

早稲田大学 I T 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,
Waseda University*

2003 年 11 月

**戦略的連携におけるネットワーク視点からの研究課題
- Gulati(1998) の問題提起 -**

森岡孝文(新潟経営大学)

早稲田大学 I T 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.3

Working Paper

戦略的連携におけるネットワーク視点からの研究課題：Gulati(1998)の問題提起
Gulati's Research Proposal for Strategic Alliance from the Network Perspective

森岡孝文（新潟経営大学）
takafumi_morioka@nifty.com

要旨：

本稿は、企業間連携に関する Ranjay Gulati が 'Alliances and Networks,' *Strategic Management Journal*, Vol.19, PP.293-317(1998)で論じた企業間連携の研究パースペクティブの問題提起について論じるものである。まず、上記の論文に基づいて、ダイアド視点とネットワーク視点の概念的違いを整理し、二つの違いがもたらす連携研究の着眼点と考察の違いを明らかにする。

経営組織論の研究では、従来、企業間連携の分析に際して、ネットワーク視点の研究が十分に行われてこなかった。本稿では、Gulati 論文の内容を紹介する形で、埋め込み理論を企業間連携論に適用する際の、関係的埋め込み（ダイアド視点）と構造的埋め込み（ネットワーク視点）の区分について述べる。そして、従来の研究を基本的には Gulati 論文に従いながら、筆者なりの整理も加えて、ダイアド視点とネットワーク視点で分類し、その研究視点の相違について論じる。

本稿は、上記の Gulati 論文の整理であると同時に、筆者なりの観点に基づくその内容の再構成となっている。

<目次>

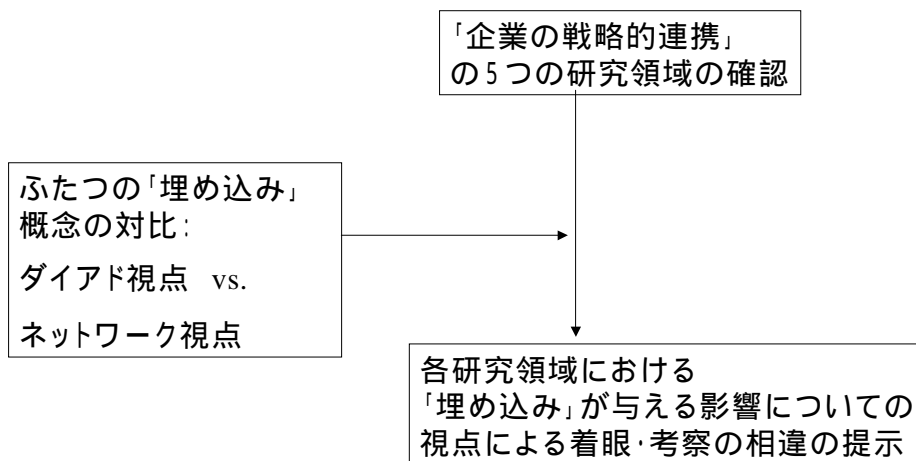
- 1．はじめに
- 2．戦略的連携とは
 - 2 - 1．戦略的提携のリサーチクエスチョン
- 3．連携研究の二つの視点
 - 3 - 1．関係的埋め込みと構造的埋め込み—ダイアド視点とネットワーク視点の違い
- 4．戦略的連携の研究課題に対する各のアプローチの貢献
 - 4 - 1．連携の形成
 - 4 - 1 - 1．連携の形成についての先行研究
 - 4 - 1 - 2．連携形成の研究視点 -ダイアド視点 VS ネットワーク視点
 - 4 - 2．連携のガバナンス構造
 - 4 - 2 - 1．連携のガバナンス構造についての先行研究
 - 4 - 2 - 2．連携のガバナンス構造についての研究視点
-ダイアド視点 VS ネットワーク視点-
 - 4 - 3．連携とネットワークの進化
 - 4 - 3 - 1．連携とネットワークの進化についての先行研究
 - 4 - 3 - 2．連携とネットワークの進化についての研究視点
-ダイアド視点 VS ネットワーク視点-
 - 4 - 4．連携のパフォーマンス
 - 4 - 4 - 1．連携のパフォーマンスについての先行研究
 - 4 - 4 - 2．連携のパフォーマンスについての研究視点
-ダイアド視点 VS ネットワーク視点-
 - 4 - 5．連携がもたらす企業のパフォーマンス
 - 4 - 5 - 1．連携がもたらす企業のパフォーマンスについての先行研究
 - 4 - 5 - 2．連携がもたらす企業のパフォーマンスについての研究視点
-ダイアド視点 VS ネットワーク視点-
- 5．おわりに：今後の研究課題

1. はじめに

現在、多くの企業では様々な意図・目的の下に、企業間の連携が実施されている。本稿は、企業間連携に関する Ranjay Gulati が 'Alliances and Networks' Strategic Management Journal, Vol.19, PP.293-317(1998)で取り扱った企業間連携の研究パースペクティブの問題提起について論じるものである。まず、上記の論文に基づいて、ダイアド視点とネットワーク視点の概念的違いを整理し、二つの違いがもたらす連携研究の着眼点と考察の違いを明らかにする¹⁾。本稿は、Gulati 論文の整理であると同時に、筆者なりの観点に基づくその内容の再構成となっている。なお、本稿で Gulati 論文と呼んでいるものは、上記の論文のことであり、それ以外の Gulati の論文についてはそれぞれの発表年度を付して引用する。

本稿は、図1のような構造で議論が行なわれる。

図1. 本稿の構造

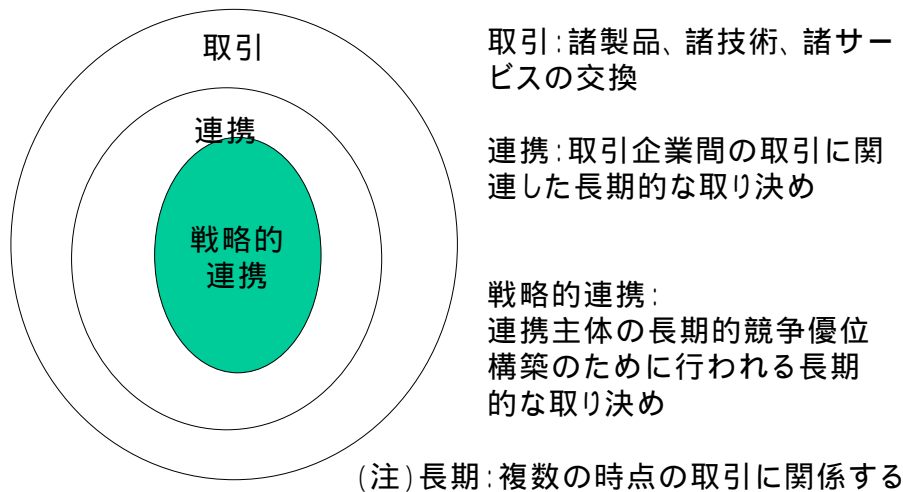


2. 戦略的連携とは

本稿では、企業間の戦略的連携を Gulati に従い「製品、技術、サービスの交換・共有・共同開発に関与する企業間の自主的な取り決め」と定義する。以上の定義をした上で、企業活動における戦略的連携の概念を明確にするためにさらに「取引」、「連携」、「戦略的連携」の関係をもう少し詳しく見ておく必要がある。ここで、企業間の取引とは「製品、技術、サービスの交換」のことであり、「連携」とは「取引企業間の取引に関連した長期的な取り決め」のことである。戦略的連携とは「連携主体の長期的競争優位構築のために行われる長期的な取り決め」という含意を持つ。ここで長期的という意味は複数の時点の取引に関係することを意味する。

連携に関係する企業行動の重要な側面を戦略的見地から理解するためには、個別の連携をクロスセッションで見ただけでは不十分であり、連携における因果的連鎖の順序を見ることが必要である。

図2. 取引、連携、戦略的連携の関係



2 - 1 . 戦略的連携のリサーチエスチョン

Gulati 論文は、戦略的提携の五つの研究領域(連携の形成、連携のガバナンス、連携とネットワークの進化、連携のパフォーマンス、連携に参入する企業のパフォーマンス)に関するリサーチエスチョンとして、以下の項目をあげている。本稿は、Gulati 論文にしたがって、これらのリサーチエスチョンについて連携研究の二つの視点(ダイアド視点とネットワーク視点)の違いについて論じるものである。

(1) 連携の形成

- どの企業が連携に参入するのか？
- 企業は、誰をパートナーとして選ぶか？

(2) 連携のガバナンス

- どの事前の要因がガバナンス構造の選択に影響するのか？

(3) 連携とネットワークの進化

- どの事前の要因と進化的なプロセスが個々の連携とネットワークの発展に影響を及ぼすのか？

(4) 連携のパフォーマンス

- 連携のパフォーマンスはどのように測定されるべきか？
- どのような要因が連携のパフォーマンスに影響するか？

(5) 連携に参入する企業のパフォーマンス

- 企業は連携から社会的、経済的ベネフィットを受け取っているか？

3 . 連携研究の二つの視点

Gulati の研究の基本発想は、「企業活動は、企業活動が埋め込まれている社会的コンテキストによって、機会と制約を受けている」というものである。ここで、企業が埋め込まれている社会的コンテキストは、複数の要素の全体的配列であるといえる。その要素とは、大まかには、構造的、認知的、制度的、文化的な要素として分類されうる。このうち、構造的コンテキストは、「経済的主体者」が埋め込まれる複数のソーシ

