

早稲田大学大学院商学研究科
博士（商学）学位申請論文

日本企業の協調的な戦略に関する研究
－戦略分析の枠組みと戦略策定モデルの提示－

寺部 優

目 次

序 章 はじめに	9
第1節 本研究の問題意識と研究課題	9
1.1 本研究の問題意識	9
1.2 協調戦略の研究課題	11
第2節 本研究の目的	14
2.1 本研究の目的	14
2.2 本研究の流れ	15
第3節 本論文の構成	16
3.1 序論・本論・結論の関係	16
3.2 理論編の内容	17
3.3 実証編の内容	18
第4節 重要用語の一覧	21

第 I 部 理論編

第1章 協調戦略の理論	25
第1節 はじめに	25
1.1 協調戦略研究の概要	25
1.2 本章の目的と構成	25
第2節 協調戦略の理論に関する先行研究	26
第3節 理論の再整理・考察	30
3.1 協調戦略の理論の再整理	30
3.2 取引コスト理論による協調戦略	32
3.3 ゲーム理論による協調戦略	33
3.4 マーケット・パワー理論による協調戦略	34
3.5 資源依存理論による協調戦略	35
3.6 組織学習論による協調戦略	36

3.7	企業群による協調戦略の理論	37
第4節	戦略論の視座に関する先行研究	40
4.1	経営戦略論の分析視座①	40
4.2	経営戦略論の分析視座②	41
4.3	競争戦略論の分析視座	42
4.4	戦略的提携の分析視座	43
第5節	本研究における分析視座	43
5.1	協調戦略分析の2軸	44
5.2	4つの分析視座の提示	45
5.3	分析視座と現象	47
第6節	小括	49
6.1	本章の研究成果	49
6.2	今後の研究の方向性	50
第2章	価値の創造と価値の分配	53
第1節	はじめに	53
1.1	価値の創造・分配・コーペティション	53
1.2	本章の目的と構成	54
第2節	競争優位の源泉に関する先行研究	55
2.1	ポジショニング・ビューで議論されてきた競争優位の源泉	55
2.2	リソース・ベースド・ビューで議論されてきた競争優位の源泉	57
2.3	リレーショナル・ビューで議論されてきた競争優位の源泉	60
2.4	ネットワーク外部性による競争優位の源泉	62
2.5	組織間学習による競争優位の源泉	62
第3節	競争優位の源泉の分類	63
3.1	4つの視座からの分類	63
3.2	競争優位の源泉の分類	66
3.3	時間軸による源泉の判断	69
第4節	付加価値に関する先行研究	70
4.1	付加価値の定義	70
4.2	付加価値の分配方法	71

4.3	付加価値の種類	73
第5節	コーペーションに関する先行研究	74
5.1	競争と協調の有無	74
5.2	競争と協調の程度	75
5.3	価値の創造と価値の分配とコーペーション	80
第6節	小括	80
第3章	協調戦略の構成要素	83
第1節	はじめに	83
第2節	協調戦略の分類に関する先行研究	83
2.1	資本関係に注目した分類	84
2.2	経営資源に注目した分類（資源交換による分類）	88
2.3	戦略目的の共通性に注目した分類	90
2.4	戦略の範囲に注目した分類	90
2.5	組合せによる分類	93
2.6	本研究における構成要素	94
第3節	協調戦略の構成要素・領域	95
3.1	協調戦略の構成要素①相手企業	95
3.2	協調戦略の構成要素②協調の範囲	98
3.3	協調戦略の構成要素③結合関係	101
3.4	協調戦略の領域	102
3.5	構成要素・領域のまとめ	104
第4節	協調戦略事例の検証	105
第5節	小括	107
第4章	分析の枠組みと仮説の提示	109
第1節	はじめに	109
第2節	競争と協調戦略	109
2.1	市場競争	109
2.2	付加価値獲得競争	111
2.3	競合企業との協調	113
第3節	リサーチ・クエスチョン（R・Q）	114

3.1	3つの競争の状況と R・Q	114
第4節	R・Q(1)の先行研究と仮説の提示	116
4.1	R・Q(1)の背景	117
4.2	戦略的意思決定	118
4.3	戦略策定のプロセス	120
4.4	仮説と仮説モデルの導出	121
第5節	R・Q(2)の先行研究と仮説の提示	124
5.1	R・Q(2)の背景	124
5.2	先行研究と仮説	125
第6節	R・Q(3)の先行研究と仮説の提示	126
6.1	R・Q(3)の背景	126
6.2	先行研究と仮説	129
6.3	分析の枠組み	132
第7節	小括	133

第Ⅱ部 実証編

第5章	日本企業の協調戦略の実態	139
第1節	はじめに	139
第2節	分類方法	139
2.1	協調戦略の構成要素の分類	139
2.2	競争優位の源泉の分類	144
2.3	付加価値の分類	145
第3節	日本企業の協調戦略の実態	146
3.1	分析対象となる事例	146
3.2	協調戦略の構成要素の概要	148
3.3	構成要素の組合せの概要	151
3.4	競争優位の源泉の概要	153
3.5	競争優位の源泉と構成要素の組合せ	156
3.6	付加価値の概要	160
第4節	小括	161

第6章 競争優位の源泉と相手企業	163
第1節 はじめに	163
第2節 仮説 H1 の検証及び結果	164
2.1 独立性の分析	164
2.2 独立性の検定結果	166
第3節 ロジット分析	166
3.1 分析方法	166
3.2 仮説（相手企業）H1a～d の提示	167
3.3 仮説（相手企業）H1a～d の検証	172
第4節 考察と結論	175
4.1 仮説（相手企業）H1a～d の考察	175
4.2 結論	178
第5節 小括	178
第7章 協調の範囲の決定	179
第1節 はじめに	179
第2節 仮説 H2 の検証及び結果	180
2.1 独立性の分析	180
2.2 独立性の検定結果	181
第3節 ロジット分析	182
3.1 分析方法	182
3.2 仮説（協調の範囲）H2a～d の提示	183
3.3 仮説（協調の範囲）H2a～d の検証	186
第4節 考察と結論	190
4.1 仮説（協調の範囲）H2a～d の考察	190
4.2 結論	193
第5節 小括	194
第8章 結合関係の決定	195
第1節 はじめに	195
第2節 仮説 H3 の検証及び結果	196
2.1 独立性の分析	196

2.2	独立性の検定結果	197
第3節	ロジット分析	198
3.1	分析方法	198
3.2	仮説（結合関係）H3a～cの提示	199
3.3	仮説（結合関係）H3a～cの検証	201
第4節	考察と結論	203
4.1	仮説（結合関係）H3a～cの考察	203
4.2	結論	206
第5節	仮説モデルの検証	206
5.1	独立性の分析	207
5.2	全体構造の検証（対数線形・加法モデル）	208
5.3	全体構造の検証（対数線形・不飽和モデル）	212
5.4	仮説モデルの考察	214
第6節	4要素の組合せの考察	215
第7節	小括	219
7.1	研究成果の意義と限界	219
7.2	研究成果から得られた知見	220
第9章	付加価値と協調戦略	223
第1節	はじめに	223
第2節	仮説（付加価値）H4a～cの提示	223
2.1	付加価値の種類	223
2.2	市場競争と付加価値の発生	224
2.3	協調戦略と付加価値の発生	225
第3節	分析データと分析の枠組み	227
3.1	分析データ	227
3.2	分析モデル	227
第4節	分析の結果	229
4.1	基本統計量（群別集計表及び2元分割表）	229
4.2	独立性の検定	232
4.3	カテゴリースコアの算出	234

4.4	レンジと偏相関係数	236
4.5	追加情報検定	238
第5節	仮説の検証と結論	239
5.1	仮説（付加価値）H4a～cの検証	239
5.2	発見事実と結論	240
第6節	考察	241
6.1	カテゴリーレベルの視点（取引利益）	242
6.2	カテゴリーレベルの視点（学習利益）	244
6.3	カテゴリーレベルの視点（持分利益）	246
6.4	仮説モデルからの視点	248
6.5	仮説モデルのカテゴリーレベルの分析	251
第7節	小括	252
7.1	研究成果の意義と限界	252
7.2	研究成果から得られた知見	253
第10章	競合企業との協調戦略	255
第1節	はじめに	255
第2節	仮説（競争の強さ）H5a～cの提示	256
2.1	相互抑制と仮説	256
2.2	資本による結合関係と仮説	257
2.3	競争関係の強さと資本による結合関係と仮説	258
第3節	データ及び分析の枠組み	260
3.1	分析データ	260
3.2	仮説検証のための3要素	260
3.3	データの概要と分析の枠組み	261
第4節	分析の結果	264
4.1	独立性の検定	264
4.2	順序ロジット・ロジット分析	267
第5節	考察と結論	268
5.1	仮説の検証と結論	268
5.2	考察とインプリケーション	270

第6節 小括	270
6.1 研究成果の意義と限界	270
6.2 今後の研究の方向性	271
6.3 研究成果から得られた知見	271
結章 協調戦略策定モデルの提示 本研究の意義と限界	273
第1節 はじめに	273
第2節 実証編の研究成果	273
第3節 本研究の結論	274
第4節 実務へのインプリケーション	275
4.1 源泉 A（自社・外部）の場合	276
4.2 源泉 B（共通・外部）の場合	276
4.3 源泉 C（自社・内部）の場合	277
4.4 源泉 D（共通・内部）の場合	278
第5節 本研究の総括	279
第6節 本研究の意義	281
6.1 学術的な意義	282
6.2 実務的な意義	282
第7節 本研究の限界と今後の研究課題	283
7.1 本研究の限界	283
7.2 今後の研究課題	284
謝辞	286
参考文献	287
参考資料	304
Appendix（事例データ一覧）	305

序章 はじめに

第1節 本研究の問題意識と研究課題

1.1 本研究の問題意識

グローバル市場におけるビジネスの多様化、ICT（情報通信技術）の進化に伴ったビジネスの高速化、また異業種からの参入やeビジネスなど新たな競合企業の出現が、日本企業をより厳しい競争に追い込んでいる。

この厳しい競争の時代は、「ハイパーコンペティションの時代」と呼ばれ、この厳しい競争環境に置かれた企業は、競争優位を持続することが困難とされる（D'Aveni and Gunther, 1994）。こうした環境下で持続的な競争優位を実現している企業は、全米企業の内、わずか2～5%程度にすぎない。ゆえに、持続的な競争優位を持つとされる企業は、一時的な競争優位を連鎖させ、その結果として長期的な業績を得ているとされる（Wiggins and Ruefli (2002, pp.92-101)）。

McGrath (2013) も、「競争優位は、一時的なものにすぎない（前掲書, 邦訳 p.viii）」とし、一時的な競争優位を活用する新たな戦略を提唱している。すなわち、このような厳しい競争環境の下では、企業が持続的な競争優位を獲得することは困難とされ、企業は競争優位を獲得し維持する為に、新たな戦略を模索せざるを得ない。

また企業間の競争は、「製品の競争から、事業の仕組みの競争」へ移行しており（加護野・井上, 2004, p.1）、単一企業間の競争から企業群（ネットワーク）間の競争へと移行している（Holmberg and Cummings, 2009, p.164；伊藤, 1999, p.22）。企業群間の競争とは、企業群対企業群におけるビジネスモデルの競争とも言える。このビジネスモデルの競争では、他社と競争するための戦略だけでなく、他社と協業する戦略も重視され、他社とwin-winの関係を構築することが重要とされる（山田, 2013, p.76）。そこで、これらの競争の変化を踏まえた競争戦略を、研究する必要があると考えた。

実際の日本企業の行動を観察すると、競争環境の変化に伴い、多くの日本企業が自前主義による内部成長だけでなく、他社の資産⁽¹⁾を活用し、自社の資源としたり、他社と協業

⁽¹⁾ 本研究では、資産と資源を分けて論述する。資産とは、企業が保有する、ヒト、モノ、カネ、情報である。資源とは、事業活動に必要な「用役」や「効用」を引き出された資産である（和田・青井・矢作・嶋口著, オールウェイズ研究会編, 1989）。

し、新たな資源を創造することで、市場での競争力を高めている戦略が見られた。このような他社との協調的な戦略は、競争優位を獲得するためであると思われる。

そこで、競争優位を獲得するためには、自前主義にこだわらない、他社の外部資源の活用⁽²⁾や、他社との協業による資源の獲得が、有効な選択肢となる場合があるのでは、との問題意識を持つに至った。

ここで、競争戦略の代表的な研究⁽³⁾を概観すると、競争優位の獲得を目的とした競争戦略研究には、市場でのポジションに注目した、ポジショニング・ビュー (Porter, 1980, 1985) や、企業の経営資源に注目した、リソース・ベースド・ビュー (Barney, 1991, 2002) などがある。これらの研究は、単一企業を分析対象とした研究である (牛丸, 2007, p.15)。

一方で、企業群を分析対象とし、競争優位の視点から競争戦略を分析した研究には、企業の協働・協業に注目したリレーショナル・ビューがある (Dyer and Singh, 1998 ; Dyer, Singh and Hesterly, 2018)。リレーショナル・ビューでは、組織間の関係性を形成することや、維持することの優位性が議論され、協調することを通じた優位性 (collaborative advantage) や、他社と関係を持つことを通じた優位性 (relational advantage) が、競争優位になることが指摘されている (Barringer and Harrison, 2000 ; Hitt, Ireland and Hoskisson, 2014, 邦訳 p.392)。

しかしながら、競争優位の獲得を目的とした競争戦略研究では、企業群を分析対象とした研究⁽⁴⁾は、十分に議論されているとは言い難い (井上, 2010, p.571)。また日本企業について、他社との協調的な戦略が有効な選択肢となるのは、どのような場合かについて分析した研究は、見当たらない。

そこで本研究は、日本の単一企業ではなく、日本の企業群を分析の対象とし、競争優位⁽⁵⁾を獲得するための、他社との協調的な戦略 (以下本研究では、協調戦略と呼ぶ) につい

⁽²⁾ 但し、自前主義と外部活用の併用が必要であることは、常に成立する訳ではない。自前主義 (内部化・垂直統合) や、外部活用 (市場取引、中間組織である協調戦略) が選好される条件は、取引コスト理論 (e.g. Williamson, 1979)による視点、知識ベース論 (Conner and Prahalad, 1996) による視点、資源ベース理論 (Barney, 2002) による視点、それぞれの視点で異なることが指摘されている。

⁽³⁾ これらの競争戦略の先行研究については、第2章で詳述する。

⁽⁴⁾ ネットワーク理論や価値相関図 (Value Net) をベースとした、他社と協働・協業する戦略の研究。

⁽⁵⁾ 本研究における「競争優位」とは、「企業の行動が業界や市場で経済価値を創出し、かつ同様の行動を取っている競合企業がほとんど存在しない状態 (Barney, 2002, 邦訳上 p.32)」と定義する。

で議論していく。すなわち本研究は、競争優位を獲得するために、他社の資産を活用し、自社の資源にすることや、他社と協業し、新たな資源を獲得するといった、日本企業の協調戦略に焦点をあてる。そして、その協調戦略のメカニズムや有用性を検証し、日本企業が、競争優位を構築するための、協調戦略の策定方法を提示する。

ここで、本研究の論点を明確にするために、本研究の協調戦略について定義しておく。本研究では、他社との協調的な戦略の総称を、本研究の協調戦略と呼ぶ。協調戦略とは、他社の資産を活用し自社の資源としたり、他社と協業し新たな資源を創造することで、競争優位を獲得し競争力を高める戦略である。

1.2 協調戦略の研究課題

協調戦略の研究を渉猟すると、多くの研究実績が蓄積されている。しかし、いくつかの研究課題も存在する。そこで協調戦略の研究課題を、(1)学術的な課題と(2)実務的な課題に分けて、整理していく。

(1) 学術的な課題

学術的な課題は、①広範囲に及び体系化されていない点、②学術用語が多様である点、③研究対象が限定的である点の3点である。

① 広範囲に及び体系化されていない

協調戦略の学術的な研究は、広範囲に及び体系化されていない。経営学の領域で、協調関係は、以下の4つのレベルで研究されている。それらは、①個人レベル、②企業内レベル、③企業間レベル、④ネットワークレベルである。学術的な研究は、各レベルにおいて、多くの研究が蓄積されてきたが、各レベルで研究された現象、用語、定義、発見事実など共通点が多いにも拘わらず、統一された理解や理論を構築するには至っていない (Bengtsson and Kock, 1999)。

その主因は、企業間の関係性に関する文献が、膨大であり、経営学、経済学、社会学など、多岐の領域にわたっているからである (Barringer and Harrison, 2000, p.368)。また、研究者によって様々な視座が存在し、包括的に統合された理論となっていないからである (Faulkner and de Rond, 2000, p.24)。

② 学術用語が多様である

協調戦略の研究で使用されている学術用語は、研究者の関心領域によって多様であり、統一的な定義がなされていない（牛丸，2007、p.20）。戦略論の研究領域では、ネットワーク、戦略アライアンスなど、様々な言葉で表現されている（小林，1999，p.85）。

またマーケティングの研究領域においては、コラボレーション、コーペティション、ネットワーキング、ジョイント・ベンチャー、アライアンス、パートナーシップ等が基本的には同義語として相互に区別されずに用いられていることが多い（Fyall and Garrod, 2005, pp.131-132）。これらの多様な学術用語が、研究を混乱させる要因のひとつとなっている。

③ 研究対象が限定的である

学術的な研究において、協調戦略は、経営戦略の一類型として取り上げられ研究されてきた。例えば、ジョイント・ベンチャーの研究（Kogut, 1988, 1989 ; Park and Russo, 1996 ; Pearce, 2001 ; 宍戸・福田・梅谷, 2013）や、戦略的提携の研究（Reuer, 2004 ; 松崎, 2006 ; 安田, 2010）、系列の研究（下谷, 1993 ; 張, 2004）などである。協調戦略の領域を市場取引と合併・買収などによる内部化の中間の領域（Hennart, 1993）と捉えれば、これらの研究は、協調戦略という領域内の特定手段に限定した研究である。

また実証研究では、研究対象を特定の業界に限定したものが多い。例えば、実証研究が多くみられる業界として、エアライン（Gimeno, 2004 ; 黒木, 2014）、半導体（安田, 2011 ; Park, Srivastava and Gnyawali, 2014 ; Reuer and Lahiri, 2014）、製薬（Hess and Rothaermel, 2011 ; 元橋, 2014）、自動車（石井, 2001）、ハイテク産業（Lavie, Haunschild and Khanna, 2012 ; 安田, 2014 ; Cygler, Sroka, Solesvik and Dębkowska, 2018）などが挙げられる。これらの業界が研究対象とされるのは、単一事業を営む大企業が多いため、データの収集がしやすく、分析が比較的容易であるからと考えられる。

ここで学術的な課題を、まとめておく。協調戦略の研究は、広範囲な研究領域が、体系化された研究を困難にし、用語の多様性が、さらに混乱を招いている。そして、特定の業界や個別の現象についての限定的な研究に留まる状況にある。

(2) 実務的な課題

実務的な課題は、①数多くのタイプの協調戦略が存在し混乱している点、②協調戦略を策定する際の示唆が乏しい点の2点である。

① 数多くのタイプの協調戦略が存在し混乱している。

実務上数多くのタイプの協調戦略が存在し、混乱を招く要因のひとつになっている。実際のビジネス環境で、協調戦略と捉えられる現象は、表・序.1 のとおりである。

このように企業の現場において、協調戦略は様々な名称で呼ばれている。またその実態を把握することは困難であり、協調戦略を体系化したり、策定の手順を示すことは難しい（高橋・淵邊，2011，p.v）。

表 序.1 協調戦略のタイプ

戦略的提携	グローバル戦略(現地企業との提携による)
アライアンス	明示的談合(違法)
狭義の戦略的提携(競合企業との戦略的提携)	兼任重役制度
コラボレーション	暗黙的談合(暗黙の協調)
パートナーシップ(主に企業とNPOや政府などとの協業)	ビジネスエコシステム
ジョイント・ベンチャー	ネットワーク・アライアンス
フランチャイズ	バーチャルコーポレーション
ライセンス契約	系列(KEIRETSU)
クロスライセンス契約	業界団体の結成・加盟
アウトソーシング	コンソーシアム
OEM/ODM	社会的ジレンマ(多人数囚人のジレンマ)
純粋持株会社による水平統合	

出所：筆者作成

② 協調戦略を策定する際の示唆が乏しい

協調戦略と捉えられる現象の件数は多い⁶⁾が、その成功確率は低い。2016年4月～9月の6か月間に、日経各紙に掲載された協調戦略と捉えられる現象（業務提携、資本提携、合併をキーワードとする検索結果）の記事件数は、合計で3163件あった。その中から、日本企業同士、日本企業と海外企業、日本企業と非営利団体（大学、自治体、NPO）の記事を抽出し、重複する記事は集約した結果、発生件数は、706件であった。

このように数多くの企業が、協調戦略を実践しているにもかかわらず、その約半数が協調関係の解消により終了すると言われている（Kogut, 1989; Rod, 2009, p.3; Greve, Baum, Mitsunashi and Rowley, 2010, p.302）。また実証研究では、協調戦略の3分の2が2年間

⁶⁾ 協調戦略の件数が増加した原因は、インターネットという技術革新であるという実証結果がある（Schilling, 2015）。

で重要な問題を抱え、その内の 50%が失敗することが実証されている⁷⁾ (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2014)。

先述のとおり、ジョイント・ベンチャーの研究や、戦略的提携の研究、系列の研究など個別の現象を説明する研究は存在する。しかし、なぜジョイント・ベンチャーでなく戦略的提携を選択するのか。なぜ契約提携でなく資本提携を選択するのかなど、俯瞰的に協調戦略を捉え、協調戦略を策定する際に必要となる意思決定に示唆を与える研究は見当たらない。

また一方で、多くの協調戦略と捉えられる現象が発生しているにもかかわらず、その成功確率は低いことから、実務に活かすことのできる研究が求められている。なぜなら、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。すなわちどの企業と協調することで、どのような競争優位の源泉⁸⁾を獲得し、どのようにマネジメントしていくかが成功の鍵となるからである。しかしながら、実務家に有用となる示唆を与える理論は、提示できていない (Hennart, 2006)。

ここで、実務的な課題をまとめておく。実務的な課題は、協調戦略のタイプを整理し、協調戦略を策定する際の意思決定に示唆を与え、実務に活かすことのできる研究が必要とされていることである。

第2節 本研究の目的

2.1 本研究の目的

競争優位を獲得するためには、自前主義にこだわらない、他社の外部資産の活用や、他社との協業による資源の獲得が、有効な選択肢となる場合があるのでは、との問題意識の下、協調戦略に関する先行研究を渉猟し、学術的な課題と実務的な課題を整理した。

そこで、本研究では、学術的な課題の解決策を、競争優位の視点⁹⁾から、協調戦略を体系化した上で、①協調戦略を包括的に分析する枠組みの構築とする。そして、実務的な課題

⁷⁾ これらの実証研究は、日本企業を対象としている訳ではない。その点には注意を要する。

⁸⁾ 本研究における「競争優位の源泉」とは、「競争優位（結果）を生み出す原因となる要素」と定義し、「競争優位」と「競争優位の源泉」の両者を明確に分け、議論を進める。

⁹⁾ 協調戦略を分析する視点には、取引コスト理論による「企業の境界の視点」、組織間関係論による「組織間の形態の視点」、また「組織能力の視点」、社会ネットワーク理論による「企業群形成の視点」、組織間学習論による「学習の視点」、ゲーム理論による「相手企業との相互作用の視点」、などがある。本研究は、競争戦略論に立脚した研究である。ゆえに、研究の視点を、「競争優位の視点」とした。これら理論の整理は、第1章を参照願いたい。

の解決策を、①の協調戦略を包括的に分析する枠組みを用いて実証研究を行い、②協調戦略を策定する際に有用となる知見を得ることとする。

本研究の目的は、②から得られた知見をまとめ、競争優位の視点から、協調戦略を策定するモデルの構築とする（図 序.1 参照）。

2.2 本研究の流れ⁽¹⁰⁾

結論の先取りとなるが、本研究では、以下3つのリサーチ・クエスチョン（以下R・Qとする）を設定した。

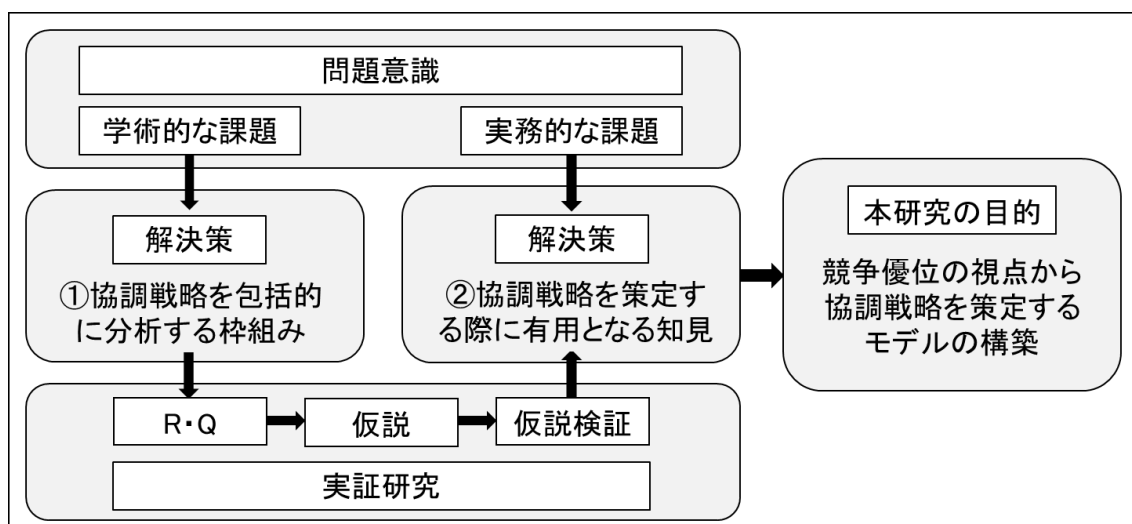
R・Q(1) 競争優位の源泉を目的とした協調戦略の策定は、どのような手順で行われるのか。

R・Q(2) 協調戦略から、どのような付加価値が得られるのか。

R・Q(3) 競合企業との協調戦略は、戦略策定にどのような影響を与えるのか。

これらのR・Qから仮説を導出し、定量的な手法を用いて仮説の検証を行った。その結果、協調戦略を策定する際に有用となる知見を得た。これらの知見をまとめ、本研究の目的となる、競争優位の視点から、協調戦略を策定するモデルを構築した。

図 序.1 本研究の流れ



出所：筆者作成

⁽¹⁰⁾ R・Qを導出した経緯については、第4章で詳述する。

第3節 本論文の構成

本論文は、序論・本論・結論で構成される。はじめに、本研究の序論について、序章で述べる。本論は、第Ⅰ部・理論編と第Ⅱ部・実証編の2部で構成される。第Ⅰ部・理論編は、第1章から第4章までの計4章で構成され、主に理論研究を行う。第Ⅱ部・実証編は、第5章から第10章までの計6章で構成され、主に実証研究を行う。最後に本研究の結論について、結章で述べる（図 序.3 参照）。

3.1 序論・本論・結論の関係

ここで、序論、本論の研究内容と本研究の結論の関係について、記しておく。本研究の目的に対する各章の位置づけを明確にし、本研究の結論を導いたプロセスを説明するためである。

序章では、本研究の目的意識、学術的な課題、実務的な課題、本研究の目的、本論文の構成について述べる。

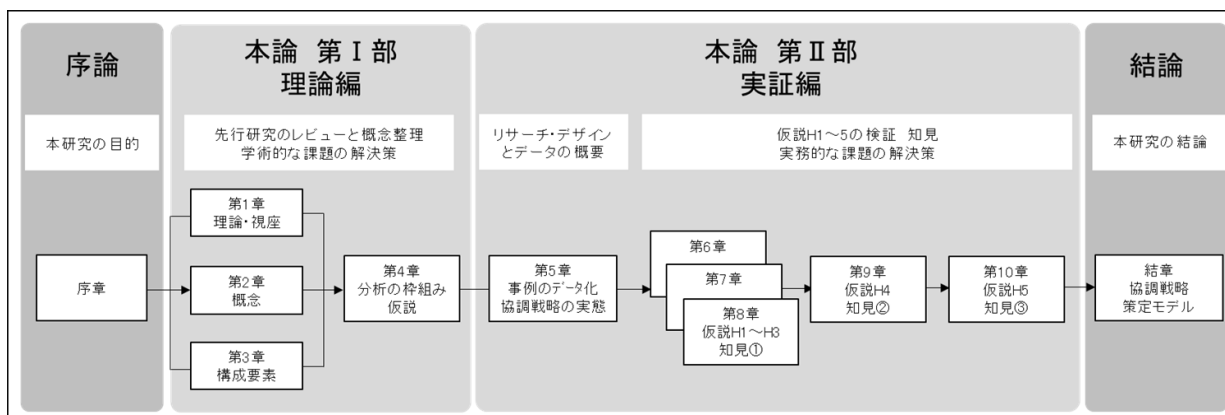
理論編の第1章から第3章では、先行研究のレビューと概念整理を行う。第4章では、第1章から第3章までの研究成果から、R・Qと仮説を導出し、学術的な課題への解決策「協調戦略を包括的に分析する枠組み」を提示する。

実証編の第5章では、仮説を検証するための実証研究の準備を行う。リサーチ・デザインを示し、データの概要について、述べる。新聞記事などの定性的な事例を、統計処理を行うために定量的なデータへと変換する。続く第6章から第10章までは、理論編の第4章で提示したR・Qから導かれた仮説を検証する。検証した結果から、実務的な課題の解決策である、協調戦略を策定する際に有用となる知見を提示する。

結章では、研究成果をまとめ、本研究の結論を述べる。実証編で仮説を検証した結果から得られた知見、すなわち、実務的な課題の解決策である協調戦略を策定する際に有用となる知見をまとめ、協調戦略を策定するためのモデルを構築する。本研究の結論を、先取りして述べるならば、本研究の目的とした「協調戦略策定モデル」である。

次に、実務に役立つ研究とするため、本研究から得られた成果から、実務へのインプリケーションを述べる。最後に本研究を総括し、本研究の意義と限界、今後の研究課題について述べ、本研究を締めくくる（図 序.2 参照）。

図 序.2 序論・本論・結論



出所：筆者作成

3.2 理論編の内容

第1章は、協調戦略を説明する理論や研究者が注目してきた視座に、焦点をあてる。はじめに、協調戦略を説明する理論及び視座に関連する先行研究のレビューを行う。次に競争優位の視点から、理論及び視座を考察する。最後に本研究における視座⁽¹¹⁾を提示し、その有効性を検証する

第2章は、協調戦略で議論される中心的な概念、価値の創造と価値の分配に焦点をあてる。そして、本研究で分析する価値について整理する。はじめに、戦略論において価値の創造で議論されてきた競争優位の源泉に関連する先行研究をレビューし整理する。次に、整理した競争優位の源泉を、第1章で提示した本研究の視座により分類する。最後に、価値の分配で議論されてきた付加価値に関連する先行研究をレビューし、本研究における協調戦略が生み出す付加価値を提示する。

第3章は、協調戦略を体系化するために、協調戦略のタイプを表す用語に焦点をあてる。そこで、実際の協調的な行動を分類する方法について議論する。はじめに、先行研究をレビューし、協調戦略を特徴づける構成要素を抽出する。また、本研究における協調戦略の範囲を明確にする。次に、様々なタイプの協調的な行動が、構成要素の組合せで分類可能かどうかを検証する。その結果、協調戦略を体系化するためには、抽出した構成要素の組合せが有用であることを示す。

⁽¹¹⁾ 本研究では視座を、「理論を用いて研究対象を分析する立ち位置」と捉えている。

第4章は、第I部・理論編のまとめである。学術的な課題を解決するための解決策「競争優位の視点から協調戦略を体系化した上で、包括的に分析する枠組み」を提示する。

はじめに、第1章で議論した視座から、第2章で議論した「競争優位の源泉」と、「付加価値」、第3章で議論した協調戦略を体系化するための「構成要素」それぞれの関係を考察し、本研究のR・Qを提示する。

つぎに、実務的な課題の解決策「協調戦略を策定する際に有用となる知見を得る」ために、R・Qに関連する先行研究をレビューし、実証編で検証する仮説H1からH5を提示する。最後に、仮説H1からH5の関係性をまとめ、「協調戦略を包括的に分析する枠組み」を提示する。

3.3 実証編の内容

第II部・実証編は、理論編の第4章で提示した仮説を検証するための実証研究である。はじめの第5章は、実証研究を行うための準備の章である。リサーチ・デザインとデータの概要について、述べる。統計的な処理を可能にするために、日本企業が実践した事例を、理論編で提示した分析の枠組みを構成する要素ごとに分類し、データ化する。その結果を踏まえて、日本企業の協調戦略の実態を、定量的に明らかにする。

第6章では、R・Q(1)「競争優位の源泉の獲得を目的とした協調戦略の策定は、どのような手順で行われるのか」から導かれた、仮説H1「協調戦略においては、必要とされる競争優位の源泉の属性が、相手企業の選択を決める」を検証する。具体的には、競争優位の源泉と相手企業の選択の関係について、ロジット分析を用いて検証する。

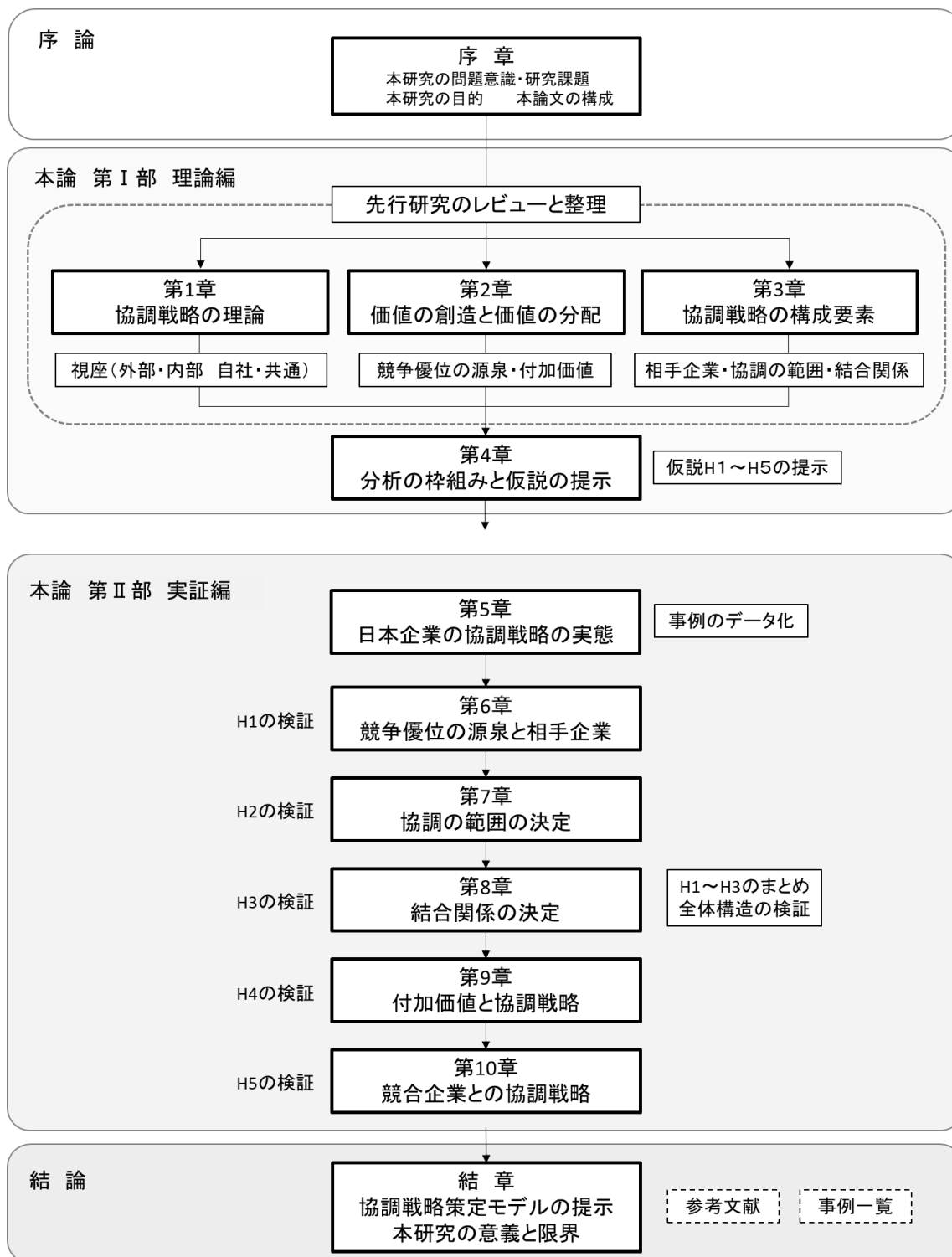
第7章は、R・Q(1)から導かれた、仮説H2「協調戦略においては、必要とされる競争優位の源泉と相手企業が、協調の範囲の選択を決める」を検証する。具体的には、競争優位の源泉・相手企業と協調の範囲の関係について、ロジット分析を用いて検証する。

第8章は、R・Q(1)から導かれた、仮説H3「協調戦略においては、必要とされる競争優位の源泉と相手企業により選択された協調の範囲が、結合関係の選択を決める」を検証する。具体的には、競争優位の源泉と相手企業により選択された協調の範囲と結合関係の関係について、ロジット分析を用いて検証する。さらに、仮説H1から仮説H3を統合して、仮説モデルを提示する。そして仮説モデルの堅牢性をチェックするために、モデルの全体構造について検証する。

第9章は、R・Q(2)「協調戦略から、どのような付加価値が得られるのか」から導かれた、仮説 H4「協調戦略の違いにより、分配する付加価値は異なるものとなる」を検証する。協調戦略が、どのような「付加価値」を狙ったのかについて分析する。具体的には、付加価値と競争優位の源泉及び協調戦略の構成要素の関係性を、数量化理論Ⅱ類を適用した多変量解析を用いて検証する。

第10章は、R・Q(3)「競合企業との協調戦略は、戦略策定にどのような影響を与えるのか」から導かれた、仮説 H5「競争の強さは、機会主義的行動のリスクを高め、協調戦略の策定に影響を与える」を検証する。はじめに、競合企業との協調戦略では、市場競争における競争関係の強さと協調戦略による協調関係の強さに、どのような関係性があるのかを定量的に分析する。次に、市場競争における競争関係の強さは、契約提携や資本的関係など協調戦略の組織間の結合形態と、どのような関係性があるのかを定量的に検証する。

図 序.3 本論文の構成



出所：筆者作成

第4節 重要用語の一覧

本研究ではキーワードとなるいくつかの用語を、定義している。重要な用語をまとめて、一覧にしておく（表 序.2）。

表 序.2 重要用語の一覧

No.	用語	本研究における定義(用語の説明)
1	協調戦略	他社との協調的な戦略の総称。他社の資産を活用し自社の資源としたり、他社と協業し新たな資源を創造することで、競争優位を獲得し競争力を高める戦略。
2	競争優位	企業の行動が業界や市場で経済価値を創出し、かつ同様の行動を取っている競合企業がほとんど存在しない状態(Barney, 2002, 邦訳上p.32を引用)。
3	競争優位の源泉	競争優位(結果)を生み出す原因となる要素
4	視座	理論を用いて研究対象を分析する立ち位置。本研究における4つの視座とは、協調戦略を説明する理論を整理し提示した、①視座A(自社・外部の競争優位を分析)、②視座B(共通・外部の競争優位を分析)、③視座C(自社・内部の競争優位を分析)、④視座D(共通・内部の競争優位を分析)、である。
5	競争優位の源泉の属性	4つの視座により分類された、競争優位の源泉のカテゴリ。源泉A(自社・外部)、源泉B(共通・外部)、源泉C(自社・内部)、源泉D(共通・内部)で表記される。
6	自社の手段	他社の資源を自社の資源として活用したり、他社の資源を獲得して、自社の資源とする手段。
7	共通の手段	他社と協業し互いの資源を組合せ、共通の資源を創造する手段。
8	仮説モデル	仮説H1～H3を組合せた、協調戦略を策定する手順を示すモデル。競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係、4つ要素から構成される。
9	協調戦略策定モデル	本研究の結論となるモデルである。実証研究から得られた、知見①仮説モデルが示す関係、知見②付加価値が影響する領域、知見③競争の強さが協調戦略に与える影響、3つの知見を統合して、構築したモデル。
10	市場競争	自社と協調する相手企業、それぞれが個別に持つ競合企業、ないしは自社と協調する相手企業がお互いに持つ、共通の競合企業との競争。
11	付加価値獲得競争	価値の分配で議論される付加価値を、協調する相手企業と分配する競争。
12	取引利益	相手企業と取引することによって直接実現される利益であり、自社と相手企業が協調関係を結んだことによって得られる金銭的な利益。
13	学習利益	相手企業が既に持つ知識や能力、及び協調的な行動から創造される新たな知識や能力。
14	持分利益	相手企業との資本的な結合関係から得られる、出資者(株主)としての金銭的な利益。

出所：筆者作成

第 I 部 理論編

第 1 章 協調戦略の理論

第 2 章 価値の創造と価値の分配

第 3 章 協調戦略の構成要素

第 4 章 分析の枠組みと仮説の提示

第1章 協調戦略の理論

第1節 はじめに

1.1 協調戦略研究の概要

協調戦略研究における学術的な課題のひとつは、広範囲な研究領域や用語の多様性が、体系化された研究を困難にしていることである。そこで、この学術的な課題を解決するために、理論編の第1章から第3章では、協調戦略に関連する先行研究をレビューし、協調戦略の研究で議論されてきた、理論、視座、概念、用語の整理を行う。

はじめに第1章では、協調戦略を説明する理論や、研究者が注目してきた視座に焦点をあてる。次に、第2章では、協調戦略で議論される中核的な概念、価値の創造と価値の分配に焦点をあてる。そして、第3章では、協調戦略を体系化するために、協調戦略のタイプを表す用語に焦点をあてる。

1.2 本章の目的と構成

経営学の領域は大別すると、経済学、社会学、認知心理学に分けられる（入山，2012）。これらの領域において、協調戦略に関連する代表的な理論を列挙すると、経済学の領域では、取引コスト理論、ゲーム理論、収穫逓増理論などが存在する。社会学の領域では、ネットワーク理論、ステークホルダー理論などが存在し、認知心理学の領域では、組織学習論、組織間学習論などが存在する。また協調戦略に関連する理論を、戦略論と組織論に分けると、戦略論の領域では、マーケット・パワー理論、資源ベース理論、取引価値理論などが存在する。組織論の領域では、資源依存理論、制度化理論、組織間関係論、コンティンジェンシー理論などが存在する。

協調戦略を分析する視座においては、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・ビューなど、研究者が関心を寄せる様々な視座が存在する。これら、多くの理論や視座が存在していることから、協調戦略の研究領域は、広範囲に及ぶとされる。

そこで本章では、本研究の目的である、競争優位の視点から協調戦略を策定するモデル

を構築するために適した、理論と視座について整理していく。ゆえに第 1 章⁽¹²⁾の目的は、協調戦略の理論や視座に関する先行研究をレビューし、協調戦略を分析するために適した理論や視座を提示することである。

本章の構成は、次のとおりである。はじめに協調戦略を説明する理論について、先行研究をレビューする。そして考察を加えて、理論を再整理する。次に協調戦略を分析する視座について、先行研究をレビューする。そして、競争優位の視点から協調戦略を分析する視座について、整理する。最後に本研究における協調戦略を分析するために適した理論及び視座を提示し、その有効性を検証する。

第 2 節 協調戦略の理論に関する先行研究

本節では、協調戦略を説明する理論を整理した、(1) Child, Faulkner and Tallman (2005)、(2) 今野 (2006)、(3) 牛丸 (2007)、(4) 中村 (2013) の研究を取り上げ、協調戦略の理論についてレビューする。

(1) Child, Faulkner and Tallman の研究

Child, Faulkner and Tallman (2005) は、企業の協調関係や提携の形成に関する視座を、経済学と経営管理・組織の 2 つに分け、12 の理論を提示した。

経済学の視座に分類される理論は、以下の 7 つである。

- ① 協調による競争ポジションの改善を説明する「マーケット・パワー理論」。
- ② 協調により取引コスト及び生産コストの総和の最小化を説明する「取引コスト経済学」。
- ③ パートナーの機会主義的行動の抑制を説明する「エージェンシー理論」。
- ④ パートナーの保有する資源・能力の獲得を説明する「資源ベース理論」。
- ⑤ 資源ベース理論と取引コスト経済学を組み合わせ、企業間関係から生じる価値の最大化を説明する「取引価値理論」。
- ⑥ 新しい市場や技術の不確実性を考慮する協調行動を説明する「リアル・オプション理論」。
- ⑦ 先行者優位やクリティカル・マスの獲得を目的とする協調的な行動を説明する「収穫逓増理論」。

⁽¹²⁾ 第 1 章は、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 をベースとし、内容を加筆・修正したものである。

経営管理・組織の視座に分類される理論は、以下の5つである。

- ⑧ パートナーとのあらゆる統合を目的ごとに分析する「戦略経営論」。
- ⑨ 競争と協調の動的側面を重視し協調的な行動を説明する「ゲーム理論」。
- ⑩ 不確実性を低減させ、情報を収集し他社を統制することによる優位性の獲得を説明する「社会ネットワーク論」。
- ⑪ 依存によるパワーやバランスの問題を説明する、組織論的見方の「資源依存理論」。
- ⑫ ハイブリッド構造 (Borys and Jemison, 1989) や組織学習などを包括的に扱う組織論的見方である「組織構造論」、以上12の理論である (表1.1参照)。

表 1.1 Child, Faulkner and Tallman の理論

No.	視座	理論	理論が説明する内容
1	経済学	マーケット・パワー理論	協調的な行動による、競争ポジションの改善
2		取引コスト経済学	協調的な行動による、取引コスト及び生産コストの総和の最小化
3		エージェンシー理論	パートナーの機会主義的行動の抑制
4		資源ベース理論	パートナーの保有する資源・能力の獲得
5		取引価値理論	資源ベース理論と取引コスト経済学を組み合わせ、企業間関係から生じる価値の最大化
6		リアル・オプション理論	新しい市場や技術の不確実性を考慮する協調的な行動
7		収穫逓増理論	先行者優位やクリティカル・マスの獲得を目的とする協調的な行動
8	経営管理 組織	戦略経営論	パートナーとのあらゆる統合を目的ごとに分析する
9		ゲーム理論	競争と協調の動的側面を重視し協調的な行動
10		社会ネットワーク論	不確実性を低減させ、情報を収集し他社を統制することによる優位性の獲得
11		資源依存理論	依存によるパワーやバランスの問題
12		組織構造論 (構造主義+組織学習論)	ハイブリッド構造 (Borys and Jemison, 1989) や組織学習などを包括的に扱う

出所：Child, Faulkner and Tallman (2005) を参考に筆者作成

(2) 今野の研究

今野 (2006) は、Kogut (1988)、Child and Faulkner (1998)、Faulkner and de Rond (2000)、Reuer (2004) の協調戦略を説明する理論に関する研究をレビューし、15のアプローチ⁽¹³⁾ (理論)⁽¹⁴⁾を提示した。前述の Child et al. (2005) が提示する12の理論の内、11の理論は重複しているが、以下4つの理論が追加されている (表1.2参照)。

⁽¹³⁾ 15のアプローチは、①取引コスト・アプローチ、②戦略行動アプローチ、③組織学習アプローチ、④マーケット・パワー・アプローチ、⑤エージェンシー・アプローチ、⑥収穫逓増アプローチ、⑦ゲーム・アプローチ、⑧戦略経営アプローチ、⑨資源依存アプローチ、⑩組織間学習アプローチ、⑪資源ベース・アプローチ、⑫リアル・オプション・アプローチ、⑬社会ネットワーク・アプローチ、⑭生態系アプローチ、⑮構造主義アプローチである。

⁽¹⁴⁾ 今野の研究では、「理論」でなく「アプローチ」という言葉で表記されている。本研究では、アプローチを理論に置き換えて整理していく。

- ① 競争ポジションの改善、新規参入の防御、戦略的不確実性のヘッジを説明する「戦略行動（アプローチ）」。
- ② 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「組織間学習（アプローチ）」。
- ③ 社会ネットワーク論と類似するが、ビジネス・エコシステムの形成を動機とする「生態系（アプローチ）」。
- ④ 組織や個人の行為能力と構造のインタラクションを説明する「構造主義（アプローチ）」。

(3) 牛丸の研究

牛丸（2007）は、企業間提携の理論を戦略論、組織論、組織経済学、ゲーム理論の4つの視座に分類し、10の理論⁽¹⁵⁾を提示した。

Child et al.（2005）及び今野（2006）が提示している16の理論以外で、牛丸が新たに追加した理論は、以下の2つである（表1.2参照）。

- ① 外部環境と適合するための方法であり、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」を防御するように組織を形成することを説明する「コンティンジェンシー理論」。
- ② 組織は制度的環境から「正当性」を獲得するよう行動する制度的システムとする「制度理論」。

牛丸は、戦略論の視座において、企業は、内部に不足する新技術やノウハウ、補完的スキルなどを獲得するために協調行動をとるものとして捉える「ニーズ・ベース論」を提示している。しかし、この理論は、戦略行動論とマーケット・パワー理論を包括する理論として理解される。よって、本研究では、ニーズ・ベース論を単独の理論として見なさず、戦略行動論とマーケット・パワー理論の2つの理論に分けて論を進める。

⁽¹⁵⁾ 戦略論の視座に分類される、①ニーズ・ベース論、②資源ベース論。組織論の視座に分類される、③コンティンジェンシー理論、④資源依存理論、⑤社会ネットワーク理論。組織経済学の視座に分類される⑥制度理論、⑦組織生態学・生態学的組織論、⑧取引コスト理論、⑨エージェンシー理論。ゲーム理論の視座に分類される⑩ゲーム理論である。

(4) 中村の研究

中村 (2013) は、Kogut (1988)、Contractor and Lorange (1988)、Child and Faulkner (1998)、Barringer and Harrison (2000)、Faulkner and de Rond (2000)、山倉 (1993, 2001)、今野 (2006)、若林 (2006) らの先行研究をレビューした。そして協調関係の形成に関する視座を、経済学、戦略経営 (戦略論)、組織論の3つに分類し、15の理論⁽¹⁶⁾を提示した。

前掲までに提示された理論では、今野の提示した理論である、戦略行動アプローチと組織間学習アプローチが含まれていない。しかし組織論の視座において、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の協調的な行動を説明する「ステークホルダー理論」が追加されている (表 1.2 参照)。

表 1.2 今野・牛丸・中村の理論 (追加された理論のみを表記)

No.	視座	理論	理論が説明する内容
今野の理論 (追加された理論のみ)			
1		戦略行動 (アプローチ)	競争ポジションの改善、新規参入の防御、戦略的不確実性のヘッジ
2		組織間学習 (アプローチ)	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
3		生態系 (アプローチ) 組織生態学	ビジネス・エコシステムを形成する動機
4		構造主義 (アプローチ)	組織や個人の行為能力と構造のインタラクション
牛丸の理論 (追加された理論のみ)			
5	組織論	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であり、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」を防御するように組織を形成
6	組織経済学	制度理論	制度的環境から「正当性」を獲得するよう行動
中村の理論 (追加された理論のみ)			
7	組織論	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の協調的な行動

出所：今野 (2006) ; 牛丸 (2007) ; 中村 (2013) を参考に筆者作成

ここまで各研究者の視座、企業の協調的な行動やその動機を説明する理論を概観してきた。これらの先行研究から、序章・第1節で指摘したとおり、協調戦略を説明する研究は、広範囲に及び多くの理論が存在することがわかる。次節では、導出された理論を時系列で整理していく。各研究者がどの理論を提示し、各理論がどのように協調戦略を説明するかについて考察するためである。

⁽¹⁶⁾ 経済学の視座に分類される、①取引コスト経済学、②エージェンシー理論、③収穫逦増理論、④リアル・オプション理論、⑤ゲーム理論。戦略経営の視座に分類される、⑥マーケット・パワー理論、⑦資源ベース理論、⑧戦略経営論。組織論の視座に分類される、⑨資源依存アプローチ、⑩組織学習アプローチ、⑪社会ネットワーク論、⑫生態系的観点、⑬構造主義的見方、⑭企業のステークホルダー理論、⑮制度理論である。

第3節 理論の再整理・考察

3.1 協調戦略の理論の再整理

第2節の議論から、協調戦略の理論を整理すると、以下に述べる17の理論⁽¹⁷⁾が存在する。これらの理論を、最も数多くの理論を提示している中村（2013）の研究にならい、(1)経済学、(2)戦略論、(3)組織論、3つの視座から再整理する。

- (1) 経済学の視座に分類される理論は、以下の5つである。①取引コスト理論、②ゲーム理論、③エージェンシー理論、④リアル・オプション理論、⑤収穫逦増理論。
- (2) 戦略論の視座に分類される理論は、以下の3つである。⑥マーケット・パワー理論、⑦資源ベース理論。⑧取引価値理論。
- (3) 組織論の視座に分類される理論は、以下の9つである。⑨資源依存理論、⑩組織学習論、⑪組織間学習論、⑫社会ネットワーク理論、⑬制度理論、⑭コンティンジェンシー理論、⑮組織生態学、⑯企業のステークホルダー理論、⑰構造主義的見方。

これらの理論の中で⑧取引価値理論は、①取引コスト理論と⑦資源ベース理論から構成される理論であり、先行研究では経済学の視座に分類される。しかし、取引価値理論は、競争優位の源泉を、組織間の関係を形成・維持することから創出される知識の共有や、補完的資源、組織能力などと説明する。ゆえに、経済学の領域よりも⑦資源ベース理論に依拠する要素を多く含むことから、本研究では戦略論の視座に分類した。各研究者の協調戦略の理論を再整理し、まとめたものが表1.3である。

表1.3を見ると、研究者は各自の関心や研究対象により、さまざまな理論を提示していることがわかる。しかし各研究者が共通して提示する理論が存在することも見受けられる。そこでこれら17の理論を、(1)各研究者⁽¹⁸⁾の80%以上（10人中8人以上）が提示する理論（表中濃いグレーのセル部分）、(2)各研究者の50%以上（10人中5人以上）が提示する理論（表中薄いグレーのセル部分）、(3)その他の数名しか提示していない理論（表中白のセル

⁽¹⁷⁾ 前節の4人の研究者の理論は、全部で19個ある。しかし、今野（2006）による戦略行動（アプローチ）は、ゲーム理論、マーケット・パワー理論、リアル・オプション理論を包括したアプローチであるため除外した。また Child et. al（2005）による戦略経営論は、マーケット・パワー理論や取引コスト理論また資源ベース理論など協調の動機を包括的に扱う理論のため除外した。

⁽¹⁸⁾ ここでの研究者は、先行研究で扱った10名の研究者である。協調戦略を研究するすべての研究者ではない。

部分) の3つに分けて考察する。

表 1.3 協調戦略の理論一覧

		研究者		Kogut (1988)	Child and Faulkner (1998)	Faulkner and Mark de Rond (2000)	Barringer and Harrison (2000)	山倉 (1993, 2001)	Reuer (2004)	Child, Faulkner and Tallman (2005)	今野 (2006) *	牛丸 (2007)	中村 (2013) *
		協調戦略の理論											
1	経済学	取引コスト理論	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2		ゲーム理論	△	○	○				○	○	○	○	○
3		エージェンシー理論		○	○					○	○	○	○
4		リアル・オプション理論			○				○	○	○		○
5		収穫逓増理論		○						○	○		○
6	戦略論	マーケット・パワー理論	△	○	○	△				○	○	△	○
7		資源ベース理論			○	△	○			○	○	○	○
8		取引価値理論				△			○	○	△		△
9	組織論	資源依存理論		○	○	○	○			○	○	○	○
10		組織学習論	○		○	○	○	○	○	△	○		○
11		組織間学習論		○			△	○	○	△	○		
12		社会ネットワーク理論			○					○	○	○	○
13		制度理論				○	○					○	○
14		コンティンジェンシー理論										○	
15		組織生態学			○						○	○	○
16		ステークホルダー理論				○							○
17		構造主義			○						○		○
上記以外の理論		戦略行動論	戦略経営論			戦略的選択	協同戦略			戦略経営論 組織構造的 見方	戦略行動論 戦略経営論	ニース・ ベース論	戦略経営論

○ 提示する理論 △ メインではないが提示する理論 * は包括的に理論をまとめたレビュー論文及び著書

出所 筆者作成

(1) 研究者の80%以上が提示する理論 (表中濃いグレーのセル部分)

経済学の視座では、取引コスト理論とゲーム理論、戦略論の視座では、マーケット・パワー理論、組織論の視座では、資源依存理論と組織学習論の5つである。これらの理論は、協調戦略を説明する中核的な理論であると言える。

(2) 研究者の50%以上が提示する理論 (表中薄いグレーのセル部分)

経済学の視座では、エージェンシー理論とリアル・オプション理論、戦略論の視座では、資源ベース理論と取引価値理論、組織論の視座では、組織間学習論と社会ネットワーク理論の6つである。これらの理論は、近年提示されてきた比較的新しい理論であると言える。協調戦略の目的や組織構造の変化に伴い、説明が必要となり提示されるようになった理論

である。

(3) その他の数名しか提示していない理論（表中白のセル部分）

経済学の視座では、収穫逓増理論、組織論の視座では、制度理論とコンティンジェンシー理論と組織生態学とステークホルダー理論と構造主義的見方の6つである。これらの理論は、各研究者の個別の関心や研究対象により提示される理論であると言える。

続いて次項からは、協調戦略を説明する中核的な、(1)研究者の80%以上が提示する5つの理論である、取引コスト理論、ゲーム理論、マーケット・パワー理論、資源依存理論、組織学習論の概要を記し、各理論がどのように協調戦略を説明するかについて述べる。

3.2 取引コスト理論による協調戦略

取引コスト理論は、Coase（1937）により提唱され、Williamson（1975）により精緻化された理論である。取引コスト理論は、分析の単位を企業の取引（transaction）におく。取引コストの観点からみた協調戦略とは、組織と市場の選択問題の結果であり、内部化と市場取引の中間領域（長期契約、ネットワーク組織など）の取引形態とされる。

取引コストは、取引の複雑性や不確実性や少数性という「環境要因」と、限られた合理性と機会主義という「主体的要因」により規定される（Williamson, 1975）。環境における複雑性が高く、情報収集や交渉、契約において多くの労力を必要とし、また組織が限られた合理性しか持ちえない場合は、取引コストが上昇する。よって、市場取引よりも内部化が選択されることを説明する。また取引する相手が少数の場合は、相手を出し抜こうとする機会主義的行動のリスクが高まり、この行動を回避するために、市場取引よりも内部化が選択されることを説明する。また限られた合理性を克服する費用や、機会主義的行動を回避するためのモニタリング費用など市場取引にかかる総費用が、内部化の総費用を上回ることによって内部化が選択されることを説明する。

内部化と市場取引及びその中間領域（長期契約、ネットワーク組織など）の3つの取引形態を論じる上で、取引コストでは取引特性という概念を設定している。取引特性とは、①取引の不確実性の程度、②取引頻度、③取引特殊投資の程度より構成される。

①取引の不確実性の程度とは、将来的に発生する取引の予測可能性を指す。②取引頻度とは、取引が1回限りなのか継続取引なのかを指す。③取引特殊投資は、取引における特

殊な投資がどの程度行われているかを指す。この概念の中で③取引特殊投資は、中間領域を説明するキー概念となる。取引特殊投資は頻繁に行われる程、他へ転用できる可能性が少なくなる。よって市場取引よりも中間領域や内部化が選好されることになる。また長期契約という中間領域が選好されるのは、取引の継続性が高く、取引の不確実性が中程度であり、取引特殊投資が中程度の場合とされる (Williamson, 1981)。

取引コスト理論では、効率性の観点から、協調戦略を内部化と市場取引の中間領域と捉える。中でも取引特殊投資が中間領域を選好する要因となること示唆する。しかし一方で、協調戦略を一時的な取引として分析していることや、取引の継続性を無視しているなどの問題点も指摘されている (Gulati, 1998)。

3.3 ゲーム理論による協調戦略

ゲーム理論は、暗黙的談合を説明する「囚人のジレンマ」などが代表的であるが、ここではゲーム理論を競争戦略論へ応用した **Brandenburger and Nalebuff (1996)** の「コーペティション」について概観する。**Brandenburger et al.**は、企業は他社と競合すると同時に協力しなければならないとし、競争と協調「コーペティション (Co-opetition)」の概念を提示した。**Brandenburger et al.**は、企業を取り巻く他社との関係は、垂直方向すなわち事業の川上・川下に位置する供給者と顧客、そして水平方向に位置する競争相手と補完的生産者が存在することを示した。この図は「価値相関図 (前掲書, 邦訳 p.29)」と呼ばれ、自社がどの相手と競争関係にあり、どの相手と協調関係にあるか分析する枠組みを表している (図 1.1 参照)。

価値相関図で示される「補完的生産者」は、次のように定義される。垂直方向すなわち顧客及び供給者から見た場合、顧客サイドからは、「自分以外のプレイヤーの製品を顧客が所有したときに、それを所有していないときよりも自分の製品の顧客にとっての価値が増加する場合、そのプレイヤーを補完的生産者 (前掲書, 邦訳 p.30)」と呼ぶ。供給者サイドからは、「供給者が自分以外のプレイヤーにも供給しているとき、そうしない場合よりも自分への供給が魅力的となる場合、そのプレイヤーを自分の補完的生産者 (前掲書, 邦訳 p.32)」と呼ぶ。

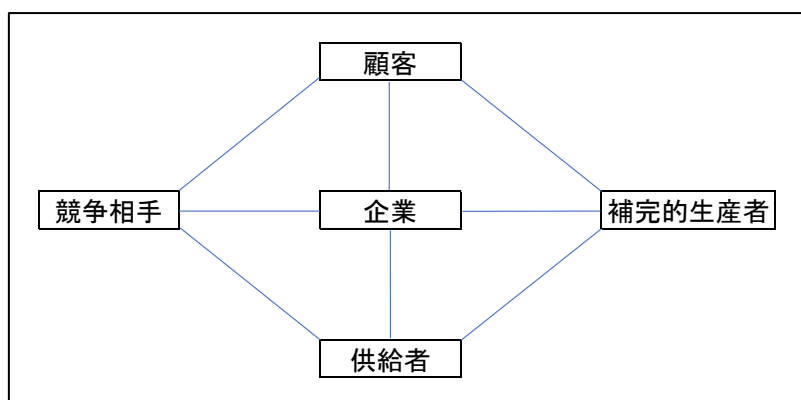
一方「競争相手」は、次のように定義される。顧客サイドからは、「自分以外のプレイヤーの製品を顧客が所有したときに、それを所有していないときよりも自分の製品の顧客にとっての価値が下落する場合、その自分以外のプレイヤーを競争相手 (前掲書, p.30)」と

呼ぶ。供給者サイドからは、「自社製品を供給している供給者が、あるプレイヤーに製品を他社にも供給することで、自社への供給がより魅力的でなくなる場合、そのプレイヤーは競争相手と呼ぶ（前掲書、p.33）」と定義される。

補完的生産者の概念は、ゲーム理論を応用して競争戦略を体系化した稀有な議論であるとされる。また Porter（1980）の提示した、業界の構造分析のフレームワーク（ファイブ・フォース）との違いについて、以下の3点が指摘されている。①業界でなく個別企業を分析要素とし、個別企業間の関係性に注目している点、②利益の奪い合いである競争関係だけでなく、協調関係が想定されている点、③補完的生産者という新たな要素が追加されている点である（青島・加藤，2012）。

Brandenburger et al.の「補完的生産者」の概念は、競争関係にある競合企業であっても、自社の行動が相手に影響を与えることで、補完的生産者になり得ることを示唆したことに意義がある。

図 1.1 価値相関図（Value Net）



出所：Brandenburger and Nalebuff（1996）邦訳 p.29

3.4 マーケット・パワー理論による協調戦略

マーケット・パワー理論は、業界内の競争ポジションを改善させることで、企業の業績を向上させることに焦点を当てる理論である。業界への新規参入者の防御、競争相手に対する競争ポジションの改善、戦略的不確実性への回避などを目的とする戦略を説明する。代表的なフレームワークに、Porter（1980、1985）の競争戦略論で提示されるファイブ・フォース分析やバリューチェーン分析がある。

ファイブ・フォース分析は、協調戦略を、次のように説明する。競争業者と協調するこ

とで、競争環境を緩和させ自社の収益を確保する戦略、供給業者と提携することで、コスト削減を図り競争力を高める戦略。顧客と提携することで、新たな新製品を開発する戦略などである。

バリューチェーン分析は、企業内の業務・機能の連鎖を表すフレームワークである。協調戦略では、他社と提携することで業務・機能の連鎖を図り、コスト削減やリスクを回避することを説明する。バリューチェーン分析によれば、協調戦略は、同類の業務・機能を重ね合わせる水平的な協調戦略と、異なる業務・機能を持つ企業との連携による垂直的な協調戦略の2つに分類される (Hitt et al., 2014)。水平的な協調戦略では、規模の経済性の追求、業務能力の合理化や効率化、知識の移転、リスクの共有、コストの軽減などが目的とされる。一方の垂直的な協調戦略は、新しい価値連鎖を生み出し競争優位を獲得することなどが目的とされる。

しかしながら、マーケット・パワー理論は、協調戦略の動機や競争優位性を説明する有力な理論ではあるが、協調関係により経時的に発生する資源、例えば信頼などについて言及していないとの指摘がある (Child et al., 2005)。

3.5 資源依存理論による協調戦略

資源依存理論は、基本の分析単位を組織とし、組織間の非対称な関係が企業の持つパワーの発生につながることを説明する。

組織は、組織を存続するために、外部環境から資源を獲得し、処分しなければならない。ゆえに組織は、資源を持ちコントロールしている他の組織に依存している。この依存ゆえに、組織は、資源の獲得や処分をめぐる組織間関係が形成・維持される (山倉, 1993, p.35)。そして組織は、他の組織への依存を回避するために、自律性を保持したり、他の組織を自らに依存させることで、自身の支配の及ぶ範囲を拡大させる。しかし、依存を受けざるを得ない時には積極的に受け入れることとなる。すなわち「組織は、資源を他組織に依存している現実と、他組織からの自律的であろうとする要請のはざまに、自らの存在を確保しようとしている (前掲書, p.36)」のである。

資源依存理論に基づけば、組織が他の組織への依存関係を処理するために、3つの戦略「自律化戦略」、「協調戦略」、「政治戦略」が存在するとされる (前掲書, p.97)。「自律化戦略」とは、合併や垂直統合、部品の内製化や資金の内部化により依存を吸収・回避する戦

略である。次に「協調戦略」⁽¹⁹⁾とは、依存を認め交渉により妥協点を見つけ、良好な安定的な関係を形成する戦略である。具体的には業務提携、団体交渉、契約、組織間の暗黙の了解、役員の受入れ・兼任・派遣、合弁（ジョイント・ベンチャー）、業界団体、アソシエーションなどである。最後の「政治戦略」とは正当性の獲得であり、政府の規制やロビイング活動により、依存関係を当事者同士で操作するのではなく、第三者機関の介入や働きかけにより間接的に依存関係を操作することで依存を回避する戦略である。

すなわち資源依存理論に基づけば、協調戦略は、依存を調整するメカニズムである。限定的な範囲で他の組織との関係を部分的に吸収することで、互いに自主性を保持しながら、協力関係を通じて組織間の相互依存に対処する方策となる。また山倉（1993）は、協調戦略の利点として、「①他組織の活動について情報を得ることができること。②依存している組織に対して情報を伝達する経路を確保できること。③重要な他組織からの支持を獲得するための一歩となること。④組織を正当化することに対する価値を賦与すること」の4点をあげている（前掲書, p.103）。

3.6 組織学習論による協調戦略

組織は、情報を処理することを通じ行動の潜在力に変化が生じたときに学習を行うとし、知識の獲得、情報の流通、情報の解釈、組織への記憶のプロセスを経て、組織学習は実行されるとする（Huber, 1991）。組織学習論は、協調戦略により企業が他社から自社で所有していないノウハウや知識や技術を得ることを説明する。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 ; Teece, 1981）。よって協調戦略は、見えざる資産を他社から学ぶ機会として捉えることができる（Kogut, 1988 ; Hamel, 1991 ; Yoshino and Rangan, 1995）。

Hamel, Doz and Prahalad（1989）は、5年以上にわたり世界の戦略的提携を調査した。その結果、欧米企業と日本企業の提携の場合、欧米企業は、提携の目的を新規事業や市場に参入する上でのリスクやコストを軽減することに重点を置くが、一方の日本企業は、提携の目的をパートナーのスキルを学習し身に着けることに重点を置くことを見出した。Hamel et al.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」と組織学習の重要性を指摘している。

⁽¹⁹⁾ ここで議論される「協調戦略」は、本研究で定義した協調戦略とは、厳密には違う意味でつかわれている。よって「協調戦略」と表記している。

但し組織学習は、ある条件下において効果的であることが実証されている。Bouncken and Fredrich (2016) は、医療機器産業における、提携への適応力と提携する企業数と、相手企業からの組織学習の効果を検証した。その結果、相手企業と提携する高い適応力と数多くの相手企業を持つ場合において、組織学習の効果が高まることを実証している。

類似の理論である組織間学習論について簡単に触れておく。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、種々の共同学習等）、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、次のように組織間学習を定義している。組織間学習とは、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や、各組織体が持つ情報や知識が、双方向に組織間で移転・交換され、それらを受け入れた組織体が独自に組織学習をすることで、新しい知識を形成する一連のプロセスである（前掲書，p.107）。組織間学習論は、組織学習を拡張させた理論であり、新しい知識の形成という知識創造を主眼におくことが組織学習論との違いである。

3.7 企業群による協調戦略の理論

前節まで協調戦略を説明する5つの理論、①取引コスト理論、②ゲーム理論、③マーケット・パワー理論、④資源依存理論、⑤組織学習論について概観してきた。これらの理論は、主に単一企業対単一企業の協調関係を説明する理論である。序章で述べたとおり、企業の競争は単一企業対単一企業の競争から企業群対企業群の競争へ移行している（Holmberg and Cummings, 2009, p.164 ; 伊藤, 1999, p.22）。そこで本項では、企業群による協調戦略を説明する、(1)社会ネットワーク理論と、(2)組織生態学の2つの理論について概観する。

(1) 社会ネットワーク理論

社会ネットワーク理論とは、社会関係の構造の中で、直接的な関係だけでなく間接的な関係からの影響までを含めた、個人や組織の行動や成果を捉える理論である（Granovetter, 1985）。社会ネットワーク理論で説明される企業の形態は、ネットワークされた組織、いわゆる企業群としての、①企業グループ、②系列、③仮想的企業体（Virtual-corporation）、④戦略的提携、⑤中小企業間ネットワーク、⑥官民協働（ppp : public private partnership）など

である。これらは、ネットワーク組織と呼称される（若林，2009，p.80）。

ネットワーク組織とは、「複数の個人、集団、組織が、特定の共通目的を果たすために、社会ネットワークを媒介にしながら、組織の内部もしくは外部にある境界を越えて水平的かつ柔軟に結合しており、分権的・自律的に意思決定できる組織形態（若林，2009，p.30）」と定義される。

そしてネットワーク組織の特徴は、①フラットで柔軟な結合、②組織の壁を越えた協働、③ネットワークを通じた資源や人材、情報の動員、④外部環境を判断基準とする、⑤自己組織的で柔軟な変化を持つ、の5つである（前掲書，pp. 37-40）。

- ① フラットで柔軟な結合とは、多元的な社会的ネットワークから編成される組織形態であり、柔軟性と適応能力を特徴とすることである（Baker，1992）。
- ② 組織の壁を越えた協働とは、特定の目的を達成するために、従来の部門や組織の壁を越えて結合し、協働する組織形態であることである（若林，2009，p.37）。
- ③ ネットワークを通じた資源や人材、情報の動員とは、社会ネットワークを通じて必要な資源、人材、情報へアクセスし動員を図ることである。企業にとって企業内・外のネットワークを発達させることで、重要な経営資源が動員可能となることは、企業の競争力につながるとされる（Miles and Snow，1995）。
- ④ 外部環境を判断の基準とするとは、外部環境とりわけ市場を判断基準にした意思決定を行うことである。外部の常識・評価・価値観・判断基準が入りやすいことは、内部の独特な基準・規則・価値を共有しないこととなり、内向きな発想にとらわれにくくなることに繋がる（今井・金子，1988）。
- ⑤ 自己組織的で柔軟な変化を持つこととは、緩やかな結合（ルース・カップリング）した組織であるゆえ、環境の変化に対して、自ら柔軟に構造改革を行うことができることを意味する（寺本，1990）。

(2) 組織生態学

組織生態学、いわゆる生態学的組織論（ecological organization theory）について概観する。生態学的組織論は1つの企業を、単一産業の構成員としてではなく、多様な産業にまたがる1つの企業生態系（Business Ecosystem）の一部として捉える理論である（Moore，1993，邦訳 p.5）。こうした生態系では、企業は主体間の相互作用を通じて、能力を進化させるこ

とができる。またその一方で、特定の企業群もしくは集団が、個群体レベルで衰退することにも繋がる (Hannan and Freeman, 1977, 1989)。

Iansiti and Levien (2004) は、生物界のエコシステムの役割からアナロジーを引き出し、ビジネス界のネットワーク組織に応用させることで、ビジネス「エコシステム (生態系) (前掲書, 邦訳 p.5)」という概念を提示した (前掲書, 邦訳 p.84)。

エコシステムの内部では、ネットワーク上に、「キーストーン」、「支配者」、「ハブの領主」、「ニッチ・プレイヤー」の4つの役割が存在する。なかでも、キーストーンは、影響力は大きい、物理的な存在は小さく、比較的少数のノードのみを占有する存在である。キーストーンは、ビジネス・エコシステムにおける、価値の創出と価値の獲得のバランスをとる中核的存在である。また「エコシステム全体の健全性を積極的に改善し、結果として自社の持続的なパフォーマンスに便益をもたらす (前掲書, 邦訳 p.99)」重要な存在である。

キーストーンの役割を持つ企業は、ネットワーク上のハブとして、つながっているノードをコントロールし価値を創出する。そして創出した価値を、ネットワーク上で共有することで、価値の獲得と共有をバランスさせながら持続させていく。この戦略は、キーストーン戦略と呼ばれ、キーストーン戦略は、価値の創出と、価値の共有が中核的な要素となる。

価値の創出とは、ビジネスパートナーとのネットワーク上で、物理的資産・知的資産・金融資産を開発することで獲得できる「オペレーティング・レバレッジ」を作り出すことである。価値の創出の方法として、①価値の高い共有可能な資産を作り出すこと。②ダイレクトな顧客接点を活用すること。③物理的および情報のハブを創出して運営すること。④統一的な情報の標準をサポートすること。⑤イノベーションのための優れたツールと基礎単位をつくって共有すること。⑥パフォーマンス基準を定めて管理すること。⑦オペレーティング・レバレッジのための金融資産を形成あるいは獲得すること。⑧コミュニケーションを中央管理・調整することで不確実性を減少させること。⑨強力なプラットフォームを提供することで複雑性を減少させることがあげられる (前掲書, 邦訳 pp.119-125)。

一方の価値の共有とは、作り出した「オペレーティング・レバレッジ」を、ネットワーク上でビジネスパートナーと共有することである。また、キーストーンと支配者を区別する重要なポイントとなる。キーストーンの役割を持つ企業は価値を共有するが、支配者は価値を共有せず独占するからである。また創出された価値を共有することは、ビジネス・エコシステムの堅牢性を強化することになるとされる (前掲書, 邦訳 pp.125-127)。

以上、企業群による協調戦略を説明する、社会ネットワーク理論と組織生態学の2つの理論について概観した。これらの理論は、一企業対一企業の協調関係でなく、2社以上の複数企業が協調関係を結ぶことで形成される、企業群による協調戦略を説明する理論である。

第4節 戦略論の視座に関する先行研究

前節で、協調戦略の理論を整理し列挙した。この経済学・戦略論・組織論などの視座・研究領域による分類は、学術的な理論の分類には有効であるが、協調戦略の競争優位を分析する分類としては問題が残る。なぜなら協調戦略は、研究領域が広範囲に及ぶため、理論的な視座の領域だけでなく、横断的な領域をカバーする視点が必要とされるからである。そこで本節では、既存の戦略論で議論される視座による分類方法を参照することで、協調戦略を分析する視座を考察していく。

経営戦略論の総括的な分類を提示した Mintzberg (1987)、小林 (1999)、競争戦略論の視点から戦略の分類を提示した青島・加藤 (2012)、協調戦略の一類型である戦略的提携の分類を提示した今野 (2006) の研究をレビューする。

4.1 経営戦略論の分析視座①

Mintzberg (1987) は戦略を、戦略プロセスと戦略内容の軸で分け、戦略の形成を分析する視座を提示した。第1の軸は戦略プロセスが、計画的であるか、それとも創発的であるかの軸である。計画的プランとは、戦略が意図されたプランであることを意味する。そして方向性、将来に向けての指針・方針が事前に決定されていることを指す。一方の創発的パターンとは、「実現された戦略は最初から明確に意図したものではなく、行動の1つひとつが集積され、そのつど学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成されること (Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 2009, 邦訳 p.12)」を指す。

第2の軸は戦略内容が、具体的なポジションであるか、広範なパースペクティブであるかの軸である。具体的なポジションとは、特定の市場における特定の商品の位置づけであり、企業の外側であるマーケット全体に注目する戦略となる。一方の広範なパースペクティブとは、企業の基本的理念に関わるものであり、企業の内側（組織の内部）に注目し、企業のグランドビジョンに基づく戦略を意味する。Mintzberg et al.は、この2軸を掛け合わせ、①戦略プランニング（計画的プラン×具体的なポジション）、②戦略ベンチャリング（創

発的パターン×具体的なポジション)、③戦略ビジョニング (計画的プラン×広範なパースペクティブ)、④戦略ラーニング (創発的パターン×広範なパースペクティブ) の4つの視座を提示した⁽²⁰⁾ (図 1.2 参照)。

その後、Mintzberg et al.は、戦略論を 10 の学派 (スクール) に分類し、それぞれの学派が、どの視座のカテゴリーに属するかを示している。Mintzberg et al.によれば、協調戦略は、戦略内容が具体的なポジションであり、創発的な戦略プロセスとする「戦略ベンチャリング」に分類される。そして中心的な学派は、「ラーニング・スクール」や「パワー・スクール」⁽²¹⁾となる。

図 1.2 戦略形成のための分析視座

		戦略プロセス	
		計画的プラン	創発的パターン
戦略内容	具体的なポジション	戦略プランニング	戦略ベンチャリング
	広範なパースペクティブ	戦略ビジョニング	戦略ラーニング

出所：Mintzberg et al. (2009) 齋藤嘉則監訳 (2013), p.16

4.2 経営戦略論の分析視座②

小林 (1999) は、戦略論を 4 つの次元から分類し、8 つの分析視座 (詳細には 11 の分析視座) を提示した。小林による 4 つの次元とは、①戦略は計画であるか、実行であるか、②戦略が計画的であるか、非計画的であるか、③静的であるか、動的であるか、④中身を注目するか、プロセスに注目するのかの 4 つである。

そして、戦略を各次元のどちらかを重視したものかにより 8 つの分析アプローチ (視座) を提示した。それらは、①公式プランニングシステム・アプローチ、②インクリメンタル・アプローチ、③歴史的アプローチ、④経営資源アプローチ、⑤人間行動アプローチ (戦略意図アプローチ、社会認識アプローチ、政治アプローチ)、⑥コンティンジェンシー・アプ

⁽²⁰⁾ もうひとつのアプローチに、Ploy (策略：競争相手の裏をかく計略) を含み、戦略の 5P と呼ばれる。Mintzberg (1987) を参照されたい。

⁽²¹⁾ ラーニング・スクールや、パワー・スクールの詳細は、Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2009) *Strategy Safari* を参照されたい。

ローチ、⑦ドメイン設定アプローチ、⑧戦略アライнс・アプローチである⁽²²⁾。

戦略アライнс・アプローチは、戦略の計画及び実施を、戦略目的（中身）達成のための、計画的で動的な関係という観点から分析する視座である。そして協調戦略は、戦略アライнс・アプローチにより分析されるとし、技術変化の速度が速く、不確実性の高い状況で有効であるとした（前掲書，p.85）。

4.3 競争戦略論の分析視座

青島・加藤（2012）は、競争戦略論の視点から戦略論を2つの軸で、4つの視座に分類した。青島・加藤による2つの軸は、次のとおりである。

一つ目の軸は、利益の源泉が企業の「外」にあるのか「内」にあるのかの軸である。この軸は、Mintzberg（1987）の具体的なポジション、または広範なパースペクティブの分類と類似する。そして二つ目の軸は、注目する点を「要因」か「プロセス」かによる軸である。この軸は前項4.2で議論した小林（1999）の計画か実行かの次元と類似する。

この2つの軸の掛け合わせにより、①ポジショニング・アプローチ（利益の源泉が外にあり、要因に注目する）、②ゲーム・アプローチ（利益の源泉が外にあり、プロセスに注目する）、③資源アプローチ（利益の源泉が内にあり、要因に注目する）、④学習アプローチ（利益の源泉が内にあり、プロセスに注目する）の4つの視座を提示した。青島・加藤によれば、協調戦略は、利益の源泉が外側にあり、プロセスに注目する「ゲーム・アプローチ」に分類される（図1.3参照）。

図1.3 競争戦略の4つの視座

利益の源泉	外	ポジショニング・アプローチ	ゲーム・アプローチ
	内	資源アプローチ	学習アプローチ
		要因	プロセス
注目する点			

出所 青島・加藤（2012）p.18

⁽²²⁾ 各アプローチの詳細については、小林（1999）pp.17-89を参照されたい。

4.4 戦略的提携の分析視座

今野（2006）は、戦略的提携に注目し2つの軸で、4つの分析視座を提示した。今野による分析の軸は、次の2つである。一つ目の軸は、戦略的提携が、静態的であるか動態的であるかの軸である。この軸は、青島・加藤の提示する軸である注目する点を「要因」にするのか「プロセス」にするのかと類似する。また小林の提示する軸である、「中身」を注目するか、「プロセス」を注目するかに類似する。

そして2つ目の軸は、戦略の成果として「自社の成果」を優先するか、それとも「共同の成果」優先するかによる軸である。この軸は、協調戦略においては重要な軸と考える。なぜなら、企業の協調戦略において、相手企業の経営資源すなわち外部の経営資源を、自社の内部に吸収して利用することを目指すのか、それとも、相手企業の経営資源を活用して共同の成果、すなわち協創を目指すのかの違いとなるからである。この違いにより、戦略の方向性は、大きく異なるものとなる。

今野は、軸の掛け合わせによる4つの分析視座で、第2節・2.1項で前述した協調戦略を説明する、①取引コスト理論、②戦略行動、③組織学習論、④マーケット・パワー・理論、⑤エージェンシー理論、⑥収穫逦増理論、⑦ゲーム理論、⑧戦略経営、⑨資源依存理論、⑩組織間学習論、⑪資源ベース理論、⑫リアル・オプション理論、⑬社会ネットワーク理論、⑭生態系理論、⑮構造主義、以上15の理論を分類し整理している（前掲書、p.80）。

（図1.4参照）

図1.4 戦略的提携の4つ視座と理論の分類

静態的	エージェンシー 資源依存 リアル・オプション	取引コスト 戦略経営 マーケット・パワー
動態的	戦略行動 組織学習 ゲーム・資源ベース	収穫逦増・生態系 社会ネットワーク 構造主義・組織間学習
	個別の成果	共同の成果

出所 今野（2006）p.80 一部修正し筆者作成

第5節 本研究における分析視座

本節では、第4節で概観した分析視座を参考に、競争優位の視点から協調戦略を分析す

る視座を考察していく。

5.1 協調戦略分析の2軸

本研究における、競争優位の視点から協調戦略を分析する2つの軸を提示する。(1)競争優位の源泉が企業「外」にあるのか、企業「内」あるのかに分ける軸、(2)協調の手段を、自社のための「自社の手段」と、ペアまたはネットワークされた企業群の「共通の手段」に分ける軸である。

(1) 競争優位の源泉を、企業「外」と企業「内」に分ける軸

この軸は、利益の源泉を競争優位の源泉と同義と捉えれば、Mintzberg (1987) および青島・加藤 (2012) が提示する軸の一つと同じである。Mintzberg は、戦略内容が、「具体的なポジション、すなわち特定の市場における特定の商品の位置づけ、企業の外側であるマーケット全体」と「企業の内側（組織の内部）、企業のグランドビジョン」による分類を示した。また青島・加藤は、利益の源泉が企業の外側・内側に存在するかで分類をしている。

戦略論では、Porter (1980, 1985) の競争戦略論で展開されるポジショニング・ビューの潮流と、Barney (1991, 2002) の主張によるリソース・ベースト・ビュー (RBV) の潮流により、競争優位の源泉が議論される。ポジショニング・ビューは、競争優位の源泉を企業の外部と捉え、RBV は競争優位の源泉を企業の内部と捉える。そこで本研究では、Mintzberg (1987) および青島・加藤 (2012) の2人の研究者の軸を採用し、協調戦略を研究する分野においても、競争優位の源泉が企業の外・内どちらにあるのかという軸が有用であると判断した。

(2) 協調の手段を、「自社の手段」と「共通の手段」に分ける軸

この軸は、今野 (2006) による協調戦略を分析する視座の一つの軸と類似する。協調の手段を、「自社の手段」と「共通の手段」により分ける軸である。

自社の手段とは、他社の資源を自社の資源として活用したり、他社の資源を獲得して、自社の資源とする手段である。そして、共通の手段とは、他社と協業し互いの資源を組合せ、共通の資源を創造する手段である。

経営戦略研究では、企業単位で分析することが一般的である。しかし、協調戦略においては、分析単位を、個別企業だけでなく、ペアまたはネットワークされた企業群として分

析する必要がある。なぜなら、単独企業では果たせない利益を、相手企業との協業により、全体の利益として新たに創造することが、戦略の目的となる場合があるからである。そこで本研究では、この軸が有用であると判断した。図 1.5 は、2 軸の掛け合わせによる 4 つの視座を示した図である。

図 1.5 協調戦略を分析する 4 つの視座

		協調の手段	
		自社の手段	共通の手段
競争優位の源泉	外部	①視座A(自社・外部)	②視座B(共通・外部)
	内部	③視座C(自社・内部)	④視座D(共通・内部)

出所 筆者作成

5.2 4 つの分析視座の提示

競争優位の源泉の外部と内部、協調の手段の自社の手段と共通の手段、この 2 つの軸で分類した、(1)視座 A、(2)視座 B、(3)視座 C、(4)視座 D の詳細を以下順に述べる。

(1) 視座 A (自社・外部)

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視座である。自社のための協調の手段により獲得できる、自社の利益に焦点をあてる。Porter (1980) の提唱するポジショニング・ビューと類似するが、エージェンシー理論や制度理論など組織論的側面からの分析視点を含むため、別の視座とする。

この視座から協調戦略を説明する理論は、①取引コスト理論 (取引コストの最小化)、②エージェンシー理論 (機会主義的行動の抑制を説明する)、③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)、④リアル・オプション理論 (不確実性への対処)、⑤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) の 5 つである。

(2) 視座 B (共通・外部)

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視座である。相手企業との共通の手段により、ダイアドまたは複数社のネットワークによる企業群が獲得できる、共通の利益に焦点をあてる。

この視座から協調戦略を説明する理論は、①ゲーム理論（競争と協調の動的側面を重視し、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）、②収穫逦増理論（先行者優位・クリティカル・マスの獲得を説明する）、③組織生態学（ビジネスエコシステムの形成を説明する）、④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る、また、環境の不確実性を減少させる）、⑤社会ネットワーク理論（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する）の5つである。

(3) 視座 C (自社・内部)

競争優位の源泉を、企業内部に保有する経営資源に注目する視座である。自社のための協調の手段により、相手企業の所有する資源を、獲得または利用することから得られる、自社の利益に焦点をあてる。Barney (1991, 2002) のRBVと類似するが、コンティンジェンシー理論など組織のマネジメントに焦点をあてた理論を含むためRBVとは異なる視座となる。

この視座から協調戦略を説明する理論は、①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）、②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）、③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）④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）の4つである。

(4) 視座 D (共通・内部)

競争優位の源泉を、企業内部に保有する経営資源に注目する視座である。相手企業との共通の手段により、ダイアドまたは複数社のネットワークによる企業群が獲得できる、共通の利益に焦点をあてる。

この視座から協調戦略を説明する理論は、①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）、②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)、③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する)の3つである。

5.3 分析視座と現象

実際のビジネス環境での様々なタイプの協調戦略を、前節までに提示した4つの(1)視座A、(2)視座B、(3)視座C、(4)視座Dで分析可能かどうかを検討する。そこで代表的な協調戦略のひとつである戦略的提携について、分析を試みる。

戦略的提携とは、「2つ以上の企業がむすびについて、個別企業ではできないことを行うこと」(山倉, 1993, p.217)である。そして、企業だけでなく、政府、大学、NPOを含む組織間の関係と捉える。同様にBadaracco(1991)も「企業と、競合企業・顧客・供給業者・政府機関・大学・労働組合・その他の組織との協調的な関係すべてを表す」(Badaracco, 1991, 邦訳 p.10)と定義するなど、取引関係にある組織間関係を包括的に定義することが多い。またHitt et al. (2014)は、協調戦略を、「共有する目標を達成するために、協働する目的で複数の企業が協調する手段である」(Hitt et al., 2014, 邦訳 p.435)とし、その主要な形態は戦略的提携であると述べている。以上が研究者による包括的な戦略的提携の定義である。

(1) 視座Aによる分析

戦略的提携を、視座A(自社・外部)により分析する。視座Aに属する理論である取引コスト理論によれば、企業は取引コストを最小化するために、市場取引と内部化の中間組織として戦略的提携を形成すると説明される。この視座により戦略的提携の形成動機の一つがコストの最小化であることが分析可能となる。

(2) 視座Bによる分析

戦略的提携を、視座B(共通・外部)により分析する。戦略的提携の利点のひとつとして、提携によって協力体制がつくられ、他企業からの継続的支援を獲得できること(山倉, 1993)がある。この考え方は、視座Bに属する理論である社会ネットワーク理論や収穫逓増理論で分析可能である。

(3) 視座 C による分析

戦略的提携を、視座 C (自社・内部) により分析する。安田 (2006) は戦略的提携を、「企業の戦略的目的を達成するために他社の経営資源を活用すること (前掲書, p.21)」と定義した。この定義は、資源ベース理論と資源依存理論に立脚した定義となる。また山倉 (1993) は、戦略的提携の機能として、他企業と組むことによって、従来には無かった新しい行動や思考様式を、実際の経験を通じて学習することができることを指摘する。この指摘は、組織学習論に依拠するものである。また山倉は、戦略的提携により、企業が自らの必要とする資源・情報を容易に、また迅速に獲得できると主張する。この主張は、資源依存理論に立脚している。

戦略的提携を、企業の持つ経営資源や組織学習から分析する先行研究 (例えば、Kogut, 1988 ; Hamel, 1991 ; Hamel, Doz and Prahalad, 1989 ; 安田, 2006 ; 山倉, 1993 ; Yoshino and Rangan, 1995 など) は、数多く見受けられる。

(4) 視座 D による分析

戦略的提携を、視座 D (共通・内部) により分析する。Hitt et al. は、戦略的提携を「競争優位を生み出すために、複数の企業がそれらの持つ資源やケイパビリティのいくつかを統合する協調戦略である (Hitt et al., 2014, 邦訳 p.435)」とした。この考え方は、取引価値理論により説明可能である。

戦略的提携を、企業間の取引価値や組織間学習から分析する先行研究 (例えば、Barringer and Harrison, 2000 ; Dyer and Singh, 1998 ; 松行・松行, 2004 など) は、数多く見受けられる。

このように戦略的提携は、以上 4 つの視座によって分析することが可能である。同様に序章で紹介した協調戦略のタイプ「表 序.1」が、4 つの視座により分析可能かどうかを示した表が、「表 1.4」である。○は、戦略を各視座の理論で説明可能かどうかを示している。◎は、主に先行研究が多く見受けられる視座であることを示している (しかし統計的な有意性はない)。ただし、コラボレーション、パートナーシップは、戦略的提携と同義と捉え、除外している。

表 1.4 4つ視座と協調戦略のタイプ

視座 協調戦略のタイプ	視座A(自社・外部)	視座B(共通・外部)	視座C(自社・内部)	視座D(共通・内部)
主な理論	取引コスト理論 エージェンシー理論 制度理論 リアル・オプション理論 マーケットパワー理論	ゲーム理論 収獲増進理論 組織生態学 ステークホルダー理論 社会ネットワーク理論	資源ベース理論 資源依存理論 組織学習論 コンティンジェンシー理論	組織間学習論 取引価値理論 構造主義
戦略的提携	○	○	◎	◎
アライアンス	◎	◎	◎	◎
狭義の戦略的提携(競合企業との)	◎	◎	○	○
ジョイント・ベンチャー	○	◎	○	◎
フランチャイジング	○		◎	
ライセンス契約			○	
クロスライセンス契約				○
アウトソーシング			○	
OEM/ODM	○		○	
純粋持株会社による水平統合	○	◎	○	○
グローバル戦略(現地企業との提携による)		◎	○	
明示的談合(違法)	○	○		
兼任重役制度	○	◎	○	○
暗黙的談合(暗黙の協調)	○			
ビジネスエコシステム		○		○
ネットワーク・アライアンス		○		
バーチャルコーポレーション		○		
系列(KEIRETSU)	○	○	○	◎
業界団体の結成・加盟		○		○
コンソーシアム	○	◎	○	○
社会的ジレンマ(多人数囚人のジレンマ)	○	○		○

コラボレーション・パートナーシップは、戦略的提携と同義と捉える

出所：筆者作成

第6節 小括

6.1 本章の研究成果

本章の議論から、以下3つの研究成果を得た。(1)いずれの理論も単独では、すべての現象を説明できないことを確認した。(2)競争優位の視点から協調戦略を説明する理論は4つの視座に分類でき、それぞれの視座から協調戦略を分析することが可能である。(3)実務上、様々なタイプの協調戦略が存在するが、研究の目的により、分析に適した視座が存在する。

(1) いずれの理論も単独では、すべての協調戦略を説明できない

協調戦略の研究は、広範囲に及び背景に多くの理論が存在する。しかし、いずれの理論も単独では、すべての現象を説明はできない (Faulkner and de Rond, 2000) ことを確認した。よって、協調戦略を分析するには、研究の目的により、必要に応じて有効な理論を組

み合わせる必要がある。

(2) 競争優位の視点から協調戦略を説明する理論は4つの視座に分類でき、それぞれの視座から協調戦略を分析することが可能

競争優位の視点から協調戦略を説明する理論は4つの視座に分類でき、それぞれの視座から協調戦略を分析することが可能である。4つの視座とは、一つ目の軸である競争優位の源泉が企業「外」にあるのか企業「内」にあるのかによる軸と、二つ目の軸である協調戦略の手段を自社のための「自社の手段」と、ペアまたはネットワークされた企業群の「共通の手段」に分ける軸、この2軸で4分類された視座である。それらの視座とは、①視座 A（自社・外部の競争優位を分析）、②視座 B（共通・外部の競争優位を分析）、③視座 C（自社・内部の競争優位を分析）、④視座 D（共通・内部の競争優位を分析）の4つ（図 1.5 参照）である。

