

[翻訳]

Judith M. Whipple & Robert Frankel* 「戦略提携の成功要因¹⁾」

崔 在 濬

- 〈目次〉 ※. 要約
1. はじめに
 2. 提携の成功要因
 3. 調査デザイン
 4. 提携の成功要因
 - 4-1. 信頼 (Trust)
 - 4-1-1. 特質ベースの信頼 (Character-Based Trust)
 - 4-1-2. 能力ベースの信頼 (Competence-Based Trust)
 - 4-2. シニアマネジメントのサポート (Senior Management Support)
 - 4-3. パフォーマンス期待を直視する能力 (Ability to Meet performance Expectations)
 - 4-4. 明確な目標 (Clear Goals)
 - 4-5. パートナーとの親和性 (Partner Compatibility)
 5. 結論

1) Judith M. Whipple と Robert Frankel の *Strategic Alliance Success Factors* の全文粗訳である。
Journal of Supply Chain Management, Vol.36 No.3 (summer 2000), pp21-28

* Judith M. Whipple is associate professor of food industry management at Michigan State University in East Lansing, Michigan.
Robert Frankel is an assistant professor in the Department of Marketing at East Carolina University in Greenville, North Carolina.

※. 要約

競争は「企業対企業パースペクティブ」から「サプライチェーン対サプライチェーンパースペクティブ」へと移行しつつある。この移行に応じて、競争優位を求める企業は、互いに保持する長所と独自の資源とを連携しあう、いわゆる戦略的提携のような協調的なサプライ・チェーン配置に参加しつつある。バイヤー・サプライヤー間のソーシング関係は、提携の改善努力の主たる論点である。その配置への関心は相変わらず強いとはいえ、成功する提携を創出し発展、維持させることは極めて根気のいる作業であることも広く認められている。本調査はこれら問題に関わるいくつかの重要な論点を扱ったものである。

本調査の重要な論点

- (1) どのような要因が、長期的提携の成功に最も貢献しているのか。
- (2) どのような条件が、それらの成功要因の存在を限定しているのか。
- (3) 提携中のバイヤーとサプライヤーは、それらの成功要因と限定条件について同意しているのか。

本調査の結果

- (1) 結果的成功は、同等ではないが相対的に互角な利益と資源の交換であるとの認識にも関わらず、重要な成功要因に対する、提携パートナー間の驚くほどの一致した見解を本調査の結果は論証している。
- (2) 加えて、提携の意図されるウィン・ウィンの基盤で、サプライヤーはバイヤーへの甘え (dependence) に気づくべきである。
- (3) 最後に、提携目標の明確化、コミュニケーション、パフォーマンスの評価に関して、重要な改善の余地がある。

1. はしがき

最近の10年間にわたって、企業が敵対関係からより協力的なサプライ・チェーン配置の方へ移行するにつれて、バイヤー・サプライヤー関係における目立つ変化があっ

た。企業間協力の最も進んだ形態は、戦略的提携がパートナー企業間に形成される時に生じる。戦略的提携は、バイヤーとサプライヤー企業がそれぞれの長所を結合し、付加価値のない活動を減らし、改善したパフォーマンスを促進することを可能にする。両者のこの形式の関係へのコミットを維持するためには、相互利益が存在しなければならない。これは、業界と学界の文献でしばしば、ウィン・ウィン関係の展開と呼ばれる。

表面上、ウィン・ウィン・ソリューションがすばらしく聞こえるが、この理想的な位置に達するための必要なもの、そして、提携がウィン・ウィン成功を達成する方法については説明していない。より説明力のある定義が必要とされる中で、本調査の疑問は以下のとおりである。

- (1) 提携への参加者は、どんな要因が長期的提携の成功に最も貢献すると感じるのか。
- (2) どのような条件が、これらの成功要因の存在を限定するのか。
- (3) 提携中のバイヤーとサプライヤー両者の認識において、成功要因と限定条件に関する同意があるのか。

サプライ・チェーンを通じて戦略的提携を展開・維持するバイヤー・サプライヤー両企業のマネージャーにとって、これらの問いの答えは無くしてはならないものである。さらに、提携成功の測定方法と、提携の長期的成功を促進・阻害するかも知れないバイヤーとサプライヤーの認識における重要な共通点あるいは相違点について、その答えは研究者によりよい理解を導く助けとなるであろう。

次では、まず関連文献を概観したうえで、用いられた調査デザインおよびその調査結果について論ずる。そして、調査結果を論ずる欄と結論を論ずる欄で、調査のマネジメントに与えるインプリケーションが検討され、パフォーマンス向上に向けて示唆的な諸分野が示される。

2. 提携の成功要因

一般に競争が「企業対企業の競争」から「SCM対SCMの競争」へ移行し初めていると認められており、それはサプライ・チェーン統合戦略 (supply chain integration strategies) の必要性を作り出す (Bowersox, Closs, Stank 1999)。統合サプライ・チェーンは、サプライ・チェーン

