

# 戦略提携へのアプローチ\*

—内部化理論を超えて—

長谷川 信次

## 1 はじめに

企業のグローバル活動の中で、戦略的提携が近年ますます重要性を増している。提携は、主要な競争相手同士で競争上の地位の強化を目的として行われ、販売から生産、調達、研究開発にいたるまで、さまざまな活動領域で観察されている。またその形態についても、合弁事業、委託生産、委託販売、共同研究開発、クロス・ライセンスなど、多種多様なものがみられる。

伝統的な直接投資観では、多国籍企業は子会社の過半数持分を基礎として法的所有権を獲得し、企業自らが国外で事業活動を行うと考えられてきた。そこでは、事業活動の遂行に必要な経営資源が塊（パッケージ）として移転すると見なされている。ところが提携では、持分が過半数に満たなかったり出資が全く行われれないなど、必ずしも十分な法的所有権が形成されない。経営資源は所有をベースとしたコントロールとは切り離された形でデパッケージとして移転する。

このように経営資源のデパッケージ移転が増大した背景に、途上国を中心とする受入国側での投資規制があったことは確かである。そこには、独占力と効率性（すぐれた資源）という相反する二面性をあわせもつ多国籍企業（Hymer 1970）に対するアンビバレントな感情から、外国資本を完全に閉め出してしまうよりも、経営支配を伴わない技術移転を要求していこ

うとの狙いがあった。しかしながら企業はあくまで利潤追求主体であり、受入国からの要請すべてに応える慈善家ではない。提携は、企業が自らの合理的判断にもとづいて行った選択の結果でもあるはずだ。そうした合理的判断はどこにあるのか。

この点に関して Oman (1984) は、出資という形のフォーマルなコントロールが存在しなくとも、パートナーに対してクリティカルな資源（技術やノウハウ、原材料、部品など）を継続的に供給することができれば、提携関係の中でも「実質的な」経営支配が行われていると解釈し、こうした提携を「投資の新形態 (New Forms of Investment)」と呼んだ。所有に依拠しないが、別の形でやはり「支配」の一つの手段として提携を位置づけようとしたのである (徳永 1989)。

他方、多国籍企業の支配的理論と目される内部化理論においても、(1) 本国の本社から海外ユニットへの一方通行的な経営資源の移転、あるいは両ユニット間での中間財取引を考察する際に、(2) arm's length 市場の機能不全症状と代替的取引形態としてのハイアラキーの合理性を強調し、(3) そうしたハイアラキーが政府規制その他の理由によって first best の選択肢として実現されない場合の、second best の選択肢として戦略提携が把握されてきた (Rugman 1980)。

しかしながら、投資の新形態論や内部化理論がみえてきたような多国籍企業 vs 国家主権という古典的な図式の中で、あたかも second best の解決策のごとくに今日の企業間国際提携をとらえることは、果たして正当化されうるのだろうか。

本稿以下ではまず、内部化理論の論理的骨子を検討する。次いで、今日の戦略提携のエッセンスを簡単に議論し、伝統的な内部化理論の二分法ではその本質に迫れないことを論じる。そして、中間組織論、相互的資源補完、創造的資源蓄積の視点から、first best として戦略提携にアプローチ

を試みる。

## 2. 多国籍企業の内部化理論：外部市場から

### ハイアラキーへ

取引の視点から眺めれば、多国籍企業とは、複数の国に活動ユニットをもちそれらユニット間で企業内取引を行う企業である。そうしたユニット相互間の関係に応じて、多国籍企業を水平統合型、垂直統合型、多様化型、という3つの基本タイプに分類できる。

水平統合型とは、国の内外で、同一製品ラインの同一の生産工程を操業している企業をさす。垂直統合型においては、国内外のユニットが同一生産ラインではあるが、それぞれが異なる生産工程を手がけている。また、多様化型においては、それぞれのユニットが扱う生産ラインが異なってくる。

