

ISSN 2186 – 3989

組織間関係の信頼に着目したアライアンスの
発展プロセス

－ メーカーと代理店の関係性に着目して －

森田 聡, 中野 和久

Alliance Development Process Focusing on Trust in Inter-
Organizational Relationships
-Focusing on the relationship between the manufacturer and the
distributor

Satoshi Morita and Kazuhisa Nakano

北 陸 大 学 紀 要
第56号(2024年3月)抜刷

組織間関係の信頼に着目したアライアンスの 発展プロセス

- メーカーと代理店の関係性に着目して -

森田 聡*, 中野 和久**

Alliance Development Process Focusing on Trust in Inter-
Organizational Relationships
-Focusing on the relationship between the manufacturer and the
distributor

Satoshi Morita* and Kazuhisa Nakano**

Received January 15, 2024

Accepted February 14, 2024

Abstract

This study clarified the relationship between the three companies, including the subsidiary, which has been maintained for many years, with respect to how trust is central to the intercompany relationship and what effects appear between the companies.

This paper revealed the following three things. for (1) in Discussion 1, both companies had explained the situation to their subordinates and others around them, so they had fulfilled their roles. For (2), they were quite familiar with each other's organizational characteristics, as we understood from the interviews. For (3), they were fulfilling their accountability to their own organization to their superiors, and at the same time, they were explaining to their subordinates, so their negotiation behavior was properly conducted. The organizational set perspective of the case between the three companies in this study allowed us to clarify the respective roles of Company A, Company B, and Company C. As a result, it was inferred that the alliance would be stronger and deeper when the third company's organization intervened in the inter-organizational relationship theory. The relationship among the three companies, from a long-term perspective, led to the expansion of new sales channels as open products added high value and were sent to overseas sales networks. In addition, diversity in products has been

* 北陸大学経済経営学部 Faculty of Economics and Management, Hokuriku University

** 北陸先端科学技術大学院大学 先端科学技術研究科 Graduate School of Advanced Science and Technology, Japan Advanced Institute of Science and Technology

※責任著者 森田聡 Satoshi Morita s-morita@hokuriku-u.ac.jp

created, leading to supply chain management functions, communication of needs in the field, and improvement of information networks and products, thus having a competitive advantage. It was confirmed that the basis for this is the formation of "trust," in which the role of the person in charge of the border is well done. It was confirmed that the assumptions of the resource dependence perspective are being flexibly addressed. We also discussed how the process of trust between organizations goes through the stages of alliance development and evolution. The results suggest that an important factor in the maturation of an alliance is to go through a process in which trust is asymmetrical before the alliance reaches maturity.

However, this insight is based on a single case study, and the sample size for qualitative research is insufficient. In addition, this study focused on inter-organizational relationships within Ishikawa Prefecture. Therefore, it is necessary to deepen the discussion based on other regional characteristics. We would also like to clarify in future research whether universality can be found in supply chains with other affiliations.

キーワード：アライアンス, 信頼, 組織間関係論, 資源依存パースペクティブ, 取引コストパースペクティブ, 組織セットパースペクティブ, 高付加価値

<目次（担当者）>

1. はじめに（森田・中野）	3
2. 先行研究.....	4
2.1. 組織間関係論（森田）	
2.2. アライアンスと競争優位性（中野）	
2.3. アライアンスの発展プロセスと信頼性（中野）	
3. ケーススタディ.....	6
3.1. 3社の関係性について（中野）	
3.2. A社から見たB社の存在（中野）	
3.3. B社から見たA社の存在とC社の存在（中野）	
3.4. 3社間の関係性に関する小括（中野）	
4. 考察.....	7
4.1. 組織セットパースペクティブにおける3社の関係性（森田）	
4.2. 組織間関係における第3社の介入（森田）	
4.3. サプライ・チェーンへの影響（森田）	
4.4. 長期的視点で見る組織間関係（森田）	
4.5. アライアンスの発展段階における信頼の非対称性（中野）	
5. 結論（森田・中野）	10
参考文献.....	11

1. はじめに

本稿では、持続可能なアライアンスにおける信頼関係の形成メカニズムについて明らかにする。組織間の数が増えると相互のバランスを崩し、マネジメントできない可能性が生じるメカニズムの解明や、長期に渡る信頼関係の構築と維持に関するメカニズムを明らかにすることを目的とする。

