

論文

アライアンスを成功させる要因 —アライアンス能力と アライアンス・ガバナンス—

安田 洋史

キーワード

アライアンス

戦略的提携

アライアンス能力

アライアンス・ガバナンス

アライアンス成果

目次

1. はじめに
2. 企業のアライアンス能力
 - 2-1 アライアンス能力とは何か
 - 2-2 アライアンス能力を高める組織ルーチン
 - 2-3 アライアンス専任組織
 - 2-4 アライアンス人材育成
 - 2-5 社外専門家との連携
3. アライアンス・ガバナンス
 - 3-1 アライアンス・ガバナンスとは何か
 - 3-2 契約的ガバナンス
 - 3-3 関係的ガバナンス
 - 3-4 ガバナンスの補完性
4. 実証分析
 - 4-1 測定サンプル
 - 4-2 測定方法
 - 4-3 分析結果
5. 纏めと考察
- 参考文献

1. はじめに

アライアンスとは、経営資源を分担することにより、競争力および業績を向上させようとする、パートナー間の協力的な取組みである (Hitt, Dacin, Levitas, Arregle & Borza, 2000)。経営環境が大きく変化する中で、自社が保有する経営資源だけではそのような変化に対応することが困難になっている。いかにパートナーの有する経営資源を活用し、それを自らの競争優位に繋げられるかが、企業の競争力を決する重要な要因となっている。このことを反映して、実に数多くのアライアンスが発表され、実践されている。業界や国を問わず、アライアンスは企業経営にとって、最も重要な施策の一つであるといっても過言ではない。

しかし、アライアンスが実際にどのような成果をあげているか、という点に注目すると、それは決して満足できるレベルにあるとは言えない。目標を達成することができたか否か、という指標でアライアンスの成功・失敗を評価すると、アライアンス成果に関する多くの調査が、成功する割合は50%程度、という結果を示している (例えば、Kale, Dyer & Singh (2002))。すなわち、満足な結果を得ることができたアライアンスは、概ね2件のうち1件ということである。もちろん中には、60%という比較的高い成功率を示す調査もあるし (Pekar & Allio, 1997)、逆に40%という低い値を示している調査もある (Spekman, Isabella, McAvoy & Forbes, 1996)。技術アライアンスに限定すると、成功率はさらに低くなる。バイオ・医薬品業界の研究開発アライアンスを対象とした調査では、パートナー双方の目的を達成して成功裡に終了したものはわずか15%くらい、という結果が示されている (Reuer & Zollo, 2005)。

アライアンスは、パートナーの経営資源を活用するため、当然ながら社内で完結するプロジェクトと比較して、それを遂行することの難しさは格段に大きい。思いどおり活用できる自社資源と異なり、パートナーの経営資源を活用するにはパートナーの理解が必要であるし、調整も不可欠である。パートナーと利害が対立する場合にはなおさらである。しかし、このような難しさを伴ったとしても、事業を遂行するためにパートナーの経営資源が不可欠である場合、アライアンスは避けることができない施策である。そうであれば、いかにアライアンスを成功させ、いかにその成果を活かしていくか、ということに注力せざるを得ない。

本稿の目的は、アライアンスを成功させる要因は何か、について論ずることにある。ここでは特に二つの要因に注目する。すなわち、アライアンス能力とアライアンス・ガバナンスである。アライアンス能力とは、数多くのアライアンスを企画、管理、調整しつつ、個々のアライアンスを成功に導くことができる、企業固有の力である。この力は、過去のアライアンス経験から得た知識や教訓を社内に蓄積し、またアライアンスのための組織体制や人材育成を充実させることによって得られるものであり、企業の内部にある成功要因とすることができる。一方、アライアンス・ガバナンスとは、パートナーとの関係を規定し、共同で行うプロジェクトを統治するための仕組みであり、企業の外部に設定された要因とすることができる。企業にアライアンス能力があっても、アライアンス・ガバナンスが不適当であれば、アライアンスは成功しない。逆に、いくらしっかりとしたアライアンス・ガバナンスを設定しても、企業にアライアンス能力が欠けていれば、やはりそのアライアンスを成功に導く

ことはできない。アライアンス能力とアライアンス・ガバナンスは、企業の内外にあって、アライアンスを成功させるための両輪であると言うことができよう。

本稿ではまず、アライアンス能力とアライアンス・ガバナンスそれぞれに関する先行研究をレビューし、そこで取り上げられている論点を整理する。そのうえで、アライアンス能力とアライアンス・ガバナンスを測定する変数を導き、質問票調査によって、それらがアライアンス成果に与える影響を実証的に検証する。こうして、これら内外二つの要因が関連し合いながら、どのようにアライアンスを成功に導くかについて把握する。これによりグローバル経営の時代におけるアライアンスの課題を検討し、それを活用するためのマネジメントについて言及することを本稿の目的とする。