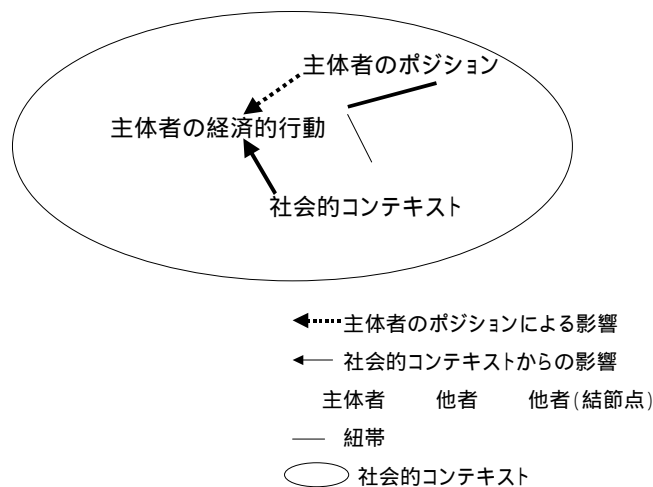
ネットワークの意義に焦点を当てたものである。Gulati 論文は、この構造的コンテキスト=ソーシャルネットワークの視点が企業連携の研究に与える新しい研究視点について議論したものである。

Gulati 論文を理解するためには、まず、最初に、「埋め込み理論」について検討する必要がある。企業活動が社会的コンテキストに埋め込まれているとする「埋め込み理論」では、企業は、自社が埋め込まれた社会的、専門的かつ交換のネットワークのなかで他の組織化された主体者たちと関係を結ぶとされる。分析される行動と制度は進行中の社会関係に拘束されているので、行動や制度が社会関係から独立していると解釈するのは重大な誤解である。行為者の目的的行為の試みは、具体的で、進行する社会関係に埋め込まれているのである(Granovetter, 1985)と考えるのが「埋め込み理論」である。ソーシャルネットワークは、人間間のネットワークとして議論されてきたが、組織や組織相互間のネットワークにも容易に拡大することができる(Gulati, 1995a)のものであり、戦略的連携の分析にも適用できると、Gulati 論文は考える。

ソーシャルネットワークを考察するパースペクティブには、オープンシステムパースペクティブとネットワークパースペクティブの二つの重要なパースペクティブが存在するとされる。オープンシステムパースペクティブとは、他の社会的行動の形態と同様に、経済的行動は関係性のソーシャルネットワークの中に埋め込まれているという事実を強調するパースペクティブである。ネットワークのなかに埋め込まれているということは、経済主体者が他者との交換関係を持つということの意味する。例えば、「人々」として定義されるソーシャルネットワークは、特定のタイプの複数の社会的関係性である友情によって結合していることになる。

一方、ネットワークパースペクティブは、経済的行動はそれが埋め込まれている社会的コンテキストによって影響を受けると同時に、その経済的行動はソーシャルネットワークにおける主体者のポジションによって影響を受ける可能性があるという考えに依拠しているとするパースペクティブである。すなわち、ネットワークパースペクティブは、オープンシステムパースペクティブに「主体者のポジション」の影響の観点を加えたものである。

図3 . ネットワークパースペクティブの概念図



二つのパースペクティブに立脚したネットワーク論による企業の見方は、「企業は単独で活動する自律的主体者ではなく、企業が埋め込まれた社会的で専門的かつ交換をおこなうネットワークのなかで他の組織化

された主体者達と関係をつなぐ主体者である」と考えることになる。そして、企業は埋め込まれたネットワークが与える機会と制約を受け、他の主体者と関係する。また、不確実性を減少させるための情報探索は、埋め込みの前提になっているものであり、その探索は、組織行動の複数のメインドライバー（動因）の一つとして確認されている（Granovetter, 1985）。

3 - 1 . 関係的埋め込みと構造的埋め込み-ダイアド視点とネットワーク視点の違い

前節で論じた埋め込みには、関係的埋め込み (relational embeddedness) と構造的埋め込み (structural embeddedness) の二つの埋め込み概念があると Gulati 論文は指摘する。Gulati 論文に従い、本稿では、「関係的埋め込み」を、「直接のつながりの埋め込みである」と理解する。関係的埋め込みの形成プロセスは、互いに強く結びついた主体者たちが、強くて社会化された関係のなかで複数の意見を議論する結果として、ある行動の適用可能性 (utility) について共通の理解をもつに至る状況と考えられる。そして、その理解の発展が逆に関係者の行為に影響する。凝集性の高い結びつきをした主体者たちは、お互いの行動を真似しようとするプロセスをたどることになる。このプロセスのなかで凝集性は、主体者たちの間の不確実性を減少し、信頼を促進する情報をもたらす社会的な結びつきのキャパシティと見なすことができる (Granovetter, 1973)。それ故、凝集性のある結びつきは、パートナーたちの能力 (capability) と信頼性 (reliability) についての情報の独自の源を作り出すことになる。

一方、「構造的埋め込み」は、「つながりのある主体がつながっている相手も含めた「広義のつながり」への埋め込み」と理解される。構造的埋め込みは、そのネットワークの全構造のなかで占めているある組織のポジションが持つ情報の役割について焦点を当てる。構造的埋め込みにおいては、分析フレーム (frame of reference) は、一対 (dyad : ダイアド) からシステムへとシフトすることになる。ネットワーク分析において、その構造のなかにおいて、ある主体者が占めるポジションは、このネットワーク内でその主体者が他者と関係するパターンにおける一つの機能である。つまり、それぞれのポジションが果たす機能の結びつきがネットワークのパターンを形成することになる。Gulati 論文が主張する関係的埋め込みと構造的埋め込みの違いを筆者なりに再構成してまとめると、以下の表のようになる。

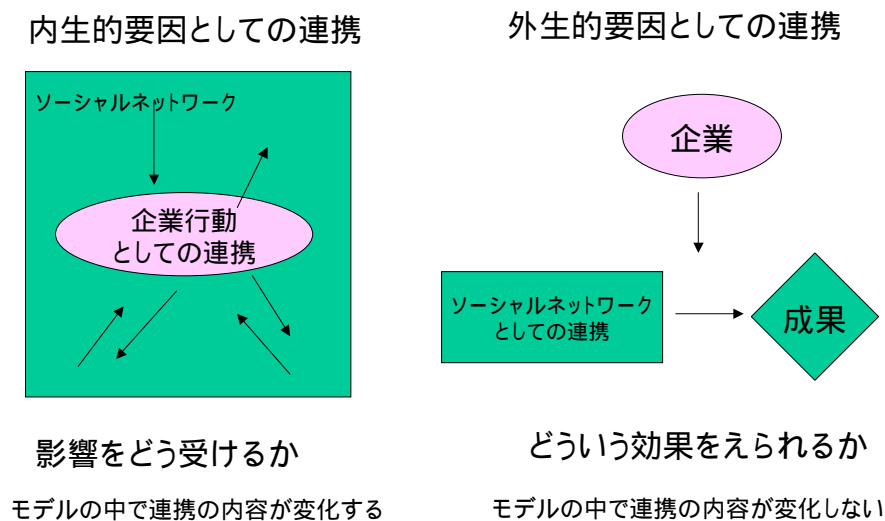
表1. 関係的埋め込みと構造的埋め込みの比較

	関係的埋め込み	構造的埋め込み
定義	直接のつながりへの埋め込み	つながりのある主体がつながっている相手も含めた「広義のつながり」への埋め込み
埋め込みが影響を与える経路	互いに強く結びついた主体者たちは、直接のコミュニケーションを通じて、行動の適用可能性 utility について共有された理解を発展させる	主体者間の直接のコミュニケーションではなく、情報と評判の効果 = つながりの影響の間接的な経路が行動に影響する
埋め込みの効果	主体者たちの間の不確実性を減少し、信頼を促進する情報をもたらす	一人の共通のパートナーと結びついた組織はそのパートナーから他者についての信頼できる情報を利用することができる
分析の視点	ダイアド (1対1) 視点	ネットワーク視点

従来の連携分析のほとんどが、関係的埋め込み（ダイアド視点）に立つものであり、構造的埋め込み（ネットワーク視点）に立つ分析視点による研究はほとんどなされてこなかった。しかし、ネットワーク理論に立てば、単一の関係（二つの企業間）ではなく、分析対象の企業のネットワーク全体の関係をできるだけ最適化することによる戦略的な利益を考慮することが重要である。つまり、企業が埋め込まれている戦略的ネットワークによる影響が重要であり、この点に気づくことが、企業の戦略と業績の理解を促す中心的課題となる。そのため、最近になってようやく企業の戦略と組織論の研究で、この構造的埋め込みの重要性が認識され、構造的埋め込みの分析視点の重要性が論じはじめられている²⁾。

ネットワーク理論では、ソーシャルネットワークの「連携の形成」への影響が考慮される。企業は、ソーシャルネットワークを形成する社会的、経済的関係を有する一連の他の企業と広い範囲にわたり、相互関係を形成することが可能である。相互関係を形成することにより、複数の戦略的連携では、一つの連携に入ることが戦略的行動を形成し、そしてその蓄積が、ソーシャルネットワークを作り出すことになる。つまり、Gulati 論文によれば、連携は、それを内生的かつ外生的要因に分けて研究することが可能であるということになる。前者の内生的要因としての連携は、連携の形成に対するソーシャルネットワークの影響を調べることによって分析することができる。一方、後者の外生的要因としての連携は、蓄積された連携によって生じるソーシャルネットワークの効果を考えることによって査定することができる。Gulati 論文の「内生」と「外生」の違いを筆者なりに図示すると図4のようになる。

