能な形へと転換された¹³⁾。



図4 アイシン製世界初のボイスナビゲーションシステム（1992年）

出所：アイシン 60th ANNIVERSARY 公式サイト

<<https://www.aisin.com/jp/60th/product-history/lbs/>>（2026年6月6日閲覧）

こうした技術的基盤を背景として、2017年にチョイソコの事業構想が立案された。アイシン精機（現：アイシン）にて当時の新規事業立案部門に所属していたA氏およびB氏が中心となり、高齢者の移動困難という課題を出発点として、乗合型交通サービスの構想が形成された。この構想は、当時の経営トップからの「ライドシェアをテーマに起案せよ」という指示を契機として検討が進められたものである。A氏は企画検討の中で、近隣の高齢者が買い物や通院のために毎回長距離を徒歩で移動していたことに着目し、買い物や通院といった日常生活における高齢者の移動支援サービスとして具体化した¹⁴⁾。

企画は直属上司からは当初十分な評価を得られなかったが、経営トップへの直接プレゼンテーションの機会を活用することでトップからの共感を得ることができた¹⁵⁾。さらに「一人の共感ではいけないので経営層を集めて説明し、誰かひとりでも共感したらニーズがあると判断する」というトップの後押しのもと、ほかの経営層に対する説明の場を生み出したことで

事業化承認を得ることができた¹⁶⁾。

同年12月頃、ドラッグストアA社との連携が開始された。高齢者の移動先としてドラッグストアが有力であるという認識のもと、アイシン担当者はドラッグストアA社経営層のC氏と接点を持ち、ライドシェア企画を説明した。これに対しドラッグストアA社側から強い共感が示され、協議が開始された。その場に居合わせ、企画に共感した地域貢献事業者D氏も一緒になって、協議に参加した。その過程において、ドラッグストアのみへの送迎では限定的すぎる、チョイソコのビジネスに公共性を持たせよう、というアイデアが生まれ、特定の店舗への送迎に限定するのではなく、自治体を巻き込んだ事業とする必要性が指摘され、事業方針は公共性を持つモデルへと転換された。これを受けて、ドラッグストアA社が包括連携協定を締結していた近隣自治体等へのヒアリングが開始された。

2018年には、複数ある自治体の中でも特に意欲的であった近隣自治体A市、ドラッグストアA社、アイシンの三者によってプロジェクトが発足した。当初アイシンでは単なる移動支援サービスとしてチョイソコをとらえていたが、自治体A市との議論の中で、自治体にとっての移動とは、体を動かし、いつもと異なる景色や出会いがある心身の健康増進につながるものであるという知見を得られた。また出かけた先でも買い物をするなど、地域経済、すなわち地域の活性化にも寄与する、という知見も得ることができた。更に健康推進関連の部門に加え、交通関連の部門が参画し、定期的な検討会が開催された。地域住民ヒアリングおよび既存公共交通との整合性検討の結果、地域における交通ニーズの高さが確認され、同年2018年7月には無償実証が開始され、2019年4月には有償実証へと移行し、2021年4月には本格運行へと移行した¹⁷⁾。

地域内の店舗へ人を誘導することは、その後地域の交通を皆で支えるというエリアスポンサーの協賛の仕組み、ひいては採算性の向上へとつながり、全国へ広く広がる礎となった¹⁸⁾。

2019年頃には、事業の全国展開に向けた構造としてフランチャイズモデルが導入された。アイシンの取締役の鈴木研司氏（当時。以下、鈴木氏）は、アイシン単独の営業網では事業拡大に限界があるという課題認識を持っていた。この中で鈴木氏は、免許返納後の高齢者問題に関心を示していた社外取締役に対してプロジェクトの意義を自ら説明し、賛同を得て自動車販売業の店舗網の活用が提案された。その結果、地域に根差した自動車販売網の存在感も活用した事業展開モデルが構築された¹⁹⁾。

サービスの運用が進む中で、住民からの要望も多様化してきた。例えば、運行時間の延長、今までは特定の曜日しか運行していなかった地域での運行曜日の拡大、さらに運行エリアの拡大である。自治体A市では、住民から市外に立地する商業施設への移動ニーズが増加したが、他市町村への運行は行政区域外になり、制度的・運営的に調整が必要であった。それでも、住民の強いニーズを受けて自治体間調整が行われ、越境の広域運行が実現した。

一方で、社内情勢としてはチョイソコという事業に対しても、民間企業として、一定の利益

を生み出すことを求められていた。山田（2025）によると、チョイソコは開始当初、他のオンデマンド交通と同様に採算性が大きな課題であった。しかし、オンデマンド予約、コールセンターによる会員管理、地図データを活用したAIルート生成を統合したモビリティ・サービス・プラットフォーム（Mobility Service Platform：MSPF）を構築し、全国のサービスを一括管理することで運営効率を高め、低コスト運営を実現した（図5・図6）。



図5 モビリティサービスプラットフォーム (MSPF) イメージ

出所：DX 銘柄 2025 選定企業紹介ページ, 56 頁（アイシン）

<https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/keiei_meigara/dxstockreport-202501.pdf>
(2026 年 6 月 6 日閲覧)

