

〈研究論文〉

国際戦略的提携における信頼関係形成要因

安藤直紀*

1. イントロダクション

本研究は、国際戦略的提携、その中でも国際合弁企業 (International joint venture, IJV) において、親会社間の信頼関係がどのように形成されるのかを探求することを目的とする。先行研究において、IJVは失敗率が高いことが報告されてきた (Das & Teng, 2000; Hennart, Kim & Zeng, 1998; Yan and Zeng, 1999)。これは、部分的には資産の共同所有およびジョイント・コントロールという合弁企業の特徴に帰せられるが、IJVの場合、この2つの特徴に親会社間の文化的差異という要素が加わる (Inkpen and Currall, 1998; Johnson, 1997)。IJVの持つこのような特徴が、マネジメントの複雑さと難しさの原因になっていると考えられる。

失敗率の高さを受け、研究者はIJVの成功に影響を与える要因を探求してきた。親会社間のコンフリクト、マネジメント・コントロールの構造、文化的距離、親会社の学習など、様々な要因がIJVの成功あるいは失敗に影響を与える要因として研究されてきたが (Barden, Steensma & Lyles, 2005; Ding, 1997; Lin & Germain, 1998; Park & Ungson, 1997; Steensma & Lyles, 2000)、その中の一つがIJVに参加している親会社間の信頼関係 (組

織間信頼関係) である。様々な研究が組織間信頼関係に関して行われてきたが、研究の流れは大きく2つに分類できる。一つは組織間信頼関係の結果に関する一連の研究である。関係特異的投資の促進、コオペレーションの促進、効果的なガバナンス、パフォーマンスの上昇等、先行研究は信頼関係によってどのような結果がもたらされるかをこの流れは探求してきた (Dyer & Singh, 1998; Inkpen & Currall, 1998)。もう一つの研究の流れは、組織間信頼関係の形成要因に関するものである。組織間信頼関係の結果に関する研究に比べ、企業間において信頼関係がどのように形成されるかについては、比較的少ない努力しか投入されてこなかった。そのため、どのような要素が企業間の信頼関係形成に影響を与えるのかについては、まだ十分に分かっていない。そこで、本研究は、組織間信頼関係に関する二つ目の研究の流れに貢献することを意図する。すなわち、企業間、とりわけIJVの親会社間の信頼関係形成に影響を与える要因を探求することを本研究の目的とする。

組織間信頼関係の形成要因に関する先行研究では、構造的要因や初期条件が研究の中心だった。例えば、IJV形成前の親会社間のインタラクション、親会社間の組織的類似性、契約的セーフガード等がそれに当たる (Inkpen & Currall, 1997; Mohr & Spekman,

* 長崎県立大学経済学部准教授

1994; Sarkar, Cavusgil & Evirgen, 1997; Williamson, 1985)。構造的要因や初期条件は親会社間の信頼関係形成に重要な役割を果たしているが、親会社間の関係は、I J Vを設立した後で行われるインタラクションによってもその性質が変化すると考えられる (Ariño, de la Torre and Ring, 2005)。I J V設立後に行われる親会社間のインタラクションにおいて、各親会社は様々な状況下で合弁パートナーの行動を観察でき、パートナーの性質が徐々に明らかになっていく (Ariño et al., 2005; Becerra & Gupta, 2003)。インタラクションを通して、親会社は合弁パートナーの態度、思考方法、行動パターンなどを理解していき、それらを用いてパートナーがどれだけ信頼できるかを推測する。合弁パートナーに対する評価は、I J Vを設立する前とインタラクションを経た後とは異なる可能性がある。合弁パートナーに対する評価がインタラクションを通して改善し、関係のクオリティ (relational quality) が高まれば、パートナーに対する信頼の水準は高まると考えられる (Ariño et al., 2005)。それゆえ本研究では、I J V設立後の親会社間のインタラクションに注目し、組織間信頼関係の形成要因を探求する。親会社間のインタラクションに関係した要素として多様なものが考えうるが、本研究では次節で見るとおり、共同意思決定 (Joint decision-making)、交渉力 (Bargaining power)、文化的適応 (Cultural adaptation) およびコンフリクト解決戦略を強調する。

