

Title	戦略提携と組織間連携のマネジメント： ハイテク企業のアンケート調査・ケース研究を中心にして
Sub Title	Strategic alliance and inter-organizational partnership management : based on the questionnaire survey of Japanese high-tech companies and interview survey
Author	今口, 忠政(Imaguchi, Tadamasa) 三輪, 尚巨(Miwa, Naoki) 加藤, 実禄(Kato, Miroku)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2011
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.54, No.2 (2011. 6) ,p.65- 83
JaLC DOI	
Abstract	近年, 国内外のライバル企業同士が互いに独立性を保ちながら, 経営戦略の根幹に関わる部分で協力しあう「戦略提携」が増加している。戦略提携とは, 2つ以上の独立した企業が競争優位性を確立するために他社の経営資源を効果的に活用することを目的とした戦略である。双方の企業が保有する経営資源を相互補完させ, 新規市場開拓や新規技術開発などでシナジー効果を生み出すことができれば, 競争優位性を強化することができる。そのためには, 企業間の提携関係を効果的にする連携のマネジメントが重要な役割を担っている。そこで, わが国企業の戦略提携の現状と, 連携効果を引き出すためのマネジメントに焦点を当て, ハイテク産業である化学産業 (医薬品を含む), 電気機器産業, 輸送用機器産業, 情報・通信産業, 精密機器産業に属する企業を対象にアンケート調査を実施した。本稿は戦略提携の理論的考察と, 92社から得られたデータの集計結果および数社のインタビュー調査をもとにして, わが国ハイテク企業の戦略提携について取りまとめたものである。
Notes	研究ノート
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20110600-0065">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20110600-0065</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.

## 研究ノート

## 戦略提携と組織間連携のマネジメント

——ハイテク企業のアンケート調査・ケース研究を中心にして——

今口忠政 三輪尚巨  
加藤実祿

### <要約>

近年、国内外のライバル企業同士が互いに独立性を保ちながら、経営戦略の根幹に関わる部分で協力しあう「戦略提携」が増加している。戦略提携とは、2つ以上の独立した企業が競争優位性を確立するために他社の経営資源を効果的に活用することを目的とした戦略である。双方の企業が保有する経営資源を相互補完させ、新規市場開拓や新規技術開発などでシナジー効果を生み出すことができれば、競争優位性を強化することができる。そのためには、企業間の提携関係を効果的にする連携のマネジメントが重要な役割を担っている。そこで、わが国企業の戦略提携の現状と、連携効果を引き出すためのマネジメントに焦点を当て、ハイテク産業である化学産業（医薬品を含む）、電気機器産業、輸送用機器産業、情報・通信産業、精密機器産業に属する企業を対象にアンケート調査を実施した。本稿は戦略提携の理論的考察と、92社から得られたデータの集計結果および数社のインタビュー調査をもとにして、わが国ハイテク企業の戦略提携について取りまとめたものである。

### <キーワード>

戦略提携、連携マネジメント、組織間関係、Yoshino=Rangan、アンケート調査

### はじめに

提携は自社の保有する経営資源を活用した内部的成長戦略と、他企業の経営資源を内部に取り込むM&A戦略の中間的形態であるといわれる。業務レベルでの提携から戦略レベルの提携まで種々の形態に分けられるが、近年は国内外のライバル企業同士が互いに独立性を保ちながら、経営戦略の根幹に関わる部分で協力しあう「戦略提携」が増加しているのが特徴である。M&Aのように他企業の経営資源を丸ごと内部に取り込むわけではなく、企業間の協力関係を維持しながら、自社の

経営資源と他社の経営資源や組織能力を連携させることで相乗効果を生み出し、競争優位を確保しようとする試みである。

そこで、それぞれの企業が保有する資源や能力を連携させ、相乗効果を発揮させるための戦略提携の現状と、連携効果を引き出すためのマネジメントに焦点を当てて、わが国企業を対象としてアンケート調査を実施した。平成22年10月10日に、化学産業（医薬品を含む）、電気機器産業、輸送用機器産業、情報・通信産業、精密機器産業など

1) 平成22年度の商学研究科大学院高度化資金による調査研究に基づいている。

のハイテク事業を主力とする売上高100億円以上の企業1000社を対象にしてアンケート票を郵送した。その結果、92社（有効回答率9.2%、上場企業56社60.9%、非上場企業36社39.1%）から回答を得られたが、本稿はそれらのデータを集計・分析した結果と数社のインタビュー調査を取りまとめたものである。

## 1. 戦略提携

### 1.1 戦略提携の契機

1980年代前半頃までは、環境変化に対応して自社内で蓄積した経営資源を活用することによって競争優位性を構築する内部志向的な経営戦略が主流であった。しかし、経済環境の構造的変化や市場のグローバル化にみられるように、激変する外部環境の下では、従来までの内部志向的発想から離脱して、外部志向的な経営戦略を採る必要が高まってきた。1980年代後半以後、外部志向の経営戦略として戦略提携（strategic alliance）を活用して競争優位性を構築しようとする企業が出現し始めた。

戦略提携は、それ以前の提携（1980年代前半頃までの提携）とは明確に区別される概念である。従来は、パワーの大きい企業による支配や従属関係といった非対称関係が特徴であったが、新しい関係では自社成長のために、競合企業と対称的な提携関係を結ぶという特徴がみられる。そのような競合企業間にみられる提携は、戦略行動に必要な経営資源を相手先企業から獲得することが目的となり、当該事業における協調とその他の事業における競争という競争と協調の関係が構築されている。そのために、従来までの提携に比べて戦略性が強いこと、提携形態の質が変化していることから、戦略性を強調した戦略提携とされた。

### 1.2 戦略提携の定義

徳田（2000）によると、戦略提携とは希少性の高い経営資源の蓄積に向けて、他社から経営資源

を獲得し、それらを他社の経営資源を利用して上手く活用し、自社の経営資源を経営環境に有利に展開していくための手段であると定義している。また、Ushimaru（2002）は、ライバルもしくは、潜在的ライバル関係にある自律的な企業同士の取引形態であると定義し、長期的に協力しあうことで高いパフォーマンスを達成できる性質を有していると捉えている。さらに、Lewis（1990）は、共通の目的を達成するために、パートナー企業同士が相互にリスクを分担する提携を戦略提携とし、Hamel=Doz=Praharad（1989）は、戦略提携を同等の力を持つ企業同士が、同一の市場で競合している状況での企業間における提携とし、競争関係にある企業との競争的な協力が特徴であるとする。

以上のように、戦略提携（strategic alliance）という概念は、学術的に統一的な定義は存在しないが、2つ以上の独立した組織<sup>3)</sup>が、競争優位性を構築するために他組織の経営資源を効果的に活用することを目的とした戦略であることは、いずれの研究者の定義にも当てはまるといえる。

### 1.3 戦略提携の特性

企業が競争優位を構築するために、必要な経営資源を獲得する手段として、市場取引、内部開発、M&A、戦略提携などが考えられる。市場取引は、短期間で状況に合わせた経営資源を獲得することができるが安定的な資源調達には難しく、自社に必要な経営資源が必ず調達できるという保障もない。安定的な資源確保という点では、必要な経営資源を企業ごと買い取る M&A 方式が優れている。M&A は2つの企業が統合することでより大きな価値を生み出せるが、異なる組織風土を融合させることの困難さや、経営資源の確保までに時間を要することから、失敗した場合には大きなリスクを伴う戦略である。内部開発は、自社内に保有した資源を自由に活用することができる。資源の蓄積から活用までの一連のプロセスを完全にコントロールすることができるが、新しい能力開発は困難である。その点で、戦略提携は企業の独立性を維持したまま、他企業と緩やかで柔軟なパートナ