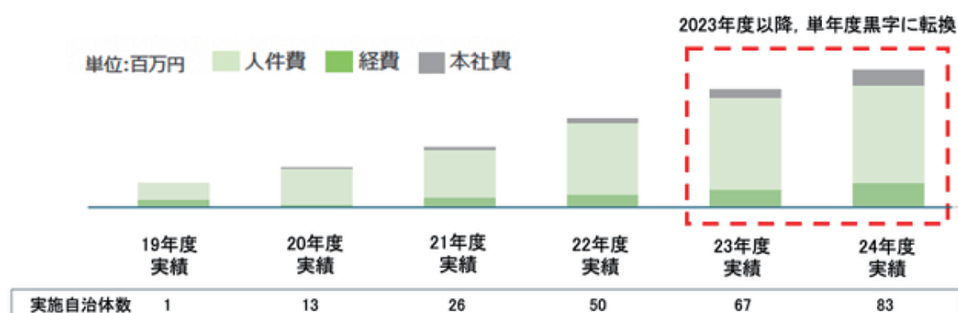
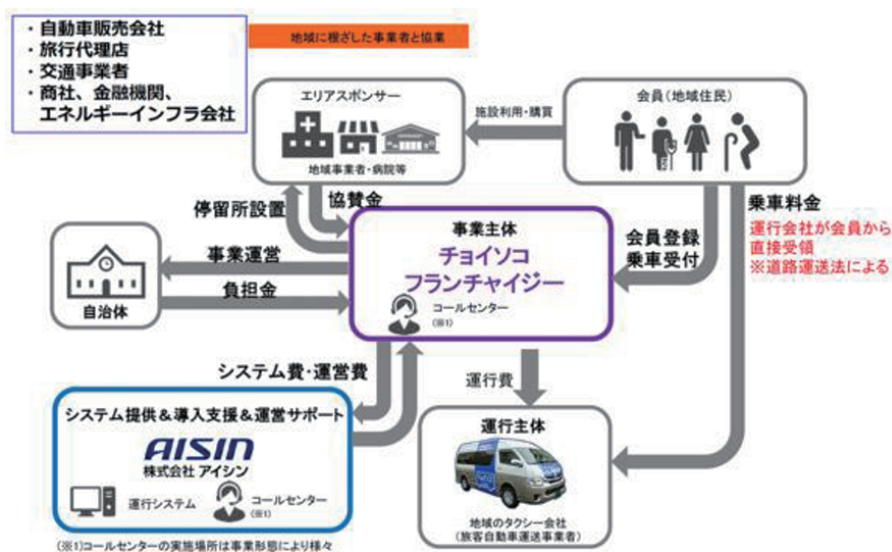


図6 チョイソコ年度別固定費推移 (2019～2024 年度, 傾向イメージ)

出所：山田（2025），143 頁。

さらに、チョイソコでは、2025 年時点で契約の約 7 割を占めるフランチャイズ方式に加え、エリアスポンサー制度を組み合わせることで、運賃収入のみに依存しない収益構造が形成された（図7）。これらの仕組みは、既存の公共交通と競合するのではなく、地域の交通事業者を運行主体として巻き込みながら、地域交通システムの中で相互補完的な関係を構築する点に特徴がある。たとえば、実際の車両運行は地域のタクシー会社等と連携して担われており、チョイソコは地域交通の代替ではなく、既存交通を補完する仕組みとして展開されている。



自治体様との協議により、地域に併せた最適な座組を検討
図7 チョイソコのフランチャイズモデル（イメージ）

出所：山田（2025），137 頁。

その結果，導入自治体数は2018年度の1自治体から2024年度には83自治体へ（図8），会員登録者数は約400人から20万人へと拡大し（図9），2019～2022年度は赤字が続いたものの，2023年度には単年度黒字化を達成した（図10）（山田，2025）。社内では，2023年頃には，チョイソコの社会的価値と事業性の両立可能性をめぐる議論が活発化していたが，この黒字化は，チョイソコが社会課題解決に資するだけでなく，事業としても自立可能であることを示す重要なエビデンスとなり，プロジェクト継続に対する社内合意形成を後押しした²⁰⁾。



図8 導入自治体数推移

出所：山田（2025），136 頁。

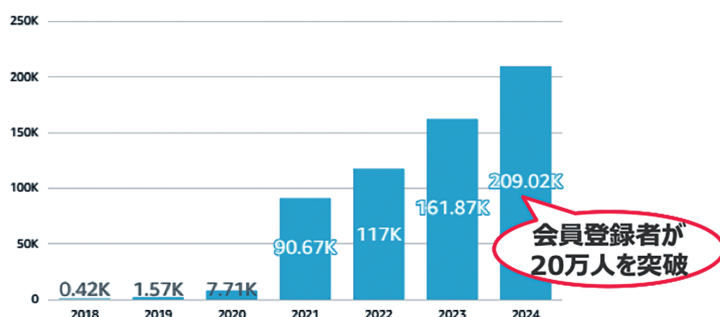


図9 チョイソコ会員登録者数の推移

出所：山田（2025），136 頁。

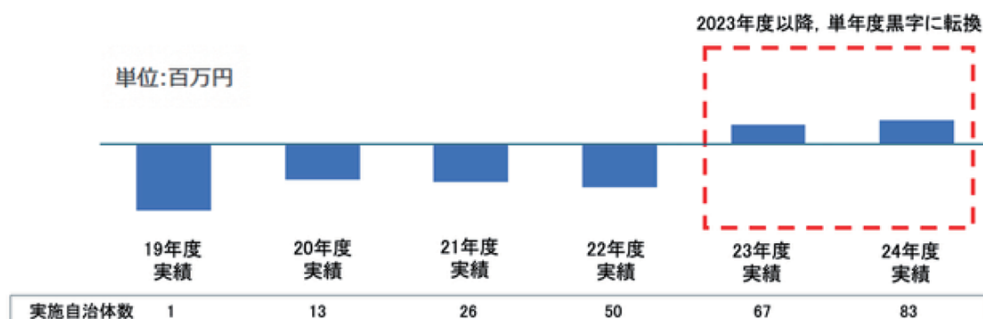


図10 チョイソコ年度別収支推移（2019～2024 年度，傾向イメージ）

出所：山田（2025），140 頁。

また、チョイソコが全国に広がっていく中で、2023 年 9 月から 2024 年 5 月にかけては、国土交通省が主催する地域の公共交通・デザイン実現会議に、アイシンが AI オンデマンド交通の代表事業者として参画を要望された²¹⁾。当時のチョイソコに対して、個別自治体対応のみでは事業普及に限界があるとの認識や、交通分野の予算のみでは車両台数の拡大に制約があるという課題認識があったことを背景に、アイシンの鈴木氏は、アイシンや世の中のためにも、デマンド交通の代表としてぜひこの会議に参画しようと経営トップへ呼びかけ、賛同を得ることができた。チョイソコが取り組む交通空白という社会課題は、交通の観点での国土交通省、福祉の観点での厚生労働省、子供の送迎の観点での文部科学省など、複数省庁にまたがる課題となっており、推進のしづらさも抱えていた。そのため同会議で、高齢者も若者も含めた皆が移動できる社会の正当性とそれに向けた普及、さらに法的な整備拡充を加速させるため、経営層の判断により同会議への参画が決定された²²⁾（図 11）。



図 11 地域の公共交通り・デザイン実現会議の様子（アイシンは右列奥から 2 席目にて構成員として参加）
出所：【令和 6 年 5 月 17 日】 齊藤大臣が第 6 回「地域の公共交通り・デザイン実現会議」に出席・国土交通省
<https://www.mlit.go.jp/page/kanbo01_hy_009650.html> (2026 年 6 月 5 日閲覧)

