

第Ⅰ部

戦略提携における 融合のマネジメント

プロジェクト代表者
今口 忠政

第 1 章

戦略提携における融合のマネジメント

ミン・ジョンウォン

波多野 友哉

三輪 尚巨

加藤 実禄

はじめに

近年、企業同士、あるいは、企業と大学・NPO との戦略提携が増加している。提携は自社の保有する経営資源を活用した内部的成長戦略と、他企業の経営資源を内部に取り込む M&A 戦略の中間的形態であるといわれ、その形態も多様である。さらに、近年の提携関係をみると、国内外のライバル企業同士が互いに独立性を維持しつつ、経営戦略の根幹に関わる部分で協力し合う「戦略提携」が増えているのが特徴である。これは、M&A のように他企業の経営資源を丸ごと内部に取り込むわけではなく、企業間の協力関係を維持しながら、自社と他社の経営資源や組織能力を連携させることによって相乗効果を生み出し、競争力の強化を図ろうとしている。

本研究の目的は、企業間の資源や能力を融合させ、相乗効果を発揮させるためのマネジメントの視点から戦略提携をとらえ、その効果を誘発する組織的条件を明らかにすることである。そのため、平成 22 年 10 月 10 日に、化学産業 (医薬品を含む)、電気機器産業、輸送用機器産業、情報・通信産業、精密機器産業のハイテク産業を主力事業とする売上高 100 億円以上の 1000 社を対象にしてアンケート調査票を郵送した。その際、外国企業の日本法人 (日本企業との合併企業は除く) と売上高 1000 億円未満の子会社は除外した。その結果、92 社 (有効回答率 9.2%, 上場企業 56 社 60.9%, 非上場企業 36 社 39.1%) から回答を得られた。本稿はそれらのデータを統計的に分析した結果を取りまとめたものである。

1.1 戦略提携の定義

戦略提携の定義は、研究者によって定義の幅が異なる。徳田(2000)は、戦略提携とは、希少性の高い経営資源の蓄積に向けて、他社から経営資源を獲得し、それらを他社の経営資源を利用して上手く活用し、自社の経営資源を経営環境に有利に展開していくための手段としている。高井(2006)は、戦略提携の要件として、資源的に対等な企業同士であること、中核事業分野で提携を結んでいること、競争と協調の入り組んだ関係であること、としている。Hamel=Doz=Praharad(1989)は、戦略提携を同等の力を持つ企業同士が、同一の市場で競合している状況での企業間における提携とし、競争関係にある企業との競争的な協力が特徴であるとしている。

このように戦略提携の定義の幅は異なっているが、その意味するところは、2つ以上の独立した企業が、競争優位性を構築するために他組織の経営資源を効果的に活用することを目的とした戦略という点にある。戦略提携の提携内容としては、事業提携・調達提携・技術提携・研究開発提携・生産提携・販売提携などが該当する。企業は戦略提携を行うことで、提携企業間で競争優位を構築することが可能となる。

本研究では、ハイテク産業における戦略提携の実態を調査、分析し、戦略提携の効果的なマネジメントのための組織的条件とは何かということを探索していく。

1.2 ハイテク産業の特徴と提携状況

1.2.1 ハイテク産業の外部環境

表 2-1-1 はアンケートの対象企業の産業別内訳である。ハイテク産業全体の有効回答数(率)92 社(9.2%)に対し、化学産業(医薬品産業含む)19 社(6.6%)、電気機器産業 17 社(6.3%)、輸送用機器産業 25 社(14.6%)、情報・通信産業 27 社(12.1%)、精密機器産業 4 社(7.8%)である。

表 2-1-1 アンケート対象企業 (N=92)

	ハイテク産業	化学	電気機器	輸送用機器	情報・通信	精密機器
送付数	1000	287	268	171	223	51
有効回答数	92	19	17	25	27	4
有効回答率	9.2%	6.6%	6.3%	14.6%	12.1%	7.8%

