

戦略提携をどう見るか: 視角としての社会ネットワーク対ダイアド*

経営学輪講 Gulati (1998)

Gulati, R. (1998). Alliances and networks.
Strategic Management Journal, 19, 293-317.

安田 雪[†]・高橋 伸夫[‡]

(1) ダイアドからネットワークへ

戦略的提携 (strategic alliances) は、この論文では「製品・技術・サービスの交換・共有・共同開発をともなう企業間の自発的な調整」(p. 293) と定義されている。いまや戦略的提携はどこにでもある現象であり、多数の研究がなされている。だが、これまでの戦略的提携に関する研究では、企業が形成するダイアド (dyad; 二者間関係) に注目し、個々の企業は原子論的に単体として捉えられることが多かった。

だが、戦略的提携の締結は当該企業にとっての戦略的行動であると同時に、提携関係の連鎖と蓄積が社会ネットワーク (social network) —— 「特定のタイプの社会的諸関係の集合によって連結しているノード (人や組織) の集合」(p. 295) にもなりうるという特徴もある。そのため戦略的提携は、研究枠組みのなかで説明変数にも被説明変数にもなりうる。提携そのものが説明されるべき現象でもあり、他の現象を説明する要因にもなる。

この論文は、戦略的提携に関する既存の議論を社会ネットワークの観点から整理したも

* この経営学輪講は Gulati (1998) の解説と評論を安田・高橋が行ったものです。当該論文の忠実な要約ではありませんのでご注意ください。したがって、本稿を引用される場合には、「安田・高橋 (2007) によれば、Gulati (1998) は……。」あるいは「Gulati (1998) は……(安田, 高橋, 2007)。」のように明記されることを推奨いたします。

† 東京大学大学院経済学研究科 yyasuda@ninus.ocn.ne.jp

‡ 東京大学大学院経済学研究科 nobuta@e.u-tokyo.ac.jp

のである。まず、(1) アライアンスの形成、次に、(2) アライアンスのガバナンス構造、さらに、(3) アライアンスとネットワークのダイナミックな進化について考えた。そして、アライアンスのもたらす成果として、(4) アライアンスのパフォーマンス、(5) 企業にとっての有効性を考察したわけである。この五つの論点について、この論文ではダイアドとネットワークの二つのレベルから議論を展開し、それぞれの論点について現在なされている研究の概要および今後の研究の方向性を整理している。そして、関係的埋め込みと構造的埋め込みを通じて生じるネットワークによる情報優位と、統制の優位 (Burt, 1992) を挙げ、一連の研究において社会ネットワークがアライアンスの形成や成功に対して影響を及ぼすメカニズムを解明している。

社会ネットワークに注目すれば、ネットワークへの埋め込み (embeddedness) は、不確実性を軽減し、情報獲得と他社を統制する力という優位性を企業に与え、アライアンスやアライアンス参加企業のパフォーマンスを高めやすくする。企業の経済的行動は、その企業が埋め込まれている社会ネットワークの影響を受ける。

(2) アライアンスと社会ネットワーク

(a) アライアンスの形成

アライアンスの形成に関する研究では、企業レベル・産業レベルの要因によってアライアンスの形成頻度を説明している。産業レベルの要因には、競争の程度・市場の成熟度・需要と競争の不確実性などがある。企業レベルでは、年齢・競争的ポジションなどの企業の属性や条件適合が誘因であるとしてきた。他方、資源依存論の立場からは、企業はアライアンスのパートナーをどう選択するのか、という研究が行なわれてきた。しかしこの理論は、資源の相互依存性を共有する機会がすべてアライアンスに結実するわけではないので、アライアンスの形成の説明としては不十分である。

それでは、企業はどのように新しいアライアンス機会を見つけ、アライアンスにつきものの不確実性を克服するのであるのか。アライアンスにはパートナーの行動の不確実性や機会主義的行動といったリスクが伴うため、社会ネットワークの存在が重要になる。企業は社会ネットワークを活用してパートナーの要求や信頼性などの情報を得ようとする。企業レベルでは、アライアンスの頻度は社会ネットワークへの埋め込みの状態に影響される。そして埋め込みの中心に位置する企業ほど新しいアライアンスを締結する傾向が強い。ま

たダイアド・レベルでは、どの企業がどの企業と提携を結ぶのかという問題がある。どのダイアドがアライアンスに至るかを説明する要因の調査 (Gulati, 1995) では、直接的な紐帯も間接的な紐帯もアライアンスの形成に影響を及ぼしていることが明らかにされている。また、既に提携を結んでいる企業は、その後もさらに提携を結ぶ傾向が強く、提携を行っていない企業でも、両社に共通のパートナーが存在する場合には、新たに提携を結ぶ傾向が強いことも判明している。新しい提携関係は、企業が既に保持している関係を契機として生じることが多い。これはまさに社会的埋め込みの効果である。

ネットワークにおける企業の地位は、組織への評価や認知の度合いに影響を及ぼす。「類は友を呼ぶ」という同類志向原理も働き、地位が著しく異なる企業間での提携は起こりにくいという研究結果もある。

