

国際戦略提携の概念と その実態に関する理論的考察

— 従来提携との対比を中心に —

神奈川大学大学院博士後期課程

金 宇 烈

- I 研究目的と研究方法
- II 提携の概念とその形態
 - 1 提携のベネフィットと特徴
 - 2 提携の概念に関する諸説
 - 3 独立企業間の中間的取引としての提携
 - 4 提携の諸形態とそれをめぐる議論
- III 戦略提携の概念と実態
 - 1 戦略提携の概念をめぐる諸説
 - 2 従来提携との対比からのアプローチ
 - 3 従来提携との対比における問題点
 - 4 戦略提携の実態とその概念づけ
- IV 国際競争の構造的変化とMNCsの戦略提携
 - 1 戦略提携の生成要因
 - 2 戦略提携とMNCsの将来
- V 結論

I 研究目的と研究方法

最近、新聞、雑誌、ビジネス・ニュースなどで戦略提携という言葉が頻繁に耳にすることができる。また、戦略提携に関する学際的研究も着々と進んでおり、日本においても、それに関する多くの研究成果が見られるようになった。この意味合いから、戦略提携は今日の企業間競争関係を象徴する、代表的なキーワードの1つであることは確かである。

周知の通り、提携は決して新しい概念でもないし、また経営一般で使われるずっと以前から、政治や外交などの分野でよく使われていたという側面もある。しかしなぜ、ここにきて「戦略提携」と呼ばれるほど、提携が新しく注目されているのか、という点に疑問を持たざるを得ない。これは、競争業者が提携を結ぶので、それに追従する形で他の企業も提携関係を形成する、といった一時的流行の性格かもしれないし、それとも、企業間競争関係の構造的変化がもたらした、企業の競争戦略の質的な変化かもしれない。

もう1つの疑問は、なぜ従来から存在していた、学術用語としての「提携」の代わりに、「戦略提携」という新しい造語を使うようになったのかという点である。すなわち、従来から存在していた「提携」に戦略を付け加えるほど、今日の提携が高い戦略的性格をもっているのか、そして従来提携には、戦略的性格がなかったのか、という素朴な疑問が生じてくるわけである。

しかし、上の指摘は決して新しいものでもない。また、既存の多くの研究もこれらの指摘の解明にそれなりの成果を出してはいるが、提携と戦略提携を同じ次元で論じる者もあれば、提携と戦略提携を対比して論じる者もある。しかも、その概念や形態をめぐる数多くの異論があり、未だに明確な解答を見ることはできない。

一方、企業間の提携は、全ての価値連鎖 (value chain) 活動にわたって行われているが、いかなる方法、要するに、どのような形態で提携を実行するのかに関して、それが提携かどうかについて多様な見解があり、提携の概念を複雑にするところである。すなわち、企業間の取引関係や投資形態が多様化、かつ複雑化している中、提携として考慮すべき対象も、固定的ではなく、変化する性格をもっており、提携の範囲 (提携として分析の対象となる取引関係および投資形態) を確定することが難しいという点である。

特に、戦略提携の場合、突然明確なコンセプトを持って国際経営に登場したわけではなく、従来提携の延長線上で用いられたため、両者を明確に区別することはもちろん、戦略提携に内在する固有の概念づけも難しくしている。しかも提携自体に関する概念づけも、未だに不明確な面が多いことが、戦略提携の概念づけをさらに困難にしているのである。

本研究は、戦略提携をめぐるこれらの問題点に答えるにあたって、1つの手がかり、あるいは基礎的なフレームワークを提示することに主な目的がある。具体的には、第1に、提携 (広範な意味での提携) の範囲、もしくは提携の範疇に属する取引関係や投

資形態を識別するための、フレームワークの設定を試みる。第2に、戦略提携の概念と特徴をめぐる諸説を概観し、その戦略性と実態を従来提携との比較に基づいて把握する。第3に、戦略提携が盛んに取り上げられている今日の国際経営において、戦略提携なるものが、一時的流行なのか、それとも国際経営環境の変化に起因する構造的問題なのかを考察する。そして、今後、国際経営における戦略提携の活用可能性を、企業属性（特にMNCs¹）の変化と、国際競争関係の構造的変化に基づいて考察することである。

本研究では、戦略提携の分析にあたって、従来提携との関連性からの考察を進めているが、それは次の理由からである。戦略提携が従来提携の延長線上で用いられたこと、その形態において従来提携との相違を見ることがほとんどできないこと、実際の企業経営からみて、両者を正確に使い分けるとは言い難く、両者の緻密な区別が企業経営に実利もないこと、したがって、従来提携との関連性から、戦略提携を考察するのが有効であることなどである。

また、提携の形態を把握するにあたって、概念から提携の形態を抽出するのではなく、提携のもたらすベネフィットとコストを、他の取引関係、投資形態と比較し、その上で先行研究の概念と照らし合わせることにより、提携として分析の対象を確定しようとする。すなわち、提携がもたらすベネフィットを考察し、これらのベネフィットを可能とする取引関係および投資形態の条件を抽出し、提携の範囲を識別するために、1つのフレームワークを提示することである。

Ⅱ 提携の概念とその形態

1 提携のベネフィットと特徴

ポーターとフラーは、提携がもたらすコストとベネフィットに注目し、他の取引関係および投資形態（特に、市場取引、内部開発、合併）と比較した場合、浮き彫りにされる提携のベネフィットを述べている²。以下でそれを整理してみよう。

- 1) 参入・撤退コストが低い。提携は内部開発や合併より、低コストで参入することができるのみならず、その事業から撤退する際にも、コストを低く押さえることができるが、それは、提携の場合パートナー同士がコストを共有するからである。
- 2) リスク・ヘッジングが可能である。提携は目的を共有するパートナー同士が、協力

1 MNCs(Multinational Corporations)の定義と、その日本語訳に相当する「多国籍企業」という呼び名に関して多くの議論があるため、本稿では、複数の国で事業活動を展開する企業を総称し、符号的な意味としてMNCsという用語を用いる。詳細は、竹田志郎「国際戦略提携」同文館、1992年、序章、第1章、および衣笠洋輔「日本企業の国際化戦略」日本経済新聞社、1979年、16-27ページなどを参照されたい。

2 M. E. Porter and M. B. Fuller, "Coalitions and Global Strategy," M. E. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986, pp. 322-327.

- しあうことであるが、それは上記のコストを低く押さえることからくるリスクの低減のみならず、事業の失敗などによるリスクも、パートナーが共有するからである。
- 3) 柔軟性に優れている。提携は、パートナー同士が目的、リスク、コストなどを共有するため、予測の難しい今日の企業経営における不確実性を小さくすることができる。また、ある事業への投資においても、回収不能、もしくは取り消しのできない投資を最小限に押さえることができる。
 - 4) 独立性を維持することができる。提携はパートナー同士の独立性を犠牲にすることがないため、所有権に対する現地国の規制などを回避することができる。
 - 5) 実行能力に優れている。提携はパートナー同士が目的を共有しているため、単発的な市場取引に比べ、その実行能力が優れている。

一方、ここで指摘して置かねばならないのは、ポーターらの主張が、前もって提携の基準を設定し、そこから提携のベネフィットを抽出している点である。したがって、上記の性質は、同氏らが提携として見なしている、取引関係や投資形態の共通的な性質のものであり、すべての論者により一致されている提携の性質ではない、という問題点がある。しかし、同氏らの指摘は、提携のベネフィットに関して一般的に認められる見解であるため、提携の範囲を設定するのに、同氏らの見解を引用しても何の差し支えがないと言える。以下では、これらのベネフィットをもたらす要因について考察することにする。

第1に、提携のベネフィットをもたらすためには、独立性が前提とされる。すなわち、形式的な独立性だけでなく、実質的な独立性が求められるということである。コストやリスクの削減は、独立している企業が、共同でこれらのコストとリスクを共有するからである。したがって、所有関係において支配従属関係にある組織間では、これらの提携のベネフィットを享受することに限界がある。

第2に、独立性が前提となっても、それが単なる市場取引関係にある場合、不確実性に柔軟に対応することができなく、また実行力にも限界がある。したがって、単なる市場取引以上の関係が求められるが、完全内部取引までには行かないことである。なぜならば、内部取引の場合、提携のベネフィットであるコストやリスクの削減を期待できないだけでなく、参入・撤退コストにおいても、内部開発に等しいからである。

第3に、柔軟性である。市場取引では、将来不確実性の全てを盛り込んで、予め取引や契約内容に包摂することが難しい。しかし提携は、パートナー同士がリスクを共有することにより、将来の不確実性に対応することができる。しかも、内部開発や合併などに比べ、その事業への投資や関わりを途中で、低コストで解消することができるのみならず、経営資源の柔軟な転用ができるのである。

以上のように、取引や投資における「独立性」・「柔軟性」・「市場取引以上の関係」が、提携のベネフィットをもたらす中核的要素であり、提携企業間における取引の特徴

でもある。したがって、これらの性質をもつ取引関係や投資形態を、広範な意味での「提携」として見ることができる。

2 提携の概念に関する諸説

竹田氏は、提携を、独立企業間の共同事業として規定している。その内容は、企業の業種、規模、国籍などに関係なく、企業活動のあらゆる局面で行われるという³。同氏による概念から2つのキーワードを検出することができるが、それは「独立性」と「協調」である。つまり、独立性を保ちながら、協力関係を形成する企業間の関係が、提携として概念づけられている。