表 2-1-2 は、ハイテク産業全般の主力事業が属する市場内の競争、各市場における技術革新の頻度、市場の新規参入の困難性、各製品の種類についてのアンケート結果である。ハイテク産業は市場内競争が激しく、自社が属する産業に新規企業が参入するのは困難という傾向にある。技術革新の頻度も高頻度で行われており、製品種類は多様化していることがアンケート結果に表されている。このことから、ハイテク産業は競争が激しいので技術革新を頻繁に行い、製品種類を多様化させる事で自社資源の優位性を確保し、それらが他分野からの参入障壁になっていると考えられる。

表 2-1-2 競争市場の状況 (N=92)

市場競争	社数	%	新規参入 の困難性	社数	%	技術革新 の頻度	社数	%	製品 種類	社数	%
激しい	52	56.5	困難	32	34.8	多い	28	30.4	多様	43	46.7
↑	31	33.7	↑	35	38.0	↑	33	35.9	↑	15	16.3
	6	6.5		13	14.1		21	22.8		16	17.4
↓	3	3.3	↓	5	5.4	↓	9	9.8	↓	14	15.2
激しくない	0	0.0	容易	7	7.6	少ない	1	1.1	単一	4	4.3

表 2-1-3 はハイテク産業全般における競争上の強みに関して、技術、サービス、品質、全般に關してのアンケート結果である。ハイテク産業全体の傾向として、技術、品質、サービスに強みがあると考えている傾向が強い。

表 2-1-3 企業の強み (N=92)

技術	社数	%	品質	社数	%	サービス	社数	%	全般	社数	%
強い	17	18.5	強い	20	21.7	強い	16	17.4	強い	6	6.5
↑	53	57.6	↑	49	53.3	↑	38	41.3	↑	54	58.7
	16	17.4		19	20.7		27	29.3		26	28.3
↓	6	6.5	↓	4	4.3	↓	10	10.9	↓	5	5.4
弱い	0	0.0	弱い	0	0.0	弱い	1	1.1	弱い	0	0.0

ハイテク産業全般的に市場の競争が激しいが、技術、品質、サービスを頻繁に革新させ、自社資源の強みを強化(変化)させ、激しい競争に対応させていることがアンケート調査から明らかになった。

また、これらの自社資源の強みを用いて製品種類を多様化させる事で市場の変化に対応出来る事から、産業特性の知識に希薄な新規に参入する企業に関しては参入障壁が高くなっているという事が明らかになった。

1.2.2 ハイテク産業におけるグローバルバリューチェーン

表 2-2 は、ハイテク産業における生産拠点と販売拠点のそれぞれが国内かグローバルかというアンケートの結果である。生産拠点と販売拠点のそれぞれはグローバルから国内まで分散しているが、グローバル及び国内のそれぞれに生産拠点や販売拠点を置いている企業、生産拠点や販売拠点共にグローバルで展開している企業、生産拠点や販売拠点共に国内のみの企業、といった展開をしている。

表 2-2 競争市場内の生産拠点と販売拠点の傾向 (N=92)

生産	グローバル	←	→	国内
社数	22	18	11	17
%	24.4	20.0	12.2	18.9
販売	グローバル	←	→	国内
社数	23	23	8	19
%	25.3	25.3	8.8	20.9

1.2.3 提携相手と提携内容

表 2-3-1 は、ハイテク産業における企業間提携の頻度に関するアンケート結果である。全体として企業間提携の頻度が多いと答えた企業が比較的多いが、少ないと答えている企

業も少なくないことが明らかになった。ハイテク産業の中でも、企業間提携の頻度が高い企業もあれば、企業間提携の頻度が少ない企業もあるという事が判明した。

表 2-3-1 企業間提携の頻度 (N=92)

	多い	←	→	少ない
社数	11	25	27	17
%	12.0	27.2	29.3	18.5

表 2-3-2 は、ハイテク産業がどのような組織と提携しているかというアンケート結果である。アンケート有効回答数 92 社の中で提携を行っている企業は 78 社であり、提携を行っている企業は全般的に同業種企業 (70.7%) と提携する傾向が高いことが明らかになった。続いて提携相手としての傾向が高いのが異業種企業 (38.0%) と大学 (38.0%) との提携である。

表 2-3-2 提携相手 (N=92, 複数回答可)

	社数	%
同業種企業	65	70.7
異業種企業	35	38.0
官公庁	10	10.9
大学	35	38.0
NPO/NGO	2	2.2
行っていない	14	15.2
合計	92	100.0

