

## アンダーパフォーム状態にある 中小企業によるアライアンス

伊藤 龍 史

### 要 旨

本稿の問いは、「過去に不具合に見舞われたようなアライアンスを行った経験のあるSMEのマネージャーが、現在の競争状態をアンダーパフォームと考える場合、将来において同アライアンスを再度行おうとするかどうか。」というものである。この問いに対し、企業の行動理論 (BTOF)、対脅威委縮性仮説、および過去の失敗と将来の成功に関する Anderson and Jennings (1980) の研究に従って、いくつかの想定モデルを設定した。アンケート郵送型のサーベイ調査から得られたデータを利用してファジイ質的比較分析を行い、分析結果が想定モデルのいずれと一致するものであるのかを探した。分析の結果、概ね TRT の主張が支持されることが発見された。

キーワード：中小企業、アライアンス、企業の行動理論、対脅威委縮性仮説、過去の失敗と将来の成功、ファジイ質的比較分析

### Alliance and Underperforming SMEs

Ryoji ITO

### Abstract

This paper aims to answer the question: should SME managers who have experienced a defective alliance and find themselves in an underperforming competitive position consider entering into a second alliance or not. Based on disparate predictions of the behavioral theory of the firm (BTOF), threat rigidity thesis, and the Anderson and Jennings (1980) framework, the paper develops competing models taking into account the impact of underperformance on future alliance intentions for firms with previous alliance experience. Data collected from a postal survey are examined using “qualitative comparative analysis using fuzzy sets”. Largely, the result agrees with the threat rigidity thesis.

**Key words:** Small and Medium-sized Enterprise, Alliance, Behavioral Theory of Firm, Threat Rigidity Thesis, Experiences of Failure and Expectations of Success, Qualitative Comparative Analysis Using Fuzzy Sets

## 1. はじめに

マネジメント上の意思決定に関する研究では一般に、マネジャーによる今後の戦略的意思決定を大きく左右する変数の1つとして、現在のパフォーマンスの状態が挙げられる（Kahneman and Tversky, 1979; March and Shapira, 1987）。

現在のパフォーマンスの状態に対してマネジャーが与える評価は、最も基本的には、現在のパフォーマンスにどの程度満足している（または不満足である）か、という形をとる（Lohrke, Kreiser, and Weaver, 2006）。ここに戦略的側面を加味すると、マネジャーが現在の自社のパフォーマンスを産業平均と比較して、上回っている（アウトパフォーマンス）と考える場合、平均的である（ニュートラル）と考える場合、および下回っている（アンダーパフォーマンス）と考える場合、の3種類に評価を大別することができる<sup>(1)</sup>。アウトパフォーマンスおよびニュートラルであると考える場合には、これらが意味するところのものは環境との align であるから、マネジャーは現行の戦略を維持しようとするのが自然である（Rajagopalan and Spreitzer, 1997）。これに対し、アンダーパフォーマンスとの判断を行った場合には、戦略変化を図るであろうと言うこともできれば、現行の戦略に固執すると考えることもできる。前者の主張は、企業の行動理論（Behavioral Theory of Firm：以下、BTOF と表現する）を用いて示すことができ、後者の場合には対脅威委縮性仮説（Threat Rigidity Thesis：以下、TRT と表現する）を通して主張することができる。

本稿では、企業が自身の競争状態をアンダーパフォーマンスであると考えた場合、その行動が BTOF と TRT のいずれの説明に沿うものであるかについて、中小企業（Small and Medium-sized Enterprise：以下、SME と表現する）を分析の対象としてテストする。具体的には、本稿における関心は次の通りである。すなわち、アライアンスの経験を既に有するような SME が、現在のパフォーマンスについてアンダーパフォーマンスであると判断する場合、現状の打開策の1つとして、以前経験したアライアンスを再度行おうとするかどうか。アウトパフォーマンス、ニュートラル、およびアンダーパフォーマンスという競争状態に関する判断は認知的な性格のものであるから、いずれのパターンであっても将来におけるアライアンス意欲に対して影響を与え得るが（Lohrke et al. 2006）、特に現状をアンダーパフォーマンスと評価する場合は顕著であろう。この場合、マネジャーは現状へ対処しようと一層強く考えるはずである。資源や能力等の面で制約がある SME であれば特に、アンダーパフォーマンスからの脱却が失敗に終わった場合を考えると、アライアンスは魅力的なものに映る。

本稿の展開は次の通りである。まず、SME にとってのアライアンスについて説明する。次に、将来におけるアライアンス意欲を BTOF および TRT を用いて説明付ける。続いて、アライアンスの経験を数パターンに分類し、それらの分類ごとに BTOF および TRT による説明がどう変化するか検討する。その後、提示されたりサーチクエスションに対し、製造業に属する日本の中小企業を対象とした調査票から得られたデータの分析を通して回答する。

## 2. 理論と仮説

### 2.1. 中小企業とアライアンス

いわゆる大企業と比較した場合、SMEは一般に、マネジメント上の経験、財務資源、および方法論的ノウハウといった点で劣勢にある（Howison and Mehta, 2006）。それゆえ、SMEでなされる意思決定には、マネジャーの慎重な姿勢がより濃く反映される傾向にある。現在のパフォーマンスが将来の戦略的意思決定に強く影響するという一般的主張を考慮すると、SMEのマネジャーは現在のパフォーマンスの状態を受けて注意深く将来の意思決定をなす、とすることができる。

この点は、SMEによる将来のアライアンスに関する意思決定にも通じる。すなわち、SMEが将来においてアライアンスに着手するか否かという意思決定は、マネジャーが現在の自社の競争状態を、アウトパフォーム、ニュートラル、およびアンダーパフォームのいずれとして捉えるかに大きく依存する。ただし、どの競争状態であったとしても、アライアンスに乗り出さない場合にはSMEはオペレーションを単独で行うこととなり、アライアンスに乗り出す場合にはパートナーと協力してオペレーションが行われる。前者の場合には、SMEはアライアンスのマネジメントにまつわる諸問題を回避することができるものの、自身の有する資源からもたらされる範囲においてアウトパフォームを目指すこととなる。一方、後者の場合には、SMEはパートナーへの過度の依存、重要な企業特殊的情報の喪失、またはパートナーによる機会主義的行動といった問題への対処が求められる。しかし同時に、資源を他の企業とプールすることによって自身の資源セットを補い、これを通してアウトパフォームの状態に結び付けることも可能となる（Bailey and Shan, 1995）。さらには、例えばSMEがアライアンスを行わずに単独でパフォーマンスの向上を図ったが、結果として未達成に終わったような場合には、投下した資源の量によってはSMEは重大なダメージを受けることとなる。アライアンスを行えば、万が一パフォーマンスの向上を果たせなかったとしても、ダメージをパートナーと共有することができる（Walker, 2008）。

