

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title            | 中小企業の戦略的提携                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Sub Title        | Strategic Alliances by Japanese Small Firms                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Author           | 高橋, 美樹(Takahashi, Miki)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Publisher        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Publication year | 1992                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Jtitle           | 三田商学研究 (Mita business review). Vol.35, No.5 (1992. 12) ,p.49- 60                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| JaLC DOI         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Abstract         | <p>本稿では取引コスト・モデル(経済学)を応用して、「ネットワーク型産業組織・企業間関係」の下での「中小企業問題」を論じる。中小企業による「戦略的提携」あるいは、その全体像としての「ネットワーク型産業組織・企業間関係」というときには、中小企業全般の研究開発力・マーケティング力・経営管理力の向上や、新しい企業間関係が積極的に評価される。しかしながら、「ネットワーク型産業組織・企業間関係」の下での「中小企業問題」の解明は、十分になされているとはいえない。そこで、ここでは、上に述べたような「積極評価」と「問題性」との双方を視野にいたした新しい分析を試みる。そして、中小企業分野を中心に、「技術の専有可能性」(技術の模倣されにくさ)と「補完資産」(開発技術・製品から利益を得るために必要な、補完的製造技術、販売網など)という2つの概念を用いて、イノベーションと企業間関係の関連を分析し、結論として、「ネットワーク型産業組織・企業間関係」の下でも「問題」が無くなったわけではなく、「新しい」問題、すなわち「技術取り引き」に関わる問題が生じうることを示し、今後、予想される傾向として、次の諸点を示す。(1) 中小企業経営戦略の一貫として、「技術の専有可能性」を高める戦略、すなわち他企業の追随を許さないような「ダントツ技術」の開発戦略や知的財産権・特許管理戦略がますます重要になる。(2) 中小企業分野でも、「技術取引の適正化」という(独占禁止政策上の)課題の重要性が高まる。(3) 「ネットワーク型産業組織・企業間関係」の下での「企業規模間格差」問題というときも、「企業規模」の基準は単なる従業員や資本金の大きさではない。従業員や資本金の大きさは、本稿で考察してきた「技術の専有可能性」向上や「補完資産」獲得の上での有利・不利を左右して初めて意味を持つ。</p> |
| Notes            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Genre            | Journal Article                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| URL              | <a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19921225-04056214">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19921225-04056214</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 中小企業の戦略的提携\*

高橋 美樹

### ＜要 約＞

本稿では取引コスト・モデル（経済学）を応用して、「ネットワーク型産業組織・企業間関係」の下での「中小企業問題」を論じる。

中小企業による「戦略的提携」あるいは、その全体像としての「ネットワーク型産業組織・企業間関係」というときには、中小企業全般の研究開発力・マーケティング力・経営管理力の向上や、新しい企業間関係が積極的に評価される。しかしながら、「ネットワーク型産業組織・企業間関係」の下での「中小企業問題」の解明は、十分になされているとはいえない。そこで、ここでは、上に述べたような「積極評価」と「問題性」との双方を視野にいたした新しい分析を試みる。そして、中小企業分野を中心に、「技術の専有可能性」（技術の模倣されにくさ）と「補完資産」（開発技術・製品から利益を得るために必要な、補完的製造技術、販売網など）という2つの概念を用いて、イノベーションと企業間関係の関連を分析し、結論として、「ネットワーク型産業組織・企業間関係」の下でも「問題」が無くなったわけではなく、「新しい」問題、すなわち「技術取引引き」に関わる問題が生じうることを示し、今後、予想される傾向として、次の諸点を示す。

(1) 中小企業経営戦略の一貫として、「技術の専有可能性」を高める戦略、すなわち他企業の追随を許さないような「ダントツ技術」の開発戦略や知的財産権・特許管理戦略がますます重要になる。(2) 中小企業分野でも、「技術取引の適正化」という（独占禁止政策上の）課題の重要性が高まる。(3) 「ネットワーク型産業組織・企業間関係」の下での「企業規模間格差」問題というときも、「企業規模」の基準は単なる従業員や資本金の大きさではない。従業員や資本金の大きさは、本稿で考察してきた「技術の専有可能性」向上や「補完資産」獲得の上での有利・不利を左右して初めて意味を持つ。

