

ブランドライセンスにおけるライセンサーと ライセンシーの組織間関係の考察

— 絵本ブランドを事例として —

東京都立大学大学院 博士後期課程

加藤 薫

要約

本研究では、ブランドライセンスにおけるライセンサーとライセンシーの組織間関係構築のプロセスを、二つの絵本ブランドを事例とし、ライセンシーの依存への対応から検討していく。企業提携の一つであるライセンスは、ブランドという資源を介して形成された相互依存的な組織間関係である。ブランドライセンスは、ブランド拡張やブランドアライアンスの手段として、研究が蓄積されてきており、それらはブランド保有者であるライセンサー側から研究されることが多かった。また、ブランド棄損など機会主義的行動に対する懸念がライセンスの課題として残されている。そこで、本研究は、ブランド使用者であるライセンシーへの定性的な調査を行い、組織間関係の形成、維持について資源依存理論を援用しながらライセンシー側から考察していく。

キーワード

関係性、資源依存理論、代替源の数、資源の変化

1. はじめに

本研究の目的は、ライセンスによってブランド構築を図るライセンサーとライセンシーがどのような関係性を形成しているのか、資源依存理論を通して明らかにすることである。

ブランドライセンスは、自社が保有しない他社の経営資源を活用し、投資を抑えながら短期間でのブランド事業の拡大を可能にする (Colucci, Montaguti & Lago, 2008; Frey, Ansar & Wunsch-Vincent, 2015; 石井・栗木・嶋口・余田, 2013)。

これまでブランドライセンスは、ブランド拡張やブランドアライアンスの観点から議論されることが多かった。ブランド拡張は、まだ着手できていない製品やカテゴリーを対象に、ブランドを短期間で新市場へ参入させる (Colucci et al., 2008; Frey et al., 2015; 石井他, 2013)。ブランドアライアンスは、二つ以上の独立したブランドが提携し、その統合されたブランドが消費者の知覚価値を高め、利益貢献だけでなく、ブランド構築の手段としての期待も強い (Erevelles, Horton, & Fukawa, 2008)。

一方で、ブランドライセンスの問題点も指摘されてきた。ブランドの過剰露出、低品質な商品の開発、不適切な価格

や販路設定など、ブランド棄損の原因となる機会主義的行動 (Colucci et al., 2008; Jayachandran, Kaufman, Kumar, & Hewett, 2013; Keller, 2013; Robinson, Tuli, & Kohli, 2015) が懸念されており、その対応は課題として残されている。

ブランドライセンスの研究は、その機能や効果が注目をされてきた。しかし、機会主義的行動の懸念から、ライセンサーとライセンシーの関係性について言及が見られるようになってきている。Lind (2018) は、ライセンスによるブランド構築は、ブランドの力だけで成功を成し遂げるのは難しく、ライセンサーとライセンシーの関係性が重要だと指摘する。Erevelles et al. (2008) も、信頼できるライセンシーとの緊密な関係性があれば、ライセンスによって引き起こされうるブランド棄損などの危険性を最小化することができるという。Colucci et al. (2008) は、信頼や共通の目的を持つことによって形成される関係性が、競合ブランドに対して競争優位を生み出すことができると期待感を示している。しかし、いずれもどのような関係性なのかについては具体的に提示されていない。

本研究は、ライセンスによってブランド構築を目指すためには、その機能や効果だけに注目するのではなく、ライセ

ンサー、ライセンシーの組織間関係に注目することも必要であると考えられる。しかしParmigiani and Rivera-Santos (2011) が指摘するように、ライセンスに関する組織間関係の研究は少ない。そこでライセンサーとライセンシーがどのような関係性を築いているのか、資源依存理論を援用し、探索的な研究を試みる。

II. 先行研究の検討

1. 資源としてのブランド

ブランドは、技術、顧客情報、信用などと同様に情動的資源に含まれる経営資源の一つである。これらの情動的資源は、購入することが難しく、その生成には時間を要す。さらにいったん生み出されると同時多重利用が可能になるという特徴を持つことから、競争優位性の源泉となる（伊丹, 2001; 伊丹・軽部, 2004）ため重要性が見直されている。また、情動的資源のなかでもブランドは、企業の外部に蓄積される（石井他., 2013）。そのためブランドの価値も外部環境によって決まる。ブランド価値を享受する企業は、価値の増減に直接関与はできず、市場に働きかけるという間接的な方法でしかブランド価値の増減には関与できない（阿久津, 2002）。さらにブランドの価値は時間とともに変化する。つまり、新しい価値が生まれ、古い価値が失われるなど、固定的なものではない。現在のブランド価値は、将来の可能性が隠されている仮のブランド価値であり、様々な環境の中で予測不可能な再構成を続けていく（石井, 1999）。