(b) アライアンスのガバナンス構造

パートナー企業の国籍や動機に加え、アライアンスのフォーマルな構造も多様化している。ジョイント・ベンチャーは階層的な支配構造を最も忠実に再現するアライアンスである。その一方で、所有権の分割も伴わず階層的支配構造もほとんど持たないアライアンスの形態もある。

これまでアライアンスの形態の選択と階層的支配構造の程度に関する研究は取引費用経済学者の影響を受けてきたが、彼らは取引を非連続的な出来事と捉えているため、アライアンスを締結する際の活動は取引費用のみを反映すると考える欠点がある。つまり、アライアンスの蓄積から社会的構造が生じる可能性や、過去の相互作用が新しいプロセスを生じさせ、契約の選択に影響を及ぼすことを考慮していないのである。提携する二社のいずれの側の取引費用が最小化されるのかが不明、さらには一度限りの取引とは異なり提携は本質的に一定期間以上の継続性を持つことを軽視しすぎているといった問題点もある。

では、どのような要因がネットワークの形成に影響するのだろうか。二者関係においては取引費用や相互依存、力の非対称性が影響すると言われるが、社会ネットワークへの事前の埋め込みの重要なインプリケーションは、企業間で信頼が醸成されることである。社会ネットワークが信頼を促進する方法は、ネットワークが紹介者としての役割を果たすこと、強制可能な信頼か抑止にもとづく信頼、の二つである。このような信頼は契約の選択にも影響を及ぼす。

(c) アライアンスとネットワークのダイナミックな進化

アライアンスとネットワークの発展に影響する要因と進化プロセスについても研究が進められている。提携関係の進化を考えるためには、二社間の紐帯の巧みな管理方法を理解することが必要である。アライアンスが発展していくときの初期条件の役割についても理論的な研究がなされている。

ネットワークに注目すると、アライアンスを結んだ企業グループ間で組織の境界を超えて起こる行動と競争ダイナミクスを観察できる。このような水平および垂直ネットワークも重要な研究対象であるが、組織の境界をまたいだ提携のネットワークがいかに成長、進化していくのかという問題は未解決のままである。組織間アライアンスのネットワークの成長と発展の理由として、資源の外部依存という外因的要因と、ネットワークが内生的な埋め込みからアライアンスの方向付けをし、取引相手を決定するという内因的要因も挙げられる。アライアンス・ネットワークは固定的な社会構造ではなく進化的な紐帯の産物である。そして、新しくパートナーシップを構築しようとする組織は、外因的要因ではなく内因的要因、つまり彼らが埋め込まれているネットワークからより多くの影響を受ける。

(3) アライアンスのもたらす成果

(a) アライアンスのパフォーマンス

ダイアドのみに注目すると、アライアンスの「終わり」を失敗と捉え、アライアンスの成果測定をしようとするアプローチをとりがちである。しかし、観察された「終わり」が自然消滅なのか、早すぎる不本意な消滅なのかは分からない。継続している提携がすべて成功しているわけでもない。また、提携の成果は成功か失敗かのどちらかでのみではなく、提携の段階ごとに評価すべきである。そこで、別のアプローチでは、アライアンスの成功要因を探るために、成果の多様性や、関与するすべてのパートナーの立場から多面的に成功・失敗を明らかにすべく調査やフィールドワークが行われている。その結果、アライアンスによって築かれる信頼によって、企業は情報交換や取引をしやすくなり、また柔軟にアライアンスの方向性を変えやすくなるため、アライアンスの埋め込みの度合いがその成果に影響することが明らかにされた。また、埋め込まれた紐帯のあるアライアンスは、うまく機能する、あるいは他よりも持続性が高いことも認められている。

すでに GE、IBM、モトローラといった巨大企業のように数百の提携関係をもつ企業も

現われている。これらの企業にとっては、提携関係のポートフォリオの管理法が課題になる。個々の提携を成功させるのみならず、多数の提携関係を共存させ、調整していく能力である。このジョイント・アライアンスの成功には、社会ネットワーク内のパートナー同士のメンバーシップが影響していることが明らかにされている。提携先の提携先を知る必要性だ。この連鎖の規模は、提携先の選択次第で膨大なものにもなりうるし、大きな連なりになってしまえば自らの統制範囲を超える可能性が高い。複数のアライアンスの巧みな共存を促す組織能力としては、(a) 有益なアライアンス機会を見抜き、良いパートナーを見つける識別能力と、(b) 適したガバナンスメカニズムの利用などの協調能力が指摘されているが、さらなる研究が必要な課題である。

(b) 企業にとっての有効性

また、企業パフォーマンスに対する個々のアライアンス効果を測るために、アライアンスの告知が株式市場にどのような効果をもたらすかという分析も行われ、アライアンスが有益な結果をもたらすことが示されている。企業がアライアンスに埋め込まれている度合いと企業の存続可能性、特許活動のための技術提携と企業の業績の研究などもなされている。これらの研究においては議論が拡張され、過去の提携関係の紐帯数の影響力だけではなく、提携ネットワーク内における当該企業の位置取りも企業業績に影響を及ぼすことが指摘されている。