### ＜キーワード＞

中小企業、イノベーション、戦略的提携、ネットワーク型産業組織・企業間関係

\* この論文は、拙稿 [1990] 「技術革新と中小製造業の企業行動の変化」 中小企業事業団報告書『中小企業構造の変化』(90-22)、同 [1992] 「中小企業と企業間関係—ネットワーク型企業間関係への問題視点」『商工金融』(42-5) に、加筆・修正したものである。

## 1. 問題の所在と限定

近年、中小企業全般の研究開発力・マーケティング力・経営管理力の向上を背景として、「異業種交流」、「戦略的提携」など新しい形態の企業間関係がみられるようになってきている。このような企業間関係の特徴は、①専門技術をもった企業が、環境への適応を目的に、②自発的に参加して、自立的・継続的な企業間関係を構築し、③その関係が、環境適応の成功を通して、効率性・経済性を発揮するという点にある。このような（個別の）企業間関係の全体像は、「ネットワーク型産業組織・企業間関係」と呼ぶことができる。

「ネットワーク型産業組織・企業間関係」というときには、中小企業全般の研究開発力・マーケティング力・経営管理力の向上や、新しい企業間関係が積極的に評価される<sup>1)</sup>。しかしながら、「ネットワーク型産業組織・企業間関係」の下での「中小企業問題」の解明は、十分になされているとはいえない。

そこで、本稿では、取引コスト・モデル（経済学）の応用として、上に述べたような「積極評価」と「問題性」との双方を視野にいれた新しい分析を試みる。そして、中小企業分野を中心に、イノベーションと企業間関係の関連を分析した上で、新しい形態の企業間関係のもとでとくに重要性が増している問題として、「技術取引上の問題」を指摘し、「企業間格差」の内容・意味にも、若干、言及したい。

分析にあたっては、「戦略的提携」を、やや広義に、諸企業が、環境適応を目的に築く、自立的・継続的な取引・供給関係と定義したい。

また、本稿では、分析の対象とする「中小企業」を、新技術・製品開発能力をもち、「自社製品」（OEM供給を含む）を保有する中小企業に限ることにはしたい。したがって、本稿では、企業規模と技術・製品開発能力との一般的関連については論じない。

以下、第2節で、Teece [1986] によるモデルを紹介・検討し、第3節で、中小企業と企業間関係について論じ、第4節で本稿の議論をまとめる。

## 2. イノベーションと企業間関係

本節では、取引コスト・モデルの応用として、イノベーションと企業間の取引・供給関係との関連を論じる。以下、Teece [1986] の概略を紹介しながら、議論を進めたい。なお、議論にあたって

---

1) 一例として、清成忠男『中小企業読本（第2版）』東洋経済新報社、1990年、234ページ。

は、基礎的な新技術または新製品はすでに開発されているものと仮定する。

## 2.1. イノベーションからの利益を左右する要因

イノベーション（新技術・新製品の導入）からの利益を左右する要因は、2つある。ひとつは、「技術の占有可能性」の程度（開発技術・製品の模倣のされにくさ）であり、いまひとつは、「補完的な資産」の有無（製造設備や流通経路など一連の企業（業務）の統合の程度）である。以下に、まず、2つの要因について説明し、次に市場（技術・製品）の各発展段階における競争の特徴について述べ、最後に市場の各発展段階における2つの要因の関連についてまとめたい。