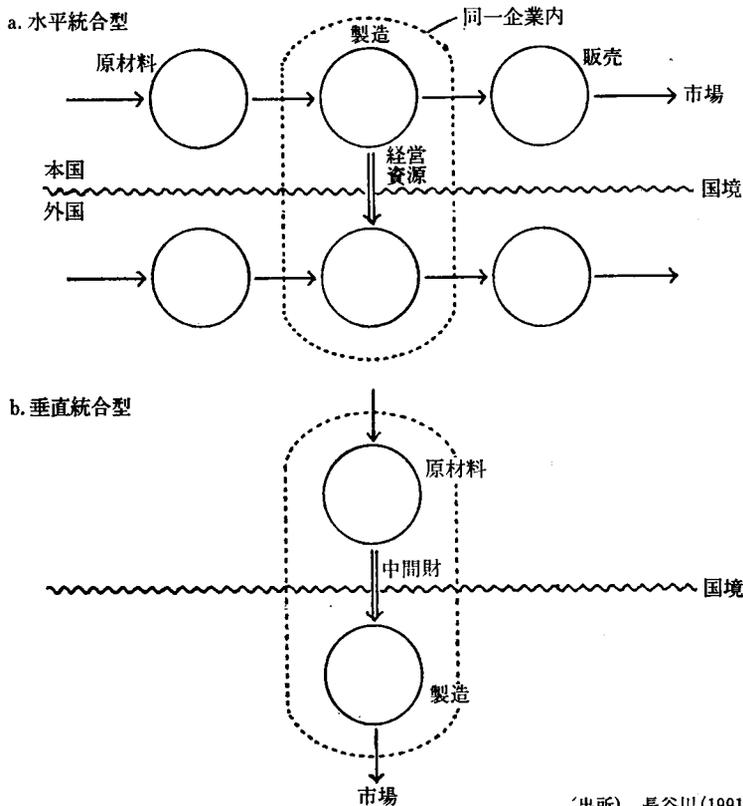
以下、これら多国籍企業の基本型に即して、取引が内部化され多国籍企業が生成する原理を確認しておこう<sup>1)</sup>。

#### 2-1 水平統合型多国籍企業

水平統合型多国籍企業のエッセンスは、企業が本国で獲得・蓄積してきた経営資源を国外に移転して、現地の生産拠点でも利用しようとする点にある(図1-a)。この経営資源移転が市場ではなく企業内で行われる理由、すなわち「水平統合の経済性」を探ることから、内部化モデルは水平統合型多国籍企業に接近する。

経営資源が国境を越えて利用可能となるのは、経営資源がもつ非排他的・公共財的性格にもとづいている。経営資源を獲得するために投じたコストが国内での経営活動によってすでに回収済みであれば、この非排他性・公共財的性格のおかげでわずかな追加コストで<sup>2)</sup> 国外でも利用可能となる。この点において、外国企業が現地ライバル企業と競争していくための必要条件が形成される。経営資源が国外に移転する理由は、こうした

図1 多国籍企業の基本タイプ



(出所) 長谷川(1991)

「多工場の経済性 (multi-plant economies)」をいかそうとする点にある。

しかしながら多工場の経済性は、経営資源のそうした公共財的性格ゆえに、自律的・開放的市場取引ではうまく機能しない可能性が高い。

第一に、経営資源の取引に先だって情報が非対称に保有されているから、取引当事者間で資源の価値をめぐる評価に食い違いが生じやすい。しかも情報の「根本的パラドクス (fundamental paradox)」(Arrow 1971) が非対称情報の事前的克服を困難にする。

第二に、利用面において、非排他性があるためにフリーライダーが出現しやすい (Rugman 1981)。例えば、潜在的買い手が経営資源を不正コピーによって手に入れようとするかもしれない。また、対価を払った買い手の中にも、他社に転売してひと儲けしようとするものがでてくるかもしれない。

フリーライダーや非対称情報に起因する問題を克服して、市場取引を円滑化しようとする制度的仕組みに、特許や商標がある。しかしながら、登録申請にともなう時間的・物理的コスト、特許の対象となりにくいノウハウや暗黙知 (tacit knowledge) の存在、監視コスト、訴訟コスト、また国によっては特許制度自体が存在しない、などを考慮すれば、こうした制度が十分に機能しているとはいいがたい。

第三に、経営資源の利用における非排他性は、コストレスでの移動を保証するものではない。経営資源が実際に国境を越えて移転するにはかなりの物理的コストを要することが報告されている (Teece 1977)。経営資源はコンピュータ・ソフトやハードの仕様書、設計図、青写真のように定式化・コード化できない暗黙的な (intangible) 部分を含むことが多く、そうした部分を移転するためには、教育・研修・実演・参加などを通じて緊密な人的コンタクトを頻繁にとり、特別な「チーム」組織 (team organization) を編成しなくてはならないわけである。

移転される経営資源の内容が複雑化すれば、取引当事者間での情報非対称性が高まる。またそれがフリーライダーの余地を与え、人的コンタクトを通じた移転の必要性も高まる。これに対してハイラキーでは、指令 (fiat) メカニズムを通じて機会主義をうまく回避することが可能となり、しかも企業内部で情報の伝達と蓄積が促進される (Williamson 1975)。その結果、一定レベルを超えた複雑な経営資源の移転が必要となる場合には、現地子会社の設立に伴う初期投資とリスクを負担してでも、経営資源を企

業内で移転しようとするであろう。

## 2-2 垂直統合型多国籍企業

垂直統合型多国籍企業のエッセンスは、国の内外に立地する両工程間で行われる中間財（原材料、部品、半製品など）取引の内部化にある（図1-b）。

水平統合でみた経営資源に代表される情動的資源あるいは無形資産と比較すれば、中間財という「モノ」に対する市場は確かに成立しやすいともいえる。しかしながらこのことは、中間財取引の市場が常に効率的に機能していることを保証するものではない。企業内での取引の管理が効率性の改善に役立つのであれば、以下に見るような「垂直統合の経済性」を求めて、企業は多国籍化するであろう。

