

### 3 企業間ネットワークと 戦略的提携

ネットワーク組織論  
若林直樹(京都大学)

### なぜ戦略的提携なのか

- ◆ 企業間ネットワークを経営資源として積極的に利用した企業の競争戦略のタイプ
  - First Mover Advantage
  - 外部資源を用いた企業価値増大
  - 相互学習による発展
- ◆ グローバル市場での競争から発展
  - 協調戦略による企業競争
- ◆ 企業間ネットワークの内部で発展する
  - 提携が提携を呼ぶ
- ◆ 外部経営資源を競争優位の源泉とする経営者の登場

### 内容

- I. 企業間関係における戦略的提携の特徴
- II. 戦略的提携の要因、手法、長短所
- III. 戦略的提携の事例
- IV. 戦略的提携の基盤と主体

### 企業間関係の種類

- ◆ 特別の資源・能力の継続利用
  - = > 継続的な企業間関係の形成
- ◆ 種類
  - 契約(ライセンス供与、委託事業)
  - 系列
  - コンソーシアム
  - 合併企業
  - フランチャイズ・チェーン
  - アウトソーシング
  - 戦略的提携

### 戦略的提携とは

- ◆ 戦略的提携
  - 対等的・自律的・互恵的な関係性が存在し、柔軟性に富んだ緩やかな連結関係を持ち、一定の期間に限定される企業間の同盟関係(松行, 2000)
- ◆ 背景
  - 従来の提携関係: 支配関係、契約中心、固定的なイメージ
  - 脱系列化の進展により注目

### 戦略的提携の要因

1. 企業環境の変化
    - 市場の国際化
    - 技術の複雑化と革新の加速化
    - 提携を含めた競争戦略の多元化
  2. 企業ニーズ
    - 提携企業とのシナジー
    - 世界市場での競争優位
    - 技術革新への対応
    - 規模の経済性追求
    - 経営リスクの引き下げ
    - 有利な経営資源に対応する迅速なアクセス
    - 世界標準への参加
    - 経営のダウンサイジング
- (松行, 2000)

## 従来の提携と異なる手法

- ◆ 従来の提携
    - 内容
      - 1. 技術開発
      - 2. 調達
      - 3. 生産
      - 4. 販売
    - 形態
      - 1. 合併企業
      - 2. 契約
      - 3. 長期的取引関係（系列など）
  - ◆ 戦略的提携
    - 1. 資本参加
    - 2. 合併企業
    - 3. 開発共同組合（コンソーシアム）
    - 4. 同盟関係
    - 5. ネットワーク組織
    - 関係の特徴
      - 1. 短期性
      - 2. 自律性
      - 3. 対等性
      - 4. 互恵性
      - 5. 補完性
- 複数のアライアンスへの参加が前提  
(アライアンスポートフォリオ)

## メリットとデメリット

- ◆ メリット
  - 俊敏性
  - 機動性
  - 限定性（ライバルとも）
  - 多様な資源の獲得
  - シナジー効果
  - 財務的な効果
- ◆ デメリット
  - 能力のある企業に限られる
  - 解消が多い
  - 競争力の内部蓄積がない
  - 技術・資源の搾取
  - 関係トラブルの増加

## ケース1：東芝と富士通

- ◆ ライバル電機メーカー
- ◆ 26にわたる戦略的提携を行う
  - 次世代インターネット技術開発組合
  - 半導体技術開発組合
  - 次世代半導体技術開発プロジェクト
- ◆ 将来技術、次世代世界標準の共同開発

## ケース2 自動車業界の再編

- ◆ 欧米大手中心に資本参加を軸に提携
  - ルノー＝日産
  - フォード＝マツダ
  - ダイムラー＝三菱
- ◆ 成熟産業
  - スケールメリットを維持し、世界市場戦略
  - ブランドの売買
  - 環境、通信技術への対応を共同開発

## ケース3 携帯電話業界

- ◆ 携帯電話サービスの世界市場戦略
- ◆ 次世代携帯電話通信の世界標準 CDMA方式の次世代
- ◆ 新しいサービスの世界市場戦略 I mode
- ◆ 資本参加、買収による提携の拡張
- ◆ ドコモ vs ボーダーフォン・エアタッチ

## 中小企業と戦略的提携

- ◆ 中小企業も戦略的提携へ（H9年中小企業白書）
  - 外部経営資源の有効活用
- ◆ 類型
  - 1. 既存事業の拡大
    - 共同受注組合
  - 2. 事業効率化
    - 生産アウトソーシング
  - 3. 事業多角化
    - OEM供給による製品多角化
  - 4. 製品開発
    - 異業種交流、地域コンソーシアムによる開発



## アライアンス・ポートフォリオ の管理

- ◆ アライアンス・ポートフォリオ
  - 複数のアライアンスへの参加
- ◆ その管理(Doz & Hamel, 2000)
  1. コア・コンピタンスと技術の優位性による中核企業の地位
  2. パートナーにおける技術や能力のリーダーシップ
  3. 異なる製品・市場とのパートナーシップ
  4. パートナーへの技術的・財務的資源の投資
  5. マネジメント能力の成長



## 戦略的提携の基盤

- ◆ 戦略的提携の基盤
  - 戦略的提携の基本的傾向
    - ネットワークがネットワークを呼ぶ
    1. ネットワークの集積
    2. ネットワーク間の結合の増殖
    3. ネットワーカーの積極的な働き
    4. 企業間の信頼をチェックする仕組み



## アライアンス・マネージャーの役割

- ◆ アライアンスにおける問題
  - 問題の定義と調整
  - 互恵性の原則の徹底
  - コンフリクト解消
- ◆ ネットワーク・マネージャーの役割
  - コミュニケーションや取引の注意点の明示
  - ただ乗りの監視
  - メンバーのパフォーマンス情報を集中的に貯蔵
  - ネットワーク内での行動規範の維持