

# ビジネスモデルイノベーションによる 事業連携のデザイン

## *Design of the alliance through the business model innovation*

谷井 良

Ryo Tanii

### 要旨

現代のビジネスは製品やサービスの差別化だけでなく、ビジネスモデルの差別化が重要な成功要因となりつつある。技術力の向上や情報の拡散にともない、製品やサービスの標準化が進んでいることを考察するとビジネスモデルの差別化は最も大きな競争優位性になりえる存在であるといえよう。

ビジネスモデルを差別化するためには、ビジネスモデルのイノベーションが必要である。ビジネスモデルのイノベーションには3つの効果がある。事業創造、事業再生、事業連携である。ビジネスモデルイノベーションによる事業創造と事業再生については、明星大学経営学紀要第9号、第10号で考察した。本稿ではビジネスモデルイノベーションによる事業連携にスポットライトを当て考察する。

かつての企業は自社単独でのビジネス活動を行っていたが、現在は協力関係を構築できるところとは連携してビジネスを行うケースが増えている。グローバル化、ネットワーク化が進み、多くのライバル企業が出現する現代において、事業連携がもたらす効果はきわめて大きい。特に経営資源の乏しい中小企業にとって資源の相互補完を行える事業連携は多くの可能性をもたらす。また、事業連携することによって、従来のビジネスモデルにイノベーションを実施できる可能性も生まれてくる。そこで、本稿ではビジネスモデルイノベーションと事業連携の関連性について検証する。

[キーワード] ビジネスモデルイノベーション、事業連携（アライアンス）、アライアンス・マトリックス

### 1. 問題の所在

筆者は拙稿「ビジネスモデルイノベーションによる事業創造のデザイン」<sup>1)</sup>、「ビジネスモデルイノベーションによる事業再生のデザイン」<sup>2)</sup>において、近年、重要性が増しているビジネスモデルイノベーションの概念を検討しつつ、ビジネスモデルイノベーションの結果として生ずる事業創造、事業再生について考察した。ビジネスモデルイノベーションは事業創造や事業再生を誘発し、企業経営に大きな効果をもたらす。

しかし、ビジネスモデルイノベーションは事業創造や事業再生に効果をもたらすだけでは

ない。事業連携の契機にもなり、その効果も極めて大きい。本稿では、ビジネスモデルイノベーションと事業連携の関係性に焦点を当てて検討する。

従来の企業は、ビジネスといえば自らの資源力をベースに活動することが基本であった。すなわち、自社以外はすべてライバルであり、自社以外のすべての企業が競争関係になりえる存在であった。企業活動自身がクローズド・システムであったといえよう。

しかし、ビジネスもグローバル化するとともに外国資本の企業も日本のビジネス市場に多数参入し、競争関係になりえる存在も無数に増加した。また、ネットワーク社会が進展したことにより個人によるビジネス活動も増加の一途をたどっている。企業にとっては単に競争関係の企業が増加しただけではなく、実体の見えない存在もライバルになる時代となったのである。そのような状況の中、企業は自社以外をすべてライバルと認識するのではなく、協力できる企業とは積極的に連携することを考えるようになった。ビジネスモデルにイノベーションを実行し、他社との連携を模索することによって成長を図ることを目指し始めたのである。すなわち、企業の活動はオープン・システムへと転換をしたのである。ハービソン (Harbison, J. R.) = ピカー (Pekar Jr, P.) [1998] は、従来と比べてより敵対的で、当惑の多い、不安定な現実が生じた要因として以下の3点をあげる<sup>3)</sup>。