本論文は、以下のように構成されている。次のセクションにおいて、共同意思決定、交渉力、文化的適応およびコンフリクト解決戦略に関して議論し、それらと親会社間の信頼水準の関係について仮説を構築する。続くセクションでは、仮説を検定する方法を記述する。その後、実証

分析の結果を記述し、最後に結果の検討を行うことで本論文を結ぶ。

2. 仮説構築

一般にI J Vでは、少なくとも2つの親会社がそれぞれ派遣したマネージャー (バウンダリー・スパンナー、boundary spanner) で構成される経営陣によって重要事項に関する意思決定が行われる。バウンダリー・スパンナーによる共同意思決定は、I J Vの重要な特徴の1つであると考えられる (Barden et al., 2005; Doz & Hamel, 1998; Geringer & Hebert, 1989; Inkpen & Beamish, 1997)。I J Vの戦略的事項に関する意思決定の結果は、各親会社の利害に係わりうる。しかし、実際には各親会社のI J Vに対する利害や目的が一致していない場合が多い。そのため、共同意思決定の結果が、常に双方に満足のいくものになるとは限らない (Barden et al., 2005; Yan & Gray, 1994)。

ジャスティス理論 (Justice theory) は、たとえ意思決定の結果が満足のいかないものであっても、決定までのプロセスが公正であれば相手に対する不信感を生じないと主張する (Folger & Konovsky, 1989; Kickul, Gundry & Posig, 2005; Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995)。ジャスティス理論に従えば、共同意思決定が双方の親会社に受け入れ可能なプロセスを踏んで行われているなら、たとえ意思決定の結果が当該親会社の利害に一致しなくとも、親会社間の関係が損なわれることはないと予想できる。むしろ、共同意思決定のプロセスが公正であることから、合弁パートナーが機会主義的に行動することはないという認識を強めることもありうる。このように、公正に共同意思決定が運営されることにより、合弁パート

国際戦略的提携における信頼関係形成要因

ナーに対する信頼感は増すものと予想される。以上の議論より、以下の仮説を導出する。

仮説1：共同意思決定が公正に行われていると知覚されるほど、合弁パートナーに対する信頼水準が高まる。

共同意思決定のところでも述べたように、親会社は相反する利害をI J Vに対して持っている可能性があり、意思決定の結果が各親会社にとって常に満足のいくものになるとは限らない。それゆえ、自社の利益が守られるよう、親会社はバウンダリー・スパーン間で行なわれる交渉の際に合弁パートナーに影響を与えようと試みる。したがって、I J Vの経営において、どれだけの交渉力を持つかが親会社にとって大きな関心事の一つである(Doz & Hamel, 1998; Inkpen & Beamish, 1997; Mjoen & Tallman, 1997; Yan & Gray, 1994)。

資源依存理論(Resource dependence theory)は、組織間の交渉力が重要な経営資源の保有あるいはコントロールから生じると主張している(Aldrich, 1977; Emerson, 1962; Pfeffer & Nowak, 1976; Pfeffer & Salancik, 1978)。これをI J Vに適用すると、一方の親会社が他方よりも重要な経営資源をI J Vに投入しているとき、他方に比して交渉において優位になると予想される(Doz & Hamel, 1998; Inkpen & Beamish, 1997; Lin & Germain, 1998; Yan & Gray, 1994)。言い換えると、I J Vに対する相対的なリソース・コントリビューションが、各親会社の交渉力の水準に影響する。これに従えば、各親会社はI J Vに投入している経営資源に見合った水準の交渉力を持つことを期待する。リソース・コミットメントに相応した交渉力を得られない場合、当該親会社は合弁パートナーをアンフェアだと知覚

し、不信感を持ちうる。反対に、相対的なリソース・コントリビューションからみて十分な水準の交渉力を保有できている場合、これを合弁パートナーの公正さの反映だと解釈すると推測される。以上の議論より、以下の仮説を導出する。

