

「戦略的アライアンスの新たな展開」

川 島 秀 明

本稿では、戦略的アライアンスの研究で現在最も重視すべき観点を明らかにするために、様々な先行研究に基づいて整理してきたアライアンス研究の流れと、そのときにどのような観点からアライアンスが論じられてきたのかについて簡潔に整理して述べる。その後、これからのアライアンス研究の展開として、今後のアライアンス研究をどのような視点から分析していくべきかについて先行研究を検討しながら述べる。

1. これまでの研究の流れ

アライアンスが企業における戦略として重要視されてきたのは1990年代に入ってからである。戦略的アライアンスとして研究対象になってきたのはその頃からであることが、先行研究から明らかになっている。それ以前にも、今日のアライアンス研究に繋がるとされる文献は存在しているが、それらの多くは企業間におけるもしくは組織間における協力関係に関する研究であり、主に1970年代後半から1980年代のことである。企業ないし組織間の協力関係からの分析では、戦略における多角化の1つとして扱われており、取引に際して生じる費用の削減や、自社の有していない新たな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なかった。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おらず、1980年代後半の文献でようやくアライアン

スという言葉が出てきている。アライアンスという言葉が用いられると共にその研究もより複雑化してきており、アライアンスの戦略的重要性が認識され、研究の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。

アライアンス研究の詳細な流れについてはすでに整理されているためここでは述べないが、過去から現在にいたるまでの簡単な流れを述べることで、これからのアライアンス研究において重視すべき観点について明らかにしたい。

まず、初期のアライアンス研究では、アライアンスの形成にまつわる研究が主であった。そこでは、なぜアライアンスが構築されるのかという理由について分析され、さらに、アライアンスをどのように実行に移していくのかということが論じられている。企業が実際にアライアンス関係を構築してきたことが背景にもあるが、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い。そのため、企業を取り巻く環境や現状を考察することが重視され、独立した企業がアライアンスの構築を模索し実行する誘因についての研究へと変化している。その頃はまた、パートナーとなる相手の選択基準なども中心的議題として論じられている。目的や環境要因についての検討、そして実際の企業の行動などが見えてきたことで、その後1990年代中頃から後半にかけての研究では、アライアンス全体を通じた研究がなされるようになり、主にアライアンスの管理に注目した研究が多くなった。そこでは、アライアンスを実行し、運営していく上での具体的な問題点などを考察しながら研究が進められている。さらにこの頃には、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多少論じられるようになった。また、アライアンスを構築した後に関する研究が見られるようになり、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てきた。しかしながらそこでは、スタートしたアライアンスの時間の経過が考慮されていない。つまり、構築されたアライアンスがその後に変化し、さらに進化していくことに着目する研究が重要であり、これまでのような一時点におけるアライアンスの研究から、時間の経過を伴うアライアンスの研究がなされるべきなのである。90年代後半には実証分析なども見られるようになっており、企業間に

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ている。当然、成功するアライアンスばかりではないため、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た研究や実証も見られるが、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いない。また、アライアンスの成功と失敗を論じる際に期間（アライアンス関係を結んでいる時間的長さ）を考慮したり、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。

現代企業は国際的な競争環境を意識して戦略を考えなければならず、国際経営における戦略の中でもアライアンス論は重要な位置を占めていると考えられる。アライアンスを成功に導くガイドラインは明確になっていないが、すでに多くの組織が実行に移していることを考慮すれば、本質的に不足しているアライアンス研究の論点、すなわち、動学的な研究の発展が必要とされていることは明らかである。

近年の研究では、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という観点からその相違について論じている。そこで彼らは、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ける時間と努力の可能性を上昇させることを論じている。これは従来の取引費用理論を拡張した研究である。アライアンスは自社にはない技術や知識を獲得することがその目的になることがあり、それらを得るには費用が必要となる。アライアンスから得られる技術や知識をいかに学習し、自社に蓄積していくのかということは重要な論点となる。また、組織が新たな戦略を実行するためには、それに見合った社員の登用や雇用およびその育成が必要となる。アライアンスによって関連する費用の発生やリスクを回避することができる。

企業はアライアンスを構築する際、お互いがアライアンスに対して共通の目的を有していることが重要である。この時、一方の主張ばかりが採用されるわけにはいかず、かといって同等であることを求めるのも難しい。企業間の交渉力の相違は存在しているため、アライアンスを構築するパートナーの選択をいかにしていくのかという議論は、アライアンスの成功や失敗を左右する問題として研究されている。アライアンスにおいては、パートナーを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、有している技術や能力、資源など極めて多様な角度から見る必要がある。当然、アライアンスを構築する目的に合致したパートナーを選択することは大前提である。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。アライアンスからある一定の便益を享受したらアライアンスを解散するという繰り返しでは、アライアンスから恒久的な利益を獲得することはできない。なぜならば、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が極めて大きいからである。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。信頼はアライアンスの動学的な分析で考慮される重要な観点である。

例えば、Ring and Van de Ven (1992)、Zajac and Olsen (1993)、Gulati (1995)らは、アライアンスが進展するに連れて信頼が生まれるということの重要性について論じている。信頼を築き上げることに時間の経過が伴うということから、ここではアライアンスの継続期間についても考慮すべきであることが示唆