### 2.1.1. 「技術の専有可能性」

新しく開発された技術・製品の模倣の容易さは大きく2つの要因によって決まると考えられる。

ひとつは、工業所有権（特許権、実用新案権、意匠権）、著作権、あるいは企業間の取引上の秘密維持などの、フォーマル、あるいはセミ・フォーマルな「制度」である。

表1 イノベーションからの利益を守る方法とパテントの有効性

| イノベーションからの<br>利益を守る方法<br>調査対象産業 | パテントの有効性 |      | 最良の方法        |         |
|---------------------------------|----------|------|--------------|---------|
|                                 | 工程革新     | 製品革新 | 工程革新         | 製品革新    |
| パルプ、紙、板紙                        | 2.58     | 3.33 | リード・タイム      | 販売努力    |
| 無機化学製品                          | 4.59     | 5.24 | 学習効果         | 学習効果    |
| 有機化学製品                          | 4.05     | 6.05 | 秘密厳守         | パテント    |
| 薬品                              | 4.88     | 6.53 | パテント         | パテント    |
| 化粧品                             | 2.94     | 4.06 | リード・タイム      | リード・タイム |
| プラスチック材料                        | 4.58     | 5.42 | リード・タイム      | 販売努力    |
| プラスチック製品                        | 3.24     | 4.93 | 学習効果         | 販売努力    |
| 石油精製                            | 4.90     | 4.33 | 学習効果         | 販売努力    |
| 製鋼所製品                           | 3.50     | 5.10 | 学習効果         | 販売努力    |
| ポンプおよびポンプ用機器                    | 3.18     | 4.36 | リード・タイム      | リード・タイム |
| モーター、発電機、制御装置                   | 2.70     | 3.55 | リード・タイム      | 販売努力    |
| コンピューター                         | 3.33     | 3.43 | リード・タイム      | リード・タイム |
| 通信機器                            | 3.13     | 3.65 | リード・タイム      | 販売努力    |
| 半導体                             | 3.20     | 4.50 | 学習効果         | リード・タイム |
| 自動車部品                           | 3.65     | 4.50 | 学習効果         | リード・タイム |
| 航空機および同部品                       | 3.14     | 3.79 | リード・タイム      | リード・タイム |
| 計測装置                            | 3.60     | 3.89 | 学習効果／リード・タイム | 販売努力    |
| 医療用器械                           | 3.20     | 4.73 | リード・タイム      | 販売努力    |

（出所） Sidney G. Winter [1987] の表8-1および表8-2を修正した。

（引用者注） アンケート調査により、米国の130の事業分野、630人の研究開発担当役員から返答を得たもの。「パテントの有効性」欄の数字は、1（全く有効でない）、4（やや有効）、7（大変有効）の平均値。

もうひとつは、開発技術が持つ技術・ノウハウそのものの「性質」である。例えば、企業内に長い時間をかけて蓄積された、熟練工のもつノウハウなどは模倣されにくいであろう。これに対し、すでに規格化、成文化された技術や知識はコピーしやすいといえよう（以上の点については、表1参照のこと）。

実際に新技術・製品を商業化（商品化）するときには、様々な特許（周辺特許）やノウハウを組み合わせる利用することが必要になる。

#### 2.1.2. 「補完的な資産」の有無

ある製品を市場に出すまでの一連の企業の活動は、単純化すれば、企画－開発・設計－試作（技術・生産・量産試作）－調達－生産－販売－サービス、と分類できよう。企業は、これらの業務活動すべてをその企業の内部に持っているとは限らない。例えば、ある製品を製造するにあたり設備や部品を外部から購入したり、製品の販売は他企業に委託するというケースも考えられる。ここでは、このような設備、補完的製造技術、マーケティング力、販売網、アフターサービス体制などを「補完資産」と呼ぶ。このような補完資産は取引固有補完資産と一般的補完資産とに分けることができる。取引固有補完資産は、資産の専用性が高く、取引が停止されれば他に転用・転売できないような資産である。これに対し、一般的補完資産とは、汎用性をもつ補完資産である。<sup>2)</sup>

#### 2.1.3. 「市場の発展段階」と競争

市場発展の初期段階では、製品デザイン（設計）・製造工程は流動的である。このため、汎用的な設備を使用した、デザイン間の競争が展開されることになる。

これに対し、支配的な製品デザイン・製造工程が登場した段階では、専用性の高い設備への長期・耐久的投資を行うことにより、「規模の経済」・「学習効果」を発揮することが可能になる。こうして、支配的な製品デザイン・製造工程が登場した後は、価格競争が展開されることになる。<sup>3)</sup>

#### 2.1.4. イノベーションからの利益

開発した新技術・製品（イノベーション）を商業化し、利益をあげるためには、上に定義したような補完資産が不可欠であり、さらに補完資産（の獲得）と技術の専有可能性とは密接に関連する。そこで両者の関連をまとめると次のようになる。

##### (1) 技術の専有可能性が高い場合

開発者（開発企業）が、新しく開発された技術・製品の基本特許や関連特許をもち、技術・製品が模倣されにくい場合には、一般的に、製品デザイン・製造工程を修正して市場ニーズに適合させるための試行期間を長く取ることができる。

