

No.47

2005年9月

ストラテジック・アライアンス(戦略的提携)

— 組織間提携の動向と成功要因 —

野村証券株式会社
経営調査部
森 智世

【要約と結論】

- わが国では、80年代、企業の海外市場進出に際し、ジョイントベンチャー（以下、JV）に注目が集まったが、90年代後半からはM&A（企業買収&合併）が増加し、JVやアライアンスは減少している。一方、グローバル市場では、米国企業を中心に伝統的M&Aによる関係ではなく、パートナーシップによる組織間関係構築へ注目が移っている。
- 本稿では、組織間提携を結ぼうとする事業の、将来的なビジョンの本質が、競争劣位の回避なのか、競争優位の獲得であるのかによって、提携は受動的か戦略的かに区別されると考え、近年、戦略的提携が増加しているとの報告が多数あることから、戦略的提携に焦点をあてる。ビジョンの達成に向け、企業は、①取引コストの削減、②経済性の獲得、③戦略的ポジショニング、または、④知識・スキルの獲得といった目標を提携に課してきた。また、戦略的提携の成功には、参加企業が、①対等性、②自律性、③互惠性、④柔軟性、⑤相互学習性を維持できる関係にあることが重要となる。
- 組織間提携が結ばれるためには、経済的合理性や戦略的合理性が認められる必要があるが、自社のソーシャル資本の質と量が、候補となる企業の数制限する。ソーシャル資本とは、企業が有する社会的なつながり（社会的ネットワーク）の集積を意味し、そこに存在する経営資源の質と量が、企業競争力の基礎となると考える。優良なソーシャル資本をもつ企業は、より優良な相手先を獲得することができ、また、条件交渉においても、より有利な条件を引き出すことが容易となると考えられている。
- 企業は、社会的な関係性の中で機能しているものであるから、関係性から切り離して、その価値を顕在化させることは難しい。ソーシャル資本に起因する企業価値を認識し、的確に見積もることが、買収判断に重要となろう。優良なソーシャル資本を損なうことなく相手先を買収しようとする企業は、話し合い無く、強引な買収に及ぶことはない。長期的な視野に立てば、優良なソーシャル資本の存在は、敵対的な買収の防衛策として、有効に働くと考えられ、注目に値しよう。
- 過去20年間における組織間提携の経験の蓄積により、わが国企業においても各形態の長所・短所が過大・過小評価されることなく、経営判断に反映される基盤は整いつつあると考えられる。昨年度以降、エマージング市場進出・積極的事業投資局面を迎え、わが国企業による組織間提携は、今後も活発化していくことが予想され、M&AとJV/アライアンス、共に件数が増加していくものと思われる。その中にあり、戦略的提携が、組織間提携における一定の地位を確立していくことが期待され、今後の動向に注目している。

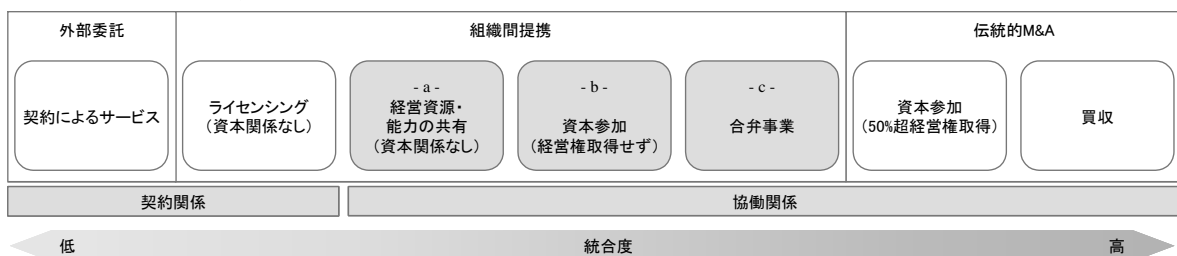
【目次】

I. 本レポートの目的.....	1
II. 経営戦略と組織間提携の選択.....	3
1. 組織間提携の動向.....	3
2. 目的別形態の選択.....	7
1) 組織間提携の目的.....	7
2) M&Aの前段階としてのJV/アライアンス：情報の非対称性の解消.....	8
3) 撤退の前段階としてのJV/アライアンス.....	9
4) 機密保持と相互学習に適した形態.....	9
5) 分離可能性への配慮.....	11
6) ガバナンス難度と戦略オプションの柔軟性による選択.....	12
7) まとめ：アクセス権と内省化.....	12
III. 戦略的提携（JV/アライアンス）の成功要因.....	13
1. 戦略的組織間提携の基本特性.....	13
1) 戦略的とは？.....	13
2) 対等性、自律性、互恵性.....	15
3) 柔軟性、相互学習性.....	16
2. 組織間学習.....	16
1) 組織間学習のジレンマ.....	16
2) 組織間学習の成功要因.....	17
3. 提携パートナーの選択.....	19
1) ソーシャル資本（社会的ネットワーク）の質と量.....	19
2) 敵対的買収への示唆.....	21
4. 組織間提携のガバナンス.....	22
5. まとめ.....	23
IV. グローバル戦略ツール.....	24
1. グローバル化と地域性の活用.....	24
2. 産業クラスター.....	25
3. まとめ.....	27
V. 総括.....	28
VI. 事例.....	29
VII. 参考文献.....	36

I. 本レポートの目的

20 年程前から国際的にも増え始めた組織間提携は、近年、その質を変化させている。本稿では、組織間提携を、共同して事業活動を行う目的で形成される企業間関係と位置付け、図表I-1の「組織間提携」のうち、「契約関係」となる「ライセンスング」を除き、「協働関係」として括られている 5 つの形態を指す広い概念とする。わが国では、80 年代に、企業の海外市場進出に向け、ジョイントベンチャー（以下、JV）に注目が集まった以降、90 年代後半には、経営権の 100%所有またはマジョリティ支配の形態が増加している。しかし、グローバル市場においては、米国企業を中心に 90 年代後半から、オーナーシップ（図表I-1「伝統的M&A」）による関係ではなく、パートナーシップ（図表I-1「組織間提携」 a、b、c、3 形態）による関係構築へ注目が移っている。ピーター・ドラッカー氏もその観測を述べているように、買収によらない組織間提携は、グローバル化を目指す企業の戦略的選択肢として、今後も注目されていくだろう。

図表 I-1 企業間連携の諸段階



出所：日本政策投資銀行「WASHINGTON TOPICS」2003年11月号 より野村證券株式会社作成、原典：Pekar (2003)

国内外の多くの文献によって、従来の組織間提携は、環境変化に対し順応・適応する目的で形成された、いわゆる受動的提携（競争的劣位の回避目的）によって多くを占められていたが、近年、グローバル市場における組織間提携が、環境変化に対し自ら積極的・能動的に働きかけることによって新たな秩序を生み出そうとする、外部志向の強い、いわゆる戦略的提携（競争優位性の獲得目的）によって大半を占められていることが述べられている。提携の形態においても、先に述べたように所有・支配を必ずしも目的としない提携が増加傾向にあるだけでなく、垂直的提携が主流であったものが、ここ数年、競合する企業との水平的提携が増加傾向にあるという。

わが国においても、公正取引委員会の「業務提携と企業間競争に関する実態調査報告書¹」によって、2002 年度には競合他社と水平的提携関係を結んでいる企業は、調査企業 504 社の 6 割を超えていたことが報告されている（垂直的提携は 3 割であった）。更に、2 社間の提携に留まらず、関連する複数企業とのネットワーク的提携も増加している。

¹ 公正取引委員会経済取引局経済調査課によって、2002 年 2 月 6 日に報告されている。調査対象は、2001 年 3 月 31 日現在で東京証券取引所第一部に上場している企業のうち、製造業を営む企業 784 社及び卸・小売業を営む 175 社、計 959 社の中から調査票に対する回答の得られた 504 社（製造業：432 社、卸・小売業：72 社）。業種ごとに対象を選定し、ヒヤリングを実施した結果についても報告している。

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しており、提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

経営学における組織間提携は、戦略論と組織論にまたがり、有機体生物学者をも含む様々な立場の研究者の研究対象となっており、既に、数多くの書籍・論文・調査レポート等が国内外で発表されている。その内容は、純粋に理論を追求しているものから、他者の論文の抜粋を集めたもの、事例研究に至るまで様々である。

本稿では、それらの研究・調査レポートを基に、実務上有効と思われる情報を選び、第 II 章で、組織間提携の動向と提携形態を選択する上で考慮すべき事柄について、第 III 章では、戦略的な組織間提携における成功要因を整理する。また、俄かに議論の沸き起こった、信託型ライセンス・プラン（いわゆるポイズンピル）等に代表される即効性のある敵対的買収防衛策とは視点を異にする、組織間関係・ネットワーク論から、敵対的買収防衛への示唆を試みる。第 IV 章で、企業のグローバル化に果たす、JV/アライアンスの役割について整理するとともに、マイケル・ポーター氏の「クラスター理論」に基づく「産業クラスター」の考え方についても、経済産業省の産業クラスター計画や文部科学省の知的クラスター創成事業などで取り上げられていることから、組織間関係に関わる分野でもあり、今後の活用機会として簡単に触れる。第 V 章における総括の後、最後に、第 VI 章にて、半導体業界における組織間提携の動向と、産業クラスター事例として神戸産業医療都市構想について紹介する。

今後、更に活発化が予想される事業投資・海外市場投資に際し、本稿で紹介する視点が、組織間提携の形態を選択し、運営する上での参考となれば、幸いである。

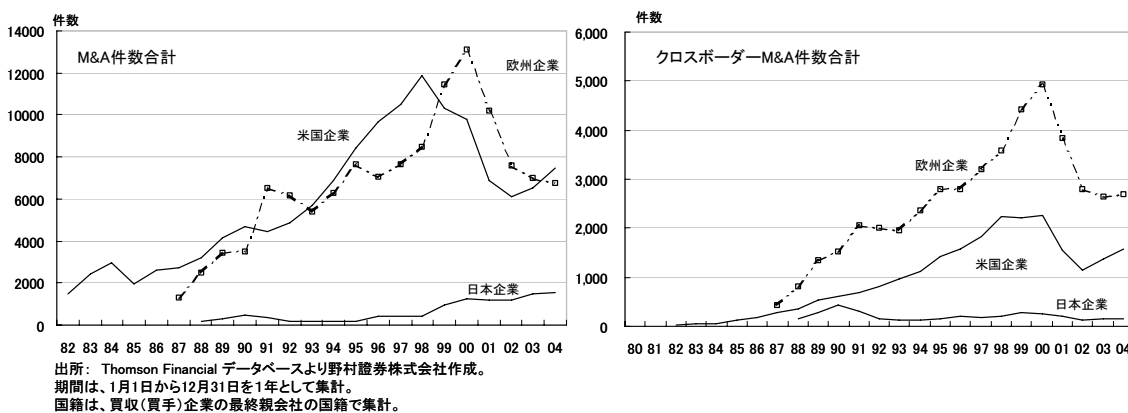
II. 経営戦略と組織間提携の選択

1 組織間提携の動向

1) M&A の推移

出所によって発生件数に違いはあるものの、1980年代後半から、クロスボーダーM&Aの増加も加わり、米国や欧州企業を中心に、M&A件数²が伸びている。

図表 II-1 企業の国籍別M&A件数の推移



米国では90年代後半まで、欧州では2000年に入るまで、M&Aは劇的な増加を続けてきた。米国企業によるM&A活動は、データが入手可能な1982年からピークとなる1998年までの16年間に、欧州企業では、1987年から2000年までの13年間に、それぞれ年平均約14%、約20%で増加してきたことになる。一方、わが国においては、欧米企業におけるM&Aがピークアウトした90年代後半から、次第にM&Aの件数が増加している。M&A発生件数自体の比較では、欧米企業に比べ日本企業によるものは、未だ3分の1以下の規模ではあるものの、1988年から2004年までの16年間に、年平均約15%で増加している。03年に再び増加に転じてはいるが、1998年から年平均約7%でM&A件数が減少してきた米国企業や2000年から年平均約15%で減少している欧州企業とは、異なる方向性を示してきたと言えよう。

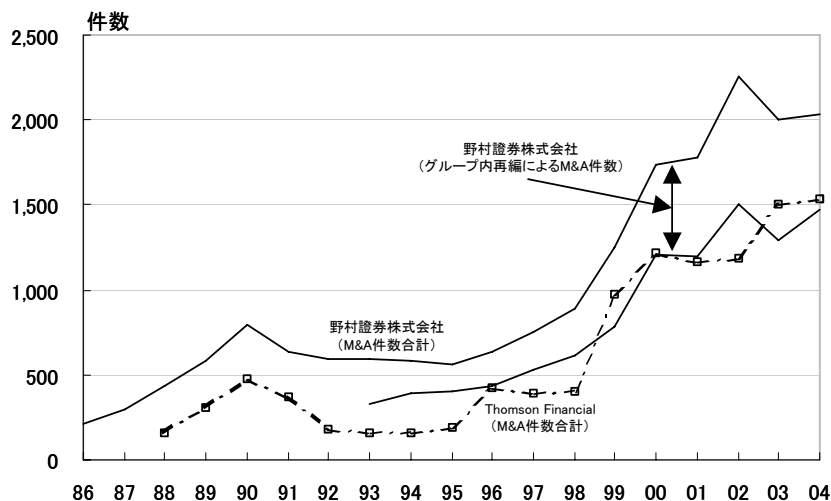
図表II-2は、日本企業によるM&A発生件数の推移を表している。90年代後半からは、税制改正等の後押しもあり、事業再編・組織再編の波がようやく日本企業にも起こることとなる。99年以降の日本企業によるM&A件数の増加は、既存事業強化目的の事業統合・資本参加が中心であった。加え、グループ内再編による不採算事業の整理や子会社の100%子会社化、関連会社の子会社化、更には、経営再建中の企

² 買収(買手側)企業の最終親会社の国籍に基づき、企業合併・買収(以下、M&A)の発生件数の推移を図表II-1にまとめている。地域における活動状況ではなく、国籍別の企業行動の傾向を把握するために、M&Aが発生した国別の件数(被買収企業の国籍)ではなく、買収企業の最終親会社の国籍で集計している。尚、データ提供会社の方針により、グループ内再編によるM&A件数は含まれていない。

業へのM&Aや増資引き受け等によって増加している³。

尚、弊社は、日本企業を主体とするM&A（買収・被買収共）に限り、その発生件数を独自に集計している。前掲の図表II-1では、M&Aの国籍別比較を行ったため、他社のデータを使用した。図表II-2で見ると、両社の集計数値の主な差は、グループ内再編によるM&Aの取り扱いと言えよう⁴。グループ内再編によるM&Aを考慮すると、前掲図表II-1の数値は、米国・欧州共に更に大きくなる可能性がある。

図表 II-2 日本企業による M&A 件数の推移



出所： Thomson Financial データベースより野村証券株式会社作成。

野村証券株式会社経営調査部データベースより作成。

期間は、1月1日から12月31日を1年として集計。

国籍は、買収(買手)企業の最終親会社の国籍で集計。

2) JV/アライアンスの位置付け

M&AとJV/アライアンス件数の過去20年間における推移を比較すると（図表II-3参照⁵）、米国企業によるM&AとJV/アライアンスの推移は、95年から98年の3年間と04年を除き、M&Aが増えた（減った）年には、JV/アライアンスも増加（減少）している。一方、日本企業によるM&AとJV/アライアンスの推移は、件数自体が少ないものの、傾向としては、95年を境に、それまで中心的であったJV/アライアンスが減少し、代わりにM&Aが増加している⁶。