その後、チョイソコの適用範囲は拡大していった。地方自治体においては高校進学タイミングから地域外の学校へ行くという若者が多くなり、進学就職をして地域に帰ってこない若者が増えるという課題が顕在化してきた。通いやすい高校を実現するために、地域の公共交通とチョイソコを融合させ、朝はバスとして時刻表に沿った運行で高校生を運び、昼間は需要に応じて運行させるデマンド交通という 2 つのやり方を混ぜた事例も生まれてきた。

また、自治体 B 市では、住民の移動支援と共に、新たに都会から移住される人への促進も 1 つの目的としてチョイソコが導入された。当初は低コストでの移動提供が期待されたが、費用面での改善は限定的であった一方で、住民満足度の高い向上が確認され、移動しやすく、住みやすい街として導入が継続されている²³⁾。

さらに近年では、観光客や出張者などの地域外来訪者の移動ニーズの増加、高校生送迎の拡大などにより、サービス対象が高齢者に限定されない形へと広がっている。これに伴い、既存交通との役割分担に関する調整も行われている。その結果、導入自治体数および利用者数は増加を続けており、2026 年 5 月時点で 97 自治体に導入されている²⁴⁾。

以上のように、チョイソコは、カーナビゲーション技術の蓄積と再構成を基盤としつつ、社内外の主体との連携を通じて、実証から本格運行へと展開され、運用の中で対象領域を拡大してきた。チョイソコは当初の高齢者中心のサービスから、より世代を超えた地域モビリティサービス基盤へと発展してきている。

2. 第一層分析：社会的インパクトの説明（対外翻訳機）

本節では、チョイソコにおいて実際にいかなる社会的インパクトが構想され、事業展開の過程でそれがどのように拡張してきたのかを、ロジックモデルに即して整理する。(1) では当初設計の静的なインパクトを、(2) では創発的に進化した動的なインパクトを示す。この二時点の対比こそが、Ⅱ章で論じた「静的説明から動的説明への拡張」の具体的な体现である。

(1) 当初設計のインパクト：高齢者支援を起点とするロジックモデル

2017年、A氏は高齢者が買い物や通院のために長距離を歩いて移動している現実に着目し、免許返納後も必要な移動を確保できる仕組みの必要性を認識した。そして、ドラッグストアA社のC氏との出会いを契機として、地域の買い物・通院需要を支える具体的なサービス構想へと接続されていった。すなわち、A氏がドラッグストアA社と出会い、高齢者の移動困難という課題に対してライドシェア型の地域交通サービスを構想したことが、2017年当初のロジックモデルの起点となっている。

この当初設計を支えたインプットとしては、第一に、A氏の企画構想力と、第二に、ドラッグストアA社のC氏の共感と協力が位置づけられる。さらに第三に、カーナビゲーションシステムの要素技術が技術的基盤として投入されていた。ここでいう要素技術とは、地図・位置情報、マップマッチング、巡回順序、経路探索といった、カーナビ事業の中で蓄積されてきた技術群である。これらは1992年の市場投入時にすでに体系的に整備されており、チョイソコへの転用に際して新たな開発投資をほとんど必要としなかった。カーナビ開発のエンジニアも合流してシステム設計しており、既存人材利活用により、機能追加時の人的リソースコストも低かったと言える²⁵⁾。

これらのインプットをもとに展開された活動として、ライドシェア企画がチョイソコサービスとして立案された。また、ドラッグストアA社との議論を通じて、特定店舗への送迎にとどまらず、公共性を備えた地域交通として事業を成立させる必要性が認識され、自治体との連携が不可欠なものとして位置づけられた。さらに、前述の地図・位置情報・マップマッチング・巡回順序・経路探索といった要素技術を活用し、地域の需要に応じた効率的な運行設計がなされた。

こうした活動の結果として生じたアウトプットは、「高齢者の買い物・通院に特化した地域の乗合型交通サービスの提供」であった。当初のチョイソコは、移動一般を支える万能の交通サービスとしてではなく、高齢者が生活維持のために必要とする買い物や通院といった日常的移動を支援する地域交通サービスとして構想されていた。

このアウトプットから続く初期アウトカムとしては、まず、「移動手段がなくても自分で移動できる」状態が生まれた²⁶⁾。すなわち、家族や周囲の支援に依存しなくても、高齢者自身が必要な場所へ移動できる条件が整えられたのである。次に、「外出が増える」という変化が生まれた²⁷⁾。移動手段が確保されることで、これまで外出を控えていた高齢者がより積極的に外へ出られるようになった。さらに、「免許返納後も生活に必要な移動を確保できる」という価値も期待されていた²⁸⁾。

これらの初期アウトカムを基盤として、中期アウトカムが想定されていた。第一に、「移動に伴う消費がふえる」ことが挙げられる²⁹⁾。とある自治体アンケートでは、利用目的の42.4%が買い物という結果であった。第二に、コミュニケーションの増加を通じた心身の健康改善が、中期アウトカムとして想定されていた。実際に、チョイソコの利用を通じて知り合った人

と外出するようになった利用者也、一部で確認されている³⁰⁾。第三に、「病院に通える」ことが挙げられる。利用目的の66.4%が通院であった自治体が存在している³¹⁾。第四に、「移動が運動になって心身ともに健康になる」という成果である。すなわち、移動そのものが日常的な身体活動を促し、健康維持に寄与するのである。さらに、「無理な運転をする高齢ドライバーが減って事故リスクが減る」ことも中期アウトカムとして挙げられる。チョイソコが代替移動手段を提供することによって、高齢者が危険を抱えながら自家用車を運転し続ける必要性が低下し、交通事故のリスクが抑制されるのである³²⁾。また、「乗合による車両台数の削減によるCO2削減」も中期的成果とされていた³³⁾。

こうした中期アウトカムの先には、長期アウトカムが位置づけられていた。第一に、「医療費削減、健康寿命の延伸」がある。外出の促進、通院機会の確保、身体活動の増加、人との交流の拡大といった効果が累積することで、結果として高齢者の健康状態が維持・改善され、医療費の抑制や健康寿命の延長につながると考えられていた。第二に、「幸福度の高い地域、高齢者が自分らしく生きられる」ことが、意図された長期アウトカムとして位置づけられていた。ある自治体では、前より幸せを感じると答えた方が67%であった³⁴⁾。

