

提携と協働の経営戦略についての基盤的考察*

廣田俊郎

I 序

今日、様々な状況のもとで提携・協働の経営戦略が数多く見出されるようになってきている。例えば、ソニーとグーグルが提携することにより、インターネットTVへ取り組もうとしていること、また、トヨタがアメリカのベンチャー企業テスラとの提携を通じて電気自動車の開発に取り組もうとしていることが新聞紙上で報道されている。これらの提携・協働の経営戦略は、決して各企業の競争戦略への取り組みと矛盾するものではない。提携・協働の経営戦略を通じて、各企業は自社の競争戦略や経営戦略上の弱点を補強しつつ、本来の強みをより強化しようとしているのである。このような提携・協働の経営戦略は、決して今に始まったものではないが、グローバル化の進展する状況のもとでより重要性を増してきていると言える。また、インターネットや情報技術の進展は、この提携・協働の経営戦略のあり方に大きく影響を及ぼしてきたと考えられる。

本論文は、そのような提携と協働の経営戦略を取り上げ、次のような問いをめぐって考察を行おうとするものである。すなわち、この提携と協働行為を理解するうえで、どのような分析フレームワークが妥当なのかということが第1の問いである。また、提携・協働行為の基本的な側面として、どのようなことをあげることができるのかということが第2の問いである。その問いをより具体化したものとして、提携・協働行為の目的やねらいとは何なのか、また、提携・協働行為においては、どのような関係が形成され、何が交換されるのか、さらに、このような提携・協働行為を組織化する方法にはどのようなものがあるのか、というものがある。

*本研究は、平成22年度科学研究費補助金（基盤研究（C））（課題番号20530375）の助成を得て行ったものである。また本論文は、2010年6月22日に関西大学で開催された組織学会関西支部特別研究会における筆者の報告「提携と協働の経営戦略について」に基づくものである。研究会においては、コメンテータの京都産業大学佐々木利廣教授から包括的なコメントをいただいた。また、京都大学若林直樹教授、大阪市立大学石井真一教授からも有益なコメントをいただいた。また当日は、2009年4月～9月にかけて筆者が客員研究員として研究を行ったノースカロライナ大学チャペルヒル校Howard E. Aldrich教授の来日に伴い、“Lost in Space, Out of Time: Why and How We Should Study Organizations Comparatively”と題する報告をいただいた。以上のことを記して謝意を表します。

以上の問いについての考察を行った後に、提携・協働行為のいくつかの例を紹介・検討するとともに、それらの具体例が、どのような類型分類法を用いれば、効果的に分類できるのかという問いについての検討も行う。そのうえで、提携・協働戦略を構築していくうえで考慮すべき重要要因にはどのようなものが考えられるのかという問いについても考察を行いたい。

II 提携・協働行為についての分析フレームワーク

何をもって、提携・協働行為とみなすのかについて、Yoshino and Rangan (1995) は、①複数の企業が独立したままの状態、合意された目的を追求するために結びつくこと、②パートナー企業がその成果を分け合い、かつその運営に対してのコントロールを行うこと、③パートナー企業が、その重要な戦略的分野（技術や製品など）において継続的な寄与を行うこと、という定義を与えている¹⁾。この定義については、概ね同意することはできるが、ただし、第2の「合意された目的を追求するために結びつくこと」という側面については、契約によって合意したと表現されている目的はさておき、本音において当事者の目指す目的が異なったものであることも現実にはありえると思われる。そのような留保をしたうえで、提携・協働行為をとらえる分析フレームワークとしてはどのようなものがあるのかを検討していきたい²⁾。

1. 組織間関係論

提携・協働行為を組織間関係の視点からとらえるアプローチがある。なぜならば、提携・協働行為を外面から見ると、複数の組織が何らかの取引を行っているということが観察され、このような複数組織の間の関係は組織間関係と呼ばれるものであるからである。したがって、提携・協働行為については、組織間関係であるということに基づく特性があると考えられる。ところで、この点について、オルドリッチ (1979) や佐々木 (1990) において、各種の組織間関係について、組織セット（焦点組織から見た関係組織群）、アクション・セット（協働活動）、組織間ネットワーク、という区分を行うことができることが示されてきた³⁾。

1) Yoshino and Rangan (1995) pp.4-7 参照。なお、石井 (2003) は、提携の定義として、「独立した企業間の継続的協働」というものを示している。石井 (2003) p.1参照。

2) ここで、提携・協働行為のメタファーとして「結婚」という関係を考えることは妥当なことであろうか。ハメル=ドーズ (2001) も、戦略的アライアンスを表す時、「結婚」は最も一般的に用いられる比喩である、と述べつつ、結論的には買収のように真に一体化しなくてはならない場合には当てはまるかもしれないが、アライアンスの比喩としては不適当だろうとしている。その代わりに、ハメル=ドーズ (2001) は、外交や軍事の歴史に見られる「連合」や「同盟」が、今日のアライアンスをたとえるのに適当な表現であるとしている (ハメル=ドーズ (2001), pp.33-34参照)。なお、組織間関係論の立場からすれば、当該主体が取り結ぶ関係の性質によって堅実性、柔軟性、短命性などが変わってくるということが示されている。組織間関係論の観点からは、提携・協働行為に伴う脆弱性に留意すべきであるとの含意が示される。

3) Aldrich (1979) pp.279-290参照。佐々木 (1990) pp.14-23参照。

このリストの中の組織セットというのは、焦点となる組織、焦点組織から見て、インプットを提供する組織、あるいは、アウトプットを扱う組織というように区分して、一連の組織間の関係を示そうとしたものである。たとえば、製パンにあたっては、小麦粉が絶対的に必要である。また、油脂や酵母も必要とされる。そのため、山崎製パンは、日清製粉の株式を保有し、日清製粉の側も山崎製パンの株を保有するというように、お互いに株式を保有するという関係性をつくりあげている。このような関係性をベースとしながら、山崎製パンとしては、小麦粉の安定的な確保をめざしている。そのことは、油脂や酵母の供給確保についての取り組みについてもあてはまる。このように製パンのようにベーシックな製品を作っている製造業企業をめぐる「組織セット」は、安定的な結びつきを形成しており、組織間関係論においてよく用いられる用語を用いて表現するならば、タイト・カップリングなものとなる傾向があると思われる。

それに対して、オールドリッチ（1979）では、書籍発行者、レコード会社、映画スタジオなどから成る文化的産業についての組織セットが取り上げられ、その特色は需要の不確実性と、比較的少額の資本支出しか必要としない「安価な技術（Cheap Technology）」を用いることであると表現されている。まず、需要の不確実性に関して、文化財は高度に主観的なもので、何が流行するかを予測するのは難しいこと、以前は、映画会社が映画館を保有していたが、1948年の判決によって、その保有が禁止されたことにより、映画製作者が映画館経営者の意向をコントロールすることが困難になったこと、など映画製作者は、様々な依存性と不確実性に直面してきたことが指摘されている⁴⁾。

また、「安価な技術（Cheap Technology）」とは、比較的少額の資本支出で製作することが可能であるということである。この側面からは、比較的少額の資本支出で作品を過剰に作るということが有効な競争戦略となってきたとされている。そのことに由来する過剰生産がマス・メディアの批評家などのゲートキーパーにより多くの緊張とプレッシャーをもたらし、消費者の気まぐれさを助長してきたと指摘されている。結論的には、文化産業における組織セットは、本質的にクラフト（職人）管理的生産システムから成り立っており、非常にルース・カップリングなものであるということが示されている。このように、製造業の組織セットはタイト・カップリングなシステムであることが多いのに対して、文化財生産に関わる組織セットは、ルース・カップリングなシステムであることを通じて、高度の不確実性に対処できるものとなっていることが示された⁵⁾。

また、組織間関係論で次に取り上げられてきたのは、「アクション・セット」というものである。このアクション・セットとは、ある特定の期間に限定し、特定の目的に関して協働行動を取ろうとする組織間関係のことであり、本論文で取り上げようとする提携・協働行為は、ここでいうアクション・セットに対応するものだと考えることができる。ところで、このアクシ

4) Aldrich (1979) pp.286-290.