実際に、アライアンスはSMEに対して便益をもたらすという研究結果が示されており（Weaver, 2000）、SMEにとってのアライアンスは少なくとも期待を向ける対象であると言えるだろう。しかしながら、企業がアライアンスに対してどのような期待を抱くかは、SMEの置かれた環境や、アライアンスに対する捉え方によって変化する。例えば、アライアンスの動機は主に、(1)新たな市場を開拓しようとする環境下にある企業にとっては「資源へのアクセス」、(2)グローバル化下にある企業にとっては「コスト、リスク、複雑性の共有」、(3)イノベーションが求められる環境下にある企業にとっては「普及率の向上」、といった具合である（Bailey and Shan, 1995）。他の先行研究によると、アライアンスは協調的側面と競争的側面の2つを持ち合わせるものである（Stiles, 2001）。企業がアライアンスを協調的なものとして捉える場合に

は、特定の期間中にパートナー同士が互いに資源や能力を持ち寄ることで共通した目標を達成することができるようになる、という側面が強調された形で期待が形成される（例えば、Inkpen, 2001）。これに対し、企業がアライアンスを競争的なものとして捉える場合には、パートナー同士が互いの強みや弱みをより正確な形でキャリブレートすることができる、という側面が強調された形で期待が形成される（例えば、Hamel, 1991）。この場合、パートナーは競争的なプレッシャーをかけ合いながら、技術、製品、スキル、ナレッジ等の学習や獲得を行うこととなる。

以上のように、アライアンスには利点と課題が同居しており、またSMEのマネジャーは諸制約がかかった状態で意思決定を行うものであって、さらにはアライアンスに対する期待は一樣のものとは言い難い。したがってSMEの場合には、そう簡単にアライアンスを行おうとはしないはずである。それゆえSMEのマネジャーは、外部要因や内部要因を考慮して、アライアンスからもたらされるベネフィットが協力することにかかるコストを相殺し、企業の長期的パフォーマンスを向上させるであろう場合にのみ、アライアンスへ着手する。また、もし過去にアライアンスを行った経験があれば、意思決定に際しての慎重な態度のあらわれとして、少なからずその経験が参照されるはずである。

## 2.2. 企業の行動理論

BTOFの中心テーマは不確実性に対するサーチとレスポンスであり、そこでは組織的意思決定におけるマネジメント上の認知的プロセスや政治的プロセスが考慮される。BTOFでは、企業は要求水準とパフォーマンス水準を有すると考える。また、企業を経験から学習する適応的な合理的システムであると捉える（Cyert and March, 1963）。パフォーマンス水準が要求水準を上回る場合には、既存のルーティンに従ってオペレーションが継続される。一方、下回る場合には、改良の方法がサーチされることとなる（Barca, 2003; Mahoney, 2005）。つまり、競争状態に対してアンダーパフォームであるという危機感を抱くということは、より好ましい競争状態へ移る機会を示唆するものとみなされる。アンダーパフォームにより、現行の戦略よりも好ましい形のパフォーマンス向上機会がマネジャーに対して示され、ひいては新たな戦略オプションに切り替えるようマネジャーに働きかけることとなる。具体的には、競争状態をアンダーパフォームと判断したマネジャーは、採用経験のある戦略オプションを調べ直し、新たなアクティビティを開始することにより、場合によっては経験したものを放棄することにより、最終的には適応をみせる（Ketchen and Palmer, 1999）。BTOFの文脈下では、アンダーパフォームはこうした手筈でSMEのマネジャーに対し戦略変化を促すこととなる。

ここで新たな戦略オプションとは、馴染みのあるものではなく、選択されたものである（Ketchen and Palmer, 1999）。アンダーパフォームの状態にあるマネジャーは、実際のパフォーマンス（アンダーパフォーム）と期待するパフォーマンス（多くの場合、ニュートラル以上）のギャップを縮小したいと考える。そうした場合、BTOFで想定されるマネジャーは、検証した

ことのない新たな戦略オプションのほうが経験済みのものよりもギャップを縮められる可能性をより多く含んでいるはずだ、という一種の賭けに出る。反対に、ニュートラルおよびアウトパフォームのマネジャーの場合には、現行の戦略は機能しているわけなので、わざわざ戦略を変化させる必要はない、と考える。

### 2.3. 対脅威萎縮性仮説

TRT (Staw, Sandelands, and Dutton, 1981) は、BTOF と対照的な位置付けとして取り上げられることが多い (例えば, Lohrke et al. 2006; Shimizu, 2007)。BTOF の場合、パフォーマンス水準が要求水準を満たしていない、という脅威に直面したマネジャーは、変化をもってこれに対処しようとする。これに対し TRT では、脅威に直面したマネジャーは、十分に学習された行動や習慣的レスポンスによって対処すると考える。つまり、脅威を目の前にすると、BTOF の考え方では現行の戦略からの離脱、TRT では現行の戦略への固執がなされる。

TRT では、環境上の変化は脅威に結び付くものと考えられる。脅威はその後、マネジャーの心理的ストレスを誘発し、情報の制限やコントロールの締め付けといったレスポンスを促す。例えば、当該脅威に対して限られた資源のみを用いて取り組むということや、現行の戦略へのエスカレーション・コミットメント等がこれに当たる。心理的ストレスは、SME のマネジャーを脅威に対処するようかき立てる程度のものではなく、むしろそれを通り越して、脅威に対して特段の新たな取り組みをしない、という判断をさせるのである。本稿の場合には、アンダーパフォームという脅威に直面したマネジャーは、新たな戦略オプションを探そうとはせずに、現行の戦略へしがみつくとのことである。

こうした判断の引き金は2種類ある (Lohrke et al. 2006)。第一に、現在アンダーパフォームに至っているということは、過去の意思決定の消極的側面を反映するものである。したがって、現行の戦略を放棄するということは、過去の意思決定の誤りを認めることとなるため、それを避け、現行の戦略が確かに機能するまでコミットする。第二としては、アンダーパフォームという脅威が目前にあるわけであるから、その効果が不明瞭であるような新たな戦略オプションに賭けることはせず、むしろ既存の、おそらくはその効果を熟知しているであろう戦略をもって無難に対処しようとする、ということである。

### 2.4. 過去のアライアンス経験と将来のアライアンス意欲

ここまでの議論をまとめると次の通りである。まず BTOF では、アライアンス経験のある SME がアンダーパフォームに陥った場合、現状から脱却するために、過去に経験したことのない新たな手を打とうとする。これに対し TRT では、アライアンス経験のある SME はアンダーパフォームに直面すると、経験済みのアライアンスに再度頼ろうとする。図1および図2はこの様子を示したものである。図1のカーブは新たな戦略オプション群からもたらされる成果を代表

するものであり、図2のカーブは経験済みの戦略オプション群に関するものである。いずれの仮想的カーブも、縦軸は確率、横軸は成果の散らばりを表している（ここでは、何の手も打たなかった場合を0としている）。新たな戦略オプション群の場合には、期待される成果についての予想は立てにくいものの、アンダーパフォームから大きく抜け出す可能性を含むものでもある。一方、経験済みの戦略オプション群の場合には、その成果を経験に基づいて予想することが比較的容易である。つまり、BTOFで想定されるマネジャーは図1のカーブ、TRTにおけるマネジャーの場合には図2のカーブを念頭に置いているものと考えられる。

ただし注意すべき点としては、自社を含むあらゆる競争相手のアライアンス経験は必ずしも同質的ではないということである。いったん経験したアライアンスに対してマネジャーが与える評価は、将来におけるアライアンスのフレーム化の仕方、ひいてはアライアンスを消極的なものとするのか積極的なものとするのか、という点に影響を与える（Lohrke et al. 2006）。とりわけ、

