

戦略的提携論に関する一考察

今野喜文

1. はじめに
2. 戦略的提携論のパースペクティブ
 - 2-1. Kogut (1988) の研究
 - 2-2. Child and Faulkner (1998) の研究
 - 2-3. Faulkner and Mark de Rond (2000) の研究
 - 2-4. Reuer (2004) の研究
3. 既存研究の整理・検討
 - 3-1. 各アプローチの評価・検討
 - 3-2. 各アプローチの整理・検討
4. おわりに

1. はじめに

近年、戦略的提携論が活発に論じられている。この背景として、企業を取り巻く環境の厳しさが増すにつれて、個々の企業が単独で環境適応することがますます困難になってきていることがあげられる。こうした状況のもとで、企業が他企業と協力関係を形成することで、環境に適応しようとするのは当然の流れであろう。戦略的提携論への関心の高まりは、まさにこの状況を反映している。

本稿では、近年注目されている戦略的提携に関わる既存研究にフォーカスをあてる。一般に、提携は、M&Aと市場取引の中間に位置する企業間における結びつきが緩やかな関係として理解されている。そして、戦略的提携については、これまで論者によって様々な角度からの定義づけがなされており、共通の見解があるわけではない。

戦略的提携に関わる研究は、1980年代から

盛んに行われるようになった。とりわけ、1980年代の研究では、主に提携動機にフォーカスしたものが中心であった。1990年代以降の研究では、提携動機のみならず、プロセス研究や経済学、ゲーム理論、社会学、生態学等を活用したもので多岐にわたった研究が進められている。このように、近年の戦略的提携は、様々なアプローチやパースペクティブに基づく研究が進められている。しかしながら、これらの研究の多くが、論者の視点の相違により様々なパースペクティブが生み出されてはいるものの、評価及び整理がされないままであるというのが現状である。

こうした状況を受けて、本稿では代表的な研究をもとに、各パースペクティブの内容を考察する。そうした考察から、再度、既存のパースペクティブやそれらが依拠するアプローチを整理・検討するのが本稿の目的になる。具体的には、次のような流れで議論することにしたい。まずは、既存の研究成果をもとに戦略的提携に関わるパースペクティブの存在を認識する。次いで、それぞれのパースペクティブが依拠するアプローチの評価・検討をもとに、既存のアプローチを再整理する。

2. 戦略的提携論のパースペクティブ

本章では、既存研究をもとにいくつかのパースペクティブに基づいて、戦略的提携が論じられてきた点を確認する。そこで、ここでは代表的研究として、Kogut (1988)、Child and Faulkner (1998)、Faulkner and Mark

de Rond (2000), Reuer (2004) を取り上げて既存研究を振り返ることから、どのようなパースペクティブに基づいて戦略的提携が研究されてきたかについて確認することにしたい。

2-1. Kogut (1988) の研究

まずは、ストラテジック・マネジメント・ジャーナル誌 (*Strategic Management Journal*) に掲載された Kogut (1988) の研究を取り上げよう。⁽²⁾ この研究は、多くの戦略的提携に関する論文で引用される研究でもある。Kogut (1988) では、「取引コスト・パースペクティブ (Transaction Cost Perspective)」、「戦略行動パースペクティブ (Strategic Behavior Perspective)」、「組織論パースペクティブ (Organizational Theory Perspective)」の3つに分けて戦略的提携を捉えている。⁽³⁾

まずは、取引コスト・パースペクティブについてである。取引コスト・パースペクティブでは、いかに他企業との境界行動を組織化するかという問題から戦略的提携を捉える。そもそも取引コスト理論 (Transaction Cost Theory) は、Coase にはじまり、Williamson によって精緻化・体系化された。例えば、Williamson (1975) は、取引コストの要因として「環境の諸要因」と「人間の諸要因」の2つを取り出した。前者は不確実性や複雑性、少数性といった要因であり、後者は限定された合理性と機会主義といった要因である。Williamson (1975) によれば、こうした「環境の諸要因」と「人間の諸要因」の2つが結びつくことで取引コストが発生するとしている。⁽⁴⁾ この理論を簡潔に示すならば、価格メカニズムによる市場取引か、または権限によって調整される組織による取引かといった問題を製造コストや取引コストの最小化という側面から捉える。つまり、取引における市場の活用と組織の活用との選択を問題にす

る。こうした取引コスト経済学の基本的視点によれば、市場取引に生まれる取引コストを節約あるいは削減するための装置として企業組織を理解する。⁽⁵⁾ この考え方に従えば、戦略的提携は、取引コストを最小化するための1つの手段として捉えられることになる。また、近年では、Gulati (1995) にあるように、時系列的な視点を導入し、パートナー間における信頼関係の醸成から、取引コストが削減されるという研究もある。

次に、戦略行動パースペクティブについてである。取引コスト・パースペクティブでは、企業は製造コストや取引コストを最小化する方法をとるものと仮定する。他方で、戦略行動パースペクティブは、競争相手に対して企業の競争ポジションを改善することから利益を最大化する方法をとるものと仮定する。⁽⁶⁾ 一般的な産業組織論研究では、戦略行動論 (Strategic Behavior Theory) は、既存の伝統的産業組織論とは異なる「新しい産業組織論」として位置づけられている。他方で、伝統的産業組織論では、「S-C-P パラダイム」に基づいて、市場構造 (Market Structure) を与件とし、市場行動 (Market Conduct) と市場成果 (Market Performance) が決定されるとする。しかしながら、伝統的産業組織論では、市場行動プロセスの分析を軽視する傾向にあった。⁽⁷⁾ 現実の寡占市場では、当該企業の優位性を拡大するために、競合企業の反応を考慮した意思決定がなされる。そうした意思決定の結果として、マーケットシェアが拡大したり、余儀なく利益率が低下してしまうこともある。このことは、市場行動が市場構造や市場成果に影響を与えることを意味しており、その分析が重要であることを示唆するものである。そこで、1980年前後から、シカゴ学派を中心として、ゲーム理論を援用したダイナミックなモデル分析を中心とする新しい産業組織論としての戦略行動論が登場することになる。こうした戦略行動パースペク

タイプの観点から戦略的提携を捉えるならば、業界への新規参入の防御、競争ポジションの改善、戦略的不確実性のヘッジをするための手段として戦略的提携が活用されることになる。⁽⁸⁾

最後に、組織論パースペクティブである。取引コスト・パースペクティブと戦略行動パースペクティブが経済的合理性の観点から戦略的提携を説明しようとするのに対して、組織論パースペクティブでは能力 (Capabilities) を学習したり、維持したりするための手段として説明する。とりわけ、このパースペクティブで強調されるのは、密着型知識や暗黙知等の移動困難な知識である。⁽⁹⁾ 移動困難な知識の学習には、パートナーとの密接かつ社会的な相互作用が必要となる。このためには、組織学習のプロセスの側面に注目する必要があるが、Kogut (1988) ではそれが詳細に取り上げられているわけではない。組織学習論が提携研究に積極的に導入されるようになったのは1990年代に入ってからである。このため、組織学習論については、他の論者によるパースペクティブの議論で、再度、詳細に取り上げることにはしたい。

2-2. Child and Faulkner (1998) の研究

Child and Faulkner (1998) は、戦略的提携を「経済学パースペクティブ (Economics Perspective)」、 「ゲーム理論パースペクティブ (Game Theory Perspective)」、 「戦略経営パースペクティブ (Strategic Management Theory Perspective)」、 「組織論パースペクティブ (Organization Theory Perspective)」の4つに分けて捉えている。具体的には以下の通りである。

まず、経済学パースペクティブについてである。Child and Faulkner (1998) は、経済学パースペクティブをさらに4つに分けて捉えている。それは、「マーケット・パワー理論 (Market Power Theory)」、 「取引コスト経済

学 (Transaction Cost Economics :)」、 「エージェンシー理論 (Agency Theory)」、 「収穫逓増理論 (Increasing Return Theory)」である。なお、上記のうち、取引コスト経済学については、先のKogut (1988) によるパースペクティブでも取り上げたため、ここでは省略することにしたい。

マーケット・パワー理論は、競争ポジションの改善により、企業のパフォーマンスを高める点にフォーカスをあてている。この理論は、伝統的産業組織論のパラダイムを活用して、*Competitive Strategy* で競争戦略論を創始したPorter (1980) の考え方をベースとしている。周知のように、Porter (1980) は、ハーバード学派による伝統的産業組織論のパラダイムである「S-C-Pパラダイム」を活用して競争戦略論を創始した。Porterの理論体系において、このパラダイムが生かされているのは、5つの競争要因分析 (Five Forces Analysis) である。Porterが提示する5つの競争要因が一体となって、業界の競争の激しさと収益率が決定される。企業の収益性は業界の収益性に依存し、業界の収益性は業界構造に依存するのである。また、Porterは、こうした業界内における競争戦略について「業界内で防衛可能な地位を作り、5つの環境要因に上手く対処し、企業の投資収益率を大きくするための、攻撃的または防衛的なアクション」と捉えている。すなわち、企業は、業界内における相対的に有利なポジションを確立することで競争優位を確立することができると考えられている。さらに、Porter (1985) は、価値連鎖 (Value Chain) という競争優位の源泉を把握するための概念を提示している。価値連鎖は、企業内の活動を5つの主要な活動とそれらを支援する4つの活動に分ける概念である。⁽¹¹⁾ 価値連鎖の観点から戦略的提携を捉えるならば、そのあり方によって2つのタイプに分けられる。1つは、同様の価値連鎖を持つパートナーとの提携で、規模の経済や能

