

戦略的提携と提携能力 — 提携能力の構成要因と高度化要因に注目して —⁽¹⁾

今野喜文

はじめに

1. 戦略的提携の特質と動向
 - 1-1. 戦略的提携の特質
 - 1-2. 戦略的提携の動向
 2. イノベーション創出と提携能力
 - 2-1. 従来の提携能力研究
 - 2-2. イノベーション創出を捉えた提携能力
 3. 提携能力の構成要因と高度化要因
 - 3-1. 提携能力の高度化要因の導出
 - 3-2. アンケート・データによる検討
- まとめと今後の研究課題
アンケート資料A・B

はじめに

企業を取り巻く環境の不確実性が高まる中で、企業が外部企業との関わりを持たずして、将来的な戦略目標を達成する上で必要な知識や技術能力を蓄積し、効率的な事業活動を進めることはますます難しくなっている。とはいえ、昨今、メディアを賑わせているM&Aによる手法では、アフター・マージャーのマネジメントが極めて困難だけでなく、不必要な事業部門までも抱え込んでしまうことになりかねない。それゆえに、今日、単独企業による取り組みとM&Aとの中間に位置する外部企業との緩やかな協力関係としての戦略的提携 (Strategic Alliance) が活用されることが多い。

他方で、理論研究に目を転じれば、戦略的提携に関わる研究が活発に進められるように

なったのは1980年代以降のことである。この間、理論研究では、多種多様なアプローチを援用することにより、戦略的提携のさまざまな側面にフォーカスしてきた。これらの研究蓄積のうち、本稿ではイノベーション創出の観点から戦略的提携を捉えようとしている。とりわけ、この観点から戦略的提携を捉える上で、昨今注目されつつある提携能力の概念について検討する。

以降では、この点を検討するにあたり、具体的には次のような流れで論じようとしている。まず、戦略的提携の特質を確認した上で、慶応義塾大学戦略経営研究グループによるアンケート調査をもとに、戦略的提携の特質と動向を示す。次いで、本稿の中心的テーマである提携能力の諸研究について検討することから、イノベーション創出を捉えた提携能力の概念を提示する。最終章では、本稿で提示する提携能力の構成要因と高度化要因を明らかにし、アンケート調査によって各要因について検討する。最終的な本稿の目的は、これらの検討を通じて提携能力を高めるプロセスやメカニズムを解明するための基盤を提供しようとするにある。

1. 戦略的提携の特質と動向

1-1. 戦略的提携の特質

戦略的提携は、企業が単独で事業活動を進めるよりも、パートナーと緩やかな関係を維持しつつ協力することにより、戦略的に重要

キーワード：戦略的提携、提携能力、イノベーション

なメリットがある場合に形成される。例えば、戦略的提携の活用によるメリットとして、コスト削減やリスク分散、規模の経済性等があげられる。また、戦略的提携は、当該企業が新製品・新事業開発を進める上で必要不可欠な知識や技術能力をスピーディーに獲得する手段としても頻繁に活用される。このように、戦略的提携は企業にとって重要な戦略オプションであるものの、理論研究の観点からはいかに捉えることができるのであろうか。以下では、この点を概説することから、本稿における戦略的提携の立場を明らかにしたい。

一般に、戦略的提携とは、「新たな価値の創造（新製品・新事業開発やコスト削減）のために外部企業との関係を構築するものであり、企業の将来に大きな影響を与える企業間関係」を指す⁽³⁾。Barney (2002) によれば、「2つもしくはそれ以上の独立した組織が、製品・サービスの開発、製造、販売などに関して協力する場合」を戦略的提携という⁽⁴⁾。または、Harbison and Pekar Jr (1998) が述べるように、戦略的提携とは、「顧客価値を高めるためにパートナー同士のコア能力を結び付ける、対等なアライアンスの典型」であるといってもよい⁽⁵⁾。

これらの研究からも明らかなように、戦略的提携という現象を理論研究の観点から捉えるならば、論者により異なる見解が提示されており、必ずしも統一の見解があるわけではない。換言すれば、戦略的提携の定義それ自体は、研究者の数だけ存在するといっても過言ではない。この原因は、研究が進められる時代背景の相違によるだけでなく、それぞれの論者が研究を進める上で活用する理論の相違によるところが大きい。ここで、従来の研究を1つ1つ検討することは本稿の意図するところではないが、便宜上、従来の研究の流れを大まかに捉えるならば、次のように整理することができる。すなわち、初期の研究では、取引コスト論や組織論、戦略行動論等

に基づいた研究が中心であったが、近年では、ゲーム理論、リアル・オプション理論、収穫逓増理論、エージェンシー理論、学習理論、社会ネットワーク理論等、初期の研究からより細分化された理論に基づく研究が進められるようになってきている⁽⁶⁾。

上記のうち、本稿では、学習理論（以下、学習アプローチ）に依拠して戦略的提携の問題を捉えようとしている。なぜなら、本稿では、イノベーション創出の観点から戦略的提携を捉えようとしているからであり、この際、知識の獲得や創造の問題を射程に入れた学習アプローチに依拠することが妥当であると考えられるからである。そこで、以下では学習アプローチによる研究を検討するが、この先駆的研究に、Hamel, Doz and Prahalad (1989)、野中 (1991) がある。

Hamel, Doz and Prahalad (1989) は、5年以上の期間をかけて15にも及ぶ日米欧企業の戦略的提携の内部作用を調査した。この研究によると、戦略的提携は、互いに競争関係にある企業同士の競争的協力 (Competitive Collaboration) であり、相手方パートナーの能力構造を知るための窓であると理解される⁽⁷⁾。それゆえに、戦略的提携の成否は、長期間にわたって協力関係が維持されていることによって判断することはない。戦略的提携の成否を判断する上で重要なのは、提携関係を通じて当該企業の知識が提携パートナーに流出することを回避しつつ、提携パートナーの保有する重要な知識をどれだけ吸収できたかどうかである⁽⁸⁾。

野中 (1991) によれば、組織間知識創造を成し遂げることが戦略的提携のあるべき姿である。そこで、彼はこの点を捉えるために、相互補完型 (Complementarity) と共同創造型 (Joint Creation) の2つのタイプに戦略的提携を区別する。まず、相互補完型とは、新技術や新市場への迅速なアクセスや共同生産による規模の経済性の獲得、または補完的

スキルの獲得や複数企業間によるシナジーの追求がその形成目的とされる。これに対して、共同創造型は、相互補完型からより発展したものであり、相互に保有する知識から創発的に新たな組織間知を創出することを目的とする。とりわけ、野中（1991）が重要視するのが後者の共同創造型である。それは、共同創造型こそが主体的に知識を創造し、環境創造を実現する唯一の手段であると考えられるためである。

以上の2つの先駆的研究は、学習アプローチによる研究であるものの、それぞれの分析視角は異なっている。すなわち、Hamel, Doz and Prahalad（1989）が重要視するのは、提携パートナーからスピーディーに重要な知識を学習することであり、あくまでも提携パートナーとの競争的学習（Competitive Learning）を優先する。他方で、野中（1991）が重要視するのは、提携パートナーとの共同プロセスを通じて新たな知識を創造することであり、提携パートナーとの協力的学習（Collaborative Learning）を優先する。ここで注意せねばならないのは、競争的学習か協力的学習かのどちらが重要であるかを問うことは、少なくとも本稿に関する限り適当ではないということである。例えば、競争的学習を重要視する場合、提携パートナーとの信頼関係を醸成することができずに協力関係が短期間のうちに終わる可能性があり、将来的に創出される提携成果を獲得する機会を見逃してしまふ。他方で、協力的学習を重要視する場合、提携体において新たな知識を創出するプロセスを強調するあまり、それを当該企業で獲得し、活用するプロセスを捉えることができない。つまり、両者の学習タイプを厳密に区別して論じることにより、それぞれに重要な視点を見失う可能性がある。より現実的な視点から捉えるならば、戦略的提携のプロセスにおいて重要なのは、競争的学習と協力的学習をうまくバランスさせることで

ある。それゆえに、競争的学習か協力的学習かという単眼的な視点から戦略的提携を論じることが適当ではないといえる。

さて、ここで、戦略的提携について議論するにあたり、本稿の立場を明確にせねばならないであろう。既述したように、本稿では、イノベーション創出の観点から戦略的提携を捉えようとしている。この観点から戦略的提携を捉える上で重要なのは、提携パートナーとの学習を促進するプロセスやメカニズムに注目することである。とりわけ、実際の提携プロセスにおいて学習する主体や主体間における効果的な学習を実現し得る能力の問題を明らかにすることは、極めて重要であろう。こうした分析視角は、近年の学習アプローチによる研究でも積極的に論じられている。また、本稿においても、この問題を捉える上で有用な概念として提携能力（Alliance Capability）という概念に言及しようとしている。ただし、これからみるように、この問題に言及するためには、企業間で形成される戦略的提携の動向を明確に把握することが先決である。

1-2. 戦略的提携の動向

—過去4年間のアンケート・データから—

戦略的提携が企業の重要な戦略オプションになってきているとはいえ、その実態についてはまだまだ明らかにされていない点も多い。そこで、以下では、慶應義塾大学戦略経営研究グループによる過去4年間（2003～2006年）のアンケート調査をもとに、近年の戦略的提携の動向を考察することにした⁽⁹⁾。

まずは、企業の戦略的提携への取り組みの程度についてみてみよう（表1-1）。過去4年間のアンケート調査によれば、戦略的提携を行っていると回答した企業（スコア1から6を回答）は、全体の8割程度であった（2003年：84.0%、2004年：79.3%、2005年：76.1%、2006年：76.7%）。この調査結果から、

