

## ■ 論文

戦略的提携による海外市場参入<sup>1)</sup>

中村 裕 哲

## 目 次

- I はじめに
- II 海外市場参入形態の分類に関する先行研究
- III 戦略的提携に関する先行研究
- IV サービス産業に関する先行研究
- V 小括
- VI 法律情報事業の韓国企業との戦略的提携
- VII 結びに代えて -今後の研究課題-

## ▶ 要 旨

サービス業、中でも知識集約型企業あるいはコンテンツビジネスの国際展開における戦略的提携に関する研究は、決して多くない。

本研究の位置づけは、サービス産業の海外市場への進出が増えてきた現状を踏まえて、サービス産業と製造業における戦略的提携の差異と共通性は何だろうかという問題意識に基づく考察である。そして、本研究の目的は、事例研究を実施するに際して、海外市場参入、とりわけサービス産業および戦略的提携に関する研究の到達点を理解することである。そのために、文献および理論サーベイに主眼を置き、多角的な先行研究のレビューを実施した。

本研究において、従来の分析視角やアプローチである取引コスト・アプローチ、資源ベース・アプローチ、組織学習アプローチにイノベーション研究を加味することが有効であるとの知見を得た。

また、サービス業と製造業の考察を行う場合、価値連鎖の中心に暗黙知が存在し、それがそのビジネスを特徴付けているものと考えられる。

## ▶ キーワード

海外市場参入・戦略的提携・サービス産業・情報サービス

## I はじめに

海外市場への参入形態は、グリーン・フィールド投資、M&A、合併事業、提携など多岐にわたる。その参入形態は、参入に際して存在する環境や条件により変化する。なぜなら、どのように市場に参入するのかは、その後の参入先での企業活動を方向付けるものであり、海外市場へ進出する企業における重要な「戦略」だからである。

この海外市場参入戦略は、内部要因・外部要因どちらも考慮して検討される。

つまり、海外市場の伸長、あるいは自国市場の均衡・縮小、グローバルな競合との競争、政治的環境の変化や技術環境、近年ではIT環境の変化が要因の一つとなっている。

藤沢は、グローバルな戦略経営の観点をもつ多国籍企業の市場参入戦略を「グローバル市場参入戦略」と定義<sup>2)</sup>する。また、その企業は、Hubbard (2013)<sup>3)</sup>によれば、「グローバル化の最終ステップが「グローバルライザー」で、グローバル化が進むビジネス環境を有利に利用できる企業である」とする。

戦略的意図を同じくする企業による戦略的提携は、海外市場への参入形態の一つであり、多くの研究がなされてきた。

この戦略的提携についての研究の多くは製造業を対象に検討されてきた。しかし、サービス業における研究、中でも知識集約型企業や情報サービス、コンテンツサービスの国際展開に関する研究は、決して多くない。

サービス産業の海外市場への進出が増えてきた現状を踏まえ、「サービス産業と製造業の戦略的提携にある差異と共通性は何だろうか」という問題意識に基づき、著者は、プロフェッショナル向け専門情報サービス産業の日本への進出事例についての分析から、サービス産業と製造業の知識移転、暗黙知の共通性と相違点を考察した<sup>4)</sup>。

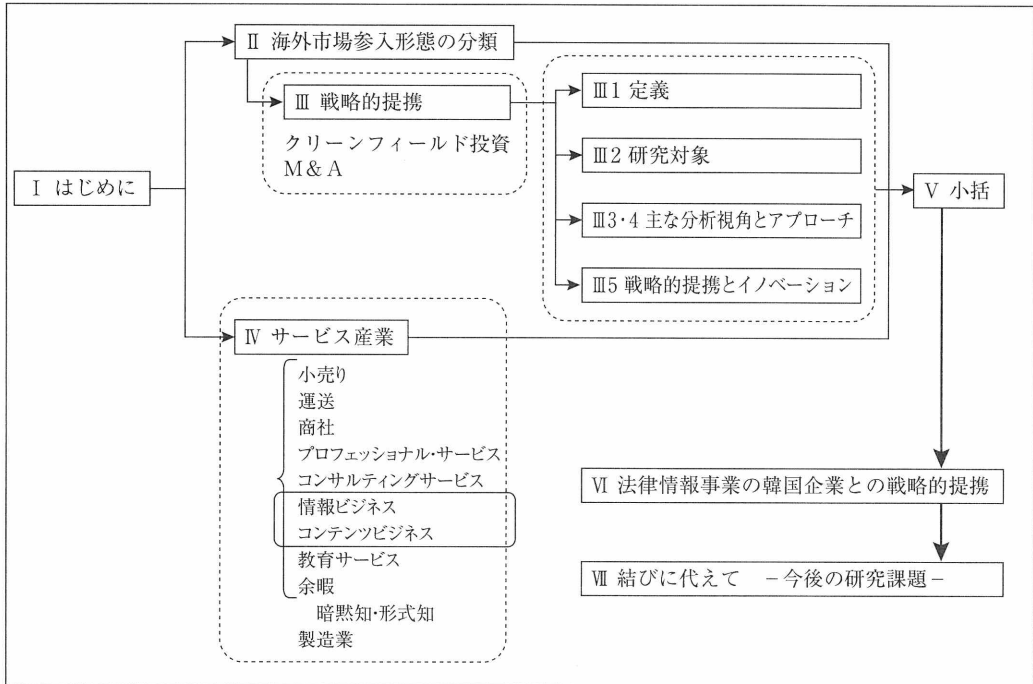
本研究においては、文献および理論サーベイを徹底し、先行研究のレビューに重きを置くことで、海外市場参入、とりわけサービス産業における戦略的提携に関する研究の到達点を掌握することを目的とする。

海外市場参入の一形態としての戦略的提携については、すでに多くの分析視角やアプローチがある。そこで、この研究の系譜を辿ることで戦略的提携研究の到達点を理解し、さらに従来の研究アプローチにイノベーション研究を加えることで、最新の知見を確認することとした。

また、サービス産業における海外市場参入は、製造業のそれと対比することで差異が存在すると考える研究がある。本稿では、その一つがそれぞれの価値連鎖の中心あるいは、暗黙知の存在する位置ではないかと考え、そのアプローチを検討する。

ただし、サービス業は、江夏・大東和・藤澤 (2008) によれば、①無形性、②非貯蔵性、③輸送不可能性、④生産と消費の同時性、⑤生産者と消費者の近接性という特性を持つ<sup>5)</sup>が、同時に、小売り・運送・商社・プロフェッショナルサービス・コンテンツサービスなどビジネス

図表1 本稿における論文構成



の展開が多様であるため、概念として、あるいは最大公約数としての製造業との一対となる比較とはならないと考える。

本研究において、次の仮説を提示する。

- ①製造業と情報サービス業では、戦略的提携に差異があると考えられるが、その差異は、価値連鎖の中心が違うことに起因するのではないか。
- ②戦略的提携の視点が、取引コスト、資源ベースに加え、イノベーション研究の視点を必要とするのではないか。

本研究の対象を図表1に示した。サービス業の海外進出および戦略的提携を検討するためには、分析視角やアプローチをはじめとして、多岐にわたる先行研究のレビューを実施することで、この研究領域の現状と到達点を確認しておく必要がある。それは、実証研究における視座であり、戦略的提携とイノベーション、そこに所在する暗黙知について深耕するための分析手法として捉えたい。

## II 海外市場参入形態の分類に関する先行研究

藤沢（2001）は、既存の対外直接投資理論，多国籍企業理論，国際経営論，国際マーケティング論を援用して多国籍企業の市場参入を整理し，また，企業の多国籍化の経験や度合，また，大企業か中小企業かという企業規模の違いにより応用すべき理論を区別している。

図表2 買収か提携かの選択

	要因	戦略
1 Type of Synergies シナジーのタイプ	モジュラー・シナジー	出資を伴わない提携
	シーケンシャル・シナジー	資本提携
	レシプロカル・シナジー	買収
2 Nature of Resources 経営資源の性質 ハード資源に対するソフト資源の 相対的価値	低い	出資を伴わない提携
	低い／中程度	買収
	高い	資本提携
3 Extent of Redundant Resources 余剰資源	低い	出資を伴わない提携
	中程度	資本提携
	高い	買収または合併 バリューチェーンによる合理化
4 Degree of Market Uncertainty 不確実性	低い	出資を伴わない提携
	低い／中程度	買収
	高い	資本提携
5 Level of Competition 競争の程度 経営資源をめぐる競争の激しさ	低い	出資を伴わない提携
	中程度	資本提携
	高い	買収

出所：Dyer, Kale and Singh (2004) 邦訳より引用。

また、海外市場へ進出する場合の研究は、Bamford, Ernst and Fubini (2004)<sup>6)</sup>が2000件のケースを分析し、戦略的提携の成功率を算出した。Dyer, Kale and Singh (2004)<sup>7)</sup>は、買収と提携に際して、統合すべき資源の種類、期待するシナジーのタイプ、市場要因と競争要因を特定した場合のフレームワーク（図表2）を提示している。

Hubbard (2013)の研究における「海外市場参入方法の要点とリスクのレベル」は、①スピード、②コントロール、③現地に関する知識（文化、市場、政治的状況など）、④リソース配分、⑤リスク評価（政治的リスク、運営上のリスク、経済的リスク）により各参入方式を評価している<sup>8)</sup>。

Hubbard (2013)は、海外直接投資について「グリーンフィールド投資」「M&A」「戦略提携」のいずれかの形をとる（戦略的提携は、さらにエクイティを伴うものとそうでないものに分かれる）」とする。そして、その研究の狙いは、「国際的な舞台において最も成功している企業が、どのようにして今の「グローバルライザー」のレベルに到達したのかを理解しよう」というところにある。海外市場参入を目指す企業は、20世紀末の外部環境の変化（政治的要因、技術的要因、経済的要因）により、①グローバル・フォーカス、②グローバル化の抑制、③海外展開によるM&Aの役割の変化、④グローバル投資家の変化という影響を与えていると論じ

ている<sup>9)</sup>。

また、Hubbard (2013) は、Tasng and Yip (2007) が、「サービス事業が市場に高レベルの不確実性とリスクがあると認識した場合には、グリーンフィールド投資や買収でなく、合併事業を選ぶ」ことを合理的な判断とした上で、その理由を「サービス事業は必要に応じて売却できる有形資産をあまり持たないので、提携を行って見返りを分け合う方が、よりリスクが少ない」とした<sup>10)</sup>。

### Ⅲ 戦略的提携に関する先行研究

#### 1 戦略的提携の定義

##### (1) 戦略的提携の顕在化

戦略的提携は、提携という概念の中の一分野ではあるが、その定義は、論者により「戦略的提携とする範囲」にも違いがあり、一本化されているわけではない。また、呼び方自体も、「戦略的提携」以外に、「戦略提携」、「アライアンス」とする場合もある。

戦略的提携は、野中 (1991) が、「戦略的提携は、これまでになかった概念であったために、形式的な方法論に力点が置かれ言葉が一人歩きしてしまったきらいがある」<sup>11)</sup>と述べている。

竹田 (1998) によれば、1970年代後半から同一産業の競合同士間の提携が多く出現し、提携は新たな特徴をみせはじめたとする<sup>12)</sup>。梶浦 (2005) も、「提携 (Alliance) は、独立企業間で協同である事業が営まれる関係を意味している。(中略)1980年代以降に新たな特徴を持つ提携が増加している。こうした提携はその特徴をとらえて従来の提携と区別して戦略提携と呼称される。」<sup>13)</sup>とする。このあらたな特徴は、桑嶋 (1996) によれば1980年以降、急速な環境変化に対応する手段として提携が目されるようになってきたことに起因する<sup>14)</sup>し、梶浦 (2006) によれば、「あえて戦略と冠する理由としては、多国籍企業が選択する提携が、企業存亡に関わる重要な事業戦略だから」<sup>15)</sup>ということになる。

つまり、競争環境の変化が、戦略としての提携の重要性を高めたといえることができる。

また、この特徴は、Yoshino and Rangan (1995) によれば、競合同士の提携であることに加え、グローバル化 (国際的提携の増加)、クロス・インダストリー化 (異なった産業に属する企業間での提携) に表れている<sup>16)</sup>が、安田 (2006) は、戦略的提携は、①他社資源の活用、②戦略的目標の共有、③企業の競争優位、④企業の戦略的な自立性に重きを置くことであると整理した<sup>17)</sup>。

##### (2) 戦略目標の共有

戦略目標の共有については、野中 (1991) も、「戦略的提携は互いに独立した2つの企業が、いくつかの戦略意図を実現するために協働すること」としており<sup>18)</sup>、竹田 (1995) は、「戦略提携は一般的に企業のもつ競争上の優位さの強化・拡大、一方では企業の弱点補完をめざすパー

トナー相互の力を一体化するための経営資源の活用を動機として成立する」とする。桑嶋(1996)の戦略目標達成のための「協調行動によってはじめて実現されうるような成果を狙って形成された提携」<sup>19)</sup>も同意である。

松行(2000)は、「企業の意図する目的を達成するために、戦略的な同盟を締結することで提携関係を樹立する企業行動が、戦略的提携である」<sup>20)</sup>と定義した。

### (3) 企業の競争優位と長期的な関係

戦略的提携には、企業の競争優位を求め、長期的な関係を築くことにも意味を見出すことができる。

石井(2003)は、①2社間の共同が実施された後にも、パートナー間の独立性が維持されること、②継続的な企業間協働を前提とすること、③製品レベルの提携であることを提携の定義とした<sup>21)</sup>。

一方、牛丸(2007)<sup>22)</sup>は、Hagen and Amin(1994)、Spekman et al.(1995)、Dussauge and Garrette(1999)が代表的な戦略的アライアンスの定義をしているとしたうえで、「戦略的アライアンスとは、持続的な競争優位を達成するために、ライバルもしくは、潜在的なライバル関係にある独立した企業同士が、公式的あるいは非公式に締結する相互的で長期志向的な企業関係である。」との定義を行った。