以上の因果経路の先に意図された最終的なインパクトは、「高齢者の移動困難の解消」であった（図 12）。すなわち、当初想定 of チョイソコは、高齢者の買い物、通院、外出といった生活に不可欠な移動を支えることによって、高齢者の移動困難を解消するというインパクトの実現を目指したのである。これがⅡ章で言う「静的なロジックモデル」—ある時点での社会的インパクトの可視化—に相当する。

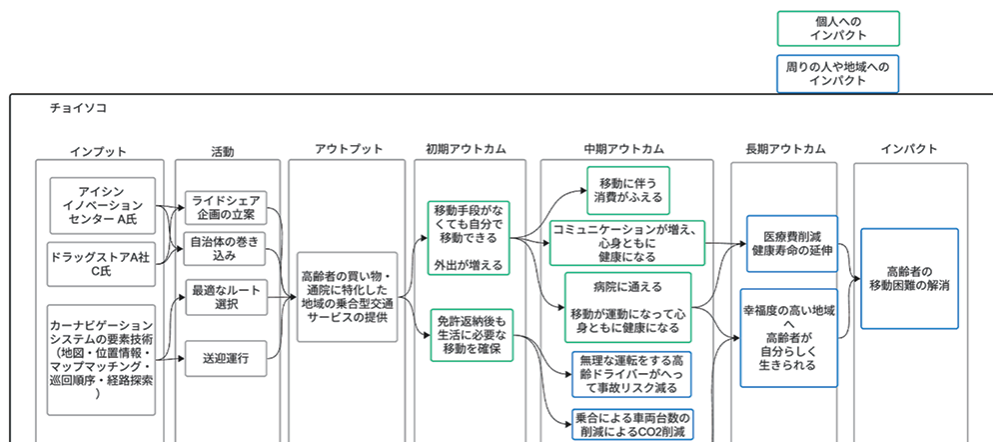


図 12 チョイソコ 当初ロジックモデル

出所：筆者作成

注：本図は、インタビュー、社内資料等に基づいて筆者らが再構成した因果経路を示すものであり、中長期アウトカム及びインパクトのすべてが実証済みの効果であることを意味しない。

(2) 創発的進化のインパクト：広域モビリティへの拡張ロジックモデル

これに対して、現在 2026 年時点におけるチョイソコのロジックモデルは、当初ロジックモ

デルでの高齢者支援を起点とする構造を継承しながらも、事業展開の過程で新たに生まれたニーズや制度的機会を取り込むことで、大きく拡張されたものとなっている。これがⅡ章で論じた「動的なロジックモデル」—アウトカムが時間とともに変容・深化する軌跡の可視化—に対応する。

まず、当初ロジックモデルから追加されたインプットとして、第一に、フランチャイズモデルの構築を可能にした鈴木氏の戦略的リーダーシップがある。Ⅳ章1で述べたように、鈴木氏は、アイシン単独の営業網では全国展開に限界があるという課題認識のもと、社外経営者との出会いを通じて、自動車販売関連企業等の地域ネットワークを活用する発想に至った。そしてその結果、フランチャイズモデルが構築された。これは、地域に根ざした外部事業者の販路と信頼関係を活用しながら、チョイソコを複数地域へ展開可能な事業フォーマットへと転換させた。

第二に、「国土交通省が交通空白という社会課題に着目し始める」という、社会の変化が追加された。これは、交通空白が自治体個別の課題ではなく、国レベルで取り組むべき社会課題として認識され始めたことを意味している。

第三に、「地域に若者をとどめたいという自治体ニーズの高まり」が新たなインプットとして加わった。第四に、「地域外の方を送迎するニーズの高まり（観光・出張など）」も追加された。なお、これらの新たなインプットが加わった後も、チョイソコの技術的基盤そのものは引き続きカーナビゲーション技術の要素群、すなわち地図・位置情報、マップマッチング、巡回順序、経路探索を中核として維持されていた。

こうした追加インプットをもとに、活動面でも当初ロジックモデルから新たな事項が加わった。第一に、「フランチャイズモデル導入」が活動として位置づけられた。鈴木氏が社外経営者との出会いの中で構築したこのモデルによって、地域に根ざした事業者のネットワークを活かした展開が可能となり、チョイソコの事業拡大が進んだ。第二に、「アイシンが国交省主催会議の構成員として参加」が活動として追加された。鈴木氏の呼びかけによって実現したこの参画は、チョイソコを制度的アクターとして位置づけ直す転換点となった。

その結果として生じるアウトプットにも、当初ロジックモデルにはなかった要素が加わっている。もともとの「高齢者の買い物・通院に特化した地域の乗合型交通サービスの提供」に加え、第一に、「市場の拡大、事業性の向上」がアウトプットとして現れた。フランチャイズモデルの導入によって、他地域への水平展開が進み、事業としての持続可能性が高まったからである。第二に、「事業の社会的地位と知名度があがる」というアウトプットが加わった。国交省会議体への参画により、チョイソコは社会課題解決型の交通事業として公的文脈の中で認知されるようになり、自治体からの認知度が向上した。第三に、「高校生の送迎サービスの提供」が追加された。これは、従来の高齢者向け買い物・通院支援に加え、教育アクセスを支える交通サービスという新しい供給内容が加わったことを意味している。

こうしたアウトプットに続く変化として、新たな初期アウトカムも位置づけられる。従来の

「移動手段がなくても自分で移動できる」「外出が増える」「免許返納後も生活に必要な移動を確保」という成果に加え、第一に、「地域や自治体で企業がチョイソコを導入しやすくなる」という初期アウトカムが生まれた。フランチャイズモデルの整備と社会的知名度の向上によって、導入の障壁がさがった。第二に、「地域の若者が地元の高校に通える」という新たな初期アウトカムが加わった。高校生送迎ニーズへの対応により、通学手段が確保され、地域の若者が地元にとどまりながら進学できる条件が整えられたのである³⁵⁾。

