

## 論文

# パートナー間多様性と アライアンス・ガバナンスの交互作用 —国内アライアンスと国際アライアンスの比較分析—

安田 洋史

### キーワード

アライアンス  
パートナー間多様性  
アライアンス・ガバナンス  
アライアンス成果  
グローバル経営

### 目次

- はじめに
- 2つのアライアンス事例の比較分析
  - 最先端半導体プロセス技術の共同開発
  - パートナー間多様性の比較
  - アライアンス・ガバナンスの比較
- パートナー間多様性とアライアンス・ガバナンスの交互作用
- 研究方法と結果
  - 研究方法
  - 分析結果
- 纏めと考察
  - 分析の纏め
  - 考察
  - 事例への適用
  - 今後の課題

参考文献

## 1. はじめに

市場のグローバル化が進むとともに、国を跨いで行われるアライアンスの件数も増加している。異なる国をベースとし、異なる文化や価値観をもつ企業どうしの連携は、同質的な国内企業どうしのそれと比べた場合、様々な困難を伴う。企業的意思決定のスタイルや業務の進め方は、企業が所在する国に固有の広く深い文化的基盤の影響を受けて形成されるため (Parkhe, 1991)、パートナー間の行動に基本的な食い違いが生じる。社内で日常的に用いられる言語も異なるため、意思疎通やコミュニケーションも容易ではない。これらが誤解や不信感の原因となり、アライアンスの失敗に繋がるのが指摘されてきた (Lavie, Haunschild, and Khanna, 2012)。しかし、このような困難さがあつたとしても、外国市場の販路拡大を目指すアライアンスではその国の企業をパートナーにする必要がある。さらに、世界市場での事業展開を意識したアライアンスでは、グローバルレベルで最適なパートナーを選ばなければならない。また企業が有する経営資源や能力は、その所在する国のもつ比較優位な生産要素や市場要素、制度やインフラの影響を受けて構築される (Porter, 1990)。そのため、異なる国の企業どうしが連携することで異なる強みが補完的に結びつく。イノベーションの創出にとって、自らの領域を超えた外部知識との融合は不可欠であり (Rosenkopf and Nerkar, 2001)、共同研究開発など新しい知識の創造を目指すアライアンスではこのような能力の異質性が重要となる。

このようにアライアンスのグローバル化を特徴づけるパートナーの多様性には、企業文化や価値観の多様性のようにアライアンスの運営を困難にする要素もあれば、その逆に能力や経営資源の多様性のようアライアンスの成果に寄与する要素もある。Parkhe (1991) は前者をタイプ I の多様性、後者をタイプ II の多様性として分類したうえで、タイプ I の多様性の困難さを克服しつつ、タイプ II の多様性を活用することが、良好なアライアンス成果を達成するうえで重要であることを指摘している。ここで、多様性の困難さを克服するためには、アライアンスの運営がスムーズに進むようパートナーの行動を適切に管理することが必要であり、また多様性を活用するためには、そこから最大の成果が生まれるようお互いの行動を効果的に調整する必要がある。

アライアンスにおいて、パートナーはお互いに独立した存在であり、それぞれの利益の最大化を目指して行動する。しかしアライアンスとして良好な成果を実現するためには、個々の利害を超えてお互いの行動が管理・調整されることが重要であり、そのための仕組みが必要となる。このように、アライアンス成果を最大化するために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 (Pateli and Lioukas, 2011)。アライアンスにおけるパートナー間多様性の問題を議論する場合には、併せてアライアンス・ガバナンスの在り方も考慮する必要がある。本稿の目的は、パートナー間多様性とアライアンス・ガバナンスがお互いにどのように作用し合い、その交互作用がどのようにアライアンス成果に影響するかを論じることである。

本稿ではまず、半導体技術開発の分野で行われた2つの共同開発の比較分析を行う。この2つのアライアンス事例では、ほぼ同時期に同等の技術開発を目標としてスタートしたにもかかわらず、その成果に大きな差が生じた。まずそれぞれの事例に関して、アライアンスのプロジェクト責任者に対して行ったインタビュー調査結果に基づき、パートナー間多様性のレベルとアライアンス・ガバナンス

の仕組みについて、双方の特徴を明らかにしつつ比較する。続いて、先行研究のレビューと理論的考察に基づいて、パートナー間多様性とアライアンス・ガバナンスとの相互作用がどのようにアライアンス成果に影響するかを示す仮説を導出し、その妥当性を質問票調査から得られたデータを用いて検証する。そして、その分析結果から導かれた含意に基づいて、上記2つのアライアンス事例の間に大きな成果の差が生じた理由について考察する。こうして、パートナー間多様性とアライアンス・ガバナンスの相互作用がアライアンス成果に影響するメカニズムや因果関係を明らかにし、良好なアライアンス成果を実現するための条件について言及することが本稿の目的である。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では2つのアライアンス事例を取り上げて、それらの間でパートナー間の多様性とパートナーの統治方法を比較する。第3節ではパートナー間多様性とアライアンス・ガバナンスに関する論点を整理したうえで、それらの相互作用に関する仮説を導出する。第4節ではその仮説を検証する方法について説明し、第5節では検証から得られたデータとその分析結果を示す。最後に第6節では本研究の結果を纏め、その含意に基づいて2つのアライアンス事例を改めて比較するとともに、今後の研究課題について言及する。

## 2. 2つのアライアンス事例の比較分析

### 2-1. 最先端半導体プロセス技術の共同開発

2002年、ほとんど時を同じくして、半導体業界に2つの大きな共同研究開発のプロジェクトがスタートした(安田、2012)。一つは日本国内の大手半導体企業6社が、最先端の半導体製造プロセス技術を共同で開発するために連携したものである(以下、“国内アライアンス”)。各社は開発費を分担して拠出し、それぞれの技術者を派遣してこの技術の開発に臨んだ。1980年代から1990年代にかけて世界を席卷した日本の半導体企業も、その後の韓国や台湾などの半導体企業の伸長もあって、徐々に競争力を失いつつあった。上記6社の売上高合計はピーク時には50%を超える世界シェアを有していたが、当時は30%程度にまで下がっていた。日本の主力半導体企業はいずれも総合電機メーカーの一部門であったが、半導体事業は引き続き総合電機メーカーにとっての主力事業であった。6社による共同開発は、先端技術開発の難易度が増大し開発費が高騰する中で、各社が連携して競争力を維持・回復しようという試みであった。

