

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 5 年 5 月 27 日現在

機関番号：32601

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2018～2022

課題番号：18K01845

研究課題名(和文) アライアンスを成功させる組織能力に関する実証的研究

研究課題名(英文) Empirical Analysis of Organizational Capabilities to Perform Successful Alliances

研究代表者

安田 洋史 (Yasuda, Hiroshi)

青山学院大学・経営学部・客員教授

研究者番号：90588542

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究はアライアンスを成功に導く企業の組織能力、すなわちアライアンス能力について論じ分析するものである。知識ベース理論の考え方を基礎としながら、アライアンス能力とは何か、知識マネジメントはどのようにアライアンス能力の構築に影響するのか、知識マネジメントを活性化し、アライアンス能力を向上させるための仕組みとはどのようなものか、という問いかけに応えることを試みた。機能、ツール、プロセス、外部連携という4つの仕組みを取り上げ、これらがアライアンス能力の向上にどのように影響するかについて、企業に対する質問票調査の結果を用いて分析を行った。

研究成果の学術的意義や社会的意義

アライアンス能力を論じた先行研究ではアライアンス成果の向上に繋がるアライアンス能力について論じられているものの、それが構築される具体的なメカニズムや条件などについては分析が行われていない。本研究では、企業固有のメカニズムや仕組みとアライアンス成果との関係を検証することにより、アライアンス能力が構築される具体的なメカニズムや、それを実現するための仕組みについて明らかにした。また知識マネジメントとアライアンス経験との補完性を明らかにし、アライアンス経験の少ない企業がアライアンスを成功に導くための実務的含意を導出した点にも意義があると言える。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to discuss and analyze the organizational capabilities of firms that lead strategic alliances to success, namely the alliance capabilities. Based on the principles underlying knowledge-based theories, the study aims to answer the questions of what alliance capabilities are, how knowledge management contributes to building alliance capabilities, and what mechanisms are required to activate knowledge management and enhance alliance capabilities. Mechanisms are classified into four, which are functions, tools, processes and external networks, and the study analyzes how each of these four mechanisms influences the alliance capabilities, using the data gained from a survey to firms.

研究分野：経営戦略

キーワード：アライアンス能力 知識マネジメント アライアンス経験 アライアンス成果

## 1. 研究開始当初の背景

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。アライアンスはそのための施策として注目を集めており、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。

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。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。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。すなわち、2つのうち 1つのアライアンスは失敗する。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。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しかねない企業もある。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。

## 2. 研究の目的

アライアンスを成功させる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。本研究の目的は、このようなアライアンスを成功に導く企業固有の組織能力、すなわちアライアンス能力について解明することである。アライアンス能力とは何か、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か、さらにそれを構築するための仕組みとは何か、などの論点が本研究の核心をなす学術的「問い」である。

本研究では質問票調査やインタビュー調査を通して、企業が持つメカニズム・仕組みとアライアンス成果との関係を調べることで、アライアンス能力の構築に繋がる要因を実証的に分析する。こうして、アライアンス能力についての理解を深め、この能力を高めるための含意を提供することが本研究の目的である。

## 3. 研究の方法

本研究は(1)先行研究・文献の調査、(2)分析対象事例の選定、(3)インタビュー調査、(4)仮説の導出、(5)質問票調査、(6)仮説の検証、(7)テーマの解明、(8)研究成果の公表、というステップで進める。まず先行研究・文献の調査に基づいて研究の視点と方向性を明確にしたうえで、特定の業界から選定したアライアンス事例を対象としてインタビュー調査を実施する。この結果に基づき、アライアンス能力を構成する要素、それを構築するメカニズム、さらにそのようなメカニズムを可能とする組織としての仕組みについて仮説を導出する。

導出された仮説の検証を目的として、企業を対象とした質問票調査を実施する。オンライン調査システムを利用して質問票を送付し、その企業のアライアンスの体制や進め方に関する質問項目に対して回答を得る。こうして得られたデータを用いて統計的な解析を行い、仮説の妥当性を検証する。このようにして本研究のテーマに関する実証的な結論を導き、アライアンス能力を高めるメカニズムとは何か、そのようなメカニズムを実現する仕組みは何かなどを明らかにするとともに、実務的な含意を導く。

## 4. 研究成果

(1)概念の定義: 先行研究や文献を参照しながら、本研究で用いる概念を以下の通り定義する。アライアンス能力(Alliance Management Capability)とは、アライアンスの各段階において適切なマネジメントを行うことにより、アライアンスを成功に導くことのできる組織能力のことである。Leischnig, Geigenmueller & Lohmann(2014)に従って、この能力を構成する4つの基本的な力として「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」を考える。アライアンス経験とは、企業が様々なパートナーとのアライアンスを、過去にどのような頻度、幅広さと深さで行ってきたかを示す程度のことである。アライアンスにおける知識マネジメントとは、アライアンス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ためのメカニズムである。Kale & Singh(2007)に従って、このメカニズムを構成する4つのステップとして、知識の「表明化」、「形式知化」、「共有化」、「内部化」の4つを考える。知識マネジメントをルーチン化する仕組みとは、知識マネジメントを組織の業務の中に組み込み繰り返し行われる行動パターンとするための施策のことである。Heimeriks & Duysters(2007)に従って、この仕組みとして「機能(アライアンスを管理す

