

企業間パートナーシップの経営

Management of Business Partnerships

張 淑 梅
Shumei ZHANG

Abstract

Partnerships between companies have been gaining popularity in business today for increased responsiveness and flexibility, and greater efficiency of operations. What creates and guides a successful partnership? This is the subject discussed in this article.

We examine three dimensions of partnerships. The first one is how to determine the direction of a partnership. The selection of suitable partners serves to maintain the balance of interdependence.

The second dimension is the mechanism for conflict resolution which contributes to the stability of a partnership. According to our research, the process of formation and maintenance of effective partnership is affected by the interaction of power and trust. In this article we examine the mechanism of power-trust interaction, especially the role of coordinator in managing the partnership and dissolving conflicts.

The long-term trust contributes to the stability of a partnership. However, the long-term trust could also become the cause of the rigidity of a partnership. To deal with this disfunction we need the third mechanism which brings about the flexibility of the partnership. It is absolutely necessary to introduce the competitive strategy into partnerships. At the same time, we emphasize the importance of a firm's linkage capability, which could provide flexibility to the firm allowing a quick response to the changing environment.

This paper concludes by pointing out that firms can benefit from a partnership if they can build core competence and linkage capability simultaneously.

- 1 はじめに
- 2 パートナーシップの形成
- 3 パートナーシップの安定化
- 4 パートナーシップの柔軟化
- 5 コア能力とリンケージ能力の同時構築
- 6 結 び

1 はじめに

本稿は企業間パートナーシップの形成および存続について考える。企業間パートナーシップが企業内ではなく自律した企業間の関係である以上、組織間関係の特徴をもつことは言うまでもない。すなわち、両当事者の一方が他方への依存を減らせば、自分のパワーを高めることができ、より大きな自律性を獲得する傾向があるということである。このように、各々の企業の自律性と相互依存性の相互作用が、緊張あるいはコンフリクトをもたらす。しかし、われわれの研究で明らかになっているように、パートナーシップの形成および維持のプロセスには、パワーと信頼関係が相互に作用しながら影響を与えるものである⁽¹⁾。そのため、パートナーシップにおけるコンフリクトの解決は単にパワーのみでなく、信頼性に求めることも重要である。

組織間関係論においては、組織間の相互依存関係を管理する機構として組織間調整のメカニズムが議論されている⁽²⁾。この調整メカニズムは、組織間関係の解明およびその調整メカニズムを総合的に把握するのに重要な意味をもつ。ここでとくに、組織が他組織との相互依存関係を認めた上で、他組織との折衝で合意を見だし、良好で安定した関係を作り上げようとする「協調戦略」を挙げよう。それには業務提携、契約、規範（暗黙の了解）、役員の受け入れ・兼任・派遣、合併、業界団体など、広範で多様なものが含まれる。しかし、信頼という仕組みがいかにパワーと相互に作用しながらパートナーシップの維持に働くのかについては明示しているとは言えない。とくに後述するように、パワー優位にある側による調整の仕組みについての議論を具体的に示していない。

さらに、企業間パートナーシップの存続は他のシステムと同様、安定化と同時に柔軟化をもたらす仕組みが不可欠である。パートナーの能力または市場ニーズの変化などにより、既存のパートナーシップの維持が自社の目的の実現にとって最良の方法ではなくなる場合、既存のパートナーシップによるいくつかの逆機能が顕在化する。しかし、パートナーシップの逆機能あるいは環境変化への対処に対し、これまでの組織間関係の調整メカニズムは組織能力の視点からの議論を十分に展開していたとは言えない。

本稿では、有効なパートナーシップを持続させるには次の3点がカギであると考え。第1は、相互依存性のバランスを維持するためのパートナーシップの方向性を決めるメカニズムである。組織間調整メカニズムは、組織間関係の協力の仕組みであるとともに、組織と組織とが協力関係を作り上げていくメカニズムでもある。パートナーシップの成否は協同を確保する手段のみでなく、各パートナー企業の目的、パートナー間の相互依存関係などに影響される。したがって、パートナーシップを形成する段階で、自社との間で最適な適合性をもつ企業をパートナーとして選定するのであるが、そのとき、両当事者間で基本原則を設定し、誘因と貢献を提供するためのそれぞれの役割や責任の所在を明らかにすることが重要である。

第2は、コンフリクトの解決のメカニズムの存在である。これはパートナーシップをいかに維

持するかの問題であり、パートナーシップの安定化のために必要である。

第3は、パートナーシップの柔軟化をもたらすメカニズムの確立である。環境変化やパートナーシップの意図せざる結果である逆機能に対処するためである。

以下、この3つの問題について個別に検討し、パートナーシップの存続のメカニズムの具体像を探る。

2 パートナーシップの形成

明らかに、パートナー間の互酬的關係に対する認知がパートナーシップへの動機付けに重要である。またパートナーシップにある関係者はそれぞれ独自の強みがあり、その関係に貢献する何か価値のあるものを有していることがパートナーシップ形成のための必要な条件である⁽³⁾。

ところで、多くの有力会社がパートナーシップにおいてイニシアチブを取るために、小規模もしくはそれほど有力とは言えない会社をパートナーにしたがる。弱者の方も直面している危機からの脱出や技術の構築といった理由で、有力なパートナーと組みたがることが多い。しかし、Bleeke & Earnst (1991) の調査によると、一方のパートナーがパートナーシップに拠出する機能において常に強力であり、他方の貢献がたいしたことがない場合には、その提携が成功する確率は3分の1しかないと報告されている。なぜならば両者間のリンクが弱いため、全体の競合優位性が弱まったり、摩擦が生じたりするからである。一方のパートナーが弱い場合には、ある部分の強化が必要となり、連携後の経営が大変なものとなる。バランスのとれていないパートナー同士の連携で成功しているのは、パートナーシップにとっての鍵となる機能を強者がもたらしている場合に多いという。

また、弱いほうのパートナーのスキルアップを目的にして行う連携は、多くの場合、失敗もしくは失敗とはいわないまでも決して成功とは言えない結果に終わっているという。すなわち、パートナーシップは一方のパートナーの弱点を強化するのではなく、確固たるビジネス上の合理性があるときに成功するのである。双方のパートナーがその強い部分をお互いに生かし合って、相手に貢献できるようなシステムを構築できる場合に限って、スキルの取得が成功裏に行われるのである。