力の合理化, リスクのシェアを目的とするものである。もう1つは, 異なる価値連鎖を持つパートナーとの提携であり, 補完的特性を有するタイプであることから, 新たな価値連鎖を創造することで競争優位を生み出すことにつながる提携関係である。このようなマーケット・パワー理論の考え方によれば, 企業の競争ポジションを改善する手段として戦略的提携は捉えられている。

次に, エージェンシー理論についてである。ここで, エージェンシー関係にあるとは, おおよそ次のようなことである。1人の人間が, 何らかの用益を自らに代わって遂行させるべく他の人間と契約関係にあるとき, 2人の間にエージェンシー(代理人)関係が存在するという。⁽¹²⁾この場合, 依頼する側をプリンシパルといい, 代理を受ける側をエージェントという。この理論の基本的枠組みのポイントは, (1)プリンシパルからエージェントへの意思決定・行動の委任, (2)2人の間の個人的利害の不一致, (3)環境の不確実性, (4)エージェントの行動や環境状態の観察コスト, といった点である。⁽¹³⁾こうしたエージェンシー関係は, 我々の身近にもたくさんある。例えば, 部品供給業者と組み立てメーカー, 上司と部下の関係などがそうである。最も典型的な例として, 経営者に資金の運用を委託する債権者や株主とそれを受託する経営者の関係にみられる。いずれの場合においても, 依頼した仕事の成果はプリンシパルに帰属し, 仕事の対価としてエージェントに成果配分がなされるものと想定される。このエージェンシー関係において, エージェントの行動がいかにプリンシパルの利害に合うようにするかがエージェンシー理論で取り扱う基本的な問題となる。それは, エージェントは一定の範囲内で行動を自由に選択する裁量が付与されていると仮定されているためである。したがって, エージェントは時にプリンシパルの利益を犠牲にしてまでも自己に有利な機会主義的行動をとる可

能性がある。一般に, エージェンシー理論では, エージェントの行動をプリンシパルにとって望ましいものとするためには, モニタリング・システムやインセンティブ・システムの設計及び適切な組み合わせが必要であるとされている。こうしたエージェンシー理論の観点からすれば, 戦略的提携を形成するパートナーとの関係がまさにエージェンシー関係になる。この場合, パートナーが機会主義的行動をとる可能性を考慮すれば, モニタリング・システムやインセンティブ・システムの設計が必要となる。ただし, パートナー間に徐々に信頼関係が醸成されるにつれて, エージェンシー理論で強調されるモニタリング・システムの重要性は低下するものとも考えられている。

最後は, 収穫逡増理論についてである。この理論は, 生態学的理論に基づいている。Arthur (1996)によれば, 収穫逡増とは, 「成功しているものはより隆盛する傾向, 優位性を失ったものはますます優位性を失う傾向」⁽¹⁴⁾であるとされる。すなわち, 収穫逡増理論によるならば, 市場やビジネスまたは産業において成功した者をさらに強化し, ダメージを受けた者をより弱い者とするポジティブ・フィードバックが機能する。例えば, ある製品がある戦略によって成功したとするならば, 収穫逡増のメカニズムが働くことによって優位性は拡大する。そして, その製品なり, 企業なり, 技術が市場にロック・インを続ける。⁽¹⁵⁾このようなケースは, オペレーティング・システム(OS)にみることができる。例えば, あるシステムが成功すると, そのシステムをソフトウェア開発担当者やハードウェア・メーカーが採用するようになり, このシステムの勢いにますます拍車をかけていく。こうした傾向は, 知識主導型の産業においてみられる。他方で, 製造業等の伝統的産業では, 相変わらず収穫逡減の傾向が支配的である。このパースペクティブから戦略的提携を捉え

るならば、次の2点が重要である。1つはライバルに先を越されないように、先発者(First Mover)となるために戦略的提携を活用すること。もう1つは市場で主要プレイヤーとなるのに十分なクリティカル・マスに到達する手段として、戦略的提携を活用することである。例えば、この場合、ポジティブ・フィードバックを拡充するための「ウェブ(Web)⁽¹⁷⁾」を張り巡らせるために、戦略的提携を活用する場合等が当てはまる。この時、企業が成功するか失敗するかは個別企業のみならず、その企業が属しているウェブの成敗に依存するのである。

次に、ゲーム理論パースペクティブについてみることにしよう。ゲーム理論は、チェスなどの室内ゲームに代表されるような、利害が完全に対立する2人の意思決定主体の行動分析から始まった。この起源は、数学者のジョン・フォン・ノイマンと経済学者のオスカー・モルゲンシュテルンによる先駆的な著作 *The Theory of Games and Economic Behavior* である。その後、ナッシュをはじめとした研究者によって発展してきた。ゲーム理論を簡潔に示すならば、意思決定の理論であるということができる。ただし、他の意思決定理論と異なるのは、複数の意思決定主体が存在する状況を取り扱う点にある。ゲームに参加する複数の意思決定主体は、自己に有利な状況を作り出すことができる意思決定を行おうとする。例えば、ゲーム理論を活用した有名なケースとして、Albert Tucker による「囚人のジレンマ・ゲーム (Prisoners Dilemma Game)」がよく知られている。囚人のジレンマのポイントは、お互いに協調戦略を採用したほうが高い利得を獲得することができるにもかかわらず、自己の利得を高めようとするあまり、相手を裏切り、結果的に双方の利得が低くなってしまいう点にある。しばしば、競合企業とも形成される戦略的提携は、こうした囚人のジレンマ状況にあると捉える

ことができる。つまり、企業が互いに協調したときの利得よりも、裏切ったときの利得のほうが高いために、双方とも裏切りを選択してしまい、結果として低い利得しか獲得できないというものである。また、Nalebuff & Brandenburger (1997) が指摘するように、ゲーム理論の活用から企業間の競争と協調の両側面を捉えることができる。すなわち、企業は市場のパイを創造する段階では協調し、出来上がったパイを奪い合う段階では競争するのである。こうしたゲーム理論パースペクティブの観点から戦略的提携を捉えるならば、パートナーとの協調関係をいかに維持するかが基本的な問題となる⁽¹⁸⁾。

戦略経営パースペクティブでは、(1)戦略的提携を形成する動機、(2)各パートナーの目標の両立を達成するためのパートナー選択、(3)パートナーの文化やシステムを統合する必要性等の観点から戦略的提携が捉えられている。とりわけ、戦略経営パースペクティブは、上記のうちで戦略的提携の動機研究をしばしば強調する傾向にある。こうした動機には、様々なものが考えられる。例えば、規模の経済や範囲の経済の達成、スピーディーな市場参入、リスク削減などがそうである。いずれの場合においても、互いのパートナーにとって両立し得るものであり、明白であることが求められる。また、パートナーの選択の問題と文化及びシステムの問題は、戦略的提携を捉える上で密接に関わるものである。こうした視点からの研究に、Kanter (1994) 等がある。Kanter (1994) では、戦略的提携における活発なコラボレーションを促進する条件として、①戦略的融合性②戦術的融合性③運営上の融合性④人的融合性⑤文化的融合性をあげている。

最後に、組織論パースペクティブについてである。このパースペクティブは、「資源依存(Resource Dependence)」と「提携の組織と信頼」に分けられる。

一般に、資源依存理論は、組織間関係論における1つの有力な理論として知られている。この考え方は、なぜ組織（または企業）が、協調戦略 (Cooperative Strategy) を採用するのかについての理解を与えてくれる。資源依存理論は、Thompson (1967) を理論的な源泉とし、Pfeffer & Salancik (1978) によって発展した。資源依存理論は、自立した組織を前提とした上で、次のような問題を取り扱っている。すなわち、オープン・システムとしての組織は、外部環境から諸資源を獲得することでその存続を保証される。この際、資源を提供してくれる組織に依存しなければ、その存続・発展は危ぶまれることになる。外部組織に依存する資源が稀少であればあるほど、その外部組織への依存度が高くなる。外部組織への依存度が高くなれば、組織間にパワー格差が生じ、資源を依存している組織の自立性が脆弱なものとなりかねない。この場合、外部組織に依存しながらも、いかに組織間のパワー・バランスを確保し、組織の自立性を確保するかが重要な問題となる。こうした問題への分析枠組みを提供することこそが、資源依存理論の中心的なテーマである。したがって、資源依存理論の観点に立つならば、主に戦略的提携におけるパワー・バランスについて注目しているといえる。