されていると考えられる。また、アライアンスの継続期間について論じられている文献として、Sampson (2005) は、電気通信産業の研究開発を目的としたアライアンスの実証を行なっている。彼は、企業は実際にアライアンスを行なうことによって学習することができるけれども、そうした経験から得られる便益というのは短期的なものであるということを指摘している。そしてさらに、過去のアライアンスの経験からは、長期的な便益の獲得が望めないということ論じているのである。彼の主張があらゆるアライアンスのケースに当てはまるとは言えない。しかしながら一方では、技術革新が他の産業に比べて素早く、新しい技術の研究開発や導入が目まぐるしく行なわれている産業において、過去のアライアンスの経験から得たものが継続的に活用され、さらに自社が取り組む別の活動や別のアライアンスに適用し続けられるかどうかは疑問である。

一時点におけるアライアンスに注目したものから、時間の経過や進化を伴うアライアンスの動学的な研究を行なった研究として Doz and Hamel (1998), Beffina (2000) が挙げられる。そこでは、複雑化した戦略的アライアンスの管理において、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が示されている。さらに重要な示唆を与える文献として、Doz (1996) が挙げられる。彼は、アライアンスの初期状況とそこからもたらされる結果との関係性に学習が果たす役割に言及し、その説明としてアライアンスの進化過程を提示している。その後、Khanna (1998), Khanna, Gulati and Nohria (1998) は、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を行った^①。また、Kale and Singh (2007) は、仮説の検定を通して、アライアンスの学習過程^②が、アライアンスの成功と関連していることを示すと共に、アライアンスの機能^③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。彼らのような、開始したアライアンスを実際の企業間アライアンスのデータを用いて分析する実証は近年数を増してきている。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

の方途の研究は、もっとも重要でありかつ議論の余地が残されている。

ここまでアライアンス研究の流れや変遷を追ってきたが、アライアンス研究における新たな観点は、形成されたアライアンスの安定性を獲得するための研究であり、アライアンスが時間の経過に伴って発展および進化することに注目した動学的な分析である。つまり、今後のアライアンスの研究対象、ないし課題は、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を明らかにするということである。

2. アライアンス研究の展開

ここからはアライアンスを新たな観点から分析した先行研究について検討していく^④。特にここでは、アライアンスの動学的な分析の基礎となる理論について述べていく。

まず、多くの実際のアライアンスを追跡し、時間の経過と共にアライアンスが進化することを述べ、それを繰り返していく動学的なアライアンスの学習サイクルについて論じたDoz (1996)、およびDoz and Hamel (1998)による研究について整理する。彼らの研究は、成功するアライアンスや失敗するアライアンスの分析の際に必要な理論を提示するものとして有意義である。

Doz (1996) およびDoz and Hamel (1998) は、現在のアライアンス研究においてもっとも重要な論点の1つである、アライアンスの進化過程について論じている。

まず、Doz and Hamelは、アライアンスという形態を述べるに際して、世界経済における競争の激化について述べている。近年のグローバル環境は、企業に対して多くの新しい機会を創出しているのとらえられる一方で、様々な分野におよぶ競争を生み出している。特定の地域に限られた事業を展開している企業であっても、世界規模で事業を展開している企業とまったく関係ない立場であり続けるとは限らない。そうした競争の激化や環境の変化は企業を取り巻く研究においても述べられている。どの企業が他社よりも素早く製品を開発し、どの企業が品質を維持しながらも費用を削減するような効率的な状態を実現す

るのかなどということが企業に求められるようになり、企業は競争相手との技術や能力の差異を短時間のうちに埋めていかなければならない。Doz and Hamelは、そのための方法として戦略的アライアンスが用いられるようになったと述べている。彼らは、戦略的アライアンスの役割を高めている、競争における3つの側面を述べている。まず第1に、情報化時代においては、それぞれの企業が有している技術や資源の併合が必要とされるということである。第2に、これまでの産業革命と異なり、新しい産業革命は、企業が単独で垂直統合を進めるようなものではないということである。継ぎ目のないネットワークが構築され、それらは広範にわたり相補的に応用されてきている。強いネットワークソリューションを最初に構築した者が優位を得るということである。そして第3に、不確実性への対応である。アライアンスによって、企業は相補的な強みを持ち寄って目的を果たそうとするだけでなく、不確実性を低下させ、学習を促進するために、洞察力や知識を融合しようとするということである。企業が単独で行なうことに限界があるような時間や資金への対応も、アライアンスを利用することによって対処することができるようになるのである。Doz and Hamelは、アライアンスの代替案として挙げられることがある買収について、必要以上の物を購入することになりかねないし、人的資源の損失など買収の過程で失われる可能性があるものもあると指摘している。買収には多額の資金が必要であり、たとえ企業の一部を買い取ったとしても目的に合致した成果が得られる保証はない。また彼らは、アライアンスとジョイント・ベンチャーとの違いについても述べている。確かに論者によってアライアンスとジョイント・ベンチャーを同一視しているものも多数ある。彼らはアライアンスとジョイント・ベンチャーについて、企業が単独で実現できないことを目指すという点では共通しているが、厳密には異なることを指摘している。例えば、アライアンスの方が戦略的に重要な部分において行なわれ、事前には理解できない不確実性に対応すること、複数の企業間で行なわれる傾向にあること、またその運営の困難さにおいて異なるということが指摘されている。彼らの指摘をまとめると、ジョイント・ベンチャーを含んだ従来の提携と、現在の戦略的アライ