- ① 市場のグローバル化
- ② 科学技術が産業の境界線を曖昧にする中での能力の追求
- ③ 希少な経営資源と市場競争の激化

このような状況の中、国家としても事業連携の促進を支援しようとしており、中小企業新事業活動促進法を制定している。中小企業新事業活動促進法においては、その第1条で「この法律は、中小企業の創意ある成長発展が経済の活性化に果たす役割の重要性にかんがみ、創業及び新たに設立された企業の事業活動の支援並びに中小企業の経営革新及び異分野の中小企業の連携による新事業分野開拓の支援を行うとともに、地域におけるこれらの活動に資する事業環境を整備すること等により、中小企業の新たな事業活動の促進を図り、もって国民経済の健全な発展に資することを目的とする」とされている<sup>4)</sup>。要約すれば、この法律は以下のような特徴を持っている<sup>5)</sup>。

- ① 全業種での経営革新を幅広く支援

今日的な経営課題にチャレンジする中小企業の経営革新（新たな事業活動による経営の向上）を全業種にわたって幅広く支援する。

- ② 柔軟な連携体制で実施

経営資源・得意分野に限りのある中小企業の経営革新には、他者との柔軟な連携関係を最大限活用することが不可欠である。このため、中小企業単独のみならず、異業種交流グループ、組合等との多様な形態による事業活動を支援する。

- ③ 経営目標の設定

事業者が経営の向上に関する目標を設定することにより、経営目標を達成するための経営努力が促がされる制度である。

特徴の②にあるように、事業連携により新事業の活動を促進しようというのは国家的な取

り組みとなっている。

この事業連携には、いくつかの方法が存在する。また、事業連携の概念自体にも多くのアプローチが存在する。本稿の目的は、事業連携の概念および事業連携の効果を整理するとともに、ビジネスモデルイノベーションとの関連性を明らかにすることである。実体のない無数のライバルが存在する現代において、事業連携が企業成長に欠かせない成功要因になりつつあることは明白であり、概念や手法を明確化することは多大なる意義があると推察される。

考察の手順として、最初に事業連携の先行研究を基に、事業連携の概念規定を行う。次に事業連携の効果について検討する。最後に、ビジネスモデルイノベーションとの関連性を明らかにし、事業連携がビジネスモデルイノベーションの有効な手段であることを検証する。

## 2. 事業連携の概念規定

事業連携という用語は、事業提携、アライアンス、コラボレーションなど同様の表現が数多く存在している。本稿では事業連携という用語で統一する<sup>6)</sup>。

連携という用語の意味は、広辞苑によれば同じ目的を持つ者が互いに連絡をとり、協力し合って物事を行うことである<sup>7)</sup>。ビジネスの世界においては、事業の連携は一般に特定の事業分野に限定して他社と連携し、お互いの資源を利用して企業を成長させることと解されている。変化の早い経済環境の中では自社の資源の充実を待っているのはビジネスチャンスを失ってしまう。事業連携のようにスピードを資源とできる戦略は最大の武器となりえる。鳥内浩一〔2013〕は、事業連携の可能性として以下の内容を提示している<sup>8)</sup>。

- ① 何も持っていない人でもビジネスを成功させられる
- ② 超スピードで強力なブランドを確立できる
- ③ 落ち込んだ業績をV字回復できる
- ④ 強力な販路が見つかる
- ⑤ ヒット商品を「狙って」出すことができる
- ⑥ 海外進出にも成功する
- ⑦ イノベーションを起こすことができる
- ⑧ 新たな市場を創ることができる
- ⑨ 業界地図を塗り替えることができる
- ⑩ 顧客との連携で、会社が変わる

鳥内が主張するようにさまざまな可能性を秘めた事業連携であるが、この事業連携には、以下のようないくつかのタイプが存在する<sup>9)</sup>。

### ① 業務提携

お互いの利益のために、技術開発や販売営業活動を協力すること。お互い似たような事業部があれば、経費削減などが可能になる。

### ② 資本提携

お互いが相手の会社の株を、経営支配権を持たない10%程度取得して資本金注入すること。お互い独立しながら、関係を強化し利益を得ることができる。

### ③ 経営統合

お互いの現在の会社とは別に一つの持株会社をつくり、持株会社がお互いの全株式を保有し、管理していく方式。これは資本提携より、さらに関係が強化され利潤を求めていく手法である。ただし、両者の法人格／会社名はそのままである。