図1 新たな戦略オプション群からもたらされる成果

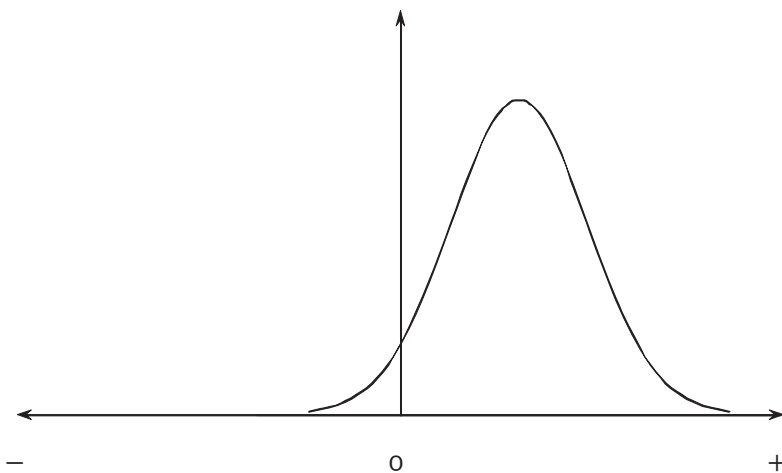
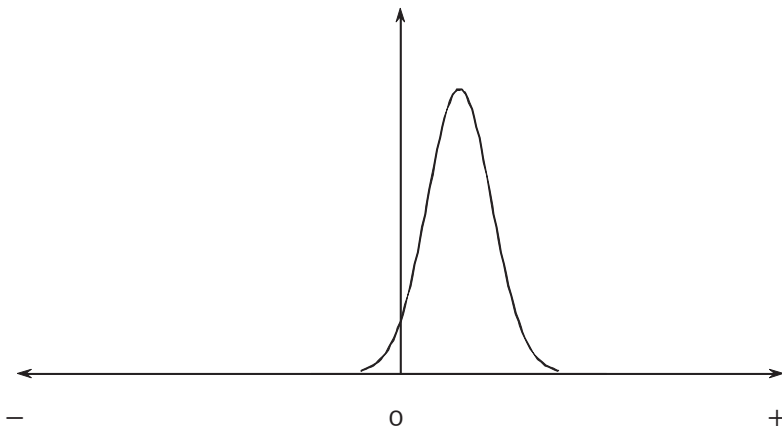


図2 経験済みの戦略オプション群からもたらされる成果



過去のアライアンスに不具合がみられ、マネジャーがアライアンスを消極的なものと見なす場合には、BTOFとTRTの説明に変化をもたらす得る。前節までの説明は、このようなダウンサイドを考察から外していた。

この点を考慮するには、Anderson and Jennings (1980) が提示したフレームワークが有用であろう。当フレームワークでは、過去における失敗の経験と将来における成功の期待の関係が取り扱われる。具体的には、何らかの課題に直面した個人がその取り組みに失敗した場合、その後再び同一の課題に挑戦しようとするかどうか、ということについて論じたものである。この問題に答えるには、個人が失敗に対してどう知覚するかを検討する必要がある。なぜ失敗が生じたのかということに関する知覚が、個人の失敗に対する反応を決めるのである。この知覚はコントロール可能な要素とコントロール不可能な要素から成る。前者の場合には、個人は当初の失敗が可変的な要因からもたらされたものと考え、ゆえに成功の妨げを取り除くことができるはずだと考える。ここでいう可変的な要因は2種類あり、エナジャイジング要因とディレクティング要因である。個人が失敗をエナジャイジング要因に求める場合には、失敗したのは努力が足りなかったからだという理由付けを行い、再度課題に取り組もうとする。また、個人が失敗をディレクティング要因に求める場合には、失敗したのはやり方<sup>(2)</sup>が悪かったからだという理由付けを行い、やはり再度課題に取り組もうとする。これに対し後者では、個人は当初の失敗が恒常的な要因（例えば、個人の能力）からもたらされたものと考え、ゆえに再度の失敗は不可避であるとし、結局のところ課題への再挑戦をあきらめるという決断を下す。

以上を要約すると、過去の失敗がコントロール可能な要素によってもたらされたものであれば、個人は一層の努力をすれば、あるいはより適切なやり方をもつれば次こそ成功を収められるであろうと期待し、反対に過去の失敗がコントロール不可能な要素によってもたらされたものであれば、個人は失敗は能力の現れであって次もやはり失敗に終わるであろうと考える。これを本稿の文脈に当てはめると次の通りである。すなわち、不具合に見舞われたアライアンス経験をもつSMEのマネジャーの場合、その発生をコントロール可能な要素に求めるのであれば将来において再度アライアンスを行おうとし、コントロール不可能な要素によってもたらされたと考えるのであれば将来において再びアライアンスを行おうとはしなくなる。

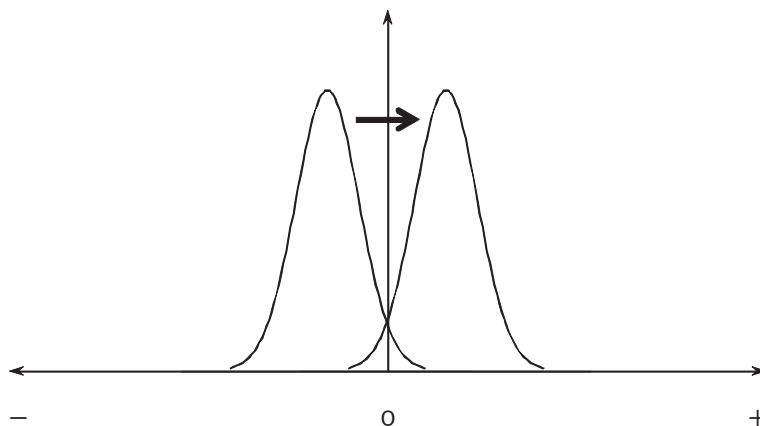
BTOFのロジックではそもそも過去に経験した戦略は将来の戦略オプションには含まれないので、本節の議論とは無関係である。TRTのロジックについては、過去のアライアンスが不具合を生じたものでなければ、前節の主張をそのまま適用することができるはずである。その一方で、SMEが不具合のみられたアライアンス経験を有している場合には、TRTのロジックは変化すると考えられる。ここで図3は、図2の内容に不具合のアライアンスがもたらすであろうカーブを加えたものである。アライアンスの不具合がコントロール可能な要素に起因するものであれば、努力や適切なやり方によって不具合は克服し得るので、再挑戦した場合には左のカーブから右のカーブの方向へいくらかシフトするはずである。したがって、過去のアライアンスが不具合

を生じたものであっても、それがコントロール可能な要素から引き起こされたものであれば、TRTのロジックをそのまま適用することができる。これに対し、コントロール不可能な要素によって不具合が起こったようなアライアンスの場合には、今後も不具合を繰り返すはずであるから、図3の左のカーブがシフトすることはほとんどない。よって、過去のアライアンスが不具合を生じたものであり、さらにそれがコントロール不可能な要素から引き起こされたものであれば、TRTのロジックから得られる主張は覆されるはずである。以上、議論を整理すると表1の通りである。