中間財の取引では、効率的な生産を維持するために、取引に先立って取引相手に特殊な（idiosyncratic）投資を行わねばならないことがよく知られている（Klein, Crawford & Alchian 1978）。特別な生産ラインや型板の設置、市場規模に対して効率生産規模が巨大となる工程間で形成される双方独占的状況下での設備投資、継続的取引の過程で生み出される知識・経験・情報の蓄積などがよい例である。

こうした資産の特殊性は、特殊的であるがゆえに、いったん形成されると他の用途や別の取引相手への転用が効かない。したがって、事情の変更を理由に取引を途中で中断しようとしても、投下資本はもはや回収できない。その結果、取引開始当初は取引相手を選択することができても、事後的には選択の余地が奪われ、いざとなれば「手を切る（exit）」という逃げ道がなくなることから、企業はバーゲニングに対して脆弱化してしまう。取引相手はこうした交渉力の変化に目をつけ、取引開始前には戦略的に譲歩しておいて、事後的な再交渉によって取引条件を有利化しようと企てるであろう。かくしてゼロ・サム・ゲームをめぐる駆け引きが繰り返され、やがては紛争や対立にまで発展する可能性すら秘めている。

取引相手によるこうした機会主義的行動を市場取引の中で予防するため、理論上は長期契約<sup>9)</sup>が有効となるはずだが、現実には将来環境の不確実性が高まるにつれ契約を起草するコストが急増する。

したがって、特殊的投資の額が増えるほど、また不確実性が高まるにつれ、企業は工程間で行われる中間財の国際取引を内部化しようとする。

### 2-3 多様化型多国籍企業

多様化には、関連性のある部門への多様化 (related diversification) と、関連性のない (unrelated) 多様化の2種類がある。

関連性のある多様化型多国籍企業のエッセンスは、「範囲の経済性 (economies of scope)」である。範囲の経済性とは、1つの製品の生産プロセスの中に他の製品の生産にとってもコストがかからずに利用可能な要素を含んでいるために、そうした要素を共通利用することがトータルのコスト削減につながることを意味している。ところが、共通利用される要素は、水平統合型多国籍企業で議論した経営資源と同様、市場取引ではさまざまな困難に直面する。そうした諸困難を市場取引の枠内で克服するためには、条件付き請求権の契約 (contingent claim contract) が必要となるが、そのための契約起草コストが範囲の経済性を相殺してしまう可能性が高い。これに対して、企業内取引ではそうした契約は不要である。したがって範囲の経済性は企業内において初めて実現され、企業は自ら多様化することになる。

他方、関連性のない多様化型の場合には、共通利用される要素は資金に限定される。資金が本業とは関連のない分野へと投資される最大の理由はリスクの分散にあるが、資本市場が完全であれば、リスク分散は市場での投資を通じて行われる。そうした投資が企業内の資本市場で行われるのは、例えば発展途上国などでは、資本市場が未整備となっているからである。

以上の内部化理論の議論のまとめとして、表1に、多国籍企業のタイプ

と内部化される取引，内部化のベネフィットの関連を示しておいた。

表 1

多国籍企業のタイプ	内部化のベネフィット	内部化される取引
水平統合型	水平統合の経済性	経営資源
垂直統合型	垂直統合の経済性	中間財
関連のある多角化	範囲の経済性	経営資源
関連のない多角化	内部資本市場の経済性	財務的資源

### 3. 戦略提携：Second Best の選択か？

80年代以降，国際ビジネスの場において，合弁事業や技術提携，業務提携，クロス・ライセンシングなど，互いに独立の企業同士が提携する動きが活発化してきているといわれる<sup>4)</sup>。

こうした国際ビジネスにおける戦略提携は，「国際」，「戦略」，「提携」という3つのエレメントから明確に定義づけることができる<sup>5)</sup>。「戦略的」とは，企業が将来の競争ポジショニングを改善することを目的として行われる企業行動を指す<sup>6)</sup>。そこには，企業の事業環境そのものを自らの望む方向へ変更していこうとする，能動的・ダイナミックな側面が本質的に含まれている。また「提携」とは，企業間関係の継続性（継続的取引）と深さ（実物的なアセットおよび活動の共有）によって定義づけることができる。提携が異国企業間で行われたり，同一国籍の企業が共同で海外展開する際に形成されると，それは「国際的」次元をもつことになる。

戦略的行動の観点からの提携の分析はすでに別稿で行った（長谷川 1991 b）。そこでは提携が，

- (1) 直接的なベネフィット<sup>7)</sup>を上回る戦略的効果をもたらす。すなわち，提携の形成が提携の外にいるライバル企業の期待に影響を与え<sup>8)</sup>，

