

「戦略的アライアンスにおける 便益の概念に関する一考察」

川 島 秀 明

はじめに

今日、経営戦略におけるアライアンスという選択肢は当たり前のように用いられるようになった。現代企業が直面する複雑でグローバル化した環境においては、いわゆる巨大企業であっても競合他社より多くの出費をし続けるという単純な選択は取り得ないものとなっている。そのような中で、企業は競争上における優位性を確保し、あるいは競争力を回復させ、さらに新技術や新製品を展開していくということが求められている。企業が直面している環境変化に応じて戦略は変容し、現代企業の多くはアライアンスを戦略の重要な位置に据えることになったと考えられる。しかしながら、アライアンスを成功させ、かつまた安定させるためのガイドラインは明らかになっていない。これは、企業の置かれている経営環境や企業の内部組織が一定ではないことから、まったく同じアライアンスが構築されることはないからであると思われる。

このような中、アライアンス論そのものも2000年代以降には新たな段階を迎えている。本稿ではまず、今後のアライアンス研究において何が重要な観点となるかを明らかにするために、アライアンス研究の一連の流れについて述べる。アライアンスに関する研究の流れを整理し、それらを詳細に検討することは重要だが、そうした詳細は分量の関係から別の機会に譲る。本稿では主に、今後のアライアンス研究を発展させていくために必要な概念について、先行研究

を検討することで提示していきたい。すなわち、一度開始されたアライアンスを安定させ、成功に導くモデル構築の分析に必要な便益の概念の検討である。

1. アライアンス研究の流れ

ここでは、戦略的アライアンスに関して現在までどのような研究がなされてきたのかを示し、アライアンス研究の新たな展開がどのようなことに向けられていくべきなのかを明らかにする。

これまで戦略的アライアンスについては様々な研究がなされてきた。アライアンスに関するいくつかの文献を参照してみると、それらのほとんどの参考文献として、古くは1970年代後半から1980年代における企業、ないし組織間の協力関係についての研究が挙げられている。その頃はまだ多角化の1つとして扱われ、取引費用を削減したり、経営資源を獲得したりするというようなごく簡単な考え方に過ぎず、組織間の関係論的に扱われてきたと考えられる。また、戦略的アライアンスという言葉自体がまだ使われていない。1980年代後半の文献にはアライアンスという言葉が徐々に出てきており、その研究もより複雑化している。ゆえに、アライアンスが戦略的に重要視され、戦略的アライアンスとして研究の大きな対象になってきたのは1990年代に入ってからだと考えられる。

現在にいたるまでの戦略的アライアンスに関する研究の大きな流れを考察すると、いかなる理由をもってアライアンスが構築され、それをどのように実行に移していくのかということが主に論じられてきている。つまり、従来のアライアンス研究は、アライアンスの形成に主たる眼目が置かれてきたと考えられる。1990年代の初頭から中頃までは、アライアンスの目的についての研究が多く、アライアンスが形成される環境や背景を考察すること、アライアンスを構築する誘因、またパートナーとなる相手の選択基準などが中心に論じられている。しかし、アライアンスの実行についてなど、アライアンスを構築した後に関してはあまり論じられていない。その後1990年代中頃から後半にかけては、アライアンスの管理に注目した研究がなされるようになった。さらにアラ

アライアンスを管理していく上での問題点などを考察しながら、その実行に関する問題も論じられるようになった。また、アライアンスが成功に向かう要因や、反対に失敗してしまう要因についても、より具体的な視点から多少論じられるようになった。つまり、アライアンス全体を通じた研究について論じられるようになってきたのである。この頃には、経営者や研究機関などによる、実務経験を基にした理論書なども見られるようになった。合わせてこの頃には、従来のアライアンス研究の理論や考察を踏まえて、実際の企業を調査した実証分析なども見られるようになってきている。そこでは、企業間における実際のアライアンスを取り上げて、交渉段階から企業それぞれの考え方の相違やギャップを埋めるための努力、そしてその後のアライアンスの進展や成果などが考察された。また、実際のアライアンスが失敗に終わり、解消された場合の要因などについても言及している。また、アライアンス研究で論じられてきた理論をベースにして実証を行なったものも見られる。しかしながら、それらも取引費用の概念をベースにして論じるなど、すでにスタートしたアライアンスがどうしたら安定に向かうのか、あるいはアライアンスをどのように成功に導くのか、ということについては言及されておらず、本質的には不足している感がある。また、新たな概念として、学習や信頼というものが取り上げられるようになった。現在のグローバル競争によって、アライアンスも国際的な競争環境における戦略を前提に考えなければならず、かつすでに多くの組織が実行に移していることもあり、当然一時点に留まった研究から動学的な研究に重要性が移り、それが高まってきていることは明らかである。つまり、アライアンスがどのように形成されるかという議論と同様に、そのアライアンスが実行され変化し、さらに進化していくことに着目する研究が、より重要になってきているということである。また、国際経営における戦略の中でもアライアンス論が重要な位置を占めるにいたっていると考えられる。

アライアンスの研究において重要なことは、何を目的にしてアライアンスが構築されるのかということである。アライアンスの目的に関する研究についての考察はここでは行わないが、これまでは主に、取引費用理論^①や資源ベース理

論^②などを基に考察されてきた。しかしながら、現在のアライアンスに関する研究はその程度に留まるものではない。なぜならば、数え切れないほどに存在しているあらゆる組織が、自らの目的を達成するためにアライアンスを構築するのであって、その大目的はアライアンスによる競争優位を獲得することであると考えられるからである。したがって、どの理論に依存するのかということが重要なのではない。