つまり、市場においては、「競合」であり、「戦略目標」のために協調するが、各社の戦略的な自立性も担保することを重要視する。したがって、Dussauge and Garrette(1999)の言う自律性の排除されるM&Aは戦略提携の対象外となる点<sup>23)</sup>では、一致している。

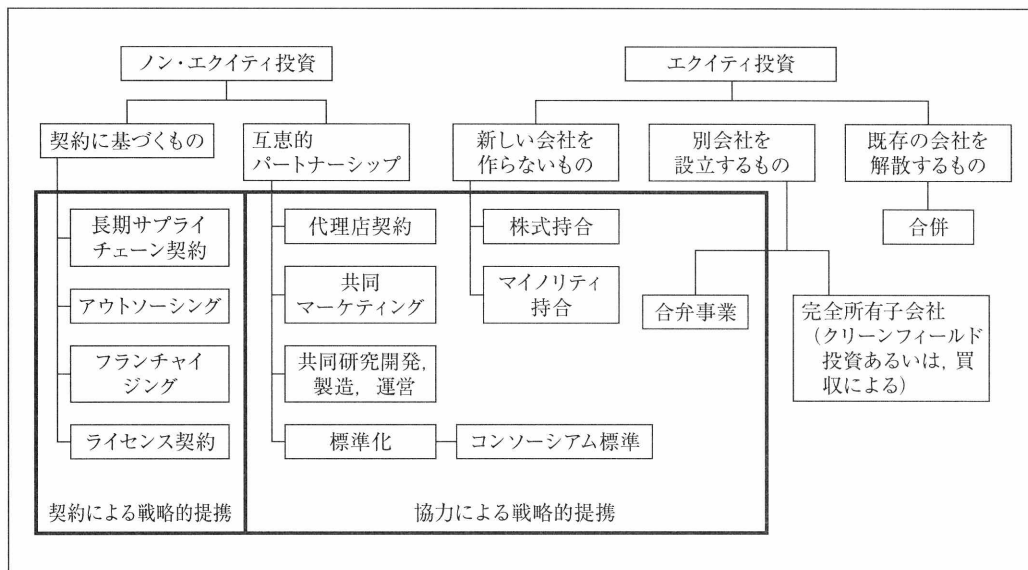
### (4) 定義

Kim and Parkhe(2009)は、「各参加企業の企業理念に結びついた目標を共同で達成するための、比較的長期にわたる企業間の協力関係であり、2か国以上の別の国にそれぞれ本社機能がある独立した企業のリソースあるいはガバナンス構造を利用するクロスボーダーな流れと連関するもの」<sup>24)</sup>と定義している。

Yin and Shanley(2008)は、戦略的提携の目標を達成するために新しい法人が設立された場合には、それは「合弁企業」となる<sup>25)</sup>とする。さらに、Hubbard(2013)は、「すべての合弁事業は、戦略的提携であるが、すべての戦略的提携が合弁事業とは限らない」ことを明確にしておかなければならないとしている<sup>26)</sup>。

Kale and Singh(2009)<sup>27)</sup>が、Yoshino and Rangan(1995)<sup>28)</sup>をもとにエクイティによらない投資を「トラディショナル・アレンジメント」と「ノン・トラディショナル・アレンジメント」と区別し、戦略的提携は、かなり高度な相互コミュニケーションと協力のあるものだけを指すの

図表3 戦略的提携のさまざまな形



出所：Hubbard (2013), Diagram5.1, 邦訳図5.2をもとに筆者加筆。

で、「トラディショナル・アレンジメント」を含まない<sup>29)</sup>とした。

Hubbard (2013) は、「Kale and Singh (2009) のモデルと UNCTAD の定義を組み合わせると、「契約と協力による提携」というモデルができあがる」とし、戦略的提携の概念を提示した<sup>30)</sup>。この概念では、「共同研究開発」という項目があるが、これとは別に「標準」理論における「コンソーシアム標準」を明示的に表示したい。

標準 (Standard) については、梶浦 (2013) によれば、その分類として、デファクト標準、デジュール標準、またコンソーシアム標準、フォーラム標準がある<sup>31)</sup>。竹田・内田・梶浦 (2001) のいう提携の目的のひとつは、「戦略提携は状況変化にスピーディーに適応し得る戦略方式として事業活動全体に柔軟な効果をあたえるもの」<sup>32)</sup>である。とりわけ、コンソーシアム標準は、「特定方式を推す少数の企業グループ」で「閉鎖的」であるが、標準化の特性は「協調的」であるところから、戦略的提携に含むことができると考える (図表3)。

## 2 戦略的提携の研究対象事例

### (1) コンピュータ製造などの分野

情報通信産業の製造に関わる分野で、奥村 (2010) が、シーメンス、フィリップス、富士通、ATT などを取り上げている<sup>33)</sup>。

また、コンピュータのコア技術とも言える半導体については、榎本 (1991) が、経済学の視点から論じ<sup>34)</sup>、松行 (2000) は、技術革新と短期的に好不況を繰り返すシリコンサイクルのり

スクのある半導体業界という前提において、①経営資源の補完のための提携における「信頼関係」、②企業変革、③揺らぎと組織学習についての重要性を論じている<sup>35)</sup>。また、永池(2003)が、戦略的提携はM&Aと並列すべき「内・外部要因結合」<sup>36)</sup>であるとした。

Mo(1999)<sup>37)</sup>が、1980年代後半の日本における戦略的提携について、また、韓国の三星電子については、姜・平野(2011)が、Barney B.の戦略理論に基づいて分類し、戦略的特徴を整理した<sup>38)</sup>。

また、金基烈(2011, 2012)は、三星電子の短期間での成長についてソニー、NECとの提携からその発展要因を見出している<sup>39)</sup>。

業種比較によれば、IT産業における戦略的提携が比較的多い。竹田(1998)によれば、1990年から1996年に至る国際提携1,906件の内訳のなかで、「半導体・コンピュータ、その他周辺機器・装置、ソフトウェア」は、766件とその割合は、最も多い<sup>40)</sup>。

## (2) 航空機・自動車などの分野

IT関連以外の製造業の戦略的提携の事例研究は、徳田(1998, 1999)が航空機産業について、なかでもボーイング社のコア・コンピタンス経営について論じている<sup>41)</sup>。一方、自動車産業については、勝二(1998)<sup>42)</sup>、中川(2000)<sup>43)</sup>、森(2000)<sup>44)</sup>がその世界的な再編におけるM&Aと戦略的提携について論じている。石井(2002)<sup>45)</sup>は、1985年から1996年の世界の自動車業界においての10年間の提携の分析を実施し、日本企業の開発担当車種の採用が比較的多く、欧米企業と日本企業の提携が比較的長く継続することを論証した。

製薬業界では、富田(2003, 2007, 2010)<sup>46)</sup>が、信頼とマネジメントについて、高橋・下村(2004)が、R&Dモジュール化の視点から考察している。

## (3) サービスの分野

サービスの分野では、物流、情報サービスに関するグローバルな戦略的提携の研究がある。

運輸関係では、星野(1998)が、国際線定期航空会社の多国籍展開において、製造企業の国際経営の求める拡張性との比較により、その差異について論じている<sup>47)</sup>。また、塩見(1998, 2000)が、航空業界の制度的な制約の中でのネットワーク戦略と高度情報を駆使した戦略的提携について論じ<sup>48)</sup>、Park and Cho(1997)<sup>49)</sup>が、コードシェアリングによる市場占有率について、Fan, et al.(2001)<sup>50)</sup>が、戦略的提携による競争力強化について、金 兌奎(2003)が、1978年のアメリカの航空産業の規制緩和を画期とした航空貨物輸送の先進化のための戦略的提携について述べている<sup>51)</sup>。さらに、航空の戦略提携において、立地の優位性と内部化が進展しない要因について分析した星野(2005)は、法的な規制、提携の浸透、企業活動の独自性の欠如を指摘している<sup>52)</sup>。

海運については、宮下(1998)が海運経営<sup>53)</sup>、金 広熙(2002, 2003)が、航路と寄港形態に



ついて論じている<sup>54)</sup>。

情報サービス分野では、奥村 (1996)、程・堀田 (2000)<sup>55)</sup>、岩崎 (2008) がメディア企業のライバル企業との国境を超え、業界の垣根を超えた提携の増大について、述べている。

### 3 分析視角

戦略的提携の研究対象の事業分野と実体的な事例研究と併せて、それを分析するために用いる分析視角やアプローチ方法には、どのようなものがあり、どのアプローチの選択が、国際的な戦略的提携をいかに理論的に分析するのかという研究も複数なされている。

先行研究として戦略的提携の分析視角についての整理は、桑名 (2003)、梶浦 (2005)、陳 (2005)、今野 (2006) がおこなっている<sup>56)</sup>。

桑名 (2003) は、主な分析アプローチとして、Faulkner and Rond (2000)<sup>57)</sup>、長谷川 (2002)、溝江 (2002)<sup>58)</sup> を参考に、①取引コスト・アプローチ、②ポジショニング・アプローチ、③資源ベース・アプローチ、④組織学習アプローチを整理したうえで、長期的視点に立って、提携パートナーとの組織間学習を促進し、国際戦略提携を進化させることが必要と論じている。つまり、「多国籍企業の優位性の構築には、組織間学習の果たす役割はきわめて大きい」と論じている。

陳 (2005) は、新たに付け加えられた分析視角として、Faulkner & Rond (2000)、山倉 (2001)<sup>59)</sup> をあげ、戦略的提携理論の発展の全体像を理解するために、Gulati (1998)<sup>60)</sup> や山倉 (2001) を基にさらなる整理を実施した。主な分析視角を、経営戦略論と組織関係論に分け、前者は、①国際経営戦略論、②ポジショニング・アプローチ、③資源・能力アプローチ、後者を④資源依存理論、⑤取引コスト理論、⑥制度化理論として、提携目的、提携相手の選択、提携のマネジメント、提携のパフォーマンスなどの要因にて分類している。その結果、資源・能力アプローチ、資源依存理論、取引コスト論は、提携全般の課題を捉えるのに有効な枠組みであるとし、しかしながらそれぞれの説明には限界があり、それは、静態的分析であるために議論の不十分なことを示し、理論の動態化をはかりより具体的なレベルでの吟味が必要であるとしている。

梶浦 (2005) が取り上げる Culpan (2002) の分析視角は、①取引コスト論、②産業組織モデル、③ゲーム理論、④資源ベース視角、⑤知識創造・組織学習、⑥ネットワーク視角を主要な6つの分析視角として紹介している<sup>61)</sup>。

今野 (2006)<sup>62)</sup> は、これまでの分析視角とアプローチについて主に Kogut (1988)<sup>63)</sup>、Child and Faulkner (1998)<sup>64)</sup>、Faulkner and Rond (2000)<sup>65)</sup>、Reuer (2004)<sup>66)</sup> の研究の検討から、15のアプローチに整理した。それは、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。

今野(2006)の指摘は、従来の戦略的提携論が、経済学的見方である取引コストアプローチやマーケット・パワー・アプローチによる研究が多かったが、経済学や経営学の発展に伴い、戦略的提携論においても様々なアプローチによる研究が進められていること、また社会学や生物学的アプローチに基づく研究が盛んになっていることが特徴であるとまとめている。

続いて今野(2007a)は、知識ベース・アプローチと戦略的提携の関わりからイノベーションの創出のために提携能力の概念の捉えなおしをおこなった<sup>67)</sup>。今野(2007a)によれば、イノベーションは、単独企業だけによる営みではなくなってしまったことから、「戦略的提携の目的が移動困難な知識獲得にあるとすれば、戦略的提携を通じて知識の獲得と活用を効果的に実現し得る能力が問われることになる」とし、「獲得された知識が企業内で効果的に活用されなければ、イノベーション創出に結び付けることはできない」ことに注意すべきであるとする。さらに今野(2007b)は、提携能力の構成要因と高度化要因に注目する。今野(2007b)は、アンケート・データの考察から、「提携能力の構成要因である「革新性」と「受容性」が密接にかかわり、「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できる<sup>68)</sup>とした。

その他に、Kaplan et al. (2010)<sup>69)</sup>は、アライアンスの失敗の主な要因として、①評価指標が現状にそぐわなくなる、②アライアンスを指揮したリーダーの親企業への復帰、③ミドル・マネージャーは、リーダーのビジョンを行動に落とし込む明確な方法を知らない。④親会社の人事方針に従い昇進ルートを歩むことをあげ、ここにバランス・スコアカードによるマネジメント手法<sup>70)</sup>を戦略的提携の分析に取り入れ、アライアンス・スコアカードとアライアンスの戦略マップを用いてそのアライアンス戦略の効果を強化する方法を提案している。

飯田・鳥居(2011)は、AHPを用いて企業価値評価を実施することについて論じた<sup>71)</sup>。

AHP(階層分析法, Analytic Hierarchy Process)は、Saaty(1989, 2003, 2008)<sup>72)</sup>により創始された意思決定法のひとつで、「目的-基準-代替案と階層化しておいて、一対比較を通じて、基準の相対評価を、各基準からみた代替案の相対評価をもとめ(中略)、それらを階層に沿って総合化する」ものである<sup>73)</sup>。戦略的代替案が、数値のみで評価できない場合、あえて数値化して有効性を判断する指標を提供するものである。

安田(2012)は、グローバル・アライアンスと国内アライアンスを対比しつつ、企業文化、価値観、知識などのパートナー企業間の多様性が、アライアンスの成果にどのように影響するかを分析し、これら多様性の活用は、グローバル・アライアンスにとって良好であり積極的な活用が重要であるとした。

