

論文

企業形態に基づく提携の分析

安田 洋史（株式会社東芝）、飯島 淳一（東京工業大学）

要旨：企業形態という客観的特徴が、企業が選択する提携形式にどのような影響をもつかという視点から提携について分析した。資源ベース理論や社会的交換理論の成果を引用しながら、提携の形式について（１）交換対象となる経営資源の関係、（２）交換相手との関係、（３）交換の特徴としての構造、の三つの視座から分類を行った。企業形態についても、企業の有する機能範囲、企業の営む事業領域、企業の所在する地域の三つの基軸を用いた分類を提案した。これらの分類に基づき、企業の形態が提携形式の選択要因となることについての仮説を構築し、それを半導体業界における事例を用いて検証した。こうして、特定の企業形態と特定の提携形式との間には強い相関があることが示された。具体的には、「機能特化した企業は全機能を有する企業に比して、対称的提携よりも非対称的提携を選択する傾向にある」「縦型統合された総合企業は専門企業に比して、垂直的提携よりも水平的提携を選択する傾向にある」「アジア企業は欧米企業に比して、資本的提携より非資本的提携を選択する傾向にある」の三つの仮説が検証された。

キーワード：提携形式、企業形態、半導体

Analysis of Alliances based on Firm's Organizational Structure

Hiroshi YASUDA (Toshiba Corporation), Junichi IJIMA (Tokyo Institute of Technology)

Abstract : We have analyzed alliances from the viewpoints how their forms are influenced by firm's organizational structure. Using the outcomes from resource-based theory and social exchange theory, forms of alliances are categorized by (1) relationships of management resources to be exchanged, (2) relationships of partners to exchange, and (3) alliance structures which characterize such exchange. Firm's organizational structures are also categorized by range of their own function, scope of their business, and location of their incorporation. Propositions are created to explain how firm's organizational structure determines their selection of alliance forms, and they are validated using empirical cases in the semiconductor industry. Following three propositions are validated: "Firms with specific function, compared to firms with all function, tend to select asymmetrical alliances rather than symmetrical alliances.", "Firms with diversified business, compared to firms with dedicated business, tend to select horizontal alliances rather than vertical alliances.", "Firms in Asia, compared to firms in U.S. and Europe, tend to select non-equity alliances rather than equity alliances."

Keywords : Alliance Forms, Organizational Structure, Semiconductor Industry

企業形態に基づく提携の分析

1. 序論

昨今の経営環境の変化のなかで企業は経営戦略に対する考え方の大きな変革を迫られている。そもそも経営戦略とは企業がその経営資源や能力を外部環境に対して最適なかたちで活用していくための施策である(Grant, 1991)。このような経営資源や能力を企業は自社の所有するものとしてその充実に努めてきた。しかし、市場の国際化や顧客関係の複合化など、急速に進む環境変化のなかで企業は自社の有する経営資源だけでは対応できない現実と直面している。特に製造業においては設備投資額の巨大化が単独企業のみを投資を非常にリスクの高いものとし、またエレクトロニクスやバイオなどのハイテク産業においては技術革新の加速が単独企業のみを知的財産では対応できない状況を作り出している。このような経営環境のなかで、企業は「自社で優れた経営資源を所有する」という視点と併せて「他社の優れた経営資源を活用する」という視点を重視しはじめている。先のGrant(1991)の定義に準えれば、他社の有する経営資源を外部環境に対して最適なかたちで活用していくことが提携に他ならない。より明確にHitt, Dacin, Levitas, Arregle and Borza(2000)は提携を「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るための企業間の協力的枠組み」と定義している。

提携は変化するグローバル市場において企業が成功するための中心的課題となっている(Doz and Hamel, 1998)。それを如何に効果的に企業経営の中に取り入れるかは事業を継続するために不可欠であるばかりでなく、企業の将来の成長を決する重要な要因となっている。従って、企業経営者は自社の経営戦略に沿ったかたちで最適な提携を遂行することに留意しなければならない。多くの提携パートナーの候補があり、多くの提携の形態や枠組みの可能性があるなかで、最適な解を見つけ出すことは容易ではない。また対象となる経営資源が自社の所有のもとで自由に扱えるもので

はなく、他社の所有するものであり種々の制約のもとで扱わざるを得ないということは、事業運営のうえで多くの困難な課題をもたらす。このように提携はその企画・構築・実行のすべての局面において、自社資源を用いた経営にはない難しさがある。しかし、一方でこのことはそれを巧みに活用する企業に対して大きな競争的優位性をもたらすものであることを意味する(竹田, 1997)。他社の経営資源を活用できるということで、企業経営に投入することのできる経営資源の規模と範囲が増し、事業機会と事業の選択肢が拡大する。自社のもつコアの経営資源を確定し、他社のもつコアを正当に評価して相互に活用し合うことが競争環境のなかで企業が存続し得る条件になりつつある(花岡, 1997)。

近年、企業経営のなかで提携はその重要性が認識されており、また実際に発表される提携事例も大きく増加している(Anand and Khanna, 2000)。経営者や企画責任者にとっては企業としてどのような提携を追求すべきかの明確な考え方をもつ必要がある。絶えず変化する経営環境のなかで、その時々で最も適切な提携方針をうちだしていくためには、提携に対する体系的な洞察と、企業の特徴や戦略に応じた最適な提携の姿は何かについての一定の指針をもつことが望まれる。本稿ではこのことを念頭におきながら、いくつかの社会科学理論を用いた提携の分析を行いつつ、企業の形態が提携の形式に対してどのような決定要因となるかについての示唆を提供しようとするものである。本稿は本章も含めて六章から構成される。第二章では過去行われた研究をレビューしたうえで本稿が明確にすべき課題について述べる。第三章では資源ベース理論や社会的交換理論などを参照しながら分析のフレームワークを提案する。第四章はそのフレームワークに基いて企業の形態的特徴と提携の形式との関連について仮説を提示する。第五章はその仮説を検証するためのデータ分析を行う。最後に第六章では本稿の纏めと将来の研究

課題について論じる。

2. 提携に関する研究アプローチ

提携に関しては多くの研究が行われており、その形成要因、形式・構造、管理方法、成功要因、成果評価、学習プロセスなど色々な視点からの論文が発表されている。本稿では提携の形式を企業の形態的特徴との関連で議論することになるため、特に提携の形式・構造について分析した論文に絞って過去の研究をレビューする。この分野の研究の主題は、数多くある提携の選択肢のなかで、何が企業をして特定の提携形式を選択させるのかを検討することである。企業のおかれた経営環境がどのように提携形式の選択に影響するのか、その動機、目的や形成プロセスの分析が行われている。