次章以降の本稿の構成は以下のとおりである。第二章では、アライアンス能力とは具体的にどのような力であるか、またそれはどのようにして構築され、どのようにアライアンス成果に結びつくかについて論ずる。第三章では、アライアンス・ガバナンスをいくつかの形態に整理し、どのような状況のもとでどのようにアライアンス成果に影響するかを論ずる。そして、第四章では、企業のアライアンス担当者に対して実施した質問票調査の結果に基づいて、アライアンス能力とアライアンス・ガバナンスがどのようにアライアンス成果に影響するかを、実証的に分析する。最後に第五章では、本稿の論点を纏めるとともに、企業経営に対する含意と、今後の研究課題について述べる。

2. 企業のアライアンス能力

2-1. アライアンス能力とは何か

多くのアライアンスを成功に導くことができる企業もあれば、手掛けたアライアンスの多くが失敗している企業もある。企業ごとにアライアンスの成功率を調べると、企業間で大きな相違がある (Schreiner, Kale & Corsten, 2009)。すなわち、企業によってアライアンスを行うことに、得手不得手がある。企業がもつ能力には、技術力、販売力、生産力、資金力など様々なものがある。革新的な製品を次から次へ開発する力、顧客と良好な関係を築く力などは、企業が有する固有の能力である。同様に、多くのアライアンスを成功に導くことができる力も、企業が競争優位を構築するうえで、重要な能力の一つと言えよう。アライアンスは、企業の境界を越えてプロジェクトを管理・運営するため、企業内のプロジェクトと比べてその複雑さと不確かさは格段に大きい (Rothaermel & Deeds, 2006)。これを適切に遂行し成功に導く力は、企業が持つ固有の能力である。ここでは、アライアンスを成功に導き、それによって競争優位を構築することのできる企業の力を、アライアンス能力と呼ぶことにする。

2-2. アライアンス能力を高める組織ルーチン

Heimeriks & Duysters (2007) は、アライアンス能力を決めるものは組織ルーチンと、それを生み出すための仕組みであるとしている。組織ルーチンとは、企業の業務の中に埋め込まれ、繰り返し行われる行動パターンのことであり、アライアンスを行うにあたってどのようにパートナーを選定するか、どのようにパートナーと交渉するか、どのようにプロジェクトを管理するか、など企業固有の

業務の進め方である。そして、このような組織ルーチンを生み出す仕組みとして、(1)組織体制、(2)ツール、(3)管理・評価、(4)外部専門家との連携、の四つを指摘している。これらは関連し合いながら企業のアライアンス能力を高め、アライアンス成果に影響する。

第一の組織体制とは、アライアンスを実施、運営するための社内体制のことである。具体的には、アライアンス統括責任者を設ける（例えば担当副社長など）、アライアンス専任組織を設ける、アライアンス人材を計画的に育成する、アライアンス・マネジャーを職掌として設ける、などがある。第二のツールとは、アライアンスを実施、運営するために用いられる様々な手段を意味する。例えば、アライアンスに関する従業員トレーニングや異文化研修の実施、アライアンスを行うにあたってのマニュアルの作成、パートナー選定用のチェックリストやデータベースの整備、アライアンスに関するベスト・プラクティスの収集、などが該当する。第三の管理・評価とは、アライアンスの成果指標や評価基準を設け、継続的にその成果をモニタリングする体制を意味する。第四の外部との連携とは、アライアンスへの支援やアドバイスを依頼する専門家、例えば弁護士、会計士、税理士、アドバイザー、コンサルタント、などとのネットワークの存在である。

2-3. アライアンス専任組織

Kale et al. (2002) はアライアンス能力を高める仕組みとして、特にアライアンス専任組織 (Dedicated Alliance Function) の重要性について論じている。企業は過去のアライアンスの経験から様々な教訓を学び、それを次のアライアンスの成功のために活かしていく。最適なパートナーを評価し選定すること、交渉を効果的にを行い適切な条件や枠組みで合意すること、アライアンス・プロジェクトを効率的に組織し運営すること、パートナーとの意見や利害の対立を柔軟に解決すること、などいずれも経験から学んだことが貴重なノウハウとなる。従って、豊富なアライアンス経験は企業のアライアンス能力の向上に繋がる。しかし、企業として経験から学習を行うためには、その経験に基づく様々な知識を結び付け蓄積する主体が必要であり、その主体となる組織が必要となる。この役割を担うのがアライアンス専任組織である。知識を全社的に共有し活用するためには、それを形式知として伝承できる形にしなければいけない。アライアンスの運営ガイドラインやマニュアル、あるいは契約書のテンプレートなど、様々な形式知の整備もアライアンス専任組織が中心的に行う。