図4 . 内生的要因と外生的要因



ネットワーク視点に立ち、内生的および外生的要因を考慮することにより、連携の研究が企業行動に与える意義は次のように明確になる。つまり、時間をおってある連携ネットワークの発展を研究することは、企業によって形成される複数の連携が、将来において企業を行動の経路依存性にロックする程度を分析することになる。このことの規範的な意味は、企業は、一旦、連携ネットワークのダイナミクスを理解すれば、経路依存的になってしまうことよりも経路創造戦略を選択してもよいということの意味する。なぜなら、企業は将来において望ましいその企業の連携のネットワーク構造を明示化することができ、現在の連携戦略を将来像から振り返って定義することができるからである。

同様に連携のパフォーマンスの研究についても、どのように連携はパートナーとなっている企業のパフォーマンスに影響するかを研究するために同じように（内生的と外生的の）二つのアプローチが可能である。内生的要因としての連携の内容は、ソーシャルキャピタル（企業が埋め込まれた社会関係）の利益が、それが提供する情報へのアクセスと潜在的な制御利益（control benefits）として、企業に生じ、この情報は強力な触媒機能を果たし、企業が持っている財務的、人的資源を利用するための、新たな生産的な機会を将来に向けて提供するということである。

Gulati 論文は、Burt(Burt,1992)にならい、ソーシャルネットワークからもたらされる企業の情動的優位性は、三つに区別される手段によって新しい連携の創造を可能とするとする。三つの手段とは、アクセス（access）、タイミング（timing）、参照（referrals）である。アクセスとは、現在のパートナーと潜在的なパートナーについての彼らの能力(capabilities)と信頼性(trustworthiness)に関する情報への接近可能性のことである。タイミングは、「必要な時に」潜在的パートナーについての情報をもつという利益を含んでいる。参照（referrals）は、ある企業の現在のパートナーが連携のために他の企業を自社に紹介する、あるいは自社が三者間のパートナー関係に入ることに関係する。

外生的要因としての連携の内容は、連携の事例において、より多くのソーシャルキャピタルをもつ企業は、より多くの連携についての情報にアクセスするのみならず、それらの企業は、彼らと連携をしたいと思うようなよりよいパートナーを引き付けることができるということ、ソーシャルネットワークによる情報の利益は、連携自体の発展と最終的な成功に対して効果を持つということ、埋め込まれた結びつきは、パートナー間により大きな頻度での情報交換を促進し、大きな頻度での情報交換は、その連携の成功のみならず、その結びつきに参入する企業のパフォーマンスにも影響を与えるということである。

4．戦略的連携の研究課題に対する各アプローチの貢献

以下において、戦略的連携の五つの研究領域として、連携の形成、連携のガバナンス、連携とネットワークの進化、連携のパフォーマンス、連携に参加する企業のパフォーマンスの優位性を取り上げ、それぞれの研究領域についての先行研究の動向、ダイアド視点およびネットワーク視点から見た研究上の着眼視点について論じる。この5つの領域は、Gulati 論文の整理を踏襲している。

4 - 1．連携の形成

4 - 1 - 1．連携の形成についての先行研究

連携の形成については、「なぜ連携が行われるのか？」という疑問に答えるために研究がなされてきた。Gulati の整理によれば、初期の理論研究としては、企業の市場支配力（マーケットパワー）の追求によって連携の形勢の理由を説明する研究、ある種の連携のタイプを誘引するものとしての「取引コスト」概念を取り込む研究がある。さらに連携形成の研究は、「知識の獲得」概念を取り込む研究へと発展している。

実証研究としては、連携の戦略的要因を追及する研究が実施された。産業レベルにおける戦略的要因としては、競争の程度、マーケットの発展段階、需要と競争の不確実性について、検証が試みられている（Eisenhardt and Schoonhoven,1996）。市場支配力の追求の実証研究がなされる一方で、取引コストの実証的調査や連携形成における知識ベースの実証的調査は扱いにくいので行われてこなかった。企業レベルの研究では、どの産業のどのタイプの企業がどういう理由でどのタイプの連携に参入するかということを検証す

る研究例がある（Porter and Fuller,1986）。この研究はさらに、コスト・ベネフィット分析へ洗練されていった。コスト・ベネフィット分析とは、連携から生じるコストとベネフィットは、第一義的に戦略的かつ技術的であり、ベネフィットがコストを超えた時に連携が行なわれるという理論である。代表的論者として、Harrigan(1985)やLyles（1988）が挙げられる。

また、連携に参入しようとする企業の傾向について、戦略的脆弱さ（vulnerability）と戦略的地位（incumbency）というような保有資源の条件性（resource contingencies）の役割を示すことが追求されてきた。戦略的連携に参入する企業の連携参入要因として、規模、創業年度、競争上のポジション、製品の多様性、そして財務資源などの企業の属性も観察されている。

企業が誰を連携のパートナーにするかという連携参入の相手についての企業レベルの分析としては、ダイアドレベルの資源依存理論（resource dependence theory）があげられる。資源依存理論には、交換パースペクティブの考え方も入り込んでいる。交換パースペクティブでは、組織は、それをとりまく環境において組織が他の組織との重要かつ戦略的な相互依存を認識した時に、パートナー関係に入るとされる。これらの議論はダイアド視点に立ち、企業は、戦略的な相互依存を運営管理することを助けるパートナーとの結びつきを追求するというを示唆する。また、連携の形成における戦略的相互依存パースペクティブの重要性も指摘されている。連携の形成における戦略的相互依存パースペクティブは、企業は最も大きく相互依存性をシェアする相手と提携するとする。

しかし、Gulati 論文によれば、戦略的相互依存による連携形成の説明には問題点がある。相互依存は、数企業間の結びつきの形成の必要条件を説明することができるが、連携の形成の十分条件にはなっていない。なぜなら、相互依存のみに焦点を当てて連携形成を考察することは、企業が新しい連携形成についてどのようにして学ぶかという学習、そのようなパートナーシップに伴う危険をどのようにして克服するかという視点を無視する。パートナーについての不確実性に直面した場合、主体者たちは、より社会的な方向性を採用し、探索コストを低め、機会主義のリスクを緩和する情報を発見するために現存するネットワークに頼るのである。つまり、人は、潜在的なパートナーと取引し、そのパートナーが信頼できることを分かっている「信頼される情報提供者」あるいは、「潜在的なパートナーと情報提供者自身の過去の取引からの情報」（前者よりこちらはさらに役に立つ）に頼る（Granovetter,1985）。その際に、ソーシャルネットワークの重要性を認識する必要がある。ソーシャルネットワークにおける企業の埋め込みは、企業が参入する連携を制限したり、可能にしたりする。潜在的パートナーについての情報に企業がアクセスすることに影響することによって、ソーシャルネットワークは、企業が生存可能な連携を受け入れる機会を変えることができる。同様にネットワークは、焦点となっている企業を知っている潜在的パートナーの数を制約し、そして連携の一連の選択を制約する。このことは、企業によるソーシャルネットワーク（それはそれ以前の連携の蓄積からなる）の、それ以後の連携への影響によって鮮明に例示されるのである。

4 - 1 - 2 . 連携の形成についての研究上の視点-ダイアド視点 VS ネットワーク視点-

Gulati 論文によれば、連携の形成に関わる第一のリサーチクエストとして、「どの企業が連携に参入するのか？」がある。Gulati 論文の整理によれば、すでに連携の形成についての先行研究の動向の中で見てきたように、ダイアド視点の研究着眼点として、企業に連携の参入を促す財務的、技術的圧力がその着眼点となる。より具体的な研究としては、コスト・ベネフィット分析と戦略的脆弱さと戦略的地位のような資源の条件性の役割を示すことを追求してきた研究をあげることができる。ネットワーク視点の研究着眼と

しては、連携の見通しを発見し、特定のパートナーを選択するための企業にとっての機会を制約するまた創造する社会ネットワークの要因の研究（例えば Kogut 等 1992; Gulati and Westphal, 1997）がある。リサーチクエストンは、「企業は誰をパートナーとして選ぶか？」という疑問である。ダイアド視点の研究としては、企業に特定のパートナーを選択することを促す相補性の研究（例えば Pfeffer and Nowak, 1976; Mariti and Smiley, 1983）をあげることができる。これらは、戦略的依存性を扱っている。前述したように、連携形成における戦略的相互依存パースペクティブは、企業は最も大きく相互依存性をシェアする相手と提携するというを示唆する。

リサーチクエストンに対するネットワーク視点からの研究上の着眼点として、Gulati 論文は、「連携の蓄積と組織の地位（status）」を指摘する。連携の蓄積は、企業間における間接的な結びつき（それは、知り合いの知り合いとの間接的な結びつきともっと遠い結びつきの両方を意味する）から得られる情報的利益の証拠を提供する。以前に関係しなかった企業は、もし企業が共通のパートナーを持っていたり、その連携のなかでお互いにそんなに距離が離れていない場合は、連携に参入しやすくなる。組織の地位に着目することは、組織のポジションが表す意味内容が、ある組織がアプリアリナ情報を持つ事ができる潜在的なパートナーの範囲を、また直接的、間接的に結びついている組織の範囲を越えて拡大させることができるということである。ネットワークにおけるある組織の地位は、そのシステム内におけるその組織の評判や可視性に影響を与える。もし企業が誰をパートナーにするかによる地位が、企業自身の魅力を拡大するとするならば、組織は、高い地位（high-status）のパートナーと連携しようとする傾向をもつ。