5) Aldrich (1979) pp.286-290.

ョン・セットには、様々な問題があることが指摘されてきた。すなわち、参加組織数が多いと調整が大変となり、それを調整するために、官僚化が進行し、それが問題を生じさせる。また、アクション・セットは脆弱な構造にとどまるというコメントが1979年当時においては示されていた⁶⁾。確かに、提携・協働行為を組織間関係という観点から見ると、様々な問題をはらみがちだということはいえるであろうが、今日は、グローバル化競争のもとでの競争が厳しくなり、お互いが専門化を進める中で、新規な取り組みをするには、提携・協働が必要となってきたこと、また、提携・協働をめぐる法的環境も変わってきて、かつてならば、反トラスト法に抵触するとされたことが様々な協働行為を促進するような法改正もなされたことによって、現在では、異なった観察が引き出されるようになってきているのではないかと思われる。

2. 資源ベース論

資源ベース論とは、企業は、自社が活用することのできる経営資源に基づいて、企業活動の可能性を広げていくことができるという見方である。ところで、時に、企業は自社のもたない経営資源を用いないと実現できないような事業に取り組みたいと考える場合がある。そのような場合、自社の持たない経営資源が、市場で容易に調達可能な場合は、市場で購入し、補強を図るであろう。ただし、問題とする経営資源が市場で容易に購入しえないと思われるとき、他社との戦略的提携をとおして、提携相手の経営資源が利用可能となる態勢を整えたいと、希望する事業に取り組むこととなる。その場合、提携により必要な経営資源を利用可能なものとするには、自社の方からも、それに対する交換として何らかの資源を提供しなければならない。その場合、これらの交換によって得られる結果が満足できるものかどうかの問題となる。すなわち、現在の自社の資源だけで可能な戦略の可能性と、提携・協働を行うことによって可能となる戦略の可能性との差を把握したうえで、提携を実現するために提供しなければならない資源に見合うだけの提携成果が得られるかどうかの評価を行うことが必要であろう。

問題とする提携・協働行為において、当該当事者が必要とするものの自社では保有していない経営資源が提携・協働行為関係によって利用可能となるということは、当事者にとって非常に好ましいことであり、しかもそのような提携の成果をすぐに実現できるならば、そのような提携・協働に対するインセンティブは強いものとなる。その場合の結びつきは、前述の組織間関係論で示されたように脆弱なものではなく、自己組織的に強化されていくようなものとなる可能性があるといえよう。

6) Aldrich (1979) pp.316-322. ただし、そこであげられているアクション・セット (提携・協働行為) の例は、価格競争を避けるための取り決め、競争業者のテリトリーへの侵入を差し控えること、などの競争制限的なものである。

3. 取引費用論

各企業は、企業活動の展開にあたり、自ら開発や生産を行うコストと他社との取引を行うコストを比較して相対的に負担の少ない方法を採用する。取引費用論の観点からすれば、提携・協働行為は、自ら開発したり生産したりする取り組み（組織利用）と市場で他社の製品を購入して活用する取り組み（市場利用）との中間にあたる形態の取り組みであると位置づけられる。その中間的な取り組みにおいて、当該企業同士は、継続的な取引を何らかの契約・合意のもとに行うこととなる。この中間的な取り組みとしての提携・協働行為は、自社で開発・生産するときの固定費負担やリスク負担を軽減することができるだけでなく、自社だけですべてを行うときに必要な管理コストも軽減できる。また、当該企業同士の間での相互学習から革新を生み出すことも可能だというメリットも持つ⁷⁾。他方、この中間的な取り組みとしての提携・協働行為を通じるにより、市場取引の場合に必要な取引相手の信頼性に関する調査費用、取引が順調に行われていることをチェックするためのモニタリング・コストなどについても軽減することができる、というように取引費用論では分析している。

III 提携・協働についての基本的側面

以上のような分析フレームワークによって説明される提携・協働行為について、その基本的側面としては、どのような側面を指摘できるのかについての考察を行っておきたい。まず、提携・協働を通じて、成し遂げようとする目的や動機、ねらいが何であるのかということについての検討を行うことにする。

1. 提携・協働行為の目的とねらい

提携・協働行為を通じてめざす目的としては、どのようなものが考えられるであろうか。この問いに対して、提携・協働の目的としては、新規事業の立ち上げ、既存事業の拡大、能力の拡大に分けることができるのではないかと、という答えが示されている⁸⁾。そこでは、既存事業の拡大のための提携の例としては、スター・アライアンスの例があげられている。ただし、論者によっては、提携・協働行為の目的は、自社に不足している経営資源を他社との提携により、利用しようとすることであると説明するものもある。このような議論を展開する場合については、経営環境変化のもとで企業の経営戦略を実行するための方策として戦略的提携が位置づけられ、他社経営資源の効果的活用が、提携の目的であるとされているのである⁹⁾。

さらに、別なアプローチによれば、提携・協働行為のねらいは、それへの取り組みを通じて、

7) 石井 (2003) p.14参照。

8) 西村 (2007) p.38-53参照。

9) 安田 (2006) pp.16-19参照。

学習を達成し、様々な知識の入手を図ろうとするものであるとされている。ただし、この目的とねらいは、当初は自覚的に意識されていないことがある。たとえば、ある部品の委託生産を引き受けた企業が、それへの取り組みを通じて、技術レベルを改善していき、結果的に提携・協働のメリットとして学習が得られることに気づくようになり、それ以後はその目的を持って提携・協働に取り組むようになるという事例がある。このように、提携・協働行為の目的とねらいとして、事業の立ち上げ、企業事業の拡大、能力の拡大、他社経営資源の活用、学習などがあげられてきたといえよう。

たとえば、ヤマト運輸の場合、2009年に航空貨物9社と提携してエクスプレスの宅配便の共同生産を開始した¹⁰⁾。それは、ヤマトHDと航空貨物9社が提携し、共同出資会社「エクスプレスネットワーク」を設立することによってであった。その共同出資会社を通じて各社が配送網を相互利用することにより、配送時間が数時間～二日のエクスプレス網を国内全域に構築しようとした。その戦略とは、各社が協力して地元に着したきめ細かい配送サービスを提供することにより、日本通運などの大手に対抗しようとするものであった。提携には、資本関係を伴うものと、契約関係に基づくものがあるが、この場合のヤマトHDは、共同出資会社を設立したうえで、地方へのスピーディな航空貨物便という新サービスの立ち上げに取り組むことが提携の目的とねらいであったといえる。