2. 提携の動機と資源依存理論

ライセンスは、互いに持ちえない経営資源を求めて成立する企業提携の一種（Das & Teng, 2002）である。これまで提携の動機に関する研究は、様々な理論から説明されて（山倉, 1993）きている。その中の一つが組織間関係の生成・維持、パワーの形成理由に説明を与える資源依存理論である。提携に踏み切る動機について、Varadarajan and Cunningham (1995) が資源利用の効率性や資源拡張など資源について注目しているように提携関係の形成要因として、資源の必要性が不確実性への対応策として考

えられている（南, 2005）。資源依存理論では依存は重要な概念である。そしてその程度は、資源の重要性、資源の配分と使用法に対する自由裁量、代替源の数の3つの要因（小橋, 2013; 桑田・田尾, 2010; Pfeffer & Salancik, 1978）で決まるとされる。他組織が保有している資源が組織にとって重要であるほど、さらにその資源が他組織以外からの入手可能性が低ければ低い程、依存度が高くなる。

3. 組織間関係性

では、組織間関係性について関係性マーケティングの概念から検討していきたい。関係性マーケティングは、顧客との間に友好的で持続的かつ安定的な結びつきを構築することで、長期的に望ましい成果を実現することを目的とする（久保田, 2012）。このような顧客特定の継続的な取引は関係的取引と言われ、これまで注目を集めてきた（南, 2010）。一方の企業だけでなく、顧客を含め双方が経済価値の向上を目指すことが関係性マーケティングの目指すところ（南, 2010）であり、相互依存的な関係である（石井他, 2013）。

また、組織間関係性はお互いがどの程度の信頼とコミットメントを築いてきたかの時間の積み重ねでもあるとFord et al. (1998) は指摘する。組織間のコミットメントは、短期的な利益を望めなくても、同一の取引相手と関係を継続する選択を互いにしあう関係（川崎, 2019）をいい、コミットメント関係が形成されると、相手企業に愛着が生じ、関係そのものが重要となり、関係を損なうような行動が取りにくくなる（山岸, 1998）。そのコミットメント関係を維持するために重要な役割を果たすのが信頼である（山倉, 2001）。関係性マーケティングにおいて、信頼の役割は、相手が自分を騙すことなく誠実に行動をすることへの期待であり、機会主義的行動を取るかもしれない不安を低減することにある（久保田, 2003）。

4. リサーチ・クエスチョン

これまでブランドライセンスの研究はライセンサー側の視点から議論されることが多かった（Cardinali, Travaglini & Giovannetti, 2019）。しかし、ライセンサーにとって顧客との接点であるライセンシーは重要な存在である。ライセ

ンシーを理解することは、ライセンシーのブランドライセンスへの参入動機を理解するという (Colucci et al., 2008) だけでなく、ライセンサーがブランド構築のために行う様々なブランドマネジメントに対して、有用な情報を与えてくれる (Badrinarayanan, Suh, & Kim, 2016)。よって本研究ではライセンサーとライセンシーの組織間関係構築のプロセスについてライセンシーの視点から、ブランド導入期と成長期に注目し考察していく。その上で組織間関係の形成、維持を踏まえてリサーチ・クエスチョンを設定する。後者の②③の問いは、組織間関係の維持に関するものである。

- ① なぜ、ブランドライセンスに参入したのか。
- ② ブランド価値の変化にライセンシーはどのように対応しているのか。
- ③ ブランド使用に関する裁量は何の影響を受けるのか。

III. 事例研究

I. 研究アプローチ

本研究は、二つの絵本ブランド（以下、ブランドX, Y）を対象とする、少数の事例を取り上げた事例研究（野村, 2017）である。絵本はベストセラーが数多く存在するが、そ

