

水平企業間の戦略的提携：
製薬産業の新製品開発に着目して

メタデータ	言語: ja 出版者: 静岡大学人文学部 公開日: 2015-05-27 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 富田, 健司 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.14945/00008581

論 説

水平企業間の戦略的提携

—製薬産業の新製品開発に着目して—

富 田 健 司

1. はじめに

近年のビジネスの現状を見ると、多くの市場では供給過多となり、多数の企業が競争激化のビジネス環境に置かれている。こうした中で企業が自社のシェアや利益を守るためには、競争優位を獲得しなければならず、その一手段として卓越した新製品を開発することは必須である。

新製品開発は企業の現在の業績だけでなく将来の業績をも左右するため、企業のさまざまなマーケティング手段において最も重要な活動の1つである。これまで多くの企業の新製品開発では、他社に情報を公開することなく、他社よりも早く製品化することに傾倒してきた¹。

ところが、新製品開発には多大なコストや多様な高度技術が要求されるため、一社のみでは限界がある。企業を取り巻く環境がより複雑性、不透明性を増していることもあり、やみくもな新製品開発競争はコストを伴うだけで、痛み分けともなりかねない。そのため、近年、共同の新製品開発を目的とした企業間提携が飛躍的に増加している²。またそれにつれ、提携の形態も多様化している。例えば、製造業者と財供給業者、製造業者と流通業者、卸売業者と小売業者といった垂直的な関係もあれば、製造業者と製造業者といった競合企業どうしによる水平的な関係も存在する。特にここ数年、水平企業間の提携は増加傾向にある。

戦略的提携に関する企業の関心は高まっており、経営学の領域を中心に戦略的提携研究の数は増加しているものの、マーケティングでの研究蓄積は少ない。そのため、本稿では経営学での研究を踏まえながら、マーケティングの観点から新製品開発における戦略的提携を検討していく。新製品開発における戦略的提携の意義とは何か、提携を行なうための必要要件とは何か、について議論することを目的とする。

¹ 早期に当該市場に参入することのメリットは、市場シェア獲得の視点から議論されることが多いが (Robinson and Fornell 1985)、Bain (1956) が製品差別化や規模の経済性、絶対コストの優位性を指摘しているように、さまざまな点から議論される。

² 流通や広告、生産など他のマーケティング段階における企業間提携も増加している。

本稿の構成は次のようになる。まず、先行研究のレビューを行なう。戦略的提携の定義について触れた後、提携のタイプ、特徴、目的についてまとめる。次に事例を示す。最初に、提携に積極的な企業である山之内製薬を取り上げ、その後、提携の意義を探るために製薬産業の構造に着目する。これらの事例を通じて提携の意義と必要要件を明らかにしていく。最後に、今後の研究課題を提示する。

2. 先行研究のレビュー

2-1. 戦略的提携の定義

伊丹・加護野(1993)によれば、企業の独自性を維持したまま、企業間による緩やかで柔軟な結びつきが作られることがある。その形はライセンス供与、技術提携、共同開発、共同生産、合弁事業の設立、販売委託、生産委託、資本参加など多様である。こうした企業間の結びつき、協調関係を総称して戦略的提携と言う。組織間における戦略的提携とは、個々のパートナーに特有の目標だけでなく共通の目標を達成するために、特定の資源やスキルを共同出資することである(Varadarajan and Cunningham 1995)。

戦略的提携の定義は先行研究において多様であり、統一の見解は図られていない。伊藤・鈴木(1991)によると、再狭義の定義はジョイント・ベンチャーと同義であるが、一般的な定義では戦略的提携をM&A(企業の合併・買収)の対極である「緩やかな企業連結」として捉える。戦略的提携は独立した主体を前提とし、その主体間のさまざまな協力関係を意味するため、一方の主体の独立性を奪うことの多いM&Aは戦略的提携に含めない。

2-2. 戦略的提携のタイプ

Yoshino and Rangan(1995)は、戦略的提携のタイプを4つ—①バリュー・チェーンの垂直的企業どうしによる提携、②同一産業に属するがライバル関係に無い水平的企業どうしによる提携、③同一産業に属しライバル関係にある水平的企業どうしによる提携、④異なる産業に属する企業どうしによる提携—to分類している。多くの先行研究では提携企業間のタイプを限定せずに議論しているが、Hamel, Doz, and Prahalad(1989)やCravans and Cravans(2000)は、上記の③に分類される、同一産業内におけるライバル企業間の水平的提携のみを戦略的提携とみなした。これに従い、本稿では③に限定して議論を展開していく。

