

戦略的提携における獲得のマネジメントについて

今野喜文

目次

1. 経営環境の変化と戦略的提携
 - 1-1. はじめに
 - 1-2. 戦略的提携の現状と提携マネジメントの必要性
2. 戦略的提携と提携プロセス
 - 2-1. 戦略的提携論と動機研究
 - 2-2. 学習アプローチの戦略的提携
 - 2-3. 戦略的提携のプロセス～「創造」と「獲得」～
3. 獲得のプロセスとマネジメント
 - 3-1. 獲得のプロセスと関係性の視点
 - 3-2. 獲得のマネジメント
4. 今後の課題
 - 4-1. 今後の研究上の課題
 - 4-2. おわりに

1. 経営環境の変化と戦略的提携

1-1. はじめに

近年、グローバルな競争圧力の高まり、イノベーションを巡る競争の激化、既存事業の再構築の緊急性、製品ライフサイクルの短縮化等、企業を取り巻く環境は不連続な変化を遂げ、従来以上に大きく変化している。こうした企業を取り巻く厳しい環境に積極的に適応していくためには、創造性と効率性の同時遂行が求められる。すなわち、今日の企業には、スピーディーかつ継続的なイノベーショ

ン創出の達成だけではなく、コストやリスクの最小化が同時に求められる。とりわけ、イノベーションの創出が企業にとって重要性が増していることは明らかであるものの、現実問題として、このプロセスを単独企業で進めることは容易なことではない。言い換えると、今日の技術や市場の複雑化を考慮すれば、単独企業が内部の経営資源だけに頼ることで、イノベーションをスピーディーに創出することはますます困難になってきている。なぜならイノベーションを創出するためには、単独企業のみでは到底網羅できない多種多様な資源や能力の活用、新たなコンセプトを創出する物の見方が必要になるためである。例えば、Doz and Hamel (1998) は、‘企業にとって将来の成功に必要な多くのスキルや資源が、企業の外部、すなわちマネジメントが直接コントロールできないところに存在するようになってきている⁽¹⁾’と指摘する。実際、重要な技術的ブレイク・スルーの多くが、産業の垣根を越えた当該企業の直接アクセス困難な場や直接コントロールすることが困難な場で生み出されているケースは予想以上に多い。

こうした状況を鑑みれば、イノベーション創出を効果的に実現するためには、企業は単独で新技術及び新製品開発を行なうだけではなく、外部の企業と積極的な提携・協力関係を構築する必要がある。とりわけ、戦略的な観点から外部の企業と提携・協力関係を形

キーワード：戦略的提携，学習アプローチ，創造と獲得のプロセス，関係性の視点，獲得のマネジメント

成し、提携体における新たな価値の創造を達成するだけではなく、パートナーとの提携プロセスで様々な資源や能力を学習し、当該企業のイノベーション創出に貢献するような形でそれらを活用することが求められる。特に、この点は、‘内部能力と外部との関係を組み合わせつつ、いかに価値創造過程に外部（他組織）を組み込んでいくのか’⁽⁸⁾という点でもある。こうした一連の経営課題に効果的に取り組んでいくには、戦略的提携の活用が最も有効であると理解されている。

上記のことを受けて、本稿では、戦略的提携を‘新たな価値の創造（新製品・新事業開発やコスト削減等）のために外部企業との関係を構築するものであり、企業の将来に大きな影響を与える企業間提携’⁽⁹⁾として捉える。

また、上記の戦略的提携のプロセスを、パートナー間における組織間学習を通じた創造と獲得のプロセス⁽⁴⁾として理解し、とりわけ、後者の獲得プロセス（マネジメント）に影響を与える要因を抽出し検討することにしたい。そこで、まずは、市場と技術が複雑化する今日の企業環境において、戦略的提携が有力な手段であるということを示す。そして、なぜ多くの戦略的提携が当初に期待した成果が得られないのかという点に触れ、そこにマネジメントの必要性を指摘する。次いで、戦略的提携の創造と獲得のモデルについて概観し、戦略的提携の獲得プロセス（マネジメント）についての先行研究を検討する。最終的には既存研究における問題点を指摘し、それらに対する解決策を提示することで、包括的な理論的モデルを提示する上で基盤となる要因について検討することにしたい。

1-2. 戦略的提携の現状と提携マネジメントの必要性

Koza and Lewin (2000) は、企業が戦略的提携を形成する理由について、‘限定的な市場へのアクセスやそうした市場への参入障壁

の克服、マーケットパワーの獲得、市場安定性の維持、製品技術や新たなスキルの獲得、互いの資源の共同利用、不確実性の削減、リスクな研究の共有、新市場へのスピーディーな参入’⁽⁵⁾等をあげている。

また、Doz and Hamel (1998) によれば、‘提携は、まだ具体化されていないような新しいスキルを学習して内部化するための良いきっかけとなる’⁽⁶⁾という。こうした企業の重要な能力は、マーケットでオープンに取引されることはない。重要な能力を提携パートナーから学習・活用し、提携関係の垣根を越えて展開できれば、それは企業にとって非常に価値あるものになる。このように、戦略的提携は、技術や市場の複雑化が増す企業環境へ積極的に適応するための有力な手段となっており、近年、戦略的提携が驚くほど活発化してきている。

例えば、慶応大学十川研究室によるアンケート調査⁽⁷⁾によれば、アンケート回答企業の84%が戦略的提携に取り組んでおり、このうち戦略的提携に積極的な企業は全体の65%程度(64.9%)となっている。このパーセンテージは、前年度の調査に比べて6%程増加している傾向にある（前年度調査、59.1%）。この中でも「非常に積極的である」と回答した企業（16.0%）は、前年度（12.0%）よりも4%の増加がみられた。また、日本の上場企業を対象とした公正取引委員会の調査⁽⁸⁾では、回答企業のうち提携⁽⁹⁾を行っている企業は80%にのぼり、1社平均15.4件の実施件数となっている。この内訳をみると、提携タイプ（R&D提携、生産提携、販売提携、物流提携、調達提携等）のうち、R&D提携が全体の約7割を占めて最も多く、次いで、事業全般にわたる包括提携が多い。生産提携や販売提携といった効率性の追求を目的とする提携⁽¹⁰⁾については、それぞれ1割程度となっている⁽¹¹⁾。

以上の調査結果からも、戦略的提携の目的には、新たな技術の開発を中心とする新製品・

新事業開発等、イノベーション創出を目的としているケースが多いことが理解できよう。さらに、企業の将来的な成長を考慮した際に重要になる R&D 提携が、重要な位置づけになっていることがわかる。企業の R&D 戦略では、技術の複雑化・高度化に伴い、巨額の費用負担を強いられるケースが多いこと、開発に時間がかかること、単独企業では経営資源が不十分であること等が、R&D 提携が提携タイプの多くを占めている理由としてあげられる。

このような中で、形成された提携または戦略的提携の多くは、期待したほどの効果が出ていないという研究も多い。Bleeke and Ernst (1991) が行った日・欧・米企業の49社の提携事例によれば、提携実施後2年間に約3分の2の企業が、経営上もしくは財務上の難問に直面するが、多くの場合はそうした問題を克服している。しかしながら、49社のうちで双方のパートナーにとって提携そのものを結んだことが成功であったと回答した企業は51%であり、双方にとって失敗したと回答した企業は全体の33%であったという⁽¹²⁾。さらに、Das and Teng (2000) の研究においても、戦略的提携が失敗ないし不安定な状況に陥った企業の比率は30～50%であったという⁽¹³⁾。

Bleeke and Ernst (1991) や Das and Teng (2000) の研究からも明らかなように、戦略的提携ないし提携が、企業の重要な戦略手段として活用されているにもかかわらず、実際の成功率はそれほど高くはない。とりわけ、パートナー間における組織間学習を重視した戦略的提携関係においては、パートナーの戦略目的あるいは戦略意図の達成率は、より低いものとなるかもしれない。一般に、戦略的提携における失敗の要因には、パートナーの戦略の変化や戦略的な不適合、組織的な不適合等の様々な要因があるが、なかでもパートナーとの信頼やコミットメント等が戦略的提携において重要なファクターであることを考

慮すれば⁽¹⁴⁾、組織上の問題が戦略的提携の失敗要因となるケースが多い。

また、Pucik (1995) は、戦略的提携におけるパートナー間での組織間学習を阻害するいくつかの要因があると指摘する⁽¹⁵⁾。それらの要因には、「防衛的な戦略意図」、「学習活動が優先されない」、「短期的行動視野」、「学習の自由な流れが乏しい傾向」、「不適切な人材配置」、「リーダーシップへの信頼の欠如」等がある。こうした要因がパートナー間における組織間学習を阻害するだけではなく、当初の提携目的の達成を困難にする要因であると指摘する。さらに、Kanter (1994) は、戦略的提携における上級経営陣の積極的なコミットメントの必要性を強調しつつ、戦略的提携に起こりうる問題の原因として、「上級経営陣以外の提携メンバーが提携に対して魅力を感じていない」、「提携メンバーが、提携がもたらす戦略的な意味合いを理解していない」、「提携関係のために働くスタッフがわずかしかない」、「トップ・マネジメントに近い階層のマネジャーが提携関係に反対している」の4つを指摘する⁽¹⁶⁾。

