

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 8 日現在

機関番号：12601

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530493

研究課題名(和文) 組織能力と組織・製品アーキテクチャによる韓国と日本企業のグローバル戦略比較調査

研究課題名(英文) Comparative Study of Global strategy of Korean and Japanese Firms in terms of organization capability and organization/product architecture

研究代表者

朴 英元 (PARK, Youngwon)

東京大学・経済学研究科(研究院)・准教授

研究者番号：90526485

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では組織能力と組織・製品アーキテクチャの視点に基づき、韓国企業と日本企業のグローバル戦略を分析した。新興国戦略を成功させている日本企業の場合、現地ニーズを新たにセンシングして、既存の自社技術と現地部品を効率的に活用する戦略を展開しているのが共通の特徴である。具体的な製品アーキテクチャ戦略として、日本企業の場合、オープン・インテグラル戦略、韓国企業の場合、オープン・モジュラー戦略を駆使していると考えられる。

研究成果の概要(英文)：This study analyzed global strategy of Korean and Japanese firms in terms of organizational capabilities and organization/product architecture framework. Successful Japanese global firms in emerging markets adopt a set of business strategies that effectively sense the target market needs and apply their technology capability to utilize component parts provided by local suppliers in the target market regions. As an architecture strategy, it is considered that Japanese firms make full use of open-integral architecture strategy, but Korean firms focus on open-modular architecture strategy.

研究分野：国際経営

キーワード：組織能力 組織アーキテクチャ 製品アーキテクチャ グローバル戦略 オープンインテグラル オープンモジュラー

1. 研究開始当初の背景

従来の企業の競争優位に関する研究では、企業の独特の組織能力、あるいは有利なポジションが競争優位の差別化要因だと言われてきた(Barney, 2002)。

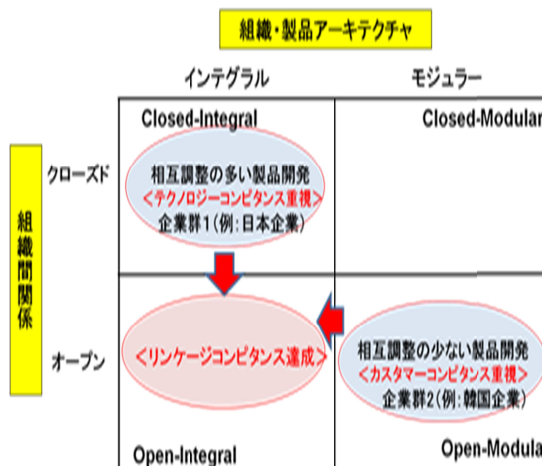
しかし、私の研究も含めた近年の研究が明らかにしてきたのは、ある企業の独特の組織能力は長期間にかけてその企業に定着されて構築されるので、外部環境の変化に俊敏に対応することを妨げる場合もあることである(朴, 2009; 2010; 2011)。すなわち、持続的にコア・コンピタンスを見直しつつ、外部環境に対応することができる能力を構築し得ない時、強い組織能力はかえって“コンピタンスストラップ(competence trap)”、“コア・リジディティ(core rigidity)”になってしまうこともある(March, 1991; Danneels, 2002)。たとえば、Abernathy & Clark (1985)とHamel & Prahalad (1994)の研究では日本とアメリカの企業を比較して、日本企業の優れた特徴を紹介しているが、現在逆に日本企業も新興国で成長している韓国企業などから学ばなければならないという声も大きくなっている。こうした歴史的事実は、日常的なイノベーションに集中するようになれば、ルーチンワークやチャンネルに埋め込まれているアーキテクチャ知識が慣性化されて、外部環境が変化しても容易には組織が変わらないことを意味する。言い換えれば、これまで有用だった情報フィルターにずっと寄り掛かるようになり、組織及び製品・サービスに対するアーキテクチャ知識が陳腐化してしまい、ライバル企業の新しいアーキテクチャによるイノベーションに対抗することができなくなる可能性もある。そのため、いかに外部変化に合わせてダイナミックに組織能力を構築していくかが昨今の企業の課題になりつつある。