表 2-3-3 は、現在実施している提携の提携内容についてのアンケート結果である。ハイテク産業全体の特徴として、共同開発 (59.7%), 業務提携 (59.7%) が最も多い傾向にあり、次に生産提携 (44.9%), 販売協力 (39.7%) といった順番になっている。ハイテク産業においては、共同開発や業務提携、生産提携といった項目が多い傾向にあることから、特定の事業活動そのものに関わる分野で提携が振興しているという事が明らかになった。

表 2-3-3 提携内容 (N=78, 複数回答可)

	社数	%
業務提携	46	59.7
生産提携	35	44.9
販売協力	31	39.7
技術ライセンス	27	34.6
共同開発	46	59.7
資本提携	27	34.6
資本出資	28	35.9
その他	3	3.8

ハイテク産業においては、多くの企業が企業間提携の頻度が比較的多い傾向にあると考えており、業界特性に精通する同業種企業との提携を行っている事がわかった。また、大学や異業種企業など、他産業・他組織間との提携も多く行っていた。これは、競争が激しく、技術革新頻度が多いハイテク産業の業界変化の特徴であり、多くの企業が共同開発、業務提携、生産委託を中心とする提携によって自社資源の補填・強化している事が考えられる。

本アンケート調査では、提携を成功させるための組織的条件を明らかにすることを目的として進めていく。

1.3 戦略提携の状況調査

1.3.1 戦略提携の目的

企業に対して戦略提携（アンケート上では戦略的で最も重要と考える提携）に関するいくつかの質問を行った。これ以降の提携は戦略提携として調査を行うことにする。まず、戦略提携の目的についてアンゾフの成長マトリクスを基にした項目の中で重視するものを尋ねた。（表 3-1）集計結果から戦略提携の目的として、最も多かった項目は「既存市場での新しい製品・サービスの開発のため」（31.9%），続いて「新しい市場での新しい製品・サービスの開発のため」（26.4%）であった。既存製品ではなく，新規製品の開発，さらには新規製品による新規市場の開拓が戦略提携の目的として相対的に重要視されていることが分かった。

表 3-1 戦略提携の目的 (N=72)

	社数	%
1. 既存市場での新しい製品・サービスの開発のため	23	31.9
2. 新しい市場での新しい製品・サービスの開発のため	19	26.4
3. 既存市場での製品・サービスの深耕のため	17	23.6
4. 既存製品・サービスの新しい市場への開拓のため	13	18.1
合計	72	100.0
無回答	6	-
総数	78	-

1.3.2 戦略提携の特徴

戦略提携の特徴について研究者の間で統一された概念はなく，様々に定義付けが行われている。ゆえに企業が戦略提携をどのように認識しているかを調査することは，その実態を探る上で有効となるだろう。（表 3-2）

まず，過半数の企業が当てはまると回答した項目は「自社が持っていない資源を提携先が持っている」（79.2%），「共通の目的を持った提携である」（63.6%），「自社と提携先は，支配・被支配の関係ではない」（58.4%）であった。パートナー企業から保有していない経営資源の獲得が可能になることは，戦略提携の重要な要素であると言える。また，パートナー企業との関係において支配・被支配関係ではなく，相互に独立性を維持しており，この状態で共通の目的を追求していることが分かる。これは相手の経営権を取得する M&A とは大きく異なっている。続いて重要とされる項目に「自社の中核事業における提携である」（41.6%）が上がっている。戦略提携が単にコスト削減やリスク回避に用いられるのではなく，企業の将来に対し大きな影響を与えるものであると考えられる。

表 3-2 戦略提携の特徴 (N=77, 複数回答可)

	回答数	%
1. 自社が持っていない資源を提携先が持っている	61	79.2
2. 自社と提携先は、支配・被支配の関係ではない	45	58.4
3. 自社と提携先との提携関係は、状況によって柔軟に変化する	26	33.8
4. 三者以上が参画している	21	27.3
5. 自社と提携先との間に、学習効果が生じている	29	37.7
6. 提携先の中で、海外企業が参画している	28	36.4
7. 競合関係の企業との提携である	22	28.6
8. 自社の中核事業における提携である	37	48.1
9. 共通の目的を持った提携である	49	63.6
10. 長期的な提携関係を計画している	32	41.6
11. 将来的に M&A に進む前段階の提携である	8	10.4

