

# 戦略提携研究の現状と方向性

藤 田 誠

## 1. はじめに

戦略提携<sup>(1)</sup>は、現代の経営を語るうえで欠かせない概念である。とくに、実務面においては、戦略提携は戦略的な構想を実現する手段のひとつとして、M&A (Mergers and Acquisitions) とともに広く認知されている。また研究面においても、戦略提携に関する論文は数多く発表されており、*Web of Science* を利用して strategic alliance をキーワード検索すると、1985 年以降 Business と Management の領域で発表された論文 (book chapters を含む) は 551 に上る<sup>(2)</sup>。このように戦略提携は、経営の実務面においても理論面においても主要な概念となっているが、理論的な体系化はほとんどなされていないのが現状である。以上のような基本認識に立って、本稿では、戦略提携研究に関する現状を整理・概観するとともに、今後の理論的体系化にむけた研究の方向性について検討していきたい。

なお、本稿において戦略提携とは、技術開発、新製品開発、販売協力など多様な目的のために当事者 (企業・組織) 間で、協働の意思表示がなされた関係

---

(1) 本稿では、戦略提携と提携は同義とし、文脈により適宜使い分ける。

(2) 2022 年 9 月 14 日時点での数字。

として定義する。「覚書」「協定」などにより、当事者（企業・組織）間で文書により契約が締結されている場合は紛れもなく提携が成立しているとみなされるが、経営者等が口頭により協働の意思表示をした場合も、提携関係が成立したとみなす<sup>(3)</sup>。

## 2. 協働体系としての戦略提携とネットワーク

経営学の領域において、戦略提携とネットワークの概念は密接に関連しており、両者がほぼ同義の概念として論じられる場合もある（Greve, Baum, Mitsuhashi, & Rowley, 2010 など）。両者の関連については、藤田（2019）で論じているので、ここでは要点だけを記しておきたい。

Salvato, Reuer & Battigalli（2017）は、「企業間の協働行動」（cooperative behavior in governing interfirm relations）という網羅的概念のなかに、戦略提携とネットワークの概念を位置づけている。彼らは、経営学および経済学における1985年から2015年の論文を分析した結果、協働に関する主要な研究領域として7つを抽出し、そのうちの2つが「戦略提携」と「ネットワーク」であったとしている（Salvato *et al.*, 2017: 965-967）。ここで興味深いかつ示唆的なのは、戦略提携とネットワークに関する研究がいずれも、イノベーションとの関連が深いという点である。社会学的なネットワーク研究では、ネットワークは必ずしもイノベーションと関連づけられていないが（Granovetter, 1973 など）、Salvato *et al.*（2017）の分析結果は、経営学領域では、戦略提携およびネットワークはイノベーションと関連づけて研究されているという。

戦略提携とネットワークが研究領域として密接に関連している実情を踏まえたうえで、より論理的に両者の関連を検討しておきたい。ネットワーク論ある

---

(3) 日本の民法では「第五百二十二条 契約は、契約の内容を示してその締結を申し入れる意思表示（以下「申込み」という。）に対して相手方が承諾をしたときに成立する。

2 契約の成立には、法令に特別の定めがある場合を除き、書面の作成その他の方式を具備することを要しない。」と規定されている。

いはネットワーク分析の基本単位は、アクター（経済主体）<sup>(4)</sup>、ノード、点<sup>(5)</sup>などと呼ばれる主体間の二者間関係（ダイアド）である（Kilduff & Brass, 2010: 320）。ネットワークという言葉が使用される場合、多くのアクター間の関係を想起する機会が多いが、ネットワークの基本的な考察・分析の単位は、あくまでも二者間の関係である。アクター間の関係は紐帯と呼ばれることが多いが、ネットワークとは紐帯の総体であり、アクター間の紐帯がなければそもそもネットワークは成立しないのである。

他方、戦略提携も二者間の関係として把握される。とくに実務および現象面からいえば、戦略提携とは基本的には二者間の関係として捉えることができる。もちろん、コンソーシアムなどのように、複数の企業・組織が提携に関する契約を締結する場合もあるが、戦略提携論の基本単位は二者間関係である。このように、戦略提携論とネットワーク論は双方とも、企業・組織間の二者間関係を分析の基本単位とするという点で、同一の理論構成になっている。しかも、その関係は、広い意味での協働を目的として形成されているといえる。提携形成の動機などについては後述するが、企業・組織間の提携は、追及する目的は様々であるが、目的を達成しようという協働のために構築されるといえる。

ただし、戦略提携論が基本的に経済主体間の二者間関係に注目するのに対して、ネットワーク論は、アクター間に形成される多くの紐帯の全体・体系に注目するという理論的志向性において相違点はある。しかし、そうした相違点はあるが、戦略提携論とネットワーク論は、相互補完的な視野や知識を我々に提供しているということができる。

やや異なる観点から述べると、ネットワーク論ではネットワークの存在を前提として考察や分析が行われ、「なぜネットワークが形成されるのか」に関す

---

(4) 本稿では、「経済主体」と「アクター」は同義とし、文脈において適宜使い分ける。

(5) ネットワーク論における分析の単位となる単位は、アクター（金光, 2003）、ノード、点（安田, 2001）などさまざまな呼び方があるが、本稿ではアクターに統一する。

る説明論理が希薄である。じっさい、ネットワーク研究者である Borgattis, Brass & Halgin (2014: 3-4) も「ネットワーク研究は理論的説明を欠いているという批判にさらされてきた」と認めている。その点、戦略提携論は「なぜ企業・組織（アクター）は、提携を形成するのか」に関して、意識的に研究を蓄積してきた。それゆえ、戦略提携研究は、企業・組織（アクター）間に提携関係すなわち紐帯が形成される理由・動機に関する知見を提供することで、ネットワーク論の知見を拡張するということができる。

### 3. 戦略提携論の理論的視座

次節以降では、戦略提携形成の動機などに関する実証研究を紹介・検討していくが、その前に戦略提携論に関する理論的視座あるいはアプローチについて検討しておきたい。Xia, Wang, Lin, Yang & Li (2016) のように、戦略提携を資源依存論 (resource dependence perspective) の視点から検討することは可能である。とくに、後で紹介するとおり、提携形成の重要な動機として「資源の補完性」が挙げられる点を勘案すると、「資源<sup>(6)</sup>」を鍵概念とする資源依存論を援用しながら戦略提携を理論的に定式化することは至極当然である。

資源依存論の基本命題は「どのような組織も、目標達成のために必要なすべての状況をコントロールできるわけではなく」(Pfeffer & Salacik, 1978: 40), 「組織は、必要とする資源を提供する組織の影響を受ける」(Pfeffer & Salacik, 1978: 44) ということである。資源依存論は、ある組織にとって必要な資源を提供する他の組織への依存をどのように低減するかが、理論的な主要課題になっている (Pfeffer & Salacik, 1978: 108)。すなわち、他の組織が保有する資源への依存をどのように回避するか (資源確保に関する不確実性の低減) について体系的に論じているのが資源依存論といえる。

---

(6) 本稿では、「資源」と「経営資源」は同義として使用する。

こうした論理からすると、他の組織が保有する資源への依存状態を作り出す戦略提携は極力回避すべきであるという結論が導かれる。そうした点で、資源依存論は戦略提携の動機・形成要因を説明する理論というよりは、むしろ形成された提携関係における主体間の関係の変化を説明・予測する際に有力な理論的視点とみなすべきであろう。

