企業の協調的戦略行動の決定要因と競争

寺部　優

要　旨

本研究は、他社との協調的な戦略行動（以下協調戦略と呼ぶ）と協調戦略に影響を与える競争から、戦略分析の枠組みを考察した研究である。本論文は次の3項目で構成される。第1にこれまで戦略論で議論されてきた競争優位の源泉を、ポジショニング・ビュー、リソース・ベースド・ビュー、リレーショナル・ビューの3つ視点及びネットワーク外部性や組織間学習の視点を含め、概観した。その上で競争優位の源泉を、協調戦略を分析するアプローチから、マーケット要因、ネットワーク要因、内部資源要因、関係性資源要因の4つのカテゴリーに分類した。第2に、協調戦略に影響を与える競争を考察し、市場競争と付加価値獲得競争の2つの競争を提示した。そして第3に競争と相互依存・戦略レベル・結合関係から構成される「協調戦略の決定要因」との関係を考察し、協調戦略を分析する枠組みを提示した。

1. はじめに

1.1　研究の背景

他社との協調的な戦略行動（協調戦略）の研究は、戦略行動の一部分として取り上げられた研究が一般的である。例えば、ジョイント・ベンチャーの研究（Kogut, 1988；宍戸・福田・梅谷, 2013）や、戦略的提携の研究（Reuer, 2004；安田, 2006；松崎, 2006)、系列の研究（下谷, 1993；張, 2004）などである。これらの研究は、協調戦略の領域を市場取引と合併・買収などによる内部組織化の中間の領域と捉えれば、領域内の一部分についての限定的な研究と言える。

また実証的な研究では、研究の対象をある特定の業界に限定したものが少なくない。例えば、実証研究が多くみられる業界として、航空機（Gimeno, 2004)、半導体（安田, 2011；Reuer and Lahiri, 2014)、製薬（元橋, 2014)、自動車（石井, 2001）などが挙げられる。これらの業界が選択される理由として、データの収集がしやすく単一事業を営む大企業が多いため、分析がし易いことなどが考えられる。

本研究の中心的なテーマである競争優位に関連する研究は、戦略論の領域において多くの

研究が蓄積されてきた。しかしながら、協調戦略に焦点をあてた競争優位に関連する研究は多いとは言い難い。また競争優位の視点から協調戦略を策定する上での示唆を与える研究も多いとは言い難い。これらの理由として、協調戦略は関連する領域が広く体系化が難しいことや、協調戦略自体の統一された明確な定義がなされていないこと、競争戦略論で議論される市場競争における競争優位と、競合企業との協調戦略によって発生する、競争関係と協調関係が混在する状況下での競争優位について、研究者が明確な基準を示していないことなどが考えられる。

このような背景を踏まえ、競争優位の視点から、限定的ではなく包括的に協調戦略を分析し、協調戦略を策定する上での示唆を与える研究が求められる。実際のビジネスで必要とされるのは、競争優位を獲得するために、どのような協調戦略を策定するかである。どの企業と協調することで、どのような競争優位の源泉を獲得し、どのようにマネジメントしていくかが重要となるからである。

1.2　研究の目的

本研究の目的は次の 2 点である。第 1 の目的は、協調戦略における競争優位（の源泉）を、4 つのアプローチ [1] で整理し分類することである。4 つのアプローチとは、協調戦略を説明する理論を整理し提示した、マーケット・アプローチ (競争優位の源泉が企業の外部にあり、個別企業の成果を重視する視点)、ネットワーク・アプローチ（競争優位の源泉が企業の外部にあり、企業群の成果を重視する視点)、内部資源・アプローチ（競争優位の源泉が企業の内部にあり、個別企業の成果を重視する視点)、関係性資源・アプローチ（競争優位の源泉が企業の内部にあり、企業群の成果を重視する視点）の 4 つである（各アプローチの詳細は 3.1 で後述する)。第 2 の目的は、協調戦略に影響を与える競争を整理し、協調戦略の決定要因との関係を考察することである。すなわち異なる競争の状況下では、協調戦略の決定にどのような違いが生じるのかを考察する、協調戦略の分析枠組みを提示することである。

2. 先行研究

本節では、戦略論で議論されてきた競争優位また競争優位の源泉に関する先行研究を 3 つの視座を中心に概観していく。1 つ目は、Porter（1980, 1985）らに代表される、ポジショニング・ビューである。2 つ目は、企業の経営資源に注目した Barney（1991, 2002）らに代表される、リソース・ベースド・ビュー（RBV）である。そして 3 つ目は、企業の関係

(1)　各アプローチに属する理論は、注 8 ～ 11 に記載されている。詳しくは「協調戦略の理論研究：競争優位の視点からの理論と現象の分析枠組み」（寺部, 2017b）を参照。

性の側面に注目したDyer and Sign (1998) らに代表される、リレーショナル・ビューである。さらに企業の協調行動により創造される競争優位を説明する、ネットワーク外部性や組織間学習の先行研究を含め、順に競争優位の源泉について議論していく。

2.1 ポジショニング・ビューで議論される競争優位の源泉

競争優位の源泉が企業の位置する市場にあるとする中核的な理論は、Porter（1980, 1985）らにより提唱されたマーケット・パワー理論である。マーケット・パワー理論は、競争ポジションの改善により、企業のパフォーマンスを向上させることを説明する。当該企業の業界への新規参入者の防御や、競合企業に対抗する競争ポジションの改善などが説明される。これらは戦略論の領域で、ポジショニング・ビューと呼ばれ、ポジショニング・ビューによる競争優位とは、業界の競争要因から身を守り、自社にとって有利にその要因を動かすことのできる位置を業界内に見つけ出すことであるとされる（Porter, 1980）。

ポジショニング・ビューによる競争優位の源泉について、Porter、Greenwald and Kahn (2005)、加藤（2014）の主張を整理していく。Porter は、業界内の競争要因を分析する議論の中で、競争優位の源泉となる要因を提示している。それらは、新規参入者を阻止するために業界への参入障壁を構築する要因として、規模の経済性、製品の差別化、仕入先を変えるコスト（スイッチング・コスト）の上昇、巨額の投資、流通チャネルの確保、規模とは無関係なコスト優位をあげる。既存の競合企業に対抗する要因として、製品の差別化をあげる。代替品に対抗する要因としては、業界での共同行動、例えば大量の広告活動や品質改善、マーケティング活動や製品用途の拡大をあげる。買い手に対抗する要因として、自社に優位な買い手の選定・ターゲット顧客の選定、川下統合、仕入先変更コストを高めることをあげる。そして売り手（供給業者）に対抗する要因として、川上統合、部分的な統合の推進、売り手を変えるコスト（スイッチング・コスト）をゼロにすること、仕入先の分散化、製品仕様の標準化の推進をあげる。これらの要因は、業界内の競争要因から自社を守る意味において、競争優位の源泉となる。

Greenwald and Kahn（2005）は、競争優位について供給と需要の 2 つの側面に分けて論じている。彼らが主張する供給面の競争優位は、低コスト構造である。低コスト構造とは、競合企業よりも安く製品を製造できる、またはサービスを提供できるといったコストの優位性である。このコスト優位の源泉は、特許やノウハウで保護された独占的技術や、優れた生産技術、経営資源への特権的なアクセスである。また一方の需要面の競争優位として、競合企業では満たすことのできない市場の需要を獲得することによる顧客の囲い込みをあげる。顧客の囲い込みが可能となる要因として、習慣、スイッチング・コスト、探索コストの 3 点をあげている。さらに、彼らは供給面・需要面以外の競争優位として、規模の経済と顧客の囲い込みの組合せをあげる。規模の経済は、総費用に対して固定費の占める割合が大きい業

界において特に顕著である。売上数量が増加するにつれ、製品一単位あたりのコストが減少することで、仮に企業間の技術水準が変わらないとしても、生産量の多い既存企業が他社に比べてコスト競争力を持つこととなる。さらに顧客の囲い込みにより圧倒的な市場シェアを維持することで販売量を維持できれば、規模の経済との相互作用により強力な競争優位となると主張する。彼らが提示する競争優位を纏めれば、低コスト、顧客の囲い込み、規模の経済と顧客の囲い込みの組合せの 3 点となる。

