

内部化理論と戦略的提携論との両立の可能性

北海学園大学 経済学部 越後 修

I はじめに

これまで企業が競争優位性を構築する場合、自前で蓄積した経営資源を用いることが一般的とされてきた。しかしながら近年、企業間の提携 (**alliance**)、なかでも「戦略的」提携行動が盛んに行われていることは周知の通りである。こうした企業の動きにかんし、理論的分析が多くの研究者的手によって行われているが、確固たる理論が確立されたとはいえないのが現状である。

ところで、企業の経営資源の効率的利用を論理的に説明するものとして、内部化理論が広く知られているが、これは戦略的提携論と相容れないものとされている。そして、今日の提携活動の活発化ゆえに、内部化論者たちの主張は、すでに有効性を失ったといわれている。こうした評価は、はたして正しいのだろうか。内部化理論に問題点があるとすれば、いかなる改良を施すべきなのだろうか。そこで本分析では、内部化理論の基礎的枠組みを拡張することで、企業の戦略的提携行動に対し、ひとつの理論的解釈を加えることを目標とする。

II 戦略的提携の位置づけ

1. 戦略的提携の定義

まず、戦略的提携の基本的性格について、検討することから始めよう。「戦略的提携」は、**1980**年代に登場した比較的新しい用語である。「戦略」とは元来軍事用語であり、戦いに勝利するために行う計画を意味する。本分析で注目する企業行動の戦略とは、需要・供給、競争者の動き・技術開発など、さまざまな経営環境の変化に対応しつつ、ライバルにはない独特のポジションを創造する長期的な革新的企業目標を着実に達成するための整合的な行動指針・方式の採択、諸経営資源の柔軟な組み合わせ・有効分配による新経営資源の開発、ないしはその一連の行動パターンと表現できる¹。

〔**第1表**〕からわかるように、企業間提携は多岐に渡るが、とりわけ戦略的提携と呼ばれる企業行動は、各種提携の中でいかに位置づけられるのだろうか。従来型の提携は、特定の製品・サービスの販路の拡大、原材料や特定の技術を含む中間財の調達ルート探索・確保、現地市場に適合した製品開発におけるコスト・リスク回避を目的とするもの（ローカル志向的）であった。すなわち、既存の経営資源の利用を基本とした企業行動であり、自社の弱点を一時的関係下にある外部企業の経営資源によって補う、補完の経済性を追求することが目的とされる。そして、それによって生み出されるものも伝統的な経営資源に少々ひねりを加えた程度のもが多く、いわゆる「戦術」的な性格が強かったわけである²。一方、戦略的提携においては、外部資源に依存しながら自己保有資源を向上させる（たと

例えば、経営管理や品質管理システム、技術開発能力、企業の思考、企業文化などの学習)という性格を有する点では、それまでのものと違いはない。けれども、企業間ネットワークを形成する各参加企業は、所有権支配や法的支配による関係下ではなく、非統合の関係にある。すなわち、関係基盤が資本にはなく、生産、販売あるいはマネジメントなどの知識・情報の共同利用にあることを特徴とする。さらに戦略的提携では、複数企業間で互いに経営資源を持ち寄り（相互補完）、それらを結合し、圧倒的な市場競争力につながりうる新たなそれを共同創造³することで、一社のみでは実現が困難なブレークスルー（技術突破）を達成する相乗効果が期待できる。つまり、共利共生というスタンスをとりながらも、それぞれは特定分野内で自律的立場を保ちつつ、対等な位置関係下で、互恵的利益を得るといふ、連結の経済性の享受を目的とした協働関係を構築することが、戦略的提携を結ぶ最大の目的なのである⁴。

〔第1表〕企業間提携の諸形態

技術提携	技術移転・供与、技術交換（クロス・ライセンス）、共同研究・開発協力、ターンキー契約、技術者の派遣などの人的交流など
生産提携	OEM委託*・受託、生産設備の相互利用、余剰生産設備の提供、製品の組立て・検査協定、部品規格協定、製品棲分け協定、セカンド・ソーシング**（買い手が安心するように、供給先を複数にするために行う技術供与）など
販売提携	代理店契約、販売委託（フランチャイズ）、サービス契約など
調達提携	部品・半製品の供給や資金調達などにおける提携
全般的提携	合弁、合併・買収

（注）*は調達提携、**は技術提携のひとつともいえる。

以上から、戦略的提携の主な特徴は、〔第2表〕にまとめることができる。

〔第2表〕戦略的提携の特徴

<ul style="list-style-type: none"> ◆複合的連結性（3社以上による consortium の形成というマルチ型が見られる）。 ◆パートナー相互の積極的な協調を通じた経営資源の融合（give and take の関係）による、新たな価値創造（いわゆる機能的提携）。 ◆国境・業界の垣根を越えた提携（cross industry 型提携）の出現。 ◆それぞれが、ある程度のコントロールを残し、限定的・一時的・対等・非出資（パートナーの経営権の取得を目的としない）という緩やかな連結関係。 ◆競争企業間の提携（crossroad での提携）が見られる。 ◆利害の一致はあらかじめ当該企業の双方の利害を調整して設定された一致ではなく、双方の独自の利害に応じて展開する事業構造の再編・展開の過程で成立する均衡点としての一致（戦略的意図の一致）。 ◆参加する各企業が、将来のコンピタンス獲得（win/win 関係⁵の構築）を目的とする、長期的関係⁶。
--

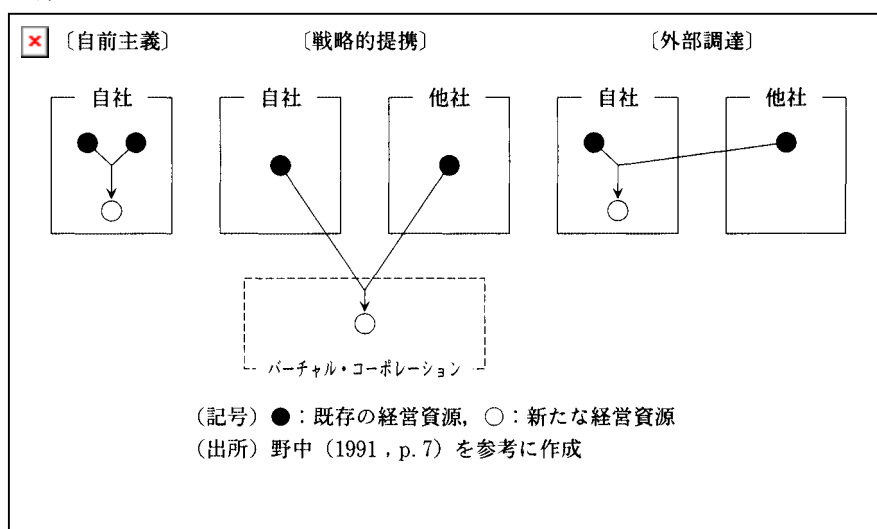
戦略的提携は、新市場へのアクセスの確保を実現するための経営資源の蓄積・開発戦略のひとつの選択肢であるといえるわけだが、戦略的提携の定義には諸説が存在する。〔第1表〕で示したようなライセンス（クロス・ライセンス）契約、フランチャイズ契約、合併・

買収 (M&A), 合弁事業 (JV) などをも含めた総体を戦略的提携とみなす論, 逆に戦略的提携をこれらとは別のものとして扱う論など多岐に渡る⁷. しかし, これらはすべて企業間提携という範疇に収まるものの, 移転される経営資源の動きなどの違いに着目すれば, 戦略的提携と, こうした目標の共有性の低さ, 経営資源の一方的移転という性格を有する, いわゆる「提携戦略 (alliance strategy)」とは区別するのが適切であろうと考えられるし, ルーズな関係という特徴を持つことに注視すれば, M&A や, パートナー同士が株主という資本関係を有する合弁と戦略的提携とは別の範疇に入ることになる⁸. 以上の議論から, 戦略的提携は, 技術に限らない, より広い意味での経営資源の共同研究・開発協力といえ, その他の各種企業間提携とは区別するのが適当であろう.

2. 連結型組織による経営資源開発

戦略的提携の目的は, 自社企業 (および自社を含む企業連合体) の経営資源 (主に技術) や, それが具現化された製品における競争優位性を構築することにある. ところで, 経営資源開発にかんして, 企業には経営資源を自社内で創造する方法, 外部からそれを獲得 (取引売買) し自社内の経営資源と組み合わせる方法という, おおきくふたつの選択肢がある. ここでは, それぞれを経営資源の「自前主義 (内部創造)」「外部調達 (取引的提携)」と呼ぶことにする. これに対し, 戦略的提携は, 他社の所有する経営資源を導入・利用する一形態といえるが, 企業間の境界線が曖昧なことから, 内部創造と外部調達との間に位置づけられるため, 多くの論者によって「中間形態⁹」と呼ばれている. そこでは既述のように, パートナーから経営資源を得, かつ補完的な経営資源を自らも提供し, それらを融合することで両社が共有する新たな優位性が創造される. いわゆる市場と組織体を連結・調整し, 新たな創造を生む「連鎖型組織」と宮沢 (1989) が命名するような第三の社会システムである. 加えて戦略的提携は, こうした活動が仮想企業の中で行われるとも考えられる¹⁰. この関係をわかりやすくしたものが [第1図] である.

[第1図] 戦略的提携のイメージ



今日、とりわけ盛んに行われている戦略的提携は、新技術の開発段階でのそれであり、本稿ではとくに、こうした戦略的技術開発提携を扱うものとする。

なお、提携関係の形成は、必ずしも企業同士のみに見られることではない。政府機関、大学・研究機関などの学会（いわゆる産学官提携）や、その他の組織との間においても形成されることがある。けれども、こうした戦略的提携と、企業間の共同研究におけるそれとは、多少意味合いが異なる。黒川（1994）が分類するように、企業間共同研究における戦略的提携は「依存型」、すなわち重要な資源を外部に依存する性格を有するものであり、他方、大学等とのそれは、自社の独自性を更に強めようとする「独立型」の戦略的提携であるという違いがある。本分析では、紙幅の制約上、後者のケースについては考察の対象外とする。

III 新たな内部化理論

1. 長谷川仮説についての検討

つぎに、戦略的提携と内部化理論との関係について考えよう。内部化理論が扱う内部化・外部化とは、企業内に蓄積された既存の経営資源（中間財）をそのままの状態でも有効利用する（過少利用を解消しようとする）という目標を実現するための選択肢を示すものである。つまり、内部化理論は、経営資源の水平的展開における技術管理戦略（開発した技術を管理し効率的に運用する戦略）論であるといえ¹¹、自社の持つ競争優位的な経営資源の外部放出をするか否かの問題に焦点を当てるものである。

他方、前章で見たように、戦略的提携についての分析は、主に生産活動に用いる経営資源をどのようにして創造するか視点に注ぐ。しかしながら、戦略的提携関係を結ぶ際には、自社の経営資源の外部放出が行われる。このとき、自社の経営資源を取り戻すことを不能とする不可逆性と、それに伴う優位性の喪失という大きな問題を生じさせかねない。そこに、内部化理論の主張との接点が浮上する。

外部市場での経営資源取引において避けられない、事前に外部者に取引財をディスクロージャーすること、あるいはパートナーが契約内容に反する機会主義的な行動に出ることによって発生する自社の優位性の消散リスク、およびそれを回避するためのモニタリング・コストの大きさが禁止的水準にまで達するため、こうした選択は不合理であると内部化理論は説明する。内部行動とは、「外部者に知られないよう秘密に相談し、物事を進めること」という意味があるように、内部化理論は、上記の理由から取引市場を内部化することの有効性を説き、〔第1図〕が示すように、経営資源の開発において、戦略的提携は、自前主義と外部調達との中間的性格を有する連結型組織として位置づけられ、そこでは、自社の経営資源の外部放出が行われる企業間の提携は自社内取引に対して、セカンド・ベストな選択肢であることを主張してきた。

