



## Nagoya City University Academic Repository

学位の種類	博士（経済学）
報告番号	甲第1708号
学位記番号	第67号
氏名	松井 義司
授与年月日	平成31年3月25日
学位論文の題名	新興国発事業革新と本社・現地販社のダイナミズム：エプソン・インクタンク導入事例から
論文審査担当者	主査： 出口 将人 副査： 河合 篤男, 下野 由貴

新興国発事業革新と本社・現地販社のダイナミズム  
ー エプソン・インクタンク導入事例から ー

要 旨

平成 30 年度 博士論文

提 出 日

平成 31 年 2 月 13 日

名古屋市立大学 大学院経済学研究科

経営学専攻

学籍番号 153651

氏名 松井 義司

主指導：出口 将人 教授

副指導：下野 由貴准 准教授

## 論文の要旨

### 1. 研究目的と特徴

本研究の目的は、日系グローバル企業による新興国発の事業革新過程について、「本社と子会社の関係」を通じた「企業と顧客の相互作用」の2軸視点から分析し、「事業革新の形成」と「相互作用の活性化」の関係を解明することである。完成型の事業モデルの合理性ではなく、そこに至る事業革新過程での、相互作用の活性化という企業の意思で「事前の操作が可能な側面」に焦点をあてた研究である。

### 2. 各章の要旨

序章では、本研究を始めるに至る問題意識を示した。国際経営研究ではグローバル標準化とローカル適応化のバランスが重要とされて来た。先進国中心のグローバル市場拡大がその前提であったが、今世紀に入り新興国市場が急速に拡大している。そこでは先進国と市場特性が大きく異なるため、標準化・適応化のバランスが取れた事業運営が困難な場合も多く、日系グローバル企業の新たな課題となっている。しかし、日系企業が新興国発の事業革新で成功した事例が限られているため、このあり方を問うことが重要な研究テーマであり、本研究を始めるに至った。

1章（先行研究と分析枠組）では、日系グローバル企業による新興国発の事業革新を研究する分析枠組を導入するために、3分野（標準化・適応化、本社・子会社関係、相互作用）の先行研究レビューを行った。そして、この事業革新の状況や特徴について以下3つの設定をし、課題を構造化することで、分析枠組を導入した。

#### 1) 戦略形態：

予測可能性が低い状況では計画型の戦略策定ではなく、市場との相互作用を通じて創発型の戦略形成を行う。

#### 2) 相互作用：

標準化・適応化のバランスを考慮しながら本国以外の新興国での事業革新を行う状況では、企業と顧客の相互作用は、本社と子会社の関係を通じて行われる。

#### 3) 創発における戦略性：

予測可能性が低い状況では、企業は事前に、最適解を意図できないが「相互作用の活性化」を意図ができ、それにより事業革新形成を促すことができる。

以上の3つの設定を分析枠組とし、日系グローバル企業の事業革新過程における、本社・現地販売社関係を通じた企業・市場間の相互作用に焦点をあてた分析をし、「事業革新の形成」と「相互作用の活性化」の関係の解明を、本研究の目的とした。

2章（分析方法）では、この目的に適合した方法論を採用した上で、分析単位の設定と分析方法の導入を行った。

長期に渡る本社・子会社関係を分析するために、多数企業への質問票調査ではなく、1社事

例を詳細に調査・分析する質的データ分析を採用した。また、相互作用の活性化となる要素が予め想定困難であり複数あることから、分析枠組に従いこの長期過程を分析し、そこから含意（仮説発見）を見出す帰納的事例研究の方法を採用した。

日系企業による新興国発事業革新の限られた成功事例の1つである、エプソン・インクタンクの導入過程を、分析単位とした。その期間は、新興国で既存製品の有効性を否定し新たな事業モデルの探索をインドネシアで始めてから、そこで導入し訴求の目途がつくまでの、事業革新が最も困難な時期である。