次に、提携の組織と信頼についてである。ここでは、(1)マネジメントにおける構造とプロセスの相対的重要性、(2)ネットワーク的特性、(3)コントロール、自立性、学習等の点が注目される⁽²⁰⁾。とりわけ、組織プロセスに注目した場合に重要になるのは、効果的な非公式的情報交換 (Effective Informal Information Exchange) である。もちろん、提携体の親企業やパートナー間における公式的な情報チャネルが重要であることは指摘するまでもないが、それ以上に非公式的情報交換を通じて、パートナー間の繋がりや信頼が醸成される側面に注目する必要がある。例えば、Faulkner

(1995)、Faulkner (1997)、野中 (1991) 等の研究にみられるように、信頼感の醸成は関係の進化・発展に必要不可欠であるとする研究もある。こうした信頼感の醸成から、パートナー間にオープンなコミュニケーションの姿勢が生じ、組織間学習を促進するインフラが確立される。この観点で戦略的提携を捉えるならば、戦略的提携のマネジメントにおける組織構造や組織プロセスだけではなく、組織間学習といった点についても併せてみることができる。

2-3. Faulkner and Mark de Rond (2000) の研究

Faulkner and Mark de Rond (2000) は、「経済学パースペクティブ (Economics Perspective)」と「組織論パースペクティブ (Organization Theory Perspective)」の2つから戦略的提携を捉えている⁽²¹⁾。

経済学パースペクティブは、次の6つから構成されている。それは、「戦略経営論 (Strategic Management Theory)、とりわけマーケット・パワー理論 (Market Power Theory)」、「取引コスト理論 (Transaction Cost Theory)」、「資源ベース理論 (The Resource-based Theory)」⁽²²⁾、「エージェンシー理論 (Agency Theory)」、「ゲーム理論 (Game Theory)」、「リアル・オプション理論 (Real Option Theory)」である。このうち、マーケット・パワー理論、取引コスト理論、エージェンシー理論、ゲーム理論等は、既に検討したとおりである。そこで以下では、資源ベース理論とリアル・オプション理論についてみていくことにしよう。

資源ベース理論は、業界構造分析を重要視するポジショニング・アプローチのアンチ・テーゼとして、1980年代の半ばに登場した。ポジショニング・アプローチが、競争優位の源泉を企業の外部に求めるのに対して、資源ベース理論では競争優位の源泉を企業の内部

に求める。すなわち、資源ベース理論は企業を「経営資源の集合体」として捉えた上で、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。こうした資源ベース理論の理論的源流は、Penrose (1959) にあるとするのが一般的である⁽²⁴⁾。Penrose は、企業を「たんなる管理単位以上のもので、生産資源の集合体⁽²⁵⁾」として捉え、当時の経済学で捉えられていた企業観とは全く異なる視点を提示した。Penrose が提示した企業観は資源ベース理論だけではなく、能力ベース理論の源にもなっている。以上の資源ベース理論の観点によるならば、戦略的提携は金坑(The Gold Mine)、または特殊な能力や資産に合法的にアクセスする手段として理解できる。しかしながら、一般にパートナーが保有する因果関係が曖昧な能力や暗黙的特性を有する能力を吸収することは非常に困難である。それは、パートナーの保有するそうした能力は、組織の社会的関係に埋め込まれているためである。こうした知識を吸収するためには、受容性(Receptivity)、学習する意図(Learning Intent)、透明性(Transparency)が必要になることがしばしば指摘される。

次に、リアル・オプション理論についてである。Barney(2001a)によれば、オプションとは、「ある特定の資産を事前に定められた価格で事前に定められた日に買ったり売ったりする権利である⁽²⁷⁾」とされる。また、オプションは金融資産のみならず、企業の戦略遂行のために使用する物理的、人的、組織資本といった非金融資産にも設定することができる。こうしたオプションをリアル・オプションという。言うまでもなく、経営資源は企業内に無尽蔵に眠っているものではない。不確実な状況下において、限られた経営資源を最大限に有効活用することが企業には求められる。この際、企業があらゆるプロジェクトに多額の資金を投下してコミットすることは賢明な選択とはいえない。この問題をリアル・オプション

の観点から捉えるならば、様々な経営資源を最も効果的に活用する術を、創出されるオプションをもとに意思決定することが必要になる。つまり、リアル・オプション戦略は、不確実な状況下において企業に柔軟性を与えるものである。リアル・オプション戦略の観点から戦略的提携を捉えるならば、ロー・リスクかつ小額の出資で済むような様々な提携関係からなるポートフォリオを組み、そのポートフォリオに基づいて、できる限り低いリスクでパートナーから新たな学習をしたり、パートナー間の協力関係から高い成果を享受しようとする。したがって、リアル・オプションの考え方では、通常戦略的提携に対する考え方のように、その成功がパートナー間のコミットメントの高さに依存するとは考えない。皮肉を用いて例えるならば、将来の成功を達成する最善の手段は、いろいろな方面に多額の投資をするのではなく、リスクを考慮したり、パートナーへのコミットメントをできる限り遅らせたりすることで、低リスクで最大の効果をあげようとするのが、このアプローチの特徴である。

組織論パースペクティブは、「資源依存理論(Resource Dependence Theory)」、「組織学習(Organizational Learning)」、「社会ネットワーク論(Social Network Theory)」、「生態系観(The Ecosystems View)」、「構造主義的見方(Structurationist Perspectives)」からなる。このうち、ここではすでに触れた資源依存理論以外の内容についてみていくことにしよう。

まずは、組織学習論に基づく考え方についてである。組織学習に関わる研究は、1960年代初頭に始まったとするのが一般的である。その後、1970年代以降、組織学習研究は、個人学習との関係、内容やレベル、認知的側面や行動的側面、メカニズムやプロセスといった様々な研究に発展することになる。とりわけ、戦略経営論の分野で注目されるように

なったのは、1990年代に入ってからである。それは、Senge (1990) による学習する組織論や野中・竹内 (1996) による知識創造経営論の台頭による。また、この当時、Praharad and Hamel (1990) 等によるコア・コンピタンス理論が登場したことも、組織学習論が注目された要因としてあげることができよう。なぜなら、コア・コンピタンス理論は、組織能力や資源の蓄積・活用プロセスに注目しているためである。このプロセスにおいて、組織学習の視点は欠かせない⁽²⁸⁾。この観点から戦略的提携を捉えるならば、「パートナー同士が、互いの技術に接近して、交換する手段としてのものだけでなく、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⁽²⁹⁾」と捉えることができる。このように、戦略的提携はパートナーの優れた資源やスキル・ノウハウへのアクセスを保証し、実際にパートナーからそれらを学習する手段として理解することができる。そして、こうした組織間における学習をスムーズにすすめるためには、組織の学習能力や吸収能力が重要であるとされる。

次に、社会ネットワーク論についてである。そもそもネットワークという言葉は多様な意味を持っている。Mueller (1986) によれば、ネットワークとは、「緩やかに組織化されたシステム (Loosely Organized System)」を指す。ただし、この場合、他方に、通常の官僚化されたヒエラルキー組織のように、「きつく組織化されたシステム (Tightly Organized System)」がある。つまり、縦の堅い関係であるヒエラルキー組織に代わる横の緩やかな関係がネットワークなのである。この際、システムを構成する主体は、自立的な主体として捉えられる。自立的な主体としては、個人、集団、組織のあらゆるものが想定される。そして、Faulkner and Mark de Rond (2000) によれば、社会ネットワークとは、「暗黙かつ自由な契約に基づいて協力する自主的なプレイヤーの持続的かつ構造化されたセット」と

して理解されている。ここで重要になるのが、システムを構成する主体間が柔軟かつ多様な結びつきを持ち、相互作用を進めるプロセスから、ネットワークそれ自体がダイナミックに進化・発展する側面である。このような観点に立つならば、戦略的提携は、多様な主体と柔軟に結びつき、パートナーの双方が進化・発展するための手段であると理解することができる。

生態系による見方は、先の社会的ネットワークによる見方と密接な関係がある。それは社会ネットワークによる見方も生態系による見方も、いずれもシステムに基づく見方からである。生態系による見方に関する研究では、Moore (1993) が代表的である。Moore (1993) では、1つの企業を単一産業の構成員としてではなく、多様な産業にまたがる1つの企業生態系 (Business Ecosystem) の一部として捉えている⁽³²⁾。したがって、こうした生態系においては、企業は様々な主体間による相互作用を通じて、その能力を進化させることができる。この考え方によるならば、例えば、アップルは、パソコン、エレクトロニクス製品、情報や通信といった少なくとも4つの産業にまたがる1つの企業生態系のリーダとして位置づけられる。こうした生態系における協力関係が成立するためのインセンティブには、コア・ケイパビリティの潜在的価値やケイパビリティに基づく規模の経済や範囲の経済を生み出す能力の保証、将来的な製品・サービスを生み出すための下地を作るために生態系に再投資することなどがあげられる。生態系内の企業の収益性は、当該企業が参加する生態系内の関係性をマネジメントする能力や他の同様の生態系と効果的に競争することができるかによる。したがって、生態系に参加する個々の企業の能力も重要になるが、それ以上に生態系を構成する個々の企業間における関係性のあり方がより重要になってくる。