が単に最も弱いリンクになるのか、あるいは、サプライ・チェーンのパートナーとなるのかという見方を強いる (Spekman, Kamauff, Myhr 1998)。これは、どの川上と川下のメンバーが、非常に競争的で効率的なサプライ・ネットワークを構築するためにサプライ・チェーンに含まれるべきかを戦略的に評価することを企業に求める。統合ネットワークへの要求は、より重要な強調点を、戦略的提携の配置による競争優位のためだけでなく、有効性獲得のための潜在的資源としてのバイヤー・サプライヤー関係に置く (Narasimhan and Carter 1998; Trent and Monczka 1998; Zaheer, McEvily, and Perrone 1998)。

提携における現在の関心は確かに重要ではあるが、Harrigan (1988) は、企業間提携 (inter-firm ventures) の成功率は低いと報告している。実際、提携 (joint ventures) の7割がパートナーの期待に応えることに失敗したか解消に至った (Day 1995)。高い失敗率にも関わらず、今日のグローバルな環境でこれらのアレンジメントはしばしば必要である。なぜなら、企業は独力では持続的な競争優位を獲得するための資源 (例えば、スキル、技術、資本、市場参入) が不足しているからである (Brouthers, Brouthers, and Wilkinson 1995)。また、提携は実際の所有と連携している物質的・人的資源への投資なしに垂直的統合の利益を得る手段を提供する。

なぜ、潜在的な利益が大変大きい時に提携の成功率はそれほど低いのか。なぜ、それほど多くの提携は、失敗するように見えるのか。Brouthersら (95) は、「ジョイントマネジメントのアプローチにおいて大部分の企業が自社の経営スタイルを採用する (adopt a seat of the pants) ので失敗が生じ、そして、きびしい方法で教訓を得ている」と指摘する。付加的な調査は、アメリカでは、5つの組織の中のただ1社だけが提携を維持するためのガイドラインを持っていることを示しながら、この無計画なアプローチの証拠を提供した。言い換えると、企業は提携を展開する必要性を認めるものの、一度実行されると、当該企業はこれらの関係の管理・維持方法を十分に理解していない (Smith and Barclay 1997)。特に、多くのマネージャーにとって、敵対的關係から協調的關係への転換は難しい。すなわち、考え方や文化や行動における変化は、抵抗できないものになりうるからである。しかし、これらの変化なしでは、その提携は新しい名称の下で、従来のお関係、すなわち、多くの場合、敵対関係にあるこ

とにほかならない。シニアマネジメントも、提携の長期的利益とコスト削減に焦点をおく短期的利益とのカウンターバランスに苦闘している (Spekman et al. 1998)。

提携成功の最も大きい障壁は、技術的・財務的なものより、むしろ組織的なもの (例えば、文化やビジネス・プロセス・リエンジニアリング) である (Kurt Salmon Associates, Inc. 1993)。したがって、提携展開における最も大きいコストは「人的コスト」であり、それはビジネスを行う新しい方法を採用する間の伝統的な習慣と信念を修正する両パートナー間で生じる。このことは提携のこれらの「人的スキル」を開発するために長い時間がかかるので、問題が多いことを示す (Pearson, Carter, and Peng 1998)。同時に、企業は協調的關係が成功的提携のための十分条件でないことを認識する。企業に提携への転換が価値あることと認識させるために、パフォーマンスは強化されなければならない、特定の目標が達成されなければならない。このように、提携の成功は、単に個人間の属性 (interpersonal attributes) によって決定されるものでなくて、強化されたパフォーマンス (enhanced performance) をも含まなければならない。したがって、ウィン・ウィンは、ソフト面の人的志向視点 (people-oriented focus) だけではなく、ハード面のパフォーマンス志向の向上 (performance-oriented improvements) の両側面を含んでいる。その意味で、「パフォーマンス」と「人的スキル」は、提携の実行可能性と成功を決定するために相互に作用する。

3. 調査デザイン

本調査は、北米の食品業界と日用・健康商品業界で、企業が長期的成功を支援するためにどのように提携プロセスを管理しているかを明らかにするために提携実態を調べた。これらの業界は、提携活動における最近の動きに基づいて選ばれた。例えば、食品業界での効率的消費者対応 (ECR) の成功において、提携は重要な役割を演じている。ECRの全面的な目標は、サプライ・チェーン統合を通してのパフォーマンス強化にある。特に、ECRアジェンダは、パートナーシップ有効性 (partnership effectiveness)、情報の共有 (information sharing)、パフォーマンス測定 (performance measurement)、マネジメント

変化 (change management) の問題を扱う。また、日用・健康商品業界の製造業者も、ECRパフォーマンスレベルを期待する食品業界の小売業者に供給している。そのように、日用・健康商品業界も、熱心にパートナーシップ調整に焦点をあわせている。

