

令和 2 年 4 月 26 日現在

機関番号：34416

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2016～2019

課題番号：16K03915

研究課題名（和文）CSV実現に向けてのBOPビジネスモデル創造とソーシャル・アントレプレナーシップ

研究課題名（英文）BOP business model and social entrepreneurship toward CSV

研究代表者

横山 恵子（Yokoyama, Keiko）

関西大学・商学部・教授

研究者番号：00349325

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,500,000円

研究成果の概要（和文）：BOPビジネスの直面しやすい課題と、その課題を克服するマネジメントについて、新ビジネスモデル創造とソーシャル・アントレプレナーシップという鍵概念に着目して実証研究を行った。BOPビジネスのマーケティング上の課題については、コレクティブ・インパクト手法を用いること、社内の資源獲得競争においては、環境変化に合せた正当化行動を駆使する必要があること、BOPビジネスの起点によりビジネスモデル創造に要する時間が異なりやすいこと、攻めと守りのソーシャル・アントレプレナーシップを両立して発揮する必要があることを明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

BOPビジネスが直面しやすい課題を、類型化軸とともに整理して提示するとともに、その課題解決のマネジメントをビジネスモデルおよびソーシャル・アントレプレナーシップの視座から検討することで、コレクティブ・インパクト、正当化行動、攻めと守りのソーシャル・アントレプレナーシップという理論的かつ実践的インプリケーションを導出することができた。

研究成果の概要（英文）：This research investigates the challenges BOP businesses face and management to handle with them from the viewpoint of business model creation and social entrepreneurship. There are some challenges related the marketing of BOP business, resource acquisition and time management. Social entrepreneurship on BOP business is required to take advantage of legitimated behavior according to environmental change.

研究分野：経営学

キーワード：BOPビジネス ソーシャル・アントレプレナーシップ ビジネスモデル

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

ソーシャル・ビジネスや CSV (Creating Shared Value: 企業と社会の共通価値の創造) の概念と実践は、広がりを見せている。その一形態に、BOP ビジネスがある。2009 年が日本の「BOP ビジネス元年」と呼ばれ、経済産業省、国際協力機構 (JICA)、日本貿易振興機構 (JETRO) 等が連携して、BOP ビジネスを包括的に支援するスキームが整えられてきた。それとともに、日本企業の BOP ビジネス実践例は増加しているが、一方で現場では多くの課題が噴出している。

日本企業の BOP ビジネスの事例調査を進める中で、現場 (BOP サイトや企業本体) で課題が山積していることに気づいた。しかしながら、アカデミックの分野で、BOP ビジネスの課題について本格的に論じているものは、Olsen and Boxenbaum(2009)に限られている。彼らは、BOP ビジネスが、当初喧伝されたような成果をあげていないことを指摘して、その理由を組織構造上の問題という限定された視点でのみ分析している。

本研究では、現実にはそれ以外にも山積している BOP ビジネスの課題群が整理されていない現状について、それら課題群を明確に整理・分析して、課題群を克服するマネジメントのあり方を提示するものである。場ごとに生じる課題群 (A~C) は、CSV の実現という視点から整理・分類する。課題克服のマネジメントについては、新ビジネスモデル創造とソーシャル・アントレプレナーシップという鍵概念に注目して、戦略、組織、マネジメントの全体像を体系的に分析する。

### 2. 研究の目的

BOP (Base of the Economic Pyramid) ビジネスという言葉が流布して実践例も増加している中、現場では課題が山積している。本研究は、それらの課題についていまだ本格的に検討されていない点を問題視して、CSV 実現という観点から課題群の整理と分析を進める。その後、課題群を克服するマネジメントを考察するために、新ビジネスモデル創造とソーシャル・アントレプレナーシップという鍵概念に注目して実証研究を行う。これらの研究をとおして、BOP ビジネスの持続可能な発展に寄与するように、次世代の BOP ビジネスモデルの解明に向けて、戦略面、組織面、マネジメント面を包括した体系的な理論と実践のフレームワークを構築する。

### 3. 研究の方法

本研究の一連の研究プロセスは、事例調査、コーディングによる質的分析、類型化に基づく比較事例分析、分析フレームワークの精緻化、仮説発見・検証、理論モデル構築である。BOP ビジネスを複数軸で類型化して、類型ごとに直面する課題群の詳細な検討に基づきフレームワークを構築して、課題群を克服するマネジメント・モデルを解明する。特に CSV、ソーシャル・アントレプレナーシップ、新ビジネスモデル創造という鍵概念に着目しながら、各ステップの分析を行う。研究方法は、国内外の多数の事例調査による定性的研究と理論研究の統括が中心となった。

### 4. 研究成果

本研究では、複数の視座に基づき、BOP ビジネスを複数軸で類型化して、各類型の BOP ビジネスが直面する課題を明らかにした。またその課題克服のマネジメント・モデルを、CSV、ソーシャル・アントレプレナーシップ、新ビジネスモデル創造という鍵概念に着目しながら考察している。以下では、類型の視座 (類型軸) ごとに、研究成果をまとめる。