またこの組織は、アライアンスを担う人材の育成でも重要な役割を果たす。アライアンス実務の専門家を長期的に育成するとともに、社内各部門の人材を短期的ローテーションとしてこの組織でアライアンス業務に従事させることで、全社的にアライアンス経験のある人材の層を厚くすることができる。さらに、全社的なアライアンス研修会やセミナーの主催者となることで、経営幹部や従業員の知識レベルの底上げにも貢献する。対外的にもこのような専任組織の存在は、その企業がアライアンスに積極的であるという評判を生み、有望なアライアンスの申し入れが増えるとともに、成長ポテンシャルのある企業として評価を高めることに繋がる。

2-4. アライアンス人材育成

アライアンスの経験や知識を蓄積する組織が設けられたとしても、そこで業務を遂行するのは個々の人材である。優秀な人材が揃って、はじめて組織は機能する。アライアンス組織の設置とともに、そこで中心的な役割を担う人材、すなわちアライアンス・マネジャーの育成も、企業のアライアンス能力向上のために不可欠である。アライアンスは生成してから、いくつかの段階（ステージ）を経ながら進展し、最後はその目的を遂げて終結する。アライアンス・マネジャーとは、アライアンスの生成から終結までその生涯にわたって、各段階ごとの方向性を示し、課題の解決に取り組む責任者のことである。Spekman et al. (1996) によれば、アライアンスを成功させる企業には、アライアンス・マネジャーを育成する文化があるという。彼らは、アライアンス・マネジャーの果たす役割を、5つの段階（ステージ）に分けて論じている。

アライアンスが生成される初期の段階ではアライアンスのビジョンや方向性を示す戦略者（Strategist）、アライアンスが実行段階になると、パートナー間や社内組織間で意思疎通や情報伝達を管理する連携者（Facilitator）、実行段階が進むと、意見相違や利害対立を調整する仲裁者（Moderator）、アライアンス成果を事業化する段階になると、事業化への円滑な移行を推進する推進者（Promoter）、そしてアライアンスが終結する段階になると、終結処理の管理を徹底する決着者（Settler）、といった具合である。このように、アライアンス・マネジャーはアライアンスの生涯にわたって様々な役割を担う。

2-5. 社外専門家との連携

アライアンスは企業の外にある経営資源を活用することであるが、アライアンスを遂行する人材についても、企業の外にある専門家を効果的に活用していく必要がある。アライアンスがグローバル規模で行われ、その仕組みが複雑となるに従って、その遂行には高度に専門的な知識が求められる。弁護士、会計士、コンサルタント、大学・研究所の研究者、ファイナンシャル・アドバイザー（FA）など、それぞれの領域でのプロフェッショナルな専門家の活用が不可欠である。そのためにも常日頃から、社外専門家との広範なネットワークを築き、それぞれの専門家の強みや得意分野を把握し、必要な時にタイムリーに支援を依頼できる関係を維持しておかなければならない。社外専門家の力を効果的に活用して、アライアンスを成功に導くことのできる企業の術も、アライアンス能力の重要な要因である（安田、2012）。

3. アライアンス・ガバナンス

3-1. アライアンス・ガバナンスとは何か

アライアンスでは独立した企業どうしがパートナーとして連携するため、個々の企業の利得追求でなく全体としての目標達成が優先されるよう、それぞれの行動が効果的に統治される必要がある。このように、アライアンスに参加するパートナーの行動を統治する仕組みのことを、アライアンス・ガバナンスという。アライアンス・ガバナンスの目的は二つある。一つは、それぞれの企業が自らの利

益を追求するあまり、あらかじめ定めた義務を果たさない、合意したはずの約束を遵守しない、相手企業を騙したり裏切ったりする、などの機会主義的行動をとらないよう管理することである。もう一つは双方の企業が協力することで、アライアンスとして最大の効果を生むことができるよう、それぞれの企業の行動を調整することである。アライアンスを成功させるには、このように管理と調整の二つを同時に行う必要があるが、これを実現するための仕組みを作ることが、アライアンス・ガバナンスの設計である (Hansena, Hoskissonb & Barney, 2008)。

機会主義的行動のリスクを最小化する管理と、得られる成果を最大化する調整は対立した関係にある。例えば、機会主義的行動によるリスクを最小化するために管理を徹底することは、アライアンスから最大の成果を生み出す機会を制限する。逆に、最大の成果を得ることを目指して、お互いの情報をオープンに開示して調整しようとするガバナンスは、開示された情報が不本意に使用されてしまう危険性を大きくする。このようなトレードオフのもとで、管理と調整のあり方について最適な解を見出すことが、アライアンス・ガバナンスを設計する際に重要となる。アライアンス・ガバナンスの仕組みは、契約的ガバナンスと関係的ガバナンスの二つに分類することができる。

