

提携ネットワークの発展に関する理論的フレームワークの構築

呉 銀 澤
(育達科技大學)

1. はじめに

現在「提携の時代」とも言われるほど、企業間の提携は活発に行われ、特に国際共同事業 (IJV) を含む提携は1980年代から先進国の多国籍企業の海外進出の本格化に伴い、海外企業との共同開発、共同生産、共同販売などを目的とし、海外進出の手段として拡大してきている (Kogut, 1988)。1990年以降は中国やインドなどの新興国の成長、その新興国の異質な経営環境を背景に、提携が進出手段としてはではなく、企業の国際戦略の一手段として考えられ、さらに活発化されている (Ito, 2009)。このように、当初提携は海外進出の手段として考えられたが、組織学習、産業内の協力によるイノベーションの実現、パートナー間の協働による価値創造と言った企業の戦略的行動として捉えられ、企業間関係論、戦略論、国際経営論の中心課題になってきた (Doz & Hamel, 1998; 石井, 2003; Nippa, et al., 2007)。一方、異質な相手との提携は当初目的とした経営目標を達成できず、短時間で解消されてしまう場合も多いと分析されている。例えば、アメリカの場合、提携成立後、6年以内でほぼ50%の提携が何らかの問題に直面し、事実的に解消されてしまうと分析されている (Kogut, 1989; Greve, et al., 2010)。それは提携の「死の谷 Death Valley」と呼ばれる現象 (Lasserre, 2007) で、提携後、一定の相互学習期間が終わると、相互利益は急激に低下し、提携が危機に直面してしまうことを示すものである。つまり、提携による学習効果は初期2~3年の間であり、その後、学習効果は急激に下がり、提携は解消される危機に直面することである。それは提携の持続的発展と管理の難しさを示すものであり、ある提携が持続的に発展するためには何らかの共同の取り組みが求められることを示唆するものであろう。

一方で、「死の谷」を越え、ある企業が同時に複数企業と提携関係を結びながら、提携をネットワーク的に発展させながら長期間持続的に発展する提携も見られる。例えば、日本と台湾企業間の提携を分析した結果によると、最初の共同事業に基づいて、地域別・製品別に新共同事業を次々と設立し、特定企業を中心に提携がネットワーク的に発展している事実も明らかになっている (Ito, 2009; 呉, 2011; 呉, 2014)。アメリカ、ヨーロッパなどの先進国の企業の国際共同事業が当初期待した成果 (利益) を得ず、短い期間で解消されてしまう場合が多い中、中国大陸を中心とする日台共同事業のネットワーク化は新しい動向として注目すべきものである¹⁾。こうした提携のネットワーク化は二社間の提携を越える、ある特定企業を中心に繋がれる複数企業間の提携ネットワークまたはアライアンス・ポートフォリオと呼ばれている (Parise & Cashee, 2003; Hoffman, 2007)。

提携ネットワークの形成・発展については、資源依存論、組織学習論、社会的ネットワーク論から多くの研究が蓄積されているものの、呉・劉 (2012) と Wassmer (2010) も指摘しているように、提携ネットワークの発展・停滞などに関する実証研究は依然少なく、研究の初期段階にあるといわざるを得ない。

以上の研究背景の下で、本稿はなぜ提携が持続的に発展し、やがて個別の提携がネットワーク化されるかという発展メカニズムを理論的に明らかにするものである。そのため、まず提携ネットワークの発展とその持続性に関する資源依存論とネットワーク資源論を検討し、次に提携ネットワークにおける「共創」と「価値創造」の意義を導く。最後に「価値の共創」と「価値の共獲」の概念を取り入れ、提携ネットワークの発展モデルを導く

ことにする。

2. 提携ネットワークの発展要因

提携の形成とその持続的発展と関連して、相手の機会主義的行動と不確実性を除去し、信頼できる協働相手をどのように発見するかに関する主要理論は、取引コスト論、資源依存論、組織学習論などが挙げられる。その中で、資源依存論は代表的であり、その延長上で、提携の社会的関係性に注目する提携ネットワーク論が注目される。

2.1. 資源依存論

提携は目的の探索、運営方法、実現の方法を決める設立段階から、実際の共同運営へ、そして一定期間後、解消・維持・発展の経路を辿るとされるライフサイクルが存在する (Inkpen & Ross, 2001; Greve, et al., 2010)。資源依存論ではパートナーとの資源の補完による経営・投資リスク管理、現地市場の開拓（利用目的）、学習目的(探索目的)などで提携が形成されると分析し、設立当初の戦略的目的が達成されるか、またはその戦略的目的の達成が困難になる場合は解消されるとされる。つまり、提携の生存や持続的発展は自社の補完的資源を持つパートナーへの依存性(partner dependence)と代替可能性(partner substitutability)、学習可能性から説明されている (Parkhe, 1991; Lavie, 2006; Lin, et al., 2009; Xia, 2011)。Xia (2011) はパートナーへの依存関係が強ければ、国際提携の生存は高くなる一方、パートナーの代替可能性が高くなれば、提携の生存の可能性は低くなると分析している。それはパートナーとの相互依存関係、資源の相互補完関係、相互学習効果が薄くなると、提携は不安定になり、解消される可能性が高いものと解釈できる。