また、アライアンスから得られる知識や技術をいかに学習し、自社に留め蓄積していくのかということも重要な論点である。自社に存在しない知識や技術を得るにはそれなりの費用が必要になる。さらにそれに見合った社員の登用や雇用も必要であるし、その社員の育成も必要となる。企業はアライアンスによってそうしたリスクを回避することができるのである。しかしながら、パートナー企業双方がアライアンスに対して共通の目的を有していない場合、それは非常に困難なことになる。このような問題から、パートナーをいかに選択していくのかということが論じられる。パートナーの選択という問題については、単なる共同作業を行なう相手としての視点からだけでなく、技術や能力、資源など、極めて多様な視点から、自社のアライアンスを構築する目的に合致した選択をしなければならない。さらに重要なことは、パートナーとなる相手の現状のみを考慮することなく長期的な視点を持って評価し、判断、選択していくことが必要だということである。このような点から見ても、時間の経過に伴うアライアンスの変化や発展、進化を考慮することが必要になる。

アライアンスの管理に関しては1990年代中頃から後半にかけて論じられてきたことを先にも述べた。アライアンスをどのように管理していくのかということは、たとえば契約書を取り交わすのかどうかということから、どの程度出資するのか、また妥当な便益の配分にいたるまで、考慮しなくてはならないことが多く存在する。近年になっても、例えばWhite and Lui (2005) は、企業が直面するパートナーとの関係にまつわる費用について、調整費用と協力費用の相違として論じている。そこでは、企業間の協働活動の複雑性と多様性が、アライアンスにおけるパートナーとの協働にかかる時間と努力の可能性を上昇さ

せるということが述べられている。これは従来の取引費用理論を拡張した研究である。また、信頼という概念が重要視されるようになってきたことについてもすでに述べたが、不確実な状況における組織間同士のアライアンスを成功に向かわせていくよう管理するためには、信頼ということが意味するものは極めて大きい。しかしながら強固な信頼関係の構築が一朝一夕でなされるものであるとは考えにくい。信頼を獲得するためには相互の努力や適当な時間の経過も必要であろう。また、実際にアライアンスを運営していくにあたっては、安易にアライアンスを打ち切ったり再開したりすることにも問題が生じると考えられる。なぜならば、信頼という観点で見ても、現在のパートナーや関係している企業だけでなく、その産業内における自社の評価も重要であるし、今後自社にとってアライアンスを構築することが必要となるかもしれない他の産業内においても、それは同様であるからである。

つまり今後のアライアンスの研究対象および課題は、構築したアライアンスをいかに発展・進化させ、アライアンスを成功に向かわせるにはどうしたら良いのかということである。

Doz and Hamel (1998), Boffina (2000) は、アライアンスの研究における従来の一時点に注目したものから、時間の経過やアライアンスの進化を伴う動学的な研究を行なった。それは戦略的アライアンスが以前よりもより複雑になり、過去のアライアンスから得た知識や技術の学習がその重要性を増してきたことを意味していると思われる。Doz (1996) は、戦略的アライアンスにおける学習がどのようにアライアンスの初期状況と結果とを結び付けているのかを説明する際に、アライアンスの進化過程を提示している。Makhija and Ganesh (1997), Inkpen (2000), Das and Teng (2001) は、アライアンスについて議論する際に、学習、スキルの獲得、信頼などを取り上げ、それに付随して調整、成果、革新、進化、交渉力などを提示している。アライアンスの進化に関する研究は、1990年代中頃から盛んに議論されるようになった。また、アライアンスにおける学習の重要性についての議論は、1990年代半ばまでも、Kogut (1988), Lyles (1988), Westney (1988), Hamel (1991), Balakrishnan and Koza

(1993), などによって取り上げられてきたが, アライアンスにおける進化過程については十分に議論されてこなかった。その後, Khanna (1998), Khanna, Gulati and Nohria (1998) により, アライアンスに参加する企業間の学習競争を前提とした動学的研究が取り上げられた。学習競争についての説明の基礎として, アライアンスの学習から得られる便益を私的便益と共通便益の2つに分類し, さらにその2つの便益と関連付けて相対的アライアンスの範囲についても言及している。また, Kale and Singh (2007) は, 実際の企業間アライアンスのデータを用いた実証分析を行なった。そこでは, 仮説の検定を通して, アライアンスの学習過程^③が, アライアンスの成功と関連していること, またアライアンスの機能^④がアライアンスの学習過程と関連し, さらにその機能がアライアンスの成功と関連していることを示した。また, Spekman and Forles (1998), Spekman and Isabera (2000) は, アライアンスの形成から実行, さらにその発展から安定にいたる過程を6つの段階に分け, 各段階におけるアライアンスの状況, パートナーとの関係, 問題点などを取り上げている。近年の研究においても, これまでの理論を基にした考察や, それらを企業間の実際のアライアンスのデータを用いて分析する実証分析は行なわれているが, スタートしたアライアンスの安定性や成功に繋がる方途の研究は, もっとも重要でありかつ議論の余地が残されている。

2. アライアンスにおける便益の概念

アライアンスの安定性を分析するためのモデルを構築するには, アライアンスの成功, 安定, その逆の失敗や不安定という質的な変数を量的な変数へ変換する必要がある。これまでのアライアンスに関する文献には実際の企業のアライアンスデータを用いた分析がいくつか見られるが, モデルを用いた分析はあまり見られない。これは, アライアンスの成功や安定性を論じるのに必要なデータの取得が困難であることや, それらを分析するための要素や変数の概念が明確になっていないということも原因の一つであると思われる。