以上、Pucik (1995) と Kanter (1994) の指摘にあるように、組織的な問題が戦略的提携の成否に大きな影響を与える。こうした組織上の問題以外にも、提携経験の有無が戦略的提携の成否を決定づける重要な要件になると考える論者もいる。Child (2003) は、戦略的提携における組織間学習において、事前に戦略的提携を形成し、マネジメントした経験があるかどうか、同じパートナーとコラボレートした経験があるかどうか等、事前経験が重要な要因の一つであると指摘する⁽¹⁷⁾。ただし、Kale et al (2001) は、提携経験の有無について次のように指摘する。

‘提携の経験をより多く持っている企業は、より適切な提携機会を発見するだけでなく、より良い提携パートナーを選択し、効果的に

交渉し、提携をデザインし、最終的には時間がたつにつれて、提携を上手く管理するための暗黙的な能力を進化させるであろう。……(中略)……‘より提携経験のある企業は、優れた提携スキルを持っていると判断される。しかしながら、200社以上の提携マネジメントの実際を研究した後で、我々は、経験だけでは不十分であるということを発見した’⁽¹⁸⁾。

Kale et al (2001) の指摘にもあるように、提携経験が多い企業が常に成功するとは限らないことを考慮すれば、提携経験の有無は戦略的提携を効果的に進めるための必要条件ではないということになる。

これまでみてきたように、多くの企業が有力な戦略的手段として戦略的提携を活用しているにもかかわらず、その成功率が低いことを考慮すれば、戦略的提携を効果的に進めていくためには、ある種、既存のマネジメントとは異なるマネジメント確立の必要性があることは明らかであろう。つまり、戦略的提携から最大限のメリットを引き出すためには、個々の企業の状況に配慮した独自の提携マネジメントの確立が必要になる。とりわけ、パートナー間における知識や能力の共有及び移転などが、戦略的提携の一つの目的になっていたり、提携プロセスのある時点でそうした活動が必要不可欠になっていたりする場合には、なおさら提携マネジメントの必要性があることは指摘するまでもないであろう。

2. 戦略的提携と提携プロセス

2-1. 戦略的提携論と動機研究

前章では、提携マネジメントの必要性について検討した。本章では、提携マネジメントのプロセスを理解するために、まずは、戦略的提携が既存の研究において、どのように捉えられてきたのかを検討することにした。

この検討を通じて、本稿で取り上げる戦略的提携の立場を明確にし、戦略的提携のプロセス全体を考察することにする。

戦略的提携に関する研究は、これまでに多様なアプローチやパースペクティブに基づいて、様々な論者により数多く蓄積されてきた。その中でも、本節では、Kale et al (2000) をベースとして、Kogut (1988) 及び Child and Faulkner (1998) の研究成果を加味しながら、戦略的提携に関わる主要なストリームを概観することにした⁽¹⁹⁾。

Kale et al (2000) は、既存の戦略的提携研究には3つのストリームがあると指摘する。それは、(1) 戦略的提携の動機研究、(2) 戦略的提携における統治構造 (governance structure) の選択についての研究、そして、(3) 戦略的提携の効果とパフォーマンスについての研究である。この3つのストリームの中で、近年、最も注目すべきストリームが、戦略的提携を形成する動機を説明しようとする研究である。本節では、戦略的提携の動機研究を中心に検討することにした。

Kale et al (2000) は、Kogut (1988) の研究に依拠しながら、既存の戦略的提携論における動機研究を以下のようにまとめている。彼等によれば、動機研究の多くは、戦略的アプローチ、取引コストアプローチ、学習アプローチを理論的根拠としているのだ⁽²⁰⁾。

戦略的アプローチによる戦略的提携の動機研究は、業界内における有利なポジションの確立を重視する Porter (1980) の競争戦略論に基づきながら、戦略的提携をマーケットパワーないしは効率性を通じて、企業の競争ポジションを高める手段として捉えている⁽²¹⁾。より具体的には、競争相手のマーケットシェアを減少させたり、競争相手の生産・流通コストを高めたりすることで、当該企業の競争優位とポジションを高めることを意図している⁽²²⁾。また、Child and Faulkner (1998) は、このような見方をマーケットパワー理論 (market-

power theory) パースペクティブに位置づけながらも、継続的にリターンを高めるようなより大きなマーケットパワーは、協調戦略を通じて達成され得ると指摘する⁽²³⁾。Kale et al (2000) の内容は競争戦略論に限定されるが、競争戦略論の内容をより拡大して捉え、戦略経営論 (strategic management theory) の立場にたつ研究をも含めると、次の点も戦略的提携を形成する動機として認識される⁽²⁴⁾。例えば、Child and Faulkner (1998) が提示するように、(1) 戦略的提携のパートナー選択の問題や (2) パートナー間のシステムや文化の統合 (適合性) の問題等も戦略的アプローチの射程に入るであろう⁽²⁵⁾。

取引コストアプローチによる戦略的提携の動機研究は、Coase に始まる取引コストアプローチを精緻化・体系化した Williamson の考え方に基づいている。取引コストアプローチは、なぜ企業が存在するのかという問題を、取引コストを基準として、市場と組織の間の選択に関わる問題として定式化した。つまり、市場を選択するのか、あるいは組織を選択するのかという問題は、取引コストに依存する。取引コストアプローチによれば、企業の生産や取引に関わるコストを削減するための手段として、戦略的提携を捉えている。すなわち、企業が他の企業といかに境界活動を組織するのかということにフォーカスを当て、戦略的提携を取引費用の最小化の観点から分析する⁽²⁶⁾。また、Child and Faulkner (1998) が提示するように、パートナーとの協力や信頼感の醸成、共通目的の達成には、モニタリング・システムや適切なインセンティブ・メカニズム適用の必要性なども、このアプローチによる研究の範疇にある⁽²⁷⁾。

学習アプローチによる戦略的提携の動機研究では、Polanyi (1966)、Argyris and Schon (1978)、Fiol and Lyles (1985) 等の研究成果に基づきながら、パートナーから重要な知識、資源、能力等を、学習を通じて獲得するため

の手段として戦略的提携を捉えている。また、学習アプローチでは、獲得にフォーカスするだけではなく、パートナーとの新たな価値の創造等も主要なトピックとなっている。すなわち、学習アプローチでは、戦略的提携をパートナーとのコラボレーションを通じて、新たな価値を創造したり、獲得したりすることで、当該企業の能力の向上・蓄積を積極的に進めるための重要な手段であると認識している。近年では、こうした議論が発展し、Cohen and Levinthal (1990) の吸収能力 (absorptive capacity) の議論をベースとして、Dyer and Singh (1998) が提示する関係性の視点 (the relational view) から知識や資源、能力の共有・獲得が論じられる。また、Brown and Duguid (1991) が提示した実践の共同体 (communities of practice) の議論をもとに、知識や資源、能力の共有・創造等が論じられている。このように、学習アプローチが発展した背景には、経営資源の観点から企業の競争優位性の源泉を説明しようとする企業観、すなわち「資源ベースの企業観 (resource-based view of the firm)」、「能力ベースの企業観 (competence-based view of the firm)」、「知識ベースの企業観 (knowledge-based view of the firm)」等への注目が大きく関係しているといっても過言ではないだろう。

以上、3つのアプローチの特徴的な点に絞って概略した。当然ながら、それぞれのアプローチは、厳密に区別することは困難であり、互いにオーバーラップする部分もある。この点を了解した上で、本稿における戦略的提携の立場を明らかにすることにしたい。まず、戦略的アプローチも取引コストアプローチも主に経済的合理性 (economic rationality) に注目し、戦略的提携を論じる。戦略的アプローチでは、戦略的提携を形成するのはマーケットパワーや効率性の向上を通じて、業界内において有利なポジションを確保したり、現在の競争ポジションを改善したりすることで、

同一業界の平均的企業よりも高いリターンを獲得しようとするためであった。また、2つ目の取引コストアプローチでは、取引コストそれ自体を最小化するために戦略的提携を活用する。3つ目の学習アプローチは、パートナーとの組織間学習による新たな価値の創造やパートナーから価値を獲得するという点を重視する。特に、組織間学習の成功にインパクトを与える様々な要因を検証する。より具体的には、「企業は戦略的提携を通じて、どのような資源、知識、能力を獲得するのか」、「戦略的提携を通じて学習を成功させるためには、どのようなプロセスやメカニズムが必要なのか」、「戦略的提携を成功させるには、どのようなマネジメントが求められるのか」といった点にフォーカスをあてる。