2. 提携・協働行為で交換され、連結されるもの

次に、提携・協働で交換され、連結されるものは何かということについての検討を行いたい。この問いは、経済的行為一般を基本的に成り立たせている側面は何かという問いとも関わるものである。この点について、筆者は、経済社会行為の基本的側面は、資源、情報、エネルギーという3つの側面から説明できるのではないかと考えている。例えば、伊丹・加護野(1998)においても、企業観には3つのものがあるとして、企業の資源観、企業の情報観、企業のエネルギー観というものが示されてきた¹¹⁾。

このように、経済社会行為の基本が、資源、情報、エネルギーの活用という面から成り立っているとすると、提携・協働行為についても、そのような3つの側面を見いだすことができるはずである。そのような観点に立って、最近の事例の中から、典型的と思われる例を示すことにしたい。

まず、提携・協働行為で交換され、連結されるものが、資源である場合の例としては、レナウンと中国の繊維大手の山東如意科技集団(山東省)の提携の例をあげることができる¹²⁾。中

10) 2009年3月27日、日経産業新聞「ヤマトHD、航空貨物9社と提携、迅速配送、国内全域に」、2009年10月2日、日経産業新聞「航空貨物、首都圏向け当日配送、10社共同、全国7割の地域から」、2009年11月5日、日経産業新聞「航空貨物共同事業、丸運が参加、計11社に、ヤマトHD、保有株の一部譲渡」などを参照。

11) 伊丹・加護野(1998) pp.20-51参照。

12) 2010年6月18日、日経産業新聞「レナウン、山東如意の傘下に、生産・調達網活用再建急ぐ、中国で数百店体制」参照。

国の山東如意科技集団の方からは、約40億円をレナウンの第三者割当増資に出資し、レナウンの41%の株式を保有する。レナウンは、山東如意科技集団の傘下に入ることになるが、山東如意の工場への生産委託などで原価低減を図るだけにとどまらず、山東如意の取引先を含めた現地の幅広い生産・調達網を活用し、再建を試みようとしている。この提携においては、レナウンの方からも、婦人・紳士服の「シンプルライフ」などのブランドを提供するというように、双方にとって重要な資源が交換されている。また、このような関係を基盤として、中国での合弁販売会社の設立も計画されている¹³⁾。

次に、提携・協働を通じて交換され、連結されるものが情報である場合を見てみよう。たとえば、ソニーとグーグルが提携して、お互いの技術力を活かし、インターネットTVのサービスを開発しようとしている取り組みがその例としてあげられる¹⁴⁾。ソニーは、グーグルと新しい映像・情報端末の開発・サービスで提携し、その第1弾としてインターネットを快適に楽しめるパソコン並みの機能を内蔵した新型テレビを2010年秋に米国で発売することとしている。その他、携帯電話や電子書籍端末なども共同開発するほか、複数の機器を結んでゲームや映像を配信するサービスでも連携しようとしている。ソニーは、ネット事業で世界をリードするグーグルと組んでネットと家電の新分野を開拓し、新型情報端末「iPad」などで急成長する米アップルに対抗しようとしている。このソニーとグーグルの提携・協働においては、両者のもつ情報を相互に交換して、新たな製品・サービスの提供に活かそうとしているのである。

さらに、提携・協働で交換され、連結されるものがエネルギーである場合の例として、日経、朝日、読売の新聞3社が共同でインターネット・ニュースサイトを新s（あらたにす）という名称で設立したことが例としてあげられるのではないかと¹⁵⁾。これら3社は、インターネットによる新聞に対する代替が進行する中で、危機意識を共有し、協働作業への意欲とモチベーションを高めてきて、提携・協働に取り組んだものと考えられる。

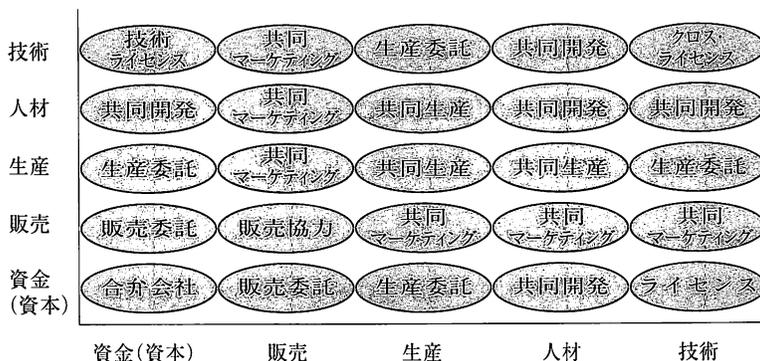
このように、戦略的提携とは、上記のように、資源や情報、あるいはエネルギーをお互いに交換しようとする取り組みであるといえる。その際、資源は、技術、人材、生産力、販売力、資金という形態を取るが、それらを相互に交換する場合、それぞれの提携形式がどのように呼ばれるかを示したものが図1である。すなわち、資金を提供することにより技術の利用を可能とする提携は、技術ライセンスと呼ばれる。また、相互に技術を供与する提携は、クロス・ライセンスである。さらに、お互いに資金を出しあう提携によって、合弁会社を形成することができる。そして、一方の会社が技術を提供して、他方が生産を行う提携や、一方の会社が資金

13) 2010年7月15日、日本経済新聞 朝刊「中国で2000店、レナウン展開、山東如意と合弁」参照。

14) 2010年5月21日、日本経済新聞 朝刊「ソニー・グーグル提携、ネットTV・携帯端末開発、アップルに対抗——次世代機秋に」参照。

15) <http://allatany.jp>参照。2007年10月3日、日経MJ（流通新聞）「日経・朝日・読売が業務提携、ネットで共同事業、情報発信力を強化」、2008年1月31日、日本経済新聞朝刊「3社共同サイト「あらたにす」、「新聞の発信力強化」」参照。

図1 経営資源の交換としての戦略的提携



[出所] 安田(2006) p.33参照。

を出して、他方が生産を行う提携は生産委託と呼ぶことができる。

3. 提携・協働行為を組織化する方法

以上述べたように、提携・協働行為は、資源、情報、エネルギーをうまく動員しようとするために取り込まれるものであるが、そのような提携・協働行為を効果的に組織化する方法には、いくつかのものがあられると思われる。ただし、このことを考える前に、社会的行為一般について、その営みを組織するためのいくつかの基本的な方法を考えることができるのではないか。

すなわち、社会的行為を組織する方法として、3つのモードがあるのではないかということが多く論者によって指摘されてきた。例えば、経済学者のK.E.ボールディングは、社会のなかに、3つの主要な組織装置があるとして、それを、脅迫システム、交換システム、統合システムと区分した¹⁶⁾。脅迫は古くからある組織装置で、「おまえは私のために何かいいことをしてくれた方がいいぜ、さもなければ、私はお前に何か厭らしいことをしてやるからな」という考え方である。つまり、脅迫とは、「税金を払いなさい、そうしない場合は、国民としての権利を剥奪しますよ」などのように、主に政治分野で用いられる原理である。次に、交換とは、経済分野で用いられる原理で、相手方に対して相手が望むものを与える代わりに、自らが欲するものを相手から得ることができるよう取引を行うことである。また、統合とは、家族やコミュニティなどの身近な領域で用いられる、一体感、愛情などをもとに組織化を行うという原理である。ワールド・カップで、ラフプレイをすると一発退場のレッドカードを出すことにするというのは、脅迫の方法を用いながら、サッカーの試合における秩序を作り出す方法だと言える。この脅迫を用いる組織化の方法の特色は、パワーというメディアを用いることである。また、交換を用いる組織化の方法は、経済的行為について多く見られ、効用や貨幣と