表1-1 戦略的提携の活用度

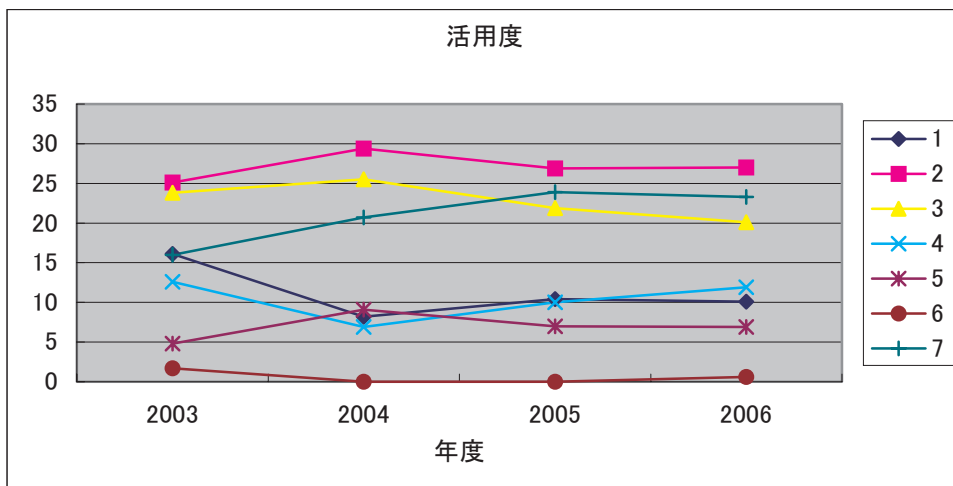
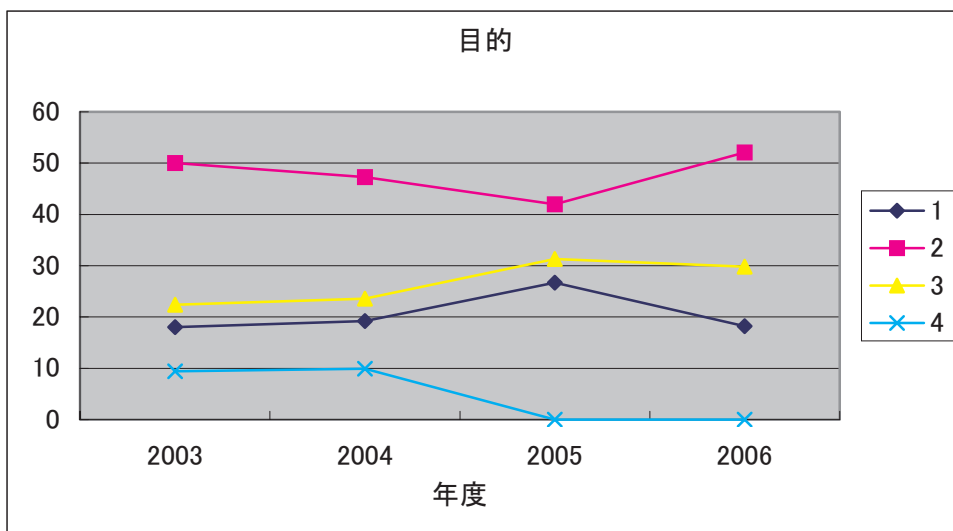


表1-2 戦略的提携の目的



多くの企業が戦略的提携に取り組んでいることがわかる。さらに、調査対象企業の4割弱の企業が戦略的提携に比較的積極的に取り組んでいる状況が伺える（2003年：41.2%，2004年：37.6%，2005年：37.3%，2006年：37.1%）。

次に、戦略的提携の目的についてみてみよう（表1-2）。戦略的提携はさまざまな経営戦略上の意図ないしは目的を実現するために形成される。一般に、戦略的提携を形成する目

的には、「コスト上の優位性の獲得（コスト削減型）」、「他社の技術能力の補完的利用（知識補完型）」、「他社の技術能力との相乗効果の期待（知識創造型）」がある。

過去4年間のアンケート調査をみる限り、戦略的提携の目的として最も重要視されているのは、「知識補完型（スコア2）」である（2003年：50.0%，2004年：47.3%，2005年：42.0%，2006年：52.1%）。次いで、戦略的提携の目的として重要視されるのが「価値創

造型（スコア3）」であった（2003年：22.4％，2004年：23.6％，2005年：31.3％，2006年：29.8％）。「コスト削減型（スコア1）」については、他の2つの目的に比べると戦略的提携の目的として重要視されていない傾向にある（2003年：18.0％，2004年：19.2％，2005年：26.7％，2006年：18.2％）。

以上の調査結果から明らかなように、コスト削減を目的として戦略的提携を活用する企業はそれほど多くない。それは、企業間競争を勝ち抜く上でコスト削減に注力することは重要であるものの、これだけでは十分ではないという企業の認識があるからであろう。そこで、「コスト削減型」以上に重要視されるのが「知識補完型」と「知識創造型」であった。このことから、将来的な企業競争力の基盤となり得る新製品・新事業開発を進めるためには、欠落した知識をスピーディーに獲得して開発効率を上げる必要があるが、この手段として戦略的提携を積極的に活用しようとする企業姿勢が伺える⁽¹⁰⁾。

さらに、戦略的提携を形成する目的がスピーディーな知識の獲得にあるとするならば、その目的がどの程度実現されたかについても把

握する必要があるだろう。この点を捉えるにあたり、戦略的提携の目的実現度と技術能力の相互提供の程度についてみることにしよう。ここで、上記の2つの変数を捉えるのは、戦略的提携を通じて提携パートナーへの技術能力の提供や提携パートナーからの技術能力の獲得がなされれば、戦略的提携を形成する目的が実現されたと考えることができるからである（両変数の相関係数は、次の通り。2003年：-0.452，2004年：-0.557，2005年：-0.511，2006年：-0.420）。

なお、両変数の過去4年間の割合は次の通りである（表1-3、表1-4）。まず、戦略的提携の目的実現度については、「ほぼ実現できている」と回答した企業（スコア1と2を回答）の割合は3割を超えている（2003年：31.0％，2004年：33.9％，2005年：31.1％，2006年：34.7％）。次いで、期待された技術能力の相互提供の程度についても、回答企業の3割程度の企業（スコア5と6を回答）が「ほぼ実現できている」と回答している（2003年：29.2％，2004年：32.9％，2005年：36.5％，2006年：37.2％）。

表1-3 戦略的提携の目的実現度

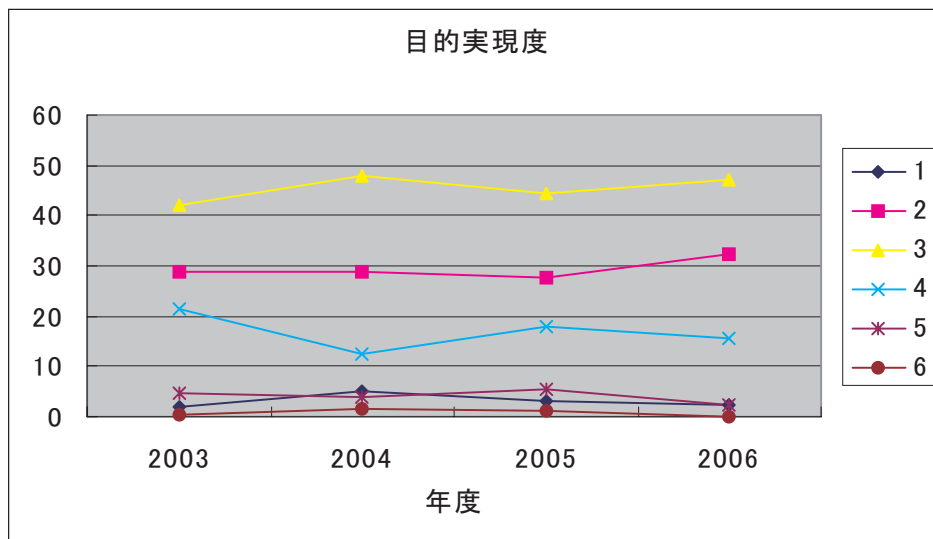
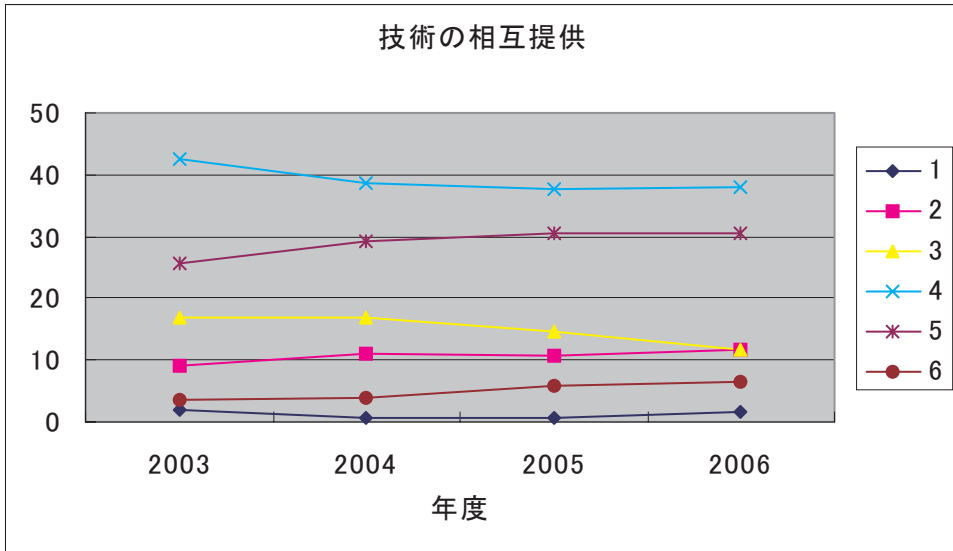


表1-4 技術の相互提供の程度



このように、戦略的提携の目的実現度及び期待された技術能力の相互提供の程度について、「ほぼ実現できている」と回答した企業は3割程度にとどまっている。この数値は極端に低くはないものの、決して高いとはいえない。そこで、戦略的提携の目的実現度を高め、技術能力の相互提供の程度を高めるための企業独自の取り組みが必要になるが、この点を検討する上で重要になるのが、次章において取り上げる提携能力の概念である。

2. イノベーション創出と提携能力

2-1. 従来の提携能力研究

前章で論じたように、本稿では、学習アプローチに基づいて戦略的提携を捉えようとしている。すなわち、戦略的提携の動機として、当該企業にとって価値があり、移転困難な知識を提携パートナーとのコラボレーションを通じて獲得することに注目する。ただし、この際、提携パートナーから一方的に知識を獲得することだけを目的としているわけではない。それは、提携パートナーとのコラボレーションによって創造された新たな知識の獲得

も企業の将来にとって極めて重要だからである。このように戦略的提携の動機を捉えた場合に問題になるのが、提携能力の概念である。また、先のアンケート調査結果からも明らかなように、戦略的提携の目的実現度と技術能力の相互提供の程度は決して高いとはいえない。この点からも、提携能力に注目する意義はあると考えられる。以下では提携能力に注目して論じるが、こうした提携能力の概念を扱った萌芽的研究として認められるものに、Hamel (1991) がある。

Hamel (1991) の研究は、既述した Hamel, Doz and Prahalad (1989) のロジックを継承している。それゆえに、彼が捉える戦略的提携とは、「互いの技術にアクセスする手段であるだけでなく、提携パートナーのスキルを獲得するメカニズム」である⁽¹⁾。この研究の核心的な部分は、提携パートナーから効果的に学習を進める上で重要になる意図 (Intent)、透明性 (Transparency)、受容性 (Receptivity) といった3つの要因を提示している点である。ここで、意図とは、「企業が提携関係を学習機会としてとらえること」を指し、透明性とは、「知ることができる可

能性 (Knowability) やパートナーに対する開放性」を指す。したがって、透明性は、提携パートナーとの潜在的な学習可能性を意味している。最後の受容性とは、「新たなスキルを吸収する能力」を意味している⁽¹²⁾。

このように、Hamel (1991) の研究は、学習の問題を個別企業における組織能力の観点から論じることで、本稿で捉える提携能力を検討する上で重要な示唆を与えてくれる。より具体的には、提携パートナーから学習を効果的に進めるためには、学習する意図や目的を提携参加メンバーに周知・徹底する必要があること。そして、提携パートナーとの実際の学習プロセスでは、透明性を制限しつつ、受容性を高める取り組みが重要であることが示唆されている。ただし、この研究には次のような限界がある。それは、提携パートナーからの一方的な学習によるバーゲニング・パワーの獲得を過度に強調するあまり、提携パートナーとのコラボレーションによって創出される将来的な提携成果を獲得する視点を軽視している点である⁽¹³⁾。それゆえに、この研究の視点によるだけでは、提携能力の問題を限定的にしか捉えることができないといえる。