いずれにせよ今日、戦略的提携が盛んに行われているのが実情である。こうした理由から、内部化理論が戦略的提携を説明しうるものかが疑問視され、同理論の限界説が唱えら

れるようになっているのである。そのような中、長谷川氏（1998a）は、内部化理論と戦略的提携論との両立の可能性を模索している。長谷川氏は、内部化理論の基礎的枠組みについては、肯定的評価を下す一方、以下のような限界点を同理論の中に見出している¹²。

- ①内部化コストの大きさが不明
- ②内部化理論は提携を不本意な選択としてとらえている
- ③企業は取引コストを最小化するとは限らず、ネット利潤の最大化するという視点への転換の必要性がある
- ④ライバルとの競争関係という視点の欠如
- ⑤企業家精神やイノベーションなどの要素を導入した動態的分析の必要性

以下、これらの指摘について、検討することにして。①の論点は、取引を内部化することで取引コストを迂回するにせよ、内部化のコストの大きさが明示されない限り、内部化理論の主張は厳密性に欠けるといふところにある。つまり、内部化のコストが外部化のコストを上回るという絶対的根拠が見出せないことを指摘している。つぎに、内部化論者の主張は企業間提携の形成を理由付けできず、近年の企業行動の説明としてはふさわしくないことを②で論じている。

内部化理論は、外部との経営資源の取引が不合理となる大きな要因を限定合理性（**bounded rationality**）に求めるが、バックレー＝カッソンの『中間財市場は、もしベネフィットがコストを上回るなら、そのときに限ってのみ内部化されよう¹³』という表現からわかるように、各モードのコスト・ベネフィットはあたかも可視的で、その分析を行うことで、企業は合理的な選択が可能であるような理論を構築しているところに、ひとつの矛盾がある。経営資源の開発モード選択という文脈で考えても、いうまでもなく企業の行動は、実行前に決定されるわけだが、たとえばドーズ（1996）も論じるように、行動の初期条件が成果を決するわけではなく、行動過程で生じる変化・状況に応じて、不測のコストが発生するし、企業の選択したモードが、期待通りの成果をあげられる保証はどこにもない。仮にこれらについての正確な情報が事前に入手可能であるならば、失敗に終わる提携などありえないはずである。さらには、機会コストや、後述する提携関係を持つがゆえに生じる将来的な優位性の構築力の喪失というリスクなどに関しても、正確に定量化することはできない。ゆえに、モード選択を決定する純利益の比較は、あくまで予想値でのそれではない。人間は、限られた情報処理能力や認知能力、計算能力しか持たないので、合理的選択を行うことは不可能である。よって企業活動の選択は、合理性に基づいた最適解ではなく、企業家の擬似的・限定的な合理性による満足解に依存するということを明言すべきである。企業活動の選択とは、ベストな解・行動ではなく、十分よい解・行動の発見・探求なのである¹⁴。

そして、このコスト・リスク、ベネフィットについての内部化理論によるとらえ方にも問題がありそうだ。内部化理論が列挙するさまざまなコスト・リスク、ベネフィットとは、主に各モードにおける取引費用を高める、あるいは低める（回避する）変数を指している。

こうした変数の大きさが各モードで異なることが、それぞれの取引費用の大小関係を決し、ひいては選好序列を決すと考えている。ラグマン（1981, 1985）は、輸出、FDI、ライセンスのいずれを企業が選択するかという分析において、3つの選択肢のうち、純現在価値（NPL）で測定した純利益（総収入－総コスト）が最も大きいものが選択されると論じる¹⁵。けれども、ラグマン仮説では、（立地条件一定のもとでは）生産費用がいかなるモードにおいても同値であることを仮定していた。しかしながら、これが一致することは、極めてまれであることは想像に難くない。各モードにおいて実際に生じるコストの大小関係に注目するにせよ、経営資源の取引そのものに関するものだけを論じるのでは不十分であるといわざるをえず、生産（開発）活動に要する費用比較は、

$$\begin{aligned} \text{総費用} = & \text{生産（開発）費用} + \text{取引費用（調整費用} \\ & + \text{取引リスク（オペレーショナル・リスク} + \text{機会リスク）} \end{aligned} \quad 16$$

で考えるべきである。同時に、内部化理論は各選択肢の総収入が一定であることを仮定しているが、これも現実的ではなさそうである¹⁷。したがって、内部化理論が想定する取引費用最小化の追求が、企業の主眼目とはならず、長谷川氏の③の主張のように、各モードの純利益、先程の議論と合わせれば、企業家が知覚するコスト・ベネフィットによって算出される期待純利益¹⁸の大きさが、企業の行動を決定するという枠組みを構築すべきである。

④の論点は、企業の行動がそれを取巻く環境に大きく影響を受けるはずであるということである。たとえば、ライバルのソニーに対抗することを目的として、松下電器と日立との間でデジタル分野の共同開発提携が結ばれたことを考えれば、これも現実的なビジネスモデルを構築するうえで有益な指摘であるといえる。

前述のように、従来の内部化理論は、既存の経営活動を水平的にどこへ移動させるかという問題に焦点を当てており、戦略的提携が論じる対象領域とは異なる。したがって、⑤の指摘は、批判というよりも内部化理論が戦略的提携論を包摂してゆくための課題として重要な指摘といえる。

以上、長谷川氏は内部化理論と戦略的提携論の関係を考えるうえで、きわめて有益なヒントをわれわれに与えてくれている。

2. 内部化理論の新展開

このように、内部化理論の基本的フレームワークには多くの問題点が残る。けれども、内部化理論は時代とともに修正が加えられ、新たなものへと進化しつづけていることも見逃せない。近年の内部化理論は、企業間提携を理論的に説明しうるよう改善する試みがなされているのである。

バックレー=カッソンの企業のモード選択理論は、既述のように、不自然さを残すものであったが、のちにバックレー（1988）は、情報コスト、実施コスト、管理コストなどの取引コストは、分類・列挙はできるが、それを測定することはできないと論じている。そこ

で、コストアプローチを補足するものとして、バックレー（1988, 1990）およびカッソン（1988）は、企業家概念を導入している。そこでは不確実性下で、複数の選択肢の中から適切なものをすばやく発見し、それをつかむ判断・選択能力である企業家精神の重要性を論じる。すなわち、バックレーらは内部化する機会を知覚することが企業の優位性を形成するというわけだが、これを別の角度からみれば、正確なコスト・ベネフィット分析は感覚的なもの（企業家の情報収集能力で精度を高めることはできるが）であることを論じていると理解できる¹⁹。

またバックレー＝カッソン（1998a）では、これまでの内部化アプローチは、静態的分析にとどまってきたが、これは欧米の黄金時代という背景のもとで生まれ、その限りでは有効であったと論じている。つまり、企業をとり巻く経済環境の変化が小さい時代では、従来のモデルで問題はないが、近年（オイルショック以降）の日本を含めたアジア諸国・地域の台頭などで市場環境の変化が激しくなる中では、分析に動的視野を導入することが必要とされることを強調している。

ところでグローバル競争下では、企業は素早く、スムーズに変化に対応し、経営資源を再配置する能力であるフレキシビリティさが求められる。そこで上記のような企業家精神が求められるが、自社内の既存の経営資源ではそれはきわめて困難であるという。なぜなら、たとえば過去の経験によって得たもの（経営資源）はすぐに陳腐化するため、新たなものに転換しなければならないが、それを放棄することがなかなかできないこと、あるいは企業活動に必要な情報は増加する一方、その収集・蓄積・分析能力には限界があり、不確実性に十分に対応できないことが、時代に適合したイノベーションを一社のみで行うことを難しくさせるからである。仮に自社内である程度のスキルの幅の拡大と、グローバル製品の開発が可能であるにせよ、莫大な人的資本の訓練・教育コストや R&D コストに直面することになる。これらの問題を回避できる一方策として、企業間提携の形成（JV）による「外部知識の」内部化を高く評価している²⁰。さらにこうした提携により高められた企業特殊の優位性をもたらす良好なパフォーマンスが、将来の自社のポテンシャルを高めるための資源投入を可能とするというメリットも、付け加えて指摘している（Boyd=Buckley, 1995）。

ラグマン（D'Cruz=Rugman, 1994a,b）は、ファイブ・パートナー・モデルにより、フラッグシップ企業（MNC）、キーサプライヤー、キーカスタマー、選ばれた競争者、非ビジネスインフラからなる非所有関係のビジネス・ネットワークについて分析を行っている。そこでは市場・技術の素早い変化という今日の特徴に注目し²¹、ヒエラルキー構造は革新力や適応力を制限するため非効率なモードである一方、ネットワーク関係では、情報、有形・無形資産の共有により、組織学習と知識創造が促進され、効率的開発活動が実現できると評価している。そして急速な技術革新は製品・技術の陳腐化を早めるが、企業は自社の競争力のある分野へ集中投資し、他の部分は提携で補うことで活動を効率化できるという（Rugman=Verbeke=D'Cruz, 1995）。提携関係を構築すればパートナーの機会主義的

行動により発生する取引コスト、生産をコーディネートすることに関するガバナンスコストなどが生じる。けれども、ネットワークが生み出すベネフィットはそれを相殺するに余りあるという。さらに、フラッグシップ企業がパートナーに価値連鎖の一部を任せるという関係が、信頼性、安定性を高めるため、リスクを低減することができるという。

コントラクター＝ローレンジ (1988a, b) は、自前主義（完全所有活動）と企業間提携という二分法での分析を試み、後者が選好される条件として、「自前主義に比して提携を選択したことによるベネフィットの増加分とコストの減少分」から「自前主義に比して提携を選択したことによるベネフィットの減少分とコストの増加分」を減じたものが正（かつパートナーの利益シェアより大きい）であること、かつリスクが提携によって低減されることを挙げている。さらに、これら各コスト・ベネフィットを目標プロジェクトに直接的にかかわるものと、それに間接的な影響を与えるものとに分類して、一層の理論の精緻化をはかっている。そして、提携関係は技術移転の際のリスクを伴うが、それ以上に（たとえば競争者数の減少に伴う）規模の経済性や、効率的な技術革新（開発リスクの低減、シナジー効果）などのメリットが大きいことから、有効なモードであると論じている。

最後にダニング仮説を考察しよう。ダニングは、これまで企業間提携をセカンドベストとしてとらえてきた主張を貫徹することはせず、自らが提唱する折衷パラダイム (eclectic paradigm) を用いて、提携の有効性を示そうと修正を試みている。ダニングは企業間提携 (JV は含まない) が、とりわけハイテク産業などの高度技術集約型産業で多くみられることを示し (Gugler=Dunning, 1993), 幅広い技術を必要とするイノベーション活動ほど企業が協力し合うことの有効性を強調する。なぜなら、自社内の経営資源だけでは達成が難しい多くの技術の習得 (補完資源へのアクセス), 多額の R&D コスト・リスクの分散などを実現しうるからである。加えてダニングは、今日のプロダクトサイクルが短縮化していることにも注目し、その意味でもコストの削減は企業が追及しなければならない課題であるが、それを解決できる点も合わせ、アライアンスのメリットは大きいと評価している。ダニングの折衷パラダイムは、内部化理論をその基礎としているが、企業の技術開発チャネルの選択は、期待されるコストとベネフィットに依存する (Dunning, 1995) としている。

旧来の内部化理論で企業間提携をうまく説明できなかった要因のひとつとして、コストとベネフィットのとらえ方が挙げられる。そこで扱われるコストは、経営資源の取引そのものにおいて生じるコストであり、生産コストは各選択肢において (立地条件が等しければ) 同値であると仮定され、重視されていなかったのである。けれども、[第1図] から容易に想像できるように、外部の経営資源に依存すれば、技術の開発 (生産) コストを削減することが可能となることから、上記の仮定は現実的ではない。また、従来の内部化理論でいうベネフィットは、主に代替案で生じる取引コストを低減・回避できることを指していた。そして各選択肢における売上高をはじめとした、いわゆる一般的にいわれるベネフィットもコスト同様、それぞれで同値であるとされてきたが、この仮定も説得性に欠ける