3-2. 契約的ガバナンス

契約的ガバナンスは、明示的な意思決定ルールやプロジェクト組織体制などを規定し、パートナー間における権利と義務の配分を、アライアンス契約書に具体化することによって統治を行う仕組みである。各企業がやらなければいけないこと、あるいはやってはいけないことが契約書に明確に記載されるので、企業はそれに従って行動することで、相手パートナーに不利益を与えることや、アライアンス目標達成のための努力を怠ることは自ずと抑制される。もしその取り決めに従わなかった場合は、契約違反として損害賠償を含む様々なペナルティが課されることになる。従って契約的ガバナンスは、強制力をもって双方の企業の行動を統治することができる。

取引コスト理論では、パートナーの機会主義的行動に繋がる三つの脅威を挙げて、契約書はこれを防止するための対策として捉えられる (Poppo & Zenger, 2002)。三つの脅威とは、資産特殊性、評価の困難さ、そして環境の不確実性である。資産特殊性とは、アライアンス固有の投資（例えば技術開発、人材育成、業務ルーチンの構築など）を行ったことで得た資産が、他の目的では価値を持たないということである。その結果、アライアンスから身を引くことができなくなり、相手パートナーがその状況を利用して、自らに有利な要求をしたり不当な利得を得ようとする（これを“ホールド・アップ”と言う）。このようなことを防止するために、パートナーが遵守しなければいけないルールやそれに違反した場合のペナルティ、争いが起きた場合の解決方法などを、契約書で予め規定しておく必要がある。

二番目の評価の困難さとは、パートナーがどの程度の寄与を行いどの程度の成果を出しているか、正しく評価することが難しいということである。そのような評価がしっかりと行われないと、パートナーは本来提供すべき情報や人材を出し惜しみし、アライアンス成功のために必要な努力を怠るかもしれない。これを防止するために、何をどこまで提供すべきか、どのような成果を目標とすべきか、

またそれをモニターし検証する方法などについて、契約書に記載しておく必要がある。

三番目の環境の不確実性とは、技術の進展や競争の激化など、環境の変化を正確に予期できないということである。そのため、突然パートナーが戦略を転換してアライアンスへの参加を見直したり、場合によっては撤退を考えたりするかもしれない。これに対しては一方的な方針変更を禁じたり、もしそれが止むを得ないのであればどのようなプロセスで見直しを行うか、それに対するペナルティは何か、などを予め決めておく必要がある。このように様々な脅威に対して、契約書が予防措置としての役割を担う。従って、脅威の程度が大きくなるほど、詳細で複雑な契約書を準備する必要がある。

もちろん、あらゆる状況を想定した取り決めを事前に行うことはできないので、完璧な契約書（いわゆる完備契約書）を準備することは不可能である。従って、契約書によって統治できる行動の範囲には限界がある。またアライアンスが進行する過程で、経営環境や企業方針が変化し、契約書で合意した条件が現実合わなくなることもあり得る。詳細な条件を契約書で取り決めた結果、かえって状況変化に対する柔軟性を失い、それによってお互いが疑心暗鬼となり、その関係をぎくしゃくしたものにしてしまう危険性もある（Lee, 2007）。

3-3. 関係的ガバナンス

関係的ガバナンスでは、契約書などパートナー間で明示的に確認されるものを根拠とするのではなく、信頼関係や一体感といったお互いの関係性に基づいて企業の行動が統治される。具体的には、頻繁なコミュニケーション、経営者どうしの交流、共同での問題解決などの取組みを通して構築される。その構築には時間がかかるものの、信頼関係は時間とともに蓄積され、継続することによってより強固なものとなる（Goerzen, 2007）。パートナー間に強固な信頼関係が築かれれば、自らの利益のために相手パートナーに対して機会主義的な行動をとることは抑止される。またその関係を維持、発展させたいという意欲があるため、何よりもアライアンス成果を優先した行動がとられる。相手パートナーに対しても、決して自分たちを裏切ることはないだろう、アライアンス成果を優先して行動するだろうという確信を持つことができ、自分たちも相手パートナーの期待に応えようとして行動する。こうしてお互いの関係性に基づいて、それぞれの行動が管理・調整されることになる。

関係的ガバナンスの基本は、義務を果たす、約束を守る、期待に応える、ということに対するお互いのコミットメントである（Poppo & Zenger, 2002）。これらは、共同で問題を解決し行動しようとする連帯意識を醸成し、個々の目標や計画も含めた情報交換を促進する。そして、このような規範や協力の姿勢は、契約的ガバナンスの項で述べた、資産特殊性、測定の困難さ、環境の不確実性といった脅威に対しても効果的な予防策となる。お互いが長期的な関係を求めて、アライアンス固有の投資に積極的になるため、資産特殊性を利用した利己的な行動は抑制される。相手の寄与や貢献について短期的な評価が困難であったとしても、いずれ長期的な成果に貢献してくれる筈だという信頼があれば、それは脅威とはならない。さらに、お互い柔軟に対応しようという姿勢があれば、避けられない不確実性も脅威でなくなる。