Hamel (1991) の研究以後、Yves Doz との共著である Hamel and Doz (1998) では、戦略的提携に関わる基本的なロジックに修正を加えることにより、提携能力の問題をより発展させて捉えている⁽¹⁴⁾。

Hamel and Doz (1998) では、提携パートナーとの学習を効果的に進める上で、「意図」(以下、「意図の明確性」)、「透明性」, 「受容性」の3つの要因に注目しているが、この点は Hamel (1991) と同様である。ただし、戦略的提携の目的として、コオプション (Co-option), コスペシャライゼーション (Cospecialization), 学習・内部化 (Learning and Internalization) の3つパターンを提示することにより、戦略的提携の目的を学習・内部化に限定していた Hamel

(1991) とは異なる視点から戦略的提携を捉えようとしている⁽¹⁵⁾。まず、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」である。次いで、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」というものである。最後の学習・内部化とは、「まだ具体化されていないような新しいスキルを学習して内部化すること」である。戦略的提携の目的をこのように定義することにより、提携パートナーからの一方的な学習によるバーゲニング・パワーの獲得を過度に強調することはない。したがって、この研究で注目すべきは、「意図の明確性」、「透明性」、「受容性」の3つの要因をもとに、学習・内部化のみならず、コスペシャライゼーションの側面も捉えたパートナーシップの構築及びそのマネジメントについて詳細に検討している点である。このことから、Hamel and Doz (1998) は、Hamel (1991) に比べ、より広い視点から提携能力の問題を捉えているものと理解できよう⁽¹⁶⁾。

他方で、Hamel and Doz (1998) の研究と同時に、提携能力に関わるもう1つの研究の方向性が提示されることになる。この研究は、提携能力の問題を論じるにあたり、個別企業の境界を超越し、ある特定の提携パートナーとの関係性の観点 (Relational View) から捉えようとする。この代表的な研究に、Dyer and Singh (1998) がある。

Dyer and Singh (1998) によれば、企業間に特有なリンクージュは関係性レントと競争優位の源泉であり、企業の重要な資源は、企業境界をまたがり、企業間のルーティンやプロセスに埋め込まれている。こうした観点に基づいて提携関係を捉えるためには、次の4つの要因に注目しなければならない⁽¹⁷⁾。すなわち、それは、①企業間の関係特殊化資産

(Interfirm Relation-Specific Assets), ② 企業間知識共有ルーティン (Interfirm Knowledge-Sharing Routines), ③ 補完的資源の寄与 (Complementary Resources Endowments), ④ 効果的ガバナンス (Effective Governance) である。これらの要因は、戦略的提携からより大きな成果を獲得する上で欠かせない。このうち、学習アプローチの観点から戦略的提携を捉える上で重要になるのが、企業間知識共有ルーティンである。企業間知識共有ルーティンとは、「移転、再組み合わせ、特殊化知識の創造を可能にする企業間相互作用の公式的パターン」である⁽¹⁸⁾。換言すれば、企業間知識共有ルーティンは、組織間学習を促進するための企業間における公式的パターンであるといえる。

さらに、この企業間知識共有ルーティンを作り上げる上で注目すべき能力に、特定パートナー間吸収能力 (Partner-Specific Absorptive Capacity) がある。この能力は、Cohen and Levinthal (1990) による吸収能力 (Absorptive Capacity) の概念を個別企業の組織境界を超えて企業間に応用したものであり、「組織が特定パートナーから価値ある知識を認識し、吸収する能力」を指している⁽¹⁹⁾。Cohen and Levinthal (1990) によれば、吸収能力とは、「新たな外部情報の価値を認識し、それを吸収し、商業目的に応用する能力」である⁽²⁰⁾。この概念によれば、外部の知識を探求するための能力は、主として関連する事前知識または知識の受け手が有する吸収能力の関数である⁽²¹⁾。つまり、獲得しようとする知識の吸収は、知識を吸収しようとする主体がそれに関連する事前知識をどれだけ保有しているのかに依存する。したがって、提携パートナーの保有する知識と当該企業との知識が何らかの点で関連することが学習を進める上で極めて重要であることから、特定パートナー間吸収能力が企業間知識共有ルーティンを作り上げる上で必要になるのである。

上記の研究以降、提携能力に関わる研究は、さまざまな論点に基づいて積極的に進められている。例えば、Simonin (2002) は、戦略的提携に際して必要とされるコラボレーティブ・ノウハウ (Collaborative Know-how) を競争優位の源泉としての特殊能力と位置づけ、こうした能力を発展させる企業の能力に注目した。Mowery, Oxley and Silverman (2002) は、戦略的提携において求められる吸収能力は、学習・内部化を目的とする場合と提携パートナーとのシナジーの実現を目的とするコスペシャライゼーションの場合とは異なることを論じている⁽²²⁾。また、Kale, Dyer and Singh (2002) は、企業の提携能力と戦略的提携の成功との相関関係について述べている。これによれば、提携能力を企業内で確立する必要性を認識し、提携部門を中核として必要な投資を行っている企業の戦略的提携の成功率は高い。さらに、Dyer and Kale (2007) は、提携能力の問題をより発展させて、ポスト・マージャーの組織統合問題への適用可能性について言及している。

このように、提携能力の概念それ自体には、論者によってさまざまな見方があるものの、企業が戦略的提携を進める上で必要不可欠な能力を指していることに変わりはない。事実、提携能力は、適切な提携パートナーを選択し、実際の提携プロセスを効果的にすすめ、戦略的提携からより大きな成果を獲得する上で重要な能力である。しかしながら、既存研究では、提携パートナーとの組織間学習プロセスやメカニズムを過度に強調するあまり、提携プロセスのほんの一部にしかフォーカスをあてていない。そこで、次節では、従来の提携能力研究の課題を指摘するとともに、本稿で捉える提携能力の概念について検討することにした。

2-2. イノベーション創出を捉えた提携能力

これまでみてきたように、提携能力に関わ

る既存研究は、本稿で捉える提携能力の概念を検討するうえで有用である。ただし、既存研究には看過され得ない課題も存在する。以下では、この点を議論することから、本稿で提示しようとする提携能力の概念について明らかにすることにした。

関係性の観点 (Relational View) から提携能力を論じているDyer and Singh (1998)の研究は、ある特定の提携パートナーとの関係性に注目して提携能力の概念を捉えることにより、個別企業の組織境界内における能力の問題として提携能力を限定的に捉えていた従来の研究から大きな進歩をみせている。ただし、この研究は、Cohen and Levinthal (1990) による吸収能力 (Absorptive Capacity) の概念を基盤としているものの、その概念定義の一部しか捉えきれていない点に注意すべきである。事実、Dyer and Singh (1998) が提示する特定パートナー間吸収能力は、提携パートナー同士が価値あるノウハウを体系的に見極め、組織境界を超えてそれを移転するという点に重きを置いている⁽²³⁾。つまり、彼等の研究では、「いかに提携パートナーから (と) 学習するか」といった点を重要視するあまり、吸収能力の概念を正確には捉えてはいないのである。すなわち、本来、Cohen and Levinthal (1990) が示した吸収能力の概念とは、「新たな外部情報の価値を認識し、それを吸収する能力」を捉えているだけでなく、「商業目的に応用する能力」としての「イノベーション能力」をも包含していたはずである。かくして、Cohen and Levinthal (1990) の概念を拡張・発展させるのであれば、Dyer and Singh (1998) で論じられる提携能力の概念を再度捉えなおし、イノベーション創出をも包含する概念定義を試みる必要があるだろう。この点を論じるにあたり、次のような基本的な問題を振り返ることからはじめたい。

まず、これまでに検討したように、戦略的

提携の目的には様々なものがあるもの、それらの目的のいずれもが企業の競争優位を獲得するためのものであることを思い返そう。とりわけ、知識補完型や知識創造型といった近年のアンケート調査において重要視される目的は、まさに将来的な競争優位を獲得するための知識をスピーディーかつ低コストで獲得しようとする企業姿勢を反映している。戦略的提携が企業の競争優位を獲得するための1つの手段であるとすれば、提携パートナーとの組織間学習プロセスのみを考慮するだけではなく、獲得した知識が企業内で共有・活用されるイノベーション創出プロセスについても考慮されなければならない。なぜなら、戦略的提携を通じて獲得した知識は企業内で活用され、イノベーション創出に結実しない限り、競争優位の獲得に際して意味を持たないからである。さらに、この際、戦略的提携によって獲得された知識は、実際に提携に参加した個々のメンバーによって保有されるという点も併せて考慮すべきである。この点は非常に重要である。通常、戦略的提携を通じて獲得しようとする知識は、提携パートナーの組織内における複雑な社会的コンテクストに埋め込まれたり、個人に体现されたりしており、暗黙的特性を有し、容易に移転することができないはずである。このため、イノベーション創出プロセスでは、戦略的提携を通じて知識を獲得し、体现している個人が、提携成果としての知識を共有・活用するプロセスにコミットする点をも含めて捉えなければならない。したがって、提携によって獲得した知識の企業内への共有・活用問題は、一連の提携プロセスの一環として論じられるべきである。だが、ほとんどの既存研究は、必ずしもこの点を考慮しているわけではない。

上記のことから、本稿で捉える提携能力とは、戦略的提携によって獲得された知識が企業内で効果的に共有・活用され、イノベーション創出に結実し得るまでの一連のプロセスを

包含する能力として捉えることにする。すなわち、本稿において提携能力という場合、「提携パートナーと効果的に共同し、そのプロセスから獲得された知識が企業内で共有・活用され、イノベーション創出にいたるまでの一連のプロセスを包含する能力」を指す。なお、本稿で捉える提携能力は、次のような基本的な特徴を有している (図1)。

①Hamel (1991) が提示した「意図の明確性」、「透明性」、「受容性」といった要因を構成要因としている。

②Dyer and Singh (1998) が捉えた企業間知識共有ルーティンを構築する上で重要な能力である「特定パートナー間吸収能力」の概念を包含している。

③①で提示した3つの構成要因に加え、イノベーション創出という側面も捉えることから、「革新性」という要因も提携能力の構成要因として考えている。

ところで、本稿では、上記の4つの構成要因からなる提携能力を明らかにするだけでなく、提携能力を高めることにも注目しようとしている。例えば、提携能力を高めることの重要性を指摘する研究に、Kale, Dyer and Singh (2001) ⁽²⁴⁾ がある。彼等は次のように述べている。

我々が200社以上の研究によって明らかにしたことは、アライアンスの事前経験は重要であるが、アライアンス・スキルを構築する上ではそれほど大きな役割を果たしていないということである。・・・(中略)・・・アライアンス活動を管理するための公式的構造やシステムを確立するために先行投資している企業は、アライアンスの成功を享受している。