提携を資本関係を伴うもの（資本的提携）と伴わないもの（非資本的提携）に分類しその選択を企業の戦略やそのおかれている経営環境と関連付けて論じた論文は多い。例えば、Chen(2003)はこの選択を三つの環境要因（資源の有用性、ダイナミズム、複雑度）および三つのパートナー要因（国籍、業界、パートナー数）が相関して定まるものとした。資源の有用性、ダイナミズム、複雑度のそれぞれが高まる程、非資本的提携が多く行われ、またパートナーの国籍や業界が異なるほど、さらにはパートナー数が増えるほど、資本的提携が多く行われるとの仮説を設けた。これらの仮説を米国企業による提携事例を調査することにより実証している。

Narula and Hagedoorn(1999) は特に技術提携について調べ、変化の激しいハイテク分野での技術開発に係わる提携では、柔軟性を重視した非資本的提携が増加していることを指摘した。一方で国際間の技術提携となると、契約関係のなかで法的損害があった場合の請求が困難なこともあり、より強固な関係を前提とした資本的提携を重視する傾向があることを示した。しかし昨今の WIPO や WTO など知的財産を保護するための国際的枠組

みが確立していくに従い、非資本的提携でも十分対応できる環境となってきたことも指摘している。

資本関係とは異なる視点から提携を類型化し、その選択について論じているものもある。Chen and Chen(a)(2002) は提携を企業間ネットワークと捉えたうえで、双方からの経営資源コミットメントと組織的連携が重要な要素であるとしている。そして提携を機能的提携（共同開発、生産協力など）と取引的提携（ライセンス、生産委託）とに分類して、企業間の経営資源コミットメントが提携形式（組織的連携）の選択にどのように影響するかの仮説を提示している。例えば、企業間の相互依存性が強いほど機能的提携が多用される、一方の他方に対する経営資源依存度が不均衡になるほど合併会社が多く設立される、などの仮説を台湾企業による国際的提携の事例により実証している。

さらに Chen and Chen (b)(2002) は提携を、異なる切り口で交換的提携（双方が相手方に対してその所有する経営資源を提供するもの）と統合的提携（双方が同じ目的のためにそれぞれの経営資源をプールするもの）に分類し、この選択について議論している。具体的には、相手方の生産およびマーケティングに係わる経営資源を必要とする場合は交換的提携を、逆に相手方の R&D に係わる経営資源を必要とする場合は統合的提携を選択する、との仮説をたてている。更に双方が補完的な経営資源を提供する場合は交換的提携を、同等の経営資源を補強を目的として提供する場合は統合的提携を選択するとの仮説を提示し、これらをいずれも事例データをもとに検証している。

Hennart(1988) は提携を、規模を水平的に拡大するためのスケール JV と事業範囲を垂直的に拡大するためのリンク JV に分類して分析を行っている。企業が新たな事業を内部に取り込もうとするものの、対象資産の全部を所有することが経済的に不効率でありかつ資産を分割することができ

企業形態に基づく提携の分析

ない場合に、その企業が求める提携がスケール JV であるとしている。一方、企業が取り込もうとしている資産が他社固有のものであり、かつその他社を買収することが取引コストや管理コストを考慮した場合に正当化できなければ企業はリンク JV を形成するとしている。このようにある経営環境のもとで企業が追求する提携の姿を経済的コストの視点から説明している。

その他にも、企業の有する技術がそのライフサイクルの中のどこに位置するかによって、技術提携の適切な形式が定まるという議論も行われている (Roberts and Lu, 2001)。そこでは技術のライフサイクルを四つのフェーズ (流動期、過渡期、成熟期、終結期) に分け、その時々において採用される技術提携の形式が変わるとしている。例えば、過渡期には M&A が多く行われ、また終結期には提携そのものの活動が不活発になる。

以上、企業が選択する提携の形式について、その経営環境や経営戦略と関連付けながら論じている研究を紹介した。いずれも提携の形式を類型化し、どのような条件のもとでどのような形式の提携が選択されるかを分析している。しかし、経営環境は企業の属している産業や地域によって異なり、また時間とともに変化していくものである。これは変化の激しいハイテク産業を検討対象とする場合にはなお更である。また経営戦略も経営者の交代や経営環境の変化に応じて方向を変えていく。それは企業固有の特性と深く結びついており、外部からそれを正しく客観的に特定することは容易ではない。このような分析では経営環境や経営戦略の認識が主観的にならざるを得ず、それを前提にしたフレームワークは実際に活用することが難しい。より客観的に特定できる企業の形態、例えば規模や業態、地域や事業領域などとの関連の中で分析を行うことができれば、実際の事業運営のなかでそれを活用することが現実的となる。具体的には自社がどのような形式の提携を追及していくべきか検討する際に、また競合他社が行っ

ている提携について分析する際に、客観的な企業の特徴に基く分析のフレームワークは明確な指針を与えることになる。しかし、そのような客観性のある企業形態との関連で企業が選択する提携形式について研究することは、過去にほとんど行われていない。

本研究はこのような過去の研究の欠乏を埋めるべく、企業形態という視点に注目し、それが企業の選択する提携の形式にどのような影響をもつかを検討しようとするものである。そのために、以下の章ではまず提携形式の類型化を行い、それを用いて企業形態と提携形式との関連についての議論に繋げていく。

3. 経営資源交換の視点からの提携の分析

3.1 資源ベース理論 (Resource-Based Theory)

本章ではいくつかの社会科学理論をベースに提携を類型化する枠組みを検討したい。提携とは何かについては研究者により多くの定義が提案されている。例えば、Gulati(1988)はそれを「技術、製品、サービスの交換・共有・開発をともなう企業間の自発的な連携」と定義している。また Yoshino and Rangan(1995)は「(a)複数の企業が共通の目標を掲げつつ、独立であること、(b)各企業がその成果を分け合い、業務をコントロールできること、(c)各企業が継続的に技術や製品などの戦略的対象の提供を行うこと」の三条件を提携の要件として挙げている。ここで技術や製品などを企業の有する経営資源として捉えれば (Mothe and Quelin, 2001)、「経営資源」を提携を分析する際のキーワードとして考えることができる。先に紹介した Hitt et al.(2000)の定義も「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るための企業間の協力的枠組み」としている。なお特に企業間の相互作用により付加価値が形成され、更に時間的な進化を遂げるという有機的特質に注目し、従来型の提携と区別して戦略的提携という定義が行われている (Doz and Hamel, 1998)。本稿ではこ

のような特質には係わらず他社資源の活用という視点に留意するため、あえて戦略的提携という用語は使わずに提携を論じることとするが、これはその提携が戦略的に重要な意味合いを持つことと矛盾するものではない。

