

戦略提携の成熟と組織, 管理

山 代 研 一

はじめに

本稿の目的は確証された理論に到着することではなく、研究のための台座を据えることにある。このような作業にとりかかろうとするのは、筆者が長年実務で直接間接に眺めた戦略提携と諸文献が印象的に適中していて感銘を受けることも多いが、時にかなりの違和感と空白を見出すことがあるので、この際自分は何を考えているのか整理し、研究の出発点としたかったからである。たとえば通説のように戦略提携は単に競争戦略の一環にすぎないのだろうか。

筆者はすでに戦略提携の経営戦略的意義を深く理解するものであるから、主な関心はこれを成功に導くための組織, 管理の問題に向いている。この分野の研究の少なさがこれに取り組まなければならないという主動機といえる。

本稿は以下のように構成している。

第1章は自動車産業の成熟化した戦略経営を題材とし、戦略提携への自

由な遠望を試みる。但し、組織、管理への含意を念頭においている。

第 2 章は成熟化した戦略提携の特質を追い、それを体制的な補完関係の形成と見做した上で組織、管理問題への入口を探索している。

第 3 章は戦略提携がすぐれて組織の問題であるとの発想のもとに、文献の助けを借りながら問題を列記する。その上でそれらに結びついた管理の主要課題と方策について試論している。

第 4 章は補論として、一般議論と本稿議論の領域を対比しつつ、空白となっている議論の視角と領域を整理している。

さて、70年代を境として世界の企業は社会技術的、また国際経済的な大きな環境変動に遭遇し、適応戦略として従来はマイナーな戦略にすぎなかった提携 (cooperation または collaboration) を攻勢的な戦略提携 (strategic alliance または partnership) に発達させ、これを活用している。

殊にそれは国際戦略として多用されている。近年国際戦略提携が国際的な合併に代り主流となっている¹⁾。戦略提携という「不安定の安定化」をマネージすることは主要な経営管理の一分野となりつつある。

1. 自動車産業にみる成熟した戦略提携

(1) 環境と戦略提携

世界の自動車産業はエネルギー、エレクトロニクス、素材など関連産業の基盤技術の変化、通貨価値の変動、省燃費・安全・公害など社会的要請の高度化、管理貿易的慣行の広まりなど、身の丈に余る変化に曝されなが

1) 例えば『The Economist』 Sept. 19th, 1992, p.83~84, 「The marriage of true minds」はマッキンゼー社のD. Ernstの報告を引いて、近年日米欧で買収が低調になり提携がこれに代る傾向が見られ、資産移動の額でもおそらく提携関連が買収関連を越えたはずだとしている。買収を一切伴わない提携の成立件数の多さを加味すれば経営国際化戦略としての提携は実用性、有効性において経営者のfirst choiceとなりつつあることは間違いないであろう。

ら、しかもこの20年、ほとんど企業数を減少させていない。それどころか、絶対的な強者の姿は以前ほど明瞭ではなくなった。たとえ外観だけとしても、このような共存的な関係が出現するということは、かつての未来予測の中には全く描かれていなかった。

こうした自動車企業の集合的な生存を可能にした最大の要因が戦略提携であったということを肯定する人は多いであろう²⁾。

自動車産業においては買収、すなわち全資産取得のコストとリスクを冒すよりも、元気の良い他社の能力を利用できる関係を築く（せいぜいマイナーな資本関係で補強しながら）ことに徹した方が、競争力と生存確保に有利であるという判断が大勢を制した観がある。大小を問わず各社の基本戦略は製品ごと、市場ごとに政策調整を行いながら規模の利益を実現し、なるべくなら、短期間で投資を回収し、かつ自社のアイデンティティを固めるということで共通している。そして戦略提携はその主要な手段として多数の、というよりは殆どの企業にとり入れられた。古いものはすでに20年以上の年輪を重ね成熟化し、新しい戦略提携は余す空白を埋めるかのように生まれ、全体として戦略提携のネットワークが出現した。

戦略提携の盛行で今後も今と同様多数の自動車企業が生存し、あたかも互いに生存権を認めあうような時代が続くのか、それとも過去20年という弱肉強食の一時停止（それにしても長い一時停止であったが）は止み、再び寡占化への歯車がギリギリと廻り始めるのか、多少興味のある問題であ

2) 例えば藤本隆宏は『エコノミスト』1993. 3. 2所載「今こそバランス型リーン方式を目指せ」で自動車産業であらゆる層でさまざまな提携関係の網の目が形成されたのは長期的にみれば新たな業界再編成というより国際多層ネットワーク化の仕上げ段階とみるべきで、今後合併がまったくないとは断言できないが、すくなくとも産業界の基調は切れ目のないグローバルネット化であると分析している。また提携のネットワークに乗って経営資源を部分的に交換することにより、下位を含む現存メーカーの多くが生残り可能の半面、古典的な意味で不羈独立のメーカーはほぼ姿を消すであろうという見通しを述べている。この分析と印象について筆者同様、多くの支持意見があると思えるが、筆者はそうなるか否かは本論の主題であるマネジメント技術の開発にかかっていると考える。

るが、このことを考えるのは本稿の目的ではない。

戦略提携の誘因は上記のような大規模で不透明な環境に直面したことであったけれども、それが今日見られるような輻湊した提携網に発展してきたのは一連の連鎖反応の結果でもある。1社の戦略提携はそのライバル企業の戦略提携を誘発した。このようにしてでき上がったグローバルなネットワークは全体として安定感があり、最適の生存ポジションを求める各企業の支持鎖として機能している。

自動車産業がこのような道を辿ることになった背後には、競争力の決定要因の変化があった。それはヘンリー・フォード以来信じられてきた「規模」への信仰に対する「価値」のチャレンジであった。80年代にこの2つのランナーの位置が逆転したのであった。経済のグローバル化と革新技術の実用化により、新しいコンセプトを高品質な商品にまとめた自動車が、世界市場の少なからぬシェアをまたたく間に奪った。

その新しい価値というのは、時代のライフスタイルあるいはマインドスタイルと呼ぶものに照準が合わされていた。このような「価値」が規模の経済に対抗してよく善戦しえたのは、比較的小規模でも大規模生産に匹敵する高効率の生産、調達システムの革新に勝利したからである。