2) イノベーションの商業化にあたって補完資産が果たす役割については、たとえば、拙稿 [1988]「多角化・融業化と研究開発－情報機器業界にみる融業化プロセス」『三田商学研究』（第31巻2号）での、日本語ワープロの開発過程の例を参照のこと。

3) 規模の経済や学習効果などが働かない産業・市場は、この限りではない。

また、開発者は、新開発技術・製品の商業化に必要とされる補完資産の取得に十分な時間をかけることができる。さらに、必要な補完資産が汎用的なものであるときには、開発企業（開発者）は、他企業への技術供与によっても利益を上げる<sup>4)</sup>ことができる。

こうして、技術の専有可能性が高い場合には、開発者が新技術・製品からの利益を確保できる可能性が高いことになる。

## (2) 技術の専有可能性が低い場合

ここでは、前述の2つの市場発展段階に応じて、議論が進められる。

製品デザイン・製造工程が流動的な段階では補完資産の獲得よりは、支配的なデザインを見定めることに重点がある。そのために、デザイン設定の上でユーザー・ニーズに密着することが大切になる。この場合、開発コストや試作（prototyping）コストが低いほど（高額の不可逆的な研究開発投資をせずに済むので）、開発者は、デザイン修正に試行錯誤を重ねることができ、ユーザー・ニーズに密着する上で有利になる。

支配的な製品デザイン・製造工程が確立してからは、大量生産用の補完資産の重要性が増し、潜在的競争者の参入を阻止して利益を確保するためには特に、取引に固有な資産の獲得が重要となる。このようなケースでは、開発者と補完資産供給者との双方独占的取引関係のもとでの機会主義的行動の結果、補完資産の供給者によって新技術・製品が模倣され、イノベーションからの利益を奪われる可能性がある。また、開発者が必要とする補完資産が汎用的な場合には、同業の模倣者によってイノベーションからの利益を奪われることがありうる。

## 2.2. イノベーションと企業間関係

ここでは、これまでの議論を、イノベーションと企業間関係との関連という観点からまとめる。結局、様々な企業間関係は、補完資産へのアクセス（入手・利用）方法との関連で、論じられる。補完的な資産へのアクセス方法としては、次の3つが考えられる。

### 2.2.1. 契約・戦略的提携

具体的には、部品供給契約、組立契約、販売契約、サービス契約、技術供与（ライセンス）契約などを挙げることができる。契約・戦略的提携を行うことのメリットは、必要な補完資産への不確実な先行投資（資本支出）をせずに済み、リスクを軽減することができる点にある。また、あまり名の知られていない開発者は、著名な企業（提携先企業）と取引・供給関係をむすぶことによって、「信頼性」や「知名度」を高めることができる。

契約・戦略的提携が適しているのは、技術の専有可能性が高く、補完資産市場が競争的で、代替

---

4) 一例として、研究開発特化企業をあげることができる。

的な資産の供給者（提携先企業）を容易に確保可能な場合である。

ただし、技術の専有可能性が高くとも、専有性の高い補完資産を必要とする場合には、開発者にとって、次のような問題が生じる。

第1に、そもそも、補完資産の供給者に取引に固有な（転用不可能な）投資を促すのは難しく、専用性の高い資産を確保することは困難になる。

第2に、仮に補完資産の供給契約がむすべても、とりわけ、補完資産の供給者が交渉上優位にある場合には、新技術・製品からの利益の一部を補完資産供給者（提携先企業）によって奪われるという問題が生じる可能性がある。これは、長期にわたり予想される様々な状況に対応可能なように契約条件を事前に指定し、契約を遂行させるのは非常に難しく、相互依存関係（双方独占的取引関係）のもとでは、（利益の分配をめぐる）補完資産供給者が機会主義的に行動する可能性が高まるからである。

#### 2.2.2. 統合戦略

統合戦略が適しているのは、契約・戦略的提携において上述のような問題がある場合、ならびに、技術の専有可能性が低い場合である。

技術の模倣が容易な場合には、補完資産を統合（内部化）することによって「開発者の利益」を確保する必要がある。もしも統合できない場合は、同業他社や補完資産供給者（提携先企業）に技術を模倣され、競争する危険がある。とくに、補完資産の供給（源）が限られている時には、必要な補完資産を早急に統合し、潜在的競争者の参入を阻止する必要がある。補完資産の中でも、とくに競争的な製造技術・能力や強力な販売網は、新技術・製品から利益を得るために重要となりやすい。