企業はアライアンスの形成や資源を活用し、経営目標の達成を目指す(chesbrough.2003, 近能.2002)。しかし、様々な企業はアライアンスの成功に困難を伴うことが指摘されている(Park & Ungson. 2001)。NTTデータ経営研究所のアライアンスにおける成功と失敗の分水嶺を調査した資料によると、企業が感じる失敗の要因として目的や組織文化の不一致や信頼関係の構築などが指摘されている。中でも、信頼関係の構築はアライアンス形成や育成において重要な要素であり、かつ、構築には大きなコストを及ぼす困難性の高い要素であることが述べられてきた(Dyer&Singh. 1998, Park & Ungson. 2001, Vangen & Huxham. 2003, Russo & Cesarani. 2017, DeMan & Luvison. 2019, 相澤. 2022)。

Dyer & Singh(1998)は、このような外部資源やアライアンスの形成が競争優位の源泉であることを示している。相澤(2022)は、これまでの研究において3つの大きな段階において検討が行われてきたと指摘している。それらは、企業間のアライアンスの形成段階、マネジメント段階、発展・進化段階の3段階である。

一方で、成功要因の一つとして挙げられる信頼関係に着目すると、アライアンスにおける組織間の信頼が対称的であるという前提に反して、組織間信頼が非対称であるという指摘がされている(Graebner, et al. 2020)。つまり、成功要因としてあげられている要素がそのまま現実に起こる事例として考えるのは単純すぎる。信頼の非対称性に見られるように、組織と組織の間に齟齬が見られるような事象に持続的なアライアンスを実現している要因について考える。

本稿では、北陸地域において活動するメーカーと代理店間の販売系列の関係性に注目し事例を通して、アライアンスの視点からの研究を展開する。それぞれ各社メーカーA社、代理店をB社、B社の関連会社としてB社の製品を販売店をC社と明記する¹。特に、相互間の信頼関係の構築に関して、先行研究を基に深い考察を行う。これにより、持続可能なアライアンスにおける信頼関係の形成メカニズムについて明らかにする。学術的な貢献としては、50年以上にわたるアライアンスの事例を通じて、先行研究では、組織間関係論における代理店との関係メカニズムに注目した研究はほぼない。組織間の数が増えると相互のバランスを崩し、マネジメントできない可能性が生じるメカニズムの解明や、長期に渡る信頼関係の構築と維持に関する貴重な洞察を提供する点が挙げられる。

¹ 調査対象について：筆者(2人)は、A社・B社・C社へ訪問調査を行った

A社訪問調査：2023年12月22日にヒアリング調査実施、場所A社。対象：課長 時間は、13時～15時まで約2時間。

B社訪問調査：2023年7月5日にヒアリング調査実施。場所B社。対象：B社取締役 時間：9時半～11時まで約2時間。

C社訪問調査：2023年7月5日にヒアリング調査実施、場所B社。対象：C社統括本部長 時間：9時半～11時まで約2時間。

※C社はB社の子会社であるため同じ場所同じ時間に実施した。

2. 先行研究

2.1. 組織間関係論

組織間関係論において、様々な論点が存在する。まず、資源依存パースペクティブ、取引コストパースペクティブである。両方、組織をオープンシステムとして捉えているは共通している。ここでいうオープンとは、組織は、環境との関りを持ちながら、成長や存続を目的として行動する仕組みであると捉える見解のことを指す。つまり、自律的な存在としての自己充足的な仕組みであるクローズドシステムでないということを意味する。端的に述べれば、組織間関係において、自己充足的な行動は、他社の信頼を得られず、他社とのパワーバランスが均衡でない場合、あるジレンマに陥る。オープンシステムの理論とは、組織が直面する不確実性を削減し、効率的に管理するための対境戦略のために関係を形成しようとするものである。両者のバランスが崩れたと考えられたとき、それは信頼関係を損なう恐れが出てくる。しかし、事例調査の結果、C社を介し、バランスを保ちながら維持している事例が存在する。まずは、先行研究では、組織間関係論において信頼とアライアンスの持続がどのように議論されてきたのかを確認する。

2.2. アライアンスと競争優位性

組織間関係論は、企業を取り巻く外部環境（組織）との構造・機能・行動に着目し議論されてきた（山倉, 1995）。また、アライアンス論は企業間における連携という行為において着目した論点である（山倉, 2001）。アライアンスの形成は変化が激しく不確実性の高い状況において、競争力を獲得することが出来るという点において利点がある（安田, 2011）。

