

Title	トロイの木馬仮説研究の意義と限界
Author	石井, 真一
Citation	経営研究. 60(2); 37-55
Issue Date	2009-07
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to
Osaka Metropolitan University

トロイの木馬仮説研究の意義と限界

石 井 真 一

- 1 はじめに
- 2 T. Reich と R. Mankin の研究
- 3 V. Pueik の研究
 - 3.1 日本市場における国際合併分析
 - 3.2 情報資源論
 - 3.3 日本企業の人的資源管理と合併行動
- 4 G. Hamel らの研究
 - 4.1 学習競争と能力構築
 - 4.2 コア・コンビタンス論
 - 4.3 学習行動
 - 4.4 パートナーシップ行動
- 5 THH 研究に対する批判
- 6 CS (Cooperative Specialization) 的な見方
- 7 THH 的な見方と CS 的な見方の実践的意味
- 8 合併短命説
- 9 結び

1 はじめに

本稿では、T. Reich and R. Mankin や V. Pueik、G. Hamel らによるトロイの木馬仮説 (Trojan Horse Hypothesis: THH) 研究の特徴と問題点について論じる。とくに、THH 研究における企業の合併行動にたいする見方について検討する。また、この THH 研究とは対照的な見方を提示した Cooperative Specialization (CS) にかんする研究や、それ以外の組織間関係の諸研究についても概観する。これらをつうじて THH 研究の内容と位置づけ、そして今後の実証研究の方向性と意義を明らかにすることが、本稿の目的である。

上記の THH 論者たちは、合併パートナー間の学習競争的な関係を強調する見方（学習競争論ともよばれる）を提示した。彼らの主張で共通するのは、日本企業が欧米企業との合併において学習競争的な行動をとる、という指摘である。彼らによると、日本企業は欧米パートナーの知識を学ぶために合併をおこない、この学習目的を達成して合併の必要性が低下した日本企

キーワード：トロイの木馬仮説 (THH) 研究、学習競争的見方、国際合併、パートナーシップ行動、学習行動、CS 研究、情報資源論、コア・コンビタンス論

業は、合弁を終了する。また、合弁が継続する場合でも、日本企業は欧米パートナーとの学習競争で得た交渉力を背景に、より多くの合弁成果の配分をパートナーに要求する。このため、企業間コンフリクトが発生し、その合弁は短期的に解消される。

一般に、合弁におけるパートナー間の知識移転に着目した組織間学習の諸研究では、知識移転はパートナー間の同意が前提であると考えられている (Inkpen, 2000)。しかし、学習競争論では、一方のパートナーが他方の知識を自社に内部化し、自社能力の一部とすることを強調する。そこでは、この知識移転はパートナー間の同意の有無に関係なく、または学習される側が気づかぬうちにおこなわれると考えられている¹⁾。

また、本研究では、複数企業が共同出資する合弁を念頭において議論する。以下で検討する既存研究の多くは、合弁だけでなく、合弁を含む戦略的提携（独立した企業間の継続的な協働）についても論じている。しかし、これらの研究では合弁と戦略的提携の形態の違いよりも、これらの組織間協働におけるパートナーの行動に議論の重点が置かれている。企業の合弁行動にかんする実証研究のてがかりを得ることを目的とする本研究では、とくに提携と区別する必要がない限り、既存研究を合弁研究として検討する。

2 T. Reich と R. Mankin の研究

まず、T. Reich と R. Mankin の研究 (Reich and Mankin, 1986) からみていこう。これは THH 研究の中でもっとも早い時期に公表され、他の THH 論者達も引用している。THH 研究の嚆矢（こうし）ともいえよう。彼らは、米国市場における自動車、工作機械、半導体、通信・電話、コンピュータ、家電など製造分野の日米合弁をおもにとりあげている。この論文のポイントは、タイトル “Joint ventures with Japan give away our future” にあるように、日本企業との合弁が米国企業の将来を脅かす、と警告するところにある。

彼らは、米国企業の将来的な競争力の基盤であるスキルや能力が、日本企業との合弁によって影響を受けることを強調する。彼らは、米国市場の日米合弁（GM－トヨタ、フォード－マツダ、クライスラー－三菱）工場で、設計と生産技術を日本企業がおもに担当する例をあげて説明する。日米合弁において米国企業が日本企業にこれらの中核的な生産活動をまかせてしまえば、米国企業は技術革新や既存の製品設計・生産プロセスの改善にかんして学ぶ機会を失う。とくに技術や製品が複雑化する近年では、社内の開発・生産活動がいったん途絶えてしまえば、のちに当該事業を再び社内で実施することは難しい²⁾。

彼らによると、米国企業が合弁での製造活動を日本企業に依存する第一の要因は、日米の雇用慣行の違いである。従業員が特定企業で比較的長期にわたって働く日本企業では、組織で働く人々の経験が米国企業よりも効果的に蓄積される。また長期雇用によって従業員が競合他社に移籍する可能性も低く、日本企業は安心して従業員教育に投資できる。こうして高められた日本企業の生産性や品質を米国企業は合弁で利用しようとする。

第二に、米国企業に求められる収益性である。彼らはつぎのように述べている。「米国企業は米国市場で（日本企業）より洗練された生産活動を開始できる。また、日本企業の管理者が作り出す先端的な生産経験と同様の基盤を、米国企業は自社の従業員たちに開発させることもできる。しかし、不幸にも、典型的な米国企業の水準では、こういった投資への収益を確保するための費用をしばしば十分に正当化できない。これはとくに日本企業が（当該活動を）代替しやすい場合にそうである。」（前掲書、84 ページ）一方、日本企業は長期戦略にもとづいて複雑な製造活動を継続できる。

第三に、米国企業が合弁で提供する米国内の流通・販売ネットワークは、一定期間を経れば日本企業が自ら代替できることである。「米国企業は（合弁において）日本企業の生産品に依存する一方で、米国市場での一部の販売権を日本企業に与え、新たな競合企業の参入を許した。日本企業が占有した家電業界のように、これらの（合弁）合意はトロイの木馬のような役割を果たす。米国企業は日本企業に自社顧客へのアクセスを提供したため、日本企業は米国への単独参入を決め、米国企業の支援で得た評判を基盤として自らの流通網も確立できる。もし日本企業が米国での地位を確立したのちに（合弁にかんする）合意を解消しない場合も、日本企業は流通担当の米国企業の利益を榨取できる。なぜなら、流通・販売機能は脆弱で代替しやすいからである。」（前掲書、81 ページ）