ものといわざるをえないが、こうした点は修正されている。

かつてチャンドラー（1962）やトンプソン（1976）は、不確実性の源泉である技術や環境に応じた戦略を策定し、それに従った組織を形成することの重要性を説いた。これまで考察してきたように、比較的新しい内部化理論は、企業をとり巻くライバルの行動など外部諸環境の反応・変化を予測し、それに対応するために、チャンドラーらの論じたような企業内ではなく、企業間の組織構造を改めることの重要性を強調している。それらの分析では、企業間提携による収入の増加、技術開発コスト・リスクの低減の効果などに目が向けられ、以前のコスト・ベネフィット分析は修正されている。上記各論の要点を統合したものを仮に「新内部化理論」と呼ぶとすれば、それは、以下のように定義することができる。

〔新内部化理論の定義〕

企業行動は、各選択肢で生じると企業家が予測する、間接的なものをも含んだベネフィットとコストの差（期待純利益）の大小関係で決せられる。

これを参考にすれば、企業のモード選択は、以下の（1）式で示される期待純利益（ π^e ）の大小関係で決せられることになる。

$$\pi^e = \sum_{i=0}^{m+n} \frac{B_i^e + \alpha_i^e - (C_i^e + \beta_i^e)}{(1+r^e)^i} \quad (1)$$

ここで、 B^e ；期待直接ベネフィット、 α^e ；期待間接ベネフィット、

C^e ；期待直接コスト、 β^e ；期待間接コスト、 r^e ；期待割引率（一定）、

m ；交渉・基本開発終了までの期間（年後）、 n ；販売期間（年間）

3. 経営資源の開発におけるコストとベネフィット

すでに見てきたとおり、各内部化論者の論じる企業間提携と本稿が指し示す戦略的提携とは、必ずしも一致しないが、本稿のいう戦略的提携をも包含したものを分析の対象とするケースも少なくない。また、バックレー＝カッソンは合弁形態、ラグマンは立場が対等ではない企業間提携を中心に扱ってはいるが、経営資源を相互利用する中間組織を分析対象としていることにはかわりはないことから、提携の定義を修正しつつ、彼らのモデルを用いることに大きな問題はない。本稿では、以下、近年の内部化論者の提携論のエッセンスを用いて、戦略的提携を適切に説明しうるか否かについて検討することにした。

そこで、これまで諸家によって論じられてきた経営資源開発の各モードにおける主要なコスト・ベネフィット（他のモードにも該当するものもあるが）についてまとめてみよう。ここでは、前述の理由から、戦略的提携同様、両刀型である系列企業による共同開発（系列間創造）、M&A、合弁を個別に扱う。

これまで企業は、出資から開発、販売までに至るすべてを自社内で行い、価値創造を行

う自前主義という形態を主にとってきた。こうした自己完結型（自立化）戦略は、自社の裁量で経営戦略を決し、生産活動を行えること、イノベーションを行う際に必要な R&D、生産、マーケティング各部門間の比較的効率的な調整・能力の融合が可能で、統合の経済性を達成できることなどに利点がある。一方で、（とくに大企業では）市場での地位の維持・拡大を重視することや、開発された技術そのものは市場評価を受けないことから、経営資源の利用における効率性が損なわれてしまうという問題がある。また、ハメル（1996）が論じるように、過去と将来との間に連続性が存在しなければ経験は価値がない。それまでの R&D の延長線上にある場合、ノウハウや技術が蓄積され、生産効率が上がるという経験・学習効果が期待できるが、経路依存性という特質から、それまでと性格を異にする R&D が必要なケースでは、過去の成功にこだわり、なかなか **unlearning** できず、市場環境の変化に柔軟に対応できないことが大きな負の要素となる。こうした場合、多角化という形で過去のものに加え、新たな技術・製品の開発に取り組む（総花的開発）にせよ、経営資源が分散化され、コア・コンピタンスの確立がおろそかになるし、必要とされる能力と既存の能力との重複性の低さから、範囲の経済性を享受し、トータルコストを削減できる可能性は低い。逆にいえば自前主義の利点を生かすために範囲の経済性のメリットの追求をすれば、本業から大きく離れていない分野での開発に限定されてしまうことになる（長谷川、1998a, pp.123-124）。さらに組織が肥大化するにつれ、管理組織の維持費用の拡大や、意思決定など諸行動の鈍化（組織の硬直化）の危険性という問題に直面する。後者は、企業規模の拡大により、意思決定の伝達、現場情報のフィードバックの効率性が低下し、内部コミュニケーションの円滑化が難しいことや、社員全員の業務に対する十分な理解・関与が難しいことによる内的不確実性（経営組織の内部要因に起因する不確実性）の問題である。このように、新たな技術を開発する場合、企業の成功経験や規模がむしろ革新力の衰退につながり、成長の不利益をもたらすことになる²²。

つぎに **M&A** であるが、これは外部の経営資源を活用する形態として、以前から多く見られる形態である²³。相手企業の持つ経営資源（ブランド力などを含む）をフル活用でき、市場競争を有利に進めることができることなどにメリットがある。とりわけ他分野の経営資源へ接近する際に行われる異業種統合で有効といわれている。けれども、**M&A** への反発が、株主から、あるいは自律性の喪失を恐れ、有能な人材がスピン・アウト (**job hopping, spin off**) するといったかたちで買収・被買収企業双方の内部から生じることがある。さらには、とくに外国企業相手の **M&A** において、制度、法、慣習、文化、言語などの違い、いわゆるコミュニケーションギャップ・文化ギャップが、自社の経営理念・企業文化などの移転の際に、障害となる可能性が高い。現地ナショナリズムによる反発、独禁法など現地の法規制への抵触なども大きな負の要素となる。

第 3 番目は、とりわけ日本の産業で特徴的に見られる系列間創造についてである²⁴。系列は、特定業者への取引集約化による需要・供給の安定化、親会社と子会社とのヒエラルキー的關係（資本所有、役員派遣、取引条件に見られる力関係）による活動の効率化、コ

スト・在庫リスク削減効果などという観点から注目されてきた。しかし系列間では新たな経営資源の創造が、いわゆるデザイン・インといった形を通じて行われている。ここでは、特定パートナーと継続的・長期反復的な固定的関係にあることで、協調的な企業関係が生まれること、タイト・カップリングという特性が濃密な情報交換²⁵、技術者交流、企業間調整を容易とすること、技術の囲い込みができること、**M&A**をグローバル戦略の武器とする欧米企業に対し、実質上の市場参入障壁となることなどの利点をもたらす(長谷川, 1998b, pp.37-42)。他方、これが抱える問題として、垂直的支配関係にあることが被支配企業の独自性に富んだ技術開発を妨げ、十分なシナジー効果が発揮されないという点が挙げられる。

第4番目は、外部調達(他社からの技術購入、およびライセンス取得)である。この利点として、必要な技術を選んで購入することが可能であり、効率的な開発活動に貢献することなどが指摘されているが、逆に、技術の使用、およびその技術を用いて生産された製品の販売に制限が設けられるケースが存在することがマイナス要素となる。さらに適当なパートナーを模索するためのサーチング・コストが発生することや、情報の非対称性により、購入する技術がいかなるものかを事前に正確に知ることができないという危険性がある。後者の場合、希望に反した技術移転に終わることや、自社の経営資源とのマッチング問題というリスクがついて回る。

そして本稿が議論の中心に据える戦略的提携に関しては、その特徴的利点として、一種の共同・分業生産体制を構築することから、パートナーの生産設備や社屋・間接部門などを利用し合うことで、余剰生産力の稼働率が向上するとともに、一社あたりの**R&D**・設備投資のコストを共有・分散できる資産圧縮効果が得られる²⁶。こうした共同・分業体制は、競争力を持たない不採算部門・不得意分野での技術・生産を提携相手企業に委ね、互いが優位性を持つ分野に特化する戦略をとることで、イノベーション・コストを低下させ、かつ別のコンピタンスを構築することができる取捨選択の経済性²⁷をも追求できる。他方、そのデメリットとしては、内部の研究意欲の低下を引起こす可能性が挙げられる。特定分野への経営資源の集中は、学習・体験の範囲を限定するので、情報の蓄積と熟練形成を促すという正の効果をもたらす一方、他社に委ねた部門での経験・学習効果が不十分となる。つまり、特定分野の他社依存を強める場合、当該分野での相当の立ち遅れ(間接的リスク)を覚悟しなければならず、二度と参入できない事態を招きかねないのである。換言すれば、過度に専門化するあまり、「企業の空洞化」が生じやすくなる。その他にも、開発プロジェクトが複雑となるため、パートナー間を調整する高度な組織管理が必要になることなども指摘されている²⁸。

最後に合弁のケースを考えよう。この場合、原材料使用量・資金調達量の増大に伴う交渉力の向上により、調達コストを引き下げることが可能となる。あるいは、たとえば外国企業との間で行われる場合、現地の有名企業と提携することで、当該国・地域での社会的認知・信頼を獲得できる。さらに、相手国企業側にも利益をもたらすことから、外国企業に対する排他的障壁を飛び越え、市場の拡大(地理的多角化)を期待できる。他方、パー

トナーとの関係上、自社の行動に制限があること、関係を解消し、再度新たな相手との関係を構築する場合、莫大な時間とスイッチング・コスト（それまでの関係を解消するコストと新しい関係を締結するコスト）が発生することがデメリットとして挙げられる。

4. 企業間競争の激化と戦略的提携

旧内部化理論は、かつての有効性は認められるものの、独立企業間競争から企業グループ間競争（協力型競争）へと変化している今日の企業行動を論理的に説明できないと批判されてきた。企業がそれを取巻く環境の変化に対応した行動をとることを考えれば、環境が変化したがゆえに、旧内部化理論は、その説得力を失ったといえる。しかし、これを逆にとれば、経済環境の変化という視点をモデルの中に整合的に組み込むことができれば、内部化理論はその輝きを取り戻すための糸口を見出せるのではないかと考えられる。

そこで、今日の市場の動きについて見てゆくことにしよう。その大きな特徴は、〔第3表〕からわかるように、各製品における市場集中度が低水準にあたり、あるいは企業の市場占拠率順位に変動があったりと、競争が熾烈化していることである。

〔第3表〕世界市場シェア上位5社

単位：%

	液晶表示装置				DVD プレーヤー			
	2000年		2001年		2000年		2001年	
1	シャープ	20.0	シャープ	13.8	ソニー	22.1	ソニー	17.7
2	サムスン電子	15.4	サムスン電子	13.3	東芝	15.7	東芝	13.2
3	LG フィリップス	12.4	LG フィリップス	10.9	パイオニア	12.5	松下電器	12.0
4	セイコーエプソン	10.0	セイコーエプソン	8.9	松下電器	10.9	サムスン電子	10.6
5	日立	7.6	友達光電	6.1	フィリップス	9.0	パイオニア	8.4
	カラーテレビ				自動車			
1	ソニー	9.5	ソニー	9.5	G.M.	23.9	G.M.	23.1
2	フィリップス	9.0	フィリップス	9.0	フォード	15.6	フォード	14.1
3	松下電器	8.0	松下電器	7.9	ダイムラー・クライスラー	12.2	トヨタ	10.5
4	トムソン	6.5	トムソン	6.5	トヨタ	10.9	ダイムラー・クライスラー	10.4
5	東芝	5.0	東芝	5.1	V.W.	9.6	V.W.	9.1

(注) 自動車については、各グループ。

(出所) 『日経産業新聞』2001年7月13日、2002年7月12日付。

企業間の技術力が拮抗している状況下では、各企業は存続・成長のために、ライバルを凌駕する経営資源（技術）を新たに開発しなければならない。こうした状況は、以下のような帰結を導くことになる²⁹。