1.4 戦略提携における提携先企業との関係

1.4.1 提携先企業の特徴

戦略提携関係を構築しているパートナー企業の特徴を分析する。提携先企業の本社の所在地において最も多いのが「国内」(41 社)であるが、「国内と海外の両方」(31 社)と回答する企業も多いため、パートナーの探索が国内企業に留まらず、海外企業にも向かっていることが分かる。提携先の業種で最も多い項目が「同業種」(43 社)であり、続いて「関連異業種」(31 社)であった。全く関連がない業種の企業と手を組むことは現在では多くなく、ある程度の共通認識を持ち得る業種の企業と戦略提携関係を構築する傾向があると言える。

次に提携先の規模では「大企業」(38 社)、「中堅企業」(25 社)、中小企業(10 社)と規模の大きい企業との提携が多いことがみてとれる。戦略提携に独立性が存在することで、片方向的に資源を移転するものではなく、相互の役割が重要になっていることが示唆される。また、提携先に「ベンチャー企業」(10 社)を選ぶ企業も一定数存在し、ベンチャー企業が持つ先駆的技術の獲得を目指していることも考えられる。提携先との競合関係では「非競合関係」(47 社)が最も多く、「競合関係」(30 社)の企業が続く。非競合関係の中には異業種企業だけでなく、同業種企業も一部含まれており、属する業界が同じであったとしても保有する経営資源や対象とする市場が異なるため、非競合関係にあると企業が認識していると考えられる。提携先との提携期間では「2 年－3 年」(31 社)が最も多いが、過半数の回答で 4 年を越えており、継続的な関係が維持されていることが分かる。

表 4-1 パートナー企業の特徴 (N=77, 複数回答可)

提携先の本社	国内	海外	国内と海外の両方		
回答数	41	6	31		
提携先の業種	同業種	関連異業種	無関連異業種	すべてを含む	
回答数	43	31	9	12	
提携先の規模	大企業	中堅企業	中小企業	ベンチャー企業	複数企業が関与
回答数	38	25	10	10	15
提携先との競合関係	競合関係	非競合関係	将来的に競合関係		
回答数	30	47	5		
提携先との提携期間	1 年以下	2 年-3 年	4 年-5 年	6 年-10 年	11 年以上
回答数	6	31	22	11	18

1.4.2 提携先とのコミュニケーション頻度

本調査では提携先とのコミュニケーション頻度についての質問を設け、提携企業間で相互にどの程度交流を行っているのかを調査した。コミュニケーションに関してはフォーマルなものインフォーマルなもの両方を含んでいる。結果としては、「月 1 回以上」(29.3%)と「特に決まっていない」(37.4%)と回答した企業が多く、戦略提携において提携先とのコミュニケーションは頻繁に行われず、月単位での定例報告や必要に応じて場を設定することでコミュニケーションを図っていることが考えられる。

表 4-2 提携企業間のコミュニケーション頻度 (N=75)

	社数	%
1. 毎日	7	9.3
2. 週 1 回以上	18	24.0
3. 月 1 回以上	22	29.3
4. 特に決まっていない	28	37.4
合計	75	100.0
無回答	3	-
総数	78	-

1.4.3 情報共有と情報活用

戦略提携を締結した後、企業は提携先から獲得した情報をどの程度自社内で共有し、また共有した情報をどの程度活用しているのだろうか。1 の「低い」から 5 の「高い」までの 5 段階評価での質問を行った。

情報共有度の最頻値は 3(36.8%)であり、情報活用度の最頻値は 3(36.8%)と 4(36.8%)であった。情報共有度は 3 の 28 社 (36.8%), 4 の 25 社 (32.9%), 2 の 14 社 (18.4%)といった範囲に多数の企業が含まれている。情報共有度の平均値は 3.12 であった。情報活用度に関しては、3 の 28 社 (36.8%), 4 の 28 社 (36.8%), 2 の 13 社 (17.1%)の範囲に多数の企業が含まれている。情報活用度の平均は 3.12 であった。

