

論文

パートナー統治の方法と アライアンス成果 —日産・ルノーのアライアンスに関する考察—

安田 洋史

キーワード

アライアンス・ガバナンス
資本的ガバナンス
契約的ガバナンス
関係的ガバナンス
アライアンス成果

目次

- はじめに
- アライアンス・ガバナンスの仕組み
 - 3つのパートナー統治方法
 - パートナー統治方法の比較
- アライアンス・ガバナンスのメカニズム
 - 機会主義の抑制
 - 利害対立の抑制
 - 相乗効果の推進
 - 学習効果の推進
- 研究の方法と結果
 - 調査方法
 - 分析結果
- 結論と考察
 - 結果の纏め
 - 日産・ルノーのアライアンスに関する考察

注

参考文献

1. はじめに

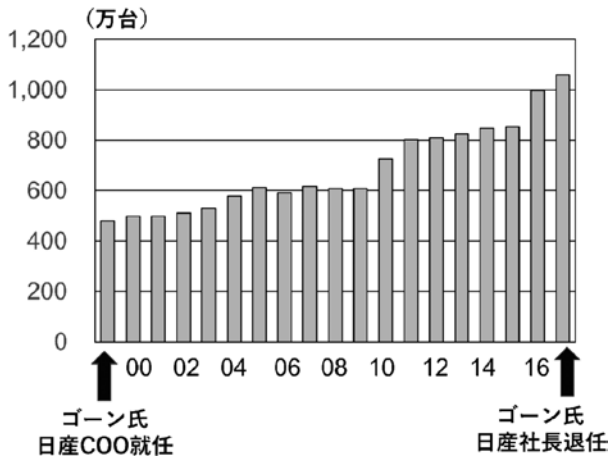
2018年11月19日、日産自動車（以下、日産）の会長であったカルロス・ゴーン氏が金融商品取引法違反（虚偽の有価証券報告書提出）の容疑で逮捕されたことは世界中に衝撃を与えた。さらに12月10日には異なる期間を対象とした同一容疑で再逮捕され、また12月21日と2019年4月4日には会社法違反（特別背任）の容疑で再々逮捕された。同氏は1999年、経営危機に直面した日産を救済する形で資本提携を結んだルノーから、日産のCOO（最高執行責任者）として派遣され、2000年の就任から2017年に退任するまで18年間にわたり同社社長を務めた。社長退任後も会長として同社の経営に深く関与し、対外的にも日産を代表する立場にあった。

同氏は1999年にCOOに就任するや経営再建計画（リバイバルプラン）を発表し、終身雇用、年功序列、系列取引など日本的商習慣を次々と見直し、工場閉鎖や取引先の選別などその荒治療は「ゴーンショック」と言われた。しかし、コミットメント（必達目標）を設定して、その結果に対するアカウントビリティ（説明責任）を重視する経営スタイルは次々と成果目標を達成し、日産の業績はV字回復した。そしてその後は、ルノーとのアライアンスを軸に事業拡大を進め、両社間の部品の共通化やプラットフォームの統一化などを活かしたスケールメリットを競争力の源泉にしながら、業績を伸ばした。1999年に480万台であった両社の自動車販売台数は、2017年には1060万台（2016年に日産の傘下にはいった三菱自動車の販売台数も含む）とトヨタ自動車を上回り、フォルクスワーゲンに次ぐ世界第2位の自動車グループにまで成長した（図1、図2）。

自動車業界では、主要各社の個性や自前主義が強く、特に国際的な企業統合やアライアンスでは失敗する例が多い。ダイムラーベンツとクライスラーの合併は10年もたずに解消し、フォルクスワーゲンとスズキの提携も関係が悪化して国際仲裁裁判所で争うまでになった。そのような中で、日産・ルノーのアライアンスは目にみえる具体的な成果を生み出し、近年最も成功したアライアンスとして「国際提携の優等生」と評されてきた¹。ゴーン氏はその著書の中で、提携の成功の秘訣はパートナーそれぞれがアイデンティティを保ち、それをお互いに認め合い尊重し合うことにありと述べている（ゴーン、2005）。緩やかな資本関係を持ちつつ、お互いの自主性を担保したアライアンスの運営が、ゴーン氏のリーダーシップのもとで機能してきたと言える。

このように、かつて経営危機にあった日産が蘇り、世界第2位の自動車グループにまで成長することができた要因として、ゴーン氏の経営手腕と同氏が推進したルノーとのアライアンスがあったことは論をまたないであろう。それだけに、ゴーン氏の逮捕と、同氏が日産の経営やアライアンスの司令塔から退場することになったことは、各方面に大きな影響を与えた。逮捕翌日には、中長期的な経営が見通せなくなったとして市場の動揺が広がり、日産の株価は急落した。またアライアンスを牽引してきたリーダーがいなくなったことで、両社の関係の将来に対する懸念が広がった。「アライアンスはゴーン氏の求心力で成り立ってきた。その前提が崩れた今、両者間の戦略の不一致や対立の激化が予想される」²という指摘も行われた。両社の資本関係やアライアンス体制の見直しの是非など双方の思惑の違いが表面化し、お互いの信頼関係には綻びが見え始めた³。国際提携の成功例とされた両社のアライアンスの随所で活動が停滞し、競争力は急速に陰りをみせている⁴。

図1 日産・ルノー連合の自動車販売台数推移



(日産自動車ホームページを参照して筆者作成)

図2 世界自動車メーカーの販売台数 (2017年)

(万台)		
1位	フォルクスワーゲン	1,074
2位	日産・ルノー (三菱も含む)	1,060
3位	トヨタ	1,038
4位	GM	960
5位	現代	726
6位	フォード	660
7位	ホンダ	530
8位	フィアット・クライスラー	474
9位	プジョー・シトロエン	322
10位	スズキ	316

(出典：日本経済新聞 2019年1月25日3頁)

日産はゴーン氏の会長職を解任した理由として「複数の重大な不正行為があった」としているが、これが同氏の経営者としての立場を利用して行われてきたのだとしたら、それを監督・監視できなかった企業の統治体制、すなわちコーポレート・ガバナンスのあり方が厳しく問われるであろう⁵。また、もし一人の経営者の退場がアライアンスの存続を脅かしてしまうとしたら、アライアンス・ガバナンスのあり方にも問題があったと言わざるを得ないであろう。これまでパートナー双方の成長を支える数々の成果を生み出し、模範的な国際アライアンスといわれてきた枠組みが、一つの事件をきっかけに大きく揺らいでいる。この状況に鑑みて、日産・ルノーのアライアンスを支えてきた仕組み、すなわちアライアンス・ガバナンスのあり方を検証し、それが成果をもたらしてきた要因と、逆に困難をもたらしつつある要因の両方に焦点をあてながら、分析をする必要があると思われる。

