

多角化戦略と戦略的提携序説

—— 新たな組織間関係、組織構造の創造 ——

鈴木 智 弘

第一章

企業の目的は、何であるかについては、古来様々な見解がある。これらの見解を評価することは、本稿の主たる目的ではないが、本論に入る前に簡単に整理しておく。⁽¹⁾

現代資本主義社会の中で、企業を営利的な商品生産を行う組織体であると考えれば、企業が営利原則に導かれるのは当然のことである。その意味では、企業の目的を、利潤追求であると結論することができるが、問題は、その内容である。企業は、事業活動を通じて、利潤を獲得して行くのであるが、この過程で、企業目的は変化して行くのである。つまり、その場限りの相対取引を行っている企業（例えば、縁日の香具師）にとっては、個々の取引において、その度に利潤を極大化することが目的（個別的取引利潤極大化）となろうが、継続的に事業を行う企業にとっては、ある一定期間の利潤の極大化（期間利潤極大化）が問題となる。この場合、ミクロ経済学の伝統的企業理論では、企業は単一的意思決定者（企業家＝所有者）が完全競争市場という仮定の下で、市場から得られる価格と技術的に決定される生産関係を前提として、いわゆる限界収益と限界費用が一致する点まで生産を行い、利潤を最大化すると論じている。ここでは、企業家（所有者）の目的＝企業の目的とし、資本と経営の分離は考慮されていない。しかし、19世紀後半に、近代的交通・通信手段、つまり鉄道、電信会社が発達し、これが資本と経営の分離を生みだし、新たな企業組織の誕生を促した。また鉄道、電信の発達により、現代的大量生産、大量販売が可能になり、企業は活動領域を拡大し、そのため専門の管理者の存在が必要となり、株主や創業者一族の経営に対する影響力は低下し、ここにチャンドラーが指摘

するような経営者資本主義が成立することになった。⁽²⁾ 専門俸給経営者の出現により、企業の目的を企業家（所有者）の目的と同一視して、説明することに問題が生じてきた。そこで、専門経営者が、意思決定の主体となると、企業目的は、短期的利潤の拡大から、売上高極大化、あるいは長期的利潤極大化へと変化すると主張が出されるようになってきた。売上高極大化説は、企業の最低必要利益率の維持を制約要因とし、売上高の極大化をはかるというものであり、これにより、経営者の個人的目標、例えば社会的名声、経済的報酬を満足させるものと見なす。また大量生産・大量販売の時代の過酷な競争を勝ち抜くために、企業は規模と範囲の経済性を獲得する必要が生じるようになった。このために企業は、次の三つの投資をする必要があった。⁽³⁾

- 1 規模、範囲の経済性を享受できる生産設備
- 2 国内外に渡る流通・マーケティングネットワーク
- 3 上記二者のための経営陣

つまり企業は、巨額な長期的投資を行うようになり、個々の事業年度を超えた長期的な観点からの利潤の獲得をはかるようになるというのが長期的利潤極大化説である。しかし、これら両仮説には、問題点もある。売上高極大化説では企業目標を経営者の個人的目標と同一視しているが、経営者が企業の意思決定の主体的役割を担うといえども、経営者も企業組織の一部分に過ぎず、経営者の目標＝企業目標とするには飛躍がある。また、継続的に事業を行っている企業にとって企業の存続は自明のことであり、長期的利潤極大化説は、現実の企業の意思決定を導くものとしては、余りにも漠然とし過ぎているとの批判が生じている。

このような企業の目的を単一なものとして論じる一元的目的論に対して、企業は、複数の目的を持ち、それが目的体系をなしているとする多元的目的論が台頭してくる。アンゾフ、ドラッカーが多元的目的論の代表である。アンゾフは、企業は投資収益率（ROI）に代表される資源の効率的展開を目指す、経済的目的と、企業内外の主体の個人的目的を反映させる社会的目的をもつものとして複数目的論を主張している。⁽⁴⁾ また、ドラッカーは、企業における利潤動機の意義を否定し、企業の生存こそが、企業の目的であるとする企業生存説を主張している。⁽⁵⁾ ドラッカーは、企業の存続と成長に必要な8個の目標を挙げている。その中には、顧客の創造、革新、生産性の向上、従業員の育成、最低必

要利益率の維持、公共的責任などが含まれている。ドラッカーは、利潤獲得を目的化することを否定しているが、利潤は、企業の生存をはかるための財源であるので、生存に必要な利潤の確保を否定してはいない。利潤の獲得は、企業の目的ではなく、結果なのである。つまり、ドラッカーは、企業の社会的存在を強調しているのである。

このように様々な企業の目的論が展開されてきたが、現代の資本主義制度の中の市民生活において、企業の存在そして、様々な役割は否定することはできなくなっている。つまり、企業という存在が社会的に制度化されているのである。また、過酷な競争市場の中で、企業が生存を維持するためには、積極的な成長が必要とされよう。ボーモル及びウィリアムソンは、企業の行動の目標として、最低利潤の制約下での売上高極大に加えて、成長率を最大にするといった新しい行動仮説を発表している。また、マリスは、経営者の効用の極大化という観点から、成長率極大化仮説を提唱している。マリスは、この仮説の中に企業の多角化を取り入れている。企業の成長過程において、売上高を継続的に伸ばすためには、製品のライフサイクル論に基づけば、製品構成の変化が必要となるのである。本稿では、企業の目的をドラッカーとマリスに準じる形で、「生存と成長⁽¹⁰⁾」としたい。

また、チャンドラーは、規模・範囲の経済性を獲得するための生産設備投資、マーケティング・流通・購買ネットワークへの投資、分化した社内機能を統括・調整する経営専門家の採用、組織編成を完了させた現代企業が、継続的な成長を維持するために、産業企業は、次の4通りの方法で、新たな事業分野を加え成長しなければならないとした。⁽¹¹⁾

