

# 博士學位論文

内容の要旨及び審査結果の要旨

第35号

2013年9月

京都産業大学

は し が き

本号は、学位規則（昭和 28 年 4 月 1 日文部省令第 9 号）第 8 条の規定による公表を目的とし、平成 25 年 9 月 21 日に本学において博士の学位を授与した者の論文内容の要旨及び論文審査結果の要旨を収録したものである。

学位番号に付した甲は学位規則第 4 条第 1 項によるもの（いわゆる課程博士）であり、乙は同条第 2 項によるもの（いわゆる論文博士）である。

---

---

# 目 次

---

---

## 課程博士

1. 曹	佳 浩 [博士 (マネジメント)]	.....	1
2. 圓 山	由 子 [博士 (情報通信工学)]	.....	8
3. 万 木	肇 [博士 (生物工学)]	.....	13



氏名（本籍）	曹 佳洁（中国）
学位の種類	博士（マネジメント）
学位記番号	甲マ第7号
学位授与年月日	平成25年9月21日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
論文題目	日本企業における BOP ビジネスの戦略的展開 —能動的 BOP ビジネス・戦略形成プロセス・協働の視点から—
論文審査委員	主 査 佐々木 利廣 教授
	副 査 菅原 秀幸 教授（北海学園大学）
	〃 柴 孝夫 教授
	〃 吉田 裕之 教授

## 論文内容の要旨

曹佳洁氏の博士申請論文の内容を一言で要約すると、プラハラードとハートが先鞭をつけ90年代に飛躍的に進化した BOP ビジネスあるいはインクルーシブビジネスの先駆的な研究成果をもとにしながら、タンザニア、ウガンダ、ガーナというアフリカ新興国市場で BOP ビジネスによって成果を挙げている住友化学・サラヤ・味の素という日本企業3社を対象にして、受動的 BOP ビジネスから能動的 BOP ビジネスへの転換、BOP ビジネスの組織内戦略形成過程、マルチセクター協働による BOP ビジネスの戦略実行過程について検討している。多様なパターンがある BOP ビジネスのなかでも、特に BOP 層に対して新しい製品サービスを開発し提供するタイプの BOP ビジネスを調査対象にしている。また基本的には、能動的で営利志向の BOP ビジネスへと展開しているケースを中心に BOP の戦略的展開を分析することを研究の中心にしている。まず各章の内容について簡単に説明しておく。

序章では本論文の問題意識を明確にしている。現在の日本企業にとって BOP ビジネスへの本格的取組みは待ったなしの状況であるにもかかわらず、BOP ビジネスに対する様々な誤解が生じている要因を3つに区分し説明している。第一は新たな事象に対して既存知識や経験だけで判断してしまう模式的推論（schematic reasoning）であり、元々 BOP 層は貧しい層でありビジネスにつ

ながら富は存在していないと考える誤解である。第二は相手を自分と似ているようにイメージするミラーイメージ (mirror image) であり、企業が BOP 層でビジネスを行おうとするとき TOP/MOP でのビジネスモデルをそのまま踏襲し、BOP 層のニーズに合わずに結果的に BOP 市場から撤退することを余儀なくされるケースが当てはまる。第三は従来の考えと新しい事象との食い違いを否定あるいは合理化する認知的不協和 (cognitive dissonance) であり、企業が BOP ビジネスに失敗したとき企業側は BOP 層の人々は自社の商品を消費する能力を持っていないと判断し結果的に BOP 層ビジネスの可能性を逃してしまうような誤解である。序章後半では本論文の構成とインタビュー調査等の具体的データ収集の内容について説明している。

第 1 章前半では、BOP ビジネスの定義や現状について考察している。本論文では、BOP ビジネスを BOP 層で暮らしている人々を消費者、販売者あるいは起業家として取り扱い、収益を創出する事業であると定義している。この定義はハートとロンドンの考え方を継承したものであり、BOP ビジネスの多様性や発展性を説明する上でも有効な定義であると思われる。後半では、論文テーマでもある日本企業の BOP ビジネスの戦略的展開の意味と具体的な分析視点について述べている。

