

立教大学学術推進特別重点資金（立教 S F R）
 大学院生研究
 2003年度研究成果報告書

研究科名	立教大学大学院			経済学研究科	経営学専攻
指導教員	所属・職名		氏名		
	経済学研究科		林 倬史 印		
自然・人文の別	自然	・ <input type="checkbox"/> 人文	個人・共同の別	<input type="checkbox"/> 個人	・ 共同 名
研究課題	日・韓通信企業における新たな国際競争戦略のパターン考察 - 戦略的提携を中心とした実証分析 -				
研究代表者	在籍研究科・専攻・学年		氏名		
	経済学研究科経営学専攻 博士後期課程2年		尹 卿烈 印		
研究組織	在籍研究科・専攻・学年		氏名		
研究期間	平成 15		年度		
研究経費	200		千円		

研究の概要 (200~300字で記入、図・グラフ等は使用しないこと。)

日・韓通信企業（主に移動通信キャリア）における新たな国際競争戦略のパターンを考察する本稿の目的は、①激しく変化する経営環境において、移動通信産業の「新たな競争優位の源泉」を探りながら「R&D」と「国際標準化戦略」の役割と新たな方向を考察する。②「R&D」活動の成果である「新技術・新工程・ノウハウ」などを「知的経営資産化」すること及び、「企業の競争優位の源泉として活用する」ことの重要性を究明する。③移動通信企業での「R&D 戦略」と「国際標準化戦略」に関する事例を分析することである。

特に、この企業の競争優位を獲得を目的に展開する経営戦略における戦略的提携の有効性と戦略性を究明する研究である。

キーワード (研究内容をよく表しているものを3項目以内で記入。)

[移動通信産業] [戦略的提携] [R&D と標準化戦略]

研究成果の概要 (図・グラフ等は使用しないこと。)

本研究は、日・韓通信企業における新たな国際競争戦略のパターン考察に関する研究である。日・韓移動通信産業の発展段階の分析を通じて、各国の産業と企業が持っている相異なる経営資源と発展の背景を明らかにした上で、現在の各国・各社別に推進する相異なる経営戦略の背景と目的を考察する。この過程で外部環境の変化に適応しながら、この変化の流れをリードしようとする企業の新たな経営戦略を試みる目的のものである。特に、移動通信企業が国際競争優位を獲得するための戦略(R&Dと標準化戦略を中心として)で戦略的提携の意味と役割を分析するものである。

今回、SFRの支援を受けて完成した論文は「移動通信企業の技術開発と標準化戦略の再検討」であり、この論文では、単なる商品を開発して生産・販売だけを販売する一般産業と違いがあり、他産業で見られない相異なる産業特性を持っている移動通信企業の技術開発と標準化戦略における戦略的提携に関する研究であった。

論文の目的は、①激しく変化する経営環境において、移動通信産業の「新たな競争優位の源泉」を探りながら「R&D」と「国際標準化戦略」の役割と新たな方向を考察する。②「R&D」活動の成果である「新技術・新工程・ノウハウ」などを「知的経営資産化」すること及び、「企業の競争優位の源泉として活用する」ことの重要性を究明する。更に、移動通信企業での「R&D戦略」と「国際標準化戦略」に関する事例を分析することであった。

移動通信産業特有の構造変化としては、①民営化及び競争システムの導入、事業領域に関する規制緩和、②事業者間のグローバル競争が激しくなり、新規国内事業者・外国事業者とのM&Aや戦略的提携が多く行われる、③通信技術の発展は有線通信・無線通信・放送の融合と通信とコンピューターの融合を促進し、技術発展が速い、④市場構造変化(以前は主な市場は先進国であったが、上の3つの要因から発展途上国及び全世界に市場が拡大し、市場構造変化が激しい)などが挙げられる。更に、産業の固有の特徴として、①商品開発(端末機、通信サービス)やインフラ設備(基地局、交換器などの通信網構築に関連する設備)を企業の資本で投資しなければならないので、大規模な投資資金が必要、②事業の未来性や成長性を真剣に検討した上で、前投資と後収益の産業構造、③加入者数確保が直接収益に繋がるから、マーケットシェアの獲得が重要、④無線インターネット・多様なコンテンツ産業など他産業に及ぶ波及効果が大きいため、国家の基幹産業として政府政策の影響がある、⑤投資費用回収以後(黒字転換)は、急激な収益構造の改善が可能、⑥国際的なルール(国際標準)があり、技術が先に生まれてITUの勧告によって標準に指定されるので国際標準を巡る企業間競争がある点などが挙げられる。

本論文では、このような産業構成の変化が行い、特徴を持っている移動通信産業に属する企業の戦略では、将来市場の創造のために「R&D」と「国際標準化」を視野に入れた方向に戦略行動を質的に転換していくことの重要性を強調した。これは従来までのように、既存の大量生産技術を基盤とした製品・国内市場レベルでの競争のみを考慮した経営戦略は不十分であることを意味する。更に、技術変化が激しい産業の企業が技術領域において国際競争力を維持するためには、戦略に基づいた先端技術の開発と、開発した技術を収益性があるビジネスとして成功させるための経営戦略を連携することも強調した。