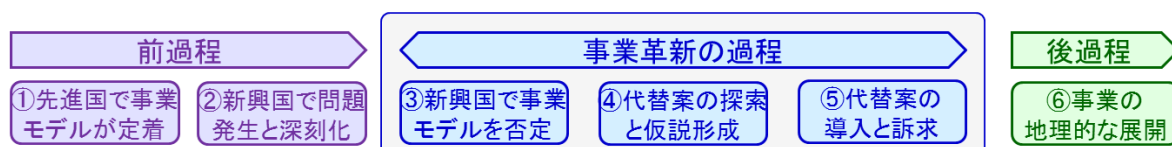
概念上の分析枠組と事例上の事実の対応関係を確保することが分析方法上の難関であり、次の3点への対応が課題であった。1) 概念上の2変数（事業革新の形成、相互作用の活性化）と事例上の事実との関連性、2) 「事業革新の形成」が事例の発見事実から特定化し易い、3) 発見事実から「相互作用の活性化」について考察がし易い。

そこで「事業革新過程の段階化」と「各段階でのトリガーの特定化」という分析上の工夫を施した。各段階での各種出来事・行動の中で、これが無ければ次の段階に進まない重要な行動を「トリガー」とし、これを、概念モデル上の「事業革新の形成」に相当するものとして定義した。そして、各トリガーの要因となった各種の行動・出来事が、どのような工夫や行動に促されたか、そこに何らかの規則性がないかを検討することで、事業革新の形成に繋がる相互作用の活性化について考察を行う。

関係者（14組）へのインタビュー調査からデータ収集を行い、エプソンの公開データ、新聞雑誌・調査会社のデータを補足的に活用した。

3章（事例）では、導入過程事例の記述の前に、インクタンクという事業革新の立ち位置を明確にするため、プリンター業界の概要（1999～2017年）、互換インク普及状況、新興国での各社の試みの説明を行った。

分析方法に従い、インクタンクの導入過程を6段階に分けて記述を行った。



各段階の出来事・行動は前後の段階と密接に関連していることから、事業革新の前過程と後過程も調査対象とした。各段階の行動と出来事については、いつ（どの段階で）、だれが（本社、子会社、顧客）、どのように（指示、移譲、協働）、何をしたか（行動や意思決定、それらの変化）に、注意を払いながら記述をした。

4章（発見事実）では、事例の記述（3章）を分析枠組と分析方法に従い整理を行った。各段階のトリガーを特定化した後に、各トリガーの要因となった各種行動（意思決定）・出来事を、本社・子会社関係を通じた顧客との相互作用の視点で確認した。

1つ目のトリガー（新興国でのジレットモデルの有効性を否定）が形成されるまでに、各種やり取りがあった。市場での互換インクの普及や利便性向上に対して、本社の指示の下で新興国販社が純正消耗品の各種販促活動を行い、それでも成果が上がらないことが判明し、抜本的な事業革新が必用となった。

2つ目のトリガー（今まで隠れていた顧客の問題・費用の明示化）の要因も、本社・子会社との関係を通じた顧客との各種やり取りの結果であった。本社がインドネシアのみで調査と導入を進める決定をし、本社と現地販社の協働調査を通じて顧客の課題が把握できたことが、インクタンク導入の仮説形成へと繋がった。以前に本社・販社で検討し導入を諦めた試みはその下地となっていた。

3つ目のトリガー（本社による一定の成功の確認）の要因も各種やり取りの結果であった。インドネシアでのインクタンク訴求は、現地販社に権限が委譲されていた。導入時には大半の顧客が批判的であったが、現地販社は関心を持った一握りの顧客への訴求活動を通じて、訴求方法と顧客の拡充をし、それが一定の成功に繋がっている。

5章（考察）では、事業革新の形成に重要な3つのトリガーとそれに至る本社・子会社の行動や出来事の確認（4章）を踏まえ、事業革新の形成に繋がる相互作用の活性化策について示唆をした。以下7項目を導き出し、それらの特徴を先行研究の主な主張と対比させた。

