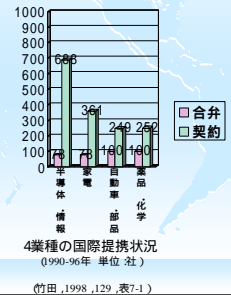


## 4. 戦略的提携の形成と管理

ネットワーク組織論  
若林直樹 (京都大学)

## どのように使うのか

- 提携 = 協調戦略
- グローバル競争での利用
- 外部資源の共同利用で費用低減と価値創造
- どのようにしてやるのか：戦略と管理の問題



## ここでの課題

1. 目的と概要
2. 形成
3. 合意
4. 発展
5. 管理と管理者

## 1. 目的と概要

- 協調戦略の一般的理由
  1. 市場のグローバル化
    - 海外市場への展開、国境を越えた革新
  2. 技術の複雑化 高度化と革新の加速
    - 融業化 業際化、事実上の標準
  3. 外部資源を用いた企業価値増大
    - アウトソーシング、ファブレス企業
- 国際的な戦略的提携の広がり
  - Fuji Film=Xerox, Ford=Mazda, Nissan=Renault

## 戦略的提携とは

- 定義 (松行, 2000)
  - 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
- その目的 = 価値創造 (Doz & Hamel, 訳2001, 39)
  - 規模の経済の構築
  - 異分野の能力や資源を結合した新市場の開拓
  - 外部の能力や資源を利用した学習
- 外部資源利用の二つの大きな目標
  1. 費用低減
  2. 学習によるシナジー

## 特徴

- 長期的に発展できるパートナーシップ (Habison & Pikar, 訳1999, 25)
  - 10年位以上の提携
  - 株式保有や能力共有による結合
  - 戦略共有と双方向コミュニケーション
  - 企業価値増大による競争優位
  - コア能力の共有と活用

## 形態

- 長期的な経営資源の共有 (松行, 2000; 竹田, 1998)

形態 / 分野

開発 調達 生産 販売

- 資本参加
- 合併企業 ( )
- コンソーシアム
- (協同組合)
- 契約 ( )
- 長期的取引関係 ( )
- (同盟関係)

## 長期での管理や所有の共同

- 管理の仕方 (Speckman et al., 2000, 36)
  - × スポット取引
  - リスク 報酬共有ない管理
  - フランチャイズ、業務提携
  - リスク 報酬共有する管理
  - アウトソーシング、開発協力
  - 少数資本参加
  - 経営関心からの資本参加
  - 資本共有
  - 合併、持ち合い
  - ? M & A
- 所有の仕方 (Habison & Pikar, 訳1999)
  - × 個別取引型提携
  - × 情報共有
  - 経営資源共有
  - 株式持ち合い
  - 株式共有
  - × M & A

## ライフサイクル

- 戦略的提携は解消する可能性が高い
  - 調査によるが)5-7年以内に30-60%が解消
  - 環境の変化と戦略、シナジーの不一致が原因
- 実際のライフサイクル (Spekman et al., 71)
  1. 選択と形成 (anticipation)
  2. 契約 (engagement)
  3. 評価 (valuation)
  4. 協力 (cooperation)
  5. 投資 (investment)
  6. 安定化 (stabilization)
  7. 発展の決断 (decision)
- 提携戦略の過程 (Habison & Pikar 訳1999)
  1. 戦略確定
  2. 評価
  3. 交渉
  4. 実行

提携過程の焦点  
選択と形成  
交渉と評価  
実行と発展

## 2.提携の形成

- 形成問題
  1. 提携相手選択
  2. 形態選択
- 基本的な考え方
  - 提携相手選択
    - 戦略と文化の適合性
  - 形態選択
    - 提携目的による
      1. 費用低減か
      2. 相互学習か
- 選択の実務 5ステップ (Habison & Pikar, 訳1999, 108 - 115)
  1. 戦略と目的の明確化
  2. 提携相手候補選択
  3. 相乗・相補効果評価
  4. 獲得メリットの明確化
  5. 利害関係者への影響評価

## 提携相手の選択

- 基本的な基準
  1. 戦略的適合性
  2. 文化的適合性 (Child & Faulkner, 1998, 93-99)
- 検討されるタイミング
  - フィジビリティ調査
  - 提携交渉
  - 提携実行過程
- 実務的評価項目 (Habison & Pikar, 訳1999, 113)
  - リスク共有
  - 資金調達手段の拡大
  - 技術革新能力
  - 技術へのアクセス
  - 製品・サービスの範囲拡大
  - 規模の経済
  - 供給源へのアクセス
  - 市場セグメントへのアクセス
  - 地理的アクセス
  - マーケティング能力
  - 経営能力
  - 規制緩和

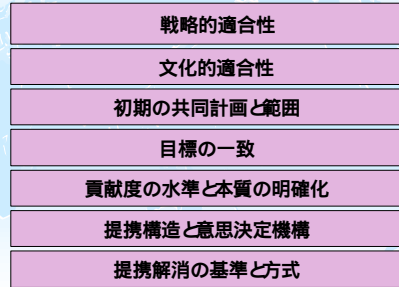
## 戦略的適合性と文化的適合性

- 戦略的適合性
  1. 資源 (assets) の相互補完性
    - 経営資源の面で協調するメリット
  2. 潜在的な相乗効果
    - 協力による価値創造
- 文化的適合性
  - 学習とシナジーを行う基礎条件
  - 様々な企業の文化的特性の検討
    - 原価 / 技術革新 / 技術 / 消費者志向 / 国際性 / 環境 / 従業員 / 品質
  - コンフリクト解決と文化的統合
    - コミュニケーション開発

