

論文

企業間関係と組織能力 —アライアンス成功要因の実証分析—

安田 洋史

キーワード

アライアンス

組織能力

アライアンス管理能力

アライアンス・ポートフォリオ能力

アライアンス経験

目次

1. はじめに

2. アライアンスを成功に導く組織能力

2-1 アライアンス・ポートフォリオ能力

2-2 アライアンス管理能力

2-3 アライアンス管理能力を構成する4つの要素

2-4 アライアンス管理能力の構築プロセス

2-5 アライアンス管理能力を高める仕組み

3. 実証分析

3-1 測定方法

3-2 分析結果

4. 纏めと考察

4-1 分析の纏め

4-2 考察

4-3 今後の課題

参考文献

1. はじめに

アライアンスとは複数の独立した企業が、製品やサービスの提供を目的として経営資源を交換・分担する自主的な枠組みである (Gulati, 1998)。技術の進展や新興市場の拡大など急激に変化する環境の中で、企業外部に存在する経営資源を適時に活用することが重要となっている (若林・勝又、2013)。アライアンスはこのような状況に対応するための施策として、多くの企業が積極的に取り組んでいる。発表されるアライアンス案件の数も近年大きく増加している (Silva, Bradley & Sousa, 2012)。

しかしアライアンスは、企業の境界を越えてプロジェクトを運営するため、企業内のプロジェクトと比べてその複雑性と不確実性が格段に大きい (Rothaermel & Deeds, 2006)。事実、多くのアライアンスがその目標を達成することができず不本意な結果に終わっている。なかなか成果をあげられないままいつの間にか消滅してしまうものもあれば、途中でパートナーとの関係が悪化し、お互いに相手の責任を非難し合いながら終結するアライアンスもある。アライアンスの成功率についてはいくつかの調査が行われているが、概ね 50% 程度というのがコンセンサスとなっている (Kale, Dyer & Singh, 2002)。すなわち、2つのうち1つのアライアンスは失敗するのである。アライアンスは非常にリスクの大きい施策であると言わざるを得ない。

しかしこのようなアライアンスの成功率にも企業間で大きな差がある (Heimeriks & Duysters, 2007; Schreiner, Kale & Corsten, 2009)。アライアンスの多く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ほとんどが失敗する企業もある。アライアンスを積極的に事業拡大につなげている企業もあれば、アライアンスを上手に活かすきれない企業もある。すなわち、企業によってアライアンスを成功させる力量が異なるのである。企業によってこのような力量に差が生じるのは何故かという研究課題に対しては、いまだ明確な答えがでていない (Sluyts, Matthyssens, Martens & Streukens, 2011)。

アライアンスを成功させるには、適切な戦略立案のもと、最適なパートナーを選んで交渉を行い、双方にとってメリットのある協力の枠組みを見出す必要がある。こうしてアライアンスが成立したとしても、それを成功に導くためには、パートナーとの関係を管理・調整しつつ、目標とする成果実現に向けて効率よくプロジェクトを運営していかなければならない。こうした一連の活動を上手く進めるには、経験に基づく知識やノウハウが不可欠であり、それに裏打ちされた企業としての力量が求められる。このような力量は短期間に出来上がるものではなく、また外部から調達できるものでもなく、まさに組織に埋め込まれた企業固有の能力であると言える。

本稿の目的は、アライアンスを成功に導くことができる企業の組織能力について論じることである。まず、このような組織能力を論じてきた先行研究をレビューし、そもそもアライアンスを成功に導く能力とは何なのか、それはどのような要素から構成されどのように構築されるのか、さらにそれを構築するための仕組みはどのようなものか、などいくつかの論点を整理する。続いて国内の製造企業を対象とした質問票調査に基づいて、各企業が実施したアライアンス事例についてその成果のレベルを測定する。そして、企業が持つ様々な仕組みとアライアンス成果との関係をみることで、組織能

力の構築に求められる仕組みについて実証的に分析する。こうして、アライアンスを成功させる組織能力についての理解を深め、この能力を高めるための示唆を提供することを本研究の目的とする。

2. アライアンスを成功に導く組織能力

2-1. アライアンス・ポートフォリオ能力

アライアンスを成功に導く組織能力について論じるとき、そこには企業レベルでの成功とプロジェクト・レベルでの成功という二つのレベルを考慮する必要がある。すなわち数多くのアライアンスを調整して企業として最大の成果を獲得する能力と、個々のアライアンス・プロジェクトの目標が達成されるようそれを適切に管理する能力である (Schreiner et al, 2009)。この二つの能力が両輪となって、企業としての組織能力が形成される。

第一の能力は、企業としての目標達成のために様々なアライアンスを上手に組み合わせる能力であり、アライアンス・ポートフォリオ能力と呼ばれる (Hoffmann, 2007)。企業は、様々な目的に応じて、それに適したアライアンスを実施する。しかし、人材や資金に限りがあることを考えれば、数多くのアライアンスを同時に実施することは容易ではない。ここで求められるのは、どのようなアライアンスの組み合わせを実現するか、それらをどのように連携させ相乗効果を生み出すか、アライアンス間の対立やパートナー間の対立をどのように解決するか、さらに異なるアライアンスの間にどのように社内資源を分配するか、などを適切に判断する能力である。成果のでないアライアンスがあればそれを終息させ、それに代わって将来性のある新しいアライアンスをスタートさせる、という判断もしなければいけない (Al-Laham, Amburgey & Bates, 2008)。このように個々のアライアンスの成果のみに捉われることなく、企業レベルでの最適化を目指してアライアンス全体をシステムとして管理することが求められ、そのための力量が問われることになる。