近年、提携やアウトソーシングに関する視点として有力となっているのが資源ベース理論である（山倉、2001）。資源ベース理論は企業をそれが所有する経営資源の集合体として捉え、その競争優位性は価値があり独自性をもたらし他社が模倣することが難しい経営資源の形成・展開によってもたらされるとする。先に述べたように他社の有する経営資源を外部環境に対して最適なかたちで活用していくことを提携と捉えるなら、経営資源に注目することで提携に関する広範な議論を展開することができる。例えば、Das and Teng（2000）は資源ベース理論に基き提携の四つの要因（動機、形成、構造、成果）を包括的に論じているが、ここでは経営資源をキーワードとした以下のような議論が行われている。まず他社の経営資源を獲得もしくは結合しようとするのが提携の動機であるとし、経営資源のもつ属性としての代替性・移動性・模倣性が不完全であるほど、提携の形成が促進されるとする。また提携の構造に関しては、経営資源を財産権ベースのものと知識ベースのものに分類し、どちらを対象とした提携であるかによって資本関係を伴うか否かの提携構造の選択が行われるとした。さらに提携の成果に関しても、パートナー間の経営資源の相性を補強・補完・余剰・無駄の四種類に分類し、この相性と提携成果との相関を論じている。

このように経営資源に着目して提携に関する様々な議論が行われているが、そこでは企業が相手方パートナーの有する経営資源を活用し、その見返りとして自社の有する経営資源を相手方に提供するという交換行為が前提となっている。Perks and Easton（2000）は、提携を経営資源の交換として捉え、どのような交換の形式が採用される

かは、経営資源の特質と交換が行われるプロセスによって決定されるとした。本稿では、企業がある提携形式を選択することの背景に注目する。従って、提携を「経営資源の交換」として捉え、その交換がどのような形式のもとで行われるかについて分析を加えることは意味がある。以下では社会的交換理論を引用しながら、交換そのものについて更に検討を行う。

3.2 社会的交換理論 (Social Exchange Theory)

社会的交換理論は、交換を社会生活の中心に位置する現象として捉え、それによって様々な社会的関係を説明しようとしたものである（Brau、1968）。Brauは交換行為を経済的財貨を交換の対象とする経済的交換とそれ以外を対象とする社会的交換とに分類しつつ、この二つの交換の間には多くの類似性があることを指摘している。社会的交換理論自体は社会学のなかで、主として非経済的財貨の交換を対象として発展してきたものであるが、そこで得られた知見はその類似性ゆえに経済的交換現象に対しても適用できる。先に述べたように提携は経営資源という経済的財貨の交換として捉えられるが、特に交換という行為に着目して検討する場合には、社会的交換理論から得られた知見は有益である。

社会的交換理論においては交換を様々な視座によって整理している。例えば久慈（1984）はその一つの視座として交換される対象が同質なものであるか、異質なものであるかという分類を行っている。これと異なる視座として、自分の欲するものを提供してくれる人であれば交換の相手が誰でも構わない交換と、相手との繋がりを求めることに主眼のある交換、従って特定の相手でなければならぬ交換との分類、さらには交換対象が有形か無形かといった分類も行われている。このような社会的交換理論における分類を整理すると(1)交換の対象となるものの関係（同質か異質か）、(2)交換の相手との関係（特定の相手でなければな

企業形態に基づく提携の分析

らないか否か)、(3)交換そのものの特徴(有形か無形か)という視座が与えられる。

このような視座に基いて、提携の形式として従来提案されてきた分類も整理することができる。まず(1)交換の対象となる経営資源の関係に基づく分類である。例えば、Dussauge, Garrette and Mitchell(2000)は双方の企業が提供する経営資源や能力が同等である提携と、異なる経営資源や能力が提供される提携との分類を提案している。前者はこれにより規模の拡大を目指すもので、双方の経営資源の補強が目的であると言える。これに対して後者は経営資源の補完によりシナジーを生み出し、双方が相手方の能力を習得していこうとするものである。同様の分類は Hennart (1988) や Chen and Chen(b)(2002)も提案している。(2)交換を行う相手との関係も重要な分類の視座である。提携が戦略的である以上、それは基本的にすべて相手との繋がりを求めることに主眼がおかれるが、どのような繋がり方を求めるかに関してはいくつかの選択がある。Miotti and Sachwald (2003)は同業界において事業的には競合している企業との提携と、顧客や供給者など縦方向に連携した他業界において協調関係にある企業との提携に分類を行っている。前者は研究開発などにおいて同業企業同士がそれぞれの叡知を結集し、連携して業界内における優位な立場を築こうとする時などに行われる。また後者は新しい市場に参入しようとする企業がその市場における知識や経験の欠乏を補うために、その市場の顧客との連携を図ろうとする時などに行われる。このような提携相手との関係に基づく分類は Chetty and Wilson (2003)によっても提案されている。(3)交換の特徴として、企業間のコミットメントや結びつきが強固か緩やかかといった連結の強弱に注目する視点があるが(山田、1997)、具体的には資本関係があるかないかの分類が広く提案されている(Chen and Chen (a), 2002、Robson, Paparoidamis and Ginoglu, 2003)。これは提携が資本関係に基づくものか契約関係に基づくもの

か、という提携の構造(統治の仕方)に係わる分類であると言える。資本関係を伴う提携は企業のコミットメントが強いため安定である一方、状況の変化に対する柔軟な対応が困難であるという特徴があり、資本関係の有無は提携を考慮する際の最も本質的な視点の一つと言える。

4. 提携の選択に関する仮説

4.1 理論的検討

提携を他社との経営資源の交換であると捉えた時、「どのような経営資源をどのような相手とどのような特徴のもとで交換するか」によりその本質を端的に表現することができる。ここから前章で示した社会的交換理論の分類に対応させて、(1)交換対象となる経営資源の関係、(2)交換相手との関係、(3)交換の特徴としての構造、を提携の形式を特徴づける三つの視座として考えることができる。そして前章での議論に基き、それぞれの視座に対して提携は以下のように分類できる。(1)交換対象となる経営資源の関係について、それらが同質のものか異質のものとかで分類できる。前者を対称的提携、後者を非対称的提携と呼ぶことにする。企業の有する経営資源には技術、製造、人材、販売、資金などの種類があるが(Das and Teng, 1998)、同質か異質かは交換される経営資源が同じ種類のものであるか否かとして捉えることができる。(2)交換相手との関係について、相手が水平的な同業界で競合する関係にあるか、垂直的な異業界において顧客もしくは供給者の関係にあるかで分類できる。前者を水平的提携、後者を垂直的提携と呼ぶことにする。(3)交換の特徴としての構造について、提携が資本関係を伴うものか伴わないものとかで分類できる。前者を資本的提携、後者を非資本的提携と呼ぶことにする。交換の構造的特徴としては他にも色々な要素が考えられるが、第二章において示したように過去に多くの研究が資本関係の有無に注目して提携を論じており、ここではこの視点を取り上げることとする。