本稿は日産・ルノーのアライアンス事例を参照しながら、アライアンス・ガバナンスのあり方とそれがアライアンス成果に与える影響について論じるものである⁶。特に、アライアンス・ガバナンスとアライアンス成果とを媒介する要因に注目し、ガバナンスの仕組みによってそれぞれの要因が果たす役割がどのように異なるかを実証的に分析する。本稿の構成は以下のとおりである。第II節では、先行研究のレビューに基づいてアライアンス・ガバナンスの仕組みを整理し、本研究の課題を明確にする。第III節では、アライアンス・ガバナンスとアライアンス成果との関係を説明する仮説を導出し、本研究の分析フレームワークを提示する。第IV節ではこれを検証するために行った調査方法の概要を説明し、取得したデータを用いた分析の結果を示す。最後に第V節では本研究の結論を纏めるとともに、導かれた含意に基づいて日産・ルノーのアライアンスについて考察する。

2. アライアンス・ガバナンスの仕組み

2-1. 3つのパートナー統治方法

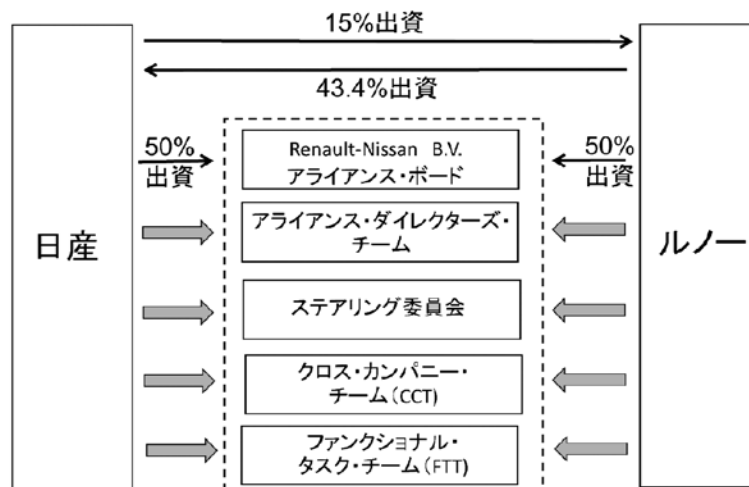
アライアンスでは異なる事業方針や事業目的をもつ独立した企業どうしがパートナーとして連携す

るため、それぞれの企業が自らの利得追求ではなくアライアンスとしての目標達成を優先するよう、その行動が効果的に統治される必要がある。このように、アライアンスにおけるパートナー間の行動を統治する仕組みがアライアンス・ガバナンスである（Pateli & Lioukas, 2011）。良好なアライアンス成果を実現するうえで、適切なガバナンスの仕組みは不可欠である（Folta, 1998）。ガバナンス研究では通常その仕組みを、資本的ガバナンス、契約的ガバナンス、関係的ガバナンスの3つに分けて論じる。以下ではそれぞれの仕組みについて先行研究の議論を整理するとともに、日産・ルノーのアライアンス・ガバナンス体制の概要（図3）を参照しながら、その具体例を示すことにする。

資本的ガバナンスとは、パートナー間で資本関係をもつことによりお互いを統治する仕組みである。具体的には、共同で合弁会社を設立する、相互に出資し合う、あるいはパートナーに対して一方向の少数出資をする、などの関係が考えられる（Judge & Dooley, 2006）。パートナー間には、アライアンスの成果を犠牲にしても自らの利益を優先して行動する、いわゆるモラルハザードが生じる可能性がある（Gulati & Singh, 1998）。しかし合弁会社やパートナーに出資を行えば、合弁会社やパートナーが実現する損益に対して、自らの持分比率に応じた割合を自らの損益として認識することになる。アライアンス全体の成果を優先して、それが合弁会社やパートナーの良好な業績に結び付けば、その持分比率に相当する分が自らの業績向上として反映される。逆に、自らの利益のみを追求した機会主義的行動によって合弁会社やパートナーの業績が悪化することがあれば、それは自らの業績悪化として跳ね返ってくる。このように資本的関係をもつことによって、アライアンスの成果と自らの成果は整合し、アライアンス全体の成果実現を目指そうとするインセンティブが生まれる。

日産・ルノーのアライアンスでは、日産はルノー株式の15%を保有し、ルノーは日産株式の43.4%を保有する⁷。それぞれ相手パートナーを持分法適用関連会社としており、その業績が自らの連結業績に反映する。例えば、ルノーの2017年度の純利益の半分以上は、日産が実現した利益に対

図3 日産・ルノーのアライアンス・ガバナンス体制



（出典：安田（2016））

する持分法投資利益であった。日産の減益は自社の減益に直結する関係にある。さらに両社は50%ずつ出資してRenault-Nissamn, BVという合併会社を設立し、そこにアライアンスを共同統治する機能を置いた⁸。新車開発や部品調達など、アライアンスの重要事項を決める実権をこの合併会社に持たせ、その決定に基づいて両社が連携する体制とした。このように相互出資や合併会社などの資本関係に基づいて、アライアンスには強い資本的ガバナンスの仕組みが設定された。

契約的ガバナンスは、パートナー間における役割や責任の分担、監視する仕組みや違反した場合のペナルティ、あるいは成果の目標や配分などを明示的に規定し、それらをアライアンス契約書に明記することにより統治を行う仕組みである (Poppo & Zenger, 2002)。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規定されるので、企業はそれに従って行動することで、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、訴訟という法的手段に訴えられる可能性もあり、それに伴うコストや影響を考えた時、忠実に履行義務を果たそうというインセンティブが働く (Parmigiani & Mitchell, 2010)。仮に法的な争いとなって契約違反として認定されれば、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。このように、契約的ガバナンスは契約書で合意した内容を前提として、強制力をもってパートナー間の行動を統治することができる (Ring & Van de Ven, 1992)。

日産とルノーは、両社のアライアンス体制の基本原則を定める改定アライアンス合意書 (RAMA) を締結し、この契約書をアライアンス運営のバイブルと位置付けた⁹。また両社はアライアンスの中で共同研究開発、プラットフォームの統一化、部品・材料の共同購買、相互 OEM 供給、製造基準の標準化、生産拠点の相互活用など、様々な分野の連携を進めたが、その一つ一つに対し契約書を取り交わし、それぞれが行うべきことを明確にした。例えば、ディーゼル・エンジンの共同開発では共同開発契約書を締結し、どのような技術や人材を提供しどのように業務を分担するかを取り決めた。また相互 OEM 供給契約書では、日産の工場ではルノー車を生産してルノーに供給し、逆にルノー工場では日産車を生産して日産に供給するという、相手パートナーへの供給義務を定めた。