Kale and Singh(2009)は、戦略的提携のスコープを検討し、アライアンス・ライフサイクルの中で、戦略的提携を成功させるための重要成功要因をフェーズ毎に整理した(図表4)。

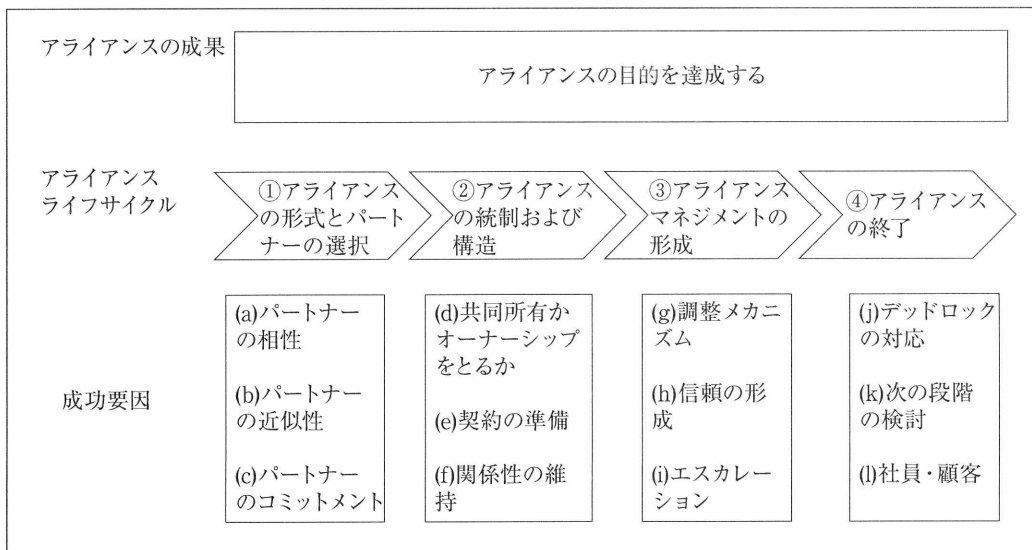
この中で、①アライアンス・フォーメーションとパートナーの選択の段階、②アライアンスの統制と構想の段階、③アライアンスマネジメントの形成の段階を、戦略的提携の主な段階としている。

①の段階においては、(a) パートナーの相性、(b) パートナーの類似性、(c) パートナーのコミットメントが、成功の鍵となる。相性は、資源ベース理論が、よりよいパートナー選択に寄与するが、パートナー同士の類似性に関しては、両者の働き方や、文化が影響し、また、コミットメントは、短期的な成功を求めるのか長期的な利益を期待するのかで価値観や求める期待値が違って来る。

②の段階では、具体的な統制において (d) 資産の共同所有かオーナーシップをとるか、(e) 契約の準備、(f) 関係性維持の統治をどのようにするかという選択がある。出資比率に準ずることになることが多いが、その後の運営を考えて効果的なのは、オーナーシップの獲得である。また、戦略的提携は、成功のために開始するが、必ずしも継続せず、その提携を解消することがある。そのような場合に備えることと、また、知的財産権（提携時に持ち寄るものと、提携後に産み出されるものがある）の保護は、提携が成功する場合でも失敗する場合でも重要である。

③の段階では、提携のマネジメントの形成であるが、実際の提携の成功を考えた場合、(g) 調整のメカニズム、(h) 信頼の形成、(i) 競合の解消とエスカレーションが重要である。すなわち、提携における重要な「信頼」を維持するため相互依存関係にあることの十分な知識と、利害関係の調整を行うことが必要である。また、たとえば専任の提携マネージャーを配置するなど複数の階層による協議の構造を準備することで、問題解決に至る時間を短縮し、お互いの意思決

図表4 戦略的提携の重要成功要因



出所：Kale and Sihgh (2009) を基に著者加筆作成。

定の速さを導く仕組みが有用である。

これに加え、著者は、④アライアンスの終了をライフサイクルの一環として明示する。アライアンス事業が暗礁に乗り上げた場合、つまり(j)デッドロックの対応のルール化と、(k)次の段階の検討、(l)社員や顧客への対応が必要となる。

#### 4 主要な分析視角とアプローチ

##### (1) 取引コスト・アプローチ

戦略的提携を説明する理論の一つに「取引コスト理論」がある。

国際事業を展開する際、多国籍企業が海外市場へ参入する形態がいくつかあるなかで、戦略提携を行う場合の具体的な形態としては、共同マーケティング、フランチャイズ、ライセンスング、合弁会社設立などが挙げられる。

なぜ多国籍企業が完全子会社を設立しないで、戦略提携を選択するのかという理由付けに、組織管理コストを削減する装置として提携のメリットが強調されてきた。

桑名(2003)<sup>74)</sup>によれば、「[取引コスト・アプローチ]は、企業間の取引を効率化(取引コストの節約)する手段として提携を捉えようとする」。つまり、企業間の取引の効率化と、社内活動のコストの総和の最小化を最重要課題とみなすことで戦略的提携を説明する。

ここでいう「取引コスト」における「取引」とは、「ふたつ以上の行為主体間で行われる財やサービスの移転」である<sup>75)</sup>。「コスト」は、パートナーとの調整、交渉、問題発生時の処理、調査をはじめとする情報収集、提携のためのプロジェクトの管理・運用費などである。具体的には、取引先を探すコスト、市場調査を実施するコスト、提携を実現するための交渉に関わるコスト、同じく法律に基づいて必要な文書作成のための法律事務所に依頼するコスト、コミュニケーションのためのコスト、契約開始後のモニタリングのためのコストなどである。

この取引コスト・アプローチは、Coase, R. H.<sup>76)</sup>によって1937年に創始され、1971年にWilliamson<sup>77), 78)</sup>によって体系化された。Williamsonは、市場における取引を内部化することにより、市場の失敗の影響を低減させるとした。

取引コスト理論は、「その取引の様式が、価格メカニズムによって調整される「市場」によって行われるのか、権限によって調整される「組織」間で行われるのかという点をコストにより説明」<sup>79)</sup>する。つまり、対象とする同一の取引が、市場での取引よりも組織での取引が安価であるならば、組織が代替するとされる<sup>80)</sup>。また、Williamsonは、節約化について、コストの節約は、「製造コストの節約と取引コストの節約である」とし、反復的に繰り返される取引に注目している<sup>81)</sup>。

井上(1994)<sup>82)</sup>の研究によれば、Coase, Williamsonのほかにも取引コストについての定義は図表5のようになる。

図表5 取引コストの定義

研究者	定義
Arrow (1969)	経済システムを運営するコスト
Dahlman (1979)	①探索および情報コスト ②交渉および決定コスト ③監視および実行コスト
Jones (1988)	①交渉のためのコスト ②監視のためのコスト ③二社間の交換のためのコスト
Toumanoff (1984)	①身元確認コスト ②交渉のコスト ③実行コスト
Joskow (1985)	①契約交渉コスト ②契約の監視コスト ③情報収集コスト ④法的コスト ⑤組織上のコスト
明石(1993)	①価格情報の収集・解析コスト ②取引先との交渉・契約手続コスト ③取引先のモニタリングコスト ④取引先変更の修正コスト
今井(1984)	①交渉に要する時間コスト ②取引の駆引き、人的労働、取引に要するすべてのコスト
宮沢(1988)	①不確実性への対応情報コスト(通信・情報コスト) ②市場が均衡をうるまでのコスト(不均衡コスト)

出所：井上(1994) 46-51頁を基に筆者作成。

また、Culpan (2002)<sup>83)</sup>によれば、①二社間の中間財（ノウハウ、原材料、部品など）が、市場調達できない、②これらの中間財を獲得する買収などのコストが合弁会社運営よりも高価な時などに合弁会社が選択される理由となる。

Oxley (1999) の技術的な提携と取引コストに関する研究では、市場と組織の中間に位置する中間組織（ハイブリッド型取引関係）も含めまとめている。

藤沢（2012）<sup>84)</sup>は、この Oxley (1999) について、「OEM も合弁事業も多国籍企業の統治構造としては「ハイブリッド型」に属すると同列化されている」が、「ハイブリッド型の市場から階層への連続体」(The Market-Hierarchy Continuum of Hybrid Forms) の中で捉えるのがより厳密である。」とする。

さらに藤沢は、「資源ベース・ビュー (resource-based view) の長所、すなわち、必要とされる技術やブランドなどの多国籍企業の国際戦略提携における内部化型 VS. ネットワーク型ケイパビリティの特定ポートフォリオに関連したパートナーの選択意思決定を洞察することにもつながる。その意味で、国際戦略提携方式に関する動的選択の考察に際して、取引コスト論接近法と資源ベース・ビューとの統合を企図したところに、本研究アプローチの特徴がみられよう。」としている。

図表6 知識経営と知識のタイプ

知識経営プロセス	知識タイプ	アメリカの親会社に有用な例
技術共有	形式知	・品質管理プロセス ・プロダクトデザイン ・計画システム
合弁親会社の相互作用	形式知 暗黙知	・特定の人材の学び ・日本の顧客の期待
人員の動き	暗黙知	・継続するカイゼンの目的 ・顧客満足への約束
親会社同士の連携とアライアンス戦略	形式知 暗黙知	・市場の知見 ・将来ビジョン ・パートナーの系列関連

出所：Inkpen A.C. (1996), p127

取引コストアプローチの戦略的思考に加え、資源ベースアプローチの総合は、戦略的提携を複眼的に分析する際に主要な観点となると考える。

## (2) 資源ベース・アプローチ

経営資源に基づく企業観に基づくアプローチが、「資源ベース・アプローチ」である。

資源ベース・アプローチは、梶浦 (2005)<sup>85)</sup>によれば、資源ベース視角・組織学習は「内部要因」に分析の焦点を当てる組織論、行動科学の方法論を用いる。ここに、ポーターの外部要因分析に主軸を置くポジショニング・アプローチとの大きな差も存在する。

このアプローチは、Penrose (1959)の研究を踏まえ、Wernerfelt (1984)<sup>86)</sup>が命名した。Wernerfelt (1984)は、製品より、リソース側から会社を分析する有用性を探究し、リソースポジションの障壁とリソースプロダクトのマトリックスを用いることで、そのリソースの見地から出現する新しい戦略上のオプションを検討している。

Barney, J.B.<sup>87)</sup>は、Ricardo (1817), Selznic (1957), Penrose (1959), Wernerfelt (1984)<sup>88)</sup>の研究を継承し、「仮に、①ある経営資源を保有していることによって、経営の外部環境に存在する機会を活用し、脅威を無力化することができ、かつ②その経営資源を保有する企業の数のごく少数であり、かつ③その経営資源の複製コストが非常に高いか供給が非弾力的である場合、その経営資源は企業の「強み」、すなわち競争優位の潜在的源泉となり得る。」とする。

つまり、企業ごとに異質で複製に多くの金額が必要となる、あるいは複製が困難な経営資源の存在に着目する視点である。同時期にDierickx and Cool (1989)<sup>89)</sup>, Conner (1991)<sup>90)</sup>, Peteraf (1993)<sup>91)</sup>が資源依存視角についての研究を発表している。また、Mahoney and Pandian (1992)<sup>92)</sup>は、当時の研究動向をまとめている。

Barney, J.B.<sup>93)</sup>は、先行研究による企業属性を基に、経営資源は、①財務資本、②物的資本、③人的資本、④組織資本に分類されるとする。

これらは、企業のコントロール下にあつて、当該企業の戦略実行を可能にする。

①財務資本は、戦略の構想と実行のために企業が利用できる金銭資源である。

②物的資本は、企業の物理的技術やその企業が有する工場や位置のことである。

③人的資本は、人に依存する資源である。人材育成の訓練や、この社員の持つ経験や判断、知識、人間関係などである。

④組織資本は、企業の組織構造や、管理・調整など企業内の公式・非公式の知識やそれを支える仕組みのことである。

これら資源の単独、あるいは組み合わせで、企業の競争優位を目指すことになる。競争優位の源泉は、「価値」であり、それを構成する要素は、「模倣困難性」「耐久性」「占有可能性」「代替困難性」である。

この価値については、HamelとPrahaladが「コア・コンピタンス」としている。Prahalad and Hamel (1990)<sup>94)</sup>によれば、コア・コンピタンスは、特に多様な生産技術を調整したり、技術の流れを統合することを学ぶ共同体であり、会社は、最初の製品開発時に中核となる能力を識別し、多種多様なマーケットに潜在的な価値を提供して、製品の買手にも利益を与え、競合が模倣することが困難な状況を維持しなければならない。この価値提案の根本にあるものが資源である。

企業は、自らこれらの資源を蓄積し運用できれば、持続的な競争優位を維持しやすいと考えられる。しかしながら、多国籍企業は、進出先においてすべての資源を自前で準備することはおよそ困難である。そのため、現地企業の資源の活用を目的に提携を検討する。

Das and Teng (2000)<sup>95)</sup>は、資源ベース理論の視角から戦略的提携を分析した。

この現地企業のもつ資源、とりわけコンテクストが模倣困難な場合、桑名(2003)は、「企業の競争優位の構築にとって、まさに基礎になる資源にまで遡り、その獲得手段として国際提携を位置付けている点に大きな特徴がある。」とする。ただし、桑名(2003)は、この資源ベース・アプローチでは、野中(1991)<sup>96)</sup>のいう「戦略提携は、新しい知識の創造が行われる「共同創造」段階に到達することによって、真に意味あるものとなる」という段階には到達していないのではないかと指摘する。

戦略的提携において獲得する模倣困難な資源をさらに両社により発展させるかという「共同創造」は、組織学習アプローチでの検討が必要である。

### (3) 組織学習アプローチ

組織学習アプローチでは、「提携は、企業間の「知識移転」と「組織学習」のプロセスと解釈される。多国籍企業は環境の不確実性を減少させるために、他社との提携を通じて「結合能力」を獲得しようとする<sup>97)</sup>。さらに、「国際戦略提携は、企業がパートナーから新たな知識や情報などを学習する「機会」を提供する」<sup>98)</sup>。