資源依存論以外に、Das & Kumar (2011) は経営者の心理的要因が戦略提携に及ぼす影響を論じており、また Grodal, Nelson & Sino (2015) と Nebus (2006) は、互酬性を鍵概念として、アクター（経済主体）間で助言・援助を行う関係（紐帯）構築により、ネットワークが形成される様子を論じている。また牛丸 (2007)、中村 (2013) および安田 (2016) では、取引コスト・アプローチ、エイジェンシー理論等の理論的アプローチが紹介されている。これらの理論的アプローチは、戦略提携に関する部分的な説明論理を提供しているが、戦略提携の全体像を体系的に説明する理論とは言い難い。

暫定的な結論としていえることは、戦略提携に関する諸研究は理論的に体系化されているとはいえ、多様な理論的アプローチを援用しながら戦略提携という現象に関する実証研究が蓄積されている段階に留まっているといえる。

#### 4. 戦略提携形成の動機

前節で記したとおり、戦略提携論には体系的な理論的視座・パースペクティブが欠如しているが、実証研究は数多く蓄積されてきている。そこで本節以降では、それらの研究を概観することで、戦略提携が形成される動機、形成要因、成果に結びつく要因を検討しつつ、理論的体系化の糸口を探っていきたい。

##### (1) Vonortas & Ziulia (2016) の整理

Vonortas & Ziulia (2016: 11-12) は、複数のデータベースを使用した大掛かりなサーベイに基づいて、戦略提携の動機として、「製品市場、金融市場への

アクセス」「海外進出時における、法的・政治的な優位性獲得」「大規模投資における費用分担とリスク・シェア」「経営資源<sup>(7)</sup>の相互補完」「事業の迅速な展開による投資の早期回収」「規模の経済性」など、8つの要因を挙げている。彼らの列挙した要因は包括的で具体的であるが、理論的な概念としては、提携の形成・維持要因の箇所で言及する「(経営資源などの)補完性」と「不確実性の回避」にかなりの部分が集約できる。

彼らはまた、戦略提携を実施する企業・組織の特徴として、以下の3点を挙げている (Vonortas & Ziulia, 2016: 14-15)。

- ・規模：企業・組織の規模が大きいほど、戦略提携実施数も多くなる傾向にあること。
- ・R&D 集約率：R&D 集約率が高い企業・組織ほど、戦略提携を行う傾向にある。Vonortas & Ziulia (2016) は、経営資源の補完性 (complementarity) が鍵であるとしているが、資源の補完性は後節で説明するとおり、戦略提携の動機だけでなく、形成要因、成功に導く要因でもある。
- ・提携・協働の経験：過去に提携経験がある企業・組織は、提携を形成する傾向が強いことを意味する。これは、提携相手に関する情報の入手、無名企業が有名企業・大学などと提携した場合、それが名声という資源を形成することなどが理由として考えられる。

また Vonortas & Ziulia (2016: 15) は、技術・市場面での類似性は一定程度までは提携形成の確率を引上げるが、一定水準を越えると確率が減少する「逆U字型」の関係にあると報告している。

---

(7) 本稿では、経営資源に組織能力の意味内容も含むこととする。筆者は経営資源と組織能力は区別されるべきだと考えるが (藤田, 2007)、本稿での議論においては重要な論点ではないので、記述の煩雑さを回避するため、上記のような用語法とする。

## (2) 事例からみる戦略提携形成の動機

前項では、Vonortas & Ziulia (2016) が行った大規模なサーベイの結果を紹介したが、本項では、筆者が実施してきた調査の事例から、戦略提携の動機について考察したい。

### ① 資源依存と心理的要因

筆者はこれまで、産業クラスターあるいは地域イノベーション・ネットワークに関する調査を実施してきた。そうした研究経過を経て、第2節で検討したように、ネットワークと戦略提携は理論的に相互補完関係にあることに着目するようになった。それゆえに、ここで言及する事例はいずれも、産業クラスターあるいは地域イノベーション・ネットワークに関わるものである。それらの事例を踏まえて、戦略提携の動機についてここまでの議論と関連づけて考察してみたい。

愛知県東部における食農工連携事業に関して、農家の人達が提携・ネットワーク作りに熱心でないことについて、当該地域のクラスター・マネジャー A 氏は、農家の仕事は「ほぼ自己完結」しているために、他者との提携には興味を示さないということを述べている<sup>(8)</sup>。もちろん農家であっても、農協や経済連合などに農作物の販売は依存しているので、まったく他の組織に依存していないとは言えないが、農作物の生産過程はほぼ自己完結しているとされる。こうした趣旨の発言は、別の地域における農家やそれ以外の中小企業の経営に関する聞取調査<sup>(9)</sup>でも聞かれた。

こうした事例から、農家や中小企業経営者の人達は、資源依存を極力回避し事業の独立性を確保しようとするため、提携による依存関係を回避する傾向が強いという説明が可能である。また Das & Kumer (2011) がいう「予防焦点」(prevention-focused self-regulation)、すなわち不快な状態の回避あるいは安全

(8) 2012年3月13日愛知県クラスター・マネジャー A 氏への聞取調査による。

(9) 2015年10月30日埼玉県の A 社代表取締役社長への聞取調査による。

性を重視する心理的性向が強い人達は、提携形成には慎重・消極的であると予想される。

こうした説明に対して逆説的な見方をすれば、先に示した資源依存論の基本命題は、「組織は必要とするすべての資源を内製化できるわけではないため、必然的に他の組織に依存せざるをえない」ということになる。それゆえに、いかなる企業・組織も、程度の差こそあれ、他の企業・組織に依存しており、その限りにおいて一定の提携関係を形成しているといえる。そうした提携の動機は、企業・組織の置かれた状況により様々であろうが、組織・企業へのインプット（原材料・部品、人材など）確保とアウトプット（製品・サービス）の販売市場に関して形成される場合が多いであろう。

## ② 技術（経営資源）の補完性と新製品開発

Vonortas & Ziulia (2016) も、技術等の経営資源の補完性を提携形成の動機のひとつとして挙げているが、これを裏づける事例にも遭遇した。北陸のB社が、眼鏡フレーム・メーカーでありながら医療器具事業に参入した経緯は、医師が医療器具の開発を模索していた際に眼鏡メーカーの技術が活用できることが判明し、結果的に製品化まで漕ぎつけたということである<sup>(10)</sup>。これ以外にも、筆者がこれまでに実施した聞き取り調査でも、地元業者が互いの技術を補完しながら製品開発・販売につながった例は複数見出すことができる。

## 5. 戦略提携の形成

前節では戦略提携形成の動機について検討したが、本節では提携が実際に形成（formation）される要因について検討したい。もっとも、なんらかの動機に基づいて提携が模索され、結果として提携が形成されるのが実態であろう。そうした現実を想定すると、提携の動機と提携形成を促進する要因は重複して

---

(10) 2018年8月31日B社取締役への聞き取り調査による。

いる面はある。しかし、なんらかの動機をもって提携を模索しても、それが必ずしも実現するとは限らない。そうした意味では、提携の動機と区別して実際に提携が形成される要因を検討している研究を紹介したい。

戦略の形成につながる要因に関して、経営学と関連領域の主要雑誌では、網羅的なサーベイは行われていない。そうした状況を踏まえて、2000年以降、経営学と関連領域における主要な学術雑誌<sup>(11)</sup>に掲載された論文（主に実証論文）を参照して、提携形成要因を紹介・検討していきたい。