したがって、パートナーの双方がある特定の強みや独自性をパートナーシップに持ち込むことができるのであれば、双方が利益を享受できる。そのためには、パートナーシップを自らつくろうとする企業も、パートナーシップに参加しようとする企業も、自社の提供し得る強みをはっきりと主張することが大事である。パートナー候補企業において、貴重なビジネス・チャンスを確保できるかもしれないという利益の認知につながったり、あるいは相手の能力を学ぶ可能性などに対する期待のような事前の信頼にもなるからである。その具体的な内容は次のように示すことができる⁽⁴⁾。

- ・自社のコア能力の存在をはっきりと示し、その独自性を所属する業界及びその業界と相互補完

関係にある他の業界に知らしめる。

- 自らの貢献によってどのようにパートナー全体にとっての価値の中に新たなものを加えられるかを証明する。
- 追究する経済的利益の共有と同様に、自ら進んでリスクも共有する。
- 通常の業務上の取引を行う際に、相手を信じ、相手の信頼に足り、頼りがいのある存在となること。総合的品質管理（TQM）を行い、世界の水準に達している存在として知られるようになること。
- 自社のコア能力と価値を理解すると同時に、潜在的パートナーを明らかにし、彼らの価値・能力を検証する。自社が与えることのできる技能のすべてを、潜在的パートナーに確実に理解させる。
- 他企業との間の直接的かつ電子的なネットワークを張り巡らす。顧客企業、サプライヤーまたはパートナーと電子的に連結することを可能かつ効果的にする。

実際に、パートナーシップを結ぶかどうかを決定する前には、パートナーになる可能性のある企業について信頼性のある情報を入手することが重要である。たとえば、その企業の協力パートナーとしての実績、従業員が有する専門技術の技能基盤と範疇、戦略的決定を下す際、あるいは市場機会に対して戦術的に反応する際の、その企業の反応時間、その企業がパートナーシップにもたらすことのできる固有の専門技術に関する詳細、などが挙げられる。

他方、企業はパートナーシップを自ら形成しようとする際、まず戦略的方向性を定めることが重要である。全社戦略の中にパートナーシップを位置づけることによって、パートナーシップの目的も明確になる。いわば戦略的意図に基づくパートナーシップの樹立である。パートナーシップがそれぞれの企業の長期的な戦略目標に沿ったものであるならば、そのパートナーシップの実現に向けて双方が努力するからである。

次にパートナーの選択についてである。パートナーシップを有効に展開するためには、良きパートナーを選択しなければならない。パートナーの選定には次の3つの基準を考慮することが重要である（Lewis, 1990; Kanter, 1994）。

① シナジーの強み。

これはまず自社分析が前提である。次にパートナー候補企業の強み、経営資源、過去の実績などを調査し、その企業の能力を判断する。パートナーおよび自社の双方にとって最良の組み合わせであることを確認するとよい。協同のチームワークを行うから、各々のパートナーがそれぞれの能力を提供して貢献し合うことを保証しなければならない。

② パートナー相互間の融合性。

自社とパートナー企業との関係の成否は、両者の直接の担当者と両者の企業風土次第で決まることが多い。次の2点はとくに重要である。

まず経営者同士の相性が挙げられる。ビジネス上の取引は、経営者同士の人間関係に左右されることが多い。提携をまとめたり、破談にしたりするのは、ビジネスの物差しだけでは測れない

個人的、社会的な関心を含む経営者たちの心理である。

次に両社の適合性である。パートナーとなる企業との間では、企業の歴史、経営哲学、価値観、そして目標において共通点を探す必要がある。パートナー企業の意味決定のプロセスも、パートナーシップに対して影響を与えるかも知れない。

このように、パートナー企業を受け入れるためには、当該企業と自社との間の相違点を理解することが必要である。しかし、パートナー企業を同等の立場で受け入れるからといって、自社はパートナー企業の価値観や考え方に必ずしも同意する必要はないし、彼らの行動を承認する必要もない。

③ パートナー企業の熱意と誠実さ。

中国のことわざ「三顧の礼」の示すように、誠実でしかも信頼できる行動であれば、パートナー企業の信頼感はきっと得られる。パートナー企業が相互に信頼し合うことができれば、いずれの企業もパートナー企業の声明の内容を額面通りに受け入れることができる。

パートナーシップを追求する唯一の理由は、それが自社の目的に到達する最良の方法だからである。明らかに、どんな企業もパートナーとの間で自社のニーズとの完全な適合関係を構築することはできないに違いない。同じように、パートナー候補企業も、自社が提供できる事項の中にギャップを見いだすかもしれない。

とくに自社を取り巻く環境が大きく変化するときには、従来のパートナーとは異なる別のパートナーとの間の関係を検討したい、という場合も当然発生するに違いない。どの企業も自社自らの生存に対して責任をもっており、現在のパートナーとの間の関係が自社の生存に対してマイナスになる可能性があるときに、そのパートナーシップを継続することは賢明ではないからである。

パートナーシップをいかに成功させるかが次の課題となる。

3 パートナーシップの安定化

パートナーシップを結ぶ時点では当事者の双方が相互の便益を図ることで利害関係が一致していたとしても、事業の進展とともに両者の利害関係が対立する場合がある。そこで、パートナーシップを長続きさせるには、パートナー間の利害の対立を解決する仕組みを確立することが不可欠となる。

契約により、パートナーシップの形成段階以降、予想されるコンフリクトをある程度未然に防ぐことができる。この場合、確かに契約によって当事者間の関係はある程度拘束されるが、日本企業の下請関係のように、事後的に調整余地の広い「契約」もある。こうした事後的調整余地の高い関係は、状況変化に対する適応力が高く、外部環境変化が正確に予測できないような長期にわたる取引や、契約書の基礎になる仕様書やコスト構成が不明確な製品の開発段階からのサプライヤーの動員などにおいてきわめて有効に機能してきた⁶⁾。こうした事後的調整幅の広い契約関

係は普遍性あるいはオープン・システムにおける有効性などが問われているが、その背後において、パートナー間の共通のビジョンや信頼感の存在が重要な役割を果たしているという事実は無視できない。