(3) 研究目的により、分析に適した視座が存在

実務的な現象として序章で示した通り多様なタイプの協調戦略が存在する。そして、それらの協調戦略は、研究の目的により、分析に適した視座が存在する。そこで本研究では、(2)で提示した4つの視座 A~D により、協調戦略を分析していく。

本章の目的は、学術的な課題の解決策として、協調戦略を分析するために適した理論や視座を提示することであった。そこで、広範囲に及ぶ理論や視座をレビューし、協調戦略を分析するために適した視座を提示した。

6.2 今後の研究の方向性

協調戦略を分析する今後の研究の方向性として、協調戦略を、理論や視座だけではなく、別の要素からも分析する必要がある。別の要素とは、(1)相互依存性と(2)組織形態である。

(1) 相互依存性

戦略は、相手企業との相互依存性により、次の3つに分類されるであろう。①同一業界内の別の戦略グループに属する企業や、競合企業などの水平的な相互依存関係。②バリューチェーンの上流に位置する供給者、また下流に位置する顧客との垂直的な相互依存関係。

③異業種や補完的生産者など補完的な相互依存関係、の3つである。これらの相互依存性により選択される協調戦略は、異なるものになるだろうと考察される。

(2) 組織形態

資本参加の度合いにより実現された組織形態による分類も考えられる。資本参加の度合いにより実現された組織形態とは、①資本関係を伴わない契約による契約提携、②相互の資本参入による資本提携、③一方だけが資本参入する資本提携、④相互の資本参入により別組織を形成するジョイント・ベンチャー、⑤純粋持株会社によるグループ化などである。

相互依存性や組織形態の違いにより、協調戦略を分析することは、重要なテーマである。なぜなら、これらの要素は、協調戦略を策定する上で必須となるからである。そこで、これらの要素について、後の第3章で整理していく。

第2章 価値の創造と価値の分配

第1節 はじめに

1.1 価値の創造・価値の分配・コーペティション

価値の創造と価値の分配は、協調戦略を考える上で重要な役割を担ってきた(Dyer, Singh and Hesterly, 2018)。なぜなら、協調戦略は、自社と相手企業、両社のトータルの利益を拡大させる価値の創造と、創造された価値を各自に分配するという価値の分配の両面を持ち合わせる(Ritala and Tidström, 2014)からである。ゆえに、協調戦略では、自社と相手企業との共通の利益と自社の利益⁽²³⁾の両方を創造することが重要であるとされる(Khanna, Gulati and Nohria, 1998)。このような価値の創造による協調関係と、価値の分配による競争関係が共存する状態は、コーペティションと呼ばれる。そこで本章⁽²⁴⁾は、(1)価値の創造、(2)価値の分配、(3)コーペティションについて、整理していく。

(1) 価値の創造で議論される価値

競争優位の視点から見た価値の創造とは、競争優位を生み出すことである。そして、競争優位の源泉は、競争優位を生み出す要因である。よって、本研究では、価値の創造で議論される価値を、競争優位の源泉とする。ゆえに、本章では競争優位の源泉について整理していく。

競争優位の源泉に関連する研究は、戦略論の領域で数多く蓄積されてきた。しかしながら、協調戦略の領域では、競争優位の源泉に関連する研究は、十分議論されているとは言い難い。そこで、戦略論の領域で蓄積された、競争優位の源泉を、協調戦略の領域に応用する。

(2) 価値の分配で議論される価値

⁽²³⁾ 知識に関して言えば、共通の利益とは、協調関係の中で、共に持つ知識を発展させていくことである。一方の自社の利益とは、相手企業の知識を吸収し、相手企業とは関係の無い自社のプロジェクトでその知識を活用することや、自社の持つ知識のレベルを高めたり、効果を高めることである(Park, Srivastava and Gnyawali, 2014)。

⁽²⁴⁾ 本章は、寺部優(2017c)「企業の協調的戦略行動の決定要因と競争」『商学研究科紀要』Vol.85, pp.41-63をベースとし、大幅に加筆・修正を加えたものである。

本研究では、価値の分配で議論される価値を、付加価値とする。価値の分配で議論される価値は、企業の経済的な指標を使うことが、一般的である。例えば、企業の金銭的な成果である利益や、企業価値を示す株価などである。しかしながら、協調戦略では、学習によるノウハウの吸収や、新たなネットワーク形成による企業力の強化など、経済的な指標で示すことができない価値が発生する。そこで、本研究では、これらの価値を含めたすべて価値を付加価値とし、価値の分配で議論される価値とする。ゆえに、本研究は、協調戦略により企業が獲得できるまたは創造できる付加価値には、どのようなものがあるのか、付加価値の種類またその分配方法について整理していく。

(3) コーペティション

コーペティション (Co-opetition) とは、競争 (Competition) と協調 (Cooperation) の合成語であり、レイ・ノーダ (ネットワークソフトウェア企業ノヴェル創設者) による造語である。コーペティションは、競合企業は、競争する相手であり、同時に補完的生産者という協調する相手にもなり得るといふ、競合企業との協調関係を説明する概念である (Brandenburger and Nalebuff, 1996)。ゆえに、コーペティションは、競争と協調を同時に行う企業間の関係性と捉えられる (Bengtsson and Kock, 1999)。また同様に使われる用語である、競争的コラボレーションとは、競合企業との戦略的提携、ジョイント・ベンチャー、アウトソーシング、ライセンス契約、共同開発などの総称である (Hamel, Doz and Prahalad, 1989)。そこで本研究では、競合企業との協調関係を説明する概念について、整理していく

1.2 本章の目的と構成

本章の目的は、次の 3 つである。①価値の創造で議論される競争優位の源泉を整理し、第 1 章で提示した 4 つの視座⁽²⁵⁾を用いて分類する。②価値の分配で議論される付加価値には、どのような種類があるのかについて、整理する。③コーペティションの概念について整理する。

本章の構成は、次のとおりである。第 2 節ではこれまで戦略論で議論されてきた競争優

⁽²⁵⁾ 4 つの視座とは、協調戦略を説明する理論を整理し提示した、①視座 A (自社・外部の競争優位を分析)、②視座 B (共通・外部の競争優位を分析)、③視座 C (自社・内部の競争優位を分析)、④視座 D (共通・内部の競争優位を分析) の 4 つである。

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つ視座、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、整理する。第3節では、整理した競争優位の源泉を、協調戦略を分析する4つの視座で分類する。第4節では、付加価値についての先行研究を概観し、付加価値の種類と分配方法について整理する。そして、本研究における付加価値を提示する。第5節では、コーペティションについての先行研究を概観し、コーペティションの概念について整理する。最後の第6節で、本章での研究成果を小括する。

第2節 競争優位の源泉に関する先行研究

本節では、戦略論で議論されてきた競争優位の源泉に関する先行研究を、3つの視座、①Porter (1980, 1985) らに代表されるポジショニング・ビュー、②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)、③企業の関係性の側面に注目した Dyer and Singh (1998) や Dyer, Singh and Hesterly (2018) らに代表されるリレーショナル・ビューを中心に概観していく。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、④ネットワーク外部性や⑤組織間学習の先行研究を含め、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・ビューで議論されてきた競争優位の源泉

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。また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を説明する。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)。ここでポジショニング・ビューによる競争優位の源泉について、(1)Porter (1980, 1985)、(2)Greenwald and Kahn (2005)、(3)加藤 (2014) の議論を整理していく。

(1) Porter の議論

Porter は、業界内の競争要因を分析する議論の中で、5つの競争相手ごとに、競争優位の

源泉を提示している。5つの競争相手とは、①新規参入者、②既存の競合企業、③代替品、④買い手（顧客）、⑤売り手（供給業者）である。

①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競争優位の源泉は、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である。②既存の競合企業に対抗する競争優位の源泉は、製品の差別化である。③代替品に対抗する競争優位の源泉は、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である。④買い手（顧客）に対抗する競争優位の源泉は、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である。そして⑤売り手（供給業者）に対抗する競争優位の源泉は、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である。これらの競争優位の源泉は、業界内の競争から自社を守るという意味において、競争優位の源泉となる。

(2) Greenwald and Kahn の議論

Greenwald and Kahn (2005) は、競争優位の源泉として、供給面と需要面の2つの側面から、低コスト構造、顧客の囲い込み、規模の経済と顧客の囲い込みの組合せを提示する。

供給面の競争優位の源泉は、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。このコストの優位性は、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により生み出される。

需要面の競争優位の源泉は、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、顧客の囲い込みである。顧客の囲い込みが可能となる要因は、習慣、スイッチング・コスト、探索コストの3点である。

供給面・需要面以外の競争優位の源泉は、規模の経済と顧客の囲い込みの組合せである。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って、より強力な競争優位になる。

(3) 加藤の議論

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、自社の必要性和代替性であると主張する。自社の必要性は、相手企業が「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にある。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 (前掲書, 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る。それ故に、自社の収益性を高めることに繋がると主張する。加藤は、自社の必要性和代替性に影響を及ぼす主な要因として、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⁽²⁶⁾。これらは、競争優位の源泉となる。

以上3者の議論から、ポジショニング・ビューで説明される競争優位の源泉をまとめると、①参入障壁 (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) (Porter、加藤)、②業界での共同行動、③買い手・ターゲット顧客の選定、④川上・川下の部分的な統合、⑤仕入先の分散化、⑥製品仕様の標準化 (②から⑥まで Porter)、⑦低コスト (Porter、Greenwald and Kahn)、⑧顧客の囲い込み (Greenwald and Kahn、加藤) となる。

2.2 リソース・ベースド・ビューで議論されてきた競争優位の源泉

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リソース・ベースド・ビュー (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。また経営資源とは、企業内で管理される、すべての資産、ケイパビリティ、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と定義される (Daft, 1983 ; Barney, 1991)。

⁽²⁶⁾ 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。

ここで、RBVで議論されてきた競争優位の源泉を、大別すると、(1)VRIN (VRIO)、(2)シナジー、(3)コア・コンピタンス、である。以下順に、それぞれの競争優位の源泉について詳述する。

(1) VRIN (VRIO)

RBVで議論される、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-substitutable)である属性を示し、この属性を持つ資源は、競争優位の源泉になると主張する⁽²⁷⁾。

(2) シナジー

シナジーとは資源の補完性であり、重要な競争優位の源泉の一つである。元来シナジーは、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)、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(前掲書, 邦訳下, pp.9-23)。これら8つのシナジーは協調戦略において重要な競争優位の源泉であるため、以下順に詳述しておく。

① 規模の経済性の追求

企業が個別に事業運営しては実現することのできない規模の経済によるコスト削減を、提携することで実現する。この場合、パートナー間で共有する補完的資源や資

⁽²⁷⁾ 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)

産は、開発、製造、配送機能である。よって提携の目的は、これら機能を遂行することで実現する、コスト削減となる。

② 競合からの学習

競合企業から重要なスキルや能力を学習することである。すなわち、組織間学習による知識の習得が目的となる。

③ リスク管理とコスト分担

新事業に投資する際に提携によってリスクやコストを分散させることである。技術や通信の標準が重要になる場合、リスク管理・コスト分担を目的とする提携が多用される。

④ 暗黙的談合の促進

提携関係にある企業同士が、提携する事項を離れて、製品やサービスの価格や供給量を決めることは、違法行為となる。しかし、提携を通じた接触により社会的な交流が深まることは間違いない。この事実は暗黙的談合を推進することとなる。

⑤ 低コストでの新規参入

新規市場、特に海外市場への参入コストを削減させる目的で提携することである。市場参入を計画する企業は、製品やサービスなどの経営資源を提供し、一方パートナーとなる現地企業は、現地の知識、流通ネットワーク、政治的影響力（コネ）を経営資源として提供する。グローバル化による海外市場への進出において多く見受けられる提携である。

⑥ 新たな業界もしくは業界内の新セグメントへの低コスト参入

ある業界に進出する場合、その業界でのスキルや能力、他の潜在的参入企業が持っていないような製品が必要となる。提携は、これらのスキル、能力、製品を創造するために必要なコストを部分的に回避させる手段となる。

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

業界もしくは業界内のあるセグメントから撤退を検討している企業は、業界に参入する意向を持つ企業と提携することによって、売却しようとする有形・無形資産の価値に関する情報の非対称性を減じることができる。

⑧ 不確実性の対処（リアルオプションとしての提携）

不確実性の高い状況下で、業界へ迅速に参入できる柔軟性を確保するため、戦略オプションとして提携を行うことである。提携は、不確実性のもとで、新たな市場・業界に経済的に価値のある事業機会が出現した時、迅速に参入する能力を保持するためのオプション

ションとなる（前掲書，邦訳下，pp.9-23）。

(3) コア・コンピタンス

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, 邦訳 p.11）」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なる力であり、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ができる。Hamel et al. (1994) 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。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。

山田（2015）は、競合企業と競争するバリューチェーンを持ちながら、自社がコア・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、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である。そして、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) の主張と一致する。

RBV の説明する競争優位の源泉をまとめると、①VRIN 属性をもつ経営資源、②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）（①と②Barney）、③コア・コンピタンスによる顧客の獲得や顧客の囲い込み（Hamel and Prahalad、山田）となる。

2.3 リレーショナル・ビューで議論されてきた競争優位の源泉

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 ; Dyer, Singh and Hesterly, 2018）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，p.84）。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な優位性について述べ、次の10項目を挙げている⁽²⁸⁾。

①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。②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。③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。④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。⑤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。⑥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。⑦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）を持つ企業との協調による、市場へ参入するスピードの向上。⑧調整すべき懸案事項が少ないことで、柔軟性を確保する、市場取引または内部化の代わりとなる手段の獲得。⑨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。⑩協調戦略による競合企業との活動の中立化、または防御するために必要な組織能力や市場競争力の獲得である（前掲書，p.385）。

リレーショナル・ビューで議論されてきた競争優位の源泉をまとめると、①関係特殊資産、②③知識の共有、④補完的資源や組織能力、⑤効果的な統治、⑥特定資産の獲得、⑦規模の経済性、⑧リスクとコストの分散、⑨市場へのアクセス、⑩スキルを蓄積する機会、⑪パートナーから学ぶ機会、⑫市場の参入スピード、⑬柔軟性の確保、⑭共同のロビー活動による圧力、⑮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

⁽²⁸⁾ Barringer and Harrison（2000，p.386）は、企業間関係を構築することで生み出される潜在的な非優位性（不利益）についても、次の8項目をあげている。①企業が専有する情報の喪失、②管理の複雑性、③財務的・組織的リスク（機会主義的行動のリスク）、④パートナーに依存するリスク、⑤意思決定における部分的な自立性の欠如、⑥パートナーの企業文化の崩壊、⑦組織の柔軟性の喪失、⑧アンチトラスト法による違法行為、である。

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⁽²⁹⁾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）⁽³⁰⁾」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、事実上の標準として機能している規格である（山田, 2004, p.15）。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戦略によって、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、代替性を低下させる要因であるとし、パワーの源泉となることを主張する。

ネットワーク外部性が生み出す競争優位の源泉をまとめると、①デファクト・スタンダードの形成による参入障壁・移動障壁や②顧客の囲い込みとなる。

2.5 組織間学習による競争優位の源泉

組織間学習とは、第1章で提示した通り、組織学習、共同学習による情報や知識の組織間における双方向的な移転や交換、その結果として知識創造をする一連のプロセスである（吉田, 1991 ; 松行・松行, 2002）。知識の移転や交換が実施される場合は「知識コミュニティ（松行・松行, 2004, p.27）」（図 2.1 参照）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、さらなる知識創造につながる（奥, 2008, p.99）。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の形成である。

組織間学習論で議論されてきた、協調戦略により獲得できる競争優位の源泉は、学習に

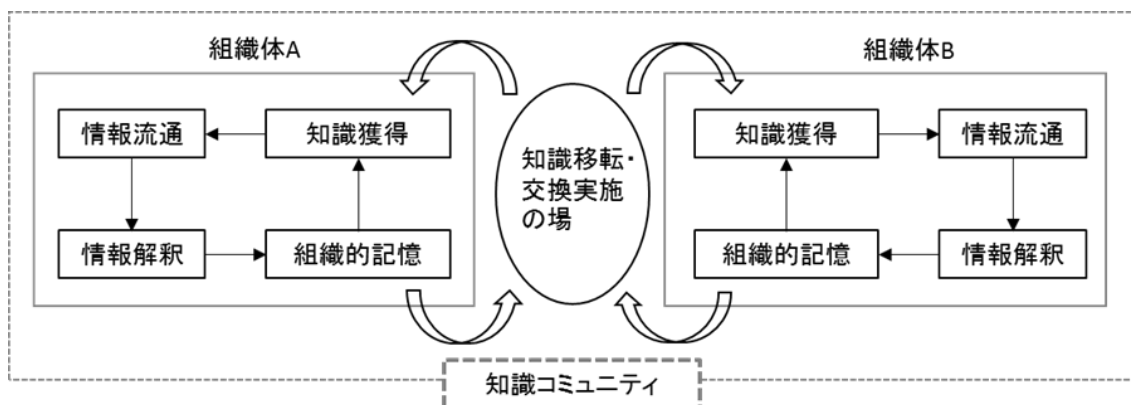
⁽²⁹⁾ ネットワーク外部性の効果については、浅羽（1995）を参照されたい。

⁽³⁰⁾ ネットワーク外部性の邦訳は、山田（2004, p.67）を参照した。

よる価値の創造である。よって協調戦略は、ノウハウなどの知識や技術、見えざる資産（伊丹, 2012）を、他社から学習する機会を得ることである（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（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）。これら組織間学習論の研究の意義は、企業群の協調行動により創出される要因に注目し、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である。

ここで組織間学習の説明する競争優位の源泉をまとめると、①相手企業の持つ技術・スキル・能力を学習する機会、②見えざる資産の獲得となる。

図 2.1 組織間学習と知識コミュニティ



出所：松行・松行（2004）p.27 より筆者一部加筆し作成

第3節 競争優位の源泉の分類

3.1 4つの視座からの分類

前節で概観した競争優位の源泉を整理すると、各々の視座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、これらの先行研究から導出された競争優位の源泉を整理し、具体的な事象と関連させながら、協調戦略を競争優位の視点から分析する4つの視座（図 1.5）で分類していく。

再掲 図 1.5 協調戦略を分析する 4 つの視座

		協調の手段	
		自社の手段	共通の手段
競争優位の源泉	外部	①視座A(自社・外部)	②視座B(共通・外部)
	内部	③視座C(自社・内部)	④視座D(共通・内部)

出所 筆者作成

分類の方法は、以下 5 つの手順で行った。

- ① 視座 A から視座 D により分類される競争優位の源泉を、それぞれ源泉 A (自社・外部)、源泉 B (共通・外部)、源泉 C (自社・内部)、源泉 D (共通・内部) と呼ぶこととした。
- ② 2 節の先行研究で整理した、各視座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である。
- 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した。
- ④ リストアップされた源泉を、視座の 2 軸 (外部・内部) と (自社の手段・共通の手段) で判断し、分類した。
- ⑤ 分類された源泉が各視座に属する理論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は、リストから除外した。例えば、ポジショニング・ビューで議論された川上・川下・部分的な統合などである。

4 つの源泉 A から源泉 D は、2 つの軸により分割されている。一つ目の軸は、協調戦略の手段を、自社のための手段とするか、共通の手段にするかの軸である。協調戦略は、スポットの市場取引と M&A などによる内部化の中間領域の戦略であるとすれば、自社の手

段とする側の極限は市場取引であり、共通の手段とする極限は内部化となる。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は市場の失敗の視点から、企業が内部化を選択する要因として次の13項目を挙げる。

- 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 (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⁽³¹⁾。

これらの13項目は、企業が市場取引よりも内部化を選択する要因であり、本研究における自社の手段よりも共通の手段とする場合の要因となる。

⁽³¹⁾ この要因に関する議論は、Barney (2002, 邦訳中 pp.26-27) を参考にしている。

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（情動的経営資源、見えざる資産、ダイナミック・ケイパビリティ、組み合わせの知識）であるとされる（沼上，2009，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）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した。

3.2 競争優位の源泉の分類

ここからは、先行研究から導出された競争優位の源泉を、4つの視座により源泉A～源泉Dに分類した手順を論述していく。(1)低コスト、(2)スピード、(3)顧客の囲い込み、(4)シナジー、(5)デファクト・スタンダードの形成、(6)その他の競争優位の源泉の順で詳述する。

(1) 低コストは、次のように分類される。

- ① 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で、低コストを実現すること。この源泉は、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。よって自社寄りの選択となるため、源泉A（自社・外部）に分類される。
- ② 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。この源泉は、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と同様の理由で、源泉A（自社・外部）に分類される。
- ③ 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、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源泉B（共通・外部）となる。
- ④ 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、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と同様の理由で、源泉 B（共通・外部）となる。

- ⑤ 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）⁽³²⁾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、源泉 D（共通・内部）に分類される。

(2) スピード（短期間、素早いという意味で解釈）は、次のように分類される。

- ⑥ 相手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、相手企業を利用するという意味で自社寄りの選択となるため、源泉 A（自社・外部）に分類される。

- ⑦ 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、源泉 B（共通・外部）に分類される。

- ⑧ 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、源泉 D（共通・内部）に分類される。

(3) 2つの顧客の囲い込みは、次のように分類される。

- ⑨ 長期的な継続取引により顧客のスウィッチング・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、自社寄りの選択となる。よって源泉 A（自社・外部）に分類される。

- ⑩ 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源泉 C（自社・内部）となる。

(4) シナジーは、次のように分類される。

- ⑪ 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

⁽³²⁾ 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）

ベルを低めるため、自社寄りの選択となる。よって源泉 A（自社・外部）となる。

- ⑫ 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、自社寄りの選択となる。よって源泉 C（自社・内部）となる。
- ⑬ 共同開発・共同生産などによる補完的資源の共有は、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、源泉 D（共通・内部）となる。
- ⑭ 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、補完的資源の共有と同様には、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、源泉 D（共通・内部）となる。

(5) 企業のグループ化やコンソーシアムは、次のように分類される。

- ⑮ 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、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。よって源泉 B（共通・外部）となる。
- ⑯ 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。この源泉は、「デファクト・スタンダードの形成」と同様の理由で、源泉 B（共通・外部）となる。

(6) その他

⑰共同開発を通じて技術やスキルや能力を「学習（競合企業を含む）をする機会」の獲得や、⑱開発委託・生産委託・販売委託等を通じて、相手企業の持つ「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」、⑲「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、外部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、市場取引すなわち自社寄りの選択となる。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 の視点を支持し源泉 C（自社・内部）とする。

同じ共同開発などであっても、⑳「リスクを回避するためにコストを分担すること」は、不確実性のレベルが高いため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、源泉 D（共通・内部）となる。

以上、先行研究で整理された 20 個の競争優位の源泉を、4 つの視座で分類したものが表 2.1 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。また自社と相手企業が、それぞれ違う競争優位の源泉の獲得や利用を目的とする場合がある。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。

表 2.1 4 つの視座による競争優位の源泉の分類

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

出所：筆者作成

3.3 時間軸による源泉の判断

ここで、分析視座の 2 軸以外の軸である時間軸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）時点での競争優位の源泉により判断をする。よって、協調行動の結果得られた競争優位の源泉は、本研究の対象とはならない。

例をあげれば、自社が相手企業（製造メーカー）と提携し、アウトソーシングすることで低コストの製品を発売した。その結果、自社は相手企業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、特殊な技術を持つ相手企業（製造メーカー）と提携し、アウトソーシングにより低コストの製品を発売した時点での競争優位の源泉（源泉 A）として判断をする。その結果、自社が相手企業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（源泉 C）となる。しかし本研究では、この協調戦略は、共同生産により

低コストの製品を発売した時点での源泉である、源泉 A（自社・外部）と判断する。

また内部の競争優位の源泉は、いずれ外部の競争優位の源泉となることが多い。例えば、アウトソーシング（内部）により、短期間で低コストの新製品（外部）が上市された場合などである。このように協調戦略の結果に着目すると、多くの要因が外部の源泉に帰結することになる。この意味においても、本研究では、協調戦略の結果得られた競争優位の源泉ではなく、協調戦略が実行された時点での競争優位の源泉で判断する⁽³³⁾。

第4節 付加価値に関する先行研究

本節では、付加価値に関連する先行研究をレビューし、協調戦略により創出される付加価値について整理する。はじめに付加価値の定義について、次に付加価値の分配方法について先行研究をレビューする。最後に付加価値の種類について検討し、本研究における付加価値を提示する。

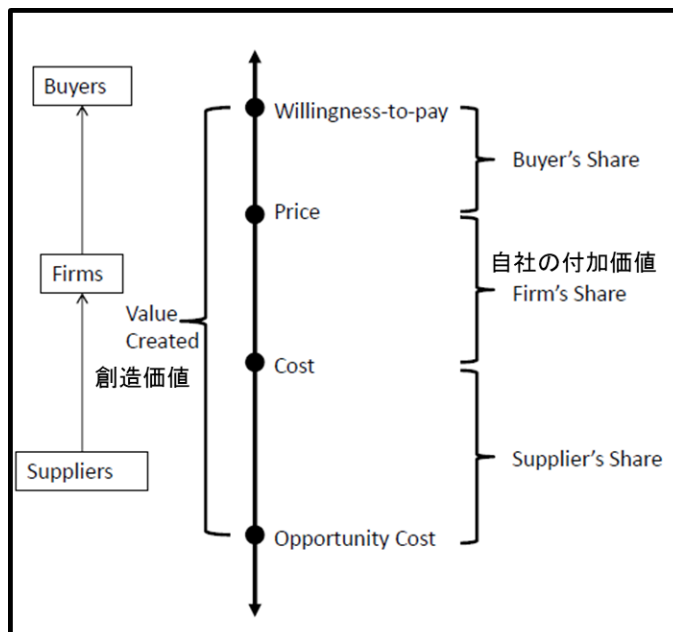
4.1 付加価値の定義

本項では、先行研究をレビューし、付加価値の定義について整理していく。Brandenburger and Stuart（1996）は、付加価値と創造価値を区別し、次のように定義している。創造価値（value created）とは、取引に参加するすべての企業によって創出される価値であり、顧客の支払い意欲額（willingness to pay）から機会コスト（opportunity cost）を引いたものと定義される。そして、特定企業の付加価値（added value of a player）とは、すべての企業による創造価値（value created by all players）から自分以外の企業による創造価値（value created by all other players）を引いたものと定義される（図 2.2 参照）。

Brandenburger and Stuart（1996）の定義に則せば、本研究で議論する、協調戦略による創造価値とは、協調戦略に参加するすべての企業により創造される価値となる。また、（自社の）付加価値とは、協調戦略に参加するすべての企業により創造される価値から、自分以外の企業により創造される価値を引いたものとなる。

⁽³³⁾ この意味において本研究では協調的な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な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。

図 2.2 創造価値と付加価値



出所：Brandenburger and Stuart, 1996, p.10 に筆者加筆

4.2 付加価値の分配方法

安定した協調関係を維持するためには、公平性の原則に従った創造価値(すべての利益)の分配が、重要である (Greenwald and Kahn, 2005)。換言すれば、貢献度に見合った公平な取り分を、参加企業が得ることが重要である。公平とは、協調関係にあるすべての企業が、自らの協調的な行動の対価として獲得できる利益に、満足している状態である (前掲書, 邦訳 p.159)。

Greenwald et al. (2005) は、安定的な協調体制が築かれている業界で、利益が公平に分配されている状態を、協力均衡の状態と呼び、協力均衡を実現する原則は、次の3点であるとする。

① 個人合理性の原則

個人合理性の原則とは、協調的な状況よりも、非協調的な状況下のほうが大きな利得を獲得できる企業が存在しないという条件が満たされている原則である (前掲書, 邦訳 p.168)。

② 対称性の原則

対称性の原則とは、複数の競争優位を持つ企業が存在する場合の創造価値を、公平に分配する原則である。すなわち、市場で競争優位を享受する企業が2社存在する場合、協調

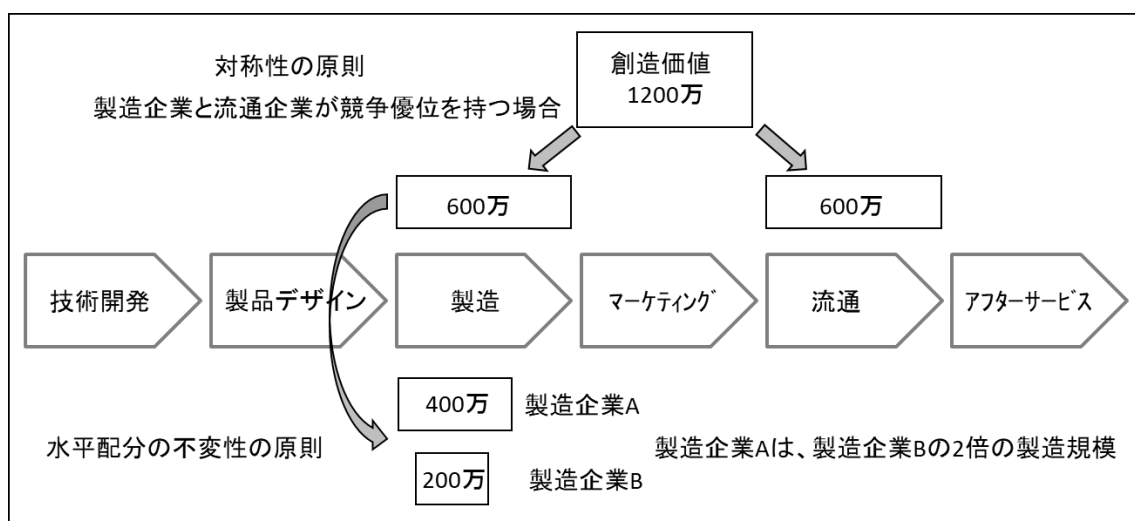
体制により生じる創造価値の分配額は、双方に平等となる。両社の間に、事業規模、収益力、その他の重要な企業特性に違いがある場合であっても、付加価値を獲得する権利は、両社に平等に与えられる。なぜなら、創造価値の創出は、双方の存在に等しく依存しているからである（前掲書，邦訳 p.171）。

③ 水平配分の不変性の原則

水平配分の不変性の原則とは、複数の企業がいずれも競争優位を持ち、バリューチェーンの中で同じセグメントに属し、そのセグメントを水平に分け合っている（同じ機能を果たしている）場合の原則である。その場合の参加企業の取り分は、企業の経済的な相対的地位に応じて、取り決める（前掲，邦訳 p.174）。

②対称性の原則と、③水平配分の不変性の原則を、バリューチェーン上に示した図が、図 2.3 である。

図 2.3 付加価値の分配方法



出所：バリューチェーンを示す図に、②対称性の原則と③水平配分の不変性の原則（Greenwald and Kahn, 2005, 邦訳 pp.159-175）を筆者加筆

②対称性の原則の例をあげれば、創造価値を 1200 万円とし、製造及び流通を担当する 2 つの企業が正当な権利を持つならば、企業の規模に拘わらず各々の企業が獲得できる付加価値は、 $1200 \text{ 万} / 2 = 600 \text{ 万}$ 円となる。

③水平配分の不変性の原則を例にあげれば、製造のセグメントで創出される創造価値が

600万円であり、製造企業A、製造企業Bの2社によって分配されると想定した場合、企業Aが企業Bの2倍の規模で製造するならば、企業Aの取り分は、 $600万 \times 2 / (2 + 1) = 400$ 万円となる（図2.3参照）。

4.3 付加価値の種類

宍戸・福田・梅谷（2013）は、ジョイント・ベンチャー（以下JVと呼ぶ）の経済的な利益について、(1)取引利益、(2)反射的利益、(3)持分利益の3つに分類し、各々の利益の特徴を提示している。そこで宍戸他（2013）の分類に沿って、協調戦略における付加価値の種類について整理していく。

(1) 取引利益

取引利益とは、「JVと取引することによって直接実現される利益であり、各パートナーがJVに参加したことにより得られる利益」（前掲書、p.20）と定義される。協調戦略の場合は、JVを相手企業に置きかえることで言い換えることができる。

そこで本研究における取引利益を、「相手企業と取引することによって直接実現される利益であり、自社と相手企業が協調関係を結んだことによって得られる金銭的な利益」と定義する。

(2) 反射的利益

反射的利益とは、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、企業の評判、信用力の向上などとされる（前掲書、p.56）。協調戦略の場合は、学習効果による利益と捉えることができる。共同研究や共同開発などにより、お互いの持つ知識を共有することで、イノベーションを推進させる際に、自社と相手企業が既に持つ知識や能力、及び協働から創造される新たな知識や能力と捉えることができる。そこで本研究では、これらの反射的利益を学習の効果という意味で「学習利益」と呼ぶこととし、学習利益を、「相手企業が既に持つ知識や能力、及び協調的な行動から創造される新たな知識や能力」と定義する。

(3) 持分利益

持分利益とは、「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」(前掲書, p.91)と定義される。換言すれば、相手企業との資本的な結合関係から得られる、出資者(株主)としての金銭的な利益と捉えることができる。また出資者することは、株主としての決議権を持つことができる。この決議権は、相手企業を統制するまた監視するという意味で利益と捉えることもできる。しかしながら、本研究での持分利益は、株主としての決議権は含まず、金銭的な利益のみとする。なぜなら、相手企業を統制することや監視することを定量的に捉えることは、困難であると考えたからである。以上の議論をふまえ、本研究における持分利益を、「相手企業との資本的な結合関係から得られる、出資者(株主)としての金銭的な利益」と定義する。

ここでの議論から、本研究では、協調戦略によって創造される付加価値を、①取引利益、②学習利益、③持分利益の3つに分類し、論を進めることとする。

第5節 コーペティションに関する先行研究

5.1 競争と協調の有無

顧客と企業、企業と供給者の関係において、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。Brandenburger and Stuart (1996)は、この価値の創造の協調と価値の分配の競争を、創造価値と付加価値の概念により説明し、価値ベース戦略(Value Based Business Strategy)を提示している。

4.1で述べたとおり、創造価値(value created)とは、協調関係にある企業群のバリューチェーンから生み出される価値の総和である。そして付加価値(added value of a player)とは、自社がバリューチェーン内で生み出している価値となる。取引の制限を受けない環境下では、付加価値の大きさは、特定のプレイ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、自社と相手企業との非対称性にある。

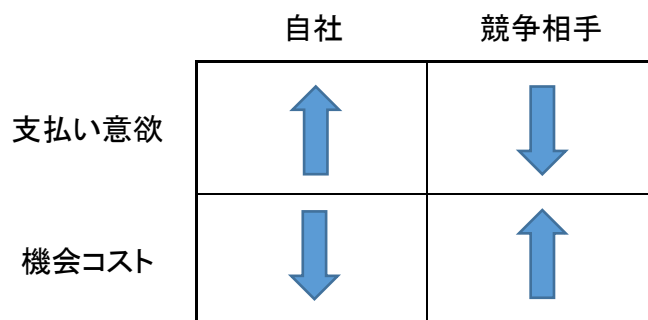
この相手企業との非対称性を創造する戦略が、価値ベース戦略(Value-Based Strategy)である。価値ベース戦略は、顧客の支払い意欲額、機会コスト、自社、競争相手により、次の4つに分類される。(図2.4)

非対称性を創造するための自社の戦略は、左上の自社製品に対する購買者の支払い意欲を高める戦略と左下の供給者の機会コストを下げる戦略となる。購買者の支払い意欲を高める戦略とは、古典的な差別化戦略であり、他社よりも顧客のニーズを捉えることが重要

となる。また供給者の機会コストを下げる戦略とは、供給者との密接な関係を構築したり、非金銭的報酬による人的資源管理をする戦略である。

相手企業（競争相手）への戦略は、右上の競争相手の製品に対する購買者の支払い意欲を下げる戦略と右下の供給者が競合企業へ資源を供給する際の機会コストを高める戦略となる。競争相手の製品に対する、購買者の支払い意欲を下げる戦略とは、ネガティブ広告（悪評）や購買者のスイッチング・コストを高める戦略となる。そして供給者が競争相手へ資源を供給する際の機会コストを高める戦略とは、供給者の競争相手へのスイッチング・コストを高める戦略となる。

図 2.4 価値ベース戦略



出所 Brandenburger and Stuart (1996), p.17

価値ベース戦略は、自社と供給者、自社と顧客との協調関係において、どのように価値を創造し、獲得した価値をどう獲得するかについて考察する上で重要な示唆を与える。

5.2 競争と協調の程度

前項 5.1 価値ベース戦略 (Brandenburger and Stuart, 1996) が示唆する概念は、競争と協調を、正反対の力とみなしていることである (Das and Teng, 2000a, p.85 ; Dorn, Schweiger and Albers, 2016) 。従って、協調戦略において競争は、有害であり削減すべきものと認識されてきた (Child Faulkner and Tallman, 2005 ; Das and Teng, 2000a ; Dyer and Singh, 1998 ; Hennert, 2006 ; Pearce, 2001) 。

しかしながら、協調戦略において競争は、有害であり削減すべきものと捉えずに、競争の程度と協調の程度、これらの程度の問題として捉え、同時に行うとする研究も存在する。すなわち、競争と協調の有無ではなく、それぞれ競争の強弱、協調の強弱に分けて捉える

研究である（例えば、Lado, Boyd and Hanlon, 1997; Luo, 2007; Park, Srivastava and Gnyawali, 2014 など）。

ここでは、Luo（2007）の研究についてレビューする。Luo は、協調戦略を分析する視点として、(1)競争関係の強弱と協調関係の強弱、(2)コーペティション関係にある市場の数と競合企業の数、という 2 つの視点を示している。

(1) 競争関係の強弱と協調関係の強弱

競争関係と協調関係が共存する状態（コーペティション）は、競争関係と協調関係の強弱により、以下の 4 つの状態に分類される。それらは、①適応状態（Adapting situation）、②競争状態（Contending situation）、③隔離状態（Isolating situation）、④共同状態（Partnering situation）である（図 2.5）。

① 適応状態

第 I 象限の適応状態とは、各自の目標を達成するために互いに依存し、強い競争関係と強い協調関係を、同時に維持する状態である。ある領域で競合企業と協調し、その一方で他の領域では、独自の成果を獲得するために独立した行動をとり、競合企業と競争する状態である。

この適応状態における戦術は、境界の分析（Boundary analysis）、弱い結びつき（Loose coupling）、戦略的均衡（Strategic balance）の 3 つ⁽³⁴⁾が重要とされる。

② 競争状態

第 II 象限の競争状態とは、相手企業と市場競争力、競争上の地位、市場占有率について競合している状態である。相手企業との競争関係は強く、協調関係は弱い状態である。この競争状態における戦術は、知識の集積（Intelligence gathering）、ニッチの充足（Niche Filling）、有利な地位の獲得（Position jockeying）の 3 つ⁽³⁵⁾が重要とされる。

⁽³⁴⁾ 境界の分析とは、パートナーとどこで協調し、どこで競争するか適切な領域（製品、市場、バリューチェーン上の機能）を認識することである（Gimeno and Woo, 1999）。弱い結びつきとは、競合企業との、ライセンス契約、研究コンソーシアム、共同生産、販売協力、OEM 生産、下請け契約などによる連携である。戦略的均衡とは、企業のグローバルな目標と合致させるため、協調と競争の適切な割合を構築することである。競合企業に過剰に依存することは、競合企業の機会主義的行動や対立に対する脆弱性を増大させる。一方で競合企業と過剰に競争することは、資源配置の最大化、リスクの分散、資産の融合、機会の探索を阻むことになる。

⁽³⁵⁾ 知識の集積とは、競合企業の目的・戦略・ケイパビリティ・計画を把握し予測するために、データや情報を収集・分析することである（Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2014）。ニッチの充足

③ 隔離状態

第Ⅲ象限の隔離状態とは、競合企業と交流しない状態であり、弱い競争関係、弱い協調関係の状態である。隔離状態における戦術は、ドメインの特化 (Domain specialization)、規模の拡大 (Scale expansion)、垂直統合 (Vertical integration) の3つ⁽³⁶⁾が重要とされる。

④ 共同状態

第Ⅳ象限の共同状態とは、双方の持つ補完的な資源やケイパビリティにより創生されるシナジーを追求するために、自発的に強い協調関係を構築し、一方で弱い競争関係を維持する状態である。この共同状態を維持する重要な条件は、相手企業との経営資源の補完性が高く、市場の類似性が低いことである。この共同状態における戦術は、シナジーの拡大 (Synergy extension)、価値の共有 (Value sharing)、結合関係の強化 (Attachment enhancement) の3つ⁽³⁷⁾が重要とされる (前掲書, pp.135-139)。

とは、集中的に地理的な領域・製品ドメイン・先進技術に関連した有望市場を発見し、その新規市場へ進出し維持することである (Day and Reibstein, 1997)。有利な地位の獲得とは、競合企業に対し既存の市場で、自社の地位を、戦術的に防御・維持・強化することである (Hitt et al., 2014)。

⁽³⁶⁾ ドメインの特化とは、独自の知識、特殊なノウハウにより支えられた、強固な優位性を持つことであり、特定の製品セグメントまたは市場セグメントを強化することである。規模の拡大とは、生産性を高め売上高を増大させることで、既存の強固な地位から更なる利益を獲得することである (Gimeno and Woo, 1999 ; Lado, Boyd, and Hanlon., 1997)。垂直統合とは、支配的な市場競争力と独占的な地位を得るために、川上、川下に関わらず事業統合し、グローバル展開を拡大することである。

⁽³⁷⁾ シナジー拡大とは、協調関係から生み出される、技術的または運用上の更なる利益を認識し、探索する戦略的行動である (Lado et al., 1997)。価値の共有とは、各自の文化、価値観、両社が生み出す価値を適合させる試みである。競争企業との協調関係を支える力は、相互に理解・コミットメントし、相手企業と適合することである (Doz, 1996)。結合の強化とは、個人レベル (双方の企業の経営者間) と組織レベル (双方の企業間) において、より強固な結びつきを探すことである (Levinthal and Fichman, 1988)。

図 2.5 競争関係の強弱と協調関係の強弱の視点

強 (競争) 弱	② 競争状態 (Contending Situation) 知識の集積 ニッチの充足 有利な地位の獲得	① 適応状態 (Adapting Situation) 境界の分析 弱い結びつき 戦略的均衡	
	③ 隔離状態 (Isolating Situation) ドメイン特化 規模拡大 垂直統合	④ 共同状態 (Partnering Situation) シナジー拡大 価値共有 結合の強化	
	弱	(協調)	強

出所 Luo (2007) p.136 を参考に、筆者一部修正して作成

(2) コーペティション関係にある市場の数と競合企業の数

Luo の提示するもう一つの分析の視点は、コーペティション関係にある市場の数とコーペティション関係にある競合企業の数により、協調戦略を分析する視点である。Luo は、コーペティションを、市場の数と競合企業の数に大小により分類し、①ネットワーク状態 (Networking Situation)、②分散状態 (Dispersing Situation)、③集中状態 (Concentrating Situation)、④結合状態 (Connecting Situation)、の4つの状態を提示している (図 2.6)。

① ネットワーク状態

第I象限のネットワーク状態とは、多数の市場で多数の競合企業と、同時に競争と協調している状態であり、多角化した多国籍企業がこの状態に陥りやすいとされる。地理的なグローバル化や、グローバルな製品の多角化は、様々な産業において、企業の大小を問わず、また国内・国外を問わず、多くの競合企業と協調する機会を生み出すことになる (Bettis and Hitt, 1995 ; Noda and Collis, 2001)。そして製品の多角化は、資源の交換や知識の共有により、競合企業との協調の可能性を増加させることになる。また製品群や市場において、競合企業との重複を減少させることにもなる (Jorde and Teece, 1989)。このネットワーク状態における戦術は、支援と統合が重要とされる。

② 分散状態

第II象限の分散状態とは、多数の市場で少数の競合企業と、競争と協調をしている状態

である。市場を拡大させる一方で、代替者・政府の規制・新規参入者に対抗するため、共通の供給者に対して、コスト優位に作用するように、資源力を結集して、競合企業と協調する状態である。この分散状態における戦術は、団結と強調の2つが重要とされる。

③ 集中状態

第Ⅲ象限の集中状態とは、少数の市場で少数の競合企業と、競争と協調をしている状態であり、多数の競合企業の存在する市場から距離を置いた状態である。新規または小規模の企業が、僅かな領域での事業に集中しており、事業展開がまだ世界規模に到達していない状態である。この状態は、強大な企業との競争関係はほとんどない。この集中状態における戦術は、転換と参画の2つが重要とされる。

④ 結合状態

第Ⅳ象限の結合状態とは、少数の市場で多数の競合企業と、競争と協調をしている状態である。この状態に該当する企業は、地域特化型の企業である。数多くの世界的企業が競争する市場（例えば、プラズマ TV、アパレル、SUV、宝石など）で、ある国や地域に特化して集中戦略をとる状態である。この状態では、市場の一部では競争しつつも、市場全体の収益を拡大させるために、同じ業界の他の企業と協調することとなる。この集中状態における戦術は、ポジションと差別化の2つが重要とされる（前掲書、pp.139-142）。

図 2.6 コーペティション関係にある市場の数と競合企業数の視点

多い 関係に あて るイ 市場 数 少ない	② 分散状態 (Dispersing Situation) 団結 強調	① ネットワーク状態 (Networking Situation) 支援 統合
	③ 集中状態 (Concentrating Situation) 転換 参画	④ 結合状態 (Connecting Situation) ポジション 差別化
	少ない	多い

少ない コーペティション関係にある競合企業数 多い

出所 Luo (2007), p.139 を参考に、筆者一部修正して作成

Luo によるこれらの分析視点の意義は、次の2点である。1点目は、競争関係の強弱と協調関係の強弱により、コーペティションの状態を4つに分け、それぞれの状態における

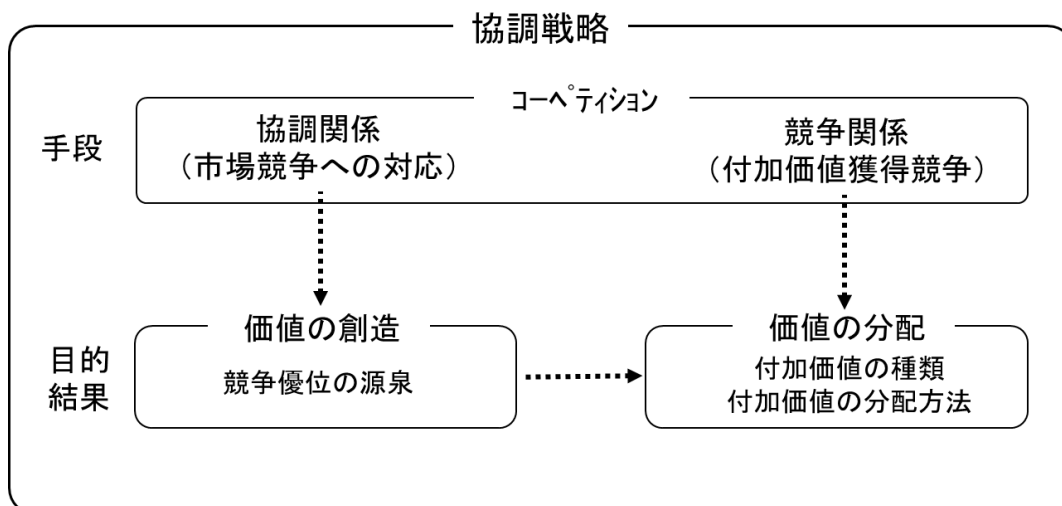
競争と協調の戦略を分析した。またその状態で実行すべき具体的な戦術を提示したこと。
 2点目は、コーペティション関係の強弱を示す基準として市場の数と競合企業の数を設定し、競争と協調の戦略を分析する視点を、提示したことである。

5.3 価値の創造と価値の分配とコーペティション

これまで協調戦略を説明する3つの概念として、①価値の創造、②価値の分配、③コーペティションの先行研究をレビューして、整理した。ここでこの3つの概念の関係を整理しておく。

価値を創造することを目的として企業は、相手企業と協調関係と結ぶ。そこで創造される価値とは、市場競争で勝つための競争優位を生み出す、競争優位の源泉である。その結果、競争優位の源泉から得られた付加価値を、相手企業と分配する競争関係が生まれることとなる。この協調関係と競争関係を同時に行う企業の関係性を捉える概念が、コーペティションである。これら3つの概念の関係を示した図が、図2.7である。

図2.7 価値の創造と分配とコーペティションの関係



出所：筆者作成

第6節 小括

本章の目的は、①価値の創造で議論される競争優位の源泉を整理し、第1章で提示した4つの視座を用いて分類すること。②価値の分配で議論される付加価値には、どのような種類があるのかについて、整理すること。③コーペティションの概念について、整理する

ことであった。本章では、①価値の創造、②価値の分配、③コーペティションに関連する先行研究をレビューし、以下3点の研究成果を得た。

(1) 価値の創造で議論される価値を、競争優位の源泉とした。競争優位の源泉に関連する先行研究をレビューし、戦略論の領域で議論されてきた競争優位の源泉を整理した。そして、それらの競争優位の源泉を、協調戦略を分析する4つの視座（第1章 図1.5）で分類した（表2.1）。

(2) 価値の分配で議論される価値を、付加価値とした。そして、付加価値に関連する先行研究をレビューし、協調戦略における付加価値を①取引利益、②学習利益、③持分利益の3つに分類した。

(3) 価値の創造を目的とした協調関係、価値の分配をめぐる競争関係、価値の創造と価値の分配の2つを同時に行うコーペティション、これら3つの概念について整理した（図2.7）。

第3章 協調戦略の構成要素

第1節 はじめに

第3章では、戦略的提携、ジョイント・ベンチャー、系列などの協調戦略を体系化するために、協調戦略のタイプを表す用語に焦点をあてる。そこで、本章では、次の2つを研究目的とする。①協調戦略を体系化し、行動を特徴づける構成要素を抽出する。②個別の協調戦略を、抽出した構成要素によって分類可能かどうか検証し、抽出した構成要素による分類が有用であることを示す。

本章⁽³⁸⁾の構成は、以下のとおりである。続く第2節は、先行研究から協調戦略の分類について概観し、本研究における協調戦略の構成要素を抽出する。第3節では、本研究で協調戦略と捉える戦略の範囲を明確にするため、協調戦略の領域を議論し定義する。第4節では、戦略的提携、ジョイント・ベンチャー、系列などの協調戦略を、第2節で抽出した構成要素により分類可能かどうか検証する。

第2節 協調戦略の分類に関する先行研究

「協調戦略の主要な形態は、戦略的提携である。(Hitt, Ireland and Hoskisson, 2014, 邦訳 p.393)」とする主張から、本節では戦略的提携の分類を参考に論を進める。戦略的提携は協調戦略と全く同義ではないが、協調戦略の一類型であり協調戦略に内包される戦略である。また戦略的提携の分野には、数多くの先行研究が存在するからである。

戦略的提携を分類した代表的な研究を列举すると、①資本関係に注目した分類 (Yoshino and Rangan, 1995)、②経営資源に注目した分類 (安田, 2010)、③戦略目的の共通性に注目した分類 (Barney, 2002)、④戦略領域に注目した分類 (バリューチェーンによる分類を含む) (Hitt et al., 2014) などがある。以下各々の分類について概略を述べ、分類方法についての意義と限界を考察し、協調戦略を特徴づける構成要素について議論していく。

⁽³⁸⁾ 本章は、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 をベースとし、加筆・修正を加えたものである。

2.1 資本関係に注目した分類

本項では、資本関係に注目した分類を提示した、Yoshino et al. (1995) 及び Hitt et al. (2014) の研究を概観していく。

企業間の結合は、外部から観察可能である形式的な結合関係により、(1)契約的結合と(2)資本的結合の2つに大別される (Yoshino et al., 1995)。この分類は、協調する企業間の資本関係に注目した分類である。(図 3.1 参照)

(1) 契約的結合

契約的結合は、フランチャイズ、ライセンス契約などの(1)-1 伝統的契約結合と、共同研究、共同生産、販売協力などの(1)-2 非伝統的契約結合の2つに分類される。

(1)-1 伝統的契約結合

伝統的契約結合とは、一時的または短期的な市場取引を意味する。市場において自社の必要とする資源を保有する、不特定多数の相手との結合となる。また伝統的契約結合は、短期的であり継続的な結合関係ではないとし、戦略的提携の範囲外であるとしている。

(1)-2 非伝統的契約結合

非伝統的契約結合とは、特定の相手との長期的かつ継続的な結合であるとし、相手企業と、将来の共通ビジョンを共有することが必要であるとする。

(2) 資本的結合

資本的結合は、少数出資・株式交換の(2)-1 資本移転、対等ジョイント・ベンチャー・非対等ジョイント・ベンチャーの(2)-2 資本創出、買収・合併 (M&A) の(2)-3 資本解消の3つに分類される。

(2)-1 資本移転

資本移転とは、双方の株式の一部の所有者が変更されることである。例えば、企業への少額出資や企業間の株式交換などがこれに該当する。

(2)-2 資本創出

資本創出とは、2社以上の既存企業が、新しい企業を合弁会社 (ジョイント・ベンチャー) として設立する場合である。合弁会社には、持株比率が 50% : 50% の対等の場合と、どちらか一方が多数の持株比率となる非対称の場合に区別される。

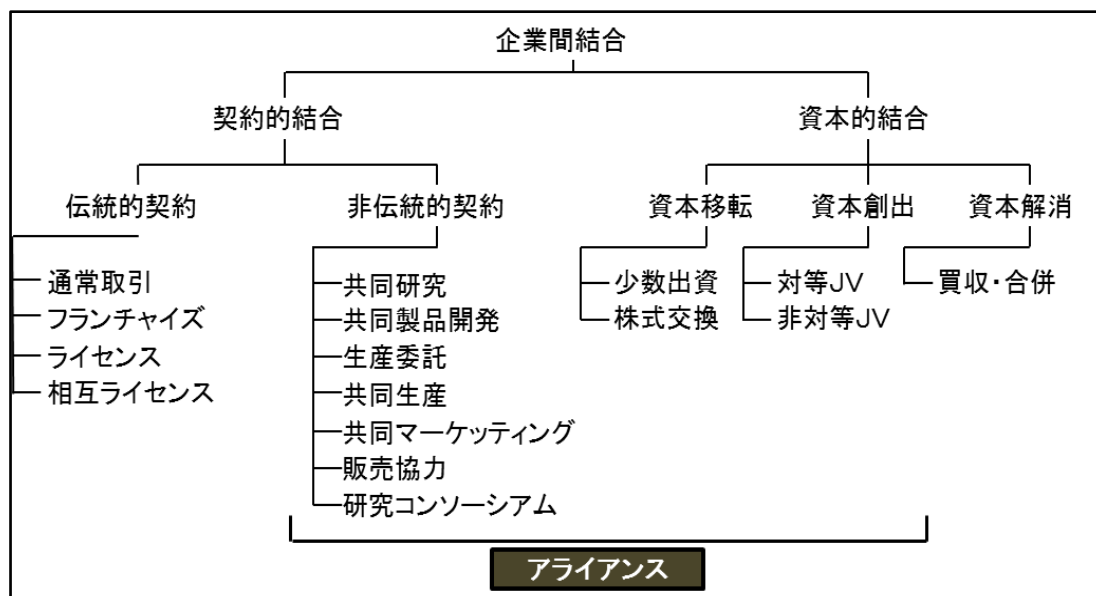
(2)-3 資本解消

資本解消とは、M&A（買収・合併）により企業の存在が消滅する場合である。買収による被買収企業、合併による被合併企業は、独立企業として存続しない。

Yoshino et al.は、戦略的提携の3つの条件を提示している。その条件とは、①独立性、②成果の分配かつ運営のコントロール、③継続的な寄与である。この条件に沿えば、(2)-3の資本解消であるM&A（買収・合併）は、企業の独立性が損なわれるため、戦略的提携の範囲外としている。

Yoshino et al.による資本関係に注目した分類を整理すると、戦略的提携は、①契約的結合の非伝統的契約結合、②資本的結合の資本移転、③同じく資本的結合の資本創出の3つに分類される。

図 3.1 資本関係に注目した分類



出所：Yoshino and Rangan（1995， p.8）より筆者一部修正して作成。

注：邦訳は、安田（2010，日本語表記は、原文ママ）を参考にした。アライアンスの表記は、戦略的提携と同義と捉えている。

次に Hitt et al.（2014）の資本関係に注目した分類について概観する。Hitt et al.の戦略的提携の分類は、(1)ジョイント・ベンチャー（合弁事業， joint venture）、(2)資本提携（資本関

係のある戦略的提携、equity strategic alliance)、(3)業務提携（資本関係のない戦略的提携、non-equity strategic alliance）の3つである。これらの分類の基準は、所有権に関わる取り決めにある。

(1) ジョイント・ベンチャー

ジョイント・ベンチャーとは、「資源やケイパビリティの一部を共有するために、2社もしくはそれ以上の企業が法的に独立した会社を設立して、競争優位を構築する戦略的提携である（前掲書，邦訳 p.394）」。

一般的に相手企業との出資比率は同等であり、事業への貢献も同等である。そして、他社との長期的な関係の構築と暗黙知⁽³⁹⁾の移転に効果的であるとしている。

(2) 資本提携

資本提携（資本関係のある戦略的提携）とは、「2社もしくはそれ以上の数の企業が、競争優位を生み出すために、その資源やケイパビリティの一部を結合して設立した新会社を、異なる所有比率で保有する提携である（前掲書，邦訳 p.396）」。

(3) 業務提携

業務提携（資本関係のない戦略的提携）とは、「競争優位の創造に向けてユニークな資源やケイパビリティを共有するために、2社あるいはそれ以上の企業が契約関係を構築する提携である（前掲書，邦訳 p.397）」。

業務提携の特徴は、株式出資の形式を取らないため、ジョイント・ベンチャーや資本提携と比べて、非公式的であり相手企業とのコミットメントが低いことである。

Yoshino et al.と Hitt et al.の分類を比較すると、両者の(1)ジョイント・ベンチャー及び、(2)資本提携の定義には、相違があることがわかる。そこで、本研究におけるジョイント・ベンチャーと契約提携の定義について、整理しておく。

⁽³⁹⁾ 暗黙知とは、成文化・形式化することが難しい知識である。相手企業との協働による経験から学習される知識とされる。（Nonaka and Takeuchi, 1996, 邦訳 p.8）

(1) ジョイント・ベンチャーの定義の相違

ジョイント・ベンチャーの定義について考察していく。Yoshino et al.の定義では、ジョイント・ベンチャーには、持株比率が50% : 50%の対等の場合と、どちらか一方が多数の持株比率となる非対称の場合があり、出資比率が対等でない場合を含んでいる。しかし、Hitt et al. の定義では、ジョイント・ベンチャーは、相手企業との出資比率が同等であり、設立した新会社は、所有比率が50% : 50%の対等であるとする。

そこで、他の研究者によるジョイント・ベンチャーの定義についても概観すると、宍戸・福田・梅谷（2013）によれば、ジョイント・ベンチャーとは、「二者以上の相互に独立した法人企業体（親会社またはパートナーという）が、共同してある一定の事業を営むために、共同で物的資本および人的資本を実質的に拠出し、パートナーから独立した法人格を有する事業組織として設立した会社（合弁会社）であり、パートナーが単なる金銭的出資者にとどまらず、自ら合弁事業の経営に関与する企業間提携形態（合弁事業）である。（前掲書、2013, p.3）」と定義される。

また Besanko, Dranove and Shanley（2000）によれば、ジョイント・ベンチャーとは、「2社以上の企業が共同で設立した新しい組織を設立し所有するものである（前掲書, p.199）」と定義される。すなわち、宍戸他、Besanko et al.の両者の定義は、ジョイント・ベンチャーとは、独立した新会社のことを指しており、その出資比率の対称性は、問わないとしている。

実務上の事例を観察すると、ジョイント・ベンチャーは、50% : 50%の対等の場合と、どちらか一方が多数の持株比率となる（例えば51% : 49%の場合など）対等でない場合も、共に見受けられる。そこで、本研究では、Yoshino et al.（1995）、宍戸他（2013）、Besanko et al.（2000）の定義を採用し、ジョイント・ベンチャーとは、「独立した法人格を有する事業組織として設立した会社による協調戦略の一形態である。その所有比率により対等と非対等に分類される」と定義する。

(2) 資本提携の定義の相違

資本提携の定義について考察していく。Yoshino et al.による定義では、資本提携（分類名称は、資本移転である）を、少数出資・株式交換の資本移転など双方の株式の一部の所有者が変更されることと捉えている。一方、Hitt et al.による定義では、資本提携を、設立した

新会社を異なる所有比率で保有する提携と捉えている。両者の違いは、新会社を設立することを前提としているか否かである。

この Hitt et al.による資本提携の定義は、本研究におけるジョイント・ベンチャーの非対等の所有比率の形態と同義である。重複する定義は、議論を複雑にする要因となる。そこで、本研究における資本提携の定義は、Hitt et al.による資本提携の定義ではなく、新会社を設立することを前提としない Yoshino et al.による資本提携（資本移転）の定義を採用することとする。よって本研究における資本提携は、「双方の株式の一部の所有者が変更される少額出資や企業間の株式交換による資本の移転を伴う協調戦略」と定義する。

これらの資本関係に注目した分類の意義をまとめると、次の2つとなる。①企業の外部から観察可能であるため、客観的な判断が可能である。②契約提携と資本提携及びジョイント・ベンチャーの違いを、明確にして分類できている。

一方で資本関係に注目した分類の限界として、分類できる対象が、外部から観察できる現象に限定されることがあげられる。すなわち「暗黙の協調」など、形式が存在しない協調戦略を分類できないことである。

2.2 経営資源に注目した分類（資源交換による分類）

企業は競争優位を獲得するために、自社では保有していないが、他社が持つ資源を必要とすることがある（Hitt et al., 2014, 邦訳 p.389）。自社では保有していないが、他社が持つ資源は「補完的資源」と呼ばれる。そして補完的資源を獲得することは、協調戦略を実行する合理的な理由となる。

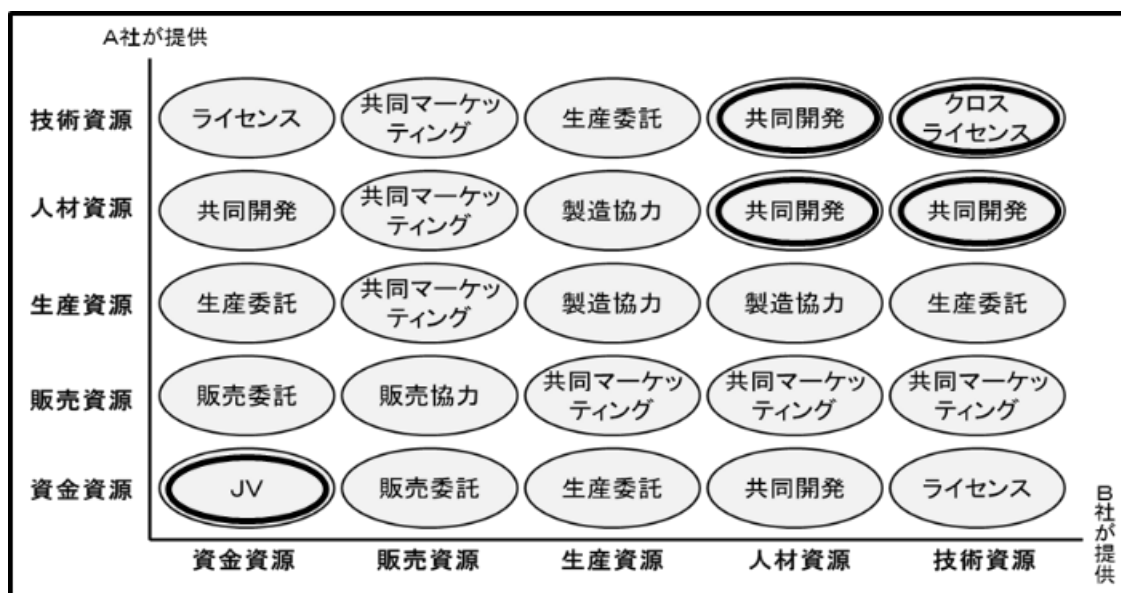
安田（2010）は資源ベース理論に基づき、経営資源に注目して戦略的提携を分類している。戦略的提携を企業間の経営資源の交換と捉え、自社が提供する経営資源と、提携する相手企業の提供する経営資源の種別により、両社の提携関係を分類している。

図 3.2 は、縦軸に A 社の提供する経営資源を、横軸に B 社の提供する経営資源を示している。2 つの経営資源を組み合わせることで両者の提携関係を表している。例えば、A 社が提供する経営資源が人材資源（縦軸の上から 2 番目）であり、B 社が提供する経営資源が資金資源（横軸の一番左）である場合、2 つの資源の組み合わせによる提携は「共同開発」となる。共同開発は、他のマトリックス上にも存在する（A 社が技術資源を提供、B 社が人材資源を提供する場合や、A 社・B 社ともに人材資源を提供する場合など）。すなわち

Yoshino et al.による資本関係に注目した分類では、同じ「共同開発（図 3.1 内では共同製品開発と表記）」に分類されていたが、経営資源という企業が内部に保有する資源の種別の組合せによって、別のカテゴリーとして分類することが可能となっている。

また企業が複数の経営資源を提供し合う場合も分析が可能となる。例えば、大企業同士の提携の場合、A社とB社が共に人材資源、技術資源、資金資源を提供した提携は、図中2重線で囲まれた「クロスライセンス」による「共同開発」での「ジョイント・ベンチャー」となる。すなわち交点の集合体としての分類が可能となっている。

図 3.2 経営資源による分類



出所：安田（2010），p.30，日本語表記は、原文ママ

この経営資源に注目し分類した意義として、次の点があげられる。資本関係に注目した分類では同じとされる「共同開発」などを、交換する資源の異質性に注目することで、別のカテゴリーとして分類することを可能にしたことである。

一方、経営資源に注目し分類した限界として、次の点があげられる。経営資源による分類では、A・B社が共に資金資源を提供する場合、「ジョイント・ベンチャー」と分類される。しかし、資本関係に注目した分類からの考察では、資金資源を提供する場合、資本参入や株式の持ち合いによる資本提携など、他の形態も存在する。すなわち、資本関係の違いによるカテゴリーを分類できないことである。

2.3 戦略目的の共通性に注目した分類

シナジーは、提携を通じて協働するという協調戦略の動機となる（Barney, 2002）。Barneyは、第2章2.2で提示したこれらの8つのシナジーを戦略的提携の目的とする場合、その目的の共通性に注目し、戦略的提携を次の3つに分類している。それらは、①対称型提携（symmetric alliance）、②非対称型提携（asymmetric alliance）、③混合型提携である（前掲書、邦訳下 pp.23-25）。

- ① 対称型提携とは、提携に関与するパートナーのすべてが同じ戦略目的を持ち、同じ優位性を追求している場合の提携である。
- ② 非対称型提携とは、パートナー企業が、互いに異なる戦略目的や能力を持っている場合の提携である。
- ③ 混合型提携は、提携する状況によって、対称型または非対称型が形成される場合の提携である。

Barneyによる戦略目的の共通性に注目した分類の意義は、①協調戦略の動機による分類を可能にした。②戦略目的の対称性・非対称性を示し、各企業の協調戦略の目的が必ずしも同じではない場合があることを提示した。この2つである。

一方、戦略目的の共通性に注目した分類の限界として、戦略目的を企業内部の資源の補完性に限定していることがあげられる。経営資源の補完性（シナジー）以外の戦略目的（例えばマーケット・パワーの獲得など、企業を取り巻く外的要因）には、言及できていないことである。

2.4 戦略の範囲に注目した分類

Hitt et al. (2014) は戦略の範囲に注目し、協調戦略⁽⁴⁰⁾を(1)全社的協調戦略（corporate-level cooperative strategy）と、(2)事業単位の協調戦略（business-level cooperative strategy）の2つに分類している。

⁽⁴⁰⁾ Hitt et al. (2014) の戦略領域に注目した分類は、戦略的提携ではなく協調戦略として分類している。

(1) 全社的協調戦略

全社的協調戦略とは「企業が事業を拡張するために、1社以上の複数の企業と協調する戦略」（前掲書，邦訳 p.412）と定義され、パートナー同士が将来、合併や買収により利益を得られるかどうかを判定する方法とされる。なぜなら、全社的協調戦略は、資源投入の義務をほとんど必要としない戦略であり、相手企業のオペレーションを多角化する労力に関して、柔軟性を有する戦略だからである。Hitt et al.は、全社的協調戦略をその目的別に、(1)-1 多角化型戦略提携、(1)-2 シナジー型戦略提携、(1)-3 フランチャイジングの3つに分類している（前掲書，邦訳 pp. 403-418）。

(1)-1 多角化型戦略提携

多角化型戦略提携とは、「複数の企業が新しい製品ないしは地域別の市場に多角化するために、それぞれの持つ資源やケイパビリティのいくつかを共有する戦略」である。

(1)-2 シナジー型戦略提携

シナジー型戦略提携とは、「範囲の経済性を生み出すために、複数の企業が持つ資源とケイパビリティのいくつかを共有する戦略」である。パートナー企業間の複数の事業、複数の機能にわたるシナジーを生み出すための提携である。

(1)-3 フランチャイジング

フランチャイジングとは、「企業（フランチャイザー）が、パートナー（フランチャイジー）との資源やケイパビリティの共有を明文化しコントロールするための契約として、フランチャイズを利用する戦略である（Garg, Priem and Rasheed, 2013, 邦訳 Hitt et al., 2014, p. 416)」。または、「特定の期間に定められた場所において、フランチャイジーによるフランチャイザーの製品の販売、もしくはその商標を使って事業を行う権利を認める、法的に独立した2社間の契約協定（Lafontaine, 1999, 邦訳 Hitt et al., 2014, p. 416)」と定義される。フランチャイジングは、小規模企業分立型の産業（例えば、小売業、ホテル・モーテル業、商業印刷）において有効な戦略とされる。なぜなら、小規模企業分立型の産業では、多数の中小企業がライバルとして競争しており、支配的なシェアを持つ企業が存在しない。よってフランチャイズ契約により、中小の独立企業が統合されることで企業グループが形成され、大きなシェアを獲得することが可能となるからである。

(2) 事業単位の協調戦略

事業単位の協調戦略 (business-level cooperative strategy) とは、「一つ以上の製品市場における競争環境で、競争優位を創出するために、複数の企業が事業単位の協調戦略を通じて、各自の持つ資源とケイパビリティのいくつかを統合する戦略 (Hitt et al., 2014, 邦訳 p. 403)」である。すなわち、事業単位の協調戦略とは、企業が自社の資源やケイパビリティを、1社以上のパートナーと結合して、自力では生み出せない競争優位あるいは特定の製品市場において成功に導く競争優位を創出することである。Hitt et al.は、全社的協調戦略と同様に、事業単位の協調戦略を戦略目的別に、(2)-1 相互補完型戦略提携、(2)-2 競争反応型戦略、(2)-3 不確実性削減型戦略、(2)-4 競争削減型戦略の4つに分類している。

(2)-1 相互補完型戦略提携

相互補完型戦略提携とは、「補完的な方法でそれぞれの持つ資源やケイパビリティのいくつかを共有する事業単位の提携」(前掲書, 邦訳 p. 404)である。この提携は複数の企業がバリューチェーンの異なる段階にある資源やケイパビリティを共有する垂直型と、バリューチェーンの同じ段階 (もしくはいくつかの同じ段階) にある資源やケイパビリティを共有する水平型に分類される。本来バリューチェーンは、業務・機能の連鎖を表すフレームワークである。よって戦略領域の分類ではなく、機能領域の分類とするのが妥当である。しかし本項における分類では、戦略領域の一部と捉え論を進めることとする。

バリューチェーンから見た企業の提携関係を表したものが、図 3.3 である。提携は、活動の連鎖を業務・機能の川上・川下に進める垂直方向の「垂直的提携」と、同じ業務・機能を水平方向に求める「水平的提携」とに分類される。

(2)-2 競争反応型戦略

競争反応型戦略とは、競合企業の行動に対する競争反応として、戦略的提携を結ぶ戦略である。競合の攻撃に対して対抗するために、他社と協調して事業単位で協調することである。なぜなら、自社のみで競合の攻撃を覆すことは困難であり、コストが掛かるからである。

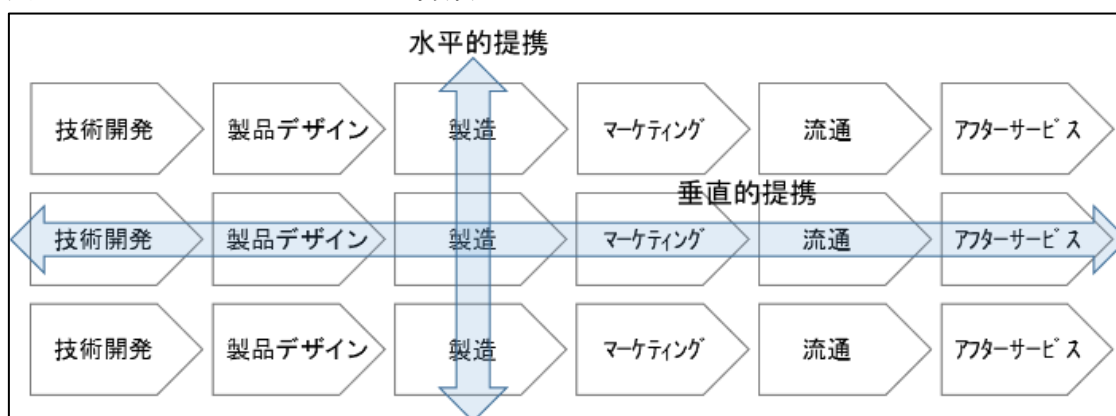
(2)-3 不確実性削減型戦略

不確実性削減型戦略とは、特に変化の速い市場において、リスクや不確実性を回避するために、事業単位で行う協調戦略である。新製品の市場や新興国への参入のような不確実性の高い状況で利用される。

(2)-4 競争削減型戦略

競争削減型戦略とは、競争を削減するために利用される、談合（共謀）戦略（collusion strategy）である。

図 3.3 バリューチェーンによる分類



出所：Hitt, Ireland and Hoskisson（2014, p.405）の図を参考に、筆者作成

戦略の範囲による分類の意義としては、①全社的協調戦略と事業単位の協調戦略という戦略の範囲による違いを明らかにし分類したこと、②バリューチェーンのフレームワークを援用し、水平的提携及び垂直的提携による違いを明らかにし分類したことである。

一方で戦略の範囲による分類の限界としては、①共同開発、共同販売など事業の一部いわゆる機能単位の提携関係も事業単位として、分類されてしまうこと、②補完的生産者など、水平的提携、垂直的提携以外に分類される提携関係を分類できていないことである。

2.5 組合せによる分類

ここまでは、①資本関係に注目した分類、②経営資源に注目した分類、③戦略目的の共通性に注目した分類、④戦略領域に注目した分類（バリューチェーンによる機能分類を含む）など、戦略を特徴づける個別の要素に焦点を当てた分類を概観してきた。そして、4つ

の分類それぞれの意義及び限界について言及した。その結果、個別の要素だけでは分類できない戦略があることを、個別の要素の限界として指摘した。そこで本項では、個別の要素（資本関係、経営資源、戦略の目的、戦略領域）単体ではなく、これらの要素の組合せによる分類について考察していく。

個別の戦略を特徴づける要素は、各研究者の関心や分析対象に基づき決められることが一般的である。結果として一つの要素単体では、関心や研究テーマに偏った戦略を捉えることはできても、包括的な戦略を捉えることは困難となる（例えば、2.2で概観した経営資源による分類では、ジョイント・ベンチャーと株式の持ち合いによる資本提携が同一に分類されてしまうなど）。

そこで個々の要素を組み合わせることで、より体系的な分類が可能になると考えた。例えば、先述のジョイント・ベンチャーと資本提携の例に挙げると、経営資源による分類だけでは、A・B社が共に資金資源を提供する場合、ジョイント・ベンチャーと資本提携を区別することができない。しかしながら、経営資源と資本関係を組み合わせることでこのジョイント・ベンチャーと資本提携の2つは、分類が可能となる。ゆえに本研究では、個別の要素単体ではなく、要素の組合せによる分類についても検討を加える。

2.6 本研究における構成要素

本章の目的の一つは、協調戦略を体系化し、行動を特徴づける構成要素を抽出することであった。そこで先行研究で議論された各要素による分類の意義と限界を考慮して、本研究における構成要素について議論する。

はじめに、2.2で論じた経営資源（資源の交換）（安田，2010）は、構成要素として扱わないこととした。なぜなら、経営資源の交換また対称性などは、個別企業における内部要因である経営資源のみに焦点を当てており、企業間の協調関係を特徴づける要素として包括的に協調戦略を捉えきれていないからである。

次に、2.3で論じた戦略目的の共通性（Barney，2002）についても、構成要素として扱わないこととした。なぜなら、戦略目的の共通性は、協調戦略の動機に注目した分類であり、企業間の協調関係を示す要素とは言い難いからである。

ここで、2.1資本関係に注目した分類と2.4戦略領域に注目した分類から得られた知見を統合し、協調戦略を特徴づける構成要素として(1)相手企業、(2)協調の範囲、(3)結合関係の3つを提示する。

(1)相手企業

相手企業による分類とは、2.4 で議論したバリューチェーンの川上・川下などで表すことのできる垂直的提携や、同業種の水平的提携など、協調する相手企業との関係性による分類である。

(2)協調の範囲

協調の範囲による分類とは、同じく 2.4 で議論した全社的協調戦略と事業単位の協調戦略といった企業の戦略領域を示す、協調戦略の範囲による分類である。

(3)結合関係

結合関係による分類とは、2.1 で議論した資本関係の有無などによる、ジョイント・ベンチャー、資本提携、契約提携の分類といった、外観から観察可能な形式的な企業の結合関係による分類である。

そして包括的かつ体系的な分類を可能とするため、2.5 で議論したとおり(1)~(3)の各要素の組合せによる分類を考慮していく。

第3節 協調戦略の構成要素・領域

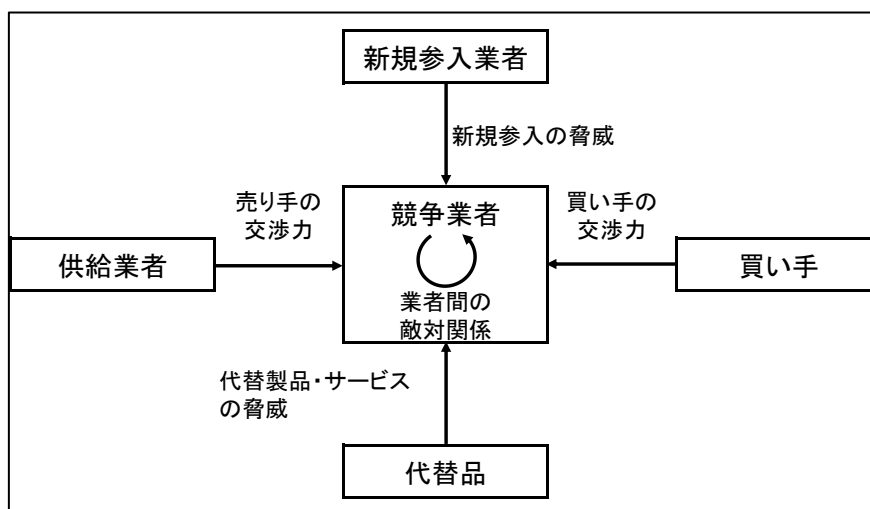
3.1 協調戦略の構成要素① 相手企業

協調戦略の構成要素として提示した「相手企業」とは、協調する相手がどのような特徴を持つかを示す要素である。相手企業の特徴を示すフレームワークとして、前節でバリューチェーン(図3.3)を提示した。しかし、バリューチェーンは、一つの企業内の事業を機能ごとに分解して示したものであり、企業間の関係性を示すことができていない(内田, 2009)。そこで、バリューチェーン間の繋がりを示す、すなわちいくつもの事業が連なって構成されている企業間の関係性を示す「バリューシステム」(Portet, 1985, p.47)を用いて、相手企業の特徴を議論していく。企業のバリューシステムを説明するのに適したフレームワークに「ファイブ・フォース」(図3.4) (Porter, 1980) ⁽⁴¹⁾がある。そこで「5つの競争要因」を用いて、相手企業の特徴を分析していく。

⁽⁴¹⁾ 「5つの競争要因」は、自社を取り巻く競争要因を分析するフレームワークである。バリューシステムを説明するフレームワークではない。しかし、企業間の関係を説明する際に、相手企業と

Porter の「ファイブ・フォース」が示す相手企業は、次の5つである。①市場内の競争相手である同業種の「競争業者」（一般的には競合企業と呼ばれる）、②自社から見た売り手である「供給業者」、③自社からみた買い手である「顧客」、④他業種から市場に参入を企てる競合の予備軍である「新規参入業者」、そして⑤自社の代替品を提供する「代替品」を生産する企業の5つである。

図 3.4 ファイブ・フォース



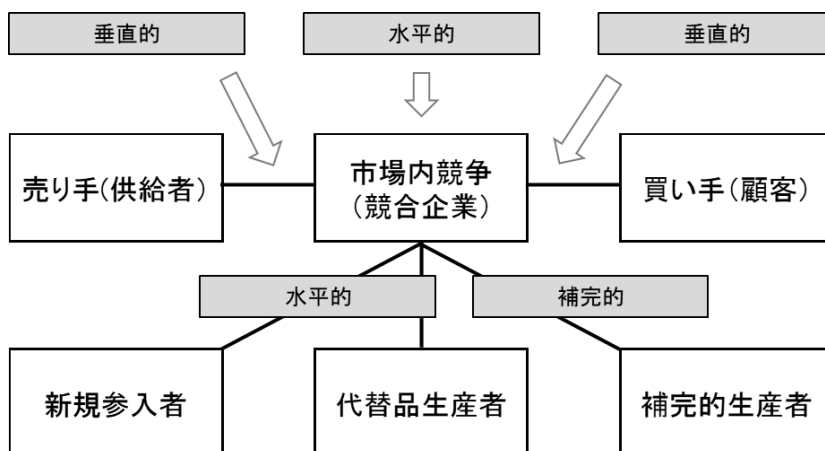
出所：Porter（1980）邦訳 p.18

企業を取り巻く相手企業は、この5つだけでない。Brandenburger and Nalebuff（1996）が、ゲーム理論に基づき提唱した「補完的生産者」も相手企業となる。協調戦略においては、自社との相互作用により、自社に影響を及ぼす重要な相手企業の1つになる。

そこで、Porter の5つの相手企業に Brandenburger et al.の「補完的生産者」を加えた「6Forces（加藤，2014，p.106）」と呼ばれる、相手企業との関係を示すフレームワークが、協調戦略の相手企業の特徴を示すことになる（Besanko et al., 2014, pp.389-399）。これらの相手企業との関係性を示した図が、図 3.5 である。

の関係性を示す図として適していると判断し引用した。

図 3.5 協調戦略の相手企業



出所 Porter (1980), 邦訳 p.18 ; Brandenburger and Nalebuff (1996) を参考に筆者作成

これら 6 つの相手企業は、自社との関係性から次の 3 つに分類される。それらは、(1)垂直的關係、(2)補完的關係、(3)水平的關係、の 3 つである。

(1) 垂直的關係

垂直的關係とは、自社と売り手（供給者）及び、自社と買い手（顧客）との関係性、すなわちバリューシステムで示される自社の川上・川下の関係性を示す。例えば自動車業界において具体的な事例⁽⁴²⁾を示すと、トヨタ自動車を自社とした場合、垂直的關係の相手企業とは、デンソーやアイシン精機、勝又自動車（トヨタ勝又グループの持ち株会社であり、千葉トヨペットなどトヨタディーラー5社を運営）などである。垂直的關係は、自社と供給者である部品メーカーの系列関係や自社と販売会社の協調関係が該当する。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。

(2) 補完的關係

補完的關係とは、自社と補完的生産者との関係性を示す。この事例としては、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

⁽⁴²⁾ 本節における自動車業界の事例はすべて、「三菱必然の凋落」『日経ビジネス』（2016年6月6日号）を参考にしている。

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。

(3) 水平的関係

水平的関係とは、自社と同一市場内の競合企業、新規参入者、代替品生産者との関係性を示す。新規参入者と代替品生産者を水平的関係へ分類したのは、彼らが自社の市場に参入した場合、自社の競合企業となるからである。但し、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、水平的関係は、相手企業との競争関係の有無により、さらに(3)-1 水平的（競争無し）と、(3)-2 水平的（競争有り）の2つに分類される。

水平的関係（競争無し）の事例として、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の関係などが該当する。もう一方の水平的関係（競争有り）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・モーターや、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。

本研究では、協調戦略を特徴づける構成要素の1つとして提示した相手企業を、これら(1)垂直的關係、(2)補完的關係、(3)水平的關係（競争無し）、(4)水平的關係（競争有り）、4つのカテゴリーに分けて論を進める。

3.2 協調戦略の構成要素② 協調の範囲

協調戦略は、経営戦略論の研究領域に含まれる。よって協調戦略を分析する際には、経営戦略の範囲（全社・事業）による分類は、重要な指標となりうる。実際に2.4のHitt et al.の分類では、経営戦略の範囲による分類を用いて、協調戦略を全社的協調戦略と事業単位の協調戦略の2つに分類している。

その一方、経営戦略論では戦略の範囲を、3つに分けて分析する研究も存在する（大滝・金井・山田・岩田，2006，p.16）。それらは、①全社戦略（Corporate Strategy）、②競争（事業）戦略（Competitive Strategy・Business Strategy）、③機能別戦略（Functional Strategy）の3つである。

① 全社戦略とは、企業の全体に関わる戦略であり、ドメインの決定や資源展開（ヒト・モノ・カネの経営資源および情報資源の蓄積及び配分）に関連する戦略である。

- ② 競争（事業）戦略とは、企業戦略により決定された各事業個別の戦略であり、資源展開や競争優位性を構築する戦略である。
- ③ 機能別戦略とは、生産戦略、マーケティング戦略、研究・開発戦略、人事戦略など組織の機能ごとに決定される戦略であり、シナジーや資源展開を構築する戦略である。

協調戦略を他の企業や組織との協業による資源展開（ヒト・モノ・カネの経営資源および情報資源の蓄積及び配分）と捉えるならば、協調戦略もすべての戦略範囲で関連することとなる。また、企業戦略が競争（事業）戦略を内包し、競争（事業）戦略が機能別戦略を内包するならば、各々の協調戦略の範囲は、図 3.6 のように表すことができる。そこで、経営戦略と同様に協調戦略の範囲も分類するならば、Hitt et al.の 2 つ分類ではなく、競争（事業）戦略から機能別戦略を分離し、3 つの範囲に分けることが妥当であると考えた。

そこで各々の範囲を、(1)範囲 A、(2)範囲 B、(3)範囲 C と呼ぶこととし、各範囲の戦略内容について考察していく。

(1) 範囲 A

図 3.6 内の範囲 A（経営戦略での全社戦略に該当し、協調戦略では全社的協調戦略を指す）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。具体的な協調戦略の事象は、戦略的提携による多角化戦略、提携（アライアンス）ポートフォリオ、包括的提携（M&A などによる合併への発展を見据えた提携）、純粹持株会社による企業のグループ化（自立性を維持した企業グループ）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%）⁽⁴³⁾、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。

(2) 範囲 B

図 3.6 内の範囲 B（経営戦略では競争（事業）戦略に該当し、協調戦略では事業単位の協調戦略を指す）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。具体的な協調戦略の事象は、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（単一事業の場合は範囲 A となる）、ライ

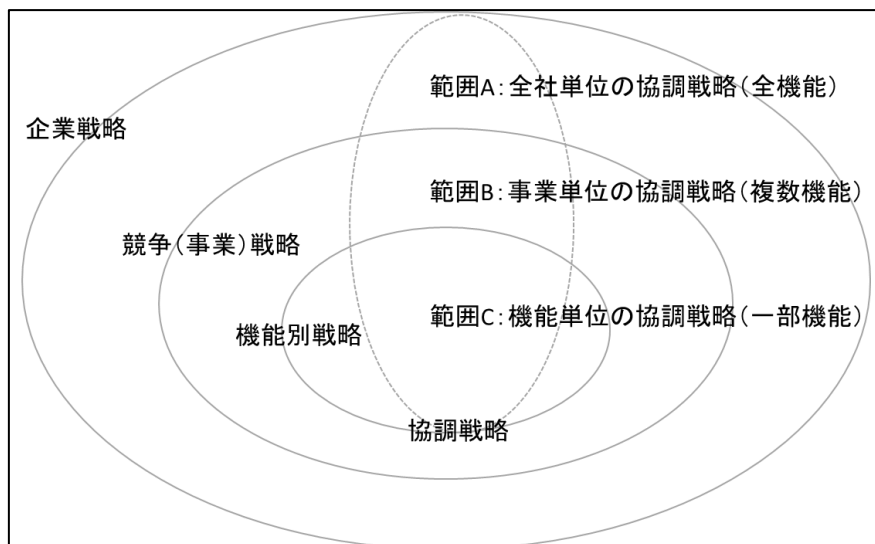
⁽⁴³⁾ 事例の出資比率（34%及び43.4%）は、2016年6月現在のものである。

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。

(3) 範囲 C

図 3.6 内の範囲 C (経営戦略では機能別戦略に該当し、協調戦略では機能別の協調戦略となる) とは、シナジーを獲得するため、または事業の効率性を高めるための協調戦略となる。具体的な協調戦略の事象は、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。

図 3.6 協調戦略の範囲



出所：筆者作成

本研究では、(1)範囲 A を、全社単位の協調戦略、(2)範囲 B を、事業単位の協調戦略、(3)範囲 C を、機能単位の協調戦略に分ける。そして、それぞれを機能単位レベルでわかりやすく表現するために、①全機能、②複数機能、③一部機能と呼称する。本研究では、協調

戦略を特徴づける構成要素の1つとして提示した協調の範囲を、これらの3つのカテゴリーに分けて論を進める。

3.3 協調戦略の構成要素③ 結合関係

第2節で議論したとおり、協調戦略の結合関係は、資本的な関係の有無により分類されることが多い (Hitt et al., 2014 ; 安田, 2010 ; Yoshino et al., 1995)。なぜなら、2.2 資本関係に注目した分類の意義で指摘したとおり、資本関係や契約関係による結合関係は、企業の外部から観察することができ、判断がし易いからである。

そこで、結合関係を資本関係の有無により、契約関係と資本関係に2分割する。さらに資本関係を、直接的な資本関係である資本提携 (Yoshino et al.の分類では資本移転と呼ぶ) とジョイント・ベンチャーなどの間接的な資本関係である資本創出に2分割する。その結果、協調戦略は結合関係から、(1)契約的な結合関係、(2)新たな会社を設立することによる結合関係、(3)資本が移転することを伴う結合関係、の3つに分類される。

(1) 契約的な結合関係

1つ目の結合関係は、フランチャイズ、ライセンス/相互ライセンス、共同研究/共同製品開発、生産委託、共同生産、共同マーケティング、販売協力、研究コンソーシアムなど、資本関係を伴わない契約的な結合関係⁽⁴⁴⁾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⁽⁴⁵⁾、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。

(2) 資本を創出し新たな会社を設立することによる結合関係

2つ目の結合関係は、ジョイント・ベンチャー (主に事業・機能レベル)、純粋持株会社 (主に全社レベル) の一部など、互いの資本を創出することで新たな会社を設立すること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

⁽⁴⁴⁾ 契約的な結合関係では、リスクを取る姿勢とコンプライアンスの順守が、重要な要因とされる (Gudergan, Devinney and Ellis, 2016)。

⁽⁴⁵⁾ 2016年6月における関係

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。

(3) 資本が移転することを伴う結合関係

3 つ目の結合関係は、資本・業務提携、株式の持合い、出資による資本参入などの資本が移転することを伴う結合関係である。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。

本研究では、(1)契約的な結合関係を①契約提携、(2)資本を創出し新たな会社を設立することによる結合関係を②資本創出、そして(3)資本が移転することを伴う結合関係を③資本提携と呼び、協調戦略を特徴づける構成要素の1つとして提示した結合関係を、これら3つのカテゴリーに分類して論を進める。

3.4 協調戦略の領域

本研究における協調戦略の領域を定義するにあたり、Yoshino et al. (1995) 及び野中 (1991) が提示する協調戦略の条件について考察していく。

2.1 で前述したとおり Yoshino et al. は、協調戦略の条件として、①独立性、②成果分配・コントロール、③継続性の3つをあげている。①独立性とは、複数の企業が独立したままの状態、合意された目的を追求する状態を指す。次に②成果分配・コントロールとは、成果を分け合い、かつ運営をコントロールすることである。そして③継続性とは、重要な戦略的分野において継続的な寄与を行うことである。

野中 (1991) は、協調戦略の条件として、①長期性、②戦略的意図、③対等性の3つをあげている（前掲書、pp.1-14）。①長期性とは、単発の取引に終わることのない、ある種の関係が一定期間成立することである。②戦略的意図とは、双方の当事者が自社の競争優位を確立するという意図のもとに、関係が成立することである。③の対等性とは、パートナー間に本質的な意味での主従関係が存在しないことである。

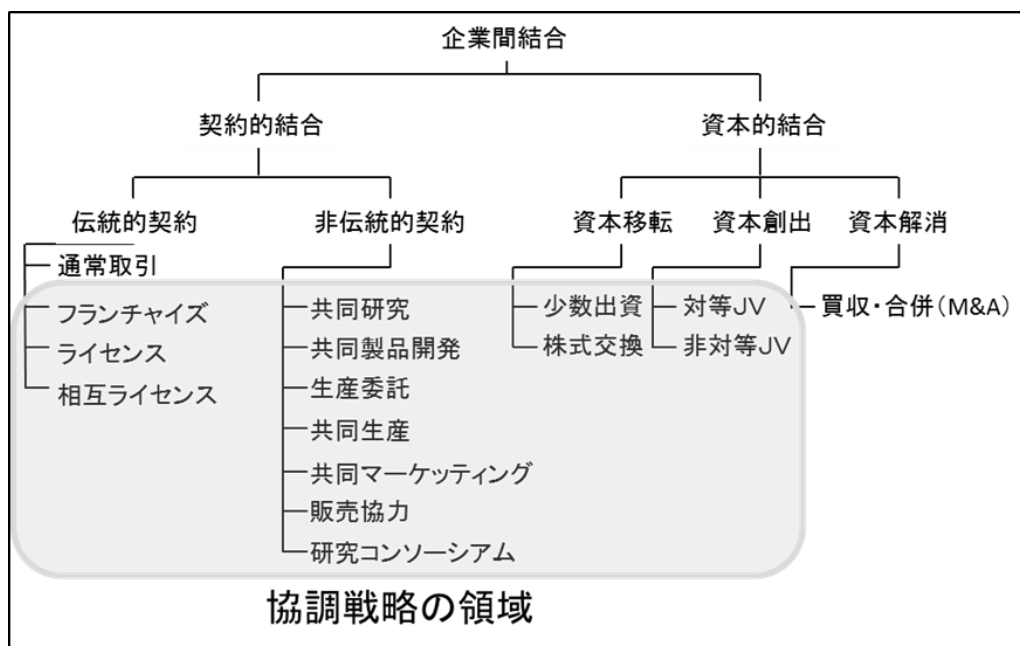
これら2人の研究者に共通する協調戦略の条件は、継続性（野中は長期性と呼ぶ）と独立性（野中は対等性と呼ぶ）である。継続性（長期性）とは、アームスレングス取引（いわゆるスポットの市場取引）ではないこと意味する。そして独立性（対等性）とは、独立

性(自立性)が損なわれる M&A などは、排除されることを意味する。よって、図 3.1 (Yoshino et al.) で示した分類の図で見れば、左上に位置する契約的結合・伝統的契約の通常取引以下のフランチャイズから、資本解消とされる買収・合併 (M&A) までの領域を、協調戦略の範囲とすることが妥当となる。(図 3.7 参照)