こうした「機会」を生かし、進出先の企業との間で「学習する組織」をつくり、維持することが、戦略提携の目的となる。この場合、獲得すべき能力がパートナー企業同士に存在しなければ、提携は成立しない。

また、M&Aの場合にも同様に知識の獲得ができるメリットがあるが、失敗した場合のリスクは大きい。戦略的提携の場合は、知識の獲得のメリットと同時に相対的にリスクが小さいことも特徴である。

桑名(2003)<sup>99)</sup>によれば、「企業の競争優位性の構築には知識や情報などの「見えざる資産」が重要で、その獲得や創造には組織学習が大きな役割を果たし、提携そのものがその学習機会になる」という。この学習に関しては、Kogut(1988)<sup>100)</sup>等により移動困難な知識の重要性が認識され、Senge(1990)<sup>101)</sup>により、組織学習の重要性が指摘されている。

Inkpen(1995)は、アメリカ企業が、日本企業の「暗黙知」を「形式知」化することで組織知識を獲得するプロセスを、図表6に例示している<sup>102)、103)</sup>。

資源ベース・アプローチにおいても、組織学習アプローチにおいても人に依存する「知識」は、重要である。

Badaracco(1991)は、それを、「移動型知識(migratory knowledge)」と「埋込型知識(embedded knowledge)」に分類する。また、Nonaka and Takeuchi(1995)は、形式知(explicit knowledge)と暗黙知(tacit knowledge)に分類する。「移動型知識」と「形式知」はフォーマルなコミュニケーションで、「埋込型知識」と「暗黙知」は、インフォーマルなコミュニケーションでの知識の移動が多いと考えられる。

グローバル戦略においては、伊丹・軽部(2004)<sup>104)</sup>が、「国際化の直接的な動機は「立地優位性の獲得」であり、本質的には現地における「見えざる資産」の取り込みと育成である。」とし、「現地における「見えざる資産」の取り込みと育成は、市場情報の獲得・蓄積という側面に加え、生産関連の経営資源の取り込みと育成が不可欠である。このとき、現地における生産関連の「見えざる資産」というのは、現地に進出すれば容易に獲得できる土地資源や低賃金労働力のことではなく、現地で事業経験を積むことではじめて保有が可能になる技術者や管理者、熟練労働者が持っている技術・ノウハウ、効率的な生産システム、現地に立地しているサプライヤーとの緊密なネットワークなどである。」とする。この現地独自の形式知化されにくい技術や人的ネットワークは、資源依存アプローチの重要な要因であるが、同時に①この暗黙知を本国ビジネスの形式知を移転しながら、それぞれを融合して一貫したシステムにする、②暗黙知を形式知化して本国のビジネスに取り入れる、③暗黙知を形式知化した上で、近似的な事業環境の海外進出に援用するという組織学習は、本国企業および現地企業の成長に貢献すると考える。

この相互に知識を行き来させることが、戦略提携における「共同創造」と呼ぶ段階にあると考える。



## 4 戦略提携とイノベーション

### (1) イノベーションの流れ

戦略的提携は、グローバル企業にとって、海外市場へ参入する戦略の中でも、比較的风险が少なく、知識の移転と獲得など組織学習を達成できる有効な戦略である。

その戦略的提携が、企業のイノベーションにどのように関わるかの研究がある。

今野 (2007a)<sup>105)</sup> (2007b)<sup>106)</sup> (2008)<sup>107)</sup> は、イノベーション創出のための提携能力に着目し、高橋・菅澤 (2009)<sup>108)</sup> は、オープン・イノベーションと戦略的技術提携について考察している。オープン・イノベーションと提携の関係については、Tatsumoto (2011)<sup>109)</sup>、永島 (2012)<sup>110)</sup> もある。また、比嘉 (2012) は、多国籍企業の成長戦略が、「内部成長」から「外部成長」へ移行していることを指摘している。

イノベーション (innovation) 研究の始祖は、経済学の Schumpeter (1912)<sup>111)</sup> であり、資本主義における経済発展の原動力と捉えた。それは、生産において「漸次に小さな歩みを通じて連続的な適応によって新結合に到達することができる」ことではなく、「新結合が非連続的にのみ現れることができるで、また事実そのように現れる限り、発展に特有な現象が成立する」、そして、「われわれの意味する発展の形態と内容は新結合の遂行 (Durchsetzung neuer Kombinationen) という定義によって与えられる」とした。イノベーションの概念には、次の五つの場合を含んでいるとした。それは、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「新しい組織の実現、すなわち独占的地位の形成あるいは独占の打破」である。

イノベーションに関する研究は、その後社会学の範疇で発展し、その後技術のイノベーションについて商学、経営学で論じられるようになった<sup>112)</sup>。梶浦 (2013)<sup>113)</sup> により、ビジネスモデルとイノベーション、オープン・イノベーションについてまとめられている。

イノベーション研究は、医療・看護、スポーツ、国際関係を含む地域開発などの諸分野で用いられている。

### (2) イノベーションの種類

Christensen (1997)<sup>114)</sup> は、イノベーションを二種類に分類する。ひとつは、製品の性能を高める持続的イノベーションであり、ふたつ目は、従来とは全く違う価値基準をもたらす破壊的イノベーションである。企業は、「多くの場合、高性能、高利益率の市場をめざして競争するうちに、当初の顧客の需要を満たしすぎたことに気づかない。そのため、低価格の分野に空白が生じ、破壊的技術を採用した競争相手が入り込む余地ができる。」とする<sup>115)</sup>。ここに優良企業の失敗の原因をみている。

Christensen and Raynor (2003)<sup>116)</sup> は、Christensen (1997) の研究を進め、新事業を成長させるための意思決定について説明している。イノベーションがコモディティ化から脱するための戦

略や組織について論じ、チームの編成やプロセス管理を論じている。

Moore (2005)<sup>117)</sup> は、イノベーションと慣性力について論じている。このイノベーションと慣性力をひとつのシステムとして理解するための枠組みとして「コア／コンテキスト分析」を提唱している。コアは、差別化のための企業活動でイノベーションが重要な役割を果たすとし、コンテキストは、コア以外すべての企業活動で、重要ではあるが差別化の源泉ではないとする<sup>118)</sup>。そして、イノベーションを12のタイプに分類し、製品やサービスライフサイクルの違いで、適応するイノベーションの種類を論じている。

Kim and Mauborge (2005)<sup>119)</sup> は、血みどろの戦いの場である既存市場を「レッド・オーシャン」、競争自体を無意味なものにする市場を「ブルー・オーシャン」と定義し、この「ブルー・オーシャン」創造こそが戦略の最重要課題であるとする。そして、「ブルー・オーシャン」の戦略ツールとしての分析ツールやフレームワークについて論じている。

ブルー・オーシャン戦略においては、バリュー・イノベーションがその土台であり、その意味は、競争を打ち負かそうとするのではなく、「むしろ、買い手や自社にとっての価値を大幅に高め、競争のない未知の市場空間を開拓することによって、競争を無意味にする」としている。ここでは、バリューとイノベーションは等しく重んじられ、すべての企業活動を巻き込んだ戦略であるとする<sup>120)</sup>。

ブルー・オーシャンを作り出している企業、その鍵を握る技術を持つ企業と戦略的な提携を行うことでグローバル市場でのブルー・オーシャンを拡大できる。

### (3) オープン・イノベーション

Chesbrough (2003)<sup>121)</sup> は、従来型のイノベーションを「クローズド・イノベーション」と呼ぶ。それは、内向きの論理であるが、このイノベーションは、20世紀の終わりには持続可能でなくなってきており、「オープン・イノベーション」という新しいアプローチを提唱した。「オープン・イノベーションは、企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造することをいう」として、従来の研究開発とはまったく考え方が異なるとした。

「クローズド・イノベーション」においては、他社への参入障壁として知的財産権が認識されていた。そのため実際に活用されることなく社内に保持されるのみの知的財産権もあった。これが、「オープン・イノベーション」の立場に立つと、一転自社で活用されない知的財産権は、他社にライセンスする、クロスライセンスする、提携するなどのマネジメントを行って利益を得る<sup>122)</sup> こととなる。したがって、イノベーションは、オープン・イノベーションになって、戦略的提携の重要な位置を占めるようになる。

### (4) オープン・サービス・イノベーション<sup>123)</sup>

Chesbrough (2011) は、イノベーションの範囲を製品からサービス領域へと拡大した。

知識集約型のサービス分野の成長が始まっている。

「顧客のニーズを満たすために、カスタム化した製品やサービスへのニーズが増大し、製品寿命はさらに短くなる。コモディティ化と製品ライフサイクルの短縮という避けられない圧力が組み合わさって、コモディティ・トラップ（コモディティ化の罠）に陥る」<sup>124)</sup> ため、「製品を内部・外部のイノベーションを取り込むプラットフォームへと変換し、そのプラットフォームを中心に幅広い付加価値サービスを加えることで、企業は容赦ない価格競争から抜け出せる」とし、プラットフォームとしての優位性を可能にしたアップルの iPhone, Yahoo ファイナンス、また、オンラインのトラッキング・システムを導入したフェデックスの事例をあげている。

図表7 戦略提携の主なアプローチ

依拠するアプローチ	重要な要因	研究者	理論的パースペクティブ
① 取引コスト	製造コストや取引コストを最小化する。	Williamson (1993) <sup>125)</sup>	経済学
	取引コストを削減するための装置としての組織	Kogut (1988)	
	サンク・コストの最小化	Coase (1937)	
	取引コストアプローチは、提携後のダイナミックな変化を考慮に入れていない。	溝江(2002) <sup>126)</sup>	
② 戦略的行動進化論	競争相手に対して競争のポジションを改善し、利益を最大化する。	Kogut (1988, 1997)	戦略的行動進化論 <sup>127)</sup>
③ 戦略経営	戦略的提携の動機研究を強調する。スピーディーな市場参入とリスクの削減。	Child and Faulkner (1998) <sup>128)</sup>	戦略経営
	国際合弁における親会社のコントロール形態とパフォーマンスの関係	Killing (1983) <sup>129)</sup>	
④ 組織学習	移動困難な知識。移動困難な知識の学習に欠かせないパートナーとの密接かつ社会的な相互作用。	Kogut (1988) <sup>130)</sup>	組織論
	提携は、「知識移転」と「組織学習」のプロセス	Inkpen (1977, 1995, 1996, 1998)	
	「見えざる資産」の獲得と創造のために組織学習を重視	Senge (1990)	
⑤ 資源ベース	企業を「経営資源の集合体」とした上で、競争優位の源泉を異質かつ移転困難な経営資源に求めている。	Faulkner and Mark de Rond (2000) <sup>131)</sup>	資源ベース
	企業の競争優位源泉を「内部要因」に求める。	Barney (2002)	
	提携パートナー間の資源の相互移転を通じて、新しい知識や情報などを創造することも重要な課題とみなす。	野中(1991) <sup>132)</sup>	
⑥ イノベーション	イノベーション創出のための提携能力に着目。	今野喜文(2007a) (2007b) (2008) 高橋文行・菅澤喜男(2009)	イノベーション

出所：桑名(2003)、梶浦(2005)、陳(2005)、今野(2006)などを基に著者作成。

また、Potterによる製品中心のバリューチェーン（図表9）からLevittやDrukerの理論へと移行しなければならないとしてオープン・サービスのバリューチェーンを提案した（図表10）<sup>133)</sup>。

#### （5） リバース・イノベーション

Govindarajan and Trimble (2012)<sup>134)</sup>は、途上国で最初に採用されたイノベーションを「リバース・イノベーション」と呼ぶ。

リバース・イノベーションの興味深い特徴は、その途上国を起源とする技術やサービスが、先進国・富裕国という上流目指して「逆流」することである。

事例研究として、GEがインドで開発した心電計は、インド国内の制約条件をクリアしながら低価格帯の製品として設計されたが、その後ヨーロッパへの展開を開始、同製品の売り上げ構成比で約半分を占めることとなった。これまで「より大きなシステムを買う余裕がなかった個人の開業医にはぴったりのソリューションになった」のである<sup>135)</sup>。

また、「ローカルな味覚と消費者ニーズを念頭に置いた製品を設計することで、国境を越えて明確な違いに対処する方法を発見している」ペプシコの事例をあげている。

いずれもグローバル展開とローカル展開のニーズのキャッチアップと連携が生み出した事例である。海外進出先との連携は、直接投資の場合のみならず戦略的提携の場合でも同様にビジネス拡大に貢献する。

### IV サービス産業に関する先行研究

#### （1） サービス業の特性に関する先行研究

サービス業の特性は、Zeithaml et al. (1985)<sup>136)</sup>により、次の4つにまとめられる。それは、①無形成 (intangibility)、②生産と消費の同時性 (simultaneity of production and consumption)、③消滅性、④異質性である。生産と消費の同時性は、輸送不可能性 (non-transportability) につながり、消滅性は、非貯蔵性 (non-storability) ともいうことができる。

#### （2） 製造企業における既存理論の適用可能性に関する研究

趙 (2009) は、既存研究を①海外進出意思決定に関する研究、②製造企業における既存理論の適用可能性に関する研究、③サービス業類型論の3つに分類する。

ここでは、サービス業の海外進出に対して製造業の既存理論の適用可能性の研究をレビューする。

西井 (2013) によれば、製造企業のグローバル化戦略で言及される規模の経済による競争優位性、とりわけコスト面での優位性を考えた場合、サービス企業においてはその効果は限定的なものになるとする<sup>137)</sup>。

図表8 サービス業の海外進出に対して製造業の既存理論の適用可能性の研究

製造業の既存理論の適用に肯定的な立場

Weinstein (1997)