2-3. 戦略的提携の特徴

Cravans and Cravans(2000)やSheth and Parvatiyar(1992)、Cravens, Shipp, and Cravens(1993)などマーケティングの先行研究から、戦略的提携の特徴は次の5点—①参加者は独立組織

を維持しながら、相互利益を追求するために共同で戦略的プロジェクトを行なう、②参加者は自社だけでなく共通の戦略目標を追求する、③参加者は互いのベネフィットとタスク遂行を管理する、④参加者が有する経営資源や統治構造を用いて、相互に関連した組織プロセスを活用する、⑤長期にわたる戦略的関与へのコミットメントを有する—にまとめられる。水平的提携に限定すればさらに、参加者は同一産業、あるいはバリュー・チェーンの同一段階のメンバーである、という特徴も付け加えられる (Cravans and Cravans 2000)。

さらに、水平的提携の特徴を示す先行研究として、Bucklin and Sengupta (1993) はパソコンメーカーのIBMとアップル・コンピュータなど同一産業における大手企業間の提携に着目し、成功要因を検証した。その結果、プロジェクトからの報酬が最も大きな影響をもたらす要因となることを見出した。Osborn and Hanedoom (1997) は、水平的提携において技術的なコンピタンスや、暗黙知、市場理解の獲得が重視されることを見出した。

しかし、Bleeke and Ernst (1995) によると、競合企業間の提携は失敗に終わる傾向にあり、完全代替よりもある程度補完的な関係にある同一レベルの企業間提携の方が成功の可能性は高い。

2-4. 戦略的提携の目的

戦略的提携には、近年増大する研究開発費の分担、製品開発のスピードアップ、開発・生産・販売面で欠如する能力の獲得、規模の経済性の追及、市場への接近、異質な組み合わせによる相乗効果、提携による第三者の市場参入の阻止、などさまざまな目的がある。これらには経営資源の相互補完という意味だけでなく、組織間学習を通じて知識創造を行ない、企業の革新を目指すものも含まれる。そこでは、互いの短所を補うのではなく、互いの長所を提供することが重要となり、支配従属的な関係ではなく、対等による競争的な関係が協調と共存する。

戦略的提携の要件に関して、野中 (1991) は、①長期性 (単発の取引ではなく、ある種の関係が一定期間成立すること)、②戦略的意図 (双方の当事者が自社の競争優位を確立するという意図の下に関係が成立していること)、③対等性 (双方に本質的な意味での主従関係が存在しないこと) の3つを挙げている。②と③からさらに、④流動性 (提携は緩やかな関係であり柔軟かつ自由度が高いこと)、⑤互惠性 (双方が互いの利益獲得のために協働すること)、⑥協調と競争の共存 (ある分野では協調し他の分野では競争すること、あるいはある時期までは協調しそれ以降は競争すること、つまり協調しつつも双方に競争が意識されること)、という要件が付け加えられよう。

3. 事例

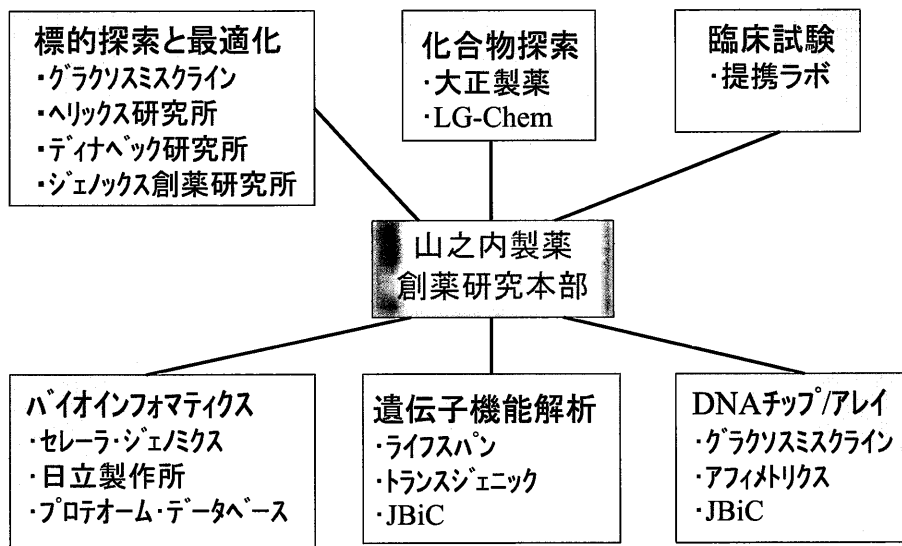
前節では戦略的提携に関する理論レビューを行なった。本節では実際に提携がどのように行なわれているのかを概観していく。そこで、まず事例として山之内製菓の提携状況について記し、次に