仮説2：交渉力の分配がリソース・コミットメントに応じて行われていると知覚されるほど、合弁パートナーに対する信頼水準が高まる。

I J Vの親会社はそれぞれ異なった母国を持つため、その間でのインタラクションには常に文化的差異が伴う。国レベルの文化は、それに属する個人の価値観、信念、認識の形成に影響を与える(Hofstede, 1997, 2001)。それゆえ、マネージャーの態度や行動も、国レベルの文化に影響を受ける(Hofstede, 1997, 2001; Williams, Han & Qualls, 1998)。その結果として、親会社間の文化的差異は、仕事に対する考え方や経営へのアプローチ、コミュニケーションのスタイルなどに差異を作り出し、それが摩擦やコンフリクトの原因となる(Jehn & Mannix, 2001)。文化的差異から生じる摩擦やコンフリクトを和らげるためには、文化的適応が必要であると考えられる。本論文では、文化的適応を、合弁パートナーの国レベルの文化や商慣習などを理解、学習、適応しようとする努力だと定義する(Das & Teng, 1998; Hallén, Johanson & Seyed-Mohamed, 1991; Johnson, Cullen, Sakano & Takenouchi, 1996)。文化的適応のための努力により、親会社間の文化的差異が狭まり、合弁パートナーに対する深い理解が形成される。その結果、文化的差異から生じる摩擦やコンフリクトも最小化される(Johnson et al., 1996)。合弁パートナーが当該親会社の国レベ

ルの文化を理解しようと努力しているのを観察し、当該親会社はその努力をパートナーが当該親会社に対して持つ敬意と配慮の反映だと解釈しうる。文化的適応を通して親会社間の関係を良好に保とうとする合弁パートナーの態度を見て、当該親会社も関係の改善に努めるようになり、その結果、文化的差異から生じる緊張やコンフリクトが緩和すると予想される。この緊張やコンフリクトの減少は、組織間に信頼を築く基礎になると考えられる (Cullen, Victor & Stephens, 1989; Johnson et al., 1996)。以上の議論より、以下の仮説を導出する。

仮説3：合弁パートナーが文化的適応を行うほど、そのパートナーに対する信頼水準が高まる。

I J Vの経営は、親会社間で発生するコンフリクトの連続として特徴づけられる。頻繁かつ深刻なコンフリクトは、誤解や不信感を発生させ、親会社間のコオペレーションの水準を低下させる。そしてそれは、I J Vのパフォーマンスに負の影響を与えうる (Ding, 1997; Kogut, 1989; Yan & Luo, 2001)。それゆえ、コンフリクトをいかに解決するかはI J Vを成功的に経営するために重要であり、I J Vの経営陣は組織間コンフリクトを解決するために多くの努力を投入する必要がある。

代表的なコンフリクト解決戦略としては、問題解決 (Problem-solving)、妥協 (Compromising)、強制 (Forcing) などがある。もう一つの代表的なコンフリクト解決戦略である法的戦略 (Legalistic strategy) は、コンフリクトを自社に望ましい方向に解決するよう、公式的な契約や文書化された取り決めなどに訴えるものである (Frazier & Summers, 1984; Lin & Germain, 1998)。公式的契約

や文書化された合意事項をコンフリクト解決に使用することはハードなコンフリクト解決戦術に分類され、それはWin-loseオリエンテーションで特徴づけられる (Lin & Germain, 1998; Pfeffer, 1994)。合弁パートナーがコンフリクト解決のために逐次合弁契約に言及するなら、硬直的でクローズト・マインドな議論になり、コミュニケーションの質も低下する可能性がある (Chen, Liu & Tjosvold, 2005)。このように、I J Vの親会社間で発生したコンフリクトの解決のために、公式的な契約や文書化された取り決めに訴えることは、組織間関係を悪化させ、組織間信頼を損なうと予想される (Ring & Van de Ven, 1994)。以上の議論より、以下の仮説を導出する。

仮説4：合弁契約に基づいてコンフリクト解決を図ろうとするほど、合弁パートナーに対する信頼水準が低まる。

3. 方法

前節で構築した仮説の検証に必要なデータを収集するために、韓国に所在している日本企業と韓国企業によるI J Vをサンプルとして質問票調査を行った。質問票はまず英語で作成され、その後日本語及び韓国語に翻訳された。当該事項について最もよく知っている人を情報提供者にするという原則に従い (Kumar, Stern & Anderson, 1993)、質問票はほとんどの場合、I J VのCEOあるいはCEOに次ぐポジションを占める人に送られた。通常I J Vには、各親会社から派遣されたバウンダリー・スパーナーがいるが、合弁パートナーに対する信頼関係という敏感な項目を質問票が含んでいることを考慮し、一方の親会社から派遣されたバウンダリー・スパーナーのみに質問票を送付した。す

