

# 法律情報サービス企業における国際戦略提携の成功要因

中村裕哲（愛知学院大学大学院）

## I 本研究の問題意識と目的

世界の対外直接投資の残高総計は、1990年の2兆ドルから2004年には10兆ドルへと飛躍的に増加した<sup>1</sup>。その中で、製造業は、44.5%から26.6%にシェアを落とし、サービス業は44.9%から66.4%へと増大している<sup>2</sup>。

このサービス業における対外直接投資の増大は、グローバル化の進展を示す。インターネットの出現以降、プロフェッショナル向け情報サービスのグローバル化も著しい。

企業がグローバル化する際、「お互いに強いところを出し合い」、「勝つための提携」<sup>3</sup>が必要なのは、製造業に限らない。サービス業における戦略提携も対象となるのは当然である。

本研究の問題意識は、「サービス産業と製造業の戦略提携にある差異と共通性は何だろうか」というところにある。そして、本論文の目的は、プロフェッショナル向け専門情報サービス産業の日本への進出事例についての分析から、サービス産業と製造業の知識移転、暗黙知の共通性と相違点の仮説を提示することである。

従来まで、サービス業における研究、中でも専門サービス業や情報・教育サービス業などの知識集約型企業の国際展開に関する研究は、決して多くない<sup>4</sup>。

本稿で試みる質的研究としてのケーススタディの有効性は、先行研究でも明らかにされている<sup>5</sup>。ミンツバーグ（Mintzberg, H.）が、「戦略における重要な意思決定を長期にわたって追跡することによって、組織における戦略変化の特徴とそれを規定する要因の発見に関する意思決定を明らかにしようと試みる」<sup>6</sup>というように。それを証明すべく、本研究では、米国系法律情報サービス企業の日本進出を事例研究の対象とし、帰納法的にインプリケーションを導き出したい。

## II サービス産業

情報産業は、サービス産業の一つである。サービス産業に関する分類は複数存在する<sup>7</sup>。その分類のうち、クラーク（Clark et. al.）<sup>8</sup>の分類では、国境を超えるモノに注目する。インターネットによる情報サービスは、媒体ベース・サービスに含まれる。

図表 1 クラークによるサービスの分類

	分類	国境を超えるもの	例
①	関係ベース・サービス Contact-based Services	人	コンサルタントサービス、臨時雇用
②	媒体ベース・サービス Vehicle-based Services	コミュニケーション	ラジオ放送、衛星利用の法律データ
③	資産ベース・サービス Asset-based Services	オペレーティングの基盤	銀行
④	モノベース・サービス Object-based Services	サービスを含んだ有形のモノ	ソフトウェア、ビデオコンテンツ

出所：Clark et al.(1996)、趙(2009)を参考に作成

また、ラブロックとイップ（Lovelock,C.H. and Yip,G.S.）<sup>9</sup>の研究によれば、サービスをオペレーションの視点から検討し、サービスが産み出されるプロセスへの顧客の参加程度により分類される。

本研究の対象となるプロフェッショナル向け法律情報のデータベースは、情報を対象にするサービスに含まれる。

図表 2 ラブロックとイップによるサービスの分類

	分類	顧客との近接立地	例
①	人を対象にするサービス (People-processing services)	必要	顧客運送、ヘルス・ケア、フード・サービス
②	モノを対象にするサービス (Possession-processing services)	不要	運送、倉庫、自動車修理など
③	情報を対象にするサービス (Information-based services)	不要	銀行、会計、コンサルタント、教育、保険など

出所：Lovelock and Yip(1996)、趙(2009)を参考に作成

サービス業は、無形物が国境を越える。すなわち、生産と消費に不可分性がある<sup>10</sup>。加えて、現地の法規制や言語、文化から受ける影響がより大きい点も、製造物と性質を異にする。

### III 戦略提携

ビジネスの海外展開においては、自社による単独直接投資や、進出先企業の買収という完全所有子会社の設立のほかに、戦略提携という選択肢がある。

提携とは、独立企業間で協同事業が営まれる関係をいう<sup>11</sup>。

国際戦略提携は、国境を越えた協同である。この提携は、1980年代から製造業において多くみられるようになった。その後、製造業が伸び悩む中、国内における戦略提携の研究も一段落した感がある。しかし、サービス業のグローバル化の進展においても、戦略提携は、海外進出のために重要な意思決定の一つである。

サービス業のグローバル展開は、提供するサービス自体が進出先の政治・経済や文化に大きく依存する。さらに言語の違いは、コンテンツの違いにもつながるため、従来の製造業を対象とした研究とは、必ずしも一致しない<sup>12</sup>。

したがって、海外からの単独の直接投資は、サービスの種類により、リスクとなる可能性が高い。その場合、現地企業との戦略提携が有効だと考えられる。

## IV 戦略提携とは —先行研究によるアプローチの整理—

### 1 戦略提携の定義

グローバルな戦略提携とは、複数企業の「提携」により、グローバルな競争環境における競争優位をめざすものである。この場合の戦略提携は、市場取引と M&A<sup>13</sup>の中間に位置する。出資を伴う合弁事業（JV=Joint Venture）もその一形態である<sup>14</sup>。

### 2 戦略提携のアプローチ

戦略提携のアプローチや視角は、製造業を中心に多岐にわたり研究されている<sup>15</sup>。各アプローチに有意な考察はあるものの、市場でのポジショニング以上に、資源ベースアプローチと組織学習アプローチが、日本における法律情報サービス事業のグローバル展開成功の重要な要素になると考えられる。