ポーターとフラーによれば、提携 (coalition) とは、正常な市場取引関係以上を求め、合併までは行きたくない企業間で、事業の色々な面での活動を結びつける正式の長期協定、長期間にわたる友好関係であり、それには合弁事業、ライセンス契約、長期供給協定、マーケティング契約、その他様々な約束が含まれるという⁴。同氏らの概念づけも竹田氏とほとんど変わらないが、提携の範囲を正式の長期契約に限定している点、そして長期間の協力関係を強調している点に、その相違が見られる。すなわち、ポーターらは、正式の契約を結ばない長期取引関係（例えば、日本の下請制によく見られる取引関係）を提携の範疇に入れていない。しかし、この点に関しては多様な議論があり、詳細は後述する。

モウリイは、提携を合弁企業はもとより、資本参加、下請契約関係を含む「国際共同事業体 (international collaborative venture)」としている。そしてこの共同事業体を、アームズ・レングス (arm's length) 市場取引によらず、資本・技術・その他の資産を有するパートナー間の実際的な協力関係として規定している⁵。同氏は、特にアームズ・レングス市場取引によらない取引関係に注目する。要するに、提携企業間の取引関係は、単なる市場取引ではなく、程度の差はあるにしろ、恣意性が介在する取引なのである。

バダラッコによれば、提携は、独立した組織が経営権限を共有し、社会的連携を形成し、かつ共同所有を認める組織的協定であり、運営政策であるが、そこには、よりルーズでよりオープンな契約的協定が、アームズ・レングス的な取引に代替することになるという⁶。同氏は、独立性、柔軟性、そして市場取引以上の契約関係に、提携の特質を求めている。

3 竹田志郎、前掲書、1992年、29-30ページ。

4 M. E. Porter and M. B. Fuller, op.cit., p. 315.

5 D. C. Mowery, "Collaborative Ventures between U.S. and Foreign Manufacturing Firms: An Overview," D. C. Mowery (ed.), *International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing*, Ballinger Publishing, 1988, p. 2-3.

6 J. L. Badaracco, Jr., *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, 1991, p. 4.

ワイズマンは、ある共有の目的を達成するために協力している複数のグループや、個人の結合を意味するものとして、提携という言葉を用いており、提携の形態としては、買収・合併、ジョイント・ベンチャー、協定などの3つを取り上げている。特に同氏は、コングロマリット型の買収・合併以外の、製品ラインあるいは製品網で関連している買収・合併も提携の範疇に入れ、かなり異なる主張を提示している⁷。

3 独立企業間の中間的取引としての提携

提携に関するいくつかの説を概観したが、その概念づけはまちまちで、また論者によっては、その内容に大きな相違を見せているものもある。ここでは、上記の概念づけから、提携に関する先行研究者の共通的な認識点を検出し、その上で、第1節で述べた提携の特徴と照らし合わせ、提携の対象を確定するために、1つのフレームワークの設定を試みることにする。

まず、上記の諸説に照らして見る限り、「企業間提携」とみなされるものには、いくつかの共通のキーワードを検出することができるが、それは「独立性」（竹田、ポーター、バダラッコ）、「協調」（竹田、ポーター、モウリイ、ワイズマン）、「市場取引以上の関係」（ポーター、モウリイ、バダラッコ）などである。例外的に、ワイズマンは共有の目的達成を強調して、M&Aまでを提携の範疇に入れ、非常に包括的かつ対照的な見解を見せている。ここでは、まず概念づけから提携の特質を明らかにし、ワイズマンの議論を含め、提携の形態に関する詳細な考察は後述する。

第1に、提携は独立企業間の取引関係である。すなわち、戦略の策定、資源配分、事業運営などにおいて、事実上自律性をもっている企業が、経営上の必要性から自社の独立性を損なうことのない範囲で行われる取引なのである。無論、ここでいうパートナーの独立性とは、法律的存在としての「独立企業」という「形式的独立性」だけではなく、実質的独立性を意味するものである。したがって、当然なことであるが、法律的に、または形式的には独立企業間の関係にあっても、企業系列および親子会社間のように「支配・従属」関係が認められる場合は、「提携」と言いがたい。

第2に、独立企業同士が強い協調関係を形成することである。ポーターは、提携を長期間にわたる友好関係といい、単発的な市場取引関係と区別している。また竹田、モウリイも、提携を「共同事業」と言うが、それは、提携を形成するパートナー同士の利害関係が一致し、相互の目的達成を手助けするために、互いに協力することにほかならない。

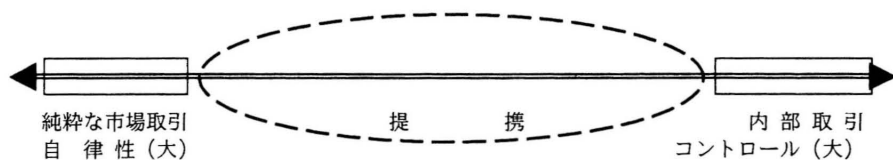
第3に、パートナー同士の取引は、市場取引以上の関係を形成することである。これは第2の協調関係を形成するために、必要な条件とも言えるもので、パートナー同士は、単なる市場取引以上の取引関係をもとにして、緊密な協力関係を形成するというこ

7 C. ワイズマン著、土屋守章・辻新六訳『戦略的情報システム』ダイヤモンド社、1989年、308-309ページ。

ある。しかし一方では、パートナー間の取引関係が市場取引以上の関係とは言え、完全内部取引までとはいかない点に注目せねばならない。ポーターの指摘が示唆するように、合併までは至らない取引関係、すなわち、完全内部取引までにはいかないことが、提携企業間に見られる取引関係の特徴なのである。

内部化モデルでは、アームズ・レンクス（arm's length）的な市場取引の非効率性に代替する取引として、ヒエラルキー（階層組織）による統合の合理性が強調された⁸。すなわち、取引の形態として、完全な所有による「企業内取引」と、完全な独立企業間の「市場間取引」という両極を想定している。しかし、現実の多くの取引は、市場取引でも完全内部取引でもない場合が多い。特に企業間提携に見られる取引は、継続・反復的に行われ、また意思決定という点から見ても、人的交流、ノウハウ、技術の交流を通じて、完全に自律的でも、完全に共同でもない形の意味決定が行われる⁹。このように考えると、提携は市場取引と内部取引の中間的位置に属していることになる。したがって、以下ではこうした取引関係を「中間的取引関係」¹⁰として規定することにする（図1参照）。

図1 取引の自律性とコントロールにおける提携の位置



今まで、提携がもたらすベネフィットと、提携の概念づけに関する先行研究者の共通的认识から、提携の特徴を表わすいくつかの性質を検出した。特に、その内でも提携を提携なるものとする中核的要素として、「独立性」と「中間的取引関係」を取り上げることができる。提携のベネフィットにおいても、パートナー同士が独立性と、中間的取引関係を形成するからこそ、柔軟性の確保やコストおよびリスクの削減ができるわけである。また、提携の概念づけからのアプローチも前述したとおりである。

8 A. M. ラグマン著、江夏健一・中島潤・有沢孝義・藤沢武史訳『多国籍業と内部化理論』ミネルヴァ書房、1983年。

9 長谷川信次「国際企業提携の理論的考察」江夏健一編『国際戦略提携』見洋書房、1995年、33-34ページ。

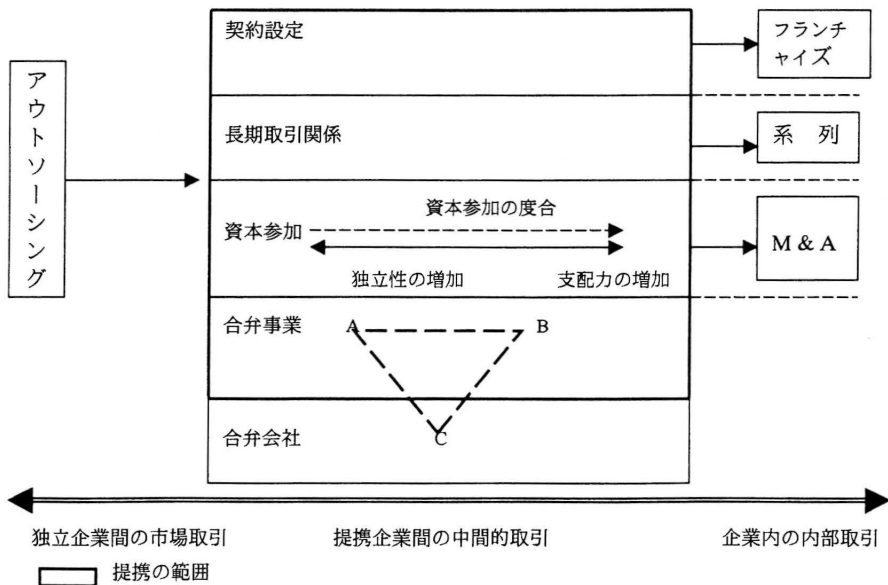
10 竹田氏は、企業の国際取引を国際分業体制と、取引価格設定の二側面から分析する。そして、提携企業間の国際取引を「提携企業内国際分業」と「提携企業内国際価格」としてとらえ、企業内国際取引と独立企業間国際取引の中間に位置づけている。竹田志郎、前掲書、1992年、114-118ページ。

したがって本稿では、提携の範囲を確定する1つのフレームワークとして「独立性」と「中間的取引関係」を設定し、パートナーが相互に実質的な独立性に基づいて、市場取引以上の協力関係を構築する時、パートナー間には提携関係にあると、広範に提携の範囲を設定して置くことにする（図2参照）。