関係的ガバナンスでは、資本関係や契約書など明示的なものを根拠とするのではなく、信頼関係やコミットメントなどお互いの関係性に基づく統治が行われる (Lee & Cavusgil, 2006)。具体的には、頻繁な意見交換や情報交換、経営者どうしの交流、ワーキング・チームの編成、一体となった共同作業など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強固になる (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れば、何よりもアライアンス成果を優先した行動がとられる。さらに相手が決して自分たちを裏切らないという確信をもてれば、自分たちも相手の期待に応えようとして行動する (Das & Teng, 1998)。こうしてお互いの関係性に基づいて、アライアンスの成果を絶えず意識した行動がとられる。

日産とルノーのアライアンスでは、ADT (アライアンス・ダイレクターズ・チーム)、CCT (クロ

ス・カンパニー・チーム)、FTT (ファンクショナル・タスク・チーム) など、各層で双方のメンバーが交流し共同作業を行うための仕組みが設けられた (安田、2016)。ADT は両社のアライアンス・ダイレクターから構成され、両社間のベストプラクティスを共有してシナジー創出や幅広い協力関係促進のための提言を行う。CCT では個別機能、事業ユニットや地域ごとに、両社のメンバーが共同で情報交換やフィージビリティ・スタディを行う。FTT は CCT の活動を支援し、サポート機能面から両社間のシナジー創出に寄与する。さらに両社の最高幹部どうしが定期的に会合をもち、アライアンス基本戦略の決定、新規協業機会の開拓、アライアンス進捗状況のフォローなどを行うアライアンス・ボードという場も設置された¹⁰。

2-2. パートナー統治方法の比較

このように、資本的ガバナンス、契約的ガバナンスおよび関係的ガバナンスはそれぞれの仕組みに基づいて、アライアンスに参加する企業の行動を統治する。それらはお互いに関連しながら、ある時は補完的に、ある時は代替的に機能する (Judge & Dooley, 2006)。資本関係の有無によって資本的ガバナンスが存在するアライアンスと存在しないアライアンスとがあるが、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。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であるから、関係的ガバナンスも必ず存在する。従って、これら三つのガバナンスの仕組みは同一のアライアンスの中に併存する。しかし、それぞれのガバナンスの強さやそのバランスは、アライアンスによって異なる。例えば、パートナーへの出資比率が高く取締役を派遣するアライアンスの場合、影響力をもたない名目的な出資を行うアライアンスと比べて、資本的ガバナンスの程度は強くなる。また契約書の取り決めが詳細で強い拘束力をもつアライアンスは、簡素で見直しが容易な契約書に基づくアライアンスと比べて、契約的ガバナンスの程度は強くなる。さらに、両社のメンバーが一体のチームとなって作業を行い緊密に連携したアライアンスは、お互いのコミュニケーションが希薄なアライアンスと比べて関係的ガバナンスの程度は強くなる。アライアンスによって、これら3つのガバナンスがそれぞれどのような強さでどのように組み合わせるかは、異なったものとなる。

アライアンス・ガバナンス研究の中心テーマの一つは、これら異なるガバナンスの仕組みを比較しながら、それらがアライアンス成果にどのような影響を与えるかを理論的・実証的に論じることである。例えば、資本的ガバナンスと契約的ガバナンスとを比較したものとしては、環境の不確実性が資本関係の選択にどのように影響するかを論じた研究 (Chen & Chen, 2003; Santoto & McGill, 2005; Vrande, Lemmens, & Vanhaverbeke, 2006)、アライアンスが対象とする知識に焦点をあててそれとガバナンスの選択との関係を論じた研究 (Contractor & Rab, 2002; Sampson, 2004)、などがある。また契約的ガバナンスと関係的ガバナンスとを比較したものとしては、安定した環境のもとでは契約的ガバナンスが、逆に不確実性の高い状況では関係的ガバナンスが良好な成果に結びつくことを指摘した研究 (Oxley, 1997; Poppo & Zenger, 2002)、アライアンスの目的が応用開発であれば契約的ガバナンスが、基礎研究であれば関係的ガバナンスが効果的であることを論じた研究 (Olander,

Laukkanen, Blomqvist, & Ritala, 2010; Arranz & Fdez de Arroyabe, 2012)、さらにはアライアンスの主たる対象が物的資産であれば契約的ガバナンスが、無形の知識資産であれば関係的ガバナンスが重要な役割を果たすことを実証した研究 (Hoetker & Mellewigt, 2009)、などがある。

このようにガバナンスの仕組みを比較しながら、それとアライアンス成果との関係を論じた先行研究は多いが、その大半は資本的ガバナンスと契約的ガバナンス、あるいは契約的ガバナンスと関係的ガバナンスのように、2つのガバナンスを取り上げて議論するアプローチをとっており、3つのガバナンスを総合的に比較した研究は限られている。またガバナンスとアライアンス成果との関係を論じるものの、その関係がどのような要因に基づくのか、そこに介在するメカニズムにまで踏み込んだ分析はほとんど行われていない。このような先行研究の状況も踏まえて、Yasuda (2018) では資本的、契約的、関係的の3つのガバナンスを対象とし、それらがどのようなメカニズムによってどのようにアライアンス成果に影響するかについての比較分析を行った。以下ではその分析を改めて整理したうえで、そこから得られた含意を確認し、それに基づいて日産・ルノーのアライアンスのガバナンスについて考察することにする。

3. アライアンス・ガバナンスのメカニズム

本節ではアライアンス・ガバナンスがアライアンス成果に影響するメカニズムについて考察し、次節以降で実証的な検証を行うための仮説を導出する。アライアンス・ガバナンスが果たす役割は、パートナー間取引の非効率に伴うコストの最小化と、パートナー間の連携から生まれる利得の最大化である (Hansen, Hoskisson, & Barney, 2008)。ここでパートナー間取引の非効率としては、パートナーの機会主義的行動の脅威や、お互いの利害対立に伴う混乱などが考えられる。このような非効率を抑制できれば、良好なアライアンス成果が期待できる。またパートナー間の連携から生まれる利得としては能力の融合による相乗効果や学習効果などが考えられる。このような連携を推進することも、アライアンス成果の向上に繋がる。そこでアライアンス・ガバナンスのアライアンス成果に対する影響を媒介する要因として、機会主義の抑制、利害対立の抑制、相乗効果の推進、学習効果の推進の4つを取り上げて考察することにする。

3-1. 機会主義の抑制

機会主義とは、相手との合意を疎かにしても自らの追加利益を得ようとすることである (Williamson, 1985)。アライアンスでは、アライアンス全体としての成果やパートナーの利益を無視して、企業が自らの利益のために行動することが起こり得る。例えば、アライアンスにとって重要であることはわかっているにもかかわらず、パートナーへの流出を懸念して自らのコア技術や重要情報の提供を行わないこと、あるいはパートナーから得た技術や情報を許容されていない自己目的のために使用してしまうことなどである (Kale, Singh, & Perlmutter, 2000)。またこのようなパートナーの機会主義的行動は監視することが難しい。企業内であれば容易に把握できる状況や入手できる情報も、企業間の壁を超えると難しい。情報のフローそのものが限定され、かつフィルターがかかるからである。実際に