製造業者と材料サプライヤー間の提携が、本調査の中心である。提携とは、参加者が合同のパフォーマンスを向上させるために協力し、ビジネス習慣を自ら進んで修正する長期の関係として定義された。調査デザインは、提携の両方のパートナーが調べられたという点で独創的だった。それぞれの製造業でバイヤーは、特定のサプライヤー関係に注目している莫大なアンケートを完成するよう依頼された。また、バイヤーは、選ばれたサプライヤーのカウンターパート名とアドレスを提供するよう依頼された。選ばれたサプライヤーは、全く同じアンケートを完成した。なぜなら、これらの提携はセルフセレクトド (self-selected) であり、それらはバイヤーが責任を負う最も成功した関係になるのに適切であったため、この調査はベストクラス提携に焦点を合わせた。

41のバイヤー企業が調査に参加した。すなわち、食品業界が22社、日用・健康食品業界で19社である。企業は、フォーチュン500社と、いくつかの小規模組織も含んでいた。104のアンケートが、41社のバイヤー (あるバイヤー企業は複数の参加者に送った) へ送付された。97の完成されたアンケートを受け取り、93%の回答率が得られた。バイヤー企業の参加者の肩書きには、バイヤー、

バイヤー代理人、バイヤーディレクター、バイヤー副社長が含まれていた。

96のバイヤーは、提携カウンターパートについてサプライヤー名とアドレスを提供してくれた。カウンターパート名を提供しなかった1のバイヤーは、サンプルから削除された。96のサプライヤー・アンケートは、63のサプライ企業へ送付された。92の完成されたサプライヤー・アンケートが返送され、96%の回答率が得られた。返送されたサプライヤー・アンケートとマッチしない4つのバイヤー・アンケートは、サンプルから削除された。したがって、92の完全な提携「ペア」が分析された (バイヤーとサプライヤーの完成されたアンケート)。サプライヤー参加者の肩書きには、販売マネージャー、会計マネージャー、販売代理人、ゼネラルマネージャー、副社長、社長が含まれていた。24%が食品製品・付加物、化学製品、完成品を提供しているのに対して、大多数のサプライヤーは (62%)、パッケージングサプライ・プロセス (packaging supplies/processes) を提供していた。残りのサプライヤーは、MRO (Maintenance, Repair, and Operating) か、サードパーティサービスを提供していた。調査した提携の大半が既存のビジネス関係から発展してきた。パートナー関係の企業は平均して15年間のビジネス関係 (business relationship) に、そして、6年間の提携 (alliance) 関係にあった。

参加者は提携の成功を評価するよう求められた。7得点法でバイヤーの回答平均値は5.66、サプライヤーの回

アペンディックス A: 提携の成功/失敗に影響を与える要因

パートナーから学習する能力	自社のリーダーシップ
パフォーマンス期待を直視する能力	パートナー親和性
戦略目標の成就	シニアマネジメントのサポート
明確な目標	重大な情報の共有
共有の目標	組織的文化の類似
共有の情報システム	専門技術の知識
同等の人的資源コミットメント	信頼
同等の物的資源コミットメント	柔軟性への配慮
財務的制約の欠如	成文化された協定書あるいは契約書

表1 提携の成功要因：成功に影響を与える上位5つの要因

バイヤーの回答	サプライヤーの回答
1. 信頼	1. シニアマネジメントのサポート
2. シニアマネジメントのサポート	2. 信頼
3. パフォーマンス期待を直視する能力	3. パフォーマンス期待を直視する能力
4. 明確な目標	4. パートナーとの親和性
5. パートナーとの親和性	5. 明確な目標

答平均値は5.95であった（1=成功ではない、7=成功）。この回答の平均値の差は、統計的に何の意味も持たない。両者は提携を非常に成功していると評価した。

4. 提携の成功要因

提携の成功に影響するかもしれない18の要因リストから（莫大な文献レビューからまとめた）、最も重要な要因を5つリストアップするように回答は求められた（18要因のリストはアペンディックスAを参照）。

順序はわずかに異なっているが、上位5つの成功要因に関してバイヤーとサプライヤーは一致した。表1はバイヤーとサプライヤーの回答を示す。

以下は、5つの成功要因のそれぞれに関連する項目を考察する。それぞれの項目に対して、提携成功に関する観点がバイヤーとサプライヤーの間で異なるかどうかを調べるためにt検定が用いられた。表に示されたt検定は $p < 0.05$ で有意である。

4-1. 信頼

当該者それぞれがお互いに共通の目標を満たすために依存しているので、信頼 (trust) は提携で存在しなければならない。パートナー同士が、提携を運営する重要な情報を共有するために、また、それぞれのパートナーが将来に遭遇する長期のニーズを信じるために、信頼は存在しなければならない (Moore 1998)。エグゼクティブとマネージャーは、いつ高いレベルの信頼関係ができるのか、あるいはできないのかを知っていると必ず述べるが、