れら全てがブランドビジネスに成功しているわけではなく、本事例は数少ないブランド化を果たした絵本ブランドの代表事例（田村, 2006）であると言える。また本研究は、各ライセンシーへの半構造化インタビュー調査に基づいた探索的な研究である。

2. 事例概略

ブランドXは、1969年にアメリカで発行、現在32か国で翻訳され、発行部数は4800万部を超えるベストセラー絵本である。日本では1976年に日本語版が出版され、発行部数は800万部に達している。日本でのブランドビジネスは、エージェントxが2005年、全世界でのライセンスエージェント権を保有するアメリカの企業とエージェント契約を締結したことから始まった。2013年頃まではライセンスの市場規模は10億円前後を横ばいで推移していた。しかし2014年、市場規模が急激に拡大し20数億円という市場を創出、前年対比240%を記録した。これは、2010年以降に着手したターゲットの拡張とアパレルカテゴリーの好調に起因している。2014年以降も堅調な推移を示している。2016年はライセンシー数が60社、市場規模は約50億円。そして2019年は約80社のライセンシーと80億円の市場を創出したのである。

表-1 インタビューリスト

ブランド (開始年)	ブランドX (2005年)	ブランドY (2003年)
ライセンサー / エージェント	エージェントx	玩具会社y → ライセンサー y
ライセンシー 契約カテゴリー (契約年: ブランド時期)	ライセンシー A 文具, ランチ, 玩具 (2005年: ブランド導入期)	ライセンシー A (※同左) 文具, ランチ (2007年: ブランド成長期)
	ライセンシー B ぬいぐるみ (2005年: ブランド導入期)	ライセンシー D オリジナルショップ (2011年: ブランド成長期)
	ライセンシー C タオル製品 (2012年: ブランド成長期)	ライセンシー E 文具, ランチ, バッグ類 (2003年: ブランド導入期)
	—	ライセンシー F オリジナルショップ (2005年: ブランド導入期)

一方、ブランドYは、玩具会社Yの新規事業として始まった。持続的なコンテンツビジネスを目指し独自に絵本ブランドの開発をスタートさせたのである。外部からスタッフも招聘し、絵本の製作が行われ、2002年に出版された。しかし玩具会社yにはブランドライセンスの実務経験者が社内には存在せず、ライセンシーを募る営業活動に苦戦したため、外部のライセンスエージェント2社に営業活動を業務委託した。絵本発売の翌年に、まず3社がライセンス契約を締結する。2005年には玩具会社yの一部門であったライセンス事業管轄の部署を、玩具会社yから独立させ、ライセンス管理会社（ライセンサー y）となった。その頃から市場は急成長する。2010年にはこの絵本を原作とするアニメ映画が公開された。こうして、2013年から2014年頃にかけて市場は80億円を超える規模に拡大し、ライセンシー数も約80社を数えた。現在もライセンシー数は約80社を維持している。

IV. 事例分析

1. 契約締結の動機

ブランドXは2005年、ブランドYは2003年からブランドビジネスをスタートさせている。しかし、両ブランドともにブランド導入期は順調なスタートとは言えなかった。絵本としての実績は認められていたが、他のカテゴリーへの展開は初めてであったため、ブランドとしての価値が不明確であり、ライセンシーはすぐには契約には踏み切れなかったのだ。その状況下で、ブランドX、Yともに同様の方法を取った。それは、すでに既知の関係にある企業に契約の打診を行ったことであった。

ブランドXのエージェントxは、他にもいくつもブランドを扱っており、それらのブランドで契約のあるライセンシーにブランドXでの契約を持ち掛けた。最初に契約を締結した5社はすべて他のブランドで契約のある企業だった。その5社のうちの1つ、ライセンシーBは、ブランドXがこんなに大成功するとは思っていなかったという。絵本としてブランドXを認知しており、ブランドXの海外の商品は目にしていたの

で多少のチャンスは感じていたものの、失敗するかもしれないという気持ちがあった。しかしライセンシーBは「エージェントxに騙された5社です」とも述べている。そこには、それまで積み重ねてきた時間から生まれたライセンシーBのエージェントxへのコミットメントの存在が窺える。