企業が様々なアライアンスを数多く行うことは、社外にある多様な資源や知識にアクセスできる機会を増やすため、企業の成長やイノベーションの実現にとって好ましい。しかしあまりに多様なアライアンスを数多く行うことは、それらの管理を著しく複雑で困難にする。アライアンスの間の利害調整や情報管理に労力をとられ、十分な学習効果を得ることが難しくなり、企業として得られる成果はかえって低下する。従って、アライアンスの多様性とアライアンス成果との間には、多様性が増すほどアライアンス成果は上昇するが、あるレベルを超えると逆に成果は下降する、という逆U字型の関係が成立する (Duysters, Heimeriks, Lokshin, Meijer & Sabidussi, 2012)。アライアンス・ポートフォリオ能力が高い企業ほど、多様なアライアンスを成果に繋げることができるため、多様性の高いレベルでアライアンス成果が上昇から下降に転換する。すなわち、この上昇から下降に転換する多様性のレベルが、企業のアライアンス・ポートフォリオ能力を示していると言える。

Rothaermel & Deeds (2006) は、バイオ・ベンチャー企業が行ったアライアンスについて調査を行い、アライアンス・ポートフォリオ能力の測定を行った。バイオ・ベンチャー企業は経営資源や資金が限られているため、その活動を単独で行うことは難しく通常、大手医薬品企業、他のベンチャー企業、大学や研究所など様々な相手と多くのアライアンスを実施している。バイオ・ベンチャー企業

にとって新薬の開発は様々なアライアンスの成果そのものなので、アライアンス・ポートフォリオ能力のレベルが、どれくらい多くの新薬を開発できたかという成果に反映する。彼らはこの関係をみるために、バイオ・ベンチャー企業が実施したアライアンスの数と、開発された新薬の数との関係を調べた。その結果、そこにはやはり逆U字カーブの関係があることが示された。すなわち、アライアンスの数が増えるほど新薬の数も増えるが、アライアンスの数があるレベルを超えると新薬の数が減少に転じる。この上昇から下降に転じるアライアンス数のレベルが、その企業のアライアンス・ポートフォリオ能力を示すことになる。彼らはさらに企業ごとに測定結果を比較し、アライアンスの経験が豊富な企業ほど、この転換点となるアライアンス数が大きくなることを示した。これは、アライアンス経験の蓄積が、アライアンス・ポートフォリオ能力の向上に繋がることを示している。

2-2. アライアンス管理能力

アライアンス・ポートフォリオ能力があっても、個々のアライアンスが成功しなければ企業にとってアライアンス成果は得られない。企業に必要となる第二の組織能力は、個々のアライアンスに対して、ライフサイクルのそれぞれの段階ごとに適切な運営を行い、最終的にそのプロジェクトを成功に導く能力である。この能力はアライアンス・ポートフォリオ能力と対比してアライアンス管理能力と呼ばれる (Schreiner et al., 2009)。例えば、アライアンスを生成する段階ではその基本戦略を立案し、それに相応しいパートナーを選定する必要がある。アライアンスを開始する段階では適切なガバナンスの構造を設定し、それについてパートナーと交渉し合意することが求められる。さらにアライアンス開始後はプロジェクトを効率的に運営しつつ、必要に応じて方針の見直しも行わなければならない。パートナーとの間で方針の不一致や利害の対立が生じた場合には、速やかにそれを解決する策を見出すことも重要となる。そして最後はアライアンスの成果を最大限引き出したうえで、終結に向けた処理を行う。このように個々のアライアンスを成功させるためには、その生成から終結まで、一連のプロセスを適切に遂行する能力が求められる。もちろんアライアンスが異なればその目標の設定も運営の仕方も異なる。しかしどのようなアライアンスであろうと、ここで示した一連の基本プロセスは同じである。アライアンス管理能力があれば、多くのアライアンスを成功に導くことができるであろうし、逆にそのような能力がなければ、どのようなアライアンスを行ってもうまくいかないであろう。

Schreiner et al. (2009) は、このアライアンス管理能力について論じ、その源となるものが、「調整する」、「伝える」、「繋げる」の三つの基本スキルであるとしている。「調整する」とは、パートナーとの間でそれぞれの役割や責任を取り決め、どのように作業を進めるかを明確にし、お互いの活動を確認しながら成果に結びつくよう協調することである。お互いに独立し、それぞれ異なる事業目標や企業文化をもつパートナー間には、様々な利害の相反や意見の対立が生まれる。調整するスキルがあれば、このような問題が生じたとしても、それを適切に調整し解決していくことができる。二つ目の「伝える」とは、パートナーとの間のコミュニケーションを頻繁に行い、情報不足や誤解が生じないようにすることである。アライアンスでは、パートナー間における知識や情報の非対称性に起因して、

様々な非効率が生まれる。コミュニケーション不足はこの非効率を増大させ、時にはアライアンスの運営に深刻な悪影響をもたらす。情報を適切に伝えるスキルがあれば、このような非効率を解消して良好な成果を生み出すための環境作りを行うことができる。三つ目の「繋げる」とは、企業レベルおよび個人レベルで強い絆を築き、信頼関係のもとでアライアンスを進めることである。強い絆はアライアンス成果の創出に向けた共通の規範を築き、困難に直面した場合にも共同でそれを乗り越えようとする原動力になる。独立した関係にあるパートナーが最後まで連携するためには、このような絆の存在が不可欠である。

このように、ここで論じられている三つの基本スキル（「調整する」「伝える」「繋げる」）はいずれもパートナーとの関係に係るものである。アライアンス・プロジェクトの運営にあたって最大の課題は、パートナーとの関係をいかに管理するかということである。すなわち、パートナーとの関係を築き、改善し、克服するためのスキルを備えることがアライアンス管理能力を高め、アライアンスを成功に導くのである。

