

梶浦雅己教授指導
国際ビジネス論研究

外国市場参入時における国際戦略提携に関する研究
— 戦略提携の変遷の導出 —

商学研究科商学専攻研究員
185C02 番 中村裕哲

2013年4月1日～2016年3月31日	商学研究科商学専攻（後期）	133C02
2016年4月1日～2017年3月31日	商学研究科商学専攻研究員	165C02
2017年4月1日～2018年3月31日	商学研究科商学専攻研究員	175C02
2018年4月1日～2019年3月31日	商学研究科商学専攻研究員	185C02

はじめに

国際戦略提携 (Strategic Alliance) は、グリーンフィールド投資や企業間の合併・買収 (Merger and Acquisition, M&A) と同様に、外国市場参入時の一つ的手段として利用されている。この国際戦略提携は、1980年代から製造業を中心に多くの企業間で行われた。その特徴は、①重要な企業戦略であり、②同一産業の競合同士の提携もあることに特徴がある。しかし、2000年代の国際戦略提携について、十分に明らかにされているとは言えない。

2000年代は、セミ・グローバル化の時代といえる。セミ・グローバル化は、Ghemawat¹や諸上²が、①世界的な競争圧力の増大、②市場機会の拡大、③国や地域ごとの制度的多様性からの影響の増大という3つの点を考慮するとしている。筆者も、この立場に立つ。

その時代の企業の外国市場への進出の手法としての戦略提携は、それまでの戦略提携と変化を示すのだろうか。本研究は、長期的なデータにより戦略提携を用いて外国市場参入に関する経年変化を明らかにし、併せて2000年代のその特徴を明らかにする。市場参入時を研究対象とするのは、その時点で提携の重要な意思決定があるからである。そこで、研究手法として、トライアングレーション (序論2で述べる) に基づき、Hubbard(2013)³を基にした先行研究サーベイの後、テキストマイニングと事例研究を行う。この組み合わせの研究手法は、筆者の調査によれば従来にはなく、また長期にわたり時期区分を念頭に置いた提携研究も公表されていない。

本研究では、先行研究に続き、日本経済新聞等に掲載された記事を研究対象のデータとして、テキストマイニングを実施し、これまでの理論研究との差異を明らかにする。続いて、情報産業に属する企業の戦略提携を対象に、事例研究を行う。3事例共にテキストマイニングの分析対象に含まれる。

このように本研究では、長期の分析と事例研究から、2000年代の国際戦略提携の特徴を明らかにしたいと考える。併せて、国際戦略提携の変遷を導出することから、2000年代のセミ・グローバル化における外国市場参入の戦略変化について考察をする。

¹ Ghemawat P. (2007) *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where distance still matters*, Harvard Business Press. (望月衛訳 (2009) 『コークの味は国ごとに違うべきか』 文藝春秋。)

² 諸上茂登・藤澤武史・嶋 正 (2015) 「国際ビジネスの新機軸—セミ・グローバル化の現実の下で」 同文館出版。

³ 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 (2013) 『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。)

初出

本研究については、著者の以下の既出研究がある。

1 章

中村裕哲(2014b)「戦略的提携による海外市場参入」『愛知学院大学論叢 商学研究』、55(1) 39-76 頁, 2014 年 12 月。

*一部改稿。

3 章～5 章

中村裕哲(2014a)「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) 20-39 頁, 2014 年 3 月。

中村裕哲(2016)「電子図書館サービスにおける国際戦略提携」『日本貿易学会リサーチペーパー』 (5) 1-20 頁, 2016 年 3 月。

Nakamura, H. (2017) “Partner Selection of International Strategic Alliance: The case of Information Industry,” *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11(9), pp.2128 - 2132.

*一部改稿の上、再構成した。

謝 辞

本論文は、筆者が愛知学院大学大学院商学研究科商学専攻博士後期課程、満期退学後の研究員として在籍中の研究成果をまとめたものです。

恩師である梶浦雅己先生には、その研究期間を通じ指導教官として、研究・学会論文及び学位論文執筆にあたって、言葉では言い尽くせないほどご指導を賜り、お世話になりました。ここに深く感謝申し上げます。特に学位論文の構想から分析枠組みの多層化、綿密な比較検討を積み重ねることの大切さを教えていただきました。また、何よりも新奇性の発見、独自の考察の必要性とその価値を教えてくださいました。

本論文執筆に当たり、副査の先生方、研究科長の脇田弘久先生、尾碓眞先生、学外から審査に加わってくださいました小室達章先生（金城学院大学）には、適切なお助言を戴くとともに本論文の細部にわたりご指導を戴きました。また、商学研究科の先生方には、公開審査はじめ様々な機会を通じ貴重なアドバイスをいただきました。事例研究では、各社の皆様に貴重な研究の機会をいただきました。ここに、感謝の意を表明いたします。

藤沢武史先生（関西学院大学）には、筆者の初めての全国大会における研究報告においてコメンテーターをお引き受け下さり、その後も貴重なご示唆をいただいています。

竹田志郎先生（横浜国立大学名誉教授）には、学会報告の度に足をお運びいただき温かいお言葉をおかけいただいています。竹田先生からは、「研究調査のための新聞記事の採集・整理の仕方 — 「国際経営」の事例を中心に—」という論文をいただきました。国際経営の新聞記事を分析するに当たり、大変参考になりました。

磯野正典先生（金城学院大学）は、筆者の博士後期課程のきっかけとなる梶浦先生、テキストマイニングによる考察を深め、その有効性を確認する小室先生との出会いという貴重なご縁をくださいました。伊佐田文彦先生（関西大学）には、名古屋商科大学大学院修士課程において、本研究の萌芽とも言える特定課題研究におけるケースライティングのご指導をいただきました。

学会では、吉原英樹先生（神戸大学名誉教授）、桑名義晴先生（桜美林大学）をはじめ、安田賢憲先生（創価大学）、西井進剛先生（兵庫県立大学）、竹之内秀行先生（上智大学）、臼井哲也先生（日本大学）、林尚志先生（南山大学）、河野公洋先生（岐阜聖徳学園大学）、神田善郎先生（愛知学院大学非常勤講師）、高橋意智郎先生（実践女子大学）、村館靖之先生（国立情報学研究所）、高瑞紅先生（大阪経済大学）、朴

英元先生（埼玉大学）から、筆者の拙い研究報告に、示唆に富むコメントを賜り、激励していただきました。

また、李大義先生（愛知学院大学非常勤講師）、石川里那先生（愛知学院大学非常勤講師）には、常に温かく見守っていただきました。

本研究は、梶浦先生から、ロケットスタートの重要性を説かれ、筆者自身もそのつもりで研究活動を開始したものの、壁に突き当たり、なかなか先が見えないことも多々ありました。そのような時々、的確なアドバイスや温かいお言葉をかけてくださった先生方のお蔭で、なんとか一つの目標にたどり着けたものと思います。

これからは、その学恩に報いるため、自分自身に厳しく、精進してまいりたいと考えています。

最後に、週末に講義のあるビジネススクール時代にはじまり、博士課程での研究活動まで、自宅にいる時間の少ない筆者を支えてくれた家族にも素直に感謝の気持ちを記させていたいただきたいと思います。

2018年12月

中村裕哲

目次

序論 本研究について.....	1
1. 研究の目的と問題意識.....	1
2. 研究の方法と対象.....	2
(1) 定性研究とトライアングレーション.....	3
(2) テキストマイニング.....	4
(3) 定性研究.....	6
3. 章構成.....	7
4. 研究の倫理.....	7
5. テキストマイニングによるビジネス研究.....	8
6. 定性研究.....	9
第1章 先行研究レビュー.....	12
1. 外国市場参入方法.....	12
(1) セミ・グローバリゼーション.....	12
(2) 国際化理論.....	13
(3) 戦略提携の定義.....	15
(4) Hubbard (2013) (外国市場参入時の戦略提携) の研究.....	21
(5) 本研究が対象とする国際戦略提携.....	26
(6) 国際戦略提携に関する計量分析.....	27
(7) 戦略提携の研究対象の変化.....	29
(8) 分析視角.....	30
(9) 主要な分析視角とアプローチ.....	32
2. サービス産業.....	39
(1) サービス産業.....	39
(2) サービス業の特性に関する先行研究.....	40
(3) 製造企業における既存理論の適用可能性に関する研究.....	40
(4) 製造業とサービス業の価値連鎖の中心.....	41
(5) サービス業に関する先行研究の貢献と限界.....	42
(6) 情報産業研究.....	43
3. ビジネスモデル研究.....	46
(1) ビジネスモデルの概要.....	46
(2) ビジネスモデルの定義.....	47

(3) ビジネスモデルの時期区分	48
(4) ビジネスモデルの変化	49
(5) オープン・イノベーションとビジネスモデル	49
4. ビジネス・エコシステム	50
(1) その研究領域	50
(2) その分析視角	51
5. 小括	54
第2章 テキストマイニング	56
1. テキストマイニング	56
(1) 研究の方法	56
(2) 予備的考察	56
(3) 戦略提携件数の経年比較	57
2. Correlational approach による検討	58
(1) 頻度分析	58
(2) 40年間の経年分析	60
(3) 対応分析	63
(4) 抽出語のクラスター分析	64
(5) 抽出語の共起ネットワーク分析	65
(6) 2000年代の各年分析	67
(7) 2000年代の提携・合併の企業名	68
(8) ファインディングス	68
3. Dictionary-based アプローチによる検討	69
(1) Dictionary-based アプローチ	69
(2) 戦略提携の種類	70
(3) 戦略提携の目的	71
(4) 地域に関するコーディング	71
(5) 業種業界についてのコーディング	73
(6) 分析アプローチにみる提携要因	74
(7) 価値連鎖分析	74
(8) 2000年代の各年分析	76
(9) 2000年代の各年分析：提携種類	76
(10) 2000年代の各年分析：提携目的	77
(11) 2000年代の各年分析：業界	77
(12) ファインディングス	79

5. 小括	81
第3章 事例研究	83
1. [事例1]法律データベース グローバル企業の日本進出	83
(1) トムソン社リーガル部門の沿革	83
(2) 新日本法規出版の沿革	85
(3) 日本の法律情報市場	85
(4) レクシス社の沿革	86
(5) トムソン社とレクシス社の日本での展開の相違	86
2. [事例2]電子図書館 米国リーダー企業の日本での展開	88
(1) 電子書籍市場概観	88
(2) 米国の電子図書館の現状	89
(3) 日本の電子図書館の現状	90
(4) メディアドゥ社（日本）とオーバードライブ社（米国）の事業展開	90
(5) メディアドゥ社（日本）の事業展開	91
(6) 戦略提携	92
3. [事例3]日本の医学eラーニングのインドネシアへの展開	93
(1) 教育産業のグローバル化	93
(2) 学研と学研メディカル秀潤社	94
(3) インドネシアのヘルスケア	95
(4) インドネシアのICT化	96
(5) インドネシア事業	97
第4章 比較事例分析1 ビジネスモデル	99
1. フレームワーク	99
2. [事例1]法律データベース グローバル企業の日本進出	99
(1) ビジネスモデル	99
(2) 日本の法律情報の独自性	99
(3) 法律情報サービス事業の日本市場進出の意思決定要因	102
(4) 戦略提携にみる製造業とサービス業	103
3. [事例2]電子図書館 米国リーダー企業の日本での展開	105
(1) ビジネスモデル	105
(2) 提携の要因（電子図書館システムとコンテンツ）	106
4. [事例3]日本の医学eラーニングのインドネシアへの展開	108
(1) eラーニングの強み	108

(2) eラーニング事業のインドネシアへの展開.....	109
5. 小括.....	112
第5章 比較事例分析 2 ビジネス・エコシステム	113
1. ビジネスモデルとビジネス・エコシステム.....	113
2. [事例1]法律データベース グローバル企業の日本進出	114
(1) 出版からデータベースへ.....	115
(2) トムソン・ロイター社 リーガル部門の新旧エコシステム	116
3. [事例2]電子図書館 米国リーダー企業の日本での展開	117
(1) 図書館のビジネス・エコシステム	117
(2) 電子図書館のビジネス・エコシステム.....	118
4. [事例3]日本の医学eラーニングのインドネシアへの展開	119
(1) eラーニング.....	120
(2) 医師のリカレント教育	120
(3) eラーニングのビジネス・エコシステム	121
第6章 考察	122
1. 研究の概要	122
2. 本研究で発見した国際戦略提携の要因	122
3. 国際戦略提携の変遷の導出	128
4. インプリケーション.....	133
(1) 学術的なインプリケーション	133
(2) 実践のインプリケーション.....	135
おわりに.....	136
参考文献.....	137
補遺.....	147
補遺 1 予備的考察1	148
補遺 2 予備的考察2	152
補遺 3 抽出150語リスト	157
補遺 4 デンドログラム(樹状図)	160
補遺 5 クラスターの語の表示	164
補遺 6 40年間の共起ネットワーク分析	168

補遺 7	2000年代戦略提携の特徴語	171
補遺 8	「業界」分類のコーディングデータ	173

図表目次

図表 1	本研究の手順	2
図表 2	提携と合弁の記事検索件数	5
図表 3	商学・経営分野のテキストマイニングを用いた先行研究	9
図表 4	先行研究	12
図表 5	国際化理論の CAGE の影響	13
図表 6	戦略提携の定義	17
図表 7	戦略的提携のさまざまな形	22
図表 8	Hubbard(2013)の調査概要	22
図表 9	外国市場参入のフレームワーク	24
図表 10	戦略提携による外国市場参入	24
図表 11	戦略提携ライフサイクル	27
図表 12	戦略提携研究の整理	27
図表 13	事例研究の時期と業界	29
図表 14	戦略的提携の重要成功要因	32
図表 15	知識経営と知識のタイプ	38
図表 16	Clark et al. (1996) によるサービスの分類	39
図表 17	Lovelock and Yip によるサービスの分類	40
図表 18	ポーターによる製品中心の価値連鎖	41
図表 19	オープン・サービスの価値連鎖	42
図表 20	米国のメディアの外部環境史	44
図表 21	メディア研究の中の法律・電子図書館・医学情報研究	45
図表 22	「ビジネスモデル」の新聞における出現数	46
図表 23	VRISA 分析	47
図表 24	「ビジネスモデル」の使われ方の変遷	48
図表 25	ビジネス・エコシステム研究の分類	50
図表 26	エコシステム拡張機会を伴う古い技術とエコシステム出現の挑戦を伴う新しい技術との間の競争	53
図表 27	グローバルな戦略提携・合弁・M&A の経年比較	58
図表 28	出現回数と文書のプロット	59
図表 29	価値連鎖 提携と合弁の利用される工程順位	60
図表 30	40 年間の特徴語の推移	61
図表 31	40 年間のデータからの言葉の抽出	62

図表 32	抽出語リストの特徴	63
図表 33	対応分析	64
図表 34	共起ネットワーク	66
図表 35	提携及び合併で出現する企業名上位 20	68
図表 36	戦略提携の分析枠組み	70
図表 37	提携種類	70
図表 38	提携目的	71
図表 39	世界の地域での推移	72
図表 40	アジア変遷	73
図表 41	業種の推移	73
図表 42	提携要因 パースペクティブ	74
図表 43	価値連鎖	75
図表 44	共起ネットワークサ変	76
図表 45	2000 年代 提携の種類	77
図表 46	2000 年代 提携目的	77
図表 47	2000 年代 産業別	78
図表 48	Hubbard(2013)分析とテキストマイニング結果との比較	80
図表 49	3つの事例の比較	83
図表 50	日本の法律市場の売上高状況(2005年)	86
図表 51	トムソン社の売上高状況(2005年)	87
図表 52	トムソン社・新日本法規出版の主要年表	88
図表 53	日本の電子書籍の普及	89
図表 54	オーバードライブ社とメディアドゥ社の主要年表	93
図表 55	ナーシングサポート	95
図表 56	インドネシアのブロードバンド人口	96
図表 57	インドネシアの医療従事者数	97
図表 58	ビジネスの概要	97
図表 59	PT.GAKKEN HEALTH AND EDUCATION INDONESIA 概要	98
図表 60	学研 主要年表	98
図表 61	分析フレームワーク	99
図表 62	本ケースにおける資産の形式知・暗黙知	101
図表 63	日本進出のシナリオ	102
図表 64	価値連鎖	103

図表 65	トムソン社とレクシス社の SWOT 分析	103
図表 66	事例 1 のビジネスモデル分析	104
図表 67	オーバードライブ社のビジネスモデルとステークホルダー	106
図表 68	システムの強み	107
図表 69	日本の市場開拓の PEST 分析	107
図表 70	オーバードライブ社とメディアドゥ社の SWOT 分析	107
図表 71	事例 2 のビジネスモデル	108
図表 72	e ラーニングを用いた医学リカレント教育の強み	109
図表 73	学研グループの事業セグメント売上	110
図表 74	PEST 分析	110
図表 75	SWOT 分析	111
図表 76	事例 3 のビジネスモデル	111
図表 77	ビジネスモデルの変化	112
図表 78	事例 1 のビジネス・エコシステム	114
図表 79	法律データベースのエコシステム	115
図表 80	トムソン・ロイター社の事業分野の変遷	116
図表 81	リーガル部門の印刷と電子の割合の変化	117
図表 82	事例 2 のビジネス・エコシステム	117
図表 83	電子図書館サービスの区分	119
図表 84	電子図書館エコシステム	119
図表 85	事例 3 のビジネス・エコシステム	119
図表 86	日本での事業から移転された価値提供	120
図表 87	e ラーニングのエコシステム	121
図表 88	国際戦略提携の要因	125
図表 89	戦略提携の変遷の導出	129
図表 90	戦略提携の変遷 (1976 年-2015 年)	132

序論 本研究について

1. 研究の目的と問題意識

本研究は、日本企業を含む外国市場参入時の戦略提携について、日本企業を中心にその 2000 年代の特徴の解明を目的とした定性研究である。

戦略提携 (Strategic Alliance) は、1980 年代後半から盛んになり、外国市場参入形態のひとつとしてそれまでの提携とは異なる特徴を示した。竹田・内田・梶浦 (2001)⁴によれば「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与えるもの」である。また、竹田 (2008)⁵は、非コア領域における非競争領域の創出の重要性を述べている。桑名 (2012)⁶によれば、戦略提携は、「多国籍企業がその戦略的意図を実現するために、仮にそれがライバル企業であっても、世界の多くの企業と手を組むようになっている」ところにあるとされる。即ち、市場参入のスピード向上と非競争領域を減らし、企業の有する資源を競争分野に集中するための戦略行動とすることができる。

研究分野における戦略提携は、1980 年代後半から製造業を対象とした研究が多くなされた。その後、日本における研究数は減少したが、世界での戦略提携研究は続いている⁷。

Hubbard (2013)⁸によれば、むしろ「戦略提携の重要性はここ 20 年ほどの間に劇的に増大している」とされる。研究領域としては、1980 年代の研究成果をベースに、1995 年以降の ICT (Information Communication Technology) の変化により新たな特徴が示されるのではないかと考えている。この変化の速さに対して「どんな企業でも 1 社のみで、変化し続ける世界の市場のすべてに十分に対応できるほどのリソースを持っていない」のである。

この点について、Hubbard (2013) は、「資産とは、「形あるもの」とは限らない。地域におけるネットワークや市場知識などは、合併事業において利用される典型的な資産である」と指摘する。その利点は、Hitt et al., (2000)⁹によれば、①新規

⁴ 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, 41 頁。

⁵ 竹田志郎 (2008) 「業界標準化を求める多国籍企業間競争—経営パラダイムの生成を中心に」『多国籍企業研究』, (1), 31-48 頁。

⁶ 桑名義晴 (2012) 「グローバル・アライアンス戦略のダイナミズム: 競争優位の構築の視点から」『桜美林経営研究』2号, 15-32 頁。

⁷ 国内の研究を Cinii でタイトルに絞り、「戦略的提携」として検索すると 2001 年から 2005 年の 5 年間で 62 件をピークに検索結果として表れる論文数は減少している。他方、google Scholar による検索結果では「Strategic alliance」が、2001 年から 2005 年の 5 年間で 245 件、その後 5 年間ごとに、438 件、442 件の論文が検索される。最終検索 2018 年 1 月 25 日。

⁸ Hubbard, N. A. (2013) *op. cit.* p.11, (邦訳 17 頁。)

⁹ Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L. and A. Borza (2000)

“Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and

市場参入に際してのリスク軽減、②リソース（資源）、知識を獲得する能力、③市場へのアクセスの共有などである。

すなわち戦略提携の重要性は継続しており、研究の継続性がみられるのである。

2. 研究の方法と対象

本研究は、外国市場参入に際しての戦略提携を分析対象とする。

研究対象として、①長期に亘る新聞記事を対象としたテキストマイニングと、②事例研究を組み合わせ、国際戦略提携の分析を行う(図表 1)。

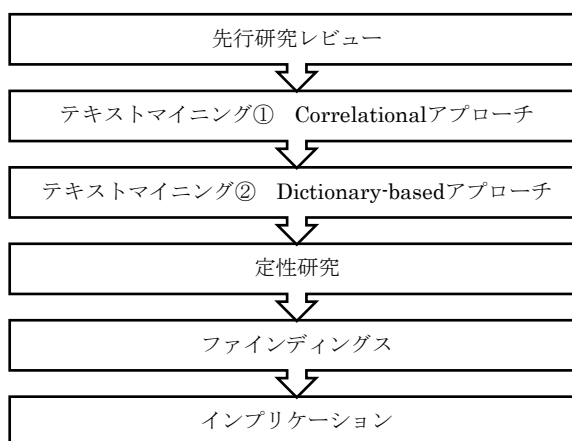
そこで、まず先行研究レビューを行う。ここで、演繹的に国際戦略提携に関する理論と分析のためのフレームワークを導く。

次に、テキストマイニングを行う。テキストマイニングとは、定性デー

タを量的に扱う研究方法である。経年の量的な把握は、長期の変遷を分析するために有用である。

本研究では、新聞記事を分析対象とする。この新聞記事の内容分析¹⁰については、山本・亀山（2010）¹¹が、新聞制作と中立性の確保をその掲載までの仕組みにより「総体として中立性が保たれる」としている。また、二宮他（2016）¹²は、「分析データソースとして信頼性はあると考えられる」とする。樋口（2014）¹³は、計量テキスト分析について、「「現地調査」をとまなう社会調査のデータだけでなく、新聞記

図表 1 本研究の手順



出所：筆者作成

organizational learning perspectives,” *Academy of Management journal*, 43(3), 449-467.

¹⁰ 藤本隆宏・高橋伸夫・新宅純二郎・阿部誠・粕谷誠（2005）『リサーチ・マインド 経営学研究法』有斐閣，62-63頁。

¹¹ 山本佳世子・亀山秀雄（2010）「産学官連携に関する産業専門紙の記事分析」『産学連携学』7(1)，1_42-1_55頁。

¹² 二宮隆次・小野浩幸・高橋幸司・野田博行（2016）「新聞記事を基にしたテキストマイニング手法による産学官連携活動分析」『科学・技術研究』5(1)，93-104頁。信頼性の根拠として、①日経産業新聞は経済産業分野における産業の総合専門誌であるため、産業界、産業につながる研究を手がける学界、産業を支援する政府行政機関による連携事業の実態について、一定の情報源と見識を持っていると推測されることをはじめ、②複数記者の記述による客観性、③長期間カバー、④取材を受けた行為者が多義に亘ることなどをあげている。

¹³ 樋口耕一（2014）『社会調査のための計量テキスト分析：内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版 99頁。

事をはじめとする各種テキスト型データの分析にも寄与する」とする。そして、現地調査は狭義の社会調査であり、新聞記事をはじめとする各種電子データを扱う広義の社会調査もまた重要であるとする。なぜなら、新聞記事データには、①対象者の反応に依存しない、②過去のデータを収集できるという長所が存在する¹⁴からである。本研究は、1970年代後半から40年に亘る戦略提携研究であり、この新聞記事を分析対象とする調査手法の長所を活用する。

テキストマイニングの段階1として、Correlationalアプローチにより、40年間の新聞記事（約27,000件）を対象に、データを要約・提示する。段階2では、Dictionary-basedアプローチにより、段階1と同じデータに対してコーディングルールを用いて理論仮説の検証と問題意識の追及を行う。

続いて、テキストマイニングで用いた新聞記事に存在する事例について、比較事例研究を行う。この手法によりテキストマイニングの対象とした新聞記事のみでは明らかにならない、各提携に関する歴史的記述を検討する。情報産業のビジネスは、製造業分野から、非製造業に向かう側面も併せ持つ産業分野である。この事例研究では、企業間の国際戦略提携の事例として、それぞれの国あるいは業界で代表的な企業の提携事例から3つの事例を時系列にとりあげる。

- ・グローバルな情報サービス企業のリーガル部門と日本の法律出版社との事例
- ・米国電子図書館サービス企業と日本の電子図書ディストリビューターとの事例
- ・日本の医学情報サービスとインドネシア企業との事例

である。

（1）定性研究とトライアングレーション

Flick(2007)¹⁵によれば、トライアングレーションとは、「異なった方法、研究グループ、調査地、調査時期、理論的視角などを組み合わせること」¹⁶とであり、「研究者がひとつの研究対象に対して、または（より一般的には）研究設問に答えるために、違った視点をとることである。違った視点とは、複数の方法、および／もしくは複数の理論的アプローチを組み合わせることで具体化される¹⁷」と定義される。

¹⁴ 樋口耕一（2014）同上書、99-100頁。「新聞記事は社会状況を色濃く反映するデータ」であり、「そのようなデータを収集・分析する試みは、純粋に理論的な思索とは異なる種類の試み、すなわちエビデンスに基づいて人々が生きる実社会の姿を描こうとする、実証的な試みである」とする。

¹⁵ Flick, U. (2007) *Qualitative Sozialforschung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. (小田博志・山本則子・春日常・宮地尚子訳 (2011)『質的研究入門：人間の科学のための方法論』春秋社。)

¹⁶ Flick, U. (2007) *op. cit.* (邦訳 541頁。)

¹⁷ Flick, U. (2007) *op. cit.* (邦訳 543頁。)

定性研究は、主なデータ分析や調査・認識に多様性がある。しかし、Flick(2007)¹⁸は、研究の本質に迫るため、これらを組み合わせる、あるいは更には量的研究と組み合わせることで、より信頼性の高い知見を得ようとする。また、佐藤(2015)¹⁹は、ケーススタディリサーチを量的研究につなげることも示し、研究アプローチは質か量かというのではなく、その利点と限界を認識した上での活用の必要を述べている。

代表的なトライアングレーションに基づく研究では、例えば Allison (1971)²⁰によるキューバ危機の解明がある。Allison (1971) は、経営学の組織論を分析枠組に取り入れたことにも特徴がある。詳細な貢献については、沼上 (2003)²¹、藤本・高橋・新宅・阿部・粕谷 (2005)²²が紹介し、また、その理論化については、梶浦 (2013)²³が示している。

(2) テキストマイニング

①分析対象

本研究のテキストマイニングでは、予備調査として、The Wall Street Journal (Abstract)、The New York Times など²⁴も検討した上、次の理由で、日本経済新聞(朝刊・夕刊)、日経産業新聞、日経 MJ (日経流通新聞) を研究対象とすることにした。

- a. 竹田 (1996)²⁵は、1990 年から 1996 年の本研究に先立ち同様の日本経済新聞等の記事を分析対象とした。また、長谷川 (1998)²⁶は、提携データの入手の困難さを指摘し、日本企業のグローバル化を論じている。石井 (2003)²⁷は、日経テレコンで 1985 年から 1996 年の日経新聞等の分析を日本の自動車企業が日米欧市場において、日米欧企業との間で実施した共同開発・共同生産・委託生産・OEM を対象として分析した。本研究は、これらの先行研究の方向性にのっとり、

¹⁸ Flick, U. (2007) *op. cit.* (邦訳 491-494 頁。)

¹⁹ 佐藤義信監修, 高橋・徳山・吉田 (2015) 『ケースで学ぶケーススタディ』同分館出版, 50-53 頁。

²⁰ Allison, G. T. (1971) *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis.* Boston: Little, Brown and Company, 宮里政玄訳 (1977) 『決定の本質 キューバ・ミサイル危機の分析』中央公論社。

²¹ 沼上幹 (2003) 『組織戦略の考え方』筑摩書房, 読書のすすめ。

²² 藤本隆宏・高橋伸夫・新宅純二郎・阿部誠・粕谷誠 (2005) 前掲書, 39 頁。

²³ 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, 13 頁。

²⁴ “The Wall Street Journal (Abstract) ”、“The New York Times” 両紙ともオンラインデータベース Lexis Academic (Lexis Nexis 社) から検索可能である。最終アクセス 2018 年 6 月 30 日現在。

²⁵ 竹田志郎 (1998) 『多国籍企業と戦略提携』文眞堂。

²⁶ 長谷川信次 (1998) 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館出版。

²⁷ 石井真一 (2003) 『企業間提携の戦略と組織』中央経済社。

日本企業が関わる国際戦略提携の分析をおこなう。

- b. The Wall Street Journal (Abstract) は、要旨のみを 1973 年からを収録しているが、日本経済新聞のカバー範囲に沿って 1976 年以降、実際に検索すると日本を含む合弁 454 件、提携 175 件、戦略提携 13 件である。
- c. The New York Times は、1981 年以降を収録範囲とするが、2015 年までの日本を含む合弁記事が 398 件、提携 366 件、戦略提携 12 件である。
したがってカバーできるデータ数は同等程度またはそれ以上であり、またその他の利点（以下 d.～e.）から日経テレコンを採用することとする
- d. また、本研究では、戦略提携の変化の導出を目的とするため、戦略提携が注目される以前の 1970 年代の日本企業のデータを持つデータベースであることも重要である。
- e. 本研究では、ビジネス分野でのデータ収集が目的であり、国内においてビジネス情報を新聞という媒体で収集するには、取材対象範囲がもっとも妥当であり、また、その記事が利用しやすい商用データベースとして収録されている²⁸。
- f. 記事検索では、記事及び日経シソーラスに基づき、戦略提携と世界の地域（地域コードで指定する）から抽出する。その際に、中止、解消、断念、強化など、市場参入とは意味の異なるデータを出力しないように検索条件を指定することが可能である。

②調査方法

図表 2 提携と合弁の記事検索性件数

	1976年	1977年	1978年	1979年	1980年	1981年	1982年	1983年	1984年	1985年
提携	85	71	82	98	122	179	345	378	358	338
合弁	116	87	108	106	131	187	283	322	374	400
	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年
提携	357	337	385	455	416	371	400	322	431	398
合弁	530	520	641	659	703	691	676	696	929	951
	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
提携	387	412	383	468	534	402	376	281	241	217
合弁	737	485	354	335	358	227	267	288	328	263
	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
提携	304	296	253	299	353	326	226	225	243	255
合弁	200	210	214	192	287	269	265	212	163	152

出所：日経テレコン 21 の検索結果を基に筆者作成。

²⁸ データベース「日経テレコン 21」を利用し、1976 年から 2015 年までのデータを対象にキーワード検索を行う。この作業により、外国企業との提携もしくは海外地域での提携を抽出する。日経テレコン リファレンス・マニュアルより。
<http://t21help.nikkei.co.jp/reference/cat845/post-563.html> 最終アクセス 2016 年 1 月 15 日。

戦略提携は、記事及び日経シソーラス²⁹に基づき、戦略提携と世界の国・地域から抽出する（図表 2）。提携と同様に、合併についても、世界の地域を AND 条件で結び、記事データベースから抽出する。このデータを、KH Coder³⁰で分析する。

（3）定性研究

本研究は、テキストマイニングと事例研究から複眼的に国際戦略提携の変遷を探索する。つまり、幅の広いテキストマイニングによる研究を、個々のケースを深耕する事例研究で確認、あるいは探索しようという試みである。

そこで、本研究における定性研究は、日本企業の国際戦略提携の事例を 3 例対象とする。これらは、いずれもテキストマイニングの対象とするデータベース内に記事データとして存在する事例であり、Out-In の事例が 2 つ、In-Out の事例が 1 つである。日本企業の国際戦略提携では、海外企業の日本市場参入と、日本企業の海外市場参入という二つの側面を持つ。

この事例研究は、各社の年次報告書や社史をはじめとする二次資料を土台とし記述的な分析する。しかし、それぞれの事例では、フィールドワークの手法も取り入れることで、分析に厚みを増すよう心掛けた。

番	調査先	実施日	インタビューなど	内容
01	株式会社メディアドゥ	2015年10月22日	代表取締役社長 藤田恭嗣氏	OVERDive社との戦略提携について
02	株式会社メディアドゥ	2016年12月12日	代表取締役社長 藤田恭嗣氏	OVERDive社との戦略提携について
03	OVERDrive	2016年11月08日	Claudia Weissman Directorrary Sales Education & Lib	メディアドゥ社との戦略提携について。楽天との関係について。 於：図書館総合展
04	アメリカ図書館協会 (ALA)	2016年11月08日	前会長 サリー・フェルドマン氏	https://youtu.be/lvFNKBghFX4 於：図書館総合展
05	学研メディカル秀潤社	2017年8月	海外事業部 笹島陽子氏	学研メディカル秀潤社にてインドネシア事業について
06	資料 トムソン・ロイター Company History Historical highlights from across Thomson Reuters https://www.thomsonreuters.com/en/about-us/company-history.html 最終アクセス 2017年5月1日。			
07	Factbook Thomsonreuters 2006-2016.			
08	新日本法規出版「50年のあゆみ」1998年発行。			
09	新日本法規出版「60年史」2008年発行。			

²⁹ 「日経シソーラス」は、日本経済新聞社が1982年から作成している新聞記事検索のための用語集で、データベースには、インデックスとして付加され、検索時にそれを利用するかしないかを選択することができる。
http://t21.nikkei.co.jp/public/help/contract/price/20/help_kiji_thes.html

³⁰ 樋口耕一（2014），前掲書，203-216頁。KH Coder:著作権者 樋口耕一。GNU(General Public License)バージョン2以降のバージョンに従って利用可能なフリーウェアである。

- 10 株式会社メディアドゥ 会社案内資料。
- 11 株式会社メディアドゥ ニュースリリース 2007年－2017年。
http://www.mediado.jp/archive_single/
- 12 株式会社メディアドゥ 2016年2月期 第2四半期 決算説明会資料。
- 13 株式会社メディアドゥ有価証券報告書。
平成29年2月期、平成28年2月期、平成27年2月期、平成26年2月期。
- 14 株式会社メディアドゥ 新規公開目論見書 平成25年10月。
- 15 オーバードライブ社 OverdriveJapan2016年資料。
- 16 The History of OverDrive!
<http://company.overdrive.com/company/who-we-are/history/>
最終アクセス 2017年5月7日
- 17 学研 CSR レポート 2016, 2017。
- 18 学研中期経営計画 2015, 2018。

3. 章構成

本書は、次のような構成を採っている。

序論では、本研究の問題意識・研究方法・調査方法・章構成を述べている。

第1章では、国際化理論、戦略提携、メディア産業のグローバル化に関する先行研究をレビューし、その意義と限界について述べている。

第2章では、テキストマイニングを用いた新聞記事データを対象とした戦略提携の分析を行う。

第3章では、3つの提携事例の客観的事実を示す。

第4章では、先行研究から演繹的に導き出された分析のフレームワークをもとに、戦略提携を用いる外国市場参入の比較事例分析をおこなう。

第5章では、3つの提携事例をビジネス・エコシステムから比較分析し、ファインディングスの提示を行う。

第6章では、本研究で発見された結果に基づいて、Hubbard(2013)の国際戦略提携論との比較、国際戦略提携の変遷、インプリケーションを提示する。

4. 研究の倫理

①著者は、テキストマイニングを用いた研究を実施するに際して商用データベース「日経テレコン21」を、研究目的で利用する。

②分析に用いるソフトウェアは、樋口耕一氏が著作権を持つフリーウェア「KH Coder Ver.2」である³¹。辞書は、フリーウェアの「茶筌」を利用する³²。

³¹ 樋口耕一(2014), 前掲書。

³² 「茶筌」は、広く自然言語処理研究に資するため無償のソフトウェアとして開発された。茶筌の著作権は、奈良先端科学技術大学院大学情報科学研究科自然言語処理学講座(松本研究室)が保持している。 <http://chasen-legacy.osdn.jp/> 最終アクセス 2018年7月14日。

5. テキストマイニングによるビジネス研究

テキストマイニングについての先行研究では、喜田（2006）³³ が、経営研究への活用法を示しており、ビール会社の組織革新を有価証券報告書を用いて分析した。また、喜田（2008）³⁴ では、テキストマイニングの組織科学での利用を整理し、その中で、日本経済新聞「私の履歴書」をデータとした分析を行った。

石田・金（2012）³⁵によれば、テキストマイニングとは、「構造化されていないテキストから目的に応じて情報や知識を掘り出す方法と技術の総称」である。また、樋口（2014）³⁶によれば、「テキストマイニングでは、コンピュータによってデータの中から自動的に言葉を取りだし、さまざまな統計手法を用いた探索的な分析を行う」³⁷とする。

那須川（2006）³⁸は、実務におけるテキストマイニング、具体的にはコールセンターのコンタクト履歴の分析事例や経営戦略での利用について述べている。金明哲（2009）³⁹は、統計的テキストマイニング、テキスト時系列分析について述べている。Feldman（2006）⁴⁰は、テキストマイニングの中核となる手法などをまとめている。

菰田・那須川（2014）⁴¹は、技術戦略としてテキストマイニングを活用する事例として、特許公報を対象とした電気自動車をはじめ、学術論文を分析対象としての医療ロボット開発、生物模倣技術の導入、プロジェクトマネジメント能力などに関するテキストマイニングを用いた事例をまとめている。

小室（2016）⁴²は、テキストマイニングを活用したリスク概念の分析を行い、藏本他（2013）⁴³は、新聞記事のテキストマイニングによる長期市場動向の分析をお

³³ 喜田昌樹（2006）「アサヒの組織革新の認知的研究--有価証券報告書のテキストマイニング」『組織科学』39(4)79-92頁。

³⁴ 喜田昌樹（2008）『テキストマイニング入門—経営研究での活用法—』白桃書房。

³⁵ 石田基広・金明哲（2012）『コーパスとテキストマイニング．コーパスとテキストマイニング』共立出版。

³⁶ 樋口耕一（2014）前掲書。

³⁷ 樋口耕一（2014）前掲書, 1頁。

³⁸ 那須川哲哉（2006）『テキストマイニングを使う技術/作る技術—基礎技術と適用事例から導く本質と活用法』東京電機大学出版局。

³⁹ 金明哲（2009）『テキストデータの統計科学入門』岩波書店。

⁴⁰ Feldman, R. and J. Sanger (2006). *The text mining handbook: advanced approaches in analyzing unstructured data*. Cambridge university press. (辻井潤一監訳 IBM 東京基礎研究所テキストマイニングハンドブック翻訳チーム訳 (2010)『テキストマイニングハンドブック』東京電機大学出版局。)

⁴¹ 菰田文男・那須川哲哉（2014）『ビッグデータを活かす 技術戦略としてのテキストマイニング』中央経済社。

⁴² 小室達章（2016）「テキストマイニングを活用したリスク概念の分析」『金城学院大学論集』社会科学編, 12(2), 20-36頁。

⁴³ 藏本貴久・和泉潔・吉村忍・石田智也・中嶋啓浩・松井藤五郎・中川裕志（2013）「新聞記事のテキストマイニングによる長期市場動向の分析」『人工知能学会論文誌』28(3) 291-

こなった。また、竹岡・井上・高木・高柳（2016）⁴⁴ は、デジタルカメラと携帯電話を対象としてイノベーションの普及過程をインターネット上のクチコミデータを用いて分析している。

商学・経営分野のテキストマイニングを用いた先行研究をまとめると図表 3 のようになる。新聞記事をデータとして分析した研究は、先に挙げた喜田（2008）の私の履歴書を用いた経営者研究、藏本他（2013）の長期市場動向研究があるが、戦略提携のテーマで長期間を対象に分析を行った事例はない。本研究では、①長期間の国際戦略提携に関する新聞記事データを研究対象にするところ、②テキストマイニングを利用することで、多変量解析を含む分析を取り入れたことに特徴がある。

図表 3 商学・経営分野のテキストマイニングを用いた先行研究

著者	分野	分析対象
那須川（2006）	戦略	顧客へのコンタクト履歴
喜田（2006）	組織	有価証券報告書
喜田（2008）	組織	新聞連載「私の履歴書」
藏本他（2013）	市場動向	新聞記事
小室（2016）	リスクマネジメント	新聞記事
竹岡・井上・高木・高柳（2016）	イノベーション	口コミ（SNS）

出所：筆者作成。

6. 定性研究

定性研究としてのケーススタディの有効性は、先行研究でも明らかにされている。

この定性研究は、Flick（2007）⁴⁵によれば、Mead の考え方を基に 20 世紀初頭から主にシカゴ大学で展開された社会学・社会心理学を理論的基盤とするとされる。

定性研究は、日本において 1980 年代以降研究領域として体系化が進められてきたと言われる。また、Flick（2007）⁴⁶によれば、フィールドワーク、エスノメソドロジー、グラウンデッドセオリーにスポットライトが当てられてきた。

296 頁。

⁴⁴ 竹岡志朗・井上祐輔・高木修一・高柳直弥（2016）『イノベーションの普及課程の可視化 テキストマイニングを用いたクチコミ分析』日科技連。

⁴⁵ Flick, U. (2007), *op. cit.*

⁴⁶ Flick, U. (2007), *op. cit.*（邦訳（2011）に付された解説, 612 頁。）

その後、定性研究アプローチは、経営学をはじめ、政治学⁴⁷、教育学⁴⁸、看護学⁴⁹など多様な分野の研究方法として定着した。

佐藤（2015）⁵⁰によれば、「マーケティング・リサーチなどによる量的な仮説検証型のアンケート調査では、消費者が既に気づいている不満や期待について調査するため、消費者の表層的（顕在的）なニーズしか明らかにできない。」とする。井上（2014）⁵¹によれば、事例研究には、①人間の知性を活発にする力（思考力や観察力との親和性）、②複雑な現象に対応する力（因果関係を読み解く力）、③「アナロジー・ベース」で、将来を切り開く力（前例がなくても有効な仮説を導く）力があるとする。

野中・加護野・小松・奥村・坂下（2013）⁵²によれば、「Mintzberg は戦略形成を記述的に分析するためには組織によって明示化されたガイドラインではなく、一連の重要な決定から推測されるパターンに注目する必要があると主張し、組織における重要な意思決定を長期にわたって追跡することによって、組織における戦略の変化の特徴とそれを規定する要因の発見を試みている」とする。そして、それは、①ある組織の詳細な年表作成、②戦略推定の可否、③組織内要因・組織外要因の分析という3ステップからなるとする。その「最終目的は、多数の組織についての分析の蓄積から、組織の戦略形成についての理論モデルを構築することにある」とする。

Amatori and Colli (2013)⁵³によれば、Chandler は、「経営史に学術的で科学的な地位を与えた研究者」である。Chandler (1962)⁵⁴は、年次報告書、社史などの公開資料や社内資料、インタビューを実施し、経営組織の史的展開を綿密に記録している。Mintzberg (1972)⁵⁵は、ドイツの自動車メーカーであるフォルクス・ワーゲンの通

⁴⁷ King, G., Keohane R. O. and S. Verba (1994). *Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research*. Princeton university press. (真淵勝訳『社会科学のリサーチ・デザイン：定性的研究における科学的推論』勁草書房。)

Alexander, G. L. and B. Andrew (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, MA: Belfer Center for Science and International Studies. (泉川泰博訳 (2013)『社会科学のケース・スタディ 理論形成のための定性的手法』勁草書房。)

⁴⁸ 関口靖広 (2013)『教育研究のための質的研究法講座』北大路書房。

⁴⁹ 佐藤栄子 (2009)『中範囲理論入門』日総研。

⁵⁰ 佐藤義信監修, 高橋・徳山・吉田 (2015) 前掲書, 65 頁。

⁵¹ 井上達彦 (2014)『ブラックスワンの経営学：通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディ』日経 BP 社, 45 頁。

⁵² 野中郁次郎・加護野忠雄・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (2013)『新装版 組織現象の理論と測定』千倉書房, 108 頁。

⁵³ Amatori, F. and A. Colli (2013) *Business history: complexities and comparisons*, Routledge. (西村成弘・伊藤健市訳 (2014)『ビジネス・ヒストリー：グローバル企業誕生への道程』ミネルヴァ書房) 11 頁。

⁵⁴ Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure*, MIT Press. (有賀裕子訳 (2004)『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社)。

⁵⁵ Mintzberg, H. (1972) "Research on strategy-making," *Academy of Management Proceedings*, 1972 (1) pp. 90-94.

称「カブトムシ」と呼ばれる単一モデルの戦略の変遷を歴史的な分析手法により明らかにした。最近の研究では、Jones (2005)⁵⁶が、1965年から2005年までの一般消費財を扱うユニリーバの経営戦略や人的資源について分析した。野中他(2013)⁵⁷によれば、組織変動は、「本質的にシステムの質的变化を扱う。そのため、その定量的測定はきわめて困難である」からであり、「変動は一般に時間的変化が長いので帰納的かつ定性的なものになっている」としている。

本研究は、テキストマイニング研究と併せて、事例研究における記述的アプローチを採用し、定性研究の精密化を図るものである。

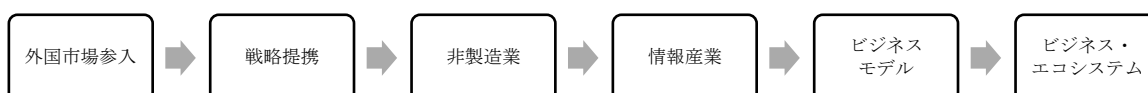
⁵⁶ Jones G. (2005). *Renewing Unilever: transformation and tradition*. Oxford University Press. (江夏健一・山中祥弘・山口一臣監訳, ハリウッド大学院大学ビューティビジネス研究所訳『多国籍企業の変革と伝統: ユニリーバの再生 (1965~2005年)』文眞堂。)

⁵⁷ 野中郁次郎・加護野忠雄・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣(2013), 前掲書。

第1章 先行研究レビュー

本研究においては、外国市場参入に際しての国際戦略提携の実証研究を中心に検討する。また、情報産業、ビジネスモデル、ビジネス・エコシステムに関する先行研究のレビューをおこなう（図表4）。

図表4 先行研究



出所：筆者作成。

1. 外国市場参入方法

(1) セミ・グローバル化

国際化の理論を検討するに当たり、グローバル化の認識について明らかにする。

この国際戦略提携の変化は、従来の製造業に加え非製造業、特にインターネットを利用した成長及びその変化の速い情報産業の発展と、政治・社会・技術という外部環境の変化が影響すると考えられる。

グローバル化を歴史的に分析した Jones (2005)⁵⁸は、1880年から1929年を第1次グローバル経済と定義する。この期間に企業家たちが国境を超え、続々と工場を設立、多国籍企業の数と規模が急速に拡大した。この海外への投資では、企業内部で国境を越えて知識と経営資源の移転が、継続的に実施された。

そして、第1次世界大戦、第2次世界大戦と冷戦期という分断の時代を経て、「1979年における中国の改革開放政策の開始は、新しいグローバル化、すなわち第2次グローバル経済の歴史的開始時点」⁵⁹と指摘する。

同じく政治的要因について、Hubbard (2013) は、1989年の旧ソビエト連邦の崩壊、2001年の中国のWTO（世界貿易機関）加盟、1994年の欧州連合経済圏の成立と、1999年のユーロ圏成立をあげる。また、ロシアおよび東欧の共産主義の崩壊は、さまざまなビジネス機会の開放とみる。大前 (2005) は、社会的要因としてインターネットをはじめとする「ニュー・エコノミー」⁶⁰による生産性向上が経済成長を出現

⁵⁸ Jones, G. (2005) *op. cit.*

⁵⁹ Jones, G. (2005) *op. cit.*

⁶⁰ Ohmae, K. (2005) *The next global stage*. Wharton School Publishing. (吉良直人訳 (2006) 『新・経済原論』東洋経済新報社。)

させたとする。

1995年のマイクロソフト社のWindows95の発売を起点に、インターネットの普及が加速した。1997年にIBM会長のルイス・ガースナーにより提唱されたe-ビジネスという言葉が、一般化していた。このe-ビジネスは、既存の産業に影響を与えた。たとえば、Evans and Wurster(2000)⁶¹によれば、書籍出版業界では、1990年に「ブリタニカ」は過去最高の6億5000万ドルの売上高で、シェア、ブランド共ににおいて強力だった。しかし、97年頃には80%以上もの落ち込みを見せた。CD-ROMからインターネットへと続くメディアの変化の中で、ビジネスモデル(本章3節で詳述する。)は変わりつつあった。

(2) 国際化理論

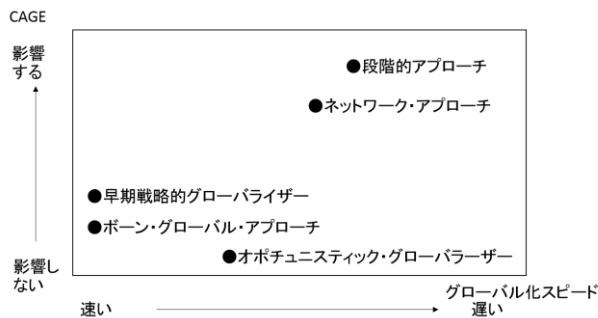
企業のグローバル化において、その競争優位をいち早く築く方法に、国際的な戦略提携がある。戦略提携は、グリーンフィールド投資、合併や買収による参入と並ぶ外国市場への参入方式の一つである。

国際化理論について、Hubbard(2013)は、「段階的アプローチ(アップサラ理論)」「ネットワーク・アプローチ」「ボーン・グローバル・アプローチ」「早期戦略的グローバルライザー」⁶²を整理している。また、5つめのタイプとして「オポチュニスティック・グローバルライザー」の存在を

あげている(図表5)。

Johanson and Vahlne(1977)は、この内、「段階的アプローチ(アップサラ理論)」、すなわち「企業が最初に国境を越えて展開しようとする時に、言語などの文化的特徴が類似している地域を好む傾向がある」⁶³ことを発見し、その関係を「文化的距離」と呼んだ。

図表 5 国際化理論のCAGEの影響



出所： Hubbard(2013)、Ghemawat(2011)などを参考に筆者作成。

⁶¹ Evans, P. and T.S.Wurster(1999) *Blown to Bits*. Harvard Business school press. (ボストン・コンサルティング・グループ訳『ネット資本主義の企業戦略』ダイヤモンド社、4～12頁。)

⁶² Hubbard, N. A. (2013), *op. cit.* p.40, (邦訳64頁。)

⁶³ Johanson, J. and J.E.Vahlne (1977) “The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Issue 1, pp. 23-32.

その後、Levitt(1983)⁶⁴が、世界の同質化を予測し、Ohmae (2000) (2005)が、地理的境界をほとんど意識しない世界「新大陸」について述べ⁶⁵、「グローバリゼーションとは、グローバルな最適化のプロセス」であり、「個人、消費者、企業そして地域を、過去から受け継いだ自分の属している国民国家という束縛から、自由に解放してくれるもの」とした⁶⁶。そして、Friedman(2005)⁶⁷が、「グローバルな競技場は、平坦に均されている」として世界のフラット化について述べているが、現時点で同質化に至ったわけではない。国際化のアプローチには、Ghemawat(2001) (2007)⁶⁸の「CAGE 距離のフレームワーク」が有効である。場合により「CAGE 距離のフレームワーク」は、「国ごとの差異を、文化的 (Cultural)、制度的／政治的 (Administrative/political)、地理的 (Geographical)、経済的 (Economic) という4つの側面 (これらを総称して CAGE と呼ぶ) における隔たりからモデル化」している。

Ghemawat(2011)⁶⁹では、CAGE フレームワークを継承しながらも、いわゆるセミ・グローバルな環境であることを示している。また、その中で、業種として「IT サービスの場合、地理的な隔たりよりも言語的な隔たりのほうが重要である。」と述べ、文化的距離の中の言語が鍵になることを示している。

諸上は、セミ・グローバリゼーションについて、「世界的な競争圧力の増大と市場機会の拡大という2つの意味に加えて、国や地域ごとの制度的多様性からの影響の増大を指摘しておかなければならない」としている。また、技術についても「国家的技術戦略」の存在とその重要性を指摘している⁷⁰。

この段階的アプローチでは、類似した言語や文化の国への進出の後、異なる言語・文化を有する国への進出において国際的な戦略提携が有効であると考えられる。この理論を「ウプサラ理論」という。ウプサラ理論について「文化的距離」が基軸になっ

⁶⁴ Levitt, T. (1983) "The globalization of markets," *Harvard Business Review* 61 (3) pp.92-102.

⁶⁵ Ohmae, K. (2000) "The Invisible Continent: Global strategy in the new economy", HarperInformation. (吉良直人訳(2000)『新・資本論』東洋経済新報社, 3-24頁。)

⁶⁶ Ohmae, K. (2005), 前掲書, 226-227頁。

⁶⁷ Friedman, T. L. (2005) *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Macmillan. (伏見威藩訳(2006)『フラット化する世界』(上)(下)日本経済新聞社, (上)19頁。)

⁶⁸ Ghemawat, P. (2001) "Distance still matters," *Harvard Business Review*, 79(8), pp.137-147.

Ghemawat, P. (2007), *op. cit.*

⁶⁹ Ghemawat, P. (2011) "The cosmopolitan corporation," *Harvard Business Review*, 89(5), 92. (邦訳(2012)「コスモポリタン企業への道 ワールド 3.0 の時代」『Daimondハーバードビジネスレビュー』37(5), 78-90頁。「世界は自立的国家の集まり(ワールド1.0)でもなければ、完全にフラットな場所(ワールド2.0)でもない。きわめて本国よりの国もあれば、それほどではない国もある。ややグローバルな場所である」。

⁷⁰ 諸上・藤澤・嶋(2015)前掲書, 2-4頁。

ているが、CAGE 距離のフレームワークに置き換え、これら国際化理論を、CAGE とグローバル化スピードの 2 軸にまとめたのが、**図表 5**である。「段階的アプローチ」と「ネットワーク・アプローチ」はグローバル化のスピードが遅い。「早期戦略的グローバルライザー」と「ボーン・グローバル・アプローチ」は、共にそのスピードは速いが、前者が、経営陣の意志でグローバル化を行うのに対し、後者は、誕生時より国際的な特質を持つ。

ところで、藤沢（2001）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⁷¹する。また、Hubbard(2013)⁷²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。

Hubbard（2013）は、「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⁷³。

（3）戦略提携の定義

①戦略提携

戦略提携の定義は、**図表 6**のように論者により「戦略提携とする範囲」にも違いがあり、一本化されているわけではない。

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」⁷⁴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⁷⁵。梶浦（2005）⁷⁶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。」とする。このあらたな特徴は、桑

⁷¹ 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。

⁷² Hubbard, N. A. (2013), *op. cit.* p. 4, (邦訳7頁。)

⁷³ Hubbard, N. A. (2013), *op. cit.* p. 53, (邦訳85頁。)

⁷⁴ 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。

⁷⁵ 竹田志郎（1998）前掲書, 56頁。

⁷⁶ 梶浦雅己（2005）『IT業界標準』文真堂, 19頁。

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注目されるようになってきたことに起因する⁷⁷し、梶浦（2005）によれば、多国籍企業は、「価値を最大化するために提携を競争戦略として用いる。」⁷⁸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⁷⁹が、安田（2006）は、戦略提携は、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⁸⁰。

②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⁸¹、竹田（1992）⁸²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」⁸³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」⁸⁴と定義した。

③戦略提携の範囲

戦略提携には、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。

⁷⁷ 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。

⁷⁸ 梶浦雅己（2005），前掲書，59 頁。

⁷⁹ Yoshino, M. Y. and U.S.Rangan（1995）*Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*, Harvard Business Press, p. 5.