分析内容としては、競争優位理論・R&D戦略・標準化戦略に関する理論研究を行い、移動通信業界・日本移動通信産業での事例を分析した。

R&D戦略に関しては、産業特有のネットワーク外部性などの特徴があるからR&Dの成果を知的財産権化して国際標準化するなど戦略的に活用することが最も重要である。諸企業の経営戦略と連携した新たなR&D戦略は3段階の活動から構成されると論じた。第1段階では、必要な技術獲得方法を決定する段階である。この段階では自社の技術水準とR&D組織の能力を分析する。各企業がに必要な技術を獲得する方法として、

研究成果の概要 つづき

自社開発以外でもライセンスや M&A の方法も有効である。特に、通信産業、電気・電子、精密機械のような分野は一つの製品に多数の技術が必要なので、全てを自社で開発するのは現実的に無理であり、他社とのクロス・ライセンスが不可欠である。従って、R&D 活動では、自社開発方法と他社から自社が持っていない技術を獲得する方法の調和が求められると強調できる。第 2 段階は、企業の R&D 組織で技術開発活動を行い、R&D 戦略の目的である新製品、新技術、新工程、新方式などを開発する段階である。第 3 段階は、その成果を活用して、商品化及び標準化を推進する段階である。

この新たな R&D 戦略では、自社研究組織を中心とした研究開発を強化しながら、外部との研究開発分野の連帯や技術獲得を活発させることと、成果である新製品・新技術・新工程・新方式などを有効に活用することの重要性が強調できるし、その活用方法として知的財産権化することと国際標準化を推進することを強調できる。

標準化戦略の分析では、標準が汎世界的に拡散して重要になるから各企業の対応として、①標準化を視野に入れた戦略が発揮できるような組織に改編、②標準を掌握するとか主導グループに属するように攻撃的戦略を推進、③事実上標準(de facto standard)の獲得のために攻撃的な戦略の推進、④世界的に通用する固有な標準を開発して競争戦略の資源として活用、⑤技術開発の初期段階から世界的標準を志向する、⑥業界ネットワークを形成し、可能性ある企業を引き入れて標準を防御、⑦標準主導のためのグローバル活動を強化することなどが指摘できる。

結論では、世界市場をリードする企業の競争力の基盤として、新市場の獲得、他社が追随できない技術の確立、異業種間のパートナーシップによる新しい付加価値の創造、メーカーとユーザーとのパートナーシップによる新たな価値の創造、顧客ニーズに合わせた研究開発、顧客へ適応などを挙げた。

これらのような企業の競争優位の基盤は移動通信企業にも適応できるとして、現代の企業、特に移動通信産業のように先端技術が重要な産業では、R&D 活動と成果管理(知的財産の管理)が重要になり、企業の経営戦略としての「R&D 戦略」と「国際標準の確立」を効果的に推進するためには、先端技術をいち早く開発すると同時に、製品・技術開発の初期段階から、明確に国際標準の確立を目指すことが強調できる。これは先端技術が競争優位の源泉になる移動通信産業では、R&D 戦略と標準化戦略を通じて競争優位を強化することが他産業より重要になるからである。更に、その戦略を実行する際にツールとして戦略的提携が重要な役割を果たすと分析した。

このことから、以前にも行った R&D 活動を発展させ、R&D の結果を効率的に知的財産化し、自社に有利な方向に最大限に活用できる戦略を如何に創り出し、如何に推進するかという問題は企業の競争優位に繋がる重要なポイントであると論じた。

更に、これらの要因に加えて、技術の変化が激しいし、ネットワーク外部性があり標準化の重要性が最も強調される移動通信産業では R&D を通じて新技術を含む知的資産を蓄積し、これを活用し国際標準化競争に勝利することが企業の競争優位の源泉として最も重要な基盤である強調できる。このことの重要性は、日本移動通信企業の競争優位の源泉と経営戦略の変化分析でも見られる。従って、今後の移動通信企業の経営戦略のあり方を、既存事業で蓄積した経営資源の活用できる産業への参入、新しい分野への参入や事業拡大、新たな移動通信サービスの創出を通じたグローバル競争力強化であるとすれば、補完的な経営資源を持っている企業間戦略的提携を行うと同時に、R&D を通じて新たな競争優位を構築することが強調できると分析した。

研究発表 (研究によって得られた研究経過・成果を発表した①～④について、該当するものを記入してください。該当するものが多い場合は主要なものを抜粋してください。)

- ①雑誌論文 (著者名、論文標題、雑誌名、巻号、発行年、ページ)
- ②図書 (著者名、出版者、書名、発行年、総ページ数)
- ③シンポジウム・公開講演会等の開催 (会名、開催日、開催場所)
- ④その他 (学会発表、研究報告書の印刷等)

● 掲載論文 ●

著者：尹 卿烈
タイトル：「移動通信企業の技術開発と標準化戦略の再検討」
掲載誌名：『アジア経営研究』
巻号：第10号
発行年度：2004.7 (掲載決定)
ページ数：8ページ

● 報告 ●

タイトル：「移動通信企業の技術開発と標準化戦略の再検討」
団体名：アジア経営学会 第10回全国大会
報告年度：2003.10
報告場所：立命館アジア太平洋大学(大分県)

タイトル：「日韓移動通信産業の競争優位の構築に関する一考察」
団体名：企業経済研究会
報告年度：2003.11
報告場所：明治大学