アライアンスに参加した企業は, 一方ではパートナーの発展を認めつつも,

別の側面ではパートナーが自らの競争相手であることを意識し続けなければならない。また、アライアンスを安定的で成功へ繋がるようなものにするためには、アライアンスを構築する企業双方が明確なアライアンスの目的を持ち、それを達成するためお互いに貢献しなければならない。その際、パートナーから学習することも重要な目的の1つとなる。そこで、アライアンスにおける学習から得られる便益がどのようなものであるかを理解する必要がある。ここでは、そのような便益を質的に異なる便益に分け、それらの便益に影響を与えるアライアンスの相対的範囲について言及した、Khanna, Gulati and Nohria (1998) を基にアライアンスから得られる便益について詳細に検討する。

2.1 学習型アライアンス

アライアンスの重要な分類として、アライアンスに参加する企業の主要な目的がお互いにパートナーから学習することにある場合がある。Khanna, Gulati and Nohria (1998) は学習型アライアンスの研究を進めるために、主に2つの方法によって一般的な理論的フレームワークを導入している。

第1に、彼らはアライアンスに参加しているパートナー同士の競争と協調という同時に起こる行動をフレームワークに取り入れ、それらの行動の発生に影響を与える要因を特定している。彼らは、アライアンスが純粋な協調行動から逸れていく傾向について、アライアンスに参加している各企業が属している市場の組み合わせと、これらの組み合わせが企業間でどの程度重複しているかに関連していると指摘している。また、彼らは、アライアンス内の一企業の行動は、そのアライアンスとほとんど関係ない市場でその企業がどのような地位にあるかによって条件付けられるとしている。

第2に、彼らは、アライアンスに参加するかどうかという意思決定ではなく、学習型アライアンスの動学を理解することに注目し、パートナーから学習する場合、企業はどのように資源を配分するか、そしてその決定を条件付ける要因は何かについて検討している。特に、企業間において事前には非対称的でないにしても、学習行動に対する資源配分の非対称的な誘因がどのように生じるか

について提示している。この分析によって、競争と協調が同時に起こるような緊張状態から生じる行動的傾向や、これらの傾向がどのようなときにもっとも起こりやすいかを示すことができる。近年のアライアンス活動の急激な進展やアライアンスの業績に対する不満を考慮すると、アライアンスの動学に注目することは妥当であると思われる。このような不満の一部はアライアンス内の動学的な動きについてよく理解していない結果かもしれない。

続いて、彼らは、フレームワークのためにいくつかの概念的要素を導入している。まず、アライアンスの学習から得られる便益として私的便益と共通便益に分ける。私的便益はアライアンスに参加しているそれぞれの企業が独自に得ることのできる便益であり、共通便益はアライアンスに参加しているすべての企業が共通して得られる便益である。前者は学習したことをアライアンスとは関係ない市場に生かすことによって生じる便益であり、後者はアライアンスが関係している市場での活動から生じる便益である。彼らは、共通便益に対する私的便益の比率が高くなると、各企業は協調的行動から競争的行動へ大きくそれ、その比率が低いと協調的行動を取ると指摘している。さらに、企業が行なっているすべての活動の中でアライアンスとは関係のない市場でどの程度活動しているかを正確に測定するために、アライアンスの相対的範囲という概念を導入している。相対的範囲は共通便益に対する私的便益の比率を特定するのに役に立つ。

以上のようなフレームワークによって、彼らは、アライアンス外の各企業の行動機会がアライアンス内の行動に重要な影響を与えることを示すと共に、既存の理論的および実証的研究とは異なるいくつかの実証可能な命題を確立することができるとしている。

彼らは、企業がアライアンスに対して失望する重要な理由の1つとして、アライアンス戦略における動学的な動きに対して理解が乏しいことを挙げている。企業は、アライアンスが進化するにつれてパートナー間で非対称的な投資誘因が必然的に生じること、あるいはそのような投資誘因の大きさについて認識できない。パートナー間で投資誘因が異なるのは、協調的および競争的側面

を合わせ持つ企業が競争的側面を前面に出した結果である。協調的側面は、各企業がパートナーのノウハウに近づくことを必要とし、すべての企業にとって有益となるもの、つまり共通便益を生み出すために彼らの知識を共同で利用することができるという事実から生じる。競争的側面は、私的便益のためにパートナーのノウハウを各企業が利用しようとし、パートナーからの学習を先に終えてしまう企業の方が大きな便益を得ることができるという結果から生じる。その場合、アライアンスから退くこともパートナーがノウハウに近づくことを拒むことも自由である。

アライアンスの競争的側面を強調する議論は、Hamel, Doz and Prahalad (1989) によってすでになされている。彼らによると、企業はアライアンスをパートナーの技術から得られる便益に対して受動的な機会とみなさず、むしろ、パートナーの技術を積極的に学習する機会と捉えるべきだということである。それが意味するところは、アライアンスが進展している間は、アライアンスのパートナーからもっとも学習している企業が長期においてもっとも便益を得られる企業であるということである。したがって、Khanna, Gulati and Nohriaの研究は、アライアンスが進化するにつれて、パートナー間で動学的な競争がどのようなときに起こり、各パートナーが学習しようとする誘因はどのような性質を持っているのかを分析することであることから、Hamel, Doz and Prahaladの研究を基盤に置いていることが理解できる。

