

2022年1月21日

博士學位論文審査結果報告書

論文題目：第四次産業革命時代におけるダイナミック・ケイパビリティに関する研究 ― 中国企業のコラボレーティブ・イノベーションを中心に(A Study on Dynamic Capabilities in the Age of Industry 4.0: With Special Reference to Collaborative Innovation in Chinese Enterprises)

申請者： 18DC02 徐 天堯

学 歴：

2016年3月 京都学園大学（現：京都先端科学大学）経営学部経営学科卒

2018年3月 大阪産業大学大学院経営・流通学研究科経営・流通専攻 博士前期課程卒

2018年4月 大阪産業大学大学院経営・流通学研究科経営・流通専攻 博士後期課程入学

学力確認：①専門科目：2018年7月の学力試験合格

②外国語 2019年1月に日本語能力試験 N1 取得及び経済社会学会の全国大会で3回の学会報告（2019年、2020年、2021年）

審査委員：大阪産業大学大学院経営・流通学研究科

教授：朴 容 寛 印

審査委員：大阪産業大学大学院経営・流通学研究科

教授：中 村 徹 印

審査委員：大阪産業大学大学院経営・流通学研究科

教授：藤 岡 芳 郎 印

申請者氏名	18DC02 徐 天堯
<p data-bbox="667 383 935 421">(論文内容の要旨)</p> <p data-bbox="225 432 1370 757">本論文は、ダイナミック・ケイパビリティに関する定義、構成の複雑性及びダイナミック・ケイパビリティと企業の競争優位との関係性に関する見方の矛盾等の問題を解決し、「第四次産業革命時代におけるダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク」を構築し、「コラボレーティブ・イノベーション」という新しい視点からダイナミック・ケイパビリティと競争優位の関係性を中国の実体企業と新興企業とのコラボレーティブ・イノベーションを中心に論じている。</p> <p data-bbox="225 768 1370 1043">同論文は CiNii Articles、EBSCOhost などのデータベース、中国のデータベース「China National Knowledge Infrastructure (CNKI)」など文献調査を中心に論文の理論的な骨組みを立て、中国の実体企業（江蘇恒順酢業株式会社と四川海底撈餐飲株式会社）に関する事例分析（主に参与観察法とインタビュー調査）を通じて、ダイナミック・ケイパビリティ、コラボレーティブ・イノベーションを論じている。</p> <p data-bbox="225 1055 1370 1760">第一部の「先行研究レビュー」では、ダイナミック・ケイパビリティ論を「企業ケイパビリティ」、「企業プロセス」、「企業ケイパビリティとプロセスの混合型」、「企業知識の発展」、「企業の経営者」の五つの視点から分析し、それらの問題点と限界を明らかにしている。即ち、「企業ケイパビリティ」の視点においては、ダイナミック・ケイパビリティは「ケイパビリティを変えるケイパビリティ」として認識する同義反復、無限後退の問題が生じる。「企業プロセス」の視点においては、ダイナミック・ケイパビリティは「一連のプロセスやルーティン」として認識され、プロセス化されていない戦略策定や企業家の活動を見過ごす問題がある。「企業ケイパビリティとプロセスの混合型」の視点からは、ダイナミック・ケイパビリティは「基礎となる特定のプロセスと共通のケイパビリティから構成される」のか、「様々なミクロ的ケイパビリティとそれに対応するプロセスから構成される」のか明確ではない。「企業知識の発展」と「企業の経営者」の視点においては、どちらもダイナミック・ケイパビリティ論の一つの側面に関する研究であり、体系的なダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークを形成するには不十分である。</p> <p data-bbox="225 1771 1370 1951">第二部の「第四次産業革命時代におけるダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク」では、先行研究の諸問題を解決するために、二つの局面からより体系的なダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークを構築している。一つ目は、ケイパビリティの構成要素（資源、プロセス、経営陣の行動）及び</p>	

各要素に対応する階級的な順位によって形成される四つの異なるタイプのケイパビリティ[低次ケイパビリティ（弱いオペレーショナル・ケイパビリティと強いオペレーショナル・ケイパビリティ）及び高次ケイパビリティ（弱いダイナミック・ケイパビリティと強いダイナミック・ケイパビリティ）]であり、二つ目は、第四次産業革命時代に求められる強いダイナミック・ケイパビリティにおけるミクロ的ケイパビリティである。

