

企業間の国際提携とキャッチアップ企業の競争戦略

—有力企業の提携が企業間競争関係に及ぼすインパクトを中心に—

International Alliances and Catch-ups Competitive Strategies : The Impact of Leading Corporations' Alliances on Competition

神奈川大学大学院 経営学研究科

国際経営専攻 博士後期課程

金 宇 烈

I 研究目的

本研究の主な目的は次の2つである。その1つは、有力企業の提携が企業間の競争関係、特に、キャッチアップ企業の競争関係に及ぼすインパクトを解明すること、もう1つは、キャッチアップ企業がこうした有力企業の提携という新しい脅威に対応し、企業独自の存続領域を確保し、かつさらなる成長を図るために求められる戦略的対応策を考察することである。

II 研究の背景

企業間の提携、特に水平的提携は、本来競争すべき競争相手が協力する共同行為にあたるため、独占禁止法に抵触する恐れがある。そもそも市場競争への思想が根強い米国の場合、巨大企業はいうまでもなく、規模面においてそれほど大きくない企業間の共同行為も、共謀によるカルテルや競争減殺につながりやすいと見なされ、司法当局が企業間の共同行為をM & A以上に厳しく規制していた時期さえあった。

しかし、米国では、提携が「経済的効率性の向上」に貢献するというを主な理由とし、「国家共同研究法 (The National Cooperative Research Act)」（1984年）および、「国家共同研究生産法 (National Cooperative Research and Production Act)」（1993年）が制定され、巨大企業間の提携も反トラスト法の適用から免責されるようになった。こうした法的規制緩和にも助けられ、巨大企業であっても、提携を競争戦略として有効に行使することができ、今日の国際競争は、前例のない相互依存・相互協力関係の様子を見せている。

一方、提携が企業間の共謀、またはカルテルではなくても、それぞれの製品・市場で多大な影響を及ぼしている有力企業がイニシアティブを持って提携を構築するということは、「イノベーション機会の独占」「市場の先取り」など、企業間競

争関係に多大なインパクトを及ぼすだろうと考えられる。特に、経営資源および戦略的能力において比較劣位にありながらも、有力企業と直接競争関係にある途上国のキャッチアップ企業にとって、有力企業の提携は新しい脅威とも言えよう。にもかかわらず、こうした問題点に着目した体系的な研究がなされてきたとは言い難い。特に、日本においては、本研究で着目している研究成果の蓄積は皆無に等しい。

III 論文の構成 (図1参照)

1 問題提起

①今日の提携に浮き彫りにされる特質から、それが国際競争関係に与える潜在的インパクトに関して問題提起を行う (序章・第1章)。

②提携に対する競争政策のスタンスおよび規制緩和の経緯を概観し、今日の提携は、本来なら反トラスト法に抵触する可能性が高いことや、規制緩和が企業間の競争関係に及ぼした影響を考察する (第2章)。

→今日の提携は国際的寡占企業の相互依存・相互協力を実体的に表わすものであり、米国における提携の規制緩和は、自国産業、または自国企業の保護のために寡占企業の相互協力を容認するものとして機能した。

2 仮説設定 (第3章)

提携および競争戦略に関する先行研究のレビューを通じて有力企業主導の提携が参入・移動障壁、あるいは寡占的統合のツールとして働き、有力企業がその市場影響力を維持・強化するのにあたって提携が有力なツールとして機能する可能性を提示する。

①技術革新が活発な産業・製品の場合、提携が実質的に「強者連合」となり、有力企業の専有の競争ツールとなる。

②標準化産業・製品の場合、国際的な分業体制

が発達し、後発のキャッチアップ企業にとっても、提携が競争戦略として有効に機能する。ただし、提携交渉力のいかんによっては、提携がM&Aのように、寡占的統合のツールとしても機能する。

3 仮説検証1 (第4章)

電気機械産業において日本企業が形成している提携に関する実証分析を通じて、産業内部の提携構造が、産業および製品の特徴により二重的構造となっていることを検証する(仮説①および仮説②)。

4 仮説検証2 (第5章・6章・7章)

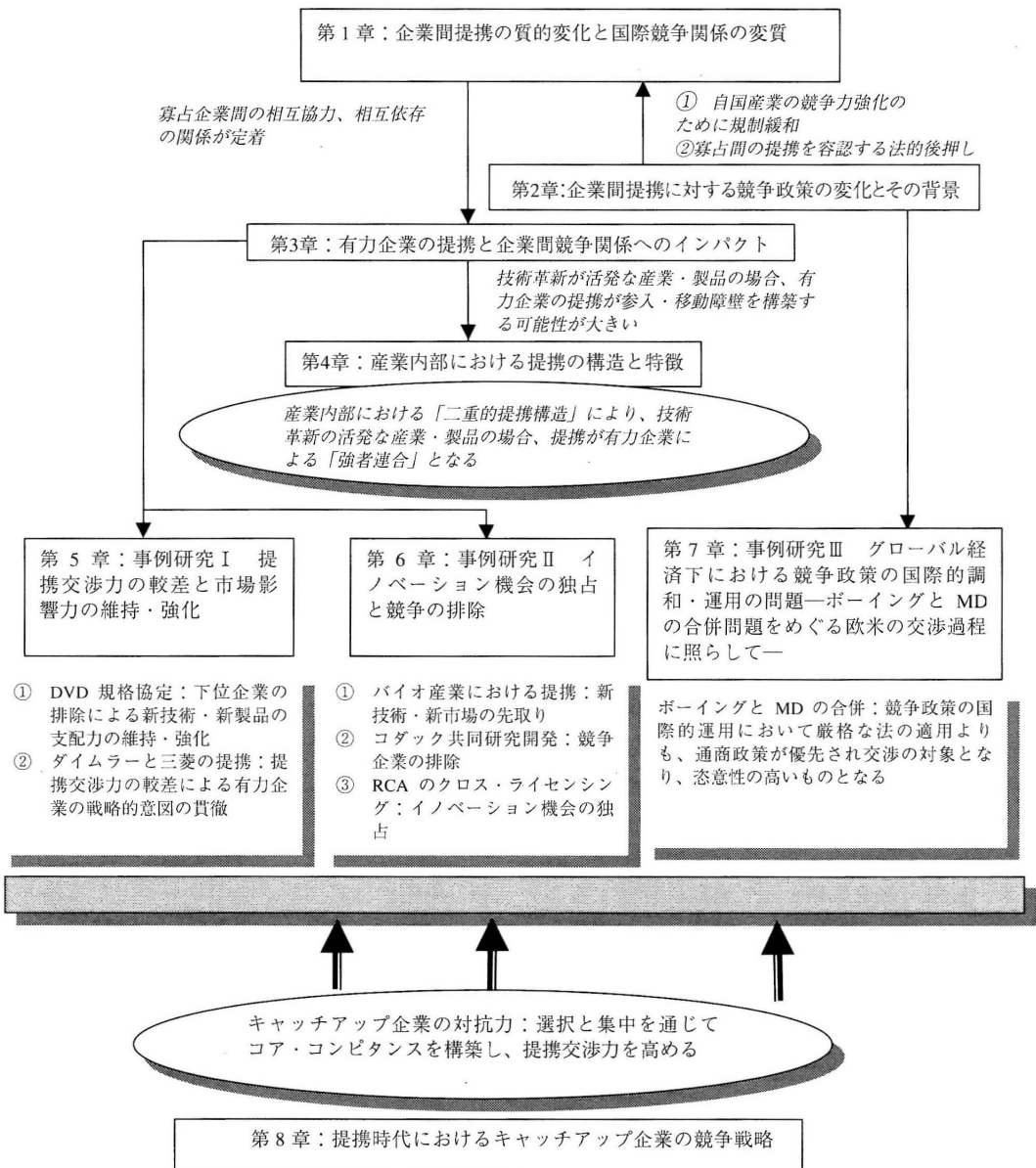
事例研究を通じて、提携が既存の有力企業に有利に機能する可能性やその背景にある要因を検出する。さらに、競争政策の国際的調和と運用が恣意性の高いものになることを明らかにする。

5 戦略的代替案の提示 (第8章)

キャッチアップ企業の対抗力として、「コア・コンピタンス」を構築し、提携交渉力を強化することが有効であるが、本章を通じて、その構築プロセスを提示する。

6 終章 結論と展望

図1 論文の構成体系



IV 章別要約

序章 研究の目的と背景

第1章 企業間提携の質的变化と国際競争関係の変質

1 目的

第1章の狙いは次の3つである。第1は、提携を企業間の取引形態、または投資形態の1つとしてとらえ、本研究で分析の対象となる提携の範囲を設定するための基礎的準拠点を提示する。

第2は、戦略提携（strategic alliance）と呼ばれている今日の提携の特性を考察し、企業間提携の属性が従来とは質的に異なることを明らかにする。そして、提携の属性が変化しようになった背景を探る。

第3は、企業間提携の主な推進主体が、国際的寡占企業、つまりMNCs（Multinational Corporations）であり、こうしたMNCs間の相互協力・相互依存関係が、企業間の競争関係に及ぼすインパクトに関して問題提起を行う。

2 独立企業間の中間的取引としての提携

提携取引の特徴としては、「独立性」、「協調」、「市場取引以上の関係」などが取り上げられる。

つまり、ある共有の目的を達成するために、独立した企業が、市場取引でも内部取引でもない「中間的取引関係」を形成することである（図2参照）。本研究では、パートナー相互が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に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。