2) 外国企業の日本法人（日本企業との合併企業は除く）と売上高1000億円未満の子会社は除外している。

3) 企業の意味で用いているが、提携相手が企業とは限らないため組織とした。

一関係を結ぶことで、目的とする経営資源の確保が可能となる。さらに、自社単独で所有・購買する以上の経営資源を獲得できるだけでなく、リスクを双方で分散することも可能である。経営資源を獲得する方法では、相対的にリスクも少なく、迅速に経営資源を獲得することが可能な手段と位置づけられる。

松行（2000）によると、戦略提携には補完性、対等性・自立性・互恵性に基づく協調関係、緩やかな連結、複合連結性、相互学習の発生という特性があり、企業間に情報の移転に伴う知識連鎖が形成される。このことによって組織間学習が生じ、学習結果によって新たな知識が創造され、究極的には企業変革を達成することになると述べている。資源の相互補完によってシナジー効果が生まれ、新規市場の開拓や新規技術の創出をもたらす革新的能力が獲得されれば、競争優位の構築に貢献するといえよう。

そのために、パートナー企業間の提携関係をいかに構築するかが重要であり、戦略提携では円滑な連携関係のマネジメントが成否を決めるポイントになると思われる。

1.4 Yoshino=Rangan のマネジメントモデル

Yoshino=Rangan（1995）は、戦略提携の特性として、国際的な提携、ライバル企業との提携、業際を超えた提携の3点を指摘し、これらの特性をマネジメントするための有効な分析フレームを提示している。Yoshino=Rangan（1995）によると、マネジメントの成功要因は戦略目標に相対的な優先順位をつけ、経営者が協調と競争の相互作用の最適化を図れるかどうかであると考えている。こ

のことから、戦略目標の順位づけと協調と競争の関係を関連づけて検討している点に特徴があるといえる。

Yoshino=Rangan（1995）はまず、協調と競争の関係を捉えるために、提携企業間の競争状態を表すコンフリクトの可能性の程度と、提携企業間の協調状態を表す組織的相互作用の程度を基準にして、戦略提携を、順競争的提携、非競争的提携、競争前段階の提携、競争的提携の4つのタイプに分類した（図表1-1）。

順競争的提携とは、産業間の垂直的な価値連鎖関係にある提携である。製品や生産工程の開発や改善に向けて両社が協力するが、組織的な相互作用の程度が低く、提携企業同士は競合関係にないためにコンフリクトが生じる可能性も低い。

非競争的提携は、同一産業に属する競合関係にない企業同士の提携である。この提携は、パートナー企業との間で共同開発などを進めていることから、バリューチェーンが密接な関係にある。組織的な相互作用の程度が高く、両社ともパートナー企業を主要な競合企業とみなしていない。

競争前段階の提携は、異なる産業に属する企業同士が、新技術開発などの目的を達成するために、製品開発が進行すると、コンフリクトの可能性が高まってくる。

競争的提携は、同一産業内の競合企業同士の提携である。この提携では、最終製品市場において両社が直接的な競合関係にあることが特徴である。

次に、パートナーとの協調と競争の相互作用を最適化するために、戦略目標を付加価値の最大化、学習の促進、柔軟性の維持、コア・コンピタンス

図表 1-1 提携の類型

高 コンフリクト の可能性	競争前段階の提携	競争的提携
	順競争的提携	非競争的提携
低	低      組織的相互作用の程度      高	

の防御という4つのカテゴリーに分類している(図表1-2)。

付加価値の最大化とは、自社単独で行う以上の価値を提携から引き出すこと、学習の促進とはパートナーからの学習を通じて戦略的能力を増大させること、柔軟性の維持とは政治、競争、技術などの戦略的リスクに対応するため必要となる新しいオプションを準備しておくこと、コア・コンピタンスの防御とは中核事業などにおける競争上重要となる独占知識がパートナーに移転するのを防ぐことである。

提携を成功させるためには、提携のタイプに応じて、付加価値の最大化、学習の促進、柔軟性の維持、コア・コンピタンスの防御のそれぞれに相対的な優先順位をつけてマネジメントを行う必要がある。

まず、競争前段階の提携では、製品開発が進行するとコンフリクトが生じる可能性が強まるため、柔軟性を維持するとともにコア・コンピタンスの防御を行うことが学習の促進や価値の最大化(付加価値)よりも重要となる。

競争的提携では、パートナーとの間でコンフリクトが生じる可能性が高く、組織的相互作用の程度も高い。そのため、コア・コンピタンスの防御に注意を払いつつ、学習の促進を行うことが求められる。

非競争的提携では、パートナーとの間でコンフリクトが生じる可能性が低く、組織的相互作用の程度が高い。そのため、学習の促進や価値の最大

化(付加価値)の重要性が高く、柔軟性の維持やコア・コンピタンスの防御の重要性は低い。

順競争的提携では、コンフリクトが生じる可能性や組織的相互作用の程度が低いいため、価値の最大化(付加価値)や柔軟性の維持の重要性が高く、コア・コンピタンスの防御や学習の促進の重要性が低い。

このように、Yoshino=Rangan(1995)が提示したフレームワークは、戦略提携を実施している経営者に対して、提携のマネジメントに必要な要因を提示したモデルであるといえる。

## 2. 調査対象企業

本調査研究は、厳しい競争環境のもとにおかれたハイテク産業における戦略提携を対象にして、戦略提携の現状や提携のマネジメントについて調査した結果を取りまとめたものである。平成22年10月10日に、わが国の化学、電気機器、輸送用機器、情報・通信、精密機器1000社を対象にして提携に関するアンケート票を送付し、92社から得られたデータを集計・分析した。また、調査対象企業から数社に依頼してインタビュー調査を実施し、具体的な戦略提携をめぐる状況を詳細に質問した。本稿は、これらの調査から得られたデータを戦略提携の状況、提携先企業との関係、提携のマネジメントについて取りまとめている。

図表2-1はアンケートの対象企業を産業別に分類したものである。有効回答企業92社(9.2%)

図表1-2 提携における戦略目標の相対的重要性

提携のタイプ	戦略目標			
	柔軟性	コアの防御	学習	付加価値
競争前段階の提携	****	***	**	*
競争的提携	*	****	***	**
非競争的提携	**	*	****	***
順競争的提携	***	**	*	****

(注) \*の数 は、それぞれの提携のタイプにおける戦略目標の相対的な重要性を意味している。

図表2-1 アンケート対象企業

	ハイテク産業合計	化学	電気機器	輸送用機器	情報・通信	精密機器
アンケート送付数	1000	287	268	171	223	51
有効回答数(社)	92	19	17	25	27	4
有効回答率(%)	9.2	6.6	6.3	14.6	12.1	7.8



のうち、化学産業（医薬品産業含む）は19社（6.6%）、電気機器産業は17社（6.3%）、輸送用機器産業は25社（14.6%）、情報・通信産業は27社（12.1%）精密機器産業は4社（7.8%）であった。

### 3. 戦略提携に関するアンケート調査結果

#### 3.1 提携相手と提携内容

図表3-1は、ハイテク産業の提携相手先に関する結果を示したものである。有効回答企業92社のうち78社が提携を実施していると回答しており、相手先をみると、同業種企業が70.7%、異業種企業が38.0%、大学が38.0%であった。官公庁やNPO／NGOは比較的少ない。業種別にみると、化学産業や電気機器産業では、異業種企業との提携よりも大学との提携を重要視している傾向が強いという結果が得られた。

図表3-2は、現在実施している提携内容に関する調査結果である。共同開発を実施している企業、業務提携を実施している企業がそれぞれ提携実施企業（78社）の59.0%で最も多く、生産提携（44.9%）、販売協力（39.7%）も比較的多い。ハイテク産業の特徴から、共同開発や業務提携、生産提携といった事業そのものにかかわる提携関係を構築している傾向にあるといえる。

