

博士學位論文

内容の要旨

および

審査の結果の要旨

第 27 号

令和 4 年度

亜細亜大学

は し が き

本号は昭和28年4月1日文部省令第9号「学位規則」第8条および「亜細亜大学学位規則」第13条による公表を目的として、令和4年9月25日に本学において博士の学位を授与した者の論文内容の要旨及び論文審査の結果の要旨を収録したものである。

目 次

学位の種類	番 号	氏 名	論 文 題 目	頁
博士(経営学)	甲第27号	YANG CHAO	オープンイノベーションにおける 意思決定に関する研究	1

氏名	YANG CHAO		
学位の種類	博士（経営学）		
学位記番号	甲 第27号		
学位授与の日付	令和4年9月25日		
学位授与の要件	亜細亜大学学位規則第3条第3項・亜細亜大学大学院学則第20条第5項該当		
学位論文題目	オープンイノベーションにおける意思決定に関する研究		
論文審査委員	主査	林 聖子	教授
	副査	張 相秀	教授
	副査	赤羽 裕	教授
	副査	伊藤 善夫	非常勤講師
	副査	海保 英孝	非常勤講師

論文内容の要旨

I. 本論文の研究背景と目的

1990年代、日本のバブル景気が終わり、長きにわたりマイナス成長が続き、この長期的な経済不況の原因の一つは日本企業の競争力が低下したことで、研究開発の成果を社会的価値につなげる力やオープンイノベーションの弱さなどがあげられる。そのため、オープンイノベーションによりイノベーション創出を推進することが求められ、オープンイノベーションの成功には、社外ネットワークに対するマネジメントが重要で、それをネットワークケイパビリティととらえることができるが、その定義と内容は統一されておらず、企業のネットワークケイパビリティとオープンイノベーションの関係の研究は少ない。オープンイノベーションを成功させるためには、企業に求められるネットワークケイパビリティが何かの解明が必要となる。以上のような背景より、本研究の目的はオープンイノベーションのパフォーマンスとネットワークケイパビリティの関係を出発点とし、両者間の関係を明らかにし、その上で、オープンイノベーションを促進するために、企業のネットワークに対するマネジメントのあり方を検討している。

II. 本論文の構成

本論文の構成は以下のとおりになっている。

はじめに

第1章 問題意識と研究目的の提示

- 1 日本経済不況とイノベーション力の低下
- 2 研究開発環境の変化

- 3 世界主要国のオープンイノベーション施策
- 4 ネットワークケイパビリティの必要性
- 5 研究目的
- 6 研究方法

第2章 先行研究の整理

- 1 イノベーションに関する研究
- 2 オープンイノベーションに関する研究
- 3 小括

第3章 ネットワークケイパビリティに関する研究

- 1 組織のネットワーク化
- 2 ネットワークケイパビリティの概念と変遷
- 3 ネットワークケイパビリティの仕組み
- 4 クローズドイノベーションとオープンイノベーションにおけるネットワークケイパビリティの比較
- 5 小括

第4章 仮説及び構成概念の提示

- 1 仮説の提示
- 2 分析方法
- 3 構成概念の定義と観測変数の提示
- 4 実証の概要
- 5 観測変数の概要

第5章 実証結果の提示

- 1 統計学的指標
- 2 実証結果
- 3 実証の補足
- 4 実証研究のまとめ

第6章 事例研究

- 1 事例の選出
- 2 LucentとCiscoのイノベーション戦略の比較
- 3 FCNT社
- 4 分析

第7章 結論と今後の課題

- 1 本研究の結論

2 今後の課題

参考文献

付録：アンケート本文

付録：アンケート一次集計

Ⅲ. 本論文の要旨

以上のように、本論文は、はじめにと7章からなっており、各章の要旨は以下のとおりである。

第1章 問題意識と研究目的の提示

1990年代、日本のバブル景気が終わり、平成不況の時期が始まり、長きにわたりマイナス成長が続き、この長期的な経済不況の原因の一つは、日本企業の競争力が低下したことがあげられる。日本企業のイノベーション力が下がる理由について、研究開発の成果を社会的価値につなげる力やオープンイノベーションの弱さなどがある。日本企業が抱えるイノベーションの課題として、研究開発が自前主義に陥っていること、グローバルネットワークからの孤立があげられ、これらの課題解決には、Chesbroughが提唱するオープンイノベーションの推進によりイノベーションを創出していくことが重要と考えられる。グローバル化の進行や新興国の経済発展に伴う競争激化により、世界市場を正確に捉え、スピーディに世界中に受け入れられる製品を開発する必要が増えてきており、研究開発の効率化が必須で、オープンイノベーションも重要な手段の一つとなっている。