信頼を促進する仕組みは固定的なものではなく、あらゆる側面において信頼による結びつきがあったからこそ、相手企業にとっての価値が創造できる長期的な関係ができていのである。競合企業間のパートナーシップにおいても、相互に信頼関係を構築することができる。そのためには両社間に目的の対立があったとしても、それを隠さず、その問題点に関してパートナー企業に対して率直に対話を続けることが重要である。より具体的には次の仕組みが挙げられる。

① 情報共有：パートナーと提携関係を機能させるために必要な情報を共有している。それらは、事業の目標、技術情報、そして葛藤、問題点、状況変化等の情報である。さらに、パートナー双方は関係を発展させ、運営方法の共有化を図る。そして組織の様々な階層における多様なつながりを構築する。

② 誠意：パートナーシップでは、相互信頼に基づいて相手を尊重するように行動すべきである。入手した情報を濫用したり、お互いを非難し合ってはならない。

③ 担当経営幹部のコミュニケーション：提携関係を円満に運ぶかどうかは、双方のトップ・マネジメント同士の人間関係がうまく構築され、それを維持できるかどうかによることが多い。パートナー企業との高水準のコミュニケーションと理解を構築するための1つの方法は、それぞれ最高経営幹部が定期的に接触を取り合うことである。パートナー企業間の理解と信頼は、その担当経営幹部個人に依存する程度が著しいからである。そのためには、政治、文化、組織、そして人材に対して敏感なマネジャーを育てることが重要である。

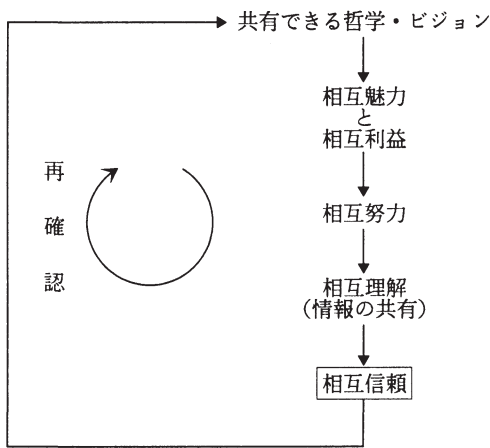
④ 継続性：企業間の提携関係は、短命的なものもあるが、パートナーシップの継続性こそが重要である。パートナー企業双方が共有された目的に到達し、相手企業を同等の立場で遇するようになると、双方の信頼と理解が増大し、長期にわたる友人関係がそこから生まれ、それが仕事の間を強化することにつながる場合が多い。

日本は長年の取引関係の中で信頼を育ててきた。こうした信頼関係は「この構成員が国内企業に限定されるという非開放システムの下に有効に機能してきたのである⁽⁶⁾」。しかし、世界規模の情報ネットワークの形成によりオープン化しつつある今日の企業環境において、相互信頼の育成が決して不可能ではないし、その仕組みが特別に変わるとは考えられない。

日本企業と海外企業との合弁事業の例を見ると、輸出取引、技術提携、技術指導、合弁事業の発足と順を追って進む企業の成功例が多い。こうした活動を展開するプロセスの中で相互信頼が一層強化されたのであろう。パートナー間が相互にコア能力をもちともに魅力となる、またそうあり続けるために相互に努力する、そして相互に理解を深める。結果として「相互信頼」が形成され、強化されるのである。

小川（1994）は相互信頼が形成されるプロセスについてのモデル（図1）を次のように提示している。まず共有できる哲学・ビジョンの存在である。これが相互信頼の基盤となる。次に相互

図1 相互信頼形成・維持のサイクル



出所：小川英次（1994）p.234より。

に信頼しあえる関係へと導かれるためには、関係を結びたくなるような魅力が相互にあること、関係を取り結ぶことで相互に利益が上がることへの期待の存在が必要である。これは互いのもつ独自のコア能力が基盤となっている。パートナーシップ形成への具体的な動機はここにおいて生じる。

このような動機に関する確認が終われば、その次は関係者の相互間の努力が行われる。互いに努力し合って連携を成功させようとする。そして、努力のプロセスの結果、相互の理解が高まる。相互の理解に達するためには情報共有が不可欠である。真の意味において理解が高まれば、その関係は相互信頼へと導かれる。こうして得られた相互の信頼も、定期的

に当初に共有した哲学・ビジョンにまで立ち返り、この関係の必要性を再確認すべきである。この再確認がサイクルにおける相互魅力、相互利益などを高めるインセンティブとなると同時に、環境の変化に気づき迅速な対応を可能とする。

以上で述べたような信頼関係の構築によって、対話や情報交換など平和的な方法でのコンフリクトの解決が期待される。しかし、ここで注意したいのは、コンフリクトの調整に関して、水平的パートナーシップと垂直的パートナーシップでは大きな違いが存在するということである⁽⁷⁾。付加価値連鎖にある垂直的パートナーシップの場合、調整役の存在によって問題を調整し、コンフリクトを解決する機会が多い。調整役の存在は意思決定の集中化を意味することもあるが、意思決定の集中化により必ずしもある行為者が他の行為者を直接にコントロールするとは限らない。つまり調整役の本質は、行為者の間で共同で意思決定を行うことにあるのである。

調整役については言葉こそ違おうが、その役割がすでに注目されるようになってきている。Hamel & Prahalad（1993）は企業提携における「結節企業」の役割に注目し、「結節企業は企業提携の連結役になるだけでなく、提携に深く関与して中心的役割を担うことになる⁽⁸⁾」と指摘している。また、Galbraith（1993）は「ネットワーク・インテグレータの影響力⁽⁹⁾」、Lorenzoni & Baden-Fuller（1995）は「戦略的センター」の役割を分析している。

調整役の特徴を明らかにするためには、調整役がどのような機能を持っているか、またいかにパートナー企業に影響を与え、全体のパートナーシップを調整するかについて考察する必要がある。まず具体的なケースを挙げていくつかの調整役の形態を見てみよう。