最後に、構造主義的な見方は、Anthony Giddens の見方に大きな影響を受けている。この見方を主張する論者の多くは、社会学的アプローチに基づいて戦略的提携を捉える。この時、Giddens による‘構造の二重性(Duality of Structure)’の考え方を援用する傾向にある⁽³³⁾。この考え方は、行為 (Action) に注目することなく、構造 (Structure) を語ることはできない。そして、またその逆も然りであるとする考え方である。すなわち、構造と行為は、社会的実践を再生産するプロセスにおいて互いに入り組んでおり、相互に依存しあっている。行為は、現存する社会的構造から生じると同時に、これらの構造を再生産したり、変容させたりする。こうした見方に基づいて戦略的提携を捉える場合、単純に戦略的選択や構造、デザインといった点のみフォーカスすることはない。つまり、戦略的提携における構造やデザインの問題を捉えつつも、組織のみならず個人が協力したり、協力を継続するために反復的にコミットしたりすることに注目する。したがって、この見方は、戦略的提携の構造やデザインの問題を打ち消すことなく、そのプロセスを説明する際に適している。構造主義的アプローチを採用する研究としては、Sydow & Windeler (1998) 等が、まさに構造の二重性の議論に基づいてネットワーク・プロセスを分析している。

2-4. Reuer (2004) の研究

Reuer (2004) は、戦略的提携の研究を4つに分けて捉えている。それは、「経済学パースペクティブ (Economic Perspective)」、「リアル・オプション・パースペクティブ (Real Option Perspective)」、「学習パースペクティブ (Learning Perspective)」、「関係性パースペクティブ (Relational Perspective)」である。このうち、経済学パースペクティブ、リアル・オプション・パースペクティブ、学習パースペクティブについては、既に紹介した

とおりである⁽³⁴⁾。そこで、ここでは関係性パースペクティブのみに注目して試みていくことにしよう。

関係性パースペクティブは、企業間における関係性それ自体に注目する考え方である。このパースペクティブの代表的研究に、Dyer & Singh (1998) の研究がある。この研究では、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’⁽³⁵⁾に注目する。Dyer & Singh (1998) は、Cohen & Levinthal (1990) の吸収能力 (Absorptive Capacity) の概念と関係性の視点を組み合わせて、特定パートナー間吸収能力 (Partner-specific Absorptive Capacity) という概念を提示している。まず、Cohen & Levinthal (1990) による吸収能力とは、「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」⁽³⁶⁾を指している。さらに、Dyer & Singh (1998) による特定パートナー間吸収能力とは、「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」⁽³⁷⁾を指す。つまり、特定パートナー間吸収能力の概念は、協力関係にある企業が価値ある知識を体系的に見極め、企業の境界を超えて移動する一連の組織間プロセスの実行に注目している。したがって、この概念は Cohen & Levinthal (1990) の概念のように、個々の企業の吸収能力に焦点をあてているのではなく、企業間関係を形成するパートナーとの関係における吸収能力に焦点を当てているのである。また、彼等の研究は、関係性というキーワードを中心的テーマにして、基本的には組織学習論の成果を活用しているものの、Williamson (1985) の議論をもとに、関係特殊化資産 (Interfirm Relation-Specific Assets) の概念についても考慮している⁽³⁸⁾。この意味では、取引コスト理論の影響も受けていると捉えることができる。

3. 既存研究の整理・検討

3-1. 各アプローチの評価・検討

前章で取り上げたのは、Kogut (1988), Child and Faulkner (1998), Faulkner and Mark de Rond (2000), Reuer (2004) 等の研究であった。これらの研究の多くが、既存の研究をもとにいくつかのパーспекティブに分けて捉えている。これまでにみてきたように、論者により、パーспекティブの区別がばらばらであり、依拠するアプローチについてもまちまちである。そこで、まずここでは、各論者によるパーспекティブ及び依拠しているアプローチの内容について、その主な特徴を評価・検討することにしよう。

本稿では、初期のレビュー論文として Kogut (1988) の研究を位置づけている。Kogut (1988) の研究は、1980年代の戦略的提携論のレビューが中心である。この論文で取り上げられているパーспекティブは、取引コスト・パーспекティブ、戦略行動パーспекティブ、組織論パーспекティブの3つであった。Kogut (1988) の研究で注目すべき点は、次の2点である。

1つは、Kogut (1988) において、すでに組織学習アプローチに基づく組織論パーспекティブが紹介されていることである。この点は注目に値する。ただし、ここでは近年の組織学習アプローチによる研究のように、組織学習論の研究をもとに本格的な議論がなされているとは言いがたい。それは、Kogut (1988) では、Polanyi (1966) の暗黙知の議論に基づいて、社会的に埋め込まれた知識の移転の難しさを指摘しているものの、その学習プロセスについてほとんど明らかにしていないためである。この意味では、Kogut (1988) の研究が発表された当時、暗黙知や密着型知識等の移転困難な知識の学習の重要性は捉えられていたものの、パートナー間における学習プロセスを取り上げる研究はほとんどなかったも

のと思われる。

もう1つは、戦略行動パーспекティブについてである。彼が引用した文献を見る限り、その多くがシカゴ学派による新しい産業組織論(戦略行動論)の研究を取り上げている。戦略行動パーспекティブが純粋な戦略行動アプローチによるだけではなく、マーケット・パワー・アプローチにも依拠していると捉えることができるかもしれないが、この点については詳細な検討はされていない。戦略行動アプローチは、伝統的産業組織論の基本的パラダイムである「S-C-Pパラダイム」の枠組みを援用している。この点は、マーケット・パワー・アプローチも同様である。また、両アプローチともに競争ポジションの向上や利益獲得を重要視しているという点では類似する概念である。ただし、両アプローチは次の点で異なる。すなわち、マーケット・パワー・アプローチは、伝統的産業組織論に基づく Porter の競争戦略論に理論上依拠していることから、静態的なアプローチであるといえる。他方で、ゲーム理論を活用し、市場行動(業界行動)プロセスの分析を重要視する戦略行動アプローチは動態的であるといえる。現状では、こうした両アプローチの区別は、多くの論者のパーспекティブでは厳密⁽³⁹⁾になされているとは言い難い。

次に、Child and Faulkner (1998) の研究についてである。この研究では、経済学パーспекティブ、ゲーム理論パーспекティブ、戦略経営パーспекティブ、組織論パーспекティブといった4つのパーспекティブに分けて捉えている。Child and Faulkner (1998) の研究において最も特徴的な点は、組織論パーспекティブの内容である。組織論パーспекティブを検討する上で、組織間学習アプローチと資源依存アプローチの2つを取り上げることにはしたい。

1つは、このパーспекティブでは、組織間学習アプローチを捉えていることである。

Child and Faulkner (1998) では、直接的なアプローチとして、組織間学習アプローチを取り上げているわけではない。しかしながら、本文において組織間学習プロセスの重要性を暗示していることから、組織間学習アプローチを採用しているものとして捉えられる。このアプローチでは、しばしばパートナー間の信頼関係や提携の進化・発展が強調される。また、組織間協力プロセスにおいて、インフォーマル・コミュニケーションの重要性が指摘される点も組織間学習アプローチの特徴である。積極的なインフォーマル・コミュニケーションは、パートナー間の信頼の醸成に寄与し、提携の進化・発展を促すことにつながるからである。こうした提携の進化・発展プロセスは、パートナー間における組織間学習がバランスよくなされなければ成立することはない。なぜなら、多くの提携関係において、パートナー関係を形成する相手から学習することがなくなったと判断した場合、提携は解消される傾向にあるためである。したがって、提携の進化・発展プロセスでは、組織間学習は重要な要因であると理解できる。

もう1つは、資源依存アプローチの取り扱いについてである。既述したように、資源依存アプローチでは、パワー・バランスの問題を取り扱う。例えば、こうした見方に基づく研究に Hamel (1991) が取り上げられている。基本的に、この研究は能力ベース理論に基づく研究である。しかしながら、その力点は、資源や能力の移転から生じる提携パートナーとのパワー・バランスの問題にある。すなわち、この研究では組織学習や組織間学習の理論が生かされているが、パワー・バランスの問題を強調していることから、資源依存アプローチに位置づけられている。事実、Hamel (1991) の研究では、戦略的提携を‘コンピタンスのための競争 (competition for competence)’として捉え、戦略的提携における競争的側面を強調する。⁽⁴⁰⁾つまり、彼は、戦略的