製薬産業の特徴を述べる。

3-1. 山之内製薬の事例³

製薬産業は他の産業と比べて相対的に戦略的提携の数が多い。本項で取り上げる山之内製薬は製薬産業の中でも提携に積極的で、その概要は図1に表される。まず、化合物探索において同社は大正製薬と2001（平成13）年8月より、医薬品創製を目的とした化合物スクリーニング、化合物の合成、生物学的評価に関し、共同研究の提携を行なっている。糖尿病薬の創製を目的とした共同研究から始め、以降、それ以外の研究課題においても双方が提案を出し合い、合意が得られたものについて共同研究を行なうことを目的としている。

提携の目的は、両社が持つ創薬のアイデアを交換し、双方の化合物ライブラリーを利用すること等によって、開発化合物創出の機会拡大とスピードアップを図ることにある。



(出所：山之内製薬 HP)

図1 山之内製薬の主な提携関係（開発段階）

同様に、韓国の LG Chem Investment 社⁴とも、同年11月より、医薬品の創製を目的とした共同研究を実施している。この提携でも、両社の化合物ライブラリーなどの研究資源を相互に活用し、研究テーマの拡大、リスク分散、スピードアップを図り、画期的新薬の創製を目的としている。

³ 本項は山之内製薬 HP (<http://www.yamanouchi.com/>) に基づいている。

⁴ LG Chem Investment 社とは韓国ソウルに拠点を置く、石油化学、工業製品・建材、日用品・化粧品、ライフサイエンスを主な事業とするグローバル企業である。近年ライフサイエンス事業を強化しており、自社開発のキノロン系抗菌剤をグラクソスミスクライン社に導出するなど、医薬品開発に重点的な投資を行なっている。

当初は肥満および高脂血症という2つの標的疾患に絞って共同研究を開始し、両領域での開発候補化合物の早期発見を目指している。

また、2002（平成14）年7月には、ゼリア製薬と消化管運動賦活剤「Z-338⁵」に関する提携を結んだ。ゼリア新薬は、「Z-338」の開発において欧州と日本とで第1相臨床試験を終了し、さらに機能性胃腸症患者を対象に欧州で前期第2相試験を終了している⁶。ゼリア新薬と山之内製薬との提携は、北米における後期第2相試験を共同で行なっていくことが目的である。なお、この提携では研究開発だけでなく販売も視野に入れている。

さて、多くの製薬企業が最も力を入れているのがゲノム創薬研究であり、山之内製薬も例外ではない。ゲノム解読に関しては技術や情報に長けたバイオ・ベンチャーが幾つかあり、多くの製薬企業はそうした企業との提携に関しても積極的である。例えば、山之内製薬は2001（平成13）年6月より、バイオ・ベンチャーであるセララ・ジェノミクス社とゲノムデータベース利用に関する契約を締結した。この提携は、山之内製薬がセララ・ジェノミクス社のマウスとヒトのゲノム、多型（SNPs）情報など、利用可能な全ての情報を今後5年間使用できるものである。

山之内製薬は、ここ数年ゲノム創薬体制を強化しており、遺伝子から疾患との関連性を探索していく従来型のゲノム創薬スタイルに加え、疾患から創薬標的遺伝子を探索する新たな取り組みを強化している。これまで各種ゲノムデータベースを利用して、独自のバイオインフォマティクス体制を構築し、「マウスおよびヒトのゲノム配列多型（SNPs）情報を利用した疾患からの標的遺伝子探索」というゲノム創薬研究を展開してきた。このセララ社との提携により、ヒトの高精度のゲノムおよび多型（SNPs）情報に加え、マウス全ゲノム情報を利用して、創薬研究に欠かせない疾患モデル動物とヒト疾患とのゲノム比較解析を行なう。これにより、ジェネティクス（遺伝学）を応用した最先端の標的探索の加速化を図り、自社創薬研究の充実につなげていくことが狙いである。

