

提携ネットワークの形成とそのマネジメント

高瑞紅 (大阪経済大学)

GAO, Ruihong (Osaka University of Economics)

1. はじめに

企業間の戦略的提携は、外部経営資源を活用する有効なツールの1つであり、業務や業績の向上、そして事業の発展と成功を可能にするために重要であると広く考えられている(例えば、Dyer & Singh, 1998; Hoang & Rothaermel, 2005; Lavie, 2007)。近年、異なるパートナーとの複数の戦略的提携を行う企業が増えつつある。なぜなら、価値創造を追求するため、新たな提携を形成することで、シナジー効果を有する資源の再結合や資源を組み合わせる範囲を拡大できるためである(Chen & Miller, 2007; Gulati et al., 2011; Wassmer & Dussauge, 2012)。つまり、複数の提携は個々の提携から得られる利益の合計を上回る可能性がある(Hoehn-Weiss, Karim, & Lee, 2017; Wassmer, 2010)。しかし、複数の提携を進める場合、新規および既存パートナーの間で競争を誘発してしまう可能性がある(Lavie, 2007)。提携の存続、戦略的提携を成功させるためには、2社間の提携関係だけではなく、複数のパートナーの選択と調整及びそれら多種多様な企業から構成される提携ネットワークをマネジメントする能力が求められる。本研究では、中小企業における提携ネットワークの形成とそのマネジメントを考察する。

2. 既存研究の検討：複数の提携の形成と問題点

戦略的提携とは、2社以上の企業間でそれぞれのアイデンティティを維持しつつ、資源を共有することで競争力の向上を実現するための協力関係である(Ireland, Hitt, & Vaidyanth, 2002)。このような企業間提携は、プロセス、製品またはサービスの開発を目的とした資源交換を促進し、さらに多面的な協力関係に発展できる(Gulati, 1998; Wassmer, 2010)。中小企業は、提携により、大企業または多国籍企業の能力を活用して、専門知識やサプライ・チェーン、市場、ネットワークなどの重要な資源へのアクセスを容易にすることができる(O'Dwyer, Gilmore, & Carson, 2011)。中小企業は、戦略的提携を形成することにより、大きな競争優位性を得ることができる(Lavie, 2006; Sluyts, Matthyssens, Martens, & Streukens, 2011)。

経営資源に大きな制約がある中小企業には、複数の多様なパートナーとの提携を通じて、自社の乏しい経営資源を補完していくことは特に重要である一方、複数の関係を構築し維持するための資源や能力が不足している可能性がある(Parida, Patel, Wincent, & Kohtamaki, 2016)。中小企業が、複数のパートナーの選択と調整を行う方法や、同時進行する複数の提携をマネジメントする方法については、ほとんどわかっていない。

本研究は、新規事業の参入や既存事業の強化、海外市場参入の各段階に応じて、複数の提携がそれぞれどういう目的を持ち、どのように形成されるのか、そして形成後、新たな提携への足掛かりとなる可能性など提携ネットワークがどのように形成され進化するかを明らかにすることで、中小企業が成長・進化する過程における戦略的提携の役割や提携の形成・管理する能力など、提携に関する既存理論の拡張を試みたい。1つの事例研究で複数の提携をカバーし、その展開プロセスや提携間の関連性について考察した研究はあまり多くない。本研究では、台湾企業A社を研究対象にし、事例研究を通じて同社の提携ネットワークが事業展開の段階に伴う進化・変化、及びその進化・変化を促進する提携の役割や提携をうまく機能させる組織能力を考察する。

3. 事例分析

(1) 事業展開と規模

A社は、1979年にある日系建設機械の台湾販売代理店として創業し、台湾で販売チャネルやアフターサービスの整備に取り組み始めた。1983年に日系電動工具R社の代理販売権も取得した。また、1984年に台湾で工作機械を製造する町工場2社を買収し、工作機械の販売と補修部品の製造を開始した。その翌年、工作機械事業部を設置し、製造を始めるとともに、製品の開発にも着手した。2020年現在、工作機械事業は台湾、中国、日本、欧米など50生産拠点を持つ主力事業となっている。また、同社は産業設備(23生産拠点)やグリーンエネルギー事業(6生産拠点)にも参入し、3つの事業部生産拠点と販売拠点を合わせて、95社を有するグローバル企業に成長している。

(2) 多種多様な企業と提携ネットワークの形成

同社は、事業の展開プロセスに伴って海外企業との技術提携や合弁事業を積極的に行ってきた。ここでは、資本関係を持つ合弁事業に焦点を絞って、長期かつ協力的な提携関係とそのマネジメントに着目した議論を展開する。

台湾では、同社は、1986年日系R社と折半出資で初の合弁事業を設立した。そして1988年にスウェーデンにあるベアリング生産の世界最大手、1989年に日本塗装設備業界のトップ企業とそれぞれ合弁事業を設立し、台湾での現地生産を開始した。この2つの合弁パートナーと、さらにタイ(1989年)と中国(2007年)で合弁事業を展開した。2001年には米国の部品メーカー、2012年には日系工作機械企業とそれぞれ合弁事業を設立した。他方、1993年に中国に進出し、生産拠点を設置した同社は、その後も、次々と合弁事業を展開した。2004年に日系工作機械企業T社と合弁事業を設立した後は、T社の関連会社やサプライヤーの中国進出をサポートし、それらの企業と3つの合弁事業を設立した。さらに、T社との協力関係が深まるにつれ、2社は日本と韓国でも合弁事業を展開した。また、1998年から技術提携を行ってきた日本ケーブル業界トップ企業と、2010年に中国で合弁事業を設立した(図1)。

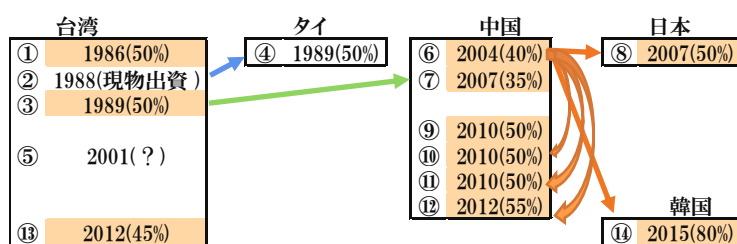


図1. 提携ネットワークの形成プロセス

4. 発見事実と考察

事例からの発見事実として、まず、提携の目的・理由は段階によって異なることを明らかにした。初期に行った国際提携の共通点は、提携相手はそれぞれ異業種のトップ企業であり、いずれも同社が参入している工作機械業界のメーカーではなく、金属加工のために工作機械を使用しているユーザーである。販売会社として起業した同社は、製品の使い手の立場から製品の構造や機能を学習するとともに、製品のニーズについて理解を深める戦略的意図があった。また、同社の提携ネットワークの形成過程より、2社間の提携から多次元の複雑な提携につながる傾向が強く見られた。共通のパートナーと、新しい市場を開拓したり、水平・垂直的な提携に進展したり、または、全く異業種の新規パートナーと提携を形成するなど、提携パートナー間の競争を回避する可能性が示唆された。