企業が提携先から獲得した情報の共有と活用の程度は、類似した傾向にあることから、社内で情報共有が活発に行われる事で、情報活用が促進されるという事が類推出来る。

表 4-3 情報共有度・情報活用度の頻度と割合 (N=76)

	1	2	3	4	5	平均値	最頻値
情報共有度 (社)	5	14	28	25	4	3.12	3
情報共有度 (%)	6.6	18.4	36.8	32.9	5.3		
情報活用度 (社)	5	13	28	28	2	3.12	3, 4
情報活用度 (%)	6.6	17.1	36.8	36.8	2.6		

1.4.4 経営資源の相互提供について

戦略提携によりパートナー企業から経営資源を獲得することが重要とされるが、戦略提携は M&A と比べ相手の経営権を獲得することはできないため、相互調整が容易ではないことが指摘されている。そこで、提携企業間で経営資源がどれほど提供されているのかを把握するために、「少ない」から「多い」の5段階でその程度を記入してもらい、各項目での平均値を求めた。

結果として、「人的資源」「物的資源」「資金」「商標」の項目において、当該企業と提携先が提供する経営資源の平均値は、共に中央の3を割り込んでいる。一方で「信用」のみ双方の平均値が3を超えていた。このことから企業は経営資源を十分に提供することができていないことが分かる。当該企業と提携先が提供する経営資源の平均値にはそれほど差異がないため、片方が資源提供を惜しむならば、相手も提供を惜しむことになってしまう。現状として企業間での信用はやや高いが、資源提供にまで結び付かず、戦略提携の効果を発揮できていないことも考えられる。

表 4-4 経営資源の相互提供 (N=72)

	当該企業平均値	提携先平均値
人的資源	2.39	2.49
物的資源	2.39	2.47
資金	2.42	2.61
商標	2.25	2.26
信用	3.19	3.18

1.4.5 経営資源を融合させるための要因

戦略提携は提携企業間の経営資源を相互に活用するものであるが、実際にこれを成功させることは容易でないことが多い。緩やかな連携や独立性がその特徴であるため、相互に経営資源を提供し合い、それを融合させることが必要となる。表 4-5 は企業に対して、提携先と経営資源を融合することにおいて重要となる要素を調査したものである。5つの要素に対して、どの要素が相対的に優先度が高いかを尋ねた。優先度を各要素での平均値から判断すると、最も重要とされるのは「両企業間の信頼性」(平均値：1.36)であり、戦略提携は両企業間の信頼によって成立し、信頼を土台にして経営資源の融合が行われていることが分かる。2番目に重要とされるのが「メンバー同士の信頼性」(平均：3.00)であり、企業同士の信頼性を高めるだけでなく、提携に参加するメンバー同士の信頼性を高めるような場を設置することで、それぞれが保有する経営資源の融合が促進されることが考えられる。3番目は「お互いが提供する資源のバランス」(平均：3.28)であり、公平に資源を提供し合うことも融合を行う上で重要な要素となっていることが分かる。

表 4-5 経営資源融合の要因 (N=74)

	1 位	2 位	3 位	4 位	5 位	平均値
a. お互いが提供する資源のバランス	8	14	17	10	21	3.28
b. 資源に関する情報伝達の適切さ	2	14	20	25	9	3.39
c. 企業によるサポート体制	3	10	20	13	21	3.57
d. 両企業間の信頼性	54	12	5	1	0	1.36
e. メンバー同士の信頼性	7	22	11	17	6	3.00

1.5 戦略提携の成功要因と失敗要因

1.5.1 戦略提携の目的達成度と満足度

企業が戦略提携を行うのは、新規製品の開発や新規市場の開拓といった企業成長を目的として行われている。しかしながら、提携関係が上手く行かず失敗している企業も多いという指摘もされている。それでは、戦略提携を行っている企業は提携関係の現状についてどのように捉えているのだろうか。戦略提携の目的達成度と満足度のそれぞれについて、1の「低い」から5の「高い」までの5段階評価で質問を行った。