第 2 章は、先行研究に関する文献レビューでありプラハラードとハートが BOP 概念を提唱してから 15 年余の間に BOP をめぐる理論がどのように発展してきたかを論じている。そして BOP ビジネス戦略の焦点が selling to the poor から working with the poor へと移行していること、すなわち BOP バージョン 1.0、BOP プロトコル 1.0、BOP バージョン 2.0、BOP プロトコル 2.0 という経路を経て変化してきていることを欧米の先行研究のレビューをもとに明らかにしている。そして BOP ビジネスに対する批判的見解を含めて BOP ビジネスの発展パスを説明している。

第 3 章では、BOP ビジネスを分析する視点の多様性を前提にしなが、企業戦略の視点から BOP ビジネスのケース分析を行うための枠組みを提示している。これまで BOP ビジネスに対しては、企業戦略の視点以外にも開発社会学や国際開発論、CSR 論や社会的企業論、新興国市場論や開発経済学など多くの分野からの理論化が試みられてきた。こうした視点の多様性を踏まえながら、バーニーの戦略的マネジメントプロセスの枠組みやシュラダー他の BOP ビジネス論を参考にしながら、企業、BOP 層のベーシックニーズ、動機づけ要因、外部環境分析、ステークホルダーの巻き込み、商品・サービス、戦略的選択、組織的な実行、サプライチェーン、経済的効果、持続的発展効果という 11 の分析基準のうちステークホルダーの巻き込み、戦略的選択、組織的な実行の 3 つの分析基準をもとに日本企業 3 社と欧米企業 4 社のケースを考察している。

その後、住友化学のオリセットネット事業、サラヤの百万人の手洗いプロジェクト、味の素の KOKO プラス事業という日本企業 3 社の BOP ビジネスをどのような視点で分析するべきかについて検討している。

第一は戦略的選択という分析基準に関係する内容であり、BOP ビジネスを受動的 BOP ビジネスと能動的 BOP ビジネスに分類しながら受動的から能動的へとどのように変換していくかを論じようとした部分である。第二は組織内戦略形成プロセスという分析基準に関係する内容であり、組織内で BOP ビジネスがどのように生まれビジネスとして成長していくかをプロセスとして論じようとした部分である。第三は外部ステークホルダーとの協働という分析基準に関係する内容であ

り、企業と BOP 層の接点をどのようにすればレベルアップできるかについて論じた部分である。いずれにしても本章は、後半の 4 章から 6 章までの本格的議論の導入部分にあたる章であり、日本企業の BOP ビジネスの戦略的展開をどのように理論化するかを検討した章である。なお副題にある能動的 BOP ビジネス・戦略形成プロセス・協働の視点からというタイトルは、そのまま論文後半の 3 つの視点を表したものである。

第 4 章は、BOP ビジネスの核心がビジネスを通じて貧困問題を解決することであることを前提に、BOP 層の社会ニーズを満たす企業行為が二種類に分けられることを指摘している。一つは企業がさまざまなステークホルダーの声に対処し、周辺事業として行う受動的 BOP 活動である。もう一つは企業が BOP 層のペナルティを内部化し、本業に結びつける能動的 BOP 活動である。そして BOP 層における企業活動が受動的 BOP から一歩踏み出し、能動的 BOP へと変換していく潜在可能性が存在していることを強調している。

この理論的前提をもとに、住友化学のオリセットネット事業の事例を考察しながら、住友化学が現在まで三段階のビジネスプロセス（受動的 BOP→能動的 BOP の BOP バージョン 1.0→能動的 BOP の BOP バージョン 2.0）、三種類のビジネスモデル（支援型→市場主導型→生産主導型）の転換を経てきたことを明示している。

続いて第 5 章では、企業内で BOP ビジネスがどのように生まれビジネスとして成長していくかという BOP ビジネスの戦略形成プロセスについての議論を行っている。戦略形成プロセスに関する先行研究をレビューしながら依拠するモデルとしてバーゲルマンモデルを選択する。しかし BOP 層を対象にした BOP ビジネスの戦略形成プロセスを分析するとき、バーゲルマンモデルには限界があり十分な説明ができないことが明らかになった。そこでバーゲルマンモデルをもとに、BOP 層における新規の BOP 事業開発戦略プロセスを分析するために、若干の修正を加えたフレームワークを提起している。

このフレームワークにそって、住友化学のオリセットネット事業における自律的 BOP ビジネス戦略プロセスと誘導された BOP ビジネス戦略プロセスの実態を明らかにすることを試みている。また、経済性と社会性両立のためには、BOP ビジネス戦略において組織内部に焦点を当てるだけでなく、外部組織にも配慮しなければならないことを導出している。