ブランドYも最初に契約したライセンシー3社は、ライセンサーyが営業を委託したエージェントとすでに取引のある企業だった。また、この3社から少し遅れて契約を締結したライセンシーFも、ブランドYについて絵本としての認識があった。それはライセンシーFが玩具会社y（ライセンサーyの前身）の別部門と取引関係にあったため、玩具会社yの情報には精通していたからである。そのような縁もあり絵本の作品性とブランド市場の広がりを期待して契約締結の決断をする。

このようにブランド導入期では、ブランドの価値が図れないため、そのブランドの力だけで契約を締結するには限界がある。そのため、すでに別の取引のある企業との事前の関係性に頼らざるを得ない。このブランド導入期では、ライセンシーにとってブランドの重要性は低く、緊急性もないのである。

しかしブランドが成長するとブランド価値の評価が契約締結の動機となる。ブランドXのライセンシーCは、市場が拡大傾向にある中、エージェントxからの契約の打診を受けた。ライセンシーCも絵本としての認識はあったが、ブランド市場に関する理解は低かった。そこで調査を行い、複数のライセンシーが存在し、市場も形成されていることを知る。これらのブランド価値の確認から契約締結を決断した。

ライセンシーがライセンス契約締結の判断をするために、ブランド価値は重要な意思決定の要素である。しかしブランド導入期ではそのブランドの価値が図りがたく、重要性は低いと言える。ブランドが成長し市場が形成されると、ライセンシーはそのブランドの価値を認識し、自社への貢献を確信する。つまり、ブランド導入期ではライセンシーのブランドへの依存は低く、資源の重要性から資源獲得が行われるのではなく、ブランドの将来に対する期待や、コミットメントなどの関係性が組織間関係形成の動機となっている。

2. ブランド変化への対応

ブランドXおよびYはブランドビジネススタートから10年目頃、転換期を迎える。ブランドXはその頃急激に市場が拡大する。これはアパレル市場の急拡大に牽引されたものであった。またブランドYは、2010年末に絵本を原作とする映画の公開があった。その映画の効果がブランド市場拡大に波及し、最盛期を迎えた。ブランド市場の拡大はブランドの価値向上を促す。ライセンシーはブランドの重要性を認識し依存度は高まる。ではその時期のライセンシーの印象を確認していく。

ブランド導入期から参入しているライセンシーAとBはブランドXの成長について、同様の見方を持っていた。ブランドXの市場が急拡大した時、ライセンシーAもBも自社の実績がブランド市場と同様に伸長したわけではなく、その実感が薄かった。その時期についてライセンシーBは、ブランド市場が一気に広がったと認めながらも自社の展開については、何も感じていないという印象を持っていた。むしろその急拡大の時期の短期間で何かを判断するのではなく、安定的に予測可能な開発を継続することを意識していた。ライセンシーBにとって安定的継続がブランドXへ求めている価値なのである。ライセンシーFも、最盛期の市場の印象は薄かった。ライセンシーBと同様に、長期的な視点で、導入期から成長期を通じ、販売実績の上下の振れ幅が小さい点を評価していた。極端な変動が少ないことが、ライセンシーFにとって重要であり、将来の予測が可能になり安定をもたらすからだ。

一方、成長期にライセンス契約を締結したライセンシーDは、小売店としてブランドYの取り扱いが導入期よりあった。商品数が少ないながらも売り上げがなくなることはなく、継続的な販売が行われていた。小さい市場でも安定性があるとブランドYに可能性を感じたことがオリジナルショップの契約に至った動機である。ライセンシーDは、ブランドにはサイクルがあると指摘する。一時期だけ好調で後は低迷してしまったり、大きな変動生じるという状態ではなく、好調とそこからの後退はあるが、予測可能な範囲での後退で、また好調へと転じる継続的なブランドの変化をライセンシーDはサイク

ルとよんだ。そのため複数のブランドを保有し、それぞれがどのサイクルにあるかを捉えることが重要であるのだ。同じく成長期に参入したライセンシーCも、契約するブランドの種類について言及している。時代の流れとともに売れるもの、人気のあるものは変化する。極端に何かに集中するのではなく、色々な種類のブランドを保有することが変化への対応となると考えている。ブランド保有の多様性に関して、ライセンシーBとEは保有する数について具体的なイメージを持っていた。ライセンシーBは、事業の安定のために5つのブランドが必要だという。ライセンシーEは、柱になるブランドを3本持ちたいと具体的な目標を示す。

