

学 位 論 文 題 名

日・韓半導体企業におけるマネジメントの比較研究

－ NEC、三星電子の事例を中心に－

学位論文内容の要旨

本研究の目的は、国家の基幹産業として経済発展の担い手として注目されてきた日韓半導体企業の発展プロセスについて、制度的アプローチ、RBV（Resource Based View）アプローチの2つのアプローチに分類、各研究の業績と限界を評価してうえで、統合的分析枠組を提示することにより、「日韓半導体企業のマネジメントの変遷の比較考察」を行うことで半導体企業における持続的競争優位の源泉を明らかにすることである。

近年、世界半導体業界には再編期を向かっている。多くの論者は、日韓の経済発展の原動力として注目を浴びてきた半導体産業が新しい局面を向かっていると指摘している。しかし、一部の例を除いて経営学の理論的な枠組に則して、具体的に個別の半導体企業の成長プロセスを分析した研究は多くない。また、これまで経営学においては、RBVと制度的アプローチの問題を関連させて検討が行われてこなかった。

こうした問題意識から、本研究では、国際競争環境では共通点をもつものの、制度的環境や技術環境がまったく異なる半導体企業の歴史的変遷について、詳細な事例研究を通じて具体的に分析を行う。分析にあたり「半導体企業における経営環境」と「半導体企業のマネジメント」との関係性を分析するための独自の統合的分析枠組を構築し、その枠組にもとづいた比較事例分析を行った。特に調査に際しては、新聞や雑誌等、一般に公開されている幅広い2次データから始め、インタビュー、企業内部データ等のオリジナルな資料も有効に活用し、事例研究を行った。

本研究の構成は、以下のとおりである。

第1章では、本研究の目的を提示し、研究の意義について論じる。

第2章では、制度論およびRBVに関する若干の考察を行ったうえで、これまでの半導体産業に関する先行研究を批判的に検討し、その現状と課題を明らかにする。

第3章では、第2章における先行研究を踏まえて、経営環境と半導体企業のマネジメントの相互作用を解明するための独自の統合的分析枠組を提示するとともに、分析枠組を構成する3要素、すなわち①経営環境、②企業マネジメント、③成果について説明を行う。また、研究方法論に関して若干のレビューを行うことで、本研究の研究方法的妥当性について検討を加える。そして、事例研究を開始するに当たって、事例の選択とその背景について概観する。

第4章では、日韓半導体産業の発展史を概観したうえで、代表的な半導体企業であるNECと三星電子の事例を記述する。まず、日韓半導体産業発展歴史では、主に1960年代から現在に至るまでの半導体産業の足跡を幾つかの段階に分類した。日韓半導体産業発展の全体図を描いてみることによって、その背景に規定されたNECや三星電子の企業行動分析に自然に移行することにこの部分の記述目的がある。

続いて、NECの事例では、1899年に日本最初の外資系企業として誕生した当社が、コンピュータとトランジスタ事業に参入した以来、どのような段階を経て1980年代中盤から情報化時代を先導する中核技術である通信機器、コンピュータ、半導体の3つの分野で世界的競争力をもつ企業として成長してきたのかを述べる。また、1990年に入ってからアメリカのIntel社や韓国、台湾勢半導体企業に圧迫され、メモリ事業における主導権を奪われてし

まった NEC の現状と課題を記述する。

最後に、三星電子の事例では、1980 年代初頭、先代李会長のリーダーシップをもとに本格的にメモリ事業へ進出した当社が、持続的な R&D 投資および製品開発、新製品の適時出荷、合理的経営組織体制の整備によって、世界的半導体不況、競合他社の価格ダンピングなどの牽制を乗り越え、世界最大の半導体企業として立地する過程を詳細に記述する。

第 5 章では、第 2 章と 3 章における理論研究と分析枠組の構築を踏まえて、第 4 章の事例記述をもとに事例分析を行う。1970 年以前の NEC は日本政府の強力な支援と小林前会長の半導体産業に対する確固たる信念、優秀な研究人材、安定的な資金供給源をもとに積極的なマネジメントを展開してきた NEC は、参入初期段階から現在まで経営戦略や組織を柔軟に変化しながら急変する経営環境に対応し、成長を遂げてきた。本章の分析では、持続的なマネジメント変革を行いながら、世界トップレベルの半導体企業の地位を築き上げる過程を企業マネジメント（経営戦略と組織）を中心に分析したうえで、企業マネジメントと経営環境との相互作用まで視野に入れて論じている。