機会主義的行動が存在しなくても、パートナーが機会主義的に行動するかもしれないという懸念が存在すると、そのために無駄な労力が費やされ、アライアンス成果は阻害される (Judge & Dooley, 2006)。このような機会主義の脅威に伴う非効率、すなわち取引コストを低減することが、アライアンス・ガバナンスが果たす役割の一つである。例えば、資本関係を通して利害を一致させる仕組みは、協力関係を緊密にして機会主義的な行動を抑止する (Kale & Puranam, 2004)。またアライアンスの目標や役割分担を契約書という形で明確にすれば、無駄な駆け引きはなくなって企業間の取引コストが低減する (Kogut, 1988)。さらに強固な信頼関係は相手の利益を損ねる行動を抑制し、また相手も自分を裏切ることはないだろうという確信を生み出す (Das & Teng, 1998)。このように、アライアンス・ガバナンスを強化することで機会主義的行動は抑制され、アライアンス成果の向上に繋がるものと考えられる。よって以下の仮説が導かれる。

【仮説 1】アライアンス・ガバナンス（資本的ガバナンス (H1a)、契約的ガバナンス (H1b)、関係的ガバナンス (H1c)）を強めることは、パートナーの機会主義的行動を抑制し、それによってアライアンス成果に正の影響を与える。

3-2. 利害対立の抑制

アライアンスは独立した企業どうしの連携であり、双方のパートナーはそれぞれ独自の事業目標を持っている。アライアンスという範囲内では一緒に行動できたとしても、それはその企業の事業活動の一部であり、アライアンスの成果をどのように事業に活かすかは企業によって異なる。このような目標の相違は、アライアンスにおいて様々な利害対立を生み出す (Judge & Dooley, 2006)。一方の企業が主張する方針が他方の企業には受け入れられないことがあり、また他方の企業にとってのリスクを避ける行動が、一方の企業のリスクを増やすこともある。これは、それぞれの事業の中でアライアンスの位置づけが異なるからであり、独立した企業どうしが連携する以上このような対立は不可避である。これを解決するために多大な時間とエネルギーを費やすことになり、それに伴う非効率は取引コストとしてアライアンス成果を阻害する。このような利害対立に起因する非効率に対処することも、アライアンス・ガバナンスの役割である。資本関係をもつことは、パートナー間の利害関係を整合させる (Kale & Puranam, 2004)。また利害対立をどのように解決するかを予め決めて契約書に記述しておけば、利害対立を解決するための時間やエネルギー、それに伴うコストを低減できる (Lee & Cavesugil, 2006)。また両社間に良好な信頼関係があれば、誠意をもった問題解決が可能となる (Parmigiani & Mitchell, 2010)。このように、アライアンス・ガバナンスを強化することで利害対立は抑制され、アライアンス成果の向上に繋がると考えられる。よって以下の仮説が導かれる。

【仮説 2】アライアンス・ガバナンス（資本的ガバナンス (H2a)、契約的ガバナンス (H2b)、関係的ガバナンス (H2c)）を強めることは、パートナー間の利害対立を抑制し、それによってアライアンス成果に正の影響を与える。

3-3. 相乗効果の推進

アライアンスの目的はパートナーがそれぞれ固有の経営資源を持ち寄り、それらを融合させて単独では成しえない成果を実現することである。例えば、革新的な製品や技術を実現するために、双方の企業がそれぞれ得意とする技術を持ち寄って共同開発を行う。あるいはグローバル市場での優位性を実現するために、異なる地域で強力な販売ネットワークをもつ企業どうしが組んで販売協力を行う。いずれの場合も、双方の経営資源を組み合わせることによって創出される相乗効果が、アライアンスの成果となる。いかにパートナー間の役割を分担し、それぞれの経営資源を持ち寄り、そして融合していくかという一連の調整活動が、アライアンスから生まれる価値を決めることになる (Hoetker & Mellewigt, 2009)。双方のパートナーは異なる組織や業務ルーチンをもつため、この調整は複雑で困難である。その中で最大の相乗効果を生み出すよう調整を行うことが、アライアンス・ガバナンスが果たす役割である。例えば、資本関係は組織間の知識移転を進め、その融合を加速させる (Heiman & Nickerson, 2002)。予め契約書でお互いの役割や作業の進め方などを明確にしておけば、相手の行動を予測しコミュニケーションを円滑にできるので、調整の確度を高めることができる (Hoetker & Mellewigt, 2009)。また良好な信頼関係はお互いの交流を増進し、調整のためのルーチンを確立する (Dyer & Singh, 1998)。このように、アライアンス・ガバナンスを強化することで創出される相乗効果は高まり、アライアンス成果の向上に繋がると考えられる。よって以下の仮説が導かれる。

【仮説3】アライアンス・ガバナンス（資本的ガバナンス (H3a)、契約的ガバナンス (H3b)、関係的ガバナンス (H3c)）を強めることは、パートナー間の相乗効果を推進し、それによってアライアンス成果に正の影響を与える。

3-4. 学習効果の推進

相乗効果と並んで、アライアンスから得ることのできる重要な利得は学習効果である。アライアンスを通して、企業はパートナーから様々な学習を行う。パートナーのもつ独創的な技術、市場に対する深い知識、事業運営のノウハウなど、自社にないノウハウや知識の習得が可能になる。知識ベース理論はこのような学習効果を、アライアンスから生じる利得の源泉として注目する (Grant & Baden-Fuller, 2004)。学習を促進するには3つの要因が必要である (Kale, Singh, & Perlmutter, 2000)。1つ目は緊密な交流である。これにより学習することが難しい複雑な知識や暗黙知の移転が促進される。2つ目がオープンで透明なパートナー間の関係である。これにより相手に対する疑念と知識共有に対する懸念を払拭することができる。3つ目が知識を共有するための業務ルーチンである。パートナー間にこのような固有のルーチンが構築されると、ノウハウや情報の学習が行いやすくなる。アライアンス・ガバナンスはこれら3つの要因それぞれを促進する。資本を共有することでお互いの関係はオープンになり、契約書を準備することで業務ルーチンが明確になる。さらに信頼関係が高まればお互いの交流は緊密になる (Ring & Van de Ven, 1992)。無論、一方の企業のみが他方の企業から学習し、他方の企業は何も学ぶことがないとしたら、このようなアライアンスは長続きしない。それぞれが相手から学習できる仕組みが重要であり、これを可能にするアライアンス・ガバナンスであれば、