資金的に統合が難しい場合には、必要とされる様々な補完資産をランク付けし、そのなかでも最も重要なものから統合（企業内で構築または外部から購入）していくことが必要になる。補完資産が重要な場合には、50%超の株式所有（majority ownership）が望ましい。

#### 2.2.3. 混合戦略

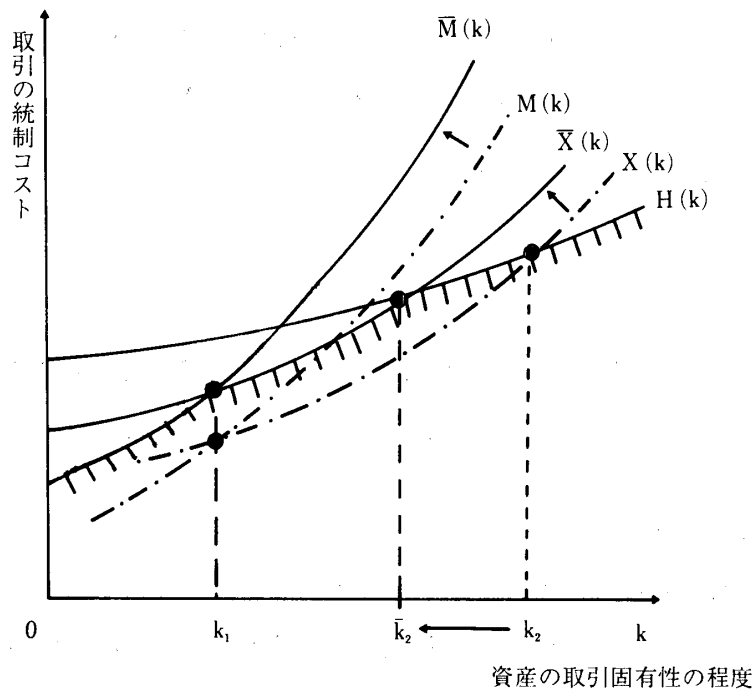
実際に様々な補完資産にアクセスする場合には、技術の専有可能性の程度、補完資産の性質、資金（調達）力に応じて、以上のような契約・戦略的提携と統合戦略との混合的な様式（部分的な統合・部分的な提携）が選択されることになる。

### 2.3. 取引コスト・モデルとの関連

Teece [1986] のモデルでの補完資産の性質（専用性・汎用性）は、取引コスト・モデルでいう「資産の取引固有性」に相当すると考えられる。そして、ここでの「契約・戦略的提携」は、取引コスト・モデルでいう「混合様式」（長期契約取引）に、「統合戦略」は「企業内取引」（企業内階層組織）に相当することになる。市場取引（スポット取引）が有効な可能性については論じられていない。

しかし、われわれは、一般的な取引コスト・モデルの枠組みからいえば、市場取引が適切な取引の統制手段となるケースもありうると考える。すなわち、汎用的な補完資産がスポット的に利用される場合、たとえば、(1)市場発展の初期段階において、新開発技術・製品を市場に適合させることに重点がおかれている場合や(2)規模の経済や学習効果が働かない産業の場合に、標準化された部品を反復的に購入するケースである。ただし、多くの場合、イノベーションから長期にわたって利益

図 1



(出典) Williamson [1991b]に加筆した。

(引用者注)

- (1) ここで、考慮されているのは、取引コストのみであって、資産の取引固有性の結果として生じる生産コストの低下や収入の変化は、考慮されていない。
- (2) ここでは、次のような仮定の下に、図が描かれている。
  - ① 市場での取引の統制コスト ( $M(k)$ )、混合様式での統制コスト ( $X(k)$ )、企業内での取引統制コスト ( $H(k)$ ) は、それぞれ、資産の取引固有性の程度 ( $k$ ) の関数である。
  - ②  $M(0) < X(0) < H(0)$   
 これは、資産の取引固有性が無い時には、自立的な環境適応が適切であり、そのような適応力が、市場取引、混合様式、企業内取引、の順に優れていることによる。また、資産の取引固有性のすべての範囲にわたって、市場取引あるいは企業内取引が、混合様式より有利になることがないように、 $X(0)$  は、 $H(0)$  よりも十分小さい。
  - ③  $M'$ ,  $X'$ ,  $H'$  は微分記号。  
 これは、資産の取引固有性の程度が増し、相互依存関係・双方独占化が進むにつれて、市場取引では、協働による(限界的な)環境適応力が低下することによる。
  - ④  $k < k_1$  の時には、市場取引(スポット取引)、  
 $k_1 < k < k_2$  の時には、混合様式(長期契約取引)  
 $k_2 < k$  の時には、企業内取引(企業内階層組織)、がそれぞれ適している。
  - ⑤  $M(k)$ ,  $X(k)$ ,  $H(k)$  は、それぞれ、ある特定の  $k$  (「資産の取引固有性の程度」) での個々の統制コスト曲線の、包絡線として描かれている。