以上から、電機、機械などのハイテク産業では、多くの企業が企業提携を実施しており、特に、同一業界内の同業種企業との提携を最も重視している。また、大学や異業種企業との提携も実施して

いた。競争が激しく、技術革新の頻度が多い業界特性から、共同開発、業務提携、生産提携を中心とした提携関係を構築することによって、自社保有の経営資源を補填・強化していると考えられる。

#### 3.2 戦略提携の目的

戦略提携の目的について、アンゾフの成長マトリクスをベースに、最も重視するものを調査した（図表3-3）。その結果、最も多かった目的は、「既存市場での新しい製品・サービスの開発のため」（31.9%）であり、次に「新しい市場での新しい製品・サービスの開発のため」（26.4%）であった。新規製品の開発、新規製品による新規市場の開拓が戦略提携の目的として重要視されていることが分かる。

#### 3.3 戦略提携の特徴

実施している戦略提携の特徴について、表にあげる11項目の特徴から該当する項目を選択してもらった。企業が戦略提携をいかに認識しているかを理解することは有益であろうと思われる（図表3-4）。

戦略提携の特徴で多かった項目は、「自社が持っていない資源を提携先が持っている」（79.2%）、「共通の目的を持った提携である」（63.6%）、「自社と提携先は、支配・被支配の関係ではない」（58.4%）で、過半数以上の企業がそうであると回答していた。パートナー企業から自社が保有していない経営資源を獲得することは、戦略提携の重要な

図表3-1 提携相手（複数回答可）

	社数	%
同業種企業	65	70.7
異業種企業	35	38.0
官公庁	10	10.9
大学	35	38.0
NPO/NGO	2	2.2
行っていない	14	15.2
合計	92	100.0

図表3-2 提携内容（複数回答可）

	業務提携	生産提携	販売協力	技術ライセンス	共同開発	資本提携	資本出資	その他
社数	46	35	31	27	46	27	28	3
%	59.0	44.9	39.7	34.6	59.0	34.6	35.9	3.8

図表 3-3 戦略提携の目的 (N=72)

	社数	%
1. 既存市場での新しい製品・サービスの開発のため	23	31.9
2. 新しい市場での新しい製品・サービスの開発のため	19	26.4
3. 既存市場での製品・サービスの深耕のため	17	23.6
4. 既存製品・サービスの新しい市場への開拓のため	13	18.1
合計	72	100
無回答	6	-
総合計	78	-

図表 3-4 戦略提携の特徴 (N=77, 複数回答可)

	社数	%
1. 自社が持っていない資源を提携先が持っている	61	79.2
2. 自社と提携先は、支配・被支配の関係ではない	45	58.4
3. 自社と提携先との提携関係は、状況によって柔軟に変化する	26	33.8
4. 三者以上が参画している	21	27.3
5. 自社と提携先との間に、学習効果が生じている	29	37.7
6. 提携先の中で、海外企業が参画している	28	36.4
7. 競合関係の企業との提携である	22	28.6
8. 自社の中核事業における提携である	37	48.1
9. 共通の目的を持った提携である	49	63.6
10. 長期的な提携関係を計画している	32	41.6
11. 将来的に M&A に進む前段階の提携である	8	10.4
無回答	1	

要因であるといえる。また、パートナー企業との関係では、支配・被支配関係ではなく、相互に独立性を維持しながら共通の目的を追求していることが分かる。経営権を取得する M&A とは大きく異なる特徴である。次に重要とされる項目は、「自社の中核事業における提携である」(48.1%)であった。戦略提携がコスト削減やリスク回避のためではなく、将来に多大な影響を与える企業間関係であると考えられる。

### 3.4 提携先企業の特徴

戦略提携を行っているパートナー企業の特徴について調査した(図表 3-5)。提携先企業の本社の所在地で最も多かったのが「国内」(41社)であるが、「国内と海外の両方」(31社)と回答する企業も多い。グローバル化を反映して、パートナー企業の対象を国内企業のみならず、海外企業にまで広げていることが分かる。提携先の業種では、「同業種」(43社)が最も多く、続いて「関連異業種」(31社)が多かった。また、全く関連がない業種の企業と提携する企業は少なく、ある程度の

共通基盤を持ち得る業種の企業と提携関係を構築する傾向があるといえる。

次に提携先の規模をみると「大企業」(38社)、「中堅企業」(25社)、中小企業(10社)と規模の大きい企業との提携が多いことがみてとれる。互いに独立した戦略提携を構築している企業が多いことから、一方向に資源を移転するものではなく、相互の役割が重要であることが示されている。また、提携先に「ベンチャー企業」(10社)を選ぶ企業も存在し、ベンチャー企業が持つ先駆的技術の獲得を目指していると思われる。提携先企業との競合関係は「非競合関係」(47社)にあるという回答が最も多く、「競合関係」(30社)が続いている。非競合関係には異業種企業に加えて、同業種企業も一部含まれており、所属業界が同一であった場合も、保有資源やターゲットとする市場が異なるために、非競合関係であると捉えていると思われる。提携期間は「2年-3年」(31社)の企業が最も多いが、4年を越える企業も過半数存在し、継続的な提携関係が維持されていることが理解できる。

図表 3-5 パートナー企業の特徴 (N=77, 複数回答可)

提携先の本社	国内	海外	国内と海外の両方	-	-
社数	41	6	31	-	-
提携先の業種	同業種	関連異業種	無関連異業種	すべてを含む	-
社数	43	31	9	12	-
提携先の規模	大企業	中堅企業	中小企業	ベンチャー企業	複数企業が関与
社数	38	25	10	10	15
提携先との競合関係	競合関係	非競合関係	将来的に競合関係	-	-
社数	30	47	5	-	-
提携先との提携期間	1年以下	2年-3年	4年-5年	6年-10年	11年以上
社数	6	31	22	11	18

図表 4-1 提携企業数 (N=65)

提携企業数	1社	2社	3社	4社	5社	6社	7社
社数	11	12	11	3	8	3	4
提携企業数	8社	10社	15社	20社	30社	100社	無回答
社数	1	2	2	2	1	2	13

図表 4-2 業種別の提携件数 (N=65)

業種	化学	電気機器	輸送用機器	情報・通信業	精密機器
平均件数	4.7	12.9	3.4	10.3	9.33

#### 4. 戦略提携先企業との関係

##### 4.1 提携の締結企業数

提携先企業の数进行调查したところ、「1社」が11社、「2社」が12社、「3社」が11社であった(図表4-1)。多くの企業と提携関係を締結するのではなく、限定された企業との関係を構築していることが分かる。相互に経営資源を提供し、しかも中核事業における提携であることから、慎重にパートナー企業を選定しているものと思われる。業種別にみると、「電気機器」や「情報・通信業」が多く、「化学」や「輸送用機器」では少なかった(図表4-2)。

##### 4.2 経営資源の相互提供について

戦略提携によってパートナー企業から経営資源を獲得することが重要であるが、戦略的提携はM&Aと比べて経営権を獲得することではないために、相互調整が容易ではないと指摘されている。

そこで、提携企業間で経営資源をどの程度、提供しあっているのかを把握するために、種々の経営資源について「少ない」から「多い」の5段階でその程度を把握し、平均値を計算した。

その結果、「人的資源」「物的資源」「資金」「商標」では、当該企業と提携先が提供する経営資源の平均値は、ともに中央の3を下回っていた。一方、「信用」は双方の平均値が3を上回っていた。このことから、経営資源を十分に提供しあっているとはいえないのが現状であることが分かる。当該企業と提携先が提供する経営資源の平均値には大きな差異がないことから、無形資産である信用は双方向的であるものの、経営資源にまでは結び付いておらず、戦略提携の難しさを表していると思われる(図表4-3)。

