特集にあたって

梅沢 豊 (東京大学)

1. はじめに

いま産業界は、パートナリング一色である。

パートナリングとは、その名のごとく、複数の企業が自立性を確保しつつ原則的に対等なパートナーの関係(パートナーシップ:連携関係)を結んで事業を展開することである。パートナリングの具体的な形態は、製販統合や供給連鎖(サプライチェーン)などの垂直的展開から、新技術・製品の共同開発、生産統合、共同物流などの水平的事業提携・統合まで様々である。このパートナリングという名称は、わが国では未だそれほど熟していないように見受けられる。しかし、欧米においては、10年以上も前から経営のキーワードの一つになっていた。そして最近では、事業戦略や統合オペレーションの企画・運営に携わる多くの経営者およびその領域の研究者から、一段と強い関心を集めはじめている。

事実,1998年秋にシアトルで開催されたINFORMS (ORおよび経営科学の合同学会)の研究大会の統一テーマも、Partnering for Global Technology Management と、パートナリングそのものであった。本号は、この大会の統一テーマに基づいて組織された、グローバルレベルの先進事例を集めた招待セッションにおいて報告された事例研究論文のうちから5編を選んで特集している。

最近、多種多様な企業間の戦略的提携や事業統合が、連日のように世間の耳目を集めている。両社合わせた年間売上高が日本の国家予算の約4割にも達する巨大企業エクソン・モービルの統合や、欧・米のビッグ同士のダイムラー・クライスラーの統合などは、まさに世界を驚嘆させた。しかも、それらが決して例外的な出来事ではなかったことは、その後も同様の事例が頻発していることから明らかであろう。トヨタ自動車とGMは、次世代エンジンやITSの開発で協力することに合意した。そのトヨタはまた、フォルクスワーゲンとの間で直噴型エンジンに関する包括的提携を結ん

だ. ソニーとマイクロソフトとの間でも各種の共同事業が企てられている.

国内では、NECと日立、東芝と富士通が、相次いで1ギガの半導体開発に関する提携を発表した。東京電力がソフトバンク、日本マイクロソフトと共同で低料金のネットワーク事業に進出することを明らかにし、また、興銀・第一勧銀・富士銀の3行が事業統合を発表してそれぞれ世間をあっと言わせた。同じ日に、三菱化学と東亞合成が塩ビ事業統合に関して基本合意したことも報じられた。もう何が起きても不思議でない。

これらはいずれも、典型的なパートナリングであるが、それでは、いったい、いま何故、パートナリングなのであろうか。本特集号の5編の論文はいずれも、具体的なパートナリングについての事例研究であるから、本欄では以下多少の紙幅を借りて、パートナリング一般の背景、本質、狙いなどについて、やや概論的な解説を加えておく。

2. パートナリングの本質

先ず, 垂直的な提携・統合について考察しよう.

人類は、産業革命以来約300年をかけて、原材料の採取から最終消費財の製造・販売に至る無数の工程から構成される壮大な社会的分業体制を確立した。そして、各自がこれら垂直分業工程中の何れか一つに専門化し熟練することによって、それぞれの工程での生産性が極限にまで高められ、それがまた社会全体の生産性向上を可能にするという好循環を生み出した。

この図式,即ち,各分業主体それぞれが個別に最適 化を図れば社会全体の最適化も達成される,という図 式にとって最も適合的な生産方式が,長期安定的なラ イフサイクルをもつ標準品の大量見込生産であった. 工程間の需給調整は,それぞれの工程間でバッファー 在庫を保持することにより達成された.しかし,最近 になって,この図式に変調が生じはじめた.

人々の好みが多様化したため、大量生産された標準 品の大量販売は、たとえそれが低価格でも難しくなっ た. しかも,人々の好みの変化が急激になり,製品ライフサイクルが短期化したため,各分業主体がそれぞれに原料在庫,仕掛在度,完成品在庫,流通在庫を抱えて個別に対処していたのでは,市場の変化のスピードにほとんど追従出来なくなった.

