

「戦略的アライアンスの優位性に関する検討」

川 島 秀 明

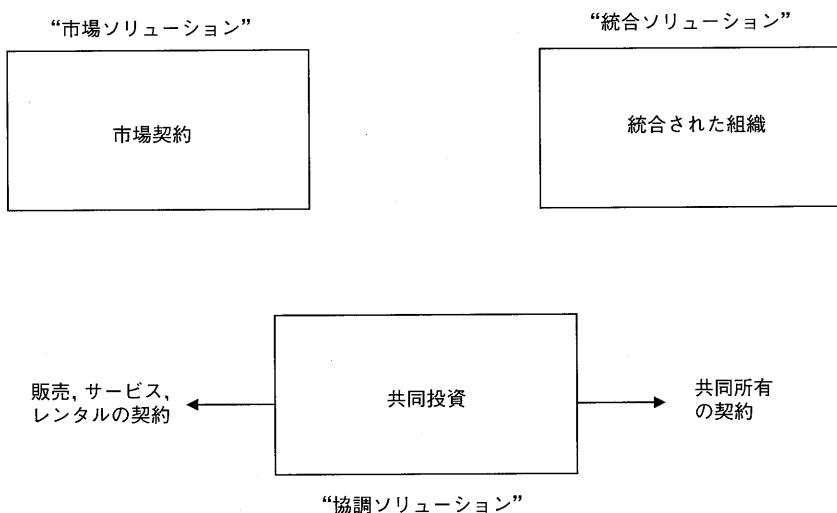
はじめに

企業や組織間の協力関係についての研究は、1970年代後半から80年代に見られるようになり、その頃はまだ多角化の1つとして扱われている。そこでは、取引に際して生じるコストの削減や経営資源の獲得を目指す組織間の関係論的な角度から分析されており、アライアンスという言葉自体まだ使われていない。1980年代後半に入るとアライアンスという言葉が使われ、研究も徐々に複雑化してきている。その後、1990年代の初頭からはアライアンスが戦略的に重要視されるようになり、戦略的アライアンスとして研究の大きな対象になった。アライアンス研究の流れに関する詳細な検討は別の機会に譲るとして、ここでは、Gerybadze (1995) による『Cooperation and Strategic Alliances: Empirical Evidence and Theoretical Explanations』（『Strategic Alliances and Process Redesign』 pp.13-43）を元に、組織形態としてのアライアンスの優位性について検討していく。彼は、これまでのアライアンス研究において取り上げられてきた主な議論について紹介すると共に、いくつかの角度からアライアンスの優位性を検討している。そして、これまでの研究では明らかにすることができていない部分を明確にし、今後のアライアンス研究に生かされるよう、それらの議論を今後どのような角度から展開していくべきかについて述べている。

1. 基本的な概念と定義

投資に関するプロジェクトにおいては技術の多様性や資産の流動性が必要とされ、それらの技術や資産が時間と共に構築されていく極めて複雑な過程を含んでいる。企業に要求される技術や資産が増加したり進歩したり明確になるほど、企業はより高度な分業や責任分担に頼らなければならないことになる。企業は限られた資源内においてこれらを調整することが必要となり、同時に企業間における協力関係を構築する必要性も増すことを示している。

図 1-1 統治法と組織構造の代替形態



(資料) Gerybadze (1995)

Gerybadze は、企業が活動を調整し、順調に成功を収めるために必要な限定された投入物へのアクセスを確保するための 3 つの方法を提示している。

(1) 市場ソリューション (market solution)

これは、必要な時に適切な技術や資源を提供してくれる独立した市場参加者と取引する方法である。

(2) 統合ソリューション (integrated solution)

これは、企業が、リスクを減らし潜在的なライバルを排除することを目的として、急速な発展や潜在的なコスト優位を確保するために、限定された技術や資源の全範囲にわたって所有権を獲得しコントロールする方法である。

(3) 協調ソリューション (cooperative solution)

これは、2つあるいはそれ以上の独立した企業間において協調関係を結んで、限定された技術や資産を確保する方法である。これらの企業は特定のプロジェクトのために協力するが、法的に独立した企業であり、所有権と経営は完全に統合されることはない。この戦略は他の2つの戦略に対するハイブリッドな形態、あるいは中間形態として解釈することができる(図1-1参照)^①。

たとえどのような協調関係であろうと、共同事業の機能次第で得られる収益は変わってくるため、そこに参加した企業は投資活動を行ない、資源を委ねなければならない。そうすれば、企業が単独で行なった投資に対する収益よりも、共同事業を通して行なった投資に対する収益の方が高くなると考えられる。協調ソリューションにおける特定の投資活動が曖昧でいい加減なものである場合、企業は準地代を一方的に搾取されるだけの危険を負うことになるため、企業間における契約上の合意を得ることも必要である。したがって、企業間において投資に関する一定の協定が結ばれば、企業間の相互関係や相互依存、あるいは準地代の搾取にまつわる程度というのは、それらの合意の形態やアライアンス関係の形態に影響を与えたと考えられる。つまり、大きな投資を行なうプロジェクトや、高いリスクが存在している場合、企業間にとって公平で、リスクを削減することができるような相互に保護的な形式化された協定を結ぶことになる。逆に、投資リスクや準地代の一方的な搾取のリスクが低ければ、保護目的の契約は必ずしも行なわれず、むしろ非契約的な形態が好ましい場合もある。

Gerybadzeは経済理論的に説明されるものとして、アライアンスに参加する企業はどのような種類の投資プロジェクトを選択するのか、アライアンスの成果と関係するリスクや収益の特徴は何か、どのような種類の契約が求められているのか、企業は共同出資や負債を明確にすることでどのようにして自らを防御すべきか、という事柄を挙げている。アライアンスにおいては、費用や収益のどちらかに焦点を当てるような見方ではなく、費用と収益の関係性を明確にしながら同時に評価することが必要である。さらにGerybadzeは、統治の方法や組織の構造に関して、アライアンスを構築する場合と統合する場合、また独立して運営される場合など、他のすべての形態と比較して協調関係を分析することが必要であると述べている。

統合ソリューションや市場ソリューションと比較して、アライアンスに参加している企業に生じる収益は、効果的に目標を達成するかどうかということと関連している。その意味でGerybadzeは、共同目標の定型化がどのような協調戦略においても主要な要素になると指摘している。さらに、Eschenburg (1971)が、共同の目標に向かう方向を持った意識的活動として協調を定義したことを踏まえ、企業の目標が明らかになることで、他の戦略を通して達成することができないような目標を達成するために、協調関係を結ぶと述べている。

