



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_review.pdf, 審査の要旨



様式 9

学位論文審査の要旨

博士の専攻分野の名称：博士（経営学）

氏名：岩 田 知 子

審査委員	主査	准教授	宇 田 忠 司
	副査	教授	岩 田 智
	副査	准教授	深 山 誠 也

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—

1. 論文の概要

本研究は、企業の知識創造の内部プロセスを説明するために広く用いられている知識吸収能力（Absorptive Capacity: ACAP）の理論を用いて、ツルハホールディングスの海外子会社を対象に、ACAP に影響を及ぼしている知識源を特定した上で、知識創造の内部プロセスを解明することを目的としている。近年、著しい成長を遂げている日系ドラッグストアは、海外事業を次なる成長戦略の主軸としており、その際海外事業においてどのように知識創造を行うかが重要な経営課題となっている。他方、研究面では、海外進出の歴史が浅いため研究蓄積が少なく、本国や現地からいかにして知識を獲得し、どのような内部プロセスで新たな知識創造を行っているかについて詳細に解明した研究はほとんど存在しない。本研究はこのような先行研究の課題を克服するために、企業の業務に実際に参加して研究を行う参与観察の方法を用いて、ツルハホールディングスのタイ子会社であるツルハタイランドが、本国や現地から多様な知識を獲得し、新たな知識創造を行うまでのプロセスを分析している。

本論文は、7章で構成されている。第1章では、研究の背景と目的、研究の方法、研究の構成について記述している。第2章では、先行研究の検討と分析方法について記述している。先行研究の検討では、ドラッグストアの海外事業に関する先行研究と分析枠組に関する先行研究の検討が行われている。分析方法では、先行研究の課題の指摘と分析枠組の構築が行われ、調査方法が明らかにされている。第3章では、ツルハホールディングスの事業概要について記述されている。ツルハホールディングスの国内事業の黎明期から、成長期、飛躍期、そして海外事業に至るまでの

一連の事業概要が明らかにされている。第4章では、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について分析している。まず、理論研究により仮説を導出し、その後ツルハタイランドの従業員の全数調査によって得られたデータに基づいた定量分析によって知識源の解明が試みられている。第5章では、ツルハタイランドの知識創造プロセスが解明されている。従業員を一般従業員とマネジャーに分類し、事例分析によって知識創造プロセスの解明が行われている。第6章では、職位階層別の知識源と知識創造プロセスについての考察が行われている。第7章では、結論、含意、課題が述べられている。

2. 論文の評価

本論文の学術的な貢献として、次のような点をあげることができる。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、ドラッグストアの海外子会社での全数質問票調査、参与観察および半構造化インタビュー調査で入手した詳細かつ正確性の高い情報に基づいて、ACAPへの影響要因を解明し、さらに先行研究との相違点を明らかにして新たなACAPモデルを提起した点である。重要性の高いテーマに取り組み、先行研究に対して新たな知見を加えたという意味で学術的な貢献を行っていると考えられる。第2に、ツルハタイランドが影響を受けている知識源を解明し、さらに職位階層、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点である。知識源に関する詳細な分析によって、ACAPに関する理論を発展させた点で学術的貢献を行ったといえる。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に及ぼす影響を解明した点である。第4に、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点である。第5に、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、本研究は、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点である。

もちろん、本論文に課題がないわけではない。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。本研究は、主に海外子会社のACAPへの影響要因を分析しているが、さらにどのような現地人従業員のマネジメントが知識創造を高めるのかといった分析を行う必要がある。第2に、独自に再構築したモデルの妥当性や汎用性を検証する必要がある。本研究で構築したモデルは、ドラッグストアの海外子会社1社に基づいたものであり、同業他社や他業種企業を対象とした分析を行うことによってモデルの一般化可能性を検証する必要がある。しかし、これらの課題は、今後さらに研究を発展させるための課題であり、本論文の価値を損なうものではない。

以上より、審査委員は全員一致で、本論文が博士（経営学）の授与に十分値する内容であると判断する。