中期アウトカムにおいても、当初ロジックモデルの成果に追加がみられる。まず、「既存中期アウトカムの拡大」が起こった。すなわち、移動に伴う消費の増加、コミュニケーション機会の増大による心身の健康、病院に通えることによる健康維持、移動が運動になることによる健康増進、無理な運転をする高齢ドライバーの減少による事故リスク低減、乗合による車両台数削減に伴うCO2削減といった当初ロジックモデルの中期的成果が、対象範囲と地域の広がりによって拡大した。さらに、追加的中期アウトカムとして、「送迎の負担がなくなり、放課後の習い事の選択肢が増える」ことが挙げられる。これは、高校生や子どもの送迎を家族が担わなくてもよくなることで、家庭の負担が軽減されると同時に、子どもたちの選択可能性が増すことを意味している。また、「地域からの人材流出の抑制」も新たな中期アウトカムであった。通学や移動が確保されることで、若年層が地域外へ流出せずに生活・進学しうる条件が整うためである。

こうした中期的成果の先にある長期アウトカムもまた、広がっている。当初から存在していた「医療費削減、健康寿命の延伸」および「幸福度の高い地域、高齢者が自分らしく生きられる」という長期アウトカムは維持されつつ、そこに新たに、「幸福度の高い地域、高齢者に限らずすべての人々が自分らしく生きられる」という意図された長期アウトカムが加えられた。

その結果として、意図された最終的なインパクトも、「高齢者の移動困難の解消」から「すべての人々の交通空白の解消」へと拡張された（図13）。ここで確認できるのは、チョイソコが、もはや高齢者の買い物・通院支援に限定された交通サービスではなく、地域における多様な主体の移動困難を解消する広域モビリティ基盤へと再定義されたことである。この「当初設計のインパクト（静的）」から「創発的に進化したインパクト（動的）」への転換プロセスは、Ⅱ章で提示した対外翻訳機の機能—使えば使うほど価値が高まるネットワーク経済性の論理—を具体的に体现している。

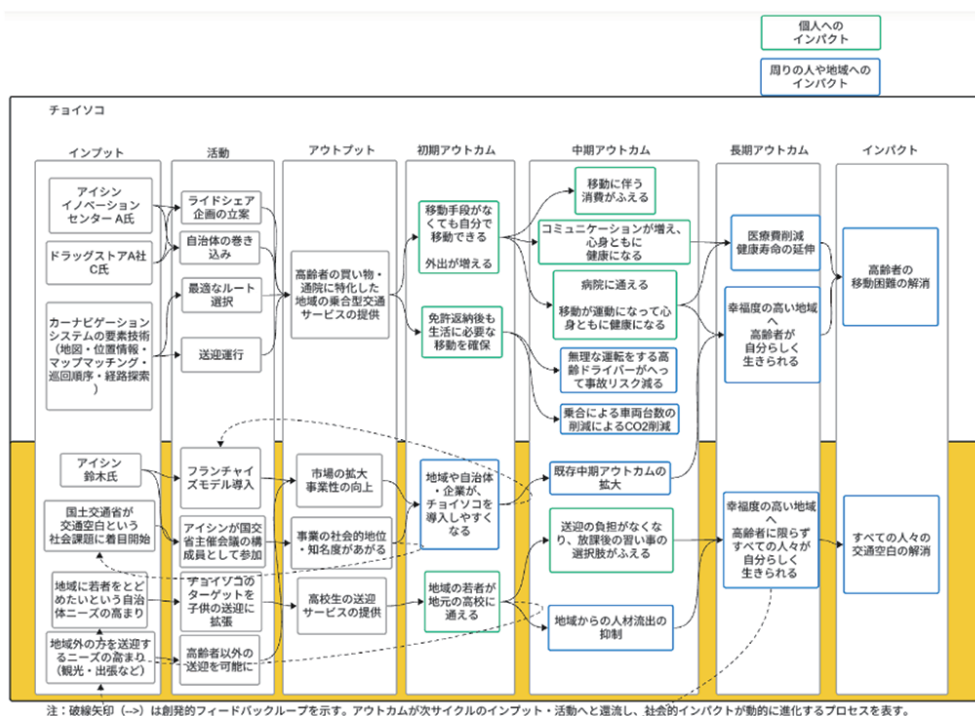


図 13 チョイソコ 拡張ロジックモデル

出所：筆者作成

注：本図は、インタビュー、社内資料等に基づいて筆者らが再構成した因果経路を示すものであり、中長期アウトカム及びインパクトのすべてが実証済みの効果であることを意味しない。

3. 第二層分析：戦略設計ツールとしての社内翻訳機能（対内翻訳機）

第一層分析がチョイソコにおいて「何が起きたのか」、すなわち社会的インパクトの内容と拡張の軌跡を明らかにしたのに対し、本節では「なぜその変化が可能であったのか」、すなわちそれを支えた戦略的意思決定の構造を明らかにする。

(1) インプットの戦略的特性

チョイソコの戦略的特徴を理解するうえで、最初に確認すべきは、その出発点が極めて低リスクであったことである。

事業構想の出発点は、A氏とC氏の出会いであった。しかしこの構想が実現可能であったのは、単に社会課題が存在したからではない。その背後には、すでに社内に蓄積されていたカーナビゲーション技術—位置測位、マップマッチング、地図描画、地図D/B、地点検索、経路探索—が存在しており、これらの技術はすでに市場で実装・検証済みであった。さらに重要なのは、これらの技術資産が単なる既存技術ではなく、カーナビゲーション事業において長期間にわたり市場で利用され、技術的信頼性と品質が十分に検証された資産であった点である。

カーナビの基本機能である位置情報処理、マップマッチング、経路探索等は2007年頃までに開発が完了しており、その後2017年頃にはクラウド型SDKとして外部利用可能な形へと発展していた。そのため、チョイソコのシステム開発においては、これらのコア技術の知見を活用することが可能であり、新規開発の中心は利用者向け画面やコールセンター機能等の周辺部分であった。さらに、これらの機能についてもサードパーティーが提供する既存技術を活用しており、独自の大規模開発は必要としなかった³⁶⁾。また、チョイソコにおいて転用されたのは技術資産そのものだけではない。カーナビゲーション事業を通じて蓄積された品質保証能力、システム運用能力、市場投入プロセスに関する組織的知見も併せて活用されていた。加えて、それらを支えてきた人材も重要な経営資源であった。カーナビゲーション事業では長年にわたり、多様で多くの利用者に対して安定的なサービス提供を行う中で、品質確保や障害対応に関するノウハウが蓄積されていた。本事業で活用されたのは個別技術ではなく、技術・人材・組織能力から構成される既存事業の経営資源群であった。このことは、新規事業に伴う技術的リスクのみならず、市場投入や運用に関する実行リスクの低減にも寄与したと考えられる³⁷⁾。