第 6 章では、BOP ビジネスにおける企業と他組織の協働に関する先行研究を踏まえ、BOP 層をめぐる企業とマルチセクターの協働についての研究を整理している。たとえば、BOP 層における企業と NGO の協働研究、企業と MFI の協働研究、企業と国際機関の協働研究に注目し、資源依存の立場から BOP 層における企業とマルチセクターの協働形成理由を明らかにしている。こうした先行研究をもとに、BOP 層における企業とマルチセクター協働のフレームワークの仮説を提示している。とくに企業が BOP 層においてインクルーシブビジネスを実現するためには二種類の協働が重要であることを強調する。一次協働は、BOP 層へ参入する企業と NGO や MFI や国際機関との組織間関係を資源交換と捉え、ビジネスパートナーとしての協働活動を指す。二次協働は企業と現地セクターとの協働を指し、企業が BOP 層でインクルーシブビジネスを実現するための協働である。

その後、住友化学、味の素、サラヤの事例を考察し、3社ともにインクルーシブビジネスを実現するまでに二種類の協働を行ったことを分析している。また一次協働の成功が二次協働の形成につながり、二つの協働があることがインクルーシブビジネスがうまく実現できた要因であることを明確にしている。

第7章では、これまで述べてきた内容を振り返りながら、日本企業の BOP ビジネスの課題や展望を踏まえ BOP ビジネスを推進するために必要な条件を提示している。第一は、やらされ感からではない BOP ビジネスを推進できることであり、第二は他組織と共に BOP ビジネスを推進できるかである。第三は経済的価値と社会的価値の両立を目指す BOP ビジネスを推進できるかであり、第四はイノベーションを起こす BOP ビジネスを推進できるかである。さらに、日本企業が BOP ビジネスを実践する際の最も大きな課題として BOP ビジネス人材の発見と育成の問題を挙げている。そして、この人材の採用や育成に関わる戦略案として、JICA の青年海外協力隊との連携の可能性、NPO との連携の可能性、企業内のチャレンジ人材を発見する可能性、海外研修制度の活用などを考察している。最後に本論文の残された課題や今後の研究テーマについて触れている。

## 論文審査結果の要旨

曹佳洁氏は、修士論文「中国における CSR の考察—受動的 CSR から戦略的 CSR への転換—」によって 2009 年 3 月本学大学院マネジメント研究科博士前期課程を修了している。その後 2010 年 4 月に本学大学院マネジメント研究科博士後期課程に入学後、国際ビジネス研究学会全国大会(桜美林大学)、日本マネジメント学会全国大会(流通科学大学・和光大学)、日本マネジメント学会関西西部会(関西大学)、戦略研究学会全国大会(京都産業大学)など、学会報告 5 回、学術論文 4 本(内査読論文 2 本、査読研究ノート 1 本)を含む研究業績を積み重ねてきている。修士論文では、中国の CSR が戦略的 CSR へと進化していくべきであることを各種データをもとに主張したが、博士後期課程入学以降は一貫して BOP ビジネスをマネジメントの視点から分析する作業に取り組んできた。博士後期課程入学時に学会や実業界で注目され始めていた BOP ビジネス論は、欧米においても多くの研究成果が蓄積されてきている。こうした欧米の研究成果をもとに、日本企業の BOP ビジネスの戦略上あるいは組織上の特徴を明らかにすることを目的に、今回博士申請論文「日本企業の BOP ビジネスの戦略的展開—能動的 BOP ビジネス・戦略形成プロセス・協働の視点から—」を提出している。

博士申請論文は、タイトルにもあるように日本企業が戦略的に BOP ビジネスを展開していくためには何が重要かを基本的問題意識にしている。この戦略的展開の意味は、第一に、組織内で BOP ビジネスに向けての自律的戦略行動が全体としての企業戦略にまとめ上げられる過程を重視することである。第二は、外部ステークホルダーの要求に受動的に反応することで BOP ビジネスを行う段階から能動的かつ戦略的に BOP ビジネスを行う段階へと変化していく過程を重視することである。そして第三は、BOP ビジネスをまさに戦略的に展開するためには第一次協働と第二次協働

という2つの協働が不可欠であることを重視する点である。論文は序章を含めて8章で構成されているが、既存研究とは違う独自の見解が見られる部分についてより詳しく説明しておく。

