

日本経済大学 大学院紀要

第3巻 第1号

論文

- 病院における薬剤関連インシデント事例の経営学的分析…………… 関口 潔 (1)
- 商品売上の会計処理に関する一考察(2)…………… 石内孔治 (9)
- 製造業における国際的な戦略提携と理論に関する考察…………… 丑山幸夫 (29)
- アジアの相互依存関係の変化
—日本外交の効果を考える—…………… 叶 芳和 (41)
- 組織集団における創造革新性パラドックスの発生メカニズムと克服方略に関する研究(2)
—創造的アイデアの履行(実現)プロセス—…………… 古川久敬 (57)
- 防衛調達における組織間関係のリスクの認識とマネジメントに関する一考察
—Socio-political Risk としての Turf-protection の発生を中心として—…………… 森光高大 (83)
- 財務諸表監査制度における内部統制概念の変容とその意義
—1960年代から1990年代までの監査基準・準則に対する分析を中心に—…………… 金 靖 (95)
- 創造性の能力評価法の精緻化とイノベーター診断法開発…………… 櫻井敬三 (113)
- 多発する自然災害に関するリスクマネジメント…………… 仲間妙子 (127)
- 長寿企業の事業承継における理論的研究
—先行研究からの含意と課題, 研究展望— …………… 落合康裕 (143)

2014(平成26)年12月

日本経済大学大学院

製造業における国際的な戦略提携と理論に関する考察

丑山幸夫

I はじめに

日本企業の対外直接投資は、1990年代の停滞期を経て2000年代には増加基調となり、2013年、過去最高を記録した。近年の為替の円安傾向にもかかわらず、日本企業による海外事業の拡大意欲は旺盛である。日本企業は、日本市場の低成長を海外市場の成長で補うべく、海外直接投資を強化しているものと考えられる。

対外直接投資の方法としては、完全所有子会社の新設や合併・買収、および合弁会社の新設や合併・買収などがある。従来から、新規市場の開拓や市場における競争優位の確立を目指して、完全所有子会社の設立事例や買収事例が増加していた。しかし近年、技術革新のスピードが加速し研究開発・製品開発の費用が上昇する一方で、製品寿命の短縮化が進むなど企業が置かれた競争環境が変化しており、このような企業環境の変化にともない、戦略提携の事例も見られるようになった。

本稿では、これまでに登場した数多くの戦略提携の理論やアプローチを、Faulkner と Mark de Rond の体系的整理に基づき俯瞰した後、それらの理論の中から後述する事例の分析に有効な理論を取り上げ、この理論を使用し空調製造企業であるダイキンの国際的な戦略提携に関する事例を分析した。また、この分析作業を通して、ダイキンの国際的な提携戦略の意図や経営的な効果を明らかにするとともに、戦略提携理論の有効性と戦略提携理論群のもつ特性や課題について考察を加えた。

II 日本の製造業における国際的な戦略提携

日本企業の対外直接投資は、変動相場制移行に伴い1970年代より徐々に増加し、1980年代に急伸した。その後1990年代に停滞したものの、2000年代より再び対外直接投資は増加基調となっている。そして2013年には国際収支ベース、ネットで1,350億ドルに達し、2008年以来過去最高を記録した¹。近年の金融政策により為替は一時の極端な円高から円安傾向に移りつつあるが、データで見る限り、日本企業は海外事業をさらに拡大すべく対外直接投資を増加させている。

それら対外直接投資の中には、少数出資の合弁事業も含まれるが、近年合弁企業の設立

1 日本貿易振興機構（ジェトロ）『2014年版ジェトロ世界貿易投資報告 ―日本を国際ビジネス循環の基点に―』2014年8月

を含む国際的な戦略提携の事例が出てきている。製造業における国際的な合併事業の事例は、従来から少なくなかったが、それらの事例には進出国（多くの場合新興国）による投資規制に対応するためのいわゆる受け身の戦略が数多く含まれていたと考えられる。それらの合併事業は、海外子会社の設立による現地生産やM & Aに代わる次善の策であった。しかしながら、近年の製造業においては、少数出資による合併事業を含む国際的な提携が、受け身ではない積極的な戦略として注目されている。もちろん、海外子会社の設立による現地生産やM & Aは、依然重要な戦略であることに変わりはなく、有効な戦略として各企業が採用している。しかし、各国の業界毎の市場環境、競争環境や各企業の競争ポジションによっては、国際的な提携も有効な戦略となりうると考える。