- 1 同業他社の吸収・合併：水平的統合
- 2 川上・川下産業の統合：垂直的統合
- 3 地理的拡大
- 4 現技術・市場に関連する新製品の製造

チャンドラーは、この4通りの戦略を次のように評価している。水平的・垂直的統合による成長戦略は、本来は防御的であり、既存の投資を守るものである。水平的統合は、規模・範囲の経済性を充分発揮できるように組織統合して初めて享受でき、垂直的統合は、水平的統合に比べ、より複雑であり、統合した川上あるいは川下工程を、直接現在の工程に連結して、コスト低減をはかる

ものである。統合によって、規模・範囲の経済性や、適当な原材料価格が得られない場合、もしくは法的あるいは個人的関係で、契約の確実な遂行が見込める場合には、企業は原材料を自社組織内で確保するより、外部より購入するほうを通常選択する。一方、地理的拡大は、規模の経済性によって、それまでに組織が獲得してきた比較優位性を継続させることになる。一方、製品の多角化は、範囲の経済性によって、それまでに組織が獲得してきた組織能力を用いるものである。この3、4の成長戦略は、組織の保有する比較優位を活用するもので、現代産業企業や、産業資本主義の成長の原動力となっている。また、関連事業への多角化による拡大を図る場合、組織の3階層全てに渡って範囲の経済性を活用することになる。この3階層とは、現業 (the operating units)、職能 (the functional departments)、トップ (the top or corporate office) である。多角化への誘因には、市場、年齢構成、技術などの外部環境の変化だけでなく、組織内部の要請も重要である。製造の過程で生じる副産物の有効的活用が求められただけでなく、より一般的なのは、社内の主要部門である、製造、流通、研究部門に存在している範囲の経済性へのポテンシャルである。多角化への第一歩は、通常上記3部門の設備、能力を活用したフルライン化である。多角化が進展すると、組織構造も変化を必要とされる。新たな部門、経営者・従業員が必要とされるだけでなく、各事業部門の会社全体の中での位置づけ、社内資源の配分を行うための本社機能そして、管理者チームの確立が必要とされる。そして、複雑で、専門的な日常業務とその統合を図るために複数事業部制⁽¹²⁾がとられるようになった。

以下、次章では、企業の生存と成長のための戦略として、多角化戦略を考察する。

註

- (1) 以下のまとめは、林昇一、寺本義也、寺東寛治『経営学』、法学書院1984年、21—23頁を参考にした。
- (2) Alfred D. Chandler, Jr., *Scale and Scopy*, Harvard 1990
- (3) *ibid.*
- (4) H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill 1965
- (5) Peter F. Drucker,
- (6) William J. Baumol, *Business Behavior, Value and Growth*, 1967

- (7) J. Williamson, "Profit, Growth and Sales Maximization" *Economica* Feb. 1966
- (8) 図1 参照
- (9) Robin Marris, *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, MacMillan, 1964
- (10) 「成長」という概念も極めて直感的な側面があり、定義もまちまちである。本稿では内部経営資源との関係で経営目標達成のために不均衡となっている経営資源の均衡化を目指すものとして考えたいが、この点に関しては、補論で論じる。
- (11) Alfred D. Chandler, Jr., *Scale and Scope*, Harvard 1990
- (12) *ibid.*

第二章 企業の成長戦略としての多角化

第一節 多角化の定義

まず、初めに「多角化」の定義をしたい。本稿では、吉原らの『日本企業の多角化戦略』に従って、「企業が事業活動を行って外部に販売する製品分野の全体の多様性が増すことと定義する。⁽¹⁾つまり、企業が新規事業に進出することである。「多角化」という言葉は、市場の多角化、製品の多角化など様々な用いられ方をしているが、アンゾフは、図2のように、企業の製品・市場構造をもとに2次元のマトリックスを作り、新しい製品分野と新しい市場分野との組合せ⁽²⁾によって生じる戦略を多角化戦略と名付けた。しかし、これは狭義な定義であって、一般には、多角化とは、新しい製品種類または市場に進出することを意味し、アンゾフのマトリックスでの市場開拓戦略、製品開発戦略も広義な多角化ということになるが、本稿では、上記の定義に従って、市場開拓戦略は、現存製品の販売市場の拡大ということで、製品分野の多様性が増さないため多角化戦略には含めない。吉原らの『日本企業の多角化戦略』では、経営資源をキーコンセプトとして、多角化を論じているが、本稿でも経営資源の活用、蓄積の方法を主要概念として、議論をすすめたい。経営資源とは、企業に内在するヒト、カネ、モノ、情報であり、企業活動は、この経営資源を活用することによってなされる。従って、多角化、つまり新規事業開発とは、企業に固有な経営資源の新たな活用あるいは蓄積、改変なのである。

- (1) 吉原英樹, 佐久間昭光, 伊丹敬之, 加護野忠男『日本企業の多角化戦略』, 日本経済新聞社, 1981年, 9頁
- (2) H. Igor Ansoff, "Strategies for Diversification" Harverd Business Review, Sept.-Oct. 1957

第二節 これまでの多角化研究

本節では、企業の多角化についての代表的研究を簡単に挙げることにする。多角化の理論の代表的研究者として、ペンローズ (Edith T. Penrose) を省くことはできないであろう。彼女は、多角化研究の基本書ともいえる「会社成長の理論」⁽¹⁾の中で、企業は、日常のビジネスを通じて、内部に経営資源を自然発生させ、この資源の有効利用のため企業は多角化を行い、企業は製品あるいは産業の寿命を越えて、成長を続けることができるとしている。

また、マリス (Robin Marris) は、企業の継続的成長には、製品構成を変化させていく必要があるとして、企業の成長モデルに、多角化を中心変数として取り入れた。⁽²⁾ただマリスの理論は、製品構成を決定するメカニズムについて説明していない。また多角化によらず、現在の製品構成の中で、成長率の高い製品のウェートを増すことによって成長率の極大化をはかることも可能である。つまり、多角化によらない、成長率極大が達成でき、マリスの理論には、若干の問題があるともいえよう。