を得るには、取引に固有の専用の補完資産が必要とされるために、市場取引が採用される場合は、あまり多くないと思われる。

以上のことを踏まえたうえで、Teece [1986] のモデルと（一般的）取引コスト・モデルとの関連は、次のように示される<sup>5)</sup>。

技術の専有可能性が低い場合には、新開発技術・製品が模倣される可能性が高まる結果、市場取引（スポット取引）や混合様式（長期契約取引）での取引統制コストを増大させることになる。これは、図 1 において、 $M(k)$  と  $X(k)$  の上方シフトとして表される。そして、このような上方シフトは、 $k_2$  を左方 ( $k_2$ ) ヘシフト ( $k_1$  は不変) させ、取引の統制方法として統合（取引の内部化）が適切な範囲を拡大させることになる。（なお、ここでは、単純化のために、 $M(k)$  と  $X(k)$  のシフトの大きさは等しいと仮定してある。）

### 3. 中小企業と企業間関係

以下では、中小企業の「戦略的提携」の簡単な類型化を試み、それぞれの類型で考えられる「問題」を考察したい。

#### 3.1. 「戦略的提携」の類型化

ここで、われわれは戦略的提携を 3 つの基準で分類してみたい。

第 1 の基準は、「同一産業内の提携」か「異種産業間の提携」かというものである。これは、資源依存モデルにおける、「片利共生的」相互依存関係と「相利共生的」相互依存関係に対応する<sup>6)</sup>。

第 2 の基準は、必要な補完資産の「専用性の高さ」である。この基準は、提携相手（補完資産の供給者）の機会主義的行動の可能性に関連する。すなわち、補完資産の専用性が高く、しかも提携相手（先）の候補が少ないほど、提携相手の機会主義的行動の可能性が高いと考えられる。

第 3 の基準は、「技術の専有可能性」である。

以下に、まず、第 1、第 2 の基準で中小企業の「戦略的提携」の内容を 4 つに分類してみる（図 2 を参照のこと）。

- (a) 提携相手が異種産業にあり、補完資産の専用性が高いとき。
- (b) 提携相手が異種産業にあり、補完資産の専用性が低いとき。
- (c) 提携相手が同一産業内にあり、補完資産の専用性が高いとき。

5) Williamson [1991b] による。また、関連して、Williamson [1975], Williamson [1985], Williamson [1991a] をも参照のこと。

6) 資源依存モデルについては、Pfeffer [1987a], Pfeffer [1987b], Pfeffer and Salancik [1978] を参照のこと。

図 2

| 提携先の<br>いる産業 | 補完的資産の<br>専用性   |                 |
|--------------|-----------------|-----------------|
|              | 専用性が高い          | 専用性が低い          |
| 異 種 産 業      | 技術の専有可能性：高<br>a | 技術の専有可能性：高<br>b |
| 同 一 産 業      | 技術の専有可能性：低<br>c | 技術の専有可能性：高<br>d |

(d)提携相手が同一産業内にあり、補完資産の専用性が低いとき。

さらに、以上の4つの分類に第3の基準（「技術の専有可能性」）を加味すると、どのケースにおいても、主として技術の専有可能性が低い場合に問題がおこる可能性が高いといえる。そこで以下では、(a)―(d)それぞれに4つの仮想ケースを考え、その特徴を分析し、さらに、各々のケースで、起こり得る問題について検討したい。