2.2. 提携ネットワーク論

社会的ネットワーク論では、提携の発展を個別の提携の累積的進化と捉え、提携を次々と動的に進化させる提携ネットワークに注目する (Grandori and Soda, 1995; Castro, et al., 2014)。提携ネットワークはネットワーク内のメンバーの

間で多面的な取引が行われる複数の提携の集合であり、二社間の個別提携に焦点があるのではなく、中心企業と複数企業間の提携を含むネットワーク全体における複数の提携を指すものである。ここでは提携ネットワークにおけるネットワーク資源 (Gulati & Gaugliulo, 1999; Gulati, 2007; Huggins, 2010; Wassmer & Dussauge, 2012)、ネットワークに埋め込まれた企業の位置 (Chung, et al., 2000; Goerzen, 2007; Meschi & Wassmer, 2013; 劉・佐藤・吳, 2014)、そして提携のシナジー効果 (Xia, 2011; Cui, 2013) から提携ネットワークの形成と発展を明らかにしようとする。

まず、提携の形成とその持続的発展と関連して、ネットワーク資源が影響するとの研究が行われるようになった。Gulati & Gaugliulo (1999) と Gulati (2007) は企業が埋め込まれているネットワークの関係性に注目し、提携や共同事業の形成と発展におけるネットワーク資源 (network resource) の重要性を導き、ネットワーク資源の企業の提携行動への影響について、次のように分析している。

第一に、ネットワークとは関係性の集合によってリンクされた個人的・組織的ノード (nodes) の集合体を含む組織化された経済的活動の形態と定義している。

第二に、ネットワーク資源は外部構成員との連結 (tie) によって獲得する資産である。具体的には①資本的結合などによるパートナー、②サプライヤー、③顧客、④同じ産業内の競争企業などの外部企業との直接的連結、そして政府機関、研究機関、業界団体などとの間接的連結によって獲得する資産である。

第三に、ある企業が参加するネットワークはパートナーが持っている情報または資源を利用できるようにする一つの通路の役割を果たし、相互の情報やりとりを通じて提携候補企業の正確な能力と信頼度も理解できるようにする。

第四に、日米欧の主要200社の約10年間にわたる提携関係のネットワークを研究し、提携ネットワークにおいて、提携の多い企業、他の企業と何度も提携した経験を持つ企業、及び相互依存関係が強い企業が、提携を繰り返し活発に行う傾向を

見出した。彼らは提携ネットワークにおいて、提携関係の多い企業、他の企業と何度も提携した経験を持つ企業、及び相互依存関係が強い企業が、提携ネットワークの形成する傾向を見出した。

次に、中心企業の提携ネットワークがどのように変化し、どのように発展していくかについては提携ネットワーク資源の共同利用と再分配、ネットワークの大きさ・密度、既存メンバー間の関係の強さなどの要因が把握されている。Goerzen (2007) によると、提携ネットワークは中心部分と周辺部分の二つに分けられ、ネットワークの密度や中心度の高い企業が中心部分にいる場合、提携はより活発に行う傾向があると主張する。これは中心企業の持つ特殊資源のみならず、既存提携のネットワーク資源を利用することによって、新しく参加する提携企業と既存提携企業に持続的に利益をもたらす可能性が高いほど、中心企業との新しい提携関係が促進され、提携ネットワークも発展していくものと考えられる。

最後に、提携間の資源のシナジー効果が提携ネットワークの発展に影響するという分析も行われている。例えば、Xia (2011) と Cui (2013) は、提携ネットワークの発展は中心企業のネットワーク全体の資源のシナジー (Synergies) の有無に関わっていると分析している。それは中心企業と各提携企業間の資源の類似性 (Resource Similarity) と異質性 (Resource Dissimilarity) ではなく、中心企業の特殊資源と結びつくネットワーク全体の資源のシナジーが発揮できなくなると、提携ネットワークの拡大は停滞するとされる。それは、個別提携でばなく、企業が組み込まれている提携ネットワークが提携の生存・発展にも影響するということであることを意味するだろう。

以上の資源依存論の提携論からすれば、企業はネットワークという通路 (conduits) を通じて、不確実性の高い経営環境の下で信頼できる提携相手を発見すると考えられる。それは自社のネットワークを通じて提携候補者の経営資源にアクセスし、自社との資源の補完性を求めて、新しい提携を形成し、ネットワーク資源を多く持つ、ある特定企業を中心に、新しい提携が繰り返しに行われ、やがて提携ネットワークが形成されることを示唆