16) ボールディング (1970) pp.45-54参照。

いうメディアを用いることがその特色である。

このように、関係を組織化するモードには3つのものがあると考えられるが、提携・協働関係についても、これらの3つの方法を適切に組み合わせながら、実際の関係を作り上げていくことが必要となるのではないか。ただし、提携・協働と言っている以上、脅迫または支配のみを用いた組織化は、提携・協働行為の本来の特性とは反するものであろう。また、経済的な活動に伴う提携・協働を問題にしている以上、それは、純粹の統合、博愛の関係に基づくものではないであろう。つまり、基本的には、交換関係をベースとするものの、お互いの相手に対する信頼をふまえた統合的な側面も交えながら、組織化することが必要であるといえるであろう。また、提携・協働の精神に反することが生じた場合には、何らかの制裁を与えることもありえるということにしておいて、できるだけ、そのようなことが生じないようにしておくというガバナンスの側面も必要であろう。

以上では、種々の経済行為を組織化する基本的な方法についての考察を行ったが、次に、種々の経済行為の存在に着目し、その存在の形態からの分類の可能性について、考察を行うこととしたい。この点について、Jarillo (1993) は以下の表のように、戦略的ネットワークを多元的な利害対立のもとでの協力的アプローチをもたらすものと位置づけた。その議論からは、経済活動を実際に組織する形態としては、市場以外に、垂直的統合企業、官僚制企業などの(階層)組織、それに加えて、戦略的ネットワークというものがあるということが示されたといえよう。

表1 経済活動組織化のモード

	協力的アプローチ	非協力的アプローチ
共通所有	垂直統合企業	官僚制
非共通所有	戦略的ネットワーク	市場

[出所] Jarillo (1993) p.131

以上での議論を踏まえて、表2において、一方の側には、経済活動を現実に組織している形態としての組織、戦略的ネットワーク、市場を置き、他方の側には、経済活動を組織する際に用いる原理を置くことにした¹⁷⁾。ただし、経済活動を組織する際に用いる原理としては、権威+統合+交換、統合+交換および交換というものを考えることにしたい¹⁸⁾。表2に示したように、現実に組織という形態を取っているものについては、その組織原理として、権威、統合、交換の各々を活用しているものが通常の組織のあり方だと思われる。それに対し、組織という

17) ここでの整理は、伊藤・沼上・田中・軽部 (2008) pp.90-94における市場と組織の相互浸透についての議論の視点を参考にした。

18) なお、ボールディングの用語としては、脅迫 (threat) というものが用いられたが、ここでは脅迫に代えて権威という用語を用いることにする。

形態を取っているとしても、そこでは交換原理を非常に重視して運営を図っているような企業も考えられる。そのような企業のあり方は、市場的組織と呼ぶべきものである。他方で市場という形態をとっていても、現実には、何らかの権威による組織化を重視していたり、統合による組織化を重視している市場は、組織的市場と呼ぶことができる。また、戦略的ネットワークという形態の実際のあり方は多様であり、交換原理を中心的な組織原理とするものから、権威や統合も組織原理として用いるものまでバラエティに富んでいると考えられる。

表2 各種活動形態とその組織原理

組織原理 \ 活動形態	組織	戦略ネットワーク	市場
権威 + 統合 + 交換	組織	○	組織的市場
統合 + 交換	市場的組織	○	組織的市場
交換	市場的組織	○	市場

[出所] 筆者が作成。

IV 提携・協働戦略の類型

以上の基本的側面をもつ提携・協働行為について、どのような提携・協働戦略類型が現実には展開されているのかを明らかにしたい。ただし、その考察に入る前に、まず多様な類型の分類法としてどのようなものが考えられるのかを検討することにしたい。

ここで取り上げる類型分類法の一つの側面は、提携・協働する主体が同種のものであるのか、それとも異種のものであるのかというものである。同種共生(Commensalism)とは、文字通り、同様なものが共生を行うということであり、異種共生(Symbiosis)とは、異種のもものが共生を行うということである¹⁹⁾。また、その提携・協働関係が直接的なものか、間接的なものかというものが、類型分類法のもう一つの側面である。同種のもものが直接に結びついているものを連盟型集合体、異種のもものが直接に結びついているものを接合型集合体、そして同種のもものが間接に結びついているものを集塊型集合体、そして異種のもものが間接に結びついているものを有機体的集合体、というように区分する類型分類法が示されてきた²⁰⁾。

ここで、同種のもものが直接結びつく連盟型集合体とは、高度に寡占的な製造業などで見られるものである。その集合体においては、直接のコンタクトも多く、情報はその中では筒抜けに

19) Aldrich (1979) pp.266-267参照。そこでは、組織間の関係を明確に区分することは、困難なことが多いことに注意を喚起している。たとえば企業と従業員とは同種共生的な面があり、その結果として利潤の分配をめぐる賃金と内部留保との間の競争関係にあるが、他方で生産プロセスや組織の名声などについては、異種共生的であるというように、複合的な関係が見られるとしている。

20) Astley and Fombrun (1983) p.580に基づく。佐々木 (1990) pp.62-65参照。なお、安田 (2003) においては、以下のような戦略的提携の分類が示され、それはアライアンス・マトリックスと呼ばれている。そこでの提携分類においては、Astley and Fombrun (1983) に含まれていた間接的な集合体は含まれず

表3 提携・協働戦略の諸類型

結合当事者 結合様式	同種共生 Commensalistic	異種共生 Symbiotic
直接 Direct	連盟型集合体 Confederate 人的フロー（共謀、非公式 リーダーシップ）	接合型集合体 Conjugate ワークフロー（法的制裁、J V、 兼任重役、異業種交流）
間接 Indirect	集塊型集合体 Agglomerate 情報フロー（経済的制裁、 事業者団体）	有機体型集合体 Organic 影響フロー（ネットワーク組織、 制度化されたルール構造）

〔出所〕 Astley and Fombrun (1983) p.580

なっている。情報の価値は高くない。そこでは、人間のフローを通じて共謀を行ったり、非公式リーダーシップが図られたりしている²¹⁾。また、異種のもものが直接結びつくという接合型集合体のイメージとしては、インプット関係の供給業者、アウトプット関係の配給業者などが、相互に結合した形の集合体が考えられる。ここでは、異種の企業が仕事上のワークのフローを通じて結びついている²²⁾。また、集塊型集合体とは、同種のものものクラスターが、限られた資源をめぐる互いに競争しているような関係にあるものである。そこでは、情報のフローを通じて、オープンな競争が行われており、同種のもものが間接にしか結びついていないものである。その集合体においては、資源は、幅広く分散しており、小企業がお互いに競争しつつ、

ていない。そこでは、水平的提携というのは、同業界同士の提携を意味し、垂直的提携とは、サプライヤーと組み立て業者、組み立て業者と顧客の間の提携を意味している。すなわち、まったく業種的に関係を持たない者同士の提携は想定外とされている。また、他方の側面は、非対称的提携と対称的提携というもので、前者は異種の経営資源を交換し、後者は同種の経営資源を交換するものとされている。ただし、非対称的提携でかつ水平的提携の例として、半導体業界におけるファブレス企業とファンダリー企業との提携があげられており、これはむしろ垂直的提携と呼んでもよいものであると思われる。Astley and Fombrun (1983) の類型分類法では、当事者同士の間接の結合までを対象にしている、そのことにより、生態学的関係までを含んだものとなっていたのに対し、この安田(2003)の類型分類法は、企業による提携・協働行為についての直接の結びつきだけを取り上げることを前提としていて、より対象が限定されたものとなっている。以上のような点をふまえ、本論文では、安田(2003)の類型分類法は採用せず、Astley and Fombrun (1983) の類型分類法を採用することとした。