その結果ゲームの均衡解がシフトすること、

- (2) 例えば政府介入を通じたゲームの構造変化や、無限反復ゲームの導入といったルールの改定によって、非協力ゲームの場面でも参加企業の機会主義の発現を抑えることができる。それによって、提携は enforceable な解となりうること、

が強調された。すなわち、戦略的効果が発揮されることを期待して企業が積極的に提携を利用しようとする合理性が存在することが明かとなったのである。

こうした戦略提携に対して、既存の内部化理論はどのようにアプローチするのであろうか。

取引の観点からすれば、企業間関係の継続とパートナー企業間でのアセットや活動の共有において、提携は単純な arm's length 市場での取引とは異なる。また、それぞれの参加企業が法律上も経営上も対等な独立企業としての自律性を維持している点で、親会社・子会社の関係や企業内の事業部間との関係とも異なる。すなわち、活動ユニット間で行われる取引を管理する手段として、arm's length 市場でも内部組織でもないいわばグレイ・ゾーンに戦略提携が存在していることがわかる。したがって、市場と企業組織の双方に対する代替的（中間的）取引形態として戦略提携にアプローチすることが可能となるはずである。

ところがすでにみたように、内部化理論はもっぱら、市場からハイアライキーへの移行という二分法で多国籍企業の存在理由を論じようとしてきた。多国籍企業の内部組織こそ不完全な外部市場に代わる効率的取引の場であることの証明に主眼が置かれていたのである。内部化理論にとっては「内製 (make)」か「購買 (buy)」かの選択が基本問題で、しかも「購買」は、基本的にはもっとも優れた（言い換えれば first best の）選択肢であるはずの「内製」が何らかの理由で実行困難もしくは不可能なときの

み選択されるものとしての地位しか与えられていない。

そうした図式の中において提携は、外部市場を通じた取引の一つの形態として位置づけられている。それゆえ提携は、受入国政府の要請に基づく合弁事業の設立や市場参入のための現地企業とのタイアップ、あるいは直接競合相手とならない保証がある場合の技術移転など、消極的・戦術的なものにすぎなくなってしまう (Rugman 1980)。あくまで 100% 出資子会社の設立による単独進出形態が、(1)海外ユニットの活動を自ら掌握できる、(2)潜在的競争相手をつくるリスクが小さい、という点で理想的と考えるわけである。

しかしながらこれでは、さきに述べた、市場でも企業組織でもない中間的な取引形態としての提携の視点が欠落したままとなっている。また、企業が主体的・積極的に選択している今日の戦略提携の本質をとらえているとは言い難い。こうした既存の内部化理論がもつ限界を踏まえて、次にわれわれは first best の選択肢として戦略提携にアプローチしよう。

## 4. First Best の選択としての戦略提携

### 4-1 中間組織

企業間での提携現象を説明するモデルとして、中間組織論が近年脚光を浴びている。中間組織とは、形式的には市場取引関係を維持しながらも、そこに内部組織に類似した関係が持ち込まれたものである。内部組織における取引と市場での arm's length 取引との中間的な性格をもつ取引形態に注目し、その合理性を、市場の失敗と内部組織の失敗の両者を回避することができると同時に、両者の長所だけを生かそうとするという点に求めるものである (今井他 1982)。

こうした中間組織論が登場してきた背景には 3 つの事情がある。第一に、保険制度の発達や知的所有権保護にみられるように近年の取引技術の進展

にともない、すでに指摘した取引上の諸問題が市場取引においてもある程度克服可能となったこと。その結果、市場取引がより広範に観察されるようになった。第二に、そうした現実に対応してミクロ経済学の分野でも新たな展開がみられ、経済主体の機会主義的行動や情報の不完全性という状況のもとで、取引コストという概念を用いてよりリアリスティックな企業像（企業の生成、構造、行動）を分析しようとする動きが浸透したこと<sup>9)</sup>。第三に、欧米と比較した日本企業・経済のパフォーマンスの高さを、日本企業に特徴的な中間組織的取引の存在によって説明しようとする動き<sup>10)</sup>が活発化していることがある。

すでに内部化理論の箇所でも、国際的企業間取引がきわめて困難な問題に直面する可能性を指摘した。そうした問題を解決する方策として統合を提案するのが内部化モデルであった。中間組織論に従えば、独立企業間であっても取引が長期継続的に行われれば、それは統合に代替する解決策となりうることを示されている。例えば「囚人のジレンマ」と呼ばれるゲームの状況においてさえ、特定の取引相手と長期にわたって繰り返し取引を続けることで、双方の当事者にとって機会主義的行動をとるよりも取引の継続の方が結局は自らの利益になるような状況を作り出すことが可能となる<sup>11)</sup>。また、相互のコミットメントや評判が形成される場合にも、長期継続的取引と同様の効果が発揮される（長谷川 1988）。そうした長期的関係の中で情報の交換や蓄積が進展し、不確実性に対しても取引条件の弾力的で迅速な調整が可能となるのである。