また取引コスト理論での議論から考察すると、協調戦略は、拡張された中間組織であると定義される。拡張された中間組織とは、スポットの市場取引と階層組織の強みと弱みを組み合わせたものである (Hennart, 1993)。またガバナンス構造の視点から捉えれば、階層組織とは、M&A により内部化された組織と捉えることができる。よって取引コスト理論の視点からも協調戦略は、スポットの市場取引と M&A の間に位置する領域と捉えることが妥当となる。

以上までの議論から、本研究における協調戦略の領域は、スポットの市場取引と M&A の間に位置する領域であると定義する。

図 3.7 協調戦略の領域



出所：Yoshino and Rangan, 1995, p.8 を参考に筆者一部修正。邦訳は、安田 (2010) を参考にした。

3.5 構成要素・領域のまとめ

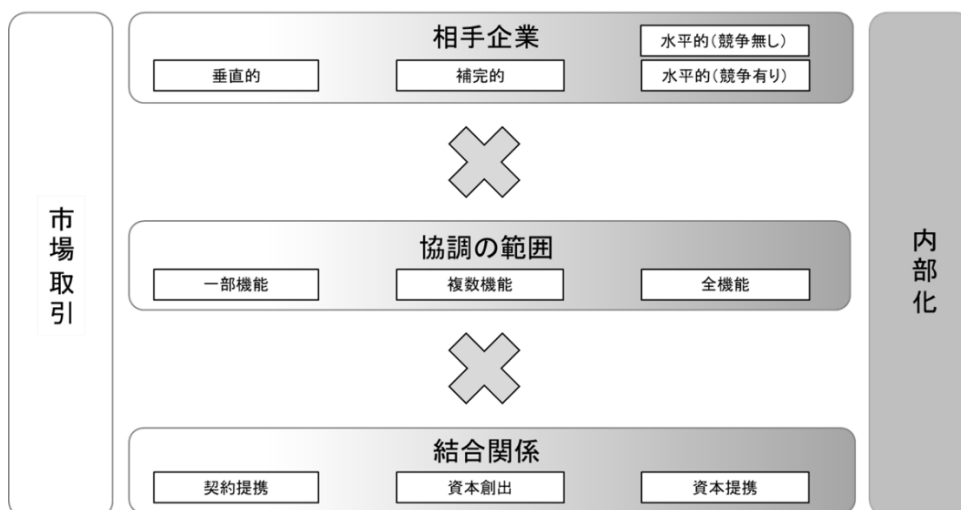
協調戦略を特徴づける1つ目の構成要素は、相手企業である。3.1で考察したとおり相手企業とは、誰と協調関係を結ぶかを示す要素であり、企業間の関係性から垂直的、補完的、水平的（競争無し）、水平的（競争有り）の4つのカテゴリーに分類される。

続いて協調戦略を特徴づける2つ目の構成要素は、協調の範囲である。3.2で考察したとおり協調の範囲は、協調関係の範囲を示す要素であり、全機能、複数機能、一部機能の3つのカテゴリーに分類される。

最後の協調戦略を特徴づける3つ目の構成要素は、結合関係である。3.3で考察したとおり結合関係は、どのように協調関係を結ぶかを示す要素であり、その企業間の資本的な関係の有無から、契約提携、資本創出、資本提携の3つのカテゴリーに分類される。そして、協調戦略は、上記の3つの要素（相手企業、協調の範囲、結合関係）で構成され、そのカテゴリーの組合せで分類が可能となる。

また3.4で考察したとおり協調戦略の領域は、継続性・独立性の条件及び取引コスト理論で議論される中間組織の概念から、市場取引とM&Aによる内部化の中間に位置する領域であると定義する。（図3.8参照）

図3.8 協調戦略の構成要素・領域



出所：筆者作成

第4節 協調戦略事例の検証

数多くのタイプの協調戦略が、用語の多様性を生み、体系的な協調戦略研究の阻害要因となることを序章で指摘した。そこで本節では、第3節で提示した協調戦略の3つの構成要素（相手企業、協調の範囲、結合関係）を用いて、協調戦略が分類可能であるかを検証していく。代表的な協調戦略である、(1)戦略的提携、(2)ジョイント・ベンチャー、(3)系列について分析する。

(1) 戦略的提携の検証

協調戦略の代表的な戦略である戦略的提携について検証していく。第1章で提示したとおり、組織間関係論の研究領域における、山倉（1993）の定義は、「2つ以上の企業がむすびについて、個別企業ではできないことを行うこと（前掲書，p.217）」であった。そして Badaracco（1991）の定義は、「企業と競合企業・顧客・供給業者・政府機関・大学・労働組合・その他の組織との協調的な関係全てを表すもの（前掲書，邦訳 p.10）」であった。また戦略経営論の研究領域における Hitt et al.（2014）の定義は、「競争優位を生み出すために、複数の企業がそれらの持つ資源やケイパビリティのいくつかを結合する協調戦略（前掲書，邦訳 p.435）。」であった。以上のように、研究者が自身の関心領域において様々な定義をしていることが分かる。

そこで、この戦略的提携を、第3節で提示した協調戦略の3つの構成要素（相手企業、協調の範囲、結合関係）を用いて分類すると、次のとおりとなる。戦略的提携は、「自社を取り巻く垂直的・水平的・補完的な相手企業との間で、一部機能・複数機能・全機能の範囲で協働する可能性を持つ、契約提携または資本提携を伴う協調戦略」に分類される。

また狭義の戦略的提携、すなわち競合企業との戦略的提携は、相手企業が水平的（競争有り）に限定される戦略的提携と捉えることができる。よって、狭義の戦略的提携は、「自社を取り巻く水平的（競争有り）な相手企業（いわゆる競合企業）との間で、一部機能・複数機能・全機能の範囲で協働する可能性を持つ、契約提携または資本提携を伴う協調戦略」に分類される。

(2) ジョイント・ベンチャーの検証

ジョイント・ベンチャーを、協調戦略の3つの構成要素（相手企業、協調の範囲、結合関係）を用いて分類すると、次のとおりとなる。ジョイント・ベンチャーとは、「自社を取

り巻く垂直的・水平的・補完的な相手企業との間で、一部機能または複数機能の範囲で協働する可能性を持つ、資本創出を伴う協調戦略」に分類される。

(3) 系列の検証

日本の自動車産業において特徴的な協調戦略である系列を、3つの構成要素（相手企業、協調の範囲、結合関係）を用いて分類すると、次のとおりとなる。系列は、「自社を取り巻く垂直的・水平的・補完的な相手企業との間、特に垂直的な相手企業との間で、全機能の範囲で協働する可能性を持つ、資本提携を伴う協調戦略」に分類される。

表 1.4 で示した協調戦略のタイプを、3つの構成要素（相手企業、協調の範囲、結合関係）の組合せにより分類した結果を示したものが、表 3.1 である。表 3.1 内の◎は及び○は、協調戦略において対象となる可能性があることを示している。中でも◎は、その戦略において多くの現象が観察され、一般的に議論されている要素である（統計的に有意性がある訳ではない）。

但し、明示的談合、暗黙的談合、社会的ジレンマ（多人数囚人のジレンマ）は、外部からの客観的な判断が難しいため、削除した。また兼任重役制度は、制度であり戦略的な行動と捉えられないため、削除した。

以上、協調戦略と捉えられる実務上の協調戦略は、協調戦略の3つの構成要素（相手企業、協調の範囲、結合関係）、そのカテゴリーの組合せにより分類が可能であることを検証した。そして検証の結果は、協調戦略を構成要素により分類することが有用であることの証左であると結論付ける。

表 3.1 協調戦略の分析の一覧

協調的な戦略行動	構成要素	相手企業				協調の範囲			結合関係		
		垂直的	補完的	水平的 競争無し	水平的 競争有り	一部機能	複数機能	全機能	契約提携	資本創出	資本提携
戦略的提携		○	○	○	○	○	○	○	○		○
アライアンス		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
狭義の戦略的提携(競合企業との提携)					◎	○	○	○	○		○
ジョイント・ベンチャー		○	○	○	○	○	○			◎	
フランチャイズング		○	○	○	○		○	○	◎		
ライセンス/クロスライセンス契約		○	○	○	○	○	○	○	◎		
アウトソーシング		○	○	○	○	◎	○		◎		
OEM/ODM		○	○	○	○	◎	○		◎		
純粋持株会社による水平統合		○	○	◎	◎			◎		◎	
グローバル戦略(現地企業との提携による)			○	◎	◎		○	○	○	○	○
ビジネスエコシステム		○	○	○	○	○	○	○	◎		
ネットワーク・アライアンス		○	○	○	○		○	○	○		○
バーチャルコーポレーション		○	○	○	○		○	○	◎		
系列(KEIRETSU)		◎	○	○	○			◎			◎
コンソーシアム		○	○	◎	◎	○	○		○		
業界団体の結成・加盟		○		◎	◎		○	○	○		

出所：筆者作成

第5節 小括

本章の研究成果は、(1)3つの構成要素、(2)協調戦略の領域、(3)3つの構成要素による分類が有用であることの検証、の3つである。

- (1) 協調戦略を特徴づける3つの構成要素として①相手企業、②協調の範囲、③結合関係を抽出した。
- (2) 協調戦略の領域は、市場取引と内部化の中間領域であることを明確にし、本研究における協調戦略の領域を定義した。
- (3) 多様なタイプの協調戦略が3つの構成要素の各カテゴリーの組合せで分類可能であることを検証し、3つの構成要素による分類が有用であることを提示した。

第4章 分析の枠組みと仮説の提示

第1節 はじめに

本章では、学術的な課題の解決策の提示と実務的な課題の解決策への準備を行う。はじめに、第1章から第3章までの議論を踏まえ、学術的な課題の解決策「競争優位の視点から協調戦略を体系化した上で、包括的に分析する枠組み」を提示する。4つの視座（第1章）により分類した「競争優位の源泉」（第2章）、価値の分配で議論した「付加価値」（第2章）、協調戦略を体系化した「構成要素」（第3章）、これらの関係性について考察し、R・Qを提示する。

つぎに、実務的な課題の解決策「協調戦略を策定する際に有用となる知見を得る」ために、R・Qに関連する先行研究をレビューし、実証編で検証する仮説を提示する。最後に仮説H1からH5の関係性を示す、本研究の分析の枠組みを提示する。

本章の目的は、次の3点である。①本研究のR・Qを提示し、②R・Qから仮説を提示する。③仮説の関係を示す、本研究の分析の枠組みを提示する。

本章の構成は、次のとおりである。第2節は、競争の視点から協調戦略を分析し、競争の状況と協調関係について整理する。第3節は、競争の状況と協調戦略の関係について考察を加え、R・Qを提示する。第4節から第6節は、R・Qに関連する先行研究をレビューし、仮説と分析の枠組みを提示する。そして最後の第7節は、本章の研究成果を小括する。

第2節 競争と協調戦略

本節では、競争の視点から協調戦略を分析していく。協調戦略を取り巻く競争には、価値の創造が協調戦略の目的となる市場競争と、付加価値の分配に関わる競争の2つの競争が存在する。そこで、それぞれの競争における協調戦略を考察していく。

2.1 市場競争

はじめに自社と相手企業との競争と協調の関係について整理しておく。自社と相手企業との競争関係と協調関係について整理すると、自社と相手企業との関係は、競争関係の有無と協調関係の有無により、次の4つに分類される（図4.1参照）。

- ①第Ⅰ象限の相手企業とは、競争関係は無いが、協調関係が有る企業である。
- ②第Ⅱ象限の相手企業とは、競争関係と協調関係が共に有る企業である。
- ③第Ⅲ象限の相手企業とは、競争関係は有るが、協調関係は無い企業である。
- ④第Ⅳ象限の相手企業とは、競争関係と協調関係が共に無い企業である。

この中で④第Ⅳ象限の相手企業、すなわち、自社と競争関係と協調関係が共に無い企業は、競争戦略と協調戦略のどちらにも関係する企業ではない。よって④第Ⅳ象限の相手企業は、本研究の対象の範囲外とする。

図 4.1 自社と相手企業との関係

		競争関係	
		有	無
協調関係	有	Ⅱ	Ⅰ
	無	Ⅲ	Ⅳ

出所：筆者作成

第 3 章で相手企業を、①垂直的關係、②補完的關係、③水平的關係（競争無し）、④水平的關係（競争有り）、の 4 つのカテゴリーに分けた。そこで、これら 4 つのカテゴリーに分類される相手企業が、第Ⅰ象限から第Ⅲ象限のどの象限に属するか整理しておく。

(1) 第Ⅰ象限

第Ⅰ象限は、競争関係は無いが協調関係が有る企業である。これらは、供給者、買い手、補完的生産者、及び同じ業界に属しているが市場での競争関係の無い企業である。本研究のカテゴリーで分類すると、①垂直的・②補完的・③水平的（競争無し）の相手企業となる。

(2) 第Ⅱ象限

第Ⅱ象限は、競争関係と協調関係が共に有る企業である。これらは、市場で競争する競合企業、代替財生産者、新規参入者である。本研究のカテゴリーで分類すると、④水平的

(競争有り)の相手企業となる。

(3) 第Ⅲ象限

第Ⅲ象限は、競争関係は有るが、協調関係は無い企業である。これらは、協調戦略の相手企業ではない、競合企業、代替財生産者、新規参入者である。本研究のカテゴリーで分類すると、④水平的(競争有り)⁽⁴⁶⁾の相手企業となる。

ここで議論される競争とは、市場競争である。市場競争とは、自社と協調する相手企業、それぞれが個別に持つ競合企業、ないしは自社と協調する相手企業がお互いに持つ、共通の競合企業との競争である。そして市場競争とは、マーケット・シェアの獲得競争である。協調戦略の目的となる競争優位の源泉を獲得することや、企業の競争力を高めるとための競争である。ゆえにこの市場競争では、第2章で整理した価値の創造で議論される「競争優位の源泉」が分析対象となる。なぜなら、相手企業との協調戦略により競争優位の源泉を獲得し、その競争優位の源泉を獲得した結果、市場で競争優位を確立し、マーケット・シェアを高めることが協調戦略の目的となるからである。この市場競争における競争相手とは、図4.1の第Ⅲ象限に属する、協調関係は無い④水平的(競争有り)の企業である。

2.2 付加価値獲得競争

第2章で述べたとおり、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(Brandenburger and Stuart, 1996)。ここで議論される「競争」は、市場競争とは別の競争である。本研究では、この競争を「付加価値獲得競争」と呼称し、市場競争と分けて議論する。

付加価値獲得競争とは、価値の分配で議論される付加価値を、協調する相手企業と分配する競争である。よって、付加価値獲得競争の競争相手は、図4.1の第Ⅰ象限に属する競争関係は無いが協調関係が有る企業と、第Ⅱ象限の競争関係と協調関係が共に有る企業となる。これらは、供給者・買い手・補完的生産者・競合企業・代替財生産者・新規参入者である。本研究の相手企業に属するカテゴリーで分類すると、①垂直的・②補完的・③水平的(競争無し)・④水平的(競争有り)の相手企業となる。そして、この付加価値獲得

⁽⁴⁶⁾ ただし第Ⅲ象限の水平的(競争有り)の相手企業は、第Ⅱ象限の水平的(競争有り)の相手企業と同じではない。第Ⅲ象限の水平的(競争有り)の相手企業とは、協調関係がないが、第Ⅱ象限の水平的(競争有り)の相手企業と協調関係が有る。この区別については後述する。

競争では、どのような付加価値を狙った協調戦略なのかが、分析対象となる。

ここまで協調戦略に影響を与える競争は、2種類が存在することを指摘した。1つ目の競争は、協調戦略の目的となる、市場における競合企業との競争である市場競争である。そして2つ目の競争は、協調戦略の成果である付加価値を、協調する相手企業と奪い合う付加価値獲得競争である。そこで、競争の状況を、市場競争の有無と付加価値獲得競争の有無により分類すると、以下の3つに分類⁽⁴⁷⁾される（図4.2参照）。

(1) 第Ⅰ象限

第Ⅰ象限は、付加価値獲得競争はあるが、市場競争は無い状況である。ここで付加価値獲得競争する相手企業は、協調戦略の相手企業である。本研究のカテゴリーで分類すると、①垂直的・②補完的・③水平的（競争無し）の相手企業となる。

(2) 第Ⅱ象限

第Ⅱ象限は、市場競争と付加価値獲得競争が共存する状況である。ここで市場競争する相手企業は、本研究のカテゴリーで分類すると、④水平的（競争有り）の相手企業となる。

(3) 第Ⅲ象限

第Ⅲ象限は、市場競争はあるが、付加価値獲得競争は無い状況である。ここで競争する相手企業は、市場競争する相手企業である。本研究のカテゴリーで分類すると、④水平的（競争有り）の相手企業となる。

第Ⅱ象限と第Ⅲ象限の相手企業は、同じ水平的（競争有り）の表記となる。第Ⅱ象限の水平的（競争有り）は、市場競争と付加価値獲得競争を共に持つ相手企業である。しかし、第Ⅲ象限の水平的（競争有り）は、市場競争のみを持つ相手企業である。そこで、この2つを区別するため、第Ⅱ象限の水平的（競争有り）を水平的（競争有り）aとし、第Ⅲ象限の水平的（競争有り）を水平的（競争有り）bとし、2つを分けて表記した。

⁽⁴⁷⁾ 3つとしたのは、市場競争と付加価値獲得競争が共がない状況は、研究の対象外としているからである。

図 4.2 市場競争と付加価値獲得競争の有無による分類

		市場競争	
		有	無
付加価値獲得競争	有	II 水平的(競争有り)a	I 垂直的 補完的 水平的(競争無し)
	無	III 水平的(競争有り)b	IV

出所：筆者作成

2.3 競合企業との協調

第II象限に属する水平的(競争有り)aとの協調戦略は、競争関係にある(すなわち市場で競争する)相手企業との協調戦略である。すなわち、自社と相手企業の中に市場での競争関係と協調関係が共存する場合の協調戦略である。競合企業である相手企業との協調関係が、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。このような競合企業と協調する状況では、競争のみ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された場合に、協調戦略が起きることとなる(Barney, 2002)。

そこで本研究では、この競合企業と協調する状況では、自社と競合企業との「競争の範囲」がどの程度であるかを分析対象とする。なぜなら、相手企業との「競争の範囲」は、市場競争における競合企業との競争関係の強さを示す指標となり、相手企業との協調関係に、何らかの影響を与えると考えたからである。

そこで、競合企業との競争の範囲について考察すると、競争の範囲は、①事業競争、②全社競争、③潜在的競争の3つに分類することができる。

- ① 事業競争とは、相手企業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。
- ② 全社競争とは、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。

③ 潜在的競争とは、同じ市場に属する企業であるが、直接的に競合する製品やサービスを持たない相手企業や、市場へ参入することを企てている新規参入者との競争である。本研究のカテゴリーで分類すると、第 I 象限に属する水平的（競争無し）の相手企業である。

ここまでの議論を整理しておく、協調戦略を取り巻く状況には、次の3つの状況があることがわかる。①市場における競合企業との競争である市場競争の状況、②付加価値を、協調する相手企業と奪い合う付加価値獲得競争の状況、③市場競争と付加価値獲得競争が共存する状況の3つである（図 4.2 参照）。

第3節 分析の枠組みと R・Q

3.1 3つの競争の状況と R・Q

前節で協調戦略に影響を与える競争の状況は、(1)市場競争の状況、(2)付加価値獲得競争の状況、そして(3)市場競争と付加価値獲得競争が共存する状況の3つが存在することを指摘した。そこで、本節では、それぞれの競争の状況と協調戦略の関係について考察を加え、本研究の分析の枠組みと R・Q を提示する。

(1) 市場競争の状況

1 つ目は、市場競争のみの状況である。この状況における分析の対象は、市場競争と協調戦略の関係である。この関係では、市場において競合企業（但し協調関係はない）と競争するうえで、価値を創造するために、相手企業と協調しどのような競争優位の源泉を獲得するのかが、分析の対象となる。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構成要素である相手企業・協調の範囲・結合関係の影響関係⁽⁴⁸⁾が分析対象となる。

実務的には、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特定され、そして特定された競争優位の源泉を獲得するために、3 つの構成要素である、誰と（相手企業）、どの範囲で（協調の範囲）、どのように（結合関係）協調すべきかが決定されるで

⁽⁴⁸⁾ 高・石舘・吉本・斎藤（1993）「影響関係に関する研究：影響関係と関数関係が混在するシステムのダイナミック・シミュレーション方法に関する研究」を参考にした。本研究における影響関係を、「要素の間に、必ずしも統計的に分析された結果から導出される定量的な裏づけがあるとは限らず、定性的な検討の結果から導出される場合も含む要素間の関係」と定義する。

あろう。

本研究のカテゴリーでは、競争優位の源泉は、第2章で述べたとおり4つのカテゴリー、源泉A（自社・外部）、源泉B（共通・外部）、源泉C（自社・内部）、源泉D（共通・内部）に分類される。よって、競争優位の源泉の4つのカテゴリーの違いにより、相手企業・協調の範囲・結合関係、各要素のカテゴリー同士の関連には、違いが生じるであろう。そこで、競争優位の源泉と協調戦略の関係性から、次のR・Qが導出される。

R・Q(1) 競争優位の源泉の獲得を目的とした協調戦略の策定は、どのような手順で行われるのか。

(2) 付加価値獲得競争の状況

2つ目は、付加価値獲得競争のみの状況である。この状況における分析対象は、付加価値と協調戦略の関係性である。協調戦略が、どのような付加価値を狙った戦略であるのか、分析対象となる。すなわち、付加価値と競争優位の源泉・相手企業・協調の範囲・結合関係との関係性が分析対象となる。

本研究のカテゴリーでは、付加価値は、取引利益・学習利益・持分利益、の3つに分類される（第2章）。よって、競争優位の源泉のカテゴリーの違い及び相手企業・協調の範囲・結合関係、各要素のカテゴリー選択の違いにより、生み出される付加価値は、違うものとなるであろう。そこで付加価値と協調戦略の関係性から、次のR・Qが導出される。

R・Q(2) 協調戦略から、どのような付加価値が得られるのか。

(3) 市場競争と付加価値獲得競争が共存する状況

3つ目は、市場競争と付加価値獲得競争が共存する状況である。この状況は、競合企業と協調する状況である。この状況における分析対象は、競合企業と協調戦略の関係性となる。競合企業との競争の強さを示す競争の範囲と、協調の範囲・結合関係との関係性が分析対象となる。

本研究のカテゴリーでは、競争の範囲は、前節2.3で述べたとおり、①潜在的競争・②事業競争・③全社競争の3つのカテゴリーに分類される。よって、競争の範囲である、潜在的競争・事業競争・全社競争のカテゴリーの違いは、協調の範囲、結合関係のカテゴリ

一の選択に、異なる影響を与えるであろう。そこで、次の R・Q が導出される。

R・Q(3) 競合企業との協調戦略は、戦略策定にどのような影響を与えるのか。

3つの競争の状況とそれぞれの状況から導出した R・Q を示した表が、表 4.1 である。

表 4.1 3つの競争の状況と R・Q

	R・Q(1)	R・Q(2)	R・Q(3)
競争の状況	市場競争	付加価値獲得競争	市場競争と付加価値獲得競争
市場競争の相手企業	第Ⅲ象限 水平的(競争有り)b		第Ⅲ象限 水平的(競争有り)b*
協調戦略の相手企業	第Ⅰ象限と第Ⅱ象限 水平的(競争有り)a 水平的(競争無し) 垂直的 補完的		第Ⅱ象限 水平的(競争有り)a*
付加価値獲得競争の相手企業		第Ⅰ象限と第Ⅱ象限 水平的(競争有り)a 水平的(競争無し) 垂直的 補完的	第Ⅱ象限 水平的(競争有り)a*
分析対象	競争優位の源泉 相手企業 協調の範囲 結合関係	付加価値 競争優位の源泉 相手企業 協調の範囲 結合関係	競争の範囲 協調の範囲 結合関係
備考			* 水平的(競争有り)aと水平的(競争有り)bは、同じ相手企業

出所：筆者作成

第4節 R・Q(1)の先行研究と仮説の提示

本節では、実務的な課題の解決策「協調戦略を策定する際に有用となる知見を得る」ために、R・Qに関連する先行研究をレビューし、実証編で検証する仮説を提示する。

はじめに、R・Q(1)「競争優位の源泉の獲得を目的とした協調戦略の策定は、どのような手順で行われるのか」を導出した背景に触れ、関連する先行研究をレビューし、本研究の仮説を提示する。

4.1 R・Q(1)の背景

戦略的提携、ジョイント・ベンチャー、フランチャイズ、アウトソーシングなどの協調戦略は、価値や富を創造する (McConnell and Nantell, 1985 ; Chan, Kensinger, Keown and Martin, 1997 ; Das and Teng, 2000b) とされてきた。安田 (2011) は、資源の対称性と企業の結合関係から戦略的提携を 4 つに分類し、特定の提携に集中する程度と成長性及び収益性には有意な相関があることを実証した。すなわち、ある特定のパターンによる提携を繰り返し行うことで組織学習が行われ、戦略的提携を競争力の強化へと繋げることができる組織能力が向上すると主張する。また Leiblein and Reuer (2004) は、世界的に競争が激しい産業において、技術的な組織能力と国際的な提携が、海外進出する能力にどのように影響するかを検証した。その結果、技術的な組織能力も国際的な提携も共に、海外での売り上げ拡大に貢献することを実証している。

しかし一方で、協調戦略は価値を創造しないとする研究も存在する。George, Zahra and Wood (2002) は、バイオテクノロジー企業と大学との共同開発による提携の事例から、提携の実施と売上高の間に重要な関連性はないことを実証している。また設立間もない技術関連企業が国際化を進める上で、提携は有効ではないとする研究もある (Prece, Miles, and Baetz, 1999)。

これらの研究成果の違いは、協調戦略の特性 (Anand and Khanna, 2000 ; Lee and Cavusgil, 2006 ; 安田, 2015) や、資源の補完性⁽⁴⁹⁾ (Lavie, 2007) によって生じるとされ、価値を創造するプロセスを理解することは難しい (Anand and Khanna, 2000) とされる。

そこで本研究では、価値を創造することを競争優位の実現とし、その手段は必要とされる競争優位の源泉を獲得または創造すること、また協調戦略のタイプを示す指標は構成要素の組合せと捉え、分析する。ゆえに本研究は、企業が価値の創造を最終ゴールとしていくことを前提に、自社が必要だと認識する競争優位の属性に応じて、どのようなタイプの協調戦略が選択されているのかを明らかにするものと言える。最終的には、今後の研究によって、必要とされる競争優位の属性と協調戦略タイプのどのような組み合わせがどのような価値 (経済的パフォーマンス) を創造しているかを判別していく必要がある。しかしながら、本研究においては、価値の創造、すなわち競争優位が実現できたかどうかについては、本研究の範囲としていない。

⁽⁴⁹⁾、ソフトウェア企業の場合、マーケティングと財務の資源については、価値を創造するが、技術と人的資源については、価値の創造に繋がらないことを実証している (Lavie, 2007)

4.2 戦略的意思決定

本項では、獲得または創造することが必要とされる競争優位の源泉の属性に応じて、協調戦略の構成要素（先述の3つである、相手企業、協調の範囲、結合関係）の組合せを最適化することについてレビューしていく。

必要とされる競争優位の源泉の獲得または創造など、価値を創造するためのプロセスは、戦略の策定と実行という2つのフェーズに分けられる。また企業行動の分析は、実行することすなわち人間の行為そのものと、行為に先立つ選択すなわち意思決定に分けられ議論されてきた（e.g. Simon, 1977）。よって戦略を実行することを人間の行為と捉えれば、協調戦略を策定すること、すなわち本研究のテーマである「必要とされる競争優位の源泉を獲得または創造するため（原因）に、協調戦略の構成要素の組合せを決定すること（結果）」は、実行に先立ち戦略オプションを検討し選択するという意思決定をすることと捉えることができる。そこで協調戦略の策定について議論するにあたり、(1)意思決定のプロセス、(2)パターン、(3)意思決定の種別について整理しておく。

(1) 意思決定のプロセス

意思決定のプロセスは、問題の知覚、代替案の探索、代替案の実行結果の予測、代替案の評価、代替案の選択で整理される（大月・高橋・山口，2008，p.168）。このプロセスにおいて意思決定は、探索可能な代替案の違いにより、①最大化の意思決定モデルと、②満足化の意思決定モデル、2つのモデルに分類される（Simon, 1977, 1997）。

① 最大化の意思決定モデル

最大化の意思決定モデルが実現するには、以下4つの条件が必要とされる。その条件とは、客観的に存在するすべての代替案、代替案のもたらす結果のすべて、代替案の順位を決定する評価基準、最高評価の代替案の選択である。しかしながら、これらの条件は実務上ですべて満たされることは不可能である。よって、最大化の意思決定モデルは現実的なモデルではなく、理念的なモデルにすぎないと言われる（大月他，2008，p.169）。

② 満足化の意思決定モデル

満足化の意思決定モデルは、すべての代替案を探索する必要は無い（制約された合理性）という前提を置く。なぜならすべての代替案を探索することは事実上不可能であり、また実務上非合理的だからである。よって代替案が予想可能な満足の基準を上回れば、

その代替案が選択されることとなる。また基準以上の代替案がなければ基準を下げたり、基準が低すぎると感じれば、基準を上げることで、経験適応的に意思決定がされることとなる。すなわち、実務上の意思決定は、満足化の意思決定モデルであると言える（大月他，2008，p.169）。

(2) 意思決定のパターン

意思決定のパターンは、①定型的意思決定、②非定型的意思決定の2つに分類される。問題解決のための意思決定が行われる場合、その問題の特質や特性、またどのような状況下で行われるかに応じて、意思決定は、定型化できるとされる（大月他，2008）。

① 定型的意思決定

定型的意思決定とは、解決すべき問題が反復的、ルーティン的なもので、解決策が経験的に決まっている場合の意思決定である

② 非定型的意思決定

非定型的意思決定とは、問題が反復的でなく全く経験の無いような場合や、過去にうまくいった経験がないため蓄積された経験がない場合（例えば、新製品の開発や新市場への進出など）の意思決定である。

しかしながら、これら2つの意思決定は明確に区別できるものではない。すなわち定型的意思決定と非定型的意思決定は両極端のモデルであり、現実の意思決定はいずれかに近いパターンとして実行されることとなる（大月他，2008）。また非定型的意思決定を定型的意思決定にする技術として、数学解析モデル、コンピュータ・シミュレーションなどのオペレーションズ・リサーチがある（Simon，1977）。

(3) 意思決定の種別

意思決定の種別は、①戦略的意思決定、②管理的意思決定、③業務的意思決定の3つに分類される（Ansoff，1965）。

① 戦略的意思決定

戦略的意思決定は、企業の内部よりも、外部にある問題に関する意思決定である。ど

のような業種に属して、どのような市場に参入するか決定である。

② 管理的意思決定

管理的意思決定とは、最大の業務能力を引き出すために、企業の資源を組織化する問題に関する意思決定である。また資材、人材、資金の調達や開発に関する意思決定である。

③ 業務的意思決定

業務的意思決定とは、現行のあらゆる業務の収益性を、最大化するための意思決定である。

本研究のテーマである協調戦略の策定は、戦略的意思決定に該当する。なぜなら戦略的意思決定は、どのような業種に属しどのような市場に参入するか意思決定であり、構造化されていない問題に対処するものだからである。またこの戦略的意思決定は、非定型的意思決定となる傾向にある。なぜなら反復的、日常的になされるものではないからである（大月他，2008）。

そこで、意思決定論から考察すれば、本研究の R・Q(1)への回答は、反復的、日常的になされるものではない戦略的意思決定を、反復的、ルーティン的な戦略的意思決定にする試みである。すなわちランダムに見える企業の意思決定のプロセスを、定型化する試みと言える。

4.3 戦略策定のプロセス

いくつかの代表的な戦略策定モデルを検討すると、潜在的または明示的に共通する次の7つのステップがある（Hofer and Schendel, 1978）。

① 戦略の識別

現在の戦略と戦略構成要素の評価をする。

② 環境分析

組織の直面する主な機会と脅威を明確にするために、競争環境とより一般的な環境の評価をする。

③ ギャップ分析

現在の戦略をどのくらい変更することが必要かを決定するために、機会と脅威に照らして組織の目標、戦略、資源の比較をする（多くのモデルでこのステップは、潜在的で

あり明文化されていない)。

④ 資源分析

③のギャップ分析で明らかにされた戦略ギャップを縮めるために、利用可能な主たるスキルと資源の評価をする。

⑤ 戦略代替案

新しい戦略を形成する為の戦略オプションを識別する。

⑥ 戦略評価

株主や経営者層及び他のパワー保持者や利害関係者の価値と目標、利用可能な資源、これらを十分に満たすような代替案を識別するために、現在の環境の機会と脅威の観点から戦略オプションを評価する。

⑦ 戦略選択

実施のための1つないしはそれ以上の戦略オプションを選択する。

これら戦略策定のプロセスは、企業戦略や事業戦略などの領域で議論され研究されてきた。協調戦略の領域では、企業に限定せず、多様な組織による戦略策定から実行、そして結果までの一連のプロセスを説明した研究 (Clarke and Fuller, 2010) や、どのようにあるいは、なぜ協調的な企業間関係が形成され、発展し、消滅するかのプロセスを説明する研究 (Ring and Van De Ven, 1994)、協調戦略の計画から相手企業評価と選択、交渉とガバナンス、管理 (信頼性の構築・コミュニケーションの場合)、評価と解消までの一連の流れである協調戦略のライフサイクルについての研究 (Kale, Dyer and Singh, 2002) などがある。しかしながら、協調戦略の領域で、企業を対象とした戦略策定のプロセスを説明する研究は、少ない。そこで本研究では、Hofer and Schendel (1978) が提示するプロセスに習い、企業が協調戦略を策定するプロセス・手順⁵⁰⁾を考察していく。

4.4 仮説の提示と仮説モデルの導出

戦略策定プロセス (Hofer and Schendel, 1978) に沿えば、協調戦略は、以下の6つステップで策定される。

⁵⁰⁾ 本研究の戦略策定の手順については、Mintzberg et al. (2009) の定義する計画的戦略 (意図されたプランであり、方向性や将来に向けての指針・方針を示す戦略) を前提としている。

① 戦略の識別

現在の戦略と戦略構成要素の評価をする。

② 環境分析と資源分析

SWOT 分析などにより、組織の直面する主な環境の機会と脅威、自社の強みや弱みの認識をする。

③ ギャップ分析

現状の評価から自社に必要な強み、また弱みを強みに変えるための「必要とされる競争優位の源泉」が何であるかを認識する。

④ 戦略代替案

必要とされる競争優位の源泉の中身と所在が特定される。必要とされる競争優位の源泉を、自社の内部資源や組織能力だけでは、獲得または創造できない場合、企業は外部から獲得または協業により創造することを検討する。その結果、他社との協調戦略が戦略オプションとなる。

⑥ 戦略評価

必要とされる競争優位の源泉がどこに存在し、誰から獲得可能なのか、また誰と共創可能なのか、実現可能な相手企業が考察され、評価される。

⑦ 戦略選択

必要とされる競争優位の源泉を獲得または創造する上で、最適な相手企業が選択される。

以上の戦略策定のステップに従えば、必要とされる競争優位の源泉が決まると、その源泉を獲得もしくは創造する為に、誰と協働することで実現可能となるのかが検討され、最適な相手企業が選択されることとなる。

先行研究には、相手企業を選択する要因について、相手企業の持つ補完的資源 (Dyer, Singh and Hesterly, 2018, p.3142)、相手企業からの学習やイノベーションの促進 (Baum, Cowan and Jonard, 2010) などがある。これらの補完的資源、相手企業からの学習、イノベーションの促進は、競争優位の源泉となる。

実務上では、まず先に誰 (相手企業) と組むかが所与となり、その相手企業から自社が必要とする競争優位の源泉を獲得または創造できるかが検討される場合もある。銀行などの金融機関やコンサルティング企業から紹介される案件は、はじめに相手企業を提示され

することも多い。また以前から提携関係にある相手企業 (Goerzen, 2007 ; 加藤・立本, 2017) が選択される場合もある。しかし、いずれの場合においても、自社が必要とする競争優位の源泉が、相手企業から獲得または創造できるかが検討され、相手企業が妥当であるかが判断されることになる。そこで次の仮説が導出される。

H1 : 協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」の属性が、「相手企業」の選択を決める。

必要とされる競争優位の源泉は戦略の目的を反映し、相手企業は戦略を実行する相手を示す。そして協調の範囲は企業の活動範囲を示す。戦略の目的と相手企業が決めれば、相手企業の協業する範囲と自社の協業する範囲は、必然的に決まることとなる。必要とされる競争優位の源泉は、相手企業のある決められた範囲の機能と自社が認識したある範囲の機能を結合させることで、獲得または創造されるからである。すなわち、協調の範囲は、必要とされる競争優位の源泉と 相手企業の双方により規定されることとなる。そこで次の仮説が導出される。

H2 : 協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」と「相手企業」が、「協調の範囲」の選択を決める。

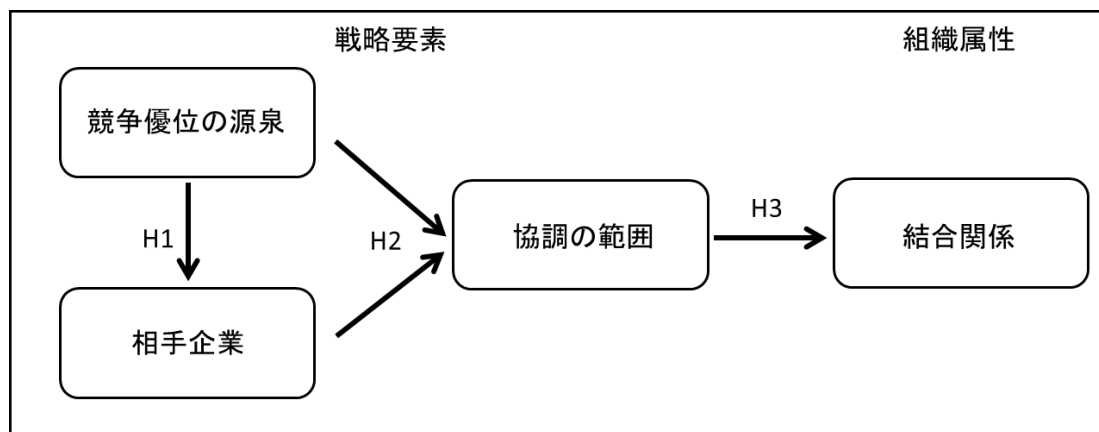
必要とされる競争優位の源泉と誰と組むかを示す相手企業、及び協調する活動範囲を示す協調の範囲は、戦略を構成する要素である。一方、契約提携や資本的關係など企業間の結びつきを示す結合関係は、組織間関係における組織属性を示す。そこで Chandler (1962) の提示した命題「組織構造は戦略に従う」に沿えば、必要とされる競争優位の源泉と相手企業により決定された協調の範囲が、結合関係の選択肢である契約提携、資本創出、資本移転の選択を決定することとなる。よって次の仮説が導出される。

H3 : 協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」と「相手企業」により選択された「協調の範囲」が、「結合関係」の選択を決める。

以上まで議論してきた仮説 H1~H3 を統合すると、仮説モデルとして図 4.3 の「仮説モ

デル」が導出される。

図 4.3 仮説モデル



出所：筆者作成

上記の仮説 H1～H3 については、実証編の第 6 章～第 8 章にかけて、定量的に検証していく。また H1～H3 を統合し構築した仮説モデルについては、第 8 章の最後で、定量的に検証する。

第 5 節 R・Q(2)の先行研究と仮説の提示

本節では、R・Q(2)「協調戦略から、どのような付加価値が得られるのか」に関連する先行研究をレビューし、本研究の仮説を提示する。はじめに、この R・Q(2)を導出した背景について触れておく。

5.1 R・Q(2)の背景

協調戦略は、数多くの企業が実践しているにも拘わらず、その約半数が協調関係の解消により終了すると言われる (Greve, Baum, Mitsunashi and Rowley, 2010, p.302 ; Rod, 2009, p.3)。また、協調戦略の 3 分の 2 が 2 年間で重要な問題を抱え、その内の半数が失敗することが実証されている (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2014, 邦訳 p.428)。これらの協調関係が解消する原因としては、①両者の持つ経営資源の不適合や力関係の不均衡 (Rowley, Greve, Rao, Baum and Shipilov, 2005)、②協調戦略の成果に対する不満 (Baker, Faulkner and Fisher, 1998 ; Grave et al., 2010 ; Rowley et al., 2005)、③現状の相

手企業よりも、質的に適合する新しい相手企業と協調する機会の発生 (Greve, Mitsuhashi and Baum, 2013) ④相手企業の模倣的な行動 (Cui, Calantone and Griffith, 2011) などが指摘されている。

これらの協調関係が解消する原因以外に、協調戦略により相手企業との関係性から生み出される付加価値 (利益) を、どのように分配するか競争 (第4章で、付加価値獲得競争と定義) が原因となるのではと考えた。なぜなら、協調戦略により付加価値獲得競争が発生することは、協調関係にある相手企業との対立や不満を発生させることになる。そして、相手企業との対立や不満の発生は、相手企業との良好な協調関係を悪化させ、継続的な協調関係に悪影響を与えることになるからである。ゆえに、付加価値獲得競争の発生を回避し、対立や不満を避けることは、協調戦略を維持するための重要な要因になると考えた。

そこで、協調戦略において、付加価値獲得競争が発生する原因について考察すると、その原因の一つとして、協調戦略により付加価値が発生する仕組み (どのような付加価値がどのように創出されるのか) を当該企業が理解していないため、予期せぬ付加価値が発生し、その分配に関して両社の対立が発生すること。あるいは、協調戦略を策定する際に、事前に付加価値の分配に関する十分な取り決めを行っていないため、両社の対立が発生することが考えられる。ゆえに、協調戦略を策定する際には、付加価値獲得競争を回避するために、協調戦略により付加価値が発生する仕組みを理解し、事前に付加価値の配分及び分配方法について、両社が納得する十分な取り決めをしておくことが必要であると考えた。

5.2 先行研究と仮説

付加価値に関連する先行研究をレビューすると、付加価値の分配方法については、多くの先行研究が存在し、議論されてきた (e.g. Doz and Hamel, 1998 ; Greenwald and Kahn, 2005)。また、付加価値の種類についての研究、すなわちどのような利益があるかについての先行研究も存在する (e.g. 宍戸・福田・梅谷, 2013 ; 安田, 2016)。しかし、協調戦略によって、どのような付加価値が、創出されるのかの研究は見当たらない。すなわち、協調戦略における付加価値が発生する仕組みについての研究は、どのような付加価値があるかについての研究は存在するが、どのように創出されるのかについての研究は、十分と言い難い状況にある。

第2章で本研究における協調戦略の付加価値の種類を、①取引利益、②学習利益、③持分利益の3つに分類した。そして、3つの利益を、次のように定義した（第2章・4.3項の再掲）。

- ① 取引利益とは、「相手企業と取引することによって直接実現される利益であり、自社と相手企業が協調関係を結んだことによって得られる金銭的な利益」である。
- ② 学習利益とは、「相手企業が既に持つ知識や能力及び協調的な行動から創造される新たな知識や能力」である。
- ③ 持分利益とは、「相手企業との資本的な結合関係から得られる、出資者（株主）としての金銭的な利益」である。

これらの①取引利益、②学習利益、③持分利益、3つの種類の付加価値は、それぞれ取引の内容、互いの持つ知識や能力の違い、結合関係を定める出資方法に依存する。そしてこれら取引の内容、知識や能力、出資方法は、協調戦略の策定内容である、競争優位の源泉の属性や、協調戦略の構成要素である相手企業、協調の範囲、結合関係の選択によって規定される。そこで次の仮説が導出される。

H4：創出される付加価値は、協調戦略の策定内容により異なるものとなる。

上記の仮説 H4 については、実証編の第9章で、定量的に検証していく。

第6節 R・Q(3)の先行研究と仮説の提示

本節は、R・Q(3)「競合企業との協調戦略は、戦略策定にどのような影響を与えるのか」に関連する先行研究をレビューし、本研究の仮説を提示する。はじめに、このR・Q(3)を導出した背景について触れておく。

6.1 R・Q(3)の背景

協調戦略は、自動車産業での組立メーカーと部品供給者（サプライヤー）との垂直的な協調関係や、コンピューター産業でのハードウェアメーカーとアプリケーションソフトウェアメーカーとの補完的な協調関係などにおいて、見られる。これらの企業間の協調関係

には、市場における競争関係は存在していない⁽⁵¹⁾。

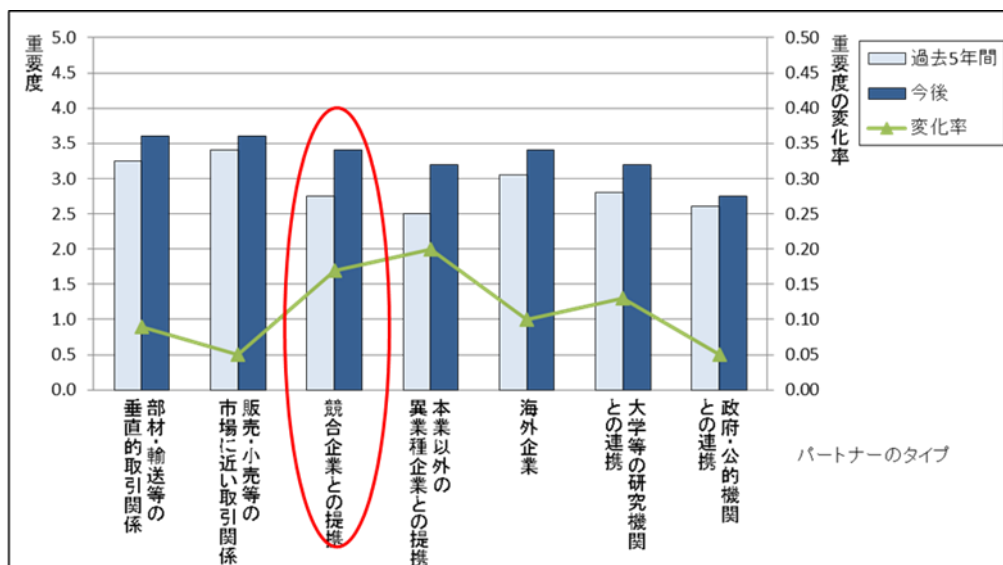
一方で、市場で競争関係にある企業間の協調関係（いわゆる競合企業との協調戦略）も存在する。例えばエアライン業界における航空キャリア各社は、同一路線での搭乗客の獲得や空港への発着枠確保など競争関係にある。しかしその一方で、航空機の購入や、コードシェア便による運航、共通予約システムなど、競争関係にありながら協調関係も存在する。これらは、同一業界における競合企業間の水平的な協調関係である。Booz-Allen & Hamilton 社の調査によれば、協調戦略の半数以上は、競合企業同士のものであり（Harbison and Pekar, 1998）、業種別にみると、エアライン、エネルギー、ヘルスケア業界では、実に協調戦略の件数の 7 割以上が、競合企業間で行われているとされる（牛丸, 2007, p. ii）。

グローバル市場に注目すると、近年、老舗企業や大手企業が競合企業との協調戦略を実行していることがわかる。例えばスイスのネスレ（1866 年創業）は、2018 年 5 月、米スターバックスの商品を世界的に販売することで同社と合意したことを発表した。ネスレは、スターバックスのコーヒー製品販売の権利取得のために、71 億 5000 万ドル（約 7800 億円）を支払い、自社のカプセル式製品にスターバックス・ブランドを活用し販売する。ネスレにとってこの戦略は、コーヒー市場における主要な競合企業との初の協調戦略である。また自動車業界では、2016 年 9 月、アウディ、BMW、ダイムラーのドイツ高級車メーカー 3 社が、欧米などの半導体・通信機器大手と組み、企業連合「5G オートモーティブ・アソシエーション」を設立したことを発表した。この企業連合は、自動運転車分野を主導する為に、次世代高速通信の第 5 世代（5G）を使ったサービスを共同開発することを目的とした、競合企業同士の協調戦略である。

国内市場においても、競合企業との協調戦略は、注目されてきた（e.g. 浅羽, 1995 ; 山田, 2015 ; 安田, 2006）。神戸大学大学院経営学研究科・関西生産性本部の調査（2001）によれば、日本企業が競合企業との協調を重視するレベルは、他の外部組織（垂直的な取引関係企業、異業種企業、海外企業、大学等の研究機関）と比較した場合、過去 5 年間では決して高いレベルではなかった。しかしながら、今後の予測値でみると、競合企業を協調のための相手企業として重視するレベルは高く、重視レベルの過去 5 年間から今後の変化率（図 4.4、折れ線グラフで表示）では、異業種企業に次いで 2 番目に大きい結果であった。

⁽⁵¹⁾ 厳密に言えば、企業間の協調により生み出された価値（利益）の配分を巡る競争関係、いわゆる付加価値獲得競争は存在する。

図 4.4 日本企業における他社との連携の重要性

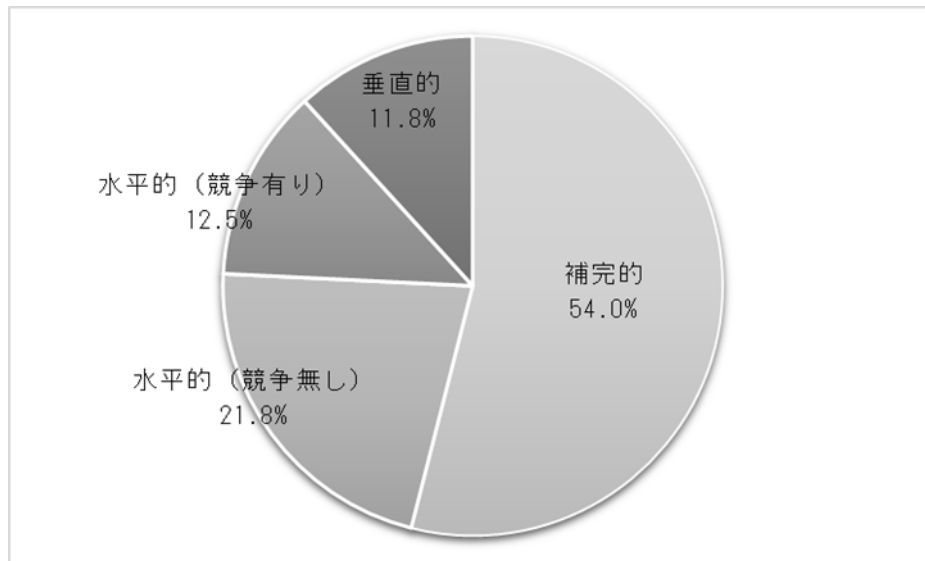


出所：神戸大学大学院経営学研究科・関西生産性本部（2001）「次世代の経営モデルを懸命に模索する日本企業」『第8回経営実態調査報告書』⁽⁵²⁾

前述のように、国内市場では競合企業との協調戦略は、関心が高く注目されてきた。しかしながら、2016年4～9月の6か月間に日本経済新聞、日経産業新聞など日経各誌に掲載された日本企業の協調戦略の記事（706件）の内、競合企業との協調戦略は、約12.5%（88件）にすぎなかった。この数値は、他の補完的企業との協調関係（54.0%、381件）や、競争関係の無い水平的な協調関係（21.8%、154件）、垂直的企業との協調関係（11.8%、83件）と比較して、高い数値ではない。この結果からわかるように、国内市場では、競合企業との協調戦略の重要性は、認識されてきたものの、その実態は他の関係との協調戦略と比較して、多いとは言い難い状況にある（図4.5参照）。

⁽⁵²⁾ 図10.1は、原書を確認できなかったため、石井（2001, p.5）を参照している。

図 4.5 日本企業の協調戦略の実態



出所：筆者作成

経営戦略上、競合企業との協調戦略が重要である (Burgers, Hill and Kim, 1993 ; Harrigan, 1986 ; Morris and Hergert, 1987 ; 石井, 2001) ことが企業に認識され、それに伴い競合企業との協調戦略を対象とする学術研究も増加してきた (Burgers et al., 1993 ; Harrigan, 1988 ; Kogut, 1988 ; Nielsen, 1988)。前述の通り、国内市場においても競合企業との協調戦略は、関心が高く、経営戦略上重視されてきた。しかしながら、日本企業においては、未だ垂直的関係や補完的関係の協調戦略と比べ、実例数が多いとは言い難い状況にある (図 4.5 参照)。また日本企業に特化した学術研究も多いとは言えない。そこで、日本企業に特化した競合企業との協調戦略に焦点をあて、実務的な示唆を与えられる研究が求められると考えた。

6.2 先行研究と仮説

競合企業との協調戦略とは「一方では市場で競合しているパートナーが、他方では協働するという現象」(石井, 2001, p.4) である。また同じ相手企業との競争と協調の共存状態 (ある企業とは協調し、ある企業とは競争する関係ではない) であり、機能、製品、地理的な領域で、同時に競争し協調する関係 (ある時点で競争し、ある時点では協調する関係ではない) と定義される (Luo, 2007)。

競合企業との協調戦略に関連した先行研究をレビューすると、競合企業との協調戦略か

ら得られる競争優位に関連する研究 (Doz and Hamel, 1998)、競合企業からの学習に関連する研究 (Hamel, Doz and Prahalad, 1989)、協調する組織能力に関連する研究 (Ireland, Hitt and Vaidyanath, 2002)、競合企業とのイノベーションに関連する研究 (Bouncken and Kraus, 2013) などがある。いずれの研究も、協調の戦略のプラスの側面とマイナスの側面について議論している。そこで本節では、競合企業との協調戦略における、プラスの側面とマイナスの側面に焦点を置き、先行研究をレビューする。

(1) プラスの側面

競合企業との協調戦略は、マイナスの側面よりもプラスの側面の方が多い (Cygler, Sroka, Solesvik and Dębkowska, 2018)。Doz and Hamel (1998) は、競合企業との協調戦略のプラスの側面として、次の3つを挙げる。

① コオプション (co-option)

コオプションとは、「潜在的なライバルや補完的な製品・サービスの提供者との提携によって、新しいビジネスを生み出そうとすること」(Doz et al., 1998, p.5) である。具体的には、潜在的な競合企業を協調関係に取り込み、その脅威を効果的に中和すること。また自社にとって意味のある製品・サービスを持つ企業を連合に組み込みネットワーク効果を生み出すことである。

② コスペシャライゼーション (co specialization)

コスペシャライゼーションとは、「経営資源や業界での地位、スキル、知識などを結び付けることによってシナジー効果を実現し、新たな価値を生み出すこと」(前掲書, p.6) である。

③ 学習と内部化

学習と内部化とは、「まだ具現化されていない新しいスキルを学習して内部化すること」(前掲書, p.6) である。コアとなる能力は、市場で取引されることはない。よって、相手企業からコアとなる能力を学んで内部化し、提携の垣根を越えて展開すれば、学びから得られたコアとなる能力は、価値あるものとなる。また価値のある有意義なものを得た経験は、新たな協調相手を模索するインセンティブに繋がる。

(2) マイナスの側面

一方で競合企業との協調戦略は、マイナスの側面も存在する。Hamel et al. (1989) は、協調戦略を成功させるためには、企業の間で目に見える形で何かを提供しなければならないが、相手企業にコア・スキルをもれなく移転することを避けながら、相手企業以外の企業に対しては、優位な立場を確立できるくらいのスキルを共有することが重要であると主張する。そのためには、移転させるスキルや技術を注意深く選択し、公開度の制限を設ける必要がある。すなわち、スキルや技術が移転することは、対外的には両者の立場を等しく強化するが、一方の企業を弱体化させることにもなると主張する。

相手企業に過剰に依存することは、相手企業の機会主義的行動や対立に対する脆弱性を増大させる (Luo, 2007)、また機会主義的行動を監視するコストを増大させる (Gulati and Singh, 1998)。機会主義的行動は、共通の利益ではなく、互いに自社の利益を最大化させようとすることで発生するとされ、協調関係を破綻させる要因となる (Reuer and Ragazzino, 2006)。

競合企業との協調戦略は、以上のようなマイナスの側面も持つため、独立した組織の協調関係を、長期間にわたり調整し維持することは、難しいとされる (Park and Ungson, 2001)。よって、競合企業との協調戦略は、効果的に管理されなければ、利益を生まないとされる (Ireland, Hitt and Vaidyanath, 2002)。

(3) 機会主義的行動のリスクとの競争の強さ

ここまでの議論で、競合企業との協調戦略にはプラスの側面と、機会主義的行動のリスクが高まることによるマイナスの側面の両面を持つことを確認した。本項では、機会主義的行動のリスクと競合企業との競争の強さについて、議論していく。

競合企業との競争の強さが拡大する原因は、競合企業との競争目標が似通ったり、重複することにある。この状況は、両社が同じ様な競争戦略を実行したり、同じ競争優位性を持つ重点地域が発生することや、両社が思い描くグローバル展開で戦略上最重視されている拡大市場が同じであることにより発生する。また両社が同じ製品ラインや同じ領域で競争することにより生じる、製品や事業ポートフォリオの類似性が上昇することや、業界が成熟期となり、各プレイヤーが市場内でのキャッシュフローの最大化を目指すことにより発生するとされる (Luo, 2007)。

競争の強さが拡大することは、競争関係が強まることと同義であり、競合企業との協調

戦略においては、より機会主義的行動によるリスクに晒されることになる。なぜなら、相手企業の機会主義的行動により、自社の保有する技術など相手企業にとって有益となる、多くの経営資源が奪われるからである。よって、競合企業との協調戦略においては、競争関係が強い相手企業ほど、より機会主義的行動を抑制しなければならない。ゆえに、相手企業との競争関係の強さは、協調戦略の策定に影響を与えられと考えられる。そこでこれまでの議論から、次の仮説が導出される。

H5：競争の強さは、機会主義的行動のリスクを高め、協調戦略の策定に影響を与える。

上記の仮説 H5 については、実証編の第 10 章で、定量的に検証していく。

6.3 分析の枠組み

学術的な課題の解決策は、「競争優位の視点から協調戦略を体系化した上で、包括的に分析する枠組みを提示すること」であった。本項でこれまでの議論を総括し、第 3 節で議論した 3 つの状況から導出された R・Q と、R・Q に関連する先行研究をレビューした結果から導出した仮説 H1 から H5 を踏まえて、協調戦略を包括的に分析する枠組みを提示する。

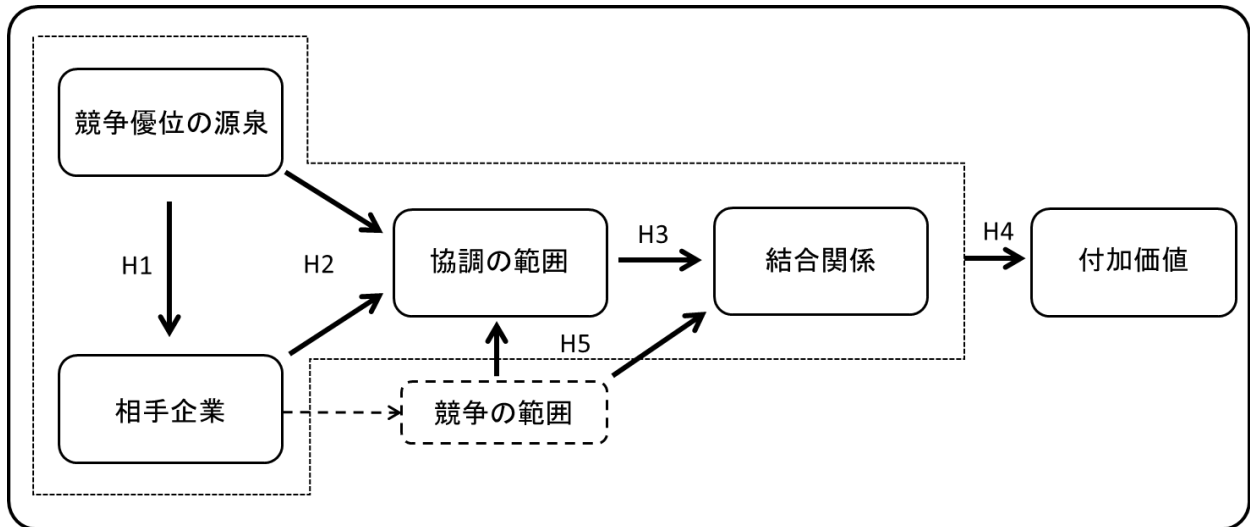
図 4.6 は、分析の枠組みを示す図である。図中の仮説 H1 から H3 は、本研究の R・Q(1) に対応し、市場競争における競争優位の源泉と協調戦略の構成要素である、相手企業、協調の範囲、結合関係との関係性を示す。仮説 H1 から H3 を統合した仮説モデル（図 4.3）は、競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係の関係性を示し、図 4.6 内の点線で囲われた部分となる。

次に仮説 H4 は、本研究の R・Q(2)に対応し、競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係と、これらの要素から生み出される付加価値との関係性を示す。

そして仮説 H5 は、本研究の R・Q(3)に対応し、競合企業との協調戦略における競争の範囲が、協調の範囲、結合関係に与える影響を示す。

これら仮説 H1 から H5 の関係性をまとめた図が、学術的な課題の解決策となる、競争優位の視点から協調戦略を体系化した上で、協調戦略を包括的に分析する枠組みである。

図 4.6 協調戦略を包括的に分析する枠組み



出所：筆者作成

第7節 小括

本章を小括し、(1)本章の研究成果、(2)今後の方向性について記す。

(1) 本章の研究成果

本章の研究成果は、①3つのR・Q、②5つの仮説、③協調戦略を包括的に分析する枠組みの3点である。

① 競争の状況と協調戦略の関係について考察し、以下3つのR・Qを提示した。

R・Q(1) 競争優位の源泉の獲得を目的とした協調戦略の策定は、どのような手順で行われるのか。

R・Q(2) 協調戦略から、どのような付加価値が得られるのか。

R・Q(3) 競合企業との協調戦略は、戦略策定にどのような影響を与えるのか。

② R・Qに関連する先行研究をレビューし、以下5つの仮説を提示した。

仮説 H1

協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」の属性が、「相手企業」の選択を決める。

仮説 H2

協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」と「相手企業」が、「協調の範囲」の選択を決める。

仮説 H3

協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」と「相手企業」により選択された「協調の範囲」が、「結合関係」の選択を決める。

仮説 H4

創出される付加価値は、協調戦略の策定内容により異なるものとなる。

仮説 H5

競争の強さは、機会主義的行動のリスクを高め、協調戦略の策定に影響を与える。

③ 競争優位の視点から協調戦略を体系化した上で、協調戦略を包括的に分析する枠組み（図 4.6）を提示した。この枠組みは、学術的な課題「協調戦略の研究は、広範囲な研究領域が、体系化された研究を困難にし、用語の多様性が、さらに混乱を招いている。そして、特定の業界や個別の現象についての限定的な研究に留まる状況にある。」（序章）の解決策となる。

(2) 今後の研究の方向性

今後の研究の方向性に関しては、次の2点が考えられる。

① 上記5つの仮説を、事例データを用いて定量的に分析していく。これらの実証研究に関しては、続く第Ⅱ部の実証編で検証していく。

- ② 実証研究から得られた研究成果をまとめ、競争優位の源泉を獲得することを目的とした、実務上で協調戦略を策定する際に役立つインプリケーションを提示する。これらの研究成果に関しては、結章で述べる。

第Ⅱ部 実証編

第5章 日本企業の協調戦略の実態

第6章 競争優位の源泉と相手企業

第7章 協調の範囲の決定

第8章 結合関係の決定

第9章 付加価値と協調戦略

第10章 競合企業との協調戦略

第5章 日本企業の協調戦略の実態

第1節 はじめに

本章⁽⁵³⁾は、実証研究のための準備の章である。そこで、本章は、実証研究を進めるためのリサーチ・デザインとデータの概要について、述べる。統計的な処理を可能にするため、日本企業が実践した事例を、理論編で提示した分析の枠組みを構成する要素、カテゴリーごとに分類し、データ化する。そしてデータ化することによって、日本企業の、①協調戦略の構成要素、②協調戦略の目的、③協調戦略の成果の3つを明らかにする。

- ① 協調戦略の構成要素とは、過去日本企業が実践してきた協調的な行動の構成要素である。第3章で提示した、誰と、どの範囲で、どのように協調しているのかを示すものである。
- ② 協調戦略の目的とは、日本企業が、どのような競争優位の源泉を獲得しようとしているのかを示すものである。
- ③ 協調戦略の成果とは、協調戦略によって、どのような付加価値が生み出されるのかを示すものである。

本章の構成は、次のとおりである。第2節では、定性的な事例を定量的に分析するために、事例を各要素のカテゴリーに分類する方法について提示する。続く第3節では、実際に新聞記事に掲載された日本企業の協調戦略の事例を分類し、日本企業の協調戦略の実態について整理する。最後の第4節では、分類・整理した結果を述べ、本章の研究成果の意義について述べる。

第2節 分類方法

2.1 協調戦略の構成要素の分類

協調戦略を、その特徴や目的別に分類した研究は、数多く存在する (e.g. Barney, 2002 ; Hitt, Ireland and Hoskisson, 2014 ; 安田, 2010 ; Yoshino and Rangan, 1995)。これらの研究

⁽⁵³⁾ 本章は、寺部優 (2019a) 「日本企業の協調戦略の実態と戦略策定モデルの構築」『経営戦略研究』No.19 (掲載決定済み) をベースとし、その内容を加筆・修正したものである。

は、各研究者の関心や分析対象に基づき決められており、ある特定の戦略を捉えることはできても、協調戦略を包括的に分析することは、困難である（序章）。そこでこれらの研究の中から協調戦略の特徴を示す分類方法を取捨選択し、協調戦略の構成要素として以下の3要素を抽出した。それらは、(1)相手企業（誰と）、(2)協調の範囲（どの範囲で）、(3)結合関係（どのように）であった（第3章・第3節）。

さらに本研究では、(1)相手企業を、①垂直的・②補完的・③水平的（競争無し）・④水平的（競争有り）の4つのカテゴリーに分類した。次に(2)協調の範囲を、①一部機能・②複数機能・③全機能の3つのカテゴリーに分類した。そして(3)結合関係を、①契約提携・②資本創出・③資本提携の3つのカテゴリーに分類した（第3章・第3節）。本項は、新聞記事に掲載された日本企業の協調戦略の事例を、これらのカテゴリーに分類するための判断基準について、論述していく。

(1) 相手企業

相手企業、すなわち誰と組むかを示すカテゴリーは、次の手順で判断する。

- [1] はじめに相手企業が自社の業種と同じ業種⁽⁵⁴⁾か、否かにより判定する。自社の業種と同じでない場合は、異業種とし②補完的に分類する。
- [2] 同じ業種であれば、Porter (1980) の「ファイブ・フォース（第3章・図3.4）」で示される、自社にとっての供給業者や買い手（顧客）か、または同じ業種かにより判定する。供給業者や顧客の場合は、①垂直的へ分類し、同じ業種の場合は、③または④の水平的へ分類する。
- [3] 同じ業種すなわち水平的であれば、その相手企業との競争関係の有無により判定する。相手企業が、自社の属する市場で代替性のある製品・サービスを開発、製造、販売している場合は、競争関係が有ると捉え、競争関係が有る場合は、④水平的（競争有り）へ、競争関係が無い場合⁽⁵⁵⁾は、③水平的（競争無し）へ分類する。また異業種であつ

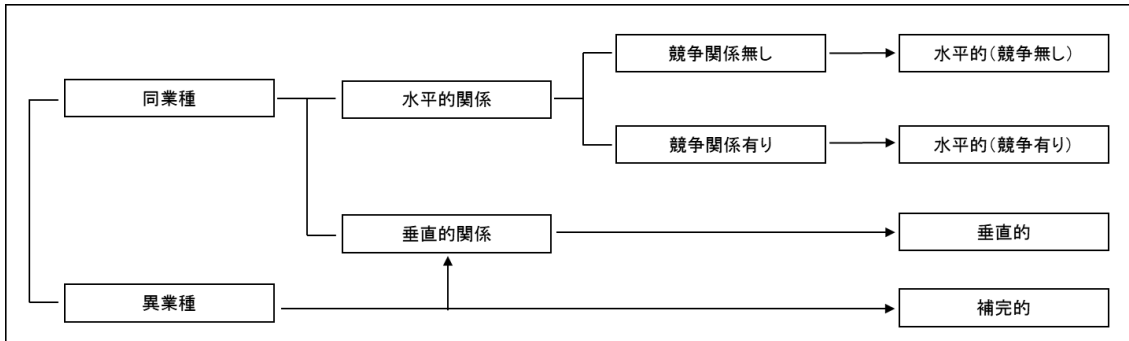
⁽⁵⁴⁾ 業種は主力とする事業を、日本標準産業分類（総務省発表平成25年10月改定）の中分類を基準に分類した。ただし中分類では異業種となる製造業と卸売・小売業など（例えば自動車製造業と自動車販売業）は、同じ業界内のバリューシステムでのつながりを考慮し、①垂直的に分類した。

⁽⁵⁵⁾ 同じ業種であると必然的に競争があると想起されるが、競争のない場合も存在する。例えば、水平的（競争無し）の事例として、東京ガスと中堅ガス会社3社（館林ガス、秩父ガス、武蔵野ガス）の協調戦略がある。2016年5月、4社は電力小売りで提携した。その目的は、各地域に強

ても、自社にとっての供給業者や顧客となる場合は、①垂直的へ分類する。

図 5.1 は、相手企業のカテゴリーへ分類する判断方法を示した図である。

図 5.1 相手企業のカテゴリー分類



出所 筆者作成

(2) 協調の範囲

協調の範囲、すなわちどの範囲で組むのかを示す要素は、次の手順で判断する。はじめに、企業の活動を、主活動と支援活動に分けて分類する。製造業の場合は、主活動のバリューチェーンを、研究開発機能・製造機能・販売機能の3つに分類する。また販売・サービス業の場合は、主活動のバリューチェーンを、調達機能・製造機能・販売機能の3つに分類する。そして製造業と販売・サービス業の支援活動は共に、インフラ機能・人事と労務管理機能・経理機能の3つに分類する。よって、企業活動は、合計6つの機能で構成されると前提を置いた（但し企業によってはすべての機能を持たない場合もある）。

- [1] はじめに協調する範囲が、すべての機能か一部分の機能かを判定する。すべての機能の場合は、③全機能に分類する（例えば、統合を見据えて、包括的な事業提携や資本提携をする場合など）。
- [2] 一部分の機能の場合は、複数の機能か単一の機能かを判定する。複数の機能（研究開発機能と製造機能、製造機能と販売機能、研究開発機能と製造機能と販売機能など）

い顧客基盤と訪問営業力を持つ企業と連携することで販売体制を整え、電力契約を上積みするためである。この4社は、ガス業界に属する同業種であるが、ガス事業においては各地域の営業エリアにより棲み分けできており、競争関係にはない。

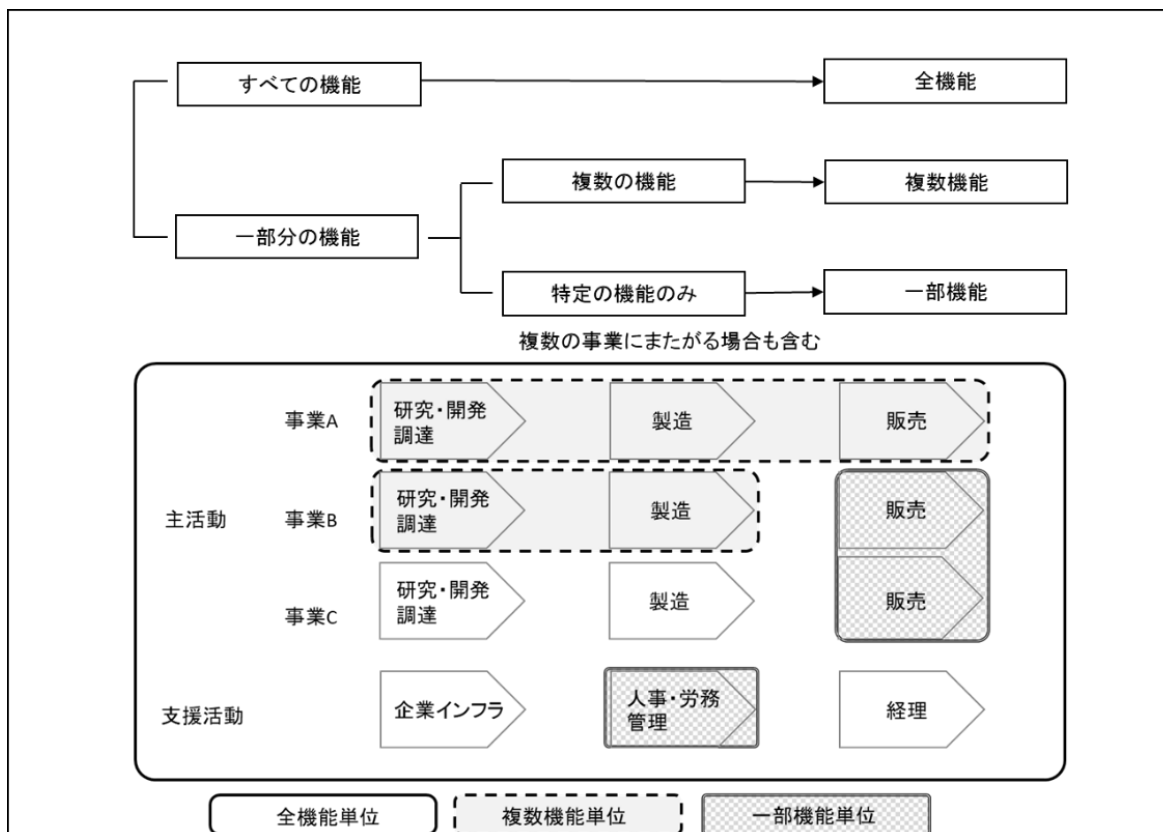
の場合は、②複数機能に分類する。

- [3] ある特定の機能のみ（例えば、研究開発機能のみ、製造機能のみ、販売機能のみ）の場合は、①一部機能に分類する。ある特定の機能が複数の事業にまたがる場合も、①一部機能に分類する（事業Bの販売機能と事業Cの販売機能の場合など）。

分類する機能は、自社が戦略策定する時点でその機能を所有しているか否かは問わないこととする（例えば、新しい事業を開始するにあたり、相手企業からある機能を利用する場合など）。また相手企業の協調の範囲は考慮せず、あくまで、分析対象となる自社の協調の範囲で分類する。

協調の範囲の判断は、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機能であっても、主たる企業（フルセットのバリューチェーンを持つ）にとって協調する範囲が事業の一部の機能である場合は、一部機能と判断する。図5.2は、協調の範囲のカテゴリーへ分類する判断方法を示した図である。

図 5.2 協調の範囲のカテゴリー分類



出所：Porter, 1985；Barney, 2002, 邦訳上 p.248；Grant, 1991；磯山, 2009 を参考に筆者作成

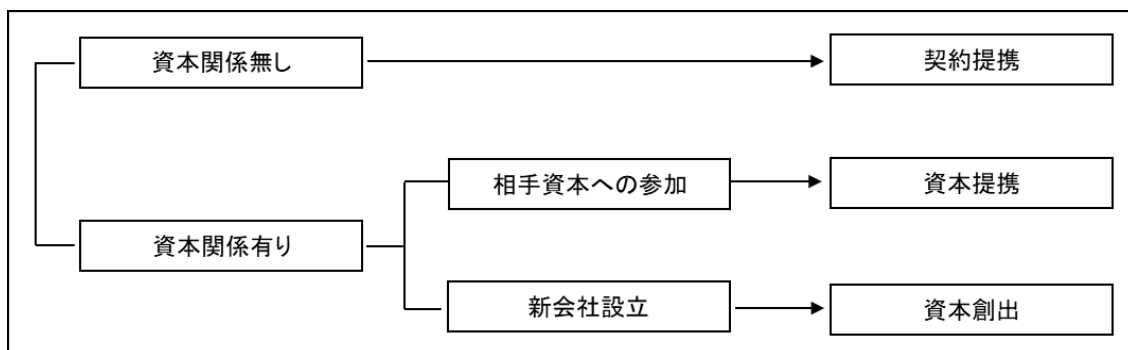
(3) 結合関係

結合関係、すなわちどのように組むのかを示す要素は、次の手順で判断する。

- [1] 資本を伴った関係があるのか無いのかで判定する。資本関係を伴わない場合は、①契約提携に分類する。
- [2] 資本を伴った関係の場合、相手企業の資本に参加するのか、または新たな会社を設立しその会社に出資するのかにより判定する。相手企業の資本に参加する場合は、③資本提携に分類する。また新たな会社を設立しその会社に出資する場合は、②資本創出に分類する。

図 5.3 は、結合関係のカテゴリーへ分類する判断方法を示した図である。

図 5.3 結合関係のカテゴリー分類



出所 筆者作成

2.2 競争優位の源泉の分類

競争優位の源泉は、その源泉が企業「外部」にあってそれを活用するのか、自社の「内部」に所有すべきなのかによる軸と、協調の手段が「自社の手段」なのか、ペアまたはネットワークされた企業群の「共通の手段」なのかの軸、この2軸により、次の4つのカテゴリーに分類した（第2章・第3節）。

- ① 源泉 A（自社・外部）：企業の外部にあり、協調の手段が、自社のための手段による競争優位の源泉。
- ② 源泉 B（共通・外部）：企業の外部にあり、協調の手段が、共通の手段による競争優位の源泉。
- ③ 源泉 C（自社・内部）：企業の内部にあり、協調の手段が、自社のための手段による競争優位の源泉。
- ④ 源泉 D（共通・内部）：企業の内部にあり、協調の手段が、共通の手段による競争優位の源泉（第2章・3.2項）。

競争優位の源泉を、これらの4つのカテゴリーに分類する判断基準は、次の通りである。

[1] 事例内に、表 5.1 に示される内容が記載されている場合は、その競争優位の源泉が属するカテゴリーに分類する。記載がない場合は、事例の内容を精査して以下[2]の判断をする。

[2] 事例の内容から目的とする競争優位の源泉を予測し、競争優位の源泉を4つのカテ

リーに分けた2つの軸により判断する。すなわち、その源泉は企業「外部」に存在する源泉か、自社の「内部」に所有すべき源泉かの判断と、協調の手段が「自社の手段」なのか、企業群の「共通の手段」なのかの判断である。この2つの判断により、その競争優位の源泉が属するカテゴリーに分類する。

競争優位の源泉は、自社から見た源泉と相手企業から見た源泉の2つが存在する。自社から見た場合の、自社が獲得または創造する競争優位の源泉と、相手企業から見た場合の、相手企業が獲得または創造する競争優位の源泉である。この2つの競争優位の源泉は、必ずしも一致する訳ではない。そこで、本研究の分析対象を、協調戦略の主体となる自社とし、自社が獲得または創造する競争優位の源泉のみを分析対象とする。

また競争優位の源泉が複数ある場合は、戦略目的として最も重要視される競争優位の源泉を選択する。表5.1は、4つの視座による競争優位の源泉の分類⁵⁶⁾を示した表である。

表5.1 4つの視座による競争優位の源泉の分類

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

出所：第2章・表2.1を再掲

2.3 付加価値の分類

本研究では、協調戦略の成果として創造される付加価値を、①取引利益・②学習利益・

⁵⁶⁾ 表5.1に記載されている競争優位の源泉は、ポジショニング・ビュー (Porter, 1980, 1985)、リソース・ベースド・ビュー (Barney, 1991, 2002)、リレーショナル・ビュー (Dyer and Singh, 1998) 及びネットワーク外部性や組織間学習で議論されてきた、協調戦略で獲得または創造できる競争優位の源泉をまとめたものである。2つの軸により4グループに分類した経緯については、第2章を参照願いたい。

③持分利益の3つのカテゴリーに分類した（第2章・4.3項）。どのカテゴリーの付加価値が、創造されるかの判断基準は、次のとおりである。

- [1] 事例の内容に付加価値について記載されている場合は、その付加価値が発生すると判断する。また記載がない場合は、事例の内容を精査して以下の判断をする。
- [2] 自社と相手企業の間で製品・サービスなどの金銭的な取引が起きた場合に、取引利益は創出される、と判断する。
- [3] 自社と相手企業の間で人的資源が交流することで、知識やノウハウなどが移転したり、共有される場合、学習利益は、創出されると判断する。
- [4] 自社と相手企業の間で資本的な移動が起きたり、両社の資本が創出され、新たな会社が設立される場合、持分利益は創出されると判断する。

但し、事例によって、創造される付加価値は、1種類だけとは限らない。①取引利益・②学習利益・③持分利益はすべてが創出される事例や、①取引利益・②学習利益が、創造される事例、①取引利益のみが創出される事例など、事例によって創出される付加価値の種類数は異なる。

第3節 日本企業の協調戦略の実態

本章の目的は、日本企業の協調戦略の実態を明らかにすることである。そこで本節では、事例データを構造コンテンツ分析により前節で提示したカテゴリーに分類し、整理することでその実態を明らかにしていく。構造コンテンツ分析とは、統計的な処理を可能にするために、定性的な情報を定量化する手法である。本研究では、企業の行動が掲載された新聞記事を使用し、一定のルール及びキーワードを用いて分類することで、定量的なデータとした。

3.1 分析対象となる事例

分析対象となる事例は、2016年4～9月の6か月間に、日本経済新聞、日経産業新聞など日経各紙に掲載された日本企業の協調戦略の事例3,163件である。これらの事例は、こ

の期間に日経各紙に掲載されたすべての記事⁽⁵⁷⁾から、「提携（提携には業務提携や資本提携が含まれる）」及び「合併」2つのキーワードで記事検索し、抽出したものである。さらにこの事例の中から、日本企業と日本企業、日本企業と海外企業、日本企業と非営利組織（大学、自治体、NPO）の事例を抽出した。一方で海外企業同士や非営利組織同士など、日本企業を含まない事例は除外した。また重複する事例を1件に集約した結果、本研究の分析対象となる事例は、706件となった。

分析対象とする企業を選ぶ規準は、以下のとおりである。分析対象は、協調戦略の主体となる企業とした。よって、協調する相手企業（日本企業と海外企業の協調戦略の場合の海外企業や、日本企業と非営利組織の協調戦略の場合の非営利組織など）は、分析対象としていない。また協調する企業が共に日本企業の場合は、より規模の大きい企業を分析の対象とした。ここでの規模とは、売上規模を意味する。また売上規模は、協調する事業単位の売上規模ではなく、企業単位の売上規模で比較した。なぜなら、協調戦略の意思決定は、自社の持つすべての経営資源を考慮するので、企業レベルで行われるものと想定されるからである。また、分析対象が子会社の場合は、親会社の売上規模を考慮して判定した。

分析対象とした事例706件を、第2節で提示したカテゴリー分類の方法で分類した。すなわち、協調戦略の構成要素である、相手企業・協調の範囲・結合関係、及び協調戦略の目的となる競争優位の源泉、そして協調戦略の成果として創出される付加価値の有無⁽⁵⁸⁾、について、それぞれのカテゴリーに分類した（表5.2参照、706件の事例データの一覧はAppendixに掲載）。

⁽⁵⁷⁾ すべての記事から検索したのは、領域や業界において限定的ではなく、包括的に協調戦略を分析する為である。取引コスト理論が、限定された取引（原材料市場に於ける市場か垂直統合か）で成立するのではという批判を受け、Williamson（1979）が包括的な取引において、取引コスト理論が成立することを立証した論法に基づいている。

⁽⁵⁸⁾ 付加価値については、カテゴリーごとの創出の有無について分類した。

表 5.2 事例データの一部

相手企業	協調の範囲	結合関係	源泉の属性	取引利益	学習利益	持分利益
水平的(競争有り)	複数機能	資本提携	源泉B(共通・外部)	○		○
補完的	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)	○	○	
水平的(競争無し)	複数機能	契約提携	源泉A(自社・外部)	○		
水平的(競争無し)	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)	○		
水平的(競争無し)	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		○	
補完的	複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)	○	○	
補完的	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)	○		
補完的	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)		○	
補完的	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)	○		
補完的	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)	○		
水平的(競争有り)	一部機能	資本創出	源泉B(共通・外部)	○	○	○
垂直的	一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)	○		○
補完的	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)	○		
垂直的	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)	○		
水平的(競争無し)	複数機能	資本創出	源泉B(共通・外部)	○	○	○
水平的(競争無し)	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)	○		
補完的	一部機能	資本提携	源泉A(自社・外部)	○		○
補完的	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)	○	○	
水平的(競争無し)	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)		○	
補完的	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)	○	○	

注 取引利益・学習利益・持分利益については、創出される場合を○として表記している。

出所：筆者作成

3.2 協調戦略の構成要素の概要

事例をカテゴリーに分類し、定量化したデータを分析した結果を、以下で順に詳述していく。

(1) 相手企業

相手企業は、異業種との関係である補完的が 54.0% (706 件中 381 件) と一番多く、全体の過半数を占めた。2 番目は、同業種の企業 (但し競合する関係を持たない) との関係である、水平的 (競争無し) が 21.8% (154 件) であった。3 番目は、同業種の競合企業 (いわゆる市場競争で競争する相手) との関係である、水平的 (競争有り) が 12.5% (88 件) であった。競争関係の有無を除いた同業種の企業の全体、すなわち水平的全体では 34.3% (242 件) となる。4 番目は、同業種のバリューシステムの川上・川下に位置する供給者や顧客との関係である、垂直的が 11.8% (83 件) を占めることが判明した (図 5.4 参照)。

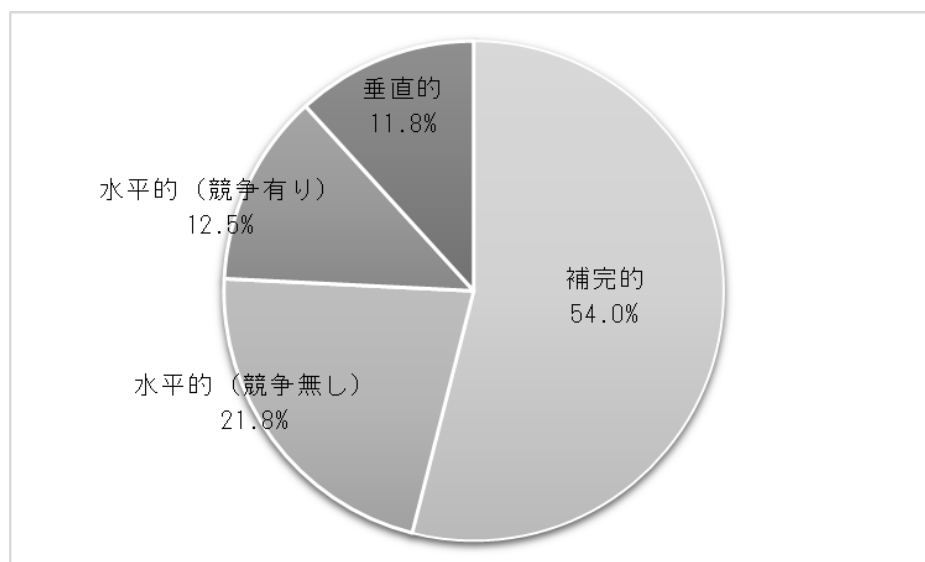
補完的な相手企業との事例では、2016年6月の中部電力とNECによる契約提携がある。発電設備の各所に設置したセンサーの情報をNECが分析し、異常を事前に検知するシステムを中部電力と共同開発した協調戦略である。

水平的（競争無し）な相手企業との事例では、2016年9月の東京電力ホールディングス（HD）と東北電力による契約提携がある。原子力発電所で災害が起きた際に、周辺住民の避難を支援するために、東京電力ホールディングス（HD）と東北電力は、お互いに協力することで提携した。

水平的（競争有り）な相手企業との事例では、2016年8月の富士重工業とダイハツ工業の契約提携がある。スバル販売店でダイハツブランドの軽自動車全車種の販売を始めるほか、OEM（相手先ブランドによる生産）での調達に、新たにダイハツの人気車種「タント」を追加した。両社の持つ製造機能と販売機能で、提携した事例である。

垂直的な相手企業との事例では、2016年4月のキッコーマンとロフトの契約提携がある。キッコーマンは、若年層の来店客が多いロフトと組み、総菜調味料を購入することが少ない20～30歳代に対して、キッコーマンブランドの浸透を目指す目的で提携した。

図 5.4 相手企業の概要



出所：図 4.5 再掲

(2) 協調の範囲

協調の範囲（図 5.5 参照）は、開発機能、製造機能、販売機能など、一部の限定的な機能

領域での協調関係である、一部機能が 66.0% (466 件) と一番多い。2 番目は、複数の機能領域での協調関係である、複数機能が 32.2% (227 件) であった。3 番目は、包括的な全領域での協調関係である、全機能が 1.8% (13 件) を占めることが判明した。

協調の範囲が一部機能の事例では、2016 年 7 月の野村証券と京都銀行の契約提携がある。京都銀行は、証券会社に金融商品を取り次ぐことができる証券仲介業務を、野村証券と提携し、全店舗で開始した。

協調の範囲が複数機能の事例では、2016 年 6 月の静岡銀行とほけんの窓口グループの契約提携がある。静岡銀行が支店内に保険の相談ができるブースを設け、ほけんの窓口が静岡銀行の行員を研修したり、販売システムを提供することで提携した。

協調の範囲が全機能の事例では、2016 年 5 月の日産自動車と三菱自動車の資本提携がある。両社は、開発、購買、生産など包括的な分野で連携することに合意し、日産自動車は、三菱自動車の第三者割当増資を引き受け、三菱自動車に 34%を出資する筆頭株主となることで合意した。

(3) 結合関係

結合関係 (図 5.6 参照) は、資本関係を伴わない契約提携での結合関係が 72.7% (513 件) と一番多い。2 番目は、資本参入や資本の受け入れなど資本の移動を伴う結合関係である資本提携が、14.3% (101 件) であった。3 番目は、ジョイント・ベンチャーなど双方が資本を創出して新会社を設立する結合関係である資本創出が、13.0% (92 件) を占めることが判明した。

結合関係が契約提携である事例では、2016 年 4 月の KDDI と中国電力の契約提携がある。両社は、電気と携帯電話サービスをセットで販売することで、契約提携した。

結合関係が資本提携である事例では、2016 年 5 月のトヨタ自動車とウーバーテクノロジーズ (米) の資本提携がある。トヨタ自動車は、ウーバーテクノロジーズ (米) に数十億円を出資し、米国でライドシェアを行うドライバーにトヨタ車をリース販売することで資本提携した。

結合関係が資本創出である事例では、2016 年 9 月のヤマトホールディングス (HD) とタイの素材大手であるサイアム・セメント・グループの事例がある。両社は合弁会社をタイに設立し、2017 年に同国で宅配便事業を始めることで提携した。

図 5.5 協調の範囲の概要

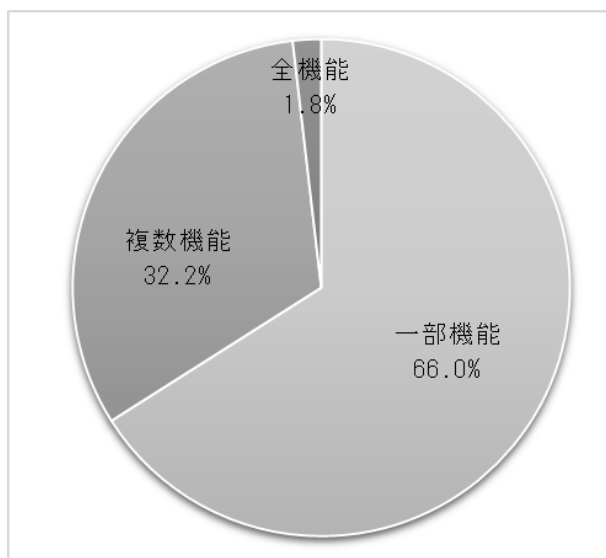
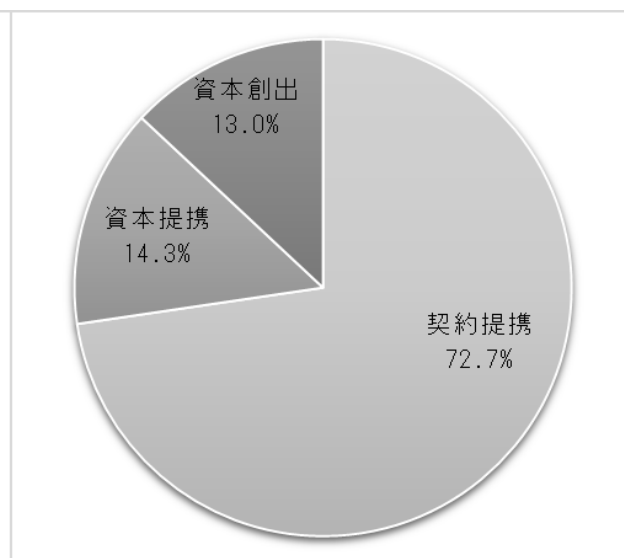


図 5.6 結合関係の概要



出所：筆者作成

3.3 構成要素の組合せの概要

前 3.2 項で提示した、協調戦略の構成要素である相手企業、協調の範囲、結合関係の 3 要素を組合せたについても、分析した。3 要素の組合せは、全部で 36 通り（ $4 \times 3 \times 3$ ）である。上位 3 位までの組合せは、以下のとおりである。

(1) 1 番多く観察された組合せ

すべての組合せのうち、1 番多く観察された組合せは、補完的・一部機能・契約提携による協調戦略であった。この組合せの件数は 227 件で、全体（総数は 706 件）の 32.2% を占める。この 1 番多く観察された、補完的・一部機能・契約提携による協調戦略の事例では、2016 年 4 月のファミリーマートとゆうちょ銀行の協調戦略がある。両社は、ATM 事業で協力することで提携し、2017 年 1 月から全国のファミリーマートの店舗に、ゆうちょ銀行の ATM を導入することで合意した。

(2) 2 番目に多く観測された組合せ

2 番目に多く観測された組合せは、水平的（競争無し）・一部機能・契約提携による協調戦略であった。この組合せの件数は 70 件で、全体の 9.9% を占める。

この 2 番目に多く観察された、水平的（競争無し）・一部機能・契約提携の事例では、

2016年5月の東京ガスと中堅ガス会社3社（館林ガス、秩父ガス、武蔵野ガス）の協調戦略がある。東京ガスは、中堅ガス会社3社と電力の小売りで提携し、電力の販売体制を拡大した。

(3) 3番目に多く観測された組合せ

3番目に多く観測された組合せは、補完的・複数機能・契約提携による協調戦略であった。この組合せの件数は67件で、全体の9.5%を占めることが判明した（表5.3参照）。

この3番目に多く観察された、補完的・複数機能・契約提携の事例では、2016年5月の東京電力エナジーパートナーとソニーモバイルコミュニケーションズの協調戦略がある。両社は、スマートホーム分野において、IoT（Internet of Things）を活用するサービスを開発し、販売することで提携した。

なお、①垂直的・全機能・契約提携、②垂直的・全機能・資本提携、③垂直的・全機能・資本創出、④補完的・全機能・資本提携、⑤補完的・全機能・資本創出、⑥水平的（競争無し）・全機能・資本創出、以上6通りの組合せについては、観察されなかった。

