



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	ドラッグストアのグローバル戦略：ツルハホールディングスの事例〔論文内容及び審査の要旨〕
Author(s)	岩田, 知子
Degree Grantor	北海道大学
Degree Name	博士(経営学)
Dissertation Number	甲第16389号
Issue Date	2025-03-25
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/95112
Rights(URL)	https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Type	doctoral thesis
File Information	Iwata_Tomoko_abstract.pdf, 論文内容の要旨



学位論文内容の要旨

博士の専攻分野の名称：博士（経営学）

氏名：岩田 知子

学位論文題名

ドラッグストアのグローバル戦略
—ツルハホールディングスの事例—

近年、日系ドラッグストアは国内のドラッグストア市場のオーバーストア化を背景に、アジアを中心とする海外市場に相次いで進出している。特に、成長が著しい ASEAN を含むアジア市場を中心とした海外事業を戦略の主軸とし、成長の機会を見出している。

しかしながら、日系ドラッグストアが海外子会社は、現地でさまざまな障害に直面し撤退を余儀なくされるケースも多い。このような困難に直面しながらも、一部の企業、例えばツルハ HD は海外事業を軌道に乗せることに成功している。同社は本国親会社からその優位性を発揮するための知識を獲得しつつ、現地に適応するために現地環境からの知識も獲得し、それらを活用することによって現地で経営活動を継続するための新たな知識創造を行うことで、現在では黒字化に成功していると考えられる。

したがって、ドラッグストアのグローバル戦略について、海外子会社は現地で直面する課題を克服し経営活動を継続するために、どのように外部環境から知識を吸収し新たな知識を創造しているのかということを基本的な問題意識とし、ツルハ HD の海外子会社を対象に、影響を受けている知識源を特定し、知識創造の内部プロセスを解明することが本研究の目的である。このことを解明するために、本研究では、①ツルハ HD の海外子会社にはいかなる知識源が特に影響を及ぼしているのか、②従業員がそれらの知識源からいかにして知識を獲得し、新たな知識を創造しているのか、という具体的な 2 つのサブクエスチョンに分けて分析を行った。

内部プロセスの分析にあたっては、本研究では企業が外部環境から知識を吸収し、新たな知識を創造するまでの内部プロセスを概念化した理論である ACAP (Absorptive Capacity) を用いた。さらに、ACAP への影響要因として議論されてきた、専有可能性、活性化のトリガー、パワー関係、組織統合メカニズム、フィードバック・ループの 5 つの影響要因が、知識創造のプロセスに及ぼす影響について分析した。なお、組織統合メカニズムは、集権化、公式化、社会化の 3 つに分類される。

本研究は、7 つの章で構成される。

第1章では、本研究の背景と目的、研究の方法を説明した。

第2章では、ドラッグストアの海外事業に関する先行研究の検討と本研究の分析枠組である ACAP に関する先行研究の検討を行い、それぞれの課題を明らかにした上で分析枠組を提示した。また、本研究が現地で行った調査方法についても説明した。

第3章では、研究対象企業であるツルハ HD の沿革を概観し、さらにツルハタイランドが設立に至るまでの経緯についても説明した。

第4章では、ツルハタイランドの知識創造プロセスの解明に先立ち、定量分析によって日本とは異なる環境において、本国親会社や現地環境の多様な知識の中からツルハタイランドのACAPに影響を及ぼしている知識源を特定した。定量分析の結果、本国親会社、顧客、他企業、取引先企業、現地政府・制度、合弁相手の各知識源の中で、統計的に有意な知識源は明らかにならなかったが、顧客と取引先企業には有意傾向が確認され、ACAPに弱い影響がある可能性が示された。他方で、従業員の職位階層(各部門のマネジャーor 店舗スタッフの一般従業員)がACAPに影響を及ぼすことが明らかになった。

第5章では、第4章で特定した知識源を踏まえて、ツルハタイランドがそれらの知識源から知識を獲得し、活用することによって新たな知識を創造するプロセスを知識創造への影響要因も考慮して分析した。

第6章では、定量分析、定性分析の結果を踏まえて考察を行った。

まず、サブクエスション①について考察を行った結果、海外子会社内の職位階層によって知識源の違いがあることが明らかになった。一般従業員は、顧客と取引先企業からの知識から影響を受けている可能性が高いことが明らかになった。しかし、一般従業員のACAPはマネジャーと比較して低いことも明らかになった。他方、マネジャーについては、顧客と取引先企業からの知識に特に影響を受けているものの、各部門でそれぞれ異なる他の知識源からも少なからず影響を受けていることが明らかになった。

次に、サブクエスション②については、分析枠組に基づいてそれらの要因がどのようにツルハタイランドの知識創造のプロセスに作用し、獲得した知識を活用して新たな知識創造を行っているのかというプロセスについて考察した。その結果、ツルハタイランドの従業員は、職位階層別に異なる集権化・公式化・社会化の組織統合メカニズムの影響下で、それぞれ異なる知識創造を行っていることが明らかになった。集権化、公式化、社会化された一般従業員は、マニュアルやルールに従った作業を基本としながらも、必要に応じて顧客や取引先企業から獲得した知識を取り入れ同化、深耕して知識を創造していることが明らかになった。他方、一般従業員より高度に社会化されたマネジャーは、日本人トップマネジメントとの間で信頼関係が構築されており、それによってマネジャーの非集権化(自律化)され、知識創造を行う権限を付与されている。権限を付与されたマネジャーは、本国、現地の多様な知識源から知識を獲得し、それらを本国親会社の優位性と現地への適合性を兼ね備える知識に変換し、深耕することによって知識を創造している。また、新型コロナウイルスの発生は活性化のトリガーの役割を果たし、コロナ禍に適した知識創造が促進された。フィードバック・ループは、マネジャーの次なるACAP構築に正の影響を及ぼすことが確認された。

第7章では、本研究の結論を述べた。本研究の分析から得られた結果に基づいて本研究の結論を述べ、結論から導出された本研究の理論的、実践的含意を示した。本研究は、第1に、急成長を遂げているドラッグストアの海外事業に着目して事例分析を行った。第2に、ツルハタイランドが影響を強く受けている知識源を明らかにし、それと同時に職位階層、部門によって知識源が果たす役割が異なっていることを明らかにした。第3に、海外子会社内の職位階層別にどのように組織統合メカニズムが適用されているかを明らかにし、そのことが従業員のACAPにどのような影響を及ぼすのかを解明した。第4に、本研究は、先行研究ではブラックボックスとなっていたドラッグストアの海外子会社の知識創造プロセスを職位階層別に解明した。第5に、ドラッグストアの海外子会社のACAPに影響を及ぼす組織内外の影響要因を解明し、先行

研究との相違点を明らかにした。第 6 に、本研究の分析によって明らかになったツルハタイランドの知識創造プロセスとその影響要因に関する実証的な証拠に基づいて、新たな ACAP モデルを提起した。第 7 に、本研究は、先行研究では社会化が海外子会社の知識創造に及ぼす影響について統一的な見解が得られていなかったが、社会化が自律化を促すことによって間接的に知識創造を促進するという、新たな影響関係を発見した。最後に本研究の残された課題について言及した。第 1 に、現地従業員のマネジメントの視点からの分析である。第 2 に、独自に再構築したモデルの妥当性や汎用性の検証の必要性である。