規模の経済と規模の不経済を分けたのは実にこの厳粛な価値への追従性にあった。それは工場の製造段階で決まることではなく、前工程、つまり調達、設計さらに組織そのものの文化にも遡るものであった。とはいえ規模の経済の原理もまた厳粛に働きつづけていた。今日、勝利した新生産、調達システムを導入することにより世界の自動車産業は再生されつつある。その際、リストラクチャリングの主役はまさに戦略提携であった。

さて、90年代をむかえ「規模」と「価値」のランナーの位置は再び逆転しつつあるようにみえる。それは組織学習により生産・調達システムの較差は狭まり、再び規模の経済の論理が頭をもたげてきたからである。ただ

し、このたびの規模の経済は過去のものと同じではない。

新たに登場したもうひとつの規模の経済は、「大規模組織のメリット」³⁾と呼ばれるものと一致する。つまり、市場が適切に機能し難い外部性、共有性、情報交換、危険分散などの分野で発揮される大規模組織—それは従来のような一心的な大規模性でなく、複（多）心的な大規模性をもつ—に参加しているメリットである。

こうして今日、価値に鋭敏でかつ規模性を構築する仕組みとして、戦略提携の意義はさらに拡がろうとしている。

(2) 成熟化した戦略提携の概況

ダイナミックな変化の要因を内包しながら長期に継続している提携の3例を以下概観する。

i) クライスラーと三菱自工の戦略提携は93年7月、クライスラーが最後に残った三菱株を市場に売却することによって新しい段階に入った。これに先立ち両社の合弁会社である米国製造会社 DSM 株もクライスラーは手放している。このことにより70年に締結されて以来23年を経、その間クライスラーの持株比率が最高24%に達していた両社の提携は、今後、資本関係を伴わない戦略提携へと移行する。

公式発表によれば、両社間の協力関係は今後も無修正で継続される。すなわち三菱と DSM からの完成車、コンポーネント(エンジン)の OEM 供給、クライスラーから DSM へのコンポーネント(エンジン、トランスミッ

3) 今井賢一『日本の産業社会』(1983, 筑摩書房) p245～6 参照。ここに早くも指摘されていた通り、今日大量生産に基づく規模の経済性とは異なる、多様な仕事を連結する上での大規模組織の有利性を認めることは容易である。それも大規模な内部組織に準じた中間組織で十分適切に調整しうる場合が多い。そのような組織関連の一種として戦略提携が積極的な市民権を持つに至ったと考えられる。

ジョン) の供給, および計画中のクライスラー車の日本への輸入販売などである。

この提携関係の維持が両社にとりいかに欠くべからざるものであるかということは次の数字をみれば明らかである。92年現在, クライスラーは年40万基のエンジンの供給を三菱から受けている。クライスラーはこの提携に米国販売の2割強を依存している。反対に三菱はこの提携に米国販売の4割弱を依存している。両社の提携が破滅すれば瞬間的に両社の米国市場の4分の1が失われる計算になる。両社のこのような互恵的補完関係は今後はフリーハンドで管理されることになる。

両社の提携の歴史を振り返ると, 日米間の競争力の逆転とクライスラー自体の経営危機の2つの文脈が流れている。これはもちろん内部で連動しているが, 分離して眺めるべきである。

最初の10年は三菱が販売網をもたない北米その他への三菱車のOEM供給という単相的なものであった。これはクライスラーが次第に経営危機の淵に沈んでいく中で行われた, その次の約10年, 三菱は米国自主流通販売権を獲得するとともにクライスラー再建の主要補給源の役割を担った。この期間に両社の提携は完成車, コンポーネントの供給, クライスラー工場への技術移転, クライスラー海外工場の経営肩代わりと買収, 信用供与など広範囲な関係に広がった。88年にはDSMが折半出資で設立され両社のための生産を開始した。

クライスラーによる三菱株の売却はクライスラーが経営危機を脱したと見做される84年以後から始まる。クライスラーは今や新車開発など前向き投資のために三菱株を売り資金を得たが, その車のエンジンは三菱製であった。クライスラーに提携関係は資本関係はなくても維持できるとの判断がなければこのようにはできなかつたであろう。

ii) フォードとマツダの提携は79年に資本提携（フォードがマツダの25%を所有）に入ってから14年を刻んでいる。しかし戦略提携の出発点は71年のマツダ製ピックアップトラックのOEM供給に遡るので、両社の戦略提携も22年の長命を保っていることになる。このOEMが生まれたのはプレジャー用ピックアップの市場がアメリカで突然活性化したとき、フォード側に商品欠如、マツダ側に販売能力の不足があったからである。このような単相的な補完関係から多元的な、体制的な補完関係へシフトするのは資本提携以降である。体制化のための資本提携であったとも言えるであろう。

フォードとマツダの戦略提携の体制化は結果的に次の3つのディメンションで進展した。第1は対象製品の拡大である。両社間で基本設計と調達系を同じくし、モデルチェンジの時期が連環した商品計画が複数走るようになった。第2は技術領域の拡大である。関係するエンジニアリング部門はデザイン、プロダクト、マニュファクチャリング、プラント・エンジニアリングに拡大した。第3は空間的な拡大である。当初は線的な2地域間の補完であったが、日・米・韓・台・メキシコなどの供給基地とそれを結ぶフォードのロジスティックスの構築という面的なものへと広がった。

戦略提携が成熟段階に達したとみずから認めるようになったのは、両社に製品を供給する米国生産工場（当初はマツダ100%出資、現在は折半）が稼働した87年頃である。この時点で両社の補完関係はオーバーオールな技術、商品、それに対応するオーバーオールな規模の利益であり、もはや端的にバランスシートに表わされないインビジブルな補完関係となった。一方、それまで一方向的であった物的補完がフォードからマツダへの逆方向のOEM、折半出資による米国共同生産移行、ヨーロッパにおける共同生産（交渉）など双方向的な形を呈しはじめ補完関係は高度化した。ヨーロッパにおける共同生産はEC域内における生産基地の欠如というマツダのクリティカルな問題にフォードがいかに補完し得るか、また両社が標榜しているパートナーシップとはいかなるものかを問う試金石となっている。

iii) 90年に締結されたルノーとボルボの戦略提携は、実はそれに至る約20年の提携の歴史の上に積重なっている。それまでの時点ですでにボルボ車のエンジンの大半はルノーから供給されるという関係になっていた。80年代末、両社が大々的な提携に入る意図が公表されたときから、新しい提携が限定的な戦略提携にとどまるものか、それとも合併への布石であるのか取沙汰された。結果的には両社は表1のように、マイノリティーの株の持合いを伴う限定的な戦略提携を築くことになり、以後3年半が経過した。