信頼の範囲の限定と測定は問題になりうる。本調査は、2つの異なった観点から信頼を調べた。すなわち、特質ベースの信頼 (character-based trust) と能力ベースの信頼 (competence-based trust) である (Gabarro 1987)。特質ベースの信頼は、パートナーの戦略的な思想と文化に内在する行動の質的特質を調査する。また、能力ベースの信頼は、特定の業務行動と当該のパフォーマンスを調査する。参加者は、3つのトピックを扱う質問に答えた。すなわち、(1) 提携での信頼の範囲、(2) 特質ベースの信頼のソースと価値、そして、(3) 能力ベースの信頼のソースと価値である (Gabarro 1987)。

信頼に関するバイヤーとサプライヤーの観点は、大いに一致した。参加者は、「1=信頼できない、7=信頼できる」で提携を評価するよう依頼された。バイヤーの回答平均値は6.23で、サプライヤーは6.21であった。それから、参加者は特質ベースと能力ベースの信頼の要素に関して提携を評価した。以前の研究は (1987年、Gabarroの研究)、これら信頼の2つのタイプがいくつかの理由で価値があると示唆した。それは、「企業が信じていること」に対する信頼と、「企業が実際に行っていること」に対する信頼との説明である。そして、誠実さ (integrity) と公明正大さ (honesty) のような特質ベースの論点は、パートナー同士を結びつける接着剤になるかも知れないが、能力ベースのパフォーマンスは、成功する長期の提携に重要なものである²⁾。

4-1-1. 特質ベースの信頼

特質ベースの信頼には5つのソースがある。

2) (訳者注) 訳の際、信頼に関する用語は、以下のように統一する。

integrity : (道徳的・人格的に信頼できる) 正直、清廉、高潔、誠実；健全；完全、無欠の意味の中で誠実さに。

honesty : 正直、誠実、潔白；誠意、実意；公正、公平、公明正大さの意味の中で、公明正大さに。

表II 特質ベースの信頼 (character-based trust) のソース

信頼のソース	バイヤーの回答(%)*	サプライヤーの回答(%)*
高い誠実さ	99	95
非常に公明	99	95
高いモラル性	100	95
動機のコミュニケーション	78	80
契約の厳守	96	93
行動の予報度	93	84
高い開放性	93	84
困難な問題の討議	93	89
秘密情報の維持	90	85

*以下の指標がパートナー企業の中に存在することに強く同意する参加者のパーセント

- (1) 誠実さ (integrity) : 公明正大さや管理方針に関するパートナーのレベル。
- (2) 動機の一体感 (identification of motives) : パートナーの真の戦略的意図。
- (3) 行動の一貫性 (consistency of behavior) : 異なる状況でパートナーの行動にかかわる信頼度と予測度。
- (4) 開放性 (openness) : 困難な問題について正直になろうとする自発的意志。
- (5) 分別性 (discreteness) : 戦略的な計画と重要な情報に関する秘密を維持しようとするパートナーの自発的意志 (Gabarro 1987)。

特質ベースの信頼に関するバイヤーとサプライヤー観点は、表IIで図示されている。特に、参加者は以下の特質に関してパートナー企業を記述するように求められた。これらの質問のスケールは「1=強く同意する、7=全く同意しない」である。表IIでの結果は、回答の平均値を提供するよりはむしろ、それぞれの質問に強く同意した回答者のパーセンテージを表す。参加者のうち、それぞれの質問に対して高い同意水準を示す「4」より小さい回答をしたものはいなかったため、このフォーマットはより良い理解を提供する。また、バイヤーとサプライヤーの回答の平均値は統計的に有意の差はなかった。

表IIは、高い特質ベースの信頼が、調査された提携に存在することを示している。もし、この信頼に欠点があ

るとすれば、それは、パートナーが常に提携のための真の戦略的意図を明確に伝えているわけではないと感じるバイヤーとサプライヤー両者の動機のコミュニケーション (the communication of motives) と関係している。また、戦略的情報を秘密にしておく能力 (the ability to keep strategic information confidential) とモラル性の評価 (assessments of moral character) に関する低い程度での不均衡も存在する。このことは、おそらくサプライ・チェーンにおいて、自らの脆弱さ (vulnerability)、または代用可能性 (substitutability) を感じているサプライヤーのしるしであろう。回答の平均値は統計的に差がなかったとはいえ、サプライヤーよりはるかに多くのバイヤーが上述の意見に強く同意した。

4-1-2. 能力ベースの信頼

能力ベースの信頼には4つのソースがある。

- (1) 特定の能力 (specific competence) : 専門的業務知識とスキル。
- (2) 個人間関係の能力 (interpersonal competence) : 効果的に自らの責任を果たし、また、他者とうまくやっていく個人能力。
- (3) ビジネスセンスの能力 (competence in business sense) : 特定の専門知識以上の幅広い経験ベース。
- (4) 判断力 (judgment) : 意思決定能力 (Gabarro 1987)。