分類	小分類	本事例での特徴	先行研究での主な主張
本社・子会社関係	不変な部分	本社が基本方針を終始徹底	集権化と分散化を補完し合う柔軟な関係を重視。
	柔軟に変化する部分	基本方針以外は、時間経過の中で柔軟に変化	
各プレイヤーの役割	本社	基本方針の徹底を浸透 相互作用を活発化させる枠組の設定 関係者の思い切った行動への配慮	現地へ権限移譲が重要 本社主導は現地適応の妨げとなる
	子会社	現場発の相互作用を実施・発信	戦略的重要性、子会社能力
	現地駐在員	本社と子会社が顧客と相互作用を進める仲介役	駐在員への権限集中は適応の妨げとなる
本社の意思決定スタイルの特徴		既存製品からの大がかりな変更より 早期実施とフィードバックを重視	非連続な事業戦略が必要。 大きなリスクを伴う。
関係者の動機づけ		活発な相互作用による動機付けの形成	難しい状況では動機づけの維持が困難

終章では、政策的含意を述べた上で、研究上の貢献、限界と課題を示した。

本事例の示唆する政策的含意を総括すると、新興国発の事業革新の形成をもたらす本社主導とは、本社・子会社関係を通じた活発な相互作用を行う枠組と関係者が動きやすい環境を、本社主導で整備することであった。ただし、本社主導だけでは不十分であり、現場発の相互作用の実施や発信が、本社主導の整備と同様に重要な要素と言える。

新興国発の事業革新過程についての一社事例の研究ではあるが、「相互作用の活性化」という、創発型戦略における、企業が自らの意思で事前に操作が可能な側面に着目した実証研究を









行うことができた。これが本研究の実務的貢献である。

本研究の理論的貢献は、分析枠組と分析方法の特徴に因るところが大きい。日系企業による新興国発の事業革新という一連の過程を、本社・子会社関係を通じた顧客との相互作用から捉える分析枠組を導入した。また、事例上の発見事実と概念上の分析枠組との対応関係を密接にするために、一連の過程を複数に段階化し、各段階のトリガーとそれに繋がる行動・出来事に着目するという、分析方法での工夫を施した。本社・子会社関係という分析軸は、グローバル組織の一般的な（あるいは静態的な）あり方の分析に用いられることが多い。しかし本研究では、日系企業の新興国発の事業革新について、本社・子会社関係という軸に、時間軸と相互作用の軸を加えた分析を行うことで、既存の国際経営研究の主な本社・子会社関係とは異なる発見を導き出すことができた。1つ目は、相互作用の活性化をもたらす7要素の考察である。2つ目は、新興国発の事業革新過程における本社主導のあり方である。

実証的な分析ができた一方で、組織上の慣性の影響や、事業形態（計画型・創発型）が切替わるメカニズムなど、検証が困難であるが重要な要素の分析は十分とは言えない。相互作用と、組織の慣性、事業形態の切替わりの関係の解明は、今後の研究課題である。

名古屋市立大学学位授与報告書

Ⓐ

報告番号	※ 甲第 <b>67</b> 号
学位の種類	博士 (経済学)
氏名	松井 義司
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当者
授与年月日	平成 <b>31</b> 年 <b>3</b> 月 <b>25</b> 日
学位論文の題名	新興国発事業革新と本社・現地販社のダイナミズム : エプソン・インクタンク導入事例から
論文審査の結果の要旨およびその担当者氏名	<p>松井義司氏の課程博士学位請求論文は、企業活動のグローバル化がますます進行し、事業革新の起点が先進国だけではなく新興国にも広がっていきななかで、日本企業がいかにして新興国発の事業革新を進めていくべきかを、本社と現地子会社 (販社) の関係にフォーカスして、事例分析をつうじて両者がとるべき具体的な行動のレベルにおいて明らかにしようとしたものである。</p> <p>本論文は、その内容にレフェリー制度のある学会誌に掲載された査読付きの論考を含んでおり、(1) 近年の日本企業にとってきわめて重要であるにもかかわらず、これまでに必ずしも十分なデータや研究の蓄積がなされていないテーマをあつかったものであること、(2) 公表資料のみならず、独自のインタビュー・データなどに依拠して、日本企業による新興国発の事業革新のプロセスを詳細かつ動的に示していること、そして、この事例にもとづいて、(3) そのプロセスにおいて、①本社主導で基本方針を徹底、浸透させること、②事業革新の場として適切な現地子会社を本社が選択すること、③本社が示した基本方針の枠組みのなかでの現地子会社主導での市場 (顧客) との相互作用の実施およびその成果を手がかりにした本社と現地子会社の相互作用の重要性を指摘していることの3点において、当該分野の発展に寄与する独自の研究であり、博士 (経営学) の学位に値する論文であると評価できる。</p> <p>論文審査担当者</p> <p>主査 出口 将 人  副査 河 合 篤 男  下 野 由 貴  河 合 篤 男  下 野 由 貴 </p>
最終試験担当者氏名	主査 出口 将 人  副査 河 合 篤 男  下 野 由 貴 
学位論文審査機関の名称および組織	名 称 審 査 委 員 会 組 織 論 文 審 査 委 員 3 人 (主査 1 人、副査 2 人)
判定の方法	名 称 経 済 学 研 究 科 教 授 会 判定の方法 研 究 科 教 授 会 での無記名投票による