92年現在両社合算で売上高は世界6位、生産台数はヨーロッパ2位、15トン以上のトラックの生産台数に限ると世界2位の規模となる。

90年代のヨーロッパには各種の戦略提携が出現したが、中でもルノー・ボルボのそれは組織的特徴において今日の成熟化した戦略提携の典型的存在である。但し、現在の経営環境、特にボルボを襲った経営危機はこの戦略提携を、回転ドアが回転するように合併へと向かわせるかもしれない⁴⁾。しかしこの問題がいずれに傾くかということはここでの論点ではない。

両社の補完関係を概観すると次のようになる。

4) 本論を書き終えた後、次ぎのような展開があったので書きそえておく。ルノー、ボルボ両者首脳は93年9月、両者の合併を発表したが、同年12月これを白紙撤回した。その後も両者の提携関係は継続しているが、この関係も将来への勢いを失ったと見られている。合併破綻の直接の原因はボルボ側の株主、役員、従業員の反対であったが、その理由は以前から問題視されていたことであった。そのひとつは合併後のフランス政府の持株の行方にかんする疑問であり、他は現行の戦略提携を越える関係を持つ必然性を明示できなかったことである。この戦略提携から合併へという計画が意味したものは、補完関係(戦略提携)ではあきたらず、構造的にひとつの意思しかもたない効率的な体制への飛躍の試みであったが、国益、株主構成、国民感情、従業員感情といった複雑性、というよりは企業の根幹に触れてまでそのようにすることは、国籍を異にする企業間では許容限界を越えることを示したといえる。このことははからずも国際的な戦略提携の意義と役割をあらためて示したといえよう。

乗用車製品戦略ではルノーは小型、中型、上中型、大型の4クラスに対しそれぞれ量産シリーズ車種ひとつを配置しようとしている。これに対しボルボは上中型にひとつ、大型に2つのシリーズ車種を配置しようとしている。その結果両社で上位の2クラスに合計5つのシリーズ車種が生まれるわけであるが、両社はここで、差別化したデザインを前提としながら、エンジン、トランスミッション、アクスル、フロアパンなど重要コンポーネントを共用化し、共通購買と生産集約を行おうとしている。共通購買は両社の購買予算の20%にのぼっているが、これを80%にする計画である。共用コンポーネントの製造は両社の部品生産工場に集約化され交換される。トラックについてもこれに準じたことが行われる。

次は乗用車のマーケティングにおける補完である。両社は小売段階を完全に分離し、コーポレート・イメージ、商品イメージが損なわれないよう配慮ながら、製品、補修部品のデリバリー、宣伝広告のメディア購買、中古車在庫管理の諸機能を集約する。このような協力は現在8ヶ国で行っている。

次に研究開発及び技術の補完がある。これには先端技術の共同研究、技術基準や開発目標の整理統合とモニタリング、製品・製造工程の総合品質の向上計画など広い分野が含まれている。このほかに、海外生産拠点への資本参加と共同生産がある。

3年半という短い期間にこれだけの分野で両社の利害を調整し実行計画を導くためにはどれだけの組織的な努力が必要であるかを理解するには、ちょっとした想像力を必要とする。とはいえ両社が広範な補完関係をデザインしあえるのはそれだけ両社が技術的、機能的に競合しているからである(但し製品的な競合は両社の場合少ない)。従って両社の補完は組織側からみるとオーバーオールな調整にほかならないといえるだろう。

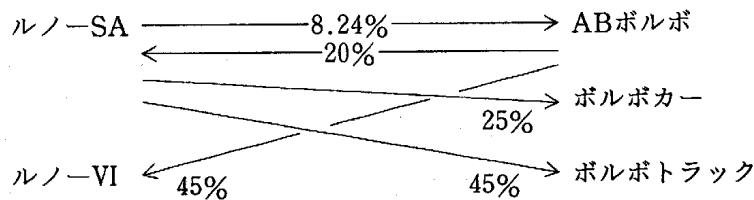
以上の補完を実現するため、ルノーとボルボは次のような機構的、人事的対応を行ってきた。概略を表1に示す。

取締役会への役員のパ遣は親会社 (ルノー-SA, AB ボルボ) 間のみならず製造子会社 (ルノー-VI, ボルボカー, 同トラック) にも及んでいる。両社提携の参謀本部は合同政策委員会 (JGPC) で両社の会長が共同議長をつとめる。その下に事務局としてルノー・ボルボ計画室を置く。ここで JGPC の議題準備と決定事項の推進が行われる。技術的諸調整は乗用車, トラックの調整委員会 (JCTCC, JTTCC) で行われる。表 1 には示されていないが, 両社の商品計画責任者をトップとして合同の商品計画策定グループの発足も噂されている。購買と品質保証ではフランス独特の法人 GIE (Groupment d'Intérête Economique) を設立し, 業務を移管, 集中した。これらの機構への役員, 幹部職員の派遣者は両社合計, 約 60 名となっている。これらの機構は明らかに「見える手」であり握手である。

表 1

ルノー・ボルボ提携
(93.7.末現在)

(1) 株式の持合い



(2) 役員相互派遣



(3) 協力機構の設置

- 合同総合政策委員会 (JGPC)
- ルノー・ボルボ計画室 (パリ)
- ルノー・ボルボ共通代表部 (ブラッセル)
- 合同乗用車技術調整委員会 (JCTCC)
- 合同トラック技術調整委員会 (JTTCC)
- ルノー・ボルボ購買GIE
- ルノー・ボルボ乗用車品質GIE

(ルノー提供資料で作成)

2. 体制的補完の組織への作用

(1) 体制的補完への移行と特徴

前章で自動車産業における成熟した戦略提携の数例を遠望してきた。

初期の単相的な補完関係から体制的な補完関係への進化ないし推移というのが大筋的な見方である。この章ではこのような成熟化の中での補完関係を見つめることから、戦略提携における補完関係の内部的な特質に迫り、それが両者の組織にどのようなことをもたらすかという点について論考する。