表III 能力ベースの信頼 (competence-based trust) のソース: 返答力の評価

信頼のソース	バイヤーの回答(%)*	サプライヤーの回答(%)*
パートナー企業は有能である	98	95
パートナー企業は優れたビジネスセンスを見せている	93	84
パートナー企業はコモンセンスを利用する	96	90
パートナー企業は問題解決志向である	90	78
パートナー企業は最高の判断力を利用する	92	86
社員は提携を理解している	92	92
社員は理解力がある	94	95
社員は高度な対人関係能力がある	93	96

*以下の指標がパートナー企業の中に存在することに強く同意する参加者のパーセント

能力ベースの信頼に関するバイヤーとサプライヤーの観点は、表IIIで示されている。特に、参加者は以下の特質に関してパートナー企業を記述するように求められた。これらの質問のスケールは「1=全く同意しない、7=強く同意する」である。再び、表IIIは、回答の平均値を示すよりはむしろ、それぞれの質問項目に強く同意した参加者のパーセンテージを提供していることを断っておく。その能力ベースの信頼は個人レベルでの行動だけでなく、パートナー企業レベルでの行動と関係する点に留意する必要がある。再び、バイヤーとサプライヤーからの回答の平均値は統計的に有意の差はなかったと繰り返し強調しておく。

特質ベースの信頼と同様、バイヤーとサプライヤーは互いの能力ベースの信頼が提携に存在することに強く同意した。サプライヤーの観点から、主要な論点は、問題

解決にバイヤー企業が関わらなければならないのかどうかと関連している（解決志向）。このことは、問題が発生した場合、バイヤー企業はサプライヤーが単独で問題を解決するのを期待することを示唆している。したがって、提携改善のための重要な領域の一つは、解決案を明らかにするためのビジネス・プロセスを共同で調査するパートナー間のコミットメントと関連している。サプライヤーからの回答は、この責任が不公平に配分されるかも知れないことを示唆している。

また、サプライヤーからの回答は、バイヤー企業の優れたビジネスセンス、コモンセンス、最適の判断力についてやや不満を持っていることを示している。これらの回答は、個人レベルではなく、企業レベルでの評価に焦点が合わせられている。結果は、サプライヤーが提携に関する最良の決定をくだすにあたり、バイヤー企業のハ

表IV シニアマネジメントのサポート：戦略的・業務的責任のレベル

質問	バイヤー回答の平均	サプライヤー回答の平均
自社の戦略的展開	5.41	5.98
パートナー企業の戦略的展開	5.75	5.74
自社の当該業務	5.78	6.16
パートナー企業の当該業務	5.79	5.84

1=全く同意しない、7=強く同意する

イアラーキー能力を信頼しながらないことを示唆している。

4-2. シニアマネジメントのサポート

シニアマネジメントのサポート (senior management support) は、提携活動に直接関与している個々に激励と資源を提供する。シニアマネジメントのサポートは、提携の戦略的・業務的分野で研究されている。戦略的とは、それぞれのパートナーの長期目標と方向に影響を及ぼす決定性と行動に関連する。業務的とは、それぞれのパートナーの短期プランニングと当該の業務パフォーマンスに影響を及ぼす決定性と行動に関連する。参加者は、2つの論点に関する質問に回答した。すなわち、(1) 戦略的・業務的組織責任と、(2) 提携の意思決定におけるシニアマネジメントの影響力である。

参加者は、自社とパートナー企業における戦略的展開への責任が、マネジメントの適正水準にあるかどうかを示した。質問は当該の業務に対する責任について繰り返された。表IVは質問の結果を示している。

表IVでいくつかの論点が明白である。最初に、両者は以下のことにかなりの程度同意した。すなわち、自社とパートナー企業において、提携に対する責任がマネジメントの適正水準にあるということである。このことは、長・短期の論点に対して、シニアマネジメントが、適切な責任の割当てを計画し、指示し、サポートしていることの証拠となっている。

二番目に、パートナー企業の戦略的・業務的責任について、著しく一貫性のある回答があった。戦略的 (5.75と5.74) ・業務的 (5.79と5.84) 責任に関するバイヤーとサプライヤーの回答平均値は非常に似ていた。しかし、自社の戦略的・業務的責任について、バイヤーとサプライヤー間には統計的に有意の差があった。

バイヤーの内部責任のレベル評価に比べて、サプライ

ヤーは戦略的 (5.41と5.98) ・業務的 (5.78と6.16) 両面で、提携展開に対する内部責任のレベルを遙かに強く強調した。これは潜在的な対立の根源を強調する。相違に関する可能性のある説明の1つは、サプライヤーにとって提携の失敗は、増大する競争的圧力に鑑みると、より深刻な意味を持つということである。