Khanna, Gulati and Nohriaの研究を通じて基本となるテーマは、企業が学習しようとする誘因は、彼らが期待する便益によってもたらされ、アライアンスに参加する各企業が期待する利得構造は複雑で相互依存的であり、時間と共に変化していくということである。Gulati, Khanna and Nohria (1994) は、アライアンスを管理する方法はアライアンスの便益構造に依存すべきであると提唱している。さらに、彼らはさまざまな便益構造の検討を行なった結果、外生的な環境の変化は、便益構造への影響を通して必然的にアライアンスの管理方法の変化をもたらすと主張している。しかし、Khanna, Gulati and Nohriaの研究では、外生的な出来事によって影響される便益構造の変化については取り扱っていない

い。むしろ、便益構造の変化や資源配分的意思決定に影響を与える誘因は、アライアンスが進化するにつれて、アライアンスに参加している企業自身の意思決定という内生的な変化によって起こると主張している。したがって、Khanna, Gulati and Nohriaは、便益構造の決定に動学的な要素を導入している。

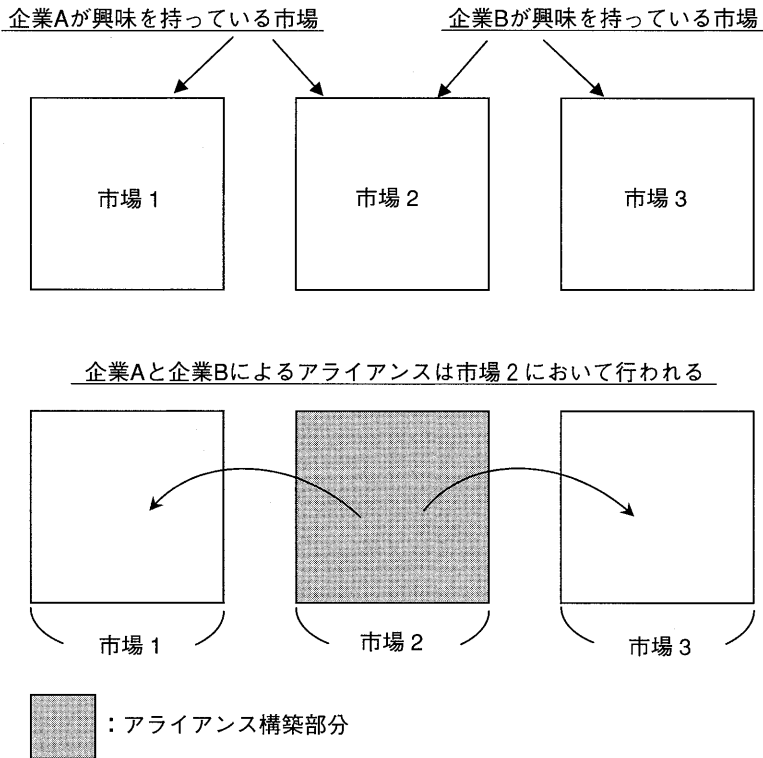
2.2 私的便益、共通便益、アライアンスの相対的範囲について

Khanna, Gulati and Nohriaは、アライアンスに参加している企業が学習から得られる便益を質的に異なる私的便益と共通便益に区別している。彼らは、ほとんどのアライアンスはこれら2つの便益を実現するが、学習における投資に対する誘因の進化上、受け取る便益のタイプは違う影響を与えるということから、それらを区別することが有益であるとしている。企業はアライアンスに参加したからこそ得られる便益を求めている。アライアンスに参加しない場合に得られる便益とアライアンスに参加した結果得られる便益には当然違いがあるはずである。したがって、アライアンスから得られる便益を明確にし、それを分類することは意義があると考えられる。

私的便益とは、アライアンスに参加している企業が、パートナーから技術や能力などを獲得し、それらをアライアンスの活動とは直接関係ない自身の活動に応用することによって、一方的に得ることができる便益のことである。したがって、私的便益はパートナー間の共通の知識創造には関係がないものとなる。一方、共通便益とは、アライアンスの一部の結果として獲得した学習を共同利用することによって、アライアンスに参加している企業双方に生じる便益のことである。例えば私的便益は、パートナーから学習した製品の製造技術を、アライアンスの範囲ではない自社の別の製品に応用して販売することによって、新たな便益を獲得することなどが考えられる。また、アライアンスに参加したことで新たに進出した市場において、もともと有していた自社の製品を浸透させたり、ブランドを浸透させたりすることができるようになることも、私的便益に含まれる。対して共通便益はアライアンスに関係している範囲内において得ることができる。しかしながら、一方の企業が獲得した共通便益が、

パートナーの共通便益と等しくなる必要はない。これは、アライアンスにおける知識の創造的統合により総価値を創り出し、アライアンスに参加している企業はそれぞれその総価値から、自身に適した割合を共通便益として受け取ることを意味している。したがって、共通便益はアライアンスに参加している企業の相対的な交渉力の関数になると考えられる。