実際に、こうした低リスク性は当時の経営層への説明においても重要な論点となっていた。アイシンの取締役の鈴木氏（当時）は、経営層に対し、チョイソコで活用する位置情報関連技術はトヨタ向けカーナビゲーションシステムで長年利用されてきた実績あるモジュールであり、技術的リスクや市場品質リスクは極めて低いと説明していた。また、スマートフォン向けアプリ配信やクラウドサービスとの連携についても、過去のカーナビ関連事業において既に経験済みであったことから、新たな大型投資や品質面での不確実性は限定的であると認識されていた。加えて、ソフトウェアサービスを中心とする事業であったため、ハードウェア製品のような在庫保有を必要とせず、残在庫リスクが発生しない点も事業上の利点として認識されていた。さらに、これらの技術に関する開発投資は、2007年、2011年、2013年にかけて展開されたカーナビゲーション事業の中で既に回収済みであり、チョイソコで必要となったのは一部機能追加や外部サービス利用料程度であった。そのため、同事業は通常の新規事業と比較して追加開発投資を大幅に抑えることができ、財務的リスクが極めて小さい状態で立ち上げることが可能であった³⁸⁾。

すなわち、社会課題解決という不確実性の高い新規事業でありながら、経営層に対しては「既存事業で投資回収済みの技術資産を活用する低リスク事業」として説明することが可能であった。これは、Ⅱ章で論じた「枯れた技術」の戦略的特性、すなわち投資回収済み技術の転用による低リスクな社会的インパクト事業の実現を示す事例といえる。

次に重要となるのが、事業拡大における転換点であるフランチャイズモデルの導入である。これは単なる販路拡大ではなく、エフェクチュエーション的な意思決定—事前の計画ではなく、現場の制約から新たな可能性を見出す能動的判断—の典型例である（Sarasvathy, 2001）。

この結果、チョイソコは単一地域の交通サービスから、「他地域へ再現可能な事業フォーマット」へと転換した。地域ごとに異なる交通事情に対して、ローカル事業者が主体となりな

がらサービスを適用できるため、標準化と適応の両立が可能となったのである。

また、こうした既存技術の活用、フランチャイズモデルによる展開、制度との接続を通じた事業基盤の強化の結果として、2023年度には単年度黒字化を達成した。この黒字化は、社内経営者が事業継続を判断するうえで重要な契機となった³⁹⁾。

さらに、チョイソコの戦略的展開において重要であったのが、制度との接続である。

Ⅳ章1で述べた国土交通省の「地域の公共交通リ・デザイン実現会議」への参画の意思決定は、単なる外部連携の一例ではなく、チョイソコを「地域交通の一サービス」から「社会課題解決の制度的アクター」へと位置づけ直した。

この結果、第一層で確認したように、チョイソコは「事業の社会的地位と知名度の向上」というアウトプットを獲得した。さらに、制度との接続は、新たな導入自治体の拡大や規制環境の整備にも波及し、事業のスケール可能性を大きく押し上げた。

(2) 創発的意思決定のフィードバックループ

運用当初の設計では、チョイソコは高齢者の移動支援を目的としていた。しかし運用の過程で、高校生の通学手段や地域外来訪者のニーズと接続するようになった。ここで重要なのは、これらの新たな需要が単なる例外として処理されなかった点である。むしろ「地域に必要な移動を支える仕組み」という再定義を通じて、事業の中心へと取り込まれた。

このプロセスは、以下のような循環として整理できる。

第一に、現場で新たな需要（高校生送迎、地域外来訪者の移動）が発生する。交通事故、とくに高齢者による事故が増えてきたことにより、社会的にも高齢者に免許返納を促すニーズがより高まってきていた。免許返納を促すためには、代替の交通手段を提供する必要がでてきた。また、人口減少や過疎化の進行による学校の統廃合、犯罪に対する親世代の心配心から、子供を学校まで車で送迎するニーズも高まった。

第二に、それに伴い既存制度や既存交通との摩擦が顕在化する。運行エリア、運行ルート、運行時間や曜日の調整が必要となった⁴⁰⁾。

第三に、これらの課題を、自治体間の調整や、フランチャイズモデルの活用によって成立させる。

また、こうしたプロセスを通じて得られた成果の一つが、2023年度の単年度黒字化である。この黒字化は、社内における事業継続の正当性を高めるフィードバックとして機能した。特に、2023年度の単年度黒字化は、チョイソコが社会課題解決に資するだけでなく、社内の経営判断において自立した事業として認められたことを示す決定的な証拠となった（山田、2025）。すなわち、財務的持続可能性の実証が、継続的な資源配分を正当化する根拠となったのである。

第四に、課題を解決したうえで、新たなアウトカム（若者定着、地域活性化など）が生まれ、次の需要を誘発する。

この「新たな需要→課題の顕在化→調整・再意思決定→新たなアウトカム」の循環が継続的に回することで、チョイソコは高齢者支援サービスから、教育、福祉、地域経済、環境といった複数領域にまたがる地域モビリティ基盤へと進化した。これは、Ⅱ章で提示した「意思決定→アウトカムの進化→蓄積された無形資産（地域との関係資本・制度的信頼）→次の意思決定」という動的スパイラルの具体的な証左である。

V. おわりに

本稿は、大企業の内部でインパクト事業が死蔵される問題を出発点として、ロジックモデルを「説明ツール」から「戦略設計ツール」へと転換する拡張フレームワークを提示し、アイシンのチョイソコ事例によってその有効性を検証した。

チョイソコの分析から、三つの知見が得られた。

第一に、インプットの戦略的特性が社内正当化の決定的根拠となることが確認された。カーナビ事業で投資回収済みの技術や知見を活用したことで、チョイソコは追加投資を最小化しながら立ち上がった。「枯れた技術」の再活用は、CFOが求める財務的論拠、すなわち「低リスク・高レバレッジ」を構造的に満たすものであった。

第二に、創発的意思決定のフィードバックループが競争優位の源泉となることが示された。フランチャイズモデルの採用、国土交通省との制度的接続、高校生送迎への展開はいずれも事前計画の産物ではなく、現場との相互作用から生まれた能動的判断であった。このループが継続的に回することで、チョイソコは高齢者支援サービスから地域モビリティ基盤へと進化した。