組織学習アプローチは、継続的な学習プロセスを重視する。そして、それらの前提として、資源ベースアプローチを捉えることができる。

### (1) 取引コストアプローチ

取引コストアプローチは、発生する取引コストを最小化するという視点でとらえる。つまり、企業間の取引の効率化を重要とみなす。この取引コストアプローチは、コース (Coase, R. H.)<sup>16</sup>によって創始され、ウィリアムソン (Williamson, O. E.)<sup>17</sup>によって体系化された。

国際事業を展開する際、多国籍企業が戦略提携を行う場合の具体的な形態としては、フランチャイズ、ライセンスング、合弁会社などが挙げられる。なぜ多国籍企業が完全子会社を設立しないで、戦略提携を選択するのかという理由付けに、組織管理コストを削減する装置として提携のメリットが強調されてきた。

### (2) 組織学習アプローチ

組織学習アプローチでは、「提携は、企業間の「知識移転」と「組織学習」のプロセスと解釈される。多国籍企業は環境の不確実性を減少させるために、他社との提携を通じて「結合能力」を獲得しようとする<sup>18</sup>。さらに、「国際戦略提携は、企業がパートナーから新たな知識や情報などを学習する「機会」を提供する」<sup>19</sup>。

こうした「機会」を生かし、進出先の企業との間で「学習する組織」をつくり、維持することが、戦略提携の目的となる。この場合、獲得すべき能力がパートナー企業同士に存在しなければ、提携は成立しない。

インクペン (Inkpen, A. C.) は、アメリカ企業が、日本企業の「暗黙知」を「形式知」化することで組織知識を獲得するプロセスを、図表 3 に例示している<sup>20</sup>。

**図表 3 知識経営と知識のタイプ**

知識経営プロセス	知識タイプ	アメリカの親会社に有用な例
技術共有	形式知	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質管理プロセス</li> <li>・プロダクトデザイン</li> <li>・計画システム</li> </ul>
合弁親会社の相互作用	形式知 暗黙知	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定の人材の学び</li> <li>・日本の顧客の期待</li> </ul>

人員の動き	暗黙知	・継続するカイゼンの目的 ・顧客満足の約束
親会社同士の連携とアライアンス戦略	形式知 暗黙知	・市場の知見 ・将来ビジョン ・パートナーの系列関連

出所：Inkpen A.C.(1996),p.127

### (3) 資源ベースアプローチ

経営資源に基づく企業観に基づくアプローチである。

バーニー（Barney, J.B.）<sup>21</sup>によれば、経営資源は、①財務資本、②物的資本、③人的資本、④組織資本に分類される。

これらは、企業のコントロール下にあつて、当該企業の戦略実行を可能にする。

①財務資本は、戦略の構想と実行のために企業が利用できる金銭資源である。

②物的資本は、企業の物理的技術やその企業が有する工場や位置のことである。

③人的資本は、人に依存する資源である。人材育成の訓練や、この社員の持つ経験や判断、知識、人間関係などである。

④組織資本は、企業の組織構造や、管理・調整など企業内の公式・非公式の知識やそれを支える仕組みのことである。

これら資源の単独、あるいは組み合わせで、企業の競争優位を目指すことになる。競争優位の源泉は、「価値」であり、それを構成する要素は、「模倣困難性」「耐久性」「占有可能性」「代替困難性」である。

企業は、自らこれらの資源を蓄積し運用できれば、持続的な競争優位を維持しやすいと考えられる。しかしながら、多国籍企業は、進出先においてすべての資源を自前で準備することはおよそ困難である。そのため、現地企業の資源の活用を目的に提携を検討する。

図表 4 戦略提携の主なアプローチ

	依拠するアプローチ	重要な要因	研究者	理論的パースペクティブ
①	取引コスト	製造コストや取引コストを最小化する。	Williamson, O. E. (1993) <sup>22</sup>	経済学
		取引コストを削減するための装置と	Kogut, B. (1988)	

		しての組織		
		サンク・コストの最小化	Coase, R. H. (1937)	
		取引コストアプローチは、提携後のダイナミックな変化を考慮に入れていない。	溝江(2002) <sup>23</sup>	
②	戦略的行動進化論	競争相手に対して競争のポジションを改善し、利益を最大化する。	Kogut, B. (1988, 1997)	戦略的行動進化論 <sup>24</sup>
③	戦略経営	戦略提携の動機研究を強調する。スピーディーな市場参入とリスクの削減。	Child, J. and Faulkner, D. (1998) <sup>25</sup>	戦略経営
		国際合併における親会社のコントロール形態とパフォーマンスの関係	Killing, J. P. (1983) <sup>26</sup>	
④	組織学習	移動困難な知識。移動困難な知識の学習に欠かせないパートナーとの密接かつ社会的な相互作用。	Kogut, B. (1988) <sup>27</sup>	組織論
		提携は、「知識移転」と「組織学習」のプロセス	Inkpen, A. C. (1977, 1995, 1996, 1998)	
		「見えざる資産」の獲得と創造のために組織学習を重視	Senge, P. M. (1990)	
⑤	資源ベース	企業を「経営資源の集合体」とした上で、競争優位の源泉を異質かつ移転困難な経営資源に求めている。	Faulkner, D. O. and Mark de Rond(2000) <sup>28</sup>	資源ベース
		企業の競争優位源泉を「内部要因」に求める。	Barney, J. B. (2002)	
		提携パートナー間の資源の相互移転を通じて、新しい知識や情報などを創造することも重要な課題とみなす。	野中 (1991) <sup>29</sup>	