企業が単独でイノベーションを起こすことは難しく、オープンイノベーションでは、企業外部との知識や情報のやり取りが必須であり、多くの企業とネットワークを形成して、その中で価値を共同に創造しており、企業の行動やパフォーマンスは、ネットワークの構造によって影響を受けている。企業がオープンイノベーションを通じて達成したい目標やその達成度は、ネットワークに存在する他のアクターとの関係構築に依存しており、社外ネットワークに対するマネジメントが大切である。企業外部のネットワークに対するマネジメントは、企業のケイパビリティと考えられ、ネットワークケイパビリティととらえることができるが、その定義と内容は統一されていない。企業のネットワークケイパビリティとオープンイノベーションの関係もあまり研究されていない。ネットワークケイパビリティは、企業がネットワークに存在する資源を利用する一種の能力であり、企業の競争優位とつながると考えられる。

以上のような背景と問題意識より、本研究の目的は、オープンイノベーションのパフォーマンスとネットワークケイパビリティの関係を出発点とし、両者間の関係を明らかにし、その上で、オープンイノベーションを促進するために、企業のネットワークに対するマネジメントのあり方を検討することである。

本研究の研究方法は、クローズドからオープンイノベーションへの転換に関する先行研究、オープンイノベーションに関する先行研究、ネットワークケイパビリティに関する先行研究を各々レビューして整理し、先行研究から仮説を導出し、企業へのアンケート調査を実施し、回収したデータを共分散構造分析方法で分析し、仮説を実証し、実証結果の確認とオープンイノベーションへの理解を深めるために事例分析を行っている。

第2章 先行研究の整理

イノベーションの概念は、Schumpeter(1912)によって初めて定義されて以来、長年にわたって研究が行われ、様々に定義され、近年では「イノベーションとは何か」という定義に関する議論と、「どう実現するのか」という手段に関する論点に発展している。

Abernathy and UtterbackのA-Uモデル理論、Christensenのイノベーションのジレンマ、O'Reilly and Tushmanの両利きの経営、インクリメンタルイノベーションとラディカルイノベーションについて整理している。Chesbrough(2003)は、クローズドイノベーションはいくつかの要因によって深刻な課題に直面し、オープンイノベーションが出現したと論じている。既存文献の多くは、オープンイノベーションの強化を強調しているが、協力して価値を生み出す一方で、コア技術の知識が漏れる等のリスクがある。Laursen and Salter(2006)はオープンイノベーションの複雑でダイナミックな性質と、適切な開放度への着目が希薄なことを指摘し、開放性の概念を提示している。企業は適切な外部組織を選択し、慎重にオープンイノベーションを行うべきで、それに伴い、組織のネットワーク化が加速する。企業がこのネットワークをマネジメントする能力がネットワークケイパビリティで、オープンイノベーションのパラダイムにおいて、ネットワークケイパビリティを強化しなければならない。

第3章 ネットワークケイパビリティに関する研究

ネットワークケイパビリティに関する先行研究について、組織のネットワーク化、ネットワークケイパビリティの概念と変遷、ネットワークケイパビリティの仕組み、オープンイノベーションとクローズドイノベーションにおけるネットワークケイパビリティの比較を整理している。

組織間ネットワークでは経済的パフォーマンスがネットワーク形成の最も主要な原動力であり、ネットワーク経済の時代において、企業は単一の存在ではなく、顧客、サプライヤー、競合他社、公共の研究機関などを含む相互接続のネットワークに組み込まれており、Glati and Gargiulo(1999)は、企業は過去の単一の線形モデルからネットワーク化された非線形モデルになり、ネットワーク化は現代の企業価値活動における重要な環境特性で、効果的な企業の外部ネットワークの確立と維持がパフォーマンスの改善と企業競争力の向上の鍵と指摘している。Ritter and Gemunden(2003)によれば、ネットワークケイパビリティとは一種のマーケティング志向に基づいて組織を横断した関係を構築し維持するケイパビリティであり、効果的なネットワークを確立し維持することは、イノベーションの成功の鍵であり、企業がネットワークケイパビリティを利用して衝突を回避し、情報とポテンシャルの優位性を得ることができる。Moller and Halinen(1999)はネットワークに対するマネジメントを産業、企業、関係者、単一の4レベルに分け、これに対応する4つのマネジメントケイパビリティについて述べている。

