

**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**  
**2004 年度研究成果報告書**

<b>研究科名</b>	立教大学大学院			経済学研究科	経営学専攻
<b>指導教員</b>	所属・職名		氏名		
	経済学研究科		林 倬史 印		
<b>自然・人文の別</b>	自然	・ 人文	<b>個人・共同の別</b>	個人	・ 共同 名
<b>研究課題</b>	戦略的提携を活用した経営戦略に関するヒアリング調査 ー 日韓移動通信企業を中心としてー				
<b>研究代表者</b>	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3年		尹 卿 烈 印		
<b>研究組織</b>	在籍研究科・専攻・学年		氏名		
<b>研究期間</b>	2004 年度				
<b>研究経費</b>	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。)

本研究は、グローバル化と関連技術の発展によってダイナミックに変化している環境の中で、日本と韓国の移動通信産業に属している企業が、競争優位を獲得する手段として活用する戦略的提携に関連する理論的・実証的な比較考察を通じて、今後の経営戦略に関して示唆する点と方向性を提示することを目的にしたものである。そのために、この要因が企業の成果に与える影響を文献サーベイと実証分析を通じて分析を行う。このような分析を通じて、R&D 競争と標準化競争で優位性を獲得した場合のメリットなどを実証検証する。そして、①先行技術をいち早く開発すること、②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、③研究開発の成果を有効に活用することの重要性を究明する。

**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。)

{ 研究開発 } { 戦略的提携 } { 競争優位 }

## 研究成果の概要 (図・グラフ等は使用しないこと。)

## ＜分析方法と有効性＞

本研究では、日韓移動通信事業者と端末機メーカーの戦略的提携を活用した研究開発戦略の実態を把握する目的を持って、オンラインデータベース分析とヒアリング、アンケート分析方法を併用した。その実証方法を採用した理由として、①日本と韓国を含むほぼすべての国では移動通信事業に関する免許制度を実施していることで、このような免許を持っているキャリアは 3-5 社に限定(母集団の限定)されている。また、端末機メーカーも先端ハイテク技術や膨大な設備投資を求めるために参入障壁が高いために企業数が少なく、母集団が限定されている。この限られた母集団を対象にして、統計的に有意なレベルまでの実証分析の実行は無理があり、分析結果の信頼性と有用性に問題があると判断をした。従って、具体的な研究開発活動の実態及び標準化活動など研究開発成果の活用に関する事例を分析して結果を導出するために日本企業に関してはデータベースシステムを通じる事例分析とアンケートやヒアリングなどの補完的な分析の方法を並行した。

本研究で分析する戦略的提携を通じる研究開発戦略に関するデータは、主に日経テレコムと KINDS のオンラインデータ検索システムを活用して抽出した。このような新聞記事及び経済雑誌を通じるデータ抽出(Literature-based counting)を通じる研究は限界点があるにもかかわらず多くの学者たちが活用した(石井,2003; Molina-Morales,2002)。このような文献・記事・統計データベースが構築されながら効率的な分析ツールとして必要性が増大されていると考えている。しかし、この限界については①読者を重視するためにデータの偏差がある、②情報がすべて公表されるとは限らない、③記事としての優先度によって情報が掲載されないケースがある、④有料の課金システムであり費用の問題があることがあげられている(石井,2003)。筆者は、この限界に加えて⑤検索語によって情報の量が相違であり、用語連関性を考慮して特定の検索語に現われた用語の頻度及び関連している検索語を交差して検索することが必要とされる、⑥検索された記事と他資料との比較検証を行って事例を限定する必要があることを挙げる。

## ＜分析モデルの設定＞

各移動通信企業が展開する研究開発における提携の戦略性と実態を把握するための分析フレームワークとして、分析モデルを設定して分析を試みる。ここで提携に参加する企業は、提携の対象になる経営資源(技術)に関して、以下のような必要によって提携を結ぶ動機があると定義する。

A 社：X 技術資源保有      B 社：Y 技術資源保有

- ① A 社が B 社の Y を活用する動機、② B 社が A 社の X を活用する動機
- ③ A 社の X と、B 社の Y を共有して新たな技術資源を創出する動機
- ④ A 社と B 社が、第 3 者の資源を活用する動機

また、その動機をもつ技術提携を締結する際、以下のような問題に対して戦略的な意思決定が必要であると論じることができる。

- ① 自社が提携対象になる技術資源の保有有無とレベルは？
- ② 他社が提携対象になる技術資源の保有有無とレベルは？
- ③ 提携対象になる技術資源を獲得(活用或いは内部蓄積)する必要はあるのか？