以上の Reich and Mankin (1986) が指摘した米国市場における日米合弁の特徴は、以下のように要約できる。まず、米国市場での合弁における米国企業からの支援と自らの学習によって、日本企業は米国内の技術や流通へのアクセスを得る。そして、合弁をつうじて米国企業から学習した日本企業は米国で事業を単独展開できるようになる。これにともない、日本企業にとってその合弁の必要性は低下し、合弁は解消される。もし米国パートナーが合弁解消を拒否して合弁が継続する場合は、米国パートナーに対する交渉力が高まつた日本企業は、合弁利益の自社配分を増やすように要求する。一方、米国企業は日本企業の安価で高品質な生産能力に依存し、生産知識の蓄積機会を失うために、自社の優位性が低下する。このように、米国企業の占有している市場に参入するために日本企業が利用する合弁はトロイの木馬である、というのである。

3 V. Pucik の研究

3.1 日本市場における国際合弁分析

つぎに V. Pucik の研究 (Pucik, 1988a; Pucik, 1988b) をみていく³³。彼は製造からサービスまで幅広い分野の合弁について論じている。彼の研究の特徴は、人的資源管理 (Human Resource Management) に焦点をあてていることである。とくに、長期的な能力構築や人材育成を前提とする人的資源管理によって、日本企業は合弁において効果的に学習し、欧米企業にキャッチアップした、と彼は主張する。もうひとつの特徴は日本市場における日米合弁や日

欧合弁を議論の対象としたことである⁴⁾。彼によると、日本企業は日本市場の国際合弁において欧米パートナーから技術を学び、それを自社事業でも利用した。そして、日本企業は欧米パートナーの占有市場に進出し、欧米パートナーと競合関係になった。その中には欧米パートナーが当該市場・産業から撤退したケースも少なくない。

Pucik は、近年の提携を「新たな提携」と呼び、その特徴を伝統的な提携と区別してつぎのように述べている。まず伝統的な提携とは、新たな市場に参入する際に投資やリスクを削減する手段であった。これに対して「新たな提携」は、新技術開発のリスク分散や他社との開発スキルの補完、自社だけでは実現できない範囲の経済性の実現や市場支配力の獲得を可能にする。これらは、技術変化のスピードが加速し、グローバルな競争が激化する近年の経営環境において重要になっている。この「新たな提携」によってグローバル市場での地位を確立するうえでは、パートナーのもつ付加価値のある能力（competence）の内部化が鍵となる。そして、パートナーはたがいに相手の能力を内部化する競争関係にあり、この競争的協力こそが「新たな提携」の姿だ、と彼はいう。しかし、競争的協力の関係にあるパートナー間で、長期的にウィン－ウィンの成果をあげることは難しい。ここでパートナー間の補完や協調関係、または長期的にパートナー双方が満足する成果を前提とする伝統的な提携と、「新たな提携」が区別される。このようなパートナー間の学習競争的な側面を強調する提携観は、他の THH 研究と一致している。

3.2 情報資源論

Pucik は、企業が合弁パートナーから自社に移転する能力の源泉として、Itami (1987) が提示した情報的経営資源（以下では情報資源）の概念に着目する。情報資源とは、スキルや知識、技術など企業内で人々が蓄積・共有するものと、ブランドや評判、イメージなどの企業における事業活動や顧客・取引先とのやり取りをつうじて企業の外部環境で蓄積されるものを指す。Pucik が国際合弁における学習にかんして、とくに人的資源管理の重要性を強調する理由は、彼がこの情報資源に注目するからである。

ここで情報資源の概念について整理しておこう。伊丹 (1980; 1984) や吉原他 (1981) によると、情報資源は企業の個性をもたらし、競争優位の源泉となる⁵⁾。まず、情報資源は企業特性が高い。たとえば技術やノウハウは、事業をうまくおこなううえで不可欠であるが、一般にカネを出して外部から購入するようなものではない。これらは事業活動の経験をとおして企業内部で作り出され、人々の間で蓄積されていく。それには時間と人手が必要となる。また、情報資源は個人の単位だけでなく、組織内のさまざまな構成単位や階層で創造・蓄積される。さらに、情報処理特性とよばれる企業独自の組織風土や価値観、考え方などによって、情報資源は組織内で伝達・処理・蓄積される。その過程で、特定企業において目的を実現し、人々が共有・利用しやすいように情報資源は創造・修正される。ただし、情報資源がある組織でうまく機能

するように企業特殊性が高まると、それは他の組織では適用しにくくなる面もある。また、情報資源は、文書や言葉、図面などの形で形式化しにくいという無形資産の特性をもち⁶⁾、見える資産ともよばれている。この形式化の難しさは、企業特殊性の高さや組織内で複合的に蓄積される性質とともに、外部者が情報資源を模倣するのを難しくする。この情報資源の模倣困難性が、企業の持続的な競争優位性をもたらすのである。さらに、追加コストをほとんど払わずに組織内で多重に利用できる点も、情報資源が企業の競争優位につながる要因である。情報資源は、ヒトやモノ、カネのように一度使えば日減りするものではない。一度開発した知識や技術を複数の製品や事業に展開できれば、自社全体の製品や事業活動の優位性を高めることができる。

この情報資源を合弁パートナーから学ぶうえで、Pucik (1988a) が注目するのが人的管理である。見える資産は人々をつうじて蓄積・共有されるからである。合弁パートナーの能力を獲得するには、自社の人々がパートナー企業や合弁の人々と協働する中で知識を学び、それを自社内で展開せねばならない。人的資源管理は、この組織内・組織間の協働における人々の学習・コミュニケーションを促進する鍵なのである。

3.3 日本企業の人的資源管理と合弁行動

Pucik は、日本市場の国際合弁において、日本企業は人的資源管理をつうじて欧米企業から効果的に学習し、それが合弁解消につながると述べている。彼の説明はこうである。まず、日本企業は人的資源管理の点で、自社が出資する国内の合弁組織と緊密に連携する。たとえば、日本企業は合弁を子会社のひとつとみなし、他の子会社と同様に自社から人材を一定期間出向させる。また、同じグループ企業として採用や研修の面で合弁に協力するケースも多い。こういった人事施策をつうじた密接な連携によって、日本企業は合弁組織を管理する関係を形成しつつ、欧米パートナーから合弁に移転された知識を効果的に学習する。そして、これらをつうじて親会社である日本企業との一体感や人々の日本企業に対する忠誠心が合弁組織において高まる。一方、欧米企業は、日本市場の合弁と自社との人的な関係の構築にはほとんど関心がなく、費用面や日本労働市場の特殊性もあって、合弁の人事施策を日本パートナーに依存してきた。このため、合弁組織の人々は暗黙的に日本側の親会社を欧米側の親会社よりも支援することとなり、前者の後者に対する交渉力が高まる。また、合弁組織ではたらく人々は日本親会社の長期戦略を理解し、これを実現するようつとめる一方、欧米親会社の合弁に対する要求は最小限のレベルでしか実現されない。

このような状況のもとで日本企業が欧米パートナーから学習し、当該事業を単独展開できるようになると、日本企業にとってその合弁を続ける必要性が低下する。一方、日本パートナーに対する技術優位性や交渉力を失った欧米企業は、新たな子会社を日本市場で設立できなければ、合弁解消による日本市場からの撤退は避けられない。とくに、日本市場における国際合弁