る組織や役職を設けること)」「ツール(組織内にある知識やノウハウをドキュメント化すること)」「プロセス(報告会や研修などのイベントを実施すること)」「外部連携(弁護士や会計士などの専門家の知識を活用すること)」の4つを考える。

(2)仮説の提示: 先行研究や文献の分析、さらに複数のアライアンス事例を対象とした企業へのインタビュー調査の結果に基づく考察を行い、アライアンス能力の構築に関する以下の3つの仮説を導出した。

仮説1: 4つの仕組み(機能(H1a)、ツール(H1b)、プロセス(H1c)、外部連携(H1d))は知識マネジメントを活性化し、それによってアライアンス能力を向上させる。すなわち、これらの仕組みを有する企業ほど、知識マネジメントの活性化を通してアライアンス能力のレベルは高くなる。

仮説2: アライアンス経験の蓄積は、アライアンス能力を向上させる。すなわち、アライアンス経験の豊富な企業ほど、アライアンス能力のレベルは高くなる。

仮説3: アライアンス経験の蓄積によって、知識マネジメントはより効果的にアライアンス能力に影響する。すなわち、アライアンス経験の豊富な企業ほど、知識マネジメントの活性化がアライアンス能力の向上に与える影響は強くなる。

これらの仮説に示された諸概念間の関係を分析フレームワークとして示したのが図1である。

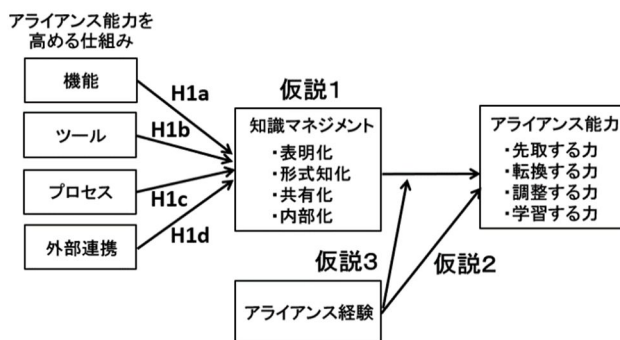


図1 分析フレームワーク

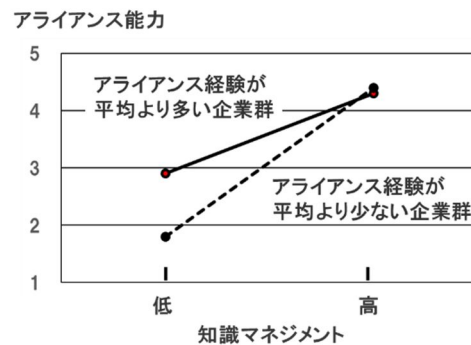


図2 知識マネジメントとアライアンス能力

(3)調査と分析結果: 仮説の検証を目的として、国内製造企業を対象に、各企業の知識マネジメントやアライアンス能力を評価するための質問票調査を行った。質問票では、先に提示した3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回答者の解釈の妥当性を確認し、曖昧な質問表現の明確化を行った。オンライン調査システムを利用して、企業の本社経営企画部門に在籍する者として登録されている対象者に対して質問票を送付し、その企業のアライアンスの体制や進め方について理解しているとした361名から回答を得た。データ不備の回答を除いて最終的に298名から、各企業のアライアンス活動に関するデータが得られた(有効回答率は21.7%)。分析の結果、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1について、ツールとプロセスの仕組みは知識マネジメントの活性化に強く作用し、それによってアライアンス能力の向上に影響したが、機能や外部連携の知識マネジメントに対する影響は限定的であった。すなわち、H1b(ツール)とH1c(プロセス)は支持されたが、H1a(機能)とH1d(外部連携)は支持されなかった。次に仮説2について、アライアンス経験はアライアンス能力に対して有意な正の影響を示した。すなわち、仮説2は支持された。最後に仮説3について、アライアンス経験は知識マネジメントのアライアンス能力に対する影響を強めることはなく、逆に弱める効果を示した。すなわち仮説3は支持されなかった。

(4)結論: 本研究ではアライアンス能力を高めるうえで、知識マネジメントの果たす役割に注目し、さらにそれを活性化するための仕組みについて分析を行った。分析で得られた結果を整理すると以下のようになる。まずツールとプロセスの仕組みは知識マネジメントの活性化に強く作用し、それによってアライアンス能力の向上に影響する。すなわち、アライアンス運営に関するマニュアルやガイドラインなどのツールを充実させ、またアライアンス会議やアライアンス研修などのアライアンスに関する社内イベントを開催することで、アライアンスに関する知識やノウハウの表明化、形式知化、共有化、内部化が促進され、それが組織のアライアンス能力の向上に繋がる。