その 3 つの問題への各社の戦略的な解答によって戦略的提携のパターンが決定される。また、筆者が論じるように「自社の技術レベル」と「他社技術の必要度」である自社の技術吸収能力や経営資源の有無などを判断基準として、本研究の分析モデルとして提示した①協力型、②供与型、③導入型提携の 3 つのパターンを適切に決定する必要がある。更に、本稿で提示する分析モデルでの外部技術資源を活用しながら研究開発活動を添加する際、「自社の技術力」と「他社の技術獲得意思」の総合的な判断で戦略パターンを選択して実施することを、仮説検証を通して解明する。

研究成果の概要 つづき

<分析結果>

本研究の検証分析は、以下のように導出された事例分析を通じて検証を行った。

	協力型	導入型	供与型		協力型	導入型	供与型		
韓国	40	17	20	77	日本	92	36	30	158

本分析では戦略的な意思決定と実行の重要性を、①産業全般的な動向、提携主体別(②キャリアや端末機メーカーの企業群別と③各企業別)と、④年度別に考察する細かい分析を通じてダイナミックな技術提携を動的に把握することを試みた。

主たる分析結果として、第一、(提携対象になる技術に対して)自社の技術能力と他社技術の獲得(内部蓄積)意思によって、提携のパターンが決定されることを確認したことが挙げられる。これは分析モデルと仮説で設定したように、①自社の技術能力があり、他社の技術獲得(内部蓄積)意思が強い場合、自社の技術を活用した対等・優位な協力型(A)型が中心になる。②自社の技術能力がないし、技術獲得(内部蓄積)意思が強い場合は、資本参加を伴う積極的な導入を伴う協力型の提携(B)が展開される。③自社の技術能力があり、他社の技術獲得(内部蓄積)意思が弱い場合、供与型が中心になり、④ライセンス収入(川上の機能のみ企業)、⑤供与を通じた他経営資源の獲得や市場での地位を目標とする(川上と川下機能を揃えている企業)、⑥自社の技術能力がないし、技術獲得(内部蓄積)意思が弱い場合、ライセンス導入や技術導入を通じた研究開発が中心となることを明らかに究明した。

第二、移動通信キャリアは多数企業との研究開発ネットワーク構築を通じて、移動通信産業全体と各企業間の提携をリードする能力、差別化されたサービス開発と参加企業の拡大の強化できる能力が重要であり、海外での標準化活動の重要性が特に強調された。端末機メーカーは、技術提携を通じて、自社の競争優位が発揮できる特定分野での自社技術能力の強化、他社技術の効果的な活用能力が重要であると分析され、その能力は「差別化」であることを解明した。

第三、本分析を通じて提示した、技術提携に関する2つの決定要因と3つのパターンで類型化した分析フレームワークは、相手企業の戦略選択にも適応することができ、相手企業の提携を考慮する時に重要ポイントを導出することができた。この点は、自社が相手企業の全体的な技術力量及び経営資源の総合を考慮して技術提携を締結するのではなく、該当技術の優位性(他社の競争優位)を判断するように、他社も自社の特定技術力量及び経営資源を考慮して戦略的提携を締結しようとすることである。従って、複雑な技術環境の中で自社の競争優位は、必要なすべての技術分野での優位を追求するのではなく、限定された経営資源及び研究開発資源の効率的活用のために技術提携を通じて外部技術資源を活用しながら、特定技術分野で他社が簡単に模倣することができない優位性を構築すること(他社の自社技術の獲得意思が強くなるように)、戦略的決定に従って効果的な外部技術の導入や活用できる戦略的提携ネットワークを構築することが競争優位の源泉になると確認した。

第四、技術戦略的提携の決定要因とパターンを分析する過程で指摘したように、明確な目標や開発コンセプトを設定して実施する各企業の技術提携は、特定企業間の固定的な提携関係ではないダイナミックかつ動的な観点で協力ネットワーク構築を目指すことが重要である。また、国際環境の変化に従ってグローバル観点で研究開発戦略を検討する必要があることを明らかにした。また、通信キャリアと端末機メーカーが展開する技術提携は、補完的な経営資源の活用することで自社の能力レベルや活動範囲の拡大を可能にし、競争優位の創出に貢献すると分析された。

このような分析の成果は、急変する技術環境中で競争優位を確立できる方向を模索するために、提携パターンの決定要因と高度の戦略性を持つ技術提携パターンを分析するフレームワークを簡単にモデル化して提示したことである。