研究対象：広告代理店

・製造業と同様に初期における海外単独投資からジョイント・ベンチャーへとという参入モードの変化が現れた。

Terpsta and Yu (1988)

研究対象：広告代理店

・アメリカの広告代理店業は、マーケット・サイズの大きい国に進出する。  
 ・地理的距離は影響を与えない。  
 ・規模が大きいほど海外進出の傾向が高い。  
 ・海外での経験が蓄積されている企業ほど、海外進出の傾向が高い。  
 ・寡占的反応により海外に進出する。  
 ・本国の既存顧客の追従により海外に進出する。

Agarwal and Ramanswami (1992)

研究対象：アメリカのレンタルサービス会社

・国際化の経験が少なく、規模の小さい企業は、ジョイント・ベンチャーを通じて潜在力が高いマーケットを選択する傾向がある。  
 ・製品の差別化ができる企業は、リスクが高いマーケットは、彼らの優位性を損失させる恐れがあると認識する。  
 ・企業は潜在力の高いマーケットに興味がある一方、投資リスクの存在から投資を避けようとする。  
 ・代替参入モードを通じた回収利益が高いとき、輸出参入モードを避け、代替参入モードを通じてもリスクが高い場合は、輸出参入モードを志向する傾向がある。  
 ・差別化された製品開発能力を持っている企業は、潜在力の高いマーケットと契約リスクの高いマーケットにはジョイント・ベンチャーによって海外進出する傾向がある。  
 ・差別化された製品開発能力を持っている企業は、契約リスクが高いマーケットに単独参入モードの選択を志向する。

Campbell and Verbeke (1994)

・イノベーションの集中化

Valikangas and Lehtinen (1994)

・標準化戦略

Lovelock and Yip (1996)

・情報を対象にするサービス

Davis (2004)

・サービスコンプレックスにおけるサービス・ファクトリー

製造企業の既存理論の適用に否定的な立場

Erramilli (1990)

・サービス企業はサービスの特性によって、海外進出形態が違う。

Erramilli (1991)

研究対象：アメリカの157のサービス会社

・マーケット選択においては、サービス企業は経験が少ない場合、文化的に近いところを選択する。経験が蓄積されるにつれて、文化的に遠いところに進出を広げる。  
 ・参入モード選択においては、サービス企業は経験が浅い初期に海外進出する時、高いコントロールモードを選択する。経験が蓄積されるに従って引きコントロールモードを選択するが、そこからさらに経験が蓄積されると高いコントロールモードを選択するようになる。

Erramilli and Rao (1990)

研究対象：アメリカの175のサービス業。顧客追従型の海外進出について。

・顧客追従による海外進出は、パートナーなしの単独投資を行う場合が多い。  
 ・市場開拓による海外進出をする企業は、外部パートナーとの協力による進出を好む傾向がある。

Erramilli and Rao (1993)

研究対象：資産特殊性という観点

・資産の特殊性が低いサービス企業は、シェア・コントロール参入モードを好む傾向がある。

Davis (2004)

- ・サービス業は製造業と比べると、より厳しい規制が課され、かつその規制が進出先国により大きく異なること。
- ・サービス業は製造業と比べると、現地政府にとって外貨獲得の手段になりにくいこと。
- ・ほとんどのサービスが輸出できないため、現地国においてサービスが「再創造」される必要があり、現地国での物理的な拠点が必要になること。
- ・現地国における国営国有企業(例：電気、ガス、通信、鉄道、バス、郵便、ヘルスケア、教育、社会サービス)と競合関係になりやすいこと。
- ・サービスを提供するためのモデル(ビジネスモデル)の多様性が高く、場合によっては母国とは全く異なるビジネスモデルが要求されること。
- ・多店舗展開やオペレーションの規模の拡大を行ったとしても労働集約性が高く、規模の経済があまり働かないこと。
- ・進出国・地域における文化は、顧客行動やサービスを提供する従業員の行動に影響を与えるため、その違いがサービスにもたらす影響が高いこと。

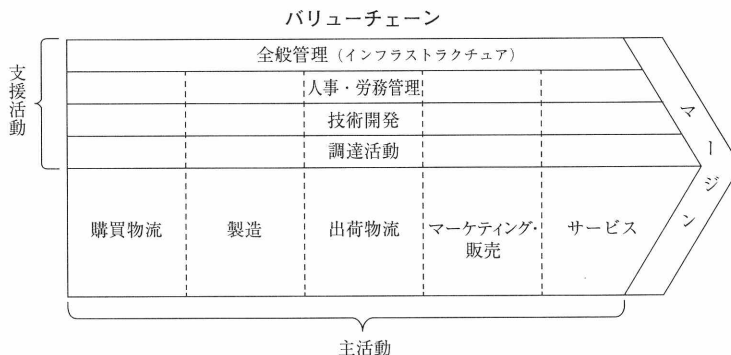
出所：趙(2009)、西井(2013)を基に筆者作成。

### (3) 製造業とサービス業の価値連鎖の中心

Poter (1985) は、ビジネスとイノベーションの方法を概念化するツールをバリューチェーン(価値連鎖)と名付けた。ビジネスは、このバリューチェーンの左から右へ流れ、そのプロセスには、購買物流・オペレーション・出荷物流が含まれ、また、人事・技術開発・調達活動が含まれている。

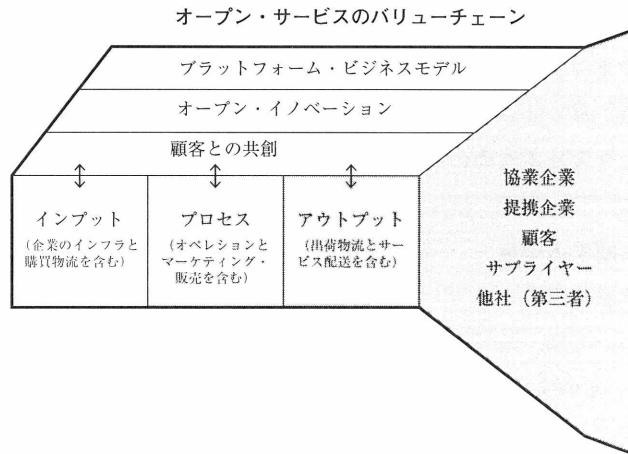
製造業においては、「開発」「製造」に価値連鎖の中心があり、Chesbrough (2011)によれば、「このモデルにおける競争優位性はサービスからでなく、優れた製品、他社とは違う製品、低価格の製品から生まれる。」<sup>138)</sup>とされる。そして、オープン・サービスのバリューチェーンで、「顧客と共に影響し合いながら(共創)、外部のアイデア、技術、サービスを受け入れ(オープン・イノベーション)、他の投資や支援を引き寄せる(プラットフォーム・ビジネスモデル)。サービスのバリューチェーンが市場に近づくにつれ、一カ所からではなく、複数の企業の活動や提供を組み込んで広がっていく」とする<sup>139)</sup>。つまり、サービス産業における価値連鎖の中心は、サービスを提供する顧客の近くに存在する。

図表9 ポーターによる製品中心のビジネスモデル



出所：Porter (1985) Competitive Advantage, 邦訳49頁(図表2.2 価値連鎖の基本形)。

図表10 Chesbrough によるオープン・サービスのビジネスモデル



出所：Chesbrough (2011) Open Service Innovation, 邦訳60頁(図2-2)。

## V 小 括

著者は、中村 (2014) において「製造業とサービス業のうち情報産業との差異は、生産プロセス内にある暗黙知の存在であり、情報サービス企業のグローバル化戦略に影響を与える。その暗黙知は、知識移転においても模倣困難性が高く、それらの背景に、コンテンツの言語・文化・法体系の違いが存在する。」との仮説を提示した。

本稿では、戦略的提携、市場参入、サービス産業に関する先行研究のサーベイを行った。

### 1 戦略的提携の先行研究の小括

#### (1) 貢献と限界

本稿では、戦略的提携の定義の種類と明確化を確認し、事例研究について研究対象の事業分野をサーベイした。また、分析視角・分析のアプローチとして、主要な取引コストアプローチ、資源ベースアプローチ、組織学習アプローチの研究を概観し、「形式知」のみならず「暗黙知」をビジネスシステムに組み込むこと、あるいは、二社間で共同創造することが、戦略的提携を「共同創造」に向かわせることを確認した。

戦略的提携研究の貢献は、Shuman and Twombly (2010)<sup>140)</sup> の言うように「どんな大企業でも1社のみで、変化し続ける世界の市場に対応できるだけのリソースは持っていない」なかで、企業がHubbard (2013)<sup>141)</sup> の言う「企業がテクノロジーや規制緩和などのめまぐるしい変化に対応」するためのアプローチ方法と分析視角をもたらしただことである。

ただ、これまでの戦略的提携の研究では、イノベーションの創出への貢献に関する説明がほとんどされなかったところに限界があると考えられる。

## (2) 戦略的提携の新たな研究フレーム

戦略的提携にイノベーション研究のアプローチを取り入れた今野喜文(2007a)(2007b)(2008),さらには,オープン・イノベーションとの関係に言及した高橋文行・菅澤喜男(2009)の研究はあるものの,バリュー・イノベーション,リバース・イノベーションを含め,戦略的提携の共同創造に取り入れるための新たなアプローチの探索・解明は課題である。

## 2 海外市場参入に関する小括

### (1) 先行研究の貢献と限界

海外市場参入については,先行研究では,M&A,グリーンフィールド投資などそれぞれの選択肢の研究がなされ,どのようなケースで,どの選択肢を選ぶのがより望ましいかというフレームが提示されている。

### (2) 買収か提携かの選択

中村(2014)の事例研究となる「法律情報サービス企業における国際戦略提携の成功要因」によれば,トムソン社は,1990年代後半に新聞や専門書出版,旅行業を含む伝統的なコングロマリットから,特殊市場に特化したデジタル情報プロバイダーに変化した。この事業売却と買収による企業変革の先駆けとして,1996年,米国有数の法律出版社ウエスト出版を買収した。

ウエスト社は,1975年には,判例集・法令集のオンラインデータベースサービスである「Westlaw」の提供を開始していたが,トムソン・コーポレーション傘下で,Web上でのオンライン・リーガル・リサーチ「Westlaw.com」のサービスを開始した。

このトムソン社による買収を契機に「Westlaw」のグローバル化も開始された。

この専門家向けのデータベースサービスは,サービス産業の一つとすることができるが,その日本市場への進出を,Dyer, Kale, Singh(2004)のフレーム(図表1)に当てはめると,下記のようになり,戦略選択の方針が一致しない。

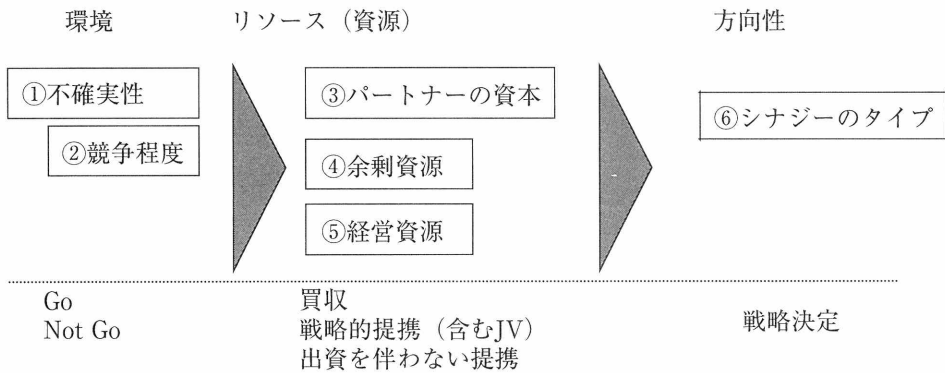
①シナジーのタイプ	レシプロカル	→【買収】
②経営資源の性質	(ソフト資源が)高い	→【資本提携】
③余剰資源	低い	→【出資を伴わない提携】
④不確実性	中程度	→【買収】
⑤競争の程度	低い	→【出資を伴わない提携】

そこで,この事例研究に即して意思決定の流れを整理し直し仮説としたものが,図表11となる。

つまり,



図表11 グローバル戦略の意思決定の流れと枠組み



	要素	戦略	事例		
外部環境 ①不確実性 外部要因・市場要因	高い	1.ローカル環境 閉鎖的か開放的か	出資を伴わない提携 成果が上がり始めたら 買収		
	中程度	2.将来予測 普及への時間	戦略的提携	◎	
	低い		買収		
	高い	グローバルな競合の 進出動向	買収		
	中程度		戦略的提携	◎	
	低い		出資を伴わない提携		
資源 ③パートナー	上場企業		買収しやすい		
	非上場		戦略的提携	◎	
	④余剰資源 現地パートナー のリソース供給 が高い場合、余 剰資源は少なく なる。	高い	コストの概念	買収か合併	
		中程度	スケールメリット はでるか。	買収、戦略的提携	
		低い		戦略的提携	◎
	⑤経営資源の性質 現地パートナー と現地の知識。	高い	ハード (工場など) に対するソフト	戦略的提携	◎
中程度		(人材など)。	戦略的提携か買収		
低い			買収		

方向性 ⑥シナジーのタイプ	独立型シナジー	経営資源はそれぞれの企業が独立して管理。個々の成果を持ち寄り、利益の増大を目指す。
	連続型シナジー	バリューチェーンで、一方の企業が業務を完了し、パートナーが結果を受け取り、これを業務に活かす
	摺り合わせ型シナジー	知識の共有化を繰り返しながら企業同士が緊密に連携する。技術・文化・諸々の連携。