このように提携の形式について三つの視座に基づき、対称的提携か非対称的提携か、水平的提携か垂直的提携か、資本的提携か非資本的提携か、という分類を行うことができた。この分類を図示したものが図1である。企業は経営環境の中における自らの立場にとって、最も有効な経営資源交換の方策を求めて提携を実施しようとする。この提携を目指す過程の中で、交換対象とする経営資源や交換相手となる企業が、さらにはそれに相応しい仕組みが選択されていき、その結果として提携の形式が決まることになる。すなわち、経営環境や企業の特質およびその戦略が、具体的にどのような形式の提携を行うかを決める要因となる(Chen, 2003)。本稿では特に企業の客観的な形態的特徴に注目し、それと提携形式との関係を検討する。その提携形式を表現する方法として上記三つの視座とそれぞれにおける二つの分類を用いることができる。以下ではこの分類に基づき企業が提携を行う際に、その企業の有する形態的特徴が提携形式の選択に対しどのように影響するかの仮説を提示する。

4.2 対象事例

なお、本稿においては半導体業界の事例を用いた検討を行う。これはこの業界がグローバル・レベルでの熾烈な技術開発・生産、販売競争によって特徴付けられるからである。この業界で競争する企業は広範かつ膨大な研究開発活動を継続しなければならない。技術的な優位性を達成した企業は、それにより高性能な製品をよりコスト力をもって提供することができる。これは製品の高機能化、低価格化の動きが激しいこの業界において生き残るためには決定的に重要なことである。(West and Iansiti, 2003)。また生産を行うために必要な設備投資額も巨大であるためこの負担にも耐えなければならない(Hara, 2002)。このように技術、製造、人材、販売、資金、などあらゆる範囲の経営資源を十分に大きな規模をもって確保することが不可欠であるため、企業は単独ですべての経営資源を賄うことができず、必然的に他社との提携を模索することになる。その結果、半導体業界では提携が非常に活発に行われると同時に、それが事業戦略の中枢に位置することになる。このよう

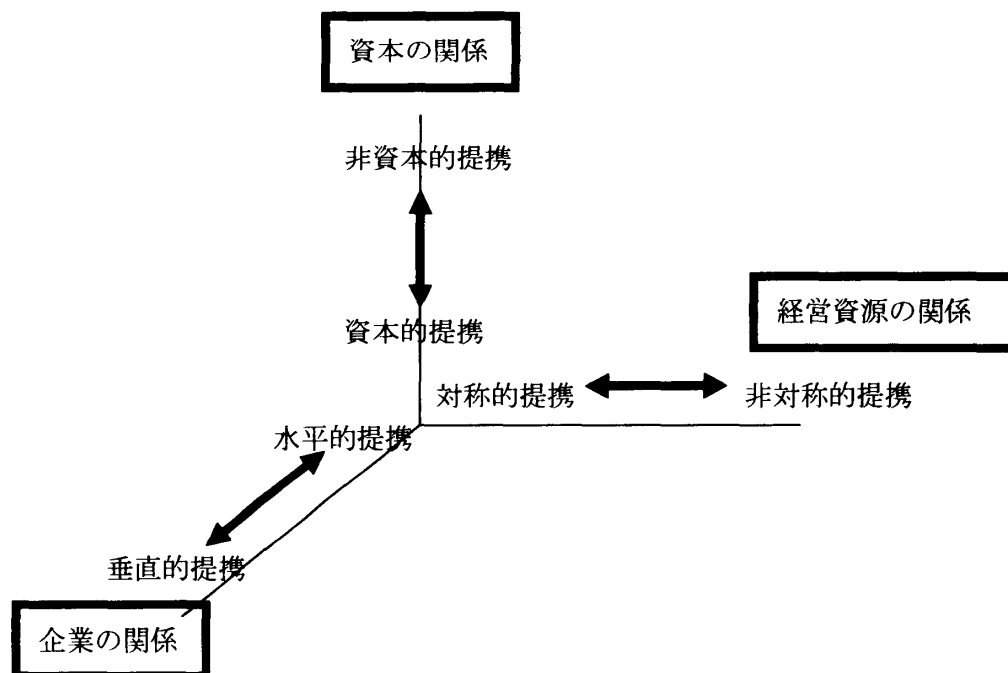


図1. 提携形式の分類

企業形態に基づく提携の分析

な特徴を有する業界は、本稿における仮説の提示および検証を行うための事例として取り上げるのに適していると言える。

4.3 仮説の構築

半導体業界における企業は研究、設計、製造、販売と広範な機能をもって事業を行っている。このそれぞれの機能において優れた能力を備え、総合的な競争力をもつことが業界での優位性を保つために必要である。もちろん全てにおいて他社に勝つことは無理であるから、自ら優位な分野に注力してそこを競争力の源泉としながら欠けている分野は他社との提携のなかで補うということが通常行われている。どの分野に注力するかは各社の戦略に基いてまちまちであるが、いずれにしても企業はすべての機能を備えて完結した事業を行おうとすることが一般的である。このような中で、特定の機能に特化してその機能を提供することを事業モデルとする企業が台頭している。例えば台湾の半導体企業 TSMC は製造という機能に特化して他社にこのような機能を提供する事業モデル（ファンドリーと呼ばれる）を作り上げて成功している (Chen and Sewell, 1996)。同社の CEO の Moris Chang 氏は「自社の製造能力を顧客のもつ強みと結合させて価値連鎖を構築する」ということを強調している (Chang, Tseng and Tsai, 2001)。逆に製造という機能を持たず、開発と販売という機能に特化するファブレス事業モデルを採る企業もある。このような機能特化型の企業は、提携においてこの特化された機能に係わる経営資源を提供する。相手のパートナーも自らが十分に保有していないこの経営資源の獲得を目指して提携関係を構築する。その結果、機能特化企業が選択する提携では企業間で交換される経営資源が異質のものとなり、その形式は非対称的提携となる。従って、以下の仮説が導かれる。