(a) 「インパナトローレ⁽¹⁰⁾」

イタリアファッションを生んだ繊維製品の産地のプラートが成功した理由は、「インパナトロー

レ」と呼ばれるコーディネーターを中心とする生産システムが職人を組織することで、消費者の需要動向に柔軟にしかも迅速に対応できたということによる。こうした生産システムは「価値付加方式のパートナーシップ（VAP）」と呼ばれ、基本的には協調的な性質を持つ垂直の関係にある。すなわち、一連の独立した会社群が密接に協力しあい、すべての付加価値チェーンに沿って商品とサービスの流れを管理するものである。「インパナトーレ」は原材料の購入やデザイン、素材などの商品企画を行い、展示会や顧客に直接出向いて注文を集める。そして注文の製品、生産量、素材などに応じて紡績、織布、アパレルの各段階での職人や業者を編成する。各職人、業者は高い技術を保有しており、また高度に発達したコンピュータ・ネットワークでつながれ情報を共有できる。

(b) コンビニエンス・ストアのフランチャイザー

コンビニエンス・ストアは、一見一つ一つが独立した単独の店舗の形を取っているように見えるが、実際には、その背後には本部、問屋、メーカー、物流業者を含む複雑で高度な付加価値連鎖を実現するための関係が成り立っている。

コンビニエンス・ストアのフランチャイズ・チェーンを取り上げてみよう。この場合、本部（フランチャイザー）は、全ての商品供給のメニューと価格の決定権をもっている。また仕入れ先についての決定も本部の決定権限に含まれている。さらに、在庫管理や発注、納品、売れ筋などに関する情報も、すべて通信ネットワークを通じて本部で収集され処理された上で提供される。このほか、店舗で使用するPOS 端末やパーソナル・コンピュータ、各種のソフトウェア、マニュアル類などもすべて本部で開発され、供給されている。さらにこうした手続きや規定を厳しく守るように指導が行われている。こうして本部が保有しコントロールする情報の量と種類は、時間の経過と共に蓄積・強化されていく。これは当然、本部と加盟店の間の相互依存関係を不均衡なものとするし、その結果として両者のパワー関係を次第に固定化させる方向に向かわせる。しかし、本部の指導に従いつつ加盟店経営を行うことが成功のための必要条件ではあるが、本部としては、加盟店に対して本部の指導に忠実に従っての経営を望んでいるわけではない。業種としての新しさやシステムの未整備などの理由から、加盟店の自助努力も期待されているのである。

(c) 親企業：典型は日本の自動車産業に見られる組立メーカーとサプライヤーとの協力関係である。

最近、日本において、専門化された中小企業を組織化し、大企業のユーザーから一括受注を行っている「コーディネート企業」が現れている⁽¹¹⁾。こうした「コーディネート企業」の条件としては、自らの得意分野に確固たる技術を持ち取引先の信頼を得ていることとともに、組織化する中小企業の技術についての的確に把握する能力が求められる。今後ますます、それぞれの企業がコアとなる技術を確立し、その技術を中心として形成された協力企業群がコーディネートされ、さらにその企業同士がマトリックス的に連携しあう中小企業群が形成されていくことが考えられる。このため、中小製造業者はそれぞれの得意とする技術分野を確立するとともに、専門化された他の企業を利用したネットワークづくりを行っていくことが有効である。このようなパート

ナーシップの形成が専門化された中小企業の融合による相乗効果を発揮し、単独企業では簡単に生み出せない高付加価値製品を創造していくことを可能にしている。

下請企業はしばしば受身的な存在としか見られていなかったが、これまでの議論から、これからは自社の独自性を持つならば積極的に環境を操作する可能性が十分あるということがわかる。上のケースは、単一の機能あるいは少数の機能群に業務を集約した専門機能企業が、特定分野の専門性や独自性を発揮し、さらに調整役の役割を果たせることを示唆している。

以上のケースに基づいて、調整役の特徴は次のようにまとめることができる。

第1に、ほとんどの場合、パワーの優位性を持つ側がパートナーシップの調整役となる。

パートナーシップ内での力関係は、個々のパートナーがビジネス・コンセプトについて抱えている見解がどれほど魅力的か、双方のパートナーの利益を実現するためにどれくらいの協力をするつもりでいるかで決まる。パートナーシップはパワー均衡へ向かうプロセスであると捉えられることは、逆に、パワーの非均衡すなわちパワー優位性が存在することを意味する。その優位性を持つ側がパートナーシップの調整役を果たすことになるであろう。

第2に、第1点と関連するが、調整役のパワーの源泉は、基本的には価値連鎖または事業の中核機能を有することから生じると考えられる。

調整役が発揮するパワーには、いくつかの源泉が存在する。多くの場合、調整役は大企業やネットワークを介して調達力あるいは販売力を発揮する。また、調整役は事業の中核機能を有する。具体的には、調整役は通常、事業の価値連鎖の中の主要な位置を占める。たとえば、家庭用製品では、調整役はマーケティング機能をもつ。技術主導型の産業の製品では、調整役が研究開発と商品化技術を行う。

さらに、上の(a)と(b)のケースに示したように、調整役は規模の経済が働く機能を担当し、ワークフローとネットワークを介した情報を管理し、ブランド、商品設計、開発を管理し、他社では果たせない固有の業務や所有権に関する業務を行い、そして全体の価値連鎖が有効に機能する責任を負っている。

第3に、調整役のパワーの行使は、パートナー間の信頼と相互関係の上に成り立っている。

一般に、調整役の存在はパワーを基盤としているが、それは、メンバー間の信頼と相互関係の上に成り立っている⁽¹²⁾。たとえば、参加企業間で利益の配分についてコンフリクトが発生することがある。一つの企業の中でさえ、部門間販売と振替価格に関するコンフリクトが、機能別部門間の協力を弱めている。パートナーシップでは、これらの問題はいずれも交渉で解決しなければならないが、調整役はメンバー間の信頼のもと、全体の有効性を高めることを第一に考えて交渉を調整するのである。

コントロールに必要なパワーが濫用されない制御機構としては、港（1988）が日本では企業間において社会的規範が確立し、さらにその規範を実行させる社会的制裁手段が存在すること、そしてこうした社会的な規範や制裁手段はクローズド・システムの下に有効に機能してきたことを指摘した。