³ 「日本企業に関連するM&Aの動向」レポートを、弊社経営調査部は2000年度より、毎月、毎半期、毎年度末に発行している。

⁴ 弊社のデータには、グループ内再編に係るM&A件数が含まれるが、トムソン・フィナンシャル社のデータには含まれない。詳細には、その他にも定義に相違はある。

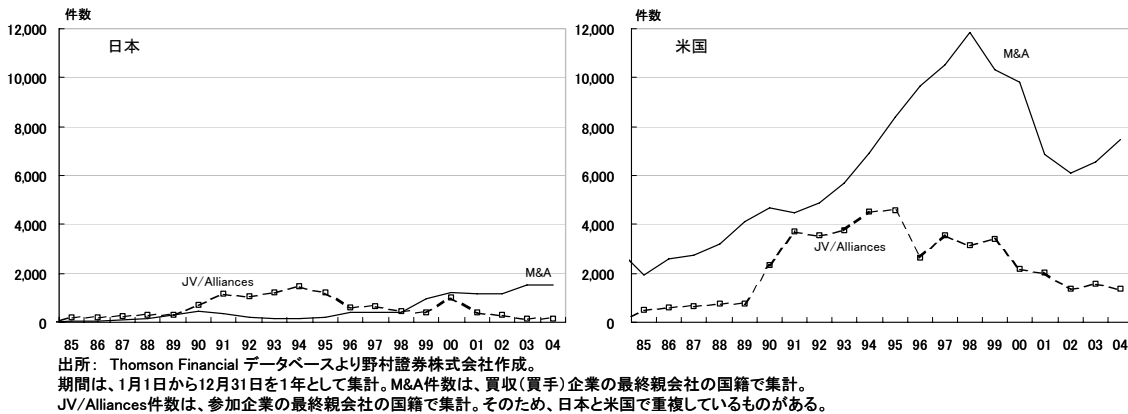
⁵ JVとアライアンスのデータは、データ提供会社によって以下のように定義されている。JVは、参加企業の共同出資によって、独立した法人が新設された提携。アライアンスは、参加企業の出資の有無を問わず、独立した法人が設立されていない提携で、かつ、将来も含め、収益獲得を目的とした提携。前掲した図表I-1に照らすと、形態cがJV、形態aとbがアライアンスにほぼ該当している。尚、日本企業と米国企業間で結ばれたJV/アライアンスは、日本と米国それぞれで認識されるため、図表II-3の日本と米国のJV/アライアンスの数値には重複が存在する。

⁶ 欧州企業によるM&AとJV/アライアンスの推移は、米国企業と類似し、M&Aが増加（減少）する年にはJV/アライアンスも増加（減少）する傾向にあるため、紙面の都合上、グラフ掲載を割愛した。

野村証券 経営調査部

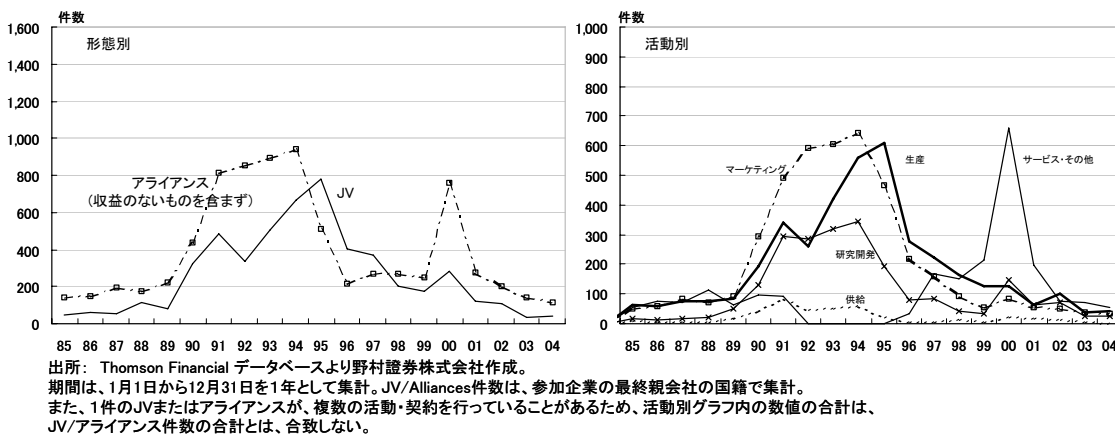
このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村証券から直接提供するという方法でのみ配布しておりません。提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村証券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

図表 II-3 M&A、ジョイントベンチャー/アライアンスの推移



図表 II-4 の形態別の推移からも、わが国企業による JV とアライアンスの発生件数が、それぞれ、共に減少している様子が、図表 II-4 の主要活動・契約別の JV/アライアンスの推移からは、90年代半ばをピークに、活動内容に拠らず、減少している様子が確認できる。2000年にサービス・その他の活動を担う JV/アライアンスが急増した外は、1995年から1996年までの僅か1年間に、いずれの JV/アライアンスも発生件数が半減し、2004年末現在まで減少を続けている。

図表 II-4 日本企業による JV/アライアンスの推移：形態別と主要活動・契約内容別



90年代後半に至るまでのわが国企業による JV/アライアンスの増加は、この頃まだ、比較的経験の浅かった M&A が避けられ、他社と協力関係を結ぶ際、JV やアライアンスといった資本関係の緩い組織間提携が、選択されてきたことによると推察される。また、図表 II-5 に見るように、80年代後半から活発化し始めた海外市場進出に際し、現地政府による外国資本の参入規制や現地チャネルの活用、地元消費者への配慮等を含む、リスク共有・分散を目的とした海外 JV/アライアンスの活用が、この時期の JV/アライアンスの増加を牽引してきたと言える。

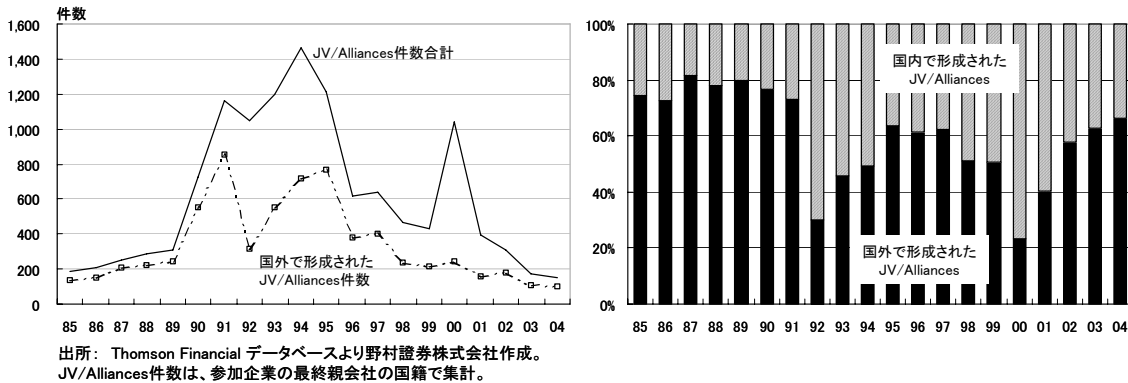
一方、90年代後半以降の JV/アライアンス件数の減少については、わが国企業が M&A 経験を蓄積するに伴い、今まで M&A の代わりに、JV/アライアンスを選択してきた組織間関係については、M&A へ転換させたものもあろう。あるいは、2004年に、弊社経営調査部が実施した事業評価・管理に関する主要企

野村証券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村証券から直接提供するという方法でのみ配布しております。提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村証券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

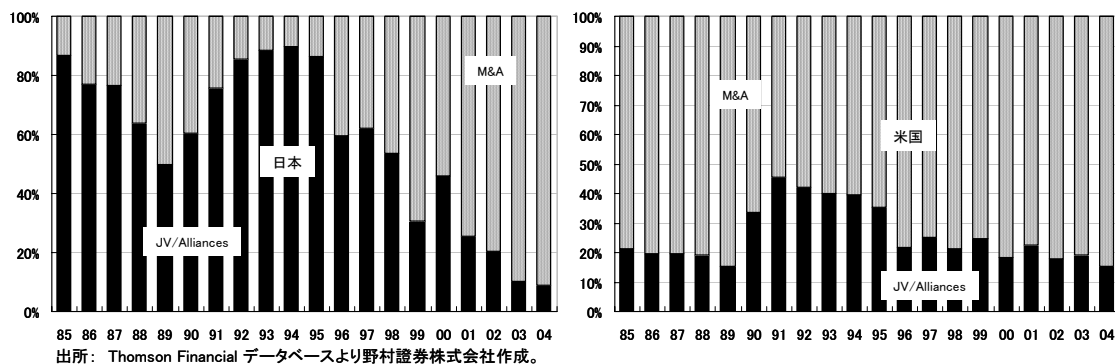
業インタビュー調査⁷において、他社との共同マネジメントで苦慮した過去の経験から、今後、新規事業や市場への進出の際には、できるだけ経営のマジョリティ支配を目指す方針であるというコメントが多く聞かれたことから、事業運営管理の複雑さを敬遠し、JV/アライアンスからM&Aまたは、単独による事業設立へ、経営方針をシフトさせた結果によるものと推察される。JV/アライアンス全体に占める海外JV/アライアンスの割合も、01年以降再び増加しているものの、80年代の約8割から、92年以降、約5～6割へ低下している。

図表 II-5 日本企業が国外で形成したJV/アライアンス件数の推移



図表II-6 のグラフは、M&AとJV/アライアンスの合計件数に対する、M&A、JV/アライアンスそれぞれの割合の変化を示している。このグラフからは、日本企業の多くが組織間提携の形態をJV/アライアンスからM&Aへ、発生件数だけでなく、選択の割合においても、シフトしている様子が確認できよう。組織間提携の発生件数と割合における偏りや一斉シフトのような現象は、組織間提携を巡る諸制度の改正等に影響を受けつつ、わが国企業が経験と試行錯誤を重ねてきた過程を表していると考えられる⁸。

図表 II-6 M&A、ジョイントベンチャー/アライアンスの割合



⁷ 企業財務レポートNo.39「事業評価・管理の現状－EVATMを中心とした主要企業インタビュー調査」資本効率を取り入れた事業管理を実施している主要企業 19 社に対し、事業進出・撤退などの判断となる基準・手法などを含め、インタビューを実施した。

⁸ ある事業における全ての企業の相対的地位が確率分布するとすれば、各企業の採り得る戦略、その戦略に相応しい組織の形態も同様に確率分布すると考えられる。相対的ポジションが異なるにも係わらず、大半の企業が同じ手段を選択するような現象は、一時的な「ゆらぎ」と解釈できる。

野村証券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村証券から直接提供するという方法でのみ配布しており、提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村証券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

一方で、90年から95年を除くと、米国企業によるJV/アライアンス件数は、全体の約2割を常に占めている。これは、米国企業の多くが、組織間関係構築の手段として、M&AやJV/アライアンス独自の、それぞれに適した役割を以って、活用場面を意識的に区別しているからではないかと考えられる。

今後、わが国においても、JVやアライアンスとM&A、それぞれのメリットとデメリットが、過大・過小評価されることなく、平等に経営判断に反映されるようになることで、わが国企業が選択する組織間提携の形態が、ある形態に一度に集中することは少なくなり、結果、特定の形態の発生頻度は、全体として、安定してくるのではないだろうか。例えば、M&A後の統合マネジメントが、如何に困難を要するものであるか等⁹、M&Aに係る事前・事後のプロセスについて、十分な経験が蓄積されていけば、現状におけるM&Aへの偏重も徐々に解消されていくものと思われる。

弊社経営調査部が、2005年初に実施した、わが国大手企業50社に対するインタビュー調査¹⁰の中では、積極的事業投資の再開に伴い、状況に応じて、最適な提携形態を選択しようとする回答が目についた。例えば、今後の事業編成の手法として考え得るものを、選択肢の中から選ぶ（複数回答可）問いに対し、「JV設立を含む他社との協業」とした企業が34社（68%）、「事業提携としての資本提携」とした企業が29社（58%）あった。（尚、国内企業・事業買収：40社、80%、海外企業・事業買収：37社、74%であった。）このことから、今後、図表II-6で見た、JV/アライアンスとM&Aの割合も変化していくだろうと思われる。

2. 目的別形態の選択

1) 組織間提携の目的

企業が組織間提携に踏み切る目的には、大きく分けて次の4つが存在すると言われている：①取引コストの削減（取引コストとは、相手との条件交渉に係る費用や、相手の行動が約束した事柄から逸脱することのないよう契約書を作成したり、モニタリングを行ったりするために必要となる費用を指す。）、②経済性の獲得（経済性には、規模の経済性、範囲の経済性、連結の経済性¹¹等がある。）、③戦略的ポジショニングの獲得、④ナレッジ・スキルの獲得である。

これらの目的を達成する方法として、①内部創成、②売買取引、③提携（JV/アライアンス）、④M&A、がある。これら、各形態の特徴を、図表II-7に簡単にまとめている。例えば、市場を介した売買取引においては、取引相手の信用力審査や売買契約書の作成、取引履行の監視を、取引ごとに行う必要があるため、当然ながら、取引コストは高く、削減効果はない。また、売買市場が存在する対象は限られるため、経済性や戦略的ポジショニングを獲得する効果も低く、更に、売買取引には協働性がないため、他社の知識・スキルの獲得にもあまり効果がない。

⁹ 予定のシナジー発現が実現せず、シナジートラップに陥った欧米企業の75%以上が、その原因について、M&A後の統合マネジメントの失敗（特に、人事・評価・報酬制度の統合の失敗による人材流出等）を挙げている。

¹⁰ 企業財務レポートNo.44「改善するキャッシュフローと今後の企業財務」2年ごとに大手企業50社を対象に、財務管理・資金調達方針などについてインタビュー調査を実施している。今年で5回目となる。

¹¹ ここでの連結とは、会計上または納税上の連結を意味する。グループ内の子会社・関連会社を会計上または納税上の連結対象とすることから生まれる経済性を指す。

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しており、提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

また、経済性の獲得には、JV/アライアンスと M&A のどちらも効果があるが、自社の独立性に懸念がある場合には、M&A よりも JV が適している等、組織間提携の対象となる、事業・資産・機能・ナレッジ等の特徴や各社を取り巻く環境によって、適する形態は異なる。

図表 II-7 組織間提携における各形態の特徴

	内部創成	売買取引	アライアンス (資本を伴わない)	JV/アライアンス (資本を伴う)	M&A
適した事業	変化が比較的穏やか 企業生命の根幹の事業・機能	効率的仲介市場の存在 情報の非対称性が低い	非効率的仲介市場の存在 情報の非対称性の存在 不確実性が高い コモディティ化容易資産・機能 分離不可能事業・機能	非効率的仲介市場の存在 情報の非対称性の存在 ノンコア事業・機能 分離不可能事業・機能	情報の非対称性が低い 企業生命の根幹の事業・機能 分離可能事業・機能
経済性の獲得	中	無 - 低	低	高	高
戦略的ポジショニングの獲得	中 - 高 (遅)	無 - 低	中 - 高 (速)	高 (速)	高 (速)
取引コスト	発生しない	高	低	低	低
内省化所要時間 (知識・スキルの獲得)	長	効果なし	中 - 長	短 - 中	短
実施コスト	高	低	低	中	高
撤退コスト	高	安	安	中 - 高	高
戦略変更の容易さ	困難	容易	容易	困難・複雑	困難
リスク分散効果	効果なし	無 - 低	高	中	なし
ガバナンス	シンプル・容易	-	シンプル・容易	複雑・困難	完全統合前、複雑・困難 完全統合後、容易

野村證券株式会社作成

図表 II-7 では、JV やアライアンスに適した事業（資産・機能・ナレッジ等）の特徴として、非効率的仲介市場の存在を挙げている。獲得をめざす対象が、効率的な市場で売買されているのであれば、組織間提携に拠らずとも、市場を通し、公正価格で入手することが可能である。しかし、実際、効率的取引市場が存在しない資産やナレッジ等の方が多い。非効率的市場では、売手と買手の間に情報の非対称性が内包されており、取引コストを高める要因でもある。そのため、都度の取引によるよりも、JV やアライアンスを活用することが解決策となることが多い。次節以降、組織間提携の形態の選択において、どのような場合に、JV/アライアンスまたは M&A が適するのか、それぞれの特徴を踏まえ、代表的なケースをいくつか紹介していく。

2) M&A の前段階としての JV/アライアンス：情報の非対称性の解消

組織・企業間における情報の非対称性が強い事業・資産・機能等（例えば、知的財産のような無形固定資産や研究開発機能等）の価値は、外部者が公開情報のみで正しく評価することは困難である。そのような資産等を対象に即座に M&A を行ってしまえば、経営リスクを必要以上に高めることにもなる。買収は、他の選択肢と比較し高額でもあり、それ故、撤退コストも高く、意思決定の誤りを即座に訂正することも困難である。

