

アライアンスから成果を上げるためのマネジメント

—— 中堅・中小企業にこそ求められる外部連携の重要性

東京大学大学院工学系研究科教授 元橋一之

アライアンスマネジメントの必要性

新事業への進出や新商品の開発にあたって、他の企業と連携するオープン・イノベーションの動きが広まっている。日本企業は、欧米の競争相手と比べると、どちらかというと自力で研究開発を行う自前主義の傾向が強いといわれてきた。日本的経営の特徴として、終身雇用制や年功序列といった制度に支えられる安定的な労使関係、メインバンクシステムに支えられている間接金融を中心とした資金調達、長期的で安定的な企業間関係などを挙げる事ができる。特に、新卒を採用して企業内で育てるといった企業内労働市場を中心としたシステムは、企業ごとに固有の組織運営や意思決定ルールを持つこ

とになり、幅広く外部に技術や経営資源を求めていくオープン・イノベーションとは相入れないところがある。

ところが、最近では状況が変わってきている。オープン・イノベーションを企業経営の中心にすえて、しっかりと取り組まないと企業として成長はおろか生き残れない時代になってきたのである。韓国や中国などの新興国における企業が急速にキャッチアップしてきており、国際的な市場競争が激化している。製品のライフサイクルが短くなり、イノベーションにスピードが必要になってきている中で、自前主義だけで対応することは難しい。必要な技術や部品を、積極的に外から取り入れるための外部連携(アライアンス)が重要となっている。

日本企業においてもオープン・

イノベーションの動きが広まっているが、イノベーションの効率は上がったのか? この質問にはつきり“YES”と答えられる企業は少ないだろう。オープン・イノベーションの難しさは、技術の不確実性にある。自社において存在しない技術を他社から導入することで、商品開発のスピードは上がる。しかし、知的財産のインライセンスや共同研究費という形態で、技術の対価支払いに対する契約が取り交わされるが、この契約の中に今後起こりうるすべての事象を書き込むことは不可能である。技術開発そのものに技術的なリスクが存在し、プロジェクトが失敗に終わる可能性もある。また、プロジェクトが成功に終わっても、マーケットリスクが存在する。契約時点では想定しなかった強力な競合商品が登場し

た場合にどうするか？ 技術開発の基本的な方向性について見直すか、場合によってはプロジェクトの存続そのものについて再検討が必要となる。

このようなダウンサイドリスクが顕在化した場合に、契約相手との間で協力的な関係を維持することは困難である。しかし、双方が自分の利益の保守に走り、本来のアライアンスの目的を見失った行動をとることは、お互いにとってより大きなダメージとなることが多い。オープン・イノベーションの先進国である米国においても、6割から7割のアライアンスは失敗に終わっているといわれている。アライアンスに対する必要性の高まりから、その件数は毎年20%以上のハイスピードで伸びてきている一方で、その成功確率は低いというジレンマ状態に陥っている。

しかし逆に考えると、難しいオープン・イノベーションを成功させる能力を持つことは、他社との差別化をするための大きな武器となる。そのための基本的なコンセプトが「アライアンスマネジメント」である。