ヒトゲノム配列が全て解明され、遺伝子の大部分が明らかになった現在、山之内製薬は、ゲノム情報を研究開発に応用して自社製品パイプラインを一層強化することが重要な課題であると認識している。そのためバイオインフォマティクス（ITを駆使した創薬研究開発）、プロテオミクス（網羅的な創薬標的蛋白質探索）、SNPs（テーラーメイド医療を見据えた遺伝情報利用）などの新たな技術領域でさまざまなバイオ関連企業との戦略的提携を積極的に進めている。

3-2. 製薬産業の特徴

前項で、山之内製薬の提携状況を概観したように、製薬産業は水平的な戦略的提携を最も積極的

⁵ 「Z-338」とは、消化管機能障害を改善する作用を有し、FDを適応症候補とした新規化合物である。同化合物はアセチルコリン遊離促進による消化管運動亢進を作用機序としており、消化管機能障害にともなう自覚症状の改善効果が期待される。

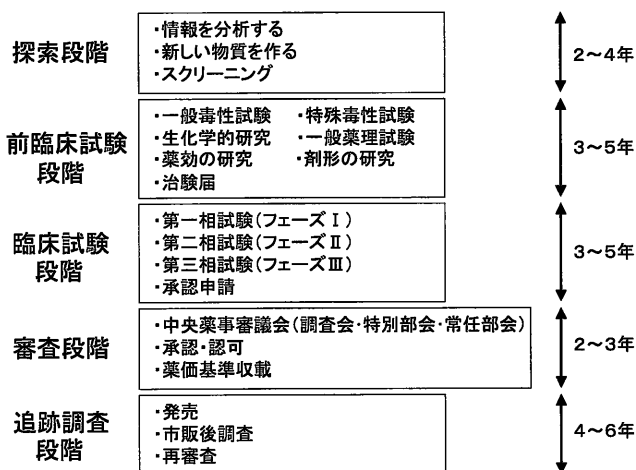
⁶ 製薬企業の製品開発プロセスは後に示す表1を参照されたい。

に行なっている産業のうちの 1 つである。それは新製品開発プロセスの複雑性によるところが大きい。

製薬企業が新製品を開発するためには、表 1 のような極めて複雑なプロセスを経なければならない。探索段階、前臨床試験段階、臨床試験段階、審査段階、追跡調査段階と 5 つの段階があり、各々に要する期間も極めて長い。特に、医薬品の場合、患者（消費者）の人体に直接影響を及ぼす可能性が高いため、前臨床試験段階と臨床試験段階のプロセスは複雑で⁷、それに伴い長い期間を要する。期間として 10 年から 20 年もの年月、金額として 100 億円から 300 億円もの資金を要する。このように複雑な開発プロセスを経ることに加え、我が国や米国における新薬の開発成功率は 5000 分の 1 でしかない（表 2）。こうした要因によって、開発化合物創出の機会の拡大や開発時間の短縮を図るために、製薬企業は提携に積極的となる。

製薬企業が提携に積極的となるのには新薬開発をめぐる競争の激化にも要因がある。近年、新薬の開発において従来の類似品は評価されず、画期的新薬、もしくは改良度の著しく高いものが求められている。また、老人人口増加等の理由から国民医療費が増加し、政府の財政は逼迫しているので薬価改定や定額医療の拡大により、国民医療費の 3 分の 1 を占める薬剤費の抑制が余儀なくされている。そのため、医療サービスの供給者と需要者、双方にとって高い効果をもたらす薬しか生き残ることが出来ない。つまり、製薬企業を取り巻く環境、特に新薬の開発競争が厳しくなったため、知識等の経営資源の有効活用を目的とした提携が増加している。

表 1 新薬開発のプロセスと期間



(出所：遠藤 (1997))

⁷ 前臨床試験段階では、動物を対象にした一般毒性試験、特殊毒性試験、生化学的研究、一般薬理試験、薬効薬理試験や、剤形の研究を行なう。次の臨床試験段階では、第一相試験（健康な志願者で安全性を確認する）、第二相試験（同意を得た少数の患者で使用量、使用法、効果を調べる）、第三相試験（同意を得た多数の患者で有用性を調べる）を行なう（遠藤 1997）。