経営学の分野では、伝統的な対外直接投資の理論に加え、近年戦略提携に関する数多くの研究が登場してきている。こうした研究の知見などを利用して製造企業の事例を分析し、戦略提携の有効性について考察する。

Ⅲ 分析枠組みと考察の視点

1 戦略提携に関する理論

米国企業の海外進出の増加を背景に、1960年代より米国や英国を中心に数多くの対外直接投資の研究や理論が登場した。対外直接投資の理論の一部として、バーノンのプロダクトサイクル・モデル（Vernon [1966]）やハイマーの対外直接投資の研究（Hymer [1976]）、バックレイとカソン、ラグマンらの内部化理論（Backley and Casson [1976], Rugman [1981]）、そしてダニングのOLIパラダイム（Dunning [1988]）などの業績をあげることができる。これらの理論やフレームワークは、多国籍企業の対外直接投資を理解する上で大きな成果を上げており、日本企業の投資行動を説明する際にも有効である。

その後、米国製造企業による対外直接投資の増加傾向が鈍り、欧州企業や日本企業の海外進出が増加すると、米国製造業では外国企業との提携事例が出現する。GMとトヨタの合併企業であるNUMMIの設立は1984年である。そして、それらの競争状況の変化に対応して、経営学においても1980年代より戦略提携に関する研究が活発化した。

戦略提携に関しては、1980年代から近年まで数多くの理論が登場している。そして多くの研究者がそれらの戦略提携の理論を整理している²が、ここではFaulknerとMark de Rondの分類に基づき説明する。FaulknerとMark de Rondは、戦略提携の理論を経済学的視座（The Economic Viewpoint）と組織論的視座（The Organization Theory Viewpoint）の2つのカテゴリーを使用して整理している。彼らによれば、経済学的視座に属するのが、戦略経営論（Strategic Management Theory）、取引コスト理論（Transaction Cost Theory）、資源

2 戦略提携の理論の整理に関しては、今野 [2006] の考察を参照されたい。

ベース・アプローチ (The Resource-Based View), エージェンシー理論 (Agency Theory), ゲーム理論 (Game Theory), リアル・オプション理論 (Real Option Theory) である。そして、組織論的視座に属するのが、資源依存理論 (Resource Dependence Theory), 組織学習 (Organizational Learning), 社会ネットワーク理論 (Social Network Theory), 生態系の視点 (The Ecosystems View), 構造主義パースペクティブ (Structurationist Perspectives) であるとしている (Faulkner and Mark de Rond [2000], pp.4-24)。本稿では、日本企業の国際的な戦略提携の事例を分析するにあたり、上記の理論から、戦略経営論と取引コスト理論、資源ベース・アプローチを選択し、分析の中で使用している。これらの理論を取り上げたのは、Faulkner と Mark de Rond に限らず多くの研究者が戦略提携の理論として紹介していること、そして今回の分析において極めて有効な理論であったことによる。そして、以上の分類にはないが、ドーズとハメルの価値創造の研究 (Doz and Hamel [1998]) も分析上有効であるため使用している。これらの理論的アプローチについて、ここで概観する。

2 戦略経営論

まず戦略経営論であるが、この分野では1980年代、ポーターの戦略論をベースにしたマーケット・パワー理論 (Market Power Theory) が支配的であった (Faulkner and Mark de Rond [2000], pp.4)。ここでは、戦略提携を競争ポジションの改善の面から捉えるマーケット・パワー理論の代表的な論者であるポーターの主張を取り上げる。

ポーターは、提携は国際的に競争するための企業の総合戦略の一環として理解すべきであるとし、「企業活動の国際的な配置」と「それらの活動が調整されている度合」といった国際戦略上の二つの次元で捉えるべきであるとする。つまり提携は、独自に行う活動の代わりに他の企業と連帯して活動を行うための手段であり、したがって配置の手段なのであり、提携の選択は、自社活動や合併あるいは市場取引の選択肢よりも、配置がより低コストで、あるいはより効果的に行えることを意味するとした。またポーターは、価値連鎖の概念を提示し、提携は、企業が実施している事業活動、つまり価値連鎖を関連させることにより理解できるとしている。そして、提携は次の4つの利点を企業もたらすと説明する。4つの利点とは、①2社の活動を1社に集中することによる規模または習熟の経済効果、②企業間に非対称が存在する事業活動を遂行する知識や能力を取得、集積、販売するなどの接近ができること、③リスクの減少 (事業リスクや費用負担リスクの回避)、④競争の形成、であるとしている (ポーター [1989], 297-309頁)。

