

<書 評>

張淑梅 著『企業間パートナーシップの経営』

(中央経済社, 2004年)

戸 田 俊 彦

I

張淑梅助教授は名古屋大学大学院留学以来の研究成果をまとめられ、『企業間パートナーシップの経営』と題する書物をこのほど出版された。まことに慶賀の至りである。

現今、情報通信技術の進歩・普及、経済・社会におけるグローバル化の進展、新製品・代替品の爆発的出現と商品ライフサイクルの短縮化、少子・高齢化の進展等々企業を取り巻く環境の変化は、ドラスティックでスピードが速く、これまでの企業の存立基盤を崩壊させる一方で、新たな存立基盤を形成・台頭させている。それに対処して企業はリスクと不確実性を減少させ、競争優位に立つため、その組織構造や経営戦略の見直し、企業や業種や産業や国籍を越えての経営資源やスキルの統合・再編を急速に進めている。企業の合従連衡、離合集散、興亡起伏のドラマが世界的な規模で予想すらつきかねる形で進展しているのはまさにその反映といわなければならない。

こうした中で、本書は重要テーマでありながら理論的、実証的な研究が等閑視されていた企業間の機能的連携関係、とりわけ企業間パートナーシップ（基本的にそれを構成する自律的な行為者間の信頼に基づいた協力関係）に関心を寄せ、パートナーシップの形成と維持に影響する要因とその変化のメカニズムを解明して、その理論的枠組みを構築し、その競争優位を検証した。それにあわせて、企業は他社との連携関係のマネジメントをいかに行い、自社の競争優位につなげていくのかを力説している。このように、本書は、従来からも見ら

れた企業間関係における単なる協調を図ろうとする域を抜け出し、明確に企業間関係のパートナーシップの経営のあり方を提示し、ものの見事にその本質と体系を提示することに成功したところに特徴がある。企業の合従連衡が中小といわず、大といわず、それも国境をいとも簡単に乗り越えて盛んになされているのはなぜなのかを読み解く体系を用意したばかりではない。もっと具体的に、トヨタ自動車の強さが一体どこからくるのか、任天堂がなぜゲーム業界の雄として飛躍し得たのかなどの根本理解に、本書の理論体系がものの見事に答えを提示するのである。まことに時宜を得た研究であり、著作であるといえよう。

II

次に本書の概要を簡潔に紹介しよう。本研究書の意図し目的とするところは、企業の競争優位に対するパートナーシップの寄与について検証するとともに、その生成・維持のメカニズムを解明することによって、企業間パートナーシップのマネジメントについての包括的なフレームワークを構築しようとするところにある。そのために本書は、序章と7つの章と結章から構成される。

序章「問題の所在と研究目的」は、問題意識や本研究の意図、目的を記した上で、本書の構成を明らかにしている。これによってアカデミックな研究にありがちな難解さがずいぶん緩和され、理解を大いに助けていると思う。

1章「機能間連携関係に関する理論的考察」では、企業という単一組織を超えた価値創造システムにある諸機能の相互関係のあり方について、従来の理論的研究をふまえた考察がなされ、そこに欠落している企業間パートナーシップの重要性が浮き彫りにされる。そこでは企業間の機能連携をサービス（機能代行）の視点でとらえ、情報のやりとりが重要な役割を果たしていることが明らかにされ、情報共有を効果的に実現するために、企業間の機能連携関係が相互利益、相互信頼を持つパートナーシップの方向に進むとの仮説が提示される。

2章「パートナーシップの形態と形成条件」では、パートナーシップの形態としてサプライチェーンにおける垂直的協力関係と、競争業者もしくは補完業

者との間の水平的協力関係に分けた上で、パートナーシップ形成の内的要因としての互酬的關係と、外的条件としての当事者間の信頼とパワーの果たす役割を解明する。信頼は相手の協力へのインセンティブを強め、パワーは相手の協力を強制する存在であり、これら2つの変数の変化でパートナーシップのプロセスが捉えられる。

3章「パートナーシップのダイナミズム」では、日本の企業間関係、とりわけ自動車産業における長期継続取引のプロセスに焦点を当てて、2章で見たパートナーシップのダイナミズムの解明が試みられる。日本の自動車産業における組立メーカーとサプライヤーとの長期的な関係を分析するとき、パートナーシップは必ずしも常に対等な関係を保っているわけではなく、パワー優位性が存在するからこそパートナーシップをダイナミックにしており、パワーと信頼が相互に作用しながら、パートナーシップの形成・維持のプロセスに影響を与えていることが検証される。