出所：桑名（2003）、梶浦（2005）、陳（2005）、今野（2006）などをもとに著者作成

## V 事例研究

### 1 トムソン社リーガル部門の沿革

#### (1) 米英の出版社の再編期

世界では、1987年から1993年という5～6年の間に、出版社グループの再編がなされた。その再編の延長線上で、1994年、リード・エリゼビア社（Reed Elsevier）がレクシス社（LexisNexis）を、1995年11月、ウォルターズ・クルワー社（Wolters Kluwer N.V）がCCH（Commerce Clearing House）を買収した。そして1996年には、トムソン社（Thomson corp.）がウエスト出版（West Publishing）を買収した<sup>30</sup>。

ウエスト出版は、1872年ジョン・ウエストによりミネソタ州、セントポールにおいて設立され、National Reporter Systemという、公式判例集と並び全米でもっとも権威のある

判例書籍を発行している出版社だった。

## 2 新日本法規出版の沿革

1948年創業の新日本法規出版は、株式会社ぎょうせい（1893年創業）、第一法規株式会社（1903年創業）と共に加除式出版<sup>31</sup>大手の一つだった。

新日本法規出版は、電子化に積極的で、1988年には国内初のCD-ROM判例検索システム「判例マスター」を発行し、2000年に法律ポータルサイト「e-hoki.com」をリリースしていた。トムソン社との合併設立とともに、CD-ROMおよびインターネット上の法律情報検索システムを廃止し、合併会社の制作販売する「Westlaw Japan」を後継商品として顧客の移行も行った。

## 3 日本の法律情報市場

1995年にマイクロソフト社が発売したウインドウズ95の登場をきっかけに、IT化が促進された<sup>32</sup>。日本においても法律情報提供者の一部が、インターネットによるデータベース提供の研究に取り組んだ。2001年には新日本法規出版が、法令と判例のデータベース「マスター・ライブラリー」を発表した。翌2002年にはTKCが「Lex/DB Internet」によるインターネットサービスと「法科大学院授業支援システム」を発表した。

マーケットの拡大は、外部要因である司法改革を背景にしていた。

1999年、内閣に司法制度改革審議会が設置され、司法制度改革が開始された。そこでは、①裁判の迅速化のために 知的財産高等裁判所の設置、②家裁・簡裁の機能充実化による少額訴訟制度拡大、③裁判所へのアクセスの拡充のための法テラスの設置、④裁判外紛争解決手段（ADR）の拡充・活性化、⑤司法試験合格者数の増加のための法曹養成制度改革が謳われ、具体的には、法科大学院制度・新司法試験の導入、司法修習制度の変更、弁護士報酬の透明化、弁護士広告規制緩和、裁判員制度などが検討された<sup>33</sup>。

法的な紛争を解決する仕組みの拡充を受け皿として、アメリカ合衆国型ロー・スクールをモデルにした法科大学院が誕生した。これが、アメリカ型法情報企業であるトムソン社やレクシス社にとって、絶好の進出機会となった。

## 4 レクシス社の沿革

レクシス社は、トムソン社に先んじて日本市場に進出していた。1994年には、日本事務所を置き、1999年12月には、エルゼビア・ジャパン株式会社が100%株を所有するレクシスネクシス・ジャパン株式会社を設立した。

レクシス社の戦略で特徴的なのは、データベース販売を主力業務とするにもかかわらず、2004年4月に法律関連書籍出版事業を開始したことである<sup>34</sup>。

## 5 トムソン社とレクシス社の日本での展開の相違

### (1) トムソン社の強みと弱み

2004年、トムソン社は、新日本法規出版と戦略提携を締結した。

この時点から2006年の合弁会社の設立まで、新日本法規出版の持つ法令・判例を核としたコンテンツ開発とトムソン社の技術をもってビジネスを成功させるための実現可能性を探る調査研究と開発が行われた。プレスリリースにおいてアライアンスが明らかにされているが、その内容を分類したものが、図表8である<sup>35</sup>。

トムソン社の強みは、戦略提携により暗黙知を日本のパートナー企業と共有し、学習できたことである。逆に弱みは、日本国内では最後発のデータベースとなったことと、親会社が二つあることにより、意思決定が遅れるのではないかという危惧であった。しかし、いずれも戦略提携の意思決定過程から想定の範囲内であった。

### (2) 機会と脅威

トムソン社と、レクシス社というアメリカ合衆国の法律情報サービス会社が、日本進出の意思決定を行った要因は、①日本の法律出版社の電子化に向かうポテンシャル、②日本の司法改革により創出される事業機会にあった。

日本市場においても、「図表5 日本の法律市場（2005年）」に示した法律出版社の営業収益と、「図表6 トムソン社（2005年）」アメリカでの法律情報の電子化の割合から、今後の法律情報の電子化進展により、法律情報サービスのポテンシャルは高いと推定された。さらに、法科大学院自体の顧客の創出、併せて修了生による弁護士市場の拡大、企業法務



市場の拡大を見込んでいた。図表 7 に、この当時の SWOT 分析を示すでしょう。

**図表 5 日本の法律市場の売上高状況（2005 年）**

出版社	ぎょうせい	第一法規	新日本法規出版
営業収益	729 億円	223 億円	235 億円

出所：官報から各社の情報を取材し、著者作成

**図表 6 トムソン社の売上高状況（2005 年）**

グループ別売上高割合		媒体別売上高割合		地域別売上高割合	
リーガル・アンド・レギュラトリ	40%	ソフトウェアとサービス	69%	北米	83%
ラーニング	26%	出版	31%	欧州	12%
ファイナンシャル	22%			アジア太平洋	4%
サイエンティフィック・アンド・ヘルスケア	12%			南米	1%

出所：THE THOMSON CORPORATION ANNUAL REPORT 2005,p.7.