3 取引コスト理論

戦略提携における取引コスト理論の考え方について、ここではコグートの主張に基づき検討する。コグートは、合併企業の行動を考察したが、彼は企業の枠を超えた他社との諸活動を企業がいかにかにオーガナイズするかについて取引コスト理論で説明している。この考

えの前提は、戦略的提携は企業にとって製造及び取引コストを最小化する一手段であるということである。取引コストは、取引条件に関する調整や不測の要求、契約相手への依存度を上げ提携関係を安定させるための望ましくない投資、及び取引の管理など、締結された契約によって発生する諸費用に関連している。つまり市場取引における少数の相手との取引は資産の特殊性の程度によって供給業者の変更コストが高くなるので、自社の製造コストが外部供給者よりも高くても自社生産を選択する。しかし、そのような意思決定は外部供給者に依存する場合に予測される取引コストが自社生産のコストより大きい場合に望ましいものとなる。

合弁事業は2つの会社の境界を超えているため、組織的な階層の中で管理されているという限りにおいて市場の契約とは異なるが、2社が資産の残余価値や管理権限に及ぶ所有権を要求するという意味で垂直に統合された活動とも異なる。とすれば、所有権を共有することの意味は、関係のない活動を削除し管理するためのコストが発生することによる買収の非経済性や内部開発による高コストの回避にあるとしている。つまり、内部開発や買収による製造コストが外部調達よりも確実に高い場合が必要条件となる。

また、合弁事業の最も適する状況は、資産の特殊化の程度に加えて、成果物の指定や監視において高い不確実性がある場合である。合弁事業の限界は、パートナーの資産が当該取引に特殊化され、そして合弁協力のハザードが完全所有の生産コストや買収コストよりも小さいとき、契約パートナーの行動における高レベルの不確実性について、どこまで精細に解明し解決するかにあるとしている（Kogut [1988] , pp.320-321）。

4 資源ベース・アプローチ

企業行動に関する伝統的な新古典派ミクロ経済学の視点は、製品やサービスによって一定期間内に経済的レント（普通以上の利益）を獲得するビジネス・アイデアを持つ企業に向けられるが、この視点は、新規企業の参入と価格の低下圧力がかかることで、市場を均衡状況に向かわせるため、容赦のない市場の力によって企業利益は普通の利益水準にまで低下することを示唆している。全ての企業は同様の生産要素を用いて基本的に同様の製品やサービスを提供しており、企業間の差はないことが前提となっている。このような環境では調整以上のマネジメントの必要性もなく企業固有の持続的な競争優位も発見できない。このようなアプローチの考えは、これほど単純化され決定的ではないものの、マーケット・パワー・アプローチの中に反映されている。

資源ベース・アプローチは、これとは全く異なり、市場を均衡に導く力の必然性を受け入れない。その代り企業は、模倣が困難なまたは不可能な方法で有形／無形の資産を構成し、あるいは永続性があり流用や完全な移転が出来ず複製が不可能な資源やスキルや能力を有することにより競争優位を獲得し維持することができるとしている。

しかし提携戦略を通して不完全に模倣し移転された企業の資源による取引では、持続的

な競争優位の獲得は特定の環境でのみ可能である。提携は、一方の企業が全ての所有するスキルや資源を放棄するために必要な完全買収を行うことなしに、貴重な資源や特殊な能力、資産やシステムへの合法的なアクセスを提供するが、パートナーが有する曖昧で暗黙的な能力を吸収することは困難である。そのような能力の獲得には、高い受容性や強い学習の意思を開発し獲得することが必要であり、また知識伝達のプロセスにおける透明性の程度を高めることが必要である。そして、知識そのものが移転しやすい性質を有することも必要であるとされる (Faulkner and Mark de Rond [2000] , pp.10-11)。