##### 4.3 経営資源を融合させるための要因

戦略提携は経営資源を相互に活用することによって効果を発揮するが、それぞれが独立性を維持している緩やかな連携関係であるために、いかに



図表 4-3 経営資源の相互提供 (N=72)

	当該企業平均値	提携先平均値
人的資源	2.39	2.49
物的資源	2.39	2.47
資金	2.42	2.61
商標	2.25	2.26
信用	3.19	3.18

図表 4-4 経営資源融合の要因 (N=74)

	1位	2位	3位	4位	5位	平均値
a. お互いが提供する資源のバランス	8 (社)	14 (社)	17 (社)	10 (社)	21 (社)	3.28
b. 資源に関する情報伝達の適切さ	2	14	20	25	9	3.39
c. 企業によるサポート体制	3	10	20	13	21	3.57
d. 両企業間の信頼性	54	12	5	1	0	1.36
e. メンバー同士の信頼性	7	22	11	17	6	3.00

図表 4-5 情報共有の手段と情報共有度 (N=76, 複数回答可)

	社数	%
1. 特定部署 (チーム)	39	51.3
2. 共同プロジェクト	48	63.2
3. 人材派遣	24	31.6
4. 情報交換	39	51.3
	平均値	
戦略的提携先との情報共有度	3.34	

相互の経営資源を融合させるかが重要である。図表 4-4 は、提携先との経営資源の融合で重要となる要因の優先度を調査したものである。優先度の平均値をみると、最も重要なものは「両企業間の信頼性」(平均値:1.36)で、次に重要なものは「メンバー同士の信頼性」(平均値:3.00)であった。企業同士の信頼性を高めるだけでなく、提携に参加している企業同士の信頼性を高める場を設置することによって、それぞれの資源の融合が促進されると考えられる。3番目は「お互いが提供する資源のバランス」(平均値:3.28)であり、資源の公平な融通が融合を行う上で重要な要因になっていることが分かる。

#### 4.4 共同の取り組みと情報共有

提携先企業とどのような取り組みを実施して情報共有を行っているのかを調査した(図表 4-5)。最も回答の多かった項目は「共同プロジェクト」(63.2%)であり、共同研究や共同事業などのプ

ロジェクトを立ち上げることによって、情報を共有していることが分かる。しかし、「人材派遣」(31.6%)は少なく、パートナー企業に対して人員を派遣して情報の共有を図ることはそれほど行われてはいない。しかし、情報共有度の平均値は 3.34であり(5段階法:1=低い, 5=高い)、情報共有の度合いはやや高いといえる。

#### 4.5 リーダーシップの担い手

提携を効果的にするために、どちらの企業がリーダーシップの担い手になるのかを調査すると図表 4-6 のとおりになった。「自社のリーダー」(55.3%)が最も多く、「自社と提携先の両方」(27.7%)が次に多かった。一方、「第三者のリーダー」(2.6%)が最も低く、「リーダーはいない」(5.2%)と回答した企業も少なかった。戦略提携のマネジメントでは、パートナー企業に任せるのではなく、自らリーダーシップを発揮しているといえる。

図表 4-6 リーダーシップを担う企業 (N=76)

	社数	%
1. 自社のリーダー	42	55.3
2. 提携先のリーダー	7	9.2
3. 自社と提携先の両方	21	27.7
4. 第三者のリーダー	2	2.6
5. リーダーはいない	4	5.2
合計	76	100
無回答	2	
総合計	78	

図表 4-7 提携企業間のコミュニケーション頻度 (N=75)

	社数	%
1. 毎日	7	9.3
2. 週1回以上	18	24.0
3. 月1回以上	22	29.3
4. 特に決まっていない	28	37.4
合計	75	100
無回答	3	
総数	78	

図表 5-1 提携相手の探索方法 (N=68)

	社数	%
1. 個人的ネットワーク	19	27.9
2. 民間の仲介組織による紹介	2	2.9
3. 官公庁による紹介	1	1.5
4. 社内でのリサーチ・セクション	25	36.8
5. その他	21	30.9
合計	68	100.0
無回答	10	
総合計	78	

#### 4.6 提携先とのコミュニケーション頻度

提携企業間で相互にどの程度交流を行っているのかを調査するために、提携先とのフォーマル、インフォーマルなコミュニケーションの頻度について調査した(図表4-7)。その結果、「月1回以上」(29.3%)と「特に決まっていない」(37.4%)と回答した企業が多く、戦略提携では提携先とのコミュニケーションは頻繁に行われているわけではなく、月単位での定例報告や必要に応じて場を設定することでコミュニケーションを図っていると思われる。

## 5. 戦略提携のマネジメント

### 5.1 提携先の探索

戦略提携を行う際に、対象とする提携先企業をどのような方法で探索しているのであろうか。個人的ネットワーク、民間の仲介組織による紹介、官公庁による紹介、社内でのリサーチ・セクション、その他の5項目を設けて調査した(図表5-1)。その結果、探索方法として最も活用されている手段は、「社内でのリサーチ・セクション」(25社、36.8%)、「その他」(21社、30.9%)、「個人的ネットワーク」(19社、27.9%)であった。「仲介組織による紹介」(2社、2.9%)、「官公庁による紹介」

図表 5-2 「その他」で記述されていた内容

グループ会社の紹介	テレビ系列の紹介	トップ同士	トップ同士のつながり	相手側の依頼
企業活動中に有望企業発見	事業上のネットワーク	業界内で	業務を通じて	業務上のリサーチ
事業の推進上	技術誌等	取引関係	商取引	同じ業界に参入

図表 5-3 情報共有度・情報活用度の頻度と割合 (N=76)

	1	2	3	4	5	平均値	最頻値
情報共有度 (社)	5	14	28	25	4	3.12	3
情報共有度 (%)	6.6	18.4	36.8	32.9	5.3		
情報活用度 (社)	5	13	28	28	2	3.12	3, 4
情報活用度 (%)	6.6	17.1	36.8	36.8	2.6		

図表 5-4 情報ツールの活用 (N=77, 複数回答可)

	社数	%
1. 社内 SNS	17	14.3
2. データベースの利用	41	34.5
3. 文書による保管	45	37.8
4. 特になし	10	8.4
5. その他	6	5.0
合計	77	100
無回答	1	
総合計	78	

(1社, 1.5%)は多頻度に用いられてはいなかった。わが国では、仲介組織を介在させた方法ではなく、個人的つながりや社内での情報収集といった方法を重要な探索手段とみなしている傾向にある。

その他(30.9%)について文章で記述された回答(図表5-2)をみると、個人的ネットワーク、社内での情報収集に該当する内容の記述が比較的多かった。

## 5.2 情報共有と情報活用

戦略提携の締結後、提携先から獲得した情報をどの程度自社内で共有し、また共有した情報をどの程度活用しているのだろうか。情報共有度、情報活用度について、1「低い」から5「高い」までの5段階評価で調査した(図表5-3)。

その結果、情報共有度の最頻値は3(36.8%)、情報活用度の最頻値は3(36.8%)と4(36.8%)であった。情報共有度をさらに詳細にみると、3が28社(36.8%)、4が25社(32.9%)、2が14社(18.4%)で、平均値は3.12であった。情報活用度

に関しては、3が28社(36.8%)、4が28社(36.8%)、2が13社(17.1%)で、平均値は3.12であった。

## 5.3 情報ツールの活用

獲得した情報の共有や活用を行うために、どのようなツールを用いているのであろうか。社内SNS、データベースの利用、文書による保管、特になし、その他の5項目で調査した結果、利用している割合が高いツールは、文書による保管が45社(37.8%)、データベースの利用が41社(34.5%)、社内SNSの利用が17社(14.3%)であった(図表5-4)。情報共有や情報活用を行うために、書類やデータベースといった公式的な方法を用いている企業が多いことが分かる。また、その他(5.0%)には、「口頭によるやりとり」などの非公式的な方法で、情報共有や情報活用を行っているという回答もあった。