表 5.3 構成要素の組合せの概要

	相手企業	協調の範囲	結合関係	件数	比率		相手企業	協調の範囲	結合関係	件数	比率
1	補完的	一部機能	契約提携	227	32.2%	18	水平的(競争有り)	複数機能	資本創出	7	1.0%
2	水平的(競争無し)	一部機能	契約提携	70	9.9%	20	垂直的	複数機能	契約提携	6	0.8%
3	補完的	複数機能	契約提携	67	9.5%	21	垂直的	一部機能	資本創出	5	0.7%
4	垂直的	一部機能	契約提携	54	7.6%	22	水平的(競争有り)	一部機能	資本創出	4	0.6%
5	補完的	一部機能	資本提携	36	5.1%	22	水平的(競争有り)	全機能	資本提携	4	0.6%
6	水平的(競争無し)	複数機能	契約提携	34	4.8%	24	水平的(競争有り)	一部機能	資本提携	3	0.4%
7	水平的(競争有り)	複数機能	契約提携	28	4.0%	24	水平的(競争有り)	全機能	契約提携	3	0.4%
8	補完的	複数機能	資本創出	23	3.3%	26	垂直的	複数機能	資本提携	2	0.3%
9	水平的(競争有り)	一部機能	契約提携	21	3.0%	26	補完的	全機能	契約提携	2	0.3%
10	水平的(競争無し)	複数機能	資本創出	18	2.5%	26	水平的(競争有り)	全機能	資本創出	2	0.3%
11	水平的(競争有り)	複数機能	資本提携	16	2.3%	29	水平的(競争無し)	全機能	契約提携	1	0.1%
12	補完的	一部機能	資本創出	15	2.1%	29	水平的(競争無し)	全機能	資本提携	1	0.1%
12	補完的	複数機能	資本提携	11	1.6%	31	垂直的	全機能	契約提携	0	0.0%
14	水平的(競争無し)	一部機能	資本創出	11	1.6%	31	垂直的	全機能	資本提携	0	0.0%
15	水平的(競争無し)	一部機能	資本提携	10	1.4%	31	垂直的	全機能	資本創出	0	0.0%
15	垂直的	一部機能	資本提携	9	1.3%	31	補完的	全機能	資本提携	0	0.0%
17	水平的(競争無し)	複数機能	資本提携	9	1.3%	31	補完的	全機能	資本創出	0	0.0%
18	垂直的	複数機能	資本創出	7	1.0%	31	水平的(競争無し)	全機能	資本創出	0	0.0%

出所：筆者作成

3.4 競争優位の源泉の概要

706 件の事例のうち、最も多かったのは、源泉 C（自社・内部）の 265 件であった。次に多いのは、源泉 D（共通・内部）の 241 件であった。続いて、源泉 B（共通・外部）の 103 件、源泉 A（自社・外部）の 97 件の順であった。

この分析により、以下の 6 点が判明した（表 5.4 参照）。

- (1) 源泉 A（自社・外部）では、「スピード・短期間での市場参入（販路の利用）」が 47 件と一番多く、続いて「低コスト・新市場参入・撤退」が 33 件、「低コスト・生産・業務の効率化」が 13 件の順であった。

源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉である、「スピード・短期間での市場参入（販路の利用）」の事例では、2016 年 4 月の JX エネルギーとベイシアの契約提携がある。JX エネルギーは、北関東のスーパー最大手ベイシア（前橋市）と提携し、「ENEOS でんき」をベイシア系の家電量販店で販売する。

- (2) 源泉 B（共通・外部）では、「低コスト・新市場参入時」が 39 件と一番多く、続いて「スピード・短期間での市場参入（共同販売）」が 35 件、「低コスト・大量生産（規模の経済性）」が 20 件の順であった。

源泉 B（共通・外部）に属する競争優位の源泉である、「低コスト・新市場参入時」での事例では、2016 年 4 月の KADOKAWA とアセットブックグループの資本創出による協調戦略がある。両社は、日本のマンガ、ライトノベルの英語出版事業で提携し、合弁会社エンプレスで、日本作品の翻訳や販売を行う。

- (3) 源泉 C（自社・内部）では、「シナジー・補完的資源の利用・獲得」が 148 件と一番多く、続いて「顧客の獲得や囲い込み・コア・コンピタンスの提供」が 63 件、「希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得」が 34 件の順であった。

源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉である、「シナジー・補完的資源の利用・獲得」の事例では、2016 年 4 月の KDDI（au）とライフネット生命保険の契約提携がある。ライフネット生命保険の医療保険、au 損害保険の傷害保険など 10 商品について、au の携帯電話を利用する人が加入すると、携帯通信料が割り引かれるなどの特典を付けて、販売する。

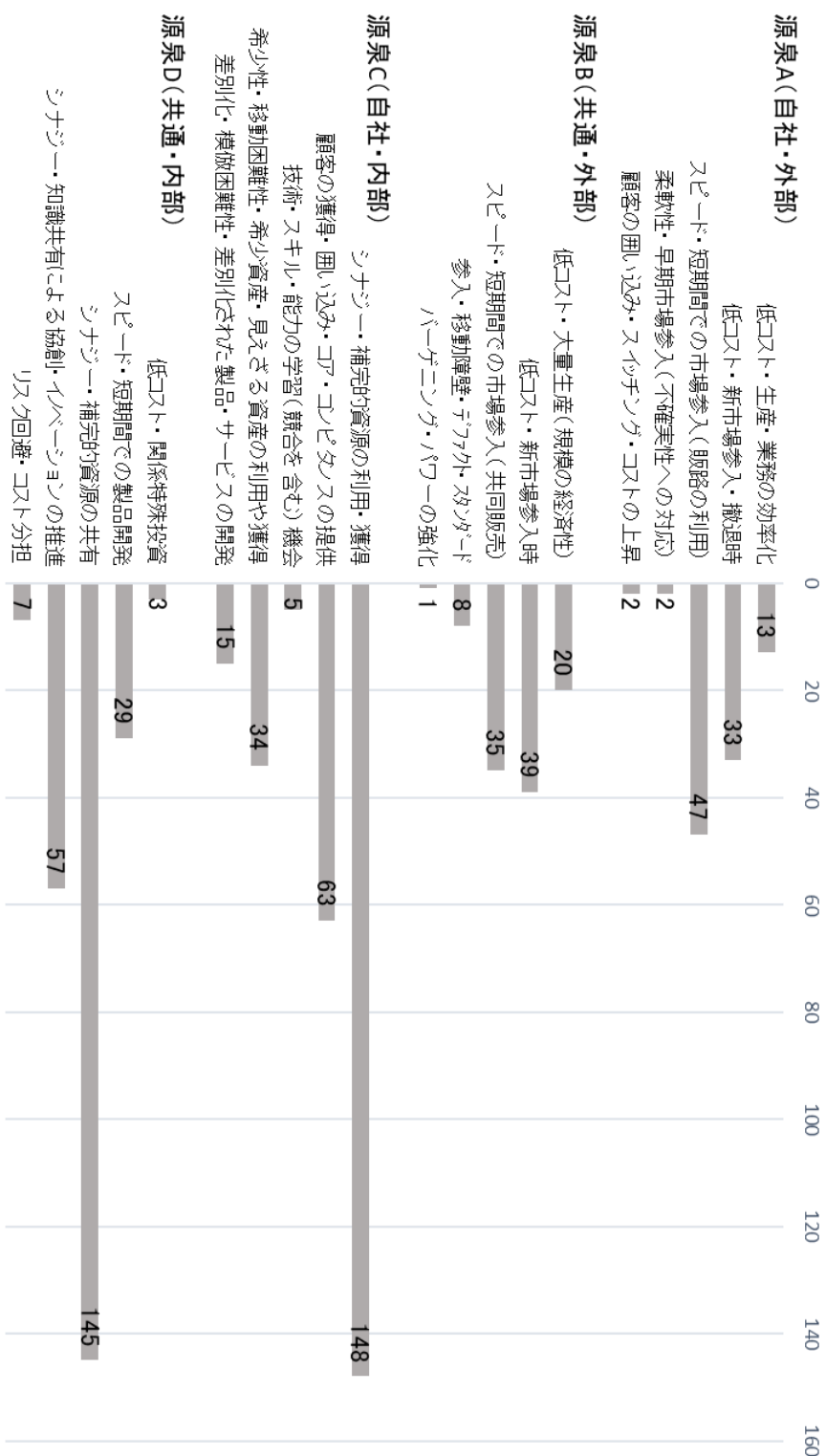
(4) 源泉 D (共通・内部) では、「シナジー・補完的資源の共有」が 145 件と一番多く、続いて「シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進」が 57 件、「スピード・短期間での製品開発」が 29 件の順であった。

源泉 D (共通・内部) に属する競争優位の源泉である、「シナジー・補完的資源の共有」の事例では、2016 年 6 月のアース製薬と大幸薬品の資本提携がある。両社は、基本合意し、研究開発や販売促進活動などで協力する。

(5) 競争優位の源泉が、企業の外部の要素 (源泉 A (自社・外部) + 源泉 B (共通・外部)) と内部の要素 (源泉 C (自社・内部) + 源泉 D (共通・内部)) との違いは、以下のとおりである。外部の要素では、市場参入に関連したスピードや低コストが主要な要素となっている。内部の要素では、補完的資源に関連するシナジーが主要な要素となっている。また外部の要素と内部の要素の件数の比率は、約 1 : 2.5 (200 件 : 506 件) であった。この結果は、協調戦略により獲得または創造する競争優位の源泉は、外部の要素よりも内部の要素のほうが 2.5 倍程多いことを示している。

(6) 自社の手段とする (源泉 A (自社・外部) + 源泉 C (自社・内部)) 要素と共通の手段とする (源泉 B (共通・外部) + 源泉 D (共通・内部)) 要素での比率は、約 1.05 : 1 (362 件 : 344 件) であった。この結果は、協調戦略により獲得または創造する競争優位の源泉は、自社の手段とする場合と共通の手段とする場合で、あまり差が無いことを示している。

表 5.4 競争優位の源泉の概要



出所 筆者作成

3.5 競争優位の源泉と構成要素の組合せ

3.3 項・構成要素の組合せの概要で示した3要素の組合せに、3.4 項・競争優位の源泉の概要で示した競争優位の源泉の属性を加えた、4要素の組合せは、以下のとおりであった。

4要素の組合せは、全部で144通り（ $4 \times 4 \times 3 \times 3$ ）である。すべての組合せの中で、観測された組合せは、89通りであった（表5.5参照）。

(1) 1番多く観測された組合せ

観測された組合せのうち、最も多く観測された組合せは、源泉C（自社・内部）・補完的・一部機能・契約提携による協調戦略であった。この組合せの件数は121件で、全体の17.1%を占める。

この組合せによる事例では、2016年4月のKDDIと中国電力の協調戦略がある。KDDIは、中国電力と、携帯電話サービスと電気をセットで販売することで契約提携した。KDDIが必要とする競争優位の源泉は、中国電力の持つ顧客基盤である。中国電力の顧客に対して、携帯電話サービスを販売することが、この協調戦略の主たる目的となるからである。ゆえに、この協調戦略の目的は、源泉Cの「シナジー・補完的資源の利用・獲得」となる。KDDIと中国電力は、異業種であるので、両社の関係性は補完的である。また協調の範囲は、販売機能であり一部限定的である。よって、この事例は、源泉C（自社・内部）・補完的・一部機能・契約提携に分類される。

(2) 2番目に多く観測された組合せ

2番目に多く観測された組合せは、源泉D（共通・内部）・補完的・一部機能・契約提携による協調戦略であった。この組合せの件数は65件で、全体の9.2%を占める。

この組合せによる事例では、2016年7月のソフトバンクとホンダの協調戦略がある。ソフトバンクは、ホンダと人工知能（AI）分野で手を組み、自動車に人の感情を読み取る「感情エンジン」を共同開発することで契約提携した。ソフトバンクの必要とする競争優位の源泉は、自社の持つ技術と、ホンダの持つ技術を共有することで、新たな「感情エンジン」を開発することである。ゆえに、この協調戦略の目的は、源泉Dの「シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進」となる。ソフトバンクとホンダは、異業種であるので、両社の関係性は補完的である。また協調の範囲は、開発機能であり一部限定的である。よって、この事例は、源泉D（共通・内部）・補完的・一部機能・契約提携に分類される。

(3) 3番目に多く観測された組合せ

3番目に多く観測された組合せは、源泉A（自社・外部）・補完的・一部機能・契約提携による協調戦略であった。この組合せの件数は29件で、全体の4.1%を占める。

この組合せによる事例では、2016年6月の広島銀行とTKCの協調戦略がある。広島銀行は、フィンテックのサービスを開始するにあたり、TKCと業務提携した。広島銀行は、フィンテック事業に参入するにあたり、自社の内部開発よりも、既にフィンテック事業を行っているTKCのシステムやノウハウを利用するほうが、低コストで事業を開始できると判断したからである。ゆえに、この協調戦略の目的は、源泉A「低コスト・新市場参入・撤退」となる。広島銀行とTKCは異業種なので、両社の関係性は補完的である。また協調の範囲は、フィンテックサービスであり一部限定的である。よってこの事例は、源泉A（自社・外部）・補完的・一部機能・契約提携に分類される。

表 5.5 競争優位の源泉と構成要素の組合せ

No.	競争優位の源泉	相手企業	協調の範囲	結合関係	事例数	比率
1	源泉C(自社・内部)	補完的	一部機能	契約提携	121	17.1%
2	源泉D(共通・内部)	補完的	一部機能	契約提携	65	9.2%
3	源泉A(自社・外部)	補完的	一部機能	契約提携	29	4.1%
4	源泉D(共通・内部)	補完的	複数機能	契約提携	29	4.1%
5	源泉C(自社・内部)	垂直的	一部機能	契約提携	26	3.7%
6	源泉D(共通・内部)	水平的(競争無し)	一部機能	契約提携	24	3.4%
7	源泉C(自社・内部)	補完的	複数機能	契約提携	22	3.1%
8	源泉A(自社・外部)	垂直的	一部機能	契約提携	19	2.7%
9	源泉A(自社・外部)	水平的(競争無し)	一部機能	契約提携	19	2.7%
10	源泉C(自社・内部)	補完的	一部機能	資本提携	18	2.5%
11	源泉D(共通・内部)	水平的(競争無し)	複数機能	契約提携	17	2.4%
12	源泉C(自社・内部)	水平的(競争無し)	一部機能	契約提携	14	2.0%
13	源泉D(共通・内部)	補完的	一部機能	資本提携	14	2.0%
14	源泉B(共通・外部)	水平的(競争無し)	一部機能	契約提携	13	1.8%
15	源泉D(共通・内部)	水平的(競争有り)	複数機能	契約提携	13	1.8%
16	源泉B(共通・外部)	補完的	一部機能	契約提携	12	1.7%
17	源泉D(共通・内部)	補完的	複数機能	資本創出	12	1.7%
18	源泉D(共通・内部)	水平的(競争有り)	複数機能	資本提携	11	1.6%
19	源泉B(共通・外部)	水平的(競争有り)	複数機能	契約提携	9	1.3%
20	源泉B(共通・外部)	補完的	複数機能	契約提携	9	1.3%
21	源泉D(共通・内部)	補完的	一部機能	資本創出	9	1.3%
22	源泉B(共通・外部)	垂直的	一部機能	契約提携	8	1.1%
23	源泉A(自社・外部)	補完的	複数機能	契約提携	7	1.0%
24	源泉B(共通・外部)	水平的(競争有り)	一部機能	契約提携	7	1.0%
25	源泉B(共通・外部)	水平的(競争無し)	複数機能	資本創出	7	1.0%
26	源泉D(共通・内部)	水平的(競争有り)	一部機能	契約提携	7	1.0%
27	源泉B(共通・外部)	水平的(競争無し)	複数機能	契約提携	6	0.8%
28	源泉C(自社・内部)	水平的(競争有り)	一部機能	契約提携	6	0.8%
29	源泉C(自社・内部)	水平的(競争無し)	複数機能	契約提携	6	0.8%
30	源泉C(自社・内部)	補完的	複数機能	資本創出	6	0.8%
31	源泉A(自社・外部)	水平的(競争無し)	複数機能	契約提携	5	0.7%
32	源泉B(共通・外部)	補完的	複数機能	資本創出	5	0.7%
33	源泉C(自社・内部)	垂直的	一部機能	資本提携	5	0.7%
34	源泉C(自社・内部)	垂直的	複数機能	契約提携	5	0.7%
35	源泉D(共通・内部)	水平的(競争有り)	複数機能	資本創出	5	0.7%
36	源泉D(共通・内部)	水平的(競争無し)	複数機能	資本創出	5	0.7%
37	源泉D(共通・内部)	水平的(競争無し)	複数機能	資本提携	5	0.7%
38	源泉B(共通・外部)	水平的(競争無し)	一部機能	資本創出	4	0.6%
39	源泉C(自社・内部)	垂直的	複数機能	資本創出	4	0.6%
40	源泉C(自社・内部)	水平的(競争有り)	複数機能	契約提携	4	0.6%
41	源泉C(自社・内部)	水平的(競争無し)	一部機能	資本提携	4	0.6%
42	源泉C(自社・内部)	補完的	一部機能	資本創出	4	0.6%
43	源泉D(共通・内部)	水平的(競争無し)	一部機能	資本創出	4	0.6%
44	源泉D(共通・内部)	補完的	複数機能	資本提携	4	0.6%
45	源泉A(自社・外部)	水平的(競争無し)	複数機能	資本創出	3	0.4%

No.	競争優位の源泉	相手企業	協調の範囲	結合関係	事例数	比率
46	源泉A(自社・外部)	補完的	一部機能	資本提携	3	0.4%
47	源泉B(共通・外部)	水平的(競争有り)	一部機能	資本創出	3	0.4%
48	源泉B(共通・外部)	水平的(競争無し)	一部機能	資本提携	3	0.4%
49	源泉B(共通・外部)	水平的(競争無し)	複数機能	資本提携	3	0.4%
50	源泉B(共通・外部)	補完的	複数機能	資本提携	3	0.4%
51	源泉C(自社・内部)	水平的(競争有り)	複数機能	資本提携	3	0.4%
52	源泉C(自社・内部)	水平的(競争無し)	複数機能	資本創出	3	0.4%
53	源泉C(自社・内部)	補完的	複数機能	資本提携	3	0.4%
54	源泉D(共通・内部)	水平的(競争有り)	全機能	契約提携	3	0.4%
55	源泉A(自社・外部)	垂直的	一部機能	資本創出	2	0.3%
56	源泉A(自社・外部)	垂直的	一部機能	資本提携	2	0.3%
57	源泉A(自社・外部)	水平的(競争有り)	一部機能	契約提携	2	0.3%
58	源泉B(共通・外部)	垂直的	複数機能	資本創出	2	0.3%
59	源泉B(共通・外部)	水平的(競争有り)	複数機能	資本創出	2	0.3%
60	源泉B(共通・外部)	水平的(競争有り)	複数機能	資本提携	2	0.3%
61	源泉C(自社・内部)	垂直的	一部機能	資本創出	2	0.3%
62	源泉C(自社・内部)	水平的(競争有り)	一部機能	資本提携	2	0.3%
63	源泉C(自社・内部)	水平的(競争有り)	全機能	資本提携	2	0.3%
64	源泉C(自社・内部)	水平的(競争無し)	一部機能	資本創出	2	0.3%
65	源泉D(共通・内部)	水平的(競争有り)	全機能	資本創出	2	0.3%
66	源泉D(共通・内部)	水平的(競争有り)	全機能	資本提携	2	0.3%
67	源泉D(共通・内部)	水平的(競争無し)	一部機能	資本提携	2	0.3%
68	源泉A(自社・外部)	水平的(競争有り)	複数機能	契約提携	1	0.1%
69	源泉A(自社・外部)	水平的(競争無し)	一部機能	資本創出	1	0.1%
70	源泉A(自社・外部)	水平的(競争無し)	一部機能	資本提携	1	0.1%
71	源泉A(自社・外部)	水平的(競争無し)	全機能	契約提携	1	0.1%
72	源泉A(自社・外部)	補完的	一部機能	資本創出	1	0.1%
73	源泉A(自社・外部)	補完的	複数機能	資本提携	1	0.1%
74	源泉B(共通・外部)	垂直的	一部機能	資本創出	1	0.1%
75	源泉B(共通・外部)	垂直的	一部機能	資本提携	1	0.1%
76	源泉B(共通・外部)	水平的(競争無し)	全機能	資本提携	1	0.1%
77	源泉B(共通・外部)	補完的	一部機能	資本創出	1	0.1%
78	源泉B(共通・外部)	補完的	一部機能	資本提携	1	0.1%
79	源泉C(自社・内部)	垂直的	複数機能	資本提携	1	0.1%
80	源泉C(自社・内部)	水平的(競争無し)	複数機能	資本提携	1	0.1%
81	源泉C(自社・内部)	補完的	全機能	契約提携	1	0.1%
82	源泉D(共通・内部)	垂直的	一部機能	契約提携	1	0.1%
83	源泉D(共通・内部)	垂直的	一部機能	資本提携	1	0.1%
84	源泉D(共通・内部)	垂直的	複数機能	契約提携	1	0.1%
85	源泉D(共通・内部)	垂直的	複数機能	資本創出	1	0.1%
86	源泉D(共通・内部)	垂直的	複数機能	資本提携	1	0.1%
87	源泉D(共通・内部)	水平的(競争有り)	一部機能	資本創出	1	0.1%
88	源泉D(共通・内部)	水平的(競争有り)	一部機能	資本提携	1	0.1%
89	源泉D(共通・内部)	補完的	全機能	契約提携	1	0.1%

出所：筆者作成

3.6 付加価値の概要

本項では、事例を分類したデータを分析した結果から、付加価値の発生について述べる。事例の全体数706件のうち、付加価値の1つである(1)取引利益の発生件数は650件であり、その発生率は92.1%であった。学習利益の発生件数は564件であり、その発生率は79.9%であった、持分利益の発生件数は193件であり、発生率は27.3%であることが判明した(表5.6参照)。

以下、(1)取引利益、(2)学習利益、(3)持分利益の順で、分析内容について述べる。

(1) 取引利益

取引利益は、自社と相手企業の間で製品・サービスなど、金銭的な取引が起きる場合に発生する(前述2.3項)。よって、協調戦略においては、相手企業との何らかの取引による金銭的な価値が、高い確率(92.1%)で創出されることを示す。

(2) 学習利益

学習利益は、自社と相手企業の間で人的資源が交流することで、知識やノウハウなどが移転したり、共有されることで発生する(前述2.3項)。よって、協調戦略においては、取引利益と同様に、相手企業との間で、知識やノウハウなどの移転や、共有する機会が、高い確率(79.9%)で創出されることを示す。

(3) 持分利益

持分利益は、自社と相手企業の間で、資本の移動が行なわれたり、資本が創出され新たな会社が設立される場合に発生する(前述2.3項)。持分利益の発生率は27.3%であり、取引利益や学習利益に比べて、比率が低い。よって、協調戦略においては、資本参入や新会社の設立など相手企業との資本的な関係による結合関係は、高い確率で創出される訳ではないことを示す結果となった。

表 5.6 付加価値の概要

	取引利益		学習利益		持分利益		Total
	なし	創出	なし	創出	なし	創出	
観測度数	56	650	142	564	513	193	706
相対度数	7.9	92.1	20.1	79.9	72.7	27.3	100.0

出所：筆者作成

第4節 小括

本章では、日本企業の協調戦略の定性的な事例を、構造コンテンツ分析によりデータ化した。そして、協調戦略の特徴を定量的に分析した。その結果、日本企業の協調戦略の実態を明らかにした。以下は、実態のまとめである。

(1) 協調戦略の構成要素

協調戦略の構成要素別にみると、①相手企業は、異業種との関係である補完的關係が54%.0と一番多い。②協調の範囲は、開発機能、製造機能、販売機能などの一部限定的な機能關係である一部機能が66.0%と一番多い。そして、③結合關係は、資本關係を伴わない契約提携での結合關係が72.7%と一番多いことが判明した。

(2) 協調戦略の目的

協調戦略の目的となる、必要とする競争優位の源泉は、源泉C（自社・内部）（265件）が最も多く、以下、源泉D（共通・内部）（241件）、源泉B（共通・外部）（103件）、源泉A（自社・外部）（97件）の順であった。

(3) 協調戦略の目的と構成要素

相手企業、協調の範囲、結合關係、競争優位の源泉の4要素のカテゴリーの組合せは、全部で144通り（ $4 \times 4 \times 3 \times 3$ ）である。実際に観測された組合せ89通りのうち、最も多く観測されたのは、源泉C（自社・内部）、補完的、一部機能、契約提携（121件/706件中）の組合せであった。

これら(1)から(3)の結果から、日本企業の協調戦略の実態をまとめると、次のとおりとなる。

日本企業は、自社のための手段を用いて、本来自社の内部に存在すべき競争優位の源泉を獲得するために、異業種の相手企業と、一部の限定的な機能領域で、契約提携を行う傾向がある。

(4) 協調戦略の成果

付加価値の創出については、相手企業との何らかの取引により発生する、金銭的な価値

である取引利益と、知識やノウハウなどの移転や、共有する機会により発生する学習利益が、高い確率で発生することが判明した。資本的な関係により創出される持分利益は、取引利益や学習利益と比較して、創出される確率は低いことが判明した。

第6章 競争優位の源泉と相手企業

第1節 はじめに

実際のビジネスで必要とされるのは、競争優位を実現するために、どのような協調戦略を策定し実行するのかわかる見解である。具体的には、競争優位実現のために、必要とする経営資源を獲得または創造するために、誰とどの範囲で協調し、いかにマネジメントするかを示す、協調の手段や業界に限定されない見解である。

そこで、実際のビジネスで必要とされる見解を得るために、本章⁽⁵⁹⁾は、R・Q(1)「競争優位の源泉の獲得を目的とした協調戦略の策定は、どのような手順で行われるのか」から導出された、仮説 H1：「協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」の属性が、「相手企業」の選択を決める」を検証する。よって、本章の目的は、当該企業⁽⁶⁰⁾が必要と認識する競争優位の源泉（以下「競争優位の源泉」とする）を獲得または創造する⁽⁶¹⁾には、どのような相手企業を選択すべきかを明らかにすることとなる。

はじめに、「競争優位の源泉」が、協調戦略の3つの構成要素である「相手企業」、「協調の範囲」、「結合関係」いずれの要素間で最も相関関係が強いかわかる見解を検証する。結論の先取りとなるが、分析の結果、仮説 H1 を支持する、「競争優位の源泉」と「相手企業」の相関関係が最も強いことが検証された。

次に、「競争優位の源泉」と「相手企業」の因果関係について、カテゴリーレベルでの分析を行う。目的変数を「相手企業」のカテゴリーとし、説明変数を「競争優位の源泉」のカテゴリーと設定し、ロジット分析を行う。協調戦略の目的の違い（本研究では、競争

⁽⁵⁹⁾ 本章は、寺部優（2019a）「日本企業の協調戦略の実態と戦略策定モデルの構築」『経営戦略研究』No.19（掲載決定済み）及び、寺部優（2018）「競争優位の源泉と協調戦略の決定要因：戦略策定モデルを用いた実証研究」『組織学会大会論文集』Vol.7, No.2, pp.105-110 をベースとし、大幅に内容を加筆・修正したものである。

⁽⁶⁰⁾ 本研究の研究対象は、協調戦略を策定する主体となる企業である。よって、協調する相手となる相手企業が必要と認識する競争優位の源泉は、分析対象としていない。しかしながら、協調戦略は、相手企業があつてこそ成立する戦略であり、相手企業との相互作用が成功に大きく影響する。この領域ではゲーム理論をベースとした分析、例えば事象の研究では、明示的談合や暗黙的談合（Barney, 2002）やカルテル（長岡・平尾, 2013）の研究など、また戦略的な概念の研究では「Biform Games」（Brandenburger and Stuart, 2007）などがあるが、本研究では分析の対象としていない。

⁽⁶¹⁾ 本研究では、獲得することまたは創造することの違いについて、必要とされる競争優位の源泉が既に存在しており、その源泉を協調戦略により相手企業から得ることを獲得と定義する。また新たな源泉を協調戦略により相手企業と創り出すことを創造と定義する。

優位の源泉の属性の違いとなる)により、策定すべき協調戦略の内容に違いが生じることを、検証するためである。カテゴリーレベルで分析を加え、競争優位の源泉のカテゴリー毎に、選択される相手企業のカテゴリーの組合せについて、戦略理論で説明可能な「理論的な組合せ」を仮説とし、日本企業が実際に実行している「実務上の組合せ」をロジット分析の結果として、その違いについて分析する。

本章の構成は、以下のとおりである。第2節では、第5章で事例を分類したデータを用いて、統計的な手法により「競争優位の源泉」と「相手企業」の相関関係を検証する。第3節では、「競争優位の源泉」と「相手企業」の因果関係を、ロジット分析を使い、カテゴリーレベルで検証する。第4節では、分析結果から結論を述べ、結果を考察する。最後の第5節で、本章の研究成果を小括する。

第2節 仮説 H1 の検証及び結果

本節では、「競争優位の源泉」と「相手企業」の相関関係を検証していく。なお統計処理のソフトウェアは「Stata SE 14」を使用した。

2.1 独立性の分析

要素間の関係を検証するために、第5章で分類したデータから要素ごとの2元分割表を作成した。2元分割表から χ^2 二乗値を計算し、独立性の検定を行った。さらに要素間の関連性の強弱を比較するため、連関係数であるクラメールの $V^{(62)}$ を算出した。その結果を、表6.1から表6.3に記す。

⁽⁶²⁾ クラメールの V とは、2要素間の強弱を表す数値である。

$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{N \times \min(R-1, C-1)}}$ の数式で表される。Berman and Wang (2012)によれば、クラメールの V の値が0.25以下の場合には弱い関連、0.25~0.50までは中程度の関連、0.50以上は強い関連と解釈される。Nはサンプルサイズ、R：行数、C：列数を表す。

表 6.1 競争優位の源泉と相手企業の 2 元分割表

相手企業		競争優位の源泉				Total
		源泉A	源泉B	源泉C	源泉D	
垂直的	観測度数	23	12	43	5	83
	相対度数	27.71	14.46	51.81	6.02	100.00
補完的	観測度数	41	31	175	134	381
	相対度数	10.76	8.14	45.93	35.17	100.00
水平的(競争無し)	観測度数	30	37	30	57	154
	相対度数	19.48	24.03	19.48	37.01	100.00
水平的(競争有り)	観測度数	3	23	17	45	88
	相対度数	3.41	26.14	19.32	51.14	100.00
Total	観測度数	97	103	265	241	706
	相対度数	13.74	14.59	37.54	34.14	100.00

χ 二乗値 113.07 自由度 9
 p値 0.001以下 クラメールV 0.23

表 6.2 競争優位の源泉と協調の範囲の 2 元分割表

協調の範囲		競争優位の源泉				Total
		源泉A	源泉B	源泉C	源泉D	
一部機能	観測度数	79	54	204	129	46
	相対度数	16.95	11.59	43.78	27.68	100.00
複数機能	観測度数	17	48	58	104	227
	相対度数	7.49	21.15	25.55	45.81	100.00
全機能	観測度数	1	1	3	8	13
	相対度数	7.69	7.69	23.08	61.54	100.00
Total	観測度数	97	103	265	241	706
	相対度数	13.74	14.59	37.54	34.14	100.00

χ 二乗値 52.15 自由度 6
 p値 0.001以下 クラメールV 0.19

表 6.3 競争優位の源泉と結合関係の 2 元分割表

結合関係		競争優位の源泉				Total
		源泉A	源泉B	源泉C	源泉D	
契約提携	観測度数	83	64	205	161	513
	相対度数	16.18	12.48	39.96	31.38	100.00
資本創出	観測度数	7	25	21	39	92
	相対度数	7.61	27.17	22.83	42.39	100.00
資本提携	観測度数	7	14	39	41	101
	相対度数	6.93	13.86	38.61	40.59	100.00
Total	観測度数	97	103	265	241	706
	相対度数	13.74	14.59	37.54	34.14	100.00

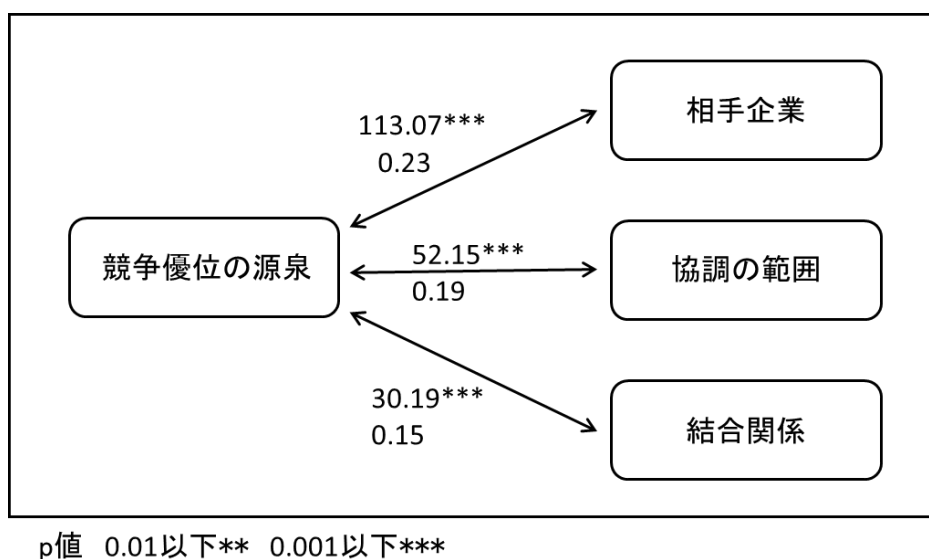
χ 二乗値 30.09 自由度 6
 p値 0.001以下 クラメールV 0.15

出所：表 6.1～表 6.3 まですべて筆者作成

2.2 独立性の検定結果

独立性の検定結果とクラメールの V の数値をまとめた図が、図 6.1 である。競争優位の源泉と他の 3 要素である、相手企業、協調の範囲、結合関係との関係について、独立性の検定を行った。その結果、すべての関係性について独立ではない (すべての p 値が 0.001 以下)、すなわち相関関係が有ることが判明した。また、相手企業、協調の範囲、結合関係とのクラメールの V の値は、それぞれ 0.23、0.19、0.15 であった (値は、図 6.1 参照)。これらの数値は、絶対値で見れば弱い関係であるが、相対的にみた場合、相手企業との相関関係が最も強いことが示された。この結果は、仮説 H1 を支持する結果であった。

図 6.1 独立性の検定結果



注：上段の数値は、 χ 二乗値と p 値による検定の結果。下段の数値は、クラメールの V の値を示す。

出所：筆者作成

第3節 ロジット分析

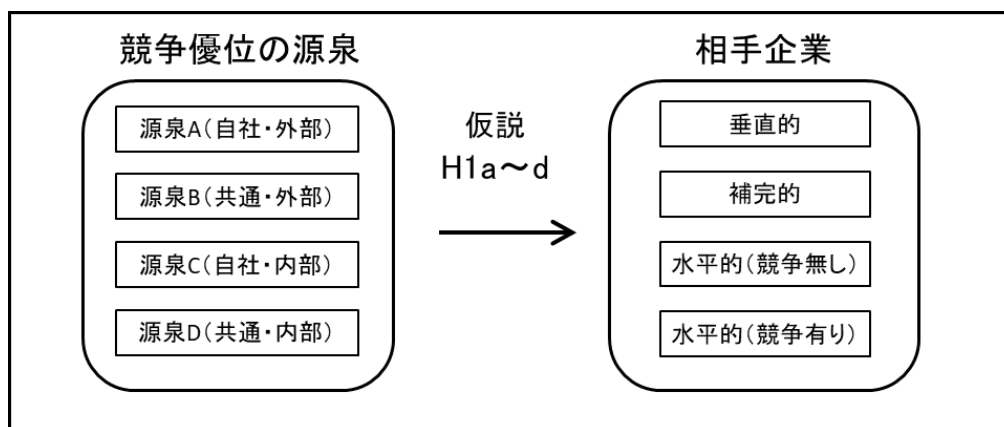
3.1 分析方法

以下の手順で、統計的な処理を行った。はじめに各要素のカテゴリ毎に、あるカテゴリーが選択されたグループ (ダミー変数を 1 とする) と、あるカテゴリーが選択されな

い、すなわち別のカテゴリーが選択されたグループ（ダミー変数を 0 とする）とに分類した。

次に目的変数を相手企業で選択されたカテゴリー（例えば、「相手企業」という要素の「垂直的」カテゴリー）とし、説明変数を競争優位の源泉のカテゴリー（例えば、「競争優位の源泉」という要素の「源泉 B」カテゴリー）とした。競争優位の源泉のカテゴリー選択が、相手企業のカテゴリー選択に影響を与えるのか、すなわち統計的に有意性（符号の+・回帰係数・p 値）を持つのかを、ロジット分析により検証した（図 6.2 参照）。また、分析の説明力を検証するために、同時に尤度比検定を行った。統計処理のソフトウェアは「Stata SE 14」を使用した。

図 6.2 ロジット分析



注：仮説 H1a~d については、次節 3.2 で後述する。

出所 筆者作成

3.2 仮説（相手企業）H1a~d の提示

仮説の設定は、次の手順で行った。はじめに、各要素のカテゴリーの組合せについて、協調戦略を説明する理論から演繹的に導出したカテゴリーの組合せ（以下「理論的な組合せ」と呼ぶ）を、仮説として設定した。

次に 706 件の事例を分類したデータを用いて、ロジット分析により統計的に有意な組合せを帰納的に導出した。この統計的に有意な組合せを、実務上で企業が実践している組合せ（以下「実務上の組合せ」と呼ぶ）とし、仮説の検証に用いた。

最後に仮説を、事例を分類したデータで検証することで、理論的な組合せと実務上の

組合せの両者を比較し、そのカテゴリーの組合せの違いを検証した。

(1) 源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉の仮説

はじめに、(1)源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉と相手企業のカテゴリーの理論で説明可能な組合せ（仮説）について考察していく。続いて(2)源泉 B（共通・外部）、(3)源泉 C（自社・内部）、(4)源泉 D（共通・内部）の順でそれぞれの仮説を考察していく。

源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉は、企業の外部にあり、かつ自社の手段を用いる源泉である。具体的には、①生産・業務の効率化による低コストの実現、相手企業の販路を利用することで、②短期間で市場参入すること、③低コストで市場参入すること、④不確実性へ対応するため柔軟性を持ち、早期に市場参入すること、⑤スイッチング・コストの上昇による顧客の囲い込みである（第 2 章、表 2.1 参照）。

① 生産・業務の効率化による低コストの実現は、調達コストや販売コストを削減することで実現される競争優位の源泉である。これらのコスト削減は、川上の供給者からや、川下の販売会社という垂直的な相手企業との結びつきから獲得できる競争優位の源泉である。

②・③ 相手企業の販路を利用することで、②短期間または③低コストで市場参入することは、新市場への販売機能を持つ川下の垂直的な販売会社、または同業他社である水平的な相手企業から獲得できる競争優位の源泉である。この 2 つの競争優位の源泉は、取引コストの最小化を説明する取引コスト理論に基づく競争優位の源泉である。

④ 不確実性へ対応するため柔軟性を持ち、早期に市場参入することは、販売機能を持つ川下の垂直的な販売会社または、同業他社である水平的な相手企業から獲得できる競争優位の源泉である。この競争優位の源泉は、リアル・オプション理論に基づく。

しかし、源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉は、自社の手段を用いるため、相手企業と競争関係が有る場合では、利害が対立する可能性が高い。また機会主義行動の脅威も増すため、相手企業の行動を観察するコストが高くなる。よって、水平的な相手企業であっても、競争関係が無い場合となる。この論理は、モニタリングコストの増大を説明するエージェンシー理論に基づく。

⑤ スwitching・コストの上昇による顧客の囲い込みは、川下にある顧客という垂直的

な相手企業との結びつきから獲得できる競争優位の源泉である。この競争優位の源泉は、マーケット・パワー理論に基づくものである。

以上の議論から、次の仮説が導出される。

**H1a：源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉は、垂直的や水平的（競争無し）の
カテゴリー選択に対して、正の影響を与える。**

(2) 源泉 B（共通・外部）に属する競争優位の源泉の仮説

源泉 B（共通・外部）に属する競争優位の源泉は、企業の外部にあり、かつ共通の手段を用いる源泉である。具体的には、①大量生産による低コストの実現、②共同事業による低コストでの新市場参入、③共同販売による短期間での市場参入、④デファクト・スタンダードの形成、⑤バーゲニング・パワーの強化である（第2章、表2.1参照）。

① 大量生産による低コストの実現は、生産コストを削減することで実現される競争優位の源泉である。このコスト削減は、同様の生産設備を持つ同業種である水平的な相手企業との結びつきから創造できる競争優位の源泉である。この論理は、規模の経済性に基づくものである。

②・③ 共同事業による低コストでの新市場参入や、共同販売による短期間での市場参入は、新しい市場へ参入する際の参入コストを削減することで実現される、競争優位の源泉である。このコスト削減は、類似性の高い経営資源を持つ同業種である水平的な相手企業との結びつきから創造できる競争優位の源泉である。この論理は、マーケット・パワー理論に基づくものである。

④ デファクト・スタンダードの形成は、事実上の標準として機能する規格を形成することで実現される競争優位の源泉である。事実上の標準として機能する規格は、競合企業を含む、水平的な相手企業との結びつきから創造できる競争優位の源泉である。この論理は、収穫逦増理論に基づくものである。

⑤ バーゲニング・パワーの強化は、共通の競合企業や政府などの第三者に対して、企業グループやコンソーシアムを通じて連携することで実現される、競争優位の源泉である。企業グループやコンソーシアムは、同業種である水平的な相手企業と形成される。この論理は、マーケット・パワー理論に基づくものである。

これら源泉 B（共通・外部）に属する競争優位の源泉は、相手企業との共通の機能や事業を結合させること、すなわち、類似の経営資源を結合させることにより獲得できる競争優位の源泉である。よって、類似の資源を持つ水平的な相手企業が選択されることになる。また、源泉 B（共通・外部）に属する競争優位の源泉は、共通の手段を用いる。よって、相手企業との競争関係による対立の影響は低い。なぜなら、相手企業との競争関係よりも協調関係を優先するという判断の上に成立すると考えられるからである。この論理は、ゲーム理論に基づくものである。

以上の議論から、次の仮説が導出される。

H1b：源泉 B（共通・外部）に属する競争優位の源泉は、水平的（競争無し）及び水平的（競争有り）のカテゴリー選択に対して、正の影響を与える。

(3) 源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉の仮説

源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉は、企業の内部にありかつ自社の手段を用いる源泉である。具体的には、①補完的資源を利用したり、獲得することにより実現する資源の補完性（シナジー）、②コア・コンピタンスの提供による顧客の獲得や囲い込み、③学習の機会、④希少資産や見えざる資産の利用や獲得、⑤模倣困難性を伴う差別化された製品やサービスの開発である（第 2 章、表 2.1 参照）。

- ① 補完的資源を利用したり、獲得することにより実現する資源の補完性（シナジー）は、補完的な相手企業から獲得できる競争優位の源泉である。この論理は、資源ベース理論に基づくものである。
- ② コア・コンピタンスの提供による顧客の獲得や囲い込みは、顧客が相手企業となるため、垂直的な相手企業が対象となる。この論理は、資源ベース理論やマーケット・パワー理論に基づくものである。
- ③ 学習の機会は、すべての関係の相手企業から獲得できる競争優位の源泉である。この論理は、組織間学習論に基づくものである。
- ④ 希少性を考慮した、希少資産や見えざる資産の利用や獲得は、すべての関係の相手企業から獲得できる競争優位の源泉である。この論理は、資源ベース理論や取引価値理論に基づくものである。

⑤ 模倣困難性を伴う差別化された製品やサービスの開発は、差別化の特性により、すべての関係の相手企業から獲得できる競争優位の源泉である。この論理は、資源ベース理論や組織間学習論に基づくものである。

これら源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉は、自社の手段を用いるため、源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉と同様に、水平的な相手企業は選択されにくい。なぜなら、機会主義的行動や対立を生むリスクが高いからである。この論理は、取引コスト理論やエージェンシー理論に基づくものである。

以上の議論から、次の仮説が導出される。

H1c：源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉は、垂直的や補完的のカテゴリ一選択に対して、正の影響を与える。

(4) 源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉の仮説

源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉は、企業の内部にあり、かつ共通の手段を用いる源泉である。具体的には、①関係特殊資産の投資を伴う低コストの実現、②短期間での製品開発、③補完的資源の共有による資源の補完性（シナジー）、④知識の共有によるイノベーション、⑤リスク回避やコストの分担である（第 2 章、表 2.1 参照）。

① 関係特殊資産の投資を伴う低コストの実現は、低コストの実現する目的により、すべての相手企業から獲得できる競争優位の源泉である。この論理は、取引価値理論に基づくものである。

② 短期間での製品開発は、水平的（競争有り）、及び水平的（競争無し）な相手企業と、市場の共通性があり類似の経営資源を結合させることで実現できる、競争優位の源泉である。この論理は、資源ベース理論や取引価値理論に基づく。

③ 補完的資源の共有による資源の補完性（シナジー）は、補完的や水平的な相手企業から獲得できる競争優位の源泉である。この論理は、資源ベース理論に基づく。

④ 知識の共有によるイノベーションは、すべての関係の相手企業から獲得できる競争優位の源泉である。水平的（競争あり）の相手企業と、共通の機能や事業を結合させたり、類似の経営資源を結合させることにより獲得できることが多い、競争優位の源泉である。

この論理は、資源ベース理論や組織間学習論に基づく。

- ⑤ リスク回避やコストの分担は、開発リスク・製造リスクなどのリスクの性質と、開発コスト・製造コストなどのコストの性質により、すべての関係の相手企業と共有できる。この論理は、取引コスト理論に基づく。

源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉は、共通の手段を用いるので、競争関係が存在しても、機会主義的行動や対立を生むリスクは減少する。この論理は取引コスト理論やゲーム理論に基づくものである。

以上の議論から、次の仮説が導出される。

H1d：源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉は、特定の相手企業のカテゴリ選択に影響を与えない。

3.3 仮説（相手企業）H1a～d の検証

目的変数を、相手企業の選択を示すカテゴリとし、説明変数を、競争優位の源泉の属性とした。最尤法を用いたロジット分析を行った結果が表 6.4 である。グレーの色付けされたセルが、統計的に有意となった関係である。各モデルの目的変数と説明変数は、以下の通りである。

目的変数

モデル (1)：相手企業（垂直的）

モデル (2)：相手企業（補完的）

モデル (3)：相手企業（水平的・競争無し）

モデル (4)：相手企業（水平的・競争有り）

モデル (5)：相手企業（水平的（競争無し） + 水平的（競争有り））

説明変数

モデル (1) からモデル (5) すべて、競争優位の源泉：源泉 A（自社・外部）、源泉 B（共通・外部）、源泉 C（自社・内部）、源泉 D（共通・内部）。

なお、モデル (5) は競争関係の有無を除いた水平的関係を検証するために設定した。

表 6.4 仮説（相手企業） ロジット分析の結果

モデル番号		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
説明変数		垂直的	補完的	水平的 (競争無し)	水平的 (競争有り)	水平的 (競争無し+有り)
源泉A(自社・外部)	符号	+	-	+	-	-
	回帰係数	1.045***	-0.546**	0.560**	-1.626***	-0.013
	z値	3.80	-2.47	2.32	-2.72	-0.06
	対数尤度 χ^2 値	12.96***	6.18**	5.10**	11.96***	0.00
	疑似R ²	0.0254	0.0063	0.0690	0.0225	0.0000
源泉B(共通・外部)	符号	-	-	+	+	+
	回帰係数	-0.012	-1.167***	0.845***	0.870***	1.171***
	z値	-0.04	-5.07	3.68	3.20	5.36
	対数尤度 χ^2 値	0.00	28.01***	12.76***	9.32***	29.19***
	疑似R ²	0	0.0287	0.0172	0.0176	0.0322
源泉C(自社・内部)	符号	+	+	-	-	-
	回帰係数	0.664***	0.797***	-1.120***	-1.029***	-1.302***
	z値	2.82	4.95	-5.07	-3.65	-6.95
	対数尤度 χ^2 値	7.93***	25.21***	29.49***	15.51***	54.57***
	疑似R ²	0.0155	0.0259	0.0398	0.0292	0.0601
源泉D(共通・内部)	符号	-	+	+	+	+
	回帰係数	-2.25***	0.100	0.161	0.812***	0.533***
	z値	-4.81	0.63	0.85	3.53	3.23
	対数尤度 χ^2 値	41.93***	0.390	0.720	12.33***	10.38***
	疑似R ²	0.0820	0.0004	0.0010	0.0292	0.0114

有意水準 * :10% ** :5% *** :1%

出所 筆者作成

(1) 仮説（相手企業）H1a の検証

源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉と相手企業において、統計的に有意な正の値を示したモデルは、モデル（1）垂直的（符号+、回帰係数 1.045、1%水準で有意）、及びモデル（3）水平的（競争無し）（符号+、回帰係数 0.560、5%水準で有意）であった。この結果は、仮説 H1a「源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉は、垂直的や水平的（競争無し）のカテゴリー選択に対して、正の影響を与える。」と整合的である。よって、仮説 H1a は支持された。

モデル（3）は、源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉が、水平的（競争無し）に対して、正（符号が+）に影響を与えることを示している。またモデル（4）は、水平的（競争有り）に対して、負に影響を与える（符号が-）ことを示している。同じ水平的であっても、競争の有無により、正負が逆転する（符号の逆転）結果となった。

この結果は、仮説を導出した「源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉は、自社の利益を目的とするため、競争関係が有る場合では、相手企業と対立する可能性が高い。

よって水平的な相手企業でも、競争関係が無い場合となる。」という論理（エージェント理論）を支持する結果であった。

(2) 仮説（相手企業）H1b の検証

源泉 B（共通・外部）に属する競争優位の源泉と相手企業において、統計的に有意な正の値を示したモデルは、モデル（3）水平的（競争無し）（符号+、回帰係数 0.845、1%水準で有意）、モデル（4）水平的（競争有り）（符号+、回帰係数 0.870、1%水準で有意）、モデル（5）水平的（競争無し+有り）（符号+、回帰係数 1.171、1%水準で有意）の3つのモデルであった。

モデル（5）の回帰係数（1.171）は、モデル（3）の回帰係数（0.845）及び、モデル（4）の回帰係数（0.870）より高い数値である。この結果は、水平的（競争無し+競争有り）が、水平的（競争無し）、水平的（競争有り）各々のカテゴリーよりも正に影響することを示している。この結果は、仮説 H1b「源泉 B（共通・外部）に属する競争優位の源泉は、水平的（競争無し）及び水平的（競争有り）のカテゴリー選択に対して、正の影響を与える」と整合的である。よって、仮説 H1b は支持された。

(3) 仮説（相手企業）H1c の検証

源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉と相手企業において、統計的に有意な正の値を示したモデルは、モデル（1）垂直的（符号+、回帰係数 0.664、1%水準で有意）、モデル（2）補完的（符号+、回帰係数 0.797、1%水準で有意）であった。この結果は、仮説 H1c「源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉は、垂直的や補完的のカテゴリー選択に対して、正の影響を与える」と整合的である。よって、仮説 H1c は支持された。

一方、モデル（3）、モデル（4）、モデル（5）の符号は負の値を示し、源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉は、水平的な相手企業に対して競争の有無に拘わらず負の影響を与えることが判明した。

(4) 仮説（相手企業）H1d の検証

源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉と相手企業において、統計的に有意な正の値を示したモデルは、モデル（4）水平的（競争有り）（符号+、回帰係数 0.812、1%

水準で有意)、モデル (5) 水平的 (競争無し+競争有り) (符号+、回帰係数 0.553、1%水準で有意) であった。源泉 D (共通・内部) に属する競争優位の源泉は、水平的 (競争有り) 及び水平的 (競争無し+競争有り) に正に影響を与えることが判明した。この結果は、仮説 H1d「源泉 D (共通・内部) に属する競争優位の源泉は、特定の相手企業のカテゴリー選択に影響を与えない」と整合的でない。よって、仮説 H1d は不支持となった。

第4節 考察と結論

本節では、仮説として設定した「理論的な組合せ」とロジット分析の結果である「実務上の組合せ」の違い及び、違いが発生した理由について考察していく。

4.1 仮説 (相手企業) の H1a~d の考察

(1) 競争優位の源泉と相手企業の組合せ

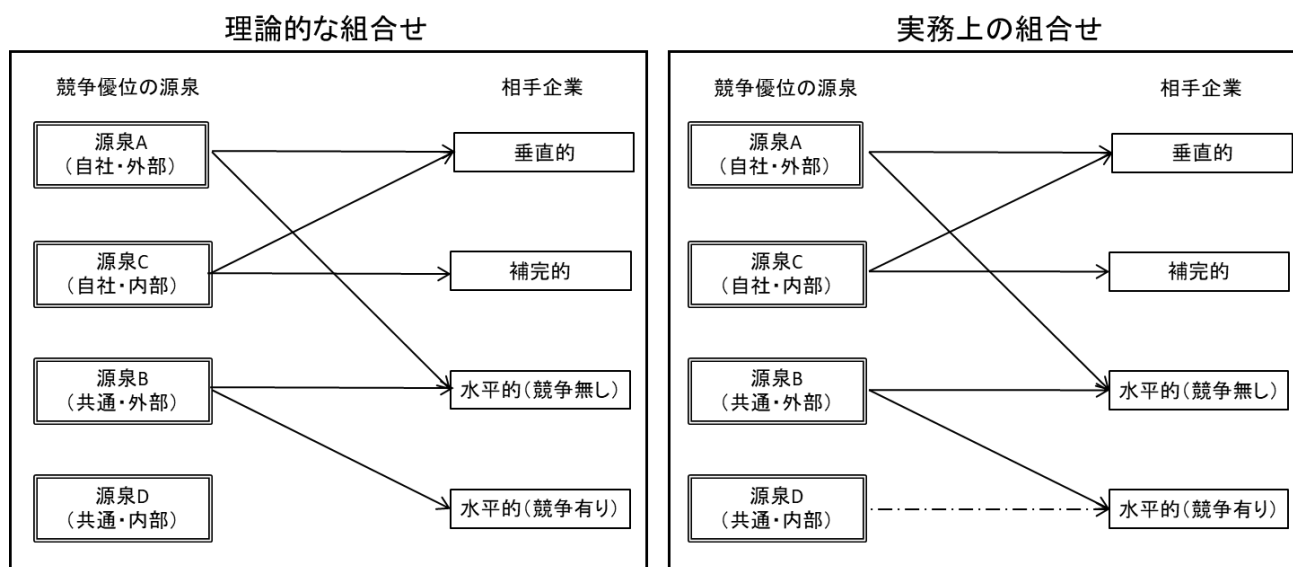
競争優位の源泉と相手企業の組合せにおいて、源泉 A (自社・外部)、源泉 B (共通・外部)、源泉 C (自社・内部) に属する競争優位の源泉と相手企業では、理論的な組合せと実務上の組合せの違いはなかった。しかし、源泉 D (共通・内部) に属する競争優位の源泉と相手企業の組合せでは、理論的な組合せと実務上の組合せに違いが存在した。その違いは、源泉 D (共通・内部) に属する競争優位の源泉は、理論的な組合せでは、特定の相手企業との組合せは存在しなかったが、実務上の組合せでは、水平的 (競争有り) と有意な組合せになったことである。

源泉 D (共通・内部) に属する競争優位の源泉と水平的 (競争有り) が有意な組合せとなった理由として、源泉 D (共通・内部) に属する競争優位の源泉 (関係特殊資産への投資、短期間での製品開発、補完的資源の共有によるシナジー効果、知識の共有によるイノベーション、リスク回避やコストの分担) は、市場の共通性が高く、資源の類似性が高い場合に、より高い成果が期待できるからと考えられる。これらの要件を満たすのは、水平的 (競争有り) の相手企業である。ゆえに、実務上の組合せでは、水平的 (競争有り) が選択されやすいと考察される。

図 6.3 は、競争優位の源泉と相手企業の有意な組合せを表した図である。図を見やすくするために、源泉 C (自社・内部) と源泉 B (共通・外部) の順番を入れ替えてある。また、図 6.3 内の実務上の組合せの一点鎖線は、理論的な組合せには無かったが、実務上の

組合せで、新たに発生した組合せを示している。

図 6.3 競争優位の源泉と相手企業の組合せ



出所 筆者作成

実務上の組合せの相手企業を、競争優位の源泉をグループ分けした2軸（第1章）により、4象限にプロットした図が、図 6.4 である。ここで図 6.4 について、相手企業のカテゴリ選択の視点、業種の違いによる視点 という2つの視点から、分析結果を考察する。

(2) 相手企業のカテゴリ選択の視点

相手企業のカテゴリ選択の視点から考察した結果は、次の4点である。

- ① 垂直的な相手企業は、第2象限と第3象限に位置していることから、自社の手段を用いる場合に選択される。
- ② 補完的な相手企業は、第3象限に位置していることから、内部の競争優位の源泉かつ自社の手段を用いる場合に選択される。
- ③ 水平的（競争無し）な相手企業は、第1象限に位置することから、外部の競争優位の源泉かつ共通の手段を用いる場合に選択される。
- ④ 水平的（競争有り）な相手企業は、第1象限と第4象限に位置することから、共通の

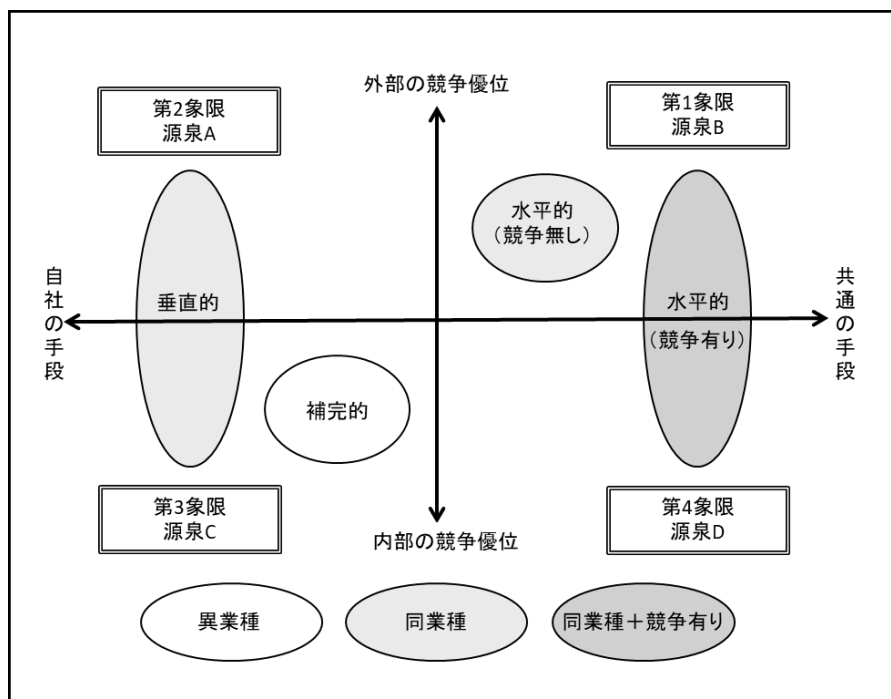
手段を用いる場合に選択される。

③ 業種の違いによる視点

相手企業を同業種と異業種に分類すると、垂直的と水平的は同業種、補完的は異業種に分けられる。さらに水平的は競争関係の有無によって、同業種と同業種+競争有りに分けることができる。これら業種の違いによる視点から考察した結果は、次の3点である。

- ① 異業種は、第3象限に位置することから、内部の競争優位の源泉かつ自社の手段を用いる場合に選択される。
- ② 同業種は、すべての象限に位置することから、特定の競争優位の源泉の属性に限定されない。
- ③ 同業種+競争有りは、第1象限と第4象限に位置することから、共通の手段を用いる場合に選択される。

図 6.4 競争優位の源泉と相手企業



出所：筆者作成

4.2 結論

第2節で、競争優位の源泉と他の3要素である、相手企業、協調の範囲、結合関係との関係について、独立性の検定を行った。その結果、相対的にみた場合、相手企業との相関関係が最も強いことが示された。

続いて第3節では、目的変数を相手企業で選択されたカテゴリーとし、説明変数を競争優位の源泉のカテゴリーとしたロジット分析を行った。その結果、競争優位の源泉のカテゴリー選択が、相手企業のカテゴリー選択に影響を与えることが判明した。これらの結果は、共に仮説 H1 を支持する結果である。ゆえに、協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」の属性が、「相手企業」の選択を決めることが判明した。

第5節 小括

本章の目的は、仮説 H1：協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」の属性が、「相手企業」の選択を決める、を検証することであった。また同時に、「競争優位の源泉」を獲得または創造するには、どのような相手企業を選択すべきかを明らかにすることであった。

検証の結果、仮説 H1 は支持された。またロジット分析の結果から、「競争優位の源泉」の属性ごとに、理論的に説明される相手企業のカテゴリー及び、実際の企業が選択している相手企業のカテゴリーを明らかにした。

第7章 協調の範囲の決定

第1節 はじめに

本章⁽⁶³⁾は、R・Q(1)「競争優位の源泉の獲得を目的とした協調戦略の策定は、どのような手順で行われるのか」から導出された、仮説 H2：「協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」と「相手企業」が、「協調の範囲」の選択を決める」を検証する。よって、本章の目的は、競争優位の源泉と相手企業の組合せにより、協調の範囲をどの程度にすべきかを明らかにすることである。

はじめに、「競争優位の源泉」と「相手企業」が、協調戦略の構成要素である「協調の範囲」、「結合関係」いずれの要素間で最も相関関係が強いかを検証する。結論の先取りとなるが、分析の結果、仮説 H2 を支持する、「競争優位の源泉」と「相手企業」は、「協調の範囲」と相関関係が最も強いことが検証された。

次に、「競争優位の源泉」と「相手企業」の組合せと「協調の範囲」の因果関係について、カテゴリーレベルでの分析を行う。目的変数を「協調の範囲」のカテゴリーとし、説明変数を、「競争優位の源泉」のカテゴリーと「相手企業」のカテゴリーの組合せに設定し、ロジット分析を行う。競争優位の源泉のカテゴリーと相手企業のカテゴリーの組合せ毎に、選択される協調の範囲のカテゴリーの組合せを明らかにし、戦略理論で説明可能な「理論的な組合せ」と、日本企業が実際に実行している「実務上の組合せ」の違いについて分析する。

本章の構成は、以下のとおりである。第2節では、第5章で事例を分類したデータを用いて、統計的な手法により「競争優位の源泉」、「相手企業」と「協調の範囲」、「結合関係」との相関関係を検証する。第3節では、「競争優位の源泉」と「相手企業」の組合せと「協調の範囲」の因果関係をカテゴリーレベルで検証する。第4節では、検証した結果から考察と結論を述べる。そして最後の第5節で、本章を小括する。

⁽⁶³⁾ 本章は、寺部優 (2019a) 「日本企業の協調戦略の実態と戦略策定モデルの構築」『経営戦略研究』No.19 (掲載決定済み) 及び、寺部優 (2018) 「競争優位の源泉と協調戦略の決定要因：戦略策定モデルを用いた実証研究」『組織学会大会論文集』Vol.7, No.2, pp.105-110 をベースとし、大幅に内容を加筆・修正したものである。

第2節 仮説 H2 の検証及び結果

本節では、「競争優位の源泉」、「相手企業」、「協調の範囲」、「結合関係」の相関関係を検証していく。なお統計処理のソフトウェアは「Stata SE 14」を使用した。

2.1 独立性の分析

要素間の関係を検証するために、要素ごとの2元分割表から χ^2 乗値を計算し、独立性の検定を行った。さらに要素間の関連性の強弱を比較するため、連関係数であるクラメールのVを算出した。その結果を、表7.1から表7.4に記す。

表 7.1 競争優位の源泉と協調の範囲の2元分割表

協調の範囲		競争優位の源泉				Total
		源泉A	源泉B	源泉C	源泉D	
一部機能	観測度数	79	54	204	129	46
	相対度数	16.95	11.59	43.78	27.68	100.00
複数機能	観測度数	17	48	58	104	227
	相対度数	7.49	21.15	25.55	45.81	100.00
全機能	観測度数	1	1	3	8	13
	相対度数	7.69	7.69	23.08	61.54	100.00
Total	観測度数	97	103	265	241	706
	相対度数	13.74	14.59	37.54	34.14	100.00

χ^2 乗値 52.15 自由度 6
p値 0.001以下 クラメールV 0.19

表 7.2 競争優位の源泉と結合関係の2元分割表

結合関係		競争優位の源泉				Total
		源泉A	源泉B	源泉C	源泉D	
契約提携	観測度数	83	64	205	161	513
	相対度数	16.18	12.48	39.96	31.38	100.00
資本創出	観測度数	7	25	21	39	92
	相対度数	7.61	27.17	22.83	42.39	100.00
資本提携	観測度数	7	14	39	41	101
	相対度数	6.93	13.86	38.61	40.59	100.00
Total	観測度数	97	103	265	241	706
	相対度数	13.74	14.59	37.54	34.14	100.00

χ^2 乗値 30.09 自由度 6
p値 0.001以下 クラメールV 0.15

出所：表 6.2 及び表 6.3 再掲

表 7.3 相手企業と協調の範囲の 2 元分割表

協調の範囲		相手企業				Total
		垂直的	補完的	水平的 (競争無し)	水平的 (競争有り)	
一部機能	観測度数	68	278	91	29	466
	相対度数	14.59	59.66	19.53	6.22	100.00
複数機能	観測度数	15	101	61	50	227
	相対度数	6.61	44.49	26.87	22.03	100.00
全機能	観測度数	0	2	2	9	13
	相対度数	0.00	15.38	15.38	69.23	100.00
Total	観測度数	83	381	154	88	706
	相対度数	11.76	53.97	21.81	12.46	100.00

χ 二乗値 88.84 自由度 6
 p値 0.001以下 クラメールV 0.25

出所：筆者作成

表 7.4 相手企業と結合関係の 2 元分割表

結合関係		相手企業				Total
		垂直的	補完的	水平的 (競争無し)	水平的 (競争有り)	
契約提携	観測度数	60	296	105	52	513
	相対度数	11.70	57.70	20.47	10.14	100.00
資本創出	観測度数	12	38	29	13	92
	相対度数	13.04	41.30	31.52	14.13	100.00
資本提携	観測度数	11	47	20	23	101
	相対度数	10.89	46.53	19.80	22.77	100.00
Total	観測度数	83	381	154	88	706
	相対度数	11.76	53.97	21.81	12.46	100.00

χ 二乗値 20.92 自由度 6
 p値 0.002 クラメールV 0.12

出所：筆者作成

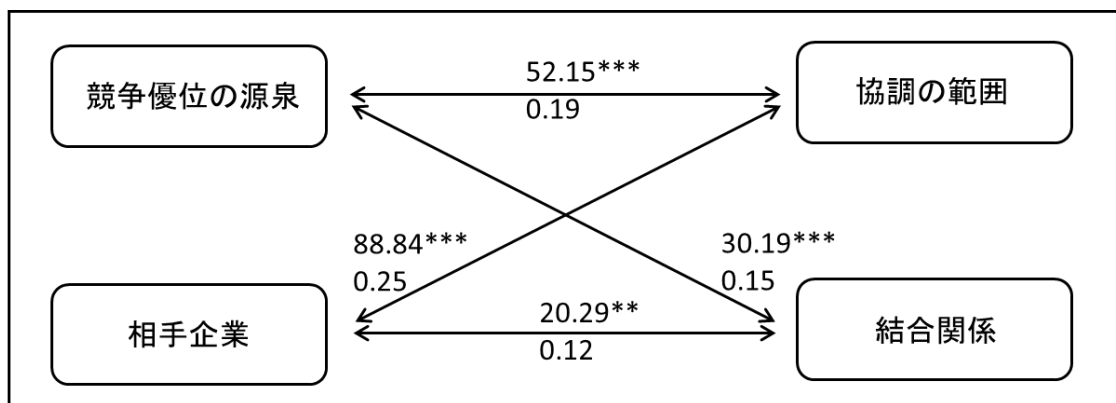
2.2 独立性の検定結果

独立性の検定結果とクラメールの V の数値をまとめた図が、図 7.1 である。競争優位の源泉と協調の範囲、結合関係との関係、相手企業と協調の範囲、結合関係との関係について、独立性の検定を行った。その結果、すべて要素の関係について、独立ではないとの結果であった (p 値が 0.001 以下、但し相手企業と結合関係のみ 0.01 以下)。すなわち、すべて要素の間で、相関関係が有ることが判明した。

要素間の相関関係の強さを見ると、競争優位の源泉と協調の範囲、結合関係との関係では、それぞれのクラメールのVの値が0.19、0.15であった（それぞれの値は、表7.1、表7.2を参照）。クラメールのVの値による相対的な比較では、競争優位の源泉は、結合関係よりも協調の範囲との相関関係が強いことが示された。

一方の相手企業と協調の範囲、結合関係との関係では、それぞれのクラメールのVの値が0.25、0.12であった（それぞれの値は、表7.3、表7.4を参照）。クラメールのVの値による相対的な比較では、相手企業についても、結合関係よりも協調の範囲との相関関係が強いことが示された。この結果は、仮説H2と整合的である。

図 7.1 独立性の検定結果



p値 0.01以下** 0.001以下***

注：上段の数値は、 χ^2 二乗値と p 値による検定の結果。下段の数値は、クラメールのVの値を示す。

出所：筆者作成

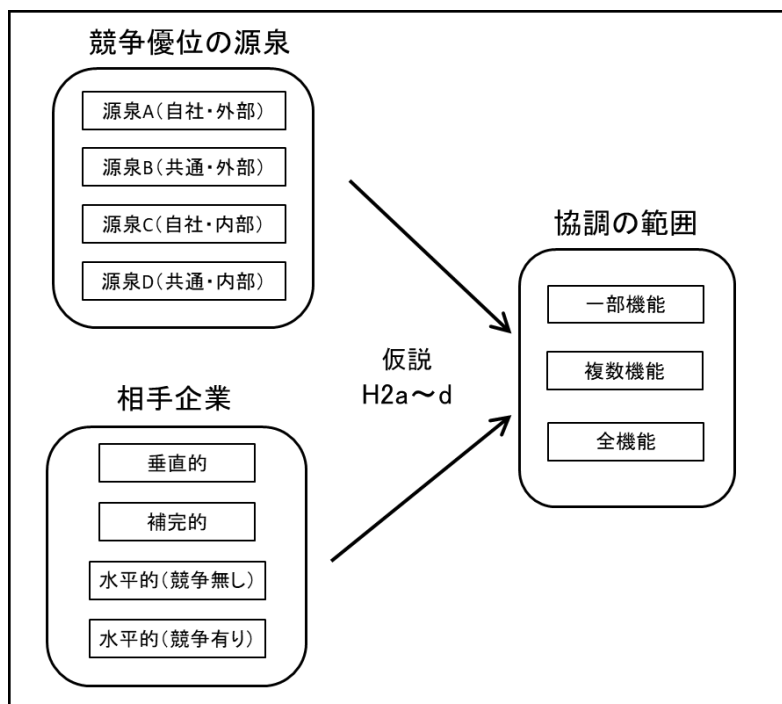
第3節 ロジット分析

3.1 分析方法

分析方法は、第6章・第3節で行ったロジット分析と同じ手順とした。目的変数を協調の範囲で選択されたカテゴリー（例えば、協調の範囲という要素の一部機能カテゴリー）とし、説明変数を競争優位の源泉のカテゴリーと相手企業のカテゴリーの組合せ（例えば、競争優位の源泉という要素の「源泉B」と、相手企業という要素の「補完的」カテゴリーの組合せ）とした。競争優位の源泉のカテゴリーと相手企業のカテゴリーの組合せが、協調の範囲のカテゴリー選択に影響を与えるのか、すなわち統計的に有意性（符号の

＋ \cdot 回帰係数 \cdot p値)を持つのかを、ロジット分析により検証した(図7.2参照)。また、分析の説明力を検証するために、同時に尤度比検定を行った。なお、統計処理のソフトウェアは「Stata SE 14」を使用した。

図7.2 ロジット分析



注：仮説 H2a~d については、次節 3.2 で後述する。

出所 筆者作成

3.2 仮説（協調の範囲）H2a~d の提示

仮説（協調の範囲）は、競争優位の源泉と相手企業の組合せが、協調の範囲にどのような影響を与えるについての仮説である。そこで、第6章で検証した仮説（相手企業）の結果を踏まえ、仮説（相手企業）が支持された競争優位の源泉と相手企業の組合せについて、理論的な構成要素の組合せ（仮説 H2a~H2d）を提示していく。

(1) 仮説 H1a の結果からの仮説 H2a

仮説 H1a の結果から、源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉は、垂直的と水平的（競争無し）に対して正に影響を与えることが判明している。そこで、統計的に有意となった組合せごとに仮説（協調の範囲）H2a を導出していく。

- ① 生産・業務の効率化による低コストの実現は、供給者や顧客という垂直的な相手企業の製造機能や研究開発機能など、一部機能から獲得できる競争優位の源泉である。
- ②・③ 販路を利用することで、②短期間で市場参入することまたは③低コストで市場参入することは、垂直的または水平的（競争無し）の相手企業の販売機能である、一部機能から獲得できる競争優位の源泉である。
- ④ 不確実性へ対応するため柔軟性を持ち、早期に市場参入することは、川下の垂直的な販売会社または水平的（競争無し）の相手企業の持つ販売機能である、一部機能から獲得できる競争優位の源泉である。
- ⑤ スイッチング・コストの上昇による顧客の囲い込みは、川下の顧客という垂直的な相手企業との販売機能である、一部機能から獲得できる競争優位の源泉である。

以上の議論から、次の仮説が導出される。

H2a：源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉と垂直的、水平的（競争無し）の組合せは、一部機能のカテゴリ選択に対して、正の影響を与える。

(2) 仮説 H1b の結果からの仮説 H2b

仮説 H1b の結果から、源泉 B（共通・外部）に属する競争優位の源泉は、水平的（競争無し）と水平的（競争有り）、すなわち競争の有無に関係なく水平的な相手企業に対して正の影響を与えることが判明している。そこで、統計的に有意となった組合せごとに仮説（協調の範囲）H2b を導出していく。

- ① 大量生産による低コストは、製造機能である一部機能の協働により実現される競争優位の源泉である。
- ② 共同販売による低コストでの市場参入、及び③短期間での市場参入は、販売機能である一部機能から実現される競争優位の源泉である。
- ④ デファクト・スタンダードの形成は、ネットワーク外部性を効かせるために製品の仕様を合わせることである。これらは研究・開発機能である一部機能の協働により実現される競争優位の源泉である。
- ⑤ バーゲニング・パワーの強化は、調達機能である一部機能の協働により実現される。これらの機能は、すべて水平的な相手企業との共通する機能から実現される競争優位の源

泉である。

以上の議論から、次の仮説が導出される。

H2b：源泉 B（共通・外部）に属する競争優位の源泉と水平的（競争無し）、水平的（競争有り）の組合せは、一部機能のカテゴリー選択に対して、正の影響を与える。

(3) 仮説 H1c の結果からの仮説 H2c

仮説 H1c の結果から、源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉は、垂直的と補完的に対して、正の影響を与えることが判明している。そこで、統計的に有意となった組合せごとに仮説（協調の範囲）H2c を導出していく。

- ① 補完的資源を利用したり、獲得することにより実現する資源の補完性（シナジー）は、主に補完的な相手企業のすべての機能から獲得できる競争優位の源泉である。
- ② コア・コンピタンスの提供による顧客の獲得や囲い込みは、資源ベース理論が説明する通り、垂直的な相手企業のすべての機能から獲得できる競争優位の源泉である。
- ③ 学習の機会とは、その目的によりすべての機能から獲得できる競争優位の源泉である。
- ④ 希少資源・見えざる資産は、組織間学習論が説明する通り、すべての機能から獲得できる競争優位の源泉である。
- ⑤ 模倣困難性を伴う差別化された製品やサービスの開発は、差別化の特性により、すべての機能から獲得できる競争優位の源泉である。

源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉は、すべての機能から獲得できる競争優位の源泉である。しかし、源泉 C（自社・内部）は、自社の手段を用いるため、広範囲での協調戦略は、選択されにくいと考えられる。なぜなら、自社の持つ多くの資源を、相手企業にさらすことは、相手企業に自社の資源を搾取されるリスクが高まるからである（Hamel, 1991）。ゆえに、協調する範囲は全機能ではなく、限定的な一部機能や複数機能が選択されると考えられる。

以上の議論から、次の仮説が導出される。

H2c：源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉と垂直的、補完的の組合せは、一部機能や複数機能のカテゴリー選択に対して、正の影響を与える。

(4) 仮説 H1d の結果からの仮説 H2d

仮説 H1d の結果から、源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉は、水平的（競争有り）に対して、正に影響することが判明している。源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉である、水平的（競争有り）な相手企業との、関係特殊資産への投資、短期間での製品開発、補完的資源の共有によるシナジー効果、知識の共有によるイノベーション、リスク回避やコストの分担、これらの源泉は、機会主義的行動のリスクが少なく、相手企業との信頼関係がある場合に成立する可能性が高い。これら共通の手段を用いる源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉は、複数機能や全機能での協調戦略で、協調する領域を拡大させることで、さらに効果が高まると考えられる。

以上の議論から、次の仮説が導出される。

H2d：源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉と水平的（競争有り）関係の組合せは、複数機能や全機能のカテゴリ選択に対して、正の影響を与える。

以上、第 6 章で検証した仮説（相手企業）H1a～d の結果を踏まえ、仮説（相手企業）が支持された競争優位の源泉と相手企業の組合せと協調の範囲のカテゴリ選択について、仮説（協調の範囲）H2a～d を提示した。

3.3 仮説（協調の範囲）H2a～d の検証

仮説（協調の範囲）の検証を行うために、目的変数を、協調の範囲を示すカテゴリの選択とし、説明変数を、競争優位の源泉と相手企業の組合せとした。但し、競争優位の源泉と相手企業の組合せについては、仮説（相手企業）H1a～H1d の検証結果を踏まえ、統計的に有意となった 7 通りの組合せのみを対象とした。最尤法を用いたロジット分析を行った結果が、表 7.5 である。各モデルの目的変数と説明変数は、以下の通りである。

目的変数

モデル (1)：協調の範囲（一部機能）

モデル (2)：協調の範囲（複数機能）

モデル (3)：協調の範囲（全機能）

説明変数

モデル (1) からモデル (3) すべて、統計的に有意となった競争優位の源泉と相手企業の組合せ。

なおモデル(1)の結果である「+empty」は、源泉 A (自社・外部) と垂直的の相互作用は、すべてのデータで、一部機能が選択されていることを示している。

モデル(2)の結果である、源泉 A (自社・外部) と垂直的の相互作用の「empty」は、複数機能との組合せのデータ数が、ゼロであったことを示している。

モデル(3)の結果である源泉 A (自社・外部) と垂直的の相互作用、源泉 B (共通・外部) と水平的 (競争有り) の相互作用、源泉 C (自社・内部) と垂直的の相互作用の「empty」は、全機能との組合せのデータ数が、ゼロであったことを示す。

表 7.5 仮説（協調の範囲） ロジット分析の結果

モデル番号			(1)	(2)	(3)
説明変数		目的変数	一部機能	複数機能	全機能
源泉A(自社・外部)	垂直的	符号	+		
		回帰係数	empty	empty	empty
		z値			
		対数尤度 χ^2 値	8.46 **	6.95 **	0.250
		疑似R ²	0.0096	0.0080	0.0020
	水平的(競争無し)	符号	+	-	+
		回帰係数	0.212	-0.275	0.396
		z値	0.52	-0.65	0.37
対数尤度 χ^2 値		19.91 ***	19.07 ***	1.560	
	疑似R ²	0.0220	0.0215	0.0122	
源泉B(共通・外部)	水平的(競争無し)	符号	-	+	+
		回帰係数	-0.693 **	0.694 **	0.182
		z値	-2.01	2.00	0.17
		対数尤度 χ^2 値	13.39 ***	16.42 ***	1.240
		疑似R ²	0.0148	0.0185	0.0098
	水平的(競争有り)	符号	-	+	empty
		回帰係数	-1.259 ***	1.287 ***	
		z値	-2.92	2.98	
対数尤度 χ^2 値		57.88 ***	35.76 ***	28.60 ***	
	疑似R ²	0.0639	0.0403	0.2221	
源泉C(自社・内部)	垂直的	符号	+	-	empty
		回帰係数	0.928 **	-0.826 **	
		z値	2.48	-2.20	
		対数尤度 χ^2 値	40.13 ***	35.63 ***	0.980
		疑似R ²	0.0443	0.0402	0.0077
	補完的	符号	+	-	-
		回帰係数	1.335 ***	-1.218 ***	-1.936 *
		z値	5.67	-5.12	-1.83
対数尤度 χ^2 値		35.86 ***	29.36 ***	9.09 **	
	疑似R ²	0.0396	0.0331	0.0701	
源泉D(共通・内部)	水平的(競争有り)	符号	-	+	+
		回帰係数	-2.491 ***	1.738 ***	3.248 ***
		z値	-6.40	5.24	4.57
		対数尤度 χ^2 値	65.39 ***	41.02 ***	26.33 ***
	疑似R ²	0.0722	0.0463	0.2032	

有意水準 * :10% ** :5% *** :1%

出所 筆者作成

(1) 仮説 H2a の検証

源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉と相手企業の組合せと協調の範囲におい

て、統計的に正に有意な結果となった組合せは、源泉 A（自社・外部）と垂直的の組合せにおける、モデル（1）の一部機能のみであった。ゆえに、源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉と垂直的の組合せは、一部機能に対して正の影響を与えることが判明した（符号＋、N=23 のすべてが一部機能を選択）。この結果は、仮説 H2a「源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉と垂直的、水平的（競争無し）の組合せは、一部機能の 카테고리選択に対して正の影響を与える」と一部整合的である。よって仮説 H2a の一部は、支持された。

(2) 仮説 H2b の検証

源泉 B（共通・外部）に属する競争優位の源泉と相手企業の組合せと協調の範囲において、統計的に正に有意となった組合せは、モデル（2）の複数機能のみであった。ゆえに、源泉 B（共通・外部）に属する競争優位の源泉と水平的（競争無し）の組合せ（符号＋、回帰係数 0.694、5%水準で有意）及び、源泉 B（共通・外部）に属する競争優位の源泉と水平的（競争有り）の組合せ（符号＋、回帰係数 1.287、1%水準で有意）は、複数機能に対して正の影響を与えることが判明した。この結果は、仮説 H2b「源泉 B（共通・外部）に属する競争優位の源泉と水平的（競争無し）、水平的（競争有り）の組合せは、一部機能の 카테고리選択に対して、正の影響を与える」と整合的でない。よって仮説 H2b は、不支持となった。

(3) 仮説 H2c の検証

源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉と相手企業の組合せと協調の範囲において、統計的に有意な結果となった組合せは、モデル（1）の一部機能のみであった。ゆえに、源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉と垂直的の組合せ（符号＋、回帰係数 0.928、5%水準で有意）及び、源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉と補完的の組合せ（符号＋、回帰係数 1.335、1%水準で有意）は、一部機能に対して正の影響を与えることが判明した。この結果は、仮説 H2c「源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉と垂直的、補完的の組合せは、一部機能の 카테고리選択に対して、正の影響を与える」と整合的である。よって仮説 H2c は、支持された。

(4) 仮説 H2d の検証

源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉と相手企業の組合せと協調の範囲において、統計的に有意な結果となった組合せは、モデル（2）の複数機能とモデル（3）の全機能であった。ゆえに、源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉と水平的（競争有り）の組合せは、複数機能に対して正の影響を与えることが判明した（符号＋、回帰係数 1.738、1%水準で有意）。また、源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉と水平的（競争有り）の組合せは、全機能に対しても正の影響を与えることが判明した（符号＋、回帰係数 3.248、1%水準で有意）。この結果は、仮説 H2d「源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉と水平的（競争有り）関係の組合せは、複数機能や全機能のカテゴリ選択に対して、正の影響を与える」と整合的である。よって仮説 H2d は、支持された。

第4節 考察と結論

4.1 仮説（協調の範囲）H2a～d の考察

競争優位の源泉と相手企業で統計的に有意であった組合せと協調の範囲の組合せにおいて、理論的な組合せと実務上の組合せの相違を、競争優位の源泉の属性ごとに述べる。

(1) 源泉 A（自社・外部）

源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉において、理論的な組合せでは、垂直的と水平的（競争無し）との組合せが、一部機能に対して正の影響を与える。しかし、実務上の組合せでは、垂直的のみ一部機能に対して正の影響を与えるが、水平的（競争無し）は、一部機能に対して正の影響を与えない結果となった。

源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉は、自社の手段を用いるため、相手企業と利害の対立を生みやすい。水平的（競争無し）の相手企業とは、競争関係が無いため利害の対立は生みづらい関係ではあるが、仮に何らかの原因で協調関係が崩れた際に、同じ業種に属する為、悪い評判が業界内に広まる可能性が高い。また現時点では競争関係がない相手企業であっても、将来的に競争関係になる可能性を秘めている。ゆえに、源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉を目的とする場合、実務上で水平的（競争無し）は、選択されにくいと考察される。

(2) 源泉 B（共通・外部）

源泉 B（共通・外部）に属する競争優位の源泉において、理論的な組合せでは、水平的

(競争無し)及び水平的(競争有り)との組合せが、一部機能に対して正の影響を与える。しかし、実務上の組合せでは、水平的(競争無し)、水平的(競争有り)との組合せは、一部機能ではなく、複数機能に対して正の影響を与える結果となった。

源泉 B (共通・外部)に属する競争優位の源泉は、共通の手段を用いるため、相手企業との対立の可能性は少ない。また水平的な相手企業は、自社の保有する資源との類似性が高いため、幅広い領域で協調できる可能性がある。よって、源泉 B (共通・外部)に属する競争優位の源泉を目的とし、水平的な相手企業と協調する場合、実務上では、限定的な一部機能ではなく、複数機能が選択されると考察される。

(3) 源泉 C (自社・内部)

源泉 C (自社・内部)に属する競争優位の源泉において、理論的な組合せでは、垂直的及び補完的との組合せは、一部機能と複数機能の両方に対して、正の影響を与える。しかし、実務上の組合せでは、一部機能に対してのみ正の影響を与える結果となった。

源泉 C (自社・内部)に属する競争優位の源泉は、自社の手段を用いるため、相手企業と利害の対立を生みやすい。対立が生じ協調関係が崩れた場合に、相手企業と多くの領域で協調していると、その損失も大きくなるリスクが高まる。よって、源泉 C (自社・内部)に属する競争優位の源泉を目的とし、垂直的や補完的な相手企業と協調する場合、実務上では、限定的な一部機能が選択されると考察される。

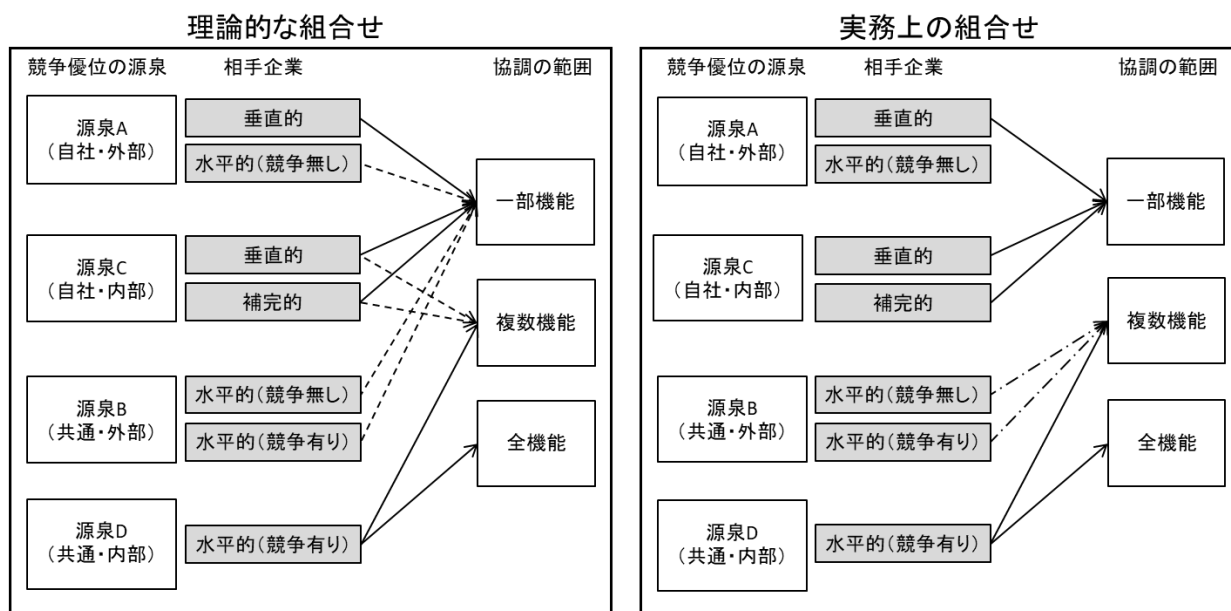
(4) 源泉 D (共通・内部)

源泉 D (共通・内部)に属する競争優位の源泉において、理論的な組合せと実務上の組合せ共に、水平的(競争有り)との組合せが、複数機能および全機能に対して正の影響を与える結果となった。よって、源泉 D (共通・内部)に属する競争優位の源泉において、理論的な組合せと実務上の組合せに違いは無かった。この結果は、実務上の行動は、理論的に整合性があることを示す結果である。

図 7.3 は、競争優位の源泉と相手企業の組合せと、協調の範囲の有意な組合せを表した図である。図を見やすくするために、源泉 C (自社・内部)と源泉 B (共通・外部)の順番は、入れ替えてある。また、図 7.3 内の理論的な組合せの点線は、理論的な組合せにはあったが、実務上では存在しない組合せを示し、実務上の組合せの一点鎖線は、理論的な

組合せには無かったが、実務上には存在する組合せを示している。

図 7.3 競争優位の源泉と相手企業の組合せと協調の範囲の組合せ



注：左図中の点線の矢印は、理論的な組合せにあったが、実務上には存在しない組合せを表す。右図中の一点鎖線の矢印は、理論的な組合せには無かったが、実務上には存在する組合せを表す

出所：筆者作成

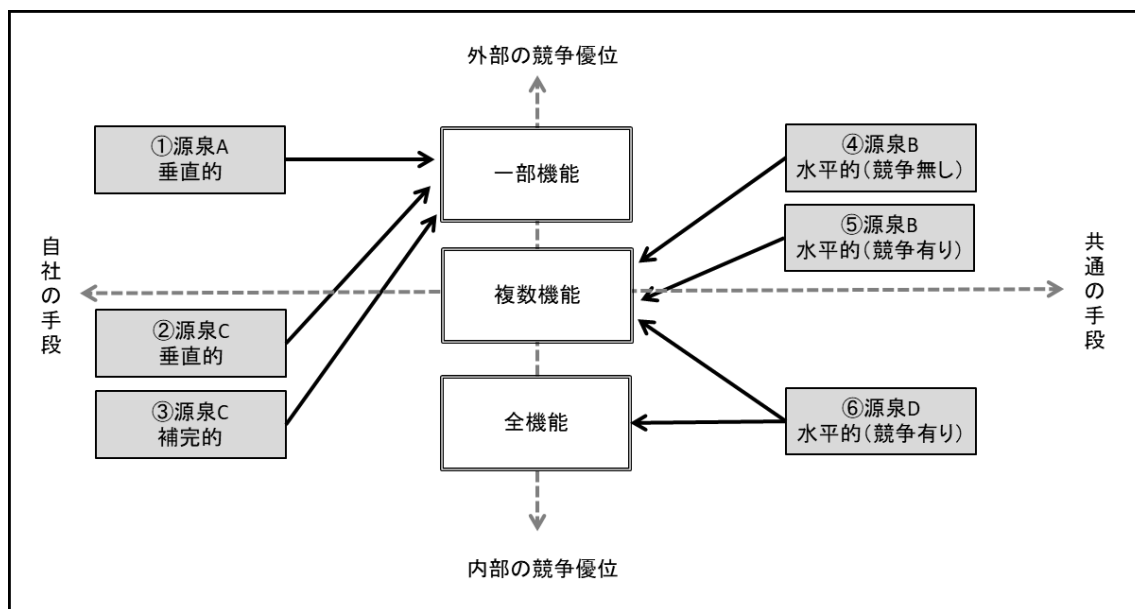
実務上の組合せの競争優位の源泉と相手企業で有意となった組合せと協調の範囲をグループ分けした2軸（第1章で記述）により、4象限にプロットした図が、図 7.4である。

競争優位の源泉と相手企業で統計的に有意性を持つ組合せにおいて、①源泉 A（自社・外部）と垂直的、②源泉 C（自社・内部）と垂直的、③源泉 C（自社・内部）と補完的の組合せは、一部機能が選択される。これら①、②、③の組合せは、自社の手段を用いる。ゆえに、自社の手段を用いる場合は、一部機能が選択されることを示す。

次に④源泉 B（共通・外部）と水平的（競争無し）、⑤源泉 B（共通・外部）と水平的（競争無し）、⑥源泉 D（共通・内部）と水平的（競争有り）は、複数機能が選択される。また⑥源泉 D（共通・内部）と水平的（競争有り）は、全機能も選択される。④、⑤、⑥の組合せは、共通の手段を用いる組合せである。よって、共通の手段を用いる場合

は、複数機能や全機能が選択されることが判明した。

図 7.4 競争優位の源泉と相手企業の組合せと協調の範囲



出所：筆者作成

4.2 結論

第2節で、競争優位の源泉と協調の範囲、結合関係との関係について、そして相手企業と協調の範囲、結合関係との関係について、独立性の検定を行った。その結果、相対的にみた場合、競争優位の源泉、相手企業ともに、結合関係よりも協調の範囲との相関関係が強いことが示された。

続いて第3節では、目的変数を、協調の範囲で選択されたカテゴリーとし、説明変数を、競争優位の源泉のカテゴリーと相手企業のカテゴリーの組合せとした、ロジット分析を行った。その結果、競争優位の源泉のカテゴリーと相手企業のカテゴリーの組合せが、ある特定の協調の範囲のカテゴリー選択に影響を与えることが実証された。

これらの結果は、共に仮説 H2 を支持する結果である。ゆえに、仮説 H1 の結論「協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」の属性が、「相手企業」の選択を決める」を踏まえ、協調戦略においては、仮説 H2 「必要とされる「競争優位の源泉」と「相手企業」が、「協調の範囲」の選択を決める」ことが実証された。

第5節 小括

本章の目的は、仮説 H2：協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」と「相手企業」が、「協調の範囲」の選択を決める、を検証することであった。同時に、競争優位の源泉と相手企業の組合せにより、協調の範囲をどの程度にすべきかを明らかにすることであった。

検証の結果、仮説 H2 は支持された。またロジット分析の結果から、「競争優位の源泉」と「相手企業」の組合せごとに、理論的に説明される協調の範囲及び、実際の企業が選択している協調の範囲が、明らかになった。

第8章 結合関係の決定

第1節 はじめに

本章⁽⁶⁴⁾は、R・Q(1)「競争優位の源泉の獲得を目的とした協調戦略の策定は、どのような手順で行われるのか」から導出された、仮説 H3：「協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」と「相手企業」により選択された「協調の範囲」が、「結合関係」の選択を決める」を検証する。よって、本章の目的は、競争優位の源泉と相手企業と協調の範囲の組合せにより、相手企業との組み方である「結合関係」をどのようにすべきかを明らかにすることである。

はじめに、「結合関係」が、「競争優位の源泉」、「相手企業」、「協調の範囲」のいずれの要素間で最も相関関係が強いかを検証する。結論の先取りとなるが、分析の結果は、仮説 H3 を支持する、「結合関係」は、「協調の範囲」との相関関係が最も強いことが検証された。

次に、「協調の範囲」と「結合関係」の因果関係について、カテゴリーレベルでの分析を行う。目的変数を「結合関係」のカテゴリーとし、説明変数を、「協調の範囲」のカテゴリーに設定したロジット分析を行う。協調の範囲のカテゴリー毎に、選択される結合関係のカテゴリーの組合せを明らかにし、戦略理論で説明可能な「理論的な組合せ」と、日本企業が実際に実行している「実務上の組合せ」の違いについて分析する。