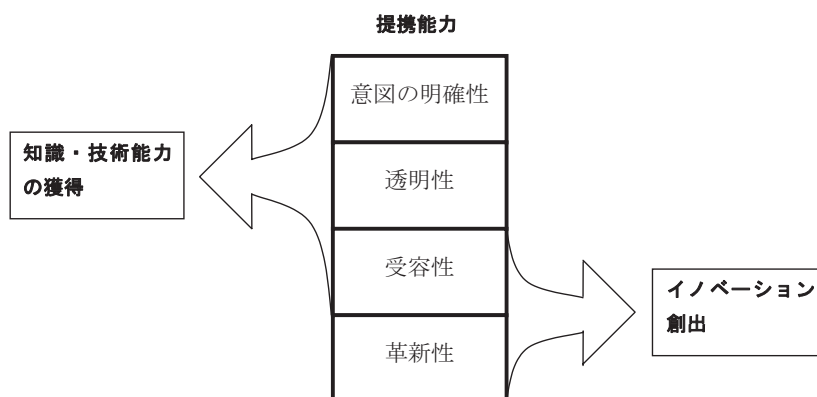
このように、提携スキルや提携能力が戦略的提携の成功にとって極めて重要であるならば、いかに提携能力を高めるかを検討しなければならないであろう。このためには、提携能力がいかなる構成要因からなるのかを明らかにするだけではなく、各構成要因を高める要因に注目することが必要である。そこで、次章では、本節で提示した提携能力の4つの構成要因をもとに、それぞれの構成要因を高める要因としての高度化要因を導出することにした。

3. 提携能力の構成要因と高度化要因

3-1. 提携能力の高度化要因の導出

本節では、提携能力の4つの構成要因を高める高度化要因の導出を試みる。そこで、ま

図1 提携能力と4つの構成要素



ずは、Hamel and Doz (1998) をもとに、この点について検討することにした。

Hamel and Doz (1998) によれば、「意図の明確性」、「透明性」、「受容性」の3つの要因が提携能力の構成要因として重要視される。まず、「意図の明確性」の高度化要因をいかに捉えるべきであろうか。そもそも、学習は、その対象が特定されなければ生じることはない。この意味で、戦略的提携における学習は、学ぼうとする明確な意志から始まる⁽²⁵⁾。かくして、提携パートナーとの学習を促進する上では、互いの意図の明確性を高めるために、「提携パートナーとの共通目標の周知・徹底」が高度化要因として認識されなければならない。さらに、提携パートナーとの学習を効果的に実現するためには、提携パートナーに対してオープンな姿勢で望むと同時に、提携パートナーとの密度の高いコミュニケーションを実現する必要がある。この点で、2つ目の構成要因である「透明性」の高度化要因として、「提携パートナーとのオープンなコミュニケーション」を導き出すことができる。ただし、この場合、透明性をうまく管理することを忘れてはならない。なぜなら、提携パートナーに対してすべてをオープンにすることは、当該企業の重要な知識が一方的に相手に漏洩してしまうことになるからである。依って、提携パートナーとのコミュニケーションに際して、オープンにするものとそうでないものとを予め明確にすることが肝要である。最後に、「受容性」についてである⁽²⁶⁾。この要因は、新たなスキルを吸収する能力を意味していることから、知識を吸収しようとする提携参加メンバーの「モラル」や「従業員の能力開発」といった高度化要因が問題になるう。

次に、Dyer and Singh (1998) が提示した特定パートナー間吸収能力の概念をもとに、提携能力の構成要因と高度化要因を検討することにした。既述したように、この能力は、

Cohen and Levinthal (1990) による吸収能力の概念を企業間関係に応用したものである。それゆえに、特定パートナー間吸収能力の概念から構成要因と高度化要因を導出するためには、本来の吸収能力の概念をもとに、「新たな外部情報の価値を認識し、それらを吸収する能力」と「吸収した知識を商業目的に応用する能力」の2つの観点から捉える必要がある。

まずは、前者の観点から検討することにした。新たな外部情報の価値を認識するためには、いくつかの要因があげられるものの、最も重要な要因として考えられるのがリエゾンであろう。Dyer and Singh (1998) によれば、「誰が何を知っているのか、そして、企業のどこに重要な専門家がいるのか」ということを提携パートナー内の個人が知るにつれて、特定パートナー間吸収能力は高まる⁽²⁷⁾と指摘する。多くの場合、こうした知識は、時間が経過するうちに獲得することができるものの、この初期の段階においてリエゾンが果たす役割は非常に大きい。例えば、リエゾンをマネジャーの役割の1つとして捉えたMintzberg (1989) によれば、リエゾンは、「自分の属する垂直的指令系統の外側で接触を行なう役割」を有している⁽²⁸⁾。こうした組織外部の人材との接触（対人役割）により、外部のさまざまな情報を入手する機会を獲得することができる。この結果として、リエゾンは、情報を求めて絶えず探るモニターとしての役割をも築くことができる（情報役割）。この点を考慮すれば、対人関係や情報の起点になり得る「リエゾンの育成（または活用）」は、透明性を高める高度化要因として理解できよう。

だが、新たな外部情報の価値を認識し、さまざまな情報を入手するリエゾンの役割によるだけでは、それを実際に吸収したことにはならない。提携パートナーの知識を獲得するためには、提携参加メンバーによる積極的な

コミュニケーションや相互作用が求められる。Dyer and Singh (1998) によれば、特定パートナー間吸収能力は、「提携パートナー同士が共有知識基盤を発展させる度合いと提携パートナー間における社会技術的相互作用 (Sociotechnical Interactions) の頻度と強度を最大化する相互作用ルーティン」に依存する。⁽²⁹⁾このプロセスでは、既に指摘した透明性の高度化要因としての「リエゾンの育成 (または活用)」、⁽²⁹⁾「提携パートナーとのオープンなコミュニケーション」が必要不可欠である。また、提携パートナーとの共有の知識基盤を発展させ、相互作用を促進するためには、「契約の相互遵守」と「協力規範」が極めて重要になる。なぜなら、提携パートナーとの密度の高いコミュニケーションや頻繁な相互作用を実現するためには相互信頼の醸成が不可欠であるが、この実現のためには、提携の初期段階において基本的な契約の遵守がなされ、互いに助け合い、協力し合うといった規範の存在が重要だからである。この点で、「契約の相互遵守」と「協力規範」は、透明性の高度化要因として捉えることができる。

次に、「吸収した知識を商業目的に応用する能力」をもとに、提携能力の構成要因と高度化要因を検討しよう。この観点からは、まさにイノベーション能力を意味していることから、提携能力の構成要因としての「革新性」を捉えていることは明らかである。「革新性」の高度化要因を導出するためには、企業内におけるイノベーション創出に関わる研究をもとに検討することが先決である。そこで、以下では、Baden-Fuller and Stopford (1994) と Bartlett and Ghoshal (1997) をもとに、「革新性」の高度化要因を導出することにした。

Baden-Fuller and Stopford (1994) によれば、イノベーション企業の特徴として、「チームワーク」、「将来への野心」、「失敗を覚悟で自由に実験できること」、「新たなもの

を学習すること」、「ジレンマを認識し、解決する能力」の5つをあげている。⁽³⁰⁾まず、イノベーション企業は、チームワークを活用することにより、多様な技術や視点を持つ人々が集まり、一見解決不可能な問題を解決し、機会や脅威を明確にする。換言すれば、チームワークのメリットは、組織内の多様な人々が集まることで、それぞれの強みや専門性を活かし、さまざまな問題を解決できる点にあるが、この際、「企業内のコミュニケーション」といった要因が大きく関わってくる。次に、将来への野心は、企業内のメンバーを動機づける。通常、将来の企業ビジョンや経営方針を明示するのはトップ・マネジメントの役割であり、それらを具体的な目標に翻訳し、企業内のメンバーに理解・浸透させるのがミドル・マネジメントの役割である。したがって、将来への野心や企業ビジョンを企業内のあらゆるメンバーに対して明示し、理解・浸透させるためには、トップやミドル等の「マネジメントの役割」が極めて重要になる。さらに、3MやGE等のイノベーション企業が例証するように、過去の習慣にならったり、企業内における失敗を恐れたりすることなく、自由に実験できることはイノベーションの重要な源泉になり得る。実験を積極的に行なうことは、新たなものを学習することでもある。この点では、実験と学習を促進する上で、「従業員のチャレンジ精神」、「モラル」、「従業員の能力開発」が求められるが、これらの要因は「革新性」の高度化要因として認識することができる。最後に、ジレンマを認識し、そうした問題解決には、「柔軟な発想やアイデアの提案」が考慮されなければならないことは指摘するまでもない。

Bartlett and Ghoshal (1997) は、マッキンゼー、インテル等の企業ケースをもとに、企業内における知識の創造と活用を効果的に実践している企業の特徴を3つあげている。⁽³¹⁾これによると、まず第1に、イノベーション

企業は、「社員の専門性を伸ばすためにかんがりの資源投資をしている」。イノベーション企業は、優秀な人材を確保するために多大な努力を払い、絶えず彼等の能力を高め、より幅広いものにすることができるとする体制作りを積極的に進めている。第2に、「水平方向の情報の流れを支えるツールやプロセス、組織の関係を作り上げている」。水平方向のプロセスを作ることによって、企業内に分散している個人の知識や情報を共有・活用することができるだけでなく、重要なノウハウを全社的に広め、ベスト・プラクティスを伝授することができる。この場合、フォーマルな横方向の情報の流れを作るだけでなく、個人的な人間関係に基づいたインフォーマルな情報チャネルを作り上げることも重要である。第3に、「知識を共有し、そこから生まれた成果をもとにした強い信頼関係が構築されている」。この場合の強い信頼関係とは自発的に行動を起こすような文化であるが、こうした信頼関係があるからこそ、個人がイニシアチブを発揮し、起業家的行動をとることができる。なお、信頼は企業に根づいている規範や価値観から生まれてくるが、この規範や価値観はロールモデルとしてのトップ・マネジメントの経営スタイルから大きな影響を受ける。Bartlett and Ghoshal (1997) があげた特徴を捉える要因は、Baden-Fuller and Stopford (1994) で検討された内容とかなりの部分で重複している。すなわち、第1の特徴は、「従業員の能力開発」に関連し、第2の特徴は、「企業内のコミュニケーション」といった要因と大きく関わってくる。最後に、第3の特徴は、「従業員のチャレンジ精神」、「柔軟な発想やアイデアの提案」、「マネジメントの役割」と関わると考えられる。

以上のように、イノベーションを捉えた提携能力の構成要因及び高度化要因を導出したものの、各々の構成要因と高度化要因との関わりを明確に区別することは難しい。この点

は、「受容性」の高度化要因である「モラル」や「従業員の能力開発」等が、「革新性」とも密接に関わっていること等からも明らかである。ただし、このことは、別な見方をするならば、本稿で提示した提携能力の構成要因が相互に密接な関連性を有していることを示唆している。そこで、次節ではアンケート・データをもとに、この点について詳細に検討することにした。

3-2. アンケート・データによる検討

本節では、アンケート調査をもとに、前節で導出した高度化要因を検証する。ただし、過去4年間において一貫して調査していない項目もあることから、ここでは過去3年間のアンケート調査（巻末のアンケート資料B）をもとに検討することにした⁽³²⁾。