最初にここで取扱う議論が周辺の議論の中でどんな位置を占めるのかという点に触れておいたほうがよい。

企業が市場原理と契約、また階層的内部組織による取引き以外に、産業組織論が中間組織と呼ぶ企業と企業の相互浸透領域からも盛んに経営資源の調達を行うことはすでに明らかになっている。このような各種の「ハイブリット」⁵⁾な活動の中に戦略提携はある。戦略提携の近傍には即戦的な専門的補完関係の形成 virtual corporation⁶⁾、系列関係、研究コンソーシアムなどがある。

戦略提携の定義は論者によって広くもあり狭くもあり、一定しない。そこで本稿で取扱う戦略提携について一定の定義を与える自由度は筆者にもある。筆者は戦略提携を自律的企業が相互に補完する目的で経営資源を交換することとし、補完の意味をこの言葉が包摂しうる最大の範囲で把える

5) 『California Management Review』 Fall, 1987所載, W. W. Powell 「Hibrid Organizational Arrangements : New Form or Transitional Development ?」 参照

6) 『BusinessWeek』 Feb. 8, 1993 「The Virtual Corporation」 参照

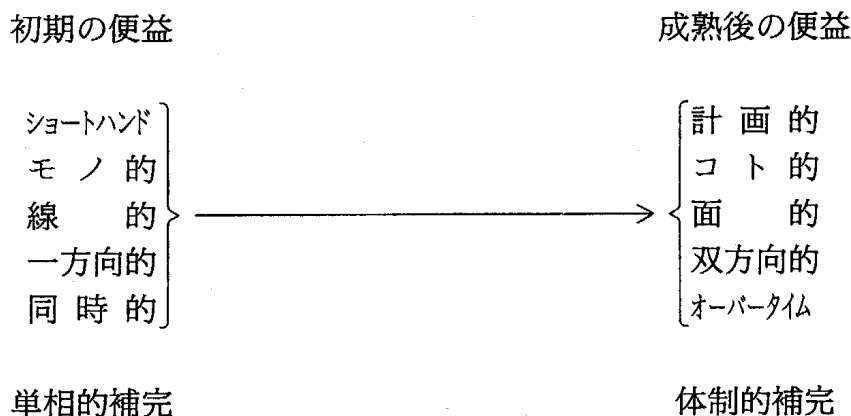
ことにする。そこで M&A, virtual corporation, 系列関係, 研究コンソーシアムなどはその範囲から除かれる。戦略提携の当事者 (以下パートナーと呼ぶ) の市場における関係は競争的である場合と非競争的である場合がある。両パートナーが同じ業界に属し, 一人の潜在的ユーザーからみて選択的な商品・サービスを生産している場合, 全くそうではない場合及び, 選択的ではないがシナジーが高い商品・サービスを提供している場合では, パートナー間の緊張関係は異なる。本稿ではそのような競争性のスペクトラムのうち最も競争性が強い場合を念頭においている。それはその場合が戦略提携の本質的な含意をより多くもつという判断からである。

では以上のような対象から, 循環論に陥らないように気をつけながら, 補完の内部の特性に入ろう。

補完は内部の不足資源を充実にむかわせるどのような便益についても行われる。成熟した戦略提携では初期の頃と比較して補完される便益の性質が表 2 に示すように変わっていることに気がつく。

表 2

補完される便益の性質



若干の説明を加えると次の通りである。

(i) ショートハンド→計画的

当初はその場で持ち合わせていた経営資源や能力を相手パートナーに合わせ技術的にアレンジするだけで交換していたが、予測にもとづき将来の必要に対し可能な補完の組合せを考え、中長期計画に折り込み、投資し補完するようになる。

(ii) モノ的→コト的

当初は単発の製品、部品、装置など限定されたモノとそれに付帯する情報の補完であったが、プログラム化、システム化された総合的な知識と成果が補完されるようになる。

(iii) 線的→面的

当初はパートナー間の便益交換の宛先が直線的に結合されていたのが複数、多数のプロフィットセンターを含む迂回的、広域的な交換になる。

(iv) 一方的→双方向的

当初はひとつの便益は一方向にのみ移転したが、同じ便益が逆方向にも移転し、交差的に補完されるようになる（たとえばあるエンジンは一方向に OEM 供給され、他のエンジンは逆方向に OEM 供給される）。

(V) 同時的→オーバータイム

最初取引的な関係であり両パートナーの利益のバランスは期間収益的に追求されたが、長い目でみた定性的な評価が重視されるようになる。

これが筆者が単相的な補完から体制的な補完へと推移したと見た中味である。

バダラッコは GM と IBM が主に米国と日本で構築した戦略提携を中心

に研究した結果、同様の变化を認め、それを製品の連鎖 (linkage) から知識の連鎖への推移として捉えた⁷⁾。彼によれば高品質、低価格製品の調達など制約された目的のための提携から、学習による新しい能力の構築、新製品の開発など、潜在力の大きい提携に主眼がシフトしたとしている。それはその通りである。しかし彼が GM とスズキあるいはトヨタでなく、フォードとマツダなどを観察したなら、彼はさらにその先への推移に気がついたであろう。

フォードとマツダが体制的な補完関係に達し、多数の協力が並行的に行われていた87年、フォード会長のピーターセンはマツダ幹部職員に対する講演の中で両社の補完関係のこれまでの評価と将来の目標について次の4点を指摘した。それは (i) 経験の相互学習 (ii) コストと資源節約 (iii) 両社間のバランスした製品、サービスの交換 (iv) 共通の競争相手に対抗する協力的対処である。その上で彼は「非類似的な両社間の共生 (symbiosis)」を構築することが念願であると総括した。

この評価に示されているように成熟した戦略提携では即物的、商業的な便益よりもソフィスティケートされた知識、計画を経由したオーバーオールな便益にシフトした。

トヨタと GM の提携はある意味では即物的、商業的な便益からは一層外れる特質をもっていた。共同生産工場 NUMMI の設立目的はたしかに物的補完にあるが、両社とも技術その他の経営情報 (生産、調達、労務など) 及び政治的な影響力の補完に同等の意義をおいていた。政治的な影響力の補完とは両社ともに望んでいない日米政府、労働組合 (UAW)、消費者団体などの敵対的行動を慰撫するため、それぞれが影響力を行使することで