では、日本企業が欧米企業よりもはるかに高い学習成果をあげていた。このパートナー間の学習不均衡と、そこから生じるパートナー間の交渉力の不均衡が、多くの合弁解消につながった、と彼はいう。伝統的な提携では、長期的で協調的なパートナー間の関係、そしてパートナー間の相互利益の実現が強調された。しかし、そのような長期的・協調的・互恵的なパートナー関係は、一方のパートナーが他方の能力を自社に移転する「新たな提携」ではあまり期待できない。とくに、学習競争の関係にあるパートナーのうち一方だけが他方からうまく学習すれば、パートナー間の力関係の均衡が崩れ、合弁が解消されるおそれがある。とくに国際合弁では、一方のパートナーが他方から効果的に学習して主導権を握ることやマネジメントの難しさに加え、この学習競争による企業間関係の変化が短期的な合弁解消につながると彼は述べた⁷⁾。

4 G. Hamel らの研究

4.1 学習競争と能力構築

つぎに、G. Hamel らの研究 (Hamel et al., 1989; Hamel, 1991) をみていこう。彼らの研究は、他の THH 研究と同じく、日本企業が国際合弁をつうじて第 2 次大戦後に発展した経緯を説明するうえで貢献した⁸⁾。また、他の THH 研究と同様に、日本企業との合弁に踏み込む危険性を指摘した点では実践的な示唆ももっていた。理論面では、伝統的なパートナー共同の価値創造を重視する見方とはことなる見方を提示した。合弁は取引コスト論や戦略論といった伝統的な議論ではパートナー間の価値創造プロセスとして理解されてきた。これに対して、Hamel らは、他の THH 論者と同様に、合弁パートナーの知識を学び、自社能力の一部とすることが、現代企業にとって重要だと指摘した。合弁を通じた学習の重要性や難しさは THH 論者だけでなく、Badaracco (1991) など多くの研究で指摘された。その中でも Hamel らの研究は、合弁パートナーは相互に学習競争の関係にある、という学習競争的な視点から企業行動モデルを提示したところに特徴がある。彼らの研究は、とくに学習競争的な合弁行動を、学習行動とパートナーシップ行動の観点から検討し、その議論は他の THH 研究よりも精緻化され、かつ理論志向であったといえる。

ただし、Hamel (1991) では理論の一般化ではなく、理論の開発が研究目的となっていたことには注意が必要である。この研究で彼は、航空、化学、半導体、製薬、コンピュータ、自動車、家電の各産業における 9 つの提携事例（米国パートナー 4 社、欧州パートナー 4 社、日本パートナー 3 社）を調査し、理論開発をおこなった。続いて、これらの事例の中から家電産業における 2 つの日英提携（日本市場 1 事例と欧州市場 1 事例）を選び、詳細な分析をつうじて合弁行動モデルを精緻化した。他の THH 論者である Reich and Mankin や Pucik は明示してはいないが、日本企業の THH 的な合弁行動にかんする説明やその一般化を意図していたと思われる。これに対し、Hamel (1991) では日本企業の事例をもとに THH 的な合弁行動モデルを提示してはいるが、それが日本企業の一般的な合弁行動として論じてはいる。ただし、

Hamel et al. (1989) では Reich and Mankin (1986) を引用しつつ、複数事例をもとに日本企業の THH 的な行動によって合弁の存続が不安定になると主張している。この点で Hamel らは THH 論者として位置づけられるのである。

4.2 コア・コンピタンス論

Hamel らによると、企業が長期的な競争優位を維持するうえで、コア・コンピタンス（中核能力、またはコア競争力ともいう）が不可欠である。コア・コンピタンスは、欧米企業が日本企業に対して競争力を失った理由を分析した Prahalad and Hamel (1990) が提示した概念であり、Hamel and Prahalad (1994) でも検討された。これらの研究をつうじて、日本企業の競争優位をもたらしたコア・コンピタンスを欧米企業は発展させなかつたため、欧米企業は競争力を失った、と彼らは説明した⁹⁾。

コア・コンピタンスは情報資源論と同様に、知識や技術に着目した概念であり、資源ベース論の中に位置づけられる。コア・コンピタンスは、「個々のスキルや組織という枠を超えた学習の積み重ねである」(Hamel and Prahalad, 1994; 翻訳 259 ページ) または「組織における集団学習であり、とりわけ多様な製造技術をいかに調整し、複数の技術の流れをいかに統合していくかを学ぶことである」(Prahalad and Hamel 1990; 7 ページ) と定義されている。より具体的には「フェデラル・エクスプレスの持つ宅配便のパッケージ経路や集配というコア・コンピタンスは、バーコード技術、無線通信、ネットワーク管理、線形計画などのスキルを統合したものである。」(Hamel and Prahalad, 1994; 翻訳 258 ページ) と説明している。これらの定義や説明にあるように、コア・コンピタンスは個々の知識や技術そのものよりも、それらを束ねた側面に焦点をあてた概念である（中橋, 1994; 大森・松本, 2003）。情報資源は素材としての知識や技術に注目した概念であるのに対し、コア・コンピタンスはそれらの組み合わせや統合活用に注目した概念であるという違いがある¹⁰⁾。

このようなコア・コンピタンスを構築するうえで、合弁をはじめとする他社との提携はひとつの有効な手段だと、彼らはつきのように説明する。「経営資源のレバレッジ（再利用）を実現するもう一つの方法は、他企業の経営資源を借りることである。提携、ジョイント・ベンチャー、内部ライセンシング、下請け業者を通じて、企業は外部のスキルや経営資源を活用できる。もっとうまくいくとパートナーのスキルにアクセスするだけでなく、実際にスキルを自分のものにすることもできる。これは新しいスキルを手に入れる方法としては一企業をそっくり買収するよりも効率的である。買収の場合、手にしたい重要なスキルだけでなく、すでに持っていたり、戦略上それほど価値があるとは思えないようなスキルも含めておカネを払うことになる。また、買収だと、企业文化の統一や政策の調整といった問題が、提携の場合よりも難しくなる。」(前掲書; 210 ページ)

そして、彼らは提携や合弁においてパートナー間の学習競争がおこなわれていると考える見

方をつぎのように提起する。「川上パートナーは川下パートナーの把握している顧客ニーズ、購入パターン、販売経路を、努力して自分のものにすべきである。だから、提携は学習をめぐる競争でもある。もし川上パートナーが川下パートナーよりも早く特殊スキルを自分のものにできるのであれば、交渉力は否応なく川上パートナーの手に移る。もっと一般的にいえば、学習能力が異なると、交渉力は相手のスキルをより早く消化できる方に生まれる。このパートナーは最終的には関係を解消して独立もできるし、あるいは相手を榨取し続けることもできるのである。」(前掲書；212 ページ) ここに彼らの学習競争的な見方があらわれている。つまり、一方のパートナーの視点に立ち、その企業が他方のパートナーからいかにうまく学習して自社能力の一部にできるかをもっとも重視する。さらに、パートナーからの学習をなしつづけた企業は合弁を解消でき、もし合弁が継続する場合はパートナーへの交渉力を背景に相手から榨取できる、というのである¹¹⁾。