これまでみてきたように、本研究では、イノベーション創出を捉えた提携能力の高度化要因として11個の要因を導出した。より具体的に示すならば、「意図の明確性」の高度化要因として、「提携パートナーとの共通目標の周知・徹底」を、「透明性」の高度化要因として、「提携パートナーとのオープンなコミュニケーション」、「リエゾンの育成（または活用）」、「契約の遵守」、「協力規範」を導出した。さらに、「受容性」の高度化要因として、「モラル」、「従業員の能力開発」を、「革新性」の高度化要因として、「企業内におけるコミュニケーション」、「従業員のチャレンジ精神」、「柔軟な発想やアイデアの提案」、「マネジメントの役割（トップまたはミドル）」を導出した。

以上の高度化要因をアンケート調査によって検証するためには、次の2つのプロセスを経る必要がある。1つは、各高度化要因と知識・技術能力の獲得を示すアンケート項目との相関関係を見ることである。そして、もう1つは、本研究において提示した提携能力がイノベーション創出を捉えていることから、

各高度化要因とイノベーション創出に関わるアンケート項目との相関関係をみることである。これらのプロセスによって、知識・技術能力の獲得やイノベーション創出に際して重要になる構成要因や高度化要因を明らかにすることができるだけでなく、各要因間の関係性をも捉えることができる。以下、これら2つのプロセスをもとに検討する。まずは、知識・技術能力の獲得を示すアンケート項目との相関関係をもとに検討することにしたい(表3-1)。

「意図の明確性」の高度化要因である「提携パートナーとの共通目標の周知・徹底」は、調査を行なった過去2年間分で高い相関関係が認められた。次に、「透明性」の高度化要因である「パートナーとのオープンなコミュニケーション」、「リエゾンの育成(または活用)」、「契約の相互遵守」、「協力規範」についても、過去3年間で概ね相関関係が認められた。最後に、「受容性」の高度化要因である「モラル(本社, 研究員, 現場)」、「従業員の能力開発」についても、各年度で多少のばらつきがあるものの、概ね相関関係があることが伺える。これらのことから、本稿で提示した提携能力の構成要因のうち、「意図の明確性」、「透明性」、「受容性」の各々の高度化要因は、知識・技術能力の獲得に際して極めて重要であることがわかる。なお、「革新性」の高度化要因については、獲得した知識・技術能力を企業内において活用する上で重要な構成要因であることから、知識・技術能力を獲得するプロセスではさほど重要な要因になっていないと捉えることができる。

次に、本研究における提携能力がイノベーション創出を捉えていることから、イノベーション要因との相関関係をみる必要がある。そもそも、Schumpeter (1926) が述べるように、イノベーションとは、「我々の利用しているいろいろな物や力を新たに結びつけること」ということができる⁽³³⁾。このように、イノ

ベーションの概念それ自体は広い概念定義がなされている。この点を考慮するならば、イノベーション創出に関わるアンケート調査項目として、「従来とは一線を画す斬新な製品技術の開発」、「これまでとは異なる商品特性で顧客に新たな価値を提供」、「従来から保有する社内のコア技術強化」、「複数のコア技術の新しい組み合わせ」、「開発スピードの大幅な向上」、「従来の生産工程を大幅に変える製造技術の開発」等があげられる。(表3-2～3-7)。これらの要因と各構成要因の高度化要因との相関を見る限り、「意図の明確性」、「透明性」の高度化要因との間には安定的な結果がみられなかった。このことから、「意図の明確性」や「透明性」といった各構成要因の高度化要因は、提携パートナーとの知識・技術能力の獲得に際して極めて重要であるものの、イノベーション創出に際してはさほど重要ではないという帰結を導くことができる。他方で、「受容性」と「革新性」の高度化要因とイノベーション創出に関わるアンケート調査項目の間には、概ね安定的な相関関係が認められた。

以上のことから、本稿で提示した提携能力の構成要因のうち、「意図の明確性」、「透明性」、「受容性」は、提携パートナーとの知識・技術能力の獲得に関わる。そして、「受容性」は知識・技術能力の獲得に関わるだけではなく、「革新性」と同様にイノベーション創出に関わる要因であることが伺える。だが、本稿で提示した提携能力の概念を捉えるためには、これらの点を明らかにするだけでは十分ではない。これからみるように、より詳細かつ精緻なモデルを構築するためには、各構成要因間の関係性についても検討する必要があるだろう。

まず、過去2年間の調査では、「意図の明確性」の高度化要因である「提携パートナーとの共通目標の周知・徹底」と「透明性」の各高度化要因との間に安定的な相関関係が認

められる(表3-8)。依って、共通目標の周知・徹底を図る上で、提携パートナーとのオープンなコミュニケーションやリエゾンの活用が極めて重要であることがわかる。同様に、「受容性」の高度化要因の一部と「透明性」との間にも一貫して高い相関関係が認められた点についても留意すべきであろう(表3-9~3-12)。より具体的には、過去2年間で「モラル(現場)」と「提携パートナーとのオープンなコミュニケーション」、「契約の相互遵守」との間に高い相関関係がみられたことから、提携パートナーとのオープンなコミュニケーションや契約の相互遵守の実現には、現場のモラルの高さが重要であることがわかる。それだけでなく、「リエゾンの育成(または活用)」と「モラル(本社, 研究員, 現場)」、「従業員の能力開発」との関連性も認められた。このことから、リエゾンの育成や活用の際して、従業員の高いモラルや能力開発への積極的な投資が求められることが推察される。さらに、「受容性」と「革新性」の各高度化要因の間にも一貫して高い相関関係があることも注目し値する(表3-13~3-16)。このことは、従業員のモラルや能力開発が透明性だけではなく、イノベーション創出にも密接に関わっていることを示している。最終的には、「革新性」の高度化要因と「意図の明確性」や「透明性」の高度化要因の一部との間にも高い相関関係がみられたことから(表3-17~3-18)、提携パートナーとの共通目標の周知・徹底を図る上でトップ・マネジメントの役割が重要であること、そして、リエゾンが提携パートナーとの関わりだけではなく、企業内のイノベーション創出に際しても重要な役割を果たしていることとみることができる。

以上のことから、本稿で提示した提携能力の構成要因は、互いに密接な関連性を有していることが明らかである。この点を考慮すれば、本稿で提示したイノベーション創出を捉

えた提携能力を高める上では、各構成要因の高度化要因だけではなく、関連する他の構成要因の高度化要因にも注目する必要があると理解できる。

まとめと今後の研究課題

本稿では、イノベーション創出の観点から戦略的提携と提携能力について注目してきた。とりわけ、本稿の1つの目的は、既存の提携能力に関わる研究を振り返ることにより、イノベーション創出を捉えた提携能力の理論的モデルを提示することであった。この理論的モデルの意義は、提携能力の構成要因と高度化要因を明らかにしている点にあるものの、むしろそれだけでは十分とはいえない。そこで、この理論的モデルをもとに、アンケート・データによる考察を行なった。この結果、各構成要因及び各高度化要因間に密接な関係が認められた。このことは、本稿のもう1つの目的としての提携能力をいかに高めるかという点を捉える上で極めて重要な示唆を与えてくれる。ただし、この点についてはより厳密に捉えることができなかったことから、今後の研究において提携能力の構成要因と高度化要因を再検討する中で、よりいっそう精緻な議論を展開する必要がある。

また、本稿では、提携能力の構成要因である「革新性」と「受容性」が密接に関わり、「意図の明確性」、「透明性」といった残り2つの構成要因についても「革新性」との関わりが一部認められたことから、提携能力を高める取り組みの基本は、イノベーション企業の諸特徴にあると推察することができる。この点では、イノベーション企業は、高い提携能力を有している可能性が高いものの、本稿で論じた内容によるだけでこの点を言明することは難しい。それゆえに、今後は、アンケート調査を継続するだけではなく、インタビュー調査やイノベーションに関わる諸研究のレビュー

を通じて、より意欲的に研究を進めることが
必要になろう。

アンケート資料A

本稿で活用したアンケート調査の設問は次の通りである。なお、以下の設問については、十川他(2006)、十川他(2007)から抜粋している。

①戦略的提携にどの程度取り組んでいますか。

非常に積極的である 1-2-3-4-5-6 積極的ではない 7 戦略的提携は行っていない

↳ 「2. 組織」へお進み下さい。

②現在取り組んでいる代表的な戦略的提携の目的はどこにありますか。下記の項目から最も重視するものを1つ選び、該当番号に直接○印をおつけください。

1. 既存製品の製造コスト削減のために他社の技術能力を利用
2. 他社の技術能力の補完的利用による新製品・新事業開発
3. 他社の技術能力との相乗効果による第3の技術・製品の開発

③上で選ばれた戦略的提携の目的が、どの程度実現されていますか。

所期の目的がほぼ実現できている 1-2-3-4-5-6 期待はずれの状態である

④戦略的提携のパートナーとの間で、オープンなコミュニケーションがどの程度行なわれていますか。

積極的に行なわれている 1-2-3-4-5-6 あまり行なわれていない

⑤戦略的提携のパートナーとの共通目標は、互いにどれだけ周知・徹底されていますか。

あまりされていない 1-2-3-4-5-6 周知・徹底されている

⑥戦略的提携のパートナーとの関係について、下記の事柄はそれぞれどの程度実現されましたか。

あまり実現されていない 十分実現されている

- 1) 期待された技術力の相互提供 1-2-3-4-5-6
- 2) 契約(文書化されていない約束等も含む)の相互遵守 1-2-3-4-5-6
- 3) 困ったときの気軽な助け合い 1-2-3-4-5-6