ひとつは、R&D 支出や設備投資の増大である。日本企業の 2002 年度の研究開発は、前年度比 2.98%増（連結ベース）で 65%の企業が増額と計画しているという。また、対売上高比も上昇傾向にあり、これは投資効率が低下していることを表している。それと同時に導かれるのが、開発期間の長期化である。そして第 3 点目は、ドラッカー（1995, 邦訳）が指摘するような特定企業・産業の技術ではカバーできない現状が生み出されることである。ひとつの製品中に多様な技術が注入されるシステム製品の開発にみられるように、他産業の技術を必要とするほどの複雑化が進んでいる。このように従来の業界間の垣根を破壊し、複合技術を開発する競争（企業の融業化の必要性）へと進展している中、それまで経験のない技術の開発へ莫大な投資（「落下傘型」新規事業展開）をすることで、技術突破することが求められている。これにかんして視点を変えれば、競争の激化は他産業からの参入を容易とするともいえる。実際、新技術が産業に導入されると、その産業の基盤となる技術が一新されるため、他分野からの新規参入が相次ぐといわれている。こうしたことが、一層の競争激化を促すのである³⁰。さらには、モデルサイクルの短縮化により、開発した技術やそれが体化した製品で利益を刈りとれる期間、資本を回収する期間が短縮化する状況も生まれている。

以上から、企業の期待純利益は、極めて低水準にとどまる結果となる。したがって、各企業にとっては (1) 式について、できるだけ n を長期化させ、各期において B を増大させ、 C を低下させるための方策を追求することが眼目となる³¹。

5. 戦略的提携の効果

新内部化理論も、市場競争の激化とそれに伴う技術革新の急速化といった環境不確実性（経営組織の外部要因に起因する不確実性）に注視し、これが企業行動の選択に大きな影響を与えることを論じる。そしてさまざまな正の効果をもたらす企業間提携締結の有効性を説く。こうした主張に基づき、戦略的提携について検討してみよう。

プーチック（1995）は、企業間提携によって高められる競争優位の 2 つの源泉として、①資源（金、土地、特許など）、②能力（経営スキルや市場知識、顧客との結びつき、もしくは基本的な技術的能力）を挙げている。②は、基本的に情報を基礎とした眼に見えない資源であり、組織内の人材に体化されているものである。これはヒトとヒトとのコミュニケーションを通じてのみ得ることができるもので、スムーズな開発活動には不可欠とされている。前節で示したような問題の解決策として企業家が戦略的関係を結ぶことの効果を評価するひとつの理由は、このように自己充足的活動や外部調達と異なり、参加企業の技術者が新技術の開発に従事するという形で無形資産を得ることができ、開発リスクが低減されることにある。とくに既述のような他産業技術の習得につき、業際的提携（対角線の提携）によってこれが容易に実現できることは大きなメリットとなる³²。

さらに提携によるコスト削減効果は、単なる経営資源の共同利用によってのみ生じるものではない。効率的な技術の取得は、上述のように実験の歩留まりが高まることによる開

発のリードタイムの短縮もたらす。同時にこれは、生産の立ち上げの早期化と、それに伴う生産工程での習熟度の向上、製品の歩留り率が高まることによるコスト低減をも期待させるのである³³。すなわち、戦略的提携を結ぶことによる m の短縮効果は、 C の低減にあらわれる。

ところで、製品差別化競争と商品過剰により、消費者選好の多様化、それに伴う市場動向の不確実性が急速に進んでいる³⁴。ここで問題となるのは、開発しようとする製品への顧客ニーズを一義的に定義しにくいという多義性や、開発する製品への顧客ニーズ・要求機能、技術的な因果関係に関する情報の不足という不確実性、開発する製品への顧客ニーズ・要求機能、構成要素などが相互に影響しあう複雑性である（安本，2000）。また、新規市場の開拓においては、過去のデータ・経験に頼れないため、こうした不安定材料はさらに大きくなる。

消費者選好の不確実性が高まる中では、企業は市場動向、あるいはその将来像に柔軟に対応して、機敏に行動しなければ経営活動の存続は困難となる。よって、企業は、技術変化の方向性、顧客の変化、業界構造の変化などをいち早く正確に判断する環境透視力、いわゆる目利き（ビジョン）が必要となってくるが、複数の企業のマーケティング力を合わせることで、リスクを緩和することができる³⁵。さらには、戦略的提携により迅速に技術・製品を開発し、市場へ投入できるという m の短縮が、企業による人為的な消費者選好の創造につながるという点も見逃せない。早期の新規市場参入はデ・ファクト・スタンダード（**de facto standard**；以下 **DFS** と略記）の構築にもつながるからである。これは、外部経済性（ネットワーク外部性）の内部化と、他社に対する参入障壁を高めることにより、規模の経済性を享受することを可能とする³⁶。逆に追随者の立場にあっては、十分な需要が見込めないことから生産量も制限され、競争上必要な生産量・シェアを確保できず、設備や生産方法の変更をせまられる。このとき、既存の経営資源がスラック化することで高額な **R&D** 費用が埋没コストとなるのと同時に、莫大なスイッチングコストを負うことになる。しかし **DFS** を勝ちとれば、 n の長期化と上記コストの回避が可能となる。このようにして、**DFS** の構築による時間的優位性の獲得は、市場不確実性の解決と開発効率（投資額あたりの成果）の向上をもたらす³⁷。

すなわち提携によるスピードアップの達成は、コスト低減のみならず、企業収入を高めるというアウトプット面での効果（連結の経済性³⁸）もあり、今日、企業が直面するハイリスク・ハイコスト、ローリターンという問題を回避する。 C 、 B 、 n がそれぞれ m の関数である (1) 式において、戦略的提携を選択し、 m を縮小させることが、 C の低下と B と n の上昇をもたらすと予想させるのである。

これまで、ヒト、モノ、カネが、競争優位のための三要素といわれてきた。今日では、これらに加え、情報とスピードが重要な経営資源とされ、**alertness, agile** および **agility**³⁹ という言葉が広く使われている。これまで盛んに行われてきた企業間のスピード競争は、製品一単位の生産に必要な時間幅であるサイクルタイムの短縮、特定のものを生産指示か

ら完成、出荷するまでの時間間隔である生産のリードタイムの短縮⁴⁰、あるいは多品種少量製品の迅速な供給（コンビニ的競争⁴¹）という側面で展開されてきた。しかし、今日ではこれらに加え、いち早く新たな技術を開発して市場へ参入し、商機をつかむことが重要となっている。いいかえれば、先行者利益⁴²というスピードの経済性を享受することが、企業にとっての最大の命題となっている。グローバル競争とは、自社およびパートナーの（人的資源を含んだ）経営資源を効率的に利用しながら、いかに時間と戦うか、いわば先手必勝の競争であり、勝ち組と負け組みとが明確となる、まさに **winner-takes-all** の競争なのである。

それでは **M&A** と戦略的提携の選択問題はどうであろうか。競争の激化により、経営状況が悪化した企業が増加する。このような企業は、不採算事業の切捨て、撤退を考えることになる。その場合に発生するサンクコストを回避する方策のひとつは、どこかの企業によって **M&A** されることである。他方、経営資源を得るほうの立場からすれば、コスト低減を実現できる環境の高まりを意味するため、一層 **M&A** が選択される可能性を高める。**M&A** は合弁同様、吸収しようとする取引先の経営資源が特定化される外部調達と異なり、目的以外の経営資源、いわば将来的優位性の源泉をも得るといった間接的メリットを獲得する点、そして技術開発のコスト・時間を節約しうる点で有効な一方策として評価されてきた⁴³。しかし緩やかな関係にとどまる戦略的提携ほどの時間短縮効果はない。また技術の不連続性・多様化・複雑化という現状下で、効率的に経営資源を得ることができるが、ひとつのライフサイクルが終了し、新たな技術の開発に着手するときに、この **M&A** で得た経営資源はスラックとなる可能性も高い。つまり単発の効果はあるが、連続的なコストと時間の節約は達成困難で、つねにフレキシブルに環境へ対応することができない。環境適応力の欠如は合弁においても問題であり、企業間関係が強固な系列間創造ではなおさらである。加えて **M&A** を行えば、自社の経営資源と重複するものや不必要なものをも抱え込み、間接的コスト（ β^e ）が大きくなる。

以上が、今日戦略的提携が有効な開発チャネルであると企業家に知覚させている要因である。よって、近年の内部化論者の共通した見識である①市場環境の変化とそれが与えるコスト・ベネフィットへの影響、②柔軟な組織の重要性に注目することで、戦略的提携の存在理由を説明できることが示される。また新内部化理論では、コストとベネフィットについて、直接的なものと間接的なものとに分類していた。この分類をしたうえで期待純利益の比較を行うことが肝要であることは、ここで示された通りである。よって、上述した観点からすれば、内部化理論のモデル修正は正しい方向へ進んでいると評価できる。

IV 新内部化理論への評価

1. 優位性消散の可能性

戦略的提携では、参加した企業が共同で開発した技術を用いた製品をそれぞれのブランドで販売するケースがよくある。このとき、互換性がある製品間でのシェアをめぐる競争

が発生し、昨日の友が明日の敵となる。それぞれは共進化を目指すものの同床異夢というスタンスにあり、グループ内では競争促進的であるという特色を有する。戦略的提携が協業的個人主義、競争的協調、競争的共存・共生と表現されているのは、こうした性格によるものである⁴⁴。戦略的提携では、競争条件の大きな変化に対応したものを構築するために、比較的長期的な関係が結ばれる傾向が、とくに先端技術産業で強く見られる。けれども、既述のように、企業間が限定された範囲内での関係にあり、支配-被支配関係にならない、環境適応的な緩やかな結合（柔結合）、いわゆるルースでフォーマルな関係にある。とりわけ技術ライフサイクルの初期段階での提携では、開発しようとする技術が安定しないなどの理由から、メンバーも流動的となりやすいといわれている。さらに、〔第4表〕で示される諸要因による関係解消もしばしば見られる。

〔第4表〕提携解消の主要因

<p>(1) 提携のメリットの消失</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆不十分な開発能力（技術的問題を解決できなかった） ◆戦略についての思惑の差異 ◆事業戦略の転換・特化 <p>(2) 一方の企業の積極的な戦略展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆事業活動の拡大化・統合化を含む強化 ◆より有益な相手との提携へのシフト ◆財務力を含む経営活動の独自性の強化 <p>(3) 一方の企業との関係の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆自社・パートナーの業績悪化 ◆利害関係の対立 ◆企業間の事業力格差の縮小 ◆企業間のスキル格差が縮小しないこと⁴⁵ ◆パートナー側の同種製品の販売 ◆当該製品の供給不能・停止 <p>(4) 環境と件（市場・政治・経済的諸条件など）の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆（生産される製品に対する）法規制などの変更 ◆市場の低迷
--

出所) 竹田, (1996) をおもに参考として作成。

それほど運命共同体的意識の高くない戦略的提携関係において、企業にとって競争がホンネ（自然的行為）であり、協調はあくまでタテマエ（必然（人為）的行為）である（江夏, 1994）。ルースな企業間関係では、提携相手が第三者に買収されてしまうこともあるし、さらに、複数の独立した企業の連合体であるという性格により構築されるきわめて複雑なパートナー間関係（〔第2図〕）は、矛盾・コンフリクト発生の可能性を一層高める。こうした場合、自社の経営資源が第三者へと流出したり、あるいはパートナーが機会主義的行動に出たりする恐れを拭い去ることはできない⁴⁶。江夏氏（1994）のいう **winning loser**（勝ったつもりの負け犬）となる危険性がつきまとうのである。こうした点が、代替案に比して戦略的提携が持つ大きなデメリットとなる。このように敵に塩をおくり、競争相手を育成するような行為の正当性はどのように説明することができるのであろうか。

