

名古屋経済大学大学院会計学研究科

博士学位論文審査報告書

令和6年1月24日

学籍番号 20-5052

氏名 ミルザイエフ ムザツファール

論題 Implications of risk management in the case study of
Polaroid Company

(ポラロイド社の事例研究とそのリスク管理上の含意)

審査委員

主査 松井 義司 (名古屋経済大学大学院教授)

副査 牛山 隆一 (名古屋経済大学大学院教授)

副査 ウミリデノブ アリシエル (名古屋経済大学大学院准教授)

ミルザイエフ ムザッフアール（課程博士）

学位論文審査報告書

名古屋経済大会計学研究科博士課程院生のミルザイエフ ムザッフアール氏は、名古屋経済大学学位規程第4条第1項に基づき、令和5年12月2日、その論文

『Implications of risk management on the case study of Polaroid Company（ポラロイド社の事例研究とそのリスク管理上の含意）』を提出して、博士（会計学）（名古屋経済大学）の学位を申請した。

後掲の審査委員は、上記研究科の委嘱を受けこの論文を審査してきたが、審査を終了したので、ここにその結果を報告する。

なお、当研究科の博士後期課程における学位取得については、論文提出のほか、演習12単位および講義8単位の合計20単位の指導を別途必要とする複合的指導体制（単位制）になっており、審査委員以外の教授による指導も受けている。

I 本論文の内容と構成

本論文の目的は、優良企業であったポラロイド社が、経営環境の変化の中で適切な事業転換が行えずに倒産に至った諸要因を解明し、それらがリスクマネジメント上でどのような含意があるかについて検討をする点にある。

ポラロイド社は1937年に米国でEdwin H. Landが創業した企業である。1948年にインスタントカメラを発売してから1970年代後半まで、高成長を続け、資金力・人材・ブランド・特許など様々な経営資源において優良企業であった。1970年代後半からの、インスタントラボ（1時間で現像・印刷が可能なミニラボ）や、Beta/VHSに代表される家庭用ビデオ機器の普及、1990年代後半からのデジタルカメラの普及など、ポラロイド社のインスタントカメラの収益を脅かす一連の経営環境の変化があった。ポラロイド社は、このような環境変化を理解し、しかも、潤沢な資金と開発力を用いて様々なデジタル技術の開発にも力を入れて来た。それも関わらず、ポラロイド社は適切な事業転換を進めることが出来ず、2002年には倒産に至った。

豊富な経営資源を持つ優良企業が、しかも、環境変化の動向を理解し、様々な施策を行ったにも関わらず、環境変化に適応できなかったのは、特異な事例であるため、ポラロイド社の事例に関して様々な先行研究が行われて来た。本論文のイントロダクションでは、ポラロイド事例の先行研究について検討がなされている。その検討に基づき本研究では、3つの視点（製品開発と導入、決算上の業績、経営者の変遷）から史実を再構成し、失敗の諸要因の

検討が行われている。また、本論文は、特定の要因に焦点をあてた仮説検証型の研究ではなく、ポラロイド社が優良企業となり業績が悪化して倒産に至る過程を 3 つの視点（製品開発と導入、決算上の業績、経営者の変遷）から分析し、諸要因を検討する仮説発見型の研究スタイルが採られている。

また、本論文では以下 3 つの手順と方法を採用することで、ポラロイド社が失敗した諸要因について総合的な検討が行われている。

1) 第 3 章：

ポラロイド社の業績悪化の時期からではなく、創業から倒産までの一連の歴史を、関連の書籍や先行研究に基づいて、詳細な記述を行っている。

2) 第 4 章：

第 3 章の記述に基づき、創業から倒産までの一連の歴史を、製品開発と導入、決算上の業績、経営者の変遷、の 3 つの視点からまとめ直している。

3) 第 5 章 1～3 節：

第 4 章の 3 つの視点の事実に基づいて、豊富な経営資源を有し、経営環境変化への様々な取組みを行って来た優良企業が、なぜ倒産に至ったのかについての諸要因について、考察が行われている。

第 5 章では 3 つのステップにより考察が行われている。

第 1 節：ポラロイド社が事業転換をするに足りうる資金・技術・人材を要していた点と、ポラロイド社は経営環境の変化を十分に理解し、事業転換をするための各種新製品開発を進めて来た点についての確認。

第 2 節：ポラロイド社の経営を脅かす経営環境の変化（短時間で現像・印刷ができるミニラボの普及、家庭用ビデオ技術の進展、デジタル画像技術の向上）の確認。

第 3 節：潤沢な経営資源があり経営環境変化への各種施策を進めながら倒産に至った要因について、以下 3 つの要因から考察。

- ・経営層の高画質印刷への固執とデジタル画像技術についての誤った解釈
- ・新事業を進める上で繰り返された経営者層の意思決定パターン
- ・長期に渡る創業者の経営への影響力と後任への事業継承計画の欠如

第 5 章 4 節では、本研究がリスクマネジメント上どのような含意があるかについて、以下 5 点から考察がなされている。

- ・ Risk aversion theory
- ・ The risk management cycle.
- ・ Identifying potential risks
- ・ The Comprehensive Business risk
- ・ Diversification strategy and systematic risk

更に考察最後の 5 章 5 節では、ポラロイド事例についての他の選考研究と比較の上で、本研究が以下 4 点の特徴がある点についてまとめられている。

- ・ 研究範囲
- ・ 3 視点からの分析
- ・ 3 つの失敗要因を考察
- ・ 本研究のリスクマネジメント研究における含意を検討

II 本論文への評価

(1) 積極的評価

研究方法と考察（第 5 章 1～3 節）については、積極的に評価することが出来る。倒産に至る要因が、業績悪化時ではなく好業績の時期に形成された可能性があるため、研究対象をポラロイド社の創業から倒産までの一連の歴史に設定した点は重要である。また、その研究対象を、3 つの視点（製品開発と導入、決算上の業績、経営者の変遷）から分析することで、総合的な要因の検討が可能となっている。

(2) 消極的評価または今後の研究課題

以上の積極的な評価があるものの、以下 2 点については、必ずしも積極的に評価できるとはいえない。

第 1・2 章でリスクマネジメントの各種理論が紹介されているものの、それらと第 3 章・4 章との関連性が必ずしも十分とはいえない。また、第 5 章 4 節で述べられている、本事例研究のリスクマネジメントの諸理論についての含意は、失敗要因に関わる内容であるが、失敗回避に役立つ政策的含意について、十分な検討が行われているとはいえない。

デジタルカメラなどでは、1990 年代の同時期に試行錯誤をしながら事業展開に成功した企業もある。そのため、デジタルカメラの導入に成功した他企業との比較検討をすることで、ポラロイド社の失敗回避策に役立つ含意を見出せるの研究に発展できたと考えられる。

結 論



上記 II（2）のような問題点や研究課題があるものの、筆者の独自の研究成果としてこれを評価することができる。

あえて上記（2）のような問題点や研究課題を指摘したのは、むしろ筆者の今後の研究への期待をあらわすものであり、これにより本論文の評価が損なわれるものではない。また、口頭試問の結果、筆者の提案にたどり着くまでの研究過程で得た知見は十分なものであり、その提案は説得力をもち、信頼できるものである。

以上の審査の結果、審査委員は、本論文の執筆者が博士（会計学）（名古屋経済大学）

の学位を受けるに値するものと認める。

令和6年1月24日

審査委員（主査）	会計学研究科 教授	松井 義司 
審査委員（副査）	会計学研究科 教授	牛山 隆一 
審査委員（副査）	法学研究科 准教授	ウミリデノブ アリシエル 