目的達成度の回答項目の結果は、4が32社(41.6%)、3が24社(31.2%)、2が16社(20.8%)、5が4社(5.2%)、1が1社(1.3%)であった。平均値は3.29であり、最頻値は4であった。戦略提携が成功していると認識している企業が比較的多いと考えられる。

満足度の回答項目の結果は、3が30社(39.0%)、4が25社(32.5%)、2が17社(22.1%)、5が3社(3.9%)、1が2社(2.6%)であった。平均値は3.13であり、最頻値は3であった。

目的達成度と満足度を比較すると、平均値では目的達成度が3.29、満足度が3.13となっており、目的達成度の方が満足度よりも高い水準にある。

表 5-1 目的達成度と満足度 (N=77)

	1	2	3	4	5	平均値	最頻値
目的達成度(社)	1	16	24	32	4	3.29	4
目的達成度(%)	1.3	20.8	31.2	41.6	5.2		
満足度(社)	2	17	30	25	3	3.13	3
満足度(%)	2.6	22.1	39.0	32.5	3.9		

1.5.2 戦略提携の成功要因

戦略提携の目的達成に影響を与える要因とは何か。Frankel=Whipple(2000)を参考にし、作成した戦略提携の成功に必要な17項目の重要度について、1「重要でない」から5「重要である」の5段階評価で質問を行った。

各項目の中で平均値が4.0を越えた項目は、戦略提携の成功の為に重要な要素だと企業が認識しているのではないだろうか。平均値4.0以上の項目で、最も大きな値を示したのは相互信頼、次に戦略目標との適合性、目標の明確さ、目標の共有の3項目が横並びになっており、提携先との両立しやすさ、目的達成に適した提携先の能力、自社のリーダーシップ、重要な情報の共有、専門技術の知識といった項目の順番になっている。

特に、相互信頼、戦略目標との適合性、目標の明確さ、目標の共有の4項目は最頻値が5であり、多くの企業が重要だと回答している。これら項目に関しては、戦略提携を円滑に進める為に欠かせない要素だとみなしている傾向にあることが読み取れる。

表 5-2 戦略提携の成功要因の頻度 (N=78)

	1	2	3	4	5	平均値	最頻値
1. 提携先から学習する能力	0	3	17	39	17	3.9	4
2. 目的達成に適した提携先の能力	0	1	8	42	27	4.2	4
3. 戦略目標との適合性	0	0	8	34	36	4.4	5
4. 目標の明確さ	0	0	7	32	39	4.4	5
5. 目標の共有	0	3	7	27	41	4.4	5
6. 情報システムの共有	3	21	30	17	7	3.1	3
7. 同等の人的資源のコミットメント	0	6	33	30	9	3.5	3
8. 同等の物的資源のコミットメント	1	13	42	19	3	3.5	3
9. 自社のリーダーシップ	0	3	14	38	23	4.0	4
10. 提携先との両立しやすさ	0	5	23	33	15	4.3	4
11. 上司のサポート	0	11	29	28	8	3.8	3
12. 重要な情報の共有	0	0	17	39	20	4.0	4
13. 組織文化の類似	6	12	36	18	5	3.1	3
14. 専門技術の知識	3	1	13	38	23	4.0	4
15. 相互信頼	0	0	6	18	53	4.6	5
16. 柔軟性への配慮	1	1	19	41	15	3.9	4
17. 文書にされた協定書	3	2	28	25	20	3.7	3

1.5.3 提携関係の失敗要因

戦略提携を行っている企業の中には、過去に提携関係が上手くいかなかった経験を持つ企業が存在している。過去に提携を失敗した経験を持つ企業から失敗理由に関する16項目の質問を行った。本調査において過去に失敗した経験があると回答した企業は51社であった。

回答の中で相対的に失敗理由として多く挙げられたのは、販売戦略の転換・制限・不振23社(45.1%)、事業戦略の転換19社(37.3%)、開発能力の不足18社(35.3%)、大幅な需要変動・市況低迷・製品需要の低下12社(23.5%)、提携先の業績悪化11社(21.6%)、業績悪化による合理化10社(19.6%)といった項目である。

自社もしくは相手先企業の戦略の転換や業績不振、開発能力不足といった要因によって、提携関係が失敗したという回答が得られた。

表 5-3 提携の失敗要因 (N=51, 複数回答可)