⁸⁰ 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，21-28 頁。

⁸¹ 野中郁次郎（1991），前掲書，1-13 頁。

⁸² 竹田志郎（1992）『国際戦略提携』同文館，7 頁。

⁸³ 桑嶋健一（1996），前掲書。

⁸⁴ 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 2 頁。

石井（2003）は、①2社間の協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、④戦略に実現を目指す、⑤競合企業間で行われることを提携の定義とした⁸⁵。

また、牛丸（2007）⁸⁶は、Hagen and Amin（1994）⁸⁷、Spekman et al.（1996）⁸⁸、Dussauge and Garrette（1999）⁸⁹が代表的な戦略提携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。」との定義化を行った。

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）⁹⁰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では、一致している。Kim and Parkhe（2009）⁹¹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」と定義している。

図表 6 戦略提携の定義

Devin and Bleakley (1988)	戦略的アライアンスは、一企業の長期的な戦略的プランのコンテキストにおいて生じ、その企業の戦略的ポジションを向上させ、あるいは劇的に変化させようと試みる。(p.18)
Teece D. J. (1986) ⁹²	単純な売り買いの協定以上のものを含んだ取引を戦略提携である。
Lewis(1990)	戦略的アライアンスを構築することによって、それぞれの企業が、自社の、またお互いに共通する目的に沿うように、経営資源をどのような組み合わせでも新しく作り出すことができる。

⁸⁵ 石井真一（2003），前掲書，2-3頁。

⁸⁶ 牛丸元(2007)『企業間アライアンスの理論と実証』同文館出版。

⁸⁷ Hagen, A. and S.Amin (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.

⁸⁸ Spekman, R.E. Forbes, T.M.III, Isabella,L.A. and T.C. MacAvoy (1998) “Alliance management: A view from the past and a look to the future,” *Journal of Management studies*, 35(6), 747-772.

⁸⁹ Dussauge, P. and B.Garrette (1999), *Competing successfully through strategic alliances*. Chichester: Wiley.

⁹⁰ Dussauge, P. and B.Garrette (1999), *ibid*.

⁹¹ Kim J. and A.Parkhe (2009). “Competing and cooperating similarity in global strategic alliances: an exploratory examination.” *British Journal of Management*, 20(3), 363-376.

⁹² Teece D. J. (1986) “Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy,” *Research policy*, 15(6), pp.285-305.

野中郁次郎 (1991) ⁹³	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。
竹田志郎 (1992)	1980年代に本格化した企業提携で従来の提携とは異なる。戦略性、国際性を持ち、技術・開発提携、生産提携、販売提携に出現する。(36-46頁)
Parkhe(1993)	戦略的アライアンスは、任意の企業間協働的合意であり、多くの場合にパートナーの将来の行動についての不確実性や、申し出を確実にするための高度な権威のようなものの欠如から発生する固有の不安定性によって特徴付けられる。(p.749)
山倉健嗣 (1993)	(コーポレート・アライアンスは)二つ以上の企業が結びついて、個別企業ではできないことを行うこと。(217頁)
鈴木智弘 (1994) ⁹⁴	戦略提携は、(M&Aの)リスクを回避して所期の目的を達成するための手段、「緩やかな企業連結」。 企業にとって中核となる戦略的経営資源を潜在的、あるいは顕在的に競争関係にある企業の間で協力して開発する「戦略提携」が見られるようになってきた。戦略提携の特質は、新たな知識と創造のための装置である。
Hagen and Amin(1994) ⁹⁵	組織の大小やロケーションに関わらず、グローバルな競争優位を獲得するための二つ以上の協力的な組織間の共同である。(p.29)
竹田(1995) 江夏編著 ⁹⁶	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いわれる。(7頁)
Yoshino and Rangan (1995) ⁹⁷	以下の3つを同時に満たすことが必要かつ十分な条件であるとしている。 (i)複数の企業が独立したままの状態、合意された目的を追求するために結びつくこと (ii)パートナー企業がその成果を分け合い、かつその運営に対してのコントロールを行うこと (iii)パートナー企業が、その重要なその戦略的分野(技術や製品など)において継続的な寄与を行うこと(p.5)
Spekman et al.,(1995) ⁹⁸	二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
桑嶋健一 (1996) ⁹⁹	協調行動によってはじめて実現されるような成果を狙って形成された提携。
Barney and Hesterly (1996)	戦略的アライアンスは、シナジーが実現される一方法である。(p.138)
大滝精一 (1997)	市場と階層組織との中間型ないし混合型の組織編成は、広く、戦略提携(strategic alliance)と呼ばれている。戦略提携とは、2つ以上の企業が、新たな事業機会を開発するために、互いの資源を共有する組織編成を指している。戦略提携には、長期的、相互株式所有、合弁(ジョイント・ベンチャー)など、さまざまな形態がある。(中略)ネットワーク組織(network organization)も、こうした戦略提携の1つの形態と考えられる。(179頁)

⁹³ 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。

⁹⁴ 鈴木智弘(1994)「戦略的提携と経営戦略論としての組織間関係」『香川大学経済論叢』67,(1),1994年7月,71-90頁。

⁹⁵ Hagen, A. and Amin, S. (1994), *op. cit.*

⁹⁶ 竹田志郎(1995)「多国籍企業の競争行動と戦略提携」江夏健一編著『国際戦略提携』晃洋書房。

⁹⁷ Yoshino, M. Y. and U. S. Rangan (1995), *op. cit.*

⁹⁸ Spekman, et al, (1998), *op. cit.*

⁹⁹ 桑嶋健一(1996) 前掲書。

Mintzberg, Ahlstrand and Lampel(1998)	(戦略的アライアンスは)さまざまな協力協定(たとえば、協同で新しい製品を開発するために研究開発のスキルを共有すること)のことを言う。これは、通常、サプライヤーと顧客、またパートナー間の協定を指す。そしてますます頻繁になっていくのだが、結局その当事者は他の領域では競合相手となるのだ。(p.269)
Wright, Kroll and Partnell (1998)	戦略的アライアンスは、2社あるいはそれ以上の企業がある特定プロジェクトを実施する、もしくはある選別された事業分野において協同するという、パートナーシップである。(p.101)
加護野忠男 (1999)	(戦略提携は)企業間の協働関係の一種。企業合併や企業合同あるいは事業譲渡という形をとらずに行われるより緩やかな企業間協働の様式を指す。生産委託、販売委託、共同開発、共同生産、相互技術援助、部品供給、ノウハウ提供などの形態がある。(101頁)
Dussauge and Garrette (1999) ¹⁰⁰	「同一産業内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。(p.105)
松行彬子 (2000) ¹⁰¹	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、戦略提携である。(19頁)
徳田昭雄 (2000) ¹⁰²	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させていくための手段」ということができる。(210頁)
Hitt et. Al. (2000) ¹⁰³	「経営資源を分担することにより競争力および業績を向上させようとする複数企業間の協力的枠組み」である。
大貝威芳 (2000)	(戦略提携は)直接投資を行う場合もあれば、伴わない場合もある。技術の進歩が速く、しかも研究開発投資が巨額にのぼるので、企業は他の国際企業とリスクをシェアし、かつスピードを速めるため、お互いの技術や生産や市場を補完し合う形で提携を行うケースである。(2頁)
Hamel.G and DOz. Y.L(1998) ¹⁰⁴	第一に戦略的アライアンスは、伝統的なジョイント・ベンチャーに比べて戦略的にはるかに重要な存在だ、という点である。企業にとって戦略的なコアとなる分野でジョイント・ベンチャーを進めようとした例は非常に少なく、戦略的な優先順位の低いところで行われるのが一般的だった。(邦訳7頁) アライアンスとは、パートナーとのコラボレーションを通して、事前にはわからなかった価値創造の機会を発見したり、思いもしなかった成果を獲得することを期待するものなのである。(邦訳21頁)
Cummings and Worley(2001)	戦略的アライアンスは、例えば、戦略実施における不可欠のツールの1つとして出現してきた。単一の組織では、IBMでも三菱でもジェネラル・エレクトリック社でも、直面する環境不確実性や市場不確実性を統制することはできない。(p.5)
Hill and Jones(2001)	戦略的アライアンスは、諸々の競争企業であるかもしれない、企業間での協働的合意である。(p.298)
Inkpen(2001)	戦略的アライアンスは、1つ以上の既存組織から諸資源ならびに/もしくは統治構造を用いるという、コラボレーティブな組織的調整である。戦略的アライアンスは、3つの重要な特性を持つ。第1に、2つ(もしくはそ

¹⁰⁰ Dussauge, P. and B. Garrette (1999), *op. cit.*

¹⁰¹ 松行彬子(2000), 前掲書。

¹⁰² 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。

¹⁰³ Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L. and A.Borza (2000) *op. cit.*

¹⁰⁴ Doz, Y. L. and G.Hamel (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*, Harvard Business Press. (志太勤一, 柳孝一 監訳 (2001)『競争優位のアライアンス戦略』ダイヤモンド社。)

	<p>れ以上の) パートナーを組む諸企業はそのアライアンスの形成の後に独立した状態になる。第2に、アライアンスは、あるパーティが他のパーティに対して弱みがあるという、継続的に相互に関係のある相互依存性の特徴をもつ。相互に関係のある相互依存性は、アライアンス・マネジメントの複雑性に貢献し、さらに多くの場合に重大な管理コストや調整コストを生出すという、共有された統制とマネジメントにつながる。第3に、諸々のパートナーが独立したままであるために、どのようにあるパーティが他のパーティが行うことを予期するのかについて、不確実性がある。(p. 409)</p>
Kotabe and Helsen(2001)	<p>戦略同盟は相互に利益を得る戦略的に重要な目標を達成するための2社あるいはそれ以上の組織の提携である。(196頁)</p>
竹田・内田・梶浦 (2001) ¹⁰⁵	<p>提携 (Alliance)は、合併・買収と異なり独立企業間の特定業務に関する協力活動である。言うまでもなく、出資方式をとるものとしては、対等所有までの合併企業の設営や既存企業への資本参加があげられる。一方、非出資方式によるものには各種業務での契約設定や長期顧客契約がある。</p> <p>従来から存在したこの提携活動は、1980年代を境に変質を遂げることになる。この変質は提携のもつ従来の当事者間にみる支配従属関係を経営上流動的に活動できる対等な関係へ変えることを意味している。(28頁)</p>
数家鉄治 (2002)	<p>(戦略提携は) 企業が持続的な競争優位をえるために、組織間関係を戦略的に利用し合う連結関係。自社の経営資源の優位性を確保しながら、必要な経営資源を他社から補完的に獲得して、それらを有効に活用して競争力強化を目指すものである。(229頁)</p>
Daft (2002)	<p>(戦略提携は) 二つの企業間のビジネスライン、地理的位置、そしてスキルに高度な提携の道をとる場合が多い。そのような提携は契約や合併事業によって形成される。契約や合併事業は、別の会社と法的で拘束力のある関係を結んで、不確実性を減らすものである。(中略) 合併事業は、親会社から公式に独立する新しい組織をつくる結果になるのだが、親会社はある程度コントロールする。(112-113頁)</p>
久世洋一 (2003)	<p>戦略提携とは、複数の競争企業同士が特定事業・製品分野あるいは市場を対象として企業戦略上の関係を結ぶことを指す。(137頁)</p>
石井真一 (2003) ¹⁰⁶	<p>第1、2社間の協働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である。</p> <p>第2、継続的な企業間協働を前提とすることである。</p> <p>第3、製品レベルの提携である。</p> <p>第4、企業が戦略の実現を目指して提携を実施することである。</p> <p>第5、競合企業間で行われるものである。(2-3頁)</p>
Park, Mezias, Song (2004) ¹⁰⁷	<p>戦略提携を「経営資源の分担...などを行うための企業間の任意的協力の枠組み」である</p>
梶浦雅己 (2005) ¹⁰⁸	<p>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。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。(19頁)</p>
安田洋史 (2006) ¹⁰⁹	<p>戦略提携とは、「企業の戦略的目的を達成するために他社の経営資源を活用すること」(21頁)</p> <p>新たな価値創造と進化を伴う関係を有機的結びつきとしてこの存在を戦略提携の条件とし、これに伴わない提携を従来型提携として区別する。</p>

¹⁰⁵ 竹田志郎・内田康郎・梶浦雅己 (2001), 前掲書。

¹⁰⁶ 石井真一(2003), 前掲書。

¹⁰⁷ Park, N. K., Mezias, J. M. and J. Song(2004). "A resource-based view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace," *Journal of Management*, 30(1), pp. 7-27.

¹⁰⁸ 梶浦雅己(2005) 前掲書。

¹⁰⁹ 安田洋史(2006) 前掲書。

牛丸元 (2007) ¹¹⁰	「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的に締結する相互的で長期志向的な企業間関係である。」(22頁)
Kim and Parkhe (2009) ¹¹¹	「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関連するもの」
Kale and Singh(2009) ¹¹²	Yoshino and Rangan(1995)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で、「トラディショナル・アレンジメント」を含まない。
Hubbard(2013) ¹¹³	「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」(p. 66, (邦訳 104 頁))

出所：梶浦（2005）『IT 業界標準』文真堂、図表 2-6 戦略提携の定義、25-26 頁を基に、筆者が追加・作成。

④小括

図表 6 で示したように、Devin and Bleakley(1988)から Hubbard(2013)まで先行研究にも 40 を超える戦略提携の定義がある。

石井（2003）、牛丸（2007）では、戦略提携は、それを精密化するために競合企業間で行われるという狭義の定義を採用している。また、Kale and Singh(2009)¹¹⁴が、Yoshino and Rangan(1995)¹¹⁵をもとにエクイティによらない投資を伝統的な契約と非伝統的な契約上の協業と区別し、戦略提携は、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で、伝統的な契約を含まない¹¹⁶とした。

（４） Hubbard（2013）（外国市場参入時の戦略提携）の研究

①研究の概要

Hubbard(2013)は、先行研究を踏まえて戦略提携について網羅的に検討を加え、その範囲を拡大したことに特徴がある（図表 7）。それは、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、枠を広げた戦略提携の概念を提示した¹¹⁷。「契約による戦略提携」は、相手企業のために機能的役割を果たすという契約的義務で、長期サプライヤー

¹¹⁰ 牛丸元(2007) 前掲書。

¹¹¹ Kim, J. and A.Parkhe A. (2009), *op. cit.*

¹¹² Kale, P. and H.Singh (2009) “Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here?” *The Academy of Management Perspectives*, pp.45-62.

¹¹³ Hubbard(2013) *op. cit.*, p.66. (邦訳 104 頁。)

¹¹⁴ Kale, P. and H.Singh (2009), *op. cit.*

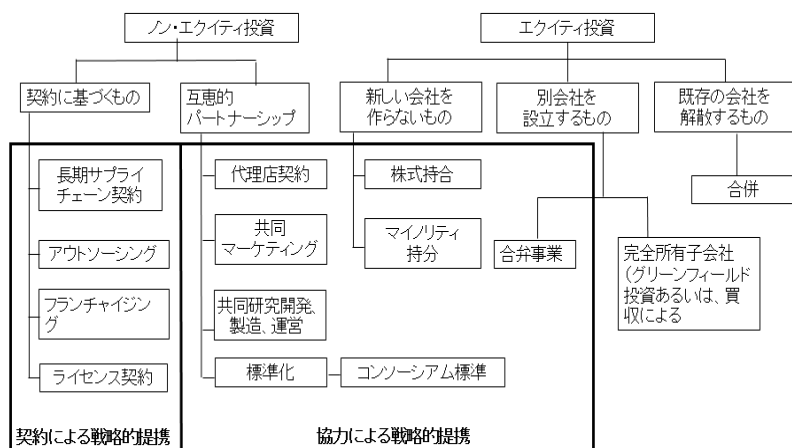
¹¹⁵ Yoshino, M. Y. and U.S.Rangan (1995) *op. cit.*

¹¹⁶ Kale, P., Singh, H. and A.P.Raman (2009). “Don’ t integrate your acquisitions, partner with them” . *Harvard business review*, 87(12), 109-115.

¹¹⁷ Hubbard, N. A. (2013)(邦訳), *op. cit.*

契約や物流、ライセンス契約を含むとする。これらは概して片務的である。他方、「協力による戦略提携」は、エクイティに拠らないものとして共同研究開発、共同マーケティング、代理店契約がある。エクイティによるものとして合弁、マイノリティ持分があり、相当程度の相互依存があるとする。

図表 7 戦略的提携のさまざまな形



出所：Hubbard(2013), Diagram5.1 Differences in strategic alliances, source: Sigh(2009), Yoshino and Rangan(1995), p66. (邦訳図 5.2)をもとに筆者加筆。

Hubbard(2013)¹¹⁸は、先行研究レビューでは、最近の研究まで網羅し、また、経営者を中心としたインタビュー調査については、2011年頃の提携事例を対象とし、その対象企業の属する業界の範囲も広い(図表 8)。

図表 8 Hubbard(2013)の調査概要

対象数	対象国	対象者	調査方法	備考
50社	先進国、新興国 併せて16カ国	経営責任者、戦略責任者、財務責任者、取締役	インタビュー調査	上場企業、非上場企業、国有企業、公益企業、製造企業など様々。

業界(大分類)	業界(分類)	件数	企業の所在地	件数
資源・エネルギー	石油・鉱業・エネルギー	3	アメリカ	7
	電力・ガス	2	中南米	3

¹¹⁸ Hubbard(2013)は、Professor Sue Dopson, The Rhodes Trust Professor of Organisational Behaviour, Saïd Business School, University of Oxfordや Professor Pierre Casse, Moscow School of Management SKOLKOVO (Russia)らが、慎重に研究された事例研究、充実した質的データ、企業調査などの分析を評価しており、本書は、外国市場参入に関する最新の網羅的な研究と言える。また、Google Scholarによれば、Hubbardの論文・著作は、その後の415の研究において引用されている。
<https://scholar.google.co.jp/citations?user=oszY3wkAAAAJ&hl=ja> 最終アクセス：2018年11月15日。

素材	化学	2	欧州	23
	非鉄金属・金属製品	3	アジア	13
機械	産業用ロボット・工作機械	1	中東	1
	デジタル家電・カメラ	3	アフリカ	3
エレクトロニクス	自動車・二輪車	2	50	
輸送機器	自動車部品	1		
食品	加工食品	5	企業の所在地域 (アジア詳細)	
	酒類	2	東アジア	8
小売・飲食	衣料品(製造・卸)	2	東南アジア	0
生活・医薬	バイオ・医薬品・医療	2	南アジア	3
建設・不動産	建設	2	11	
	セメント・建材・住宅設備	2		
金融	銀行・信用金庫	5		
	投資業・その他金融	1		
運輸	航空	2		
情報・通信・ネット	通信サービス	1		
	映画・音楽・演劇	2		
サービス	システム・ソフトウェア	1		
	教育・保育・研修	1		
公的機関・大学	コンサル・調査	2		
	公的機関・大学	1		
その他	匿名	3		

出所：Hubbard (2013) を基に筆者作成。業界分類は、日経テレコン 21 分類語一覧 (2015 年 1 月現在) ¹¹⁹による。

Hubbard (2013) は、ビジネスの世界が狭くなってきたことにより、グローバリゼーションの本質に変化があり、これまで競争に加わっていなかった国からも新しいグローバリゼーションが生まれ始めているとする。情報テクノロジー、コミュニケーション、交通手段が発展し世界を狭くするとともに、ソーシャルメディアや高度な技術の発達で、その動きの速度も増しているとする。そして、グローバリゼーションは、小さく動きの速い世界で新たな市場を見出してきた。

競争優位の本質は、「変化」である。そしてグローバリゼーションは、一企業が複数国でビジネスを行う国際化プロセスを超え、伝統的なビジネスのパターンを変え、企業間連携を必要とする。

グローバル市場参入の方法には、グリーンフィールド投資、M&A、合併、提携などの手段があるが、企業がテクノロジーや規制緩和などの変化に対応するため、戦略提携の重要性は増加しており、その範囲も広がっているとする(図表 9)。

グローバリゼーションの促進要因は、政治的要因、技術的要因、経済的要因によるところが大きい。この要因が、多角化からグローバルに特定事業に集中する「グローバル・フォーカス」へシフトさせた。

¹¹⁹ <http://t21help.nikkei.co.jp/reference/cat845/post-563.html>

図表 9 外国市場参入のフレームワーク

市場に合わせた製品変更必要性	高	合弁	買収
	低	ノン・エクイティ投資	グリーンフィールド
		低	高
		コントロールの必要性	

出所：Hubbard(2013), Diagram3.1 Entry-mode choice and its relation to market tailorization and control required, p.36, (邦訳 54 頁。図 3.1)

この結果、M&Aの本質が変化したとする¹²⁰。併せて国際戦略提携も、市場リーダーとなり得る地域に的を絞って市場参入努力し、それを組織的強みや競争優位性をもとめるため、合弁を含む戦略提携が増えているとする。

市場に合わせた製品変更の必要性を縦軸に、コントロールの必要性を横軸にする参入方法のフレームワークを提示している。

②外国市場参入と戦略提携

Hubbard(2013)から外国市場への参入方式を検討し、参入に際して戦略提携の内容や要因と事例を整理すると次のようになる(図表 10)。

図表 10 戦略提携による外国市場参入

戦略提携の種類	内容	成功要因 失敗要因	事例
<u>ノン・エクイティ投資</u>			
	コスト削減のためのノン・エクイティ提携の相手には、新興国企業を選ぶことが有利。 3つのアプローチ ・ビジネス判断のもとになる既存市場の理解をさらに深める。 ・生の市場情報をできるだけ早く手に入れるために小さな駐在員事務所を設ける。 ・あらゆるソースからできるだけ信頼できる情報を得る。	互いに役に立つ姿勢 情報の透明性 双方の期待値コントロール 信頼の文化	
<u>契約による戦略提携</u>			
ノン・エクイティ投資 ・契約に基づくもの			
長期サプライチェーン	・サプライチェーン管理にも「企業の社会的責任」という視点が含まれるようになってきた。		ナイキ「CSR」
アウトソーシング フランチャ	・ノンコア業務のアウトソーシング。アウトソーシングとは、ノンコア(非中核)業務を他社に任せることを言う。一般的には、給与計算、コールセンター、物流などである。	適切なパートナー選択	

¹²⁰ Hubbard, N. A. (2013) は、1990年代後半の特徴として「変革のためのM&Aの増加」「支配権獲得の手段としての敵対的買収の減少」「買収企業の出身国の変化」を示している。

ライセンス契約	<ul style="list-style-type: none"> ・双方の期待事項の確認 ・パフォーマンスに関連する条項 		
ライセンス契約	<ul style="list-style-type: none"> ①現地企業にブランド使用を認め、市場参入する。 ②契約者には品質の保証とマーケティングや戦略で基準を守ることが求められる。 		
協力による戦略提携			
エクイティによらない提携			
・互恵的パートナーシップ			
代理店契約	<p>成功するアプローチ</p> <ul style="list-style-type: none"> ①既存市場の理解をさらに深める。 ②生の市場情報をできるだけ早く手に入れる ③評判がよい提携先候補に関して、顧客などあらゆるソースから信頼できる情報を得る。 		
共同マーケティング	協力と相互利益の実現が不可欠。		
共同研究開発、製造、運営	協力と相互利益の実現が不可欠。		
エクイティ投資			
・新しい会社を作らないもの			
株式持ち合い	<ul style="list-style-type: none"> ①少数株主や株の持合は、アジアによく見られるが、最近南米企業にも増えてきている。 ②「企業グループ」。日本の「ケイレツ(系列)」や韓国の「チェボル(財閥)」。中国やインドの複合企業でも増。 ③持ち合いは、戦略提携の本質的な形。 	協力歩み寄り信頼	
少数株主持分	<ul style="list-style-type: none"> (1) 低コスト ・少数持分取得は、買収のような統合実行コストは不要。 (2) 防衛 ・特定の希少なリソースに対する独占的なアクセスを獲得し、競争相手に対する優位性を確保する場合。 	投入するマネジメントリソースの節減。	ICBCとスタンダードバンク
エクイティ投資			
・別会社を設立するもの			
合弁事業	<ul style="list-style-type: none"> (1) 定義 ・合弁事業とは、複数の企業がそれぞれ有形無形のリソースを投入して、新しい法人を設立する共同事業である。合弁事業はまた、戦略提携の1つの形であり、全参加企業から拠出される資産は、新しい企業設立のために統合されるので、実際に最も協力的な形式。 (2) 国際的な合弁事業 ・新興国市場参入には、最も一般的な戦略的提携の形。 (3) 新興国 ①自国経済に、資本、新しいテクノロジー、マネジメントスキルなどのリソースを確実にもたらすため。 ②「学習メカニズム」としての合弁事業。 ③見返りは、低コスト製造拠点と地域市場へのアクセス。 (4) 合弁選択事由 法律、地域の文化、政策、流通を理解する相手の獲得。 	<ul style="list-style-type: none"> ・投資の戦略的目標 ・パートナーの選択(適合性とプロセス) ・継続的な事業運営 	BPとTNK-BP セントリカとEDF

	<p>(5) 戦略目標</p> <p>①合弁事業の成功の鍵は、事業が組織全体やその地域のビジネス戦略に適合しているかどうかによる。</p> <p>②明確な戦略的目標に双方がはっきりと同意している。</p> <p>(6) 企業支配権</p> <p>①株式の持ち分比率と支配権は異なる。</p> <p>②「支配的親会社構造」</p> <p>③少数株主として成功したケース</p> <p>(7) パートナー選択</p> <p>①適合性</p> <p>a. パートナーの相互補完性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・戦略の適合（目標の共有） ・リソース配分 <ul style="list-style-type: none"> ・規模拡大では、競争につながる場合もある。 ・価値連鎖の空白を埋める →「分割支配の合弁事業」 <p>b. パートナー・コミットメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・定義：「パートナーが提携に必要なリソースを進んで提供し、望ましい長期の利益を達成するために短期的な犠牲を受け入れること。」 <p>c. 相性</p> <p>文化、マネジメントスタイル、評判、経験</p> <p>②選択プロセス</p> <p>a. 合弁事業のガイドラインと目標</p> <p>b. 事業範囲（scope）、境界（boundaries）</p> <p>c. デュー・デリジェンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第1：事業計画、長期ビジョン、成長戦略 ・第2：行動指針。不正への対応 <p>d. 関連業界では、知的財産権で情報共有に注意が必要で、コンプライアンスを徹底する。</p> <p>e. 異文化トレーニング</p> <p>③継続プロセス</p> <p>a. 節目ごとの目標達成。</p> <p>b. 時間軸に関する明快なガイドライン設定。</p> <p>c. 出口戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・撤退 ・パートナーの買収 	<p>信頼に基づくコミュニケーション</p> <p>価値観</p> <ul style="list-style-type: none"> ・相互の恩恵の最大化 ・非公式な関係 ・組織内でペアをつくる ・詳細な撤退オプション 	<p>I M A X</p> <p>ファーストリテイリングとロッテ</p> <p>ルノーと日産</p>
--	--	---	---

出所：Hubbard(2013)を基に筆者作成。

(5) 本研究が対象とする国際戦略提携

Hubbard (2013) は、競争優位は、戦略の「変化」にこそあるとする。変化に必要な企業間連携の一つが戦略提携である。戦略提携にもライフサイクルがあり、成功したのか、提携から合弁、またはM&Aのように形態を変え存続したのか、失敗して撤退したかという終結過程も存在する。本研究は、**図表 11**におけるA領域、生成過

程を主とする研究である。

この生成過程、即ち外国市場に参入する過程を主な対象とするのは、現地のビジネス経験が比較的少ない外国市場についての意思決定をすることであり、企業にとって最も重要な時期だと考える。

図表 11 戦略提携ライフサイクル

生成	維持	終結
A 生成	B 維持	B 成功
		C 継続
		D 撤退

出所：筆者作成。

(6) 国際戦略提携に関する計量分析

従来、提携について量的な把握をすることは容易ではない。M&A 研究で利用されるレコフ¹²¹ やトムソン・ロイター¹²² でデータを把握することができない場合が多いからである。なぜなら提携は、必ずしも資本の移動を伴わないからである。

戦略提携の成立及び完了（解消）に関する代表的な研究には、竹田（1998）¹²³ が

図表 12 戦略提携研究の整理

定量研究 B	本研究のアプローチ 計量テキスト分析 C
理論研究 A	D 定性研究 事例研究

出所：筆者作成。

ある。竹田（1998）の研究は、提携の量的な把握が容易ではない中で、新聞記事に掲載されるケースを分析している。具体的には、7年間に亘り1906件を分析している。これは、新聞に掲載される戦略提携や合併について、「ここで整理分析した1906件のケースは日本企業全体からすれば数量的には一部にしかすぎないが、選択

された産業部門の企業としては国際戦略提携の特徴を示す」¹²⁴ とし、①パートナー

¹²¹ 株式会社レコフデータ (RECOF DATA Corporation) のデータベース関連ホームページ <https://www.marr.jp/mainfo/graph/> 最終アクセス 2017年4月11日。

¹²² トムソン・ロイター http://share.thomsonreuters.com/general/PR/JP%20FY_2015_2H.pdf?_ga=1.97139423.17 最終アクセス 2017年4月11日。

¹²³ 竹田志郎（1998）『多国籍企業と戦略提携』文眞堂、第6章、第7章、第8章において、1990年から1996年までの新聞記事を素材として分析を行った。ジェトロは、ジェトロ白書1993年投資編で、1991年下半年から1992年上半年の一年間の新聞記事から「日本の対外直接投資ブームの一段落と戦略的提携」、また、その季刊紙 “International Business Alliances” は、1994年から1998年まで「アライアンス集計表」を発表した。

¹²⁴ 竹田志郎（1998）同上書、128頁。

企業の国籍と企業規模、②提携の形態、③国際戦略提携の成立要因を分析したものである。そして、その成立要因は、①特定生産ライン・事業部門の確保・維持・拡大・整理・統合、②異種経営能力（或いは資源）の相互活用、③グローバルな協力関係の構築、④パートナー候補の企業行動（品揃え、新製品開発、ブランド、異事業）や社会経済的・政治法制的環境への適応にあるとする¹²⁵。

戦略提携研究は、理論研究、定量研究、定性研究が一般的であるが、計量テキスト分野の研究を含め、先行研究を整理する(図表 12)。先の竹田(1998)は、戦略提携研究において、理論的な研究と併せて定性研究を実施している。その際の対象に、新聞記事を独自に整理した分析手法もあり、提携研究における独自のアプローチ方法を見いだした。この研究は、提携研究のうちC領域に近いD領域にある。

A領域の研究は、陳(2005)¹²⁶がある。B領域の研究として、西原(2006)¹²⁷、窪田(2012)¹²⁸、藤沢(2012)¹²⁹などがある。提携では、松行(2000)¹³⁰、徳田(2000)¹³¹、石井(2003)¹³²、安田(2016)¹³³、合弁では、吉原(1992)¹³⁴、宍戸・草野(1988)¹³⁵は、事例研究であり、D領域に当たる。また、平野(2007)¹³⁶は、定量分析(B領域)と事例研究(D領域)を行っている。

Dyer, Kale, and Singh(2004)¹³⁷によれば、世界のグローバル企業トップ500社は、平均して1社あたり60件の大規模な戦略提携にかかわっている一方、成功率は53%とする。Hubbard(2013)¹³⁸は、グローバル市場参入戦略の一つとしての戦略提携の重要性を述べている。Hubbardは、契約による戦略提携の場合は、①売り上げ増加のための提携、②コスト削減のための提携、③ノンコア(非中核)事業のアウト

¹²⁵ 竹田志郎(1998)同上書, 151頁。

¹²⁶ 陳韻如(2005)「戦略的提携理論の展開: パースペクティブの比較を中心に」『経済論叢』175(4) 358-376頁。

¹²⁷ 西原博之(2006)「日台合弁企業の経営成果に影響を与える経営要因の実証分析」『明治学院大学経済研究』(135) 73-89頁。

¹²⁸ 窪田祐一(2012)「戦略的提携における組織間マネジメント・コントロール: 共同開発を中心に」『原価計算研究』36(1), 95-106頁。

¹²⁹ 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。

¹³⁰ 松行彬子(2000) 前掲書。

¹³¹ 徳田昭雄(2000) 前掲書。

¹³² 石井真一(2003) 前掲書。

¹³³ 安田洋史(2006) 前掲書。

安田洋史(2016)『新版 アライアンス戦略論』NTT出版。

¹³⁴ 吉原英樹(1992)『富士ゼロックスの奇跡—なぜ Xerox (ゼロックス) を超えられたか—』。

¹³⁵ 宍戸善一, 草野厚(1988)『国際合弁—トヨタ・GM ジョイントベンチャーの軌跡』有斐閣。

¹³⁶ 平野実(2007)『国際合弁企業と知識創造—日系企業を対象とする実証研究』晃洋書房。

¹³⁷ Dyer, H. J, Kale, P. and H. Singh(2004) “When to Ally and When to Acquire” *Harvard Business Review* (2004, July-August), 邦訳「提携すべき時、買収すべき時」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』(2005年2月), 64-75頁。

¹³⁸ Hubbard, N. A. (2013), *op. cit.* (邦訳。)

トソーシングに分類している。また、協力による戦略提携を結ぶ場合、①ビジネス判断のもとになる既存市場の理解、②生の市場情報をできるだけ早く手に入れるために小さな駐在事務所を設ける、③提携先候補に関して、顧客などあらゆるソースからできるだけ信頼できる情報を得たうえで、市場参入するとしている。つまり、提携の効果に注目している。

計量研究を用いた研究では、次のような限界がある。ひとつは、研究対象の時期が、1990年代までの国際戦略提携を対象とする研究が多いことである。二つ目は、新聞記事を用いた計量研究も対象期間が短いため、長期の傾向が把握できないことである。そして、三つ目は、方法論として、最初に研究者の意図を含めない中立的なデータが存在しないことである。

そこで、本研究は、先行研究よりも研究対象の時期を広げ、C領域の計量分析を行うため、テキストマイニングと事例研究を組み合わせる手法を採用する。

(7) 戦略提携の研究対象の変化

1980年代から2010年代までの提携の定性研究（事例研究）を、その業種と併せて整理した。

合併事業に関する事例研究は、吉原（1992）が代表的である。1960年代の富士ゼロックスに関する研究である。図表13は、戦略提携の先行研究における定性研究（事例研究）をその対象年代と業界分類で示したものである。

図表 13 事例研究の時期と業界

	年代								業界分類															
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N		
竹田 (1998)																								
宍戸・草野 (1988) ¹³⁹																								
Hamel, Prahalad & Doz (1989) ¹⁴⁰																								

¹³⁹ 宍戸善一・草野厚（1988） 前掲書。

¹⁴⁰ Hamel, G., Doz Y. L. and C.K.Prahalad(1989) “Collaborate with your competitors

先行研究として戦略提携の分析視角についての整理は、例えば、桑名（2003）¹⁵⁰、梶浦（2005）¹⁵¹、陳（2005）¹⁵²、今野（2006）¹⁵³がおこなっている。

今野（2006）¹⁵⁴は、これまでの分析視角とアプローチについて主に Kogut(1988)¹⁵⁵、Child, Faulkner and Tallman(1998)¹⁵⁶、Faulkner and Rond（2000）¹⁵⁷、Reuer(2004)¹⁵⁸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収穫逦増アプローチ、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。

続いて今野（2007a）¹⁵⁹は、知識ベース・アプローチと戦略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。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、「戦略提携の目的が移動困難な知識獲得にあるとすれば、戦略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

¹⁵⁰ 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。

¹⁵¹ 梶浦雅己（2005）前掲書

¹⁵² 陳韻如（2005）前掲書。

¹⁵³ 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。

¹⁵⁴ 同上。

¹⁵⁵ Kogut, B. (1988) "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives," *Strategic management journal*, 9 (4) pp.319-332.

¹⁵⁶ Child, J., Faulkner, D. and S.B.Tallman(2005). *Cooperative strategy*. Oxford University Press, USA.

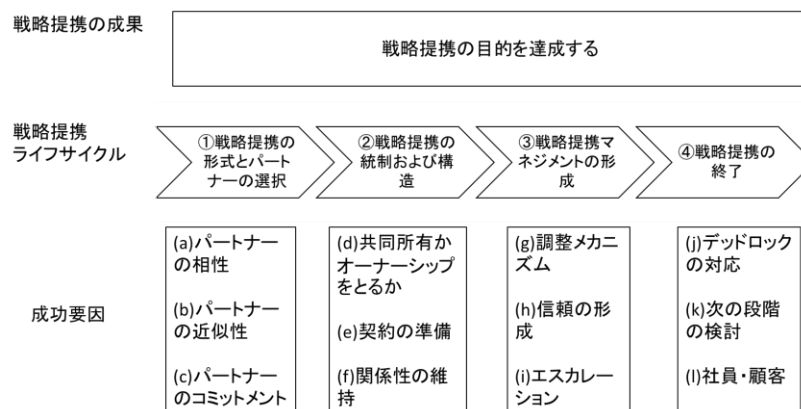
¹⁵⁷ Faulkner, D. and M.De Rond (Eds.) (2000) *Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues*, Oxford University Press.

¹⁵⁸ Reuer, J.J. (Ed.). (2004) *Strategic alliances: Theory and evidence*. Oxford University Press.

¹⁵⁹ 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。

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」¹⁶⁰とした。

図表 14 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。

その他に、Kaplan et al. (2010)¹⁶¹は、戦略提携の失敗の主な要因について論じた。安田(2012)は、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、戦略提携の成果にどのように影響するかを、Kale and Sihgh(2009)は、戦略提携のスコープを検討し、提携のライフサイクルの中で、戦略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 14)。

この中で、①戦略提携のフォーメーションとパートナーの選択の段階、②戦略提携の統制と構想の段階、③戦略提携マネジメントの形成の段階を、戦略提携の主要な段階としている。

(9) 主要な分析視角とアプローチ

①取引コスト・アプローチ

戦略提携を説明する理論の一つに「取引コスト理論」がある。

¹⁶⁰ 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。

¹⁶¹ Kaplan, R. S., Norton, D. P. and B. Rugelsjoen (2010) “Managing alliances with the balanced scorecard,” Harvard Business Review, 88 (1-2) (2010) 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。)

国際事業を展開する際、多国籍企業が外国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、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では、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）¹⁶²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¹⁶³。「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、Coase¹⁶⁴によって 1937 年に創始され、1971 年に Williamson¹⁶⁵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」¹⁶⁶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¹⁶⁷。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¹⁶⁸。

¹⁶² 桑名義晴（2003）前掲書。

¹⁶³ 梶浦雅己（2005）前掲書，32 頁。

¹⁶⁴ 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.

¹⁶⁵ Williamson, O. E. (1981) “The economics of organization: the transaction cost approach,” *American journal of sociology*, Nov81, Vol. 87 Issue 3 , pp.548-577.

¹⁶⁶ 梶浦雅己（2005）前掲書，32-33 頁。

¹⁶⁷ 牛丸 元（2007）前掲書，29-30 頁。

¹⁶⁸ Williamson, O. E. (1989) *Transaction cost economics*. Handbook of industrial organization, 1, pp.135-182.

井上薫（1994）¹⁶⁹の研究によれば、交渉、情報、法的作業などに関わるコストも取引コストに含まれることを示している。

また、Culpan(2002)¹⁷⁰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を選択される理由となる。

Oxley(1999)¹⁷¹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）についてまとめている。藤沢（2012）¹⁷²は、この Oxley(1999)を踏まえながら、「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」にも注目している。

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）¹⁷³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、Porter 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）¹⁷⁴の研究を踏まえ、Wernerfelt（1984）¹⁷⁵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(1991)¹⁷⁶は、Ricardo(1817)、Selznic(1957)、Penrose(1959)、Wernerfelt

¹⁶⁹ 井上薫（1994）前掲書，46-48頁。

¹⁷⁰ Culpan, R. (2002) *Global business alliances: Theory and practice*. Greenwood Publishing Group.

¹⁷¹ Oxley, J.E, (1999) *Governance of International Strategic Alliances: Technology and Transaction Costs*, Harwood Academic Publishers.

¹⁷² 藤沢武史（2012）前掲書。

¹⁷³ 梶浦雅己（2005）前掲書。

¹⁷⁴ Penrose, E. T. (1959) *The theory of the growth of the firms*. Oxford, B. Blackwell.

¹⁷⁵ Wernerfelt, B. (1984) "A resource - based view of the firm," *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

¹⁷⁶ Barney J.B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal*

(1984)¹⁷⁷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、これらは、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。Barney(2002)¹⁷⁸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、ハメルとプラハードが「コア・コンピタンス」としている。Prahalad and Hamel (1990)¹⁷⁹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とする。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

of management, 17 (1) (Mar. 1991) pp. 99-120.

Barney J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd, 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)』,ダイヤモンド社, 242-245頁)。

¹⁷⁷ Wernerfelt, B. (1984), *op. cit.*

¹⁷⁸ Barney, J. B. (2002) 邦訳 前掲書, 243頁。

¹⁷⁹ Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990) "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68 (3) pp. 79-91.

に提携を検討する。

Das and Teng(2000)¹⁸⁰は、資源ベース理論の視角から戦略提携を分析した。

この現地企業のもつ資源、とりわけコンテキ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)¹⁸¹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¹⁸²。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」¹⁸³。

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)¹⁸⁴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)¹⁸⁵等により移動困難な知識の重要性が認識され、Senge(1990)¹⁸⁶により、組織学習の重要性

¹⁸⁰ Das, T. K. and B. S. Teng (2000) "A resource-based theory of strategic alliances," *Journal of management*, 26(1) pp.31-61.

¹⁸¹ 野中郁次郎(1991) 前掲書, 6頁。

¹⁸² 梶浦雅己(2005) 前掲書。

¹⁸³ 桑名義晴(2003) 前掲書。

¹⁸⁴ 桑名義晴(2003) 前掲書。

¹⁸⁵ Kogut, B. (1988) *op. cit.*

¹⁸⁶ Senge, P. (1990) *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*. New York: Currency Doubleday. (守部信之訳『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。)

が指摘されている。

図表 15 に示すように、Inkpen (1995) は、アメリカ企業が、日本企業の「暗黙知」を「形式知」にすることで組織知識を獲得するプロセスを例示している^{187 188}。

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。

Badaraco (1991)¹⁸⁹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)¹⁹⁰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)¹⁹¹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。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

¹⁸⁷ Inkpen, A. C. and M.M. Crossan (1995). "Believing is seeing: Joint ventures and organization learning," *Journal of management Studies*, 32(5), pp. 595-618.

¹⁸⁸ Inkpen, A. C. (1996) "Creating knowledge through collaboration." *California Management Review* 39(1) 123-140.

¹⁸⁹ Badaracco, J. (1991) *The knowledge link: How firms compete through strategic alliances*. Harvard Business Press. 中村元一, 黒田哲彦訳(1991)『知識の連鎖—企業成長のための戦略同盟』ダイヤモンド社。

¹⁹⁰ 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。)

¹⁹¹ 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, 172-201頁。

階にあると言える。

図表 15 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 特定の人材の学び 日本の顧客の期待
人員の動き	暗黙知	<ul style="list-style-type: none"> 継続するカイゼンの目的 顧客満足の約束
親会社同士の連携とアラ イアンス戦略	形式知	<ul style="list-style-type: none"> 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.

④イノベーション・アプローチ

戦略提携が、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)¹⁹² (2007b)¹⁹³ (2008)¹⁹⁴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)¹⁹⁵、Tatsumoto, H. (2011)¹⁹⁶、永島 (2012)¹⁹⁷ がオープン・イノベーションと提携について考察している。

イノベーション研究の始祖は、経済学の Schumpeter (1912)¹⁹⁸であり、資本主義における経済発展の原動力と捉えた。Christensen (1997)¹⁹⁹は、イノベーションを、製品の性能を高める持続的イノベーションと破壊的イノベーションに分類し、優良企業の失敗の原因を分析し、経営学において発展させた。

また、Chesbrough (2003)²⁰⁰ は、従来型のイノベーションをクローズド・イノベ

¹⁹² 今野喜文 (2007a) 前掲書。

¹⁹³ 今野喜文 (2007b) 前掲書。

¹⁹⁴ 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。

¹⁹⁵ 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。

¹⁹⁶ Tatsumoto, H. (2011) 「オープン・イノベーションとビジネス・エコシステム：新しい企業共同誕生の影響について」『組織科学』 45(2) 60-73 頁。

¹⁹⁷ 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。

¹⁹⁸ 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。)

¹⁹⁹ Christensen, C. (1997) *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, 邦訳 (2013) 8-9 頁。)

²⁰⁰ Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation. Harvard University School* (大前恵一郎訳 (2007), 『Open Innovation ー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。)

ーションとし、それは内向きの論理とする。これに対して、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異なる考え方を示した。

さらに、Chesbrough(2011)²⁰¹は、イノベーションの範囲を製品からサービス領域へ拡大した。知識集約型のサービス分野の成長が始まっているが、そこでは、顧客志向で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。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、コモディティ化を防ぐとする。

2. サービス産業

(1) サービス産業

情報産業は、サービス産業の一つである。サービス産業に関する分類は複数存在する²⁰²。その分類のうち、Clark et al. (1996)²⁰³の分類では、国境を超えるモノに注目する。インターネットによる情報サービスは、媒体ベース・サービスに含まれる(図表 16)。

図表 16 Clark et al. (1996) によるサービスの分類

分類	国境を超えるもの	例
① 関係ベース・サービス Contact-based Services	人	コンサルタントサービス、 臨時雇用
② 媒体ベース・サービス Vehicle-based Services	コミュニケーション	ラジオ放送、衛星利用の法 律データ
③ 資産ベース・サービス Asset-based Services	オペレーティングの基盤	銀行
④ モノベース・サービス Object-based Services	サービスを含んだ有形のモノ	ソフトウェア、ビデオコン テンツ

出所：Clark et al. (1996)、趙(2009)を参考に筆者作成。

²⁰¹ 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ド・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。)

²⁰² 江夏・大東和・藤澤編(2008), 前掲書, (注1) 9-13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。

²⁰³ Clark, T., Rajaratnam, D. and T. Smith, (1996) “Toward a theory of international services: marketing intangibles in a world of nations,” *Journal of international marketing*, 4 (2) pp. 9-28.

また、Lovelock and Yip(1996)²⁰⁴の研究によれば、サービスをオペレーションの視点から検討し、サービスが産み出されるプロセスへの顧客の参加程度により分類される。本研究の対象となるプロフェッショナル向け法律情報のデータベースは、情報を対象にするサービスに含まれる（**図表 17**）。

図表 17 Lovelock and Yipによるサービスの分類

	分類	顧客との近接立地	例
①	人を対象にするサービス (People-processing services)	必要	顧客運送、ヘルス・ケア、 フード・サービス
②	モノを対象にするサービス (Possession-processing services)	不要	運送、倉庫、自動車修理 など
③	情報を対象にするサービス (Information-based services)	不要	銀行、会計、コンサルタ ント、教育、保険など

出所：Lovelock and Yip(1996)、趙(2009)を参考に筆者作成。

サービス業は、無形物が国境を越える。すなわち、生産と消費に不可分性がある²⁰⁵。加えて、現地の法規制や言語、文化から受ける影響がより大きい点も、製造物と性質を異にする。

（２）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)²⁰⁶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(inseparability of production and consumption)、③消滅性(perishability)、④異質性(heterogeneity)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。

（３）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)²⁰⁷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

²⁰⁴ Lovelock, C.H. and G.S. Yip(1996) “Developing Global Strategies for Service Businesses,” *California Management Review*, 38(2) pp.64-86.

²⁰⁵ Erramilli, M. K.(1990) “Entry mode choice in service industries” . *International marketing review*, Vol.7.No.5 pp.50-62.

²⁰⁶ Zeithaml, V. A., Parasuraman A. and L.L. Berry (1985) “Problems and strategies in services marketing,” *The Journal of Marketing*, 49 (2) (Spring85) pp.33-46.

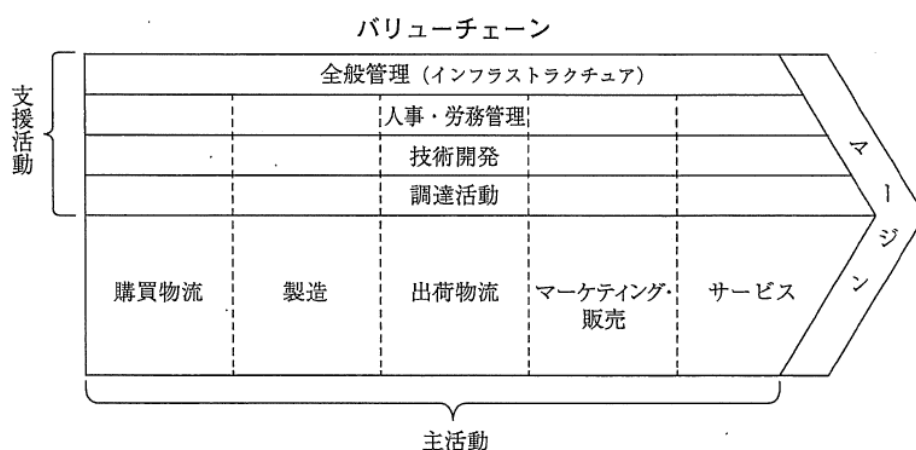
²⁰⁷ 趙命来(2009), 前掲書。

をレビューする。西井（2013）²⁰⁸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。

（４）製造業とサービス業の価値連鎖の中心

Porter(1985)²⁰⁹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（価値連鎖(バリューチェーン)と名付けた。ビジネスは、この価値連鎖の左から右へ流れ、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（図表 18）。

図表 18 ポーターによる製品中心の価値連鎖



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

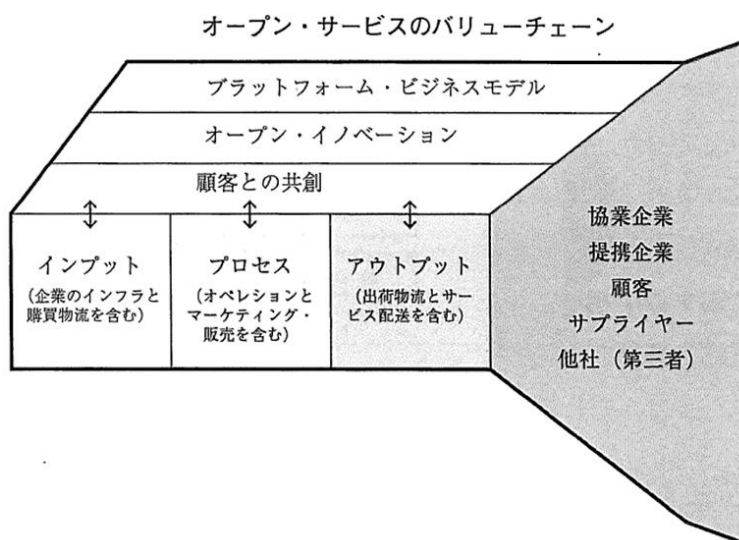
製造業においては、「開発」「製造」に価値連鎖の中心があり、Chesbrough(2011)によれば、「このモデルにおける競争優位性はサービスからでなく、優れた製品、他社とは違う製品、低価格の製品から生まれる。」とされる。そして、オープン・サービスの価値連鎖（図表 19）で、「顧客と共に影響し合いながら（共創）、外部のアイデア、技術、サービスを受け入れ（オープン・イノベーション）、他の投資や支援を引き寄せる（プラットフォーム・ビジネスモデル）。サービスの価値連鎖が市場に近づくにつれ、一カ所からではなく、複数の企業の活動や提供を組み込んで広がっていく」とする²¹⁰。つまり、サービス産業における価値連鎖の中心は、サービスを提供する顧客の近くに存在する。

²⁰⁸ 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, 33 頁。

²⁰⁹ Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage*, Free Press, U.S.A. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985)「競争優位の戦略—いかに好業績を持続させるか—」ダイヤモンド社。)

²¹⁰ Chesbrough, H. (2011) *op. cit.* (邦訳 60-61 頁。)

図表 19 オープン・サービスの価値連鎖



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

(5) サービス業に関する先行研究の貢献と限界

趙(2009)²¹¹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)²¹²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)²¹³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る」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)

²¹¹ 趙命来(2009) 前掲書。

²¹² Patterson P. G. and M. Cicic (1995) "A typology of service firms in international markets: an empirical investigation," *Journal of International Marketing*, 3(4) pp.57-83.

²¹³ 江夏健一・大東和武司・藤澤武史(2008) 前掲書, 16 頁。

²¹⁴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。

その際に Chesbrough(2011) ²¹⁵は、顧客との共創における暗黙知を重視する。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る。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外国市場に参入する場合において、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。

(6) 情報産業研究

①情報産業の研究

2000年頃、ドットコムビジネスが盛んになったアメリカにおいて、百科事典『ブリタニカ』のように、書籍からCD-ROM、そしてインターネットという情報インフラのイノベーションにより「紙」ビジネスが消失したものもある。これは、このイノベーションの機会が、情報産業においては、挑戦者優位であり、競争優位が逆転したとされ、Evans and Wurster(2000) ²¹⁶は、この状況から、ビジネスモデルの変革の必要性を論じている。

服部・國領(2002) ²¹⁷、森(2015) ²¹⁸は、メディア産業、コンテンツ産業のビジネスモデルを研究対象とした。桑名(2015) ²¹⁹は、情報産業の中でもコンテンツ産業について、日本のコンテンツ・ビジネスのアジア市場への展開について、「グローバルな普遍性、ローカル性、ハイブリッドの創造というパースペクティブが必要」とする。そこでは、サービス産業の国際化を示し、コンテンツ・ビジネスの国際比較などを実施している。

²¹⁴ 西井(2013), 前掲書。

²¹⁵ Chesbrough, H. (2011) *op. cit* (邦訳 85-102頁)。

²¹⁶ Evans, P. and T. S. Wurster (2000) *op. cit*.