出所：Dyer, Kale, Singh (2004), Hubbard (2013) を参考に筆者作成。

- ①「不確実性の検討」を実施し、行くべきか、行かざるべきかという大まかな判断を実施、
- ②この際に「グローバルなライバル企業の動向」も加味しなければならないが、重みは低い
- ③続いて、自社及びパートナーの資本、④余剰資源、⑤経営資源という資源（リソース）の総合的な判断によるべきである。なぜなら、リソースの状況判断が、投資の成功に影響する可能性が高いからである。

さらに、合理的な判断のために、⑥「シナジー・タイプ」で、効果予測をする。

取り替え不可能な企業の持続的発展のための擦り合わせシナジーを見込む場合に戦略的提携の実現を目指すことになり、代替可能な提携を選択する場合は、独立型シナジーのレベルで、出資を伴わない提携を推進する。また、出資を伴うが、長期的関係が見通せない場合は、バリューチェーンの強化可能な連続型シナジーを目指すのが基本的な判断基準となると考える。

### 3 サービス産業研究に関する小活

#### (1) 先行研究の貢献と限界

趙（2009）<sup>142)</sup>は、既存のサービス企業の海外展開についての研究を、「海外進出意思決定に関する研究」「製造業における既存理論の適用可能性に関する研究」「サービス業類型論」に分類し、検討の結果、Patterson and Cicic (1995)<sup>143)</sup>の研究による「コア・サービスの有形化」と「高いカスタマイゼーション」という概念がサービス企業の分析枠組みとして非常に有望なことが明らかになったとする。

サービス産業の研究対象は、小売、運送、商社、プロフェッショナル・サービス、コンサルティング・サービス、ソフトウェア・サービス、コンテンツサービスなど広く存在し、知識集約型サービスについてのグローバル展開の研究も進められている。

江夏・大東和・藤澤（2008）<sup>144)</sup>は、サービス産業について「研究上の関心の1つが、これまでに蓄積された製造業の国際化に関する研究成果が、はたしてサービス企業にも適用可能かどうかという点にある。このような疑問は、製造業とサービス業は本来的に性質が異なるという前提からスタートしたものである。その前提に依拠するかどうかは、各サービス業の国際展開を詳細に分析する必要性があろう」とする。この点について、知識集約型企業のグローバル戦略を考察する西井（2013）によれば、サービス業のグローバル戦略は、「細かい論点については論者によって主張の違いはあるものの、概ね議論は収束していると考えられる」とし、「サービス企業と製造企業のグローバル戦略は異なる」が、それは、「製造企業のグローバル戦略で言及される規模の経済による競争優位性、とりわけコスト面での優位性を考えた場合、サービス企業においてはその効果は限定的なものとなる。最も重要になるのが、現地適応性の高さであろう」とされる。

それぞれのサービス業の国際展開の研究は、まさに国際化研究への貢献であり、製造業とサービス産業の性質が異なるかどうかについての仮説も提示されているが、サービス業の研究対象

は先に記述したように幅広いため、サービス業の種類による研究が進められなければならない。

## (2) サービス産業研究の新たなアプローチ

Porter (1985) のバリューチェーンにおいて、価値連鎖の中心は、どこにあるのだろうか。Chesbrough (2011) から、「サービス」のそれは、「製造」に比べて、顧客により近い位置にある。それは、Nonaka and Takeuchi (1995) の「長年の経験を持つ熟練職人は、指先に豊かな技能を蓄えている」という暗黙知の技術的側面<sup>145)</sup>から、製造業では、「製造技術」など製造過程に重点があるが、サービス業では、顧客への提供するサービスそのもの、あるいは情報サービスの場合、情報の提供方法、もしくは顧客への利用方法の価値提案が、価値連鎖の中心があると考えられる。

したがって、オープン・サービス・イノベーションは、製造業と異なる価値連鎖を有するということができ、先のイノベーション論と相俟って戦略的提携の検討において、新たな価値を検討する分析視角として有効と考える。

その際に Chesbrough (2011) は、顧客との共創における暗黙知を重視する<sup>146)</sup>。これは、顧客に最適なサービスを提供するための暗黙知ということができ、それは、現地企業に存在するものである。したがって、サービス業の中でも知識集約型企業が国際展開する場合において、その暗黙知をいかに獲得するかが、もっとも重要な鍵となるのではないかと考える。

## 4 本研究の貢献

本研究で、情報サービス産業の戦略的提携を分析するに当たり、戦略的提携研究についての文献および理論サーベイを徹底するための先行研究のサーベイを実施し、その定義や分析視角、アプローチ方法を整理した。その結果、イノベーション研究を新たなアプローチとして取り入れることで、2000年代の戦略的提携の分析枠組みを拡大させることになるのではないかと考える。

なぜなら、IT (Information technology) 産業の発展は、従来の産業に比べて速い成長スピードとライフサイクルの中にある。その産業内の競争では、持続的な競争優位を確保するための価値創造並びに価値獲得のために、イノベーションが必要であり、その成果を求めるための戦略的提携が有効な手段であろうと考える。

## VI 法律情報事業の韓国企業との戦略的提携

### 1 韓国の法律情報サービスの概要

韓国の法律情報サービスは、韓国の1990年代後半からの国家をあげてのITインフラ事業の推進により、「eビジネス」として進んでいた。基本となったのは、「情報化促進基本計画」であ

り、この基本計画では、1996年から2000年までの期間を対象に、「情報化促進重点課題の選定と推進、超高速情報通信網の早期構築、情報通信産業の基盤造成、法・制度整備等6つの部門で構成」された。さらに、「[サイバー코리아21 (CYBER KOREA21)]という知識基盤国家建設のための情報化ビジョンを樹立、99年3月31日に確定した。[サイバー코리아21]は2002年までの情報化政策課題の方向と重点課題等を提示」<sup>147)</sup>しており、これらの施策によりIT産業が発展し、併せて法律ポータルサイトも、複数のサイトが立ち上がり、Webシステムにおける法律相談や弁護士を紹介などで、日本よりも先行していた<sup>148)</sup>。

韓国国内での競合は、オセオ・ドットコム (www.oseo.com)、イエスロー・ドットコム (www.yeslaw.com)、コリス (www.kolis.co.kr)、デジタルロー・ドットコム (www.digitallaw.com)、ローエンビー・ドットコム (www.lawnb.com) などであり、これら相次いで起業した法律ポータルが法律情報へアクセスを容易にしていた。

この中で、2000年に韓国の大手法律事務所である太平洋法務法人が設立したローエンビー (LAWnB) は、韓国国内で韓国法令・判例のデータベースも提供していたが、日本法に関する韓国国内での提供について、新日本法規出版と提携した。

韓国では、戦後においても日本の法律図書の需要があり、韓国国内で販売されてきた。2005年、新日本法規出版の法律・判例情報データベース「MASTER Library」をローエンビーから韓国で提供することになった。その提供形態の特徴は、日本の法律・判例情報を、検索語、表示される結果や内容を韓国語で利用できるワンクリックでの日韓・韓日変換システムにあった。

2007年5月、新日本法規出版とトムソン社の合併であるウエストロー・ジャパン株式会社は、日本法総合オンラインデータベース「Westlaw Japan」をリリースし、新日本法規から顧客を移行しながらビジネスを開始した。韓国向けの「MASTER Library」もこれに併せて提供を停止し、2007年10月1日より「Westlaw Japan」の提供に切り替わった<sup>149)</sup>。

## 2 韓国法律情報の独自性

韓国の法体系は、歴史的背景から「いわゆる大陸法系の法域に」属しており、「立法機関で制定された成文法令を基幹とする法体系となっている。」「日本以外の国・地域の中では、最も日本に近似した法体系・法制度である。」といわれる。

例えば、司法制度も「憲法及び法院組織法に基づき、最上級裁判所としての大法院、下級裁判所としての高等法院、地方法院、行政法院、特許法院及び家庭法院が設置されている」など、日本の法制度と似通っている<sup>150)</sup>。

韓国の法律ポータルサイトは、法律・判例・法律相談・有料のセミナーや動画コンテンツの提供など、複合的な情報提供を実施していた。アメリカ、日本では、法律ポータルサイトとデータベース事業は別個に存在していた。しかし、韓国のポータルサイトは、コンテンツの一環で有料データベースも有していた。また、法律相談へのIT利用や広告も実施されていた。これら

法律情報サービスの提供形態は、現地の規制によるところが大きいし、IT インフラの整備などの外部環境も影響していた。

### 3 事例からのファインディングス

本事例は、日本の法律情報サービスの韓国への進出事例である。

韓国における日本法情報のデータベースサービスにおける現地適応は、日本語コンテンツの韓国語訳による提供である。これを実現したのが、日本の法律情報と韓国における日韓翻訳ツールの組み合わせである。

日本の法律情報を顧客へ提供する際の価値提案のためのツールとして日韓翻訳ツールは重要であり、それはまた二つのシステムの連携であり、すなわちイノベーションのアプローチによる戦略的提携とすることができる。

競争優位形成のための条件は、現地環境への適合であり、日韓翻訳システムを利用しての現地適応が、KFS (Key Factor for Success) といえる。

### 4 本事例における仮説の検証

本事例における最大の価値は、対象顧客である法律の専門職、あるいは、市民にいかにも利用価値の高いコンテンツを届けるかであり、顧客が入手したいときに最適な法律情報を検索可能で、抜け漏れのない正確な法律情報を届けるところにある。この意味で、製造過程における摺り合わせ技術などに重きを置く製造業と、情報サービス業では、価値連鎖の中心に違いがあると考ええる。

また、戦略的提携は、IT の普及と共に求められるスピードが重視され、イノベーションとしての価値、あるいは、イノベーションを生み出すことのできる企業との提携が、ビジネスの成功要因となるものと考えられる。

図表12 法律情報事業の韓国進出のイノベーション

提供元	日本
提供先	韓国
コンテンツ	日本の法律・判例・文献情報などの法律情報
環境	言語(異なる)、文化(異なる)、法体系(似ている)
イノベーション	日本の法情報の韓国語へ自動翻訳しての提供

## Ⅶ 結びに代えて ー今後の研究課題ー

法律情報をはじめとする専門情報サービス事業に関する研究は、中村（2014）の米国法律情報事業の日本への進出、本研究における日本の法律情報事業の韓国進出と事例研究が少ない。

本研究は、文献および理論サーベイにより、先行研究の到達点の把握と仮説を導くことに重点を置いた。研究を深めるため、次のステップでは、さらに事例研究を実施し、仮説の検討と検証を実施したい。

とりわけ、イノベーション理論における価値創造並びに価値獲得の視点から、製造業とサービス産業における戦略的提携に関する新たな考察を行い、分析の枠組みを導出することを今後の研究課題としたい。

## 注

- 1) 本論文は、博士論文執筆にあたり、戦略的提携の先行研究について理論研究を中心にサーベイし、まとめることを目的として執筆した。著者の拙い論文を査読、ご指導いただきました先生方に、衷心より感謝申し上げます。
- 2) 藤沢武史 (2001), 138頁。この定義は、藤沢武史 (1988) 「グローバル市場参入戦略」(江夏健一編著『グローバル競争戦略』成文堂新光社, 第4章) が初出。
- 3) Hubbard N. A. (2013), (邦訳7頁)。
- 4) 中村裕哲 (2014)。
- 5) 江夏健一・大東和武司・藤沢武史編 (2008), 8頁。
- 6) Bamford, J., Ernst, D., & Fubini, D. G. (2004) (邦訳50-63頁)。成功の定義は、各パートナーが資本コストを上回る利益を達成していることとしている。
- 7) Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2004) (邦訳64-75頁)。
- 8) Hubbard (2013) *op.cit.* (邦訳85-88頁)。
- 9) Hubbard (2013) *op.cit.* (邦訳19-37頁)。
- 10) Hubbard (2013) *op.cit.* (邦訳85頁)。
- 11) 野中郁次郎 (1991)。
- 12) 竹田志郎 (1998), 56頁。
- 13) 梶浦雅己 (2005), 19頁。
- 14) 桑嶋健一 (1996)。
- 15) 梶浦雅己 (2006), 140頁。
- 16) Yoshino, M.Y., Rangan.U.S. (1995)。
- 17) 安田洋史 (2006)。
- 18) 野中郁次郎 (1991), 前掲書。
- 19) 桑嶋健一 (1996), 前掲書。
- 20) 松行彬子 (2000), 2頁。
- 21) 石井真一 (2003)。
- 22) 牛丸元 (2007)。

Hagen, A., & Amin, S. (1994) "The impact of nepotism on human resource managers in developed and less-developed countries: a cross-cultural study," *Journal of Business Studies*, 4, pp.12-22. 戦略アライアンスは、「組織の大小やロケーションにかかわらず、グローバルな競争優位を獲得するための2つ以上の協力的な組織間の共同である」。

MacAvoy, Spekman Forbes III Isabella, et al.(1998) "Alliance management: a view from the past and a look to the future," *Journal of Management studies* 35 (6)pp.747-772. 戦略アライアンスは、「2者以上のパートナー間の、親密で長期的で互酬的な合意であり、そこでは、資源や知識や能力が、互いのパートナーの競争的ポジションを強化するといった目的が共有される」。