他方、海外で同時期にもう一つの共同開発がスタートしていた。米国企業のA社が主導し、世界各国の半導体企業の技術者がA社の開発拠点に集結し、最先端の半導体製造プロセス技術の開発を目指した(以下“国際アライアンス”)。先端技術開発がますます高度化し、そのための開発費が企業単独では負担できないレベルとなっていることは、世界中の半導体企業にとって共通の悩みであった。A社が呼びかけそれに応じる形で、各社は技術者を派遣し開発費を負担して共同開発に参加した。このアライアンスの参加メンバーは最初3社からスタートしたが、次々と新たなメンバーが加わり、間もなく米国、欧州、アジアの半導体企業8社が参加する体制となった。

これら2つのアライアンスは、ほぼ同等の技術開発を目標とし、また開発人員や開発費の規模もほぼ同程度であった。参加メンバーの数は国内アライアンスが6社、国際アライアンスは8社であった

が、参加メンバーの業界内でのポジションや技術力を比較しても、この2つのアライアンスの実力はほぼ拮抗していた。各社がそれぞれの固有技術を提供し、技術者・研究者などの人材や開発費・経費などの費用を分担し合うという共同開発の枠組みも類似していた。一方が同じ国の企業どうしによる国内アライアンスであり、他方が異なる国の企業が参加する国際アライアンスであるという点を除けば、この2つのアライアンスはほぼ同等な条件のもとでスタートしたと言える。しかし、その結果は明暗を分けることになった。国内アライアンスがこれといった成果を上げることがないまま3年で解散することになった一方で、国際アライアンスはその後、様々な成果を挙げながら業界最先端の技術開発を主導し続けた。

## 2-2. パートナー間多様性の比較

アライアンスにおいて、パートナーが有する様々な特性の相違をパートナー間多様性 (Interpartner Diversity) という (Bruyaka, Caner, and Prescott, 2011)。パートナー間には、企業文化の多様性 (Parkhe, 1991)、能力の多様性 (Phene, Lindquist, and Marsh, 2006)、業務ルーチンの多様性 (Lavie et al., 2012)、経営資源の多様性 (Lee, 2007)、技術の多様性 (Sampson, 2007)、業界の多様性 (Goerzen and Beamish, 2005) など、様々な特性の相違がある。パートナーが個々に有する特性と併せて、パートナー間におけるそれらの関係もアライアンス成果に大きな影響を与える。

ここでは企業文化の多様性と能力の多様性の2つを取り上げて、国内アライアンスと国際アライアンス間での比較を行う。まず企業文化の多様性であるが、企業の組織文化はそれが活動する国の文化的土壌の上に形成される。Hofstede (1983) は国の文化を権力格差、個人主義、男性らしさ、不確実性回避、長期的視野、許容度の6つの指標を用いて測定したが、ここではその測定値を活用して、企業間の企業文化の多様性を、それぞれが所在する国の文化の多様性によって評価する。具体的には、Park and Ungson (1997) に倣って、企業*i*と企業*j*の間の文化距離 ( $CD_{ij}$ ) を以下のように算出する。

$$CD_{ij} = \sum_z (I_{iz} - I_{jz})^2 / V_z$$
 ( $I_{iz}$  = 企業*i*が所在する国のHofstedeの文化指標 ( $z$ ) に対する測定値。  $V_z$  = 文化指標 ( $z$ ) の偏差)

図1は、権力格差と不確実性回避の2指標について、パートナー間の文化距離をそれぞれ横軸と縦軸に示したものである。国内アライアンスはすべて日本企業であるから、すべてのパートナー間で文化距離はゼロである。他方、国際アライアンスは世界各国の企業が参加しているので、パートナー間の文化距離は広範に分布している。国際アライアンスにおける企業文化の多様性のレベルが、非常に高いことがわかる。

次に能力の多様性であるが、ここではCraido and Sanchez (2011) に倣って、能力を製品能力と市場能力の2つに分けて把握する。製品能力の多様性については、パートナー間で製品構成がどのように異なるかを、それらの間の能力距離として評価する。具体的には企業*i*と企業*j*との間の製品能力に関する能力距離 ( $DP_{ij}$ ) を以下のように算出する。

$$DP_{ij} = \sum_x (S_{ix} - S_{jx})^2$$
 ( $S_{ix}$  = 企業*i*の全売上高に対する  $x$  製品の売上高比率)

同様に、企業*i*と企業*j*との間の市場能力に関する能力距離 ( $DM_{ij}$ ) を以下のように算出する。

$$DM_{ij} = \sum_y (S_{iy} - S_{jy})^2 \quad (S_{iy} = \text{企業 } i \text{ の全売上高に対する } y \text{ 市場での売上高比率})$$

企業ごとの市場や製品に関するデータ (Gartner Group、2002) を用いて、パートナー間のこれら2つの能力距離を算出し、それぞれの値を横軸と縦軸に示したのが図2である。ここでも国内アライアンスのパートナー6社は製品構成や市場構成が類似しているため、パートナー間の能力距離がほとんどない。それに対して国際アライアンスはパートナー間で製品構成や市場構成が大きく異なるため、能力距離も幅広く分布している。国際アライアンスにおける能力の多様性のレベルは国内アライアンスと比べて、やはり非常に高いことがわかる。

このように、国内アライアンスと国際アライアンスとの間でパートナー間多様性のレベルは大きく異なる。ここにはパートナー間多様性に対する、双方のアライアンスの異なるアプローチが反映されている。筆者はそれぞれのアライアンス・プロジェクトの責任者に対するインタビューを行ったが、2つのアライアンスの間で、パートナー間多様性に対する認識は対照的であった。国内アライアンス