アンスの相違は、以下のような点になる。

- ・これまでの提携は、企業の戦略における優先順位が低い領域で行なわれてきた傾向がある。それに対して戦略的アライアンスは、企業の戦略において中核となるような領域で行なわれている。
- ・これまでの提携では持ち寄る資源が明確であり、リスクの共有についても明確に理解されていた。つまり何を持ち寄り、何を得るかが明確であった。それに対して戦略的アライアンスは、持ち寄る資源と分け合うリスクの双方が不確実な状態である。したがって、アライアンスから得られる便益も明らかになりにくい。アライアンスは周知の資源を結びつけるよりも不確実性の低減に利用されるのである。
- ・従来のジョイント・ベンチャーが通常2社間で行なわれていたのに対し、アライアンスは数多くの企業が参加するものになっているということ。
- ・戦略的アライアンスは、単一に製品を共同で生産するというよりも、複数の企業が資源を持ち寄って達成することができるような複雑なシステムやソリューションを構築するために利用される。
- ・競争と協調の境目が見えづらくなり、これまでの提携と比べてアライアンスの運営が困難になってきているということ。事前に分からない資源やリスクの問題を抱えているため、アライアンスの進行にしがってアライアンスの管理がなされなければならない。また企業の相互作用から影響を受けるため、複雑さも増すことになる。

こうした差異を明らかにした上で、彼らは現在の戦略的アライアンスを、参加した企業が事前には予想できなかった価値を創造する機会としてとらえている。価値創造は、従来のコストと便益の分析よりも評価が困難なものである。そのため、戦略的アライアンスではこれまでよりも広範な視点から成果について評価することが必要となる。確かに、事業領域が同一であったり異なったりしている企業や、規模の大きい企業や小さい企業など、様々な企業間でアライアンスが行なわれていることを考えれば、提供し合う技術や資源、知識も多種多様なものになる。企業は自社の貢献に見合った便益の獲得を望むため、単純

な費用対効果では表わすことができないと思われる。

そして彼らは、アライアンスの主要な目的として以下の3点を挙げている。

・コオプション (co-option)

これは、「潜在的な競争相手や、補完的な製品やサービスの提供者をアライアンスに取り込むこと」^⑤である。つまり、潜在的なライバルをアライアンスに取り込むことで危険を中和することや、補完的な製品を有した企業をアライアンスに取り込むことでネットワークの経済性を獲得することを意味している。

・コスペシャライゼーション (cospecialization)

「分離した資源や地位、技術や知識などを結びつけることで相乗的な価値創造をすること」^⑥である。それぞれの企業が固有な資源を持ち寄って共同で専門化することによって、アライアンスを成功に導くことができる。また、そうしたアライアンスによって、別々に資源を持っていたときよりも大きな価値を生み出すことができる。

・学習と内部化

アライアンスは潜在的で明らかになっていないような技術を学習し、内部化する手段となる。企業の中核技術は市場で公に取引されることがないため、アライアンスを通じてそれらの技術を学習し、内部化することができれば企業にとって価値があるものとなる。

彼らが指摘するこれらの目的は、アライアンスを通じて価値創造を行なう企業が有しているものである。さらに彼らは、企業が世界市場を目指す場合と将来の市場を目指す場合では異なるとして、以下のような項目を挙げている。

- ・世界規模あるいは特定の新市場において決定的な規模を築くこと
- ・自社が浸透していない市場について素早く学習し、その市場の内部者となること
- ・他の地理的な場所に集中している技術に近付くこと

この3点は、世界市場を目指す企業が有している目標であるとしている。そして、将来の市場を目指す企業は、以下のような項目を実現するものであると見ている。

- ・新市場の創出を目指すアライアンスの中で、結節的な地位を構築すること
- ・技術や資源を結びつけることで新たな機会を創出すること
- ・内部努力を通じて新たな能力をより早く構築すること

これらの点を述べた上で彼らは、世界市場を目指す企業と将来の市場を目指す企業で異なっていると思われるものが、共通しているものとして理解できるということを述べている。すなわち、上述した世界市場を目指す企業の目標である3点と、将来の市場を目指す企業が有した3点は、以下のような点にまとめることで共通したものであるととらえられる。

- ・コオプションを通じた競争能力の獲得
- ・共同で専門化された資源の活用
- ・内部化された学習を通じた能力の獲得

つまり、企業はアライアンスを利用することでこの3点を目指すということである。これが、Doz and Hamelが提示した価値創造の論理である。彼らの論理によると、企業の持っている目的を実現するためにアライアンスを利用すると共に、アライアンスの利用によってのみ、現在の企業が持っている目的を果たすことができるということである。

また、彼らが明らかにした価値創造の論理を基にすると、それぞれの企業が行なう活動についての合意を行ない、それに伴ってアライアンスの範囲においても合意を行なうことになる。また、アライアンスに参加した企業同士の衝突や問題点について分析を行なうこともでき、したがってそれぞれの企業のアライアンスに対する評価を行なうことに繋がって、アライアンスの成功について分析することができるようになる。

アライアンスの成功を得るためには、参加した企業が価値創造に前向きに努力していくことが必要になるが、そこでは当然ながら戦略的な適合性を見出ししておく必要がある。パートナー企業とはなったものの、依然として市場のある領域では競争相手である企業同士がアライアンスを成功に導くためには、どこで協調するのかを互いに認識していなければならないのは当然のことと言える。彼らは、戦略的適合性をとらえる有用な判断には、企業の相対的な戦略的