**図表 7 トムソン社とレクシス社<sup>36</sup>の SWOT 分析**

	トムソン社	レクシス社
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>①現地企業との戦略提携で日本の法律情報における「暗黙知」を得ることができた。</li> <li>②共同の調査研究で、現地企業のリソースを利用することができた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①競合に比べ早い現地事務所設立で、先行者メリットがある。</li> <li>②100パーセント子会社設立のため、意思決定が速い。</li> </ul>
弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>①合弁設立を慎重に進めたことにより日本国内では最後発のデータベースとなった。</li> <li>②親会社が二つあることで大きな意思決定には時間がかかる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①判例は1か月毎の更新、判例コメントは6か月前の発行分まで収録など</li> <li>②編集スタッフは独自に採用し育成</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>①日本の司法改革により創出される事業機会</li> <li>②法科大学院自体の顧客の創出</li> <li>③弁護士市場の拡大</li> <li>④企業法務市場の拡大</li> <li>⑤インターネットの普及により、顧客へのアプローチが容易になった。</li> </ul>	
脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>①最高裁の判例や、総務省の法令など無料情報の提供開始</li> <li>②競合による日本のローカル出版社のIT化と高付加価値化</li> <li>③競合の日本のローカル出版社の買収</li> </ul>	

出所：著者作成

## 6 日本の法律情報の独自性

### (1) 経営資源

バーニーによると、「経営資源 (firm resources) とは、すべての資産、ケイパビリティ (能力)、コンピタンス、組織内のプロセス、企業の特長、情報、ナレッジなど、企業のコントロール下において、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするもの」<sup>37</sup>である。中でも核となるべきは、知識と能力であり、それを支えるのが組織・財務と考えられる。

### (2) 暗黙知としての法律編集 法令コンテンツ

日本は、成文法主義の国であり、判例法の国であるアメリカと法制度が異なる。

日本では、法令改正は、官報により「改正法」として公布される。それらを現行法に織り込んで最新の内容にし、国民に周知する過程は、各法律出版社が役割を担っていた。

各出版社のいわゆる法令書籍は、長い間、紙の官報を基に、手作業で改正原稿を作成し、印刷工程に回していた。この間に、法律出版社には、独自のノウハウが蓄積していた。

グローバル展開するトムソン社からみれば、法律コンテンツの編集という現地での言語と技術に守られたこの編集作業は、「暗黙知」であり、容易に手に入れることのできないものであった。

法令を正確に改正し、遅滞なく顧客に提供するところに法令情報提供の価値が存在する。これを、コンピュータにより極力自動化する場合においても、改正ノウハウとそれを運用してきた人的リソースは、必要欠くべからざるものであった。

### (3) 暗黙知としての法律編集 判例コンテンツ

判例について、アメリカでは特別な場合を除き匿名化されないが、日本では個人情報保護の観点から、最高裁判所からも判例公開時の匿名化が求められるようになっていた。

さらに、判例調査を容易にする要約や参照すべき条文、関連判例の追跡など付加価値情報を調査・執筆する作業も、日本語というコンテキストの中で、実現すべきものである。

トムソン社の Westlaw 編集部門には、法曹資格を有する編集者がいるが、彼らが日本の作

業を代替することはできないし、自動化することもできない。

#### (4) 暗黙知に基づく現地適応

法律出版社における編集業務は、個々の出版社において継承されている「暗黙知」であるといえる。見方を変えれば現地環境のコンテキストであり、それが、トムソン社が、資源依存のアプローチを選択し、合弁（JV）をもって適応化した最大の要因であろう。

さらに、図表 8 から、合弁会社によってトムソン社が提供する知識マネジメントは、企業の基幹システムである財務系・総務系のシステムであり、また、営業支援を目指したシステムで、暗黙知を形式化するための仕組みであると言える。もちろん、これらは、「科学的」で「数値化された」営業へと変革するために役立つツールであるとはいえ、新日本法規出版の暗黙知に相当する⑤、⑥、⑦を形式知することはできない。なぜなら、「人」という資源に依存するからである。

図表 8 本ケースにおける資産の形式知・暗黙知

トムソン社	形式知化への難易度	新日本法規出版
①グローバル・テクノロジー・プラットフォーム	○	①日本の法律コンテンツ ②法令 XML データ
②オンライン・インフラ	○	
③オンライン情報ソリューションの開発	○	③実績のある販売ルート
④サポートに関する専門知識	○	④顧客との強力な関係
⑤ウエストロー（Westlaw）ブランド	○	
	△	⑤編集スタッフ（編集技能・ノウハウ）
	△	⑥日本市場に関するノウハウ
	△	⑦人脈

出所：ウエストロー・ジャパン プレスリリース 2006年4月6日より著者作成

#### (5) 知識とイノベーションの組織学習

トムソン社が、新日本法規出版との戦略提携を合弁事業へと発展させたもう一つの要因に、XML 技術<sup>38</sup>がある。

新日本法規出版は、書籍編集の合理化のために、法令の自動改正システムの開発を始め、2007年には、法令自動更新システムとデータベースの構築に成功した<sup>39</sup>。日本の法律出版に関わる知識が土台をなしていた。