図1. 企業文化の多様性の比較

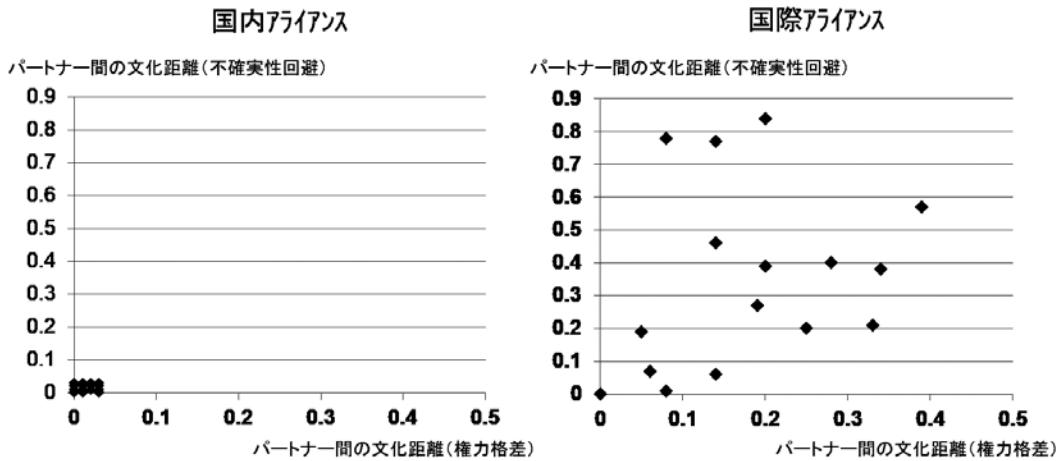
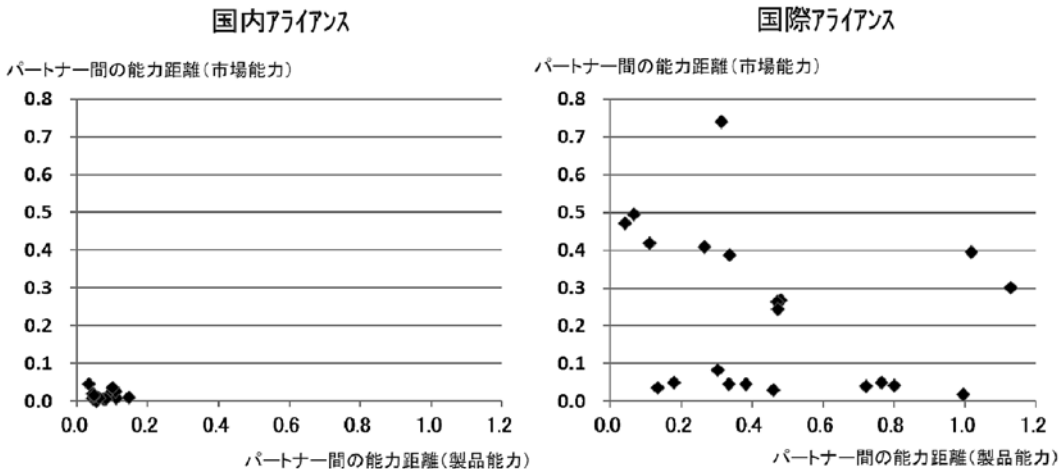


図2. 能力の多様性の比較



の責任者が指摘したのは、国内企業どうしがパートナーとして連携することのアライアンス運営上のメリットである。企業文化や価値観が類似しているため、認識の相違や誤解が起きにくい。お互いの発想や行動原則が容易に理解できるので、予定調和行动もとりやすい。また同じ言語を使ってコミュニケーションも緊密にとることができるため、信頼関係も構築しやすい。これは Parkhe (1991) が分類したタイプ I の多様性を避けて、運営を効率的に行おうとするアプローチである。

他方で国際アライアンスの責任者が強調していたのは、パートナー各社がそれぞれ強みとする能力をもち、それらが全体として補完的に融合することの重要性である。このアライアンスに参加する企業には、他のパートナーにはない何らかの技術的優位性をもつことが求められた。その結果、世界各国から企業が参加することになった。パートナー各社の能力や発想の多様性による相乗効果が何より重視されている。これは Parkhe (1991) が分類したタイプ II の多様性を積極的に活用しようとするアプローチである。

### 2-3. アライアンス・ガバナンスの比較

インタビューを通して、この2つのアライアンスの違いとしてもう一つ明らかになったことが、アライアンス・ガバナンスに対するアプローチの違いである。アライアンス・ガバナンスとは、アライアンスにおいてパートナーの行動を統治する仕組みである (Pateli and Lioukas, 2011)。アライアンス・ガバナンスの目的は2つある。一つはパートナーの機会主義的行動を抑制するよう管理すること、もう一つは連携から生まれる相乗効果を促進するよう調整することである (Hansen, Hoskisson, and Barney, 2008)。そしてこの管理と調整を行うための仕組みとしてアライアンス・ガバナンスは通常、契約的ガバナンスと関係的ガバナンスの2つに分けて論じられる。契約的ガバナンスとは、パートナー間における責任や役割の分担、あるいは監視する仕組みや違反した場合のペナルティ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パートナーの行動を統治する仕組みである (Poppo and Zenger, 2002)。他方の関係的ガバナンスは、契約書など明示的に規定された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といったお互いの関係性に基づいてパートナーの行動を統治する (Lee and Cavsgil, 2006)。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、共同での問題解決の取り組みなどを通して構築される。

アライアンスごとに、契約書の詳細さや違反した場合のペナルティの厳しさなどは様々であり、それに応じて契約的ガバナンスの強さは異なる。また両社メンバーの一体感やコミュニケーションの頻度なども様々であり、それに応じて関係的ガバナンスの強さも異なる。このように、アライアンス・ガバナンスの仕組みやその強さは、個々のアライアンスを特徴づけるものとなる。インタビューを通して明らかとなった国内アライアンスと国際アライアンスのガバナンスの特徴の比較を図3に示す。

国内アライアンスにおいて契約的ガバナンスは、比較的弱く設定されていた。例えばパートナー間で締結した契約書は、開発内容やスケジュールなどを中心にした簡素なものであった。組織体制や責任者の役割なども、柔軟な見直しができるよう緩やかな取り決めとなっていた。意思決定はパートナー全員が協議し合意しながら進めるという方針がとられていた。それに対して、国際アライアンス

における契約書では開発が失敗した場合や契約不履行があった場合の条件なども含めて詳細な取り決めが行われ、組織体制や責任者の役割も厳格に定義されていた。さらに意思決定は協議を前提とするが、もしパートナー全員の合意が得られない場合は、A社が最終決定権を有するという明確なルールが定められ、全員の合意が得られなくてもプロジェクトが停滞することがないような仕組みが設けられていた。こうして強い契約的ガバナンスのもとでプロジェクトが進められた。

他方で関係的ガバナンスに関しては、国内アライアンスではパートナー間の信頼関係を構築するための様々な仕組みが設けられていた。例えば、業務上の会議以外にも、パートナー間の交流会や懇親会などが頻繁に行われ、緊密なコミュニケーションが図られていた。パートナーの経営幹部どうしも定期的に会合をもってプロジェクトの進捗状況や問題点などを共有し、トップ・レベルの意思疎通も緊密であった。また異なるパートナーのメンバーも同じ居室で執務を行い、パートナー各社が一体となってプロジェクトに取り組む体制ができていた。それに対して国際アライアンスでは、公式な会合以外でパートナーのメンバーどうしがコミュニケーションをとる機会は少なく、必要な場合は各パートナーのリーダーを通じた意思疎通が中心であった。また重要な問題が発生した場合を除いて、各パートナーの経営トップや幹部が会合をもつことはほとんどなく、さらにパートナーごとにメンバーが別々の居室で執務する配置となっていた。

このように国内アライアンスでは弱い契約的ガバナンスと強い関係的ガバナンスとが組み合わせられ、逆に国際アライアンスでは弱い関係的ガバナンスと強い契約的ガバナンスが補完する仕組みが設けられていた。パートナー間多様性に対するアプローチと同様、これら2つのアライアンスの間ではガバナンスに対するアプローチも大きく異なっていた。