7) J. L. Badaracco Jr., 「The Knowledge Link」(中村元一・黒田哲彦訳, 「知識の連鎖」ダイヤモンド社, 1991) 参照。彼の把握によると多くの戦略提携は一つのスペクトルの上であり、その一方の極に製品の連鎖が、他方の極に知識の連鎖がある。また戦略提携は製品の連鎖から次第に知識の連鎖へと移行してきたと指摘する。

ある。

(2) 補完の意味

これで明らかであろう。成熟化した戦略提携における補完の特徴は相互の学習（または研究）とコミュニケーションを通じて相互の計画に取り込まれる未然の経営資源にある。但し経営資源のすべてではない。中核資源として相手パートナーの戦略的統制⁸⁾に服さない代表は価格、コスト情報である。これこそ両社が統合された1社ではない査証である。補完は両社によって協議され計画の中にとりこまれた段階で大筋が決まる。もはや補完はいかなる資源を持っているかという現在の資源ポジションからは始まらない。経営資源の端末的、便宜的、派生的な相互利用が戦略提携の本質とは言えなくなる。また戦略提携の目的はあらかじめ指定されリスト化されるような限定的なものではなく、両パートナーが必要と認識する数だけ、つまり無限にありうるということである。戦略提携を目的や供される資源の側からアプローチしてもそれはコンティンジェントに動くのでなかなか本質に迫りえないだろう。

「提携のパートナー間の交換は、ガラッチによればむしろ次のように特徴づけられる。：(1) 取引的というよりは関係的な交換の強調。ここでは交換物よりもその参加者に焦点が向けられている」⁹⁾という所見は、このような戦略提携の特徴を語るのにぴったりである。

8) A. Bressand (ed) 「Net World : Draft Report on the Emerging Global Network Society, 1990 (会津泉訳「ネットワーク」東洋経済1991) 参照。彼の用語を借用すれば戦略提携は企業が所有する経営資源のうちあるものを他の企業の戦略的統制のもとに服させ共有資源化することになる。それは戦略提携下において共有資源化するべきでない、つまり相手企業の戦略的統制の枠外に隔離しておくべき中核資源があることを意味する。共有資源は中核資源と密着しているのが普通であり中核資源に浸透する危険は否めない。効果的な戦略提携のためにはその境界のマネージメントが肝要となる。

成熟した戦略提携の補完はパートナーの連続した関係を前提とする将来の投資の効率化にむけての約束の交換であり、実際のモノに体化した便益の移動はその約束の履行にすぎなくなる傾向がある。そしてここにこの仕組みを効果的に担保する組織と管理の発達が要請される理由がある。資本関係は担保の一部にすぎない。かといってマジョリティーの資本参加は合併と同じ戦略的コストを背負い込むことになり、また合併への移行は戦略提携の失敗でしかない。

成熟した戦略提携の補完はパートナー間の技術的な基準や規格の統合、生産の集中を通じて連結ベースでみた資源効率の向上をもたらす。ボルボはルノーとの戦略提携で90年代末には年間40億クローナ(約800億円)という、赤字基調に転落以前の営業利益にも相当する経営節減効果を見込むことができる¹⁰⁾。「大規模組織のメリット」は市場と環境に対する判断を誤らせるリスクを減少させる。

成熟した戦略提携における「協調と競争」はどのように作用しているのだろうか。自社への補完は自社の競争力を高めるための経済行為であることは当然である。協調ということは相手パートナーへの補完がその競争力を高めるという側面に注目した理念である。相手パートナーへの補完が自社の経済行為としてあるかどうかは断定できない。客観的には相手パートナーの競争力強化が自社の競争力強化の効果を上まわって発揮され、自社に負の効果をもたらすことがないとはいえないし、むしろ大いにありうることである。しかし戦略提携はそのような帰結に至らないようにするというマネジメントを前提とした協調である。それは両パートナーの競争力の強化が内部の競合の増加に帰結する可能性を極力排除し、他の競争者との競争力が強化されるという帰結に至らせるためのマネジメントであり、

9) J. D. Teece 「技術戦略における競争と協調」(『ビジネスレビュー』 Vol. 36, No. 4) 参照

10) 日経産業新聞1992. 5. 8

それが協調と競争の理念である。

ミクロのレベルでこのような協調と競争が行われていることがマクロのレベルでどのような意味をもつであろうか。補完はミクロレベルでは資源効率を向上させ、資源調達コストを低下させ、資源育成の機会を増加させた。2社の個性は保たれ、商品・サービスの多様性は保たれた。消費者の選択肢は減少することがない。マクロレベルでも社会的な資源効率はミクロの集積として向上するだろう。消費者の選択の自由も同様に守られるだろう。社会的にみて、競争は少なくなったのではなく、その所在の所番地を変える。ポーターらがいうように戦略提携は「競争を形成」¹¹⁾する。

以上はなんら証明されたことではない（それは経済学者の仕事である）。これは企業経営者の論理回路の大筋をなぞったものである。考えてみると以上のような論理が貫徹するためには、まず現在市場が独占的でなく、価値の多様化が消費者の利益に結びつくという前提がなければならぬ。その上で協調という理念が独り歩きし、経済行為の中に利他主義という本来ありえないものを混入させることが認められるべきかどうか問題となる。戦略提携はプロアクティブに将来を決定するために（も）働くということは非経済的決定のために（も）働きうるということである。それが企業の役割であるかどうかは極めて疑わしい。

このようなカタルシスは経済界に広がっている。一例をあげれば財界の「共生論」の中にある。トヨタの豊田会長は「共生」を目指すとしつつ、「協調によって相互に補完しあいながら全体としては持続的に発展してい

11) M. E. Porter and M. B. Fuller 「Coalitions and Global Strategy」 (『Competition in Global Industries』 1986, P325) (土岐坤ほか訳「グローバル企業の競争戦略」 p302, ダイヤモンド社) Porterらがいうように戦略提携は競争を形成 (shape) するがそれは競争が生まれるとか競争のレベルが上がるということではなく競争の前線が組みなおされるということである。特に競争企業間の戦略提携は往々にして a partnership with a competitor to compete against the rest of competitors という性格を持つことに注意したい。