図1. 簡略化した私的便益と共通便益の概念



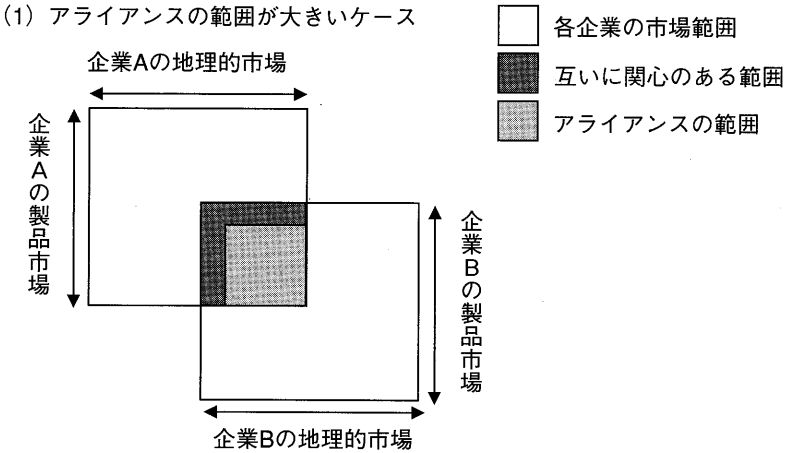
アライアンスから得られる私的便益と共通便益については図1を見れば理解しやすい。ここで、企業Aが興味を持っている市場は市場1と市場2である。企業Bが興味を持っている市場は市場2と市場3である。両企業は、アライアンスを市場2において行なうことを決定する(図上のグレーの部分)。このとき、企業Aは、アライアンスからの共通便益を市場2から得ることになり、私的便益を得るのは市場1からとなる。市場1から得る私的便益は、アライアンスから得たものを市場1へ応用した結果として得るものである。同様に、企業Bは、市場2から共通便益を得て、市場3から私的便益を得ることになる。Khanna, Gulati and Nohriaは、このように区別された私的便益と共通便益がアライアンスにおける学習に対する投資誘因の進化にそれぞれ異なった影響を与えることから、これら2つの便益を区別することが有益であるとしている。

アライアンスに参加している企業に生じる共通便益に対する私的便益の比率には当然変動が生じる。その比率は、アライアンスから得た学習を、アライアンスの範囲内に適用するよりも、アライアンスの範囲外に適用する機会が多ければ多いほど高くなる。ここで、アライアンスの範囲内への学習の適用は共通便益の獲得を意味し、アライアンスの範囲外への適用は私的便益の獲得を意味している。これらを理解するために、私的便益と共通便益の比率に対して影響を与える、アライアンスの相対的範囲の概念についてKhanna (1998)を参考に加えて述べていく。

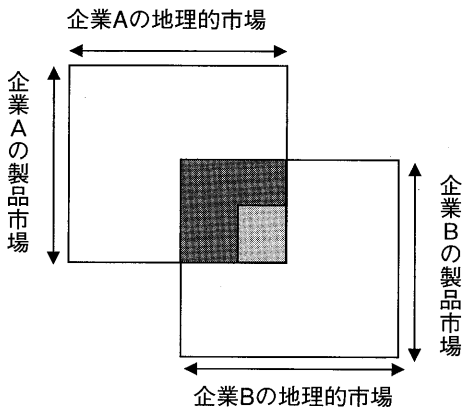
Khanna, Gulati and Nohriaは、私的便益と共通便益の比率と、それぞれの便益が与える影響を正確に論じるために、アライアンスの相対的な範囲という概念を用いている。アライアンスの範囲とは、一組の市場を意味しており、その製品の特徴および地理的特徴によって表わされるものである。アライアンスの範囲と、各パートナーの持っているすべての市場範囲の重複は変わりやすく、アライアンスから得られる私的便益や共通便益に影響しやすい。アライアンスに参加する企業にとって、アライアンスの範囲と企業の範囲の重複が大きければ大きいほど共通便益は高くなり、私的便益は低くなる。すなわち、学習したものをアライアンスの範囲内よりも、アライアンスの範囲外の事業に適用する機

会が多い場合、共通便益に対する私的便益は高くなり、反対の場合には低くなるのである。この概念は、図2に示されている。

図2 アライアンスの相対的範囲



(2) アライアンスの範囲が小さいケース



(参考) Khanna(1998), p.345

私的便益は共通便益の前に企業によって実現されるため、アライアンスに留まる誘因がなくなる恐れがある。例えば、早く学習を終え、先に私的便益を得た企業は、そのままアライアンスに留まり、共通便益を得るためにアライアンスに留まって経営資源を費やすよりも、アライアンスの範囲外における自身の活動の範囲にその便益を応用して新たな便益を得ることに重きを置くかもしれない。そのため、アライアンスに対する貢献が減少したり、アライアンスに留まる誘因が減少したりする可能性が生じる。それに対して、私的便益を獲得してもアライアンスを継続したほうが良いと思わせるような共通便益の基準が存在する。

将来得られる共通便益の期待値が上昇するにつれて、つまり、共通便益に対する私的便益の比率が低くなればなるほど、アライアンスは純粋な協力関係に近づいていくと考えられる。共通便益の獲得は企業間における協力行動の誘因を創出し、私的便益の獲得は企業間における競争行動の誘因を創出することから、こうした結論に繋がっている。

企業はアライアンスを継続するかどうか決定する際に、すでに獲得した私的便益と、将来獲得し得る共通便益とを比較することになるので、企業にとって私的便益に対する共通便益の比率は重要な決定要因になる。アライアンスの範囲はこの比率に影響を与える。アライアンスの範囲外における自身の活動の範囲に応用するという私的便益の定義から、アライアンスの相対的範囲が大きければアライアンスは継続され、相対的範囲が小さければ私的便益を得た段階でアライアンスを解消すると考えられる。

企業は製品の特性および地理的特性によって表わされる一組の市場において運営している。その市場内においてアライアンスを構築した場合、企業自身が存在している全市場に対するアライアンスの範囲では、企業双方が新しい製品の導入や市場への供給など、何かしらの目標に同意していることが必要である。私的便益と共通便益の概念にしたがえば、アライアンスの範囲が市場全体の範囲に対して大きくなるほど共通便益が高くなり、私的便益が低くなる。このアライアンスの範囲と全体の範囲の重複度は変動しやすく、アライアンスか