これまでの研究から明らかになってきているのは、こうした組織能力と製品アーキテクチャとの間には適合性があることである(藤本・延岡, 2006; Fujimoto and Park, 2011; 朴他, 2010; 2011)。私の2009 - 2011年の研究では、製品アーキテクチャ、コア・コンピタンス、情報システムとの間には影響関係があることを突き止めた(朴他, 2007; 2008; 朴, 2009; 朴他, 2010)。具体的な研究結果としては、インテグラル製品アーキテクチャに近い自動車産業とモジュラー製品アーキテクチャに近い電子産業の間では、製品ごとの設計プロセスが異なり、こうした設計プロセスを考慮した情報システムの構築・利用が成果に影響を及ぼすことを確認した(上野・藤本・朴, 2007; 朴他, 2007; 2008; 朴, 2009; 朴他, 2010; Fujimoto and Park, 2011)。しかし、これまでの研究は、情報システムの視点で製品アーキテクチャと組織能力(コア・コンピタンス)との関係を分析したものの、日韓企業のグローバル戦略展開の違いにフ

ォーカスを置いて分析した研究は多くないのが現状である。とりわけ、新興国戦略などグローバル展開に求められる組織能力の要素に着目した研究は皆無である。

2. 研究の目的

この研究では組織能力と組織・製品アーキテクチャの視点に基づき、韓国企業と日本企業のグローバル戦略を比較分析することで、両国企業間のグローバル戦略の差異を明らかにしていくことである。このような目的のために、この研究では韓国のみならず、日本の製造業に焦点を当て、先進市場の欧米地域だけではなく、いわゆる新興国市場である中国・インド・ブラジル・ロシアなどに展開している両国企業の比較分析を行う。多くの日本企業は、欧米先進国市場はもとより、本格的に新興国での現地化戦略を展開している韓国企業より先に、中国、インド、ブラジルなどの新興国市場に進出したが、真の意味での現地化ではなく、本国のプレミアム製品の旧型モデルの組立販売に近かったのである。一方、韓国企業は徹底的にローカルニーズを調べて、その顧客の声に合わせた製品開発を行い、新興国市場に投入することでグローバル成功を獲得してきたと言える。そのため、両国のグローバル戦略を比較するために、従来の組織能力を3つのコンピタンスに分類する。すなわち、日本企業のように技術を重視するテクノロジーコンピタンス、韓国企業のようにマーケットニーズへの対応を重視するカスタマーコンピタンス、テクノロジーとカスタマーコンピタンスの統合を図るリンケージコンピタンスである。本研究では、こうした3つのコンピタンスと組織・製品アーキテクチャとの関係を示すフレームワークを提示する。このフレームワークに基づき、研究期間の間、欧米先進市場と新興国市場で代表的に成功した韓国企業と日本企業を取り上げて、両国企業のグローバル戦略を比較分析した。本研究の分析枠組みを下記の図に示す。



3. 研究の方法

本研究では韓国と日本の製造業企業を取り上げ、フィールド訪問調査を行うことで、組織能力と組織・製品アーキテクチャのフレームワークに基づき、韓国と日本企業のグローバル戦略を比較分析する。国際比較調査のために、東京大学ものづくり経営研究センターと協力し、代表研究者（本人）主催の「統合型ものづくりと IT システム」研究会に参加している日本企業の協力とともに、韓国ソウル大学、慶北大学、漢陽大学、慶熙大学、米国 Harvard 大学、Boston 大学、Toledo 大学、イギリスの Cambridge 大学、Warwick 大学、中国の浙江大學、復旦大學、インドの Delhi 大学、Coimbatore 大学の協力研究者との研究ネットワークを活用し、北米とヨーロッパのみならず、中国、インドにおける韓国・日本企業を訪問し、インタビュー調査を行った。平成 24 年度には北米とヨーロッパに位置した企業に対するインタビュー調査を実施し、平成 25 年度には中国、インドに位置している企業に対する調査を実施し、平成 26 年度にはこれまでの調査結果をまとめて、その成果を発信した。

4. 研究成果

3 年間の研究成果をまとめると、研究初年度である平成 24 年度では、こうした両国のグローバル戦略を比較するために、3 つのコンピタンスと組織・製品アーキテクチャとの関係を示すフレームワークに基づき、インタビュー調査項目を洗い出した。次に、研究フレームワークと調査項目に基づき、中国、インド、ASEAN、南アフリカ共和国などの新興国に進出している韓国と日本の大手製造業を訪問し、ものづくり現場の視察とインタビュー調査を行い、日韓企業の比較を行った。さらに、製品アーキテクチャのモジュラーとインテグラル軸に基づき、韓国と日本企業のグローバル戦略の差異を比較し、欧米の先進市場と BRICs などの新興国市場におけるグローバル戦略を比較する準備を行った。さらに 2012 年度では、こうしたインタビュー調査に基づき、積極的に研究成果をまとめて、国際的に発信した。