しかも重要なのは、arm's length 市場での取引コストを回避するという点で、中間組織が内部組織と同程度に効率的な取引形態となることがすべてではない。統合される活動がそれぞれ異なる形状の費用曲線をもつ場合に、全体としての効率性を維持するためには大規模な産出量を維持しなくてはならないことはよく知られている（Stigler 1951）。したがって市場

規模が限定されている場合には、統合しない方がむしろ規模の経済性を利用できることになる<sup>12)</sup>。

また統合は新たな活動ユニットを企業内に取り込むことを意味するから、それによって企業規模が急拡大し、内部組織のオペレーションの複雑性が一挙に高まる。これに対して企業組織を管理する経営能力は少なくとも短期間には固定的な資源（量の増減ができない）とみなすことができるから、規模の不経済性が発生し、統合のメリットを減殺してしまいかねない。さらには、後戻りできない（irreversible）コミットメントを行うことで高リスクを抱え込むことが懸念されるし、固定費の負担増が需要に応じたフレキシブルな事業展開の制約となりやすい。また統合される側にすれば、独立性が失われることでインセンティブ低下が避けられないであろう。こうした一連の統合のコストを考慮すると、中間組織形態による解決策の方が内部組織よりも取引コスト節約となる可能性が高い。

#### 4-2 資源の相互補完

資源の相互補完とは、複数の企業がそれぞれ自社内に蓄積された経営資源では事業・競争展開上不十分であると考えている場合に、相手企業ももつ資源を部分的ないしは全面的に活用しようとする新しい企業の戦略をさす。現実の国際ビジネスの場では一般に、伝統的多国籍企業で想定されていたように本国から海外へ一方向的に経営資源が移転するというよりも、経営資源が相互交流的に、しかも異なる企業間でやり取りされている。また相互補完される資源も資金や技術だけでなく、人材、生産設備、市場アクセス、ブランド力、時間など、幅広い内容を含んでいる。

こうした資源の相互補完という戦略がでてくる背景には、産業の構造変化がある。Porter & Fuller (1986) も指摘するように、産業が大きく構造変化しつつある局面では、企業がもつ既存の競争優位の源泉は急速に無力化し、新たな競争優位を形づくる別の源泉が生まれてくる。そうした競

競争優位の再編成をスピーディーに進める上で、企業にとって自社内の資源蓄積だけでは間に合わないケースもでてこよう。この点に外部企業から資源補充しようという企業行動が位置づけられるのである。

そうした産業の構造変化を促し、それゆえ資源の相互補完戦略が必要となる要因として、以下の3点を指摘できるであろう。

第一に、技術革新の進展。現在、われわれは第4次技術革新の中にあるといわれ、エレクトロニクス、コンピュータ、新素材、通信、バイオなどさまざまな分野において新技術が開発され、新製品、新生産方法が次々と生み出されている。また進歩のスピードも加速し、新たに開発された技術や製品は瞬く間に陳腐化していく。こうした状況の中で、技術進歩の世界的潮流について行けるか否かが企業にとっての死活問題となり、競争優位の源泉としての研究開発の重要性が共通に認識されている。しかしながら、研究開発には大きな不確実性を伴い、ますます増大する開発コストを1社だけで負担することが難しくなっている。また、新たな技術開発に必要な既存技術が、特許という形ですでに他社に「囲い込」まれていることも多い。

第二に、急速な国際化の進展。周知のように、80年代半ば以降の円高、貿易摩擦、地域経済圏（EC、NAFTA）の形成、あるいはアジア各国の経済発展やNIEs企業の追い上げを背景として、世界の分業構造は大きく変化した。そうした構造変化に対応するために、日本企業は生産立地の海外シフトと再配置を速やかに行う必要性に迫られている。しかしながらこうした外部からの国際化の要請に対して十分な余剰資源が企業内部に蓄積されていない場合も多い。

第三に、産業のライフ・サイクルの進展があげられる。産業が成熟から衰退期を迎える局面においては、新たな技術的ブレイクスルーを行ってライフ・サイクルの延命化を図ることも不可能というわけではない。しかし

ながら場合によっては、既存分野からの撤退と新規事業への参入といったよりドラスティックな対応が有効となろう。

産業が成熟・衰退すると需要が収縮し、生産・販売量の減少によって遊休資源が発生する。この遊休資源の処分法として、欧米では従業員のレイオフにみられるように市場で売却してしまう傾向が強いが、日本企業では別の用途に転用して企業内部での延命化を図ろうとする傾向にあることがしばしば指摘される。この場合、他社がもつ経営ノウハウや技術のサポートがあれば、企業は既存分野からの退出と新たな分野への参入に伴う障壁を克服し、スムーズな多角化を遂行することができるだろう。

