

[博士論文審査要旨]

申請者：澤田 直宏

論文題目 関連多角化戦略の限界に関する考察：ビジネスモデルとの整合性の観点から

審査員 沼上 幹

加藤俊彦

島本 実

企業は、自ら意図することなく、新しい市場セグメントを生み出すことがある。たとえばヤマト運輸は C2C の宅配便ビジネスを作り出し、宅配のインフラを整えることで、結果的に B2C の通信販売ビジネスの生成を容易にした。このように、当初のビジネスモデルが対象としていなかったにもかかわらず、その後、顧客の側で活用を見いだして結果的に生み出された市場を、本研究では創発的セグメントと呼ぶ。この創発的セグメントは、当の企業が生み出したものではあるが、しかし、それをその企業がそのまま獲得できるとは限らない。たとえばヤマト運輸の場合、C2C に対応したビジネスモデルとそれを支えるアクティビティ（ビジネスモデルを実現する際の組織的活動の組み立て）が完成されていたために、新たに創発したセグメントにそのまま適応することができなかった。その結果、この B2C のセグメントに適合的な新しいビジネスモデルとアクティビティを設計した佐川急便に市場シェアを奪われることになる。逆に松井証券は新たに登場した顧客との相互作用から学習を加速してデイトレーダーの市場にも比較的スムーズに適応が出来ている。これらの事例分析を通じて、本論文は創発的セグメントが出現するということを常に意識し、その創発セグメントには既存のビジネスモデルとアクティビティではうまく適応できないので、新たなものを構築しなければならないことを指摘する。

本論文は、新しいビジネスモデルで成功する事業には、その付帯現象として創発的セグメントが存在することを指摘し、それへの適応の可否をビジネスモデルとアクティビティという概念を使って丁寧に論じている。とりわけ各事例研究の記述の丁寧さ、独自のインタビュー調査も含めたデータの積み上げなど、地道な実証研究として高く評価できる部分が多々存在する。また創発的セグメントという概念も、マネジュリアル・インプリケーションという点で豊富であり、今後の研究を活性化させていくポテンシャルをもっている。

ただし、本研究にも問題点は残されている。2つの事例研究は丁寧ではあるものの、もう少し異なる角度から第3・第4の事例を追加することで、より豊かな比較研究が出来たはずである、という点などはその典型的なポイントである。しかしながら、このような問題点も、本論文の貢献部分を全面的に打ち消すようなものではなく、本研究のアカデミックな貢献は十分博士論文に値する水準にあると思われる。

したがって、審査員一同は、所定の試験結果をあわせ考慮して、本論文の筆者が一橋大学学位規則第5条第1項の規定に準じた取扱により一橋大学博士（商学）の学位を受けるに値するものと判断する。