研究 2 年目である平成 25 年度では、平成 24 年度のグローバル調査の継続調査として、日本と韓国の国内調査および中国、インドにおける日本と韓国企業の継続調査を行いつつ、アメリカ、ロシア、台湾などの地域における韓国と日本の大手製造業を対象にフィールド訪問調査およびインタビューを実施した。また、2012 年度との比較のために、前年度行った中国、インド、ASEAN、南アフリカ共和国などの新興国における日本と韓国企業のグローバル戦略の特徴を明らかにし、比較分

析を実施した。2 年間の研究成果をまとめると、日本企業は開発・生産においてクローズドインテグラル製品・工程アーキテクチャ構築を構築し、国内に蓄積されている暗黙知を新興国市場に漸進的に展開する戦略を取っていることが明らかになった。その結果、ものづくりの開発・生産能力は日本の本社とマザー工場に依存する傾向が未だに強く、そういった能力を現地に展開し、育てていく戦略方向になっている。また、販売能力の拡張においても、こうした漸進的な展開のため、多様な商品ラインアップが難しく、販売チャンネルなどの面では依然として課題があるように思われる。

一方、韓国グローバルメーカーは、サムスン、現代自動車などで顕著に見られるように、韓国本社の R & D 拠点や生産技術に頼るところでは、日本企業と同様な傾向がみられるが、素早く韓国本社の開発・生産の暗黙知を新興国などの現地に展開するための仕組みを構築していることが明らかになった。たとえば、新興国における現地開発・生産環境に合わせて、マーケティング能力を強化しつつ、離職率が激しい中国、インド、ロシアなどのものづくり環境に合わせて、生産工程を完全にモジュラー化し、多能工ではなく単能工でも対応可能な大量生産システムを韓国本社でパッケージとして構築し、新興国市場に展開するケースが多い。現代の 30 万台生産能力の大量生産工場システムのグローバル生産拠点への素早い展開、サムスンの国内中心のスマートフォン生産システムを自動化し、中国とベトナムに素早く展開することで、巨大に成長するマーケットに対応していることなどが代表的なケースである。

以上のインタビュー調査および成果を踏まえて、2012 年度に引き続き、2013 年度でも積極的に研究成果をまとめつつ、その成果を国際的に発信してきた。

研究 3 年目である平成 26 年度では、これまでの調査結果を国際学会および国際ジャーナルに積極的に発信した。3 年間の研究成果をまとめると、新興国戦略を成功させている日本企業の場合、既存の日本国内開発製品を現地に展開する戦略ではなく、現地ニーズを新たにセンシングして、既存の自社技術と現地部品を効率的に活用する戦略を展開しているのが共通の特徴である。また、これを実現する具体的な製品アーキテクチャ戦略として、日本企業の場合、その独特の強みであるインテグラル・アーキテクチャ開発能力に、現地部品企業の不安定な品質を吸収して低い製品価格と、日本企業の強みである一定の水準以上の品質を具現するオープン・インテグラル戦略を展開したことが分かる。

一方、韓国グローバル企業の場合、オープン・モジュラー製品を非常に早いスピードで展開する戦略を駆使していると言えるだろう。そのため、新興国市場で成功している韓

国のグローバル企業は、ブランドによる差別化戦略に注力しており、デザインの差別化、市場別ニーズに特化した機能の差別化、タイムリー製品投入、生産と販売を統合した SCM (Supply Chain Management) 戦略を展開していると考えられる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 24 件)

Park, Y. W. and Hong, P., The role of IT for Global firms in Emerging Markets, 2015, International Journal of Business Information System (Vol. 18 No. 4), pp. 490-505, 査読有

Akiike, A. and Park, Y. W., Quantitative Analysis of the Effects of Dual Integration on firms Competitiveness, 2015, International Journal of Business Information System (Vol. 18 No. 4), pp. 406-421, 査読有