(名古屋市立大学大学院経済学研究科)

論文審査の結果の要旨及び担当者

報告番号	甲第 67 号 ※	氏名	松井 義司
最終試験担当者	主査 出口 将人 (印)	副査 河合 篤男 (印)	下野 由貴 (印)
論文題名 新興国発事業革新と本社・現地販社のダイナミズム ：エプソン・インクタンク導入事例から			
<p>(論文審査の結果の要旨)</p> <p>松井義司氏の課程博士学位請求論文は、企業活動のグローバル化がますます進行し、事業革新の起点が先進国だけではなく、新興国にも広がっていくなかで、日本企業がいかにして新興国発の事業革新を進めていくべきかを、本社と現地子会社（販社）の関係にフォーカスして、事例分析をつうじて両社がとるべき具体的な行動のレベルにおいて明らかにしようとしたものである。</p> <p>本論文の構成は以下の通りである。</p> <p>序章 第1章 先行研究と分析枠組み 第2章 分析方法 第3章 事例 第4章 発見事実 第5章 考察 終章</p> <p>本研究には、レフェリー制度のある学会誌に査読付きとして掲載された以下の論考を含んでいる。 松井義司（2017）「日系企業の新興国市場における事業革新」 『赤門マネジメント・レビュー』16（6）,243-260.（第1章・第2章・第3章）</p> <p>本論文の要旨は以下の通りである。</p> <p>序章では、研究の背景となる新興国市場の拡大とその特徴、問題意識と全体の構成について述べられる。先進国と市場特性が大きく異なる新興国の経済規模の急速な拡大は、「グローバル標準化」と「ローカル適応化」のバランスが重要であるという伝統的な国際経営の前提に見直しを迫り、新興国発の事業革新の重要性を高めつつある。しかし、それに成功したという日系グローバル企業の事例は限られているため、そのあり方を示すことは重要な研究課題であり、本論文の出発点となる問題意識であるとされる。</p> <p>第1章では、本論文の対象と問題意識に関係する分野の先行研究の整理がなされ、それにもとづいて分析枠組みが設定される。国際経営論の分野における標準化・適応化、本社・子会社関係、そして事業革新や起業にかんする先行研究がレビューされる。標準化と適応化のバランスをどのようにとる</p>			



のかは新興国発の事業革新においても重要な視点となるが、市場特性が先進国と大きく異なる新興国においては、そのバランスをとるのが難しくなり、そこから国際経営の新たな課題がうまれつつあることが指摘される (Govindarajan & Ramamurti, 2011)。そのうえで、本社・子会社関係、事業革新や起業にかんする研究から、本国以外の新興国で事業革新を進めるという特殊な状況を分析するためには、グローバル企業を一つの塊ではなく、本社と子会社の相互依存の関係性として動的にとらえ (Birkinshaw & Hood, 1998; Ghoshal & Bartlett, 1990; 梶山, 2009; 馬場, 2007 など)、事業開発の創発的側面に注目すること (Mintzberg et al., 2009; 沼上, 2009; 伊丹, 2012 など) が必要であるとされる。これらの議論をふまえて、本論文のテーマである日系グローバル企業の新興国発の事業革新を分析するための枠組みとして、伝統的な標準化・適応化のそれに依拠しつつ、本社・子会社の相互作用関係をその具体的な行動のレベルで動的に把握し、そこからいかにして新しい事業の仕組みが創発されるのかという分析枠組みが提示、導入される。