一方で、機能や外部連携は知識マネジメントに対する影響が限定的である。すなわち、アライアンス責任者の任命やアライアンス部門の設置などの組織体制を整えることや弁護士・会計士など社外専門家との連携を図ることは、知識マネジメントの活性化に繋がるものではない。さらにアライアンス経験がアライアンス能力の向上に重要な影響を与えることも明らかになった。アライアンス経験が増すほど、そこから得られる教訓やノウハウが組織に蓄積され、アラ

イアンスを成功に導く組織能力は高められる。しかし一方でアライアンス経験は、知識マネジメントがアライアンス能力に与える影響に対して負の効果をもつことが示された。すなわち、アライアンス経験が増すほど、知識マネジメントがアライアンス能力に対して与える影響は弱まるということが明らかになった。

(5)実務的含意：アライアンス経験と知識マネジメントはいずれもアライアンス能力を強く向上させる要因であるが、これら二つの要因は補強的に作用するのではなく補完的な関係となる。ここで明らかになった補完性から言えることは、アライアンス経験の少ない企業は多い企業と比べて、知識マネジメントを活性化することが、より大きくアライアンス能力の向上に寄与するということである。

図2は分析サンプルをアライアンス経験が平均よりも多い企業群と少ない企業群の2つのグループに分類して、知識マネジメントとアライアンス能力との関係を比較したスロープ分析の結果である。この図からわかるように、アライアンス経験が多少いずれのグループとも、知識マネジメントの活性化がアライアンス能力を向上させるが、アライアンス経験の少ない企業ほど、その影響が大きい。その結果、知識マネジメントが十分に活性化した状態では、アライアンス経験の多少によるアライアンス能力の差はほとんどみられない。すなわち、アライアンス経験の少ない企業にとって、ツールやプロセスの仕組みを備えることで知識マネジメントを活性化させることが、経験不足からくるハンディキャップを補う意味でも重要である。

#### <引用文献>

- Gulati, R. (1998). Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, 19: 293-317.
- 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.
- 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.

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 3件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 5件）

1. 著者名 Hiroshi Yasuda	4. 巻 12-1
2. 論文標題 Building organizational capabilities to make alliances successful: The role of knowledge management	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Journal of Strategic Management Studies	6. 最初と最後の頁 7-22
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.24760/iasme.12.1_7	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 安田洋史	4. 巻 55-1
2. 論文標題 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	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 青山経営論集	6. 最初と最後の頁 51-68
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.34321/21540	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 Hiroshi Yasuda	4. 巻 11(1)
2. 論文標題 Matching alliance governance to inter-partner diversity: Mechanisms to improve alliance performance	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 Journal of Strategic Management Studies	6. 最初と最後の頁 37-50
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.24760/iasme.11.1_37	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 安田洋史	4. 巻 54(1)
2. 論文標題 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	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 青山経営論集	6. 最初と最後の頁 97-115
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.34321/21540	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 Hiroshi Yasuda	4. 巻 10(1)
2. 論文標題 Governance mechanisms of inter-organizational relationships: Comparative analysis of three forms of alliance governance	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 Journal of Strategic Management Studies	6. 最初と最後の頁 81-93
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.24760/iasme.10.1_81	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

[学会発表] 計8件(うち招待講演 1件/うち国際学会 4件)

1. 発表者名 安田洋史
2. 発表標題 アライアンス・M&Aを成功させる組織能力
3. 学会等名 ライフサイエンスイノベーションフォーラム2022(招待講演)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 安田洋史
2. 発表標題 業界構造変革期におけるアライアンス戦略:ベンチャー企業の力をどう活かすか
3. 学会等名 国際戦略経営研究会理論・実践研究会(2022年9月例会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Hiroshi Yasuda
2. 発表標題 Empirical analysis of mechanisms in building alliance capabilities
3. 学会等名 British Academy of Management 2021 Conference(国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Hiroshi Yasuda
2. 発表標題 Enhancement of alliance capabilities through the activation of knowledge management
3. 学会等名 Strategic Management Society 39th Annual Conference (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Hiroshi Yasuda
2. 発表標題 Interaction of alliance governance and inter-partner diversity: Mechanisms to realize good performance of alliances
3. 学会等名 British Academy of Management 2019 Conference (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 安田洋史
2. 発表標題 アライアンスを成功させる組織能力の構築：知識マネジメントが果たす役割の分析
3. 学会等名 2019年度組織学会研究発表大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Hiroshi Yasuda
2. 発表標題 How does alliance governance influence the performance of strategic alliances: Empirical analysis of the mechanism
3. 学会等名 British Academy of Management 2018 Conference (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 安田洋史
2. 発表標題 アライアンス能力を高める知識マネジメント・プロセス
3. 学会等名 国際戦略経営研究学会第11回年次大会
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 T.K.Das	4. 発行年 2021年
2. 出版社 INFORMATION AGE PUBLISHING	5. 総ページ数 394
3. 書名 Managing the Partners in Strategic Alliances (うち、12章"Managing inter-partner diversities for alliance performance" pp.299-318 を安田が執筆)	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------