図3. 国内アライアンスと国際アライアンスのガバナンス比較

	国内アライアンス	国際アライアンス
<b>契約的ガバナンス</b>	弱	強
契約書	開発内容・計画を中心とした簡単な契約書	開発失敗や契約不履行も想定した詳細な契約書
組織体制・権限	組織体制やメンバーの役割を緩やかに取り決め	組織体制やメンバーの役割を厳格に規定
意思決定ルール	パートナー全員で協議・合意しながら決定	各社が合意できない場合は、A社に最終決定権
<b>関係的ガバナンス</b>	強	弱
コミュニケーション	業務外も含めて頻繁なコミュニケーション	会議など業務以外のコミュニケーションは少ない
経営者の関係	業界団体などの活動を通してお互いに緊密な関係	交流は希薄
共同作業	パートナーが同じ居室で一体となって執務	パートナーごとに別々の居室で執務

### 3. パートナー間多様性とアライアンス・ガバナンスの交互作用

これまでアライアンスを特徴づけるものとして、パートナー間多様性とアライアンス・ガバナンス

について論じてきた。国内アライアンスと国際アライアンスの2つの事例を対比しながら、パートナー間多様性（企業文化の多様性、能力の多様性）の程度やアライアンス・ガバナンス（契約的ガバナンス、関係的ガバナンス）の強さが異なることを示してきた。それでは、これらの程度や強さはアライアンスの成果にどのように影響するのであろうか。例えば、パートナー間多様性の程度に応じて、どのような強さのアライアンス・ガバナンスが良好なアライアンス成果に繋がるのであろうか。パートナー間多様性とアライアンス・ガバナンスの交互作用がどのようにアライアンス成果に影響するかという問いかけは、グローバルレベルのアライアンスが数多く行われる今日において、実務的にはもちろんのこと、アライアンス研究のテーマとしても重要である。Yasuda (2019) はパートナー間多様性とアライアンス・ガバナンスの交互作用がアライアンス成果に影響するメカニズムについて、実証的な分析を行った。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する。そしてその含意に基づいて上記、国内アライアンスと国際アライアンスとを比較し、パートナー間多様性とアライアンス・ガバナンスの交互作用が、どのようにそれぞれの成果に繋がったかについて考察する。

企業文化の多様性は、アライアンスが失敗する主要な原因である (Lavie et al., 2012)。アライアンスを成功させるためには、パートナーが価値観や規範を共有することが重要であるが、企業文化の相違があるとパートナーは異なる問題を認識し、また同じ問題に対して異なる対応をとる (Kumar and Anderson, 2000)。これが利害対立の原因となってアライアンスの運営が滞り、それぞれが自らの利益に固執すると機会主義的な行動が引き起こされる (Kumar and Nti, 2004)。このような多様性のネガティブな影響を克服するためには、ガバナンスを強化することによって、機会主義的行動を抑制するよう管理を徹底することが必要である。また異なる文化をもつ企業が結びつくと、そこには認識の違いや誤解 (Lane and Beamish, 1990; Yan and Zen, 1999)、リスクに対する対応の齟齬 (Delurue and Simon, 2009)、問題解決方法の不一致 (Kogut and Singh, 1988) などの非効率生まれやすい。お互いの連携から相乗効果を生み出し良好なアライアンス成果を実現するためには、それぞれの行動を整合させる必要があり、そのためにガバナンスの調整機能の強化も求められる。

すなわち企業文化の多様性が大きい状況では、アライアンス・ガバナンスの強い設定が求められ、それによって機会主義を抑制し相乗効果を促進することができれば、アライアンス成果の向上を期待することができる。この議論に基づき、以下に企業文化の多様性と契約的ガバナンス及び関係的ガバナンスとの交互作用について2つの仮説を提示する。なおそれぞれの仮説において、この交互作用とアライアンス成果を媒介するメカニズムとして、機会主義の抑制と相乗効果の促進の2つの要因を考慮する。

仮説1：企業文化の多様性が大きいほど、契約的ガバナンスを強く設定することがアライアンス成果の向上に繋がる（機会主義の抑制（H1a）、相乗効果の促進（H1b））

仮説2：企業文化の多様性が大きいほど、関係的ガバナンスを強く設定することがアライアンス成



果の向上に繋がる（機会主義の抑制（H2a）、相乗効果の促進（H2b））

共同開発では、パートナーの有する技術・ノウハウと自らのそれとを組み合わせ、単独ではなし得ない新たな知識やイノベーションを創出することが成功のカギとなる。新しい知識の創出においては、異質で多様な能力の融合が求められる（Phene et al., 2006）。パートナー間の能力が多様であるほど、それが補完的に結びつくことによって良好なアライアンス成果に繋がる（Das and Teng, 2003）。しかしその多様性の程度が大きくなると、パートナー間のベクトルを合わせて一つの成果を生み出すことの困難さが増す。そのような状況ではアライアンス・ガバナンスを強化してパートナー間の調整を徹底し、お互いの相乗効果を最大限に引き出すことが必要となる。またパートナー間の能力が異なると、それぞれの企業は自らの強みに適した方向を求めて、方針や意見の対立が生じやすくなる。その結果、相手の事情を考慮せずに自らの要求を通そうとして機会主義的に行動するリスクが高まる。より徹底した管理を行うことでこのような行動を抑制することも、良好なアライアンス成果を実現するためには必要となる。

すなわち能力の多様性が大きい状況では、アライアンス・ガバナンスの強い設定が求められ、これによって機会主義を抑制し相乗効果を促進することができれば、アライアンス成果の向上を期待することができる。この議論から先と同様に、能力の多様性と契約的ガバナンス及び関係的ガバナンスとの交互作用について、以下の2つの仮説を導出する

仮説3：能力の多様性が大きいほど、契約的ガバナンスを強く設定することがアライアンス成果の向上に繋がる（機会主義の抑制（H3a）、相乗効果の促進（H3b））

仮説4：能力の多様性が大きいほど、関係的ガバナンスを強く設定することがアライアンス成果の向上に繋がる（機会主義の抑制（H4a）、相乗効果の促進（H4b））

## 4. 研究方法と結果

### 4-1. 研究方法

上記仮説の検証を目的として、国内企業が実施したアライアンスに関する質問票調査を行った。オンライン・アンケート調査システムを利用して、各企業の経営企画部門に在籍してアライアンスの経験がある対象者に調査への協力を依頼した。回答者には自らが経験した国内外企業とのアライアンス事例を取り上げて、個々の事例に関して質問に回答することを求めた。質問票では、先に提示した仮説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、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段階リッカート・スケールを用いた。375名から有効な回答が得られ（有効回答率は15.6%）、合計で457のアライアンス事例に関するデータを収集した。測定結果を用いて主成分分析を行った結果、いずれの変数に対しても1因子が抽出され、ここから合成変数を作成して分析に使用した。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。