アンゾフ (H. Igor Ansoff) も代表的な多角化理論家のひとりであろう。先述したように企業の製品・市場構造をもとに2次元のマトリックスを作り、⁽³⁾多角化戦略を論じた。また、シナジー効果という概念を提示したのも彼であり、多角化研究に大きな足跡を残しているといえよう。

その他、多角化の実証分析として、ゴート (Michael Gort) の⁽⁴⁾貢献を忘れてはならない。ゴートは、米国の大企業111社について調査し、この流れにベリー⁽⁵⁾ (C. H. Berry) がある。

また、多角化による経営成果と組織構造のあり方との関連を論じたのが、ルメルト⁽⁶⁾ (Richard P. Rumelt) であり、フォーチュン500社の中から200社余りを選択し、企業をその製品分野によって、7種類の戦略タイプに分け、多角化戦略の定性的側面の研究を行っている。

吉原らの⁽⁷⁾『日本企業の多角化戦略』は、基本的にルメルトの分析枠組みを踏

襲し、ペンローズの影響を大きく受け、上記した過去の研究を受けて、日本企業にとっての多角化を定量的、定性的に論じている研究である。本稿も『日本企業の多角化戦略』に触発されるところが多く、経営資源を分析の中心概念とする点は同様である。吉原らは、経営資源を外部調達の容易さの程度により、可変的資源と固定的資源に分類しており、外部調達が困難な固定的資源は、時間をかけて企業内で蓄積するもので、企業間格差（差別化）を呼ぶ源泉としており、この固定的資源の内、特に情動的経営資源を重視している。情動的資源の内容として、吉原らは、次の3種類を想定している。⁽⁸⁾

- 1 環境情報（市場情報と技術情報）：環境から企業への情報の流れ
- 2 企業情報：企業から環境への情報の流れ
- 3 情報処理特性：企業内部における情報の流れ

そして、この3者の関係を図3のように表している。

『日本企業の多角化戦略』の著者のひとりである吉原英樹は、『戦略的企業革新』⁽⁹⁾の中で、情動的経営資源は、その固定的性格のゆえ、主に日常業務を通じて蓄積されるとしている。また、多角化と経営資源の関係について、「多角化で進出する新たな事業分野で蓄積される新たな経営資源が将来（五年先、十年先）の多角化のベースになるから、その将来の多角化のことを考えて現在の事業分野に多角化すべきかを考えることも必要である」⁽¹⁰⁾と述べている。更に、「望ましい経営資源の蓄積にむすびつかない多角化は、たとえその事業自体は成長魅力が大きくても、できれば避けたほうがよい。（中略）望ましい多角化は、多角化→経営資源の蓄積→多角化というサイクルによって長期的成長を実現する多角化である。」として、ダイナミック・シナジーを強調している。この点については、これはもう『日本企業の多角化戦略』の著者のひとりである伊丹敬之『経営戦略の論理』⁽¹¹⁾で詳しく論じられている。しかし、吉原らの研究は、1980年代の初冬になされたもので、80年代になっての市場の急激な変化、そして、市場変化に伴う企業の競争関係の変化についての考慮がなされていない。つまり、吉原らの研究は、多角化をもたらす主要な要因としてペンローズ型の社内未利用資源の有効活用という側面を強調し、情動的経営資源を自社での内部生成によるものと強調する余り、短時間で、自社の競争関係・ポジションを如何に転換させるかという80～90年代の競争の課題への対応が困難となっている。市場環境の急激な変化に伴った企業の早急で、且つ手探りの新規事業進出につ

いての分析が困難になるのである。筆者は、この新たな競争環境に対応して、企業が多角化を進める上で「戦略的提携 (Strategic Alliance)」という現象が重要になってくると考えており、本稿のテーマとして、第三章で検討する。

註

- (1) Edith T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959
- (2) Robin Marris, *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, MacMillan, 1964
- (3) H. Igor Ansoff, "Strategies for Diversification" *Harverd Business Review*, Sept.-Oct. 1957
- (4) Michael Gort, *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton U. P., 1960
- (5) C. H. Berry, *Corporate Growth and Diversification*, Princeton U. P., 1975
- (6) Richard P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance* Division of Research, Harverd Business School, 1974
- (7) 吉原英樹, 佐久間昭光, 伊丹敬之, 加護野忠男『日本企業の多角化戦略』, 日本経済新聞社, 1981年
- (8) 同上, 26~31頁
- (9) 吉原英樹『戦略的企業革新』, 東洋経済新報社, 1986年, 10~13頁
- (10) 同上, 12頁
- (11) 伊丹敬之『経営戦略の論理』, 日本経済新聞社, 1984年, 228頁

第三節 多角化の誘因

現代資本主義社会で、市民生活の中で制度化された存在となった、企業は、その目的を利潤の極大化といった一元的なものから、生存あるいは成長など多元的な目的をとるようになってきたことは、前述した通りである。そして、企業成長を促進あるいは阻害する成長要因には、主体的成長要因と外的環境要因との2種類が存在する。主体的成長要因とは、社内資源のことで、これと環境要因を有効に結び付けるのが、経営者の意思決定である。このような経営者の意思決定に基づいて、企業の成長をもたらす戦略には、基本的には、拡大化戦略と多角化戦略のふたつがある。このふたつの違いは、アンゾフの定義を参考にし、前述したように、多角化を製品構成の多様化と考え、拡大化とは、現在の製品構成の質的变化を伴わないもの⁽¹⁾と考える。つまり、経営資源の活用によ

り、経営成果の量的及び質的な大幅な変化が伴うものを多角化、一方、経営成果の量的な変化を中心とするものを拡大化と述べてもよからう。また、経営資源それ自体についても、多角化の場合、それまでの経営資源とは量的・質的に大幅な変化が生じてこよう。