5 戦略提携による価値創造の研究

Doz & Hamel (1998) は、世界のトップ企業は、グローバル市場を支配し更には将来を見据えた競争を行っているが、必要とされる全ての資源や能力を所有する企業は少なく、戦略的提携が重要になっていると論じた。そして、戦略的提携には、コオプション (co-op-tion)、コスペシャライゼーション (co-specialization)、学習と内部化の3つの目的があるとしている。

第一の目的であるコオプションとは、潜在的な競合企業や補完的な製品・サービスの提供者との提携によって、新しいビジネスを生み出そうとすることである。競争がグローバルな広がり深めるに伴い、競争のルールが変わり新たな競合企業が出現するが、このような競争環境にあっては、クリティカル・マスの構築が極めて重要になる。コオプション戦略は、有効な競争を展開するためにクリティカル・マスを獲得する手段であり、企業は提携によってネットワークのなかで中核的な地位を獲得できる。こうした状況では標準が重要な役割を果たす。また、提携はネットワークによる経済効果を生み出す。

第二の目的のコスペシャライゼーションは、経営資源や業界での地位、スキル、知識などを結びつけることによってシナジー効果を実現し、新たな価値を生み出すことである。グローバル企業は、自らのスキルを補完するために、ローカル・パートナーのみならず、別のグローバル・パートナーを求めることも多い。後述する空調産業の事例においても、研究開発力や調達力などのお互いの経営資源を提供し合うことにより、単独では持つことのできない広範な技術や交渉力を獲得し競争上の優位を築こうとしている。また提携は、新たな事業に進出するうえでも有効となる。

第三の目的である学習と内部化は、まだ具現化されていないような新しいスキルをパートナーから学習して内部化することである。マーケットでオープンに取引されないスキルを、高い能力をもつアライアンス・パートナーから学び、内部化することができれば、それは企業にとって極めて価値のあるものになる。展開の速い競争状況にあっては主要技術で遅れをとる可能性も高く、今日は周辺的と思われている技術が明日には極めて重要になるものもあり、一度遅れると取り戻すことは難しい。既存のスキルを補完したり、新しいスキルを獲得していく上で、提携戦略は有効なツールとなりうるとしている (ドーズ, ハ

メル [2001] ,5-55頁)。

IV 国際的な戦略提携に関する事例 (空調産業)

1 ダイキン工業の国際事業戦略

ここでは、空調産業における国際的な提携事例として、ダイキン工業 (以下ダイキン) と中国企業である珠海格力電器 (以下格力電器) との戦略提携をとりあげる。

ダイキン工業は、グローバル空調業界におけるリーディングカンパニーである。同社の2013年の連結売上高は1兆7,831億円で、その内、空調・冷凍機事業が87%を占める。

ダイキンの創業は1924年であるが、同社は戦後、1969年のオーストラリアへの空調機器販売会社の設立を皮切りに海外進出を本格化させ、その後、欧州、アジア、米州を中心に国際的に事業を展開した。ダイキンの2000年までの国際戦略は、丑山 [2014] に詳述したとおり、自社単独の経営資源を活用した海外進出戦略であったと考えられる。

同社は、欧州では販売会社の買収により拠点を展開し、アジアではタイなどを中心に自前の生産拠点を建設した。中国に関しては、政府による規制もあり、1995年、上海協昌をパートナーとして60%出資の合弁生産会社を設立し進出した。上海協昌は空調メーカーではなく、異業種のミシンメーカーであり、生産、販売の主導権をダイキンに任せたため、生産、販売の実態についてはほとんど100%出資のようなコントロールができたと考えられる。ダイキンが有する差別化された製品、製品イノベーション能力、生産技術、マーケティング能力、資金力などの自社能力を活かし、生産・販売政策で主導権を握ることができ組織を構築したと想定される。

しかし、2000年以降のダイキンの戦略は、技術やスキルなどの他社の資源や能力を活用する戦略に変化する。その戦略とは、米国 OYL 社の買収と中国珠海格力電器 (以下、格力電器) との提携である。

それまでキャリア社をはじめとする強力なライバル企業がひしめく米国において事業が停滞していたダイキンは、2006年、米国などに拠点をもち、アプライド (大型空調) 事業で世界第4位の空調メーカー「マッケイ・インターナショナル」を傘下に置くグローバル大手空調メーカーの OYL 社 (本社マレーシア) を買収した。ダイキンは、この買収によって、それまで弱かった北米のビジネス基盤を強化するとともに、製品ラインの補強を行った。同社は、今後新興国での成長が見込める低価格のルームエアコンの製造技術・ノウハウを得たのである。