表1 議論の整理

ベースラインの質問	
過去にアライアンスを行った経験のあるSMEのマネジャーが、現在の競争状態をアンダーパフォームと考える場合、将来においてアライアンスを行おうとするかどうか。	
条件追加	
経験したアライアンスが不具合を生じたものであった。	
↓	
【パターン1】	不具合は生じなかった
BTOF	: アライアンスを行おうとはしない
TRT	: アライアンスを行おうとする
【パターン2】	不具合が生じた(コントロール可能なエナジャイジング要因によって)
BTOF	: アライアンスを行おうとはしない
TRT	: アライアンスを行おうとする
【パターン3】	不具合が生じた(コントロール可能なディレクティング要因によって)
BTOF	: アライアンスを行おうとはしない
TRT	: アライアンスを行おうとする
【パターン4】	不具合が生じた(コントロール不可能な要因によって)
BTOF	: アライアンスを行おうとはしない
TRT	: アライアンスを行おうとはしない

図3 不具合のアライアンスからもたらされる成果





### 3. 方法

#### 3.1. データの収集

本稿では、2009年7月から9月にかけて全国の製造業に該当する中小企業997社に対して実施した調査票データを利用する<sup>(3)</sup>。当調査の目的は、企業間の協力関係、特に中小企業によるビジネスプロセスのアライアンスについて、中小企業によるアライアンスの概況、および中小企業のアライアンスに対する認識とその変化、という2点を探ることに置かれた。

本調査では、日経テレコン21データベースを利用し、中小企業の一般的定義である「製造業において資本金3億円以下もしくは従業員数300人以下」に従い、全国の企業を選定した。調査に際し、ある程度の規模を伴う企業を念頭に置いたため、データベースから得られた諸企業のうち、従業員数の多いものから1,000社程度を選択して郵送調査の対象とした。およそ2ヶ月の回収期間を設け、期間終了一週間前には回答依頼の文書を送付した。その結果、質問ごとに回答状況が多少異なるもの、111社の回答が得られ、回収率としては11.1パーセントであった。

このうち、アライアンスの経験を有するSMEは60社であった。また、アライアンスをどの時点で経験したかという点について、目下経験中、および過去に経験という軸で分けると、前者は52社、後者は8社であった。この時点で、本稿で利用可能なものはわずか8社にまで減少した。この8社のうち7社が、本稿で必要とする質問に対して十分な回答を示しており、したがって本稿で利用可能なサンプルとなる事例数は7社である。

#### 3.2. ファジイ集合を用いた質的比較分析

サンプル数が少ないという状況（以下、Small-Nと表現する）は、2つの問題をもたらし得る<sup>(4)</sup>。1つは、通常の定量的手法を使った場合に統計的に有意な結果を導き出すことができない、という問題である。もう1つは、通常の比較ケーススタディを行うには数が多すぎる、というものである。本稿で利用できる事例数は7であるから、これら2つの問題をはらむものであると考えられる。

こうした点を克服するために、本稿では質的比較分析（QCA）を利用する<sup>(5)</sup>。QCAでは、正（または負）のアウトカムへとつながる原因条件について、システムティックにテストを行う。原因条件とは独立変数のコンフィギュレーションのことであり、これが特定の従属変数（QCAではアウトカムと表現される）に結び付く。簡単に言うと、QCAは、ある現象が生じたときに、どのような原因が組み合わされてそのアウトカム（現象）が生じたのかを明らかにしようとするものである（Ragin, 1987; 2000）。

Small-Nがもたらす第1の問題に対しては、QCAでは確率（probability）という要素を考慮しないため、事例が少数であっても適用することができる（Ragin, 1987; 2000）。QCAの背後には決定論の考え方があり、どのような原因条件の組み合わせであっても特定のアウトカムが生じる

こととなる、とされる。QCA では、確率のかわりに必要条件と十分条件を考え、理想的には必要かつ十分な原因条件を探し出そうとする。

またQCAでは、ブール代数演算を用いることにより第2の問題に対処することができる。ブール代数では、アウトカムと原因条件それぞれについて「真／偽」または「存在（あり）／欠如（なし）」といった具合で分け、2値（1，0）で表現する。各事例の内容はブール代数に置き換えられて数値化されたものとなり、その後、事例のパターンを要約した真理表が作られる。この真理表の分析を通して、特定のアウトカムへとつながる原因条件の組み合わせについて、論理的に縮約した式が導かれる。

ところで、QCAはブール代数バージョンの他に、ファジイ集合を利用したものもある<sup>(6)</sup>。通常、社会現象を2値で表現することは困難であるが、ファジイ集合を用いることで0～1の間の値を与えることができる（Ragin, 2008a）。本研究の場合には、SMEのマネジャーの競争状態に対する危機感と将来におけるアライアンス意欲の関係を分析するわけであるから、これらを2値で表現することは馴染まない。したがって本研究では、ファジイ集合バージョンのQCAを行う<sup>(7)</sup>。

### 3.3. 想定モデル

前節で示した表1の内容からも明らかなように、本研究で想定するモデルは以下の2つである。

モデル1：  
~experience\*underperform + experience\*underperform\*energizing\_factor +  
experience\*underperform\*directing\_factor +  
experience\*underperform\*stable\_factor → ~intention

モデル2  
~experience\*underperform + experience\*underperform\*energizing\_factor +  
experience\*underperform\*directing\_factor . intention

各原因条件が意味するところのものは、次の通りである。なお、頭に~が付いている場合には、原因条件が欠如していることを表す。intention（将来におけるアライアンス意欲）、underperform（競争状態に対する危機感）、experience（不具合に見舞われたアライアンス経験）、energizing\_factor（不具合に対する知覚：コントロール可能なエナジャizing要因）、directing\_factor（不具合に対する知覚：コントロール可能なダイレクティング要因）、stable\_factor（不具合に対する知覚：コントロール不可能な要因）。ここでQCAにおいては、\*は論理積 AND、すなわち「かつ」を表しており、+は論理和 OR、すなわち「または」を表すものである。したがってそれぞれのモデルは、より細かく分解することができる。

モデル1の場合は、次の通りである。

モデル1a：  
~experience\*underperform → ~intention

（不具合のないアライアンスを過去に経験したSMEのマネジャーが、現在の競争状態に対してアンダーパフォームであるという危機感を抱いている場合には、将来においてアライアンスを行

おうとはしない)

モデル1b:  $\text{experience}^*\text{underperform}^*\text{energizing\_factor} \rightarrow \sim\text{intention}$

(不具合のあるアライアンスを過去に経験した SME のマネジャーが、現在の競争状態に対してアンダーパフォームであるという危機感を抱いており、さらには不具合が主にコントロール可能なエナジャizing要因によって生じたものであるような場合には、将来においてアライアンスを行おうとはしない)

モデル1c:  $\text{experience}^*\text{underperform}^*\text{directing\_factor} \rightarrow \sim\text{intention}$

(不具合のあるアライアンスを過去に経験した SME のマネジャーが、現在の競争状態に対してアンダーパフォームであるという危機感を抱いており、さらには不具合が主にコントロール可能なディレクティング要因によって生じたものであるような場合には、将来においてアライアンスを行おうとはしない)