ここで、多角化の誘因について整理したい。吉原らの『日本企業の多角化戦略』では、多角化の誘因を、外的要因と内的要因のふたつに分け、次のようにまとめている。⁽²⁾

多角化の外的要因

- 1 既存製品市場の需要の成長率の長期的停滞
- 2 既存の主力製品の市場高集中度（ゴート、ニッカーボッカー）
- 3 既存製品市場の需要の動向に不確実性が大きいこと（危険分散）
- 4 独占禁止法の企業分割規定の強化

多角化の内的要因

- 1 未利用資源の有効活用（ペンローズ）
- 2 目標ギャップ（サイアート＝マーチ）
- 3 企業規模（大企業ほど、多角化は困難になる側面もある＝説得力なし）

外的要因は、基本的にはプロダクト・ライフサイクル論に基づいており、内的要因は、経営資源と市場あるいは製品とをどのように結び付けるかが問題となっている。

吉原たちの分析では、既存製品市場の成長率の停滞、既存製品市場の集中度が高い、既存製品市場の需要の動向に不確実性が大きいことの3者が、多角化の決定要因となっている。⁽³⁾更に彼らの分析によれば、多角化戦略をとる企業のほうが、専業戦略や垂直的統合戦略を採用する企業よりも、収益と成長の両面で優れた実績をあげているが、収益性と成長性には、トレードオフの関係が見られ、収益性の観点では、「抑制的」な多角化（本業・集約型）が好ましく、成長性の観点では、「積極的」な多角化（関連・拡散型）が好ましいと結論している。⁽⁴⁾

註

(1) H. Igor Ansoff, Corporate Strategy, McGraw-Hill 1965

(2) 吉原英樹、佐久間昭光、伊丹敬之、加護野忠男『日本企業の多角化戦略』、日本経済新聞社、1981年、69～74頁

- (3) 同上, 67~125頁
- (4) 同上, 127~185頁

第三章 多角化と戦略的提携

第二章では、多角化戦略の概要について論じてきた。特に第二節の最後に、80~90年代の過激な市場変化への企業の新たな対応戦略として「戦略的提携」を指摘した。戦略的提携とはいかなるものであるのか、そして、第二章で論じた企業の生存・成長戦略としての多角化とどのように関係するのかを第三章では検討する。

第一節 市場構造の急激な転換

80年代は、世界の政治・経済にとって、激動の10年であった。戦後の国際関係を規定してきた東西体制がベルリンの壁の崩壊に象徴されるような大きなゆらぎを受け、経済においてもドル、石油価格が急変動し、日本経済も大きな荒波にもまれてきた。

世界の市場の構造も、大きな変化を起こしている。大前研一⁽¹⁾によると、

- a 実用化可能な技術を考案するのにかかる研究開発（R&D）費が巨大化している。
- b OECD諸国のなかで対等な技術力をもつ企業が多数存在するため、どんな技術でも独占することは非常にむずかしくなってしまった。
- c OECD諸国において、新技術の拡散および導入が加速化し、以前は10年かかった導入過程が現在では1年にまで縮まった。

つまり、技術開発費用の巨大化と技術革新の加速化が同時進行しているのである。また、「業界」という概念が曖昧になったのも、この10年であった。全く別な事業を行っていた企業が、現在同一の市場で競合するようになっている。例えば、現在AT&T, Olivetti, Xerox, IBM, 富士通, 東芝がオフィスオートメーション市場や半導体市場で競合している。大前の指摘の通り、現在新製品の開発及び製造にかかる費用は巨額化しており、例えば半導体産業では、最新のシリコンウェハー製造工場の建設費用は、現在1億ドルとなっているが、1970年の建設費は、100万ドルに過ぎなかつた⁽²⁾。また、製品のライフサイクル及び図4に見られるように技術的リードタイムも短縮している⁽³⁾。

このような市場構造の急激な転換の中で、企業が安定的、継続的な成長をするには、何が必要とされるのであろうか。製品のライフサイクルが短縮している中では、企業は、自社の製品構成の多様化つまり、今後の成長が予想される新規事業に参入することが必要とされよう。しかし、新規事業へ参入する場合、企業は、新たな事業分野で活動するための経営資源を必要とする。このような新たな経営資源が、ペンローズの主張するように社内が存在していれば、新規事業への参入は比較的容易なことであろう。しかし、現代の急激な技術革新の時代において、最先端技術が、社内に未利用の形で内在することは、希で、この場合、これまでの経営資源を柔軟にかつ迅速に、改変させることや、新たに獲得してくることが必要とされよう。

註

- (1) 大前研一『トライアド・パワー』, 講談社, 1985年, 17~18頁
- (2) Marina Gorbis and Karen Yorke, "Strategic Partnerships: A New Corporate Response", SRI International Report No.730, 1986 p.4
- (3) 大前研一『トライアド・パワー』, 講談社, 1985年, 50~53頁

第二節 戦略的提携 (Strategic Alliance) とは何か

第一節で、近年の市場構造の転換を論じたが、そのキーコンセプトは、時間であろう。技術革新、技術伝播の加速化によって、企業は、競争優位を確保するために常に技術開発を行わなければならない。しかも、極めて短時間での開発が要求される。また、業界の境界が薄れてきたことのひとつの側面として、先端技術の相互関係が高まってきたことも挙げられる。例えば、自動車の開発・生産に高度なエレクトロニクス技術だけでなく、超電導の技術さえも取り入れなければならないのである。このような場合、社内の経営資源の活用では、不十分な場合が出てきた。多角化、新規事業進出を意識せず、⁽¹⁾ 専業戦略を追求する場合でも、競争優位を確保するために、異業種つまり、新たな経営資源の開拓を必要とするのである。ただ、この本業のための経営資源の開発が、多角化のための土台となるのである。