第三に、社内での単年度黒字化（2023年）が、インパクト事業の持続に不可欠な「内部正当化の閾値」として機能したことが示唆された。財務的持続可能性の証明が、社内資源配分における優先順位を逆転させた。

以上の知見は、先行研究が見落としてきた問いに答えるものである。ロジックモデルとToCの組み合わせは対外的文脈に偏重してきたが、本稿が提示した二層構造—対外翻訳機と対内翻訳機—は、社会的価値の創出と経済的価値の向上が循環する回路を、大企業の内部に設計するための実践的枠組みを提供する。

残された課題も明示しておく。本稿はチョイソコ事例に基づいており、知見の一般化には複数事例による比較検証が必要である。また、「枯れた技術」の財務的論拠については定量的な裏付けが課題として残る。これらはYYSystemとの比較分析を含む今後の研究に委ねたい。[執筆予定：二事例の比較、拡張ロジックモデルの理論的含意、CSV経営への接合を論じる。]

【注】

- 1) アイシン公式サイト「2026 年 3 月期決算発表を行いました」<https://www.aisin.com/jp/news/2026/010580.html> > (2026 年 5 月 7 日閲覧)。
- 2) アイシン 60 周年サイト < <https://www.aisin.com/jp/news/2025/009115.html> > (2026 年 5 月 7 日閲覧), アイシン (2024), アイシン (2025)。
- 3) 経済産業省 (2025)「デジタルトランスフォーメーション (DX) 銘柄 2025 選定企業レポート: 株式会社 アイシン」 < https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/keiei_meigara/dxstockreport-202501.pdf > (2026 年 5 月 7 日閲覧)。
- 4) アイシン公式サイト「デジタルトランスフォーメーション銘柄 (DX 銘柄)」に 2 年連続選定 < <https://www.aisin.com/jp/news/2025/008981.html> > (2026 年 5 月 7 日閲覧)。
- 5) アイシン公式サイト「アイシン, DX 注目企業 2026」に選定 < <https://www.aisin.com/jp/news/2026/010568.html> > (2026 年 5 月 7 日閲覧)。
- 6) アイシン (2024), 2024 年 10 月 4 日 立命館大学 Future Mobility 研究会 アイシン Senior Executive Advisor 鈴木研司氏講演 (役職は当時)。
- 7) 2024 年 10 月 4 日 立命館大学 Future Mobility 研究会 アイシン Senior Executive Advisor 鈴木研司氏講演 (役職は当時)。
- 8) アイシン公式サイト「組織変更ならびに人事異動について」 < <https://www.aisin.com/jp/news/2024/006299.html> > (2026 年 5 月 7 日閲覧)。
- 9) 2024 年 10 月 4 日 立命館大学 Future Mobility 研究会 アイシン Senior Executive Advisor 鈴木研司氏講演 (役職は当時)。
- 10) アイシン社内資料 馬のような車を目指して=エクオスの誕生=。
- 11) 2026 年 6 月 5 日 鈴木氏 電子メールによる回答。
- 12) 2026 年 5 月 27 日 石川氏 筆者インタビュー。アイシン 60th ANNIVERSARY 公式サイト < <https://www.aisin.com/jp/60th/product-history/lbs/> > (2026 年 6 月 6 日閲覧)。
- 13) 2026 年 5 月 8 日 アイシン・立命館 社会的インパクト論文化会議 (第 5 回: 5/8) 議事メモ。
- 14) 2021 年 7 月 23 日 アイシン社内資料【チョイソコ】 どうやってチョイソコを立ち上げたか (A 氏)。
- 15) 2026 年 5 月 27 日 石川氏 筆者インタビュー。
- 16) 2021 年 7 月 23 日 アイシン社内資料【チョイソコ】 どうやってチョイソコを立ち上げたか (A 氏)。
- 17) 2022 年 4 月 15 日 アイシン社内資料【チョイソコ】 チョイソコにおける A 社様とアイシンとの連携の経緯。
- 18) 2026 年 5 月 27 日 石川氏 筆者インタビュー。
- 19) 山田貴子 (2025)「地域モビリティ事業における社会的価値と経済的価値の両立—オープンイノベーション 2.0 の視点からの「チョイソコ」事例分析—」, 『赤門マネジメント・レビュー』, 東京大学大学院経済学研究科 赤門マネジメント・レビュー編集委員会, Vol.24 (6), pp.143, < DOI:10.14955/amr.0251006a >。
- 20) 2026 年 5 月 27 日 石川氏 筆者インタビュー。
- 21) 国土交通省「地域の公共交通・デザイン実現会議 (第 1 回) 議事要旨 (2023 年 9 月 6 日開催)」 < <https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/transport/content/001729919.pdf> > (2026 年 5 月 29 日閲覧)。
- 22) 2026 年 5 月 8 日 アイシン・立命館 社会的インパクト論文化会議 (第 5 回: 5/8) 議事メモ。
- 23) 2026 年 5 月 27 日 石川氏 筆者インタビュー。
- 24) チョイソコ公式サイト「導入エリア一覧」 < <https://choisoko.jp/area> > (2025 年 6 月 2 日閲覧)。
- 25) 2026 年 6 月 3 日 石川氏 筆者インタビュー。
- 26) アイシン提供, 2021 年 8 月 1 日, 自治体 C 市アンケート結果 p.4, 家族や知人に頼らず移動できる 59.2%。
- 27) アイシン提供, 2025 年 2 月 25 日 自治体 D, E 市アンケート結果 p.5, お出かけ先への移動回数が増えた, 32.55%。
- 28) アイシン提供, 2025 年 5 月 31 日, 自治体 A 市アンケート結果 p.12, 返納後の移動手段 (これから), チョイソコ 55.2%。
- 29) アイシン提供, 2024 年 8 月 1 日, 自治体 C 市アンケート結果 p.4, 利用目的, 買い物 42.4%。

