

令和 6 年 6 月 6 日現在

機関番号：32634

研究種目：若手研究

研究期間：2018～2023

課題番号：18K12867

研究課題名（和文）企業家の失敗からのリカバリープロセスの研究：ナラティブ・アプローチによる探求

研究課題名（英文）A Study on Recovery Process from Entrepreneur's Failure: Exploration by Narrative Approach

研究代表者

足代 訓史 (Ajiro, Satoshi)

専修大学・経営学部・教授

研究者番号：40583258

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,700,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、企業家の事業の失敗とそこから学習のメカニズムを、プラットフォームビジネスの事例研究から検討するものである。本研究では、主要な結論として以下の二点を一定程度明らかにした。第一に、企業家の失敗に対する認識は、企業家が築いた既存のビジネスモデルを基に行われる。第二に、企業家が失敗からリカバリーしようとする際には、既存の経営資源にとらわれず、顧客への提供価値を変化させることが重要である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、学術的には、ビジネスモデル研究やプラットフォームビジネス研究を、とりわけ企業家の行動から捉えようとする際に、一定程度寄与するものであると考えられる。また、本研究の社会的意義としては、現在あるいは今後、スタートアップや企業の新規事業等でプラットフォーム型のビジネスモデルの構築や立て直しに取り組む企業家が、自社事業に対してどのような見方をすれば良いのかという点に対する示唆を有している。

研究成果の概要（英文）：This study examines the mechanisms of entrepreneurs' business failures and learning from them from a case study of a platform business. The study reveals two main conclusions to a certain extent. First, entrepreneurs' perceptions of failure are based on existing business models built by entrepreneurs. Second, when entrepreneurs attempt to recover from failure, it is important to change the value they provide to customers, rather than being limited by existing business resources.

研究分野：経営学

キーワード：企業家の失敗 認識 ビジネスモデル プラットフォーム 消費者生成メディア（CGM） エンゲージメント行動アントレプレナーシップ

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

## 1. 研究開始当初の背景

近年欧米を中心として進展する「企業家の失敗」に関する既存研究は、大きく分けて2つの研究群から成り立っている。一点目は、企業家が失敗することによって失うもの(コスト)の多様性に着目するもの、二点目は、失敗からの学習の成果に焦点を当てるものである。本研究では、後者の研究群が着目する「失敗からの学習の成果」とその成果が得られるまでの「リカバリープロセスのメカニズム」に焦点を当てる。

本研究が、企業家の失敗からのリカバリープロセスのメカニズムに着目するのは、既存研究が以下の2つの限界を持っていると考えられるためである。第一に、既存研究は企業家が「失敗をどう意味づけしながら回復していったか」という点に関する経時的検討を行うことができていないのではないかと問題意識である。既存研究では、失敗の原因帰属とその成果に関する検討が主であり、企業家が失敗を経てどう事業や企業家活動に対する認識を変えていったのかという点に関する検討が不足していると考えられる。第二に、既存研究では失敗からのリカバリーの成果を「企業の成功や成長(例:売上・利益の復調や別事業での成功)」と捉えており、「企業家が、回復過程を経て事業や組織のどういった部分に関しての学習を行ったのか」という点に関する検討が十分ではないと考えられる。

本研究は上記の背景のもと、企業家の失敗という現象を、企業家によるビジネスモデル構築失敗の枠組みの中で捉え、スタートアップの事業創造プロセスにおける失敗に対する理論的、実践的示唆を抽出しようとするものである。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、企業家による失敗からのリカバリープロセスのメカニズムを、「企業家の失敗に対する認識や意味付け」と「企業家による失敗からの関する学習」の2つの側面から明らかにすることである。その際、本研究は、上記1節で述べた通り、企業家の失敗に関する研究の中の「失敗からの学習の成果」に着目する研究群に対して、「リカバリープロセスのメカニズム」という観点を持ち込むことで、検討することを試みた。

既存研究では、企業家の失敗と学習との関係、あるいは、企業家の失敗と成果との関係が、どちらかといえば線的に捉えられていた。本研究では、これらの関係に関して、「企業家の失敗に対する認識」や「自社のビジネスモデルに関する学習」といった観点を追加することで、動的にそのメカニズムを捉えることを試みる。また、分析にあたっては、ナラティブ・アプローチによって捉えうる「企業家の語り(主観を含めた観点)」を取り扱うことが特徴的である。