#### (a)のケース例

例えば、開発者＝中小企業が、提携相手＝サプライヤー（例えば、素材メーカー）と共同で製品開発を行い、しかも、サプライヤーにとってその取引だけに必要な設備等（＝専用の補完資産）への新たな投資が必要となるケース。この場合、サプライヤーに新規投資をするように説得するのが困難な可能性が高い。投資を促すには、サプライヤーに長期的契約を保証する必要がある。

技術の専有可能性が低い場合。このケースでは、サプライヤーの機会主義的行動の可能性が高く、投資分担、成果分担等で軋轢が生じる可能性がある。また、究極的には、サプライヤーに技術やノウハウを吸収・模倣され、提携関係が競争関係に転化することもある。結果的に、「開発者の利益」を奪われる危険がある。なお、この場合、サプライヤーの規模が大きく、統合が進んでいる（例えば、生産設備や独自の販路をもっている）ほどその危険性は高い。

また、技術の専有可能性が高い場合でも、補完資産の専用性が高いときには（利益の分配をめぐる）サプライヤーの機会主義的行動の結果、利益の一部をサプライヤーに奪われる可能性がある。

#### (b)のケース例

開発者＝中小企業が、提携相手＝商社などに販売委託するケースが考えられる。この場合、商社が提供する補完資産は、ブランド力（「のれん」）や（既存の）販売網である。

技術の専有可能性が低い場合には、より規模の大きい同業者、あるいは異業種からの多角化企業が、自社の持つ研究開発力や販売網を活用して参入し、開発者が「開発者の利益」を得られないこともありうる。

#### (c)のケース例

一例は、開発者＝中小企業が、提携相手＝同業者と共同製品開発を行い、さらに、提携相手に製造・販売を委託するケース。この場合、提携相手にとっては転用不可能な補完資産への多額の新投資が必要とされるため、長期的契約が一般的になる。

技術の専有可能性が低い場合には、(a)のケース例と同様に、提携関係が競争関係に転化する可能性が高く、また、技術の専有可能性が高くとも、共同研究で得られた成果の利用について提携相手により制限されたり、ライセンスング（技術の供与）先を制限されたりする可能性が高い。その可能性は、一般的に、提携相手の（相対）規模が大きいほど高くなる。

#### (d)のケース例

開発者＝中小企業が、提携相手にOEM供給するケースが考えられる。この場合、(b)のケースと同様に、提携相手が提供するのブランド力（「のれん」）や（既存の）販売網である。このケースでも、技術の専有可能性が低い場合には、提携相手が競争相手に変わる可能性がある。

以上、中小企業の「戦略的提携」の類型化を試み、それぞれの類型でどのような問題が発生するかについて、若干の検討をおこなった。もとより、この類型化の中で示したケースはほんの一仮想例である。例えば、(a)のケース例として「異業種交流」を考えることもできよう。

ここで、4つのケース例の検討を通して得られた一般的結論を要約しておく。

中小企業の「戦略的提携」では、技術の専有可能性が低い場合には、提携関係が競争関係に転化する可能性や、より規模の大きい同業他社や多角化企業の参入により「開発者の利益」が奪われる可能性が高い。これは、理論的には、技術の専有可能性が低い場合には、契約・戦略的提携よりも統合戦略をとる（補完資産を内部化する）方が適切なケースが増えるのに、中小企業は、資金的な制約などにより、補完資産を内部化できないことが多いことを示している。

### 3.2. 企業規模と「開発者の利益」

以上のように、とりわけ技術の専有可能性が低い場合には、中小企業の戦略的提携には、問題が生じやすい。にもかかわらず、近年、中小企業と大企業との戦略的提携が活発化している。これを裏返せば、中小企業が、専有可能性の高い技術・製品を開発するようになってきているということであろう。もちろん、中小企業に統合するための資金力がない場合もあるだろうが、それよりむしろ、中小企業が全般的に技術・製品開発力を高めていることが、近年の中小企業と大企業との戦略

的提携の活発化の原因だと思われる。

ここまで、本稿では、技術や製品の開発能力について、企業規模の大小による差が無いことを前提としてきたが、現実の中小企業は多種多様であり、必ずしも、強い技術・製品開発力をもつ企業ばかりではない。しかしながら、近年、工業所有権（特許権、実用新案権、意匠権）を所有する中小企業の比率、1企業あたりの保有件数ともに増加傾向にあることは指摘できる<sup>7)</sup>。

