

社会経済システム変化のもとでの提携・協働経営戦略

廣田 俊郎（関西大学）

I 社会・経済システムにおける様々な変化が提携・協働に及ぼす影響

今日、様々な変化が社会・経済システムにおいて生じてきており、それらの変化が各種組織の側での様々な提携・協働戦略をもたらしているのではないか。ここで、「提携」とは、「独立した複数の組織体が、相互に合意した目的を追求するために共同行為を行うこと」、また「協働」とは、「自組織体が社会的存在であることと適合する目的のために他組織体との協力を行うこと」と定義したい。さて、これらの提携・協働戦略をもたらす論理に関わるものとして、経営戦略に関する2つの見方があげられる。その第1の見方は、ポジショニング視角で、組織体は、外部環境の中に有望な活動領域を見出し、その領域に自組織体をポジションすることが成功の決め手となると考える。第2の見方は、資源ベース視角で、自組織体が保有・利用できる資源をいかに効果的に活用するかを考えることを通じて戦略の次の手を定めていくと考える。

社会・経済システムにおける様々な変化は、以上の2つの見方に基づく経営戦略展開の新たな可能性をもたらす。例えば、グローバル化、IT化、高齢化、などの社会・経済システムの変化は、ポジショニング視角の観点からいえば、有望ポジションの増大を生じさせる。その結果、各種組織体は何らかの形で活動領域を広げる可能性が増すことになる。そこで、自組織体単独または提携によって、その可能性へ取り組もうとし始める。このように、社会・経済システムの変化によって有望なポジションは色々な領域で拡大するが、組織体単独で取り組むことのできる領域は限られている。つまり、資源ベース視角の観点からいえば、必要な経営資源・能力が不十分なことが多い。そこで、提携・協働戦略が試みられる。このようにして、社会・経済システムの変化が、様々な提携・協働戦略の生成の可能性を増大させてきている。

II 社会・経済システムにおける多様な領域と多様な運営モード

社会・経済活動の組織化の原理として、ボールディング(1970)は、脅迫、交換、統合という3つの原理があることを指摘し、経済領域においては交換が、政治領域においては脅迫が、コミュニティにおいては統合（愛）が組織原理として中心的な役割を果たすとした。また、カール・ポランニー(1975)は、経済を制度化する原理として、互酬、再分配、および交換という3つの型が基本的なものであるとした。市場経済は、交換の原理によって組織化された経済であり、再分配とは、政治的・宗教的権威に基づいて行われる財の集中と分配である。

このように、社会・経済システムには、多様な領域が存在し、それぞれが特有のモードで運営されている。すなわち、私的利益の追求をベースとしつつ、市場メカニズムによる調整を通じて、全体システムの繁栄と効率化をもたらそうとするような市場経済領域もあれば、政府政策を通じて、国防、インフラ、福祉など必要な用途への支出を試みる領域もある。さらに、ボランティア、贈与などによって支えられている領域もある。ところで、主として市場領域での活動を行う企業組織は、その本質が変革機関であるとの特徴づけがなされてきた(ドラッカー、1993)。すなわち、企業組織は、様々な状況の変化を考慮しつつ、社会経済システムに様々なイノベーションを導入する役割を果たしている。そのイノベーションの結果、企業活動領域は変化していくが、その際に、市場取引を活用して新事業を行うのか、組織内での取り組みを中

心とするのかの選択を中心的なものとしつつ、その中間の形態として提携を行うこともある (make-buy-ally=MBAマトリックス, Child and Faulkner,1998)。他方、現実の経済活動の中には、贈与活動、ボランティア活動、政府活動によって主に担われている領域もある。組織は、これらの活動 (例えば環境保全) についても、組織内取り組みを行うのか、あるいは、公的活動に委ねるのか、場合により、それらの中間の形態としての公的活動・ボランティア活動との提携を図るのか、という選択を行うことがあるといえよう。

III 提携・協働の諸類型と具体例

1. 提携・協働により形成される集合体の分類枠組み

様々な提携・協働行為の類型を探るために、組織体による提携・協働によって作りあげられた集合体に目を向け、その類型分類法についての検討を行いたい。その類型分類法の第1の側面は、提携・協働する主体が異種のものであるのか、それとも同種のものであるのか、であり、第2の側面は、その提携・協働関係が間接的なものか、直接的なものかというものか、である。この2側面にもとづき、異種のものが間接に結びついている有機体的集合体、同種のものが間接に結びついている集塊型集合体、異種のものが直接に結びついている接合型集合体、そして同種のものが直接に結びついている連盟型集合体、と区分する類型分類法が考えられた。