最後に、これまでの第6章、第7章、第8章（本章）の検証結果を踏まえて、第4章で提示した「仮説モデル」の検証を行う。仮説モデルは、第6章から第8章（本章）で検証した仮説 H1～H3 を統合したモデルである。そこで、仮説モデルの全体構造を、対数線形モデルにより分析し、仮説モデルの堅牢性を確認する。

本章の構成は、以下のとおりである。第2節では、第5章で事例を分類したデータを用いて、統計的な手法により「結合関係」と「競争優位の源泉」、「相手企業」、「協調の範囲」との相関関係を検証する。第3節では、「協調の範囲」と「結合関係」の因果関係をロジット分析を用いて、カテゴリーレベルで検証する。第4節では、分析結果から考察と

⁽⁶⁴⁾ 本章は、寺部優（2019a）「日本企業の協調戦略の実態と戦略策定モデルの構築」『経営戦略研究』No.19（掲載決定済み）及び、寺部優（2018）「競争優位の源泉と協調戦略の決定要因：戦略策定モデルを用いた実証研究」『組織学会大会論文集』Vol.7, No.2, pp.105-110 をベースとし、大幅に内容を加筆・修正したものである。

結論を述べる。第5節では、仮説モデルの全体構造を、対数線形モデルにより分析し、仮説モデルの堅牢性を確認する。第6節では、第6章～第8章（本章）のカテゴリーレベルの分析から得られた、「競争優位の源泉」、「相手企業」、「協調の範囲」、「結合関係」の組合せを整理し、戦略理論で説明可能な「理論的な組合せ」と、日本企業が実際に実行している「実務上の組合せ」の違いについて分析する。最後の第7節で、本章を小括し、第6章から第8章（本章）までの研究成果から得られた知見について述べる。

第2節 仮説H3の検証及び結果

本節では、「結合関係」と「競争優位の源泉」、「相手企業」、「協調の範囲」の相関関係を検証していく。なお統計処理のソフトウェアは「Stata SE 14」を使用した。

2.1 独立性の分析

要素間の関係を検証するために、要素ごとの2元分割表から χ^2 乗値を計算し、独立性の検定を行った。さらに要素間の関連性の強弱を比較するため、連関係数であるクラメールのVを算出した。その結果を、表8.1から表8.3に記す。

表8.1 結合関係と競争優位の源泉の2元分割表

結合関係		競争優位の源泉				Total
		源泉A	源泉B	源泉C	源泉D	
契約提携	観測度数	83	64	205	161	513
	相対度数	16.18	12.48	39.96	31.38	100.00
資本創出	観測度数	7	25	21	39	92
	相対度数	7.61	27.17	22.83	42.39	100.00
資本提携	観測度数	7	14	39	41	101
	相対度数	6.93	13.86	38.61	40.59	100.00
Total	観測度数	97	103	265	241	706
	相対度数	13.74	14.59	37.54	34.14	100.00

χ^2 乗値 30.09 自由度 6

p値 0.001以下 クラメールV 0.15

出所：表7.2を再掲

表 8.2 結合関係と協調の範囲の 2 元分割表

協調の範囲		結合関係			Total
		契約提携	資本提携	資本創出	
一部機能	観測度数	373	58	35	466
	相対度数	80.04	12.45	7.51	100.00
複数機能	観測度数	134	38	55	227
	相対度数	59.03	16.74	24.23	100.00
全機能	観測度数	6	5	2	13
	相対度数	46.15	38.46	15.38	100.00
Total	観測度数	513	101	92	706
	相対度数	72.66	14.31	13.03	100.00

χ^2 二乗値 50.72 自由度 4
 p値 0.001以下 クラメールV 0.19

出所：筆者作成

表 8.3 結合関係と相手企業の 2 元分割表

結合関係		相手企業				Total
		垂直的	補完的	水平的 (競争無し)	水平的 (競争有り)	
契約提携	観測度数	60	296	105	52	513
	相対度数	11.70	57.70	20.47	10.14	100.00
資本創出	観測度数	12	38	29	13	92
	相対度数	13.04	41.30	31.52	14.13	100.00
資本提携	観測度数	11	47	20	23	101
	相対度数	10.89	46.53	19.80	22.77	100.00
Total	観測度数	83	381	154	88	706
	相対度数	11.76	53.97	21.81	12.46	100.00

χ^2 二乗値 20.92 自由度 6
 p値 0.002 クラメールV 0.12

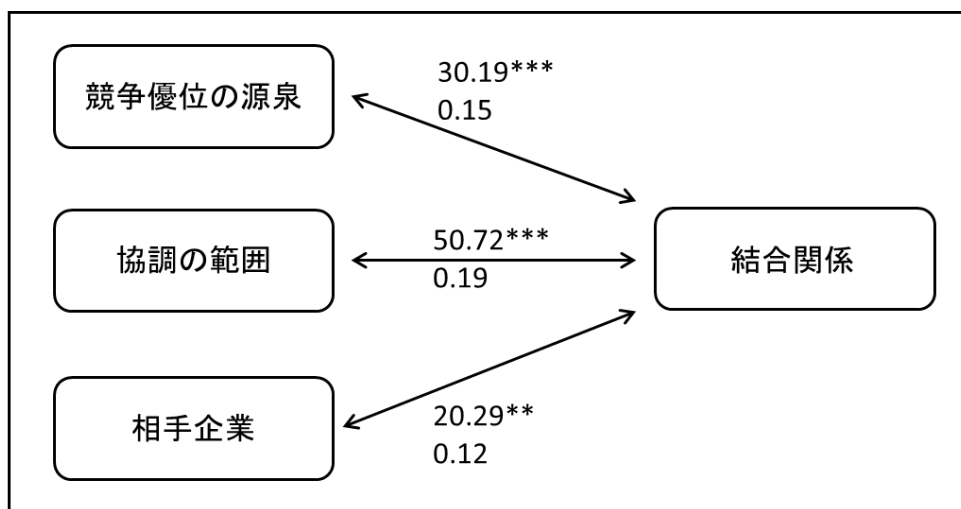
出所：表 7.4 を再掲

2.2 独立性の検定結果

独立性の検定結果とクラメールの V の数値をまとめた図が、図 8.1 である。結合関係と他の 3 要素である、競争優位の源泉、協調の範囲、相手企業との関係について、独立性の検定を行った。その結果、すべて要素の関係について、独立ではないとの結果であった (p 値が 0.001 以下、但し結合関係と相手企業のみ 0.01 以下)。すなわち、すべて要素の間で、相関関係が有ることが判明した。

要素間の相関関係の強さを見ると、結合関係と他の3要素である、競争優位の源泉、協調の範囲、相手企業、との関係では、それぞれのクラメールのVの値が0.15、0.19、0.12であった（それぞれの値は、表8.1、表8.2、表8.3を参照）。クラメールのVの相対的な比較では、結合関係は、協調の範囲との相関関係が最も強いことが示された。この結果は、仮説H3と整合的である。

図8.1 独立性の検定結果



p値 0.01以下** 0.001以下***

注：上段の数値は、 χ 二乗値と p 値による検定の結果。下段の数値は、クラメールの V の値を示す。

出所：筆者作成

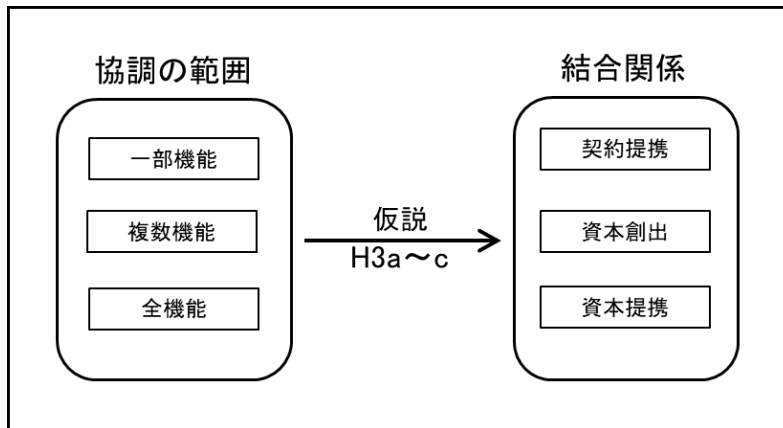
第3節 ロジット分析

3.1 分析方法

分析の方法は、第6章・第3節で行ったロジット分析と同じ手順とした。目的変数を結合関係で選択されたカテゴリー（例えば、結合関係という要素の「契約提携」カテゴリー）とし、説明変数を協調の範囲のカテゴリー（例えば、協調の範囲という要素の「一部機能」カテゴリー）とした。協調の範囲のカテゴリーが、結合関係のカテゴリー選択に影響を与えるのか、すなわち統計的に有意性（符号の+-・回帰係数・p値）を持つのかを、ロジット分析により検証した（図8.2参照）。また、分析の説明力を検証するために、同時に尤度比検定を行った。なお、統計処理のソフトウェアは「Stata SE 14」を使用

した。

図 8.2 ロジット分析



注：仮説 H3a~H3c については、次節 3.2 で後述する。

出所 筆者作成

3.2 仮説（結合関係）H3a~c の提示

(1) 仮説（結合関係）H3a の提示

仮説（協調の範囲）の結果から、一部機能と有意な関係にあるのは、源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉と垂直的の組合せの組合せ、源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉と垂直的の組合せと補完的の組合せの組合せであった。

源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉である、生産・業務の効率化による低コストの実現は、アウトソーシングなど資本投下を伴わない、契約提携によって実現される競争優位の源泉である。同じく源泉 A（自社・外部）に属する、販路を利用することで低コストまたは短期間で市場へ参入することは、不確実性が高い。取引コスト理論によれば、不確実性が高い場合は、資本投下による金銭的なリスクを避けるために、契約提携が選択される。よって、これらの源泉 A（自社・外部）に属する競争優位の源泉を目的とする場合、契約提携が選択される。

源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉である、補完的資源を利用したり獲得することにより実現するシナジーや、コア・コンピタンスの提供による顧客の獲得や囲い込み、学習の機会、資本投下を前提としない競争優位の源泉である。また、希少資源・見えざる資産の利用や獲得も、資本投下を前提としない競争優位の源泉である。源泉 C（自

社・内部) に属する競争優位の源泉は、自社の手段を用いることから、資本投下による金銭的なリスクを避けることが優先されると考えられる。すなわち、資本関係を伴わない契約提携が選択されることになる。ゆえに、これらの源泉 C (自社・内部) に属する競争優位の源泉を目的とする場合、契約提携が選択されることになる。

以上の議論から次の仮説が導出される。

H3a 一部機能による協調戦略は、契約提携のカテゴリー選択に対して、正の影響を与える。

(2) 仮説 (結合関係) H3b の提示

仮説 (協調の範囲) H2b の結果から、複数機能と有意な関係にあるのは、源泉 B (共通・外部) に属する競争優位の源泉と水平的 (競争無し) の組合せと、水平的 (競争有り) の組合せの組合せ、及び源泉 D (共通・内部) に属する競争優位の源泉と水平的 (競争有り) の組合せであった。

源泉 B (共通・外部) に属する競争優位の源泉である、大量生産によって低コストを実現することは、自社と相手企業双方の設備を統合するなど、新たな設備投資を伴う可能性が高い競争優位の源泉である。よって、資金の投入を伴うため、契約提携でなく資本を伴う資本提携や資本創出が選択されると考えられる。同じく源泉 B (共通・外部) に属する、共同販売による短期間での市場参入や、デファクト・スタンダードの形成は、相手企業へ機会主義的行動をしないというコミットメントを示すために、資本関係を伴う選択をする可能性の高い、競争優位の源泉である。

源泉 D (共通・内部) に属する競争優位の源泉を獲得するための、関係特殊投資、補完的資源や知識の共有は、機会主義的行動によるリスクが高い。よって、機会主義的行動を抑制するために、資本的關係を選択する可能性が高い。

ゆえに、これらの源泉 B (共通・外部) や源泉 D (共通・内部) に属する競争優位の源泉を目的とする場合は、資本を伴う資本提携や資本創出が選択されると考えられる。以上の議論から次の仮説が導出される。

H3b 複数機能による協調戦略は、資本提携や資本創出のカテゴリー選択に対して、正の影響を与える。

(3) 仮説（結合関係）H3c の提示

仮説（協調の範囲）H2b の結果から、全機能と有意な関係にあるのは、源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉と水平的（競争有り）の組合せである。源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉である、関係特殊資産への投資によるコスト削減は、取引コスト理論によれば、資本投下を伴うため資本契約や資本創出が選択されやすい競争優位の源泉である。同じく源泉 D（共通・内部）に属する、補完的資源の共有によるシナジー効果や、知識の共有によるイノベーションの推進は、相手企業へのコミットメントを示すために資本を伴う可能性が高い競争優位の源泉である。また源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉は、共通の手段を用いるため、相手企業へのコミットメントが必要となる。よって、資本を伴う資本提携や資本創出が選択される可能性が高い、競争優位の源泉になると思われる。ゆえに、これらの源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉を目的とする場合は、資本契約や資本創出が選択されると考えられる。以上の議論から、次の仮説が導出される。

H3c 全機能による協調戦略は、資本提携や資本創出のカテゴリー選択に対して、正の影響を与える。

3.3 仮説（結合関係）H3a～H3c の検証

仮説（結合関係）の検証を行うために、目的変数を、結合関係を示すカテゴリーの選択とし、説明変数を、協調の範囲を示すカテゴリーの選択とした。最尤法を用いたロジット分析を行った結果が表 8.4 である。各モデルの目的変数と説明変数は、以下の通りである。

目的変数

モデル (1) : 結合関係（契約提携）

モデル (2) : 結合関係（資本提携）

モデル (3) : 結合関係（資本創出）

モデル (4) : 結合関係（資本提携＋資本創出）

説明変数

モデル (1) からモデル (4) すべて : 協調の範囲（一部機能、複数機能、全機能）

但しモデル (4) は、資本関係の有無による違いを検証するために設定した。

表 8.4 仮説（結合関係） ロジット分析の結果

モデル番号		(1)	(2)	(3)	(4)
説明変数	目的変数	契約提携	資本提携	資本創出	資本提携 + 資本創出
一部機能	符号	+	-	-	-
	回帰係数	1.053***	-0.429**	-1.344***	-1.053***
	z値	6.02	-1.96	-5.79	-6.02
	対数尤度 χ^2 値	36.42***	3.76*	34.77***	36.42***
	疑似R ²	0.0440	0.0065	0.0636	0.0440
複数機能	符号	-	+	+	+
	回帰係数	-0.967***	1.340***	0.283	0.967***
	z値	-5.51	5.81	1.27	5.51
	対数尤度 χ^2 値	30.21***	34.47***	1.580	30.21***
	疑似R ²	0.0365	0.0631	0.0027	0.0365
全機能	符号	-	+	+	+
	回帰係数	-1.157**	1.358**	0.197	1.157**
	z値	-2.06	2.34	0.25	2.06
	対数尤度 χ^2 値	4.13**	4.71**	0.060	4.13**
	疑似R ²	0.0050	0.0081	0.0001	0.0050

有意水準 * :10% ** :5% *** :1%

出所 筆者作成

(1) 仮説（結合関係）H3a の検証

一部機能と結合関係において統計的に正に有意な数値を示した組合せは、モデル (1) の契約提携のみであった。よって、一部機能は、契約提携に対して正に影響することが判明した（符号+、回帰係数 1.053、1%水準で有意）。この結果は、仮説 H3a「一部機能による協調戦略は、契約提携のカテゴリ選択に対して正の影響を与える」と、整合的である。よって仮説 H3a は、支持された。

(2) 仮説（結合関係）H3b の検証

複数機能と結合関係において、統計的に正に有意な数値を示した組合せは、モデル (2) の資本提携及び、モデル (4) の資本提携及び資本創出の2つであった。よって、複数機能は、資本提携に対して正の影響を与えることが判明した（符号+、回帰係数 1.340、1%水準で有意）。また複数機能は、資本提携及び資本創出に対して、正の影響を与えることが判明した（符号+、回帰係数 0.967、1%水準で有意）。しかしながら、モデル (3) の結果から、複数機能は、資本創出に対して正に影響するものの統計的な有意性

はない結果となった（符号+、回帰係数 0.283、有意性無し）。この結果は、資本創出のみの場合を除き、仮説 H3b「複数機能による協調戦略は、資本提携や資本創出に対して正に影響を与える」と概ね整合的である。よって仮説 H3b の一部は、支持された。

(3) 仮説（結合関係）H3c の検証

全機能と結合関係において統計的に正に有意な数値を示した組合せは、モデル（2）の資本提携及び、モデル（4）の資本提携及び資本創出の2つであった。よって、全機能は、資本提携に対して正の影響を与えることが判明した（符号+、回帰係数 1.358、5%水準で有意）。また全機能は、資本提携及び資本創出に対して正に影響を与えることが判明した（符号+、回帰係数 1.157、5%水準で有意）。しかしながら、モデル（3）の結果から、全機能は、複数機能と同様に資本創出に対して正の影響を与えるが、統計的な有意性はないという結果になった（符号+、回帰係数 0.197、有意性無し）。

これらの結果は、資本創出のみの場合を除き、仮説 H3c「全機能による協調戦略は、資本提携や資本創出のカテゴリー選択に対して正の影響を与える」と概ね整合的である。よって仮説 H3c の一部は、支持された。

第4節 考察と結論

4.1 仮説（結合関係）H3a～c の考察

本節では、仮説として設定した「理論的な組合せ」と分析の結果である「実務上の組合せ」の違い及び、違いが発生した理由について考察していく。

協調の範囲と結合関係の組合せにおいて、理論的な組合せと実務上の組合せの相違点について述べ、考察を加える。

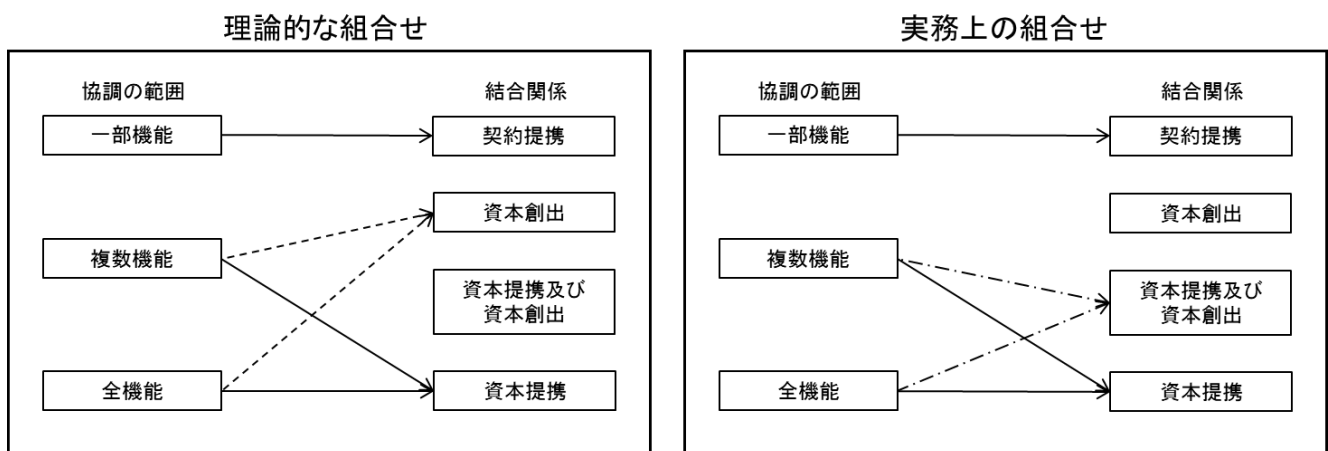
- ① 一部機能と結合関係においては、理論的な組合せと実務上の組合せ、共に契約提携と正に有意であり、両者に違いはなかった。実務上の行動は、理論的に整合性があることを示す結果となった。
- ② 複数機能と結合関係においては、理論的な組合せでは、資本創出や資本提携に対して正に影響する。しかし、実務上の組合せでは、資本提携に対してのみ正に有意となり、資本創出に対しては有意でない結果となった。但し資本提携と資本創出をまとめた資本関係に対しては、正に有意となった。

③ 全機能と結合関係においては、理論的な組合せでは、資本創出や資本提携に対して正に影響する。しかし、実務上の組合せでは、複数機能と同様に資本提携に対してのみ正に有意となり、資本創出に対しては有意でない結果となった。但し資本提携と資本創出をまとめた資本関係に対しては、正に有意となった。

資本創出と資本提携は、共に資本参加である。しかしながら、ジョイント・ベンチャーなどの資本創出は、相手企業に対して間接的な資本参加であり、資本参入などの資本提携は、相手企業に対して直接的な資本参加である。すなわち両者には、同じ資本参加であっても間接的か直接的かの違いが存在する。複数機能と全機能が共に同じ結果となったのは、協調の範囲すなわち協調する範囲の大きさは、資本関係に対して正の影響を与えるが、間接的か直接的かの選択には影響を与えていないことを示す。この間接的か直接的かの選択には、協調の範囲の大きさではなく、別の要因が影響している可能性があることが示唆される。

図 8.3 は、協調の範囲と結合関係の有意な組合せを表した図である。図 8.3 左図の理論的な組合せの点線は、理論的な組合せにはあったが、実務上では存在しない組合せを示す。右図の実務上の組合せの一点鎖線は、理論的な組合せには無かったが、実務上には存在する組合せを示している。

図 8.3 協調の範囲と結合関係の組合せ



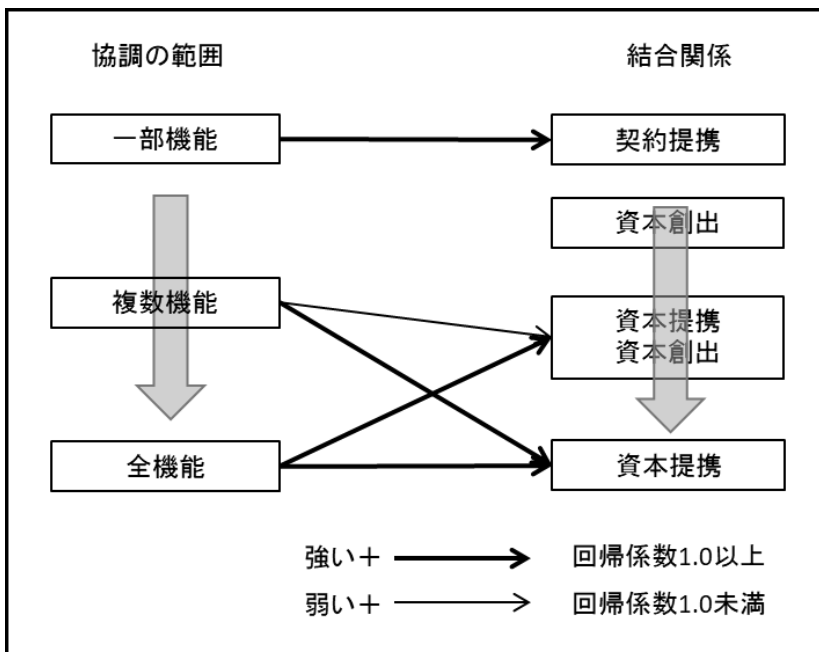
出所 筆者作成

実務上の組合せにおいて、協調の範囲と結合関係の関係を考察した結果は、次のとおりである。

- ① 一部機能は、契約提携に正の影響を与える。
- ② 複数機能は、資本提携及び資本関係（資本提携＋資本創出）に対し正の影響を与える。
- ③ 全機能は、資本提携及び資本関係（資本提携＋資本創出）に対し正の影響を与える。

ここで、資本関係（資本提携＋資本創出）に対して正の影響を与える度合いを比較すると、複数機能よりも全機能の回帰係数が高いことがわかる。すなわち、複数機能よりも全機能の方が強い影響を与えることが判明した（図 8.4 参照）。よって、一部機能から複数機能そして全機能へと協調する範囲が拡大するのに伴い、結合関係は、契約提携から資本を伴う関係（資本提携や資本創出）へと移行することが判明した。

図 8.4 協調の範囲と結合関係



出所：筆者作成

4.2 結論

第2節で、「結合関係」と「競争優位の源泉」、「相手企業」、「協調の範囲」の相関関係について、独立性の検定を行った。その結果、相対的にみた場合、結合関係は、協調の範囲との相関関係が最も強いことが示された。

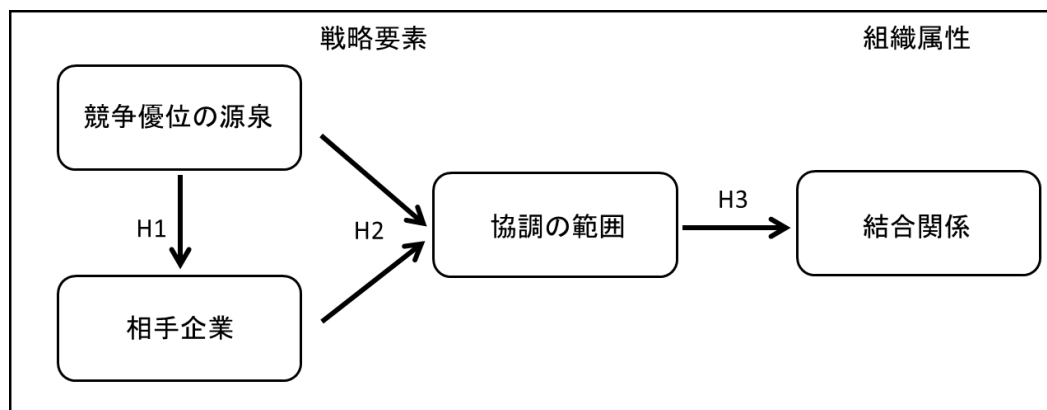
続く第3節では、目的変数を、結合関係で選択されたカテゴリーとし、説明変数を、協調の範囲のカテゴリーとした、ロジット分析を行った。その結果、協調の範囲のカテゴリーが、ある特定の結合関係のカテゴリー選択に影響を与えることが実証された。これらの結果は、共に仮説 H3 を支持する結果となった。

よって、仮説 H1 の結論「協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」の属性が、「相手企業」の選択を決める」及び、仮説 H2 の結論「協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」と「相手企業」が、「協調の範囲」の選択を決める」を踏まえ、仮説 H3 「協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」と「相手企業」により選択された「協調の範囲」が、「結合関係」の選択を決める」ことが実証された。またこの結果は、H1 から H3 を統合した「仮説モデル」を、支持する結果となった。

第5節 仮説モデルの検証

本節では、これまでの第6章から第8章（本章）まで研究成果を踏まえて、第4章で提示した「仮説モデル」の検証を行う。仮説モデル（図 8.5 参照）は、第6章から第8章（本章）で検証してきた仮説 H1～H3 を統合したモデルである。そこで、仮説モデルを、全体構造から検証し、仮説モデルの堅牢性を確認する。

図 8.5 仮説モデル



出所：図 4.3 再掲

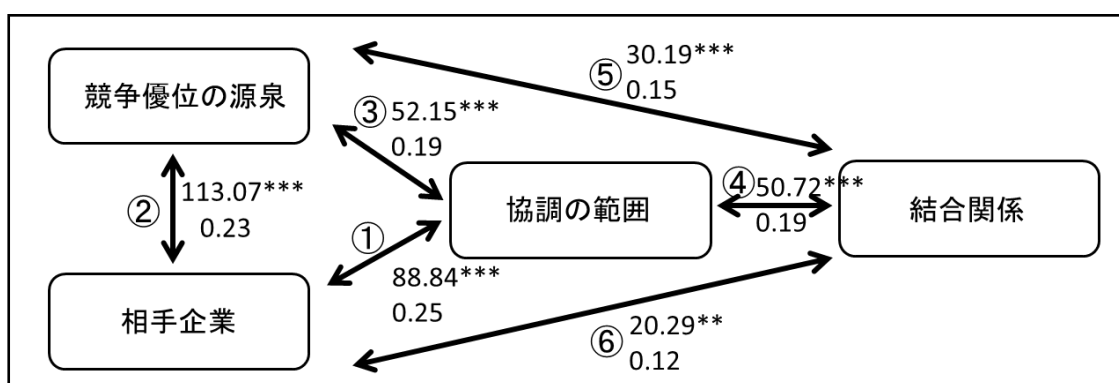
5.1 独立性の分析

第6章から本章にかけて行ってきた「競争優位の源泉」、「相手企業」、「協調の範囲」、「結合関係」、すべての要素間の独立性の検定結果及び、連関係数であるクラメールのVの値を図式化したものが、図8.6である。

はじめに、独立性の検定の結果は、2要素すべての関係は、独立ではない、すなわち相関関係があることが示している（p値は、相手企業と結合関係のみ0.002、その他の要素間は、すべて0.001以下）。

次に、クラメールのVの値を比較していく。クラメールのVの値の高い、すなわち、相関関係が強い順に並べると、①相手企業と協調の範囲、②競争優位の源泉と相手企業、③競争優位の源泉と協調の範囲、④協調の範囲と結合関係、⑤競争優位の源泉と結合関係、⑥相手企業と結合関係の順となる（それぞれのクラメールのVの値は、0.25、0.23、0.19、0.19、0.15、0.12である。但し③と④は同値である）。

図8.6 要素間の検証結果



p値 0.01以下** 0.001以下***

注： χ 二乗値（上段）及びクラメールのV（下段）。矢印の番号は、クラメールのVの値の大きさによる、相関関係の強さの順番を示す。

出所 筆者作成

仮説モデルは、仮説 H1、H2、H3 が示す4つの関係である、①相手企業と協調の範囲、②競争優位の源泉と相手企業、③競争優位の源泉と協調の範囲、④協調の範囲と結合関係で構成される。これの4つの関係は、クラメールのVの値の相対的な比較から判断すると、相関関係が強い上位4つである。この結果は、2要素のみの構成でみた場合、仮

説モデルが、2 要素間の強い相関関係で、構成されていることを示している。

5.2 全体構造の検証（対数線形・加法モデル）

全体構造を分析する為には、2 要素の関係だけでなく、3 要素の関係、4 要素の関係が全体構造に与える影響について分析しなければならない。そこで、4 要素の全体構造の関係を分析するため、多元分割表を作成し、対数線形モデルによる分析を行った。

多元分割表は、競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係の各要素で選択されたカテゴリーの組合せの事例数がいくつあったかを示す表である。すべての組合せは、全部で 144 通り（ $4 \times 4 \times 3 \times 3$ ）であり、うち観測された組合せは 89 通りであった。表 8.5 は、観測数の上位 45 位までの一覧表である。

表 8.5 多元分割表の一部 (第 5 章・表 5.5 の一部)

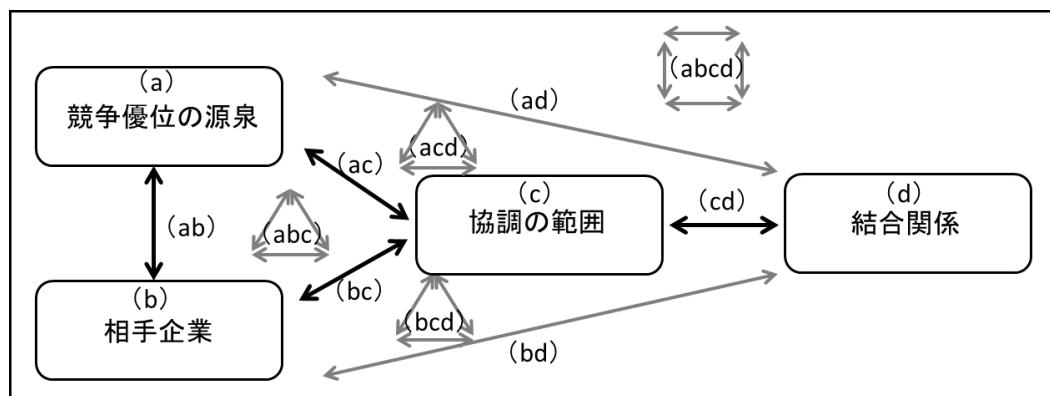
No.	競争優位の源泉	相手企業	協調の範囲	結合関係	事例数	比率
1	源泉C(自社・内部)	補完的	一部機能	契約提携	121	17.1%
2	源泉D(共通・内部)	補完的	一部機能	契約提携	65	9.2%
3	源泉A(自社・外部)	補完的	一部機能	契約提携	29	4.1%
4	源泉D(共通・内部)	補完的	複数機能	契約提携	29	4.1%
5	源泉C(自社・内部)	垂直的	一部機能	契約提携	26	3.7%
6	源泉D(共通・内部)	水平的(競争無し)	一部機能	契約提携	24	3.4%
7	源泉C(自社・内部)	補完的	複数機能	契約提携	22	3.1%
8	源泉A(自社・外部)	垂直的	一部機能	契約提携	19	2.7%
9	源泉A(自社・外部)	水平的(競争無し)	一部機能	契約提携	19	2.7%
10	源泉C(自社・内部)	補完的	一部機能	資本提携	18	2.5%
11	源泉D(共通・内部)	水平的(競争無し)	複数機能	契約提携	17	2.4%
12	源泉C(自社・内部)	水平的(競争無し)	一部機能	契約提携	14	2.0%
13	源泉D(共通・内部)	補完的	一部機能	資本提携	14	2.0%
14	源泉B(共通・外部)	水平的(競争無し)	一部機能	契約提携	13	1.8%
15	源泉D(共通・内部)	水平的(競争有り)	複数機能	契約提携	13	1.8%
16	源泉B(共通・外部)	補完的	一部機能	契約提携	12	1.7%
17	源泉D(共通・内部)	補完的	複数機能	資本創出	12	1.7%
18	源泉D(共通・内部)	水平的(競争有り)	複数機能	資本提携	11	1.6%
19	源泉B(共通・外部)	水平的(競争有り)	複数機能	契約提携	9	1.3%
20	源泉B(共通・外部)	補完的	複数機能	契約提携	9	1.3%
21	源泉D(共通・内部)	補完的	一部機能	資本創出	9	1.3%
22	源泉B(共通・外部)	垂直的	一部機能	契約提携	8	1.1%
23	源泉A(自社・外部)	補完的	複数機能	契約提携	7	1.0%
24	源泉B(共通・外部)	水平的(競争有り)	一部機能	契約提携	7	1.0%
25	源泉B(共通・外部)	水平的(競争無し)	複数機能	資本創出	7	1.0%
26	源泉D(共通・内部)	水平的(競争有り)	一部機能	契約提携	7	1.0%
27	源泉B(共通・外部)	水平的(競争無し)	複数機能	契約提携	6	0.8%
28	源泉C(自社・内部)	水平的(競争有り)	一部機能	契約提携	6	0.8%
29	源泉C(自社・内部)	水平的(競争無し)	複数機能	契約提携	6	0.8%
30	源泉C(自社・内部)	補完的	複数機能	資本創出	6	0.8%
31	源泉A(自社・外部)	水平的(競争無し)	複数機能	契約提携	5	0.7%
32	源泉B(共通・外部)	補完的	複数機能	資本創出	5	0.7%
33	源泉C(自社・内部)	垂直的	一部機能	資本提携	5	0.7%
34	源泉C(自社・内部)	垂直的	複数機能	契約提携	5	0.7%
35	源泉D(共通・内部)	水平的(競争有り)	複数機能	資本創出	5	0.7%
36	源泉D(共通・内部)	水平的(競争無し)	複数機能	資本創出	5	0.7%
37	源泉D(共通・内部)	水平的(競争無し)	複数機能	資本提携	5	0.7%
38	源泉B(共通・外部)	水平的(競争無し)	一部機能	資本創出	4	0.6%
39	源泉C(自社・内部)	垂直的	複数機能	資本創出	4	0.6%
40	源泉C(自社・内部)	水平的(競争有り)	複数機能	契約提携	4	0.6%
41	源泉C(自社・内部)	水平的(競争無し)	一部機能	資本提携	4	0.6%
42	源泉C(自社・内部)	補完的	一部機能	資本創出	4	0.6%
43	源泉D(共通・内部)	水平的(競争無し)	一部機能	資本創出	4	0.6%
44	源泉D(共通・内部)	補完的	複数機能	資本提携	4	0.6%
45	源泉A(自社・外部)	水平的(競争無し)	複数機能	資本創出	3	0.4%

出所：第 5 章・表 5.5 の一部再掲

4要素の組合せによる多元分割表の各カテゴリーの組合せ、この組合せの期待頻度値（厳密にはその対数）を数理モデルで表していく。表 8.5 で示された事例数（観測値）を目的変数（アウトカム）とし、対数線形モデルで推計された期待頻度値を比較することで各モデルの説明力を検証していく。

ここで必要とされる競争優位の源泉= a 、相手企業= b 、協調の範囲= c 、結合関係= d とし、各要素の主効果を (a) 、 (b) 、 (c) 、 (d) 、2要素の一次交互作用項を (ab) 、 (ac) 、 (ad) 、 (bc) 、 (bd) 、 (cd) 、3要素の二次交互作用項を (abc) 、 (abd) 、 (bcd) 、4要素の三次交互作用項を $(abcd)$ とおく。次に i = 「 a で選択されるカテゴリー（源泉 A、源泉 B、源泉 C、源泉 D）」、 j = 「 b で選択されるカテゴリー」、 k = 「 c で選択されるカテゴリー」、 l = 「 d で選択されるカテゴリー」とし、そのセルの期待頻度値の対数の合計を $\ln \mu_{ijkl}$ とすると、各モデルの期待頻度値は、以下の図・数式で表すことができる（図 8.7 参照）。

図 8.7 主効果及び交互作用項



出所：筆者作成

例えばモデル 01（独立モデル）すなわち主効果のみのモデルは、次の数式となる。

$$\ln \mu_{ijkl} = \lambda + \lambda_i^a + \lambda_j^b + \lambda_k^c + \lambda_l^d$$

λ は定数項を表し、 λ_i^a は a 要素において i が選択された場合の期待頻度値の対数を表す。

同様にすべての交互作用項を含むモデル 10（飽和モデル）は、次の数式で表すことができる。

$$\ln \mu_{ijkl} = \lambda + \lambda_i^a + \lambda_j^b + \lambda_k^c + \lambda_l^d + \lambda_{ij}^{ab} + \lambda_{ik}^{ac} + \lambda_{il}^{ad} + \lambda_{jk}^{bc} + \lambda_{jl}^{bd} + \lambda_{kl}^{cd} + \lambda_{ijk}^{abc} + \lambda_{ijl}^{abd} + \lambda_{jkl}^{bcd} + \lambda_{ijkl}^{abcd}$$

モデル 01 (独立モデル) に低次から順に交互作用項を追加したモデル、すなわち加法モデル (独立モデルと飽和モデルの中間モデル) は、次の数式で表すことができる。例えば、主効果に一次交互作用項を (ab) を追加したモデル 02 は、以下の数式で表すことができる。

$$\ln \mu_{ijkl} = \lambda + \lambda_i^a + \lambda_j^b + \lambda_k^c + \lambda_l^d + \lambda_{ij}^{ab}$$

仮説モデルは、独立モデル 01 に交互作用項 (ab)、(bc)、(ac)、(cd) を加えたモデルである。よって仮説モデルは、次の数式で表すことができる。

$$\ln \mu_{ijkl} = \lambda + \lambda_i^a + \lambda_j^b + \lambda_k^c + \lambda_l^d + \lambda_{ij}^{ab} + \lambda_{jk}^{bc} + \lambda_{ik}^{ac} + \lambda_{kl}^{cd}$$

検証方法は、モデル 02 から順に低次の交互作用項を追加していき、交互作用項を追加する前のモデルとの尤度比 χ 二乗値の差 (p 値) を確認しながら、最適モデルを見つけ出す方法とした。すなわち「モデル n-1 = モデル n であり差がない」という帰無仮説が有意に棄却されるかを検証していき、モデル間の説明力の差が無くなるモデルを見つけ出す方法で検証した。検証の結果は、表 8.6 で示した通りである。

モデル 01 (独立モデル) から、低次の交互作用項を順に追加⁽⁶⁵⁾した結果、モデル 05 (仮説モデル) とモデル 04 の間までは、尤度比 χ 二乗の p 値が 0.1% 以下の水準で有意となった (p 値のグレーセル)。この結果は、モデル 01 (独立モデル) からモデル 05 (仮説モデル) まで、説明力の差が無いという帰無仮説を棄却する。すなわち 2 つのモデルには、説明力の差があることを示す。しかしモデル 06 以降ではモデル 05 (仮説モデル) との間で尤度比 χ 二乗の p 値が有意でなくなり、帰無仮説を棄却できない。この結果は、2 つのモデルの間に説明力の差があるとは言えないことを意味する。従ってモデル 05 (仮説モデル) 以降は、新たな交互作用項を追加しても、説明力は変わらないモデルであることが検証さ

⁽⁶⁵⁾ 交互作用項を追加する順番は、モデル 5 までは仮説 H1 から仮説 H3 を導出した順に行った。モデル 6 以降は、クラメールの V の値が低い交互作用項から追加した。

れた。またモデル 10（飽和モデル）とモデル 05（仮説モデル）の比較においても同様の結果が得られた。この結果は、モデル 05（仮説モデル）がすべての交互作用項を含むモデル 10（飽和モデル）と同等の説明力を持つことを示している。

モデル 05 からモデル 09 まで同じ説明力を持つならば、節約の原則からパラメータ数（今回の検証では、交互作用項の数）が最も少ないモデルが最適モデルとなる。最適モデルは、情報量規準を最小とするモデルを選択することで得られる（小西・北川，2004）ことから、モデル 05 からモデル 09 までの赤池情報量規準（AIC）の値を比較すると、モデル 05（仮説モデル）の値（AIC=4.65）が最も低い値であり最適モデルとなった。従ってモデル 05（仮説モデル）がモデル 10（飽和モデル）と同等の説明力を持ち、かつ最も節約的なモデルである最適モデルとなった。この結果からモデル 05（仮説モデル）の妥当性（＝最も少ない変数で最も正確に実態を推定できる）は、検証されたと結論づける。

表 8.6 4 要素の全体構造の検証結果（加法モデル）

	独立モデル	加法モデル				加法モデル				飽和モデル
	モデル01	モデル02	モデル03	モデル04	モデル05	モデル06	モデル07	モデル08	モデル09	モデル10
観測値と期待値の乖離										
対数尤度	-300.55	-241.34	-210.68	-196.14	-173.04	-168.11	-167.75	-163.08	-157.42	-144.47
尤度比 χ^2 二乗値	312.15	193.73	132.41	103.33	57.14	47.27	46.57	37.21	25.89	0.00
ピアソン χ^2 二乗値	376.79	245.03	150.28	111.29	64.66	49.64	50.94	38.64	25.90	0.00
AIC	7.00	5.87	5.30	5.08	4.65	4.68	4.67	4.70	4.77	5.25
モデルの差の検定		モデル01との差	モデル02との差	モデル03との差	モデル04との差	モデル05との差	モデル05との差	モデル05との差	モデル05との差	モデル05との差
尤度比 χ^2 二乗値		118.41	61.32	29.09	46.19	9.87	10.57	19.93	31.25	57.14
自由度		9	5	5	4	6	6	12	21	55
p値		0.001以下	0.001以下	0.001以下	0.001以下	0.1302	0.1025	0.0684	0.0696	0.3956
備考	主効果のみ	一次交互作用項 (ab)追加	一次交互作用項 (ab)・(bc)追加	一次交互作用項 (ab)・(bc)・(ac)追加	一次交互作用項 (ab)・(bc)・(ac)・(cd)追加	一次交互作用項 (ab)・(bc)・(ac)・(cd)・(ad)追加	一次交互作用項 (ab)・(bc)・(ac)・(cd)・(bd)追加	一次交互作用項 (ab)・(bc)・(ac)・(cd)・(bd)・(ad)すべて追加	二次交互作用項 (abc)追加	三次交互作用項 すべて

出所 筆者作成

5.3 全体構造の検証（対数線形・不飽和モデル）

同時に不飽和モデルによる検証も行った。不飽和モデルとは、加法モデルとは逆に、飽和モデルから交互作用項を高次から減らしていき⁶⁶⁾、飽和モデルとの差を確認（尤度比 χ^2

⁶⁶⁾ 交互作用項を減らす順番は、クラメールの V の値が低い交互作用項から順に行った。2 次交差項の場合は、クラメールの V の総和の値が少ない交互作用項から行った。交互作用項の全体に与

二乗の p 値) しながら、最適モデルを見つけ出す方法である。その結果を表 8.7 に記す。

仮説モデルであるモデル 7 を検証するため、モデル 5 からモデル 6 へは、一次交互作用項 λ_{ij}^{bd} を減らし、さらにモデル 6 からモデル 7 へは、一次交互作用項 λ_{ij}^{ad} を減らす (このモデル 7 が仮説モデルとなる)。モデル 8 以降は、一次交互作用項をさらに減らし、飽和モデルとの説明力の差異を確認していく。

飽和モデル (モデル 1) から、高次の交互作用項を順に削除した結果は次のとおりであった。モデル 7 (仮説モデル) とモデル 8 の間で、モデル 1 (飽和モデル) との尤度比 χ^2 二乗の p 値 = 0.0389 となり 5% の水準で有意となった (p 値の行、グレーのセル)。

この結果は、モデル 7 まではモデル 1 (飽和モデル) との説明力に差があるとは言えない。すなわち 2 つのモデルに差はない。しかしモデル 8 以降ではモデル 1 (飽和モデル) との説明力の差があることを意味する。従ってモデル 7 までが飽和モデルと同じ説明力を持つモデルであることが検証された。

モデル 2 からモデル 7 まで、モデル 1 (飽和モデル) と同じ説明力を持つならば、節約の原則からパラメータ数の少ないモデルを選択することが求められる。前述のとおり、情報量規準を最小とするモデルを選択することで、最良のモデルが得られるからである (小西・北川, 2004)。

そこで、モデルの説明力の高さを示す基準となる赤池情報量規準 (AIC) を比較すると、モデル 7 (仮説モデル) の値 (= 4.65) が一番低く、仮説モデルが飽和モデルと同等の説明力を持ち、最も節約的なモデルとなった。この方法による検証結果も、加法モデルと同様、仮説モデルが、飽和モデルと同等の説明力を持ち、最も節約的なモデルである結果となった。従って、仮説モデルの妥当性は検証されたと結論づける。

但し、仮説モデルは、因果関係である仮説 H1~H3 を統合したモデルである。しかしながら、対数線形の飽和モデルと不飽和モデルによる検証は、全体構造の相関関係を分析したに過ぎない。ゆえに、仮説モデルの因果関係についての堅牢性を検証できていない訳ではないことに、注意を要する。

える影響が、低いと考えられるからである。

表 8.7 4 要素の全体構造の検証結果（不飽和モデル）

	飽和モデル	不飽和モデル										独立モデル
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7	モデル8	モデル9	モデル10	モデル11	
観測値と期待値の乖離												
対数尤度	-144.47	-148.76	-152.77	-157.42	-163.08	-168.11	-173.04	-184.97	-196.14	-188.85	-210.68	-300.55
尤度比 χ^2 二乗値	0.00	8.57	16.59	25.89	37.21	47.27	57.14	80.99	103.33	88.75	132.41	312.15
ピアソン χ^2 二乗値	0.00	8.39	16.73	25.90	38.64	49.64	64.66	88.71	111.29	102.52	150.28	376.79
AIC	5.25	5.05	5.01	4.77	4.70	4.68	4.65	4.81	5.08	4.92	5.30	7.00
飽和モデルとの差の検定												
尤度比 χ^2 二乗値		8.57	16.59	25.89	37.21	47.27	57.14	80.99	103.33	88.75	132.41	312.15
自由度		13	19	34	43	49	55	60	59	59	64	78
p値		0.8046	0.6179	0.8394	0.7199	0.5436	0.3956	0.0369	0.001以下	0.0074	0.001以下	0.001以下
備考	三次交互作用項	二次交互作用項	二次交互作用項	二次交互作用項	一次交互作用項	一次交互作用項	一次交互作用項	一次交互作用項	一次交互作用項	一次交互作用項	一次交互作用項	主効果のみ
	すべて	すべて	(bcd)を除く	(bcd)・(abd)を除く	すべて	(bd)を除く	(bd)・(ad)を除く	(bd)・(ad)・(ac)を除く	(bd)・(ad)・(cd)を除く	(bd)・(ad)・(bc)を除く	(bd)・(ad)・(cd)・(ac)を除く	

出所：筆者作成

5.4 仮説モデルの考察

協調戦略を策定するための手順を示す定型化されたモデルを提示することについて、そのモデルの構築と堅牢性を検証した結果は、以下の通りである。

仮説モデルは、3つの仮説を統合することで設定したモデルである。

- H1：協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」の属性が、「相手企業」の選択を決める。
- H2：協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」と「相手企業」が、「協調の範囲」の選択を決める。
- H3：協調戦略においては、必要とされる「競争優位の源泉」と「相手企業」により選択された「協調の範囲」が、「結合関係」の選択を決める。

これら3つの仮説は、第6章～第8章にかけてそれぞれ検証され、支持された。また本第5節では、4要素で構成される全体構造の関係性を、対数線形モデルにより検証し、分析の結果から、仮説モデル（図8.5）は、最も少ない変数で最も正確に実態を推定できるモデルであることが導かれた。

これらの検証結果をまとめると、仮説モデルから得られる含意は、次の通りとなる。協調戦略を策定する際には、4要素すべての関係性を一度に考察していくことは非合理的で

あり、一定の手順で策定することが望ましい。その手順とは、以下のとおりである。

- ① 必要と認識した競争優位の源泉を決め、誰（相手企業）と協調すべきかを定める。
- ② 競争優位の源泉と相手企業を決め、どの領域（協調の範囲）で協調すべきかを定める。
- ③ 協調の範囲を決め、どのような組織属性（結合関係）にすべきかを定める。

協調戦略を策定する上で、必要とされる競争優位の源泉と結合関係の関係性や、相手企業と結合関係の関係性を考察すること。また同時に3要素の関係性（例えば、競争優位の源泉と協調の範囲と結合関係）や、4要素すべての関係性を同時に考察すること、協調戦略を策定する際に、これらの議論は無意味とは言えないが、非合理的でありあまり重視する必要が無いことを意味する。

以上の考察から、仮説モデルは、企業が協調戦略を策定する上で重要な手順を示すモデルである。また節約の原理に基づいて、判断すべき内容を合理的に行うことができるモデルである。よって、戦略策定モデルは、企業が実務上で協調戦略を策定する際の指針を示す有用なモデルであると結論づける。

一方で仮説モデルには、限界も存在する。仮説モデルの限界として、次の3点が挙げられる。

- ① 仮説モデルは、計画的な戦略策定を前提としており、創発的な戦略策定を、排除していること。
- ② 仮説モデルは、因果関係を前提とする仮説モデルであるが、第5節で行った堅牢性の検証方法は、相関関係による分析である。ゆえに、因果関係の堅牢性については、検証できていないこと。
- ③ 仮説モデルは、必要とされる競争優位の源泉の獲得や創造という戦略目的を、実際に達成できたかどうかについては、検証できていないこと。以上の3点である。

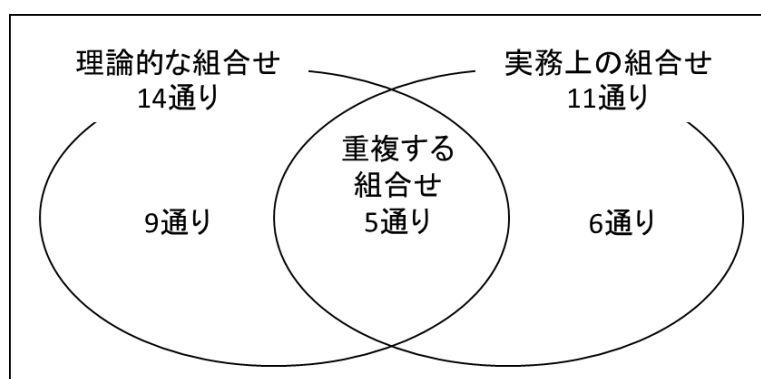
第6節 4要素の組合せの考察

本節では、第6章～第8章（本章）のカテゴリーレベルの分析から得られた、「競争優位の源泉」、「相手企業」、「協調の範囲」、「結合関係」のカテゴリーの組合せを整理し、戦略理論で説明可能な「理論的な組合せ」と、日本企業が実際に実行している「実務上の組合せ」の違いについて分析する。

4要素の理論的な組合せ及び実務上で有意となった組合せは、全部で20通りであった。その内訳は、理論的な組合せは14通りあり、実務上で有意となった組合せは11通りあった。

(1)重複している理論的かつ実務上で有意となった組合せは、5通り(25%)、(2)理論的な組合せではあるが、実務上ではない組合せは、9通り(45%)、(3)理論的な組合せではないが、実務上では有意となった組合せは、6通り(30%)であった(図8.8参照)。

図8.8 理論的な組合せと実務上の組合せの件数



出所 筆者作成

- (1) 重複する理論的かつ実務上で有意となった組合せは、以下の5通りであった。
- ① 源泉A(自社・外部)に属する競争優位の源泉と、垂直的、一部機能、契約提携の組合せ。
 - ② 源泉C(自社・内部)に属する競争優位の源泉と、垂直的、一部機能、契約提携の組合せ。
 - ③ 源泉C(自社・内部)に属する競争優位の源泉と、補完的、一部機能、契約提携の組合せ。
 - ④ 源泉D(共通・内部)に属する競争優位の源泉と、水平的(競争有り)、複数機能、資本提携の組合せ。
 - ⑤ 源泉D(共通・内部)に属する競争優位の源泉と、水平的(競争有り)全機能、資本提携の組合せ。

これらは、理論的に説明可能な協調的な企業行動が、実際に行われている組合せと言

える。しかし、その件数は全体の4分の1と、決して多いとはいえない。

(2) 理論的な組合せではあるが、実務上では有意でない組合せは、以下の9通りであった。

- ① 源泉A（自社・外部）に属する競争優位の源泉と、水平的（競争無し）、一部機能、契約提携の組合せ。
- ② 源泉B（共通・外部）に属する競争優位の源泉と、水平的（競争無し）、一部機能、契約提携の組合せ。
- ③ 源泉B（共通・外部）に属する競争優位の源泉と、水平的（競争有り）、一部機能、契約提携の組合せ。
- ④ 源泉C（自社・内部）に属する競争優位の源泉と、垂直的、複数機能、資本創出の組合せ。
- ⑤ 源泉C（自社・内部）に属する競争優位の源泉と、垂直的、複数機能、資本提携の組合せ。
- ⑥ 源泉C（自社・内部）に属する競争優位の源泉と、補完的、複数機能、資本創出の組合せ。
- ⑦ 源泉C（自社・内部）に属する競争優位の源泉と、補完的、複数機能、資本提携の組合せ。
- ⑧ 源泉D（共通・内部）に属する競争優位の源泉と、水平的（競争有り）、複数機能、資本創出の組合せ。
- ⑨ 源泉D（共通・内部）に属する競争優位の源泉と、水平的（競争有り）、全機能、資本創出の組合せ。

実務上で有意となった組合せの判断は、組合せの発生確率が統計的に有意であったことである。すなわち、これら9通りの組合せは、発生確率で判断した場合に統計的に有意ではないことを示すだけであり、実務上で行われてないことを意味する訳ではない。そこで、実際に発生した件数をみると、①は、源泉A（自社・外部）全体の発生件数97件のうち、30件（30.9%）発生している。また②から⑨の組合せにおいても、それぞれ13件、7件、4件、1件、6件、3件、5件、2件、発生している。ゆえに、これら9通りの組合せは、理論的な組合せ自体を否定するものではない。この結果は、過去の研究成果か

ら理論的に説明可能とされてきた協調的な企業行動が、ビジネス環境の変化に伴い、変化している可能性を示唆するものと考えられる。

(3) 理論的な組合せではないが、実務上では有意となった組合せは、以下の6つであった。

- ① 源泉 B (共通・外部) に属する競争優位の源泉と、水平的 (競争無し)、複数機能、資本提携の組合せ。
- ② 源泉 B (共通・外部) に属する競争優位の源泉と、水平的 (競争無し)、複数機能、資本提携及び資本創出の組合せ。
- ③ 源泉 B (共通・外部) に属する競争優位の源泉と、水平的 (競争有り)、複数機能、資本提携の組合せ。
- ④ 源泉 B (共通・外部) に属する競争優位の源泉と、水平的 (競争有り)、複数機能、資本提携及び資本創出の組合せ。
- ⑤ 源泉 D (共通・内部) に属する競争優位の源泉と、水平的 (競争有り)、複数機能、資本創出及び資本提携の組合せ。
- ⑥ 源泉 D (共通・内部) に属する競争優位の源泉と、水平的 (競争有り)、全機能、資本創出及び資本提携の組合せ。

これら6つの組合せは、理論的な説明がなされていないだけであり、組合せ自体が否定されるものではない。本研究では取り上げていない他の理論により説明できる可能性もある。よって、これらの組合せは今後の研究の課題となると考えられる。特に源泉 B (共通・外部) と源泉 D (共通・内部) において、理論的な組合せではないが実務上で有意となった組合せが存在した。この事実は、協調戦略において共通の手段を用いる場合に説明可能な理論が他にあることを示唆する。

表 8.8 は、競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係、4要素の理論的な組合せと実務上の組合せの一覧である。重複する組合せが4分の1を占めるものの、理論的な組合せと実務上の組合せには違いがあることが判明した。

表 8.8 4 要素の理論的な組合せと実務上の組合せ

競争優位の源泉	相手企業	協調の範囲	結合関係
源泉A	垂直的	一部機能	契約提携
	水平的(競争無し)	一部機能	契約提携
源泉B	水平的(競争無し)	一部機能	契約提携
	水平的(競争無し)	複数機能	資本提携
			資本提携及び資本創出
	水平的(競争有り)	一部機能	契約提携
水平的(競争有り)	複数機能	資本提携	
		資本提携及び資本創出	
源泉C	垂直的	一部機能	契約提携
	垂直的	複数機能	資本創出
			資本提携
	補完的	一部機能	契約提携
補完的	複数機能	資本創出	
		資本提携	
源泉D	水平的(競争有り)	複数機能	資本提携
	水平的(競争有り)	複数機能	資本創出
	水平的(競争有り)	複数機能	資本提携及び資本創出
	水平的(競争有り)	全機能	資本提携
	水平的(競争有り)	全機能	資本創出
	水平的(競争有り)	全機能	資本提携及び資本創出
	理論的に導出されかつ実務上で有意となった組合せ		
	理論的に導出されたが、実務上では有意でない組合せ		
	理論的に導出されなかったが、実務上では有意となった組合せ		

出所 筆者作成

第7節 小括

7.1 研究成果の意義と限界

本章までの研究成果をまとめ、(1)研究成果の意義、(2)研究成果の限界、(4)今後の研究課題について示す。

(1) 本章の研究成果の意義

本章までの研究成果の意義は、次の2点である。

- ① 実際のデータを用いて、仮説 H1~H3 を定量的な手法により検証した。その結果、仮説モデルが、実務上で協調戦略を策定する際の指針を示す有用なモデルであることが示された。

- ② 協調戦略を策定する上で、具体的な選択肢を提示した。競争優位の源泉の属性の違いによる、3要素（相手企業、協調の範囲、結合関係）の組合せを明らかにした。これらの組合せは、協調戦略を策定する上での指標になる。

(2) 本章の研究の限界

本章までの研究成果の限界は、次の2点である。

- ① 本章までの研究成果は、協調戦略の成功や成果（高い業績）を約束するものではない。なぜなら、本章までの研究成果は、協調戦略の策定、すなわち意思決定に焦点をあてており、戦略を実行した結果である成果（企業業績）には、言及していないからである。
- ② 分析の対象としたデータの偏りによるバイアスの問題が存在する可能性を、否定できない。研究で使用したデータは、短期間（6か月間）の収集によるものであり、新聞記事などの2次データを使用している。よって、ニュース・バリューの高いデータだけが選択されている可能性があるからである。

(3) 今後の研究課題

今後の研究課題として、次の3点を挙げておく。

- ① 本章で検討しなかった特性（例えば、相手企業との競争関係の強さなど）による、競争優位の源泉、協調の範囲、結合関係の組合せの違いを検証すること。
- ② 間接的な資本関係と直接的な資本関係を選択する際の要素など、新たな特性を検証すること。
- ③ 理論的な組合せではないが、実務上では有意となった組合せを説明する理論を探索すること。

7.2 研究成果から得られた知見

第6章から第8章までの研究は、競争優位の源泉と構成要素の関係性についての、実証研究である。その成果から得られた知見は、次の2点である。

- ① 競争優位の源泉と協調戦略の構成要素（相手企業・協調の範囲・結合関係）の関係を示す「仮説モデル（図8.5）」を提示した。

- ② 協調戦略を策定する上での、競争優位の源泉と協調戦略の構成要素の具体的な選択肢（表 8.8）を提示した。

第9章 付加価値と協調戦略

第1節 はじめに

本章は、R・Q(2)「協調戦略から、どのような利益が得られるのか」から導出された、仮説H4:「創出される付加価値は、協調戦略の策定内容により異なるものとなる」を検証する。よって、本章の目的は、協調戦略により付加価値が発生する仕組み、「どのような付加価値が、どのように創出されるのか」を明らかにすることである。

はじめに、協調戦略により創出される付加価値の種類について整理する。次に、それぞれの付加価値がどのような要素から影響を受けるのかを検証するために、付加価値の種類ごとに、協調戦略を構成する要素⁽⁶⁷⁾との関係を分析していく。但し、相手企業との付加価値の分配方法については、先行研究で十分に議論されていると判断し、本研究の範囲としない。

さらに、カテゴリーレベルの視点と仮説モデル(第8章)からの視点、2つの視点から付加価値が創出される仕組みについて考察する。付加価値が創出される仕組みをカテゴリーレベルで分析し、付加価値と各要素のカテゴリーとの関係を明らかにする。そして、仮説モデルが示す戦略策定の手順から、付加価値が創出される仕組みを考察し、協調戦略を策定していく段階で、どのような付加価値が創出されるかを明らかにする。

本章の構成は、次のとおりである。第2節では、付加価値の種類ごとに協調戦略を構成する要素との関係について議論し、仮説(付加価値)を提示する。第3節では、分析データの概要と分析の枠組みを提示する。第4節では分析の結果を示す。第5節では仮説を検証する。第6節では、カテゴリーレベルの視点と仮説モデル(第8章)からの視点、2つの視点から、付加価値が創出される仕組みについて考察する。最後の第7節では本章を小括し、研究成果の意義と限界、研究成果から得られた知見を述べる。

第2節 仮説(付加価値) H4a~c の提示

2.1 付加価値の種類

第2章で本研究における協調戦略の付加価値の種類を、①取引利益、②学習利益、③持

⁽⁶⁷⁾ 協調戦略を構成する要素は、競争優位の源泉、相手企業、競争の範囲、結合関係の4つの要素である。

分利益の3つに分類した。そして、3つの利益を、次のように定義した（第2章・4.3項の再掲）。

- ① 取引利益とは、「相手企業と取引することによって直接実現される利益であり、自社と相手企業が協調関係を結んだことによって得られる金銭的な利益」である。
- ② 学習利益とは、「相手企業が既に持つ知識や能力及び協調的な行動から創造される新たな知識や能力」である。
- ③ 持分利益とは、「相手企業との資本的な結合関係から得られる、出資者（株主）としての金銭的な利益」である。

そこで本章では、協調戦略の成果として創造される付加価値を、これらの①取引利益、②学習利益、③持分利益、3つの種類に分けて分析を行う。

2.2 市場競争と付加価値の発生

市場競争における競争の概念は、競争戦略論で扱われる主要なテーマである。市場競争に勝利し、生き残る戦略とは、市場で差別化された地位を獲得すること（Porter, 1980）、VRIO⁽⁶⁸⁾の特性を持つ経営資源を持つこと（Barney, 2002）、市場でのシェアを拡大すること（青島・加藤, 2012）などとされてきた。本研究では、市場での競争に勝利することを議論し、企業は価値を創造するために、協調戦略によって必要とする「競争優位の源泉」を決めることを指摘した（第4章）。

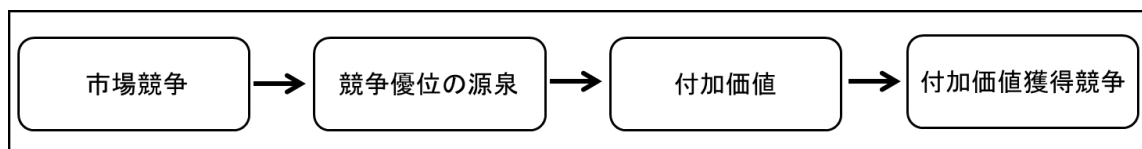
そこで、市場競争と付加価値獲得競争の関係を考察すると、市場競争で必要とする「競争優位の源泉」を獲得または創造することは、自社にとって新たな「付加価値」を得ることに繋がることとなる。そして、新たに発生した「付加価値」を、協調する相手企業からより多く獲得しようと、「付加価値獲得競争」が発生すると考えられる（図9.1参照）。

また「競争優位の源泉」と、取引利益、学習利益、持分利益に分類された、個別の「付加価値」との関係を考察すると、市場競争で必要とする「競争優位の源泉」を獲得または創造することは、結果として、取引による営業的な利益（取引利益）や、学習効果による知識やノウハウの獲得（学習利益）、また資本関係から得られる配当（持分利益）を生み出

⁽⁶⁸⁾ VRIOについては、第2章2.2項リソース・ベースド・ビューで議論される競争優位の源泉を参照のこと。

すことになる。ゆえに、競争優位の源泉は、すべての付加価値（取引利益、学習利益、持分利益）と関係すると考察される。

図 9.1 市場競争が付加価値獲得競争を生む仕組み



出所 筆者作成

2.3 協調戦略と付加価値の発生

本項では、付加価値と協調戦略の構成要素である、(1)相手企業（誰と）、(2)協調の範囲（どの範囲で）、(3)結合関係（どのように）との関係について議論していく。

(1) 付加価値と相手企業

相手企業とは、誰と協調するかを示す要素であり、垂直的、補完的、水平的（競争無し）、水平的（競争有り）に分類される（第3章）。協調戦略により創造される付加価値をめぐる競争は、相手企業が存在しなければ発生しない。ゆえに相手企業が、すべての付加価値（取引利益、学習利益、持分利益）と関係があることは、自明のことである。

(2) 付加価値と協調の範囲

協調の範囲は、相手企業とどの範囲で協調するかを示す要素である。相手企業と協調する範囲の大きさは、取引する金銭的な利益の大きさに影響すると考えられる。ゆえに、協調の範囲は、取引利益と関係があると考察される。学習効果においても、協調する範囲の大きさは、相手企業との知識やノウハウを公開し共有する領域を規定することとなる。よって、協調の範囲は、学習利益とも関係があると考察される。また、相手企業と協調する範囲の大きさは、相手企業との資本的な関係と影響することが判明している（第8章）。協調する範囲が拡大することで、相手企業の機会主義的行動によるリスクが高まり、資本的な関係を企業は、選択するからである。よって、協調の範囲は、持分利益とも関係があると考えられる。以上の議論から、協調の範囲は、すべての付加価値（取引利益、学習利益、持分利益）と関係があると推測される。

(3) 付加価値と結合関係

結合関係は、相手企業とどのような組織間関係を構築するかの要素である。契約提携、資本創出（JV など）、資本提携（資本業務提携など）に分類される（第3章）。すなわち、結合関係は、相手企業と資本的な関係を構築しているかを説明する要素である。よって、結合関係は、資本関係から得られる配当である持分利益と関係があると推測される。

さらに、JV や資本業務提携による結合関係は、人的資源が交流する機会を創出する。人的資源の交流は、知識やノウハウの交流を促進する（松行・松行，2002）ことから、結合関係は、学習利益とも関係性があると考えられる。よって結合関係は、持分利益、学習利益に影響すると推測される。

前項 2.2 で議論した競争優位の源泉及び、本項で議論した協調戦略の3つの構成要素と付加価値との関係を推測した結果をまとめ、3つに分類した付加価値、すなわち取引利益、学習利益、持分利益ごとの関係を表したものが表 9.1 である。表内の○は、影響関係があると推測されることを示す。

表 9.1 付加価値と各要素の関係

要素 付加価値	競争優位の源泉	相手企業	協調の範囲	結合関係
取引利益	○	○	○	
学習利益	○	○	○	○
持分利益	○	○	○	○

出所：筆者作成

表 9.1 から、付加価値（取引利益、学習利益、持分利益）ごとに、次の3つの仮説（付加価値）H4a～H4b が導出される。

仮説 H4a 取引利益は、競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲と関係する。

仮説 H4b 学習利益は、競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係と関係する。

仮説 H4c 持分利益は、競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係と関係する。

第3節 分析データと分析の枠組み

3.1 分析データ

分析に使用したデータは、第5章で使用したクロスセクションデータ（N=706）を用いた。付加価値発生の判断基準は、第5章2.3項において付加価値のカテゴリーを分類した方法で行った。表9.2は、分析データの一部抜粋である。

表9.2 分析データ一覧（一部抜粋）

相手企業	協調の範囲	結合関係	源泉の属性	取引利益	学習利益	持分利益
水平的(競争有り)	複数機能	資本提携	源泉B(共通・外部)	○		○
補完的	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)	○	○	
水平的(競争無し)	複数機能	契約提携	源泉A(自社・外部)	○		
水平的(競争無し)	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)	○		
水平的(競争無し)	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		○	
補完的	複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)	○	○	
補完的	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)	○		
補完的	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)		○	
補完的	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)	○		
補完的	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)	○		
水平的(競争有り)	一部機能	資本創出	源泉B(共通・外部)	○	○	○
垂直的	一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)	○		○
補完的	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)	○		
垂直的	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)	○		
水平的(競争無し)	複数機能	資本創出	源泉B(共通・外部)	○	○	○
水平的(競争無し)	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)	○		
補完的	一部機能	資本提携	源泉A(自社・外部)	○		○
補完的	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)	○	○	
水平的(競争無し)	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)		○	
補完的	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)	○	○	

出所：表5.2再掲 筆者作成

3.2 分析モデル

付加価値（取引利益、学習利益、持分利益）の有無を目的変数とし、仮説モデルを構成する4つの要素（競争優位の源泉及び協調戦略の3つの構成要素）を説明変数に設定する。目的変数（付加価値の有無）と説明変数（競争優位の源泉及び協調戦略の3つの構成要素のカテゴリー選択）との間に関係があるのか、また関係があるのであれば、どの説明変数の影響力が強いのかについて検証していく。目的変数及び説明変数のすべてが、カテゴ

リー変数であるため、数量化理論Ⅱ類⁽⁶⁹⁾を適用し、アイテム分析、カテゴリー分析を行った。なお統計ソフトは、「EXCEL 数量化理論 Ver.4.0」を使用した。

数量化理論Ⅱ類を適用したモデルの数式は、以下のとおりである。

$$y_{hp} = \sum_{j=1}^4 \sum_{k=1}^{lj} a_{jk} x_{jkhp}$$

y_{hp} : 目的変数

x_{jkhp} : 説明変数

a_{jk} : カテゴリースコア

j : アイテム (1 競争優位の源泉, 2 相手企業, 3 協調の範囲, 4 結合関係)

k : カテゴリー (1, 2, 3, ..., lj)

h : 群 (1 付加価値が発生, 2 付加価値が発生せず)

p : サンプル (1, 2, 3, ..., 706)

lj : アイテムごとにいくつまでのカテゴリー数があるか識別する役割

付加価値ごとに以下3つのモデルを設定し、分析を行った。

(1) モデル1

取引利益の有無を判別するサンプルスコア＝競争優位の源泉のカテゴリースコア＋相手企業のカテゴリースコア＋協調の範囲のカテゴリースコア＋結合関係のカテゴリースコア。

(2) モデル2

学習利益の有無を判別するサンプルスコア＝競争優位の源泉のカテゴリースコア＋相手企業のカテゴリースコア＋協調の範囲のカテゴリースコア＋結合関係のカテゴリースコア。

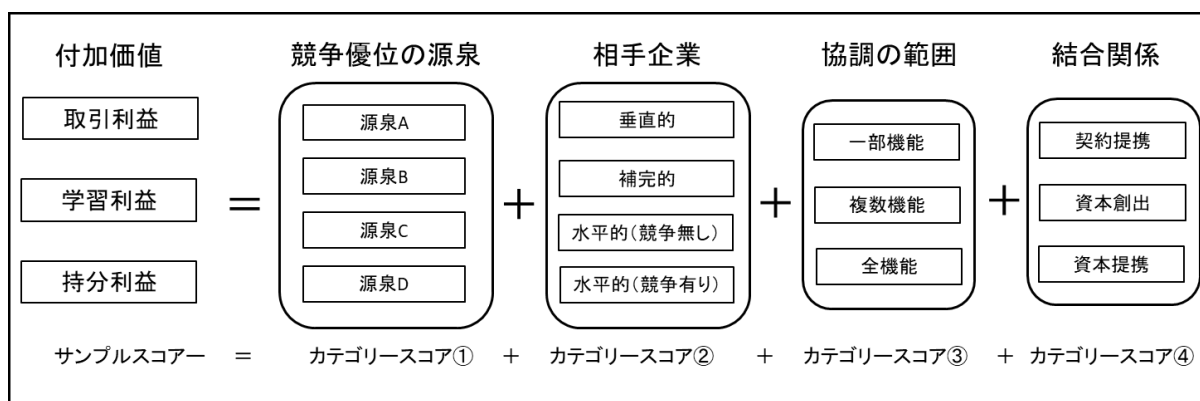
⁽⁶⁹⁾ 数量化理論Ⅱ類とは、統計数理研究所元所長の林知己夫により開発された解析法である。判別分析の数量化版である。どのカテゴリーに属するかを識別する名義尺度を用いて、どのグループ(群)に属するかを判定する多変量解析法のひとつである。(林, 1993)。

(3) モデル 3

持分利益の有無を判別するサンプルスコア=競争優位の源泉のカテゴリースコア+相手企業のカテゴリースコア+協調の範囲のカテゴリースコア+結合関係のカテゴリースコア。

分析の枠組みを示した図が、図 9.2 である。

図 9.2 分析の枠組み



出所：筆者作成

第 4 節 分析の結果

データの分析は、以下の 5 ステップで行った。①基本統計量として、群別集計表及び 2 元分割表を作成した。② χ^2 乗値による独立性の検定及びクラメールの V を計算し、目的変数とアイテム間の影響関係の有無の検定及び影響度の強さを検証した。③数量化理論 II 類を適用し、カテゴリースコア⁽⁷⁰⁾の計算を行った。④レンジと偏相関係数を計算し、アイテム分析(各アイテムの目的変数への影響力の強さを比較し検証)を行った。⑤追加情報検定(F検定)を行い、各モデルにおいて、説明変数(アイテム)を追加した際の有効性を検証した。

4.1 基本統計量(群別集計表及び 2 元分割表)

(1) モデル 1 における取引利益の有無

モデル 1 の取引利益と競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係の群別集計表

⁽⁷⁰⁾ カテゴリースコアとは、解析を行うために名義変数を量的な変数に変換した、各カテゴリー与えられた最適な数値である。(菅, 1993)

が、表 9.3 である。群 1 は取引利益が有ることを、群 2 は取引利益が無いことを示す群名である。% (横) は、カテゴリーごとの発生率を表し、% (縦) は、アイテム内のカテゴリーごとの構成比を表している。取引利益の発生率 (% (横) 群 1 の列に表示) は、全体で 92.1% と高い比率となっている。概ねすべてのカテゴリーは、発生率 90% を超えているが、中でも競争優位の源泉 (アイテム) の源泉 A (カテゴリー) での取引利益の発生率が、99.0% と最も高い発生率となっている。一方、競争優位の源泉 (アイテム) の源泉 D (カテゴリー) と、相手企業 (アイテム) の補完的 (カテゴリー) での取引利益の発生率が、それぞれ 82.6% と 89.8% となっており、90% 未満の発生率となっている。

表 9.3 モデル 1 取引利益の群別集計表

アイテム名	カテゴリー名	N			% (横)			% (縦)		
		全体	群1	群2	全体	群1	群2	全体	群1	群2
全体		706	650	56	100.0%	92.1%	7.9%	100.0%	100.0%	100.0%
競争優位の源泉	源泉A(個別・外部)	97	96	1	100.0%	99.0%	1.0%	13.7%	14.8%	1.8%
	源泉B(全体・外部)	103	100	3	100.0%	97.1%	2.9%	14.6%	15.4%	5.4%
	源泉C(個別・内部)	265	255	10	100.0%	96.2%	3.8%	37.5%	39.2%	17.9%
	源泉D(全体・内部)	241	199	42	100.0%	82.6%	17.4%	34.1%	30.6%	75.0%
相手企業	垂直的	83	82	1	100.0%	98.8%	1.2%	11.8%	12.6%	1.8%
	補完的	381	342	39	100.0%	89.8%	10.2%	54.0%	52.6%	69.6%
	水平的(競争無し)	154	143	11	100.0%	92.9%	7.1%	21.8%	22.0%	19.6%
	水平的(競争有り)	88	83	5	100.0%	94.3%	5.7%	12.5%	12.8%	8.9%
協調の範囲	一部機能	466	420	46	100.0%	90.1%	9.9%	66.0%	64.6%	82.1%
	複数機能	227	218	9	100.0%	96.0%	4.0%	32.2%	33.5%	16.1%
	全機能	13	12	1	100.0%	92.3%	7.7%	1.8%	1.8%	1.8%
結合関係	契約提携	513	466	47	100.0%	90.8%	9.2%	72.7%	71.7%	83.9%
	資本創出	92	90	2	100.0%	97.8%	2.2%	13.0%	13.8%	3.6%
	資本提携	101	94	7	100.0%	93.1%	6.9%	14.3%	14.5%	12.5%

出所：筆者作成

(2) モデル 2 における学習利益の有無

モデル 2 の学習利益と競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係の群別集計表が、表 9.4 である。群 1 は学習利益が有ることを、群 2 は学習利益が無いことを示す群名である。学習利益の発生率 (% (横) 群 1 の列に表示) は、全体で 80.3% と高い比率となっている。協調の範囲 (アイテム) における全機能 (カテゴリー) は、100% の発生率である。また、相手企業 (アイテム) の垂直的 (カテゴリー) の発生率が、60.2% と最も低い発生率となっている。

表 9.4 モデル 2 学習利益の群別集計表

アイテム名	カテゴリ名	n			% (横)			% (縦)		
		全体	群1	群2	全体	群1	群2	全体	群1	群2
全体		706	567	139	100.0%	80.3%	19.7%	100.0%	100.0%	100.0%
競争優位の源泉	源泉A(個別・外部)	97	64	33	100.0%	66.0%	34.0%	13.7%	11.3%	23.7%
	源泉B(全体・外部)	103	73	30	100.0%	70.9%	29.1%	14.6%	12.9%	21.6%
	源泉C(個別・内部)	265	213	52	100.0%	80.4%	19.6%	37.5%	37.6%	37.4%
	源泉D(全体・内部)	241	217	24	100.0%	90.0%	10.0%	34.1%	38.3%	17.3%
相手企業	垂直的	83	50	33	100.0%	60.2%	39.8%	11.8%	8.8%	23.7%
	補完的	381	320	61	100.0%	84.0%	16.0%	54.0%	56.4%	43.9%
	水平的(競争無し)	154	124	30	100.0%	80.5%	19.5%	21.8%	21.9%	21.6%
	水平的(競争有り)	88	73	15	100.0%	83.0%	17.0%	12.5%	12.9%	10.8%
協調の範囲	一部機能	466	362	104	100.0%	77.7%	22.3%	66.0%	63.8%	74.8%
	複数機能	227	192	35	100.0%	84.6%	15.4%	32.2%	33.9%	25.2%
	全機能	13	13	0	100.0%	100.0%	0.0%	1.8%	2.3%	0.0%
結合関係	契約提携	513	402	111	100.0%	78.4%	21.6%	72.7%	70.9%	79.9%
	資本創出	92	77	15	100.0%	83.7%	16.3%	13.0%	13.6%	10.8%
	資本提携	101	88	13	100.0%	87.1%	12.9%	14.3%	15.5%	9.4%

出所：筆者作成

(3) モデル 3 における持分利益の有無

モデル 3 の持分利益と競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係の群別集計表が、表 9.5 である。群 1 は持分利益が有ることを、群 2 は持分利益が無いことを示す群名である。持分利益の発生率 (% (横) 群 1 の列に表示) は、全体で 27.3% である。この発生率は、取引利益、学習利益の発生率に比べ低い比率となっている。結合関係 (アイテム) における資本創出及び資本提携 (カテゴリ) は、100% の発生率である。

表 9.5 モデル 3 持分利益の群別集計表

アイテム名	カテゴリ名	n			% (横)			% (縦)		
		全体	群1	群2	全体	群1	群2	全体	群1	群2
全体		706	193	513	100.0%	27.3%	72.7%	100.0%	100.0%	100.0%
競争優位の源泉	源泉A(個別・外部)	97	14	83	100.0%	14.4%	85.6%	13.7%	7.3%	16.2%
	源泉B(全体・外部)	103	39	64	100.0%	37.9%	62.1%	14.6%	20.2%	12.5%
	源泉C(個別・内部)	265	60	205	100.0%	22.6%	77.4%	37.5%	31.1%	40.0%
	源泉D(全体・内部)	241	80	161	100.0%	33.2%	66.8%	34.1%	41.5%	31.4%
相手企業	垂直的	83	23	60	100.0%	27.7%	72.3%	11.8%	11.9%	11.7%
	補完的	381	85	296	100.0%	22.3%	77.7%	54.0%	44.0%	57.7%
	水平的(競争無し)	154	49	105	100.0%	31.8%	68.2%	21.8%	25.4%	20.5%
	水平的(競争有り)	88	36	52	100.0%	40.9%	59.1%	12.5%	18.7%	10.1%
協調の範囲	一部機能	466	93	373	100.0%	20.0%	80.0%	66.0%	48.2%	72.7%
	複数機能	227	93	134	100.0%	41.0%	59.0%	32.2%	48.2%	26.1%
	全機能	13	7	6	100.0%	53.8%	46.2%	1.8%	3.6%	1.2%
結合関係	契約提携	513	0	513	100.0%	0.0%	100.0%	72.7%	0.0%	100.0%
	資本創出	92	92	0	100.0%	100.0%	0.0%	13.0%	47.7%	0.0%
	資本提携	101	101	0	100.0%	100.0%	0.0%	14.3%	52.3%	0.0%

出所：筆者作成

表 9.6 は、カテゴリ相互の 2 元分割表である。カテゴリの組合せごとの発生数を見

ると、概ねすべてのカテゴリーの組合せが、発生していることが分かる。但し、相手企業の垂直的カテゴリーと、協調の範囲の全機能カテゴリーの組合せのみ、発生数がゼロである。

表 9.6 2 元分割表

要素(アイテム)名	カテゴリー名	競争優位の源泉				相手企業				協調の範囲			結合関係		
		源泉A	源泉B	源泉C	源泉D	垂直的	補完的	水平的 (競争無し)	水平的 (競争有り)	一部機能	複数機能	全機能	契約提携	資本創出	資本提携
競争優位の源泉	源泉A(自社・外部)	97													
	源泉B(共通・外部)		103												
	源泉C(自社・内部)			265											
	源泉D(共通・内部)				241										
相手企業	垂直的	23	12	43	5	83									
	補完的	41	31	175	134		381								
	水平的(競争無し)	30	37	30	57			154							
	水平的(競争有り)	3	23	17	45				88						
協調の範囲	一部機能	79	54	204	129	68	278	91	29	466					
	複数機能	17	48	58	104	15	101	61	50		227				
	全機能	1	1	3	8	0	2	2	9			13			
結合関係	契約提携	83	64	205	161	60	296	105	52	373	134	6	513		
	資本創出	7	25	21	39	12	38	29	13	35	55	2		92	
	資本提携	7	14	39	41	11	47	20	23	58	38	5			101

出所：筆者作成

4.2 独立性の検定

目的変数、(1)取引利益、(2)学習利益、(3)持分利益と、説明変数(アイテム)ごとの影響関係、及び関係の強さを検証するために、独立性の検定およびクラメールのVを計算した結果を、表 9.7 に記す。

(1) 取引利益

分析結果を見ると、取引利益は、3つのアイテム競争優位の源泉(χ^2 乗値=45.91、p値=0.001以下0.1%水準で有意、クラメールのV=0.26)、相手企業(χ^2 乗値=8.66、p値=0.0345%水準で有意、クラメールのV=0.11)、協調の範囲(χ^2 乗値=7.29、p値=0.0285%水準で有意、クラメールのV=0.10)と相関関係がある。しかし、結合関係(χ^2 乗値=5.38、p値=0.068有意性無し、クラメールのV=0.09)と相関関係はない。

また、相関関係にある3つのアイテムと取引利益のクラメールのVの値をみると、競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲の強さの順で、取引利益と相関関係があることが判明した。

(2) 学習利益

学習利益は、3つのアイテム競争優位の源泉 (χ^2 乗値=32.83、p値=0.001以下0.1%水準で有意、クラメールのV=0.22)、相手企業 (χ^2 乗値=24.80、p値=0.001以下0.1%水準で有意、クラメールのV=0.19)、協調の範囲 (χ^2 乗値=7.84、p値=0.025%水準で有意、クラメールのV=0.11)と相関関係がある。しかし、結合関係 (χ^2 乗値=4.87、p値=0.09有意性無し、クラメールのV=0.08)と相関関係はない。

また、相関関係にある3つのアイテムと学習利益のクラメールのVの値をみると、競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲の強さの順で、学習利益と相関関係があることが判明した。

(3) 持分利益

持分利益は、4つすべてのアイテム競争優位の源泉 (χ^2 乗値=20.98、p値=0.001以下0.1%水準で有意、クラメールのV=0.17)、相手企業 (χ^2 乗値=14.57、p値=0.0021%水準で有意、クラメールのV=0.14)、協調の範囲 (χ^2 乗値=38.61、p値=0.001以下0.1%水準で有意、クラメールのV=0.23)、結合関係 (χ^2 乗値=706.00、p値=0.001以下0.1%水準で有意、クラメールのV=1.00)と相関関係があることが判明した。

また、相関関係にあるすべてのアイテムと持分利益のクラメールのVの値をみると、結合関係、協調の範囲、競争優位の源泉、相手企業、の強さの順で、持分利益と相関関係があることが判明した。

これら(1)から(3)の分析結果は、仮説 H4b の学習利益と結合関係の関係を除き、概ね仮説を支持する結果となっている。

表 9.7 独立性の検定及びクラメールの V

取引利益との相関

アイテム名	クラメールのV	χ^2 乗値	p値	判定
競争優位の源泉	0.255	45.908	0.000	[***]
相手企業	0.111	8.655	0.034	[*]
協調の範囲	0.102	7.293	0.026	[*]
結合関係	0.087	5.378	0.068	[]

学習利益との相関

アイテム名	クラメールのV	χ^2 乗値	p値	判定
競争優位の源泉	0.216	32.833	0.000	[***]
相手企業	0.187	24.798	0.000	[***]
協調の範囲	0.105	7.842	0.020	[*]
結合関係	0.083	4.867	0.088	[]

持分利益との相関

アイテム名	クラメールのV	χ^2 乗値	p値	判定
競争優位の源泉	0.172	20.982	0.000	[***]
相手企業	0.144	14.571	0.002	[**]
協調の範囲	0.234	38.613	0.000	[***]
結合関係	1.000	706.000	0.000	[***]

有意水準 * < 5% ** < 1% *** < 0.1%

出所：筆者作成

4.3 カテゴリースコアの算出

4.2 項で行った独立性の検定の結果から、目的変数と説明変数の間に概ね相関関係が有ることが判明した。そこで、分析データに数量化理論Ⅱ類を適用し、カテゴリースコアを算出した。その結果を、表 9.8 から表 9.10 に記す。

カテゴリースコアとは、どのカテゴリーが、どれくらい付加価値の有無に貢献しているかを、数値化したものである。またカテゴリースコアは、各アイテム内のカテゴリースコアの平均が 0（ゼロ）になるように基準化して計算済みである。

なお持分利益のカテゴリースコアについては、結合関係（アイテム）を削除して、計算した。なぜなら、持分利益と結合関係の連関係数であるクラメールの V は、1.00 となっており（表 9.7 参照）、結合関係（アイテム）における資本創出及び資本提携（カテゴリー）は、100%の発生率だからである（表 9.5 参照）。すなわち、結合関係における資本的な関係（資本創出及び資本提携）の選択は、持分利益の有無の必要十分条件となっている。よって、結合関係（アイテム）を説明変数に加えると、結合関係のカテゴリーのみ

で、目的変数である持分利益の判別ができてしまうことになる。すなわち、持分利益の有無に対する結合関係の影響度が100%となり、他のアイテムとの関連性を示すカテゴリースコアが計算できなくなってしまうからである。

表 9.8 取引利益に対するカテゴリースコア

取引利益				
アイテム名	カテゴリー名	N	カテゴリースコア	横%
競争優位の源泉	源泉A(自社・外部)	97	0.975	99.0%
	源泉B(共通・外部)	103	0.296	97.1%
	源泉C(自社・内部)	265	0.654	96.2%
	源泉D(共通・内部)	241	-1.238	82.6%
相手企業	垂直的	83	0.341	98.8%
	補完的	381	-0.178	89.8%
	水平的(競争無し)	154	0.058	92.9%
	水平的(競争有り)	88	0.345	94.3%
協調の範囲	一部機能	466	-0.301	90.1%
	複数機能	227	0.604	96.0%
	全機能	13	0.234	92.3%
結合関係	契約提携	513	-0.138	90.8%
	資本創出	92	0.606	97.8%
	資本提携	101	0.148	93.1%

出所：筆者作成

表 9.9 学習利益に対するカテゴリースコア

学習利益				
アイテム名	カテゴリー名	N	カテゴリースコア	横%
競争優位の源泉	源泉A(自社・外部)	97	-0.986	66.0%
	源泉B(共通・外部)	103	-0.867	70.9%
	源泉C(自社・内部)	265	0.104	80.4%
	源泉D(共通・内部)	241	0.653	90.0%
相手企業	垂直的	83	-1.431	60.2%
	補完的	381	0.297	84.0%
	水平的(競争無し)	154	0.123	80.5%
	水平的(競争有り)	88	-0.151	83.0%
協調の範囲	一部機能	466	-0.147	77.7%
	複数機能	227	0.222	84.6%
	全機能	13	1.386	100.0%
結合関係	契約提携	513	-0.137	78.4%
	資本創出	92	0.256	83.7%
	資本提携	101	0.460	87.1%

出所：筆者作成

表 9.10 持分利益に対するカテゴリースコア

持分利益				
アイテム名	カテゴリー名	N	カテゴリースコア	横%
競争優位の源泉	源泉A(自社・外部)	97	-0.911	14.4%
	源泉B(共通・外部)	103	0.542	37.9%
	源泉C(自社・内部)	265	-0.166	22.6%
	源泉D(共通・内部)	241	0.317	33.2%
相手企業	垂直的	83	0.513	27.7%
	補完的	381	-0.281	22.3%
	水平的(競争無し)	154	0.234	31.8%
	水平的(競争有り)	88	0.322	40.9%
協調の範囲	一部機能	466	-0.498	20.0%
	複数機能	227	0.919	41.0%
	全機能	13	1.816	53.8%

出所：筆者作成

4.4 レンジと偏相関係数

レンジとは、アイテム内の最大のカテゴリースコアから最小のカテゴリースコアを引いた値である。アイテム内におけるカテゴリースコアの範囲が大きい程、すなわちレンジの値の大きいアイテム程、目的変数に対する影響力が強いことを示す。数量化理論Ⅱ類を適用した場合、アイテムの影響力の強さは、レンジによる判断が一般的（菅，2009）ではある。しかしながら、今回の分析データは、競争優位の源泉（アイテム）と相手企業（アイテム）は4つのカテゴリー、協調の範囲（アイテム）と結合関係（アイテム）は3つのカテゴリーで構成されており、アイテム毎のカテゴリー数が違うデータとなっている。カテゴリー数が違うアイテムの強さを相対的に比較する場合は、レンジによる判断に注意を要することになる。なぜならアイテム内のカテゴリー数が増加すると、レンジの数値が大きくなるからである（大野，1998）。そこで本分析では、相対的なアイテムの強さの比較を行うにあたり偏相関係数⁽⁷¹⁾を用いた。

偏相関係数から、目的変数に影響を与えるアイテムの順位を検証した結果は、以下のとおりであった。

(1) 取引利益

⁽⁷¹⁾ 偏相関係数とは、目的変数とアイテム間の相関を他のアイテムを排除した形で求めた係数である。

取引利益に影響を与える順位は、第1位は競争優位の源泉、第2位は協調の範囲、第3位は結合関係、第4位は相手企業の順であった。

(2) 学習利益

学習利益に影響を与える順位は、第1位は競争優位の源泉、第2位は相手企業、第3位は協調の範囲、第4位は結合関係の順であった。

(3) 持分利益

持分利益に影響を与える順位は、第1位は協調の範囲、第2位は競争優位の源泉、第3位は相手企業の順であった。

但し、持分利益における結合関係は、持分利益の発生条件であるので、順位とは別に影響を与えると判断した。

アイテムごとのレンジと偏相関係数及びその強さの順位を示した表が、表9.11である。偏相関係数による判断の妥当性を検証する為、レンジによる強さの判断をした場合の順位も併せて表記した。

取引利益と持分利益については、レンジによる順位と偏相関係数による順位は変わらない。しかし、学習利益については1位と2位の順位が、レンジによる判断の順位と偏相関係数による判断の順位で逆転している。但し、そのレンジの値の差(0.09)は僅かである。よって、偏相関係数による判断の結果とレンジによる判断の結果は、ほぼ同等の結果であると判断し、偏相関係数による判断の結果には妥当性があることを確認した。

表 9.11 アイテムごとのレンジと偏相関係数

付加価値	アイテム名	レンジ		偏相関係数	
取引利益	競争優位の源泉	2.213	1位	0.282	1位
	相手企業	0.523	4位	0.070	4位
	協調の範囲	0.905	2位	0.131	2位
	結合関係	0.744	3位	0.081	3位
学習利益	競争優位の源泉	1.638	2位	0.174	1位
	相手企業	1.728	1位	0.152	2位
	協調の範囲	1.533	3位	0.072	3位
	結合関係	0.597	4位	0.065	4位
持分利益	競争優位の源泉	1.453	2位	0.124	2位
	相手企業	0.794	3位	0.089	3位
	協調の範囲	2.314	1位	0.191	1位

出所：筆者作成

4.5 追加情報検定

数量化理論Ⅱ類では、カテゴリースコアに基づく統計量を用いることで、回帰分析や判別分析で知られている追加情報の検定が可能である（菅，2009）。検定統計量は、 F 分布に近似することから、回帰分析における変数増減の際に加えた変数（アイテム）が意味を持つか、すなわち回帰係数が 0 であるかの F 検定を行った。その結果を表 9.12 に示す。

追加情報検定（ F 検定）の結果は、次のとおりである。

(1) 取引利益

モデル 1 の取引利益に関しては、①競争優位の源泉が、 $F(3, 695) = 19.00$, $p < 0.001$ 以下、及び②協調の範囲が、 $F(2, 695) = 5.79$, $p < 0.01$ 以下で有意となった。一方、相手企業と結合関係は、有意でない結果となった。

(2) 学習利益

モデル 2 の学習利益に関しては、①競争優位の源泉が、 $F(3, 695) = 7.09$, $p < 0.001$ 以下、及び②相手企業が、 $F(3, 695) = 5.44$, $p < 0.001$ 以下で有意となった。一方、協調の範囲と結合関係は、有意でない結果となった。