3 企業間提携における属性変化

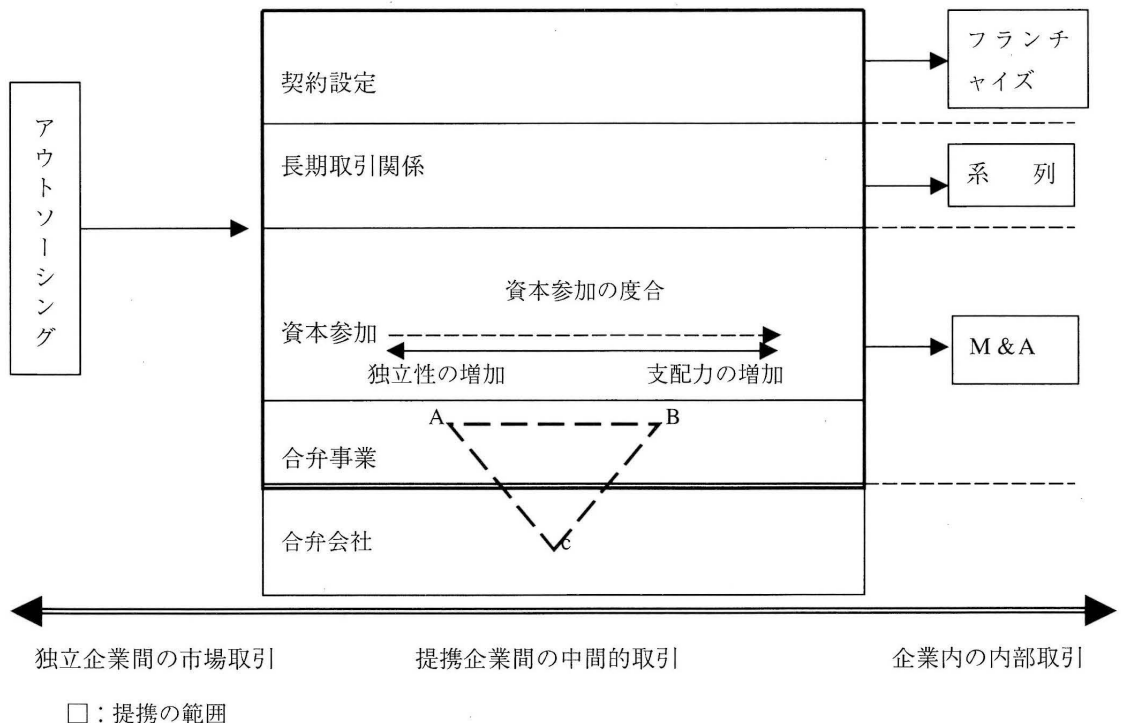
今日、戦略提携と呼ばれるものの実態は、従来提携の属性が変化したことを実体的に表わしたものであり、従来提携と戦略提携との質的な相違に関して次の5点を取り上げることができる。

①従来提携は、提携によりロイ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。

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

図2 提携の範囲と形態



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、企業力に較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、企業力の較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」から見て、かつての提携活動はかなり固定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。

特に、今日戦略提携と呼ばれるものの主な推進主体はMNCsである。製品の開発と生産における相互依存性の増加、製品寿命の短縮、そして国際競争の激化など、内外的な経営環境要因の変化に直面したMNCsが、自前主義的な成長戦略から相互依存・相互協力関係を形成していることこそ、戦略提携の実態に他ならない。

4 国際的寡占企業の提携と国際競争関係の構造的変化

それぞれの産業分野で世界的な市場影響力を持っているMNCsが、本来競争関係にあるはずの競争企業までも含めて、提携を競争ツールとして頻繁に利用するようになり、新しい競争関係、新しいゲーム・ルールが形成されつつある。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対等な提携（例えば、規格協定、共同研究開発など）は、戦略提携と呼ばれる今日の企業間提携関係で著しく高い比重を占めている。しかも、この範疇に属する提携はその研究開発能力などの性質上、主にMNCs間、または技術能力に優れた一部の企業間にしか形成されない提携である。このことは、提携という競争ツールを活用できる条件や享受できるベネフィットも、企業能力によって大きく異なってくることを意味する。

MNCs間の提携が寡占体制の維持、または強化を実質的に容認するのではないかという懸念も払えない。その端的な例が、企業間提携における先進国企業間の圧倒的に高い比重である。提携を通じて、相互の優位性を活かすか、または弱点を補完するためには、パートナーにとって魅力のある経営資源および企業能力を自社内に備えることが必要である。しかし、途上国企業はこうした能力条件を満たしうる経営資源および企業能力に欠けているため、提携参加から排除されやすいのである。こうした「強者連合」こそ、今日の提携、特に戦

略提携と呼ばれているものにおいて浮き彫りにされる特徴である。また、この巨大企業間の協力関係の構築や相互依存関係の構造的定着こそ、従来とは異なる国際競争関係の質的变化である。

多くの産業で寡占化の傾向を見せている状況の中で、有力企業間の提携が頻繁に行われているということは、企業間の競争関係にも多大なインパクトを及ぼすと考えられる。しかし、有力企業の提携が企業間の競争関係に及ぼすインパクトに関しては、ほとんど研究がなされて来なかった。この点、経営学における提携研究の問題点として浮き彫りにされるどころであり、こうした意味で、本研究は新しい問題を提起することにもなると言える。

第2章 企業間提携に対する競争政策の変化とその背景

1 目的

第1は、米国の反トラスト法を中心に企業間の共同行為としての提携と、それをつかさどる競争政策のスタンスおよびその変化を考察する。

第2は、企業間の共同行為を非常に厳しく規制していた米国が、なぜ、1980年代に入って規制緩和に踏み切るようになったのか、その背景と理論的根拠を明らかにする。

第3に、米国における規制緩和が、国際的寡占企業の国際競争戦略に及ぼした影響を考察する。

2 反トラスト法における企業間の協力的行為の位置づけ

企業間の提携は独立企業間の共同事業である。つまり、独立している企業が何らかの形で協力することや、共同行為（concerted action）を行なうことである。特に、市場で競争する企業間に行われる水平的提携（horizontal alliance）の場合、厳格にいうと、完全自由競争の思想とは反するものがある。周知のように、市場経済を根幹とする諸国の場合、企業間の共謀（conspiracy）、協定（agreement）、取り決め（arrangement）などは競争減殺（lessen competition）、カルテル（cartel）として見なされ、厳しく規制されている。また、米国の反トラスト法の根幹とも言えるシャーマン法（Sherman Act）の場合、その成立の背景に、競争企業がトラスト（trust）を結成し、実質的に市場を独占したことがあった。

このように、企業間の協力・協調・共同行為は、

カルテルとして見なされる可能性も常に持っている。しかし、今日、巨大企業間の提携が活発に行われているにもかかわらず、企業間の提携が独占禁止法違反として訴えられるケースは、ほとんど皆無である。

3 「国家共同研究法」の制定以前に見る競争政策のスタンス

1984年の「国家共同研究法」制定以前に米国においては、企業間の共同研究開発は当時米国企業の圧倒的な競争優位もあり、あまり行なわれていなかった。しかし、企業間の共同生産をめぐる合弁事業は、比較的によく行われてきたが、それに対しては非常に厳しい規制があった。特に、競争企業間の合弁事業に対しては司法省だけではなく、学界でも多大な論争を巻き起こし、競争企業間の合弁事業が反競争的かどうかに関する論争も盛んに行われていた。

企業間の共同事業に関して、司法当局の判断は決して「当然違法 (per se illegal)」として規制していたわけではなかった。企業間の共同事業は、いわゆる「合理の原則 (rule of reason)」に基づいて、その社会的・経済的ベネフィットと競争阻害性を考慮して判断されたのである。したがって、裁判所が企業間の共同行為を当然違法であるカルテルと区別していたことは確かである。しかし、企業間の共同事業を判断する場合、明確な基準が存在しているわけではなく、事案ごとに、その内容、参加者の市場影響力、目的・意図、関連市場に及ぼす効果などを総合評価して、ケース・バイ・ケース (case by case) で違法性が判断される。これが「合理の原則」による反トラスト法の適用である。

その時期や裁判所の裁量により若干の相違はあるものの、1984年の規制緩和以前には、全体的に見て企業間の共同研究開発に対しても、かなり厳しい反トラスト法の適用があったと言える。例えば、United TechnologiesとPratt & Whitney Rolls Royceの小型ジェット・エンジンの共同開発の場合、司法省は、可能ならば単独で参入の方が望ましいが、革新性や1社単独では開発や参入が難しい場合のみ、共同研究開発を容認するという判断を下していたのである。したがって、今日のように、経済的効率性 (例えば、コスト・リスク削減)、または技術革新を理由にして、1社単独でも十分に開発や参入が可能にもかかわらず、巨大

企業間で頻繁に行われている共同研究開発を司法省が寛容に容認することとは基本的に異なる性格がある。

企業間の共同生産に対しては、競争減殺、スビル・オーバーによる共謀・カルテルなどの可能性が主に問題視され、一層厳しい反トラスト法の適用があった。特に、共同生産の場合、合併してしまえば問題とされないのに対して、共同生産すれば規制するというほど、厳しく規制されたこともあった。

4 「国家共同研究法」および「国家共同研究生産法」の制定と規制緩和

1980年代に入り、米国企業が共同研究開発の必要性を徐々に感じはじめ、大きな転換を迎えることとなる。この時期は、米国企業の超優越的な市場支配力 (国際競争力) が減退し、米国企業は非常に激しい国際競争関係に直面していた時期である。特に、多くの米国企業は、日本企業との競争に直面しており、日本企業の共同研究開発に刺激されていた。米国産業の国際競争力の低下を反映して全体的に保守的な傾向が強まる中で、シカゴ学派の影響を強く受け入れて、反トラスト政策の運用方針においても規制を緩和する方向で、変化が現れていた。

そして、先端産業では、特定の技術を開発することが企業単独では難しくなるにつれて、複数企業による共同研究開発の必要性が出てきた。これに対して、当時米国の産業界は共同で科学技術を開発し、それを製品化することでは競争が行なわれるので、これは競争以前の段階での協力 (pre-competitive cooperation) であるという見解を示していた。しかし、このタイプの共同研究開発に対して、反トラスト法が明確ではないため、産業界としては、新しい法律を制定し、不確実性を減少してほしかったのである。

このように、米国産業の国際競争力が大きく低下し、「新興日本脅威論」と、日本の技術発展における企業間の共同研究開発プロジェクトの成功が、実際以上に過大に知らされたことなどの時代的背景にも助けられ、反トラスト法の規制緩和が行われた。それが、「合理の原則」を明文化し、3賠の損害賠償 (Treble Damages) を実額賠償へ減少することを盛り込んだ、「国家共同研究法 (National Cooperative Research Act of 1984)」である。

しかし、実際に新製品を商品化することは、研

究開発以上にコストがかかるため、米国企業は共同生産に対しても反トラスト法の規制緩和を求めた。また、ちょうどそのころ、産業界では、「日本脅威論」がさらにつのっており、しかも、1990年初期の当時は、米国製造業の国際競争力の低下や産業空洞化が大きな政治問題となっていた。