モデル1d:  $\text{experience}^*\text{underperform}^*\text{directing\_factor} \rightarrow \sim\text{intention}$

(不具合のあるアライアンスを過去に経験した SME のマネジャーが、現在の競争状態に対してアンダーパフォームであるという危機感を抱いており、さらには不具合が主にコントロール不可能な要因によって生じたものであるような場合には、将来においてアライアンスを行おうとはしない)

また、モデル2の場合は次の通りである。

モデル2a:  $\sim\text{experience}^*\text{underperform} \rightarrow \text{intention}$

(不具合のないアライアンスを過去に経験した SME のマネジャーが、現在の競争状態に対してアンダーパフォームであるという危機感を抱いている場合には、将来においてアライアンスを行おうとする)

モデル2b:  $\text{experience}^*\text{underperform}^*\text{energizing\_factor} \rightarrow \text{intention}$

(不具合のあるアライアンスを過去に経験した SME のマネジャーが、現在の競争状態に対してアンダーパフォームであるという危機感を抱いており、さらには不具合が主にコントロール可能なエナジャizing要因によって生じたものであるような場合には、将来においてアライアンスを行おうとする)

モデル2c:  $\text{experience}^*\text{underperform}^*\text{directing\_factor} \rightarrow \text{intention}$

(不具合のあるアライアンスを過去に経験した SME のマネジャーが、現在の競争状態に対してアンダーパフォームであるという危機感を抱いており、さらには不具合が主にコントロール可能なディレクティング要因によって生じたものであるような場合には、将来においてアライアンスを行おうとする)

本稿では、ファジイ集合質的比較分析の結果として得られる論理式が、以上の想定モデルのいづれを示すものであるのかを探す。

### 3.4. 測定尺度

#### 3.4.1 将来におけるアライアンス意欲

本稿におけるアウトカムは、将来におけるアライアンス意欲である。調査票では、将来においてSMEのマネジャーがアライアンスを行おうと考えるかどうかについて、その理由とともに質問した（質問Y）。将来におけるアライアンス意欲がない場合には0、将来におけるアライアンス意欲がある場合には1とした。なお本稿の付録では、調査票のうち本研究で使用する質問についてまとめている。

#### 3.4.2 競争状態に対する危機感

SMEのマネジャーがアンダーパフォームを感じるかどうかについて、本稿では2つの質問項目から測定した。すなわち、SMEのマネジャーがどの程度激しい競争環境の下に置かれているのかということ（質問A1）、およびその環境下でどの程度の競争力を持っているのかということ（質問A2）である。いずれの質問も、価格やコスト、品質、および顧客サービスやアフターサービスに関するものである。質問A2において4または5と回答した場合には、アンダーパフォームを感じていないわけであるから0と置いた。また、同質問で1、2、または3と回答した場合には、質問A1の内容を用いてメンバーシップ度を設定した。具体的には、競争環境をどの程度激しいと感じるかということである。

アンダーパフォームをより強く感じているケースからアンダーパフォームを感じていないというケースまで、順に示すと次の通りである。質問A2で競争力を大きく劣ると答え、かつ質問A1で競争環境を極めて激しいと回答したケース（ファジイ変数=1）、質問A2で競争力を大きく劣ると答え、かつ質問A1で競争環境をととても激しいと回答したケース（ファジイ変数=1）、質問A2で競争力を大きく劣ると答え、かつ質問A1で競争環境をある程度激しいと回答したケース（ファジイ変数=0.75）、質問A2で競争力をやや劣ると答え、かつ質問A1で競争環境を極めて激しいと回答したケース（ファジイ変数=0.75）、質問A2で競争力をやや劣ると答え、かつ質問A1で競争環境をととても激しいと回答したケース（ファジイ変数=0.50）、質問A2で競争力をやや劣ると答え、かつ質問A1で競争環境をある程度激しいと回答したケース（ファジイ変数=0.50）、質問A2で競争力をほぼ同等と答え、かつ質問A1で競争環境を極めて激しいと回答したケース（ファジイ変数=0.25）、質問A2で競争力をほぼ同等と答え、かつ質問A1で競争環境をととても激しいと回答したケース（ファジイ変数=0.25）、質問A2で競争力をほぼ同等と答え、かつ質問A2で競争環境をある程度激しいと回答したケース（ファジイ変数=0）、質問A2でやや競争力があると回答したケース（ファジイ変数=0）、質問A2で競争力があると回答したケース（ファジイ変数=0）、である。本稿では競争環境および競争力という2つの軸から測定したため、異なるファジイ変数の値を付けられるか否かについて判断がつかないケースもあった。そこで、いくつかのケースをまとめて同一のファジイ変数の値を与えることとした。

### 3.4.3. 不具合に見舞われたアライアンス経験

アライアンスが不具合をきたしたかどうかに関しては、事前にアライアンスから得られると期待していた効果の内容が実際にはどの程度得られたのか、という観点から検討した。効果の具体的内容は、価格やコスト、品質、および顧客サービスやアフターサービスに関するものである。

質問 B1 および B2 において、主要な効果について優先度の高いものから順に 5 つ回答するよう求めた。本稿で必要な情報は、不具合に見舞われた程度であるから、事前に期待していた効果と実際に始めてみて得られた効果の食い違いに注目した。具体的には、質問 B1 で付けられた順位が質問 B2 においてどの程度落ちたかという点から、ファジイ変数の値を設定した。例えば、質問 B1 で 1 位と回答された選択肢が質問 B2 でも 1 位とされた場合には食い違いの程度は 0、質問 B1 で 1 位と回答された選択肢が質問 B2 で 3 位とされた場合には食い違いの程度は 2、質問 B1 で 1 位と回答された選択肢が質問 B2 で 4 位とされた場合には食い違いの程度は 3、質問 B1 で 1 位と回答された選択肢が質問 B2 で 5 位以下とされた場合には食い違いの程度は 4、また質問 B1 で 1 位と回答された選択肢が質問 B2 で 6 位以下とされた場合には食い違いの程度は 5 である<sup>(8)</sup>。

ただし、食い違いの程度が同じであったとしても、それが高順位と低順位のいずれにおいて生じたのかという点まで考慮すると、重みが変わる可能性がある。この点について、本稿では 1 位から 3 位までの情報のみを利用することで対処した。順位が上がっている場合、および順位の変化が低順位（4 位以下）で起こっている場合には、アライアンスに顕著な不具合はみられなかったということを意味しているため、ファジイ変数の値を 0 とした。また、食い違いの程度が 4 または 5 の場合には、不具合のアライアンスを経験したということで 1 とした。さらには、食い違いが 1、2、および 3 の場合にはそれぞれ、0.25、0.50、および 0.75 という値を与えた。

### 3.4.4. 不具合に対する知覚（コントロール可能なエナジャイジング要因）

アライアンスの不具合がコントロール可能なエナジャイジング要因によってどの程度生じたものであるかを検討するために、本稿ではアライアンスパートナーとのコミュニケーションの頻度に注目した。質問 C では、コミュニケーションの頻度が高いものから順に選択肢が並べられている。選択肢番号が若ければ若いほど、当該アライアンスに対してより最善を尽くしたこととなる。つまり、当該アライアンスの不具合の中に残された努力による改善の余地は、番号が小さくなればなるほどより少なくなるということである。そこで、選択肢番号 1、2、3、4、5 に対し、それぞれ 0、0.25、0.50、0.75、1 というファジイ変数の値を与えた。