戦略的提携の活発化は、大企業側の必要性からも説明できる。すなわち、開発者が大企業である場合にしても、技術が急激に変化するような環境のもとでは、タイミングよく、適切なコストで、必要な補完資産をすべて自社内に保有することが難しくなっており、特定の分野で先端技術やソフト、ノウハウをもつ中小企業と戦略的提携をとるケースが多くなっているということである。このような場合は、大企業が開発した技術・製品からの利益の一部を、専用性の高い補完資産（特殊なノウハウなど）をもつ中小企業が獲得する（大企業と中小企業との間で利益のシェアが行われる）ことになる。

このように考えるならば、「開発者の利益」獲得の可能性を左右するのは、単純に企業規模だとはいえない。こんにち重要なのは、開発者の規模の大小を問わず、専有可能性の高い技術・製品を開発することであり、（とりわけ、技術の専有可能性の低い場合には）設計・デザイン設定のうえでユーザー・ニーズに密着することの必要性である。これは、多品種変量生産や製品ライフサイクル短縮化の極度な進展が、製品デザイン・製造工程を非常に流動的なものになっているためである。大企業側の視点から論じられることの多いデザイン・インも、このような理由から、中小企業にとっても利点が大いであることを示すことができる。

#### 4. ま と め

提携相手（先）の規模を問わず、多くの中小企業が「戦略的提携」を実践している。これは、これまでの「下請関係」などとは全く異質のものである。そして個々の企業の「戦略的提携」の全体像を「ネットワーク型産業組織・企業間関係」として把握することができる。本稿で示したのは、「ネットワーク型産業組織・企業間関係」のもとでも「問題」が無くなったわけではなく、「新たな問題」に注意する必要があるということである。その「新しい」問題とは、「技術取り引き」に関わる問題である。そして、この問題が示唆するのは、今後、次のような傾向が強まるだろうというこ

7) 通商産業省・中小企業庁が、中小製造業を対象に、昭和62年度に行った調査では、全企業の3.3%が自社開発の工業所有権を持ち、1社あたりの保有数は、12.2件（特許権）、6.5件（実用新案権）、8.3件（意匠権）、である（中小企業庁指導部技術課・監修『技術力向上の手引き 1992年版』通商産業調査会、1992年、36ページ）。また、「中小企業とイノベーション」に関するアメリカでの研究は、Acs and Audretsch [1990]を参照のこと。

とである。

(1)中小企業の経営戦略の一貫として、「技術の専有可能性」を高める戦略、すなわち他企業の追随を許さないような「ダントツ技術」の開発戦略や知的財産権・特許管理戦略がますます重要になる。

(2) 中小企業分野でも、「技術取引の適正化」という（独占禁止政策上の）課題の重要性が高まる。

(3)「ネットワーク型産業組織・企業間関係」の下での「企業規模間格差」問題というときも、「企業規模」の基準は単なる従業員や資本金の大きさではない。従業員や資本金の大きさは、本稿で考察してきた「技術の専有可能性」向上や「補完資産」獲得の上での有利・不利を左右して初めて意味を持つ。

#### [参 考 文 献]

- Acs, Zoltan J., and David B. Audretsch [1990], *Innovation and Small Firms*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Pfeffer, Jeffrey [1987a], "A resource dependence perspective on intercorporate relations," In *Intercorporate Relations: The Structural Analysis of Business*, edited by M. Mizruchi and M. Schwartz. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, Jeffrey [1987b], "Bringing the Environment Back In: The Social Context of Business Strategy," In *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, edited by D. J. Teece. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, Jeffrey., and Gerald R. Salancik [1978], *The External Control of Organization: Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Teece, David J [1986], "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy," *Research Policy* (15) pp.285-305.
- Teece, David J [1987], "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy," In *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, edited by D. J. Teece. New York: Harper & Row.
- Williamson, Oliver E [1975], *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, Oliver E [1985], *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, Oliver E [1991a], "The Logic of Economic Organization," In *The Nature of the Firm*, edited by O. E. Williamson. New York: Oxford University Press.
- Williamson, Oliver E [1991b], "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives," *Administrative Science Quarterly* (36) pp.269-296.
- Winter, Sidney G [1987], "Knowledge and Competence as Strategic Assets," In *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, edited by D. J. Teece. New York: Harper & Row.