またダイキンは、2008年、中国の家庭用エアコン最大手の格力電器と、生産委託から共同生産、共同調達・購買及び共同開発に至る、包括的な提携を行うことを発表した。同社は、この提携によって、世界最大の中国市場における事業を有利に進めるための競争的地位の確保とインバータエアコンのローコスト生産技術の獲得を目指したと考えられる。

ダイキンは、それまでの自社の資源や強みを活用し海外に展開する戦略から、他社の資源や能力を一部活用する戦略へ方針転換を図ったと考えられる。

2 ダイキンの国際的な提携戦略

格力電器との提携は、ダイキンにとって大きな戦略転換であったと考えられるが、この2008年に発表された提携戦略の内容は、①日本市場向けインバータルームエアコンの生産委託、②基幹部品の共同生産、③金型の共同制作、④原材料・部品の共同調達・共同購買、⑤グローバル市場向け普及可能なインバータルームエアコンの共同開発、の5つの協業テーマであった。ダイキンは2009年、「基幹部品の共同生産」と「金型の共同生産」のための合弁生産会社（ダイキン出資比率49%）を設立した。

ダイキンは長年培ってきたインバータ技術を中国メーカーに供与したが、その狙いはインバータ技術を世界標準とすることにあつた。高い成長が見込まれる新興国市場において省エネ性能の高いインバータエアコンはまだ少数であるが、世界的に環境意識が高まる中、同社の得意とするインバータ機を普及させることで、エアコン業界での地位を更に強化しようとした。そして、これまで積極的でなかったボリュームゾーンの攻略を戦略として採用したのである。そのためには、中国最大の格力電器と提携し、インバータ機を世界最大の中国市場のデファクト・スタンダードとすることが、世界標準とするための近道と考えた。ダイキンは、自らのコア技術を最大限許される範囲で格力電器に提供し、インバータ機が中国標準、そしていずれは世界標準になることを目的とするオープン化戦略をとったのである。

また、基幹部品や金型の共同生産、原材料・部品の共同調達・共同購買、グローバル市場向け普及可能なインバータルームエアコンの共同開発により、新興国市場のルームエアコンを攻略する体制を構築している。従来の中国における戦略は、最新鋭業務用エアコンと高級ルームエアコンに焦点を当てるものであったが、この戦略を、コストを抑えたルームエアコンをボリュームゾーンに投入する戦略に切り替えつつある。そして、インバータ機を世界標準の省エネエアコンとすべく、中国企業との提携に踏み切ったと考えられる。

このように、ダイキンはこれまでの自社単独の経営資源を活用した海外進出戦略ではなく、パートナーの経営資源を活用した、または自社とパートナーの経営資源を融合させた経営戦略をとることにより、新興国市場における新興国企業との競争という新たな競争環境に対応しようとしたと考えられる（丑山, [2014]）。

3 ダイキンの提携戦略と戦略提携の理論

ここまで、ダイキンの格力電器との提携内容を見てきたが、ここでは、本稿で既に概観した4つの戦略提携の理論、つまり戦略経営論、取引コスト理論、資源ベース・アプローチ、戦略提携による価値創造の研究の視点より当該事例を分析する。

(1) 技術開発

格力電器との提携により、ダイキンは、まず第一に格力電器に対し長年開発してきた虎の子のインバータ技術（温度制御、気流制御、室内機／室外機の通信技術）を提供することになったが、これは先に述べた通り、中国で事実上の標準とすることにより世界の標準に押し上げることを目的とした戦略的な意図に基づくものである。戦略提携の価値創造の視点からみると、この戦略は、Dozらの主張するクリティカル・マスの構築を目指すコオプシオン戦略に相当するとみることができるといえる。また、取引コスト理論の視点からは、所有すること、つまり内部化の非経済性を回避したと考えることができる。自社の資源のみで中国や世界でインバータ機を普及させることも選択肢として考えられるが、高い不確実性を回避したものと思われる。さらに、将来獲得できる可能性のある新興国市場での収益の増加の実現、つまり機会損失の回避を目指したと解釈することもできる。