一方、三星電子は 1980 年代に入ってから、1970 年代以前の単純組み立て下請会社から脱皮し、本格的に半導体事業に進出した。当社は、韓国財閥式経営の利点をいかし、スピーディかつ大胆な意思決定を行うことで先進企業を急速にキャッチアップし、さらに台湾勢競合他社の追撃からも逃げ切った。三星電子は急変する経営環境に対して適切に経営戦略や組織で対応しながら、半導体業界でその名も知られなかった 1970 年代以前の立場から世界半導体業界を取り巻く経営環境にみずから強力な影響を及ぼす立場まで飛躍的に発展してきたのである。

第 6 章では、2 つの事例分析を通じて得られた分析結果の比較検討を試みている。それぞれの事例から、両社のマネジメントには幾つかの共通点と相違点が存在することが明らかになった。まず、一般特性の面では、2 社ともに 3 万人を超える大企業型組織である。また、総合電機メーカーとしてさまざまな製品を打出していることと、半導体事業の初期段階においてコスト・リーダーシップ戦略を採用したことが両社の共通点としてあげられる。さらに、厳しい経営環境の変化に対応して戦略的提携戦略、高付加価値戦略を展開していることが両社のマネジメント上の共通点としてあげられる。しかし、メモリ事業におけるリスクテイキング戦略を採用している三星電子に比べて、早い段階からリスク回避戦略に転じた NEC のマネジメントはまったく異なる局面を見せている。

経営組織の面では、三星電子が日本の総合電子メーカーの経営組織をベンチマークしたために 1990 年代初頭までには、非常に類似した組織形態を採用していた。しかし、大規模投資を必要とするメモリ事業が発端となり、現在 NEC は分社体勢に入り、三星電子は各事業部門を有機的に結ぶ Digital Convergence を実現しているためにまったく正反対の組織形態を展開している。

第 7 章では、以上の分析を通じて得られた結論とその含意および今後の課題を述べ、本研究の結びとする。

その結果として、以下のような分析結果を得ることができた。

- 1) 半導体産業の技術環境が激変しているなか、個別企業の戦略的選択もドラスティックに変化してきた。つまり、焦点・集中化戦略の採用による経験曲線効果の享受するより、絶えざる製品イノベーションを繰り返す「スピードの経営」が半導体企業の生存の要件となっている。
- 2) 後発業者の劣位性を克服するための戦略的代替案として日韓政府は重要な役割を果たしてきた。つまり個々の企業の能力だけでは克服できない資源（Resource）ギャップを両国政府が代わりに埋めることによって、スタートアップ時期における両国半導体企業のマネジメントは活性化された。しかし、半導体産業を取り巻く急変する経営環境のなかで産業の起爆剤としての政府の支援を有効に活用し、成功を収めた企業の KFS（Key Factor for Success）には、以下の 3 点が存在する。すなわち、戦略的意図をもつ上層部の的確なドメインの提示、経営資源の動態的展開過程と経営組織の柔軟な適応（経営戦略と経営組織との適合）、中核技術（コア技術）の確保および既存技術の延長線からの脱皮（Quantum Jump）が挙げられる。

以上のような分析結果から、本研究では今日の半導体企業におけるマネジメントと経営環境との相互作用を詳細に究明することができた。本研究においては、これまで十分に議論されてこなかった半導体企業の発展プロセスを RBV アプローチと制度的アプローチを融合した統合的枠組で分析することによって、今まで見落されていた半導体企業における持続的競争優位の源泉を明らかにすることができた。さらに、今後の研究課題に繋がる理論的および実践的含意を提示した。本研究で示された RBV アプローチと制度的アプローチを融合した統合的枠組の一般的な適用可能性と定量研究を含む分析手法の改善に関しては、今後も継続的に検討していかなければならない。

学位論文審査の要旨

主 査 教 授 金 井 一 頼

副 査 教 授 小 島 廣 光

副 査 助 教 授 岩 田 智

学 位 論 文 題 名

日・韓半導体企業におけるマネジメントの比較研究

－ NEC、三星電子の事例を中心に－

本論文は、日・韓半導体企業のマネジメントの変遷に関する国際比較分析を行うために、制度的アプローチと資源ベースアプローチ（RBV）を統合する独自の分析フレームワークを構築し、そのフレームワークをもとに分析を行った先駆的な実証研究である。

これまで半導体産業の発展プロセスに関する先行研究は、大部分が制度的アプローチないしはRBVによるものであり、両者を統合した視点から分析した研究はほとんど行われてこなかった。本論文は、これまで相互に関連することなく進められてきた制度的アプローチとRBVを統合することによって、日本と韓国という制度的に異なる状況における半導体企業のマネジメントの変遷に関する国際比較分析を行い、既存の研究を大きく前進させる意欲的な研究であるといえることができる。

以下、論文の概要と評価について述べる。

《論文の概要》

第1章において、国際競争においてキャッチアップに成功した企業がどのようにして持続的競争優位を保ってきたかを分析するためには、経営環境とマネジメントの相互作用に焦点を当てて研究することが必要であり、この研究目的を達成するためには制度的アプローチとRBVを統合した視点から考察することが必要不可欠であるという本論文の問題意識と課題が明確に提示されている。