4.3 学習行動

では、Hamel らが日本企業の事例をもとに提示した合弁行動モデルについてみていこう。このモデルは、おもに合弁における学習行動とパートナーシップ行動というふたつの側面を含んでいる。

まず、彼らは日本企業の国際合弁における学習行動にかんして三つの特徴をあげている。第一に、明確な戦略的学習意図をもつことである。第二に、外部から社内知識にアクセスするのが難しいことである。一般に日本パートナーに対して欧米企業は自社の知識を比較的オープンに開示する。これに対し、日本企業はパートナーに知識を開示する程度が低く、社内知識も暗黙的なものが多いため、欧米企業にとって日本企業の知識の透明性は低い。第三に、組織内に外部知識を取り込む能力が高いことである。これらの学習要素が欧米企業よりも優れていた日本企業は、欧米パートナーとの学習競争で優位にたち、合弁で学んだ知識を自社事業にも適用し、飛躍的な発展をとげた、と説明するのである。彼らのこのような学習行動にかんする議論は、Lane and Lubatkin (1998) や Lane et. al. (2001)、Mowery et al. (1996)、Oxley and Wada (2006) などで引用され、組織吸収力 (Absorptive capacity) の研究にも影響を与えた。

4.4 パートナーシップ行動

また、Hamel らは、パートナー間の合弁関係の継続・解消にかかわるパートナーシップ行動についても検討している。彼らによると、欧米企業との合弁において日本企業は比較的短期的なパートナーシップ行動をとる。まず、日本企業は合弁において欧米パートナーからの学習を終えると、その合弁を必要としなくなる。このため、日本企業は欧米パートナーの合弁株式持ち分の買収による合弁の完全子会社化、自社の合弁株式持分の売却あるいは合弁の解散という、いずれかの合弁解消行動をとる。もし欧米パートナーが合弁株式の売却を拒否して合弁が

続く場合は、日本企業は合弁が自社にもたらす収益配分を高めるようにパートナーには要求する。なぜなら、日本企業は欧米パートナーとの学習競争で優位に立ち、自らの交渉力を高めるからである。このため、パートナー間のコンフリクトが頻繁に発生し、合弁は解消されてしまう。とくに Hamel らは、伝統的に重視されてきたパートナー間の関係継続や共同成果よりも、パートナーとの学習競争に勝つことによる知識の獲得と、パートナーに対する交渉力の向上（による合弁成果の自社配分の増加）が現代企業にとって重要だと主張する。合弁パートナーとの関係が短期的に終了したとしても、自社が早期にパートナーから学習すれば、自社能力の構築という目的は達成できるからである。

しかし、この日本企業の合弁パートナーシップ行動にかんする彼らの指摘は、THH 研究以外の先行研究で明らかにされてきた知見とはことなる。たとえば、日本企業の部品取引関係における企業間の信頼や企業間協働をおこなうための技能は、長期継続的な関係構築の中で形成される（浅沼, 1997; 西口, 2000; 真鍋・延岡, 2002）。このような企業間取引にかかる信頼や技能は、日本の自動車産業や家電産業における競争優位の源泉となってきた。また、Dyer & Nobeoka (2000) によると、トヨタは日本だけでなく米国でも、知識共有と取引を通じた利益配分にかんする互恵的な部品取引関係を、長年にわたって段階的に形成してきた。この事例は、日本企業が海外企業との国際的な協働においても長期的なパートナーシップ行動をとりうることを示唆している。

ところが、一連の THH 研究は、欧米企業との合弁における日本企業のパートナーシップ行動は長期的ではないと主張する。はたしてそうだろうか。これが本研究のリサーチクエスチョンである。この問題の解明は、Hennart et al. (1999) による日本企業の米国市場での合弁行動分析によって、THH 的な見方が再検討の余地があることを示したのにとどまっている。とくに、THH 研究における学習競争的な見方は日本企業の合弁行動にかんする内容であるにもかかわらず、わが国ではほとんど論じられていない。Hamel らの提唱したコア・コンピタンスの概念について論じる日本人研究者は少なくない。しかしながら、その理論的基盤を部分的に形成する THH 研究について論じた研究は日本でほとんどみられない。

5 THH 研究に対する批判

このような THH 研究の見方にたいして、Zeng & Hennart (2002) は以下の問題点を指摘している。

第一に、合弁におけるパートナーからの知識移転が、企業の能力構築における唯一の解決策だと考えている¹²⁾。もし一方のパートナーが学習競争的な行動をとれば、パートナー間の協働はなりたたないおそれがある。THH 論者は、企業がパートナーから学習する、パートナーが自社から学習するのを回避する、そしてパートナー間で合弁成果の配分を巡って競争する、という点を強調する。また、パートナー間の協働の価値を高める側面はほぼ無視されている。企

業が実際にこういった行動をとれば、合弁自体が成立しない。現実にはパートナー間の学習や成果にかんする競争はあるだろうが、同時に各パートナーはお互いの知識を出し合い、企業間協働の成果を高めようとする、と考えられる。つまり、これらはむしろパートナー間の知識共有や利益配分にかんするジレンマの問題としてとらえられる（石井, 2003; Ishii, 2008）。また、学習競争的な行動は自社の評判を低下させ、将来的な合弁パートナーを失うリスクもある（Dyer & Singh, 1998）。この問題は、ネットワークよりも単独企業の能力構築をコア・コンピタンス論が強調することとも関係するかもしれない。THH 的な企業行動のもとでは、日本の自動車部品取引関係のように、ネットワークにもとづく能力構築は難しい。複数企業単位での競争優位を獲得するには、パートナー間の長期関係をベースとした信頼構築や相互知識の補完が不可欠だからである。

第二に、合弁におけるパートナー間の協働効果を高めるための学習についてほとんど論じられていない。これは、先述したように、学習競争的な見方では、パートナー間の共同価値ではなく、一方のパートナーがその共同価値をいかに占有できるかを重視するからである。そこでは、一方のパートナーが他方から効果的に知識を移転する能力が強調される。一方、Hamelらのいう伝統的な見方では、パートナー間の共同成果を高めるための関係特殊技能（浅沼, 1997）の形成が重視された¹³⁾。この関係特殊的技能とは、パートナー間の知識を効率的・効果的に組み合わせる能力であり、企業間協働を通じて形成され、企業間協働の成果を高める役割を果たす。しかし、THH 的な見方のもとでは、企業はこの関係特殊技能を重視せず、それに投資しないため、合弁事業の成功は期待できない。さらに、企業間協働の成果を高めるために投資しない企業は、潜在的な合弁パートナーにたいする自社の評判も失うおそれもある。