国際戦略的提携における信頼関係形成要因

なわち、各 I J V において回答者は、日本および韓国の親会社から派遣された 2 名のバウンダリー・スパンナーではなく、どちらか一方から派遣されたバウンダリー・スパンナーになる。質問票調査の回答率を上げるための一般的な手続きをとった結果 (Bailey, 1994)、76 社から有効な回答を得た。

全ての質問項目において、「全くそうでない」から「非常にそうである」にわたる 5 ポイント Likert スケールを使用した。従属変数である組織間信頼関係 (TRUST) は、合弁パートナーから I J V に派遣されているバウンダリー・スパンナーに対して回答者が抱く信頼の程度である (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998)。これを測定するために、Zaheer et al. (1998) 及び Rao & Schmidt (1998) からの 5 項目を使用した (Alpha=.74)。

共同意思決定の公正さ (DECID) は、Kim & Mauborgne (1991) からの 3 項目によって測定した (Alpha=.79)。この 3 項目は、共同意思決定において双方向コミュニケーションが行われているか、意思決定の結果に異議を唱えられるか、十分な説明を受けているかをそれぞれ回答者にたずねている (Kim & Mauborgne, 1991)。交渉力の公正な分配 (POWER) の測定には、Kim & Mauborgne (1993) で採用された結果の公正さ及び結果の好ましさを測定するメジャーを修正したものをを使用した。自社の I J V へのリソース・コントリビューションに比して、交渉力の分配がどれだけ公正か、どれだけ好ましいかに関して、3 項目を使って回答者にたずねた (Alpha=.89)。本研究において、文化的適応は、合弁パートナーの国レベルの文化を理解し、それに適応しようとする努力と定義された。文化的適応 (CULTR) については、Johnson et al. (1996) 及び Lin &

Germain (1999) からの 3 項目を、本研究での定義に合うように修正を行うことで測定した (Alpha=.84)。コンフリクト解決手段としての公式的契約の使用 (CONTR) は、Lin & Germain (1998) からの 4 項目で測定した。これら 4 項目は、合弁契約や文書化された合意事項などを、コンフリクト解決手段としてどの程度用いるかを回答者にたずねるものである (Alpha=.89)。

4. 結果

本研究に用いられた日韓合弁企業 76 社によるサンプルは、以下のような特徴を持つ。まず、サンプルに含まれる日韓合弁企業の設立からの経過年数は 16 年であり、比較的古い I J V により構成されている。平均従業員数は 374 人、日本企業が保有する平均株式保有比率は 51.7% である。また、回答者の平均在職年数は 5.5 年である。

サンプル数が小さいことを考え、本研究では Partial Least Square (PLS) を用いたパス解析を行った。PLS によるパス解析に進む前に、メジャーメント・モデルにより、各コンストラクトの有効性 (Reliability) と妥当性 (Validity) を検証した。表 1 から分かるように、各アイテムは予想されたコンストラクトに有意にロードしている。また、Composite reliability および Average Variance Extracted も算出し、コンストラクトの有効性と妥当性を確認した。

表1. メジャーメント・モデル

			Lambdas	S.E.	
X1	←	TRUST	0.722	0.076	***
X2	←	TRUST	0.769	0.076	***
X3	←	TRUST	0.583	0.141	***
X4	←	TRUST	0.717	0.109	***
X5	←	TRUST	0.673	0.098	***
X6	←	DECID	0.856	0.054	***
X7	←	DECID	0.761	0.146	***
X8	←	DECID	0.887	0.085	***
X9	←	POWER	0.892	0.026	***
X10	←	POWER	0.897	0.028	***
X11	←	POWER	0.925	0.022	***
X12	←	CULTR	0.812	0.056	***
X13	←	CULTR	0.898	0.025	***
X14	←	CULTR	0.899	0.026	***
X15	←	CONTR	0.835	0.179	***
X16	←	CONTR	0.844	0.177	***
X17	←	CONTR	0.888	0.148	***
X18	←	CONTR	0.891	0.127	***