第2章では、このような分析枠組みに適した調査、分析の方法として、1社事例を詳細に調査、分析するという質的データ分析の方法をとることが示される。具体的には、(1) 1990年代末から2010年代初めまでのエプソンのインドネシアにおける「インクタンク」の導入課程を事例とすること、(2) この事例を取りあげたのは、エプソン本社、インドネシア販社と顧客との関係をつうじて新興国の問題を解決した事例であるためだということ、(3) 事例の記述のためのデータは、筆者が2017年2~9月におこなったエプソン本社関係者、インドネシアのエプソンディーラー、そしてプリンター業界関係者にたいする半構造化インタビューによるものを中心に、エプソン社の公開データ、新聞・雑誌や調査会社のデータを補完的に利用したことが述べられる。

第3章は、事例の記述である。第1節では、概要として、エプソンのインクタンク、すなわち、新興国向けのインクジェットプリンターのモデルの説明がなされたあと、それは1990年代末以降、新興国では安価な互換インクの出現とともに、先進国で支配的ないわゆるジレットモデルが立ちゆかなくなってきたことをうけて、6つの段階(①先進国でジレットモデルが定着、②新興国で問題の発生と深刻化、③新興国でジレットモデルの否定、④代替案の探索と仮設定、⑤代替案の訴求、⑥事業の地理的な展開)をへて、2010年に導入され、その後、他社に追従されるだけではなく、他の新興国へも広がっていったことが説明される。第2節から第7節では、それぞれ上記の6つの段階において生じた新興国での市場の変化やそれにたいするエプソン本社および現地子会社の取りくみについての記述がなされている。

第4章では、まず、なにが上述の6つの段階を進めるためのトリガーとなったのかという観点から、第3章の事例からの発見事実がおおよそ以下の三点に集約される。第一に、本社が新興国における既存事業モデル(=ジレットモデル)の有効性を否定したことが重要な変化であり、これが新たな事業モデル(=インクタンク)の探索に着手するトリガーになった(②③から④)。第二に、本社主導で限られたインドネシア販社との協働でおこなった現地調査が、インクタンク導入のトリガーとなった(④から⑤)。第三に、インクタンクにかんする現地販社主導の訴求活動をつうじての売上高の維持を本社が一定の成功と認識したことが、本社が新興国各国へと事業を展開するうえでのトリガーとなった(⑤から⑥)。さらにこれら3つのトリガーが形成されるまでに、本社と現地販社のあいだにはさまざまなやりとりがあったとして、以下の点が指摘されている。第一のトリガーの形成に当たっては、市場での互換インクの普及や利便性向上に対抗して、本社の指示で新興国販社が純正消耗品の各種販促活動をおこなったにもかかわらず、成果が上がらなかった。第二のトリガーの形成に当たっては、本社がインドネシアでのみ調査と導入をおこなうという決定をし、それにもとづいて本社とインドネシア販

社の共同調査をつうじて顧客の課題を把握したことが、インクタンク導入の仮説につながった。3つ目のトリガーにかんしては、インドネシアでのインクタンクの訴求にかんしては現地販社に権限が委譲されていた。大半の顧客が批判的であったのにたいして、現地販社は関心をもった一握りの顧客への訴求行動をつうじて、訴求方法と販売網の改善、拡充をはかった。このことが一定の成功につながった。