## 5.4 資源の活用

戦略提携によって相手先企業から獲得した資源

図表 5-5 現在の資源の活用 (N=72)

	現在 (社)	現在 (%)
1. 既存にはない新しいアイデアの創出	15	20.8
2. 既存にはない新しい知識の創造	11	15.3
3. 既存にはない新しい技術の創造	27	37.5
4. 既存にはない新しい事業の創造	14	19.4
5. 特に活用していない	5	6.9
合計	72	99.9*
無回答	6	
総合計	78	

\*小数点以下 4 捨 5 入のため、合計は100にならない。

図表 5-6 将来の資源の活用 (N=71)

	将来 (社)	将来 (%)
1. 既存にはない新しいアイデアの創出	9	12.7
2. 既存にはない新しい知識の創造	1	1.4
3. 既存にはない新しい技術の創造	18	25.4
4. 既存にはない新しい事業の創造	42	59.2
5. 特に活用する予定がない	1	1.4
合計	71	100.1*
無回答	7	
総合計	78	

\*小数点以下 4 捨 5 入のため、合計は100にならない。

の利用について、既存にはない「新しいアイデアの創出」、「新しい知識の創造」、「新しい技術の創造」、「新しい事業の創造」、「特になし」の5項目に分けて、現在と将来の活用方法について調査した。

現在の活用方法では、多いものから順に「新しい技術の創造」(27社, 37.5%)、「新しいアイデアの創出」(15社, 20.8%)、「新しい事業の創造」(14社, 19.4%)、「新しい知識の創造」(11社, 15.3%)、「特に活用していない」(5社, 6.9%)であった(図表5-5)。

将来に活用を検討している項目では、「新しい事業の創造」(42社, 59.2%)、「新しい技術の創造」(18社, 25.4%)、「新しいアイデアの創出」(9社, 12.7%)、「新しい知識の創造」(1社, 1.4%)、「特に活用する予定がない」(1社, 1.4%)という結果になった(図表5-6)。

現在の活用方法から将来における活用方法の時間の推移をみると、資源の活用方法に特徴的な変化がみられた。現在重視している項目が、「既存にはない新しい技術の創造」であるのに対して、将来重視している項目は、「既存にはない新しい事業の創造」であった。現在では獲得した資源を

製品やサービスなどに活用することが重視されるのに対し、将来は新規事業創造のために活用することが重要であると考えられていることが分かる。

### 5.5 戦略提携の目的達成度と満足度

企業が戦略提携を実施する目的は、新製品の開発や新規市場の開拓といった企業成長を実現することである。しかし、良好な提携関係を構築できずに失敗する企業も多い。では、戦略提携を行っている企業は、提携関係の現状をどのように考えているのであろうか。戦略提携の目的達成度と満足度について、1「低い」から5「高い」までの5段階で回答してもらった(図表5-7)。その結果、目的達成度は、4が32社(41.6%)、3が24社(31.2%)、2が16社(20.8%)、5が4社(5.2%)、1が1社(1.3%)であった。平均値は3.29、最頻値は4であった。

満足度については、3が30社(39.0%)、4が25社(32.5%)、2が17社(22.1%)、5が3社(3.9%)、1が2社(2.6%)であった。平均値は3.13、最頻値は3であった。

目的達成度と満足度を比較すると、平均値では

図表 5-7 目的達成度と満足度 (N=77)

	1	2	3	4	5	平均値	最頻値
目的達成度 (社)	1	16	24	32	4	3.29	4
目的達成度 (%)	1.3	20.8	31.2	41.6	5.2		
満足度 (社)	2	17	30	25	3	3.13	3
満足度 (%)	2.6	22.1	39.0	32.5	3.9		

図表 5-8 戦略提携の成功要因の頻度 (N=78)

	1	2	3	4	5	平均値	最頻値
1. 提携先から学習する能力	0	3	17	39	17	3.9	4
2. 目的達成に適した提携先の能力	0	1	8	42	27	4.2	4
3. 戦略目標との適合性	0	0	8	34	36	4.4	5
4. 目標の明確さ	0	0	7	32	39	4.4	5
5. 目標の共有	0	3	7	27	41	4.4	5
6. 情報システムの共有	3	21	30	17	7	3.1	3
7. 同等の人的資源のコミットメント	0	6	33	30	9	3.5	3
8. 同等の物的資源のコミットメント	1	13	42	19	3	3.5	3
9. 自社のリーダーシップ	0	3	14	38	23	4.0	4
10. 提携先との両立しやすさ	0	5	23	33	15	4.3	4
11. 上司のサポート	0	11	29	28	8	3.8	3
12. 重要な情報の共有	0	0	17	39	20	4.0	4
13. 組織文化の類似	6	12	36	18	5	3.1	3
14. 専門技術の知識	3	1	13	38	23	4.0	4
15. 相互信頼	0	0	6	18	53	4.6	5
16. 柔軟性への配慮	1	1	19	41	15	3.9	4
17. 文書にされた協定書	3	2	28	25	20	3.7	3

目的達成度が3.29、満足度が3.13になり、目的達成度の方が満足度よりも高い水準であった。

### 5.6 戦略提携の成功要因

戦略提携の目的達成に影響する要因について、Frankel=Whipple (2000) が作成した戦略提携を成功に導く項目を参照して図表5-8のように17項目を取り上げ、それぞれの項目の重要度について、1「重要でない」から5「重要である」の5段階で記入してもらった。

平均値が4.0を超えている項目は、相対的に重要であると考えられることから、最も大きな値を示しているのは「相互信頼」(4.6)、次に大きな値を示しているのは「戦略目標との適合性」、「目標の明確さ」、「目標の共有」(4.4)の3項目であった。さらに、「提携先との両立しやすさ」、「目的達成に適した提携先の能力」、「自社のリーダーシップ」、「重要な情報の共有」、「専門技術の知識」という順で低くなっている。

特に、相互信頼、戦略目標との適合性、目標の明確さ、目標の共有の4項目は最頻値が5であることから、これらの項目は戦略提携を円滑に進めるために欠かせない要因であるとみなすことができよう。

### 5.7 提携関係の失敗要因

戦略提携を実施している企業の中には、過去に提携関係を上手く結ばなかった経験を持つ企業が存在している。そのような企業から失敗理由に関する16項目を質問した(図表5-9)。その結果、失敗理由として相対的に多く挙げられた回答は、「販売戦略の転換・制限・不振」(23社, 45.1%)、「事業戦略の転換」(19社, 37.3%)、「開発能力の不足」(18社, 35.3%)、「大幅な需要変動・市況低迷・製品需要の低下」(12社, 23.5%)、「提携先の業績悪化」(11社, 21.6%)、「業績悪化による合理化」(10社, 19.6%)であった。

このように、自社もしくは相手先企業の戦略の



図表 5-9 提携の失敗要因 (N=51, 複数回答可)

	社	%
1. 開発能力の不足	18	35.3
2. 生産能力の不振	2	3.9
3. 販売戦略の転換・制限・不振	23	45.1
4. 提携先側の同種製品の販売	2	3.9
5. 提携先の業績悪化	11	21.6
6. 事業戦略の転換	19	37.3
7. 財務力を含む経営活動の独自性を強化	1	2.0
8. 業績悪化による合理化	10	19.6
9. 提携先との事業力格差の縮小	0	0
10. 提携先の契約内容の反故	3	5.9
11. より魅力的な提携先への変更・出現	8	15.7
12. 特定の事件による影響	1	2.0
13. 法規制の変更による影響	1	2.0
14. 大幅な需要変動・市況低迷・製品需要の低下	12	23.5
15. 当該製品の供給不能停止	2	3.9
16. その他	3	5.9
合計	51	100
無回答	41	
総合計	92	