ところで、パワーが濫用されないということと、パワーをまったく行使しないことは、区別する必要がある。とくに競争の激しいオープンなシステムに置かれている場合、責任を果たせない関係を維持する必要も当然ないであろう。

Johnston = Lawrence (1988) は付加価値パートナーシップの存続に関して次のように指摘した。まずそのパートナーは信頼できる取引を生じるような一定の基本原則を採用し、これを守らなければならない。またパートナーシップにある各社は、重要品目の供給業者(2~6社ぐらい)の顧客とだけ関係を深めていく。パートナーが多すぎると、繰り返して取引ができなくなるし、緊密な関係を育てる時間もなくなる。同時に、各パートナーは1つだけの関係に依存しすぎるのを避ける。この2点は言い替えると、相互依存を通じて関係を形成するための動機を創出し信頼性を深めるためのメカニズムであるといえる。3番目としては、情報を共有する方法がなければならない。これはコンフリクトを事前に排除するためである。情報技術の発展によりパートナー間の情報交換が容易になりつつある。しかし、4番目として、成功するパートナーシップはパートナーのご都合主義や投機的な動きといった行為を罰することができなければならない。この点は相互利益を維持するために重要である。たとえば、イタリア・プラートの織物地域では、配達が遅延する場合、時によるとその問題が取り除かれるまでは新規注文の差し控えを要求することがある。最後の制裁としてパートナーシップの解約もある。

4 パートナーシップの柔軟化

組織は多様な調整メカニズムを通じて、他組織との関係を安定化していくとともに、自らの存続・成長を確保していく。しかし、組織間調整メカニズムがもたらす結果は意図されたものだけでなく、意図せざるものもある⁽¹³⁾。パートナーシップの逆機能は次の2点に現れる。

① 長期的な信頼関係から生まれた組織の硬直性

企業は、ある程度の期間パートナーシップを続けていくように、その関係特有の投資を行う。それによってパートナー間の信頼関係が強化されるが、企業の戦略上の柔軟性を減らすことになり得る。この戦略的柔軟性の欠如は、環境変化にうまく対応する組織の能力を減らすことにつながる。

トヨタ自動車系列の部品メーカー、アイシン精機の刈谷工場火災によってトヨタの自動車の生産・販売に大きなロスを生じたケースが上のことを説明してくれる。絶大の信頼関係にある部品供給会社の事故によって生産がストップする事態が起きたのであった。今後は問題解決に向かって、下請け会社で1社1工場体制のところは2工場体制、あるいは2社体制にするなどの方策が検討されているという。

② 競争的相互依存性の減少

長期的な信頼関係は競争的相互依存性を減少させる。競争の減少はむしろ市場の独占的水準での固定的な価格やイノベーションの停滞をもたらすので、新たな参入者にとっては魅力的にな

る。しかし、新規参入は環境の変動を増加させ、意思決定の不確実性も増大させる。

以上の逆機能への対処方法として、競争戦略の導入が不可欠である。競争戦略の導入は、協調的相互関連性の水準を低め、戦略上の柔軟性や適応能力を高めることができる。しかし、この方策は慎重に使わなければならない。競争戦略が積極的に使われると、むしろ他企業の市場への参入をもたらすことによってパートナー企業間の競争的相互依存性を増加させることになるからである。さらに、既存のパートナー企業間の信頼関係に影響を与えることも予想される。

以上のようなパートナーシップの逆機能が生じると同時に、新たな技術進歩や環境の変化に対して既存のパートナーシップでは対応できなくなるという事態が起きる可能性もある。基本的には、価値創造システムにおける活動をパートナーの間でどう分担させるかは、それぞれのパートナーが最も安いコストで最もうまくできる活動は何か、あるいは最も効率的な方法で製品やサービスを作り上げるにはどうしたら良いか、ということに関する戦略的關係づくりという重要な問題である。もし、この相互關係の両側にいるパートナーの価値体系が比較的安定していれば、こうした問題を何度も再検討する必要がない。両者間の条件は固定化されたものと考えて、それぞれの活動の最適化を進めればよい。

しかし、競争相手、特に市場への新規参入者が従来から馴染みのあるルールに従わずに新たなビジネス・コンセプト（多くは技術革新によってもたされるもの）を打ち出し、ビジネス關係を再構築し、価値連鎖を有利に展開する場合もある。また、多様化している社会において、企業にとっても顧客にとっても、選ぶう選択肢の幅が益々増えてきている。これまでずっと枝葉末節と思われていたファクターが、企業の主要市場に変化をもたらす中心的役割を果たすようになるかも知れない。過去の実績に沿って計算した予測は信頼性が低くなっているのである。さらに、こうした変化は情報通信技術の革命的進歩も重要な一因になっていると考えられる。それらの基本的な影響は、ビジネスのパートナーたちがその相互關係の全ての面について、総合的価値の再評価を迫られるという形で現れよう。既存の業界がこれに気づかなければ、気づいている新規参入者にすぐ負けてしまう。総合的価値の再評価は顧客からの情報をつかんでうまく活用することがより確実であり、リスクの少ない選択肢につながる重要な手段である。

このように、複雑で競争の激しい環境において自社の存続と利益を維持させるためには、パートナー企業の変更を検討せざるを得ない場合も当然でてくる。このとき、次の4つのケースが考えられる⁽¹⁴⁾。①現在のパートナーがその能力を維持できない場合、②魅力的な新しい経営資源が現在のパートナー以外の企業で出現する場合、③市場条件の変化によって現在のパートナーが保有するスキルとは異なるスキルが魅力的になる場合、④異なる企業が、自社との間で新しい機会に対して現在のパートナーよりも多くの努力を顕著に投入する可能性がある場合、である。

しかし、前述したパートナーシップの逆機能に対処するため導入される競争戦略と同様、既存のパートナーシップにある長期的な關係により、パートナーの変更に強い抵抗力が働くかもしれない。パートナーシップの柔軟性を保つためには、パートナー企業には環境変化に対応する新たな組織能力が必要となる。すなわち、激動的な環境においては、企業の能力は製品開発力、生産

力または販売力のようなコア能力のみでなく、自社の機能と外部のパートナーとの適切な連携を結ぶことによって自社にも顧客（他社）にもより大きな価値を生み出すことのできる能力が益々要求されるようになってきている。筆者はかつてこうした能力を「リンケージ能力 (linkage capability)」と呼んで明示した⁽¹⁵⁾。それは次のような3要素から成っていると考えている。