協調活動や資源を蓄積することは、収入の増加、共通費用の削減、リスクの減少に繋がり、さらに迅速性や柔軟性に繋がるような進歩に導かれなければならない。それらの進歩は協調の主目的として定義されてきた、以下のような包括的戦略を通して達成することができる。

- (1) 特定の市場や顧客グループへのアクセスや、より大きな浸透
- (2) 新しい技術や知識ベースへのアクセス
- (3) より大きな（共同の）能率の達成
- (4) 共同の政治的あるいは社会的目的の遂行

Gerybadzeはこれらのことを踏まえ、企業は市場での存在感を共同で構築する

ために協調することができること、新たな原料開発のために資源を蓄積することができること、大規模な製造工場の建築などの共同活動を最小限の効率規模で行なえること、都市開発や環境規制に向けた共同キャンペーンに参加することなどを挙げている。

こうした目的を達成していくために、企業は補完的資源を蓄積しなければならない。研究開発や物流に関連した事柄、製造、マーケティング、販売、サービス全般などの機能を共同でカバーする必要がある。企業は特定の機能において協調するか、あるいは活動を分割し、補完的な強みを適切に組み合わせることが可能になる。

Gerybadzeは企業の戦略的アライアンスを、特定の目標を達成するための、分離可能な機能、活動あるいは事業体の蓄積と定義している。そして、協調のプロジェクトにおける機能と目的に関するマトリックスを提示し、どの機能がアライアンスによってカバーされるかを論じている。

共同事業や戦略的アライアンスにおけるこれまでの研究は、研究開発、調達、製造、マーケティングと販売、アフターサービスなどの特質を区別して論じている傾向がある。つまり、アライアンスに参加している企業による共同の活動が、どの機能に集中するののかということにしたがって区別されるということである。例えば、企業間における共同の研究開発を行なう一方で、その企業同士は製造やマーケティングの領域では競争相手であることがしばしば見受けられる。

アライアンスのこれまでの主要な目的は、新市場への進出や、共同投資活動を利用した効率性の向上などであり、そのため製造やマーケティング、あるいは販売などはもっとも重要視されてきた。また、近年の研究になるほど、企業が新技術を獲得することに重要性が集まり、結果として研究開発や製造過程における発展が企業間におけるアライアンスにおいて注目を浴びるようになってきている。

アライアンスの分析では、企業による共同活動と関連した費用と収益の比較を入念に行なわなければならない。例えば、アライアンスは企業の目的を満た

しているかどうか、その結果として企業が掲げた目的を達成する方向へ導かれるかどうかということは当然考えられなければならない。さらに、潜在的なリスクを考慮に入れつつ、アライアンスに参加したことによって負担した費用は、得られる収益よりも下回るかどうかについては、あらゆる費用計算と共に、代替的組織形態（市場形態、統合形態）の場合も比較して考察されることが必要である。

企業間による共同投資プロジェクトは、たいていの場合ある程度の時間をかけなければ結果が明らかにならない。その上予測不可能な費用の要素などを多く抱えていることから、包括的な評価を行なうことに困難さが付き物となる。Gerybadzeは、技術関連の共同事業が、当初の目的を果たすまでに多くは5年から10年かかっていると指摘しており、企業はその間に資本設備や人的資源、経営時間にまつわる多くの支出が必要であると指摘している^②。アライアンス関係を新たに開始する場合や、それらを維持し、安定的なものにする費用はほとんどの場合過小評価される傾向にある。費用には契約時点における基準が利用されているため、アライアンスに参加した後に直面する様々な問題、例えば当初の目標と現在の状況との矛盾や、アライアンスの調整を行なうために投じられる非効率な費用、企業間に生じる衝突の解消などは考慮し切れないからである。したがって、費用を過小評価する一方で、得られる収益の事前における過大評価をもたらすことになる。結果として、事後において予想を上回る費用の増加や、実現した収益が予想を下回るという結果になりやすい。Gerybadzeは、このことが、アライアンスに参加したパートナー間における失望へとつながり、多くの場合そのアライアンスの持続可能性を阻害することになると述べている。

事前に評価された費用と事後に負った費用を考察することと同様に、アライアンスに参加する企業と、参加しない企業との影響も考察しなければならない。Gerybadzeは、アライアンスの優位性は、アライアンスに参加している企業の排他性の度合いと相互関連があると指摘している。成功しているアライアンスに参加している企業は、新しい市場や新しい技術にアクセスするという目

的を見出すが、このことは、新市場における活動から他の企業を排除することや、新技術を活用する機会から他の企業を排除することによって達成される (Lorange 1985)。したがって、アライアンスに参加している企業は収益を得るが、アライアンスに参加していない企業は損失を被ることになる。このような協調による外部費用は、共同活動の利益と不利益に関する全体の評価を行なう際に考慮されなければならないことである。したがって、アライアンスに関する経済理論では、動的な配分と静的な配分それぞれの影響のバランスを考察すべきである。

2. 協調関係に関する伝統的な説明

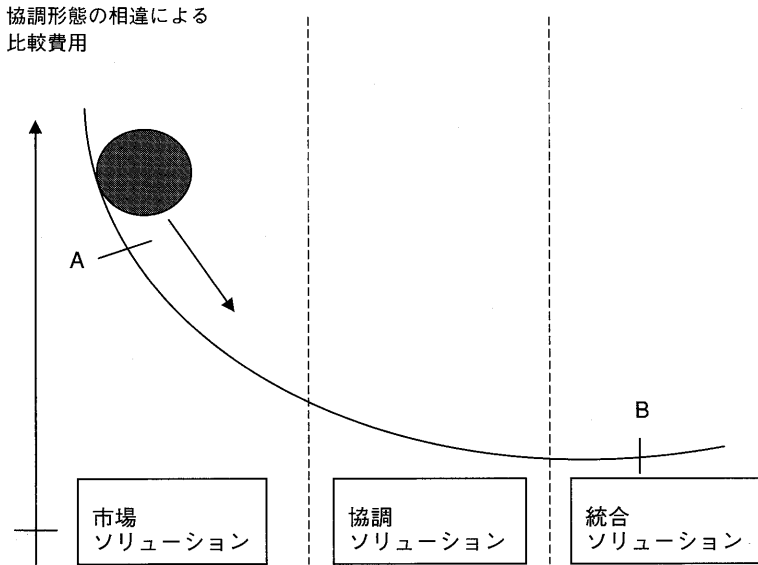
協調関係あるいはアライアンスの研究には、実験的な文献や論理的文献が多数存在しており、Gerybadze はその中からいくつかを紹介している。Fusfeld (1958) は、垂直的協調は、より効果的な部品調達や費用構造の改善を可能にする一方、主に競争を減少させることに役に立つと論じている。さらに、主に大企業が多角化を推進するための、新市場へアクセスする手段と見られている。West (1959) は、(1) 多角化、(2) 資本の制約、(3) 政府の圧力 (主に海外の作業と関連したもの)、(4) ノウハウの蓄積、という4つを、協調関係を構築する理由として挙げている。これとは若干異なる解釈として、Mariti and Smiley (1983) は、(1) マーケティング協定、(2) 規模の経済、(3) リスク・シェアリング、(4) 技術移転に対する技術の補完性、を挙げている。Ohmae (1985) は、新技術の急速な普及と、企業が現在活動している世界規模の市場において地位を確立する必要性が、共同投資活動や戦略的アライアンスの主要な誘因として役割を果たしていると論じている。さらに Gerybadze は、Contractor and Lorange (1988), Ghemawat, Porter and Rawlinson (1986), Dunning (1988) などによる研究から、ジョイント・ベンチャーや協調活動を説明するためにもっとも重要になると論じている以下の項目を紹介している。(1) 資本リスクのシェア、(2) 研究開発費用のシェア、(3) 補完的な技術や技能の獲得、(4) 規模の経済の獲得の必要性、(5) 新市場に対する参入障