ダイナミック・ケイパビリティは企業の高次ケイパビリティであり、弱いダイナミック・ケイパビリティと強いダイナミック・ケイパビリティに分けられる。同論文では、第四次産業革命時代における企業は強いオペレーショナル・ケイパビリティ（コア・ケイパビリティ）と弱いダイナミック・ケイパビリティ（スマート・ケイパビリティ）をベースに、競争環境の変化に応じて自己変革を実行する強いダイナミック・ケイパビリティが求められることを論じている。

また、同論文では第四次産業革命時代のような不確実な時代に生き残るためには、企業は強いダイナミック・ケイパビリティを備えて、それによって生み出された三つのミクロ的ケイパビリティ（創造ケイパビリティ、持続ケイパビリティ、変形ケイパビリティ）は相互関連性があるため、連動して使用すると高い効果を発揮することを論じている。

第三部の「中国企業のコラボレーティブ・イノベーション」では、中国企業を事例として取り上げ、実体企業と新興企業とのコラボレーティブ・イノベーションを中心に論じることによって、長期的な競争優位を獲得する方法として、コラボレーティブ・イノベーションとダイナミック・ケイパビリティの関係性を明らかにしている。

恒順酢業は企業の総収入が着実に伸びていること、国営企業としての地方自治体から強力な支援を受けること、独自の「固体層状発酵工芸（知的財産権）」を持ち、全国一位となる酢製品の生産規模と売上の一定割合を確保していることによって、強いオペレーショナル・ケイパビリティを持っている。海底撈は事業の参入計画を支えることに十分な現金を保有していること、コア・マネジメントを創始者グループに集中する民営企業であること、独自の高品質サービスで高いブランド力を持つこと、火鍋レストランの新規店舗数は急速に拡張し、火鍋レストラン運営収入の中の大きな割合を確保することによって、強いオペレーショナル・ケイパビリティを持っている。本論文で取り上げている恒順酢業の「デジタル化再形成プロジェクト」と海底撈の「スマートレストラン」の事例はスマート・ケイパビリティを持つことに当てはまる。

また、同論文では、創造ケイパビリティの事例として単一の酢業界から料理酒、醬などの調味料事業に参入する恒順酢業の事例及び単一の火鍋業界からファーストフード、中華料理（メインフード）などの外食業界に参入する海底撈の

事例を挙げている。

次に同論文では、持続ケイパビリティを経営陣の「社会的な企業家精神」に基づき、人的資源の利用と調整を通じて、「支援育成型リーダーシップ」を発揮するプロセスを構成していることを恒順酢業と海底撈の事例を通じて論じている。例えば、「人間と AI のコラボレーション」の現場と呼ばれる海底撈・北京スマートレストランでは、バックヤードは省人化にしてホールは従来と変わらずパターン化したものではなく、高品質サービスを提供する人間の店員が担当している。

そして、同論文では変形ケイパビリティとして恒順酢業の事例と海底撈の事例を挙げている。恒順酢業は「恒順の味」というコア・IP の創造に基づいて、外食業界の新興企業である「楽楽茶」とのブランド・コラボを実施し、現代の若者が好む茶飲料文化に「恒順香酢」の伝統的な味を取り入れた。海底撈は「海底撈の高品質サービス」というコア・IP の創造に基づいて、コスメ業界の華熙バイオテクノロジーとのブランド・コラボを実施し、期間中に海底撈で食事した顧客は無料でこのコラボ製品をもらえた。

同論文の研究結果と結論は次の通りである。まず、同論文では第四次産業革命時代における企業の強いダイナミック・ケイパビリティを「強いオペレーショナル・ケイパビリティ(コア・ケイパビリティ)と弱いダイナミック・ケイパビリティ(スマート・ケイパビリティ)の構築に基づいて発展してきた、不確実性の環境に適応できる独創的な(模倣困難な)ケイパビリティである」と定義している。強いダイナミック・ケイパビリティが応用される時の持続ケイパビリティ、創造ケイパビリティ、変形ケイパビリティを分析している。