1) リンケージ能力は、企業の独自のコア能力をベースにしている。企業はコア能力に基づいて、価値創造システムの内外にある行為者にとって魅力のあるビジネス・コンセプトを提起できるようにすることが大切である。

2) 常に変化する環境においては、リンケージ能力をもつ企業はパートナーシップのコーディネーターとなる。パートナーシップの成功は、組織内外にある諸機能をうまくリンクし異なる能力を有効にまとめ込むコーディネーターのリンケージ能力に依存する。

3) リンケージ能力は諸機能に跨るものであり、したがって機能間、さらに価値連鎖の延長線上にある他の企業とのパートナーシップにおいて、パートナーの選定スキル、異なる能力の管理スキルが問われることになる。

前節で述べた調整役とはまさにリンケージ能力を持っている企業のことである。このような企業は、パートナー企業に問題解決者としての役割を期待され、全体のパートナーシップの成功に重要な影響力を発揮するのである。

企業の競争上の成功に極めて重要な能力を潜在的なサプライヤーあるいは競合相手をもつのであれば、その能力を吸収するか、あるいはパートナーシップのような関係を結ぶかを選ばなければならない。後者を選択することになれば、その関係を構築し、機能全体の能力を強化するために、企業のリンケージ能力が問われることになろう。

次に、企業の能力構築について再確認することにしよう。

5 コア能力とリンケージ能力の同時構築

組織と環境が変化することを常態として扱うモデルとして、組織化理論が注目されている。Weick (1979) によれば、組織における根本的なジレンマは、現在の機会を利用するための適応（安定性）と、将来の機会を利用するための適応可能性（柔軟性）のトレード・オフである。柔軟性は、環境の長期的な変化に適応できるように現在の習慣を手直すために必要とされる。このことは、組織が変化を発見し、その変化に対応すべく新たな反応ができる十分な余地を残しておかねばならないことを意味する。しかし、全体として柔軟であることは、組織にとってある意味での同一性と連続性を保つことを不可能にする。他方、安定性は、新たな状況要因の発生に対する経済的手段を提供してくれる。しかし、過去の知識に固執することになるので、新しい環境の変化に気付くこともできないし、もっと経済的な手段を発見することも困難である。

こうした考えを企業のリンケージ能力およびコア能力に当てはめると、リンケージ能力はパートナーシップに柔軟性を、コア能力はパートナーシップにおける主導権、すなわち安定性を提供

すると考えることができる。

安定性は裏返せば硬直性となりうる。強みは弱みに変わりうるのである。なぜなら、企業の長年蓄積してきたコア能力は新しい能力の開発を阻止することもありうるからである。いったん確立したコア能力は変化しにくく、環境変化への適応という目標に対して逆機能的に作用する場合がしばしばある。したがって、コア能力だけでは特定の得意分野に凝り固まることで生じる硬直性に陥る危険性、すなわち環境の変化に適応できない組織を生み出す危険性を持っている。このとき、企業がリンケージ能力を発揮することにより、パートナーシップの柔軟化を行い、硬直性を打破することが期待できる。

リンケージ能力はコア能力に基づくものであると今まで強調しているが、それはコア能力がパートナーシップにおける主導権（パワー優位性）につながるからである。すなわち、パートナーを引きつける魅力がなければリンケージ能力にはならない。とはいえ、リンケージ能力についてコア能力と分離して考えることは不可能ではない。基本的にコア能力は価値連鎖上の特定の機能を遂行するための独自の能力であるのに対して、リンケージ能力は企業と企業との関係づくりにかかわる能力であり、価値創造システムの全体を包括するものである。

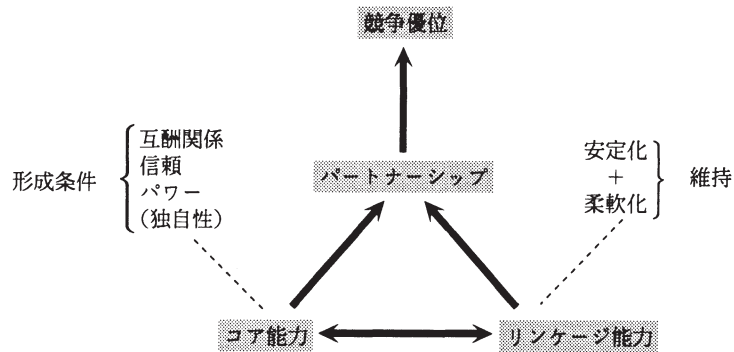
持続的な環境変化に対応するためには、新たな反応を可能にする余地を保持する柔軟性が不可欠であるが、リンケージ能力は外部との情報交換を可能にし、パートナーシップの活性化、ひいては柔軟化をもたらすことができる。もちろん、柔軟化は繰り返し行われると、信頼関係から生まれる一体感あるいは連続性が失われることとなる。したがって、パートナーシップの存続には安定化と柔軟化のバランスをいかに維持させるかが重要な課題なのである。

ところで、信頼関係のもとで、コア能力はパートナーシップの安定性に貢献するのみでなく、一定の条件下においてはその枠内での変化にも対応できるという柔軟性をもつと考えることができる。他方、リンケージ能力は環境変化に対する適応可能性を提供し、パートナーシップの柔軟性をもたらすことができるのだが、これを長期的にみた場合、変化によってパートナーシップを存続させることができれば、リンケージ能力はパートナーシップの安定性にも寄与していると考えられる。

変化に対応するためには、自らの能力を常に進化させなければならない。こうしたいわゆる動態的な能力の構築には、同質性と異質性を兼ね備えている「他社」が重要な参照物としての役割を果たしている。企業はパートナーシップの中で自社と異なった技術の学習を行うことができ、またそれは、自社のコア能力を失わないように常に開発、維持、向上することにより自らの魅力を保つことにも寄与する。パートナーシップはパートナー間の対話を通じて、そのための場を提供してくれるからである。しかし、パートナーシップは相互作用を通じて、結果として競合企業間の情報共有化を促進し、企業間の活動の同質化・類似化を誘発する可能性がある。この意味においても、パートナーシップの柔軟化による動態的能力の構築を確保することが不可欠なのである。