学習効果という利得を通してアライアンス成果の向上に繋がるであろう。よって以下の仮説が導かれる。

【仮説 4】アライアンス・ガバナンス（資本的ガバナンス（H4a）、契約的ガバナンス（H4b）、関係的ガバナンス（H4c））を強めることは、パートナー間の学習効果を推進し、それによってアライアンス成果に正の影響を与える。

4. 研究の方法と結果

4-1. 調査方法

仮説の検証を目的として、国内製造企業が実施したアライアンスを対象とする質問票調査を行った。調査には、NTT オンライン・マーケティング株式会社が運営するオンライン調査システムを利用した。各企業の経営企画部門在籍者として登録されている対象者 1265 名に対して質問票を送付し、自らアライアンスを経験しその事例について評価できるとした 186 名から回答が得られた¹¹。データ不備の回答を除いて最終的に 170 名から、合計で 215 のアライアンス事例についての調査結果が得られた（有効回答率 13.4%）。

質問票では、先に提示した 4 つの仮説を検証するために、それぞれに用いられる概念を変数として測定する質問項目を設定した。測定尺度は関連する先行研究を参照しながら設定し、予備テストを実施して曖昧な項目の明確化や重複する項目の統合を行った。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。本研究で用いられた変数と測定尺度は以下のとおりである。

資本的ガバナンス：Judge & Dooley (2006) を参照して、合併会社、相互出資、少数出資を含むパートナー間の資本関係の有無について測定した。

契約的ガバナンス：Arranz & de Arroyabe (2012) を参照して、契約書の取り決めの厳格さやその監視の程度を 6 項目で測定した（項目例：「パートナーとの間で取り交わした契約書には詳細な条件を規定した」）。主成分分析を行った結果、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 $\alpha = 0.85$ ）。

関係的ガバナンス：Hoetker & Mellewigt (2009) を参照して、パートナー間のコミュニケーションや連携の程度を 6 項目で測定した（項目例：「パートナーとは各レベルでメンバーどうしの緊密な連携が行われた」）。主成分分析を行った結果、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 $\alpha = 0.85$ ）。

機会主義の抑制：Judge & Dooley (2006) を参照して、機会主義的行動が抑制されている程度を 4 項目で測定した（項目例：「自社にとって不都合なことでも、両社で合意した方針に従った」）。主成分分析を行った結果、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 $\alpha = 0.87$ ）。

利害対立の抑制：Kale et al. (2000) を参照して、利害対立が抑制されている程度を 5 項目で測定した（項目例：「意見の対立があっても力を合わせて解決が図られた」）。主成分分析を行った結果、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 $\alpha = 0.84$ ）。

相乗効果の推進：Arifio (2003) を参照して、相乗効果が発揮されている程度を4項目で測定した（項目例：「単独では生まれない知識やアイデアが生まれた」）。主成分分析を行った結果、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 $\alpha = 0.87$ ）。

学習効果の推進：Kale et al. (2000) を参照して、学習効果が発揮されている程度を4項目で測定した（項目例：「パートナーから新しい情報や知識を得ることができた」）。主成分分析を行った結果、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 $\alpha = 0.90$ ）。

アライアンス成果：Judge & Dooley (2006) を参照して、アライアンスの成果の程度を4項目で測定した（項目例：「アライアンスは目標を達成することができた」）。主成分分析を行った結果、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 $\alpha = 0.93$ ）。

質問票調査で得られたデータを用いて分析を行うにあたりコントロール変数として、アライアンスを実施した企業の事業規模¹²および事業領域¹³を加えた。また技術アライアンス、生産アライアンス、販売アライアンス、業務アライアンスのいずれに該当するかを示す変数を導入し、アライアンスの目的による影響をコントロールした¹⁴。さらにパートナーが外国企業か国内企業かをコントロールするための変数（国際アライアンス）も加えた。本研究で用いた変数の記述統計および相関係数を表1に示す。

表1 本研究で用いた変数の記述統計と相関係数

変 数	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. 資本的ガバナンス	3.06	1.65	—														
2. 契約的ガバナンス	3.74	.66	.18**	—													
3. 関係的ガバナンス	3.63	.67	.03	.65**	—												
4. 機会主義の抑制	3.54	.71	.04	.60**	.67**	—											
5. 利害対立の抑制	3.54	.69	.01	.65**	.76**	.78**	—										
6. 相乗効果の推進	3.67	.77	-.05	.43**	.63**	.60**	.72**	—									
7. 学習効果の推進	3.59	.79	.01	.49**	.66**	.62**	.66**	.76**	—								
8. アライアンス成果	3.41	.88	-.06	.48**	.59**	.62**	.69**	.69**	.66**	—							
9. 事業規模	3.10	1.41	.23**	.01	-.07	-.11*	-.15*	-.21**	-.18**	-.24**	—						
10. 事業領域	3.07	1.28	.07	-.01	.01	-.05	-.05	-.10	-.09	-.09	.16*	—					
11. 技術アライアンス	.53	.50	.01	.05	.16*	.06	-.01	.05	.13*	-.03	.13*	.13*	—				
12. 生産アライアンス	.46	.49	.21**	.01	-.02	-.03	-.01	.02	.01	-.08	.16*	.01	.03	—			
13. 販売アライアンス	.37	.48	.07	-.02	-.01	.07	.07	.05	.04	.01	.07	-.04	-.01	.01	—		
14. 業務アライアンス	.30	.46	.09	-.06	-.07	.07	.01	-.01	.01	.07	-.06	-.07	-.15*	.18	.17*	—	
15. 国際アライアンス	.29	.45	.26**	-.01	-.13*	-.01	-.10	-.01	-.02	-.15*	.24**	.09	.04	.01**	.13*	.09	—

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

4-2. 分析結果

表2（モデル1～モデル4）は、アライアンス・ガバナンス（資本的、契約的、関係的）を説明変数として各媒介要因（機会主義の抑制、利害対立の抑制、相乗効果の推進、学習効果の推進）を説明した重回帰分析の結果である。また表3（モデル5～モデル9）は、アライアンス・ガバナンスおよび各媒介要因を説明変数としてアライアンス成果を説明した重回帰分析の結果である。

仮説1はアライアンス・ガバナンスが機会主義の抑制を媒介要因として、アライアンス成果に正の

表2 媒介要因に対するアライアンス・ガバナンスの影響

	機会主義の抑制	利害対立の抑制	相乗効果の推進	学習効果の推進
	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4
資本的ガバナンス	-.03(.02)	-.05(.01)	-.08(.02)	-.03(.02)
契約的ガバナンス	.29(.07)**	.28(.05)**	.06(.08)	.11(.08)
関係的ガバナンス	.49(.07)**	.59(.05)**	.60(.08)**	.58(.08)**
事業規模	-.07(.02)	-.08(.02) ⁺	-.17(.03)**	-.15(.03)**
事業領域	-.03(.02)	-.02(.02)	-.08(.03)	-.08(.03) ⁺
技術アライアンス	-.01(.07)	-.10(.05)*	-.01(.08)	.06(.08)
生産アライアンス	-.02(.07)	.02(.05)	.06(.08)	.03(.08)
販売アライアンス	.06(.07)	.08(.06)*	.05(.08)	.04(.08)
業務アライアンス	.11(.07)*	.05(.06)	.01(.09)	.04(.08)
国際アライアンス	.07(.08)	-.01(.06)	.12(.09)*	.09(.09) ⁺
調整後 R ²	0.51	0.65	0.43	0.46
サンプル数	215	215	215	215