2-3. アライアンス管理能力を構成する4つの要素

前節ではアライアンス管理能力の源として三つのスキルを指摘した。これらはいずれもパートナーとの関係に注目して、それを如何に上手く管理するかという視点から整理したものである。パートナーとの関係の管理はもちろん重要な要素であるが、アライアンス成功のために求められる能力は、アライアンスの生成から成果の獲得に至るまで、もう少し広い視点から捉える必要がある。例えば、Leischnig, Geigenmueller & Lohmann (2014) は、アライアンスの取り組みは様々なステップを複雑に連携させて行うことを強調したうえで、そこに求められる能力は複数の異なる要素から構成されることを指摘している。彼らはこれらの要素を集約して、アライアンス能力を構成する基本的な力として、「アライアンスを先取する力」「変化に適応する力」「組織間の調整を行う力」「他組織から学習する力」の4つを挙げている。

「アライアンスを先取する力」とは、最適なパートナーを見出し価値あるアライアンスの可能性を特定する力である。そのために、経営環境の変化や他社の動向など絶えずチェックしつつ、良い機会が出現したら直ちにそれに向けて行動をとる。タイミングを失すれば、ライバルにパートナーを奪われて機会を逸することも起こり得る。広範に情報を収集し、それを適切に分析したうえで、積極的にパートナーにアプローチする行動力が求められることになる。

「変化に適応する力」とは、環境の変化や状況の進展に対応して、アライアンスの仕組みやパートナーを柔軟に見直していく力である。アライアンスの最適な姿は、最初から出来上がっているわけではない。進展するに従って、契約書の条件を見直したりガバナンスの仕組みを変えたりしなければいけないし、パートナーとの関係やパートナーそのものを見直す必要も生じる。競争環境が大きく変われば、アライアンスの目標そのものを見直す必要に迫られることもある。このような状況でも、適切に対応することのできる柔軟性が求められる。

「組織間の調整を行う力」とは、アライアンスの中で必要となる業務を特定し、それをどのように

分担するかについて、パートナーの同意を得ながら主導的に決めていく力である。パートナーとの関係を把握しながら、どのような分担のもと、どのような進め方で行うのが最も効率的であるかを考慮し、それをパートナーと協議しながら認識を共有していく必要がある。パートナーと意見や方針が対立した場合には、お互いにとって納得できる解を見出し、そこに到達するための調整力も求められる。

最後の「他組織から学習する力」とは、アライアンスを通してパートナーのもつ能力、知識やノウハウを吸収し、自社のもつ力と組み合わせて、いかに自らの競争力を高めていくことができるかを意味する。パートナーとの協業におけるあらゆる機会を活かして、学べるものをすべて吸収していくという積極さも求められる。特に技術移転を伴うアライアンスでは、このような新しい知識の吸収が主目的の一つであるから、それを効果的に行う力をもつことは、アライアンスの成功にとって不可欠である。

彼らは、540社を対象とした質問票調査を行い（回答企業は68社）、各社が行った技術移転を伴うアライアンスについて、それぞれの企業の有するアライアンス能力を上述の4つの構成要素に分けて測定した。そして各社が行ったアライアンスの成果との関係を分析したところ、4つの構成要素のいずれに対しても、それがアライアンス成果の向上に有意に影響することが示された。特にこれら4つのうち「アライアンスを先取る力」と「組織間の調整を行う力」の影響が強く、これら2つはアライアンス能力のなかでもコアとなる力であるとしている。

2-4. アライアンス管理能力の構築プロセス

それでは、このような組織能力はどのように構築されるのであろうか。アライアンス管理能力の構成要素として上に挙げた4つの力は、いずれも短期間に習得できるものではない。また他社から移管できるものでもない。組織固有のノウハウとして、アライアンスの経験を重ねながら時間をかけて獲得していくものである。すなわち、アライアンス管理能力とは過去の経験から得た教訓を組織の知識として習得し、それを将来のアライアンスに活用するという学習プロセスによって構築されるものである（Anand & Khanna, 2000; Heimeriks & Duysters, 2007）。Kale & Singh（2007）は知識ベース理論（Nonaka, 1994）の概念を引用しながら、アライアンスに関する知識の表明化、形式知化、共有化、内部化のサイクルをアライアンス学習プロセスと呼んでいる。このプロセスを通して組織に蓄積されたノウハウや知識が、アライアンスを成功に導く原動力となり、アライアンス管理能力として確立していくのである。ここではアライアンス学習プロセスについて、一つ一つの過程をみていくことにする。

まず、表明化とは個々人の頭の中にある暗黙知を表明し、他者がそれを活用できるようにすることである。アライアンスを経験した者はそこから様々な知識や教訓を得ている。その中には、アライアンスを自ら経験したものでなければ得られないものがある。これらは他部門で行われるアライアンスにとって有益かもしれないが、もしそれが当人の頭の中のみ限定されていたならば、その人が関わるアライアンス以外には活用することができない。また、もしその人が転勤や退職などで組織を離れば、それらは自然と消滅してしまう。アライアンス関係者がそれぞれの事例の経験を意見交換

するミーティングや、社内レポートなどでそれらを表明することができれば、そのノウハウは組織の知識として、他のアライアンスのためにも活用することができる。

形式知化とは、そのようなノウハウを文書として明示的に記録することである。これによって、空間を超えて他部門の人がそれを共有することができ、また時間を超えて将来のアライアンスでも活用できるようになる。アライアンスのパートナーを選定するためのガイドライン、契約交渉を進める際のチェック・リスト、契約書の標準テンプレート、アライアンス・プロジェクトの運営マニュアルなどが整備されれば、属人的な判断に依存することなく、組織として統一的な行動が可能となる。社内で行われたアライアンスのベスト・プラクティスを纏めて文書化すれば、他部門でアライアンスを行う際にそれを参考にし、その運営に活用することができる。さらに失敗したアライアンスから得た教訓をドキュメントとして整理しておけば、組織内で同じ失敗を繰り返すこともなくなるであろう。