このように、既存のコア能力を維持・向上させるためにもリンケージ能力が不可欠である。コ

図2 パートナーシップ形成と維持の枠組み



コア能力とリンケージ能力は相互に補完し、促進する関係にある。したがって、コア能力とリンケージ能力の同時構築はパートナーシップ存続の1つのカギであると言える。以上のパートナーシップの形成および存続に関する議論を図2に示すことができる。

6 結 び

以上パートナーシップの形成と存続のメカニズムについて論じてきた。基本的に、パートナーシップの形成段階ではパートナー相互の魅力（あるいは強み）、各々のパートナーシップへの貢献、さらに誠実でしかも信頼できる行動を期待できることがパートナー選定の重要な基準である。このようなパートナーの選定はパートナーシップを成功させるための先決条件であると言える。

しかし、パートナーシップは異なる企業間の相互作用であるため、本質的に問題を内包しており、いずれかの時点で問題が表面化しコンフリクトが生じる。パートナーシップの成功を実現するためには、パートナー企業双方が相互努力によって信頼関係を維持し、パートナーシップにおける組織学習を促進する風土を保つことによって、自社の強み（コア能力）を常に向上させることが、言うまでもなく重要である。ここで、筆者はとくにパートナーシップに深く関与して中心的な役割を果たす「調整役」に注目し、その特徴について分析した。調整役はパートナー間の利害の対立を解決するための1つの仕組みとしても重要視すべきである。調整役は価値創造システムの中の重要な機能においてパワー優位性をもつが、そのパワーの行使はパートナー間の信頼と相互関係の上に成り立つことを強調しなければならない。

また、長期的な信頼関係はパートナーシップの安定性に寄与し、場合によっては技術革新や環境の変化への適応可能性を有することを示した。しかしその信頼関係はある場合には硬直性として現われることも否定できない。したがってパートナーシップの柔軟化のメカニズムが同時に要

求されるのである。パートナーシップの中への競争戦略の導入はそのためである。さらに、パートナーシップ自身の構造変化すなわちパートナーの変更にも直面せざるを得ないこともある。これを成功させるためには企業のコア能力のみでなく、全体の価値創造システムの中の企業間の関係性に関する当該企業の能力、すなわちリンケージ能力が深く関わっていると思われる。

組織有効性という観点からは、競争優位をもたらす戦略は価値のある戦略ということになる。他方、それが社会的有効性という観点からは問題視される場合もある。一度垂直統合された機能的連鎖が形成されると、その内部ではなかなか技術革新のインセンティブが働かないからである。しかし、コア能力とリンケージ能力の同時構築は企業間のより緩やかなパートナーシップのダイナミズムをもたらすため、以上の弱点を克服することができるのである。

企業は確かに連携に携わる技術者やマネジャーの行動を通じて、意図しなかった情報もパートナーの方に流出する可能性を持つ。また、競合企業あるいは潜在的な競合企業とのパートナーシップは不安定で、数年しか継続しないことが多い。しかし、こうしたリスクがあるから企業はパートナーシップを回避すべきだ、という結論にはならない。何らかの利益を得る見通しがなければ、そのパートナーは自社との間のパートナーシップに参加する決定をしなかったに違いないからである。

連携における真のパートナーシップの形成は、つまるところ、フェアな精神と人的交流を深めることによる相互信頼の形成にある。これらが魅力あるコア能力の背後にある。もちろん連携が企業の活動の一部であるときは、他面において当事者間に競争が存在する。連携と競争の間のバランス感が大切であり、そのマネジメントは決して容易ではないが、推進せねばならないのである⁽¹⁶⁾。

今日のグローバル経済においては、多くの利益は柔軟性と新しい可能性へのチャレンジから生み出される。どんな企業と提携関係にあるのかが、その企業の実力を示している。何を知っているかというより、誰を知っているかが成功の鍵となる。

「変化の時代」といわれる現代においては、企業をはじめとする諸組織は、単に変化する環境に適應する主体であるだけでなく、自らそうした変化を生み出す社会的行為主体として行動し、他の組織の行動に影響を与えることも要請されている。組織の環境適應の行動には組織自体を変化させることと、環境に働きかけ環境を変化させることとの2つの側面がある。この意味で、企業の経営者は自社の境界線を管理するという新しい課題に直面している。それには、自社は他社との連携を通じてどのような業務活動を遂行すべきか、だれをパートナーにすべきか、その連携をどのように編成し運営すべきか、について意思決定をする必要がある。今後のグローバル市場における競争優位の構築において、企業間パートナーシップづくりがこうした要請に対応する1つの試みであるといえる。

《注》

- (1) パートナーシップの形成条件とは何か。まず両社の互酬関係がパートナーシップ形成の内在要因であると考えられる。しかし、なぜAがBにとって十分魅力のあるパートナー候補であるのに、BはAで

はなくCと組むことがあるのか。これは、鶏の卵が適当な温度を与えられなければ鶏に変わらないと同じように、パートナーシップの形成には外部の条件を必要とすることを意味する。この条件によって、このパートナーシップが各パートナー相互に利益をもたらすことが認知され、パートナーシップを結ぶ動機づけとなるのである。パートナーシップの外部条件としては、まず相互信頼が挙げられる。独自性あるいはコア能力やパートナーシップに対する熱意は相互信頼につながる。しかし、注意すべきことは、パートナーシップによりそれぞれのパートナーの持っている力すなわちパワーが必ずしも一致しているとは限らないということである。そこでパワー優位性が生じる。パワーの源泉には、制裁のような強制のものもあれば、専門性や独自能力(強み)から生まれた非強制のパワーもある。パワーがパートナーシップの形成および維持に重要な影響を与えることは無視できない。基本的に信頼とパワーは相互に作用しながらパートナーシップのプロセスに影響を与える。拙稿「パートナーシップに関する一考察」(『経済科学(名古屋大学)』第40巻第4号, 1993年3月, pp. 51-68)を参照。