** 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・ガバナンスと媒介要因の影響

	アライアンス成果				
	モデル 5	モデル 6	モデル 7	モデル 8	モデル 9
資本的ガバナンス	-.07(.03)	-.06(.02)	-.04(.02)	-.02(.02)	-.05(.02)
契約的ガバナンス	.20(.09)**	.10(.09)	.06(.09)	.17(.08)**	.15(.08)*
関係的ガバナンス	.46(.09)**	.29(.10)**	.16(.10) ⁺	.16(.09)*	.20(.09)**
機会主義の抑制		.34(.08)**			
利害対立の抑制			.51(.10)**		
相乗効果の推進				.50(.07)**	
学習効果の推進					.44(.07)**
事業規模	-.15(.03)**	-.13(.03)*	-.11(.03)*	-.06(.03)	-.09(.03) ⁺
事業領域	-.04(.03)	-.03(.03)	-.03(.03)	-.01(.03)	-.01(.04)
技術アライアンス	-.07(.09)	-.07(.09)	-.02(.09)	-.06(.08)	-.10(.08)*
生産アライアンス	-.02(.09)	-.01(.09)	-.04(.08)	-.05(.08)	-.04(.08)
販売アライアンス	.02(.09)	.01(.09)	-.02(.09)	-.01(.08)	.01(.08)
業務アライアンス	.11(.10)*	.07(.10)	.08(.09) ⁺	.10(.09)*	.09(.09) ⁺
国際アライアンス	-.03(.11)	-.06(.10)	-.03(.10)	-.10(.09)*	-.08(.10)
調整後 R ²	.41	.47	.50	.55	.52
サンプル数	215	215	215	215	215

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

影響を与えることを主張している。同様に仮説2は利害対立の抑制、仮説3は相乗効果の推進、仮説4は学習効果の推進がそれぞれ媒介要因となり、アライアンス・ガバナンスがアライアンス成果に正の影響を与えることを主張している。

それぞれの仮説で述べられている媒介要因の効果を検証するために、Baron & Kenny (1986) に従った3段階の重回帰分析を行った。仮説1の検証では、モデル1で契約的ガバナンスと関係的ガバナンスが機会主義の抑制に対して有意な影響を示したが ($r = .29, p < .01$; $r = .49, p < .01$)、資本的

ガバナンスの影響は有意でなかった ($r = -.03, p > .1$)。モデル5で契約的ガバナンスと関係的ガバナンスはアライアンス成果に対して有意な影響を示したが ($r = .20, p < .01$; $r = .46, p < .01$)、モデル6で機会主義の抑制を投入すると、いずれの影響も弱まった ($r = .10, p > .10$; $r = .29, p < .01$)。従って、仮説1について、契約的ガバナンスに関する H1b と関係的ガバナンスに関する H1c は支持されたが、資本的ガバナンスに関する H1a は支持されなかった。

仮説2の検証では、モデル2で契約的ガバナンスと関係的ガバナンスが利害対立の抑制に対して有意な影響を示したが ($r = .28, p < .01$; $r = .59, p < .01$)、資本的ガバナンスの影響は有意でなかった ($r = -.05, p > .1$)。モデル5で契約的ガバナンスと関係的ガバナンスはアライアンス成果に対して有意な影響を示したが ($r = .20, p < .01$; $r = .46, p < .01$)、モデル7で利害対立の抑制を投入すると、いずれの影響も弱まった ($r = .06, p > .10$; $r = .16, p < .10$)。従って、仮説2について、契約的ガバナンスに関する H2b と関係的ガバナンスに関する H2c は支持されたが、資本的ガバナンスに関する H2a は支持されなかった。

仮説3の検証では、モデル3で関係的ガバナンスが相乗効果の推進に対して有意な影響を示したが ($r = .60, p < .01$)、資本的ガバナンスと契約的ガバナンスの影響は有意でなかった ($r = -.08, p > .10$; $r = .06, p > .10$)。モデル5で関係的ガバナンスはアライアンス成果に対して有意な影響を示したが ($r = .46, p < .01$)、モデル8で相乗効果の推進を投入すると、その影響は弱まった ($r = .16, p < .05$)。従って、仮説3について、関係的ガバナンスに関する H3c は支持されたが、資本的ガバナンスに関する H3a と契約的ガバナンスに関する H3b は支持されなかった。

仮説4の検証では、モデル4で関係的ガバナンスが学習効果の推進に対して有意な影響を示したが ($r = .58, p < .01$)、資本的ガバナンスと契約的ガバナンスの影響は有意でなかった ($r = -.03, p > .10$; $r = .11, p > .10$)。モデル5で関係的ガバナンスはアライアンス成果に対して有意な影響を示したが ($r = .46, p < .01$)、モデル9で学習効果の推進を投入すると、その影響は弱まった ($r = .20, p < .01$)。従って、仮説4について、関係的ガバナンスに関する H4c は支持されたが、資本的ガバナンスに関する H4a と契約的ガバナンスに関する H4b は支持されなかった¹⁵。

5. 結論と考察

5-1. 結果の纏め

本分析で明らかになったことを整理すると以下のとおりである。まず資本的ガバナンスの強化は、機会主義の抑制 (H1a)、利害対立の抑制 (H2a)、相乗効果の推進 (H3a)、学習効果の推進 (H4a) いずれの媒介要因に対しても影響せず、従ってアライアンス成果の向上にも繋がらない。すなわち、合弁会社の設立や相互出資などによって資本関係を築いたとしても、その仕組みそのものがアライアンス成果に影響を与えるものではない。無論、重要なプロジェクトで合弁会社を設立したり、長期的な関係構築のためにパートナーが相互に出資し合うことはよく行われる。これによって契約だけで結ばれた関係よりも退出コストは大きくなり、アライアンスの長期的な安定性は増す。またアライアンスの成果を損益として直に認識するには、合弁会社として別会社にした方がその把握が容易になる。

さらに外資規制のある国の市場への進出にあたっては、現地企業との資本的な結び付きが不可欠になることもある。このように様々な戦略的理由から資本的ガバナンスを設定することはあり得るが、それによってアライアンス成果の向上を期待できるものではないことを、本分析の結果は示している。