提携における不均衡学習 (asymmetric learning) の可能性を指摘した上で、提携パートナーの能力をできる限りすばやく獲得し、パートナーに対するバーゲニング・パワーをいかに高めるかを論じている。ただし、こうしたバーゲニング・パワーを重視する戦略的提携は、不安定かつ短命に終わる場合が多いことも指摘されている。⁽⁴¹⁾

Faulkner and Mark de Rond (2000) では、経済学パースペクティブと組織論パースペクティブといった単純な2つのタイプに分けて捉えている。パースペクティブは2つであるものの、それが依拠するアプローチは11もある。今回取り上げた4つのレビュー研究の中で、最も多くのアプローチに依拠している。とりわけ、リアル・オプション理論など近年の経営戦略論でも取り扱われるようになってきたアプローチや社会学や生物学の理論に依拠したアプローチ等を取り上げているのが大きな特徴である。そこで以下では、次の2点に注目する。1つは、リアル・オプション・アプローチについてである。そして、もう1つは、社会ネットワーク・アプローチ、生態系アプローチ、構造主義的アプローチを取り上げることにしたい。

リアル・オプション・アプローチでは、戦略的提携をいかに活用するかに関わる意思決定にフォーカスしている。既述したように、リアル・オプション理論を活用する意義は、不確実な状況下において、限られた経営資源を最大限に有効活用することにある。このようなリアル・オプション理論の特性を考慮するならば、個別の企業が形成する様々な提携関係は、それぞれが1つのオプションとして捉えられる。リアル・オプション・アプローチは、そうしたいくつものオプションの組み合わせや優先順位付けを評価し、最大の効果を引き出すための意思決定に注目する。この意味では、リアル・オプション・アプローチは、個別企業のマネジャーの意思決定のあり

方を問うものであり、他のアプローチに比べて、よりミクロな側面を取り扱うのが特徴である。

次に、社会ネットワーク・アプローチ、生態系アプローチ、構造主義的アプローチについてである。既述したように、社会ネットワーク・アプローチと生態系アプローチでは、類似する議論がなされている。また、構造主義的アプローチもシステム論的な見方を取り入れている点では、社会ネットワーク・アプローチや生態系アプローチと類似している。さらに、この3つのアプローチでは、システムを構成する主体間が多様な結びつきを持ち、相互作用を進めるプロセスから、システムそれ自体が進化・発展する側面も考慮している。こうしたプロセスや進化・発展の視点を導入している点は、この3つのアプローチに共通する点である。

最後に、Reuer (2004)の研究についてである。Reuer (2004)は、経済学パースペクティブ、リアル・オプション・パースペクティブ、学習パースペクティブ、関係性パースペクティブの4つのパースペクティブに分けて捉えている。この研究で注目すべきことは、学習パースペクティブと関係性パースペクティブの相違についてである。

まず、学習パースペクティブは、組織学習アプローチに依拠している。中心的トピックでもあげたように、組織学習アプローチは、提携パートナーとの知識や資源の学習プロセスに注目する。そして、この際、Cohen & Levinthalの研究に基づき、組織の学習能力や吸収能力が強調される傾向にある。すなわち、この研究は組織学習を進めるためには、各々のパートナーに学習能力や吸収能力がなければならないという前提に基づいている。資源依存アプローチでも取り上げたHamel (1991)等も、スピーディーな資源や能力の移転に注目しているという点で、このアプローチにも依拠すると考えられる。他方で、関係

性パースペクティブが依拠しているのは、組織学習アプローチ、組織間学習アプローチ、取引コスト・アプローチである。中でも、組織間学習アプローチの傾向が最も強い。中心的トピックとしては、特定パートナー間吸収能力や協力関係の進化・発展が取り上げられている。以上のように、組織学習も組織間学習も学習のプロセスに注目するアプローチであるという点では、より動的なアプローチであるといえる。

しかしながら、組織学習アプローチは、Hamel (1991)の研究にもみられるように、パートナーからいかにスピーディーに学習するかが重要視される。この意味では、共同の成果というよりは個別の成果を優先する傾向にある。他方で、組織間学習アプローチは、パートナー間における互いの積極的なコミットメントにより、互いが学習し、進化・発展するという点を重要視する。したがって、組織間学習アプローチでは、個別の成果よりもむしろ共同の成果を優先する。ここで、関係性パースペクティブに組織学習と組織間学習アプローチを併存させたのは、この両アプローチにおいて吸収能力の観点がともに重要であると理解されているためである。また、組織学習アプローチでは、個別組織の吸収能力にフォーカスしているが、組織間学習アプローチでは、パートナーとの関係性を組み入れた特定パートナー間吸収能力にフォーカスしている。当然ながら、関係性パースペクティブでは、後者の側面を強調している。

3-2. 各アプローチの整理・検討

本節では、本稿で取り上げた各論者のパースペクティブとアプローチについて、体系的に整理・検討する。これまでみてきたように、再度、各論者のパースペクティブに基づいて整理することは不毛であろう。それは、パースペクティブの捉え方が、各論者によりまちまちであるためである。そこで、ここで

戦略的提携論に関する一考察

は、パースペクティブではなく、各パースペクティブが依拠しているアプローチに基づいて捉え直すことにしたい。ただし、このアプローチそれ自体も、各アプローチ間で重複している点も多々あることから、そのアプローチが相対的に強調する点に基づき、大胆に捉

えることにしたい。

一般に、こうした問題に取り組む上で、「協力的」対「競争的」、「個別の成果」対「共同の成果」、「長期的」対「短期的」、「静態的」対「動態的」等の捉え方がある。このうち、これまでのアプローチを捉える上で適切であ

戦略的提携論のパースペクティブ

研究	パースペクティブ	依拠するアプローチ	中心的トピック
Kogut (1988)	取引コスト	取引コスト	取引コストの最小化
	戦略行動	戦略行動	競争ポジションの改善, 新規参入の防御, 戦略的不確実性のヘッジ
	組織論	組織学習	提携パートナーの知識の学習, 学習能力
Child and Faulkner (1998)	経済学	マーケット・パワー	競争ポジションの改善
		取引コスト	取引コストの最小化
		エージェンシー	インセンティブ・システムとモニタリング・システムの設計, 信頼
		収穫逡増	先発者優位性, クリティカル・マスの達成
	ゲーム理論	ゲーム	競争と協調関係の維持
	戦略経営	戦略経営	提携動機, 提携パートナーの選択, 組織文化とシステムの統合
	組織論	資源依存	組織の自立性, パワー・バランス
		組織間学習	信頼, インフォーマル・コミュニケーション, 協力関係の進化・発展
Faulkner and Mark de Rond (2000)	経済学	マーケット・パワー	競争ポジションの改善
		取引コスト	取引コストの最小化
		資源ベース(能力ベース)	提携パートナーの知識の学習
		エージェンシー	インセンティブ・システムとモニタリング・システムの設計
		ゲーム	競争と協調関係の維持
		リアル・オプション	提携ポートフォリオ
	組織論	資源依存	組織の自立性, パワー・バランス
		組織学習	提携パートナーの知識の学習, 学習能力
		社会ネットワーク	ネットワークの構造とプロセス, ネットワーク間の競争
		生態系	社会ネットワーク論のトピックと類似
		構造主義	行為や構造, 行為と構造のインタラクション
Reuer (2004)	経済学	取引コスト	取引コストの最小化
		ゲーム	競争と協調関係の維持
	リアル・オプション	リアル・オプション	提携ポートフォリオ
	学習	組織学習	提携パートナーの知識の学習, 学習能力
	関係性	組織学習	提携パートナーの知識の学習, 学習能力
		組織間学習	特定パートナー間吸収能力, 協力関係の進化・発展
		取引コスト	取引コストの最小化

(出所：筆者作成)

ると考えられるのは、「個別の成果」対「共同の成果」と「静態的」対「動態的」の組み合わせである。例えば、「協力的」対「競争的」という観点を取り入れた場合、提携ポートフォリオをもとにマネジャーの意思決定に注目するリアル・オプション・アプローチを捉えることができない。また、「長期的」対「短期的」という観点で捉えた場合、組織学習と組織間学習の相違を厳密に捉えることができないからである。そこで、今回取り上げた15のアプローチを「個別の成果」対「共同の成果」と「静態的」対「動態的」の組み合わせから捉えることにしたい。以下では、上記の観点から各アプローチについて検討することにした。

①取引コスト・アプローチ

取引コストの最小化に注目していることから、静態的アプローチとして捉えることができる。近年では、動態的視点を導入し、パートナー間における信頼関係の醸成から、取引コストの低下を指摘する研究もあるが、現状の取引コスト・アプローチによる戦略的提携論では支配的とはいえない。成果の観点では、戦略的提携を形成することで、当該企業のコスト削減に寄与するだけでなく、パートナーのコスト削減にも寄与する。この意味では、個別の成果というよりも共同の成果を重視している。