⑦異部門間の情報交流や協力を促すために、インフォーマル・コミュニケーションがどの程度活用されていますか。

ほとんど活用されていない 1-2-3-4-5-6 頻繁に活用されている

⑧社内外の情報の収集および発信の起点となる人材は、どの程度活用されていますか（2006年度調査）。

大いに活用されている 1-2-3-4-5-6 あまり活用されていない

⑨トップは、戦略的提携を進める上で社内外の情報の収集や発信の起点となる人材をどの程度重要とお考えですか（2005年度までの調査）。

非常に重視している 1-2-3-4-5-6 あまり重視していない

⑩従業員は問題解決に当たり、柔軟な発想や革新的なアイデアを積極的に提案していますか。

あまり提案していない 1-2-3-4-5-6 積極的に提案している

⑪将来の事業の方向性（ビジョン）は、従業員にどの程度共感が得られていますか。

ほとんど得られていない 1-2-3-4-5-6 非常に得られている

⑫ミドルは部下に対して、経営方針の大枠や個人が行なうべき短期の具体的目標を示していますか。

1) 経営方針の大枠 意図が分かるように説明している 1-2-3-4-5-6 言葉だけを伝えている

2) 具体的目標 具体的に示している 1-2-3-4-5-6 曖昧にしか示していない

⑬過去3年間、主力事業における新たな戦略商品の開発の中で、次の1)～6)はそれぞれどの程度行なわれたとお考えですか。

あまり行なわれなかった 十分に行なわれた

1) 従来とは一線を画す斬新な製品技術の開発 1-2-3-4-5-6

2) これまでとは異なる商品特性で顧客に新たな価値を提供 1-2-3-4-5-6

3) 従来から保有する社内のコア技術の強化 1-2-3-4-5-6

4) 複数のコア技術の新しい組み合わせ 1-2-3-4-5-6

5) 開発スピードの大幅な向上 1-2-3-4-5-6

6) 従来の生産工程を大幅に変える製造技術の開発 1-2-3-4-5-6

⑭貴社の正規従業員（本社，研究所研究員，現場（工場））のモラルの高さは、同業他社と比べておおむねどの程度でしょうか。

非常に低い 非常に高い

1) 本社 1-2-3-4-5-6

2) 研究所研究員 1-2-3-4-5-6

3) 現場（工場） 1-2-3-4-5-6

⑮企業メンバー全体を貫く共通の知識基盤の構築を目指した能力開発がどの程度行なわれていますか。

ほとんど行なわれていない 1-2-3-4-5-6 積極的に行なわれている

アンケート資料B

〈表3-1: 知識・技術能力の獲得との相関関係〉

		変数名	スケールの方向	2004	2005	2006
意図の明確性	提携パートナーとの共通目標の周知・徹底		低→高	調査なし	0.321	0.518
	提携パートナーとのオープンなコミュニケーション		高→低	調査なし	-0.412	-0.406
透明性	リエゾンの育成(または活用)		高→低	-0.210	-0.252	-0.257
	提携パートナーとの契約の相互遵守		低→高	0.442	0.584	0.691
	提携パートナーとの協力規範		低→高	0.348	0.538	0.545
受容性	モラル(本社)		低→高	0.143	0.333	0.345
	モラル(研究員)		低→高	0.151	0.323	0.390
	モラル(現場)		低→高	0.271	0.253	0.304
	従業員の能力開発		低→高	0.200	0.225	0.134
革新性	企業内のコミュニケーション(インフォーマル)		低→高	0.118	0.354	0.178
	従業員のチャレンジ精神		低→高	0.211	0.198	0.313
	柔軟な発想やアイデアの提案		低→高	0.221	0.275	0.324
	マネジメントの役割(トップ・マネジメント:ビジョン)		低→高	0.149	0.090	0.243
	マネジメントの役割(ミドル・マネジメント:方針の説明)		高→低	-0.140	-0.208	-0.212

〈表3-2: 製品技術の開発との相関関係〉

		変数名	スケールの方向	2004	2005	2006
意図の明確性	提携パートナーとの共通目標の周知・徹底		低→高	調査なし	0.075	0.154
	提携パートナーとのオープンなコミュニケーション		高→低	調査なし	-0.163	-0.136
透明性	リエゾンの育成(または活用)		高→低	-0.252	-0.233	-0.300
	提携パートナーとの契約の相互遵守		低→高	0.216	0.104	0.234
	提携パートナーとの協力規範		低→高	0.076	0.313	0.108
受容性	モラル(本社)		低→高	0.143	0.178	0.222
	モラル(研究員)		低→高	0.264	0.209	0.354
	モラル(現場)		低→高	0.158	0.220	0.391
	従業員の能力開発		低→高	0.297	0.329	0.226
革新性	企業内のコミュニケーション(インフォーマル)		低→高	0.238	0.291	0.191
	従業員のチャレンジ精神		低→高	0.280	0.472	0.326
	柔軟な発想やアイデアの提案		低→高	0.409	0.285	0.336
	マネジメントの役割(トップ・マネジメント:ビジョン)		低→高	0.316	0.283	0.320
	マネジメントの役割(ミドル・マネジメント:方針の説明)		高→低	-0.360	-0.176	-0.265

〈表3-3: 新たな顧客価値の提供との相関関係〉

		変数名	スケールの方向	2004	2005	2006
意図の明確性	提携パートナーとの共通目標の周知・徹底		低→高	調査なし	0.214	0.273
	提携パートナーとのオープンなコミュニケーション		高→低	調査なし	-0.289	-0.154
透明性	リエゾンの育成(または活用)		高→低	-0.254	-0.311	-0.314
	提携パートナーとの契約の相互遵守		低→高	0.175	0.210	0.202
	提携パートナーとの協力規範		低→高	0.000	0.326	0.123
受容性	モラル(本社)		低→高	0.210	0.275	0.288
	モラル(研究員)		低→高	0.263	0.262	0.444
	モラル(現場)		低→高	0.224	0.277	0.450
	従業員の能力開発		低→高	0.235	0.321	0.301
革新性	企業内のコミュニケーション(インフォーマル)		低→高	0.179	0.178	0.192
	従業員のチャレンジ精神		低→高	0.335	0.442	0.226
	柔軟な発想やアイデアの提案		低→高	0.334	0.305	0.324
	マネジメントの役割(トップ・マネジメント:ビジョン)		低→高	0.303	0.296	0.314
	マネジメントの役割(ミドル・マネジメント:方針の説明)		高→低	-0.208	-0.311	-0.211

<表3-4: 社内のコア技術強化との相関関係>

		変数名	スケールの方向	2004	2005	2006
意図の明確性		提携パートナーとの共通目標の周知・徹底	低→高	調査なし	0.149	0.149
	透明性	提携パートナーとのオープンなコミュニケーション	高→低	調査なし	-0.206	-0.217
リエゾンの育成(または活用)		高→低	調査なし	-0.322	-0.251	
提携パートナーとの契約の相互遵守		低→高	調査なし	0.223	0.131	
提携パートナーとの協力規範		低→高	調査なし	0.212	0.210	
受容性		モラル(本社)	低→高	調査なし	0.375	0.309
		モラル(研究員)	低→高	調査なし	0.433	0.395
		モラル(現場)	低→高	調査なし	0.446	0.454
		従業員の能力開発	低→高	調査なし	0.329	0.276
革新性		企業内のコミュニケーション(インフォーマル)	低→高	調査なし	0.318	0.129
		従業員のチャレンジ精神	低→高	調査なし	0.296	0.222
		柔軟な発想やアイデアの提案	低→高	調査なし	0.344	0.332
		マネジメントの役割(トップ・マネジメント:ビジョン)	低→高	調査なし	0.347	0.336
		マネジメントの役割(ミドル・マネジメント:方針の説明)	高→低	調査なし	-0.344	-0.329

<表3-5: コア技術の新たな組み合わせとの相関関係>

		変数名	スケールの方向	2004	2005	2006
意図の明確性		提携パートナーとの共通目標の周知・徹底	低→高	調査なし	0.239	0.269
	透明性	提携パートナーとのオープンなコミュニケーション	高→低	調査なし	-0.238	-0.114
リエゾンの育成(または活用)		高→低	-0.177	-0.376	-0.200	
提携パートナーとの契約の相互遵守		低→高	0.245	0.190	0.116	
提携パートナーとの協力規範		低→高	0.010	0.205	0.226	
受容性		モラル(本社)	低→高	0.212	0.270	0.186
		モラル(研究員)	低→高	0.217	0.381	0.345
		モラル(現場)	低→高	0.133	0.437	0.381
		従業員の能力開発	低→高	0.324	0.382	0.377
革新性		企業内のコミュニケーション(インフォーマル)	低→高	0.133	0.437	0.209
		従業員のチャレンジ精神	低→高	0.234	0.345	0.326
		柔軟な発想やアイデアの提案	低→高	0.295	0.312	0.260
		マネジメントの役割(トップ・マネジメント:ビジョン)	低→高	0.132	0.330	0.368
		マネジメントの役割(ミドル・マネジメント:方針の説明)	高→低	-0.144	-0.239	0.439

<表3-6: 開発スピードの大幅な向上との相関関係>

		変数名	スケールの方向	2004	2005	2006
意図の明確性		提携パートナーとの共通目標の周知・徹底	低→高	調査なし	0.265	0.196
	透明性	提携パートナーとのオープンなコミュニケーション	高→低	調査なし	-0.207	-0.097
リエゾンの育成(または活用)		高→低	調査なし	-0.250	-0.330	
提携パートナーとの契約の相互遵守		低→高	調査なし	0.181	0.041	
提携パートナーとの協力規範		低→高	調査なし	0.238	-0.023	
受容性		モラル(本社)	低→高	調査なし	0.427	0.234
		モラル(研究員)	低→高	調査なし	0.446	0.334
		モラル(現場)	低→高	調査なし	0.484	0.313
		従業員の能力開発	低→高	調査なし	0.282	0.364
革新性		企業内のコミュニケーション(インフォーマル)	低→高	調査なし	0.340	0.253
		従業員のチャレンジ精神	低→高	調査なし	0.468	0.301
		柔軟な発想やアイデアの提案	低→高	調査なし	0.394	0.391
		マネジメントの役割(トップ・マネジメント:ビジョン)	低→高	調査なし	0.353	0.377
		マネジメントの役割(ミドル・マネジメント:方針の説明)	高→低	調査なし	-0.276	-0.329

＜表3-7: 製造技術の開発との相関関係＞

		変数名	スケールの方向	2004	2005	2006
意図の明確性		提携パートナーとの共通目標の周知・徹底	低→高	調査なし	0.271	0.205
		提携パートナーとのオープンなコミュニケーション	高→低	調査なし	-0.240	0.012?
透明性		リエゾンの育成(または活用)	高→低	-0.238	-0.335	-0.280
		提携パートナーとの契約の相互遵守	低→高	0.144	0.096	-0.005
		提携パートナーとの協力規範	低→高	0.182	0.237	0.035
		モラル(本社)	低→高	0.182	0.237	0.219
受容性		モラル(研究員)	低→高	0.313	0.377	0.302
		モラル(現場)	低→高	0.293	0.439	0.320
		従業員の能力開発	低→高	0.348	0.294	0.277
革新性		企業内のコミュニケーション(インフォーマル)	低→高	0.289	0.321	0.140
		従業員のチャレンジ精神	低→高	0.279	0.440	0.317
		柔軟な発想やアイデアの提案	低→高	0.432	0.382	0.321
		マネジメントの役割(トップ・マネジメント:ビジョン)	低→高	0.184	0.349	0.410
		マネジメントの役割(ミドル・マネジメント:方針の説明)	高→低	-0.295	-0.278	0.368

＜表3-8: 共通目標の周知徹底と透明性要因との相関関係＞

		変数名	スケールの方向	2004	2005	2006
透明性		提携パートナーとのオープンなコミュニケーション	高→低	調査なし	-0.452	-0.480
		リエゾンの育成(または活用)	高→低	調査なし	-0.198	-0.223
		提携パートナーとの契約の相互遵守	低→高	調査なし	0.424	0.371
		提携パートナーとの協力規範	低→高	調査なし	0.276	0.449

＜表3-9: オープンなコミュニケーションと受容性要因との相関関係＞

		変数名	スケールの方向	2004	2005	2006
受容性		モラル(本社)	低→高	調査なし	-0.156	-0.241
		モラル(研究員)	低→高	調査なし	-0.165	-0.338
		モラル(現場)	低→高	調査なし	-0.202	-0.219
		従業員の能力開発	低→高	調査なし	-0.151	-0.024

＜表3-10: リエゾンと受容性要因との相関関係＞

		変数名	スケールの方向	2004	2005	2006
受容性		モラル(本社)	低→高	-0.224	-0.270	-0.396
		モラル(研究員)	低→高	-0.313	-0.297	-0.398
		モラル(現場)	低→高	-0.295	-0.333	-0.360
		従業員の能力開発	低→高	-0.346	-0.263	-0.347