壁の克服，である。

これまで多種多様な理由や誘因が述べられてきているため，論理的に一貫性がないことも問題となるので，その中から一般的な目的を引き出すことで，構造的に整理していく必要がある。順を追って考察すると，まず第1に，アライアンスに参加する企業は，新市場あるいは事業活動の新たな領域にアクセスすることを望む。そしてそれをパートナーとなる他の企業と共同で行なうことに価値を見出す。第2に，企業は特定の技術や技能などへアクセスすることを求める。第3に，企業は投入物を産出物へと転換する際のより適切なリスクと収益の構図を描こうとする。第4に，企業は実態のない，あるいは長期間継続されることを意識した社会的および政治的目的について考えるかもしれない。Gerybadzeは，これらの中から，さらに市場へのアクセス，特定の技術や技能へのアクセス，リスクと収益の構図の描写という3点に注目している。そして，この3つの目的は，以下のことによって区別されなければならないと述べている。

- ・与えられた制度的な背景の下で，それらの目的が協調活動へ導けるという誘因効果を説明しているかどうか
- ・どのような条件の下で，協調のための制度的取り決めが，他の組織形態と比較して持続可能で効果的なものになるかを説明できるかどうか

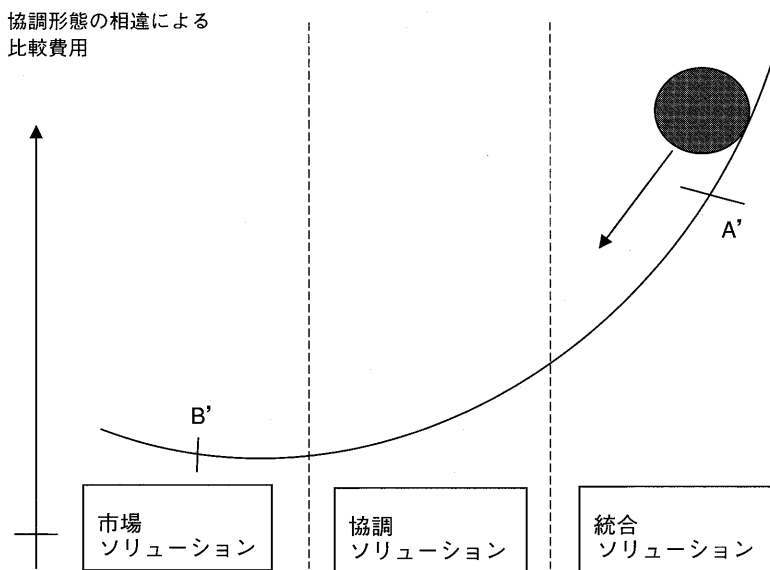
図2-1a 持続可能ではない協調



(資料) Gerybadze (1995)

その上でGerybadzeは、市場へのアクセスと特定の技術や技能へのアクセスは、大抵一時的な誘因効果のための説明として役に立つが、協調関係における持続可能性や効率性は、リスクと収益の構図における継続的な改善を強調する議論の中で説明されなければならないと指摘している。

図2-1b 持続可能ではない協調



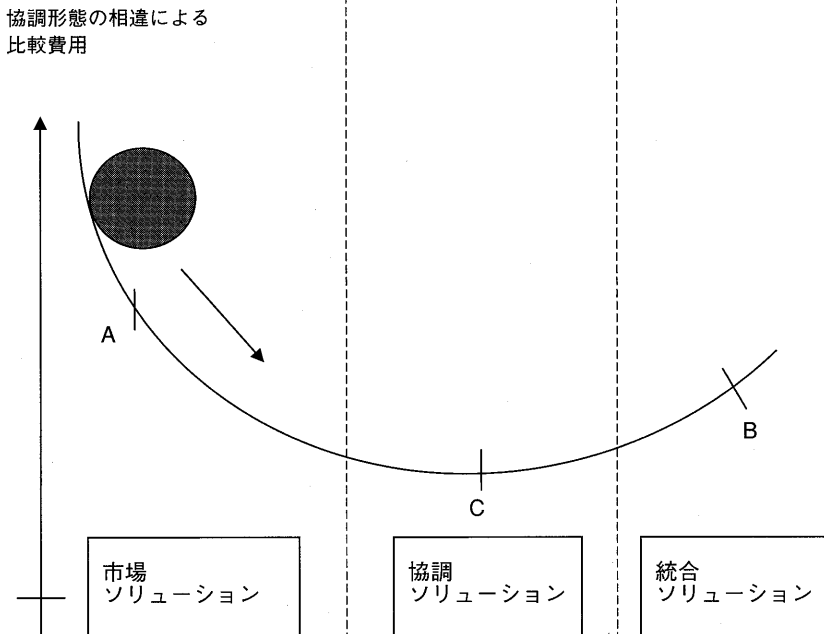
(資料) Gerybadze (1995)