本研究の目的に関する範囲設定は以下の通りである。まず、本研究では、企業家の失敗の範囲を、「事業の採算悪化(他事業への転換も含む)」と設定し、それをとりわけ「自社のビジネスモデル構築の失敗」の範囲内で検討しようとした。また、企業家の失敗に対する認識や失敗からの学習に関しては、(1)企業家が事業の失敗をどう認識していたのか、自社経営をどう認識していたのかといった点と、(2)企業家が失敗によって自社のビジネスモデル構成要素(例:顧客価値提案や経営資源)をどう捉えるようになったのかという点から解明しようとした。

## 3. 研究の方法

本研究は、事例研究(比較事例分析)による命題(仮説)抽出ならびにモデル構築を行うものである。そのため、下記の理論研究と事例研究とを同時並行的に推進した。その前提として、理論研究と事例研究の対象範囲について述べておきたい。

本研究では、企業家が展開する事業として、いわゆるプラットフォーム型のビジネスモデルを採用している企業を調査対象とした。その理由としては、以下の2点がある。第一に、プラットフォームビジネス、とりわけデジタルビジネス分野のそれは、事業の立ち上げから成長あるいは成熟、衰退までのスピードが早く、企業家の失敗に係る一連の現象をプロセス全体として観察可能であるためである。第二には、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の問題がある。当初本研究は、企業家への聞き取り調査を頻繁に行う予定であったが、感染症拡大の問題により、その実行がプロジェクト途中で一度困難となった。そのため、研究代表者がアクセス可能な、あるいは情報を収集可能なものとして、プラットフォーム型ビジネスモデルの事例を検討対象として絞り込んだ。

結果として、事例研究の対象としては、プラットフォームビジネスの中でも特にCGM(消費者生成メディア)型プラットフォームを展開する企業を取り上げた。事例研究の手法としては、企業家3名へのインタビュー調査と公開情報の調査を並行して行い、部分的に、対象事例のユーザー行動に関するマーケティング調査を市場調査会社に依頼した。

また、事例研究対象を CGM 型のプラットフォームビジネスとしたことにより、理論研究は主に以下の3点に対して行った。第一には、ビジネスモデル概念に関するものである。特に、ビジネスモデルに関する分類や動的メカニズムの検討に関する整理を行った。第二には、成熟段階にある(過去に市場で優位な地位を築いていた)プラットフォームビジネスのマネジメントに関する既存研究のレビューである。これにより、プラットフォーム型のビジネスモデルが成熟したり、衰退したりしていく際の論点を整理した。第三には、事例研究対象である CGM 型プラットフォームの特質を読み解くための論点の整理である。この点に関してはとりわけ、ユーザーのエンゲージメント行動についての理論的整理を進めた。これら3つの理論研究の中で、本研究では企業家の失敗に対する認識や失敗からの学習という現象を捉えることを試みた。

#### 4. 研究成果

本研究は、3節で上述した通り、企業家の失敗(ビジネスモデル構築の失敗)という論点を検討するため、一度は市場地位を築くことに成功したビジネスモデルが成熟したり、衰退したりする現象を、とりわけ CGM 型プラットフォームビジネスを展開する企業の事例から調査するものである。以下では、理論研究の研究成果と、その成果を活用した事例研究についての主要な成果を述べる。そのうえで、それら成果の位置づけと研究の今後の展望を示す。

##### (1) ビジネスモデルのパターン分類(理論研究)

本研究のキー理論であるビジネスモデルに関する基礎理論の整理やビジネスモデルのパターン分けを行い、また、パターンごとに複数のビジネスモデルに関する理論的、実務的要点を取りまとめた。具体的には、ビジネスモデルの構成要素を「戦略モデル」「オペレーションモデル」「収益モデル」「コンテキスト」の4つの観点に分類したうえで、それぞれの詳細な検討項目を整理した。

例えば、本研究に関連したものとして、戦略モデルの中では媒介型プラットフォームやエコシステムに関する整理を、コンテキストの中ではネットワーク外部性に関する整理を行っている。そこでは、プラットフォームにおけるユーザーまたは補完者の減少や停滞、あるいは、ネットワーク外部性の成立条件など、本研究の分析対象である CGM 型プラットフォームのビジネスモデルの失敗を検討するための前提知識を整理し、本研究における以降の理論研究、事例研究の足がかりを構築した。

##### (2) 成熟プラットフォームのマネジメントに関する論点(理論研究)

上述の通り、本研究は企業家の失敗を捉える際に、CGM 型プラットフォームのビジネスモデルを採用している企業を研究対象としている。その際、ビジネスモデル構築の失敗という論点を検討するため、一度は市場地位を築くことに成功したプラットフォームビジネスの成熟と衰退に関する既存研究を整理し、成熟段階にあるプラットフォーム(成熟プラットフォーム)のマネジメント上の要諦に関する論点の整理を行った。