加藤（2014）は、Porter と同様に企業を取り巻くパワー関係に焦点をあて競争戦略を考察している。加藤によれば、競争優位の源泉となる取引先への相対的なパワーの源泉は、自社の必要性と代替性であると主張する。自社の必要性とは「誰からも買わない、誰にも売らないという意味で、『取引をしない』という選択をすることが可能であるかどうかである」。そして自社の代替性とは、「同様の取引を別の相手と行うことが容易である程度」（p.33）であり、代替的な選択肢が存在するか否かである。政治や行政が介入しない通常の商取引であれば、必要性（製品・サービスを取引する必要性）が高く、代替性（取引の代替手段）が低いことが、取引相手の自社に対する依存度を高め、自社のパワーが増大することになる。結果として、取引相手との事業活動によって創造した価値（＝収益）を、自社が持つパワーにより自社にとって有利に配分することが可能となり、自社の収益性を高めることに繋がると主張する。加藤は、自社の必要性と代替性に影響を及ぼす主な要因（これらは、競争優位の源泉となる）として、参入障壁、製品の差別化、スイッチング・コストの 3 点を挙げている[(2)]。

以上 3 者の主張する競争優位の源泉を纏めると、参入障壁（規模の経済性、製品の差別化、流通チャネルの確保、スイッチング・コスト、巨額の投資）、業界での共同行動、買い手・ターゲット顧客の選定、川上・川下・部分的な統合、仕入先の分散化、製品仕様の標準化、低コスト、顧客の囲い込みとなる。

2.2　リソース・ベースド・ビューで議論される競争優位の源泉

競争優位の源泉は企業の資源にあると説明する中核的な理論は、Wernerfelt（1984）、Barney（1991）らにより提唱された資源ベース理論（RBV）である。RBV は、企業の競争優位を企業の内部にある経営資源に求め、経営資源の異質性が企業の競争優位や成果に影響するという主張に立脚する。経営資源とは、「企業内で管理される、すべての資産、ケイパビリティー、組織のプロセス、特性、情報、知識などであり、効率的・効果的に戦略の策定や実行を可能とするもの」（Daft, 1983）と定義される。そして競争優位の源泉となる経営資源の属性は、VRIN フレームワークにより説明される（Barney, 1991）。VRIN とは、価値があり（Valuable）、希少で（Rare）、模倣困難で（Imperfectly imitable）、代替不能（Non-

---

(2)　加藤は上記 3 つの要因以外に、ネットワーク外部性をあげている。これについては 2.4 で詳述している。

substitutable）である属性を示し、この属性を持つ資源は競争優位の源泉となると主張する[3]。

RBVで議論される資源の補完性は、シナジーと呼ばれ、協調戦略において重要な競争優位の源泉の一つである。シナジーは、Ansoff（1965）によって提唱された、企業内での資源の補完性についての概念である。Barney（2002）は、Ansoffの概念を援用し、企業内での資源間でなく、自社の資源と他社の資源により生まれるシナジーについて論じている。Barneyは、自社の経営資源と潜在的なパートナー企業の経営資源や保有資源を統合した場合に得られる価値が、自社と潜在的なパートナーそれぞれが個別に事業運営する場合の合計値よりも大きい時、提携を通じて協働する協調戦略が起きると説明する。そして協調戦略により実現可能なシナジーとして、以下の8つを提示した。それらは、①規模の経済性の追求（コスト削減）、②競合からの学習（組織学習論と関連する）[4]、③リスク管理とコスト分担、④暗黙的談合の促進、⑤低コストでの新規市場参入、⑥新たな業界もしくは業界内新セグメントへの低コスト参入、⑦業界もしくは業界内セグメントからの低コストでの撤退、⑧不確実性の対処（リアルオプションとしての提携）である（邦訳下，pp.9-23）。

RBVで議論されるもう一つの重要な競争優位の源泉であるコア・コンピタンスについて論じていく。コア・コンピタンスとは、「顧客に対して、他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力」（Hamel and Prahalad，1994）と定義される。コア・コンピタンスは、さまざまな製品やサービスの主導権を握るもとになる能力であり、独自の競争力となり、顧客の価値を高め、顧客のコストを下げることができる。彼らによれば、協調戦略におけるコア・コンピタンスの役割は、提携関係にある企業群の中での影響力の強さにあるとする。ユニークで価値の高いコア・コンピタンスを構築できた企業は、提携関係にある企業群の中で結束企業となり、強い影響力を持つと主張する。山田（2015）は、競合企業と共生することで競争から回避する戦略の一つとして、競合企業と競争するバリューチェーンを持ちながら、自社のコア・コンピタンスを持つ機能については、競合企業に積極的に働きかけ受託し、利益を生み出す戦略を提示している。この戦略は「特定のコア・コンピタンス領域で、独占かもしくはできるだけ独占に近い状態を構築することを目標とする」（Hamel et al.，1994）主張と一致する。

RBVの説明する競争優位の源泉を纏めると、VRIN属性をもつ経営資源、シナジー（規模の経済性、競合からの学習、リスク管理とコスト分担、暗黙的談合の促進、低コストでの新規市場・新セグメントへの参入、低コストでの業界・業界内セグメントからの撤退、不確実性への対処）、コア・コンピタンスによる顧客の獲得や顧客の囲い込みとなる。

---

(3) のちに代替不能は模倣困難へ組み込まれ、「組織による活用の程度」（Organization）に変更されVRIOフレームワークとなる。（Barney，2002，邦訳p.250）

(4) Hamel，Doz and Prahalad（1989）も、学習が最も重要と主張する。彼らは、戦略的提携による日本企業の成功の要因を分析し「パートナーからの学習が最も重要である」と結論付けた。

2.3 リレーショナル・ビューで議論される競争優位の源泉

競争優位の源泉は企業間の関係から生まれることを説明する中核的な理論には、取引価値理論（Dyer and Singh, 1998）がある。この理論は、組織間の関係性を形成することや維持することが競争優位の源泉となると主張する。取引価値理論では、組織間の関係性により生じるレント（利益）は、次の4つの要因から生まれるとする。それらは、①関係特殊資産(Relational-specific assets)、②知識共有のルーティン（Knowledge-sharing routines）③補完的資源や組織能力（Complementary resources and capability)、④効果的な統治（Effective Governance）である。これらは、資源ベース理論と取引コスト理論を統合した要因と捉えることができる（山倉, 2001)。また Dyer et al. は、利益を生み出すメカニズムとして、①ペアまたはネットワークそのものの模倣困難性、②レントを生み出す因果の曖昧さ、③関係性を構築することに時間がかかることによる不経済、④組織間による累積資産の相互連結性、⑤パートナーの希少性、⑥資源の不可分性の6項目をあげている。

Barringer and Harrison（2000）は、Dyer et al. の議論を発展させ、企業間関係を構築することで生み出される潜在的優位性について述べ、次の10項目を挙げている。1つ目は、資金や特殊技能を持つ社員、また市場細部にわたる知識や最新の製造設備など特定資産を入手する手段の獲得である。2つ目は、パートナーと協働することで生産量を増加させ、高い固定費を配賦させることにより1単位あたりの製造コストを減少させる規模の経済性である。3つ目は、企業間関係を構築することで、特定のビジネスにおけるリスクとコストを共有すること、すなわちリスクとコストの分散である。4つ目は、現地企業との協調戦略により現地市場へ参入する、外国市場へのアクセス方法の獲得である。5つ目は、新製品やサービスを開発するためのスキルを蓄積する機会である。6つ目は、リーン生産、製品開発、自国外での人的資源管理などをパートナーから学ぶ機会を得る学習効果である。7つ目は、先行者利益を獲得するため、補完的スキル（例えば自社が高い技術的スキルを持ち、パートナーが強い市場への接近方法を持つ場合など）を持つ企業と協調することで市場への参入スピードを高めることである。8つ目は、協調戦略は調整すべき懸案事項が少ないため柔軟性を確保できるので、市場取引または内部組織化に代わる手段となることである。9つ目は、共同することで勢力を強め、政府に対して業界にとって有利となる政策を採択させるよう圧力をかけるなどの共同のロビー活動である。そして最後は、協調戦略によって競合企業の活動を中立化、または防御するために必要な組織能力や市場競争力を獲得できることである(p.385)。

