

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 15 日現在

機関番号：32601

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530475

研究課題名(和文) グローバル・アライアンス成果に対する企業間多様性の影響に関する研究

研究課題名(英文) Study on the Influence of Inter-firm Diversity on the Performance of Global Strategic Alliances

研究代表者

安田 洋史 (Hiroshi, Yasuda)

青山学院大学・経営学部・教授

研究者番号：90588542

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の成果は、企業間多様性がアライアンス成果に与える影響、及びそこでアライアンス・ガバナンスが果たす役割について実証的な検証を行い、その包括的な理解を深めたことである。日本企業が行った497のアライアンス事例に対する調査結果を用いて分析を行い、(1)能力の多様性や視点の多様性は、新しい知識の創出を推進し、良好なアライアンス成果に繋がる、(2)企業文化の多様性や業務ルーチンの多様性は、アライアンスの効率的な運営を阻害し、アライアンス成果に対して負の影響を与える、(3)これら負の影響は関係のガバナンスを強く設定することにより緩和できる、ことなどを明らかにした。

研究成果の概要(英文)：This research analyses diversity between firms based on a number of different factors, such as capabilities, viewpoints, corporate culture, work routines, etc. The hypotheses are proposed based on the review of prior literatures, and they are tested using the data of 497 technology alliances collected from the survey to alliance managers. It is clarified that alliances perform better when they make appropriate use of diversity in partners' capabilities and viewpoints. On the other hand, the diversity in corporate culture and work routines makes alliances more unstable and difficult to manage. However, this difficulty can be overcome by having a relational governance structure, such as frequent meetings between executives and close communication among alliance members. The research concludes that firms need to promote alliances with an appropriate relational governance structure and utilize the inter-firm diversity for the achievement of good performance.

研究分野：経営戦略論

キーワード：アライアンス グローバル・アライアンス 企業間多様性 アライアンス・ガバナンス アライアンス成果

1. 研究開始当初の背景

企業が所在する国の文化は、社会規範や価値観として、経営者の判断や従業員の思考形態に影響する。そして、それはしばしば企業文化に反映し、それが企業の行動パターンを特徴づける。さらに、それは企業の選択する戦略にも影響を与え、本来は企業レベルの判断であるべき戦略が国ごとに特徴をもつという現象がみられる。このことは、異なる国の企業どうしの連携であるグローバル・アライアンスの運営を困難にし、パートナー間の関係を不安定なものとする。アライアンス成功のためには、パートナー間で価値感や規範が共有され、行動や戦略の整合性が保たれることが重要である。グローバル・アライアンスにおいてはパートナー間で企業文化や価値観の多様性が大きいいため、認識の食い違いや誤解が発生しやすい、信頼基盤を築くことが難しい、不確実性への対処方法に不一致が生ずる、など様々な問題点が生じることが、数多くの先行研究によって指摘されてきた。

しかしその一方で、アライアンスのパフォーマンスを比較すると、グローバル・アライアンスの方が国内アライアンスよりも良好である、という傾向が見られる。先行研究においても、外国企業との合弁会社を国内企業間のそれと比較した研究では、前者の方が業績成果が良好である、あるいは存続期間が長い、という報告が行われている。また、研究開発におけるアライアンス成果の比較でも、それが国際的に行われる方が、国内企業間に限定したものよりも、優れた研究成果を創出していることが指摘されている。グローバル・アライアンスでは、双方のパートナーが持ち寄る多様な能力が補完して、新しい発想や革新的な技術に結びつくからである。また、国外企業との連携は多様なグローバル市場へのアクセスを可能にし、これも良好な成果を生み出す要因となる。

パートナー間多様性とは、アライアンスに参加する企業間の様々な特性の相違である。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。上に述べたように、パートナー間多様性がアライアンス成果にどのような影響を与えるかについては、これまで異なる観点から、様々な先行研究が発表されてきた。ある研究はパートナー間の多様性ゆえの困難さを指摘し、別の研究は多様性ゆえの優位性を示してきた。グローバル・アライアンスを国内アライアンスと比較した研究でも、ある研究は外国企業との間の多様性のネガティブな面を強調し、また別の研究はそのポジティブな効果を指摘し、アライアンス成果に対するその影響について異なる見解が主張されてきた。