4 - 2 . 連携のガバナンス構造

連携のガバナンス構造とは、連携を形成するパートナーの国籍、連携に参入しようとするパートナーの動機と目標、パートナーシップを組織するために用いられてきた公式の契約上の構造のことであり、これらのすべてが現在、非常に多様化している。

4 - 2 - 1 . 連携のガバナンス構造についての先行研究

従来の研究は、連携構造が具体化する階層的要素の程度と連携構造が組織に関連するコントロールと調整の特徴を映し出す程度に着目して、組織構造の相違を見分けてきた。

Gulati 論文の整理によれば、組織内の構造の多様性については長い間研究がなされ、その構造は不確実性をマネジメントする一つのメカニズムと見なされてきた。連携における契約の選択と連携が具体化する階層的コントロールの程度に焦点を当てた従来の研究は、取引コストアプローチを研究している経済学者達から根本的な影響を受けてきた。取引コストアプローチの経済学者たちは、連携が形成されるときに契約上の危険と行動の不確実性から来る「連携における配分の関心」に焦点を当ててきた。

取引コストの研究では、階層的なコントロールは連携が形成される時に予期される関心に対する効率的な反応であるとされる。配分上の関心に対する反応としての階層的コントロールのためのロジックは、命令によってコントロールが行使され、監視を可能にし、インセンティブを調整するコントロール能力に基づいているというものである。配分の関心が大きければ大きいほど、その連携を組織化するためのガバナンス構造は、ますます階層的になる傾向がある。

従来の研究の重要な欠点は、各々の取引を別々の独立した出来事として暗黙的に処理してきたということである。連携を歴史と無関係な文脈において発生するという取り扱いをすることによって、この事は研究自体を還元主義的傾向があるものにしてきた。

連携のガバナンスにおける実証的研究は、不幸なことに取引コストアプローチの経済学の伝統を継承し、各々の連携を独立したのものと取り扱い、各々の連携が形成される時に連携に含まれる活動を、各々の連携に関連する取引コストを反映しているものとして考える。つまり、そのアプローチは、動的な経済的関係ではなく、各取引を分析単位とする。そして、それ故に反復された連携から生じる社会的構造の可能性とパートナー間の累積的な相互活動から生じる創発的なプロセスを無視することになったと Gulati 論文は指摘する。連携のガバナンス構造を分析するには還元主義的な分析ではなく、「構造的埋め込み」のインプリケーションを考慮することが有益であるといえる。この構造的埋め込みは、既述したように個々の取引と経済的関係の背景となっている「全体ネットワーク」の重要性を示すものである。

ソーシャルネットワークに企業が埋め込まれていることで、企業間における信頼が高まる。企業間における信頼は、あるパートナーが他者の脆弱さを利用しない(弱みにつけこまない)であろうという確信に係る(Barney and Hansen, 1994)。「以前から関係がある」というソーシャルネットワークは、二つの可能な手段を通じて信頼を促進することができる。一つは、「知識に基づく信頼(knowledge-based trust)」であり、もう一つは「抑止にもとづく信頼(deterrence-based trust)」である³⁾。

ソーシャルネットワークを効果的な参照のネットワークとして使うことによって、ある取引時点から見た場合の「以前の社会的構造」が企業にお互いの存在を知らしめることになる。相互作用が進行し、企業は互いについて学ぶだけでなく、公正の規範(norms of equity)についての信頼を発達させる。これが、「知識に基づく信頼(knowledge-based trust)」である(Shapiro, Sheppard, and Cheraskin, 1992)。そのような信頼には、強い認知的かつ情緒的基盤が存在し、その基盤は、連携する個々の組織のメンバーにとって理解できるものである。個人的な関係が今度は協調のために期待にあうようにするというプレッシャーを働かせる。ソーシャルネットワークは、「強化されうる(enforceable)信頼」あるいは「抑止にもとづく信頼(deterrence-based trust)」にとって重要な基礎として作用する。あるパートナーとの結びつきあるいは責任をともにするパートナーとの結びつきから生じる予想される効用は、良い行動を動機づける。「抑止にもとづく信頼(deterrence-based)」によりパートナーの各々が、「相手が機会主義的行動をとることによって相手自身が失うものが多い」と思っていることが、パートナーそれぞれの他のパートナーへの信頼を高めることになる。

4 - 2 - 2 . 連携のガバナンス構造についての研究視点-ダイアド視点 VS ネットワーク視点-

Gulati 論文は、連携のガバナンスにおける第一のリサーチクエスションは「どの事前の要因がガバナンス構造の選択に影響するか？」という疑問だとする。連携のガバナンス構造についてのダイアド視点の研究は、取引コスト、相互依存性、パワーの非対称性に関する研究である。連携のガバナンス構造についてのネットワーク視点の研究は、信頼の概念に関する研究である。詳細な契約は、行動を予測するための一つのメカニズムであり、別のメカニズムが信頼である。信頼があれば、利益配分についての心配は緩和され、組織は予測可能性を確保するための詳細な契約に頼る選択をしなくなる。

企業が自分達の連携のために契約的形態を選択することは、連携に含まれる活動内容と連携が最初に予測する関連する利益配分の関心を基盤とするのみならず、以前の連携によって、パートナーが埋め込まれているソーシャルネットワークの存在に基づいている(Gulati, 1995b)。その様な連携形成のイメージのもとでは、用心深い契約は、パートナーが以前の連携のソーシャルネットワークに埋め込まれていなければいらず、ゆるやかな連携行動にとってかわられることになる。以前の連携によって組織間がお互いを熟知しているこ

とは、新しい連携を組織する際に企業が積極的により組織化されていない統治構造を利用することを可能にする信頼をまさに生み出す。

ネットワーク視点としては、取引コストアプローチに対する批判として Zajac と Olsen (1993) が指摘した二つの追加的欠点をあげることができると Gulati 論文は指摘する。まず第一に、連携は本来、ダイアドの交換であるにもかかわらず、取引コストの考え方は、一般的に単一集団のコストの最小化に焦点を当てているという問題点である。このように考えることから誰のコストを最小化するのかという疑問が生じる。関連して、連携はコストの最小化についてのみならず、連鎖した価値の最大化についても取り扱っており、この問題は従来無視されてきた。第二に、取引コストの経済学の構造的側面を強調することは、連携が進行するという性質から生じる重要なプロセス上の問題を無視する。連携は通常1回限りの取引ではなく、むしろ継続する交換と調整を必要なときに使う取引であり、以上の結果としてプロセスの問題が重要となる。

さらに、調整コストの問題を取りあげることができる。取引コストアプローチに関するもう一つの関心は、取引コストアプローチが契約のリスクと行動の不確実性の存在から生じる利益配分の関心にすべて焦点をあわせているという事実から生じるということは既述した通りである。配分は明らかに重要な関心であるが、参入しようとする企業にとっては調整の費用から生じる別の一連の関心が存在する。調整費用として予想されるコストは、往々に組織の境界をまたがった課業(task)の相互依存性と、協同あるいは個々になしとげられようとする調整活動の複雑性から生じる。調整の配慮は連携において広範囲なものとなる。連携を形成するために連携構造の選択を支えている熟慮は、従来示されてきたような配分の関心によって支配されているのではなく、パートナーをまたがる課業の予想される不断の調整から生じる調整コストを管理することにもなう熟慮によって支配されている。それは以前からネットワークで関係のあった企業は、各々の企業が従わなければならないルール、ルーティーン、手続に対して大きな注意を容易に払えるからである。そのような社会的構造は、もし必要であるならば公式的な階層的コントロールの必要を全くなしに企業を密接に同時に働かしえるのである。それは、ソーシャルネットワークの影響といえるものである。

4 - 3 . 連携とネットワークの進化

連携のようなダイアドの交換関係は、連携が一旦始まると元の形態と権限を超えて顕著に変形される可能性がある。連携がたどる様々な進化過程は、連携のパフォーマンスにとって重要な結果をもたらす。それ故に、連携の進化を理解することは、連携の紐帯がよりよく運営されるためにどうすればいいかという重要な洞察を提供する。

4 - 3 - 1 . 連携とネットワークの進化についての先行研究

Gulati 論文は、連携とネットワークの進化についての先行研究では、個別の連携の詳細な臨床的研究の成果を使って、連携の進展する公式そして非公式なプロセスと重要な段階のいくつかの段階を明らかにすることが追求されてきたと指摘する。この発展と連携が進行する段階に影響を及ぼす幾つかの要因を解明することに、かなりの研究努力が向けられてきたのである。

Gulati 等 (1994) は、各々のパートナーが連携の報酬 pay-offs を理解していることが、共同する動機を解明する上で重要であり、そして連携参加者の各々が単独に連携の結果に影響を与えることができる方法を理解するために重要であるという考え方を導入している。関連する研究として Khanna 等 (1998) は、企業の「相対範囲 (relative scope)」という概念を導入した。「相対範囲」は連携の初期条件を表現したものであり、それは連携の競争的そして協調的なダイナミクスに影響を与える、各々の企業にとってその企業が活