次に、契約的ガバナンスの強化は機会主義の抑制（H1b）や利害対立の抑制（H2b）に対して効果があり、それを媒介としてアライアンス成果に正の影響を与える。すなわち、詳細な契約書を準備し、その履行をしっかりと監視するメカニズムを持つ方が、そうでない場合よりアライアンス成果は向上する。しかし、相乗効果の創出（H3b）や学習効果の創出（H4b）には寄与しないため、アライアンス成果を向上させる効果は限定的なものとなる。Arranz & Fdez de Arroyabe（2012）は技術アライアンスにおいて契約的ガバナンスが重要になるのは、試行錯誤を重ねる開発の初期段階でなく、商品化が近づいた後期段階であることを指摘している。良好な開発成果を生み出すには、お互いの相乗効果や学習効果の発揮が重要だが、その成果の商品化が近づくにつれてパートナー間で機会主義の脅威や利害対立の頻度が増す。契約的ガバナンスがアライアンスの後期段階で重要となる理由は、本分析で検証された契約的ガバナンスの効果の範囲によって説明できるであろう。

最後に関係的ガバナンスの強化は、機会主義の抑制（H1c）、利害対立の抑制（H2c）、相乗効果の推進（H3c）、学習効果の推進（H4c）のすべての媒介要因に対して有意な効果があり、その結果としてアライアンス成果に強く影響する。アライアンス成果の向上に寄与する程度は、3つのガバナンスの中で関係的ガバナンスが最も大きい。すなわち、お互いの信頼関係の構築に努め、緊密なコミュニケーションを行う、あるいは経営者同士が交流し、両社メンバーが一体となった作業を行うことは、良好なアライアンス成果を実現するうえで特に重要である。本分析で示されたように、機会主義の抑制や利害対立の抑制は契約的ガバナンスを強化することによって代替できるが、相乗効果の推進や学習効果の推進は他のガバナンスでは代替できない。従って革新的な新技術の共同開発や、未知の市場を開拓する共同マーケティングなど、パートナー間で相乗効果や学習効果を発揮することが求められるアライアンスでは、関係的ガバナンスを重視した運営が不可欠となる。

5-2. 日産・ルノーのアライアンスに関する考察

本分析で得られた結果に基づいて、日産・ルノーのアライアンスについて考察する。第Ⅱ節に示したように両社間には強い資本関係があり、様々な協力関係を規定する詳細な契約書が準備されるとともに、双方のメンバーが一体となって共同作業を行うためのチームが各層で設けられた。パートナー統治の仕組みという視点からは、資本的ガバナンス、契約的ガバナンス、関係的ガバナンスのいずれも強く設定されたと言える。ただ本分析の結果が示すように、アライアンス成果の向上に最も強く影響するのは関係的ガバナンスである。本アライアンスが良好な成果を実現した背景には様々な要因が存在するであろうが、特にパートナー統治という視点に注目すれば、ADT、CCT、FTTなど両社のメンバーが一体となって活動するという、関係的ガバナンスの仕組みが果たした役割が大きかったと考えられる。

さらにこのアライアンスの特徴として、ゴーン氏が日産の社長であり続けながら、2005年からル

ノーのCEO（最高経営責任者）を兼務し、双方の企業の経営責任者であったことが挙げられる。さらに2014年からは、開発、生産、購買、人事の4つの機能に関して、同一の責任者が双方の該当部門を統括し、また経営幹部は日産カルノーかに拘らず、必要に応じていずれの企業においても職務に従事する体制が構築された。関係的ガバナンスがパートナー間のメンバーの関係性に依拠するものであるとしたら、同一の人物が双方の責任者となる、あるいは同一の経営幹部がいずれの企業においても職務に従事するということは、双方のメンバーが一体になるという意味において、究極の関係的ガバナンスの姿であると言えよう。日産・ルノーのアライアンスの特徴は、何よりこの強固な関係的ガバナンスにある。本アライアンスがこれまで良好な成果を生みだしてきた要因として、この関係性に強く依拠したパートナー統治の仕組みを挙げることができるであろう。

このように関係的ガバナンスは良好なアライアンス成果に繋がる一方で、ひとたびその根拠を失えば、アライアンスを阻害する要因にもなり得る。関係的ガバナンスの影響力の根拠は、人と人との信頼関係である。それは資本的ガバナンスにおける資本や契約的ガバナンスにおける契約書のように、客観的で確かな存在ではなく、あくまで双方のメンバーの判断に基づく主観的なものである。従ってその存在は脆弱であり、いったん信頼関係が失われると容易にその影響力は崩壊する。また人に依存するため属人的な要素があり、人が去ったり入れ替わったりすることで大きな影響を受ける。両社間の関係性の枢軸であったゴーン氏の退場を機に、その後の体制をめぐる双方の思惑の違いが表面化し、両社の関係は冷え込んで相互不信が高まった。その結果、生産や開発など多くのプロジェクトが走るアライアンスの現場ではきしみが目立ちはじめたという¹⁶。これまでアライアンスを成功させてきたパートナーの統治方法が、一転してアライアンスを困難な状況に追い込むことになった。

本来アライアンスは独立した企業間の連携であり（Yoshino & Rangan, 1995）、同一人物が双方の経営責任者や部門責任者を務める体制は異例である。そこで従来のガバナンスのカテゴリーとは異なる「ヒト」によるガバナンスとして、日産・ルノーの統治体制を捉える見方もある¹⁷。すなわち、ゴーン氏という人の力で両社の全権を掌握し、個社の論理や主張を抑えてアライアンスとしての全体最適を優先できた結果、アライアンスが成功したという評価である。ただこのような仕組みのもとでは、特定の個人に権限の集中が進み、その人がいなければアライアンスが立ちいなくなる状況が生まれる。ガバナンスは独裁の色を強め、経営に対する監督や監視が行き届かなくなる危険性もある。今回の逮捕容疑となった行為が生じた原因として、ゴーン氏への権限の集中が行き過ぎてしまったことが指摘されているが¹⁸、これもヒトによるガバナンスの問題点を示している。またこのガバナンス方法がうまくいったとしても、その人が去った後に、同じようにアライアンスを統治できる代わりの人を見つけることも困難である。このように人に依存したガバナンスにはいくつもの落とし穴がある。

本稿では、アライアンス・ガバナンスがアライアンス成果に与える影響を分析し、良好なアライアンス成果を導くうえでの関係的ガバナンスの重要性を指摘した。しかし、関係的ガバナンスはその根拠が脆弱であり、特に個人や個人間の関係に依存し過ぎたガバナンスは大きなリスクをはらむことを、日産・ルノーのアライアンス事例の考察に基づいて論じた。関係的ガバナンスを重視したアライアンスを考えるうえでは、このような側面にも十分に留意することが必要である。