地位を考慮することが必要であると述べている。そして、アライアンスの安定性が戦略的地位と価値創造の仕組みの関係性を分析することでとらえられるようになり、さらに、そうした戦略的地位がどのように変化していくかを予測することで、アライアンスの動学も予測することができるようになるのである。

彼らはさらに、アライアンスでは、どこでどのように運営するのかということ企業間で取り決めることの必要性を述べている。つまり、アライアンスの形態に関わるような事項として、アライアンス活動の範囲を決定すること、貢献の形態や評価を行なうことである。また、アライアンスの調整に関わるような事項として、アライアンスの統治とアライアンスのインターフェイスを行なうことを挙げている。

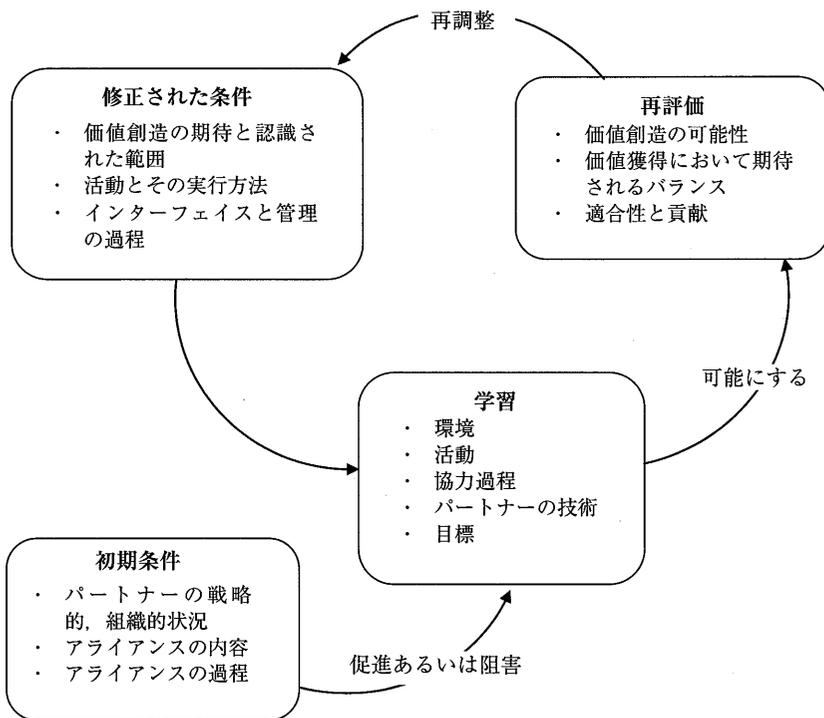
これらのことを決定することで、アライアンスにおいて企業間の衝突を回避し、協調行動を促進することができるようになる。

続いて、Doz (1996) および Doz and Hamel (1998) によって示された、動学的分析の枠組みを提示する。彼らの理論は、これからのアライアンス研究で必要とされるモデル分析、また時間の経過を伴うアライアンスの分析に対して非常に有益なものである。

2.1 アライアンスの学習サイクル

Doz (1996) は、アライアンスの進化や、共同学習にどのようにすれば成功するのか、またパートナーが成功・成長の過程を進めるために学習すべきことについて Ciba Geigy 社と Alza 社の協力関係、AT&T 社と Olivetti 社の協力関係、また GE 社と SNECMA 社の協力関係についての実証分析を行ない検討している。また、先に述べた Doz and Hamel (1998) の文献においても、上記のアライアンスだけではなく、日本のいくつかの企業も含んだ、数多くの企業におけるアライアンスの実証分析を行なって同様のことを論じている。そして、上述したように、企業がアライアンスへの参加を決定した後、その企業は価値創造の可能性やお互いの戦略的な適合性を評価する。その後企業はアライアンスを安定的なものにし、また成功に導くように前向きに努力していくことが必要になる。

図2-1 学習・再評価・再調整のサイクル



(資料) Doz and Hamel (1998), p.171

彼らは、企業双方がアライアンスの成功へ向かい、成長していくために必要な学習について考察し、それらを再評価、再調整するようなアライアンスのサイクルを提示し、そこで学習をどのように活用していくかということを示している。彼らのフレームワークは図2-1に示されている。

まず彼らはパートナー間で学習が起こるかどうかが、また学習が起こるとすればどのように起こるのかという初期条件について考察している。アライアンスを成功に導くために必要なことは学習と調整であり、その中でもまず行なうべ

きことは、パートナー相互における学習である。しかしながらすべてのアライアンスにおいて学習・調整が行なわれ、成功しているわけではない。どのように学習が生じるのかを決定するアライアンスの初期条件は以下の点である。

1. パートナーの戦略的、組織的状况
2. アライアンスの内容
3. アライアンスの過程

これらは学習が促進されているのか、阻害されているのかを判断する際に検討されるものである。1番目の事項は、アライアンスにおける戦略的な範囲を明確にし、パートナーの幅広い企業戦略におけるアライアンスの位置づけを明確にすることである。2番目の事項は、アライアンスに参加した企業が、その内容に共通の理解を共有しているかどうかということである。これは、アライアンスにおいて共同で行なう活動をどの程度共有しているかということでもある。3番目の事項は、アライアンスにおける相互作用と規範のことである。これらのことをアライアンスに参加した企業が検討し、共有し、調整することが学習を促進することに繋がる。