安田(2003)によるアライアンス・マトリックス

	水平的提携	垂直的提携
非対称的提携	同業界のパートナーと異種の経営資源を交換（半導体業界におけるファンダリー企業とファブレス企業との提携）	異なる業界のパートナーと異種の経営資源を交換（たとえばサプライヤーと顧客の間で）
対称的提携	同業界のパートナーと同種の経営資源を交換（規模の経済効果を追求）	異なる業界のパートナーと同種の経営資源を交換（たとえば企業と顧客がJ Vを設立）

21) Astley and Fombrun (1983) pp.582-583参照。

22) Astley and Fombrun (1983) pp.583-584参照。

存続可能となっていることが特色である²³⁾。さらに、有機体的集合体とは、異種のものが様々な間接的關係も含めて、巨大な産業のウェブを作り出しているようなものである。そこでは、様々な影響のフローが張りめぐらされている。それらは、ルースにカップリングされたものであり、このようなウェブが急激に拡大していくものの、それをコントロールするメカニズムが適切に形成されていないことも多い²⁴⁾。そこで必要とされるメカニズムとは、政治的な性質のものであり、法的制裁を伴うようなものである。その集合体では、制度化されたルールの構造、相互依存の規範的調整と呼ばれるものが必要となる。

1. 業種ごとの企業間ネットワーク

牛丸 (2007) において、半導体における企業間ネットワークと、化学工業における企業間ネットワークとの比較が行われていた²⁵⁾。半導体に関連する企業は多種多様であり、関連する企業はいわば異種共生的な様相を示している。その業界におけるDRAM競争においては、1Mの次は、4M、8M、16Mと漸進的に変化していったのでインクリメンタルな革新過程をたどっていった。ただし、市場の状況も変化が激しいので、グローバル競争のもとで、多様で複雑なアライアンスが形成され、強い組織リンケージを持つ関係においては、情報移転が効率的になされ、弱い組織リンケージの関係のもとでは、より異質な知識への柔軟なコンタクトがなされるなど、多様なネットワークが形成されてきた。

それに対して、化学工業においては、製法の根元的な変化が時に起こるが、そのような製法変化が生じないもとでは、中小のメーカーが素材型製品であるが故の価格競争を行いがちであることが示された。またアライアンスについても、技術導入を目的としたものにとどまっていることが多い。その意味で、化学工業におけるアライアンスは、同種共生的な従来型のアライアンスになっていることが多いと考えられる。

表4 半導体と化学工業の産業特性と企業間ネットワークの比較

産業	技術特性	製品/市場特性	競争構造	ネットワーク	アライアンスタイプ
半導体	インクリメンタルな進化	多様化/総合エレクトロニクスメーカー	多様な競争戦略, 強い国際競争力を持つ	特定化と多様化	戦略的アライアンス/組織学習の場
化学工業	ラディカルな進化	非常に多様/中小加工メーカー	低価格戦略, 弱い国際競争力	特定化と継続性	アライアンス戦略/単なる技術導入の場

[出所] 牛丸 (2007) p.89。

2. 異業種提携によるEDI標準化

変化が激しく、複雑性を増してきた競争環境のもとで、すべての側面についてライバルと対

23) Astley and Fombrun (1983) pp.581-582参照。

24) Astley and Fombrun (1983) pp.584-585参照。

25) 牛丸 (2007) p.89参照。

立、競合するのは得策ではない。ある面については、ライバルとの間で標準化を図るなどの協調を行うことが有効な場合も多い²⁶⁾。たとえば、プラネットは、同社の設立時からのメンバーで出資者でもあるライオンが、最大の競合相手である花王が構築している情報システムに対抗するため、消費財メーカーと卸間を結ぶネットワークを異業種提携により構築したものであるが、プラネットとしては、より一層、その情報システムを発展させるべく、包装資材メーカー、消費財メーカー、卸、小売りの四層を垂直統合するEDIの構築を行った²⁷⁾。このような卸—小売り間のEDIの標準化の試みが実現されれば、最大の競争相手であった花王とのEDI網との統合の道も開かれることになるし、他方、花王にとっても、これまで花王の流通情報システムの利用が十分行き届いていない地方の量販店などについても、標準化の動きに乗ることで自社のシステムに取り込むことができるという観点から統合への検討を進めている。このように競争関係を意識しながらも、協調の可能性を探る方策が検討されてきている。

このように現代企業は、競争を繰り広げつつ、他方で様々な協調行動を展開しているが、各社のねらいは、何よりも自社製品に対して魅力を感じる顧客をできるだけ多く確保することにある。業界協調行動を取ることで、自社単独ではとうてい達成困難なEDI網の構築を実現しようとするのも、販売コスト、情報処理コストの低下を実現することによって価格を可能な限り、顧客にとって受け入れやすいものにするのをねらっているからである。

3. ナレッジ・マネジメントをめざした提携・協働

近年のジョイント・ベンチャーについては、ナレッジの獲得、学習に力点を置くものが増加していることが指摘されてきた²⁸⁾。その背景として、組織が成功を収めることができるかどうかは、当該企業が様々な知識を効果的に獲得し、活用することができるかどうかによって依存すると考えられるようになったことがあげられる。そのようなナレッジ・マネジメントを効果的に進めるうえで、提携・協働を行うことが有効であるという指摘が数多くなされるようになってきたのである。

このように、学習に力点を置く立場から、提携・協働を学習のための機会と位置づけている見方がある。このアプローチは、本来、自己の能力が不足している領域について、パートナーとの連携を通じてその領域についての学習を進めていこうとするもので、異種共生的なアライアンスと位置づけられることができるとも考えられる。しかしながら、石井（2003）は、「学

26) 廣田（2005）pp.88-89参照。

27) 相手先に対して、電話を使って伝えたり、伝票に書いて品物や資材を注文するという方法に代わって、社内のパソコン端末から、相手先のパソコン端末に商品コードなどの電子データを送り、注文する方法が広く用いられるようになってきた。このようなやり方で商取引に必要なデータのやり取りを行うことがEDI（Electronic Data Interchange：電子データ交換）である。EDIは基幹業務（定型業務）の省力化、迅速化、正確化を進めるうえで不可欠な要素であると考えられている。

28) Inkpen and Dinur（1998）p.457参照。

習競争的な見方」という用語を用いて、企業はパートナーの知識を学習して自社能力を構築することを提携の主目的としているのであり、提携パートナーは、この学習で競争関係にあると位置づけている。第2次大戦後に日本企業が急速に競争力を高めることができたのも、日本企業が欧米企業との提携による戦略的な学習を行うことができたからだとされている。石井(2003)は、このような日本企業のアプローチを学習競争的な見方と呼び、その特徴をHamel(1991)に基づいて、表5のように示した。

表5 企業間提携に対する見方

	伝統的な見方	学習競争的な見方
協働のロジック	準内部化	(学習による)事実上の内部化
分析単位	パートナー間の共同成果	各パートナーの個別成果
強調されるプロセス	価値の創造	価値の横取り
成功要因	形態と構造(法律, ガバナンス, タスク)	協働における交換(メンバー, 設備, 文書, 他の知識へのアクセス)
成功指標	満足度と継続性	交渉力と競争力