### 3.4.5. 不具合に対する知覚（コントロール可能なディレクティング要因）

アライアンスの不具合がコントロール可能なディレクティング要因によってどの程度生じたものであるかを検討するために、本稿ではアライアンスパートナーとのコミュニケーションの方法に注目した。質問 D はメディアリッチネスの考え方（Daft and Lengel, 1986; Langan-Fox,

2002)を参考にしながら設定したものであるが、本稿ではどのメディアを使用したかということよりもむしろ、どの程度メディアを通してコミュニケーションを行ったかということに目を向ける必要がある。そこで、少なくともリッチネスの高いメディアの使用を含み、かつ使用メディアのバラエティに富むかどうかをもって変数を測定した。ファジイ変数の値は、回答した選択肢数から決定した。具体的には、選択肢番号1をチェックしていることを条件として、その他の選択肢に回答していない場合には0.25、その他1つの選択肢に回答している場合には0.50、その他2つの選択肢に回答していれば0.75、さらには全ての選択肢に回答している場合には1とした。なお、選択肢中のどのメディアも使用していない、あるいは選択肢番号1をチェックしていないような場合には0とした。

#### 3.4.6. 不具合に対する知覚（コントロール不可能な要因）

本稿では、アライアンスの不具合がコントロール不可能な要因によってどの程度生じたものであるかを検討するために、アライアンスパートナーとのコミュニケーションにおける主張の強さに注目した。質問Eでは、自社の主張がほとんど通るというケースから自社の主張がほとんど通らないというケースまで、選択肢が並べられている。本稿では、ほとんど自社の意見を通すことができないということコントロール不可能な要因を表すものとする。そこで、選択肢5をチェックした場合には1の値とし、これと対照的な選択肢1をチェックした場合には0とした。選択肢3（対等に意見が主張される）を0.50とし、選択肢2および4についてはそれぞれ0.25および0.75というファジイ変数の値を与えた。

### 4. 分析結果

先述のように、本稿では調査票データを用いたファジイ質的比較分析の結果として示される論理式が、想定モデルのうちいずれと一致するかを調べた。分析に際しては、アライアンスの不具合の発生要因を考慮しない分析と、発生要因にまで踏み込んだ分析の2パターンを行った。また分析の文脈として、価格やコスト面、品質面、および顧客サービスやアフターサービス面の3つを設定した。さらには、BTOFとTRTの説明をそれぞれ適用した場合のアウトカムの変化まで考慮に入れた。

表2に示されるような変数名と内容を使用して、21通りのファジイ質的比較分析を行った<sup>(9)</sup>。その結果、74の縮約された論理式を得ることができた。その中で、意味を見出すことのできる論理式は以下の7つであった。

$$Y = XAA * xba \quad (1)$$

$$\sim Y = xaa * XBA * XC \quad (2)$$

$$\sim Y = XBA * XC \quad (3)$$

$$Y = xaa * XBA * XD \quad (4)$$

$$Y = XBA * XD \quad (5)$$

$$\sim Y = xac * XBC * XE \quad (6)$$

$$\sim Y = XBC * XE \quad (7)$$

まず式(1)は、想定モデル2aと一致するものである。したがって、本稿の分析からはTRTのロジックが支持される。ただし、アライアンスの不具合がどのような要因から発生したかに関しては考慮から外しており、また分析結果は価格やコストについての側面に限定される。式(1)からは、次の主張が可能である。すなわち、過去にアライアンスを経験していて、さらにはそのアライアンスが特段不具合に見舞われたようなものではない場合、SMEのマネジャーは価格やコスト面での競争においてアンダーパフォームを感じると、手堅く良好な成果を得られるであろうアライアンスを再度行うことによって対処しようとする。

価格やコスト面では、意味ある結果がその他にも得られている。式(2)および(3)では、xaaという変数の存在や不在とは無関係に、XBAとXCが同時に存在しているということがYの不在に結び付いている。ここから、以下のように主張することができる。すなわち、SMEのマネジャーは、過去に価格やコスト面での不具合を伴うようなアライアンスを経験していて、かつこの不具合を克服しようとする一層の努力を行わなければならないようであれば、たとえ現在の競争状態に対してアンダーパフォームであると考えていようがそうでなかろうが、将来アライアンスを行おうとはしない。

式(4)および(5)の解釈も同じ要領である。xaaという変数の存在や不在とは無関係に、XBAとXDが同時に存在しているということがYの不在に結び付いているから、次のように主張可能である。すなわち、SMEのマネジャーは、過去に価格やコスト面での不具合を伴うようなアライアンスの経験を有していても、この不具合が一層優れたやり方を用いることで克服可能であ

表2 使用する変数とその内容

変数名	内 容
Y	将来におけるアライアンス意欲
XA	競争状態に対する危機感
XAA	価格やコスト面での危機感
XAB	品質面での危機感
XAC	顧客サービスやアフターサービス面での危機感
XB	不具合を伴ったアライアンスの経験
XBA	価格やコスト面での不具合
XBB	品質面での不具合
XBC	顧客サービスやアフターサービス面での不具合
XC	コントロール可能なエナジャイジング要因によって不具合が発生
XD	コントロール可能なディレクティング要因によって不具合が発生
XE	コントロール不可能な要因によって不具合が発生

れば、たとえ現在の競争状態に対してアンダーパフォームであると考えていようがそうでなかろうが、将来アライアンスを行おうとする。

ここまでは価格やコスト面についてであったが、式(6)および(7)は顧客サービスやアフターサービス面に関するものである。ここでもやはり、 $xca$ という変数の存在・不在に関わらず、 $XBC \cdot XE$ の存在が $Y$ の不在を引き起こしている。したがって、次のように言える。すなわち、SMEのマネジャーは、過去に顧客サービスやアフターサービス面での不具合を伴うようなアライアンスの経験を有してきていて、かつこの不具合を克服しようとしてもコントロールできないようであれば、たとえ現在の競争状態に対してアンダーパフォームであると考えていようがそうでなかろうが、将来アライアンスを行おうとはしない。

## 5. おわりに

本稿では、アライアンスを過去に経験したSMEのマネジャーが将来におけるアライアンス形成意欲をどの程度持っているのかについて分析した。BTOFとTRTのロジックを用いて設定した想定モデルのうち、本稿での分析結果と一致していたものは1つであった。すなわち、価格やコスト面での競争においてアンダーパフォームを感じているようなSMEのマネジャーは、過去にアライアンスの経験を持っているのであれば、現状からの脱却のために将来アライアンスを行おうとする、というTRTの主張である。

これに加え、本来の目的とは若干異なるものの、本稿では次の点も見出した。すなわち、アンダーパフォームを感じているか否かは別として、SMEのマネジャーは過去に経験したアライアンスの不具合が克服不可能なものであるのならば、将来再度アライアンスを行おうとはしない。また、アライアンスの不具合を克服するために努力が必要となるのであれば、SMEのマネジャーは再度アライアンスを行おうとはしない。SMEのマネジャーが将来において再びアライアンスを行おうと考えるのは、やり方次第でアライアンスに不具合を生じさせないように仕向けることができる場合である。これらが当てはまる文脈は、価格やコスト面での競争と顧客サービスやアフターサービス面での競争であった。