M&A の是非を判断するためには、まず、この情報の非対称性をできるだけ解消する必要がある。その手段として、アライアンスや JV 等が有効に機能すると言われている。JV やアライアンスを通し、対象資産等に直接触れることで、価値の適正評価が可能となる。JV がパートナー企業のどちらかに買収されることが多いのも、このような理由が背景にあるものと言えよう。

ジーメンスは、IBM の Rolm Systems 事業¹² をめぐり、まず、Rolm の有形固定資産のみを直接譲り受け

¹² テレコミュニケーション事業に従事。

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しております。提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

している。残った無形固定資産については、50/50 出資のジョイントベンチャーをIBMと形成（1989年）し、その後、1992年に、JVを買い取ることで、Rolm Systems事業全ての買収を完了させている。

3) 撤退の前段階としての JV/アライアンス

基礎体力はあるものの、経営の方向転換により、当社にとっての重要性が失われた事業や、そのため、追加投資が躊躇され、業績低迷のまま放置されている事業等から撤退する際にも、前項と同様の理由から、JV/アライアンスが有効に働くと言われている。本質的な障害を抱えているわけではない事業を、直接、売りに出せば、外部者である潜在的買手企業が、事業の本来の価値を正当に評価することは難しい。不本意な価値で売却することにもなりかねず、従業員のモラルも低下しよう。

潜在的な買手企業とJV/アライアンスを形成することで、その活動を通じ、当該事業の可能性を、公正に評価してもらう機会の提供となる。買手企業にとってもリスク・ヘッジとなり、直接売却する場合と比較し、売り手企業は高いリターンを獲得するという調査報告もある¹³。

4) 機密保持と相互学習に適した形態

JVは、相互の組織間学習を促す最適な場を提供するものとして活用されている。しかし、対象資産に直接触れる機会を提供するという理由から、企業生命の根幹に関わる事業・資産・機能等には適さないとする意見もある。競合他社へ企業機密が流出する窓口となる危険性があるからである。組織間学習の詳細については次章で扱うが、JVは、相互学習に適するものの、機密保持との両立といった絶妙なバランスが要求される形態と言えよう。

一方、対象資産・機能を内省化（自社のコンピタンスとして吸収）するために要する時間は、当然のことながら、M&Aが最も短く、機密流出を心配する必要もない。組織間学習という視点では、M&Aが最も適していると言えよう。ただし、対象機能を担う人材の流出が起きていないことが前提である。

また、経営環境の不確実性が非常に高い事業の場合、機動的に組織間の関係を変化することが求められる。不確実性が高いだけでなく、コモディティ化の速度が速い資産や機能の場合においても、即座にM&Aに踏み切るよりも資本を伴わないアライアンス等の緩やかな組織間連携を検討する意義は大きい。第VI章第1項で半導体業界の事例を紹介する。

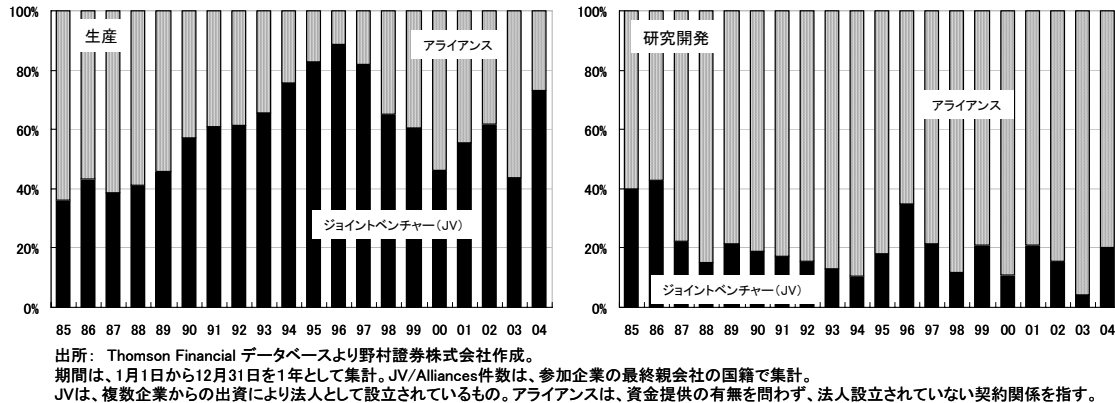
図表II-8と図表II-9は、日本または米国企業に関わるJVとアライアンスにおいて、生産または研究開発合意がなされているものを抽出し、活動の内容による組織形態の選好の有無を調べたものである。尚、日本企業と米国企業間で結ばれたJV/アライアンスは、日本と米国それぞれで認識されるため、図表II-8と図表II-9の数値には重複が存在する。

生産活動におけるJVのアライアンスに対する選好度は、概ね、日本企業で約6割、米国企業で約5割となっている。一方、研究開発に係る組織間提携では、アライアンスが圧倒的に好まれており、日米企業で約8割、米国企業で約9割を占めている。それぞれの活動がどこまで企業生命の根幹となるような技術・ノウハウに関わるものであったかを調べることは困難であるが、やはり、研究開発に係る情報には、生産活動に係る情報と比較し、相対的に企業機密に係る情報が多く存在し、また陳腐化速度も

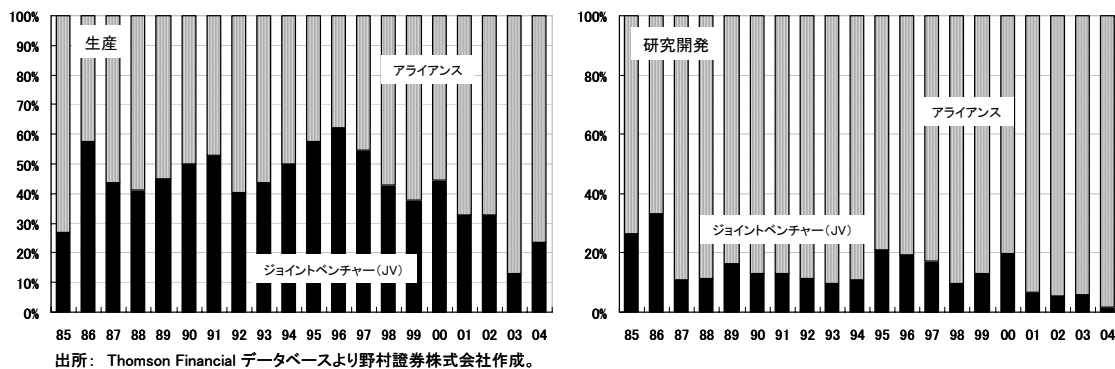
¹³ Joel Bleeke, David Ernst 「Is Your Strategic Alliance Really a Sale?」、Harvard Business Review on Strategic Alliances, 2000。

速いだろうと予想されることから、研究開発に係る組織間提携にアライアンスが多く活用されているという結果には、直感的に納得できよう。

図表 II-8 日本企業による JV/アライアンスの内訳：生産活動と研究開発



図表 II-9 米国企業による JV/アライアンスの内訳：生産活動と研究開発



一方で、97年以降の生産活動において、日米両企業ともにJVの割合が減少し、アライアンスが増加している。日本企業は、提携の平均4~5割をJVで行っているが、米国企業では、04年、アライアンスが約8割を占めるに至っている。生産活動において、アライアンスの活用が増加しているのは、製造技術等の革新スピードや製品のライフサイクル等が、年々、加速する傾向にあることに関係していると推測される。また、04年、日本企業による生産活動に係るJVの割合が再び7割強に増加した一因として、これらJVの約50%が、中国・東南アジア・インド等で設立されていることから、新市場参入の動きに関係しているものと考えられよう。

国際的技術提携の推移

図表 II-10 に、国際的な技術提携の発生件数の推移をまとめている。データの出所が上記と異なるため、提携の定義・範囲が異なるが、国際的技術提携においては、日本・米国・欧州のいずれにおいても、資本を伴わない提携（クロス・ライセンスやその他の契約関係等を含む）が、資本を伴う提携（JV/アライアンス共含む）よりも、好まれている。

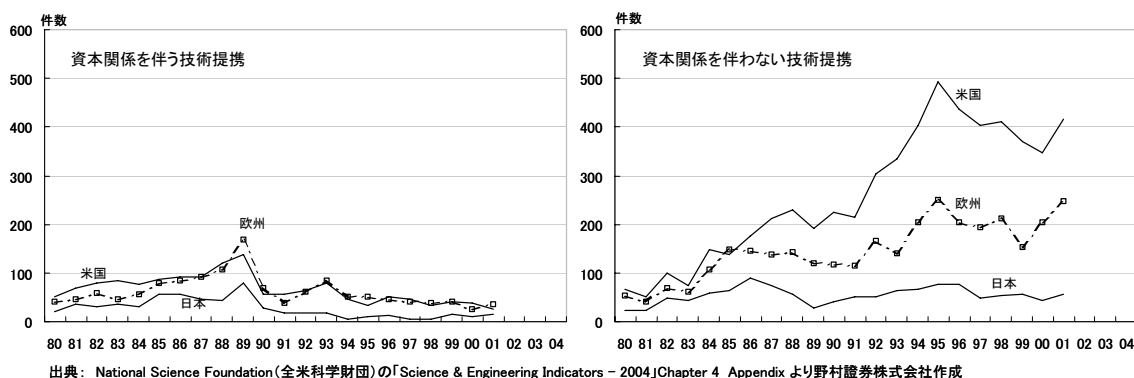
野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しております。提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

80年代後半までは、資本を伴う提携も僅かながら件数が増加していた。しかし、90年代に入ると、米国・欧州では毎年50~60件発生するに留まり、わが国においては毎年約10件前後しか発生していない。

一方、資本を伴わない提携は、米国・欧州で、増加を続け、特に米国企業による資本を伴わない提携件数の増加は著しく、1980年から2001年までに約6倍、欧州企業では約4.5倍に増加している。やはり、技術のように企業機密に近く、また、陳腐化の速い資源を対象とする提携においては、資本を伴わない提携関係が、好まれるのであろう。

図表 II-10 国際的技術提携件数の推移



反面、わが国企業の資本を伴わない提携件数は、資本を伴う提携件数より多いものの、80年と比較し、2倍程度の増加に留まり、90年代に入ってから、ほとんど変化が見られない。JV/アライアンスが、他社の有する新たな能力・知識等の吸収を促す、学習の場を提供するものであるとすれば、この時期、わが国企業の技術力の、国際競争力低下が懸念されはじめたのも肯げよう。

5) 分離可能性への配慮

企業の他の資産や機能から分離することで、価値を失う可能性のある資産や機能が対象である場合にも、JVやアライアンスが、多くの場合、有効である。

例えば、企業Aは、事業Xへの参入または強化を図りたいと考えているとする。企業Bは、既に、事業Xにおいて高い評価を得ているが、本業ではないとする。企業Bが、事業Xと他の主力事業で共通する、特殊部品を同じ工場で一括生産しているような場合、企業Aが、企業Bから事業Xを譲り受けることは、特殊部品の製造工場を巡り、困難が予想される。企業Aに工場まで買収されては、企業Bの主力事業が成り立たなくなるからである。

工場だけではなく、研究開発部門や販売チャネル等、同様に分離不可能な状況においても、目的の事業参入・強化を図る手段として、アライアンスやJVの活用は、検討に値する。他の資産等から分離不可能な資産等の獲得を目的に、M&Aを実施してしまうと、不必要な資産や機能(上記の例では、B社の他の主力事業)まで引き受けなければならなくなり、M&A後のマネジメントが複雑になるだけでなく、戦略的方向性が不明瞭な多角化を強いられることにもなりかねない。後にリストラを行うにしても、買収費用に加え、リストラ費用も係ることとなり、目的の事業のみの獲得にしては、高い選択肢ともなろう。

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しており、提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

6) ガバナンス難度と戦略オプションの柔軟性による選択

M&A後の統合マネジメントが成功裏に完了した後には、企業的意思決定は、一元化されるため、当該事業に係る戦略的方向性に、組織内で矛盾が生じる可能性は低いと言えよう。しかし、JVの場合、それぞれ異なる親会社を冠する複数組織が関わっていることから、時間的経過や環境変化と共に、パートナー企業間における戦略的方向性に相違が生じる可能性は高い。そのため、JVの存在が、将来的に、親会社の戦略的柔軟性を限定する可能性は否定できない。同様に、親会社の存在が、JVのガバナンスを複雑かつ困難なものにもしている。ただし、価値観を異にする企業同士の統合で苦勞するのは、M&Aも同様である⁹。M&Aについては、M&A後の統合マネジメントについて、軽視することなく、他の形態と比較・評価することが肝要となろう。尚、JVのガバナンスについては、次章第4項にて成功要因をまとめている。

7) まとめ：アクセス権と内省化

企業は、①取引コストの削減、②経済性の獲得、③戦略的ポジショニング、または④ナレッジ・スキルの獲得を通し、グローバル競争優位性の獲得や企業間競争力の拡大を図る。これらの目的達成のために、企業は、他企業が有する資産・機能・ナレッジ等へのアクセス権を獲得し、それらを内省化（自社のコンピタンスとして吸収）することを望む。その道具がM&Aを含む組織間提携である。

M&Aに比べ、組織間の連携が柔軟であるJVやアライアンスは、コンテンツや顧客・テクノロジーへの素早いアクセスを可能とする。特に、不確実性の高い新市場・地域への参入や新市場におけるチャネルの獲得、新しいケーパビリティ（能力、知識、スキル）の獲得に対し、限定的なリスク・エクスポージャーのみによって、M&Aよりも効果的に働くと考えられる。ただし、アライアンスを通して、アクセス権を得ることはできても、対象を内省化するには比較的長い期間を要し、困難である。JVは、内省化のための相互学習が可能であるが、機密保持とのバランスを維持する困難な課題も存在する。対象の内省化においては、M&Aが最も効果的かつ迅速な手段となろう。

JVは、パートナー親会社の意向から大きく影響を受けるため、事業運営上のマネジメント、ガバナンスが、アライアンスに比べ複雑であるが、完全統合の課題を背負うM&Aのマネジメントも同様に困難である。戦略的目的や対象となる事業・資産・機能等の特徴に応じ、組織間提携の形態を検討することが求められる。次章以降、戦略的に形成されたJV/アライアンスに焦点を当て、その成功要因について、主要な要素をまとめている。

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しており、提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

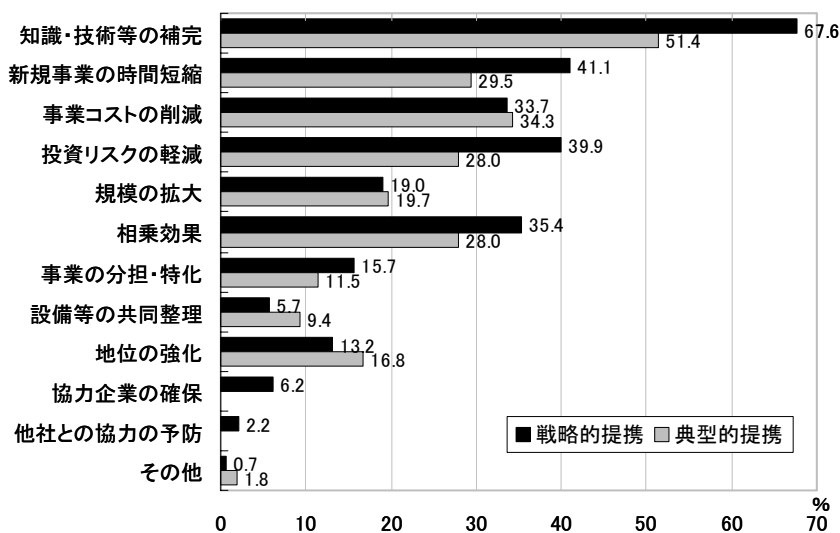
III. 戦略的提携（JV/アライアンス）の成功要因

1. 戦略的組織間提携の基本特性

1) 戦略的とは？

図表III-1は、前掲の公正取引委員会が行った調査結果の内、戦略的提携と典型的提携¹⁴を行った主要な目的についてまとめたものである。公正取引委員会の報告書では、「経営戦略上、特に重要である」ことを基準に、戦略的か典型的かの判断を個々の企業に任せている。