関係的ガバナンスはコミュニケーションや共同作業などに依拠しているため、状況変化や想定しな

い事態の発生に対しても、柔軟に対応することができる。パートナーとの間に信頼関係があれば、協議し協力しながらお互いにとってウィン・ウィン（Win-Win）の方向を見出すことができる。しかし一方で、良好な信頼関係を前提としているため、問題が生じた場合や生じそうな状況で関係が悪化すると、このガバナンスは機能しなくなる。相手に対する信頼が崩れれば、それぞれが自らの利益を優先して考えるようになり、パートナーの行動は統制することが困難になる。その意味で、ガバナンスとしての脆弱さを有しており、相手の意に反した強制力にも限界がある。

3-4. ガバナンスの補完性

上に述べた二つのガバナンスは、それぞれ異なる方法で企業の行動を統治するが、それらはお互いに補完し合う関係にある。二つのうち、どちらか一つのガバナンス方法を選択するということではなく、これら二つのガバナンスをどのように重みをつけながらどのように組み合わせるか、ということがアライアンス・ガバナンスの設計となる。アライアンスを行うにあたっては、パートナー間で契約書を取り交わすことが原則であるから、契約的ガバナンスは必ず存在する。ただ、どの程度詳細に契約書の諸条件を取り決めるか、どの程度の強制力を契約書にもたせるか、どの程度柔軟に契約書の見直しができるようにするか、などは個々のアライアンスによって異なる。それに応じて契約的ガバナンスの程度も異なったものとなる。またアライアンスを行うパートナー間には一定の信頼関係があるはずなので、関係的ガバナンスも必ず存在する。ただこの場合も、どの程度お互いの信頼関係に依拠した運営が行われているかは、個々のアライアンスで異なる。契約書でほとんど取り決めを行わず、具体的な方針はパートナー間でその都度協議しながら決めていく場合、契約的ガバナンスと比べて関係的ガバナンスの程度が強くなる。逆に、お互いのコミュニケーションをあまりとらず、契約書で取り決めたことに基づいて淡々と進めていくアライアンスでは、関係的ガバナンスよりも契約的ガバナンスの程度が強くなる。

4. 実証分析

4-1. 測定サンプル

本稿は、アライアンス能力とアライアンス・ガバナンスの二つの要因を取り上げ、それらがどのようにアライアンス成果に影響するかを、実証的に検証しようとするものである。第2章でアライアンス能力について、第3章ではアライアンス・ガバナンスについて論じたので、本章ではそこで用いた諸概念を変数として測定し、それらとアライアンス成果との関係を分析する。そのために、アライアンス担当者に対する質問票調査を行い、分析に使用するデータを取得する。

アライアンス能力、アライアンス・ガバナンス、アライアンス成果など、アライアンスに関する項目を客観的に測定したり二次データを取得することは難しい（Dussauge & Garrette, 1995）。企業としての業績データが得られたとしても、それを個々のアライアンス成果と関連付けることは困難であり、またアライアンスの事実は公表されたとしても、その具体的な仕組みや個別の内容まで公表されることは稀だからである。そこで本稿では、各企業で実際にアライアンスを経験した当事者に対し

て、それぞれが担当したアライアンス事例についての評価を依頼し、その評価結果を測定値として用いた。アライアンス当事者はそのアライアンス事例について最も身近に知る立場にあり、アライアンスに関する最も適切な回答者である (Kale et al., 2002)。

本稿で調査対象としたのは、日本国内の製造関連企業が行った国内外のパートナーとの技術アライアンスである。NTT コミュニケーション(株)が運営する Goo オンライン調査システムを利用し、国内の製造関連企業の経営企画部門に在籍し、実際に技術アライアンスを経験しその内容について知る人を対象に、調査への協力を依頼した。342 名から有効な回答を得ることができ (回答率は 22.6%)、総計で 497 のアライアンス事例についての調査結果が得られた。

4-2. 測定方法

質問票では、アライアンス能力、アライアンス・ガバナンス、およびアライアンス成果のそれぞれを測定するための質問項目を設定した。測定尺度については関連する先行研究を参照しながら設定し、すべての質問に対する回答は、1 (強く同意しない) から 5 (強く同意する) までの 5 段階リカート・スケールを用いた。本稿で用いられる変数と測定尺度は以下のとおりである。

アライアンス能力: Heimeriks & Duysters (2007) を参照して 8 項目を測定した。因子分析の結果、二つの因子をもつことが明らかになったので、それぞれの因子と関連する二つのグループに分けてアライアンス能力を測定した。第一のグループ (“社風に基づくアライアンス能力” と呼ぶ) は 3 項目を測定した (「豊富なアライアンス経験がある」「全社戦略の中でアライアンスの重要性が認識されている」「社内関係部門が連携してアライアンスを支援する風土がある」)。主成分分析により 1 因子が抽出され、これを合成変数として作成した (信頼性係数 $\alpha = 0.82$)。第二のグループ (“体制に基づくアライアンス能力” と呼ぶ) は 5 項目を測定した (「アライアンスのための専任組織がある」「アライアンス人材が計画的に育成されている」「アライアンスのための社内教育が充実している」「アライアンス成果を評価・モニタリングする体制がある」「社外専門家と連携する体制がある」)。抽出された 1 因子に対する信頼性係数は $\alpha = 0.83$ であった。