先行研究を通じて、企業のパフォーマンスはその企業が属するネットワークに影響を受けることが明らかにされ、成果をあげているネットワークのありかたに注目すると、ある種のネットワークが与える構成員への良い影響を見出せることが確認されてきた。近年、リサーチ・クエスションはさらに発展し、特定の地域における企業群が形成する、競合関係にあるネットワークのうち、いずれのネットワークが相対的に成功するのかという産業集積の問題にも関わるようになった。シリコンバレーの事例研究、ボストンのバイオテクノロジーの研究などが代表的である。個体レベル、ダイアド・レベル、集団レベル、それぞれが埋め込まれているその上部構造の関係が、いかなる優位性をその構成要素にもたらすのか。分析単位、その水準と効果の測定法も含めて関心が集まる場所である。

(4) 「如何に」という問い - Why から How へ

提携に関する多くの先行研究においては、「何故」という問いすなわち、(1) なぜ、企業が提携関係を結ぶのか、(2) その際の管理の形態はいかなるもので、どう変化するのか、そして、(3) 提携によって何を得ようとしているのかが主要な問題であった。こうした「何故」という問いは、えてして機能的な回答につながってしまう。より重要なのは、この「何故」という問いを超えて、「如何に」という問い、すなわち、提携という行為とその成果が、いかなる状況において、どのような結果に、いかにつながるのかという問いに立向かうことである。この「如何に」という問いに答えるために、この論文では、企業の提携とその成果との関連をネットワークからの影響というメカニズムで整理している。

論文の結論部分で、Gulati は、提携の形成、提携のガバナンス、提携の進化とネットワーク、提携の成果、企業にとっての提携の利点、それぞれについて解くべきリサーチ・クエスチョンを設定し、提携を結ぶダイアド関係のみに着目した場合と、ダイアドの連鎖であるネットワーク全体に着目した場合では異なる解が得られることを分かりやすく整理した表を提示している。実は、本論文はサーベイ論文であるにも関わらず、引用されている各研究についての言及には曖昧な表現が多く緻密さが欠けているきらいがあるのだが、この表は状況、実証研究上の問題設定、ダイアドとネットワークの両レベルでの先行研究事例が簡潔にまとめられており、優れた表である。

企業は自らが埋め込まれている社会ネットワークのもとでアライアンスに関心を持ち、さらにそのネットワークのおかげでアライアンスを実現できる。ネットワークに着目して研究を行うことで、アライアンスを行う企業の固有の性質や動機に加え、アライアンス行動に影響を与える様々な機会や制約条件をも分析対象にできる。これが本論文の主張である。そして、社会ネットワークは、企業に機会を与えつつもその行動に制約をかけ、企業の提携に関する行動やその結果に示唆を与える重要な情報経路として機能する。これが「如何に」という問いに対する Gulati の答えである。

本論文においては、企業は個々の提携を形成する主体であると同時に、提携関係の連鎖により構成される大きなネットワークの一構成要素として位置づけられている。ここでは、ネットワークの構造を自らの利害のために操作し、他者との関係から利益を搾取するタイプの行為及び行為者の存在については言及がほとんどなされていない。提携関係の連鎖としてのネットワークが、情報優位性と他者に影響力を及ぼす統制優位性を、構成要素であ

る企業にもたらすという正の側面とともに、忘れてはならないのが、ネットワークの負の側面である。ネットワークの操作可能性は、操作される可能性に繋がる。ネットワークがもたらす優位性は相対的なものであり、獲得する可能性は、奪われる可能性でもある。関係の欠損部分、すなわち構造的空隙は情報優位と統制優位をもたらすものであるとしても、それをネットワークの一構成要素である企業が、必ずしも確実に獲得できるとはかぎらない。提携に対してネットワークの及ぼす効果は論じられているものの、構成要素の成果に生じる相対的な差異についての説明は、十分になされているとは言い切れない。

本論文では、提携に関する研究における「如何に」という問いに対して、ネットワークに着目することで、メカニズムとしての説明可能性を示唆する研究を精査し紹介している。だが、ネットワークの影響力という比喻としての概念を超え、定量的にその効果を、例えば紐帯の数、強弱、親密性、持続力、性質、分布とその散らばりといった特性に落とし込み、検証する作業は、関係が本質的に不可視なものだけに操作が難しく、容易なものではない。「如何に」という問いは未だ十分には解かれていない。比喻を超えた分析概念としてネットワークを扱った研究は未だ稀少であり、説明変数としても被説明変数としても提携関係はまさに最適な研究対象であり続けるだろう。

参考文献

- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 邦訳、ロナルド・S・パート (2006) 『競争の社会的構造 構造的空隙の理論』安田雪 訳. 新曜社.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-652.

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 6巻10号 2007年10月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>