前述した、時間の制約の中で、新たな経営資源を獲得するためには、外部の経営資源の導入がひとつの有力な手段として考えられる。これは、以前からM&

A, ジョイント・ベンチャー (JV), ライセンシングなどの形態をとって頻繁に行われてきたことではあるが, 近年, トヨタとGMのように従来競合してきたライバルが, 製造, 販売あるいは, 競争優位の根本とも言える研究開発においてさえも協力関係 (戦略的提携) をむすぶようになってきた。これらの大企業の社内資源の豊富さは, 市場でのライバルを圧倒するものがあるが, それでも急激に変動する市場に対応するために他社の資源の導入をはかっているものであり, 自社の戦略的位置の改変につながるものである。しかし, 本稿では, 戦略的提携 (Strategic Alliance) を多角化, 新規事業参入のための経営資源を迅速に獲得するための手段として定義したい。

戦略的提携の具体的な形態として, 資本関係を基準にすれば, 資本の参加割合によって

- 1 完全子会社 (100%所有): 合併, 自社内ベンチャーのスピンオフ
- 2 多数所有 (50%以上の所有): JV, 資本投資
- 3 少数所有 (50%未満の所有): JV, 資本投資
- 4 資本参加なし: 契約ベース (提携契約, 研究開発提携, ライセンシング)

などが考えられ, 提携目的には次のふたつの基準がある。

- 1 経営資源の交換
- 2 経営資源の共同開発

このふたつの基準をあわせたものが, 図5⁽²⁾である。

また, 戦略的提携には, M&Aを含めないとする定義も多くみられ, この場合, 買収合併による統合のコストが高いことを主張し, 緩やかな関係を維持する方がコストが安いとの前提に立っている。バーリル (G. Steven Burrill) は, 次のように主張している。「歴史的に見て, 少数投資は, 投資先に十分なコントロールが出来ず, 失敗に終わることが多く, 完全買収は, 買収先の主要技術者のスピンオフなどが起こり, 効率的なものとはいえなくなっている」⁽³⁾。しかし, 本稿では, 多角化, 新規事業参入のための経営資源を迅速に獲得するための手段として, 戦略的提携を位置づけているため, M&Aもその一部に含むと考⁽⁴⁾えている。

註

- (1) 吉原英樹, 佐久間昭光, 伊丹敬之, 加護野忠男『日本企業の多角化戦略』,

日本経済新聞社, 1981年, 14~22頁による定義を参照

- (2) Marina Gorbis and Karen Yorke, "Strategic Partnerships: A New Corporate Response", SRI International Report No.730, 1986 p.5
- (3) G. Steven Burrill, "A Game Plan for U. S.-Japanese Strategic Alliance", Venture Japan, 1989, No.3, p.24,
- (4) この点については後述する。

第三節 戦略的提携の方法論の選択

それでは、企業は新たな経営資源の獲得をどのようにはかるのであろうか。その代表的研究として、ロバーツ⁽¹⁾、ベリーの研究が挙げられよう。この論文で、彼らは、本業と新規参入市場を親和性 (familiarity) を中心概念として、分析し、望ましい参入形態について論じている。ロバーツらは、技術・サービスと、市場を各々、新規 (newness), 親和 (familiarity) の観点で、分析している。新規の技術・サービスとは、これまでの商品に用いられていない技術・サービスのことを意味し、親和性のある技術・サービスとは、当該の技術についての知識が、社内に存在しているもので、実際に商品化されているかどうかは、問わない。また、新規の市場とは、これまで進出していない市場のことで、親和性のある市場とは、市場の特性を既に理解している市場であり、これも実際に進出しているかどうかは問わない。現在行っている事業をベースとすれば、市場及び技術は、ベース (base), 新規親和的 (new familiar), 新規非親和的 (new Unfamiliar) の三種類に分類できる。これを図示したのが図6⁽²⁾である。つまり、親和性とは、現行の経営資源との関係である。さらにロバーツらは、新規事業開拓 (参入) 手段として、次の七通りの手段を挙げ、各々を評価している。⁽³⁾

1 社内開発 (Internal Developments)

社内の現体制で、新規事業開拓を行うことであり、この手段は、社内既存資源の活用ができるが、開発に時間が要する場合 (平均8年) が多く、また未知の市場に関する判断を誤る場合がある。

2 買収 (Acquisition)

迅速な参入及びセットアップ費用の節約が可能となるが、買収企業にとって、未知の事業となるため、評価、統合などに時間と費用が必要とされる。

3 ライセンシング (Licensing)

実証済みの技術に迅速にアクセスでき、コストも比較的低額であるが、社内技術の向上につながらず、ライセンスへの依存が高まる。

4 社内ベンチャー (Internal Ventures)

社内の現体制から独立した形で、新規事業開拓を行うことであり、社内資源の活用ができ、1の社内開発よりも企業家精神の発揮が期待できる。しかし、社内の組織関係の影響を受け、結果もまちまちである。

5 JVもしくは提携 (Alliance)

開発費用の削減ができ、近年は大企業とベンチャー企業とのJV、提携が目立つようになってきているが、親会社同士の対立を招く可能性がある。

6 ベンチャーキャピタル投資、出資 (Venture Capital and Nurturing)

新規技術、市場への窓口とはなるが、成果の獲得は限られている。

7 学習目的の小規模買収 (Educational Acquisition)

小規模な買収を行うことで、この目的は、ベンチャーキャピタル投資と同様、新規技術、市場への窓口を得ることであるが、単なる投資と違って、成果の獲得ができ、新規事業要員の確保ができる。しかしベンチャーキャピタル投資よりもコストが必要となり、被買収先の従業員(起業家)のスピンアウトの可能性がある。

上記の参入手段を図6で示した市場と、技術の親和性のマトリックスに対応させ、最適参入手段 (Optimum Entry Strategies) を論じているのが、図7である。このモデルの重要な点⁽⁵⁾は、新規事業への最適参入方法を、社内の現存資源との関係、つまり親和性を機軸概念として論じていることである。言い換えれば、新規事業への最適参入方法は、当該企業の既存の経営資源からの距離の関数であると論じているのである。またこの分析には、もうひとつ重要な点が見いだせる。即ち、同一の事業であっても、企業によって最適参入方法が異なることになり、このことは、新規事業への参入は、個別の参入戦略というよりも、当該企業の全体事業構成の中での位置づけが重要となることを意味しているのである。このロバーツモデルは、新規事業への参入方法論の基本的論文となっている。しかし、次のような問題点が指摘できる。まず第一に、図7の「新たな型」のJVに関して何が新しいのか示されていない点である。