表2 我が国における新医薬品開発成功率

段 階	化合物数	次の段階に移行 できる確率	累積成功率
合成(抽出)化合物数	291,343		
前臨床試験開始決定数	315	1:925	
臨床試験開始数	182	1:1.7	1:1,601
承認申請	101	1:1.8	1:2,885
承認取得	98	1:1.0	1:2,973
自社開発	58		(1:5,023)
導入	40		

(出所：『月刊ミクス』1997年5月号)

さらには、政府の政策による外部要因からも提携が促進される。1999（平成11）年4月に医薬安全局長から通知された「医薬品の承認申請について」は、治験から承認審査までの流れを円滑に進めることを目的としている。政策変更により、「新医薬品の共同開発について、当事者間で原資料へのアクセスを含む資料の共有の契約が締結されている場合には、共同開発グループ内の他社が収集・作成した臨床試験成績等を申請資料として利用することが可能になった」⁸。要するに、ある企業が国内治験を行ない、承認審査段階で他社が相乗りして、共同研究開発の申請をすることが可能となった。これにより、共同研究開発を行なった2社は、異なった2つのブランドの医薬品を各々のチャンネルで販売することが可能となり、提携のメリットは増大した⁹。

4. 戦略的提携の意義

今回事例として取り上げた製薬産業において、その戦略的提携の特徴には次の3つが挙げられる。まず、複数の企業と同時並行的に提携を結ぶという特徴がある。これには、他社の強みを積極的に利用できるという意義が存在する。他社の強みとは、有形資源だけでなく知識などの無形資源をも含めた経営資源のことで、これを積極的に利用できる意義は極めて深い。またこうした提携は新製品開発のスピードアップにもつながる。

次に、製品開発に携わる人たちにパートナーシップが生じるという特徴がある。これは銀行などの全社的な提携とは異なる。全社的な提携では企業のトップどうしが共同で協議する機会が多い反面、現場サイドにおいて提携企業の従業員間の共同協議の場はほとんど与えられない。一方、製薬

⁸ 詳しくは『月刊ミクス』1999年9月号を参照されたい。

⁹ 販売時点における提携では、1つのブランドの医薬品しか販売できず、それを2つの企業のチャンネルで各々販売することとなる。

企業間の提携では全社的な提携よりもある一部の事業での提携の方が数多い。新製品開発における提携ではそれに従事する人たちの間で積極的な意見交換がなされることが多く、ここに提携の意義がある。この場合、双方の従業員が知を交換できる場が存在しており、そこから新しい知が創出されうる。

最後に、競争関係が残るという特徴がある。例えば、研究開発段階において当事者双方は互いに手を組むが、製品化以降のマーケティング戦略において双方は元のライバル関係に戻る。ここでの意義とは、それぞれの企業に自らのベネフィットを追及したり、獲得する意思が高まることである。なぜなら、他社製品と同じ効果効果であれば、差別化を行なうためにはよりいっそう高度なマーケティング努力が必要となり、試行錯誤を行なうことでさらなるイノベーションが生まれる可能性を秘めているからである。

5. 戦略的提携の必要要件

前節に記したように、提携には当事者双方のパートナーシップが必要であり、そのためには双方に信頼関係が構築されていなければならない。Anderson and Weitz (1989) は、契約に基づくビジネス取引においてもリレーションシップ構築のためには信頼とコミュニケーションの相互作用といった人間的な要素が重要であると指摘している。本節ではまず囚人のジレンマ・ゲームから信頼の重要性を確認していく。

5-1. ゲームによる議論

表 3 の囚人のジレンマ・ゲームでは、結果として双方が協調の姿勢を示す時に双方の利得が大きくなる。ところが、相手を出し抜いた方が自分だけにより多くの利得が転がってくるために、裏切りの誘惑に駆られてしまい、双方が裏切りを行ってしまう。この時には双方が共倒れに陥ってしまう。こうした現象が生じるのは、双方にとって事前の合意に対する信頼性が低いからである。

しかし、囚人のジレンマ・ゲームと現実の新製品開発における企業間提携との間には 2 つの大きな相違点が存在する。1 つは、企業の事業は永続的なもので、こうした協調か競争かの選択は単発的（1 回限り）ではないという点である。この問題を克服するために繰り返しの囚人のジレンマ・ゲームで考える。協調か競争かの意思決定の機会に絶えず直面する場合には協調的な行動が選択されることもある（Axelrod 1984；高橋・清水 2000）。Axelrod (1984) は「1 回目、2 回目、・・・においてそれぞれ協調、裏切