ライセンシーは特定のブランドに固執するのではなく、長期的な取り組みの中で自社が想定する最適な数のブランドを保有している。これは代替源（小橋,2013; Pfeffer & Salancik,1978）を持つことで依存度が高まることを抑制し、不確実性への対応となっている。

但し、ライセンシーは代替源に頼ることで自社の安定を図るが、後退期に差しかかったブランドとの関係性を絶ってしまうわけではない。一旦契約を終了させると、好調に転じた時の再参入は簡単ではない。ライセンシーは、ブランドの変化を前提とし、またブランドが好調に転じることを想定し、ライセンサーとの組織間関係を継続していると解釈できる。

3. ブランド使用に関する制限と緩和

ブランド価値の上昇によって、ブランド使用に関する自由度は変化するのか。ブランドの使用法や使用範囲など、ブランド使用に関する自由裁量（桑田・田尾, 2010; Pfeffer & Salancik,1978）の変化から検討していきたい。

ブランドXは導入期、ブランド使用の方法について制限が多かった。ブランドの使用法について、ライセンシーはエージェントxの承認を受けなければならない。しかし、商品開発の過程で、承認を得るのに時間を要した。そのため導入期、ライセンシーは商品の幅が広げられずにいた。ライセンシーBはその理由について、ライセンシーがブランド開発の規則についての知識、経験が浅いため、細かな指示が必要だった点と、ライセンサーとの信頼関係の未熟さを指摘す

る。ライセンシーBはエージェントxと他のブランドで事前の関係性はあった。しかしブランドXをライセンシーBがどのように扱うのか、エージェントxは懐疑的であり、ライセンシーBもブランドXに対するエージェントxの思惑を捉えきれていなかったのである。そんな中、ブランドXに関し、エージェントxとライセンシー間で様々なやり取りが繰り返された。ライセンシーは、学習によりブランドへの理解を深め、商品開発もスムーズに進むようになった。エージェントxもライセンシーらの的確な対応から細かな指示も少なくなり、商品開発の自由度を上げるためにアートワークも開発した。このような相互の信頼関係の形成から、商品のバリエーションは広がり、市場は活性化された。また、ライセンシーDは、ブランド使用の範囲が契約で制限された。ライセンシーDは、オリジナルショップのライセンシーであるが、当初は期間限定という制限が設けられた。制限付きの契約の中で、販売実績や消費者への効果を時間の経過の中でライセンサーyへ示していった。それにより常設ショップという本来の目的通りの契約条件に変更され、制限は緩和された。これらは時間の経過とともにブランド使用に関する制限が緩和されたことを示している。一方で、制限が強化され裁量が小さくなることもある。

ライセンシーEは、ブランドYの導入期からのライセンシーである。しかし、成長期に差し掛かった時、彼らが使用を許諾されているカテゴリについて、他社も同様にブランド使用が許諾されるという競合参入を経験した。競合の参入は、ライセンシーにとって商機損失に繋がる。販路や商品の内容など、競合社との調整を行いながら商品開発を進めなければならない、ブランドの使用範囲が制限されることになった。また、ブランドXは成長期に新たな契約条件をライセンシーに課した。販売促進基金の徴収である。これはブランド全体の売上促進、認知度向上のためにライセンシーが拠出する基金である。ライセンシーの商品展開の規模や財務状況によってある程度の負担となり、自由裁量が制限されることになる。

ブランド使用に関する裁量が大きくなることを (+)、小さくなることを (-) で表すと、ブランドの成長で (-) となるが、

時間の経過に伴ってライセンサー・ライセンシーの関係性が醸成され信頼やコミットメントが生まれるので (+) となる。ブランド使用について制限が負荷されたり緩和されたり変化をみせる。

V. 考察

本稿は、資源依存理論より考察を進めてきた。依存を決定づける資源の重要性や集中度が低くても、ブランドライセンスでは、組織間関係の形成が可能である。また、ライセンシーは代替源を持つことで、自社の安定性を追求し環境への対応を図っている。

ライセンシーは、ブランドという資源自体が変容するため、信頼やコミットメントといった取引の過程で生まれる関係性に助けられながら、ライセンサーとの組織間関係の維持を目指している。