企業文化の多様性：Calori and Sarnin (1991) 他を参照して、パートナー間の企業文化の違いの程度を6項目で測定した（項目例：「パートナーはリスクをとってでも新しいことにチャレンジする姿勢が自社とは異なっていた」）。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  $\alpha = 0.83$ ）。

能力の多様性：Kale, Singh, and Perlmutter (2000) 他を参照して、パートナー間の能力の違いの程度を6項目で測定した（項目例：「パートナーは自社とは異なる技術や知識を有していた」）。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  $\alpha = 0.82$ ）。

契約的ガバナンス：Arranz and de Arroyabe (2012) 他を参照して、契約書の取り決めの詳細さや監視の程度を6項目で測定した（項目例：「パートナーとの間で締結した契約書では詳細な条件を取り決めた」）。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 and Mellewigt (2009) 他を参照して、パートナー間の信頼関係やコミュニケーションの程度を6項目で測定した（項目例：「パートナーの間には強い信頼関係が築かれていた」）。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 and Dooley (2006) 他を参照して、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  $\alpha = 0.87$ ）。

相乗効果の促進：Arifio (2003) 他を参照して、相乗効果が発揮されている程度を4項目で測定し

表 1. 本研究で用いた変数の記述統計と相関係数

変数	平均値	偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 企業文化の多様性	3.33	.66	—												
2 能力の多様性	3.50	.66	.32**	—											
3 契約的ガバナンス	3.70	.64	.20**	.32**	—										
4 関係的ガバナンス	3.59	.65	.14**	.34**	.67**	—									
5 機会主義の抑制	3.51	.68	.13**	.34**	.60**	.68**	—								
6 相乗効果の促進	3.61	.72	.10*	.42**	.51**	.66**	.59**	—							
7 アライアンス成果	3.41	.87	.04	.29**	.46**	.64**	.57**	.69**	—						
8 年間売上高	3.25	1.38	-.01	-.02	.07	.02	-.02	-.13**	-.13**	—					
9 事業領域	3.10	1.18	.13**	-.01	.04	.01	.00	-.03	-.06	.19**	—				
10 技術アライアンス	.46	.48	.01	.07	.08+	.13**	.06	.09*	.03	.15**	.16**	—			
11 生還アライアンス	.46	.49	.00	.03	.02	.00	.03	.01	-.07	.12**	.03	.00	—		
12 販売アライアンス	.46	.48	.04	.05	.00	-.03	.00	.00	-.05	.13**	-.01	-.12**	.09*	—	
13 業務アライアンス	.46	.43	.04	.12**	.03	.03	.08+	.04	.08+	.04	-.05	-.09+	.05	.18**	—
14 国際アライアンス	.46	.44	-.01	.00	.00	-.07	-.02	-.02	-.12*	.25**	.08+	.07	.18**	.11*	.08

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

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 $\alpha = 0.87$ ）。

アライアンス成果：Judge and Dooley (2006) 他を参照して、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 $\alpha = 0.93$ ）。

なお、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年間売上高および事業領域を加えた。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。さらにパートナーが外国企業か国内企業かを示す変数も加え、国際アライアンスによる影響をコントロールした。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。

#### 4-2. 分析結果

先に提示した4つの仮説で述べられている、パートナー間多様性（企業文化の多様性、能力の多様性）とアライアンス・ガバナンス（契約的ガバナンス、関係的ガバナンス）との交互作用を検証するために、Baron and Kenny (1986) に従って、これらの積を独立変数として、機会主義の抑制と相乗効果の促進（媒介変数）、及びアライアンス成果（従属変数）に対する影響を検証した。

表2（モデル1～6）は独立変数によって媒介変数を説明した重回帰分析の結果、表3（モデル7～11）は独立変数および媒介変数によって従属変数を説明した重回帰分析の結果である。まず仮説1を検証するために、独立変数として企業文化の多様性と契約的ガバナンスの積を考える。モデル3および6の結果をみると、この独立変数は媒介変数（機会主義の抑制および相乗効果の促進）のいずれに対しても有意な正の影響を与えない（ $r = -.87, p < .01$ ;  $r = .47, p > .10$ ）。機会主義の抑制に対しては逆に負の影響を与えている。従って仮説1（H1a および H1b）は支持されなかった。

仮説2では、独立変数が企業文化の多様性と関係的ガバナンスの積である。モデル3でこの独立変数は媒介変数（機会主義の抑制）に対して有意な正の影響を与えるが（ $r = .83, p < .01$ ）、モデル6でもう一つの媒介変数（相乗効果の促進）に対しての影響は有意ではない（ $r = .47, p > .10$ ）。モデル8でこの独立変数は従属変数（アライアンス成果）に対して有意な正の影響を与えるが（ $r = .67, p < .05$ ）、モデル10で媒介変数（機会主義の抑制）を投入すると、独立変数の従属変数に対する影響は、その有意性を失う（ $r = .39, p > .10$ ）。従って仮説2については、機会主義の抑制を媒介要因とするH2aが支持された一方で、相乗効果の促進を媒介要因とするH2bは支持されなかった。

仮説3では、独立変数が能力の多様性と契約的ガバナンスの積である。モデル3でこの独立変数は媒介変数（機会主義の抑制）に対して有意な正の影響を与え（ $r = 1.00, p < .01$ ）、モデル6でもう一つの媒介変数（相乗効果の促進）に対しても有意な影響を与える（ $r = .82, p < .05$ ）。モデル8でこの独立変数は従属変数（アライアンス成果）に対して有意な正の影響を与えるが（ $r = .33, p < .05$ ）、モデル10および11で媒介変数（機会主義の抑制および相乗効果の促進）をそれぞれ投入すると、独立変数の従属変数に対する影響は、いずれの場合もその有意性を失う（ $r = .05, p > .10$ ;  $r = .24,$