アライアンス・ガバナンス: 契約的ガバナンスと関係的ガバナンスに分けて、アライアンス・ガバナンスの程度を測定した。契約的ガバナンスは Nielsen (2010) を参照して、3 項目を測定した (「アライアンス契約書に、両社の権利、義務、禁止条項などを詳細に規定した」「プロジェクトの組織体制を明確に規定した」「意思決定を行う際のルールを明確に規定した」)。信頼性係数は $\alpha = 0.75$ であった。関係的ガバナンスは、Hoetker & Mellewigt (2009) を参照して、3 項目を測定した (「両社の経営幹部どうしが定期的に協議を行った」「両者間に生じた問題の調整窓口となる専任者を設けた」「両者間の問題が膠着状態になった場合に、それを解決する場を設けた」)。信頼性係数は $\alpha = 0.60$ であった。

アライアンス成果: 技術アライアンスの成果を測定した先行研究では、目標とする技術の達成度や全般的な満足度を評価する手法が一般的である。本稿ではこれに従って、Arifio (2003) を参照しつつ 4 項目を用いた測定を行った (「アライアンスはその目標を達成することができた」「アライアンス

の結果に満足している」「アライアンスは成功したと言える」「自社単独で行った場合よりも良好な成果を得ることができた」。信頼性係数は $\alpha = 0.90$ であった。

コントロール変数：事業分野および売上規模のそれぞれについてダミー変数を加え、これらの効果をコントロールした。事業分野については、企業の主要事業を(a)電機、精密、通信、情報、(b)自動車、機械、造船、(c)素材、エネルギー、(d)医薬品、化学、食品、その他、の4つに分類し、これらを特定するための二つのダミー変数（事業ダミーⅠと事業ダミーⅡ）を導入した。事業規模については年間売上高を(a)1兆円以上、(b)1000億円以上1兆円未満、(c)100億円以上1000億円未満、(d)100億円未満、の4つに分類し、これらを特定するための二つのダミー変数（売上ダミーⅠと売上ダミーⅡ）を導入した。また、日本企業どうしのアライアンス = 0、日本企業と外国企業とのアライアンス = 1として、グローバル・アライアンスを示す変数とした。

このように、アライアンス能力は社風に基づくものと体制に基づくものに、またアライアンス・ガバナンスは契約的なものと関係的なものに、それぞれ分けて測定を行った。以下、これら各要因がアライアンス成果にどのように影響するかについて、分析を行う（図1）。ここで使用した変数間の相関を表1に示す。

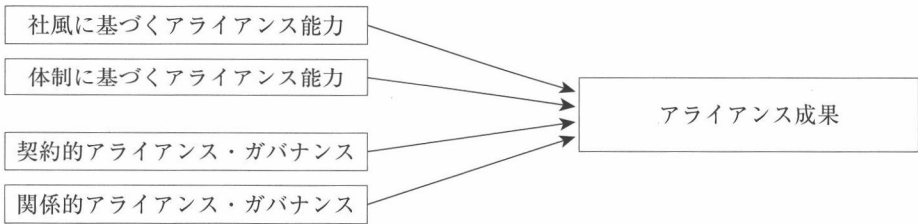


図1 分析の枠組み

表1 変数間の相関係数

変数	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. アライアンス成果	2.54	.74	—									
2. 社風に基づくアライアンス能力	2.81	.77	.26**	—								
3. 体制に基づくアライアンス能力	3.28	.85	.11**	.63**	—							
4. 契約的アライアンス・ガバナンス	2.55	.68	.53**	.28**	.19**	—						
5. 関係的アライアンス・ガバナンス	2.04	1.25	.53	.25**	.36**	.30**	—					
6. グローバル・アライアンス	2.45	.48	.40	-.02	-.01	-.05	-.08*	—				
7. 事業ダミーⅠ	3.18	.49	-.07+	.05	.09*	-.05	.11*	-.04	—			
8. 事業ダミーⅡ	3.45	.48	-.03	.07+	-.03	-.13	-.03	-.03	.49**	—		
9. 売上ダミーⅠ	2.50	.48	-.05	-.13**	-.06	-.10*	-.06	.02	-.08+	-.17**	—	
10. 売上ダミーⅡ	2.59	.49	.07	-.03	.01**	-.04	-.08	.12**	-.10*	-.18**	.18**	—