②戦略行動アプローチ

ゲーム理論を活用し、業界内で競争ポジションの改善に注目する。マーケット・パワー・アプローチと異なるのは、戦略行動アプローチが、ゲーム理論を活用し、動態的観点を導入していることである。また、ゲーム理論で想定されるプレイヤーは、合理的で自己に有利な意思決定をすると仮定されていることから、共同の成果よりも個別の成果を優先する傾向にある。

③組織学習アプローチ

パートナーからスピーディーに学習することやパートナーに対するバーゲニング・パワーの獲得を重視する。学習プロセスに注目している意味では、動態的観点に基づいている。ただし、当該企業の個別の成果が優先される傾向にある。

④マーケット・パワー・アプローチ

伝統的な産業組織論のパラダイムに依拠しながら、業界構造に注目して競争の改善に注目することから静態的であるといえる。ただし、提携による競争ポジションの改善は、自社のみならずパートナーの競争ポジションの改善にも寄与する。この意味では、個別の成果というよりも共同の成果を重視するものとして捉えることができる。

⑤エージェンシー・アプローチ

エージェントとしてのパートナーの行動を、プリンシパルとしての当該企業にとって望ましいものとするに注目する。あくまでもその視点は、プリンシパル側にある。具体的には、エージェントが機会主義的行動をとらないような仕組みの設計に注目する。取引コスト・アプローチ同様に、動態的観点に立つとも捉えることができるが、現状ではそうした研究は支配的ではないことから静態的であるといえる。

⑥収穫逡増アプローチ

戦略的提携を活用し、業界のファースト・ムーバーになることや十分なクリティカル・マスの達成が重要視される。分析においては生態系的な観点を導入していることから、動態的観点に立っている。また、このアプローチでは、個別企業の成敗は、その企業が属するウェブの成敗に依存するとされる。したがって、個別の成果よりも共同の成果を優先することが重要となる。

⑦ゲーム・アプローチ

自己に有利な行動をとると想定されるパートナーとの協調関係の維持に注目する。また、

協調と競争の動的側面についても考慮している。したがって、パートナーとの協調関係を重視するも、最終的には自己に有利な状況を作り出すことを優先することから、共同の成果よりも個別の成果を重視する。

⑧戦略経営アプローチ

提携動機やパートナー選択、パートナーの文化やシステムの統合を捉える。とりわけ、パートナーとのあらゆる統合を目的としていることから、企業文化の適合性などが問題となる。この意味では、動的というよりも静態的観点に立っている。ここで重要なのが、あくまでもパートナーとの関係を積極的に捉えていることである。この意味では、個別の成果が考慮されるものの、パートナーとの共同の成果が優先される。

⑨資源依存アプローチ

パートナー間の資源依存関係から、パワー・バランスの問題を取り扱う。パートナーに依存しながらも、いかに自立性を確保するか、いかにパートナーに対するバーゲニング・パワーを持つかが重視される。この意味では、共同の成果よりも個別の成果が重要視されている。ただし、パートナー間のパワーの問題を考慮しつつ、学習プロセスを取り入れた動的な観点から研究されるものもあるが、そうした研究は組織学習アプローチに含めることにした。

⑩組織間学習アプローチ

本質的には、組織間学習アプローチは、組織学習アプローチの延長線上で捉えることができる。ここでは、両アプローチの相違を強調するために、組織間学習アプローチがパートナーとの積極的な学習関係をもとに、協力関係の進化・発展を重視していると捉えることにした。また、このアプローチでは、パートナーの保有する既存の資源・能力だけではなく、パートナーとの協力関係の進化・発展から創出されるより高度な成果を考慮していることから、共同の成果が優先されると捉え

られる。

⑪資源ベース・アプローチ

パートナーの有する重要な資源・能力の獲得を重要視する。獲得にフォーカスをあてることから、共同の成果というよりは個別の成果を重要視している。また、獲得プロセスでは学習の視点が不可欠である。この意味では、組織学習アプローチに類似する。したがって、学習プロセスの視点を導入している点で動的であると捉えることができる。

⑫リアル・オプション・アプローチ

不確実な状況下におけるマネジャーの投資決定のあり方に注目する。基本的には、当該企業にとって最大のリターンをもたらすような提携ポートフォリオをもとに、提携へのコミットを決定する。このポートフォリオをもとにして、いかに最大の成果を獲得するか注目する。したがって、動的というよりも静態的観点に立ち、個別の成果にフォーカスする傾向にある。

⑬社会ネットワーク・アプローチ

ネットワークを構成する主体間が多様な結びつきを持ったり、相互作用したりするプロセスを通じて、ネットワークが動的に進化・発展する側面に注目する。ネットワークが動的に進化・発展することや異なるネットワーク間競争に勝利することこそが、最終的には個別の成果に結びつくことから、ネットワークを構成するパートナーとの共同の成果が優先される。

⑭生態系アプローチ

社会ネットワーク・アプローチと類似する特性を有する。このアプローチによれば、当該企業が属する企業生態系内の関係性をマネジメントしたり、他の企業生態系に対して競争優位にあることが当該企業の成果に結びつくこととされる。したがって、ネットワークの動的な進化・発展に注目し、基本的には共同の成果を優先する。

⑮構造主義アプローチ

社会ネットワーク・アプローチや生態系アプローチと同様に、システム論に依拠している。組織や個人といった行為主体の行為能力が、構造に影響を与え、構造の変容をもたらす動態のプロセスをとりあげる。

以上、15のアプローチの捉え方を提示した。ただし、これらのアプローチ1つ1つを厳密に区別することができない点に注意する必要がある。また、既述したように、本稿では、それぞれのアプローチ間で内容に重複している部分も多々あることから、そのアプローチが相対的に強調する点に基づいて捉えた。これまでの各論者のレビューで取り扱われたパースペクティブや依拠するアプローチの変化からも読み取ることができるように、将来的にも新たなパースペクティブやアプローチが台頭する可能性は十分にある。同時に、それぞれのアプローチに基づく研究内容にも変化がみられることから、現在とは異なる位置に各アプローチがシフトすることも考えられる。特に、取引コスト・アプローチやエージェンシー・アプローチ等は、静態的観点から動態的観点を取り入れた研究が今後増加するものと思われる。この意味では、今後の戦略的提携に関わる研究の発展によって

は、ここで図示した内容にも大きな変化が十分に予測されるであろう。

4. おわりに

これまでに様々な論者によるパースペクティブやアプローチについて検討してきた。こうした検討から、戦略的提携論に関わる研究の著しい発展を捉えることができる。特に、従来の戦略的提携論は、どちらかといえば、経済学的な見方である取引コスト・アプローチやマーケット・パワー・アプローチによる研究が非常に多かった。こうしたことは、すべての論者によるパースペクティブに経済学的な見方が含まれていることから理解することができる。この点は、戦略的提携論が多国籍企業論や国際経営論のフレームワークの中で研究されてきたことと関係があるものと考えられる。それは従来の多国籍企業論や国際経営論が、産業組織論や取引コスト論に基づいて研究されていたためである。それが近年では、経済学や経営学の研究がますます発展してきたことに伴い、戦略的提携論においても様々なアプローチによる研究が進められている。また、社会学や生物学的アプローチに基づく研究も盛んになってきているのが、近年の戦略的提携論の特徴である。しかしなが

戦略的提携論のアプローチ

静 態 的	エージェンシー 資源依存 リアル・オプション	取引コスト 戦略経営 マーケット・パワー
	戦略行動 組織学習 ゲーム 資源ベース	収穫逓増 生態系 社会ネットワーク 構造主義 組織間学習
動 態 的	個別の成果	共同の成果

(出所：筆者作成)

ら、こうした様々なアプローチによって研究がなされてきたが故に、体系的に整理することが難しくなったとも考えられる。この点を踏まえて、本稿では、これまでの研究をもとに、独自の視点に基づいた整理・検討を試みた。当然ながら、主要なレビュー文献をもとに検討していることから、まだまだ取りこぼしているパースペクティブやそれが依拠しているアプローチはたくさんあることが容易に予想される。それだけではなく、今回のアプローチを整理・検討する試みにも不十分かつ不適切な理解があったことも十分に考えられる。

最後に、本稿で取り上げたアプローチの理解については、筆者自身、十分なものであるとはいえない点をここに記しておくべきであろう。このような反省を踏まえた上で、今後はさらに意欲的に研究を進めることにしたい。

[注]

- (1) Kogut (1988) の研究は、そのタイトルが *"Joint Venture: Theoretical and Empirical Perspective"* であることからわかるように、ジョイント・ベンチャーに関わる研究である。この当時、まだ戦略的提携 (Strategic Alliance) という言葉は、一般的ではなかったことがわかる。
- (2) なお、ここで取り扱った Kogut (1988) の研究は、Kale et al (2000) の動機研究でも活用されている。
- (3) この点は、Williamson (1975) の第 2 章に図式化されている。
- (4) 宮本光晴 [2004], p.22.
- (5) Kogut, B. [1988], p.322.
- (6) もちろん、伝統的産業組織論でも、市場行動や市場成果から市場構造へのフィードバック・ループは考慮されている。しかしながらそれが直接的に分析対象になることは非常に少ないといえる。
- (7) ただし、この当時の研究は「伝統的産業組織論や競争戦略論」に基づくものと「新しい産業組織論」に基づくものの 2 つが混在している。この点は、今日の研究でも言えることで