#### (1) BOP 住民のスタンス

BOP 住民が消費者である場合と、生産者になる場合では、直面する課題は大きく異なる。消費者の場合には、以下の(2)~(3)で比較したため、ここでは、BOP 住民が生産者のケース分析を行った。具体的には、10年以上フェアトレードを展開している12事業所へのインタビュー調査と、先行研究の検討を行った。特に現地サイトの生産者団体および仲介組織との信頼関係の構築、日本市場におけるフェアトレード商品のマーケティングの課題に関しての検討を進めた。日本市場において、フェアトレード商品の認知・理解度の向上は見られるが、顧客とのコミュニケーション戦略には大きな課題が残されており、コレクティブ・インパクト手法を用いたマーケティングの有効性を示唆した。

#### (2) 中小企業と大企業

中小企業においては、経営者やオーナーの強力なリーダーシップに基づく BOP ビジネス実践が中心となり、経営者チームの熱意、戦略やビジネスモデル構築のあり方に大きく依存する。一方で、大企業においては、コーポレート・ソーシャル・アントレプレナーシップの発揮が不可欠となる。コーポレート・ソーシャル・アントレプレナーは、大企業内の他の事業群と、資源獲得競争を行うことになり、相対的に弱いスタンスに陥らざるを得ないという課題を、正当化理論から明らかにした。したがって、環境変化に合せた正当化行動を駆使する必要がある、そのようなコーポレート・ソーシャル・アントレプレナーシップを発揮させるための要件として、CSR 部の機能再考、人的マネジメントのあり方、組織のミッションおよび寛容度を抽出した。

### (3) BOP ビジネスの起点

BOP ビジネスの起点に関して、ソーシャル・イノベーション研究における非技術的イノベーションと技術的イノベーションの考え方を援用しつつ、ソーシャル・アントレプレナーシップの留意点を見だしやすい類型軸として、ニーズ起点型 BOP ビジネスとシーズ起点型 BOP ビジネスに大別した。両者のビジネスモデル創造上の留意点として、コンセプトとビジネスモデル創造について、前者が、より早い段階での確立が必要となるのに対して、後者は現地での試行錯誤を繰り返して時間を要する傾向があることを示唆した。

### (4) ソーシャル・アントレプレナーシップの性質

BOP ビジネスを担うソーシャル・アントレプレナーシップには、価値創造を志向する攻めの性質と、経営プロセスの社会性を担保する守りの性質がある。これまで、戦略的な BOP の社会問題解決の視点のみが先行しており、その BOP ビジネスの経営プロセスの社会性、倫理性に関する検討は不十分であることが明らかになった。実践的にも理論的にも、両者の立場から、ソーシャル・アントレプレナーシップを遂行する必要がある。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 4件／うち国際共著 0件／うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 横山恵子	4. 巻 64(2)
2. 論文標題 日本のソーシャル・アントレプレナーシップ（SE）論の再考：ニーズ起点とシーズ起点のソーシャル・ビジネスから考える	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 関西大学商学論集	6. 最初と最後の頁 37-52
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 横山恵子	4. 巻 53(2)
2. 論文標題 BOP事業とコーポレート・ソーシャル・アントレプレナーシップ	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 57-70
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 伊藤 博之, 菅井 俊輔, 平澤 哲, 山田 仁一郎, 横山 恵子	4. 巻 8(2)
2. 論文標題 真理ゲームとアントレプレナーシップ：パレーシアステースとしての企業家	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 組織学会大会論文集	6. 最初と最後の頁 14-19
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 横山恵子・後藤祐一・金井一頼	4. 巻 29
2. 論文標題 アカデミック・アントレプレナーシップの新展開	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 ベンチャーレビュー	6. 最初と最後の頁 13-26
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 横山恵子	4. 巻 Vol.50, No.3
2. 論文標題 企業とNPOの組織間関係における協働価値創造と自己利益の関係性：共同開発事例の比較分析	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 16-29
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 横山恵子	4. 巻 0
2. 論文標題 地域協働を促進するソーシャル・アントレプレナーシップ	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 価値競争時代の戦略的パートナーシップ	6. 最初と最後の頁 19-42
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計6件（うち招待講演 0件／うち国際学会 1件）

1. 発表者名 Yuichi Goto, Keiko Yokoyama
2. 発表標題 Managing the Tension between Economic Purpose and Social Purpose
3. 学会等名 ISTR Asia Pacific 2019 Conference（国際学会）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 伊藤 博之, 筈井 俊輔, 平澤 哲, 山田 仁一郎, 横山 恵子
2. 発表標題 真理ゲームとアントレプレナーシップ：パレーシアステースとしての企業家
3. 学会等名 組織学会60周年記念年次大
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Keiko Yokoyama, Yuichi Goto
2. 発表標題 A Comparative Study on Organizational Behavior of WISE in JAPAN
3. 学会等名 48th Annual ARNOVA Conference
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 横山恵子
2. 発表標題 BOPビジネスとコーポレート・ソーシャル・アントレプレナーシップ
3. 学会等名 日本ベンチャー学会 第21回全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 横山恵子
2. 発表標題 大学発ベンチャーとアカデミック・アントレプレナーシップ
3. 学会等名 日本マネジメント学会関西支部
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 横山恵子・後藤祐一・金井一頼
2. 発表標題 ネットワークの構築力によるアカデミック・アントレプレナーシップの新展開
3. 学会等名 日本ベンチャー学会第19回全国大会
4. 発表年 2016年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 横山恵子編著・杉本貴志・長谷川伸・宮崎慧	4. 発行年 2018年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 192
3. 書名 エシカル・アントレプレナーシップ：社会的企業・CSR・サステナビリティの新展開	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----