### ④ 合併

完全にお互いの会社が一つになること。買収合併の場合は、買収する会社を買収される会社を完全に飲み込んでしまい、買収される会社の法人格／会社名は完全に消滅する。

上記したようなタイプの存在する事業連携であるが、日本総合研究所によればその目的によって以下のような種類が存在する<sup>10)</sup>。

#### ① 生産連携

生産連携とはある企業がパートナーとなる企業に対して生産の一部や製造工程の一部を委託することである。委託者側にとっては、生産連携により生産能力を補充することが可能となる。ある製品に対する需要が好調で、自社の生産設備や人員では生産能力が追い付かないという状況において、生産能力を持つ他企業に委託をすることでメリットを享受できる。受託する側にとっては生産量を増やすことが出来て、設備稼働率を上げることが出来る。

#### ② 販売連携

販売連携とは、パートナー企業同士で販売上のメリットを相互に提供しあうことをいう。技術力や商品力はあるが販売力が弱い企業というのは多く存在する。特に新たな分野や新たな地域をターゲットとした商品開発を行った場合、新規事業進出などの場合には、パートナー企業の販売力を活用することは有効となる。

#### ③ 技術連携

技術連携には、共同で技術開発を行う場合と、すでにある技術を供与する連携のパターンがある。共同開発は、複数の企業がお互いの技術や人材を持ち寄り、ある特定分野の技術を協力して開発していくものである。

また、近年の新しい事業連携（新連携）には以下のような特徴があり、中小企業新事業活動促進法もこの点の支援のための法律と考えることができる<sup>11)</sup>。

#### ① 異なる知見の融合

中小企業が日々変動する多様化した市場の要請に的確に応えるためには、自らの事業分野における従来の経験のみに頼るのではなく、分野の異なる知見・技術・ノウハウ等を有する他社と連携し、これらの経営資源を有効に組み合わせることにより、一体的に事業を行っていくことが重要である。

#### ② 多様な主体との連携

基礎研究や、販路開拓のノウハウに不足する中小企業の連携相手としては、他の分野の中小企業のみならず、中堅・大企業や国・地方の研究機関、大学等の多様な主体と連携することが重要である。

#### ③ 中核企業の存在

連携が有効に機能するためには、発注元や販売先との交渉において責任主体が明確になる

こと、窓口の一元化により調整コストが削減されることが重要である。また、製品の研究開発、製造工程から販売、サービスの企画から提供まで、事業活動全体を統括・管理し、事業者間の緊密な連絡・調整を行う主体が不可欠である。従来の下請的な関係と異なり、こうした主体が中核的なリーダー企業となり、緩やかな連携体を築くことが重要である。

④ 一定のルールが存在。

緩やかな連携であっても、参加企業が、意思決定、責任分担、技術水準・品質保持能力等に関する一定のルールを持ち、有効なガバナンスの仕組みを確立することが重要である。

### 3. 事業連携の効果と罣

事業連携は経営資源的に自社だけではできないような事業への進出を可能にするなど、多くの効果がある。図表 3-1 は、産業立地研究所が、事業連携に取り組んでいる企業に対して行った調査結果である。

図表 3-1 事業連携に期待する効果

	(%)
新商品開発力・製品企画力・技術開発力の向上	73.3
販路の拡大、市場開拓能力の拡大	56.0
売上・付加価値の拡大	51.3
技術・生産管理等の面での相乗効果	36.7
得意分野が更に磨かれる	36.7
産学連携の拡大・実現	32.7
革新的取組が可能となる	28.7
受注への即時対応能力の向上	24.7
設備投資等の投資のリスク分散	24.7
交渉力・信用力の強化	24.0
ブランド力の向上	20.0
効率的生産方式が採用できる	19.3
参加企業の下請け体質からの脱皮	18.0
雇用の拡大	14.0
その他	4.7