表1 提携・協働により形成される集合体の諸類型

結合当事者 結合様式	異種共生 (Symbiotic)	同種共生 (Commensalistic)
間接 (Indirect)	有機体型集合体 (Organic) 影響フロー (ネットワーク組織, 制度化されたルール構造)	集塊型集合体 (Agglomerate) 情報フロー (経済的制裁, 事業者 団体)
直接 (Direct)	接合型集合体 (Conjugate) ワークフロー (法的制裁, JV, 兼任重役, 異業種交流)	連盟型集合体 (Confederate) 人的フロー (共謀, 非公式リーダー シップ)

[出所] Astley and Fombrun(1983) p. 580 参照。

以下では、Astley and Fombrun(1983)が示したのとは別の、筆者が想定した提携・協働例を示すことにする。

(1) ビジネス・エコシステム

イアンシティ=レビーン(2007)は、ビジネス・エコシステムという概念を提案し、そこでは、キーストーン企業 (マイクロソフトやウォルマートなど) が創出した強靱なプラットフォームにもとづいて、他の多くの企業が活躍できるようになっていることを指摘した。つまり、多くの企業同士はお互いに競争しているが、マイクロソフト (ウォルマート) に対しては補完関係にあるという関係が作り出された。このようなキーストーン企業をもたらしたビジネス・エコシステムは、異種共生のものが間接的に結びついたシステムであるといえる。

(2) クラスタをなす同業者

福井県鯖江市を中心として、眼鏡枠を製造する業者が1,100社集積している。このクラスタ生成の発端は、1905年当時に、冬雪が積もって農作業ができないため、多くの人が出稼ぎに行っていた状況に対し、冬でも作業できるような仕事として眼鏡枠づくりを思いついた増永五左衛門によって創業が開始されたことを契機とするものである。近接した地域に多くの業者が集積することにより、眼鏡枠の材質が最初は、メタル (真鍮→洋銀→赤銅), それからセルロイド、そして再びメタル (チタン, マグネシウム合金等) と変化する中で、眼鏡枠の各工程を個々

に担当する多数の業者が変化情報を共有することを通じて変化適応することができ、眼鏡枠製造業クラスターとしての存続が可能となったと思われる（なお、同地域では眼鏡パレーと呼ぶ）。

（3）異業種間で標準化されたE D I

家庭日用品メーカーのライオンは、最大の競合相手である花王の情報システムに対抗するため、共同出資によりプラネットを設立し、消費財メーカーと卸売業を結ぶネットワークを異業種提携により構築した。そのプラネットは、より一層、その情報システムを発展させるべく、包装資材メーカー、消費財メーカー、卸、小売りの四層を垂直統合するE D Iの構築を行った。このような卸—小売り間のE D Iの標準化の試みによって、販売コスト、情報処理コストの低下を実現し、顧客にとって受け入れやすい価格の実現を図っている。この異業種E D I標準化は、異種共生を直接の関係性によって組織化したものと考えられることができる。

（4）日本自動車工業会のような同業者団体

Astley and Fombrun(1983)による連盟型集合体の説明としては、高度に集中した産業部門においては、少数の組織だけがその部門に関わるために直接の相互作用が可能となり、寡占的な競争を行いつつ、同業者間の情報交換を行うような集合体を形成するとしている。日本の自動車企業14社で構成される日本自動車工業会は、「本会は、我が国の自動車工業の健全な発達を図り、もって経済の発展と国民生活の向上に寄与することを目的とする。」とし、①自動車の生産、輸出及び市場に関する調査、研究並びに各種統計等関連資料の作成及び刊行、②一連の事項に関する調査、研究及び提言（[1]自動車及び自動車産業に係る政府の施策に関すること、[2]自動車の基準認証並びに安全技術及び環境技術に関すること、など）に取り組んでいる。

表2 提携・協働により形成される集合体の分類結果

	異種共生	同種共生
間接	有機体型集合体 ● キーストーン戦略企業とニッチ企業が形成するビジネス・エコシステム	集塊型集合体 ● 福井県鯖江市を中心とする眼鏡枠製造業者のクラスター
直接	接合型集合体 ● 異業種間で標準化されたE D I	連盟型集合体 ● 日本自動車工業会のような同業者団体