共有化は、こうして形式知となったノウハウを、社内でそれを必要としている組織や個人の間で共有することである。全社的なアライアンス会議やフォーラムなどのイベント開催、アライアンス検討委員会や評価委員会などの設置、あるいはマニュアルやノウハウ集などの文書の公開、などによって共有の場を設けることができる。あるいは、アライアンス専任組織にそのようなノウハウを集中管理させて、それを社内各部門で活用できるようにすることも、共有化の一つの方法である。また形式知に付随して文書化できない暗黙知も無数にあり、これらは対人的な会話を通してしか伝えることができない。そのため、アライアンス経験者を計画的に他部門にローテーションさせる人事配置や、関係する部門や個人間で緊密にコミュニケーションを行う環境や習慣を作ることも、ノウハウの共有化のためには重要である。

最後に内部化とは、組織に蓄積された知識を個々人のレベルにまで浸透させ、アライアンスに係る人材のレベル・アップに繋げていくことである。ここでは、アライアンスをどう管理しどう運営していくかについて、個々人のレベルでの学習が行われる。組織内で学習を広く普及させるには、アライアンスに関する講習会やトレーニング・プログラムを開催して、アライアンスに係る従業員に対して教育の場を提供することが有効である。またeラーニングを活用して広範な従業員を対象としたアライアンス関連の教育を行えば、組織全体のレベル・アップに繋げることもできる。さらに、アライアンス・プロジェクトで中心的な役割を担う人材に対しては、メンター（指導者）をつけたOJT（On the Job Training：実務を遂行しながらの指導）で、より実践的なノウハウを身につけさせたり、社外のビジネススクールやセミナーに派遣して、より幅広い知識の習得を促すことも考えられる。

このようにアライアンスの経験から得られた教訓やノウハウは、表明化、形式知化、共有化、内部化という学習プロセスを経て、組織固有の知識として蓄積され活用されていく。アライアンス管理能力を構築するには、このような学習プロセスをしっかりと組織内にルーチンとして確立することが重要である。

2-5. アライアンス管理能力を高める仕組み

アライアンスを成功させる組織能力は、ノウハウや知識の表明化、形式知化、共有化、内部化とい

う学習プロセスを経て構築される。従って、アライアンス管理能力を高めるうえで、このようなプロセスが組織ルーチンとして組み込まれ、またその組織ルーチンを実現するための仕組みが備わっていることが必要となる (Heimeriks & Duysters, 2007)。組織ルーチンとは、企業の業務の中に組み込まれ繰り返し行われる行動パターンのことである。表明化、形式知化、共有化、内部化という学習プロセスが組織ルーチンとして日常的に行われていれば、企業内で行われる様々なアライアンスから得られた教訓が、部門を超えて相互に活かされ、組織全体としてのアライアンス管理能力が高められていく。ただ、このような組織ルーチンは自然と出来上がるものではなく、それを実現するための仕組みを組織内に作る必要がある。その仕組みは (a) 機能、(b) ツール、(c) 管理・評価、(d) 社外連携の4つに分類することができる (De Man, 2005; Heimeriks & Duysters, 2007)。

(a) 機能

ここで機能とは、アライアンスを遂行するうえで重要な役割を担う組織や役職の仕組みのことである。全社的にアライアンス業務を統括する最高アライアンス責任者 (Chief Alliance Officer) やアライアンス担当副社長 (Vice President of Alliances) などの役職、さらにそのもとでアライアンス業務を専任的に行う組織としてアライアンス部門を設けている企業も多い。Kale et al. (2002) はアライアンス部門が果たす役割の重要性について論じている。例えば、企業がアライアンスの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していく主体が必要となる。アライアンス部門はその主体として、社内の各部門で行われるアライアンスにメンバーを派遣し、そこから得られる知識や教訓を持ち帰って集中的に管理する。ノウハウの表明化を行う社内ミーティングや社内レポートの場を設定し、それを形式知として伝承できるよう、ガイドラインやチェックリスト、マニュアルやテンプレートなどを整備することもアライアンス部門の役割である。また全社的なアライアンス会議やフォーラムを主催して情報共有化をはかり、アライアンスに関する研修や講習会を開催してノウハウの内部化を進めることも、アライアンス部門が中心的に主導することが期待されている。

アライアンスの経験や知識を蓄積していく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。アライアンス部門はこのような人材の育成に関しても重要な役割を担う。一つはアライアンスの専門家であるアライアンス・マネジャーの育成である。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、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, Isabella, MacAvoy & Forbes, 1996)。アライアンス・マネジャーには通常のビジネス・マネジャーとは異なる能力が求められるため、適性をもった人材を早期に見出して長期的・計画的に育成する必要がある。アライアンス部門に在籍して、社内で行われる数多くのアライアンス・プロジェクトに参加することで、アライアンス運営のノウハウや専門知識を身に付けていくことができる。

もう一つ、アライアンス部門に期待されている人材育成の役割は、従業員全体のレベル・アップである。社内で日常的にアライアンスが行われるようになると、アライアンス・マネジャーがすべてのアライアンスに関与することが難しくなり、より広範な従業員がアライアンスの実務を担うことにな

る。過去に少しでもアライアンスの経験があれば、そうでない場合と比べて、効率的に業務を進めることができるであろう。そこで例えば、社内各部門の人材を短期ローテーションとして、アライアンス部門でアライアンス業務に従事させる。一定期間を経て元の部門に戻れば、アライアンス部門で得た経験をその後の業務に活かすことができる。このような経験をもつ従業員が増えれば、社内の人材の層が厚みを増し、組織全体としてのアライアンス管理能力が高められることになる。