動している全製品のマーケットに対する連携する領域の範囲の割合である。この指標は、検証可能な命題の定立に使用されている。この命題は特定の連携の外にある各々の企業の利益を得る機会、決定的に連携内のその企業の行動に影響を及ぼすことを示している。この研究は、連携の発展へとつながる初期状況の役割の研究である。

さらに、「初期段階に企業が持つ印象に関する状況」と「連携内における究極的な行動とパフォーマンスについての適応的プロセス」の連結されたインパクトに目を向け始めた研究がある（Hamel 等 1989; Doz, 1996）。この研究は、パートナーの目的、学習の熟達、環境の性質、組織間の文脈というような初期の条件が、連携の発展に与える影響の存在をまさに明らかにする。この研究は、パートナー間の初期段階の非対称性(asymmetries)と連携の最終的な成功とを結びつけた研究である。一方、いくつかの連携の進化は、実際に環境内の不連続な変化によって引き起こされる離散的段階が存在する不連続な均衡モデルに類似していることを指摘する研究もある。

パートナー間のダイナミクスに注目した研究において、重要なパートナー相互間のダイナミクスの類似した行動のプロセスは、ダイアドをまたがることが可能で、ネットワーク内部においても同じようにおこっているが、この問題は探求されずに残されている。Gulati は、ソーシャルネットワークによる企業間の個別の接触は、企業の内部で起こる決定プロセスに影響を与えることができることを指摘している。また、境界をまたがる個人(Boundary-spanning individuals)は彼ら自身の組織内のみならず、パートナー組織に対して、重要な影響を与える。企業は、あるパートナーを他のパートナーと張り合わせるためにソーシャルネットワークの中の有利なポジションを利用することにより、制御利益(control benefits)を先取りのにつくり出すためにネットワークでの接触を利用することができる。但し、Gulati 論文は、潜在的な制御利益(control benefits)と関係しているそのようなダイナミックなプロセスは、まだ分析されていないとしている。

時系列の行動のダイナミクスにおける研究において、お互いに稠密な紐帯を持った企業のクラスターは、そのクラスターの各々のメンバーの複数の競争戦略を結合させて集合的な戦略を追求するということを示唆している。このことは、企業ネットワークが企業ネットワーク同士で互いに競争するという競争の新しい形態になるということである。Gulati 論文は、Nohria and Garcia-Pont(1991)を、国際的な自動車産業において明確な「戦略群(strategic blocks)」が形成された際の水平的な連携の重要性を論証したものとあげている。この論文では、「戦略群」の議論は、様々な補完的差異によって企業を結び合わせたり、補足的類似性によって企業を連合させたりして、その産業内における競争の基礎になりえるという議論が展開されている。同様に、特に自動車産業のサプライチェーンに焦点を当て、垂直的なネットワークと個別の紐帯の中において垂直的なネットワークと個別の紐帯が過去にわたって何故形成されてきたのかが検討されている。

組織間関係の連携ネットワークの成長と発展についての研究においては、ダイナミックな組織間ネットワークの形成は、競争の性質や重要な産業の色々な出来事というような外生的な要素によって、重要な仕方で影響を受けていることが明らかになっている。組織間連携のネットワークの生成は、組織に協同することを促す外生的資源への依存性と、「内生的埋め込み(endogenous embeddedness)」(出現するネットワークは、この埋め込みのなかで徐々にパートナーの選択を方向づける)のダイナミクスに関わる動的なプロセスによって駆動されると Gulati は主張する(Gulati and Gargiulo, 1997)。新しい連携は、連携の紐帯の進化的産物である。その結果として、新しい紐帯は新しい紐帯が埋め込まれている先行する紐帯のソーシャルネットワークによって影響を受ける。それどころか、時系列に観察すると、新しい紐帯の形成は、その創造に影響

を与えているまさにその同じネットワークを変化させている。これが、埋め込まれた組織行動とネットワーク構造の間の内生的なネットワークダイナミクスを作り出している。

このネットワークダイナミクスは、その埋め込まれた組織行動を特定の方向に導くと同時に、その行動によって変形される。新しい紐帯は、ソーシャルネットワークを成長させるので、組織間の差異に貢献する。それは、特定の直接、間接の関係によってであり、また組織が出現するネットワーク内において占める構造的ポジションによってでもある。この「構造的差異 (structural differentiation)」は、組織が特別な関係の、構造的プロフィールによってパートナーを区別することを可能にする。連携の進化に伴い有効な情報が増えるに従い、パートナーシップを構築しようとする組織は外生的な要因にほとんど依存せず、組織が埋め込まれているネットワークによってより影響を受ける。ネットワークの企業への影響は、それらのネットワークを通じて流れこむ情報の内容が変化するならば、時間の経過とともに変化する。結局、ネットワークは、情報が流れる経路形成 (channeling) に影響力を持つということになる。情報が流れる経路形成の影響を研究することによって、経営管理に関するイノベーションの採用に対するソーシャルネットワークの影響は、イノベーションとしての制度化の段階に条件づけられていることがわかる。

4 - 3 - 2 . 連携とネットワークの進化についての研究視点-ダイアド視点 VS ネットワーク視点-

Gulati 論文によれば、連携とネットワークの進化についての第一のリサーチクエスションは、「どの事前の要因と進化的プロセスが個々の連携とネットワークの発展に影響を及ぼすのか？」である。ダイアド視点の研究としては、個別の連携の詳細な臨床的研究を使って、連携において進展する公式そして非公式なプロセスと鍵となる段階のいくつかを明らかにする研究があげられる。連携の発展へとつながる初期状況の役割の研究として、Gulati 等 (1994) は、各々のパートナーが連携の報酬 pay-offs を理解していることが、共同する動機を解明する上で重要であり、そして連携参加者の各々が単独に連携の結果に影響を与えることができる方法を理解するために重要であるという考えを導入している。関連する研究として、Khanna 等 (1998) の「相対範囲 (relative scope)」という概念を導入した研究がある。

パートナー間の初期段階の非対称性 (asymmetries) と連携の最終的な成功とをリンクさせた研究として、「初期段階に企業が持つ印象に関する状況」と「連携内における究極的な行動とパフォーマンスについての適応のプロセス」の連結されたインパクトに目を向けた研究がある (Hamel 等 1989; Doz, 1996)。

ネットワーク視点の研究としては、連携内の企業グループ間の組織的境界をまたがっておこる社会的、行動的、競争的なダイナミクスの研究があげられる。この研究は、企業ネットワークが企業ネットワーク同士で互いに競争するという競争の新しい形態になるとの指摘であり、この指摘から「戦略群」の概念が提唱された。同様に、特に自動車産業のサプライチェーンに焦点を当て、垂直的なネットワークと個別の紐帯の中において垂直的なネットワークと個別の紐帯が過去にわたって何故形成されてきたかも検討されてきた。ネットワーク視点にたつ、パートナー間のダイナミクスの研究としては、ソーシャルネットワークによる企業間の個別の接触は、企業の内部で起こる決定プロセスに影響を与えることができるとするソーシャルネットワークの機能を明らかにした研究がある。また、同様の観点から境界をまたがる個人は彼ら自身の組織内のみならず、パートナー組織に対して、重要な影響を与えることができるという境界をまたがる個人の役割を重視することも必要であるという指摘がある。

さらに、ソーシャルネットワークの出現と発展を論じるネットワーク視点の研究をあげなければならない (例えば Gulati and Gargiulo, 1997)。ネットワークダイナミクスと情報経路の研究では、ネットワークの企業への影響は、それらのネットワークを通じて流れこむ情報の内容が変化するならば、時間の経過ととも

に変化するということがあきらかになった。結局、ネットワークは、情報が流れる経路形成に影響力を持つことが指摘されている。

4 - 4 . 連携のパフォーマンス

Gulati 論文は、連携のパフォーマンスの研究はあまり進んでこなかったと述べる。その理由は、研究上の煩わしい障害のためであり、その障害は連携の効果の測定と研究に必要とする豊かなデータを集める作業上の困難のためであった。しかし、連携のパフォーマンスの測定が不可能であれば、連携形成への主体者の動機は不十分となる。実務家にとっては切実な問題であり、実務家は、連携が成功するための公式のパフォーマンスを確認することを迫及した。追求した項目としては、連携のマネジメントの柔軟性、パートナーの信頼の構築、パートナーの正規の情報交換、コンフリクトに対する建設的なマネジメント、企業と連携相手との境界にいる人が企業間のインターフェイスに対して継続的に責任をもつこと、パートナーの期待に対するマネジメント等の項目である。

4 - 4 - 1 . 連携のパフォーマンスについての先行研究

連携のパフォーマンスについての実証研究の主要なアプローチは、一つの連携の結末を検証することである。連携の終了に伴う重要な産業あるいは連携を形成している当事者両社の要因が研究されている。具体的な要因は、集中度や成長率、先進国あるいは発展途上国という意味でのパートナーの起源国の違い、同時的な紐帯の存在、パートナーの非対称性、連携の時代性や存続期間、パートナー間の競争上のオーバーラップ、自律性や柔軟性というようなベンチャー自体の特性を含んだ要因である。