第一に指摘しておくべきことは、欧米の BOP ビジネス研究の系譜を丁寧に追いながら、これまで BOP ビジネスの研究として何が論点として議論されてきたか、そして今後どのような展開がなされるかについてまとめている点である。この第2章で論じられている内容は、『京都マネジメントレビュー』第18号に掲載された論文に加筆修正を加えたものである。そして BOP ビジネスに賛同する研究者だけでなく、批判的見解をもつ研究者の双方を検討の俎上に挙げながら何が議論され何が批判されてきたかを明確にしようとしている。1998年にプラハラードとハートがほぼ同時期に BOP 概念を提唱した。それから今日まで約15年の間に BOP ビジネスをめぐる理論は急速に発展してきた。そしてその BOP ビジネス戦略の焦点が、初期の BOP 層にどのように製品を売りつけることが効率的かを中心にした「selling to the poor」の視点から、BOP 層といかに共同しながら製品を販売するか、製品を製造するか、さらには製品を開発するかを中心にした「working with the poor」の視点へと移行していることを強調している。この点は論文後半の協働の議論とも関係する大きなポイントである。さらにこうした視点の変化は BOP ビジネスのモデルの変遷にもつながり、BOP バージョン 1.0、BOP プロトコル 1.0、BOP バージョン 2.0、BOP プロトコル 2.0 という経路を経てモデルが変化してきていることを明らかにしている。BOP ビジネスの理論的発展の系譜を丁寧にレビューした研究はさほど多くはなく、やや恣意的な基準での紹介に終始している研究が多いなか、欧米の文献に逐一当たりながらこれまで何が問題になってきたかを明らかにしようとした努力は特筆しておくべきである。

第二点として指摘すべきことは、オリセットネット事業をケースに住友化学が受動的 BOP ビジネスから能動的な BOP ビジネスにいかにか転換してきたかを詳細に論じた点である。この点を詳細に論じた第4章は、『国際ビジネス研究』第4巻第1号に掲載された研究論文をもとにまとめた章である。

まず BOP ビジネスを区分しようとするとき、BOP 層の社会ニーズを満たす企業の行動が二種類に分けられることから出発する。一つは、企業がさまざまなステークホルダーの声に受動的に対応し、周辺事業として行うような受動的 BOP 活動である。もう一つは、企業が BOP 層のペナルティを内部化し本業に結びつけるような能動的 BOP 活動である。そして BOP 層における企業活動は、受動的 BOP から一歩踏み出し能動的 BOP へと変換していく潜在可能性が存在していることを強調する。この仮定をもとに住友化学のオリセットネット事業の事例を考察する。そして住友化学は1960年代からマラリア撲滅活動に取り組むなかで、現在まで三段階のビジネスプロセス（受動的 BOP→能動的 BOP の BOP バージョン 1.0→能動的 BOP の BOP バージョン 2.0）を経験し、三種類のビジネスモデル（支援型→市場主導型→生産主導型）の転換を経てきたことを明示している。また各 BOP ビジネスモデルの転換のキーファクターが何かを考えている。

BOP ビジネスの日本での成功事例として真っ先に取り上げられるのは住友化学のオリセットネ

ット事業である。雑誌等で多くの紹介もされ、長期残効型蚊帳の第一号として 2001 年に WHO の推薦を受けたことでも知られる。また、2003 年に蚊帳業界のなかで初めてアフリカで現地生産を開始し、2004 年には米タイム誌が世界一クールな技術として絶賛している。2005 年のスイス・ダボス会議で米女優のシャロン・ストーンが、オリセットネットへの寄付を申し出たところ 10 分間で 100 万ドルの寄付が集まったことで一躍話題になった。しかし、オリセットネットが住友化学のなかでどのように生まれ製品化にまでつながったかという点については、評論的文章は存在しても当事者の生の声をもとにした詳細な事実は十分には明らかになってこなかったというのが現実である。この点を考慮して、オリセットネット開発の実質的責任者であった住友化学（農学博士）伊藤高明氏への長時間のインタビュー調査を行っている。さらに伊藤氏からの補足的な情報提供により、これまで十分に明らかではなかった点の多くが明らかになった。さらにベクターコントロール事業部門として正式に社内で認可され、組織的活動が行われた後の過程についても、ベクターコントロール事業部長水野達男氏他から多くの情報を得ている。既存の文献にこうした生のインタビュー調査を加味することで、オリセットネット事業という新規事業の成立から発展までのダイナミックな過程を生き生きと描き出すことに成功している。この点は本論文の大きな貢献のひとつである。