	社	%
1. 開発能力の不足	18	35.3
2. 生産能力の不振	2	3.9
3. 販売戦略の転換・制限・不振	23	45.1
4. 提携先側の同種製品の販売	2	3.9
5. 提携先の業績悪化	11	21.6
6. 事業戦略の転換	19	37.3
7. 財務力を含む経営活動の独自性を強化	1	2.0
8. 業績悪化による合理化	10	19.6
9. 提携先との事業力格差の縮小	0	0
10. 提携先の契約内容の反故	3	5.9
11. より魅力的な提携先への変更・出現	8	15.7
12. 特定の事件による影響	1	2.0
13. 法規制の変更による影響	1	2.0
14. 大幅な需要変動・市況低迷・製品需要の低下	12	23.5
15. 当該製品の供給不能停止	2	3.9
16. その他	3	5.9
合計	51	100.0
無回答	41	-
総数	92	-

終わりに

近年、環境変化が激しくなる中で、企業が単独で新規開発や事業展開を行うことが容易ではなくなっている。ゆえに他社が保有する経営資源を活用することが着目されており、その一つ的手段として戦略提携がある。戦略提携は企業間に独立性が存在し、緩やかな連携により結びつきながらも、経営戦略の根幹に関わる部分で協力を行うことに特徴がある。しかし、その成功率は決して高くはないとも指摘される。本稿ではアンケート調査を中心に、企業間の資源や能力を融合させ、相乗効果を発揮させるためのマネジメントの視点から戦略提携をとらえ、その効果を誘発する組織的条件を探求した。

戦略提携において提携企業間で経営資源を融合させるために重要な要素として、「両企業間の信頼性」と「メンバー同士の信頼性」があげられることがアンケート結果から分かった。戦略提携のパートナーとして国内の同業種企業だけではなく、異業種企業や海外企業とも提携が結ばれ、大学や官公庁とも提携関係を構築する企業は多く存在する。また、提携期間では過半数が4年以上であり長期間にわたり経営資源が交換されている。多様なパートナーと経営資源を融合させるには、両企業間で信頼関係を構築する必要がある、その関係は年月を経て強固なものになっていくことも考えられる。

次に戦略提携の成功要因を調査すると、その重要な要因としては「目標の明確さ」、「目標の共有」、「戦略目標との適合性」、そして「相互信頼」であることが分かった。戦略提携は企業間で特定の目標を達成するために結ばれ、相互に貢献が行われるため、両企業間で明確な提携に対する認識を持つ必要があり、同時に企業が掲げる戦略目標に貢献するものであることが重要となる。また、ここにおいても相互信頼が重要視されており、独立性を維持したままの状態でも相互貢献する戦略提携では、必要不可欠な要因であることが分かる。

参考文献

- [1] Frankel,R.,Whipple,M.J.[2000] "Strategic Alliance Success Factors", *Journal of Supply Chain Management Publisher*, Vol.36, No.3, pp21-28.
- [2] Hamel,G.,Doz,Y.L.,Praharad,C.K.[1989] "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, January-February, pp79-91.
- [3] Lewis,J.D.[1990] *Partnerships for Profit*, The Free Press.
- [4] 石井真一 [2003] 『企業間提携の戦略と組織』中央経済社。
- [5] 江夏健一編著 [1995] 『国際戦略提携』晃洋書房。
- [6] 奥村昭博 [1988] 「戦略提携-その戦略、組織、マネジメント」, 『慶応経営論叢』, 第 8 巻第 1 号, pp87-101.
- [7] 桑嶋健一 [2000] 「戦略的提携」高橋伸夫（編）『超企業・組織論』有斐閣。
- [8] 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 巻第 3 号, pp365-383.
- [9] 高井透 [2006] 「戦略提携」松崎和久（編著）『戦略提携』学文社。
- [10] 竹田志郎 [1998] 『多国籍企業と戦略提携』文眞堂。
- [11] 徳田昭雄 [2000] 『グローバル企業の戦略的提携』ミネルヴァ書房。
- [12] 長谷川信次 [1998] 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館。
- [13] 松行彬子 [2000] 『国際戦略的提携』中央経済社。
- [14] 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。