しかも、この新日本法規出版の法令自動改正システムは、XMLを用いて作成されてい

た<sup>40</sup>。トムソン社が、次世代のデータベース開発言語として重視したのもまた、XMLだった<sup>41</sup>。つまり、データベースの開発においてもシナジー効果が高いと思われるのは、新日本法規出版だった。

XML (eXtensible Markup Language. 1998年に標準化された規格)とは、WEBを作成するためのHTMLなどと同じマークアップ言語の一種類である。HTML(Hyper Text Markup Language)とSGML (Standard Generalized Markup Language : 1989年にISOで標準化された規格)の長所を合わせ、文書やデータの意味や構造を記述できるようにした。金融や電子政府・電子申請、ワンソース・マルチユースに相性の良いマークアップ言語といわれている。

「タグ」と呼ばれる特定の文字列でテキスト文字からなる地の文に情報の意味や構造、装飾などを埋め込むが、その際にXMLは、ユーザーが独自のタグを指定できる。ここに簡易なHTMLとの決定的な差異があった。XMLは、複雑なデータ処理にも対応しやすいとされる標準マークアップ言語である。

## VI 法律情報サービス事業の日本市場進出の意思決定要因

### 1 トムソン社の折半出資の合弁会社設立

トムソン社にとっての日本進出シナリオの4パターンを図表9にまとめた。

折半出資で自社からの社長を日本に送ることは、ベストの意思決定ではなかった。なぜなら、合弁会社をコントロールするためにも、パートナーを上回る出資により支配権を持つべきであった。トムソン社の日本進出において、ベストなシナリオは、下記のシナリオ2もしくは3である。

トムソン社は、市場調査から2004年の新日本法規出版との戦略提携を締結した時期またはそれ以前に、日本の出版社の買収も有力な選択肢として持ち、その対象は大手法律出版社であったと考えられる。なぜなら、トムソン社は、イギリスでスウィート・アンド・マクセル社 (Sweet & Maxwell) を、アメリカでウエスト社を買収していたからだ。これ

は、判例・法令という一次情報に加え、加除式出版物をはじめとして二次情報を電子化することで強力なデファクト標準になるようなデータベースの提供があるべき姿だということを示唆している。

図表 9 日本進出のシナリオ

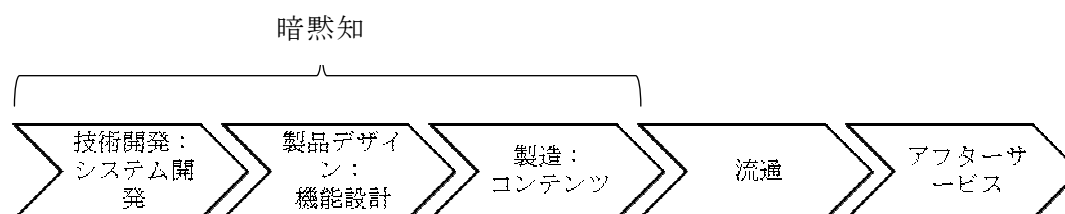
シナリオ 1	独自の子会社を設立する。
シナリオ 2	日本の出版社を買収し、M&A により日本の足場を得る。
シナリオ 3	合弁設立に際して、51%以上の出資比率でパートナーを上回る。
シナリオ 4	合弁設立に際して、50%対 50%の出資比率で設立する。

出所：著者作成

## 2 戦略提携からJoint Venture設立へ

戦略提携が、2004年の契約型を経てより強固な出資型であり、組織型の戦略提携である合弁事業に進んだ際に、トムソン社としてシナリオ4で合意したのは、①「資源ベースアプローチ」と「組織学習アプローチ」において、「人」にかかわる暗黙知の要素が形式知より強固であると判断したこと（図表10を参照）、②新日本法規出版の持つXML化されたデータを上流工程から情報パイプラインを構築することで、後工程であるトムソン社のテクノロジーにおける開発が容易になること、③既存製品のユーザーの移行、および投資が折半であるという「取引コスト」におけるメリット（別の見方をすれば、競合他社と戦う時間は倍になる）が出現したことによる意思決定だと考えられる。

図表 10 価値連鎖



出所：著者作成

## VII 結びに変えて—戦略提携にみる製造業とサービス業—

### 1 事例の概観

戦略の変化の特徴を把握するために、本ケースを整理した（図表 11 を参照）。

インターネットの普及が加速する 1995 年前後に、欧米の出版社の再編がなされた。再編を画期として競争力の強化とアメリカ国内の市場支配の確立を実現、それら情報企業をさらにグローバル化させることとなった。この時期、日本では司法改革が推進され、外資系 3 社が日本のデータベース市場に参入した。最後発のトムソン社は、CCH との第一法規の合弁開始と行方、レクシスの単独直接投資をみて、2004 年に新日本法規出版との戦略提携、2006 年合弁設立（出資比率 50%対 50%）<sup>42</sup>と日本の法律情報市場へ進出した。2007 年には、日本法の総合オンラインデータベース「Westlaw Japan」をリリースした。