Kale and al (2000) 等は、上記の3つのアプローチによる既存研究を振り返った上で、動機研究のフォーカスが、学習現象にあたり始めていると指摘する⁽²⁹⁾。この点を考慮すれば、学習アプローチの立場は、本稿の中心的内容であるイノベーション創出を目的とした戦略的提携の活用や獲得プロセス(マネジメント)等の理論的プロセスの提示に貢献し得るアプローチであると理解できよう。したがって、本稿では、上記の3つのアプローチの中でも、学習アプローチに基づいて戦略的提携を捉えることにしたい。

2-2. 学習アプローチの戦略的提携

前節では、戦略的提携論の3つのストリームから本稿の戦略的提携の立場を学習アプローチによるものと規定した。しかしながら、学習アプローチに基づく戦略的提携論といっても様々な主張がある。本節では、「戦略的提携における学習の対象」と「学習における競争と協調の側面」から学習アプローチの代表的な研究を検討することにしたい。

2-2-1. 戦略的提携における学習の対象と因果曖昧性

1980年代の半ばから今日にいたる経営理論の主流では、持続的な競争優位の源泉として組織内の資源や能力、知識に注目し、いかに競争ポジションを高めるのかという議論が盛んである⁽³⁰⁾。企業は戦略的提携を通じてパートナーから新たな資源を学習したり、パートナーとともにそれらを発展させようとしている。こうした学習アプローチによる戦略的提携では、どのような資源、能力や知識を学習するのであろうか。以下では、野中(1991)、Kogut and Zander(1992)の議論をもとに知識に注目し、その特性を検討する。次いで、Lippman and Rumelt(1982)の因果曖昧性の議論に基づいて、戦略的提携における学習対象の移転や模倣、共有の問題を考察することにした。

野中(1991)は、創造的な戦略的提携をもたらす要因を知識創造モデルに基づいて考えた。彼は、「我々は語るができるより多くのことを知ることができる⁽³¹⁾」というPolanyi(1966)の言葉をもとに、戦略的提携で創造されたり、獲得されたりする知識には2つのタイプがあるとした。まず、1つは形式知(explicit knowledge)と呼ばれるもので、もう1つは暗黙知(tacit knowledge)と呼ばれるものである⁽³²⁾。形式知は、形式的・論理的な言語によって伝達可能な知識を指す。また、暗黙知は、特定状況における個人的な知識であり、形式化したり、他人に伝達することが困難な知識を指す。彼は、Polanyi(1966)と同様に、人間の認識における暗黙知の重要性について指摘するとともに、戦略的提携は、「本質的な対話が行われるような相互作用がなければ意味をなさない関係であり、不安定ではあるがその中から新しい知識が生まれる可能性を秘めている⁽³⁴⁾」とする。

Kogut and Zander(1992)は、知識を情報(information)とノウハウ(know-how)の2つに分けて論じた⁽³⁵⁾。情報とは、完全に移転することが可能な知識であり、明確に伝達する

ことができるもので、「事実、自明の命題、記号」などを含む。対照的に、ノウハウは、暗黙的なものであり、複雑で、移転困難な知識であり、何かをスムーズかつ効率的に行うことを可能にする累積的な実践スキルや専門技術などを含む。つまり、情報とは、物事の意味を知ること (knowing what something means) であり、ノウハウとは、物事の為し様を知ること (knowing how to do something) を指すとしている。

上記の議論から、知識には2つのタイプがあり、それぞれ形式知と情報、暗黙知とノウハウは類似した概念であると理解できる。学習アプローチによる戦略的提携では、後者の暗黙知やノウハウが重要な学習対象であると認識される。これより先では、情報とノウハウについては、正確な表現を必要としない限り、それぞれ形式知と暗黙知で表現することにする。

ところで、これらの知識は、戦略的提携におけるパートナー間のコラボレーションやコミュニケーションを困難にする一方で、競争相手の模倣や競争相手への移転を困難にするため、競争優位の確立と維持において重要な要因となっている。こうした点について、Crossan and Inkpen (1995) は、「ジョイント・ベンチャーの学習戦略を実行可能なものとするためには、企業はパートナーのスキルに関わる曖昧さを乗り越えなければならない」と指摘する。また、Reed and DeFillippis (1990) によれば、「模倣に対する強力な障壁は、競争優位の源泉であるコンピタンスを競合企業が理解できないことから生じる⁽³⁶⁾」と指摘する。さらに、Grant (1996) の記述によれば、GMとトヨタの戦略的提携であるNUMMIにおいて、トヨタ生産方式(コスト効率、品質、柔軟性、革新)を学習しようとするGM側の製造能力向上プロセスは、「ゆっくりかつ苦痛なプロセス」であったという。それは、トヨタの知識がトヨタの歴史と文化に深く埋

め込まれたものであったためだ⁽³⁸⁾という。以上のような重要な学習対象である暗黙知やノウハウの移転、模倣、共有の困難さについては、Lippman and Rumelt (1982) の因果曖昧性 (causal ambiguity) を参考にするのがいいであろう。Lippman and Rumelt (1982) によれば、「因果曖昧性 (causal ambiguity) 」とは、「行動と結果との間の因果関係の特性に関する基本的な曖昧性⁽³⁹⁾」として定義している。究極的には、曖昧性 (ambiguity) があまりに大きい場合、当該企業のマネジャーでさえも原因と結果の関係を理解できない⁽⁴⁰⁾。因果曖昧性の議論は、学習アプローチによる戦略的提携、とりわけ、後にみる獲得のマネジメントとプロセスを議論する上で重要な概念となる。

2-2-2. 学習における競争と協調の側面

戦略的提携を形成する場合、提携パートナーは常に友好的であるとは限らない。とりわけ、同一の業界に属する企業と提携を結ぶ場合、提携パートナーはその背後に様々な戦略意図を持ち、利益獲得の手段として戦略的提携を活用しようとする。実際に、戦略的提携を進めるプロセスには、以下にみるようにパートナー間における協調的側面と競争的側面の2つがある。

Khanna, Gulati and Nohria (1998) は、競争 (competition) と協調 (cooperation) におけるテンションが、学習アプローチによる戦略的提携のダイナミクスに影響を与えることを指摘する。そこで、まず、互いに学習することを目的とする戦略的提携において、パートナーにとって有効な2つの質的に異なる種類の利益があることを明らかにした。1つは私的利益 (private benefit) であり、もう1つは共同利益 (common benefit) である。まず、パートナーの戦略意図が私的利益 (private benefit) に基づく場合、企業は一方向的にパートナーからの学習を通じて利益を獲得し、提携活動とは関連のない領域でそれを適用しようとする。このケースの場合、パートナーは、

戦略的提携を通じた学習に対して異なる目的を持っている。私的利益の存在は、互いから学習する機会を活用しようとするパートナー間の競争を助長する。パートナーからいかに学ぶかということが重視されることで、いったん一方のパートナーの戦略目的が達成されてしまうと、提携に対するインセンティブがなくなる。この場合の学習の特性は、競争的学習 (competitive learning) である。こうした競争的な関係は機会主義を助長する。この種の関係では、コラボレーションは短命に終わり、もしも提携が解消されたならば、その後パートナーは、互いに競争に転じる可能性が高い。

他方で、共同利益 (common benefit) に基づく場合、提携の範囲内において相互学習がなされ、利益は提携の運営に適用される。この場合の学習は、協調的学習 (collaborative learning) である。パートナー間において基本的には競争が存在しないために、時間とともに提携資産として知識の共有や蓄積を促すものとなる。

Khanna, Gulati and Nohria (1998) によれば、ほとんどの戦略的提携の場合、これら2種類の組み合わせにより、利益が実現されるのだという⁽⁴¹⁾。すなわち、私的利益だけに基づいていたり、共同利益だけにに基づく戦略的提携はほとんどなく、実際はこれらの組み合わせになる。

しかしながら、戦略的提携の競争的側面を強調する研究もある。例えば、Hamel (1991) は、戦略的提携を‘コンピタンスのための競争 (competition for competence)’⁽⁴²⁾として捉え、その競争的な側面を強調する。より具体的には、戦略的提携は、‘互いのスキルにアクセスする手段だけでなく、実際にパートナーのスキルを獲得するメカニズムである’⁽⁴³⁾としている。彼は、不均衡学習 (asymmetric learning) の可能性を指摘した上で提携関係を活用し、パートナーの能力をすばやく獲得

することで、パートナーに対するバーゲニングパワーを高め、将来的な価値占有を増加させることを論じる。

他方でChild (2003) は、‘戦略的提携が、それ自体が知識創造や共有のために提供する機会とパートナーが機会主義的行動をとるかもしれない可能性とのトレードオフに直面する’⁽⁴⁴⁾点を考慮した上で、先のHamel (1991)の議論について次のように指摘する。

