

Title	半導体サプライチェーンのグローバルな環境変化における日本企業の組織学習による適応について 半導体企業A社のクロスボーダーM&A事例研究
Author(s)	岡田, 正樹
Citation	
Issue Date	2023-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/18415">http://hdl.handle.net/10119/18415</a>
Rights	
Description	Supervisor:白肌 邦生, 先端科学技術研究科, 博士

氏名	岡田 正樹		
学位の種類	博士 (知識科学)		
学位記番号	博知第 331 号		
学位授与年月日	令和 5 年 3 月 24 日		
論文題目	半導体サプライチェーンのグローバルな環境変化における日本企業の組織学習による適応について—半導体企業 A 社のクロスボーダーM&A事例研究—		
論文審査委員	白肌 邦生	北陸先端科学技術大学院大学	准教授
	神田 陽治	同	教授
	西村 拓一	同	教授
	金井 秀明	同	准教授
	西中 美和	香川大学	教授

### 論文の内容の要旨

With the proliferation of semiconductors, sustained industry growth is considered to be highly dependent on the semiconductor supply chain. Against this backdrop, semiconductor manufacturers must be able to read market trends, build strong relationships with customers to obtain reliable information on demand, and have broad management skills to balance future production capacity with the ability to supply without delay. In an environment where customers and their own management resources are globally dispersed, and where players, systems, and economic conditions are changing rapidly, Japanese semiconductor manufacturers must be able to adapt to these changes and manage their global organizations in a robust and flexible manner. However, in many cases, Japanese global organizations are managed and controlled culturally, mainly through Japanese expatriates. This delay in localization has affected the retention of talented local staff, and has resulted in a lack of effective utilization of global resources. On the other hand, the number and value of cross-border M&A by Japanese firms are seen to have increased markedly in recent years, and it is clear that there has been a change in the attitude of Japanese firms. However, while there have been quantitative studies on the effects of acquisitions, there have been few studies analyzing the management style and results of acquired companies from the perspective of organizational learning. In this study, we analyze a case in which a Japanese semiconductor company, A, acquired a U.S. company, B. It is aimed to clarify the mechanism how the company transformed its organizational routine, which had conventionally relied on Japanese expatriates, into one in which local employees take the lead, through organizational learning. This study provides a practical perspective on how Japanese firms can transform their global organizations and adapt to environmental changes for sustainable growth.

# Keywords

Japanese Semiconductor Company, Supply Chain, Globalization, Organizational Learning, Organizational Routines

Copyright © 2023 by Masaki OKADA

## 論文審査の結果の要旨

半導体が広く産業に普及するなかで、世界に拠点を持つ半導体メーカーは、グローバルな市場動向を読み将来の生産能力形成と足元での遅滞ない供給体制整備のバランスを取るグローバル組織運営能力が求められている。しかし日本企業では従来、本国から派遣した出向者を主体とする文化的マネジメント・コントロールが採用され、かつそれが固定化する傾向にあった。それゆえに現地の商習慣や動向に詳しい優秀な現地人の活用が進まず、全体的な半導体供給体制の構築に影響が出る等の弊害が指摘されてきた。

こうした状況を背景に、本研究では日本的なグローバル組織マネジメントが変化した事例の分析を通じて、どのような学習或いはアンラーニング（学習棄却）プロセスがあったかを示すことを目的としている。具体的には、日本の半導体企業A社による米国企業B社のクロスボーダーM&A事例に注目し、参与観察と関係者への半構造的インタビューを基に、買収の影響が本社と中国子会社間のサプライチェーン業務にもたらした影響について、自動車部門と非自動車部門という異なる2部門への影響を比較・分析している。

結果、半導体企業A社は当初、グローバル組織の運営において同じ文脈の共有を特徴とする日本的マネジメントに依存していたため、グローバル環境変化に困難さがあった。しかしながら米国企業B社の買収を機に、より汎用的な価値観の共有へと価値規範の拡張がなされたことで、非自動車部門では日本人出向者の知識に依存した組織ルーティンのアンラーニング（学習棄却）が進んだ。その結果、文化的背景にかかわらず世界共通の理解に基づく業務と責任範囲の定義を特徴とする手法で、現地人の登用・活用を進めた。これがグローバル環境の変化に効果的に適応することを可能にし、組織ルーティンとして定着していたことを見出した。一方、自動車部門は顧客の無視できない強い圧力によりアンラーニングが起らず、そのことで日本人出向者の存在感が増し、ルーティンをより複雑化させながら環境適応を図った。これらに関する記述は、製造業の組織管理者が直面する課題に対して有用な視点を含んでいると評価できる。

本研究の新規性は2点ある。第1は、これまで組織学習の研究では、組織の環境変化対応に向けて何らかの探索的行動により新たな知識を獲得し、既存の知識を棄却していくことで新たな組織ルーティンを形成し対応していくことが理論的に指摘されていた。本研究では、グローバル半導体メーカーの事例分析を通じて、知識探索行動としてのクロスボーダーM&Aが実際にそのプロセスを進める契機となり、具体的データと共にアンラーニングが起きたことを確認した。第2点は、組織のアンラーニングにおいて、トップの方針変更とその組織内推進におけるトップダウンアプローチが、新規の組織ルーティンの急速な組織浸透をもたらすことを、トップの方針変更がない事例との比較を通じて新規に示した。

以上、本論文は、グローバル半導体生産組織の組織学習および学習棄却のプロセスを示したものであり、学術的に貢献するところが大きい。よって博士（知識科学）の学位論文として価値あるものと認めた。