具体的には、成熟プラットフォームビジネスの競争力向上に関わる促進要因と阻害要因とを、プラットフォームの種別ごとに整理し、それら要因やそれへの対処法がプラットフォームの種別ごとに異なることを分析した。その際、本研究の分析対象である CGM 型プラットフォームが、これまでは多面的プラットフォーム(マルチサイド・プラットフォーム)の一種として捉えられてきたことにより、当該対象の特質を踏まえた検討が看過されがちであったことを指摘した。そのうえで、プラットフォームの規模拡大に伴う不確実性に根ざした問題やユーザーのエンゲージメント行動の問題など、CGM 型のプラットフォームビジネスのビジネスモデル構築の失敗を読み解く際の論点を検討、抽出した。

##### (3) ビジネスモデルの構造化と変化のメカニズム(事例研究)

企業家がビジネスモデル構築に失敗し、そこからリカバリーしようとする際、いかにして自社のビジネスモデルを構造化(あるビジネスモデルを一度構築すること)し、そしてそれを変化させるのかという論点に関して、「企業家がどのようなビジネスモデルの構造化と変化を通じて企業を成長させているのか」という研究課題を設定し、ビジネスモデル論の先行研究を踏まえた事例研究を行った。まず、先行研究の検討として、ビジネスモデル論の系譜を事業構造要素と事業発展論理の明示化を意図するものにそれぞれ整理した。そのうえで、それら双方を統合したビジネスモデル分析の枠組みを、先行研究を援用しつつ、顧客価値提案、利益方程式、ビジネスモデル上鍵となる経営資源とプロセスの4つの構成要素からなるものとして構築した。

探索的な単一事例研究の対象としたのは、GREE のビジネスモデルの変遷である。同社は、PC 向けの SNS の事業で一度は低調な経営状態となりつつも、その後携帯電話向け SNS やソーシャルゲームの事業を展開することで、経営状態をリカバリーさせていった事例である。結論として、ビジネスモデルが「構造化」した際のビジネスモデル要素の構成要素間の静的関係と、それが「変化」する際の構成要素の変化のメカニズムを試論的に示すことができた。後者の変化のメカニズムに関しては、ビジネスモデルの構成要素のうち、ビジネスモデル上鍵となるプロセスと利益方程式の間の整合性を確保することが時間軸上遅くなることと、顧客価値提案の設定はビ

ネスモデル上鍵となる経営資源の変化によって変更できうらということを明らかにした。

#### (4) CGM 型プラットフォームの成熟段階における失敗のメカニズム (事例研究)

CGM 型プラットフォームビジネスのビジネスモデル構築の失敗という現象を捉えようとする際に避けて通ることができないのが、プラットフォームビジネスを取り巻くネットワーク効果との関連である。近年、ネットワーク効果を享受できるはずの有力プラットフォームが、市場でのドミナントな地位を失うケースが散見される。そこで、本研究では、本論文では、プラットフォーム論の先行研究の検討を踏まえたうえで、ドミナントな市場地位を有するプラットフォームにおけるユーザーのエンゲージメント行動に着目することで、既存プラットフォームが市場地位を低下させる論理(ビジネスモデルを変化させようとする際の失敗のメカニズム)と、その際のマネジメント上の要諦を検討した。

具体的には、CGM 型プラットフォームである SNS のミクシィの事例研究を通じて、以下の結論を主張した。まず、既存プラットフォームは、ネットワーク効果を背景として機能改善や機能追加を行い、ユーザー数や補完者数を増加させる。その際、市場でドミナントな地位を占めているプラットフォームであるがゆえに、競合への同質化行動を取る。しかし、その施策は、当該プラットフォームのユーザーのエンゲージメント行動の独自性を変化させ、ひいては、元来有していたプラットフォームの独自性をも変容させる。これが一つの要因となって、ドミナントな地位にあったプラットフォームの市場地位は低下に向かうことを指摘した。これは、企業家が、既存のビジネスモデルへの認識や競合対応への認識を強くすることこそが、一度は構築したビジネスモデルを変化させようとする際の学習の阻害要因となることを示している。本研究において成果としてあげた他の事例研究においても、既存のビジネスモデルが学習を阻害する要因となることを同様に示している。

#### (5) 各成果の位置づけと今後の研究の展望

本研究の目的は、企業家による失敗からのリカバリープロセスのメカニズムを、「企業家の失敗に対する認識や意味付け」と「企業家による失敗からの関する学習」の2つの側面から明らかにすることである。上記の主要な成果、あるいは本研究の研究期間中にあげたその他の成果からは、以下の3つの結論を整理できる。