本研究ではネットワークケイパビリティを「ビジョンケイパビリティ」、「関係構築ケイパビリティ」、「関係管理ケイパビリティ」の3つの要素に分けて検討している。Moller and Halinen(1999)等の先行研究に基づき、本研究ではビジョンケイパビリティを既存ネットワークに対する把握、ネットワークの未来の発展に対する予測、その中に戦略的機会を特定するケイパビリティと捉えている。ビジョンケイパビリティはオープンイノベーションネットワークの計画と構築の合理性と有効性に役立ち、ネットワークにおけるイノベーションの剛性を克服し、イノベーションネットワークの優位性の持続的維持にも役立つ。関係構築ケイパビリティについて、Ritter

(1999,p.469)はそのネットワークの開始はパートナーシップに関わる活動から始まり、ポテンシャルなパートナーを識別し、選択することが重要であると指摘している。関係構築ケイパビリティは、イノベーションのネットワークを構築し、適切なパートナーを探索・評価・選択し、潜在的なパートナーとの直接的な関係を確立する能力であると考えられる。Moller and Halinen(1999,p.413)は、関係管理ケイパビリティは外部組織を有効に管理する前提で、重要な外部関係を築き、管理及び統合する能力は企業の核心的な能力であり、その鍵は外部組織とどのような関係を維持、強化するのかという問題にあると述べている。本研究では、関係管理ケイパビリティは、組織とネットワークメンバー間の関係を維持・調整・最適化する能力と考え、適切なネットワーク文化を構築し、良好な協力の雰囲気を作り、互いの信頼と協力を促進し、組織間のコミュニケーションによって、既存の関係リソースを統合し、有利なパートナー関係を強化し、潜在的なネットワークメンバーを発展させる活動を含むと捉える。オープンイノベーションのパラダイムが隆興する中、企業がネットワークケイパビリティを把握することが重要である。

第4章 仮説及び構成概念の提示

先行研究を中心とした論述に基づき、論議してきた内容を確認し、以下の仮説を導出している。

仮説1：企業のビジョンケイパビリティが強いほど、企業がオープンイノベーションによりイノベーションを創出する可能性が高い

仮説2：企業の関係構築ケイパビリティが強いほど、企業がオープンイノベーションによりイノベーションを創出する可能性が高い

仮説3：企業の関係管理ケイパビリティが強いほど、企業がオープンイノベーションによりイノベーションを創出する可能性が高い

観測データは、2020年10月の時点で、日経Financial QUESTに研究開発費を計上している東京証券取引所上場企業の非金融企業1958社の研究開発部門にアンケート質問紙を送付し、2020年12月8日時点で得られたデータ（有効回答74社、有効回答率3.8%）を用いて、「ビジョンケイパビリティ」、「関係構築ケイパビリティ」、「関係管理ケイパビリティ」、「オープンイノベーション」の変数間の関係について、AMOSで共分散構造分析を行っている。

第5章 実証結果の提示

企業へのアンケート調査結果について共分散構造分析を行い、「仮説1：企業のビジョンケイパビリティが強いほど、企業がオープンイノベーションによりイノベーションを創出する可能性が高い」と、「仮説3：企業の関係構築ケイパビリティが強いほど、企業がオープンイノベーションによりイノベーションを創出する可能性が高い」は実証された。

一方、「仮説2：企業の関係構築ケイパビリティが強いほど、企業がオープンイノベーションによりイノベーションを創出する可能性が高い」は実証されなかった。その原因は、「関係構築ケイパビリティ」は今までにない連携可能な相手を特定する能力と考えられ、弱い紐帯の構築に偏る能力であるため、「オープンイノベーション」と直接に結び付かない可能性がある想定し、その原因は、「関係構築ケイパビリティ」は「関係管理ケイパビリティ」に影響し、それを通じてオープンイノベーションに影響を与えるのではないかと考え、補足の実証研究として3つのネットワークケイパビリティの間の関係を検討したところ、「関係構築ケイパビリティ」と「関係管

理ケイパビリティ」の間に強い因果関係が見られ、企業の関係構築ケイパビリティは直接にオープンイノベーションに影響を及ぼさないが、関係管理ケイパビリティを通じてオープンイノベーションに関連していることを明らかにしている。