²¹⁷ 服部基宏・國領二郎(2002)「デジタル財の市場構造と収益モデル」『日本学術振興会未来開拓学術研究推進事業「電子社会システム」プロジェクト・ディスカッションペーパー』(95). <http://www.computer-services.e.u-tokyo.ac.jp/p/itme/dp/dp95.pdf>

²¹⁸ 森祐治(2015)「コンテンツ編集力からメディア編集力の時代へ人はコンテンツにお金を払い続けるか」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』40, (7), 44-54頁。

²¹⁹ 桑名義晴(2015)「クール・ジャパン戦略とコンテンツ・ビジネスの国際展開の課題」『桜美林大学産業研究所年報』(33), 3-23頁。

②グローバルなメディア産業の研究

現在のインターネットを中心とするデジタル分野は、アメリカの政策に依るが、その歴史的分析は、佐藤（1998）²²⁰は、19世紀から1990年代まで論じ、菅谷（1997）²²¹は、1980年以降のその政策の転換をまとめている。

また、湯浅他（2006）²²²は、インターネットによるメディアビジネスの流通形態に着目した研究をおこなっている。奥村（1999）²²³は、メガメディアのグローバル展開について、そのM&A戦略を中心に経営史的な記述をしている。また、小林（2016）²²⁴は、日本の新聞読者数が、他国の新聞よりも多く、いまなお収益の柱であるため、デジタル化のビジネスが遅れていることを指摘している。鈴木（2010）²²⁵、大治（2013）²²⁶は、アメリカの新聞メディアに焦点を当て、インターネットの普及後の既存メディアのビジネスモデルの転換について述べている。図表 20 にアメリカのメディアの外部環境史をまとめた。

図表 20 米国のメディアの外部環境史

1957年	ソ連の人工衛星スプートニクの打ち上げ
1963年	ARPA-net が開始
1983年	研究教育機関で通信プロトコルTCP/IPを利用
1984年	At&T分割、同年、ケーブル・テレビに関わる法制度が整備
1991年	アルバート・ゴア上院議員による「高速コンピュータ通信法」が成立
1992年	WWW (World Wide Web) が開発され商業利用も可能に。
1993年	ISDNを全米全戸に張り巡らす「全米情報基盤」NII構想
1996年	通信法大改正。通信と放送の融合、メディア産業の新ビジネスの出現を促す外部環境が整った

出所：佐藤（1998）、菅谷（1997）を基に筆者作成。

他地域の情報産業は、木戸（2001）²²⁷が、韓国の事例を、Gregory and Nollen(2009)²²⁸、米澤（2001）²²⁹がインドのICT産業の事例を紹介している。

²²⁰ 佐藤卓己（1998）『現代メディア史』岩波書店。

²²¹ 菅谷実（1997）『アメリカのメディア産業政策—通信と放送の融合—』中央経済社。

²²² 湯浅正敏・生明俊雄・内山隆・宿南達志郎・伊藤高史（2006）『メディア産業論』有斐閣コンパクト 3-9頁。

²²³ 奥村皓一（1999）『国際メガメディア資本—M&Aの戦略と構造—』文眞堂。

²²⁴ 小林恭子（2016）『フィナンシャル・タイムズの実力』洋泉社、158-184頁。

²²⁵ 鈴木伸元（2010）『新聞消滅大国アメリカ』幻冬舎。

²²⁶ 大治朋子（2013）『アメリカ・メディア・ウォーズ ジャーナリズムの現在地』（講談社現代新書）、講談社 82-90頁。

²²⁷ 木戸康行（2001）『ブロードバンド時代のコンテンツビジネス—米国・韓国に見る最先端事例』ソフトバンククリエイティブ。

²²⁸ Gregory, N., Nollen S. D. and S.Tenev (2009) New industries from new places: the emergence of the software and hardware industries in China and India. World Bank Publications. (村上美智子訳『中国とインドの情報産業』一灯舎。)

²²⁹ 米澤聡士（2001）「インドのソフトウェア産業集積地における立地特殊的優位とその動的変化」『産業経営』31, 119-142頁。

Nye (2004)²³⁰は、強制や報酬でなく、魅力によって望む結果を得る能力をソフト・パワーと規定する。そして、情報時代には、力の他の源泉と比較したときにソフト・パワーの重要性が高まるとする²³¹。

本研究における事例研究をおこなう、法律情報、電子図書館、医学情報については、**図表 21**のような研究がある。

図表 21 メディア研究の中の法律・電子図書館・医学情報研究

研究分野		
法律	草創期の判例検索などについて。	戸村和夫 (1975) ²³² 、三井誠 (1975) ²³³ 、上田修一 (1985) ²³⁴
	Thomson 社による West 買収、LexisNexis との攻防について。	成田博 (2007a) ²³⁵ (2007b) ²³⁶
	法律データベースシステムの利用についての比較調査。判例検索について最新の情報について。	Justiss (2011) ²³⁷ 、小澤直子 (2013) ²³⁸ 、鈴木敦 (2013) ²³⁹
	弁護士の ICT のユースケースについて。	伊藤博文 (2007) ²⁴⁰ (2008) ²⁴¹ (2012) ²⁴²
電子図書館	インターネットとマルチメディアを利用した図書館について。	長尾真 (2010) ²⁴³
	最終ユーザーの利用方法の変化とビジネスモデルへの影響について。	日本図書館情報学会研究委員会 (2014) ²⁴⁴
	標準化とデジタルアーカイブについて。	猪谷千香 (2014) ²⁴⁵ 、時実象一 (2015) ²⁴⁶

²³⁰ Nye, J. S. (2004) *Soft power: The means to success in world politics*. PublicAffairs. 翻訳(2004)『ソフト・パワー 21世紀国際政治を制する見えざる力』日本経済新聞社, 10頁。

²³¹ Nye, J. S. (2004) *ibid.* (邦訳 61-63頁。)

²³² 戸村和夫 (1975)「判例検索システム--その動向と問題点 (コンピュータと法律く特集)」『自由と正義』26(12), 10-16頁。

²³³ 三井誠 (1975)「法学における計量的研究」『行動計量学』2(2), 43-50頁。

²³⁴ 上田修一 (1985)「データベース・サービスとエンド・ユーザー: 米国の動向を中心に」『ドクメンテーション研究』35(8), 431-438頁。

²³⁵ 成田博 (2007a)「LEXIS 誕生」『成城法学』75号, 2007年2月, 161-184頁。

²³⁶ 成田博 (2007b)「West 売却」『成城法学』76号, 2007年3月, 91-106頁。

²³⁷ Justiss, L. K. (2011) "A survey of electronic research alternatives to LexisNexis and Westlaw in law firms," *Law Library Journal*, 103 Law Libr. J. 575.

²³⁸ 小澤直子 (2013)「研究・実務に役立つ! リーガル・リサーチ入門 第7回 判例を探す」『情報管理』56(1), 36-42頁。

²³⁹ 鈴木敦 (2013)「研究・実務に役立つ! リーガル・リサーチ入門」『情報管理』56(5), 302-309頁。

²⁴⁰ 伊藤博文 (2007)「アメリカのモバイル・ローヤー像を探る」『愛知大学法学部法経論集』(173), 1-19頁。

²⁴¹ 伊藤博文 (2008)「ICT はどこまで弁護士を救えるか」『愛知大学法学部法経論集』(179), 129-150頁。

²⁴² 伊藤博文 (2012)「裁判員裁判における ICT 利用について」『愛知大学法学部法経論集』(191), 45-64頁。

²⁴³ 長尾誠真 (2010)『電子図書館 新装版』岩波書店。

²⁴⁴ 日本図書館情報学会研究委員会 (2014)『電子書籍と電子ジャーナル』勉誠出版。

²⁴⁵ 猪谷千香 (2014)『つながる図書館: コミュニティの核をめざす試み』筑摩書房。

²⁴⁶ 時実象一 (2015)『デジタル・アーカイブの最前線 知識・文化・感性を消滅させないために』講談社。

出所：筆者作成。

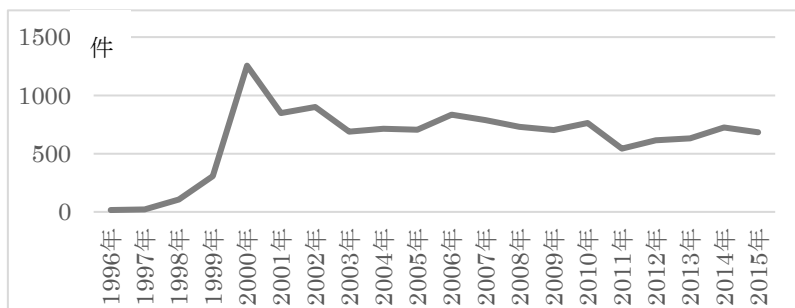
3. ビジネスモデル研究

(1) ビジネスモデルの概要

ビジネスモデルは、企業のビジネス活動において、企業がいかに儲けるかという仕組みである。ビジネスにおいて、製品やサービスを顧客に持続的に供給し続けるためには、利益をだし、継続的に企業活動を維持しなければならない。

ビジネスモデルは、現在、ビジネス分野では一般に定着した言葉である。新聞紙上では、1996年、デルコンピュータのマイケル・デル会長へのインタビューに於いて「ユニークなビジネスモデルだから他社のやり方を学んでも参考にならなかったが、企業規模が大きくなってからは、経験を積んだ人の意見を参考にしている」と「ビジネスモデル」という言葉が出現した。²⁴⁸ 以来記事が増え、2000年には年間1200件を超えピークとなった。その後、いわゆるインターネットバブル崩壊²⁴⁹に沿って2002年には半減した。しかし、その後の記事数の推移をみると毎年550件から800件の記事が掲載されており、その意味でビジネスモデルという概念は定着した言葉といえることができる（図表22）。

図表22 「ビジネスモデル」の新聞における出現数



出所：日経テレコン21の検索結果を基に、筆者作成。

²⁴⁷ Elton, J. and A. O’Riordan (2016) *Healthcare disrupted: Next generation business models and strategies*, John Wiley & Sons. (永田 満(監訳), 三木 俊哉(翻訳) (2017) 『ヘルスケア産業のデジタル経営革命 破壊的変化を強みに変える次世代ビジネスモデルと最新戦略』 日経BP社。

²⁴⁸ 検索キーワード：ビジネスモデル。検索対象：日本経済新聞（朝刊），同（夕刊），日経産業新聞，日経MJ（流通新聞）。検索方式：すべての語を含む。検索範囲：見出し・本文・キーワード・分類語。同義語展開：しない。シソーラス展開：しない。検索日2016年8月28日。「デルコンピュータは通信・訪問販売を武器に、創業11年で30億ドル企業に成長した。マイケル・デル会長は18歳で会社を興し、92年には米「フォーチュン」誌の主要500社に選ばれた最年少経営者となった。」1995年09月06日 日本経済新聞 朝刊 15頁。

²⁴⁹ インターネットブームで、IT関連ベンチャーが設立され、1999年から2000年初め頃をピークに株価が上昇したが、2000年春頃、バブルははじけた。

(2) ビジネスモデルの定義

ビジネスモデル研究において、安室(2007)²⁵⁰は、ビジネスモデルには、厳密な定義もなく書物もさほど多くないとする。また、加護野・井上(2004)²⁵¹によれば、ビジネスモデルという用語は、実業界と学界でとらえ方に差があるともされる。この差を明確にすると、実業界では、(1)いかにして収益を上げるかという模範パターン、(2)情報技術を用いて、情報流や商流を代えることにより新しい収益機会を得るというより具体的な意味を持つのだとする。他方、学界では、ビジネスモデルと事業システムという概念に大きな差はなく、「理念型」「現実のもの」のどちらをより重視するかの視角の違いと考えるべきであるとする。

川上(2011)²⁵²が、(1)顧客との接点を重視する定義と、(2)利益を生み出す仕組みを重視する定義に大別できるとしている。

Osterwalder and Pigneur(2010)²⁵³は、分析枠組みとして「ビジネスモデル・キャンパス」を提示している。Afuah(2004)²⁵⁴は、「会社は、そのビジネスモデルが最大化するのに最適な資源の種類は何かという質問に応えるべくビジネスモデルを追求し、お金を稼ぎ出すことが最大の関心事である。」とする。そして、Afuahは、VRISA analysis という分析枠組を提示する。この分析枠組は、①顧客価値、②希少性、③模倣可能性、④代替可能性、⑤占有可能性という5つの特質とカギとなる質問から構成されている(図表23)。

図表 23 VRISA 分析

特質	鍵となる質問
顧客価値(Value)	その資源が提供する顧客価値は何か?
希少性(Rareness)	その資源は、唯一のものか? もし唯一でないとき、競合よりその資源のレベルは高いのか?
模倣可能性(Imitability)	他の会社が資源を模倣することは、容易なのか?
代替可能性 (Substitutability)	別の資源が、顧客にあなたの会社と同じ価値を提供することができるのか?
占有可能性 (Appropriability)	誰が、その資源からお金を作るのか?

出所: Afuah A. (2004) *Business models: A strategic management approach*, McGraw-Hill/Irwin, pp.111-112 を基にして筆者作成。

²⁵⁰ 安室憲一(2007)『ケースブック ビジネスモデル・シンキング』文眞堂, 1頁。

²⁵¹ 加護野忠男・井上達彦(2004)『事業システム戦略』有斐閣, 46-47頁。

²⁵² 川上昌直(2011)『ビジネスモデルのグランドデザイン: 顧客価値と利益の共創』中央経済社。

²⁵³ Osterwalder, A. and Y. Pigneur(2010) *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley and Sons (邦訳(2012)『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』翔泳社。)

²⁵⁴ Afuah, A. (2004) *Business models: A strategic management approach*. McGraw-Hill/Irwin.

安室（2007）²⁵⁵によれば、この Afuah の研究は、Porter(1980、1990、1991)によるポジショニング理論と Barney（2002）の資源ベース視角の結合であるとされる。すなわち、市場を先取りする「位置取り競争」と競合が真似できないような経営資源の蓄積による競争優位の統合が、「戦略的マネジメント論」の目指す体系化であるとされる。

また、Magretta（2002）²⁵⁶は、ビジネスモデルは、なぜビジネスがうまくいくかの物語であるとする。楠（2010）²⁵⁷も同様にストーリーの重要性、つまりダイナミック、動きの見える物語の重要性を示すため、アマゾンのビジネスモデルと戦略ストーリーの違いを図示している。野中（2010）²⁵⁸は、形式知ベースのビジネスモデルよりも暗黙知ベースのビジネスモデルは、模倣困難性が高く、それだけ持続的な競争優位をもたらすし、常に仕組みを再構成することの重要性を説いている。

（3）ビジネスモデルの時期区分

三谷（2014）²⁵⁹は、ビジネスモデルという言葉の利用について、3つの時期に区分している（**図表 24**）。それは、1期（1990年頃まで）、2期（2001年まで）、3期（2002年以降）であり、2期と3期の違いは、2期がインターネットバブル期²⁶⁰に「ネット・ビジネス」の説明用に使われたのに対して、3期は、(1)持続的競争優位への回答として、(2)イノベーションの起こし方への回答として出現したとする。

図表 24 「ビジネスモデル」の使われ方の変遷

	1期	2期	3期
時期	～1990年	1991～2001年	2002年～
用途	積極的には使われなかった	e ビジネスの事業プラン説明用	持続的競争優位性の分析枠組み イノベーションの源泉
事例			P&G、シスコ

出所：三谷（2014）「イノベーションと持続的競争優位のための戦略コンセプト ビジネスモデル全史」『Daiamond ハーバード・ビジネス・レビュー』39(4) 37頁を基に筆者作成。

²⁵⁵ 安室憲一(2007), 前掲書, 6-8頁。

²⁵⁶ Magretta, J. and N.Stone (2002) *What management is*. Simon and Schuster, (池村千秋訳(2011)『ホワイトスペース戦略:ビジネスモデルの〈空白〉をねらえ』CCCメディアハウス。)

²⁵⁷ 楠木建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略:優れた戦略の条件』東洋経済新報社 38-47頁。

²⁵⁸ 野中郁次郎・遠山亮子・平田透(2010) 『流れを経営する: 持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社, 412-416頁。

²⁵⁹ 三谷宏治(2014)「イノベーションと持続的競争優位のための戦略コンセプト ビジネスモデル全史 (Feature Articles ビジネスモデル 儲かる仕組み)」『Daiamond ハーバード・ビジネス・レビュー』39(4), 34-50頁。

²⁶⁰ インターネットバブル期。アメリカでは、ドットコムバブル期という。

ネット・ビジネスという狭い範囲で利用された言葉が、ネットバブルの崩壊後に、より広い意味での「儲ける仕組み」として様々な提案が成されてきたとすることができる。

(4) ビジネスモデルの変化

三谷 (2014) は、2001 年 9 月 11 日の同時多発テロに続く不況を乗り切るために必要とされたイノベーションと持続的競争優位の解析に役立ったことで 3 期の隆盛が始まるとする。このビジネスモデル・イノベーションについて Girotra and Netessine (2014)²⁶¹は、「何を提供するか、いつ決めるか、誰が決めるか、それはなぜか」を変える意思決定である。この変えることは、外部には見えない変化を伴うことが多いので、それに伴うメリットは模倣されにくいことであると指摘している。

また、模倣しにくい仕組みを模倣することにより、新たなビジネスモデルの創出に繋がることがある。この模倣によるビジネスモデルについて井上 (2015)²⁶²は、「ビジネスモデル分析にとって大切なのは、単純化したときに見えてくる共通性である。」とする。井上 (2015)²⁶³によれば、これは、「遠い世界からそのままモデリングする「正転模倣」と、「近い世界から反転させてモデリングする「反転模倣」という二つの方法があるとする。

3 期のビジネスモデルに、ロングテール²⁶⁴、フリー²⁶⁵、シェア²⁶⁶などがある。

(5) オープン・イノベーションとビジネスモデル

特許や標準化とオープン・イノベーションをビジネスモデルと併せての研究がある。

渡部 (2011a)²⁶⁷は、スタンドアローンから「モノのレイヤー」と「サービスのレ

²⁶¹ Girotra, K. and S.Netessine (2014) “Four paths to business model innovation,” *Harvard Business Review* 92(7), pp.96-103. 邦訳 (2015) 「4つの意思決定で体系的に変革を起こす ビジネスモデル・イノベーションに天才はいらない」『Daiamond ハーバード・ビジネス・レビュー』40(7) 12-22 頁。

²⁶² 井上達彦 (2015) 『模倣の経営学：偉大なる会社はマネから生まれる』(井上達彦 (2012) 「模倣の経営学」に加筆した文庫版) 日本経済新聞出版社 71 頁。

²⁶³ 井上達彦 (2015) 同上書, 73-74 頁。

²⁶⁴ Anderson, Chris (2007) *The Long Tail: How Endless Choice is Creating Unlimited Demand*, Random House (篠森ゆりこ訳 (2006) 『ロングテール』早川書房。)

²⁶⁵ Anderson, Chris (2009) *Free: The future of a radical price* Random House, 小林弘人 (監修), 高橋則明 (翻訳) (2009) 『フリー: <無料> からお金を生み出す新戦略』日本放送出版協会。

²⁶⁶ Botsman, R. and R.Rogers (2010) *What's mine is yours. The rise of collaborative consumption*, HarperBusiness (小林弘人監修, 関美和訳 (2010) 『シェア<共有> からビジネスを生み出す新戦略』日本放送出版協会。)

²⁶⁷ 渡部俊也編 (2011a) 『ビジネスモデルイノベーション (東京大学知的資産経営 括寄付講座シリーズ第 1 巻)』白桃書房, 第 4 章。

イヤー」の価値提供の相乗効果形成を行うビジネスモデルについて述べ、「技術という知を活かす知」の開発競争に入ったとする。また、立本・高梨（2011）²⁶⁸は、コンセンサス標準における事業の収益化を検討し、「普及戦略とポジショニング戦略の同時構想したビジネスモデルが極めて重要である」と指摘する。渡部（2011b）²⁶⁹は、グローバル・ビジネスに於いてインターフェース情報が産業標準として成立する標準化プロセスの重要性を説いている。そして、低コストオペレーションを実現できる新興国企業こそ、オープン領域で標準化された部品製造で参入機会を得られることになるとしている。

梶浦（2013）²⁷⁰は、オープンイノベーションの結果として形成されたビジネスモデルにおける標準・特許・収益化について分析している。特にビジネスモデルが構築されるプロセスに注目することで、動的的分析アプローチを採っている。

4. ビジネス・エコシステム

（1）その研究領域

ビジネスの世界を生態系に模したビジネス・エコシステムの研究がある。ビジネス・エコシステムの考え方は、2000年代に盛んになる。それは、イノベーションに着目した研究とビジネス・エコシステムに着目した研究に分けられるが、それぞれに、競争に着目する研究と共生に着目する研究がある。

それを、図表 25 において A から D までの 4 つの領域に示すことにする。

図表 25 ビジネス・エコシステム研究の分類
イノベーションに着目 ビジネス・エコシステムに着目

競争 共生	A	本研究の着眼点 B
	C	D

出所：筆者作成。

A 領域は、Gawer and Cusumano (2002)²⁷¹の従来のイノベーションに着目した競争戦略論である。

B 領域は、Adner and Kapoor (2015)²⁷²のビジネス・エコシステム自体の競争を検討する。また、

C 領域は、Furr, O’Keefe and

²⁶⁸ 立本博文・高梨千賀子（2011）「標準規格をめぐる競争戦略 -コンセンサス標準の確立と利益獲得を目指して-」、渡部俊也編（2011a）『ビジネスモデルイノベーション』（東京大学知的資産経営総括寄付講座シリーズ）白桃書房，第2章。

²⁶⁹ 渡部俊也編（2011b）前掲書。

²⁷⁰ 梶浦雅己（2013）前掲書。

²⁷¹ Gawer, A. and M. A. Cusumano (2002) *Platform Leadership*. Harvard Business School Press (小林敏男監訳 (2005) 『プラットフォームリーダーシップ：イノベーションを導く新しい経営戦略』有斐閣，258頁。)

²⁷² Adner, R. and R. Kapoor (2015) “Innovation ecosystems and the pace of substitution: Re-examining technology S-curves,” *Strategic Management Journal*, 37(4), pp. 625-648.

Dyer (2016)²⁷³のイノベーションに着目しつつ共生について検討する領域であり、D領域は、Iansiti and Levien (2004)²⁷⁴によるビジネス・エコシステムの共生についての研究である。本研究は、Adner and Kapoor(2015)²⁷⁵(2016)²⁷⁶、Wessel, Levie and Siegel(2016)²⁷⁷などと共にビジネス・エコシステムの競争があるというポジションに立っている。

井上 (2008)²⁷⁸は、価値連鎖をビジネス研究のバックボーンとし、制度論的視点をもたらすことで、「Web系とリアルワールドの組織の双方のビジネスシステムを統一的に理解する可能性が開ける」とする。そして、井上 (2010)²⁷⁹は、競争戦略論では、個別企業の競争から価値を供給するシステム間の競争とする。井上は、ビジネスシステム、また、海外の価値創造システム (Value Creation System:VCS) についての研究の中で、重要な分析視角として組織間関係論の基本視角である、資源依存、組織セット、共同戦略、制度派、個体群生態学を紹介している。これらは、組織間関係類型に基づく着想である。

(2) その分析視角

この組織間関係類型について、山倉 (1993)²⁸⁰は、「国際企業提携はグローバリゼーションに対応するための方法である。それは二つ以上の国籍の異なる企業間の結びつきであり、競争上の優位を確保するための企業間調整メカニズムにほかならない。」とする。国際戦略提携については、資源依存パースペクティブに基づき、企業がパワーの形成、提携のマネジメントの重要性を指摘する。また、産業と組織間関係も組織間システムとしてとらえる視点も今後も展開すべき視点であるとするが、この視点がビジネス・エコシステムの分析視角につながっている。

²⁷³ Furr, N., O'Keefe, K. and J. H. Dyer(2016) "Managing Multiparty Innovation," *Harvard Business Review*, 94(11) pp.76-83 (邦訳「シスコシステムズ式協働で価値を創造するエコシステムイノベーション：大企業が連携する新たな仕組み」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 42, (6), 74-84頁。)

²⁷⁴ Iansiti, M. and R.Levien (2004) *The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*, Harvard Business Press. (マルコ・イアンシティ,ロイ・レビーン (2007) 『キーストーン戦略 イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』 翔泳社。)

²⁷⁵ Adner, R. and R.Kapoor (2015), *op. cit.*

²⁷⁶ Adner R. and R. Kapor (2016) "Right Tech, Wrong Time," *Harvard Business Review*, November 2016 issue, pp.60-67. (邦訳「技術戦略はエコシステムで見極める」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』 2017 (June), 30-40頁。)

²⁷⁷ Wessel, M., Levie, A. and R. Siegel (2016) "The Problem with Legacy Ecosystems" *Harvard Business Review* FROM THE NOVEMBER 2016 ISSUE.

²⁷⁸ 井上達彦(2008)「ビジネスシステムの新しい視点」『早稲田商学』(415), 287-313頁。

²⁷⁹ 井上達彦(2010)「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜—価値創造システム研究の推移と分類」『早稲田商学』(423), 539-579頁。

²⁸⁰ 山倉健嗣(1993)『組織間関係：企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣。

資源依存の観点から、①組織が存続するために、資源を保有している他組織に依存し、②組織間パワーの説明が可能で、これらは後継者も多く、その後組織間システム、協働戦略パースペクティブ、制度化パースペクティブなどの提起につながったとしている。組織間関係では、この資源依存パースペクティブは、分析の焦点を個別組織に置くが、協働戦略パースペクティブは、組織間システムに焦点を置くとしている。

組織間の共働行動に注目することが、組織間調整メカニズムの研究である。組織間関係メカニズムは、組織が自らの目標達成のために他組織との依存関係を管理するメカニズムと言うことができる。そこで、その組織間の依存管理のための戦略の種類を抽出するためにこのメカニズムを分類する。

組織間関係において資源依存パースペクティブが支配的であり、その分析視角による研究に於いて、自律化戦略、協調戦略、政治戦略として整理し、類型化される。

ビジネス・エコシステムについては、Moore (1993)²⁸¹ (1996)²⁸²が始祖とされる。これは、生態系に模したビジネス・エコシステムの考え方は、生物学のメタファーと生態学のアナロジーによるが、その延長線上に Gawer and Cusmano (2002)²⁸³の「プラットフォームリーダーシップ」、Iansiti and Levien (2004)の「キーストーン戦略」へと発展させた。

Amit and Zott (2001)²⁸⁴は、価値創造の源泉は、効率性、相補制・ロックイン・新奇性の4つに整理できるとする。ビジネス・エコシステムでは、競争よりも共存に重きを置いていることに特徴がある。また、外部要因を含めて産業全体をひとつの生態系と考える。

Iansiti and Levien (2004)²⁸⁵は、アパレルから ICT 産業まで、従来の経営戦略論では外部環境とされてきた「産業（構造）」や「市場」に対して、企業の内外が結びつくビジネス・エコシステムというフレームワークから戦略パターンの分析を行った。ICT に関しては、1980年代から90年代にかけての TCP/IP と HTTP プロトコル、更には一般的なホームページを作成するページ記述言語 HTML の普及と、コンピュータ・プラットフォームを結ぶデータ交換方式としての XML による問題解決まで

²⁸¹ Moore, J. F. (1993) "Predators and prey: a new ecology of competition," *Harvard Business Review*, 71(3), pp.75-83.

²⁸² Moore, J. F. (1996) *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. HarperCollins Publishers.

²⁸³ Gawer, A. and M.A. Cusumano (2002), 前掲書。

²⁸⁴ Amit, R. and C.Zott (2001) "Value creation in e-business," *Strategic management journal*, 22(6-7), pp.493-520.

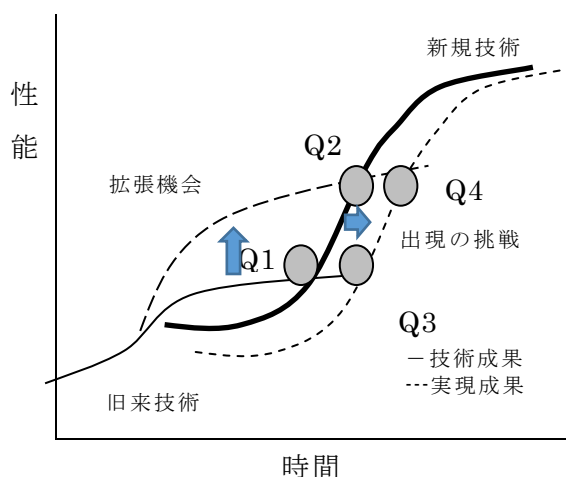
²⁸⁵ Iansiti, M. and R.Levien (2004) *op. cit.*

述べている。また、生物界のキーストーン同様に、ビジネス・エコシステムの中のハブとなるキーストーンに注目し「キーストーン戦略とは、エコシステム全体の健全性を高めることを通じて、キーストーン企業自らの持続的なパフォーマンスも高める戦略をさす」とする。

中田（2009）²⁸⁶は、エコシステムの構造がイノベーションに及ぼす影響が大きいとした。水野・小川（2011）²⁸⁷は、経営資源吸引による共存共栄について述べ、顧客ニーズの変化の激しい時代に革新をもたらすには、自社のビジネスシステムに関わるプレーヤーはもちろん、競合とも協調的取り組みを築くことが重要であると指摘する。

Adner(2012)²⁸⁸は、イノベーションのためにエコシステムの重要性を示している。その中で、電子書籍の普及において、ソニーがハードを優先したのに対し、アマゾンでは、エコシステムを優先し、結果はソニーの撤退、アマゾンが、エコシステム全体を眺めたことで、電子書籍の大きなシェアを占めるに至った事例を示している。

図表 26 エコシステム拡張機会を伴う古い技術とエコシステム出現の挑戦を伴う新しい技術との間の競争



出所：Adner and Kapoor(2015) Figure 2. p. 629

Ander and Kapok (2015)²⁸⁹(2016)²⁹⁰は、技術革新に注目しつつ、競争は新旧技術間ではなく、新旧のエコシステムの間で起こるかもしれないことを指摘し、価値提案は、技術、規格、規制など、相互補完的な数々の要素に左右されるとし、さらに新規技術がすぐに旧来技術の代替にならず、有用性を発揮するのにエコシステムの著しい発展が欠かせない場合は、新旧エコシステム間の競争が始まるとする（図表 26）。

Wessel, Levie and Siegel(2016)²⁹¹は、デジタル化の進む経済の変貌の

²⁸⁶ 中田善啓（2009）『ビジネスモデルのイノベーション：プラットフォーム戦略の展開』 同文館出版。

²⁸⁷ 水野学, 小川進（2010）「ビジネスシステムと資源吸引」『組織科学』45(1), 35-44 頁。

²⁸⁸ Adner, R. (2012) “A Sad Lesson in Collaborative Innovation,” *HBR blog*, MAY 09, 2012 <https://hbr.org/2012/05/a-sad-lesson-in-collaborative-innovation>.

²⁸⁹ Adner, R. and R. Kapor (2015) *op. cit.*

²⁹⁰ Adner, R. and R. Kapor (2016) *op. cit.*

²⁹¹ Wessel, M., Levie A. and R. Siegel “The Problem with Legacy Ecosystems,” *Harvard Business Review*, November 2016 issue, pp. 68-74. (邦訳 (2017)「エコシステムを創造的

中、潤沢なリソースを持つ既存企業が新興企業に後れを取る事態が発生しているが、これは、既存企業が既存の価値連鎖に束縛されていると指摘する。そして、「ビジネスモデルの再定義という内的な仮題を克服できても、パートナー企業とのネットワークと、それに付随する固定的な仕事の進め方という、また別の外的な課題が存在する」とする。この課題解決には価値連鎖の再構築が必要であり、デジタル戦略の場合の測定基準を従来の成果ベースの基準から、「現状維持のオペレーションの不具合を際立たせるとともに、リスクテイクや実験を後押しするような業績基準に変更する」ことだとする。

Fur, O' Keefe and Dyer (2016)²⁹²は、大企業の連携するエコシステム・イノベーションについて、シスコシステムズの事例を紹介している。Hiring and MacMillan (2017)²⁹³は、製品・サービスのイノベーションが、利害関係者の絡み合ったエコシステムにおいては、複雑になっていることを指摘している。重松 and マティス(2017)²⁹⁴は、IoTエコシステムは、技術エコシステムとビジネス・エコシステムによりなるとして、ビジネス・エコシステムは、自社業界・隣接業界・その他業界という業界の広がり、価値連鎖の広がりの中での分析フレームワークを示している。入山(2017)²⁹⁵は、米国の新聞業界について、19世紀の黎明期から20世紀まで生き延びた新聞も、21世紀に入りデジタル革命の中であらたな淘汰が始まっているとする。立本博文(2017)²⁹⁶は、新しい産業環境下でプラットフォーム企業が抜きんできた競争力を持つことに着目する。

5. 小括

本章では、戦略提携に関する先行研究をまとめた。戦略提携を含む外国市場参入方法について Hubbard(2013)を中心に、戦略提携の定義やアプローチ方法を整理し、主なアプローチとして取引コスト、資源ベース、組織学習、イノベーションに

に破壊せよ」Daimond ハーバードビジネスレビュー 2017年6月号 42-51頁)は、デジタル時代の価値の作り方をエコシステムの創造的破壊から論じている。

²⁹² Fur N., O' Keefe K. and J.H.Dyer (2016), "Managing Multiparty Innovation," *Harvard Business Review*, NOVEMBER 2016 ISSUE は、R&D アライアンスは、イノベーションの開発に重きを置くが、エコシステムイノベーションは、イノベーションの商業化を重視する。

²⁹³ Ihrig M. and I. MacMillan(2017) "How to Get Ecosystem Buy-In," *Harvard Business Review* March-April 2017, pp.102-107. (<https://hbr.org/2017/03/how-to-get-ecosystem-buy-in>.) は、イノベーションの概念化プロセスをまとめている。

²⁹⁴ 重松路威, ロバート・浩・マティス, 加藤浩, 加藤勇志, 菊島宏, 磯見春花(2017)「SPOTマトリックス」を基点に勝利の道筋を描く エコシステムで競争優位を築く法』『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』42巻6号 63-73頁。

²⁹⁵ 入山章栄(2017)「生態系の相互作用が企業進化を加速する」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』(2017年6月号) 136-141頁。

²⁹⁶ 立本博文(2017)『プラットフォーム企業のグローバル戦略』 有斐閣。

ついてまとめた。Hubbard(2013)は、国際戦略提携についてインタビュー調査を核として最新の網羅的な研究である。

また、本研究で2000年代の特徴となるICTが含まれるサービス産業、情報産業についての研究を整理した。さらに、戦略提携につながるビジネスモデル、更にそのビジネスモデルの背景となるビジネス・エコシステムについてまとめた。

第2章 テキストマイニング

1. テキストマイニング

(1) 研究の方法

国際戦略提携の計量的な先行研究の課題として、第1章 1.(6) 国際戦略提携に関する計量分析で示したように、3点を指摘できる。

- 1 研究対象の時期が、1990年代までの国際戦略提携を対象とする研究が多い。
- 2 新聞記事を用いた計量研究も対象期間が短いため、長期の傾向が把握できない。
- 3 方法論として、最初に研究者の意図を含めない中立的なデータが存在しない。

そこで、本研究では、研究の対象とする期間を1976年から2015年までの40年間とする。その際の研究手法は、新聞記事データベースから抽出したデータを対象にテキストマイニングを行う。Correlationalアプローチにより、研究者の恣意的な作業を加えず、多変量解析により自動的に要約を行う。さらに、先行研究からまとめた分析枠組をDictionary-basedアプローチにおけるコーディングルールと使用することで、Hubbard(2013)との比較を行う。

本研究では、「序論 2. 研究の方法と対象」に記したように日本経済新聞（朝刊・夕刊）、日経産業新聞、日経MJ（日経流通新聞）を研究対象とする。そのため、研究対象とするデータは、商用データベース「日経テレコン21」を用い、その分析に用いるソフトウェアは、樋口耕一氏が著作権を持つフリーウェア「KH Coder Ver.2」²⁹⁷、辞書は、フリーウェアの「茶釜」を利用する²⁹⁸

(2) 予備的考察

本研究に先立ち、新聞記事データベースを用いた3種類の予備的考察を行った。一回目の予備的考察(補遺1を参照)は、戦略提携を7年にわたり分析した竹田(1998)との比較を目的としておこなった。そこで、新聞記事データベースを利用し最初に2002年から2004年まで、続いて2012年から2014年までを検索し、その結果を手作業で分析した。そこでは、①サービス業の合弁契約が増加している。②2000年代前半・2010年代前半ともに製造業の合弁契約が低下している。③アジア地域での提携が多いという結論を得た。しかし、分析対象期間の特徴の発見のために、その期間の拡大の必要が課題であることを認識した。

²⁹⁷ 樋口耕一(2014), 前掲書。

²⁹⁸ 奈良先端科学技術大学院大学情報科学研究科自然言語処理学講座(松本研究室)「茶釜」、前掲。

そこで、二回目の予備的考察（補遺 2 を参照。）では、分析の手法に、本研究でも用いたテキストマイニングを用いた。目的は、対象時期の拡大である。2001年から2014年を対象にし、コンピュータソフトを利用することで大量のデータ分析を可能にした。本研究との違いは、この予備的考察では、対象期間を2000年代としたことと、分析する新聞記事を1事例＝1レコードとしたことである。

これまでの予備的考察を踏まえて、本研究では、戦略提携の特徴を発見するために、さらに長期のデータ分析を行うこととした。戦略提携の特徴が議論された80年代から90年代にかけての提携を中心に、それ以前、それ以後の差異があるのではないかと考えたからである。そこで、40年間の新聞記事データを対象に、テキストマイニングを実施することとした。このテキストマイニングは、コンピュータによってテキストデータの中から自動的に言葉を取りだし分析するデータマイニング²⁹⁹の一つである。

（3）戦略提携件数の経年比較

この戦略提携という概念が登場してからすでに40年近くが経過した。そして、2016年には、マイクロソフトとGE³⁰⁰、UBERとトヨタ³⁰¹、マイクロソフトとトヨタ³⁰²などのように製造業とサービス業の戦略提携という業種を超えた提携も実施されている。

そこで、三回目の予備的考察として、日経テレコン21を用いて、1976年から2015年までの提携、合併、M&Aの件数を記事データから取得した。本研究では、M&Aについての探索はしないが、外国市場参入の一つの方法である件数の把握のため、取得した記事件数をグラフ化し参考にした（図表 27）。

M&Aについては、服部（2014）³⁰³と比較してほぼ同じ波形を描くことが解った。そ

²⁹⁹ IT用語辞典によれば、「データマイニングとは、情報システムに蓄積した巨大なデータの集合をコンピュータによって解析し、これまで知られていなかった規則性や傾向など、何らかの有用な知見を得ること。「マイニング」(mining)とは「採掘」の意味で、膨大なデータの集積を鉱山になぞらえ、そこから有用な知見を見出すことを鉱石を掘り出すことに例えた表現となっている。」とされる。URL <http://e-words.jp/> 最終アクセス2017年8月20日。

³⁰⁰ 2016/07/12, 日本経済新聞 夕刊 3頁。米マイクロソフトと米ゼネラル・エレクトリック(GE)は11日、あらゆるものがインターネットにつながる「IoT」分野で提携すると発表した。

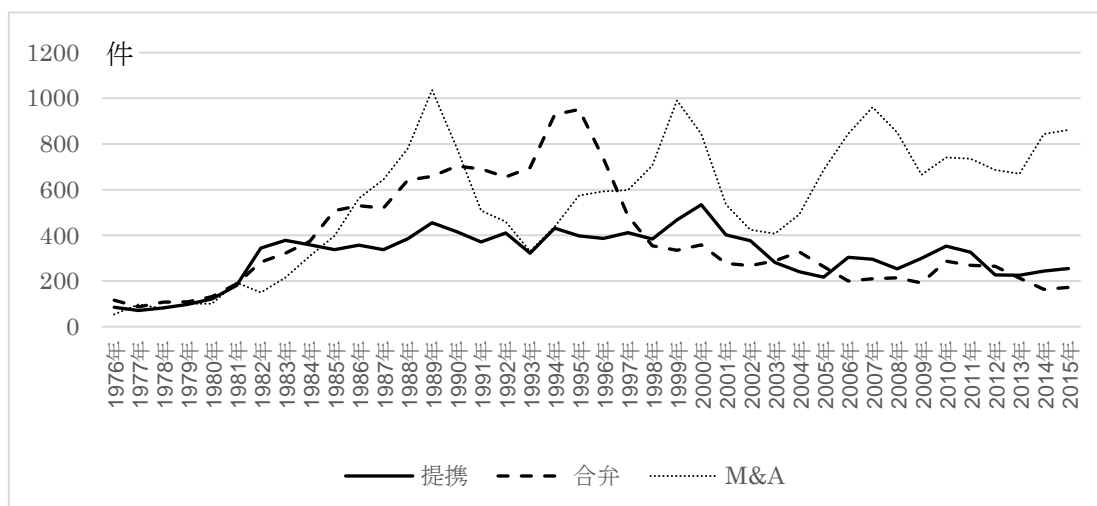
³⁰¹ 2016/05/25 日本経済新聞 夕刊 1頁。トヨタ自動車は25日、業界最大手の米ウーバーテクノロジーズと資本・業務提携すると発表した。

³⁰² 2016/04/05 日本経済新聞 朝刊 1頁。トヨタ子会社のトヨタメディアサービス(名古屋市)が米テキサス州に「トヨタ・コネクテッド」を設立した。資本金は約550万ドル(約6億1千万円)で、マイクロソフトが5%出資した。

³⁰³ 服部暢達(2015)『日本のM&A:理論と事例研究』日経BP社。トムソン・ファイナンシャル、完了(Completed, Unconditional, Partially Completed)・完了予定(Pending Intended)案件のみ、Self Tender/Repurchase/Privatizationは除く、発表日ベース。2014年1月現在。

のM&Aは、1989年、1999年、2008年にピークがある。合併は、1996年をピークにする。提携は2000年にピークがあるが、40年を通して変動は比較的少ない。

図表 27 グローバルな戦略提携・合併・M&Aの経年比較



出所：日経テレコン 21 のデータを基に筆者作成。

2. Correlational approach による検討

(1) 頻度分析

本節では、提携・合併を併せて 27,000 件を超える記事全文のデータ³⁰⁴を検討するため、一件ごとに分析理解をすることは困難である。そこで、多変量解析を用いて、データの全体像をつかむことにした。このアプローチにより、「分析者の理論仮説や問題意識によってデータを汚染せずに分析をおこなうこと」³⁰⁵を目指している。

最初に、記事データにより多く出現した言葉を確認する。頻度分析は、テキスト内に登場する各語の出現回数を集計したものである。この分析により、記事データとしての各ケースにおいて、記事に出現する語の種類や頻度が知ることができる。

最初に実施するのが、提携と合併のケースにおいて、1976 年から 2015 年を対象期間とし、検索された 150 語の頻出リスト（補遺 3 を参照。）である。

ここで表示される件数は、「文書数」、すなわち一件のケース本文をカウントしている。そのほかに、単語の「出現回数」を数値として表示することも可能である。しかし、本研究は、提携のケースの定性データを用いながらも量的な把握を目的と

³⁰⁴ 提携 12,409 件、合併 14,916 件の記事を対象とする。日本経済新聞等によるため、ほとんどが日本企業を対象とするが、海外企業同士の提携・合併が記事となった場合もある。

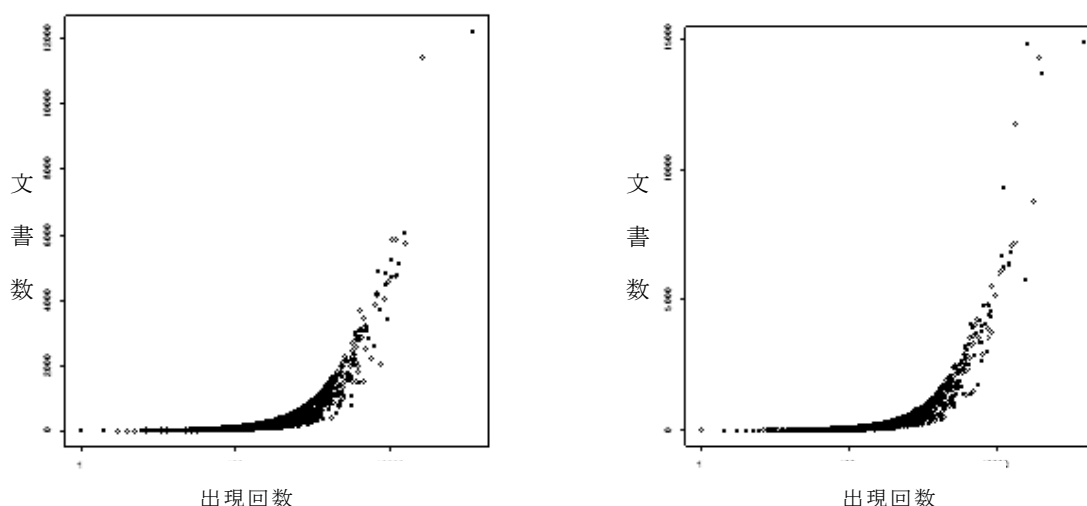
³⁰⁵ Harway, N. I. and H. P. Iker (1969), "Content analysis and psychotherapy," *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 6(2), 97.

しているため、記事を一件単位で計量する。出現回数と文書類のプロットは、**図表 28** で示すとおりである。これにより、データ全体での出現回数といくつかの文書で利用されたのかという文書数の確認ができる。文書数が多くなれば、通常、出現回数も多くなる。

図表 28 出現回数と文書のプロット

(a) 提携 1976-2015

(b) 合弁 1976-2015



出所：KH Coder で筆者作成。

提携においても合弁においても、国や地域では、「中国」、「米国」という国名、「GM」、「通信」、「半導体」は、共通してリストに入っている。特に合弁においては、「中国」が多い。提携に出現するのは、「インターネット」、「マイクロソフト」であり、合弁では、「トヨタ自動車」である。

「提携の頻出 150 語リスト」では、(a) 提携は、提携に関する記事からの総抽出語数 495,992 の中で、(b) 合弁は、合弁に関する記事からの抽出語 574,836 の中で、多く出現している語を、出現回数の順に並べて表すことができた。

そこでは提携は、「大手」(3,594 回)、合弁も「大手」(3,229 回) が出現しており、大手企業の関わる戦略であることが解る。ただし、提携においては、「ベンチャー」、「カルフォルニア」という語がリストされており、ベンチャー企業の関わる提携の存在も推定される。つまり、大企業と大企業、大企業とベンチャー企業の提携に関する記事が存在すると考えられる³⁰⁶。

KH Coder の抽出語リストでは、品詞別の表示も可能である。この中で、注目すべき品詞に「サ変名詞」がある。サ変名詞は、動詞の「する」が後ろにつくことで、

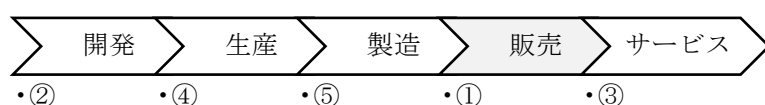
³⁰⁶ 中村裕一郎 (2013) 前掲書。

動詞の働きをする。すなわち、企業の活動についてもサ変名詞からその活動の内容を読み取れる場合が多い。

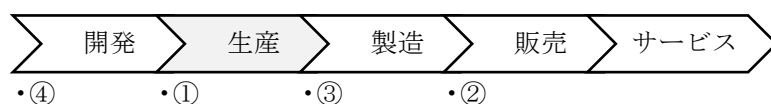
このサ変名詞における出現数から価値連鎖を整理すると**図表 29**のようになる。価値連鎖は、事業活動とその機能で分類し、付加価値の産み出される場所を分析するのに利用される。戦略提携において、「販売」、続いて「開発」での提携が多い。また、「生産」・「製造」³⁰⁷での合弁を選択する場合が多い。

図表 29 価値連鎖 提携と合弁の利用される工程順位

(a) 提携



(b) 合弁



出所：KH Corder を用いて出現回数を算出したものを基に筆者作成。

全期間の分析結果として、提携は、販売に重きが置かれ、グローバル進出に際して販売力に期待しての提携が多いと考えられる。他方、合弁を選択する場合、価値連鎖の「生産」に価値を見出している事例が多い。

次の組織名の出現回数に注目する。提携は、自動車、電機、ICT 企業が、合弁は、商社、自動車が、そのグローバル進出の手段として利用、あるいは参画している。

(2) 40 年間の経年分析

テキストマイニングにおける抽出語を用いて、各語が対象とする 40 年間でどのように出現したかを、記事データを 1 期 5 年、8 期に分割し、上位 10 項目を選ぶことで、その傾向を探索した(**図表 30**)。

それぞれの期間は、次のとおりである。1 期 (1976 年～1980 年)、2 期 (1981 年～1985 年)、3 期 (1986 年～1990 年)、4 期 (1991 年～1995 年)、5 期 (1996 年～2000

³⁰⁷ Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy*, FreePress, New York. (土岐坤・服部照夫・中辻萬治訳(1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社。) によれば、生産は、価値連鎖の川上(購買物流・アセンブリー、検査など)と間接活動(メンテナンスなど)まで含んでいる(388-413 頁)。つまり、生産は、何かを作り出すこと(仕組やサービスも含む)である。他方、製造は、「原材料を最終製品に変化させる活動」であるとされる(45-77 頁)。

年)、6期(2001年～2005年)、7期(2006年～2010年)、8期(2011年～2015年)。

最初に、40年間の特徴を知るために、それぞれの期間に特徴的に現れる言葉を検出する。ここでは、関連語検索の機能を実施する。本研究データには、各記事に対して、「年」と「期間」のデータを追加した。関連語検索の変数としてこの期間を値として指定し、各記事単位で1回出現したら記事数をカウントした。なお、一般的な用語を排除するため、デフォルト設定のまま、関連語検索を実施した。これにより各期間に特徴的な10語がそれぞれリストアップされる。ここでは、各期間とリストアップされた言葉の Jaccard 類似性測度³⁰⁸が算出されるので、各言葉の右側に表記する。

戦略提携が定義される以前の1976年から始まる1期は、提携で「西独」が、合併で「ブラジル」が出現している。提携の8期には、「銀行」が出現する。他方、合併では、1-3期、5期に「米国」が、5-8期に「中国」が出現する。併せて7期に「インド」、8期に「インドネシア」を特徴的にとらえることができる。

ここでは、40年(8期)を、提携、合併それぞれに抽出語を確認した。KH Coderでは、辞書に茶釜を用いて、名詞、サ変名詞、形容動詞、固有名詞、組織名、人名、地名、ナイ形容、副詞可能、未知語、タグ、感動詞、動詞、形容詞、副詞、名詞B、動詞B、形容詞B、副詞B、名詞C、否定助動詞に分類され、語の一覧が抽出される。

図表 30 40年間の特徴語の推移

(a) 提携

1976-1980年	1981-1985年	1986-1990年	1991-1995年
このほど .103	本社 .240	本社 .325	米 .12
明らか .088	米国 .195	米国 .194	販売 .11
本文 .077	資本 .188	社長 .168	会社 .11
結ぶ .076	メーカー .173	メーカー .143	社長 .1C
著作 .076	社長 .158	資本 .133	米国 .1C
表示 .073	このほど .152	会社 .125	本社 .1C
メーカー .071	特派 .120	販売 .117	メーカー .1C
米国 .055	販売 .116	東京 .114	開発 .08
西独 .054	東京 .114	記者 .114	記者 .08
技術 .054	技術 .113	日本 .104	日本 .07
1996-2000年	2001-2005年	2006-2010年	2011-2015年
米 .207	発表 .141	発表 .138	中国 .14
提携 .174	米 .128	提携 .128	大手 .12
発表 .143	提携 .121	中国 .127	発表 .12
事業 .110	事業 .105	大手 .118	業務 .06
インターネット .102	大手 .105	米 .116	提携 .06
開発 .100	中国 .103	事業 .096	事業 .07
カリフォル .077	開発 .082	業務 .088	集団 .07
企業 .076	最大手 .071	最大手 .087	銀行 .06
通信 .073	携帯 .070	サービス .052	企業 .06
合意 .071	企業 .069	自動車 .052	サービス .06

(b) 合併

1976-1980年	1981-1985年	1986-1990年	1991-1995年
このほど .107	本社 .162	本社 .328	合併 .25
明らか .083	資本 .154	合併 .202	中国 .22
現地 .077	米国 .146	設立 .193	設立 .21
計画 .064	特派 .143	会社 .190	生産 .17
進める .052	このほど .137	社長 .168	メーカー .15
米国 .050	社長 .116	記者 .160	社長 .13
ブラジル .048	メーカー .105	米国 .160	企業 .13
工場 .044	明らか .093	メーカー .153	販売 .12
資本 .044	合意 .087	資本 .143	製造 .11
設立 .044	日本 .078	生産 .128	乗り出す .09
1996-2000年	2001-2005年	2006-2010年	2011-2015年
合併 .146	中国 .151	発表 .123	発表 .11
会社 .140	発表 .135	中国 .094	大手 .08
発表 .137	大手 .087	大手 .084	事業 .07
米 .118	生産 .080	集団 .072	中国 .07
事業 .106	自動車 .080	事業 .067	ホールディ .06
大手 .098	販売 .075	インド .056	集団 .06
販売 .097	製造 .070	最大手 .053	自動車 .05
自動車 .070	集団 .068	自動車 .051	インドネシ .05
始める .065	事業 .067	石油 .044	最大手 .05
部品 .062	上海 .063	汽車 .042	グループ .04

出所：KH Coderにより筆者作成。数値は、Jacardの類似性測度。

³⁰⁸ 樋口耕一(2014) 前掲書, 38-39頁。Jaccardの類似性測度は、0から1までの値をとり、関連が強いほど1に近づく。

図表 31 は、そのリストの中で、最も抽出数の多かった語を提示した。ここから読み取ることのできるのは、提携では、社名から推定して、提携の実施が多かった業種は、この40年の間に自動車から電機、そしてICT企業へと変化している。Windows95やインターネット基盤の拡大に際していわゆる ICT 企業が積極的に提携を実施したといえる。

他方、合弁では、自動車、商社が出現する。また、提携は、販売を目的とするものから、7期及び8期で開発を目的とするものに傾向が変わった。合弁については、1期から7期まで生産を目的としてきたが、8期に販売を目的とするものが多くなった。

図表 31 40年間のデータからの言葉の抽出

	1期 1976 -1980	2期 1981 -1985	3期 1986 -1990	4期 1991 -1995	5期 1996 -2000	6期 2001 -2005	7期 2006 -2010	8期 2011 -2015
提携 社名	フォード	GM	東芝	IBM	マイクロ ソフト	マイクロ ソフト	ヤフー	ヤフー
国 サ変	米国 販売	米国 販売	米国 販売	米国 販売	米国 開発 販売	米国 開発	米国 開発	中国 開発
合弁 社名	GE	トヨタ自 動車	三井物産	伊藤忠商 事	三菱商事	トヨタ自 動車	東芝	三菱商事
国 サ変	米国 生産	米国 生産	米国 生産	中国 生産	中国 生産	中国 生産	中国 生産	中国 販売

出所：KH Coderの結果を基に筆者作成。

抽出語のリストの特徴をまとめると、図表 32 のようになる。

提携では、ICT 企業のマイクロソフトが提携を熱心に行い、合弁では、自動車、総合商社が合弁に関わる事例が多かった。提携も合弁も米国から中国へシフトするが、合弁は、提携に比較して早めに中国にシフトした。そこには、労働集約型の生産工場があり、また現地企業との合弁が必要な法制度があったと考えられる。そのような産業は、2010年以降、日本企業の提携先が、アジア圏でも「中国」から他国へ移動していると推定できる。