‘囚人のジレンマを競争的な戦略的提携における学習に適用すると、パートナー間における機会主義的行動は、あるパートナーが相手をそむくことで相当な利益を獲得可能な場合に助長される。しかしながら、そのような行動は、集合的利益の獲得可能性を奪うことになる。事実、囚人のジレンマのパラダイムによれば、パートナーが協調的学習戦略をとった時、最大の利益を獲得することができると示している’⁽⁴⁵⁾

上記の議論によれば、競争的側面を強調するHamel (1991)の議論では、一時的には提携パートナーから利益を獲得することが可能であるが、それによって提携それ自体が短命なものとなりかねない。したがって、将来的に提携体が進化することで創出されるより大きな価値の獲得の可能性を奪うことになる。また、協調的な姿勢で臨むことを示唆するChild (2003)の議論は、パートナーの戦略意図に大きく依存するが、この議論も極端な場合については、Hamel (1991)の議論と同様の結末を迎える可能性は否定できない。したがって、Khanna, Gulati and Nohria (1998)の議論にもあるように、どちらか一方の立場によるのではなく、戦略的提携は協調的側面と競争的側面の組み合わせであるという認識に立つことが望ましいであろう。ただし、競争的側面を考慮する場合、Hamel (1991)の議論にあるような、一方的なバーゲニングパ

ワーの行使を目的とするのは、提携を短命に終わらせることにつながる。提携を短命に終わらせることによるデメリットは、先に指摘した要因以外にも次のものがある。すなわち、

暗黙知やノウハウ等、学習にある程度の期間を要するパートナーの能力獲得機会を失うことになる。提携の経験やスキルといった提携マネジメントを育成する重要な機会を失うことになる。こうした点から、本稿では、親企業の競争力確立のための競争的学習の必要性はある程度認めるものの、バーゲニングパワーの一方的行使までは含めないことにする。この際、当然ながら、ある種の仕掛けが必要になる。例えば、パートナーとの協力や信頼感の醸成、共通目的を達成するためのモニタリング・システムや適切なインセンティブ・メカニズムが必要である。

2-3. 戦略的提携のプロセス⁽⁴⁶⁾

戦略的提携は、環境の変化に対してより積極的に働きかける手段であることはすでに述べたとおりである。本節では、戦略的提携のプロセスを「創造」と「獲得」の側面にフォーカスを当てて概観することにしたい。一般に、戦略的提携は、次のプロセスを経て生きたシステム(living system)のように進化する。

まず、パートナー間で経営資源や能力の相互補完により、戦略的提携が形成される。そこで何らかの新たな価値の創造が達成されることで、より大きな信頼感やコミットメントの姿勢がパートナー間で醸成され、よりオープンかつ協力的なコミュニケーションが可能になる。こうした姿勢が継続されることで、より高度で重要な有形・無形の新たな価値(イノベーション)の創造が継続して達成される。この進化プロセスが、戦略的提携における「創造」の側面である。すなわち、「創造」とは、‘提携プロセスでパートナーの保有する資源や能力と自社のそれとを組み合わせ、イノベーションを生み出すこと’を指す。こ

れらの一連のプロセスでは、パートナーそれぞれの柔軟性や相互学習、信頼感の醸成、互いの積極的なコミットメントが重要になる。

戦略的提携は、もう一つの側面、すなわち「獲得」の側面を併せ持っている(図-1の点線枠内：B社の獲得プロセス)。「獲得」とは、‘パートナーの保有する戦略的に重要なスキルやノウハウといった独自の経営資源や能力をパートナーから学習し、それらを社内全体に伝播・共有させることで効果的に活用しイノベーションの創出を試みること’である。当然のことではあるが、パートナーの保有するスキルやノウハウのみならず、提携体で創造された新たな価値についても「獲得」の対象になる。このプロセスでは、スピーディーにパートナーのスキル・ノウハウ等を学習すること、パートナーから学習した経営資源を既存の経営資源とうまく組み合わせること、この2点が重要である。

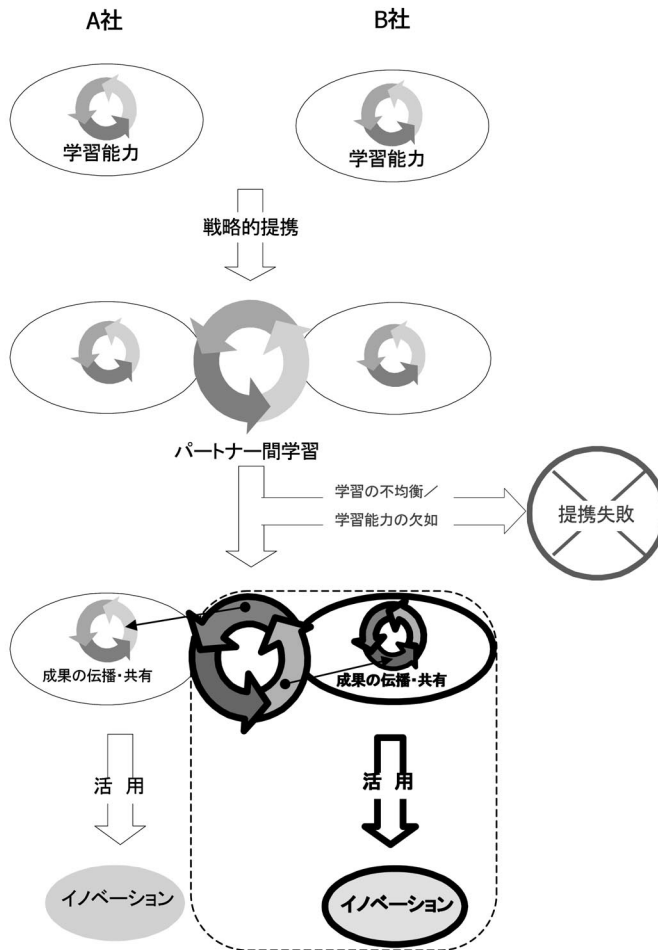
ただし、こうした一連のプロセスをスムーズに進めていくためには、以下の2点が必要であると指摘される⁽⁴⁷⁾。それはまず第1に、「パートナー間の相互学習」である。このためには、パートナー間における密度の高いコミュニケーションや信頼感の醸成、互いにオープンな姿勢でコミットすることが重要となる。この際、学習の不均衡状態に陥ることで提携が解消されることを回避しなければならない。第2に、「パートナーの学習能力の育成」である。これは戦略的提携を形成しようとする場合、前提となる要因であり組織レベルまたは個人レベルの育成が求められる。これらの条件を満たさない限り、提携に参加するメンバーが、学習対象の評価やパートナーとの相互学習の実行が困難となり、戦略的提携の「創造」と「獲得」のプロセスをスムーズに進めることができない。この点については、次章で議論することにした。

3. 戦略的提携における獲得のプロセスとマネジメント

本稿では、提携マネジメントを創造のマネジメントと獲得のマネジメントの2種類のマネジメントからなるものとする。創造のマネジメントと獲得のマネジメントは、互いにオーバーラップする部分があり、完全に区別することは困難であるものの、それぞれのマネジメントで強調される部分は互いに異なる。つまり、創造のマネジメントでは、パートナー間のパワーバランスを保ちつつ、いかにパー

トナーとコラボレーションをすすめ、新たな価値の創造を達成するの点に重きが置かれる。また、獲得のマネジメントでは、提携プロセスでパートナーから学習したものを、いかに親企業に伝播・共有し、活用するの点に重きを置いている。提携プロセスにおいて、この2側面をスムーズかつ効果的に進めるためには、企業は創造と獲得のプロセスに対して、より積極的に取り組む必要がある。本章では、戦略的提携における獲得のプロセスとマネジメントにフォーカスをあてて検討することにした。

図1：戦略的提携のプロセス



(出所：今野喜文 [2002],p.77 を一部修正して作成)

3-1. 獲得のプロセスと関係性の視点

先に述べたように、「獲得」とは、「パートナーの保有する戦略的に重要なスキルやノウハウといった独自の経営資源や能力をパートナーから学習し、それらを社内全体に伝播・共有させることで、効果的に活用しイノベーションの創出を試みること」であった。本稿では、これらの一連のプロセスに関わるマネジメントを獲得のマネジメントと呼ぶことにする。獲得のマネジメントについては次節で検討するが、本節では、戦略的提携における獲得のプロセスについて、吸収能力と関係性の視点から検討することにした。

3-1-1. 獲得のプロセスと吸収能力

Inkpen (2000) は、ナレッジ・マネジメントの理論に基づきながら、知識獲得の効率性と効果の両方に影響を与える要因を分析する上で、戦略的提携の獲得プロセスを次のように捉えた。⁽⁴⁸⁾

第1ステージ・・・ジョイント・ベンチャーが形成され、パートナー間における人的な相互作用がなされる段階。この段階においてジョイント・ベンチャーの運営のあり方の相違が認識される。また、このプロセスでは新たな知識が創造される。

第2ステージ・・・親会社 (the parent) によるアライアンスで生じた知識の獲得と親会社の知識ベースとの統合の段階である。獲得が生じるためには、親会社は、ジョイント・ベンチャーから親会社へのパートナーのスキル関連知識の移転に最大限の努力をしなければならない。