*** $p < .001$

表2は、ストラクチャル・モデルの結果である。表2から明らかなように、DECIDはTRUSTに有意な正の影響を与えている。これは、共同意思決定が公正に運用されていると知覚する程度が高まるほど、合弁パートナーへの信頼水準が高まることを示唆する。すなわち、仮説1はデータによりサポートされた。同様にPOWERもTRUSTに有意な正の影響を与えている。これは、仮説2へのサポートを示す。すなわち、交渉力の分配が各親会社のリソース・コミットメントに照らして公正であるとき、合弁パートナーに対する信頼水準が上昇することが分かる。仮説3は、文化的適応を合弁パートナーが行うほど、そのパートナーに対する信頼水準が上昇すると予想している。結果から、CULTRはTRUSTに正のインパクトを与えている。ゆえに、仮説3もサポートされた。最後に仮説4は、合弁パートナーがコンフリクト解決戦略として合弁契約や文書化された合意事項に言及するほど、そのパートナーに対する信頼が低くなることを予測する。表2から分かるよ

うに、仮説4は弱いサポートを得た ($p < .10$)。

表2. ストラクチャル・モデル

			estimate	S.E.	
DECID	-->	TRUST	0.288	0.081	***
POWER	-->	TRUST	0.250	0.096	**
CULTR	-->	TRUST	0.286	0.095	***
CONTR	-->	TRUST	-0.201	0.102	*
R square			0.440		

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .10$

5. 結果の検討

本研究では、日韓合弁企業から構成されるサンプルを用いて、親会社間の信頼関係の形成に影響を与える要因を探求した。その結果、共同意思決定の公正な運営、リソース・コミットメントに応じた交渉力の分配および文化的適応が信頼関係の形成に正の影響を及ぼすことが分かった。一方で、コンフリクト解決手段として合弁契約に訴えることは、信頼関係を損なうことも分かった。

実証分析の結果から、親会社から派遣されたI J Vの経営陣が行うインタラクションが、組織間信頼関係の形成に重要な役割を果たすということが示唆される。とりわけ、重要な戦略的事項に関する意思決定の方法が、企業間の信頼関係形成に影響を与えるようである。これは、共同意思決定の結果が、親会社のI J Vに対する利害に直接的な影響を与えるからだと考えられる。実証分析の結果は、たとえ当該親会社の利益が損なわれるようなことが決定されたとしても、それが導出されるまでの過程が公正であれば、合弁パートナーに対する信頼感が損なわれることがないことを示している。また、親会社間の関係を良好に保つためには、共同意思決定をはじめとする親会社間で行われる様々な交渉において、双方が受け入れ可能な形で交渉力

国際戦略的提携における信頼関係形成要因

が分配される必要があるようである。交渉力分配における公正な基準として、I J V に対するリソース・コミットメントが考えられる。相対的なリソース・コミットメントに照らして十分な交渉力を持ちえれば、I J V の経営がアンフェアに行われていると感じることはないと思われる。このように、共同意思決定をはじめとする様々な交渉において公正に行動することが、組織間信頼関係の形成に重要だと考えられる。

I J V は定義により、国レベルの文化が異なる親会社によって共同経営されている。それゆえ、文化的差異から誤解、摩擦、対立が発生する可能性が高い。文化的差異から生じる不信感を防ぐためには、互いの文化をよく理解し、それに適応する努力を行う必要がある。文化的適応を行うこと自体、容易なものではなく、相当のコストを要する (Lin, 2004)。このような努力を行う合弁パートナーを観察することで、パートナーに対する信頼感が生まれることを、実証結果は示している。また、文化的差異から発生する誤解や摩擦が減少することで、信頼関係の構築に正の影響が及んでいるとも考えられる。