Dyer & Singh (1998) では、企業の重要なリソースが企業の境界を越え、企業間のリソースやルーチンに組み込まれている可能性があることを示唆しており、Zaheer, McEvily & Perrone (1998) において、組織間および個人間の信頼がパフォーマンスに及ぼす影響があると述べられている。よって、企業間のアライアンスにおいては、重要なリソースを認識しているにもかかわらず、信頼性というキーワードが重要であることも認識しており、機会主義的行動がいかに信頼関係を壊すかが推察できよう。さらに論文では、電気機器製造業界におけるサプライヤーの企業間関係を分析した結果、個人間の信頼と組織間の信頼は関連しているものの別個の構成要素であり、交渉プロセスや取引実績に影響を与える上で異なる役割を果たすことが明らかになっている。これは、会社を代表として行った交渉は組織間で行った交渉と相関がある。これを考慮すれば「信頼」とは、組織間の信頼とはいうものの、アライアンスを締結した「個人間」の信頼と相関していることから、結局は約束を行ったものの当事者が信頼の源泉になりうるということである。また、Das & Teng (1998) では、両者の提携におけるパートナーの協力に対する信頼の概念を検討した。それは信頼と制御という2つの異なる源から来ている。信頼と制御は並行概念であり、それらの関係は信頼を生み出す上で補助的な性質を持っていると述べている。つまり、パワーバランスが起きることは想定内であり、それを制御する側面が存在する。それに対して、Porter (1991) では、企業が拠点を置く地域環境について説明されているが、この論点は未解決のままである。よって、事例に挙げた企業は、環境によって左右されるが、それが普遍的なものかどうかまでは未解決である。

Inkpen & Tsang (2005) では、ネットワークに着目し、ソーシャルキャピタルのフレームワークを使用して、構造的、認知的な側面から知識伝達を促進する条件に関連付け、知識伝達の促進メカニズムを明らかにしている。組織間関係論のもう一つの論点である、取引コストパースペクティブがある。「出会いコスト」「契約コスト」「実行コスト」を指す。資源依存パースペクティブによる組織間関係の両社のパワー格差を認識した後、その格差を回避するために付随的に発生する諸活動である。これらをネットワークという取引コストを効率化する。当然、組織はかかるコストを比較し、安価な方を選択する。

Conner (1991) は、戦略的経営へのリソースベースのアプローチは、業績と競争上の優位性の基本的な推進力として、企業のコストが高い属性に焦点を当てている。Doz (1996) の理論は、戦略的アライアンスにおける協力の進化を分析するための枠組みを開発した。成功した提携プロジェクトは高度に進化しており、学習、再評価、再調整という一連のインタラクティブなサイクルを経ている。Teece (1992) は、ここ数十年で企業の境界があいまいになったことを明らかにした。企業間の関係をより完全に理解すれば、協力がいつ、どのようにイノベーションや競争を妨げるのかではなく支援できるのかが明らかになると述べているように、企業の垣根を超えたアライアンスが両者の競争優位性を増すことになる。

(1) 組織レベルにおける信頼の重要性とコントロール

Dyer&Singh(1998)は、企業のアライアンス形成が「関係性における固有の資産」・「知識共有ルーチン」・「補完的な資源保有」・「効果的なガバナンス」によって、競争優位の源泉として機能することを示した。また、Dyer&Singh(1998)は信頼に関して、法的契約等と比較して契約コストや監視コストなど様々な取引コストを低下させることが出来る点や限界費用の低下、模倣困難性の獲得を挙げ、関係レントを生み出す可能性が高くなることを指摘した。他にも、組織レベルにおける信頼という点で着目したのがZaheer&McEvily, Perrone(1998)である。

Zaheer&McEvil,Perrone(1998)は、電機メーカーと部品メーカーのダイアドレベルにおける対人レベルの信頼と組織レベルの信頼に関して調査を行った。その結果、アライアンスの関係にある企業は、高レベルの組織間信頼によって、競争優位を獲得することが可能である事を示した。その要因として、組織間信頼が取引コストを削減している点をあげている。一方、対人レベルにおける信頼は取引コストの削減を十分に説明することが出来ないことも示した。

また、Das&Teng(1998)は、アライアンスが機能するために、パートナーの協力に十分な信頼を持つ必要があるという点と制御によってアライアンスによる不確実性のレベルを下げる必要があると指摘している。つまり、アライアンスと制御は密接に関係しており、以降の研究においてもセットで取り上げられることが多くみられた。