第二に、グローバル市場向けに普及可能なインバータルームエアコンの共同開発は、戦略経営論（マーケット・パワー理論）の視点からは、新興国市場攻略のためのローコスト／差別化製品分野の商品力強化を狙ったものであり、競争ポジションを改善する戦略と捉えることができる。また、資源ベース・アプローチの視点からは、他社の技術や資源の活用と捉えることが可能である。さらに、両社の技術を融合させたローコスト／差別化商品の開発は、戦略提携の価値創造の観点からは、提携によるシナジー効果を追求する戦略、つまりコスペシャライゼーション戦略として理解できる。そして、相手の技術の吸収という側面からは学習と内部化のプロセスと捉えることができる。

また、取引コスト理論の視点からは、提携相手の技術の移転は、内部開発の非経済性を回避したと理解することができる。内部開発は、開発そのもののコストだけでなく、管理コストが発生する。また、内部開発による十分な成果がもたらされるかの保証はなく高い不確実性が存在しており、そのような不確実性の回避も考慮されたと考えることができる。

(2) 生産

ダイキンと格力電器との提携では、生産面で幾つかの協業テーマがあった。まず第一のテーマである日本市場向けインバータルームエアコンの格力電器への生産委託は、ローコスト生産を目的としたものであり、戦略経営論の視点からは競争ポジションの改善と解釈できる。第二のテーマであるダイキンと格力電器による原材料や部品の共同調達・共同購買に関しても、戦略経営論の視点から、ローコスト・オペレーションの実現を目指した競争ポジションの改善と考えることができる。そして第三のテーマは、両社による基幹部品や金型の共同生産であるが、これは提携相手の技術を修得するものであり、資源ベース・アプローチの視点から、他社の技術やスキルの活用と捉えることが可能であり、さらに戦略提携の価値創造の観点から、学習と内部化の活動と理解することができる。

また、取引コスト理論の視点からみると、以上3つの協業テーマに共通して言えることは、それらが所有することによる非経済性、つまり内部化による非経済性の回避と解釈す

ることができる。それらを自社内部で行うことは管理コストなどの上昇を招き、提携の場合に発生する生産、管理コストが、内部化する場合に発生する相当のコストを下回ると判断されたと考えられる。また、自社単独での生産や調達、購買を実施した場合の不確実性の回避も狙ったものと考えられることができる。

(3) 提携戦略全般

2008年に発表されたダイキンと格力電器の国際的な戦略提携は、中国や東南アジアなどの新興国市場における成長と競争的地位の確保にとって極めて重要な戦略であるが、提携戦略全般について、取引コスト理論より次の理解が可能である。

両社の戦略提携の伏線として、2006年より実施してきた格力電器への新興国向けノンインバーターエアコンの生産委託がある。ダイキンは、この生産委託の過程でトップレベルでの交流を深め、格力電器の社風およびトップの考え方や人柄を知ることにより、信頼関係を深めていった（井上 [2011], 108-109頁）。信頼関係の醸成が取引コストの削減に寄与することはしばしば指摘されることであるが、ダイキンと格力電器との提携においても、交渉に係るコストやモニタリングコストの削減、及び費用や利益の配分交渉に係るコストなどの削減効果が見込めたと推測される。また、途上国では一般的と言われているが、政治的コストの回避も重要な戦略決定の要素と考えられる。途上国においては、単独での進出よりも現地企業との合弁の方が、政府による有形、無形の制約を受けにくいと考えられる。合弁企業の選択は、リスク回避の行動と捉えることができる。

V 結び

本稿では、まず、Faulkner と Mark de Rond の分類に基づいて戦略提携理論を整理し、その後、それらの理論の中から3つの理論を選択し、更に1つの理論を加えて、それらの理論の概要を説明した。そして、それら4つの理論を使用して製造企業であるダイキンの近年の戦略提携事例を分析し、考察を行った。

既に見てきたように、Faulkner と Mark de Rond は、戦略提携の理論を経済学的視座と組織論的視座の2つのカテゴリーを用いて整理した。つまり、戦略経営論、取引コスト理論、資源ベース・アプローチ、エージェンシー理論、ゲーム理論、リアル・オプション理論が経済学的視座に属し、資源依存理論、組織学習、社会ネットワーク理論、生態系の視点、構造主義パースペクティブが組織論的視座に属すとしている。本稿ではこの中から、戦略経営論、取引コスト理論、資源ベース・アプローチを選択し、これ以外から戦略提携による価値創造の研究を加え、これらの理論を使用してダイキンの事例を分析、考察している。