表 2. 媒介変数（機会主義の抑制および相乗効果の促進）を説明する重回帰分析

	機会主義の抑制			相乗効果の促進		
	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6
企業文化の多様性		-.01 (.03)	.04 (.21)		-.07 (.03)*	-.27 (.23)
能力の多様性		.08 (.03)*	-.07 (.21)		.22 (.04)**	-.11 (.22)
契約的ガバナンス		.24 (.04)**	.15 (.26)		.11 (.05)**	-.62 (.28)*
関係的ガバナンス		.50 (.04)**	.46 (.26) +		.52 (.05)**	.82 (.28)**
企業文化の多様性 × 契約的ガバナンス			-.87 (.05)**			.47 (.06)
企業文化の多様性 × 関係的ガバナンス			.83 (.05)**			-.19 (.06)
能力の多様性 × 契約的ガバナンス			1.00 (.06)**			.82 (.06)*
能力の多様性 × 関係的ガバナンス			-.76 (.05)*			-.31 (.06)
年間売上高	-.03 (.02)	-.05 (.01)	-.06 (.01) +	-.15 (.02)**	-.16 (.01)**	-.16 (.01)**
事業領域	-.00 (.02)	-.01 (.02)	-.00 (.02)	-.02 (.02)	-.01 (.02)	-.00 (.02)
技術アライアンス	.08 (.06) +	-.01 (.04)	-.01 (.04)	.13 (.07)**	.02 (.05)	.01 (.05)
生産アライアンス	.03 (.06)	.02 (.04)	.03 (.04)	.03 (.06)	.02 (.04)	.02 (.04)
販売アライアンス	.00 (.06)	.01 (.04)	.01 (.04)	.02 (.07)	.03 (.05)	.03 (.05)
業務アライアンス	.09 (.07) +	.04 (.05)	.04 (.05)	.05 (.08)	-.00 (.05)	.00 (.05)
国際アライアンス	-.03 (.07)	.02 (.05)	.03 (.05)	-.01 (.08)	.04 (.05)	.03 (.05)
調整後 R <sup>2</sup>	.01	.52	.54	.03	.50	.53
サンプル数	457	457	457	457	457	457

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

表 3. 従属変数（アライアンス成果）を説明する重回帰分析

	アライアンス成果				
	モデル 7	モデル 8	モデル 9	モデル 10	モデル 11
企業文化の多様性			.25 (.05)**	.23 (.06)**	
能力の多様性			.54 (.04)**		.47 (.05)**
契約的ガバナンス		-.42 (.28)*		-.35 (.27) +	-.23 (.25)
関係的ガバナンス		-.26 (.26)		-.16 (.25)	-.20 (.23)
企業文化の多様性 × 契約的ガバナンス		-.19 (.06)		-.01 (.06)	-.22 (.06)
企業文化の多様性 × 関係的ガバナンス		.67 (.06)*		.39 (.06)	.47 (.05)*
能力の多様性 × 契約的ガバナンス		.33 (.06)*		.05 (.06)	.24 (.05)
能力の多様性 × 関係的ガバナンス		.25 (.05)		.34 (.05)	.06 (.05)
年間売上高	-.10 (.03)*	-.12 (.02)**	-.01 (.02)	-.11 (.02)**	-.04 (.02)
事業領域	-.04 (.03)	-.01 (.02)	-.02 (.02)	-.01 (.02)	-.01 (.02)
技術アライアンス	.06 (.08)	-.03 (.06)	-.02 (.05)	-.02 (.06)	-.04 (.05)
生産アライアンス	-.04 (.08)	-.04 (.06)	-.06 (.05)*	-.05 (.06)	-.05 (.05) +
販売アライアンス	-.04 (.09)	-.02 (.06)	-.05 (.06) +	-.02 (.06)	-.04 (.05)
業務アライアンス	.11 (.09)*	.06 (.07) +	.05 (.06) +	.05 (.07)	.06 (.06)*
国際アライアンス	-.09 (.09) +	-.04 (.07)	-.08 (.06)*	-.05 (.07)	-.06 (.06) +
調整後 R <sup>2</sup>	.04	.46	.55	.48	.55
サンプル数	457	457	457	457	457

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

$p > .10$ )。従って仮説3については、機会主義の抑制を媒介要因とする H3a、相乗効果の促進を媒介要因とする H3b のいずれも支持された。

仮説4では、独立変数が能力の多様性と関係的ガバナンスの積である。モデル3および6でこの独立変数は媒介変数（機会主義の抑制および相乗効果の促進）のいずれに対しても有意な正の影響を与えない ( $r = -.76, p < .05$ ;  $r = -.31, p > .10$ )。機会主義の抑制に対しては逆に負の影響を与えている。従って仮説4 (H4a および H4b) は支持されなかった。

## 5. 纏めと考察

### 5-1. 分析の纏め

上記の分析で明らかになったことを纏めると以下のとおりである。

まず仮説2の検証結果から、多様な企業文化をもつパートナー関係を統治するには、関係的ガバナンスの強化が有効であることが明らかになった。すなわちコミュニケーションを頻繁に行う、経営者どうしの交流を緊密にする、双方のメンバーが一体となった運営を心掛けることなどが、企業文化の異なるパートナーどうしの連携では重要となる。これによって双方の信頼関係は強まり、機会主義的行動のリスクは低減する。ただ、このような関係的ガバナンスの強化は機会主義の抑制に繋がるものの (H2a)、相乗効果の促進に対する有意な効果は確認できなかった (H2b)。関係性を強化することは、機会主義的な行動を控えるよう管理するには有効であるが、お互いの行動を調整して相乗効果を引き出すうえでは限界があると考えられる。

他方で仮説3の検証結果から、多様な能力をもつパートナー関係を統治するには、契約的ガバナンスの強化が有効であることが明らかとなった。すなわちお互いの役割や義務、あるいはそれに違反した場合のペナルティなどを明示的に定義し、詳細に契約書に記述して確認することが、能力の異なるパートナーどうしの連携では重要となる。こうすることで、異なる能力が向き合うことから生まれる対立を回避し、機会主義的な行動を抑制することができる (H3a)。さらに契約的ガバナンスの強化は、異なる能力の融合から相乗効果を引き出すうえでも効果がある (H3b)。それぞれの義務を明示的に規定して双方の行動を調整することにより、お互いのベクトルが同じ方向に向いて最大限の効果を創出することが期待できる。

仮説1および仮説4の検証結果から、企業文化の多様性と契約的ガバナンスの交互作用、および能力の多様性と関係的ガバナンスの交互作用については、アライアンス成果に対する有意な影響はみられなかった。逆にこれらの多様性は機会主義の抑制に対して、ネガティブな影響を与えることが確認された (H1a、H4a)。すなわち、企業文化の異なるパートナーどうしを詳細な契約書の規定で管理すること、あるいは能力の異なるパートナーどうしをお互いの関係性に依拠して管理することは、逆効果である。それぞれの多様性に対して相応しいガバナンスを適合することの重要性を、本分析の結果は示唆している。