ら得られる私的便益と共通便益に影響を与えることになる。

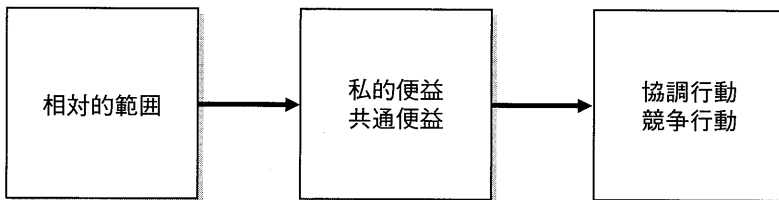
Khanna, Gulati and Nohria は、アライアンスの共通便益と私的便益の概念を理解しやすくするために、

RS_{ij} (ただし、 $0 \leq RS_{ij} \leq 1$ アライアンス j における企業 i の相対的範囲)

で表わされるアライアンスの相対的範囲の概念を導入している。この値が 0 に近づくほどアライアンスの範囲は小さくなり、逆の場合は大きくなる。また、比率が 1 のときは、企業がアライアンスを行なっている部分にしか興味を持っていない状態を表わしている。

アライアンスの相対的範囲は、アライアンスに参加している企業それぞれで異なった値となる。また、もし同一の企業であったとしても別のアライアンスにおいてはそれぞれのアライアンスで異なった比率を得ることになる。ここで、アライアンスの相対的範囲が小さいときは、共通便益に対する私的便益の比率が高くなることを意味しており、それはつまり、アライアンスで獲得した技術や能力などをアライアンスの範囲外に適用する機会が大きいことと対応している。彼らは、相対的範囲と便益の関連性について以下のような図 3 で表わしている。アライアンスの相対的範囲は、アライアンスの学習から得られる便益である私的便益と共通便益に影響を与え、それはさらに、企業間の協調行動と競争行動に影響を与えるということである。

図 3 議論の図解



(資料) Khanna, Gulati and Nohria (1998), p.196

Khanna, Gulati and Nohria は、私的便益と共通便益に影響を与える別の要因について、

- a) アライアンスの範囲内の市場とアライアンスの範囲外の市場との関連性の程度
- b) 学習の移転を達成するための技術を保有する程度を挙げている。

これらの要素は、市場の関連性の程度や移転技術の保有程度の増加関数である「移転可能因子」 τ_{ij} として表わすことができる。

ここで、 PB_{ij} がアライアンス j における企業 i の私的便益を示すならば、この私的便益は、

$$PB_{ij} = f(RS_{ij}, \tau_{ij})$$

という2つの説明変数からなる関数として表わすことができる。

アライアンスによってパートナーから学習した技術を、自社が存在しているアライアンスの範囲外の市場に適用する機会、あるいは、自社が存在していない様々な市場に適用する機会が上昇するほど、企業が得られる便益全体に対するアライアンスの範囲内の活動から得られる便益、すなわち共通便益の割合は減少すると言えらる。これは、アライアンスの相対的範囲が小さくなるほど私的便益を得る機会が大きくなるということと対応している。

例えば、高い製品開発の技術力を有した企業と、流通能力を有した企業間における、ある製品導入のアライアンスを考える。このアライアンスでは、一方はパートナーから優れた製品開発能力を学び取り、もう一方は製品の市場への素早い浸透力を得ることができる。このとき、新たな技術力を得た企業はその技術を自社の別の製品へ応用し、市場力を得た企業はアライアンスで導入した製品とは別の製品を市場へ導入する。こうして、アライアンスの範囲外に自社が得た何らかの技術や能力を適用する機会が増えるほど私的便益は増加することになり、適用する機会が減るほど、共通便益が増えることとなる。

2.3 便益の獲得によって生じる投資誘因の変化

私的便益と共通便益の獲得は、アライアンスを構築した企業の資源配分に影響を与える。Khanna, Gulati and Nohriaはアライアンスにおいて生じる投資誘因の変化について、共通便益のみを得るアライアンスの場合と私的便益のみを得るアライアンスの場合について考察^⑤し、その後、より現実的なアライアンスの分析として、私的便益と共通便益の両方を得るアライアンスの場合について論じている。

彼らが仮定する学習過程とは、企業は自社の活動に適用するために十分に学習するとすぐに私的便益を獲得できるというものである。また、共通便益は、企業双方が彼らの知識ベースを創造的に統合するために十分に学習した場合にのみ得ることができる。したがって、学習が完了するまでは知識は統合されないで、共通便益を得ることはできない。すなわち、私的便益は共通便益よりも先に実現されるということになる。

Khanna, Gulati and Nohriaはアライアンスに参加している企業間の競争行動というものは、私的便益のみを得るアライアンスにおいて生じるということを示している。このことは、私的便益に対する共通便益の比率が上昇することによって競争への誘因が減少することを意味する。つまり、アライアンスから便益を得ることができないという可能性から競争は生じるということである。またこうした競争状況は、先に十分な学習を終えて私的便益を獲得し始めた企業が、後に得られる共通便益のためにアライアンスに留まって資源を費やす必要はないと判断する可能性があることから生じる。なぜならば、後に得ることができる共通便益の期待利得の大きさによって、先に学習を終えて私的便益を獲得した企業がアライアンスを継続する場合、後れを取った企業がまったく便益を得られないという状況にはならず、競争に対する誘因も減少するからである。