今、図2-1aおよび図2-1bにおいて不均衡点を表わしている最初のポイントAおよびA'からスタートする。図2-1aでは、独立した企業間における純粋な市場取引の状態からスタートしていることを表わしており、図2-1bでは統合された企業からスタートしていることを表わしている。これはそれぞれ、市場ソリューション、統合ソリューションという状態から始まっていることを示している。スタート地点であるA点もA'点も不均衡点であるから、A点は統合形態であるB点に移行する可能性を示し、A'点は市場形態であるB'点へ移行する可能性を示している。B点とB'点は組織間の調整において費用最小形態を表わす新たな均衡点になる。この時、AからBへ、A'からB'へというどちらの動きも、組織の協調形態、すなわち協調ソリューションの性質を持っているある中間点を通ることになる。ここで、例えば2つの独立した企業

が合併する前にアライアンスに参加することを決定した場合、中間形態である協調関係は、統合へ向かう動きを加速することになるが、持続可能な形態にはなり難い。したがって、協調ソリューションが、市場や統合の両極に行き着く手前の単なる中間形態として選択されるのではなく、より効果的で安定的であることを示すような状況を考察しなければならない。

持続可能な協調ソリューションの形態は、図2-1に描かれている。ボールはA点から転がって、C点に落ち着きそこに留まることになるので、C点は均衡点になる。協調ソリューションは、純粋な市場ソリューションや統合ソリューションよりも優位性を持っていなければならない、かつ持続可能性という観点からも相対的に優位性を保っていなければならない。

図2-1 持続可能な協調的投資



(資料) Gerybadze (1995)

Gerybadzeによれば、協調に関する経済学的説明は、比較静学的議論がほとんどで、誘因効果だけに注目している。つまり、協調ソリューションと市場ソリューションとの比較、あるいは協調ソリューションと統合ソリューションとの比較を行なうが、どのような条件の下ならば協調ソリューションが、安定的で継続的な状態にある市場および統合ソリューションよりも経済的に優れているかという分析を行なわないということである^③。

3. 組織の代替形態を通した持続可能な差別化

アライアンスに関する研究について検証していくと、大きな資本支出が必要な産業や、急速な技術変化を引き起こすような産業において新しい組織形態が増加しているということが見えてくる。しかしながら、本稿でも指摘しているが、協調関係に関してこうした新しい形態が求められている傾向については、これまで適切に説明されてこなかった。Gerybadzeは、経済学的な説明が、一見してもっともらしく思われても、どのような条件の下で協調ソリューションが統合ソリューションや市場ソリューションよりも優位であると現実に見なされるのかを自信を持って示すことができないと述べている。また、これまで比較的多くなされてきた投資規模やリスク・シェアリング、シナジー効果の観点からアライアンスを議論するアプローチでも、持続可能なアライアンスの説明をするには不十分である。なぜなら、これら3つの議論によってアライアンスが増加しているという事実を示すことができず、むしろ、市場ソリューションあるいは統合ソリューションのどちらを目指していくのかということを決める判断基準にしかならないからである。つまり、市場ソリューションや統合ソリューションにいたる前の、二次的な選択としてアライアンスが存在しているような見解となる。したがって、これまでなされてきた議論によっては解釈することができない特殊な状況が存在しており、その状況下においてアライアンスが市場ソリューションや統合ソリューションよりも優れたものになるということである。

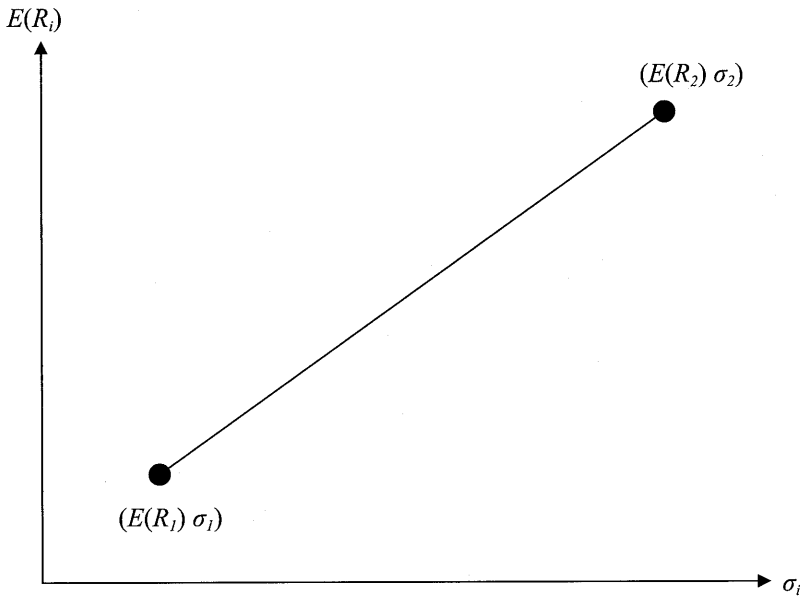
Gerybadzeはそうした特殊な状況、すなわちアライアンスの優位性の検討を

行っており、以下でそれを述べていく。

3.1 ケースⅠ：統合ソリューションが優位の場合

ここで、期待収益 $E(R_i)$ とリスクレベル σ_i ($i=1,2$)を持った2つの独立した企業 F_1 と企業 F_2 を考える。リスクと期待収益の組み合わせは、図3-1に描かれている。

図3-1 2つの独立した企業のリスクと収益の組み合わせ

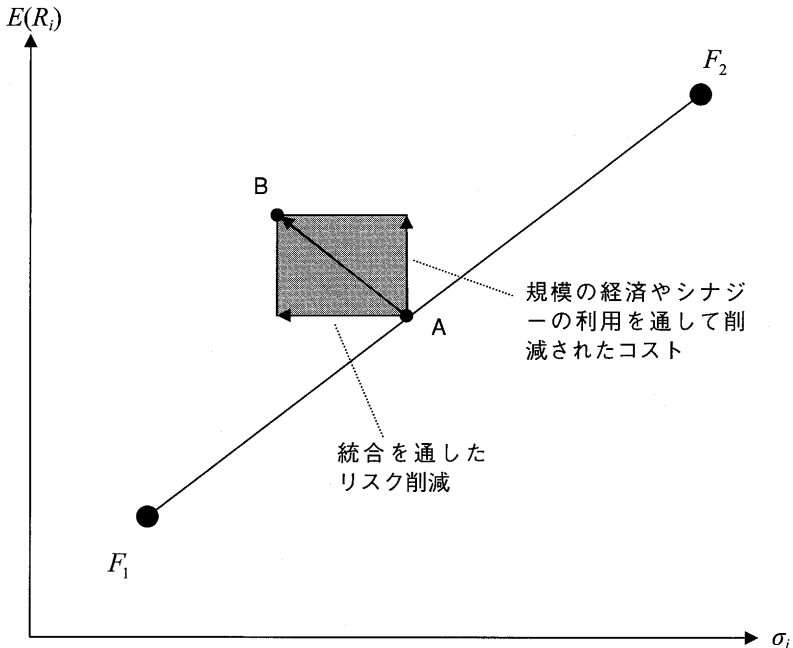


(資料) Gerybadze (1995)