### 2 事例からのファイディングス

製造業においてもサービス業においても、戦略提携では、戦略的行動および戦略的経営を通じて競争優位を築き、その際に取り引コストが想定されるという共通点がある。

一方、相違点は、情報サービス産業における国際戦略提携の場合は、製造業と比較して、資源依存と組織学習の重要性が高くなる。なぜなら、現地情報のサービスの場合、競争優位形成のための条件は、現地環境のコンテクストにあるからである。つまり商材が製造物と異なり現地の情報であるため、編集・制作過程において暗黙知から形式知化することの難度が高くなる。この場合、グローバル化を推進する本国からみて、進出先の資源の有効活用こそが、質の高いコンテンツ確保による競争優位の要因となる。

また、戦略提携へ両者関係を進める意思決定が 2004 年であったというタイミングの問題については、競合との競争環境と日本の司法改革のスケジュールからこの時期であったと推察できる。

### 3 知識移転・暗黙知に関する仮説

本ケースを検討した結果、製造業とサービス業の知識移転、暗黙知について次の仮説を提示する。

**仮説：**製造業とサービス業のうち情報産業との差異は、生産プロセス内にある暗黙知の存在であり、情報サービス企業のグローバル化戦略に影響を与える。その暗黙知は、知識移転においても模倣困難性が高く、それらの背景に、コンテンツの言語・文化・法体系の違いが存在する。

### 4 今後の研究課題

専門情報サービス事業は、その主たる利用者であるプロフェッショナル・サービス・ファームのグローバル化研究<sup>43</sup>と同様に先行研究が皆無に等しい。その意味で、その事例研究を積み重ねることで、本稿の仮説を検討・論証し、新たな考察を構築することを今後の研究課題としたい。

図表 11 トムソン社の戦略提携に関する年表

トムソン社	リド・イレピア	海外の競合	新日本法規出版	日本の競合	日本の司法改革
ウエスト出版 1872年 ジョン・ウエストがウエスト出版設立  1873年 判例集「The Syllabi」を創刊  1908年、Key Number System 開発				1893年 株式会社ぎょうせい創業  1903年 第一法規株式会社創業	
			1948年 新日本法規出版創業		
1975年 Westlaw 開始 1987年 トムソン社は、英国 Sweet & Maxwell を買収	1973年 Lexis 商業化			1984年 TKC と第一法規がVAN（付加価値通信網）事業で税法分野での情報提供で提携	

トムソン社	リト・エレビア	海外の競合	新日本法規出版	日本の競合	日本の司法改革
トムソン社 1990年代後半から2000年代前半にかけて、60を超える子会社と約130の新聞を売却し、60億ドルの資金を調達			1988年 国内初のCD-ROM判例検索システム「判例マスター」を発行	1988年 日本法律情報センターからCD-ROM「リーガルベース」発売	1990年 司法改革宣言 1991年 第2次司法改革宣言
1996年 トムソン社は、ウエスト出版を買収	1994年 レクシスネクシスは、日本事務所を設立	1995年 ウォルターズ・クルワーがCCHを買収			1994年 アメリカ合衆国「第1回年次改革要望書」
1997年末 日本法人トムソン・コーポレーション株式会社を設立	1999年12月 レクシスネクシス・ジャパン株式会社を設立。エルゼビア・ジャパン(株)が同社株式を100パーセント				1997年 自民党「司法改革制度の基本的方針」  1998年 経団連「司法改革についての意見」  1999年7月 内閣に司法制度改革審議会設置
		2000年9月 ウォルターズ・クルワー系のCCHは、第一法規と合併会社である(株)CCH第一法規情報サービスを設立 CCH60% 第一法規40%	2000年10月 法律ポータルサイト e-hoki.com開始。  2001年4月 判例・法令総合データベース MASTER Library開始	2001年5月 CCH第一法規「ララロー(lalalaw.com)」を開始 2002年秋、第一法規がサービスを承継	2001年11月 司法制度改革推進法が成立  2001年12月 内閣に司法制度改革推進本部を設置
				2002年 TKCが「法科大学院授業支援システム」を発表	2002年3月 司法制度改革推進計画が閣議決定
2004年4月 トムソン社は、新日本法規出版と「法律総合データベース事業」構築のため、戦略提携	2004年4月 レクシスネクシス・ジャパン 日本国内で法律関連書籍出版事業を開始		2004年4月 トムソン社は、新日本法規出版と「法律総合データベース事業」構築のため、戦略提携		2004年4月 法科大学院開校  2004年11月 司法制度改革推進本部解散
2005年 トムソン社リーガル部門は、3,491百万ドルの収益でトムソン社の40パーセント	2005年4月 日本法総合オンラインデータベースのサービスを開始				



トムソン社	リト・エレビア	海外の競合	新日本法規出版	日本の競合	日本の司法改革
<p>2006年4月 新日本法規出版との合弁会社ウエストロー・ジャパン設立</p> <p>2006年12月 ウエストロー・ジャパンの日本法製品は、2007年4月からのサービス開始を発表</p>			<p>2006年3月 新日本法規出版との合弁会社ウエストロー・ジャパン設立</p>	<p>2006年 TKC 法科大学院74校中72校で採用</p>	<p>2006年5月 第1回新司法試験実施</p> <p>2006年4月 法テラス開設(10月業務開始)</p>