このようなことから、私的便益と共通便益の水準は1つの基準点になると考えられる。すなわち、企業が私的便益を獲得したとき、アライアンスを継続することを決定付ける共通便益の水準があり、アライアンスの継続が決定され

ば競争行動に対する誘因は減少していくことになる。共通便益の水準が上昇するほど競争への誘因は減少し、純粋な協調行動へ繋がっていくということである。

企業は私的便益と共通便益の両方を期待し、両極端を最適に融合させるような行動パターンを模索する。Khanna, Gulati and Nohriaは、共通便益に対する私的便益の比率が低くなればなるほどアライアンスは純粋な協調に近づき、便益を最大にする資源配分を共同で決定することから、最適な資源配分のパターンに近づいていくと指摘している。

ここで重要なことは、アライアンスに参加している企業がアライアンスに留まるか、あるいはアライアンスを解消するかということを決定する際、企業はすでに獲得した私的便益と、将来獲得し得る共通便益とを比べることになるということである。

共通便益に対する私的便益の比率は、アライアンスの相対的範囲によって決定付けられることを考慮すると、企業の競争行動というのは、アライアンスの範囲外における企業の活動と関連していると考えることができる。

3 まとめ

Khanna, Gulati and Nohriaの目的は、アライアンスの学習を動学的に理解することであり、そのためにいくつかのフレームワークを展開している。

私的便益と共通便益の異なる比率を持ったアライアンスは、最適な資源配分パターンにおいても異なる。特に、一方的な学習状況と相互学習状況を考察することで、最適な資源配分パターンが異なることを示すと共に、その相違が共通便益に対する私的便益の比率に影響されていることを示した。

アライアンスの範囲は、私的便益と共通便益に影響し、アライアンスの範囲は企業間で合意すべき部分的な選択となるため、アライアンスから得られる便益の一部は内生的なものとなる。したがって、私的便益と共通便益の最適な組み合わせを実現するために、企業はどのようにアライアンスを構築し、それがアライアンスの進化にどのように影響を与えるのかということが注目されるこ

とになる。またアライアンスの相対的な範囲の操作や、アライアンスが企業間の境界を構成している組織形態であることを考慮に入れることも同様に注目される。

アライアンスのパートナーによってなされる最適な決定は、自社の業績とパートナーの業績を考慮した期待利得の関数である。アライアンスの期待利得は、それが展開するにつれて当然変化していくため、資源の投資を続けていくことに対する誘因も変化することになる。このことは最適な資源配分を行なう際の不確実性の存在を暗示しており、アライアンスに参加する企業が不確実性を事前に理解し、対応することの必要性を表わしている。

アライアンス研究におけるモデル構築の難しさは、アライアンスにおける各個別の目的（企業がそのアライアンスによって獲得したいもの）が異なり、一般的な量的尺度を適用しづらいことにある。これまでの研究の流れを整理して明らかのように、今後のアライアンス研究に必要なことは、スタートしたアライアンスを安定させ、成功に導く分析であり、時間の経過に伴って変化する動学的な分析である。その意味から、Khanna, Gulati and Nohriaによる便益の分類は極めて意義のあるものである。アライアンスから得られる便益を分類することで、1つの企業が得る便益からモデル化したり、2企業間あるいはそれ以上の企業間における動学的なモデルを構築することが可能になる。ただし、私的便益に対して共通便益が増加するほどアライアンスが純粋な協調に向かうという、彼らの理論から導かれた結論だけでは、現実のアライアンスの説明が困難なものになることは指摘しておかなければならない。内外の環境変化に対応できないほど極めて厳密な契約書に縛られている等の制約がない限り、アライアンスが硬直した状態で一方的に進んでいくことは現実的に考えにくいからである。

今後は最適なアライアンスの範囲に関する考察と共に、理論的分析とモデル構築に合わせて実証分析を行い、アライアンスにおけるより詳細な便益構造を明らかにしていきたい。また、組織形態としてのアライアンスの優位性、そしてアライアンスの安定性や成功に向かうアライアンスのモデル構築についても

今後の研究で論じていきたい。

- ① Coaseによってコンセプトが構築され、経済学的にはWilliamsonによって精緻化された理論である。取引行動に伴って生じる費用など、取引参加者が負担しなければならない費用を取引費用といい、この取引費用は市場と組織のどちらを選択するかということの基準になる。市場取引よりも組織内取引のほうが費用が低くなる場合には、取引形態として市場ではなく組織が選択され、逆の場合には市場で取引されることになる。
- ② 資源ベース理論は2つの前提を有している。1つは、経営資源は企業によって異質であるということ。2つは経営資源の中には模倣困難なものや模倣に多大な費用が掛かるものがあるということである。このような経済的価値、希少性、非模倣可能性、代替不可能性の高い企業資産を持つことにより、持続的競争優位を得られるとする考え方である。資源ベース理論から戦略的アライアンスを見れば、企業は自社が保有していない資源や資産、技術などを、他社と協力することによって得ることができる。企業が長期にわたって生き残り、平均以上の収益を上げていくためには競争優位を得なければならないが、資源ベース理論は新たなビジネス機会を得るために補完的な技術や資源を他社から得ることができるという点で、持続的競争優位の獲得を主張している。
- ③ 彼らは、アライアンスの学習過程に含まれる概念として、アライアンスの経営に關するノウハウの明瞭化 (articulation)、法制化 (codification)、共有化 (sharing)、内部化 (internalization) としている。
- ④ 彼らの言うアライアンスの機能とは、企業のアライアンス活動を監視し、調整するものを指している。
- ⑤ 本稿では分量の関係から共通便益のみを得るアライアンスの場合および私的便益のみを得るアライアンスの場合の考察は省略するが、詳細はKhanna, Gulati and Nohria (1998) を参照されたい。

参考文献

- Anand, B. N. and T. Khanna (2000) Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances, *Strategic Management Journal*, 21 : 295-315
- Balakrishnan, S. and M. P. Koza (1993) Information Asymmetry, Market Failure and Joint Ventures: Theory and Evidence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20 : 99-

117.