引用文献

- 阿久津聡 (2002). 「経営戦略論におけるブランド戦略研究の位置付け: 「外から内」と 「内から外」の弁証法的総合に向けて」『組織科学』36 (1), 14-29.
- Badrinarayanan, V., Suh, T., & Kim, K.(2016). Brand resonance in franchising relationships: a franchisee-based perspective. *Journal of Business Research*, 69, 3943-3950.
- Cardinali, S., Travaglini, M., & Giovannetti, M.(2019). Increasing brand orientation and brand capabilities using licensing: an opportunity for SMEs in international markets. *Journal of the Knowledge Economy*, 10, 1808-1830.
- Colucci, M., Montaguti, E., & Lago, U. (2008). Managing brand extension via licensing: an investigation into the high-end fashion industry. *International Journal of Research in Marketing*, 25, 129-137.
- Das, T.K., & Teng, B.S. (2002). The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*, 39, 725-746.
- Erevelles, S., Horton, V., & Fukawa, N.(2008).

- Understanding B2C brand alliances between manufacturers and suppliers. *Marketing Management Journal*, 18(2),32-46.
- Ford, D., Gaddle, L., Hakansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P., & Wilson, D. (1998). *Managing business relationship*. New York: John Wiley & Sons. (小宮路雅博 (訳) (2001) 『リレーションシップ・マネジメント—ビジネスマーケットにおける関係性管理の戦略』白桃書房)
- Frey, C.B., Ansar, A., & Wunsch-Vincent, S.(2015). Defining and measuring the market for brands: are emerging economies catching up?. *Journal of World Intellectual Property*, 18(5), 217-244.
- 石井淳蔵 (1999). 『ブランド—価値の創造』岩波書店
- 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2013). 『ゼミナールマーケティング入門第2版』日本経済新聞出版社
- 伊丹敬之 (2001). 「見えざる資産の競争力」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』July,62-72.
- 伊丹敬之・軽部大 (2004). 『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社
- Jayachandran, S., Kaufman, P., Kumar, V., & Hewett, K. (2013). Brand licensing: what drives royalty rates?. *Journal of Marketing*,77, 108-122
- 川崎千晶 (2019). 『組織間信頼の形成と維持』同文館出版.
- Keller, R.L. (2011). *Strategic brand management fourth edition*. London, UK: Pearson Education. (恩蔵直人 (監訳) (2015). 『エッセンシャル戦略的ブランド・マネジメント第4版』東急エージェンシー)
- 小橋勉 (2013). 「資源依存パースペクティブの理論的展開とその評価」『組織論レビューII - 外部環境と経営組織』pp.141-172, 白桃書房
- 久保田進彦 (2003). 「リレーションシップ・マーケティング研究の再検討」『流通研究』6 (2) , 15-33.
- 久保田進彦 (2012). 『リレーションシップ・マーケティング:コミットメントアプローチによる把握』有斐閣
- 桑田耕太郎, 田尾雅夫 (2010). 『組織論 (補訂版)』有斐閣
- Lind, J.S., (2018). Merchandising Snoopy: the case of licensing Peanuts in Japan. *Journal of General Management*, 44(1), 27-43.
- 南知恵子 (2005). 『リレーションシップ・マーケティング—企業間における関係管理と資源移転』千倉書房
- 南知恵子 (2010). 「関係性マーケティング」青木幸弘・池尾恭一・井上哲浩・南知恵子 (編) 『マーケティング』pp.529-548, 有斐閣
- 野村康 (2017). 『社会科学の考え方』名古屋大学出版会
- Parmigiani A. & Rivera-Santos M. (2011). Clearing a path through the forest: a meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37,1108-1136
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organization*. New York, USA: Harper & Row.
- Robinson, A.B., Tuli, K.R., & Kohli.(2015). Does brand licensing increase a licensor's shareholder value?. *Management Science*, 61(6), 1436-1455.
- 田村正紀 (2006). 『リサーチ・デザイン—経営知識創造の基本技術』白桃書房
- Varadarajan,P,R. & Cunningham,M. (1995). Strategic alliance: a synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*,23(4), 282-296.
- 山岸俊男 (1998). 『信頼の構造—こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会
- 山倉健嗣 (1993). 『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣
- 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 (1) ,81-95.