このように、組織間関係論においてアライアンスの形成やコラボレーションの中での組織間信頼関係は両者の関係を円滑に進めるための重要な要素になっていることがわかる。

2.3. アライアンスの発展プロセスと信頼性

アライアンスの発展プロセスにおける信頼性についての議論においてはRing&Ven(1994)の研究があげられる。信頼性は組織間関係において過去の繰り返しの相互作用の積み重ねによって生じる。また、Das&Teng(1998)らにおいても、組織は時

間の経過に従って親密な連携を築くことを支持している。一方、Graebner, et al (2020) は Ring や Das らの研究において前提としている組織間信頼性が対照的であるという命題に対して、従来研究が 2 社間の組織間信頼性の非対称性を主張した。相澤(2022)は、既存研究における枠組みをアライアンスの形成・アライアンスのマネジメント・アライアンスの発展/進化の 3 段階で捉えた。先行研究におけるアライアンスの成功要因を見るに、形成段階においては相互信頼関係構築の予測が出来なければアライアンスが進展しない。そのため、先行研究を俯瞰して考えると、アライアンスにおける組織間信頼性は、形成段階から発展/進化の段階に進むに従って信頼関係の非対称性が複雑化することが推測される。

上述したものに対して深い考察を与える為に、本研究においてはメーカー A 社と代理店 B 社に対してインタビュー調査を行い、相互がどのような意識の上でアライアンスを維持進展させているのかの定性的分析を行う。

3. ケーススタディ

本論では、A 社・B 社・C 社がどのような事業内容の中で関わっているか、そして、関わりの中でのそれぞれの行動について確認する。これらは両社に行ったヒアリング調査を基に記述する。

3.1. 3 社の関係性について

本節では、3 社の関わりをそれぞれダイアドレベルにおいて確認していく。

A 社と B 社はライセンス契約・正規代理店契約に基づくアライアンスを形成している。つまり、両社の関係性は一般的に戦略的アライアンスと呼ばれるものである。戦略的アライアンスとは、2 つもしくはそれ以上の独立した組織が、製品・サービス開発、製造、販売などに関して協力する行為である (Barney, 2003)。Barney の戦略的アライアンス類型に従うと A 社と B 社のアライアンスは業務アライアンス (non-equity alliances) にもあたる。なぜなら、B 社は A 社の社名や製品名ブランド名などをオープンにし、経営活動を行っているからである。他にも、このアライアンスは、互いに株式を持ち合ったりせず、また独立組織もつくったりせずに、契約 (ex. ライセンス契約, 供給契約, 配送契約) を通じて企業間の協力を司る提携と定義されている点においても業務アライアンスであることが支持できる。また、山内 (2008) の流通系列化という概念を適応すると「系列」という分類も可能である。流通系列はメーカーの製品を市場へ流通させた卸売業者の存在が日本における流通の特徴的な点である。両社の関係性もこれに該当する。

以上の事より、A 社と B 社は業務アライアンスや系列で分類することが出来、そうした組織間関係性を持っていることが分かる。

B 社と C 社の関係性は B 社が親会社、C 社は B 社 100% 出資の関連会社という親子関係で表すことが出来る。また、企業所在地や経営理念、給与体系は共通化されており、B 社で開発した製品やサービスの全国展開を担う組織として機能している。

3.2. A 社から見た B 社の存在

2023 年 12 月 22 日 13:00 にメーカー A 社にて、代理店 B 社との関係性に関するヒアリング調査を行った。その中における特徴的な点として 3 つの発言があげられる。1 つ目は、B 社とは営業の場や月に一度開かれる代理店とのディスカッションの場で活発な知識共有を行っている点である。この点においては、A 社は B 社との頻繁なコミュニケーションを図っていることが伺える。Castaner&Olivaira(2020)の議論に基づくこのような行為は Cooperation（共通利益の追求やその最大化を通して、相互に有益な関係を創出する行為）として捉えることが出来る。2 つ目は、代理店 B 社は地域密着型の経営を行っている点である。この点に関して、A 社は B 社が地域密着型の経営を行っており、これによりきめ細やかなニーズの抽出や有益な知識共有がされていると発言していた。3 つ目は、B 社が北陸地域において業務アライアンスにおける業務以外にも事業を展開している点である。この点に関しては、他の代理店には見られない B 社の特徴的な要素のひとつであると伺うことが出来た。