- Dussauge, P., & Garrette, B. (1999) *Cooperative strategy-Competing successfully through strategic alliances*, Chichester [etc.]: John Wiley. 戦略アライアンスは、「同一産業に属する企業によって遂行される共同プロジェクトとして定義される。アライアンスにおけるパートナー企業は、互いに協調すれども戦略的自立性を確保している。それゆえにこの定義は、自律性が損なわれる M&A などを排除する。またそれはサプライヤーとバイヤーによって締結される垂直的パートナーシップも排除する」。
- 23) Dussauge, P., & Garrette, B. (1999) *ibid.*
  - 24) Kim, J., & Parkhe, A. (2009).
  - 25) Yin, X., & Shanley, M. (2008).
  - 26) Hubbard, N. A. (2013) *ibid.*
  - 27) Kale, P., Singh, H., & Raman, A. P. (2009).
  - 28) Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1995).
  - 29) Kale, P., Singh, H., & Raman, A. P. (2009) *ibid.*
  - 30) Hubbard, N. A. (2013) *ibid.*
  - 31) 梶浦雅己 (2013)。
  - 32) 竹田志郎・内田康郎・梶浦雅己 (2001), 41頁。
  - 33) 奥村皓一 (2010)。
  - 34) 榎本里司 (1991)。
  - 35) 松行彬子 (2000)。
  - 36) 永池克明 (2003)。
  - 37) Mo, J. (1999).
  - 38) 姜判國・平野実 (2011)。
  - 39) 金基烈 (2011), (2012)。
  - 40) 竹田志郎 (1998) 「表7-1 4業種の形態・進出地域内訳」。
  - 41) 徳田昭雄 (1998), (1999)。
  - 42) 勝二俊和 (1998)。
  - 43) 中川信義 (2000)。
  - 44) 森美奈子 (2000)。
  - 45) 石井真一 (2002)。
  - 46) 富田健司 (2003), (2007), (2010)。
  - 47) 星野裕志 (1998)。
  - 48) 塩見英治 (1998), (2000)。
  - 49) Park, N. K., & Cho, D. S. (1997).
  - 50) Fan, T., Vigeant-Langlois, L., Geissler, C., Bosler, B., & Wilmking, J. (2001).
  - 51) 金兌奎 (2003)。
  - 52) 星野裕志 (2005)。
  - 53) 宮下國生 (1998)。
  - 54) 金広熙 (2002), (2003)。
  - 55) 程近智・堀田徹哉 (2000)。
  - 56) 桑名義晴 (2003) 「グローバル競争優位の構築と国際戦略提携の役割 - その分析アプローチを中心として -」『世界経済評論』2003年6月号, 40-53頁。  
梶浦雅己 (2005) 『IT業界標準』文眞堂。  
陳韻如 (2005) 「戦略的提携論の展開: パースペクティブの比較を中心に」『経済論叢』175 (4), 2005年4月, 358-376頁。  
今野喜文 (2006) 「戦略的提携論に関する一考察」『北星論集 (経)』45, (2), 65-86頁。
  - 57) Faulkner, D., & De Rond, M. (Eds.) (2000).
  - 58) 溝江慶吾 (2002)。
  - 59) 山倉健嗣 (2001)。
  - 60) Gulati, R. (1998).
  - 61) Culpan, R. (2002).
  - 62) 今野喜文 (2006), 前掲書。

- 63) Kogut, B. (1988).
- 64) Child, J., & D. Faulkner (1988).
- 65) Faulkner & De Rond (2000).
- 66) Reuer (2004).
- 67) 今野喜文 (2007a)。
- 68) 今野喜文 (2007b)。
- 69) Kaplan, Robert, David, Norton, and Bjarne Rugels (2010)。
- 70) バランススコアカードとは、財務的な業績評価指標と非財務的な指標を設定し、ビジョンや戦略に整合し行動を明らかにすると同時に、その行動や成果を検証する可能にするフレームワークのことである。キャプランとノートンが体系化した。
- 71) 飯田洋市・鳥居陽介 (2011)。
- 72) Saaty, T. L. (1989) (2003) (2008)。
- 73) 高萩栄一郎・中島信行 (2005) 『Excel で学ぶ AHP 入門』 オーム社。
- 74) 桑名義晴 (2003), 前掲書, 40-53頁。
- 75) 梶浦雅己 (2005), 前掲書, 32頁。
- 76) Coase, R. H. (1937)。
- 77) Williamson, O. E. (1971)。
- 78) Williamson, O. E. (1981)。
- 79) 梶浦雅己 (2005), 前掲書, 32-33頁。
- 80) 牛丸元 (2007), 29-30頁。
- 81) Williamson, O.E. (1979)。
- 82) 井上薫 (1994), 46-48頁。
- 83) Culpan (2002)。
- 84) 藤沢武史 (2012)。
- 85) 梶浦雅己 (2005)。
- 86) Wernerfelt, B. (1984)。
- 87) Barney, J.B. (1991)。  
Barney, J.B. (2002), (邦訳 (2003), 242-245頁)。
- 88) Wernerfelt, B. (1984)。
- 89) Dierickx, I., & Cool, K. (1989)。
- 90) Conner, K. R. (1991)。
- 91) Peteraf, M. A. (1993)。
- 92) Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992)。
- 93) Barney, J.B. (2002), 邦訳, 前掲書, 243頁。
- 94) Prahalad, C. K. and Hamel, Gary, (1990)。
- 95) Das, T. K., & Teng, B. S. (2000)。
- 96) 野中郁次郎 (1991), 前掲書, 6頁。
- 97) 梶浦雅己 (2005), 前掲書。
- 98) 桑名義晴 (2003), 前掲書。
- 99) 桑名義晴 (2003), 前掲書, 40-53頁。
- 100) Kogut, B. (1988)。
- 101) Senge, P. (1990), (邦訳 (1995))
- 102) Inkpen, A. C., & Crossan, M. M. (1995)。
- 103) Inkpen, A. C. (1996)。
- 104) 伊丹敬之・軽部大 (2004), 172-201頁。
- 105) 今野喜文 (2007a)。
- 106) 今野喜文 (2007b)。
- 107) 今野喜文 (2008)。
- 108) 高橋文行・菅澤喜男 (2009)。
- 109) Tatsumoto, H. (2011)。



- 110) 永島暢太郎 (2012)。
- 111) Schumpeter, J. A. (1912).
- 112) Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971) (邦訳 (2007), 334-335頁)。  
宇野善康 (1981) 『イノベーション普及学入門：コミュニケーション学，社会心理学，文化人類学，教育学からの学際的・文化横断的アプローチ』産業能率大学出版部。
- 113) 梶浦雅己 (2013), 38-52頁。
- 114) Christensen, C. (1997) (邦訳 (2013) 8-9頁)。
- 115) Christensen, C. (1997), *op.cit.* (邦訳20頁)
- 116) Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003) (邦訳 (2003) 181頁)。
- 117) Moore, G. A. (2005) (邦訳)。
- 118) Moore, G. A. (2005), *op.cit.* (邦訳まえがき)
- 119) Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005) (邦訳4-5頁)。
- 120) Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005), *op.cit.* (邦訳31-37頁)。
- 121) Chesbrough, H. (2003) (邦訳 (2007))。
- 122) Chesbrough, H. (2003), *op.cit.* (邦訳166頁)。
- 123) Chesbrough, H. (2011) (邦訳 (2011))。
- 124) Chesbrough, H. (2011) *op.cit.* (邦訳18頁)。
- 125) Williamson, O. E. (1981).
- 126) 溝江慶吾 (2002)。
- 127) 神田容子 (2007)。
- 128) Child, J., & D. Faulkner (1998).
- 129) Killing, J.P. (1983).
- 130) Kogut, B. (1988).
- 131) Faulkner, D.O., M Rond (2000).
- 132) 野中郁次郎 (1991) 前掲書, 1-13頁。
- 133) Chesbrough, H. (2011) *op.cit.* (邦訳57-63頁)。
- 134) Govindarajan, V., & Trimble, C. (2012) (邦訳 (2012))。
- 135) Govindarajan, V., & Trimble, C. (2012) *op.cit.* (邦訳 (2012) 266-273頁)。
- 136) Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985).
- 137) 西井進剛 (2013), 33頁。
- 138) Chesbrough, H. (2011) *op.cit.* (邦訳58-59頁)
- 139) Chesbrough, H. (2011) *op.cit.* (邦訳60-61頁)
- 140) Shuman, J., & Twombly, J. (2010).
- 141) Hubbard (2013) *op.cit.* (邦訳17頁)
- 142) 趙命来 (2009)。
- 143) Patterson, P. G., and M. Cicic (1995).
- 144) 江夏健一・大東和武司・藤澤武史 (2008), 16頁。
- 145) Nonaka and Takeuchi (1995) (邦訳 (1996), 9頁)。
- 146) Chesbrough, H. (2011) *op.cit.* (邦訳85-102頁)。
- 147) 金容媛 (2000) 「韓国における国家情報化政策の現況」『文化情報学：駿河台大学文化情報学部紀要』, 7, (1), 1-14頁。
- 148) 崔銀洙 「7. 法律ポータルが法曹先進化を主導」『e-hoki特集－韓国法曹界IT化最新情報－』 2003-08-25 [https://web.archive.org/web/20040429035517/http://www.e-hoki.com/global/global.php?act=rep\\_news\\_read&news\\_id=9](https://web.archive.org/web/20040429035517/http://www.e-hoki.com/global/global.php?act=rep_news_read&news_id=9) 最終アクセス2014年11月23日
- 149) [http://www.lawnb.com/support/support\\_open\\_view.asp](http://www.lawnb.com/support/support_open_view.asp)  
「Westlaw Japan 정식 서비스 오픈 안내」最終アクセス2014年11月23日
- 150) 高橋宏達・桜田雄紀 「Doing Business In 韓国」西村あさひ法律事務所

## 主要参考文献

邦語文献：50音順

## (単行本)

- 石井真一 (2003) 『企業間提携 戦略組織』中央経済社。
- 伊丹敬之・軽部大 (2004) 『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社。
- 井上薫 (1994) 『現代企業の基礎理論』千倉書房。
- 牛丸元 (2007) 『企業間アライアンスの理論と実証』同文館出版。
- 江夏健一編著 (1995) 『国際戦略提携』晃洋書房。
- 江夏健一・大東和武司・藤澤武史編 (2008) 『サービス産業の国際展開』(シリーズ国際ビジネス4) 中央経済社。
- 奥村皓一 (2010) 『国際メガメディア資本 [第3版]』文眞堂。
- 梶浦雅己 (2005) 『IT 業界標準』文眞堂。
- 梶浦雅己 (2013) 『ICT コンセンサス標準 - オープンイノベーションによるビジネスモデル構築のダイナミズム -』文眞堂。
- 梶浦雅己編著 (2014) 『はじめて学ぶ人のためのグローバル・ビジネス [改訂新版]』文眞堂。
- 桑嶋健一 (1996) 「戦略的提携」, 高橋伸夫編著『未来傾斜原理 - 協調的な経営行動の進化 -』白桃書房。
- 竹田志郎 (1992) 『国際戦略提携』同文館。
- 竹田志郎 (1994) 『国際経営論』中央経済社。
- 竹田志郎 (1998) 『多国籍企業と戦略提携』文眞堂。
- 竹田志郎 (2003) 『新・国際経営』文眞堂。
- 竹田志郎 (2005) 『日本企業のグローバル市場開発』中央経済社。
- 竹田志郎 (2006) 『多国籍企業の競争行動』文眞堂。
- 竹田志郎・内田康郎・梶浦雅己 (2001) 『国際標準と戦略提携 - 新しい経営パラダイムを求めて』中央経済社。
- 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。
- 西井進剛 (2013) 『知識集約型企業のグローバル戦略とビジネスモデル』同友館。
- 野中郁次郎・紺野登 (1999) 『知識経営のすすめ: ナレッジマネジメントとその時代』筑摩書房。
- 藤沢武史 (2001) 『多国籍企業の市場参入行動』文眞堂。
- 松行彬子 (2000) 『国際戦略的提携: 組織間関係と企業変革を中心として』中央経済社。
- 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。
- 安田洋史 (2010) 『アライアンス戦略論』NTT 出版。

## (論文)

- 飯田洋市・鳥居陽介 (2011) 「AHP を応用した戦略的提携における企業価値評価」『信州大学人文社会科学研究』(5), 36-52頁。
- 石井真一 (2002) 「自動車産業における戦略的提携の経時的分析 (1985-1996年): 対象市場とパートナー属性企業間分業」『経営研究』53, (2), 113-128頁。
- 牛丸元 (2005) 「戦略的提携のシステム・ダイナミクス・アプローチ (山田定市教授退職記念号)」『北海学園大学経営論集』2, (4), 161-177頁。
- 榎本里司 (1991) 「半導体産業における提携: 独占的市場秩序のもとでの「戦略的提携」の考察」『季刊経済研究』14, (2), 39-64頁。
- 金基烈 (2011) 「LCDTV 産業における三星電子の競争優位の源泉と戦略的提携 - ソニーとの戦略的提携を中心に -」『桃山学院大学環太平洋圏経営研究』(12), 3-21頁。
- 金基烈 (2012) 『韓国半導体産業の発展と戦略的提携: 三星電子の事例を中心として (鈴木幾多郎教授退任記念号)』『桃山学院大学経済経営論集』53, (4), 225-259頁。
- 金広照 (2002) 「戦略的提携に参加する船社のパートナー選択要因について - 航路展開を中心として」『海運経済研究』(36), 101-112頁。
- 金兌奎 (2003) 「航空物流産業における戦略的提携に関する研究序説: 韓国の航空貨物輸送産業を中心に」『商学研究科紀要』57, 213-226頁。
- 金容媛 (2000) 「韓国における国家情報化政策の現況」『文化情報学: 駿河台大学文化情報学部紀要』7, (1), 1-14頁。
- 金容媛 (2006) 「韓国における知能情報資源管理の政策と現況」『文化情報学: 駿河台大学文化情報学部紀要』13, (1), 15-32頁。
- 神田容子 (2007) 「企業の海外進出に関する一考察 - 進化論的観点から (上)・(下) -」『商経学叢』53 (3) (2007年3月) 131-159頁, 54 (1) (2007年7月), 61-90頁。