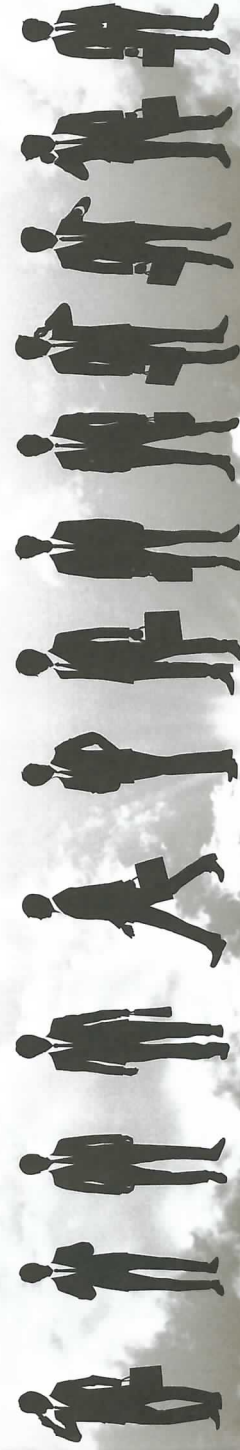
アライアンスマネジメントの効果的な進め方

アライアンスマネジメントとは、産学連携や企業間連携など、アライアンスに関する合意の次のステップとして、アライアンスから経済的なメリットを引き出すための管理手法である。例えば、日本の家電メーカーが中国に進出する際の現地企業との連携について考えてみる。現地企業とのアライアンスは、長期間にわたる事業となることが予想される。一方で、中国においては経済環境が目まぐるしく変わっており、都市化の進展や国民の生活環境の改善が進むことで、家電製品に関する市場ニーズが変化している。したがって、協業を進めていく過程において、アライアンス契約の締結時には想定しなかった事態が生じ、アライアンスの方向性についても双方で協議を行いながら適宜修正していく作業が想定される。

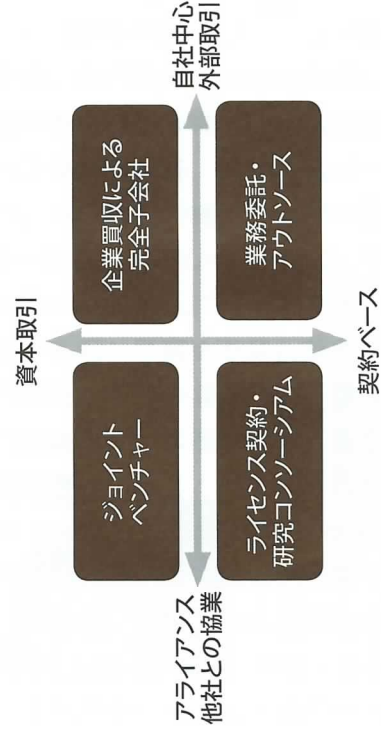
その際に重要となるのは両社の間の信頼(Trust)である。信頼を醸成するために必要なのは、交渉→相互理解→妥協案に対するコミ

ット→妥協案の実行のプロセスを何度も回すことであるといわれている。このプロセスを通じて、アライアンスパートナー間において密度の高い情報交換が行われ、両社間の情報の非対称性が少なくなる。その結果、お互いの妥協点が明確になり、他社の利益を損ねることで自社の利益を増やす機会主義的な行動(Opportunistic behavior)が少なくなるといわれている。

アライアンスの形態は、大きく契約ベースによるもの(共同研究開発契約、製造委託など)と資本のやり取りを伴うもの(資本提携、ジョイントベンチャーなど)に分類することができる。前者については、特定技術の取り入れや製造委託など、より特定の活動における協業に用いられる方法である。その一方で、資本取引を伴う方式はより長期間にわたり、幅広い分野の連携のためにとられる手段といえる。また、これらの活動は自社中心の外部取引か、相手企業との協業が必要になる活動に分類することができる。この二つの軸を組み合わせた多様なアライアンス活動は、**図表・1**のように整理することができる。