資料：（株）産業立地研究所「新連携事業支援に係るニーズ調査」（2004年8月）

- （注） 1. 複数回答のため、合計は100を超える。  
 2. 調査時点において、連携事業に取り組んでいる企業に、「連携の具体的（期待する）効果」について、尋ねている。

（出典）<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h17/hakusho/html/17213220.html>

を一部修正

図表 3-1 から分かりますとおり、企業はさまざまな効果を期待して事業連携に取り組むことが理解できる。生産連携だけではなく、販売連携、技術連携とその期待は大きい。

また、事業連携の連携先と経営革新の効果の相関に関しては図表 3-2 のようなデータが存在する。

図表 3-2 事業連携による経営革新の効果（経常利益）

(%)

	経常利益額が増加傾向の企業の割合（全体の平均を 0 としている）
大学、研究機関等	5.5
販売先	1.7
仕入・外注先	0.1
取引関係の無い同業者	▲ 0.0
取引関係の無い異業者	▲ 5.5
単独での経営革新	▲ 0.7

資料：中小企業金融公庫「経営環境実態調査」（2004 年 11 月）

- (注)
1. 製造業のみ集計している。
  2. 1998 年以降に経営革新に取り組んだ企業の経常利益額が増加傾向の割合を比較している
  3. 取引関係の無い異業者の中には「自治体・官公庁」、「デザイナー等の各種専門家」、「取引関係の無い異業者」を含んでいる。

(出典)<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h17/hakusho/html/17213220.html>を一部修正

図表 3-2 を見ると、高度な技術の連携を期待して大学や研究機関との連携を模索するケースが多いが、これは基礎研究の不足している中小企業が高度な研究をしている大学や研究機関と連携することによって、補完することを目指していると考えられる。同時に、販売先や仕入・外注先との連携も効果を出している。これらは販売連携などの効果が発揮されているのであろう。現実には、経営革新の効果も高くなっている。

このように実態調査から企業がさまざまな効果を期待して事業連携に取り組んでいることが分かるが、ハメル (Hamel,G.) = ドーズ (Doz,Y.L.) [1998] によれば一般的に事業連携の目的は以下 3 点に集約される<sup>12)</sup>。

- ① コオプション (co-option)：潜在的なライバルや補完的な製品・サービスの提供者との連携によって、新しいビジネスを生み出そうとする。
- ② コスペシャライゼーション (cospecialization)：経営資源や業界での地位、スキル、知



識などを結びつけることによってシナジー効果を実現し、新たな価値を生み出す。

- ③ 学習と内部化：まだ具体化されていないような新しいスキルを学習して内部化するためのよいきっかけとなる。

実際に企業が期待している以上に事業連携にはさまざまな効果の可能性がある。今後ますます増加すると予想される事業連携によって、多くの効果が発揮されることになるであろう。

しかし、多くの効果があると期待される事業連携であるが、失敗したケースが多数存在しているのも事実である。ハービソン (Harbison, J. R.) = ピカー (Pekar Jr, P.) [1998] は、事業連携の失敗例の調査結果から、事業連携に際し回避すべき7つの落とし穴を提示している<sup>13)</sup>。

- ① 欲張りな子供になってしまう（パイを大きくしようとするよりも、自分のパイの分け前のために駄々をこねる）
- ② 子供じみた目で見えてしまう（適切な信頼を築くことに失敗する）
- ③ ジェネレーション・ギャップを作ってしまう（不適切で謝ったコミュニケーションに依存する）
- ④ 徴兵を拒否してしまう（最適な人材を事業連携に投入しない）
- ⑤ 間違った配偶者を選んでしまう（正しいパートナーを選ぶことに時間をかけない）
- ⑥ 結婚前の取り決めを曖昧にってしまう（目的や目標に関してはっきりと合意しない）
- ⑦ 姑と同居してしまう（親会社の過保護を受ける）