第一に、企業家の失敗に対する認識や意味付けは、企業家が築いた既存のビジネスモデルによって左右される(既存ビジネスモデルが認識の阻害要因となる)と考えられる。その背景として、既存のビジネスに対して抱く企業家の認識が、自社の強みや市場におけるポジショニングによって形成されうらということを示すことができる。第二に、失敗からリカバリーしようとする際には、ビジネスモデル上鍵となるプロセスと利益方程式の完成度や現状にだけとらわれるのではなく、自社が現在有する、あるいは、これから蓄積しようとする経営資源によって、顧客価値提案を変化させることが重要であるということが考えられる。この際、第一の点と関連させるならば、企業家が既存のビジネスモデルに認識の重点を残さないということがマネジメント上の要諦として示唆される。第三には、一口にプラットフォームビジネスにおける企業家のビジネスモデル構築の失敗といっても、プラットフォームの種別によって失敗のロジックが異なる可能性があるということである。この点は、今後ビジネスモデル構築に取り組もうとする、あるいは失敗からリカバリーしようとするプラットフォームビジネスに取り組む企業家が、自社のビジネスモデルの特質をよく理解しておくことの重要性を示唆しているといえるだろう。これら本研究の成果として抽出した論点は、ビジネスモデル研究やプラットフォームビジネス研究を、とりわけ企業家行動から捉えようとする際に、一定程度寄与するものと考えられる。

また、本研究の課題とそれを踏まえた今後の研究の展望としては、以下の2つがある。第一に、本研究は調査対象をCGM型プラットフォームに限定したため、企業家の失敗に関するメカニズムを一般化して論ずる際には慎重にならざるを得ない。本研究期間中に公開情報のデータベース化を開始し、CGM型プラットフォーム以外のビジネスモデル構築の失敗事例の整理も行っているため、今後はその成果を用いてより一般化されたメカニズムを検討したい。第二に、本研究においては、ビジネスモデル構築の失敗のプロセス、あるいは、そこにおける企業家の認識に関しては一定程度検討を行うことができたが、リカバリープロセスに関する検討やそのメカニズムの一般化に関してはさらなる検討を要すると考えている。この点に関しては今後さらなる研究を推進していく所存である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計10件（うち査読付論文 5件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 8件）

1. 著者名 足代訓史・木川大輔	4. 巻 (51)
2. 論文標題 CGM型プラットフォームにおける規模追求がもたらす慣性	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 日本経営学会誌	6. 最初と最後の頁 3-17
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.24472/keieijournal.51.0_3	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 足代訓史・木川大輔	4. 巻 21(4)
2. 論文標題 成熟プラットフォームビジネスの競争力の促進・阻害要因 文献レビューに基づく理論的研究	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 赤門マネジメント・レビュー	6. 最初と最後の頁 105-138
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.14955/amr.0220310a	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 足代訓史	4. 巻 (39)
2. 論文標題 プラットフォームの独自性の変容：ミクシィにみるユーザーのエンゲージメント行動の変化	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 VENTURE REVIEW	6. 最初と最後の頁 47-61
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.24717/jasve.39.0_47	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 根来龍之・足代訓史	4. 巻 41(2)
2. 論文標題 マーケティング機能をめぐるプラットフォームと個別事業者の相互作用的進化	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 マーケティングジャーナル	6. 最初と最後の頁 19-32
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.7222/marketing.2021.042	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 Satoshi AJIRO	4. 巻 (54)
2. 論文標題 An Exploratory Study on Structuralization and Changes of the Business Model of Startups	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 経営経済 (BUSINESS ECONOMY)	6. 最初と最後の頁 15-37
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 オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件)

1. 発表者名 足代訓史・木川大輔
2. 発表標題 量か質か？先発・後発エコシステム間の競争のダイナミクス - オンラインレンビサービス市場の事例分析 -
3. 学会等名 2021年度組織学会研究発表大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 木川大輔・足代訓史
2. 発表標題 エコシステムの衰退要因としてのユーザー・補完者の優先順位付けの失敗 mixi およびニコニコ動画の事例から
3. 学会等名 日本経営学会 第94回全国大会
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 根来龍之・富樫佳織・足代訓史	4. 発行年 2020年
2. 出版社 SBクリエイティブ	5. 総ページ数 376
3. 書名 この一冊で全部わかる ビジネスモデル	

1. 著者名 山田幸三・江島由裕 [ 編著 ]、足代訓史 ( 分担執筆 )	4. 発行年 2024年
2. 出版社 碩学舎	5. 総ページ数 260
3. 書名 1からのアントレプレナーシップ ( 第2版 )	

[ 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
-------------------------------	-------------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

[ 国際研究集会 ] 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------