両企業は別々の工場や別々の経営管理など、作業は個々で行なっており、投資者は両企業の株を購入することができ、投資を別々に行なうことができる状態である。ここでのリスクと期待収益の組み合わせは、 $(E(R_1), \sigma_1)$ と $(E(R_2), \sigma_2)$ 結ばれた直線上にしたがっているということが見て取れる。

ここで、2つの独立した企業が統合へ繋がるような状況の変化を考察する。企業双方は合併することを決定できるし、外部の投資者は両企業の買収とそれらの統合を決定することができる。統合に有利な特定の条件においては、合併した企業のリスクと期待収益の組み合わせが図3-2上の、 $(E(R_1), \sigma_1)$ と $(E(R_2), \sigma_2)$ で結ばれた直線から左上に移行していることが分かる。

図3-2 統合を通して達成できるリスクと収益の組み合わせ



(資料) Gerybadze (1995)

独立した企業 F_1 と F_2 構成を示したA点と比較すると、統合ソリューションによってもたらされる期待収益はより大きくなり、リスクは低くなり、それらを実現したB点を得ることになる。Gerybadzeは、この改善を以下のことによって説明できるとしている。

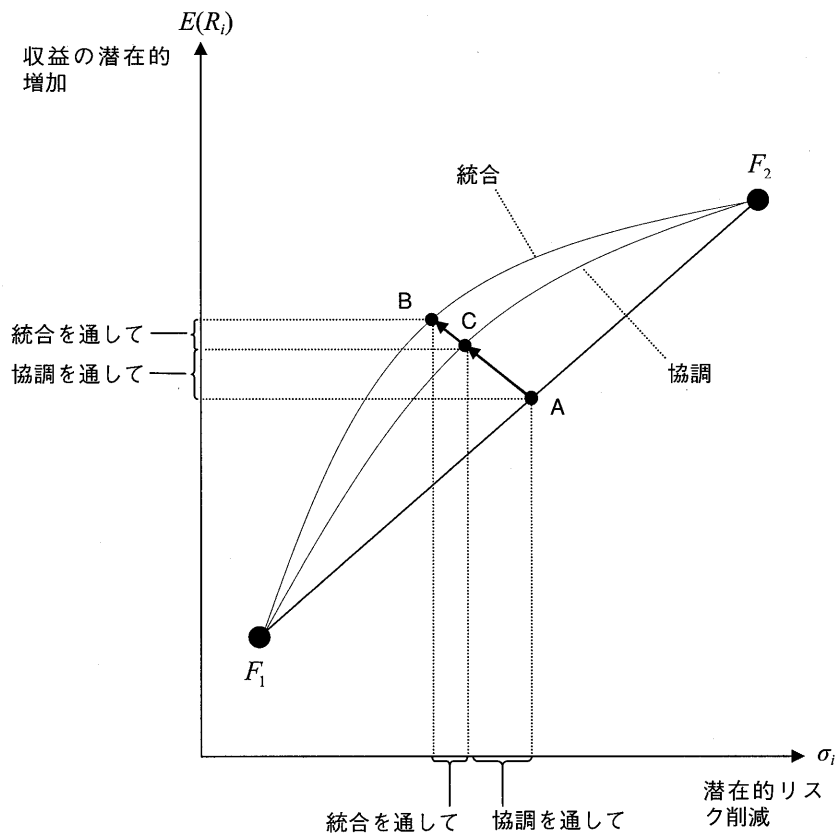
- ・ 規模の経済の（共同による）利用を通して削減された費用（図3-2上の縦矢印）
- ・ シナジーの利用を通して削減された費用（縦矢印）
- ・ 統合を通して達成できる削減されたリスク（横矢印）

当然、費用とリスクの両方を削減するためには、まず、規模の経済やシナジーを通して実現することができる費用の削減が、統合することによって生じる新しい追加的な管理費用を補うのに十分に大きくなければならない。また、リスクの削減は、統合によって生じたリスクの構造が、企業の保険効果を生み出す場合に実現される。このような条件下では、企業が統合した結果を表わす動きが、図3-2上のA点からB点へという、左上の動きになる。したがって、独立した企業が別々に活動している市場ソリューションにおいて生じるリスクと期待収益の組み合わせを表わすA点と比較して、統合された企業によって実現することができる、リスクと期待収益の組み合わせはより有利な結果としてB点を得ることになる。

Gerybadzeは、企業が統合するのに適した状態が与えられると、統合した企業が実現するリスクと期待収益の組み合わせは、アライアンスを通して達成することができるリスクと期待収益の組み合わせよりも優位なものになると予想することもできると述べている。つまり、アライアンスによって実現できる費用やリスクの削減は、統合によって実現される削減量よりも小さくなる状態を指す。この状態は、図3-3に描かれている。図3-3上のA点は、2つの企業がそれぞれ独立して運営している市場ソリューションの状態を表わしている。この状態からスタートした企業同士は、アライアンスによって実現することができる、より低いリスクとより高い期待収益を実現するC点への移行を目指す誘因を持つことになる。しかしながら、協調ソリューションであるC点は、さらに低いリスクとさらに高い期待収益を実現することができる統合ソリューションのB点によって支配されている。この時、企業双方がそれぞれ自ら合併

することを決定できなければ、投資家にとっては両企業を買収し、それらをその後合併させる誘因が働くことになる。したがって、統合ソリューション優位な状態においては、アライアンスは一時的なソリューションとして選択されることになる。