第2章では、制度論とRBVに関する基本的考え方およびこの両者の研究アプローチに基づく半導体産業に関する先行研究が検討されており、その中からいくつかの問題点を指摘している。

第3章では、前章の先行研究の検討を踏まえて制度的アプローチとRBVの統合の必要性が示され、経営環境（制度・産業特性）、企業マネジメント（資源展開を中核とした経営戦略と組織）および成果変数から構成される独自の分析フレームワークが提示されるとともに、研究方法としての比較事例研究の方法と意義が述べられている。

第4章においては、日韓半導体産業の発展プロセスがそれぞれフェーズ区分され、それに基づいて説明されるとともに、NECと三星電子の事例が詳細に紹介されている。

第5章が、NECと三星電子の個別事例研究の部分である。NECの事例分析では、1970年以前から現在までを4つのフェーズに分け、三星電子においては1980年以前から現在までを3つのフェーズに分けてそれぞれ分析し、次のような分析結果を提出している。

（NEC）①70年以前においては、国の電子工業育成の方針のもと、小林前会長のビジョンに基づく積極的な投資を行い、リスクテイキングの戦略を追求。

②70年から80年においては、低コスト・高品質の製品戦略を追求し、国内

販社のネットワークを強化。

③ 81年から90年においては、メモリ事業への積極的投資を行いながら、戦略提携の強化による世界標準戦略を推進。

④ 91年から現在までは、韓国や台湾企業の台頭のなかで、DRAM事業からの撤退とLSIやASICへの集中をはかり、国際的提携を一層強化している。さらに、半導体事業の分社を行っている。

(三星電子) ① 80年以前においては、トップの戦略的リーダーシップのもと半導体事業への進出を行い、コストリーダーシップ戦略を志向。

② 80年から90年にかけては、共同開発と独自開発を並行しながら、次世代DRAM事業に積極的な投資を行っている。

③ 91年から現在にかけては、DRAM分野の技術リーダーシップ戦略を展開。

第6章においては、前章での個別事例分析をベースにした比較事例分析が行われている。ここでは、両社の共通点とともに相違点が提出され、検討されている。共通点としては、①両社とも総合電機メーカーとして多様な製品群を製造しており、半導体事業がそれらの製品群のプラットフォームとしての役割を持っていたこと、②事業の初期段階において両社ともコスト・リーダーシップを志向する戦略を採用し、それに関わる技術を蓄積していったこと、③経営環境の激変に対応して、戦略的提携、高付加価値戦略を展開していったこと、があげられている。これに対して相違点としては、①三星電子が、メモリ事業においてリスクテイキングの戦略を採用しているのに対して、NECは早くからリスクをヘッジする戦略に転じていること、②近年、NECが半導体事業の集中をはかるために分社体制に入ったのに対して、三星電子は中核部品部門と他事業部門のシナジー効果を実現するデジタル・コンバージェンスに向かっていることが指摘されている。

最後に第7章がこれまでの分析を通じて得られた分析結果と理論的および実践的含意を記した結論部分である。結論的にいうことができる本論文の重要な点は、国際競争の舞台において後発であるために資源的劣位にある日韓企業は、両国政府の多様な政策的支援を通じて個別企業では対応できない資源ギャップを埋めることができ、事業展開の大きな起爆剤を得ることできた。しかし、両国における企業の盛衰はトップの戦略的ビジョンに基づく確なドメインの提示、資源のダイナミックな展開と経営組織の柔軟な適応およびコア技術の獲得と既存技術からのクォンタム・ジャンプといったマネジメントに大きく依存しているということである。

《論文の評価》

1 本論文の最大の貢献は、これまで個別に展開されてきた制度的アプローチとRBVを統合するようなフレームワークを独自に構築し、国際比較事例分析を行うことによって、経営学における比較研究を大きく前進させ、国際比較研究の新たな可能性を切り開いたことである。

2 上記のような統合的フレームワークによる分析は、半導体産業の研究に対しても新たな知見を提供し、半導体産業の研究に大きな貢献をしている。

3 技術の変化が激しく、製品ライフサイクルの短い産業における経験曲線効果の限界を示すことによって、経営戦略論に対して新たな知見を提示している。

なお、事例分析における制度とマネジメントの関係の分析をさらに厳密かつ詳細に行い、制度的アプローチとRBVの統合的視点の持つ分析上の意義をさらに説得的に展開する必要があるとの指摘がなされた。

以上の所見を総合して、審査委員会は提出された論文は博士（経営学）の学位を授与するに十分値する成果を示しているものと判断した。