第3ステージ・・・ジョイント・ベンチャーにより獲得された知識の親会社による応用・適用の段階である。時間がたつにつれて、獲得された知識は組織ルーチンに統合される。

上記のプロセスで、Inkpen (2000) は、知

識獲得における効率性と効果に影響を与える要因に注目して、第2段階のステージに特に注目して論じている。本節で重要な論点となっている獲得のプロセスは、Inkpen (2000) のモデルの第2ステージと第3ステージを反映している。すなわち、第2ステージでは提携体から親会社への知識の流れを示し、第3ステージでは、それらの知識を実際に親企業内で活用することを示している。しかしながら、Inkpen (2000) の議論では、必ずしも親企業に知識を移転したり、実際に親企業でそれらを活用する能力やプロセスを詳細に捉えて議論しているとはいえない。この点を詳細に議論するために、Cohen and Levinthal (1990) の議論を検討することにした。

Cohen and Levinthal (1990) は、企業の吸収能力 (absorptive capacity) が、学習や革新的能力 (innovative capabilities) のための重要な能力であると議論している。⁽⁴⁹⁾ 吸収能力とは、「新たな外部情報の価値を認識し、それを吸収し、商業目的に応用する能力」と定義される。吸収能力のための事前知識には、基本的なスキルや共通言語を含むが、近年の科学的・技術的発展に関わる知識をも含むとされる。こうした関連知識によって吸収能力が成立する。また、彼等は、情報の吸収について次のように指摘する。「学習は累積的なものであり、学習のパフォーマンスは、学習の対象が既知のものに関連する時に最も高くなる。・・・(中略)・・・多様な知識のバックグラウンドが学習の堅固な基盤を提供する」⁽⁵⁰⁾。

Cohen and Levinthal (1990) の議論では、関連知識の保有が吸収能力を高める重要なファクターになっている。ここで注意すべき点は、実際の提携関係においては、技術の複雑化にともない、同一業界に属する企業のみならず、異業種に属する企業との提携関係もますます増加していることである。つまり、提携パートナーが同一業界に属しているのならば、当該企業と近似的な技術やスキル・ノウハウを

保有している可能性が高く、吸収能力による学習パフォーマンスは高いものと想定できよう。しかしながら、互いに関連知識をほとんど持たない企業との組織間学習は、知識の評価や吸収の点を考慮すると困難であり、吸収能力の議論だけでは不十分といえる。この問題については後で検討するが、吸収能力の議論の限界を克服するためには、単独の企業の吸収能力にフォーカスするだけでなく、組織と組織の間関係性にフォーカスをあてる必要がある。すなわち、組織間関係性の形成・維持への注目も戦略的提携の研究では注目すべき点といえる。そこで以下では、Dyer and Singh (1998) が提示する関係性の視点 (relational view) について考察することにした。

3-1-2. 関係性の視点

Dyer and Singh (1998) は、関係性の視点 (relational view) から提携と組織間の競争優位について分析した。より具体的には、特有な企業間のリンケージ (idiosyncratic interfirm linkages) が関係性レントと競争優位の源泉であるとし、‘企業の境界をまたがった組織間のルーティンやプロセスに埋め込まれた企業の重要な資源’⁽⁵²⁾ について分析する。Dyer and Singh (1998) によれば、提携関係を有利に進めるためには、次の4つの要因に注目しなければならぬ⁽⁵³⁾ という。それは、企業間関係特殊化資産 (interfirm relation-specific assets)、企業間知識共有ルーティン (interfirm knowledge-sharing routines)、補完的資源の寄与 (complementary resources endowments)、効果的ガバナンス (effective governance) である。

まず、Dyer and Singh (1998) は、Williamson (1985) の議論に基づいて、関係特殊化資産を場所の特殊性 (site specificity)、物理的資産の特殊性 (physical asset specificity)、人的資産の特殊性 (human asset specificity) の3つに分けて捉える。これらの関係特殊化資産に投資

すればするほど、関係レントが発生する可能性は高まる。このうち人的資産の特殊性は、長期間の関係を通じて蓄積される取引担当者の取引特殊的ノウハウを指す。パートナー同士が長期にわたってコラボレートすることで、共に働いた経験や特殊な情報や言語、ノウハウの蓄積により人的相互特殊化 (human cospecialization) が高まり、効率のかつ効果的なコミュニケーションが可能になる。

知識共有ルーティンは、‘移転、再組み合わせ、特殊化知識の創造を可能にする企業間相互作用の公式的パターン’⁽⁵⁴⁾ として定義される。つまり、知識共有ルーティンは、特殊な知識や資源を伝播・共有する公式的パターンであるといえる。この時、知識共有ルーティンをいかに構築するかが重要になる。知識共有ルーティンの構築により、組織間学習が促進され、イノベーションを創出する可能性が高まる。

補完的資源の寄与とは、‘各パートナーが個別で行うよりも、集合させることでより大きなレントを生み出す提携の独自資源’⁽⁵⁵⁾ と定義される。例えば、パートナーが提携に持ち込んだ独自資源と自社の資源を組み合わせることで、組み合わせる前よりもより価値があり、希少かつ模倣困難なシナジー効果を生むというケースがこれにあたる。また、ここでは補完的資源のみならず、コラボレートするパートナーとの組織的補完性も重要になる。

最後に、効果的ガバナンスである。例えば、提携パートナーが提携に関わる特殊化資産に投資すればするほど、効率性や効果が高まるものの、同時にリスクを高めることになる。つまり、資産が特殊になればなるほど、別な用途における価値はどんどん低くなる。この時、パートナーが機会主義的行動をとるリスクが高まる。この際、パートナーの機会主義的行動を抑制するためにも、公式・非公式なガバナンスの必要性がでてくる。

Dyer and Singh (1998) が提示した概念は、

関係性に着目することで既存研究が見過ごしてきた課題に新たな視点を提供する。「関係特殊化資産」は、特定のパートナーに長期的にコミットしたり、関係特定の投資をすることで関係レントが高まるが、他方で特定のパートナーに完全にロック・イン（固定化）されるリスクが格段に高まる。この結果、提携パートナーを変更することや急激な環境変化による戦略の変更には膨大なコストがかかる。「知識共有ルーティン」では、パートナー間における知識の伝播・共有に関わる問題にも注目することで学習の諸問題と深く関わっている。「補完的資源の寄与」では、パートナー間における資源や組織的補完性に関わる問題を取り扱う。すなわち、戦略的提携を形成する際に、パートナーの選択や組織的な特性を考慮する上で重要なファクターとなる。また、効果的ガバナンスは、取引コストの低下に貢献するだけでなく、パートナーの機会主義的な行動を抑制したり、提携活動における新たな価値創造へのインセンティブを与えることで、より積極的な意味合いを持つファクターである。

以下では、これまでに検討してきた内容をもとに、戦略的提携の獲得のマネジメントの問題について検討することにしたい。

3-2. 獲得のマネジメント

これまでにみてきたように、戦略的提携における獲得の問題を考える上では幾つかの要因に注目しなければならない。まず、組織の学習能力の育成の問題である。これは、因果関係曖昧性、吸収能力、知識共有ルーティン、補完的資源の付与の問題とも深く関わる重要な問題である。また、組織内に持ち込まれた知識や資源、能力の活用によるイノベーション創出の問題がある。これは、吸収能力だけではなく、学習能力の問題や知識の特性とも関わる問題であり、いかに組織全体で伝播・共有可能な仕組みを構築するのかという問題

でもある。つまり、獲得のマネジメントの問題とは、学習能力育成の問題と組織内における知識活用の問題を指す。

3-2-1. 学習能力の育成

学習能力の育成の問題は、先に議論したCohen and Levinthal (1990) の吸収能力の概念と関連づけながら論じることにはしたい。ただし、彼等の吸収能力の定義は、以下にみるように活用の能力まで含めて捉えているが、本節ではこの点については取り扱わないことにする。活用の問題については3-2-2で検討することにしたい。

3-1-1でも述べたように、Cohen and Levinthal (1990) は、吸収能力を‘新たな外部情報の価値を認識し、それを吸収し、商業目的に応用する能力’⁽⁵⁶⁾と定義する。吸収能力を検討する際、以下の3点に注目すべきである⁽⁵⁷⁾。

まず第1に、吸収能力は、それまでに蓄積してきた関連知識に依存するということである。つまり、個人ないし組織が何らかの知識を認識し、吸収する場合、既に持っている知識と関連づけながら行うのが一般的である。また、学習は累積的であり、そうした学習の累積が新たな知識の吸収可能性を高める。したがって、吸収能力を高めるためには、一定の知識ストックを必要とする。この意味では、組織は、知識ストックの継続的な量的拡大を図る必要がある。これは、同一業界に属する企業との戦略的提携を実行する場合は、特に重要である。第2に、知識の多様性が、重要な役割を果たすということである。将来的に必要な知識が確定していない場合、組織の保有する知識が多様であればあるほど、新たな領域の知識と既存の知識が関連する可能性が高まる。その結果、組織の吸収能力が高くなる。これは、異業種に属する企業との戦略的提携を実行する場合は重要となる。この意味で、組織は、知識ストックの継続的な質的充実を図る必要がある。第3に、吸収能力は、