ある。さらに、新しい産業組織論がゲーム理論を活用することから、後で取り上げるゲーム理論パースペクティブに区別する場合もあるであろう。

- (8) 例えば、移動困難な知識には様々な呼称がある。本文中の「密着型知識」や「暗黙知」といった呼称はその一部でしかない。例えば、「密着型知識」は、Badaracco (1991) による。Badaracco (1991) によれば、密着型知識とは、「移動が緩慢であり、複雑な社会的関係の中に埋め込まれている知識」であるとされる。また、Polanyi (1966) によれば、「暗黙知」とは、「言葉で明確に表現することが難しい知識」を指すとされる。また、密着型知識に対概念としての移動型知識があるように、暗黙知にもその対概念としての「形式知」がある。形式知とは、「明示的な知識であり、形式的・論理的言語によって伝達できる知識」である。
- (9) Porter, M. E. [1980], p.34. (邦訳: p.55.)
5 つの競争要因とは、①新規参入の脅威、②既存競争業者間の敵対関係、③代替製品の脅威、④顧客 (買い手) の交渉力、⑤供給業者 (売り手) の交渉力を指す。この点について詳しくは、以下の文献を参照のこと。Porter, M. E. [1980], pp.3-33. (邦訳: pp.17-57.)
- (10) 主活動は、①購買物流、②製造、③出荷物流、④販売・マーケティング、⑤サービスからなる。そして、主活動を支援する支援活動は、⑥調達活動、⑦技術開発、⑧人事管理、⑨会社の全般活動からなる。この点について、詳しくは以下の文献を参照のこと。Porter, M. E. [1985], pp.33-61. (邦訳: pp.45-77.)
- (11) 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 [1988], p.64.
- (12) 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 [1988], p.69.
- (13) Arthur. [1996], p.100.
- (14) ロック・イン (Lock-in) とは、通常は「固定化」と訳される。例えば、ある市場において技術的に優劣を付けがたい商品が複数あるとする。その際、初期のちょっとしたアドバンテージによってある 1 つの商品が市場を「ロック・イン」することがある。こうした例は、VTR 市場における VHS のロック・インがよく知られている。この点については、週間ダイヤモンド編集部・ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス共編 [1997], p.21. を参照のこと。
- (15) Arthur. [1996], p.102.
- (16) ウェブ (Web) とは、ミニ生態系を取り巻く、組織化された企業群である。この点について

- は、次を参照のこと。Arthur. [1996], p.105.
- (17) こうした研究には、Larsson et al (1998) がある。
- (18) 戦略的提携は、囚人のジレンマ状況にあるゆえに、短期に提携関係が解消される可能性が高く、不安定な特徴を有している。この点を受けて、牛丸 [2005] では、システム・ダイナミクスの予測ツールを活用して、戦略的提携の維持モデルに関する試論的な研究を行っている。
- (19) Child, J., Faulkner, D. [1998], p.37.
- (20) なお、Faulkner and Mark de Rond (2000) では、「Viewpoint」という言葉が使用されており、「Perspective」という言葉は使われていないが、本稿の一貫性を保つために、ここでは「Perspective」を活用した。
- (21) なお、Faulkner and Mark de Rond (2000) では、「View」という言葉が使用されており、「Theory」という言葉は使われていないが、ここでは本稿の一貫性を保つために、「Theory」を活用した。
- (22) ただし、異質かつ移転困難な経営資源であれば、そうしたすべての経営資源が競争優位をもたらすというわけではない点に注意する必要がある。この点に関しては、次のような指摘がなされている。例えば、Barney (2001b) は、異質かつ移転困難な経営資源が競争優位をもたらすには、①価値ある資源 (Valuable Resources), ②希少な資源 (Rare Resources), ③完全に模倣困難な資源 (Imperfectly Imitable Resources), ④代替性 (Substitutability) の4つの特性を有する必要があるとしている。この点について詳しくは、Barney, J. B. [2001], pp.46-47 を参照のこと。
- (23) ただし、Faulkner and Mark de Rond (2000) は、そこからさらに遡り、資源ベース理論の源流が、David Ricardo や Joseph Schumpeter にあるとしている。彼等が指摘する文献としては次のものがある。Ricardo, D. [1891], *Principle of Political Economy and Taxation*, G. Bell. Schumpeter, J. [1934], *The Economic Theory of Development*, Havard University Press.
- (24) Penrose, E. T. [1959], p.24. (邦訳: p.32.)
- (25) 資源ベース理論と能力ベース理論についての理解は論者により異なるのが現状であるが、ここでは、資源ベース理論と能力ベース理論を厳密に区別している。つまり、資源ベース理論は、持続的競争優位の源泉としての優れた「経営資源の保有」という側面を重視する概念として捉えており、他方で、能力ベース理論は、組織の学習活動による「組織能力や資源の活用・蓄積プロセス」を重視する概念であると捉えている。
- (26) Barney, J. B. [2001a], p.314. (邦訳: p.190.)
- (27) 例えば、Praharad and Hamel (1990) は、コア・コンピタンスを「組織内における集団的学習であり、多様な製造技術をいかに調整し複数の技術の流れをいかに統合していくかを学ぶことである」としている。詳しくは、次の文献を参照のこと。Praharad, C. K and Hamel, G. [1990], p.82. (邦訳: p.7.)
- (28) Hamel, G. [1991], p.84.
- (29) この定義は、Mueller (1986) による。ただし、ネットワークについての定義は、論者により様々である。例えば、Thorelli (1986) は、ネットワークを「市場と組織の中間」に位置づけている。今井 (1984) は、ネットワークを「構成要素の間の連結の態様」であるとしている。また、Lippnack, Stamps (1982) では、ネットワークを構造とプロセスの側面に分けて、次のような特性を捉えている。まず、ネットワークの構造の特性として、①全体と部分の統合、②あらゆるレベルの重要性、③分権化、④複眼的、⑤多頭的の5つをあげる。そして、ネットワークのプロセスについては、⑥種々の関係、⑦ぼやけた境界、⑧結節点とリンク、⑨個人と集団、⑩価値観の5つである。
- (30) 彼らはこうした社会的ネットワークの考え方に立てば、すべての組織が社会的ネットワークになると述べている。詳しくは以下の文献を参照のこと。Faulkner, D. O., Mark de Rond. [2000], p.20.
- (31) Moore, J. F. [1993], p.76. (邦訳: p.5.)
- (32) ‘構造の二重性’については、Anthony Giddens (1993) を参照のこと。
- (33) 経済学パースペクティブでは、主に取引コスト理論に基づいた戦略的提携論が紹介されている。また、学習パースペクティブについては、Hamel, G. [1991], Khanna, Gulati and Nohria. [1998] が取り上げられていることから、学習の側面でも競争 (competition) と協調 (cooperation) の問題を検討するものである。
- (34) Dyer, J. H., Singh, H. [1998], p.661.
- (35) Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. [1990], p. 128.

- (36) Dyer, J. H., Singh, H. [1998], p.665.
- (37) Dyer & 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。ただし, 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は高まる。しかしながら, 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。この点については, 次を参照のこと。今野 (2004), pp.56-57.
- (38) Kogut (1988) では, 戦略行動アプローチだけではなく, マーケット・パワー・アプローチの要素が考慮されている可能性は十分にあるが, 両者の区別を厳密に捉える意味でも, 戦略行動アプローチに依拠しているとした。
- (39) Hamel, G. [1991], p.84.
- (40) 戦略的提携が短命に終わってしまうことによるデメリットとしては, 次のものが考えられる。①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。②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。詳しくは次の文献を参照のこと。今野喜文 [2004], pp.12-13.