プフェッファラーら（1976）は、情報・経験などの共有、行動基準の設定などがパートナ

一問競争を低下させ、協力関係を深めることを指摘しているのと同様に⁴⁷、バックレー＝カッソン（1998a）はパートナーが不確実性の源泉となる危険性を指摘しているが、目標・成果の共有がパートナー側による行動問題を低減すると説明する（Buckley=Casson, 1996）⁴⁸。あるいは、パートナー双方は〔第1図〕が示すように、経営資源を相互供給する関係にある。この点に着目し、双方が互いに人質を差し出し合うという関係が、機会主義的行動の抑止力としてはたらくとの説も見られる。

けれども、これら諸説は、旧来の内部化理論の枠組みを否定しているに他ならない。なぜなら、「今日になって顕在化したものではない」上記の企業間提携固有の性格を強調することは、取引コスト概念そのものを否定するからである。

企業間の戦略的提携行動の有効性について、肯定的評価を下す論者は圧倒的に多い。しかし、江夏氏（1994）は、戦略的提携を結ぶことで、企業の競争優位の形成がパートナー依存的になるため、自社はそれに必要な能力を喪失してしまう可能性を指摘するとともに、成果の非対称性が生じた場合、不安、不確実性（流動性）、紛糾、決別の可能性や危険性がつきまとうことから、アライアンスは部分最適化（次善策）でしかないと考えている。そして戦略的提携には、協調関係と競争関係が同居しており、パートナーのだまし行為の可能性を拭い去ることができないことを含めた理由から、戦略的提携はむしろ害で、「企業にとっての成功の王道はノン・アライアンス」であり、独自に変化や困難に立ち向かおうとする企業家精神が求められると主張する。

同様の戦略的提携への批判的見解は、代表的内部化論者の一人であるティースによっても提出されている。ティース（1989, 1992）は、企業間協調は、ヒエラルキー構造化された企業システムに見られる自律性の阻害と、それに伴うイノベーションの非円滑化を回避し、自社にとって補完的な経営資源を外部から調達することで R&D コスト・リスクの節約を可能とする点などに、大きなメリットがあると論じていた。つまり、ティースは、自前主義よりも提携のほうが、競争力向上に有効であるという論を展開してきたわけだが、後に発表した論文（Chesbrough=Teece, 1996）で、この主張を大きく転換させている。共同開発は、自社の利益を優先することや、時間の経過とともに、予想されたイノベーションと結果的なそれとが乖離してゆくことで、相互に均等な利益を享受することが難しくなる可能性、基本的に対等な立場関係にあることにより、ネットワーク全体の統制が困難で、コンフリクト回避が難しいことを理由に、支配・被支配構造をとることの方が有効であると主張するようになっていく。そして、相互依存関係がむしろ将来の自社の優位性の確立に不可欠な能力の育成を阻害することや、資本関係にない企業同士が互いの情報を公開・交換しあうことの危険性をも指摘することで、他社に依存せず、自社の能力を高めてゆく努力こそが、企業の生存に必要なのだと述べている。

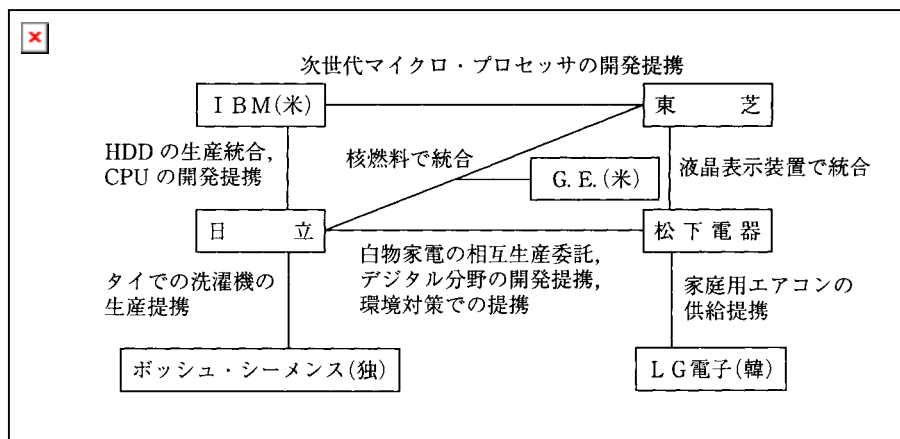
企業間提携では、提携契約書に明記された目的以外のさまざまな波及効果が期待できるものの、これは相互学習から意図せざる非公式な形でも、経営資源の移転が生じる可能性を同時に意味する。ハメルら（1989）が警告するように、提携関係下では、企業はつねに

中核技術がそっくり移転してしまう危険性に直面しているのである。完全な統一企業でない戦略的提携では、完全なパートナーとの道徳的価値観の共有や行動監視は不可能である。ゆえに、裏切り行為をした後の期待純利益のほうが大きいと判断した場合、そうした行為に出るパートナーの行動を抑止することは困難である。

内部化論者のこれまでの主張（旧内部化理論）では、外部へ経営資源を放出する際に生じる消散リスクの大きさが、禁止的水準にあることが強調されてきたわけだが、ティースや江夏の見解はこれを踏襲しているのに対し、新内部化理論では、パートナーが裏切り行為に出る可能性を指摘してはいるが、それを大きな問題としてとらえてはいない⁴⁹。これまでの主張を否定しないためにも、新内部化理論はそれまでの主張をも包摂しうる理論を構築する必要がある。

本来、内部化理論は、政策提言的なティース・江夏仮説とは異なり、コントラクターら（1988a）がいうように、「計画ツールであり、成功・失敗を予言するものではない」。経営資源（中間財）の取引市場が内部化されているという現状が「なぜ」生じているのかを説明するものである。そうだとすれば、新内部化理論の探求すべき課題は、多くの企業家が「なぜ今日において」連鎖型組織による提携である戦略的提携を選択するのかを示すことに設定されねばならない。戦略的提携によって期待される総収入の増大と開発コスト・リスクの低減の効果が、なぜ今日において大きいのかという点だけではなく、本来大きいはずの消散リスクはなぜ今日、それほど大きな問題とならないのかという視点の導入が求められるのである。

〔第2図〕 近年の企業間提携の一例



VI 内部化理論による戦略的提携論の包摂の可能性

1. アクセルロッド仮説

アクセルロッド（1984）は、未来係数（ w ）という概念を用いて、双方の協調行動を説明する。ごく簡単に要約すると、行為者が

$$\text{次のゲームの利得} = \text{今回の利得} \times W$$

と考えることを想定し、この w が低下するほど裏切り行為が選択されやすくなると論じる。逆にいえば、 w が大きいほど、裏切り行為をすることでパートナーのしっぺ返し（目には目を）戦略やトリガー戦略に見舞われれば、将来的な己の利得の総和を低めることになるから、裏切り行為が非合理的であると判断を下すようになるという。この w の大きさは、パートナーとの関係が今後どのようなようになるかによって左右される（たとえばもう二度と関係を持つ可能性がないと判断すれば、 $w=0$ となる）。これにより、アクセルロッドは、「つきあう相手と再びあいまみえるかもしれないということ」が、協調の可能性を生むと論じている。

そこで、アクセルロッド説を援用し、取引コストの問題をどのように説明できるかを検討しよう。既述のように市場・技術の流動化は、他社の経営資源の必要性を高めるため、現在のパートナーが将来、再度必要となる可能性を高める。こうしたケースでは、一度裏切り行為をすれば、同一パートナーとの間で再び提携関係を結ぶこと自体が困難となる。さらには、第三者との提携関係を結ぶにせよ、こうした評判をおとす行為は信頼を失墜させ、スイッチング・コストを禁止的水準にまで高めてしまう。いずれにせよこうした行為は、将来の利潤追求の機会が失われることにつながっていく。よって、同じ相手と再度あいまみえる可能性というよりむしろ、市場競争の激化と、それに伴う企業間提携が今後必要となる可能性の高まりが、機会主義的行動の抑制、ひいては取引コストの低減に寄与すると考えられる。そしてこれが今日、戦略的提携が効率的であると、企業家に判断させる一要因となると考えられる。

アクセルロッド説は、長期的視野を持つ合理的なパートナーを前提としている。しかしとくに競争の激しい状況下では、提携先の企業が、本来大きいはずの w を無視した短期決戦型の行動に出る可能性がある。また、日本でみられる系列関係と異なり、プロジェクトの終了と同時に、関係が解消されること、あるいは〔第 2 図〕で示されたような経営資源が第三者へ非意図的に流出することによる優位性の消散問題といった、だます・だまされる、裏切る・裏切られるということよりむしろ重大かもしれない問題について、このモデルで合理的に説明することは難しい。

2. ラグマン仮説の修正

旧内部化理論が構築された時代のように、市場が独・寡占的であれば、自前主義で優位性を創出することは、生産コストの上でも大きな問題とはならなかつただろう。そして、仮に提携関係を結んだにせよ、他社の経営資源を導入するリバレッジ (leverage) は小さく、それはライバル企業の単なる育成となり、市場シェア (売上高) を低下させるだけであろう。しかし、市場競争が激化した場合、戦略的提携を結ぶことによる売上高と生産コストに対する正の効果が他のモードよりも大きいと企業家に判断させるに十分な理由があることが、新内部化アプローチによって説明できることはすでに示した通りである。よって、時代環境の変化が各変数の大きさを変化させ、企業の行動選択に影響を与えるという視点

を導入したことが、旧内部化理論から新内部化理論へと進化させるうえでの大きな成果であったと評価できる。ただし、取引コストについては、この視点をうまく導入できていないのが現状といえる。この点について、もう少し考察を加えたい。

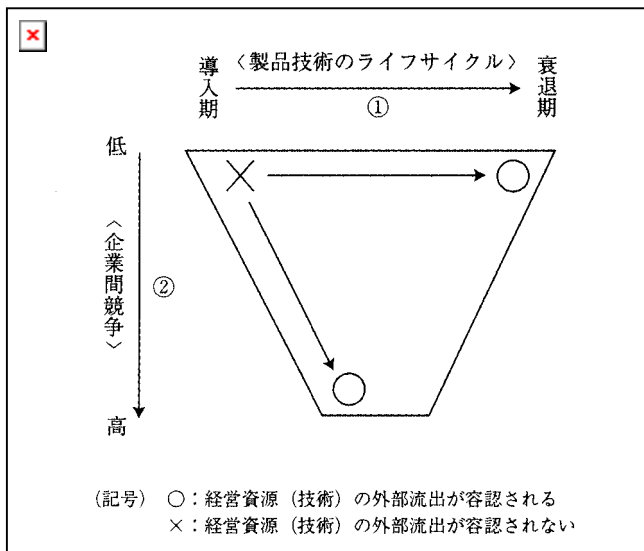
どのようなケースにおいて、取引コストが小さくなるのかについての合理的説明として、ラグマン命題が知られている。ラグマン（1981、および Rugman 他、1985）はヴァーノンのプロダクト・サイクル理論を踏襲・拡張したハーシュモデルを応用し、技術のライフサイクルが衰退方向に進むにつれ、経営資源の外部放出という企業の選択肢は有効であるという仮説を提出している。内部化論者が主張する経営資源の外部化を行う場合の大きなコストは、自社の優位性の損失である消散リスクと、相手の機会主義的行動を抑制するためのモニタリング・コストであるが、すでに陳腐化し、優位性を喪失した経営資源については、これらは微小であると考えられるため、外部化が是認されるというわけである。

しかしながら、戦略的提携の関係下でやり取りされる経営資源は、自社内ではなかなか獲得できないものであり、標準化されたものであるとは必ずしもいえず、ラグマン仮説から、今日の戦略的提携における経営資源の外部放出の妥当性を説明することは困難であるといえよう。市場が独占・寡占的で、ライフサイクルが極めて長期的であり、さらには企業間で安定的な信頼関係を構築できないケースでは、ラグマン仮説は有効であると思われる。技術が導入期にあるとき企業は独占的な状況、逆に標準化期にあるときは競争的状況にあり、後者では独占的利潤を得ることができないために、経営資源の外部放出は企業にとって負の影響を与えないというのは妥当な主張である。つまり、自社の経営資源の優位性が消散してしまうことの本質的問題は、外部取引後に自社の独占利潤を得る機会を逸してしまうということにある。