リレーショナル・ビューの説明する競争優位の源泉を纏めると、関係特殊資産、知識の共有、補完的資源や組織能力、効果的な統治、特定資産の獲得、規模の経済性、リスクとコストの分散、市場へのアクセス、スキルを蓄積する機会、パートナーから学ぶ機会、市場の参入スピード、柔軟性の確保、共同のロビー活動による圧力、競合企業の中立化や防御である。

これらの要因は、企業との関係性から生み出される競争優位の源泉と捉えることができる。

2.4　ネットワーク外部性による競争優位の源泉

山田（2004）は、企業間の関係から生まれる競争優位の源泉として、ネットワーク外部性の効果[5]によるデファクト・スタンダードの形成をあげる。ネットワーク外部性とは、「互換性のある財を購入する他の消費者の数につれて、財を利用する消費者の便益が向上すること」（Katz and Shapiro，1986）である。そしてデファクト・スタンダードとは、「市場で大勢を占め事実上標準として機能している規格」（p.14）と定義される。ファクシミリ、VTR、パソコンなど互換性が消費者の利便性に影響を与える、すなわちネットワーク外部性がはたらく市場では、競合企業を含むパートナーとの協調的な戦略行動によって、事実上の標準として機能している規格を形成することが、競争優位の源泉となる。加藤（2014）も、デファクト・スタンダードは、ネットワーク外部性がはたらく領域で重要な役割を果たし、顧客の自社の製品・サービスに対する必要性を高め、代替性を低下する要因であるとし、パワーの源泉となることを主張する。

2.5　組織間学習による競争優位の源泉

組織間学習とは、「組織が単独で行う知識形成（組織学習）、諸組織がもつ知識体系間の一方的な流入あるいは相互交流（導入、模倣、種々の共同学習）、そしてその結果としての知識体系の形成と保持（記憶）」（吉田，1991，p.48）と定義される。同様に松行・松行（2002）も、組織間学習とは「①ある組織体がもつ情報および知識を用いて独自に知識形成をする組織学習、②各組織体が持つ情報や知識の組織間における双方向的な移転、交換および交流など、その結果として、③それらを受け入れた組織体が独自に組織学習をして、新しい知識の形成という知識創造をする一連のプロセスである（p.107）。」と定義している。

知識の移転や交換が実施される場は「知識コミュニティ」（松行・松行，2004）と呼ばれる。知識コミュニティではコミュニケーションによって知識の移転や交換が行われ（若林，2005）、組織は、移転や交換された新しい知識を組織内で解釈し、有益な知識として記憶する。また知識が外部の多様な視点から持ち込まれるため、さらなる創造的な知識創造につながるとされる（奥，2008）。組織間学習に基づけば、協調戦略は、外部の多様な視点から新たな知識を創造する知識コミュニティを形成する戦略となる。

組織間学習が説明する協調戦略により獲得できる競争優位の源泉は、学習による価値の創造であるとされる。ノウハウなどの知識や技術、いわゆる見えざる資産（伊丹，2012）は、他の財に比べ不完全に移行される可能性が高い（Teece，1977，1981）。よって協調戦略は、

---

[5]　ネットワーク外部性の効果については、淺羽（1995）を参照されたい。

見えざる資産を他社から学習する機会として捉えることができる（Kogut, 1988；Hamel, 1991；Yoshino and Rangan, 1995）。そして協調戦略は、相互学習が行われることで新たな付加価値が創造され、その関係が進化していくとされる（安田, 2006）。企業間において複雑かつ異質な能力が提供され、その相互作用によって価値の創造が行われ、さらに新しい事業機会が創造される。すなわち組織間学習により企業の関係性が進化することは、更なる価値の創造に繋がることとなる（Doz and Hamel, 1998）。これらの議論は、企業群の協調行動により創出される要因に注目することで、単独企業では創出できない競争優位の源泉を整理したことに意義がある。

3. 競争優位の源泉の分類

前節で概観した競争優位の源泉を整理すると、各々のビューにおいて重複する競争優位の源泉が存在する。そこで本節では、これら先行研究から導出された競争優位の源泉を、協調戦略を競争優位の側面から分析する4つのアプローチ（寺部, 2017b）で整理し分類していく。

3.1 協調戦略分析の4つのアプローチ

寺部（2017b）は、協調戦略を説明する理論を整理し、競争優位の側面から分析するための4つのアプローチを提示した[6]。それらは、①マーケット・アプローチ（外的・個別企業の成果）、②ネットワーク・アプローチ（外的・企業群の成果）、③内部資源・アプローチ（内的・個別企業の成果）、④関係性資源・アプローチ（内的・企業群の成果）である。

マーケット・アプローチは、競争優位の源泉を、企業の外部にあるマーケット全体に注目するアプローチである。パートナーとの協調により、自社が獲得できる個別企業の成果に焦点をあてる。取引コスト理論や、ゲーム理論などプロセスからの分析視点を含むアプローチである[7]。次にネットワーク・アプローチは、競争優位の源泉を、マーケット・アプローチと同様に企業の外部にあるマーケット全体に注目する。そしてパートナーとの協調により、ダイアドまたは複数社のネットワークによる企業群の成果に焦点をあてるアプローチである[8]。内部資源・アプローチは、競争優位の源泉を、企業内部に保有する経営資源に注

---

(6) 各アプローチを設定する上で、競争優位の源泉が企業「外部」にあるのか企業「内部」にあるのかによる軸、及び競争優位の分析単位を「個別企業の成果」と、ペアまたはネットワークされた「企業群の成果」による軸、この2つの軸を設定した根拠については、寺部（2017b, pp.24-25）を参照願いたい。

(7) マーケット・アプローチに属する中心理論は、取引コスト理論（取引コストの最小化）、ゲーム理論（競争と協調の動態的側面を重視し、またゲーム理論を援用した競争ポジションの改善を説明する）、制度理論（環境は組織に対して制約を課し、組織行動に正当性を配賦するものであることを説明する）、リアル・オプション理論（不確実性への対処）である。

目する。パートナーとの協調により、自社が獲得するまたは利用できる個別企業の成果に焦点をあてるアプローチである。RBVを中核理論とし、資源依存理論やエージェンシー理論などからの分析視点を含むアプローチである(9)。関係性資源・アプローチは、競争優位の源泉を、内部資源・アプローチと同様に企業内部に保有する経営資源に注目する。パートナーとの協働により、ダイアドまたは複数社のネットワークによる企業群の成果に焦点をあてるアプローチである(10)。

3.2　4つのアプローチによる分類

本項では、2節で議論した先行研究から得られた競争優位の源泉を、具体的な事象と関連させながら、協調戦略の4つのアプローチで分類していく。分類の方法は、以下5つの手順で行った。①各アプローチにより分類される競争優位の源泉を、それぞれマーケット要因、ネットワーク要因、内部資源要因、関係性資源要因と呼ぶこととした。②2節の先行研究で整理した、各ビューで重複する競争優位の源泉は、ひとつにまとめた（例えば規模の経済性による低コストや補完的資源など）。③同じ競争優位の源泉であっても、その目的や手段が違う場合は、違う源泉として区別した（例えば同じ低コストでも、規模の経済性による低コストと市場参入時における低コストは別の源泉とする）。④リストアップされた源泉をアプローチの2軸（外的要因・内的要因）（個別企業の成果優先・企業群の成果優先）で判断し分類した。⑤分類された源泉が各アプローチに属する理論（注7～10）で説明可能かどうかを検証した。また以上の手順を行う段階で、協調戦略において競争優位の源泉とならないと判断したもの（例えばポジショニング・ビューで議論された川上・川下・部分的な統合など）は、リストから除外した。

---

(8)　ネットワーク・アプローチに属する中心理論は、マーケット・パワー理論（提携による競争ポジションの改善を説明する)、収穫逓増理論（先行者優位・クリティカル・マスの獲得を説明する)、組織生態学（ビジネスエコシステムの形成を説明する)、企業のステークホルダー理論（ステークホルダーの関心に合わせて、また環境の不確実性を減少させるため)、社会ネットワーク論（不確実性を低減させる、情報を獲得する、他社を統制するなどの優位性を説明）である。

(9)　内部資源・アプローチに属する中心理論は、資源ベース理論（パートナーの有する資源・能力の獲得を説明する)、資源依存理論（依存によるパワー・バランスの問題を取り扱う)、エージェンシー理論（機会主義的行動の抑制を説明する)、コンティンジェンシー理論（外部環境と適合するための方法、提携により不確実で複雑な環境から自社の「テクニカル・コア」を防御することを説明する)、組織学習論（外部から何をどのように学習するのか、またできるのか。及びその吸収能力を説明する）である。