- 30) アイシン提供, 2023 年, 自治体 F における地域主体型おすそわけ交通の実現と継続, 知り合った人同士でお出かけへ, ころろが元気になった, 15/40 人。
- 31) アイシン提供, 2024 年 8 月 1 日, 自治体 C 市アンケート結果 p.4, 利用目的 通院, 66.4%。
- 32) アイシン提供, 2021 年 12 月 17 日, 自治体 G 市アンケート結果 p.10, 免許返納しようと考えている, 27.8%。
- 33) アイシン提供, 2025 年 5 月 31 日, 自治体 H 市アンケート結果 p.1, 乗合率, 1 ~ 2 人 / 区間。
- 34) アイシン提供, 2023 年, 自治体 F における地域主体型おすそわけ交通の実現と継続 p.1, 前より幸せを感じる, 67%。
- 35) 2026 年 5 月 27 日 石川氏 筆者インタビュー。
- 36) 2026 年 6 月 6 日 鈴木氏 電子メールによる回答。
- 37) 2026 年 6 月 7 日 石川氏 電子メールによる回答。
- 38) 2026 年 6 月 6 日 鈴木氏 電子メールによる回答。
- 39) 山田 (2025), 140 ~ 141 頁。
- 40) 2026 年 5 月 27 日 石川氏 筆者インタビュー。

【参考文献】

- アイシン (2024) 「アイシン統合報告書 2024」, < https://www.aisin.com/jp/sustainability/report/pdf/aisin_ar2024_a3.pdf > (2026 年 6 月 6 日閲覧)
- アイシン (2025) 「アイシン統合報告書 2025」, < https://www.aisin.com/jp/sustainability/report/pdf/aisin_ar2025_a3.pdf > (2026 年 6 月 6 日閲覧)
- 山田貴子 (2025) 「地域モビリティ事業における社会的価値と経済的価値の両立—オープンイノベーション 2.0 の視点からの「チョイソコ」事例分析—」, 『赤門マネジメント・レビュー』, 東京大学大学院経済学研究科 赤門マネジメント・レビュー編集委員会, Vol.24(6), pp.129-148, < DOI:10.14955/amr.0251006a >。
- Bromley, P. and Powell, W.W. (2012) From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the contemporary world, *The Academy of Management Annals*, 6(1), pp.483-530.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizations, *American Sociological Review*, 48(2), pp.147-160.
- Ebrahim, A. (2003) Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs, *World Development*, 31(5), pp.813-829.
- Ebrahim, A. (2019) *Measuring Social Change: Performance and Accountability in a Complex World*. Stanford: Stanford University Press.
- Ebrahim, A. and Rangan, V.K. (2014) What Impact? A Framework for Measuring The Scale and Scope of Social Performance, *California Management Review*, 56(3), pp.118-141.
- Funnell, S.C. and Rogers, P.J. (2011) *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2020) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 13th edn. Boston: Cengage Learning.
- IIRC (2013) *The International <IR> Framework*. London: International Integrated Reporting Council.
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(2), pp.340-363.
- Nicholls, A. and Tomkinson, E. (2015) Risk and Return in Social Finance: 'I am the Market', Nicholls, A., Paton, R., Emerson, J.(eds.) *Social Finance*. Oxford: Oxford University Press, pp.282-310.
- Patton, M.Q. (2010) *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York: Guilford Press.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011) *Creating Shared Value*, *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 62-77.
- Sarasvathy, S.D. (2001) Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, 26(2), pp.243-263.
- W.K. Kellogg Foundation (2004) *Logic Model Development Guide*. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation.

How Can Social Impact Ventures Take Root? — Strategic Transformation of a Logic Model: The Case of Aisin’s Choisoko Initiative —

Akio Tokuda*, Kenji Suzuki, Hiroshi Tsutsui***, Takako Yamada****,
Hiroki Ishikawa*****, Sadafumi Shirai*****, Akari Takahashi*******

Abstract:

Many large corporations possess technologies and business assets with the potential to generate significant social impact. Yet many of these opportunities remain unrealized. The primary barrier is not technological feasibility or a lack of market opportunities. Rather, existing performance evaluation systems fail to capture social impact, while the time horizon required for impact creation often does not align with corporate financial cycles. According to the Ministry of Finance’s Financial Statements Statistics of Corporations by Industry, retained earnings of Japanese corporations exceeded 637 trillion yen at the end of fiscal year 2024, marking a record high for the thirteenth consecutive year. Financial resources are available. The critical challenge lies in how managers can justify investments and secure resource allocation from corporate executives and chief financial officers (CFOs).

Conventional logic models have been designed primarily as accountability tools for external resource providers and lack mechanisms for internal organizational translation. Similarly, while Porter and Kramer’s concept of Creating Shared Value (CSV) (2011) articulated the integration of social and economic value, it left largely unexplained the specific processes through which evaluation systems and resource allocation mechanisms can operationalize this integration. This gap between strategy and evaluation constitutes a fundamental reason why impact-oriented initiatives often remain dormant within large corporations.

To address this gap, this study examines Choisoko, an AI-enabled on-demand transportation service developed by Aisin Corporation and proposes a two-layer expanded logic model framework that transforms the logic model from an explanatory tool into a strategic design tool. The first layer functions as an external translation mechanism by explaining social impact through both static and dynamic perspectives, incorporating the Theory of Change (ToC) to visualize the evolutionary trajectory of outcomes. The second layer, which represents the core contribution of this study, serves as an internal translation mechanism. It provides financial justification for corporate decision-makers by emphasizing

two dimensions: risk reduction in investment decisions and the creation of competitive advantage through feedback loops.

The analysis yields three key findings. First, the utilization of previously amortized navigation technologies and accumulated organizational knowledge functioned as a financial rationale characterized by “low risk and high leverage,” serving as a decisive source of internal legitimacy. Second, emergent decision-making processes—including the adoption of a franchise model, institutional alignment with the Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism, and expansion into high school transportation services—generated feedback loops that became sources of competitive advantage. Third, achieving profitability in fiscal year 2023 functioned as a critical threshold of internal legitimacy necessary for sustaining an impact-oriented business. The proposed framework contributes an implementation logic to the normative vision of CSV by clarifying how social impact initiatives can secure internal organizational legitimacy and resource allocation within large corporations.

Keywords:

Logic Model; Theory of Change (ToC); Social Impact; Creating Shared Value (CSV); Aisin Corporation; Choisoko

* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

** Visiting Senior Researcher, Institute of Design Science, Ritsumeikan University

*** Executive Officer, AISIN CORPORATION/Visiting Senior Researcher, Institute of Design Science, Ritsumeikan University

**** Assistant Professor, College of Gastronomy Management, Ritsumeikan University

***** Chief Project General Manager, Location Based Solutions & Products Division, AISIN CORPORATION

***** General Manager, LBS System Development Department, AISIN CORPORATION

***** DX Platform Section, DX Platform Department, AISIN CORPORATION