[出所] 石井(2003) p.23参照。

すなわち、取引費用論などの伝統的な見方によれば、パートナー間の信頼に基づいて、価値を創造することがめざされる。それに対して、学習競争的な見方では、できるだけ効果的に学習を進め、価値を横取りすることがめざされている、とするのである。

この点については、先ほど、この学習競争的な見方を異種共生型の直接的な結びつきとしての集合体と位置付けたが、一方の当事者が「価値の横取り」をめざすという動機をもっているならば、それを「異種共生」と分類するわけにはいかないであろう。このような類型が存在するという事は、提携の形態が、同種共生であるか、異種共生であるかという以外に、先進・後進にあるものによる学習という関係が存在することを示すものではないかと思われる。

なお、韓国企業のサムスンの場合は、1953年から1995年の間に開始した96の新規事業の内の25事業はJ Vからスタートさせた²⁹⁾。これらのJ Vを通じて、個々の提携領域についての学習を進めるとともに、それらの複合的な取り組みを活かすような、低コストの製造方式や、ユニークな流通ネットワークを活かして企業力を成長させてきたといえる。サムスンの場合は、上記の提携・協働を様々な事業群で試みたうえで、それらを統合したうえで企業成長に活かしてきた。バンフォード(2003)は、この間の事情を次のように説明している。つまり、日米欧のグローバル企業は、エマージング市場を成長のターゲットとして着目し、サムスンとの提携により、その市場への手がかりが得られるのではないかと考えた³⁰⁾。他方、サムスンなどエマージング市場の企業も、グローバルエコノミーに対する手がかりを通じて、自社技術のステップアップを図ろうとした。そのような背景のもとに、両者のアライアンスが形成され、結果的に、

29) Bamford, Gomes-Casseres and Robinson (2003) pp.45-48参照。

30) Bamford, Gomes-Casseres and Robinson (2003) p.45参照。

サムソンは、それらのアライアンスから多くを学習することができたと考えられている。

4. アライアンス星座（コンステレーション）戦略

空間的には分散しているが、決してルースではない、むしろタイトな提携をしているものがある。このように、分散しているものをかっちりタイトにネットワークする形態が次のアライアンス・コンステレーション戦略である。これは、同種のものが分散的に提携するものである³¹⁾。たとえば、米国大手航空会社ユナイテッド航空を中心に1997年に発足し、世界の主要な国際線を運行する航空会社の事業提携としてのスター・アライアンスがその例としてあげられる。スター・アライアンスは、エア・カナダ、全日空、スカンジナビア航空、中国国際航空、アジアナ航空、上海航空、ニュージーランド航空、ルフトハンザ航空、シンガポール航空、USエアウェイズなどの航空会社の提携からなり、提携航空会社間での航空便のスムーズな乗り換えと航空券の発券サービスを共通化を行ったり、空港ラウンジを共同利用、マイレージの共同サービスを図っている³²⁾。

5. キーストーン戦略企業とニッチ企業によるビジネス・エコシステム

イアンシティ＝レビン（2007）は、ビジネス・エコシステムという概念を提案した。彼らによれば、1900年以来の大半の期間、現代企業は垂直統合をスローガンに掲げ、オペレーションに必要な膨大な資産を所有する巨人として発展してきた³³⁾。しかし、20世紀の後半に起きた、法的環境、経営管理的・技術的能力における著しい変化によって、企業は多数の組織とともに協働し、分散したオペレーションを行うことが容易になった。各組織が分散したオペレーションを行い、そのような企業のオペレーションの集合としての、分散したビジネス・ネットワークは、生物界のエコシステムになぞらえられるものであり、ビジネス・エコシステムと呼ばれるものである。ところで、生物界でもビジネス・エコシステムにおいても、「ハブ」種というものが存在するといわれている。ここで、ハブ種とは、キーストーン種とも呼ばれるものであり、生物界におけるキーストーン種としては、ラッコの存在があげられている。すなわち、ラッコは、ウニを食べ、ウニは、海藻を食べる。したがって、もし、ラッコが繁殖しなければ、ウニがはびこり、その結果、海藻が繁茂せず、魚類の繁殖もない。その意味で、ラッコは、それが活躍することがエコシステムの活性化につながるという意味で、キーストーン種であるとされているのである³⁴⁾。

31) 若林（2009）pp.297-299参照。

32) スター・アライアンスのホームページURLは、<http://www.staralliance.com/en/>、日本語のページは<http://www.staralliance.com/ja/>。

33) イアンシティ＝レビン（2007）p.7参照。

34) イアンシティ＝レビン（2007）pp.88-93参照。

ところで、ビジネス・ネットワークにおけるキーストーン種とは、自らが創出する強靱なプラットフォームによって、他の多くの企業が活躍することを可能にしている企業であり、マイクロソフトやウォルマートがその例であるとされている³⁵⁾。そのマイクロソフトとウォルマートは、他社のためのプラットフォームを創出することによってビジネス・エコシステムを創出することに成功したといわれている。そして、両社は、そのようなプラットフォームの創出により、多くの企業との補完を可能にした³⁶⁾。つまり、他の多くの企業同士はお互いに競争しているが、マイクロソフト（ウォルマート）に対しては補完関係にあるという関係が作り出されたのである。たとえば、ウィンドウズのプラットフォームを利用してソフトウェアを作っている企業は非常に多数に上っている。他方、マイクロソフトは、ウィンドウズに加えて、50もの異なった標準（ブルトウースからユニバーサル・プラグ・アンド・プレイ (Upnp)）のサポートや開発に貢献している³⁷⁾。このような標準化に向けた努力によって、予測可能性や経験持続性もたらされ、他企業が、安定的なニッチを見出すことをより容易なものとさせている。このように、キーストーン戦略によってプラットフォームを作り出している企業と、そのプラットフォームのうえに自らのビジネスのニッチを見出している企業とは、プラットフォームや標準というものによって間接的に関連づけられたビジネス・エコシステムを形成しているといえる。そこでは、マイクロソフト（ウォルマート）は、キーストーン種の役割を十分に果たしているのである³⁸⁾。このようなキーストーン種によって可能となっているビジネス・エコシステムは、異種共生のエコシステムという間接の関係性によって組織されたシステムであるといえる。

6. アライアンス・ポートフォリオの活用

以上において、様々な提携・協働の形態を見てきた。それぞれの形態の提携・協働において、それぞれに特有なしかたで提携・協働活動の目的実現が図られてきたといえよう。ところで、ハメル＝ドーズ（2001）は、提携には、様々な動機、目的があると述べたうえで、提携によってもたらされる成果として、コオプシオン、コスペシャライゼーション、学習成果の内部化という三つのものがあることを強調している。ここで、コオプシオンという戦略は、特定の新市場において、クリティカル・マス（決定的な意味を持つ数・規模）を構築することにより、新たな市場構築を目指す連合の中での中核的な地位を確立し、競争能力を向上させようとするものである。その例としては、デジタル放送産業において、ニュース、スポーツ、映画などの「コンテンツ提供者」、さらに「放送事業者」、そしてCATVなどの「通信事業者」が垂直的アライ