第三に、パートナーの知識を内部化する費用が充分に検討されていない。THH 論者は、パートナーの知識、とくに形式化されない知識もパートナーとの協働を通じて学べると述べている。しかし、個人に内在化され、企業内でも人々の間で移転・共有化するのが容易でないスキルやノウハウを組織間で移転することは、さらに困難である。また、他社から獲得した知識を自社で利用するには、当該知識を自社で利用しやすいように修正する、あるいは自社組織そのものがその知識にたいして適応する必要がある。このように外部の知識を学び、利用するにはそれなりのコストがかかる。しかし、THH 研究が前提とする短期的な合弁パートナーシップ行動では、このような学習が十分におこなわれるとは考えにくい¹⁴⁾。

第四に、学習対象となるパートナーの能力や知識が安定的なものとして扱われている。しかし、知識や能力は、時がたてば進化したり、あるいは競争環境の変化によっては価値を失うこともある。したがって、一定期間をかけてまんだパートナーの知識は、自社に適用した時点では充分な優位性をもたらさない可能性もある。だからこそ迅速な学習が重要だともいえる。しかし、内容や価値が変化するパートナーの能力を自社に移転するには、合弁の解消ではなく、むしろ合弁の継続によって相手からまなび続けなければならない、ともいえる。

6 CS (Cooperative Specialization) 的な見方

これらの THH 研究における問題点を指摘したうえで、Zeng and Hennart (2002) は Cooperative Specialization (協調的専門化：以下では CS) という見方を提唱した。まず、彼らは企業が合弁をおこなう目的は、各パートナーが相互の知識にアクセスすることだと理解する。そこでは合弁パートナーは、たがいの資源を組み合わせて創造する価値をもっとも重視し、その価値を高めるためにパートナーは各々の専門能力に特化すると考える。また、この見方ではパートナーの学習自体は否定しない。ただし、それは自社の専門能力の高度化や関係特殊技能の蓄積によってより多くの合弁成果を得るためにおこなうと理解する。そして、各パートナーが合弁に投資して共同価値にいったんコミットすれば、企業間協働の効率性を追求するために各パートナーは合弁を継続するというのである。これはパートナーの占有している市場に将来参入するための学習を強調する THH 的な見方とはことなる。この CS 的な見方は、取引コスト理論にもとづいて国際合弁を類型化した Hennart (1988) に依拠しており、THH 論者達が指摘した伝統的な見方と一致する。

ただし、取引コスト理論が、パートナー間の協調関係や関係継続性を強調する見方であるとはいきれない。取引コスト理論では、各パートナーが取引相手の利益を犠牲にしてでも自社利益を最大化しようとする機会主義的な企業行動を前提としているからである。このような前提は、パートナー間の取引関係が継続しにくい側面を強調しているともいえる¹⁵⁾。少なくとも、取引コスト理論が前提とするような自社利益を強調する機会主義的行動と、CS 研究が強調するパートナー間の共同利益を重視する行動との整合性については、議論の余地がある。

また、取引コスト理論における費用の観点だけでは、企業間関係の継続性を充分に説明できないという問題もある。加護野 (2008) によると、一定の文化や慣習のもとで長期的に取引するメリットが大きい場合は、取引関係の維持によって得られる利益の視点が重要になる。彼は近江商人の取引の例で説明する。近江商人の取引の基本姿勢は、「三方よし」(売り手、買い手、世間を含む社会全体に役立つ取引をすべきであるという心得) や「売って悔やむ」(顧客の望むときに売り惜しみをせずに相場でもって損得に迷わず売り渡し、先々の値上がりを思惑して売り惜しんではならないという心得) というものであった。これらは取引主体が自らの利益にとらわれず、顧客や地域社会との関係を続けること自体に価値を置いた精神であった。また、当時の近江商人との取引にかかる利害関係者は限定され、その比較的狭いネットワーク内で取引できなければ自らの存続が危うくなる状況も、取引の継続を促したと思われる。すべての利害関係者はこのようなリスクを考えて、取引相手の弱みにつけこむようなことはしなかった。つまり、ネットワークから排除されるという制裁を受けないようにするために、取引を継続することが、取引主体が存続していくうえでの慣習として定着していたと考えられる。この取引の継続自体を重視する姿勢は、日本社会における文化や慣習として存在してきたとも理解でき

る。このような側面から長期的な企業間関係を説明することは、取引コスト理論では難しいといえる。

しかしながら、CS 研究は企業間関係の継続とそれによる合弁成果の向上を強調するという、THH 研究とは対照的な視角をもっている、ということはできる。この THH 研究と CS 研究のもつ視角の違いの背景には、それぞれの見方が重視する企業の組織能力にかんする範囲の違いがある。THH 論者は自社単独の範囲での能力構築を重視する。知識や提携成果にかんするパートナー間の価値占有競争で勝つことが強調されるのはこのためである。そこでは、一方のパートナーが他方の知識を学習して、自社単独の組織能力を構築することを重視し、パートナーからの学習が終われば合弁は不要になると考えられている。このような視点にたてば、合弁パートナーシップ行動は短期的なものとなる。一方の CS 論者はパートナーとの協働も自社能力の一部としてとらえ、パートナー間で相互の知識を提供しあい、合弁の創出する共同価値を高めることを強調する。また、合弁も含めた自社に関するネットワーク全体の能力を高めるには、企業間協働における効率性の向上が重要である。そこで鍵となる関係特殊技能や信頼関係は、継続的な企業間関係をつうじて蓄積・形成される。だからこそ彼らは長期的なパートナーシップ行動を重視するのである。

7 THH 的な見方と CS 的な見方の実践的意味

ところで、現実のビジネスでは、THH 研究と CS 研究それぞれの見方が強調する企業行動が別々に存在するのではなく、むしろ混在していると考えられる。たとえば、パートナー間で相互の知識を提供しあえる関係でも、クリティカルな知識を合弁あるいは合弁パートナーに提供する場合は、何らかのチェックがおこなわれることははあるだろう。あるいは、パートナーのもつ知識を自社に移転した場合でも、それは必ずしもパートナーの占有している製品・サービス市場に進出するために利用されるとは限らない。むしろ、パートナーとよりよい協働をおこなうために利用することもある。また、パートナーから学んだ知識をもとにパートナーの占有市場に参入する場合も、当初はそのような意図をもたずにパートナーと協働することがありえる。経時に自社の方針や市場の競争構造が変わることによって、結果的にパートナーと競争関係になることもある。こう考えると、THH 的な合弁行動と CS 的な合弁行動は、一方がなりたてば他方がなりたない相互排他的な関係で捉えるのは、現実的ではない。むしろ、実践の場では、これらの合弁行動は同時になりたつと考えたほうが自然だろう。