従来の徹底的に細分化された分業体制のもとでの標準品大量見込み生産に代わって登場してきたのが、「SCM (サプライチェーン・マネジメント)」が唱道しているような、上流工程の開発から調達、製造を経て下流の流通・販売に至る全てのオペレーション、すなわちビジネスプロセス全体、を「一気通貫」に結合する垂直的業務提携・統合である。

このような上流から下流まで垂直的に統合された事業全体を一社で展開することは経済合理性の観点から果たして得策であろうか。答えは以下のごとく明確に「ノー」である。いかなる事業領域であれ、そこで事業を展開するためには技術、設備などの資源やそれらの資源を有効活用するための経営資源を必要とする。これらの資源を確保するには原材料の調達と比較して相対的に長い時間を要するから、上流あるいは下流へ事業拡大するにあたって技術や設備などの資源を新たに調達していたのでは、市場の変化に迅速に対応してゆくことができない。

そればかりではない。よしんばそれらの必要資源をなんとか確保できたとしても、市場ニーズの変化は急激だから、資源をやっと活用しうるようになったころには、その資源を必要としていた事業そのものが消滅しているかもしれない。今度は過剰資源に起因するコスト高に悩まなければならなくなる。

上述のような次第であるから、必要資源が自己の支配下にない場合には、その資源をすでに所有していて、しかもその資源の活用に最も優れている企業を見つけて、そこと連携して共同で事業を展開すればよい。その時々の市場ニーズに対応した製品やサービスの供給連鎖を構築するのに必要な個々の事業ユニットにおいて最も優れたビジネスプロセスを展開しうる企業同士が各自のビジネスプロセスを相互に連結し合い事業統合すれば、そこには最強の統合ビシネスプロセスが実現され、最大の価値を生み出すことが可能になる。これがまさにパートナリングの本質であり、真髄である・市場のニーズが変化したら、従来のパートナリングを解消して、また新たに組み直せばよい。

次に,水平的な事業統合について検討しよう。今日 的状況下での水平的統合の促進要因としては、主に、 相互補完の経済性と規模の経済性の二つがある。

第一に、同業の企業同士でも、それぞれの強み・弱みは異なっているであろう。自らの強みで相手の弱みを、また、相手の強みで自らの弱みを、それぞれ補強することから生まれる相乗効果を相互補完の経済性という。アジア市場に実績を持つ自動車メーカーと欧米市場で強いメーカーとが販売で事業統合すれば、弱かった地域でも相手の販売力を利用できる。今回の3銀行の事業統合においては、興銀が企業金融で強みを持つのに対して、他の2行は相対的にリテールバンキングを得意としてきた。この種の相乗効果は、余裕資源の他社による有効活用という観点で捉えることも出来よう。

第二に,トヨタと GM による次世代エンジンの共 同開発やライバル同士の半導体メーカーによる次世代 半導体の製造技術の共同開発などは、規模の経済性の 追求として説明できる。情報技術の発達や地球環境問 題への消費者の関心の高まりなどから、自動車、ハイ テク, 金融などの先端技術産業においては、巨額の資 金と大勢の技術者を投じた次世代技術、製品・サービ スの開発を余儀なくされている。しかし、その開発が 成功したとしても、それに要した巨額の開発費を一社 で償却しつくすのは難しい、このような状況下で活発 化しつつあるのが、巨大開発をライバル同士が協力し て行い、それに要した開発費用を参加企業間で分割し て負担する方式である. この狙いは、製造原価中の固 定費の相当部分を占める開発費を、開発事業に参加し た企業全体の売上に割賦しようというものであるから, これはまさにパートナリングによる規模の経済性の追 求とみなすことが出来る.

ここでは、事業の提携・統合を垂直方向のそれと、水平方向のそれにひとまず区分して考察したが、実際のパートナリングには、当然のことながら、それら二つの方向性を合わせ持った、複雑な展開を見せているものも少なくない。しかし、その場合でも、垂直・水平のそれぞれの方向に分解して考察することにより、当該パートナリングの本質を十分解明することが出来る。両方向に展開する事業提携・統合の総合的な効果は、垂直展開の効果と水平展開のそれとの合成されたものになっているにすぎないからである。

3. この特集号編集の趣旨・狙い

以上の考察から明らかなように,人々の好みが多様 化し,しかも好みの変化が急激になりつつある今日的 市場環境においては、ビジネスプロセスの垂直方向への統合、すなわち垂直方向のパートナリングは、事業成果をあげるためには必須である。そればかりではない。水平方向のパートナリングがもたらす相互補完、規模の経済性も時と場合によってはかなりの効果を発揮する。パートナリングが時代のキーワードとしてもてはやされ、産業界がパートナリング一色に染まるのも無理からぬことである。