35) わが国におけるキーストーン企業としては、NTT、ヤマト運輸、日本郵政などが考えられるのではないか。

36) イアンシティ＝レビーン（2007）pp.105-118参照。

37) イアンシティ＝レビーン（2007）p.116参照。

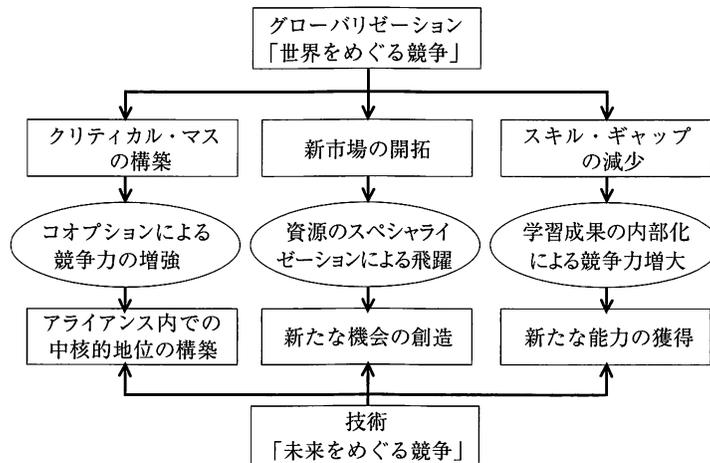
38) イアンシティ＝レビーン（2007）pp.106-137参照。

アンスを進めることにより、コオプシヨンを通じてデジタル放送業における戦略地位を高めようとしてきていることがあげられる³⁹⁾。

次に、コスベシヤライゼーションという戦略は、新市場へ取り組む場合や新製品へ取り組む場合のいずれについても、従来よりも幅広いスキルや能力が必要となるために必要とされるものである。そのような必要性に対処するためにもアライアンスを形成し、アライアンス当事者が相互に専門化を進めることにより、当初の目的を実現しようとするアプローチがコスベシヤライゼーション戦略である。例えば、エマージング市場への進出などの新市場への取り組みについて、グローバル企業はローカル・パートナーとのアライアンスによってそれを可能なものとすることができる。また、新製品への取り組みの場合については、それに必要とされるスキルがより幅の広いものとなってきているので、アップルはソニーやシャープとアライアンスを組んでパワーブックなどのノートパソコンへの取り組みを行ったことが、コスベシヤライゼーション戦略の例としてあげられる⁴⁰⁾。

最後に、学習成果の内部化という戦略は、提携を通じて学習した結果の内部化を進めることでコンピタンスを高めようとする戦略である。企業がグローバル・マーケットを志向するようになると、スキルが不足していることはすぐに明らかとなり、競争力の向上が必要となることが明白となる。たとえば、ドイツのジーマスは、マイクロ・エレクトロニクス分野に出遅れてしまっていたが、その分野が戦略上きわめて重要であることを認識し、1980年代前半から、東芝

図2 アライアンスによる価値創造のロジック



[出所] ハメル＝ドーズ(2001) p.39参照。

39) ドーズ＝ハメル (2001) pp.41-46参照。

40) ドーズ＝ハメル (2001) pp.46-52参照。

や日立とのアライアンスを通じて学習の内部化に取り組んだ。その戦略の結果、1995年までに、ジメンスはマイクロ・エレクトロニクス分野で世界屈指の企業へと成長できたのである⁴¹⁾。

以上のように、ドーズ=ハメル (2001) は、価値創造の論理には3つのものがあることを示した。さらに、彼らは、多くのパートナーによる多角的な目的をもったアライアンス・ネットワークに関与することを通じて、情報収集・交換、協働活動を推進することの必要性を説いた。また、アライアンス・ポートフォリオという考え方を示し、自社のコア・コンピタンスや技術を損なわないようにしつつ様々なアライアンスに関与し、重要な付加価値を内部化することの重要性を強調した⁴²⁾。

7. 提携・協働の経営戦略の分類結果

以上のように、様々な提携・協働の経営戦略についての例を示してきた。本節のはじめにおいて、提携・協働の経営戦略の類型分類法を示したが、そこで示された諸類型区分に対して、上記で示してきた種々の提携・協働戦略例をあてはめていくことにすると、どのように分類できるのだろうか。その結果を示したものが表6である⁴³⁾。

表6 提携・協働戦略の分類結果

	同種共生	異種共生
直接	連盟型集合体 ●化学工業間アライアンス	接合型集合体 ●半導体企業間アライアンス ●異業種によるEDI標準化 ●学習重視のJV
間接	集塊型集合体 ●アライアンス・コンステレーション戦略	有機体型集合体 ●キーストーン戦略企業とニッチ企業が形成するビジネスエコシステム

[出所] Astley and Fombrun (1983) の分類枠組みにもとづいて、種々の提携・協働戦略例を筆者が分類して作成。

V 提携・協働戦略構築にあたって考慮すべき要因

以上において、いくつかの提携・協働戦略の形態が見られることを見てきた。ここでは、そのような提携・協働戦略を構築していくうえで考慮すべき重要要因には、どのようなものが考えられるのかという問いについての検討を行っていききたい。

41) ドーズ=ハメル (2001) pp.53-55参照。

42) ドーズ=ハメル (2001) pp.201-229参照。

43) なお、表6では、接合型集合体として、学習重視のJVがあげられているが、これについては、JVの当事者同士が、学習にあたってのライバルでもありえるという関係が存在することを前に指摘した。このタイプの接合型集合体は、時間の経過に伴って持続できなくなることがありえるといえよう。

1. 当該活動の重要性とコンピタンスの水準

Child and Faulkner (1998) は、活動の戦略的重要性と自社のコンピタンスという要因の組み合わせに応じて、自社生産が望ましいか、それとも市場取引の方が望ましいか、あるいは提携を行うのがよいかが決まってくるということをMBAマトリックスという表を用いて示している。表7に示されたMBAマトリックスによれば、当該活動の戦略的重要性が低い場合は、市場取引を通じて調達するのがよいとされる。ただし、当該活動の戦略的重要性が中程度か、または高い場合、その活動についての自社コンピタンスが高いならば自社生産とするのがよく、自社コンピタンスが低いときには、提携を選択するのがよいとされている。要するに、このMBAマトリックスにおいては、当該活動の重要性と、当該活動に対する自社コンピタンスという二つの異なる側面の要因の組み合わせとして、提携を行うかどうかについての適切な対応方針を決めるのが望ましいとされているのである。

表7 MBA (make-buy-ally) マトリックス
最優良企業と比較したときのコンピタンス

		低い	中程度	高い
活動の 戦略的 重要性	高い	提携	投資及び生産	生産
	中程度	提携	提携	生産
	低い	市場取引	市場取引	市場取引

[出所] Child and Faulkner (1998) pp.90-92参照。

2. 製品ライフサイクルと戦略的提携

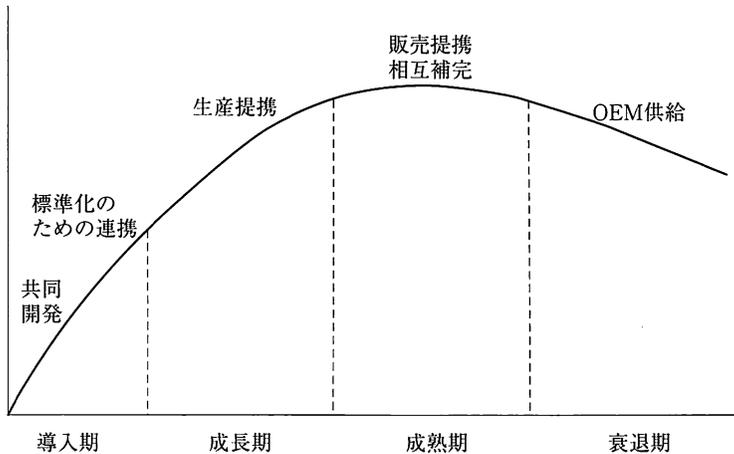
製品ライフサイクルにおいて導入期にある場合、ある企業は共同開発を通じて製品開発を開始しようとする。また導入期の末期には、標準化のための連携も見出されるようになる。さらに、成長期に入ると、生産提携を通じて急速な生産拡大に対処しようとする動きがみられるようになる。そして、成熟期に入ると販売提携などにより、市場確保がめざされる。このように、当該製品が製品ライフサイクルのどの位置にあるかによって、適切な提携・協働への取り組み内容が異なってくるといえる⁴⁴⁾。