4 提携の諸形態とそれをめぐる議論

1) 提携の形態

図2 提携の形態と範囲



今まで、提携に関する先行研究に基づき、提携としての性質を保つための2つの基本的性質、「独立性」と「中間取引関係」を検出した。以下では提携の諸形態を概観し、提携としてまぎれるところの多い、他の取引関係および投資形態を取り上げる。そして、これらを提携と対比しながら、提携との相違を明確にしていくことにする。

まず、前述の先行研究者の概念づけから、提携の形態を網羅して見ると、合併事業（ポーター、モウリイ、ワイズマン）、契約設定（ポーター、モウリイ、バダラッコ、ワイズマン）、資本参加（モウリイ）、買収・合併（ワイズマン）などが取り上げられてい

る。

一方、竹田氏は、企業間提携に見られる形態として、合併事業、資本参加、契約設定、長期取引関係を取り上げているが、これらの形態に属する全ての企業間の関係が、提携ではないという。すなわち、合併事業にしろ、資本参加にしろ、「経営支配」を目的としない企業間の取引だけが提携であり、企業間の関係における「独立性」の有無を重要な要件として見なしているのである¹¹。

このように、提携の形態として一般的に見なされるものにも、事実上提携ではないものもあり、それは企業間に様々な恣意性と利害関係が複雑に絡み合い、さらに交渉力など、パートナー間の力の均衡状態が常に変化しているからである。したがって、取引および投資形態だけを見て、それが提携かどうかを見極めるのは極めて難しいと言える。

ここでは、今まで述べた企業間関係における「独立性」と「中間的取引関係」に照らし、提携の形態を広範にとらえ、竹田氏の議論と同様に以下の4つを取り上げる。

- ① 合併事業 (joint venture)
- ② 資本参加(capital participation)
- ③ 契約設定(contract)
- ④ 長期取引関係(customer relationship)

合併事業は、出資比率からすれば折半出資、多数所有、少数所有などがある。いずれの場合も、合併事業に出資する企業が「独立性」に基づいて、企業間の取引の延長線上で行われる合併会社の設立は、出資比率に関係なく提携として見ることができるだろう。例えば、A社（多数所有）とB社（少数所有）による合併会社C社の場合、これら3社の関係をどう捉えるかの問題である。A社からすれば、確かにC社は子会社に位置づけられるが、A社とB社との関係はどう位置づければよいかという問題が残る。この場合、A社とB社が「支配・従属」の関係ではなく、またB社が、その合併事業から何らかの利得¹²が得られるならば、A社とB社は提携関係にあると言える。

資本参加は、既存企業の株式取得を通じて、既存企業の事業活動を自社活動に有利に組み入れられるという意味で提携と言える¹³。しかし、経営支配を目的とする資本参加の場合は、支配可能株式の取得で合併・買収に転化する可能性が非常に高い。また、パートナー企業の独立性（経営権限における実質的な意味としての独立性）を犠牲にしやすく、パートナー企業より自社の戦略が優先するという点から、提携とは言い難い。

契約設定は、資本出資を伴わない契約だけの提携で、パートナー相互が独立性を維持しながら、必要な局面で緊密に協力しあう典型的な提携の形態である。この範疇に属す

11 同上書、29-36ページ。

12 ここで言う利得とは、単なる配当ではなく、その合併事業から自社の戦略展開を有利活用できる、何らかの経営資源を獲得することによってもたらされるものを言う。

13 同上書、31ページ。

るものとして、共同研究開発、生産、マーケティング、国際的共通規格の設定など、企業の価値連鎖活動の全てにわたり広範に行われる。

竹田氏は、長期取引関係 (customer relationship) とは、パートナー相互の信頼を基礎とする継続的な顧客関係による提携で、パートナー間の関係は、経営ノウハウの提供、財務援助、技術指導、組織化などで結ばれているという。したがって、こうしたパートナー間の取引は、純粋な市場価格でないという観点から、長期取引関係も企業提携の一部としてとらえている¹⁴。

特に同氏は、日本の「系列化された下請制」は提携ではないが、長期取引は提携であると主張する。なぜならば、「系列化された下請企業」の場合、経済的・技術的支配従属関係にあり、サプライヤが不当な利益を得ているとしても、すぐにその取引関係を止めることはできないからであるという¹⁵。

竹田氏が主張するように、全ての長期取引関係が提携ではなく、また、長期取引関係における対当・独立性を見極めることも難しい。しかし、長期取引関係が対当・独立性に基づいて、パートナー相互にベネフィットをもたらし、かつ中間的な取引関係を維持している点に注目するなら、1つの提携形態として見なしても大きな問題はないだろう。

2) 提携と他の取引関係および投資形態

再度指摘しておくが、その形態だけで提携を見極めるのは難しく、ここでいう提携の形態とは、企業間の利害関係が一致し、提携という形の取引関係および投資形態に決着した場合、それは前期の4つのパターンに包摂されるという点である。

一方、企業間の取引および投資形態が多様化・複雑化し、提携と紛れやすい取引関係や投資形態も多い。しかも、これらを提携の1形態としてみなすかどうかに関して、多様な議論があり、一致した見解を見ることはできない。ここでは、提携と類似するであろう取引および投資形態を取り上げ、前記の「独立性」および「中間的取引関係」に照らしながら、提携との差異を明確に提示する。

まず、M&Aが提携の範疇に入るかどうかを見てみよう。ポーターらは、提携のベネフィットを論じるにあたって、提携と合併を対比して論じ、M&Aを提携の範疇から除外している¹⁶。しかし、ワイズマンは、共有の目的達成を強調してM&Aも提携の範疇に入れ、非常に対照的な見解を示している¹⁷。

M&Aを提携の1形態として見なすためには、前述のベネフィットをもたらす条件、すなわち、パートナー間の利害関係の一致と、「独立性」および「中間的取引関係」が求められると言える。しかし、全てのM&Aが相互の合意 (いわゆる友好的M&A¹⁸)、も

14同上書、34-36ページ。

15同上書、165-181ページ。

16 M. E. Porter and M. B. Fuller, op.cit., pp. 322-327.

17 C. ワイズマン著、土屋守章・辻新六訳、前掲書、308-309ページ。

しくは相互の利害関係の一致に基づいて行われているとは限らない。しかも友好的M&Aにおいても、M&Aが成立した後には、その意志決定が1つの組織内でなされるため、内部化の1形態にすぎず、そこからは共有の目的ではない1つの組織に1つの目的しか存在しないことになる。

また、モウリイを始め、他の論者によって強調されているように、提携に見られる中間的取引関係の特質からみても、M&Aが提携であるとみなすには無理がある。すなわち、提携に見られるパートナー間の取引は、完全に内部化された内部取引ではなく、純粋な市場取引でもない中間的取引の性質が強い。しかも、この点に提携のベネフィットが内在するわけである。しかしM&Aの場合、その成立コスト、撤退コスト、運営のリスクからみても、完全内部取引の1形態として見なしても何ら差し支えない。したがって、M&Aを提携の範疇に入れるのは、妥当ではないと考えられる。

第2に、フランチャイズを提携に入れるかどうかに関しても議論が分れる¹⁹。フランチャイズ契約は、一般的に小売業に見られる業態の1つとして、商品の製造、販売を行う業者がフランチャイザー（主宰者）となり、独立小売店をフランチャイジー（加盟店）にした小売形態である。フランチャイザーは、フランチャイジーに一定地域内での独占的営業権を与え、ローヤルティを獲得する代わりに、商品構成や店舗・広告などについて直営店と同じように管理し、経営指導、販売促進援助を行う仕組みである。したがって、一見するとフランチャイズも提携の形態であるように見えるが、その詳細な仕組みを見ると提携とは言い難い性質が多い。

まず、「独立性」の軸からみれば、フランチャイズも、確かにフランチャイザーとフランチャイジーとの間に独立性を前提にしている。しかし、そもそも提携は既に存在している独立企業同士が、何らかの経営上の必要性からパートナーと協力関係を結ぶのに対して、フランチャイズは、フランチャイザーが提供する経営上のサービスを前提とした契約関係である。したがって、フランチャイザーがないと、フランチャイジーは生まれることもなく、しかもフランチャイジー単独では、ビジネスが成り立ちにくい。そこに提携とフランチャイズとの根本的な相違を見ることができる。要するに、経営におけるフランチャイザーへの全面的依存と、経営上のリスクに対するフランチャイジーの高い負担などを考慮すれば、提携とは言い難い性質が多いのである。

また、「中間的取引関係」から照らしてみても、提携と大きな相違がある。フランチ

18 竹田氏はこの点に関して、いわゆる友好的買収(ホワイト・ナイトを含めて)のかたちで、相手企業の経営活動を生かし自社の事業活動に有効に結びつける場合に限定して、一部のM&Aを提携として見なしている。しかし、自社側の戦略が優先する点に注目して、これも限界があるという。詳細は、竹田志郎、前掲書、1992年、30-32ページ、および山下達哉「競争戦略としての国際戦略提携」『富士論叢(富士短大)』第32巻2号、1994年、92-93ページを参照されたい。

19 例えば、山下氏はリスクの共有という観点から、フランチャイズは提携の範疇に含めたいというが、チャクラバーシらはフランチャイズも提携の1形態として見なしている。詳細は山下達哉、前掲論文、74ページ、およびB. S. Chakravarthy and P. Lorange, *Managing the strategy Process: A Framework for a Multibusiness Firm*, Prentice Hall, 1991, p. 216.