図3-3 統合と協調の比較

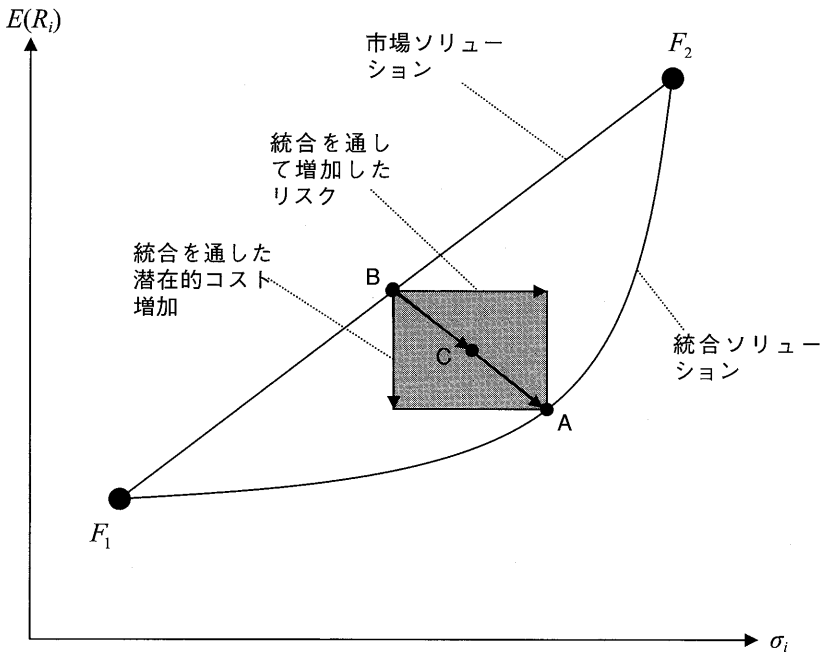


(資料) Gerybadze (1995)

3.2 ケースII:市場ソリューションが優位の場合

3.1で述べたように統合ソリューションが優位になる条件があるのに対して、市場ソリューションが優位になる条件も存在している。この場合も、費用とリスクに関連した特定の条件によって企業の形態は特定される。費用に関しては、規模に関する収穫逓減と範囲の不経済を考察する必要がある^④。統合した大企業の潜在的なコスト優位は、統合したことによって生じる高い内部調整費用によって失われてしまう。企業に生じる不利益な費用効果は、図3-4上の縦矢印に表わされている。

図3-4 統合の潜在的不利益



(資料) Gerybadze (1995)

リスクに関しては、統合された企業が将来起こる出来事を予測し、それに対処できる限りにおいてはリスクに対する保険効果を得ることができる。しかしながら、将来の出来事が全体として予測不可能な状態に置かれている場合、リスクに対する企業の保険効果を利用することに限界が生じてしまう。さらに、統合した企業はもともと有していた柔軟性のある程度失うことになるので、誤った方向性や選択をしてしまうような可能性が増加する。Gerybadzeは、統合された企業が、そうした誤ったあるいは厄介な選択となるような特定の技術や制度上の協定に“組み込まれる”高い危険性を指摘している。このような状況では、企業が異なる計画を有しながら競争している市場ソリューションの方が柔軟であり、潜在的な損失は減少すると考えられる。図3-4上の横矢印によって表わされる状態である。

このような費用とリスクの状況は、規模の不利益に繋がるので、統合ソリューションよりも市場ソリューションの方が有利であると考えられる。もし、図3-4で描かれているA点の統合ソリューションからスタートした場合には、企業を分割することによってB点というより良い結果を達成することができる。その間、協調的な2つの事業体あるいは企業を構築するとか、アライアンスに参加することによってC点を達成することもできるが、この点は最良の結果を得る以前の中間段階と考えられるため、結果として市場ソリューションであるB点を得ることになる。

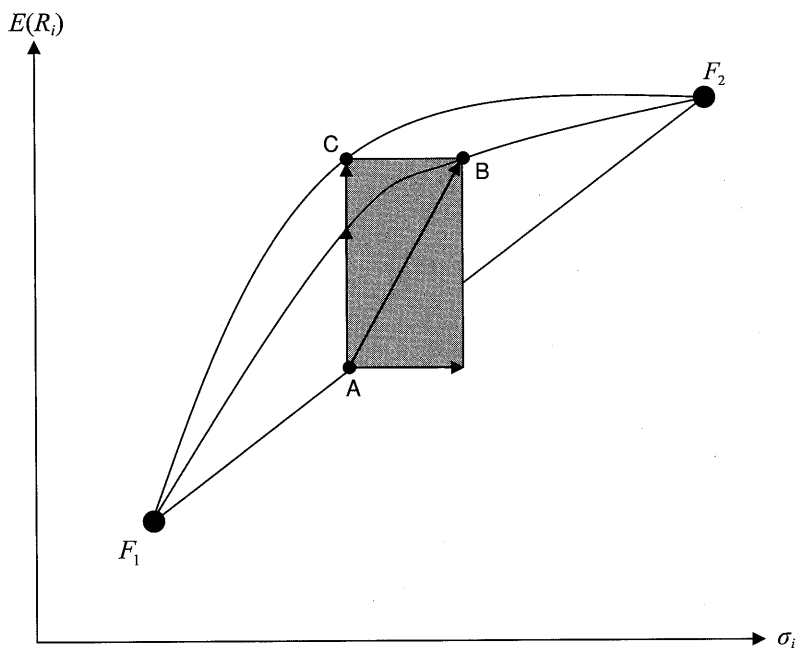
3.3 ケースⅢ：協調ソリューションが優位の場合

ここまで、企業の形態に関する様々な議論を通して、アライアンスの優位性を説明する考えを検討してきたが、適切なものを見出すにはいたらなかった。そこでは、統合ソリューションが優位なケースと市場ソリューションが優位なケースをそれぞれ検討することによって、そのいずれにおいても優位性を確保するために必要な条件が存在していることを確認することができた。このことは、企業が協調ソリューション、すなわちアライアンスに参加することによって優位になる条件や状態が存在することを示していると考えられる。

Gerybadze は、アライアンスという共同協定によって、規模の経済と柔軟性の効果を結合することができる」と述べている。しかしながら、ここまで検討してきた議論に基づいて考えると、アライアンスは市場ソリューションや統合ソリューションよりも勝っているという結論にはいたっていないので、次善のソリューションであると判断されることになる。そこで、アライアンスが他のソリューションよりも勝っているのはどのような状況のときであるかを検討する。ある条件下において、アライアンスは高い柔軟性を維持しつつも、規模の経済を獲得することができる。この柔軟性と規模の経済の優位性が適切に組み合わせることで、アライアンス形態は、市場ソリューションや統合ソリューションよりも優れた結果として結論付けることができる。

アライアンスの優位性は、図 3-5 に示されている。市場ソリューションである A 点からスタートするときはより大きな期待収益を求めて統合することを決定できる。しかしながら先述したように、統合することによるリスクレベルは当初の点よりも大きなものとなる可能性が大きく、企業 F_1 と企業 F_2 の統合が正しい選択であるかどうかは不確実である。したがって、統合によって達成されるリスクと期待収益の新たな組み合わせは B 点として表わされる。