ただし、本稿にはいくつかの課題が残されている。理論上の課題としては、本稿ではBTOF、TRT、およびAnderson and Jennings (1980)のフレームワークをそれぞれ独立して利用したという点、および将来におけるアライアンスと過去のアライアンスが同一あるいは類似したパートナーとの間でなされるということを想定しているという点が挙げられる。主に、前者であれば表1のパターンに、また後者であれば図3におけるシフトの様子に変化をもたらす可能性がある。その他の理論的課題としては、本稿ではアライアンスの競争上の側面に焦点を当てたため、BTOFによる主張とTRTによる主張を互いに排他的なものとしきれていない、ということが挙げられる。つまり、本稿ではアライアンスの解消をもって戦略変化と考えたが、例えば「アライアンスそのものは継続させつつ、マネジメントを変化させる」というケースや、「過去に経験し



たアライアンスを再度行おうとするが、アライアンスのマネジメントについては改める」というケースもある。アライアンスのマネジメント的側面まで考慮した場合には、本稿において変化を避けようとする TRT の主張に沿うとしたデータが、変化を起こそうとする BTOF の主張に沿うものである、という状況が生じ得る。こうした課題は方法論上のものでもあり、アライアンスマネジメントにまつわる原因条件を分析に投入することによって、BTOF と TRT の主張がそれぞれ支持されるような文脈を、より詳細に導出することによって対処できると考えられる。

その他にも方法論上の課題として、メンバーシップ度0.5の再考、アライアンスの期間に関する考察、および不具合の捉え方が挙げられる。メンバーシップ度0.5とは、ある事例が特定の集合に入るか否かを決定するための基準であり、この設定の仕方によってはファジイ質的比較分析(特に真理表バージョン)の結果に影響が現れる。また、本稿は期待や意欲といった認知的な側面を考慮するものであったが、過去に経験したアライアンスの将来における再発可能性というものは、経験したアライアンスがどの程度継続したものだだったのかによって影響を受けるとも考えられる。すなわち、過去に経験したアライアンスが、開始当初で終了したのか、あるいは結果を評価することができる程度に長く続いたものであったのかということによって、将来におけるアライアンス意欲は変わってくる可能性がある。加えて、先述のように企業のアライアンスに対する期待は一樣ではないわけなので、これによっても将来におけるアライアンス意欲が変わる可能性がある。この点に関しては、サンプルをサブグループ化して分析にかけることで対処し得るため、より多くの事例数を確保するよう努める必要がある。最後に、本稿では予想から外れることをもって不具合と考え、アライアンスがもたらす効果について開始前の順位と開始後の順位を比較し、どの程度順位を下げたのかについて測定した。順位を下げたものについてのみ利用することで、意図せざる良い結果や良い食い違いがデータ中に混入しないよう対処した。しかし、こうしたアライアンスを開始して初めて得られた効果についても考察に含めることができれば、不具合というアウトカムをファジイ変数として捉え直すことが可能となり、より厳密な分析結果が得られるようになるはずである。

#### 謝辞

本稿の審査プロセスにおいて、匿名のレフェリーの方から数多くの貴重なご意見を頂きました。深く感謝いたします。

#### 注

- (1) 競争優位とパフォーマンスの関係については、Day (2000) および Cashian (2007) において分かりやすく整理されている。
- (2) Anderson and Jennings (1980) では、Strategy という表現が使用されている。本稿では、無用な混乱を避けるために「やり方」と訳している。
- (3) 本稿では、調査票データを選択肢レベルで抜粋し利用している。
- (4) Small-N に関しては、Berg-Schlosser and De Meur (1997) および Emmel and Hughes (2009) が詳しい。
- (5) クリस्प集合バージョンの質的比較分析に関しては、Ragin (1987) および Rihoux and De Meur (2009)

を参照。

- (6) 質的比較分析には、クリस्प集合バージョンやファジイ集合バージョンの他に、多値 (Multi-Value) バージョンもある。ファジイ集合バージョンについてはRagin (2009) およびRagin (2000)、多値変数バージョンに関してはCronqvist and Berg-Schlosser (2009) を参照。
- (7) ファジイ質的比較分析のアルゴリズムには、包摂アルゴリズムと真理表アルゴリズムがある。また、ファジイ集合を構築する方法としては、3値ファジイ集合、5値ファジイ集合、7値ファジイ集合、連続ファジイ集合、が一般的である。本稿では、真理表アルゴリズムと5値ファジイ集合を使用している。アルゴリズムに関してはRagin (2008b) およびRagin (2009)、ファジイ集合の構築方法についてはRagin (2009)、Ragin (2000)、およびSmithson and Verkuilen (2006) を参照。
- (8) 付録に掲載されている通り、本稿で使用する選択肢は5つである。しかし本調査では他に6つの選択肢が用意されていたため、質問B1とB2において順位が6位以下となることがある。
- (9) 本稿では、複雑解、簡略解、および中間解を全て計算した。また、主項を選択する必要がある場合であっても、数に限りがあったため、全てのパターンを計算した。

### 参考文献

- Anderson, C. A. and Jennings, D. L. (1980) When Experiences of Failure Promote Expectations of Success: The Impact of Attribution Failure to Ineffective Strategies. *Journal of Personality*, 48: 393-407.
- Bailey, E. E. and Shan, W. (1995) Sustainable Competitive Advantage through Alliance. in: E. Bowman. and B. Kogut. (Eds), *Redesigning the Firm*, (pp.49-64). Oxford University Press.
- Barca, M. (2003) *Economic Foundations of Strategic Management*. Ashgate.
- Berg-Schlosser, D. and De Meur, G. (1997) Reduction of Complexity for a Small-N Analysis: A Stepwise Multi-Methodological Approach. *Comparative Social Research*, 16: 133-162.
- Cashian, P. (2007) *Economics, Strategy, and the Firm*. Palgrave Macmillan.
- Cronqvist, L. and Berg-Schlosser, D. (2009) Multi-Value QCA (mvQCA). in: B. Rihoux. And C. C. Ragin. (Eds), *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. (pp.69-86). Sage Publications.
- Cyert, R. and March, J. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (松田武彦, 井上恒夫訳 (1967) 『企業の行動理論』ダイヤモンド社).
- Daft, R. L. and Lengel, R. H. (1986) Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5): 554-571.
- Day, G. S. (2000) Evaluating Strategy Alternatives. in: L. Fahey. and M. Randall. (Eds), *The Portable MBA in Strategy (Second Edition)*, (pp.278-294). Wiley.
- Emmel, N. and Hughes, K. (2009) Small-N Access Cases to Refine Theories of Social Exclusion and Access to Socially Excluded Individuals and Groups. in: D. Byrne. and C. C. Ragin. (Eds), *The Sage Handbook of Case-Based Methods*, (pp.318-330). Sage Publications.
- Hamel, G. (2001) Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12: 67-103.
- Howison, J. and Metha, A. (2006) Offshoring and the SME, in: P. Barrar and R. Gervais. (Eds), *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*, (pp.303-311). Gower.
- Inkpen, A. C. (2001) Strategic Alliances. in M. Hitt., R. E. Freeman., and J. Harrison. (Eds), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, (pp.409-432). Malden, MA: Blackwell.
- Kahneman, D. and Tversky, A. (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decisions under Risk. *Econometrica*, 47(2): 263-291.
- Ketchen Jr., D. J. and Palmer, T. B. (1999) Strategic Responses to Poor Organizational Performance: A Test of Competing Perspectives. *Journal of Management*, 25(5): 683-706.
- Langan-Fox, J. (2002) Communication in Organizations: Speed, Diversity, Networks and Influence on Organizational Effectiveness, Human Health and Relationships. in: N. Anderson , D. S. Ones., H. K. Sinangil., and C.