ャイザーとフランチャイジーとの取引関係は、完全に排他的取引関係を前提としたほぼ内部取引に近いものである。しかし、提携はパートナーとの取引関係を維持しながらも、自社の判断により第3者と自由に取引できる。以上の点からも明らかのように、フランチャイズを提携の範疇に入れるのは相応しくないと考えられる。

第3に、業務の外部委託という点で、「アウトソーシング」と、提携との差も明確にしておく必要がある。アウトソーシングは、一般的に企業の価値連鎖活動の一部を外部に依頼することである。ポーターは、垂直統合の戦略的分析の中で、垂直統合のデシジョンは、自社で作るか、外部から買うかの選択であり、そのデシジョンの基準として、コスト、リスク、そして調整の容易性などを取り上げている。さらに、コストなしに統合の利潤だけを入手することができる、という意味で準統合という概念を用いているが²⁰、それは企業間の提携にはかならない。

このように考えると、アウトソーシングは垂直統合（内部取引）と対比されるもので、市場取引に近い。要するに、アウトソーシングは、市場取引による外部資源の活用であり、そこでの企業間の関係は、協力関係より「市場取引」の色彩が強い。したがって、アウトソーシング自体が「提携」ではないが、アウトソーシングにかかわる両者の関係が緊密な協力関係に移り変わる時、提携関係に発展していく可能性が高いのも事実である²¹。

II 戦略提携の概念と実態

1 戦略提携の概念をめぐる諸説

本節では、「戦略提携」の概念に関する諸説を概観し、概念づけから「従来提携」との相違を考察し、「戦略提携」に内在する実態をとらえることにする。まず、戦略提携に関する諸説を列挙してみよう。

Business International は、戦略提携を次のように概念づけている。企業間のアライアンスは、公式かつ相互の合意に基づく商業ベースの企業間の協調関係である。パートナーはお互いに互恵的な利益を得るために、特定の経営資源をプールし、交換し、または統合する。しかし、それぞれのパートナーは自社に固有な事業を明確に維持する²²。

アジャミとカンバタは、企業の価値連鎖における比較優位のある要素の相互補完と、市場変化への迅速な対応などの柔軟性に着目し、資本関係を伴わずに契約関係に基づい

20 M. E. ポーター著、土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳「競争の戦略」（新訂）、ダイヤモンド社、1998年、第14章。

21 日本能率協会編「アウトソーシングが分かる本」JMAM、1997年、55ページ。

22 Business International, *Making Alliances Work: Lessons from Companies, Success and Mistakes*, 1990, Business International, A Member of the Economic Group. ただし入手不可能なため、B.M. Gilroy, *Networking in Multinational Enterprises: The Importance of Strategic Alliances*, University of South Carolina Press, 1993, p.16.

て、各種の知識がパッケージとして移動する一時的協調関係を戦略提携と考える²³。

ボーリスとジェミソンは、戦略提携を1つ以上の既存組織からの資源、またはガバナンス構造を用いる、混合体 (hybrids) あるいは組織的協定である²⁴という。

ナロードは、戦略提携とは、ある特定の企業目的を達成するために、2つ以上の組織体 (entities) の参加により、成り立つビジネス・ベンチャー (business venture) である²⁵という。

クラクらは、戦略提携とジョイント・ベンチャーを、その目的から区別する。戦略提携は、企業の長期的な協調の優位性 (long-term cooperative advantage) を構築するために努力することであり、グローバル競争計画 (global game plan) の一部分である。伝統的ジョイント・ベンチャーは、単にある特定の問題しか扱わない、戦術的傾向である²⁶という。

ハリーガンは、ジョイント・ベンチャーは、2つ以上の所有者が別個の組織体 (entity) を形成するビジネス協定であるが、戦略提携は新しい組織体を形成することなく共有された所有権の協定 (shared equity arrangements) である²⁷という。

ワイズマンは、戦略提携を1者以上の提携者の競争戦略を支援あるいは形成するために設計された、企業内あるいは企業間の結合であるとし、戦略提携を企業内の関係まで含めている。しかも同氏は前述した通り、戦略提携の形態として、買収・合併、ジョイント・ベンチャー、協定などの3つを取り上げている²⁸。

戦略提携に関する上記の概念づけでも明らかのように、ほとんどの概念づけが従来提携との明確な区別もなく、実際に戦略提携のみに内在するものであるとは限らない、という問題点がある。すなわち、上記の多くの概念づけが、戦略提携の目的と形態に集中しているが、それらは、戦略提携にかかわる固有の問題ではなく、従来提携においても議論された、提携に付きまとう一般の問題なのである。

一方、上記の多くの論文では戦略提携を合併事業と対比し、その特徴を浮き彫りにしようとする議論もなされている (クラク、ハリーガン)。それは、今日の戦略提携における柔軟性を強調した結果によるものであると思われる。しかし、柔軟性も市場取引ま

23 R. Ajami and D. Khambata, "Global Strategic Alliances: The New Transnationals," *Journal of Global Marketing*, Vol. 5, No.1/2, 1991.

24 B. Borys and D. B. Jemison, "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations," *Academy of Management Review*, Vol. 2, 1989.

25 S. Naroad, "Strategic Alliances Offer New Options," *National Underwriter*, Vol. 92 Dec. 5, 1988, pp.33. ただし入手不可能なため、R. Ajami and D. Khambata, op.cit., p. 56.

26 C. Clarke and B. Kieron, *Management Today*, Nov.1988, pp. 128-131. ただし入手不可能なため、Ibid., p. 56.

27 K. Harrigan, "Joint Ventures and Competitive Strategies," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988.

28 C. ワイズマン著、土屋守章・辻新六訳、前掲書、308 - 309ページ。

たは内部化に代替されるものとして、提携がもたらすベネフィットの1つであり、戦略提携だけにかかわる固有の問題ではない。したがって、上記の議論だけをもって、戦略提携を従来提携と明確に区別できる概念を導くのは不可能である。また、戦略提携だけに内在する実態を掴むこともできないため、次に取り上げる他のアプローチから、戦略提携の概念づけと実態の把握を試みることにする。

2 従来提携との対比からのアプローチ

本節では、従来提携と戦略提携を対比し、従来提携との比較から戦略提携の実態をとらえることにする。

ハメルは、従来提携と戦略提携は、かたちは似ていても、多くの面で重要な差異があるとし、次の四点をあげている²⁹。

- 1) パートナー同士の経営力、資産面において、従来は不均衡な場合が多かったのに対して、現在ではおおよそ均衡的な場合が多い。従来は先進MNCsと現地企業間の技術提携や合弁事業などが中心であったのに、現在では先進MNCs間の提携が多くなっている。
- 2) パートナー間の競争関係はほとんど存在しなかったのに対して、現在では同じ製品や地域市場で協力と同時に存在する。
- 3) パートナー間の協力内容は、従来バランスしていなかったのに対して、戦略提携のもとでは、生産、マーケティング、技術面での協力内容に、なお不均衡な面を残しているものの、従来に比べバランスした状況となっている。すなわち、従来提携のもとでは、多国籍企業は主として資本、技術、経営能力を提供する一方、現地パートナーは、主に現地市場情報、ビジネス折衝、流通経路などの立地特殊性からくるものを提供する。
- 4) 提携の動機は従来、市場接近、規模の経済性、資源のプールといった経済的要因にあったが、戦略提携の場合、これらの要因に加え、一般的に戦略的、競争的要因によることが多い。

同氏は、経営・資産面における均衡程度、パートナー間の競争関係の有無、提携内容の均衡程度、提携の動機および目的などを基準に、戦略提携と従来提携を対比している。特に同氏は、従来提携の基本的パターンとして、先進MNCsと現地企業間の提携を想定しており、戦略提携としては、先進MNCs間の提携を想定しているように思われる。

言い換えれば、従来MNCs同士は競争関係にあって、互いに提携関係を形成することはなく、提携は、主にMNCsが海外進出の代替案として、現地企業との間に形成される

29 Y. Doz, G. Hamel, C. K. Prahalad, *Strategic Partnerships: Success or Surrender?: The Challenger of Competitive Collaboration*, paper presented at Joint AIB-EIBA Meeting, London, 20-23 Nov. 1986. ただし入手不可能なため、S. Young, *International Market Entry and Development*, Prentice-hall, 1988, pp.273-274.