一方で、合弁契約などをコンフリクト解決の方策として活用することは、組織間信頼関係を低下させることも結果から示された。合弁契約はもともと I J V の経営に対する指針を示すものであるが、契約によるコンフリクト解決は、Win-lose オリエンテーションという性格を帯びうる。そこでは、合弁契約や文書化された合意事項を用いて自社のみを利益を追求するという行動がなされる可能性がある。たとえ自社の利益を追求していなくとも、合弁契約への頻繁な言及は、自社に有利なコンフリクト解決を考えているという印象をパートナーに与える可能

性がある。また、合弁契約への言及自体、信頼関係に基づいた話し合いによるコンフリクト解決を放棄しているという印象を与える可能性もある。それゆえに、過度に合弁契約に言及してコンフリクトを解決しようとする行為は、信頼関係を損なう結果をもたらすと考えられる。

本研究の結果は、組織間信頼関係に関する研究に一定の貢献を与えると信じるが、限界があり、結果の解釈には注意が必要である。まず、本研究のサンプルは、韓国に所在している日韓合弁企業のみから構成されている。このリサーチ・デザインは、本研究の結果の一般化可能性を限定する。本研究から得られた結果が他のコンテキストでも適応可能かを確認するために、他の組織間セッティングでの実証研究が要求される。第二に、本研究ではクロスセクショナル・データを使用したが、それは本研究から得られたどの因果関係の解釈にも注意が必要だということを示唆する。本研究から得られた因果関係が成り立つことを確認するために、今後の研究においてケース・スタディのような他の研究方法が用いられる必要がある。次に、本研究で使用された変数は、全て同一のデータソースから得ているため、コモン・メソッド・バリエーション (Common method variance) によって実証結果がインフレーションされている可能性がある。これを軽減するため、質問票調査を匿名で行った (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2003)。さらに、質問票は I J V につき 1 名のバウンダリー・スパーのみに送付された。このリサーチ・デザインにより、質問票調査への参加を合弁パートナーが知ってしまうかもしれないという懸念が取り除かれ、社会的に望ましい回答 (Social desirability) をしなくてはならないというプレッシャーから回答者は開放される。これらの手続きもコモン・メソッド・バ

リアンスをある程度低下させたと思われる。最後に、本研究では先行研究のレビューに基づき、いくつかの変数を開発した。これら変数の有効性と妥当性の評価には十分な努力をしたが、今後の研究において変数の改善が必要である。

参考文献

- Aldrich, H.E. 1977. Visionaries and villains: the politics of designing interorganizational relations. *Organizations and Administration*, 8: 23-40.
- Ariño, A., de la Torre, J. & Ring, P.S. 2005. Relational quality and inter-personal trust in strategic alliances. *European Management Review*, 2: 15-27.
- Bailey, K.D. 1994. *Methods of Social Research* (4th edition). Free Press: NY.
- Barden, J.Q., Steensma, H.K. & Lyles, M.A. 2005. The influence of parent control structure on parent conflict in Vietnamese international joint ventures: An organizational justice-based contingency approach. *Journal of International Business Studies*, 36: 156-174.
- Becerra, M. & Gupta, A.K. 2003. Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects. *Organization Science*, 14(1): 32-44.
- Chen, G., Liu, C. & Tjosvold, D. 2005. Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42(2): 277-300.
- Cullen, J.B., Victor, B. & Stephens, C. 1989. An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, 18: 50-62.
- Das, T.K. & Teng, B.S. 1998. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3): 491-512.
- Das, T.K. & Teng, B.S. 2000. Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1): 77-101.
- Ding, D.Z. 1997. Control, conflict, and performance: A study of U.S.-Chinese joint ventures. *Journal of International Marketing*, 5(3): 31-45.
- Doz, Y.L. & Hamel, G. 1998. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Dyer, J.H. & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- Emerson, R.M. 1962. Power dependence relations. *American Sociological Review*, 27: 31-41.
- Hallén, L., Johanson, J. & Seyed-Mohamed, N. 1991. Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing*, 55(2): 29-37.
- Hofstede, G. 1997. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill: NY.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations* (2nd ed.). Sage Publications: CA.
- Folger, R. & Konovsky, M.A. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130.
- Frazier, G. & Summers, J.O. 1984. Interfirm