(3) 持分利益

モデル 3 の持分利益に関しては、①競争優位の源泉が、 $F(3, 697) = 3.45$, $p < 0.05$ 以

下、及び②協調の範囲が $F(2, 697) = 12.23$, $p < 0.001$ 以下で有意となった。一方、相手企業は、有意でない結果となった。

表 9.12 追加情報検定 (F 検定)

付加価値	アイテム名	統計量	自由度1	自由度2	p値	判定
取引利益	競争優位の源泉	19.001	3	695	0.000	[***]
	相手企業	1.095	3	695	0.351	[]
	協調の範囲	5.793	2	695	0.003	[**]
	結合関係	2.267	2	695	0.104	[]
学習利益	競争優位の源泉	7.090	3	695	0.000	[***]
	相手企業	5.444	3	695	0.001	[***]
	協調の範囲	1.596	2	695	0.204	[]
	結合関係	1.429	2	695	0.240	[]
持分利益	競争優位の源泉	3.447	3	697	0.016	[*]
	相手企業	1.745	3	697	0.156	[]
	協調の範囲	12.228	2	697	0.000	[***]

有意水準 * < 5% ** < 1% *** < 0.1%

出所：筆者作成

第5節 仮説の検証と結論

5.1 仮説（付加価値）H4a～c の検証

(1) 取引利益

数量化理論Ⅱ類を適用した追加情報検定（4.5項で実施）の結果から、取引利益の有無は、競争優位の源泉、協調の範囲の2つのカテゴリー選択と関係があることが判明した。またそのアイテムの影響力の強さは、4.4項で算出した偏相関係数の値から、競争優位の源泉、協調の範囲の順に大きかった。

よって、仮説 H4a 「取引利益は、競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲と関係する」は、相手企業を除き、概ね支持された。

(2) 学習利益

学習利益の発生は、追加情報検定（4.5項で実施）の結果から、競争優位の源泉、相手企業の2つのカテゴリー選択と関係があることが判明した。またそのアイテムの影響力の強さは、4.4項で算出した偏相関係数の値から、競争優位の源泉、相手企業の順に大きかった。

よって、仮説 H4b「学習利益は、競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係と関係する」は、協調の範囲と結合関係を除き、概ね支持された。

(3) 持分利益

持分利益の発生は、追加情報検定（4.5 項で実施）の結果から、競争優位の源泉、協調の範囲の2つのカテゴリ選択と関係することが判明した。また、そのアイテムの影響力の強さは4.4 項で算出した偏相関係数の値から、協調の範囲、競争優位の源泉の順に大きかった。また前述（4.3 項におけるカテゴリースコアの算出）のとおり、結合関係（アイテム）における、資本的な関係（資本創出及び資本提携）のカテゴリ選択は、持分利益の有無の必要十分条件となっている。

よって、仮説 H4c「持分利益は、競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係と関係する」は、相手企業を除き、概ね支持された。

5.2 発見事実と結論

前項 5.1 での仮説検証の結果をまとめると、取引利益、学習利益、持分利益に関する発見事実は、次の3点である。

- ① 取引利益は、競争優位の源泉、協調の範囲の強さの順で、各カテゴリの選択と関係がある。
- ② 学習利益は、競争優位の源泉、相手企業の強さの順で、各カテゴリの選択と関係がある。
- ③ 持分利益は、結合関係（アイテム）における資本的な関係（資本創出及び資本提携）の選択により発生し、協調の範囲、競争優位の源泉の強さの順で、各カテゴリの選択と関係がある。以上の発見事実を記したものが、表 9.13 である。

以上①～③の発見事実はすべて、仮説 H4：創出される付加価値は、協調戦略の策定内容により異なるものとなる、を支持する結果である。よって仮説 H4 は、支持されたと結論づける。

表 9.13 付加価値とアイテムとの影響領域

要素 付加価値	競争優位の源泉	相手企業	協調の範囲	結合関係
取引利益	①		②	
学習利益	①	②		
持分利益	②		①	○必要十分条件

①、②は影響力の強さの順を示す

出所：筆者作成

第6節 考察

本節では、協調戦略により付加価値が発生する仕組み、すなわちどのような付加価値がどのように創出されるのかについて、以下2つの視点から考察を加える。

(1) カテゴリーレベルの視点

1つ目の視点は、付加価値が発生する仕組みを、競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係、各要素（アイテム）を構成するカテゴリーレベルで分析していく視点である。本章5節までに検証した内容は、3つの付加価値（取引利益、学習利益、持分利益）と競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係、各要素のアイテムレベルでの関係を分析した結果であった。そこで本節では、競争優位の源泉でのカテゴリーである、源泉A（自社・外部）・源泉B（共通・外部）・源泉C（自社・内部）・源泉D（共通・内部）、相手企業のカテゴリーである、垂直的・補完的・水平的（競争無し）・水平的（競争有り）、協調の範囲のカテゴリーである、一部機能・複数機能・全機能、そして結合関係のカテゴリーである、契約提携・資本創出・資本提携、と3つの付加価値（取引利益、学習利益、持分利益）の関係について考察する。

(2) 仮説モデルからの視点

2つ目の視点は、第8章で提示した仮説モデルからの視点である。仮説モデルは、実務上で協調戦略を策定する際の指針を示す有用なフレームワークである。ゆえに、仮説モデルの視点から付加価値を考察することで、協調戦略を策定する際に、どの段階でどのような付加価値が創出されるかを考察できると考えた。どの段階でどのような付加価値が創出

されるのかについて認識しておくことは、協調戦略の策定において重要な要素となる。なぜなら、付加価値の創出は、付加価値獲得競争を発生させる⁽⁷²⁾可能性を高め、協調戦略の継続に大きな影響を与えるからである。

6.1 カテゴリーレベルの視点（取引利益）

取引利益の有無は、競争優位の源泉、協調の範囲の強さの順で、各カテゴリーの選択と関係にあることが判明している。そこで本項では、取引利益の有無は、(1)競争優位の源泉のどのカテゴリーから強く影響を受けるのか、また(2)協調の範囲のどのカテゴリーから強く影響を受けるのかについて検討していく。図 9.3 は、第 4 節で提示した表 9.8 の取引利益に対するカテゴリースコアをグラフ化したものである。

(1) 競争優位の源泉からの影響

競争優位の源泉（アイテム）内をみると、源泉 A（自社・外部）、及び源泉 C（自社・内部）のカテゴリースコアは、それぞれ 0.975 と 0.654 で高い値であった（発生する割合がアイテム内の平均より高いことを示す）。源泉 A（自社・外部）及び源泉 C（自社・内部）は、自社の手段を用いる競争優位の源泉である。これらに属する競争優位の源泉は、協調戦略により、相手企業の持つ競争優位の源泉を、相手企業から獲得する競争優位の源泉である。よって、相手企業と何らかの製品やサービスの取引が発生すると考えられる。

一方で、源泉 D（共通・内部）のカテゴリースコアは -1.238 で、低い値であった（発生する割合がアイテム内の平均より低い）。源泉 D（共通・内部）に属する競争優位の源泉は、短期間での製品開発、知識の共有によるイノベーションの推進、リスク回避やコストの分担など（第 2 章・表 2.1 参照）である。源泉 D（共通・内部）のカテゴリースコアが低い理由は、これらの競争優位の源泉が、相手企業との直接的な製品・サービスの取引でなく、相手企業との知識やノウハウの共有により創造される源泉だからと考察される。すなわち、相手企業と取引が発生する可能性は、低いからと考えられる。

(2) 協調の範囲からの影響

協調の範囲（アイテム）内をみると、複数機能と全機能のカテゴリースコアが、それぞれ

⁽⁷²⁾ 本章 2.2 項 市場競争と付加価値の発生議論を参照のこと

れ 0.604 と 0.234 と高く、一部機能のカテゴリースコアが、-0.301 と低い値であった。協調の範囲は、協調する領域を示す要素である。複数機能や全機能など協調する領域が広がれば、その分相手企業と何らかの金銭的な取引をする機会も増加するからと考えられる。但し、複数機能と全機能のカテゴリースコアは、0.604 対 0.234 となっており、複数機能のカテゴリースコアが、全機能のカテゴリースコアよりも高い値となっている。この原因として、以下の 2 点が考えられる。

① 1 つ目の原因

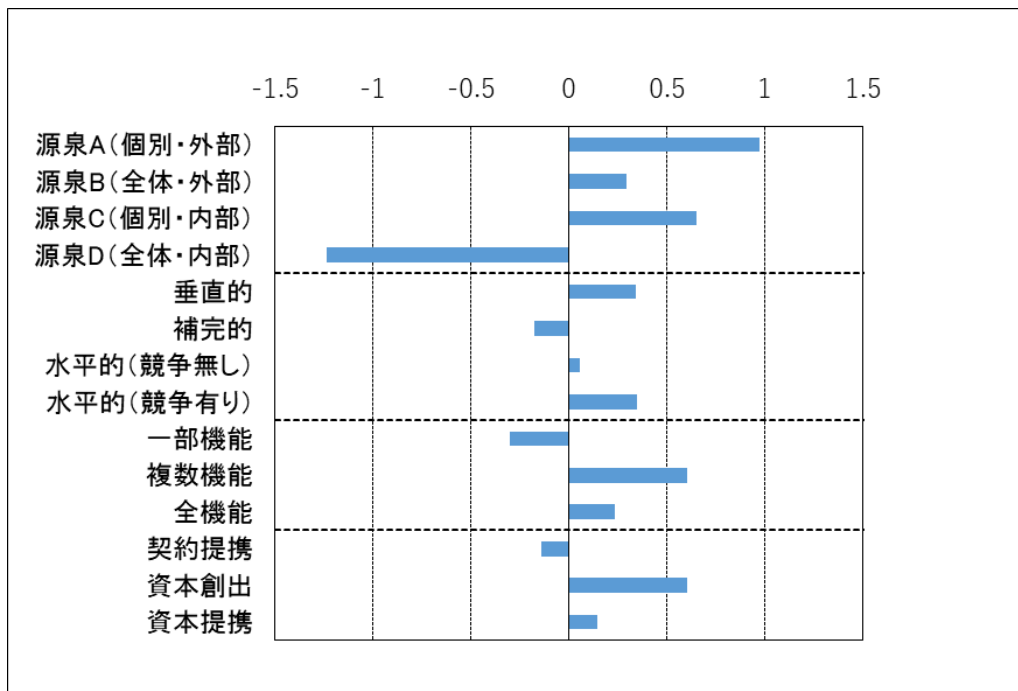
1 つ目の原因は、協調の範囲が全機能の場合の競争優位の源泉は、源泉 D（共通・内部）が有意な組合せであることである（第 8 章・表 8.8 参照）。先述のとおり、源泉 D（共通・内部）の競争優位の源泉は、相手企業との直接的な製品・サービスの取引が発生する可能性は低い。ゆえに、協調の範囲が全機能の場合は、複数機能の場合と比べ、直接的な製品・サービスの取引が発生する可能性が低くなると考えられる。

② 2 つ目の原因

2 つ目の原因は、全機能の N 数（N=13）が少数であるため、カテゴリースコアが、偏ったデータにより計算されたものと推測される。

また一部機能のカテゴリースコアが、低い値であるのは、研究・開発など金銭的な取引の発生しない機能での協調戦略が含まれることが多いからと推測される。

図 9.3 取引利益に対するカテゴリースコア



出所：筆者作成

6.2 カテゴリーレベルの視点 (学習利益)

学習利益の発生は、競争優位の源泉、相手企業の強さの順で、各カテゴリーの選択と影響関係にあることが判明している (第 8 章)。そこで本項では、学習利益の発生は、(1) 競争優位の源泉のどのカテゴリーから強く影響を受けるのか、また(2)相手企業のどのカテゴリーから強く影響を受けるのかについて検討していく。図 9.4 は、第 4 節で提示した表 9.9・学習利益のカテゴリースコアをグラフ化したものである。

(1) 競争優位の源泉からの影響

競争優位の源泉 (アイテム) 内をみると、源泉 D (共通・内部) のカテゴリースコアは 0.653 であり、高い値であった (発生する割合がアイテム内の平均より高い)。学習利益は、知識やノウハウなど組織間の学習によって得られる利益である。源泉 D (共通・内部) に属する競争優位の源泉である、短期間での製品開発、知識の共有によるイノベーションの推進などは、お互いの持つ知識を共有することで実現できるため、学習利益を得る機会となるからと推測される。

一方、源泉 A (自社・外部) 及び源泉 B (共通・外部) のカテゴリースコアは、それぞれ

れ-0.986 と-0.867 であり、低い値であった（発生する割合がアイテム内の平均より低い）。源泉 A（自社・外部）及び源泉 B（共通・外部）は、企業外部にある競争優位の源泉である。一方の企業内部の競争優位の源泉とは、企業の持つ経営資源であり、情動的経営資源、見えざる資産、ダイナミック・ケイパビリティなどである（沼上, 2009）。これらの企業内部の競争優位の源泉は、製品やサービスの取引ではなく、学習により移動可能な資源である。ゆえに学習利益は、企業外部の競争優位の源泉との関係からは創出されにくい、と考察される。

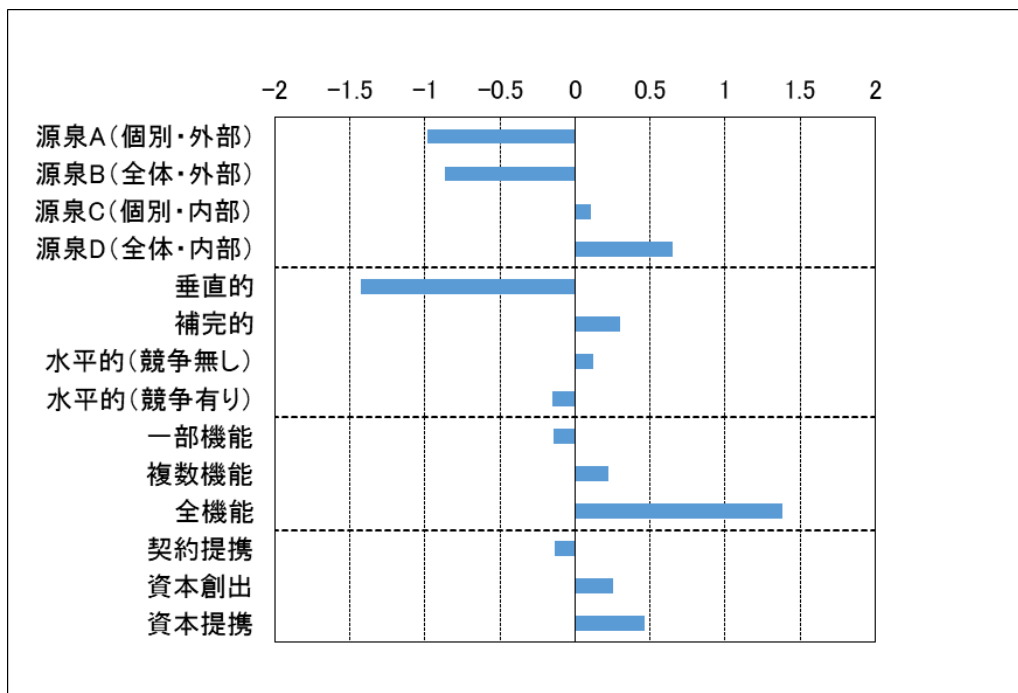
(2) 相手企業からの影響

相手企業（アイテム）内をみると、垂直的のカテゴリースコアは、-1.431 であり最も低い値であった（学習利益の発生する割合が、アイテム内のカテゴリーで最も低い）。垂直的のカテゴリースコアが、低い値であった理由を考察すると、垂直的な関係で議論される付加価値は、第 4 章 2.3 項で論じた、価値ベース戦略（Value Based Business Strategy）

（Brandenburger and Stuart, 1996）に基づけば、取引による金銭的な価値である。そこで、取引利益のカテゴリースコアをみると、垂直的が高い値となっており、この事実の証左となっていることがわかる（図 9.4 参照）。また、垂直的な相手企業とは、自社にとっての供給者や顧客である。これらの相手企業は、自社の持つ経営資源とは、異なる経営資源を持つことが多い。よって、これら垂直的な相手企業から、学習利益は創出されにくいと考えられる。

その他のカテゴリーである補完的、水平的（競争無し）、水平的（競争有り）のカテゴリースコアは、±0.5 以内の値となっており、学習利益の発生への影響力は、弱いと考えられる。

図 9.4 学習利益に対するカテゴリースコア



出所：筆者作成

6.3 カテゴリーレベルの視点（持分利益）

持分利益は、結合関係（アイテム）における資本的な関係（資本創出及び資本提携）の選択により発生し、協調の範囲、競争優位の源泉の強さの順で、各カテゴリーの選択と影響関係にあることが判明している。そこで本項では、持分利益の発生は、(1)協調の範囲のどのカテゴリーから強く影響を受けるのか、また(2)競争優位の源泉のどのカテゴリーから強く影響を受けるのかについて考察していく。図 9.5 は、第 4 節で提示した表 9.10・持分利益に対するカテゴリースコアをグラフ化したものである。

(1) 協調の範囲からの影響

協調の範囲（アイテム）内をみると、複数機能のカテゴリースコア及び全機能のカテゴリースコアが、それぞれ 0.918 と 1.816 であり、高い値となっている（発生する割合がアイテム内の平均より高い）。複数機能や全機能の広範囲に及ぶ協調関係は、一部機能の限定的な協調関係よりも、相手企業のコミットメントを要する。なぜなら、相手企業の機会主義的行動による損失が大きいからである。よって、資本による統制を必要とし、契約提携よりも資本的な関係（資本創出及び資本提携）が選択され、その結果、持分利益が発

生すると考えられる。

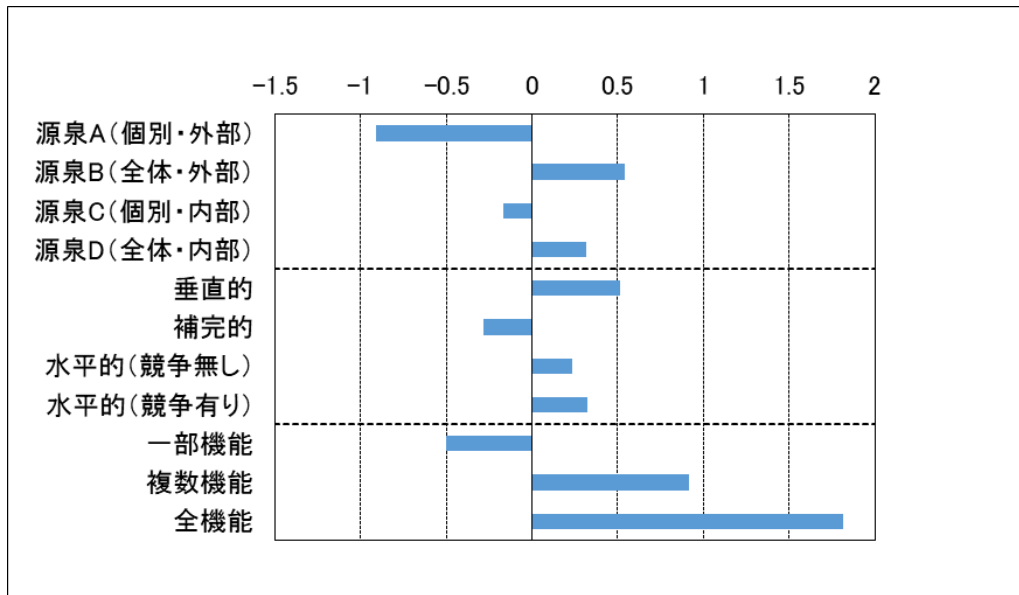
一方で、一部機能のカテゴリースコアは、 -0.498 であり低い値であった（発生する割合がアイテム内の平均より低い）。持分利益は、相手企業との資本的な結合関係から発生する利益である。一部機能での限定的な協調関係であれば、資本による利益を追求するよりも、資本を投下するリスクの方が高いとの判断によるものと考えられる。

(2) 競争優位の源泉からの影響

競争優位の源泉（アイテム）内をみると、源泉 B（共通・外部）のカテゴリースコア及び源泉 D（共通・内部）のカテゴリースコアが、それぞれ 0.542 と 0.317 であり、高い値であった（発生する割合がアイテム内の平均より高い）。源泉 B（共通・外部）及び源泉 D（共通・内部）は、共通の手段を用いる競争優位の源泉である（第 2 章）。共通の手段を用いる場合は、資本的關係が選択されやすい。なぜなら、相手企業との協調関係を維持することをコミットメントする必要があるからである（第 8 章）。資本的な結合関係は、持分利益を発生させることから、共通の手段を用いる場合は、持分利益が発生すると考えられる。

一方、源泉 A（自社・外部）及び源泉 C（自社・内部）のカテゴリースコアは、それぞれ -0.911 と -0.166 であり、低い値であった（発生する割合がアイテム内の平均より低い）。源泉 A（自社・外部）及び源泉 C（自社・内部）は、自社の手段を用いる競争優位の源泉である（第 2 章）。自社の手段を用いる場合は、資本的關係は、選択されにくいから（第 8 章）と考察される。

図 9.5 持分利益に対するカテゴリースコア

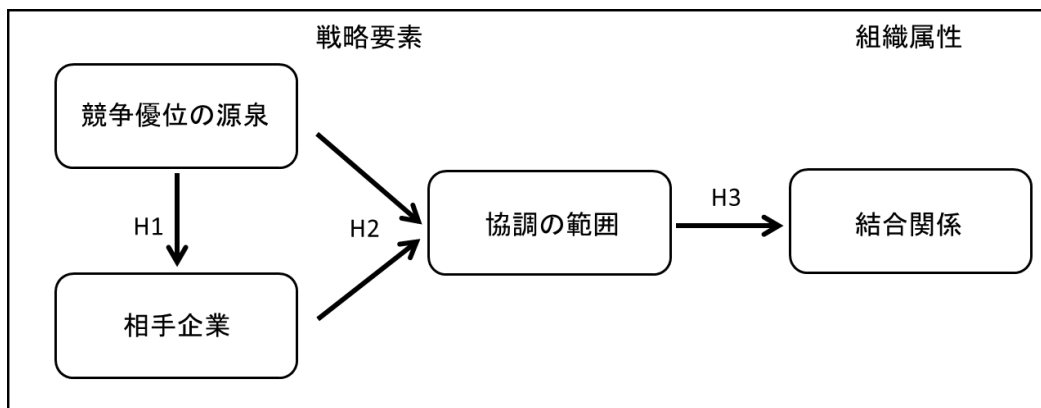


出所：筆者作成

6.4 仮説モデルからの視点

本項では、仮説モデルが示す戦略策定の手順から、付加価値が発生する仕組みを考察し、協調戦略を策定していく段階で、どのような付加価値が創出されるかを明らかにする。そこで、この仮説モデルを用いて、付加価値が創出される仕組みについて考察していく。仮説モデルとは、競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係の関係性を示すモデルである（図 9.6 参照）。

図 9.6 仮説モデル



出所：図 4.3 再掲

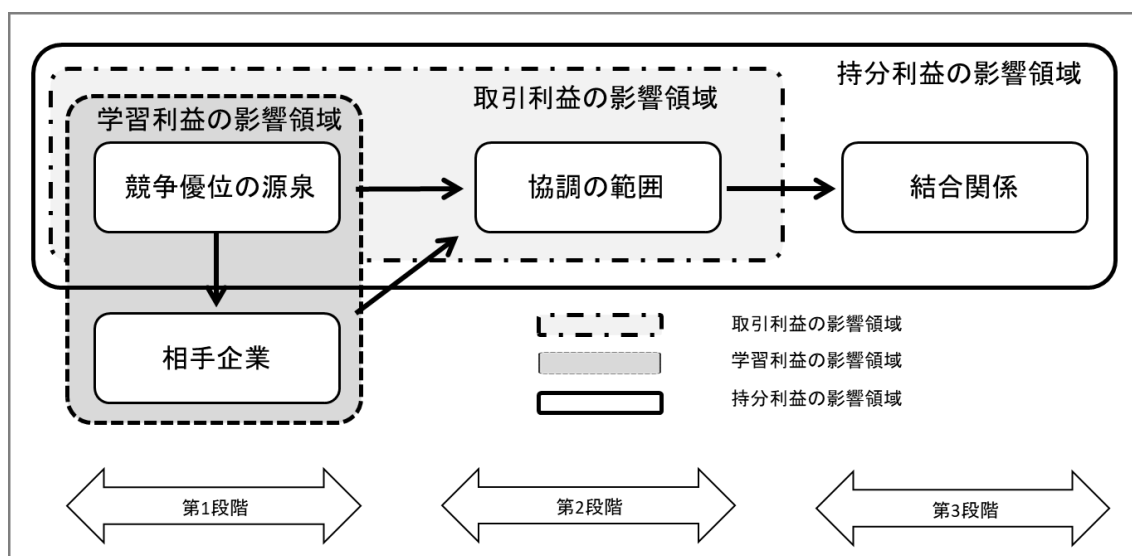
仮説モデルが示す協調戦略を策定する手順とは、「①必要と認識した競争優位の源泉を決め、誰（相手企業）と協調すべきかを決める。②競争優位の源泉と相手企業を決め、どの領域（協調の範囲）で協調すべきかを決める。③協調の範囲を決め、どのような組織属性（結合関係）にすべきかを決める。」であった（第8章）。

ここで、これまでの議論で判明している、付加価値が創出される仕組みについて、整理しておく。第5節5.2で検証したから得られた発見事実は、次の3点であった。

- ① 取引利益は、競争優位の源泉、協調の範囲の強さの順で、各カテゴリーの選択と関係がある。
- ② 学習利益は、競争優位の源泉、相手企業の強さの順で、各カテゴリーの選択と関係がある。
- ③ 持分利益は、結合関係における資本的な関係（資本創出及び資本移転）により発生し、協調の範囲、競争優位の源泉の強さの順で、各カテゴリーの選択と関係がある。

これらの3つの発見事実に、仮説モデルを重ね合わせると、下記のような図を描くことができる（図9.7）。

図9.7 仮説モデルと付加価値の影響領域



出所：筆者作成

付加価値からの視点ではなく、競争優位の源泉及び相手企業、協調の範囲、結合関係の各要素の視点から、図 9.7 を考察すると、次の 4 つの関係が分かる。

① 競争優位の源泉と付加価値の関係

競争優位の源泉は、取引利益・学習利益・持分利益のすべての付加価値の影響領域に位置する。よって、競争優位の源泉のカテゴリー選択は、取引利益・学習利益・持分利益のすべてに影響を与える。

② 相手企業と付加価値の関係

相手企業は、学習利益の領域のみに位置する。よって、相手企業のカテゴリー選択は、学習利益に影響を与える。

③ 協調の範囲と付加価値の関係

協調の範囲は、取引利益と持分利益の影響領域に位置する。よって、協調の範囲のカテゴリー選択は、取引利益と持分利益に影響を与える。

④ 結合関係と付加価値の関係

結合関係は、持分利益の影響領域のみに位置する。よって、結合関係のカテゴリー選択は、持分利益に影響を与える。

仮説モデルが示す手順を、3 段階に分けると次のとおりとなる。①第 1 段階は、当該企業が必要と認識した競争優位の源泉が決まり、誰（相手企業）と協調すべきかが決まる段階である。②第 2 段階は、必要とされる競争優位の源泉と相手企業が決まり、どの領域（協調の範囲）で協調すべきかが決まる段階である。そして③第 3 段階は、協調の範囲が決まり、どのような組織属性（結合関係）にすべきかが決まる段階である（図 9.7 参照）。そこで、各段階で影響する付加価値を整理すると、以下の 3 点が分かる。

① 第 1 段階では、学習利益に影響する可能性が高い。よって、第 1 段階では、学習利益に留意し、その分配について検討すべきである。

② 第 2 段階では、取引利益に影響する可能性が高い。よって、第 2 段階では、取引利益に留意し、その分配について検討すべきである。

③ 第 3 段階では、持分利益に影響する可能性が高い。よって、第 3 段階では、持分利益に留意し、その分配について検討すべきである。

6.5 仮説モデルのカテゴリーレベルの分析

前項では、競争優位の源泉及び相手企業、協調の範囲、結合関係の各要素のアイテムレベルで考察した。本項では、各要素のカテゴリーレベルで付加価値との関係について考察する。

ここで、これまでのカテゴリーレベルの分析で判明している、付加価値が発生する仕組みについて整理しておく。6.1 項から 6.3 項のカテゴリーレベルの分析から判明した発見事実は、次のとおりであった。

(1) 取引利益は、①競争優位の源泉のカテゴリー選択、②協調の範囲のカテゴリー選択の強さの順で、影響を受ける。競争優位の源泉のカテゴリーでは、源泉 A（自社・外部）及び源泉 C（自社・内部）からの影響が強く、源泉 D（共通・内部）からの影響は、弱い。また協調の範囲のカテゴリーでは、複数機能と全機能からの影響が強く、一部機能からの影響は弱い。

(2) 学習利益は、①競争優位の源泉のカテゴリー選択、②相手企業のカテゴリー選択の強さの順で、影響を受ける。競争優位の源泉のカテゴリーでは、源泉 D（共通・内部）からの影響が強く、源泉 A（自社・外部）及び源泉 B（共通・外部）からの影響は弱い。また相手企業のカテゴリーでは、補完的、水平的（競争無し）、水平的（競争有り）な相手企業からの影響は、平均的であるが、垂直的な相手企業からの影響は、弱い。

(3) 持分利益は、資本的な関係（資本創出及び資本移転）のカテゴリー選択により発生する。但し持分利益は、①協調の範囲のカテゴリー選択、②競争優位の源泉のカテゴリー選択の強さの順で、影響を受ける。協調の範囲のカテゴリーでは、複数機能及び全機能からの影響が強く、一部機能からの影響は弱い。また競争優位の源泉のカテゴリーでは、源泉 B（共通・外部）及び源泉 D（共通・内部）からの影響が強く、源泉 A（自社・外部）及び源泉 C（自社・内部）からの影響は弱い。

付加価値からの視点ではなく、競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係の各要素のカテゴリー視点から考察すると、次の 4 点が判明した。

(1) 競争優位の源泉のカテゴリーと付加価値の関係

競争優位の源泉のカテゴリー別にみると、源泉 A（自社・外部）は、取引利益に影響を与え、源泉 B（共通・外部）は、持分利益（発生は、結合関係のカテゴリー選択に依存する）に影響を与える。また源泉 C（自社・内部）は、取引利益に影響を与え、源泉 D（共通・内部）は、学習利益と持分利益に影響を与える。

(2) 相手企業のカテゴリーと付加価値の関係

相手企業のカテゴリー別でみると、垂直的の選択が、学習利益に与える影響は弱く、カテゴリー内の平均以下である。また補完的、水平的（競争無し）、水平的（競争有り）の選択が、学習利益に与える影響は、平均的である。

(3) 協調の範囲のカテゴリーと付加価値の関係

協調の範囲のカテゴリー別でみると、複数機能の選択が、取引利益と持分利益に影響を与える。また、全機能の選択も、取引利益と持分利益に影響を与える。

(4) 結合関係のカテゴリーと付加価値の関係

結合関係のカテゴリー別でみると、資本創出及び資本提携の選択は、持分利益に影響する（必ず発生する）。

第7節 小括

7.1 研究成果の意義と限界

(1) 学術的な意義

本章の研究成果の学術的な意義は、協調戦略により付加価値が創出される仕組み、すなわちどのような付加価値がどのように創出されるのかを明らかにしたことである。具体的には、実証の結果として本章・第5節で述べたとおり、協調戦略により生み出される付加価値である、取引利益・学習利益・持分利益、各々が影響する要素（アイテム）との影響の強さを統計的に明らかにしたことである。

そして、協調戦略により付加価値が創出される仕組みを、競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係、各要素のカテゴリーレベルで考察したことである。この考察により、付加価値の創出に与える影響が、カテゴリーレベルで明らかになった。

(2) 実務的な意義

実務的な意義は、協調戦略を策定する際に、付加価値がどの要素（アイテム）と関係があるかを明確にしたことである。これらの研究成果は、協調戦略を策定（各要素のカテゴリ選択）する上での指標となり得る。また、協調戦略を持続させる要因ともなり得る。なぜなら、付加価値の発生について理解し、事前に付加価値の分配について相手企業と取り決めをしておくことは、付加価値獲得競争による対立を、事前に回避することになるからである。

そして、仮説モデルを使い、協調戦略を策定する段階を3段階に分けることで、どの付加価値がどの段階で影響するかを明確にしたことである。この発見は、協調戦略を策定する上で重要な指標となる。

(3) 本章の研究成果の限界

本章の研究成果の限界として、次の2点を挙げておく。

- ① 本章の研究は、付加価値の創出メカニズムに焦点をあてており、協調する相手企業からより多くの付加価値を獲得する方法については言及していない。このテーマは、協調戦略における付加価値獲得競争という今後の研究対象となるであろう。
- ② 本章で使用した分析データは、戦略目的として、どのような付加価値の獲得を狙ったものかをまとめたデータであり、実際に付加価値が発生したかについては、担保できていない。

7.2 研究成果から得られた知見

本章の研究成果から得られた知見は、次の2点である。

(1) 協調戦略により付加価値が発生する仕組みを分析した。その結果、仮説モデル（競争優位の源泉・相手企業・協調の範囲・結合関係の関係を示すモデル）と付加価値との関係について、明らかにすることができた。

(2) 仮説モデルと付加価値の影響領域を表す図（図9.7）を提示した。仮説モデルを使い、協調戦略を策定する段階を3段階に分け、どの付加価値がどの段階で影響を受けるのか、明らかにすることができた。

第10章 競合企業との協調戦略

第1節 はじめに

本章は、R・Q(3)「競合企業との協調戦略は、戦略策定にどのような影響を与えるのか」から導出された、仮説 H5：「競争の強さは、機会主義的行動のリスクを高め、協調戦略の策定に影響を与える」を検証する。

競合企業との協調戦略では、相手企業との競争関係の強さが、協調戦略上の重要な要素となると考えられる。なぜなら、相手企業との競争関係の強さは、協調戦略を策定したり、協調関係を継続させる上で何らかの影響を与えると考えられるからである。

そこで競争の強さが、協調戦略に与える影響についての先行研究をレビューすると、Lane and Lubatkin (1998) は、市場で競争する競合企業同士は、類似の経営資源や能力を持つ。ゆえに、協調することで、互いが持つ知識の学習効果を高めることができる。よって、競争の強さは、協調関係を拡大させると主張する。

一方、取引コスト理論によれば、強い競争関係は、機会主義的行動のリスクを高めることになる (Kale, Singh and Perlmutter, 2000 ; Park and Russo, 1996)。機会主義的行動は、協調戦略の成果に対し負に作用する (Das and Teng, 2000b) ことから、競争の強さは、協調関係にダメージを与え衰退させる。すなわち、競争の強さは、協調関係を強くするとは限らないとの主張もある。強い競争関係が、イノベーションへの成果において負に作用することを実証した研究 (Kim and Parkhe, 2009) も存在する。

Park, Srivastava and Gnyawali (2014) は、イノベーションの成果においては、競争の強さは、ある一定の段階まで成果を高めるが、ある段階から衰退する逆 U 字型であると主張する。ゆえに、競争の強さが、高すぎず低すぎない相手企業よりも、適度な競争の強さの相手企業との協調戦略が、成果を高めることを実証している。

以上のように、競争の強さが、協調戦略に与える影響についての研究に、統一した見解は見当たらない。またこれらの研究は、海外での学術研究であり、日本企業を分析対象とした研究は、見当たらない。

そこで本章では、先行研究の隙間を埋めるため、次の2つを研究の目的とする。①日本企業を分析対象とし、市場競争における競争関係の強さと協調戦略に、どのような関係があるのかを明らかにする。②同じく日本企業を分析対象とし、市場競争における競争関係

の強さは、契約提携や資本的関係など組織間の結合形態と、どのような関係があるのかを明らかにする。

本章⁽⁷³⁾の構成は、次のとおりである。続く第2節では、先行研究をレビューし、競争と協調に関連する概念を整理したうえで、競争関係の強さと協調戦略に関する仮説（競争の強さ）を提示する。第3節では、提示した仮説を、定量的な方法で分析する。第4節では、分析の結果を示す。第5節では、分析の結果から仮説を検証し考察を加える。最後の第6節では、本章の研究成果の意義と限界、今後の方向性について述べる。

第2節 仮説（競争の強さ）H5a～cの提示

先行研究では、機会主義的行動を抑制する手段として、企業間の関係性が議論されてきた。Gulati (1995) は、同じ相手企業と協調戦略を繰り返し行うことで、両社の間には信頼関係が生まれると主張する。そして、信頼関係が機会主義的行動を抑制することを実証した。また Dyer and Singh (1998) は、長期間にわたる組織間関係の維持が、機会主義的行動を抑制すると主張する。Dyer et al. は、組織間の関係性を形成し維持することは、競争優位の源泉になるとし、①関係特殊投資 (Relational-specific assets)、②知識共有のルーティン (Knowledge-sharing routines)、③補完的な資源や組織能力 (Complementary resources and capability)、④効果的な統治 (Effective Governance) の4要因が、競争優位の源泉を生み出すとする。中でも①関係特殊投資は、長期間にわたる組織間の関係性が維持されることが約束されることで機会主義的行動が抑制され、実行されると主張する。

2.1 相互抑制と仮説

前述した機会主義的行動を抑制するための他の手段として、本項では多角化企業の動機を説明する「多地点競争による相互抑制」(Barney, 2002) の概念を議論していく。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」(Barney, 2002, 下 p.95) であり、相互抑制 (mutual forbearance) を促進する。

相互抑制とは、「お互いに競争行動を慎んで取らないこと (前掲書, p.95)」と定義され、協調的な行動である、暗黙的談合の一種である。企業は相互抑制することで、コストの削減や売上の増大が見込めるとされ、相互抑制が機能する条件は、報復の脅威が大きいこと

⁽⁷³⁾ 本章は、寺部優 (2019b) 「競合企業との協調戦略の実証研究：競争関係の強さが協調戦略の構成要素に与える影響」『実践経営』Vol.56 をベースとし、加筆・修正したものである。

(相互抑制により得られる利益が大きい)、かつ事業間の関連性が高いことである。

ここで相互抑制を、具体例を使い説明しておく。はじめに、多角化企業の A 社と B 社が同じ事業の I、II、III、IVを営んでいると前提を置く。A 社が事業 I・IIIで、B 社に対して破壊的な価格戦略などにより、競争を仕掛けることを考えたと仮定する。その場合、B 社が A 社の競争に対抗して、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、A 社は競争を仕掛けるか意思決定を下すこととなる。その際には、攻撃的な行動により事業 I・III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を上回らないのであれば、競争的行動を回避することとなる (Barney, 2002)。

相互抑制の概念に従えば、競争する事業領域が多い、すなわち競争関係が強い相手企業ほど、機会主義的行動による報復の脅威が大きくなり、より相手企業と協調的な行動をとるインセンティブが生じることとなる。換言すれば、競争関係が強い相手企業と協調戦略を実行するならば、機会主義的行動による報復の脅威を減らすために、多くの事業領域で協調的な行動をとることになると考えられる。なぜなら、多くの事業領域を協調関係に取り込むことは、報復の脅威を効果的に中和すること (Doz and Hamel, 1998) になるからである。そこで相互抑制の概念から次の仮説 (協調の範囲仮説と呼ぶ) が導出される。

仮説 H5a : 競合企業との協調戦略において、相手企業との競争関係が強い程、協調する事業の領域は拡大する。

2.2 資本による結合関係と仮説

機会主義的行動を抑制するためのもう一つの手段として、資本による結合関係について議論し、仮説を提示する。宍戸他 (2013) は、契約提携よりも資本による結合関係であるジョイント・ベンチャーが選択される理由として、次の 2 点を挙げる。1 つ目は、相手企業からのコミットメントを得られることである。なぜなら、ジョイント・ベンチャーを設立することで、事業からの撤退コストが高くなるからである。2 つ目は、ライセンスを与える側から見れば、ライセンスした技術の発展的な成果を、継続的に得るためである。なぜなら契約提携は、一般的に期限が設定されることが多いからである。

Barney (2002) は、資本による結合関係の 1 つである企業同士の株式の持合いが、機会主義的行動に与える影響について、次のように説明する。企業 A が相手企業である企業 B

の株式の相当な割合を保有した場合、企業 A の市場価値は、その持分に応じ、企業 B の成果にも左右されることになる。必然的に企業 A が企業 B を裏切るインセンティブは減少する。なぜなら、自社の相手企業 B への機会主義的行動は、同時に企業 B のパフォーマンスを悪化させ、自社が保有する B 社株式の市場価値に負の影響を与えるからである。すなわち、資本関係を持つことは、自社の機会主義的行動が、自社の価値を低下させること（自らの首を絞めること）に繋がると主張する。

資本による統制の議論に従えば、競争関係が強い相手企業ほど、相手企業の機会主義的行動による損失のリスクが大きくなり、より相手企業を資本によって統制するインセンティブが生じることとなる。すなわち、競争関係が強い相手企業と協調戦略を実行するならば、機会主義的行動による損失のリスクを減らすために、資本的な関係を構築することで、相手企業の行動を監視し、統制することになると考えられる。また Barney (2002) の主張によれば、資本的な関係は、自社が機会主義的行動を取らないというシグナルを相手に送ることにもなる。なぜなら、結果的に、自社の機会主義的行動は、自社の価値を低下させることに繋がるからである。そこで資本による統制の概念から、次の仮説（結合関係仮説と呼ぶ）が導出される。

仮説 H5b : 競合企業との協調戦略において、相手企業との競争関係が強い程、資本創出や資本提携などの資本的関係が強まる。

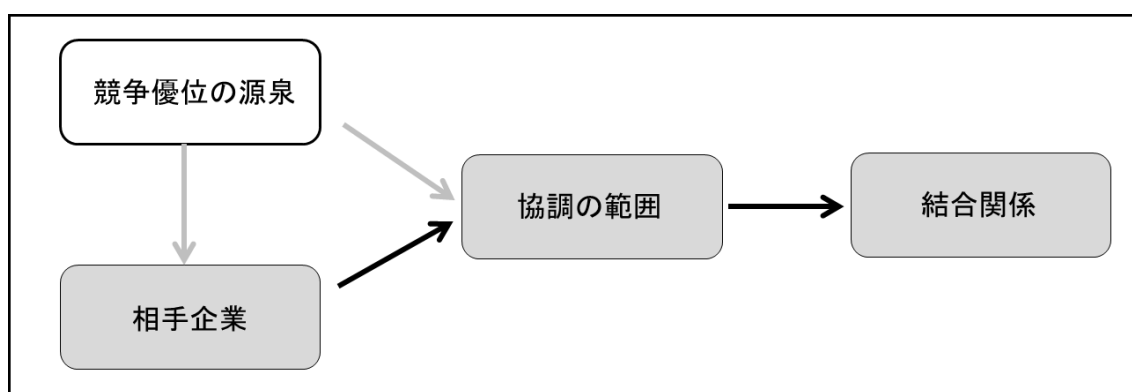
2.3 競争関係の強さと資本による結合関係と仮説

相手企業との競争の強さと、資本による結合関係の関係性について議論し、仮説を提示する。協調戦略は、相手企業（誰と協調するか）、協調の範囲（どの領域で）、結合関係（どのように）という 3 つの構成要素で分類可能である（第 3 章）。この 3 つの構成要素に、競争優位の源泉（何を目的として）を加えたモデルが、仮説モデルである（図 10.1）。この仮説モデルは、協調戦略の策定手順を示すモデルであり、競争優位の源泉、相手企業、協調の範囲、結合関係、各要素間の関係性を説明するモデルである。すべての要素間の交互作用項を持つ飽和モデルと同等の説明力を持ち、かつ最も節約的な最適モデルのひとつであることが実証されている（第 8 章）。

そこで、競争の強さと戦略策定のベースモデルを構成する要素の一つである相手企業

(誰と協調するか) との関係を考察すると、競争の強さは、相手企業の内生変数⁽⁷⁴⁾と捉えることができる。よって、仮説モデルの手順に従えば、競争の強さは、直接的に結合関係に影響を与えることはなく、協調の範囲に影響を与え、その結果として、結合関係に影響を与えることとなる。研究対象を競合企業に限定した実証ではないが、協調の範囲の拡大(協調する機能の領域が拡大すること)に伴い、結合関係は、契約的な関係から資本的な関係へと移行することが実証されている(第8章)。

図 10.1 仮説モデル (一部修正)



注 グレーに色分けされた、相手企業、協調の範囲、結合関係、3要素の因果関係が、本項の議論に関係する。

出所：図 4.3 を一部修正して再掲

そこで、仮説モデルに従った資本による統制の概念から、次の仮説(仮説モデルによる結合関係仮説と呼ぶ)が導出される。

仮説 H5c：競合企業との協調戦略において、相手企業との競争関係が強い程、協調する事業の領域は拡大する。その結果として、資本創出や資本提携などの資本的關係が強まる。

本節では先行研究を概観し、競合企業との協調戦略では、競争関係の強さが機会主義的行動のリスクを高めることから、機会主義的行動を抑制することが重要であることを指摘

⁽⁷⁴⁾ 相手企業は、垂直的・補完的・水平的(競争有り)・水平的(競争無し)の категорияに分類される(第3章)。水平的関係においては、競争関係の有無ではなく、競争の強さによりカテゴリーを細分化することで、競争の強さを内生変数として捉えることができる。

した。そして機会主義的行動を抑制する手段として、相互抑制の概念から仮説 H5a を、資本による結合関係の概念から仮説 H5b を導出した。さらに、仮説モデルから競争関係の強さと資本による結合の関係性を考察し、仮説 H5c を導出した。

第3節 データ及び分析の枠組み

3.1 分析データ

本研究では、前節で提示した仮説（競争の強さ）H5a～H5c を定量的に検証するために、構造コンテンツ分析を使用した。分析するデータは、第5章で提示した2016年4～9月の6か月間に日本経済新聞、日経産業新聞など日経各誌に掲載された新聞記事をベースに分類した706件の事例から、競合企業となる同業種同士の事例のみを抽出した。その結果、本研究の分析対象となる競合企業との協調戦略の事例、242件を抽出した。

3.2 仮説検証のための3要素

仮説を検証するための要素として次の3つを設定した。(1)競争の範囲：競争関係の強さを示す指標、(2)協調の範囲：協調関係の領域を示す指標、(3)結合関係：組織間の結びつきを示す指標、の3要素である。

(1) 競争の範囲

競争の範囲は、競争関係の強さにより、第4章3.3項で議論した3つのカテゴリー、潜在的競争、事業競争、全社競争に分類した。その判断方法は、次のとおりである。

はじめに、同じ業界に属する企業同士で、協調する相手企業との競争関係の有無により判断した。競争関係が有る場合は「競争有り」へ分類し、表面的な競争関係が無い場合は、「潜在的競争（競争無し）」へ分類した。

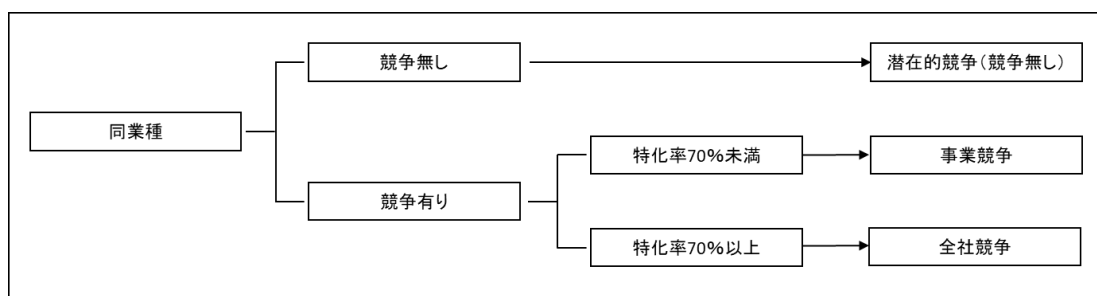
次に「競争有り」の場合、部分的な競争関係か全社的な競争関係かによる判断をした。その判断基準は、多角化の判定（吉原・佐久間・伊丹・加護野，1981）を参考にした。吉原他は、Rumelt（1974）の尺度を踏襲し、多角化を分類する定量的尺度として、特化率⁽⁷⁵⁾を採用している。特化率が70%以上の場合を專業型・本業型多角化とし、70%未満を関連・非関連型多角化として、本業型と関連型を分類した。そこでこの特化率の70%を基準とし、

⁽⁷⁵⁾ 特化率とは、「一つの企業全体の中で最大の売上規模をもつ単位事業が、全売上高に占める構成比のこと（吉原他，1981，p.17）」である。

有価証券報告書のセグメント情報で分類されている事業を単位として、競争関係のある事業の売上高の合計の全売上高に占める割合が70%を超える場合を「全社競争」、70%未満を「事業競争」と判断し分類した（図10.2参照）。

そして、競争の強さを示す競争の範囲は、「潜在的競争（競争無し）」→「事業競争」→「全社競争」の順で強くなると判断した。

図10.2 競争の範囲の分類



出所：筆者作成

(2) 協調の範囲

協調の範囲、すなわち協調の領域を示す要素は、第5章2.1項で議論したカテゴリーの分類方法を採用した。それらは、一部機能、複数機能、全機能である。そして、協調する範囲は、「一部機能」→「複数機能」→「全機能」の順で大きくなると判断した。

(3) 結合関係

結合関係、すなわちどのように相手企業と組むのかを示す要素も、第5章2.1項で議論したカテゴリーの分類方法を採用した。それらは、契約提携、資本創出、資本提携である。そして、結合関係における資本による統制の強さは、資本的關係の無い「契約提携」、間接的な資本参加である「資本創出」、直接的な資本参加である「資本提携」の順に強まると判断した。

3.3 データの概要と分析の枠組み

(1) データの概要

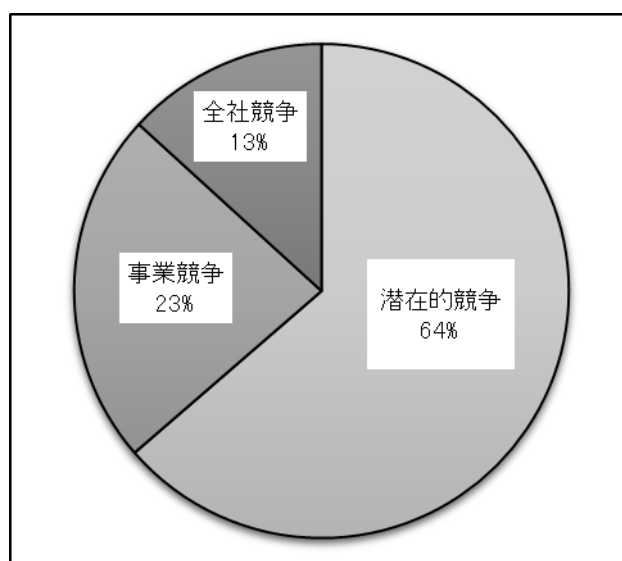
3.1で抽出した242件の事例を、前節で提示した仮説を検証するための3要素（競争の

範囲、協調の範囲、結合関係)に分類した。その結果を、図 10.3 から図 10.5 に示す。

① 競争の範囲

事例数で見ると、潜在的競争（競争無し）が 64%と最も多く過半数を占め、次に事業競争（23%）、全社競争（13%）と続く。事例数の変化で見ると、競争の強さが大きくなる程、事例数は減少する傾向にある（図 10.3 参照）。

図 10.3 競争の範囲の 카테고리 割合

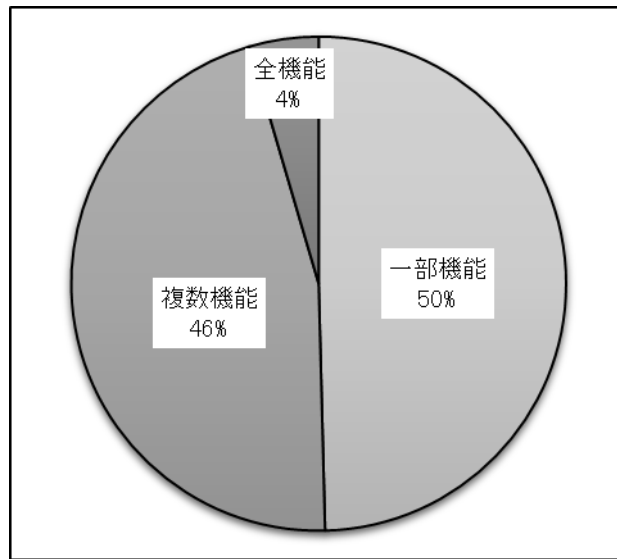


出所：筆者作成

② 協調の範囲

事例数で見ると、一部機能（50%）が最も多く約半数を占め、次に複数機能（46%）、全機能（4%）と続く。事例数の変化で見ると、協調する領域が拡大する程、事例数は、減少する傾向にある。

図 10.4 協調の範囲のカテゴリー割合

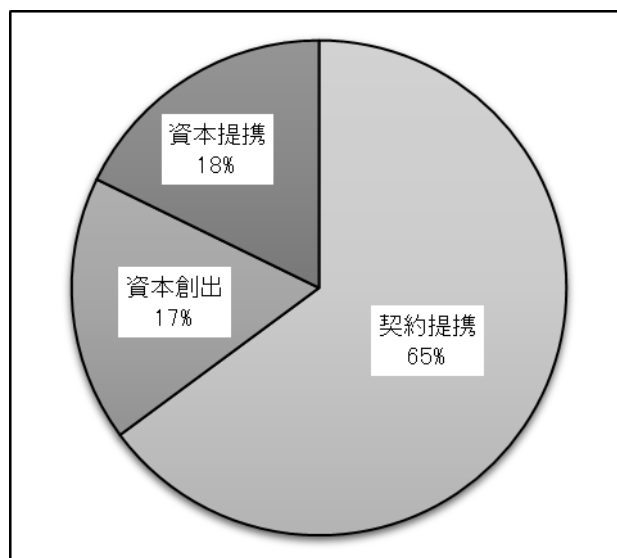


出所：筆者作成

③ 結合関係

事例数で見ると、契約提携（65%）が最も多く過半数を占め、次に資本提携（18%）、資本創出（17%）と続く。同様に事例数の変化で見ると、資本関係が強まる程、事例数が減少する傾向は無い（資本提携の方が資本創出よりも1ポイント高い）ことが判明した。

図 10.5 結合関係のカテゴリー割合

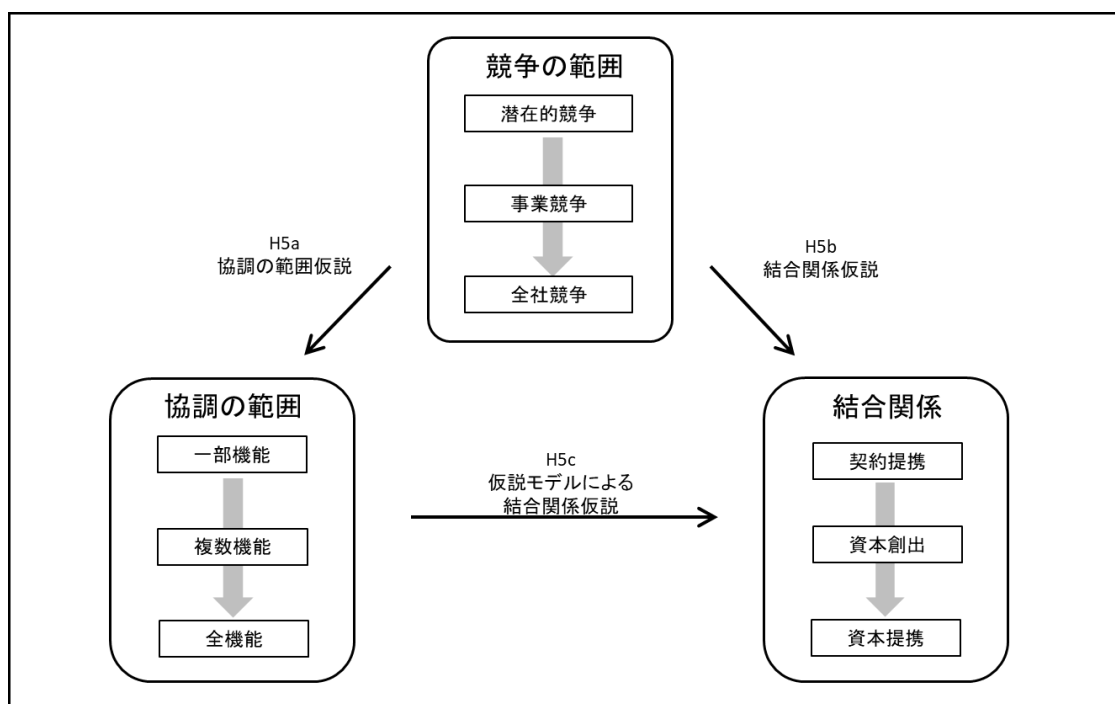


出所：筆者作成

(2) 分析の枠組み

①競争の範囲、②協調の範囲、③結合関係の3要素と、各要素を構成するカテゴリーを図式化したものが、図10.6である。各要素内の下向き矢印（グレー・太線）は、下へ向かう程、競争の強さ、協調する範囲、資本関係の強さが拡大することを示している。また要素間の矢印（黒・細線）は、第2節で提示した仮説が示す関係性を表している。

図10.6 競争の範囲・協調の範囲・結合関係の3要素及び各要素のカテゴリーの関係



出所：筆者作成

第4節 分析の結果

4.1 独立性の検定

前節で設定した、①競争の範囲、②協調の範囲、③結合関係の3要素について、2要素ごとの2元分割表を作成した（表10.1～表10.3参照）。そして、2要素間の相関関係を分析するために、 χ^2 乗値を計算し独立性の検定を行った。さらに2要素間の相関関係の強さを分析するために、連関係数であるクラメールのVを計算した。

独立性の検定結果は、図10.7の示す通りである。両矢印の脇に記した数値の上段は、2要素間の χ^2 乗値及び χ^2 乗値による検定の結果である、下段の数値は、クラメールのVの値である。これらすべての分析において、データ解析ソフトは「Stata SE 14」を使用し

た。

表 10.1 競争の範囲と協調の範囲の 2 元分割表

競争の範囲		協調の範囲			Total
		一部機能	複数機能	全機能	
潜在的競争	観測度数	91	61	2	154
	相対度数	59.09	39.61	1.30	100.00
事業競争	観測度数	18	36	2	56
	相対度数	32.14	64.29	3.57	100.00
全社競争	観測度数	11	14	7	32
	相対度数	34.38	43.75	21.88	100.00
Total	観測度数	120	111	11	242
	相対度数	49.59	45.87	4.55	100.00

χ^2 二乗値 38.05 自由度 4
 p値 0.001以下 クラメールのV 0.28

表 10.2 競争の範囲と結合関係の 2 元分割表

競争の範囲		結合関係			Total
		契約提携	資本創出	資本移転	
潜在的競争	観測度数	105	29	20	154
	相対度数	68.18	18.83	12.99	100.00
事業競争	観測度数	35	6	15	56
	相対度数	62.50	10.71	26.79	100.00
全社競争	観測度数	17	7	8	32
	相対度数	53.13	21.88	25.00	100.00
Total	観測度数	157	42	43	242
	相対度数	64.88	17.36	17.77	100.00

χ^2 二乗値 8.47 自由度 4
 p値 0.076 クラメールのV 0.13

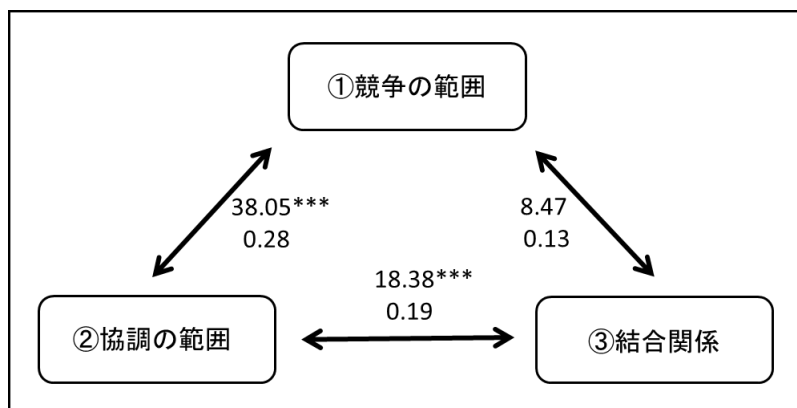
表 10.3 協調の範囲と結合関係の 2 元分割表

協調の範囲		結合関係			Total
		契約提携	資本創出	資本提携	
一部機能	観測度数	92	15	13	120
	相対度数	76.67	12.50	10.83	100.00
複数機能	観測度数	61	25	25	111
	相対度数	54.95	22.52	22.52	100.00
全機能	観測度数	4	2	5	11
	相対度数	36.36	18.18	45.45	100.00
Total	観測度数	157	42	43	242
	相対度数	64.88	17.36	17.77	100.00

χ^2 二乗値 18.38 自由度 4
 p値 0.001 クラメールのV 0.19

出所：表 10.1～表 10.3 まですべて筆者作成

図 10.7 要素間の χ 二乗値及びクラメールの V



注 p 値 0.05 以下* 0.01 以下** 0.001 以下***

数値は、 χ 二乗値（上段）及びクラメールの V（下段）を示す。

出所：筆者作成

独立性の検定とクラメールの V の値による要素間の関係性に強さを比較した結果は、次の 3 点である。

- (1) ①競争の範囲と②協調の範囲の要素間には、独立性はない。すなわち、相関関係があり、他 2 つの要素間と相対的に比較した場合、強い相関関係が有る⁽⁷⁶⁾ (p 値=0.001 以下で統計的に有意、クラメールの V は 0.28)。
- (2) ①競争の範囲と③結合関係の要素間には、独立性がある。すなわち、相関関係はない (p 値=0.076 で統計的に有意差は無い、クラメールの V は 0.13)。
- (3) ②協調の範囲と③結合関係の要素間には、独立性はない。相関関係はあるが (p 値=0.001 で統計的に有意、クラメールの V は 0.19)、(1)の結果である①競争の範囲と②協調の範囲の要素間の相関関係と比較した場合、その相関関係は、強くない (クラメールの V の値が(1)は 0.28 に対して、(3)は 0.19)。

⁽⁷⁶⁾ 要素間の相対的な比較をするために、クラメールの V を算出した。①競争の範囲と②協調の範囲のクラメールの V 値は 0.28 であり、絶対値で見れば中程度の関連と解釈できる。しかし本章では、他の要素間の数値 (0.19、0.13) と相対的な比較をして、強いと解釈している。

4.2 順序ロジット・ロジット分析

①競争の範囲、②協調の範囲、③結合関係の3要素について、各要素の競争の強さ、協調する領域の大きさ、資本関係の強さが拡大することによる因果関係を検証するために、順序ロジット及びロジット分析を行った。

モデル(1)は、目的変数を②協調の範囲とし、説明変数を①競争の範囲とした順序ロジット分析を行った。

協調の範囲 (1=一部機能、2=複数機能、3=全機能) = f (競争の範囲 : 1=潜在的競争、2=事業競争、3=全社競争)

モデル(2)は、目的変数を③結合関係とし、説明変数を①競争の範囲及び②協調の範囲とした順序ロジット分析を行った。

結合関係 (1=契約提携、2=資本創出、3=資本提携) = f (競争の範囲 : 1=潜在的競争、2=事業競争、3=全社競争)

結合関係 (1=契約提携、2=資本創出、3=資本提携) = f (協調の範囲 : 1=一部機能、2=複数機能、3=全機能)

モデル(3)は、資本関係の有無による違いを検証するために、目的変数を③結合関係 (資本関係の有無) とし、説明変数を①競争の範囲及び、②協調の範囲としたロジット分析を行った。

資本関係 (0=契約提携、1=資本創出+資本提携) = f (競争の範囲 : 1=潜在的競争、2=事業競争、3=全社競争)

資本関係 (0=契約提携、1=資本創出+資本提携) = f (協調の範囲 : 1=一部機能、2=複数機能、3=全機能)

各モデルの分析結果を表 10.4 に示す。

表 10.4 順序ロジット及びロジット分析の結果 N=242

モデル番号		(1) 順序ロジット	(2) 順序ロジット	(3) ロジット
説明変数		協調の範囲	結合関係	結合関係 (資本関係=資本 創出+資本提携)
競争の範囲	符号	+	+	+
	回帰係数	0.828***	0.345	0.304
	z値	4.25	1.95	1.65
	対数尤度 χ^2 値	19.39***	3.72	2.71
	疑似R ²	0.0474	0.0086	0.0086
協調の範囲	符号		+	+
	回帰係数		0.953***	0.944***
	z値		4.07	3.88
	対数尤度 χ^2 値		17.23***	16.05***
	疑似R ²		0.0399	0.0512

有意水準 * :5% ** :1% *** :0.1%以下

出所：筆者作成

第5節 考察と結論

5.1 仮説の検証と結論

第4節で行った、独立性の検定、順序ロジット分析及びロジット分析の結果から、仮説H5a～H5cの検証を行っていく。

(1) 仮説の検証

① H5a 協調の範囲仮説については、モデル(1)の結果から支持された(z値4.25、p値0.1%以下で統計的有意性あり)。よって、競合企業との協調戦略において、相手企業との競争関係が強いほど、協調する事業の範囲は、拡大することが実証された。

② H5b 結合関係仮説については、モデル(2) (z値1.95、p値に統計的有意性なし) 及びモデル(3) (z値1.65、p値に統計的有意性なし) の結果から不支持となった。よって、競合企業との協調戦略において、相手企業との競争関係が強いほど、資金的関係が強まることは無いことが実証された。

③ H5c 仮説モデルによる結合関係仮説については、モデル(1) (z値4.25、p値0.1%以下で統計的有意性あり)、モデル(2) (z値4.07、p値0.1%以下で統計的有意性あり) 及びモデ

ル(3) (z 値 3.88、p 値 0.1%以下で統計的有意性あり) の結果から支持された。よって、競合企業との協調戦略において、相手企業との競争関係が強い程、協調する事業の範囲は拡大する。その結果として、資本創出や資本提携などの資本的關係が強まることが実証された。

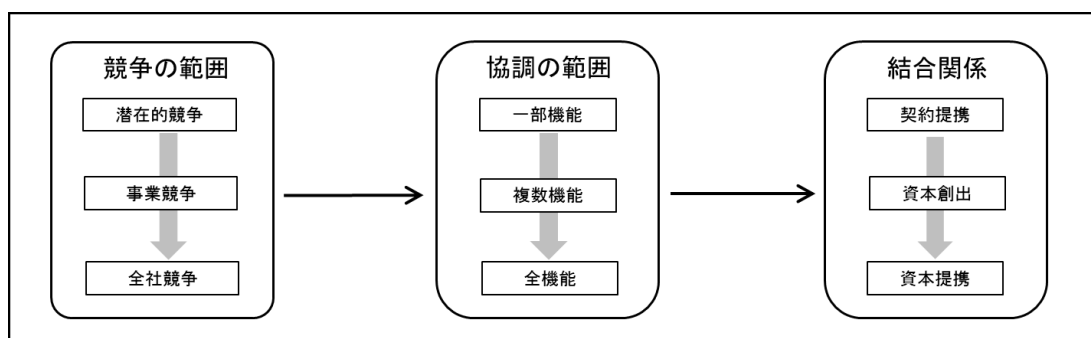
これらの検証結果から、競合企業との協調戦略においては、相手企業との競争関係が強い程、協調する事業の範囲は拡大し (協調の範囲仮説 H5a が支持された結果)、その結果として資本的關係が強まることが実証された。またすべてのモデルの分析結果は、4.1 項で行った独立性の検定の結果と整合的であった。

(2) 発見事実と結論

仮説を検証した結果から、導かれた発見事実は、次の 2 点である。

- ① 競合企業との協調戦略において、相手企業との競争関係が強くなる (潜在的競争→事業競争→全社競争) ほど、協調する範囲は、拡大 (一部機能→複数機能→全機能) する。
- ② 競争関係の強さは、直接的に結合関係に影響を与えないが、協調する範囲が拡大することで、間接的に資本的關係が強まる (契約提携→資本創出→資本提携) (図 10.5 参照)。

図 10.8 競争の範囲と協調の範囲と結合関係



出所：筆者作成

以上 2 点の発見事実は、仮説 H5 : 「競争の強さは、機会主義的行動のリスクを高め、協調戦略の策定に影響を与える」、を支持する結果である。よって仮説 H5 は、支持されたと結論づける。

5.2 考察とインプリケーション

前項で仮説を検証した結果から導かれた発見事実を考察し、実務へのインプリケーションを述べる。競合企業との協調戦略においては、協調関係での成果をコミットメントし、長期的な関係を継続させるために、相手企業の機会主義的行動を抑制すること、また自社が機会主義的行動をしないというシグナルを送ることが重要となる。そのための協調戦略の策定方法として検討すべき事項は、次の2点である。

- ① 競合企業との協調戦略を検討する上で、相手企業との競争関係が強い場合は、協調する範囲を拡大させること。
- ② 競争関係の強さは、直接的に契約提携や資本的関係などの結合関係に影響しない。しかし、協調の範囲を拡大させることで、より機会主義的行動のリスクが高まるため、相手企業との資本的関係を強化させることが必要となる。

第6節 小括

6.1 研究成果の意義と限界

(1) 学術的な意義

本章の研究成果の学術的な意義は、次の2点である。

- ① 本研究の1つ目の目的であった、日本企業を研究対象とし、市場競争における競争関係の強さが、協調戦略に与える影響について実証した。その結果、協調戦略においては、競争の強さをコントロールするために、相互抑制がはたらいっていることを明らかにした。
- ② 本研究の2つ目の目的であった、協調戦略における競争関係の強さが、組織間の結合関係に与える影響について実証した。その結果、協調戦略においては、相手企業の競争関係の強さに対し、資本による抑制がはたらいっていることを明らかにした。

(2) 実務的な意義

本章の研究成果の実務的な意義は、次の2点である。

- ① 協調戦略の相手企業が競合企業である場合、競争関係の強さにより、協調する事業の範囲を拡大させることを考慮する必要性を明らかにした。
- ② 協調する事業の範囲により、結合関係を考慮することなど、協調戦略を策定する上での有用となる指針を示した。

(3) 研究の限界

本章の研究成果の限界として、本章の研究成果は、日本企業に限定した実証研究であることである。よって本研究の結論が、すべての企業に当てはまるわけではないことを記しておく。

6.2 今後の研究の方向性

本章では、競争関係の強さを、潜在的競争、事業競争、全社競争の3段階のカテゴリーとした。また協調関係の領域を、一部機能、複数機能、全機能の3段階のカテゴリーとした。そして結合関係は、契約提携、資本創出（間接的資本関係）、資本提携（直接的資本関係）の3段階のカテゴリーと設定した。よって、本研究では、競争関係の強さと、協調関係の領域、結合関係について、3段階の程度の変化による各要素間の関係性の変化は、検証できた。しかし、各要素のカテゴリーの組合せについては検証できていない。そこで実務上で求められる、より具体的な策定方法を提示するために、各要素を構成するカテゴリーの有効な組合せを提示することが求められる。具体的には、相手企業との関係が潜在的競争の場合は、協調領域は限定的とし（一部機能）、結合関係は契約提携の組合せが有効であるとか、相手企業との関係が全社競争の場合は、全機能の協調領域、資本提携（直接的資本関係）の組合せが有効であることなどを、検証することである。

6.3 研究成果から得られた知見

本章の研究成果から得られた知見は、次のとおりである。競争の強さが、協調の範囲及び、結合関係に与える影響について分析した。その結果、「競争の範囲（競争の強さを示す指標）」と「協調の範囲」と「結合関係」の関係性が明らかになった（図 10.8）。

結 章

協調戦略策定モデルの提示

本研究の意義と限界

第1節 はじめに

理論編の第1章から第3章にかけて、協調戦略の先行研究をレビューし、理論、視座、概念、用語の整理を行った。そこから得られた本研究の分析の視座、価値の創造と価値の分配そしてコーペーションの概念、協調戦略の構成要素の関係性から、第4章で本研究の分析の枠組み、R・Q、仮説を提示した。第5章でリサーチ・デザインとデータの概要を記し、実証編の第6章から第10章にかけて実証研究を行った。本章はこれまで行ってきた研究成果をまとめ、本研究の結論を述べる。

はじめに、第2節では、第6章から第10章にかけて行った実証研究の成果をまとめ、そこから得られた知見を述べる。次に第3節では、得られた知見から、本研究の結論を述べる。そして、第4節では、本研究の結論と、実証研究から得られた知見を基に、実務へのインプリケーションを述べる。

第5節では、序章で提示した学術的な課題と実務的な課題及び、第4章で提示した3つのR・Qを振りかえり、本研究を総括する。次に第6節では、本研究の学術的な意義と実務的な意義を述べる。最後の第7節では、本研究の限界と今後の研究課題について述べ、本研究を締めくくる。

第2節 実証編の研究成果

実証編では、大きく分けて3つの実証研究、①競争優位の源泉と協調戦略の研究（第6章から第8章）、②付加価値と協調戦略の研究（第9章）、③競争の強さが協調戦略に与える影響についての研究（第10章）を行った。その結果、協調戦略を策定する際に有用となる3つの知見を得た。以下それぞれの知見について述べる。

知見① 仮説モデルが示す関係

第6章から第8章では、分析の枠組みに従い、競争優位の源泉と協調戦略の関係性について、実証研究を行った。その結果、競争優位の源泉と協調戦略の構成要素（相手企業・

協調の範囲・結合関係) の関係を検証し、「仮説モデル」(図 8.5) を構築した。そして、協調戦略を策定する上での、「競争優位の源泉と協調戦略の構成要素の具体的な選択肢(表 8.8)」を導出した。この知見は、実務的な課題の解決策の 1 つである。

知見② 付加価値が影響する領域

第 9 章では、分析の枠組みに従い、協調戦略により付加価値が創造される仕組みについて、実証研究を行った。その結果、付加価値と仮説モデル(図 8.5) との関係を示す、「仮説モデルと付加価値の影響領域(図 9.7)」を導出した。この知見は、実務的な課題の解決策の 1 つである。

知見③ 競争の強さが協調戦略に与える影響

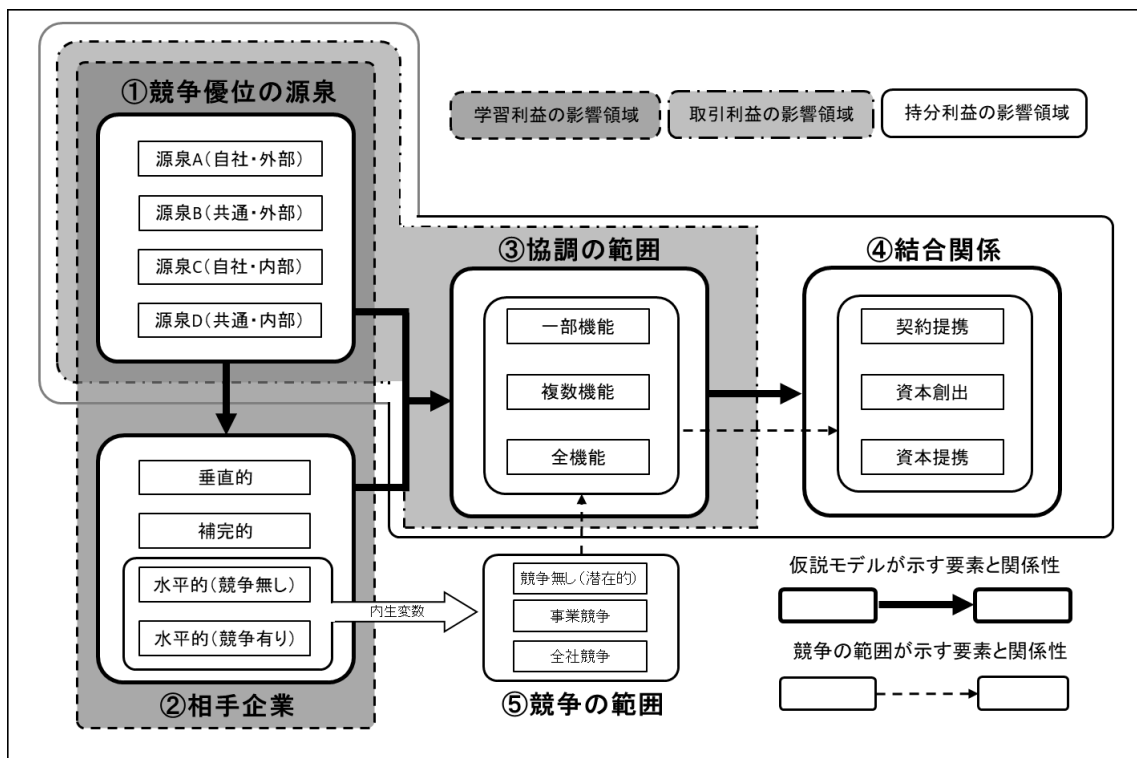
第 10 章では、分析の枠組みに従い、競合企業との協調戦略に焦点をあて、相手企業との競争の範囲が、協調の範囲と結合関係に与える影響について、実証研究を行った。その結果、競争の範囲と協調の範囲と結合関係(図 10.8) を導出した。この知見は、実務的な課題の解決策の 1 つである。

第 3 節 本研究の結論

本研究の結論は、前節で提示した 3 つの知見を統合したモデル、「協調戦略策定モデル」(図 結.1) を構築したことである。この「協調戦略策定モデル」は、理論編・第 1 章から第 4 章までの研究成果である「競争優位の視点から、協調戦略を体系化した上で、包括的に分析する枠組み」をベースとし、実証編の研究成果である、知見①仮説モデルが示す関係、知見②付加価値が影響する領域、知見③競争の強さが協調戦略に与える影響、3 つの知見を統合して、構築したモデルである。

本研究の目的は、競争優位の視点から、協調戦略を策定するモデルの構築であった。3 つの知見を統合した協調戦略策定モデルは、モデルが示す手順に従うことで、競争優位の視点から協調戦略を策定できるモデルである。ゆえに、本研究の目的は、「協調戦略策定モデル」を構築したことで、達成された。

図 結.1 協調戦略策定モデル



出所：筆者作成

第4節 実務へのインプリケーション

本節では、前節で提示した「協調戦略策定モデル」に沿って、実務へのインプリケーションを述べる。「協調戦略策定モデル」は、協調戦略を策定する手順を示すモデルである。そこで、この「協調戦略策定モデル」が示す手順に沿って、協調戦略を策定する一例⁽⁷⁷⁾を、以下に述べる。この「協調戦略策定モデル」の示す手順は、次のとおりである。

- (1) 協調戦略の目的とする①競争優位の源泉を決定する。
- (2) ②相手企業を決定する。その際には、学習利益の発生を考慮する。また②相手企業が競合企業の場合は、競争関係の強さを考慮する。
- (3) ③協調の範囲を決定する。その際には、取引利益の発生に考慮する。
- (4) ④結合関係を決定する。その際に資本的关系を選択する場合は、持分利益の発生を考慮する。

⁽⁷⁷⁾ 一例としたのは、本研究では、計画的戦略策定（はじめに戦略目的を設定し、のちに具体的な戦術を策定）を前提とした手順を例示しているからである。

以上の手順である。次項からは、競争優位の源泉の4つの属性（源泉A～源泉D）ごとに、この手順に従って、具体的な選択肢を提示する。

4.1 源泉A（自社・外部）の場合

企業の外部にあり自社の成果を目的とする競争優位の源泉A（自社・外部）を、協調戦略の目的とする場合の手順は、次のとおりである。

(1) 競争優位の源泉

源泉A（自社・外部）に属する競争優位の源泉は、低コスト・生産・業務の効率化、低コスト・新市場参入・撤退、スピード・短期間での市場参入（販路の利用）、柔軟性・早期市場参入（不確実性への対応）、顧客の囲い込み・スイッチング・コストの上昇であった（第2章・表2.1参照）。これらの源泉A（自社・外部）を目的とする場合は、垂直的や水平的（競争無し）な関係にある相手企業を、選択することが望ましい（第8章・表8.8参照）。その際に、学習利益については、さほど考慮の必要はない（第9章・図9.7参照）。

(2) 協調の範囲

協調の範囲は、一部機能を選択することが望ましい（第8章・図8.8参照）。その際には、取引利益の発生を考慮し、その分配について事前に取り決めを行うことが望ましい（第9章・図9.7参照）。

(3) 結合関係

結合関係は、契約提携を選択することが望ましい（第8章・表8.8参照）。その際に、持分利益の発生については、考慮する必要はない（第9章・図9.7参照）。

4.2 源泉B（共通・外部）の場合

企業の外部にあり共通の手段を用いる競争優位の源泉B（共通・外部）を、協調戦略の目的とする場合の手順は、次のとおりである。

(1) 競争優位の源泉

源泉 B（共通・外部）に属する競争優位の源泉は、低コスト・大量生産（規模の経済性）、低コスト・新市場参入、スピード・短期間での市場参入（共同販売）、参入・移動障壁・デファクト・スタンダード、バーゲニング・パワーの強化であった（第 2 章・表 2.1 参照）。これらの源泉 B を目的とする場合は、水平的（競争無し）や水平的（競争有り）な関係にある相手企業を、選択することが望ましい（第 8 章・表 8.8 参照）。その際に、学習利益については、さほど考慮の必要はない（第 9 章・図 9.7 参照）。但し、相手企業との競争関係の強さを、考慮する必要がある（第 10 章・図 10.8 参照）。

(2) 協調の範囲

協調の範囲は、一部機能や複数機能を選択することが望ましい（第 8 章・表 8.8 参照）。その際には、相手企業との競争の範囲（強さ）を考慮し、強い場合は、複数機能を選択することが望ましい（第 10 章・図 10.8 参照）。また取引利益の発生に考慮し、その分配について事前に取り決めを行うことが望ましい（第 9 章・図 9.7 参照）。特に協調の範囲が複数機能の場合、事前の取り決めが重要となる。協調の範囲が拡大することで取引量が拡大し、金銭的な影響が大きくなる可能性が高いからである。

(3) 結合関係

結合関係は、一部機能を選択した場合は、契約提携を選択することが望ましい。また複数機能を選択した場合は、資本的关系を選択することが望ましい（第 8 章・表 8.8 参照）。結合関係に資本的关系を選択した場合は、持分利益の発生を考慮し、その分配について事前に取り決めを行うことが望ましい（第 9 章・図 9.7 参照）。

4.3 源泉 C（自社・内部）の場合

企業の内部にあり自社の手段を用いる競争優位の源泉 C（自社・内部）を、協調戦略の目的とする場合の手順は、次のとおりである。

(1) 競争優位の源泉

源泉 C（自社・内部）に属する競争優位の源泉は、シナジー・補完的資源の利用・獲得、顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供、技術・スキル・能力の学習（競合を含む）機会、希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得、模倣困

難性・差別化された製品・サービスの開発であった（第2章・表2.1参照）。これらの源泉Cを目的とする場合は、垂直的や補完的關係にある相手企業を、選択することが望ましい（第8章・表8.8参照）。その際に、補完的關係を選択した場合は、学習利益の発生を考慮する（第9章・図9.7参照）。

(2) 協調の範囲

協調の範囲は、一部機能や複数機能を選択することが望ましい（第8章・表8.8参照）。その際には、取引利益の発生に考慮し、その分配について事前に取り決めを行うことが望ましい。特に複数機能の場合は、重要となる⁽⁷⁸⁾（第9章・図9.7参照）。

(3) 結合関係

結合関係は、一部機能を選択した場合は、契約提携を選択することが望ましい。また複数機能を選択した場合は、資本的關係を選択することが望ましい（第8章・表8.8参照）。その際に、資本的關係を選択した場合は、持分利益の発生を考慮し、その分配について事前に取り決めを行うことが望ましい（第9章・図9.7参照）。

4.4 源泉D（共通・内部）の場合

企業の内部にあり共通の手段を用いる競争優位の源泉D（共通・内部）を、協調戦略の目的とする場合の手順は、次のとおりである。

(1) 競争優位の源泉

源泉D（共通・内部）に属する競争優位の源泉は、低コスト・関係特殊投資、スピード・短期間での製品開発、シナジー・補完的資源の共有、シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進、リスク回避・コスト分担であった（第2章・表2.1参照）。これらの源泉Dを目的とする場合は、水平的（競争有り）な関係にある相手企業を、選択することが望ましい（第8章・表8.8参照）。その際には、学習利益の発生を考慮する（第9章・図9.7参照）。

⁽⁷⁸⁾ その理由については、前項で説明済みである。範囲が拡大することで取引量が拡大し、金銭的な影響が大きくなる可能性が高いからである。

(2) 協調の範囲

協調の範囲は、複数機能や全機能を選択することが望ましい（第8章・表8.8参照）。その際には、相手企業との競争の範囲（強さ）を考慮し、その競争の強さに応じて、複数機能や全機能を選択することが望ましい（第10章・図10.8参照）。また、取引利益の発生に考慮し、その分配について事前に取り決めを行うことが望ましい。特に複数機能や全機能の場合は、重要となる⁽⁷⁹⁾（第9章・図9.7参照）。

(3) 結合関係

結合関係は、複数機能や全機能を選択した場合は、資金的関係を選択することが望ましい（第8章・表8.8参照）。資金的関係を選択した場合は、持分利益の発生を考慮し、その分配について事前に取り決めを行うことが望ましい（第9章・図9.7参照）。特に協調の範囲が全機能の場合は、機会主義的行動を抑制するために、事前に分配案を決めておくことがより重要となる。

以上実務へのインプリケーションとして、協調戦略策定モデルを用いて、協調戦略を策定するための手順と具体的な選択肢、期待される成果（目的・行動・成果の組合せ）を提示した。

第5節 本研究の総括

本節では序章で提示した学術的な課題と実務的な課題を振り返り、本研究を総括する。本研究の動機は、競争優位を獲得するためには、自前主義にこだわらない、他社との協調的な戦略が有効となる場合があるのでは、との問題意識を持ったことである（序章・第1節）。そして、協調戦略に関連する既存研究を渉猟し、学術面と実務面それぞれの課題を整理した。

学術的な課題は、「協調戦略の研究は、広範囲な研究領域が、体系化された研究を困難にし、用語の多様性がさらに混乱を招いていること。そして、特定の業界や個別の現象についての限定的な研究に留まる状況にあること」であった。そして実務的な課題は、「協

⁽⁷⁹⁾ 脚注(78)と同様の理由である。協調の範囲が拡大することで取引量が拡大し、金銭的な影響が大きくなる可能性が高いからである。

調戦略の意思決定に示唆を与え、実務に活かすことのできる研究が必要とされていること」であった（序章・第1節）。

そこで本研究は、学術的な課題に対する解決策を、「競争優位の視点から、協調戦略を体系化した上で、包括的に分析する枠組みを構築すること」とした。そして、実務的な課題に対する解決策を、協調戦略を包括的に分析する枠組みを用いて実証研究を行い、「協調戦略を策定する際に有用となる知見を得ること」とした（序章・第2節）。最後に、本研究の目的を、「競争優位の視点から、協調戦略を策定するモデルを構築すること」とした。

この目的を達成するために行った、本研究の成果を総括すると、(1)包括的な分析の枠組みの構築、(2)協調戦略を策定する際に有用となる知見、(3)「協調戦略策定モデル」の構築、(4)実務へのインプリケーションの4点となる。

(1) 包括的な分析の枠組みの構築

1点目は、学術的な課題の解決策である、「競争優位の視点から、協調戦略を体系化した上で、包括的に分析する枠組みを構築したこと」である（第4章・図4.6参照）。

第1章から第3章までの議論で、①4つの視座で分類された「競争優位の源泉」、②協調戦略を体系化した「構成要素」、③協調戦略の成果である「付加価値」の概念を整理した。協調戦略を包括的に分析する枠組みは、これら3つの要素①、②、③の関係を、企業を取り巻く3つの競争（市場競争・付加価値獲得競争・市場競争と付加価値獲得競争の共存）の視点から、分析する枠組みである（第4章）。

(2) 協調戦略を策定する際に有用となる知見

2点目は、実務面の課題の解決策である、「協調戦略を策定する際に有用となる知見を得たこと」である。協調戦略を包括的に分析する枠組みを用いて実証研究を行った。その結果、協調戦略を策定する際に有用となる知見、①仮説モデルが示す関係、②付加価値が影響する領域、③競争の強さが協調戦略に与える影響、3つの知見を得た。これら3つの知見は、実証編で提示した3つのR・Q(1)~R・Q(3)への回答から得られた知見である。

① 仮説モデルが示す関係

R・Q(1) 競争優位の源泉の獲得を目的とした協調戦略の策定は、どのような手順で行われるのか。この R・Q の回答から得られた知見は、競争優位の源泉と構成要素（相手企業、協調の範囲、結合関係）の関係を示す「仮説モデル」である（第 8 章・図 8.5）。

② 付加価値が影響する領域

R・Q(2) 協調戦略から、どのような利益が得られるのか。この R・Q の回答から得られた知見は、付加価値と競争優位の源泉及び構成要素（相手企業、協調の範囲、結合関係）の関係を示す、「仮説モデルと付加価値の影響領域」である（第 9 章・図 9.7 参照）。

③ 競争の強さが協調戦略に与える影響

R・Q(3) 競合企業との協調戦略は、戦略策定にどのような影響を与えるのか。この R・Q への回答から得られた知見は、競争の範囲が、協調の範囲及び結合関係に与える影響を示す「競争の範囲と協調の範囲と結合関係」である（第 10 章・図 10.8 参照）。

(3) 「協調戦略策定モデル」の構築

3 点目は、協調戦略を策定する際に有用となる「協調戦略策定モデル」（図 結.1）を構築したことである。本研究ではまず、競争優位の視点から協調戦略を体系化した上で、包括的に分析する枠組みを構築した。そしてこの枠組みに沿って行った実証研究から得られた 3 つの知見を統合したモデルが「協調戦略策定モデル」である。このモデルは、学術的な課題と実務的な課題に対する解決策であり、本研究の目的であった。

(4) 実務へのインプリケーション

4 点目は、実務へのインプリケーションとして、協調戦略を策定するため手順、具体的な選択肢、期待される成果を提言したことである。本章・第 4 節で、「協調戦略策定モデル」を用いて、目的とする競争優位の源泉の属性毎に、構成要素の組合せ及び付加価値の創造について整理した。そして、協調戦略を策定する際に有用となる手順、具体的な選択肢、期待される成果を示した。このインプリケーションは、実務面の課題の解決策となった。

第 6 節 本研究の意義

本研究を振り返り得られた研究成果から、本研究の意義を、学術面と実務面に分けて述べる。

6.1 学術的な意義

本研究の学術的な意義は、(1)体系化された協調戦略研究の一助、(2)一般化への試みの 2 点である。

(1) 体系化された協調戦略研究の一助

本研究では、広範囲な領域に及ぶ協調戦略に関する先行研究をレビューし、様々な用語で表される協調戦略のタイプを整理した。その結果、次の 4 点を明らかにした。

- ① 研究の目的により、必要に応じて有効な理論を組み合わせる必要がある。
- ② 競争優位の視点から協調戦略を説明する理論は、4 つの視座に分類できる
- ③ 協調戦略を特徴づける構成要素は、相手企業、協調の範囲、結合関係である。
- ④ 様々な用語で表される協調戦略を、3 つの構成要素の各カテゴリーの組合せで分類できる。

これらの研究成果は、学術的な課題のひとつ「協調戦略の研究は、広範囲な研究領域が、体系化された研究を困難にし、用語の多様性が、さらに混乱を招いている。」への解決策となる。ゆえに、これら 4 つの研究成果は、体系化された協調戦略研究を可能にする一助となった。

(2) 一般化への試み

本研究では、協調戦略研究における、すべての業界に通ずる一般化された概念を示すことを試みた。この意義は、学術的な課題のひとつ「特定の業界や個別の現象についての限定的な研究に留まる状況」への解決策の一端を示すことができた。

しかしながら、本研究では完全に一般化された概念は得られていない。なぜなら、本研究の限界で後述するが、本データの偏りによるバイアスが存在する可能性を否定できないからである。

6.2 実務的な意義

本研究の実務的な意義は、(1)協調戦略の策定への助言、(2)合理的な協調戦略策定の可能性の 2 点である。

(1) 協調戦略の策定への助言

本研究の実務へのインプリケーションとして、協調戦略を策定する際に、どのような戦略を策定すべきかについて、具体的な助言を与えることができた。具体的な助言とは、協調戦略を策定する際に有用となる、戦略策定の手順、具体的な選択肢、期待される成果である。この助言は、日本企業が実際に実践している事例をデータ化した実証研究の結果に基づいている。

この研究成果は、実務的な課題のひとつ「実務上数多くのタイプの協調戦略が存在し、協調戦略を策定する際に混乱を招く要因になっていること」への解決策となった。

(2) 合理的な協調戦略策定の可能性

協調戦略策定モデルは、節約の原理に基づいて、判断すべき内容を合理的に行うことができるモデルである。よって、協調戦略策定モデルにより、企業が協調戦略を策定する際に、余分な検討を必要とせず、従来よりも短時間で戦略策定が可能となった。

この研究成果は、実務的な課題「協調戦略の意思決定に示唆を与え、実務に活かすことのできる研究が必要とされていること」への解決策になった。

第7節 本研究の限界と今後の研究課題

7.1 本研究の限界

本研究の限界は、(1)企業の業績評価ができていないこと、(2)付加価値の実証ができていないこと、(3)分析データのバイアスが存在すること、(4)日本企業に限定した研究などを挙げることができる。

(1) 企業の業績評価ができていない

第6章から第8章で議論した「競争優位の源泉と協調戦略」に関連する実証研究では、協調戦略の結果である企業の業績について、評価ができていない。すなわち、本研究では、協調戦略を実行した結果、実際に競争優位の源泉が獲得または創造できたか否かについては、実証できていない。ゆえに、協調戦略の成功を高い業績とするならば、本研究の成果は、協調戦略の成功を約束するものではない。よって、本研究の成果は、実務的な課題のひとつ「協調戦略の発生件数は多いが、その成功確率は低い状況」の解決策には、なっていない。

(2) 付加価値の実証ができていない

第9章で議論した「付加価値と協調戦略」に関連する実証研究では、協調戦略を策定する際に、どのような付加価値が創造されるのかを検証しており、結果として実際に付加価値が発生したか否かについては、実証できていない。

(3) 分析データのバイアスが存在すること

データの偏りによるバイアスが存在する可能性を、否定できない。本研究の実証研究で使用したデータは、2016年4月から9月までの6か月間という短期間のデータである。また本研究のデータソースは、2次情報の新聞記事である。新聞記事は、ニュース・バリュエーの高い記事が掲載される傾向にあり、すべての日本企業の記事が掲載されている訳ではない。

(4) 日本企業に限定した研究であること

本研究は、日本企業の協調戦略に限定した研究である。日本企業の事例に基づく実証研究による結論である。よって本研究の結論が、外国籍の企業にも同様に当てはまる訳ではない。すなわち、本研究の結論は、一般化されている訳ではない。

7.2 今後の研究課題

最後に、本研究での限界に対する反省を踏まえ、今後の研究課題について言及しておく。今後の研究課題は、(1)協調戦略の成果、(2)協調戦略の継続性、(3)水平的以外の相手企業との協調戦略の特異性、(4)実務上で有意な組合せとなった理論の4点である。

(1) 協調戦略の成果の研究

本研究では、協調戦略を実行した結果、協調戦略の目的である競争優位の源泉、及び協調戦略の成果である付加価値を、獲得または創造できたのかを検証できていない。ゆえに、競争優位の源泉や付加価値を、協調戦略を実行した企業が実際に獲得または創造できたかについて、検証することである。

(2) 協調戦略の継続性の研究

長期間にわたり事例を観察することで、協調戦略の継続性を検証すること。また協調関係が終了した場合は、その原因について検討することである。

以上2つの研究課題、(1)協調戦略の成果の研究、(2)協調戦略の継続性の研究は、本研究で分析に使用した事例を、一定期間経過した後に再調査し、時系列データを作成することで可能になると考えられる。

(3) 水平的以外の相手企業との協調戦略の特異性の研究

本研究では、水平的な相手企業の場合に起きる競争の強さという特異性について検証した(第10章)。同じように相手企業の他のカテゴリーである垂直的や補完的な相手企業との協調戦略の特異性についても、研究課題になると考えられる。

(4) 実務上で有意な組合せとなった協調戦略を説明する理論研究

本研究では、理論的に導出されなかったが、実務上では有意となった組合せが6通り存在した(第8章)。その組合せを説明する理論の研究も、研究課題になると考えられる。

これらの研究課題はすべて、学術的だけでなく、実務的にも役立つ研究である。引き続き研究を継続し、協調戦略研究の発展に貢献することに努めていきたい。

謝辞

本論文は、筆者が早稲田大学大学院・商学研究科・博士後期課程在籍中に執筆した論文の集大成である。本論文は、多くの方々からの指導と支援、そして激励によって執筆することができた。ここに至るまで長い間ご協力頂いた方々に、感謝の意を表したい。

指導教員であり、本論文の主査を務めて頂いた山田英夫先生（早稲田大学教授）からは、2013年春に修士課程に入学した時から約7年の間、一貫して指導を頂いた。ゼミでは、研究の楽しさ、面白さ、研究の厳しさ、難しさ、そして論文が完成した時の達成感など、今までの人生で味わったことのない経験の場を、たくさん提供してくださった。

副査を務めて頂いた浅羽茂先生（早稲田大学教授）からは、入学当初からアカデミックな研究領域で、懇切丁寧に指導を頂いた。論文のイロハも知らない素人の私に、初歩的なことから、親身になって指導を頂いた。またもう一人の副査を務めて頂いた井上達彦先生（早稲田大学教授）からは、指導をお願いすると、お忙しい中でも必ず時間を捻出して頂き、論文の構成や先行研究など、細部にわたる研究指導と激励を頂いた。外部の副査を務めて頂いた大野高裕先生（早稲田大学・創造理工学研究科教授）からは、定量的な研究方法について、約2年間社会人博士のゼミに在籍して指導を頂いた。

早稲田大学データ科学総合研究教育センターの須子統太先生（DSセンター教務主任・社会科学総合学術院准教授）と堀井俊佑先生（DSセンター兼任センター員・グローバルエデュケーションセンター准教授）からは、統計的な分析方法について、丁寧な指導を頂いた。またライティング・センターのチューターの方々からは、文章の校正や記述方法について、約半年の間、懇切丁寧に指導を頂いた。さらに商学研究科のスタッフの皆さん、博士後期課程の先輩・後輩、山田ゼミ・大野ゼミでお世話になった皆さんからも、多大なる支援と激励を頂いた。商学研究科の枠を超えた ALL WASEDA の皆さまに、深く感謝の意を表したい。

仕事と研究の両立で、長い間迷惑をかけた会社のスタッフにも、感謝の意を表したい。これからは、本研究の成果を実務で活かすことで、社業に貢献させて頂く所存である。

最後に、7年間の研究生活を暖かく見守り、支援してくれた妻、母親、愛猫のトラとトランプ、家族のみんなにお礼を言いたい。特に妻の華子には、研究で行き詰った際に、叱咤激励を頂いた。また家庭を顧みることなく研究に没頭してしまい、日常生活で多くの負担をかけた。妻にはこれからの人生で、恩返しさせて頂きたい。

参考文献

- [1] Adner, R. (2012) *The Wide Lens : A New Strategy for Innovation*, New York, NY : Portfolio (清水勝彦監訳 (2013) 『ワイドレンズ：イノベーションを成功に導くエコシステム戦略』東洋経済新報社) .
- [2] 赤岡功・日置弘一郎 (2005) 『経営戦略と組織間提携の構図』中央経済社.
- [3] Anand, B. N. and T. Khanna (2000) “Do Firm Learn to Create Value? The Case of Alliances, ” *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.3, pp.295-315.
- [4] Anderson, E. (1985) “The Salesperson as Outside Agent or Employee : A Transaction Cost Analysis, ” *Marketing Science*, Vol.4, No.3, pp.234-254.
- [5] 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.
- [6] Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, NY : McGraw-Hill (広田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』産業能率短期大学出版部) .
- [7] 青島矢一・加藤俊彦 (2012) 『競争戦略 (第2版)』東洋経済新報社.
- [8] 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.
- [9] Arrow, K. (1984) *Economics of Information*, Cambridge, MA : Belknap Press
- [10] 浅羽茂 (1995) 『競争と協力の戦略：業界標準をめぐる企業行動』有斐閣.
- [11] 浅羽茂 (1998) 「競争と協力：ネットワーク外部性が働く市場での戦略」『組織科学』第31巻, 第4号, pp.44-52.
- [12] 浅羽茂 (2001) 「競争戦略論の展開：経済学との共進化」新宅純二郎・浅羽茂編『競争戦略のダイナミズム』日本経済新聞社, pp.1-25.
- [13] 浅羽茂 (2002) 『日本企業の競争原理：同質的行動の実証分析』東洋経済新報社.
- [14] 浅羽茂 (2004) 『経営戦略の経済学』日本評論社
- [15] Astley, W. G. (1984) “Toward an Appreciation of Collective Strategy, ” *Academy of Management Review*, Vol.9, No.3, pp.526-535.
- [16] Astley, W.G. and C. J. Fombrun (1983) “Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments, ” *Academy of Management Review*, Vol.8, No.4, pp.576-587.