第5章では、第4章で提示された発見事実をふまえて、本社および現地子会社がそれぞれ取るべき行動と両社の関係という観点から、新興国初の事業革新がいかんして実現されるのかについての考察がなされている。まず本社と現地子会社の関係については、本論文で取りあげた事例は、基本的に本社主導であったが、動的にみれば、両社の関係は不変な部分（新興国での採算性の改善、自社の強みであるピエゾ技術をいかした製品導入という本社による基本方針の徹底）と柔軟に変化する部分（共同調査、導入や訴求行動にかんする主導権の入れかわり）があったといえる。不変な部分としての本社主導での基本方針の徹底が本社と子会社の行動の枠組みを明確にする一方で、その枠組みの中なかでの柔軟な本社・子会社関係は顧客との相互作用を促進したものと考えられるとしている。さらにこの不変性＝一貫性と柔軟性の両面を備えた本社と子会社の関係のなかで本社にもとめられる行動には、第一に、基本方針を明確化し、それを各部門に明確に浸透させること。第二に、共同調査などの現地販社とのかかわりをつうじて、顧客との相互作用を活発化させる枠組みを設定すること。そして第三は、困難な状況のなかで、現場にすべてまかせるなど、現地販社をはじめとする関係者が思いきった行動ができるための配慮することの三つをあげている。一方、子会社にもとめられる行動として、現場発の顧客との相互作用を実施・発信することであるとしている。さらに本社と子会社の仲介者としての現地駐在員の役割、既存製品を活用しながら新製品導入を早期に実施し、フィードバックを早く入手し、その後の修正や展開を重視する本社の意思スタイル、そして、両社の活発な相互作用をつうじて関係者を動機づけることが、これらの本社と子会社の関係や両者の行動を支える要素として重要であると主張されている。

終章では、以上の新興国発の事業革新にかんする動的な分析と考察をふまえて、それについての主たる理論的、実践的な含意として、あらためて以下の二点が指摘される。第一に、事業革新の起点が本国以外の新興国であるという不確実性のきわめて高い状況においては、本社が基本方針を徹底するという意味では本社主導であるべきである。ただし、ここでの本社主導とは、伝統的な国際経営研究において現地適応にたいして弊害をもたらすとされた緻密な戦略計画の策定や計画実施の指示・徹底を意味する「本社主導」ではない。ここでいう本社主導とは、あくまでも本社と現地子会社の活発な相互作用を促進するための枠組みとさまざまな関係者が動きやすいための環境を整備するという意味での本社主導である。この二つの意味の本社主導の違いを明らかにしたことが、本論文の重要な含意の一つであるとされる。第二に、新興国発の事業革新においては、本社と現地子会社、さらには現地子会社と顧客との相互作用が重要であり、本社主導による枠組と環境の設定だけでは不十分であり、その枠組みのなかでの現場発の相互作用の実施や発信もまた大きな役割を担っているとされる。

最後に、本論文の限界および残された課題として、第一に、一社の事例にもとづく仮説発見型の研究であり、ここで引きだされた含意にどれだけの普遍性があるのかを、他のさまざまな業界や起業を対象にした研究をつうじて明らかにすること、第二に、組織の慣性やパラダイムの影響など、本論文では十分に確認できなかった要素を分析することの二点に言及され、これらについては今後の課題とされている。

## 本論文の評価

本論文は以下の点において高く評価できる。(1)近年の日本企業にとってきわめて重要であるにもかかわらず、これまでに必ずしも十分なデータや研究の蓄積がなされていないテーマをあつかったものである。(2)公表資料のみならず、独自のインタビュー・データなどに依拠して、日本企業による新興国発の事業革新のプロセスを詳細かつ動的に示している。この事例にもとづいて、(3)そのプロセスにおいて、①本社主導で基本方針を徹底、浸透させること、②事業革新の場として適切な現地子会社を本社が選択すること、③本社が示した基本方針の枠組みのなかでの現地子会社主導での市場(顧客)との相互作用の実施およびその成果を手がかりにした本社と現地子会社の相互作用の重要性を指摘している。

以上の内容をもつ松井義司氏の博士学位請求論文は、その内容にレフェリー制度のある学術誌に掲載された査読付きの論考をふくむものであり、同氏の経営理論についての十分な理解、国際経営にかんする豊富な知識、データの収集および分析にかんする高い能力を示しているだけではなく、当該分野の発展に有益な意義をもつ独自の新しい知見を含んでおり、博士(経営学)の学位に相当するものであると評価できる。

## 主な参考文献

馬場一(2007)「第6章 グローバル・マーケティングの革新」、諸上茂登・藤澤武史・嶋正 『グローバル・ビジネス戦略の革新』 同文館出版。

Birkinshaw, J. & Hood, N. (1998) Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies, *Academy of Management Review*, 23 (4).