＜表3-11: 契約の相互遵守と受容性要因との相関関係＞

		変数名	スケールの方向	2004	2005	2006
受容性		モラル(本社)	低→高	0.100	0.229	0.345
		モラル(研究員)	低→高	0.157	0.282	0.390
		モラル(現場)	低→高	0.214	0.236	0.304
		従業員の能力開発	低→高	0.116	0.097	0.134

＜表3-12: 協力規範と受容性要因との相関関係＞

		変数名	スケールの方向	2004	2005	2006
受容性		モラル(本社)	低→高	0.007	0.216	0.207
		モラル(研究員)	低→高	0.060	0.245	0.181
		モラル(現場)	低→高	0.094	0.164	0.201
		従業員の能力開発	低→高	0.192	0.098	0.035

<表3-13:モラル(本社)と革新性要因との相関関係>

変数名		スケールの方向	2004	2005	2006
革新性	企業内のコミュニケーション(インフォーマル)	低→高	0.091	0.217	0.267
	従業員のチャレンジ精神	低→高	0.198	0.367	0.269
	柔軟な発想やアイデアの提案	低→高	0.295	0.422	0.375
	マネジメントの役割(トップ・マネジメント:ビジョン)	低→高	0.289	0.467	0.305
	マネジメントの役割(ミドル・マネジメント:方針の説明)	高→低	-0.277	-0.370	-0.249

<表3-14:モラル(研究員)と革新性要因との相関関係>

変数名		スケールの方向	2004	2005	2006
革新性	企業内のコミュニケーション(インフォーマル)	低→高	0.160	0.326	0.178
	従業員のチャレンジ精神	低→高	0.245	0.365	0.352
	柔軟な発想やアイデアの提案	低→高	0.316	0.456	0.429
	マネジメントの役割(トップ・マネジメント:ビジョン)	低→高	0.282	0.462	0.328
	マネジメントの役割(ミドル・マネジメント:方針の説明)	高→低	-0.324	-0.364	-0.302

<表3-15:モラル(現場)と革新性要因との相関関係>

変数名		スケールの方向	2004	2005	2006
革新性	企業内のコミュニケーション(インフォーマル)	低→高	0.224	0.295	0.210
	従業員のチャレンジ精神	低→高	0.288	0.401	0.448
	柔軟な発想やアイデアの提案	低→高	0.380	0.329	0.341
	マネジメントの役割(トップ・マネジメント:ビジョン)	低→高	0.247	0.451	0.348
	マネジメントの役割(ミドル・マネジメント:方針の説明)	高→低	-0.252	-0.367	-0.311

<図表3-16:従業員の能力開発と革新性要因との相関関係>

変数名		スケールの方向	2004	2005	2006
革新性	企業内のコミュニケーション(インフォーマル)	低→高	0.340	0.258	0.343
	従業員のチャレンジ精神	低→高	0.304	0.431	0.326
	柔軟な発想やアイデアの提案	低→高	0.464	0.477	0.430
	マネジメントの役割(トップ・マネジメント:ビジョン)	低→高	0.309	0.289	0.374
	マネジメントの役割(ミドル・マネジメント:方針の説明)	高→低	-0.362	-0.344	-0.350

<表3-17:共通目標の周知徹底と革新性要因との相関関係>

変数名		スケールの方向	2004	2005	2006
革新性	企業内のコミュニケーション(インフォーマル)	低→高	調査なし	0.134	0.031
	従業員のチャレンジ精神	低→高	調査なし	0.122	0.155
	柔軟な発想やアイデアの提案	低→高	調査なし	0.083	0.169
	マネジメントの役割(トップ・マネジメント:ビジョン)	低→高	調査なし	0.202	0.305
	マネジメントの役割(ミドル・マネジメント:方針の説明)	高→低	調査なし	-0.145	-0.187

<表3-18:リエゾンと革新性要因との相関関係>

変数名		スケールの方向	2004	2005	2006
革新性	企業内のコミュニケーション(インフォーマル)	低→高	-0.338	-0.263	-0.438
	従業員のチャレンジ精神	低→高	-0.233	-0.354	-0.362
	柔軟な発想やアイデアの提案	低→高	0.338	-0.337	-0.475
	マネジメントの役割(トップ・マネジメント:ビジョン)	低→高	-0.360	-0.312	-0.422
	マネジメントの役割(ミドル・マネジメント:方針の説明)	高→低	0.358	0.324	0.385

《参考文献》

- Badaracco Jr, J. L. [1991], *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press. (J・L・バダラッコ[1991], 中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖－企業成長のための戦略同盟－』ダイヤモンド社).
- Baden-Fuller, C., Stopford, J. M. [1994], *Rejuvenating The Mature Business*, Harvard Business School Press. (C・ペイドン-フラー, J・M・ストップフォード[1996], 石倉洋子訳『成熟企業の復活－ヨーロッパ企業はどう蘇ったか－』文真堂).
- Barney, J. B. [2002], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed, Prentice-Hall. (J・B・バーニー[2003], 岡田正大訳『企業戦略論(下)－競争優位の構築と持続－』ダイヤモンド社).
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. [1997], *The Individualized Corporation*, Harper Collins Publishers, Inc (S・ゴシャール, C・A・バートレット[1999], グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『個を活かす企業－自己変革を続ける組織の条件－』ダイヤモンド社).
- Child, J., Faulkner, D. [1998], *Strategies of Co-operation-Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures-*, Oxford University Press.
- Cohen, W. M., Levinthal, D. A. [1990], “Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35.
- Doz, Y. L. [1996], “The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17.
- Dyer, J. H., Singh, H. [1998], “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4.
- Dyer, J. H. [2000], *Collaborative Advantage: Winning through Extended Enterprise Supplier Network*, Oxford University Press.
- Dyer, J. H., Hatch, N. W. [2006], “Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationship”, *Strategic Management Journal*, Vol. 27.
- Dyer, J. H., Kale, P. [2007], “Relational Capabilities: Drivers and Implications”, Helfat, C. E. et al eds., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell.
- Hamel, G., Doz, Y. L., Prahalad, C. K. [1989], “Collaborate with Your Competitors-and Win”, *Harvard Business Review*, June-February (G・ハメル, Y・L・ドーズ, C・K・ブラハラッド[1989], 「ライバルとの戦略的提携で勝つ方法－パートナーから多くを学び盗む－」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Apr-May).
- Hamel, G. [1991], “Competition For Competence and Inter-partner Learning Within International Strategic Alliances”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12.
- Hamel, G., Doz, Y. L. [1998], *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press. (G・ハメル, Y・L・ドーズ[2001], 志太勤一・柳孝一監訳『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).
- Harbison, J. R., Pekar Jr, P. [1998], *Smart Alliance: A Practical Guide to Repeatable Success*, Jossey-Bass Inc., Publishers. (J・R・ハービソン, P・ピカーJr[1999], 日本ブーズ・アレン・ハミルトン訳『アライアンススキル－合従連衡の成功要件－』ピアソン).
- Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. [2000], “Learning and Protection of Proprietary

- Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21.
- Kale, P., Dyer, J., Singh, H. [2001], “Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems”, *European Management Journal*, Vol. 19, No.5.
- 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*, Vol. 23.
- 今野喜文[2004], 「戦略的提携における獲得のマネジメントについて」『北星論集』第44巻1号.
- 今野喜文[2005], 「提携マネジャーとその育成プロセスについて—リエゾンとしての提携マネジャー育成に関わるプロセスの解明に向けて—」『北星論集』第45巻1号.
- 今野喜文[2006a], 「組織能力の高度化と硬直化—組織能力と戦略的提携に関する検討—」『経営戦略研究』NO. 3.
- 今野喜文[2006b], 「戦略的提携論に関する一考察」『北星論集』第45巻2号.
- 今野喜文[2006c], 「組織間学習」十川廣國編著『経営学イノベーション3—経営組織論—』中央経済社.
- 今野喜文[2006d], 「競争戦略論における持続的競争優位の検討」大平義隆編『変革期の組織マネジメント—理論と実践—』同文館出版.
- 今野喜文[2007], 「イノベーション創出と提携能力の構築—戦略的提携と知識ベース・アプローチとの関わりから—」『三田商学研究』, 第50巻1号.
- Lane, P. J., Lubatkin, M. [1998], “Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19.
- Lane, P. J., Stalk, J. E., Lyles, M. A. [2001], “Absorptive Capacity Learning, and Performance in International Joint Venture”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22.
- Lewis, J. D. [1990], *Partnerships for Profit*, The Free Press. (J・D・ルイス[1993], JSMSアライアンス研究会訳『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).
- Mintzberg, H. [1989], *Mintzberg on Management*, The Free Press. (H・ミンツバーグ [1991], 北野利信訳『人間感覚のマネジメント—行き過ぎた合理主義への抗議—』ダイヤモンド社).
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., Silverman, B. S. [2002], “The Two Faces of Partner-specific Absorptive Capacity: Learning and Cospecialization in Strategic Alliances”, Contractor, F. J., Lorange, P eds., *Cooperative Strategies and Alliances*, Pergamon.
- 野中郁次郎[1991], 「戦略提携序説—組織間知識創造と対話—」『ビジネスレビュー』Vol. 38 No. 4.
- Reuer, J., Zollo, M. [2005], “Termination Outcomes in Research Alliances”, *Research Policy*, Vol. 34.
- Schumpeter, J. A. [1926], *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Munchen und Leipzig. (J・A・シュンペーター[1973], 中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店).
- Simonin, B. L. [1999], “Ambiguity and The Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20.
- Simonin, B. L. [2002], “The Nature of Collaborative Know-how”, Contractor, F. J., Lorange, P eds., *Cooperative Strategies and Alliances*, Pergamon.
- 十川廣國[1997], 『企業の再活性化とイノベーション』