(10)　関係性資源・アプローチに属する中心理論は、組織間学習論（協調関係の発展により既存の資源・能力だけでなく新たな成果の創出を説明する)、取引価値理論（組織間資産の相互連結性、パートナーの希少性、資源の不可分性から生じるレントが、競争優位の源泉となることを説明する)、構造主義的見方（協業を継続するため、組織だけでなく個人が協力し、コミットメントを繰り返す提携の社会学的性格を強調）である。

各要因は、2つの軸により分割される。一つ目の軸は、競争優位の分析単位を、個別企業の成果を重視するか企業群の成果を重視するかの軸である。協調戦略は、スポットの市場取引とM & Aなどによる内部組織化の中間領域の戦略であるとすれば、個別企業を重視する側の極限は市場取引であり、企業群の成果を重視する極限は内部組織化となる。よってこの軸による判断は、取引コスト理論（TCE）を援用することが有用と考えた。TCEは企業が市場取引か内部組織化の選択をすること、すなわち企業の活動範囲を決定することを説明する理論だからである。TCEは、企業が市場の失敗の視点から、企業が内部組織化を選択する要因として次の13項目を挙げる。それらは、①取引特殊（transaction specific）資本投資のレベルが高い（MacDonald, 1985；MacMillan, Hambrick and Pennings, 1986；Caves and Bradburd, 1988）。②人的資源投資の取引特殊性が高い（Armour and Teece, 1980；Anderson and Schmittlein, 1984；Anderson, 1985；John and Weitz, 1988；Masten, Meehan and Snyder, 1991）。③投資の地理的特殊性が高い（Joskow, 1985；Stuckey, 1983）。④物的資産の特殊性が高い。⑤特定の取引に関して、優良な売り手と買い手がごくわずかしかいない（取引相手の代替性が低い）（Levy, 1985； MacDonald, 1985；Caves and Bradburd, 1988）。⑥不確実性と複雑性のレベルが高い。⑦機会主義的行動を管理するコスト（統治するコスト）が高い。⑧生産コスト（財とサービスの生産に関わる直接費）が高い。⑨取引の頻度が多い（交渉のための統治コストがかさむ）（Joskow, 1985；Stuckey, 1983）。⑩分離不能性（inseparability）が高い（企業内のある資源は、ほかの資源から分離することができない）（Teece, 1980）。⑪情報の市場性（market for information）が低い。価値ある情報は市場に出回ることはない、自分自身のために使う（Arrow, 1984）。⑫移転が困難な暗黙知の情報（tacit knowledge）の入手。⑬市場の失敗を促す市場支配力の強化である。これらの項目は、企業が市場取引よりも内部組織化を選択する要因であり、本研究における個別企業よりも企業群の成果を重視する場合の要因となる。

二つ目の軸は、競争優位の源泉が企業の外部にあるのか、または内部にあるのかの軸である。外部要因とは、市場における企業のポジショニングに影響を及ぼす要因であり、内部要因とは企業が保有するまたは獲得する経営資源に起因する要因である。沼上（2009）によれば、外部要因とは、表層すなわち目に見えるものであり、組織プロセス（バリューチェーンやバリューシステム）、組織プロセスから生み出される製品や市場における競争優位などである。また内部要因とは、深層すなわち目に見えないもの、見えにくいものであり、経営資源（情報的経営資源、見えざる資産、ダイナミック・ケイパビリティー、組み合わせの知識）であるとされる（p.88）。これら二つの要因は沼上が指摘するように、（例えば、組織プロセスと経営資源は別物か同一かは議論の余地が残るなどと）明確に区別できない要因がある。よって本研究では、明確に区別できない場合、外部要因と内部要因を程度の問題として捉え、分析の対象となる競争優位の源泉がどちらの要素を多く含むかによって判断すること

とする。

3.3　競争優位の源泉の分類

ここからは、競争優位の源泉を、4つのアプローチにより検証し各要因に分類した手順を論述していく。「低コスト」は、次の3つに分類される。低コストを実現するための手段は、アウトソーシングなどにより生産や業務の効率化を図ることや、パートナー企業の販路を利用することで新規市場・海外市場・新セグメントへ低コストで参入・撤退することである。これらは取引特殊資本投資のレベルが低く、取引相手の代替性が高い。よって個別企業寄りの選択となるため、マーケット要因に分類される。また同じ低コストであっても、共同販売などによる新規市場・海外市場・新セグメントへの低コストでの参入や、共同生産などによる大量生産（規模の経済性）により実現される低コストは、投資の地理的特殊性や物的資産の特殊性が強い。よって企業群寄りの選択となるためネットワーク要因となる。また共同開発や共同生産などであっても関係特殊資産（relationship-specific assets）[11] の投資を伴う開発や生産により実現される低コストは、取引特殊資本投資のレベルが高く経営資源に起因するため、関係性資源要因に分類される。

「スピード」（短期間、素早いという意味で解釈）は、次の3つに分類される。パートナー企業の販路の利用による短期間での市場参入は、取引特殊資本投資のレベルが低く、パートナーを利用するという意味で個別企業寄りの選択となるため、マーケット要因に分類される。共同販売は、同じ短期間での市場参入であっても、人的資源投資の取引特殊性が高い。よって企業群寄りの選択となるため、ネットワーク要因に分類される。また共同開発や共同生産などによる短期間での製品開発や生産は、取引特殊投資のレベルが高く、マーケットよりも内部資源に重点が置かれるため、関係性資源要因に分類される。

「顧客の囲い込み」は、次の2つに分類される。長期的な継続取引により顧客のスイッチング・コストを上昇させることで顧客を囲い込むことは、取引特殊資本投資のレベルが低く、不確実性のレベルを低めるため、個別企業寄りの選択となる。よってマーケット要因に分類される。また同じ長期的な継続取引であっても、コア・コンピタンスを提供することにより、顧客を獲得したり、囲い込むことは、マーケットよりも内部資源に重点が置かれるため内部資源要因となる。

「シナジー」は、次の3つに分類される。業務提携などによりいち早く市場参入するための柔軟性を確保しておくこと、すなわち不確実性へ対応するための戦略オプションである協調行動は、不確実性と複雑性のレベルを低めるため、個別企業寄りの選択となる。よってマー

(11)　関係特殊資産とは、ある特定の取引を行うために投資した資産である。特定の取引において往々にして必要不可欠であるが、この資産を別の取引で使用する場合は、一定の生産性の低下や、新しい取引に適応させるコストが生じる。（Besanko et al., 2000, p.159）

ケット要因となる。開発委託・生産委託・販売委託などにより補完的資源を利用することや獲得することは、取引特殊資本投資のレベルが低く、個別企業寄りの選択となる。よって内部資源要因となる。また共同開発・共同生産などによる補完的資源の共有や、知識を共有することでイノベーションを推進していくことは、取引特殊資本投資のレベルが高い。よって企業群寄りの選択となるため、関係性資源要因となる。

企業のグループ化やコンソーシアムなどを通じて連携し、「デファクト・スタンダードを形成する」ことで、参入障壁や移動障壁を構築することや、同様にグループ化を通じて、共通の競合企業や政府などの第三者に対して、「バーゲニング・パワーの強化」を図ること。これらは、市場の失敗を促す市場支配力の強化に繋がる要因となる。またこれらは、取引特殊資本投資のレベルが高く、取引相手の代替性が低いため、企業群よりの選択となる。よってネットワーク要因となる。

共同開発を通じて技術やスキルや能力の「学習（競合企業を含む）をする機会」の獲得や、開発委託・生産委託・販売委託等を通じて、パートナーの持つ「希少資産や移動困難性の高い見えざる資産」の利用や獲得、「差別化された模倣されにくい特異な製品・サービス」の開発は、マーケットよりも内部資源に重点が置かれる。TCE の視点では、物的資産の特殊性が高いため、企業群寄りの選択となる。しかし RBV の視点では、特殊性の高い資源を獲得するには高いコストがかかるため、市場取引すなわち個別企業寄りの選択となる。本研究では、特殊性の高い資源を利用するという行動に注目し、RBV の視点を支持し内部資源要因とする。同じ共同開発などであっても、「リスクを回避するためにコストを分担すること」