すなわち、事業連携は効果も大きいが適切な手順と準備を怠ると失敗して大きな損失につながる可能性があるといえよう。事業連携に至るまでの流れを考察すると以下のようなステップが存在している<sup>14)</sup>。

- ① 連携目的の明確化

何のために連携を行うのかを明らかにし、その目的達成のために自社で出来ること、他社に求めることは何かを明確にしておかなければならない。このことがあいまいでは成功につながらない。

- ② パートナー企業探索

過去に取引関係があった先などは、先方の経営状況などが把握できているのでリスクが少ないといえる。企業同士のつながり、人と人とのつながりはたいへん大事である。日頃から外部との交流を深めておくことが大事である。新たにパートナー企業を探すという場合は、金融機関や公的機関を通じて紹介を依頼する方法が有効といえる。

- ③ 調査

連携先の候補となる企業に関する調査と同時に、連携を行う際の事業計画作成のための調査も綿密に立案しておくことが成功の秘訣である。

- ④ 契約

連携にあたって契約を結ぶことは欠かせないことである。起こりうる事態を予想して漏れないように契約事項を検討していく。技術連携などの場合には当事者以外の第三者へノウハウが漏洩してしまわないように秘密保持対策を盛り込んでおかなければならない。

## ⑤ リーダーシップ

歴史も企業文化も異なる企業同士がお互いに協力し合い新たな付加価値を創出していくには、そこにかかわるメンバーを束ねるリーダーの存在は欠かせない。連携関係を結ぶ段階でも、また契約締結後の実行段階でもさまざまな難題が降りかかってくる。こうした課題から逃げることなく解決をしていくには、強い目的意識と、異質のものを受け入れる柔軟な発想、参画メンバーを引っ張っていく強力なリーダーが必要になる。リーダー不在では連携は成功しない。

効果的に事業連携を進めるためには、これらの手順をしっかりと踏まえることがきわめて重要である。

## 4. ビジネスモデルイノベーションと事業連携の関連性

拙稿「ビジネスモデルイノベーションによる事業再生のデザイン」で検討したように、ビジネスモデルイノベーションとは、変化する環境に対応するようにビジネスモデルの変革を行い、新たな儲けの仕組みをつくること、もしくはビジネスモデルの変革によって新たな儲けの仕組みをつくり、新たな環境を創造することである。前者の環境対応のビジネスモデルイノベーションは事業再生につながり、後者の環境創造のビジネスモデルイノベーションは事業創造を誘発する<sup>15)</sup>。事業連携は環境対応のビジネスモデルイノベーション、環境創造のビジネスモデルイノベーション双方を可能にする。

それでは、事業連携とビジネスモデルイノベーションとはどのような関係があるのだろうか。安田洋史[2010]はアライアンス・マトリックスを提唱している<sup>16)</sup>。図表4-1は安田がアライアンス・マトリックスを基に、事業連携の分類をまとめたものである。

図表4-1 アライアンス・マトリックス各象限の戦略的背景

	同業種の連携	異業種との連携
異なる種類の 経営資源の交換	(第四象限：機能分担象限) ① 特定機能に特化 ② 強い能力の補完 ③ 新地域市場への進出	(第三象限：顧客統合象限) ① 顧客市場の獲得 ② 顧客ニーズの取り込み ③ 安定的供給の確保
同種類の 経営資源の交換	(第一象限：規模追求象限) ① 規模の経済効果の追求 ② 継続的投資の実行 ③ 最先端技術の開発	(第二象限：能力補完象限) ① 能力融合によるイノベーション ② 新たな事業機会の創出 ③ 供給者との技術的連携