(b) ツール

知識やノウハウ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時空を超えて伝承できる形にしなければいけない。このように形式知となった文書や、それを全社で共有し内部化していくための仕組みがツールである。例えば、これまでの経験に基づいてパートナー選定ガイドラインや交渉チェックリストをツールとして準備しておけば、それによって業務を進めることで、パートナー選定や条件交渉のプロセスを効率的に、かつうっかりした見落としもなく実施することができる。また、契約書のテンプレートを準備しておけば、交渉ごとに契約書案を起草する必要もなく、社内で数多く締結されるアライアンス契約書の間に整合性を確保することができる。プロジェクト運営マニュアルも、どのようにアライアンス・プロジェクトを進めれば良いか、どのような点に留意すれば良いかの指針となるので、問題の発見やトラブルの防止に役立てることができる。さらに、全社で行われたアライアンスの中からベストプラクティスを選んでその概要を纏めておけば、これから始めるアライアンスを成功させるうえで参考にできる。このようなツールを活用することで、アライアンス経験の少ない部門でも一定レベル以上の成果を期待することができる。

さらにこうして形式知化された知識やノウハウを、共有化し内部化するための仕組みも重要である。これらの文書に従業員がアクセスできるデータベース・システムの構築や、お互いに情報交換や意見交換を行うことができるアライアンス会議・フォーラムの開催は、特定の個人や部門の経験を全社的に共有するうえで有益なツールである。また共有された知識やノウハウをそれぞれの従業員や部門ごとに内部化することを支援するツールとして、アライアンス研修プログラムやトレーニングコース、あるいは社内コンサルティングの体制を確立しておくことも効果的であろう。

(c) 管理・評価

組織がアライアンス管理能力を高めていくうえで、あるアライアンス・プロジェクトから得られた教訓や反省を、他部門でのアライアンスや将来のアライアンスに活かしていくことが重要である。そのために、各プロジェクトに対して継続的なモニタリングを行い、その成果を管理・評価する全社的な仕組みを作る必要がある。アライアンス・プロジェクトは全社横断的に行われる場合もあるが、その多くは事業部門ごとに行われる。もしそれが事業部門内だけで独立して行われるとしたら、そこから得られた知識やノウハウを他部門で活用することはできない。またその成果の評価も事業部門ごとに主観的に行われて、全社的な視点や統一的な基準が欠けたものとなる。さらに、アライアンスの運営が事業部門の日常的な事業運営と一体となって行われると、アライアンスの成果とそれ以外の事業

成果とを切り分けることが難しくなり、アライアンスとしての正しい評価を行うことができなくなる。

このようなことを避けるためにも、アライアンス部門など本社（コーポレート）組織が、事業部門と連携しながらプロジェクトのモニタリングを行い、その管理と評価を共同で担う組織体制が求められる。また全社で統一した成果指標や評価基準を定めてそれらを活用することで、客観的かつ全社的な視点からの評価を行うことも重要である。その際に、アライアンス成果として売上高増加、開発費削減、出願特許数の増加など定量的な指標とともに、将来の可能性や他部門への波及効果などを定性的に評価する基準も必要である。このような全社統一の指標や基準を用いれば、部門間でアライアンス評価を比較することも可能となり、経験豊富な部門からそうでない部門への知識やノウハウの移転が進み、全ての部門の能力の底上げを期待することができる。こうしたモニタリングや管理・評価が組織ルーチンとして日常的に行われていれば、社内各部門でアライアンスを積み重ねるほど、その経験やノウハウが全社的に共有され、組織としてのアライアンス管理能力の向上に繋がることになる。

(d) 社外連携

アライアンスは企業の外にあるパートナーが有する経営資源を活用することであるが、企業の外にある専門家が有する知識やノウハウもアライアンスのために活用することができる。社外専門家と緊密なネットワークを築き、その専門性を効率よく活用することは、組織がアライアンス管理能力を高めていくうえで重要な仕組みである。このような社外専門家を活用する能力が高いほど、組織固有の知識やノウハウを活用する能力が高まるという相乗効果も指摘されている（van Eerden, Tjemkes & Vlaar, 2011）。

アライアンスの枠組みが高度で複雑になると、その遂行には最新の知識や専門的ノウハウが必要となるので、様々な分野で社外専門家の支援が求められる。例えば、アライアンスの実施には多くの法令が関係し、各法令に照らしたアライアンスの枠組みや契約書の確認が必要となる。販売協力では独占禁止法、技術ライセンスや共同開発では特許法、業務委託や生産委託では下請法、出資や M & A では証券取引法、さらに外国企業とのアライアンスでは外国為替および外国貿易管理法など外国取引に係る法令の確認も必要となる。社内法務部門のスタッフがある分野について十分な専門知識を有していない場合、それを専門とする弁護士の支援を受けることが有効である。また、会計的・税務的な視点から、どのようなアライアンスの枠組みが好ましいかを検討することがある。多額の対価を支払う取引では、その価値の適正な評価も必要となる。技術ライセンスにおける技術の価値、販売協力におけるブランドの価値、出資や M&A における企業の価値など、その評価には高度に専門的な手法が用いられるので、会計士や税理士などの専門家にそのような業務の支援を依頼することも有効であろう。

その他にも、ファイナンシャル・アドバイザーやコンサルタント、大学や研究所の研究者など、様々な社外専門家のもつ知識やノウハウを活用することができる。常日頃からこれら専門家と広範なネットワークを築き、それぞれの強みや得意分野を把握しておけば、必要な時にタイムリーに支援を依頼することができる。社内人材の育成をとおして組織に蓄積された力と併せて、社外の専門家を有効に

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力も、アライアンス管理能力の重要な要素と言えるであろう（安田、2012）。

3. 実証分析

3-1. 測定方法

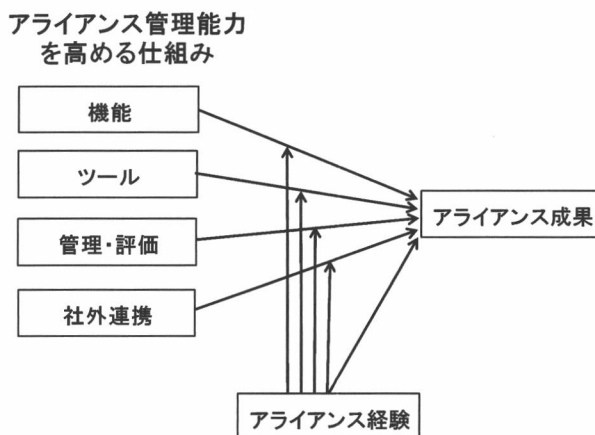
ここまで、アライアンスを成功に導く企業固有の能力としてアライアンス管理能力に注目し、これがどのような力であるか、どのようにして構築されるのかについて論じてきた。そしてこのような力を組織能力として構築するための仕組みとして、機能、ツール、管理・評価、社外連携の4つを取り上げた。本節ではこの4つの仕組みをもつことが、アライアンスを成功させる能力にどのように影響するかを検証する。