仮説 1：機能特化した企業は全機能を有する企業に比して、対称的提携よりも非対称的提携を選択する傾向にある。

半導体企業にとってその市場は PC や家電機器などのシステムであり、そのようなシステム業界にある企業が顧客となる。新製品を開発したり、新市場を開拓しようという時に、このようなシステム業界の企業との提携は有効である (Miotti and Sachwald, 2003)。そのような企業は新製品に対するニーズや新市場に関する情報を備えており、半導体企業は提携を通して情報ばかりでなく、技術や人材をはじめとする必要な経営資源にアクセスすることができる。時として、システム業界にいる顧客企業との提携をとおして革新的な技術開発が行われるケースもある (Thomke and Hippel, 2002)。これらの提携は相手企業が異業界にあるため垂直的提携という形式をとることになる。半導体企業としては同業界にある同業者との提携（水平的提携）と比して、顧客企業との事業拡大に繋がりやすいというメリットもある。但しここで問題になるのは、システムから部品まで縦型統合された事業を行い特定事業の売上高が突出していない、いわゆる総合企業の一部門として半導体事業が行われている場合である。この時、同じ社内にシステム事業を行う部門があり、そこが半導体事業部門の顧客と競合関係にあるということが起こる。その場合、半導体事業部門が顧客企業と垂直的提携を行うと、社内システム部門と顧客企業との競合問題や情報汚染問題などが懸念されることになる。総合企業に対比して、特定事業の売上高比率が非常に大きい企業を専門企業と呼ぶが、上に述べた理由から総合企業内の半導体事業部門と半導体専門企業とを比較した場合、前者は垂直的提携を行うことが困難になる。従って、以下の仮説が導かれる。

仮説2：縦型統合された総合企業は専門企業に比して、垂直的提携よりも水平的提携を選択する傾向にある。

各企業が属する国の社会システムや考え方の相違が提携構築において異なるアプローチとなることはグローバル・レベルで提携を行う際の留意事項である(Dacin, Hitt and Levitas, 1997)。例えば日本・中国等の企業は欧米企業と比して、相互理解やコミュニケーションを重視するという文化的特徴があり、それが提携の進め方に反映することが指摘されている(Buckley, Glaister and Huan, 2002)。資本を提携の中でどのように活かそうと考えるかのアプローチについても、企業の属する地域間の相違が存在することが想定される。資本関係を積極的に活用しようとする資本的提携は具体的には合併会社設立や相手企業への出資・買収などの形式をとる。一方、非資本的提携は資本関係をもたずに契約関係のみで提携関係を構築する。具体的には共同開発や技術ライセンスなどがある。資本的提携か非資本的提携かの選択は、資本関係を提携のなかでどう活かそうとするかの考え方に拠るが、そこには事業戦略のなかで資本を活用することに対する国や地域圏による相違が反映される。例えば、資本市場が発達している欧米地域圏と、銀行を中心とした間接金融を中心としてきた日本とでは投資に対する考え方が異なることが示されている(Seth, Song and Pettit, 2002)。また欧米企業はM&Aなどの資本投資を一般的な選択肢と

して考える一方で、アジア企業はこのような資本活用には消極的であることもよく指摘される。すなわち資本の充実を目指す直接金融を多用してきた欧米企業と、資本の抑制に繋がる間接金融に慣れてきた日本・韓国・中国などのアジア企業とでは資本活用に対する姿勢に差が生じ、それが資本的提携・非資本的提携の選択アプローチの差となることが考えられる。従って以下の仮説が導かれる。

仮説3：アジア企業は欧米企業に比して、資本的提携より非資本的提携を選択する傾向にある。

なお、本章で導いた仮説1～3において用いられている企業形態の分類を纏めると図2のようになる。

5. 仮説の検証

5.1 検証の方法

先の章では提携の形式を三つの視座によって分類し（対称的提携か非対称的提携か、水平的提携か垂直的提携か、資本的提携か非資本的提携か）、この提携の形式の選択と企業の形態（機能特化企業か全機能企業か、総合企業か専門企業か、アジア企業か欧米企業か）との関連について仮説を導いた。本章においては提携の事例を分析することにより、これらの仮説の検証を試みる。事例としては最近の半導体業界において公表されたものを収集した。検証の目的は企業の形態と提携の形式

分類の基準	分類の仕方	分類の基準
(1) 企業の有する機能範囲	機能特化企業 全機能企業	開発・製造・販売のいずれかの機能に特化 開発・製造・販売すべての機能を保有
(2) 企業の営む事業領域	総合企業 専門企業	半導体事業の売上比率が80%以下 半導体事業の売上比率が80%超
(3) 企業の所在する地域	欧米企業 アジア企業	本社機能が欧米地域に所在 本社機能がアジア地域に所在

図2. 企業形態の分類

企業形態に基づく提携の分析

との関係を確認することであるから、個々の提携事例をミクロ的に調べるとのことより、各企業がどのような提携形式を多く選択しているかというマクロ的視点に重点をおく必要がある。そのために IC-Insights(2002)が発表した 2002 年度上半期の売上高ランキングを用いて業界上位 10 社を選び、その 10 社に絞って提携事例の詳細調査を行った。これらの企業は Intel, Samsung, Texas Instruments, STMicroelectronics, Toshiba, Infineon, NEC, Motorola, TSMC, Philips である。これら 10 社をその形態に基いて、機能特化企業か全機能企業か、総合企業か専門企業か、アジア企業か欧米企業か、に分類する。具体的には、製造機能だけを有する企業（ファンドリー）もしくは開発・販売機能だけを有する企業（ファブレス）を機能特

化企業とし、すべての機能を有する企業を全機能企業とする。また半導体事業の売上高が全社の 80%以下である企業を総合企業、80%超である企業を専門企業とする。さらに本社がアジア（日本を含む）にある企業をアジア企業、欧米にある企業を欧米企業とする。この上位 10 社に限定した場合、機能特化企業は TSMC 一社となり、仮説の検証を行うには企業母数が不十分である。従って、上記 10 社に加えてさらに売上高上位の機能特化企業 3 社を対象に加えた。それらは nVidia, Qualcomm、UMC である。これら合計 13 社について、売上高およびその企業形態の分類を図 3 に示す。この図には企業形態分類の根拠として、各企業が有している機能、半導体事業の全社売上高比率、本社所在国も併記した。

Source: 2002 年上半期売上高…IC Insights (2002)

半導体事業の比率…各社 Annual Reports

Firm	売上高 (\$Million)	機能特化 or 全機能	総合 or 専門	アジア or 欧米	有する機 能	半導体事 業の比率	本社所在国
Intel	11,800	全機能	専門	欧米	全て	100%	米国
Samsung	3,885	全機能	総合	アジア	全て	27%	韓国
TI	3,282	全機能	専門	欧米	全て	83%	米国
STMicro	2,885	全機能	専門	欧米	全て	100%	フランス
Toshiba	2,875	全機能	総合	アジア	全て	20%	日本
Infineon	2,503	全機能	専門	欧米	全て	100%	ドイツ
NEC	2,435	全機能	総合	アジア	全て	14%	日本
Motorola	2,309	全機能	総合	欧米	全て	15%	米国
TSMC	2,303	機能特化	専門	アジア	ファブリー	100%	台湾
Philips	2,153	全機能	総合	欧米	全て	13%	オランダ
Qualcomm	1,380	機能特化	専門	欧米	ファブレス	100%	米国
Nvidia	1,009	機能特化	専門	欧米	ファブレス	100%	米国
UMC	916	機能特化	専門	アジア	ファブリー	100%	台湾