これと同様の議論は先の世界的な分業構造の変化に対しても当てはまる。確かに、上でみたような企業活動の海外シフトは国際分業構造の変化に対する企業の一つの対応であるが、それと同時に、企業の活動領域の入れ替えを通じた多角化もまた比較劣位化した産業にとって一つの対応策となるからである。

また、80年代以降の世界的な規制緩和の波も、これまで保護されていた市場への参入機会を生み出すという点で企業に多角化のチャンスを与えた。規制緩和はさらには技術進歩の加速と業際化をも促している。業際化は産業と産業の狭間にあるニッチ部分でビジネス機会を生み出すから、異なる国籍、異なる業種の企業が提携することでシナジー効果を創出することが競争優位につながる。

ところで、以上議論した産業の構造変化だけでなく、日本企業の戦略的志向の変化が相互補完的資源獲得戦略に与えた影響も見逃せない。

かつて、日本企業は、2度にわたるオイルショックを、コスト削減・減量経営といった徹底した合理化で乗り切ってきた。これは、技術の完成度を高めることで量産品を安くつくるノウハウを磨くと同時に、経営における無駄を徹底的に省く戦略であり、成熟化しつつある産業においては確か

に有効であったといえよう。しかしながら、市場のグローバル化にともないグローバル競争が展開されるようになると、そうした合理化戦略はいつその競争激化をもたらす。また為替レートのわずかな変化が瞬時にして長年の経営合理化努力によるコスト削減部分を帳消しにしてしまうかもしれない。さらには、成熟化した産業がやがては衰退期を迎えることも必然である。こうした諸点を考えれば、日本企業は今や単純な合理化を越えた戦略をとる必要性に迫られていることがわかる。

日本企業が近年になって、合理化から国際化・多角化・技術革新という戦略へシフトしつつあるのは、85年の円高ショックが引き金となっただけでなく、グローバル競争の激化と産業サイクルの変化の両面からの追い上げが作用している。こうした企業戦略の転換期においては、経営資源の蓄積が追いつかず、外部資源の利用に対するニーズが高まろう。しかも最近の日本企業はそうした3つの戦略を同時平行的に展開することで、競争優位をいち早く確立しようと躍起になっている。そのため、内部の資源蓄積の遅れがいつそう目立ち、外部資源に対する依存度はますます高まる傾向にある。

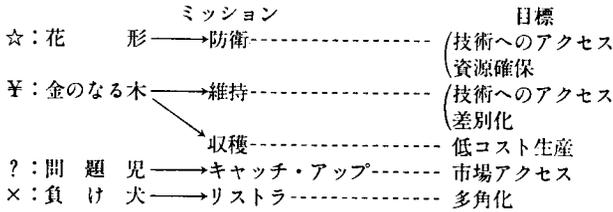
資源の相互補完のタイプは、事業の特性に応じて図2のように整理することができる。

1) 花形 (star) の事業においては、そのポジションの「防衛」が最大目的となる。例えば、新たな技術革新を進めることで、よりいつそう競争力をつけることが有効となろう。今日の技術の特徴は、関連技術が多岐にわたり高度に複雑化され、変化が速く、また膨大な資金投入に比べてそれに見合うだけの成果が得られない可能性も高い。したがって、他社と共同研究開発やクロス・ライセンスが行われる。

2) 金のなる木 (cash cow) では、シェアの「維持 (hold)」を目的として、あらたな技術の獲得やいつその差別化を進めるための資源獲得が

図 2

		相対的市場シェア	
		高	低
市場成長率	高	☆	?
	低	〒	×



提携を通じて行われる。あるいは将来性の不確かな事業では、OEM生産などを通じて他社（とりわけ途上国）の生産設備を利用して徹底的なコスト削減をはかり、「収穫 (harvest)」を急がねばならない。

3) 問題児 (problem child) では、規格の標準化や市場先取りなどから得られる先発者利益ないしは創業者利益の獲得を目的として、提携先を通じて市場アクセスを獲得する戦略が有効となる。小企業（ベンチャー）が自社の技術を手っとり早く商品化するために大企業と手を組むのはこれに相当する。

4) 負け犬 (dog) では、製品ラインの追加や事業の追加、あるいは事業の入れ換えなどのリストラチャリングを進める上で、提携企業の技術、ノウハウ、市場などが有効に活用できよう。

かくして資源の相互補完が行われると、水平統合型多国籍企業の箇所でも議論したように、経営資源の出し手は双方とも arm's length 取引では満足できなくなる。したがって、合併事業によるコントロールのシェアリングやクロス・ライセンスが行われる可能性が高い (Hennart 1988,