[参考文献]

- Arthur, B. W. [1996], "Increasing Returns and the New World Business," *Harvard Business Review*, July-August.
- 浅羽茂 [2004], 『経営戦略の経済学』日本評論社.
- Badaracco Jr, J. L. [1991], *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press. (J・L・バダラッコ [1991], 中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖——企業成長のための戦略同盟——』ダイヤモンド社).
- Barney, J. B. [1991], "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.7.
- Barney, J. B. [2001a], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed, Prentice-Hall. (ジェイ・B・バーニー [2003], 岡田正
- 大訳『企業戦略論——競争優位の構築と持続——(事業戦略編)』ダイヤモンド社).
- Barney, J. B. [2001b], "Is the Resource-based View A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes," *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1.
- Child, J., Faulkner, D. [1998], *Strategies of Co-operation*, Oxford University Press.
- Child, J. [2003], "Organizational Learning," in *The Oxford Handbook of Strategy Volume 1*, edited by Faulkner, D. O., Campbell, A., Oxford University Press.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. [1990], "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35.
- Crossan, M. M. and Inkpen, A. C. [1995], "The Subtle Art of Learning through Alliances," *Business Quarterly*, Vol.60, No.2.
- Doz, Y. L. and Hamel, G. [1998], *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, (Y・L・ドーズ, G・ハメル [2001], 志太勤一・柳孝一監訳, 『競争優位のアライアンス戦略——スピードと価値創造のパートナーシップ——』ダイヤモンド社).
- 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.
- Faulkner, D. O. [1995], "Strategic Alliance Evolution through Learning: The Rover/Honda Alliance," in *Strategic Renaissance and Business Transformation*, edited by Howard Thomas, Don O'Neal and James Kelly, John Wiley & Sons Ltd.
- Faulkner, D. O. [1997], "Success and Failure of International Strategic Alliance: Evidence from In-depth Case Studies," *Strategy, Structure and Style*, John Wiley & Sons Ltd.
- Faulkner, D. O., Mark de Rond. [2000], "Perspective on Cooperative Strategy," *Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues*, Oxford University Press.
- Giddens, A. [1993], *New Rules of Sociological Method-A Positive Critique of Interpretative Sociologies-Second Edition*, The Polity

- Press. (アンソニー・ギデンズ [2000], 松尾精文・藤井竜也・小幡正敏訳『社会学の新しい方法基準——理解社会学の共感的批判——』(第2版) 而立書房).
- Gulati, R. [1995], "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances," *Academy of Management Journal*, Vol.38.
- Hajime Ushimaru. [2002], 「A Review of Strategic Alliance Theories」『北海学園大学経済論集』第49巻第4号.
- Hamel, G., Doz, Y. L., Praharad, C. K. [1989], "Collaborate with Your Competitors and Win," *Harvard Business Review*, June-February (ゲーリー・ハメル, イブ・L・ドーズ, C・K・プラハラッド [1989], 「ライバルとの戦略的提携で勝つ方法——パートナーから多くを学び盗む——」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Apr-May.)
- Hamel, G. [1991], "Competition For Competence And Inter-partner Learning Within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol.12.
- Hamel, G. & Praharad, C. K. [1994] *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (ハメル&プラハラッド [1995], 一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社).
- 今井賢一 [1984], 『情報ネットワーク社会』岩波新書.
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 [1988], 『内部組織の経済学』東洋経済新報社.
- Jarillo, J. C. [1988], "On Strategic Network," *Strategic Management Journal*, Vol.9.
- 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.
- Kanter, R. M. [1994], "Collaborative Advantage," *Harvard Business Review*, July-August. (ロザベス・モス・カンター [1994], 「コラボレーションが創る新しい競争優位」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Oct-Nov).
- Khanna, Gulati and Nohria. [1998], "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope," *Strategic Management Journal*, Vol.19.
- Killing, J. P. [1983], *Strategy for Joint Venture Success*, Oxford University Press.
- Kogut, B. [1988], "Joint Venture: Theoretical and Empirical Perspective," *Strategic Management Journal*, Vol.9.
- 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 [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.
- 今野喜文 [2003], 「組織能力とイノベーション——アメバ組織の検討から——」『北星論集』第42巻2号.
- 今野喜文 [2004], 「戦略的提携における獲得のマネジメントについて」『北星論集』第44巻1号.
- 今野喜文 [2005a], 「戦略的提携における提携マネジャーの役割について」『経営戦略学会研究発表要旨集』.
- 今野喜文 [2005b], 「提携マネジャーの役割とその育成プロセスについて——リエゾンとしての提携マネジャー育成に関わるプロセスの解明に向けて——」『北星論集』, 第45巻1号.
- Larsson, R., et al. [1998], "The Interorganizational Learning Dilemma Collective Knowledge Development in Strategic Alliance," *Organization Science*, Vol.9, No.3.
- Lippnack, J., Stamps, J. [1982], *Networking*, Harvard Business School Press. (J・リップナック, J・スタンプス [1984], 正村公宏監修, 社会開発統計研究所訳, 『ネットワークング——ヨコ型情報社会への潮流——』プレジデント社).
- 宮本光晴 [2004], 『企業システムの経済学』新世社.
- Moore, J. F. [1993], "Predators and Prey: A New Ecology of Competition," *Harvard Business Review*, May-June (ジェームズ・F・ムーア [1993], 「エコロジーから企業競争をみる: 企業「生態系」4つの発展段階」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Aug-Sep).
- Mueller, R. K. [1986], *Corporate Networking*, The Free Press (ロバート・K・ミュラー [1991], 寺本義也・金井壽宏訳『企業ネット

- ワーキング — 創造的組織を求めて —』).
 Nalebuff, B. J., A. M. Brandenburger. [1997], *Co-opetition*, Profile Books Ltd (B・J・ネイルバフ, A・M・ブランデンバーガー [1997], 島津祐一・東田啓作訳『コーペティション経営 — ゲーム理論がビジネスを変える —』日本経済新聞社).
- Nohria, N., and Eccles, R. G. [1992], *Networks and Organization*, Harvard University Press.
- 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, Ikujiro. and Takeuchi, Hirotaka. [1995], *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press (野中郁次郎, 竹内弘高 [1996], 『知識創造企業』東洋経済).
- Penrose, E. T. [1959], *The Theory of Growth of the Firm*, Basil Blackwell & Mott Ltd. (E・T・ペンローズ [1962], 末松玄六監訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社).
- Pfeffer, J., G. R. Salancik [1978], *The External Control of Organizations*, Harper & Row.
- 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).
- Porter, M. E. [1980], *Competitive Strategy*, Free Press (M・E・ポーター [1982], 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社).
- Porter, M. E. [1985], *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press (M・E・ポーター [1985], 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社).
- Porter, M. E. and Fuller, M. B. [1986], “Coalitions and Global Strategy,” edited by M.E. Porter, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press (「提携とグローバル戦略」M・E・ポーター [1989], 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社).
- Praharad, C. K and Hamel, G. [1990], “The Core Competence of the Corporation” *Harvard Business Review*, May-June (G・ハメル, C・K・プラハラッド [1990], 「コア競争力の発見と開発」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Aug-Sep).
- Reuer, J. J. [2004], *Strategic Alliances*, Boston: *Theory and Evidence*, Oxford University Press.
- Senge, P. M. [1990], *The Fifth Discipline*, The Spieler. (ピーター・M・センゲ [1995], 守部信之訳『最強組織の法則 — 新時代チームワークとは何か —』徳間書店).
- 週間ダイヤモンド編集部・ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス共編 [1997], 『複雑系の経済学』ダイヤモンド社.
- 十川廣國他 [2005], 「戦略的提携・技術・設備関連・組織要因」『慶應義塾大学経済学研究科・商学研究科 COE プロジェクト経営会計班中間報告書』慶應義塾大学経営会計班.
- 十川廣國 [2005], 「戦略的提携と組織間学習 — その試論的検討 —」『三田商学研究』第 48 巻第 1 号.
- Sydow, J., Windeler, A. [1998], “Organizing and Evaluating Interfirm Network: A Structurationalist Perspective on Network Process and Effectiveness,” *Organization Science*, Vol.9, No.3.
- Thompson, J. D. [1967], *Organization in Action*, New York: McGraw-Hill (J・D・トンプソン [1978], 高宮晋監訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館).
- Thorelli, H. B. [1986], “Networks: Between Markets and Hierarchies,” *Strategic Management Journal*, Vol.7.
- Williamson, O. E. [1975], *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press (O・E・ウィリアムソン [1980], 浅沼萬里, 岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社).
- Williamson, O. E. [1985], *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press.
- 山倉健嗣 [1993], 『組織間関係 — 企業間ネットワークの変革に向けて —』有斐閣.
- 山倉健嗣 [2001], 「アライアンス論・アウトソーシング論の現在 — 90 年代以降の文献展望 —」『組織科学』Vol.35 No.1.
- 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.
- 吉田孟史 [2004], 『組織の変化と組織間関係 — 結びつきが組織を変える —』白桃書房.
- 牛丸元 [2005], 「戦略的提携のシステム・ダイナミクス・アプローチ」『北海学園大学経営論集』第 2 巻第 4 号.

[Abstract]

A Study of Strategic Alliance Theories

Yoshifumi KONNO

In recent years, the formation of strategic alliances between firms is becoming an increasingly common way for firms to adapt to their changing surroundings. This article discusses the existing strategic alliance theories. In so doing, the existing strategic alliance theories can be divided into nine main perspectives and fifteen approaches. In particular, the fifteen approaches are as follows: transaction cost theory, strategic behavior theory, market power theory, agency theory, increasing return theory, game theory, strategic management theory, resource dependence theory, inter-organizational learning theory, resource-based theory, real options theory, organizational learning theory, social network theory, ecosystems theory, and structurationist theory. This examination arranges these strategic alliance approaches from a new point of view.