- 今野喜文 (2006) 「戦略的提携論に関する一考察」『北星学園大学経済学部北星論集』45, (2), 65-86頁。
- 今野喜文 (2007a) 「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」『北星学園大学経済学部北星論集』47, (1), 111-137頁。
- 今野喜文 (2007b) 「イノベーション創出と提携能力の構築」『三田商学研究』50, (3), 365-383頁。
- 今野喜文 (2008) 「顧客志向のイノベーション：イノベーション・マイオピアを克服して」『北星学園大学経済学部北星論集』47, (2), 91-111頁。
- 今野喜文 (2012) 「日本企業の戦略を捉えなおす：日本企業は戦略論に何を学ぶのか」『北星学園大学経済学部北星論集』51, (2), 1-25頁。
- 塩見英治 (1998) 「国際航空市場におけるアライアンスと競争（海運経営における戦略的提携：経済のグローバル化と国際物流（2）その2）」『海運経済研究』32, (October), 37-51頁。
- 塩見英治 (2000) 「国際航空の戦略的提携とオープンスカイ（藤井彌太郎教授退任記念号）」『三田商学研究』43, (3), 53-67頁。
- 勝二俊和 (1998) 「国際的組織間関係：戦略的提携と M&A：ホンダ・ローバー・BMW の場合」『産研論集』19, (March), 49-90頁。
- 高橋宏達・桜田雄紀「Doing Business In 韓国」西村あさひ法律事務所  
[https://www.jurists.co.jp/ja/publication/tractate/docs/110815\\_Korea\\_J.pdf](https://www.jurists.co.jp/ja/publication/tractate/docs/110815_Korea_J.pdf) 最終アクセス2014年11月30日
- 高橋文行・菅澤喜男 (2009) "Competitive Technical Intelligence in an Era of Open Innovation", INTELLIGENCE MANAGEMENT, 1 (1), 47-54頁。
- 趙命来 (2009) 「サービス業の国際化研究の現状と課題」『流通科学大学論集—流通・経営編』21, (2) 63-83頁。
- 陳韻如 (2005) 「戦略的提携論の展開：パースペクティブの比較を中心に」『経済論叢』175, (4), 358-376頁。
- 程近智・堀田徹哉 (2000) 「なぜ AOL はタイムワナーを買収したのか—e ビジネス市場の戦略的提携の本質（特集 ネット資本主義の本質を探る—e ビジネスの競争優位戦略）」『Diamond ハーバード・ビジネス』25, (3), (May), 100-109頁。
- 徳田昭雄 (1998) 「民間航空機産業の構造変化と戦略的提携の誘因」『産業学会研究年報』(14), 51-61頁。
- 徳田昭雄 (1999) 「ボーイングの経営戦略と戦略的提携—戦略的提携を通じたコア・コンピタンスの獲得」『立命館経営学』37, (6), (March), 123-140頁。
- 富田健司 (2003) 「新薬開発における製薬企業の戦略的提携」『静岡大学経済研究』8, (1)(August), 35-48頁。
- 富田健司 (2007) 「製薬企業における新薬開発を目的とした戦略的提携」『マーケティングジャーナル』26, (3), 31-43頁。
- 富田健司 (2010) 「日米製薬企業間の戦略的提携における信頼構築—新薬開発の探索研究に着目して（特集 組織とグローバリゼーション）」『組織科学』43, (3), 18-32頁。
- 永池克明 (2003) 「エレクトロニクス産業における戦略的提携の研究」『経済学研究』70, (1), 1-28頁。
- 中川信義 (2000) 「クロスボーダーな M&A（企業合併・買収）およびアライアンスと自動車産業の世界的再編成—世界的集中・集積序説」『大阪市立大学証券研究年報』, (15), 75-113頁。
- 永島暢太郎 (2012) 「オープンイノベーションとコラボレーション」『東海大学紀要』政治経済学部, (44), 199-222頁。
- 永田晃也 (2009) 「オープンイノベーションの成立条件に関する一考察」『研究・技術計画学会 年次学術大会講演要旨集』, 北陸先端科学技術大学院大学, 24, 463-466頁。
- 中村裕哲 (2014) 「法律情報サービス企業における国際戦略提携の成功要因」『日本貿易学会リサーチペーパー』3, 20-40頁。
- 野中郁次郎 (1991) 「戦略提携序説」『ビジネスレビュー』138, (4), 1991年, 1-13頁。
- 藤沢武史 (2012) 「多国籍企業の国際戦略提携における内部化型 VS. ネットワーク型」『商学論究』59, (4), 33-53頁。
- 星野裕志 (1998) 「海運業における国際企業提携の戦略性と有効性：戦略的提携の限界（海運経営における戦略的提携：経済のグローバル化と国際物流（2）その1）」『海運経済研究』32 (October), 19-36頁。
- 星野裕志 (2003) 「船社の戦略的提携とアジアにおける港湾の寄港形態の変化」『海運経済研究』37, 85-95頁。
- 星野裕志 (2005) 「国際線定期航空会社の多国籍展開：委託と提携を基盤としたグローバル・オペレーション」『国際ビジネス研究会年報』(11), (September), 45-56頁。
- 溝江慶吾 (2002) 「国際戦略提携に関する一考察」『世界経済評論』46, 44-50頁。
- 宮下國生 (1998) 「グローバル・ロジスティックスと戦略的連携：コンテナ船業の機能展望（海運経営における戦略的提携：経済のグローバル化と国際物流（2）その5）」『海運経済研究』32, (October), 91-107頁。

- 森美奈子 (2000) 「欧米自動車メーカーのアジア展開と戦略的提携」『環太平洋ビジネス情報』48, (February), 33-50頁。
- 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 (特集 アライアンスとアウトソーシング)」『組織科学』35, (1), 81-95頁。
- 姜判國・平野実 (2011) 「三星電子の成長と戦略的提携 - 競争優位と持続的成長のための競争戦略の特徴」『県立広島大学経営情報学部論集』(3), 19-31頁。

#### 外国語文献 (アルファベット順)

##### (単行本)

- Barney, J. B., (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed, Prentice Hall, (岡田正大訳『企業戦略論 - 競争優位の構築と持続 (基本編)』, ダイアモンド社, 2003年)。
- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation*. Harvard University School (大前恵一郎訳 (2007), 『Open Innovation - ハーバード流イノベーション戦略のすべて』, 産業能率大学出版部)。
- Chesbrough, H. (2011) *Open services innovation. Rethinking your business to growth*. 博報堂大学 ヒューマンセンター・オープンイノベーションラボ: 監訳 (2011) 『オープン・サービス・イノベーション: 生活者視点から, 成長と競争力のあるビジネスを創造する』 阪急コミュニケーションズ。
- Child, J., & D. Faulkner (1988), *Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford University.
- Christensen, C. M. (2013) *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press. (玉田俊平太監修, 伊豆原 弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社。)
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003) *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Press. (玉田 俊平太監修, 櫻井 祐子訳 (2003) 『イノベーションへの解』 翔泳社。)
- Culpan, R. (2002) *Global business alliances: Theory and practice*. Greenwood Publishing Group.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998) *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business Press.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1999) *Cooperative strategy-Competing successfully through strategic alliances*. John Wiley, New York.
- Faulkner, D., & De Rond, M. (Eds.) (2000) *Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues*, Oxford University Press.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2012) *Reverse innovation: a global growth strategy that could pre-empt disruption at home*. Strategy & Leadership, 40 (5), pp.5-11. (渡部 典子訳 (2012) 『リバース・イノベーション: 新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』 ダイアモンド社。)
- Hubbard, N. A. (2013) *Conquering Global Markets: Secrets from the World's Most Successful Multinationals*. Palgrave Macmillan. (KPMG 監訳, 高由紀子訳『欧米・新興国・日本16か国50社のグローバル市場参入戦略』 東洋経済新報社。)
- Killing, J. P. (1983) *Strategy for Joint Venture Success*, New York, Oxford University Press
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005) *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Harvard Business Press. (有賀裕子訳 (2005) 『ブルー・オーシャン戦略』 ランダムハウス講談社。)
- Moore, G. A. (2005) *Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution*. Penguin. (栗原 潔訳 (2006) 『ライフサイクルイノベーション: 成熟市場+コモディティ化に効く14のイノベーション』 翔泳社。)
- Nonaka and Takeuchi (1995) *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press (梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社。)
- Oxley, J. E. (1999) *Governance of International Strategic Alliances; Technology and Transaction Costs*, Harwood Academic Publishers.
- Penrose, E. T. (1959) *The theory of the growth of the firms*. Oxford, B. Blackwell.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy*, FreePress, New York. (土岐坤・服部照夫・中辻万治 (1982) 『競争の戦略』 ダイアモンド社。)

- Prallalad, C. K., & Hame, G. (1990) *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 68 (一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社。)
- Reuer, J. J. (Ed.). (2004) *Strategic alliances: Theory and evidence*. Oxford University Press.
- Ricardo, D. (1817) *Principles of political economy and taxation*. London, G. Bell,
- Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of innovations: A cross-cultural approach*. (三藤俊雄訳 (2007) 『イノベーションの普及』翔泳社。)
- Schumpeter, J. A. (1912) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker & Humblot. English translation published in 1934 as *The theory of economic development*. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳。 (1977) 『経済発展の理論 (上) (下)』岩波書店。)
- Selznick, P. (1957) *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley. Cal.
- Senge, P. (1990) *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*. New York: Currency Doubleday. (守部信之訳 (1995) 『最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か』徳間書店。)
- Williamson, O. E., & Strategizing, E. (1986) *Economic organization*. Harvester Wheatsheaf. (井上薫・中田善啓。訳 (1989) 『エコノミック・オーガニゼーション—取引コストパラダイムの展開』晃洋書房。)
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1995) *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Harvard Business Press.

## (論文)

- Bamford, J., Ernst, D., & Fubini, D. G. (2004) "Launching a world-class joint venture," *Harvard Business Review*, 82 (2) (邦訳「JVの成否は100日で決まる」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』2005 (February), 50-63頁。)
- Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of management*, 17 (1) pp.99-120.
- Coase, R. H. "The nature of the firm," *Economica*, 4 (16) (1937) pp.386-405
- Conner, K. R. (1991) "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?" *Journal of management*, 17 (1) pp.121-154.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000) "A resource-based theory of strategic alliances," *Journal of management*, 26 (1) pp.31-61.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989) "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage," *Management science*, 35 (12)
- Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2004) "When to ally and when to acquire," *Harvard business review*, 82 (7-8), pp.109-115. (邦訳「提携すべきとき、買収すべきとき」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』2005 (February), 64-75頁。)
- Fan, T., Vigeant-Langlois, L., Geissler, C., Bosler, B., & Wilmking, J. (2001) "Evolution of global airline strategic alliance and consolidation in the twenty-first century," *Journal of Air Transport Management*, 7 (6) pp.349-360.
- Gulati, R. (1998) "Alliances and networks," *Strategic management journal*, 19 (4), pp.293-317.
- Hagen, A., & Amin, S. (1994) "The impact of nepotism on human resource managers in developed and less-developed countries: a cross-cultural study," *Journal of Business Studies*, 4, pp.12-22.
- Inkpen, A. C. (1996) "Creating knowledge through collaboration," *California Management Review*, 39 (1) (Fall, 1996) pp.123-140.
- Kale, P., Singh, H., & Raman, A. P. (2009) "Don't integrate your acquisitions, partner with them," *Harvard business review*, 87(12) pp.109-115.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton, and Bjarne Rugelsoen (2010) "Managing alliances with the balanced scorecard." *Harvard Business Review*, 88 (1-2), pp.114-120. (邦訳「業務の連携から相互コミットメントへ戦略的提携を実現するバランス・スコアカード」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』35, (11) (November), 80-92頁。)
- Kim, J., & Parkhe, A. (2009) "Competing and cooperating similarity in global strategic alliances: an exploratory examination," *British Journal of Management*, 20 (3) pp.363-376.

- Kogut, B. (1988) "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives," *Strategic management journal*, 9 (4) pp.319-332.
- MacAvoy, Spekman Forbes III Isabella, et al. (1998) "Alliance management: a view from the past and a look to the future," *Journal of Management studies* 35 (6) pp.747-772.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992) "The resource - based view within the conversation of strategic management," *Strategic management journal*, 13 (5), pp.363-380.
- Park, N. K., & Cho, D. S. (1997) "The effect of strategic alliance on performance: A study of international airline industry," *Journal of air transport management* 3 (3) pp.155-164.
- Peteraf, M. A. (1993) "The cornerstones of competitive advantage: A resource - based view," *Strategic management journal*, 14 (3) pp.179-191.
- Patterson, P. G., and M. Ciccio (1995) "A typology of service firms in international markets: an empirical investigation," *Journal of International Marketing*, 3(4) pp.57-83.
- Prahalad, C. K. and Hamel, Gary, (1990) "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68 (3) pp.79-91
- Saaty, T. L. (1989) "Group decision making and the AHP". In *The Analytic Hierarchy Process: Application and studies*, Springer Berlin Heidelberg, pp. 59-67.
- Saaty, T. L. (2003) "Decision-making with the AHP: Why is the principal eigenvector necessary," *European journal of operational research*, 145 (1) pp.85-91.
- Saaty, T. L. (2008) "Decision making with the analytic hierarchy process," *International journal of services sciences*, 1 (1) pp.83-98.
- Wernerfelt, B. (1984) "A resource - based view of the firm," *Strategic management journal*, 5 (2), pp.171-180.
- Williamson, O. E. (1971) The vertical integration of production: market failure considerations. *The American Economic Review*, 61 (2) pp.112-123.
- Williamson, O. E. (1979) "Transaction-cost economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of law and economics*, 22 (2) pp.233-261.
- Williamson, O. E. (1981) "The economics of organization: the transaction cost approach," *American journal of sociology*, Nov81, Vol. 87 Issue 3, pp.548-577.
- Yin, X., & Shanley, M. (2008) "Industry determinants of the "merger versus alliance" decision," *Academy of Management Review*, 33 (2) pp.473-491.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985) "Problems and strategies in services marketing," *The Journal of Marketing*, 49 (2) (Spring85) pp.33-46.