長谷川 1990)。

#### 4-3 創造的資源蓄積

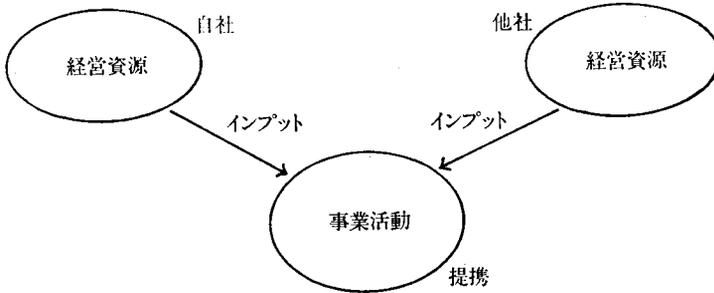
経営資源とは企業が事業活動を展開する上での必要不可欠なインプットである。その意味で、企業が展開しうる事業の領域は、その時点で企業が保有する経営資源に依存して決まるといえる。それゆえ企業は将来の事業展開を考慮にいたした上で、経営資源を不断に獲得・蓄積していかねばならない。

経営資源の獲得法には一般に三つある。第一は、資金を投入することで、内部で経営資源を育てること。例えば、研究開発活動、広告活動、販売活動、人材育成などがこれに相当する。第二に、対価を支払って外部から購入すること。企業や事業の買収、特許やノウハウの購入、商標の獲得などである。第三に、事業活動の中で組織学習を通じて経営資源を獲得すること。現場での努力から生まれる創意工夫や意外性の発見、深みのあるノウハウなど、とりわけ情動的資源あるいは無形資源と呼ばれるものが獲得される。

第三の資源獲得方法は、経営資源が事業活動のインプットとして用いられると同時に、事業活動を行う中から一種の副産物として生まれてくるアウトプットでもあるという、経営資源の二面性（伊丹・加護野 1989）と関わっている。この現場情報を組織的にフィードバックさせることで経営資源の蓄積を進めていく方法は、例えばQCサークルや提案制度にみられるように、これまでも日本企業（とりわけ生産工程）の競争力の源泉として大きく貢献したことは間違いない。

上で述べた資源の相互補完のための戦略提携は、外部からの購入という、資源獲得の第二の方法に根ざしたものであったといえよう。そこでは、事業の展開上不足している経営資源を外部から調達し、「インプット」として利用するという側面が強調されている（図3）。

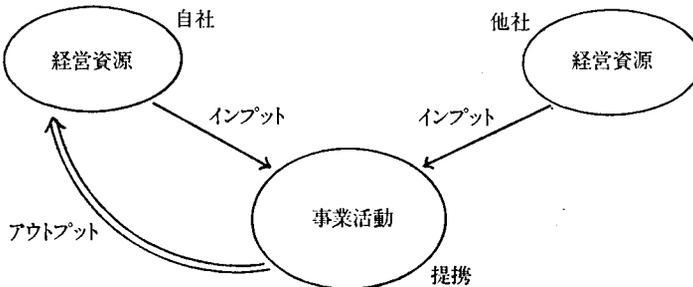
図 3



これに対して、組織学習を通じた獲得方法ではアウトプットとしての経営資源蓄積がより重要視されているから、どの分野で提携するかが大きな意味をもつ。というのも、そこでの事業活動から生み出される経営資源が、国内の既存分野の競争力の強化に役立ったり、多角化の基礎づくりとなったりして、企業の将来の事業展開のフロンティアを大きく左右することになるからである。提携を通じて、若干背伸びした分野で事業活動の場をまず意図的に作ってしまう。それによって組織学習を誘発し、将来に向けての資源蓄積につなげようとする。より戦略的でよりダイナミックな効果が狙いとされている(図3)。

不足経営資源を外部企業に依存するということは、戦略と企業がもつ資

図 4



源との間にミスマッチが起こっていることを意味する。提携は、そうしたミスマッチを埋め合わせるための道具であると一般に解釈される。しかしながら提携には、そうしたミスマッチを解消するだけでなく、ミスマッチをあえて意図的に作りだし、そこから創造的に資源蓄積を図ろうとする側面をももち合わせていることを忘れてはならない。この後者の側面は、とりわけ日本企業の国際提携をみるときよりいっそう重要性をもつものと思われる<sup>13)</sup>。これに対して欧米企業においては、企業が環境要因の分析から自社の資源展開を決定し、そうした戦略実行の用具として組織を戦略に合わせて設計するという科学的な戦略経営の中で、提携は必要とあらば他社から資源を補完するものにすぎない傾向が強いといえるのではないだろうか。

注

\* 本稿は、1992年8月4～6日に復旦大学（上海）で行われた「東アジア地域における経済発展と多国籍企業に関する国際シンポジウム」における発表論文、S. Hasegawa & R. M. Hasegawa “Strategic Alliances as the First Best” の一部を拡張したものである。