図3-5 アライアンスの優位性



(資料) Gerybadze (1995)

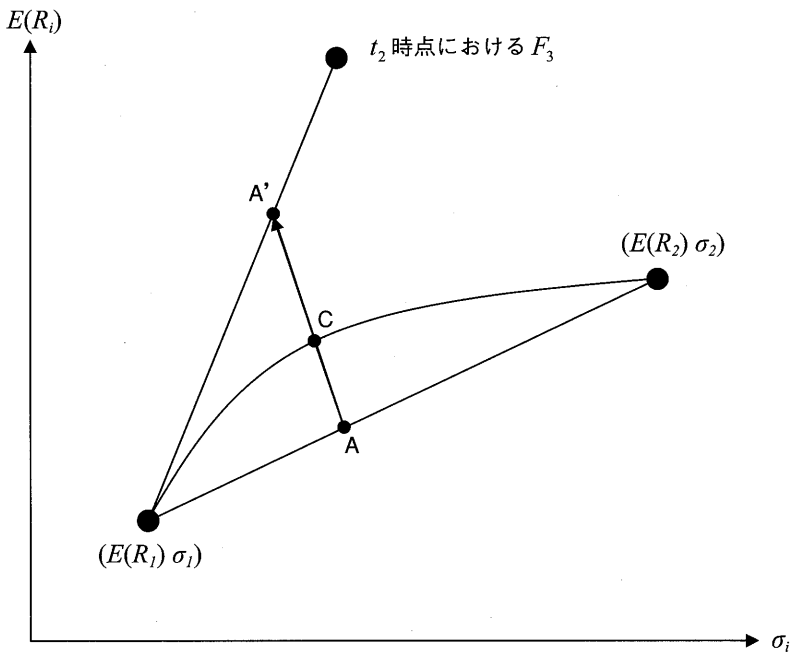
この状況における協調ソリューションすなわちアライアンスについて考察する。今、与えられた条件の下でアライアンスに参加するということは、それによって獲得される優位性が統合した場合に比べて小さかったとしても、規模の経済やシナジーの利用によって、期待収益を大きくすることができるということである。すなわち、先に述べた統合による規模の不利益によるリスクは、市場ソリューションから協調ソリューションであるアライアンスへの切替費用が非常に低く抑えられることによって補償することができる。もし、アライアンス関係を結んだ企業 F_1 と企業 F_2 の選択が優位でないと分かった場合や、不利益が生じるような結果になった場合、完全に統合するという結果よりも低い費

用を支払うだけで済んだことになる。したがって、統合を通して獲得することができるリスクと期待収益の組み合わせの左上にある、協調ソリューション線上のC点を得ることになる。

このような、アライアンスに参加することによって得られる優位性が示されたことは、企業に要求される様々に変化している状況下での選択に影響を与えるという観点から、特に重要であると考えられる。

例えば、企業 F_1 は、ある特定の技術力を発展させるために、企業 F_2 と協調関係を結ぶことを決定する。時間の概念を $t_i (i=1,2,\dots)$ として組み入れ、最初の段階であるの時に評価されるリスクと期待収益の組み合わせは、図3-6における $E((R_1), \sigma_1)$ と $E((R_2), \sigma_2)$ の2点によって表わされる。

図3-6 協調を通して達成される柔軟性の度合い



(資料) Gerybadze (1995)

この状況において、 t_1 の時点における評価は、もし企業 F_1 と企業 F_2 が活動している領域に、極めて優れた技術的な能力を有した企業 F_3 が出現したならば、 t_2 の時点において完全に置き換わられることになるだろう。そもそも、企業 F_2 とのアライアンスを利用してC点を達成することを目指している企業 F_1 は、より良い結果を目指すことができるパートナーとして企業 F_3 を見出したことで、企業 F_2 との関係が自社にとって最適なものではないと気付く。したがって、企業 F_1 と企業 F_2 との柔軟なアライアンス関係を切り替えて、企業 F_3 との関係を構築することができる。その結果、A'点で表わされるリスクと期待収益の組み合わせを獲得することができる。アライアンスを選択した企業は、企業の完全な統合を選択して特定の状態やパートナーとの関係に固定化されるよりも、より良い結果を獲得することができる。アライアンスの優位性を表わしたこのような結果は、時間的に考えれば事後において明らかになることであるが、当然事前の状況においても考慮されるべきことであり、すなわち事前において優れた選択であると見なされなければならない。もちろん、企業 F_3 が市場に存在するか、あるいは事後において出現するかということは本質的に不確実である。もし、企業 F_3 が現れなかった場合には、アライアンスは他のソリューションと比較して優位であると考えられる。しかしながら、企業 F_3 が市場に現れたとき、企業が統合を選択することは高い費用とリスクを有した決定であったと気付くことになる。結果として、アライアンスは、企業が将来の出来事に対して対処し、企業自身が展開していくための最適な選択になると共に、混合的な戦略になると考えられる。すなわち、ここで提示した企業 F_3 の出現のような、不確実性の高い度合いや、企業が選択したことを事後において切り替える必要性が生じた場合の大きな切替費用を考慮すると、アライアンスはもっとも優れた選択肢になる。Gerybadzeは、最近の実験的な証拠がここで述べられたことを支持しているように見えると述べている。すなわち、企業は将来の出来事の展開に対処できなければならない、またそれを望んでいる。そのために選択肢を保つことを企業が考慮するゆえにアライアンスに参加するということである。企業は、費用の削減やリスクに対して対処するためだけではな

く、異なる潜在的なパートナーとの関係と関連した機会の多様さを保持し、利用するために、戦略的なアライアンス関係を結ぶということである。

4. 結び

アライアンスに関する多くの研究や実験的な分析は、企業間の協力的な投資活動の重要性が増していることを示している。例えば Mariti and Smiley (1983) や Hagedoorn and Schakenraad (1989) は実験的研究を通して、アライアンスの主な必要性は、特に技術に関連した共同活動において、企業を共同事業に向かわせる技術的機会の監視や補完的技術へのアクセスを与えることであると論じている。また、Mariti and Smiley (1983) および Hagedoorn and Schakenraad (1989) は、アライアンスの分析において伝統的な経済学の考え方である規模の経済あるいはリスク・シェアリングは、より補助的な動機として言及されると述べている。アライアンス研究の重要性は、共同で技術発展を目指したり、研究開発を行なったり、あるいはまた新市場への進出することなど、企業が望むアライアンス形態が増加し、重要視されてきていることを同時に示している。しかしながら、アライアンスの優位性に関する検討は、今までのところ経済的な理論によって適切に論じられているとは言い難い状況にある。つまり、伝統的に行われてきた経済学的なフレームワークによってアライアンスを考察し続けることの限界を示していると考えられる。もちろん、これまでのような分析は、企業が特殊な形態を選択する際の古いパターンや、企業間の協調関係の古い形態を説明することはできる。このことは、伝統的な説明や解釈が、高度に補完的な技術、ノウハウの優位性、技術関連の研究開発活動を基にした国際的な企業間の形態を分析し、アライアンスという新たな形態を説明することが次第に困難になってきていることを示していると思われる。