表1　4つのアプローチによる分類

		競争優位の分析単位	
		個別企業の成果を重視	企業群の成果を重視
競争優位の源泉	外部	マーケット要因	ネットワーク要因
		低コスト・生産・業務の効率化（アウトソーシング）	低コスト・共同生産（規模の経済性）
		低コスト・新市場参入・撤退時（パートナーの利用）	低コスト・新市場参入（共同事業）
		スピード・短期間での市場参入（販路の利用）	スピード・短期間での市場参入（共同販売）
		柔軟性・早期市場参入（不確実性への対応）	参入・移動障壁・デファクト・スタンダード
		顧客の囲い込み・スイッチング・コストの上昇	バーゲニング・パワーの強化
	内部	内部資源要因	関係性資源要因
		シナジー・補完的資源の利用・獲得	低コスト・関係特殊投資
		顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供	スピード・短期間での製品開発
		技術・スキル・能力の学習（競合を含む）機会	シナジー・補完的資源の共有
		希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得	シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進
		模倣困難性・差別化された製品・サービスの開発	リスク回避・コスト分担

出所：筆者作成

は、不確実性のレベルが高いための回避行動と捉えることができる。よって企業群寄りの選択となるため、関係性資源要因となる。

以上、先行研究で議論された競争優位の源泉を、4つのアプローチで分類したものが表1である。但し、協調戦略の目的は、各企業において決して一つではなく、同時に2つ以上の競争優位の源泉の獲得や利用を目的とする場合がある。また自社と協調先（パートナー）が、それぞれ違う競争優位の源泉の獲得や利用を目的にする場合がある。これらは、戦略の目的となる要因を分析する上で留意しておく必要がある。

3.4　時間軸による事例の判断

次に分析アプローチの2軸以外の軸である時間軸での判断について言及する。本研究では協調行動が見られた（例えば新聞発表がされた）時点での要因により判断をする。よって協調行動の結果得られた要因は、判断する要因としない。例をあげれば、自社がパートナー（製造メーカー）と提携し、共同生産をすることで低コストの製品を発売した。その結果、自社はパートナーの持つ特殊な技術を学習し身につけることができたとする。この場合の判断は、協調行動が見られた時点、すなわち自社が、特殊な技術を持つパートナー（製造メーカー）と提携し、共同生産により低コストの製品を発売した時点での要因（ネットワーク要因）として判断をする。その結果、自社がパートナーの持つ特殊な技術を学習し身につけることができたことは、技術・スキル・ノウハウの学習（内部資源要因）となる。しかし本研究では、この協調行動の目的は、共同生産により低コストの製品を発売した時点での要因である、ネットワーク要因によるものと判断する。また内部要因である競争優位の源泉は、いずれ外部要因となることが多い。例えば、共同開発（内部要因）により、短期間で低コストの新製品（外部要因）が上市された場合などである。このように協調行動の結果に着目すると、多くの要因が外部要因に帰結することになる。この意味においても、本研究では、協調行動の結果得られた要因でなく、協調行動が行われた時点での要因により判断すること [(12)] とする。

4.　協調戦略の決定要因と競争

4.1　協調戦略の決定要因

協調戦略の決定要因は、相互依存・戦略レベル・結合関係の3つで分類可能である（寺部2017a）。また協調戦略の領域は、市場取引と内部組織化の中間に位置する範囲である [(13)]。

---

(12)　この意味において本研究では協働的行動を選択した時点の成果を述べている。よって本研究の成果と協調的行動の結果として生み出される企業のパフォーマンスを議論する際には注意を要する。

本項では、具体的な事例[14]を交えて協調戦略の3つの決定要因について詳述していく。

一つ目の決定要因である相互依存とは、誰（WHO）と協調関係にあるのかによって分類する要因である。この誰（WHO）とは、Porter（1980）の5ForcesにBrandenburger and Nalebuff（1996）の「補完的生産者」を加えた6Forces（加藤，2014）を構成するプレーヤーである。そして、相互依存は、垂直的相互依存、補完的相互依存、水平的相互依存の大きく3つに分類される。はじめに垂直的相互依存とは、主に同じ業界における自社と売り手（供給者）及び自社と買い手（顧客）との相互依存関係である。自動車業界においてトヨタ自動車を主企業と捉え、事例を挙げるならば、トヨタ自動車とデンソーやトヨタ自動車とアイシン精機など、自社と供給者である部品メーカーとの系列関係が該当する。またトヨタ自動車と勝又自動車（トヨタ勝又グループの持ち株会社・千葉トヨペットなどトヨタディーラ5社を運営）など、自社と販売会社の関係である。但し東京トヨペットや東京トヨタなどトヨタ自動車の連結子会社は含まれない。これらの関係は、協調関係ではなく子会社化されているため、内部化に等しい関係だからである。

次に補完的相互依存とは、自社と主に異業種である補完的生産者との相互依存関係である。走行データの保管と分析をする新会社（ジョイント・ベンチャー）を設立した、トヨタ自動車とマイクロソフトの関係や、2016年5月に提携を検討することで合意したトヨタ自動車と配車サービスを提供するウーバー・テクノロジーズ（米）との関係などが該当する。

最後に水平的相互依存とは、自社と同一市場内の企業、新規参入者、代替品生産者との相互依存関係である。新規参入者や代替品生産者は、自社の市場に参入した場合、競合企業となるため水平的相互依存とした。また同一業界内であっても競合していない企業も存在するため、競争関係の有無により水平的相互依存は2つに分類される。水平的（競争なし）相互依存の事例としては、軽自動車事業で資本提携しているトヨタ自動車とダイハツ工業との関係や、トラック事業で資本提携している、トヨタ自動車と日野自動車などである。もう一つの水平的（競争あり）相互依存の事例としては、車載システムで提携するトヨタ自動車とフォード・モーター、包括的な業務提携をしているトヨタ自動車とマツダ、環境分野で事業提携するトヨタ自動車とBMW（独）などが該当する。

二つ目の決定要因である戦略レベルとは、協調関係の度合いを示す要因であり、機能単位、事業単位、全社単位の3つのレベルに分類される。はじめに機能単位の協調戦略とは、シナジーを獲得するためや事業の効率性を高めるための協調戦略となる。具体的な事象として、アウトソーシング、OEM・ODM、R&D部門の共同開発などである。先の自動車業界における事例としては、車載システムで提携したトヨタ自動車とフォード・モーターや、燃料電

---

(13) この結論を導きだした議論については、寺部（2017a，pp.116-123）を参照。

(14) 本節における事例はすべて、「日経ビジネス」（2016年6月6日号）から参照している。

池システムの共同開発で提携しているホンダとゼネラル・モーターズ（米）などが該当する。

次に事業単位の協調戦略とは、競争優位を獲得するため、または競争を回避するための協調戦略である。具体的な事象としては、戦略的提携（strategic alliance）、ジョイント・ベンチャー、系列、暗黙的協調、フランチャイズ契約、ライセンス契約などである。自動車業界における事例では、軽自動車事業で資本提携をしているトヨタ自動車とダイハツ工業、トラック事業で資本提携しているトヨタ自動車と日野自動車、チェコでジョイント・ベンチャーによる共同生産を行っているトヨタ自動車とプジョーシトロエングループ（PSA・仏）、トラック・バス事業で資本提携しているダイムラーと三菱ふそうトラック・バスなどが挙げられる。

最後に全社単位の協調戦略とは、ドメインを定義するためまたは自社の境界を決定するための協調戦略である。主たる具体的な事象としては、合併への発展を見据えた包括的な全社提携、純粋持株会社による企業統合（自立性を維持した企業統合）などである。自動車業界における事例としては、トヨタ自動車とマツダの包括提携や日産自動車と三菱自動車の資本提携（出資比率 34％ [15]）、ルノーと日産自動車の資本提携（出資比率 43.4％）が該当する。また戦略レベルの判断は、主たる企業（例えばフルセットのバリューチェーンを持つ）から見たレベルで判断をする。協調戦略の相手企業（パートナー）がベンチャー企業であり、協調する内容がベンチャー企業にとって全社単位であっても、主たる企業（フルセットのバリューチェーンを持つ）にとって協調するレベルが事業の一部の機能である場合は、機能単位とする。