これら 3 つの点を踏まえると、A 社は B 社の持つ情報や知識に対して存在感を感じていることが伺える。特に、B 社が持つチャネルや事業範囲によって得られる情報や知識に対して恩恵を受けていることが考えられる。

3.3. B 社から見た A 社の存在と C 社の存在

2023 年 7 月 5 日 9:30 に代理店 B 社にて、代理店 B 社の事業概要等に関するヒアリング調査を行った。その中で、組織間関係における特徴的な点は、B 社は北陸地域における A 社の 1 次店として機能している点である。B 社は 2 次店を持たない販売を行っている。その為、A 社の製品による恩恵を 1 社で受け取ることが出来ている状態と言える。しかし、そういった状態は表裏一体であるということ述べていた。つまり、A 社の市場シェアが低下してしまえば道連れになるというリスクも踏まえている。

そうした状況において、B 社は事業の多角化や北陸地域に留まらない販路拡大を図っている。

3.4. 3 社間の関係性に関する小括

前述で述べたように、3 社の関係は密接に関係していることが分かった。特に、関連のなさそうな A 社と C 社においても間接的に関連していることを伺うことが出来た。以降では、本章で触れた 3 社間の関係性と先行研究を踏まえた議論を進めていく。

4. 考察

4.1. 組織セットパースペクティブにおける 3 社の関係性

組織セットパースペクティブから考察を行う。組織間関係論として登場するお互いの担当者が存在する。そして先行研究で述べた通り、組織内外に接点を持つ担当者の行動が両

社間の行動に相関する。この組織セットパースペクティブという分析フレームを用いて考察を行う。確かに、組織間関係はヒト・モノ・カネなどの交換や組織間の交流として行動が現れるが、さらに具体的には、先行研究の通り、組織の担当者によって行われる。こうした共同行動のコミュニケーションが製品や価格・納期などに影響し、それらが積み重なって「信頼」を形成する。

対境担当者の役割として、相手組織についての情報を探索・収集・処理する役割や組織を代表して相手組織と交渉する役割の実態調査を行った。結果、それぞれ十分に役割を行っていたことを確認できた。

また、対境担当者の特徴として以下のようなものがある。①各社の担当者は心理的に隔離されているため、組織は担当者に懐疑心を持つ傾向にあり、監視を行う。②また、担当者は組織を代表するため、他組織に対し、自分の会社の価値などを伝え、また、他組織の価値や規範を熟知しなければならない。③最後に、他組織に対する影響力の行使者である以上、自組織への交渉行動が必要となる。

上記を考察した結果、①に対しては、両社は両社の部下や周辺に説明を行っていたので、その役割は果たしていた。②に対しては、インタビューでも理解したが、お互いの組織の特性をかなり熟知していた。③に対しては、自組織への上司への説明責任を果たしていたのと同時に、部下への説明を行っていたことから交渉行動がきちんとなされていた。

4.2. 組織間関係における第3社の介入

組織間関係論において、第3社の組織が介入するとアライアンスがさらに強く深まると推察する。今までの先行研究の論点は2社間の論点が主であった。3社を入れた時のメカニズムについて考察を行う。今回の事例では、A社とB社、C社（B社の販売会社）という3社間の関係であった。それぞれのインタビュー内容を踏まえると以下の通りである。

表1「事例による組織間の役割」

	各社の役割
A社	メーカーであり、アライアンスを通して製品を販売できる。信頼関係の下、マネジメントもできている。
B社	代理店であり、A社の指示通り販売する。また、オープン化された製品はカスタマイズを行い地域のニーズに沿った形で顧客に伝えることができる。販売地域は限定されており、オープン化された製品に更なる開発を行う。
C社	B社の販売会社であり、A社のオープン化された製品をB社がさらにカスタマイズし、高付加価値をつけた製品の販売を行う。B社は販売地域が限定的なものに対し、C社は限定的要素がなく海外進出まで行っている。

(森田作成)

4.3. サプライ・チェーンへの影響

考察2をさらに深める．表1でまとめたように各社の役割を表にまとめた．それぞれの組織ごとに見ていくことにしよう．

A 社の立場から見ると、自社開発した製品を販路については幅広く海外まで販売することに対して問題はない。C 社の存在により、海外展開ができています。また、不安点では、オープン化された製品がどのようにカスタマイズされ、どのような使用されているのか、また、顧客管理、サプライ・チェーンマネジメント、価格・ブランドの面でコントロール不可となる可能性が高い。