しかし、Gulati 論文によれば、連携のパフォーマンスを理解するために連携の結末を考慮することには二つの制約要因がある。一つは連携の結末の区分であり、もう一つはパフォーマンスを成功か失敗かという二者択一と見なすことである。連携の結末の区分についてこの問題を少し詳しく見てみると、第一に、連携の終了に着眼することによって失敗を研究することは、自然死とタイムリーでない死を区別することができないという問題があるということである。多くの成功した連携が終了するのは、それらの成功した連携がまさにその発端からパートナーの企業によってそうなるように予定されていたからであるという事実がある。また、他の例においては、ある連携が単に過渡的な取組みであるという場合もある。過渡的な取組みにおいては、親会社の目的が達成された時、あるいは親会社はその事業を買収したり、逆に撤退することを選択できるような価値ある新情報を獲得し得た時に、連携の終了を計画することがある。第二に、連携の終了と連携の失敗の研究は、暗に二者択一の状況として連携のパフォーマンスを考慮していることがあげられる。このことは明らかに事実と反しており、より正確な評価をするためには、連携のパフォーマンスの結果について連続的な変化を考察するべきである。

連携のパフォーマンスの研究に伴う問題の一つは、パフォーマンスそれ自体の測定の問題である。連携のパフォーマンスを測定する際に、多くの連携の多面的な目的を所与とした時、パフォーマンスを財務的結果として測定するのは困難である。さらに言えば、そのような測定は単純には存在しない。更に、連携のパフォーマンスの測定を複雑にしている要因は、連携のダイア動的な性質から生じる。時としてパフォーマンスは不均衡となる。つまり、企業は目的を達成するが、別の企業はそうすることに失敗する。例えば、幾つかの事例では、連携の下であるパートナーは他のパートナーのスキルを学習しようと競争するが、他のパートナーはそのような意図を待たないということを経験している。(Khanna 等 1998)。

研究者は、失敗した連携の結末を平均水準にあうように加減する初期の努力を越えて連携の成功に伴う要因の幾つかを明らかにしようと試みている。これらのことは、詳細な研究と連携の注意深いフィールドワークを要求する。詳細な研究と注意深いフィールドワークは、連携の多面的な側面を明らかにするとともにその連携内の全パートナーの考え方を熟考する必要性を明らかにする。例えば、Harrigan(1985,1986)は、文献と調査データを使い、連携のパフォーマンスに影響をあたえている要因を評価した。その際に、パフォーマンスは連携の生存率と連携参加者たちの成功度の評価によって測定された。

以上のような連携のパフォーマンスについての研究にも問題点がある。連携のパフォーマンスを評価する進展がある一方で、これらの研究努力のほとんどは、その連携のパフォーマンスに関係する企業が位置付けられているソーシャルネットワークのインパクトを考慮しないうえ、企業間に埋め込まれた紐帯と、近接性が低い紐帯の間の違いを明らかにする努力をしていながら、一方では、前者が後者より、より良く作用するかどうかについて、推測するだけで、直接には評価しないという問題がある。その推論は、企業の生き残りのための特性について集計された評価や企業が参加している「埋め込まれた紐帯」の程度と、その評価がどう関連するかに基礎をおいたものであり、個々の連携の相対的成功に関する直接的な評価に基礎をおいたものではない。そのようなアプローチは、埋め込みを一般的には二者択一的な命題（埋め込みがあるかないかという命題）として取り扱っており、構造的埋め込みの重要性にほとんど注意を払わないで、近接な紐帯から生じる関係的埋め込みに主に焦点を当てている。

連携が埋め込まれている程度は、幾つかの理由によりその連携のパフォーマンスに影響する。ある連携内で近接な関係にあることによって、パートナーとなる企業は、互いにより大きな確信を持ち、信頼しあうことになる。これは、企業がより大きな情報を持つことになるからであり、そのネットワークが名声にダメージを与えるような悪い行動に対する自然な抑止を生み出すからである。信頼は、より大きな情報の交換を可能にするのみならず、相互作用を容易にすることと各々のパートナーの役割に柔軟な方向付けをすることを促進する。これらのすべてが連携の成功可能性を高める状況を作り出す。それ故、構造的埋め込みの視点が連携のパフォーマンスを測定する際に重要となる。

連携の結末に関する要因の初期における研究の一つは、以前に紐帯の歴史を持っている企業間の連携は消失しにくいということを明らかにしている(Kogut, 1989)。また、Levinthal and Fichman(1988)と Seabright, Levinthal と Fichman(1992)において交換関係の存続期間は、事業の状況下において生まれる資源の相互依存の程度を変えるような変化によって影響を受けるのみならず、そのような紐帯の持続に結びつく企業間の「二者的結びつき (dyadic attachments)」があるということを明らかにした。そのような結びつきは、企業が埋め込まれている社会構造によって状況づけられている。この社会構造には、パートナー関係となっている組織において境界を結び続ける役割をする人の連続性から生じる個々のつながりと組織間の相互作用の歴史から生じる構造的結びつきが含まれる。

連携の交換関係におけるパフォーマンスに与える影響の研究として、自動車産業におけるサプライヤー関係の研究において Gulati and Lawrence(1997)は、交換関係のいろいろなタイプにわたってパフォーマンスの差異を検討した。その研究では、平均的には、より埋め込みが強い紐帯のリレーションシップは、数社に選択的に発注するよりも、より良く機能し、特に高い不確実性の状況において特別に効果的であったことが確認された。

現在、多くの企業では、特定の単一企業と連携をしているわけではなく、多数の企業と連携関係を持っている。企業は、当然多数の企業との連携関係を管理運営することが求められる。つまり、連携のポートフォリオマネジメントの必要性が生じる。連携のポートフォリオを運営管理することから新たな問題が生じる。

このことは、企業の協働のケイパビリティについて多数の疑問へとつながる。企業がより多くの連携の経験を持つから、企業が構築する協働のケイパビリティにおけるシステムティックな差異が存在するという事実と、この学習の程度が連携をしている企業の相対的成功に影響を与えていることが指摘されている（Lyles, 1988）。このことは、そのようなケイパビリティとは何なのか、企業がそのようなケイパビリティを自己のものとするために使うシステムティックな戦術とは何が考えられうるであろうかという疑問を生み出す。少なくともこれらのケイパビリティのうちの幾つかは以下のものを含んでいる。つまり、価値のある連携の機会とよいパートナーを確認すること、分配のガバナンスメカニズムを使うこと、企業間の知識共有のためのルーティーンを発達させること、必要な関係特殊の投資を行うこと、パートナーの期待をマネジメントしながらパートナーシップが進化するようにパートナーシップに必要な変化を引き起こすこと等である（Doz, 1996; Dyer and Singh, 1997）。企業が多くの連携に参加しようとするという事実は、企業は同時にこのポートフォリオを管理しなければならないし、異なる連携のパートナーからの相容れない要求に向き合わなければならないということをも示唆している。

4 - 4 - 2 . 連携のパフォーマンスについての研究視点-ダイアド視点 VS ネットワーク視点-

Gulati 論文によれば、連携のパフォーマンスの第一のリサーチクエスションは、「連携のパフォーマンスはどのように測定されるべきか？」である。連携のパフォーマンスにおける研究視点のダイアド視点としては、連携失敗としての「連携終了」の検討があげられる。連携のパフォーマンスを連携の結末として捉える研究は、連携の終了に伴う重要な産業あるいは当事者両社の要因の追及があげられる。連携のパフォーマンスにおける研究視点のネットワーク視点としては、連携の成功を高める企業のケイパビリティ追及の研究がある。この研究は、連携のポートフォリオマネジメントを含む。具体的研究としては、企業がより多くの連携の経験を持つから企業が構築する協働のケイパビリティにおけるシステムティックな差異が存在するという事実と、この学習の程度が連携をしている企業の相対的成功に影響を与えることを指摘した研究がある（Lyles, 1988）。このことは、ケイパビリティそのものを考察する研究であり、連携のパフォーマンスを測定するネットワーク視点の研究視点である。

Gulati 論文によれば、連携のパフォーマンスについての第二のリサーチクエスションは「どのような要因が連携のパフォーマンスに影響するか？」という疑問である。このリサーチクエスションについてのダイアド視点の研究としては、連携の結末に伴う重要な産業あるいは当事者両社の要因に着目した研究があげられる。この研究は、連携の成功に影響を与えるパートナーの特性と進化的ダイナミクスに着眼した研究である。

同様に、ネットワーク視点の研究としては、連携の終了に関連する要因の初期の一連の研究の一つである、以前に紐帯の歴史を持っている企業間の連携は消失しにくいということを明らかにした研究がある。

Levinthal and Fichman(1988)と Seabright, Levinthal と Fichman(1992)において交換関係の存続期間の研究結果を前提にして、社会構造には、パートナー関係となっている組織において境界を結び続ける役割をする人の連続性から生じる個々のつながりと組織間の相互作用の歴史から生じる構造的結びつきが含まれるとする研究がある。交換関係のパフォーマンスに関する研究としては、調査に基づいた証拠によって個人間、組織間レベルの信頼は、交換関係のパフォーマンスに影響を与えることができるということがさらに確認できるとする研究（Zaheer, Mcevily, and Perrone, 1997）自動車産業におけるサプライヤー関係の研究において Gulati and Lawrence は交換関係のいろいろなタイプにわたってパフォーマンスの差異を検討し（Gulati and Lawrence, 1997）、平均的にはより埋め込みが強い紐帯のリレーションシップは、数社に選択

的に発注する(alternative sourcing arrangements)よりも、より良く機能し、特に高い不確実性の状況において特別に効果的であったことを明らかにした研究をあげることができる。