転換や業績不振、開発能力不足といった要因で提携関係が失敗したという回答が多かった。

## 6. 戦略提携の有効な社内マネジメントのケース研究

前述したように、アンケート調査による戦略提携の成功要因は、相互信頼、戦略目標との適合性、目標の明確さ、目標の共有が重要であるという結果になった。また、戦略提携の失敗要因は、自社もしくは相手企業の戦略の転換、業績不振、開発能力不足であるという結果が得られた。そこで、ハイテク産業に属する3社（以下、P社、N社、E社）にインタビュー調査を行い、戦略提携の実情をより詳細に調査した。ここでは、各々の事例から成功要素と失敗要素を抽出し、前述のYoshino=Rangan (1995) のモデルに当てはめることによって効果的なマネジメントを考察する。

### 6.1 インタビュー企業の概略と戦略提携を選択した経緯

#### (1) P社の事例

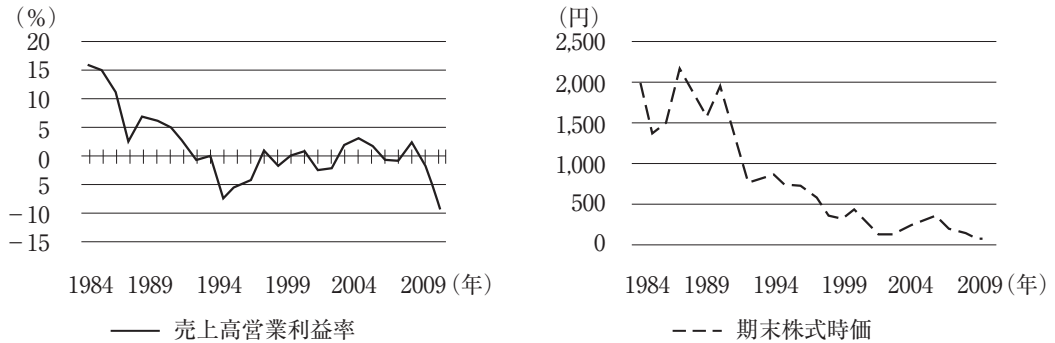
P社は電気機器などの製造を行っている上場企業である。1970年代から90年代にかけて主力製品

が欧米でも取り扱われ、1970年代の主力製品のシェアは業界で群を抜いていた。しかし、真空管からCCDへと業界の基礎技術が転換するにつれて、主力産業での業界シェア、売上高、営業利益は低下傾向にある（図6-1）。

そこで、P社は自社の技術を応用して、他分野への事業展開を強化した結果、現在では主力製品以外の事業が約40%を占めている。同社の戦略提携は、事業の一部であるセキュリティ事業の業務提携が、海外同業製品を扱うD社から提案されたことに始まる。

P社経営陣に対して、D社から事業レベルでの業務提携が提案された。しかし、当初は事業提案に対する両者の考え方が合致せず、特にP社の事業部長は積極的ではなかった。そこで、D社は公開市場でP社株式を買い付け、当該事実を以ってD社の社長がP社の社長に対して改めて業務提携を提案し、社長からの指令によって販売促進を目的とした業務提携が正式に締結されることになった。提携目的は販売促進による同事業の拡大であり、両社の営業人員から構成される専門営業チームを結成して販売促進を行った。しかし、当初の目的を達成するまでには至らない状態が続いている。

図表 6-1 P社の売上高営業利益率と株式時価



主力事業の戦略提携は、個人投資家による株式の買占めに端を発している。P社はメインバンクを持たないことから、中長期的な株式所有を目的とする安定株主が2割未満という不安定な状況にあった。そこに個人投資家が2割を超える株主を所有するという状況が生じたため、個人投資家の自己破産によって危機は回避できたものの、株式の安定が強く求められるようになった。また同時期より、P社の主力事業となっていた市場が新規設備投資の一巡により需要が低迷することが業界の常識であった。同業界で一定の売上を上げていたハイテク産業大手のT社も需要低迷への対応策を模索しており、新製品開発を柱とした事業提携ならびに当該提携の強化策として資本提携を協議するに至った。T社は、P社と同一産業内であるが製品競合関係にはなく、P社の主力事業の別分野で支配的な位置にある企業である。P社にとっては、提携によって今後の主力製品の販売戦略を有利に進めることができること、関連製品群を充実させることができることは勿論、資本提携により安定株主比率を高めることができる。また、T社側からみても、優良な多くの技術者を抱え、新事業分野を開拓できる技術を持ったP社との提携によって、今後の事業戦略に有利に展開できる。この戦略提携は、T社から取締役の派遣とP社株式の保有という形態で締結され、今日に至る。

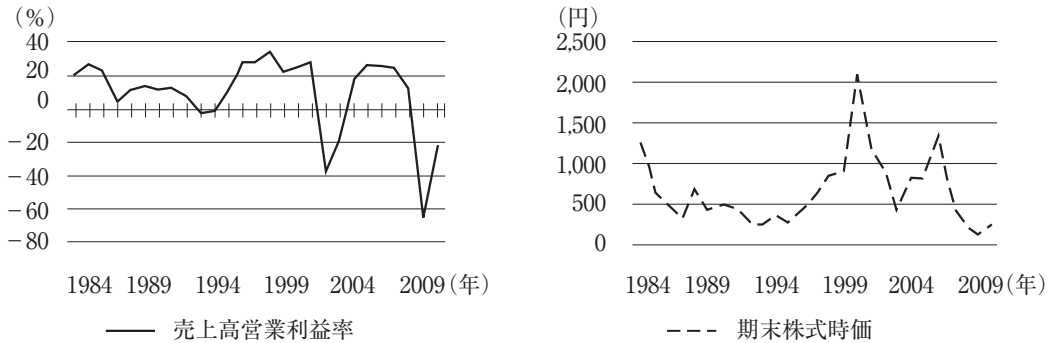
## (2) N社の事例

N社は、情報システム企業NN社の一部門が独立した非上場企業である。主にITを利用した金融システムを販売している企業であり、売上高は約200億円で約700名の従業員を抱えている。主力

製品は、現在国内シェア30%強である。同じ業態の競合企業は日本に存在しないが、主力製品は各金融機関が所有している製品と競合関係にあり、今後N社のシェアが拡大すれば主要取引先の金融機関とのコンフリクト調整が必要になると思われる。海外では同業種企業が存在するものの、数は少ない。そのため、海外同業種企業が他国に進出しているケースが多く、N社としても韓国、中国を中心に他国の競合企業とシェア獲得をめぐる競争状態にある。

N社は、種々の金融機関と資本提携や事業提携を実施している。金融業界の専門化が進むにつれて、本業の金融業務を高度化する必要性が増加し、顧客サービス事業に人材を割く余裕が少なくなったところにN社の存在価値がある。このような状況から、N社の前身であるNN社のA部門では、ITを駆使して金融機関の顧客サービス事業を一括して管理できるITソリューションシステムを開発した。1999年に事業としての将来性が高いことから、NN社が20%、メガバンク各社が5%、ハード製造会社がそれぞれ5%の株式を出資して独立することになった。各金融機関の顧客サービス事業の一端がITソリューションを通じてN社にアウトソーシングされる。しかし、創業初期は各金融機関のハード機器とソフトウェアを用いて業務を行っていたが、シェアの拡大に伴って、ハード面とソフトウェア面の両方を統一したシステム構築に業務を拡大した。このことが、金融機関の顧客サービス部門の委託先としてのN社の競争力を強めることにつながった。また、近年、この業務を応用して人材教育・育成・派遣業務やコン

