

学 位 審 査 報 告 書

新制

経

236

(ふ り が な) 氏 名	パ ク ユ イ シ ン 朴 唯 新
学 位 (専 攻 分 野)	博 士 (経 済 学)
学 位 記 番 号	経 博 第 358 号
学 位 授 与 の 日 付	平 成 21 年 3 月 23 日
学 位 授 与 の 要 件	学位規則 第 4 条 第 1 項 該 当
研 究 科 ・ 専 攻	経済学研究科組織経営分析専攻
(学 位 論 文 題 目)	
インターネット産業における経営戦略の一考察	
論 文 調 査 委 員	主 査 教 授 日 置 弘 一 郎 教 授 末 松 千 尋 准 教 授 松 井 啓 之

経 済 学 研 究 科

氏名	朴 唯新
----	------

(論文内容の要旨)

本論文はインターネット産業における戦略を扱っている。インターネットを背景とした産業は非常に変化が激しいとされ、高速動態市場における戦略という枠組みでの分析がなされている(第一章)。

分析枠組みとして、これまでの戦略論をポジショニング理論、資源依存モデル(RBV)、ダイナミックケイパビリティの三つの潮流を区分し、それを比較検討して高速動態市場においてはダイナミックケイパビリティを用いることが適切であると判定している(第二章)。

その上で、インターネット産業の特性を解析し、事例として取り上げるヤフー코리아とヤフー日本の置かれた環境を分析していく。日韓のインターネット状況を対比しつつ、産業のインフラストラクチャーとしての環境を比較している。そして、インターネット上のポータルサイトとしてのヤフーがどのような条件に置かれているかについて、日本と韓国でのそれぞれの状況を対比している(第三章)。

ヤフー日本とヤフー코리아の経営が大きく異なるのは、ヤフー日本が親会社からかなり大きな自由度を得ており、独自のサービスを開発することが可能であったのに対して、ヤフー코리아は独自性を追求することが困難であったという点である。これは、ヤフー日本のもう一つの親会社であるソフトバンクがヤフー本社と力関係においてかなりの力を持っていたことによる。ソフトバンクグループはヤフー日本の株式の60%を保有しており、また、ヤフー本社の株式の37.3%をも保有している。その意味では、ソフトバンクはヤフーの親会社であり、その結果としてヤフー日本は独自の行動を取ることができた。もっとも大きなサービスとしては、Yahoo!オークションの開発である。これによって、ポータルサイトとして広告収入を得るというビジネスモデルから、より多様な収入源を確保することが可能となった。他方で、ヤフー코리아は、米本社への依存から脱却することができず、自社独自の開発能力が不足することになった。その結果、インターネットが整備された当初は、韓国においてトップシェアを持っていたが、次第にシェアを落とし、現在では三位以下にまで落ち込んでいる(第四章)。

氏名	朴 唯新
----	------

ヤフージャパンでは、明確に業績の向上が見られるが、その過程において、ヤフージャパンはサービスを多様化し、それに伴って戦略的提携が増大していることが確認される。このような戦略の変更を行うことができる能力をダイナミックケイパビリティとしてとらえ、このような能力をもたらす要因を分析する。取り上げられているのは、ヤフージャパンの社員に対する目標管理制度の運用や、人事評価制度である。他社と比較した場合に、ヤフージャパンの制度導入と運用に特徴があることが示されている(第五章)。

次いで、ヤフー코리아における顧客参加型のサービス開発・改善策の導入について事例の紹介・分析が行われている。ヤフー코리아では、オピニオンリーダーと呼ぶインターネット使用者によるモニタリングを導入し、レポート作成を依頼することで、直接インターネット利用者の動向を測ろうとした。しかし、次第にレポート提出率が低下し、この制度は成功とは言い難いことを明らかにした(第六章)。

さらに、今後のインターネット産業の展望を考える上で、導入が進みつつあるインターネットテレビ放送(CATV)を事例として取り上げている。実際には、韓国と比較すると日本での導入は進んでおらず、今後の事例として扱うための予備的考察であるが、市場がさらに大きく変容する条件を明らかにし、それが、放送と通信の両者の性格を持つために、それを規制する法的整備が十分になされていない状況を説明し、非常に大きな市場が広がる状況に対する戦略枠組みについての考察が行われる(第七章)。

最後にまとめと結論が提示される。そこでは、ヤフー코리아の問題が資源依存で説明可能であり、ヤフージャパンの成長がダイナミックケイパビリティによって説明できる枠組みが提示され、この二つの理論の統合の可能性が示唆されている。

(論文審査結果の要旨)

本論文は最先端の経営戦略論を用いて、最先端のビジネス領域であるインターネット産業の分析を試みるという野心的なものである。ただし、この領域については多くの大学院生が学位論文のテーマとして取り上げている。しかしながら、綿密に概念整備を行い、時間をかけた聞き取り調査をおこない、他に知られていない事実を発掘しているといった本論文は多くの水準を抜くもので、高く評価できる。とりわけ、日韓のヤフーを取り上げて、両者の対比による戦略論の吟味する作業はこれまでに例のないもので、その意味での競争力は高い。

他方で、理論的整備として、ポジショニング理論、RBV、ダイナミックケイパビリティのそれぞれの理論は、現在の企業戦略を説明する際に用いられているが、それぞれが明確に異なる立場をとっているとはいえず、相互にオーバーラップした論理構造になっている。それを切り分けるために具体例を用いて、それぞれの論理の有効性を確認するという試みは理解できる。しかし、ヤフーコリアの失敗を資源制約で、ヤフージャパンの成功をダイナミックケイパビリティで説明しようとしているのは、安直であるように思われる。経営戦略論は、事後的な説明の体系として用いるだけであるならば、事例に合わせて資源や能力の概念をずらすことによって説明力を高めることが可能であるが、問題は、事態に直面したときにそれを理解するための概念枠組みの調達である。現在の経営戦略論がその要請に応えているとはいえない。事後的な説明にとどまっている理論状況の中で戦略の枠組みを設定することは容易ではないが、提示されている事例を事後的に説明することは可能であっても、その戦略モデルが意識的に採用されていたとする根拠は希薄である。

また、資源依存モデルにおいて、資源の定義が困難で、事前に資源として意思決定者が意識しているか否かを確認することは困難であり、説明のための説明に陥っているという批判が可能である。それに対しては、当事者からの聞き取りをかなりの程度行っているものの、経営トップの意思決定者、特に、米ヤフー本社の意思決定者がどのように考えていたかを確認することは困難である。もちろん、十分な聞き取りが可能

氏名	朴 唯新
----	------

であっても、リアルタイムの聞き取りではないために、戦略的意思決定そのものの過程を確認することにはならない。戦略研究が本来持っているこのような性格を克服するには至っていないといえる。

しかしながら、先端企業の事例を、時間をかけて丁寧に材料を集め、分析していったことについては評価してよい。また、今後の展望として、制度的問題を含んでいるインターネットテレビの導入に伴う先端的問題への展望を示していることは今後の持続した関心の方角を示すものであるといえる。学術論文としての構成力や理論展開の力量については、まだ未熟であり、訓練を必要とするものの、今後に十分な期待を持たせる努力量であると認められる。

以上のような評価に基づき、本論文を博士（経済学）の学位論文として価値あるものと認める。

なお、平成20年2月9日論文内容と、それに関連した試問を行い、合格と認めた。