ところで、ある技術が優位性を喪失してゆくスピードは、自社の技術レベルと他社のそれとの相対的關係に依存する。今日のように、この格差が将来的にすぐに埋まってしまう状況、換言すれば、企業の力量が均質化し、他社がキャッチアップする速度が早まっている状況、あるいは代替技術・製品の登場までの期間の短さによりライフサイクルが極めて短縮化する状況においては、提携の解消や複雑な企業間関係などで優位性の源泉となる経営資源の流出が生じたにせよ、競合他社が模倣しようとする間に標準化・陳腐化してしまう可能性が高くなり、そこでは独占利潤の損失問題は微小となる。よって、こうした状況下では、比較的新しく、優位性を持った経営資源でも、消散リスクは小さくなり、取引コストは微小であると企業家に判断されよう。

以上から、取引コストのみに注視するにせよ、〔第3図〕の②が示すように、技術のライフサイクルの時間的長さは、時代背景・企業環境に応じて変化し、それに依拠して期待取引費用の大きさも変化する。よって、同図の①のみに着目する内部化理論に、このような新たな視点を戦略的提携の選択と取引コストとの関係のモデルに導入すれば、内部化アプローチで戦略的提携を矛盾なく説明することができる可能性は高まるであろう。

〔第3図〕 ラグマンモデルの修正



VII むすびにかえて

今日、多くの内部化論者たちは、戦略的提携の有効性を論じるようになってきている。その影では、それまでの持論に修正を加える努力が、くり返さされている。一方、R.H. コース以来論じられてきた外部へ経営資源が移転されるときに生じる取引コストの存在を考慮することは、きわめて重要な考え方であり、内部化論者の理論の存在意義はそれを継承し、拡張したことにあるとあってよいが、近年の議論にこの内部化理論の柱となる論理が十分に生かされているとはいえない。

ラグマン (Rugman=Verbeke, =D'Cruz, 1995)は、提携による組織学習と知識創造により外部市場環境の変化へ対応できることは、企業特殊の優位性を失うことに対する関心より大きく、そうした優位性を内部化により守る必要性を除去するという。そして、組織内コミュニケーション (ヒエラルキー) が組織間コミュニケーション (ネットワーク) よりも絶対的に効果的であるというのは時代遅れの考え方だ (D'Cruz, J.R., and A.M. Rugman, 1994b) とも論じている。競争ポジションの改善を通じて利益を最大化することを扱う競争戦略論と、取引コスト理論を補完的なものとして扱うよう理論を拡張する試みが続けられてはいるが⁵⁰、内部化論者の今日の論調は、旧来の理論との間の整合性を追究しているとはいえず、むしろかつての主張は、今日の状況下では捨て去ることも辞さないという姿勢を示すものである。新内部化理論は、収入の増大や、開発コスト・リスクの削減といった効果を積極的に評価するにとどまり、競争戦略論との統合というよりむしろ、それへ同化していく傾向にすらある。

本分析が定義する戦略的提携が相対的に望ましい選択肢であると、企業家に判断させる要因を論理的に分析するにせよ、旧来の内部化アプローチを拡張することで説明することができなければ、内部化理論が本当の意味で進化しつつあるとは評価できない。これまでの理論から新しい理論への橋渡しとなるセオリーがまだ構築されていないことが、内部

化理論の抱える大きな問題といえる。そして、それができなるとすれば、内部化理論はもはや存在意義を失ってしまうであろう。内部化理論が抱える課題は、「なぜ今日」戦略的提携が結ばれるようになってきているのかを、いかに取引コストアプローチから説明しうるかということにある。

本分析では、企業の戦略的提携行動の選択理論について、内部化理論の枠組みによるひとつの接近を試みたが、まだ多くの改善点が残されている。これをふまえて今後、一層の理論の精緻化をはかってゆきたい。

¹ Chandler (1962, 邦訳, pp.27-29, 377), Mintzberg(1987, p.29), Porter(1996)などを参考としている。また Ansoff (1965, 邦訳, p.7) は、こうした環境に応じて企業が効率的計画を立てることである戦略とは、環境との間に **impedance match** を構築することであると表現している。

² Hamel (1996), p.70 . また江夏 (1994, p.37) は、戦術を小手先の手練手管、急場しのぎになっても長続きしないもの、伊丹 (2002) は、戦略を実行するための細かな活動計画とそれぞれ定義している。

³ これを Doz=Hamel (1998, 邦訳, p.6) は ‘**cospecialization**’ と表現している。

⁴ 産業間ではそれぞれ提携の目的・利点は若干異なる。自動車産業では、技術・製品開発に要する巨大なコスト・リスクの分散、規模の経済性の追求、他方、技術革新の速度が速いコンピュータなどの主力・花形産業では、新たな価値創造、標準規格化という新たな競争のルール（秩序）の形成が、提携を形成する主要な目的となっている（鈴木 1994, pp.87-88）。ところで、家電産業のような、市場が成熟期を迎えている産業では、売り上げが伸びないことによる設備投資の削減を目的とした企業が提携関係を構築することもある。こうした目的の提携は、産業を問わず不況に影響された市場の低迷期でも一般的にみられる。けれども実際には、このような状況を打開するために、単なるコスト削減ではライバル企業に簡単にキャッチアップされてしまうため、斬新なサービスや製品をもって消費（買替え）を刺激しなければならない。こうしたことから、製造業全般で技術の高度化・多様化を実現しうる戦略的提携が盛んに行われているのである。

⁵ WIN/WIN 関係という表現は、Pucik (1988) によるものである。Buckley=Casson (1987, pp.4-5) は、最終財市場や要素市場でみられるような企業と家計の間で生じる「企業外コーディネーション (**extra - firm coordination**)」と区別して、自社と他社がともに利益の増加を実現する関係を「企業間コーディネーション (**inter - firm coordination**)」と呼んでいる。ただし彼らが議論で扱っているのは、JV のみである。

⁶ 戦略的提携は、必ずしも関係が長期的に持続するものであるとはいえない。ここでいう「長期的関係」という特徴は、経営資源の外部調達のような単発的な関係ではないということの意味するものである。

⁷ 先行研究における提携の分類については、松行 (1993) および梅田 (2000) に詳細にまとめられている。

⁸ 岡本 (1993) は、複数企業の出資に基づいて形成される合弁事業は一応、戦略的提携に入るが、逆に投資の対価を求めるだけでなく合弁事業そのものの一部を分担して積極的に参加している場合に限られるといい、戦略的提携を「狭義の戦略的事業提携」、それ以外の企業間提携をも含むものを「広義の戦略的事業提携」としている。同様の分類は、東・大川 (1993) にも見られる。

⁹ たとえば Richardson(1972), Thorelli(1986). また、今井・伊丹・小池 (1982, pp.126-134) は、中間組織を市場と内部組織との中間のグレーゾーンにあるゆるやかな企業間関係と定

義し、具体的にはカルテルなどの企業間協調、連合、業務提携、系列、集団化などを指している。ちなみに中間組織(形態)は、**quasi-arms-length-relationship, quasi-integration, quasi-internalization** と英語表記されることもある。

¹⁰ 自社独自の優位性を基盤にして、戦略提携によってさらなる強みを増すことを山下(1995, p.32)は「提携によるレバレッジ (**alliance leverage**)」と呼んでいる。あるいは寺東(1991, pp.245-246)は、こうした内部・外部の経営資源の融合を新「核」融合と表現している。

¹¹ 大山(1989), pp.260-261.

¹² 長谷川(1998a), pp.46-47, 59-60, 153-154, 160.

¹³ Buckley=Casson(1991), 邦訳, p.47.

¹⁴ この考え方は、Simon(1970, 邦訳, pp.379-454)による。

¹⁵ これについては、以下を参照のこと。Rugman(1981), 邦訳, pp.44-46, および Rugman 他(1985), 邦訳, pp.163-167.

¹⁶ 丹沢(1997; p.5)によると、「調整コスト」とは、情報交換のために要する費用、意思決定プロセスに関連する情報を送るための費用、伝達チャンネルが長いことで発生するタイムロスの費用、需要を知るための費用、納品スケジュールやデザイン変更が発生した場合の伝達費用などを指す。また、「オペレーショナル・リスク」とは取引相手との情報の非対称性、目的の相違により発生しうる手抜きを監視し、協定を強制するための費用をいい、「機会リスク」とは取引相手の機会主義的な反応、協定による情報の漏出などのコントロールミスから生ずるリスクを指す。

¹⁷ 総収入と取引費用以外のコストを一定とする仮定のもとでの議論は、Casson(1981)にも見られる。

¹⁸ 江夏(1994, p. 39)は、予想した利益を「知覚利益 (**perceived benefit**)」と呼ぶ。

¹⁹ 輸出, FDI, ライセンシングによる海外市場参入のモード選択という文脈ではあるが、Buckley=Casson(1998a, p.39)は、モード間のスイッチを行うか否かの決定が、スイッチングコスト(古いモードから脱するコストと新しいモードをセットアップするコスト)に大きな影響を受けるといふ。そして、情報が不十分なことから、そのコストの大きさを十分把握できず、ひいてはスイッチングを誤ってしまう可能性があるという。すなわち、彼らはこのコストは予想値にすぎないことを論じているのである。

²⁰ 本稿が注目する経営資源の獲得・開発モードとしての提携について検討している。ここでは、Buckley=Casson(1996)では、Casson(1981)のモデルを基礎とした比較的シンプルなモデル分析を行い、企業をとり巻く不安定要因が大きく(小さく)、かつ市場規模が大きい(小さい)ケースほど、国際JVが選好されやすいと結論づけている。ところで内部化理論は、もともと海外子会社での生産活動の合理性を論じる理論であるため、たとえばHennart(1988, 1989, 1991), Buckley=Casson(1998b)などに見られるように、提携行動についても海外市場への参入方式のひとつとして、研究の対象とされることが多い。

²¹ Rugman=Verbeke=Compbell(1990)は、企業統合を促す要因として、①産業競争、②新規参入の脅威、③買い手のパワー、④供給者のパワー、⑤代替物の脅威という「市場環境」と、①外部圧力をかけるグループ(たとえば環境問題に対する市民活動)、②規制という「非市場環境」を挙げている。その中でも、欧州規模の環境規制が制定される可能性は、それに応える製品の素材を入手する必要性から統合を促す例を挙げ、この統合は規模の経済性、資産共有による範囲の経済性、国の違いを利用することの利益をもたらすと述べている。

²² 奥村(1990, pp.105-107)は、大企業病の兆候としてつぎの5つを挙げている。①組織の硬直化(階層構造のルールや手続き強化のための活動が中心となり、決定の迅速化が図

れない), ②リスクを回避する風土, ③トップが現場を把握できない, ④組織内ポリティクスの横行 (外部に目標がないため, メンバーのエネルギーが内部へ向けられる), ⑤不要なポストの増大 (企業が抱える大人数の人材へのインセンティブ付与という理由によるもの).

²³ とりわけ, 先端技術を取り込むための企業買収は, **A&D(Acquisition and Development)** と呼ばれている (福光, 2000, p.113).

²⁴ 日本の産業組織において特徴的な系列は, 株式の相互持合いをベースとした水平的・多角的な企業のつながりである「金融系列 (企業集団)」と, 下請企業の犠牲の上に親企業の収益と経営の安定がもたらされるという二重構造性をもつ部品サプライヤーと組み立てメーカー, あるいは組み立てメーカーと流通業者の間の取引をベースとした垂直的な企業関係である「生産・流通系列」とに大別される (長谷川, 1998b, p.36).