図表-1 アライアンスの類型



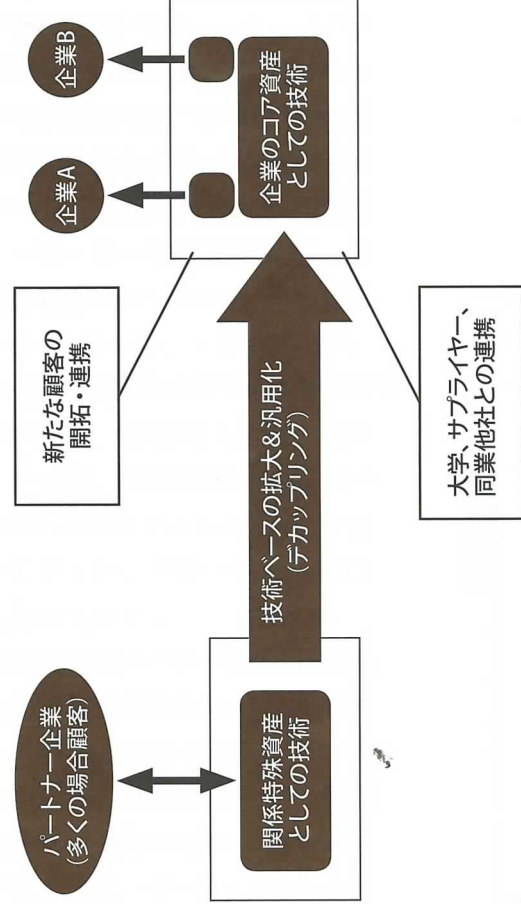
アライアンスマネジメントは、パートナー企業との協業が必要となり、かつ長期的で幅広い関係を継続する必要性が高いジョイントベンチャーでより重要性が高い。また、契約ベースの取引についても、電機や医薬品業界などのハイテク産業に特に見られる現象として、単なる技術取引だけではなく、市場化における協業も含めた複雑な形態のものが増えている。このような分野においてもアライアンスマネ

中堅・中小企業の成長とアライアンスの重要性

アライアンスマネジメントに対して組織的な取り組みを始めているのは、一部の大企業に限られ、中堅・中小企業においてはほとんど手をつけられていないというのが日本企業の現状といえる。しかし、経営資源に限りがある中堅・中小企業において、外部連携の重要性は大企業以上に大きく、今後、ア

ライアンスマネジメントが必要となる。企業によっては専門のアライアンスマネジメント部署を社内置くことで、ノウハウを組織的に蓄積し、業界内でベストプラクティスを共有する活動を活発化させている。アライアンスマネジメントを効果的に進めるためには、トップ同士の強いリーダーシップのもと、自社とパートナー企業の相当のシニアマネジメントが主催する会議体を設ける必要がある。また、アライアンスをモニタリングする仕組みとして、ヘルスチェックなどのさまざまな手法が開発されており、事例やツールについて理解を深めることが重要である*。

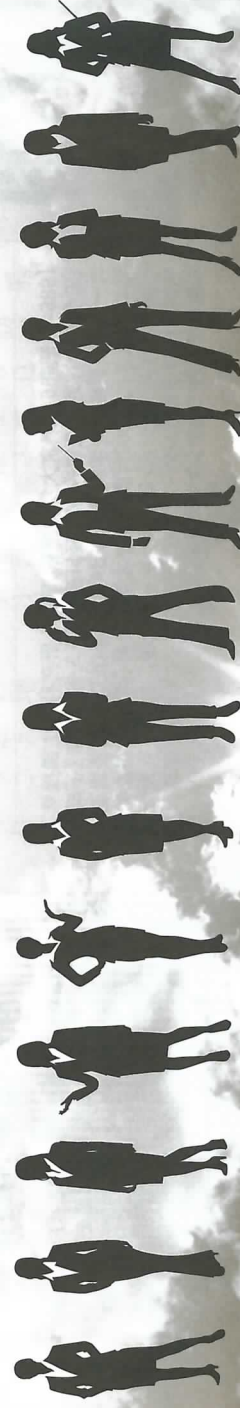
図表-2 中堅・中小企業の成長と外部連携



ライアンスマネジメントに取り組んでいくことが重要といえよう。中堅・中小企業の成長において、アライアンスが重要であることは、さまざまな研究成果で明らかになっている。