(出典) 安田洋史[2010] 86頁を基に筆者が一部修正



ライアンス（双方が同じ経営資源を提供）と非対称的アライアンス（互いに異なる経営資源を提供）に分類し、その組み合わせを明示したものである。すなわち、「どのような企業と、どのような経営資源が交換されているか」という事業連携の本質を把握するものである。このアライアンス・マトリックスで考えれば、異業種との連携、異なる種類の経営資源の交換で表される第三象限の事業連携が最もイノベーションの度合いが高くなると想定される。換言すれば、ビジネスモデルイノベーションもより第三象限に近い事業連携から発生するといえるであろう。

現実的に事業連携のケースを考察してもそれは理解できる。例えば、株式会社モスフードサービスとミスタードーナツのブランドをもつ株式会社ダスキンは2008年事業連携をして、新業態店舗の MOSDO を開始した。MOSDO は両者の顧客の購買時間帯を相互に補完する販売連携から始まり、双方の良さを活かした新商品の開発という技術連携に発展していった<sup>17)</sup>。この事業連携は、アライアンス・マトリックスでは第一象限の事業連携である。同業種の企業が同種の経営資源を提供し合い、事業連携を行っている。前出のハメル（Hamel,G.）＝ドーズ（Doz,Y.L.）の事業連携の目的に照らして考察すれば、コオプションやコスペシャライゼーションを実現していると考えられる。しかし、この事業連携は両者のビジネスの良さを活かした連携であり、ビジネスモデルイノベーションを実現したものとは言い難い。

一方、事業連携に際し、ビジネスモデルイノベーションを実行するケースも存在する。例えば、株式会社ニッセンホールディングス（以下、ニッセン）とワシントンホテルを運営する藤田観光株式会社（以下、ワシントンホテル）は事業連携を行い、横浜桜木町のワシントンホテル内に体験型通販ルーム「みなと横浜アジアルーム」を展開した。ワシントンホテルの顧客に、ニッセンがカタログで扱っている商品をホテルの部屋で実際に手にとって使用してもらうのである。気になった商品は Web やモバイルを通じてその場で注文できるシステムである<sup>18)</sup>。ニッセンのようなカタログ通販事業は手軽に注文できるプラス要素を抱えた反面、実際に見ることができないというマイナス要素を抱えたビジネスモデルである。ニッセンは、ワシントンホテルと事業連携することによって、ビジネスモデルイノベーションを実行したのである。この事業連携は、アライアンス・マトリックスでは第四象限の事業連携である。全くの異業種の企業が、一方が商品という経営資源を提供し、もう一方が顧客との接点となる空間（場所）という経営資源を提供している。その結果、前出のハメル（Hamel,G.）＝ドーズ（Doz,Y.L.）の事業連携の目的で言えば、学習と内部化を実現している。すなわち、自社の商品を顧客に実際に使用してもらうビジネスモデルに転換することによって、顧客の反応や率直な意見をダイレクトに収集できるようになったのであり、新たなビジネスモデルの学習と内部化を実現したのである。通販というビジネスモデルには大きなイノベーションであるといえよう。

このように第三象限に近い事業連携によってビジネスモデルイノベーションに成功すると学習と内部化という目的の実現につなげることが可能となる。すなわち、事業連携はビジネスモデルにイノベーションを実行するための有効な手段になりえるといえよう。

## 5. 結び

本稿では、近年、重要性が増している事業連携の概念を検討しつつ、事業連携によるビジネスモデルイノベーションの実現について考察した。ここで、再度整理することによって、本稿の結びとしたい。

ビジネスのグローバル化と同時に、ネットワーク化の進展によって競争関係になりえる企業数は飛躍的に増大している。そのような状況の中、企業は戦略上、他社との連携関係を積極的に導入することを模索し始めており、事業連携は企業成長の有効な手段として認識されつつある。事業連携にはさまざまな効果が存在するが、①コオプション、②コスペシャライゼーション、③学習と内部化という3つの目的のために実施される。