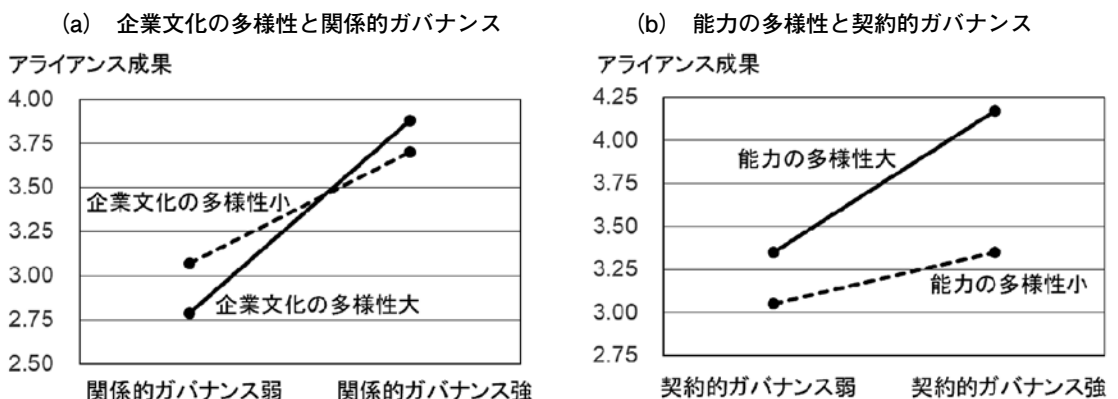
## 5-2. 考察

本稿で明らかになったように、パートナー間多様性が大きい場合、それに適合したガバナンスを強く設定することで良好なアライアンス成果を実現することができる。すなわち、企業文化の多様性が大きいほど、関係的ガバナンスを強く設定することがアライアンス成果の向上に繋がる。他方、能力の多様性が大きい場合は、契約的ガバナンスを強く設定することがアライアンス成果の向上に繋がる。これらの関係を検証するために、質問票調査で得られたデータを用いてスロープ分析 (Aiken and West, 1991) を行った結果を図 4(a)、(b)に示す。これらの図では、アライアンスのサンプルをパートナー間多様性がその平均値よりも大きいものと小さいものとに分類し、さらにそれぞれのグループに対してガバナンスが弱い場合と強い場合とで、アライアンス成果の評価指標がどのように異なるかが示されている。図 4(a)は企業文化の多様性と関係的ガバナンスの組み合わせでこれを示し、図 4(b)は能力の多様性と契約的ガバナンスの組み合わせでこれを示している。

図 4(a)から明らかなように、企業文化の多様性が大きいグループは小さいグループと比べて、関係的ガバナンスを強く設定することによるアライアンス成果の向上が大きい。その結果、関係的ガバナンスが弱い場合には、企業文化の多様性が大きいグループのアライアンス成果は劣るにもかかわらず、関係的ガバナンスが強くなると、逆に企業文化の多様性が大きいグループの方がアライアンス成果が良好になる。企業文化の多様性を論じた先行研究の多くは、パートナー間の企業文化の相違は誤解や認識の食い違いの原因となり、利害対立や機会主義的行動を引き起こしてアライアンス成果を阻害することを指摘している。これは関係的ガバナンスが弱い場合に言えることで、関係的ガバナンスが強い場合は、逆に企業文化の多様性がアライアンス成果を改善することを図 4(a)は示している。

図 4(b)からも同様に、能力の多様性が大きいグループは小さいグループと比べて、契約的ガバナンスを強く設定することに伴うアライアンス成果の向上が大きいことがわかる。能力の多様性を論じた先行研究の多くは、パートナー間の異質な能力の融合が新知識の創出や新事業の展開を促進し、それが優れたアライアンス成果に繋がることを指摘している。能力の多様性がアライアンス成果を向上させる効果は、契約的ガバナンスが強くなるほど顕著になることを図 4(b)は示している。

図 4. スロープ分析



### 5-3. 事例への適用

ここまでの分析で明らかとなったことを用いて、国内アライアンスと国際アライアンスとの間で生じた成果の差について考察を行う。第2節に示したように、国内アライアンスは企業文化の多様性を抑えることによって効率的なプロジェクトの運営を目指した。また契約的ガバナンスを弱く設定する一方で、関係的ガバナンスを重視する仕組みが設けられた。企業文化の多様性はParkhe (1991) がタイプIの多様性としたように、利害対立や機会主義の脅威を増しアライアンスの運営を困難にする。従って、プロジェクトの効率的な運営を考慮した場合、企業文化の多様性を小さくするようにパートナーを選定することは妥当である。しかし図4(a)に示すように、この状況は関係的ガバナンスが強くなると変化する。むしろ企業文化の多様性が大きいほどアライアンスの成果が向上する。企業文化の多様性を小さく抑えつつ、強い関係的ガバナンスでパートナーの行動を統治するという国内アライアンスのアプローチは、良好な成果を実現するうえで適切な選択とは言えない。

他方の国際アライアンスは能力の多様性を活用することによって、各社の強みを融合させて革新的な新技術の開発を目指した。また関係的ガバナンスの設定は弱いものの、強い契約的ガバナンスの仕組みが設けられた。能力の多様性はタイプIIとして、それを積極的に活用することでアライアンス成果の向上に寄与する。世界各国から異なる強みや技術力を有する様々な企業をパートナーとして選んだ背景として、このような成果を重視した方針があった。そして図4(b)に示すように、契約的ガバナンスを強く設定することで、能力の多様性の効果はさらに拡大する。各社の得意な技術が融合して相乗効果を生み出し、またパートナー間の利害対立や機会主義的行動も効果的に抑制されて、良好な成果に繋がった。能力の多様性を積極的に活用しつつ、強い契約的ガバナンスでパートナーの行動を統治するというアプローチが、国際アライアンスを成功に導いたと考えられる。

### 5-4. 今後の課題

本研究で用いた分析モデルでは、パートナー間多様性として企業文化の多様性と能力の多様性の2つを、またアライアンス・ガバナンスとして契約的ガバナンスと関係的ガバナンスの2つを取り上げた。パートナー間多様性とアライアンス・ガバナンスの交互作用を分析するにあたり、この2×2の組み合わせは分析フレームワークとして使いやすい。しかしパートナー間にはこれ以外にも様々な特性の相違があり、アライアンス・ガバナンスとして他の統治方法も議論されている。さらにパートナー間多様性とアライアンス・ガバナンスとの交互作用がアライアンス成果に影響するメカニズムとして、本研究では機会主義の抑制と相乗効果の促進の2つの媒介要因を考慮した。管理と調整という2つの役割に対応するものであるが、これ以外にもパートナー関係の管理と調整を担う要因は存在する。パートナー間多様性、アライアンス・ガバナンス、そして媒介要因として他の変数も考慮することで、分析モデルはより精緻なものとなり、検証の精度も高まるであろう。

国内アライアンスが十分な成果をだせずに解散した後も、日本の半導体業界では国内企業のみをパートナーとしたアライアンスやコンソーシアムが続いた。それらがどのような成果を生み出しパートナー各社の競争力にどのように影響したかは別途分析が必要であろうが、日本の半導体企業の世界