ものであった。しかし、提携が先進MNCs間に形成されるにつれて、提携の性質、企業経営における役割などが大きく変質したが、それがいわゆる戦略提携であると言えるだろう。

ポーターとフラーは、戦略提携に相当する言葉を用いてはいないが、今日の提携に見られる特徴を従来提携と対比し、次のように述べている。提携 (coalitions) は、世界的規模での競争条件下にあって、主要競争企業との連携を通じ、より戦略的なものとなりつつある。従来提携は、直接的な競争を回避したい地域への受動的な市場接近や、技術移転のための現地企業との協力 (tie up) を含むので、しばしば戦術的であった。広がりつつある提携の範囲とグローバル戦略に提携を統合する必要性は、国際戦略における提携の役割に関する理解をますます要求している³⁰。

同氏らの見解すれば、競争企業間の提携、および国際戦略における積極的な役割 (戦略性の増加) や動機の程度が、従来提携と戦略提携を区別する基準として取り上げられている。また、ポーターらもハメルと同様に、パートナーの特徴 (現地企業なのか、主要競争企業なのか) に、従来提携とは異なる今日提携の目立つ性質としてとらえている。

竹田氏は、従来提携と戦略提携との質的な相違に関して次の5点を取り上げている³¹。

- 1) 従来提携は、提携によりローヤルティや経営権の取得が基本的であったのに対して、戦略提携のもとでは、経営資源、経営機能の相互補完的利用が一般的になってきた。
- 2) 提携の内容も、かつては包括的で一方的な資源の流れが多く、環境条件に変化によって解消されずに、長期的に続く傾向が多かった。しかし戦略提携のもとでは、活動内容が相対的に限定的で、双方向的な流れとなったため、条件変化によっては短期的に終わるようになる。
- 3) 従来提携における活動の働きかけは、同業種内の大企業から小企業へ、先発企業から後発企業へという流れが中心であった。戦略提携のもとでは、同業各企業相互間にもその主導権が見られ、異業種間でも見られるようになった。
- 4) 従来提携では、企業力に格差のある企業間の提携関係が多かったのに対して、戦略提携では、企業力の格差のない企業間の競争的取引関係にその中心が移っている。
- 5) 以上のような「提携企業の関係」からみて、かつての提携活動はかなり固定的・制度的な性格を持っていたのに対して、戦略提携のもとでは流動的・戦略的な性格に変わりつつある。

竹田氏は、資源の相互補完的利用、内容における限定的・短期的な性質、パートナー間の競争関係と企業力における対等性などを、戦略提携の特徴として取り上げている。

首藤氏は、過去の提携と戦略提携を区別するものとして、安定性と協力対象、およびその範囲を取り上げている。従来提携は基本的に長期を想定しているのに対し、戦略提携は現実に競合する企業間において、短期提携あるいは短期の反復延長として実施さ

30 M. E. Porter and M. B. Fuller, op.cit., pp. 315-316.

31 竹田志郎、前掲書、1992年、85-87ページ。

れる。また、提携の対象は複数の分野や企業トータルではなく、特定の技術分野や市場など、極めて限定的である³²。

バダラッコは、質的に異なる2つの提携タイプとして、「製品リンク (product links)」と「知識リンク (knowledge links)」を取り上げる。この2つの提携は学習の程度と目的により異なる。「製品リンク (product links)」は、自社の市場地位を防衛し、また製品を大量かつ速やかに販売するなど、固定費用を取り戻すことに主要目的があり、学習はそれほど重要ではない。しかし、「知識リンク (knowledge links)」は、パートナーが学習することにより、中核的能力を拡大・調整、または創造するための戦略的努力である。したがって、この2つを学習の度合によって、提携のスペクトロムに提示すれば、以下のようになる³³。

図3 提携のスペクトロム



同氏は、従来提携と戦略提携を明確に提示はしていないが、その性質上、従来提携と戦略提携を区別しうる1つの手がかりを与えてくれる。すなわち同氏は、提携形成の動機が、提携による学習と相乗効果を狙いとする事より、単なる資源の補完を目的とするのか、それとも新しい知識の創造という相乗効果を狙うのかによって、提携のタイプを区別している。したがって、他の先行研究と照らし合わせてみれば、製品リンク (product links) は従来提携に、知識リンク (knowledge links) は戦略提携に非常に似ていると言える。なぜならば、単なる低価格製品の調達、素早い市場アクセスおよび販売を主な目的とする製品リンクは、企業力や経営能力に差のある企業間によく見られるのみならず、活用範囲や内容においてもかなり限定的であるからである。また、製品リンク (product links) は、移動しやすい技術、特に標準化技術に適用されやすいもので、先発企業と後発参入企業との間にしばしば見られる提携関係の1つであると言える。

以上のように、従来提携との対比からすれば、戦略提携は従来提携の延長線上で把握されるもので、戦略提携に内在する固有の概念づけを導くのは難しいが、戦略提携の実態をとらえるのには、かなり有効であることが分かる。

32 首藤信彦「国際戦略提携を超えて」江夏健一編、前掲書、19ページ。

33J. L. Badaracco, op.cit., pp. 109-111.

まず、今までの議論に基づいて、従来提携と異なる戦略提携の性質を要約すると、以下のとおりである。提携による資源の流れが双方向的であること、内容がかなり限定的であること、パートナーは競争関係にあり、かつ企業能力が対等であること、提携成立の動機において戦略的・競争的要因が多いこと、企業の国際戦略における役割が積極的であること、提携によりパートナーが企業の中核的な能力を創造できることなどである。

一方、これら戦略提携の特徴を詳細に見ると、2つの事実が背景にあることが分かる。1つは、パートナーがMNCsと現地企業という関係から、MNCs 同士になっている（パートナー間の競争の存在と、企業能力における対等性）こと。もう1つは、成立動機および内容は競争的かつ戦略的性格が強いことである。

要するに、競争の激化という競争的要因に対処し、企業の国際戦略を効率よく展開するために、そもそも存在していた提携を、MNCsが資源の相互利用を前提として企業経営に積極的に活用するようになった結果、より戦略的で、高度の内容をもつものとして提携が変質したが、それがいわゆる戦略提携であると言えよう。

また、こうしたMNCsの動きは、自己完結主義の路線を追求していた多くの企業にも影響し、自己完結主義ではなく、必要に応じては他社の力を自社の戦略展開に組み入れ、積極的に利用しようとする傾向が多くなった。これが最近よく取り上げられている戦略提携の本質ではなからうか。

3 従来提携との対比における問題点

前節で、従来提携と戦略提携の対比に関する先行研究を概観し、浮き彫りにされる戦略提携の特徴を抽出した。特に、国際提携における競争企業間の提携、企業能力の対等性、資源流れの双方向、企業活動における高い戦略性などが、従来提携と対比される戦略提携の特徴として、多くの論者によって取り上げられている。ここでは、こうしたアプローチにおけるいくつかの問題点を指摘しておきたい。

まず、競争企業間の提携および企業能力の対等性に関して見てみよう。提携の一形態である合弁事業（joint venture）の場合、1960年代米国企業の経営戦略として頻繁に使われていた。これらの米国国内の合弁事業に関する研究を見ると、当時形成されていたほとんどの合弁事業が、巨大寡占企業間に集中していることが分かる。しかも、同一産業に属している企業間の合弁事業が過半数以上を占めている。

要するに、競争関係にあり、企業能力において対等な企業同士の合弁事業が、全体合弁事業の半分以上を占め、米国の学界はもちろん司法当局も、これらの合弁事業が競争制限的な効果をもたらすのではないかと、という多大な論争を展開するくらいであった³⁴。したがって、米国国内の現象とは言え、競争企業間、企業能力における対等な企業間の提携を、従来提携と対比される戦略提携の性質として取り上げるのは、若干の問題点がある。

ただし、海外進出の代替案としての合併事業は、現地政府の規制回避を目的として、米国内企業と現地企業との間に多く見られる。また、合併事業の成立動機においては、競争的圧力より、反トラスト法への対応、リスクや投資コストの削減など、経済的要因が多く、合併事業により設立された合弁子会社の多くが、既存製品の生産基地としての役割を果たしているのも事実である。

次に、提携における戦略性の有無である。山下氏は戦略提携の要件からその概念づけを試み、以下の要件が戦略提携を形成するために必要であると主張する³⁵。

第1に、全社あるいは事業レベルの高い戦略的意図をもっていることである。

第2に、パートナー同士が同様な戦略的意図をもって、これを共有していることである。しかもその意図は、参加企業にとって互いに均衡し、互恵的な利益を与えるものでなければならない。

第3に、戦略提携では、知識の流れは双方向、あるいはパートナーが多数の場合には多方向であり、この知識の相互交流、融合から新しい知識が創造され、また互いにパートナーが持つ知識を学習して、自社内に取り込む。従来提携では、技術ライセンス、OEM提供など、一方方向の知識の流れが多かったが、この知識の流れの双方向性は、戦略提携における1つの大きな特徴である。

第4に、リスクを共有することである。

第5に、提携に参加するパートナー同士は、対等の立場であることである。言い換えれば、企業能力において優位、劣位の関係がないことを意味する。

上記の戦略提携の要件に関する山田氏の主張は、前述した先行研究を集約・整理したもので、特に、同氏の場合、提携における戦略的意図を重視していることが目立つ。無論、他の論者も戦略提携における戦略性の存在に注目する場合も多い³⁶。

しかし、戦略の概念に照らして見ると、戦略提携だけに限って高い戦略的意図が存在するというのは、大きな疑問が残る。

戦略とは、長期の目標および目的であり、これらの目的を達成するために、経営者が行動をとり、資源を配分する方法である³⁷。これにしたがうと、戦略に内在する次の3つのキーワードを検出することができる。第1は、長期の目標であり、短期志向的な性質のものではない。第2は、長期の目標を達成するために資源配分を行うことである。

34 詳しくは以下の論文を参照されたい。S.E. Boyle, "An Estimate of the Number and Size Distribution of Domestic Joint Subsidiaries," *Antitrust Law and Economics Review*, Vol.1, 1968; J.L. Pate, "Joint Venture Activity, 1960-1968," *Economic Review/ Federal Reserve Bank of Cleveland*, July, 1969; S.V. Berg and P. Friedman, "Technological Complementarities and Industrial Patterns of Joint Venture Activity, 1964-1975," *Industrial Organization Review*, Vol. 6, 1978.