- [17] Badaracco Jr., J. L. (1991) *The Knowledge Link*, Boston, MA : Harvard Business School Press (中村元一・黒田哲彦訳 (1991) 『知識の連鎖』ダイヤモンド社) .
- [18] Baker, W. E. (1992) “The Network Organization in Theory and Practice,” in N. Nohria and R. G. Eccles, (eds.), *Networks and Organizations : Structure, Form, and Action*, Boston, MA : Harvard Business School Press, pp.397-429.
- [19] Baker, W. E., R. R. Faulkner and G. A. Fisher (1998) “Hazards of the market : The continuity and Dissolution of Interorganizational Market Relationship,” *American Sociological Review*, No.63, Vol.2, pp.147-177.
- [20] Barney, J. B. (1986a) “Strategic Factor Markets : Expectations, Luck, and Business Strategy,” *Management Science*, Vol.32, No.10, pp.1231-1241.
- [21] Barney, J. B. (1986b) “Types of Competition and the Theory of Strategy : Toward an Integrative Framework,” *Academy of Management Review*, Vol. 11, No.4, p.791-800.
- [22] Barney, J. B. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- [23] Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second ed.*, Upper Saddle River, NJ : Pearson Education (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論 (上)・(中)・(下)』ダイヤモンド社) .
- [24] Barreyre, P. Y. (1988) “The Concept of ‘Impartition’ Policies : A Different Approach to Vertical Integration Strategies,” *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.5, pp.507-520.
- [25] 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.
- [26] Baum, J. A. C., R. Cowan and N. Jonard (2010) “Network-Independent Partner Selection and the Evolution of Innovation Networks,” *Management Science*, Vol.56, No.11, pp.2094-2110.
- [27] Bengtsson, M. and S. Kock (1999) “Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.14, No.3, pp.178-194.
- [28] Berman, E. M. and X. Wang (2012) *Essential Statistics for Public Managers and Policy Analysts Third ed.*, Washington, D.C. : CQ Press.
- [29] Besanko, D. A., D. Dranove and M. T. Shanley (2000), *Economics of Strategy 2/Edition*, New York, NY : Wiley and 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) .
- [30] Bettis, R. A. and M. A. Hitt (1995) “The New Competitive Landscape,” *Strategic Management*

- Journal*, Vol.16, Summer special issue, pp.7-19.
- [31] Borys, B. and D. B. Jemison (1989) “Hybrid Arrangement as Strategic Alliances : Theoretical Issues in Organization Combinations, ” *Academy of Management Review*, Vol.14, No.2, pp.234-249.
- [32] Bouncken, R. B. and V. Fredrich (2016) “Learning in Coopetition: Alliance Orientation, Network size, and Firm Types, ” *Journal of Business Research*, Vol.69, No.5, pp.1753-1758.
- [33] Bouncken, R. B. and S. Kraus (2013) “Innovation in Knowledge-intensive Industries: The Double-edged Sword of Coopetition, ” *Journal of Business Research*, Vol. 66, pp.2060-2070.
- [34] Brandenburger, A. M. and B. J. Nalebuff (1995) “The Right Game : Use Game Theory to Shape Strategy, ” *Harvard Business Review*, Vol.73, No.4, pp.57-71 (嶋津祐一・東田啓作訳 (1996) 「ゲーム理論を活用した成功への戦略形成」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, Dec.-Jan., pp.92-106) .
- [35] Brandenburger, A. M. and B. J. Nalebuff (1996) *Co-opetition*, New York, NY : Doubleday (嶋津祐一・東田啓作訳 (1997) 『コーペティション経営：ゲーム論がビジネスを変える』日本経済新聞社) .
- [36] 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.
- [37] Brandenburger, A. M. and H. W. Stuart, Jr. (2007) “Biform Games, ” *Management Science*, Vol.53, No.4, Strategic Dynamics (Apr.), pp.537-549.
- [38] Burgers, W. P., C. W. L. Hill and W. C. Kim (1993) “A Theory of Global Strategic Alliances : The Case of the Global Auto Industry, ” *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.6, pp.419-432.
- [39] Buzzell, R. D. and B. T. Gale (1987) *The PIMS Principles : Linking Strategy to Performance*, New York, NY : Free Press (和田充夫・八七戦略研究会訳 (1988) 『新 PIMS の戦略原則：業績に結びつく戦略要素の解明』ダイヤモンド社) .
- [40] 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.
- [41] Chan, S. H., J. W. Kensinger, A. J. Keown and J. D. Martin (1997) “Do Strategic Alliances Create Value?, ” *Journal of Financial Economics*, No.46, No.2, pp.199-221.
- [42] Chandler, A. D. Jr. (1962) *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA : MIT Press (有賀裕子訳 (2004) 『戦略は組織に従う』ダイヤモンド社) .

- [43] Chen , M. J. (1996) “Competitor Analysis and Interfirm Rivalry : Toward a Theoretical Integration, ” *Academy of Management Review*, Vol. 21, No.1, pp.100-134.
- [44] Child, J. and D. Faulkner (1998) *Strategies of Cooperation : Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford, UK : Oxford University Press.
- [45] Child, J., D. Faulkner and S. B. Tallman (2005) *Cooperative Strategy : Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures 2nd Edition*, Oxford, UK : Oxford University Press.
- [46] Clarke, A. and M. Fuller (2010) “Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi-Organizational Cross-Sector Social Partnerships, ” *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, Supplement 1: CROSS-SECTOR SOCIAL INTERACTIONS, pp.85-101.
- [47] Coase, R. H. (1937) “The Nature of the Firm, ” *Economica*, Vol.4, No.16, pp.386-405.
- [48] Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990) “Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation, ” *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1, pp. 128-152.
- [49] Collis, D. J. and C. A. Montgomery (1998) *Corporate Strategy A Resource-Based Approach*, New York, NY : McGraw-Hill (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) .
- [50] Conner, K. R. and C. K. Prahalad (1996) “A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism, ” *Organization Science*, Vol.7, No.5, pp.477 –501.
- [51] Contractor, F. J. and P. Lorange (1988) “Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures, ” in Contractor, F. J. and P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lanham, MD : Lexington Books, pp.3-30.
- [52] Cui, A. S., R. J. Calantone and D. A. Griffith (2011) “Strategic Change and Termination of Interfirm Partnerships, ” *Strategic Management Journal*, Vol.32, No. 4, pp. 402-423.
- [53] Cygler, J., W. Sroka, M. Solesvik and K. Dębkowska (2018) Benefits and Drawbacks of Coopetition: The Roles of Scope and Durability in Coopetitive Relationships, *Sustainability*, Vol.10, No.8, pp.1-24.
- [54] Daft, R. (1983) *Organization Theory and Design*, New York, NY : West.
- [55] Das, T. K. and B. S. Teng (2000a) “Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective, ” *Organization Science*, Vol.11, No.1, pp.77-101.
- [56] Das, T. K. and B. S. Teng (2000b) “A Resource-Based Theory of Strategic Alliances, ” *Journal of Management*, Vol.26, No.1, pp.31-61.

- [57] D'Aveni, R. A. and R. E. Gunther (1994), *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, NY : Free Press.
- [58] Day, G. S. and D. J. Reibstein (1997) *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.
- [59] Dorn, S., B. Schweiger and S. Albers (2016) “Levels, Phases and Themes of Competition: A Systematic Literature Review and Research Agenda,” *European Management Journal*, Vol.34, pp.484-500.
- [60] Doz, Y.L. (1996) “The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Condition or Learning Processes, ” *Strategic Management Journal*, Vol.17, Summer, pp.55-83.
- [61] Doz, Y.L. and G. Hamel (1998) *Alliance Advantage : The Art of Creating Value Through Partnering*, 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：スピードと価値創造のパートナーシップ』ダイヤモンド社) .
- [62] Dussauge, P. and B. Garrette (1999) *Cooperative Strategy : Competing Successfully through Strategic Alliances*, Chichester, UK : John Wiley & Sons.
- [63] Dyer, J. H. 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.
- [64] Dyer, J. H., H. Singh and W. S. Hesterly (2018) “The Relational View Revisited: A Dynamic Perspective on Value Creation and Value Capture, ” *Strategic Management Journal*, Vol.39, No.12, pp.3140-3162.
- [65] Eisenhardt, K. M. and C. B. Schoonhoven (1996) “Resource-based View of Strategic Alliance Formation : Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms, ” *Organization Science*, Vol.7, No.2, pp.136-150.
- [66] Faulkner, D. O. and M. de Rond (2000) “Perspectives on Cooperative Strategy, ” *Cooperative Strategy : Economic, Business, and Organizational Issues*, Oxford, UK : Oxford University Press.
- [67] Fyall, A. and B. Garrod, (2005) *Tourism Marketing : A Collaborative Approach*, Bristol, UK : Channel View Publications.
- [68] Garg, V. K., R. L. Priem and A. A. Rasheed (2013) “A Theoretical Explanation of the Cost Advantage of Multi-unit Franchising, ” *Journal of Marketing Channels*, Vol.20, Issue 1-2, pp.52-72.
- [69] George, G., S. A. Zahra and D. R. Wood (2002) “The Effects of Business—University Alliances on

- Innovative Output and Financial Performance : A Study of Publicly Traded Biotechnology Companies, ”*Journal of Business venturing*, Vol.17, No.6, pp.577-609.
- [70] 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.
- [71] Gimeno, J. and C. Y. Woo, (1999) “Multimarket Contact, Economies of Scope, and Firm Performance, ” *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.3, pp.239-259.
- [72] Goerzen, A. (2007) “Alliance Networks and Firm Performance: The Impact of Repeated Partnerships, ” *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.5, pp.487-509.
- [73] Granovetter, M. S. (1985) “Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness, ” *The American Journal of Sociology*, Vol.91, No.3, pp.481-510.
- [74] Grant, R. M. (1991) *Contemporary Strategy Analysis*, Cambridge, MA : Basil Blackwell.
- [75] Greenwald, B. C. and J. Kahn (2005) *Competition Demystified: A Radically Simplified Approach to Business Strategy*, New York, NY : 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) .
- [76] Greve, H. R., J. A. C. Baum, H. Mitsuhashi and T. J. Rowley (2010) “Built to Last But Falling Apart: Cohesion, Friction, and Withdrawal From Interfirm Alliances, ” *Academy of Management Journal*, Vol.53, No.2, pp.302-322.
- [77] Greve, H. R., H. Mitsuhashi and J. A. C. Baum (2013) “Greener pastures : Outside Options and Strategic Alliance Withdrawal, ” *Organization Science*, Vol.24, No.1, pp.79-98.
- [78] Gudergan, S. P., T. M. Devinney and R. S. Ellis (2016) “Cooperation and Compliance in Non-equity Alliances, ” *Journal of Business Research*, Vol.69, pp.1759-1764.
- [79] Gulati, R. (1995) “Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances, ” *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.1, pp.85-112.
- [80] Gulati, R. (1998) “Alliances and Networks, ” *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.4, pp.293-317.
- [81] Gulati, R. and H. Singh (1998) “The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances, ” *Administrative Science Quarterly*, Vol.43, No.4, pp.781-814.
- [82] Hamel, G. (1991) “Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic

- Alliances, ” *Strategic Management Journal*, Vol.12, Special Issue, pp.83-103.
- [83] 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) .
- [84] 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) .
- [85] Hannan, M. T. and J. Freeman (1977) “The Population Ecology of Organizations, ” *American Journal of Sociology*, Vol.82, No.5, pp.929-964.
- [86] Hannan, M. T. and J. Freeman (1989) *Organizational Ecology*, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- [87] Harbison, J. R. and P. Pekar Jr. (1998) *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success*, San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers.
- [88] Harrigan, K. R. (1986) *Managing for Joint Venture Success*, Lexington, MA : Lexington Books (佐伯光彌訳 (1987) 『ジョイントベンチャー成功の戦略』 有斐閣) .
- [89] Harrigan, K. R. (1988) “Joint Ventures and Competitive Strategy, ” *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.2, pp.141-158.
- [90] 林知己夫 (1993) 『数量化：理論と方法』 朝倉書店.
- [91] Hennart, J. F. (1993) “Explaining the Swollen Middle : Why Most Transactions Are a Mix of ‘Market’ and ‘Hierarchy’, ” *Organization Science*, Vol.4, No.4, pp.529-547.
- [92] Hennart, J. F. (2006) “Alliance Research: Less is More, ” *Journal of Management Studies*, Vol.43, No.7, pp.1621-1628.
- [93] Hess, A. M. and F. T. Rothaermel (2011) “When are Assets Complementary ? Star Scientists, Strategic Alliances, and Innovation in the Pharmaceutical Industry, ” *Strategic Management Journal*, Vol.32, No.8, pp.895-909.
- [94] Hitt, M. A., R. D. Ireland and R. E. Hoskisson (2014) *Strategic Management : Competitiveness & Globalization : Concepts, 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<改訂新版>』 センゲージラーニング) .
- [95] Hofer, C. W., and D. Schendel (1978) *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, Eagan, MN : West Publishing (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳 (1981) 『戦略策定：その理論と手法』

千倉書房) .

- [96] Holmberg, S. R. and Cummings, J. L. (2009) “Building Successful Strategic Alliances : Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms,” *Long Range Planning*, Vol.42, No.2, pp.164-193.
- [97] Huber , G. P. (1991) “ Organization Learning : The Contributing Processes and the Literatures, ” *Organization Science*, Vol.2, No.1, pp.88-115.
- [98] Iansiti, M. and R. Levien (2004) *The Keystone Advantage*, Boston, MA : Harvard Business School Press (杉本幸太郎訳 (2007) 『キーストーン戦略』 翔泳社) .
- [99] 今井賢一・金子郁容 (1988) 『ネットワーク組織論』 岩波書店.
- [100] 井上達彦 (2010) 「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜」『早稲田商学』 423 号, pp.193-223.
- [101] 井上達彦 (2012) 『模倣の経営学：偉大なる会社は模倣から生まれる』 日経 BP 社.
- [102] Ireland, D. R., M. A. Hitt, D. Vaidyanath (2002) “Alliance Management as a Source of Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol.28, No.3, pp.413-446.
- [103] 入山章栄 (2012) 『世界の経営学者はいま何を考えているのか：知られざるビジネスの知のフロンティア』 英治出版
- [104] 入山章栄 (2015) 『ビジネススクールでは学べない 世界最先端の経営学』 日経 BP 社.
- [105] 石井真一 (2001) 『企業間提携の戦略と組織』 中央経済社.
- [106] 磯山優 (2009) 『現代組織の構造と戦略：社会的関係アプローチと団体群組織』 創成社.
- [107] 伊丹敬之 (2012) 『経営戦略の論理 (第4版)：ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム』 日本経済新聞出版社.
- [108] 伊藤邦雄 (1999) 『グループ連結経営：新世紀の行動原理』 日本経済新聞社.
- [109] Jarillo, J. (1988) “On Strategic Networks,” *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.1, pp.31-41.
- [110] 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.
- [111] Jorde , T. M. and D. J. Teece (1989) “Competition and Cooperation : Striking the Right Balance, ” *California Management Review*, Vol.31, No.3, pp.25-37.
- [112] 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.
- [113] 加護野忠男・山田幸三編 (2016) 『日本のビジネスシステム：その原理と革新』 有斐閣.

- [114] 加護野忠男・井上達彦（2004）『事業システム戦略：事業の仕組みと競争優位』有斐閣アルマ.
- [115] Kale, P., J. H. Dyer and H. Singh（2002）“Alliance Capability, Stock Market Response, and Long - term Alliance Success: the Role of the Alliance Function, ” *Strategic Management Journal*, Vol.23, No.8, pp. 747-767.
- [116] Kale, P., H. Singh and H. Perlmutter（2000）“Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital, ” *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.3, pp.217-237.
- [117] 菅民郎（1993）『多変量解析の実践（下）』現代数学社.
- [118] 菅民郎（2009）「数量化2類における追加情報検定と変数選択法」『中央大学大学院 研究年報 理工学研究科篇』No.39.
- [119] 加藤敦・立本博文（2017）「国際的戦略提携における「パートナー選択のジレンマ」傾向スコアマッチング法を用いた実証研究」『国際ビジネス研究』第9巻, 第1-2号, 春・秋合併号, pp.35-54.
- [120] 加藤俊彦（2014）『競争戦略』日本経済新聞出版社.
- [121] 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.
- [122] Khanna, T., R. Gulati and N. Nohria（1998）“The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope, ” *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.3, pp.193-210.
- [123] Kim, J. and A. Parkhe（2009）“Competing and Cooperating Similarity in Global Strategic Alliances: An Exploratory Examination, ” *British Journal of Management*, Vol.20, pp.363-376.
- [124] Kim, W. C. and R. Mauborgne（2005）*Blue Ocean Strategy : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Watertown, MA : Harvard Business Review Press（有賀裕子訳（2013）『ブルー・オーシャン戦略：競争のない世界を創造する』ダイヤモンド社）.
- [125] 小林喜一郎（1999）『経営戦略の理論と応用』白桃書房.
- [126] Kogut, B.（1988）“Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives, ” *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.4, pp.319-332.
- [127] Kogut, B.（1989）“The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry, ” *Journal of Industrial Economics*, Vol.38, No.2, pp.183-198.
- [128] 小西貞則・北川源四郎（2004）『情報量規準』朝倉書店.

- [129] 今野喜文 (2006) 「戦略提携論に関する一考察」『北星論集』45 巻, 第 2 号, pp.65-86.
- [130] 今野喜文 (2007) 「イノベーションの創出と提携能力の構築 : 戦略的提携と知識ベース・アプローチとの関りから」『三田商学研究』第 50 号, 第 3 号, pp.365-383
- [131] 高振宇・石舘達二・吉本一穂・斎藤文 (1993) 「影響関係に関する研究 : 影響関係と関数関係が混在するシステムのダイナミック・シミュレーション方法に関する研究」『日本経営工学会』44 巻, 5 号, pp. 427-434.
- [132] 神戸大学大学院経営学研究科・関西生産性本部 (2001) 「次世代の経営モデルを懸命に模索する日本企業」『第 8 回経営実態調査報告書』.
- [133] Krackhardt, D. (1992) “The Strength of Strong Ties : The Importance of *Philos* on Organizations,” in N. Nohria and R. G. Eccles. (eds.), *Networks and Organization Structure, Form, and Action*, Boston, MA : Harvard Business School Press, pp.216-239.
- [134] 黒木英昭 (2014) 「内部化とアウトソーシングに関する意思決定ならびにマネジメントの研究 : 航空会社の経営戦略と整備部門の事例から」『横浜国際社会科学研究所』第 19 巻, 第 1.2 号, pp.33-54.
- [135] Lado, A. A., N. G. Boyd, and S. C. Hanlon (1997) Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents : A Syncretic Model, *Academy of Management Review*, Vol.22, No.1, pp.110-141.
- [136] Lafontaine, F. (1999) Myths and Strengths of Franchising, “Mastering Strategy (Part9),” *Financial Times*, November 22, pp.8-10.
- [137] Lane, P. J. and M. Lubatkin (1998) “Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning,” *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.5, pp.461-477.
- [138] Lavie, D. (2007) “Alliance Portfolios and Firm Performance: A Study of Value Creation and Appropriation in the U.S. Software Industry,” *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.12, pp.1187-1212.
- [139] Lavie, D., P. R. Haunschild and P. Khanna (2012) “Organizational Differences, Relational Mechanisms, and Alliance Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol.33, No.13, pp.1453-1479.
- [140] Lee, Y. and S. T. Cavusgil (2006) “Enhancing Alliance performance : The Effects of Contractual-Based Versus Relational-Based Governance,” *Journal of Business Research*, Vol.59, No.8, pp.896-905.
- [141] Leiblein, M. J. and J. J. Reuer (2004) “Building a foreign sales base : the roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms,” *Journal of Business Venturing*, Vol.19, No.2, pp.285-307.
- [142] Levinthal, D. A. and M. Fichman (1988) “Dynamics of Interorganizational Attachment : Auditor-Client

- Relationships, ” *Administrative Science Quarterly*, No.33, No.3, pp.345-369.
- [143] 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
- [144] Lewis, J. D. (1990) *Partnerships for Profit*, New York, NY : Free Press (中村元一・山下達哉・JSMS アライアンス研究会訳 (1993) 『アライアンス戦略：連携による企業成長の実現』ダイヤモンド社) .
- [145] Luo, Y. (2007) “A Coopetition Perspective of Global Competition, ” *Journal of World Business*, Vol.42, No.2, pp.129-144.
- [146] MacDonald, J. M. (1985) “Market Exchange or Vertical Integration : An Empirical Analysis, ” *The Review of Economics and Statistics*, Vol.67, No2, pp.327-331.
- [147] MacMillan, I. C., D. C. Hambrick and J. M. Pennings (1986) “Uncertainty Reduction and the Threat of Supplier Retaliation : Two Views of the Backward Integration Decision, ” *Organization Studies*, Vol.7, No.3, pp.263-278.
- [148] 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.
- [149] 松行彬子 (2000) 『国際戦略的提携：組織間関係と企業改革を中心として』中央経済社.
- [150] 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.
- [151] 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.
- [152] 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.
- [153] McConnell, J. J. and T. J. Nantell (1985) “Corporate Combinations and Common Stock Returns: The Case of Joint Ventures, ” *The Journal of Finance*, Vol. 40, No. 2, pp.519-536.
- [154] McGrath, R. G. (2013) *The End of Competitive Advantage : How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Boston, MA : Harvard Business Review Press (鬼澤忍訳 (2014) 『競争優位の終焉』日本経済新聞出版社) .
- [155] Miles, R. E. and C. C. Snow (1995) “The New Network Firm : A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy, ” *Organizational Dynamics*, Vol.23, No.4, pp.5-18.
- [156] Mintzberg, H. (1987) “The Strategy Concept I : Five P’s for Strategy, ” *California Management Review*, Vol.30, No.1, pp.11-24.
- [157] Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel (2009) *Strategy Safari : The Complete Guide Through Wilds*

- of *Strategic Management 02ed.*, London, UK : Pearson Education (齋藤嘉則監訳 (2013) 『戦略サファリ第2版：戦略マネジメント・コンプリートガイドブック』東洋経済新報社) .
- [158] Moore, J. F. (1993) “Predators and Prey : A New Ecology of Competition,” *Harvard Business Review*, May-June (坂本義実訳 (1993) 「エコロジーから企業競争をみる：企業“生態系”4つの発展段階」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Aug.-Sep., pp.4-17) .
- [159] Morris, D. and M. Hergert (1987) “Trends in International Collaborative Agreements,” *Columbia Journal of World Business*, Vol.22, No.2, pp.15-21.
- [160] 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.
- [161] 武藤滋夫 (2001) 『ゲーム理論入門』日本経済新聞出版社.
- [162] 羅嬉頴 (2012) 「ビジネス・エコシステム生成の多様性とダイナミズム」『イノベーション・マネジメント』No.9, pp.143-161.
- [163] 長岡貞夫・平尾由紀子 (2013) 『産業組織の経済学 (第2版)』日本評論社.
- [164] 中村裕一郎 (2013) 『アライアンス・イノベーション：大企業とベンチャー企業の提携：理論と実際』白桃書房.
- [165] Nielsen, R. P. (1988) “Cooperative Strategy,” *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.5, pp.475-492.
- [166] 西口敏弘 (2000) 『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会.
- [167] 西山茂 (2009) 『戦略管理会計 改訂第2版』ダイヤモンド社.
- [168] Noda, T. and D. J. Collis (2001) “The Evolution of Intraindustry Firm Heterogeneity : Insight from a Process Study,” *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.4, pp.897-925.
- [169] 野中郁次郎 (1991) 「戦略提携序説」『ビジネスレビュー』第38巻, 第4号, pp.1-14.
- [170] Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford, UK : Oxford University Press (梅本勝博訳 (1996) 『知識創造型企業』東洋経済新報社) .
- [171] 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.
- [172] 小川紘一 (2014) 『オープン&クローズ戦略：日本企業再興の条件』翔泳社.
- [173] 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.
- [174] Oliver, C. (1991) “Strategic Responses to Institutional Processes,” *Academy of Management Review*,

Vol.16, No.1, pp.145-179.

- [175] 大橋昭一 (2009) 「集合戦略からコラボレーション戦略へ」『経済理論』348号, pp.1-29.
- [176] 大野高裕 (1998) 『多変量解析入門：自由自在に使いこなすコツ』同友館.
- [177] 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智 (2006) 『経営戦略[新版]：論理性・創造性・社会性の追求』有斐閣.
- [178] 大月博司・高橋正泰・山口善昭 (2008) 『経営学：理論と体系 第三版』同文館出版.
- [179] Park, S. H. and M. V. Russo (1996) “When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure,” *Management Science*, Vol.42, No.6, pp.875-890.
- [180] Park, B. J. R., M. K. Srivastava and D. R. Gnyawali (2014) “Walking the Tight Rope of Coopetition: Impact of Competition and Cooperation Intensities and Balance on Firm Innovation Performance,” *Industrial Marketing Management*, Vol.43, pp.210-221.
- [181] Park, S. H. and G. R. Ungson (2001) “Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure,” *Organization Science*, Vol. 12, No. 1, pp.37-53.
- [182] Pearce, R. J. (2001) “Looking Inside the Joint Venture to Help Understand the Link Between Interparent Cooperation and Performance,” *Journal of Management Studies*, Vol.38, No.4, pp.557-582.
- [183] Pfeffer, J and G. Salancik (1978) *The External Control of Organizations*, New York, NY : Harper and Row.
- [184] Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, NY : 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) .
- [185] Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY : 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) .
- [186] Porter, M. E. and M. B. Fuller (1986) “Coalition and Global Strategy, ” in M. E. Porter (eds.) , *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) .
- [187] Powell, W. W. and P. J. DiMaggio (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, IL : The University of Chicago Press.

- [188] Preece, S. B., G. Miles, and M. C. Baetz (1999) “Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology-Based Firms, ” *Journal of Business Venturing*, Vol.14, No.3, pp.259-281.
- [189] Reuer, J. J. (2004) *Strategic Alliances : Theory and Evidence*, New York, NY : Oxford University Press.
- [190] 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.
- [191] Reuer, J. J. and R. Ragozzino (2006) “Agency Hazards and Alliance Portfolios, ” *Strategic Management Journal*, Vol.27, No.1, pp.27-43.
- [192] Ring, P. S. and A. H. Van De Ven (1994) “Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, ” *Academy of Management Review*, Vol. 19, No.1, pp.90-118.
- [193] Ritala, P. and A. Tidström (2014) “Untangling the Value-creation and Value-appropriation Elements of Coopetition Strategy: A Longitudinal Analysis on the Firm and Relational Levels. *Scandinavian Journal of Management*, Vol.30, No.4, pp.498-515.
- [194] Rod, M. (2009) “A Model for the Effective Management of Joint Ventures: A Case Study Approach, ” *International Journal of Management*, No.26, No.1, pp.3-17.
- [195] Rowley, T. J., H. R. Greve, H. Rao, J. A. C. Baum and A. V. Shipilov (2005) “Time to Break up : The Social and Instrumental Antecedents of Exit from Interfirm Exchange Cliques, ” *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.3, pp.499-520.
- [196] Rumelt, R. P. (1974) *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston, MA : Harvard University Press (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳 (1977) 『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社) .
- [197] 佐々木利廣 (1990) 『現代組織の構図と戦略』中央経済社.
- [198] Schilling, M. A. (2015) “Technology Shocks, Technological Collaboration, and Innovation Outcomes, ” *Organization Science*, Vol.26, No.3, pp.668–686.
- [199] Scott, W. R. (1987) “The Adolescence of Institutional Theory, ” *Administrative Science Quarterly*, Vol.32, No.4, pp.493-511.
- [200] 清水勝彦 (2007) 『戦略の原点』日経 BP 社.
- [201] 下谷政弘 (1993) 『日本の系列と企業グループ』有斐閣.
- [202] 下谷政弘 (2006) 『持株会社の時代：日本の企業統合』有斐閣.

- [203] 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.
- [204] Simon, H. A. (1957) *Administrative Behavior 2nd ed. : A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, New York, NY : Macmillan (松田武彦・高柳 暁・二村敏子訳 (1965) 『経営行動』ダイヤモンド社) .
- [205] Simon, H. A. (1977) *The New Science of Management Decision*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall (稲葉元吉・倉井武夫訳 (1979) 『意思決定の科学』 産業能率短期大学出版部) .
- [206] Simon, H. A. (1997) *Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations 4/E*, New York, NY : Free Press (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳 (2009) 『経営行動：経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社) .
- [207] Spekman, R. E., T. M. Forbes, III, L. A. Isabella and T. C. MacAvoy (1998) “Alliance Management : A View from the Past and a Look to the Future, ” *Journal of Management Studies*, Vol.35, No.6, pp.747-772.
- [208] Stuckey, J. A. (1983) *Vertical Integration and Joint Ventures in the Aluminum Industry*, Cambridge, MA. : Harvard University Press.
- [209] 高橋透・淵邊善彦 (2011) 『ネットワークアライアンス戦略：企業提携再構築のための実務対応』 日経 BP 社.
- [210] 立本博文 (2011) 「グローバル・スタンダード、コンセンサス標準化と国際分業：中国のG S M 形態電話の事例」『国際ビジネス研究』第3巻, 第2号, pp.81-97.
- [211] Teece, D. J. (1977) “Technology Transfer by Multinational Firms : The Resource Cost of Transferring Technological Know-How, ” *The Economic Journal*, Vol.87, No.346, pp.242-261.
- [212] 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.
- [213] 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, No.1, pp.81-96.
- [214] 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.
- [215] 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.

- [216] 寺部優 (2017c) 「企業の協調的戦略行動の決定要因と競争」『商学研究科紀要』Vol.85, pp.41-63.
- [217] 寺部優 (2018) 「競争優位の源泉と協調戦略の決定要因：戦略策定モデルを用いた実証研究」『組織学会大会論文集』Vol.7, No.2, pp.105-110.
- [218] 寺部優 (2019a) 「日本企業の協調戦略の実態と戦略策定モデルの構築」『経営戦略研究』No.19 (掲載決定済み) .
- [219] 寺部優 (2019b) 「競合企業との協調戦略の実証研究：競争関係の強さが協調戦略の構成要素に与える影響」『実践経営』No.56, pp.7-17.
- [220] 寺本義也 (1990) 『ネットワーク・パワー：解釈と構造』NTT 出版.
- [221] Tjemkes, B., P. Vos and K. Burgers (2012) *Strategic Alliance Management*, Oxon, UK : Routledge.
- [222] 内田和成 (2009) 『異業種競争戦略』日本経済新聞出版社.
- [223] 牛丸元 (2007) 『企業間アライアンスの理論と実証』同文館出版.
- [224] 和田充夫・青井倫一・矢作恒雄・嶋口光輝著 オールウェイズ研究会編 (1989) 『リーダー企業の興亡：運命か、戦略の失敗か』ダイヤモンド社.
- [225] 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, 第 3 号, pp.246-265.
- [226] 若林直樹 (2006) 『日本企業のネットワークと信頼：企業間関係の新しい経済社会学的分析』有斐閣.
- [227] 若林直樹 (2009) 『ネットワーク組織：社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣.
- [228] Wernerfelt, B. (1984) “A Resource-based View of the Firm, ” *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, pp.171-180.
- [229] Wiggins, R. R. and T. W. Ruefli (2002) “Sustained Competitive Advantage : Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economics Performance, ”*Organization Science*, Vol.13, No.1, pp.81-105.
- [230] Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, NY : Free Press (浅沼万里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論社) .
- [231] Williamson, O. E. (1979) “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, ” *The Journal of Law and Economics*, Vol.22, No.2, pp.233-261.
- [232] Williamson, O. E. (1981) “The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach, ”*American Journal of Sociology*, Vol.87, No.3, pp.548-577

- [233] Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, NY : Free Press.
- [234] 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.
- [235] 山田英夫 (2013) 「ビジネスモデル間競争の戦略定石」『早稲田国際研究』No.44, pp.61-78.
- [236] 山田英夫 (2015) 『競争しない競争戦略』日本経済新聞出版社.
- [237] 山田英夫・寺部優 (2017) 「競合企業のバリューチェーンに入り込む企業提携」『早稲田国際経営研究』No.48, pp.27-41.
- [238] 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係：企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣.
- [239] 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.
- [240] 山倉健嗣 (2007) 『新しい戦略マネジメント：戦略・組織・組織間関係』同文館出版.
- [241] 山根節・山田英夫 (2004) 『日経で学ぶ経営戦略の考え方』日本経済新聞社.
- [242] 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.
- [243] 安田洋史 (2010) 『アライアンス戦略論』NTT出版.
- [244] 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.
- [245] 安田洋史 (2014) 「戦略的提携によるハイテク中小企業の競争力向上」『青山経営論集』第49巻, 第2号, pp.40-54.
- [246] 安田洋史 (2015) 「アライアンス成果に対するパートナー間多様性の影響」『日本経営学会誌』第35号, pp.16-27.
- [247] 安田洋史 (2016) 『新版 アライアンス戦略論』NTT出版.
- [248] 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.
- [249] 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠雄 (1981) 『日本企業の多角化戦略：経営資源アプローチ』日本経済新聞社.
- [250] Yoshino, M. Y. and U. S. Rangan (1995) *Strategic Alliance : An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- [251] 張淑梅 (2004) 『企業間パートナーシップの経営』中央経済社.

参考資料（雑誌・新聞記事）

- [252] 池松由香・島津翔・寺岡篤志・藤村広平（2016）「三菱、必然の凋落」『日経ビジネス』6月6日号, No. 1844, pp.26-37, 日経BP社.
- [253] 日本経済新聞電子版（2016）4月1日～9月30日の間に掲載された、「提携」・「合弁」のキーワードで検索された記事（706件）.

Appendix

事例一覧 (2016年4月～9月)

No.	年	月	主企業(分析対象)	相手企業A	相手企業B	相手企業C	相手企業	競争の範囲	協調の範囲	結合関係	源泉の属性
1	2016	5	ANAホールディングス	ベトナム航空			水平的(競争有り)	全社競争	複数機能	資本提携	源泉B(共通・外部)
2	2016	9	CRI・ミドルウェア	ベシスクリエイティブゲームなど音楽を制作するスタジオ3社			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
3	2016	4	DSヘルスケアグループ	ビンメック国際病院(ベトナムの総合病院)			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
4	2016	5	eBASE	プロフィールド社			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
5	2016	8	enish(ソーシャルアプリの企画・開発・運用)	拡張現実(AR)用エンジンの開発・提供を手がけるKudan			水平的(競争無し)		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
6	2016	5	Hamee	ジェネレーションパス			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
7	2016	4	Hamee	デジタルスタジオ			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
8	2016	6	IRGホールディングス	デジタルハリウッド			補完的		複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
9	2016	8	JCB	Tポイント・ジャパン、ロイヤリティマーケティング、楽天の3社			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
10	2016	9	JCB	インドネシア大手銀行のバンク・セントラル・アジア(BCA)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
11	2016	6	JFEスチール	米・ニューコア			水平的(競争有り)	全社競争	一部機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
12	2016	8	JR西日本	日本信号			垂直的		一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
13	2016	4	JXエネルギー	ベシア			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
14	2016	7	Jリーグ	世界最大級の動画配信サービス企業、パフォームグループ(本社・英国)			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
15	2016	4	KADOKAWA	アセットブックグループ			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
16	2016	4	KADOKAWA	米クランチロール(米・配信大手)			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
17	2016	8	KDDI	エナリス			補完的		一部機能	資本提携	源泉A(自社・外部)
18	2016	8	KDDI	カブットコム証券			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
19	2016	5	KDDI	フィンランドの通信機器大手ノキア			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
20	2016	4	KDDI	中国電力			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
21	2016	8	KDDI	米デル			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
22	2016	4	KDDI(au)	ライフネット生命保険			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
23	2016	5	KDDI(au)	丸山珈琲など			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
24	2016	4	KOMPEITO(コンペイトウ)	渋谷、港、新宿、中央の東京都心4区にある新聞販売店			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
25	2016	8	LINE	セレス「お財布.com」			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
26	2016	4	LINE(タイ子会社LINEビズプラス)	BTSグループ・ホールディングス(タイの高鉄道運営)			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
27	2016	5	NEC	エクセリオ(スペイン)			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
28	2016	4	NEC	ヒューレット・パッカード・エンタープライズ(HPE)			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
29	2016	9	NEC	東京大学			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
30	2016	7	NHNコミコ(漫画アプリ)	中国で検索大手の百度(バイドゥ)			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
31	2016	6	NHNテラス	米・セキュアワークス			補完的		複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
32	2016	6	NTT	クボタ	NTTコミュニケーションズ		補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
33	2016	9	NTT	ファナック			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
34	2016	9	NTT	独SAP			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
35	2016	7	NTTソフトウェア	ネットマイル(共通ポイントサイト運営)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
36	2016	9	NTTデータ	英ロンドン市のVB支援団体インベート・ファイナンス			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
37	2016	6	NTTドコモ	アクトナウ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
38	2016	6	NTTドコモ	北陸電力			補完的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
39	2016	6	NTTドコモ	ディー・エヌ・エー			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
40	2016	9	NTTドコモ	日本生命保険や東京海上日動あんしん生命保険など9社			補完的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
41	2016	8	NTTドコモ	日立製作所やNEC			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
42	2016	4	NTTファイナンス	ビザ・ワールドワイド・ジャパン			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
43	2016	8	NTT空間情報	ネクストウェア			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
44	2016	5	ODKソリューションズ	東大発ITベンチャー			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
45	2016	8	ODKソリューションズ	臨床検査などが主力のファルコホールディングス			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
46	2016	8	PCIホールディングス	ジャパンインベストメントアドバイザー			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
47	2016	6	PFU	全国のネットワーク構築事業者			補完的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
48	2016	5	Progate	クラウドワークス			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
49	2016	7	QUICK(金融情報サービス企業)・共同通信社	ニュース解析エンジンの開発ベンチャーであるJX通信社			補完的		一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
50	2016	6	SBIグローバルアセットマネジメント	米・ゴールド・プリオン・インターナショナル			補完的		一部機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
51	2016	6	SBIホールディングス	比・ICCP			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本提携	源泉B(共通・外部)
52	2016	9	SBIホールディングス	出光クレジット			補完的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
53	2016	5	SBIホールディングス	米債券運用大手ビムコ			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
54	2016	9	SBIライフ(ソフバンクグループの自動運転サービス会社)	静岡県浜松市と遠州鉄道、スズキ			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
55	2016	4	SCREENファインテックソリューションズ	FUK			水平的(競争有り)	事業競争	全機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
56	2016	4	SCREENホールディングス	小森コーポレーション			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
57	2016	5	SCSK	SRA			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
58	2016	4	SGホールディングス(佐川急便)	RPX(インドネシアの物流大手)			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
59	2016	6	SGホールディングス(佐川急便)	比・LBCエクスプレス			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
60	2016	5	SGホールディングス(佐川急便)	日立物流			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本提携	源泉B(共通・外部)
61	2016	4	TBSテレビ	C Channel			補完的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
62	2016	8	TOHOシネマズ	ボケモンGO			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
63	2016	6	TOWA	台・財団法人金属工業研究開発センター(MIRDC)			補完的		複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
64	2016	8	TOWA	台湾の研究機関			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
65	2016	6	U-NEXT	インターネットイニシアティブ			垂直的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
66	2016	8	アーケン	イスラエル企業、チェック・ポイント			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
67	2016	6	アース製薬	大幸薬品			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
68	2016	9	アイネット(ITサービスプロバイダー)	トライボットワークス(映像事業などを手掛けるベンチャー企業)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
69	2016	8	アイビーシー	コンセンサス・ベイス			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
70	2016	5	アイル	マネーフォワード			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
71	2016	7	アイロムG	九州大学			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
72	2016	5	あおぞら銀行	BDOユニバンク(比)			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
73	2016	7	あおぞら銀行	GMOインターネット			補完的		複数機能	資本提携	源泉B(共通・外部)
74	2016	9	アクア(旧三洋電機の白物家電事業)	米マイクロソフト(MS)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
75	2016	8	アクセル	半導体の設計開発を手がけるザインエレクトロニクス			水平的(競争有り)	全社競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
76	2016	7	アサヒビール	キリンビール			水平的(競争有り)	全社競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
77	2016	7	アサヒビール	日本貨物鉄道(JR貨物)、日本通運			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
78	2016	8	アジア航測	ドローンを使ったサービスを手掛けるルーチェサーチ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
79	2016	9	アシックス	早稲田大学			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
80	2016	6	アスラポスト・ダイニング	フルッタフルッタ			補完的		複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)

競争優位の源泉	主企業⇒相手企業	取引利益	学習利益	持分利益	協調の内容
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○		○	ANAホールディングスは、ベトナム航空に出資し10月末から共同運航(コードシェア)を始める
シナジー・補完的資源の共有		○	○		ゲーム事業のグローバル戦略の一環(実施は4月)
低コスト・新市場参入・撤退時		○			日本の医師らを派遣して研修や指導、同国で義歯や詰め物などの技工物製造の技術供与。経済発展で増える富裕層向けの需要を開拓。海外展開
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○			プロファイル社と統合カタログシステムの販促で協力
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進			○		AR技術を使ったサービスを共同開発
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		Hameelは電子商取引(EC)の支援サービスを手掛ける。越境ECを支援するソフトウェア企業との業務提携効果でさらに契約社数を伸ばす
シナジー・補完的資源の共有		○			海外にインターネット経由で商品を販売するECサイトを構築するデジタルスタジオ(東京・港)と業務提携
低コスト・新市場参入時			○		IT(情報技術)人材の育成事業を開始
差別化・模倣困難性・差別化された製品・サービスの開発		○			共通ポイントを提供する大手3社と提携。中小や個人の加盟店でどのポイントでも使えるサービスを11月をめどに始める
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○			BCAに銀行口座を持つ富裕層向けにクレジットカードを発行
低コスト・大量生産(規模の経済性)		○	○	○	メキシコで自動車用鋼板の製造を2019年に始める。米国最大の鉄鋼メーカー、ニューコアと折半出資で合弁会社を設立する
スピード・短期間での製品開発		○		○	関係を強化し、鉄道の信号システムの開発を加速
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○			JXエネルギーは北関東のスーパー最大手、ペイシア(前橋市)と組み商業施設で売り込み
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○			10年間の放映権契約
低コスト・新市場参入時		○	○	○	日本のマンガ・ライトノベルの英語出版事業。合弁会社エンプレスで日本作品の翻訳や販売
低コスト・新市場参入時		○			アジアを除く海外地域の配信権を包括的に与えるほか、日本でアニメを制作する際に共同出資を受け入れる
低コスト・新市場参入・撤退時		○		○	電気小売事業者の代行業務
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		株取引の手数料を割り引くサービスを開始。スマホ利用者の開拓
参入・移動障壁・テラト・スケールド			○		次世代(5G)の無線通信規格の技術開発で提携
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		電気と携帯電話サービスをセットで提供
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		企業向けのクラウド事業を拡大する。米デルの技術を活用して大量データを高速処理できる新サービスを8月に始める
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○			ライフネット生命保険の医療保険、au損害保険の傷害保険など10商品。auの携帯電話を利用する人が加入すると、携帯通信料が割引かれるなど特典
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○			携帯電話販売店「auショップ」で食品の販売を本格的に始める。消費者の生活回りのサービス充実で店舗の集客力を高めながら収益源を多様化する
低コスト・生産・業務の効率化		○			新聞配達空き時間を利用して顧客企業にカット野菜や総菜などの商品を届けてもらう。事業の拡大に向け配達業務を効率化
シナジー・補完的資源の共有		○	○		ポイント交換の拡充を図ることで、利用者の利便性を向上したい
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	BTSのカード決済事業とLINEのスマートフォン(スマホ)決済事業で提携。両社は相互の顧客層を活用することで利用者増とサービス拡大
シナジー・補完的資源の共有		○			NECは山間で大規模太陽光発電所(メガソーラー)の建設事業へ本格的に乗り出す
スピード・短期間での製品開発		○			スマートフォン(スマホ)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ェアを米社と共同で開発
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		人工知能(AI)の研究で包括提携すると発表した。基礎研究から実用化まで幅広く連携
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○			パイプを通じて認知度を高め、利用者の拡大を目指す
低コスト・新市場参入時		○			ネットワークへの不正侵入などを防ぐセキュリティ事業に参入
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○			共同開発。クボタが運用する農業支援のクラウドサービスに、NTTが高精度の気象情報や地図情報を提供
スピード・短期間での製品開発		○	○		NTTが世界の工場や設備をつくる技術を提供し、ファナック製品をネットワークで連携させて、稼働状況を一元的に管理できる
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		IoT分野で提携する。自動車の安全運転支援システムを共同開発し、世界で販売
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		企業のポイントが航空会社のマイレージや「Tポイント」に交換できるようにする
低コスト・新市場参入・撤退時		○			フィンテック分野を軸に、海外でベンチャー企業(VB)の発掘に乗り出す
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○			クラウドファンディング(CF)で資金調達を支援するアクトナウ、スポーツ選手支援 ドコモと提携
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○			携帯電話と電力のセット割引
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		ドコモ、自動運転参入 DeNaと提携、5G技術活用へ
低コスト・新市場参入時		○			首都圏の11店で保険商品の販売。日本生命保険や東京海上日動あんしん生命保険など9社の約30商品を取り扱う。
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○			サイバー攻撃対策や予定管理、出張申請など多種を問わず様々な企業に必要な機能をまとめたクラウドをドコモ・システムズが開発。日立とNEC経由でも販売
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		ビザカードの加盟店向けに電気料金や通信料、新聞購読料金といった毎月払う料金の決済処理を代行。カード加盟店の手間やシステム投資を抑えられる利点
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○			デジタル地図サービスで提携
スピード・短期間での製品開発		○			入試関連の実績を生かし、学習システムの共同開発を目指す
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	臨床検査などが主力のファルコホールディングスと資本・業務提携を決定、医療関連を強化
シナジー・補完的資源の共有		○			AIやビッグデータなどフィンテック分野で提携
低コスト・新市場参入時		○			全国のネットワーク構築事業者と提携し、企業や自治体向けに拡張する。インターネットセキュリティ事業を強化
シナジー・補完的資源の共有		○			プログラマー学習で高レベルの課題をクリアした人を対象にCWが募集する業務の案内を表示、プログラミング学習者からエンジニアへの成長を促す
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		JX通信社はAIでニュース記事の解析・要約・分類などの作業の自動化を開発。QUICKとの連携を強化することで、金融情報分野での技術開発に取り組む。
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○	○	合弁会社を設立。SBI証券が展開するネットサービスなどを通じ、個人投資家が金の現物を24時間リアルタイムで取引可能
低コスト・新市場参入時		○	○	○	現地ベンチャー企業向け投資ファンドを立ち上げる
低コスト・新市場参入時		○	○		カンボジア人向けの融資事業を立ち上げる。出光クレジットのカンボジア子会社が募集した実習生を対象に、SBIが個人から資金を集めて資金を融資
スピード・短期間での製品開発		○	○	○	2社は共同出資で債券運用の新会社を設立済み。2社は国内の個人向けに独自の商品・サービスを開発する。
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○			自動運転技術の実用化に向けた連携協定を締結
シナジー・補完的資源の共有		○	○		有機ELパネルを生産するための装置の製造などで協力。包括的な業務提携契約を結んだ
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○			欧州の印刷機販売で提携。SCREENのインクジェットプリンターの主力機を小森のベルギー、仏、伊、オランダ、英の販路を通じて印刷会社に販売
スピード・短期間での製品開発		○	○		SCSK、ITコンサル企業SRAと車載システム分野で提携。提携先は6社に。開発加速へ。
シナジー・補完的資源の共有		○			SGがインドネシアで輸出入業務を手掛ける荷物を、RPXが国内で配達
低コスト・新市場参入・撤退時		○			佐川急便はLBCとの協力で、国際輸送から国内輸送まで一貫した物流サービスの体制を整備
低コスト・大量生産(規模の経済性)		○	○		佐川急便を傘下を持つSGホールディングスと資本・業務提携。19年3月期には協業効果で500億円の増収見込む。将来は経営統合も視野に
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		TBSが得意とする時事や芸能、イベント関連などを扱う短編動画を共同制作してC Channelで流す
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		「スポンサー・ロケーション」と呼ぶ広告で提携
低コスト・新市場参入時		○	○		TOWAが製品や関連技術を提供し、MIRDCが台湾でのニーズを探り普及
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○			現地の金属加工メーカーに適した加工法を探り、超硬工具を拡張
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		新ブランドは通信技術に強みを持つIIJの回線を生かし、動画などの接続に負荷がかかるコンテンツでも速くつながる。U-NEXTが配信する映画やアニメも視聴
シナジー・補完的資源の共有		○	○		製品開発や販売促進、サポートで協力
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	大幸薬品とアース製薬は資本業務提携で基本合意。両者は研究開発や販売促進活動などで協力する
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		ドローン向けのクラウドサービス事業を始める
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		ブロックチェーンは仮想通貨の基盤となる技術で、フィンテックなど金融分野への応用が見込まれている。提携を通じ新領域を強化することで、事業拡大に
シナジー・補完的資源の共有		○			アイル、マネーフワードと提携。人材管理システムと給与システムを連携できる新サービスを開始
差別化・模倣困難性・差別化された製品・サービスの開発		○			遺伝子治療の製造技術での提携を発表
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○		あおぞら銀の顧客企業に対し、M&A(合併・買収)に関する助言や提携先の紹介などをとする。
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○	○	ネット銀行の共同運営を始める。中小企業向けの小口融資や、個人向けに証券口座と銀行口座を連携させ株式投資の際の資金移動を容易にするサービス
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		MSとの協業で家電向けの新サービスを開発
シナジー・補完的資源の共有		○	○		共同で新たな顧客を開拓
低コスト・大量生産(規模の経済性)		○			2017年からビール系飲料の共同輸送を開始。日本貨物鉄道、日本通運と提携し、関西圏の工場から同じ貨物列車に積み、北陸の物流拠点まで共同で運ぶ
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○			日本貨物鉄道(JR貨物)、日本通運と提携し、関西圏の工場から同じ貨物列車に積み、北陸の物流拠点まで共同で運ぶ
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		森林の3次元(3D)データを収集する。ヘリコプターによる測量と組み合わせる
差別化・模倣困難性・差別化された製品・サービスの開発		○	○		包括提携し、主要な体育会にユニホームや用具提供など支援
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	アサイーを使用したヨーグルトなどの乳製品を開発して販売

No.	年	月	主企業(分析対象)	相手企業A	相手企業B	相手企業C	相手企業	競争の範囲	協調の範囲	結合関係	源泉の属性
81	2016	4	アスラポート・ダイニング	神明ホールディング	アサヒビール		水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
82	2016	8	アドバンテッジリスクマネジメント	栃木県保健衛生事業団			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
83	2016	7	アルパイン(車載機器大手)	カーシェアリング・ジャパン			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
84	2016	7	アルファクス	モバイル送金・決済サービスを手がける LINE Pay			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(共通・内部)
85	2016	5	アルファクス・フード・システム	エキスパート・リンク(経営コンサル)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
86	2016	7	アルミ鑄造の吉田工業	金属部品加工の高松製作 鑄鉄製品を作る現地メーカーNPM			補完的		一部機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
87	2016	8	アンジュス	米スタンフォード大学			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
88	2016	5	あんしん保証	ライフカード			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
89	2016	5	イード	ソニー・ミュージックエンタテインメント(SME)			補完的		複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
90	2016	5	イーレックス	全国の液化石油ガス(LPG)販売会社35社			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
91	2016	7	イオン	クリエイション・ミャンマー・グループ・オブ・カンパニーズ(CMGC)			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
92	2016	5	イオン	ピオセボン			垂直的		複数機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
93	2016	9	イオン	花王			補完的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
94	2016	7	イオン	近大発ベンチャーの食縁(和歌山県新宮市)			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
95	2016	7	イオン	近大発ベンチャーの食縁(和歌山県新宮市)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
96	2016	7	イオン	日本郵政			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
97	2016	9	イオンテール	ケーボン配信サービスを展開するグラッドデザイン			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
98	2016	8	イグニス	ロボット開発ベンチャーのロビット			補完的		一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
99	2016	5	いすゞ自動車	日野自動車			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
100	2016	7	イツ・コミュニケーションズ	沖縄ケーブルネットワーク			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
101	2016	8	イナリサーチ	シミックファーマサイエンス			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
102	2016	7	イナリサーチ(動物を使った非臨床試験)	シミックHD			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・外部)
103	2016	4	インフォテリア	ドラゴンフライフィナンテック(フィンテックのシンガポール企業)			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
104	2016	5	ウエルシアホールディングス	同業のクスリのマルエ			水平的(競争有り)		複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
105	2016	9	うしちゃんファーム	ホームミン市で農産物を生産・販売する国営企業			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
106	2016	8	うるる(クラウドソーシングサービス)	民泊支援サービスのスキーズ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
107	2016	8	エイベックス・グループ・ホールディングス	スウェーデンの音楽配信サービス大手、スポティファイ			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
108	2016	8	エスピー食品	仏食品大手			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
109	2016	8	エスベック	ナガノサイエンス			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
110	2016	4	エディオン	インテリックス(カーテン製造販売)			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
111	2016	5	エネチェンジ	電力会社を10程度			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
112	2016	6	エフアンドエム	大阪信用保証協会			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
113	2016	5	エポブラムA	インベスC			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
114	2016	4	エポブラムアジア	ウィルゲート(ネットマーケティング)			補完的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
115	2016	8	エムケイシステム	給与ソフトを手掛ける応研			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
116	2016	8	エムスリー	インド現地有力企業			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
117	2016	5	エン・ジャパン	パートナーエージェント			補完的		複数機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
118	2016	9	エンビプロホールディングス(HD)資源リサイクル	ベンチャー企業支援の日本商業不動産保証			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
119	2016	4	エンリッジョン	インド工科大学			補完的		複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
120	2016	4	オプテックス	シーシーエス			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
121	2016	5	オプテックス・エフイー	シーシーエス			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
122	2016	8	オリックス	山口フィナンシャルグループ(FG)の北九州銀行			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
123	2016	5	オリックス・レントック	東レ・フレジジョン			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
124	2016	7	オリックス野球クラブ	大阪観光局			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
125	2016	8	オルソリバー	琉球大医学部			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
126	2016	5	オルトプラス	台湾の大手ゲーム開発企業			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
127	2016	7	オンキヨー傘下のオンキヨーチャイナ	中国のヘッドホンメーカー、グラッドサン			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
128	2016	4	お金のデザイン	だいら証券ビジネス			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
129	2016	7	カーシェアリングを手掛けるオリックス自動車	駐車場シェアリングの軒先			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
130	2016	5	カイクンファーマ	オルソリバー			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
131	2016	9	カインズ	DIY用品販売の大都			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
132	2016	5	カルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC)	エアビーアンドビー(米)			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
133	2016	1	カルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC)	メルセデス・ベンツ日本			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
134	2016	5	カワニシホールディングス	医療機器開発のイスラエルベンチャー企業			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
135	2016	7	ガンホー・オンライン・エンターテイメント	中国IT(情報技術)大手の騰訊控股(テンセント)			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
136	2016	5	かんぽ生命	第一生命			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
137	2016	4	かんぽ生命保険	ベトナム郵便			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
138	2016	7	がん免疫細胞療法医療機関向け技術支援メディアネット	臨床試験の支援事業を手掛けるシミックHD			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
139	2016	5	ギガプライズ	管理会社			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
140	2016	4	キッコーマン	ロフト			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
141	2016	9	キヤノンマーケティングジャパン	プロドローン			補完的		一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
142	2016	9	キューサイ(健康食品大手)	ベンチャー企業との仲介を手掛けるクルー			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
143	2016	8	キリンHD	ベルギーのアンハイザー・ブッシュ・インペブ(ABI)			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
144	2016	7	キリンビール	「アスリート食堂」などの運営で知られる外食中堅、バルニハービ			垂直的		一部機能	資本提携	源泉B(共通・外部)
145	2016	9	キリンビール	米クラフトビール製造のブルックリン・ブルワリー			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
146	2016	9	キリンホールディングス(HD)	ハイネケン、アンハイザー・ブッシュ・インペブ、ベトロポリス			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
147	2016	6	クールジャパン機構	「築地銀だこ」を運営するホットランド			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
148	2016	5	グラフィックホールディングス	栗山町の農家			垂直的		複数機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
149	2016	9	クラレ(住友商事)	タイ石油公社PTT傘下の化学大手PTTグローバルケムカル(PTTGC)			垂直的		複数機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
150	2016	8	グリーン	アドアーズ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
151	2016	9	グリーン	プロロード			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
152	2016	8	クレティセゾン	デジタルガレージ			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
153	2016	6	グロウムービージャパン	全国約360社の動画制作会社			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
154	2016	4	グローブエンターテイメント	ナクアホテル&リゾートマネジメント			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
155	2016	8	グローバル アルミニウム メジャーグループ	同業大手コンステリウム			水平的(競争有り)		一部機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
156	2016	4	グローバル・ロジスティック・プロパティーズ	インテリジェンス			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
157	2016	5	ケア21	らでいっしゅぽーや			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
158	2016	4	ケイブ	韓国モビリティクス			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
159	2016	8	ゲーム開発のオルトプラス	ソフトウェア製作などのサインウェーブ			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
160	2016	6	コアレックス信栄	上山製紙			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)

競争優位の源泉	主企業⇒相手企業	取引利益	学習利益	持分利益	協調の内容
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	アスラボートは乳製品やデザートを神明傘下の回転寿司「元気寿司」に提供、ノウハウも供与。神明HDはアスラボートが運営する飲食店向けにコメを供給
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○	○	同事業を通じて健康診断とともにサービスを提供
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	カーシェアリングサービス向けに、高級カーナビゲーションシステムを搭載した車を提供
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	外食向けに情報システムの開発、LINE Payの決済店舗の拡大に向けて協力することで、同レジシステムの販売強化
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	セミナー通じ自動発注・コスト削減ソフトを拡販
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	設備を共有し、素材加工から機械加工まで1カ所で行うことで生産コストを3分の1に抑え、価格競争力を高める
スピード・短期間での製品開発		○	○	○	新業開発で米スタンフォード大学と提携した
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	あんしん保証、ライフカードと提携する「ライフあんしんプラス」は加盟店数が増加
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	SMEの子会社と新会社を設立し雑誌のデジタル化など、ウェブサービスを開発・運営する
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○	○	家庭向け電力顧客獲得のため全国の液化石油ガス(LPG)販売会社35社と販売提携
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○	○	イオンが過半を出資する合弁会社を設立。ミャンマーに進出、共同で食品スーパーの運営を始める。
差別化・模倣困難性・差別化された製品・サービスの開発		○	○	○	有機農産物の生産農家を育成する。欧州の専門企業と共同出資会社を設立。生産者から農産物を直接買い取り、新たに展開する国内の専門店販売
低コスト・大量生産(規模の経済性)		○	○	○	イオンと花王が首都圏と中京圏のトラック物流で提携
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	イオンは30日、ウナギ味のナマズを都内など121店で販売する。
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	マレーシアで専門店、同国初となる医師が常駐するドラッグストアを出店
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	商品輸送などに日本郵政グループの物流網を活用
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	イオン店舗で利用できるスマートフォン(スマホ)向けのクーポン配信
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	あらゆるモノがインターネットにつながるIoT分野を強化する狙い
スピード・短期間での製品開発		○	○	○	商用車の自動運転技術の基礎技術を共同開発する
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	沖縄県浦添市で旅館業法の基準を満たしたマンションの12室で実証実験。16年度中に全国約30の中小CATV会社と提携し、サービスの販売で連携する
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	試験委員や設備を共有して固定費削減を図る
低コスト・大量生産(規模の経済性)		○	○	○	薬の効果や安全性を確認する試験を協力して実施する
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	市場拡大が見込めるフィンテックの事業拡大
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	同業のクリスのマルエ(前橋市)の発行済み株式の20%を取得。化粧品販売を強化
差別化・模倣困難性・差別化された製品・サービスの開発		○	○	○	ホーチミン市で農産物を生産・販売する国営企業と年内に合弁会社を設立
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○	○	30万人の主婦に民泊の清掃代行の仕事を提供
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	日本でサービスを始める。無料版と月額980円の有料版を用意
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	食食品大手と提携、ジャムの輸入販売を開始
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	医薬品の安定性試験に強いナガノサイエンスと提携。医薬品試験機器の販売増を目指す
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	顧客からの要望が多かったカーテンを加え、内装の提案力を高める
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○	○	4月に自由化された小口需要向けに電力プランの見直しサービスを5月上旬から始める
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	信用保証制度を利用している中小企業の業績の改善を支援
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	インベスコが運営する民泊サイトに、エポラブルムが手掛ける旅行商品を提供する
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	民間の住宅に旅行者らを有料で泊める「民泊」関連サイト事業を強化
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○	○	応研の販売代理店網を通じて社会保険業務支援システムを販売
低コスト・新市場参入時		○	○	○	インドで医療関連サービスを開始、国内の成功モデルを移植
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○	○	婚活サービス開始、パートナーエージェントと提携する。サイトのシステム設計のほか、会員同士の面会の日程調整などを行う相談員の提供も受ける
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	事務用中古家具の販売事業を始める
低コスト・新市場参入時		○	○	○	同大ハイテラード校内にインド人学生の就職活動の拠点となるカフェを22日に開設
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	画像処理用の発光ダイオード(LED)照明事業で業務提携契約
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	画像処理用LED照明装置を生産するシーシーエスと包括的業務提携。生産・販売を効率化
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○	○	北九州銀が製造業を中心にロボットの導入を検討している取引先をオリックスに紹介。オリックスは安川電機の販売代理店とともに最適な導入方法を提案
差別化・模倣困難性・差別化された製品・サービスの開発		○	○	○	金属3Dプリンターによる造形物の精度を最大130倍に高めるサービスを提供する。両社が持つ装置を相互活用し、納期短縮と、対応できる素材の種類も増やす
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	両者はプロ野球球団オリックス・バファローズの国内外からの集客で協力。大阪の夜の観光の魅力を増す狙い
スピード・短期間での製品開発		○	○	○	琉球大医学部とは再生医療に人工骨の素材が利用できないかを研究
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○	○	オールドプラス、台湾の大手ゲーム開発企業と業務提携。アジアで日本のゲームの展開を進める
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○	○	グラッドサンは技術力が高く、OEM(相手先ブランドによる生産)事業の拡大と自社ブランドの新製品開発の強化を通じて、収益改善を図る
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	お金のデザインはだいたいこうと業務提携し、ロボによる運用指南サービスを証券会社向けに提供
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	駐車場シェアの割引サービス
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○	○	人工骨の製造受託で基本合意
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	大都在開発した商品の売り場を店内に設置する。新商品の共同開発や両社が運営するDIY講座のノウハウ共有
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○	○	一般住宅に旅行者を有料で泊める民泊の仲介世界最大手、米エアビーアンドビーは、カルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC)と日本事業で提携
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	CCCの共通ポイントカード「Tカード」で、ベントの顧客向けにデザインした専用カードの発行、Tカードを使ったベント購入客のマーケティング分析を進める
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	医療機器開発のイスラエルベンチャー企業と日本での独占販売契約結ぶ
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○	○	人気スマートフォン(スマホ)ゲーム「パズル&ドラゴンズ(パズドラ)」の中国版の配信を正式に始めた
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	包括的な業務提携を締結。資産運用やビッグデータを使った医療保険の開発へ
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○	○	販売ノウハウの受け入れなどで業務提携契約を結んだ。農村部を中心に拡販
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	開発した細胞を製品化までを支援するコンサルティングに課題があったが、業務提携によって補完することが狙い
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○	○	集合住宅向けインターネット接続サービスは管理会社との提携強化で分譲・賃貸とも併行継続
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○	○	若年層の来店客が多いロフトと組み、総菜調味料を購入することが少ない20~30歳代にブランドの浸透を目指す
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	キャンパの映像機器や画像解析ソフトと組み合わせる農業などで使う空撮システムを提供
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	新規事業のアイデアを募る。社外の技術やノウハウを生かす「オープンイノベーション」で競争力を高める
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	米国で主力ブランド「一番搾り」の営業体制を刷新。営業機能を統合し、同社の販売網を通じてシェア拡大を図る
低コスト・新市場参入時		○	○	○	アスリート食堂は、スポーツ栄養学に基づき、バランスのとれた定食を提供する飲食店として注目を集めた。こうした飲食店でキンビールの商品を中心に扱う
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○	○	日本とブラジルで来年からフルクリン社ブランドのビールを製造・販売
低コスト・大量生産(規模の経済性)		○	○	○	ブラジルのビール事業再建。全額出資子会社の合弁会社への切り替えや、同社は提携で生産や物流面の事業協力を進め、コスト削減につなげる
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	中東に2店舗店「官民ファンド」「築地銀座」11月1日開店
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○	○	訪日外国人向け外食店などを経営するグラフィックホールディングスは農業に参入。栗山町の農家と提携し、2017年7月までに共同で農業生産法人を設立
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○	○	自動車や電子機器の部品に使う高機能樹脂のブランドクラレが製造・販売、友友商事がマーケティング戦略、PTTGCが原料供給
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○	○	アドアーズが運営するアムネズメント施設をVR技術を活用した店舗に改装。VRソフトのライセンス販売やスマートフォン(スマホ)と連携したサービスの提供
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	プロロードはアニメなど多くの知的財産を保有しており、人気作品を用いたスマートフォン(スマホ)ゲームの共同開発による収益拡大
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	共同でカードの決済データなどをAIで分析する研究組織を設立
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○	○	1本800~2000円程度で動画を作成できるサービス
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○	○	北関東に進出する。栃木県那須町にある「ホテルエビナール那須」の婚礼施設の運営を月内にも受託
低コスト・大量生産(規模の経済性)		○	○	○	米合弁会社で自動車のパネル板を作る工場が新たに稼働
低コスト・生産・業務の効率化		○	○	○	GLPが全国約100カ所で開催する物流施設で働く人をインテリジェンスの求人サービスで一括募集。GLPの物流施設に同居する企業は割引価格で広告可能
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	野菜宅配のらでいっしょゆーやと事業提携。高齢者施設向けの食材販売でノウハウを相互活用
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○	○	海外でのゲーム普及に向け委託。配信や宣伝のすべてを委託するためケイコには展開の費用が発生しない
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	ウェブの受託開発事業を始める。受託した案件の開発過程を分解し、作業ごとに最適な拠点に割り振る
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	生産委託と販売協力

No.	年	月	主企業(分析対象)	相手企業A	相手企業B	相手企業C	相手企業	競争の範囲	協調の範囲	結合関係	源泉の属性
161	2016	4	ゴルドウイン	スパイバー(バイオベンチャー・VB)			垂直的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
162	2016	9	コマツ	陸奥テックコンサルタンなど東北6県の測量会社とトップライズの計7社			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
163	2016	8	コミュニティネット(移住拠点「ゆいま〜る」を運営)	三菱総合研究所、あいおいニッセイ同和損害保険、フィットネスクラブのルネサンス			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
164	2016	9	コロワイド 焼き肉チェーン「牛角」	中東で外食事業を手掛けるシファアニーッポン(ドバイ)			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
165	2016	8	コンサルテイング業のマイツ	埼玉県			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
166	2016	7	サードウェーブ(東京・千代田)	台湾のスマートフォンメーカーの宏達国際電子(HTC)			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
167	2016	5	サインウェーブ	中国の人工知能(AI)ベンチャー、アイフライテック			補完的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
168	2016	4	サウンドプラン	神戸山手大学			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
169	2016	5	さくらインターネット	システム開発会社			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
170	2016	9	サムシング	シノケンG			補完的		一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
171	2016	7	サン・プラザホーム(住宅メーカー)	住宅の屋上活用を企画するイノベーション(大阪市)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
172	2016	4	サンドラッグ	アークス(食品スーパー)			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
173	2016	8	サントリーグループのダイナック	外食チェーンのさちり			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
174	2016	4	サンフロンティア不動産	春秋集団(中国の旅行・航空大手)			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
175	2016	8	サンメッセ	企画制作会社			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
176	2016	8	シーイーシー	日本マイクロソフト			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
177	2016	7	シーズ・ホールディングス(HD)	ジョンソン・エンド・ジョンソン(J&J)			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
178	2016	4	シェアリングサービス	湘南ベルマーレ			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
179	2016	6	ジェットスター・ジャパン	ウィラー・トラベル			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
180	2016	5	ジネバ	電子商取引(EC)サイトの構築・運営代行の中国企業			補完的		一部機能	資本提携	源泉A(自社・外部)
181	2016	5	ジェネレーションパス	北京のECサイト運営会社			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
182	2016	8	システム開発の両備システムズ	韓国のIT会社のカオンアイKSIC			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
183	2016	9	シタテル	和洋ソーイングなど縫製工場			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
184	2016	9	シブヘルスケアホールディングス	大阪府立成人病センター			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
185	2016	9	シブプラス(ゲーム関連の品質保証やカスタマーサポート)	AI開発のネクストリローラーと同社子会社のデータリーマー			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
186	2016	9	シャープ	UMC社(スロバキヤ)			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
187	2016	9	シャープ	鴻海(ホンハイ)精密工業の子会社			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
188	2016	8	ジャックス	大阪府			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
189	2016	8	ジャックス(ジャックス・ペイメント・ソリューションズ)	決済代行サービスASJ			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
190	2016	5	ジャパンディスプレイ(JDI)	半導体エネルギー研究所			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
191	2016	5	ジュビターテレコム	大分ケーブルテレコム			水平的(競争有り)	全社競争	全機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
192	2016	6	ジュンコソノ	中・上海英倫宝貝児童用品(上海市)			垂直的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
193	2016	9	ショウワノート(ジャポニカ学習帳の文具メーカー)	中村印刷所			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
194	2016	4	スイズ重電大手ABBの日本法人	オリックス・レンテック			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
195	2016	9	スカイディスク	レストラン向けの食品流通を手掛けるプラットフォーム・テーブル			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
196	2016	9	スカイマーク	ネスレ日本			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
197	2016	9	スズケン	EPSホールディングス			垂直的		複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
198	2016	7	スズケン	韓国の医薬品卸売会社、ポクサンナイス			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本提携	源泉B(共通・外部)
199	2016	5	スマートバリュー	地域情報誌のサイネックス			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
200	2016	5	スリー・ディー・マトリックス	海外企業			垂直的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
201	2016	8	セーラー広告	東京のイベント企画会社			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
202	2016	8	ゼネリックソリューション(ビッグデータ分析)	第四銀行、中国銀行、SB証券			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
203	2016	6	セブン&アイ・ホールディングス	エドウィン			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
204	2016	9	セブン銀行	島根銀行			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
205	2016	7	セレス	ビットコインの受け渡しを管理するアプリを手掛けるブレッドウォレット(デラウェア州)			補完的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
206	2016	5	セレス(国内最大級のスマホ向けポイントサイト運営)	アイ・ティ・リアライズ(クレジットカードの明細を管理するアプリを提供)			補完的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
207	2016	4	センチューリー21富士ハウジング	サンビ(タイの不動産開発大手)			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・内部)
208	2016	5	そーせい	アラガン(アイルランド)			水平的(競争有り)	全社競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
209	2016	7	そごう・西武	クラウドファンディングを運営するミュージックセキュリティーズ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
210	2016	9	ソニー	ロボット分野にも進出する自動運転技術のZMP			補完的		一部機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
211	2016	9	ソニー(ソニー・ピクチャーズエンタテインメント)	中国の大連万達集団(ワンダ・グループ)			垂直的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
212	2016	8	ソニー・ミュージックエンタテインメント	仮想現実感(VR)映像の配信を手がける米企業米リトル・スター・メディア			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
213	2016	8	ソフトバンク	VR(仮想現実)映像のライブストリーミング配信を手掛ける米NextVR			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
214	2016	4	ソフトバンク	サイバーリーズン(ポストア)			補完的		複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
215	2016	7	ソフトバンク	ホンダ			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
216	2016	7	ソフトバンク	自動車の情報サービスで米大手エアリス・コミュニケーションズ			補完的		一部機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
217	2016	7	ソフトバンク	新興インターネット証券会社のワンタップバイ			補完的		一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
218	2016	7	ソフトバンク	東京大学のベンチャー企業 先進モビリティ			補完的		一部機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
219	2016	4	ソフトバンク	東京電力ホールディングス 北海道電力や北陸電力など電力大手4社			補完的		複数機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
220	2016	4	ソフトバンク	日本メディカルビジネス(子会社・エムイーエックス テクノロジーズ)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
221	2016	4	ソフトバンクグループ	サイバーエージェント(子会社のマイクロアド)			補完的		一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
222	2016	7	タイガー魔法瓶(調理家電)	中国インターネット通販2位の京東集団(JDドットコム)			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
223	2016	8	ダイキン工業	エジプトで現地の投資ファンド			補完的		一部機能	資本創出	源泉A(自社・外部)
224	2016	8	ダイドードリンコ	LINE			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
225	2016	4	キンピバレッジ	ダイドードリンコ			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
226	2016	8	ダイナミックマップ基盤企画(三菱電機やゼンリンなど)	クラウド地図データ管理の世界大手、独ヒア			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
227	2016	7	ダイヤモンドダイニング	ビアガーデンやハワイアンレストランを展開するゼットン			水平的(競争有り)	全社競争	全機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
228	2016	9	ダイヤモンドパワー(中部電力と国際石油開発帝石)	卸販売先3社、西武ガス、松本ガス、諏訪ガス			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
229	2016	6	ダスキン	ストロボリーコーンズ			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
230	2016	5	ダックス	SAMPO(台)			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
231	2016	6	中部電力	Tポイント・ジャパン			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
232	2016	7	ツバメグループ(石油販売・車両整備)	電機車ベンチャーのテラモーターズ 車両修理のカーコンビニ倶楽部			垂直的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
233	2016	8	ツムラ	生業の調達・販売を手掛ける中国企業			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
234	2016	5	つやま産業支援センター	津山信用金庫、中国銀行、トマト銀行			補完的		全機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
235	2016	7	ディー・エヌ・エー(DeNA)	フランスの自動運転開発会社、イー・ジー・マイル(トゥールーズ)			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
236	2016	6	ディー・エヌ・エー(DeNA)	任天堂			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
237	2016	5	ティーガイア	学習塾ウィザース			補完的		複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
238	2016	4	データHR	フォレストホールディングス			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
239	2016	6	データセクション	越・VNPT(ベトナム通信・郵政グループ)			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
240	2016	9	データホライゾン	医薬品卸のバイタルケーエスケー・ホールディングス(HD)			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)

競争優位の源泉	主企業⇄相手企業	取引利益	学習利益	持分利益	協議の内容
差別化・模倣困難性・差別化された製品・サービスの開発		○	○	○	人工のクモ糸繊維を用いた新素材ウエアを商品化
低コスト・生産・業務の効率化		○	○		ドローン(小型無人機)などを使った3次元(3D)測量サービスで全国の測量会社と提携。業務を委託する
スピード・短期間での製品開発		○	○	○	元気な高齢者の移住拠点の展開を加速。現在は直営8カ所の移住拠点を、自治体や地域の事業者にも助言するところも含めて5年後に全国75カ所に増やす計画
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○			今後5年間でUAEやサウジアラビアに計6店舗を出し、アジアを含めた海外展開を加速
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○			中国・上海に県内企業の事業展開を支援する「埼玉県上海サポートデスク」を設置
差別化・模倣困難性・差別化された製品・サービスの開発		○			同社が運営するパソコン専門店「ドスパラ」を中心にウェアを販売
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○	○	アイラック社はAIと音声技術を活用した教育事業を中国などで手掛けており、日本での販売を始める
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○		インターンシップ(就業体験)で留学生を受け入れる
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○			システム開発会社と業務提携し年内をメドに健康管理関連などのサービスを開始
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	サムシングは地盤改良などが主業務で、アパートやマンションを販売するシノケンGとの提携で顧客層の拡大
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		屋上で快適にキャンプができる戸建て住宅を販売
バーゲン・パワーの強化		○	○	○	アークスがドラッグストア大手のサンドラッグと提携し、6月に共同出資会社を設立する
シナジー・補完的資源の共有		○	○		食材などの購買や物流、従業員教育、管理部門など広範囲にわたって連携。両社で経営の効率化に取り組む
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○			共同で今後3〜5年で15〜20カ所にホテルを構える計画
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		営業体制を強化。企業広告の需要を掘り起こし上積みし努める
シナジー・補完的資源の共有		○	○		顧客の業種ごとに内容を変えたクラウドサービスが伸びる
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○		○	シーズHDはJ&Jに日本以外の地域での主力化粧品販売権を譲渡
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○			公式戦当日、周辺にある個人宅などの駐車場をネットサービスで介介し、自動車で観戦に訪れたサッカーファンに貸し出す
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○			ジェットスター・ジャパン、高速バスも予約可能に 開空発は高山山道3路線
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○	○	ジェネバは通販サイトの運営などを手掛ける。今回の提携は中国市場での販売シェア(占有率)拡大が目的
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	ジェネレーションパス北京のECサイト運営会社と資本業務提携。現地向けサイトの共同運営を開始。
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○		日本国内で2社のシステムを販売。官公庁に強い両備システムズ。高い技術力を持つ2社と連携することで、国内での競争力を高める
低コスト・生産・業務の効率化		○	○		縫製事業のクラウドソーシング
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		外国人ががん患者受け入れに向け、医療サービスのノウハウ提供
スピード・短期間での製品開発		○	○		AIを活用した問い合わせ対応(カスタマーサポート)のシステムを構築し、2017年初めからサービスの提供
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○		関係を強化することで、ブランド使用への関与を強める。欧米でのブランド利用権を買い戻す戦略
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	特許自体はシャープが引き続き保有するが、知的財産の管理を新会社に委託する。鴻海グループの知財管理ノウハウを生かして知財や関連人材の有効活用
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○			住宅への太陽光発電設備の普及を促している大府。設備導入時の費用負担を減らすため
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		後払い決済サービスで提携
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		「酸化物半導体」と呼ばれるディスプレイの電力消費量を減らせる基板技術の開発で提携
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	連結子会社。JCOMがOCTの発行済み株式の過半数を取得することで合意
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○			ジュンコシノ、中国で子供服販売へ 上海の企業と提携
スピード・短期間での製品開発		○	○		平年にページが開けるため、書きやすいと評判の通称「おしちゃんノート」の製造・販売に乗り出した
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		産業用ロボットのレンタル事業へ参入
差別化・模倣困難性・差別化された製品・サービスの開発		○	○		同社が運ぶ食品にスカイディスクのセンサー機器を取り付けて流通環境のデータを収集。改善につなげる
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		機内サービスなどで提携する。ネスレのマーケティングノウハウを活用し、ブランドの価値を向上
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	資本業務提携する」と報じた。10月中に互いの約20億円分の株式を持ち合う
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○	○	医薬品市場の伸びが見込めるアジアなど海外進出を強化する方針で、韓国市場への足がかり
スピード・短期間での製品開発		○	○		子育てアプリなどをサイネックスに提供し、クラウドサービスを手がけるスマートバリューが地方自治体にアプリやクラウドの活用を促す
低コスト・新市場参入時		○			スリー・ディー・マトリックス、海外企業と吸収性局所止血材の販売で提携
シナジー・補完的資源の共有		○	○		中四国でのスポーツイベントを強化
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		人工知能(AI)技術を使って個人の嗜好に合わせた金融サービスを開発
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○		人気漫画「ワンピース」とコラボレーションしたジーンズを販売
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○			島根銀行は新店にセブン銀行と共同で海外対応のATMを設置することを決めた
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	セレスのポイントサイトでは、ゲーム利用やアンケート回答でためたポイントを、現金への転換やネットショッピング利用と合わせ、ビットコインでも交換可能
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	セレスはアイ・テリアライズとの提携で、ビッグデータを駆使したサービス提供などを検討
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○		首都バニョで建設中の低層マンションを日本で販売する。センチュリー21富士ハウジング(神奈川県藤沢市)が販売窓口
スピード・短期間での製品開発		○	○		アルツハイマー病などの新規治療薬についてアラガンと開発・販売で提携した
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○		インターネット経由で集める小口資金で事業化を目指す地方の掘り出し物自社の通販サイトで独占販売
スピード・短期間での製品開発		○	○	○	ドローンの機体を開発。建設現場などの測量事業を始めた
シナジー・補完的資源の共有		○			ゾニーが製作する映画に万達が自社商品をPRした中国企業などから集めた資金を投じ、映画のなかで商品を登場させたり、中国人俳優を起用
参入・移動障壁・テック・スカゲード		○			VR市場の主導権を獲得を目指すゾニーにとって今回の提携はハードとソフトの両面でデファクトスタンダードとなるための一歩
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	今後VR映像配信サービスのプラットフォーム構築とコンテンツ開発を推進し、法人向けと個人向けの市場で新しい価値の提供に取り組む
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	人工知能(AI)を活用した企業向けのサイバー攻撃対策サービスを始める
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		人工知能(AI)分野で手を組み、自動車に人の感情を読み取る「感情エンジン」を共同開発
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	共同出資会社「エアリス・ジャパン」を設立。コネクテッドカー(つながるクルマ)事業の強化
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	スマートフォン(スマホ)で株式を簡単に売買できる仕組みを開発
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	合併で、新会社「SBDドライブ」を2016年4月1日に設立。自動運転技術を開発
低コスト・新市場参入・撤退時		○			ソフトバンクは7月にも家庭向け電力小売りを全国に広げる
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○		病院の診察料をスマートフォン(スマホ)の通信料とまとめて後払いできる新サービス「スマート病院会計」を始めた
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	スマートフォン(スマホ)向け広告サービスを共同開発
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○		京東は、提携先に対して京東が抱える約1億7千万人のユーザーの購買動向を分析したデータを提供し、中国市場でのマーケティング活動を支援
低コスト・新市場参入・撤退時		○		○	エアコンの販売会社を設立し、営業を始めた
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		IoT自販機でLINEと提携。スマホにためたポイントでLINEの仮想通貨に
シナジー・補完的資源の共有		○			両社は1月、自販機事業で提携し商品を相互供給することを決める
参入・移動障壁・テック・スカゲード		○	○		ヒアとデジタル地図の基盤部分の仕様について共通化することで、国内と欧州の車メーカーがそれぞれの地域で事業展開しやすくなる
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	Dダイニングは、ゼットンへの出資で、業態の幅を広げる
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○			電力・ガスの小売り全面自由化に合わせ、都市ガス事業者との協力で電力販売の拡大
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		ダスキン、「ナボリの窯」と提携 ミスド店舗でピザ販売
低コスト・新市場参入・撤退時		○			ダックス浄水装置をSAMPOと代理店契約を結び台湾で独占的に販売させる。アジアに拡販
低コスト・新市場参入・撤退時		○			首都圏電力事業への参入
低コスト・新市場参入時		○			電動バイク市場に本格参入
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○			原料生業を安定調達できる体制を整える
シナジー・補完的資源の共有		○	○		センターが持つ企業とのネットワークを、金融機関の情報や資金力と結びつけ、新商品開発や販路開拓、事業承継など地元中小企業向けに特化した支援
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○		DeNAはイー・メールの車両を使った運行サービスを日本で独占的に展開
スピード・短期間での製品開発		○	○		スマートフォン(スマホ)向けゲームを共同開発する
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	ティーン・ガリア関西地盤の学習塾ウィズと資本業務提携。タブレットと教育プログラム連携して提供
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○			九州や沖縄でデータヘルス事業の受注拡大
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		越VNP、データセクションと提携 フェイスブックで消費者分析
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○		東北地方に地盤がある同社と連携することで、病気にかかるリスクが高い人に医師への受診を促す「データヘルス事業」の事業拡大を目指す

No.	年	月	主企業(分析対象)	相手企業A	相手企業B	相手企業C	相手企業	競争の範囲	協調の範囲	結合関係	源泉の属性
241	2016	5	データホライゾン	大分市の医薬品・医療機器卸			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
242	2016	9	デサント	中国のスポーツ用品大手、安踏体育用品			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
243	2016	6	デジタル・アドバイジング・コンソーシアム	米・ADARA			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
244	2016	8	デジタルハリウッド	主婦を中心とした人材サービスのビースタイル			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
245	2016	9	テックプログレス(子供向け学習教室)	学習塾やフリースクール			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
246	2016	4	テレビ朝日	サイバーエージェント			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
247	2016	7	テレビ通販のトライステージ	タイの同業最大手、TVダイレクト(TVD)			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本提携	源泉B(共通・外部)
248	2016	5	デンソー	モルフォ			補完的		一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
249	2016	8	デンソー	内外のソフト会社			補完的		一部機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
250	2016	4	テンプホールディングス(HD)	米・ケリーサービス			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
251	2016	9	東京ガス	プラスワン・マーケティング			補完的		複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
252	2016	5	ドウシシャ	情報サイト運営のXS			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
253	2016	9	トヨタカウンティングサービス(トヨタ自動車の経理サービス子会社)	オービック			補完的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
254	2016	6	トヨタ自動車	KDDI			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
255	2016	4	トヨタ自動車	あいおいニッセイ同和損害保険			補完的		複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
256	2016	8	トヨタ自動車	全国ハイヤー・タクシー連合会(日本交通など東京都のタクシー会社23社など)			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
257	2016	5	トヨタ自動車	富士重工業			水平的(競争有り)	全社競争	複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
258	2016	5	トヨタ自動車	米ウーバーテクノロジーズ			補完的		複数機能	資本提携	源泉B(共通・外部)
259	2016	4	トヨタ自動車	米マイクロソフト(MS)			補完的		複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
260	2016	9	トヨタ自動車	米国の非営利団体オープンソースロボティクスファンデーション(OSRF)			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
261	2016	4	トレイダーズ	Liquid			補完的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
262	2016	8	ナック	宅配水を販売するアクアクラ			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
263	2016	8	ナック	提携メーカー			補完的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
264	2016	4	ニッポンレンタカーサービス	カーシェアリング・ジャパン(三井不動産系)			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
265	2016	8	ニホンフラッシュ	現地企業と合併			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
266	2016	8	ハーバー研究所	北海道滝川市			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
267	2016	7	パール金属(調理家電)	中国インターネット通販2位の京東集団(JDドットコム)			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
268	2016	6	ハウスコム	武蔵コーポレーション			水平的(競争有り)	全社競争	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
269	2016	8	パナソニック	外資系企業の日本進出を支援するトライコー			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
270	2016	7	パナソニック	米ドキュサイン(カリフォルニア州)			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
271	2016	5	パナソニック	ダイキン工業			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
272	2016	6	パナソニック	中・北京汽車			垂直的		一部機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
273	2016	6	パナソニック	テスラ・モーターズ			補完的		一部機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
274	2016	9	パナソニック	ベルリン・フィルハーモニー管弦楽団			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
275	2016	7	パナソニック	ロシアのIT(情報技術)企業ライデックス			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
276	2016	7	パナソニック	現地大手の大連冷凍機			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
277	2016	5	パナソニック	エポラフルA			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
278	2016	5	パナソニック	スクートなどアジアの10社程度の格安航空会社			水平的(競争有り)	事業競争	全機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
279	2016	9	バンダイナムコエンターテインメント	豪大手のアイズワースゲームテクノロジー			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
280	2016	5	日立製作所・日立キャピタル	三菱UFJFG・三菱UFJリース			水平的(競争有り)	全社競争	一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
281	2016	8	ヒューマン・メタボローム・テクノロジーズ	遺伝子医療関連会社			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
282	2016	8	ヒロセ電機	独ハーテング・テクノロジーグループ			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
283	2016	8	ファインテックス	人間の動きを再現した3D人体解剖アプリの開発企業チームラボポディー			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
284	2016	4	ファナック	プリファード・ネットワークス(東大発ベンチャー)			補完的		一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
285	2016	8	ファナック	米シスコシステムズなど			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
286	2016	4	ファミリーマート	ゆうちょ銀行			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
287	2016	9	ファミリーマート	ユニーグループ・ホールディングス			水平的(競争有り)	全社競争	全機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
288	2016	4	ファミリーマート	日本郵政グループ			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
289	2016	5	フィキューブ	インドの同業インテリシス社			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
290	2016	5	フィスコ	IT(情報技術)ベンチャーのテックビューロ			補完的		複数機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
291	2016	8	フィスコ	テクノスジャパン			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
292	2016	8	フィットネスジムを展開するRIZAPグループ	主力の女性向け体形補整用下着の販売マルコ			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
293	2016	7	フィナンシャル・エージェンシー(保険商品通販)	医療サービスのアルム			補完的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
294	2016	9	フォーサイド	インターネット決済代行を手掛けるユニファ・ペイキャスト			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
295	2016	7	ふくおかフィナンシャルグループ(FG)	提携ジャパン日本興亜ひまわり生命保険			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
296	2016	6	フクダ電子	オムロンヘルスケア			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
297	2016	7	フクロイ乳業	「丹那牛乳」を販売する函南東部農業協同組合 乳業メーカー4社			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
298	2016	8	フジタコーポレーション	アスポート・ダイニング			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
299	2016	6	富士通	米・ボックス			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
300	2016	5	フジテレビジョン	グリー			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
301	2016	7	フジテレビジョン	台湾の音楽配信大手、KKBOX系のKKTV			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
302	2016	5	フジプレアム	サンワテクノス			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
303	2016	8	フュージョンパートナー	ソフトブレーン			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
304	2016	7	フラス	日用品・化学大手の独ヘンケル			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
305	2016	9	プラスワン・マーケティング	メキシコの携帯電話大手アメリカ・モバイル			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
306	2016	8	プラスワン・マーケティング「フリーテル」ブランドの格安スマホ	現地IT機器販売大手デジ通信サービスを手掛けるエンテル社			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
307	2016	8	フリービット	東燃ゼネラル			補完的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
308	2016	7	プリヂストン	ドイツでタイヤ販売を手掛けるプノイハーゲ・マネジメント(PNH)			垂直的		一部機能	資本創出	源泉A(自社・外部)
309	2016	5	フルキャストホールディングス	ビート(横浜市)			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
310	2016	5	フロバティエージェンツ	中古マンション他サイト			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
311	2016	4	ベネッセホールディングス	関東学院大、追手門学院大			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
312	2016	7	ベネフィット・ワン	フィンテックベンチャーのお金のデザイン			補完的		複数機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
313	2016	8	ベネフィット・ワン	中国のカード決済サービス大手の銀聯国際			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
314	2016	5	ペプチドリーム	米製菓大手			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
315	2016	5	ヘリオス	米国バイオ企業			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
316	2016	8	ベンチャーキャピタル(VC)のF Ventures	福岡市			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
317	2016	4	ポッカサッポロフード&ビバレッジ	広島ゆたか農業協同組合			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
318	2016	9	ポットハウス(不動産賃貸仲介)	住設機器や建物の管理を保障するワランティテクノロジー			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
319	2016	8	ポットランド	タイの現地企業			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本創出	源泉A(自社・外部)
320	2016	5	マーケットエンタープライズ	大型サイトとの新規提携			補完的		複数機能	契約提携	源泉A(自社・外部)