第6章 事例研究

実証結果の確認と情報通信技術業界における代表的な企業の成功と失敗の軌跡を示すことでオープンイノベーションへの理解を深めることができるとの考えから、LucentとCiscoについて事例研究を行い、さらに、実際のビジネス界での実態を通してオープンイノベーションへの理解を深めるために、FCNT社役員へのインタビューも実施している。

ハイテク産業における新しい知識のニーズはより急速で、知識及び知識の創造はより複雑になり、技術のライフサイクルの短縮は研究開発における投資リスクの急速な増大につながるという状況下で、Lucentが取り入れたクローズドイノベーション戦略には、外部の利害関係者が自身のイノベーションシステムに組み込まれておらず、オープンイノベーションの機会をうまく活用できなかった。Ciscoは初期段階で、自主研究開発、共同開発、模倣を組み合わせた技術イノベーション手法を取り入れ、その後、コア知識の内部の創造を維持しながら、外部の利害関係者の知識創造リソースを最大限に活用し、速やかかつ効果的に様々な知識を獲得し、自身の知識ベースを大幅に充実させ、企業の知識創造ケイパビリティを向上させた。さらに、新技術を取得するためにM&Aも活用し、新しい市場を開拓し、イノベーション、協力、共有を主とした組織文化を作り上げ、柔軟な組織の雰囲気を作り出し、オープンイノベーションの戦略的変化に適応できている。

FCNT社役員へのインタビュー調査を通じて、FCNT社のオープンイノベーション事例を取り上げ、FCNT社が5Gにいち早く市場参入するという目標を明確化し、5G領域の新たな協業パートナーを探索するという強いビジョンのもと、異なる属性の相手と連携関係を築き、より多くのオープンイノベーションの可能性を見つけようとするなど、FCNT社のネットワークケイパビリティが、オープンイノベーションにポジティブな影響をもたらすとともに、課題もあることを明らかにしている。

第7章 結論と今後の課題

本研究では、企業を取り巻くネットワークには、ダイナミック性の特徴があるため、企業がネットワークに参加するプロセスを、ネットワークの発動、アクターとの関係構築、関係管理の三つのステップに分けている。それぞれにビジョンケイパビリティ、関係構築ケイパビリティ、関係管理ケイパビリティが必要であるとしている。

外部で技術探索寄りの意思決定が行われ、明確化した目的を持って外部ネットワークを積極的に活用しようとする企業は、より良いオープンイノベーションのパフォーマンスを実現でき、企業は既存の連携関係に対し、定期的かつ正式なコミュニケーションのみならず、社員間の不定期的かつ個人的なコミュニケーションも重要で、共同の目標を達成するために最後まで連携関係を維持できれば、アクターが相互に強い信頼関係を築くことをでき、情報や知識をアクターの間によりスムーズに伝達することが想定できる。そのため、オープンイノベーションにおける意思決定において、トップリーダーだけでなく、技術担当者も意思決定を行う仕組みを構築し、外部組

織との連携にかかわる迅速な意思決定は、円滑な連携関係の実現に必要である。それはオープンイノベーションの成功にとって要因の一つと考えられる。補足実証研究結果より、企業の関係構築ケイパビリティが関係管理ケイパビリティに影響していることが確認できた。したがって、より多くのかつ異質な外部組織と連携関係を築くことによって、企業が単一リレーションをうまく管理することを示唆している。

本研究においては、企業の関係構築ケイパビリティがオープンイノベーションに対する影響は明らかにできなかった。弱い紐帯の重要性を認識し、それを強化する企業が多いとは言えず、企業で同時に強い紐帯と弱い紐帯が統合されたハイブリッド型紐帯をいかに構築するかが、今後の研究の課題である。また、本研究は補足の実証研究において、関係構築ケイパビリティと関係管理ケイパビリティの関係を実証できたが、ビジョンケイパビリティ、関係構築ケイパビリティ、関係管理ケイパビリティの三者間の関係については明らかにならず、これも今後の研究の課題である。さらに、本研究は独自のネットワークケイパビリティのフレームワークを提示し、それがオープンイノベーションに寄与することは明らかにできたが、企業がいかにしてネットワークケイパビリティを構築・強化するかについては議論できておらず、そのケイパビリティ構築の手法を明らかにすることも今後の研究課題とである。