35 山下達哉、前掲論文、71-74ページ。

36 特に竹田氏は、戦略提携の成立動機、内容、解消における戦略性の検出を試みている。詳細は、竹田志郎前掲書、1992年、第3章、および竹田志郎『多国籍企業と戦略提携』文眞堂、1998年、第8章などを参照されたい。

37 A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press, 1962, P. 14.

第3は、目標設定や資源配分を担う主体は、組織における意思決定レベルからすれば、トップ・マネジメントである。

まず、従来提携の代表的な例として、MNCsと途上国企業との技術提携を取り上げてみよう。MNCsは、多様な要因（例えば、輸出や直接投資の規制、その技術の成熟化により、自社における戦略経営資源としての重要性が小さい場合など）により、途上国企業に技術を移転する代わりに、途上国企業はMNCsにローヤルティを支払う仕組みとなっている。

この技術提携を締結する途上国企業は、事業の多角化や新技術の確保を通じて、自社の競争ポジションの防衛、あるいは強化を主な目的としており、確かに戦略的意図が存在していること確認できる。要するに、戦略論で言えば将来に向けて自社の資源配分を決めることになる。

一方、MNCsは輸出または直接投資の代替案として、ライセンスという選択肢を選ぶことにより、リスク削減はもちろん、自社の収益あるいは海外進出の足がかりを作るわけである。海外直接投資の決定に比べ、意思決定における重みは小さいかもしれないが、資源配分および投資パターンを決定するという意味で、企業の戦略的意図が存在する。しかも、ライセンスの役割を解明しようとする多くの欧米の論文からみても、先発企業におけるライセンスの重要性、または、海外進出におけるライセンスの戦略的役割を見ることができるのである³⁸。

またMNCsにしろ、途上国企業にしろ、技術移転という意思決定を策定する主体が、組織の下位レベルであるとは考えられなく、むしろトップ・マネジメントのレベルで策定される性格のものである。

このように考えると、それぞれ異なる戦略的意図や程度の差があるとは言え、その動機において、従来提携でも戦略性を検出することが十分できるわけである。したがって、提携の成立動機における戦略的意図の有無に基づいて、従来提携と戦略提携を区別するのは、理論的にももちろんであるが、経営現実からみても説得力が弱く、限界がある。むしろ、従来提携と戦略提携の比較におけるハメルの指摘が示しているように、国際競争における様々な競争的要因が、提携を一層戦略性の高いものへと推し進めたと理解されるべきではなかろうか。

4 戦略提携の実態とその概念づけ

ここまで述べたように、従来提携との比較から、戦略提携の実態を把握しようとするアプローチにいくつかの問題点がある。しかし、提携の実態（その成立動機、活用度、

38 海外進出の選択肢として、海外直接投資とライセンスを対比して論じているものとして、次の論文を参照されたい。F. J. Contractor, "Choosing Between Direct Investment and Licensing: Theoretical Considerations and Empirical Tests," *Journal of International Business Studies*, Vol.XV, No. 3, Winter, 1984.

および企業経営に占める比重など)からすれば、従来提携と戦略提携を同次元で扱うこともできない。ここでは、今までの議論を踏まえて、提携の成立要因における競争的要因と推進主体、そして組織間関係に求める期待などをもとに、戦略提携の実態と概念づけを試みることにする。

まず、戦略提携の推進要因あるいは成立要因における高い競争的要因である。先進国MNCsの場合、従来提携のもとでは、競争的要因による提携関係を形成することはほとんど見られなかった。しかし、競争的要因からくる企業能力の限界が、提携を一層戦略的性質の濃いものとして変質させ、それがいわゆる戦略提携として呼ばれるようになったのではなからうか。しかも、戦略提携を競争戦略として位置づけている現状が、まさにこの理由を裏付けていると言える。

要するに、国際競争が一層激しくなるにつれて、世界的巨大企業さえも、自社だけの経営資源では到底その競争に対応できない限界から、そもそも存在していた提携を、競争優位構築のツールとして積極的に活用した結果、提携が一層戦略的なものとして変質したと言えよう。

戦略提携の推進主体は、国際的ネットワークに基づいて自前主義を標榜していたMNCsで、特に、先進国MNCs同士が戦略提携を形成するケースが圧倒的に多くなっている。また、MNCs間の提携は、単なる海外拡張や収益性の確保だけでなく、自社の競争優位の構築や市場地位を維持するための重要な手段として形成されるようになった。先進MNCs間の提携が活発化するにつれて、提携の内容も従来ほとんど見られなかった共同研究開発、規格協定など、一層多様化、高度化している。

組織間関係に求める期待と役割も、提携をより戦略的なものにしていく。従来提携にしる、戦略提携にしる、その意図が不足資源の相互補完であることには、大きな相違がない。ただし、戦略提携のもとでは、単発的に不足経営資源を補うという受動的な役割をパートナーに求めるのではなく、対称的な経営資源を提供しあい、競争優位をもたらさうする経営資源の創造を、相互に期待するのである。

また、従来提携は、自己完結主義を補完する形で、提携を受動的に利用した。しかし戦略提携のもとでは、資源の相互補完による連結の経済が重視されるようになり、個々の提携関係の形成より、自社のグローバル戦略に基づく全体的提携のパターンと、提携関係の全体的整合性の必要が、提携を一層戦略的なものへと変質させていると言えよう。

以上の議論から、戦略提携に内在する固有の概念づけを明確に提示することはできないが、少なくとも従来提携との対比から、戦略提携の実態を提示することはある程度可能となったと思われる。すなわち、戦略提携は、自社の経営資源だけでは国際競争に対応しきれないという競争上の制約要因から、その競争ポジションを維持・強化するために、対称的な経営資源の相互提供を前提として、不足経営資源を補うのみならず、そこから競争優位の基礎となる経営資源の創造を狙いとする変質した競争ツールである、と見ることができると言える。

図4は、今までの議論を、PLC（product life circle、以下PLC）を用いて表わしている。PLCをもって従来提携と戦略提携を対比する根拠としては、第1に、従来提携は、先進国企業と途上国企業間に多く、それゆえ、同一製品でも生産を開始する時間的差が存在するからである。第2には、提携関係における資源の流れや移転などを表わすのに便利だからである。第3に、企業間の提携関係はPLC曲線の位置によって、その内容が大きく異なるのみならず、産業の属性によっても異なる。これらの点を考慮すれば、提携の内容を適切に表わすのにPLCをもって説明するのが有効である。

しかし、PLC理論自体が様々な問題点をもっていることも事実である。例えば、製品の集計基準によって、PLC曲線が異なってくることや³⁹、製品によっては多様な形があることなどがある。これらの問題にも関わらず、従来提携と戦略提携を概略的に表わすのには、なお有効であるため、PLCをもって従来提携と戦略提携を説明することにする。また、PLCは産業の特性によって多様な形を描くことができるが、本稿では、一般的に用いられる緩慢なベル型と、技術革新により新しい製品が続々と登場し、既存製品の陳腐化が非常に早い先端産業を取り上げる。

まず、従来提携のもとでは、直接的に競争関係のない、先進国企業と途上国企業間の提携関係がほとんどであったが、戦略提携のもとでは、経営・企業能力面で対等な先進国企業同士が、提携関係を形成している。

第2に、提携関係による資源の流れが、従来提携のもとでは先進国から途上国へ、一方的なものがほとんどだったのに対して、戦略提携の場合、双方向的流れがほとんどである。

第3に、従来提携の場合、先進国企業にとって現地市場進出、規制回避、収益性の確保などが提携の主な動機で、競争的要因はほとんどなかった。しかし、戦略提携のもとでは、新製品の開発、規格設定、素早い市場浸透とマーケティング強化など、提携の動機が多様化しているのみならず、競争的要因が多くなっている。

第4に、提携の内容において従来提携のもとでは、技術移転や販売チャネルの確保など、一部の経営機能にかぎって限定的に利用され、また新製品および新市場開発をめぐる提携はほとんど行われなかった。戦略提携のもとでは、共同研究開発、市場導入、規格設定など、経営のあらゆる局面で積極的に活用されている。

第5に、以上のような相違をもたらす1つの重要な背景には、先進国企業から途上国企業といった、国際的提携の図式から、先発企業、または経営・企業能力において対等な企業同士が提携関係を形成するようになったことにあり、これらの提携によって、今までなかった多様な内容の提携を、より高い戦略的性格のものへと推し進めたのである。

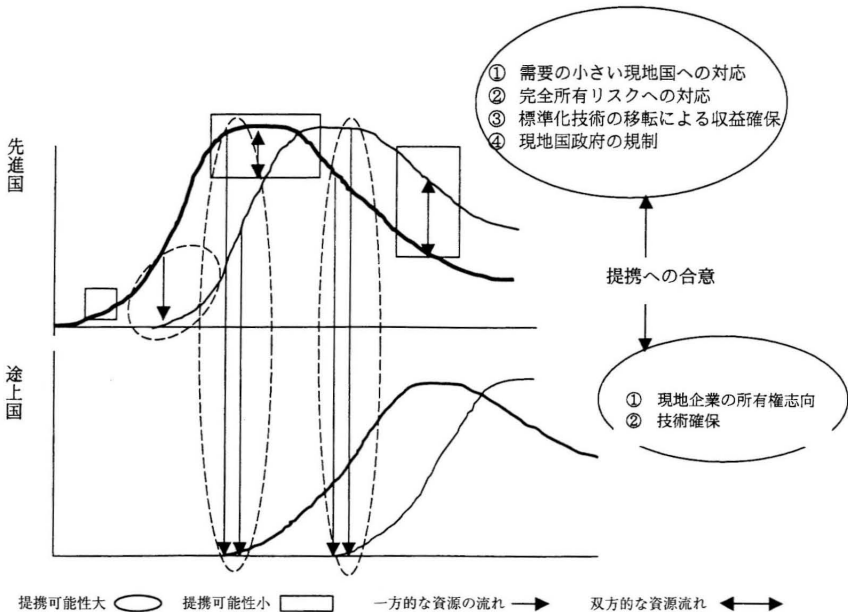
39 例えばテレビの場合、白黒、カラー、ポータブルコンソール・セット、ワイドビジョンなど、絶え間ない差別化、製品改良がなされてきている。したがって、製品の集計基準のいかんによっては、PLCが本稿で取り上げているようなベル型ではなく、S字カーブとなり、衰退期が存在しないことになる。詳しくは、トーマス・バーク「アメリカにおけるプロダクト・ライフ・サイクル理論の展開」阿部美紀夫・村田昭治編『商品寿命の事例研究』1969年。