そして、その学習を促進、もしくは阻害する要因としては以下の5点が挙げられる。

1) アライアンスの環境

市場、競争者の有無、政府などの外生的要因を与える環境と、各々の企業における戦略や考え方などの内政的的要因を与える環境について学習する。特に環境においては、パートナー相互における共同学習からスタートされることが望ましい。環境について双方が同じような認識を持ち、戦略的な状況がお互いにとって両立できるものであれば、環境の学習は企業間の意見の一致に繋がる。この学習を通じて、パートナーはどのような価値が生み出されているかを評価し、それを公平に共有しているという意識をもつことができる。

2) 実行されるべき活動

アライアンスの初期段階において、パートナーは共同で活動すべきことを明確に定義する必要がある。これが不明瞭な場合、パートナー間で極めて異

なる技術を持ち寄る場合、また情報が密に交換されない場合にアライアンスは破綻の方向に向かう恐れがある。したがって、適切な相互の活動の明確化を図り、情報の非対称性を避けることが必要となる。これについて学習すれば、価値が生み出されていることに確信が持てるようになる。

3) 協力過程

共同作業の成果を高めるために、協力過程を学ぶ必要がある。各組織が協力の過程をどのように進めればよいのか、パートナーが何をすればいいのかなどを学習することにより、共同作業をより効率的に進められ、活動が発展する際に調整が可能となる。この学習により、相互の調整能力について確認することができる。

4) パートナーの技術

パートナー相互が技術の進化を図ることは重要なことであるが、その技術に違いがあると、うまく融合できない可能性が高い。技術の学習が低いと、アライアンスの有効性に疑いが生じることになり、逆に技術の学習が高すぎると、パートナーに学習や技術の面で追い越されるのではないかという疑念を生じさせてしまう。したがってパートナーは相互の技術を学習することに努める必要がある。この学習が行なわれれば協力関係をさらに密にすることができる。これを学習することにより、共同の価値創造に対する評価を高めることができる。

5) パートナーシップの目標

いったん協力関係がスタートすると、パートナーは相互について注意深く観察するようになる。アライアンスを成功させる共同学習や調整のためであるが、一方では、相手が何か隠していないかを探さようになる。アライアンスからお互いが便益を得るために、相互に目標を学習し合うことが必要である。これを学習すれば、目に見えなかった便益やリスクが見えるようになり、パートナー相互には公平感が生じ、さらに価値創造力を高めることができる。

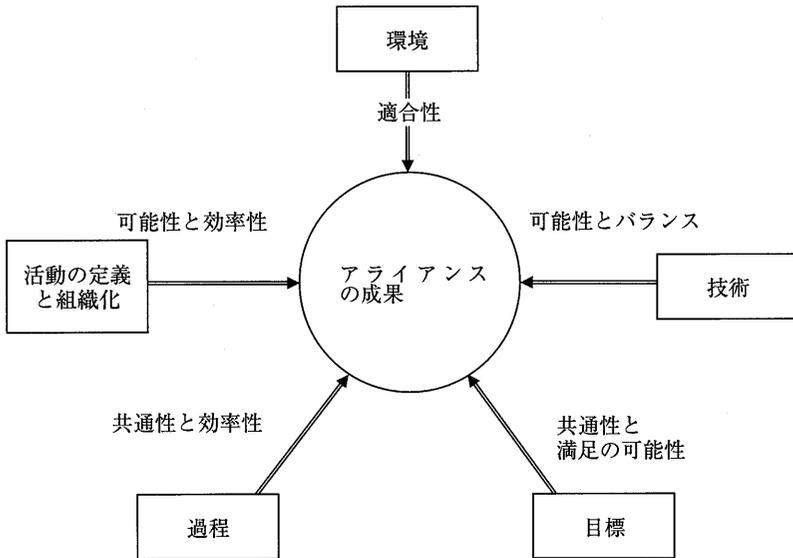
これらはいずれも、協力関係を成功させるためにパートナーが学ばなければならないことである。また、これらのことが学習を促進し、阻害もする要因とな

るのである。この学習により、その後の調整を成功させる前提条件が得られる。そして、アライアンスの最初の状況に立ち戻り、そのとき重視された要因について再設計できるようになる。さらにアライアンスの便益を再評価することができるようになるのである。また、パートナーが協力関係から学習を始めると、以下のような再評価をすることができる。

1. アライアンスが価値を創出する可能性
2. パートナー間の価値獲得において期待されるバランスと公平性
3. アライアンスの現状を調整するための能力と貢献

これらの点を前向きに評価することで、パートナーシップや共有している期待や活動、ガバナンスやインターフェイスについて重要な見直しに繋げることができるのである。

図2-2 学習からの成果



(資料) Doz and Hamel (1998), p.181

図2-2に示したように、5つの学習の進展は、より成功するアライアンスのために必要な要素の獲得を実現することができる。

加えて、アライアンスを再評価する際に留意すべき点は以下の3つの点である。

1. 効率性：どれほどの価値が生み出されているか
2. 公平性：その価値はパートナー双方で等しく評価されるものであるか
3. 適合性：パートナーは調整に必要な能力、意欲をどの程度持ち合わせているか