三つ目の決定要因である結合関係とは、資本関係といった外部から観察可能な企業の結合関係である。その結合関係は、資本移転、資本創出、契約提携の 3 つに分類される（Yoshino and Rangan, 1995）。はじめに資本移転とは、資本・業務提携、株式の持合い、出資による資本参入などによる結合関係である。自動車業界における事例では、乗用車事業で資本提携するトヨタ自動車と富士重工業（16.5％出資）、トラック事業で資本提携するトヨタ自動車と日野自動車（50.1％出資）などである。

次に資本創出とは、ジョイント・ベンチャー（主に事業・機能単位）、純粋持株会社（主に全社単位）の一部などによる結合関係である。自動車業界における事例では、チェコでジョイント・ベンチャーを設立し、共同生産をするトヨタ自動車とプジョーシトロエングループ（PSA・仏）、走行データの保管と分析をするジョイント・ベンチャーを設立したトヨタ自動車とマイクロソフトなどの結合関係が該当する。

最後に契約提携とは、フランチャイズ、ライセンス・相互ライセンス、共同研究、共同開発、生産委託、共同マーケティング、販売協力、研究コンソーシアムなどの資本関係を伴わ

[15] 事例の出資比率は 2016 年 6 月現在のものである。

ない契約による結合関係である。自動車業界における事例としては、包括提携するトヨタ自動車とマツダ、車載システムで提携するトヨタ自動車とフォード・モーターなどが該当する。

4.2 協調戦略の決定要因に影響を与える競争

協調戦略の決定要因に影響を与える競争には、同じ業界内の競合企業との競争である「市場競争」と、協調するパートナーとの競争である「付加価値獲得競争」の 2 つの競争が存在する。以下順に各競争について詳述していく。市場競争とは、共通ないしは個別に持つ競合企業に対する競争であり、マーケット・シェアの獲得競争である。協調戦略により競争優位の源泉を獲得する、また企業の競争力を高めるという協調の動機となる競争と言える。この市場競争では、3 節で議論した競争優位の源泉が分析の視点となる。パートナーとの協調戦略により如何なる競争優位の源泉を獲得し、市場競争で勝利しマーケット・シェアを獲得することが重要となるからである。

付加価値獲得競争とは、パートナーと協調する事業から獲得した利益の配分やパートナーに対する統制力に係わる競争である。この付加価値獲得競争では、如何なる利益をどのように分配するかが分析の視点となる。Brandenburger and Nalebuff（1997）の提示した価値相関図 (16) の垂直軸、すなわち顧客と企業、企業と供給者の垂直的関係において、お互いの企業は、価値を創造する際には協調し、獲得した価値を分配するときは競争する状況である。Brandenburger and Stuart（1996）は、この価値創造の協調と価値分配の競争を、創造価値と付加価値の概念により説明している。創造価値（value created）とは、「顧客の支払い意欲額（willingness-to-pay）から機会費用（opportunity cost）を引いたもの」と定義され、協調関係にある企業群のバリューシステムから生み出されるパイの総和となる。そして付加価値（added value of a player）とは、「すべてのプレーヤーによる創造価値（value created by all players）から自分以外のすべてのプレーヤーによる創造価値（value created by all other players）を引いたもの」と定義される。すなわち自社がバリューシステム内で生み出しているパイとなる。取引の制限を受けない環境下では、付加価値の大きさは特定のプレーヤーがどのくらいの価値を獲得するかの上限によって決定される。また多くの付加価値を得る鍵は、自社と競合企業との非対称性にあるとした。この概念を援用すれば、本研究における付加価値獲得競争とは、協調行動からパートナー企業と生み出した創造価値から、自社の付加価値を如何に獲得していくかの競争となる。

宍戸・福田・梅谷（2013）によれば、協調行動により獲得できる経済的利益 (17) は、持分利益、取引利益、反射的利益の 3 種類であるとされる。持分利益とは、「ジョイント・ベン

(16) Brandenburger and Nalebuff（1996）*Co-opetition*（嶋津祐一・東田啓作訳（1997）『コーペティション経営』）邦訳 p.29 参照のこと

チャー（JV）の企業価値に対して、各パートナーが出資した持分の割合に応じて得られる出資者（株主）としての利益」と定義される。「利益配当及び資産の増加（キャピタルゲイン、株式譲渡または精算時に実現される残余財産分配請求権）の総和」（p.91）と定義される。この持分利益は、資本移転や資本創出など投資を伴う場合に発生する利益であり、契約提携などの結合関係では発生しない利益である。

次に取引利益とは、「各パートナーが契約当事者として JV と取引することによって直接実現される利益」と定義される。「第三者との契約による提携との代替性がない合弁特有の取引では、各パートナーが JV に参加したことにより得られる利益」（p.95）となる。JV に限定しなければ、一般的に協調戦略により自社とパートナーが獲得した利益の総和すなわち創造価値となる。Greenwald and. Kahn（2005）は、協調関係を安定的に維持するためには、公平性の原則に従った創造価値の分配が重要であることを主張する。Greenwald et al. は、ある単独行動が正しいか正しくないかの問題だけでなく、すべてのプレーヤーが自らの協調行動の対価として獲得できる利得に満足していることを公平であるとする。そして公平性の原則として、①個人合理性の原則、②対称性の原則、③水平配分の不変性の原則の 3 つを挙げている。

最後に反射的利益とは、「持分利益および取引利益に該当しない、各パートナーが JV に参加したことによって得られる当該パートナーの固有の利益」（p.111）と定義される。例えば、パートナーへの出向者によるノウハウの習得など、ライセンス契約に定めていない知識の学習効果や企業の社会的価値の増加（提携によるブランド価値の増加、マスコミの評判）、施設廃棄効果、将来の取引への期待などである。これらの利益は、パートナー間における分割が不可能または困難であり、パートナーに直接帰属する特有の利益とされる。また一方の当事者に発生また帰属した後に、相手方には利益配分請求権がない利益であるとされる（p.131）。

5. 協調戦略の分析枠組み

5.1 協調戦略の分析枠組み

前節で協調戦略に影響を与える競争は、市場競争と付加価値獲得競争の 2 つが存在することを指摘した。ここでは、2 つの競争と協調戦略の決定要因の関係について考察していく。はじめに市場競争と協調戦略の決定要因の関係である。この関係では、市場に於いて競合企業と競争するうえで、パートナーと協調し、どのような競争優位の源泉を獲得するのかが焦

---

(17) 宍戸・福田・梅谷（2013）はジョイント・ベンチャーによる利益として 3 種の経済的利益を挙げるが、本研究ではジョイント・ベンシャーによる利益に限定することなく、企業間の協調行動の結果生み出される利益と捉える。

点となる。すなわち、協調戦略により獲得する競争優位の源泉と協調戦略の決定要因の関係が分析される。SWOT 分析などを通じて自社の獲得すべき競争優位の源泉が決定され、そしてその競争優位の源泉を獲得するために、3 つの決定要因である、誰と（相互依存)、どの範囲で（戦略レベル)、どのように（結合関係）協調戦略を決定していくのかが分析される。また競争優位の源泉は 3 節で述べた通り、4 つの要因（マーケット、ネットワーク、内部資源、関係性資源）に分類される。よって競争優位の源泉の 4 つの要因と協調戦略の 3 つの決定要因がどのように関連するかが分析対象となる。

次に付加価値獲得競争と協調戦略の決定要因について考察していく。ここでは、パートナーとの協調戦略によって生み出した創造価値（パイの総和）から如何に付加価値（自社の取り分となるパイ）を獲得するかが焦点となる。すなわち協調戦略により獲得する付加価値と協調戦略の決定要因の関係が分析される。具体的には、誰と（相互依存）協調するかを所与とし、付加価値の獲得を巡って、協調戦略の 2 つの決定要因である、どの範囲で（戦略レベル)、どのように（結合関係）協調するかが分析される。付加価値を含む経済的利益は、4.2 で議論した通り、持分利益、取引利益（本研究での付加価値と同義と捉える)、反射的利益の 3 の利益に分類される。すなわち経済的利益の 3 つの利益と協調戦略の 2 つの決定要因がどのように関連するかが分析対象となる。