- influence strategies and their application within distribution channels. *Journal of Marketing*, 48: 43-55.
- Geringer, J.M. & Hébert, L. 1989. Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2): 235-54.
- Hennart, J.F., Kim, D.J., & Zeng, M. 1998. The impact of joint venture status on the longevity of Japanese stakes in U.S. manufacturing affiliates. *Organization Science*, 9(3): 382-395.
- Inkpen, A.C. & Beamish, P.W. 1997. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, 22(1): 177-202.
- Inkpen, A.C. & Currall, S.C. 1998. The nature, antecedents, and consequences of joint venture trust. *Journal of International Management*, 4(1): 1-20.
- Jehn, K.A. & Mannix, E.A. 2001. The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2): 238-251.
- Johnson, J.P. 1997. Procedural justice perceptions among international joint venture managers: Their impact on organizational commitment. In *Cooperative strategies: North American perspectives*, P.W. Beamish and J.P. Killing (Eds.), The New Lexington Press: San Francisco, CA.
- Johnson, J.L., Cullen, J.B., Sakano, T. & Takenouchi, H. 1996. Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances. *Journal of International Business Studies*, 27(5): 981-1004.
- Kickul, J., Gundry, L.K. & Posig, M. 2005. Does trust matter? The relationship between equity sensitivity and perceived organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 56(3): 205-218.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 1991. Implementing global strategies; The role of procedural justice. *Strategic Management Journal*, 12, summer special issue: 125-43.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R.A. 1993. Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 36(3): 502-526.
- Kogut, B. 1989. The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry. *Journal of Industrial Economics*, 38(2): 183-198.
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M. & Sapienza, H.J. 1995. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1): 60-84.
- Kumar, N., Stern, L.W. & Anderson, J.C. 1993. Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(9): 1633-51.
- Lin, X. 2004. Determinations of cultural adaptation in Chinese-U.S. joint ventures. *Cross Cultural Management*, 11(1): 35-47.
- Lin, X. & Germain, R. 1998. Sustaining satisfactory joint venture relationships: The role of conflict resolution strategy. *Journal of International Business Studies*, 29(1): 179-196.
- Lin, X. & Germain, R. 1999. Predicting international joint venture interaction frequency in U.S.-Chinese ventures. *Journal of International Marketing*, 7(2): 5-23.

- Mjoen, H. & Tallman, S. 1997. Control and performance in international joint ventures. *Organization Science*, 8(3): 257-274.
- Mohr, J. & Spekman, R. 1994. Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15: 135-52.
- Park, S.H. & Ungson, G.R. 1997. The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. *Academy of Management Journal*, 40(2): 279-307.
- Pfeffer, J. 1994. The costs of legalization: The hidden dangers of increasingly formalized control. In S.B. Sitkin and R.J. Bies (eds.), *The Legalistic Organization*. Sage Publications: Thousand Oaks.
- Pfeffer, J. & Nowak, P. 1976. Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21(3): 398-418.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row Publishers: NY.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Podsakoff, N.P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Rao, A. & Schmidt, S.M. 1998. A behavioral perspective on negotiating international alliances. *Journal of International Business Studies*, 29(4): 665-93.
- Ring, P.S. & Van de Van, A.H. 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1): 90-118.
- Sarkar, M., Cavusgil, S.T. & Evirgen, C. 1997. A commitment-trust mediated framework of international collaborative venture performance. In P.W. Beamish and J.P. Killing (eds), *Cooperative strategies: North American perspectives*. The New Lexington Press: San Francisco.
- Steensma, H. K. & Lyles, M. A. 2000. Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives. *Strategic Management Journal*, 21(8): 831-851.
- Williams, J.D., Han, S.L. & Qualls, W.J. 1998. A conceptual model and study of cross-cultural business relationships. *Journal of Business Research*, 42(2): 135-143.
- Williamson, O.E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. Free Press: NY.
- Yan, A. & Gray, B. 1994. Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study. *Academy of Management Journal*, 37(6): 1478-1517.
- Yan, A. & Luo, Y. 2001. *International Joint Ventures: Theory and Practice*. M.E. Sharpe: NY.
- Yan, A. & Zeng, M. 1999. International joint venture instability: A critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research. *Journal of International Business Studies*, 30(2): 397-414.