論文審査の結果の要旨

I. 本論文の内容審査

本研究科の論文審査基準の8項目に沿って、以下に本論文の内容審査の要旨を述べる。

1. 明確な問題意識に基づく妥当な研究テーマであること

本論文は、1990年代後半から日本経済が長期的な停滞期となり、その原因として日本企業の競争力低下という問題意識からスタートしている。その背景には日本企業の研究開発効率の低下があり、その要因として、イノベーション創出に際して、グローバル化の成果を十分に取り入れていないこと等を挙げている。日本企業のイノベーションの課題として、研究開発が自前主義に陥っていること、グローバルネットワークからの孤立を挙げ、これらの課題解決のためにはオープンイノベーションの推進によりイノベーションを創出していくことが重要であるとしている。研究開発環境の変化を捉え、世界主要国のオープンイノベーション施策を整理し、オープンイノベーションでは、企業外部との知識や情報のやり取りが必須で、単独でイノベーションを起こすことは難しく、多くの企業とネットワークを形成し、その中で価値を共同に創造していると論じている。オープンイノベーションが活発化するに伴い、組織のネットワーク化が加速し、企業はどのようなネットワークの中に位置づけられることが望ましいかについて、多くの研究者がネットワークをマネジメントすることが重要で、それを企業のケイパビリティと捉えていることをあげている。ネットワークケイパビリティは、企業がネットワークに存在する資源を利用する一種の能力であり、企業の競争優位とつながるとの考えから、「オープンイノベーションのパフォーマンスとネットワークケイパビリティの関係を出発点とし、両者間の関係を明らかにし、その上で、オープンイノベーションを促進するために、企業がネットワークに対するマネジメントのあ

り方を示す」ことを本研究の目的としている。

以上より、明確な問題意識に基づく妥当な研究テーマであると判断できる。

2. 当該領域の先行研究等を十分に調査していること

問題意識より、第2章ではイノベーションとオープンイノベーションについて、第3章ではネットワークケイパビリティについて、詳細に先行研究を行っている。

第2章では、Chesbrough等による先行研究より、オープンイノベーションの概念、クローズドイノベーションとの比較、オープンイノベーションの特性、オープンイノベーションとイノベーションのパフォーマンス、オープンイノベーションに関する研究の展望等を詳細に整理している。

第3章では、Ritter等、Moller等、Walter等によるネットワークケイパビリティの先行研究を詳細に行っている。特に、本論文の中心である「ネットワークケイパビリティ」の仕組みとして、「ビジョンケイパビリティ」、「関係構築ケイパビリティ」、「関係管理ケイパビリティ」の3要素について詳細な先行研究を行い、整理するとともに、考察している。さらに、ネットワークケイパビリティの主な影響要素についても検討している。

以上より、当該領域の先行研究等を十分に調査していることは明確である。

3. 研究テーマに対する適切かつ研究倫理を遵守した研究方法が計画され実施されていること

問題意識から研究目的を設定し、文献調査により当該領域の詳細な先行研究を行い、3つの仮説を導出し、2020年10月時点で日経Financial QUESTに研究開発費を計上している、東京証券取引所上場企業の非金融企業1958社の研究開発部門にアンケート調査を送付し、2020年12月8日時点で得られたデータ(有効回答者74社、有効回答率3.8%)を用いてAMOSで共分散構造分析を行い、仮説1と仮説3は実証できたが、仮説2は棄却されたため、補足の実証研究を追加している。

さらに、実証結果の確認とオープンイノベーションへの理解を深めるために、LucentとCiscoについて公表資料から事例研究を行い、実際のビジネス界での実態を通してオープンイノベーションへの理解を深めるために、FCNT社役員へのインタビューを実施しており、インタビュー先へは事前に口頭でインタビュー内容について研究目的以外に使用しないことを伝え、了解を得ている。

以上より、研究テーマに対する適切かつ研究倫理を遵守した研究方法が計画され実施されていると判断できる。

4. 問題設定から結論に至るまで矛盾無く首尾一貫した論理展開がなされていること

研究背景と問題意識から、第2章の先行研究ではイノベーションの定義や様々な議論を概観し、クローズドイノベーションの限界とオープンイノベーションの議論を整理し、企業は適切な外部組織のネットワークを選択してオープンイノベーションを行うべきで、企業がこのネットワークをマネジメントする能力がネットワークケイパビリティで、オープンイノベーションにおける、ネットワークケイパビリティ強化を提示している。第3章ではネットワークケイパビリティに関する先行研究について、組織のネットワーク化、ネットワークケイパビリティの概念と変遷、ネットワークケイパビリティの仕組み、オープンイノベーションとクローズドイノベ