市場のグローバル化が進展する中で、アライアンスもグローバルな観点から最適なパ

ートナーとの連携を志向せざるを得ない。多様性をもった企業をパートナーとすることは、多くの状況において避けられない選択となっている。従って、多様性のある企業と組む方が良いか否かということではなく、アライアンスにおけるパートナー間多様性のポジティブな面をいかに活用し、ネガティブな面をいかに克服していくかという視点が求められる。

2. 研究の目的

このような問題意識から本研究では、パートナー間多様性の様々な要因を包括的に取り上げ、それぞれがアライアンス成果に対してどのように影響するか、またその影響を媒介する要因や緩和する要因は何かについて把握することを試みた。具体的に明らかにしようとした研究課題は以下のとおりである。

- (1) パートナー間多様性を特徴づける要因を明らかにする。能力、視点、企業文化、業務ルーチン、などパートナー間の相違を特徴づける要因を特定し、先行研究を参照しつつ、それら多様性のレベルを測定する評価方法を明らかにする
- (2) グローバル・アライアンスを国内アライアンスと比較しつつ、これら多様性のレベルにどのような違いがあるかを明らかにする。
- (3) グローバル・アライアンスを国内アライアンスと比較しつつ、その成果指標にどのような差があるかを明らかにする。
- (4) パートナー間多様性と、アライアンス成果との関係を分析することにより、パートナー間の様々な多様性要因が、どのようにアライアンス成果に影響するか、またその影響を媒介する要因や緩和する要因は何かなど、そこに内在するプロセスを明らかにする。
- (5) グローバル・アライアンスにおける企業間多様性が、どのように企業競争力の構築に繋がるかのメカニズムを明らかにする。

これらの諸課題を明らかにすることによって、グローバル・アライアンスにおけるパートナー間多様性とアライアンス成果との関係についての理解を深め、これからの企業経営におけるグローバル・アライアンスの活用についての含意を提供することを、本研究の目的とした。

3. 研究の方法

上に述べたように、本研究の目的はアライアンスにおいて、パートナー間多様性がどのようにアライアンス成果に影響し、どのようなメカニズムで企業の競争力構築に繋がるかを明らかにすることである。この目的を

達成するために、本研究は(1)先行研究・文献の調査、(2)仮説の理論的導出、(3)インタビュー調査に基づく仮説の定性的検証、(4)アンケート調査に基づく仮説の定量的検証、(5)結論の導出、というように、ステップを経ながら進めた。

先行研究・文献の調査については、パートナー間多様性、グローバル・アライアンス、アライアンス成果、アライアンス運営などをキーワードとして、学術雑誌、書籍、その他出版物から数多くの論文・文献を選定し、その内容を精査した。これまでの先行研究の成果を確認・整理し、本研究が明らかにすべき課題について具体化した。この調査結果をベースとして理論的考察を加え、本研究の諸課題に関する仮説を導出した。仮説はインタビュー調査やアンケート調査によって検証しつつ、その内容を見直し、それを追加のインタビュー調査やアンケート調査で再検証するという手法を繰り返した。

インタビュー調査は、2012年8月から2013年8月の期間中、以下の6つのアライアンス・プロジェクトに対して実施した。:(a)日米欧の企業3社が行ったメモリ半導体製品技術の共同開発(米国ニューヨーク州)、(b)日本企業2社が行ったメモリ半導体製品技術の共同開発(日本・横浜市)、(c)日米欧アジア企業の8社が連携して行ったロジック半導体製造技術の共同開発(米国、ニューヨーク州)、(d)日本企業6社が行ったロジック半導体製造技術の共同開発(日本・相模原市)、(e)日米欧アジア企業の14社が参加して行った半導体基礎技術の共同開発(ベルギー国ルーベン市)、(f)日本企業のみ11社が参加して行った半導体基礎技術の共同開発(日本・筑波市)である。

アライアンス事例の選定にあたっては、グローバル・アライアンスと国内アライアンスとを対比して分析ができるよう、同産業(半導体産業)内で同等な目的と枠組みを有する対比可能な事例の組合せ(一方はグローバル・アライアンス、他方は国内アライアンス)とした。例えば、(a)と(b)は同じ目的と枠組みをもった同等なアライアンスであるが、前者は異なる国のパートナーが参加するグローバル・アライアンス、後者は日本企業どうしの国内アライアンスである。(c)と(d)、(e)と(f)の組み合わせも同様である。インタビューはそれぞれのアライアンスのプロジェクト責任者に対して、それぞれの所在地に出向いて対面方式で行った。