Ｂ社の立場から見ると、販売地域が限定されていることによる販路開拓のデメリットが存在する。しかし、Ａ社の技術力やブランドの供給の恩恵やＣ社の存在による販路拡大がある。Ａ社製品のオープン化された技術を更に改良し、Ｒ＆Ｄによる技術ノウハウの蓄積による享受がある。

C社の立場からすると販売に専念でき、A社・B社と違う役割分担が担える。また、顧客に一番近く、顧客のニーズを捉えることができる。B社でカスタマイズされた製品を扱えるため、強力な営業力を発揮する。

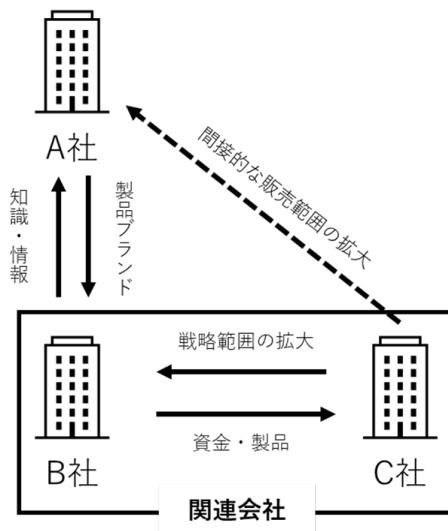


図1 「事例の3社間での組織間関係論の図」森田・中野作成

4.4. 長期的視点で見る組織間関係

考察 1.2.3 をまとめると以下のようになる.

短期的な視点で考えると、A社は、B・C社をコントロールできなくなる恐れが生じる。アライアンスの見直しや自社に利益がでる行動を選択する可能性が存在する。B社も短期的な視点で考えると、A社のコントロールを避けるため、C社に関与するのである。また、クローズドされた製品を代理店として扱っていればよいという判断を行う。C社に至っては、A社との関係がそもそも存在しない。以上が短期的な視点での最適化行動である。

しかし、長期的な視点で考えると、オープン化された製品は高付加価値を付け、海外販売網へ送られ、新たな販路の拡大につながった。また、製品に多様性ができ、サプライ・チェーンマネジメントが良く機能し始め、現場のニーズが A 社に伝達されており、情報網や製品の改善につながり、競争優位性を持つことができています。

それが行われている根拠には対境担当者の役割がしっかりなされている「信頼」が形成されていることが確認できた。

資源依存パースペクティブの前提として以下の前提がある。組織が存続や成長をしているには、他組織からさまざまな資源を獲得し、他組織に資源を処分しなければならない。また、組織は自らの自立性を保ち、他組織への依存を回避しようとする存在であること。また、できる限り、他組織を自らに依存させ自らの支配の及ぶ範囲を拡大しようとする。提携（アライアンス）の前提とは若干異なるが、パワーバランスが崩れると成立しない状況である。今回の事例では、それを組織間調整メカニズムの自立化戦略において、依存を回避する行動として、販路の拡大や内製化（製品をカスタマイズして開発する）を行っていた。協調戦略では、柔軟に対応していたことが成功の要因でもあると推察する。

4.5. アライアンスの発展段階における信頼の非対称性

今回の事例は、アライアンスにおける発展・進化の段階に焦点を当てたものである。これまでの議論で明らかになったのは、組織がアライアンスを維持・発展させる過程で、信頼、依存、コントロールのバランスを取りながら行動してきた点である。それらの行為からは、信頼関係の非対称性に関する事例が明らかになった。具体的には、組織が機会主義的な行動に出たり、コントロールの力を強化しようとするのが、信頼関係の非対称性を引き起こしている可能性が示唆されている。しかし、今回の事例においては信頼関係の非対称的とみられる行動は一種の協調戦略となり、アライアンスの成熟プロセスにおいて重要な要素であることが明らかになった。

5. 結論

本研究は、長年維持されてきた子会社を含む 3 社間の企業間関係において、信頼を中心とし、企業間にどのような影響が現れるのかに関して明らかにした。

その結果、考察 1 において①に対しては、両社は両社の部下や周辺に説明を行っていたため、その役割は果たしていた。②に対しては、インタビューでも理解したが、お互いの組織の特性をかなり熟知していた。③に対しては、自組織への上司への説明責任を果たしていたのと同時に、部下への説明を行っていたことから交渉行動がなされていた。