このような時代的な背景も追い風となり、1993年クリントン政権下で、「国家共同研究生産法(National Cooperative Research and Production Act of 1993)」が成立した。これは「共同研究開発法」の内容を共同生産段階までに拡大したものである。しかし、「国家共同研究生産法」においては共同販売・共同マーケティングは認めていない。

5 規制緩和と国際競争関係への影響

米国における提携に対する規制緩和が、巨大企業間の提携を質的にも、数量的にも変質させたことは、以下の点を見ても確かであると言える。その1は、共同研究開発の数量的増加である。正確なデータがないため、断言することはできないが、規制緩和以前には、共同研究開発があまり行われていなかった。しかし、1984年の規制緩和以降、共同研究開発が急速に増加している(表1参照)。もう1つは、セマテック(SEMATECH)に代表されるように、巨大企業間の共同研究開発がほとんど規制されることなく、頻繁に行われるようになった。

以上のように、提携に対する規制緩和は、自国産業の国際競争力を最優先的な政策課題として行われたが、その背後にある論理は、寡占的支配力を多少容認してでも、経済的効率性を優先するということである。実際、米国においては、大型M&Aや巨大企業間の提携を容認する動きに関して批判的声も少なくない。つまり、経済的効率性という名目で、自国産業の国際競争力を強化するために、寡占を正当化することであり、そこに提

携に対する規制緩和の問題があると言える。

第3章 有力企業の提携と企業間競争関係へのインパクト

— その理論的フレームワーク —

1 目的

第1は、有力企業の提携が市場競争に及ぼす影響に関する先行研究をレビューし、既存研究の問題と示唆するところを抽出する。第2は、有力企業の提携がキャッチアップ企業の競争関係に不利に機能する可能性を、競争戦略との関連性で提示する。

2 提携が市場競争に及ぼす影響に関する先行研究

1960年代および1970年代にかけて、米国では提携が有力企業の市場影響力を強化し、独占的な影響力を発揮するのか、それとも技術革新を促進し、経済的効率性を向上する有力な手段なのかについて、活発な議論が行われていた。そして、提携の生成動機および影響に関して、後者の論理が一層広範な支持を得て、提携に対する法的規制が緩和されたわけであるが、こうした研究視点にはいくつかの問題点が浮き彫りにされている。

第1に、提携が技術革新を促進し、経済厚生を向上させるということと、企業間競争関係に及ぼすインパクトとは全く別の議論であることに注目すべきである。つまり、この論理は市場全体の効率性を問題にしていることにすぎなく、提携が企業間の競争関係に及ぼすインパクトとは、本質的に異なる次元の問題である。

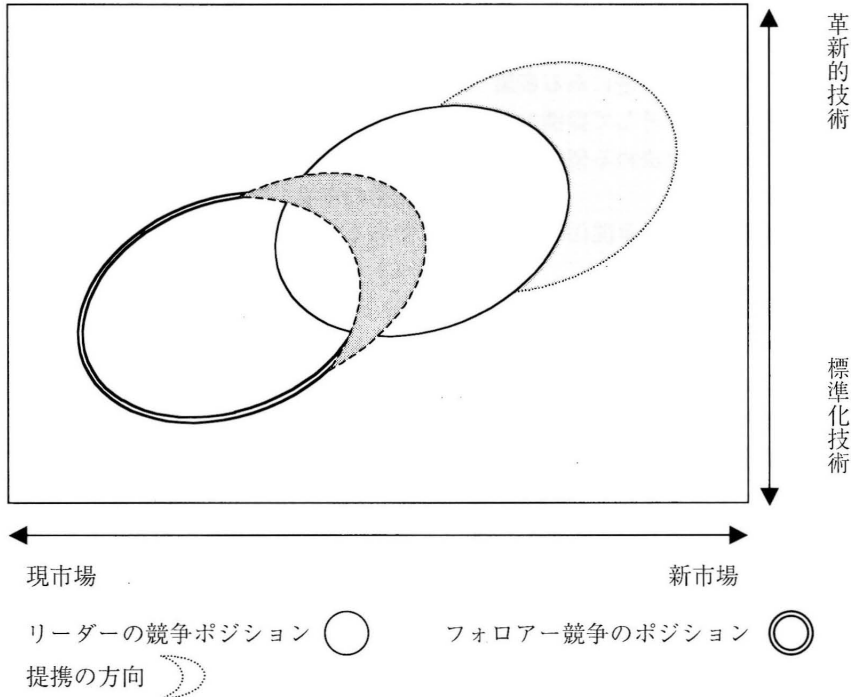
第2に、分析手法における限界である。有力企業間の合併事業を反競争的だと主張する論理の背景には、合併事業が同種産業に属する有力企業間に頻繁に行われており、それが共謀、競争制限・競争減殺、市場影響力の維持・強化につながる有力な手段であるというものであった。しかし、今日の企業間提携は大企業間だけが行うものではない。また同種産業だけではなく、多様なレベル・範囲の産業、企業にまたがって行われている。

第3に、反競争的という指標である。反競争的だということは、価格談合、生産量協定、地域分割という露骨な手段もあるが、簡単には見えない企業間の相互作用による市場支配力の増加も含まれる必要がある。しかし、産業組織論をはじめとする経済学の立場は、主に市場全体を問題視す

表1 米国における共同研究開発の届け出(件数)

年	届け出数	平均参加企業数
1985	50	13.0
1986	17	12.2
1987	26	13.9
1988	31	29.2
1989	27	23.0
1990	46	10.7
1991	62	15.0
1992	59	9.8
1993	72	12.3
1994	63	6.8

図3 戦略グループと提携の二重的構造



るため、企業間の相互作用による支配力の増加はしばしば見落とされやすい。

3 企業間の競争力の較差と二重的提携構造

産業内部における企業間の競争関係に関しては、主に競争戦略の次元で多く論じられている。ポーターは同一産業に属しながらも、個々の企業が直面する競争圧力や収益性に相違が生じるのは、その産業において個々の企業が位置する戦略グループ (strategic group)、つまり競争ポジションが異なることから起因するという。こうした戦略グループが生じる根本的な理由は、企業間の戦略的能力に較差があるからである。

ところが、ここで注目すべき点がある。それは、図3で示したように、企業の戦略の方向性、または戦略的能力の較差により提携の内容や方向性も異なるという点である。リーダーは、現在の製品・市場での地位を維持するだけでなく、将来有望な新製品・新市場を開発する戦略目標と能力を持っている。これに対して、フォロワーは経営資源および戦略的能力の限界から、現在の製品市場でのシェア拡大と、標準化技術の吸収および蓄積に一層強い戦略目標を持っている。したがって、それぞれの提携の方向には質的な差があり、新市場・革新的技術をめぐる提携は主にリーダーとし

て位置づけられる企業間に多く見られ、現市場・標準化技術分野における提携は、リーダーとフォロワー間、あるいはフォロワー間に多く見られるだろう。このように、企業の戦略的能力と関連して企業間提携を分析する場合、企業間の提携内容にも厳格な差があり、提携内容は企業の戦略的能力により「二重的構造」が形成されているとも言えよう。

4 企業間提携と競争関係へのインパクト

(1) 分析のフレームワーク

第1に、技術移転、国際貿易および生産立地のパターンから、企業間の国際競争関係を先発・後発企業群に分けて考察する。そして、「先発企業 (導入企業および後発参入企業I)」を有力企業として位置づける (図4参照)。

第2に、国際的な技術移転および生産立地の変化に照らし、PLC上、当該製品の技術・市場が安定し、標準化された段階で引き継ぐ一連の企業を「後発参入企業II」と見なし、業界の有力企業に対比されるものとして「キャッチアップ企業」を位置づける。本研究でいうキャッチアップ企業とは、途上国に本拠地を置き、MNCsと直接競争関係にありながらも、企業規模、経営資源の蓄積、ブランド構築などの面で比較劣位にあり、かつ海

外への拡大を本格的に推進している企業をいう。

第3に、企業間提携の内容と特性は産業・製品ごとに異なるという点である。例えば、完全に成熟した産業・製品と、市場導入段階にある産業・製品とは、提携の誘因や動機、そして提携参加の能力条件や参加企業の交渉力を決める個々の変数も異なると考えられる。

(2) 標準化製品における提携と競争関係へのインパクト

国際的に標準化された製品の場合、製品および製造技術の不確実性がほとんどなく、技術の国際的評価もかなり低くなっている。市場もかなり成熟化され、一定の需要が安定的に形成されている。しかし一方では、標準化製品の場合、技術水準が国際的に標準化されていることもあり、生産立地の途上国への移転も非常に活発である。また、競争も価格、あるいは形式的な差別化など、主に生産コストが重要な問題となってくる。

標準化製品の場合、上記のような国際競争関係上の特徴を持っているため、提携が先発企業に資源補完、リスクの削減および競争優位の創造に大きく貢献するとは言い難い。むしろ、効率、低コスト志向などの手段として提携が利用されるケースが多いと考えられる。しかも、先発企業の効率・低コスト志向という戦略目標からすれば、後発企業は標準品の生産・調達のパートナーとして、その能力や条件を備えているため、先発企業はその国際戦略の遂行上、後発企業を抱え込む必要が強くなってくると言える。したがって、後発企業も提携による国際分業体制に主導的に参加す

ることができる（図4参照）。

このように、標準化製品の場合、キャッチアップ企業が提携参加から排除される可能性は小さく、提携がキャッチアップ企業に参入・移動障壁を形成する可能性も低い。しかし、M&Aと提携を業界再編の手段として利用する場合、提携が有力企業の市場影響力を維持・強化する有効なツールであることも十分にありうるが、その場合、提携パートナー間の交渉力が大きな変数となるだろう。

(3) 未標準化製品における提携と競争関係へのインパクト

一方、標準化製品における企業間提携とは異なり、未標準化製品に関しては、キャッチアップ企業に非常に不利な競争関係をもたらす恐れがある。未標準化製品の場合、製品・製造技術、原料、部品、国際規格など、一般的に不確実性が大きい段階にあり、製品・製造技術などにおける革新と改良の余地が大きいだけでなく、初期開発リスクも非常に大きい。したがって、提携は技術および資金面で優位にある一部の企業に限られ、共同研究開発、クロス・ライセンス（cross licensing）、製品・部品・製造仕様の規格協定などを中心に行われる。そして、経営資源（特に技術および資金）の補完、組織間学習、リスク管理といった面でも、提携の誘因およびパートナー間の相互依存度は非常に強いと考えられる（図5参照）。