アライアンスに関するこれまでの説明の主な議論としては、投資規模、シナジー、リスク・シェアリングが挙げられる。本稿では詳細に検討していないが、それぞれの議論を個別に考察すれば、一時的な収益や誘因効果の説明をすることは可能であろう。しかし、企業が独立した状態である市場ソリューションや、

M&Aを中心とした統合ソリューションと比較した場合の、協調ソリューションすなわちアライアンスの効率性や持続可能性を説明することに適していないのが現状である。

Gerybadzeは、こうした現状から、企業間の協力関係の新しいパターンを説明するのに適した説得力のある理論説明を行なうため、これまでの議論を拡張し、再形成する必要性を述べている。そこでは、投資規模にまつわる議論が、時間と共に変化していくような投資プロセスの議論に置き換わることが提示されている。また、シナジーの議論は、補完的な資産や知識の蓄積に対する独占的なアクセスを伴った特有の形態に置き換えられることが示されている。さらに、リスク・シェアリングの議論は、情報の非対称的な分配を伴う不確実性や、情報伝達に伴う高いコストの議論として展開されていくことが述べられている。

アライアンスの優位性に関する検討は、これまでなされてきた議論と説明の一部分を取り上げて、新たな視座を提供すれば有益な結果が得られるものではない。これまでの研究を踏まえ、理論的に論じられることはもちろん、現実的な企業の動向をもとにしたデータの利用も必要である。1つとして同じ状況にあるアライアンスは存在しないことから、静学的なモデルばかりを追えば普遍性が見出せず、また時間を加味したモデルだけでは現代企業の統治方法や組織形態の多様性を理解することができない。

したがって、アライアンスの研究には不均衡な状況下における動学的研究や、時間を加味した資源の分配、長期プロセスの考察が必要である。また、企業間における技術や知識の補完や移行を考慮すること、そして様々な組織形態と比較して分析される優位性の検討が必要となる。その意味では、ケースをもとにした分析が多いアライアンスの研究においてGerybadzeの研究は有益なものである。アライアンスのモデル分析や、成功はもちろん失敗に関する理論を構築するような研究はあまりなされていない。これまでの研究を整理しながら、理論の構築とモデル構築による分析を進めることが今後の課題である。

- ① アライアンスそのものにも様々な形態がある。例えば共同所有権を持たない独立した市場参加者間における調整可能な長期間の契約や、法的には独立したまま、特定の活動や機能を果たすために共同所有の共同プロジェクトを構築する場合などである。アライアンスの諸形態については別に検討することとし、本稿ではこれらを分けて論じない。
- ② アライアンスを構築した後、実際にスタートしてからでなければアライアンスに関する正確な結果について検討できない。また、戦略的アライアンスの定義としてある一定期間の継続的な契約の必要性を挙げている場合もあり、アライアンスの定義はもちろん、アライアンス関係を結んでいる期間の問題や、結果そのものの評価に関しても整理して論じられなければならない。
- ③ Gerybadze はこの分析の欠点だが、投資規模、リスク・シェアリング、シナジーなど、経済学や経営学に見られる伝統的な説明にあると指摘している。これらはそれぞれ、誘因効果の特定の形態を説明することはできるが、アライアンスの持続可能性と効率性を説明する有効な議論とはならない。
- ④ 範囲の不経済は、 q^1 と q^2 の生産を共同で行なう費用の方が、別々で行なうよりも高くなる状態であり、すなわち $C(q^1, 0) + C(q^2, 0) < C(q^1, q^2)$ の状態を指す。規模に関する収穫逓減は $C(q) + C(q) < C(2q)$ ということである。

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
- Contractor, F. J., Lorange, P. (Eds, 1988) *Cooperative Strategies in International Business*. *Management International Review*, Special Issue.
- 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
- Dunning, J.H. (1988) *Explaining International Production*, London.
- Eschenburg, R. (1971) *Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit* Schriften zur Kooperationsforschung, Vomume 1, Tübingen
- Fusfeld, D. R. (1958) Joint Subsidiaries in the Iron and Steel Industry, *American Economic Review* 48, pp. 578-587
- Garcia-Pont, C. and N. Nohria (2002) Local versus Global Mimetism: 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
- Ghemawat, P., Porter, M. E., Rawlinson, R. A. (1986) Patterns of International Coalition Activity, in: Porter(1986).
- 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
- Hagedoorn, J., Schakenraad, J. (1989a) Strategic Partnering and Technological Cooperation, in: Dankbaar, B., Groenewegen, J., Schenk, H., *Perspectives in Industrial Economics*, Dordrecht.
- Hagedoorn, J., Schakenraad, J. (1989b) Partnerships and Networks in Core Technologies, Paper for the Conference on "The Economics of Technical Change", Maastricht, November.
- 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. 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 Management 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.
- Lorange, P. (1985) Cooperative Ventures in Multinational Sellings: A Framework, Unpublished paper, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia.
- 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.
- Mariti, P., Smiley, R. H. (1983) Cooperative Agreements and the Organization of Industry, *The Journal of Industrial Economics*, 31, pp. 437-451
- Ohmae, K. (1985) *Macht der Triade*, Wiesbaden.
- Ring, P. and Van de Ven, A. (1992) Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13(7), pp.483-498
- 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.
- West, M. W. (1959) The Jointly Owned Subsidiary, *Harvard Business Review* 37, 4, pp.165-172
- 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.
- 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
- 井原宏 2001年 『国際事業提携』 商事法務研究会
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 1982年 『内部組織の経済学』 東洋経済新報社
- 牛丸元 2007年 『企業間アライアンスの理論と実証』 同文館
- 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.

徳田昭雄 2000年 『グローバル企業の戦略的提携』 ミネルヴァ書房

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

安田洋史 2006年 『競争環境における戦略的提携』 NTT出版

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