しかし、世の常として、結構ずくめということはあり得ない。実は、統合された活動を誰がどのように調整するのか、得られた成果をパートナー同士で、どのように分配するのか、等々、これから解決してゆかねばならない大きな困難が山積している。現実には、いい面のみを見て安易にパートナリングに走り、途上の諸々の困難に逢着・遭遇して撤退を余儀なくされた例がそこここで頻発している。

もしも,種々の困難の所在を事前に認識しておき, それへの適切な対処方法を用意しておくことができれ ば,途中で挫折することなく,所期の成果を達成でき るわけで,このような観点から,「パートナリング」 の計画,実施,事後処理の各段階で必要となるマネジ メントの新たな手法を開発したり,過去の成功事例を 共有財産となしうる形で公刊しておくことは,極めて 意義深いことといえるであろう。内外の典型的なパー トナリングについて,このような問題意識から主にマ ネジメントの問題に焦点を当てつつ事例研究を行った 論文を厳選して編集したのがこの度の特集号なのであ る。

次に、本特集を構成している5編の論文それぞれの 概要を説明する。

4. 各論文の概要紹介

最初の論文「256 DRAM 開発における IBM,シーメンス及び東芝のパートナリング」では、日米欧のリーディングカンパニー3社が一堂に会して最新鋭の半導体技術開発を行った、過去に例のない画期的なプロジェクトの全貌を、東芝から派遣されてこのプロジェクト全体のマネジャーをつとめられた中塚晴夫氏ご自身に紹介していただいた。特に、当事者でなければ語りえないプロジェクトマネジメントの要諦や、パートナリングによる開発費負担モデルの概要等、価値ある情報が平易に提示されており参考になろう。

柴田高氏の論文「CD 開発をめぐるソニーとフィリップスのパートナリング」は、ソニーとフィリップス

のコンパクトディスク (CD) の共同開発に関する事例研究である。CD は光ディスク技術と PCM デジタル信号処理技術を融合して生まれた技術規格であるが、両社による CD の共同開発は、まさに相互補完の経済性を追求したきわめて巧みなパートナリングの成果であることが明らかにされている。

わが国では、戦前より、東芝とGE、富士電気とシ ーメンス, 三菱電機とウェスティングハウスの提携が 知られている。「長期的なパートナリング-三菱電機 と米国ウェスティングハウス社との技術提携ー」では、 三菱電機の技術管理部長として同社と W 社との技術 提携を直接統括する立場にあり、また、1990年の提 携関係消滅にも立ち会われた, まさにこの歴史的なパ ートナリングの生き証人の一人である山田郁夫氏が, 68年間にも及んだ提携関係の顛末を興味深く語って おられる. また後半では、両社の長年にわたる提携関 係を通じて明らかになった日米の経営観の相違点を浮 き彫りにし、さらにこの提携を、比較的安定的な基盤 上に成立した優れて20世紀型のパートナリングであ ったと結論付けたうえで、同じ視座から21世紀型の グローバル・パートナーシップのあり方を格調高く展 望しておられる.

この後の2篇は、管理技術としての品質管理がパー トナリングのリンクの機能を果たしている事例を扱っ ている. 元横河ヒューレットパッカード社長で、日本 品質管理学会の会長もつとめられた笹岡健三氏の 「Quality Management をめぐる YHP と HP の連携 関係」は、電子機器製造の世界企業ヒューレット・パ ッカード (HP) とその日本子会社横河ヒューレット パッカード (YHP) との全社的品質管理 TQC の導 入・実践をめぐるパートナリングについての報告であ る. 親会社と子会社のパートナリングという表現に違 和感を感じる読者もおられるであろう。 しかしこの点 こそが、本特集号にこの事例紹介をご執筆いただいた ポイントである。TQCを導入して品質及び経営成果 の目覚ましい改善を実現してみせた結果, 子会社 YHP は親会社 HP に Quality Management を世界的 規模で導入させることに成功した. つまり, 本来は 「親子」でありながら、事実上対等な連携関係の構築 を果たしたのである。この事例は、日本の一つの子会 社がワールドエンタープライズの親会社との間でパー トナリングの実をあげることに成功した、まさに刮目 すべきケースである.