図3. 各企業の売上高及び形態

Firm	総事例数	対称的提携	非対称的提携	水平的提携	垂直的提携	資本的提携	非資本的提携
Intel	60	20	40	23	37	23	37
Samsung	24	16	8	15	9	1	23
TI	87	55	32	21	66	10	77
STMicro	66	41	25	15	51	8	58
Toshiba	46	30	16	35	11	8	38
Infineon	86	44	42	47	39	21	65
NEC	35	22	13	30	5	2	33
Motorola	52	25	27	25	27	12	40
TSMC	22	3	19	15	7	3	19
Philips	31	16	15	20	11	10	21
Qualcomm	13	1	12	7	6	3	10
Nvidia	20	8	12	8	12	2	18
UMC	22	4	18	17	5	3	19

図4. 各企業の提携事例数と提携形式分類

(a)対称的 vs 非対称的

Firm	対称的提携	非対称的提携
Intel	33%	67%
Samsung	67%	33%
TI	63%	37%
STMicro	62%	38%
Toshiba	65%	35%
Infineon	51%	49%
NEC	63%	37%
Motorola	48%	52%
TSMC	14%	86%
Philips	52%	48%
Qualcom	8%	92%
Nvidia	40%	60%
UMC	18%	82%

(b)水平的 vs 垂直的

Firm	水平的提携	垂直的提携
Intel	38%	62%
Samsung	63%	37%
TI	24%	76%
STMicro	23%	77%
Toshiba	76%	24%
Infineon	55%	45%
NEC	86%	14%
Motorola	48%	52%
TSMC	68%	32%
Philips	65%	35%
Qualcom	54%	46%
Nvidia	40%	60%
UMC	77%	23%

(c)資本的 vs 非資本的

Firm	資本的提携	非資本的提携
Intel	38%	62%
Samsung	4%	96%
TI	11%	89%
STMicro	12%	88%
Toshiba	17%	83%
Infineon	24%	76%
NEC	6%	94%
Motorola	23%	77%
TSMC	14%	86%
Philips	32%	68%
Qualcom	23%	77%
Nvidia	10%	90%
UMC	14%	86%

図5. 各企業の提携形式分類の比率

企業形態に基づく提携の分析

これら 13 社が行った提携の事例を IC Insights が提供するデータベースから収集した。2000 年 1 月 1 月から 2002 年 12 月 31 日までの 3 年間の間に公表された提携事例をその具体的な内容や相手企業情報とともに抽出した。ここで提携とは「企業間における経営資源の交換」という視点から、経営資源の交換が行われる広範なアレンジメントを対象として事例を収集した。Yoshino and Rangan (1995) は技術ライセンスや M&A などを戦略性が欠如しているとして提携の対象から除外しているが、ここでは広く経営資源の交換が行われることを提携と捉えるため、技術、資産、資本など何らかの経営資源が企業間で交換される限りにおいて、事例収集の対象とした。この結果、合計で 562 事例が抽出された。13 社各企業ごとの提携事例数を図 4 に示す。次に、各提携事例において交換される経営資源の特徴、相手方企業の属する業界、資本関係の有無などを観察することにより、この各事例を対称的提携か非対称的提携か、水平的提携か垂直的提携か、資本的提携か非資本的提携かの 3 つの視座に基いて分類を行った。その分類結果も図 4 に併記した。図 4 から明らかなように抽出された提携事例数は企業によって大小がある。各企業がどの提携形式に注力しているかを見るためには、3 つの視座ごとに提携形式の分類結果を比率で示すのが適当である。それを示したのが図 5 である。

5.2 検証結果

提携の形式（対称的提携か非対称的提携か、水平的提携か垂直的提携か、資本的提携か非資本的提携か）と企業の形態（機能特化企業か全機能企業か、総合企業か専門企業か、アジア企業か欧米企業か）との関係についての仮説を検証するために、これら 6 つの提携形式と 6 つの企業形態とを変数とした相関分析を行った。提携形式については各企業ごとに、その発生頻度が図 5 に比率として示されている。この比率の値を、6 つの提携形

式それぞれに対して与える。企業形態については図 2 に示された分類に基き、その企業が特定の機能に特化した企業であれば機能特化企業 = 1、全機能企業 = 0 の値を、そうでなければ機能特化企業 = 0、全機能企業 = 1 の値を与える。同様に総合企業であるか専門企業であるかに応じてそれぞれに 0 もしくは 1 の値を、またアジア企業であるか欧米企業であるかに応じてそれぞれに 0 もしくは 1 の値を与える。このようにして各企業ごとに 6 つの提携形式および 6 つの企業形態の値が与えられたことになる。13 社が有するこれらの値の相関を見ることにより、提携形式と企業形態の関係を調べる。相関分析には Pearson の相関モデルを使用した。ここでは相関係数が変数間の影響度を示し、P 値が相関の有意性を示す。P 値のカットオフは Pearson のモデルに従い 0.05 と設定する。すなわち、P 値が 0.05 より小さければその変数間において有意な相関があると認められる。このモデルを用いた相関分析の結果を図 6 に示す。変数間に位置する二つの値のうち、上段が相関係数を下段が P 値を示す。

まず機能特化企業と非対称的提携との間に強い相関が認められる（相関係数 = 0.835、P 値 = 0.000）。全機能企業と対称的提携も同じ相関をもつ。すなわち、機能特化企業は全機能企業と比較した場合、対称的提携よりも非対称的提携と強い結びつきを持つ。これは仮説 1 を強く支持するものである。次に、総合企業と水平的提携の間には一定の相関が認められるが（相関係数 = 0.514、P 値 = 0.072）、P 値がカットオフの 0.05 を超えており、十分有意性をもった相関とは言えない。専門企業と垂直型企業も同じ相関をもつ。総合企業は専門企業に比して垂直的提携よりも水平的提携を選択する、というのが仮説 2 であったが、検証結果はこれがある程度支持するものの、十分強いものとは言えない。このような結果となる理由として、ファンダリー企業二社が事例として加えられていることが考えられる。ファンダリー企業は同

