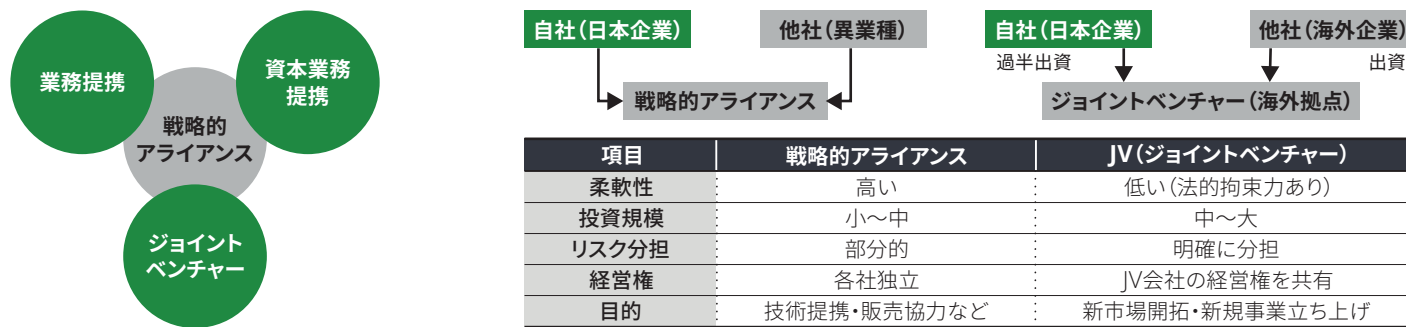


戦略的アライアンス・JVに係るガバナンス構築

先端技術に係る共同開発等の目的で戦略的アライアンスやジョイントベンチャーが増えています。単独経営の場合と比較したガバナンス上の課題があります。

背景

先端技術・イノベーション革新の加速やグローバル競争力強化を目的に、国内外の企業と戦略的なアライアンス（業務提携、資本提携、ジョイントベンチャー）を活用する事例が増えています。



特に、2025年10月に誕生した高市新政権では、「危機管理投資と成長投資」を掲げており、AI・半導体、造船、量子、バイオ、航空・宇宙、サイバーセキュリティ等の戦略分野に対して、大胆な投資促進、国際展開支援、人材育成、スタートアップ振興、研究開発、産学連携、国際標準化といった多角的な観点からの総合支援策を講ずることで、官民の積極投資を引き出すための施策が一層充実することが想定されます。

また、経済安全安全保障のリスクを軽減するため、上記の戦略的領域において国産化の進展や、同盟国の海外企業と、関連する技術を有する企業間のアライアンス事例は増えることが想定されます。

これらの先端技術領域では、不確実性が高いため単独企業では対応しきれない開発資金や人材、ノウハウの補完のため、こうした協業体制が重要な役割を果たしています。また、民間だけでなく、官民連携や大学・研究機関との共同研究も増加傾向にあり、オープンイノベーションの潮流が広がっています。

ガバナンス上の課題

一方で、単独で実施する場合と比較し、戦略的アライアンスやジョイントベンチャーは、以下のような点で経営の難しさがあり、ガバナンス上の課題に直面し、その目的を達成できずに解消する例も見られます。

1. 共通点：ガバナンス上の課題・失敗要因

| 共通の課題・失敗要因 |
|---------------------------------|
| 利害の不一致：参加企業の目的や期待が異なり、調整が難しい。 |
| 文化・価値観の違い：企業文化の違いが意思決定や協業に影響。 |
| 情報共有の不十分さ：重要情報の隠蔽や共有不足による信頼低下。 |
| コンフリクト解決の難しさ：対立発生時に解決メカニズムが弱い。 |
| 長期的コミットメントの欠如：短期成果に偏り、継続的協業が困難。 |