**p < .01; *p < .05; + p < .10

4-3. 分析結果

表2はアライアンス成果を、アライアンス能力およびアライアンス・ガバナンスによって説明した重回帰分析の結果である（社風に基づくアライアンス能力（モデル1）、体制に基づくアライアンス能力（モデル2）、契約的アライアンス・ガバナンス（モデル3）、関係的アライアンス・ガバナンス（モデル4））。すべての変数を投入したモデル5をみると、契約的ガバナンスの影響が最も強く有意であり（ $r=.58$, $p<.01$ ）、次いで社風に基づくアライアンス能力の影響が有意である（ $r=.17$, $p<.01$ ）。体制に基づくアライアンス能力や関係的アライアンス・ガバナンスによる説明量は小さく、これらの要因はアライアンス成果にほとんど影響していない。

アライアンス成果に最も強く影響する契約的ガバナンスは、3つの項目を用いて測定した。表3は、アライアンス成果を契約的ガバナンスの各項目で説明した重回帰分析の結果である（プロジェクト組織体制（モデル1）、意思決定ルール（モデル2）、アライアンス契約書（モデル3））。すべての変数

表2 アライアンス成果に対するアライアンス能力とアライアンス・ガバナンスの影響

	アライアンス成果				
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5
社風に基づくアライアンス能力	.25(.04)**				.17(.04)**
体制に基づくアライアンス能力		.10(.03)**			-.04(.04)**
契約的アライアンス・ガバナンス			.58(.04)**		.58(.04)**
関係的アライアンス・ガバナンス				.04(.02)	-.07(.02)
事業ダミーⅠ	-.12(.07)+	-.13(.07)+	-.06(.06)	-.13(.07)+	-.03(.06)*
事業ダミーⅡ	-.01(.07)	.02(.08)	.01(.06)	.02(.08)	-.03(.06)
売上ダミーⅠ	-.06(.06)	-.10(.07)	-.03(.06)	-.10(.07)	-.01(.05)
売上ダミーⅡ	.12(.06)+	.11(.07)+	.14(.05)*	.12(.07)+	.12(.05)
グローバル・アライアンス	.05(.06)	.07(.06)	.09(.05)	.05(.07)	.07(.05)
調整後 R ²	.07	.02	.29	.01	.32
サンプル数	497	497	497	497	497

** $p < .01$; * $p < .05$; + $p < .10$ （括弧内は標準偏差を示す）

表3 アライアンス成果に対するアライアンス・ガバナンス各項目の影響

	アライアンス成果			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
プロジェクト組織	.53(.03)**			.37(.04)**
意思決定ルール		.45(.04)**		.11(.04)*
アライアンス契約書			.34(.03)**	.10(.03)**
事業ダミーⅠ	-.04(.06)	-.05(.06)	-.06(.07)	-.06(.06)
事業ダミーⅡ	.01(.06)	.01(.07)	.01(.07)	.01(.06)
売上ダミーⅠ	-.04(.06)	-.06(.06)	-.02(.06)	-.04(.05)
売上ダミーⅡ	.07(.06)*	.06(.06)*	.11(.06)*	.12(.05)*
グローバル・アライアンス	.04(.05)	.05(.06)	.04(.06)	.08(.05)
調整後 R ²	.29	.21	.12	.31
サンプル数	497	497	497	497

** $p < .01$; * $p < .05$; + $p < .10$ （括弧内は標準偏差を示す）

を投入したモデル4をみると、いずれの項目も有意な強い影響を示しているが、特にプロジェクト組織体制の影響が最も強く ($r=.37$, $p<.01$)、次いでアライアンス契約書の影響が有意である ($r=.10$, $p<.01$)。

5. 纏めと考察

本稿では、アライアンスの成果に影響を与えるものとして、アライアンス能力とアライアンス・ガバナンス、という企業の内外にある二つの要因に注目して分析を行った。そして、アライアンス当事者を対象とした質問票調査の結果に基づいて、それらが与える影響の程度について比較を行った。この分析によって得られた結果を纏めると以下のとおりである。

第一に、アライアンス成果に最も強い影響を与えるのは契約的ガバナンスである。これは関係的ガバナンスの影響が弱いことと比べると、対照的な結果であった。契約的ガバナンスとして、プロジェクト組織体制、意思決定ルール、アライアンス契約書、の各項目を測定したが、いずれの項目もアライアンス成果に対して有意な影響をもつことが示された。契約的ガバナンスと関係的ガバナンスの影響を比較した先行研究では、アライアンスがおかれた経営環境やその目的に応じて、それぞれの有意性が異なることが示されている。例えば、Lee & Cavusgil (2006) は、アライアンスを取り巻く環境が安定し、将来が比較的先まで見通せる状況のもとでは契約的ガバナンスが効果を発揮し、逆に環境の変化が大きく不確実性の高い状況では、柔軟な見直しや対応が可能な関係的ガバナンスが重要になると論じている。また、Arranz & Arroyable (2012) は、アライアンスを基礎研究を目的としたものと、応用開発を目的としたものとに分け、前者では、状況を見ながら柔軟に対応できる関係的ガバナンスが、逆に後者では、目標に向かって担うべきお互いの役割を明確にする契約的ガバナンスが、アライアンスの成功のために重要であると論じている。