これらは、アライアンスを評価する基本的指標となる。環境に関する学習を通して、パートナーはどのような価値が現実にも創出されているのかをより良く評価し、それらを共有しているという平等な感覚を持つことができる。アライアンスの活動について学習することは、価値が生み出されることに対する確信の強化に繋がる。もし調整が必要なときは、パートナーの建設的な取り組みに対する能力や意欲を試すこともできる。協力過程を学習することは、パートナーの調整能力を試すことに繋がる。相互の技術に関する学習は、それが相補的に進んでいけば、価値創造に対する評価を高めることができる。逆に相互の技術を侵害するようなものだと感じられるような場合は、平等な評価が崩れていってしまう。目標について学習すれば、平等感を高め、潜在的な価値創造力を高めることができる。

一方でDoz and Hamelは、学習を促進することの困難さも指摘している。アライアンスに参加したすべての企業が学習を円滑に進めることができるわけではない。彼らは、「企業が成功する学習者であっても、我々が“Death Valley”と呼ぶ危機的な時期を経るだろう」と述べている。つまり、アライアンスから便益を獲得する前に多くの負担を抱えなければならないため、アライアンスから得られる長期的な便益を認識できなくなるということである。こうした状況を生み出すのは、アライアンスに対する否定的な評価である。失敗するアライアンスにおいては、学習が健全に進まなかったり、学習が進んでも評価が否定的であったりする。そのため、結果としてパートナー相互にはコミュニケーション

ンの減少、不満の山積、協力関係に対する意欲の低下が起こり、アライアンスは失敗する。Doz and Hamelは、こうした徴候が次第に深刻な事態へと発展していくことで、アライアンスは失敗に導かれていくと指摘している。このような状態に陥ったら、アライアンスは大きな変革を行なわない限りは成功に繋げることが困難になってしまう。

その上でDoz and Hamelは、危機的な状況を回避するために重視すべき点として以下のようなことを挙げている。

1. ギャップを埋めること

アライアンスの内容、状況、過程のギャップを埋めることは、それが学習の主要な障害になっていることから見れば、明らかに有効なことである。

2. アライアンスの結果ではなく、協力過程に目を向けること

注目すべきなのは相互作用の過程の質である。過程こそが結果を生み出すのである。

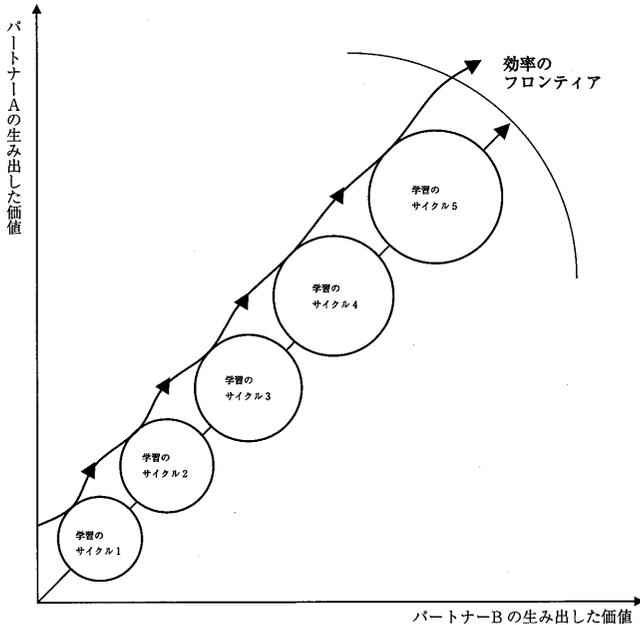
3. 現実的な期待を持つこと

初期段階では非現実的な期待を持つことは避けられない。初期段階から完全に現実的な見方であると、アライアンス活動に必要な熱意を失わせてしまうかもしれない。ここでは、アライアンスの成長の道りを共同で図示することが有効である。

つまり、学習-再評価-再調整というサイクルが健全に機能していないことから、アライアンスは失敗するものであると考えられる。成功するアライアンスでは、図2-3で示されるような、学習のサイクルが確立されている。最初のサイクルでは企業双方のギャップが埋められるので、結果としてアライアンスから創出される価値の可能性を理解することができ、現実的な期待を築き、早い時期の相互作用を通じた信頼の構築、自社組織を超えてアライアンスに取り組む意欲を生み出すことになる。アライアンスのサイクルにおいて、企業双方は相互作用をより効果的なものにするための洞察力を身に付けることができる。したがって、それに基づいて初期の条件を改善し、アライアンスをより効率的なものへと向かわせていく。前述した5つの学習の要因を、アライアンス

が促進する要因とし、再評価の指標の3点が前向きな評価となれば、パートナーはアライアンスに対する努力をいっそう高め、その価値に確信をもつことができるようになる。そしてさらに、アライアンスの成功のため、共同で努力していこうとする意欲が高まっていく。図2-3では、これ以上多くの価値を創出し得ないような状態まで到達することを表わす効率のフロンティアが示されている。Doz and Hamelは、このようなレベルに達することは、最高のアライアンスであっても困難であり、近づくことしかできないと指摘しているが、それは同時に、成功するアライアンスのサイクルを繰り返していくことができれば、各サイクルはより高い、学習-評価-調整を繰り返し、アライアンスを成功へと向かわせていくということを示している。