検証のための分析フレームワークを図表1に示す。変数として設定するのは4つの仕組み（機能、ツール、管理・評価、社外連携）、アライアンス経験、そしてアライアンス成果である。4つの仕組み（説明変数）とアライアンス成果（被説明変数）との関係を評価することが分析の目的であるが、アライアンス経験の程度がこの関係に影響すると考えられるため、アライアンス経験も説明変数として加えた。

各変数の測定を行うために、NTT オンライン・マーケティング株式会社が運営する調査システムを利用して質問票調査を行った（調査期間は2016年2～3月）。国内の製造企業において経営企画部門もしくは技術部門に在籍し、その企業が行ったアライアンスに関わった経験のある管理者を対象に、質問票への回答を依頼した。質問票では各変数に対して複数の質問項目を設け、それぞれの質問に対して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・スケールに基づく回答を求めた。

375名から有効な回答を得ることができ（回答率15.6%）、合計で457のアライアンス事例に関するデータを取得した。各項目の測定結果に対し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。本調査で用いた質問項目、および

図表1 本分析のフレームワーク



測定尺度としての信頼性係数を図表2に示す。

測定された変数を用いて重回帰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¹⁾および事業領域²⁾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が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。各変数の記述統計および相関を図表3に示す。

図表2 本調査で用いた質問項目

変数	信頼性係数	質問項目
機能	a = 0.71	アライアンス業務を専任的に行う部門（アライアンス部門）が設置されている
		アライアンス統括責任者の役職が設置されている
ツール	a = 0.89	アライアンス実務のマニュアルやチェックリストなどが準備されている
		アライアンスに関する研修や社内教育プログラムが整備されている
		アライアンスを担当する人材を計画的に育成するシステムがある
管理・評価	a = 0.85	アライアンスの成果指標や評価基準が明確に決められている
		アライアンスの成果をモニタリング・評価する仕組みがある
社外連携	a = 0.75	アライアンスを支援する社外専門家とのネットワークができています
		社外専門家と社内関係各部門との連携体制ができています
アライアンス経験	a = 0.80	アライアンスの経験が豊富である
		日常的にアライアンスが行われている
		全社戦略の中でアライアンスの重要性が位置付けられている
アライアンス成果	a = 0.93	アライアンス成果に満足している
		アライアンスは目標を達成することができた
		アライアンスへの投資に対して良いリターンが得られた
		アライアンスは成功したと言える

図表3 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
1. 機能	2.24	.77	—												
2. ツール	2.90	.96	.46**	—											
3. 管理・評価	2.98	.89	.48**	.72**	—										
4. 社外連携	3.06	.89	.47**	.68**	.64**	—									
5. アライアンス経験	3.33	.80	.47**	.58**	.55**	.53**	—								
6. アライアンス成果	3.41	.87	.26**	.40**	.42**	.32**	.40**	—							
7. 年間売上高	3.25	1.38	.05	-.05	-.11*	-.07	.07	-.13**	—						
8. 事業領域	3.10	1.18	.08+	.04	.01	.03	.13**	-.06	.19**	—					
9. 技術アライアンス	.60	.48	.09+	.06	.07+	.07	.15**	.03	.15**	.16**	—				
10. 生産アライアンス	.46	.49	.04	-.01	-.03	-.01	.03	-.07	.12**	.03	-.01	—			
11. 販売アライアンス	.36	.48	.04	-.08+	-.09*	-.01	.05	-.05	.13**	-.01	-.12**	.09*	—		
12. 業務アライアンス	.24	.43	-.01	.01	-.04	.01	.01	.08+	.04	-.05	-.09+	.05	.18**	—	
13. 国際アライアンス	.27	.44	.04	-.09*	-.04	-.03	.07	-.12**	.25**	.08+	.07	.18**	.11*	.08+	—

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

3-2. 分析結果

図表4はアライアンス能力を構築する4つの仕組み（機能、ツール、管理・評価、社外連携）およびアライアンス経験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。モデル1はコントロール変数のみ、モデル2～6は各説明変数を個別に投入し、モデル7はすべての説明変数を投入してアライアンス成果に対する影響をみたものである。各説明変数はそれぞれアライアンス成果に影響するが、モデル7に示すように、このうち最も強くアライアンス成果に影響するのはアライアンス経験である（ $r = 0.26, p < 0.01$ ）。4つの仕組みの中では管理・評価の影響が最も強く（ $r = 0.18, p < 0.01$ ）、それに次いでツールの影響が有意である（ $r = 0.12, p < 0.05$ ）。機能や社外連携の影響は有意レベルではなかった（ $r = 0.03, p > 0.10; r = -0.04, p > 0.10$ ）。このように、本稿で議論された4つの仕組みはそれぞれアライアンス管理能力を高めるが、その影響のレベルには差があることが明らかになった。

さらにモデル8では、アライアンス経験と4つの仕組みそれぞれとの交互作用を説明変数としてアライアンス成果への影響をみた。先に述べたようにアライアンス経験が豊富であるほど、アライアンス管理能力を高めるための仕組みが有効に機能する。すなわち、アライアンス経験と仕組みとの交互作用がアライアンス成果に影響することが想定される。本分析の結果からは特にツール（ $r = 0.25, p < 0.01$ ）と管理・評価（ $r = 0.25, p < 0.01$ ）について、アライアンス経験との有意な交互作用が確認された。