戦略提携の理論は、Faulkner と Mark de Rond による整理だけでも数多くの理論があり、今回使用した理論はほんの一部であった。しかし、今回4つの理論を使用することにより、

ダイキンの提携戦略の意図や経営的な効果を様々な視点から多面的に分析することができたと考える。ダイキンの事例に関しては、既に筆者は、内部化理論やOLIパラダイム、そして資源ベース・アプローチなどの理論・アプローチを使用して、その国際戦略が、2000年以前の自社の能力を海外に展開するものから、2000年以降の、一部他社の能力を活用する戦略に変容していることを指摘した（丑山，[2014]）。しかし、この議論のベースの重要な部分を構成する2000年以降の国際戦略の分析では、主として資源ベース・アプローチを使用しており、本稿で使用した取引コスト理論などの他の理論は、検討の範囲外であった。本稿では、4つの理論による分析により、1つの理論だけでは見落としがちな側面を補うことができたと考える。つまり戦略経営論の観点から事例を捉えることにより、技術開発や生産など企業の価値連鎖における各活動において、戦略的な提携がどのように競争ポジションの改善をもたらすかの分析が可能となった。また、取引コスト理論を使用することにより、技術開発や生産を自社単独で行うことの非経済性や内部化がもたらす高コストの視点、および政治的コストの視点からの理論的な分析が可能となった。そして、戦略提携による価値創造の研究におけるコオプシオン戦略やコスベシヤライゼーション、学習と内部化の3つの視点より、技術開発のオープン化戦略やシナジー効果を狙った共同開発、共同生産による提携先の技術の習得などについて分析を加えることができた。このような分析作業を行うことにより、ダイキンの国際的な戦略提携に関する理論的な分析を深く掘り下げることができた。つまり、同社の提携戦略の意図や経営面の効果を、さらに明確化することができたと考える。

一方、この分析により戦略提携の分野におけるこれら4つの理論の有効性を確認したが、4つの理論が多面的な分析を可能にしたとすれば、今回取り上げていない理論・アプローチを使用すれば、更に重要な新たな知見が得られる可能性もある。従って、今回のダイキンの戦略提携事例の分析についても、他の理論による考察を加え、新たに知見を得る必要があると考える。

また、戦略提携に関しては、本稿で見てきたように、これまで様々な理論が登場しているが、それらの理論は、各々の背景や土台とする研究分野が多岐にわたり、また登場後の期間が比較的短く検証が十分でない理論もあるため、体系的な整理がまだ十分に進んでいないのではないかと考えられる。それらの理論を、研究や実務で活用していくためには、さらなる体系的な整理が求められる。

今回の分析では、ダイキンの発展途上国企業との戦略提携について考察した。従来から先進国企業との戦略提携の事例は数多く見られたが、今後、発展途上国企業との戦略提携も増えていくと思われる。そして、この先進国企業との戦略提携と発展途上国企業との提携では、戦略提携の目的が異なる可能性がある。発展途上国企業との戦略提携は、今後ますます増えると想定されるが、そうした戦略提携を深く理解するためにも、先進国企業との戦略提携との対比で考察することも今後必要になると考えられる。