図表 6-2 E社の売上高営業利益率と株式時価



図表 6-3 戦略提携の目的と提携内容

インタビュー企業	戦略提携の目的	提携先	提携内容
P社	販売の促進による事業の拡大	海外D社	業務提携
	安定株主の確保 主要供給先確保による販売促進と新事業開発	大手T社	資本提携 事業提携
N社	自社ITソリューションシステムの市場深耕	金融機関（複数）	資本提携 事業提携
E社	自社製品の基礎技術の開発	大学	共同開発

サルタント業務に事業ポートフォリオを広げ、金融機関の顧客サービス事業をさらに拡大している。このことから、同社は各金融機関にとっては潜在的な競合相手であるものの、現在は双方の提携目的が合致しているために友好的な提携関係を築いている。

(3) E社の事例

E社は1954年に設立され、3000人以上の従業員を抱える上場企業である。メーカーが生産する半導体の検査装置を開発し製造する企業として知られ、海外売上高比率は約80%で、多くの販売拠点を海外に展開している。現在は技術、品質、サービス面で競争優位性を持ち、世界市場でも上位に位置するE社であるが、40年前には資本の運用に失敗して業績が悪化した。そこで、取引先の大手F社やD銀行からトップ人材の供与を受け、20年余りの間に業績を回復させて、東証二部、一部、ニューヨーク市場への上場も果たしている(図表6-2)。

E社の戦略提携は、製品の基礎技術分野でのみ実施している。その目的は自社にない技術を持った企業、時間(技術開発期間)を短縮できる場合に対して限定的であり、対外企業とは基本的に買

取のみを戦略として考えている。そのため、戦略提携は大学や政府機関と実施している。たとえば、E社創業者の東京大学に対する寄付から始まった連携が、その後、E社製品の寄付に発展し、基礎技術の更なる発展を目指して共同開発へと進展した。その結果、開発された新技術はE社の製品に応用されている。

以上、インタビュー調査から得られた情報をもとに記述したが、戦略提携の目的、提携先、提携内容をもとにまとめたのが、図表6-3である。

6.2 インタビュー企業と提携タイプ

3社のケースをもとに、Yoshino=Rangan (1995)の提携タイプに対応させて分類したのが図表6-4である。

P社が海外D社との提携を行ったタイプは、競争的提携に分類できると考えられる。P社とD社は同じ事業で提携関係を構築し、コンフリクトの可能性は極めて高い。また、双方の社員からなる営業チームを結成して戦略を実行したことから組織的相互作用は高いと思われる。そのため、戦略提携のタイプは競争的提携に該当するであろう。

また、P社が大手T社と行った提携タイプは順

図表6-4 インタビュー企業の提携のタイプ

高 コン フリ クト 低	競争前段階の提携 (N社)	競争的提携 (P社 (海外D社))
	順競争的提携 (P社 (大手T社))	非競争的提携 (E社)
	低	高

競争的提携に分類されよう。P社とT社は同じ産業の川上と川下に棲み分けて事業活動を行っている。そのため、コンフリクトは生じにくい。また、製品や生産工程の開発に対しては協力体制を構築しているものの、それぞれの事業分野のノウハウの違いから組織的相互作用は低いと考えられる。そのため、この提携タイプは順競争的提携に当てはまると考えられる。

N社の提携タイプは競争前段階に分類されよう。N社はITを用いたソリューションシステムが主力製品であり金融業務ではない。そのため、金融機関の事業ドメインとは差異があり、提携による組織的相互作用は低いと考えられる。しかしながら、将来についてはN社が市場シェアを高めることによって金融機関の事業収益に影響を与える可能性があり、コンフリクトが生じる可能性も高い。そのため、この提携タイプは競争前段階の提携であると思われる。

E社が行った提携タイプは非競争的提携であろう。Yoshino=Rangan (1995) のフレームワークは、主に企業を対象として考えられているが、組織の独立性を維持したまま、他の組織と緩やかで柔軟なパートナー関係を結んでいるという点、両組織の経営資源を効果的に活用することを目的として競争優位性を構築するという点で、フレームワークの対象であると考えられる。E社と大学との関係は基礎技術の開発という価値の創出を目的として密接に関係しているために、組織的相互作用の程度は高くなる。しかし、他組織間の提携から競合関係にはなく、コンフリクトは生じにくい。そのため、この戦略タイプは非競争的提携に該当すると思われる。

### 6.3 戦略提携の目的と相対的な重要度

戦略提携の提携タイプをもとに、付加価値の最大化、学習の促進、柔軟性の維持、コア・コンピタンスの防御というYoshino=Rangan (1995) が提唱している4つのマネジメント要素の相対的な重要度について分析しよう(図表6-5)。

P社と海外のD社との提携をみると、目的が販売促進による事業の拡大であることから、付加価値の最大化の重要度は明白であろう。一方、現場である事業レベルの判断と企業レベルの判断に差異があったことから、お互いの経営資源を共有化するという意味では困難であったと思われる。また、柔軟性については販売促進以外に戦略オプションの拡張性がみられない。学習の促進に関しては、インタビュー調査からは社内への共有化を行っていないと判断できる。そのため、学習の促進という意味では重要度は低いと考えられる。

P社が大手T社で行った提携については、提携における付加価値の最大化は安定株主の確保と主要供給先確保による販売促進と新事業開発という点で重要度は高い。また、T社との提携により取締役を受け入れることになったが、このことによって中長期経営計画などの公式化が推し進められてマネジメント体制が強固になり、戦略的能力を学習によって促進することができたと考えられる。一方で、戦略に柔軟性を用いること、競争上の重要な資源を囲い込むという部分に関しては、P社は技術にしか強みを持っておらず、さらにT社に経営を依存しているために、P社が主導的に行う戦略オプションは少ない。そのため、これらの項目が該当する割合は小さいと考えられる。

N社と金融機関との戦略提携では、多くの金融機関と提携することによって、市場のデファクトスタンダードとなるシステムを構築することが可



図表 6-5 インタビュー企業における戦略目標の相対的な重要性

提携のタイプ	戦略目標				
	柔軟性	コアの防衛	学習	付加価値	
競争前段階の提携 (N社)	大	大	大	大	インタビュー結果
	****	***	**		Yoshino=Rangan
競争的提携 (P社(海外D社))	小	大	小	大	インタビュー結果
	*	****	***	**	Yoshino=Rangan
非競争的提携 (E社)	小	小	大	大	インタビュー結果
	**	*	****	***	Yoshino=Rangan
順競争的提携 (P社(大手T社))	小	小	大	大	インタビュー結果
	***	**	*	****	Yoshino=Rangan

(注) \*の数は、それぞれの提携のタイプにおける戦略目標の相対的な重要性を意味している。

能である。そのため、付加価値の最大化という点を非常に重要視していると思われる。また、今後のシェア拡大に伴う金融機関とのコンフリクトの可能性を見越して他事業に進出し、その事業でも金融機関との提携を実施しているなど戦略の柔軟性もみられる。さらに、金融機関との事業連携を深めることで、金融機関のスイッチングコストを高くさせるなど、サービス分野での経営資源の防衛を図っている。また、N社は提携相手と価値創出を効果的に行うためのディスカッションスペースを所有している。N社の先進的なソリューションを統合的に展示する場であるとともに、新たなリテールについて議論する場という意味合いも持っており、パートナーとのコミュニケーションを円滑に行うことを推進している。このことから組織学習を支援するサポートを重要視しており、提携先からの学習によって戦略的能力を増大させていると考えられる。

E社と大学との戦略提携においては、自社が単独で新しい基礎技術を開発する以上に価値が得られるという場合しか提携を行わないため、付加価値の最大化は極めて高い。また、獲得したい技術がある場合には、買収戦略を取り入れている。このことから、提携先とは将来、競合相手となることを想定していないため、よりオープンな資源提供を行っていると思われる。戦略の柔軟性という面では、他社から技術を買うという選択肢が強く、提携における柔軟性の維持という意味では重要度は低い。学習面では、技術者個人に技術開発の自由裁量を与え、技術交流会など人的交流を頻