第6に、最近提携は、先進国企業同士の提携（例えば、規格設定、共同開発、生産、販売委託など）と、先進国企業と途上国企業間の提携（例えば、単なる技術移転、ロイヤルティの獲得）が混在している。すなわち、同一製品をめぐる従来提携と戦略提携が同時に行われている。

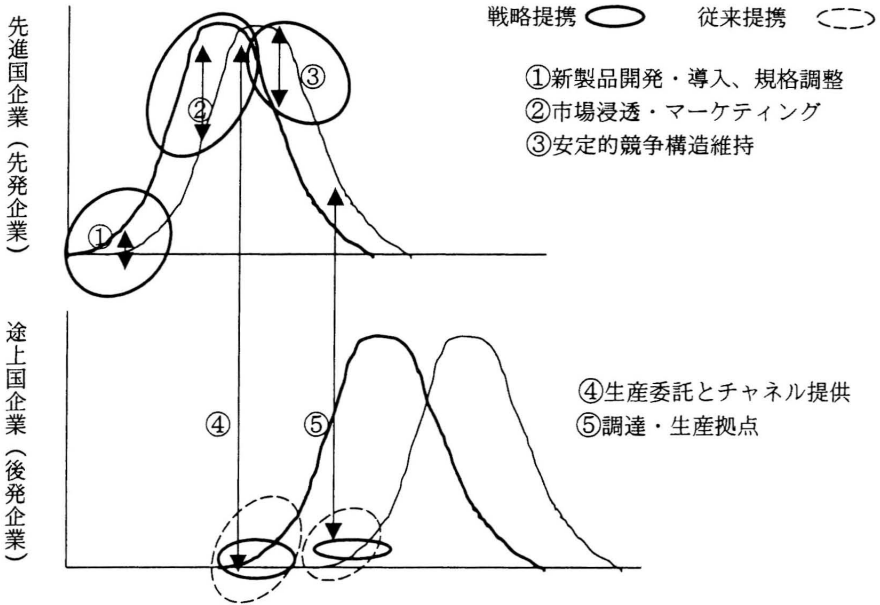
再度強調しておくが、従来提携と戦略提携を明確に区別するのは難しく、成立動機、内容などにおける程度の差が、提携をより戦略的なものへ推し進めるかどうかであろう。しかも、企業経営に携わっている経営者が、従来提携と戦略提携を明確に認識して使い分けていると考えられなく、その実利もないと言える。

図4 従来提携と戦略提携の図解

I 従来の提携



II 戦略提携（先端産業の場合）



ただし、問題は本来競争関係、あるいはライバル関係にあるはずの競争企業が、提携を競争ツールとして頻繁に利用するようになり、産業構造や、新しい競争関係、新しいゲームルールが形成される可能性が、非常に高くなっているという点である。

特に、従来はあまり行われていなかった川上活動における提携（例えば、共同研究開発、規格協定など）で、戦略提携が目立つようになっており、この範疇に属する提携は、その研究開発力などの性質上、主に先進MNCs間にしかできない提携である。

このように考えると、MNCs間の戦略提携が、国際競争関係に及ぼすインパクトは非常に大きく、ここに戦略提携が注目を浴びる理由がある。

最後に、今まで、戦略提携の成立要因として、企業を取り巻く競争的要因を取り上げたが、こうした競争要因は、一時的なものなのか構造的性質のものなのか、また、積極的な戦略提携の活用は、MNCsを含め、今後企業経営のあり方にいかなる影響を及ぼすのか、といった疑問が残る。この点に関しては、章を改めて考察することにする。

IV 国際競争の構造的変化とMNCsの戦略提携

1 戦略提携の生成要因

バダラッコは、提携の生成要因を現代の企業間競争における知識 (knowledge) の重要性に求めている。同氏によれば、知識が現代企業間競争の核心となっており、これらの知識は特許、公式、または個人的思想だけに存在するのではなく、複雑な社会的関係に存在するという。また、急速に知識が普及している時代において、何により重要な命題は、知識を吸収し、創造し、移転し、かつ円滑にコミュニケーションを行える社会的ネットワークを形成することであり、こうした結果、企業は他の組織と連結し、提携の範囲に組み込まれることになるという⁴⁰。

また同氏は、GMおよびIBMをはじめとする大多数の米国企業は、日本など国際的競争者の経済的脅威がなかったら、知識リンク (knowledge links) はほとんど見られなかったであろうという⁴¹。このように同氏は、知識主導型競争に象徴されるように、現代企業間競争の激化が提携を生み出すといい、現代国際競争の構造的変化に提携形成の主要因があると主張する。

竹田氏は、戦略提携はMNCsを取り巻く社会経済的要因と、個別企業の存在状況が相互作用した結果、MNCs自ら生み出した競争戦略の1つであるとし、MNCs発展のプロセスと投資形態変化の有機的関連性から、戦略提携の形成を説明している。

同氏によれば、MNCsは寡占資本としての存続と、そのための収益性目標達成を至上課題とする個別寡占資本であり、これらの目標達成を追求した結果、MNCsは自前主義 (純血主義) による世界的ビジネス網を形成する。しかし、国際競争の激化によりMNCsは技術・市場の集中化、加速化といった状況下で生存が要請され、MNCsは自前主義 (純血主義) を放棄し、企業提携をも基本経営戦略とする、世界市場での競争戦略を採用するようになったという⁴²。

要するに、戦略提携は、MNCsを取り巻く内外環境要因が生み出した有効な競争ツールの1つであり、MNCsは戦略提携によって他社の力を利用し、自社の力を集中・強化し、既存製品・市場の飽和を新技術・市場開拓を通じてさらなる成長の機会を求める⁴³ことができるということである。

クルバシクとラウテンシラガーは、提携は経済的要因により推進されるものであるといい、それが一時的流行のものではないことを主張する。すなわち、製品面では、開発コストの増加、製品寿命の短縮といった経済的要因と、グローバル化および増加しつつ

40 J. L. Badaracco, op.cit., pp. 14 -15.

41 Ibid., p. 108.

42 竹田志郎(1998年)、前掲書、63-67ページ。

43 寡占資本における技術革新の1要因として市場飽和を取り上げることができる。これらの寡占資本と技術・市場開拓の相互作用に関しては、菰田文男『現代国際技術移転論の研究』(上)巻、山口大学経済学会、1984年を参照されたい。

あるコストに対応するための効率的経営努力が、提携をもたらすという⁴⁴。

このように、同氏らも企業を取り巻く環境変化が、提携を推進する大きな要因であることに注目している。しかもこうした経営環境は、今後ますます構造化し激しさを増していくと思われるので、戦略提携が一時的流行、または企業経営におけるすぐ行き去る流行性のものではないことは確かである。

ポーターとフラーは、産業における大きな構造変化が起こり、またそうした構造変化が、企業に存在する既存の競争優位を頻繁に侵食し、かつ新しい競争優位の土台を創造する時、企業は、これらの構造変化に迅速に対応するために提携を求めるという⁴⁵。

以上のように、戦略提携の成立動機における先行研究から導き出されるのは、企業能力と今日の国際競争関係の矛盾から、企業は戦略提携を推進しているということである。要するに、国際的巨額寡占企業さえ、自社だけの経営資源では一層激しさを増している国際競争に到底対応しきれない限界が、変質した企業内国際取引形態⁴⁶として、戦略提携を生み出したのである。

したがって、今後企業間の提携関係は一層戦略性を増し、競争優位の構築のためにより頻繁に使われるようになると考えられる。また戦略提携へ参加しうる能力と、戦略提携を企業の戦略展開に巧みに活用できる能力が、今後の国際競争に生き残れるために重要な課題の1つになることも確かであろう。

2 戦略提携とMNCsの将来

本節では、戦略提携を軸とした企業の国際化戦略が、自己完結的なグローバルネットワークを前提としているMNCsにいかなる影響を与えるのか、そしてMNCsの今後のあり方について先行研究を中心に考察することにする。

アジャミとカンバタは、予測が不可能で、かつ激変する国際経済環境の挑戦と機会に的確に対応するために、戦略提携は最適な構想であり、こうした市場競争や機会に適應するために、MNCsは緩やかな重層的構造になるだろうという。そして、増加しているサービス志向的貿易システムに対応するために、MNCsは生産単位よりマーケティング企業となるだろうという⁴⁷。

さらに、革新や急速な製品開発、高付加価値のサービス、効率経営といった競争要因に対応するために、新しい国際的組織の配置として戦略提携が必要であるという⁴⁸。

44 E. Krubasik and H. Lautenschlager, "Forming Successful Strategic Alliances in High-Tech Business," J. Bleeke and D. Ernst (eds.), *Collaborating to Compete*, John Wiley & Sons, 1993, pp. 56-58.