また、回答者は、どちらかの企業でのリーダーシップの変化が提携に否定的影響を与えるかについても尋ねられた。この質問に対するバイヤーの回答平均値は3.79で、サプライヤーの回答平均値は3.62であった (1=全く同意しない、7=強く同意する)。これらの回答は、中立的な回答への否定を示す。シニアマネジメントが提携に大いに関与するか、支援的だったならば、回答平均値はずっと高かったであろう。すなわち、企業のリーダーシップのどんな変化も、提携にかなり否定的な影響を持つであろう。他の意味で、これらの回答は、提携が「人を越えて」展開され、自発的に成功に至ったことを示唆するかもしれない。言い換えると、提携での主要な仲介者 (contacts) は、更なるシニアマネジメントの関与を必要としないかも知れない。とにかく、ギャップは提携の展開を奨励しているシニアマネジメント間に存在するよう見えるが、その計画を遂行するために必要な資源に必ずしも常にコミットしているわけではない。

4-3. パフォーマンス期待を直視する能力

パフォーマンス期待を直視する能力 (ability to meet performance expectations) は、個別パートナーの目標と同様に提携目標の実行と評価に関係する。この姿勢は、提携の原理のコアに焦点を合わせる。すなわち、市場での各企業の競争ポジショニングを改善することである。それには2つの異なった論点が含まれる。すなわち、(1) 期待通りのパフォーマンスは生じるのか、また、(2) パフォーマンスをいかに評価するのかである。

表V パフォーマンス期待：提携責任の範囲

質問	バイヤー回答の平均	サプライヤー回答の平均
自社は提携に関する当該の責任を遂行している	5.32	5.79
パートナー企業は提携に関する当該の責任を遂行している	5.63	5.25

1=全く同意しない、7=強く同意する

表VI パフォーマンス期待：パフォーマンス測定の展開と使用

質 問	バイヤー回答の平均	サプライヤー回答の平均
提携に対してのパフォーマンス基準の期待は、明文化された形式で提供される	3.60	3.84
提携をガイドするパフォーマンス基準は、自社とパートナー企業によって共同に展開される	3.80	4.24
自社は、提携と関連してパートナー企業のパフォーマンスを評価する	4.34	4.28
パートナー企業は、提携と関連して自社のパフォーマンスを評価する	3.79	5.15
自社は、パフォーマンス評価をパートナー企業と共有する	4.96	4.48
パートナー企業は、パフォーマンス評価を自社と共有する	3.82	4.73

1=全く同意しない、7=強く同意する

最初の論点は、「自社は提携に関する当該の責任を遂行しているのかどうか」という質問を扱った。質問はパートナー企業についても繰り返された。回答は(表V)、サプライヤー企業のパフォーマンスが両グループによって高く評価されたことを示している。すなわち、この意識の相違は、高い顧客サービスのレベルを維持しているサプライヤーの役割にあると考えられる反面、潜在的な対立の前兆となる明らかな不均等である。

パフォーマンス期待にこたえるためには、パフォーマンス情報へのアクセスと交換が必要である。参加者は、「業務上パフォーマンス情報へのアクセスは、それを必要とする人に、すぐ利用可能である」との項目に同意した。「1=全く同意しない、7=強く同意する」の尺度で、バイヤーの回答平均値は5.10であり、サプライヤーの回答平均値は5.49であった(この差は統計的に有意である)。

第二の問題点であるパフォーマンス評価の方法は、一連の質問によって扱われた。表VIで示された回答は、どのようにパフォーマンス測定がなされたのかと、また、どのようにパフォーマンスが評価されたのかの洞察を提供する。

表VIでの回答は、明確な(例えば、明文化された)パフォーマンス測定の使用について、かなりの改善の余地があると示した以前の調査結果と一致した。伝統的な市

場関係では、パフォーマンス期待は一方的であった。すなわち、バイヤーは、サプライヤーにあらかじめ決められた質的(時にはコスト)基準を満たすことを期待した。しかし、提携においては、両方のパートナーがパフォーマンスの期待を背負っており、一方のパフォーマンスだけに焦点を合わせることは潜在的な対立を作り出す。サプライチェーンで作り出したサプライヤーとバイヤーが非効率性を評価することは、問題領域を際立たせ、関係性と全面的なパフォーマンス上昇という解決案を導くことができる。

4-4. 明確な目標

提携における成功は、将来への共通のビジョンを持っているパートナーに関わる(spekmanら、1998)。提携成功は、明確に定められた目標の確立と遂行を必要とする。そして、これらの目標を達成するために明確な手順が、提携に関わるマネージャーに明確に伝えられなければならない。参加者は、提携目標に関係する3つの問題を扱う質問について尋ねられた。すなわち、(1) 提携目標の達成を導くために、明確な手順が適所にあるのか、(2) 提携目標の設定、再検討、修正のために、また、提携目標の一貫性を確実にするために、定期的な会合は開かれるのか、(3) もし、それらが存在するとすれば、どの程