また、5期以降に提携では、インターネットや情報の頻度が増した。提携は、通信、サービスという、それまでの製造とは違う事業分野で活用された。

図表 32 抽出語リストの特徴

	提携	合弁
企業名	<ul style="list-style-type: none"> ・1期は、「シャープ」を除き、自動車企業が10位までに入っている。 ・3期、4期は、自動車企業は、入っていない。 ・5期以降は、ICT企業が並ぶ。 ・4期から8期にかけて「マイクロソフト」を発見することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・全期を通じて、商社が登場している。 ・6期（2001年）以降、自動車会社はいっている。 「トヨタ」、「ホンダ」の自動車メーカーの合弁が、1-4期は出現したが、5期には10位までに入らなかった。4期以降の合弁に関わっているのは、いずれも総合商社の「三菱商事」、「丸紅」、「三井物産」、「伊藤忠」である。
地域名	<ul style="list-style-type: none"> ・「米国」は、1-7期で1位だが、8期で2位となり、この時の1位は、「中国」である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「米国」と「中国」は、8期を通じて1位と2位に出現するが、4期以降は、「中国」が最も多い。 ・「韓国」も「台湾」も8期中7期で、10位までに入っている。 ・「台湾」は、1期、3期、4期で10位以内にある。 ・4期の「タイ」、5期の「ベトナム」、4・8期の「インドネシア」、7・8期の「インド」が特徴的に出現する。
名詞	<ul style="list-style-type: none"> ・メーカーは、1期から順位を下げて6期に圏外へでる。 ・1期で「工業」が発見される。 ・5期に「インターネット」、6期に「情報」が出現する。 ・4期・5期・7期に「航空」が現れる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「合弁」、「会社」、「大手」、「事業」、「メーカー」、「企業」、「最大手」は、共通している。 ・5期以降に、「自動車」、「部品」が出現する。 ・1期にのみ「工業」がある。
サ変名詞	<ul style="list-style-type: none"> ・「提携」、「開発」、「販売」は、一貫して登場する。特徴的なのは、3期からの6期にかけての通信、4期から8期にかけてのサービスである。 	<ul style="list-style-type: none"> ・全期間を通じて「合意」、「出資」、「生産」、「製造」、「設立」、「発表」、「販売」が一貫して登場する。 ・「開発」、「共同」が3期・4期、6期から8期までにおいて10位以内に入る。

出所：KH Coderの結果を基に筆者作成。

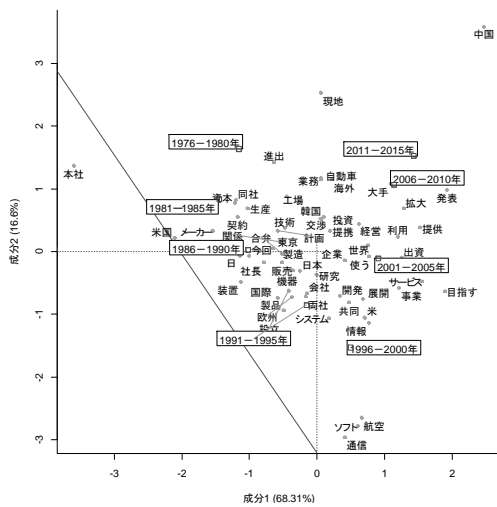
（3）対応分析

対応分析とは、定性データを分析する多変量解析方法である。

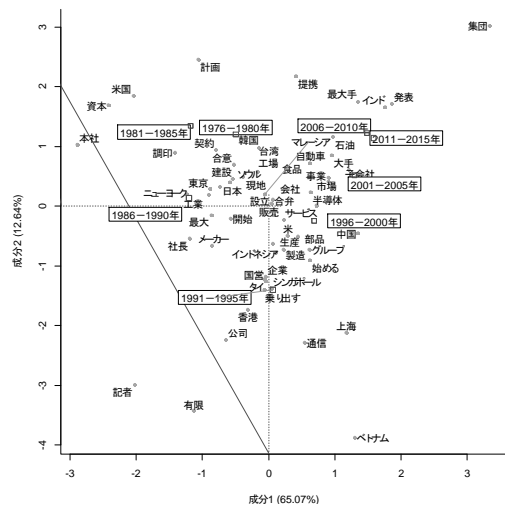
「対応分析」は、データを分析し、語の出現パターンを可視化する。その特徴は、可視化する二次元グラフにおいて、関連の強いカテゴリーは、近くに、関連の弱いカテゴリーは、中心点(原点 0, 0)より遠くにプロットされるという特徴がある。原点近くの語は、各データに平均的に出現している語であり、原点から遠い語は、特徴的な語といえることができる。図表 33 では、年代をマッピングしている。それぞれの期間に向けて配置される語が、特徴語である。

提携は、2期「生産」、3期「製造」、4期「製品」、5期「情報」、6期「サービス」が座標に配置されている。また、合弁は、1期「台湾」、「韓国」、2期「建設」、4期「タイ」、6期、「中国」期「インド」、「マレーシア」、8期「石油」がカテゴリーを向いて配置されている。

図表 33 対応分析 (a) 提携 各期



(b) 合弁 各期



出所：KH Coder で筆者作成。

対応分析からも、抽出語の変遷と同様に、提携は、生産・製造に関する提携から情報やサービスへ変化したといえる。また、合弁は、1990年後半に中国がその中心となり、その後、東南アジアの国々との合弁が増えたものと確認できる。

(4) 抽出語のクラスター分析

抽出された語についての分析には、クラスター分析、ネットワーク分析などがある。まず、出現パターンの似通った語の群を特定するためにクラスター分析を試みた。KH Coderにより、提携の記事データから20,305種類の語が抽出され、合弁の記事データからは、19,734種類の語が抽出された。抽出語のクラスター分析により、出現パターンの似通った語、すなわち同一文書中に出現することが多かった語をデンドログラム（樹状図³⁰⁹）で表示される。

これらを、さらにクラスター分析を行って、似通った文脈で使用される語のグループを見ることとした。各期間のデンドログラム（樹状図）により、出現パターンが似通っていることを確認した(補遺4に樹形図を示した。補遺5では、その図を基にクラスター語を明示した。)

提携の特徴は、1期「イタリア」と「自動車」、2期「システム」と「コンピューター」、また、「ロボット」、「産業」と「機械」である産業用ロボットに関する提携である。3期「デジタル」、「放送」、6期「サービス」と「通信」、「トヨタ」と「自動車」、7期に「グーグル」と「ヤフー」、「携帯」と「電話」、「情報」と「システム」

³⁰⁹ 樋口耕一（2014）前掲書、37頁。

ICT企業が現れる。また、自動車では「GM」、「ルノー」、「日産」が同じクラスターで現れる。8期は、「顧客」、「情報」、「サービス」、「ソフト」、「システム」、「データ」が、いわゆる「データ」の活用を示している。

合弁は、2期において、「産業」、「ロボット」、「機械」、「輸出」があり、産業ロボットについて、合弁も行われたであろうことがわかる。また、「自動車」と「交渉」で経済摩擦³¹⁰後の交渉と思われる。3期では、「販売」、「製造」、「自動車」、「部品」、4期は、「自動車」、「部品」、「欧州」、「米国」、5期は、「半導体」、「製造」、「装置」が同一クラスターに集まっている。半導体生産、もしくは半導体製造装置のための合弁が行われた。6期は、「自動車」、「汽車」、「乗用車」、「トヨタ自動車」があり、トヨタ自動車をはじめとする自動車メーカーと中国企業の提携がある。7期は、自動車用の製造業の提携で、「部品」、「生産」、「自動車」、「汽車」がクラスターを構成する。また、「工場」、「建設」、「半導体」、「台湾」も同一クラスターにある。8期は、「北京」、「集団」、「汽車」、「メーカー」、「自動車」、「部品」が集まり中国での自動車や関連部品の生産での合弁が共起している。他のクラスターでは、「飲料」、「ホールディングス」が、また、「台湾」、「グループ」、「食品」、「進出」、「インドネシア」、「タイ」、「ベトナム」、「シンガポール」などが同一クラスターとして整理されている。

(5) 抽出語の共起ネットワーク分析

序論の図表 2 提携と合弁の記事検索件数によれば、戦略提携の経年変化とみて 1995 年から上昇した戦略提携の中の合弁数が、1997 年に激減する。これは、何を意味するのであろうか。図表 34 の共起ネットワーク分析では、「アジア」、「インドネシア」、「ベトナム」という語が、合弁のクラスターに入っていない。そこで、1996 年、1997 年のデータを比較することでこの事象を推定することにした。出現語数の比較をすると、「中国」の語の出現数が大幅に減り、「輸入」も減少した。

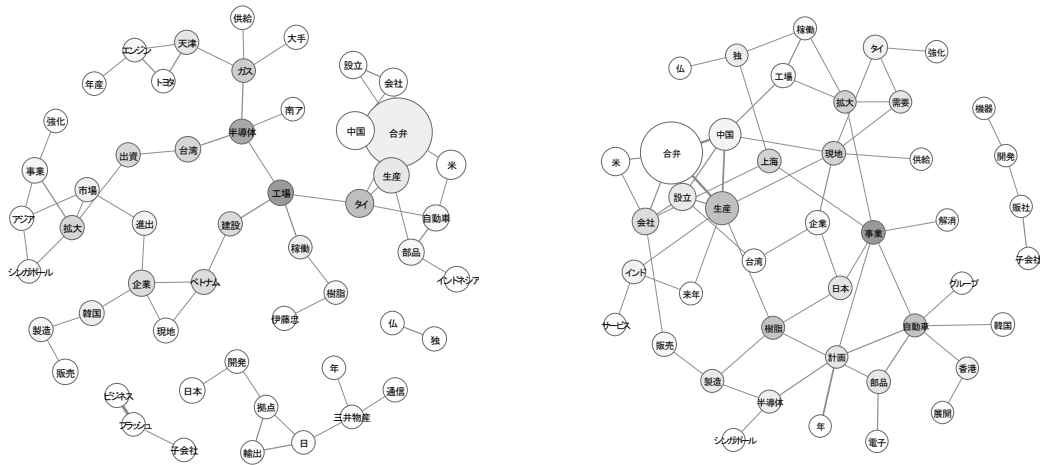
該当年のデータから共起ネットワークを作成して、比較した。

1997 年に何かイベントが発生し、合弁を利用した海外進出件数が減少したと推定できる。この減少は、東南アジアの国々の名前が共起していないことから、この年、タイを皮切りに発生した IMF アジア経済危機の影響ではないかと考える。

³¹⁰ 矢部洋三 (2016) 『現代日本経済史年表 1868～2015 年』日本経済評論社。

図表 34 共起ネットワーク (a) 合併 1996 年

(b) 合併 1997 年



出所：KH Coder により筆者作成。

「(4) 抽出語のクラスター分析」において、40 年間の戦略提携を分析した。続いて、上記単年の分析にも利用した抽出語の共起ネットワークを用いて、経年比較を行った(補遺 6 40 年間の共起ネットワーク分析)。共起ネットワークは、出現パターンの似通った語(共起の程度の強い語)をネットワークで結んでいく。ここでは、語と語の共起関係を太い線で、出現数の多いほど大きな円で示される。前者は、Jacard 係数で測定した共起の程度であり、後者は、語の出現に応じて node が変化する。さらに主要な抽出語が出現している文書中に高い確率で出現する他の語との関係を明らかにしたい。提携と合併の共起ネットワーク分析を実施し、特徴的な活動を抽出することで、具体的な活動パターンを探索する。共起ネットワークの特性を表す指標としては、ネットワーク中心性を用いる。提携におけるネットワークの中心性とは、その中心項目を表す尺度と理解してよいと考えられる。共起ネットワークとは、「出現パターンの似通った語、すなわち共起の程度が強い語を線で結んだネットワークを描くことができる。語と語が線で結ばれているので、多次元尺度法のように単に語を布置する手法よりも、解釈しやすい場合がある」とされる³¹¹。そこで、特徴的なグループの語に着目する。

提携をみると、2 期で「ソフトウェア」と「コンピュータ」があり、3 期に「コンピュータ」と「システム」が共起している。5 期では、「インターネット」と「接続」、「ネット」、「サービス」が共起し、この「インターネット」は、「提携」、「米」と共

³¹¹ 樋口耕一 (2014) 前掲書, 157 頁。

起する事業とも共起している。6期には、「インターネット」、「サービス」、「携帯」、「電話」、「通信」、「ネット」、「ソフト」が「開発」と共起し、「提携」と共起する。

7期には、「グーグル」、「ヤフー」、「インターネット」、「検索」が、「サービス」、「ネット」と共起する。

8期には、「インターネット」、「IT」、「クラウド」、「情報」が共起し、また、「通信」、「携帯」、「ゲーム」が共起している。「金融」、「グループ」の共起関係も描画されている。

こうしてみると、ICT関連の戦略提携が、1980年代に始まり、1990年代前半にはハード面での提携があり、後半には通信と融合が始まり、2000年代には、米国を中心に情報産業の共起が発見できる。さらに2010年代にクラウドサービスなどで提携を行ったことがわかる。他方、合弁は、1980年代の「トヨタ自動車」、「GM」、1990年代の「自動車」、「部品」、2000年代は、「中国」と「自動車」、「部品」、2010年代も中国と「自動車」の共起関係がある。地域に変化はあるが、自動車中心である。また、合弁において、インターネット関係は、4期に特徴的に発見できる。ハードウェアに関する合弁は、2000年代にも、「携帯」と「通信」、「開発」と「システム」、「電子」と「機器」で現れている。

(6) 2000年代の各年分析

ここまで40年間の戦略提携の分析を主にクラスターや共起ネットワークを5年ごとに比較する手法をとった。ここでは、(6)に示したように2000年代の提携は、情報やインターネット、合弁は、自動車や部品などの共起を発見した。

その中で、近年の戦略提携の特徴を発見すべく2000年代に焦点を絞り、各年に特徴的な語を10語ずつリストアップすることにした。

補遺 7 2000年代戦略提携の特徴語に示すように頻度分析表内の数値は、それぞれの語と各年の関連をあらわすJaccardの類似性測定である。

提携も合弁も、2001年は、「インターネット」「米」「米国」が頻出し、米国企業との提携が多い。また、「情報」も多い。2003年は、提携が「上海」「食品」「中国」「通信」が多い。合弁は、同様に「中国」「上海」が頻出するが、「自動車」「汽車」「生産」という自動車関連の言葉が多い。

国名・地域名は、2007年・2008年に、「インド」、2012年に「インドネシア」「タイ」「インド」、提携では、2013年は、東南アジア、2014年は、「インドネシア」、「ベトナム」「マレーシア」「タイ」、2015年「インドネシア」「タイ」、合弁では、2013年「インドネシア」「ミャンマー」「タイ」、2014年「ミャンマー」「インドネシア」「シ

ンガポール」、2015年「ミャンマー」「インドネシア」が頻出する。

それまで主流であった中国企業との提携・合併が、インドへ、その後東南アジアの国々へ移動していると考ええる。

(7) 2000年代の提携・合併の企業名

戦略提携を実施している企業名を抽出した。その結果は、上位20社のほとんどが、フォーブス誌のグローバル2000³¹²に含まれる大企業であった。ただし、提携における「コム」は、バーンズアンドノーブル・ドット・コムなどのようなドットコム企業から抽出されているので、NTTコムの単独の社名とは異なる。ECは、電子商取引についての記事から抽出されている(図表35)。

大企業の戦略として戦略提携が実施されたと考えられるし、提携では、伊藤忠、三菱商事、三井物産、合併では、三井物産、伊藤忠商事、トヨタ通商という商社が、自動車や電気のメーカーと共に戦略提携を利用していることがわかる。

図表 35 提携及び合併で出現する企業名上位20

提携	件数	合併	件数
NEC	309	丸紅	150
三井	251	シャープ	135
三菱	225	三菱商事	135
日立	206	富士通	132
伊藤忠	205	三井物産	129
トヨタ	202	NTT	120
ソニー	192	コム	117
東芝	184	三菱重工	116
日産	157	EC	115
ソフトバンク	156	VW	110
		トヨタ	394
		三井物産	295
		ホンダ	290
		東芝	271
		日立	268
		丸紅	248
		三菱商事	244
		トヨタ自動車	215
		日産	192
		伊藤忠	180
		ソニー	176
		NEC	166
		三菱重工	154
		新日鉄	149
		伊藤忠商事	145
		豊田通商	122
		GM	117
		日産自動車	116
		サムス	114
		ソフトバンク	110

出所：KH Coderにより筆者作成。

(8) ファインディングス

40年間の戦略提携のテキストマイニングの第一段階として Correlational アプローチを実施した結果、次のファインディングスを得た。40年間の戦略提携は、経年分析を行うことで、図表31が示すようにその時期の特徴により段階的変化を提示することができるようだ。

1980年代の戦略提携以前は、輸出、輸入などが目立つ。この年代には、戦略提携の定義や研究が多く出され、実際に合併を中心に戦略提携が実施された。また、図

³¹² 「グローバル2000」リストは、世界各国の公開企業の売上高、利益、保有資産、時価総額を調べ、総合的に割り出したスコアから上位2000社をフォーブス誌が公表するもの。
<https://forbesjapan.com/articles/detail/16387> 最終アクセス：2018年11月15日。

表 31 に示されたように 1995 年、インターネットやマイクロソフト社の Windows 95 の爆発的な普及が、ビジネスモデルが大きく変貌した。そして、1997 年、IMF アジア経済危機が発生、経済活動に抑制がかかり、合併事業が急減した。2001 年のインターネットバブル崩壊という負のイベントを通過したものの、ICT は活性化し、提携では、ベンチャーとの提携が実施された。ここにビジネスモデルの変化を発見できる。

続いて、リーマン・ショック後、価値連鎖における合併の中心は、製造から販売へ移った。提携では、クラウドなどのインターネットの事業、コンテンツ産業のグローバル化、インターネットと製造業との提携などに特徴がある。インターネット・サービスをはじめ、通信に関わる提携、銀行の提携、自動車、部品の合併設立が多い。提携が、大企業の戦略として利用されている。また、対象国は、中国・台湾・韓国という東アジアの国々が多いが、ベトナムやインドネシアの企業との提携も増加した。

世界において、提携が活発に実施される地域の変遷でみると、アジアでの国際戦略提携が多いが、近年は、中国、台湾、韓国企業との戦略提携から、インド、インドネシア、ベトナム企業との提携にシフトしている。つまり、アジア地域の中でも東アジアから、南アジアと東南アジアへ移動している。また、提携は、情報・通信・ネットの業界で多く、合併は、自動車やその部品製造の業界で多く実施された。提携の種類では、販売提携も生産提携も多い。提携の目的は、売り上げの拡大かコストの削減が多いが、二つを比較した場合は、売り上げ拡大を目指す提携が多い。これら特徴から、戦略提携の変容の仮説を示すことができる。

3. Dictionary-based アプローチによる検討

(1) Dictionary-based アプローチ

本節では、テキストマイニングの接合アプローチの内、第二段階に位置づける Dictionary-based アプローチによる分析を行う。

先行研究の Hubbard(2013)の戦略提携研究を基に、Dictionary-based アプローチにおける分析の枠組みを図表 36 のようにした。最初に 40 年間の記事データの分析を行い、続いて 2001 年以降を中心とした分析を行う。この分析枠組は、テキストマイニングの際のコーディングデータの作成で用いる。

Hubbard(2013)の Diagram 5.1 Differences in strategic alliances (邦訳 図 5.2) を基に提携の種類をリストした。続いて、戦略提携の目的となる売上、コスト

を分類するようにした。また、図表 8 を参考に Hubbard(2013)が対象とする進出市場及び所在地など、世界の地域に分類できるようにした。旧ソ連地域については、ロシアのみならず独立した各国名、東欧諸国の国名などをその地域内の国としてコーディングすることで 40 年間の比較を可能にする。同研究は、業界を特定していないため、分析対象とする日経テレコンの業界分類を採用する。分析アプローチについては、先行研究が提示する主なアプローチを分類とした。また、価値連鎖については、どの工程で戦略提携が行われるのかを測定しようとする。

図表 36 戦略提携の分析枠組み

分析項目	分類
A 提携種類	販売／技術／生産／アウトソーシング／フランチャイズ／ライセンス契約／代理店契約／共同研究
B 提携目的	売上／コスト
C 地域	アジア／アフリカ／欧州／旧ソ連／大洋州／アメリカ
D 業界	業界
E 分析アプローチ	コスト／戦略行動／戦略経営／組織学習／資源ベース／イノベーション
F 価値連鎖	購買／製造／物流／販売・マーケティング／サービス／情報

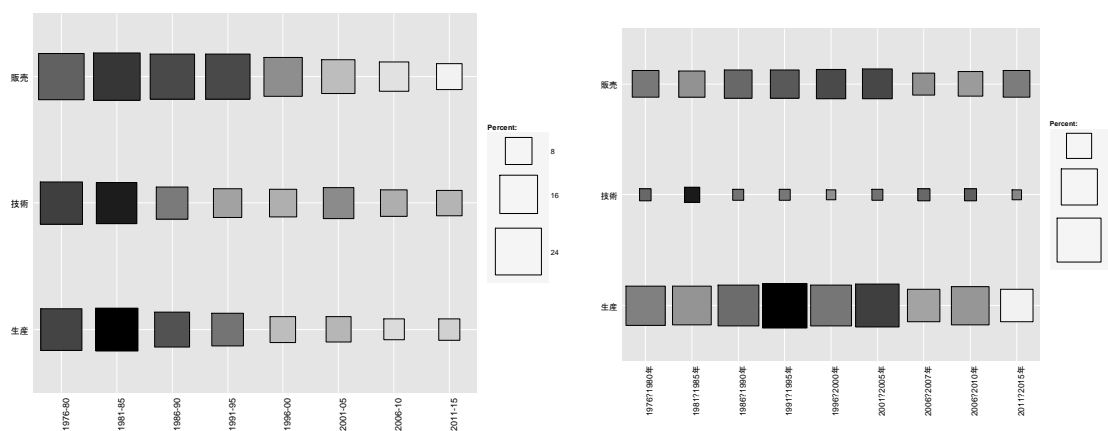
出所：Hubbard(2013)を基に筆者作成。

(2) 戦略提携の種類

最初に、提携の種類をコーディングにより分析する。提携の場合、販売提携と資産提携に加え、技術提携の割合も多いが、合併においては、技術提携の割合は少ない。また、時期区分では、提携も合併も、生産提携が 2000 年から減少した (図表 37)。

ここで、全体像を確認するため、頻出語を確認する。そこでは、米国、中国、開発、最大手が出現している。

図表 37 提携種類 (a) 提携 (b) 合併



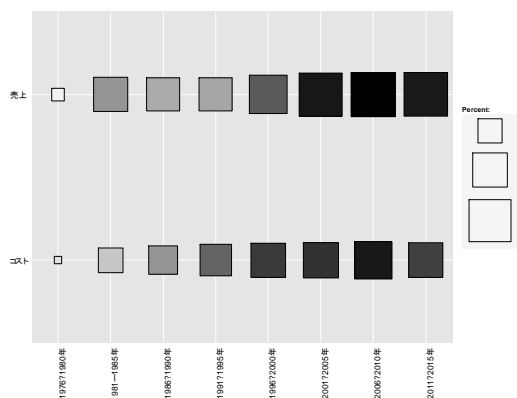
出所：KH Corder で著者作成。

(3) 戦略提携の目的

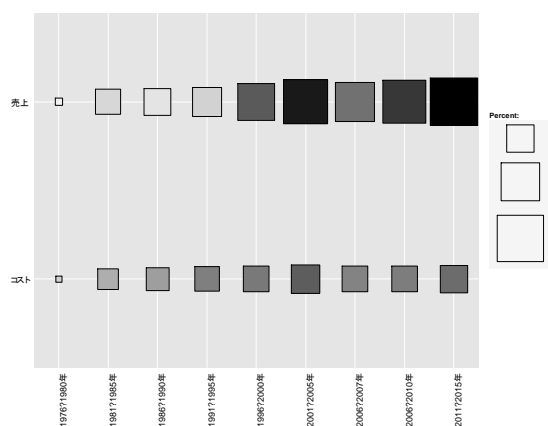
戦略提携の目的について、売上拡大を目指すのか、コスト削減のための提携・合併なのかを8期に亘る言葉の出現で探索した。

バブルプロット(図表 38)によれば、1980年前は、売上もコストも出現が少ない。もともとの記事データに留意すべき点がある可能性もあり、ダウンロード後のデータを確認したが、各項目とももれなく整理されている。

図表 38 提携目的 (a)提携



(b)合併



出所：KH Corder で著者作成。

そこで、共起ネットワークで「サ変名詞」を取り出し、その共起の発見を試みた。ここでは、1976年からの5年間は、輸入、輸出の占める割合が多いことがわかった。

アウトソーシングは、1996年から2000年がピークでその後暫時減少する。フランチャイズは1986年から1990年がピークである。ライセンスは、1981年から2000年までが多いが、その後減少した。

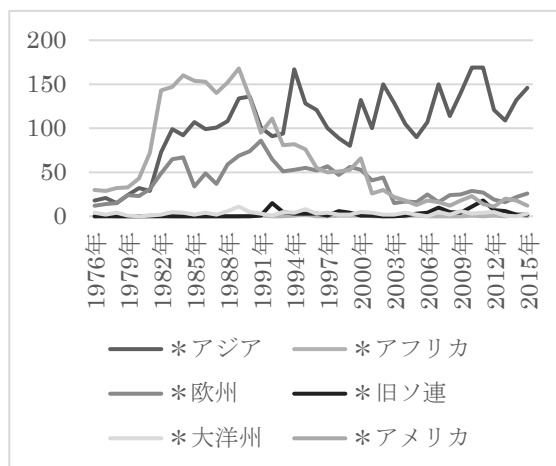
(4) 地域に関するコーディング

研究対象期間に、日本企業と海外企業の提携及び合併が、世界のどの地域で実行されたのか、あるいはどの国の企業と実行されたのかを、記事に出現した国名から検討する。つまり、戦略提携が、1976年から2015年に地域別の出現回数において、どのような傾向を描くのかを分析する。

そこで、提携と合併それぞれのデータに、次のようなコーディングデータを加えて分析を実施した。

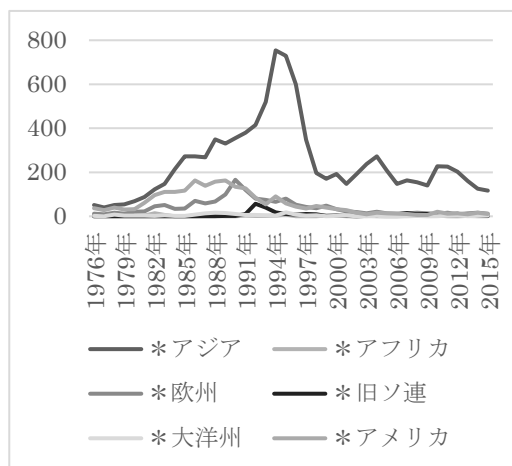
図表 39 世界の地域での推移 (a) 提携

(件)



(b) 合弁

(件)



出所：KH Corder で世界の地域のコーディングを行ったデータから筆者作成。

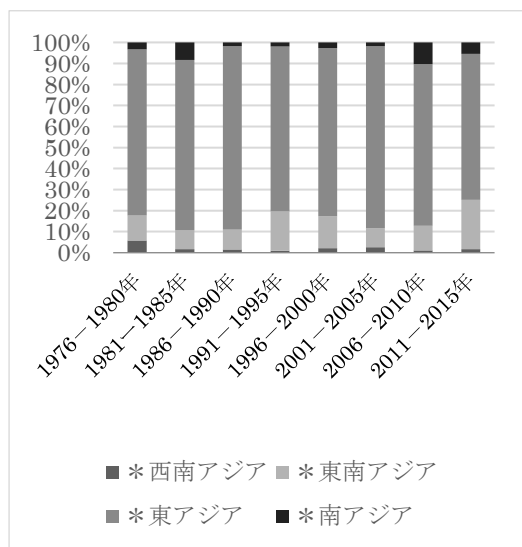
まず、地域データとして、アジア、アフリカ、欧州、旧ソ連、大洋州、アメリカに国名を分類する。この際には、日経テレコンのシソーラス一覧地域[W]³¹³を利用した(図表 39)。さらに、アジア地域については、西南アジア、東南アジア、東アジア、南アジアの分類データを作成した。1976年には、西ドイツとの提携が特徴的だった。戦略提携に注目が集まった1980年代は、アメリカとの提携が多かった。続く90年代に、アメリカとの提携件数が縮小し、アジアとの提携件数が増加した。ヨーロッパとの提携は、大きな変化の波を描くことなく推移している。他方、合弁は、1981年から1994年にかけて、アジア企業と日本企業の合弁が、増加し、特に1990年から1994年に多くの合弁が行われたが、その後件数が、急速に減速した(図表 40)。

中国においては、1989年以降、M&Aが急速に減少し、代わりに合弁が増加した。

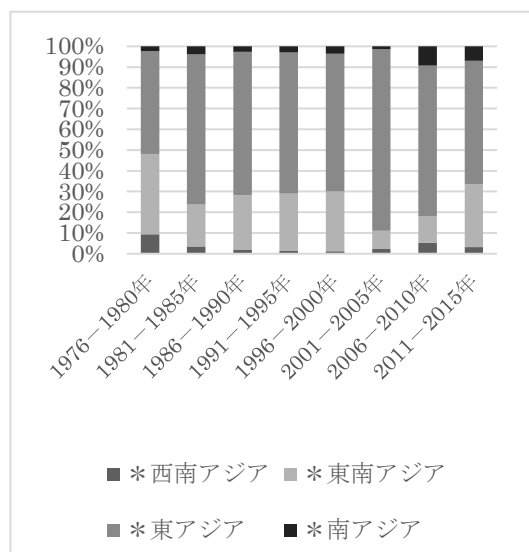
アジア地域での提携は、同じ割合で推移している。合弁は、いずれも1976年から1980年を除き、東南アジアでの割合が比較的多い。

³¹³ https://t21.nikkei.co.jp/public/help/contract/price/00/thesaurus/field_W.html#WB

図表 40 アジア変遷 (a) 提携



(b) 合併

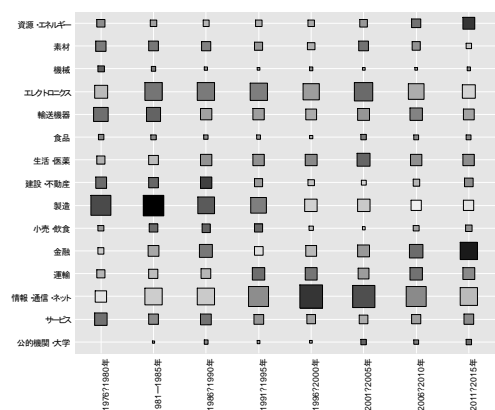


出所：KH Corder でアジアの地域のコーディングを行ったデータから筆者作成。

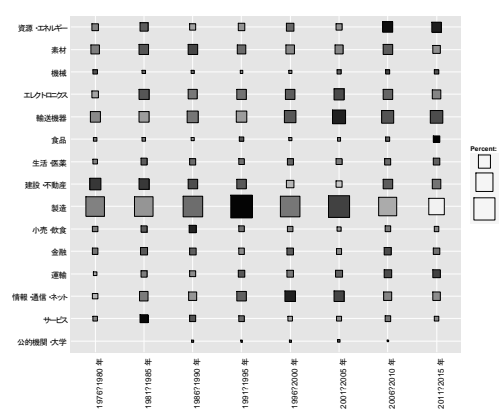
(5) 業種業界についてのコーディング

業種・業界については、「日経テレコン ナビ型記事検索 業界一覧 (2015年1月現在)」(補遺 8を参照。)を基にコーディングデータを作成した³¹⁴。その結果、製造は、合併においてはほぼ全期において多くを占めるが、提携では、1990年代に減少している。情報通信ネットは、特に1996年以降に大きく、さらに、エレクトロニクス、また、2011年以降の金融の出現数が増えている。

図表 41 業種の推移 (a) 提携



(b) 合併



出所：KH Corder で筆者作成。

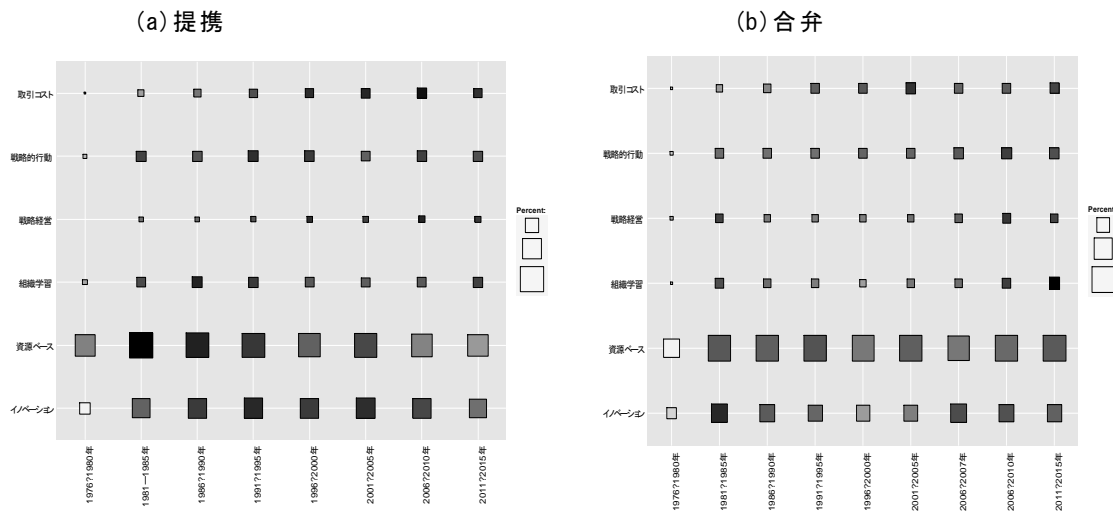
³¹⁴ <http://t21help.nikkei.co.jp/reference/cat845/post-563.html>.
日経テレコン ナビ型記事検索 業界一覧 (2015年1月現在)は、大分類 提供分類 分類語コードからなるが、このうち、大分類と提供分類を利用した。

(6) 分析アプローチにみる提携要因

提携の要因を、従来研究されてきたアプローチにより探索することとした。これにより、理論的に示されてきた各アプローチが、実際の国際戦略提携としてどれくらい出現したかを図示することができる。

提携も合併も資源ベースやイノベーションにかかわるものが検出された。

図表 42 提携要因 パースペクティブ



出所：KH Corder で筆者作成

(7) 価値連鎖分析

Porter(1986)³¹⁵によれば、「集中配置か分散された活動の調整か、あるいはその両方によって、国際的な競争優位を確保しようとする戦略」が、グローバル戦略であるとする。そして、提携に関しては、企業活動を①製造及び物流、②マーケティング・販売・及びサービス、③技術開発というカテゴリーに単純化した価値連鎖を用い、「価値活動の三つのカテゴリーのおのおのは国際競争のパターンにとっても、企業提携の性格や利点にとっても、重要な意味を持つ異なった経済性をもつ」³¹⁶とした。

Porter and Hppelmann (2014)³¹⁷(2015)³¹⁸において、データ資源が、従来型データ

³¹⁵ Porter, M. E. (1986), 邦訳 35 頁。

³¹⁶ Porter, M. E. (1986), 邦訳 299-300 頁。

³¹⁷ Porter, M. E. and J.E. Heppelmann (2014) “How smart, connected products are transforming Competition,” *Harvard Business Review*. (邦訳 「IoT 時代の競争戦略」 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 40(4))

³¹⁸ Porter, M. E. and Heppelmann, J. E. (2015) “How smart, connected products are

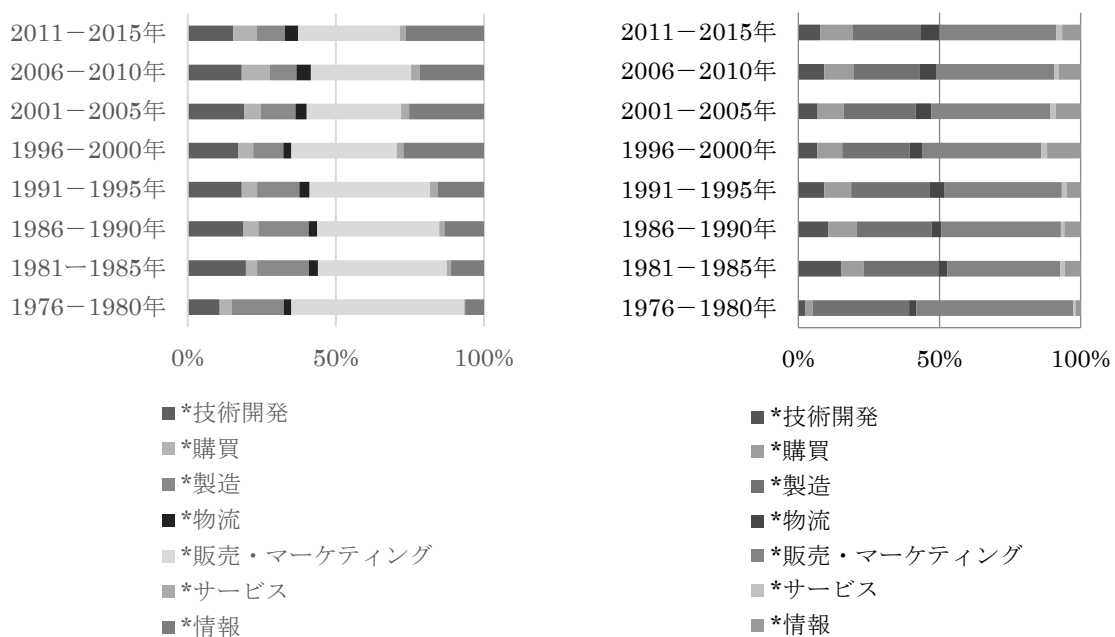
に加え、製品自体をデータ源とするデータが登場し「データの価値を十分に活かすかが競争優位の源泉になりつつある」と指摘されている。そして、その変化は、製造開発に端を発して価値連鎖全体に及んでいる」と指摘している。

この価値連鎖について、時代ごとに差があるのかどうかを提携と合併について、コーディングによる分析を行った（図表 43）。

その結果、1976年、1981年～1995年、1996年～2015年までで、それぞれ特徴が発見された。まず1976年からの第1期では、提携も合併も価値連鎖のうち販売・マーケティングでの提携が多い。続く1996年以降の5期～8期20年間は、提携における情報（情報、IT、IoT、ICT、インターネット）に関する記事が多い。Porter (1985) (1986) が示す価値連鎖の全体に関わる情報の仕組みの製造や販売を提携により補完することが確認できた。

図表 43 価値連鎖 (a) 提携

(b) 合併



出所：KHcorder 出力データから筆者作成。

transforming companies,” *Harvard Business Review*, 93(10), 96-114. (邦訳 (2016) 「組織とバリューチェーンはこう変わる IoT 時代の製造業」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 41(1), 84-109 頁。)

(8) 2000年代の各年分析

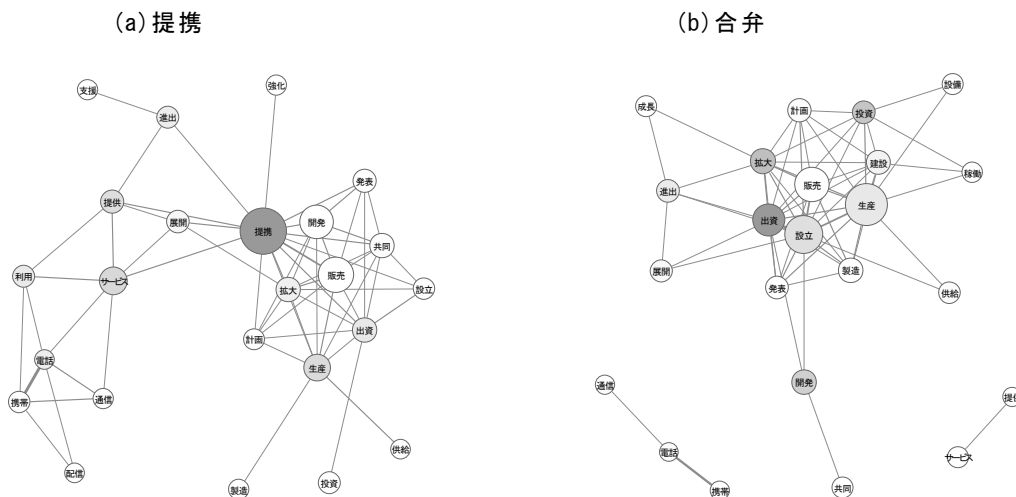
ここまで、40年間の戦略提携のコーディング作業の結果を見てきた。続いて、2000年代を更に分析し、結果に従って考察する。

提携で検索した記事データも、合弁で検索した記事データも、ほぼ同じ傾向を示している。分析期間を通して、東アジアの国との提携が多い。ただし、2012年から東南アジアの国々との提携が増加している。提携先や合弁先が東アジア、特に中国に多かったものが、東南アジア（インドネシア、ベトナム）などへの新規提携や合弁の比重が高まり、シフトしているといえる。

続いて、動詞の「する」が後ろに付くと動詞の働きをする名詞で、活動する項目の分類に役立つサ変名詞を観察する。

提携においては、「開発」「販売」「拡大」「展開」「サービス」が、直接共起ネットワークを築いており、提携する目的として、開発や販売の拡大をあげることができる。また、合弁においては、「出資」「設立」という資本提供による結びつきが強いことが確認でき、また、その対象は、「生産」「製造」及び「販売」という事業活動をあげることができる（図表 44）。

図表 44 共起ネットワークサ変



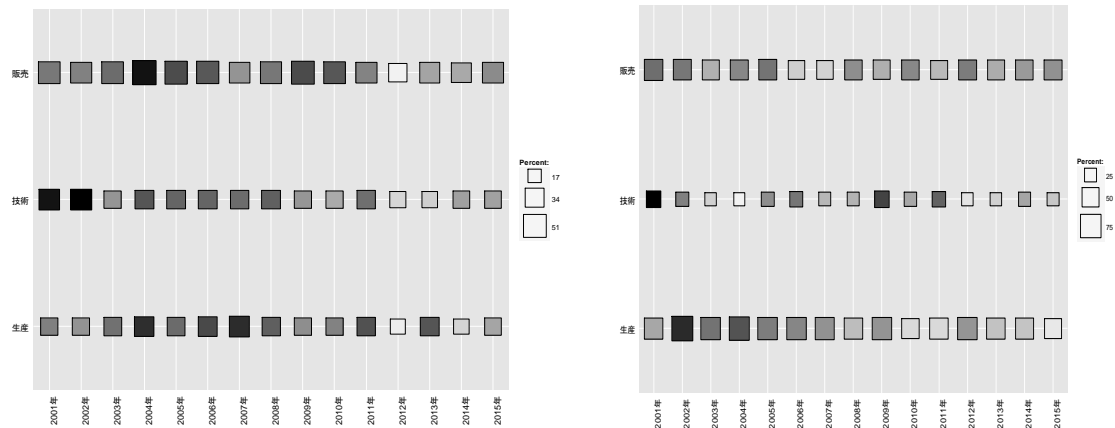
出所：KH Corder で筆者作成。

(9) 2000年代の各年分析：提携種類

戦略提携の分析枠組みのうち、提携の種類を2001年から15年間のケースの推移を記事で観察する。

提携においては、販売を目的としたケースが多く、合併においては、販売と生産のための合併のケースが多い。

図表 45 2000 年代 提携の種類 (a) 提携 (b) 合併

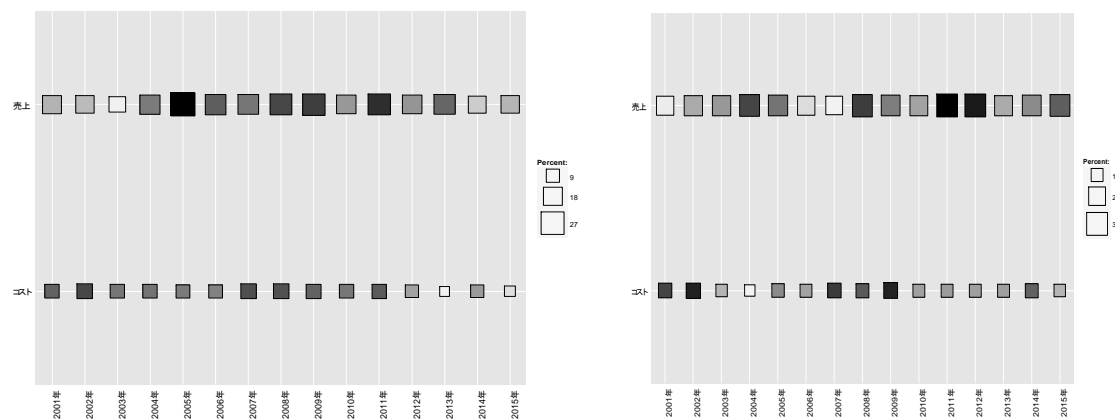


出所：KH Corder で筆者作成

(10) 2000 年代の各年分析：提携目的

提携の目的は、売上げの拡大、コスト削減があるが、2000 年代を通して、売上げ拡大を目指すケースが多い。戦略的に提携し、売上げの拡大をはかろうとする企業活動の結果であるといえる。

図表 46 2000 年代 提携目的 (a) 提携 (b) 合併



出所：KH Corder で筆者作成

(11) 2000 年代の各年分析：業界

ところで、産業により、戦略提携を利用する違いがあるのだろうか。ここでは、業界の一覧を利用して分析を試みた。ここでは、日経テレコンの業界一覧に若干の

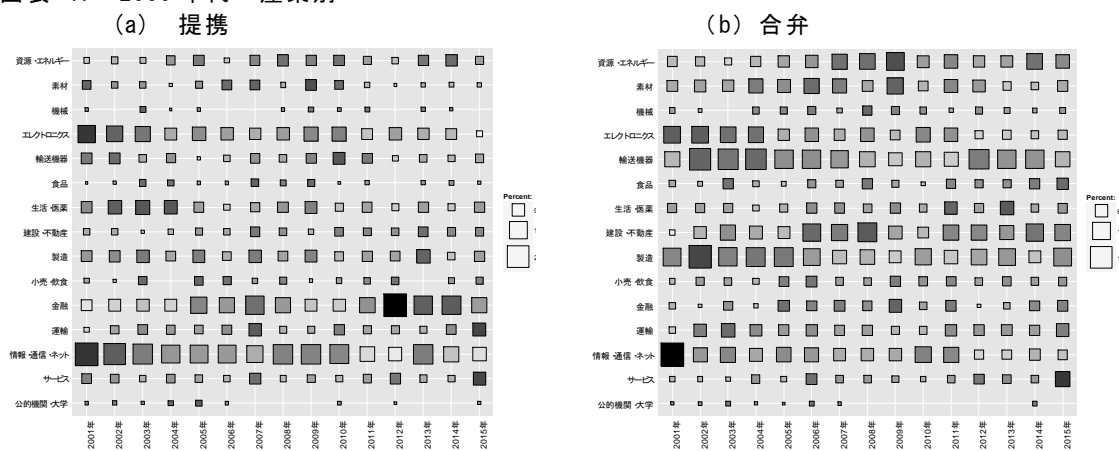
修正を加えて、分析を行うこととした。また、ここでは、分析対象ファイルのうち、記事の先頭一行の項目を検索対象とすることで、なるべく1件の記事データが、複数の項目でヒットしない方法を採用した（図表 47）。

提携については、2001年から2015年は、情報・通信・ネットに分類された記事が多い。とりわけ2001年は、ドットコムバブル³¹⁹終了後の年であり、多くの戦略提携が結ばれた。また、データから見れば、そのバブル終息後、合弁は減少しているが、提携に大きな変化はない。続いて、金融が多く、2007年前後、2012年前後に多くなっている。一方で、エレクトロニクスにコード付けされる記事は、2001年から徐々に少なくなっている。

合弁については、一貫して輸送機器、すなわち自動車や二輪車、その部品製造が多い。エレクトロニクスについては、提携同様に2001年から2004年をピークに徐々に徐々に減少している。

このデータからは、情報・通信・ネットの提携と自動車をはじめとする合弁が多く実施されたことがわかる。

図表 47 2000年代 産業別



出所：KH Coder により筆者作成。

提携における情報・通信・ネットの業界は、「情報」配信や、「ソフト」開発、特にインターネットの普及がきっかけに拡大した。企業では、「ソニー」「NTT」「富士通」「日立製作所」「ソフトバンク」「日立製作所」「マイクロソフト」「NTTドコモ」が、多く出現したことが確認されている。大手家電メーカーとICT企業

³¹⁹ 内閣府経済社会総合研究所。
http://www.esri.go.jp/jp/prj/sbubble/history/history_02/analysis_02_04_07.pdf
 ITバブル崩壊は、2000年代初頭に起こった、(米国)のITバブルが崩壊したこと。

が積極的な国際戦略提携を実施した。また、事業の中身は、「SNS」や「クラウドコンピューティング」が多い。これらを、「開発」する、「販売」する、「配信」することを目的としている。

日本企業との提携先は、米国、韓国、タイ、フランス、台湾、インドネシア、インド、ロシア、シンガポール、英国が上位に位置する。

合弁の自動車を含む輸送機器は、中国、インドネシア、インド、タイ、マレーシア、米国、ロシア、ドイツ企業と日本企業との間で実施された。

トヨタ自動車、ホンダ、日産自動車の完成車メーカーだけではなく、タチエス、東海ゴム工業など「部品」メーカーも合弁をおこなった。

これらの企業は、「生産」する、「拡大」するが、サ変名詞で確認できる。自動車をはじめとする輸送機器は、部品メーカーも含めてグローバル進出の手段として、合弁を実施し、生産拡大を目指した。すなわち、製造業の提携は、1995年まで多いが、その後減少する。合弁は自動車関連で利用されている。非製造業、中でも情報・通信・ネットは、提携が1996年から増加し8期も多い。金融も7期と8期で増加した。ICTを用いた新しい技術を含む情報産業では、迅速な提携が利用されたことに、特徴があると考えられる。

(12) ファインディングス

1976年以降の国際戦略提携について、コーディングによる分析を行った。企業の外国市場に参入する際の戦略提携は、増減はありつつも2000年代も戦略として使われている。

Hubbard(2013)の分析を元に比較すると図表48のようになる。

また、地域によるコーディングの結果が示すように世界の地域では、アジアでの国際戦略提携が多い。近年は、中国、台湾、韓国企業との戦略提携から、インド、インドネシア、ベトナム企業との提携に発生ベースで、シフトしている。

いわゆる提携は、情報・通信・ネットの業界で多く、合弁は、自動車やその部品製造の業界で多く実施された。提携の種類では、販売提携も生産提携も多い。

これによれば、目的は、売上の拡大かコストの削減が多いが、二つを比較した場合、売上拡大を目指す提携が多い。

提携に含まれるアウトソーシングは、通信システム、バイオベンチャーによる治験薬、物流、ソフトウェア検査が発見された。フランチャイジングは、レストラン、不動産、衣料品、家具、食料、コンビニが発見された。ライセンス契約では、アサヒビールがあった。株式の持ち合いの事例での対象国は、インド、中国、韓国の事

例が発見された。また、少数株主持ち分の事例では、銀行があった。

合併事業では、新興国では、見返りを求めるオフセット・プログラムがあり、合併の選択事由では、法律、戦略目標、価値連鎖の中の製造・販売・マーケティングによるパートナーの相互補完性が存在した。

図表 48 Hubbard(2013)分析とテキストマイニング結果との比較

戦略提携の種類	内容	テキストマイニングによる発見事実
契約による戦略提携		
ノン・エクイティ投資 ・契約に基づくもの		
長期サプライチェーン	・サプライチェーン管理にも「企業の社会的責任」という視点が含まれるようになってきた。	N/A
アウトソーシング フランチャイズ ライセン ス契約	・ノンコア業務のアウトソーシング。アウトソーシングとは、ノンコア(非中核)業務を他社に任せることを言う。一般的には、給与計算、コールセンター、物流などである。 ・双方の期待事項の確認 ・パフォーマンスに関連する条項	●通信システム、治験薬、物流、ソフトウェア検査 ●レストラン、不動産、衣料品、食料、コンビニ
ライセンス契約	①現地企業にブランド使用を認め、市場参入する。 ②契約者には品質の保証とマーケティングや戦略で基準を守ることが求められる。	●アサヒビール
協力による戦略提携		
エクイティによらない提携 ・互惠的パートナーシップ		
代理店契約	成功するアプローチ ①既存市場の理解をさらに深める。 ②生の市場情報をできるだけ早く手に入れる ③評判がよい提携先候補に関して、顧客などあらゆるソースから信頼できる情報を得る。	N/A
共同マーケティング	協力と相互利益の実現が不可欠。	N/A
共同研究開発、製造、運営	協力と相互利益の実現が不可欠。	N/A
エクイティ投資 ・新しい会社を作らないもの		
株式持ち合い	①少数株主や株の持合は、アジアによく見られるが、最近南米企業にも増えてきている。 ②「企業グループ」。日本の「ケイレツ(系列)」や韓国の「チェボル(財閥)」。中国やインドの複合企業でも増。 ③持ち合いは、戦略提携の本質的な形。	●インド、中国、韓国
少数株主持分	(1) 低コスト ・少数持分取得は、買収のような統合実行コストは不要。 (2) 防衛 ・特定の希少なリソースに対する独占的なアクセスを獲得し、競争相手に対する優位性を確保する場合。	●銀行
エクイティ投資		

・別会社を設立するもの		
合弁事業	<p>新興国</p> <p>① 自国経済に、資本、新しいテクノロジー、マネジメントスキルなどのリソースを確実にもたらすため。</p> <p>② 「学習メカニズム」としての合弁事業。</p> <p>③ 見返りは、低コスト製造拠点と地域市場へのアクセス。</p> <p>(4) 合弁選択事由 法律、地域の文化、政策、流通を理解する相手の獲得。</p> <p>(5) 戦略目標 ① 合弁事業の成功の鍵は、事業が組織全体やその地域のビジネス戦略に適合しているかどうかによる。 ② 明確な戦略的目標に双方がはっきりと同意している。</p> <p>(6) 企業支配権 ① 株式の持ち分比率と支配権は異なる。 ② 「支配的親会社構造」 ③ 少数株主として成功したケース</p> <p>(7) パートナー選択 ① 適合性 a. パートナーの相互補完性 ・ 戦略の適合 (目標の共有) ・ リソース配分 - 規模拡大では、競争につながる場合もある。 - 価値連鎖の空白を埋める → 「分割支配の合弁事業」 b. パートナー・コミットメント ・ 定義: 「パートナーが提携に必要なリソースを進んで提供し、望ましい長期の利益を達成するために短期的な犠牲を受け入れること。」 c. 相性 文化、マネジメントスタイル、評判、経験 ② 選択プロセス a. 合弁事業のガイドラインと目標 b. 事業範囲 (scope)、境界 (boundaries) c. デュー・デリジェンス ・ 第1: 事業計画、長期ビジョン、成長戦略 ・ 第2: 行動指針。不正への対応 d. 関連業界では、知的財産権で情報共有に注意が必要で、コンプライアンスを徹底する。 e. 異文化トレーニング</p>	<p>● オフセット・プログラム (見返り)</p> <p>● 法律</p> <p>● 戦略目標</p> <p>N/A</p> <p>● 価値連鎖における製造、販売・マーケティング。2000年代の情報。</p> <p>N/A</p>

出所: Hubbard (2013) を基に、テキストマイニングの結果を用いて、筆者作成。

5. 小括

長期に新聞記事を分析することは、その期間に行われた企業の意思決定が新聞記事に反映された結果の分析である。ここでは、戦略提携を記事数で計量し、そのトレンドを知ることができる。このトレンドは、企業の内的要因と併せて外部要因の

影響も受けると考える。外部要因には、経済、技術、社会、政治や法制度などがある。戦略提携が、その特徴を示されたとされる 1980 年代以前から、2015 年までの事象を時系列に確認することから、戦略提携の意味の変化を発見できると考えた。

そこで、研究手法として、40 年間の新聞記事を対象としてテキストマイニングのうちコーディングの機能を利用して分析するものであった。

その探索の結果、輸入・輸出に関する事例が多い 1970 年代後半と、そのあと 1980 年代では、提携数・合弁数が増加した。

近年、特に 2000 年代は、情報・金融が多く、地域ではアジアが多いという特徴がある。また、そのアジア内部では、2001 年頃の東アジアから、2011 年-2015 年の東南アジアへと特に戦略提携が活用される地域が変化している。

また、分析アプローチでの検討では、1980 年代になって、戦略、取引コスト、戦略的行動、戦略経営、組織学習が増えた。

戦略提携研究は、1980 年代から 90 年代の製造業を対象とした事例研究が多いが、テキストマイニングの結果から、2000 年代に製造業の戦略提携が減少しても、サービス産業を含む非製造業では、国際戦略提携が使い続けられている。

第3章 事例研究

本章から第5章まで、2000年代の戦略提携の事例を分析する。前章5.小結で示したように、先行研究では、製造業を対象とした事例が多いが、テキストマイニングで把握した実態は、非製造業の国際戦略提携が最近も実施され続けていることである。そこで、本章では、図表49の3事例を選択した。第2章のテキストマイニングに用いた日本経済新聞等の新聞記事データに含まれる情報産業に属する企業の事例である。

図表 49 3つの事例の比較

	事例1		事例2		事例3	
	トムソン社	新日本法規	オーバードラブ社	メディアドゥ社	学研	I社
国	米国	日本	米国	日本	日本	インドネシア
主な事業	法律データベース	法律出版	電子図書館	電子出版取次	医学情報	医学講習
提携年	2004年戦略提携 2006年合弁		2014年戦略提携		2015年合弁	
提携業種	法律情報データベース		電子図書館		オンライン医学教室	
市場	日本		日本と海外		インドネシア	
製造・サービス	情報通信		情報通信		情報通信	
プロダクトライフサイクル	成長期		導入期		導入期	
パースペクティブ	[→]イノベーション 資源ベース[←]		[→]イノベーション 資源ベース[←]		[→]イノベーション 資源ベース[←]	
CAGE:距離	言語		言語		言語	
技術	インターネット		インターネット		インターネット	
内容	法律情報サービスを提供	日本の法律コンテンツ編集技術	電子図書館システム	日本での販売。日本のコンテンツ	日本の医学出版・情報サービス	インドネシアの医学教育
提携後	トムソン・ロイター社。	2006年、JV設立	2015年楽天が買収	2015年、日本での営業開始	JV	
ステークホルダー	両社、顧客、コンテンツベンダー		両社、図書館、図書館利用者、コンテンツベンダー		両社、医師会、歯科医師会	

出所：事例研究対象企業の年次報告やWebサイトなどを基に筆者作成。

1. [事例1]法律データベース グローバル企業の日本進出

(1) トムソン社リーガル部門の沿革

世界では、1987年から1993年という5～6年の間に、出版社グループの再編がなされた。その再編の延長線上で、1994年、リード・エリゼビア社 (Reed Elsevier) がレクシス社 (LexisNexis) を、1995年11月、ウォルターズ・クルワー社 (Wolters Kluwer N.V) がCCH (Commerce Clearing House) を買収した。そして1996年には、

トムソン社(Thomson corp.)がウエスト出版(West Publishing)を買収した³²⁰。

トムソン社は、1930年代にカナダで新聞社を買収、1950年代は、イギリスでの活動に標的市場を広げた。Kemsley Group を買収し、The Sunday Times を含む全国紙や地方新聞を得た。また、スコットランドのテレビ放送局と新聞も買収し、トムソン社は多くの新聞を所有した。さらに1960年代も、新聞社の買収は続き、1970年代には、カナダ本社その他、イギリスと米国に重要な支社を設けた。

1980年代には、The Times を売却した。トムソン社は、1997年から2002年にかけて「新聞や専門出版、旅行業を含む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身した」³²¹と評される。このときトムソン社は、60を超える子会社と130の新聞社を売却した。ここで調達した60億ドルの資金で、その後のコア事業となる教育、法律、税金、会計、科学、ヘルスケア、金融情報など200余りの企業を買収した。

このコア事業の変革の核となる事業は、リーガル部門であり、ウエスト出版の買収であった。

ウエスト出版は、1872年ジョン・ウエストが、ミネソタ州、セントポールにおいて設立した。National Reporter System という、公式判例集と並び全米でもっとも権威のある判例書籍を発行している出版社だった。

ウエスト出版は、1970年代からダイアルアップと専用端末を利用したデータベース事業を開始しており、1996年、トムソン社による買収の頃には、インターネットによるデータベースの提供を開始していた。

トムソン社による買収後、「Westlaw」は、グローバル展開を開始した。ここでの拡大は、カナダ、英国、アイルランド、オーストラリア、日本、中国へと向かい、世界68カ国以上で利用されるようになった。トムソン社は、戦略に基づき、買収と売却を繰り返していた。

なぜ新聞から専門情報に核となるビジネスを移したのだろうか。Harding, D., and Rovit, S. (2004)³²²によれば、トムソン社が、インターネットの出現で、新聞の持つ価値の低下をみて、自ら情報を所有し、電子的に配信するという意思決定をしたと考えられる。新聞という製造業から、情報配信というサービス業へのビジネスモデルの転換を果たした。

³²⁰ 成田博(2007a)前掲書,161-184頁。

成田博(2007b)前掲書,91-106頁。

³²¹ Harding, D. and S. Rovit (2004) "Building deals on bedrock," *Harvard Business Review*, 82(9), pp.121-128. (邦訳)「小さな規模で、継続して行う成長するM&Aの源泉」『Daiamondハーバード・ビジネス・レビュー』30, (2), 88-101頁。

³²² Harding, D. and S. Rovit (2004) *ibid.*, pp.121-128.