新製品の研究開発および国際規格などで、積極的に企業間の提携関係を形成しうる企業は、企業的能力条件からして、導入企業、または新しい製

図4 標準化製品におけるPLCと提携の特徴

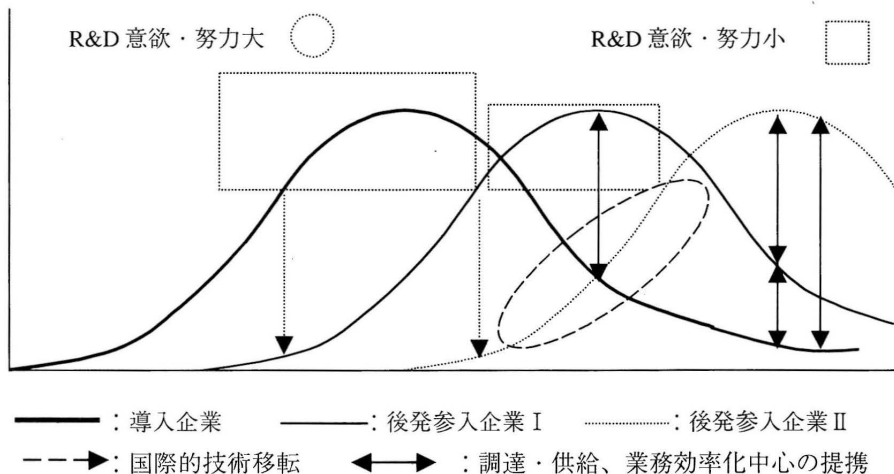
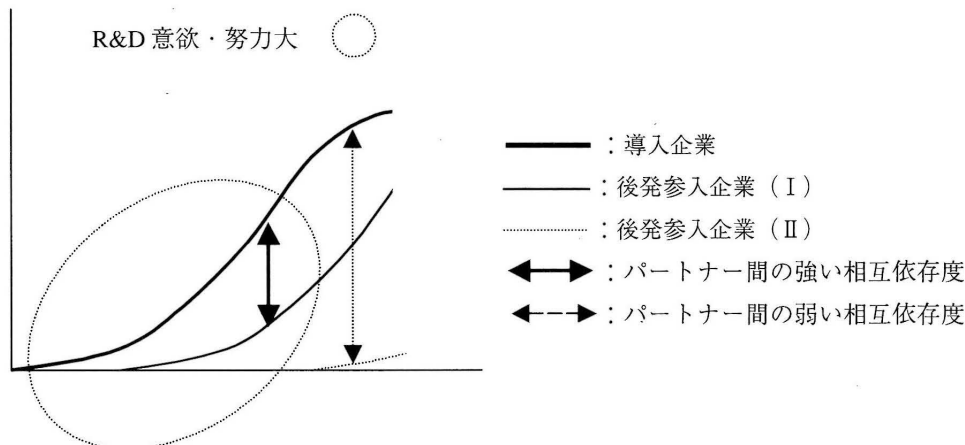


図5 未標準化製品におけるPLCと提携の特徴



品の開発期、もしくは導入期に導入企業に引き継いで参入する後発参入企業Ⅰの一部に限られる。よって、技術、マーケティングなどで差別的優位性のない後発参入企業Ⅱは、提携参加から排除される可能性が非常に高い。このことは、資源の相互補完、知識のプールによる競争優位の創造、リスク分散といった提携目的に照らし、後発参入企業Ⅱはこれらに相応しい経営資源を持っていないだけでなく、提携パートナーとしての能力条件に大きな限界があるからである。

このように、未標準化製品での有力企業の提携は、キャッチアップ企業に一層高い参入・移動障壁を構築し、有力企業がその市場影響力を維持・強化するのに、提携が有効な手段として働く可能性が高いのである。ここに、今日の提携が企業間競争関係に及ぼすインパクトの大きさがあると言えよう。

5 提携の潜在的インパクトとその要因

第1に、「提携参加からの排除可能性」である。提携参加からの排除可能性とは、個々の企業の持つ経営資源が非対称的に分布しているため、経営資源の蓄積が脆弱なキャッチアップ企業の多くは、提携参加から排除されやすい性質をいう。

第2は、「資源補完の非対称性」である。戦略提携のパートナーとしての能力条件は、経営資源および戦略的能力において比較優位があり、パートナーと同等に交換できる経営資源もしくは戦略的能力を持つことである。この戦略的能力の較差により、「相対的支配力」、または「交渉力較差」も生じる。

第3に、「イノベーション機会の独占」も、有力

企業が参入障壁を構築し、または市場影響力を維持・強化する有力な要因である。未標準化製品の場合、技術革新によるイノベーションの機会が高いが、技術力、組織力、資本力などで優位を保持している有力企業同士が、開発段階で協調的な行為を行うことによって、「リーダーシップのグループ化」、「市場の先取り」および、「規模の経済」をフルに利用することが一層容易となる。

第4章 産業内部における提携の構造と特徴

－電気機械産業における日本企業の実証分析を中心に－

1 実証分析の目的

本章の目的は、産業・製品の特徴および企業の経営資源と連動して、産業内部における提携の構造と特徴を明らかにし、こうした提携の構造的特質が企業間の競争関係に及ぼす潜在的インパクトに関して、示唆するところを抽出することにある。

産業内部における提携構造は、提携が企業間の競争関係に及ぼすインパクトを分析するにあたって、非常に重要な指針となる。なぜならば、今日の提携が対等で平等な取引関係とはいえず、産業・製品の特性によっては、一部の有力企業しか提携に参加できないのが現状である。したがって、提携参加からキャッチアップ企業が排除される可能性が高い産業・製品の場合、提携は有力企業の参入・移動障壁の構築を手助けし、かつ有力企業がその市場影響力を維持・強化するのにも非常に有効なツールとして働くと言える。

2 分析方法

分析の対象としては電気機械産業を取り上げて

いる。電気機械産業は、その技術が国際的に完全に標準化された製品から、今日のIT (Information Technology) 産業の発展を主導している半導体 (semiconductor) やコンピュータなどの先端製品まで、その技術的特性が幅広く混在する産業である。よって、企業の経営資源および製品特性と関連して、産業内部における提携構造を分析するにあたって、電気機械産業は極めて有効な分析の対象であると言える。

製品特性と企業の経営資源をもとに提携参加企業を類型化する方法としては、分析の便宜上先進国企業と途上国企業に二分類する。先進国企業と途上国企業を対比して見る場合、両者は明確に異なる経営資源を持ち、また比較優位にある経営資源も当然異なるため、提携内容や提携構造も明確に異なってくると考えられる。

個々のデータは、竹田志郎氏が新聞記事を出所とした「日本企業の4業種にみる国際提携一覧 (1990-1998年まで)」を利用した。資料集計の方法は、経営活動の流れ (価値連鎖活動の流れ) に沿って、6つの提携内容 (規格協定、技術提携、調達提携、生産提携、販売提携、その他) に再分類した。資源の相互の流れを明確に表わすために、ヨコ軸に日本企業と提携内容を、タテ軸に提携先としての外国企業 (先進国企業と途上国企業に大きく二分した) と同様に提携内容を表示し、かつ

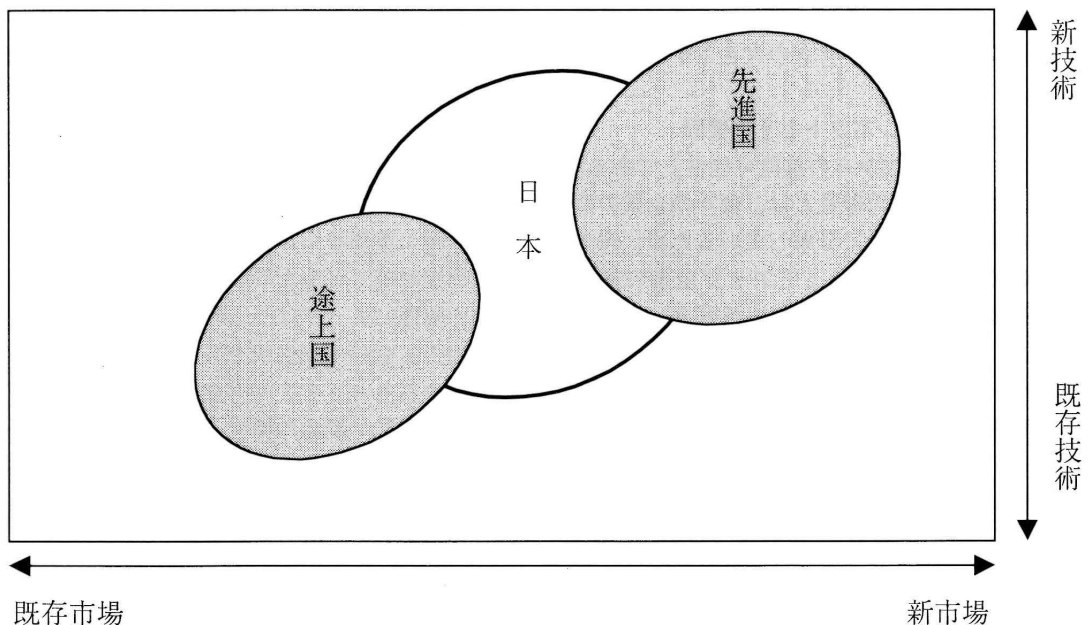
資源の流れの方向を正確に表示するために提携内容を、例えば、技術提携の場合、技術供与、技術導入、共同開発などに再分類した (表2参照)。そして、企業間の提携関係を製品の技術および市場特性と連動して分析するために、『工業統計調査用産業分類』に基づき、産業細分類 (4ケタ) を行なった。

3 実証分析の結果

第1は、全体的に日本企業と先進国企業との提携が圧倒的に高い比重を占めている中 (全体の81%が日本企業と先進国企業との提携)、技術提携および規格協定を見ると、産業内部における「二重的提携構造」が一層明確に現れ、第3章の仮説を実証的に検証している。つまり、新技術・新市場に関する技術提携は、日欧米企業間で行われる一方、既存技術・既存市場に関する技術提携は、日本企業と途上国企業間に多く行われるといった構造が形成されている。このように、産業内部における二重的提携構造とも言える提携内容や技術水準の地域的不均衡が、今日の企業間の提携関係に構造的に形成されているのである。