4章「企業の独自性とパートナーシップ」では、パートナーシップの形成及び維持において重要な役割を果たす企業の独自性に焦点を当てている。企業の独自性がパートナーシップへの貢献になると期待され、信頼の創出およびパワーの増強となるからである。このため独自性の源泉となるコア能力と、その重要な構成要素となる現場レベルにおける能力構築の方法としてのスキルについての考察を進める。顧客に独自の価値を生み出す、競争相手が模倣しにくい、同時に多様な市場へ進出できる潜在性を持つ、という3つの性質を持つコア能力の重要性が指摘され、個々の組織メンバーのスキルにまで至らなければならないとする。スキルは専門的熟達といわれ、暗黙地の部分であるため組織の独自能力の源となるからである。

5章「パートナーシップを通じた組織間学習」では、パートナーシップを結ぶ重要な動機となっているパートナーシップを通じた組織間学習による自社のコア能力の向上について考察を加え、情報共有と組織間学習の仕組みを検討して、水平的関係と垂直的關係に分けて、組織間学習成功の要点を示している。個々

のパートナーが自分から相手に与える情報よりも相手からなるべく多く学ぼうとする動機から生ずる組織間学習のジレンマには、情報の意味や価値は、異なる意味や価値と相互作用して、はじめて新たな意味や価値を生み出すという、情報共有の本質を理解することがそれを克服し、組織間学習を成功させる第一歩としている。

6章「パートナーシップの存続条件」では、ワイク（K.E.Weick）の組織化の進化モデルを用いて、情報がどのように解釈・共有され、さらに組織の知識として記憶されるのかという情報処理のプロセスを考察し、パートナーシップの維持・存続に与える情報共有と信頼の影響について分析している。この分析から、パートナーシップの存続には安定性（既存の知識への信頼）と柔軟性（既存の知識への懐疑）の両面が不可欠であることが明らかにされる。トヨタと協力メーカーとの関係に代表される日本的パートナーシップに引き写せば、長期的継続取引、技術移転や共同設計開発を通じた組織間学習は、企業相互の信頼を高め、関係の安定性に寄与するものであり、能力の多面的評価に基づくサプライヤー間の競争の仕組みは、関係の柔軟性をもたらす役割を果たすことになる。こうした安定性と柔軟性の共存こそ日本的パートナーシップの有効性の基盤であり、競争優位の源泉であるとする。

7章「パートナーシップのマネジメント」では、パートナーシップの形成および存続のメカニズムについて具体的に考えている。パートナー企業の選定、信頼育成などの安定性のメカニズムと、パートナーシップの硬直性や環境変化へ対応し柔軟性を維持するためのメカニズムであるリンケージ能力（自社のコア能力をベースに、価値創造システムにおける機能的な連結関係を〔複数の〕パートナーシップの構築によって有効に調整する能力）について、事例に基づき示している。その結果、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ものをパートナーに選定すること、パートナー企業双方が信頼関係と相互努力を維持し、相互学習を促進すること、調整役が機能を果たすこと、パートナーシップの中

に競争戦略が導入されること、コア能力と相互に補完し促進するリンケージ能力を持つことが、パートナーシップの成功を導き、競争優位を維持し続けることになるとする。

結章「結論と今後の課題」では、以上の議論を振り返って、本書のキーメッセージを示している。その上で、日本的パートナーシップの有効性を再検討し、日本の系列取引関係の変化する方向性について展望するとともに、今後の課題について述べている。

Ⅲ

ここで本書の特徴、貢献について改めて記してみよう。

第一に、最近の組織理論における中心的テーマの一つになってきた企業間の連携による競争優位の確保をテーマにした本書は、企業と企業の連携を単にジャーナリスティックに追うのではなく、企業間パートナーシップのマネジメントという未開拓の研究領域に明確な問題意識を持って正面から取り組んで、その理論的体系化を図った先駆的な研究業績であり、大いに評価されるべきであろう。とりわけパワーと信頼が相互作用しあって企業間パートナーシップを動的に進化させていくそのプロセスを具体的に明らかにした点で大きな貢献を果たしたといえる。本書の理論的・体系的な完成度は高く、企業間パートナーシップのマネジメントのあり方までを取り上げたことと相まって、高く評価される。

第二に、しかもその体系は日本国内だけでなく、日米・日中間の合併会社の現地ヒアリングなども基礎に据えながら、日本的パートナーシップにかんする解釈や日本的パートナーシップの有効性を検証し、利点を提示したことによって裏打ちされているため信用度は高いと言わなければならない。これも本書を貫くもう一つの成果であったといえよう。