5.2　競合企業との協調戦略の分析枠組み

競合企業との協調戦略とは、競争関係にある（すなわち競争する事業を持つ）パートナーとの協調戦略である。企業間に競争関係と協調関係が混在する場合の協調戦略と言える。競合企業であるパートナーとの協調関係が、従来の市場競争における競争戦略及びその意思決定に影響を与える状況である。類似の概念に多角化戦略における反競争的企業行動である「多地点競争」がある。多地点競争とは「2 社もしくはそれ以上の多角化企業が複数の市場で同時に競争する」ことと定義される（Barney, 2002, 下 pp.95)。Barney によれば、多地点競争の状況下では、相互抑制（mutual forbearance）すなわち「お互いに競争行動を慎んで取らないこと」が促進されるとする。例えば、多角化企業の A 社と B 社が同じ事業のⅠ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳを営んでいる場合、A 社が事業Ⅰ、Ⅲで破壊的な価格戦略などで B 社に対して、競争を仕掛けると仮定した場合、B 社がそれに対抗して、事業Ⅱ、Ⅳで攻撃的な競争を仕掛けてくる可能性、すなわち報復の可能性を考慮して、意思決定を下すこととなる。その際、攻撃的な行動により事業Ⅰ・Ⅱから得られる利益の現在価値が、報復により事業Ⅱ・Ⅳから損失する現在価値より上回らないのであれば、両社とも競争的行動を回避することとなる。競合企業との協調戦略においても、協調関係が構築されることで、競争する事業に対して競争が抑制されると考えられる。競合企業と協調する状況では、競争から得られる現在価値よりも、協調により影響を受ける競争から得られる価値と協調から得られる価値の合計が大き

いと判断した場合、協調戦略が起きることとなる。競合企業と協調する状況では、競争が抑制されれば、得られる価値の合計は必ず大きくなるであろう。なぜなら競争から得られる現在価値と協調により抑制される競争から得られる価値は変わらないからである。

競合企業と協調する状況では、パートナーである競合企業と自社との競争のレベルがどの程度であるのかが重要な分析の焦点となる。パートナーと競争するレベル（以下競争レベルという）は、協調戦略の決定要因で議論した戦略レベル（協調レベルと同義）と同様に、機能単位、事業単位、全社単位の３つに分類することができる。

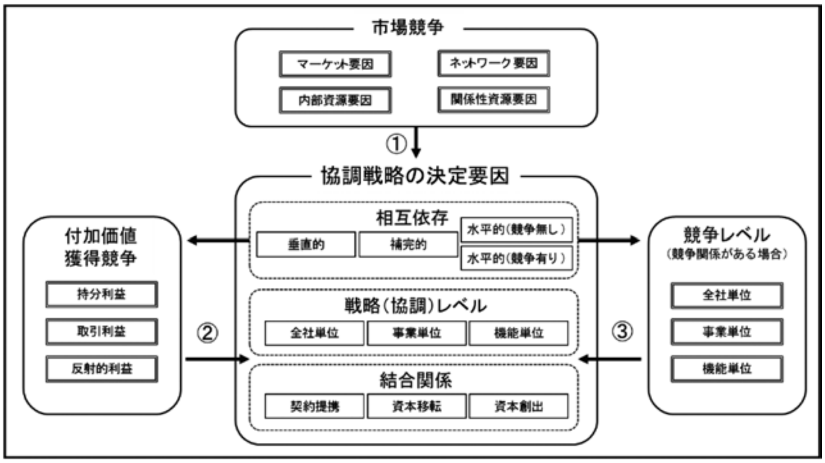
機能単位の競争レベルとは、パートナーとの競合する機能間の競争（事業内の一部、例えばR&Dや販売など）である。事業単位の競争レベルとは、パートナーと競合する事業間の競争（主に多角化企業における協調する事業以外の事業間で発生）である。そして全社単位の競争レベルとは、すべての事業において競合関係にある競合企業間で発生する全社的な競争である。

協調戦略の３つの協調レベル（機能単位・事業単位・・全社単位）と競争の３つの競争レベル（機能単位・事業単位・全社単位）を組み合せると、９通りの協調と競争の関係が発生する。例えば、機能単位の協調レベルと機能単位の競争レベルの事例としては、そーせい子会社のヘプタレス（英）と製薬大手アラガンによるアルツハイマー病などの治療薬の共同開発がある。機能単位の協調レベルと事業単位の競争レベルの事例としては、NECとヒューレット・パッカード・エンタープライズ（HPE）による、スマートフォンなどの端末を、無線で社内システムに接続する機器やソフトウエアの共同開発がある。また機能単位の協調レベルと全社単位の競争レベルの事例としては、富士重工業がトヨタ自動車からハイブリッド技術で協力を受ける一方で、富士重工業のエンジンを搭載した「トヨタ86」「スバルBZR」の次期モデルを開発した事例がある。次に事業単位の協調レベルと事業単位の競争レベルの事例としては、ダイドードリンコとキリンビバレッジの飲料事業の契約提携があり、事業単位の協調レベルと全社単位の競争レベルの事例としては、商船三井、日本郵船、川崎汽船の３社が、各社の船が貨物を相互に運んで積載率を高め、収益を改善するために提携した事例がある。全社単位の協調レベルと事業単位の競争レベルの事例としては、バニラ・エアとスクートなどアジアの10社程度の格安航空会社が、ウェブサイトで加盟企業の航空券を扱い、どのLCCのサイトからでも購入できるようにした提携がある。そして全社単位の協調レベルと全社単位の競争レベルの事例としては、日産自動車と三菱自動車の資本・業務提携がある。日産自動車は、三菱自動車の第三者割当増資を引き受け、34％を出資する筆頭株主となり、開発や購買、生産など包括的な分野で三菱自動車と連携した[18]。

---

(18) これらの事例は、2016年４月～６月の間に日本経済新聞に掲載された記事より引用した。この期間では、事業単位の協調レベルと機能単位の競争レベル及び全社単位の協調レベルと機能単位の競争レベルの事例は、なかった。

図１　協調戦略の分析枠組み



出所：筆者作成

以上、協調戦略の決定要因と協調戦略に影響を与える２つの競争および競合企業と協調戦略の状況で焦点となる競争レベルの関係を示し、協調戦略の分析枠組みを表したものが図１である。①は市場競争と協調戦略の決定要因、②は付加価値獲得競争と協調戦略の決定要因、③は競争レベルと協調戦略の決定要因の関係を分析する視点を示している。

6. 結　語

本研究における学術的意義は、次の３点である。第１に戦略論で議論されてきた競争優位の源泉を先行研究から導出し、協調戦略を分析する４つのアプローチから整理し分類したことである。これらの要因は、市場競争における協調戦略の競争優位を分析する際に有用である。第２は、協調戦略の決定に影響を与える要素となる、市場競争とその要因及び付加価値獲得競争とその要因を整理したことである。第３は、協調戦略に影響を与える競争と競合企業との協調戦略を含めた分析の枠組みを提示したことである。

今後の研究の方向性に関しては次の２点が考えられる。第１は、本研究で提示した分析の枠組みに沿って仮説を導出し実証的に検証していくことである。そして第２は、実務へのインプリケーションとして、競争優位の源泉を獲得することを目的とした協調戦略を策定するにあたり、考察すべき留意点を提示していくことである。

謝辞

本論文の執筆にあたり、指導教員である山田英夫先生及び匿名レフェリーの先生から、大変有益なアドバイスまた多大なご支援を頂きました。ここに深く感謝の意を表します。

【参考文献】

Anderson, E. and D. C. Schmittlein (1984) "Integration of Sales Force: An Empirical Examination," *The RAND Journal of Economics*, Vol.15, No.3, pp.385-395

Anderson, E. (1985) "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis," *Marketing Science* Vol.4, No.3, pp.234-254

Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill（広田寿亮訳（1969）『企業戦略論』産業能率短期大学出版部）

青島矢一・加藤俊彦（2012）『競争戦略（第 2 版）』東洋経済新報社

Armour, H. O. and D. J. Teece (1980) "Vertical Integration and Technological Innovation," *The Review of Economics and Statistics*, Vol.62, No.3, pp.470-474

Arrow, K. (1984) *Economics of Information*, Cambridge, MA: Belknap Press

淺羽　茂（1995）『競争と協力の戦略：業界標準をめぐる企業行動』有斐閣

淺羽　茂（2001）「競争戦略論の展開：経済学との共進化」新宅純二郎・淺羽茂編『競争戦略のダイナミズム』日本経済新聞社，pp.1-25

Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120

Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, *Second Edition*, New Jersey: Pearson Education（岡田正大訳（2003）『企業戦略論（上）・（中）・（下）』ダイヤモンド社）