- 1) より詳しい議論については長谷川（1991 a, 1992）を参照されたい。
- 2) 経営資源を現地の実状に応じて改良したり、移転を行う上で必要となる人材の派遣などに関わる費用。
- 3) 長期契約においては特殊な投資を行う以前に将来の取引条件が明確にされるから、事後的な再交渉の余地が残らない。
- 4) 例えば、UN（1988）、Contractor & Lorange（1988）、竹田（1992）を参照。
- 5) 詳しくは長谷川（1991 b）を参照のこと。
- 6) Schelling（1960）は、自社のムーヴ（move）に関する相手側の期待に働きかけて、自社に有利な行動を相手にとらせることを目的として行われるムーヴを、戦略的行動として明示的に定義づけている。
- 7) 提携の直接的ベネフィットは提携が形成されることによる費用上もしくは需要上の構造変化をさし、次の6項目にまとめられる。

- (1) R & D資源の集中による重複投資の回避
- (2) 規模の経済性や経験効果を通じた生産の最小効率規模の実現
- (3) リスク・シェアリング
- (4) 競争の緩和

- (5) 技術・情報・ノウハウ・顧客の獲得
- (6) 現地ナショナルリズムとの融和（とりわけ先進国では貿易摩擦・投資摩擦、途上国では直接投資に対する規制）
- 8) ゲームの構造変化がライバル企業に対して参入阻止効果を発揮する。
- 9) Williamson (1985) がその代表的なものである。
- 10) 例えば、今井他 (1982), 浅沼 (1984), 伊藤他 (1989), 三輪 (1990) などがある。
- 11) ゲームの構造においてそれぞれのプレイヤーにとって非協調的行動が支配戦略となっているために、有限回のゲームではパレート劣位の解しか得られないが、無限反復ゲームを行えばパートナーによる報復の可能性がパレート効率的な協調解を導く（長谷川 1991 b）。
- 12) 自動車メーカー鋼板の大ユーザーであるにもかかわらずこれを内製化しない理由がここにある。
- 13) 例えば、Hamel, Doz & Prahalad (1989) がこの点を強調している。

#### 参考文献

- Arrow, K. J. (1971), *Essay in the Theory of Risk Bearing*, Markham Pub.
- 浅沼万里 (1984), 「日本における部品取引の構造——自動車産業の事例」, 『経済論叢』(京大), 131.
- Contractor, F. J. & P. Lorange (1988), (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington.
- Hamel, G., Y. L. Doz & C. K. Prahalad (1989), "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- 長谷川信次 (1988), 「国際ビジネスの新展開——グローバル競争における企業間協力——」, 江夏健一編著『グローバル競争戦略——競争優位の再構築』誠文堂新光社。
- 長谷川信次 (1990), 「内部化理論の再構築——多国籍企業の理論 (上) (下)」, 『世界経済評論』34 (5,6)。
- 長谷川信次 (1991 a), 「直接投資の理論的サーベイ」, 国際貿易投資研究所『貿易・投資に関する理論的・実証的研究』
- 長谷川信次 (1991 b), 「国際的戦略アライアンスの分析枠組み」, 『早稲田社会科学研究』43。
- 長谷川信次 (1992), 「対発展途上国直接投資の経済理論」, 小浜裕久編者『直接投資と工業化』日本貿易振興会。
- Hennart, J-F. (1988), "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures",

- Strategic Management Journal*, 9.
- Hymer, S. (1970), "The Efficiency (Contradictions) of the Multinational Corporation", *American Economic Journal*, May.
- 今井賢一・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・加護野忠男 (1989), 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
- 伊藤元重・松井彰彦 (1989), 「企業：日本の取引形態」, 伊藤・西村編『応用ミクロ経済学』, 東京大学出版会。
- Klein, B., R. G. Crawford and A. Alchian (1978), "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, Oct.
- 三輪芳朗 (1990), 『日本の企業と産業組織』, 東京大学出版会。
- Oman, Ch. (1984), *New Forms of International Investment in Developing Countries*, OECD.
- Porter, M. E. and M. B. Fuller (1986), "Coalitions and Global Strategy", in M. E. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press.
- Rugman, A. M. (1980), "A New Theory of the Multinational Enterprise: Internationalization versus Internalization", *Columbia Journal of World Business*, Spring.
- Rugman, A. M. (1981), *Inside the Multinationals*, (江夏他訳『多国籍企業と内部化理論』, ミネルヴァ書房, 1983)
- Schelling, T. (1960), *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press.
- 竹田志郎 (1992), 『国際提携戦略』, 同文館。
- Teece, D. J. (1977), "Technology Transfer by Multinational Firms: the Resource Cost of Transferring Know-How", *Economic Journal*, June.
- 徳永正二郎 (1989), 「実質的経営支配と投資の新形態(上)(下)——日本企業によるアジア生産拠点の設立と関連して——」『世界経済評論』2。
- United Nations Centre on Transnational Corporations (1988), *Transnational Corporations in World Development: Trends and Prospects*.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press. (浅沼・岩崎訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press.