第2に、提携内容を産業特性および提携先の地域的分布との関連性から見ると、非常に対照的な分布を見せている。先端産業、または技術革新の活発な産業では、産業別に若干の相違はあるものの、日欧米企業間の提携が規格協定から技術、生

図6 技術および市場の特性と提携の二重的構造



産、販売まで、全提携内容にわたって絶対多数を占めているのに対して、途上国企業との提携は、極僅かな比重しか占めていない。しかし、標準化産業・製品分野では、途上国企業までを含めた国際分業体制が非常に発達している。

第3に、日本企業は個々の産業における技術・市場の特徴と、提携企業の経営資源を有機的に結合し、グローバル・ロジスティックスを形成している。日本企業は、それぞれの経営資源において比較優位にある複数のパートナーと、研究開発から生産、販売に至る一連の価値連鎖活動を国際的に分担することにより、国際的に事業活動の最適配置を行っている。

第4に、国際提携関係が少数の寡占企業により主導されている。本研究では、産業細分類上集積回路と電子計算機において、主要企業の国際提携関与度を確認するために、日本側の主要企業9社と外国側の主要企業16社の提携関係を分析した。その結果、全体の77%が主要企業によるもので、MNCsが何らかの形で、ほとんどの国際提携に関与していることが明らかになった。また、主要企業の提携内容における大きな特徴は、主要企業がほとんどの規格協定にかかわっており、一層増加する傾向を見せているということである（集積回路および電子計算機において総38件の規格協定の内、主要企業が35件も関与している）。

4 企業間競争関係へのインプリケーション

第1は、産業内部における二重的提携構造が国際競争に及ぼす影響である。この二重的提携構造が構造的に定着すると、新製品・製造技術や新市

場開拓能力などが、少数のMNCsに集中される可能性は一層高くなる。

第2は、提携を通じてMNCsは、その恣意性を増加させる可能性も一層高いことである。前述したように、集積回路および電子計算機におけるMNCsの提携関与率が、全体提携の77%にも及んでいる。MNCsの提携がこれほど多く行われると、技術開発、市場開拓などにおいて寡占間の相互協力・相互依存の関係が形成され、寡占体制の維持、または寡占企業の市場影響力の維持・拡大が容易となる。

第3に、標準化産業・製品における途上国企業の高い提携参加比重である。これは、標準化製品ほど、途上国企業の提携参加比重が高くなり、MNCsのグローバル・ロジスティックスにおいて、途上国企業が非常に重要な意味を持っていることを表すものである。したがって、標準化産業・製品において、途上国のキャッチアップ企業が提携参加から排除される可能性は小さく、かつ提携交渉力も相対的に高いと言えよう。また、業界の有力企業が提携を通じて参入・移動障壁を構築するとは言い難く、提携を通じてその市場影響力を維持・強化する可能性も相対的に小さいと考えられる。

第4に、市場の先取りおよびイノベーション機会の独占である。先端産業、または未標準化産業・製品の場合、企業間提携が有力企業専有の競争ツールとなり、キャッチアップ企業には非常に不利な競争関係が形成される恐れがある。

表2 電気機械における提携集計表（合弁・資本参加および契約設定）

	日本	技術提携			調達提携		生産提携		販売提携		規格 協定	その他	合計
		技術 供与	技術 導入	共同 開発	部品 調達	生産 委託	共同 生産	生産 受託	販売 委託	販売 受託			
海外													
技術 提携	技術 供与	先進国	23	73									96
		途上国	8	4									12
	技術 導入	先進国	46										46
		途上国	58										58
	共同 開発	先進国			337								337
		途上国			25								25
調達 提携	部品 調達	先進国			2								2
		途上国											
	生産 委託	先進国					9	100					109
		途上国					1	12					13
生産 提携	共同 生産	先進国					66						66
		途上国						44					40
	生産 受託	先進国			1	75							76
		途上国				57							57
販売 提携	販売 委託	先進国						26	96				122
		途上国						2	4				6
	販売 受託	先進国							27				27
		途上国							8				8
その他	規格 協定	先進国									113		113
		途上国									13		13
	その他	先進国										40	40
		途上国										5	5
合計 (%)	先進国	69(6.9)	73(7.1)	337(32.6)	3(0.3)	84(8.1)	66(6.3)	100(9.6)	53(5.1)	96(9.2)	113(10.9)	40(3.8)	1034(81.2)
	途上国	66(27.5)	4(1.7)	25(10.4)	0	58(24.2)	43(17.9)	12(5.0)	10(4.2)	4(1.7)	13(5.4)	5(2.1)	240(18.8)
	全体	135(10.6)	77(6.0)	362(28.4)	3(0.2)	142(11.1)	109(8.6)	112(8.8)	63(4.9)	100(7.8)	126(9.9)	45(3.5)	1274(100)

提携件数

2者間提携

対先進国企業：874

対途上国企業：202

3つ以上の企業間提携（日本企業と先進国企業間）：132

3つ以上の企業間提携（日本企業と途上国企業間）：21

3以上の企業間提携（日本・先進国・途上国、以下「三角提携」とする）：17

対国際機関：11

注：実際提携件数は1257件（三角提携は、先進国と途上国にそれぞれの提携件数として記入したため、

表の全体提携件数が17回多い、1274件である）

注：（）はそれぞれの地域に占める当該提携の比重で、合計における比重は全体に占める当該地域の比重である。

第5章 企業間競争関係における提携のインパクト
—事例研究Ⅰ 提携交渉力の較差と市場
影響力の維持・強化—

1 事例研究の目的

事例研究の狙いは次の2つである。その1つは企業間提携の事例を通して、有力企業の提携が、当該産業・製品において「参入障壁」および「移動障壁」として働く動態のプロセスを明らかにすること、もう1つは、提携が有力企業の市場影響力の維持・強化に非常に有効に働く場合、その背後にある要因を抽出することである。

第3章では、提携が有力企業に有利に働く場合、その背後にある要因として、「提携参加からの排除可能性」、「提携交渉力の較差」、「資源補完の非対称性」、「リーダーシップのグループ化」、「イノベーション機会の独占」および「市場の先取り」などを取り上げた。これらの要因の中でも、特に本質的な要因は、経営資源の非対称的分布による「提携参加からの排除可能性」、または「提携交渉力の較差」および、「イノベーション機会の独占」であると言える。しかし、「提携参加からの排除可能性」も、本質的には「提携交渉力」にかかわ

る問題であるため、事例研究では、「提携交渉力の較差」および、「イノベーション機会の独占」という2つのファクターを軸に置き、提携が有力企業の市場影響力の維持・強化につながる可能性を検証していくことにする。

2 DVD規格統一における有力企業間の提携と市場影響力の維持・強化

(1) 分析の主眼目

DVDの規格統一に関する分析の主眼目は、提携が有力企業の政治的妥協と交渉の場となりかねなく、市場影響力や技術的優位性のない企業は提携交渉力の較差により、提携参加から排除されるか、または規格統一の交渉プロセスで微々たる影響力しか行使できない点を検証することに置かれている。そして、提携の誘因と結果が第2章で示したように、必ずしも経済的効率性 (efficiency) と合致するとは限らないことや、有力企業がその市場影響力を維持するにあたって、提携が有力なツールとして働くことを検証する。

(2) DVDの規格統一

今日、業界標準の多くは異なる規格間の市場競争を通さないうまま、まず、新製品の市場導入の前段階で単一規格を形成し、そこで予め決められた規格内で市場競争が行なわれるケースが多くなっている。こうした規格協定は、ほとんどの場合、業界の有力企業が主導しており、そこで確定された業界標準はグローバル・スタンダードとして機能する可能性が高い。また、一旦業界標準を獲得した場合、企業間競争における優位性は絶対的となる。

DVD規格の場合、そもそもソニーのMMCDと東芝のSDが業界標準の獲得をめぐる争っていた。この過程において次の2点が大きく浮き彫りにされる。その1つは、ソニーが松下を自社の規格に賛同させるために、DVD特許料の20%を松下に渡すという大胆な条件まで提示していたことである。MMCDがCDの延長線で作られたものである限り、DVDの特許料が松下に入るという根拠は極めて希薄である。このような背景下で、松下は「ソニー方式のDVDのフィーを、松下・ソニー・フィリップスの3社で三等分するなら、MMCDの規格に賛同する」という条件を出したという。

単に自社の規格への賛同を得るために、ソニーが受け取るべき特許料の一部を松下に提供するといった取り決めは、実質的には共謀 (conspiracy) のものであり、ここには、技術革新や経済的効率性

の向上への貢献という論理はもはや通用しない。

もう1つは、ソニーと東芝間に行われた統一規格に関する折衝である。その当時の状況から見て、東芝の規格がDVDの統一規格として生き残る可能性は極めて高かった。そこで、ソニーはCD特許の一部を組み込む形で東芝と妥協を行い、DVDにまでその影響力を持ち込むことができた。これこそ、規格協定 (提携) が、有力企業の市場影響力の維持・強化の手段として用いられやすいことを端的に示したものと言える。さらに、松下電器の囲い込みでも考察したように、次世代の技術・製品において、有力企業がその市場影響力を維持・強化するために、企業間の規格協定の場をいかに有効に活用しているのか、十分にうかがうことができる。

(3) 有力企業間の規格協定と下位企業のジレンマ

① 下位企業の排除と提携交渉力の較差

DVDの規格統一において、日欧米の有力企業が多大な影響を直接・間接的に行使していたのに対して、途上国企業として参加したものは、ほぼ皆無であった。つまり、ほとんどの規格協定において、下位企業はその経営資源の限界から、規格協定の交渉過程から排除されており、参加できたとしても、その交渉力は微々たるものに留まっている。こうした事実はDVDだけに留まらず、ほとんどの新技術・新製品市場においても同様に認められる。

② 市場の先取り

有力企業同士の規格協定は、有力企業による市場の先取り、主要技術特許の保有を可能とするため、規格協定から排除された企業は市場参加へのタイミング他、この分野での出番を大幅に制約されることになる。この典型的な例の1つがDVDにおけるシャープの訴訟問題である。