#### (1) 補完性 (complementarity) と類似性 (similarity)・互換性 (compatibility)

前節で Vonortas & Ziulia (2016) の整理でも指摘されているとおり、経営資源を補完するために提携を行うという点は、多くの研究で指摘されている。たとえば Rothaermel & Boeker (2008) では、製薬メーカーとバイオテクノロジー企業間の提携に関して、組織能力（研究領域）で補完関係にある程、提携を形成する傾向があることを実証的に確認している。これ以外でも、経営資源などの補完性が、提携形成に影響するという研究が複数存在する (Dyer, Singh & Hesterly, 2018; Mitsuhashi & Greve, 2009)。

Rothaermel & Boeker (2008) では、企業間の類似性も提携形成を促進する要因として確認されている。ここで類似性とは、「類似の特許出願・登録を行っていること」を意味している (Rothaermel & Boeker, 2008: 50)。製薬・バイオ業界では、特許の出願・登録を行うことは、企業・組織の R&D 能力を示す指標であり、提携相手の能力を知るあるいは自社の能力を相手に知らせるシグナルになり、そうした意味で、類似性が提携の推進要因となると考えられる。

---

(11) ここで検索対象とした雑誌は以下のとおりである。 *Academy of Management Annals*, *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *American Journal of Sociology*, *American Sociological Review*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Organization Science*, *Organization Studies*, *Strategic Management Journal*

類似性と似かよった概念として、同類志向 (homophily) という概念が使用される場合もある (Collet & Philippe, 2014)。これは「類は友を呼ぶ」という諺があるように、価値観、嗜好性などが似かよった企業・組織同士が関係を構築しやすいことを意味する。

ただしすでに Vonortas & Ziulia (2016: 15) が指摘したとおり、技術・市場面での類似性は、一定程度までは提携形成の確率を増加させるが、一定水準を越えると減少する「逆U字型」の関係にあるといわれる。さらにいえば、従来の事業とは異なる新規分野への進出のために提携を形成する場合は、この類似性の意義は低下すると考えられる。

また、Mitsubishi & Greve (2009) では、互換性が提携形成の要因であると報告している。互換性とは「ある要素が他の要素とともに機能して、全体のパフォーマンスを損なわない状態」(Mitsubishi & Greve, 2009: 978) と定義される。具体的には、さまざまな仕様のハードウェアのコンピュータで利用できるソフトウェア、交換可能なボルトとナットなどが、互換性のある要素の例として挙げられている。彼らの研究は海運業をサンプルとしており、この場合、互換性とは提携企業の船舶を自社航路で運行可能なことを意味する。

いま説明した補完性と類似性・互換性は一見すると相対立する概念のようにも思われるが、両者は異なる次元で捉えることができる。例えば、Mitsubishi & Greve (2009) の場合、補完性は「市場 (航路)」で捉えられており、互換性は船舶の大きさ、速度、建造後の経過年数で測定されている。

## (2) 不確実性

Steensma, Marino, Weaver & Dickson (2000) は、環境の不確実性が提携形成に及ぼす影響を、オーストラリア、インドネシアなど6か国の中堅・中小メーカー (従業員数6名~500名) からのサンプルで検証している。その結果、技術の不確実性は製造プロセスにおける提携を促進することを報告している。

また、Park, Chen & Gallagher (2002) は、経営資源との相互作用を考慮しながら、不確実性が戦略提携に及ぼす影響を検討している。彼らは471の戦略的提携に関与した米国半導体企業171社に関するデータを分析した結果、経営資源の豊富な企業は、不確実性が高い（市場成長率が上昇あるいは低下している）市場で戦略的提携を締結する傾向が強く、他方経営資源が乏しい企業は、不確実性が低い（市場成長率が安定している）市場で提携を締結する傾向が強いと報告している。

Steensma *et al.* (2000) と Park *et al.* (2002) は一貫性がないが、研究に使用したサンプルや測定尺度が異なっている点が、こうした違いを生み出している一因であろう。すなわち、前者はオーストラリアなど米国以外の多業種の中堅・中小企業メーカーをサンプルとしているのに対して、後者は米国半導体産業における大企業と中堅・中小企業をサンプルとしている。また2つの研究とも不確実という概念を使用しているが、前者ではサーベイにより「経営者が認知する技術的不確実性」を測定しており、後者は市場成長率を不確実性の指標としており、概念の操作化（測定尺度）も大きく異なる。

また第4節で紹介した Vonortas & Ziulia (2016) が挙げた「製品市場、金融市場へのアクセスの確保」「海外進出時における、ホスト国での法的・政治的に優越的な地位獲得」などの要因も、不確実性の回避を意図していると考えられる。

ただし Park *et al.* (2002: 532) も指摘するように、不確実性回避のために提携を形成しようとしても、技術・ノウハウなど経営資源の補完性がなければ、提携が形成される確率は低くなる。そうした意味で、本節(1)で検討した経営資源の補完性は戦略提携形成における重要な要因であることが改めて確認できる。

### (3) 距離と提携形成

Reuer & Lahiri (2014) では、米国半導体産業のデータを用いた定量的実証研究から、地理的（物理的）な距離は、(R&D に関する) 提携形成に負の影響を与えている。同一産業に属するあるいは類似の技術を保有する場合は、距離の影響は軽減されるが、その他の条件が一定ならば、遠距離に立地する企業と提携を形成する確率は低いという結果を示している。

彼らは、経済学における情報の非対称性 (information asymmetry) の概念を援用しながら仮説を構築している。情報の非対称性は基本的には「売手は買手よりも、製品に関する情報を多く有する」状況を意味するので、提携関係に適用するのは若干無理がある（提携は、必ずしも金銭の支払いを伴う売買・取引を想定していない）。その点を割り引いて解釈しても、Reuer & Lahiri (2014) の研究から、地理的な距離があると提携相手に関するインフォーマルな情報が入手困難なために、提携を形成する確率が低下すると考えられる。

企業が上場しており財務をはじめとする情報が多く公開されている場合には、距離が提携に課す制約は軽減されるであろう。しかし、上場していないスタートアップ企業間では、距離は意外と重要な要因だと解釈できる。じっさい Reuer & Lahiri (2014) では、ファブレスで半導体の設計だけを行う企業をサンプルとしているが、調査対象 263 社のうち 151 社がシリコンバレーにあり、66 社は米国内のその他の産業クラスターに属していた。こうした研究成果は、米国の半導体産業の特徴を反映している面もあるが、筆者が従来調査してきた産業クラスター・地域イノベーション・ネットワークが示す「地域性」が経営において持つ意味・意義を示唆しているともいえる。

### (4) その他の要因

#### 1) 公平性 (fairness, justice)

Ariño & Ring (2010) は、スペインの医療用品メーカーとアルゼンチンの

多国籍企業の提携形成に関するケース・スタディから、提携形成における「公平性」概念の重要性を指摘している。これは単一のケース・スタディであるが、その分、詳細かつ現実に即した提携形成プロセスの記述・分析がなされており、貴重な研究成果といえる。

提携においては、知識・ノウハウ・技術などの経営資源が互いに提供されるが、金銭の支払いは伴わない場合も多い。そうした場合、当事者間における資源提供に関する公平性が重視されるということになる。また公平性は、提携の形成段階だけでなく、その後の提携の維持や成果にも影響を及ぼすとする研究が複数ある。これについては、後段で紹介したい。