表 3 囚人のジレンマ・ゲーム
企業 2

		企業 2	
		協調	競争
企業 1	協調	3, 3	0, 5
	競争	5, 0	1, 1

りのどちらを選択するか」という複数回の繰返しゲームを行なった結果、「1回目に協調し、2回目以降はその前の回（2回目の場合、1回目）に相手が出した戦略と同じ戦略を選ぶ」というプログラムが最も卓越した結果を導き出した。そして、彼は協調関係が安定的に維持される条件として、将来付き合う可能性が高いこと、相手の裏切りに対して報復すること、の2つを挙げている。

企業が直面するゲームは1回限りではなく、事業を続ける限り永続的に繰り返し行なわれるため、Axelrod (1984) の議論を念頭に置くと、企業が協調の姿勢を示すことは戦略的に十分あり得る。協調によって双方にメリットがもたらされれば提携は行なわれ易い。

もう1つの相違点は前提条件としての利得の分配である。表4 製品開発の提携におけるゲーム戦略的提携の場合、提携を行なった時に双方の利得が最大となることが多い（表4）。そのため、双方は相手を出し抜く必要が無く、協調に収束し易い。協調した際に利得が大きくなるのは、提携による相乗効果が生まれるからであり、その前提として双方の信頼が重要となる。一方が協調の姿勢を示すことはもう一方に対する安心感となり、それが双方にとっての信頼となる。

		企業2	
		協調	競争
企業1	協調	5, 5	0, 3
	競争	3, 0	1, 1

5.2. 戦略的提携における信頼

戦略的提携を円滑に遂行するためには両社の信頼が重要となるが、その前提として戦略目標の合致や、相手技術への期待・敬意が欠かせない。両社の戦略目標が異なるとどういった製品を開発していけば良いのか分からなくなってしまう。そのため、事前の協議で双方は互いの戦略目標について充分に理解しておかなければならない。さらに、企業が所有する技術は高いレベルにあり、相手から期待と敬意を払われるものでなければならない。こうした要件が揃った時にはじめて、双方に信頼が生まれる。

印南 (2001) によると、組織間関係の発展には相互信頼の構築が重要であり、相手の信頼を得るためには、まず自分が相手を信じなければならない。そのためには、相手の意図と能力に対する知覚が必要である (Andaleeb 1992)。水平的提携の場合、双方はもともとライバルの関係にあるため、信頼構築の必要性はいっそう強まる。

Smith and Barclay (1997) が水平的提携を分析した結果、信頼は成果に影響を与えており、その信頼は互いの業務の安定性や戦略目標の影響を受けることを見出した¹⁰。これは認知的信頼であり、Child and Faulkner (1998) によると、信頼は提携期間の長期化により、打算的信頼を発源点に認知的信頼から感情的信頼へと移行する。要するに、心的な繋がりへと関係を発展させるた

¹⁰ 彼らの研究では販売時点における水平的提携に着目している。

めには、前提として双方に継続的で実利的な面での繋がりが存在しなければならない。提携において双方の組織の独立性が高いほど、双方はよりベネフィットや効果を重視する。

その際、両者のパワーが均衡していた方がコンフリクトは少なく、提携が円滑に進む (Dwyer, Schurr, and Oh 1987)。つまり、相互に依存する関係の方がコミュニケーション、対話も頻繁に行なわれ、信頼は構築されやすい¹¹。

そして、ベネフィットを追求する企業戦略としての提携が遂行されると、両者間で知の交換がなされ、実際にベネフィットがもたらされる。

以上の関係は図 2 に示される。

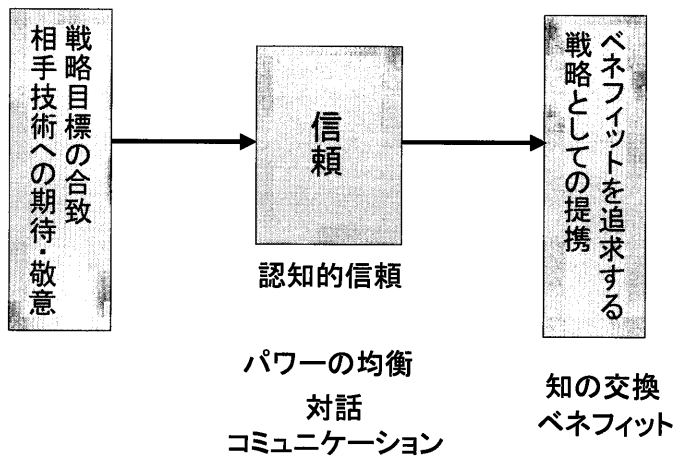


図 2 戦略的提携の必要要件

6. むすびにかえて

本稿から、戦略的提携には信頼がきわめて重要であることが指摘されたが、水平的提携では企業間に競争の関係が残るため、良好な信頼関係を構築していくことは難しい。そのため、感情的信頼だけでなく、実利に結び付く認知的信頼が重要となることが明らかとなった¹²。