ションにおけるネットワークケイパビリティの比較について整理し、検討している。第4章では先行研究から仮説を導出し、アンケート調査結果を実証分析し、第5章で実証結果として仮説1と仮説3は実証でき、仮説2は棄却されたため、補足の実証分析を行ったことを述べている。第6章では実証結果の確認とオープンイノベーションへの理解を深めるためにLucentとCiscoについて公表資料から事例研究を行い、実際のビジネス界での実態把握のためにFCNT社役員へのインタビューも実施している。第7章では結論と本研究の限界を提示し、今後の課題を述べている。

以上より、明確な問題意識の元、研究結論に至るまで概ね矛盾なく首尾一貫した論理展開がなされていると判断できる。

5. 当該研究領域において独自性を有し、社会的・学術的・実践的な意義が認められること

企業がイノベーションを創出するためのオープンイノベーションの中でも、ネットワークケイパビリティの重要性に着眼し、企業を取り巻くネットワークには、ダイナミック性という特徴があるため、企業がネットワークに参加するプロセスを、ネットワークの発動、アクターとの関係構築、関係管理の三つのステップに分け、それぞれにビジョンケイパビリティ、関係構築ケイパビリティ、関係管理ケイパビリティが必要であると考えて、仮説を導出し、企業へのアンケート調査結果を実証分析し、2つの仮説は実証でき、棄却された仮説については補足の実証分析を行い、事例分析を通して実証結果を確認し、実際の企業役員へのインタビューも実施し、オープンイノベーションへの理解を深めている。重要視したネットワークケイパビリティについて、「ビジョンケイパビリティ」、「関係構築ケイパビリティ」、「関係管理ケイパビリティ」の3要素に分解した取り組みは評価できる。

さらに、仮説2が棄却され、補足の実証分析を通して、弱い紐帯に対する関係構築ケイパビリティがイノベーションの創出には直接結びつかず、強い紐帯に対応する関係管理ケイパビリティへの影響を通じて間接的にイノベーションに影響していることを見出したことは本研究の独自性と判断できる。

6. アジア諸地域の人々の自助協力の促進に貢献する事業活動に関する高度な知識体系について考察していること

本論文は地域性については特に触れていない。ただし、日本のこれまでにたどった経済の停滞や人口減少は、いずれ中国等のアジア諸地域にも到来することが想定される。また、アンケート調査はアジア諸地域へ多数進出している日本企業へ送付し、得られた回答を実証分析していることから、アジア諸地域の人々の自助協力の促進にある程度は寄与していると考えられる。ただし、日本企業固有の特殊性やアジア企業の特殊性等は鑑みておらず、また、アジア諸地域での事業活動に関する高度な知識体系については考察していない。

7. 論文の記述方法が適切であること

問題のある日本語が多少散見されるが、許容できる範囲と考える。

8. 研究科が指定する規則に則していること

則していると判断する。

II. 総合評価

全体を通して、先行研究が詳細で深層的に実施されている。オープンイノベーションの中でも、ネットワークケイパビリティの重要性に着眼し、「ビジョンケイパビリティ」、「関係構築ケイパビリティ」、「関係管理ケイパビリティ」の3要素に分解して検討していることは本論文の独自性である。さらに、オープンイノベーションにおける社会的ネットワーク特性としての弱い紐帯と強い紐帯が共存することの重要性を見出したことも本論文の独自性である。弱い紐帯と強い紐帯の共存をいかに実現するかを検討は今後の課題として残るが、オープンイノベーションへの取り組みにおけるマネジメントの要諦を提示したことは高く評価できるものである。

コロナ禍という未曾有の事態の為、企業へのインタビューや訪問等に制約があったため、ビジネス現場での状況把握等に十分とは言い難いかもしれないし、いくつかの問題点はあるが、当研究科の8つの博士論文審査基準を概ね満たしている。

以上のことから、本論文に対する審査委員会は、内容審査及び博士論文の口頭試問の結果より、本論文が博士論文として十分な水準にあると判断し、アジア・国際経営戦略研究科は、博士（経営学）の学位を授与するのに相応しいと判定した。