第三に、日本的パートナーシップと称せられるトヨタ自動車と協力メーカーとの部品共同開発の仕組みであるデザイン・インにまで達する、組立メーカーとサプライヤーとの関係がどのようにパートナーシップと呼べるような長期的

協力関係に築き上げられてきたのか。QCD（品質，コスト，納期）などの基準によるサプライヤーに対する常時チェック，発注量の比重，メンバーの数の限定，等々の競争システムの存在，生産現場における技術指導・移転や承認図方式の普及による能力の蓄積，そして長年にわたる取引を通じて構築された信頼関係が基礎にあること，サプライヤーには提供できる機能における自社の独自性がますます求められていること，トヨタとサプライヤーとの組織間学習のメカニズムが，サプライヤーの能力の向上，生産性向上，信頼関係の向上，取引コストの削減や取引の安定性をもたらす好循環となること，こうした安定性と柔軟性の共存こそ日本的パートナーシップの有効性の基盤であり，競争優位の源泉であるとする。このように本書のあちこちで示される日本の自動車産業の長期継続的企業間関係に対する記述は様々な理論のもとで考察が加えられており，こうも考えられるのかという斬新な示唆を与えて目を見張らせるものがあつた。多くの実務家に有益なヒントを提示するものになっていることは確かであろう。

第四に，サプライ・チェーンのような垂直的關係も，競合業者もしくは補完業者間における水平的關係も含めて，その両方に応用できる共通的な理論的枠組みを提起していることも重要な貢献である。顧客を見据え，単一企業にくくられずに最適な製品サービスを提供する組織を構想したということと相まって，新しい組織論のパラダイム構築に貢献し，組織論の新地平を開いた研究と言つてよい。

IV

このように本書の研究成果は高く評価できるが，それだけに評者として今後の研究に向けて，望蜀の言ながら，いささかの課題を述べておきたい。著者は電子調達がこれまでの継続的取引構造，そして信頼関係にいかなる影響を及ぼすか，日本の企業間パートナーシップにおけるグローバル化とモジュール化の影響について検証することが，今後に残された課題とする。もちろんこれも課題であろうが，もっと大きな課題が残されているように思う。それは今日は連

携の時代であるだけに、パートナーシップの実行可能性と有効性に関する徹底的な検証である。確かにアウトソーシングでは重要なスキルの喪失、横断部門間の統合スキルの喪失、サプライヤーに対するコントロールの喪失のリスクが指摘され、パートナーシップが勧められる。だが同時に、パートナーシップは相手次第であり、組織間学習のジレンマ、組織の硬直性や競争の相互依存性の減少などのパートナーシップの逆機能も指摘される。それ故にパートナーシップには優れたマネジメントが欠かせない。スポットな市場と、あらゆる機能を抱え込んだ垂直統合型企業が両極にあり、連携はその中間の形態の1つとするならば、連携より完全統合・合併（垂直統合型企業）の方が良くないのか。あるいはスポットな市場を最大限生かすことの方が良くないのか。三者を相互比較して連携の強みと弱みを徹底的に検証してこそ、はじめて連携の競争優位の検証がなされたといえるのではなかろうか。とりわけ中小企業間の連携である異業種交流、それも単なる情報交換や相互親睦の域を越えて本書に言うパートナーシップの域に達した異業種交流組織でも競争優位にいたっていないものが多い実状を見聞きする時この課題に答えてもらいたいと思う。実はこの課題に答えることが著者の挙げた課題へ答えることにも通じると思う。さらに今日の情報化社会において他社を排斥するよりも、互いの能力を高めあう協力関係の構築は可能であると同時に、より良い社会の実現においても有効的だというメッセージが真に発信できるのだと思う。

また、上述の課題の一環ではあるが、本書で日本的パートナーシップの競争優位性の検証には見事成功したといえようが、日本的パートナーシップに対比して他国ではどうなのか。アメリカ的パートナーシップや中国的パートナーシップがあるのであろうか。そのあたりの事情を詳しく語らなければ、パートナーシップの競争優位性は日本的経営の風土が濃厚に存在する日本の特殊事情としか捉えられないように思われよう。トヨタとGMの合併会社のNUMMIの事例や東レ・デュポンの事例はあげられているものの、これとて日本の特殊事情の延長上とも見られよう。

これらの課題に答えられるとき、連携のマネジメントはいかなる国においても、いかなる時代の進展に対しても、そして電子調達や、グローバル化とモジュール化の影響についても、答えを用意しうることになるのではなかろうか。そこに至ってはじめて燦然と輝く学説になりえるのではないかと思った次第である。もちろんこれはあくまでも今後の課題についてふれたのであり、本書の価値をいささかも減ずるものでないことは言うまでもないであろう。