図表 III-1 戦略的提携の目的：日本企業 504 社の回答から（3つまで選択可）



出所：『業務提携と企業間競争に関する実態調査』公正取引委員会、2002年。
この調査における業務提携の定義は、「他の企業等と協力して一定の業務を遂行するもの」となっており、一方的な委託契約・販売契約・ライセンス契約等は含まれていない。また、契約書が存在するもの及び回答者が契約当事者である提携のみを対象としている（子会社等における提携は対象外）。

提携を行った主要な目的のうち、「知識・技術等の補完」が両形態の最頻回答である他、「新規事業の時間短縮」、「投資リスクの軽減」、「相乗効果」、「事業コストの削減」の4項目と合わせ、同じ項目が両形態の上位5項目に入っている。典型的提携で2位に挙げた「事業コストの削減」が、戦略的提携では、5位となっていることや、「協力企業の確保」と「他社との協力の防止」という理由が、僅かに戦略的提携のみで挙げられていること以外に大きな相違は見られない。戦略的提携と戦略的ではない提携は、少なくともここに挙げられた目的において類似していると言えよう。

そこで、当項では、本稿で用いている戦略的という言葉の意味、並びに、戦略的提携の意図する方向性について、考察を加えることとする。

¹⁴ 戦略的提携ではない提携を指す言葉は、いろいろあるが、公正取引委員会の「典型的提携」も、本稿で用いている「受動的提携」も、「戦略的提携ではない」という意味において同じとみなしている。

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しておりません。提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

まず、図表 III-1 の項目と、その上位概念となる前章第 2 節で紹介した組織間提携の 4 つの目的との関係を明確にするために、改めて、図表 III-2 のように整理した。図表 III-1 の項目のうち、提携の前提となる事柄（例：相乗効果）や上位概念の目的と同じ項目（例：規模の拡大、地位の強化）は、図表 III-2 から除いている。○印を付した【a】と【b】の両項目間の関係には、「提携を通し【b】に取り組むことで、【a】の達成を目指した。」または、「【a】の達成のために、提携を通し【b】に取り組んだ。」という文章が成り立つ。例えば、「企業は提携を通し、新規事業立上の時間短縮をすることで、戦略的ポジショニングの獲得を目指した。」あるいは「戦略的ポジショニング獲得のために、提携を通し、新規事業立上の時間短縮に取り組んだ。」となる。

図表 III-2 組織間提携目的の整理

	【a】			
	経済性の獲得	戦略的ポジショニング	取引コスト削減	知識・スキルの獲得
知識・技術等の補完		○	○	○
新規事業の時間短縮	○	○		○
事業コストの削減	○	○		
【b】投資リスクの軽減				○
事業の分担・特化	○	○	○	○
設備等の共同整理	○			
協力企業の確保	○	○	○	○
他社との協力の予防		○	○	○

野村證券株式会社作成

受動的提携と戦略的提携を区別するためには、図表 III-2 の【a】と【b】の事柄が提携の目的とならざるを得なかった、事業を取り巻く経営環境と業界内における自社のポジションを把握する必要がある。その現状を踏まえた上で、自社は、将来に向かい、競争的劣位を回避したいのか、競争的優位を獲得したいのかといった、事業の将来ビジョンの本質を明確にする必要がある。本稿では、その事業ビジョンが、組織間提携を受動的か戦略的かに決定すると考えている。競争的劣位を回避するための提携であれば受動的提携、競争的優位を獲得するための提携であれば戦略的（能動的）提携と位置付けている。補足的ではあるが、ビジョン達成のための戦略¹⁵が、【a】に挙げた項目であり、その戦略を達成するための施策が、【b】で挙げた事柄という関係が成り立つ。

更に、競争的劣位を回避することが根本にある提携は、企業間の競争を緩和または終結させる方向に働き、互いに従属する関係の構築となることが多い。しかし、競争的優位を獲得することが本質にある提携では、企業間の競争関係は維持され、互いに従属することはない。あくまでも対等な関係にある企業同士の提携であることが特徴的である。

能動的性質を有する戦略的提携の特徴を、改めて整理すると、次の 5 つの基本特性にまとめることができる：①対等性、②自律性、③互惠性、④柔軟性、⑤相互学習性、である。換言すれば、これらの特性の有無が戦略的提携の成功を左右すると言える。次項以降、これら成功要因となる基本特性について、事例を交えながら、説明を加えていくこととする。

¹⁵ 蛇足とは思いますが、「戦略的」と「戦略」は、異なる事象である。

2) 対等性、自律性、互惠性

従来の提携は、参加企業間における競争を無くし、相互依存・協調関係を促すものであった。しかし、参加企業同士が競争関係を失うことなく、呉越同舟に似た競争的協働が維持される戦略的提携においては、対等性、自律性、互惠性の存在が不可欠となる。この特性が欠如すると、戦略的提携は、人質的または衝突的となり、不本意な形で吸収・解体を余儀なくされることとなる。

強者同士の提携において、対等性・自律性を維持することは困難ではないが、その関係に互惠性が存在しなければ、提携に至ることはない。弱者同士の提携は、互いが弱者であるが故に、自律性の維持が課題であり、更に弱体化し、第三者に買収されるケースが多いと言われる。また、強者と弱者の提携で、弱者が強者と対等な立場を維持するためには、自律性と互惠性の存在が不可欠となる。強者へ与えることのない、受け取るだけの弱者は、当然のことながら強者へ従属的とならざるをえず、立場を対等に保つことは難しい。

①ソニー・エリクソンのケース

デザイン力に優れたソニーと技術力で優れたエリクソンとの「理想の結婚」（互惠性の存在）と言われた携帯電話事業におけるJVであるが、その内情は、不良在庫を大量に抱え、経営不振に陥っていたエリクソンの救済的な意味合いが強く（エリクソンに自律性が乏しい）、ソニーもまた、既に90年代末、北欧における携帯電話事業の競争に敗れ、撤退した歴史をもつ、決して、強者同士の対等かつ自律的な提携とは言えないJVであった。そのため、2000年の携帯電話機世界シェア3位（10%、エリクソン）と7位（2%、ソニー）の提携であったのにも係わらず、2001年の提携以来、シェアは5位に留まり、決算は赤字となる等の弱体化も見え、空中分解説も多く囁かれた。ソニーの生産管理体制の全面導入や、高性能機への集中戦略によって、2004年12月期決算でようやく黒字化に至ったが、困難を伴った提携となった。

②製薬業界のケース

製薬業界は、相対的な弱者と強者が、対等性、自律性、互惠性を維持し、戦略的提携に成功している業界だと言われている。メガファーマ（強者）とバイオテクノロジー企業（弱者）のパワーバランスは、バイオテクノロジー企業が保有する新薬の種と、メガファーマが保有する、リーガル・製造・マーケティング・販売流通チャネル等のインフラの間で成り立っている。例えば、2004年度、世界売上高約103億USドルで首位となったコレステロール低下薬Lipitorは、ファイザーとバイオテクノロジー企業とのアライアンスから誕生した薬である。その他にも、既に、医薬品世界売上高トップ25品目の内、12品目がJV/アライアンスから開発された薬品である。現在、臨床試験段階にある医薬品においても、その約30%が、JV/アライアンスによると言われている¹⁶。

この背景には、近年、低下が続くメガファーマのR&D生産性があるという。パイプラインの真空化への懸念は、資本市場をも刺激し、メガファーマは、バイオテクノロジー企業が保有する新薬の種に依存

¹⁶ Ameet Mallik, Brett Zbar, Rodney W. Zimmel「Making pharma alliances work」、The McKinsey Quarterly, 2004 No.1。Mathew Herper「The World Best Selling Drugs」、Forbes.com 3/16/2004。Jon Hess, Elio Evangelista「Pharma-Biotech Alliances」、Contract PHARMA、09/2003。

する傾向を強めている。

これは、10年前、メガファーマのインフラに依存し、販売権を買ってもらうことで満足していた弱小バイオテクノロジー企業へのパワー・シフトを起し、現在、多くのバイオテクノロジー企業は、上市後の販売収益の配分や販売キャンペーンへの参加、特許訴訟への対抗措置考案への関与等、を要求するまでになっている。この様に、両者の関係に互惠性が生まれたことで、10年前の従属的關係から、対等なビジネス・パートナーへ、組織間関係が変化したのだと言えよう。もちろん、それ故、メガファーマにとっては、JV/アライアンス・マネジメントが複雑になったことは否めない。

3) 柔軟性、相互学習性

従来、提携は、長期的に安定した関係の継続が成功の証とされてきたが、戦略的提携においては、長期性よりも柔軟性、相互学習性が重視される。対象資産・機能・ナレッジ等へのアクセス権獲得と、それらの内省化を通じた競争力拡大が最終的な目標であれば、重要なのは、競争優位獲得に必要な期間、安定的な提携関係を維持することである。つまり、目標が早期に達成されれば、戦略的提携は、短期に解消される。時間的な長短によって、成功が測れないのが戦略的提携である。

また、環境変化や互いの業界内におけるポジショニングの変化に対し、互いの関係性を柔軟に変容させられるか否かは、重要な要素となる。長期的関係の維持が、参加企業の戦略的柔軟性を制限するのであれば、本末転倒。臨機応変な戦略オプションの行使を可能とする柔軟性が戦略的組織間提携には求められる。

尚、組織間の相互学習については、戦略的提携の成功の核心とも言われるため、次項に、改めて、問題点と留意点をまとめることとする。

2. 組織間学習

1) 組織間学習のジレンマ

組織間提携は、パートナー企業の持つ知識や経験、技術・ノウハウへの窓口となると共に、それらを自社へ内省化（自社コンピタンスとして吸収、習得）するための道具となる。前掲した図表 III-1 でも、他社と提携する理由として、「知識・技術等の補完」が最も多く挙げられている。しかし、従来の提携関係と異なり、戦略的な提携は、競争の終りを意味しない。このことが、提携組織内における学習競争を激しくする原因となっている。

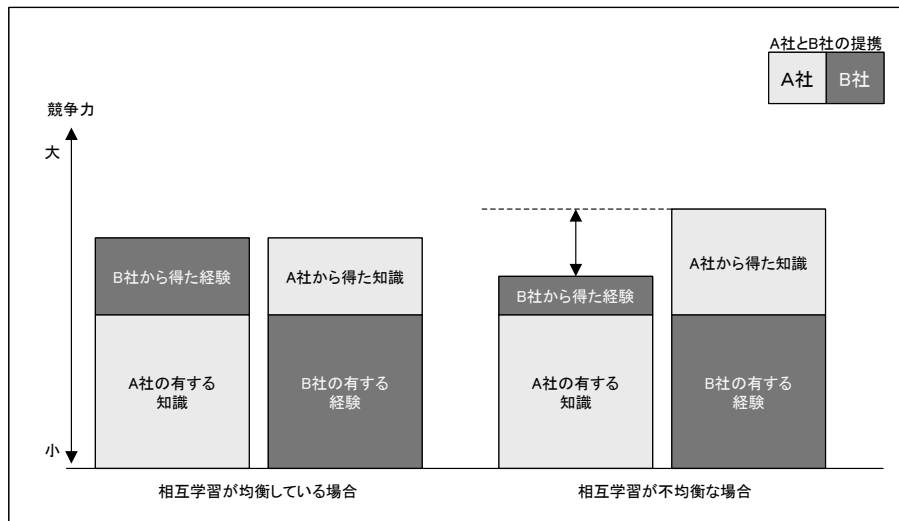
提携企業同士が、相手企業から自社にない知識等の獲得を目指し、同時に、両社が最終市場で競合しているような状況下では、提携内では、表面的な対等関係にあっても、相手に与える情報量（学習量）をできるだけ制限し、自社が得る情報量をできるだけ増やそうとする動機が働く。自社の知識やスキルを提供せずに、相手から吸収するのみであれば、この様な提携関係は、相手企業によって早期に解消されるはずである。相手の知識を吸収するに十分な時間を維持するためには、相手が欲する自社の知識・スキルを、ある程度、提供することが必要となる。どちらの企業も、同様に考えているとすれば、提携内

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しており、提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

における学習競争は不可避であり、企業は、囚人のジレンマ¹⁷に似た課題を抱えることとなる。実際に、国際提携を結んでいる企業の多くが、自社の学習量が相手企業に及ばず、提携を通して相対的な競争力を失ってしまう可能性を懸念しているという¹⁸。

図表 III-3 組織間学習の均衡と不均衡：イメージ図



野村證券株式会社作成

図表 III-3 は、組織間学習の均衡と不均衡のイメージ図である。組織間の学習の不均衡は、時間経過とともに、提携企業間におけるバーゲニング・パワー（交渉力、対等性）の不均衡をもたらし、当初の提携条件を無効にしかねないだけでなく、提携の外においても、業界内関係や競争的ポジションへ影響を及ぼすため、組織間提携を検討する多くの企業の懸念材料となっている。しかしながら、提携企業間の、学習をめぐる競争は、共通利益がそこに存在するからこそ生まれる自然な現象である。一方、提携内の競争の欠如は、争うほどの学習対象が存在しないことによる場合もあり、戦略的提携にとっては、調和的失敗である可能性を意味している。

次節で、組織間学習の成功要因を紹介するが、学習競争のジレンマの解決には、使い古された概念ではあるが、相互の信頼の構築が必要となる¹⁹。企業間における信頼構築の重要性については、後のパートナー選択の項で、改めて触れる。

2) 組織間学習の成功要因

組織間学習の達成度は、お互いの①動機、②透明性、③学習受容度、によって影響を受けると言われる。

図表 III-4 に組織間学習の成功を決定する要因をまとめている。

¹⁷ ゲーム理論。投獄された2人の囚人は、2つの選択肢（黙秘か自白か）が与えられる。別々の牢にいるため、お互いに相手のとる態度（黙秘か自白か）は分からない。先に自白すれば恩赦が与えられ、黙秘を続けた囚人のみが処罰される。お互いが黙秘を続ければ、2者とも無罪となる。2者が同時に自白する場合は、共に処罰される。囚人は黙秘すべきか自白すべきかというジレンマに陥ると言うもの。

¹⁸ Gary Hammel 「Competition for Competence and International Partner Learning within International Strategic Alliances.」

¹⁹ 組織間、組織対個人、における信頼関係のビジネスにおける意義については、Charles Handy 「Trust and the Virtual

組織間学習を平等に成り立たせるためには、まず、提携に対する互いの真の動機を知ることが重要である。例えば、権利を活用することのみが目的の企業は、相手企業からの学習（情報）を欲しておらず、自らが学ぶつもりがない以上、相手へ学習機会（情報）を提供する必要性を感じないかもしれない。一方で、権利を活用することのみが目的と思われた相手企業の、真の目的が知識等の内省化であった場合、予期せぬ分、自社の機密が不用意に相手へ流出してしまう可能性もある。組織間の平等な学習機会を確保するためには、「知識・技術等の補完」が、知識・技術の使用権の獲得（自社の弱点の補完）を意味するのか内省化（他社のコンピタンスの自社内への吸収）を意味するのかを、互いに明示し、その動機に合わせ、協働内容を設計することが必要となろう。