### 3.合意

- 提携合意に向けた交渉過程  
(Child & Faulkner, 1998; Fisher & Ury, 1981 )
  - 情報収集
  - ニーズの検討
  - 議題の明確化
  - 提案
  - 柔軟性の発揮と足進
  - 譲歩の交換
  - 取引の終了

### 提携交渉での基本評価項目



(Child & Faulkner, 1998, 144-5)

### 実務的な課題

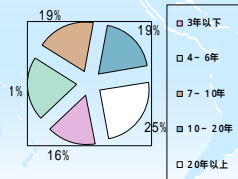
- 交渉(negotiation)と評価(valuation)の実務的課題  
(Habison & Pikar, 訳1999, 117-123 )
  - 交渉と評価
    - 成功指標 (能力や資源の貢献度)
    - 利用するコアの経営資源の明確化
    - 提携候補企業の交渉スタイルや歴史の検討
    - 交渉相手のメリット・デメリットの検討
    - 提携候補企業の提供する資源やコミットメントの判断
  - 能力統合の計画
    - 提携自体のニーズに沿った提携形態の構築
    - 提携マネージャーの選任、成果に応じた報酬と投資
    - 管理システム構築 戦略、予算、評価、権限と責任
    - 解消手続、違約制裁、契約解除義務の規定

### 取締役会からの判断項目

- 技術移転の度合い・中核競争能力の移転
- 競争ポジションの変化
- 法的責任の範囲
- 利害関係者への影響
- ガバナンスとコントロールの範囲
- 義務と権利の程度
- 組織への影響  
(Habison & Pikar, 訳1999, 126-7 )

### 4.発展

- 提携は目標達成したら解消やすい
  - 発展には独自の論理
- 進化にはシナジーが必要
  - 定型的な業務提携は目標達成後に解消
  - 提携の戦略的發展には学習と新たな目標の共有
- コミットメントの発展
  - 役割や能力への信頼
  - 善意 (goodwill) の信頼



57社の提携の解消状況 (1990-96)

(竹田, 1998, 172, 表8-2)

### 企業間協力の発展過程



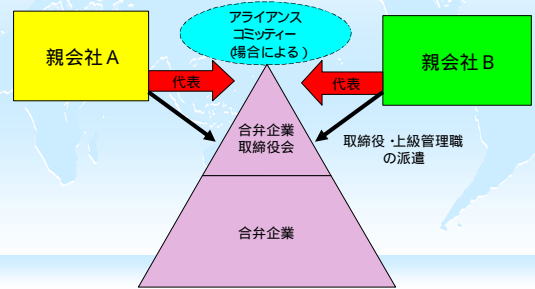
(Child & Faulkner, 1998, 144, 145)

## 5. 管理と管理者

- 提携実行時のポイント  
(Habison & Pikar, 訳1999, 125)
  - 柔軟で効率的な組織構造
  - 提携自体の戦略やニーズを管理する仕組み 過程
  - 競争のベンチマークや進捗状況の追跡
  - 定期レビューを伴う工程表や測定手段の準備
  - 問題解決を伴う率直なコミュニケーション

## ガバナンス (統治機構)

- 合併企業の場合



## 管理の特性

- 管理の特性 水平的関係
  - 権力
    - 分有、主要な経営資源の保有する方が多い
  - 権威
    - 共同決定、多数資本支配が一般に持つ
  - 報酬
    - 業績主義的にアライアンス・マネジャーに支払い  
(Child & Faulkner, 1998)
- 複数企業の共同決定による管理方式

## 内部管理

管理メカニズム	機能	例
インプット管理	活動促進	移転価格
行動管理	正しい行動様式	計画、方法指定
アウトプット管理	結果の管理	目標設定、予算、結果報告
価値の社会化	価値の共有	組織文化形成
適応的社会化	他者の価値や行動への理解	技能標準化、同僚による監督
個人コミットメント強化	なかが重要な意識	管理者による訪問、参加
階層構造	目標達成の強調と支援	取締役会、報告ライン
水平構造	他者への影響	チーム間コミュニケーション

(Child & Faulkner, 1998, 194, Tab.9.1)

## 管理者のインセンティブ

- 管理者に求められるもの
    - アライアンス自体の戦略と発展の発想
    - 明確な目標の設定と達成基準
  - 管理者のキャリア・リスクの評価
    - 自社への復帰プログラム、退職プラン、高い評価
  - インセンティブ体系
    - 目標達成による業績評価
      - ケースによる
      - 1. 新規事業創造・ファントムストックオプション
      - 2. 効率性、シェア増大：ボーナスによる評価
    - 適切なレビュー実施とエンパワーメント
- (Habison & Pikar, 訳1999, 122-3)

## 主要参考文献

- Child, J. & Faulkner, D. 1998. *Strategies of Cooperation*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Harbison, John R. and Peter P. Pekar, 1998, *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン訳『アライアンススキル：合従連衡の成功要件』ピアソン・エデュケーション、1999年。
- Spekman, Robert, E. and Lynn A. Isabella with Thomas C. MacAvoy, 2000, *Alliance Competence: Maximizing the Value of Your Partnerships*. New York: John Wiley.
- 竹田志郎、1998、『多国籍企業と戦略提携』文真堂。