2. 相違点：ガバナンス面での特徴と特有の失敗要因

| 戦略的アライアンス | JV(ジョイントベンチャー) |
|---|---|
| 特徴・課題・失敗要因 ガバナンス構造が曖昧：明確な統括組織がなく、意思決定権や責任が不明瞭。 契約ベースの協力関係：法的拘束力が弱く、コミットメントが流動的になりやすい。 調整メカニズムの未整備：トラブル発生時の解決ルールや調整機関が不足しがち。 活動の形骸化リスク：ガバナンスが弱いと協力が形式的になり、成果が出ない。 | 特徴・課題・失敗要因 複雑なガバナンス構造：JV会社の取締役会や経営会議など、役割分担が複雑化。 経営権の分配・主導権争い：出資比率や経営権の争いで対立が起こりやすい。 重複ガバナンス：親会社とJV会社で意志決定が二重になり、迅速な対応が難しい。 JV会社の運営負担・コスト増：統合運営に多くのリソースやコストが必要となる。 解消時の処理難易度：JV解消時に資産・権利分割が複雑化し、紛争リスクが高い。 |

サービス概要

前頁で記載したようなガバナンス上の課題を解決するために、以下のような施策の実行を支援いたします。

| 支援領域 | 施策内容 | 留意事項・ポイント |
|----------------------------|-----------------------|---|
| 1. ガバナンス設計支援 | 明確な意思決定プロセス設計 | <ul style="list-style-type: none"> 出資比率・権限分配・議決ルールの曖昧さ回避（文書化必須） 主要な意思決定の会議体・手順・責任者の明確化 緊急時／対立時のエスカレーションルート設計 定期的なプロセス見直し（環境変化対応） |
| | 責任分担・権限配分の明文化 | <ul style="list-style-type: none"> 役職／各社の責任範囲・権限を契約書・規程等に明記 グレーゾーン領域は具体的事例で合意 権限委譲時の報告／情報共有義務の明記 |
| 2. リスク・コンプライアンス体制構築 | 共通リスク管理・コンプライアンス基準の導入 | <ul style="list-style-type: none"> 各社基準の違い・ギャップを事前洗い出し 最低限守るべき基準（法令／業界規範／国際標準）の合意 現場まで浸透する多言語・多文化対応のガイドライン／マニュアル／チェックリスト整備 |
| | 監査・モニタリング体制の設計・実行 | <ul style="list-style-type: none"> 独立監査／第三者モニタリングの活用検討 JV事業特性に合わせたKPI／リスク指標設定 監査結果／リスクアラートは経営層・現場双方にフィードバックし改善に繋げる |
| 3. 企業文化の融合・コミュニケーション活性化 | JV／アライアンス向け研修・ワークショップ | <ul style="list-style-type: none"> 実践的課題／ケーススタディを交えた研修設計 異文化・多様性理解を深めるプログラム導入 単発でなく継続的な研修・振り返り機会の設定 |
| | 経営層・現場間の対話機会創出 | <ul style="list-style-type: none"> 経営層・現場・中間管理職・スタッフも参加する場の設計 オープンな意見交換／匿名フィードバックの仕組み タウンホールミーティング／クロスファンクショナルチームの設置 |
| 4. 危機管理・エグジット戦略の設計 | トラブル・紛争時の対応フロー設計 | <ul style="list-style-type: none"> 具体シナリオ（知財／品質／契約違反等）想定でフロー設計 初期対応～調査～意思決定～外部専門家活用までステップ明確化 連絡体制／情報開示／エスカレーションルート明記 テーブルトップ演習等で実効性確認 |
| | JV解消時のガイドライン策定 | <ul style="list-style-type: none"> 解消条件（期間満了／目標未達／戦略変更等）の事前定義 資産／知財／人材／契約の取り扱い明確化 ステークホルダーへの対応方針文書化 解消後の責任分担／競業避合意 |

合同会社デロイト トーマツ

Mail ra_info@tohatsu.co.jp

URL www.deloitte.com/jp/dtllc

【国内ネットワーク】東京・大阪・名古屋・福岡

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を含みます。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オーストラランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能な継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
http://www.bsigroup.com/clientDirectory