シャープの主張を概略すると、メンバー企業の松下電器がDVDを発売する96年11月時点前2ヶ月を切った時期まで、規格書の開示がなされなかったため、非メンバー企業が同期間にDVDを発売するのは事実上不可能であり、開発メンバー企業が非メンバー企業に対して、競争上圧倒的に有利になるということであった。発売時点前2ヶ月を切るような開示では、開発メンバー企業に対する遅れは致命的となることはいうまでもない。

実際に、DVD本体における市場シェア (日本国内) は、東芝のSDを最初から積極的に支持し、

販売力も卓越していたパイオニア（38%）が圧倒的な優位を占め、次に松下（20%）、ソニー（17%）、東芝（15%）の順となっている。そして、シャープは8%と大きく遅れをとっている。液晶事業で世界最高の競争力をもっており、エレクトロニクス事業全般でなお強みを持っているシャープでさえ、規格協定から排除されたことにより、参入のタイミングや市場競争で大きな遅れをとることになった。このことから、他の産業・製品分野においても、規格協定から排除されやすい途上国のキャッチアップ企業が直面する競争上の不利さは、再度いうまでもないだろう。

3 ダイムラー・クライスラーと三菱自工の資本提携と提携交渉力

(1) 分析の主眼目

ダイムラーと三菱との資本提携においては、競争力の脆弱な企業が提携交渉過程で不利な立場に置かれ、提携交渉力が減退することにより、有力企業のグローバル戦略に組み込まれる可能性を検証する。つまり、提携交渉力の脆弱な中下位企業は、有力企業の国際的提携ネットワークにおいてサブシステムとして組み込まれ、場合によっては、提携がM&Aとともに業界再編、寡占的統合の手段にもなるという点を検証する。

(2) ダイムラーと三菱との提携交渉

世界の自動車産業は、世界的大手企業でさえ単独では生き残れないという懸念が強まる中、規模拡大、市場・製品ラインの補完、または経営効率を目指したM&A（alliance）が多く行われている。業界全体が「合従連合」の波に巻き込まれている中で、ダイムラーと三菱は資本提携関係に踏み切るようになった。

欠陥車のリコール問題などで、長い間経営不振に陥っていた三菱は、日産自動車がフランスのルノーと資本提携を構築することと同様に、ダイムラーから、2000年3月34%の資本参加を受け入れることになったのである。ところが、ダイムラーの影響力が強くなることをおそれた三菱の首脳は、ボルボとも資本提携を形成した。ボルボとの資本提携の背景には、ボルボとダイムラーの微妙な関係を利用し、経営の主導権を確保しようとする狙いがあったことはいままでのない。しかし、三菱の思惑とは裏腹に、ダイムラーはあらゆる機会を通じて、三菱側にボルボとの提携解消を迫り、結局、三菱とボルボの提携は解消された。そして、

ダイムラーが三菱に対するボルボの出資分3.3%を買い取り、三菱への出資率を37.3%へ引き上げた形での決着となった。

(3) 提携交渉力の較差と戦略的意図の貫徹

ダイムラーと三菱との提携関係の構築および、その進展のプロセスから、以下の重要な点を指摘することができる。第1は、独立企業間の対等提携とはいえ、そこには厳格とした交渉力の較差が存在するという点である。

第2は、提携パートナー間に存在する交渉力の均衡が保たれないと、一方が他方から従属的な立場で追従せざるをえない状況が生じやすいということである。このことは、弱者的な立場に置かれていた三菱が経営主導権を確保するために、ライバル関係にあるボルボとの提携を一方で維持することにより、ダイムラーを牽制しようとしたが、結局、ダイムラーの圧力に屈服した形で、ボルボとの提携関係を解消したことで表れている。

第3は、一方の提携交渉力が減退することにより、他方の意図が一方の意志決定過程に深く関与することができるという点である。つまり、有力企業は提携関係における交渉力の較差を利用し、自社の意図を中小企業に貫くことができるのである。このことは、有力企業が提携を自社のグローバル戦略に組み込むことを意味し、提携がM&Aと同様に市場影響力を増加させる寡占的統合のツールとして働くことを表すものである。

提携が参入・移動障壁を低下させ、企業間の競争を促進するという見解も多い、しかし、これらの議論は、あくまでも提携交渉力や提携参加の排除可能性を見落とした議論にすぎないことが明らかであると言える。結局、キャッチアップ企業が有力企業との提携において、提携交渉力の較差を最大限に縮小し、自社独自の存続領域を確保するためには、コア・コンピタンス（core competence）や競争優位にある経営資源を蓄積することにより、自らの提携交渉力を増加させることが重要な課題となると言えよう。

第6章 企業間競争関係における提携のインパクト —事例研究Ⅱ イノベーション機会の独占と競争の排除—

1 分析の主眼目

本章では、提携が「イノベーション機会」を独占する可能性を検証する。事例としては、パイオ

テクノロジー (biotechnology) 産業における大手製薬企業とベンチャー企業との提携、コダックの共同研究開発と中小企業の排除に関する訴訟および、RCAのラジオ製造をめぐるクロス・ライセンス (cross licensing) を取り上げる。これらの事例研究を通じて、技術革新が重要な産業・製品において、提携は、有力企業がイノベーション機会を独占し、かつ市場を先取りする有力な手助けとなることを明らかにする。

2 バイオテクノロジー産業における提携とイノベーション機会の独占

(1) バイオテクノロジー産業の特徴と提携の誘因

バイオテクノロジー産業は非連続的な技術革新が起ころうる可能性が非常に高いため、既存企業の競争優位性がイノベーションのいかんによって、大きく揺さ振られる余地が高い典型的な産業でもある。したがって、国際的に未標準化産業・製品として、企業間の提携が有力の企業の競争戦略にいかん有効に利用されるのかを考察するにあたって、当該産業は非常に有効である。

当該産業においては、特許のシーズ (seeds) とその取得競争が極めて重要であり、また、それを素早く商業化するために、多大な時間およびリスクと巨額の費用が必要である。したがって、いくら大手製薬企業とはいえ、新商品をタイミングよく市場投入するためのR&D能力を全て内在化することは不可能であり、既存の大手企業はリスクを回避し、かつ新しい技術を補完するために、多くのベンチャー企業と緊密な提携関係を形成している。

(2) バイオテクノロジー産業における企業の経営資源と提携構築の較差

バイオテクノロジー産業において、提携が有効な競争ツールであることは間違いないが、その構築には次のような点で、企業間に多大な較差がある。

第1に、企業規模も対象とする市場規模も異なるので、バイオベンチャーとの提携に充てることのできる費用に多大な較差がある。よって、有望ではあるが規模の大きいテーマは、しばしば欧米の大手企業にとられてしまう。

第2は、大手製薬企業であるからこそ、リスク・ヘッジング (risk hedging)、または失敗に伴うリスクに耐えられる。欧米の大手製薬企業は足りない新研究技術を補うために、新興のバイオ企

業に資本を提供し、それをてこいれし、新しい収益源につなげている。

第3は、「新しく占有しうる医薬ターゲットがない」ということである。つまり、欧米の大手製薬企業が、新薬開発の余地があるものをバイオベンチャーとの提携を通じて占有してしまったこともあり、今後の新薬開発の能力において、後発企業は大きな遅れをとりかねない。

結局、欧米の大手製薬企業はその豊富な資金力および、販売・流通チャンネルをもとに、バイオベンチャーと活発に提携を行い、特許、ライセンス、販売権の取得などの形で、新技術・新製品の先取りを積極的に行っている。このことは、日本をはじめとする多くの後発のキャッチアップ企業にとっては、競争上の多大な打撃であり、障壁として働くことはいままでもない。

(3) 提携によるイノベーション機会の独占

バイオテクノロジー産業は、提携が企業の経営資源と有機的に連動して形成されている典型的な産業である。しかも、一方が提携を通じて新しい機会を積極的に開拓しているのに対して、他方は、むしろ窮地に追い込まれるという競争の二極化現象もうかがえる。

このように、研究開発およびマーケティング能力が、競争優位において重要な産業・製品の場合、有力企業は、様々な形態と内容の提携を通じて先端技術や特許を獲得し、また、これらの新技術情報がライバル企業に流れていくことを防止することができる。このことは、後発のキャッチアップ企業が新製品市場に参入する際に大きな参入障壁として働くだけではなく、有力企業が、提携を通じてその競争ポジションを堅く防衛することができるという意味で、移動障壁としても働くと言える。

3 コダックの共同研究開発と競争企業の排除

(1) コダックの新製品の共同開発と反トラスト訴訟

コダック (Eastman Kodak) は、GEおよびシルバニア (Sylvania) とカメラのフラッシュについて共同開発を行った。パーキ (Berkey Photo) は、写真現像とカメラの製造を行っている企業であり、コダックが、コダックのカメラでしか使えないフィルム (コダカラー II) を、1972年に開発・販売したことに対して、競争者を排除するために行ったものだと訴えたのである。この当時、コダックはフ

イルム市場において圧倒的な市場シェアを持っていたため、カメラ製造業者は、コダック社が設定したフィルムの標準様式に合わせて、カメラを開発せざるをえない市場状況にあった。

1978年の地方裁判所の判決では、コダックに3倍賠償と裁判費用の8,700万ドルの支払が命じられた。しかし翌年の控訴審判決では、有力企業(コダック)による新技術の開発が、中小企業に不利になることでも、シャーマン法第2条に違法するものとはいえないと判断した。ところが、コダックがGEとシルバニアに対して共同研究開発のことを、他のカメラ製造業社に秘密にしておくように要請したのは、シャーマン法第1条(取引制限・共謀・結合の禁止)の違反にあたる判断し、有力企業に対して競争業者に研究開発の成果を事前に開示させる形で、被告のコダック社を勝訴させた。

(2) コダックの反トラスト訴訟の意義

第1に、有力企業による共同研究開発は、場合によって中小企業に不利になりうることを司法当局も認めた点である。これは本研究の課題の1つでもある、有力企業の提携がキャッチアップ企業には競争関係上非常に不利に働く可能性があるということを米国司法省も認識していることに他ならない。