次の機会は、2000年代半ば以降に訪れた。同じ業界でも、米ニュース・コーポレーションが米ダウ・ジョーンズ（DJ）に買収提案を行っていた。トムソン社は、2004年に出版物事業のトムソン・メディアを売却した。

（２）新日本法規出版の沿革

1948年創業の新日本法規出版は、株式会社ぎょうせい（1893年創業）、第一法規株式会社（1903年創業）と共に加除式出版³²³大手の一つだった。

新日本法規出版は、電子化に積極的で、1988年には国内初のCD-ROM判例検索システム「判例マスター」を発行し、2000年に法律ポータルサイト「e-hoki.com」をリリースしていた。トムソン社との合弁設立とともに、CD-ROMおよびインターネット上の法律情報検索システムを廃止し、合弁会社の制作販売する「Westlaw Japan」を後継商品として顧客を移した。

（３）日本の法律情報市場

1995年にマイクロソフト社が発売したウィンドウズ95の登場をきっかけに、ICT化が促進された³²⁴。日本においても法律情報提供者の一部が、インターネットによるデータベース提供の研究に取り組んだ。2001年には新日本法規出版が、法令と判例のデータベース「マスター・ライブラリー」を発表した。翌2002年にはTKCが「Lex/DB Internet」によるインターネット・サービスと「法科大学院授業支援システム」を発表した。

マーケットの拡大は、外部要因である司法改革を背景にしていた。

1999年、内閣に司法制度改革審議会が設置され、司法制度改革が開始された。そこでは、①裁判の迅速化のために知的財産高等裁判所の設置、②家裁・簡裁の機能充実化による少額訴訟制度拡大、③裁判所へのアクセスの拡充のための法テラスの設置、④裁判外紛争解決手段（ADR）の拡充・活性化、⑤司法試験合格者数の増加のための法曹養成制度改革が謳われ、具体的には、法科大学院制度・新司法試験の導入、司法修習制度の変更、弁護士報酬の透明化、弁護士広告規制緩和、裁判員制度などが検討された³²⁵。

法的な紛争を解決する仕組みの拡充を受け皿として、アメリカ合衆国型ロー・ス

³²³ ルーズリーフ形式で、中身の差替えが可能な書籍のことである。「加除式」は、法令集に多い。また、判例書籍の場合は、「挿入式」と呼ばれることもある。購入時の「台本」を、「追録」により最新の状態を保つ。

³²⁴ Ohmae, K. (2005) 前掲書。

³²⁵ 「司法制度改革審議会意見書」 2001年6月12日
<http://www.kantei.go.jp/jp/sihouseido/report/ikensyo/>

クールをモデルにした法科大学院が誕生した。これが、アメリカ型法情報企業であるトムソン社やレクシス社にとって、絶好の進出機会となった。

(4) レクシス社の沿革

レクシス社は、トムソン社に先んじて日本市場に進出していた。1994年には、日本事務所を置き、1999年12月には、エルゼビア・ジャパン株式会社が100%株を所有するレクシスネクシス・ジャパン株式会社を設立した。

レクシス社の戦略で特徴的なのは、データベース販売を主力業務とするにもかかわらず、2004年4月に法律関連書籍出版事業を日本市場で開始したことである³²⁶。

(5) トムソン社とレクシス社の日本での展開の相違

① トムソン社の強みと弱み

2004年、トムソン社は、新日本法規出版と戦略提携を締結した。

この時点から2006年の合弁会社の設立まで、新日本法規出版の持つ法令・判例を核としたコンテンツ開発とトムソン社の技術をもってビジネスを成功させるための実現可能性を探る調査研究と開発が行われた。

トムソン社の強みは、戦略提携により後述するような日本の法律情報産業の独自性（暗黙知）を日本のパートナー企業と共有し、学習できたことである。逆に弱みは、日本国内では最後発のデータベースとなったことと、JV設立で、親会社が二つになり、意思決定が遅れるのではないかという危惧であった。しかし、いずれも戦略提携の意思決定過程から想定の範囲内にあった。

② 機会と脅威

トムソン社と、レクシス社というアメリカ合衆国の法律情報サービス会社が、日本進出の意思決定を行った要因は、①日本の法律出版社の電子化に向かうポテンシャル、②日本の司法改革により創出される事業機会にあった。

図表 50 日本の法律市場の売上高状況（2005年）

出版社	ぎょうせい	第一法規	新日本法規出版
営業収益	729億円	223億円	235億円

出所：官報から各社の情報取材し、筆者作成。

³²⁶ 「Lexis判例速報」は、2006年1月から平成2007年12月まで、「Lexis企業法務」は、2005年11月から平成2008年1月まで発行された。

図表 51 トムソン社の売上高状況 (2005 年)

グループ別売上高割合		媒体別売上高割合		地域別売上高割合	
リーガル・アンド・レ ギュラトリ	40%	ソフトウェアとサ ービス	69%	北米	83%
ラーニング	26%	出版	31%	欧州	12%
ファイナンシャル	22%			アジア太平洋	4%
サイエンティフィッ ク・アンド・ヘルステ ア	12%			南米	1%

出所：THE THOMSON CORPORATION ANNUAL REPORT 2005、p.7.

日本市場においても、図表 50 に示した法律出版社の営業収益と、アメリカでの法律情報の電子化の割合(図表 51)から、今後の法律情報の電子化進展により、法律情報サービスのポテンシャルは高いと推定された。さらに、法科大学院自体の顧客の創出、併せて修了生による弁護士市場の拡大、企業法務市場の拡大を見込んでいた。

③ トムソン・ロイターの誕生

2006 年 5 月 7 日、トムソン社は、金融情報において同業の英ロイター(業界 2 位)に買収を打診した。トムソン社(業界 3 位)の買収は、米ブルームバーグ(業界 1 位、マーケット・シェア 33%)を上回る世界最大の金融情報サービス会社を目指していた。この二社は、米市場に強みを持つトムソン社(マーケット・シェア 11%)と欧州やアジアに強いロイター社(マーケット・シェア 23%)と相互補完関係にあるとされた。トムソン社は、ロイター通信を買収し、トムソン・ロイターとなった。

また、この 2007 年には、教育部門のトムソン・ラーニングなどを売却し、77 億 5000 万ドル(約 9300 億円)を得た。ロイターの買収には、約 87 億ポンド(約 2 兆 700 億円)がかかっており、その後、2008 年に 1500 人、2013 年に 2500 人、2016 年に 2000 人の従業員の削減を行っている。併せて、2016 年には、知的財産と科学情報事業を 35 億 5000 万ドル(約 3600 億円)で売却した。

トムソン・ロイターの次の転機は、2010 年 2 月に発表した Westlaw Next という新製品であった。これは、これまで 40,000 を超えるデータベース(コンテンツ群)を擁する Westlaw だが、その利用方法にハードルの高さがあった。これを解消し、ユーザーの利便性を高めた検索画面の提供で、そのシェアの維持・向上を目指した。

さらに、リーガル部門では、1990 年代に英国で創業されたプラクティカル・ローを買収した。プラクティカル・ローは、ノウハウ書籍を Web 化していた。編集スタッフを英国に 500 人、米国に 300 人を持つまでになっていた。

図表 52 トムソン社・新日本法規出版の主要年表

1799年	Sweet&Maxwell ロンドンに設立。
1850年代	ロイター、ロンドンにオフィス設置。
1872年	West 出版設立。
1930年代	トムソン、カナダで新聞を買収。
1950年代	トムソン、新聞社 The Sunday Times、Kemsley Group を買収。
1994年	【競合】 レクシスネクシスは、日本事務所を設立。
1995年	【競合】 ウォルターズ・クルワーが CCH を買収。
1996年	トムソンが、West 出版を買収。
2000年	【S】 法律ポータルサイト開始「e-hoki」。
2001年	【S】 法律データベース「MASTER Library」開始。
2003年	トムソンが、新聞を売却。
2004年	トムソンは、出版物事業「トムソン・メディア」を売却。
2005年	トムソン社と新日本法規出版の法律情報分野での戦略提携。
2006年	ロイターは、ロンドンのオフィスを統合。 提携から合弁へ。ウエストロー・ジャパン設立。
2007年	英ロイター、米カナダ・大手トムソンの買収提案を受け入れた。新会社の最高 経営責任者にはロイターのトム・グローサーCEO。
2007年	トムソン、教育部門（トムソン・ラーニングとネルソンカナダの二社）を売 却。
2008年	トムソン・ロイターを結成。
2009年	トムソン・ロイターは、ニューヨーク証券取引所およびトロント証券取引所に 上場。
2010年	新サービス「ロイター・アメリカ」。大規模な人員削減が進んでいる新聞社な どメディア向けに、ニュース配信事業を強化。
2011年	ヘルスケア（医療分野）売却。
2011年	グローサーCEO が退任し、後任に旧トムソン出身のジェームズ・スミス CEO。
2013年	トムソン・ロイターは、金融業界最大手の多くの企業と協力し、世界最大の金 融専門家コミュニティを構築。Practical Law Company を買収。
2015年	ロイターテレビのビデオニュースを様々なデバイスに配信。
2016年	トムソン・ロイターは、知的財産と科学情報事業を売却すると発表。 【S】 は、新日本法規出版。

出所：トムソン・ロイター社史、Fact Book(年次報告書)、日本経済新聞などを基に著者
作成。

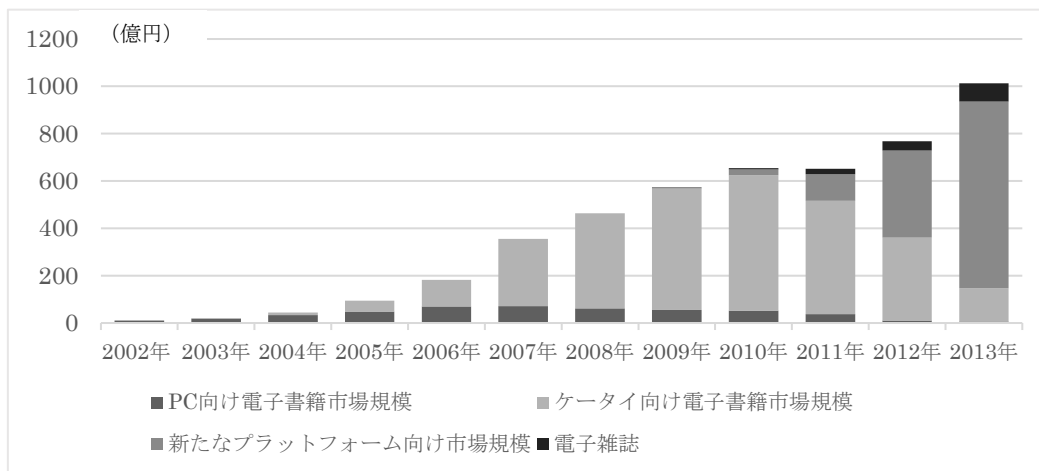
2. [事例2]電子図書館 米国リーダー企業の日本での展開

(1) 電子書籍市場概観

日本の電子書籍市場は、2013年で、電子雑誌を除くと936億円、前年対比28.3%増となった(図表53)。2005年から市場を牽引した携帯電話向けコンテンツが縮小し、2011年から専用の読書端末やそのアプリケーションをiPadなどで利用する形式の電子書籍のタイトルが増加した³²⁷。紙の書籍の市場は、2013年は7851億円、雑誌市場は8972億円となっている。

³²⁷ 新たなプラットフォーム向け電子書籍向けの作品は、45万点となっている。『電子書籍ビジネス調査報告書』インプレス。(植村八潮・野口武悟(2014)『電子図書館・電子書籍貸出サービス 調査報告2014』ポット出版、21頁。)

図表 53 日本の電子書籍の普及



出所： 植村・野口(2014)「電子図書館・電子書籍貸出サービス」ポット出版, 21 頁。

また、その日本の電子書籍市場のほとんどはコミックで構成されている。米国の市場統計でいわれる一般書分野（文字を中心に表現されている出版物）での電子書籍構成比率が約 20%だとする数字とは大きな開きがある。日本の一般書分野での電子書籍普及は開拓余地がある³²⁸。

（２）米国の電子図書館の現状

米国における電子図書館は、ダウンロード形式の電子書籍の提供が主流である。著作権管理機能を実装した電子図書館事業者のプラットフォーム上で管理される。この電子図書館システムは、①ダウンロードした書籍コンテンツは、貸出期間中は、オフラインでも閲覧することができる、②紙の書籍と同様に貸し出しは一回に一人に限定することができる、③貸出期間を過ぎるとその利用者のデバイスからは消失し、予約待ちの別の利用者が貸し出し手続きを行えるという特徴がある。

「このダウンロード型の貸し出しサービスは、2003年にオーバードライブ社が始めたモデルで、当初は、PDF ファイルをパソコンにダウンロードしていたが、普及するさまざまなモバイル機器に対応するアプリを開発し、現在では EPUB フォーマットのデータを利用者の書籍リーダーやスマートフォン、タブレット等にダウンロードして閲覧できるようになっている。同社のモデルは後に市場に参入したメディアドゥ社など複数のベンダーでも採用されているが、オーバードライブ社は、現在でも 9 割以上の図書館が利用している最大手であり、そのサービスに対する図書館

³²⁸ 中島由弘、『On Deck 2014年7月15日』インプレス R&D。http://on-deck.jp/archives/1247。http://on-deck.jp/archives/1247。

の評価も抜きん出て高い。」³²⁹ とされている。

(3) 日本の電子図書館の現状

日本の電子図書館は、米国のビル・クリントン政権におけるアルバート・ゴア副大統領の『情報スーパーハイウェイ』の影響を受けた。「パイロット電子図書館プロジェクト」「次世代電子図書館システム研究開発事業」などが実施された³³⁰が、この1990年代に公共図書館において電子図書館の取り組みが行われなかった。

2000年代に入り、岩見沢市、生駒市、静岡県が、電子図書館の運用プロジェクトを実施した。これは、2000年に政府が発表した「e-Japan構想」によるものであった。

「2014年9月時点で公共図書館において電子書籍貸出システムを導入・実施している図書館は、30館となっている」が、公共図書館の中央館が1,352館³³¹全体で3千数百館であることから、決して多くの図書館でサービスされているわけではない。

また、「日本で一般的な書籍を配信している電子図書館サービスは、公共図書館などを対象にしているTRC社（図書館流通センター）のそれや、京セラ丸善システムインテグレーション株式会社の大学図書館向けサービスなどがある³³²。日本電子図書館サービス社は、2015年4月に「ライブラリエ」の販売を開始した。

大学図書館においては、欧米のオンラインジャーナルが導入され、既存の紙媒体からの置き換えが進んでいる。国立大学では、「国立大学86校のうち56校で学術電子書籍サービスである「Net Library」が大学図書館に導入されている。また、「Japan Knowledge+」を36校で導入、また、「化学資料館」を17校で、「Maruzen eBook Library」を16校で導入している」³³³など、公共図書館に比べると専門書の電子化は、進んでいる。

(4) メディアドウ社（日本）とオーバードライブ社（米国）の事業展開

オーバードライブ社は、1986年に設立された。当初は、アナログメディアをフロッピーディスクやCD-ROMなどのデジタルフォーマットに変換することから事業を

³²⁹ 伊藤倫子（2015）「電子書籍貸出サービスの現状と課題 米国公共図書館の経験から」『情報管理』58(1)、28頁。

³³⁰ 植村八潮・野口武悟（2014）前掲書、16頁。

³³¹ 植村八潮・野口武悟（2014）前掲書、85頁。日本図書館情報学研究委員会編『電子書籍と電子ジャーナル』33頁。

³³² http://internet.watch.impress.co.jp/docs/event/20140708_656827.html

³³³ 国立大学図書館協会学術情報委員会（2013）「大学図書館における電子書籍のサービスに向けて」（植村八潮・野口武悟（2014）前掲書、49頁。）

始めた。

1995年のWindows95の普及は、同時にインターネットの普及も加速した。1998年米国家計調査によれば、「米国の家庭におけるパソコンの普及率は約50%、その半分がインターネットに接続されているとされている³³⁴。

インターネットのインフラが充実し、デジタルメディアのコンテンツ配信も推進できるようになった。オーバードライブ社は、オンラインのサービスに態様を変更した。2000年に、同社は流通事業を開始し、そこからオンラインの電子書籍およびダウンロード型のオーディオブックのリポジトリを開設した。

2013年、米国内では、90%以上の図書館がオーバードライブ社の電子図書館システムを導入し世界的には36カ国28,000館で導入されている。2010年にロンドンライブラリーコンソーシアムが電子書籍の提供を開始した英国では80%の公共図書館へ導入された。オーバードライブ社の拠点は、オーストラリア、カナダ、メキシコ、シンガポールにも置かれている³³⁵。2012年にオフィスを開設したオーストラリア・ニュージーランドで85%のシェアを獲得している。

アジアでは、日本に先駆け、2013年に中国において中国図書進出口（集団）と提携した。

(5) メディアドゥ社（日本）の事業展開

メディアドゥ社は、1999年4月に設立された。同社は、当初携帯電話向けのサービスを開始し、携帯電話の加速度的な普及という外部環境もあり業績を伸ばした。

その後、いったん売り上げが縮小した後、メディアドゥ社は、携帯事業から電子出版事業に標的市場を変えた。

2006年「電子書籍」配信サービスを開始し、携帯各社への電子書籍ポータル提供も始まった。ビューワー提供と併せ業績を伸ばしたが、さらに川上へ向かい、電子書籍コンテンツの「取次」を開始した。

同社は大手出版社をはじめ、数百社におよぶ出版社の作品を扱う「電子書籍ディストリビューター」となった。実際、電子書籍ビジネスに関するコンサルティングやシステムまで提供するソリューション・ビジネスである。

このメディアドゥ社の提案する電子図書館のメリットも、概ねオーバードライブ社と一致するが、メディアドゥ社は、電子図書館のメリットとして次の6点を挙げ

³³⁴ IDv / LINK 1998年米国家計調査 pp.1-29. (Evans, P. and S.T. Wurster (2000)) Blown to Bits, Harvard Business School Press. ポストン・コンサルティング・グループ訳 (1999) 『ネット資本主義の基本戦略』ダイヤモンド社 19頁。

³³⁵ 植村八潮・野口武悟 (2014) 前掲書, 162頁。

ている³³⁶。

- ①24時間365日、インターネットにつながる環境があれば、利用が可能である。
- ②貸出書籍は、期限に自動的に仮想書棚から消え、次の読者への貸出しが可能である。
- ③図書館のスペースの問題が解消される。
- ④文字の拡大など障害者のアクセス向上にも役立つ。
- ⑤電子書籍を管理するシステムで、選書に役立ち、また、試し読みも即座に行える。
- ⑥書籍の破損や落書きが電子書籍ではないため、修繕や再購入の必要がない。

(6) 戦略提携

メディアドゥ社とオーバードライブ社は、日本市場への進出と自社プラットフォームにおける日本のデジタルコンテンツの提供に際して、戦略提携を実施した。

戦略提携の内容は、①日本国内における電子図書館サービス事業の推進、②オーバードライブ社の英語・多国語言語コンテンツの国内配信、③国内コンテンツのオーバードライブ社を通じた海外配信とされる。

メディアドゥ社の戦略提携の要因は、次の共通点にある³³⁷。

- ① 電子書籍配信に関わるすべての配信システム並びにデータベースを自社で開発・保有する。
- ② 両社とも CMS (Content Management System) を所有。CMS の相互利用可能である。
- ③海外コンテンツは、オーバードライブ社のデータベースから、日本のコンテンツは、メディアドゥ社のデータベースから配信することができる。
- ④日本の状況を踏まえたうえで、システムとビジネスモデルを作っていくことで、洋書と日本書の同時配信を実現する。

そして、提携の意思決定に際しては、何よりも「世界で一番の仕組みの導入が、顧客への貢献になるはずと考えた。」ことによる³³⁸。

メディアドゥ社は、提携するならオーバードライブ社しかないと考えていた。それは、電子図書館では、オーバードライブ社が世界的な標準であった。また、メ

³³⁶ 株式会社メディアドゥ (2015) 「メディアドゥが提案する電子図書館サービス Over Drive Japan」, PR 資料。

³³⁷ 溝口敦「アメリカの公共図書館の95%が導入するオーバードライブの電子図書館モデルとは？」『ず・ぼん』 2013年2月号, ポット出版。

³³⁸ 2016年11月9日 図書館総合展。

メディアドゥ社の他社との関わり方の基準に、本業（電子図書流通）は、M&Aで事業を拡大し、それをとりまく事業は提携で進めるという方針があった。

一方、日本への進出に際しては、オーバードライブ社は、競合他社にもアプローチしたといわれる。そのオーバードライブ社がメディアドゥ社をパートナーに選んだ理由は、「①日本での電子書籍販売のプラットフォームとして実績があり信頼できたから。②日本というローカルな市場の特殊性も理解している企業が望ましい。」という判断に基づいていた³³⁹。図表 54 に両社の主要年表を示す。

図表 54 オーバードライブ社とメディアドゥ社の主要年表

1986年	【O】オーバードライブ社設立。アナログメディアをフロッピーディスクやCD-ROMなどのデジタルフォーマットに変換する業務。
1996年	【M】フジテクノを設立、1999年メディアドゥ社を設立。
2000年	【O】オンラインのサービスに移動。
2006年	【M】コンテンツ配信システム開発、「電子書籍」配信サービス開始。
2010年	【M】ドコモの電子書籍ポータルシステム提供、ドコモおよびソフトバンクモバイルのAndroid端末向け書籍ビューアを開発。
2011年	【O】出版社、図書館、および読者のためのデジタル・ライブラリを拡張した。 【M】ドコモ（2Dfacto）のAndroid端末向けデジタル取次を開始。TSUTAYA.comへ提供開始。
2013年	紀伊國屋書店に電子書籍コンテンツの取次を開始。 【O】電子図書館システム、北米で90%、オーストラリア／ニュージーランド85%、英国では80%の公共図書館へ導入済み。貸出実績は、月間1200万件、ウェブサイトは年間43億ページビュー、新規ユーザーは3340万人。
2014年	【M】LINE株式会社「LINEマンガ」へコンテンツ取次を開始。 東京証券取引所マザーズに上場。メディアドゥ社の取引先出版社は現在約200社。 米国オーバードライブ社とメディアドゥ戦略的業務提携。 【O】オーバードライブ社、【M】メディアドゥ社

出所：オーバードライブ社とメディアドゥ社のホームページ及びニュースリリースなどから筆者作成。

3. [事例3]日本の医学eラーニングのインドネシアへの展開

（1）教育産業のグローバル化

日本の代表的教育産業の海外進出は、1974年、公文の米国進出³⁴⁰から始まった。その後、ベネッセ、学研がグローバル化を謳い、して海外事業をおこなっていた。

ベネッセは、「グループ経営」「事業ポートフォリオの最適化」「グローバル展開」を目指している。国内では、教育産業をエコシステムと位置づけ、教育のプラット

³³⁹ 2016年11月8日 図書館総合展。Claudia Weissman.

³⁴⁰ 公文ホームページ。 <http://www.kumon.ne.jp/about/sekai.html?lid=4>
最終アクセス、2017年11月10日

フォームを目指している³⁴¹。また、海外事業は、「ベネッセグループ全体の売上高の6.5%を占める事業」で、「中国、台湾で幼児向けを中心とした通信教育講座を展開しており、会員数は136万人（2017年4月）まで拡大」している³⁴²。また、2006年に韓国との中国で幼児講座を開始した。2011年には、インドネシアに駐在員事務所を開設した。

他方、学研は、2009年、「(株)学習研究社」が持株会社制に移行、「(株)学研ホールディングス」に社名を変更した。そして、学研の成長を牽引した小学生向け学習雑誌「学習」「科学」の家庭訪問販売事業で事業から撤退した。

2013年発表の2カ年計画「G a k k e n 2 0 1 5」において、「①教育ソリューション事業（教室・塾事業、出版事業、園・学校事業）での安定した利益の確保とともに、成長が期待できる分野（教育ICT、デジタル出版、グローバル展開）への新事業に取り組み、持続的成長を目指す。②高齢者福祉・子育て支援事業を成長事業と位置付け、サービス付き高齢者向け住宅と保育施設の継続的な開発を行い、収益基盤の確立を目指す。」とした。

学研は、2008年、グローバル戦略に基づき中国で、合弁会社を設立して出版事業を開始していた。

2013年シンガポールとマレーシアへの駐在員事務所を設立した。2015年には、ミャンマーのICT企業ACEグループとの共同出資により、ミャンマーの教室事業会社を設立、シンガポールにアジアの事業を統括するヘッド・オフィスを設立、マレーシアに教室事業会社を設立、タイの教室事業会社を設立した。

（2）学研と学研メディカル秀潤社

2009年、株式会社学習研究社の持株会社制移行に伴い、学習研究社から「医療・看護出版事業」（1981年設立）を承継し、株式会社秀潤社（1975年設立）から株式会社学研メディカル秀潤社と商号を変更し、総合医学出版社として、学研メディカル社秀潤社が誕生した。学研メディカル秀潤社は、医師や看護師向け雑誌の発行や電子書籍やアプリの発売をしていた。

2011年、学研メディカル秀潤社は、100%出資の事業子会社、株式会社学研ナーシングサポートを立ち上げた。同社は、看護師の卒後研修を支援する病院内看護師研

³⁴¹ 株式会社ベネッセホールディングス、プレスリリース
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000505.000000120.html> 最終アクセス、2017年11月10日。

³⁴² ベネッセ、<http://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/individual/overseas.html> 最終アクセス、2017年11月10日。

修支援事業「学研ナーシングサポート」を行う。この「ナーシングサポート」は、インターネット教育支援サービスである。

2011年5月より先行配信開始、2011年10月より正式にサービスを開始した。外部環境として、2010年度より、「看護師の卒後研修の努力義務化」が法制化された。病院現場では、院内研修が求められるが、慢性的な看護師不足や病院経営が厳しい中、ICTを利用した利便性が高く、費用対効果も高い「ナーシングサポート」を院内教育の研修カリキュラムに加えてもらうことを目的としている（図表 55）。

図表 55 ナーシングサポート

主な事業	看護師対象 eラーニング。
提供者	学研ナーシングサポート（全額出資子会社）。
サービス内容	インターネットによる教育支援。
価格	価格は1病院あたり年間60万円。
ターゲットセグメント	病院。
対象	看護師を対象とした eラーニング（インターネットを利用した遠隔教育）。
カリキュラム	新人向け、中堅向け、管理職・チーム医療向けの3コースで、動画などを毎月配信。
コンテンツ編集 特徴	学研ホールディングスの子会社である学研メディカル秀潤社。著名な講師による研修風景をライブ配信するほか、ビデオ・オン・デマンド（VOD）。 2014年9月期に900施設への導入。 年間5億円の売上高を目指す。

出所：学研ホームページなど公開情報を基に筆者作成。

（3）インドネシアのヘルスケア

インドネシアの人口は、2014年に2.5億人を突破した。人口成長率は1.2%となっている。平均寿命は71歳、健康寿命は62歳である。高血圧患者や喫煙者の割合は男性の方が高いが、肥満の割合は女性の方が高い³⁴³。2003年インドネシアでは、「人口10万人あたりの医師数は11人と、日本の20分の1であり、医師の絶対的な不足が依然として喫緊の課題である。」とされる。また、医師の地域間偏在も深刻な問題とされてきた。インドネシア政府の取り組みにより、2014年の総医師数は9万人、1万人あたり医師数は4人となった³⁴⁴。

2004年の「Medical Practice Act 2004」の制定を受けて設立された医学評議会は、医学生が達成すべき能力水準と医学部が従うべき教育基準の認可などを行う。

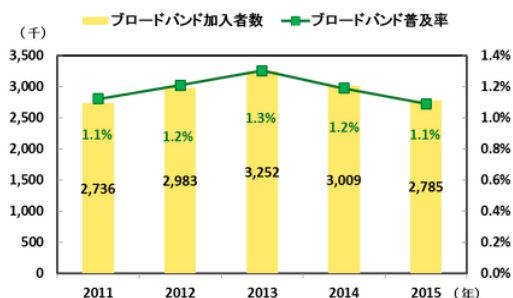
³⁴³ 経済産業省（2016年3月）「医療国際展開カントリーレポート：新興国等のヘルスケア市場環境に関する基本情報：インドネシア編」15頁。世界保健機関（WHO）「Country health profile」より作成。

³⁴⁴ 大西弘高・片山亜弥・北村聖（2009）「インドネシアにおける医師の質改善に向けた改革：卒前コアカリキュラムの改訂と医師免許制度の変更を通して」『医学教育』40(4), 279-284頁。

また、インドネシアにおける医師登録は5年ごとの更新が必要である。この更新にあたっては、セミナーや研修などを受講する必要がある³⁴⁵。このセミナーや研修は、インドネシアの1万3000以上の島々から構成される国という地理的な問題から、それほど容易に受講できるものではない。

(4) インドネシアのICT化

図表 56 インドネシアのブロードバンド人口



	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
ブロードバンド加入者数 (千)	2,736	2,983	3,252	3,009	2,785
ブロードバンド普及率	1.1%	1.2%	1.3%	1.2%	1.1%

出所：総務省「世界情報通信事情」
<http://www.soumu.go.jp/g-ict/country/indonesia/detail.html#internet>
 最終アクセス 2017年10月15日。

インドネシアは、民族や文化を地域ごとに異にする。また、ジャワ島に1億人、首都ジャカルタに1,300万人が居住するなど極端な人口集中もある³⁴⁶。しかし、「スマートフォンやタブレット端末は、日本同様、インドネシアでも急速に普及しており、全携帯電話に占めるスマートフォンの割合は、既に65%に達している」³⁴⁷ことから、有線を利用した情報伝達から一気にスマートフォンに移行している。

ている。

インドネシアのブロードバンド事業は、首都ジャカルタでは接続サービスが実施され、現在、既にジャカルタ市内では、無料のWi-Fiサービスを受けることも容易である。ブロードバンド加入者数は3,000万人に達している(図表56)。しかし、その多くは首都圏に集中しているため、主要な島とその他の島との格差は大きい³⁴⁸。

都市部でのセミナーへの参加は、地方の医師や歯科医師にとって、多額の交通費や時間の負担が必要になる(図表57)。また、セミナー等の参加による医師の不在は、地方の医療体制に影響を与えている。そこで、学研メディカル秀潤社は、学研

³⁴⁵ 経済産業省(2016年3月)「医療国際展開カントリーレポート：新興国等のヘルスケア市場環境に関する基本情報：インドネシア編」。

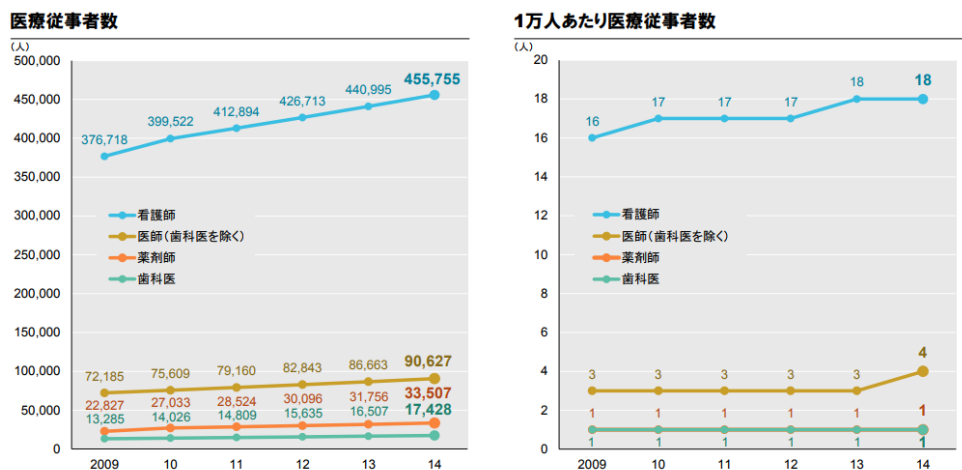
³⁴⁶ ZDnet。 https://japan.zdnet.com/extra/iij_201508/35068648/ 最終アクセス 2017年10月15日。

³⁴⁷ 岡山県インドネシアビジネスサポートデスクレポート Vol.10(2012.5月号)
http://www.pref.okayama.jp/uploaded/life/479510_3443717_misc.pdf

³⁴⁸ JETRO HP、JETRO「ビジネス法規ガイドブック」(2015)、インドネシア投資調整庁(BKPM)東京事務所ホームページ。 <http://bkpm-jpn.com/> 最終アクセス 2017年11月30日。

メディアカルサポートで実績のある看護師向けのインターネット教育支援サービスを活用し、eラーニング事業を展開した。

図表 57 インドネシアの医療従事者数



出所：経済産業省（2016年3月）「医療国際展開カントリーレポート：新興国等のヘルスケア市場環境に関する基本情報：インドネシア編」。明治大学国際総合研究所「新興国マクロヘルスデータ、規制・制度に関する調査」（2014）、Espicom「World Medical Markets Fact Book 2014」（2014）によって作成されている。

(5) インドネシア事業

このインドネシアでビジネスを行おうとする場合には、原則として、会社法上の株式会社（Perseroan Terbatas：P.T.）を設立しなければならない。

学研メディカル秀潤社は、インドネシア南スラウェシ州マカッサルにおいて、現地法人PT.GAKKEN HEALTH AND EDUCATION INDONESIA（資本金60億ルピア、代表取締役 影山博之）を設立した。そして、2016年1月より、インドネシアの医師・歯科医師を対象としたeラーニング事業をインドネシアで開始した（図表58）³⁴⁹。

図表 58 ビジネスの概要

サービス	月に1本ずつインドネシア語による講義形式の動画を視聴する。
価格	年間約800万ルピア（約6万7000円）
ターゲットセグメント	医師と歯科医師。医師と歯科医師があわせて約15万人いるが、まずは6月までに500人
カリキュラム	カリキュラムはユスフ博士と同大学、学研HDが共同で手がける
コンテンツ編集	学研メディカル秀潤社

³⁴⁹ 学研ホームページ <https://gakken-mesh.co.jp/news/201601/20160121.html>
 株式会社ブイキューブ ホームページ
https://jp.vcube.com/news/release/20160519_1100.html
 NewsRelease_V-CUBE_20160519.pdf

特徴	受講後はウェブテストで8割以上正解すると合格となる。 合格すれば合弁会社が修了証を発行する。
----	---

出所：学研ホームページなど公開情報を基に筆者作成。

このeラーニングを利用することで、出張の回数を半分程度に減らせる見込みだ。研修のため医師が出張することで、地域医療体制が弱まる問題を解消し、内科や外科、小児科などの分野から最新の医療知識を習得できるようになる。

合弁子会社のPT. GAKKEN HEALTH AND EDUCATION INDONESIAの概要は、図表 59 に示した。

また、学研のグローバル事業を含む主要年表は、図表 60 に示した。

図表 59 PT. GAKKEN HEALTH AND EDUCATION INDONESIA 概要

代表取締役：	影山博之
設立日：	2015年7月14日
所在地：	インドネシア共和国南スラウェシ州マカッサル市 Jalan Dr. Ratulangi No. 7/C9, Makassar, 90133, South Sulawesi, Indonesia
出資比率：	学研メディカル秀潤社 49% PT. EDUHEALTH TEKNOLOGI INDONESIA 51%
事業領域：	医療、教育事業、eラーニング事業 HP: http://gakken-idn.co.id

出所：学研ホームページなど公開情報を基に筆者作成。

図表 60 学研 主要年表

1946年	学習研究社創立。
1975年	医学書出版の「(株)秀潤社(現(株)学研メディカル秀潤社)」を設立。
1979年	『学習』『科学』合計発行部数670万部記録。
2008年	中国に出版事業の合弁会社「北京中青学研教育科技发展有限公司」を設立。
2009年	(株)学習研究社が持株会社制に移行。
2010年	学研ホールディングスも3月にインドネシアで学習塾開設。
2011年	医療・看護向けコンテンツ配信事業の「(株)学研ナーシングサポート」を設立。
2012年	中国に広告会社の「上海学研広告有限公司」を設立。
2013年	シンガポールとマレーシア(クアラルンプール)に駐在員事務所を設立。
2015年	「(株)学研ホールディングス」とミャンマーのIT企業ACEグループとの共同出資により、ミャンマーの教室事業の「Gakken Ace Education Co. Ltd.」を設立。
2015年	「(株)学研メディカル秀潤社」とインドネシアの「PT. EDUHEALTH TEKNOLOGI INDONESIA」との共同出資により、インドネシアの医療推進事業の「PT. GAKKEN HEALTH AND EDUCATION INDONESIA」を設立。
2015年	10月シンガポールにアジアの事業を統括するヘッド・オフィス「Gakken Asia Pacific Pte.Ltd.」を設立。
2015年	12月マレーシアに教室事業の「Gakken Education Malaysia Sdn.Bhd.」を設立。

出所：学研ホームページなど公開情報をもとに筆者作成。

第4章 比較事例分析1 ビジネスモデル

1. フレームワーク

本章では、先行研究レビューを踏まえて、テキストマイニングでコーディングに利用した分析フレームを採用する。

それにより、ビジネスモデルによる価値提案と提携理由を探索する（図表 61）。

図表 61 分析フレームワーク

	分析項目	分類
A	提携種類	販売／技術／生産／アウトソーシング／フランチャイズ／ライセンス契約／代理店契約／共同研究
B	提携目的	売上／コスト
C	地域	アジア／アフリカ／欧州／旧ソ連／大洋州／アメリカ
D	業界	業界
E	分析アプローチ	コスト／戦略行動／戦略経営／組織学習／資源ベース／イノベーション
F	価値連鎖	購買／製造／物流／販売・マーケティング／サービス／情報

出所：Hubbard(2013)を基に筆者作成。

2. [事例1]法律データベース グローバル企業の日本進出

(1) ビジネスモデル

トムソン社のリーガル部門も新日本法規も従来のビジネスモデルは、無料の公の情報に付加価値を加え、製品化したことである。書籍、CD-ROM、インターネットとメディアは変化しても、国の法令や裁判所の判例を、それぞれの機関に代わり、いかに使いやすく提供するかに開発のポイントがある。また、競合も同様に、検索性能を中心にした付加価値の競争である。法律情報のデータベースは、そのまま海外で提供することで、ユーザーを増やし、コスト低減をはかる。また進出先において、独自の知識を有するパートナー企業と提携することで、進出先の法情報の電子化により、法律事務所（弁護士）、企業（法務部）、官公庁（法制執務部門等）、大学（法科大学院、法学部）など専門家セグメントにおいて市場拡大を図っている。

(2) 日本の法律情報の独自性

①経営資源

Barney(2002)によると、「経営資源（firm resources）とは、すべての資産、ケイパビリティ（能力）、コンピタンス、組織内のプロセス、企業の特長、情報、ナレッジなど、企業のコントロール下において、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするもの」³⁵⁰である。中でも核となるべ

³⁵⁰ Barney, J. B. (2002) 前掲書（邦訳 243 頁。）

きは、知識と能力であり、それを支えるのが組織・財務と考えられる。

②暗黙知としての法律編集 法令コンテンツ

日本は、成文法主義の国であり、判例法の国であるアメリカと法制度が異なる。

日本では、法令改正は、官報により「改正法」として公布される。それらを現行法に織り込んで最新の内容にし、国民に周知する過程は、従来法律出版社が役割を担っていた。

各出版社のいわゆる法令書籍は、長い間、紙の官報を基に、手作業で改正原稿を作成し、印刷工程に回していた。この間に、法律出版社には、独自のノウハウが蓄積していた。

グローバル展開するトムソン社からみれば、法律コンテンツの編集という現地での言語と技術に守られたこの編集作業は、「暗黙知」であり、容易に手に入れることのできないものであった。

法令を正確に改正し、遅滞なく顧客に提供するところに法令情報提供の価値が存在する。これを、コンピュータにより極力自動化する場合においても、改正ノウハウとそれを運用してきた人的リソースは、必要欠くべからざるものであった。

③暗黙知としての法律編集 判例コンテンツ

判例について、アメリカでは匿名化されることは少ないが、日本では個人情報保護の観点から、最高裁判所 Web でも判例公開時の匿名化が行われた。

さらに、判例調査を容易にする要約や参照すべき条文、関連判例の追跡など付加価値情報を調査・執筆する作業も、日本語というコンテキストの中で、実現すべきものである。トムソン社の Westlaw 編集部門には、法曹資格を有する編集者がいるが、彼らが日本の作業を代替することはできないし、自動化することもできない。

④暗黙知に基づく現地適応

法律出版社における編集業務は、個々の出版社において継承されている「暗黙知」であるといえる。見方を変えれば現地環境のコンテキストであり、それが、トムソン社が、資源依存のアプローチを選択し、合弁（JV）をもって適応化した最大の要因であろう。

さらに、図表 62 から、合弁会社によってトムソン社が提供する知識マネジメントは、企業の基幹システムである財務系・総務系のシステムであり、また、営業支援を目指したシステムで、暗黙知を形式化するための仕組みであると言える。もちろん、これらは、「科学的」で「数値化された」営業へと変革するために役立つツールであるとはいえ、新日本法規出版の暗黙知に相当する⑤編集スタッフ、⑥日本市場のノウハウ、⑦人脈を形式知化することはできない。なぜなら、「人」という資源に

依存するからである。

図表 62 本ケースにおける資産の形式知・暗黙知

トムソン社	形式知化への 難易度	新日本法規出版
①グローバル・テクノロジー・プラットフォーム	○	①日本の法律コンテンツ
②オンライン・インフラ	○	②法令 XML データ
③オンライン情報ソリューションの開発	○	③実績のある販売ルート
④サポートに関する専門知識	○	④顧客との強力な関係
⑤ウエストロー (Westlaw) ブランド	○	
	△	⑤編集スタッフ (編集技能・ノウハウ)
	△	⑥日本市場に関するノウハウ
	△	⑦人脈

出所：ウエストロー・ジャパン プレスリリース 2006年4月6日より筆者作成。

⑥ 知識とイノベーションの組織学習

トムソン社が、新日本法規出版との戦略提携を合併事業へと発展させたもう一つの要因に、XML 技術³⁵¹がある。

新日本法規出版は、書籍編集の合理化のために、法令の自動改正システムの開発を始め、2007 年には、法令自動更新システムとデータベースの構築に成功した³⁵²。日本の法律出版に関わる知識が土台をなしていた。

しかも、この新日本法規出版の法令自動改正システムは、XML を用いて作成されていた³⁵³。トムソン社が、次世代のデータベース開発言語として重視したのもまた、XML だった³⁵⁴。つまり、データベースの開発においてもシナジー効果が高いと思われるのは、新日本法規出版だった。

XML (eXtensible Markup Language. 1998 年に標準化された規格) とは、WEB を作成するための HTML などと同じマークアップ言語の一種類である。HTML (Hyper Text Markup Language) と SGML (Standard Generalized Markup Language : 1989 年に ISO で標準化された規格) の長所を合わせ、文書やデータの意味や構造を記述できるようにした。金融や電子政府・電子申請、ワンソース・マルチユースに相性の良いマークアップ言語といわれている。

「タグ」と呼ばれる特定の文字列でテキスト文字からなる地の文に情報の意味や構造、装飾などを埋め込むが、その際に XML は、ユーザーが独自のタグを指定でき

³⁵¹ 岡部恵造 (2000) 『XML がビジネスを変える』翔泳社。
テクノクエスト (2001) 『図解入門 XML 技術』アスキー。

³⁵² 日経産業新聞 2007 年 8 月 2 日, 2 頁。

³⁵³ 日本経済新聞 2004 年 4 月 13 日朝刊, 15 頁。

³⁵⁴ ウエストロー・ジャパン プレスリリース 2006 年 11 月 30 日。

<http://www.westlawjapan.com/company/pressrelease/2006/1130-01.html>

る。ここに簡易な HTML との決定的な差異があった。XML は、複雑なデータ処理にも対応しやすいとされる標準マークアップ言語である。

(3) 法律情報サービス事業の日本市場進出の意思決定要因

① トムソン社の折半出資の合弁会社設立

トムソン社にとっての日本進出シナリオの4パターンを図表 63 にまとめた。

折半出資で自社からの社長を日本に送ることは、ベストの意思決定ではなかった。なぜなら、合弁会社をコントロールするためにも、パートナーを上回る出資により支配権を持つべきであった。トムソン社の日本進出において、ベストなシナリオ(図表 63) は、シナリオ 2 もしくは 3 である。

トムソン社は、市場調査から 2004 年の新日本法規出版との戦略提携を締結した時期またはそれ以前に、日本の出版社の買収も有力な選択肢として持ち、その対象は大手法律出版社であったと考えられる。なぜなら、トムソン社は、イギリスでスウィート・アンド・マクセル社 (Sweet & Maxwell) を、アメリカでウエスト社を買収していたからだ。これは、判例・法令という一次情報に加え、加除式出版物をはじめとして二次情報を電子化することでコンテンツを集積するデータベースの提供があるべき姿だということを示唆している。

図表 63 日本進出のシナリオ

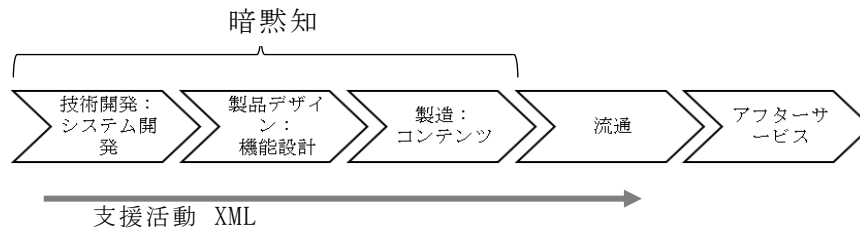
シナリオ 1	独自の子会社を設立する。
シナリオ 2	日本の出版社を買収し、M&A により日本の足場を得る。
シナリオ 3	合弁設立に際して、51%以上の出資比率でパートナーを上回る。
シナリオ 4	合弁設立に際して、50%対 50%の出資比率で設立する。

出所：筆者作成。

② 戦略提携から Joint Venture 設立へ

戦略提携が、2004 年の契約型を経てより強固な出資型であり、組織型の戦略提携である合弁事業に進んだ際に、トムソン社としてシナリオ 4 で合意したのは、①「資源ベースアプローチ」と「組織学習アプローチ」において、「人」にかかわる暗黙知の要素が形式知より強固であると判断したこと、②新日本法規出版の持つ XML 化されたデータを上流工程から情報パイプラインを構築することで、後工程であるトムソン社のテクノロジーにおける開発が容易になること、③既存製品のユーザーの移行、および投資が折半であるという「取引コスト」におけるメリット(別の見方をすれば、競合他社と戦う時間は倍になる)が出現したことによる意思決定だと考えられる。図表 64 に、この合弁事業の価値連鎖と暗黙知、支援活動となる XML データの流れを示した。

図表 64 価値連鎖



出所：Porter(1985)³⁵⁵邦訳 49 頁「図表 2.2 価値連鎖の基本形」を基に筆者作成。

(4) 戦略提携にみる製造業とサービス業

①事例の概観

インターネットの普及が加速する 1995 年前後に、欧米の出版社の再編がなされた。再編を画期として競争力の強化とアメリカ国内の市場支配の確立を実現、それら情報企業をさらにグローバル化させることとなった。この時期、日本では司法改革が推進され、外資系 3 社が日本のデータベース市場に参入した。最後発のトムソン社は、CCH との第一法規の合弁開始と行方、レクシスの単独直接投資をみて、2004 年に新日本法規出版との戦略提携、2006 年合弁設立（出資比率 50%対 50%）³⁵⁶と日本の法律情報市場へ進出した。2007 年には、日本法の総合オンラインデータベース「Westlaw Japan」をリリースした。

この時期のトムソン社とレクシス社の SWOT 分析を試みた（図表 65）。

図表 65 トムソン社とレクシス社³⁵⁷の SWOT 分析

	トムソン社	レクシス社
強み	<ul style="list-style-type: none"> ① 現地企業との戦略提携で日本の法律情報における「暗黙知」を得ることができた。 ② 共同の調査研究で、現地企業のリソースを利用することができた。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 競争に比べ早い現地事務所設立で、先行者メリットがある。 ② 100 パーセント子会社設立のため、意思決定が速い。
弱み	<ul style="list-style-type: none"> ① 合弁設立を慎重に進めたことにより日本国内では最後発のデータベースとなった。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 判例は 1 か月毎の更新、判例コメントは 6 か月前の発行分まで収録など。 ② 編集スタッフは独自に採用し育成。

³⁵⁵ Porter, M. E. (1985), *op. cit.*

³⁵⁶ 日本経済新聞 2006 年 4 月 7 日朝刊 12 頁。
「ウエストロー・ジャパン株式会社 プレスリリース」（2006 年 4 月 7 日）。
<http://www.westlawjapan.com/company/pressrelease/2006/0407.html>