図表 III-4 組織間学習の決定要因

	ポジティブな学習成果に関連する要因	ネガティブな学習成果に関連する要因
国際化目的の強さ		
1. パートナーに対する競争態度	今は協力、対決は後で	競争よりも協働
2. 相対的な資源保有度	希少	十分
3. 認知されたペイオフ — 複数ビジネスにおいてスキルを利用する能力	高: コア・コンピタンス構築のためにアライアンスを形成	低: 自社の問題を解決するためにアライアンスを形成
4. パワー展望(力関係への認識)	「パワーの均衡は、不安定性を生む」との認識を持つ	「パワーの均衡は、安定性を生む」との認識を持つ
組織的な透明性		
5. 社会的背景	「言語や慣習は障壁を形成する」と認識している	「言語や慣習は障壁ではない」と認識している
6. 外部者に対する態度	“族”が理想: 排他性	“メルティング・ポット”が理想: 包含性
スキルの透明性		
7. スキルの状況依存度	スキルは、社会的システムに内在する暗黙知で構成	スキルは、少数の専門家が有する形式知で構成
8. スキル拡張の相対的ペース	速い	遅い
受容性の前提条件		
9. 自社のケイパビリティに対する自信	自信過剰でも自信のない状態でもない	自信過剰か自信がないかのどちらか
10. 学習し直しの必要性	新参者のため、特に忘れる必要のある知識は少ない	古参のため、学習前に古いスキルを捨てる必要がある
11. 業界リーダーとのスキルギャップ	小さい	大きい
12. 組織 対 個人 学習	“まとめ”る能力と個人学習を組織に伝達する能力	垂直的、水平的な分裂が学習に対する不満となる

出所: Gary Hamel「Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances」、Strategic Alliances: Theory and Evidence, Oxford University Press, 2004 より野村證券株式会社作成

透明性とは、保有する知識や技術を、開示する予定の範囲を意味し、企業文化や対象となる知識・技術の特性（暗黙知・形式知）、担当者個人の保守性等によって、その度合いは影響を受ける。当初から、情報の透明性に対する態度に、相違が認められるような場合には、平等な学習機会が損なわれる可能性も予見できるため、協働作業構造などを工夫しておくことも必要となろう。また、提携を判断し契約する事業開発チームと、実際に他組織と協働を行うチームとが、協働の範囲・立入禁止情報の範囲などに対し、意識を共有しておくことが不可欠となる。図表 III-4 では、メルティング・ポット（シチュー鍋）と表現されているが、つまり、シチューの具が融けあうように協働し、情報開示範囲を曖昧にすることは、却って、競争下の組織間学習では、マイナス要因となることを意味している。

学習受容度とは、開示された情報を習得する能力の度合いを意味する。当然、学習スピードの速い企業とそうでない企業の間において、学習の平等性を保つのは困難である。

Organization」に詳細が記載されている。

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しており、提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

3. 提携パートナーの選択

1) ソーシャル資本（社会的ネットワーク）の質と量

提携に参加する企業相互に、①取引コストの削減、②経済性の獲得、③戦略的ポジショニングの獲得、④ナレッジ・スキルの獲得の、いずれかの便益が存在していることは、前述の通り、組織間提携の形成にとって不可欠な条件である。しかし、これらは、提携先選択の必要条件となっても、これで、提携先が決まるわけではない。

提携先を選択する上で、候補となる企業数の幅は、自社のソーシャル資本の質と量によって制限される²⁰。ソーシャル（社交）資本とは、企業または個人が有する、あるいは、属する社会的つながりの集積を指す。この社会的つながり、つまり、社会的ネットワークの広さと深さ、そこに存在する経営資源の量と質が、このネットワークに属する企業にとって利用可能な経営資源の質、量、行動様式を決定し、競争力の基礎となる。

マイケル・ポーター氏による有名な 5 つの力に基づく競争戦略論は、企業内部の経営資源配分に関する理論であったが、社会的ネットワークの概念は、企業外部（他社）の経営資源の活用に焦点があり、企業間の相互作用や、協調・共生の意義を説明する。例えば、組織間の力関係は、自社の経営資源量の差から生まれるのではなく、その企業が活用することのできる、ネットワーク内の本質的情報量や他社の資源量の差から生まれることになる。ソーシャル資本の概念は、前述の、戦略的提携の基本特性である対等性が、強者と弱者の間で成り立つ理由を説明するものでもある。

特定のネットワークとのつながりは、企業への信用やレピュテーション（評判）に関係し、コンテキストを共有²¹することにより、企業間に信頼が発現する原資となる。また、ソーシャル資本の質は、信頼を損なうような行動に対する抑止力に影響すると言われる。

①公正取引委員会による報告

図表 III-5 は、企業が業務提携先を選択した理由について、前掲した公正取引委員会の報告書に基づき作成したものである。相手先が、「優れた経営資源」を有する企業であることや、「業界において有力」であること、「既に他の事業で提携しており、実績がある」こと等、が上位に挙げられている。自社が、その企業と提携することによって、活用可能となる経営資源を、相手先がどれほど有しているか、また、過去に協働した経験に基づく、相手先への信頼（または、評判）が、重要なポイントとなっていることが確認される。

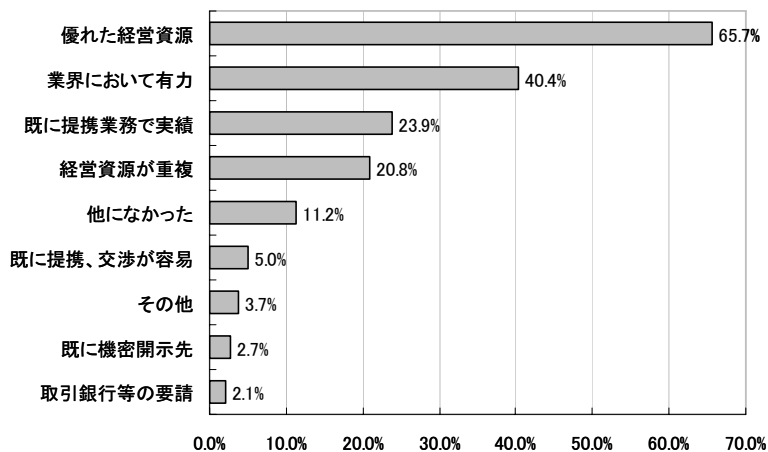
²⁰ 本節で紹介するネットワーク論・ソーシャル資本に関する議論は、Ranjay Gulati「Alliances and Networks」と、Jeffrey Dyer and Harbir Singh「The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Inter-organizational Competitive Advantage」を参考にしている。

²¹ 例えば、信頼のおける共通する企業（友人）を介することで、相手の背景や価値観が己と類似しているという安心へつながる。同様の価値観や背景を有することを、コンテキストの共有と言う。

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しておりません。提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

図表 III-5 業務提携の相手先選択理由（3つまで回答可）



出所：『業務提携と企業間競争に関する実態調査』公正取引委員会、2002年。
より野村証券株式会社作成

②USEN のケース

本年6月15日付けの日経産業新聞は、USENの社長、宇野康秀氏による、エイベックス・グループ・ホールディングスの買収や楽天との映像配信事業JVの設立等、メディア・コンテンツの争奪戦とも言えるM&Aが、人間関係によってもたらされたと記載している。当然、M&Aには、戦略的合理性が伴うことが必須であるが、優良な相手先候補を発見し、話し合いの機会をもたらしたのは、人脈であった。

エイベックス買収は、当時エイベックス内で対立していた会長兼社長の依田氏（現顧問）と専務の松浦氏（現社長）の双方から、以前から親交のあった宇野氏へ直接持ちかけられている。また、楽天とのJVについては、宇野氏の父親の代から親交のあるカルチュア・コンビニエンス・クラブの社長、増田宗昭氏が、宇野氏と三木谷氏を引き合わせている。様々な業界・人物とのつながり・信頼関係が、ブロードバンド時代を迎え、供給がタイトになっている優良コンテンツの獲得という困難な課題を、速やかに解決する要因となった。

③SiLKnet

SiLKnetとは、半導体業界における企業連合の1つの名称である。この連合の核となっている、ダウ・ケミカル社との従前の関係が、連合参加の可否を決しており、自社の今後の競争力にとって重要となる最先端の情報や技術へのアクセスが、社会的ネットワークによって大きく左右された事例と言えよう。尚、半導体業界の提携については、第VI章第1項で事例を紹介する。

これら事例に限らず、高質なソーシャル資本（あるいは、人脈と言っても良いかもしれない）を多くもつ企業は、より優良なビジネス・パートナーを獲得することが可能となり、また、提携交渉においても、自社に有利な条件を引き出すことが可能となる。もちろん、ソーシャル資本に乏しい企業が、戦略的合理性の提供を以って、優良企業と提携を結ぶことは可能である。しかし、高質なソーシャル資本の有無は、候補企業の数や、望む企業からの信頼の獲得、条件交渉、契約までのプロセスに大きな影響を与えるだけでなく、提携後の協働の在り方にも影響を与えるのである。

野村証券 経営調査部

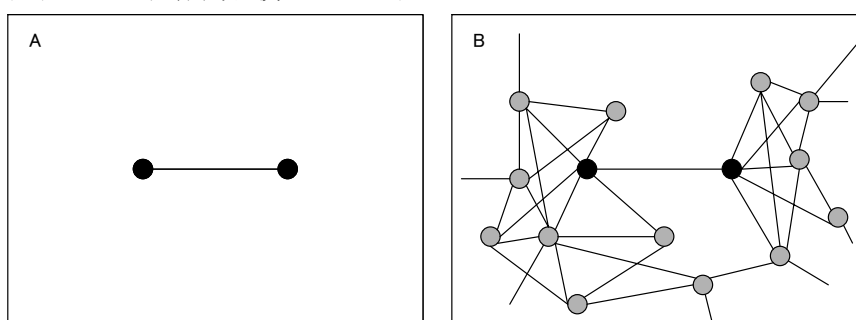
このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村証券から直接提供するという方法でのみ配布しており、提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村証券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

2) 敵対的買収への示唆

組織間提携は、孤立した個社同士の提携、例えば、孤立した 2 点間を直線で結んだような関係なのではなく（図表 III-6 A 図）、既に多くの企業・組織との関係を有する企業と企業との提携（図表 III-6 B 図）である。

社会的ネットワークの密度²²と強度が高く、個社の競争力がネットワークを基盤にした調達や製造、マーケティング等に立脚するものであれば、そのような個社を、ネットワークから切り離し、買収したところで、予定通りのシナジーを発現させることは難しい。個社の社会的ネットワークに起因する企業価値を認識し、的確に見積もることが、買収判断には重要である。個社が有する優良なソーシャル資本込みで、個社を買収することを望むのであれば、少なくとも、合意のない敵対的買収はあり得ない。

図表 III-6 組織間提携イメージ図



野村證券株式会社作成

大手企業調査²³の際、ある企業の部長が、敵対的買収への危機感を訊かれ、「例えば、外資がうちを力づくで買って、既存の顧客や取引関係までは買えないと思っている。『業界』というものがある。」と答えている。まさに、ソーシャル資本の存在を裏付ける発言であろう。当然ながら、社会的ネットワークは、「業界」内に限定されるものではないが、彼の意味する「業界」とは、この企業を取り巻く社会的ネットワークを指しているものと解釈される。例えば、ライブドアによるニッポン放送への敵対的な買収の過程において、ライブドアのやり方に反対する、番組制作に関わる芸能界や音楽業界関係者の多くが、ライブドアの下での番組降板を表明したのは、個社は買えてもソーシャル資本までは買えないことの良い例であろう。

優良なソーシャル資本を抱える企業を買収したいと考える企業は、少なくとも、当該ソーシャル資本を損なうことのないよう友好的な話し合いの機会を用意する必要を認めざるを得ない。反対に、希少性のある技術や知識を有してはいるが、ソーシャル資本に希薄な企業、つまり、密度や強度の低い社会的ネットワークしか持ち得ない企業は、敵対的な買収ターゲットとしては、最適となる。

信託型ライセンス・プラン（いわゆるポイズンピル）等、比較的迅速に導入できる敵対的買収防衛策に話題が集まっているが、大砲や銃を城に備え置くことも非常に重要ではあるが、城を取り巻く地形を活用すること（ソーシャル資本の質の向上）も防衛策としては有効に働こう。

²² 密度とは、組織間のつながりが密か、疎かを意味する。一般的に集団の規模が大きくなるほど、関係はまばらになる。高密度なネットワーク内の参加者は価値観と行動様式の共有度が高い。一方、密度の低いネットワーク内には、多様な価値観が存在する確率が高く、行動様式にバラツキが生じると言われる。

4. 組織間提携のガバナンス

米国におけるサーベンス・オクスリー法の制定以降、コーポレート・ガバナンスの重要性が国際的にも高まる中、JVに代表される階層構造を有する組織間提携では、経営の執行と監督の分離が曖昧になる傾向が高いにも関わらず、ガバナンスに関する議論はあまり聞かれず、JVの事業性や収益性の管理を、当該事業の担当部門の管轄下においている企業が多いが、詳細な事業計画や財務計画を当該部門による審査対象としていることは稀であり、親会社はJVに対し、多くの注意を払っていないのが現状であろう。

JVのガバナンスには、図表 III-7 にあるように、公開企業のガバナンスとは異なる課題がある。例えば、公開企業の取締役は、全ての株主の利益を平等に代表するが、JVの取締役は、特定の株主に雇用されていることが多く、雇用主である特定株主の利益のみを代表するところに難しさがある。また、オーナー企業の株主は、特定かつ少数ではあるが、株主間の利害は、通常、一致している。しかし、JVの株主の利害は一致しているとは限らず、このこともガバナンスを複雑なものにする要因となっている。

図表 III-7 ジョイントベンチャーのガバナンス

典型的な公開企業のガバナンス	JVのガバナンスにおける課題
取締役会の構成 取締役会のメンバーは特定の株主によって雇用されていない。 全ての株主の利害を平等に代表する。	取締役会のメンバーは、少なくともどちらかの株主によって雇用されている。 潜在的な利害の紛争が存在する。
取締役会の役割 主要な戦略的意思決定、CEOの交代、リスク管理の承認に焦点がある。	株主間の利害調整、株主からの投資の確保、親会社とのトランスファー・プライスの監視、経営陣のキャリアパスの管理
意思決定 多数の投資家(株主と債権者)が株主価値の最大化とリスク管理に関与している。	重要な意思決定(戦略策定、予算策定)には、非常に異なる目的、財務的余裕、市場見解を有する可能性のある少数の株主間の合意を必要とする。
経営執行 経営の執行者達は、CEOと取締役会に対して説明責任を持つ。	経営執行チームの主要メンバー(CEO、COO等)は、少なくともどちらかの親会社からの出向者であり、多くは将来的に親会社へ戻るキャリア希望を持っている。
資源投入 株主による事業運営上の資源投入を期待していない。	少なくともどちらか一方の親会社からの資源、サービス、ビジネス機能(例: 原料、事務的サポート、営業マン)の投入に依存している(長期に渡る場合もある)。

出所: James Bamford and David Ernst 「Governing Joint Venture」、The McKinsey Quarterly, Special Edition 2005 より野村證券株式会社作成

複雑かつ困難であるからこそ、ガバナンス体制を構築しないまま放置することは危険であり、JV経営陣に対し、説明責任、意思決定の迅速化、情報の透明性、業績向上を、促すことのできるガバナンス体制の構築が求められる。JVのガバナンスを改善することで、戦略や事業範囲の変更、ファイナンスの調整、リスク量の軽減等を、親会社が柔軟に実行することが可能となり、戦略の硬直化も回避されよう。

²³ 前掲の弊社経営調査部による大手企業50社を対象にしたインタビュー調査を指す。

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しております。提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送を行わないようお願いいたします。

JV のガバナンス体制としては、以下の検討が、少なくとも必要であると言われている。

- ① 1名以上の独立社外取締役の任命
- ② 取締役会メンバーの専門性に応じた役割（監督領域）の任命
- ③ 取締役報酬のJV業績との連動
- ④ 社外監査役の導入
- ⑤ 財務レポーティングおよびレビュー体制の導入（監査法人の活用）
- ⑥ CEO へ事業執行権限の委譲

CEO へ事業執行権限の委譲とは、既存の多くのJVで、CEOではなく、取締役会が業務執行権限を有している事実に対し、CEOと取締役会の権限の明確化を求めるものである。

詳細に結ばれた契約や厳しい管理体制は、相手の行動を想定範囲に収めるためのメカニズムであるが、提携先企業への信頼の薄さが、JVの構造をより階層的なものにすると言う。JVにおけるガバナンス体制の構築は、戦略的組織間提携の成功にとって非常に重要であるが、管理構造を必要以上に複雑にする必要はない。企業間の信用の始点となるソーシャル資本が、ガバナンス構造に与える影響についても考慮することが大切である。