- (2) たとえば, 山倉健嗣(1993), pp. 101-112.
- (3) 拙稿「企業の独自性とパートナーシップ」『日本福祉大学経済論集』第15号を参照.
- (4) Goldman, Nagel & Preiss (1995); 野中郁次郎監訳・紺野登訳, pp. 295-296.
- (5) 港徹雄「日本型下請システムと取引慣行」『公正取引』No. 469, 1989年11月, pp. 4-9.
- (6) 港徹雄(1993)「所有なきコントロールのメカニズム」TMS, Vol. 22 No. 22, MRI.
- (7) 企業間のパートナーシップは2つのタイプに分けられる。「垂直的パートナーシップ」と「水平的パートナーシップ」である。前者は価値連鎖の流れにある機能間の連携で協調的な性質をもつものに対し、後者は両社の価値連鎖における同じ機能間の連携(例えば, 共同研究開発)であり, 競争的な性質をもつ。こうした分類はパートナーシップのプロセス, とくに異なるタイプのパートナーシップにおける組織学習, 情報共有の実態を理解するのに役立つ。拙稿「パートナーシップにおける組織学習と情報共有」『経済科学(名古屋大学)』第43巻第3号, 1995年12月, pp. 45-60を参照.
- (8) Hamel & Prahalad (1994); 一條和夫訳(1995), p. 245.
- (9) Galbraith & Lawler (1993); 寺本義也監訳(1996), pp. 75-78.
- (10) 詳しくは次を参照されたい。Johnston = Lawrence (1988), または「日本経済新聞」1991年5月18日.
- (11) 『平成8年版中小企業白書』, pp. 369-372.
- (12) Galbraith & Lawler (1993); 前掲訳書, p. 78.
- (13) 山倉健嗣(1993), p. 120.
- (14) Lewis, J. (1990); 中村元一・山下達哉訳(1993), p. 303.
- (15) 拙稿「リンケージ能力の構築」『経済科学(名古屋大学)』第42巻第3号, 1995年1月, pp. 37-54, および拙稿「コア能力とリンケージ能力の同時構築」『日本福祉大学経済論集』第12号, 1996年1月, pp. 99-117を参照.
- (16) 小川英次(1996), pp. 248-249.

参考文献

- Bleeke, Joel & Earnst, David, "The Way to Win In Cross-Border Alliances", *Harvard Business Review*, 11-12, 1991.
- Dyer, J. H. and W. G. Ouchi, "Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge", *Sloan Management Review*, Fall, 1993, pp. 51-63.
- Galbraith, J. R. and E. E. Lawler III, *Organizing for the Future*, Jossey-Bass Inc, 1993. (寺本義也監訳『21世紀企業の組織デザイン』産能大学出版部, 1996)
- Goldman, S. I., R. N. Nagel & K. Preiss, *Agile Competitors and Virtual Organizations*, A Division of

- International Thomson Publishing Inc., 1995. (野中郁次郎監訳・紺野登訳『アジル・コンペティション』日本経済新聞社, 1996)
- Hamel, G., Dos, Y. L. and C. K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors — and Win", *Harvard Business Review*, 1-2, 1989, pp. 133-139.
- Hamel, Gary & C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994. (一條和夫訳『コアコンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995)
- Henderson, John C., "Plugging into Strategic Partnerships: the Critical is Connection", *Sloan Management Review*, Spring, 1990, pp. 7-18.
- Handy, C., "Trust and the Virtual Organization", *Harvard Business Review*, 5-6, 1995.
- 石井淳蔵『流通におけるパワーと対立』千倉書房, 1983.
- Johnston, Russell. & Paul R. Lawrence, "Beyond Vertical Integration: the Rise of the Value-adding Partnership", *Harvard Business Review*, 7-8, 1988, pp. 94-101.
- Kanter, Rosabeth Moss, "Collaborative Advantage: The Art of Alliances", *Harvard Business Review*, 7-8, 1994, pp. 96-108 (「コラボレーションが創る新しい競争優位」, DHB, 10-11, 1994, pp. 22-36.)
- Lewis, Jordan D., *Partnerships for Profit*, The Free Press, 1990. (中村元一・山下達哉訳『アライアンス戦略』ダイヤモンド社, 1993)
- 岸田民樹「組織化とルース・カップリング」『経済科学 (名古屋大学)』第37巻第2号, 1989, pp. 1-24.
—「ルースリー・カップルド・システムと組織の生成」『経済科学 (名古屋大学)』, 第39巻第4号, 1992, pp. 125-143.
—「組織と組織論—組織論の分析枠組み—」『経済科学 (名古屋大学)』, 第41巻第4号, 1994, pp. 27-42.
- Lorenzoni, G. & Baden-Fuller C., "Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners", *California Management Review*, Spring 1995, pp. 146-163.
- 港徹雄「下請取引における「信頼」財の形成過程」『商工金融』, 1988年1月, pp. 7-19.
—「依存関係と下請生産システムの変貌」『商工金融』, 1990年2月, pp. 3-18.
- 野中郁次郎「戦略提携序説」『ビジネス・レビュー』, Vol. 38, No. 4, 1991, pp. 1-3.
- Norman, R. & Ramirez, R., "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", *Harvard Business Review*, 7-8, 1993, pp. 65-77.
- 小川英次編『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社, 1994.
- 小川英次『新起業マネジメント—技術と組織の経営学』中央経済社, 1996.
- Porter, M. E., *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985)
- 穴戸善一・草野厚『国際合併—トヨタ・GM ジョイントベンチャーの軌跡』有斐閣, 1988.
- Snow, Charles C., Raymond E. Miles, and H. J. Coleman, Jr., "Managing 21st Century Network Organizations", *Organizational Dynamics*, Winter 1992.
- Stalk, G., P. Evans, and L. E. Shulman "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, 3-4, 1992, pp. 57-69.
- 寺本義也『ネットワーク・パワー：解釈と構造』NTT出版, 1990.
- 中部生産性本部『経営におけるスキルの蓄積と創造』, 平成8年7月.
- 中小企業庁編『平成8年版中小企業白書』, 大蔵省印刷局.
- Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1969 (金児暁訳『組織化の心理学』誠信書房, 1980)
- , "Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Elements," in P. S. Goodman

& Associates, *Change in Organizations*, Jossey-Bass, 1982.

—, *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Addison-Wesley, 1979. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文真堂, 1997)

山倉健嗣『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣, 1993.