個人の吸収能力に依存するということである。組織学習が個人学習からなるように、組織の吸収能力も個人の吸収能力からなる。したがって、個人に的を絞った特殊なスキル・知識を獲得する機会や異文化トレーニングの提供、コミュニケーション・スキル確立への投資が求められる⁽⁵⁸⁾。なぜなら、実際にパートナーから暗黙知等の移転困難な知識を吸収する主体は、組織ではなく個人だからである。個人レベルの知識の吸収能力の育成が、ダイナミックな組織の吸収能力の育成へとつながるのである。この点を考慮するならば、組織と組織の知識の流れにおいて決定的な役割を果たすとされる‘ゲートキーパー (gatekeeper)⁽⁵⁹⁾’の戦略的育成も看過できないであろう。

以上のように、Cohen and Levinthal (1990)の議論は、組織の吸収能力の育成を考える上で、有益な基盤をもたらしてくれた。しかしながら、この議論によるだけでは、たとえ企業が吸収能力を確立したとしても、それは他の全ての企業から等しく学習することができるということを示唆しているにすぎない⁽⁶⁰⁾。すなわち、Cohen and Levinthal (1990)は、個々の絶対的吸収能力 (absolute absorptive capacity) にフォーカスしているが、実際の企業を考慮すると、多種多様な業界があり、同一業界に属する企業といえども、置かれた状況はそれぞれに異なるのが通常である。したがって、吸収能力をさらに深く議論するためには、特定のパートナーとの関係を考慮した、特定パートナー間吸収能力 (partner-specific absorptive capacity) にフォーカスすべきであると考えられる。

先に検討した Dyer and Singh (1998) の「知識共有ルーティン」の議論では、特定パートナー間吸収能力 (partner-specific absorptive capacity) の重要性が指摘される。この能力は、組織が‘特定パートナーから価値ある知識を認識し、吸収する能力⁽⁶¹⁾’を指し、(1) パートナー間において、オーバーラップしている

知識基盤をどれだけ発展させることができるのか、(2) パートナーが社会技術的相互作用の頻度と集約度を極大化する相互作用ルーティンをどれだけ持っているのか、ということにより決定される。特に、この能力は、各パートナーに属する個人が互いに誰が何を知っており、各企業内のどこに重要な専門家がいるのかということ、互いに十分に知ることによって高められる。この点では、人的相互特殊化の要因とも深く関連する概念である。さらに、暗黙知の移転問題は、典型的には反復的な交換のプロセスであるため、このプロセスを効果的かつ効率的にすすめることができるかは、両パートナーの人材が直接的で親密な広範囲のフェイス・トゥ・フェイスのかかわりをいかにもつかに依存する。例えば、提携体と親会社間における人的異動、頻繁な見学や提携体内での視察等が重要な方策となる⁽⁶²⁾。

さらに、Cohen and Levinthal (1990) の吸収能力の議論では、新たな価値を認識するための詳細な議論の欠如が認められる。つまり、この問題は、関連知識の蓄積と知識の多様性の問題として処理されており、具体的な評価基準の提示がなされなかった。この問題は戦略的提携を形成する上で、どんなパートナーと組むのかということを決める際に非常に重要な問題となる。この問題について Dyer and Singh (1998) は、パートナー選択や補完資産の評価の問題は、情報探索能力や評価能力に限界があるために非常にコストがかかるものと指摘している。しかしながら、戦略的提携を形成しようとする企業が、可能な限り合理的にパートナーを評価・選択したり、補完資産を見つけ出すためには、提携経験の蓄積、提携専属のチームや部門の設置による情報探索、提携マネジャーの役割設定等が求められる⁽⁶⁴⁾。

3-2-2. 組織内における知識活用

獲得のマネジメントには、知識活用の問題

も含んでいる。組織内における知識活用の問題は、システムと構造の問題とあってよい。提携に参加したメンバーが親企業へ知識を移転した後のプロセスは、次の2点がある。まず第1に、移転された知識を親企業内で活用可能なものへと変換するプロセスである。野中（1991）やKogut and Zander（1992）で議論されたように、知識には、移転可能性や伝達可能性などの観点から、形式知と暗黙知の2つのタイプがあった。このうち、企業の競争優位を決定する上で重要なのは、暗黙知やノウハウといった組織に埋没し、移転や伝達が困難な知識タイプであった。当然ながら、学習アプローチによる戦略的提携においても、このタイプの知識に注目する。問題は、因果関係曖昧性によって、知識を学習した本人であっても、他者にそれを伝達することが困難であるという点である。こうした暗黙知の他者への移転については、Nonaka（1994）の組織的知識創造の理論が有益な示唆を与えてくれる。⁽⁶⁵⁾ 知識創造のプロセスは、「共同化（socialization）」、「表出化（externalization）」、「連結化（combination）」、「内面化（internalization）」の4つの知識変換プロセスからなり、このうち「共同化」と「表出化」が本節のテーマと合致する。「共同化」とは、他者と経験を共有することによって、知識を直接的に暗黙知のまま、他者が受け入れる段階であり、この手段としては観察、模倣、実践等が活用される。次いで、「表出化」の段階では、暗黙知を共有した他者が暗黙知から明確なコンセプトとしての形式知への変換を試みるプロセスである。この段階では、チームやごく少人数のメンバーで、対話（dialogue）という共同作業を通じて暗黙知の明示化を試みる。この段階を支援する手法として、メタファー（metaphor）やアナロジー（analogy）が活用される。

以上のプロセスによって、提携に参加したメンバーが体現する暗黙知が明示化され、移

転や伝達が容易な形式知となる。しかしながら、「共同化」及び「表出化」の段階では、ごく限られたメンバーしか参加していない。そのため、組織全体に新たな知識を伝播・共有させ、イノベーション創出に結実させるためには、次の第2のプロセスを捉える必要がある。

それは、形式知に変換された知識を組織全体に伝播・共有し、イノベーション創出に結実させるプロセスである。企業にとって移転された知識が真に有益なものとなるためには、それが組織全体に伝播・共有されることが必要である。この際、既存の組織構造が、知識の伝播・共有を妨げていないかどうかということが大きな問題となる。組織を構成する個々の部門間におけるつながりが、伝統的なタテ割りの組織構造に基づいて分断されている状況では、組織内で知識を活用することは難しいであろう。⁽⁶⁶⁾ この場合、公式・非公式を問わず、様々な個人間コミュニケーションの確立と異部門交流の促進が求められる。同時に、組織を構成する人々を積極的な学習活動の促進に向けて統合化されなければならない。この時、トップ・マネジメント及びミドル・マネジメントが、こうした活動を積極的に支援する体制を整える必要がある。とりわけ、イノベーション創出へ結実させるためには、トップ・マネジメントには強力な牽引者としての役割が求められる。そして、ミドル・マネジメントには、トップ・マネジメントの戦略意図を理解し、部下のアイデアを積極的に新たな活動に活かす役割だけではなく、異部門間を有意義な形でつなぐコミュニケーターとしての役割が求められる。⁽⁶⁷⁾

4. 今後の課題

4-1. 今後の研究上の課題

本稿は戦略的提携を学習アプローチから捉えてきた。特に提携のプロセスとマネジメン

トの問題を取り扱ってきたが、本稿の議論は
いまだ研究の途上にあり、多くの課題を残し
ている。そこで以下では、今後の研究課題を
4つにまとめて提示することにした。

1. 提携マネジメント・モデルの精緻化

本稿では、獲得のマネジメントのモデルの
提示までにはいたらず、基盤となる要因の提
示に終わった。獲得のマネジメントの再検討
とモデルそれ自体の組み立て及び精緻化を試
みる必要がある。特に、戦略的提携のプロセ
スを「創造」と「獲得」で捉えてよいのかと
いう問題がある。この点は、今後の研究の柱
となる部分であるため、再検討の余地が十分
にある。

2. 知識流出の問題

戦略的提携における知識流出の問題はきわ
めて深刻である。特に、知識流出によって、
パートナーが競争相手になるリスクもある。
しかしながら、知識流出を恐れるがあまり、
互いのパートナーが懐疑的な姿勢で提携に望
むことは両パートナーにとって提携によるメ
リットを減少させてしまう。知識流出を回避
する組織デザインやガバナンスの確立を考慮
することが求められる。この問題は、ガバナ
ンスの問題とも関わるものである。