インタビューでは、グローバル・アライアンスと国内アライアンスとの比較という視点から、(i)それぞれのアライアンスの成果、例えば開発パフォーマンス、達成レベル、開発期間などをどう評価するか。(ii)パートナー間の多様性(能力、視点、企業文化、

業務ルーチンなどの異質性や同質性)をどう評価するか、またそれはアライアンス成果にどう影響したか、(iii)企業間多様性への対応としてどのようなプロジェクトのマネジメントを行ったか、それはどのような効果があったか、などの項目を中心に、本研究の課題に関連する広範な見解を聴取した。

インタビュー調査結果に基づいて、仮説の修正及び精緻化を行い、次のステップとして、多数の企業を対象としたアンケート調査を実施した。仮説に示された概念を変数として測定するための質問票を作成し、その回答結果を統計的に処理することにより、仮説の妥当性につき定量的な検証を行った。なお、インタビュー調査の過程で、グローバル・アライアンスのプロジェクト責任者から、パートナー間多様性に起因する問題に対処するうえで、アライアンス・ガバナンスの設定が重要であるとの指摘がされた。そのため、アンケート調査では、パートナー間多様性とアライアンス成果との関係の中で、アライアンス・ガバナンスがもつ効果に注目し、それにかかわる質問項目を加えた。

アライアンス・ガバナンスとは、パートナー間におけるお互いの寄与を定め、利害を調整し、機会主義を抑制するよう、それぞれのパートナーの行動を統治する仕組みである。ガバナンスに関する先行研究に倣って、本調査ではそれを契約的なものと関係的なものとに分けて評価した。契約的ガバナンスとはプロジェクトの組織体制や意思決定ルールを明確化し、パートナー間における権利と義務の配分など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ものである。一方、関係的ガバナンスでは、相互の信頼関係や一体感がその根拠となり、パートナー間の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仕組みなどが設定される。

アンケート調査は、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て、2013年9月に実施した。日本国内の製造企業が実施した国内外のパートナーとの技術アライアンスを調査対象とした。そして、各企業で実際にアライアンス・プロジェクトに関わり、その内容について評価できる担当者を対象に、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、有効回答率は22.6%であった。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。そのうち180事例(36.2%)が日本企業と外国企業とのグローバル・アライアンス、317事例(63.8%)が日本企業同士の国内アライアンスであった。

アンケート調査の結果、パートナー間多様性、アライアンス成果、アライアンス運営、契約的ガバナンス、関係的ガバナンスなど、仮説に用いられる様々な概念が、変数として数値化された。そしてこれらのデータを、統

計解析ツールSPSSに投入し、変数間の相関関係、因果関係、媒介関係、調整関係などを検証することにより、本研究の諸課題に関わる含意を導出した。

4. 研究成果

本研究では、パートナー間多様性の様々な要因を包括的に取り上げ、それぞれがアライアンス成果に対してどのように影響するか、またその影響を媒介する要因や緩和する要因は何かを把握することを試みた。本研究の成果を纏めると以下のとおりである。

- (1) パートナー間には能力の多様性、視点の多様性、企業文化の多様性、業務ルーチンの多様性、など様々な多様性が存在する。それぞれの多様性を評価し測定する方法を明らかにした。
- (2) すべての多様性要因において、グローバル・アライアンスにおけるパートナー間多様性は、国内アライアンスにおけるそれよりも大きい。
- (3) パートナー間の能力の多様性及び視点の多様性は、アライアンスにおける新知識の創出を促進する。その結果、これらの多様性はアライアンス成果に対して正の影響をもつ
- (4) パートナー間の企業文化の多様性及び業務ルーチンの多様性は、アライアンスの効率的な運営を阻害する。その結果、これらの多様性はアライアンス成果に対して負の影響を与える。
- (5) 企業文化の多様性及び業務ルーチンの多様性がアライアンス成果に対して与える負の影響は、関係的ガバナンスの程度を強く設定することにより緩和される。
- (6) 契約的ガバナンスを強く設定しても、関係的ガバナンスにみられるような緩和効果はみられない。契約的ガバナンスは契約書としての強制力を持つが、あらゆる状況を想定した完備契約を準備することはできない。従って環境変化が大きく不確実性が高い場合には、その効果には限界がある。
- (7) 関係的ガバナンスはパートナー間のコミュニケーションや共同作業を通じた信頼関係を前提とするため、状況変化や想定しない事態の発生に対して柔軟な対応が可能となる。パートナー間多様性という企業間関係に起因した問題に対処するには、柔軟性のある関係的ガバナンスの方が有効である。