業者に製造機能のみを提供する事業モデルをとっているため、企業形態は専業である一方、その提携形式は必然的に同業界の中での水平的提携が中心となる。従って、このような事業モデルをもつ企業がサンプルの中に加わることで、専業企業と水平的提携の結びつきに対してバイアスを加えることになり、これが仮説2の成立を妨げるよう作用する。事実、ファンダリー企業二社（TSMC と UMC）を除外して同様の相関分析を行うと総合企業と水平的提携（および専業企業と垂直的提携）との間に強い相関が認められた（相関係数=0.745、P 値=0.008）。すなわち仮説2が強く支持されないのは、企業形態と提携形式の間に特有の関係が存在するファンダリー企業がサンプルに加わっていることによるものである。このような特殊要因を除けば仮説2も強く支持されることになる。

最後にアジア企業と非資本的提携との間にも強い相関が認められる（相関係数=0.575、P 値=0.04）。欧米企業と資本的提携の間の相関も同じである。すなわち、アジア企業は欧米企業と比較した場合、資本的提携よりも非資本的提携と強い結びつきをもっており、これは仮説3を強く支持するものである。

以上、仮説1, 2, 3についてその妥当性を相関分析により検証してきたが、これには該当しない別の強い相関がアジア企業と水平的提携（および欧米企業と垂直的提携）の間で認められる（相関係数=0.778、P 値=0.002）。これもファンダリー事業を行うのはすべてアジア企業であり、またその提携形式は必然的に水平的提携となるという要因が影響していると考えられる。

Correlations (Pearson)

Upper: Correlation

Lower: P-Value

	対称的提携	非対称的提携	垂直的提携	水平的提携	資本的提携	非資本的提携
対称的提携						
非対称的提携	-1.000 *					
垂直的提携	0.117 0.703	-0.117 0.703				
水平的提携	-0.117 0.703	0.117 0.703	-1.000 *			
資本的提携	-0.252 0.406	0.252 0.406	0.189 0.535	-0.189 0.535		
非資本的提携	0.252 0.406	-0.252 0.406	-0.189 0.535	0.189 0.535	-1.000 *	
機能特化企業	-0.835 0.000	0.835 0.000	-0.160 0.602	0.160 0.602	-0.214 0.484	0.214 0.484
全機能企業	0.835 0.000	-0.835 0.000	0.160 0.602	-0.160 0.602	0.214 0.484	-0.214 0.484
総合企業	0.560 0.047	-0.560 0.047	-0.514 0.072	0.514 0.072	-0.061 0.844	0.061 0.844
専業企業	-0.560 0.047	0.560 0.047	0.514 0.072	-0.514 0.072	0.061 0.844	-0.061 0.844
アジア企業	0.019 0.951	-0.019 0.951	-0.778 0.002	0.778 0.002	-0.575 0.040	0.575 0.040
欧米企業	-0.019 0.951	0.019 0.951	0.778 0.002	-0.778 0.002	0.575 0.040	-0.575 0.040

図6 相関分析の結果

企業形態に基づく提携の分析

6. 結論と課題

本稿では企業形態という客観的特徴が、企業が選択する提携形式にどのような影響をもつかという視点から提携について分析した。資源ベース理論や社会的交換理論の成果を引用しながら、提携の形式について(1)交換対象となる経営資源の関係、(2)交換相手との関係、(3)交換の特徴としての構造、の三つの視座から分類を行った。企業形態についても、企業の有する機能範囲、企業の営む事業領域、企業の所在する地域の三つの基軸を用いた分類を提案した。これらの分類に基き、企業の形態が提携形式の選択要因となることについての仮説を構築し、それを半導体業界における事例を用いて検証した。こうして、特定の企業形態と特定の提携形式との間には強い相関があることが示された。具体的には、「機能特化した企業は全機能を有する企業に比して、対称的提携よりも非対称的提携を選択する傾向にある」「縦型統合された総合企業は専門企業に比して、垂直的提携よりも水平的提携を選択する傾向にある」「アジア企業は欧米企業に比して、資本的提携より非資本的提携を選択する傾向にある」の三つの仮説が検証された。黒川(1995)は提携の形式と企業の規模、系列、業界などの変数との関連を調べ、提携を決定付けるのはこのような客観的変数ではなく経営者の自由裁量といった主観的要因であることを示唆している。これとは反対に本稿では企業形態という客観的特徴が提携形式を選択する要因となることを示した。客観的変数といっても様々な要因があるが、規模や系列などがそれ自体で提携の方向性を定めるものではないのに対し、ここで取り上げた機能範囲、事業領域や事業地域がより企業戦略へのインパクトの大きい要素であることが結論の相違に繋がっていると考えられる。

このように客観的特徴である企業の形態と提携の形式の関連についての知見は企業の経営者や企画責任者にとって有益な指針を与えるものとなる。具体的には自社がどのような形式の提携を追及し

ていくべきか、交換対象となる経営資源や相手企業の属性について、自社の客観的な特徴に基いて検討することができる。あるいは特定の提携目的を達成するために自社にとって相応しい相手企業候補を、その形態に基いてスクリーニングすることもできる。また業界全体の動向を把握するうえで、競合他社の提携活動を理解・分析するのにも役立てることができる。提携の特徴を企業の戦略と関連づけた議論に較べ、本稿にて得られた知見はより客観的な企業形態と関連付けたものである。企業戦略の本質を正しく特定することは容易でないが、企業形態という客観的特徴は競合企業であったとしてもその外見から容易、正確に特定することが可能である。この意味で、他社との提携構築の立案や他社の提携活動の把握においては特に有益な役割が期待できる。

但し、ここで得られた知見を事業の現場で実際に活用するようにするには、その限界を把握し、将来に向けた課題を明確にしなければならない。まず指摘しなければいけない点はこのここでの分析が企業の形態を3種類、提携の形式を3種類と、単純化された分類モデルに基くものだという点である。この単純化ゆえに、大括りとしての把握には便利ではあるが、より確度を上げた分析を行うためにはこれらの分類を更に精緻化していく必要がある。また本来提携形式の選択は企業戦略に深く関連するものであるが、ここでの分析はそのような戦略要因には踏み込まず、客観的に観測可能な指標に基く企業形態との関連に絞った。戦略要因も加味した分析を試みることも将来の課題としては重要である。

また現在も進行中ではあるが、提携事例の収集は引き続き継続していく必要がある。今回の仮説検証は13社の行った562の提携事例を使用した。その対象企業数や提携事例数が豊富になれば、検証の確度も向上する。また事例の蓄積により新たな視点に基く仮説の提案に繋がることも考えられる。更に今回は半導体業界というエレクトロニ