Ghoshal, S. & Bartlett, S.A. (1990) The Multinational Corporation as an Interorganizational Network, *Academy of Management Review*, Vol. 15 (4), 603-625.

Govindarajan, V., & Ramamurti, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 191-205.

伊丹敬之(2012)『経営戦略の論理(第4版)』日本経済新聞出版社。




Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel (2009), *Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, 2nd ed. The Free Press, New York. (齋藤嘉則 監訳 『戦略サファリ: マネジメント・コプリーガイドブック』 第2版, 東洋経済新報社, 2013.)

沼上幹(2009)『経営戦略の思考法』, 日本経済新聞出版社。

梶山泰生(2009)『グローバル戦略の進化』有斐閣。

最終試験の結果の要旨及び担当者

Ⓐ

報告番号	甲第 67 号 ※	氏名	松井 義司
最終試験担当者	主査 出口 将人 	副査 河合 篤男 	下野 由貴 
(論文題目) 新興国発事業革新と本社・現地販社のダイナミズム : エプソン・インクタンク導入事例から			
(最終試験の結果の要旨)			
<p>松井義司氏の課程博士学位請求論文にかかる最終試験は、平成 31 年 1 月 29 日 (火) の 10 時より約 2 時間にわたり、本学滝子キャンパス 3 号館 1 階の大学院第 1 教室において、公開で実施された。冒頭の約 20 分で松井氏より論文内容の説明がなされたあと、審査委員が講評をおこない、それにもとづいて同氏と審査委員とのあいだで質疑応答がなされた。その主たる内容は以下のとおりである。</p> <p>審査委員一同は、同論文は以下の三点において評価できるとした。①さきの公開セミナーで指摘された問題点や課題にたいして、おおむね適切に対応している。②先行研究において明示されてこなかった日本企業による新興国発の事業革新のプロセスを動的にとらえており、情動的価値が高い。③そのプロセスにおいて本社および現地販社がそれぞれなすべき取組みについて、ケース分析をつうじて一定の説得力のある提言をおこなっている。</p> <p>そのうえで、審査委員は以下の点について松井氏に質疑をおこなった。</p> <p>(1) かなり複雑な分析の枠組みが提示されているが、いかにして先行研究から導出されたのかが不明確であり、論点先取のようにも思われる。分析の枠組みを単純化し、ケースからその枠組みを批判的に検討して理論的、実践的なインプリケーションを導出すべきではないか。</p> <p>(2) 本社と現地販社の相互作用という側面が強調されているが、相互作用が具体的に何を意味しているのかが必ずしも明確ではない。相互作用の定義とそれに対応する現象をもっと丁寧に説明すべきではないか。</p> <p>(3) 「場」という概念がキーワードになっているが、この概念が明らかに本文中の定義と異なる意味で使われている箇所がある。混乱を避けるために修正すべきではないか。</p> <p>(4) 結論として、本社主導での基本方針の徹底や対象とする市場や現地販社の絞りこみといった意味での「単純化」が新興国発の事業革新の鍵であると主張される。よく読めば理解できるが、説明が不十分であるといわざるをえない。</p> <p>これらにたいして、松井氏からは口頭で説明がなされた。これをうけて、審査委員は協議のうえ、いくつかの形式的な不備への対応とともに、その説明を反映するかたちで論文に修正、加筆を加えることを要求した。これにたいして、松井氏は 2 月 8 日 (金) までに改訂論文を作成し、それを審査委員に提出することを約束した。後日、審査委員は改訂論文を受けとり、上記の点について適切な対応がなされていることを確認した。</p> <p>以上をふまえ、審査委員一同は、松井義司氏の課程博士学位請求論文は、博士 (経営学) の学位に値する論文であり、同氏が研究者として自立して研究活動をおこなうのに必要とされる高度な知見と研究能力を有しているものと判断して、最終試験の結果を合格とした。</p>			
(平成 31 年 1 月 29 日実施)			