注釈

- 1 日本経済新聞 2015 年 10 月 22 日 14 頁
- 2 日本経済新聞 2018 年 11 月 20 日 3 頁
- 3 日経ビジネス 2018 年 12 月 10 日号 10-11 頁
- 4 日本経済新聞 2019 年 2 月 15 日 3 頁
- 5 2019 年 3 月 27 日に公表された、日産自動車株式会社ガバナンス改善特別委員会の報告書では、これまでのコーポレート・ガバナンス体制の不備が指摘され、指名委員会等設置会社への移行、取締役会の過半数を占める独立社外取締役の選任、取締役会実効性評価の実施などの提言が示された。
- 6 2016 年に日産が、燃費不正問題で窮地に陥った三菱自動車の 34%の株式を取得して以降、日産、ルノーに三菱自動車を加えた 3 社連合と呼ばれるようになったが、本稿は 1999 年から開始された日産・ルノー 2 社間のアライアンスを対象とする。
- 7 株式保有比率は、2019 年 3 月末現在のものである。なお、Yoshino & Rangan (1995) はパートナーがお互い経営的に独立していることをアライアンスの条件の一つとして挙げるが、パートナーに対する株式保有比率が 50%未満であればこの条件を満たすとして、少数出資という形態のアライアンスに分類している。本稿もこれに従って、両社の関係を少数出資に該当するアライアンスとして捉えることにする。
- 8 2019 年 3 月 12 日、日産、ルノーはこの合併会社が有する機能を停止し、新しく設置する会議体（アライアンス・オペレーティング・ボード）にその機能を移行することを発表した。
- 9 日本経済新聞 2018 年 11 月 27 日 1 頁
- 10 2019 年 3 月 12 日、日産、ルノーはアライアンス・ボードを、三菱自動車も加えた 3 社のトップから構成される、アライアンス・オペレーティング・ボードと呼ばれる会議体に改組することを発表した。
- 11 事業部門のアライアンス当事者ではなく、本社スタッフとしての客観的な視点からアライアンスの評価が行われるよう、対象者は経営企画部門在籍者に限定した。
- 12 企業の年間売上高を (a) 10 億円未満、(b) 10 億円以上 100 億円未満、(c) 100 億円以上 1000 億円未満、(d) 1000 億円以上 1 兆円未満、(e) 1 兆円以上、に分類して事業規模とした。
- 13 企業の主要事業を (a) 医薬品・化学 (b) 電機・通信、(c) 自動車・機械、(d) 素材・エネルギー、(e) その他、に分類して事業領域とした。
- 14 アライアンスは共同研究や共同開発など技術活動を目的としたもの、共同生産や生産委託など生産活動を目的としたもの、共同マーケティングや販売協力など販売活動を目的としたもの、などに分類される (Yoshino & Rangan, 1995)。この分類に従って、アライアンスの主たる目的が技術活動（技術アライアンス）か、生産活動（生産アライアンス）か、販売活動（販売アライアンス）か、あるいはそのいずれにも該当せず業務効率の向上を目的としたもの（業務アライアンス）かを示す変数を導入した。
- 15 表 2 および表 3 で示されたすべてのモデルに対して、多重共線性の診断を行った。VIF 値はいずれのモデルに対しても 4.0 以下であり、その影響は認められなかった。
- 16 日本経済新聞 2019 年 1 月 12 日 1 頁
- 17 日本経済新聞 2019 年 1 月 12 日 1 頁
- 18 日本経済新聞 2019 年 2 月 28 日 1 頁

参考文献

- Arino, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34(1): 66-79.
- Arranz, A. & Fdez de Arroyabe, F. 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.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Chen, H. & Chen, T. J. (2003). Governance structure in strategic alliances: Transaction cost versus resource-based perspective. *Journal of World Business*, 38(1), 1-14.
- Contractora, F. J. & Rab, W. (2002). How knowledge attributes influence alliance governance choices: A the-

- ory development note. *Journal of International Management*, 8(1), 11-27.
- Das, T. K. & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Dyer, J. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Folta, T. B. (1998). Governance and uncertainty: The tradeoff between administrative control and commitment. *Strategic Management Journal*, 19(11), 1007-1028.
- Goerzen, A. (2007). Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*, 28(5), 487-509.
- Grant, R. & Baden-Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.
- Gulati, R. & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43, 781-814.
- Hansen, M. H., Hoskisson, 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.
- Heiman, B. & Nickerson, J. (2002). Towards reconciling transaction cost economics and the knowledge-based view of the firm: The context of interfirm collaboration. *International Journal of Economics of Business*, 9(1), 97-116.
- Hoetker, G. & Mellewigt, T. (2009). Choice and performance of governance mechanism: Matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, 30(10), 1025-1044.
- Judge, W. Q. & Dooley, R. (2006). Strategic alliance outcomes: A transaction-cost economics perspective. *British Journal of Management*, 17(1), 23-37.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Kale, P. & Puranam, P. (2004). Choosing equity stakes in technology sourcing relationships: An integrative framework. *California Management Review*, 46(3), 77-99.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.
- 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.
- Olander, H., Laukkanen, P. H., Blomqvist, K., & Ritala, P. (2010). The dynamics of relational and contractual governance mechanisms in knowledge sharing of collaborative R&D projects. *Knowledge and Process Management*, 17(4), 188-204.
- Oxley, J. E. (1999). Institutional environment and the mechanisms of governance: The impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 38(3), 283-309.
- Parmigiani, A. & Mitchell, W. (2010). The hollow corporation revisited: Can governance mechanisms substitute for technical expertise in managing buyer-supplier relationships? *European Management Review*, 7(1), 46-70.
- Patel, A. & Lioukas, S. (2011). The choice of governance mode in ICT alliances: A property rights approach. *Information and Management*, 48(1), 69-77.
- Poppo, L. & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Ring, P. S. & Van de Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.
- Sampson, R. C. (2004). Organizational choice in R&D alliances: Knowledge-based and transaction cost perspectives. *Managerial and Decision Economics*, 25(6), 421-436.

- Santoro, M. D. & McGill, J. P. (2005). The effect of uncertainty and asset co-specialization on governance in biotechnology alliances. *Strategic Management Journal*, 26(13), 1261-1269.
- Vrande, V., Lemmens, C., & Vanhaverbeke, W. (2006). Choosing governance modes for external technology sourcing. *R&D Management*, 36(3), 347-363.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- Yasuda, H. (2018). Governance mechanisms of inter-organizational relationship: Comparative analysis of three forms of alliance governance, *Journal of Strategic Management Studies*, 10(1), 81-93.
- Yoshino, M. Y. & Rangan, U. S. (1995). *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*. Boston(MA): Harvard Business School Press.
- ゴーン、カルロス (2005) 『カルロスゴーン経営を語る』 日経 BP
- 安田洋史 (2016) 『新版アライアンス戦略論』 NTT 出版

本研究は、2018 年度青山学院大学経営学会研究助成金の支援を受けた。ここに記して感謝申し上げる次第である。