技術力のある中堅・中小企業は多くの場合、特定の顧客に対して

*アラライアンスマネジメントの詳細については、筆者編著『アライアンスマネジメント』（白桃書房）を参照



特注の製品やサービスを提供するビジネスを営んでいる。そのプロセスにおいて、企業内に当該顧客企業との間の関係特殊資産が蓄積される。これは当該企業から見ると、特定の顧客などのパートナーのために開発された技術であり、他企業に転用することは難しい。顧客企業との間で時間をかけて培われたものであり、双方にとってWin・Winの状況をつくっている。しかし、この特定企業との取引に頼っている状態では、企業を大きく成長させることも難しい。技術的資産は、常に改良する活動を続けないと、他社とのイノベーション競争の中で陳腐化する。また、顧客企業はより経営資源が豊富な大企業であることが多いことから、中小のサプライヤーから調達してきた部品・材料を内製化してしまうというリスクも存在する。

このように中小企業は、比較的立場が弱い状況の中で、技術の横展開を行うインセンティブが大きくなる。また、企業の成長という観点からも技術ベースを拡大し、より多くの顧客と取引を行うことが望ましい。このように関係特殊

資産であった技術資産を企業独自のものとし、それをベースに新たな顧客に対する事業を拡大するためには、技術ベースの拡大と技術のデカップリングが必要となる。技術のデカップリングとは、関係特殊資産としての技術ベースの中から、新たな事業のベースとなる技術を切り出す作業である。さらに、この技術をベースに新たな顧客に対して製品・サービスを供給するためには、当該顧客のためのつくり込みが必要となる。これは当該顧客のための関係特殊資産となるが、このような技術のつくり込みとそこのデカップリングを継続させながら自社の技術資産を拡大していくことになる。

経営資源に乏しい中堅・中小企業にとって、このプロセスを進めていくために外部連携の形態をとることが不可欠である。新規顧客については、やはり大企業とのパートナーシップが進む。その結果として、中堅企業においては当該企業との間の関係特殊資産に対する投資が起き、それが将来的なコア資産につながっていく。技術的な側

面においては、大学やサプライヤーとの連携が重要である。このように特定企業との関係特殊な取引をベースとする中小企業から、独立性の高い中堅企業として成長するために顧客として大企業の果たす役割は大きい。

したがって、中堅・中小企業におけるアライアンスマネジメントのポイントは、既存顧客との関係を保ちながら、自社内の経営資源のデカップリングをスムーズに進める点にある。つまり、デカップリングが既存顧客にとってもメリットがあるWin・Winの状況をつくり出すことが必要となる。自社内の経営資源を充実させることによつて、既存顧客に対しても新たな提案が可能となり、顧客のイノベーションを促進するパートナーとしての貢献が期待できる。自社のコア資産に基づいて、次々とイノベーションが生まれる素地をつくっていくことで、顧客企業から見た価値が高まることとなる。もちろん、相手企業と長期的に良好な関係を継続させるためには、両社間の信頼関係の醸成が重要となることはいうまでもない。

次号予告

<特集>

いざ、躍動の国ベトナムへ

Part1 ベトナムビジネス最新事情 (原)

Part2 <保存版>
ベトナム進出のポイント整理 (仮)

日系中小企業の進出が加速するベトナム。親目的といわれる国民性や文化面を踏まえつつ、日系企業とベトナム企業とのアライアンスの成功事例など、現地における経営マネジメントのポイントを紹介します。

元橋一之 (もとはし・かずゆき)

東京大学大学院工学系研究科教授

1986年(昭和61)東京大学大学院工学系研究科修士課程修了(工学修士)、通商産業省(現・経済産業省)入省。93年(平成5)コーネル大学経営大学院修了(MBA)。98年OECD科学技術産業局エコノミスト。2000年慶應義塾大学博士号(商学)取得。02年一橋大学イノベーション研究センター助教授。04年東京大学先端科学技術研究センター助教授、教授を経て、06年より現職。主な編著書に「アライアンスマネジメント」など。