図2-3 成功するアライアンスの学習サイクル



(資料) Doz and Hamel (1998), p.191

企業が存在している市場は、これまで述べてきた通り目まぐるしく変化しており、そうした変化と共に技術の変化などが生じれば、アライアンスの目標も再設定を繰り返さなければならない。アライアンスにおける目標の変化に対してこれまでの伝統的な考え方に基づいた場合、対応が困難になってしまう。企業の計画や予算、あるいは資源配分については硬直的なものであるが、アライアンスを運営する際にはそれらが柔軟で可動性を有したものでなければならない。また、アライアンスに参加した企業間のパワーバランスが常に一定であるとは限らないため、企業間の相対的な交渉力を意識することも必要である。

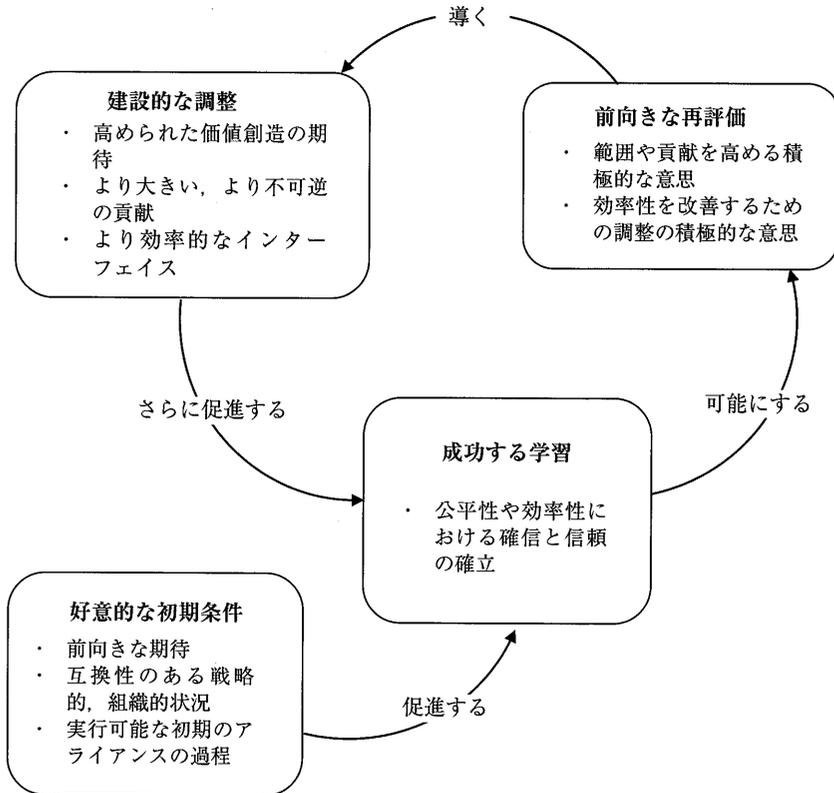
これまでも述べてきたが、先行研究の多くではアライアンスの成功を判断する際に、短期間で終了するよりも長期間続いていくことを重視している。しかしながらここで重要なことは、アライアンスが長期間継続していることが、常にアライアンスの成功を示しているわけではないということである。当然、短期間で解消されたもののすべてが失敗に終わっているとは限らない。このことは本稿でもすでに述べたが、アライアンスの成功と失敗を継続期間のみによって判断することは困難なことであり正しいとは限らないのである。したがってアライアンスは、あくまでも参加している企業の競争力が増加しているかどうか判断の基準とされるべきである。Doz and Hamelは、アライアンスの継続期間について、その長さはアライアンスごとに異なる要因によって決まっているということ、またアライアンスに高い不確実性が存在している場合にその継続期間が長くなるということを指摘している。したがって、アライアンスの運営は非常に困難なものとなり、これまでの伝統的な戦略の策定や管理の仕方では成功に導くことができないものになっていると考えられる。Doz and Hamelの実証分析による結果からは、成功するアライアンスが前向きな協力関係を持って共同でスタートしていることが分かる。また、一度始まったアライアンスは、協調的側面、競争的側面、そして協調と競争が同時に生じている側面を表わしながら進行していくことになる。したがって、アライアンスの何に対して同意してスタートするのか、またお互いは何を評価し合っていくのか、結果をどのように評価し、どの程度を分かち合うのかなどを決定しなければならない

い。しかしながら、アライアンスは絶えず進化するものであり、決定に対する柔軟性を持っていなければならない。そもそも、多くの論者が指摘していることであるが、強度に拘束された取り決めは、お互いの信頼関係を損なうことになりかねず、また企業間で縛りがきつすぎて動きが取れないということに繋がるかもしれない。よって、アライアンスの管理にはこれまでとは違うものが要求されていることが分かる。

Doz and Hamelは、成功するアライアンスが繰り返す学習のサイクルを図2-4のように提示している。

成功するアライアンスにおいては、図2-3のようなサイクルが確立されている。これは、時間と共にアライアンスが進行するにつれて繰り返される正のスパイラルを表わしている。そして、図2-4に示されている成功する学習のサイクルは、その繰り返される中身を示している。このサイクルの初期条件は、アライアンスを成功に導くために好意的な初期条件であることが求められる。そこでは、アライアンスに参加する企業が、当該アライアンスに対して積極的な期待を持っていることが必要である。また、企業間に存在しているギャップを埋めつつ、共通性のある戦略的、組織的状况を持つことが必要となる。