[出所] 筆者がAstley and Fombrun(1983)の枠組みを用いて作成。

2. 公的利益増進目的の提携をも含んだ提携・協働の類型

次に、企業組織における提携・協働行為について、公的利益増進目的の提携・協働も含む分類法を考察していきたい。その第1の側面は、それが公共的利益の増進を目的とするものか、個別的利益の増大を目的とするか、であり、第2の側面は、当該提携が将来的成果をめざすものか、現在を中心とする成果をめざすものか、である。なお、表3における、「正」、「愛」、「利」、「快」、というのは、見田(1966)に基づき、各種提携・協働を裏づける価値としたものである。

表3 提携・協働の類型

	公共的利益増進目的の提携	個別利益増大目的の提携
将来中心	「正」をめざした提携・協働 フェアトレード同調、社会責任のある食料供給、グリーン・アライアンス	「利」をめざした提携・協働 学習目的のアライアンス
現在中心	「愛」をめざした提携・協働 企業によるチャリティ (ドナルド・マクドナルド・ハウス)	「快」をめざした提携・協働 SCM, CRM, 効率改善 電子マネーをめぐるアライアンス

[出所] 筆者が作成。

(1) 「正」をめざした提携・協働

表3の左上は、公共的利益を将来中心志向で増進させることをめざした提携・協働である。フェアトレード同調、社会責任のある食料供給、グリーン・アライアンス(佐々木, 2001, 2005)などがその例である。たとえば、世界有数の環境保護NGOコンサベーション・インターナショナル(CI)は、生物の多様性の保全を最大の任務としているが、マクドナルドは、そのCIとの関係を20年以上にわたって維持してきた。特に2002年には、同社の巨大グローバル・サプライ・チェーンをより環境への打撃を減らすものにするため、CIと提携し、持続可能な「社会責任のある食料供給」と称するガイドラインを打ち出した(フリードマン(2008, 下)。

(2) 「利」をめざした提携・協働

表3の右上は、個別利益を将来中心志向で増大させることを目的とする提携・協働で、学習目的の提携・協働がこれにあたりと考えられる。韓国企業のサムスンの場合は、日米欧企業との数多くのJVを通じて、個々の提携領域についての学習を進めるとともに、低コストの製造方式や、ユニークな流通ネットワークを活かして企業力を成長させてきた(Bamford, 2003)。日米欧のグローバル企業はエマージング市場を成長のターゲットとして着目し、サムスンとの提携をその市場への手がかりと考え、他方、サムスンは、自社技術のステップアップを図ることにより、グローバルエコノミーに対する手がかりを得ようと両者の提携・協働が形成された。

(3) 「愛」をめざした提携・協働

表3の左下は、公共的利益を現在の時点で増進しようとする提携であり、企業による社会的貢献がその例としてあげられる。たとえば、マクドナルドによるドナルド・マクドナルド・ハウスという病院患者を看護する家族を支援する取り組みがその例としてあげられる。

(4) 「快」をめざした提携・協働

サービス業企業は、自社への顧客の囲い込みをめざしてポイント制を実施し、その実施を関係性マーケティング(CRM)の一環であると位置づけてきた。ただし、1社だけによるポイント制実施のコストも勘案し、ポイント制実施に代えて、他社が発行する電子マネーを自社でも利用可能なものとする提携が多くみられるようになってきている。全日空、ソニーなどによるEdy、JR東日本によるSuicaに加えて、流通系のnanaco、ワオンなどの電子マネーが提携企業各店舗で利用可能になってきた。このような提携・協働は、現時点で参加者に利益を直ちにもたらすような提携であるといえる。マクドナルドも、Edy、イオンの電子マネーであるワオン、おサイフケータイiD、の各電子マネーが利用できるような提携を行っている。

IV 結び

現代企業組織において様々な提携・協働が試みられるようになってきている。あるものは変革的提携とも呼ぶべきもので、今までなかったビジネスを作り出そうとするものであるが、他方で維持的提携とも呼ぶべき、現状を維持するための提携もある。この二分法については、攻撃的提携・協働と防御的提携・協働と区分することもある。March(1999)は、Exploration(探索)とExploitation(既存の強み徹底利用)の双方が経営活動において重要であるとしたが、提携・協働においてもExplorationをめざした提携と、Exploitationをめざした提携とがある。このように、現代企業組織は、各種の提携・協働に関わらざるを得なくなっており、一連の提携・協働を全体として統合的なように管理するアライアンス・ポートフォリオ・マネジメントが必要となってきた(Lavie, 2007)。すなわち、組織の側で、アライアンス・ケイパビリティと呼ぶべきものを開発し、制度化することが必要となってきた(Kale et al., 2002)。