Barringer, B. R. and J. S. Harrison (2000) "Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships," *Journal of Management*, Vol.26, No.3, pp.367-403

Besanko, D. A., D. Dranove and M.T. Shanley (2000), *Economics of Strategy 2/Edition*, New York: Wiley & Sons（奥村昭博・大林厚臣監訳（2002）『戦略の経済学』ダイヤモンド社）

Brandenburger, A. M. and B. J. Nalebuff (1996) *Co-opetition*, New York: Doubleday（嶋津祐一・東田啓作訳（1997）『コーペティション経営』日本経済新聞社）

Brandenburger, A. M. and H. W. Stuart, Jr. (1996) "Value-Based Business Strategy," *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol.5, No.1, Spring, pp.5-24

Caves, R. E. and R. M. Bradburd (1988) "The Empirical Determinants of Vertical Integration," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.9, No3, pp.265-279

Collis, D. J. and C. A. Montgomery (1998), *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, New York: McGraw-Hill Companies（根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳（2004）『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社）

Daft, R. (1983) *Organization theory and design*, New York: West

Doz, Y. L. and G. Hamel (1998) *Alliance Advantage*, Boston, MA: Harvard Business School Press（志太勤一・柳孝一監訳，和田正春訳（2001）『競争優位のアライアンス戦略』ダイヤモンド社）

Dyer, J. and H. Singh (1998) "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, Vol.23, No.4, pp.660-679

Gimeno, J. (2004) "Competition within and between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation," *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.6, pp.820-842

Greenwald, B. C. and J. Kahn (2005) *Competition Demystified: A Radically Simplified Approach to Business Strategy*, New York: Portfolio（辻谷一美訳（2012）『競争戦略の謎を解く：コロンビア大学ビジネス・スクール特別講義』ダイヤモンド社）

Hamel, G. (1991) "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic

Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.83-103

Hamel, G., Y. L. Doz and C. K. Prahalad (1989) "Collaborate with Your Competitors and Win," *Harvard Business Review* January-February, pp.133-139（小林　薫訳（1989）「ライバルとの戦略的提携で勝つ法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』April-May, pp.11-29

Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994) Competing for the Future, Boston, MA: Harvard Business School Press（一條和夫訳（1995）『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社）

Hitt, M. A., R. D. Ireland and R. E. Hoskisson (2014) *Strategic Management 11th Edition*, Stamford, CT: Cengage Learning (久原正治・横山寛美監訳 (2014)『戦略経営論：競争力とグローバリゼーション』センゲージラーニング)

石井真一（2001）『企業間提携の戦略と組織』中央経済社

伊丹敬之（2012）『経営戦略の論理（第4版）』日本経済新聞出版社

加藤俊彦（2014）『競争戦略』日本経済新聞出版社

John, G. and B. A. Weitz (1988) "Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis," *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol.4, No.2, pp.337-355

Joskow, P. L. (1985) "Vertical Integration and Long-Term Contracts: The Case of Coal-Burning Electric Generating Plants" *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol.1, No.1, pp.33-80

Katz, B. and C. Shapiro (1986) "Product Compatibility Choice in a Market with Technological Progress," *Oxford Economic Papers: Special Issues on the New Industrial Economics*, Vol.38, Nov., pp.146-165

Kogut, B. (1988) "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.319-332

Levy, D. T. (1985) "The Transactions Cost Approach to Vertical Integration: An Empirical Investigation," *The Review of Economics and Statistics*, Vol.67, No.3, pp.438-445

MacDonald, J. M. (1985) "Market Exchange or Vertical Integration: An Empirical Analysis," *The Review of Economics and Statistics*, Vol.67, No2, pp.327-331

MacMillan, I. C., D. C. Hambrick and J. M. Pennings (1986) "Uncertainly Reduction and the Threat of Supplier Retaliation: Two Views of the Backward Integration Decision," *Organization Studies*, Vol.7, No.3, pp.263-278

Masten, S. E., J. W. Meehan and E. A. Snyder (1991) "The Costs of Organization," *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol.7, No.1, pp.1-25

松行康夫・松行彬子（2002）『組織間学習論：知識創発のマネジメント』白桃書房

松行康夫・松行彬子（2004）『価値創造経営論：知識イノベーションと知識コミュニティ』税務経理協会

松崎和久（2006）『戦略提携（アライアンス）：グループ経営と連携戦略』学文社

元橋一之編著（2014）『アライアンスマネジメント：米国の実践論と日本企業への適用』白桃書房

沼上　幹（2009）『経営戦略の思考法：時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞出版社

奥　康平（2008）「経営統合における制度的信頼と自律性のバランス：組織間学習の促進と継続の条件」『経営研究』Vol.59, No.2, pp.97-113

Pfeffer, J. and G. Salancik (1978) *The External Control of Organizations*, New York: Harper and Row

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press（土岐　坤・中辻萬治・服部照夫訳（1982）『競争の戦略』ダイヤモンド社）

Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press（土岐　坤・中辻萬治・小野寺武夫訳（1985）『競争優位の戦略：いかに好業績を維持させるか』ダイヤモンド社）

Porter, M. E. and M. B. Fuller (1986) “Coalition and Global Strategy,” in M. E. Porter (ed.), *Competition in Global Industries* Boston, MA.:, Harvard Business School Press, pp.315-343（土岐　坤・中辻萬治・小野寺武夫訳（1989）「提携とグローバル戦略」『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社，pp.289-325）

Reuer, J. J. (2004) *Strategic Alliances: Theory and Evidence*, New York: Oxford University Press

Reuer, J. J. and N. Lahiri (2014) “Searching for Alliance Partners: Effect of Geographic Distance on the Formation of R&D Collaborations,” *Organization Science*, Vol.25, No.1, pp.283–298

下谷政弘（1993）『日本の系列と企業グループ』有斐閣

宍戸善一・福田宗孝・梅谷眞人（2013）『ジョイント・ベンチャー戦略大全』東洋経済新報社

Stuckey, J. A. (1983) *Vertical Integration and Joint Ventures in the Aluminum Industry*, Cambridge, MA: Harvard University Press

Teece, D. J. (1977) “Technology Transfer by Multinational Farms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-How,” *The Economic Journal*, Vol.87, pp.242-261

Teece, D. J. (1980) “Economies of Scope and the Scope of the Enterprise,” *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.1, No.3, pp.223-247

Teece, D. J. (1981) “The Market for Know-How and the Efficient International Transfer of Technology,” *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol.458, pp.81-96

寺部　優（2017a）「協調戦略の決定要因に関する一考察：企業の協調行動を決定づける要因の抽出と分類」『HOSPITALITY』Vol.27，pp.115-124

寺部　優（2017b）「協調戦略の理論研究：競争優位の視点からの理論と現象の分析枠組み」『実践経営』Vol.54，pp.17-28

若林直樹（2005）「日本的な継続的企業間関係の情報化と信頼関係―A電機メーカーのサプライ・チェーン情報化と外注企業協力会ネットワークの分析」『経済論集』175巻3号，pp.246-265

Wernerfelt, B. (1984) “A Resource-based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, pp.171-180

Williamson, O. E. (1981) “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach,” *American Journal of Sociology* Vol..87, No.3, pp.548-577

Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contractong*, New York: Free Press

山田英夫（2004）『デファクト・スタンダードの競争戦略　［第2版］』白桃書房

山田英夫（2015）『競争しない競争戦略』日本経済新聞出版社

山倉健嗣（2001）「アライアンス論・アウトソーシング論の現在：90年代以降の文献展望」『組織科学』Vol.35，No.1，pp.81-95

安田洋史（2006）『競争環境における戦略的提携：その理論と実践』NTT出版

安田洋史（2011）「アライアンスによる企業競争力の構築」『組織科学』Vol.44，No.3，pp.107-119

吉田孟史（1991）「組織間学習と組織の慣性」『組織科学』Vol.25，No.1，pp.47-57

Yoshino, M. Y. and U. S. Rangan (1995) *Strategic Alliance: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston, MA: Harvard Business School Press

張　淑梅（2004）『企業間パートナーシップの経営』中央経済社

『日経ビジネス』「三菱、必然の凋落」2016年6月6日号，pp.26-37

『日本経済新聞』2016年4月～6月