- ン』中央経済社。
- 十川廣國[2002],『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂。
- 十川廣國[2005],「戦略的提携と組織間学習ーその試論的検討ー」『三田商学研究』第48巻第1号。
- 十川廣國他[2003],「「新時代の企業行動ー継続と変化」に関するアンケート調査」『三田商学研究』,第46巻5号。
- 十川廣國他[2005a],「戦略的提携・技術・設備関連・組織要因」『慶應義塾大学経済学研究科・商学研究科COEプロジェクト経営会計班中間報告書』慶應義塾大学経営会計班。
- 十川廣國他[2005b],「「新時代の企業行動ー継続と変化」に関するアンケート調査 (2)」『三田商学研究』,第47巻6号。
- 十川廣國他[2006],「「新時代の企業行動ー継続と変化」に関するアンケート調査 (3)」『三田商学研究』第48巻第6号,2006年2月。
- 十川廣國他[2007],「変化の時代における不変のマネジメント」『三田商学研究』第49巻第6号,2007年2月。
- Spekman, R. E., Isabella, L. A., MacAvoy, T. C. [2000], *Alliance Competence: Maximizing the Value of Your Partnerships*, John Wiley & Sons, Inc.
- [注]
- (1) 本稿は、2007年3月26日に慶應義塾大学で開催された慶應義塾大学商学会による特別研究報告会の報告内容をもとに構成されている。当日、貴重なコメントをいただいた先生方には、この場をかりて感謝申し上げます。なお、本稿における理論研究の一部は、今野(2007)で論じられた内容を断片的に活用している。
- (2) 例えば、Harbison and Pekar Jr (1998)によれば、戦略的提携の典型的な目的には以下の8つがある。すなわち、それは、①「リスクの共有」、②「規模の経済」、③「市場セグメントへのアクセス」、④「技術へのアクセス」、⑤「地理的なアクセス」、⑥「資金調達への制約」、⑦「能力の活用」、⑧「競争に対する高付加価値の防壁」である。詳しくは、次を参照のこと。Harbison, J. R., Pekar Jr, P. [1998], pp. 20-23. (邦訳: pp. 30-35.)
- (3) 十川他[2005a], p. 195. なお、この文献は、慶應義塾大学経済学研究科経済学専攻、商学研究科商学専攻、商学研究科経営学・会計学専攻による『市場の質に関する理論形成とパネル実証分析ー構造的経済政策の構築にむけてー』「文部科学省21世紀COEプログラム(平成15年採択)」の経営・会計班の中間報告書である。
- (4) ここで、Barney (2002)は、戦略的提携のタイプを①「業務提携」、②「業務・資本提携」、③「ジョイント・ベンチャー」の3つに区別している。まず、業務提携では、さまざまな機能を共同で行なうものの、提携パートナー同士で株式を持ち合ったり、共同管理のための独立した組織を作ることではない。したがって、具体的な形態は、ライセンス契約、供給契約、配送契約等が業務提携の例としてあげることができる。次に、業務・資本提携では、協力する企業が契約を補強するため、互いに提携パートナーの所有権を持ち合うものである。最後のジョイント・ベンチャーは提携パートナー同士が共同で投資を行ない、新たな法的に独立した組織を設立し、その企業から得られるいかなる利益もパートナー企業間で共有するものである。詳しくは、次を参照のこと。Barney, J. B. [2002], pp. 369-370. (邦訳:pp. 6-8.)
- (5) Harbison and Pekar Jr (1998)は、戦略的提携をより厳密に捉えている。彼等によると、戦略的提携は、次のような明確な特徴をもっているとしている。①「最低でも10年にわたる関係である」、②「株式所有あるいは能力の共有に基づく結びつき」、③「戦略を共有する双方向型の関係」、④「市場における企業価値を高め、競争相手にプレッシャーを与える」、⑤「コア能力を共有し、活用する意欲」。詳し

- くは、次を参照のこと。Harbison, J. R., Pekar Jr, P. [1998], pp. 15-23. (邦訳:pp. 25-35.)
- (6) この点については、今野 (2006b) を参照のこと。
- (7) Hamel, G., Doz, Y. L., Prahalad, C. K. [1989], pp. 133-134. (邦訳: pp. 11-13.)
- (8) Hamel, Doz and Prahalad (1989) は、戦略的提携に成功している企業のケースから次のような原則を導き出している。①「協力は違った形の競争である」、②「波風の立たぬということは成功を判断する最も重要な尺度ではない」、③「協力には限界がある。会社は競争上の妥協に対して身を守らねばならぬ」、④「相手先から学ぶことこそ最も大事なことである」。詳しくは、次を参照のこと。Hamel, G., Doz, Y. L., Prahalad, C. K. [1989], p. 134. (邦訳: p. 13.)
- (9) 本節は、十川他 (2007) において筆者が担当した箇所に加筆・修正したものである。各年度における詳細については、十川他 (2003), 十川他 (2005b), 十川他 (2006), 十川他 (2007) を参照のこと。本アンケート調査は、十川教授 (慶応義塾大学名誉教授, 成城大学教授) を中心とした慶応義塾大学戦略経営研究グループのメンバーにより、10年以上継続的に調査されたものである。アンケート調査の主な内容として、「経営環境と戦略」、「組織」、「トップの役割」、「ミドルの役割」、「製品開発」、「人材マネジメント」等、幅広い企業経営に関わる問題について調査している。このうち、本研究では、質問内容の一貫性を保つために、過去4年間のアンケート調査を活用している。なお、アンケート対象企業は、一部・二部上場製造企業であり、各年度のアンケート発送数と回答企業数は次の通りである。
- 2003年→1330社に発送し、234社から回答。
 2004年→1300社に発送し、233社から回答。
 2005年→1300社に発送し、203社から回答。
 2006年→1300社に発送し、162社から回答。
- (10) また、こうした戦略的意図のもとで戦略的提携を活用する以上、従来の関係にこだわることなく、提携パートナーを選定している企業姿勢も伺える (スコア4~6を回答した企業: 2003年: 62.8%, 2004年: 66.0%, 2005年: 48.3%, 2006年: 55.3%)。
- (11) Hamel, G. [1991], p. 84.
- (12) Hamel, G. [1991], pp. 89-99.
- (13) 事実, Hamel (1991) は、提携関係を伝統的な見方と新しい見方の2つに分けて論じている。このうち、提携パートナーとの共同によって創出された成果や価値の創造などは伝統的な見方に位置づけられている。詳しくは、次を参照のこと。Hamel, G. [1991], pp. 101.
- (14) 提携パートナーからの一方的な学習を強調するHamel (1991) とは異なり, Doz (1996) では、提携パートナーとの共同を通じた価値創造の側面を捉えている。
- (15) Hamel, G., Doz, Y. L. [1998], pp. 4-5. (邦訳:pp. 5-6.)
- (16) この研究と同時期に, Hamel (1991) の議論をもとに提携能力の問題を学習能力 (Learning Capacity) として取り上げたのが, Child and Faulkner (1998) である。Child and Faulkner (1998) は、学習能力の問題を捉える上で4つの要因に注目した。まず第1の要因は、知識の移転可能性 (Transferability) である。学習アプローチの観点から戦略的提携を捉える場合、その獲得対象としての知識の移転可能性が問題になることはいうまでもない。すなわち、マニュアルや設計図等の形式化された知識の移転は比較的容易であるものの、提携パートナーの組織に埋め込まれていたり、複雑な社会関係の中に存在したりするような暗黙的特性を有する知識の移転は困難を極める。それゆえに、この要因に注目することは重要であるが、この要因は学習パートナー (Learning Partner) の特徴を示す要因というよりも、むしろ知識それ自体の質に関するものである

- ことから、残り3つの要因とは異なっている。第2の要因は、受容力 (Receptivity) である。提携に参加するメンバーが新たな知識に対して受容的であればあるほど、学習は進む。第3の要因は、能力 (Competence) である。これは、提携に参加するメンバーが知識を理解し、吸収する上で必要な能力を指している。最後の要因は、事前経験 (Previous Experience) である。事前経験は、過去に提携関係を形成したパートナーとの新たな提携関係を促進する上で重要であるものの、それが不連続な学習関係を伴う場合はさらに進んだ学習の妨げになるという点で諸刃の剣になる場合がある。特に、前者の場合、過去の提携関係による互いの能力への理解や信頼関係が確立されていることから、相互の学習を進める上で有効である。以上の内容について詳しくは、次を参照のこと。Child, J., Faulkner, D. [1998], pp. 295-298.
- (17) Dyer, J. H., Singh, H. [1998], pp. 662-671. また、Dyer and Singh (1998) の詳細な議論については、今野 (2004) を参照のこと。
- (18) Dyer, J. H., Singh, H. [1998], p. 665.
- (19) Dyer, J. H., Singh, H. [1998], p. 665.
- (20) Cohen, W. M., Levinthal, D. A. [1990], p. 128.
- (21) Dyer, J. H., Singh, H. [1998], p. 665.
- (22) 「学習と内部化」および「コスベチャライゼーション」の内容については、次を参照のこと。Hamel, G., Doz, Y. L. [1998], pp. 4-5. (邦訳:pp. 5-6.)
- (23) Dyer, J. H., Singh, H. [1998], p. 665.
- (24) Kale, P., Dyer, J., Singh, H. [2001], p. 464.
- (25) Hamel, G., Doz, Y. L. [1998], p. 204. (邦訳:p. 182.)
- (26) Hamel and Doz (1998) では、受容性をより詳細に定義している。すなわち、受容性 (感応力) とは、「パートナーのノウハウを吸収するキャパシティー」、または、「パートナーの活動内容だけではなく、その活動方法及びそれが機能する理由を学び取る力」であるとされている。詳しくは、次を参照のこと。Hamel, G., Doz, Y. L. [1998], p. 207. (邦訳:p. 186.)、または、Hamel, G., Doz, Y. L. [1998], p. 215. (邦訳:p. 195.)
- (27) Dyer, J. H., Singh, H. [1998], p. 665.
- (28) Mintzberg (1989) があげたマネジャーの役割は、「対人役割 (フィギュアヘッド、リーダーシップ、リエゾン)」、「情報役割 (モニター、散布者、スポークスマン)」、「決定役割 (企業家、攪乱対処者、資源配分者、交渉者)」の3つに分けることができる。この点について詳しくは、次を参照のこと。Mintzberg, H. [1989], pp. 15-22. (邦訳:pp. 21-32.)
- (29) Dyer, J. H., Singh, H. [1998], p. 665.
- (30) Baden-Fuller, C., Stopford, J. M. [1994], pp. 112-138. (邦訳:pp. 123-150.)
- (31) Bartlett, C. A., Ghoshal, S. [1997], pp. 37-68. (邦訳:pp. 54-92.)
- (32) ここでは、十川他 (2005b)、十川他 (2006)、十川他 (2007) のデータをもとに検討している。アンケート調査の詳細については、脚注9及びアンケート資料A・Bを参照のこと。なお、アンケート資料Bにおける太字の数値は5%水準で有意であり、「0.2以上」または「-0.2以下」の相関係数を示している。
- (33) Schumpeter によれば、「生産をするということは、われわれの利用しうるいろいろな物や力を結合することである。生産物および生産方法の変更とは、これらの物や力の結合を変更することである」。イノベーションの概念は、具体的には次の5つの場合を含んでいる。すなわち、①「新しい財貨」、②「新しい生産方法」、③「新しい販路の開拓」、④「原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得」、⑤「新しい組織の出現」である。詳しくは次を参照のこと。Schumpeter, J. A. [1926], pp. 100-101. (邦訳: pp. 182-183.)

[Abstract]

Strategic Alliance and Alliance Capability: Paying Attention to the Constitution Factor and Advancement Factor of Alliance Capability

Yoshifumi KONNO

The formation of strategic alliances between firms is becoming an increasingly common way for firms to gain and maintain competitive advantage. In the first place, from the 1980's theoretic studies of strategic alliance came to be pushed forward lively. In this period, theoretic studies focused on various aspects of strategic alliance using various approaches. Among these accumulated studies, this article discusses strategic alliance from the viewpoint of innovation creation. Examining strategic alliance from this point of view, this study pays attention to the general idea of alliance capability which is attracting attention these days. The above points are discussed concretely as follows. First, characteristics and trends of strategic alliance based on a survey by the Keio University Strategic Management Study Group are explained. Subsequently, the general idea of alliance capability including innovation creation is shown by examining many studies of alliance capability , which is the central theme of this article.

key words : Strategic Alliance, Alliance Capability, Innovation