4 - 5 . 連携がもたらす企業のパフォーマンス

Gulati 論文によれば、連携がもたらす企業のパフォーマンス問題は、連携自体のパフォーマンスの結果をみるという問題だけでなく、企業が戦略的連携に参入することによって連携から利益を得るかどうかという問題もある。この問題は連携に参入する企業にとっての連携のパフォーマンスの結果に焦点を当てるということである。この場合、企業のパフォーマンスには、連携以外の多くの要因が影響を与えるので測定には困難が付きまとうことになる。

4 - 5 - 1 . 連携がもたらす企業のパフォーマンスについての先行研究

個々に連携している企業におけるパフォーマンスの影響を評価するために、研究者の中には連携のアナウンスメントの株式市場への効果についてのイベントスタディ分析を行っている者がいる。Gulati 論文は、例として、Koh and Venkatraman(1991)をあげる。企業が様々に異なった連携から受ける異なったベネフィットを検討することにより、そして連携が形成されてきた条件によって連携がどのような影響を受けるのかということを検討することによって連携とパフォーマンスの関係はさらに洗練される(例えばBalakrishnan and Koza, 1993; Anand and Khanna, 1997)。連携のアナウンスメントをすることによる株式市場への効果についてのイベントスタディ分析では、株式市場の反応は、連携から起こりそうな将来の結果の前兆になるので、その反応は連携に参入している企業にとって連携が便益をもたらすという結果について、他の要因を混合した証拠を提供することになる。

別のアプローチとしては、企業のパフォーマンスに影響を与える他の可能な要因を制御した後で、企業の連携の活動範囲によって企業のパフォーマンスを説明しようとする試みがある。Berg, Duncan, and Frieman(1982)が化学産業におけるジョイントベンチャーの事例と企業の収益率との負の関係を発見したが、この二つの原因に関する関係 - ジョイントベンチャーが乏しいパフォーマンスを導いたのかその逆か - は、最終的には確定することができなかった。また、連携によって説明されるパフォーマンスの領域を狭くし、技術的連携からもたらされる企業の特許活動での結果とそのパフォーマンスの結果に焦点を当てた研究がある(Mowery, Oxley, and Silverman, 1996)。この研究は、過去の連携の頻度のみならず、企業間ネットワークにおける企業のポジションを企業のパフォーマンスと結びつけることによって拡張されている(Zaheer and Zaheer, 1997; Ahuja, 1996)。

他の方法としては、企業が連携に埋め込まれている程度と企業の生存の可能性との関係を検討する研究がある。ここでは、企業の生存はパフォーマンスの代用とみなされている(例えばBaum and Oliver, 1991, Uzzi 1996)。これらの研究の結果は、サプライヤーや重要な機関との連携による紐帯は一般的に生存の機会を高めるのに有益であるということを示唆している。このことは、常に真実というわけではなく、この関係を変化させる可能性があるたくさんの条件付けが提唱されてきた(Singh and Mitchell, 1996)。

国が起源である他のベネフィットとともに、日本の企業が特に垂直的連携から享受している様々なパフォーマンスのベネフィットを詳細に記録している幾つかの研究がある(;Cusumano and Takeishi 1991; Dyer, 1996)。これらの研究は、個々の連携の相対的パフォーマンスを直接に検討するのみならず、連携に参入する企業のパフォーマンスへの個々の連携の影響を確認しようと試みている。これらの研究は、豊富な情報の交換と長期のコミットメントによって特徴づけられる親密な垂直的紐帯がパートナー間のより

大きな協力・協同活動と、資産特異的な投資を導くことを明らかにしてきた。これらのすべては、紐帯を形成する企業にとって具体的なパフォーマンス上のベネフィットに言い換えることができる(Helper, 1991; Heide and Miner, 1992)。

企業が参入した最も近い紐帯のみに焦点を当てるよりも、その企業が主に属しているネットワークを識別、分離したり、ある連携のメンバーシップが他の連携のメンバーシップよりベネフィットをもたらすかを検討することも可能である。このことは、分析の焦点を、単なる過去の紐帯の数から特定のネットワークのメンバーシップへとシフトさせる研究となる。Gomes-Casseres (1994) は、企業よりはネットワークが、企業が他の企業と競争する際の、組織化水準(organizing level)を形成していることを幾つかの産業で考察した。その結果として、企業のパフォーマンスはその企業が属しているネットワークによって影響を受けていることを指摘した。このことは、特定の地理的な地域における競争企業の相対的な成功を考えることにも拡張されてきた(Saxenian, 1990; Gerlach, 1992)。また、病院とヘルスケア - のネットワークの研究において、Gulati, Shortell, and Westphal (1997) はすべてのネットワークがそのネットワークのメンバーに同様な利益を提供するのではなく、いくつかのネットワークが他のネットワークよりより良いということを示唆している。

4 - 5 - 2 .連携がもたらす企業のパフォーマンスについての研究視点-ダイアド視点 VS ネットワーク視点

Gulati 論文によれば、連携がもたらす企業のパフォーマンスについての第一のリサーチクエストは、「企業は連携から社会的、経済的ベネフィットを受け取っているか？」という疑問である。連携がもたらす企業のパフォーマンスについてのダイアド視点の研究としては、連携のアナウンスに対する株式市場の反応のイベントスタディがある。(例えば Koh and Venkatraman, 1991)。次に、企業が連携に埋め込まれている程度と企業の生存の可能性との関係の研究があげられる。ここでは、企業の生存はパフォーマンスの代用とみなされている。連携がもたらす企業のパフォーマンスについてのネットワーク視点の研究としては、社会ネットワーク内のメンバーシップとネットワークの中の相対的ポジションにおける企業のパフォーマンスと生き残りへの影響の研究があげられる。これらの研究視点は、個々の連携の相対的パフォーマンスを直接に検討するのみならず、連携に参入する企業のパフォーマンスへの個々の連携の影響を確認しようと試みているということである。Gulati, Shortell, and Westphal (1997)の研究は、すべてのネットワークがそのネットワークのメンバーに同様な利益を提供するのではなく、いくつかのネットワークが他のネットワークよりより良いということを示唆している。

5 . おわりに：今後の研究課題

経営組織論の研究では、従来、企業間連携の分析に際して、ネットワーク視点の研究が十分に行われてこなかった。本稿では、Gulati 論文の内容を紹介する形で、埋め込み理論を企業間連携論に適用する際の、関係的埋め込み(ダイアド視点)と構造的埋め込み(ネットワーク視点)の区分について述べた。そして、従来の研究を基本的には Gulati 論文に従いながら、筆者なりの整理も加えて、ダイアド視点とネットワーク視点で分類し、その研究視点の相違について論じた。

今後の研究課題としては、ソーシャルネットワークが連携構造に変化をもたらすメカニズムの解明、構造的埋め込みが関係的埋め込みにどのような変化をもたらすのか、あるいは両者の相互作用の解明、構造的埋め込みと関係的埋め込みの変化が個別企業および個別企業が参加している連携にどのような影響を与える

かの解明、連携内で占める個別企業における相対的ポジションへの影響の実証研究、企業にとって機会と制約の両方を提供するソーシャルネットワークと連携の形成に関わる情報流通経路の影響の解明などがあげられる。

(謝辞) Gulati 論文の読み込みは、根来龍之教授(早稲田大学大学院商学研究科・商学部)とともに行ったものである。本稿の責任は森岡にあるが、根来教授の助力がなければ、難解な Gulati 論文の読み込みは不可能だった。また、図表のいくつかは根来教授とのディスカッションを経て作成したものである。記して感謝したい。

(注)

1) 企業間連携のダイアド視点の連携分類について、根来・森岡(2001)は、水平連携、越境連携、垂直連携、階層連携の四つの連携概念を提唱している。日本経営システム学会 Vol.18.No1(September2001)「四つの企業間連携：メリットとリスクの検討」PP25-34 を参照。

2) 経営戦略論におけるネットワーク視点の重要性を論じたものに、森岡「経営戦略論におけるネットワーク理論の適用可能性について - R..Gulati, N..Nohria and A..Zaheer STRATEGIC NETWORKS 解題」新潟経営大学紀要第 8 号 2002 年 3 月 PP151-163 がある。経営戦略論の系譜から关系的埋め込みの重要性と経営戦略論上の位置付けを分析したものとしては、近能義範「戦略論」及び「企業間関係論」と「構造的埋め込み理論」(1)赤門マネジメント・レビュー1 巻 5 号 PP1-30、同(2)赤門マネジメント・レビュー1 巻 6 号 PP1-23、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、2002 がある。

3) 「信頼」の概念についてはサプライヤーシステムにおける信頼概念として酒向真理(1998)は「能力に対する信頼」、「約束厳守の信頼」、「善意に基づく信頼」の三つの信頼をあげている。真鍋誠司・延岡健太郎(2002)は信頼を分類する際に相手の能力や意図だけを考慮するのは不十分であるとして、信頼の存在する背景や根拠が重要であるとし、关系的信頼と公正意図への信頼と基本能力への信頼からなる合理的信頼の二つの信頼概念を提唱している。