第二に親和性の概念自体かなり、直感的なものである。ここでは技術についての分類を行っておらず、市場特性についての検討も余りなされていない。企

業が保有する技術資源には、製造などに関する技術資源(狭義の技術)と、マーケティングに関する技術資源がある。また市場についても、初期資本投資額、特許制度などの参入障壁あるいは、市場競争の性格などについて、充分な考察が加えられているとはいえない。特に、参入コストと自社の金銭的リソースの関係は重要で、政府への交渉力なども、海外展開の場合には、特に重要となってくる。

また、第三の問題点は、社内組織についての考察がなされていないことである。取引を市場で行うのか組織で行うのかという論じるウィリアムソンを代表とする取引費用学派において、社内の組織分析が軽視されているのと同様、ロバーツモデルでも、社内組織間の関係について、ほとんど触れていない。しかし、現実のビジネスでは、社内説得のプロセスが極めて重要なものとなってくる。前述したように、急激な技術・市場環境の変化の中で、企業が安定的、継続的な成長を志向し、そのために新規事業へ参入するということは、当該企業の事業そして組織の再構築、リストラクチャリングを行うということである。即ち既存企業において、新規事業とは、社内の資源配分の変更、部門間勢力関係の変更など既存の組織バランスを破壊するものであり、社内政治力学は、新規事業の成否を決定する重要な要因のひとつであるといえる。特に、事業部制をとり、専門特化が著しい現代の大企業では、経営資源の配分を巡り、事業部間の競争あるいは、対立も激しいといえよう。しかも、リストラクチャリングは、極めて短時間で達成されねばならないのである。そして、単一事業における競争条件の転換、つまり比較優位の確立だけではなく、業界の境界が薄れつつある現在、全社的競争条件の転換が求められるのである。ロバーツモデルでは、参入事業が、新規非親和的な市場、技術の場合、最適参入方法は、ベンチャー・キャピタル投資、出資または、学習目的の小規模買収となっているが、買収、JVなどの本格的な投資を行う場合もあろう。これは、当該企業にとって、その事業の重要性が高く、社内でその事業が後退できない状況を作り出す必要がある場合、初めから本格的リスクを賭けた参入を行うこともあろう。つまり、どのような参入形態を選択するのか、これこそが、企業の戦略なのである。そひて本稿で言う「戦略」とは、外部環境に対する働きかけだけでなく、社内に対する働きかけを含むのである。

従って、図7のロバーツモデルに、もう一つの軸、戦略軸を加え、3次元モ

デルとすることが必要であろう。この戦略軸は、外部環境（つまり市場）志向であるのか、内部環境（社内組織）志向であるのかによって分けることができる。この戦略軸を加えることにより、各企業の独自性を明確に分類することができよう。例えば、現在、日本の鉄鋼各社は、半導体をはじめとするエレクトロニクス部門に進出しているが、その進出状況・手段には、大きな違いがある。⁽⁹⁾すなわち同じ業界にいる企業、つまり、ほぼ同一の競争環境、保有資源を持った企業が、同じ新規事業、同様な競争環境、技術環境の市場に進出する方法が異なるのである。この説明には、企業の戦略、内部組織関係といった視点を必要とする。

註

- (1) Edward B. Roberts and Charles A. Berry, "Entering New Business: Selecting Strategies for Success", Sloan Management Review, 1985 spring, p.3-15
- (2) ibid, p.7
- (3) ibid, p.4-9
- (4) ibid, p.13
- (5) 以下、ロバーツモデルと記す。
- (6) ウィリアムソンは、限定された合理性、機会主義と少数性、情報の遍在を基礎とし、取引コストを基本概念として、市場と組織を考察しているが、そこではヒエラルヒーによる秩序づけられた組織を想定し、組織内のダイナミズムを軽視しているといえよう。
Oliver Williamson, Market and Hierarchies, Free Press, 1975
- (7) 図7参照
- (8) ライバル企業との競争関係上、あるいはリストラクチャリングを進めるためなどが考えられる。たとえば、東海道新幹線設立過程で、国鉄は、世界銀行の融資を受けたが、この場合、世銀の融資そのものが有用であったというよりも、世銀融資を受ける際、日本国政府の債務保証が必要とされることから、東海道新幹線を政府保証のプロジェクトにするというのが、第一の目的、つまり他の政府機関や政治家の介入を防ぎ、国鉄の地位を確立することであった。このケースに関しては、拙稿「現代日本の政策決定論—新幹線建設に関する事例研究—」に詳しい。
- (9) 図8参照。詳しくは、別稿で論じる。

まとめ—今後の課題—

外部資源の獲得の方法として、企業間の様々な形態の提携は、決して新しい

ことではない。しかるに、なぜ今日の問題として、「戦略的提携」を取り上げるのかといえ、前述したように急激な市場環境の変化、R&D費用の増大といった状況に迅速に対応することが重要となり、それへの対応策であるということだけでなく、戦略的提携とは、新たな組織関係の構築を促すものではないだろうかとの問題意識によるからである。つまり、従来までの企業間の場合、自社の組織図の中にどのように組み入れるかが問題とされていた。M&Aによる企業統合は、その典型である。しかし、市場環境の急激で急速な変化、業界の境界の希薄化などを特徴とする現代において、企業が技術、マーケティングなど様々な面で比較優位を長期にわたって独占することは困難になってきたといえよう。⁽¹⁾このような状況下では、企業は全てを自社の内部に取り入れる、言い換えれば、自己本位の戦略を取ることが困難になってこよう。もし、そうした場合、コスト負担が巨大となり、変化への対応に遅れることになる。従って、他の主体との連携の極めて重要になってこよう。そこでは、企業規模、あるいは国籍を問題としない独立したオーソリティを前提とした、平等な部分的・機能的・多面的関係を構築することが、当事者間の相互利益になってこよう。つまり、筆者が主張する戦略的提携は、従来のハイアラキーを前提とした企業間関係ではなく、新たな企業間関係を導くものだと言えよう。