Tamaki, K., Park, Y. W. and Goto, S., A Professional Training Program Design for Global Manufacturing Strategy: Investigations and Action Project Group Activities through Industry-University Cooperation, 2015, International Journal of Business Information System (Vol. 18 No. 4), pp. 451-468, 査読有

Park, Y. W., Product Architecture and Supply Chain Management Design in Emerging Markets: A Case Study of Japanese Firms in Brazil, 2014, Journal of Business and Management, Vol. 3, No. 4 pp.17-27, 査読有

Park, Y. W., Integration of Supply and Demand Chain in Emerging markets, 2014, Journal of Business and Economics, Vol. 5, No. 12, pp. 2282-2294, 査読有

Park, Y. W., Three Core Competences and Product Architecture Strategy: Case Studies of Indian Markets, 2014, Management Review: An International Journal, Vol. 9, No. 2, pp. 35-66, 査読有

朴英元「韓国企業の製品開発と成長戦略：サムスン・LG電子の競争戦略と組織」JMC Journal, pp.12-21, 2014 (April).

Park, Y. W., Hong, P. and Roh, J. "Supply chain lessons from the catastrophic natural disaster in Japan" Business Horizons, Vol.56, No.1, pp.75-85, 2013, 査読有

Fujimoto, T. and Park, Y. W. "Balancing Supply Chain Competitiveness and Robustness through "Virtual Dual Sourcing": Lessons from the Great East Japan Earthquake," International Journal of Production Economics, Vol.147, Part B, pp.429-436, 2013, 査読有

Shimizu, T., Park, Y. W., and Choi, S. "Project managers and risk management: A comparative study between Japanese and Korean firms," International Journal of Production Economics, Vol.147, Part B, pp.437-447, 2013, 査読有

秋池篤・朴英元「サプライチェーンの両面的統合が企業の競争力に与える効果の定量分析」東京大学ものづくり経営研究センターMMRC Discussion Paper No.430, 2013.

吉田修治・朴英元・阿部武志「ものづくりの原点に回帰したトップダウン設計の改革 VPM/WP によるトップダウン設計のイノベーション」東京大学ものづくり経営研究センターMMRC Discussion Paper No.435, 2013.

Park, Y. W., Fujimoto, T. and Hong, P. "Product Architecture, Organizational Capabilities and IT Integration for Competitive Advantage," International Journal of Information Management, Vol. 32, No. 5, pp.479-488, 2012, 査読有

Park, Y. W., Amano, H. and Moon, G. W. "Benchmarking open and cluster Innovation : Case of Korea," Benchmarking: An International Journal, Vol. 19, Nos. 4-5, pp.517-531, 2012, 査読有

Park, Y. W., Hong, P., and Moon, G. "Implementation of Product Strategy with Differentiated Standards," International Journal of Technology Management, Vol. 57, Nos. 1-3, pp.166-184, 2012, 査読有

朴英元「製品アーキテクチャと新興国戦略：日韓企業の比較」早稲田大学高等研究所紀要第4号, pp.17-30, 2012, 査読有

Park, Y. W., Hong, P., and Park, Y. S. "Product architecture and integrated manufacturing information system: A comparative study of Japanese and Korean firms," International Journal of Business Excellence, Vol. 5, No. 5, pp. 485-501, 2012, 査読有

Fujimoto, T. and Park, Y. W. "Complexity and Control: Benchmarking of Automobiles and Electronic Products," Benchmarking: An International Journal, Vol. 19, Nos. 4-5, pp. 502-516, 2012, 査読有

Shimizu, T., Park, Y. W., and Hong, P. "Project Managers for Risk Management: Case for Japan," Benchmarking: An International Journal, Vol. 19, Nos. 4-5, pp. 532-547, 2012, 査読有

Kang, M. Wu, X., Hong, P., and Park, Y. W. "Aligning organizational control practices with competitive outsourcing performance," Journal of Business Research, Vol. 65. No. 8, pp.1195-1201, 2012, 査読有

②Park, Y. W., Oh, J. and Fujimoto, T.