参考文献

- Ahuja,G.,“Collaboration and innovation:A longitudinal study of interfirm linkages and firm patenting performance in the global advanced material industry”,dissertation,University of Michigan Business School,1996
- Anand,B.and T. Khanna “On the market valuation of interfirm agreements:Evidence from computer and telecommunications,1990-1993”,working paper: Harvard Business School,1997
- Balakrishnan,S. and M. P. Koza ,“Information asymmetry, adverse selection and joint ventures: Theory and evidence”,*Journal of Economic Behavior and Organization*,20,1993,PP.99-117
- Barny, J. B. and M. H. Hansen, “Trustworthiness as a source of competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15,1994,PP.175-190
- Baum, J. and C Oliver , “Institutional Linkages and organizational mortality”, *Administrative Science Quarterly*, 36,1991,PP.187-218
- Berg S., J. Duncan and P. Friedman,: *Joint Venture Strategic and Corporate Innovation*. Oelgeschlager, Gunn&Hain, Cambridge, MA., 1982
- Berg , S. and P Friedman, “Joint ventures in America Industry: An overview”, *Mergers and Acquisitions*,131978,PP28-41
- Burt, R. S. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press ,Cambridge,MA, 1992
- Cusumano, M. and A. Takeishi, “Supplier relations and management: A survey of Japanese, Japanese-transplant and U.S. auto plants ”, *Strategic Management Journal* 12(8) 1991 PP.563-588
- Doz, Y. “The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?”, *Strategic Management Journal* Summer Special Issue, 17,1996, PP.55-83
- Dyer, J. H., “Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry”, *Strategic Management Journal* 1996,PP.271-291
- Dyer, J. H. and H. Singh, “Relational capabilities of firms”,working paper,Wharton School, University of Pennsylvania,1997
- Eisenhardt, K. and C. B. Schoonhoven “Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms”, *Organization Science* 7(2), 1996, PP.136-150
- Gerlach, M.,. “The Japanese corporate network: A blockmodel analysis”, *Administrative Science Quarterly*, 37, 1992,PP.105-139
- Gomes-Cassers, B. “Group versus group : How alliance networks compete”,*Harvard Business Review* 72(4), 1994, PP.62-74
- Granovetter, M, “The strength of weak ties”, *American journal of Sociology*, 78, 1973, PP.1360-1380
- Granovetter, M, “Economic action and social structure: The problem of embeddedness ”, *American journal of Sociology*, 91(3), 1985, PP.1360-1380 (邦訳：渡辺深訳『転職』ネットワークとキャリアの研究-ミネルヴァ書房 1998、PP.239-280)
- Gulati , R., T.Khanna. and N Nohria “Unilateral commitments and the importance of process in alliances,”*Sloan Management Review*,35(3)1994,PP.61-69,

- Gulati, R. "Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis", *Administrative Science Quarterly*, 40. 1995a, PP.619-652
- Gulati, R. "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances", *Academy of Management Journal*, 38. 1995b, PP.85-112
- Gulati, R. "Which firms enter into alliances? An empirical assessment of financial and social capital explanations", working paper, J. L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, 1997
- Gulati, R. and M. Gargiulo, "Where do interorganizational networks come from?", working paper, INSEAD, 1997
- Gulati, R., and P. Lawrence, "Organizational vertical networks: A design perspective", working paper, J. L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, 1997
- Gulati, R., and S. Shortell and J. Westphal, "United we prosper? Contingent network effects on firm performance", working paper, J. L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, 1997
- Gulati, R., and J. Westphal "The dark of embeddedness: An examination of the influence of direct and indirect board interlocks and CEO/board relationships on interfirm alliances," working paper, J. K. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, 1997
- Gulati, R. "ALLIANCES AND NETWORKS", *Strategic Management Journal*, Vol.19, 1998 PP. 293-317
- R. Gulati, R. "Where Do Interorganizational Networks Come From?", *American Journal of Sociology* Journal, Vol.104, 1999 PP. 1439 -1443
- Gulati, R., N. Nohria and A. Zaheer, "STRATEGIC NETWORKS", *Strategic Management Journal* 21: 2000 PP. 203-215
- Hamel, G., Y. Doz and C. K. Prahalad, "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, 67(1), 1989, PP.133-139
- Harrigan, K. R. *Strategies for Joint Ventures*. Lexington Books, Lexington MA 1985
- Harrigan, K. R. *Managing for Joint Ventures Success*. Lexington Books, Lexington MA 1986
- Heide, J. and A. Miner, "The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation", *Academy of Management Journal*, 35, 1992, PP.265-291
- Helper, S. "How much has really changed between U.S. automakers and their suppliers?", *Sloan Management Review* (Summer), 32, 1991, PP.15-28
- Khanna, T., R. Gulati and N. Nohria "The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and scope", *Strategic Management Journal*, 19(3), 1998, PP.193-210
- Kogut, B. "The Stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry", *Journal of Industrial Economics*, 38, 1989, PP.183-198
- Kogut, B., W. Shan and G. Walker "The make-or-cooperate decision in the context of an industry network", In N. Nohria and R. Eccles (eds.), *Networks and Organizations*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1992, PP.348-365
- Koh, J. and N. Venkartraman "Joint venture formations and stock market reactions: An assessment in

the information technology sector”, *Academy of Management Journal*, 34(4), 1991, PP.869-892

Levinthal, D. A. and M. Fichman “Dynamics of interorganizational attachments : Auditor-client relationships”, *Administrative Science Quarterly*, 33, 1988, PP.345-369

Lyles, M “Learning among joint venture-sophisticated firms”, In F. Contractor and P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books Lexington, MA, 1988, PP.301-316

Mariti, P. and R. H. Smiley, “Co-operation agreements and the organization of industry”, *Journal of Industrial Economics*, 31(4), 1983, PP.437-451

Mowery, D. C., J. E. Oxley and B. S. Silverman “Strategic alliances and interfirm knowledge transfer”, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17, 1996, PP.77-91

Nohria, N. and C. Garcia-Pont “Global strategic linkages and industry structure”, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12 1991, PP.105-124

Porter, M. E.. and M. B. Fuller “Coalitions and global strategy”, In M. E. Porter (ed.) *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1986 PP.315-343

Pfeffer, J. and P. Nowak, “Joint venture and interorganizational interdependence”, *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 1976, PP.398-418

Saxenian, A. “Regional networks and the resurgence of silicon valley”, *California Management Review*, Fall, 1990, PP.89-112

Seabright, M. A., D. A. Levinthal and M. Fichman “Role of individual attachment in the dissolution of interorganizational relationships”, *Academy of Management Journal*, 35(1), 1992, PP.122-160

Shapiro, D. L., B. H. Sheppard and L. Cheraskin, “Business on handshake”, *Negotiation Journal*, 1992, 8, PP.365-377

Singh, K .and W. Mitchell “Precarious collaboration : Business survival after partners shut down or form new partnerships”, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 17, 1996, PP.99-115

Uzzi, B. “The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations : The network effect”, *American Sociological Review*, 61 1996, PP.674-698

Zaheer, A., B. McEvily and V. Perrone “Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance” *Organizational Science*, 1997

Zaheer, A. and S. Zaheer “Catching the wave : Alertness, responsiveness and market influence in global electronic networks”, *Management Science* 43(11), 1997, PP.1493-1509

Zajac, E. J. and C. P. Olsen “From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies”, *Journal of Management Studies*, 30(1), 1993, PP.131-145

ウェイン・ベーカー、中島豊訳『ソーシャル・キャピタル』ダイヤモンド社、2001

小野桂之介・根来龍之『経営戦略と企業革新』朝倉書店、2001

近能義範「戦略論」及び「企業間関係論」と「構造的埋め込み理論(1)」赤門マネジメント・レビュー、第1巻5号 PP1-30、同(2)赤門マネジメント・レビュー、第1巻6号、PP1-23

根来龍之・森岡孝文「四つの企業間連携：メリットとリスクの検討」『日本経営システム学会誌』Vol. 18. No1, 2001, PP25-34

酒向真理「日本のサプライヤー関係における信頼の役割」藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『サプライヤー・

森岡「戦略的連携におけるネットワーク視点からの研究課題：Gulati(1998)の問題提起」

システム』有斐閣、1998年

藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『サプライヤー・システム：新しい企業間関係を創る』有斐閣、1998

真鍋誠司「サプライヤー・ネットワークにおける組織間信頼の意義-日本自動車産業の研究-」神戸大学大学院経営学研究科（博士論文）、2001

真鍋誠司、延岡健太郎「組織間学習システムとネットワーク信頼」Discussion Paper Series No. J44 神戸大学経済経営研究所、2002

安田雪『ネットワーク分析』新曜社、1997

安田雪『実践ネットワーク分析』新曜社、2001

若林直樹「日本企業の欧州における提携関係と信頼 - 国際合併企業での品質改善に関わる協力の事例研究」Discussion paper No.58, 東北大学大学院経済学研究科、2001

若林直樹「組織間ネットワークにおける連携の強さと信頼関係マネジメント - 自動車部品産業における外注品質活動と境界連結の日英比較 - 」Discussion paper No.58, 東北大学大学院経済学研究科、2001

若林直樹「社会ネットワークと企業の信頼性 - 「埋め込み」アプローチの経済社会学的分析」Discussion paper No. J - 27, 京都大学大学院経済学研究科、2002

ワーキングペーパー一覧

- | | | |
|------|--------------------------------------|--------------------|
| No.1 | インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷 | 根来龍之・堤満(2003年3月) |
| No.2 | 企業変革におけるERPパッケージ導入とBPRとの関係分析 | 武田友美・根来龍之(2003年6月) |
| No.3 | 戦略的連携におけるネットワーク視点からの研究課題：Gulatiの問題提起 | 森岡孝文(2003年11月) |

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

RIIM IT戦略研究所
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院 商学研究科気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1
連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

WASEDA UNIVERSITY