表 VII 目標の明確化：目標評価の手順

質 問	バイヤー回答の平均	サプライヤー回答の平均
自社とパートナー企業の代表者は提携の戦略的目標を設定するために定期的に合う	4.99	5.08
自社とパートナー企業の代表者は提携の戦略的目標の達成を再検討するために定期的に合う	4.99	4.95
自社とパートナー企業の代表者は提携の業務パフォーマンスを再検討するために定期的に合う	5.27	5.27
提携に関する自社の目標と目的は、パートナー企業のと一致する	5.01	5.30

1=全く同意しない、7=強く同意する

表 VIII 目標の明確化：目標の達成

質 問	バイヤー回答の平均	サプライヤー回答の平均
提携は自社の長期戦略目標を満たしている	5.49	5.95
提携はパートナー企業の長期戦略目標を満たしている	5.45	5.78
提携は自社の業務パフォーマンス目標を満たしている	5.33	5.66
提携はパートナー企業の業務パフォーマンス目標を満たしている	5.28	5.59

1=全く同意しない、7=強く同意する

度まで目標は達成されたのかである。

最初の論点を検討するために、バイヤーとサプライヤーは、提携を導くための明確に定義され、明文化された手順があるかどうかについて尋ねられた。「1=全く同意しない、7=強く同意する」の尺度で、バイヤーの回答平均値は3.17、サプライヤーの回答平均値は3.62であった。この結果は、そのような手順は存在しないことを示す。

目標マネジメントに関する第二の論点は、提携目標の進展を評価するための特別に考案された定期的な会合の利用である。参加者は戦略的（長期）・業務的（短期/当該）な両目標の進展を扱った一連の質問に回答した。回答は表 VII で表示されている。

バイヤーとサプライヤーの見解では目標と業務パフォーマンスを設定し、再検討するために会合を利用することには殆ど一致を見たが、明らかに改善の余地も残された。同じ時期のビジネス状況が、重要な時間の配分を制限する一方、提携目的の設定、モニタリング、再検討の

明確で定期的な配慮がより大きな目標達成を導くであろうという事実が残った。

目標の明確化の第3の論点は、目標が達成された程度に関わる。その仮定は、明確に限定された目標はより達成されやすい、ということである。これは、提携が目標もなく方向性も欠くと、望んだ結果を生み出すことはないという事実起因する。この論点を扱う質問についての参加者の回答は、表 VIII で表示されている。

表 VIII で示されたように、バイヤーとサプライヤーは、自分の目標が達成されていることに同意した。興味深いことに、これらのすべての質問でサプライヤーの回答はかなり高かった。この観点は、「バイヤー企業よりサプライヤー企業が提携から多くを学んでいる」という一般的な業界状況を反映しているかもしれない。この点は、たとえ利益が同等でないとしても、サプライヤーは企業の目標達成に満足していることを示している。また、サプライヤーは、そのような投資が急速に統合されつつある

表IX パートナーとの親和性：経営スタイルや経営思想の評価

質 問	バイヤー回答の平均	サプライヤー回答の平均
自社とパートナー企業は類似した業務思想を持っている	5.08	4.91
自社とパートナー企業は類似したマネジメントスタイルを持っている	4.34	4.18
自社とパートナー企業は提携を向上するためのチームとしてうまくいっている	5.65	5.86

1=全く同意しない、7=強く同意する

表X パートナーとの親和性：協調と解決志向の評価

質 問	バイヤー回答の平均	サプライヤー回答の平均
パートナー企業は戦略的な問題点に関して協力するのが難しい	2.42	2.78
パートナー企業は日々の問題点に関して協力するのが難しい	1.89	2.50
パートナー企業は提携の戦略的な価値を向上する新しい解決を受容する	5.72	5.57
パートナー企業は提携の当該のパフォーマンスを向上する新しい解決を受容する	5.74	5.71
過去6ヶ月間自社とパートナー企業の人の間に、重要な意見の相違があった	2.90	2.67
問題が起こると、パートナー企業は直ちに適正な行動を実行する	5.46	4.77
パートナー企業は自社からの特別な要請に適応する	5.91	5.26
パートナー企業は予知しない状況に合うと直ちに調整する	5.54	4.93

1=全く同意しない、7=強く同意する

市場において、生き残るために重要であると信じているかもしれない。

4-5. パートナーとの親和性

パートナーとの親和性は、生産・解決志向の方法において、お互いに計画・協同する能力と関わる。パートナーとの親和性は、特に2つの論点に関わる。すなわち、(1) 業務思想とスタイルの評価、そして、(2) 協力と問題の解決能力である。

最初に、参加者は業務思想とマネジメントスタイルに

ついて質問された。表IXでの回答は、バイヤーとサプライヤーは業務思想において共通点を持ち、また、マネジメントスタイルが相手企業と一致していないことを認める。この論点に関してバイヤーとサプライヤーの回答はかなり一致する。その上、バイヤーとサプライヤーは、相互の多少の観点の違いにもかかわらず、相互の関係とコミットメントの存在を示しながら、両企業は提携を押し進めるためのチームとして共に働くことを示す。