本研究における 3 社間の事例を組織セットパースペクティブにより、A 社・B 社・C 社それぞれの役割を明確化することが出来た。その結果、組織間関係論において、第 3 社の組織が介入するとアライアンスがさらに強く深まると推察された。

3 社の関係性は、長期的視点で考えると、オープン化された製品は高付加価値を付け、海外販売網へ送られ、新たな販路の拡大につながった。また、製品に多様性ができ、サプライ・チェーンマネジメントの機能、現場のニーズの伝達、情報網や製品の改善につながり、競争優位性を持つことができています。それが行われている根拠には、対境担当者の役割がしっかりなされている「信頼」が形成されていることが確認できた。

資源依存パースペクティブの前提を柔軟に対応していることが確認できた。また、組織間

における信頼関係がアライアンスの発展・進化の段階においてどういったプロセスを経るかについて議論した。結果として、アライアンスの成熟を迎える前に信頼関係が非対称であるかのようなプロセスを踏まえることが成熟の重要な要素であるという示唆が得られた。

今後の課題として、この考察は単一事例を基に得られた洞察であり、定性的調査におけるサンプル数が不足している。また、本研究は一県内における組織間関係に着目している。そのため、他の地域特性を踏まえて議論を深める必要がある。他の系列によるサプライ・チェーンにおいて普遍性が見出されるかに関する議論も今後の研究において明らかにしたい。

参考文献

- Barney, J. B. (2003). 企業戦略論【下】 全社戦略編 -競争優位の構築と持続-. ダイヤモンド社
- Conner, K. R. (1991). *A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?*. Journal of management, 17(1), pp.121-154.
- De Man, A. P., & Luvison, D. (2019). *Collaborative business models: Aligning and operationalizing alliances*. Business Horizons, 62(4), pp.473-482.
- Doz, Y. L. (1996). *The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?*. Strategic management journal, 17(S1), pp.55-83.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. Academy of management review, 23(4), pp.660-679.
- Graebner, M. E., Lumineau, F., & Fudge Kamal, D. (2020). *Unrequited: Asymmetry in interorganizational trust*. Strategic Organization, 18(2), pp.362-374.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). *Social capital, networks, and knowledge transfer*. Academy of management review, 30(1), pp.146-165.
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (2001). *Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure*. Organization science, 12(1), pp.37-53.
- Porter, M. E. (1991). *Towards a dynamic theory of strategy*. Strategic management journal, 12(S2), pp.95-117.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*. Academy of management review, 19(1), pp.90-118.
- Russo, M., & Cesarani, M. (2017). *Strategic alliance success factors: A literature review on alliance lifecycle*. International Journal of Business Administration, 8(3), pp.1-9.
- Teece, D. J. (1992). *Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress*. Journal of economic behavior & organization, 18(1), pp.1-25.

- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). *Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration*. The Journal of applied behavioral science, 39(1), pp.5-31.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*. Organization science, 9(2), pp.141-159.
- 相澤鈴之助. (2022). 「アライアンスに関する既存研究の検討と課題」. JASM 経営戦略研究, 21 巻, pp.17-34.
- 近能善範. (2002). 『「戦略論」 及び「企業間関係論」 と「構造的埋め込み理論」(2)』. 赤門マネジメント・レビュー, 1 巻 6 号, pp.497-520.
- 安田洋史. (2011). 「アライアンスによる企業競争力の構築」. 組織科学, 44 巻 3 号, pp.107-119.
- 山内孝幸. (2008). 「メーカー系列販売会社の有効性の検討」. 阪南論集. 社会科学編, Vol.44.1, pp.95-106.
- 山倉健嗣. (1995). 「組織間関係と組織間関係論」. 横浜経営研究, 16 巻 2 号, pp.166-178.
- 山倉健嗣. (2001). 「アライアンス論・アウトソーシング論の現在-90 年代以降の文献展望-」. 組織科学, 35 巻 1 号, pp.81-95.
- NTT データ経営研究所. (2015). 「企業間アライアンスの成功と失敗を分ける分水嶺とは? - 企業のイノベーション・企業間アライアンスに関する動向調査 -」 News Release. URL : <https://www.nttdata-strategy.com/archives/survey/goo/pdf/20151001.pdf>
- 参照日 : 2024 年 02 月 13 日閲覧