ただし、合弁を実施するには、少なくともパートナー間の協働は不可欠である。したがって、CS 的な見方はそもそも合弁をおこなう前提となる。もちろん、この場合もパートナー間の学習競争の要素が入り込む余地はある。とくに競合企業が合弁パートナーとなる場合は、パートナー間でお互いに共有しにくい知識がある中で、相互のすぐれた知識を統合活用して、成果をあげていくことが求められる。このような前提は、日本企業が一般的に学習競争的な合弁行動

をとるかどうか、を検証することとは矛盾しない。むしろ、知識共有のジレンマという実践的課題の中で、THH と CS のどちらの見方がより日本企業の合併行動を説明できるかを検証することで、企業の合併行動にたいするわれわれの理解がいっそう深まるであろう。

8 合併短命説

最後に、THH 研究から導出される合併の短命性について検討する。THH 研究によれば、学習で競争しあうパートナーの関係は不安定であるため、合併は継続しにくい。自社組織に限定した能力の構築を重視する THH 的な見方のもとでは、パートナー間の共同利益よりも、自社のパートナーからの学習がもっとも優先され、自社の学習が終了すればその企業にとっての合併の必要性は低下する。このため、一方的な学習行動を優先する THH 的な企業行動をとる場合、一方のパートナーによる合併の完全子会社化または合併株式の売却、合併の解散・破たんによって合併は解消されることになる (Hennart et al., 1999; Ishii and Hennart, 2006; 2007a; 2007b; 2008a; 2008b)。

合併が継続しにくい (Auster, 1986; Harrigan, 1988a; 1988b; Kogut, 1988) という特性は、THH 研究に限らずさまざまな研究で論じられてきた。たとえば、Kale et al. (2000) や Killing (1982)、Peterson and Shimanda (1978)、Saxton (1997)、Turpin (1993)、Tutti & Cusumano (1994) は、戦略、経営資源、組織文化や言語、慣習、プロセス等がことなるパートナー間ではコンフリクトが頻繁に生じるという観点から、合併の短命性を指摘した。逆に、戦略や経営資源、組織特性におけるパートナー間の補完性が高ければ、パートナー相互の戦略上の必要性から合併が継続しやすい (Harrigan, 1988a; Harrigan, 1988b; Park and Ungson, 1997) という指摘もある。企業の戦略や組織は環境変化に適応しながら変わっていくとするならば、長期間にわたって合併パートナー間で戦略や資源が補完的なケースはあまり多くないかもしれない。また、独立パートナー同士が合併を共同運営することによって、資源配分や利益分配にかかるして生じるコンフリクト (Khanna, 1998; Larsson et al., 1998, 石井, 2003) の問題も指摘されている。近年では、海外直接投資においては、完全子会社と比べて合併の継続性が低いこと (Hennart et al., 1998; 牛丸, 2008) も指摘されており、合併短命説は支持されつつある。

しかしながら、この合併の短命性が、日本企業の THH 的な合併行動によるものかどうかはほとんど検証されていない。そして、日本企業が合併を短期間で解消する傾向や、日本企業が欧米企業と比べて合併を解消する傾向を示した研究もみられない。むしろ、日本企業と欧米企業の間の合併の失敗は、THH 論者が指摘する日本側の陰謀や裏切りによってではなく、パートナー間のコミットメントの共有、コミュニケーション、役割・計画の明確化、事業の複雑さ、各パートナーの戦略の変化、文化の相違など提携のマネジメントに特有の問題によって生じる (Turpin, 1993) という指摘さえある。はたして、日本企業は欧米パートナーとの合併において THH 研究と CS 研究のどちらかが主張する企業行動をとっているのだろうか。

9 結び

本稿では、THH研究の文献レビューをつうじて、その特徴と問題点を明らかにした。とくに、THH研究における学習競争的な見方は、欧米企業との合併における日本企業の行動の特徴について論じてきた。しかし、このTHH的な合併行動が日本企業で一般的に観察されることを検証した研究はほとんどない。また、THH的な見方の理論的な問題点も指摘され、THH研究とは対照的な合併行動に対する見方も提起されている。さらに、部品取引関係の研究では、THH的な見方とはことなる組織間関係が日本企業の特徴であることも示されている。

以上の検討をふまえて、THH論者の主張する日本企業の合併行動について、とくにこれまでに明らかにされていないパートナーシップ行動の観点から今後実証を進める予定である。

注

- 1) 本研究では、このようなTHH研究の学習競争的見方を前提にしつつ、これを組織間の学習にかんする研究のひとつとして位置づけている（石井、2003）。
- 2) この主張自体は間違っていない。しかし、これはむしろ自社がどの範囲で事業活動を手掛けるかという事業領域の設定の問題である。GMが合併工場の生産技術をトヨタにまかせたとしても、GMが自社工場で生産活動を続けるかぎり、生産知識を社内で蓄積できる。問題はその事業をやめることで社内に経験が蓄積されないことである。たしかに、THH論者も指摘するように、合併パートナーとの分業のありかたによっても学習状況はことなるだろう。しかし、欧米企業にとっての問題は、日本企業と合併で組むことではなく、短期利益を得るために事業活動を外注化することによって、知識を社内蓄積できないことである。本来は、そのような決定の背景にある問題を問うべきである。ところが、彼らは米国企業で一般に求められる利益水準の高さを指摘し、また、米国企業が複雑な製造活動に投資できるインセンティブの提供やそのような投資のための企業間協力を促す反トラスト法の緩和などを提言するにとどまっている。しかし、株主第一主義や過度なリストラチャーリング（事業の選択・集中）、金融資本主義などが、より本質的な問題ではないだろうか。日本企業と合併で組むことは是非を問うても、技術蓄積を充分に考慮せずに事業を外注するという問題は解決しない。そのような意思決定の背後にある企業方針や社会構造こそが問わなければならないのである。
- 3) これらの内容はほぼ同様である。ただし、Pueik (1988b) は人的資源管理だけでなく、労働市場や雇用制度の観点からも論じている。また、Pueik (1988b) は Pueik (1988a) よりも、日本企業の合併解消を含むパートナーシップ行動の特徴をより明確に指摘している。
- 4) 彼は複数年にわたる日本での滞在経験があり、日本企業にかんする論文も多い。彼の豊富な日本での経験がこの日本市場の合併分析を可能にしたのかもしれない。欧米研究者による日本市場の合併研究は多くはないが、他に Turpin (1993) などがある。彼も、THH研究の Hamel et al. (1989) を引用しつつ、欧米企業が日本市場における合併を日本企業から学ぶ機会として十分に認識していないことを指摘した。ただし、後述するように、欧米企業の日本市場における合併の失敗は、日本企業の行動ではなく、一般的なマネジメントの問題に起因する、と彼は述べている。これは THH 研究とはことなる見解である。
- 5) 情報資源論は、企業特有の資源を持続的な競争優位の源泉としてとらえた資源ベース論に含まれる。資源ベース論のルーツは Penrose (1959) である（大森・塙木、2003）ともいわれるが、彼女の研究を資