それでは、筆者が、戦略的提携になぜ、自社ハイアラキーへの組み込み戦略の代表と見られているM&Aを含めるのかといえ、次の通りである。現実の事業を複数の主体が行って行く際に、問題となるのは、資本関係だけではなく、その事業に対して、各主体が保有する知識（技術、マーケティングそして、運営管理など）が重要となる。つまり、新規事業を通じて、どのような新しい経営資源が創造されるかということである。確かに資本は、事業成果をコントロールする最終兵器とも言えるものである。しかし所有権から経営資源が創造されるのではない。資本と組織の問題を乗り越えるための力として、戦略的提携を考えた場合、他社の資源を奪い取ることを目的としない、被買収企業に自律性を保証するM&Aも存在できるのではないだろうか。更に当該事業に関する知識の非対象性を考えた場合、親会社―子会社といった資本関係だけで組織間関係は決定されない、つまり資本関係という静的な関係で新規事業は語れないのである。

また、戦略的提携により、企業規模、国籍を問題としない独立したオーソリ

ティを前提とした、相互利益を求めた部分的・機能的・多面的関係が企業間に構築されるとすれば、各企業自体も、このような企業間関係に対応して変化することになるだろう。

また業界の特異性が大きいことは、前述した通りであるが、流通業あるいは、サービス産業と製造業特に資本集約産業との提携、企業間関係のあり方の違いは大きいと思われる。ソフト化、サービス化など、わが国あるいは、世界の産業構造の変化が主張されているが、この面においても戦略的提携が大きな役割を果たすことになるだろう。

さらに、企業の海外進出に関しても、商品輸出(代理店、現地販売会社)、現地生産(技術輸出、合弁会社、単独進出、現地企業買収)という形態論があるが、貿易摩擦をはじめとする国家間問題の解決にも、対等な関係を前提とする戦略的提携が貢献することとなるだろう。

註

- (1) 大前研一『トライアド・パワー』、講談社、1985年

(補論一経営資源の均衡化と戦略的提携)

上述したように、企業を取り巻く外部環境の急激な変化は、企業に様々な転換を迫っている。企業の転換のための方策が戦略であるが、この場合戦略にはふたつの指向性があるだろう。「勝つための戦略」と「負けない戦略」である。リスクを積極的にとることで、大きなリターンを狙う戦略が勝つための戦略であり、リスク、不確実性の低減を狙うものが負けない戦略である。リスク要因として重要なものは、サンクコストあるいは技術変化のスピードなどである。巨額の初期投資を必要とする非関連成長分野への進出は、前者に当り、サンクコストの回避・軽減のため工場を持たず委託生産を行うケースは後者に当たろう。ただし、この二つの戦略は、相反するものでも、単独で用いられるものではなく、相互に組み合わせられ補完的な役割を果たしているのである。非関連成長部門への進出は、事業リスクを高め、不確実性を増やす行為であるが、このリスク、不確実性を軽減する方法として提携が考えられる。政策の階層制⁽¹⁾を考えると、この場合新規事業進出戦略が上位政策であり、その実施政策(下位政策)として提携戦略がある。従って、新規事業進出、特に非関連多角化は、勝つための

戦略となるが、大きなリターン、つまり全社的に見て重要な収益源とならなければ、意味がないのである。ライバル企業との対抗上の進出、あるいは、従業員の雇用吸収を主眼とする場合などは、勝つための戦略とは言い難い。この点を考慮すると、勝つための戦略とは成長のための戦略と言い換えてもよいだろう。成長のためには、経営資源の獲得・改変が必要となるが、経営資源との関連で成長を定義すれば、企業の成長とは既存の経営資源のバランスを破壊することと言えよう。つまり、企業の成長とは、経営目的達成のために自社の経営資源の突出したプラス部門に他の部門を追いつかせる行為、不均衡を均衡化させる行為と考えられるのである。この場合の均衡とは、静態的なものでなく、常に変化するものであり、パラドシカルな表現ではあるが、経営資源の均衡状態などありえないのである。しかし、企業はアイデアとしての均衡状態の達成を目標として均衡化運動をするのである。