図2-4 成功する学習のサイクル



(資料) Doz and Hamel (1998), p.192

アライアンスを構築した企業間には、すでに有している戦略的な地位や規模などにおいて格差がある。それらの格差を企業間で理解し、共有しておくことも必要である。さらに、実行可能な初期のアライアンスの過程が必要となるが、これは、アライアンスに参加する企業が取り組みやすく計画されている方がよい。こうした初期条件の下でアライアンスが開始されれば、学習を促進することができるようになる。

成功する学習においては、公平性や効率性に対して企業が確信を持ち、信頼を醸成することができる。不公平な学習になればアライアンスは不安定になり解消に向かうかもしれない。逆に、相互に確信と信頼が生まれれば、アライアンスは成功するサイクルに入ることになる。学習は、前向きに再評価されることが重要であり、そうなれば企業は共にアライアンスに対して努力をすることができる。前向きな再評価においては、アライアンスの範囲や自らの貢献を高めていこうとする積極的な意思が生まれる。また、効率性をより良いものへ改善していくために調整することに対して、積極的になる。それによって、建設的な調整が行なえるようになる。企業間においてアライアンスの価値創造の期待が高まり積極的に努力していこうとする意識が高まることで、進行中のアライアンスにおける学習はさらに活性化し、促進される。したがって、アライアンスの範囲や活動も幅広く考察され、より安定的なものが目指される。そうしたサイクルを実現することが成功するアライアンスである。Doz and Hamelは、成功するアライアンスが結果としてより高いレベルで学習－再評価－再調整を繰り返し、価値創造のより高い期待を持つようになると述べている。

3. まとめ

本稿では、不確実性にさらされ、激化する競争環境に直面する企業が競争優位を獲得するための方途の1つである、戦略的アライアンスの研究について述べてきた。まず、戦略的アライアンスの研究の流れを示すことで、これからのアライアンス研究に必要な観点を明らかにした。特に、これまでなされてきたアライアンス研究を概観し、これからのアライアンス研究において取り入れられるべき視点を明らかにすること、そしてアライアンス研究の新たな展開について提示した。

今後のアライアンス研究において重要な観点は、スタートしたアライアンスが安定に向かうために必要な条件を示していくことである。そして、アライアンスの研究では時間の経過を考慮に入れ、構築されたアライアンスが発展し、進化する動学的な研究が必要である。

さらに、従来の研究とは異なる新たな視点からアライアンス研究を行った先行研究を詳細に検討した。アライアンスを成功に向かわせるためには、パートナー企業双方が学習を行なうことが必要であり、そこから得られる便益をどのように配分していくかが重要な視点である^①。したがって、従来考えられてきたようなあまりにも極度な拘束的協定を結べば、アライアンスの調整や柔軟性を失い、また信頼関係を構築することも困難になってしまう。

本稿において検討されたアライアンスにおける学習サイクルは、安定的なアライアンスの学習サイクルとはどのようなものであるかを提示するものであり、これは動学的なアライアンスを分析するモデルの基礎となる。アライアンスを成功させるためのガイドラインははまだ議論の余地が残されているが、本稿では、アライアンスを成功させ安定化させるためには学習-再評価-再調整というサイクルが健全に機能していることが必要であることを示した。また合わせて、実際の企業によるアライアンスの実例では、企業の方向性や初期計画、また予算や資源配分において硬直的な場合があるため、学習のサイクルを機能させるためには柔軟で可動性が高いことが求められるという点も考察されている。

今後は、実際の企業によるアライアンスのデータを用いた実証分析を行うことで、理論と実際の一致および乖離を明らかにしていきたい。さらに、アライアンスを成功させる要因や失敗に導かれる要因について、理論の構築と実証分析を合わせて行うことで提示していきたい。

注

- ①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が、それらの概念についての詳細は拙稿(川島(2011))に詳しい。
- ②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関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。

- ③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。
- ④1990年代後半から2000年代前半になされたアライアンス研究のうち、今後のアライアンス研究に重要な示唆を与える先行研究の流れについては拙稿 (川島 (2011)) に詳しい。
- ⑤Doz and Hamel(1998) p. 4
- ⑥同 p. 4
- ⑦学習競争を前提としたモデルを提示したKhanna (1998) およびKhanna, Gulati and Nohria (1998) によってアライアンスから得られる便益の概念は論じられている。彼らによってなされた共通便益や私的便益の概念は、アライアンスのモデル分析に際して非常に有益であり、それらは拙稿 (川島 (2011)) において詳細に検討されている。

参考文献

- Adegbesan, A. and Higgins, M (2010) The Intra-Alliance Division of Value Created through Collaboration, *Strategic Management Journal*, 32: 187-211
- Beffna, 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
- 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
- Gulati, R. (1995) Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, 30 (1), pp. 85-112
- 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
- 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.
- Lavie, D., Haunschild, P., Khanna, P (2012) Organizational Differences, Relational Mechanisms, and Alliance Performance, *Strategic Management Journal*
- 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.
- White, S. and S. Lui (2005) Distinguishing costs of cooperation and control in alliances, *Strategic Management Journal*, 26:913-932
- 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
- 川島秀明 2011年 『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』創価女子短期大学紀要 第42号 : 3-25
- 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