- 源ベース論の嚆矢とするのは議論の余地がある（石川, 2006）という指摘もある。一連の資源ベース論は、中橋（1994）や大森・松本（2003）などの文献研究がある。本研究もこれらを一部参考にしている。
- 6) 情報資源の多重利用性に着目する和田他（1989）は、形式化された情報資源も重視する。しかし、彼らは製品開発力や戦略形成力などの暗黙的な知識やノウハウの役割が大きいものも形式化情報として扱っている（中橋, 1994）という指摘もある。たとえば日本企業の製品開発力の基盤である機能横断的な組織管理は、図面や文書、組織図だけでは実現できない。そこで諸活動は技術者達の暗黙的なスキルや技能、価値観などによっても支えられている。たとえば複数の機能部門間で複雑な調整をおこないながら、同時に並行的に開発作業を進めるうえでは、各技術者が自らの担当職務と密接にかかわる他部門の仕事の内容や進め方に対する理解が鍵となる。この専門領域をこえた知識は他の部署の人々と協働する中で獲得される。形式化された情報資源は、見えざる資産と比べれば、企業外部への流出可能性も高く、持続的優位性の源泉になりにくい（中橋, 1994）。よって、持続的な優位性をもたらす組織能力を重視するTHII研究の検討という目的に沿って、本研究では見えざる資産としての情報資源に注目する。
- 7) この例として彼はトヨタとGMの合弁NUMMIをあげているが、これには疑問が残る。少なくともトヨタはこの合弁で長期継続的なGMとの関係を志向し、2009年の合弁解消はGM側の経営不振による撤退が直接の原因である。当初この合弁が短期的に終了すると彼が考えたのは、設立当初に12年間という合弁の存続期限が設定されたからかもしれない。しかし、これは米国における独禁法とのかかわりで米国連邦取引委員会（US Federal Trade Commission）が合弁承認の条件として暫定的に設定した期間である（宍戸・草野, 1988）。
- 8) Hamelらはアジア企業が欧米企業との合弁における学習で第二次大戦後に発展したと述べているが、彼らがとりあげた事例の大半は日本企業と欧米企業の合弁や提携である。
- 9) 日本企業に備わっていた戦略設計思想が欧米企業になかったことも、欧米企業の競争優位性が低下したもうひとつの理由だと彼らは述べている。
- 10) 大森・松本（2003）によると、1980年代以降の経営戦略論の理論的関心が持続的優位性の問題に向けられる中で、企業全体の優位性の源泉を求めてコア・コンピタンスの概念が登場した。それまでの経営戦略論では多角化などによる企業成長に理論的関心が向けられ、個別の事業や製品の優位性が注目されており、その中で情報資源の概念が登場した。また、コア・コンピタンスの議論には、(1) ケーバビリティなどの類似概念が多く、議論が混乱気味である(2) 組織の何をどのように測定すればコア・コンピタンスとなるのか特定化しにくい（大森・松本, 2003）といった問題がある。
- 11) ただし、彼らは「長期提携によって、パートナーの奥深くに潜む企業力を垣間見ることも多い。・・・（中略）・・・特定のスキルや技術の輸入というよりフルに開発された企業力により近いものを手に入れようとするならば、非常に有能なパートナーとの長期的な関係が不可欠だ」（Hamel and Prahalad, 1994; 藩訳 273 ページ）とパートナーから学ぶ知識によっては長期的な企業間関係が必要だと述べている。しかし、後述するように、彼らの学習競争的な見方のもとでは、短期的な合弁行動がもっとも強調される。そしてその主張は、欧米企業をパートナーとした日本企業の合弁行動の分析にもとづいている。なお、双方向テレビやナビゲーションシステムなどの新たな技術開発のための企業間協力を彼らは企業提携と呼び、「提携メンバー間の競争に配慮することによって、提携が成果を生まないうちに瓦解することを回避すべきである（前掲書 244 ページ）」とも述べている。しかし、このような暫定的な提携はTHII研究の対象ではない。
- 12) これは、Zeng & Hennart (2002) が別に指摘している、学習競争的な見方が一方のパートナー企業のみを分析単位とする問題ともかかわる。
- 13) Zeng & Hennart (2002) は関係特殊技能をパートナー間の協働効果を高める学習と区別するが、本稿

ではこれらを企業間協働の成果を高める技能・知識として同一に扱う。

- 14) 先述したように、Hamel and Prahalad (1994) もパートナーから学ぶ知識のタイプによっては時間がかかると述べている。しかし、歐米パートナーからの学習後に合弁解消行動をとる、という日本企業のパートナーシップ行動に対する彼らの見方は一貫している。
- 15) だからこそパートナー間の信頼や関係特殊資産の蓄積・活用によって、取引コストを減らすことが重要だともいえる。この場合はパートナー関係の継続が強調されるであろう。

参考文献

- Auster, E. (1987) "International corporate linkages: Dynamic forms in changing environments," *Columbia Journal of World Business*, 22 (2), pp. 3-6.
- Badaracco, J. L. (1991) *The knowledge link: How firms compete through strategic alliance*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dyer, J. H. and Nobeoka, K. (2000) "Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case," *Strategic Management Journal*, 21 (3), pp. 345-367.
- Dyer, J. H. and H. Singh (1998) "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage," *Academy of Management Review*, 23 (4), pp. 660-679.
- Hamel, G. (1991) "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances," *Strategic Management Journal*, 12, pp. 83-103.
- Hamel, G., Y. L. Doz, and C. K. Prahalad (1989) "Collaborate with your competitors and win," *Harvard Business Review*, 67 (1), pp. 133-139.
- Harrigan, K. R. (1988a) "Strategic alliances and partner asymmetries," In: Contractor, F. and P. Lorange eds., *Cooperative strategies in international business*, Lexington: Lexington Books, pp. 205-226.
- Harrigan, K. R. (1988b) "Joint ventures and competitive strategy," *Strategic Management Journal*, 9, pp. 141-158.
- Hennart, J.-F. (1988) "A transaction cost theory of equity joint ventures", *Strategic Management Journal*, 9 (4), pp. 361-374
- Hennart, J. F., T. Roehl, and D. S. Zietlow (1999) "Trojan Horse' or 'Workhorse'? The evolution of US-Japanese joint ventures in the United States," *Strategic Management Journal*, 20, pp. 15-29.
- Inkpen, A. (2000) "A note on the dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope," *Strategic Management Journal*, 21 (7), pp. 775-780.
- Ishii, S. (2008) "New product development beyond internal projects: A case of joint new product development," in T. Hara, N. Kanbayashi and N. Matsushima eds., *Industrial innovation in Japan*, London: Routledge, pp. 137-156.
- Ishii, S. and J.-F. Hennart (2006) "Japanese partnership behavior in US-Japanese joint ventures in the Japanese electrical equipment industry," *Osaka City University Business Review*, 17, pp. 13-22.
- (2007a) "Preliminary analysis of Japanese-European joint venture dissolution patterns in Japan," *Paper presented at the 14th International Conference on Multi-Organizational Partnerships, Alliances & Networks*, June 28th-29th 2007, Katholieke Universiteit van Leuven, Belgium.