²⁵ そこでは製造原価の把握, 原価低減のためのチェックと指導といった情報交換も行われる.

²⁶ 共同生産提携においては, フルラインのサービスを顧客に提供できること, マス・メリットの享受によりコスト削減やシェアの向上という効果もある.

²⁷ 同用語については, 森 (1995, pp.54-58) を参照のこと.

²⁸ 合弁事業では, 出資比率に従ってイニシアチブの所在が決定したり, 売上高を分け合ったりすることがよく見られる. 戦略的提携では, 新製品開発に主導的役割をはたした企業 (与える資源を多く持つ企業, とりわけ他組織にとって希少かつ重要資源をもつ企業) が, 開発費用の調達やリスクを請け負う代わりに事業運営を主導するケースが多いといわれている.

²⁹ これまで, 成熟期の企業間競争は, 主にコスト競争としてとらえられてきた. たとえば山下 (1995, pp.42-46 および 1996, pp.56-63) は, 企業間提携とライフサイクルとの関係について分析し, 開発期から衰退期へと向かうにつれ, 提携は, ①提携による技術開発で競争優位を形成することを目的とする「技術融合・開発型」, ②新技術により, デ・ファクト・スタンダードを握ることによる優位性の確立し, コンソーシアム外の企業参入阻止を目的とする「世界標準確立型 (コンソーシアム型)」, ③スケールメリットと投資節減を目指す「製造資源共有・節減型」, ④スケールメリットやグローバル活動の最適配置と調整による競争優位の確立を目指す「単独経営補完型」, ⑤ (設計から生産までに至る) 事業の中核部分を共同化・連結化して, 資源を相互利用し, 規模の経済とリスク低減を目指し, 単独経営の困難を打開する「中核事業共同・連結型」へと推移すると論じている. プロダクト・ライフサイクルと提携との関係についての分析は, ほかに好川 (1997).

³⁰ Winter (1984, pp.296-297) は, 従来存在する産業では, 既存企業が専有経営資源を持つとき, 新規の参入は難しいが, 逆に革新産業では, むしろ新参企業の方が有利であるという. これは既存企業が, 過去の成功にしがみつこう傾向があるためである. もちろんこの背景には, 規制緩和策が与える影響があることはいままでもない. また, 戦略的提携が盛んになると, 企業 (群) 間の規模の格差も拡大する. こうした状況下で各社が競争で生き残るには提携をするしかない. こうした関係がさらなる提携を促す.

³¹ R&D コストについては, ライフサイクルに応じて, 設備を大きく更新しなければならず, 「金食い虫産業」と呼ばれている半導体産業などの高度技術産業で, とりわけ大きな問題となる.

³² 最近のケースでは, たとえば米 UT と日産・ルノーの燃料電池, 米 IBM とホンダの音声認識カーナビの共同開発がある.

³³ とりわけ歩留まり産業と呼ばれている半導体産業で, こうしたことが見られる.

³⁴ 消費者選好の多様化については, Powell (1987, p.78) に詳しい.

³⁵ 目利きとビジョンの違いについて, 大藪・竹内 (1997, p.9) は以下のように説明している. 『「目利き」とは, 技術変化の方向性, 顧客の変化, 業界構造の変化などをいち早く,

正確に判断する能力である。(中略)ビジョンは、将来「こうありたい姿」であり、理想像であるという点で価値観を反映しており主観的である。あるいは「こうあるべき姿」であり、より長期的なのに対して、目利きは技術や市場、業界に動きに対する客観的な判断であり、より短期的である。この自社の目利き(環境透視力)と他企業のそれとを組み合わせると、その能力は一層高められるが、寺東(1991)はこれを「複眼での透視力による相乗効果」と呼んでいる。

³⁶ たとえば、製品Aで規格を勝ち取ると、それに準拠した周辺機器やソフトが広く流通する。そうすれば、消費者はさまざまな利便性から製品Aを購入することを選択する。このように製品やサービスを利用するユーザー数が増加するほど、個々のユーザーが得る便益が増大することをネットワーク外部性という。これによって、企業側としては同製品への需要が増加し、優位性が高められる。このような事例については、ゴメス・カサルス(1994)、宮田(1999)が詳しく論じている。

³⁷ さまざまな製品を比較する標準的基準が存在しないことは、製品価格が重要な競争要因とはならないことを意味する。よってDFSの構築は、必要以上の価格低下(およびそのための技術開発)を要しないという点でも、開発効率を高めることにつながる。

³⁸ 宮沢(1989)は、Ansoff(1965)が強調する共通の生産要素の相互利用による「2+2=5」のような効果(多角化の利益の発生)をもたらす範囲の経済性のようなインプット面のみならず、組織間での情報・ノウハウの共有によって新たなアウトプットが創造される効果をももたらすものとして連結の経済性(economies of network)を唱える。この宮沢説に類似し、とりわけネットワーク産業に焦点を置いたものとして林(1989)が提唱する「ネットワーキングの経済性」がある。しかし本稿では本文中で論じたように、そうした提携によるアウトプットが他の開発モードに比して早く生み出されるスピードの経済性による効果をも重視している。

³⁹ アジル・コンペティション(俊敏な競争)が21世紀の市場競争で企業が生き抜く上での重要なポイントとなるといわれるが、このアジルという概念の登場は、1991年1月の湾岸戦争、および米国企業内で、日本企業の躍進の要因であるスピードを武器とする経営についての分析が盛んになったことによる(野口, 1997, pp.12-14)。

⁴⁰ 日本的経営の特徴である部門間の情報の共有・共同開発や、JITによるスピードアップの有効性についての分析は、たとえばStalk(1988)、Bower他(1988)。

⁴¹ 同用語は小野(1997, p.59)による。

⁴² Prahalad=Hamel(1990)は、コア・コンピタンスを競合相手よりも迅速に構築することが競争優位を生むと論じている。なお先行者利益の別の表現として、日本語では先発者利益、創業者利得、英語ではearly-mover advantageが使われることもある。

⁴³ これらはまた、とりわけ不況期や成熟産業において、売上高や市場シェアを大きく伸ばすために有益であるといわれている。

⁴⁴ 奥村(1988, p.93)はこれを「新しい意味を持つトラストの形成」と表現している。しかしながら、こうした提携する企業間にライバル関係が必ずしもあるわけではない。

Rangan=Yoshino(1996)は戦略的提携を、①産業間や垂直的価値連鎖の関係での提携である「順競争的提携(procompetitive alliance)」、②同一産業に属するが競争関係にない企業間の提携である「非競争的提携(noncompetitive alliance)」、③異なる産業間の提携で、双方は潜在的競争関係にある「競争前段階の提携(precompetitive alliance)」、④同一産業間の提携で、最終市場では競争関係にある「競争的提携(competitive alliance)」に分類している。

⁴⁵ 事業力格差とスキル格差が与える解消への影響について、一見矛盾するので、その違いについて述べておきたい。企業間の事業力格差とは、移転される経営資源そのものの差異と理解できる。これが小さくなるということは、互いに学びあうものがなくなることを意

味するから、提携のメリットが消失するのである。他方、スキル格差は、双方のエンジニアやワーカーがパートナーの技術・技能を理解する力の差である。Bleeke 他 (1991) は、この格差がスキルのスムーズな移転の障害となり、ひいては提携の効果を低下させるという。

⁴⁶ 企業間提携におけるパートナーの機会主義的行動の可能性については、Robertson 他 (1998, p.518) によっても強調されている。

⁴⁷ Hennart (1988) は、企業合併の分析において株式による関係が企業間関係を安定させると分析している。同様に、Armstrong (1993) は、共同出資するという関係が、フリーライド問題を回避すると論じている。

⁴⁸ Buckley (1992, 邦訳, p.24) は、企業間提携の締結を促す要因として、①補完的資産の保有、②目標の一致、類似性 (競争の緩和を含む)、③経済的、政治的、あるいは法的障害などのために完全統合が不可能なことなどを挙げ、純粋な買い手・売り手の関係になく、価値連鎖によって結ばれている企業同士で提携が締結される可能性が高く、あるいは競争企業間提携、産業横断的提携が結ばれることもあると説明している。

⁴⁹ ところで技術の開発初期段階では、共同開発提携関係を構築することが有効であるといわれている。そこでは、市場参入に必要な開発レベルは比較的低い、それまで主流であった技術的コンピタンスの延長線上にない不連続な技術が導入されるため、その技術の進化パターンは予想不可能で、不確実性を伴い、ライフサイクルの各段階での研究活動の中で、成功の確率が最も低く、かつ、成功によってもたらされる利益が他の段階よりも大きいからである。さらに、この段階ではネットワークのメンバーも流動的であるものの、研究がきわめて基礎レベルであるケースでは、用いられる技術は公共財的性格が比較強いことから専有が困難であり、フリーライドの問題は生じにくいこともその理由である。たしかに大学や政府の研究機関が中心となっていく共同研究においては、基礎的性格が強く、このように取引コスト問題を捨象した議論も可能かもしれない。けれども、とくに商業化を最優先課題とする産業界の戦略的提携は、応用・開発レベルでのそれであり、前者と同じように消散リスク問題を無視できないであろう。

また、Chesbrough=Teece(1996, p.68)がいうように、互いの企業が経営資源を出し合う場合、なるべく自社のそれを提供しようとし、あるいは低質のそれしか提供しようとし、あるいは怠け (shirking) が発生する可能性がある。けれども、目標・成果が一致している、そうした行為は誰の利益にもならず、むしろ双方へ負の影響しか与えないこと、あるいは、情報を共有することにより、そうした行為を早期に見ることができること、および信念・道徳的価値観が共有されることから、大きな問題とはならないと Buckley=Casson(1987, pp.13-25)は結論づけている。

[参考文献]

Ansoff, H.I., (1965) Corporate Strategy, McGraw-Hill, Inc. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版会, 1984.)

Armstrong, T.K., (1993) "Transnational Production Joint Ventures and United States

-
- Antitrust Law : Evaluating the Proposed National Cooperative Production Amendment,” Texas International Law Journal,Vol.28,No.1,pp.119-157.**
- Axelrod,R,(1984), The Evolution of Cooperation,Basic Books.** (松田裕之訳『つきあい方の科学ーバクテリアから国際関係までー』ミネルヴァ書房,2000.)
- 東 伸之・大川 将, (1993)「エレクトロニクス業界における戦略提携」『財界観測』第 58 巻第 12 号, pp.78–105.**
- Bleeke,J.,and D.Earnst, (1991) “The Why to Win in Cross-border Alliances,” Harvard Business Review,Nov./Dec., pp.127-135.**
- Bower,J.L.,and T.M.Hout,(1988)“Fast-Cycle Capability for Competitive Power,”Harvard Business Review,Nov./Dec.,pp.110-118.**
- Boyd,G.,and P.J.Buckley,(1995) “Competitive and Cooperative Macromanagement,” in G.Boyd(ed.),Competitive and Cooperative Macromanagement:The Challenges of Structural Interdependence,Edward Elgar Publishing Ltd.,pp.186-206.**
- Buckley,P.J.,(1988) “The Limits of Explanation:Testing the Internalization Theory of Multinational Enterprise,” Journal of International Business Studies, Vol.XIX,No.2,pp.181-193.**
- _____,(1990) “Problems and Developments in the Core Theory of International Business,” Journal of International Business Studies,Vo.21,No.4,pp.657-665.**
- _____,(1992) “Foreign Investment,” in P.J.Bukley and M.Z.Brooke(eds.), International Business Studies:An Overview,Basil Blackwell Limited. (江夏健一訳『国際ビジネス研究 総論』文眞堂, 1993.), pp.13-24.**
- Buckley,P.J.,and M.Casson,(1987) “A Theory of Co-operation in International Business,” University of Reading Discussion Papers in International Investment and Business Studies,No.102(Reprinted in Management International Review,Special Issue, 1988,or,.in F.J.Contractor,and P.Lorange(eds.),Cooperative Strategies in International Business,Lexington Books,1988.)**
- _____,(1991)The Future of the Multinational Enterprise,2ed., Macmillan Publishers Ltd. (清水隆雄訳『多国籍企業の将来』第 2 版, 文眞堂, 1993.)**
- _____,(1996) “An Economic Model of International Joint Venture Strategy,” Journal of International Business Studies,Vol.27,No.5,pp.849-876.**
- _____,(1998a) “Models of the Multinational Enterprise,” Journal of International Business Studies,Vol.29,No.1,pp.21-44.**
- _____,(1998b) “Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach,” Journal of International Business Studies,Vol.29,No.3,pp.539-561.**