第二の論点は、業務上の諸問題を議論し、解決するために協力し受容するパートナー企業の能力と関連してい

る。表Xは、この問題を扱った質問に対する参加者の回答を示す。バイヤーとサプライヤーは、彼らのパートナーが当該提携のパフォーマンスを向上させる新しい解決案を受容すると強く信じていた。また、彼らはパートナーは非常に協力的で、業務上の問題を進んで相談すると信じていた。その上、特別な要求の受容や不測の事態に対処することを要求される柔軟性を示すことをも含む問題解決のために必要な中間的行動を進んで行く。この点では統計的にかなりの程度、サプライヤーのバイヤーへの見方より、バイヤーはサプライヤーをもっと自発的であると見なしていた。顧客サービスを提供する上で、サプライヤーが役割を与えられたのであれば、この結果は特に驚くべきことでない。

5. 結論

おそらく、本調査から導かれるであろう最も顕著な洞察は、ベストプラクティスが、実際、どのように機能するかについての説明に関わっている。この結果の重要な根拠は、成功した提携パートナーが、パフォーマンスと関係性について、多くの強力な類似性を共有しているということである（例えば、人的スキル）。従来の見解ではウィン-ウィンの配置を口にするが、使用可能なウィン-ウィンのフレームワークが殆ど存在しない。本調査での提携が論証したものは、成功がパートナー間の利益と資源の相対的に互角な交換（同等ではないが）に帰する、ということである。この条件は、それぞれのパートナーが提携にもたらした異なる目標と、両企業によって実現された上昇と達成の程度によって、非常によく例証された。両方のパートナーは「勝る」、しかし、それぞれは自身の目標（共通の目標ではなく）と異なる項目で勝っている。キーポイントは、両パートナーが展開し、維持する相互に成功的提携を提供するに違いない「特質」と「成功要因」に同意する、ということである。

第二の洞察は、「サプライヤーが自分のバイヤーに対する自分の甘えに気づかなければならない」という認識である。その甘えが企業の提携プランニング・手順に影響を与えるかもしれないが、それは決して成功的提携の妨害ではない。甘えがあるという立場は、サプライヤーに今日の市場で競争優位を確保するために、「販売道具

(selling tools)」として提携を展開させてきた。

最後に、このベストプラクティスな提携研究で代表される企業であっても、改善のために熟考の余地がある。目標の明確化、コミュニケーション、パフォーマンス評価の重要な機会が存在する。これらの領域は、収益性においてより大きい進歩を実現すると同時に、提携に対しての付加的な生産性を見つけることの手かぎりを提供するかもしれない。

【引用文献】

- Bowersox, D. J., D. Closs and T. Stank., *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL, 1999.
- Brouthers, K. D., L. E. Brouthers and T. J. Wilkinson., "Strategic Alliances: Choose Your Partners", *Long Range Planning*, Vol. 28 No. 3, 1995, pp. 18-25.
- Day, G. S., "Advantageous Alliances", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 23 No. 4, 1995, pp. 297-300.
- Gabarro, J. J., "The Development of Working Relationships" In J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, PrenticeHall, Englewood Cliffs, NJ, 1987.
- Harrigan, K. R., "Strategic Alliances and Partner Asymmetries", *Management International Review* (28), 1988, pp. 53-72.
- Kurt Salmon Associates, Inc., *Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*, Food Marketing Institute, Washington, D. C., 1993.
- Moore, K. R., "Trust and Relationship Commitment in Logistics Alliances: A Buyer Perspective", *International Journal of Purchasing & Materials Management*, Vol. 34 No. 1, 1998, pp. 24-37.
- Narasimhan, R. and J. R. Carter., "Linking Business Unit and Material Sourcing Strategies", *Journal of Business Logistics*, Vol. 19 No. 2, 1998, pp. 155-171.
- Pearson, J. N., J. R. Carter and L. Peng., "Alliances, Logistics Barriers and Strategic Actions in the People's Republic of China", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 34 No. 3, 1998, pp. 27-36.
- Smith, J. B. and D. W. Barclay., "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 61 No. 1, 1997, pp. 3-21.
- Spekman, R. E., J. W. Kamauff and N. Myhr., "An Empirical Investigation in Supply Chain Management: A Perspective on Partnerships", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 28 No. 8, 1998, pp. 630-650.
- Trent, R. J. and R. M. Monczka., "Purchasing and Supply Management: Trends and Changes Throughout the 1990s", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 34 No. 2, 1998, pp. 2-11.
- Wilson, D. T., "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 23 No. 4, 1995, pp. 335-345.
- Zaheer, A., B. McEvily and V. Perrone., "The Strategic Value of Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 34 No. 3, 1998, pp. 20-26.