第2に、共同研究開発の成果が中小企業に不利になることがあっても、共同研究開発の行為自体は違法とならないという点である。

第3に、共同研究開発の成果を秘密にしておくような取り決めは、取引制限・共謀にあたるため、それを開示すべきだという点である。つまり、共同研究開発の成果を開示すれば、その成果が中小企業に不利になっても違法とはならないのである。

結局、コダックの判例からすれば、市場全体の効率性に焦点を当て、共同研究開発が中小企業に不利であっても、市場全体の効率性が期待できれば、それを容認するということがうかがうことができる。

4 RCAのクロス・ライセンスとイノベーション機会の独占

(1) クロス・ライセンスの意義

エレクトロニクス産業のように、数多くの知的財産権が1つの製品および研究開発に絡み合っている場合、技術の相互補完および相互利用を前提としたクロス・ライセンス(cross licensing)

が頻繁に行われている。特に、半導体産業におけるクロス・ライセンスは、相手側が所有している特許を侵害し、特許紛争に巻き込まれることを未然に防止し、かつ自社の操業およびデザインの自由(freedom to operate, freedom to design)を損なわないようにすることを主な目的としてなされる場合が多い。このことは、技術のアクセス手段として相手と交渉できる技術資源の有無が戦略的に重要であることを意味しており、特に先端技術の場合、技術とその対価(royalty)ではなく、必要な技術の相互補完が重要な意味合いを持つようになっていること表している。

(2) RCAの形成とラジオの開発

クロス・ライセンスはここ最近の現象ではない。RCAの場合、すでに1920年代に、特許所有企業が特許プール(patent pooling)という形で新規会社を設立し、ラジオの製品開発を促進しただけではなく、ほぼ独占的な市場地位を構築したクロス・ライセンスの典型的なケースである。

当時、ラジオの製品化のためには、多数の基本的発明を利用することが必要であったが、それに必要な多くの発明は、それぞれの個人および企業により開発され、その成果は特許としてそれぞれが所有していた。しかし、ラジオ開発企業は互いに競争関係にあり、研究開発もそれぞれの企業が同時並行的に行われていたため、特許が製品化の大きな障害となっていた。多くの企業が重要な特許をそれぞれ押さえており、それが互いに核心的なコンポーネツのアクセスを妨げていたにもかかわらず、これらの企業はクロス・ライセンスを拒否していた。

ところが、特許の分散による製品化の遅延は、多くの企業が1919年RCA(Radio Corporation of America)の設立に参加したところで解決されたのである。RCAはGEの実質的な主導で1919年に設立され、AT&T、Westinghouseなどが主要株主として参加した、いわゆる合弁企業である。つまり、相互の特許をプールすることを狙いとして、特許所有者がRCAという合弁企業を立ち上げたわけである。

RCAのクロス・ライセンスは非常に長期的であり、多くの場合25年にも及び、ラジオに関連するその当時および将来の特許までをカバーしていた。これに対して、他のラジオ・メーカーは1920年代後半になり、ようやくRCAから特

許を取得し、製品化に取り組むことができた。

(3) クロス・ライセンスとイノベーション機会の独占

RCAのラジオ特許のクロス・ライセンスとそれによるラジオ開発は、企業間の協力による技術革新の好例として高く評価される。しかし一方では、新技術および新製品の研究開発能力が企業の市場地位を大きく左右する産業の場合、RCAのクロス・ライセンスの例で見たように、以下の理由で有力企業の提携がイノベーション機会を独占しうるツールとなる可能性も否定できない。

第1に、技術的優位性のない企業の場合、クロス・ライセンスから排除されやすく、技術的に有力な企業はクロス・ライセンスを通じて、先端技術の特許などで先取りしてしまう可能性が極めて高い。

第2は、RCAの事例で見たように、RCAはラジオに関連するほとんどの特許を押さえていたため、他のメーカーはラジオ市場の参入に大きな遅れをとることになった。しかも、RCAはその特許を排他的にライセンスしており、競争排除の可能性が高いと疑われ、ライセンス政策を修正する形で司法当局から同意判決が下された。つまり、クロス・ライセンスには市場の先取り効果に加え、時には競争制限や後発参入企業の技術的従属の恐れも多分にあるのである。

第3は、提携の反復可能性である。提携により当該産業・製品で支配的位置を占めると、その市場影響力を持続するために、次世代の技術・製品においても、再び提携関係に入らざるをえない状況になってしまう可能性も非常に高い。例えば、CDの共同開発に成功し、業界標準を確立したソニーとフィリップスは、DVDにおいてもその特許を維持し、市場影響力を持続・維持するために再び協調してSD陣営と戦ったことも同じ理由に基づいている。

第7章 グローバル経済下における競争政策の国際的調和・運用の問題

一事例研究Ⅲ ポーイングとMDの合併問題をめぐる欧米の交渉過程に照らして—

1 目的

本章では、競争政策の国際的調和と運用をめぐ

る諸問題を提示しようとする。特に、企業の国際的なM&Aや提携をつかさどる競争政策が、非常に恣意的で、かつ一部の有力諸国の論理によって左右されやすいという点を明らかにしようとする。

2 ポーイングとMDの合併をめぐる米国とEUの対立

1997年7月1日、米国の連邦取引委員会（FTC）は、世界最大手航空機メーカー、ボーイングと第3位のMDの合併を認める方針を決定した。承認の理由として、MDは長い間業績不振に陥り、1996年の航空機の新規受注シェアがわずか4%にまで低下していたため、反トラスト法に照らしても問題がないということを取り上げた。

ボーイングとMDの合併により、超大型企業が出現すれば、ボーイングとライバル関係にあるエアバスへの影響は極めて大きい。したがって、エアバスを抱えているEU諸国がボーイングとMDの合併に反対することも無理ではなかった。また、ボーイングが米国の航空会社3社と交わした旅客機の長期独占供給契約は、欧州のエアバスを排除することにあたり、反競争的だということを取り上げ、欧州委員会は反対していた。

しかし、ここで注目すべき点は、EUの対応が明確な経済学的な理論や思想に基づいて行われたというよりも、政治的な妥協により問題を解決しようとしたということである。EUの競争政策を担当する欧州委員会は、民間航空機市場の競争を制限するとして、ボーイングとMDの合併に対して、当初明確な反対意見を公表した。しかし、フランスのスネクマ（SNECMA）をはじめとして、多くの欧州企業が部品供給などでボーイングと深い関係をもっていることや、米国との通商摩擦を考慮し、欧州委員会は政治的な妥協を模索するようになったのである。

結局、ボーイングが妥協のために焦点となっていた、米国航空会社3社との旅客機の長期的な独占供給契約を見直したことや、米国がその政治力を利用し、EUに様々な形の圧力をかけ、両者の合併の承認を促していたことなどに多大に影響され、欧州委員会は条件付で両者の合併を承認するに至る。

3 競争政策の国際的調整と運用における諸問題

上記のように、ボーイングとMDの合併の場合、米国およびEUの関心が、自国（域内）企業が優

越的な市場地位を維持・強化するところに置かれ、双務的な交渉を展開したことが大きく浮き彫りにされている。ボーイングとMDの合併をめぐる一連のプロセスから、競争政策と関連して焦点となる問題を整理して見ると、次の3点を指摘することができる。

第1は、競争政策の国際的調和・調整の難しさである。つまり、独占禁止政策の解釈や公正な市場取引の判断基準に関連する調整の問題である。しかし、企業活動のグローバル化が急速に進展しているにもかかわらず、各国の競争政策を調整する国際的な仕組みは未だに形成されていないのが現状である。

第2は、競争政策を国際的に調整するためには、政治的な交渉プロセスが多分に介入することになる。言い換えれば、厳格な理論と思想に基づいて運用されるべき競争政策が、政治的判断や交渉・妥協により大きく左右されやすいのである。特に、国境を超える企業活動に関して、諸国間の利害関係が一致しない場合、極めて政治的な妥協を行ないやすい。

第3は、自国産業の国際競争力の強化を優先している国際経済事情もあり、競争政策によりも産業政策を優先する風潮が多く、経済的効率性を理由に競争政策の趣旨が後退する傾向が強いということである。特に、国際次元での競争政策の運用が、産業政策および通商政策と絡み合っている場合、競争政策の趣旨が後退する可能性が非常に高い。また、競争政策の国際的調整過程においては、一部の有力諸国の意図が大きく反映されやすいと言える。

第8章 提携時代におけるキャッチアップ企業の競争戦略

1 目的

今までの考察を通じて、キャッチアップ企業が提携を自社の競争戦略として有利に活用するためには、何よりも提携交渉力を高めることが重要であり、かつ提携交渉力を高めることこそが、有力企業の提携に対する有効な対抗力になると考えられる。本章を通じて、キャッチアップ企業が提携交渉力を高めるためには、選択と集中によるコア・コンピタンスの構築が必要であることや、コア・コンピタンスを構築するためのプロセスを提示する。

2 キャッチアップ企業におけるコア・コンピタンスの意義

提携時代において、キャッチアップ企業が提携を自社の競争戦略として有利に利用できる条件は、相手に魅力のある経営資源や何らかの貢献を提供し、その見返りを相手から獲得することである。こうした双務的な関係が成立する時こそ、企業は競争優位を生み出す源泉として、提携を有効に活用することができるのである。このことは、言い換えればキャッチアップ企業が提携交渉力を高めることに他ならない。提携交渉力を高めるためには、企業固有の価値、または競争優位にある経営資源を構築することが何よりも求められるが、本研究では、企業固有の価値に基づき、企業の戦略および競争優位の源泉を分析する視点として、コア・コンピタンス (core competence) というコンセプトを援用する。

しかし、キャッチアップ企業は、日欧米の先進諸国から製品および製造技術やノウハウなどを導入する。また、最終組立に特化し、製品や製造技術はもちろん、生産設備、原材料から中間部品にいたる多くを輸入に依存し、さらに低賃金の国内の生産要素と結び付けて国際市場に参入する。こうした成長パターンは、賃金上昇や競争構造が先進国企業と類似化するにつれて、国際市場での競争力が低下する恐れがある。また、低価格を主な競争優位としているため、競争優位の基盤が非常に脆弱である。したがって、キャッチアップ企業がキャッチアップ・プロセスを乗り越え、新しい成長源を求めてMNC化するためには、企業固有の独占的な優位を築くことが何よりも求められるが、この場合においても、コア・コンピタンスの構築は非常に重要であると言える。