繁に実施して社内の共有化が図られている。A社によると、ITよりも人的交流の方が効果的であるため、現在でもそれを利用しているとのことであった。

以上、Yoshino=Rangan (1995) のマネジメントモデルを援用して各事例の戦略目標の重要度を考察した。その結果は図表 6-5 にまとめられている。

## 7. 要約

近年、企業間競争の激化や技術開発の加速化などの環境変化によって、企業単独で新製品や新事業を開発することは困難になっている。したがって、自社の経営資源と他社が保有する経営資源を活用しあうことによってシナジー効果を生み出し、これらの動向に迅速に対応しようとする戦略が重視されるようになった。その一つの手段が戦略提携である。戦略提携は企業間の独立性を確保しつつ、経営戦略の根幹に関わる部分で協力しあうところに特徴がある。しかし、その運営は難しく、成功する割合は決して高くはない。そこで、本稿では企業同士の経営資源や能力を融合させ、相乗効果を発揮させるためのマネジメントという視点から戦略提携を捉え、アンケート調査やインタビュー調査によって、相乗効果を引き出すための組織的条件を探索した。

アンケート調査の結果から、「両企業間の信頼性」と「メンバー同士の信頼性」が、経営資源を融合させるために極めて重要な役割を果たしてい



ることが明らかになった。また、戦略提携の相手先として、国内の同業種企業に加えて、異業種企業や海外企業とも結ばれており、大学や官公庁とも提携関係を構築している企業が多いという結果が得られた。提携期間では過半数が4年以上であり、長期間にわたって経営資源が交換されていることも明らかになった。

次に戦略提携の成功要因では、「目標の明確さ」、「目標の共有」、「戦略目標との適合性」、「相互信頼」が重要であるという結果になった。戦略提携は特定の目標を達成するために締結されるものであり、互いに貢献しあう必要があるために、明確な提携に対する目標と共有が必要視され、戦略目標との適合性も重要な要件になるものと思われる。また、このことが相互信頼の醸成に必要な不可欠な要件になっているのであろう。

また、ケース研究を通じて、ハイテク産業の戦略提携で有効な社内マネジメントを、Yoshino=Ranganのマネジメントモデルを中心に考察した。戦略目標の最も重要な要因は一致しているものの、\*\*\*、\*\*、\*で表示された要因については、整合しない箇所もみられる。今後、これらの要因をいかにマネジメントするかについて、考察を重ねることが必要である。

### 参 考 文 献

- 伊藤邦夫・鈴木智弘 [1991] 「戦略的提携によるグローバル・リンケージの創造」『ビジネスレビュー』第38巻第4号, pp. 15-42。
- 石井真一 [2003] 『企業間提携の戦略と組織』中央経済社。
- 牛丸元 [1999] 「国際経営と戦略提携——研究開発活動の国際化と国際戦略提携——」『経済論集』第47巻第1号, pp. 57-67。
- 牛丸元 [2007] 『企業間アライアンスの理論と実証』同文館出版。
- 梅田恵三 [2000] 「戦略的提携と合併企業」『産業と経済』第15巻第3号, pp. 37-54。
- 江夏健一編著 [1995] 『国際戦略提携』見洋書房。
- 大滝精一 [1991] 「戦略提携と組織学習」『組織科学』第25巻第1号, pp. 36-46。
- 奥村昭博 [1988] 「戦略提携——その戦略、組織、マネジメント——」『慶應経営論集』第8巻第1号, pp. 87-101。
- 今野喜文 [2004] 「戦略的提携における獲得のマネジメントについて」『北星論集』第44巻第1号, pp. 45-66。
- 今野喜文 [2007] 「イノベーション創出と提携能力の構築——戦略的提携と知識ベース・アプローチとの関わりから——」『三田商学研究』第50巻第3号, pp. 365-383。
- 鈴木智弘 [1994] 「戦略的提携と経営戦略論としての組織間関係——距離のマネジメントの構築——」『香川大学経済論叢』第61巻第1号, pp. 71-90。
- 十川廣國 [2005] 「戦略的提携と組織間学習——その試論的検討——」『三田商学研究』第48巻第1号, pp. 55-65。
- 竹田志郎 [1992] 『国際戦略提携』同文館出版。
- 竹田志郎 [1996] 「日本企業の国際提携解消に関する一考察」『横浜経営研究』第17巻第1号, pp. 33-41。
- 竹田志郎 [1998] 『多国籍企業と戦略提携』文眞堂。
- 徳田昭雄 [1998] 「経営環境のグローバル化と戦略的提携」『立命館経営学』第36巻第6号, pp. 123-145。
- 徳田昭雄 [2000] 『グローバル企業の戦略的提携』ミネルヴァ書房。
- 野中郁次郎 [1991] 「戦略提携序説——組織間知識創造と対話——」『ビジネスレビュー』第38巻第4号, pp. 1-14。
- 長谷川信次 [1991] 「国際的戦略アライアンスの分析枠組み」『早稲田社会科学』第43号, pp. 23-50。
- 長谷川信次 [1998] 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館出版。
- 松崎和久編著 [2006] 『戦略提携』学文社。
- 松行彬子 [1992] 「戦略的提携論の生成と展開」『慶應商学論集』第5巻第3号, pp. 1-15。
- 松行彬子 [2000] 『国際戦略的提携』中央経済社。
- 松行康夫・松行彬子 [2002] 『組織間学習論』白桃書房。
- 村山進一 [2005] 「国際戦略提携の成功要因——日本の製薬企業を中心に——」『慶應経営論集』第22巻第1号, pp. 15-37。
- 安田洋史 [2006] 『競争環境における戦略的提携——その理論と実践——』NTT出版。
- 安田洋史 [2010] 『アライアンス戦略論』NTT出版。
- 山倉健嗣 [2001] 「アライアンス論・アウトソーシング論の現在」『組織科学』第35巻第1号, pp. 81-95。
- 山下達哉 [1995] 「国際戦略提携による競争優位の構築」『富士論叢』第40巻第1号, pp. 31-65。
- Auster, E. R. [1987] "International Corporate Linkages: Dynamic Forms in Changing Environments", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, No. 2, pp. 3-6.

- Blaine, M. J. [1994] *Co-operation in International Business*, Avebury.
- Borys, B. & Jemison, D. B. [1989] "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 234-249.
- Das, T. K. & Bing-Sheng Teng [1998] "Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process", *Journal of Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 21-42.
- Doz, Y. [1996] "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: The Initial Conditions or Learning Processes?", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. S1, pp. 55-83.
- Frankel, R. & Whipple, M. J. [2000] "Strategic Alliance Success Factors", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 21-28.
- Gomes-Casseres, B. [1996] *The Alliance Revolution*, Harvard University Press.
- Kale, P., Dyer, J., Singh, H. & Perlmutter, H. [2000] "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 217-237.
- Lewis, J. D. [1990] *Partnerships for Profit*, The Free Press.
- Hamel, G., Doz, Y. L. & Praharad, C. K. [1989] "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 79-91.
- Hamel, G. [1991] "Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 88-103.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. [1994] *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (G. ハメル, C. K. プラハラード [1995], 一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社).
- Hamel, G. & Doz, Y. L. [1998] *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press (G. ハメル, Y. L. ドーズ [2001] 志太勤一・柳孝一監訳『競争優位のアライアンス戦略——スピードと価値創造のパートナーシップ——』ダイヤモンド社).
- Ushimaru, H. [2002] "A Review of Strategic Alliance Theories", 『北海学園大学経済論集』第49巻第4号, pp. 131-147.
- Yoshino, M. Y. & Rangan, U. S. [1995] *Strategic Alliances*, Harvard Business School Press.
- 三輪尚巨 [慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士課程]
- 加藤実祿 [慶應義塾大学大学院商学研究科研究生]