3. 学習を促すシステムの問題

これは、個人と組織の学習共有や活用を促
すシステムやモデルの詳細な検討についての
問題である。本稿で取り扱う獲得のマネジメ
ントは、親会社におけるイノベーションにつ
いても含めている。この際、知識を創造的な
活動へ活用するための組織的な施策が必要に
なる。また、この際のトップ・マネジメント
やミドル・マネジメントの役割について詳細
な分析が必要になる。

4. ガバナンスの問題

戦略的提携を形成しようとする企業には様々
な戦略意図がある。本稿でも検討したように、
大きくは「競争的側面」「協調的側面」があ
る。それぞれのケースによって様々であるが、
実際は両者が組み合わされるケースが多い。
この時、パートナー間のパワー・バランスを
保ちながら効果的に提携体を運営していくた
めのガバナンスや提携体におけるマネジメン
トの問題を取り扱う必要がある。

4-2. おわりに

本稿は、学習アプローチによる戦略的提携
にフォーカスをあてた。とりわけ、戦略的提
携を「創造」と「獲得」の2つの側面に分け、
獲得の側面に注目し検討してきた。獲得のプロ
セスについては、Inkpen (2000) の研究成
果を土台として、吸収能力及び関係性の視点
を導入した。学習アプローチによる戦略的提
携の既存研究の多くは、知識の特性を確認し、
次いでCohen and Levinthal (1990) の吸収能
力の議論に終始するといった、ある種の一貫
したパターンがあった。本稿では関係性の視
点を導入することで、個々の企業の置かれた
立場を考慮した分析視点を得ることができた。
今後は、先の研究課題をベースとして、戦略
的提携の理論的・実証研究等について、より
精力的に取り組んでいくことにしたい。

[注]

- (1) Doz and Hamel (1998), p.ix.
- (2) 山倉 (2004), p.281.
- (3) 十川他 (2003), p.59. また、一般的な企業間提
携と本稿で論じる戦略的提携の理論的な相違
については、次の文献を参照されたい。今野
(1999a), pp.53-55.
- (4) この点については、今野 (1999a), 今野
(1999b), 今野 (2000b), 今野 (2002) を参
照のこと。

- (5) Koza and Lewin (2000), p.147.
- (6) Doz and Hamel (1998), p.5.
- (7) 十川他 (2003), pp.45-48. 本報告書は、1部、2部上場製造企業などにアンケートの発送を行い234社から回答を得た。戦略的提携に関するアンケート項目回答企業数は、231社であった。
- (8) 詳しくは、公正取引委員会 [2002] を参照のこと。回答企業数は1部上場企業504社であり、その内訳は製造業432社、小売72社となっている。
- (9) ここで「提携」とは、「他の企業等と協力して一定の業務を遂行するもの」として定義されており、一方的な生産委託契約、売買契約、特約店・代理店契約、技術ライセンス契約などは対象外とされている。公正取引委員会の定義と本稿で述べる提携ないし戦略的提携の定義は必ずしも完全に一致するものではないものの、戦略的提携が実際にどの程度企業で行われているのかを把握する上では重要な調査結果となるため、本稿で採用することにした。
- (10) 業界平均で最も提携件数が多いのが化学(24.8件)であり、次いで電気機器 (22.0件) となっている。
- (11) 脚注2の調査と同様。また、ここで「包括提携」とは、「個別の業務に限定することなく提携対象事業の業務全般において幅広く協力関係を結ぶ提携」として理解されたい。
- (12) Bleeke and Ernst (1991) の調査では、当時の時価総額ベースでみたときの、日・米・欧各々のトップ50にランクされる企業、計150社の関与する提携のうち49社を対象に調査が行われた。ただし、調査対象となった企業の規模、所在地、対象とする産業、提携形態などは様々である点に留意されたい。この点について詳しくは、以下を参照のこと。Bleeke and Ernst (1991), p.127. Bleeke and Ernst (1991) は、提携における成功の定義について、「戦略的目標を達成したか否か」と「資本コストを上回るリターンを上げたかどうか」の2点からなるとしている。この点については以下を参照のこと。Bleeke and Ernst (1991), p.130.
- (13) Das and Teng (2000), p.78. こうした戦略的提携の不安定性の研究については、Inkpen and Beamish (1997) もあわせて参考のこと。
- (14) 例えば、Currall and Inkpen (2002), Cullen Johnson and Sakano (2000), または Dodgson (1993), Doz (1996), Hutt et al (2000) をみよ。他には、Faulkner (1995), Faulkner (1997), Inkpen and Crossan (1995), Inkpen (1995), Inkpen (1996), Pucik (1988), 等も参考になろう。
- (15) Pucik (1995), pp.40-42.
- (16) Kanter (1994), p.104.
- (17) Child (2003), pp.458-459.
- (18) Kale et al (2001), p.464.
- (19) この点については、以下を参考としている。Kale et al (2000), pp.218-219., Kogut (1988), pp.319-324. また、Child and Faulkner (1998) も戦略的提携を「経済学パースペクティブ」、「戦略経営パースペクティブ」、「組織論パースペクティブ (資源依存パースペクティブ)」、「ゲーム理論パースペクティブ」に分けて捉えている。詳しくは以下の文献を参照のこと。Child and Faulkner (1998), pp.17-44.
- (20) Kale et al (2000), p.218.
- (21) Kale et al (2000), p.218., Kogut (1988), p.321. Child and Faulkner (1998) は、こうした研究を経済学パースペクティブの中のマーケットパワー理論 (market-power theory) に位置づけている。詳しくは、次の文献を参考のこと。Child and Faulkner (1998), pp.17-19.
- (22) Child and Faulkner (1998), p.18.
- (23) Child and Faulkner (1998), p.19. また、脚注20参照のこと。
- (24) 戦略経営論 (strategic management theory) とは、経営戦略の策定だけではなく、実行の主体である人や組織の問題なども含めて、より広い文脈で捉えようとする考え方である。詳しく

- は、以下の文献を参照のこと。石井他 (1996), p.5.
- 25) Child and Faulkner (1998), pp.32-34. 彼らは、戦略経営論 パースペクティブ (strategic management perspective) と呼んでいる。彼らはこのパースペクティブに動機研究を含めている。また、本稿の立場は、彼らの既存研究の整理に従っていない点に注意されたい。
- 26) この点については、以下の文献を参考にした。Kogut (1988), p.320.
- 27) Child and Faulkner (1998), pp.20-23.
- 28) Polanyi (1966) は、暗黙知 (tacit knowledge) の概念を提示し、その後、Nonaka (1994) が知識創造の理論 (Theory of Organizational Knowledge Creation) に応用した。Argyris and Schon (1978) は、シングルループ学習 (single-loop learning) とダブルループ学習 (double-loop learning) に学習を分類した。また、Fiol and Lyles (1985) は、既存の組織学習研究をもとにして学習を低次学習 (Lower-level Learning) と高次学習 (Higher-level Learning) に分類した。
- 29) Kale et al (2000), p.218.
- 30) Simonin (1997), p.1151.
- 31) Polanyi (1966), p.4.(邦訳, p.15.)
- 32) 野中 (1991) は、暗黙知について詳細な記述をしてはいるものの、形式知についての記述は十分ではない。そのため形式知及び暗黙知についての引用は、以下の文献から行った。Nonaka (1994), pp.16-17.
- 33) 彼は、Polanyi の議論をさらに発展させて、暗黙知を手法的側面 (技術的側面) と認知的側面の2つに分けた。前者は、熟練ないしはノウハウを指し、後者は、パラダイムや認知マップメンタルモデルなどを指す。詳しくは、以下の文献を参照のこと。野中 (1991), pp.1-2.
- 34) 野中 (1991), p.6.
- 35) Kogut and Zander (1992), pp.386-387.
- 36) Crossan and Inkpen (1995), p.75.
- 37) Reed and DeFillippi (1990), p.90. あるいは、Simonin (1999), p.597. この点について、詳しくは Reed and DeFillippi (1990) を参照のこと。
- 38) Grant (1996), p.382.
- 39) Lippman and Rumelt (1982), p.420.
- 40) Reed and DeFillippi (1990), p.90.
- 41) Khanna, Gulati and Nohria (1998), p.195.
- 42) Hamel (1991), p.84.
- 43) Hamel (1991), p.84.
- 44) Child (2003), p.451.
- 45) Child (2003), pp.452-453.
- 46) 本節は、今野 (2002) の一部を加筆・修正したものである。
- 47) より詳細な説明については、以下の文献を参照のこと。今野 (2002), pp.74-76.
- 48) Inkpen (2000), p.1023.
- 49) Child (2003), p.457.
- 50) Cohen and Levinthal (1990), p.128.
- 51) Cohen and Levinthal (1990), p.131.
- 52) Dyer and Singh (1998), p.661.
- 53) Dyer and Singh (1998), pp.662-671.
- 54) Dyer and Singh (1998), p.665.
- 55) Dyer and Singh (1998), p.666.
- 56) Cohen and Levinthal (1990), p.128.
- 57) Cohen and Levinthal (1990), p.128.
- 58) Cullen Johnson and Sakano (2000), pp.237-239.
- 59) この点については Allen (1977) を参照のこと。
- 60) Dyer and Singh (1998), p.665.
- 61) Dyer and Singh (1998), p.665.
- 62) この点については、以下の文献を参考にした。Inkpen and Dinur (1998), pp.460-462. 及び Inkpen (2000), p.1031.
- 63) Dyer and Singh (1998), p.665. 彼らはこの問題を大きく次の3つにまとめている。(1) 経験の相違 (2) 内部調査と評価能力の相違 (3) 社会的・経済的ネットワークのポジションが異なるために潜在的パートナーについての情報収集能力が異なることによる。
- 64) Kale et al (2001) の調査によれば、'いくつかの企業では、アライアンスのために 'アライ