45 M. E. Porter and M. B. Fuller, op.cit., p.329.

46 竹田氏は、戦略提携をMNCsのグローバル形態変化を示す、企業内国際取引の多様化、すなわち、「姿」を変えた企業内国際取引の延長であるとしてとらえている。詳細は竹田志郎(1992年)、前掲書、25-26ページ。

47 R. Ajami and D. Khambata, op.cit., pp. 58-61.

48 Ibid., pp.67-68.

ハメルは、MNCsの主なる特徴を、外国に生産基地をもつことに求める従来の議論と異なり、主要外国市場での相互援助と、世界的規模での販売量を可能とする流通・ブランド支配力を有する企業がMNCsである⁴⁹、と主張する。

彼の議論が説得力をもつためには、アジャミらが主張しているように生産単位としてのMNCsではなく、マーケティング単位として、MNCsが変質することになるが、それは、外部資源の積極的な活用、または企業間の提携により可能になることは、容易に推測できる。

一方、ロビンソンは、経営資産の地理的拡張、市場の内部化過程からみた経営機能と組織の発展形態に注目し、企業の国際的次元での進化論的發展を論じている。そこで、同氏は、企業の進化過程を国内志向企業、輸出志向企業、国際的企業、多国籍企業、超国籍企業、脱国籍企業という順にその発展プロセスを述べている。そして各国政府の規制や法律への対応、および成長の限界が「多国籍企業集団」の形成を仕向けると主張する。

ここで注目すべき点は、同氏が今後MNCsの姿を提示していることにある。同氏によると、多国籍企業集団の中央本部は、大部分が現地に所有され、経営されている関連会社群との契約関係の網の目によって国際的に結合している。この本部は、新技術、(R&D、現地人の訓練)、経営幹部および経営者の訓練、国際マーケティング・サービス、購買および販売契約、資金の借り入れ、初期の高いリスクおよび資本集約的な希少な資源を提供する。

一方、現地側に所有され経営されている現地企業は、取引のための商品を生産する。要するに多国籍企業ないし超国籍企業は、直接投資より資本集約的インプット（とりわけ技術と高水準のスキル）の販売ないし、リースを選び、しかもそれが、収益性もより高くなると、同氏は主張するのである⁵⁰。

このように、同氏が想定している多国籍企業集団は、現地企業との連結による多数国企業による集団であり、多国籍企業集団の中央本部は、統合化された国際マーケティング・システムの管理だけを行うものとなるわけである。

同氏の議論が、アジャミ、ハメルらと一致している点は、MNCsの将来がマーケティング中心の企業となるだろうという点であるが、それは、企業間の「契約による連結」によって可能になるという点を見落としてはならない。「契約による連結」の代表的な一形態として戦略提携を念頭に置くならば、戦略提携による国際競争関係、ひいては今後、企業のあり方に及ぼすインパクトは計り知れないのである。

ごく僅かな研究者の諸説だけをもって、今後のMNCsのあり方を断言することは難しく、大きなバイアスに陥る可能性もある。しかしここで指摘しておきたいのは、今後の

49 G. Hamel and C. K. Prahalad, "Creating Global Strategic Capability," Hood Neil and Jan-Erik Vahlne (eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, 1988, p.11.

50 R. D. ロビンソン著、入江猪太郎監訳「基本国際経営戦略論」文真堂、1985年、365 - 385ページ。

国際競争において、企業は全ての価値連鎖活動を自己完結的に行うことが一層難しくなっていることや、しかも、これらの全てを自社で完結するメリットがあるかどうか、その効率性も問われる時代になっているという点である。

このように考えると、MNCsだけではなく、ほとんどの企業が、自社の中核的優位性を軸とした、緻密な提携ネットワーク構築の可否が、競争優位を決める重要な要因となる可能性が高い。すなわち、他社の優位資源を、いかに自社の中核資源と結び付けるのかといった、集中と選択の問題が重要な経営課題であり、それを可能にする有力な代替案として、提携がより戦略性の高いものとして活用されるようになると考えられる。

IV 結論

提携の概念と形態、そして提携がいかなる経緯によって、国際経営においてより戦略的なものとなり、戦略提携なるものへと変質してきたかを、先行研究に基づき考察した。また戦略提携の実態の分析を通じて、MNCsが国際競争における構造的制約要因から、そもそも存在していた提携を、自社の競争戦略に積極的に組み入れた結果、一層戦略的性格のものへと変質し、それがいわゆる戦略提携であることを述べた。しかも、こうした戦略提携の活用は、一時的なものではなく、今後MNCsの姿まで変えられる構造的なものであることについてもふれた。

ここで強調しておきたいのは、全てを自己完結的に行おうとする企業の行動パターンから、中核的な活動だけを自社内に抱え、それ以外の価値創造活動は、他社を活用する動きが、今後ますます増えるだろうという点である。その背景には、今までとは質的に異なる国際競争関係の存在があり、自社単独で全てを行うという思考は、効率性やリスク対応の観点からみても望ましくないという、時代的要請もある。

したがって、今後の国際競争は、いかに自社の中核的経営能力（core competence）を構築するのか、またそれを他社の力とあわせ、いかに効率よく価値連鎖活動を組み立てられるのが、最も重要な経営課題となると考えられる。すなわち、それは自社の力と他社の力をいかに組み合わせるかであり、ここに戦略提携が注目を浴びる理由がある。

最後に、企業間の戦略提携の動きは、始まったばかりだといってもいいだろう。MNCsを始めとする世界的巨大企業の提携の波は、MNCsはもちろん、多くの途上国企業にまで影響し、国際的提携のネットワークを形成しつつある。こうした国際的提携ネットワークが国際競争構造に及ぼす影響および、国際的寡占体制の維持・強化に働く可能性などに関する学際的研究が、今後早急に必要であろう。

参考文献

- R. Ajami and D. Khambata, "Global Strategic Alliances: The New Transnationals," *Journal of Global Marketing*, Vol. 5, No.1/2, 1991.
- J. L. Badaracco, Jr., *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, 1991.
- S. V. Berg and P. Friedman, "Technological Complementarities and Industrial Patterns of Joint Venture Activity, 1964-1975," *Industrial Organization Review*, Vol. 6, 1978.
- トーマス・バーク「アメリカにおけるプロダクト・ライフ・サイクル理論の展開」阿部美紀夫・村田昭治編『商品寿命の事例研究』1969年。
- B. Borys and D. B. Jemison, "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations," *Academy of Management Review*, Vol. 2, 1989.
- S. E. Boyle, "An Estimate of the Number and Size Distribution of Domestic Joint Subsidiaries," *Antitrust Law and Economics Review*, Vol.1, 1968.
- A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- B. S. Chakravarthy and P. Lorange, *Managing the strategy Process: A Framework for a Multibusiness Firm*, Prentice Hall, 1991.
- F. J. Contractor, "Choosing Between Direct Investment and Licensing: Theoretical Considerations and Empirical Tests," *Journal of International Business Studies*, Vol. XV, No. 3, Winter, 1984.
- B. M. Gilroy, *Networking in Multinational Enterprises: The Importance of Strategic Alliances*, University of South Carolina Press, 1993.
- G. Hamel and C. K. Prahalad, "Creating Global Strategic Capability," Hood Neil and Jan-Erik Vahlne (eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, 1988.
- 長谷川信次「国際企業提携の理論的考察」江夏健一編『国際戦略提携』晃洋書房、1995年。
- 衣笠洋輔『日本企業の国際化戦略』日本経済新聞社。
- 菰田文男『現代国際技術移転論の研究』(上) 巻、山口大学経済学会、1984年。
- E. Krubasik and H. Lautenschlager, "Forming Successful Strategic Alliances in High-Tech Business," J. Bleeke and D. Ernst (eds.), *Collaborating to Compete*, John Wiley & Sons, 1993.
- D. C. Mowery, "Collaborative Ventures between U.S. and Foreign Manufacturing Firms: An Overview," D. C. Mowery (ed.), *International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing*, Ballinger Publishing, 1988, p. 2-3.
- 日本能率協会編『アウトソーシングが分かる本』JMAM、1997年。
- J.L. Pate, "Joint Venture Activity, 1960-1968," *Economic Review/ Federal Reserve Bank of Cleveland*, July, 1969.
- M. E. Porter and M. B. Fuller, "Coalitions and Global Strategy," M. E. Porter (ed.),

Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, 1986.

M. E. ポーター著、土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』（新訂）、ダイヤモンド社、1998年。

A. M. ラグマン著、江夏健一・中島潤・有沢孝義・藤沢武史訳『多国籍業と内部化理論』ミネルヴァ書房、1983年。

R. D. ロビンソン著、入江猪太郎監訳『基本国際経営戦略論』文真堂、1985年。

首藤信彦「国際戦略提携を超えて」江夏健一編『国際戦略提携』晃洋書房、1995年。

竹田志郎『国際戦略提携』同文館、1992年。

竹田志郎『多国籍企業と戦略提携』文真堂、1998年。

C. ワイズマン著、土屋守章・辻新六訳『戦略的情報システム』ダイヤモンド社、1989年。

山下達哉「競争戦略としての国際戦略提携」『富士論叢（富士短大）』第32巻2号、1994年。

S. Young, *International Market Entry and Development*, Prentice-hall, 1988.