最後に、筆者とトヨタ自動車の天坂格郎氏の共同論

文「トヨタグループにおける Quality Management のプラットフォームとしての"パートナリング"」は、デンソー、アイシン精機などトヨタ系の主要サプライヤーを中核とする 12 社で構成されるトヨタグループとトヨタ自動車の間の Quality Management をベースとするパートナリングに関する事例報告である。トヨタ自動車を中心にネットワーク状のパートナリングで結束しているトヨタグループの企業集団については、これまで様々な角度からの分析がなされてきた。ここでは、トヨタのコア・コンピタンスの一つと目される Quality Management に焦点を当てつつ、トヨタグループのパートナリングの具体的な実践例を紹介している。

4. 文献紹介

終わりに、パートナリングに関する参考文献をいく つかご紹介しておこう。

amazon.comで partnering を検索すると、60 点あまりの書籍のリストが表示される。この中には一部、他分野の本も含まれていて、経営関係のパートナリングの本は50 点くらいであろうか。それでも、これは大きな数である。一方、「パートナリング」を書名としている和書はほとんど見かけない。日米のこの違いは極端というほかない。

米国で、パートナリングに大きな関心が集まりはじめた一つの契機として、"lean manufacturing"の名の下にトヨタ生産方式を手本に導入されたジャスト・イン・タイム生産の90年代前半における広範かつ急速な普及があった。トヨタ自動車と系列部品サプライヤーの関係に象徴されるように、高品質の車を造るためには高品質の部品のジャスト・イン・タイムでの供給が必須条件であり、この条件を満たすためには、組立メーカーと部品サプライヤーの間の、継続的改善活動を中核とする緊密な連携が不可欠となる。

90年代前半のパートナリングは、このようにジャスト・イン・タイムと Quality Management から発したものが主流であった。この種のパートナリングについて論じた文献としては、1993年に出版されたMoody[3]と Poirier[4]がある。両書とも、トヨタ、本田、Boeing、Motorola、HP、Solectron、P&Gなど、パートナリングで目覚ましい効果をあげた先進事例を紹介するとともに、いかにして成功裡にパートナリングを推進出来るかについての方法論を展開している。

Rackham[5]は、"in-plants"で知られる音響機器メーカー Bose やデーターベース・ソフトの Oracle、United Parcel Service などの先進的な事例を引用しつつ、このような垂直方向の事業連携の究極のあり方を探求している。

90年代も半ばを過ぎると、パートナリングはそれまでとはかなり違った様相を呈しはじめる。ジャスト・イン・タイム生産方式で結ばれたサプライヤーとカストマーとの緊密な関係という域をはるかに越えた、戦略性の極めて高い事業統合、提携関係が出現してくる。自社の所有でない、すなわち他社のコントロール下にある資源をも相互に活用し合うような戦略的事業をパートナー同士で垂直、水平方向に展開することによって、急速に変化する消費者のニーズに迅速かつ柔軟に対応し新たな価値を創造してゆかなければ、決して良い経営成果を挙げることが出来ない経済環境になってきたからである。このような社内外の資源を活用して顧客に対し自社ならではの価値を創造し提供する、企業の中核的な力が、すなわちコア・コンピタンスが、戦略の枢軸をなす時代になってきた。

わが国でも翻訳出版されてベストセラーになった『コア・コンピタンス経営』[2]の著者 Hamel が共著している Doz[1]は,上述のような資源とそれを活用する能力とをベースとする最先端の戦略理論に依拠したパートナリング論を展開している.一読の価値がある。

参考文献

- [1] Doz, Yves L., and Gary Hamel, Alliance Advantage: The Art of Creating Valer through Partnering, Harvard Business School Press, 1998.
- [2] Hamel, Gary, and C. K. Prahalad, Competing for the Future, Harvard Business School Press, 1994. (邦訳: 一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995)
- [3] Moody, Patricia E., *Breakthrough Partnering*, Oliver Weght Publications, 1993.
- [4] Poirier, Charles C., and William F. Houser, Business Partnering for Continuous Improvement: How to Forge Enduring Alliances among Employees, Suppliers & Customers, Pfeiffer, 1993.
- [5] Rackham, Neil, Lawrence Friedman, and Richard Ruff, Getting Partnering Right: How Market Leaders Are Creating Long-term Competitive Advantage, McGraw-Hill, 1996.