コオプションとコスペシャライゼーションは通常の事業連携でも実現することができるが、学習と内部化はビジネスモデルイノベーションによって実現することができる。まだ具体化されていないような新しいスキルを学習して内部化することができれば、企業にとって事業転換など飛躍のチャンスを得ることとなる。事業連携において学習と内部化はコオプション、コスペライゼーションよりも高い効果を上げられると考えられ、ビジネスモデルイノベーションの実現によって可能となる。そのビジネスモデルイノベーションは、アライアンス・マトリックスで考察すれば、第三象限に近い事業連携によって実現することができる。

以上で本稿の結びとするが、本稿ではビジネスモデルイノベーションによる事業連携の効果度分析までは実施できなかった。これは次回の研究機会にゆずることとしたい。

## <注>

- 1) 拙稿 [2014] 89-99 頁。
- 2) 拙稿 [2015] 59-70 頁。
- 3) ハービソン=ピカー [1998] 訳書 15-16 頁。
- 4) <https://www.pref.chiba.lg.jp/keishi/keieikakushin/guide.html>
- 5) 同上。
- 6) 引用文献等の用語も可能な限り事業連携に置き換えて使用する。
- 7) 新村出編[2008]2992 頁。
- 8) 鳥内浩一 [2013] はじめに。
- 9) <http://www.master-license.com/category/1485262.html>
- 10) [http://www.jri.co.jp/company/publicity/2001/detail/green\\_tieup/](http://www.jri.co.jp/company/publicity/2001/detail/green_tieup/)
- 11) <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusho/h17/hakusho/html/17213230.html>
- 12) ハメル=ドーズ [1998] 訳書 5-6 頁。
- 13) ハービソン=ピカー, 前掲訳書, 70-76 頁。
- 14) <http://www.master-license.com/category/1485262.html>
- 15) 拙稿 [2015] 66 頁。
- 16) アライアンス・マトリックスに関しては、安田洋史 [2010] 78-89 頁を参照している。
- 17) <http://mosdo.jp/>
- 18) <http://digitalpr.jp/r/965>

<参考文献>

- ・谷井良 [2014] 「ビジネスモデルイノベーションによる事業創造のデザイン」 明星大学経営学研究紀要第9号。
- ・谷井良 [2015] 「ビジネスモデルイノベーションによる事業再生のデザイン」 明星大学経営学研究紀要第10号。
- ・Harbison, J. R. =Pekar Jr, P. [1998], *SMART ALLIANCES : A Practical Guide to Repeatable Success*, Jossey-Bass Inc., Publishers (日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン訳 [1999] 『アライアンススキル』 ピアソン・エデュケーション)
- ・新村出編 [2008] 『広辞苑 第6版』 岩波書店。
- ・鳥内浩一 [2013] 『「コラボ」の教科書』 かんき出版。
- ・Hamel, G. =Doz, Y. L. [1998], *ALLIANCE ADVANTAGE*, Harvard Business School Press (志太勤一=柳孝一監訳, 和田正春訳 [2001] 『競争優位のアライアンス戦略』 ダイヤモンド社)
- ・安田洋史 [2010] 『アライアンス戦略論』 NTT 出版。

<参考資料>

- ・ <https://www.pref.chiba.lg.jp/keishi/keieikakushin/guide.html> (2016年2月17日現在)
- ・ <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h17/hakusho/html/17213230.html> (2016年2月17日現在)
- ・ <http://www.master-license.com/category/1485262.html> (2016年2月17日現在)
- ・ [http://www.jri.co.jp/company/publicity/2001/detail/green\\_tieup/](http://www.jri.co.jp/company/publicity/2001/detail/green_tieup/) (2016年2月17日現在)
- ・ <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h17/hakusho/html/17213220.html> (2016年2月17日現在)
- ・ <http://mosdo.jp/> (2016年2月17日現在)
- ・ <http://digitalpr.jp/r/965> (2016年2月17日現在)