3. 提携・協働のパートナーの選択

提携・協働の決定にあたって、誰をパートナーとするかが決定的に重要なことだといわれている。それには、まず、どのような性格の組織と提携するのか、そのうえで、どの特定の相手と提携・協働を行うのかを決定する必要がある。製品に関しての技術知識がまだ不十分な場合は、大学の研究室をパートナーとする産学連携を通じて技術知識を育成していこうとする取り組みが有効であることが多い。また、ソフトバンクなどは、グループ内にパートナーを求める

44) 小川 (1995) pp.100-103参照。

図3 製品ライフサイクルと戦略的提携



[出所] 小川(1995) p.101をもとに作成。

というグループ内提携により、携帯電話（ソフトバンクモバイル）と株式のオンライン・トレード（SBI証券）の間のシナジーを実現しようとしたりしている⁴⁵⁾。また、近年、グローバル化の進展のもとで、提携・協働のパートナーを進出先の外国企業に求めるという国際連携も多く見られるようになってきている。また、パナソニックとソニーが協働して次世代DVDの標準をブルーレイにすることとした国際企業連合の場合は、標準化をめぐる競争業者をパートナーとする提携・協働の模索が行われた例の一つであったといえる⁴⁶⁾。

VI 結び

本論文において、提携・協働行為に対する分析フレームワークとして、組織間関係論、資源ベース論、取引費用論が考えられることをまず論じた。その結果、それぞれの分析フレームワークを想定することにより、提携・協働行為が今日の状況でどのような問題に直面しがちであるのかを考えることができた。次に、提携・協働についての基本的側面として、提携・協働の目的とねらい、提携・協働行為で交換され連結されるもの、提携・協働行為を組織化する方法、などについての検討を行った。

そのうえで、提携・協働戦略の実例をいくつか取りあげたうえで、それらが、同種共生あるいは異種共生のものが、直接または間接に結びついているという類型分類法のもとでの類型

45) ウィットェントン (2008) p.166参照。

46) 若林 (2009) p.43参照。

区分のどれにあてはまるのかを検討した。最後に、提携を実施に移していく際に、どういうビジネス活動について提携をしたらよいかを絞り込むMBAマトリックスについての検討を行い、製品ライフサイクルに伴って提携課題がどのように変化していくのかを検討した。また、最後に、提携・協働問題の中でもっとも重要なものだとされるパートナーの選択という問題についての検討を行った。

【参考文献】

- Aldrich, Howard E., *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, 1979.
- Aldrich, Howard E., *Organizations Evolving*, Sage Publications, 1999. (若林直樹 + 高瀬武典 + 岸田民樹 + 坂野友昭 + 稲垣京輔 訳『組織進化論』東洋経済新報社, 2007年.)
- Aldrich, Howard E. and David A. Whetten, "Organization-sets, Action-sets, and Networks: Making the Most of Simplicity," *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, 1981.
- Astley, W. Graham and Charles J. Fombrun, "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments," *Academy of Management Review*, Vol.8, No. 4, 1983.
- Bamford, James D., Benjamin Gomes-Casseres and Michael S. Robinson, *Mastering Alliance Strategy*, Jossey-Bass, 2003.
- Boulding, Kenneth E., *Beyond Economics*, The University of Michigan Press, 1968. (K・E・ホールディング (公文俊平訳)『経済学を超えて』竹内書店, 1970年.)
- Child, John and David Faulkner, *Strategies of Co-operation*, Oxford University Press, 1998.
- Gulati, Ranjay, (RE) (ORGANIZE) *For Resilience*, Harvard Business Press, 2009.
- Gulati, Ranjay, *Managing Network Resources*, Oxford University Press, 2009.
- Gulati, Ranjay, "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, 1995.
- Gulati, Ranjay and Harbir Singh, "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances," *Administrative Science Quarterly*, Vol.43, 1998.
- Håkansson, Håkan & Ivan Snehota (eds.), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, 1995.
- Håkansson, Håkan, David Ford, and Alexandra Waluszewski, *Business in Networks*, Wiley, 2009.
- ハメル = ドーズ『競争優位のアライアンス戦略』ダイヤモンド社, 2001年. (Doz, Yves L. and Gary Hamel, *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, 1998.)
- Hamel, Gary, "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol.12, 1991.
- Hawley, Amos H., *Human Ecology: A Theory of Community Structure*, The Ronald Press Company, 1950.
- Hawley, Amos H., *Human Ecology: A Theoretical Essay*, The University of Chicago Press, 1986.
- 廣田俊郎「企業の組織と戦略を知る」「よくわかる現代経営」編集委員会編『よくわかる現代経営 第2版』第4章所収, ミネルヴァ書房, 2009年.
- マルコ・イアンシティ / ロイ・レヴィン『キーストーン戦略』翔泳社, 2007年. (Iansiti, Marco and Roy Levien, *The Keystone Advantage*, Harvard Business School Publishing, 2004.)
- Inkpen, Andrew C. and Adva Dinur "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures," *Organization Science*, Vol. 9, No.4, 1998.
- 石井真一『企業間提携の戦略と組織』中央経済社, 2003年.
- 伊丹敬之・加護野忠男「三つの企業観 企業成長の物質観, 情報観, エネルギー観」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム 第1巻企業とは何か』有斐閣, 1993年.
- 伊藤秀史・沼上 幹・田中一弘・軽部 大『現代の経営理論』有斐閣, 2008年.

- Jarillo, J. Carlos, *Strategic Networks: Creating the Borderless Organization*, Butterworth Heinmann, 1993.
- Luhmann, Niklas, *Social Systems*, Stanford University Press, 1995.
- ネイルバフ=ブランデンバーガー『コーペティション経営』日本経済新聞社, 1997年。(Brandenburger, Adam M. and Barry J. Nalebuff, *Co-opetition*, Doubleday, 1997.)
- 西村泰洋『成功する企業提携』NTT出版, 2007年。
- 小川卓也『戦略的提携 理論と実際』エルコ, 1995年。
- 佐々木利廣『現代組織の構図と戦略』中央経済社, 1990年。
- 寺本義也・原田 保 編『協創経営』同友館, 2000年。
- 牛丸 元『企業間アライアンスの理論と実証』同文館出版, 2007年。
- 若林直樹『ネットワーク組織 社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣, 2009年。
- ウィットティントン『戦略とは何か?』慶應義塾大学出版会, 2008年。(Whittington, Richard, *What is Strategy and does it matter?*, Thompson Learning, 2001.)
- 安田洋史『競争環境における戦略的提携』NTT出版, 2006年。
- 安田洋史『アライアンス戦略論』NTT出版, 2010年。
- Yoshino, Michael Y. and U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard University Press, 1995.