く」¹²⁾という考え方を示し、ソニーの盛田会長は共生とは「同じルールでフェアに競争するとの意味と理解しています。でも相手を殺してしまっただけではいけないとまで思うのはどうですか」¹³⁾という考え方を示している。いずれも協調が利他主義を含まないとの意見と受けとれる。しかし利他主義を完全に否定すれば共生という理念は成り立たないだろう。

戦略提携にみられる協調的側面は「共生」にこめられた競争の反語としてのそれとは考えられない。一見利他主義ともみえる個々の行為や意思決定もそのみの視野で眺めるのは間違いである。それはどこまでも保険と同じく自社の未然の利益の保障という、いわば啓発された自己利益を求めるとして科学的にかつ実利的に営まれ、管理することが求められる。

戦略提携が成熟段階で見せる以上の特徴が戦略提携の組織と管理の問題への主な入口を提供する。

3. 戦略提携の組織、管理的側面

(1) 組織論、管理論からのアプローチ

経営論が戦略論、組織論、管理論に分けられるとすれば、戦略提携に関する組織論、管理論からのアプローチは寥々たるの趣きがある。一例としてポーターらの競争戦略的分析でも、これを組織間の相互関係という観点からとらえ、発生原因と効果の両端において論じているものの、両組織間関係の構造的特性には肉迫しておらず、中間が空白になっている。組織、管理に注目するものでも、合弁会社に関する数々の研究を比定的に利用するものが多く違和感が強い。例えばトラックターは戦略提携は「危険な関係」であり、問題を予期し、防止する方策として事前確認、子会社運営方針の

12) 第7回経団連東富士フォーラム(1992. 7. 25)における豊田章一郎氏の発言「共生と変革の時代のまとめ」

13) 盛田昭夫「世界のルールで競争を」(朝日新聞1992. 12. 20)

事前協定、2社いずれかへの管理の委任、経営責任者の直接責任負担などの必要があることを指摘しているが、無意識のうちに合弁会社のイメージが重複しているようである。しかし戦略提携はあくまでパートナー（親企業）同志の提携であり、その組織間相互関係を中心に考えていかなければならない。

戦略提携が相互利益を追求する自律的企業間の部分的、機能的、多面的関係として構築されるものであり、企業規模、国籍を問題とせず急激な市場環境の変化にも迅速に対応できる可能性をもつものであるという論点を模索しているものに鈴木教授の所説がある¹⁴⁾。

鈴木説は経営多角化に主な関心をおきつつ、経営資源の活用、創造のためにパートナー同志がハイアラーキー型でない組織関係を構築することが相互利益にかなうことを主張する。それと同時にそのような組織関係のマネジメントの開発の必要性を展望している。このスタンスは筆者とほぼ同じである。ここから問題が出発する。

前出のバダラッコは戦略提携をパートナー間の製品の連鎖から知識の連鎖への移行という視点で論じたが、戦略提携をいかにマネージするかという点に関して次のように述べている。第1に単独企業のように経営する必要があるということ。第2に両パートナーの信頼関係、コミュニケーションが重視される。第3に開放的で相互学習促進的な組織革新。最後に最高経営責任者みずからの目的、意識の宣明の重要性である¹⁵⁾。

組織間相互関係のメカニズムに接近している研究例として奥村教授の所論「戦略提携—その戦略・組織・マネジメント—」¹⁶⁾を道案内としながら筆

14) 鈴木智弘「多角戦略と戦略提携序説—新たな組織間関係、組織構造の創造—」
『一橋研究』第15巻第4号、1991. 1) 参照

15) 前出「知識の連鎖」P. 181~207

16) 奥村昭博『慶応経営論集』第8巻第1号)

者の接近を試みたい。

奥村説は戦略提携の特質を以下のようにとらえるとともに、いくつかのマネジメントとメカニズムの必要を指摘している。まず戦略提携の特質については、次の5つに要約する。第1は互惠関係性であり、これには片方への依存関係の発生による支配—被支配関係への転化の危険がまつわりついている。第2は水平的分業関係であり異業種間とグローバルな拡大に注目する。第3は資源の共有関係であるが、実はパートナーの共同行為に重点があると述べる。第4はゆるやかなネットワーク関係で、独自の意図と目標をもつ自律的な個と全体がパラドキシカルなバランスを保っているとする。ここにはそれらの特質の横断的論理とダイナミズムは示されないが、戦略提携のマネジメントは単なる内部管理の問題を越えて組織間の関係マネジメントの問題であるという見解に導かれている。

奥村説の協調的關係マネジメントはゆるやかな結合、政治的組織プロセス、組織学習の3点を強調する。すなわち第1にはゆるやかな結合、すなわち柔連結の弱点を克服する情報共有（コミュニケーション）のマネジメント、またその奥に長期的信頼関係の樹立を狙うマネジメントが必要である。第2は双方向型の依存関係から発生するコンフリクトを単に政治的に調整するのではなく、目標と価値の共有を通じたマネジメントである。第3は戦略提携の成否は組織学習にあり、組織学習が引き起こされるようにするメカニズムが必要であるとする。そして組織はますますより高度なマネジメントノウハウを必要とすると結んでいる。

筆者は奥村説に対して以下、いくつかつけ加えたい。

互惠関係のバランスは例外的にではなく常時経済状況、経営状況に応じて変化する。戦略提携は経済的合理性が失われない限り、この変化に対し柔軟に耐える性質をもつ。それは単なる契約関係と異なり互惠性の一方への傾斜を感知し、バランスの回復をつかさどる一種の平衡器官を内蔵している。これによって戦略提携はいちいち脆く解体したり、新しいカップリ

ングを求めて右往左往したりすることは、実際にはない。戦略提携の解消件数の多さは戦略提携の脆さというよりは目的のかけ違い、補完性が見損ない及び目的の終了（単相的な場合）にあるというべきだろう。このような平衡器官というのは実際には何らかの人工的な機構ではなく、パートナーの両組織間のオープンなコミュニケーションの効果である。情報の秘匿こそ組織の調整力を失わせるもととなる。

戦略提携の共同行為は文字通り共同の行為とは限らない。両パートナー合同のチームによる1つの行為である場合もあれば、異なるチームによる異なる行為の組合せである場合もある。

それを統合できるのは実は行為そのものではなく目的である。實際上、データやノウハウは目的にそって整理され案内されるという行為がなければ移転されない。リレー競技のバトン渡しのように行為の前の合理化されたイニシアティブが肝心である。