5. まとめ

戦略的提携は、ビジネス上の合理性がある時にのみ成功するが、その際、参加企業が、①対等性、②自律性、③互惠性、④柔軟性、⑤相互学習性を維持できる関係にあることが重要となる。互惠性や相互学習性が、囚人のジレンマではなく、ポジティブなスパイラルを形成するためには、企業間における信頼の存在が不可欠であり、企業間の信頼は、ソーシャル資本を始点として形作られる。組織間提携の成功には、ビジネス上の合理性と優良なソーシャル資本の存在が必要であると言えよう。

また、敵対的買収への防衛策としても、優良なソーシャル資本の存在は有効に働くであろう。企業は社会的な関係性の中で機能しているものであるから、関係性から切り離しては、その価値を顕在化させることは難しい。そこに気づく企業は、合意のない買収には及ばない。もちろん、気づく企業ばかりとは限らず、また、フィナンシャル・バイヤー²⁴もいることから、瞬発的に効力を発する防衛策を用意することは、現実的に重要なことである。しかし、少なくともストラテジックな買手に、敵対的な手段を選択する余地を与えない、ソーシャル資本の質の向上も、長期的な視野から重要となる。

組織間提携の中でも階層構造を有するJVのガバナンスは、利害の異なる、特定かつ少数株主の存在により、公開企業やオーナー企業のガバナンスとは、異なる課題を提示する。しかし、独立取締役の任命や、取締役会とCEO権限の分離、CEOへの事業執行権限委譲、監査法人の活用による数値精度の向上等により、JVの透明性や説明責任の明度を改善することは可能である。提携先の行動を想定範囲に収めるために、契約や管理体制の構築は不可欠であるが、互いの良質なソーシャル資本の存在は、JVの構造が不必要に階層的となることを回避させる。

²⁴ フィナンシャル・バイヤーとは、企業買収の目的を財務的な行為におく買手。これに対し、買収目的を事業戦略におく買手をストラテジック・バイヤーと呼ぶ。

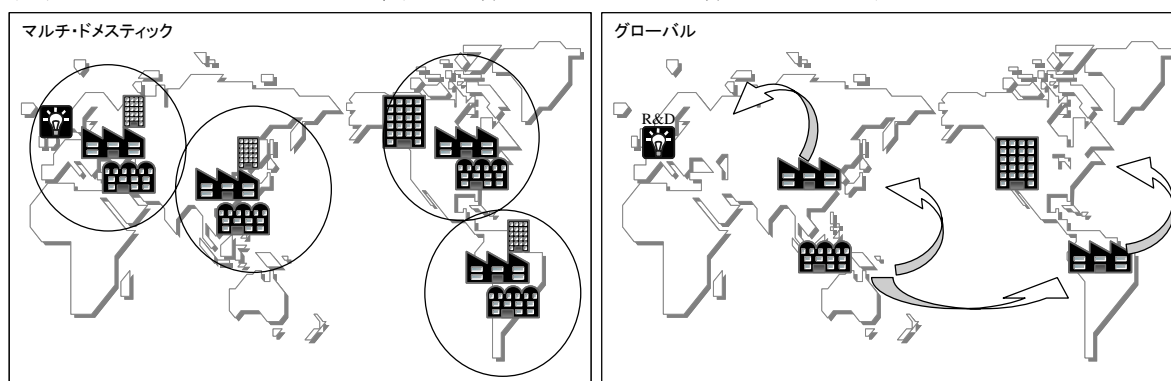
IV. グローバル戦略ツール

1. グローバル化と地域性の活用

1) マルチ・ドメスティック企業とグローバル企業

グローバル化という言葉はよく聞かすが、マルチ・ドメスティックであることと、区別されずに使われていることが多い。マルチ・ドメスティックであることとグローバルであることは異なる。マルチ・ドメスティック企業は、グローバル市場を地域または国境によって独立した市場の集合体と捉えている。例えば、日本では日本国内戦略を、米国では米国国内戦略を策定するといったように、海外市場ごとに独立した戦略を立てる。一元的に行われる財務政策やブランド政策、R&D や調達等の一部機能を除いて、基本的には、市場戦略策定とバリューチェーンの両方を各地域・国内で完結させているのが、マルチ・ドメスティック企業である。(図表 IV-1 参照)

図表 IV-1 マルチ・ドメスティック企業とグローバル企業：イメージ図



野村證券株式会社作成

一方、グローバル企業は、グローバル市場を1つの市場と捉え、戦略の策定を、地域ごとではなく、事業（製品・サービス）ごとに、一元的に行っている。バリューチェーンも各地域内完結ではなく、各機能が他地域と相互依存的な関係にある。バリューチェーンの各機能の特定地域への集中と分散は、経済性と効率性によって決定され、グローバル・システム全体の効率性を犠牲にすることなく、地域のニーズに対応させるよう設計される。マルチ・ドメスティック企業が、地域統括会社（地域本社）を持ち、当該地域における全ての製品・サービスを統括させていることに対し、グローバル企業は、個々の製品・サービスごとに、「事業本社（製品・サービス本社）」を、それぞれに最適と思われる国に置いている。例えば、ソニーは、エレクトロニクス事業の本社を日本に、映画事業の本社を米国におき、各事業本社が担当事業にとってのグローバル市場戦略を一元的に実行している。

製品やサービスの特性に応じ、マルチ・ドメスティックな対応が適するものとグローバルな対応が適するものとに区別されるため、どちらかがより優れているということはないが、グローバル対応が適している事業でありながら、マルチ・ドメスティックな対応に留まっている企業があることも事実である。

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しております。提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

世界市場を1つのシステムとして捉えることに適する事業でありながら、個々の独立した事業ポートフォリオのように、グローバル化を進めることは、経済的にも競争力的にも機会損失を生むこととなる。

2) グローバル化のパラドックス

マイケル・ポーター氏の「Competing Across Locations (地域間競争)」という論文に、以下のようなパラドックスが紹介されている。これらは、前掲のグローバル企業について述べられたものである。

① 市場競争がグローバル化するほど、事業を支える各機能のクリティカルマスは、特定地域に集中する。

② 企業の国際的な競争優位性は、非常に地域性の強いプロセスを通じて創造・維持される。

パラドックスの①は、「グローバル戦略とは、比較優位性を調達することである。」との考えに則っている。ある機能の効率性・生産性・質などを地域間で比較し、より良質・低コストな機能を提供できる、幾つかの地域に、その機能を集約するという考え方である。この、世界全体から最も競争力のあるコスト・ポジションを獲得するという行動は、結果として、ある機能のクリティカルマスを少数の特定地域に集中させることを意味している。

この様な企業のバリューチェーンは、当然であるが、世界中に分散するため、コーディネーション能力の高さが成功の鍵となるだけでなく、各機能をつなぐネットワークの構築が不可欠となる。この時、ターゲット域内において、アライアンスを形成することが、分散機能のコーディネーションを素早く構築する上で、有効に働くと考えられている。

パラドックスの②は、国内市場における制約条件やライバルの存在が、イノベーションの発現を促し、ひいては、国際的な競争優位性を作り上げるとする考え方に基づいている。この考えは、国内競争を削減しようとする試みは、多くの場合、誤った方向への努力であり、企業は、国内市場の独占ではなく、グローバル化を目指すべきだとしている。具体的には、国内の競合他社と M&A を行うのではなく、国内における自社の弱みを補完または相殺することのできる外国企業と合併すべきだとし、もし自社の独立性の維持に懸念がある場合には、M&A ではなく、アライアンスを活用することを勧めるものである。

2. 産業クラスター

1) クラスターの定義と意義

クラスターとは、「ある分野における関連企業、専門性の高い供給者、サービス提供者、関連業界に属する企業と関連機関（例えば、大学、規格団体、業界団体など）が、地理的に集中し、競争と協力を行っている場所」または、「地理的に隣接し、共通性と補完性によって結びついた、特定分野における関連企業と関連機関の集団」を指す²⁵。有名なクラスターでは、米国カリフォルニア州のシリコンバレー等が

²⁵ Michael E. Porter (1997) 「Cluster and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Industries」に記載している2つの定義。原文：①Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example, universities, standards agencies, trade associations) in particular fields that compete but also cooperate. ②A Cluster is a geographical proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities

野村証券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村証券から直接提供するという方法でのみ配布しており、提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村証券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

挙げられるだろう。有力大学近隣に研究機関、地域政府機関、民間コンサルティング会社、ベンチャーキャピタリスト等が集まり、柔軟な提携関係を構築することで、クラスターが形成され、様々なイノベーションの発信源となっている。

自然資源や地形などに恵まれた地域に、工場を代表とする生産機能が集中する傾向があることは、伝統的な議論である。しかし、近年、各国政府が、クラスター育成に本格的に取り組み始めた主な理由は、クラスターが国際競争力を創造すると考えられることにある。クラスターは、伝統的な産業集積による①参加企業の生産性の向上に加え、研究機関や関連組織を巻き込むことによる②イノベーションの連鎖（水平的な組織間連携が新奇性というシナジーを生む）、また、クラスター内における関連性が多岐に分岐していくことによる③スピルオーバー（Spillovers、溢れ・こぼれ）の発生（イノベーションによる新しい産業の創造、外部経済効果）、更に、成功しているクラスターへの④集積の加速化（成功地域の求心力が、人材、投資、企業などの集積を更に加速化する）、等を生むと考えられている。

国際的にも比較優位なサービスや機能を提供できるクラスターを自国に構築することは、グローバル企業が特定機能の調達先として、当該地域を選択する可能性を高め、結果、地域経済・国家経済の活性化につながると考えられている。早くは、1980年の米国における、バイ・ドール法等に始まる研究開発の促進政策がシリコンバレー等を生み、英国では、1999年にクラスター・アクション・プランが発表されている。わが国においても、1997年に東大阪や大田区蒲田等、既存の産業集積の活性化を目的とした特定産業集積活性化法が制定され、1998年には、新規事業の創出が、地域の自律的な発展によって促されるための環境整備を目的に、新事業創出促進法が制定されている。2001年からは、産業クラスター計画が実施され、2005年までの立ち上げ期における成果報告が、今年5月、経済産業省からなされている²⁶。

2) 企業による産業クラスターの利用

インターネットに代表される情報技術等の発達により、グローバル化にとって、時間や距離の重要性は低下し、組織は必ずしも物理的に隣接している必要はなくなった。当然、情報が形式知化されていれば、それをネットに載せて迅速に伝達することが可能である。しかし、情報が暗黙知の状態にある場合、特に、研究開発に係る知識の多くは、研究者個人の暗黙知に依存する部分が大きく、直接互いに顔を突き合わせて議論できる「場」がなければ、他者へ伝達することは難しい。情報技術の発達とは裏腹に、物理的に隣接することの意義は、クラスターが「場」を提供するからに他ならない。これは、前述した、アライアンスよりもJV、JVよりもM&Aが、知識・技術の内省化にとって有効に働くとする理由と同じである。

クラスターは、クラスター内の他組織を直接観察することが可能であることから、ガバナンスが複雑なJVやアライアンスに抛らずとも、新しい時代の技術・オペレーション・物流等の可能性を素早く認知することに役立つ、知識・技術の内省化が、正式な組織間提携と同様に可能であると言われている。そのため、大企業の支部・支社が、クラスター内に設立されるケースも海外では起きており、彼等は、新奇性を有する小規模会社との関係を構築することで事業の成長を支援し、更に、成功した暁には買収も視

and complementarities.

²⁶ 「産業クラスター研究会報告書」、「産業クラスター計画モニタリング調査報告書」が2005年5月24日に経済産業省の産業クラスター計画推進室より発表された。

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しており、提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

野に入れ、参加している。

また、グローバルなバリューチェーンの核となる機能の集積場所として、世界的なサプライチェーンの中で、当該地域をどのように位置付けるかという視点から、クラスター内の組織と関係を構築している企業もある。第 VI 章第 2 項にて、野村証券グループが係わった事例として、神戸医療産業都市構想について紹介する。

3. まとめ

国際展開する企業にとって、グローバル市場から比較優位性を調達することは、国際競争力の維持のために重要となり、世界全体から最も競争力のあるコスト・ポジションを獲得しようとする行動を加速させた。このことは、ある特定地域に、特定機能のクリティカルマスを集中させることになり、分散されたバリューチェーンをコーディネートする能力が企業に求められるようになった。分散機能のコーディネーションにとって、アライアンスの構築が有効に働くと考えられている。その際、JV/アライアンスのみならず、国内外に形成された産業クラスターの活用についても視野に入れ、組織間関係の構築を検討することが望ましいであろう。

また、国際競争力の向上を考える企業は、国内企業との M&A ではなく、国内における自社の弱みを補完・相殺できる外国企業の買収を検討すべきとする考え方もある。その際、自社の独立性が懸念される場合においては、JV/アライアンスに加え、海外の産業クラスターを活用することも検討されよう。

V. 総括

経営環境の好転や長く抱えてきたバランスシート不況からの脱出を達成し、今後も負債の拡張については、慎重なスタンスを維持するものの、今は、積極的な投資を再開する局面に入ったとする企業が増加している。実際に、弊社の大手企業調査からも、今後のキャッシュフローの使途について、新規投資、M&A、株主還元を拡大させていくと回答した企業が半数以上あった他、M&Aの重点地域として、アジア・中国と回答した企業が、北米と回答した企業数を超え、半数近くに上った。

統計上の数値を見る限り、80年代から90年代においてわが国企業による組織間提携の大半を占めたJV/アライアンスは、90年代後半から減少し、M&Aが増加する傾向が続いている。一方で、最近では、従来2社間の組織間提携に留まらず、わが国企業においても、企業連合のような、複数企業による提携を報じる記事をよく目にするようになった。過去20年間以上に渡る他社との提携の経験から、ノウハウが蓄積され、各形態のメリット・デメリットを公平に測り、各事業戦略に適した提携の形態を選択できる基盤が作られてきたと言えよう。再び、積極的事業投資、海外市場進出局面を迎え、わが国企業による組織間提携は、今後も活発化していくことが予想され、M&AとJV/アライアンス、共に件数が増加していくものと思われる。その中にあり、M&AかJV/アライアンスかの選択も、現在のM&Aに偏重する状態から、今後、変化していくことが予想される。

組織間提携におけるガバナンスの問題については、本社における意識改革を必要とする事柄であり、担当事業部門のみで解決できる問題ではないと思われるが、多くの利点を有するJVを、ガバナンスの複雑さによって、選択肢から外すことは、機会損失を招くことにもなりかねない。新規事業・市場進出などに際し、戦略的な選択肢の幅を広く保つためにも、提携組織のガバナンス体制構築に真剣に取り組むことが求められよう。

選択肢の幅を広げるという観点からは、国際化の促進において、マルチ・ドメスティック対応からグローバル対応への移行や、産業クラスターの活用等も視野におき、組織間提携のあり方を検討する意義もあろう。

また、従前より、連結対象グループ会社を含む企業価値の向上が注目されてきたが、資本関係で結ばれているわけではない、個社（企業グループ）を取り巻くソーシャル資本の価値を認識し、組織間提携における判断に反映する必要性を大きく感じている。法人も個人と同様、独りで生きているわけではなく、また、家族・親族のような血縁者が居れば良いというものでもない。血縁関係を持たない友人や知人とのつながりが、個人の存在の輪郭を定義していることは多々ある。ソーシャル資本といった、柔軟な関係によって築き上げられた個の価値を、見落とすことなく評価することで、M&Aを含む、他社との協働関係構築に際し、経営判断を誤る可能性をヘッジできるのではないかと考えている。

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しており、提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

VI. 事例

1. JV/アライアンスの活用： 半導体業界

1) 背景と目的

昨年9月、『Electronic BUSINESS Japan ONLINE』²⁷は、「半導体業界に提携ブームが到来」の見出しでカバーストーリーを掲載した。より高性能なLSI²⁸の実現に向けた半導体設計ルールの微細化に伴う、技術的な難易度の高まりと製造コストの上昇が背景にあるとしている。チップの技術革新は加速傾向にあり、追いついていくだけの技術力と資金力を、半導体製造装置メーカーが、それぞれに備えていた時代は終わり、コスト削減・技術の相互補完を目的とした共同開発のための組織間提携が進んでいるという。調査会社のガートナーデータクエスト社によれば、半導体業界における企業提携件数は、2001年219件、2002年525件、2003年850件に及んでいる。