本稿の調査では、様々な業界および様々な内容の技術アライアンスが対象であり、サンプルごとに環境変化の程度やアライアンスの目的は多様である。しかし、契約的ガバナンスの影響が強く示された結果をみると、比較的安定な環境のもとで応用開発的な内容のサンプルが多かったと考えられる。ここでは契約的ガバナンスの重要性を強調することはできるが、関係的ガバナンスとの関係を論じるには、さらに詳細な調査が必要である。将来の研究では、アライアンスごとにそれを取り巻く環境変化の程度やその目的を明確にし、それらがアライアンス・ガバナンスの影響にどう関連するかについて、明らかにしていきたい。

本稿では、アライアンス能力がアライアンス成果に与える影響についても評価した。アライアンス能力は、アライアンスの経験や重要性の認識など、企業の考え方や社風に基づいて構築されるものと、組織や人材育成など企業の体制に基づいて構築されるものとに分類できる。ここでの分析の結果、社風に基づくアライアンス能力はアライアンス成果に強く影響するが、体制に基づくアライアンス能力の影響は有意でないことが示された。組織や役職を設定し、制度を設けるなど、体制を変えることは短期的に可能である。しかし、企業として経験を積み、アライアンスを重視する企業文化を構築するなど、社風を変えることには時間がかかる。本稿の分析結果は、アライアンス能力向上のための短期

的な施策よりも、長期的な取組みの方が、良好なアライアンス成果を導くうえで重要であることを示したとも言える。ただ、アライアンス専任組織や人材育成システムの重要性を指摘する先行研究 (Kale et al., 2002; Spekman et al., 1996) とは一致しない結果であり、その理由についてはさらなる分析が必要である。

最後に、本稿では、アライアンスを成功させるための要因として、契約的ガバナンスの設定が最も重要であることが示された。いくらアライアンス経験が豊富でも、いくら社内のアライアンス組織やアライアンス人材が充実していても、ガバナンスが適切に設定されていないアライアンスは良い成果をだせない。プロジェクト体制をしっかりと構築し、意思決定ルールを明確に規定し、アライアンス契約書に諸条件を詳細に規定することが重要である。信頼関係を重視する文化の中で、特に日本企業が行うアライアンスの中には、権限を明確に規定しない組織体制や簡素な記述しかない契約書が見受けられる。このような契約的ガバナンスの欠如が、アライアンスの成果にとって好ましくないことを、本稿の分析結果は示している。パートナーとの関係性はもちろん重要であるが、それを重視するあまり、契約的ガバナンスへの配慮が疎かにならないよう、十分に留意する必要がある。

参考文献

- Arifio, A. (2003) Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 66-79.
- Arranz, N., & Fdez. de Arroyabe, J. C. (2012). Effect of formal contracts, relational norms and trust on performance of joint research and development projects. *British Journal of Management*, 23(4), 575-588.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 505-530.
- Hansena, M. H., Hoskissonb, R. E., & Barney, J. B. (2008). Competitive advantage in alliance governance: Resolving the opportunism minimization-gain maximization paradox. *Managerial and Decision Economics*, 29(2), 191-208.
- Heimeriks, K. H., & Duysters, G. (2007). Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, 44(1), 25-49.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational perspective. *Academy of Management Journal*, 43(4), 449-467.
- Hoetker, G., & Mellewigt, T. (2009). Choice and performance of governance mechanisms: Matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, 30(10), 1025-1044.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long term alliance success: The role of alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767.
- Lee, G. K. (2007). The significance of network resources in the race to enter emerging product markets: The convergence of telephony communications and computer networking 1989-2001. *Strategic Management Journal*, 28(1), 17-37.
- Lee, Y., & Cavusgil, S. T. (2006). Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance. *Journal of Business Research*, 59(8), 896-905.
- Nielsen, B. B. (2010). Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances. *Journal of Business Research*, 63(7), 682-689.
- Pekar, P., & Allio, R. (1997). Making alliances work: Guidelines for success. *Long Range Planning*, 27(4), 54-65.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or

- complements ? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Reuer, J., & Zollo, M. (2005). Termination outcomes of research alliances. *Research Policy*, 34(1), 101-115.
- Rothaermer, F. T., & Deeds, D. L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 429-460.
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success ? *Strategic Management Journal*, 30(13), 1395-1419.
- Spekman, R. E., Isabella, I. A., McAvoy, T. C., & Forbes, T. (1996). Creating strategic alliances which endures. *Long Range Planning*, 29(3), 346-357.
- 安田洋史 (2012). M&A を遂行する能力. MARR Online, 214 号
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1995). *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.