## 2) 名声 (reputation, celebrity) と地位 (status)

Stern, Dukerich & Zajac (2014) では、米国の製薬メーカーとバイオ分野のスタートアップ企業の提携に関するデータを使用した分析から、バイオ企業の創業者の名声 (論文数と引用数で測定) と地位 (学歴) が提携形成にプラスの効果を持つと報告している。また, Hubbard, Pollock, Pfarrer & Rindova (2018) も、米国インターネット関連のスタートアップ企業のデータを使用した研究で、名声 (メディアでの取り上げられ方で測定) と地位 (ベンチャー・キャピタルの地位などで測定) が提携形成を促進する効果があるとしている (ただし2つの研究は、名声と地位の測定方法が異なっていることには留意する必要がある)。

名声、地位とは、広い意味での経営資源であると理解することができる。そのような理解に立つと、こうした研究成果は、さきに紹介した提携形成要因としての「経営資源の補完性」のバリエーションとも解釈可能である。

## 6. 提携の成果に関わる要因

戦略形成後にそれらが成果につながる要因に関しても、経営学および関連領域における主要雑誌では、網羅的なサーベイは行われていない。Ryan-Char-

leton, Gnyawali & Oliveira (2022) は、提携の成果に関する論文をサーベイしているが、成果の説明（先行）変数については検討していない。そうした状況を踏まえて、前節と同様の方法で、2000年以降の経営学と関連領域における主要な学術雑誌に掲載された論文のサーベイから、提携の成果に関わる要因を紹介・検討していきたい。

Faems, Janssens, Madhok & Looy (2008) は、提携の成果に及ぼす要因として、「契約に関する側面」と企業・組織間の「心理的・組織的側面」に二分できるとしている。本節で紹介するように、提携の成果に関しては、企業・組織間の信頼、ルーティンなど、心理的・組織的側面に注目する研究が多い。また、Faems *et al.* (2008) は、契約と心理的・組織的側面は、相互に関連しており、契約が心理的・組織的側面に与える効果を通して提携の維持・成果に影響を及ぼすとしている。

### (1) 契約の内容・規定

Faems *et al.* (2008: 1068-1069) では、契約を以下の3つの側面で分類している。

- 1) 提携のモニターに関する規定 (formalization) : 評価指標 (milestone), 期限, 成果測定基準に関する規定と提携における活動に関する規定。
- 2) 分業体制 (task division) に関する規定 : 排他的 (mutually exclusive) な分業体制を取るか協働がある分業体制をとるかに関する規定。
- 3) 情報の流通 (information flow) に関する規定 : 情報の流通・開示に関する義務についての規定。

Faems *et al.* (2008) はインクジェット・プリンターのヘッド開発に関する2社間の提携に関するケース・スタディから、「成果に関する規定だけでなく活動に関する規定がある」「協働がある分業体制を取る」「情報の流通・開示に関する義務を規定に入れる」ことで組織間の信頼関係が醸成され、結果として

提携が維持され成果を上げるとしている。

この研究は、プリンター・ヘッドの共同開発を事例としているので、そうした事例の性質を反映した結果といえよう。すなわち、共同開発では、組織間であっても組織内と同等（あるいはそれに近い）信頼に基づいた協働体制が取られなければ、製品開発の目的を果たすことは困難であると考えられる。

Schilke & Lumineau (2018) も、提携の契約内容が組織間コンフリクトを通して提携の成果に影響を及ぼすことを定量的に確認している。この研究では、提携契約における「統制 (control) 条項」による問題解決は組織間コンフリクトを助長し「調整 (coordination) 条項」による問題解決は組織間コンフリクトを軽減させ、組織間コンフリクトの軽減は提携の成果にポジティブな影響を与えるという仮説を立てている。そしてドイツの機械、化学、輸送機器、電機、IT 業界における 171 社の R&D に関する提携について質問票によるデータ収集を行った結果は、概ね上記の仮説を支持している。

この研究で統制条項とは、問題が生じた場合の双方の権利・義務に関する明文規定を意味している。それに対して調整条項とは、問題が生じた場合には、双方が話し合い問題解決に努力する規定を意味する。提携にトラブルはつき物であり多くの提携契約には、ここでいう統制条項が盛り込まれていると思われるが、そうした規定は実際の問題解決にはあまり役に立たず、むしろ提携に悪影響を及ぼすという研究結果は、理論的にも実務的にも示唆に富んでいるといえよう。

## (2) 経営資源の補完性と人的資源への投資

第 4 節でも説明したとおり、経営資源の補完性は提携関係を形成するもとの動機である。それゆえに、資源の補完性が実際に存在するか否かが、提携の成果を左右するというのは当然の結果ともいえる。じっさい、Lunnan & Haugland (2008) がノルウェーのエンジニアリング業界における 100 の提携

に関するデータを収集した定量研究では、経営資源の補完性は短期的な業績（企業へのアンケートによる主観的評価による）にプラスの影響を及ぼしており、人的資源への投資が長期的な業績（上記と同じ方法で評価）にプラスの効果を及ぼしていると報告している。

この研究で人的資源への投資が提携の成果に影響を及ぼしている点は、他の研究成果とも整合的である。すなわち、Faems *et al.* (2008) も指摘しているとおり、提携関係を成功裏に運営するためには、組織的な側面への配慮が不可欠であり、人的資源への投資もそうした組織・人間への配慮と捉えることが可能である。

### (3) 公平性と信頼

戦略提携の形成要因として挙げたパートナー間の公平性（公平感）に関する認識が、提携の成果にも影響するとする研究が複数存在する。Luo (2005) は、中国企業がかかわる 124 の提携に関する定量分析を行った結果、提携の両当事者が認知する手続きの公平性（shared procedural justice）は、提携の成果（投下資本利益率）に正の影響を及ぼすとしている。手続きの公平性とは、当事者が提携の意思決定過程における手続きに関して抱く公平さに関する認知を意味する。

また Luo (2007) は、中国企業関わった 127 件の提携に関する定量分析の結果、分配の（distributive）公平性、手続きの公平性および交流上の（interactional）公平性が、提携の業績（資産利益率）に正の影響を及ぼすとしている。ここで分配の公平性とは、提携の成果配分あるいは損失負担に関わる取り決めの公平さに関する認知を意味し、交流上の公平性とは、提携相手に対する敬意、真摯な態度などを意味する。

公平性と関連の深い概念に信頼（trust）があるが、信頼も提携の成功に影響を及ぼす要因とされる。Krishnan, Martin & Noorderhaven (2006) は、イ

ンド企業 126 社から得たアンケート調査によるデータを分析して、信頼が提携の成果に正の影響を及ぼすことを確認している。なお彼女達の研究では、信頼を構成する要因として「頼れること」(reliability)、「善意」(goodwill)と並んで公平性を位置づけており、信頼と公平性が重複する概念であることを端的に物語っている。

こうした研究結果は、本節ですでに紹介した、提携の契約内容・規定が、提携の成果に影響を及ぼすという研究とも整合的である。すなわち、契約における明文規定が公平性、信頼といった人間の認知に影響を及ぼし、それがひいては提携の成果に結びつくというロジックで理解できるからである。