マーケティング研究において戦略的提携が取り上げられることは少なかったため、経営学における研究成果を取り入れることによって、マーケティングの理論と統合する意義が見出せよう。その際、多くの研究課題が考えられるため、今後の研究課題を提示して本稿のむすびにかえたい。

第 1 の課題として、提携メカニズムの解明が望まれる。その際、リレーションシップ・マーケティングを前提としながらも、戦略的提携研究のオリジナルな議論が望まれる。リレーションシップ構

¹¹ 信頼とはパートナーに進んで依存する意志のことであるとして、依存の重要性を指摘する議論もある (Moorman, Zaltman, and Deshpandé 1992)。

¹² 医療産業を対象とした井上・富田 (2002) においても同様の結論が導出された。

築の構成要素に基づき、戦略的提携の観点から、提携をマネジメントするための構成要素を捉え直すことが重要である。

同時に、戦略的提携において信頼は重要な要因となるため、提携における信頼構築メカニズムの解明も必須である。戦略的提携は人と人との提携であるため、誰に着目するのかや、誰にとっての信頼なのか、提携締結以前にも信頼が構築されること (Dodgson 1993) にも目を向けたい。

第2に、提携をタイプなど何らかの切り口で分割して議論を行なうことが望まれる。先行研究では、製造業者-流通業者のような売り手-買い手といった垂直的提携に視点が向けられることが多く、水平的提携に関する研究は相対的に少ない (Bucklin and Sengupta 1993)。また Cravens and Cravens (2000) は、先行研究の多くは水平的提携と垂直的提携の性質的な相違を意識していないことを指摘している。彼らの議論によると、垂直的提携よりも水平的提携の方がよりプロジェクト志向である。このように、両者の成功特性の相違に着目した研究として Sheth and Parvatiyar (1995) や Day (1995)、Cravens, Shipp, and Cravens (1993) があるが、断片的な議論に留まっているため、研究の蓄積と共に議論の整理、体系化が望まれる。

経営学では、新製品開発の提携に関する研究蓄積は相対的に多い。マーケティングにおける当該研究には、Kotabe and Swan (1995) や Rindfleisch and Moorman (2001) などが挙げられる。Kotabe and Swan (1995) は水平企業間の共同開発から生まれた製品の方が革新性が高いことを指摘し、Rindfleisch and Moorman (2001) は水平企業間の共同研究の方がリレーションシップの結び付きが弱いことを見出した。このように、あるマーケティング手段に限定して議論を展開していくことは重要である。

また一方で、1つの提携に限定しない議論も欠かせない。というのも、特に製薬産業や電機・通信産業の場合、規模の大きな企業は多数の企業と同時並行的に戦略的提携を結んでいる。そのため、特定の提携だけに着目したとしても、企業の全体的な戦略行動を把握することは難しい。よって、マクロの視点で企業の提携を分析する必要がある。

Spekman and Isabella (2000) が戦略的提携を6つの段階に分け、各々の段階における要件を扱っているものの、多くの研究は一時点における静態的な研究である。Doz and Hamel (1998) が時間軸を横断する動的な研究の必要性を指摘するように、戦略的提携のプロセスや戦略的提携の進化に着目することも課題として挙げられる。

第3に、組織と組織との関係は多様化しており、組織論における組織間関係、組織間学習、組織間知識創造との関連からの理論的整理が望まれる。近年の戦略的提携の特徴として、大企業どうしの提携だけでなく、大企業とベンチャー企業との提携が多く見られる。例えば、ゲノム創薬における製薬企業とバイオ・ベンチャーとの提携である。ここでは企業規模に大きな差があっても、従来のパワー関係論で示される支配の概念は存在しない。それは、製薬企業が求める知識をバイオ・ベ