以上の点から検討すると、戦略的提携とは、リスクを軽減しながら、企業成長、経営資源の均衡化活動を推進する戦略とも言えよう。

註

- (1) 政策の階層制については、拙稿「現代日本の政策決定論—新幹線建設に関する事例研究—」に詳しい。

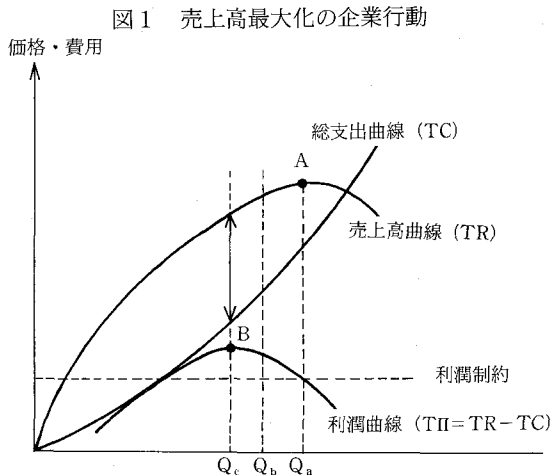
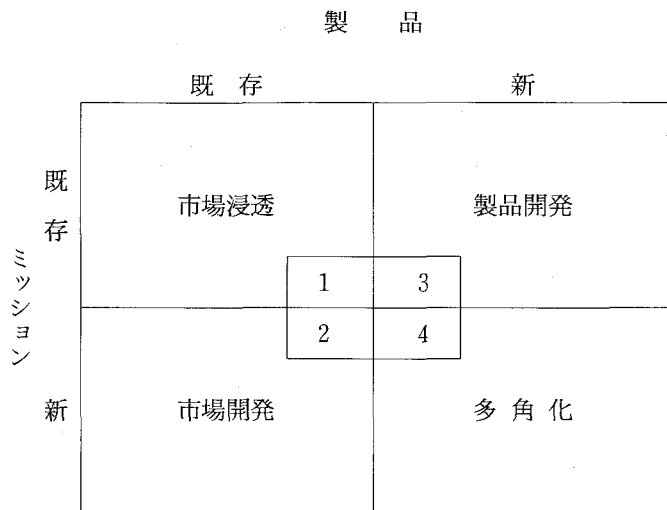
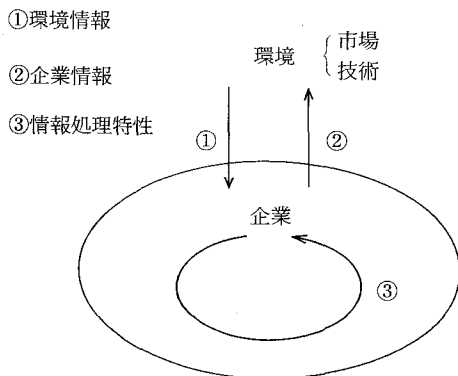


図2



(出所) アンソフ (1957), P. 109.

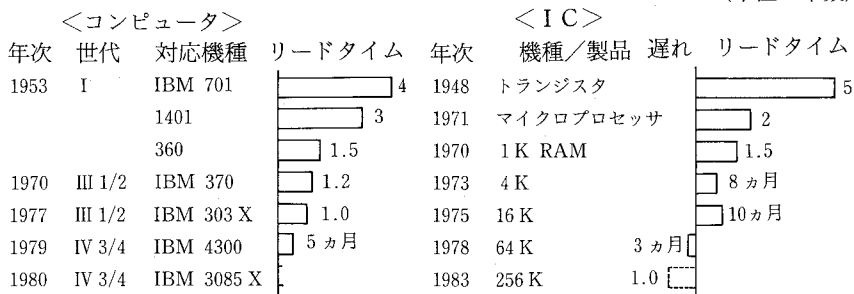
図3 情報的資源の三類型



出典：吉原他「日本企業の多角化戦略」P 30

図4 JUE諸国間では新技術のリードタイムがほぼ消滅した
— 日本に対するアメリカの技術リードタイム*—

(単位：年数)



* アメリカが開発し、日本が追いつくまでの時間

資料：『日本と松下』岡本泰夫著、『コンピュータピア』1981年4月号、『マネジメント』1979年10月号

図5 TYPES OF STRATEGIC PARTNERSHIPS

<u>Basis</u>	<u>Equity Based</u>	<u>Not Equity Based</u>
Exchange of resources	Equity investments Ties with spin-offs	Crooss-licensing; techology-marking/ manufacturing exchanges;relations; Personnel exchanges
Joint development	Consortria; joint ventures	Consortia;joint development of products or technologies

Source:SRI International

図6 親和性マトリックス

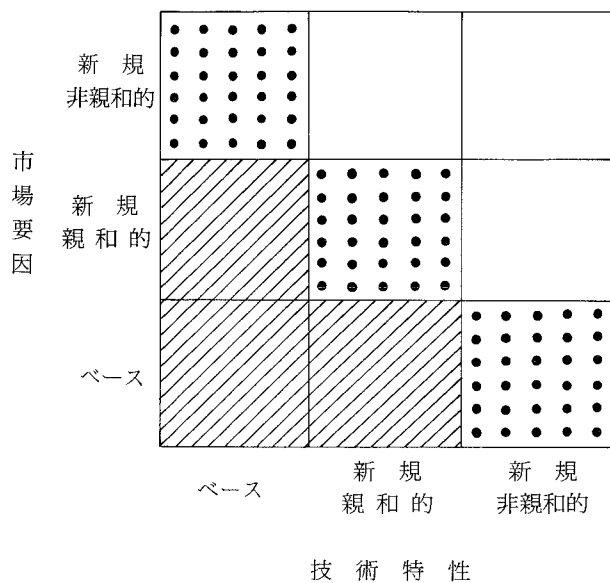


図 7 最適参入手段

市場要因	新規 非親和的	J V	ベンチャーキャ ピタル投資	ベンチャーキャ ピタル投資
			学習目的の買収	学習目的の買収
	新規 親 和 的	社内での市場開拓 買収 (J V)	社内ベンチャー 買収 ライセンスング	ベンチャーキャ ピタル投資 学習目的の買収
		ベース	社内での開発 (買収)	社内での製品開発 買収 ライセンスング
	ベース		新規 親 和 的	新規 非親和的
	技 術 特 性			

図8 鉄鋼大手の半導体関連事業進出状況

	新 日 鉄	川 鉄	住 金	神戸製鋼所	NKK
ASIC設計 ICウエーハ処理 (IC製造)	○ —	○ △ ○1991から量産	△ —	— △1992から量産	○ —
Siウエーハ製造 半導体製造装置 関連	△ —	△ △クリーン・ルーム	○ ○CVDエッチャー ○半導体洗浄装置	△純水装置 △無人搬送システム ○クリーン・パイプ	
検査装置関連	—		△米テスト・メー カに資本参加	△LSIテスト △ICフォトマ スク検査機 ○リードフレーム	
パッケージ	△Auボンディ ング・ワイヤ				
半導体材料関連	△TABテープ		△セラミック・ パッケージ		
△溶射球状粒子 標準IC販売		△石英, C △			○

○ 鉄鋼メーカー本体の事業

△ 関連会社の事業

※日経エレクトロニクス 1990, 5, 28