図表4 アライアンス成果に関する重回帰分析の結果

	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	モデル6	モデル7	モデル8
機能		.28(.05)**					.03(.05)	
ツール			.39(.03)**				.12(.06)*	
管理・評価				.41(.04)**			.18(.06)**	
社外連携					.31(.04)**		-.04(.05)	
アライアンス経験						.43(.04)**	.26(.06)**	
機能×アライアンス経験								.08(.01)
ツール×アライアンス経験								.25(.01)**
管理・評価×アライアンス経験								.25(.01)**
社外連携×アライアンス経験								-.07(.01)
年間売上高	-.10(.03)*	-.11(.03)*	-.09(.02)*	-.05(.02)	-.07(.03)+	-.11(.02)*	-.08(.02)*	-.09(.02)*
事業領域	-.04(.03)	-.06(.03)	-.06(.03)	-.05(.03)	-.05(.03)	-.09(.03)*	-.08(.03)*	-.07(.03)+
技術アライアンス	-.06(.08)	.01(.08)	.04(.07)	.03(.07)	.03(.08)	.01(.07)	.01(.07)	.01(.07)
生産アライアンス	-.04(.08)	-.05(.07)	-.04(.07)	-.03(.07)	-.04(.07)	-.04(.07)	-.04(.07)	-.04(.07)
販売アライアンス	-.04(.08)	-.05(.08)	-.01(.08)	-.01(.07)	-.04(.08)	-.06(.07)	-.04(.07)	-.03(.07)
業務アライアンス	.11(.09)*	.11(.09)*	-.09(.08)*	.11(.08)**	.10(.09)*	.10(.08)*	.10(.08)*	.10(.08)*
国際アライアンス	-.09(.09)+	-.10(.09)*	-.05(.08)	-.09(.08)*	-.08(.09)+	-.11(.08)*	.09(.08)*	-.09(.08)*
調整後 R ²	.03	.11	.19	.20	.13	.22	.26	.26
サンプル数	457	457	457	457	457	457	457	457

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

4. 纏めと考察

4-1. 分析の纏め

本研究では、アライアンスを成功させる企業の組織能力であるアライアンス管理能力について、それがどのような力であるか、どのように構築されるのか、またそれを構築する仕組みは何かについて論じた。そしてアライアンス管理能力を構築する仕組みとして、機能、ツール、管理・評価、社外連携の4つを取り上げ、それぞれの仕組みがどのようにアライアンス管理能力に影響するかについて、アライアンス経験者に対する質問票調査に基づいて分析した。

その結果、アライアンス管理能力に最も影響するのは管理・評価であることが明らかとなった。すなわち、アライアンスの成果指標や評価基準を明確に定義し、これに基づいてアライアンス成果をモニタリング・評価することが、アライアンスの組織能力を高めるうえで最も重要である。管理・評価をしっかりと行うことで、アライアンスの経験から得た教訓を将来のアライアンスのために活かすことができる。同じ失敗を繰り返すことがなくなり、組織としてアライアンスを成功させる力を高めることができるであろう。

次にアライアンス管理能力に影響するのはツールである。アライアンス実務のマニュアルやチェックリストを整備し、契約書テンプレートやベスト・プラクティス集を保有することで、担当者が個々のアライアンス経験から得たノウハウや知識を形式知化できる。さらに、社内研修や人材育成プログラムを充実させることで、これらの知識を組織内で広く共有することができる。こうして組織としての知識レベルが向上し、アライアンス管理能力の構築に繋がるのである。

機能と社外連携については、アライアンス管理能力への影響が有意ではなかった。すなわちアライアンス部門などの専任組織を設け、最高アライアンス責任者などの役職を設けること、あるいは弁護士や会計士など社外の専門家とのネットワークを築くことの影響は限定的である。アライアンス部門の役割を論じた先行研究 (Kale et al, 2002) や、外部専門家との連携の効果を論じた先行研究 (van Eerden et al., 2011) では、これらの仕組みがアライアンス成果に影響することが示されている。本研究でも、機能や社外連携が個別にアライアンス成果を向上させることが実証されており、その影響を否定するものではないが、管理・評価やツールなど他の仕組みと比較した場合、その影響が限定的であることが明らかとなった。

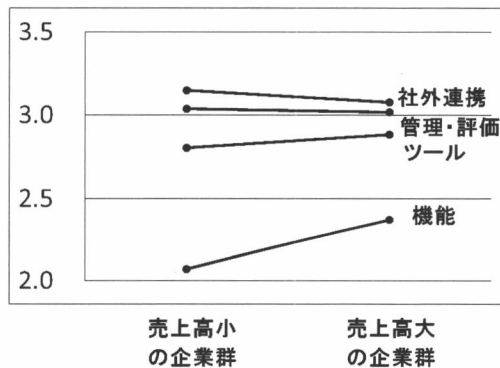
さらにアライアンス経験がアライアンス成果に強く影響することも明らかになった。本研究で論じた4つの仕組みはいずれも、アライアンスの経験から得たノウハウや知識を組織能力の構築に繋げるものである。従って、アライアンス経験を蓄積するほど、これらの仕組みが効果的に機能して良好なアライアンス成果に繋がる。アライアンス経験がアライアンス成果に影響するのはこのような相乗関係によるものと考えられるので、本研究ではアライアンス経験と4つの仕組みとの間の交互作用についても分析を行った。その結果、やはり管理・評価とツールについて、その交互作用がアライアンス成果に有意な影響を与え、アライアンス経験から得た知識をアライアンス管理能力の構築に繋げるうえで有効な仕組みであることが示された。