³⁵⁷ 「レクシスネクシス・ジャパン 会社案内」
<http://www.lexisnexis.jp/legal/contents.htm>（2004 年 10 月 2 日）。

	②会社が二つあることで大きな意思決定には時間がかかる。
機会	①日本の司法改革により創出される事業機会 ②法科大学院自体の顧客の創出 ③弁護士市場の拡大 ④企業法務市場の拡大 ⑤インターネットの普及により、顧客へのアプローチが容易になった。
脅威	①最高裁の判例や、総務省の法令など無料情報の提供開始 ②競合による日本のローカル出版社の ICT 化と高付加価値化 ③競合の日本のローカル出版社の買収

出所：参与観察などを基に筆者作成。

本事例のビジネスモデルをまとめた（図表 66）。

図表 66 事例 1 のビジネスモデル分析

	分析項目	分類
A	提携種類	販売／技術／生産
B	提携目的	売上／コスト
C	地域	アジア 技術：アメリカ→日本
D	業界	業界 法律データベース 顧客セグメント：弁護士、企業法務、大学、官公庁
E	分析アプローチ	戦略経営／資源ベース／イノベーション／組織学習 編集作業・編集人材
F	価値連鎖	製造／販売

出所：Hubbard(2013)を基に筆者作成。

②事例からのファインディングス

製造業においてもサービス業においても、戦略提携では、戦略的行動および戦略的経営を通じて競争優位を築き、その際に取引コストが想定されるという共通点がある。

一方、相違点は、情報サービス産業における国際戦略提携の場合は、製造業と比較して、資源依存と組織学習の重要性が高くなる。なぜなら、現地情報のサービスの場合、競争優位形成のための条件は、現地環境のコンテクストにあるからである。つまり商材が製造物と異なり現地の情報であるため、編集・制作過程において暗黙知から形式知化することの難度が高くなる。この場合、グローバル化を推進する本国からみて、進出先の資源の有効活用こそが、質の高いコンテンツ確保による競争優位の要因となる。

また、戦略提携へ両者関係を進める意思決定が 2004 年であったというタイミングの問題については、競合との競争環境と日本の司法改革のスケジュールからこの時期であったと推察できる。

3. [事例2]電子図書館 米国リーダー企業の日本での展開

(1) ビジネスモデル

オーバードライブ社の電子図書館システムは、米国でスタートし、英語圏へのグローバル進出を果たしていた。最終的な利用者への利便性提供を目的とするが、システムの採用と運用は、図書館を運営する自治体や学校、企業などのステークホルダーである。

日本進出に際しては、日本語のコンテンツが必要であり、日本で電子書籍のディストリビューターであり、電子図書館サービスへ高い関心を示していたメディアドゥ社との戦略提携をおこなった。オーバードライブのシステムには、司書支援システム「Marketplace」があり、図書館の貸し出しリクエストから発注候補リストを、あらかじめ入力しておいた予算内で、自動作成する。

米国電子図書館でのオーバードライブ社の成功要因は、①様々なデバイスあるいはプラットフォームへのコンテンツ提供、②図書館、出版社、読者という利害関係者間で、価値を創出するための様々な提供形態にあると考えられる。さらには、2011年にアマゾン社との合意で、電子書籍端末「キンドル」の利用が可能となったことも顧客利便性を向上させたといえることができる。

また、この電子図書館システムから借り出した書籍は、①ハードウェアやブラウザへの対応が多く、②ダウンロードやソフトウェアが必要ではなく、③複数の端末を用いた場合でも読み進んでいる状態を同期できるところにも特徴がある。

さらに同社のビジネスモデルとして、a) 多くの学生が同時に同じ書籍を借り出すのが可能で、一定期間後に期限の切れる Subscription モデル、b) 紙の書籍と同じように図書館に所蔵されるその書籍のコレクションの数量だけ図書カードの持ち主が借り出すことのできる One copy モデル、c) 一人ずつしか借りられない、しかも特定の時間内、あるいは特定の回数しか借り出しのできない Metered access、d) 図書館側で特定の範囲のタイトルを提供することができ、貸し出し1件ごとに図書館が利用料金を支払う Cost Per Loan という形態が提供されている。現在のアメリカの電子図書館の現状は、ステークホルダー（図表 67）との関係で、顧客である図書館、最終顧客である図書館利用者、コンテンツ提供者である出版社に対して受け入れられやすいシステムやサービスの提供が、オーバードライブ社の成功要因を支えている。

図表 67 オーバードライブ社のビジネスモデルとステークホルダー

ステークホルダー	
図書館	<ul style="list-style-type: none"> ・図書館のデジタルメディア用の Web サイトの制作協力をする。 ・図書館はシステム開発の必要がなく、予算も大幅に抑えることができる。 ・地域図書館は、リセラーからデジタルメディアを購入する。
図書館向けサポート	<ul style="list-style-type: none"> ・オーバードライブ社は、全米をキャラバンして地域の図書館に説明を展開。 ・図書館司書が貸し出しのシステムを学びに来るオフィス。 ・図書館からの問い合わせに対応する電話によるカスタマーサポート。
図書館利用者（最終顧客）	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者は、ワンストップで貸し出しを受けられる。
出版社	<ul style="list-style-type: none"> ・価格決定権は出版社
自社	<ul style="list-style-type: none"> ・1000 以上の出版社、権利者から 50 万タイトルを保管、オーディオブックも映像もストレージ。 ・ファイルはすべてオーバードライブ社の管理下であり、図書館、学校、小売店には送られない。 ・対応デバイス：PC、MAC、ions、アンドロイド、ブラックベリー、Windows phone、バーンズ&ノーブル Nook、ソニーリーダー、キンドル。

出所：『ず・ぼん』18 110-119 頁。

（２）提携の要因（電子図書館システムとコンテンツ）

日本における電子図書館普及に際しては、和書の充実が必須である。その意味で、コンテンツのディストリビューターとして日本の出版社と関係を構築していたメディアドゥ社の配信する日本語コンテンツは、日本進出をするオーバードライブ社にとってなくてはならないコンテンツである。

また、メディアドゥ社は、これまで漫画コンテンツにも強みを持っていたが、これを日本のカルチャーとして海外展開するには、北米公共図書館における大きなシェア（90 パーセント）を持つオーバードライブ社との提携は、そのグローバル化に大きな力を得ることになる。この漫画コンテンツは、いわゆる「クール・ジャパン」として、桑名（2015）³⁵⁸が言う「Nye（2004）の主張するところの「ソフト・パワー（soft power）」ともなり、国家に多くの副次的メリット」をもたらすことにも繋がる。さらに、オーバードライブ社には、図表 68 にまとめたシステムの強み（出版社などに大きな手間をかけない）がある。

オーバードライブ社のシステムには、地域資料を図書館側からアップロードでき

³⁵⁸ 桑名義晴（2015）「クール・ジャパン戦略とコンテンツ・ビジネスの国際展開の課題」桜美林大学産業研究所年報 33 号，3-23 頁。

る仕組みがある。また、公共図書館のウェブサイトで貸し出し中が続いている書籍や、2 週間の貸出期間を過ぎて読み切れなかった書籍を書店のサイトから購入できる連携システムが米国では実装されている。

図表 68 システムの強み

主な機能	・ 配信エンジン・データベース	CMS
目的	・ 出版社から預かったファイルは、すべて自社で保管する。	サイトを管理する。
効果	・ ファイルの安全性。 ・ 変更の場合に一気に変更できること。 ・ 売り上げ報告をリアルタイムで実施できること。	
強み	・ 出版社、著者、書店、図書館に大きな手間をかけない。 ・ デジタル書籍をローコストで流通させる。 ・ 図書館の物理的スペースの制約からの解放。	

出所：『ズ・ぼん』18 110-119 頁やインタビューを基に筆者作成。

ICT 技術による、立ち読み機能と選書機能、また、例えば、貸し出しの利用統計をはじめとする統計データの収集や提供、図書館システムとアフィリエイトプログラムの連動は、価値連鎖の上流から下流までの利便性を高めることとなる。つまり、出版社の企画、読者の図書館か購入かの選択、書店・出版社の購入による売り上げからの新しいコンテンツの生産、そしてハブとなる図書館の省力化などの価値提案をしている。

また、オーバードライブは、Web ブラウザ方式の読書ビューワーを開発し、ハードウェアへの依存を軽減する試みも行っている。

図表 69 日本の市場開拓の PEST 分析

P 政治	2016 年 4 月施行の障害者差別の解消の推進に関する法律 著作権
E 経済	電子書籍に普及開始
S 社会	可処分時間のスマートフォンなどでの消費向上
T 技術	ブロードバンドインフラの普及。スマートフォンやタブレット端末の普及

出所：「OverDrive Japan2016」などを基に筆者作成。

図表 70 オーバードライブ社とメディアドゥ社の SWOT 分析

	オーバードライブ社	メディアドゥ社
強み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米国をはじめ電子図書館市場でデファクト標準を握っている。 ・ 各端末への対応や Web バージョンの開発などイノベーション能力が強い。 ・ 経営トップは、EPUB のデジュリ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の電子出版市場を熟知している。 ・ CMS や各端末への配信技術など、技術開発力が高い。 ・ 日本のコンテンツ元である出版社との交渉力が強い。

	標準を作成した人物。	
弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・日本市場での経験がない。 ・和書コンテンツがない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・電子図書館システムについては、自社で開発していない。
機会	<ul style="list-style-type: none"> ・PEST 分析に基づく電子書籍やそのインフラの普及。 	<ul style="list-style-type: none"> ・電子図書館市場の立ち上がり期。 ・2016 年 4 月施行の障害者差別の解消の推進に関する法律。
脅威	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の競合他社の参入。 ・日本における電子書籍の普及程度。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の競合他社の参入。 ・日本における電子書籍の普及程度。

出所：『ず・ぼん』 1 8 110-119 頁やインタビューを基に筆者作成。

戦略提携する両社の市場を理解するため、PEST 分析（図表 69）と SWOT 分析（図表 70）を行った上で、ビジネスモデルを検討する（図表 71）。この事例の特徴は、①アメリカのシステムを日本で販売するに際して、コンテンツと営業力の供給をする。②日本のコンテンツを海外の電子図書館プラットフォームに載せて販売するという双方向でビジネスを稼働させるところにある。

図表 71 事例 2 のビジネスモデル

	分析項目	分類
A	提携種類	販売／技術
B	提携目的	売上／コスト
C	地域	アジア／アメリカ アメリカ→日本：電子図書館 日本→アメリカ：電子書籍（コンテンツ）
D	業界	業界 電子図書館
E	分析アプローチ	コスト／戦略経営／組織学習／資源ベース
F	価値連鎖	販売・マーケティング／サービス／情報

出所：『ず・ぼん』 1 8 110-119 頁やインタビューを基に筆者作成。

4. [事例 3]日本の医学 e ラーニングのインドネシアへの展開

(1) e ラーニングの強み

インドネシアにおける医師のリカレント教育において、スマートフォン等を利用したオンライン教育を提供する。日本で製作されていた素材をベースにインドネシアの医療法規に則した教材に作り替え、医師及び歯科医師向けのビジネスである。

日本の看護教育の実績からビジネスを展開する学研メディアカルのサービスを、技術面から支えるのが、ブイキューブの「V-CUBE」である³⁵⁹。その強み（時間の効率化や高い質、コスト削減など）を図表 72 に示す。

³⁵⁹ 「V-CUBE 導入事例 株式会社学研メディカル秀潤社」。日本の 5 倍以上の国土を持つインドネシアで医師免許更新の Web セミナーをオンデマンドで配信。
<https://jp.vcube.com/case/7501.html> 最終アクセス 2017 年 10 月 31 日。

図表 72 eラーニングを用いた医学リカレント教育の強み

強み	メリット
① ・セミナーが開催される都市部に行かなくてもよい。 ・いつもの医療拠点や在宅で受講できる。 ・24時間都合のよいタイミングで受講できる ・オンデマンド（録画）配信である	時間の効率化
② ハサヌディン大学医学部・歯学部スタッフによる、専門的でレベルの高いWebセミナー。	高い質
③ ・移動や宿泊コスト削減。 ・物理的な移動費用が削減。 ・セミナーの1コマあたりの単価も押さえる。	コスト削減
④ ・Webセミナー受講中でも急患対応ができる。 ・医療拠点を離れる機会が減り、医師不足の地域での医療への影響を軽減。	医師及び患者への貢献
⑤ eラーニングのインフラ・技術を担当するブイキューブはインドネシアに現地法人を設立しており、現地語でのサポートに対応している。	時差や言語の壁を突破
⑥ Windows、Mac、タブレットやスマートフォンなどの閲覧端末に対応。	
⑦ 免許更新に必要な研修受講ポイントの約半分を、オンライン教育で獲得できる。	

出所：「V-CUBE 導入事例 株式会社学研メディカル秀潤社」などを基に筆者作成。

（2）eラーニング事業のインドネシアへの展開

この学研メディカルのビジネスモデルのインドネシアへの進出に際しては、日本国内の看護師向けeラーニング「学研ナーシングサポート」で6年におよぶWebセミナー配信実績がある。2014年秋にハサヌディン大学医学部教授が来日、「学研ナーシングサポート」を見て積極的な合弁事業につながった。

したがって、①同様のサービスの実績、②カスタマイズで対応できることが重要であり、③医師免許更新のためのセミナーなので、コンテンツは年々拡充していくという特徴をもっている。

技術的なインフラとして、映像を中心としたコンテンツが増加し、併せてアクセス数が増加しても対応できるサービスであることが重要である。先行する日本国内での「学研ナーシングサポート」は、初期に3コースでスタートし、コンテンツを蓄積しながら、2016年現在で11コースに拡大している。また、ライブ配信を最大10,000拠点の多拠点に同時配信できるという冗長性を持つ。

学研グループは、全社戦略にグローバル展開を掲げた。2015年にはミャンマー、シンガポール、マレーシア、タイへの進出が、教室事業で実施された。医学情報を担う学研メディカル秀潤社も、機会を見て、外国への進出を行うこととなった。学研グループ従来 of 出版事業の売上が減少しつつ有り、あらたな事業が求められていた。学研グループの2013年から2015年の事業セグメントの売上を図表73にまとめ

た。

図表 73 学研グループの事業セグメント売上 (単位 百万円)

	2013年	2014年	2015年
教室・塾	23,620	27,345	27,392
出版	31,231	29,077	29,639
高齢者福祉・子育て支援事業	8,203	10,504	14,574
園・学校事業	15,398	15,680	16,141
その他	8,404	7,525	8,142

出所：「学研 CSR レポート 2016」を基に筆者作成。

インドネシアでの本事業に関して、2014年秋にハサヌディン大学医学部教授が来日し、学研メディカル子会社学研メディカルサポートが日本国内で展開している看護師向け e ラーニング事業を日本でみたのがきっかけであった。進出にあたり調査活動には、約半年の期間をかけて行った。合弁会社の設立に際しては、はじめての接触時から1年ほどだった。このインドネシア進出は、ホールディングスの全社戦略の下に、検討された。

特にインドネシアの地方都市において、インターネット環境は十分とは言えない。しかし、地方に住んでいる医療従事者の多くはスマートフォンを保有しており、その点からも ICT を通じた教育の環境はあると判断した。

学研メディカル秀潤社と PT.EDUHEALTH TEKNOLOGI INDONESIA の連携については、「医療教育に関与している大学・医師会/歯科医師会との協力が不可欠」であり「協力体制を構築できるパートナーとの協働を重視」するとされた。

ところで、両社の信頼構築に向けては、合弁立ち上げにむけ、日本とインドネシア共同パートナーが中心となって構築した。インドネシア側は出張やTV会議、電話等で日々まめにコンタクトをとり、一つ一つの問題をお互いに解決しながら、信頼を構築していった。PEST 分析を図表 74 に、SWOT 分析を図表 75 にまとめた。

図表 74 PEST 分析

P 政治	Medical Act 2004。医療体制充実させる国家方針。
E 経済	医療従事者の増加。
S 社会	メタル回線を飛び越え、携帯の普及
T 技術	ブロードバンドインフラの普及。スマートフォンやタブレット端末の普及。

出所：経済産業省（2016年3月）「医療国際展開カントリーレポート：新興国等のヘルスケア市場環境に関する基本情報：インドネシア編」。明治大学国際総合研究所「新興国マクロヘルスデータ、規制・制度に関する調査」（2014）などを参考に筆者作成。

図表 75 SWOT 分析

強み	顧客のコスト低減
弱み	対面のみではない
機会	ICT 技術の発展
脅威	競合の現地ビジネスの立ち上げ。

出所：「学研中期計画 2015」などを参考に筆者作成。

この合弁について、医療人材向けのコンテンツを提供するという性質上、現地の医療教育や環境をベースに現地のニーズにあったコンテンツを構築する必要があった。つまり、パートナー選択のポイントは、インドネシア語でのコンテンツ作成や現地での編集という現地に依存するノウハウが重視された。そのため、日本側は作成・編集の支援はするものの、あくまでもインドネシア起点でのコンテンツ構築といえる。

ところで、この合弁事業の代表（取締役）は、日本の親会社社長が兼務した。また、監査役（コミサリス）は日本側から選出された。しかし、もう一人の取締役及び社員は現地協働パートナー及び新規雇用インドネシア人で構成された。

インドネシア国内での組織運営はインドネシア語で行われている。学研メディカル秀潤社は、日本人をインドネシアの合弁事業に派遣しておらず、出張ベースで管理している。日ごろの日本側とインドネシア側とのコミュニケーションは英語（電話・メール）で行っている。

また、提携・合弁に際して、両社の交渉の阻害要因は、時間に対する考え方の違い、ビジネス慣習（支払方法等）の違いの理解だった。

このビジネスは、新たな提携の拡大を目指している。たとえば、南スラウェシ州医師会・歯科医師会、ハサヌディン大学医学部・歯学部などとの連携を強めるほか、中央医師会・歯科医師会とも連携する方針である。

本事例のビジネスモデルを図表 76 に示す。

図表 76 事例 3 のビジネスモデル

	分析項目	分類
A	提携種類	販売／技術／生産
B	提携目的	売上
C	地域	アジア 東アジア（日本）→東南アジア（インドネシア）
D	業界	業界 医療教育（医師のリカレント教育）
E	分析アプローチ	戦略経営／組織学習／資源ベース
F	価値連鎖	製造／販売・マーケティング インドネシアの医師リカレント教育向けコンテンツ

出所：Hubbard(2013)を基に筆者作成。

5. 小括

これらの3件の事例では、テキストマイニングで検出した東アジアから東南アジアへの国際戦略提携の移動、情報サービス業において、製作と販売を目的とした提携が実施されたことが解る。

その際に、いずれも現地の言語によるコンテンツ作成に依存することがわかった。紙媒体から電子媒体による情報産業への変化は、利便性という価値提案をする。この利便性は、顧客が従来体験してきたことを、速く、費用対効果に満足できる形で受けるサービスと言える。この価値は、戦略提携により、現地のコンテンツと、先行する外国の技術の融合が実現する。この変化は、**図表 77**の表では、事例1は、IVからIIへ、事例2は、IIIからIIへ、事例3は、IからIIへの変化である。

本研究における3つの事例の検討の結果、情報産業におけるビジネスモデルの変化が起き、これに対応するために国際戦略提携が選択されたと考える。情報産業の外国市場参入戦略では、コンテンツの言語・文化・法体系の違いが存在し、模倣困難性が高く、国際戦略提携が価値を創造すると考えられる。

図表 77 ビジネスモデルの変化

情報	金融・サービス 非製造業	情報サービス 非製造業
	I	II
モノ	III 流通業 非製造業	IV 製造業
	仲介	製造

出所：浜屋（2002）³⁶⁰を基に著者が加筆して作成。

³⁶⁰ 浜屋敏（2002）「メディア産業の水平分離と新しいビジネスモデル」『富士通総研経済研究所研究レポート』，（149），1-28頁。

第5章 比較事例分析2 ビジネス・エコシステム

1. ビジネスモデルとビジネス・エコシステム

前章で見たビジネスモデルの価値実現のため、二つの戦略アプローチが考えられる。

一つは、時間・利便性に価値創造を求めるアプローチである。すなわち、ICTにより、顧客の時間を創造することに競争優位の源泉を見いだした³⁶¹。

二つ目は、標準化と適応化の組み合わせ³⁶²によるサービスの提供である。

標準化は、世界同一市場の存在を前提とする。他方の適応化は、各国市場環境の差異を前提として、そこに適応化しようとする。セミ・グローバルな環境において、他の地域におけるビジネスの成功例をベースとして、地域を変え、国を変え、標準化するが、併せて市場環境に適応した製品やサービスを投入しようとする組み合わせの事業戦略アプローチである³⁶³。

ビジネスモデルは、戦略として実行される。その「儲ける仕組み」を生み出す外部環境としてビジネス・エコシステムが存在している。このエコシステムは、従来の研究では、個々の企業や製品について、価値連鎖として示されてきた。

本研究の事例1においては、時間の価値分析の効果を法律プロフェッショナル(弁護士)に提示し、ビジネス拡大を図るものである。同時に、1980年代から米国で進んだ通信回線を用いた法律情報の検索は、CD-ROMやインターネットにメディアを変えながら、各国で模倣された。進出先国のビジネス・エコシステムの変化を捉えながら浸透を目指す。

さらに、トムソン社のリーガル部門が、Westlawをグローバル化させることで、まずは英米法圏、続いてアメリカ大陸、アジアでのデータベース提供を開始するが、これは、時間差で実施されるため、グローバル・フォーカス企業が自ら行う標準化と適応化の組み合わせの戦略といえることができる。同様に事例2にあるオーバードライブ社の電子図書館も米国で始まった。グローバル化は、英語圏からスタートし、その後アジアへの進出に繋がっている。

インターネット技術は、地域的な情報格差をグローバルで埋めることにも役立つ

³⁶¹ Stalk, G. (1990) *Competing Against Time*, The Free Press, New York, U.S.A. (中辻萬治・川口恵一訳(1993)『タイムベース競争戦略』ダイヤモンド社。)

³⁶² 梶浦雅己(2005), 前掲書, 58-63頁。

³⁶³ 具体例として、企業研究「ヤフー(インターネットサービス) 「大企業病」に抗う」。日経ビジネス 2017年12月4日号64~68頁。「米国で成功したビジネスモデルをいち早く日本に輸入することで、先行者利益を得る。日米の時間差を利用した経営」。

日経ビジネス, 2012/10/01号, 112~116頁。「緊急連載 活路はASEANにあり インドネシア タイムマシン経営で攻めろ」。産業がより発展した国の成功モデルを、別の国に導入する経営手法。

ている。つまり、その技術基盤が、短時間で普及した分野があるため、情報サービスも展開が早い。事例3の医療教育サービスは、従来の光ファイバーやメタルの敷設ではインフラ構築に時間を要するインドネシアで、携帯電話の無線回線を利用したスマートフォンやタブレットの普及が、新たなビジネスへの環境を整えた。

ところで、インターネットなど ICT の普及は、ビジネス・エコシステムを変革した。

事例1では、コンテンツ・プロバイダーとしての起点と利用するユーザーは、以前と変わらない。しかし、紙の出版に必須の印刷・製本・取次・書店は含まないビジネス・エコシステムである。新しいエコシステムは、起点から終点まで中に入ることがない。むしろ、運用を支える、コンピュータ・サーバーの運営、基盤としてのインターネット、顧客情報を管理する SFA と基幹システム、利用統計を作成し、顧客に課金状況を知らせるシステム、利用方法等へのコンサルテーションや講習が、新たに出現したエコシステムである。

現在は、二つのビジネス・エコシステムが共存しているが、ユーザーの求める製品とコンテンツでは、エコシステムの交替が起こりつつある。

3つの事例の共通点は、ICTにより、既存のビジネス・エコシステムと並列する形で、新たに生まれたエコシステムである。

それらの差異は、提供者と顧客のビジネスモデルから生じることもある。事例1は、B2B型、事例2は、B2B2C型、事例3は、B2B型である。

インターネットを利用した新たなエコシステムは、大きな意味での拡大したエコシステムということもできるし、二重のエコシステムということもできる。しかし、顧客の求める価値を目指して複数のエコシステムが競争状態になるということができる。

2. [事例1]法律データベース グローバル企業の日本進出

図表 78 事例1のビジネス・エコシステム

従来のエコシステム

企画 → 編集 → 印刷 → 製本 → 取次 → 書店 → 顧客

新しいエコシステム

企画・編集・配信 → 顧客

プラットフォーム

・自社コンテンツ

・他社コンテンツ

出所：調査資料を基に筆者作成

(1) 出版からデータベースへ

データベースは、利便性の向上と併せて、書籍における印刷・製本という産業を飛ばして、直接顧客に繋がる。法律情報の提供は、紙による出版という産業を通じて長く行われてきた。そこで出版社の情報は、書籍、あるいは雑誌というメディアにより顧客の手元に届けられた。

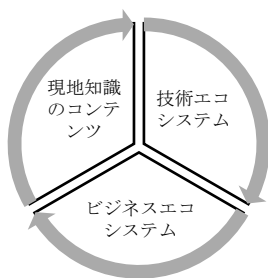
この出版は、書籍や雑誌を製作する際の、紙、印刷、製本、配送という工程を通じて、そのビジネス・エコシステムを形成していた（図表 78）。

しかし、この法情報は、速さ、リンクによる情報の芋づる式取得という付加価値の面でデータベースに劣る。ただし、紙のすべてがデータ化されているのではないこと、紙の持つ視認性の良さなどの価値が存在する。現時点でのデータベースの限界も存在する。

法律情報が、電子化により獲得し、顧客に提供しようとする価値をまとめると以下ようになる。

- ①複数の情報源を検索し、法情報を理解するために必要な時間を大幅に軽減する。
- ②法令・判例・そして権威のある解説文献の相互関係を自然な操作によって理解する。
- ③法令の改正などの法情報の変化を視覚的にわかりやすく知らせることで、リサーチの生産性と品質を高める。
- ④頻繁な法情報の変更をスピーディーに知ることができ、分析がより容易になる。
- ⑤特定の論点や課題について多角的に検討分析することができる。

図表 79 法律データベースのエコシステム



技術：アウトサイドイン
ビジネスモデル：両サイド
コンテンツ：インサイド

出所：筆者作成。

⑥広範な分野の法令・判例情報に加えて、詳細な情報と信頼性の高い必須文献に一度にアクセスすることができる。

⑦勤務時間や場所を選ばず、常にオフィスや資料室にいるのと同様以上の作業環境を得ることができる。

ここで考えられる価値は、従来の紙の情報伝達と比較すれば、「時間」「保管スペース」「効率性」に優れている。しかも、法律専門職の調査対象となる判例や法令は、従来その一部ですら 100 巻を超える

加除式書籍や、書架を占有する判例雑誌に収録されていた。これらを利用しての精密な法情報調査が、迅速に実行できるところに価値がある。

この価値を実現するためのビジネス・エコシステムであり、旧来の出版によるビジネス・エコシステムとの二重化である（図表 78, 図表 79）。

（２）トムソン・ロイター社 リーガル部門の新旧エコシステム

図表 80 トムソン・ロイター社の事業分野の変遷

売上構成	法律	金融	税務会計	ニュース	知財科学	教育	医療
2005年	41%	22%			0%	26%	11%
2006年	46%	30%	9%		9%	売却	6%
2007年	トムソンとロイターの合併移行期 プロフェッショナル部門とマーケット部門に分けていた。						
2008年							
2009年							
2010年							
2011年	25%	57%	8%	3%	7%	売却	
2012年	26%	55%	9%	3%	7%		
2013年	27%	53%	10%	2%	8%		
2014年	27%	52%	11%	2%	8%		
2015年	28%	50%	12%	2%	8%		
2016年	30%	54%	13%	3%	売却		

出所：トムソン・ロイターFactbook2006 から2017を基に筆者作成。

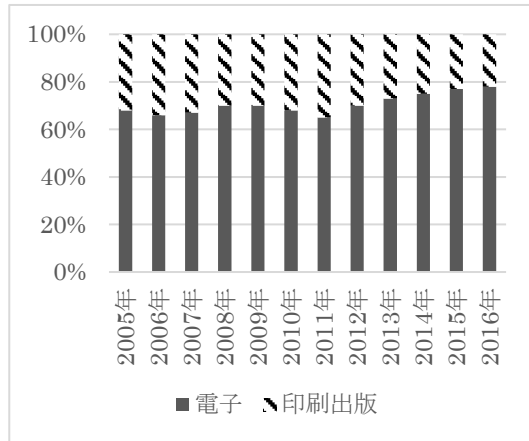
ビジネスモデルとしての印刷・出版から電子情報への変化は、トムソン・ロイターの持つ各事業分野の中で、リーガル部門でも確認できる。金融・リスク部門は、2011年に電子情報99%、印刷・出版1%であり、ほぼ電子情報サービスのみのビジネスである。トムソン・ロイターの柱のひとつであるリーガル部門は、電子情報の割合が、ロイターとの合併前の2005年68%であった。2016年には、78%へと上昇した。

トムソン・ロイターは、新会社としての歴史は浅い。設立後の第1期は、マーケット（市場）部門

とプロフェッショナル（専門情報）部門に分けて事業を営んだ。2011年からの第2期で、合併以前のトムソン社の部門構成に似た5つの事業部門からなる会社となった。

そして、2005年から2016年では、電子媒体は68%から78%へ、紙媒体は32%から22%へ変化した。全社で22%だった金融部門の利益の割合は、54%まで増えた。法律部門は、41%から2011年に25%まで下がったが、2016年には、30%へと増えている。トムソン・ロイターの第2期において、ビジネスエコシステムの変化に伴うビジネスモデルの明確化がなされているといえる。即ち、(1)出版など紙媒体から、インターネットを利用した情報サービス産業への変化、(2)金融情報、法律情報への集中、(3)インターネットが、情報サービス産業の利便性を高めたが、さらに自社がプラットフォームとなることでその事業基盤を強化する、(4)顧客の高い契約継続率を維持する。特に、(3)(4)が、ビジネスの強みを表している。

図表 81 リーガル部門の印刷と電子の割合の変化

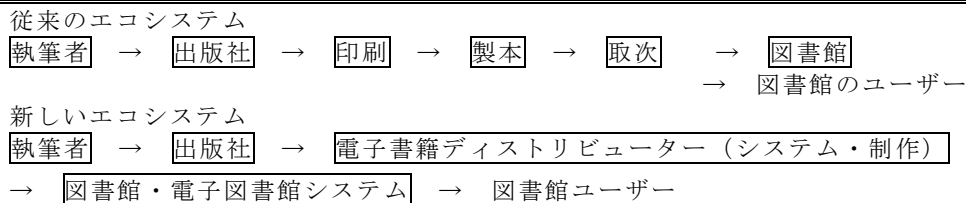


ビジネス・エコシステムが、複線化しており、コンテンツの作成者と顧客は同じでも、メディアに違いがあり、それは、紙から電子へと移行していることがわかる（図表 80, 図表 81）。

出所：トムソン・ロイターFactbook2006 から2017 を基に筆者作成。

3. [事例 2]電子図書館 米国リーダー企業の日本での展開

図表 82 事例 2 のビジネス・エコシステム



出所：調査資料を基に筆者作成

（1）図書館のビジネス・エコシステム

紙の流通システムにそって存在するのが従来型図書館である。しかし、電子書籍の登場で、事例 1 同様に印刷・製本という産業のないエコシステムも作られ、紙の書籍と別の生態系が、併存している（図表 82）。

事例 1・3（顧客は専門家。）との相違点は、顧客が図書館であり、最終ユーザーは、一般市民である。また、電子書籍の普及が徐々に進んではいるものの、まだ、日本の多くの図書館では、紙の書籍のビジネスモデルが標準である。

電子図書館サービスの検討の前に、その電子図書館に必須の電子書籍についての

現況を整理する。電子書籍は、「書籍の内容としての文字、記号、画像、音声、動画等を磁性体などの素材に電磁的、または、レーザー光で記録した情報(コンテンツ)を意味し、多くの場合、そのデータはネットワークで流通する」³⁶⁴とされ、その電子化された書籍データを、専用端末をはじめ、パソコン、タブレット、スマートフォンなどで読書することとなる。

電子書籍の国際標準のファイル形式は、「HTML5、CSS3 に依拠して電子出版の業界団体である IDPF (International Digital Publishing Form:国際出版フォーラム)が定めた EPUB3 規格がある」が、「アップル社やアマゾン社などはそれぞれ電子書籍の独自ファイル形式を採用し、市場シェアを確保することで、それを実質標準のファイル形式とすることを企図、進行させている」³⁶⁵とされる。ファイル形式の点で言えば、デジュリ・スタンダードが形成されている中で、アマゾン社は、顧客の囲い込みをはかりデファクト・スタンダードの獲得を目指している。情報環境のエコシステムは、そのステークホルダーとしての出版社、読者、ハード及びソフトウェアメーカー、図書館に影響を与えることとなる。

(2) 電子図書館のビジネス・エコシステム

電子図書館の定義は、「電子的情報資料を収集・作成・整理・保存し、ネットワークを介して提供するとともに、外部の情報源へのアクセスの可能性がある」と定義³⁶⁶し、電子図書館を構成する3要件は、「①電子書籍の貸出提供サービス、②全文データベース・サービス、③ネットワーク情報資源の蓄積・保存」とされている³⁶⁷。

電子図書館の導入のメリットは、「①所蔵スペースの節約、②資料組織化・維持管理に関する手間・コストの軽減、③非来館による24時間利用(貸出・返却も可能)、④資料の保存」³⁶⁸の4点が上げられているが、図書館にとっては、増え続ける蔵書への対策と、ユーザーのニーズにこたえるために、電子化は重要な施策となる。

また、電子図書館は、「デジタルデータは単にデータが存在するだけでは十分な閲覧サービスが提供できない。つまり再生環境と一体となって読者は「読む」ことが

³⁶⁴ 日本図書館情報学研究会委員会編(2014)「電子書籍と電子ジャーナル」勉誠出版,11頁。

³⁶⁵ 日本図書館情報学研究会委員会編(2014)前掲書,13-14頁。

³⁶⁶ 図書館情報学ハンドブック編集委員会(1999)『図書館情報学ハンドブック第二版』丸善。

³⁶⁷ 植村八潮・野口武悟(2014)『電子図書館・電子書籍貸出サービス 調査報告2014』ポット出版12頁。

³⁶⁸ 植村八潮・野口武悟(2014)前掲書,22頁。

可能になる」³⁶⁹とされる。

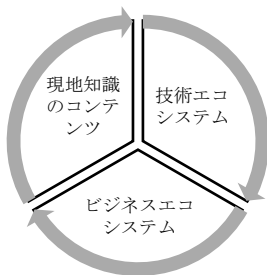
図書館としての「閲覧」、「貸出」、「返却」という機能を考えると、所謂書籍の電子化に加えて、紙の図書館の持つ機能を電子的に再現する必要がある(図表 83)。

図表 83 電子図書館サービスの区分

	不特定の利用者	特定の利用者
来館	① 図書館に来館することで、誰でも閲覧できるケース。	② 図書館に来館することで、特定の利用者が閲覧できるケース
非来館	③ 図書館に来館せずに、誰でも閲覧できるケース。	④ 図書館に来館せずに特定の利用者が閲覧できるケース

出所：植村八潮・野口武悟(2014)『電子図書館・電子書籍貸出サービス 調査報告 2014』ポット出版 27頁。

図表 84 電子図書館エコシステム



技術：アウトサイドイン
 ビジネスモデル：アウトサイドイン
 インサイドアウト
 コンテンツ：インサイド
 アウトサイドイン

出所：筆者作成。

また、図書館は、管理運用のために基幹システムで運用されている。したがって、「図書館が既に紙の書籍の管理に採用している基幹システムとの連携を実現する必要がある。これは主に3つの機能要件から成り、①利用者の認証機能、②資料の管理機能(書誌)、③利用実績の管理機能」³⁷⁰というワークフローに電子書籍のシステムもシームレスに接続されることが、図書館の運営主体にとっては、電子図書館をサービスに取り入れる際のハードルを低くする重要な観点である。

4. [事例3]日本の医学eラーニングのインドネシアへの展開

図表 85 事例3のビジネス・エコシステム

従来のエコシステム

講師 → 都市部 集合研修 → ユーザー(医師・歯科医師)
 移動(出張)・休暇(遠方の医師の少ない地域の一時的な無医村化)
 テキスト → 印刷 → 配布

新しいエコシステム

講師 → eラーニング開発 → インターネット・通信
 → ユーザー(医師・歯科医師)

出所：調査資料を基に筆者作成。

³⁶⁹ 植村八潮・野口武悟(2014) 前掲書, 27頁。

³⁷⁰ 植村八潮・野口武悟(2014) 前掲書, 30頁。

(1) eラーニング

事例3は、医学研修という、従来の対面式集合研修あるいは、セミナーに代替してeラーニングを利用する。顧客に対して、時間とコストの節約、現場を離れる時間を最小限にするという価値を提供する。インドネシアの医師研修制度において、この2点がクリティカルなポイントである。

ここでは、対面式のセミナー（交通手段（旅行社・宿泊）を含む）の生態系から、講師とスマートフォンで繋がる生態系へと変化した。

この変化は、ICTの変化（技術の変化）に依存するため、①顧客の動画を閲覧できる環境、②企業の動画を発信できる技術とビジネスの体制、③現地のコンテンツ、④現地での営業体制を中心としたビジネス・エコシステムが必要である。

(2) 医師のリカレント教育

この医師のリカレント教育で鍵となるのは、そのeラーニングにより、国家資格を更新するための公式な認証がなされることである。また、教育内容も優れたコンテンツが提供される。現地の大学との提携が、資源となっている。

インドネシアの医師リカレント教育からすれば、3つの利点がある。1つは、コンテンツを自ら製作あるいは監修できる。2つ目に、インフラとして急速に普及しているスマートフォンを利用することで、これまでICT利用に難しさのあった遠隔地でも受講できる。3つ目は、日本の看護師向け教育で実績のある仕組みを導入することで、早期にeラーニングの立ち上げと運用が可能になる。

日本の事業から移転した価値を図表86にまとめた。

図表 86 日本での事業から移転された価値提供

利便性：時間と場所

- ・いつでも好きなときに個別学習できる
- ・どこでも集合研修ができる
- ・何度でも短時間で学習できる（コンパクトな時間設定）。

利便性：

- ・操作が簡単
- ・パソコン、スマートフォン、タブレットで利用できる。
- ・個人の学習状況を確認・集計できる。
- ・レベル別・系年別研修にも組み込みやすいコース設定

コスト

- ・導入費用が安い（コスト軽減）
- ・教育担当者の負担軽減

知識：コンテンツ

- ・最新の情報・技術・知識の習得
 - ・講義＋サポートツール
 - ・著名講師陣の講義
- 付加価値
- ・アフターフォロー。

出所：学研メディカル秀潤社のホームページ（<https://gakken-mesh.co.jp/news/201601/20160121.html>）、メールインタビューなどを基に筆者作成。

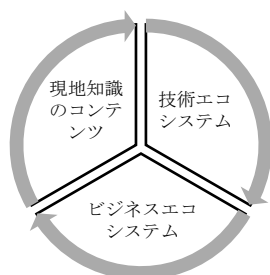
（３）eラーニングのビジネス・エコシステム

ICTの発達で、従来のリカレント教育のエコシステムに、eラーニングを用いたエコシステムが出現した。

現地国であるインドネシアにとって、技術とビジネスのエコシステムは、国外からはいる。コンテンツは国内の知識から作られる。技術・ビジネスのエコシステムは、アウトサイド・インである。

インドネシア国内の知識資源は、エコシステムが、従来型からeラーニングに変化しても必須である。したがって、このビジネスにおいては、創立時の提携に加え、新たに医師会等とのアライアンスづくりを進めている。

図表 87 eラーニングのエコシステム



技術：アウトサイドイン
 ビジネスモデル：アウトサイドイン
 コンテンツ：インサイド

出所：筆者作成。

第6章 考察

1. 研究の概要

本研究では、トライアングレーションの手法により、2000年代の日本企業もしくは、日本企業が関わる国際戦略提携の特徴を明らかにした。その際、Hubbard(2003)を中心に先行研究から分析枠組を導き出した。筆者は、セミ・グローバリゼーションの立場に立ち、国際戦略提携の生成過程に着目し、国際戦略提携を長期に亘り観察するため、テキストマイニングを用いて1976年から2015年までの40年間の新聞記事を分析した。

このテキストマイニングでは、段階1で、多変量解析を用いることで、新聞記事から、分析者のもつ理論や問題意識の影響を極力受けない形でデータを要約し、段階2では先行研究で導いた分析枠組をコーディングデータに用いた。

続いて事例研究は、テキストマイニングの対象とした記事の中から、2000年代の事例3件を対象とした。いずれも情報産業に位置する提携で、各事例がなぜ国際戦略提携を選択したのかをそのビジネスモデルから明らかにした。また、併せて産業構造を反映するビジネス・エコシステムの視点から事例を比較分析した。

その結果、発見した国際戦略提携の要因は、以下のようになる。

また、本研究から導かれる国際戦略提携の変遷を提示する。

2. 本研究で発見した国際戦略提携の要因

Hubbard(2003)は、国際戦略提携研究において、最新の調査・研究を含む研究書である。しかし、アジア市場への参入事例件数は多くはなく、また、情報産業についての事例はない。そこで、本研究では、テキストマイニングを用いて研究の対象期間を前後に延長し、また、業種の幅も広げて検討した。さらに、定性研究においては、情報産業の事例を研究対象とした。

Hubbard(2003)をもとに作成した分析枠組に、本研究の調査結果を加え、国際戦略提携の要因を一覧表とした(図表88)。

ここでは、40年間の傾向、2000年代の特徴を整理した上で、Hubbard(2013)との一致か不一致(該当なし、N/A)かを確認した。その結果、提携・合弁のいずれにおいても、時期による差異が価値連鎖で確認され、時代による外部環境の変化が、戦略提携の内容に変化を与えることを示した。また、2000年代には、ICTの提携が増加し、自動車関連の合弁も増加した。

各項目においては、①ライセンス契約では、現地企業へのブランド使用を認め、市場参入する、②少数株主や株の持ち合いは、アジアでよくみられるという特徴を

確認できる。また、合弁では、①その選択理由は、法律、現地の文化、政策、流通を知る相手の獲得、②戦略目標は、組織戦略、地域戦略に適合し、双方がその戦略目標にはっきり同意している、③パートナー選択では、その相互補完性が重要となることなどが確認できた。

本研究における 40 年間の戦略提携の傾向は、大きく次の 5 点にまとめることができる。(1)1980 年代、アメリカとの提携が多く、(2)1990 年代、アジアとの提携件数が増加した。(3)また、1981 年から 1994 年にかけて、アジア企業と日本企業の合弁が増加した。(4)さらに中国においては、1989 年以降、M&A が急速に減少し、代わりに合弁が増加した。(5)合弁は、1976 年から 1980 年を除き、東南アジアでの割合が比較的多いという特徴がある。

戦略提携がどの業種・業界で実行されたのかという調査では、合弁においてはほぼ全期を通じて自動車及び部品が多くを占める。戦略提携は、1990 年代に減少したが、情報・通信の分野では、1996 年以降に増加したといえることができる。

価値連鎖については、1976 年からの第 1 期では、提携も合弁も価値連鎖のうち販売・マーケティングでの提携が多いが、1996 年以降の 5 期～8 期 20 年間は、提携における情報に関わる提携が多い。ICT 産業の発展が、提携にも現れたと言える。

近年の戦略提携の特徴は、全体的な傾向として、提携も合弁も、米国企業との提携が多く、「情報」を鍵とする提携も多い。また、提携は、「通信」が多い。

このことは、ICT 産業の拡大の影響を受けている。合弁は、「自動車」「汽車」「生産」という自動車関連の単語が多い。製造工場の建設などで合弁事業とするのは、多くの資本が必要であり、更に市場となる国が、将来の生産技術などの獲得を目指して合弁事業を重要視したことも一因である。

提携を用いる地域については、東アジアが多い。また、中国企業との間に多かった提携・合弁が、インドへ、その後東南アジアの国々へ移動したことが示された。2012 年から東南アジアの国々との提携が増加している。

戦略提携の目的は、提携では、開発や販売の拡大があげられる。また、合弁は、「出資」「設立」という資本提供による結びつきが強いと言える。

全体的に「生産」「製造」「販売」での提携が多いといえることができる。

近年の提携を特徴づけるのは、提携では、情報・通信業界が多く、合弁は、自動車をはじめとする企業が多いことである。

また、提携の種類は、販売を目的としたケースが多く、合弁では、生産を目的としたケースが多いことがわかった。

提携目的としては、2000年代を通して、売り上げ拡大を目指すケースが多いといえるし、戦略提携を実施している企業は、上位20社のほとんどが、フォーチュン誌のグローバル2000に含まれる大企業であり、商社の役割も大きい。

2000年代全般の傾向は、6つの特徴にまとめることができる。(1)国際合弁が減少した。(2)戦略提携の実施地域は、東アジアから東南アジアへ移動した。(3)提携は、ICT業界で多い。(4)合弁は、自動車とその部品製造の業界で合弁が多い。(5)売り上げ拡大を目指す提携が多い。(6)本研究の3つのケースでは、エコシステムの二重化、あるいはエコシステムの競争状態が存在する。

Hubbard(2013)をもとにした分析枠組におけるノン・エクイティ投資については、事例研究により、(1)ビジネス判断のもとになる既存市場の理解をさらに深める。(2)生の市場情報をできるだけ早く手に入れるために小さな駐在員事務所を設ける。(3)あらゆるソースからできるだけ信頼できる情報を得るという3つのアプローチについて確認できた。

他方で、契約による戦略提携の長期サプライチェーンについては、その「企業の社会的責任」という視点についての確認はできなかった。

ノンコア業務のアウトソーシングやフランチャイジングについて、「双方の期待事項の確認」「パフォーマンスに関連する条項」が重要であることもわかった。

協力による戦略提携において、エクイティによらない提携においては、代理店契約の成功するアプローチの確認はできなかったが、共同マーケティング、共同研究開発、製造、運営において、協力と相互利益の実現が不可欠であると言えることができる。

また、協力による戦略提携においてエクイティ投資ではあるが、新しい会社を作らないものについて、①少数株主や株の持合は、アジアによく見られるが、最近は南米企業にも増えてきている。②「企業グループ」は、日本の「ケイレツ(系列)」や韓国の「チェボル(財閥)」。中国やインドの複合企業でも増えた。③持ち合いは、戦略提携の本質的な形である。他方、少数株主持分についての(1)低コスト、(2)防衛は、本研究の調査では確認できなかった。

エクイティ投資で別会社を設立するもの、すなわち合弁事業においては、(1)合弁事業とは、複数の企業がそれぞれ有形無形のリソースを投入して、新しい法人を設立する共同事業であり、最も協力的な形式であることは、確認できた。

中でも新興国において、①自国経済に、資本、新しいテクノロジー、マネジメントスキルなどのリソースを確実にもたらすため。②「学習メカニズム」としての合弁事業。③見返りは、低コスト製造拠点と地域市場へのアクセスであることでは一

致した。さらに、その合弁選択事由が、法律、地域の文化、政策、流通を理解する相手の獲得であることや、戦略目標の一致にあることは一致した。

パートナーの選択においては、パートナーの相互補完性が重要なことがわかり、目標の共有やリソース配分が提携要因となる。価値連鎖の空白を補い合うことも重要な要因であることがわかった。

また、パートナーのコミットメントで短期的な犠牲を受け入れ、長期の利益を目指すのは、事例1などでも確認できる。

パートナーの選択プロセスでは、事業計画や長期ビジョン、成長戦略での一致が重要である。

図表 88 国際戦略提携の要因

戦略提携の種類	内容	テキストマイニング	事例研究
【1】40年間の傾向			
<p>A. 40年間の傾向</p> <p>(1)1980年代、アメリカとの提携が多かった。</p> <p>(2)1990年代、アジアとの提携件数が増加した。</p> <p>(3)1981年から1994年にかけて、アジア企業と日本企業の合弁が増加した。</p> <p>(4)中国においては、1989年以降、M&Aが急速に減少し、代わりに合弁が増加した。</p> <p>(5)合弁は、1976年から1980年を除き、東南アジアでの割合が比較的多い。</p> <p>B. 業種・業界</p> <p>1. 製造は、合弁においてはほぼ全期において多くを占める。</p> <p>2. 製造分野での提携は、1990年代に減少した。</p> <p>3. 情報・通信は、1996年以降に増加した。</p> <p>C. 価値連鎖</p> <p>1. 1976年からの第1期では、提携も合弁も価値連鎖のうち販売・マーケティングでの提携が多い。</p> <p>2. 1996年以降の5期～8期20年間は、提携における情報が多い。</p>			
【2】2000年代の戦略提携の特徴			
<p>D. 全般</p> <p>1. 提携も合弁も、米国企業との提携が多い。</p> <p>2. 「情報」を鍵とする提携も多い。</p> <p>3. 提携は、「通信」が多い。</p> <p>4. 合弁は、「自動車」「汽車」「生産」という自動車関連が多い。</p> <p>5. 東アジアの国との提携が多い。</p> <p>6. 中国企業との間に多かった提携・合弁が、インドへ、その後東南アジアの国々へ移動した。</p> <p>7. 2012年から東南アジアの国々との提携が増加している。</p> <p>8. 提携目的として、開発や販売の拡大があげられる。</p> <p>9. 合弁目的は、「出資」「設立」という資本提供による結びつきが強い</p> <p>10. 「生産」「製造」「販売」での提携が多い。</p>			

<p>E. 2000年代の提携－業界</p> <p>1. 提携は、情報・通信業界が多い。</p> <p>2. 合弁は、自動車をはじめとする企業。</p> <p>F. 2000年代の提携－提携種類</p> <p>1. 提携、販売を目的としたケースが多い。</p> <p>2. 合弁、生産を目的としたケースが多い。</p> <p>G. 2000年代の提携－提携目的</p> <p>1. 2000年代を通して、売り上げ拡大を目指すケースが多い。</p> <p>I. 企業の大きさ</p> <p>1. 戦略提携を実施している企業は、上位20社のほとんどが、フォーチュン誌のグローバル2000に含まれる大企業である。</p> <p>J. 全般の傾向</p> <p>1. 国際合弁が減少した</p> <p>2. 戦略提携の実施地域は、東アジアから東南アジアへ移動した。</p> <p>3. 提携は、ICT業界で多い。</p> <p>4. 合弁は、自動車とその部品製造の業界で合弁が多い。</p> <p>5. 売り上げ拡大を目指す提携が多い。</p> <p>6. 本研究の3つのケースでは、エコシステムの二重化、あるいはエコシステムの競争状態が存在する。</p>			
<p>ノン・エクイティ投資</p>			
	<p>コスト削減のためのノン・エクイティ提携の相手には、新興国企業を選ぶことが有利。</p> <p>3つのアプローチ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス判断のもとになる既存市場の理解をさらに深める。 ・生の市場情報をできるだけ早く手に入れるために小さな駐在員事務所を設ける。 ・あらゆるソースからできるだけ信頼できる情報を得る。 	<p>(1) 販売提携 (2) 技術提携 (3) 生産提携</p>	
			<p>一致</p> <p>一致</p> <p>一致</p>
<p>契約による戦略提携</p>			
<p>ノン・エクイティ投資</p> <p>・契約に基づくもの</p>			
長期サプライチェーン	<p>・サプライチェーン管理にも「企業の社会的責任」という視点が含まれるようになってきた。</p>	N/A	N/A
アウトソーシング フランチャイズ ライセンシング	<p>・ノンコア業務のアウトソーシング。アウトソーシングとは、ノンコア(非中核)業務を他社に任せることを言う。一般的には、給与計算、コールセンター、物流などである。</p> <p>・双方の期待事項の確認</p> <p>・パフォーマンスに関連する条項</p>	一致	N/A
ライセンス契約	<p>① 現地企業にブランド使用を認め、市場参入する。</p> <p>② 契約者には品質の保証とマーケティングや戦略で基準を守ることが求められる。</p>	一致	一致
<p>協力による戦略提携</p>			
<p>エクイティによらない提携</p>			

・ 互恵的パートナーシップ			
代理店契約	成功するアプローチ ①既存市場の理解をさらに深める。 ②生の市場情報をできるだけ早く手に入れる ③評判がよい提携先候補に関して、顧客などあらゆるソースから信頼できる情報を得る。	N/A	N/A
共同マーケティング	協力と相互利益の実現が不可欠。	N/A	一致
共同研究開発、製造、運営	協力と相互利益の実現が不可欠。	N/A	一致
エクイティ投資 ・ 新しい会社を作らないもの			
株式持ち合い	①少数株主や株の持合は、アジアによく見られるが、最近では南米企業にも増えてきている。 ②「企業グループ」。日本の「ケイレツ(系列)」や韓国の「チェボル(財閥)」。中国やインドの複合企業でも増。 ③持ち合いは、戦略提携の本質的な形。	一致	N/A
少数株主持分	(1) 低コスト ・少数持分取得は、買収のような統合実行コストは不要。 (2) 防衛 ・特定の希少なリソースに対する独占的なアクセスを獲得し、競争相手に対する優位性を確保する場合。	N/A	N/A
エクイティ投資 ・ 別会社を設立するもの			
合併事業	(1) 定義 ・合併事業とは、複数の企業がそれぞれ有形無形のリソースを投入して、新しい法人を設立する共同事業である。合併事業はまた、戦略提携の1つの形であり、全参加企業から抛出される資産は、新しい企業設立のために統合されるので、実際に最も協力的な形式。	一致	一致
	(2) 国際的な合併事業 ・新興国市場参入には、最も一般的な戦略的提携の形。		
	(3) 新興国 ①自国経済に、資本、新しいテクノロジー、マネジメントスキルなどのリソースを確実にもたらすため。 ②「学習メカニズム」としての合併事業。 ③見返りは、低コスト製造拠点と地域市場へのアクセス。	一致	一致
	(4) 合併選択事由 法律、地域の文化、政策、流通を理解する相手の獲得。	一致	一致
	(5) 戦略目標 ①合併事業の成功の鍵は、事業が組織全体やその地域のビジネス戦略に適合しているかどうかによる。 ②明確な戦略的目標に双方がはっきりと同意している。	一致	一致
	(6) 企業支配権 ①株式の持ち分比率と支配権は異なる。 ②「支配的親会社構造」 ③少数株主として成功したケース	N/A	N/A

	<p>(7) パートナー選択</p> <p>①適合性</p> <p>a. パートナーの相互補完性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・戦略の適合（目標の共有） ・リソース配分 <ul style="list-style-type: none"> －規模拡大では、競争につながる場合もある。 －価値連鎖の空白を埋める <ul style="list-style-type: none"> →「分割支配の合併事業」 <p>b. パートナー・コミットメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・定義：「パートナーが提携に必要なリソースを進んで提供し、望ましい長期の利益を達成するために短期的な犠牲を受け入れること。」 <p>c. 相性</p> <p>文化、マネジメントスタイル、評判、経験</p> <p>②選択プロセス</p> <p>a. 合併事業のガイドラインと目標</p> <p>b. 事業範囲（scope）、境界（boundaries）</p> <p>c. デュー・デリジェンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第1：事業計画、長期ビジョン、成長戦略 ・第2：行動指針。不正への対応 <p>d. 関連業界では、知的財産権で情報共有に注意が必要で、コンプライアンスを徹底する。</p> <p>e. 異文化トレーニング</p>	<p>一致</p> <p>一致</p> <p>一致</p> <p>一致</p> <p>一致</p> <p>N/A</p> <p>一致</p> <p>N/A</p>	<p>一致</p> <p>一致</p> <p>一致</p> <p>一致</p> <p>一致</p> <p>一致</p> <p>一致</p> <p>N/A</p>
--	---	---	--