- (2007b) "Evolution of American shareholding in American-Japanese joint ventures in Japan: Design, sample and preliminary results of the THH study," *Osaka City University Business Review*, 18, pp. 1-26.
- (2008a) "Evolution of Japanese partnership behavior in Japanese-European joint ventures in the EU: A test of the Trojan horse hypothesis," *Paper presented at the 35th Annual conference of European International Business Academy*, University of Tallinn, December 11-13th 2008, Tallinn, Estonia
- (2008b) "Evolution of European stakes in European-Japanese joint ventures in Japan," *Osaka City University Business Review*, 19, pp. 1-12.
- Itami, H. (1987) *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge; MA.
- Kae, P., H. Singh, and H. Perlmutter (2000) "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital," *Strategic Management Journal*, 21, pp. 217-237.
- Khanna, T. (1998) "The scope of alliance," *Organization Science*, 9 (3), pp. 340-355.
- Killing, J. P. (1982) "How to make a global joint venture work," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 120-127.
- Kogut, B. (1988) "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives," *Strategic Management Journal*, 9 (4), pp. 319-332.
- Lane, P. J. and M. Lubatkin (1998) "Relative absorptive capacity and interorganizational learning," *Strategic Management Journal*, 19, pp. 461-477.
- Lane, P., J. E. Lane and M. A. Lyles (2001), "Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures," *Strategic Management Journal*, 22, pp. 1139-1161.
- Larsson, R., L. Bengtsson, K. Henriksson, and J. Sparks (1998) "The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances," *Organizational Science*, 9 (3), pp. 285-305.
- Mowery, D., J. Oxley, and B. Silverman (1996) "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer," *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 77-91.
- Oxley, J. and T. Wada (2006) "Licenses and joint ventures as knowledge acquisition mechanisms: Evidence from US-Japan alliances," in Ariño, A. and J. Reuer, eds. *Strategic alliances: Governance and contracts*, NY: Palgrave Macmillan, pp. 77-87.
- Park, S. and G. Ungston (1991) "The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution," *Academy of Management Journal*, 40 (2), pp. 279-307.
- Penrose, E. T. (1959) *The theory of the growth of the firm*, Oxford: Basil Blackwell. (末松玄六訳『会社成長の理論』(第2版) ダイヤモンド社、1980年)
- Peterson, R. B. and J. Y. Shimada (1978) "Sources of management problems in Japanese-American joint ventures," *Academy of Management Review*, 3, pp. 796-804.
- Praharad, C. K. and G. Hamel (1990) "Core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 71-91. (坂本義美訳『競争力分析と戦略的組織構造によるコア競争力の発見と開発』、Diamond ハーバード・ビジネス、8~9月、1990年、4-19)
- Pucik, V. (1988a), "Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM agenda", *Human Resource Management*, 27, pp. 77-93

- Pucik, V. (1988b) "Strategic alliances with the Japanese: Implications for human resource management," in Contractor, F. and P. Lorange eds. *Cooperative Strategies and Alliance*, London: Elsevier, pp. 487-498.
- Reich, T. and E. Mankin (1986) "Joint ventures with Japan give away our future," *Harvard Business Review*, 64, pp. 78-86.
- Saxton, T. (1997) "The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes," *Academy of Management Journal*, 40, pp. 443-461.
- Turpin, D. (1993) "Strategic alliances with Japanese firms: Myths and realities," *Long range planning*, 26 (4), pp. 11-15.
- Tucci, C. L. and M. A. Cusumano (1994) "Benefits and pitfalls of international strategic technology alliances," *Sloan School of Management Working Paper*, #110-94, July.
- Zeng, M. and Hennart, J.-F. (2002) "From learning race to cooperative specialization", in Contractor, F. and P. Lorange eds. *Cooperative Strategies and Alliances*, London: Elsevier, pp. 189-210.
- 浅沼万里 (1997) 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社。
- 石井真一 (2003) 『企業間提携の戦略と組織』中央経済社。
- 石川伊吹 (2006) 『資源ベースの戦略論における競争優位の源泉と企業家の役割－オーストリア学派の資本理論と企業家論からのアプローチ』『立命館経営学』第45巻第4号、196-222頁。
- 伊丹敬之 (1980) 『経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- (1984) 『新経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 牛丸元 (2008) 『企業間アライアンスの理論と実証』白桃書房。
- 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・上野恭裕 (2008) 『取引制度から読みとく現代企業』有斐閣アルマ。
- 宍戸善一・草野厚 (1988) 『国際合併』有斐閣。
- 中橋國蔵 (1994) 『経営資源と独自能力』『商大論集』第45巻第4号、113-141頁。
- 西口敏宏 (2000) 『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会。
- 野中郁次郎 (1990) 「戦略提携序説－組織間の知識創造と対話－」『一橋ビジネスレビュー』第38巻第4号、1-14頁。
- 大森信・松本雄一 (2003) 『経営資源とコア・コンピタンス』加護野忠男編『企業の戦略』八千代出版、79-101頁。
- 真鍋誠司・延岡健太郎 (2002) 『ネットワーク信頼の構築－トヨタ自動車の組織間学習システム』『一橋ビジネスレビュー』第50巻第3号、184-193頁。
- 和田充夫・青井倫一・矢作恒雄・鷗口充輝 (1989) 『リーダー企業の興亡』ダイヤモンド社。
- 吉原英樹・佐久間明光・伊丹敬之・加護野忠男 (1981) 『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社。

(付記) 本研究は、科学研究費補助金（若手研究（B））課題番号 17730239 の助成を受けている。

The meanings and the limitations of Trojan horse hypothesis (THH) studies

Shinichi Ishii

Summary

This paper reviews the studies on Trojan Horse Hypothesis (THH) such as Reich and Mankin (1986), Pucik (1988a), Pucik (1988b), Hamel (1991) and Hamel et al. (1989) which stated that Japanese-Western joint ventures (JVs) that are used by Japanese firms to internalize the knowledge of their Western partners. These studies also stated that once the knowledge absorption is complete, Japanese firms terminate the JVs. THH proponents argue that Japanese firms are better learners compared to their Western counterparts, and taking advantage of this, the Japanese firms will persuade their Western partners to sell their JV stakes in the JVs, or will enlarge their bargaining power to increase their share of JV profits which will cause inter-partner conflicts and result in the termination of the JVs. Hence, THH studies viewed JVs involving Japanese firms as short-term oriented. This however is not consistent with the evidences obtained from other researches, such as supply chain management studies which have shown that Japanese firms tend to enter into long term partnerships. We will discuss the contribution and limitations of THH studies to prepare for our empirical study that will test whether Japanese firms behave in the manner illustrated by THH studies.