-
- Casson, M., (1981) "Foreword," in A.M. Rugman, *Inside the Multinationals*, Croom Helm Ltd. (江夏健一・中島潤・有沢孝義・藤沢武史訳『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房, 1983), pp.vi-xiii.
- _____, (1988) "Entrepreneurial Culture as a Competitive Advantage," *University of Reading Discussion Papers in International Investment and Business Studies*, No.124.
- Chandler, A.D. Jr., (1962) *Strategy and Structure – Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織—米国企業の事業部制成立史—』事業之日本社, 1989.)
- Chesbrough, H.W., and D.J. Teece, (1996) "Why is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation," *Harvard Business Review*, Jan./Feb., pp.65-73.
- Contractor, F.J., and P. Lorange, (1988a) "Competitive vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing between Fully-owned Investment and Cooperative Relationships," *Management International Review*, Special Issue, pp.5-18.
- _____, (1988b) "Why should Firms Cooperate?: The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures," in F.J. Contractor and P. Lorange (eds.) *Cooperative Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*, D.C. Heath and Company, pp.3-30.
- D’Cruz, J.R., and A.M. Rugman, (1994a) "The Five Partners Model: France Telecom, Alcatel, and the Global Telecommunications Industry," *European Management Journal*, Vol.12, No.1, pp.59-66.
- _____, (1994b) "Business Network Theory and the Canadian Telecommunications Industry," *International Business Review*, Vol.3, No.3, pp.275-288.
- Doz, Y.L., (1996) "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes?," *Strategic Management Journal*, Vol.17, Special Issue, pp.55-83.
- Doz, Y.L., and G. Hammel, (1998) *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press. (志太勤一・柳孝一監訳, 和田正春訳『競争優位のアライアンス戦略』ダイヤモンド社, 2001.)
- Dunning, J.H., (1995) "Reappraising the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism," *Journal of International Business Studies*, Vol.26, No.3, pp.461-491 (Reprinted in M.G. Colombo (ed.), *The Changing Boundaries of the Firm: Explaining Evolving Inter-firm Relations*, Routledge, 1998.)
- 江夏健一, (1994) 「グローバリゼーションと国際的企業間協力 (総括)」『世界経済評論』第38巻第6号, pp36-41.
- 福光 寛, (2000) 「M&A について」『証券経済研究』(日本証券経済研究所) 第26号,

-
- pp.101-118.
- Gomes-Casseres,B., (1994) “Group versus Group : How Alliance Networks Compete,” *Harvard Business Review*,July/Aug.pp.62 – 74.
- Gugler,P.,and J.H. Dunning,(1993) “Technology-based Cross-border Alliances,” in R.Culpan(ed.),*Multinational Strategic Alliances*, International Business Press, pp.123-165.
- Hamel,G.,(1996) “Strategy as Revolution,” *Harvard Business Review*,July/Aug. pp.69 – 82.
- Hamel.G.,Y.L.Doiz,and G.Prahalad,(1989) “Collaborate with Your Competitors – and Win,” *Harvard Business Review*,Jan./Feb.,pp.133-139.
- 長谷川信次, (1998a)『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』, 同文館.
- _____, (1998b)「企業グローバル化, 国際提携, 系列 –自動車産業のケース–」『世界経済評論』第 42 巻第 8 号, pp.35 – 47.
- 林紘一郎, (1994)『ネットワークの経済学』NTT 出版.
- Hennart,J.-F.,(1988) “A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures,” *Strategic Management Journal*,Vol.9,No.4,pp.361-374.
- _____,(1989) “Can the “New Forms of Investment” Substitute for the “Old Forms?” A Transaction Costs Perspective,” *Journal of International Business Studies*,Vol.20,No.2,pp.211-234.
- _____,(1991) “The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Studies of Japanese Subsidiaries in the United States,” *Management Science*, Vol.37,No.4,pp.483-497.
- 今井健一・伊丹敬之・小池和男, (1982)『内部組織の経済学』東洋経済新報社.
- 伊丹敬之, (2002)「戦略とは何か②」『日本経済新聞』1月18日付, 朝刊, 29面.
- 黒川 晋, (1994)「ジョイントベンチャービジネスにおける提携戦略: その影響要因の分析」『彦根論叢』(滋賀大学) 第 289 号, pp.81 – 100.
- 松行彬子, (1992)「戦略的提携論の生成と展望」『慶應商学論集』(慶應義塾大学) 第 5 巻第 3 号, pp.1-15.
- Mintzberg, H.,(1987) “The Strategic Concept II : Another Look at Why Organizations Need Strategies,” *California Management Review*,Vol.XXX,No.1,pp.25-32.
- 宮田由紀夫, (1999)「標準化, 企業間提携, 産業政策に関する一考察—アメリカにおける高品位テレビの事例研究—」『大阪商業大学論集』(大阪商業大学) 第 140 号, pp.117 – 140.
- 宮沢健一, (1989)『業際化と情報化—産業社会へのインパクト—』有斐閣.
- 森 徹也, (1995)「アライアンス・ウェーブによる市場創造と競争優位の戦略」『ダイヤモンド

-
- ンド・ハーバード・ビジネス』 Oct./Nov., pp. 51-58.
- 野口 恒, (1997) 『アジル生産システム』 生産性出版.
- 野中郁次郎, (2001) 「日本の製造業の課題③④」 『日本経済新聞』 1月 23・24 日付, 朝刊, 29 面.
- _____, (1991) 「戦略提携序説」 『ビジネス・レビュー』 (一橋大学) 第 38 巻第 4 号, pp.1-14.
- 大山道弘, (1989) 「コメント: 原 正行 「産業調整と内部化理論-多角化と直接投資-」 『国際経済』 (国際経済学会) 第 40 号, pp.260-261.
- 大藪恵美・竹内弘高, (1997) 「メガ電子産業におけるビジョンの罨」 『ビジネス・レビュー』 (一橋大学) 第 44 巻第 4 号, pp.1-13.
- 岡本康雄, (1993) 「国際的戦略提携とは何か①」 『日本経済新聞』 5月 21 日付, 朝刊, 31 面.
- 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』 (慶應義塾大学) 第 8 巻第 1 号, pp.87-101.
- _____, (1990) 『企業イノベーションへの挑戦』 日本経済評論社.
- 小野 満, (1997) 「日本の途上国の労働者の競争関係について-不況化の中小企業の現場から-」 『経済科学通信』 第 85 号, pp.55-62.
- Pfeffer, J., and P. Nowak, (1976) "Joint Ventures and Interorganizational Interdependence," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 3, pp. 398-418.
- Porter, M. E., (1996) "What is Strategy?," *Harvard Business Review*, Nov./Dec., pp. 61-78.
- Powell, P. W., (1987) "Hybrid Organizational Arrangement: New Form or Transitional Development?," *California Management Review*, Vol. XXX, No. 1, pp. 67-87.
- Prahalad, C. K., and G. Hamel, (1990) "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May/June, pp. 79-91.
- Pucik, V., (1988) "Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM Agenda," *Human Resources Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 77-930.
- _____, (1995) 「競争的協力と学習-次のラウンドへ向けて-」 『ビジネス・レビュー』 (一橋大学) 第 42 巻第 4 号, pp. 35-45.
- Rangan, U. S., and M. Y. Yoshino (1996) "Forging Alliances: A Guide to Top Management," *Columbia Journal of World Business*, Vol. XXXI, No. 3, pp. 6-13.
- Richardson, C. B., (1972) "The Organisation of Industry," *The Economic Journal*, Vol. 82, No. 327, pp. 883-896.
- Robertson, T. S., and H. Gatignon, (1998) "Technology Development Mode: A Transaction Cost Conceptualization," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 6, pp. 515-531.
- Rugman, A. M., (1981) *Inside the Multinationals*, Croom Helm Ltd. (江夏健一・中島潤・有

-
- 沢孝義・藤沢武史訳『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房, 1983.)
- Rugman,A.M.,D.J.Lecraw,and L.D.Booth,(1985)**International Business Firm and Environment,McGraw-Hill,Inc.** (中島潤・安室憲一・江夏健一監訳『インターナショナルビジネス (上)』マグローヒルブック, 1987.)
- Rugman,A.M.,A.Verbeke,and A.Compbell,(1990) “Strategic Change in the European Flexible Packaging Industry,” **European Management Journal,Vol.8,No.3, pp.380-387.**
- Rugman,A.M.,A.Verbeke,and J.R.D’Cruz,(1995) “Internalization and De-international: Will Business Networks Replace Multinationals?,” in G.Boyd(ed.),**Competitive and Cooperative Macromanagement:The Challenges of Structural Interdependence, Edward Elgar Publishing Ltd.,pp.107-128.**
- Simon,H.A.,(1970)**Models of Man,Dobunkan Publishing Co,Ltd.** (宮澤光一監訳『人間行動のモデル』同文館, 1970.)
- Stalk,G.Jr.,(1988) “Time – The Next Source of Competitive Advantage” **Harvard Business Review,July/Aug.,pp.41-48.**
- 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』(香川大学) 第 61 巻第 1 号, pp.71－90.
- 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』(横浜国立大学) 第 17 巻第 1 号, pp.33－41.
- 丹沢安治, (1997)「情報化社会と新しい企業組織形態」『専修大学経営研究所報』(専修大学) 第 122 号, pp.1-20.
- Teece,D.J. (遠山亮子・米山茂美訳), (1989)「技術戦略における競争と協調」『ビジネス・レビュー』(一橋大学) 第 36 巻第 4 号, pp.1-18.
- _____, (1992) “Competition,Cooperation,and Innovation:Organization Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress,” **Journal of Economic Behavior and Organization,Vol.18,No.1,pp.1-25.**
- 寺東寛治, (1991)『企業連合』同友館.
- Thompson,J.D., (1976) **Organizations in Action,McGRAW-HILL,Inc.** (高宮晋監訳, 鎌田伸一・新田義則・二宮豊志訳『オーガニゼーション・イン・アクション－管理理論の科学的基礎－』同文館, 1987.)
- Thorelli, H.B.,(1986) “Networks : Between Markets and Hierarchies,” **Strategic Management Journal,Vol.7,No.1,pp.37-51.**
- 梅田恵三, (2000)「戦略的提携と合併企業」『産業と経済』(奈良産業大学) 第 15 巻第 3 号, pp.37－54.
- Winter,S.G.,(1984) “Schumpeterian Competition in Alternative Technological Regimes,”

Journal of Economic Behavior and Organization, Vol.5, No.3・4, pp.237-320.

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』(富士短期大学) 第 40 巻第 1 号, pp.31-65.

_____, (1996)「経営戦略の体系からみた戦略提携の位置づけ—全社戦略, 事業戦略としての戦略提携—」『富士論叢』(富士短期大学) 第 41 巻第 1 号, pp.33-70.

安本雅典, (2000)「製品開発力の多元性: 専業・製品分野間比較への **exploratory** アプローチ」『経済学論集』(信州大学) 第 43 号, pp.21-52.

好川 透, (1997)「技術集約型企業の戦略的提携とプロダクト・ライフサイクル—資源ベースの企業理論からの考察—」『商学集志』(日本大学) 第 67 巻第 2 号, pp.45-61.