2) 技術的背景²⁹

半導体技術（LSI 製造プロセス）の微細化によって、トランジスタは高速化し、信号伝達に係る遅延の減少効果が生まれた。しかし、配線間隔も狭くなったことで、高速化を鈍化させる配線遅延（信号が配線に伝わるタイミングの遅れ。配線抵抗と配線間容量の積で決まる）を発生させることとなった。LSIの配線と配線の間は、層間絶縁膜と呼ばれる絶縁素材で埋められているが、その層間絶縁膜の実効誘電率（ k_{eff} 、 k ）が低いほど、配線間容量は小さくなり、遅延を少なくすることができる。技術の微細化は、配線抵抗も配線間容量も大きくする傾向にあるため、層間絶縁膜の比誘電率 k 値をできるだけ低く抑えることのできる素材が求められたのである。つまり、半導体業界で最も広く用いられていた絶縁膜である二酸化シリコン（ SiO_2 、比誘電率が約 4.2~4.0）よりも、低い比誘電率を持つ、low- k 素材（比誘電率 4.0 以下の素材）の開発が求められたのである。

100~90nm世代ノード³⁰素材は、大きく分けて2種類：① SiO_2 にカーボンを注入した $SiOC$ （カーボン含有 SiO_2 ）と②有機ポリマー $SiLK$ である。

65nm 世代ノードでは、比誘電率を、最も低い空気（ $k=1$ ）の値に近づけるために、空気を含んだ物質を使おうという発想から、上記2つの素材を多孔性にしたもの、大きく分けて多孔性 $SiLK$ と多孔性 $SiOC$ 、の研究が進められている。

²⁷ 米国Reed Business Information社の発行する『Electronic Business』誌のオンライン版を日本語で提供しているもの。Reed Business Information社は、世界最大規模の情報関連サービス・グループであるReed Elsevier社（英国本社）の1部門で、400を超える専門雑誌の発行、300を超えるWebサイト・オンライン雑誌の発行を行っている。
<http://www.ebjapan.com/>

²⁸ IC（集積回路）のうち、素子の集積度が1,000個から10万個程度のもの。半導体集積回路。

²⁹ 『難航するLow- k 層間絶縁膜開発—65nmノード次々世代LSIに向けて』2002年7月17日付けMYCOM PC WEB、
<http://pcweb.mycom.co.jp/>

³⁰ 半導体の技術世代は、テクノロジーノードという、DRAMの最密層の回路パターンの中の配線ピッチ（幅）で表現

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しており、提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

3) 関係の変化

競合との提携： 最終市場では競合している半導体メーカー同士が、次世代の製造プロセスの開発において、費用分担・開発時間短縮のために協力関係を構築している。製造プロセスの開発における協働は、ある製造プロセスがどの製品に有効であるかを深く理解する上で利点が大いと言う。代表的な開発共同体としては、多孔性SiLKについては、次節で紹介する、ダウ・ケミカルを中心としたSiLKnet Alliance、多孔性SiOCについては、国内半導体大手企業 11 社（富士通、松下電器産業、NECエレクトロニクス、沖電気工業、ルネサス テクノロジ、ローム、三洋電機、セイコーエプソン、シャープ、ソニー、東芝：HP掲載順）による共同出資会社、Selete（半導体先端テクノロジーズ）³¹が 1996 年に設立されている。Seleteは、旧通産省が国家プロジェクトとして実施していた半導体先端技術開発プロジェクトのうち 3 テーマを引き継ぎ、2004 年には株主企業へ技術移転を始めている。その他にも、銅配線/low-k 材料を使うデバイスの開発時間短縮を目指し、ノベライズ・システムズが 1998 年に発足させた企業連合 Damascus（ダマスカス）³²などもある。

マスク・メーカーとの提携： 今まで、半導体メーカーは、取引するフォトマスク（回路基板）メーカーを比較的簡単に切り替えてきた。しかし、設計ルールの微細化はフォトマスクの製造コストを上昇させ、製造における技術的な障壁も問題となっている。個々のマスクには、それぞれ異なる特徴があり、各マスク・メーカーの有する技術の特徴も様々である。技術的变化とその速度は、半導体メーカーとマスク・メーカーが提携する意義を強め、関係強化を迫り、研究開発における JV 組成も増加している。

2004 年 10 月 6 日の日本経済新聞は、大日本印刷（フォトマスク・メーカー）が、日立製作所と東芝のフォトマスク事業の買収、富士通との提携、ST マイクロエレクトロニクスとの JV 設立を通し、半導体メーカーを囲い込み、2002 年までに、各社に独占的にフォトマスクを供給する体制を確立したことを伝えている。加えて、それに対抗するために、凸版印刷（フォトマスク・メーカー）が 2004 年デュボンフォトマスクを買収し、デュボンフォトマスクの持つ供給ルートを獲得したことを伝えている。

4) 課題

現在でも材料メーカーと提携し、共同開発を行うことを躊躇する半導体装置メーカーは多いという。微細化の進展や生産規模の拡大に対し有効な技術はほんの一握りしかないことから、知的財産権の取り扱いが最大の争点となっているようだ。共同開発するのではなく、独自に技術を開発し、取得した特許を他社へライセンスしようとする企業がある一方で、知的財産権を強固に保護しすぎるあまり、業界全体の進歩が停滞することを危惧する企業もあり、対応は様々である。また、自社の知的財産権を守るために、企業ではなく、大学や研究機関と提携する動きもある。ただし、大学や公的研究機関との共同研究においては、基礎研究など、将来の技術の可能性を模索・予測する内容が多く、現在、直面している

され、2004 年は 90nm プロセスである。

³¹半導体メーカー 10 社の均等出資により 1996 年 2 月に設立。2000 年 6 月に株主としてロームが新たに参加し、三菱電機と日立製作所の分社型共同新設分割によりルネサステクノロジが設立され、2004 年 7 月にセイコーエプソンが株主となり、現出資企業は 11 社。また株主 11 社に加えて三星電子（韓国）が委託者として参加している。詳細は、<http://www.selete.co.jp/>

³²次世代配線材料である銅を採用することで、MPU 速度倍増、膜総数半減、チップ消費電力削減、デバイス製造コストの低減が達成されるが、多層構造に銅を確実に埋め込み、他に影響を与えないよう完全に隔離するシールド技術が課題。ミラム・リサーチ、米アイベック等との企業連合。

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しておりません。提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

問題の解決策ではないようである。

技術的な問題を解決するためには、素材メーカー、装置メーカー、LSI 技術設計などを含めた総合的な取り組みが効果的であることは間違いないだろう。

5) SiLKnet (シルクネット) ³³

ダウ・ケミカルが、半導体の材料と装置メーカー双方へ呼びかけ、2001年7月、SiLKnet AllianceSMと呼ばれる開発共同体が、企業連合の形で組成された。現在、世界中からダウによって選抜された27社が提携関係にあり、日本からも荏原製作所、大日本スクリーン製造、東京エレクトロン、日立ハイテクノロジー・アメリカ、リガク (50音順) が参加³⁴している。

ダウ・ケミカルによって最初に発見されたlow-k材料SiLKは、多孔性SiLK樹脂とENSEMBLE絶縁溶液と融合させることで、チップのスピードとパフォーマンスを飛躍的に向上させることができ、40年以上、業界スタンダードであった内層材料SiO₂からの大きな転機となった。しかし、多孔性であるが故に、半導体メーカーに対し、複雑な挑戦を提示することにもなった。ひとつは機械的強度の問題である。多孔性、つまり、蜂の巣のような中空構造であるため、柔らかく、CMP (化学的機械的研磨) 工程³⁵で剥離現象が発生してしまう。次に、熱伝導の問題である。高性能なCPU内部では高密度な電流が流れているため、周囲の層間絶縁膜の熱伝導によって、熱を逃がさない限り、CPUは発光してしまう。しかし、絶縁性が高く、比誘電率が低い物質は、一般的に熱伝導率が低い。CPU内部の廃熱用通路など、冷却機構の設置や熱伝導率の改善などに向けた研究が必要となる。また、熱膨張率の問題もある。LSIの製造過程の焼き鈍し工程において、層間絶縁膜と配線素材Cu (銅) の熱膨張率の違いから、Cu配線の周囲に隙間が空いてしまうことがあるという。この様に、層間絶縁膜の比誘電率を下げることにより、様々な問題が発生したのである。

そのため、SiLKと互換性のある、製品と製造工程の開発スピードを加速するために、ダウは、メンバー企業へ、仕掛開発用ウエハ³⁶とブランケット³⁷に関する、全てのプロセス・モジュールへのアクセス権を与え、各社によるモジュール開発の同時進行を可能にしたのである。開発情報を共有することによって、個社単独開発に比べ、開発時間の短縮に成功している。

顧客ユーザーであるIBM、NEC、東芝/ソニー半導体、UMC等の電子機器メーカーに対しては、開発状況やSiLK関連製品についての情報をWEB経由で提供している他、テクニカル・データ・リファレンスを公開することにより、顧客の製造環境において、同様の成果を復元可能にしている。また、ユーザー・グループ・セミナーを開催し、SiLKと多孔性SiLK樹脂の融合度など、顧客企業の状況について、顧客同士が情報交換できる場を設けている。

³³ SiLKnet Alliance に関する詳細な情報は、<http://www.silknetalliance.com> から入手可能である。

³⁴ SiLKnet Allianceへの参加は、ダウ・ケミカルから招待された企業のみ限定されている。

³⁵ ウエハ表面の平坦化。ウエハ・プロセス技術の設計ルール0.35μm以下となり、ウエハ平坦化要求が以前に増して厳しくなっている。現在、様々なCMPシステムが市場に存在している。

³⁶ ウエハは、ICチップ製造に使われる半導体でできた薄い基盤。ICチップは、ウエハ上に回路パターンを焼き付けて製造される。

³⁷ ウエハ上にデバイスや回路パターンを複製する時に用いられる印刷補助材料

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しており、提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

2. 産業クラスターの形成： 神戸市医療産業都市構想³⁸

1) 背景と目的

阪神淡路大震災により被った神戸市の経済的な打撃からの復興と、少子高齢化に対応した医療・福祉サービス体制の構築を目指し、神戸市は、早くから地域の有する資源・資質を活かした新事業・産業分野の創出・育成による経済構造の転換を模索していた。1999年2月に施行された新事業創出促進法に鑑み、同法によって中核的支援機関として認定された財団法人先端医療振興財団と神戸市立中央市民病院を中心に、神戸市は、医療産業都市構想研究会を組織した。研究会には、神戸市商工会議所や厚生労働省、経済産業省、文部科学省のほか、道修町の製薬企業等、関西地区と関係の深い、商社、銀行、ゼネコン、重工等、200社（現在380社）に及ぶ企業が参加し、それぞれの専門的な立場からワーキングが結成された。野村証券グループも神戸支店並びに野村総合研究所を通し、研究会発足当初から構想策定に参加している。

2) 中核施設の整備

「医療」をキーワードに、既に米国企業やわが国首都圏の大学が先行しているゲノム研究との差別化を図り、関西地区の独自性を表現する分野として、再生科学に焦点をあてることが構想策定の中で決定し、基礎研究機能を担う「発生・再生科学総合研究センター（理化学研究所）」が2002年に完成した。研究体制の中心となった教授の許へ、各地から、研究者が集まり始め、人材の集積効果がまず現れた。

同時期に、基礎研究の成果を臨床へ展開する研究を担う「先端医療センター」が、理化学研究所の隣に完成した。先端医療センターには、病院機能を持つ臨床棟、入院が可能な病床も設けられ、最先端の医療機器・薬剤の研究が、臨床に活かせる設計となっている。

尚、理化学研究所は、文部科学省の知的クラスター計画の支援によって、先端医療センターは、経済産業省の補助金によって作られたという経緯があるが、両棟は、渡り廊下でつながれており、縦割り行政下では、現在でも非常に稀な事例と言われている。

更に、臨床研究情報を一括管理し、生物統計解析、遺伝子解析などの、データマイニングを行う専門家を集めた「神戸臨床研究情報センター」が文部科学省と神戸市によって設立された。ここでの分析結果は、先端医療センターにおける臨床研究に反映されるのだが、その判断は、神戸医師会を中心に行われる。ともすれば儲かる薬剤に研究が偏りがちな民間企業主導ではなく、医師主導による治験を目指した結果である。

3) 産業化へ向けた取り組み

基礎研究から臨床研究までの研究機能強化に向け、関西の大学や研究・医療機関を中心にアカデミックな研究支援機能は整ったが、産業復興のためには、企業誘致や研究成果の事業化といった、経済的な

³⁸ 野村総合研究所 事業革新コンサルティング部 上席コンサルタント 谷口俊治氏、野村リサーチ・アンド・アドバイザリー投資部 部長 佐竹典明氏、同マネジャー・薬学博士 辻本研二氏、へのインタビューを通し、詳細をまとめている。

野村証券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村証券から直接提供するという方法でのみ配布しておりません。提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村証券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

発展へ繋げる活動が必要である。

① 企業誘致

現在、外資系企業 14 社（9 カ国）を含む、76 社が神戸産業医療都市へ進出している。理化学研究所が完成した 02 年当初、進出したのは約 30 社であったが、これら企業の全てが、神戸市役所に結成された企業誘致チームの努力と、神戸産業医療都市へ研究室を移した著名な研究者への求心力という、属人的なつながりによる効果が大きかったと言われている。その後は、こういった企業の進出動向を知った企業が、先端医療に係る様々なビジネス機会につながるであろう情報の獲得を目的に、進出が促進され、集積効果が現れることとなった。図表 V-1 は、進出企業とその活動内容の一例である。

また、バイオベンチャー企業の誘致支援スキームとしては、「神戸バイオ・メディカルファンド」が、2001 年、三井住友銀行グループ（旧太陽神戸銀行）を中心に創設され、投資対象を神戸市が誘致を計画するバイオ・医療関連ベンチャー企業と再生医療・先端医療・介護・健康関連の未公開企業に限定し、既に会社化されている組織を対象に投資が行われた。現在までに 46 社に投資がなされている。

図表 V-1 神戸医療産業都市進出企業 76 社中、23 社の活動例

先端医療センター	
進出企業名	活動内容
日本ベクトン・ディッキンソン	医薬検査機器・試薬
麒麟麦酒	再生医療、細胞治療の研究開発
オステオジェネシス	骨再生ベンチャー
オリンパス	医療機器・再生医療
テルモ	医薬品・医療機器・医療器具の製造販売
アイビータック	医療機器開発支援
モレキュラーイメージングラボ	国立循環器病センターの技術シーズ等のトランスレーション

神戸臨床研究情報センター	
進出企業名	活動内容
東洋紡績	遺伝子解析・データ解析システムの研究開発
日立製作所	遺伝子解析・情報解析
ステムセルサイエンス	再生医療関連
カルディオ	循環器系の再生医療ベンチャー
JPGコンソーシアム	遺伝子解析を伴う治験及び市販後臨床試験
DHC	化粧品や健康食品の製造・販売等

神戸バイオメディカル創造センター	
進出企業名	活動内容
日本シェーリング	再生医療・腫瘍の研究
オリエンタルバイオサービス	遺伝子改変動物の受託飼育事業
帝人	関節軟骨の損傷の治療を目指した再生医療の研究
島津製作所	がん発見たんぱく質マーカーの確定と診断活用への技術開発
シスメックス	たんぱく質の同時多項目解析技術をベースとする癌診断技術の創成
日立メディコ	再生歯などの研究
三菱化学ビーシーエル	再生医療事業などを対象とした品質検査の受託
プロセラ	膜たんぱく質・リガンド検査、創薬シーズのライセンス
カルナバイオサイエンス	創薬支援、創薬
三菱重工業	高精度四次元放射線治療装置の開発