4-2. 考察

本研究では管理・評価やツールなどの仕組みがアライアンス管理能力に影響することが示されたが、実際に企業はどの程度これらの仕組みを整備しているのだろうか。本研究で得られた調査結果を用いてこの点を検討してみる。図表5は、機能、ツール、管理・評価、社外連携の各変数について、得られた回答の平均値を示したものである。企業サンプルを売上高が平均より大きい企業群と小さい企業群とに分けてそれぞれについて平均値を求めている。また各変数の測定は5段階リカート・スケール（5から1まで）を用いているため、その中間値は3となる。

図表5から読み取れることは、ツール、管理・評価、社外連携について平均値は3前後、すなわちこのような仕組みを設けている企業と設けていない企業が同程度あるということである。また売上高の大きい企業群と小さい企業群との間でその値に大きな違いはない。一方、機能については平均値が2.5を下回っていて、アライアンス部門や最高アライアンス責任者の役職を設けていない企業の方が多いことを示している。また売上高の大きい企業群の方が小さい企業群と比べて、このような仕組みを設けている割合が大きい。すなわち、売上高の大きい企業ほど、アライアンス部門や最高アライアンス責任者を設ける傾向がある。これは、機能という仕組みが、管理・評価やツールなど他の仕組みと比べてその維持にコストがかかることと関係していると考えられる。すなわち、アライアンス部門や最高アライアンス責任者はスタッフ組織・役職としてオーバーヘッド・コストを生み出すため、数多くのアライアンス件数をもつ企業でなければ、そのような組織・役職の設定は正当化できないであろう。事業規模（すなわち売上高）の大きい企業ほどアライアンス件数も多くなるので、規模の小さい企業と比べてこの仕組みの設定がより妥当になると考えられる。

図表5 各仕組みの平均測定値



4-3. 今後の課題

本研究にはいくつかの課題が残っている。本研究では、アライアンス管理能力を構築する仕組みとして機能、ツール、管理・評価、社外連携の4つを挙げた。そしてこれらの仕組みの存在とアライアンス成果との関係を実証的に検証した。その結果、それぞれの仕組みがどのようにアライアンス成果に影響するかが明らかとなり、その影響の程度の比較も行うことができた。しかし、これらの仕組み

がどのようなメカニズムに基づいてアライアンス成果に影響するかについては検証されていない。それぞれの仕組みが経験から得られた教訓をどのように組織固有のノウハウや知識としていくかについて、さらに分析することが必要である。

さらにこれら4つの仕組みとアライアンス経験との間の交互作用についても、より踏み込んだ分析が必要である。本研究では企業がもつアライアンス経験について、4つの仕組みと同様、アライアンス成果を説明する変数として用いた。しかし、経験は4つの仕組みが機能するための前提条件であり、経験のレベルが低い場合は仕組みを設定すること自体がその意味を失う。従って、アライアンス経験については、4つの仕組みと異なる次元で分析に組み込む必要がある。この点も含めて本研究の分析手法については検討を加えていきたい。

また本研究ではアライアンス管理能力を分析対象としたが、もう一つの重要な組織能力であるアライアンス・ポートフォリオ能力については扱っていない。これら二つの能力は企業がアライアンスを競争優位に繋げるために求められる両輪である。アライアンス・ポートフォリオ能力についても、その構築プロセスやそのための仕組みを分析することで、アライアンス管理能力との比較を行うことや、双方の能力を相乗的に高める仕組みを議論することが可能となるであろう。アライアンス成果に繋がる様々な要因や仕組みを考慮してその検証を行うことで、アライアンスを成功させる組織能力についての洞察をさらに深めることを今後の課題としたい。

注

- 1) 企業の年間売上高を (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) 10億円以上100億円未満、(e) 10億円未満、に分類して事業規模とした。
- 2) 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。
- 3) 図表4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。

参考文献

- Al-Laham, A., Amburgey, T. L., & Bates, K. (2008). The dynamics of research alliances: Examining the effect of alliance experience and partner characteristics on the speed of alliance entry in the biotech industry. *British Journal of Management*, 19: 343-364.
- Anand, B., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21: 295-315.
- De Man, A. P. (2005). Alliance capability: A comparison of the alliance strength of European and American companies. *European Management Journal*, 23: 315-323.
- Duysters, G., Heimeriks, K.H., Lokshin, B., Meijer, E., & Sabidussi, A. (2012). Do firms learn to manage alliance portfolio diversity? The diversity-performance relationship and the moderating effects of experience and capability. *European Management Review*, 9: 139-152.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19: 293-317.
- Harbison, J. R., & Pekar, P. (1998). *Smart alliances: A practical guide to repeatable success*. Jossey-Bass Inc., Publishers.
- 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: 25-49.

- Hoffmann, W. H. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28: 827-856.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 28: 747-767.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28: 981-1000.
- Leischnig, A., Geigenmueller, A., & Lohmann, S. (2014). On the role of alliance management capability, organizational compatibility, and interaction quality in interorganizational technology transfer. *Journal of Business Research*, 67: 1049-1057.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5: 14-37.
- Rothaermer, F. T., & Deeds, D. L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 21: 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: 1395-1419.
- Silva, S., Bradley, F., & Sousa, C. (2012). Empirical test of the trust-performance link in an international alliances context. *International Business Review*, 21: 293-306.
- Sluyts, K., Matthyssens, P., Martens, R., & Streukens, S. (2011). Building capabilities to manage strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 40: 875-886.
- Spekman, R. E., Isabella, L. A., MacAvoy, T. C., & Forbes, T. (1996). Creating strategic alliances which endures. *Long Range Planning*, 29: 346-357.
- van Eerden, D., Tjemkes, B., & Vlaar, P. (2011). Internal and external alliance capabilities: Substitutes or complements? *Academy of Management Annual Meeting*, Submission # 15632.
- 若林隆久・勝又壮太郎 (2013). 「戦略的提携ネットワークの形成要因：産業要因か、企業要因か、ネットワーク要因か？」『組織科学』47, 69-79.
- 安田洋史 (2012). 「M&Aを遂行する能力」『MARR Online』214

本研究は、2016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。