出所：著者作成

【注】

- 1 江夏健一・大東和武司・藤澤武史編『サービス産業の国際展開』（シリーズ国際ビジネス4）中央経済社, 2008年, 2-4 ページ.  
『通商白書』2007年度版。その後、2013年には世界の対外直接投資の残高総計は、23兆ドルとなっている。UNCTAD, *World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment and Trade for Development*, Chapter I Global Investment Trends p.24 “Table 1.3. Selected indicators of FDI and international production, 1990-2012”.
- 2 『通商白書』2007年度版。UNCTAD, 2013, p.9 Figure 1.10 Distribution of the value of greenfield investment projects, by sector, 2003-2012.
- 3 竹田志郎『多国籍企業と戦略提携』文眞堂, 1998年, 95 ページ。引用は、東芝・川西剛氏の言葉より（『週刊東洋経済』1993年1月30日号19ページ）  
徳田昭雄『グローバル企業の戦略的提携』ミネルヴァ書房, 2000年, 1 ページ。
- 4 西井進剛『知識集約型企業のグローバル戦略とビジネスモデル—経営コンサルティングファームの生成・発展・進化—』同友館, 2013年, 12 ページ。
- 5 Rose, W. R., & D. Cray, “Validating and Enhancing a Strategy Transformation Model Using Case Study.” *Global Business & Management Research*. Vol. 5 Issue 1, 2013, pp.32-53.によれば、質的研究によりモデルを描くことができ、それを量的研究により検証していくアプローチの重要性が示されている。
- 6 野中郁次郎, 加護野忠男, 小松陽一, 奥村昭博, 坂下昭宣 著 『新装版 組織現象の理論と測定』千倉書房, 2013年, 107 ページ。  
Mintzberg, H., “Research on strategy-making”. In *Academy of Management Proceedings*, No. 1(1972), pp. 90-94.  
Mintzberg, H., “Strategy formulation as a historical process”, *International Studies of Management & Organization*, Vol.7. No.2 (1977), pp.28-40.  
Mintzberg, H., & J.Lampel, “Reflecting on the strategy process”, *Sloan Management Review*. Vol. 40 (1999), pp.21-30.
- 7 江夏・大東寺・藤澤編, 前掲書（注1）9-13 ページ。  
趙 命来『サービス業の国際化研究の現状と課題』流通科学大学論集—流通・経営編—第21巻第2号,

2009年,63-83 ページ.

- <sup>8</sup> Clark, T., D.Rajaratnam, & T.Smith, "Toward a theory of international services: marketing intangibles in a world of nations", *Journal of international marketing*, Vol. 4. No. 2. (1996), pp. 9-28.
- <sup>9</sup> Lovelock, C.H. and G.S. Yip, "Developing Global Strategies for Service Businesses", *California Management Review*, Vol.38, No.2, (1996), pp.64-86.
- <sup>10</sup> Erramilli, M. K., "Entry mode choice in service industries". *International marketing review*, Vol.7.No.5. (1990), pp.50-62.
- <sup>11</sup> Devlin, G., & M.Bleackley, "Strategic alliances—guidelines for success", *Long Range Planning*, Vol.21.No.5 (1988), pp.18-23.
- Lewis, J. D., *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*, New York, The Free Press, 1990.
- 竹田志郎『多国籍企業と戦略提携』文眞堂, 1998年
- 梶浦雅己『IT業界標準』文眞堂, 2005年
- <sup>12</sup> サービス業のグローバル化については、以下を参照。
- Boddewyn, J. J., M. B.Halbrich, & A. C. Perry., "Service multinationals: conceptualization, measurement and theory" *Journal of international business studies*, Vol.17 (September 1986), pp.41-57.
- Erramilli, M.K., (1990), pp.50-62.
- 趙, 前掲書 (注 7) .
- 平賀富一「生命保険企業の国際事業展開に関する研究」『横浜国際社会科学研究所』, 第 17 巻第 6 号, 2012 年 2 月, 13-37 ページ.
- 日韓の情報サービス産業については、伊東暁人, 「情報サービス産業における国際提携戦略の変遷 日本-韓国間関係を事例として」 『静岡大学経済研究』, 第 6 巻 4 号, 2002 年 2 月, 35-55 ページ.
- <sup>13</sup> 日本の出版社の多くは未上場企業であり、法律出版社大手の上場企業は 2004 年時点で存在しない。
- <sup>14</sup> 竹田, 前掲書, (注 11) , 56 ページ.
- <sup>15</sup> 梶浦雅己, 前掲書, (注 11) .
- 今野喜文「戦略的提携論に関する一考察」『北星論集 (経)』第 45 巻第 2 号, 2006 年 3 月, 65-86 ページ.
- 桑名義晴「グローバル競争優位の構築と国際戦略提携の役割-その分析アプローチを中心として-」『世界経済評論』2003 年 6 月号, 40-53 ページ.
- 陳 韻如「戦略的提携論の展開: パースペクティブの比較を中心に」『経済論叢』第 175 巻 4 号, 2005 年 4 月, 358-376 ページ.
- <sup>16</sup> Coase, R. H., "The nature of the firm". *Economica*, Vol.4. No.16 (1937), pp.386-405.
- <sup>17</sup> Williamson, O. E." Transaction-cost economics: The Governance of Contractual Relations". *Journal of law and economics*, Vol.22.No.2 (1979), pp.233-261.
- <sup>18</sup> 梶浦雅己, 前掲書 (注 11)
- <sup>19</sup> 桑名義晴, 前掲書 (注 15)
- <sup>20</sup> Inkpen, A. C. "Creating knowledge through collaboration". *California Management Review*, Vol.39.No.1 (Fall, 1996), pp.123-140.
- <sup>21</sup> Barney, J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of management*, Vol.17.No.1 (Mar.1991), pp.99-120.