シェアはその後も低下を続け、2018年度は7%まで下がった（IC Insights, 2018）。その間に世界では数多くのグローバルレベルの連携が繰り広げられた。市場がグローバル化する中で、パートナー間の多様性をいかに活かして自らの競争力構築に繋げていくかは不可避の課題である。その際に、パートナー間多様性とアライアンス・ガバナンスの交互作用の効果を正しく把握し、その知見を効果的に実践に活用していくことが求められる。本研究を発展させることで、アライアンス成果に影響する要因についての洞察をさらに深め、アライアンスを成功に導くための示唆を提供することを今後の課題としたい。

## 参考文献

- Aiken, L. and S. West (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park: Sage Publications.
- Arifio, A. (2003) "Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity," *Journal of International Business Studies*, Vol.34, No.1, pp.66-79.
- Arranz, A. and F.C. Fdez de Arroyabe (2012) "Effect of Formal Contracts, Relational Norms and Trust on Performance of Joint Research and Development Projects," *British Journal of Management*, Vol.23, No.4, pp.575-588.
- Baron, R.M. and D.A. Kenny (1986) "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, pp.1173-1182.
- Bruyaka, O.P., T. Caner, and J.E. Prescott (2011) *Relative Contribution of Alliance Ties and Partner's Diversity to Firm Performance*. Paper presented at the annual conference of the Academy of Management, San Antonio.
- Calori, R. and P. Sarnin (1991) "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study," *Organization Studies*, Vol.12, No.1, pp.49-74.
- Criado, M. and A. Sanchez (2011) "Domestic and International Corporate Entrepreneurship through Alliances," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.28, No.3, pp.317-327.
- Das, T.K. and B.S. Teng (2003) "Partner Analysis and Alliance Performance," *Scandinavian Journal of Management*, Vol.19, No.3, pp.279-308.
- Delerue, H. and E. Simon (2009) "National Cultural Values and the Perceived Relational Risks in Biotechnology Alliance Relationships," *International Business Review*, Vol.18, No.1, pp.14-25.
- Gartner Group (2002) *Semiconductor Market Share Database*, Stamford.
- Goerzen, A. and P.W. Beamish (2005) "The Effect of Alliance Network Diversity of Multinational Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.26, No.4, pp.333-354.
- Hansen, M.H., R.E. Hoskisson and J.B. Barney (2008) "Competitive Advantage in Alliance Governance: Resolving the Opportunism Minimization - Gain Maximization Paradox," *Managerial and Decision Economics*, Vol.29, No.2, pp.191-208.
- Hoetker, G. and T. Mellewigt (2009) "Choice and Performance of Governance Mechanism: Matching Alliance Governance to Asset Type," *Strategic Management Journal*, Vol.30, No.10, pp.1025-1044.
- Hofstede, G. (1983) "National Cultures in Four Dimensions: A Research-based Theory of Cultural Differences among Nations," *International Studies of Management and Organization*, Vol.13, No.1, pp.46-74.
- IC Insights (2018) *2018 Worldwide Company Marketshare by Headquarters Location*, Scottsdale.
- Judge, W.Q. and R. Dooley (2006) "Strategic Alliance Outcomes: A Transaction-cost Economics Perspective," *British Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.23-37.
- Kale, P., H. Singh and H. Perlmutter (2000) "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital," *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.3, pp.217-237.



- Kogut, B. and H. Singh (1988) "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," *Journal of International Business Studies*, Vol.19, No.3, pp.411-432.
- Kumar, R. and P.H. Andersen (2000) "Inter-firm Diversity and the Management of Meaning in International Strategic Alliances," *International Business Review*, Vol.9, No.2, pp.237-252.
- Kumar, R. and K.O. Nti (2004) "National Cultural Values and the Evolution of Process and Outcome Discrepancies in International Strategic Alliances," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.40, No.3, pp.344-361.
- Lane, H.W. and P.W. Beamish (1990) "Cross-cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs," *Management International Review*, Vol.30, No.1, pp.87-102.
- Lavie, D., P. Haunschild, and P. Khanna (2012) "Organizational Differences, Relational Mechanisms, and Alliance Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.33, No.13, pp.1453-1479.
- 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*, Vol.28, No.1, pp.17-37.
- Lee, Y. and S.T. Cavusgil (2006) "Enhancing Alliance Performance: The Effects of Contractual-based versus Relational-based Governance," *Journal of Business Research*, Vol.59, No.8, pp.896-905.
- Park, S. H. and G.R. Ungson (1997) "The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution," *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.2, pp.279-307.
- Parkhe, A. (1991) "Interfirm Diversity, Organizational Learning and Longevity in Global Strategic Alliances," *Journal of International Business Studies*, Vol.22, No.4, pp.579-601.
- Patel, A. and S. Lioukas (2011) "The Choice of Governance Mode in ICT Alliances: A Property Rights Approach," *Information and Management*, Vol.48, No.1, pp.69-77.
- Phene, N., K.F. Lindquist, and L. Marsh (2006) "Breakthrough Innovations in the U.S. Biotechnology Industry: The Effects of Technological Space and Geographic Origin," *Strategic Management Journal*, Vol.27, No.4, pp.369-388.
- Poppo, L. and T. Zenger (2002) "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?" *Strategic Management Journal*, Vol.23, No.8, pp.707-725.
- Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.
- Rosenkopf, L. and A. Nerkar (2001) "Beyond Local Search: Boundary-spanning, Exploration, and Impact in the Optical Disk Industry," *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.4, pp.287-306.
- Sampson, R.C. (2007) "R&D Alliances and Firm Performance: The Impact of Technological Diversity and Alliance Organization on Innovation," *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.2, pp.364-386.
- Wallenburg, C.M. and T.S. Whu (2014) "The Interplay of Relational Governance and Formal Control in Horizontal Alliances: A Social Contract Perspective," *Journal of Supply Chain Management*, Vol.50, No.2, pp.41-58.
- Yan, A. and M. Zeng (1999) "International Joint Venture Stability: A Critique of Previous Research, Reconceptualization, and Directions for Future Research," *Journal of International Business Studies*, Vol.30, No.2, pp.397-414.
- Yasuda, H. (2019) "Matching Alliance Governance to Inter-partner Diversity: Mechanisms to Improve Alliance Performance," *Journal of Strategic Management Studies*, Vol.11, No.1, pp.37-50.
- 富田健司 (2010) 「日米製薬企業間の戦略的提携における信頼構築」『組織科学』第43巻第3号, 18-32.
- 安田洋史 (2012) 「グローバル・アライアンスにおける企業間多様性の影響」日本経営学会誌第30号, 3-15.

本研究は、2019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。