“Global expansion and supply chain integration: case study of Korean firms,” International Journal of Procurement Management, Vol. 5, No. 4, pp.470-485, 2012, 査読有

②Tomino, T., Park, Y. W. and Hong, P. “Strategic Procurement through Build to Order System: an analysis of Japanese auto-manufacturers,” International Journal of Procurement Management, Vol. 5, No. 4, pp.413-429, 2012, 査読有

③Hong, P., Dobrzykowski, D., and Park, Y. W. “Guest Editorial: Challenged and Opportunities for Supply Chains in turbulent times, Vol. 19, Nos. 4-5, pp. 437-443, 2012.

④Shintaku, J. and Park, Y. W. “Japan’s Position in East Asia’s IT Industrial Networks,” SERI Quarterly, January, pp.39-51, 2012.

〔学会発表〕(計 10件)

Park, Y.W. and Hong, P. Integrated Manufacturing Information System (IMIS) for Sustainable Innovations: Case Study of Japanese Firms, 2014年7月 (July 28-31), PICMET ’14 Conference, ANA Hotel (Kanazawa, Komatsu), Japan

Park, Y.W., Sugie, R., Hong, P. and Callaway, J. Dynamic Network Innovation in Emerging Markets: From Supply Chain to Demand Chain, 2014年7月 (July 28-31), PICMET ’14 Conference, ANA Hotel (Kanazawa, Komatsu), Japan

Park, Y.W., Integrated Manufacturing and IT system, Workshop on Innovation Management of Supply Chain in Globalization (Zhejiang University, Hangzhou, China, March 24th, 2014).

Park, Y.W., Hong, P. and Moon, G., Developing Creative Innovators for Global Competitiveness: The Role of Linkage Competence in Japanese Context, 4th Innovation & Entrepreneurship Conference, Conference CD-ROM, (Daegu, Korea, Nov 7-8, 2013).

Akiike, A., Park, Y.W., Ichikohji, A., Song, W.W., and Higuma, D., The effect of Toyota Production System on Business Performance: International Comparison of the effects of TPS, 4th Innovation & Entrepreneurship Conference, Conference CD-ROM, (Daegu, Korea, Nov 7-8, 2013).

Sugie, R., Park, Y.W., and Hong, P., Roles of Supply Chain Management Organization in Global Supply Chain Network: A Case Study of Japanese Firm, 4th Innovation & Entrepreneurship Conference, Conference CD-ROM, (Daegu, Korea, Nov 7-8,

2013).

Park, Y.W., Hong, P., Shin, G-C., The Self-contained Localization Strategy: Case studies of Japanese firms, 6th Global Supply Chain Management Conference (Detroit, USA, September 26-28, 2013).

Tomino, T., Shintaku, J., Park, Y.W., and Kobayashi, M., Hong, P., Shin, G-C., Demand Fluctuation and Supply Chain Integration: Case studies of Japanese Firms, 6th Global Supply Chain Management Conference (Detroit, USA, September 26-28, 2013).

Sugie, R., Park, Y.W. and Park, K. Y., Network Building Strategy and Supply Chain Management: Case Studies of the Transportation Industry, 6th Global Supply Chain Management Conference (Detroit, USA, September 26-28, 2013).

Shimizu, T., Park, K. Y., and Park, Y.W., Supply Chain Risk Management and the Role of Project Managers: A Comparative Analysis between U.S. and Japanese Firms, 6th Global Supply Chain Management Conference (Detroit, USA, September 26-28, 2013).

〔図書〕(計 5件)

Hong, P. & Park, Y.W., Building Network Capabilities in Turbulent Competitive Environments: Business Success Stories from the BRICs, 2015, Taylor & Francis LLC, pp.233

藤本隆宏・朴英元 [共編著者] ケースで解明 ITを活かすものづくり, 2015年, 日本経済新聞出版社, pp.264

藤本隆宏・朴英元 『人工物複雑化の時代』 「人工物の複雑化と設計プロセス」2013年3月, 有斐閣

Park, Y.W. & Hong, P. Building Network Capabilities in Turbulent Competitive Environments: Theory and Practices of Global Firms from Korea and Japan, Taylor & Francis CRC Press, New York, 336 pages, 2012.

朴英元(上山邦雄・カク燕書・呉在フォン [編]) 『「日中韓」産業競争力構造の実証分析 自動車・電機産業における現状と連携の可能性』 「LG電子のグローバル戦略: TV事業を中心に」創成社, 東京, pp.177 ~ 207, 2012.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

朴英元 (PARK, Youngwon)

大学院経済学研究科・准教授

研究者番号: 90526485