競争優位の源泉	主企業⇨相手企業	取引利益	学習利益	持分利益	協議の内容
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○		データホライゾン大分市の医薬品・医療機器卸と業務提携。データヘルス関連サービスを九州・沖縄に展開
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○	○	中国で「デサント」ブランドの店舗を2019年3月期までに約100店を展開する計画
シナジー・補完的資源の共有			○		DAC、旅行データ分析企業と共同開発
シナジー・補完的資源の共有		○	○		受講者への職業紹介で提携。受講者の一層の増加を目指す
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○		小中学生用のコンピュータープログラミング教室事業を拡大
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		テレビ朝日はサイバーエージェントと「AbemaTV」を始めた。20チャンネル以上をスマホで原則無料で楽しめる
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○	○	資本業務提携。トライステージが強みとする健康食品や化粧品を中心にTVDのテレビ通販番組を通じて販売
スピード・短期間での製品開発			○	○	モルフォ資本提携したデンソーと共同で進める自動運転技術や電子ミラーの画像ソフトの研究開発
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	内外のソフト会社と相次ぎ共同出資会社を設立しソフト人材を確保。半導体まですべて内製する
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○		海外での事業提携を進め、人材派遣市場の大きいオーストラリアや市場の伸びが期待されるタイなど東南アジアへの進出を加速
低コスト・新市場参入時		○	○		「格安スマートフォン(スマホ)事業への参入を検討。来春にも首都圏で本格販売をめざす
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○		全国各地の「道の駅」の商品を集めて、ギフト商品として総合スーパーなどに卸売り。XSは全国に1079カ所ある道の駅のグルメ情報を集めたウェブサイトを開発
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○		トヨタ流の原価管理ノウハウを伝えるコンサルティング業務。単なる経理代行にコンサルティング機能を組み合わせることで、付加価値の高いサービスを提供
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		コネクテッドカー通信サービスの一元化
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	米国で共同出資の保険会社を設立。新型保険「テレメティクス保険」の開発
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		業界団体はトヨタ自動車と自動運転などの技術開発や多言語対応の技術を開発
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		トヨタからハイブリッド技術で協力を受ける一方、富士重のエンジンを搭載した「トヨタ86」「スバルBRZ」の次期モデル開発
低コスト・新市場参入時		○	○	○	トヨタ自動車が米ウーバーテクノロジーズと提携。トヨタは数十億円を出資するとみられ、米国でライドシェアのドライバーにトヨタ車をリース販売
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	走行するクルマから集めたデータを保管・分析するための新会社を両社で設立
スピード・短期間での製品開発			○		自動運転の事業化加速
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	FX事業を手掛ける。資本業務提携するLiquidの生体認証技術を活用し、金融決済サービスや仮想通貨、セキュリティなどに向けて展開
シナジー・補完的資源の共有		○	○		共同開発や製造や衛生管理、物流、販売促進の相乗効果を目指す
低コスト・新市場参入時		○			サブブランドの販売に参入。提携メーカーが国内で製造した商品や、インターネットや宅配物の販売網などを通じて提供。
シナジー・補完的資源の共有		○	○		両社の会員を共通化し、レンタカーとカーシェアの両方を利用可能に。自動車保有率の低い個人や法人が増えており、長時間と短時間の双方の利用者を取り込む
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	人工工事と仕器装置の2社を現地企業と合弁で設立。マンションの内装一式を受注
差別化・模倣困難性・差別化された製品・サービスの開発		○			ラベンダーの栽培試験で提携。市の栽培したラベンダーを化粧品原料に活用
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)					京東は、提携先に対して京東が抱える約1億7千万人のユーザーの購買動向を分析したデータを提供し、中国市場でのマーケティング活動を支援
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○		ハウスコムと顧客紹介で提携。武蔵コーポ、賃貸物件買い取り
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○		外資系企業の日本進出に関わる手続きを一括支援するサービスを始める
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		電子化で全ての書類をペーパーレスにすることができるサービスを始める。新サービスを使いこなすことができるスタッフも派遣する。
参入・移動障壁・デファクト・スタンダード		○			家庭用エアコンではHFC32(ダイキン)が自社生産する代替フロン)を世界各地で順次導入。国際的に環境規制が厳しくなる中、次世代技術の世界標準を得る
低コスト・大量生産(規模の経済性)		○	○	○	中国のEV市場開拓。パナソニックは中国の大手自動車メーカー、北京汽車と組んで、天津市で電気自動車(EV)向けの基幹部品を合弁生産
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○	○	パナソニック、米テラ向けEV電池産産を前倒し
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○			音響や映像技術の開発で提携。フルハイビジョンの4倍の解像度を持つ4K技術を使い、ベルリン・フィルのコンサートをより高画質で世界にインターネット配信
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		大容量記憶装置向けのソフトウェア開発で提携。記憶装置の電力消費を抑えるソフトを共同開発し、ロシアのほか欧州やアジアの企業に売り込む。
低コスト・新市場参入時		○	○	○	大型冷凍機の生産や販売、保守点検を手掛ける新会社を設立
シナジー・補完的資源の共有		○			ハニラ・エアシステムで提携。エボラウイルスの航空券予約サイトでハニラ・エアの航空券の値段を随時更新し、予約サイトの利便性が高まる
シナジー・補完的資源の共有		○	○		ウェブサイトに加盟企業の航空券を扱い始め、どのLCCサイトでも購入できるようにする
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○		カジノ機器事業に参入する。アニメやゲームなどのキャラクターを活用したソフト開発で協力。インズワースが生産し、豪州や北米地域での販売
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	日立キャピタル、三菱UFJリースと業務提携。株式を相互に持ち合い、インフラ輸出金融に注力。
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○			うつ病診断薬の販売を委託する契約締結。医療機関の需要を取り込む
参入・移動障壁・デファクト・スタンダード		○			産業機器向けの有線LAN(構内情報通信網)のポート(差し込み口)を小型化した新規規格の策定
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		画像システムへの付加価値向上。医療用画像システムで3D画像を使えるようにした
スピード・短期間での製品開発		○	○	○	AI分野ではビッグデータを取り扱うクラウド・ネットワークと資本提携し、ロボット制御技術の開発を急ぐ
参入・移動障壁・デファクト・スタンダード		○			米シスコシステムズなどと開発したあらゆるものがネットにつながる「IoT」と人工知能(AI)を組み合わせた「フィールドシステム」を年内にも売り出す
シナジー・補完的資源の共有					ATM事業で協力する。2017年1月からファミマの全国の店舗に導入
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	約1万2000店の「ファミリーマート」と約6000店の「サークルK」「サンクス」が1つになった
シナジー・補完的資源の共有		○			金融や郵便・物流など幅広い分野で提携。国内外のファミマの店舗をネット通販の配達拠点に活用したり、店内に郵政の荷物を受け取るロッカーを設置
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○		インドの同業インテリス社と提携しウェブ会議システム「V-CUBE」を販売
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○	○	金融商品などの取引記録を低コストで管理できる「ブロックチェーン」技術を持つテックビューロ社との資本・業務提携
スピード・短期間での製品開発		○			フィンテックで提携。人工知能を使った金融市場サービスを開発
シナジー・補完的資源の共有		○			新規顧客獲得など相乗効果狙う。
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○		相互の会員に両社が展開するサービスを提供、相互の会員を結び付け会員増を狙う
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○			日本企業向けに中国の電子決済サービス「支付宝(アリペイ)」の提供を開始
シナジー・補完的資源の共有		○	○		顧客向けサービスで、互いに迷惑したり、データを収集・活用。ITと金融、健康を融合して、顧客の利便性を向上する新たなビジネスモデルを開く
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		在宅医療向けの機器を共同開発する。両社の販路も相互に活用
参入・移動障壁・デファクト・スタンダード		○			静岡県産牛乳の統一ブランドを創設する。「みるしず」の名称でパッケージなどを統一、年内にも県内で売り出す
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	不採算店舗の閉鎖を進め、利益率向上を図る。アスポートと共同で独自ブランド「かつてん」の新規出店を進める
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○		企業向けにクラウド上でファイル共有するクラウドストレージを手がける米ボックスと提携
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		フジテレビの企画・キャスティング力と映像コンテンツ制作力、グリーのVRコンテンツ開発力とWeb・アプリ開発力、良質なVRコンテンツを製作提供する体制を構築
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○			KKTVが8月に始める定額制の動画配信サービスにフジテレビのドラマやバラエティー番組を提供
低コスト・生産・業務の効率化		○			ロボット活用の自動化システムの外販を強化
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	製品の相互販売や共同開発
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○			ブラスはヘンケルの日本法人から製品を仕入れて国内で販売する
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○			中南米12カ国で格安スマホの販売に乗り出す
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○			ペルー、バングラデシュ、カナダなど7カ国で格安スマホの販売を本格化
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○		フリービットの顧客に対し電力小売り事業参入支援サービス「フリービットでんき」を提供
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○	○	タイヤ販売の合併事業を始める。販売経験が豊富なPNHのノウハウを生かし、ドイツでのタイヤ販売の拡大
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	同業のビート(横浜市)の発行済み株式の30%を取得し資本業務提携。両社が強みとする業務請負のノウハウを獲得
シナジー・補完的資源の共有		○	○		中古マンションの相場情報をネットで提供。価格や利回りのほか、1年後の予想価格も提供。他サイトと提携し閲覧可能物件充実
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○			開業学院大学などと共同で学生の学習意欲向上に関する研究を始める
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	個人型の確定拠出年金(DC)事業に参入する。世界のETF(上場投資信託)に分散投資できる運用サービスを提供する。
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		「銀聯カード」のプラチナとダイヤモンドの両カードの保有者に、国内の高級飲食店や宿泊施設を割安で使えるサービスを始めた
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		米製菓大手へ創業技術提供するライセンス契約を締結
シナジー・補完的資源の共有		○			米国バイオ企業と再生治療分野で共同研究。細胞移植時の拒絶反応の抑制技術を開発。
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		創業期の企業や福岡市内の各大学の技術や研究成果を対象に事業化を実現
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○		飲料水や菓子向けの果汁、皮の供給、加工用品種の開発など広範に協力
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		賃貸住宅の退去時に必要となる原状回復費用について、全額を両社が負担するサービスを始めた
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○	○	東南アジア共通で需要が旺盛なたいやき店の出店を加速
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○		電子商取引市場の拡大で、家電などのネット上の中古販売

No.	年	月	主企業(分析対象)	相手企業A	相手企業B	相手企業C	相手企業	競争の範囲	協調の範囲	結合関係	源泉の属性
321	2016	7	マクドナルド	ポケモン スマートフォンゲーム「ポケモンGO」			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
322	2016	8	マネーパートナーズグループ	ビットコイン関連のベンチャーや取引所			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
323	2016	6	マルイチ産商	石川中央魚市			垂直的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
324	2016	6	マルコメ	調味みそ製造のまつや			水平的(競争有り)	全社競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
325	2016	5	ミクシィ	米フェイスブック			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
326	2016	8	みずほフィナンシャルグループ	ソフトバンクグループ			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
327	2016	9	みずほ銀行	ソフトバンク			補完的		複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
328	2016	7	みちのく銀行	「BRGグループ」(ハノイ市)と同グループ傘下の商業銀行「シーバンク」			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
329	2016	9	ミネベア	照明器具大手の岩崎電気			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
330	2016	5	ミネベア	独オスラム	米エジソンプライス		水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
331	2016	8	メディネット(免疫細胞療法総合支援サービス)	再生医療のコンサルティングを手掛ける企業			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
332	2016	4	メディバルホールディングス(子会社PALTAC)	国薬ホールディングス(中国の医薬品卸最大手)			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
333	2016	7	メルセデス・ベンツ日本	三井不動産系のカーシェアリング・ジャパン			垂直的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
334	2016	4	モビリティランド(鈴鹿サーキット)	大魯閣(複合商業施設を運営)			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
335	2016	8	ヤフー	アストマックス投信投資顧問			補完的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
336	2016	5	ヤマエ久野	ドイツナ(マレーシア) Aコマース			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
337	2016	7	ヤマキ(和風調味料大手)	インドネシアのかつお節製造会社「エトミエコ・サラナ・ラウ」			垂直的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
338	2016	4	ヤマダ電機	大手電力会社や新電力			垂直的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
339	2016	7	ヤマダ電機	HTBエナジー			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
340	2016	4	ヤマトホールディングス	京東集団(JDドットコム)・中国インターネット通販2位			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
341	2016	9	ヤマトホールディングス(HD)	タイの素材大手サイアム・セメントグループ			補完的		複数機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
342	2016	9	ヤマトホールディングス(HD)	マレーシアの有効フィンテック企業のソフトマベース社			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
343	2016	5	ヤマト運輸	LINE			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
344	2016	7	ヤマト運輸	ディー・エヌ・エー(DeNA)			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
345	2016	5	ヤマハ発動機	米・フレジジョンホーク			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本提携	源泉B(共通・外部)
346	2016	8	ヤマハ発動機	ヤンマー			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
347	2016	9	ヤンマー	コニカミノルタ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
348	2016	5	ゆうちょ銀行	地銀			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
349	2016	8	ユニバーサルエンターテインメント	サミー			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
350	2016	6	横浜銀行	京都銀行	群馬銀行		水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
351	2016	6	ヨコレイ	ノルウェー水産加工 ホフセス社			垂直的		複数機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
352	2016	9	ラオックス(免税店大手)	中国旅行サイト最大手の携程旅行網(シートリップ)			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
353	2016	6	楽天	コナカ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
354	2016	7	リウボウインダストリー(沖縄県で百貨店)	台湾百貨店大手の太平洋そごう			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
355	2016	7	リオン(補聴器大手)	台湾眼鏡店最大手の「宝島眼鏡」			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
356	2016	5	リクルースタッフイング	グローバルラストネットワークス			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
357	2016	4	リクルート住まいカンパニー	保証会社のMARTEX			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
358	2016	8	リサイクル店運営や環境関連事業のエコノス	修理サービスを手掛けるアイクラック・ジャパン			補完的		複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
359	2016	5	りそなグループ	イース銀行			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
360	2016	4	りそなグループ	サコム銀行			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
361	2016	5	りそなホールディングス	バンク・オブ・ザ・ウエスト(米)			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
362	2016	5	りそなホールディングス	ベトナムやインドの地場銀行			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
363	2016	6	リプロセル	ニッビ			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
364	2016	8	リユース・リサイクル業のecommit	小型家電リサイクル法認証ユニス仲道電器			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
365	2016	8	ルック	オランダのブランド「デンハム」			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
366	2016	9	ルノー・日産自動車連合	米マイクロソフト(MS)			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
367	2016	8	レカム(ネット光回線サービスやデジタル複合機販売)	会計事務所向けプラットフォームを手掛ける国内企業			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
368	2016	9	レジュブレス	三ツ輪産業(電力小売子会社イーネットワークシステムズ)			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
369	2016	7	ロイヤリティマーケティング(「Ponta(ポнта)」)	韓国SKグループで同国最大の共通ポイントを運営するSKプラネット			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
370	2016	4	ローソン	スリーエフ			水平的(競争有り)	全社競争	全機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
371	2016	4	ローソン	スリーエフ			水平的(競争有り)	全社競争	全機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
372	2016	4	ローソン	ピュアゴールド・プライス・クラブ(フィリピンのスーパー大手)			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉A(自社・外部)
373	2016	8	ローソン	ポプ			水平的(競争有り)	全社競争	全機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
374	2016	8	ロート製薬	大阪大学			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
375	2016	9	ローム	ACCESS			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
376	2016	6	ロコパートナーズ	中・携程旅行網(シートリップ)			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
377	2016	4	愛知銀行	アーティス(金融業界向けのコンサルティング)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
378	2016	9	愛知銀行	ベトナム・ホーチミン市に本店を置くHDバンク			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
379	2016	4	愛知銀行	日本通運・名古屋支店			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
380	2016	8	旭硝子	モロッコの現地ガラスメーカー			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
381	2016	8	安川情報システム	萩原電気			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
382	2016	9	安川電機	電気自動車(EV)ベンチャーのGLM			補完的		一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
383	2016	7	伊藤忠商事	旅客機メーカー世界大手、ブラジルのエンブラエル			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
384	2016	5	伊藤忠商事	中国飼料			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
385	2016	9	伊藤忠商事	CITICグループ傘下のCITICメディカル(中国医療健康産業集団)			補完的		複数機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
386	2016	5	伊藤忠商事	シャープ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
387	2016	9	伊藤忠商事	タイのチャロン・ボカパン			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
388	2016	6	伊藤忠商事	中・中国中信集団(CITIC)グループ			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
389	2016	5	伊藤忠商事	地銀5行			補完的		複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
390	2016	9	伊藤忠商事	中国の国有複合企業、中国中信集団グループ			補完的		複数機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
391	2016	5	伊藤忠商事(子会社エイソーヘルズケア)	医薬品受託開発のベンチャー、ファーマバイオ			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
392	2016	4	伊藤忠食品	リードオファジャパン(食品商社)			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
393	2016	4	伊藤忠食品	リンベル(カタログギフト大手)			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
394	2016	8	衣料品補修のビック・ママ	ベトナム現地の同業者			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
395	2016	9	遺伝子治療研究所	米バイオ企業のアズリス、バイオセラピューティクス			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
396	2016	8	井関農機	ベトナム国営のVEAM社			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
397	2016	8	井関農機	中国国有の東風汽車グループ			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
398	2016	4	宇部興産	全国農業協同組合連合会(JA全農)			垂直的		複数機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
399	2016	7	永谷園ホールディングス(HD)	香港系の投資会社			補完的		複数機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
400	2016	8	液化石油ガス(LPG)販売のサイサン	現地LPG販売会社			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本創出	源泉B(共通・外部)

競争優位の源泉	主企業⇨相手企業	取引利益	学習利益	持分利益	協調の内容
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○			「ポケモンGO」日本配信開始受け提携
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○		ビットコイン関連のベンチャーや取引所と相次ぎ提携。取り扱いに向けた準備を進める
低コスト・新市場参入時		○			北陸のスーパーなどの小売りや料亭、居酒屋など外食向けに水産加工品の販売
低コスト・新市場参入時		○	○		まつや、マルコムと提携「とり野菜みそ」首都圏に拡販
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		米フェイスブックと提携して米米での宣伝活動を始めた
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		個人向け融資事業。金融とITが融合するフィンテックの分野で協力し、新たな顧客の獲得を目指す
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	フィンテックを活用した個人向け融資サービスの提供
低コスト・新市場参入時		○	○		みちの銀はこのネットワークを活用し、取引先企業に対し、ベトナムの経済・貿易・投資環境についての情報を提供するほか、取引先の紹介などをする
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	ミネベアの光学技術や海外生産のノウハウに岩崎電気の屋外向け灯具の開発技術を掛け合わせ、販売網も広げる
スピード・短期間で市場参入(販路の利用)		○	○		照明器具ブランド「SALLOT(サリオ)」で販売提携。秋にも現地での販売を始める。両国の大手と組むことで地場の販売網を生かし、ブランドの浸透につなげる
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		再生医療のコンサルティングを手掛ける企業との業務提携効果などで顧客が増える
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○		中国で日本製の日用品や健康食品のインターネット販売を始める
シナジー・補完的資源の共有		○	○		両社で協力して高級車の魅力をアピール。CSJは1年で会員を2倍の8万人に増やす計画だ
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		ライセンス供与や運営コンサルティングで提携。台湾・高雄市に建設中だった「スズカ・サーキット・パーク」が開業
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	資本業務提携を発表。業績拡大を期待
差別化・模倣困難性・差別化された製品・サービスの開発		○			食品卸大手のヤマエ野はマレーシアの食品大手プラム傘下のデヴィナ、輸入業務を手掛けるAコマースとハラル食品の輸入で業務提携した
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○		○	独自の仕入れられる契約。資本・業務提携した。削り節や液体調味料を製造するのに必要なかつお節を海外から安定的に調達する
スピード・短期間で市場参入(共同販売)		○	○		地域ごとに大手電力会社や新電力と提携し、ヤマダ電気が販売代理店となって消費者に販売する
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○			ヤマダ電気が電力小売り契約した顧客にHTBエナジーが電力を供給
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		ヤマトHDの国際物流機能を活用し、日本からの商品配送日数を従来の半分の最短4日間に縮める
スピード・短期間で市場参入(共同販売)		○	○	○	合弁会社を設立し、17年に同国で宅配便事業を始める
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		宅配便の運転手がつまスマートフォンの(スマホ)とカード読み取り機で配達時にカード決済できるシステムを開発
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		留學生の供与や運営コンサルティングで提携。台湾・高雄市に建設中だった「スズカ・サーキット・パーク」が開業
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○			ヤマト運輸がLINEと提携し、配達予定の通知をLINEで受け取るなどのサービスを始める。
低コスト・新市場参入時		○	○		宅配便の配達に自動運転技術を活用する実験を2017年に始める
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		米国での本格展開を狙ってきたヤマハは、プレジジョン社と提携し米国での販売に弾みをつけたい
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		米国で農作業などに使うオフロード四輪車で業務提携。車両をOEM供給
シナジー・補完的資源の共有		○	○		ドローンを使い土壌の質や作物の生育状況を上空から把握。農家を支援
低コスト・大量生産(規模の経済性)		○			地銀が過疎地で閉鎖する店舗の窓口業務代行を検討。インフラ整備で協調融資も。
リスク回避・コスト分担		○	○	○	共同でパチンコやパチスロの開発や製造。販売手掛ける会社を折半出資で設立
シナジー・補完的資源の共有		○	○		留學生の派遣登録。賃貸住宅保証サービスを手掛けるグローバルネットワークと組んで展開し、今年度中に1500人の登録を目指す
低コスト・大量生産(規模の経済性)		○	○		販売と加工に加え生産もすることで、日本でも需要が伸びているトラウトサーモンを安定的に供給する狙い
シナジー・補完的資源の共有		○	○		シートリップ委員会向けの窓口を設置。手荷物を店舗で預かるほか、ホテルや空港、来店客の自宅に届けるサービスを始めた。て個人旅行の中国人客を取り込む
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		コナカグループ楽天ポイントカードを発行
シナジー・補完的資源の共有		○			台湾で知名度を上げ、インバウンド(訪日外国人)の買い物需要を固める
スピード・短期間で市場参入(販路の利用)		○	○		リオンは台湾で補聴器を拡販。日本式の補聴器の調整技術を現地販売員に指導するなど、聴力測定や補聴器の調整でも協力する
シナジー・補完的資源の共有		○	○		留學生の派遣登録。賃貸住宅保証サービスを手掛けるグローバルネットワークと組んで展開し、今年度中に1500人の登録を目指す
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		注文住宅やリフォームで工事中に請負会社が破綻した際の保証サービス
低コスト・新市場参入時		○	○		「iPhone(アイフォン)」などの修理事業に参入。店舗「アイクラックストア」の店内での運営権を獲得するほか、運営ノウハウを学ぶ
スピード・短期間で市場参入(販路の利用)		○	○		イエス銀を通じ、リソナの顧客企業に運転資金や設備投資向けの融資、国内送金や決済などのサービスを提供
スピード・短期間で市場参入(販路の利用)		○	○		リソナ銀などはベトナムに進出する日本企業にサムコン銀を紹介し、同行の拠点網を通じて決済や融資などのサービスを受けられるようにする
低コスト・新市場参入時		○	○		邦銀の米拠点を買収した経緯から日系企業との取引が多い。現地進出する日本企業が同地銀の融資や決済といった幅広い金融サービスを受けられる
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○		ベトナムやインドの地場銀行と相次ぎ提携。現地進出する顧客企業に金融サービスを提供。
シナジー・補完的資源の共有		○	○		リプロセル、iPS細胞の培養試薬でニビと提携
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○		小型家電の店頭回収業務を8月に始める
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○	○	合弁設立。日本で独占輸入販売とライセンス生産開始
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		コネクテッドカー(つながる車)の開発。通信技術を使った新たな顧客サービスの開発
シナジー・補完的資源の共有		○			顧客基盤の相互活用で拡販
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		電力小売り自由化で参入した新電力事業者と組み、ビットコインで電気代を払えるサービスを年内に始める
シナジー・補完的資源の共有		○	○		韓国からの訪日客が日本の提携店でポイントためて使えるようにする。訪日客向けサービスを拡充し、提携店への来店を促す。
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	ローンと資本業務提携の契約を締結。一部店舗を両社の新ブランドに転換するほか、商品開発や店舗運営でも協力
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	共同出資する新会社(スリーエフが70%、ローンが30%を出資)を設立。スリーエフの既存店90店程度を「ローン・スリーエフ」の名称の新型店に変える
スピード・短期間で市場参入(販路の利用)		○	○	○	合弁会社PG-ローン社はフィリピンでの事業拡大
シナジー・補完的資源の共有		○	○		山陰地方のボラとの共同運営本格化のための契約も締結
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		心不全や肝硬変の治療を目的とした再生医療技術を開発する
シナジー・補完的資源の共有		○	○		次世代省エネ住宅(スマートハウス)向けの電力管理システム構築。低コストなシステム開発につなげる
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○		シートリップを通じてロバートナーズが抱える600宿泊施設を予約可能に
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		FPなどの資格のほか、法務や財務、税務の学習講座をネット提供。パソコンだけでなく、スマートフォンでも閲覧でき、休業中に自宅で能力アップに取り組める
低コスト・新市場参入時		○	○		同行へのトレーナー派遣で人的な交流を進めるほか、口座開設や外国為替取引などで取引先の現地進出を支援
シナジー・補完的資源の共有		○	○		国際業務で提携。それぞれの顧客に対して、物流業務や金融サービスに関する情報を提供するほか、商品・サービスを紹介
低コスト・大量生産(規模の経済性)		○	○	○	モロッコの現地ガラスメーカーと合弁会社、に自動車用のガラス工場を新設する
スピード・短期間で市場参入(共同販売)		○	○		安川情報は協業を通じ、東海地方で業務効率化に向けたIoT需要を開拓
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	EVスポーツカー向けの駆動軸、駆動モーターやインバーターを共同開発
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○		伊藤忠子会社の日本エアロスペースが代理店契約を結び、ビジネスジェット機を輸入
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	合弁会社「みらい飼料」設立。品質向上、マーケティング・販売を強化
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○	○	中国で病院経営の合弁会社の設立。中国が国策として進める医療分野の拡充策「健康中国」をにらみ、日本式の経営ノウハウを持ち込んで市場を開拓する
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		インターネット上に保管している資料や写真をCVSで印刷するサービスを開始。ファミリーマートやローソンなどCVS4社にシャープが設置している複合機を活用
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		具体的な事業だけでなく、経営手法を巡る協力
スピード・短期間で市場参入(共同販売)		○	○	○	共同チームをつくり、石油・天然ガスの開発案件の調査を開始
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	地銀5行などと共同出資会社を設立。地方企業の海外進出後押し。融資残高600億円目指す
低コスト・新市場参入時		○	○	○	中国で病院経営に参入する
スピード・短期間で市場参入(共同販売)		○	○		投与する細胞などの製品を共同開発する。互いの強みを生かして開発期間を短縮する
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	独自商材の取り扱いを増やすため業務提携先を広げる。食品商社のリードオフジャパン(東京・港)と資本業務提携で基本合意
スピード・短期間で市場参入(販路の利用)		○	○		カタログギフト大手のリンベル(東京・中央)とも業務提携契約を結んだ
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	現地の日本人客や富裕層向けにほつれた洋服の修繕やサイズ直しなどのサービスを提供
リスク回避・コスト分担		○	○	○	次世代の医療として期待される遺伝子治療に用いる薬の製造会社を設立
低コスト・大量生産(規模の経済性)		○	○		技術提携。19年夏にも同社の工場で中型トラクターを量産へ
低コスト・大量生産(規模の経済性)		○	○	○	合弁新工場が湖北省襄陽市で17年初めにも稼働する予定で、田植え機やコンバインを増産する
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○	○	宇部興産が約30億円を投じて生産ラインを新設するとともに、両者で出荷・管理する共同出資会社を設立
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		中国江蘇省南通市に半生タイプの袋入り麺やスープなどの生産・販売を手がける合弁会社を11月に設立する
スピード・短期間で市場参入(共同販売)		○	○	○	カンボジアに合弁会社を設立、月内から営業活動を開始する。主に日系企業向けや富裕層の住宅向けに供給

No.	年	月	主企業(分析対象)	相手企業A	相手企業B	相手企業C	相手企業	競争の範囲	協調の範囲	結合関係	源泉の属性
401	2016	8	横浜ゴム	社会福祉法人フロップ・ステーション			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
402	2016	9	横浜銀行	西日本シティ銀行			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
403	2016	9	王子ホールディングス	地場小売り最大手、シティマート・ホールディング			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
404	2016	8	河合楽器製作所	オンキヨー			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
405	2016	7	海洋環境を調査する渋谷潜水工業	海洋再生エネルギー関連コンサルティングの英アクアテラ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
406	2016	7	貝印(刃物製造)	中国インターネット通販2位の京東集団(JDドットコム)			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
407	2016	8	学研教育みらい	ウェアラブル機器ベンチャーのMoff			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
408	2016	8	楽天	ジェーシービー			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
409	2016	9	楽天	スーツ専門店大手コナカ			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
410	2016	5	楽天	ダイコク			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
411	2016	6	楽天	テレファーム			補完的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
412	2016	9	楽天	台湾の大手出版社12社			垂直的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
413	2016	8	楽天証券	独立系金融アドバイザー(IFA)大手のガイア			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
414	2016	6	楽天証券	米・ステート・ストリート・グローバル・アドバイザーズ			補完的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
415	2016	4	関西、九州、中国、四国の西日本の電力4社	関西、九州、中国、四国の西日本の電力4社			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
416	2016	9	関西アーバン銀行	アジアへの進出支援を手掛けるエヌ・アイ・シー・ディ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
417	2016	8	関西ペイント	ナイジェリアの塗料メーカー、ペイント・アンド・コーティングス・マニュファクチャラーズ・ナイジェリア			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
418	2016	8	関西を中心にスーパーなどを展開する光洋	鳥取県			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
419	2016	4	関西電力	東京ガス			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
420	2016	7	関西電力	LP(液化石油)ガス卸売最大手の岩谷産業			補完的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
421	2016	5	関西電力	パナソニック系列の電器店			垂直的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
422	2016	4	関西電力	九州、中国、四国の3電力			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
423	2016	5	関西電力	上新電機 福屋ホールディングス テンフィートライト			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
424	2016	5	関西電力	東京ガス			補完的		複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
425	2016	4	関西電力(子会社関西システムソリューションズ)	米インフォアの日本法人			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
426	2016	9	丸紅	CTコープ(インドネシアで大型スーパー「カルフル」などを運営する地元財閥)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
427	2016	5	丸紅	エネルギーグループ(伊)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
428	2016	9	丸紅新電力	エージービー			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
429	2016	8	丸文(半導体商社)	juwi(ユーイ)自然電力 太陽光発電世界大手のエクセルオ(スペイン)			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
430	2016	8	機械装置メーカーのピーエムティー	産業技術総合研究所			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
431	2016	4	紀陽銀行	イプロス(技術を紹介するデータベースを運営)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
432	2016	4	紀陽銀行	日本管理センター(賃貸住宅の一括借り上げ事業を手掛ける)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
433	2016	8	技術者派遣のトラスト・テック	中国で人材サービスを手掛ける威海市聯禧国際合作集団有限公司			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
434	2016	8	吉本興業	北海道			補完的		全機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
435	2016	5	京成電鉄	ロイヤルホールディングス			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
436	2016	7	京浜急行電鉄	駐車場シェアリングサービスのakippa			補完的		複数機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
437	2016	9	共同通信グループの共同通信イメージズ	データセクション			補完的		一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
438	2016	6	興銀リース	米・大手航空機リース会社エアキャッスル			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
439	2016	4	業務用家具大手のオリバー	日本ATM(ATMの運用・管理を手掛ける)			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
440	2016	4	近畿大阪銀行	リンカーズ(中小の優れた技術を大企業に紹介)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
441	2016	5	近畿大阪銀行	大阪府			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
442	2016	9	近畿日本ツーリスト	道の駅のロコミ情報サイト「みちぐる」を運営するXS			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
443	2016	5	近鉄エクスプレス	重慶縦深線網絡科技			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
444	2016	6	近鉄百貨店	奈良大学			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
445	2016	8	戸田工業	独BASF			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
446	2016	5	光ハイテック・ヴェラス	北海道の同業大手			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
447	2016	7	光通信	エポソフルA			補完的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
448	2016	6	広島銀行	TKC			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
449	2016	7	広島銀行	デベロッパーのGAパートナーズ(広島市)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
450	2016	7	広島銀行	保険ショップ最大手「ほけんの窓口グループ」			補完的		複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
451	2016	4	構造計画研究所	プロメテック・ソフトウェア			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
452	2016	5	高島屋	繊維・未染整(双葉レース・教習繊維など)			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
453	2016	6	国分グループ本社	韓・サムスンウェルストーリー 中・上海銀龍農業発展			補完的		資本創出	契約提携	源泉B(共通・外部)
454	2016	8	細田工務店	エレクトロニクス商社の伯東			補完的		一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
455	2016	7	阪急阪神ホテルズ	松江市内を代表するホテルのホテルイノ			水平的(競争有り)	全社競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
456	2016	6	三井住友アセットマネジメント	米・ステート・ストリート信託銀行			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
457	2016	7	三井住友カード	税理士向けクラウド会計ソフトのアカウンティング・サーズ・ジャパン			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
458	2016	5	三井住友フィナンシャルグループ	ハウインターナショナル 近畿大学			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
459	2016	8	三井住友海上火災保険	中南米で最大手の保険会社マフレ			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本提携	源泉B(共通・外部)
460	2016	6	三井住友信託銀行	東京TVフィナンシャルグループ			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
461	2016	6	三井住友信託銀行	英・スタンダード・ライフ・インベストメンツ			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
462	2016	8	三井住友信託銀行グループ	投資型クラウドファンディングを運営するミュージックセキュリティーズ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
463	2016	5	三井製糖	国内製糖業者			水平的(競争有り)	全社競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
464	2016	5	三井造船	加地テック			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
465	2016	9	三井造船	北都銀行			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
466	2016	5	三井物産	スターゼン			補完的		一部機能	資本提携	源泉A(自社・外部)
467	2016	8	三井物産	タイオイル(タイ石油精製大手)			補完的		複数機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
468	2016	5	三井物産	レアジョブ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
469	2016	5	三井物産	無線通信サービスのソラコム			垂直的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
470	2016	9	三越伊勢丹ホールディングス	野家宅配大手のオイシックス			補完的		複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
471	2016	8	三越伊勢丹ホールディングス	野村不動産ホールディングス地元のデベロッパー			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
472	2016	8	三菱UFJリース	日立キャピタル			水平的(競争有り)	全社競争	複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
473	2016	8	三菱UFJリースと日立キャピタル	三菱UFJフィナンシャル・グループ、三菱三菱UFJ銀行、日立製作所			補完的		一部機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
474	2016	6	三菱UFJ信託銀行	台・元大(ユアンタ)投信			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
475	2016	8	三菱ガス化学	日本化薬			補完的		一部機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
476	2016	9	三菱レイヨン	ファイバーラインコンポジット			垂直的		複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
477	2016	9	三菱レイヨン	伊高製車メーカーのランボルギーニ			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
478	2016	7	三菱化学	三井造船			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
479	2016	6	三菱重工業	仏・フランス電力公社(EDF)			垂直的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
480	2016	8	三菱重工業	今治造船、大島造船所、名村造船所			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)

競争優位の源泉 主企業⇄相手企業	取引利益	学習利益	持分利益	協調の内容
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得	○	○		障害者の自立や社会参画を支援する活動を始めた。ウェブ広告の作成などを同法人に発注し、働く意欲を持つ障害者の就労促進につなげる
シナジー・補完的資源の共有	○	○		取引先企業の海外展開支援で提携した
低コスト・新市場参入・撤退時	○			ミャンマーの紙おむつ市場に参入
スピード・短期間での製品開発	○	○	○	オンキヨーとの新製品開発を進める
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供	○	○		長崎・五島列島沖などで海底の地形や潮流など九州の海況に関するデータベースを年内にも構築
スピード・短期間での市場参入（販路の利用）	○			各社の最新商品や中国市場で販売していなかった商品を京東のネット通販サイトで優先的に取り扱えるようにする
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進	○	○		ストーリーに合わせて音楽が流れる紙芝居を近く発売
シナジー・補完的資源の共有	○	○		「楽天ポイントカード」でジェシービー（JCB）と提携する。今秋からJCBのクレジットカードの加盟店でポイントをためたり使用したりできるようにする
シナジー・補完的資源の共有	○	○		共通ポイントサービス「楽天ポイントカード」で提携
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供	○	○		ダイコクドラッグの全国の約160店舗で楽天ポイントカードのポイントサービスを利用できるようになる
シナジー・補完的資源の利用・獲得	○	○	○	オンラインゲームの感覚で野菜栽培を楽しむネットサービス
低コスト・新市場参入時	○	○		中国語の電子書籍の配信に本格参入
シナジー・補完的資源の利用・獲得	○	○		個人の資産運用を一任で請け負う「ラップ口座」を提供
低コスト・新市場参入時	○	○		ラップ口座のサービスを始める。投信やラップ口座など多様な収益源の確保
リスク回避・コスト分担	○	○		原子力発電の危機管理や安全対策で包括提携
シナジー・補完的資源の利用・獲得	○	○		海外進出のコンサルティングや取引先向けにセミナーを開催
スピード・短期間での市場参入（共同販売）	○	○	○	塗料の開発ノウハウや生産技術を供与し、高品質の建築用塗料を販売
シナジー・補完的資源の利用・獲得	○	○		梨や松葉ガニ（ズワイガニの雄）、マクロなど鳥取県産の食材をメインに据えたフェアを随時開く
シナジー・補完的資源の共有	○	○		液化天然ガス（LNG）の調達や火力発電所の運営について提携
スピード・短期間での市場参入（共同販売）	○	○		家庭を訪問し、ガスの開栓や器具の保守管理ができる人材がいる岩谷のサービス網を生かし、顧客を開拓
スピード・短期間での市場参入（共同販売）	○	○		関西電力が今夏に首都圏で始める一般家庭向けの電力小売りで、パナソニック系列の電器店でも販売する
シナジー・補完的資源の共有	○	○		原子力発電所での過酷事故対応や廃炉作業、安全対策などで協力。原発関連費用の拡大を抑え、経営安定につなげる
スピード・短期間での市場参入（販路の利用）	○	○		関西電力上新電機など3社と提携して一般家庭へ電力供給首都圏進出を発表
低コスト・関係特殊投資	○	○	○	関西電力と東京ガスは首都圏で液化天然ガス（LNG）を燃料とする火力発電所を共同で建設する
シナジー・補完的資源の利用・獲得	○	○		統合基幹業務システム（ERP）の代理販売を手掛ける。製造業や服飾業界など、手薄だった顧客企業の業務効率化を支援
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供	○	○		人材交流を通じて、幅広い事業を展開・管理する日本の商社の経営ノウハウを取り込みたい考え
技術・スキル・能力の学習（競合を含む）機会	○	○		丸紅はタイアの電力最大手、エネルギーグループとアジアで発電所を共同開発
スピード・短期間での市場参入（販路の利用）	○	○		電力小売りの全面自由化をきっかけに空港内外の個人や法人に電力小売事業を展開
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進	○	○		発電と農業を両立できる営農発電（ソーラーシェアリング）事業に参入する
シナジー・補完的資源の利用・獲得	○	○		ベトナムに新しい方式の半導体の製造技術を移転、半導体の試作を受託
シナジー・補完的資源の利用・獲得	○	○		同行は取引先がデータベースに登録する費用を無料にし、商談のきっかけとして活用してもらう
シナジー・補完的資源の利用・獲得	○	○		紀陽銀はアパートのオーナーを日本管理センターに紹介して手数料を得るほか、建設やリフォームに伴う資金需要も見込む
スピード・短期間での市場参入（共同販売）	○	○	○	中国での人材派遣や請け負いなどの事業に進出
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供	○	○		地元食品の輸出と訪日観光客の拡大、さらに住民の健康寿命の増進
シナジー・補完的資源の利用・獲得	○	○		京成電鉄と提携し「京成リッチモンド」ブランドで新ホテル開発。好立地への出店うかがう
低コスト・新市場参入・撤退時	○	○		自社が運営する月決駐車場の空きスペースを、1日単位で貸し出す事業
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進	○	○	○	資本提携で関係を深めて新規サービスの開発を進めていく
技術・スキル・能力の学習（競合を含む）機会	○	○	○	航空機保有型ビジネスに本格的に着手
シナジー・補完的資源の共有	○	○		日本ATMが自社で行っていた金融機関の店舗設計デザイン業務をオリバーが継承。お互いのノウハウと顧客ネットワークを活用することで、相乗効果を狙う
シナジー・補完的資源の利用・獲得	○	○		同行はリンクスを通じて大企業が商品開発などで必要とする技術を把握し、取引先の中小を推薦
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供	○	○		販路の開拓支援やコンサルティングを通じてベンチャー育成を後押し
シナジー・補完的資源の共有	○	○		地域の活性化を目指す事業「道の駅元プロジェクト」にXSが参画し、情報サイトで道の駅の特色や魅力を発信
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供	○	○		外国製品の輸入サイト「洋貨舗」の通関業務や配送管理を近鉄エクスプレスが請け負う
シナジー・補完的資源の共有	○	○		同社が運営する近鉄文化サロンで文化講座を共催するほか文化関連のイベントなどを共同で企画
シナジー・補完的資源の共有	○	○	○	リチウムイオン電池の主要部材の正極材を生産する北米子会社を独BASFとの共同出資会社
シナジー・補完的資源の共有	○	○		業務提携を生かし、高齢者介護事業に関する情報交換を進める
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供	○	○	○	光通信のネットワークを活用し、企業の出張コストの削減につながるビジネスラベルマネジメント（BTM）サービスなどで提携
低コスト・新市場参入・撤退時	○	○		TKOとフィンテックサービスについて業務提携
シナジー・補完的資源の利用・獲得	○	○		運営する地域電子マネー「HIROCA（ヒロカ）」に、マシン入り口の解錠機能などを付加した多機能ICカードを乗車をメドに発行
低コスト・新市場参入時	○	○		保険の販売に特化した店舗を、銀行の支店とは別に今後2〜3年で10カ所程度設ける方針
シナジー・補完的資源の共有	○	○		シミュレーションソフトの開発を手がけるプロメテック・ソフトウェアは、同業の構造計画研究所と提携し、販路の開拓を進める
差別化・模倣困難性・差別化された製品・サービスの開発	○	○		高島屋は高い技術を持つ全国の繊維産地と手を組んだ商品開発を本格的に始める
低コスト・新市場参入時	○	○	○	国分、サムスン系と中国で合併 工場給食1日7万食 中国で業務用卸の合弁会社を設立
シナジー・補完的資源の共有	○	○	○	スマートハウスを共同開発
シナジー・補完的資源の共有	○	○		日本有数のホテルグループのブランド力や運営ノウハウを活用リファーマル方式 外国人観光客の宿泊需要を開拓
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進	○	○		投資信託の基準価格の算出など管理業務で提携
シナジー・補完的資源の利用・獲得	○	○		中小企業の法人カード発行や加盟店契約の審査を迅速化
スピード・短期間での製品開発	○	○		金融と（情報技術）を融合する「フィンテック」分野で産学連携の共同研究、決済などのサービスの費用を下げる狙いがある
スピード・短期間での市場参入（共同販売）	○	○	○	互いの拠点を活用して、グローバル展開する顧客企業へのサービス拡充を目指す
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供	○	○	○	不動産担保ローンや事業承継、M&A（合併・買収）などの業務で連携。三井住友信託による東京都市銀行への経営支援
スピード・短期間での市場参入（共同販売）	○	○		相互に資産運用サービスを提供。今後は機関投資家向けに運用商品を共同開発、主に南欧などでの営業活動に力を入れる
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供	○	○		クレジットカードで投資代金を決済できるほか、地方の飲食関連企業に投資する専用ファンドを立ち上げる
低コスト・大量生産（規模の経済性）	○	○		国内製糖業者との提携を強化して物流コストなどを削減
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得	○	○		三井造船のノウハウを活用し、中東など海外で圧縮機の営業体制を整備
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進	○	○		三井造船の技術力と北都銀の金融ノウハウを相互に活用し、洋上風力発電施設のコスト削減方法などを共同研究
顧客の囲い込み・スイッチング・コストの上昇	○	○		調達資金生かし海外調達体制の強化
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供	○	○	○	三井物産との洗剤材料合弁工場を開いた。洗剤原料「リアリアルキルベンゼン（LAB）」を年10万トン生産
シナジー・補完的資源の利用・獲得	○	○	○	レジャープ英会話レッスンは三井物産との提携生かし関西でも営業強化。単価の高いビジネス向けが見込める法人を開拓。
シナジー・補完的資源の利用・獲得	○	○	○	三井物産、グループ会社を通じ、IoTの活用による業務効率化を考える企業に、ソラコムが手がける低コストのシステム構築を提案
シナジー・補完的資源の共有	○	○		有機野菜など食品の通信販売を手掛ける新会社を設立。オアシックスのノウハウを生かして収益力を高める高機能野菜の販路拡大
シナジー・補完的資源の共有	○	○		首都のマニラ郊外で商業施設と住宅を一体開発する。日本の百貨店がフィリピンに進出するのは初めて。
シナジー・補完的資源の共有	○	○	○	メキシコで自動車部品会社など向けにリソース事業を手掛けるほか、国内では再生エネルギー関連のファンドを立ち上げる
シナジー・補完的資源の共有	○	○	○	新会社を設立する方針。日本企業による海外へのインフラ輸出の取り組みを資金面で後押ししたり、プロジェクト内容を助言
低コスト・新市場参入・撤退時	○	○		独自に開発した日本株などの指数を提供し、元大信が台湾市場で投資信託として販売する予定
シナジー・補完的資源の利用・獲得	○	○	○	製薬会社が開発した抗体医薬品の受託生産のため日本化薬との共同出資会社を6月に設立
シナジー・補完的資源の共有	○	○	○	風力発電機用の翼に使う炭素繊維複合材を製造・販売する合弁会社を設立
スピード・短期間での製品開発	○	○		炭素繊維複合材の分野で共同開発を始める
スピード・短期間での製品開発	○	○		三井造船が2016年度中に基幹部品となる水分離膜の生産能力を3倍に増やし、三菱化学が自社製の膜と組み合わせた製品にして米国や中南米で販売
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供	○	○		仏原力力大手プレバグループと開発した新型の加圧水型軽水炉（PWR）事業にEDFが参画
シナジー・補完的資源の共有	○	○		三菱重工の造船技術力と3社の持つ製造能力を組み合わせ、開発力の向上やコスト削減、新船型の共同開発や生産

No.	年	月	主企業(分析対象)	相手企業A	相手企業B	相手企業C	相手企業	競争の範囲	協調の範囲	結合関係	源泉の属性
481	2016	4	三菱商事	オラム・インターナショナル(農産物商社大手)			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
482	2016	5	三菱製紙	王子ホールディングス			水平的(競争有り)	全社競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
483	2016	6	三菱地所	サカタのタネ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
484	2016	7	三菱電機	ゼンリン	トヨタ自動車など主要自動車メーカー9社		補完的		一部機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
485	2016	8	三菱東京UFJ銀行	ケニア投資行	モロッコの投資開発行		補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
486	2016	7	三菱東京UFJ銀行	仮想通貨取引所を運営する米コインベース			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
487	2016	8	三菱東京UFJ銀行	米グーグル			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
488	2016	6	三洋貿易	汎陽電機			垂直的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
489	2016	5	山陰合同銀行	東南アジア諸国連合(ASEAN)の企業を投資先とする投資ファンド「AIGF」			補完的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
490	2016	5	山田債権回収管理総合事務所	地域金融機関			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
491	2016	8	産地直送野菜を生産・販売するファームドゥ	モンゴル現地企業			補完的		複数機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
492	2016	6	四国銀行	TKC			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
493	2016	8	四国銀行	地域経済活性化支援機構			補完的		一部機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
494	2016	9	四国電力	資源大手のノブール・リソース・インターナショナル(シンガポール)			垂直的		一部機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
495	2016	7	滋賀銀行	国際協力機構(JICA)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
496	2016	6	自律制御システム研究所	生産提携会社			垂直的		一部機能	資本提携	源泉A(自社・外部)
497	2016	4	手塚プロダクション	ブラネットニモ(パリ)、カリバラ(同)、米国のワーナー・ブラザーズ			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
498	2016	7	秋田銀行	経理事務代行のメリビズ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
499	2016	6	住信SBIネット銀行	グローバルモビリティサービス			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
500	2016	8	住宅メーカー岩手県大手のシリウス	劇団を中心に展開するわらび座			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
501	2016	8	住友化学	医薬品ベンチャーのポナック			補完的		一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
502	2016	8	住友化学	日本ゼオン			水平的(競争有り)	全社競争	複数機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
503	2016	4	住友商事	クリシナグループ(自動車部品や不動産の現地複合企業)			補完的		複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
504	2016	4	住友商事	米・グリーンプライヤーグループ			補完的		複数機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
505	2016	8	住友商事	米国の燃料電池メーカー、USハイブリッド			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
506	2016	7	住友生命保険	ソフバンク			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
507	2016	8	住友電気工業	マンジャー現地企業			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
508	2016	9	住友林業	マンション改修のリハベや建築家仲介サイトのSUVACO、1級建築士事務所のアネストワンなど			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
509	2016	7	商工組合中央金庫(商工中金)	敦賀、小浜、越前の3つの信用金庫			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
510	2016	9	商工中金	中日、東春、尾西の3信用金庫			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
511	2016	5	商船三井	日本郵船	川崎汽船		水平的(競争有り)	全社競争	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
512	2016	9	小野薬品工業	国立がん研究センター			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
513	2016	4	常備銀行	TKC(情報処理サービス大手)			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
514	2016	9	食用油製造の辻製油	ベビーリーフ(野菜の幼葉)生産の農業法人である果実堂			補完的		複数機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
515	2016	7	寝具の西川産業	中国インターネット通販2位の京東集団(JDドットコム)			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
516	2016	8	新成電鉄	鎌ヶ谷市の農園			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
517	2016	4	新成銀行(アプラス)	リンクホールディングスの関連会社(中国のSNS運営会社)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
518	2016	4	新卒採用サイトを運営するアイブラ	関西大学と大阪大学のコンソーシアム「CARES—Osaka」			補完的		複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
519	2016	4	新日本科学	リジェンシサイエンス			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
520	2016	5	新日本監査法人	アーンスト・アンド・ヤング			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
521	2016	5	森組	旭化成ホームズ			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
522	2016	8	神栄	メキシコの試験機関			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
523	2016	9	神奈川銀行	リース会社のオリックス自動車			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
524	2016	5	神明ホールディング	アスラポート・ダイニング			垂直的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
525	2016	5	神明ホールディング	鯖や			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
526	2016	8	人材派遣・紹介のキャリアバンク	星槎大学			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
527	2016	4	星野リゾート	ゴルフダイジェスト・オンライン(GDO)ゴルフ専用サイト運営			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
528	2016	7	清水建設	原子力発電所の廃炉などを手がける英キャベンディッシュ・ニュークリア			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
529	2016	5	西鉄ストア	マルキョウ			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
530	2016	5	西日本鉄道	マルキョウ			補完的		一部機能	資本提携	源泉B(共通・外部)
531	2016	7	西武ホールディングス(HD)	米高級ホテル大手スターウッドホテル&リゾートワールドワイド			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
532	2016	7	静岡銀行	JTB中部・静岡県			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
533	2016	7	静岡銀行	フィリピン最大手銀行BDOユニバンク			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
534	2016	6	静岡銀行	ほけんの窓口グループ			補完的		複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
535	2016	4	静岡銀行	マネックスグループ			補完的		複数機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
536	2016	8	静岡銀行	リカーズ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
537	2016	8	千寿製菓	ジーンテクノサイエンス			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
538	2016	7	千葉興業銀行	金融関連サービスなどを手掛けるアクリーティブ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
539	2016	4	川崎重工業	東京センチュリーリース(みずほ銀行系)			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
540	2016	5	前田工業	台湾の高分子材料製品の製造・販売会社			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
541	2016	5	全国保証	労働金庫			補完的		複数機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
542	2016	6	全日空	越・ベトナム航空			水平的(競争有り)	全社競争	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
543	2016	8	曾田香料	タイで現地企業と合弁会社を設立			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本創出	源泉C(自社・内部)
544	2016	5	双日	エクソル			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
545	2016	4	双日	トライステージ(テレビ通販事業)			補完的		複数機能	資本提携	源泉B(共通・外部)
546	2016	4	双日(子会社双日ブラネット)	中国のトット社			補完的		複数機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
547	2016	7	総合物流のセンコー	韓国の運送会社、ファジエクスプレス			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
548	2016	7	総合警備保障(ALSOK)	ベトナムの警備会社ロイヤルハイフォンセキュリティサービス(RHSS)			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
549	2016	6	荘内銀行	ビューカード			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
550	2016	8	足利銀行	サイバーエージェント・クラウドファンディング			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
551	2016	5	損害保険ジャパン日本興亜	マンジャーの保険大手AYAマンジャー・インシュアランス			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
552	2016	7	損害保険ジャパン日本興亜	マンジャー最大の農業団体、マンジャー・ラース・フェデレーション(MRF)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
553	2016	8	損保ジャパン日本興亜ホールディングス	中国の医療機関			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
554	2016	9	村田製作所	指月電機製作所			水平的(競争有り)	全社競争	複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
555	2016	5	大阪ガス	アクアライン			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
556	2016	5	大阪観光局	ターキッシュエアラインズ(旧トルコ航空)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
557	2016	6	大阪府立成人病センター	シップヘルスケアホールディングス(シップHD)			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
558	2016	5	大塚家具	ひらまつ			垂直的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
559	2016	7	大塚家具	住宅の設計などを手掛けるヤマネホールディングス			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
560	2016	9	大同生命保険	サイバーダイ			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)

競争優位の源泉	主企業⇄相手企業	取引利益	学習利益	持分利益	協調の内容
シナジー・補完的資源の共有		○		○	オラムの商品調達力、オラムの扱うコーヒーやゴマなどを輸入し、日本の食品メーカーなどに販売
低コスト・大量生産（規模の経済性）		○			三菱の主力工場である八戸工場（青森県八戸市）から王子へ感熱紙など情報用紙の供給を拡大する
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○			サカタの資力はタワー低層部のイベントスペースの命名権を取得。花や木の植栽を進める
参入・移動障壁・テック・スケールド		○	○	○	ダイナミックマップ基盤企画（東京・港）、17年度中をめぐりに3D地図の統一仕様を策定
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○		雇用制度や規制、ビジネス環境などの正確な公開情報提供を受け、進出する日本企業向けに提供
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	三菱UFJは国際送金など幅広い分野で仮想通貨技術の応用を検討。コインベースは日本進出への意欲
シナジー・補完的資源の共有		○			日本でスマートフォン（スマホ）を使った電子決済サービス『アンドロイドペイ』を始める
スピード・短期間での市場参入（共同販売）		○	○		発電効率の高い小規模ハイオマス発電システムの販売を提携
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	投資先の選定過程で得られる多数の企業に関する情報を、ビジネスマッチングや資本提携など取引先の海外進出の支援業務に活用
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		相続関連事業で地域金融機関と提携
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○			発電した電気はモンゴルの売電し、農作物は現地レストランやスーパーなどで富裕層向けに販売
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		顧客の中小企業の経営計画づくりや融資提案を強化
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	高知県物部川流域の観光振興を目的とした新会社を設立し、両者が組成したファンドを通じて投資を実行
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○	○	火力発電用の石炭を調達する新たな枠組みが始動。オーストリアの新社から品質や価格が違う複数銘柄を四国電用に調達
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○	○	環境関連ビジネスをはじめインフラや農業、医療福祉など途上国で高いニーズが見込まれる分野での地元企業の海外展開を後押し
低コスト・生産・業務の効率化		○	○	○	本社には楽天が約2割出資。高性能ドローン量産 宅配・警備に対応
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		欧米やアジアのアニメ・映画会社と相次いで提携し、アニメ・CG・実写映画のリメイク版3作品を制作
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		同行のホームページから手軽に同社のサービスを申し込めるようにする。顧客企業が経理事務の負担を減らし本業に集中できるように後押しする
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		審査手続きを大幅に簡素化した自動車ローンサービス
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		介護や人材教育、再生可能エネルギー、農業などの分野で協力して取り組む予定。互いの得意分野や経営資源を活用して事業拡大をめざす
スピード・短期間での製品開発		○	○	○	基盤技術の共同研究を加速する
低コスト・大量生産（規模の経済性）		○	○	○	低燃費タイヤの原料となる「S-SBR（溶液重合合法ステレンブタジエンゴム）」事業統合に向けた検討
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	共同開発、2024年をめぐりに計5千戸の完成。住商が設計や施工管理を担当し、販売は合弁会社が手がける
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	米国で鉄道部品の加工事業に参入
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○			トラックやバスなど商用車向け燃料電池の販売に参入
シナジー・補完的資源の共有		○	○		契約者の健康増進を後押しする保険の開発を提携
スピード・短期間での市場参入（販路の利用）		○			電力ケーブル販売でマンヤン企業と提携。建設業界への販売体制を強化しインフラ需要開拓
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		部屋の壁や設備を取り払った状態で販売し、購入者が好みの改修プランを選べるようにする事業を新たに始める
シナジー・補完的資源の共有		○	○		M&Aなど幅広い分野で継続的に連携。取引先に関する情報交換や、米国やアジアに拠点を持つ商工中金のネットワークを活用し、企業の海外進出も支援
シナジー・補完的資源の共有		○	○		地域経済の活性化に向け、中小企業に対する協調融資などで協力。企業の新分野進出や事業再生支援など4つの分野で一段と連携
低コスト・大量生産（規模の経済性）		○	○		各社の船が貨物を相互に運んで積載率を高め、収益を改善するのが提携の狙い。
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○			がんセンターが持つ研究・臨床経験と、小野薬品が持つ創薬技術を組み合わせ新たながん治療法を共同研究
シナジー・補完的資源の共有		○	○		フィンテックサービスの共同研究で提携。決算資料や最新の業績などを常陸銀行と共有できる仕組みを開発
低コスト・新市場参入時		○	○	○	共同で新会社「うれしの農園」（松阪市）を設立し、中部や関西市場向けにベビーリーフの生産を始める
スピード・短期間での市場参入（販路の利用）		○	○		京東は、提携先に対して京東が抱える約1億7千万人のユーザーの購買動向を分析したデータを提供し、中国市場でのマーケティング活動を支援
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○			ぶどうやなし狩りを開催。電車やバスの利用増を見込む
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		中国で普及する簡易な決済手段を日本で利用できるようにして、手数料収入の増加につなげる
低コスト・新市場参入時		○	○		外国人の採用支援サービスやインターンシップの受け入れに相次ぎ参入
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○	○	再生医療事業への事業領域の拡大
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○			新日本監査法人は提携する大手会計事務所、アーンスト・アンド・ヤングのシステムを活用し会計処理の不正をチェックする仕組みを導入する。
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	旭化成ホームズと資本業務提携。分譲マンション事業やリノベーションなどで協業
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		自動車部品の腐食試験の受託サービスなど提供
シナジー・補完的資源の共有		○	○		中小企業や個人事業主が持つトラックやバスなどを担保にした融資制度を10月から始める
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○	○	コメ卸最大手の神明ホールディングと資本業務提携。製造する乳製品やデザートを提供
シナジー・補完的資源の共有		○	○		コメやサバを相互供給するほか、鯖やが運営する飲食店を神明HDがフランチャイズチェーン（FC）展開する
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		大学教育の提供と就労支援を組み合わせた高齢者向けの新事業
シナジー・補完的資源の共有		○	○		インターネットを通じてゴルフができるクーポン付き宿泊プランの販売を始めた
シナジー・補完的資源の共有		○	○		両社が保有する廃炉関連技術を開示しあい、情報交換も密接に。廃炉のノウハウを持つキャベンディッシュ社と組み、国内の廃炉ビジネスでの受注獲得
低コスト・大量生産（規模の経済性）		○	○		西鉄ストアとの提携による共同仕入れでコスト削減。
低コスト・大量生産（規模の経済性）		○	○	○	流通業で、マルキョウとの共同仕入れなどにより原価を抑える
スピード・短期間での市場参入（販路の利用）		○	○		スターウッドの最高級ブランドラグジュアリーコレクションに加盟し予約システムを利用、旧赤坂プリンスホテル跡地で最高級ホテルを開業する
シナジー・補完的資源の共有		○	○		県内地域を対象にしたインバウンド向け旅行商品を開発する
低コスト・新市場参入時		○	○		フィリピンに進出する静銀の顧客企業に対し、口座の開設や提携先の紹介などのサービスを提供
スピード・短期間での市場参入（共同販売）		○	○		静岡銀行が支店内に保険の相談ができるブースを設け、ほけんの窓口が行員を研修したり、販売システムを提供
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	静岡銀行のマネックスグループへの出資比率が25.18%となった
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		取引先製造業の販路拡大支援を強化
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		眼科分野で共同事業化契約
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		アクリーティブの外貨決済・高稼働端末「G Pay」を、千業興銀の顧客に紹介する。
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		産業用ロボットのレンタル事業へ参入
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○		台湾の高分子材料製品の製造・販売会社とも提携し、アジア向け土木資材の販路拡大
低コスト・生産・業務の効率化		○	○		日銀によるマイナス金利で住宅市場に追い風。労働金庫と初めて提携
低コスト・新市場参入時		○	○		自社連合「スターアライアンス」以外の別連合「スカイチーム」とも提携
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	合弁会社を設立。飲料向け香料の生産工場を建設
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○		家庭向けの太陽光発電システム販売に参入
低コスト・新市場参入時		○	○	○	両社が「通販関連事業」に出資。人口増加で需要拡大が見込めるアジアなどの通販市場を開拓
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○		仮想現実（VR）を体験できる機器の販売に参入
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	総合物流のセネコーは2017年10月をめぐりに韓国・釜山に大型の物流倉庫を新設する。設備機器やスポーツ用品など日本向けの需要の高まりなどに対応
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	RHSSがの警備員に日本式の教育・訓練を実施。同国に進出する日系企業にIT（情報技術）を活用した日本式の高品質な常駐警備・機械警備サービス提供
低コスト・新市場参入・撤退時		○			荏内銀、駅ナカATMで引き出し可能
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		足利銀行は取引先にマクアケを使ってもらい、取引先が予定の金額を調達できれば手数料を受け取る
スピード・短期間での市場参入（販路の利用）		○	○		人材育成や支援、シンガポールの拠点でAYAの若手社員を年数人のペースで受け入れ、損害査定などのノウハウなどを教える。
技術・スキル・能力の学習（組合を含む）機会		○	○		フィリピンや干ばつなど気象災害に伴う農家の損失を補償する保険商品（気象災害での減収を補償する天候デリバティブと呼ぶ金融派生商品）を共同で開発
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		新商品は「健康診断医療保険」と呼び、健診と保険がセットになっている
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	電気自動車（EV）の搭載システムに使う高性能フィルムコンデンサの開発・製造会社を10月に合併で設立
低コスト・生産・業務の効率化		○	○		大阪ガスが提供する水回り修理サービスの一部作業を請け負い。
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		共同マーケティングに関する覚書を交わした
低コスト・生産・業務の効率化		○	○		医療びざ取得や医療費徴収の業務を委託
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○			料理店運営のひらまつと5月までに業務提携契約を締結。同社が運営するホテルの家具を優先的に受注する。
スピード・短期間での市場参入（販路の利用）		○	○		店舗のない広島で家具の販売を始めると発表した。ヤマネホールディングスが10月1日に開業する家具ショールームで大塚家具の製品を展開する
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		医療用ロボットをリハビリなどに使った場合に給付金を出す医療保険を商品化

No.	年	月	主企業(分析対象)	相手企業A	相手企業B	相手企業C	相手企業	競争の範囲	協調の範囲	結合関係	源泉の属性		
561	2016	9	大日本印刷	地域情報紙発行のサイネックス			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
562	2016	7	大分銀行	ペーリーフ(野菜の幼葉)生産の農業法人である果実堂			補完的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)		
563	2016	5	大分銀行	宮崎銀行	宮崎県、大分県	JCB	水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
564	2016	7	大野屋(墓石最大手)	かわさきメモリアルガラス研究会			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
565	2016	7	大和ハウス工業	タイ物流施設大手のWHAコーポレーションPCL			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉A(自社・外部)		
566	2016	4	大和証券グループ本社	GMOクリックホールディングス			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)		
567	2016	8	第一勧業信用組合	さくらの街信組(新潟県)、あかぎ信組(群馬県)			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
568	2016	6	第一三共	再生医療推進機構			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
569	2016	6	第一生命保険	印・バンク・オブ・インド			補完的		複数機能	資本提携	源泉A(自社・外部)		
570	2016	4	第一生命保険	ベトナム郵便			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
571	2016	8	第四銀行	タイ大手銀行のカシコン銀行			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
572	2016	7	池田泉州銀行	ホーチミン市住宅開発商業銀行(HD銀行)			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
573	2016	5	中外製薬	大阪大学			補完的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)		
574	2016	9	中京銀行	プロネクサス(投資家向け広報支援会社)			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
575	2016	6	中京銀行	近畿大学			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
576	2016	6	中部電力	NEC			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
577	2016	5	中部電力	エディオン			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)		
578	2016	7	中部電力	静岡銀行			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
579	2016	6	中部電力	日本航空	コミュニティネットワークセンター	中部テレコミュニケーション	補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
580	2016	5	中部電力	入間ガス			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)		
581	2016	9	長岡信用金庫	情報処理サービス大手TKCの地域会、TKC関東信越会			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
582	2016	5	長瀬産業	岡山大学			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
583	2016	5	長府製作所	ノーリツ			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
584	2016	8	長野県信用組合	スマートフォン(スマホ)決済サービスを手掛けるベンチャー企業のコインー			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
585	2016	9	田辺三菱製薬	インド後発薬大手サン・ファーマシューティカル・インダストリーズの日本人			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
586	2016	8	電算	台湾のインツミット			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)		
587	2016	8	電通	Oakキャピタル			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
588	2016	5	電通	バナソニック			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
589	2016	4	電力料金比較サイトのエネチェンジ	Loop(新電力)			垂直的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
590	2016	5	登大路ホテル奈良	榎田の宿 ささゆり庵	春日奥山	月日亭	古都の宿	むさし野	水平的(競争有り)	全社競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
591	2016	9	島津製作所	インドのトリビロン・ヘルスケア			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)		
592	2016	5	島津製作所	三菱UFJリース			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)		
593	2016	8	東エレテバ	アパール			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)		
594	2016	5	東海東京フィナンシャル・ホールディングス	ほくほくFGほか			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)		
595	2016	5	東海東京フィナンシャル・ホールディングス	マネーフォワード			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
596	2016	4	東急エージェンシー	オーリック・システムズ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
597	2016	7	東急不動産ホールディングス(HD)	gooddaysホールディングス(東京・千代田)			補完的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)		
598	2016	7	東京ガス	ベトロベトナムガス			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉B(共通・外部)		
599	2016	5	東京ガス	中堅ガス会社3社(館林ガス、秋父ガス、武蔵野ガス)			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)		
600	2016	5	東京スター銀行	エスネットワークス	税理士法人エスネットワ	青山財産ネットワークス	補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
601	2016	7	東京海上グループの提携医療機関海上ビル診療所	京都大学IPS細胞研究所			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
602	2016	5	東京海上ホールディングス	パオ・ホールディングス(ベトナム)			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本提携	源泉A(自社・外部)		
603	2016	8	東京海上ホールディングス	ベトナムの大学			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
604	2016	8	東京海上ホールディングス	大手ディーラー			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)		
605	2016	8	東京急行電鉄	カラオケ運営のニュートン			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
606	2016	8	東京電力エナジーパートナー	ソーニーモバイルコミュニケーションズ			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
607	2016	9	東京電力フェニックス&パワー(FP)	三菱日立パワーシステムズ			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
608	2016	9	東京電力ホールディングス(HD)	東北電力			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
609	2016	9	東芝	アルパイン			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
610	2016	8	東洋ビジネスエンジニアリング	ドイツのソフトウェア会社			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
611	2016	7	東洋製缶グループホールディングス	現地の清涼飲料製造、販売会社のロイ・ヘイン			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉A(自社・外部)		
612	2016	9	東洋紡	オランダのバイオペンチャー、アバンティウム社			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
613	2016	9	栃木銀行	ベンチャー支援のゼロワンプスター			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
614	2016	8	内外トランスライン	釜山の現地企業			補完的		複数機能	資本創出	源泉C(自社・内部)		
615	2016	5	日華化学	広州市の化粧品メーカー			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
616	2016	9	日揮	医療法人社団KNI			補完的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)		
617	2016	5	日興アセットマネジメント	リーガル・アンド・ジェネラル(L&G)・インベストメント・マネジメント			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)		
618	2016	5	日経日P社	リンカーズ			補完的		複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)		
619	2016	6	日産自動車	中・東風自動車集団			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)		
620	2016	5	日産自動車	三菱自動車			水平的(競争有り)	全社競争	全機能	資本提携	源泉D(共通・内部)		
621	2016	6	日産自動車九州	福岡県庁			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
622	2016	8	日清オリオグループ(子会社の大東カカオ)	インドネシアの複合企業、サリム・グループ			垂直的		複数機能	資本創出	源泉B(共通・外部)		
623	2016	4	日清食品ホールディングス	プレミアーズ(英国の食品大手)			水平的(競争無し)	潜在的競争	全機能	資本提携	源泉B(共通・外部)		
624	2016	5	日通	名鉄運輸			水平的(競争有り)	全社競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)		
625	2016	9	日本IBM	千葉銀行や中国銀行など地銀6行			補完的		一部機能	資本創出	源泉C(自社・内部)		
626	2016	8	日本M&Aセンター	青山財産ネットワークス			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本創出	源泉D(共通・内部)		
627	2016	8	日本エスコ	レストラン運営のバルニバービ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
628	2016	9	日本エージェンシーアシスタンス	社会医療法人財団「慈恵会」			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)		
629	2016	9	日本ガス	専門事業者			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)		
630	2016	4	日本ハム	レイ・ホン(マレーシアの養鶏大手)			垂直的		一部機能	資本創出	源泉C(自社・内部)		
631	2016	5	日本ハム	中部飼料			垂直的		複数機能	資本提携	源泉C(自社・内部)		
632	2016	6	日本ハム	北海道乳業			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)		
633	2016	5	日本バルカー工業	RSテクノロジー			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本提携	源泉D(共通・内部)		
634	2016	8	日本ビザハット	空きスペースの貸し借りを仲介するスペースマーケット			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)		
635	2016	6	日本フォームサービス	韓国太陽光パネル大手			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)		
636	2016	5	日本医療研究開発機構(AMED)	英国立衛生研究所(NIH)、英医学研究会議(MRC)			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
637	2016	9	日本瓦斯	メップス			補完的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)		
638	2016	5	日本瓦斯	東電エナジーパートナー			補完的		複数機能	契約提携	源泉A(自社・外部)		
639	2016	7	日本原子力発電	米電力大手のエクセル			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)		
640	2016	7	日本交通	ネット広告のフリークアウト			補完的		複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)		

競争優位の源泉	主企業⇨相手企業	取引利益	学習利益	持分利益	協調の内容
シナジー・補完的資源の共有		○	○		動画サイト「わが街プロモーション」を設立した。ご当地動画を集めており、サービス開始時に約30件の自治体動画が配信
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○	○	資本提携、大分銀が2.1%を出資し第8位株主となる。果実堂はこれまで鹿児島銀行、北九州銀行とも資本提携しており、地銀3行と提携する農業法人は珍しい
シナジー・補完的資源の共有			○		宮崎・大分観光周遊ルート開発へ 地銀と両県、JOBなど連携
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		ガラスを使った新しいデザインの墓石を開発、発売
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○	○	合弁会社「WHAダイワロジスティクスプロパティ」設立。タイでの物流施設の建設や運営を担う
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	動画コンテンツを共同開発するほか、インターネットを活用したマーケティングでのノウハウを共有
シナジー・補完的資源の共有		○	○		双方の取引先に事業拡大の機会を増やせるとしており、企業を紹介しあったり、商談会を共同で開いたりしている
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○			菌叢細胞のストックを保管している。その中から第一三共に原料を独占的に供給する
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○	○	合弁会社スター・ユニオン・第一ライブに追加出資
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		販売ノウハウの受け入れなどで業務提携契約を結んだ。保険料を抑えた保険商品を第一生命と共同開発し、農村部を中心に拡販
シナジー・補完的資源の共有		○	○		新潟県内企業の東南アジアへの販路開拓などを支援
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		ベトナム進出を検討する取引先企業にHD銀を通じて現地的情勢を伝えたり、HD銀での口座開設を紹介
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	免疫やがん治療薬開発での包括提携。中外は計100億円を販大へ提供する。販大の技術で関節リウマチなど免疫の病気ががんの新薬を商品化
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		現地進出のコンサルティングや人事労務の管理代行などのサービスを中京銀の取引先に提供。海外進出を支援。
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		民間企業などの共同研究や受託研究、技術相談、講演会・セミナーなどを通じて、大学の研究成果などを取引先の中小企業に橋渡
シナジー・補完的資源の共有		○	○		発電設備の各所に設置したセンサーの情報をNECが分析、異常を事前に検知するシステムを共同開発
顧客の囲い込み・スイッチング・コストの上昇		○	○		家庭向けウェブサービス「カテナ」のポイントが18日から家電量販店「エディオン」のポイントに交換できるようになる
シナジー・補完的資源の共有		○	○		ポイントで提携
シナジー・補完的資源の共有		○	○		電気料金などへの充当ができる「カテナポイント」を毎月付与する電気とのセット商品を開発し、8月から提供
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○		入間ガスは中部電力と提携し、自社のガス供給エリアで電力契約の獲得に乗り出した。
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		中小企業への融資提案や経営計画策定の支援などコンサルティング機能の強化
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		岡山大学と連携。医療や健康食品などの分野で共同研究し、製品化を目指す
シナジー・補完的資源の共有		○	○		ノリツとの提携で開発・営業体制を強化
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		コインが運営するスマホを使ったクレジット決済機器の導入を顧客企業に提案し、顧客満足度の向上
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		製菓大手「マルティスファーマ」から約330億円の特許切れ薬14品目を取得。特許切れ医薬品の販売で提携した
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○		情報共有システム拡販
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		中小上場企業向け戦略投資で提携。投資先企業のマーケティングなどで支援
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		プレミアム・スポーツコンテンツを活用した事業開発で業務提携。映像技術やセンサー、リッチな広告表現のノウハウ互いの強みを持ち寄る
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		サイトを通じて電力プランの切り替えを申し込める電力会社を増やす
低コスト・生産・業務の効率化		○	○		コンソーシアムを設立、海外を中心とする富裕層向けの宣伝、広告や旅行プランの企画などで連携する
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○		先天的な病気を早期診断できる分析装置を今月から販売する。インドの医療機器大手と提携し、同社の販路を使って中近東や東南アジア、アフリカで売り込む
柔軟性・早期市場参入(不確実性への対応)		○	○		島津製作所は三菱UFJリソース(東京・千代田)と提携し産業用の分析・計測機器の試用サービスを始めた。
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	両社のノウハウでそれぞれのブランド製品のさらなる高付加価値化を図るほか、東エレクトロの販売網を活用し製品を拡販する
リスク回避・コスト分担		○	○	○	既存4社に加え、ほくほくFGと共同出資で証券会社を設立。
シナジー・補完的資源の共有		○	○		マネーフォワードの自動家計簿サービスを提供。顧客向けに機能を広げて一括管理。利便性を高めて顧客を囲い込む狙い
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		膨大な閲覧データを加工した上で、購入につながるような層を自動的に取り出す作業を短時間でできる
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	低価格リノベーション(住宅の大規模改修)の提案
低コスト・新市場参入時		○	○	○	液化天然ガス(LNG)基地の建設をはじめ、ガス供給網の整備事業参画
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○		電力小売りで提携。各地域に強い顧客基盤と訪問営業力を持つ企業と連携することで販売体制を整え、電力契約を上積みする
シナジー・補完的資源の共有		○	○		相続などに関するニーズが高まっているため、相互に顧客を紹介して富裕層の顧客を取り込む
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		再生医療向けのiPS細胞の備蓄を充実させるため、東京都内で新たに採血
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○	○	全国規模で自動車保険販売できるようにする。住宅の火災保険、個人の傷害保険の販売も強化する
差別化・模倣困難性・差別化された製品・サービスの開発		○	○		農業保険に参入
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○		全国規模で展開する日系メーカーの系列ディーラーと協議。自動車保険を車と同時に購入可能にする
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		東急のシェアオフィス会員がカラオケ店を利用可能
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		スマートホーム分野において、IoT(Internet of Things)を活用するサービス開発と提供
シナジー・補完的資源の共有		○	○		火力発電所の運営効率化サービス。両社の持つ発電所の設備や運営に関するノウハウを融合、IoTや人工知能(AI)も駆使、国内外の事業者へサービス提供
リスク回避・コスト分担		○	○		原子力発電所で災害が起きた際に住民の避難支援で協力する
シナジー・補完的資源の共有		○	○		ドローンで空から電力設備を点検するサービスを2017年度から始める
シナジー・補完的資源の共有		○	○		東南アジアに展開する日系メーカー向けソフト販売
低コスト・生産・業務の効率化		○	○	○	製造販売までの一貫体制を現地で整えることで輸送費の削減や生産の効率化を図る
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○		100%植物由来の樹脂を製造することで同社と合意した
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		ベンチャー企業の育成に取り組む
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	倉庫業開業。10月に稼働予定
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		日華化学は中国で美容品事業の本格展開に乗り出す。広州市の化粧品メーカーと提携し、年内にも相手先ブランドによる設計・生産(ODM)に着手する
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	カンボジアのプンペンで同社が運営に参画する海外初の病院が10月に開院
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○		L&Gグループが運用する債券を対象とする金融商品を、国内機関投資家向けに提供。日興アセットが運用する金融商品の英国などでの販売促進
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	日経BIP社は大手メーカーとリンクがつかない中小企業をマッチングして、メーカーの新製品開発を加速する。
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○		「低価格EV(電気自動車)」を中国市場に投入
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	資本・業務提携。日産は三菱自の第三者割当増資を引き受け、三菱自に34%を出資する筆頭株主。開発や購買、生産など包括的な分野で連携
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		電気自動車(EV)などの普及に向け、連携協定を締結
低コスト・新市場参入時		○	○	○	チョコレート事業に関する合弁会社設立。業務用チョコレートの生産・販売
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○	○	両社の販売網を相互に活用するほか、商品の共同開発なども進める予定
低コスト・大量生産(規模の経済性)		○	○		トラックの混雑貨物輸送
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○	○	フィンテック関連の調査研究やシステム開発の共同出資会社「T&Iイノベーションセンター」(東京・中央)を設立
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	事業承継支援の新会社設立。M&A仲介の前段階事業を強化
技術・スキル・能力の学習(競合を含む)機会		○	○		ホテル開発本格化に先立ち、外食のノウハウを吸収
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		中国で「訪日治療相談支援センター」の運営を開始
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○		生活支援サービスに参入
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	レイ・ホンはハラルの専門知識を提供。イスラム市場への参入に道筋を付ける
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	資本業務提携を生かし事業拡大
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	日ハム、北海道乳業に20%出資へ ヨーグルト事業拡大
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	RSテクノロジーズ大株主の方社長が保有株の一部を日本バルカー工業に売却。コスト削減や製品販売で協力。
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○		施設の利用者に、ピザの割引券を発行
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○		病院や事業所向けに小規模の発電機器を販売。多角化を進める
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		新技術「ゲノム編集」の基礎研究で提携
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	ガスの利用状況や商品市況などの外部情報を人工知能(AI)で分析
柔軟性・早期市場参入(不確実性への対応)		○	○		17年4月のガス自由化を見据え傘下の東電エナジーパートナーが日本瓦斯と提携
シナジー・補完的資源の共有		○	○		日米で連携して運営ノウハウを持ち寄り、アジアなど新興国で原発事業への参画
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○	○	新会社アイリス、タクシー車内で動画広告を開始。

No.	年	月	主企業(分析対象)	相手企業A	相手企業B	相手企業C	相手企業	競争の範囲	協調の範囲	結合関係	源泉の属性
641	2016	9	日本交通	全大阪個人タクシー協同組合			水平的(競争有り)	全社競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
642	2016	5	日本航空	米・アラスカ航空			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
643	2016	7	日本航空	共通ポイントカード「エソカ」を運営するリージョナルマーケティング(札幌市)			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
644	2016	8	日本船媒	東京大学発のバイオベンチャー			補完的		一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
645	2016	9	日本生命	ニトリHD			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
646	2016	7	日本製紙	タイのSCGパルペーキング・フィラス事業部門会社(PPPC社)			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
647	2016	4	日本製紙	特種東海製紙			水平的(競争有り)	全社競争	一部機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
648	2016	8	日本通運	中国のインターネット通販大手のアリババ集団			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
649	2016	9	日本電気硝子	東旭光電科技グループ			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
650	2016	4	日本特殊陶業	日本MDM			垂直的		一部機能	資本提携	源泉A(自社・外部)
651	2016	8	日本法人イーベイ・ジャパン	米電子決済大手のペイパルや京都市			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
652	2016	4	日本郵政	メディカルシステムネットワーク			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
653	2016	9	日本郵政グループ	北海道・東北に食品スーパーを展開するアークス			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
654	2016	8	日本郵船	千代田化工建設			補完的		一部機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
655	2016	5	日本郵船、商船三井、川崎汽船	韓進海運、ドイツのハバクロイド、台湾の陽明海運			水平的(競争有り)	全社競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
656	2016	7	日本郵便	インターネットプロバイダーのインターネットニシアティブ			補完的		一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
657	2016	5	日本郵便	ソフトクリエイトホールディングス			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
658	2016	6	日本旅館協会	米・ペイパル			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
659	2016	7	日本旅行	日本の食品の通販を手がけるゴハンスタンダード			補完的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
660	2016	8	日立GEニュークリア・エナジー	東京工業大学			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
661	2016	6	日立化成	米MD Anderson Cancer Center			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
662	2016	7	日立建機	ベンチャー企業のテラローン			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
663	2016	7	日立国際電気	トルコの放送中継車メーカーのBCS社			垂直的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
664	2016	6	日立製作所	京都大学	北海道大学	東京大学	補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
665	2016	7	日立製作所	日本原子力発電			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
666	2016	8	日立造船	仏原子力大手のアレバ 米建設会社のウエスト・コントロール・スペシャリスト			補完的		複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
667	2016	5	乃村工芸社	佐藤オオキ氏が率いる事務所			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
668	2016	7	農業法人みずほ	ベンチャー企業プラットフォーム			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
669	2016	9	白洋舎	ミニット・アジア・パシフィック			補完的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
670	2016	5	比較・Com	国内外の宿泊予約サイト			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
671	2016	9	浜野製作所(金属加工)	ベンチャー支援のリバネス			補完的		一部機能	資本提携	源泉D(共通・内部)
672	2016	7	富山銀行	情報処理サービス大手のTKC			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
673	2016	8	富士フイルム	アニコムホールディングス			補完的		一部機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
674	2016	8	富士重工業	ダイハツ工業			水平的(競争有り)	全社競争	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
675	2016	8	富士通	KDDIのグループ会社でインターネット広告のスーパーシップ			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
676	2016	7	富士通	米オラクル			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
677	2016	7	富士通	米クラウドレンディングソリューションズ			垂直的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
678	2016	4	富士通	米マイクロソフト			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
679	2016	9	富士通ゼネラル	米国の空調機・給湯器メーカーのリーム			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
680	2016	9	富士電機	ジェムコ・コントロールス(インドの産業機器メーカー)			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
681	2016	7	武蔵野銀行	ちばぎんアセットマネジメント			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	資本提携	源泉B(共通・外部)
682	2016	5	武蔵野銀行	千葉銀行			水平的(競争無し)	潜在的競争	全機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
683	2016	4	武田薬品工業	テバ・ファーマシューティカル・インダストリーズ(後発薬世界最大)			水平的(競争有り)	事業競争	複数機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
684	2016	5	武田薬品工業	米・ペル・アンド・メリンダ・ゲイツ財団			補完的		複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
685	2016	5	武田薬品工業	ミズホメディー			水平的(競争有り)	事業競争	一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
686	2016	8	福井銀行	フィンテックのITベンチャー			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
687	2016	8	保育施設運営の国内最大手、JPホールディングス	ベトナム現地企業			補完的		複数機能	資本創出	源泉B(共通・外部)
688	2016	5	北洋銀行	マネーフワード			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
689	2016	7	北陸銀行	TKC			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
690	2016	9	北陸銀行	クラウドファンディング(CF)のサイトを運営するレディーフォー			補完的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
691	2016	7	北陸電力	クリーニング店のヤングドライ 日本赤十字社			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
692	2016	8	北陸電力	関西電力や九州電力など西日本の4電力会社			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
693	2016	5	堀場製作所	東ソー			水平的(競争無し)	潜在的競争	一部機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
694	2016	4	本田圭佑選手マネジメント事務所	独SAP			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
695	2016	8	翻訳センター	ATMの監視業務を手掛ける日本ATM			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
696	2016	4	味の素	ラクソングループ(現地の大手財閥)			垂直的		一部機能	資本創出	源泉A(自社・外部)
697	2016	5	夢の街創造	LINE			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
698	2016	9	夢真HD(人材派遣)	AI技術を手掛けるマインドシフト			補完的		一部機能	資本提携	源泉C(自社・内部)
699	2016	8	木内酒造	香港の現地企業			補完的		一部機能	資本創出	源泉D(共通・内部)
700	2016	7	野村証券	京都銀行			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
701	2016	9	矢崎総業	物流機材を手掛けるユービーアール			補完的		一部機能	契約提携	源泉C(自社・内部)
702	2016	7	溶接機大手のナ・デックス	溶接機開発のアート・ヒカリ			垂直的		一部機能	契約提携	源泉A(自社・外部)
703	2016	9	淀川製鋼所	寺田倉庫			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
704	2016	7	理化学研究所	京都大学IPS細胞研究所			補完的		一部機能	契約提携	源泉D(共通・内部)
705	2016	5	両備グループ	マレーシアの旅行会社			水平的(競争無し)	潜在的競争	複数機能	契約提携	源泉B(共通・外部)
706	2016	4	カの源ホールディングス(カの源パートナーズ)	龍大食品集団(中国の食品大手)			垂直的		複数機能	契約提携	源泉C(自社・内部)

出所：日経各紙に掲載された記事[253]より筆者作成

競争優位の源泉	主企業⇨相手企業	取引利益	学習利益	持分利益	協調の内容
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		日本交通の配車アプリ「全国タクシー」に大阪の個人タクシー2000台が加わる
シナジー・補完的資源の共有		○	○		共同運航、日航が就航しているロサンゼルスやサンディエゴ、バンクーバーを発着するアスカ航空の一部路線で提携
シナジー・補完的資源の共有		○	○		エゾカのポイントをJALのマイルに交換。利用者の多いJALマイルとの交換で会員の裾野を広げる
スピード・短期間での製品開発		○	○	○	核酸医薬品を手掛ける東京大学発のバイオベンチャーへの出資
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○			日本生命と提携したコトRHも首都圏の5店舗で展開し、2020年をめぐりに50店舗まで増やす計画
スピード・短期間での製品開発		○	○		小規模な生産設備設置と共同研究・開発で提携
低コスト・大量生産(規模の経済性)		○	○	○	特種東海が65%、日本製紙が35%出資する製造新会社を設立。固定費削減や生産効率化で年20億円の提携効果を見込む
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		日本から商品を購入する「越境通販」で日本の出店企業の商品輸送や通関業務を一括して請け負う
低コスト・関係特殊投資		○	○	○	薄型パネルディスプレイ(FPD)用板ガラスの加工合弁事業で合意
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○	○	特殊陶はセラミックス製の人工骨事業も手掛けており、日本MDMの販路を通じた世界市場への事業拡大などが見込める
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		日本の伝統工芸品を海外販売する事業を始める
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		在宅患者向けに処方箋などを宅配便の「ゆうパック」で運ぶ
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○			日本郵便が設置を進める受け取りロッカー「はこぼす」を店内に設置
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	海底油田向け設備で千代田化工建設などと合弁
シナジー・補完的資源の共有		○			コンテナ船事業の提携で基本合意、共同運航で過当競争を避けるとともに、貨物の積載率を高めて利益を確保
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○		郵便局で格安スマートフォン(スマホ)の販売を始めると発表。全国約2万4千カ所に郵便局を持つ日本郵便の格安スマホへの参入
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		指定した郵便局で荷物を受け取れるサービスを追加
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○			旅館協会、ペイバルと事前決済で提携 インバウンド狙う
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	地域産品をコハンスタンドのサイトを通じて販売して訪日外国人を地方に誘導する。観光振興策を地方自治体に提案するなどしてツアーの販売
シナジー・補完的資源の共有		○			原子力発電の導入を検討しているマレーシアを、人材育成の面から支援
シナジー・補完的資源の共有		○	○		血中循環がん細胞(Circulating Tumor Cells: CTC)を捕捉する高精細フィルター、および血液自動処理装置と試薬からなるシステムの開発・評価
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		建設現場の測量にドローンを導入。人件費など測量にかかるコストを従来の3分の1に減らせる
差別化・模倣困難性・差別化された製品・サービスの開発		○	○	○	トルコや中東地域での放送機器事業を拡大
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		人工知能(AI)の共同研究
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		設備メーカーと電力会社の連携。日本の電力会社が海外原発に初めて参画し、運営ノウハウを持ち込むことで英国の原発事業を軌道に乗せる
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	米国で合弁会社を設立。原子力発電所の使用済み核燃料を貯蔵する大型施設の建設する
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		デザインを強化し内装需要を取り込む
シナジー・補完的資源の共有		○	○		IT(情報技術)を使い需要を予測した農作物を高級レストランに直送するサービスを始める
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○		ミスターミニット東京・日本橋の店舗では白洋舎と提携して、衣料品のクリーニングの受け渡しも始めた
差別化・模倣困難性・差別化された製品・サービスの開発		○	○		比較・Com、国内外の宿泊予約サイトとの提携進め、自社が提供する宿泊予約管理システムの拡販につなげる
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	同製作所は自社工場内にベンチャー支援拠点をもち、リバネスがアジアの起業家などを誘致し、入居企業を増やす
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		TKCが10月をメドに始める金融機関向けサービスを活用し、地域企業のコンサルティングや融資提案などに生かす
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	先端医療分野で共同出資会社を設ける。細胞治療専門臨床などで協力
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○		スバル販売店でダイハツブランドの軽自動車全車種の販売を始めるほか、OEM(相手先ブランドによる生産)調達に新たにダイハツの人気車種「タント」を追加
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		企業内に分散している顧客情報を自動で統合するソフトを開発。潜在的顧客に効率的に広告を出す仕組みを提供する
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		富士通は国内のデータセンターを使い、オラクルのソフトをクラウドサービスとして提供する
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		東南アジアでリースやローンの事業を展開する金融機関への業務システム提供
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		富士通はMSと提携し、世界に拠点を持つ製造業向けに、全工場の現在の状態を可視化するシステムの構築事業に乗り出す
リスク回避・コスト分担		○	○		部品調達や物流で協力してコストを減らすほか、2017年にもエアコンの共同開発
シナジー・補完的資源の共有		○	○	○	インド西部に設けた新工場も活用し、2019年3月期までに同国での売上高を16年3月期の2倍にあたる100億円以上に増やす計画
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○	○	武蔵野銀が資産運用分野に参入。ちばぎんアセットが運用中の2種類のファンドに武蔵野銀の名を冠したうえで、9月にも販売を始める
低コスト・生産・業務の効率化		○	○		埼玉に近い東京の取引先の開拓を進める。千葉銀行との包括提携でコスト削減などの具体策を進める
シナジー・補完的資源の共有		○	○		特許切れ薬と後発品を販売し、医薬品も開発
リスク回避・コスト分担		○	○		同財団から約40億円の助成金を受け取り、ポリオワクチンを開発したうえで生産設備を光工場に設ける。早ければ2020年から発展途上国に同ワクチンを供給
希少性・移動困難性・希少資産・見えざる資産の利用や獲得		○	○		妊娠や排卵日予測の一般用検査事業で武田薬品工業と提携。自社の技術で開発した製品を武田の営業力やブランド力を生かし拡販を狙う
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		中小向け決算システムサービスを開始
低コスト・新市場参入時		○	○	○	現地企業と合弁会社を設立し、幼稚園を開く。同国では中間層の拡大で保育施設の需要が高まっている
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		「フィンテック」サービスで提携。インターネット上で自動家計簿や資産管理ができるマネーフォワードのサービスを北洋銀行の顧客向けに機能を広げて提供。
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		TKCの金融機関向けサービスを活用し、地域企業のコンサルティングや融資提案などに生かす
技術・スキル・能力の学習(融合を含む)機会		○	○		同行が新事業などで資金を必要とする企業や団体を同社に紹介。金融とIT(情報技術)が融合した「フィンテック」のノウハウも増や
シナジー・補完的資源の共有		○	○		ネット会員向けのポイントサービスを拡充。ポイントをヤングドライの金券や日本赤十字社への寄付へ。会員サービスを強化、既存顧客の囲い込みを図る
シナジー・補完的資源の共有		○	○		原子力事業の提携に参加。過酷事故対策や廃炉作業、資材調達など幅広い分野で相乗効果を引き出す
スピード・短期間での市場参入(共同販売)		○	○		東ソと医療機器分野で業務提携。同社の糖尿病の検査装置を販売する
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		選手の能力向上やクラブ経営におけるIT(情報技術)の活用
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		外国人向けにATMの多言語対応サービスを提供
スピード・短期間での市場参入(販路の利用)		○	○	○	インドネシアから風味調味料「マサコ」やからあげ粉を輸入し、ラクソンが持つ販売網を通じてパキスタン全土で販売
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		夢の街創造を手掛けるインターネット上で飲食物の宅配を受け付けるサイト「出館館」の公式アカウントをLINE上で作成し、「出館館」の利用者数を増やす狙い
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○	○	人手不足の深刻なIT分野へ注力
低コスト・関係特殊投資		○	○	○	香港で2億4000万円を投じて新工場をつくり、クラブビール「常陸野ネストビール」の生産を始めた
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		証券会社に金融商品を取り次ぐことができる証券仲介業務を全店舗で開始。
シナジー・補完的資源の利用・獲得		○	○		トラックで運ぶ荷物の運搬管理サービスをタイで始める
低コスト・新市場参入・撤退時		○	○		自動車向けアルミニウム溶接機事業に参入。アート・ヒカリと技術提携し、溶接速度を従来の2倍に上げた溶接機を来年から販売
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		ボックスに預けたいものを入れて送ると倉庫で管理され、預けたものは専用ウェブページから写真で確認
シナジー・知識共有による協創・イノベーションの推進		○	○		iPS細胞から作った細胞を目の難病患者に移植する臨床研究で連携
低コスト・新市場参入時		○	○		イスラム教徒向けの旅行商品の取り扱いを開始。第1弾としてマレーシアの旅行会社と提携
顧客の獲得・囲い込み・コア・コンピタンスの提供		○	○		技術ライセンス契約を締結した。チャーシューや麺の製造技術を提供し、高品質な具材を供給