ンチャーは有しており、それに対する製薬企業の信頼や、提携から生じる知識創造の期待が極めて大きいからであろう。

第 4 に、戦略的提携の効果、影響に関する研究が望まれる。提携が組織や環境にもたらす効果に関する研究は少なく、こうした研究の必要性は Sydow (1997) によっても指摘される。また、利益獲得のために戦略的提携はどのような効果をもたらすのかにも注意したい。なぜなら、企業にとって戦略的提携を結ぶことが最終目的ではなく、提携からどのようにして競争優位を獲得するのか、どのようにして利益を得るのかが重要だからである。

【参考文献】

- Anderson, E. and B. A. Weitz (1992), "The Use of Pledges to Build Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29 (2), 18-34.
- Axelrod, R. M. (1984), *The Evolution of Cooperation*, Basic Books (松田裕之訳『つきあひ方の科学：バクテリアから国際関係まで』HBJ 出版局、1987 年)。
- Bleeke, J. and D. Ernst (1995), "Is Your Strategic Alliance really a Sale," *Harvard Business Review*, 73 (Jun/Feb), 97-105.
- Bucklin, L. P., and S. Sengupta (1993), "Organizing Successful Co-Marketing Alliance," *Journal of Marketing*, 57 (2), 32-46.
- Cravens, D. W. and K. S. Cravens (2000), "Horizontal Alliance for Relationship Marketing," in *Handbook of Relationship Marketing*, J. N. Sheth and A. Parvatiyar, eds., Sage Publications, 431-456.
- Cravens, D. W., S. H. Shipp, and K. S. Cravens (1993), "Analysis of Cooperative Interorganizational Relationships, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness," *Journal of Strategic Marketing*, 1, 55-70.
- Day, G. S. (1995), "Advantageous Alliance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 297-300.
- Dodgson, M. (1993), "Learning, Trust, and Technological Collaboration," *Human Relations*, 46 (1), 77-95.
- Doz, Y. L. and G. Hamel (1998), *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press (志太勤一・柳 孝一監訳『競争優位のアライアンス戦略』ダイヤモンド社、2001 年)。
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and S. Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- Hamel, G., Y. L. Doz, and C. K. Prahalad (1989), "Collaborate with Your Competitors—

- and Win," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 133-139.
- Kotabe, M. and K. S. Swan (1995), "The Role of Strategic Alliances in High-Tecnology New Product Development," *Strategic Management Journal*, 16 (8), 621-636.
- Moorman, C., G. Zaltman, and R. Deshpandé (1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations," *Journal of Marketing Research*, 29 (3), 314-328.
- Osborn, R. N. and J. Hanedoom (1997), "The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks," *Academy of Management Journal*, 40 (2), 261-278.
- Rindfleisch, A. and C. Moorman (2001), "The Acquisition and Utilization in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective," *Journal of Marketing*, 65 (2), 1-18.
- Sheth, J. N. and A. Parvatiyar (1992), "Toward a Theory of Business Alliance Formation," *Scandinavian International Business Review*, 1 (3), 71-87.
- Sheth, J. N. and A. Parvatiyar (1995), "The Evolution of Relationship Marketing," *International Business Review*, 4 (4), 397-418.
- Spekman, R. E. and L. A. Isabella (2000), *Alliance Competence*, Wiley.
- Varadarajan, P. R. and M. H. Cunningham (1995), "Strategic Alliance: A synthesis of Conceptual Foundations," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 282-296.
- Yoshino, M. Y. and U. S. Rangan (1995), *Strategic Alliances*, Harvard Business School Press.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1993) 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社.
- 伊藤邦雄・鈴木智弘 (1991) 「戦略的提携によるグローバル・リンケージの創造」『ビジネスレビュー』 38 (4), 15-42.
- 井上淳子・富田健司 (2002) 「医療連携におけるリレーションシップ・マーケティング」『医療と社会』財団法人医療科学研究所, 12 (3), 61-83.
- 遠藤 隆 (1997) 『5年後の医薬品業界』ぱる出版.
- 高橋伸夫・清水 剛 (2000) 「「合併後の組織統合」をゲーム理論で解く」『ゲーム理論で解く』有斐閣ブックス、1-12.
- 野中郁次郎 (1991) 「戦略提携序説」『ビジネスレビュー』 38 (4), 1-14.
- 『月刊ミクス』1997年5月号・1999年9月号、ミクス.