クス分野を代表する一業界を選んで検討を行ったが、他のエレクトロニクス業界や製造業界を事例として取り上げることも研究の幅を広げるうえで重要である。特に業界の間で、顧客との関係、技術開発の成熟度、設備投資の規模などが異なる場合には仮説構築の前提が変わることになる。本稿で明らかになった知見や実証された仮説が一業界に固有なものか、より普遍性のあるものかを明らかにすることも将来の課題として重要である。

謝辞

本稿執筆にあたり東京工業大学・大学院の妹尾大助教授からは有益なアドバイスを数多くいただいた。深く感謝の意を表する。

参考文献

- [1]Anand, B. and Khanna, T., "Do firms learn to create values? The case of alliances.", *Strategic Management Journal* 21, 2000, pp.295-316.
- [2]Brau, P.M. "Interaction: social exchange", *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol.7, Macmillan and The Free Press, New York, 1968, pp.452-458.
- [3]Buckley, P.J., Glaister, K.W., and Huan, R., "International joint ventures: partnering skills and cross-cultural issues", *Long Range Planning*, Vol.35, 2002, pp.113-134.
- [4]Chan, M., Tseng, F.C., and Tsai, R., "Letter to the shareholders", *Annual Report*, TSMC Corporation, Hsinchu, 2001.
- [5]Chen, C.F. and Sewell, G. "Strategies for technological development in South Korea and Taiwan: the case of semiconductors", *Research Policy*, Vol.25, 1996, pp.759-783.
- [6]Chen, C.J., "The effects of environment and partner characteristics on the choice of alliance forms", *International Journal of Project Management*, Vol.21, 2003, pp.115-124.
- [7]Chen, H. and Chen, T.J. (a), "Asymmetric strategic alliance , A network view", *Journal of Business Research*, Vol.55, 2002, pp.1007-1013.
- [8]Chen, H. and Chen, T.J. (b), "Governance structure in strategic alliances; transaction: cost versus resource-based perspective", *Journal of Worldwide Business*, Vol. 129, 2002, pp.1-12.
- [9]Chetty, S.K. and Wilson, H.I., "Collaborating with competitors to acquire resources", *International Business Review*, Vol.12, 2003, pp.61-81.
- [10]Dacin, M.T, Hitt, M.A. and Levitas, E., "Selecting partners for successful international alliances: examination of U.S. and Korean firms", *Journal of World Business*, Vol.32(1), 1997, pp.3-16.
- [11]Das, T.K. and Teng, B.S., "Resource and risk management in the strategic alliance making process", *Journal of Management*, Vol.24, 1998, pp.21-42.
- [12]Das, T.K. and Teng, B.S., "A resource-based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, Vol.26, 2000, pp.31-61.
- [13]Doz, Y.L. and Hamel, G., *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- [14]Dussauge, P., Garrette, B. and Mitchell, W., "Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia", *Strategic Management Journal*, Vol.21, 2000, pp.99-127.
- [15]Grant, R.M., "Resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Spring, 1991, pp.114-135.
- [16]Gulati, R., "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, Vol.19, 1998, pp.293-317.
- [17]花岡 菖, "戦略的提携とコア特性の関連構造", *経営情報学会誌*, Vol.6, No.1, 1997, pp.69-86.
- [18]Hara, Y., "IBM partners for consumer SOI development", *Electronics Engineering Times* (4/8),

企業形態に基づく提携の分析

- 2002, pp.6.
- [19]Hennart, J.F., "A transaction cost theory of equity joint ventures", *Strategic Management Journal*, Vol.9, 1988, pp.361-373.
- [20]Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas, E., Arregle, J.L. and Borza, A., "Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational perspective", *Academy of Management Journal*, Vol.43, 2000, pp.449-467.
- [21]IC Insights, "First half 2002 top 10 semiconductor ranking", (7/23), Scottsdale, 2002.
- [22]久慈利武, "交換理論と社会学の方法: 理論社会学のアプローチ", 新泉社, 東京, 1984.
- [23]黒川晋、平本健太, "わが国中堅製造企業の技術提携戦略", *組織科学*, Vol.29, No.1, 1995, pp.80-91.
- [24]Miotti, L. and Sachwald, F., "Co-operative R&D: why and with whom? An integrated framework of analysis", *Research Policy*, Vol.1607, 2003, pp.1-19.
- [25]Mothe, C. and Quelin, B.V., "Resource creation and partnership in R&D consortia", *Journal of High Technology Management Research*, Vol.12, 2001, pp.113-138.
- [26]Narula, R. and Hagedoorn, J., "Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements", *Technovation*, Vol.19, 1999, pp.283-294.
- [27]Perks, H. and Easton, G., "Strategic alliances: partner as customer", *Industrial Marketing Management*, Vol.29, 2000, pp.327-338.
- [28]Roberts, E. and Lu, W.K., "Ally or acquire? How technology leaders decide", *MIT Sloan Management review*, Fall, 2001, pp.26-34.
- [29]Robson, M.J., Paparoidamis, N. and Ginoglu, D., "Top management staffing in international strategic alliances: a conceptual explanation of decision perspective and objective formation", *International Business Review*, Vol.12, 2003, pp.173-191.
- [30]Seth, A., Song, K.P. and Pettit, R.R. "Value creation and destruction in cross-border acquisitions: an empirical analysis of foreign acquisitions of U.S. firms", *Strategic Management Journal*, Vol.23, 2002, pp.921-940.
- [31]竹田志郎, "多国籍企業の基本的経営戦略としての戦略的提携", *経営情報学会誌*, Vol.6, No.1, 1997, pp.19-30.
- [32]Thomke, S. and Hippel, E.V., "Customers as innovators", *Harvard Business Review*, Vol. 80(4), 2002, pp.74-81.
- [33]West, J. and Iansiti, M., "Experience, experimentation, and the accumulation of knowledge: the evolution of R&D in the semiconductor industry", *Research Policy*, Vol. 32, 2003, pp.809-825.
- [34]Yoshino, M.Y. and Rangan, U.S., "*Strategic Alliances*", Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- [35]山田文道, "オープンネットワーク時代の戦略同盟", *経営情報学会誌*, Vol.6, No.1, 1997, pp.31-43.
- [36]山倉健嗣, "アライアンス論・アウトソーシング論の現在: 90年代以降の文献展望", *組織科学*, Vol.35, No.1, 2001, pp.81-95.

安 田 洋 史

所 属: 株式会社東芝

連絡先: 〒105-0023 東京都港区芝浦 1-1-1

電 話: 03-3457-3378

Email: h-yasuda@p01.itscom.net

飯 島 淳 一

所 属: 東京工業大学大学院社会理工学研究科

連絡先: 〒152-8552 東京都目黒区大岡山 2-12-1

電 話: 03-5734-3942

Email: junichi.iijima@titech.ac.jp

経営情報学会誌