- Barney, J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed, Prentice Hall, 2002 (岡田正大訳『企業戦略論-競争優位の構築と持続 (基本編)』,ダイヤモンド社, 2003年) .
- 22 Williamson, O. E. "The economics of organization: the transaction cost approach". *American journal of sociology*, Nov81, Vol. 87 Issue 3 (1981), pp.548-577.
- 23 溝江慶吾「国際戦略提携研究に関する一考察」『世界経済評論』第46巻6号, 2002年6月, 44-50ページ.
- 24 神田容子「企業の海外進出に関する一考察 -進化論的観点から (上)・(下) -」『商経学叢』53巻3号, 2007年3月, 131-159ページ、54巻1号, 2007年7月, 61-90ページ.
- 25 Child, J., & D. Faulkner, *Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford University, 1998.
- 26 Killing, J.P., *Strategy for Joint Venture Success*, New York, Oxford University Press, 1983.
- 27 Kogut, B. "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives". *Strategic management journal*, Vol.9 No.4 (1988), pp.319-332.
- 28 Faulkner, D.O., M Rond, *Perspective on Cooperative Strategy, Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues*, New York, Oxford University Press, 2000.
- 29 野中郁次郎「戦略提携序説」『ビジネスレビュー』Vol.38 No.4, 1991年, 1-13ページ
- 30 成田博「LEXIS 誕生」『成城法学』75号, 2007年2月, 161-184ページ。  
成田博「West 売却」『成城法学』76号, 2007年3月, 91-106ページ。
- 31 ルーズリーフ形式で、中身の差替えが可能な書籍のことである。「加除式」は、法令集に多い。また、判例書籍の場合は、「挿入式」と呼ばれることもある。購入時の「台本」を、「追録」により最新の状態を保つ。
- 32 Ohmae, K. *The next global stage*. Wharton School Publishing, 2005. (吉良直人訳『新・経済原論』東洋経済新報社, 2006年, 49ページ)において大前は、1985年のウィンドウズの登場をグローバル・エコノミーの起源とする。
- 33 「司法制度改革審議会意見書」 2001年6月12日  
<http://www.kantei.go.jp/jp/sihouseido/report/ikensyo/>
- 34 「Lexis 判例速報」は、2006年1月から平成2007年12月まで、「Lexis 企業法務」は、2005年11月から平成2008年1月まで発行された。
- 35 Thomson Reuters IR ページ。FinancialNewsRelease10APR2006  
<http://ir.thomsonreuters.com/phoenix.zhtml?c=76540&p=irol-newsArticle&ID=841251&highlight=>
- 36 「レクシスネクシス・ジャパン 会社案内」  
<http://www.lexisnexis.jp/legal/contents.htm> (2004年10月2日)
- 37 Barney, J.B., 2002, 岡田訳 243ページ.
- 38 岡部恵造『XMLがビジネスを変える』翔泳社, 2000年。  
テクノクエスト『図解入門 XML 技術』アスキー, 2001年。
- 39 日経産業新聞 2007年8月2日, 2ページ.
- 40 日本経済新聞 2004年4月13日朝刊, 15ページ.
- 41 ウエストロー・ジャパン プレスリリース 2006年11月30日  
<http://www.westlawjapan.com/company/pressrelease/2006/1130-01.html>
- 42 日本経済新聞 2006年4月7日朝刊 12ページ.

「ウエストロー・ジャパン株式会社 プレスリリース」 2006年4月7日.

<http://www.westlawjapan.com/company/pressrelease/2006/0407.html>

<sup>43</sup> 西井進剛,前掲書(注4),12 ページ.

#### 参考文献・URL

Bamford, J., & D. Emst, & G. D. Fubini, "Launching a World-Class-Joint Venture" *Harvard Business Review* (2004, February)、邦訳「JVの成否は100日で決まる」『ハーバード・ビジネス・レビュー』(2005年2月) 50-63 ページ.

Bartlett, C. A. & S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 1989. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略 トランスナショナル・マネジメントの構築』, 日本経済新聞社, 1990年)

Barney, J. B., "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. ", *Academy of Management Review*, Vol.26 No.1 (2001), pp 41-56.

Culpan, R., *Global Business Alliances: Theory and Practice*, CT, Quorum Books, 2002.

Geoffrey, J., *Multinational and Global Capitalism from the 19th to the 21st Century*, Oxford University Press, 2005. (安室憲一・梅野巨利訳『国際経営講義 多国籍企業とグローバル資本主義』有斐閣, 2007年)

伊丹敬之, 軽部大『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社, 2004年

加護野忠男, 井上達彦『事業システム戦略—事業の仕組みと競争—』有斐閣アルマ, 2004年

梶浦雅己編著『はじめて学ぶ人のためのグローバル・ビジネス』文真堂, 2006年

日本経済新聞社編『司法経済は問う』日本経済新聞社, 2000年

Oxley, J. *Governance of international strategic alliances: Technology and transaction costs*, kindle ed., Routledge, New York, Routledge, 2013

竹田志郎, 内田康郎, 梶浦雅己『国際標準と戦略提携』中央経済社, 2001年.

多国籍企業研究会編集, 小林規威, 安室憲一, 竹田志郎『21世紀多国籍企業の新潮流』ダイヤモンド社, 2003年.

徳田昭雄『グローバル企業の戦略的提携』ミネルヴァ書房, 2000年.