- Beffina, B. (2000) Framework of Joint Venture Development, *Journal of Management Studies*, 37-5, 637-661.
- Brandenburger, A. M. and B. J. Nalebuff (1997) *Co-opetition*, Doubleday. 嶋津祐一・東田啓作訳 (1997) 『コーペティション経営』日本経済新聞社
- Das, T. K., and B. T. Teng (2001) Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances, *Organizational Studies*, 22-2 : 251-283
- Doz, Y. (1996) The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Process? *Strategic Management Journal*, 17 : 55-83.
- Doz, Y. and G. Hamel (1998) *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, 和田正春訳 (2001) 『競争優位のアライアンス戦略』ダイヤモンド社
- Garcia-Pont, C. and N. Nohria (2002) Local versus Global Mimeticism: The Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry, *Strategic Management Journal*, 23 : 307-321
- Gerybadze, A. (1995) *Strategic Alliances and Process Redesign*, Walter de Gruyter & Co
- Gulati, R., T. Khanna and N. Nohria (1994) Unilateral commitments and the importance of process in alliances, *Sloan Management Review*, 35(3), pp. 61-70
- Gulati, R. (1995a) Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, 30(1), pp. 85-112
- Gulati, R. (1995b) Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis, *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 619-652
- Hamel, G. (1991) Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12 : 83-103
- Hamel, G., Y. Doz and C. Prahalad (1989) Collaborate with your competitors and win, *Harvard Business Review*, 67(1), pp. 133-139
- Harbison, J. R. and P. Pekar Jr. (1998) *Smart Alliances*, Jossey-Bass Inc., San Francisco. 日本ブーズ・アレン・ハミルトン訳 (1999) 『アライアンススキル』ピアソンエデュケーション
- Inkpen, A. C. (2000) A Note on the Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope, *Strategic Management Journal*, 21 : 775-779
- Kale, P., J. H. Dyer and H. Singh (2002) Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function, *Strategic Management Journal*, 23 : 747-767
- Kale, P. and H. Singh (2007) Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success, *Strategic Manage-*

- ment Journal, 28: 981-1000
- Khanna, T. (1998) The Scope of Alliances, *Organization Science*, 9-3 : 340-355.
- Khanna, T., R. Gulati and N. Nohria (1998) The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope, *Strategic Management Journal*, 19 : 193-210.
- Kogut, B. (1988) Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, *Strategic Management Journal*, 9 : 319-332.
- Lewis, J. D. (1990) *Partnerships for Profit : Structuring and Managing Strategic Alliances*, The Free press, 中村元一訳 (1993) 『アライアンス戦略』ダイヤモンド社
- Lyles, M. (1988) Learning among Joint Venture Sophisticated Firms, In F. J. Contractor and P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Makhija and Ganesh, V. (1997) The Relationship Between control and Partner Learning in Learning-related Joint Ventures, *Organization Science*, 5 : 508-520.
- Ring, P. and Van de Ven, A. (1992) Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13(7), pp.483-498
- Sampson, R. (2005) Experience effects and collaborative returns in R&D alliances, *Strategic Management Journal*, 26:1009-1031
- Spekman, R. E., L. A. Isabella (2000) Alliance Competence, John Wiley & Son Ltd.
- Spekman, R. E., T. M. Forbes, L. A. Isabella, T. C. MacAvoy (1998) Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future, *Journal of Management Studies*, 35-6.
- Westney, D. E. (1988) Domestic and Foreign Learning Curves in Management International Cooperative Strategies, In F. J. Contractor and P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA.
- White, S. and S. Lui (2005) Distinguishing costs of cooperation and control in alliances, *Strategic Management Journal*, 26:913-932
- Williamson, O. E. (1996) *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.
- Yoshino, M, and U. S. Rangan (1995) *Strategic Alliances*, Harvard Business School Press.
- Zajac, E., and C. Olsen (1993) From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies, *Journal of Management Studies*, 30(1), pp. 132-145
- 石井真一 2003年 『企業間提携の戦略と組織』 中央経済社
- 桑嶋健一 1996年 「戦略的提携」 高橋伸夫編著 『未来傾斜原理』 白桃書房 pp. 107-130.
- 桑嶋健一 2000年 「戦略的提携」 高橋伸夫編著 『超企業組織論』 有斐閣 pp. 87-96.

丹沢安治 2000年 『組織研究の基礎』 白桃書房

ヘラー D.A.・藤本隆宏 2007年 「相互学習による価値の向上」 宮島英昭編著 『日本のM&A』 東洋経済新報社 pp.283-305

松崎和久 2006年 『戦略提携 グループ経営と連携戦略』 学文社

松行彬子 2000年 『国際戦略的提携』 中央経済社

松行康夫・松行彬子 2002年 『組織間学習論』 白桃書房

山倉健嗣 2001年 『アライアンス論・アウトソーシング論の現在』 組織化学35- 1 : 81-95

山倉健嗣 2001年 『組織提携論の展開』 経営学論集71,220-226