- アンス・マネジメント・チーム (alliance management team) ' が既存の組織構造とは完全に分けられてつくられていた。' という。また、' こうしたチームのトップにはミドル・マネジメントクラス、あるいは取締役レベルの人材になる場合が多い。職能的には技術部門やマーケティング部門等である。' であったという。詳しくは以下の文献を参照のこと。
- Kale et al (2001), p.464.
- (65) Nonaka (1994), p.19.
- (66) 今野 (2002), pp.76-78.
- (67) この点については、十川 (2000) 及び十川 (2002) が参考になるであろう。
- [参考文献]
- Allen,T.J. [1977], *Managing the Flow of Technology*, MIT Press.
- Argyris,C., Schon,D. [1978], *Organizational Learning: A Theory of Action Approach*, Addison-Westley.
- Bleeke,J. and Ernst,D. [1991], " The Way to Win in Cross-Border Alliances, " *Harvard Business Review*, November-December.
- Brown,J.S. and Duguid,P. [1991], " Organizational Learning and Communities of Practice:Toward a Unified View of Working, Learning and Organization, " *Organization Science*, Vol.2,No.1.,234-249.
- Child,J. [2000], " Learning through Strategic Alliances, " in *The Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, edited by Dierkes,M., Child,J., Nonaka,I,Antal,A.B., Oxford University Press.
- Child,J. [2003], " Organizational Learning, " in *The Oxford Handbook of Strategy Volume1*, edited by Faulkner,D.O., Campbell,A., Oxford University Press.
- Child,J. and Faulkner,D. [1998], *Strategies of Cooperation*,Oxford University Press.
- Cohen,W.M. & Levinthal,D.A. [1990], " Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, " *Administrative Science Quarterly*, Vol.35.
- Cullen,J.B., Johnson,J.L., Sakano,T. [2000], " Success through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management, " *Journal of World Business*, Vol.35, No3.
- Currall,S.C., Inkpen,A.C. [2002], " A Multilevel Approach to Trust in Joint Ventures, " *Journal of International Business Studies*, Vol.33, No3.
- Das,T.K., Bing-Sheng Teng. [2000], " Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective, " *Organization Science*, Vol.11, No.1.
- Dodgson,D. [1993], " Learning, Trust, and Technological Collaboration, " *Human Relations*,Vol.46, No1.
- Doz,Y.L. [1996], " The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?, " *Strategic Management Journal*, Vol.17.
- Doz,Y.L. and Hamel,G. [1998], *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press.
- Dyer,J.H., Singh,H. [1998], " The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, " *Academy of Management Review*, Vol.23, No.4.
- Grant,R.M. [1996], " Toward A Knowledge-Based Theory of The Firm, " *Strategic Management Journal*, Vol.17.
- Hamel,G. [1991] , " Competetion For Competence And Inter-partner Learning Within International Strategic Alliances, " *Strategic Management Journal*, Vol.12.
- Hutt,M.D., et al. [2000], " Case Study: Defining the Social Network of a Strategic Alliance, " *Sloan Management Review*, Winter.
- Inkpen,A.C. [1996], " Creating Knowledge through Collaboration, " *California Management Review*, Fall.
- Inkpen,A.C. [2000], " Learning through Joint Venture:

- A Framework of Knowledge Acquisition, " *Journal of Management Studies*, Vol.37, No.7.
- Inkpen,A.C. & Beamish,P.W. [1997], " Knowledge Bargaining Power, and The Instability of International Joint Venture, " *Academy of Management Review*, Vol.22, No.1.
- Inkpen,A.C., Crossan,M.M. [1995], " Believing is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning, " *Journal of Management Studies*, Vol.32, No.5.
- Inkpen,A.C. & Dinur,A. [1998], " Knowledge Management Process and International Joint Ventures, " *Organization Science*, Vol.9, No4, July-August.
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 [1996], 『経営戦略論』有斐閣.
- Kale,P., Dyer,J., Singh,H., Perlmutter,H. [2000], " Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital, " *Strategic Management Journal*, Vol.21.
- Kale,P., Dyer,J., Singh,H.[2001], " Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems, " *European Management Journal*, Vol.19, No5.
- Kanter,R.M. [1994], "Collaborative Advantage, " *Harvard Business Review*, July-August.
- Khanna, Gulati and Nohria. [1998], " The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope, " *Strategic Management Journal*, Vol.19.
- Kogut,B. [1988], " Joint Venture: Theoretical and Empirical Perspective, " *Strategic Management Journal*, Vol.9.
- Kogut,B. [1989], " The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry, " *The Journal of Industrial Economics*, Vol.XXXVIII.
- Kogut,B. and Zander,U. [1992], " Knowledge of Combinative Capabilities,and The Replication of Technology, " *Organization Science*, Vol.3, No3.
- 今野喜文 [1999a], 「競争優位構築に果たす戦略的提携の役割について」『三田商学研究』第42巻 第2号.
- 今野喜文 [1999b], 「中小企業の戦略的連携と組織間学習」『中小企業の「戦略的連携」と経営資源の活用』社団法人中小企業研究センター.
- 今野喜文 [2000a], 「環境ビジネスにおける連携の活用とその課題」『機械関連中堅・中小企業における環境ビジネス戦略～競争優位の確立と課題～』財団法人機械振興協会経済研究所.
- 今野喜文 [2000b], 「中堅・中小企業の創造型戦略的連携と組織間学習プロセス」『北星論集』第38号.
- 今野喜文 [2002], 「イノベーション創出と戦略的提携」『組織力の経営 - 日本のマネジメントは有効か - 』, 中央経済社.
- 公正取引委員会 [2002], 「業務提携と企業間競争に関する実態調査報告書」, 公正取引委員会経済取引局経済調査課.
- Koza,M. & Lewin,A. [2000], " Managing Partnerships and Strategic Alliance: Raising the Odds of Success, " *European Management Review*, April.
- Lippman,S. and Rumelt,R. [1982], " Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition, " *Bell Journal of Economics*, Vol.13.
- 野中郁次郎 [1991], 「戦略提携序説」『ビジネスレビュー』Vol.38 No.4.
- Nonaka,I. [1994], " A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, " *Organization Science*, Vol.5, No1.
- Polanyi,M. [1966], *The Tacit Knowledge*, Routledge & Kegan Paul (M・ポラニー [1980], 佐藤敬三訳 『暗黙知の次元』紀伊國屋書店.)
- Pucik,V. [1988], " Strategic Alliances,Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM agenda, " *Human Resource Management*, Vol.27.
- Pucik,V. [1995], 「競争的協力と学習 次のラウンドに向けて」『ビジネスレビュー』Vol.42, No4.
- Reed,R. and DeFillippi,R.J. [1990], " Causal

戦略的提携における獲得のマネジメントについて

- Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, Vol.15, No.1.
- Simonin,B.L. [1999], "Ambiguity and The Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol.20.
- 十川廣國 [2000], 「ミドル・マネジメントと組織の活性化」『三田商学研究』第43巻特別号.
- 十川廣國 [2002], 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂.
- 十川廣國他 [2003], 「新時代の企業行動 - 継続と変化」『三田商学研究』第46巻第5号.
- 高井透 [2003], 「組織間学習と合併企業の組織能力」『組織科学』第35巻1号.
- Williamson,O.E.[1985],*The Economic Institutions of Capitalism*,Free Press.
- 山倉健嗣 [2004], 「戦略マネジメント論の挑戦 - 21世紀企業の経営戦略 - 」『横浜経営研究』第24巻第4号.

[Abstract]

Acquisition Management in Strategic Alliances

Yoshifumi KONNO

The purpose of This article explores the fundamental components of strategic alliance management by focusing on learning alliances. The learning alliance process is shown to be divided into value creation and value acquisition. In the strategic alliance process, it is important to manage these two sides in enhancing the competitive advantage of firms in the market place and achieving innovation. In particular, this study focuses on the managing acquisition management process and finally proposes alliance management skills based on absorptive capacity originally proposed by Cohen & Levinthal. These alliance management skills are segmented into two complementary capacities. One is learning capacity, which includes capacity of understanding and access to new knowledge and assimilates it from the partner. The other is practical capacity of utilizing and coordinating it to achieve innovation.