パートナー相互の自律性と統合のパラドキシカルな関係というのは古典的な統制論からみれば、ということである。自律性と統合が矛盾するものでないことは個人と企業、あるいは他の社会組織の中では一般にありふれたことである。これが企業間にはありえないという理屈はないであろう。奥村教授も言うように「古典聖濟風の自由競争による淘汰のモデルから協調と競争と並存というまったく新しいモデルが登場しつつある」。しかし新しいというよりも当然の道を戦略提携は踏んでいる。ただしそれに対応する組織と管理の仕事を要求する。

柔連結は自己の利益を優先しながら他社の利益を考慮して、自己の目的に他社の目的を加え、自己の利益の实在を確認しながら、この新しい目的に自己同一できる双務的な状態である。これは一瞬のことではなくオーバータイムな状態であるから、まさしく組織と管理の問題である。

筆者は前章において成熟した戦略提携を見つめる中から、戦略提携の根本的な特質を相互の学習（または研究）とコミュニケーションを通じて相互の計画の中にとりこまれる未然の経営資源の補完であるというところに

見出した。それはパートナー間の連続した約束であって、これを担保する一連の組織と管理が必要であり、資本関係のみの担保では不十分であるばかりか無効である。

以上を総括してまず言えることは戦略提携はその一時性、脆弱性を積極的に肯定してよいという要素はなく¹⁷⁾、両パートナーの補完の便益が多くなれば多くなるように、少なくなれば少ないなりに、変化すれば変化に合わせて推進され、管理されるべきものであるということである。短期性は無管理の結果ともいえる（そうでないケースを否定するものではない）。

仮説的に言えば戦略提携は企業の約束に始まる水平的な2つの組織の協働である。ひとつの組織は特定の目的を全体にわたって共有し、それは情報のフィードバックによって常時幾重にも確認されている。ここに企業外との水平的な協働を起動させるということは自社向けと他社向けの仕事をスイッチするタイムシェアリング的管理とは著しく似て非なるものである。それは機械的生産過程の最適化管理の問題ではない。目的の共有と全体の最適化への論理の再構築と確認プロセスを必要とする。それが生産的でコンフリクトを生まないものであるためには、元の目的の鎖の中に新しい目的を入れ子として入れるだけでなく、融和し、止揚しなければならない。

このようなことは組織の緊張なしには行いえない。緊張の度合や種類は

17) この点に関してポーターは戦略提携はパートナー間の調整コストが膨大で持続的競争力形成につながらず、結局合併への道を進むものだという見方をしている。（前掲書ほか『The Competitive Advantage of Nations』1990, P. 612~613）彼が認め得る最良の提携は選りすぐった目的のための有期の提携である。ここにはそのような調整コストをいかにコントロールするか、極小化するかという発想が見当たらない。戦略提携のパートナー間の調整コストがその提携の目的である他の内部コストの発生回避というメリットを上回ることは、確かにありうることである。これは戦略提携を無計画に、あるいはみだりに用いるべきでないという警告としては正しい。しかしパートナー間の調整コストの膨大化をア・プリオリに抑止できないと考えることは創造的経営の否定であり、領んずることができない。

パートナーの相対関係たとえば業界内の競合関係により違いますがそこに幾つかのパターンがあることは推定される。

では緊張が強ければ放棄するのか。そうではなく何らかのメカニズムを用いて戦略提携をマネージすることが必要である。戦略提携がその特質を生かすためにはマネジメントの個人的な資質や心がけの問題以前に、企業の中に今までになかったソフィスティケートされたメカニズムを開発、育成することに注力しなければならない。

そのようなメカニズムのために必要な観点は本節で大部分示されたが、次節以下で筆者個有の観点をひとつつけ加え、しかるのちに4つの重要なメカニズムを指摘して結論とする。

(2) 戦略提携と組織の有効性

戦略提携は組織の有効性という問題に現代的な1頁を書き加えるもののように思われる。企業の内面は組織であり、企業の諸目的は組織によって受けとめられ、分解・合成され、実行され達成される。組織はひとつの協働システムであり、構造化された物的、知（技術）的、人的な全体関係であるとC.バーナードは言った。組織にはあらゆる個と全体の間を行き来し自律的に位置決めされた物的、知的、人的な風雪に堪えた嵌合関係がある。この関係が環境に応じてダイナミックに自己革新する能力をもっているかどうか問題であるので、組織論では内部的な合理性と有効性を問題とする。

ところで戦略提携は企業と企業の合意であるがそれは組織にとり従来なかった新しい諸目的を受容するように命じられることである。企業をブラックボックスとして見れば補完であるけれども、協働システムである組織にとっては、それは在来の目的系のもとに体系づけられていた嵌合関係への他の目的の侵入である。戦略提携のマネジメントはこれを攪乱として受けとめるのではなく、目的の止揚問題として受けとめ、自己同一するこ

とである。これに失敗するとき、アイデンティティー危機の出発点となる。

戦略提携による他社の目的との自己同一化は非連続もしくは背馳する原理の克服である。たとえば自社が生産する相手方パートナーのブランド車を自社の販売部が併売することになったとき、相手方パートナーのセールsteamにまわされた販売担当者は自己の管理顧客、セールストックそして何よりも自己の動機づけをどのように変更すればよいのか。戦略提携は成熟化すると協働組織に広範にこのような揺らぎを与える。それへの無関心は目に見えない組織の有効性の破壊につながるであろう。

ルノーとボルボの戦略提携が一見自然なものでありながら実はジレンマを抱えているのはこのあたりの事情による。「ルノーとボルボは戦略提携によるアイデンティティーの混乱に悩んでいる。ルノーとボルボの提携は合併への道程と判断する識者が多数を占めているほどに緊密さを増しつつある。しかしその足を引っ張る要因のひとつがアイデンティティーの危機にあるといわれている」¹⁸⁾。

自動車産業が機械産業として数万点の部品を設計し、加工し、組み立てる産業であるという点では、世界の自動車メーカーは1種類しか存在しない。しかし、業界統合、寡占化にむけての経済の法則が率直に働かないのはここに技術文化的フィルターがかかっているからである。技術文化体系の違いと呼んでもよい。もっとも、安易に文化と呼ぶのは企業をブラックボックス視することに手を貸すことかもしれない。便宜的に文化と呼ぶけれども、それにも要素と構造がある。要素は万国共通で普遍性に富む知識であるけれども、構造は発生的なものであり、知識を明示化したり暗示化したり象徴化したり伝説化したりする。それで協働システムには特有の組織言語と文法が生まれる。