3 キャッチアップ企業におけるコア・コンピタンスの構築と戦略策定モデル

(1) 循環的戦略策定モデル

企業がコア・コンピタンスを構築するということは、イノベーションを遂行することである。また、企業におけるイノベーションとそれを競争優位につなげることは、業務活動を通じて具現化される。よって、コア・コンピタンスとそれによる競争優位を獲得する戦略策定過程は、イノベーションの方向性を決め、それに向けて企業の業務活動を組織・配置することとして理解されうる。特に、イノベーションの推進力とも言える経営資源

の蓄積が乏しいキャッチアップ企業にとって、イノベーションの方向性を決め、それに向けて資源の配置や業務活動を再編することの重要性はいうまでもない。

図7は、企業において経営資源、業務活動（イノベーションの実現場）、コア・コンピタンス、競争優位、戦略目標に関する一連の有機的關係を循環的にとらえたものである。まず、企業は現在所有する経営資源のもとで、個々の業務活動を最適に調整・統合する一連の価値連鎖活動を通じて、イノベーションを引き出すように企業努力を結集することが求められる。これらのイノベーションを組織の戦略目標に合致させる過程で、企業はコア・コンピタンスを構築することができる。さらに、企業内に蓄積された複数のコア・コンピタンスを、企業の戦略目標に合わせて、組織的に調整・統合することにより、企業は競争優位を獲得することができる。

一方、企業がその戦略目標を遂行するにあたって、現在所有している企業のコア・コンピタンスと戦略目標とのギャップは、フィードバック（feed back）を通じて認知され、必要なコア・コンピタンスの構築に向けて、経営資源を再投資し、また業務活動の調整・再配置を行うことを循環的に

に反復する。

(2) 効率志向のイノベーション

先発企業から技術、設備などを導入し、それをもとに製品化するのがキャッチアップ企業の典型的な成長パターンである。特に、低価格競争を主な競争優位としているキャッチアップ企業が、新しい市場セグメントの開発とそれに見合う製品改良・改善などを図るためには、工程技術の確保と向上は核心的要素となる。また、技術的基盤や市場競争でのノウハウなど、経営資源が脆弱なキャッチアップ企業の場合、製造工程などにおける「効率志向のイノベーション」を通じて、工程技術の蓄積とそれによりもたらされる製品技術やノウハウは、当該産業・製品での経営資源のストックを深め、さらに関連産業へのスコープも広げることになる。このような過程に、コア・コンピタンスを構築しようとする企業の意図的な努力が重なることにより、コア・コンピタンスが構築されていくと言えよう。

(3) 資源および市場の選択と集中

構築すべきコア・コンピタンスが特定されれば、その構築に向けて戦略を策定しなければならないが、限定的な経営資源しか持たないキャッチアップ企業にとっては、選択と集中という資源配

図7 循環的戦略策定モデル

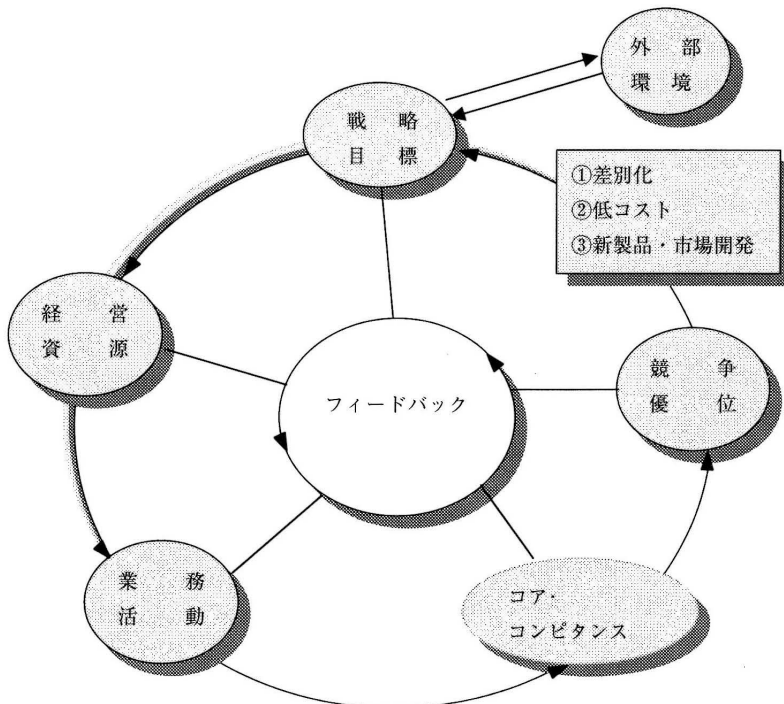
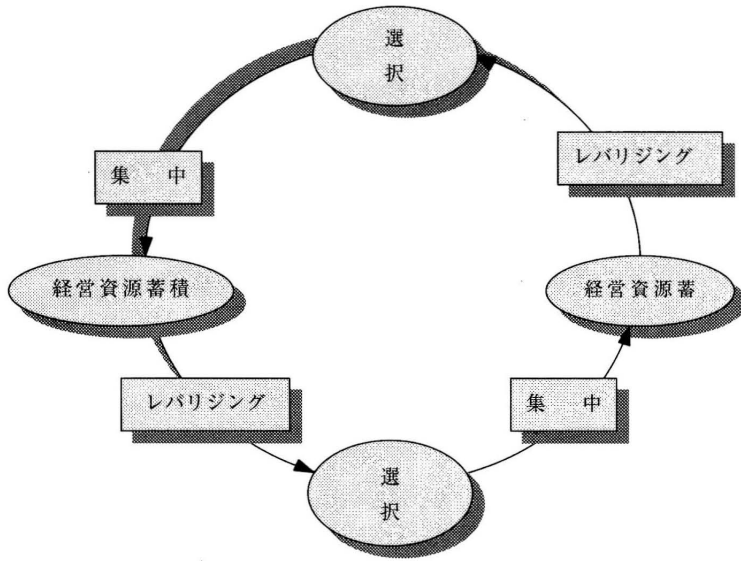


図8 選択と集中による経営資源の蓄積



分が極めて重要である。つまり、限られた経営資源をフルに活用するためには、1つの焦点を定め、そこに経営資源を集中することが望ましい。

そして、選択と集中のプロセスを通じて、蓄積された経営資源およびコア・コンピタンスを、さらに競争優位のある経営資源、あるいはコア・コンピタンスを構築する手段として、てこ入れ (leveraging) すべきである。つまり、技術のアクセス手段あるいは経営資源の補完手段として、優位にある自社の資源をフルに利用することである。

(4) レバリジングによる経営資源の蓄積

キャッチアップ企業がコア・コンピタンスの構築に取り組むにあたって、経営資源の制約が大きなネックとなっている。したがって、キャッチアップ企業がコア・コンピタンスを構築するということは、ある意味経営資源を蓄積することであり、戦略目標と経営資源とのギャップを埋め合わせる一連の過程でもある。言い換えれば、コア・コンピタンスによる戦略目標の達成過程は、戦略と現在所有している経営資源とのギャップを確認し、そしてそのギャップを補完し、さらに戦略目標に向けて経営資源を再投資する一連のフィードバック過程なのである。

よって、キャッチアップ企業が経営資源を蓄積し、それをコア・コンピタンスの構築につなげていくにあたって、最も重要なプロセスの1つがフィードバック (feed back) である。また、戦略目

標、あるいはコア・コンピタンスの構築に向けて、既存の経営資源を積極的にてこ入れするという意味において、レバリジングはコア・コンピタンスの構築において非常に重要である。

図8は、選択と集中の循環的なプロセスによる経営資源の蓄積過程を描いている。まず、ターゲットの範囲を狭く設定し、そこに企業の努力を集中させ、経営資源の蓄積を図る。そして蓄積された経営資源がレバリジングできるように、新しい範囲を選択し、そこに経営資源と企業の目標を集中させ、経営資源の蓄積を一層深めるプロセスを反復することである。このように、キャッチアップ企業の経営資源の蓄積過程は選択と集中の循環的なプロセスを通じて、その深さと範囲が広がり、それを組織的に利用することにより企業のコア・コンピタンスが構築されていくと言えよう。

終章 結論と展望

提携が競争戦略としてこれほど頻繁に活用されている時代には、企業固有の能力を構築し、自らの提携交渉力を高めなければ、競争他社に遅れを取りやすい。特に、キャッチアップ企業がキャッチアップ段階を乗り越え、さらなる成長の源泉を確保するために、また提携を競争戦略として自社に有利に活用するためには、コア・コンピタンスの構築とそれによる提携交渉力の向上を図ることが重要である。

本研究の課題である、有力企業の提携が途上国

のキャッチアップ企業に不利な影響をもたらすということは、ある意味において、途上国企業もMNCsになれるのかという問題にもつながっている。つまり、キャッチアップ企業が世界市場で通じる競争力を持つ国際的寡占体としてまで成長することができるかということである。

キャッチアップ企業の中で、MNCsとして成長する可能性があるかと評価されるものとしては、韓国、台湾、ブラジルなどの大手企業があるが、これらの諸国の大手企業は、ほとんど独自生存が不可能だという厳しい意見も多い。果たして、今後新しくMNCsになれる途上国企業はあるだろうか、そして、途上国企業がMNCsになれるための条件は何なのか。今後は、この問題の解明にも研究の焦点を置きたい。

執筆論文（本研究と直接関連するもの）

- ①「プロダクト・サイクル論の体系とその意義に関する再考」『研究年報』（神奈川大学大学院経営学研究科）第4号、2000年2月。
- ②「国際戦略提携と後発企業にとっての移動障壁」『企業診断』2000年7月（1999年度「日本経営管理協会」主催「黒澤賞」論文コンテスト「協会賞」受賞作）。
- ③「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—」『研究年報』（神奈川大学大学院経営学研究科）第5号、2001年3月。
- ④「キャッチアップ企業におけるコア・コンピタンスの意義と構築（上）・（下）」『世界経済評論』Vol.45, No.10 and No.11、2001年10月・11月。
- ⑤共著（衣笠洋輔・金宇烈）「有力企業の提携と企業間競争関係へのインパクト—DVD規格統一に関する事例研究—」『国際経営論集』（神奈川大学経営学部）No.22、2001年11月。