出所：Hubbard(2013)を基に筆者作成。分析枠組みの内容と一致するものには、「一致」、該当しないものには、「N/A」(not applicable)と記載した。

3. 国際戦略提携の変遷の導出

本研究では、抽出語のネットワークの分析で国際戦略提携の変遷を導出した。この変遷を、40年間という長期的な観察に基づき、**図表 89 戦略提携の変遷の導出**としてまとめた。

外部要因の変化で、ビジネス・エコシステムに変化が起き、その変化により外国市場へ参入する際の一つの方法である国際戦略提携の特徴も変化している。

戦略提携が特徴づけられた1980年頃の外国市場への参入は、輸出や輸入が一般的であった。中国では、1979年に合併企業法が施行された。

1990年を過ぎると規制緩和や旧ソ連・東欧の崩壊がある。この時期に外国市場への参入では、戦略提携、合併が多く用いられた。

90年代後半は、Windows95の普及、通信分野の規制緩和やインターネットテクノロジーの普及で、セミ・グローバル化が促進された。1997年のIMFアジア通過危機により、国際合併は減少したが、ICT関連の戦略提携が行われた。大手企業同士の提携のみならず、大手とベンチャー企業の提携も実施されたことが発

見された。2001年のEU拡大決定、同年の中国のWTO（世界貿易機構）への加盟、また、2011年以降の特徴として、リーマン・ショック後にネット企業（インターネットビジネス企業）と製造業の提携の活発化や合弁事業の東アジアから東南アジアへという地理的な変化が確認された。これらは、新たな市場創出の機会となり、国際合弁の増加をはじめ、国際戦略提携を活発化させた。

外国市場参入のための戦略提携は、外部要因の影響をうけて、その特徴を変化させた。その変遷をまとめると次のようになる。

- ①1980年頃、戦略提携は、実施回数も増え、その研究も進んだ。
- ②1990年台後半、情報産業の戦略提携のもとに、ICT産業が発展した。
- ③2000年代、特に2011年以降、その情報産業と製造業の提携が行われ、新たな価値の創出が行われた。
- ④外国市場参入の方法は、外部環境の変化により変化をする。
- ⑤戦略提携を利用する地域については、東南アジアが増えた。

外部環境に抛り新しい事業が構築される際に、戦略提携は、新しい特徴を持つといえる。

図表 89 戦略提携の変遷の導出

	年代	特徴	外部要因
1期	1976年～1979年	・輸出、輸入などが目立つ。	中国、合弁企業法
2期	1980年～1985年		
3期	1986年～1990年		
4期	1991年～1995年	・戦略提携の実施が多い。 ・国際合弁の増加。	・規制緩和 ・旧ソ連崩壊 ・Windows& インターネット ・テクノロジー
5期	1996年～2000年	・国際合弁減少 ・ICTは活性化した。 ・目的は、市場参入と売上増加。 ・組織学習。	・IMFアジア経済危機
6期	2001年～2005年		・EU拡大決定 ・中国WTO加盟 ・M&A増加
7期	2006年～2010年		・リーマン・ショック
8期	2011年～2015年	・ネット企業と製造業との提携 ・東アジアから、東南アジアでの合弁にシフトしている。	

出所：矢部洋三「現代日本経済史年表」日本経済評論社³⁷¹、柳沢他「危機の国際政治史 1873-2012」亜紀書房などを基に筆者作成³⁷²。

³⁷¹ 矢部洋三（2016）『現代日本経済史年表 1868～2015』日本経済評論社。

³⁷² 柳沢英二郎・加藤正男・細井保・堀井伸晃・吉留公太（2013）『危機の国際政治史 1873～2012』亜紀書房

「第2章 2. Correlational approach」による検討では、戦略提携の変遷による時代区分により、コーディングをしないで、共起ネットワークを作成した（補遺 6 40年間の共起ネットワーク分析）。強い共起関係ほど太い線で、それぞれの語（node）は、出現数の多い語ほど大きい円になる。

この変遷を、一枚の図で示したのが、**図表 90 戦略提携の変遷（1976年-2015年）**である。本論文のテキストマイニングの作業を示すのは困難であるが、主な特徴は示される。

- ①1981年以降、米国との提携、中国での合弁を発見できる。
- ②インターネット普及開始後、1990年以降、通信サービスや情報の提携、中国での自動車合弁が示されている。
- ③2011年以降、ICTやクラウドのサービスでの提携が特徴的である。
- ④合弁では、中国での自動車、自動車部品の合弁である。また、石油・ガス・化学のグループや、航空のグループ、電子機器のグループを発見できる。
- ⑤提携の1990年代は、通信のインフラ関係の提携が発見できる。
- ⑥2011年は、クラウドサービスの提携が発見できる。

また、日本企業も参加する国際戦略提携において、価値連鎖のどこでそれが実行されたのかという変遷は、本研究の価値連鎖の経年比較で明らかになった（**図表 43**）。

- ①提携は、1980年頃、販売で多く実行された。
- ②2000年代は、開発での提携が増えた。
- ③合弁は、1980年代の生産で実行された。
- ④2000年代は、販売にシフトした。

さらにテキストマイニングの結果、近年の製造業の提携が減少する中、情報・通信・ネットの提携は、増加していた。そこで、2000年代に着目した事例研究では、情報産業に属する3つの企業の外国市場参入においては、ビジネス・エコシステムの変化が、ビジネスモデルの変化にも影響を与えたといえることができる。この3つの事例では、外国市場の暗黙知を獲得する目的の国際戦略提携が実行されたといえることができる。この事例研究では、Hubbard(2013)との適合をテキストマイニングと共に整理した。市場の理解へのアプローチ、共同マーケティングや共同研究開発、運営などは、事例研究では発見できたが、テキストマイニングでは発見できなかった。株式持ち合いについては、テキストマイニングで発見できたが、今回対

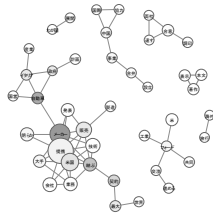
象とした事例研究では発見できなかった。合併事業については、その多くの特徴が、テキストマイニングと事例研究で共に確認できた。

これらのことから、研究の方法としても、テキストマイニングと事例研究は相互に補うことができる。

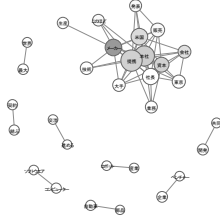
図表 90 戦略提携の変遷（1976年-2015年）

提携

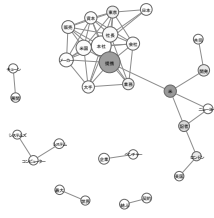
1976-1980



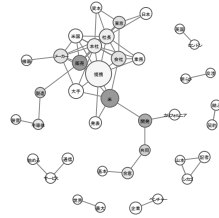
1981-1985



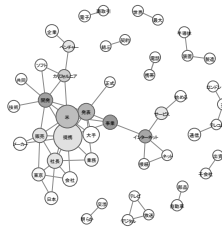
1986-1990



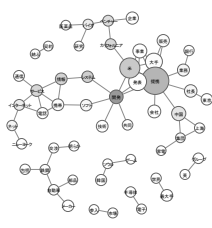
1991-1995



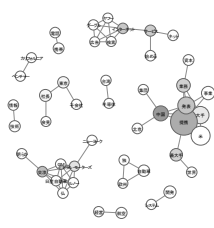
1996-2000



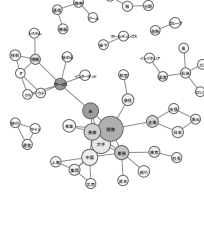
2001-2005



2006-2010

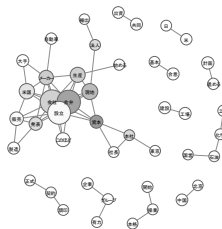


2011-2015

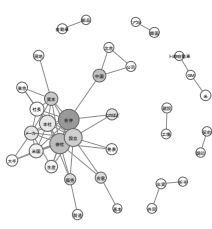


合併

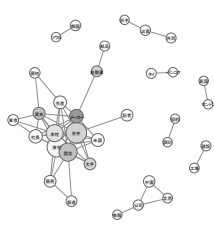
1976-1980



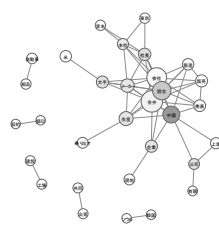
1981-1985



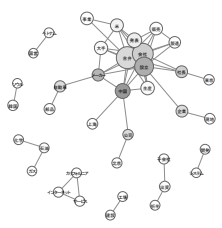
1986-1990



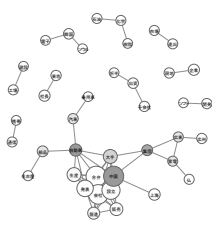
1991-1995



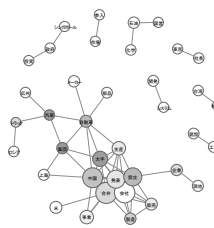
1996-2000



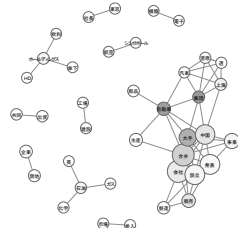
2001-2005



2006-2010



2011-2015



出所：KH corder により筆者作成。

4. インプリケーション

(1) 学術的なインプリケーション

本研究は、国際戦略提携の長期間の経年変化を分析の対象とし、その動態変化を明らかにした。そこから、国際化に関連する理論において、2つのインプリケーションを得た。

① グローバリゼーションのとらえ方

まず、学術的なインプリケーションとしては、あくまでも日本企業の提携に関する分析に限っては、セミ・グローバリゼーションの段階にあると解釈できる。

これまで、大前 (2000)³⁷³(2005)³⁷⁴、Friedman (2005)³⁷⁵(2006)³⁷⁶らは、地理的な境界を意識しない新大陸やフラットな世界からのグローバリゼーションという認識を示していた。その一方で、Ghemawat (2007)³⁷⁷らのセミ・グローバリゼーションという捉え方もあった。

本研究のテキストマイニングを用いた調査結果によれば、国際戦略提携は、時代を追って、アメリカからアジアへ、アジアの中でも東アジアから東南アジアへとシフトしていることが明確になった。つまり、世界のグローバル化は、世界がほぼ同時に、ICTの影響を受け、技術的なグローバル化の条件は持つが、必ずしも一様に社会やビジネスが同等になるわけでもなく、また、提携や合弁が実施されるわけでもない。そこには、地域ごと、国ごと、あるいは産業ごとに差異があるということが出来る。

このセミ・グローバリゼーションについて、Ghemawat (2007)³⁷⁸は、CAGE (Cultural, Administrative/political, Geographical, Economic) つまり、文化的・制度的/政治的・地理的・経済的に国ごとの差異を持つとする。

また、Johanson and Vahne (1977) の段階的アプローチ (アップサラ理論) では、企業が最初に国境を越える時に、言語などの文化的特徴が類似した地域を好むとされている。特に ICT 関係のサービスにおいて、言語は重要である。本研究の事例研究において、英語のサービスは、まず英語圏で市場を確保し、その後、他の言語の地域へ進出することがわかった。また、先に成功したコンテンツ提供の仕組 (これ

³⁷³ Ohmae, K. (2000), *op. cit.*

³⁷⁴ Ohmae, K. (2005), *op. cit.*

³⁷⁵ Friedman, T.L. (2005), *op. cit.*

³⁷⁶ Friedman, T.L. (2006), *op. cit.*

³⁷⁷ Ghemawat, P. (2007), *op. cit.*

³⁷⁸ Ghemawat, P. (2007), *op. cit.*

は、儲ける仕組であり、ビジネスモデルである)をもって対象国へ参入するのは、本研究における3つの事例に共通であった。

この言語に加え、法制度や商習慣、制度的な背景が、企業の海外市場への参入時に影響するので、参入戦略については、外的要因としての世界的あるいは地域的な傾向に加え、各国ごとの国内要因を加味して策定する必要がある。

1995年のWindows95の提供開始や、1990年頃に始まったインターネットの商用利用により、eビジネスが勃興し、情報産業の変化も始まった。新聞、書籍、雑誌、テレビ放送、ラジオ放送、音楽産業など、情報産業・メディア産業のデジタル化は、それぞれのビジネス・エコシステムにも影響を与えている。その影響では、外国市場への進出という新たな機会を見いだしたものもある。

もちろん、情報産業・メディア産業に影響を与えたICTは、非製造業のみではなく製造業にも変化を与えている。

さらにこの先、いわゆる製造業のサービス化や、人工知能、機械学習、仮想現実など急速に進むテクノロジーの変化が、産業構造にさらなる変化を与える可能性がある。そしてそれは国際化にも影響を与える。例えば、言語の壁を乗り越えることの技術が実用化されれば、段階的アプローチ(ウプサラ理論)の位置づけは変化するかもしれない。グローバリゼーションに対する研究は、今後もこれらの産業構造の変化を受けながら進むと考えられる。

②戦略提携の範囲の拡大

本研究の分析枠組の中心に置いたHubbard(2013)³⁷⁹は、あらゆる形の協力は戦略提携であるとして、戦略提携の範囲を拡大した。本研究の調査に拠れば、アウトソーシング、フランチャイジング、ライセンス契約などの契約による戦略提携、合弁事業を含む協力による戦略提携も文字通り戦略に基づく意思決定の結果として、実施していることがわかった。

これらの戦略提携についての研究においては、外国市場に関する知識を中心に、資源ベースや組織学習、取引コスト、イノベーションの分析視角を複合的に用いることが重要である。国際戦略提携は、単一の要因によるわけではなく、複数要因から実行されるからである。

その結果、2000年代の国際戦略提携の特徴として、米国企業との提携、情報産業に関する提携、通信に関する提携、自動車関連の合弁、東アジアの国との提携が

³⁷⁹ Hubbard, N. A. (2013), *op. cit.*

多いが、中国企業との間に多かった提携・合併が、インドへ、その後東南アジアの国々へ移動したことなどを記事データから確認することができた。

また、その変遷における差異は、情報産業における事例の比較研究を行うことで、産業構造の変化が、ビジネス・エコシステムの二重化或いはその競争状態を産み、ビジネスモデルに影響を与えたということがわかった。

(2) 実践のインプリケーション

他方、実践的なインプリケーションとしては、外国市場参入時における国際戦略提携の戦略オプションとしての再認識である。

日本の企業が、外国から日本市場へ参入する企業と提携する場合、また、日本企業が外国市場へ参入する場合に、売上伸長、市場シェア拡大には M&A が利用されることが多いが、国際戦略提携も、今なお有効な手段である。そして、産業構造に変化が起きる時にビジネス機会も存在する。

1980年代の戦略提携の特徴は、「同業でも」提携することに目が向けられたため、「同業の」提携に関心が集まりすぎた。しかし、最近の製造業のサービス化という流れを捉えると、ICTの発展により、製造業にも非製造業にも人工知能(AI)や、モノのインターネット(IoT)が、影響を及ぼし始めることが示唆されている。ここで、産業構造に新たな変化が生まれるならば、企業はそれに対応しようとする。しかし、コストも資源も1社では限られている場合がある。従って、今後も国境を越えた戦略提携は、スピードとイノベーション、外国市場へ参入する際のリスクを低減する重要な戦略であるし、異業種・同業種を問わず、パートナーの選択は重要な意思決定要因である。

国際戦略提携の変遷から、企業が外国市場へ進出するタイミングを、本研究は示している。併せて提示した国際戦略提携の要因のフレームワークは、外国市場への参入を、分析するツールとして利用することができる。

また、産業構造の変化で、ビジネス・エコシステムの競合状態が生じる際には、価値連鎖に位置する企業に変化が生じうる。新しい価値連鎖が創造される際に、変化への素早い対応には、提携が有効である。例えば、代表的製造業である自動車産業も、内燃機関から電気自動車(EV)への変化が進みつつある。さらに、自動運転やシェアという新たな価値が実現する際には、電気及び電子の技術、情報やNetの組合せが、これまで以上に強まると思われる。外国市場で、あるいは外国企業が市場参入に際して国際戦略提携を行っていることから、それらと競争・協調する日本企業においても、また、国際戦略提携は、重要な戦略であろうと考える。

おわりに

本研究は、国際戦略提携の最新の網羅的研究である Hubbard(2013)を基に、その研究対象を時期的に前後に拡大し、業界も拡大した。特にテキストマイニングで発見された情報産業について、事例研究を実施した。

国際戦略提携は、産業構造の変化に対応するに際しても、外国市場参入の重要な選択肢である。

本研究は、テキストマイニングの計量的な手法を用いて、国際戦略提携の変遷を、その生成過程を主な対象に実証的に明らかにした。

ところで、企業間の関係は、動的に変化する。戦略提携も、合弁、M&A、解消など、次の段階へと変化することがある。いわゆる国際戦略提携のライフサイクルである。

本研究は、戦略提携の生成過程すなわち参入時について注目したが、その終結過程は、その生成過程以上に情報を得ることが難しくなるため、研究も少ない。本研究では対象としなかった 2000 年代の戦略提携終結過程を明らかにすることが、国際戦略提携のライフサイクルを含めて総合的に解明すべき課題の一つである。

本研究は、テキストマイニングにおいて新聞記事データベースである日経テレコン 21（日本経済新聞など）を利用した。すなわち、国内の新聞の記事情報を分析の対象としたものである。そのため、本研究は、直接投資を含めた外国市場参入の全体像ではないし、他の国籍の多国籍企業ではそうではないかもしれない。外国市場参入の全体像の解明のためには、国際的な M&A、他の国籍の多国籍企業の国際戦略提携の研究が必要である。これらも今後に残る研究課題である。

参考文献

- 邦語文献：50音順
(単行本)
- 浅川和宏(2003)『グローバル経営入門』日本経済新聞社。
石井真一(2003)『企業間提携の戦略と組織』中央経済社。
石田基広・金明哲(2012)『コーパスとテキストマイニング』共立出版。
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。
井上達彦(2012)『模倣の経営学：偉大なる会社はマネから生まれる』日経BP社。
井上達彦(2014)『ブラックスワンの経営学：通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディ』日経BP社。
猪谷千香(2014)『つながる図書館：コミュニティの核をめざす試み』筑摩書房。
植村八潮・野口武悟・電子出版制作流通協議会(2014)『電子図書館・電子書籍貸出サービス：調査報告2014』ポット出版。
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(1988)『グローバル競争戦略：競争優位の再構築』誠文堂新光社。
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。
大治朋子(2013)『アメリカ・メディア・ウォーズ ジャーナリズムの現在地』(講談社現代新書)講談社。
奥村皓一(1999)『国際メガメディア資本—M&Aの戦略と構造—』文眞堂。
加護野忠男・井上達彦(2004)『事業システム戦略』有斐閣。
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。
川上昌直(2011)『ビジネスモデルのグランドデザイン：顧客価値と利益の共創』中央経済社。
喜田昌樹(2008)『テキストマイニング入門—経営研究での活用法—』白桃書房。
木戸康行(2001)『ブロードバンド時代のコンテンツビジネス—米国・韓国に見る最先端事例』ソフトバンククリエイティブ。
金明哲(2009)『テキストデータの統計科学入門』岩波書店。
楠木建(2010)『ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件』東洋経済新報社。
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。
国立大学図書館協会学術情報委員会(2013)「大学図書館における電子書籍のサービスに向けて」『電子図書館・電子書籍貸し出サービス 調査報告2014』ポット出版。
小林恭子(2016)『フィナンシャル・タイムズの実力』洋泉社。
菰田文男・那須川哲哉(2014)『ビッグデータを活かす 技術戦略としてのテキストマイニング』中央経済社。
佐藤栄子(2009)『中範囲理論入門』日総研。
佐藤卓己(1998)『現代メディア史』岩波書店。
佐藤義信監修，高橋博行・徳山美津恵・吉田満梨(2015)『ケースで学ぶケーススタディ』同文館出版。
宍戸善一・草野厚(1988)『国際合弁—トヨタ・GM ジョイントベンチャーの軌跡』有斐閣。
新宅純二郎 他(2011)『ビジネスモデルイノベーション』(東京大学知的資産経営総括寄付講座シリーズ)白桃書房。
菅谷実(1997)『アメリカのメディア産業政策—通信と放送の融合—』中央経済社。
鈴木伸元(2010)『新聞消滅大国アメリカ』幻冬舎。
関口靖広(2013)『教育研究のための質的研究法講座』北大路書房。
竹岡志朗・井上祐輔・高木修一・高柳直弥(2016)『イノベーションの普及課程の可視化—テキストマイニングを用いたクチコミ分析』日科技連。
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(1995)「多国籍企業の競争行動と戦略提携」江夏健一編著『国際戦略提携』晃洋書房。
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。
- 立本博文(2017)『プラットフォーム企業のグローバル戦略』有斐閣。
- 時実象一(2015)『デジタル・アーカイブの最前線 知識・文化・感性を消滅させないために』講談社。
- 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。
- 図書館情報学ハンドブック編集委員会(1999)『図書館情報学ハンドブック 第二版』丸善。
- 長尾誠真(2010)『電子図書館 新装版』岩波書店。
- 中田善啓(2009)『ビジネスモデルのイノベーション: プラットフォーム戦略の展開』同文館出版。
- 中村裕一郎(2013)『アライアンス・イノベーション: 大企業とベンチャー企業の提携: 理論と実際』白桃書房。
- 那須川哲哉(2006)『テキストマイニングを使う技術/作る技術—基礎技術と適用事例から導く本質と活用法』東京電機大学出版局。
- 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。
- 日本図書館情報学研究会委員会編(2014)『電子書籍と電子ジャーナル』勉誠出版。
- 沼上幹(2003)『組織戦略の考え方: 企業経営の健全性のために』筑摩書房。
- 野中郁次郎・加護野忠雄・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣(1978)『組織現象の理論と測定』千倉書房。
- 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。
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透(2010)『流れを経営する: 持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社。
- 長谷川信次(1998)『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館出版
- 服部暢達(2015)『日本の M&A: 理論と事例研究』日経 BP 社。
- 樋口耕一(2014)『社会調査のための計量テキスト分析: 内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版。
- 平野実(2007)『国際合弁企業と知識創造』晃洋書房。
- 藤沢武史(2001)『多国籍企業の市場参入行動』文眞堂。
- 藤本隆宏・高橋伸夫・新宅純二郎・阿部誠・粕谷誠(2005)『リサーチ・マインド 経営学研究法』(有斐閣アルマ)有斐閣。
- 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。
- 丸善, et al. (1999)『図書館 情報学ハンドブック 図書館 情報学ハンドブック』丸善。
- 元橋一之(2014)『アライアンスマネジメント —米国の実践論と日本企業への適用—』白桃書房。
- 諸上茂登・藤澤武史・嶋 正(2015)『国際ビジネスの新機軸—セミ・グローバリゼーションの現実の下で』同文館出版。
- 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。
- 安田洋史(2016)『新版 アライアンス戦略論』NTT 出版。
- 安室憲一(2007)『ケースブック ビジネスモデル・シンキング』文眞堂。
- 柳沢英二郎・加藤正男・細井保・堀井伸晃・吉留公太(2013)『危機の国際政治史 1873~2012』亜紀書房
- 矢部洋三(2016)『現代日本経済史年表 1868~2015』日本経済評論社。
- 山倉健嗣(1993)『組織間関係: 企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣。
- 湯浅正敏・生明俊雄・内山隆・宿南達志郎・伊藤高史(2006)『メディア産業論』有斐閣。
- 吉原英樹(1992)『富士ゼロックスの奇跡』東洋経済新報社。
- 渡部俊也編(2011a)『ビジネスモデルイノベーション (東京大学知的資産経営総括寄付講座シリーズ第1巻)』白桃書房。
- 渡部俊也編(2011b)『グローバル・ビジネス戦略 (東京大学知的資産経営総括寄付講座シリーズ第2巻)』白桃書房。

(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。
- 伊藤倫子(2015)「電子書籍貸出サービスの現状と課題 米国公共図書館の経験から」『情報管理』58(1), 28-39 頁。
- 伊藤博文(2007)「アメリカのモバイル・ローヤー像を探る」『愛知大学法学部法経論集』(173),

- 1-19 頁。
- 伊藤博文 (2008) 「ICT はどこまで弁護士を救えるか」『愛知大学法学部法経論集』 (179), 129-150 頁。
- 伊藤博文 (2012) 「裁判員裁判における ICT 利用について」『愛知大学法学部法経論集』 (191), 45-64 頁。
- 井上達彦 (2008) 「ビジネスシステムの新しい視点」『早稲田商学』 (415) 287-313 頁。
- 井上達彦 (2010) 「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜--価値創造システム研究の推移と分類」『早稲田商学』 (423), 539-579 頁。
- 入山章栄 (2017) 「生態系の相互作用が企業進化を加速する」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 (2017 年 6 月号) 136-141 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。
- 上田修一 (1985) 「データベース・サービスとエンド・ユーザー: 米国の動向を中心に」『ドキュメンテーション研究』 35(8), 431-438 頁。
- 大西弘高・片山亜弥・北村聖 (2009) 「インドネシアにおける医師の質改善に向けた改革: 卒前コアカリキュラムの改訂と医師免許制度の変更を通して」『医学教育』 40, (4), 279-284 頁。
- 岡田義昭 (2013) 「ポスト・クライシス時代の新たな国際通貨制度: 試論的考察」『地域分析』 52, (1) 1-38 頁。
- 岡田義昭 (2014a) 「東アジアの国際通貨制度: 新 I S-L M モデルと実証分析」『愛知学院大学論叢・商学研究』 54, (2・3), 121-163 頁。
- 岡田義昭 (2014b) 「東アジア経済の通貨金融分析」『愛知学院大学論叢・商学研究』 55, (1) 1-37 頁。
- 岡田義昭 (2016) 「東アジア新興市場への国際資本流入」『地域分析』 54, (3) 1-21 頁。
- 小澤直子 (2013) 「研究・実務に役立つ! リーガル・リサーチ入門 第 7 回 判例を探す」『情報管理』 56, (1), 36-42 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。
- 喜田昌樹 (2006) 「アサヒの組織革新の認知的研究--有価証券報告書のテキストマイニング」『組織科学』, 39, (4), 79-92 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。
- 金広熙 (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) 「韓国における知識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。
- 窪田祐一 (2012) 「戦略的提携における組織間マネジメント・コントロール: 共同開発を中心に」『原価計算研究』 36, (1), 95-106 頁。
- 藏本貴久・和泉潔・吉村忍・石田智也・中嶋啓浩・松井藤五郎・中川裕志 (2013) 「新聞記事のテキストマイニングによる長期市場動向の分析」『人工知能学会論文誌』 28, (3), 291-296 頁。
- 桑名義晴 (2003) 「グローバル競争優位性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』 47, (6), 40-53 頁。
- 桑名義晴 (2012) 「グローバル・アライアンス戦略のダイナミズム: 競争優位の構築の視点から」『桜美林経営研究』 2 号, 15-32 頁。
- 桑名義晴 (2015) 「クール・ジャパン戦略とコンテンツ・ビジネスの国際展開の課題」桜美林大学産業研究所年報 33 号, 3-23 頁。
- 小室達章 (2016) 「テキストマイニングを活用したリスク概念の分析」『金城学院大学論集』 社会科学編, 12, (2), 20-36 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。
- 重松路威・ロバート, 浩, マティス・加藤浩・加藤勇志・菊島宏・磯見春花 (2017) 「SPOT マトリックス」を基点に勝利の道筋を描く エコシステムで競争優位を築く法」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 42 巻 6 号 63-73 頁。
- 鈴木敦 (2013) 「研究・実務に役立つ! リーガル・リサーチ入門」『情報管理』 56, (5), 302-309 頁。
- 鈴木智弘 (1994) 「戦略的提携と経営戦略論としての組織間関係」『香川大学 経済論叢』 67, (1), 71-90 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。
- 高橋文行・菅澤喜男 (2009) “Competitive Technical Intelligence in an Era of Open Innovation”, INTELLIGENCE MANAGEMENT, 1(1), 47-54 頁。
- 竹田志郎 (2008) 「業界標準化を求める多国籍企業間競争—経営パラダイムの生成を中心に」『多国籍企業研究』 (1), 31-48 頁。
- Tatsumoto, H. (2011) 「オープン・イノベーションとビジネス・エコシステム: 新しい企業共同誕生の影響について」『組織化学』 45, (2), 60-73 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。
- 徳田昭雄 (1999) 「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。
- 戸村和夫 (1975) 「判例検索システム—その動向と問題点」『自由と正義』 26(12), 10-16 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。
- 中島由弘 (2014) 「日本の電子出版物の売り上げ構成比率は 5.7%~電子書籍市場の約 8 割をコミックが占める」On Deck 2014 年 7 月 15 日 インプレス R&D <http://on-deck.jp/archives/1247>。
- 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。
- 中村裕哲 (2014a) 「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。
- 中村裕哲 (2014b) 「戦略的提携による海外市場参入」『愛知学院大学論叢 商学研究』 55 (1), 20-40 頁。
- 中村裕哲 (2016) 「電子図書館サービスにおける国際戦略提携」『日本貿易学会リサーチペーパー』 5, 1-20 頁。
- 成田博 (2007a) 「LEXIS 誕生」『成城法学』 75, (2007 年 2 月), 161-184 頁。
- 成田博 (2007b) 「West 売却」『成城法学』 76, (2007 年 3 月), 91-106 頁。
- 西尾純子 (2012) 「米国の公立図書館における電子書籍貸出サービスについて」『情報学』 9, (2), 35-42 頁。
- 西原博之 (2006) 「日台合弁企業の経営成果に影響を与える経営要因の実証分析」『明治学院大学経済研究』 (135), 73-89 頁。
- 二宮隆次・小野浩幸・高橋幸司・野田博行 (2016) 「新聞記事を基にしたテキストマイニング手法による産学官連携活動分析」『科学・技術研究』 5, (1), 93-104 頁。
- 野中郁次郎 (1991) 「戦略提携序説」『ビジネスレビュー』 138, (4), 1-13 頁。
- 服部基宏・國領二郎 (2002) 「デジタル財の市場構造と収益モデル」『日本学術振興会未来開拓学術研究推進事業 「電子社会システム」 プロジェクト・ディスカッションペーパー』 (95) <http://www.computer-services.e.u-tokyo.ac.jp/p/itme/dp/dp95.pdf>
- 浜屋敏 (2002) 「メディア産業の水平分離と新しいビジネスモデル」『富士通総研経済研究所 研究レポート』 (149), 1-28 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」『国際ビジネス研究学会年報』(11), (September), 45-56 頁。
- 水野学, 小川進 (2010) 「ビジネスシステムと資源吸引」『組織科学』45, (1), 35-44 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。
- 溝口敦 (2013) 「アメリカの公共図書館の 9.5% が導入するオーバー・ドライブ社の電子図書館モデルとは？」『ザ・ぼん』 2013 年 2 月号 ポット出版。
- 三谷宏治(2014)「イノベーションと持続的競争優位のための戦略コンセプト ビジネスモデル全史 (Feature Articles ビジネスモデル 儲かる仕組み)」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』39, (4), 34-50 頁。
- 三井誠 (1975) 「法学における計量的研究」『行動計量学』 2, (2), 43-50 頁。
- 森祐治 (2015) 「コンテンツ編集力からメディア編集力の時代へ 人はコンテンツにお金を払い続けるか」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』40, (7), 44-54 頁。
- 山本佳世子・亀山秀雄 (2010)「産学官連携に関する産業専門紙の記事分析」『産学連携学』7, (1), 1_42-1_55 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。
- 米澤聡士 (2001) 「インドのソフトウェア産業集積地における立地特殊的優位とその動的変化」『産業経営』 31, 119-142 頁。

外国語文献
(単行本)

- Afuah, A. (2004) *Business models: A strategic management approach*. McGraw-Hill/Irwin.
- Allison G. T. (1971) *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Boston: Little, Brown and Company. (宮里政玄訳 (1977) 『決定の本質 キューバ・ミサイル危機の分析』中央公論社。)
- Amatori, F. and A. Colli (2013) *Business history: complexities and comparisons*, Routledge. (西村・伊藤訳(2014) 『ビジネス・ヒストリー：グローバル企業誕生への道程』ミネルヴァ書房。)
- Anderson, C. (2007) *The Long Tail: How Endless Choice is Creating Unlimited Demand*, Random House. (篠森ゆりこ訳(2006) 『ロングテール』早川書房。)
- Anderson, C. (2009) *Free: The future of a radical price*, Random House. (小林弘人監修, 高橋則明訳 (2009) 『フリー：< 無料 > からお金を生みだす新戦略』日本放送出版協会。)
- Badaracco, J. (1991) *The knowledge link: How firms compete through strategic alliances*. Harvard Business Press. (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。)
- Barney J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd, Prentice Hall. (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論-競争優位の構築と持続(基本編)』, ダイヤモンド社。)
- Botsman, R. and R. Rogers (2010) *What's mine is yours. The rise of collaborative consumption*, HarperBusiness. (小林弘人監修, 関美和訳 (2010) 『シェア<共有> からビジネスを生みだす新戦略』日本放送出版協会。)
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure*, MIT Press. (有賀裕子訳 (2004) 『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社。)
- 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ド・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., and D. Faulkner (1998), *Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures*, Oxford University.
- Child, J., Faulkner, D. and S. B. Tallman (2005) *Cooperative strategy*, Oxford University Press, USA.
- Christensen, C. (1997) *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms*

- to fail, Harvard Business Review Press, Boston. (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. and M. E. Raynor (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. and G. Hamel (1998) *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*, Harvard Business Press. (志太勤一・柳孝一監訳, 和田正春訳 (2001) 『競争優位のアライアンス戦略』ダイヤモンド社。)
- Dussauge, P. and B. Garrette (1999) *Cooperative strategy-Competing successfully through strategic alliances*, Wiley.
- Elton, J. and A. O'Riordan (2016) *Healthcare disrupted: Next generation business models and strategies*, John Wiley & Sons. (永田 満(監訳), 三木 俊哉(翻訳) (2017) 『ヘルスケア産業のデジタル経営革命 破壊的変化を強みに変える次世代ビジネスモデルと最新戦略』日経 BP 社。
- Evans, P. and T. S. Wurster (2000) *Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy*, Harvard Business School Press. (ボストン・コンサルティング・グループ訳 (1999) 『ネット資本主義の企業戦略』ダイヤモンド社。)
- Faulkner, D. and M. De Rond (2000) *Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues*, Oxford University Press.
- Feldman, R. and J. Sanger (2007) *The Text Mining Handbook*. (辻井潤一監訳, IBM 東京基礎研究所テキストマイニングハンドブック翻訳チーム訳 (2010) 『テキストマイニングハンドブック』東京電機大学出版局。)
- Flick, U. (2007) *Qualitative Sozialforschung*, Rowohlt Verlag GmbH. (小田博志, 山本則子, 春日常・宮地尚子訳 (2011) 『新版質的研究入門: 人間の科学のための方法論』春秋社。)
- Friedman, T. L. (2006) *The world is flat [updated and expanded]: A brief history of the twenty-first century*, Macmillan. (伏見威藩訳 『フラット化する世界』(上) (下) 日本経済新聞社。)
- Gawer, A. and M. A. Cusumano (2002) *Platform Leadership*, Harvard Business School Press. (小林敏男監訳 (2005) 『プラットフォームリーダーシップ: イノベーションを導く新しい経営戦略』有斐閣。)
- George A. and A. Bennett (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, MA: Belfer Center for Science and International Studies. (泉川泰博訳 (2013) 『社会科学のケース・スタディ 理論形成のための定性的手法』勁草書房。)
- Ghemawat, P. (2007) *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where distance still matters*. (望月衛訳 (2009) 『コークの味は国ごとに違うべきか』, 文藝春秋。)
- Govindarajan, V. and C. Trimble (2012) *Reverse innovation: Create far from home, win everywhere*, Harvard Business Press. (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』ダイヤモンド社。)
- Gregory N., Nollen S. D. and S. Tenev (2009) *New industries from new places: the emergence of the software and hardware industries in China and India*, World Bank Publications. (村上美智子訳 『中国とインドの情報産業』一灯社。)
- Hubbard, N.A. (2013) *Conquering global markets: Secrets from the World's most successful multinationals*. Palgrave Macmillian. (KPMG FAS 監訳, 高橋由紀子訳 『欧米・新興国・日本 16 カ国 50 社の市場参入戦略』東洋経済新報社。)
- Iansiti, M. and R. Levien (2004) *The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*, Harvard Business Press. (杉本幸太郎訳 (2007) 『キーストーン戦略 イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』 翔泳社。)
- Jones, G. (2005) *Renewing Unilever: transformation and tradition*. Oxford University Press. (江夏健一・山中祥弘・山口一臣監訳, ハリウッド大学院大学ビューティビジネス研究所訳 (2013) 『多国籍企業の変革と伝統: ユニリーバの再生 (1965~2005年)』文眞堂。)
- Killing, J.P. (1983) *Strategy for Joint Venture Success*, Oxford University Press, New York.
- King, G., Keohane, R. O. and S. Verba (1994). *Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research*, Princeton university press. (真淵勝訳 (2004) 『社会科学のリサーチ・デザイン: 定性的研究における科学的推論』勁草書房。)

- Kim, W. C. and R. Mauborgne (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。)
- Magretta, J. and N. Stone (2002) *What management is*. Simon and Schuster, (池村千秋訳 (2011) 『ホワイトスペース戦略: ビジネスモデルの〈空白〉をねらえ』 CCC メディアハウス。)
- Moore, J. F. (1996) *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*, HarperCollins Publishers.
- 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。)
- Nye, J. S. (2004) *Soft power: The means to success in world politics*. PublicAffairs. (山岡洋一訳 (2004) 『ソフト・パワー 21 世紀国際政治を制する見えざる力』 日本経済新聞社。)
- Ohmae, K. (2000) *The Invisible Continent: Global strategy in the new economy*, HarperInformation. (吉良直人訳 (2001) 『新・資本論』 東洋経済新報社。)
- Ohmae, K. (2005) *The next global stage*, Wharton School Publishing. (吉良直人訳 (2006 年) 『新・経済原論』 東洋経済新報社。)
- Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2010) *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley and Sons. (小山龍介訳 (2012) 『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』 翔泳社。)
- 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・中辻萬治訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社。)
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage*, Free Press, U.S.A. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 「競争優位の戦略—いかに好業績を持続させるか—」ダイヤモンド社。)
- Porter, M. E. (Ed.). (1986) *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, U.S.A. (土岐坤・小野寺武夫・中辻萬治訳 (1989) 『グローバル企業の競争戦略』, ダイヤモンド社。)
- Prallalad, C. K. and G. Hame (1994) *Competing for the future* Harvard business school press. Boston (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*, G. Bell, London.
- Schumpeter, J. A. (1912) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker and 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. (2011) *Leadership in administration: A sociological interpretation*, Quid Pro Books.
- Senge, P. (1990) *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*, Currency Doubleday, New York. (守部信之訳 『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。)
- Stalk, G. Jr. and T.M. Hout (1990) *Competing Against Time*, The Free Press, New York, U.S.A., (中辻萬治・川口恵一訳 (1993) 『タイムベース競争戦略』ダイヤモンド社。)
- Williamson, O. E. and E. Strategizing (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. and U. S. Rangan (1995) *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Boston, Harvard Business Press.

(論文)

- Adarkar, A., Adil, A., Ernst, D. and P. Vaish (1997) “Emerging Market Alliances: Must They Be Win-Lose?” *Mckinsey Quarterly*, pp.120-137.
- Adner, R. (2012) “A Sad Lesson in Collaborative Innovation,” HBR blog, MAY 09, 2012

- <https://hbr.org/2012/05/a-sad-lesson-in-collaborative-innovation>.
- Adner, R. and R. Kapor (2015) "Innovation ecosystems and the pace of substitution: Re-examining technology S-curves," *Strategic Management Journal*, 37(4) pp.625-648.
- Adner, R. and R. Kapor (2016) "Right Tech, Wrong Time," *Harvard Business Review*. November 2016 issue, pp.60-67. (邦訳「技術戦略はエコシステムで見極める」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』 2017 (June), 30-40 頁。)
- Amit, R. and C. Zott (2001) "Value creation in e-business," *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Bamford, J., Ernst, D. and D. G. Fubini, (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) (Mar.1991)pp.99-120.
- Clark, T., Rajaratnam, D. and T.Smith (1996) "Toward a theory of international services: marketing intangibles in a world of nations," *Journal of international marketing*, 4 (2) pp. 9-28.
- Coase, R. H. (1937) "The nature of the firm," *Economica*, 4 (16) 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. and B.S. Teng (2000) "A resource-based theory of strategic alliances," *Journal of management*, 26(1) pp.31-61.
- Dyer, J.H., Kale, P. and H.Singh(2004) "When to Ally and When to Acquire," *Harvard Business Review*(2004, July-August)pp.108-115, (邦訳「提携すべき時,買収すべき時」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』, (2005年2月), 64-75 頁。)
- Erramilli, M. K. (1990) "Entry mode choice in service industries," *International marketing review*, 7(5), pp.50-62.
- Furr, N., O'Keeffe, K. and J. H. Dyer(2016) "Managing Multiparty Innovation," *Harvard Business Review*,94(11) pp.76-83 (邦訳「シスコシステムズ式協働で価値を創造するエコシステムイノベーション:大企業が連携する新たな仕組み」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』, 42, (6), 74-84 頁。)
- Ghemawat, P. (2001) "Distance still matters," *Harvard Business Review*, 79(8) pp.137-147.
- Ghemawat, P. (2011) "The cosmopolitan corporation," *Harvard Business Review*, 89(5) pp.92-99. (邦訳(2012)「コスモポリタン企業への道 ワールド 3.0 の時代」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』, 37, (5), 78-90 頁。)
- Girotra, K. and S.Netessine(2014) "Four paths to business model innovation," *Harvard Business Review*, 92(7) pp.96-103. (邦訳(2015)「4つの意思決定で体系的に変革を起こすビジネスモデル・イノベーションに天才はいらない」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』 40, (7), 12-22 頁。)
- Gulati, R. (1998) "Alliances and networks," *Strategic management journal*, 19 (4) pp.293-317.
- Hagen, A., and S. Amin (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.
- Hamel, G., Doz, Y. L. and C. K. Prahalad (1989) "Collaborate with your competitors and win," *Harvard Business Review*, 67(1) pp.133-139. (邦訳「新たなスキルと知識を獲得し,競争力を高めるライバルとのコラボレーション戦略」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』 30, (2), 76-87 頁。)
- Harding, D., and S. Rovit (2004) "Building deals on bedrock," *Harvard Business Review*, 82(9) pp.121-128. (邦訳「小さな規模で,継続して行う成長するM&Aの源泉」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』 30, (2), 88-101 頁。)
- Harway, N. I. and H. P.Iker (1969) "Content analysis and psychotherapy," *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 6(2) pp.97-104.
- Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas, E., Arregle, J. L. and A. Borza (2000) "Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives," *Academy of Management journal*, 43(3) 449-467.
- Ihrig M. and I. MacMillan (2017) "How to Get Ecosystem Buy-In," *Harvard Business Review* March-April 2017, pp.102-107. (<https://hbr.org/2017/03/how-to-get-ecosystem-buy-in>.)

- Inkpen, A. C. and M. M. Crossan (1995) "Believing is seeing: Joint ventures and organization learning," *Journal of management Studies*, 32(5) pp.595-618.
- Inkpen, A. C. (1996) "Creating knowledge through collaboration," *California Management Review*, 39(1) 123-140.
- Johanson, J. and J.E.Vahlne(1977) "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, 8(1) pp.23-32.
- Justiss, L. K. (2011) "A survey of electronic research alternatives to LexisNexis and Westlaw in law firms," *Law Library Journal*, 103 Law Libr. J. 575.
- Kale, P., Singh, H. and Raman, A. P. (2009) "Don't integrate your acquisitions, partner with them," *Harvard Business Review*, 87(12) pp.109-115.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. and B. Rugelsjoen (2010) "Managing alliances with the balanced scorecard," *Harvard Business Review*, 88 (1-2) (2010) 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), 80-92 頁。)
- Kim, J. and A.Parkhe (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.
- Kogut, B. (1989) "The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry," *The Journal of Industrial Economics*, 38 (2) pp.183-198.
- Levitt, T. (1983) "The globalization of markets," *Harvard Business Review* 61(3) pp.92-102.
- Lovelock, C.H. and G. S.Yip(1996), "Developing Global Strategies for Service Businesses," *California Management Review*, 38(2)pp.64-86.
- 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. and J. R. Pandian (1992) "The resource - based view within the conversation of strategic management," *Strategic management journal*, 13(5) pp.363-380.
- Mintzberg, H. (1972) "Research on strategy-making," *Academy of Management*, 1972 (1) pp. 90-94.
- Mintzberg, H. (1977) "Strategy formulation as a historical process," *International Studies of Management & Organization*, 7 (2) pp.28-40.
- Mintzberg, H. and J.Lampcl(1999) "Reflecting on the strategy process," *Sloan Management Review*. Vol. 40, pp.21-30.
- Moore, J. F. (1993) "Predators and prey: a new ecology of competition," *Harvard Business Review*, 71(3), pp.75-83.
- Nakamura, H. (2017) "Partner Selection of International Strategic Alliance: The case of Information Industry," *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11(9), pp.2128 - 2132.
- Park, N. K. and D. S. Cho (1997) "The effect of strategic alliance on performance: A study of international airline industry," *Journal of air transport management* 3 (3) pp.155-164.
- Park, N. K., Mezas, J. M. and J. Song (2004) "A resource-based view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace," *Journal of Management*, 30(1), 7-27.
- Patterson, P. G. and M. Cicic (1995) "A typology of service firms in international markets: an empirical investigation," *Journal of International Marketing*, 3(4) pp.57-83.
- Peteraf, M. A. (1993) "The cornerstones of competitive advantage: A resource - based view," *Strategic management journal*, 14 (3) pp.179-191.
- Porter, M. E. and J.E. Heppelmann (2014) "How smart, connected products are transforming Competition," *Harvard Business Review*, November 2014. (邦訳「IoT時代の競争戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 40(4)29-37 頁。)
- Porter, M. E. and J.E. Heppelmann (2015) "How smart, connected products are transforming companies," *Harvard Business Review*, 93(10), 96-114. (邦訳 (2016)「組

- 織とバリューチェーンはこう変わる IoT 時代の製造業」『Diamnod ハーバード・ビジネス・レビュー』, 41, (1), 84-109 頁。)
- Prahalad, C. K. and G. Hamel(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,” *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.
- Spekman, R.E. Forbes, T.M.III, Isabella,L.A. and T.C. MacAvoy(1998) “Alliance management: A view from the past and a look to the future,” *Journal of Management studies*, 35(6), 747-772.
- Teece D. J. (1986) “Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy,” *Research policy*, 15(6), pp.285-305.
- Wernerfelt, B. (1984) “A resource - based view of the firm,” *Strategic management journal*, 5 (2) pp.171-180.
- Wessel M., Levie A. and R. Siegel(2016) “The Problem with Legacy Ecosystems,” *Harvard Business Review*, November 2016 pp.68-74. ([https://hbr.org/2016/11/the-problem-with-legacy-ecosystems.](https://hbr.org/2016/11/the-problem-with-legacy-ecosystems))
- 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*, 87(3) pp. 548-577.
- Williamson, O. E. (1989) “Transaction cost economics,” *Handbook of industrial organization*, 1 pp.135-182.
- Yin, X. and M. Shanley (2008) “Industry determinants of the “merger versus alliance” decision,” *Academy of Management Review*, 33 (2) pp.473-491.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and L. L. Berry (1985) “Problems and strategies in services marketing,” *The Journal of Marketing*, 49 (2) pp.33-46.