また、同論文では強いダイナミック・ケイパビリティを生かし、中国の実体企業を中心とした「コラボレーティブ・イノベーション」という独自の視点を提示している。経済的な側面から見ると、コラボレーティブ・イノベーションは「人間と AI のコラボレーション」によって効率化と人件費の削減を図り、AI と比べて人間が持つ優位性を十分に活用し、付加価値生産性を高めるための道筋である。戦略的な側面から見ると、コラボレーティブ・イノベーションは「実体企業と新興企業のコラボレーション」を通じて、Win-Win のビジネス・エコシステムを構築し、エコシステム価値を獲得するための戦略である。さらに、同論文では、戦略経営論の視点における従来の「勝者はすべてを取る」というコンペティティブのパースペクティブから、「協調して価値を共創する」というコラボレーティブのパースペクティブへのシフトが必要であることを論じている。

同論文はインタビュー調査と観察をはじめとした定性調査が中心であり、中国企業の川下企業 2 社を中心に分析しているなどの研究課題は残っているが、従来のダイナミック・ケイパビリティ論では完全に説明されていない低次ケイ

パビリティと高次ケイパビリティの区別、それぞれが含まれているミクロのケイパビリティを明確にしている学問的意義がある。また、同論文はダイナミック・ケイパビリティ論の既存研究における構成要素、性質、及びミクロ的ケイパビリティに関する曖昧な定義、重複かつ論争になるところを統合し、第四次産業革命時代におけるダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークを構築し、コラボレーティブ・イノベーションのコンセプトを拡張する上で、コラボレーティブ・イノベーションとダイナミック・ケイパビリティとの関係性、それらが企業の競争優位に与える影響などを明らかにしている。そして、同論文は「コラボレーティブのパーспекティブ」から、戦略経営論への新しい理解を与えている学問的意義もある。

同論文の実質的意義としては、昨今の変化に富んでいる第四次産業革命時代において、既存の実体企業と新規企業が如何にコラボレーティブ・イノベーションを行うべきかを明らかにしていることで、現代的な産業文明に向かって進んでいきたい中国企業に良い影響を与えると同時に、中国市場に参入しようとしている日本企業にも参考になる実質的な意義があると考えられる。

申請者氏名	18DC02 徐 天堯
<p data-bbox="628 465 940 501">(論文審査結果の要旨)</p> <p data-bbox="221 515 1340 887">本論文は、ダイナミック・ケイパビリティに関する定義、構成の複雑性及びダイナミック・ケイパビリティと企業の競争優位との関係性に関する見方の矛盾等の問題を解決すると同時に「第四次産業革命時代におけるダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク」を構築し、「コラボレーティブ・イノベーション」という新しい視点からダイナミック・ケイパビリティと競争優位の関係性を中国の実体企業と新興企業とのコラボレーティブ・イノベーションを中心に研究した結果についてまとめたものであり、得られた結果は次のとおりである。</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="221 900 1340 1032">1. 強いダイナミック・ケイパビリティと同ケイパビリティが応用される時の持続ケイパビリティ、創造ケイパビリティ、変形ケイパビリティを分析している。<li data-bbox="221 1046 1340 1128">2. 強いダイナミック・ケイパビリティを生かした「コラボレーティブ・イノベーション」という独自の視点を提示している。<li data-bbox="221 1142 1340 1225">3. 「人間とAIのコラボレーション」と「実体企業と新興企業のコラボレーション」を通じたWin-Winのビジネス・エコシステムを提示している。 <p data-bbox="237 1283 525 1319">(審査委員会の所見)</p> <p data-bbox="221 1332 1340 1512">本論文は「第四次産業革命時代におけるダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク」を構築することによって、中国の実体企業に関する事例分析を行い、ダイナミック・ケイパビリティ及びコラボレーティブ・イノベーションに関する新しい知見を見出している。</p> <p data-bbox="221 1525 1340 1608">また、コラボレーティブ・イノベーションとダイナミック・ケイパビリティの関係性とそれらが企業の競争優位に与える影響などを明らかにしている。</p> <p data-bbox="221 1621 1340 1704">そして、既存の実体企業と新規企業が如何にコラボレーティブ・イノベーションを行うべきかを明らかにしている。</p> <p data-bbox="221 1718 1340 1800">本論文は以上のような学術上、實際上寄与するところが少なくない。よって、本論文は博士（経営学）の学位論文として価値あるものと認める。</p> <p data-bbox="221 1814 1340 1897">以上、本論文は経営・流通学研究科が規定する博士学位請求論文の基準を満たし、博士（経営学）の学位に相応しい論文と評価いたしました。</p>	