- Viswesvaren. (Eds), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. (Vol. 2), (pp.188-205). Sage Publications.
- Lohrke, F. T., Kreiser, P. M. and Weaver, K. M. (2006) The Influence of Current Firm Performance on Future SME Alliance Formation Intentions: A Six-Country Study. *Journal of Business Research*, 59: 19-27.
- Mahoney, J. T. (2005) *Economic Foundations of Strategy*. Sage Publications.
- March, J. G. and Sharpira, Z. (1987) Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management Science*, 33(11): 1404-1418.
- Ragin, C. C. (1987) *Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. University of California Press. (鹿又伸夫監訳 (1993) 『社会科学における比較研究—質的分析と計量的分析の統合にむけて—』 ミネルヴァ書房).
- Ragin, C. C. (2000) *Fuzzy-Set Social Science*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2008a) *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2008b) User's Guide to Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis. (<http://www.u.arizona.edu/~cragin/fsQCA/download/fsQCAManual.pdf>)
- Ragin, C. C. (2009) Qualitative Comparative Analysis Using Fuzzy Sets (fsQCA). in: B. Rihoux. And C. C. Ragin. (Eds), *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. (pp.87-121). Sage Publications.
- Rajagopalan N. and Spreitzer, G. M. (1997) Toward a Theory of Strategic Change: A Multilens Perspective and Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 22(1): 48-79.
- Rihoux, B. and De Meur, G. (2009) Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis (csQCA). in: B. Rihoux. And C. C. Ragin. (Eds), *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. (pp.33-68). Sage Publications.
- Shimizu, K. (2007) Prospect Theory, Behavioral Theory, and Threat-Rigidity Thesis: Combinative Effects on Organizational Divestiture Decisions of a Formerly Acquired Unit. *Academy of Management Journal*, 50: 1495-1514.
- Smithson, M. and Verkuilen, J. (2006) *Fuzzy Set Theory: Applications in the Social Sciences*. Sage Publications.
- Staw, B. M., Sanderlands, L. E., and Dutton, J. E. (1981) Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26: 501-524.
- Stiles, J. (2001) Strategic Alliances. in H. W. Volberda., T. Elfring. (Eds), *Rethinking Strategy*, (pp.128-139). Sage Publications.
- Walker, G. (2008) *Modern Strategy Analysis (Third Edition)*. McGraw-Hill/Irwin.
- Weaver, M. (2000) Strategies Alliances as Vehicles for International Growth. in D. L. Sexton and H. Landstrom. (Eds). *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, (pp.387-407). Malden, MA: Blackwell.

## 付 録

質問 Y アライアンスの今後についてお聞きいたします。今後もこのアライアンスを継続したいとお考えですか。その理由もあわせてお聞かせください。

選択肢 1. はい 2. いいえ 理由 ( )

質問 A1 貴社の競争環境についてお聞きいたします。貴社の製品についてお答えください。以下に挙げる項目の競争環境について、どのように感じますか。該当する番号に○をお付けください。

項 目 価格やコスト 品質 納期 顧客サービスやアフターサービス

選択肢 1. 競争はほとんどない 2. あまり激しくない 3. ある程度激しい  
4. とても激しい 5. 極めて激しい

質問 A2 貴社の競争環境についてお聞きいたします。以下に挙げる項目について、同業他社と比較した場合に、貴社はどの程度競争力をもっていると感じますか。該当する番号に○をお付けください。

項 目 価格やコスト 品質 納期 顧客サービスやアフターサービス

選択肢 1. 競争力が大きく劣る 2. 競争力がやや劣る 3. ほぼ同等である  
4. やや競争力がある 5. 競争力がある

質問 B1 アライアンスの効果についてお聞きいたします。アライアンスを開始する前に、アライアンスからどのような効果を得られると期待していましたか。以下の選択肢のうち、主要なものを最大で5つ選択し、優先度の高いものから順に、1位、2位、3位、4位、5位の欄にご記入ください。なお、選択肢中に該当するものがない場合には、「その他の期待していた効果」の欄に内容をご記入ください。

選択肢 1. コストを削減するという効果 2. 収益を向上させるという効果  
3. 質の高いスキルをもつ人材に接近するという効果  
4. 自社にはない技術へ接近するという効果  
5. 製造やサービスの水準を向上させる、という効果

質問 B2 アライアンスの効果についてお聞きいたします。アライアンスを実際に始めてみて、どのような効果が得られましたか。以下の選択肢のうち、主要なものを最大で5つ選択し、優先度の高いものから順に、1位、2位、3位、4位、5位の欄にご記入くだ

さい。なお、選択肢中に該当するものがない場合には、「その他の期待していた効果」の欄に内容をご記入ください。

- 選択肢
1. コストを削減するという効果
  2. 収益を向上させるという効果
  3. 質の高いスキルをもつ人材に接近するという効果
  4. 自社にはない技術へ接近するという効果
  5. 製造やサービスの水準を向上させる、という効果

質問 C アライアンスの相手との関係についてお聞きいたします。どれくらいの頻度で相手企業とコミュニケーションをとっていますか。該当する番号全てに○をお付けください。

- 選択肢
1. ほぼ毎日コミュニケーションをとっている
  2. 日時を決めてコミュニケーションをとっている
  3. 必要な場合には、頻繁にコミュニケーションをとっている
  4. 必要な場合には、ある程度のコミュニケーションをとっている
  5. 必要な場合であっても、あまりコミュニケーションをとらない

質問 D アライアンスの相手との関係についてお聞きいたします。アライアンスの相手企業とはどのような方法でコミュニケーションを取っていますか。該当する番号全てに○をお付けください。なお、「その他」と回答した場合には、その内容もあわせてご記入ください。

1. 対面によるコミュニケーション
2. 電話によるコミュニケーション
3. ビデオ会議（テレビ会議）によるコミュニケーション
4. 電子メールによるコミュニケーション
5. その他（ ）

質問 E アライアンスの相手との関係についてお聞きいたします。アライアンスの相手企業とはどのような関係にあると感じますか。該当する番号に○をお付けください。

- 選択肢
1. ほとんど自社の主張が通る
  2. 相手企業の意見がある程度は聞くが、重要な部分は自社の主張が優先される
  3. お互い対等に意見が主張されている
  4. 自社の意見がある程度主張することができるが、重要な部分は相手企業の主張が優先される
  5. 自社の意見をほとんど主張することができない