この研究で実証された関係を整理すると図1のようになる。これらの結果は、多様性要因を個々に扱ってきた先行研究の結果と概ね整合するものであるが、各要因を包括的に扱ったモデルを用いて検証することで、パートナー間多様性とアライアンス成果との

関係についての理解を深めたことに本研究の意義がある。

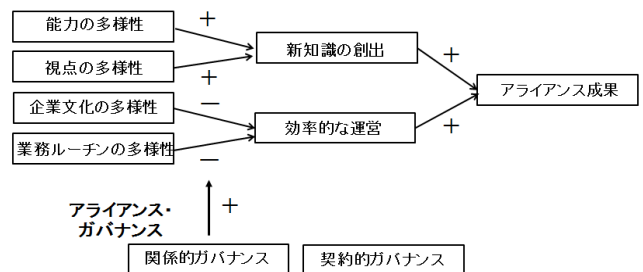


図1. 本研究の分析結果の纏め

本研究の成果は実務的な含意を提供する。グローバル化が進む中でも、依然として日本企業には、コミュニケーションや意思疎通が容易な国内企業をアライアンスのパートナーとして選ぶ傾向がある。共同研究や共同開発を行う際に、多様な能力や視点をもつパートナーと組むことのメリットは認識しつつも、ネガティブな多様性要因を考慮して、このようなパートナー選択が行われていると考えられる。

本研究ではパートナー間多様性には様々な要因があること、またそれぞれがアライアンス成果に対して異なる影響を与えることを示し、それらを包括的に把握することの重要性を指摘した。また頻繁なコミュニケーションや経営者間の交流などの関係的ガバナンスにより、多様性がアライアンス成果に与える負の影響を緩和できることを示した。

このようにパートナー間多様性の意味と、それに影響する様々な要因について認識することで、実務家はグローバル・アライアンスを効果的に推進し、パートナー間多様性をアライアンス成果向上のために積極的に活用していくことができるであろう。パートナーとの関係性を重視しつつ、パートナーとの多様性を自らの競争力構築に繋げていくことが、これからの企業経営にとって重要な課題であると言えよう。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計4件)

安田洋史、アライアンス成果に対するパートナー間多様性の影響、日本経営学会誌、査読有、第35号、2015. 印刷中

安田洋史、戦略的提携によるハイテク中小企業の競争力向上、青山経営論集、査読無、第49巻、第2号、2014、pp.17-32.

Hiroshi Yasuda, Impact of Inter-partner Diversity on the Performance

of Global Strategic Alliances, In
T.K.Das(Eds.) Interpartner Dynamics
in Strategic Alliances, Information
Age Publishing, 査読無, 2013,
pp.279-299.

安田洋史、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、査読有、第30号、2013、pp.3-15.

〔学会発表〕(計4件)

Hiroshi Yasuda, Influence of Inter-
partner Diversity on the Performance
of Strategic Alliances, Strategic
Management Society, Special
Conference (Sydney, Australia),
2014/12/8.

Hiroshi Yasuda, Relationships between
Inter-partner Diversity and
Performance of Global Alliances,
International Federation of Scholarly
Associations of Management (Meiji
University, Tokyo), 2014/9/2.

安田洋史、アライアンスにおける企業間
多様性の影響、組織学会研究発表大会(専
修大学、川崎)、2013/6/15.

安田洋史、企業間多様性とアライアン
ス・ガバナンス、国際戦略経営研究学会
全国研究発表大会(立命館大学、大津)、
2012/9/22.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

安田 洋史 (YASUDA, Hiroshi)
青山学院大学・経営学部・教授
研究者番号：90588542