出所：「ポートアイランド第2期への医療関連企業の進出状況」、神戸市医療産業都市構想、2005年6月、神戸市
注：企業名に配色されている企業は、外資系企業である。

② 起業支援

企業誘致の一定の成功により、2004 年 6 月、神戸市は、更に、研究成果の事業化へ本格的に乗り出し

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しておりません。提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

た。医療ビジネス支援機能として、研究成果の特許化、特許の事業化（インキュベーション）、起業（バイオベンチャーの創出）が計画され、関西地区の大学発バイオベンチャーの創設へ向けた活動が開始された。

インキュベーション機能としては、バイオメディカル創造センターが設立されている他、今後、最先端の医療機器の開発・改良・検証と、人材のトレーニング、医療機器メーカーと地元中小企業とのシーズとニーズのマッチング等を提供する「医療機器開発センター」の設立も計画されている。

先端医療振興財団のアドバイザーによる専門的な事業化ノウハウの提供と平行して、知的財産の株式会社化を目指し、「神戸ライフサイエンス IP ファンド」が、野村證券グループを中心に設立された。具体的には、特許化された知的財産を、早期の段階から株式会社化・事業化する支援を提供するもので、対象は、再生医療・細胞医療・創薬・創薬支援分野における、大学・研究機関または研究者が保有する研究シーズに限定している。投資判断は、先端医療振興財団の技術評価委員会と事業評価委員会が、技術と事業性を評価し、その後、投資委員会によって投資判断がなされる仕組みとなっている。

株式会社化後は、先端医療振興財団と野村リサーチ・アンド・アドバイザリーが、研究推進支援（具体的には、特許取得支援、共同研究・提携先紹介、研究人材紹介、研究助言など）と創業支援を継続して行い、2年半から3年の間に、バイオベンチャーへ飛躍する可能性を見極める。この時の判断は、①バイオベンチャーとして、専門的経営者を雇用し、外部のベンチャーキャピタルに役割を引き継ぐ、②製薬企業や医療機器企業などの事業会社へ売却（M&A）する、③会社を清算する、の3通りとなる。

昨年11月と本年6月に、大阪大学の保有する特許を基に、既に会社が2社設立されており、バイオベンチャーとしての飛躍に向け、支援が続けられている。

4) 今後への期待

図表 V-2 に欧米におけるクラスター形成と促進の要素を掲載する。図表中の項目⑦要素 13 までは、既に、神戸市医療産業都市に確認できる要素である。例えば、要素 10 の「コネクト機能」について、図表 V-3 に、神戸医療産業都市が、企業間の連携や競合との公式・非公式な「場」を提供している例を掲載する。細胞培養という分野における研究を行う企業が 4 社、隣り合わせに研究室を持っている。隣接することによって、競争が促されるだけでなく、研究者同士の非公式な話し合いの場となることから、雑談の中から、他社の研究者が有する暗黙知の移転・吸収を受けることも可能となる。そういった暗黙知のフュージョンがイノベーションの種ともなりかねない。こういった取り組みが項目⑧に挙げられている他業種との連携や国際展開、更には、項目⑨にあるようなスピノフベンチャーや IPO につながっていくことが期待される。

また、要素 20 に挙げられている、「生活文化水準の向上」については、前述の臨床研究情報センターの活用を通し、市民の健康づくりを支援するまちづくり構想が既に策定されている。具体的には、健康への効能が定量的に実証されていない、サプリメントや寝具、健康器具などの効果について、臨床データを蓄積・解析し、商品開発や情報提供に役立てようとするものである。

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しており、提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

図表 V-2 欧米クラスターに見る形成・促進の 20 要素

項目		要素	
形成要素	① 特定エリア	1. 特定地域 2. 特定産業	1～2時間の移動距離内 1つの産業に特化
	② 地域特性	3. 独自資源 4. 対応意識	古くからある地域資源の存在 経済危機、きつい需要条件
	③ 核機関	5. 核企業 6. 研究開発機関 7. 公共機関等	地域内の革新的企業 大学・研究所の存在 地域財界、NPO、役所等
	④ チャンピオン	8. ビジヨナリー	長期将来構想力
促進要素	⑤ 学習	9. 産学官接触連携	昼食の取れる距離
	⑥ 連携・競合	10. コネクト機能 11. 地域内競争	公式・非公式の場づくり イノベーション競争の圧力
	⑦ 支援	12. VC、エンジェル 13. ビジネス・サポート	資金のモビリティ 税・経営・技術・インキュ等
	⑧ 融合	14. 他産業との融合 15. 国際展開	ダブル・ループ学習 技術のグローバル競争力
	⑨ 新規事業	16. スピンオフ・ベンチャー 17. 大企業との連携 18. IPO達成	スピンオフ・ツリー ファースト・カスタマー 急成長インパクト
	⑩ 認知	19. 全国的認知 20. 生活文化水準	人材採用、営業等に有利 家族への魅力度アップ

出所：前田昇「第4章 欧米先進事例から見たクラスター形成・促進要素」、日本の産業クラスター戦略(2003)より野村證券株式会社作成

図表 V-3 先端医療センターにおける各企業の取り組み (例)

FM室	麒麟麦酒		オステオジェネシス	産褥科
	さい帯血に含まれる造血幹細胞の対外培養による白血病の治療を行う		骨髄中の幹細胞の培養により、歯科口腔外科領域での歯槽骨再生を行う	
更衣室、WC	EV 階段	テルモ	オリンパス	階段
		骨格筋に含まれる骨格筋芽細胞を培養し、心筋を再生する	骨髄に含まれる幹細胞を生体親和性をもつ補填剤(β-TCP)の上で、骨細胞に分化させ、骨を再生する	

出所：「細胞培養センター(CPC)先端医療センター研究棟4階」、神戸市医療産業都市構想、2005年6月、神戸市

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しており、提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

VII. 参考文献

- 赤岡功・日置弘一郎 編著(2005)『経営戦略と組織間提携の構図』中央経済社
- 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗 (2003)『日本の産業クラスター戦略—地域における競争優位の確立』有斐閣
- 板橋章 編著 (2005)『(大手企業インタビュー調査) 改善するキャッシュフローと今後の企業財務—新たな成長に向けた事業戦略と財務』、企業財務レポート No.44、野村證券株式会社経営調査部
- 『神戸医療産業都市構想～市民の医療水準の向上と神戸経済の活性化のために～』(2005) 神戸市
- 『業務提携と企業間競争に関する実態調査報告書』(2002) 公正取引委員会事務局、経済取引局経済調査課
- 『産業クラスター計画モニタリング調査報告書』、『産業クラスター研究会報告書』(2005) 産業クラスター研究会、経済産業省政策局地域経済産業グループ産業クラスター計画推進室
- 張淑梅 (2004)『企業間パートナーシップの経営』中央経済社
- 『日本企業に関連する M&A の動向』(2001) (2002) (2005) 野村證券株式会社経営調査部
- 松島克守・坂田一郎・濱本正明 (2005)『クラスター形成による地域新生のデザイン』東大総研
- 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
- 森智世 (2004)『事業評価・管理の現状—EVA™を中心とした主要企業インタビュー調査』、企業財務レポートNo.39、野村證券株式会社経営調査部
- 森智世 (2000)『ケーススタディ：成功する M&A・失敗する M&A』、月刊リスクマネジメント *Business：特集「なぜ M&A は失敗するのか」*、2000年4月号、ダイヤモンド国際経営研究所、PP16-19.
- 『米国企業戦略における提携の現状』(2004) *WASHINGTON TOPICS*、日本政策投資銀行、ワシントン事務所
- Balakrishnan, Srinivasan and Koza, Mitchell P. (1993), “Information Asymmetry, Adverse Selection, and Joint Ventures: Theory and Evidence.”, *Strategic Alliances: Theory and Evidence*, Reuter, Jeffrey J. ed., 2004, Oxford Press, pp116-135.
- Bamford, James, and Ernst, David (2005), “Governing Joint Venture.”, *The McKinsey Quarterly*, 2005 Special Edition, pp62-69.
- Bleeke, Joel and Ernst, David (1995), “Is Your Strategic Alliance Really a Sale?”, *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business Review Publishing, 2002, pp.23-46.
- Bleeke, Joel and Ernst, David (1991), “The Way to Win in Cross-Border Alliances.”, *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business Review Publishing, 2002, pp.173-198.
- Chesbrough, Henry W. and Teece, David J. (1996), “When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation.”, *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business Review Publishing, 2002, pp.151-172.
- Contractor, Farok J. and Lorange, Peter (1988), “Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures.”, *Strategic Alliances: Theory and Evidence*, Reuter, Jeffrey J. ed., 2004, Oxford Press, pp19-47.
- Dyer, Jeffrey H. and Singh, Harbir (1998), “The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Inter-organizational Competitive Advantage.”, *Strategic Alliances: Theory and Evidence*, Reuter, Jeffrey J. ed., 2004, Oxford Press, pp349-377.
- Ernst, David and Halvey, Tammy (2004), “Not by M&A alone.”, *The McKinsey Quarterly*, 2004 No.1, pp68-69.

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しております。提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

- Ernst, David and Halevy, Tammy and Monier, Jean-Hugues J. and Sarrazin, Hugo (2001), "A future for e-alliances.", *The McKinsey Quarterly*, 2001 No.2, pp92-102.
- Ernst, David and Halevy, Tammy (2000), "When to think alliance.", *The McKinsey Quarterly*, 2000 No.4, pp47-55.
- Ghosn, Carlos (2002), "Saving the Business Without Losing the Company", *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business Review Publishing, 2002, pp.129-149.
- Gomes-Casseres, Benjamin (1994), "Group Versus Group: How Alliance Network Compete", *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business Review Publishing, 2002, pp.74-96.
- Gulati, Ranjay (1998), "Alliances and Networks.", *Strategic Alliances: Theory and Evidence*, Reuter, Jeffrey J. ed., 2004, Oxford Press, pp378-416.
- Hamel, Gary (1991), "Competition for Competence and Inter-partner Learning Within International Strategic Alliances.", *Strategic Alliances: Theory and Evidence*, Reuter, Jeffrey J. ed., 2004, Oxford Press, pp235-266.
- Hamel, Gary and Doz, Yves L and Prahalad, C.K. (1989), "Collaborate with Your Competitors - and Win", *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business Review Publishing, 2002, pp.1-21.
- Handy, Charles (1995), "Trust and Virtual Organization.", *Harvard Business Review: Creating Value in the Network Economy*, Harvard Business Review Publishing, 1999, pp.130-153.
- Hennart, Jean-Francois (1988), "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures.", *Strategic Alliances: Theory and Evidence*, Reuter, Jeffrey J. ed., 2004, Oxford Press, pp95-115.
- Hennart, Jean-Francois and Reddy, Sabine (1997), "The Choice between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures: The Case of Japanese Investors in the United States.", *Strategic Alliances: Theory and Evidence*, Reuter, Jeffrey J. ed., 2004, Oxford Press, pp136-152.
- Hess, Jon and Evangelista, Elio (2003), "Pharma-Biotech Alliances" Contract PHARMA. <http://www.contractpharma>.
- Kanter, Rosabeth Moss (1994), "Collaborative Advantage: The Art of Alliances", *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business Review Publishing, 2002, pp.97-128.
- Kogut, Bruce (1988), "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives.", *Strategic Alliances: Theory and Evidence*, Reuter, Jeffrey J. ed., 2004, Oxford Press, pp48-68.
- Mallik, Ameet and Zbar, Brett and Zimmel, Rodney W. (2004), "Making pharma alliances work.", *The McKinsey Quarterly*, 2004 No.1, pp16-18.
- Nanda, Ashish and Williamson, Peter J. (1995), "Use Joint Ventures to Ease the Pain of Restructuring.", *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business Review Publishing, 2002, pp.47-73.
- National Science Board (2004), US. And International Research and Development: Funds and Technology Linkages., *Science and Engineering Indicators – 2004*, Ch.4. National Science Foundation.
- Porter, Michael E. (1997), "Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Industries", *On Competition*, Harvard Business Review Publishing, 1998, Chapter 7.
- Porter, Michael E. (1995), "Competing Across Locations: Enhancing Competitive Advantage through a Global Strategy", *On Competition*, Harvard Business Review Publishing, 1998, Chapter 9.
- Porter, Michael E. (1992), "How Global Companies Win Out", *On Competition*, Harvard Business Review Publishing, 1998, Chapter 8.
- Porter, Michael E. (1990), "The Competitive Advantage of Nations", *On Competition*, Harvard Business Review Publishing, 1998, Chapter 6.
- Reuter, Jeffery J. and Koza Mitchell P. (2000), "Asymmetric Information and Joint Venture Performance: Theory and Evidence for Domestic and International Joint Ventures.", *Strategic Alliances: Theory and Evidence*, Reuter, Jeffrey J. ed., 2004, Oxford Press, pp154-165.

野村證券 経営調査部

このレポートは事業会社向けに企業経営・財務の動向、トピックに関する情報提供を目的として作成されたものです。このレポートは、野村證券から直接提供するという方法でのみ配布しており、提供されましたお客様限りでご使用下さい。このレポートのいかなる部分もいっさいの権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

野村証券経営調査部では、過去からの調査の蓄積と野村証券のネットワークを活用することにより、日本企業の経営財務に関する重要なトピックの調査と、個別企業に対する付加価値の高いフィナンシャル・アドバイスの提供を行っております。

企業財務レポート バックナンバー (2002年以降)

No. 33	ブランド価値評価とディスクロージャー－知的資産の評価を巡る議論と課題－	2002/6
No. 34	国際会計基準の現状と展望－国際会計基準の台頭と日本基準への影響－	2002/9
No. 35	主要製造業の財務動向－収益力改善とともに安定した財務基盤の確保が望まれる－	2002/10
No. 36	(大手企業調査) 事業再構築に向けた財務管理の強化	2003/4
No. 37	主要製造業 100社の財務動向 (2002年度) －収益力の回復により負債資本構成は改善－	2003/7
No. 38	退職給付債務の現状と展望－新会計基準導入後3期間の主要企業100社の実態－	2003/11
No. 39	事業評価・管理の現状－EVA™を中心とした主要企業インタビュー調査－	2004/2
No. 40	「持たざる経営」と今後の資産保有の考え方－減損会計・不動産証券化への対応－	2004/5
No. 41	製造業主要100社の財務動向 (2003年度)－史上最高益下の財務状況－	2004/7
No. 42	持ち合いの形成・解消と今後の展望－今後の株主構成を考える①－	2004/10
No. 43	個人金融資産の動向と株式投資の現状－今後の株主構成を考える②－	2005/1
No. 44	(大手企業インタビュー調査) 改善するキャッシュフローと今後の企業財務 －新たな成長に向けた事業戦略と財務－	2005/5
No. 45	米国の株式保有構造－今後の株主構成を考える③－	2005/5
No. 46	製造業主要100社の財務動向 (2004年度) －収益力の向上に伴い財務体質は一段と改善－	2005/7

季刊「財界観測」(野村証券金融経済研究所・野村資本市場研究所編) 掲載論文

- ・ 「環境変容下の企業財務」(2002年10月号)
- ・ 「米国企業財務の分析と示唆」(2003年夏号)
- ・ 「環境変化下のコーポレート・ガバナンス」(2004年新春号)
- ・ 「M&Aの増加と日本企業の事業再構築」(2004年夏号)
- ・ 「導入20年を迎えた日本の格付け」(2005年新春号)

個別企業へのアドバイス事例

- ・ 資金調達シナリオの策定
- ・ 自社株買いや株主政策等の個別課題に関するアドバイス
- ・ 企業の経営計画を踏まえた財務目標の設定
- ・ 債券格付けの取得に対する格付機関対応へのサポート
- ・ 子会社政策およびグループ政策に関するアドバイス
- ・ 事業提携案件や投資案件へのアドバイス
- ・ 財務管理と事業部評価に関するコンサルテーション
- ・ 企業価値向上に関する諸方策の検討

<p>企業財務レポート Corporate Finance Research No.47 2005年9月</p>	<p>発行・編集 野村証券株式会社 経営調査部 〒100-8130 東京都千代田区大手町 2-2-2 Tel:03-5255-9413</p>
--	---

本レポートに関するお問い合わせは上記までお願いいたします。