#### (4) 代替可能性（代替の困難さ）

Bae, & Insead (2004) は、米国の電気通信業界における 54 社のデータにもとづく分析から、企業は、代替可能性のない経営資源を豊富に保有する相手と提携することで利益を得るとしている。ただし、そのような相手は提携関係におけるパワー・交渉力が強いいため、当該企業にとって不利な条件を提示されることもあるとしている。なおこうした二者間関係は、他の企業・組織（アクター）との関係が構築されることで変化するとしている。すなわち、代替可能性のない経営資源を保有する企業以外の企業等と提携関係を結ぶことで、資源を保有する企業からのパワー（交渉力）を低減することができるという。またこうした研究は、本稿第 2 節で検討したように、戦略提携とネットワークが相互補完的の視点を提供していることを反映しており、また資源依存論の観点からも説明できる。

#### (5) 提携の経験とネットワークの安定性

Goerzen (2007) は、日本企業 580 社の子会社 13,529 社への郵送により得た 8,000 社以上のデータを分析した結果、技術的な不確実性が高い環境で事業を

行う場合、提携経験があるパートナーと繰り返し提携を形成する企業ほど、経済的なパフォーマンスが低下すると報告している。不確実性が低い場合も、提携関係を繰り返すほどパフォーマンスが低下する傾向は見られるが、統計的に有意な結果は示されていない。

Kumar & Zaheer (2019) も、米国製薬メーカー 198 社のデータを分析した結果、ネットワークの安定性（直接的な紐帯がある経済主体（企業）の増減数で測定）は、企業のイノベーションに負の効果をもたらすとしている。彼らの研究は紐帯の持続性を測定しているのに対して、Goerzen (2007) は提携の締結すなわち紐帯形成が繰り返される頻度を測定しているので、厳密には同じ現象を意味するわけではない。しかし、アクター（企業・組織）との紐帯が持続される期間を意味するという点では、概念的にはほぼ同義といえよう。

こうした結果は、経営資源の補完性が提携の形成要因および成功要因とされる研究成果と整合的といえる。すなわち、不確実性が高い環境においては、企業が必要とする技術などの資源も変化していくので、補完性がある資源を有する企業・組織は時間の経過とともに変化する場合が多くなる。そのため、提携経験があるあるいは現在提携している企業と新たに提携するあるいは提携を継続することは、必要な補完資源獲得という面ではメリットがないあるいは少ない場合が多いと考えられるのである。

#### (6) 目標・動機・方針の一致

前項までは、既存研究のサーベイから提携が成功に結び付く要因を抽出してきたが、ここで筆者が行ってきた事例調査から、提携が維持されなかった事例を通して、提携を維持し成功に導くポイントについて検討していきたい。

まず埼玉県北部でにおける事例<sup>(12)</sup>では、地元企業の提携・協働により、かん

---

(12) 2015年8月28日C社代表取締役のへの聞き取り調査による。

もどきを使用したハンバーガーの開発・販売に成功し地元で話題になった。しかしこの製品開発・販売に関与した関係者の目標・動機あるいは考え方の違いにより、当該製品に関する事業を大規模に展開することはできなかった。

この事例では、経営資源の補完性という要件は整っていたといえる。しかし、提携により生み出された製品に対する考え方について、関係者間に違いがあったため、提携は解消されてしまったのである。具体的には、がんもどきを提供する豆腐メーカーは、とにかくその新製品を継続的に販売したいという動機を持っていたが、製品開発に関わったパン会社は、天然酵母による製造にこだわりがあったため、製品の大量供給には消極的であった。

この事例は、戦略提携においては、企業・組織間の目標、動機、方針あるいは考え方が一致する状態を維持することは困難であることを示している。敷衍していえば、提携締結後も目標・方針等についてすり合わせをする必要があることを示唆している。

いまひとつは、北陸3県におけるライフサイエンスに関する地域イノベーション・ネットワーク（産業クラスター）事業に関する事例である。この事例では、国からの補助金が支給されていた間は、県境を跨いだ役所、企業、大学・研究機関等の間の提携・連携が模索されていたが、補助金終了後はそうした提携・連携があまり行われなくなっていた。こうした状況について、地元のインキュベーション組織であるA財団の特別顧問（クラスター事業実施時の統括コーディネータ）は以下のように述べている。

ライフサイエンスクラスター事業期間中は、3県において産学官で連携してやってきたんですけども、そのときは柔軟に福井県のほうで出た案件だとしても、石川県や富山県のほうに、何か補完するような大学の研究者はいないかとか、そういうのをどんどん探して歩いて、「あったらいいね」ということで、「じゃあ、すぐやろうじゃないか」みたいな話ではきたん

ですが、これ、終わってしまえば、各県は自分とこの県内で、土地でやるんだということで、もう3県連携の意識は、なくなってしまったということですね。そういうことになりましたということで、広域連携は現在では、もう意識されていない。「なんで、3県でやる必要があるんだ」みたいなことばかり言うて、どうもならんということですね。

(2021年11月8日、A財団特別顧問へのインタビューから)

この発言は、三県をまたぐ広域提携の困難さを如実にかつ端的に物語っている。とくにこの事例では、各県の県庁も主要なアクターとして参加していたことが影響している。すなわち、県庁とは県民のために活動するという基本的な組織のミッションを有しているため、他県との提携・連携には躊躇しがちである。また県庁内の人事ローテーションの影響もあり、事業の継続性という点でも、補助金という大義名分がなくなると提携を維持することが困難になったといえる。

## 7. 考察と結語

第4節から第6節で紹介した研究以外にも、戦略提携の動機、形成および成功に関わる要因に関する研究は多く、既述した2000年以降の経営学と関連領域における主要11雑誌に掲載された論文は108にのぼる。こうした数字は、提携研究の隆盛を物語っているようであるが必ずしもそうとはいえない。

提携の形成および成功要因に関して、本稿第5節と6節で紹介した以外の研究を付表にまとめている。これを見ても分かるとおり、形成要因については、2000年以降の上記雑誌に限っても、第5節で紹介した要因以外に13の要因・変数が指摘されている。こうした状況は、多くの研究者が独自の視点から実証研究を進めており、理論的体系あるいは枠組みが欠如している状態とみなすことができる。Popper流の批判的合理主義は、必ずしも（自然科学、社会

科学を問わず) 科学者コミュニティで受容されているわけではないともいわれるが (Rosenberg, 2005: 訳書 242-244), 批判的合理主義流にえば, 定量, 定性を問わず, 帰納的なデータの蓄積だけで説明論理を欠いては, (科学的な) 理論体系には程遠いといわざるをえない。

以上のような基本認識に立って, 本稿における既存研究のサーベイを総括すると, 資源依存論の発想を敷衍することが, 当該領域に理論的体系化のひとつの道筋であると考えられる。既述したとおり, 提携の動機, 形成および成功のすべての側面において「資源の補完性」が影響要因として確認されている。実証データによる検証は, 理論命題の正しさを保証するものではないが, 科学の発展においてアブダクション (abduction) の方法が多くみられる (野家, 2015: 122-125) ことを勘案すれば, データの蓄積や定量的な実証結果は, 理論的体系化の可能性を示唆するものではある。

本稿で繰り返し指摘しているとおり, 資源依存論は命題1「組織は目標達成に必要なすべての資源を保有しているわけではない」から発し, 命題2「組織は, 他の組織から資源を獲得する必要に迫られる」と命題3「必要な資源を提供する他組織への依存関係が生じる」を経て命題4「他組織への依存をどのように回避・軽減するか」という一連の命題として理論体系が構築されている。