補遺

- 補遺 1 予備的考察 1
- 補遺 2 予備的考察 2
- 補遺 3 抽出 150 語リスト
- 補遺 4 デンドログラム (樹状図)
- 補遺 5 クラスターの語の表示
- 補遺 6 40 年間の共起ネットワーク分析
- 補遺 7 2000 年代戦略提携の特徴語
- 補遺 8 「業界」分類のコーディングデータ

補遺 1 予備的考察 1

本論文 「第 2 章 テキストマイニング (2) 予備的考察」に示す一回目の予備的考察については以下の通りである。

はじめに

本考察は、日本貿易学会第 56 回全国大会 (2016 年 5 月 29 日、明海大学)において、「多国籍企業の戦略提携」として報告した。以下は、報告用資料から再構成した。

1. 概要

本報告では、戦略提携 (契約による提携及び合弁) を用いた海外市場への参入について、先行研究である竹田 (1998) の対象期間である 1990 年～1996 年と比較した。1990 年代の戦略提携は、製造業中心であるが、非製造業の提携も 17%あった。本報告では、新聞記事データベースからデータ抽出後、分析した。その結果、2002 年～2004 年および 2012 年～2014 年のケースでは、①非製造業の割合が増加した、②合弁も契約による提携も、アジア企業との締結が多くなったことを示した。

2. 研究の目的

国際戦略提携には、時期的な差異があるのか否かを、質的データである新聞データを計量テキストデータとして検討する。

3. 問題意識

1980 年頃から開始された従来の提携研究の多くは、製造業を対象としている。国際戦略的提携は、製造業とサービス産業で、差異があるのだろうか? ないのだろうかという問題意識に基づいている。

4. 先行研究

竹田 (1998) 「日本企業の国際戦略提携の現状」『多国籍企業と戦略提携』文眞堂,125-154 頁は、1990 年から 1996 年の 7 年間に亘る 1,906 件のケースにより、「国際提携の特徴」を示している。

その研究の限界としては、時代の制約、即ちインターネット普及前の研究期間が対象であることが考えられた。研究対象は、提携研究対象として主要と思われる 4

業種。半導体・情報機器、家電・他電気機器、自動車・部品、薬品・化学品である。

本研究の戦略提携に関する質的研究としての事例研究を補完するため、新聞記事のデータを用いた傾向の分析を実施する。

新聞データの分析は、その新聞という限られた紙面に掲載されるということから編集者によるフィルタリングもあり、また、公表されない戦略提携もあることから、完全なデータとはいうことはできない。

しかし、同じ資料採取の対象を長期間にわたり観察することで、社会調査の一環としての内容分析を可能にする。

また、1990年代との比較には、先行研究として、竹田（1998）およびジェトロ「International Business Alliances」を参考データとして利用する。

Hubbard, N. A. (2013) *Conquering Global Markets: Secrets from the World's Most Successful Multinationals*. Palgrave Macmillan. (KPMG FAS 監訳・高橋由紀子訳(2013)『グローバル市場参入戦略』東洋経済新報社). を最新の提携論を含む書籍として利用した。

5. 分析作業

①新聞記事データベースとしての日経テレコンを利用する。

②検索対象は、日本経済新聞、日経産業新聞、日経流通新聞/日経 MJ とする。

③今回の報告では、2002年から2004年、2012年から2014年を利用する。

検索のキーワードは、それぞれのキーワードと世界各地を示すコード番号とする。

・合弁会社 AND (#A990 or #A991 OR #A992 or #A993 or #A994 or #A995 or #A996 or #A997)

・②業務提携 AND (#A990 or #A991 OR #A992 or #A993 or #A994 or #A995 or #A996 or #A997)

④データの抽出後、下記の作業を目検および手作業で実施する。

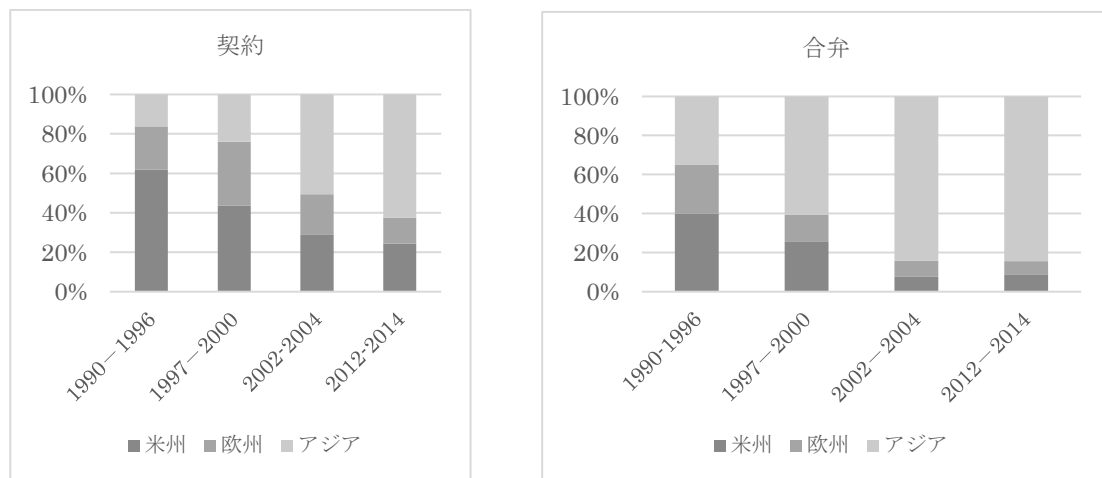
⑤日本以外の国から日本に進出する場合、例えば、ヨーロッパから米国に入る場合なども記事が抽出されるので、内容を読んでノイズと判定し、データから削除する。

⑥同じ提携事案について、複数回（注目度の高い提携で、日本経済新聞に2回、日経産業新聞に1回など）掲載されたものは2回目以降又は2紙目以降の記事は、ノイズと判定し、削除する。

- ⑦提携の解消事例も抽出されるため、目検で削除する。
- ⑨キーワード検索の結果、合弁で抽出されても、実は提携の場合、部類項目を提携に修正する（逆の場合もある。）
- ⑩対象の記事には、提携企業のある国、事業内容を記載する。例えば、事業の目的が中国進出であっても、パートナーとなる企業が、台湾の企業であれば台湾、米国の企業であればアメリカと記載する。
- ⑫合弁と、業務提携のデータを年ごとに一つのシートにして並べ替えを実施する。並べ替えた時点で同一事案に関する記事を削除し、1件1行のデータにする。

- 1) 1990-1996 は、竹田（1998）を利用した。
- 2) 1997-2000 は、ジェットロデータを利用した。
- 3) 2002-2004 は、日経テレコンを利用した。
- 4) 2012-2014 は、日経テレコンを利用した。

図表 1 提携と合弁の時代ごとの地域比較



出所：筆者作成

4業種とは、竹田（1998）で定義されている情報機器・電気機器・自動車・化学品である。

新聞を利用した研究

1994年 竹田（1998）

4業種 46.3%

非製造業 17.6%

2004 年

4 業種 25%

非製造業 25%

2014 年

製造業 43.6%

非製造業 56.4%

6. 結果

- ①合弁も契約による提携も、アジア企業との締結が多くなった。
- ②製造業における 4 業種の割合が減少し、非製造業の提携・合弁が増加した。

7. インプリケーション

- ①1990 年代の戦略的提携の主体は、製造業。非製造業の提携も 17%ある。(ただし、新聞に掲載された情報による。)
- ②2002-2004 年および 2012 年-2014 年 時点の記事では、非製造業の割合が増加した。

補遺 2 予備的考察 2

本論文 「第 2 章 テキストマイニング (2) 予備的考察」に示す二回目の予備的考察については、以下のとおりである。

はじめに

この考察は、日本貿易学会第 57 回全国大会 (2017 年 5 月 28 日、愛知学院大学名城公園キャンパス) において、「国際戦略提携の傾向-2000 年代の提携・合弁-」として報告した。本稿は、報告用の資料から再構成した。

1. 要旨

本報告は、戦略提携の 2000 年代の傾向分析 (トレンド分析) である。戦略提携は 1980 年代半ば以降、特徴的に現れた海外進出の手段である。この海外進出の手段を用いた事例を新聞記事データから取得し、テキストマイニングという技法を用いて分析する。抽出後のクラスター分析、共起ネットワーク分析などを用いて、地域・産業などの変化を提示した。

2. 目的

2000 年代の国際戦略提携の特徴を検討する。

3. 問題意識

国際戦略提携は、製造業と非製造で差異はあるのだろうか、ないのだろうか。

4. 研究手法

- ①分析対象文献決定。日本経済新聞・日経産業新聞・日経 MJ。
- ②解析対象テキスト決定。日経テレコン 2 1。
- ③対象文献群 (一次母集団) の検索・抽出。データ検索とダウンロード。
- ④分析対象データの決定。
- ⑤対象文書群 (二次母集団) の抽出。重複記事、過去の経緯としての出現記事を削除。
- ⑥テキストマイニング KHC o r d e r。アウトプットの作成。

5. テキストマイニングによる発見事実

①提携

- ・インターネット・サービス
- ・通信
- ・銀行

②合弁

- ・自動車
- ・部品

③提携が、大企業の戦略として利用されている。

④提携に関わる企業・対象国

- 中国・台湾・韓国という東アジアの国々。
- ベトナムやインドネシアの提携も増加した。

6. ファインディングス

①提携種類

- ・提携は、販売を目的としたケースが多く、合弁は、生産のためのケースが多い。

②提携目的

- ・売上拡大、コスト削減では、売上拡大を目指すケースが多い。

③世界地域分析

- ・東アジアの国との提携が多い。ただし、2012年から東南アジアの国々との提携が増加している。提携先や合弁先が東アジア、特に中国に多かったものが、東南アジア（インドネシア、ベトナム）などへの新規提携や合弁の比重が高まり、シフトしている。

④業界

- ・提携
- ・情報・通信・ネットが多い。ドットコムバブルがはじけた後、合弁は減少しているが、提携は多くのケースが存在する。
 - ・金融の提携が多く、2007年前後、2012年前後に多くなっている。
 - ・エレクトロニクスは、2001年から徐々に減少している。
- ・合弁
- ・一貫して輸送機器（自動車や二輪車、その部品製造）が多い。エレクトロニクスは、提携同様に2001年から2004年をピークに徐々に徐々に減少している。

7. まとめ

- ①国際戦略提携は、2000年代においても重要な戦略のひとつである。
- ②日本企業の国際戦略提携では、相手国・進出国は、アジアが多い。
- ③中国、台湾、韓国企業との戦略提携から、インド、インドネシア、ベトナム企業との提携にシフトしている。
- ④提携は、情報・通信・ネットの業界で多く、合弁は、自動車やその部品製造の業界で多く実施された。
- ⑤提携の種類は、販売提携も生産提携も多い。
- ⑥提携の目的は、売上げの拡大かコストの削減が多いが、比較した場合は、売上げ拡大を目指す提携が多い。

8. おわりに

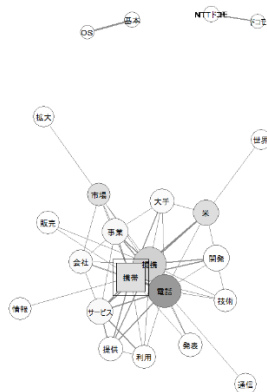
本研究の意義

2000年代の15年間の提携・合弁データ分析である。新聞記事データからテキストマイニングと計量分析を組み合わせた。

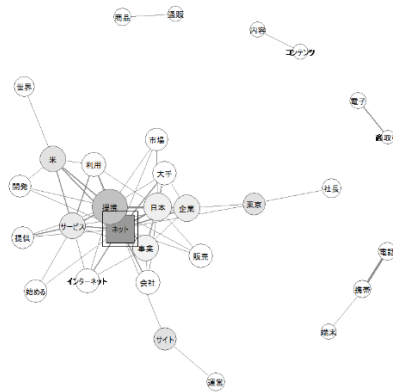
課題

戦略提携の経年的な変化を発見するために、研究対象期間の拡大が必要である。事例研究において非製造業のうち、特に研究対象としている情報産業の事例を精緻に分析し、比較を実施する必要がある。

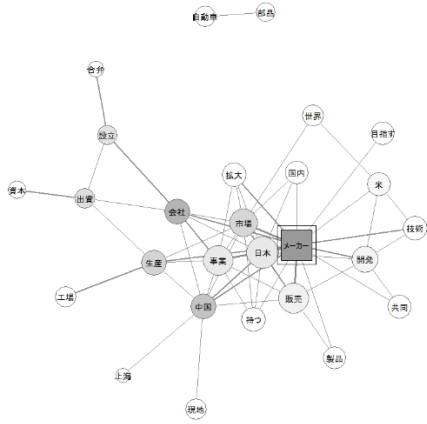
図表1 提携「携帯」共起ネットワーク



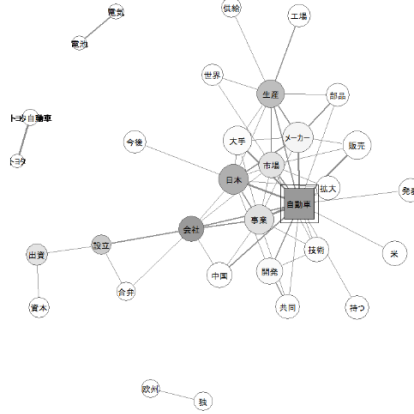
図表2 提携「ネット」共起ネットワーク図



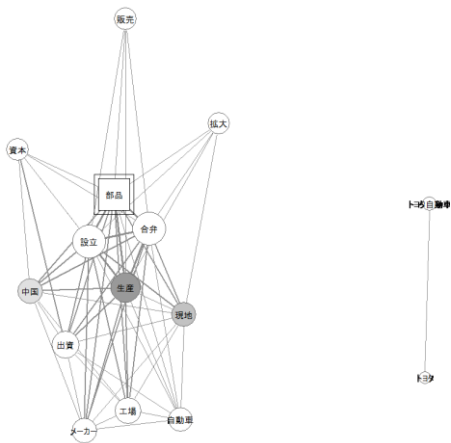
図表3 提携「メーカー」共起ネットワーク



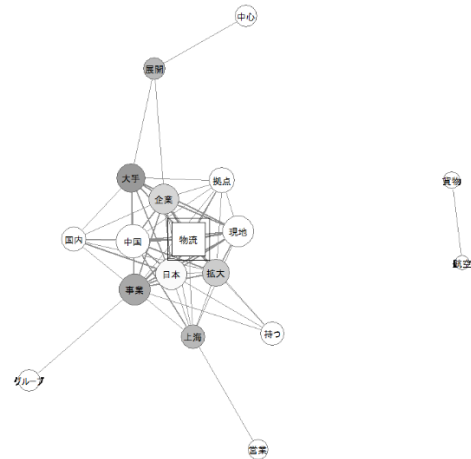
図表4 提携「自動車」共起ネットワーク



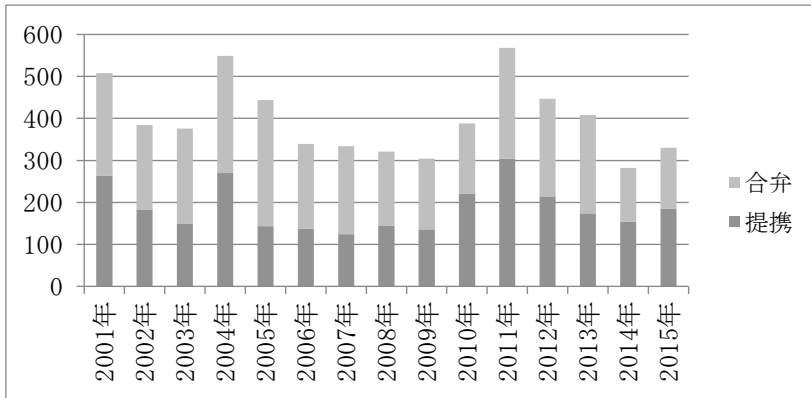
図表5 合併「部品」



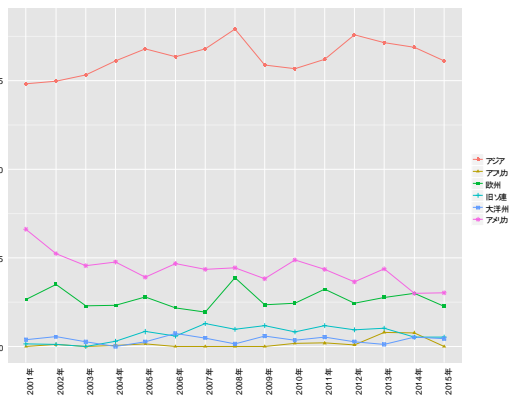
図表6 「物流」



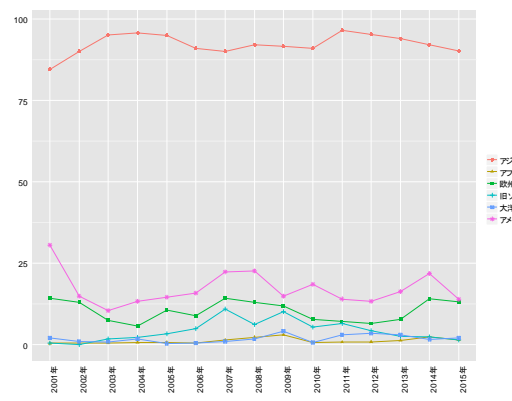
図表 7 日本企業が参画する国際戦略提携



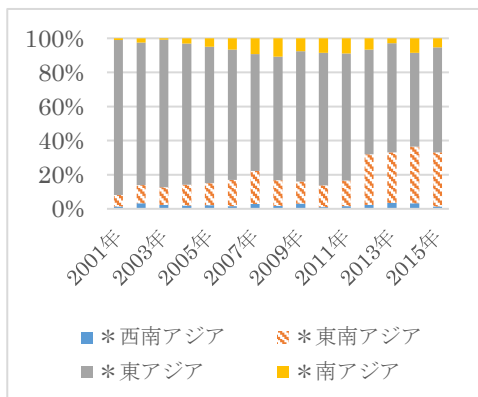
図表 8 提携 世界地域



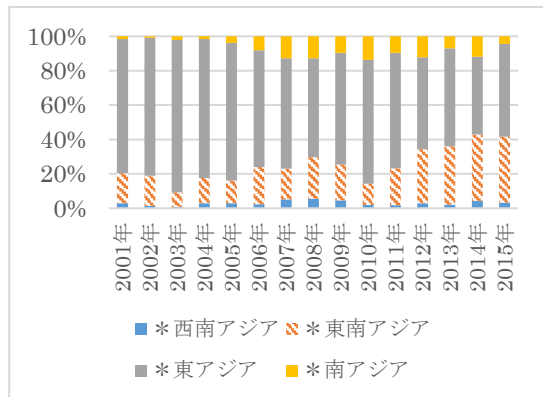
図表 9 合併 世界地域



図表 10 提携 アジア地域



図表 11 合併 アジア地域



出所: KH Corder の出力データから著者作成。

出所: KH Corder の出力データから著者作成。

補遺 3 抽出 150 語リスト

本稿 Correlational approach による検討における抽出 150 語のリストである。

(a) 提携 1976 年—2015 年

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
提携	9194	国際	476	日	271
米	4420	電話	475	本格	271
大手	3594	コンピューター	460	産業	269
発表	2983	欧州	456	建設	267
社長	2899	このほど	454	化学	266
本社	2793	交渉	447	関係	266
メーカー	2525	子会社	447	シンガポール	265
米国	2463	展開	445	設立	265
会社	2449	電子	445	商品	263
販売	2408	仏	438	開始	261
業務	2108	会長	437	専門	259
開発	1967	国内	423	インターナショナル	258
事業	1769	装置	423	バイオ	258
東京	1767	携帯	414	特派	257
中国	1661	独	412	協力	256
日本	1570	英	388	支援	255
資本	1537	進出	385	集団	255
企業	1521	台湾	376	イタリア	252
技術	1438	ロンドン	373	システムズ	252
合意	1095	略称	368	国営	252
サービス	1022	関連	365	法人	250
最大手	988	正式	357	GM	246
通信	902	英国	351	カナダ	246
カリフォルニア	860	部品	346	パリ	246
自動車	855	経営	345	石油	246
分野	847	フランス	334	大阪	244
システム	827	工業	332	合弁	241
航空	808	製品	329	調印	238
生産	800	スる	328	金融	237
グループ	793	使う	325	出資	237
始める	787	上海	320	戦略	235
共同	765	同社	308	運営	228
ソフト	752	ネット	307	テレビ	227
韓国	735	海外	306	デジタル	226
情報	733	北京	302	シカゴ	224
ニューヨーク	718	食品	300	インド	223
機器	691	基本	297	西独	222
結ぶ	691	機械	294	ソフトウエア	221
ベンチャー	667	研究	294	ブランド	221
製造	639	医薬品	292	会見	220
記者	616	投資	290	香港	220
世界	602	パソコン	289	ドイツ	217

最大	601	進める	285	チェーン	216
銀行	581	輸入	285	設計	215
半導体	579	有力	285	総合	212
乗り出す	570	拡大	278	中堅	208
インターネット	568	ソウル	274	現地	207
契約	560	包括	274	マイクロソフト	205
市場	549	カード	272	政府	203
明らか	549	参入	271	家電	202

(b)合併 1976年—2015年

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
合併	10633	香港	540	本格	315
会社	9850	通信	529	仏	311
設立	8279	計画	520	会長	305
中国	5586	政府	514	自動車	304
生産	3861	明らか	510	バンコク	298
発表	3681	食品	500	進める	298
メーカー	3361	機械	491	略称	297
大手	3229	電子	466	産業	296
本社	2943	開始	465	英国	292
社長	2821	国営	462	ロンドン	290
販売	2684	ソウル	456	天津	290
事業	2451	契約	456	航空	289
米	2287	投資	453	大阪	289
企業	2227	集団	451	鉄鋼	281
米国	2037	技術	442	ソ連	280
製造	2028	展開	437	三井物産	280
自動車	1790	マレーシア	436	総合	278
現地	1640	折半	436	有力	276
資本	1580	加工	433	独	275
日本	1503	調印	418	電機	272
合意	1389	有限	418	手掛ける	270
上海	1265	サービス	417	伊藤忠商事	264
東京	1261	ニューヨーク	414	中堅	263
部品	1237	市場	408	スる	262
乗り出す	1202	半導体	406	繊維	258
始める	1175	国際	402	ソフト	256
韓国	1152	ベトナム	399	広東	253
出資	1137	正式	391	同国	253
公司	1099	製品	391	ロシア	252
グループ	1086	システム	382	海外	249
記者	1065	インド	380	貿易	248
開発	1010	樹脂	373	専門	246
共同	1005	欧州	369	トヨタ自動車	245
建設	951	商社	366	経済	243
台湾	926	銀行	362	強化	242

工場	887	世界	350	組む	239
北京	884	装置	349	原料	233
タイ	844	ガス	338	西独	233
インドネシア	729	日	338	G M	232
機器	722	国内	330	拡大	232
化学	704	英	328	ジャカルタ	229
進出	675	特派	326	フィリピン	229
最大手	674	来年	326	イタリア	226
提携	668	使う	325	エンジン	224
最大	655	カリフォルニア	324	経営	224
シンガポール	646	関連	323	江蘇	222
石油	642	名古屋	321	設備	222
子会社	622	業務	319	法人	221
工業	616	フランス	316	解消	220
このほど	564	基本	316	電話	219

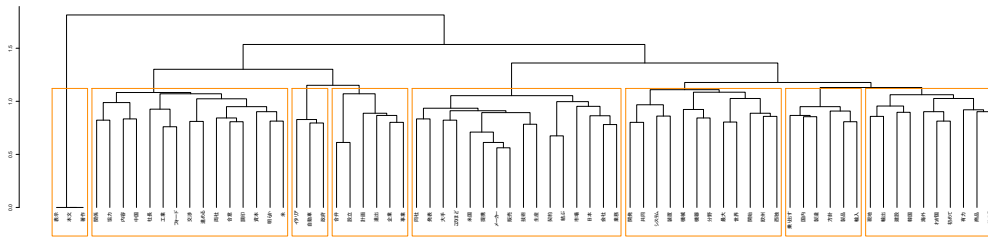
出所：KH Corder で筆者作成。

補遺 4 デンドログラム（樹状図）

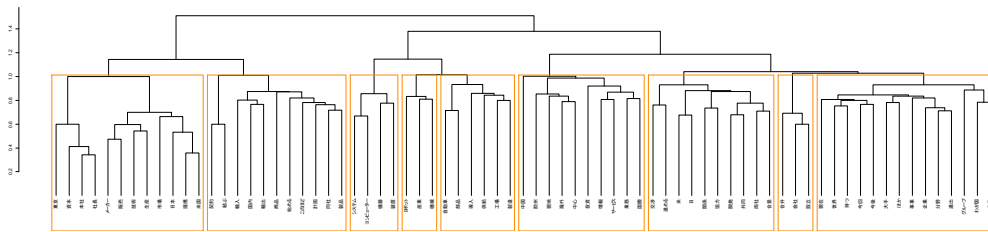
本稿 Correlational approach による検討におけるクラスター分析のためのデンドログラム（樹形図）である。1976年から5年毎の8期にわたり、提携と合弁でそれぞれ作成した。文字は補遺 5 クラスターの語の表示にクラスター毎に示した。

(a) 提携

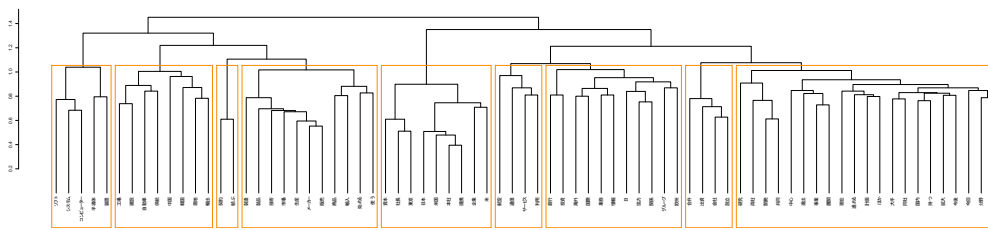
1976-1980 年



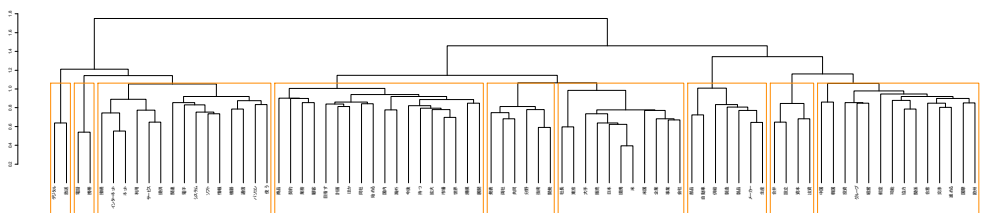
1981-1985 年



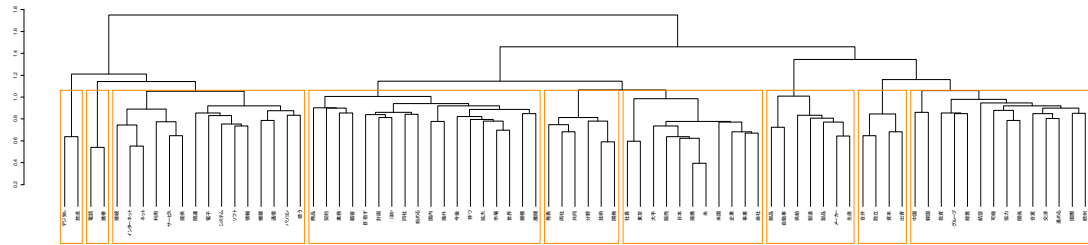
1986-1990 年



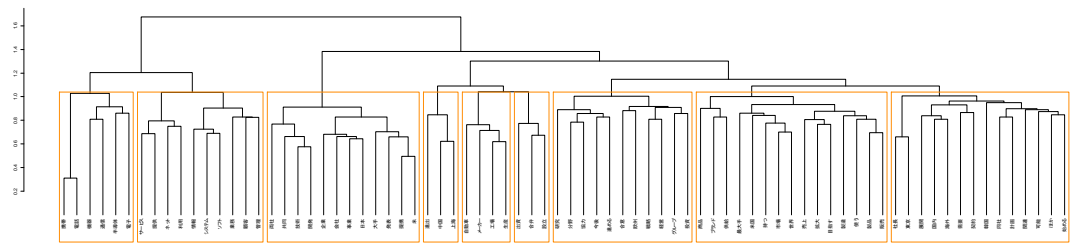
1990-1995 年



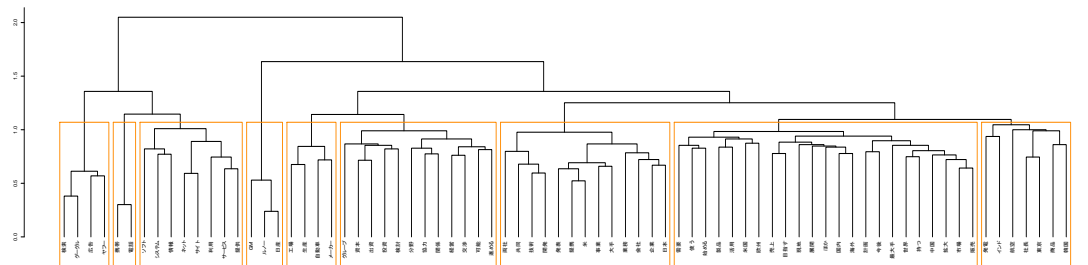
1996-2000 年



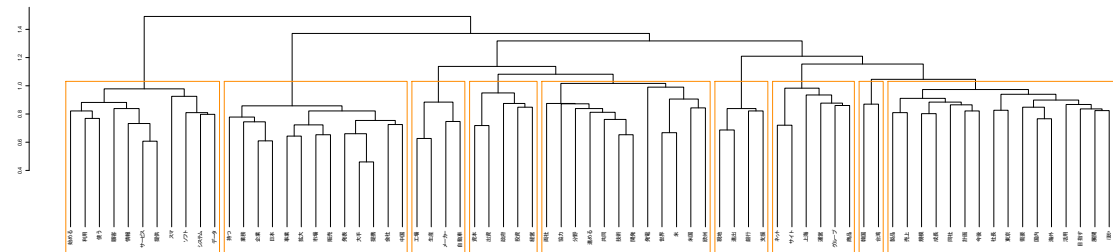
2001-2005 年



2006 年-2010 年

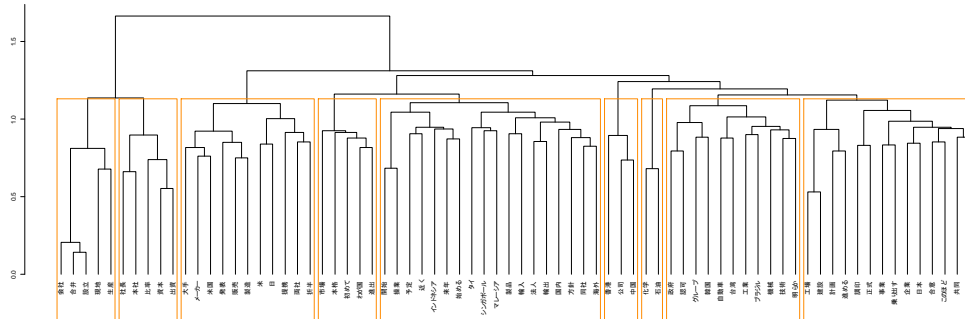


2011 年—2015 年

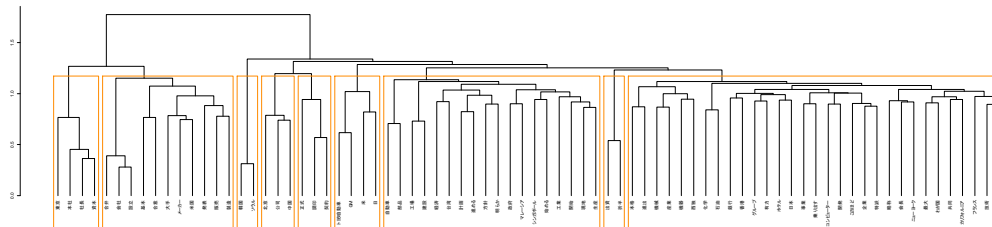


(b) 合併

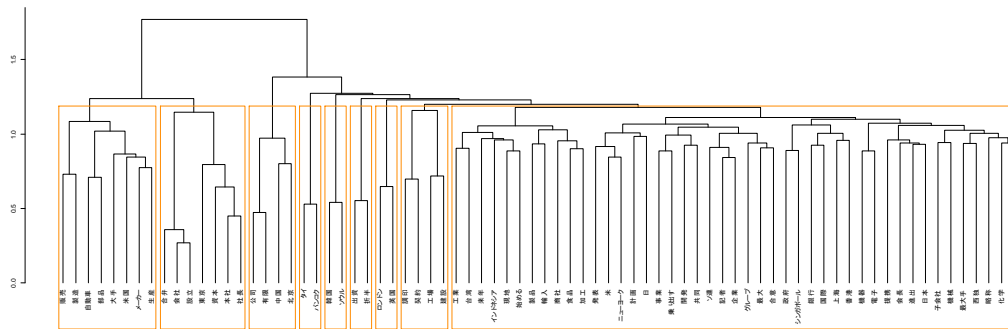
1976-1980 年



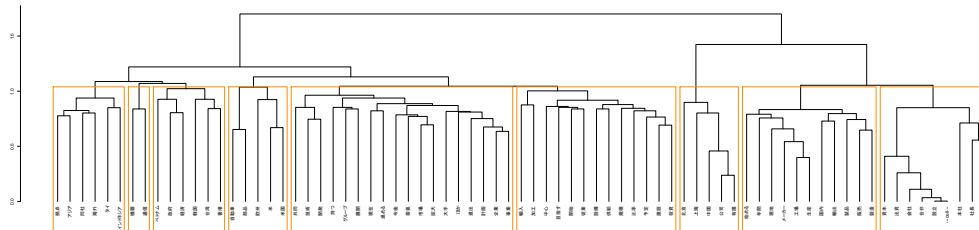
1981-1985 年



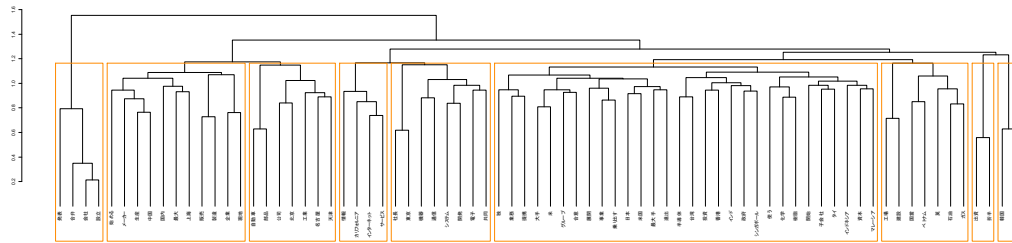
1986-1990 年



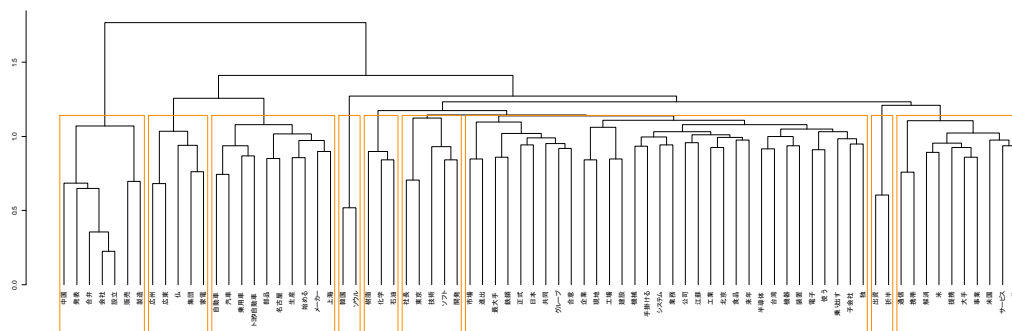
1991-1995 年



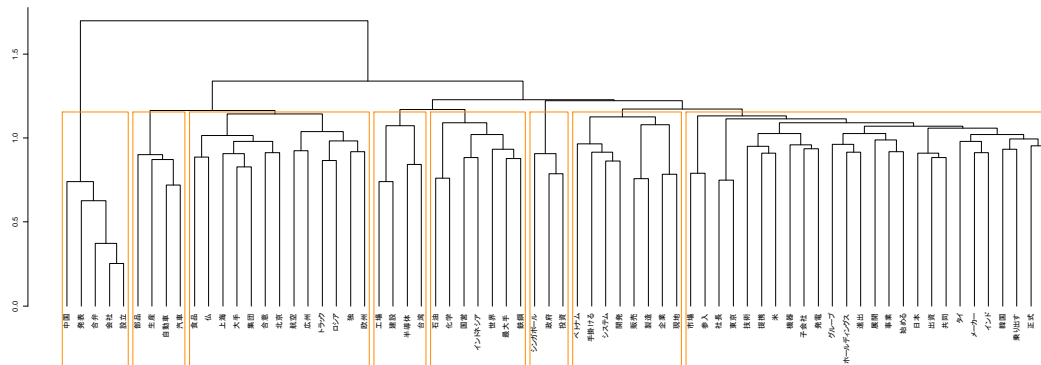
1996-2000 年



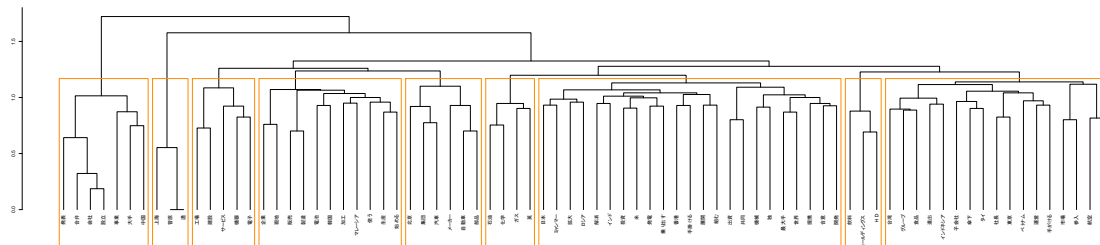
2001-2005 年



2006 年-2010 年



2011 年—2015 年



出所：KH Corder で著者作成

補遺 5 クラスターの語の表示

ここでは、補遺 4 デンドログラム（樹状図）で表示された文字をクラスター毎に表記した。

<p>提携</p> <p>1976-1980</p> <p>■1 表示本文著作</p> <p>■2 関係協力内容中国社長エフオード</p> <p>■3 アイタリア自動車</p> <p>■4 合弁設計進出企業</p> <p>■5 同発大手の米提携カー</p> <p>■6 開共シ装置機械分野最大開始</p>	<p>1981-1985</p> <p>■1 東京資本社長メカー</p> <p>■2 販売生産市場日本携国</p> <p>■3 契約結輸入輸出商品始この計同製</p> <p>■4 シンクローター機器装置</p> <p>■5 ボット産業機械</p> <p>■6 自動車部品入給工場製造</p> <p>■7 中欧現海外中心投資情報サ業国</p> <p>■8 7 交渉米日関係</p>	<p>1986-1990</p> <p>■1 日本社長社会合弁設立本資出</p> <p>■2 内品製輸出地</p> <p>■3 自動車部品</p> <p>■4 開始率給め</p> <p>■5 両社携日本米記者意会社</p> <p>■6 開共置輸入東京際心海外点社</p> <p>■7 現在</p>	<p>1991-1995</p> <p>■1 通信サービス提供ソフトン</p> <p>■2 半導体装置航空カード</p> <p>■3 資合設立出</p> <p>■4 本社東格輸入商同社</p> <p>■5 韓国進出グループ</p> <p>■6 海外州契約始める</p> <p>■7 業今現在大か内画</p> <p>■8 自動車工場給製造製品技術メ生</p> <p>■9 7 手国携米市場販</p>	<p>1996-2000</p> <p>■1 デジタル放送</p> <p>■2 電話携帯</p> <p>■3 接続インターネット</p> <p>■4 商品契約業務顧客目指す</p> <p>■5 同始国内外後つ大場市規模開</p> <p>■6 表両社同野技術開</p> <p>■7 社長東大日本携米国業業社</p>	<p>2001-2005</p> <p>■1 発表販売本中国出資会社設立</p> <p>■2 大手市場拡大事業企現日本ほ上指す</p> <p>■3 輸出国製比率規模現在持つ設備使手予従社東技術開</p> <p>■4 子会社折半展開グループ</p> <p>■5 米両社携</p> <p>■6 台湾同社営</p> <p>■7 供給点自動車</p>	<p>2006-2010</p> <p>■1 検索グループ</p> <p>■2 携帯電話</p> <p>■3 ソフトンシステム情報ネット</p> <p>■4 GMルノ</p> <p>■5 両社共同開発最大界つ中拡市場販売表携米業大手務社業企日本</p> <p>■6 航空品韓国</p> <p>■7 電ソド</p> <p>■8 東京長真画後国開ア需使始める</p> <p>■9 製品</p>	<p>2011-2015</p> <p>■1 始める利用う顧客情報サ提供スマソフトンシステム</p> <p>■2 つ持業企日事業大場販売表手携社携社国</p> <p>■3 工場生産メ自動車</p> <p>■4 両協分進め共技術開発電界米国州</p> <p>■5 現進銀行支米欧</p> <p>■6 ネット</p> <p>■7 上海</p>
--	---	--	--	--	---	--	---

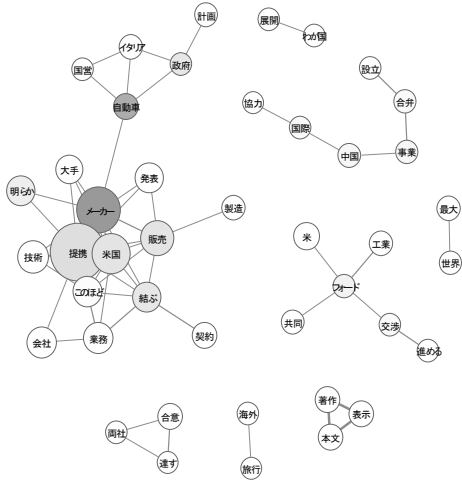
<p>合弁 1976-1980 ■1 会社設立 ■2 現地生産 ■3 社長比率 ■4 本資出資 ■5 大手メーカー ■6 米国販売製造 ■7 提携両折 ■8 市場格 ■9 初我が進 ■10 開始業定 ■11 近くイン ■12 シア来始 ■13 タインル ■14 マレーシ ■15 ア製輸入 ■16 法人輸出 ■17 方針海外 ■18 香港中国 ■19 化学石油 ■20 政府認可 ■21 グループ ■22 韓国自動車 ■23 台湾工業 ■24 プラジラ ■25 機械</p>	<p>1981-1985 ■1 分野進出 ■2 市場格 ■3 半導体製造 ■4 装置企業 ■5 ベンチャー ■6 日本カル ■7 ニア産ポ ■8 ット機械 ■9 輸出国英 ■10 す交渉進 ■11 むる自動車 ■12 部品 ■13 グループ ■14 韓国合意 ■15 印社務力 ■16 長略最大 ■17 世界日本 ■18 最大手 ■19 我事業出 ■20 乗り出す ■21 共同独立 ■22 欧州フラ ■23 ンス機器 ■24 通信コン ■25 タソフエ ■26 シテムサ ■27 ービス輸 ■28 る同社内 ■29 示表工中 ■30 ニック大 ■31 阪</p>	<p>1986-1990 ■1 販売製造 ■2 自動車 ■3 部品大手 ■4 米国内 ■5 ーカー ■6 合弁会社 ■7 設立東京 ■8 本社長 ■9 有限国中 ■10 北タイバン ■11 コク ■12 韓国ソウル ■13 出資折半 ■14 ドン ■15 英国印約 ■16 工場建設 ■17 工業台湾 ■18 来年イン ■19 シア現地 ■20 る製輸入 ■21 品入社食 ■22 加工表米 ■23 ニック画 ■24 計日事業 ■25 出乗共同 ■26 連者業 ■27 グループ ■28 最大意 ■29 合政府</p>	<p>1991-1995 ■1 拠点アジア ■2 同社海外 ■3 タインド ■4 シア ■5 機器通信 ■6 3ベトナム ■7 政府経済 ■8 韓国台湾 ■9 香港自動車 ■10 部品欧州 ■11 米国内 ■12 共同技術 ■13 開発持つ ■14 グループ ■15 展開現在 ■16 る後 ■17 需市場大 ■18 手か出進 ■19 計画業事 ■20 6輸入工 ■21 加中心指 ■22 す目開従 ■23 設備模 ■24 供規比 ■25 予定建設 ■26 投資 ■27 7北上海 ■28 中国有公 ■29 限る始 ■30 間メ ■31 ーカ ■32 工場生 ■33 国内</p>	<p>1996-2000 ■1 大手メーカー ■2 販売会社 ■3 業務本資 ■4 東京米 ■5 提携本社 ■6 社長契約 ■7 3結ぶ ■8 英国合 ■9 意米記者 ■10 ニュー ■11 ョク表 ■12 発開共 ■13 同 ■14 5ソフト ■15 システム ■16 ズシステム ■17 ュンピュー ■18 ター製造 ■19 装置半 ■20 導体フル ■21 称略 ■22 設6国内 ■23 同社製 ■24 輸入始 ■25 る食大銀 ■26 行最西 ■27 欧州航 ■28 空フラ ■29 ンス生自 ■30 動車工業 ■31 設器機 ■32 専機分 ■33 野業中 ■34 有グル ■35 ーブ ■36 韓国 ■37 7</p>	<p>2001-2005 ■1 中国表 ■2 発合弁 ■3 会社設立 ■4 販売製造 ■5 州東 ■6 広東 ■7 仏集 ■8 電 ■9 3自動車 ■10 乗用車 ■11 トヨタ ■12 自動車部 ■13 品古屋 ■14 生産始 ■15 るメ ■16 ーカ ■17 上海 ■18 4韓国 ■19 ソウル ■20 5樹 ■21 脂化石油 ■22 6社長 ■23 東東 ■24 技術ソ ■25 フト開 ■26 7市進 ■27 出最大 ■28 手鉄鋼 ■29 6シ ■30 ンル ■31 政府投 ■32 資7ベ ■33 トナ ■34 手掛 ■35 ける ■36 シン ■37 テム ■38 開販 ■39 製現 ■40 業地 ■41 7市 ■42 場入 ■43 参社 ■44 長 ■45 東 ■46 携 ■47 提 ■48 米 ■49 器 ■50 子 ■51 会 ■52 社 ■53 発 ■54 電 ■55 グ ■56 ル ■57 ホ ■58 イ ■59 進 ■60 出 ■61 展 ■62 開</p>	<p>2006-2010 ■1 中国表 ■2 発合弁 ■3 会社設立 ■4 部品生産 ■5 自動車 ■6 3食品 ■7 上海 ■8 大手 ■9 集团 ■10 意 ■11 北京 ■12 航空 ■13 州トラ ■14 ック ■15 シア ■16 独州 ■17 4工 ■18 場建 ■19 導体 ■20 5台 ■21 湾石 ■22 油学 ■23 6国 ■24 營 ■25 ド ■26 ン ■27 シ ■28 界 ■29 最 ■30 大 ■31 手 ■32 鉄 ■33 鋼 ■34 6シ ■35 ン ■36 ル ■37 政 ■38 府 ■39 投 ■40 資 ■41 7ベ ■42 ト ■43 ナ ■44 手 ■45 掛 ■46 ける ■47 シ ■48 テ ■49 ム ■50 開 ■51 販 ■52 製 ■53 現 ■54 業 ■55 地 ■56 7市 ■57 場 ■58 入 ■59 参 ■60 社 ■61 長 ■62 東 ■63 携 ■64 提 ■65 米 ■66 器 ■67 子 ■68 会 ■69 社 ■70 発 ■71 電 ■72 グ ■73 ル ■74 ホ ■75 イ ■76 進 ■77 出 ■78 展</p>	<p>2011-2015 ■1 表 ■2 発合 ■3 弁 ■4 立 ■5 業 ■6 事 ■7 手 ■8 大 ■9 中 ■10 国 ■11 2上 ■12 海 ■13 菅 ■14 透 ■15 3工 ■16 場 ■17 建設 ■18 サ ■19 ビ ■20 ス機器 ■21 4子 ■22 企 ■23 業 ■24 現 ■25 地 ■26 売 ■27 製 ■28 造 ■29 池 ■30 電 ■31 池 ■32 韓 ■33 国 ■34 加 ■35 工 ■36 マ ■37 レ ■38 シ ■39 ア ■40 使 ■41 う ■42 産 ■43 始 ■44 る ■45 5北 ■46 京 ■47 団 ■48 車 ■49 汽 ■50 車 ■51 6メ ■52 ー ■53 自 ■54 動 ■55 車 ■56 品 ■57 6石 ■58 油 ■59 化 ■60 学 ■61 英 ■62 7日 ■63 本 ■64 業 ■65 事 ■66 乘 ■67 1 ■68 大 ■69 シ ■70 ア ■71 解 ■72 消 ■73 ン ■74 ド ■75 投 ■76 資 ■77 米 ■78 電 ■79 乗 ■80 り ■81 出 ■82 す ■83 香 ■84 港 ■85 手 ■86 展 ■87 開 ■88 む ■89 組 ■90 資 ■91 同 ■92 機 ■93 械 ■94 独 ■95 最 ■96 大 ■97 手 ■98 携 ■99 提 ■100 合 ■101 意 ■102 発 ■103 8 ■104 飲 ■105 料</p>
---	--	---	--	--	---	--	--

技術明らか ■9工場建設計画を進め、正式乗用車を出し、日本意の共同開発	■7東京社長本投資 ■8契約結ぶ ■9発表発売メーカー 提携米産明らか 大手技術のほど	シンガポール 銀行国際海上香港 機器子機長進出 日本会社 最大称学宮	輸出品販売 ■8本資社弁立社長本 資出会合設本社日	チェーン展開 最大世界會長国際乗事日本市場進出 ■8企業ベンチャー ■9サービス情報通	乗り出す 子会社 ■8出資折半 ■9通携消解米 提大手業米サービス英	事業始める 日本共同タイメード 韓に出す 乗正式う	ホールディングスHD ■9台湾グループ 食品進出インドネシア 傘下子会社 タイ社長東京ベトナム 運営手掛ける 市場参入 航空シガポール
--	---	--	---------------------------------	--	--	------------------------------------	--

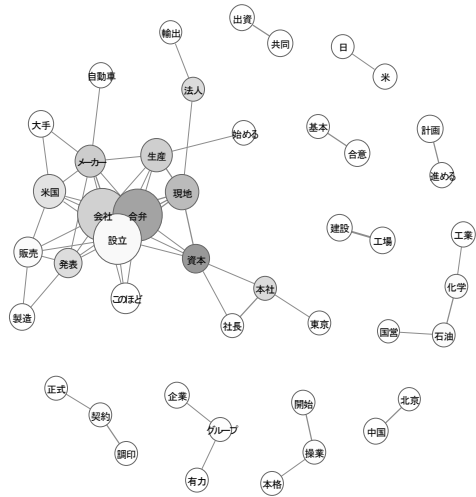
出所：著者作成

補遺 6 40年間の共起ネットワーク分析

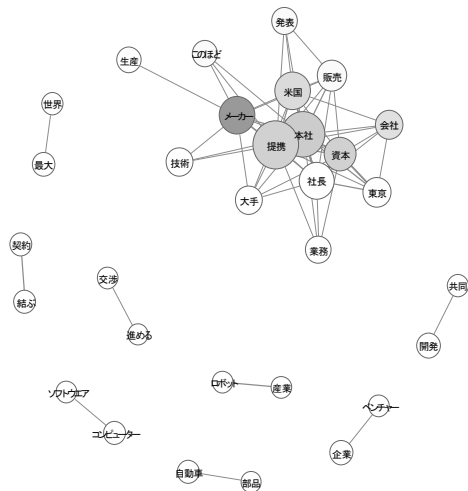
提携 1期 1976-1980年



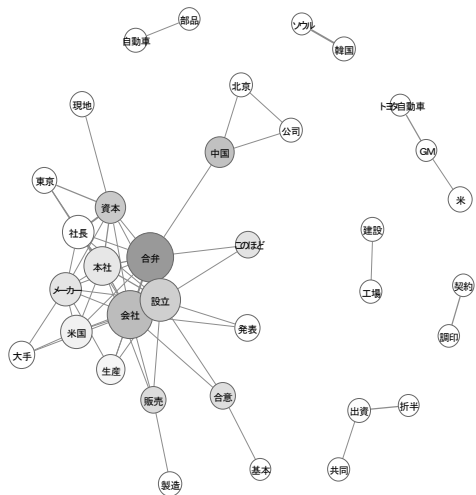
合併 1期 1976-1980年



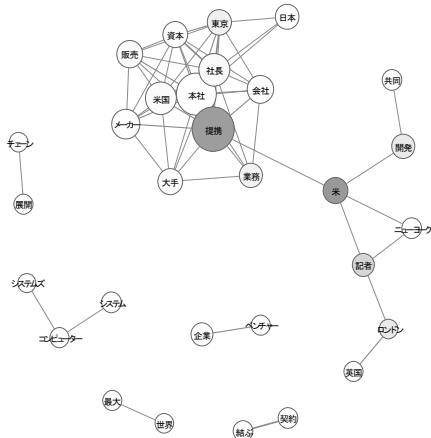
提携 2期 1981-1985年



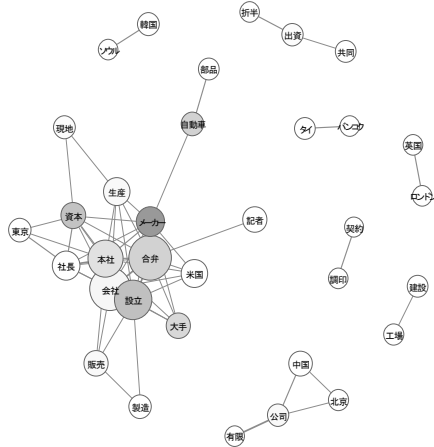
合併 2期 1981-1985年



提携 3期 1986-1990年



合併 3期 1986-1990年



補遺 7 2000年代戦略提携の特徴語

2000年から2015年までの戦略提携について、提携と合弁それぞれの各年の特徴語をKH Corderにより分析した。

(a) 提携

2001年		2002年		2003年		2004年	
社長	.130	システム	.085	上海	.062	中国	.110
米	.123	メーカー	.084	売り上げ	.061	販売	.106
インターネット	.117	情報	.083	食品	.060	社長	.106
米国	.112	技術	.079	始める	.059	日本	.100
システム	.102	分野	.078	対象	.058	営業	.096
日本	.102	使う	.076	製品	.058	ほか	.095
分野	.102	社長	.073	中国	.057	法人	.095
技術	.100	開発	.073	通信	.057	会社	.093
東京	.099	製品	.072	共同	.057	事業	.093
両社	.099	研究	.071	国内	.057	国内	.093
2005年		2006年		2007年		2008年	
設立	.064	取締役	.063	上場	.073	中国	.065
売上	.062	資本	.061	建設	.059	契約	.063
会社	.061	出資	.060	集団	.059	上場	.063
年間	.056	韓国	.058	業務	.057	拠点	.063
専門	.056	収益	.057	株式	.057	発表	.062
受託	.056	強化	.057	中心	.055	業務	.061
組む	.054	株式	.055	考え	.055	方針	.061
予定	.054	買収	.054	増強	.054	計画	.061
販売	.054	発展	.054	ベトナム	.052	市場	.060
メーカー	.053	株	.053	検討	.052	インド	.060
2009年		2010年		2011年		2012年	
締結	.066	発表	.097	大手	.132	銀行	.134
株式	.065	米	.085	中国	.116	銀	.126
取得	.061	共同	.082	提携	.113	進出	.126
傘下	.061	目指す	.081	展開	.113	支援	.117
両社	.061	開発	.080	市場	.112	現地	.108
規模	.060	展開	.080	機能	.111	インドネシア	.107
目指す	.059	子会社	.079	スマート	.104	取引	.104
最大	.057	大手	.078	事業	.102	融資	.103
原料	.057	販売	.077	業務	.101	海外	.099
発表	.057	世界	.076	企業	.101	提供	.098
2013年		2014年		2015年			
進出	.086	東南アジア	.110	連携	.089		
東南アジア	.084	スマ	.083	生かす	.089		
現地	.079	インドネシア	.082	インドネシア	.078		
銀行	.073	ア	.082	ア	.078		
業務	.072	ベトナム	.078	サービス	.077		
大手	.072	成長	.076	タイ	.077		
スマート	.071	図	.074	フォン	.074		
ノウハウ	.069	写真	.072	サイト	.072		
持つ	.069	銀行	.071	高める	.072		
新興	.069	マレーシア	.070	持つ	.071		
		タイ	.068	高い	.071		

(b) 合弁

2001年		2002年		2003年		2004年	
インターネット	.127	資本	.082	上海	.102	中国	.113
ト	.127	初年度	.080	中国	.093	資本	.113
米	.117	メーカー	.079	資本	.087	出資	.097
米国	.115	社長	.079	汽車	.082	生産	.096
社長	.109	公司	.078	来年	.078	工場	.095
情報	.105	製品	.075	生産	.077	発表	.093
通信	.103	来年	.074	出資	.074	自動車	.091
電子	.102	年間	.073	北京	.074	天津	.090
両社	.100	製造	.073	自動車	.073	合弁	.089
ネット	.098	中国	.072	会社	.072	設立	.088
資本							
2005年		2006年		2007年		2008年	
中国	.113	広州	.072	建設	.081	建設	.074
上海	.105	狙う	.071	稼働	.076	成長	.071
拡大	.097	拡大	.070	ロシア	.076	判断	.070
北京	.096	折半	.070	投資	.075	同国	.070
生産	.093	メーカー	.069	欧州	.074	インド	.070
販売	.093	事業	.068	インド	.072	乗り出す	.069
集団	.091	世界	.068	計画	.070	経済	.068
計画	.090	投資	.067	収益	.067	新興	.067
拠点	.089	目指す	.066	今後	.067	計画	.066
資本	.088	需要	.066	生産	.067	確保	.066
2009年		2010年		2011年		2012年	
乗り出す	.076	方針	.069	成長	.104	インドネシ	.143
成長	.075	新興	.069	取り込む	.100	ア	.090
縮小	.074	展開	.064	拡大	.099	海外	.088
設備	.072	インド	.064	大手	.097	現地	.087
減少	.071	中国	.062	需要	.097	取り込む	.087
検討	.070	発電	.060	事業	.095	タイ	.082
見込める	.070	続く	.060	企業	.093	インド	.082
ページ	.069	受注	.059	市場	.092	始める	.081
文字	.069	拡大	.059	日本	.091	東南アジア	.081
環境	.068	参入	.059	現地	.088	事業	.080
						新興	.079
2013年		2014年		2015年			
インドネシア	.103	ミャンマー	.091	東南アジア	.082		
ミャンマー	.088	エネルギー	.075	取り込む	.075		
		ホールディング					
始める	.087	ス	.066	電力	.070		
手掛ける	.087	インドネシア	.065	A S E A N	.067		
タイ	.082	開く	.065	ミャンマー	.067		
現地	.082	買収	.064	運営	.064		
東南アジア	.081	費用	.063	経済	.063		
大手	.080	タイ	.061	同国	.062		
				インドネシ			
同国	.080	高い	.061	ア	.062		
運営	.079	シンガポール	.055	高い	.061		

出所：KH Corder で著者作成。

補遺 8 「業界」分類のコーディングデータ

日経テレコン 21 分類語一覧 (2015 年 1 月現在) 「業界」
(<http://t21help.nikkei.co.jp/reference/cat845/post-563.html>) に基づいてコー
ディング用のデータを作成した。

*資源・エネルギー

石油 or 鉱業 or エネルギー or 電力 or ガス

*素材

繊維 or 紙 or パルプ or 化学 or 鉄鋼 or 非鉄金属 or 金属製品

*機械

重機 or 建機 or プラント or 産業用ロボット or 工作機械 or 医療用機器

*エレクトロニクス

モバイル端末 or コンピューター or コンピュータ or 通信機器 or 複写機 or プリンター or 電機
or 家電 or デジタル家電 or カメラ or 電子部品 or 電池 or 電話 or 半導体 or ディスプレイ
#追加: 電話、コンピュータ、半導体、ディスプレイ

*輸送機器

自動車 or 二輪車 or 自動車部品 or 造船 or 航空機 or 鉄道車両

*食品

加工食品 or 即席 or 菓子 or パン or 飲料 or 酒類

*生活・医薬

衣料品 or 服飾 or アパレル or 時計 or 宝飾品 or 化粧品 or スキンケア or 日用品 or トイレット
or 文具 or 家具 or バイオ or 医薬品 or 医療 or 製薬
#追加: 製薬、アパレル

*建設・不動産

建設 or セメント or 建材 or 住宅設備 or 不動産 or 住宅

*製造

製造 or 生産

#追加: 製造

*小売・飲食

商社 or 卸 or 大型店 or コンビニ or 衣料品 or 服飾品 or 専門店 or ドラッグストア or 家電量販店
or 外食 or 居酒屋 or ファストフード or 弁当

*金融

銀行 or 信用金庫 or 証券 or 保険 or 投資業 or 金融 or 不動産 or 投資信託 or REIT or フィナ
ンシャル

#追加: フィナンシャル

*運輸

鉄道 or バス or タクシー or 物流 or 陸運 or 海運 or 航空 or 旅行

#追加: 旅行

*情報・通信・ネット

新聞 or 放送 or 出版 or 通信サービス or 通信 or 広告 or 映画 or 音楽 or 演劇 or ゲーム or コン
テンツ or ネット事業 or ネット or システム or ソフトウェア

#追加: ネット、通信

*サービス

旅行 or ホテル or レジャー or スポーツ or 教育 or 保育 or 研修 or 介護 or 警備 or セキュリテ
ー or 冠婚葬祭 or 人材紹介 or 人材派遣 or 印刷 or コンサル or 調査

*公的機関・大学

公的機関 or 大学