18) 『TheEconomist』 Dec. 5. 1992, P. 68

ルノーは機能本位の量産型普及車の伝統を培い、ボルボは重厚な、技術指向の伝統を培ってきた。前者はフランスの国営企業（現在約80%所有）、後者はスウェーデン最大の企業グループである。市場における両社の棲み分けはある意味で技術文化体系の違いが生んだ非競合性の別の表現である。このような場合両社には基準、コード、言語の違いが大きく、細部のコミュニケーションが困難である。それなのに「神は細部に宿りたまう」。従って両社の戦略提携はまずこうしたものから、アイデンティティーを壊さないようにいかにうまく統合するかということが出発点になるのである。前記のような特別な機構や人事に精力を注いでいるのは至極当然のことである。

戦略提携は異なる技術文化体系をコンパティブルなものにしても、アイデンティティーの足許を崩すことになったのでは目的に反する。アイデンティティーの危機は単に人心の問題であるだけでなく企業の最高の資産の問題であるから、このマネジメントの問題は非常に重大である。

(3) 当面の結論

戦略提携の組織、管理の問題を追い求めてきた帰結は筆者においては次の4つの常設のメカニズムにまとめられる。

i) 目的の融合：戦略提携は協力システムへの二重の目的の受容を要求するが、これを協働システム全般にわたって融合し、1つの目的に統合するメカニズムが必要である。これは政治的プロセスとして両者を足して2で割ったり、玉虫色に配合して割り付けることでは逆効果であり、組織からの創発的な目的再発見となるように導かれることが必要である。

ii) 監査とフィードバック：戦略提携の目的は推移し、また推移させうる。

戦略提携の効果は予定通り現れるとは限らないし、また予定通りでなければならぬともいえない。肝心なことは常に効果が識別され評価されるメカニズムを持ち、評面が両パートナーに共有されることである。それが組織にフィードバックされることにより組織の有効性が高まる。

iii) アイデンティティー不可侵の担保：アイデンティティーのマネジメントは協働システム全体の問題であり、その外延すなわちユーザーや取引先に及ぶ。また中間組織が個別のアイデンティティーを主張しはじめるときは協働システム全体のアイデンティティーの基礎を蝕む。アイデンティティー不可侵を担保するメカニズムは高度な知恵の集まりでなければならない。

iv) 中核技術育成と防衛：企業を企業たらしめ組織を組織たらしめているのは中核技術¹⁹⁾であり、その育成と防衛をつかさどるメカニズムが必要である。戦略提携への不用意な依存による中核技術の衰退、相手方パートナーへの技術消費にともなう充実の遅れなどをきたさないためのアセスメントは常に行われていなければならない。

以上の主張は決して官僚的な機構を持つべしということではなく、実際的な形としては両パートナー間および各パートナー内部に公正な判断力をもつ人による委員会制度を設けることになるであろう。戦略提携において情報の秘匿は最も拙い管理パターンであると考え、筆者は、このような委員会制度から提供される情報に基づいて組織全般にわたり上記4項目が定例会議の議題となることが最良の解答であると結論づけたい。

19) C. K. Prahalad and Gary Hamel, 「The Core Competence of the Corporation」, 『Harvard Business Review』 May-June 1990参照

4. 補 論

本稿は補完という視角にこだわり、かつ成熟化した戦略提携を題材として戦略提携の組織、管理問題を模索してきたが、ここで足を戻しこの議論の別の側面として以下のことをふり返っておきたい。それは戦略提携に関する各種文献の議論の領域と筆者が本稿で試みた議論の領域の大まかな対比である。あわせて本論で論じ残したことを仮説的な遊びであることを承知の上で付加しておく。

その対比を図1に示す。

以下順に両座標軸とポジションA~Dについて説明する。

- (1) 縦軸：戦略提携の集合を単相的なものと体制的なものに分かつ。両者は相対的な差である。中間点としてどちらともいえないものがあるだろう。それを原点の位置におく。筆者は戦略提携が単相的なものから体制的なものへ推移する(しうる)と考える。すなわち縦軸の下方から上方へ移動する流れがあることを意識する。
- (2) 横軸：組織、管理上各種のクリティカル・イシューを発生させるものとなるのは、パートナーが持つ技術的パラダイム(前記の技術的文化体系のうち普遍的な側面)の異同性であると考え、両パートナーの技術的パラダイムが同一の場合と全く異なる場合に分かつ。しかし両端は観念的なものであり、実際にあるのはかなり同一とかほとんど異なるとか相対的なものである。中間のどちらともいえないものを原点に置く。

戦略提携をある地平からみると、このような座標の上に分散している筈である。
- (3) ポジションA：文献でみる限り議論はほとんどAのポジションで行

われている。ということはパートナーの関係、補完の性質ということは捨象され、ニュートラルなところでのみ議論されているということである。但し全く意識されていないのではなく、たとえばバダラッコにおいてはこの縦軸が基調になっている。

- (4) ポジション B：本稿が中心的に取扱った自動車産業にみる成熟した戦略提携はこのポジションにある。自動車企業同志の技術パラダイムはかなり一致しているので右側にある。補完は体制的であるので上方にある。原点からの距離は組織、管理上のコンフリクトの潜在量を示す。
- (5) ポジション C：ポジション B の戦略提携はポジション C から出発し、推移したということ論じた。但しすべての C が B に推移するということを述べたつもりはない。
- (6) ポジション B'：これはポジション B の普及型である。成熟化した自動車産業の戦略提携と同様、他の産業においても出現しうることを示す。産業全体の平均は自動車産業間よりも技術パラダイムの同一性が低いと考えられるので、B よりも左方にある。
- (7) ポジション C'：B' に対応する単相的な戦略提携のポジション。現実には大多数の戦略提携はこのポジションにあると考える。
- (8) ポジション D：1 つだけスペキュートしてみたのが D のポジションである。これは異業種間提携による業際的新事業である。現実にはこのような提携は殆ど失敗に帰すると経験的にわかっている。つまり理屈でしかない。しかしそれは組織間相互関係の組織、管理技術の未発達によるのかもしれない。

図 1

戦略提携論のポジション比較