戦略提携に関する理論も, 命題1と2は変更する必要はなからう。問題となるのは, 命題2の次の命題である。資源依存論では, 命題2から命題3へと移行しているが, 形式論理の問題ではなく現実の問題として, 企業・組織が必要とする資源が常に獲得できる保証はない。この段階で, 戦略提携に関する理論は資源依存論とは別の論理あるいは概念を必要とする。

ここでこれまで繰り返し言及してきた「資源の補完性」についていま一度検討してみたい。資源の補完性とは, AとBが共同で活用することで競争優位性構築に寄与する経営資源の関係性を意味する。確かに資源の補完性が提携に結びつく場合は多いであろうが, さらに突き詰めれば, 現在保有しておらずま

た短期的に獲得・開発することが困難な経営資源の利用を目的として提携が模索される場合が多いと考えられる。たとえば、自動車メーカーが電気自動車開発のためにリチウム・イオン電池に関する資源・ノウハウを保有する電機メーカーと提携する事例などである。このように考えると、経営資源の補完性もさりながら、むしろ「必要な経営資源の欠落」が、提携形成の動機・原因としてはより強いといえる。こうした必要な経営資源の欠落あるいは「競争優位性構築に必要な経営資源の欠落」は、戦略提携研究の体系化を進める鍵概念のひとつになると考えられる。

#### 参考文献

- ・牛丸元『企業間アライアンスの理論と実証』同文館出版、2007年。
- ・金光淳『社会ネットワーク分析の基礎』勁草書房、2003年。
- ・中村裕一郎『アライアンス・イノベーション』白桃書房、2013年。
- ・野家啓一『科学哲学への招待』（ちくま学芸文庫）、筑摩書房、2015年。
- ・藤田誠『企業評価の組織論的研究』中央経済社、2007年。
- ・藤田誠「地域イノベーション・ネットワークの戦略提携論的展開」『早稲田商学』第454号：89-115、2019年。
- ・安田雪『実践ネットワーク分析』新曜社、2001年。
- ・安田洋史『新版アライアンス戦略論』NTT出版、2016年。
- ・Ahuja, G. 2000. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45: 425-455.
- ・Ariño, A., & Ring, P. S. 2010. The role of fairness in alliance formation. *Strategic Management Journal*, 31: 1054-1087.
- ・Bae, J., & Insead, M. G. 2004. Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry. *Academy of Management Journal*, 47: 843-859.
- ・Borgatti, S. P., Brass, D. J. & Halgin, D. S. 2014. Social network research: Confusions, criticisms, and controversies. In D. J. Brass, G. J. Labianca, A. Miehra, D. S. Halgin & S. P. Borgatti (Eds.), *Contemporary perspectives on organizational social networks*. Emerald: 1-29.
- ・Collet, F., & Philippe, D. 2014. From hot cakes to cold feet: A contingent perspective on the relationship between market uncertainty and status homophily in the formation of alliances. *Journal of Management Studies*, 51: 406-432.
- ・Das, T. K. & Kumar, R. 2011. Regulatory focus and opportunism in the alliance development process. *Journal of Management*, 37: 682-708.
- ・Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. 2018. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39: 3140-3162.
- ・Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., & Looy, B. V. 2008. Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application. *Academy of Management Journal*, 51: 1053-1078.

- Galaskiewicz, J., Bielefeld, W., & Dowell, M. 2006. Networks and organizational growth- A study of community based nonprofits. *Administrative Science Quarterly*, 51: 337-380
- Garcia-Point, C., & Nohria, N. 2002. Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry. *Strategic management journal*, 23: 307-321.
- Goerzen, A. 2007. Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*, 28: 487-509.
- Granovetter, M. S. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- Greve, H. R., Baum, J. A. C., Mitsuhashi, H., & Rowley, T. J. 2010. Built to last but falling apart: Cohesion, friction, and withdrawal from interfirm alliances. *Academy of Management Journal*, 53: 302-322.
- Grodal, S., Nelson, A. J., & Sino, R. M. 2015. Help-seeking and help-giving as an organizational routine: Continual engagement in innovative work. *Academy of Management Journal*, 58: 136-168.
- Gulati, R., & Sytch, M. 2007. Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52: 32-69.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. 2012. The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *Academy of Management Annals*, 6: 531-583.
- Hallen, B. L., & Eisenhardt, K. M. 2012. Catalyzing strategies and efficient tie formation: How entrepreneurial firms obtain investment ties. *Academy of Management Journal*, 55: 35-70.
- Heimeriks, K. H., & Duysters, G. 2007. Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, 44: 25-49.
- Hoang, H., & Rothaermel, F. T. 2005. The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance. *Academy of Management Journal*, 48: 332-345.
- Howard, M. D., Withers, M. C., & Tihanyi, L. 2017. Knowledge dependence and the formation of director interlocks. *Academy of Management Journal*, 60: 1986-2013.
- Hubbard, T. D., Pollock, T. G., Pfarrer, M. D., & Rindova, V. P. 2018. Safe bets or hot hands? How status and celebrity influence strategic alliance formations by newly public firms. *Academy of Management Journal*, 61: 1976-1999.
- Joshi, A. M., & Lahiri, N. 2015. Language friction and partner selection in cross-border R&D alliance formation. *Journal of International Business Studies*, 46: 123-152.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. 2002. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23: 747-767.
- Kilduff, M & Brass, D. J. 2010. Organizational social network research: Core ideas and key debates. *Academy of Management Annals*, 4(1): 317-357.
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. 2006. When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49: 894-917.
- Kumar, P. & Zaheer, A. 2019. Ego-network stability and innovation in alliances. *Academy of Management Journal*, 62: 691-716.
- Lavie, D., Haunschild, P. R., & Khanna, P. 2012. Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance. *Strategic Management Journal*, 33: 1453-1479.
- Lee, H. U., & Park, J. H. 2008. The influence of top management team international exposure on international alliance formation. *Journal of Management Studies*, 45: 961-981.
- Lunnan, R., & Haugland, S. A. 2008. Predicting and measuring alliance performance: A multi-

- mensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29: 545-556.
- Luo, Y. 2005. How important are shared perceptions of procedural justice in cooperative alliances? *Academy of Management Journal*, 48: 695-709.
  - Luo, Y. 2007. The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Academy of Management journal*, 50: 644-664.
  - Mitsuhashi, H., & Greve, H. R. 2009. A matching theory of alliance formation and organizational success: Complementarity and compatibility. *Academy of Management Journal*, 52: 975-995.
  - Nebus, J. 2006. Building collegial information networks: A theory of advice network generation. *Academy of Management Review*, 31: 615-637.
  - Park, S. H., Chen, R., & Gallagher, S. (2002). Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. *Academy of Management Journal*, 45: 527-545.
  - Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
  - Phene, A., & Tallman, S. 2014. Knowledge spillovers and alliance formation. *Journal of Management Studies*, 51: 1058-1090.
  - Ryan-Charleton, T., Gnyawali, D. R. & Oliveira, N. 2022. Strategic alliance outcomes: Consolidation and new directions. *Academy of Management Annals*, 16: 719-758.
  - Reuer, J. J., & Lahiri, N. 2014. Searching for alliance partners: Effects of geographic distance on the formation of R&D collaborations. *Organization Science*, 25: 283-298.
  - Rosenberg, A. 2005. *Philosophy of science* (2<sup>nd</sup> ed.). Routledge. (東克明・森元良太・渡部鉄平訳『科学哲学』春秋社, 2011年)
  - Rosenkopf, L., Metiu, A., & George, V. P. 2001. From the bottom up? Technical committee activity and alliance formation. *Administrative Science Quarterly*, 46: 748-772.
  - Rothaermel, F. T. & Boeker, W. 2008. Old technology meets new technology: Complementarities, similarities, and alliance formation. *Strategic Management Journal*, 29: 47-77.
  - Runge, S., Schwens, C. & Schulz, M. 2021. The invention performance implications of cooperation: How technological, geographical, and product market overlaps shape learning and competitive tension in R&D alliances. *Strategic Management Journal*, 43: 266-294.
  - Salvato, C., Reuer, J. J., & Battigalli, P. 2017. Cooperation across disciplines: A multilevel perspective on cooperative behavior in governing interfirm relations. *Academy of Management Annals*, 11(2): 960-1004.
  - Sampson, R. C. 2007. R&D alliances and firm performance: The impact of technological diversity and alliance organization on innovation. *Academy of Management Journal*, 50: 364-386.
  - Schilke, O., & Lumineau, F. 2018. The double-edged effect of contracts on alliance performance. *Journal of Management*, 44: 2827-2858.
  - Sirmon, D. G., & Lane, P. J. 2004. A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*, 35: 306-319.
  - Sorenson, O., & Stuart, T. E. 2008. Bringing the context back in: Settings and the search for syndicate partners in venture capital investment networks. *Administrative Science Quarterly*, 53: 266-294.
  - Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. 2011. When do relational resources matter? Leveraging portfolio technological resources for breakthrough innovation. *Academy of Management Journal*, 54: 797-810.

- ・ Steensma, H. K., Marino, L., Weaver, K. M., & Dickson, P. H. 2000. The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 43: 951-973.
- ・ Stern, I., Dukerich, J. M., & Zajac, E. 2014. Unmixed signals: How reputation and status affect alliance formation. *Strategic Management Journal*, 35: 512-531.
- ・ Tiwana, A. 2008. Does technological modularity substitute for control? A study of alliance performance in software outsourcing. *Strategic Management Journal*, 29: 769-780.
- ・ Vonortas, N., & Zirulia, L. 2016. Strategic technology alliances and networks. In A. N. Link & C. Antonelli (Eds.), *Strategic alliances*: 8-27. Routledge.
- ・ Wagner, S., & Goossen, M. C. 2018. Knowing me, knowing you: Inventor mobility and the formation of technology-oriented alliances. *Academy of Management Journal*, 61: 2026-2052.
- ・ Walter, J., Kellermanns, F. W., & Lechner, C. 2012. Decision making within and between organizations: Rationality, politics, and alliance performance. *Journal of Management*, 38: 1582-1610.
- ・ Xia, J., Wang, Y., Lin, Y., Yang, H., & Li S. 2018. Alliance formation in the midst of market and network: Insights from resource dependence and network perspectives. *Journal of Management*, 44: 1899-1925.
- ・ Yang, H., Zheng, Y., & Zhao, X. 2014. Exploration or exploitation? Small firms' alliance strategies with large firms. *Strategic Management Journal*, 35: 146-157.
- ・ Yenyiyurt, S., Townsend, J. D., Cavusgil, S. T., & Ghauri, P. N. 2009. Mimetic and experiential effects in international marketing alliance formations of US pharmaceuticals firms: An event history analysis. *Journal of International Business Studies*, 40: 301-320.
- ・ Zhang, J., & Baden-Fuller, C. 2010. The influence of technological knowledge base and organizational structure on technology collaboration. *Journal of Management Studies*, 47: 679-704.
- ・ Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. 2002. Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13: 701-713.

\* 本稿執筆に際しては、早稲田大学大学商学研究科博士後期課程の張森氏、趙夢茹氏、松井希望氏の3名に文献検索・収集・整理で協力を得た。記して謝意を表したい。

(本稿は、科学研究費補助金基盤研究(C)(課題番号:20K01949)による研究成果の一部である)。

付 表  
提携の形成要因

要 因	内 容	論 文
(1) 技術分野の専門性	<p>① 技術を提供する企業の専門性が高いほど、企業間で知識に関する提携が締結される可能性が高くなる。</p> <p>② 技術を受け入れる企業の専門性が高いほど、企業間で知識に関する提携が行われる可能性は低くなる。</p>	Phene & Tallman (2014)
(2) 業界の技術委員会 (Technical Committees) への参加	企業が業界の技術委員会に参加することで、パートナーとなりうる企業を特定することができ、提携形成に正の影響を及ぼす。	Rosenkopf, Metiu & George (2001)
(3) 競合企業の研究開発者の雇用	<p>① 競合企業からの研究開発者の移籍が、移籍後の競合企業との戦略提携形成に正の影響を及ぼす。</p> <p>② ①の関係は、移籍した従業員が前の企業の技術的能力に関する追加的な知識を持っている場合や、技術移転に関連した契約ではなく技術開発を目的とした提携の場合に顕著になる。</p> <p>③ 焦点企業が競合企業の技術力をすでに知っている場合にはこの関係は弱まる。</p>	Wagner & Goossen (2018)
(4) TMT の国際経験	<p>① Top Management Team (TMT) の国際経験は国際的な戦略的提携形成に正の影響を与える。</p> <p>② ①の関係は、環境の不確実性が高くなるほどより強くなる。</p>	Lee & Park (2008)
(5) 言語摩擦	言語間の言語構造の相対的な違いは、国境を越えた研究開発の戦略提携の可能性の間には逆 U 字型の関係がある。	Joshi & Lahiri (2015)

<p>(6) 知識の深さと幅</p>	<p>①特定の技術分野に深い知識を持っている企業・組織は、知識の漏洩を懸念し、共同研究から多くのことを学べる可能性が低いいため、提携に消極的になる傾向がある。</p> <p>②幅広い知識ベースを持っている企業・組織は、パートナーから素早く学ぶことができるという自信から、提携を締結する傾向が強い。</p>	<p>Zhang &amp; Baden-Fuller (2010).</p>
<p>(7) 取引先との技術動向の関連と知的財産保護への積極的態度</p>	<p>焦点企業のコア技術の世界的な動向と取引先が密接に関連しているほど、また取引先が知的財産の保護に積極的であるほど、提携が形成される傾向にある。</p>	<p>Howard, Withers &amp; Tihanyi (2017)</p>
<p>(8) 戦略グループのメンバー間のローカルな戦略的提携の密度</p>	<p>2社間の戦略提携形成の可能性は、戦略グループのメンバー間のローカルな戦略提携の密度に依存している。</p>	<p>Garcia-Pont &amp; Nohria (2002)</p>
<p>(9) 国の文化の特性</p>	<p>①男性性が高い国ほど、小規模な独立した製造業が技術提携を行う可能性は低くなる。</p> <p>②個人主義が強い国ほど、小規模な独立した製造業が技術提携を行う可能性は低くなる。</p>	<p>Steensma, Marino, Weaver, &amp; Dickson (2000)</p>
<p>(10) 投資環境の属性</p>	<p>ベンチャー・キャピタル間で戦略的提携が形成される確率は、投資環境の属性（投資が近年盛んであること、投資対象企業の成熟度、シンジケートの規模、シンジケートの他のメンバー間の関係の密度）によって増加する。</p>	<p>Sorenson &amp; Stuart (2008)</p>
<p>(11) 提携の特性：探索的な提携と深耕的な提携</p>	<p>中小企業と大手企業の戦略提携において、探索的な提携より深化的な提携の方が、平均的に中小企業の評価が高くなる。</p>	<p>Yang, Zheng &amp; Zhao (2014)</p>
<p>(12) 国際的提携の経験と提携の密度</p>	<p>国際的なマーケティング提携の新規締結は、国際的な提携の密度と国際的提携の経験と逆U字の関係にある。</p>	<p>Yeniyurt, Townsend, Cavusgil, &amp; Ghauri (2009)</p>