続いて第 5 章は『経営教育研究』第 16 巻第 1 号に掲載された研究論文をもとに、BOP ビジネスが戦略としてどのような過程を経て形成されていくか、さらには実行されていくかをバーゲルマンモデルをもとに論じた章である。この章の基本的問題意識は、これまで日本企業は外部からの圧力を受けて、受動的に BOP 市場へ進出する戦略活動を行っているという見方に対して一石を投じたいというものである。確かに日本企業のケースの中にも、こうしたパターンの BOP ビジネス戦略プロセスも見受けられる。しかしこうしたパターンだけではなく、能動的に企業内の BOP ビジネスイニシアティブが、戦略コンテキストの庇護のもと企業戦略にまともっていく自律的戦略形成プロセスと、企業戦略から誘導された戦略行動が、構造コンテキストの支援のもとに持続可能なビジネスとして発展するパターンの両方が並存するケースが存在することが明らかになった。実際に住友化学のケースは、下からの自律的戦略形成プロセスと上からの誘導的戦略策定プロセスが併存しているケースである。この二つのプロセスを統合的に説明するフレームワークとしてどのような理論があるかを考え、最終的に 1970 年代に始まりミンツバーグやバーゲルマンによって理論化されてきた戦略形成モデルをもとに BOP ビジネスが戦略としてどのような過程を経て形成されていったかを明らかにしている。

第三点として特筆できる点は、BOP ビジネスを推進していくときに外部組織との二つの協働が不可欠であるという点を指摘した点である。外部組織との協働関係の重要性は常識的にも理解できるが、本論文ではこの協働関係を二種類に区分し、第一次協働と第二次協働の過程を住友化学、味の素、サラヤを事例に検討している。この部分に関係する第 6 章は、『国際ビジネス研究』第 5 巻第 2 号に掲載予定の研究ノートを中心にまとめている。政府や NGO との第一次協働と現地セク

ターとの第二次協働を区分しながら、第一次協働のあり方が第二次協働のあり方を決めていくことを理論的実証的に分析している点は独創的部分として評価できる。

これまで本論文が既存研究に貢献する部分を3点にわけて説明したが、もちろん課題がないわけではない。第7章の本研究の限界と今後の課題の部分で、研究アプローチの限界、データ収集の限界、人材育成に関する論点の再検討という3つを挙げているが、この3点に関わる課題としてBOPビジネスの成果をどのように評価し測定するかという問題がある。これは何をもってBOPビジネスが成功したかあるいは失敗したかを判断すべきかというテーマでもある。もちろん目に見える業績指標だけでBOPビジネスの成否を判断することには慎重であるべきであり、業績指標以外の企業イメージ、従業員のモチベーション、新規事業への波及効果、CSRとしての効果、企業の持続可能な発展への効果など目に見えない成果指標をもとにBOPビジネスを全体的に捉える視点が必要である。そのためには戦略論や組織論の視点とは違った研究アプローチが不可欠であり、BOPビジネスの現場での社会背景、市場環境、ライバル企業などを含む現地のビジネス環境に関するフィールド調査も必要である。この点については問題提起で終わっている。

なお博士学位申請論文の内容に関して2013年8月23日午前10時から口頭試問が行われた。メンバーは、中井透マネジメント研究科長、外部副査の北海学園大学菅原秀幸教授、副査の柴孝夫教授、吉田裕之教授、主査佐々木利廣、の5名である。口頭試問では、博士論文全体のリサーチクエッションや論文の目的と最終結論を再度確認しながら、第1章の一部を序章に移行すること、一部語句の修正や統一を図ること、関連文献を明記すること、などが指摘された。口頭試問後の調査委員会での結論は、曹佳洁氏の博士申請論文は博士(マネジメント)に十分値するものであり、学位審査会議までに副査のコメントをもとに加筆修正した博士申請論文の提出を求めることになった。また8月28日の公聴会においては、曹佳洁氏は短い時間のなかで博士論文の内容をコンパクトに説明し、質問に対して的確に回答した。よって調査委員会は、博士申請論文と口頭試問と公聴会の結果をもとに課程博士の学位(マネジメント)に合格したものと判断する。