【参考文献】

- [1] Barney, J. B. [2002] , *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall.
(バーニー , J. B. [2003] 『企業戦略論』 , ダイヤモンド社) .
- [2] Buckley, P. J. and M. Casson [1976] , *The Future of the Multinational Enterprise*, Palgrave Macmillan. (P. J. バックレイ , M. カソン [1993] 『多国籍企業の将来』 文真堂) .
- [3] Child, J. Faulkner, D. [1998] , *Strategies of Cooperation*, Oxford University Press.
- [4] Doz, Y.L. and Hamel, G. [1998] , *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press,
(Y. L. ドーズ , G. ハメル [2001] , 志太勤一・柳孝一監訳 , 『競争優位のアライアンス戦略—スピードと価値創造のパートナーシップ—』 ダイヤモンド社) .
- [5] ——— [2001] , ‘The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity’, *Global Capitalism at Bay ?* , Routledge.
- [6] Dunning John H. [1988] , *Explaining International Production*, HarperCollins Academic.
- [7] Faulkner, D.O., Mark de Rond. [2000] , ‘Perspective on Cooperative Strategy’, *Cooperative Strategy : Economic, Business, and Organizational Issues*, Oxford University Press
- [8] 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。
- [9] Henisz, Witold Jerzy [2002] , *Politics and International Investment*, Edward Elgar.
- [10] Hymer, S. H. [1976] , *The International Operations of National Firms : A Study of Direct Foreign Investment*, The MIT Press (S・H・ハイマー著 [1979] , 宮崎義一編訳 『多国籍企業論』 岩波書店)
- [11] 井上礼之 [2011] 『人の力を信じて世界へ 私の履歴書』 日経ビジネス人文庫。
- [12] Kogut, B. [1988] “Joint Venture : Theoretical and Empirical Perspective,” *Strategic Management Journal*, Vol. 9 .
- [13] 今野喜文 [2006] 「戦略提携論に関する一考察」『北星論集 (経)』 第45巻第2号 .
- [14] Porter, M.E. and Fuller, M.B. [1986] , “Coalitions and Global Strategy,” edited by M.E. Porter, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press
(「提携とグローバル戦略」 M・E・ポーター [1989] , 土岐坤 , 中辻萬治 , 小野寺武夫訳 『グローバル企業の競争戦略』 ダイヤモンド社) .
- [15] Reuer, J. J. [2004] , *Strategic Alliances : Theory and Evidence*, Oxford University Press.
- [16] Rugman Alan M. [1981] , *Inside the Multinationals : The Economics of Internal Markets*, Columbia University Press.
(アラン・M・ラグマン [1983] 『多国籍企業と内部化理論』 , ミネルヴァ書房) .
- [17] 竹田志郎 [1992] 『国際戦略提携』 同文館
- [18] 丑山幸夫 [2014] 「製造業におけるグローバル戦略の変容」『日本経済大学大学院紀要』 第2巻第2号
- [19] Vernon, R. [1966] , “International Investment and International Trade in the Product Cy-

cle,” Quarterly Journal of Economics, May 1966

[20] 日本貿易振興機構（ジェトロ）『2014年版ジェトロ世界貿易投資報告 ―日本を国際ビジネス循環の基点に一』 2014年 8 月 7 日

<http://www.jetro.go.jp/news/releases/20140807062-news> 2014年 8 月 29日

[21] マールオンライン <http://www.marr.jp/mainfo/graph/> 2014年 7 月 1 日

[22] ダイキン工業株式会社 HP

<http://www.daikin.co.jp/company/history.html> 2013年12月21日

http://www.daikin.co.jp/press/2008/080331_k/ 2013年12月29日

<http://www.daikin.co.jp/press/2009/090218/> 2013年12月29日

<http://www.daikin.co.jp/investor/shiryou.html> 2014年 7 月 1 日

NIHON KEIZAIDAI GAKU
DAIGAKUIN KIYOU

The Bulletin of the Graduate School of Business
JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

Vol. 3 No. 1

December 2014

Articles

- Analysis by Business Administration View of Drug-related Incidents in Hospitals
..... SEKIGUCHI KIYOSHI (1)
- A Study on the Accounting Transaction Merchandise (2)
..... ISHIUCHI KOUJI (9)
- A Theoretical Study on the International Strategic Alliance in Manufacturing Industry
..... USHIYAMA YUKIO (29)
- Changes in the interdependence of Asian countries
—Considering the effect of the Japanese Diplomatic Relationship—
..... KANO YOSHIKAZU (41)
- Processes Inherent in the Paradox of Innovative Creativity in Work Organizations (2) :
Implementation of Creative Ideas and Job Innovation
..... FURUKAWA HISATAKA (57)
- Study on the Recognition and Management Control of Risks of IORs in Defense Procurement.
—Based on the Turf-protection as the Socio-political Risk—
..... MORIMITSU TAKAHIRO (83)
- The change in an Internal Control Concept in a Financial Statement Audit System
—Analysis for the Auditing Standards from the 1960s to the 1990s—
..... JIN JING (95)
- The Elaboration of Ability Evaluation of Creativity and the Diagnostics method of Innovator
..... SAKURAI KEIZO (113)
- The Risk management about the Natural Disasters which occur frequently
..... NAKAMA TAEKO (127)
- Theoretical Studies in Business Succession of Japanese Well-established Companies
: Challenges and Implications from Previous Research, and Research Outlook
..... OCHIAI YASUHIRO (143)