(13)「協力」と「調整」	協力と調整という二つの視点は、提携のパートナーが直面するさまざまな課題やリスクを特定し、パートナーの選定、提携の設計、提携成立後のさまざまな問題への解決を促進する。	Gulati, Wohlgezogen & Zhelyazkov (2012).
---------------	--	--

### 提携が成果に結びつく要因

要 因	内 容	論 文
(1) 提携の経験 (パートナー固有の経験、技術固有の経験、一般的な経験の蓄積)	①「一般的なアライアンス経験」が、提携のパフォーマンスに正の影響を与える。 ②「パートナー固有の経験」は、提携のパフォーマンスに負の影響を与える。	Hoang & Rothaermel (2005)
	・戦略提携の経験が豊富な企業、提携に関する専門部門を設置している企業が、提携で成果を上げる傾向がある。	Kale, Dyer, & Singh (2002)
	①パートナー固有の経験、技術固有の経験、一般的な経験の蓄積がアライアンスによる知識の蓄積、新たな成長機会の創出、パートナー企業の戦略的目標の達成に影響を与える ②パートナー固有の経験のみがアライアンスのパフォーマンスに正の影響を与える	Zollo, Reuer & Singh (2002)
(2) 提携の能力	①戦略的提携の経験は提携のパフォーマンスに正の影響を及ぼす ②戦略的提携の能力が戦略的提携の経験と戦略的提携のパフォーマンスを部分的に媒介する	Heimeriks & Duysters (2007)
(3) 関係資本の構築	・関係資本を構築することで、パートナーからノウハウを学ぶことと、パートナーの機会主義の行動を抑制することが同時に達成できる	Kale, Singh & Perlmutter (2000)

<p>(4) 経営資源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 補完的資源へのアクセス</li> <li>・ パートナーの補完的資源間の相互依存度</li> <li>・ 人的資本</li> <li>・ 技術資源の質と多様性</li> <li>・ 提携活動への参加</li> <li>・ マネジメント変更</li> </ul>	<p>①補完的資源へのアクセスが短期的なパフォーマンスに正の影響を及ぼす。</p> <p>②人的資本への投資と提携活動への参加は、長期的なパフォーマンスに正の影響を与えるが、マネジメント変更は負の影響を与える</p>	<p>Lunnan &amp; Haugland (2008)</p>
<p>(5) 組織内のタスク・ルーチンの違い</p>	<p>・ パートナーとのタスク・ルーチンの違いが関係性メカニズムを弱める。関係性メカニズムは提携のパフォーマンスに正の影響を与える。</p>	<p>Lavie, Haunschild &amp; Khanna (2012)</p>
<p>(6) 当事者間の関係性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 相互信頼</li> <li>・ 関係的埋め込み</li> <li>・ 関係的コミットメント</li> <li>・ 情報交換の質</li> </ul>	<p>①相互依存関係はメーカーの調達に関する提携のパフォーマンスを向上させるが、この効果はパートナー間の共同行動のレベルと情報交換の質によって部分的に媒介される。</p> <p>②依存関係の非対称性をメーカーの依存関係の優位性とサプライヤーの依存関係の優位性に分解すると、メーカーの依存関係の優位性がパフォーマンスを低下させるのに対し、サプライヤーの依存関係の優位性は効果がない。</p>	<p>Gulati &amp; Sytch (2007).</p>

<p>(7) ネットワーク構造</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 構造的な空隙</li> <li>・ 紐帯形成の効率性</li> <li>・ 紐帯の強さ</li> <li>・ 直接的な紐帯と間接的な紐帯</li> </ul>	<p>既存の強い直接的紐帯を活用するか「触媒戦略 (catalyzing strategy)」を採ることで、効率的に新しい紐帯を構築し、パフォーマンスに正の影響を与える。</p>	<p>Hallen &amp; Eisenhardt (2012).</p>
	<p>① 寄付型の非営利組織は、都市のエリートと強い紐帯を築きネットワーク中心性が高いほど、成長速度が速い。</p> <p>② 手数料や売上に依存している非営利組織は、他の非営利組織や地元エリートとの紐帯が弱いほど成長速度が速い。</p>	<p>Galaskiewicz, Bielefeld &amp; Dowell (2006).</p>
	<p>① 直接的な紐帯と間接的な紐帯は、ともにイノベーションにプラスの影響を与える。間接的な紐帯の影響は、企業の直接的な紐帯の数によって調整される。</p> <p>② 企業間協力ネットワークにおいては、構造的な空隙の増加がイノベーションに負の影響を与える。</p>	<p>Ahuja, G. (2000).</p>

<p>(8)パートナーの特性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パートナーの技術的多様性</li> <li>・パートナーの代替可能性</li> <li>・過去に提携したパートナー</li> <li>・パートナーの評判</li> <li>・パートナーとの技術的, 地理的, 製品市場の重複</li> <li>・提携の形態</li> <li>・提携活動の有効性</li> <li>・組織文化, 職業文化, 文化的距離</li> </ul>	<p>①企業の発明はパートナーとの技術的・地理的重複によって正の影響を受け, 製品市場の重複によって負の影響を受ける。</p> <p>②製品市場の重複が大きいほど, 技術的・地理的重複と企業の発明との間の正の関係が弱くなる。</p>	<p>Runge, Schwens, &amp; Schulz (2021).</p>
<p>(9)意思決定プロセスの特性: 手続的合理性, 政策</p>	<p>①技術的多様性が中程度の場合, 提携が企業のイノベーションに大きく寄与する。</p> <p>②合弁会社のような企業形態の方が, 技術的多様性の高い提携からの利益を向上させる。</p>	<p>Sampson (2007).</p>
<p>(10)コントロールの方法 (11)モジュール化</p>	<p>国際提携において, 経営資源の補完性が価値創造活動に及ぼす効果は, 国の文化の差, 組織文化の差および職業文化の差により調整される。これらのうち, 職業文化の差がもたらす負の効果が最も大きく, 次に組織文化の差がもたらす負の効果が大きい。</p>	<p>Sirmon &amp; Lane (2004).</p>
	<p>①文化的問題, 異なるアライアンス構造, 組織設計が企業間チームメンバーの協力行動に影響する</p> <p>②個人の協力関係や, 異なるリーダーシップスタイルが, 企業間チームメンバーの協力に影響する</p>	<p>Salvato, Reuer &amp; Battigalli (2017).</p>
	<p>①企業レベルと提携レベルの手続的合理性が提携のパフォーマンスに正の影響を及ぼす。</p> <p>②企業レベルと提携レベルでの政治的動きは, 手続的合理性が提携のパフォーマンスに与える影響を弱める効果がある。</p>	<p>Walter, Kellermanns &amp; Lechner (2012)</p>
	<p>①プロセスコントロール, アウトカムコントロールと技術的モジュール化が提携の業績を高める。</p> <p>②モジュール化はプロセスコントロールの影響を低下させる。</p>	<p>Tiwana (2008).</p>