するものである。このように提携の形成、発展、そして解消には、ネットワーク資源が大きな影響を与えていることを示すものと解釈できるだろう。

一方、こうした資源依存論やネットワーク理論からは社会的関係に注目するあまりに、市場との関連でどのように新製品、新サービスなどを作り出すかについては不十分な点も見られるのも事実である。そこで、以下では提携における共創と価値創造について検討する。

3. 提携における「共創」と「価値創造」

3.1. 共創論

提携とイノベーションに関しては、オープンイノベーション論でも注目されている (Lavie & Rosenkopf, 2006; Child, et al., 2005; Chesbrough, et al., 2006; De Faria, et al., 2010)。それは自社単独ではなく、外部企業との連携による共同でイノベーションを実現する共創である (Bossink, 2002; 呉、劉、2008)。共創は他の企業と資源・知識・能力の共有・補完によって共同で新製品、新プロセス、新組織を作り出せるイノベーション手段でもある²⁾。

共創の内容には提携、R&Dコンソシアム、共同事業、学習ネットワークなど様々であるが、提携や共同事業は一番有効な共創手段であると言われている (Stel, 2011)。

共創に関する統一的な見解はまだ存在しないが、先行研究では以下の三つの側面から論じられている。第一に、同一企業内で部門の壁を越えて、組織のあらゆるメンバーの創造力と能力を駆使したチームワークによって新製品開発や技術革新を行うことである (Liu et al., 2006)。第二に、同一産業の複数の企業がその独立性を維持したまま新たな共同組織を設立し、特定分野、特にR&Dや製品開発での協働による取り組みによる革新を実現することである (Todeva & Knoke, 2005)。第三に、製品革新の主体の多様化に注目すると、メーカー、サプライヤー、流通企業、消費者という多様な主体が新たな市場機会を創出し、その開発主体が、独立した形ではなく、相互に時間や空間を共有し、協働しながら製品革新を

行うことである（小川、2006）。これら三つの側面により、共創は、1）複数企業・組織の共同事業への取り組み、2）参加主体の協働による革新の実現、3）共創組織の下での資本・技術・知識などの共有による参加者の相互発展と要約することができるだろう。

一方、共創には共同の革新であるため、提携に参加する企業のコミットメントが不可欠であり、共創の維持・適用・発展においては新しい能力（Competence）、つまり明確な目標の下で、信頼と経営権、共同運営と競争、柔軟性と効率性の両立を管理できる企業の提携能力（alliance capability）が求められる（Xu, et al., 2000; Schreiner, et al., 2009; Rocha-Goncalves & Goncalves, 2011）。その能力は提携における共創組織を維持・発展させるための企業の特長資源であるといえる。

3.2. 価値創造論

提携論でも提携相手との価値創造の重要性は把握されてきたが、それは関係性の強化による革新、知識移転、知的資産、価値の創造を強化し、個別企業の成果に貢献すると分析される（Kale et al., 2000; Grant & Baden-Fuller, 2004; Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012）。特に、国際競争の激化による企業の収益性の低下を背景に、価値獲得を目指した価値創造論が注目されている。

Nonaka & Konno (1998) は、知識は人間がその関係性の中で生み出す資源であり、知識創造における他社や環境との関係性としての場の視点は不可欠なものであるとし、場を「共有された動的な文脈あるいは意味的空間」と定義している。こうした場（関係性）の共有が知識創造プロセスを活性化させ、知識資産を創出するという。

MIT（マサチューセッツ工科大学）の技術経営プログラムでは、企業が技術や新たな製品コンセプトに基づいて価値創造（Value Creation）ができて、創造した価値から収益を得ることができない、すなわち価値獲得（Value Capture）ができない現象が指摘され、「価値作り」の意義を導いている（延岡、2011）。

ソリューションビジネスはその打開策として提案され、理論的・実証的研究が行われるようになった。ソリューションとは複雑な顧客の問題に対する個別化された提供物である。その提供物は企業と顧客との相互のやり取りの中でデザインされ、製品とサービスを結合することによって、統合された付加価値を顧客に提供するのである。しかし、こうした顧客の抱える問題は顧客も企業も明確に把握できないため、価値創造は企業と顧客による共同の課題解決になるという。つまり共同での問題解決を通じた価値の共創であるといえる（Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012）。

Grönroos (2011) によると、価値は顧客の業務プロセスにおいて創造されるものであって、顧客にとってサプライヤーである企業は価値創造を促進する役割を担っていると論じている。すなわち、サプライヤーは適切な財とサービス活動とその他の資源を顧客に提供することにより、価値創造を促進するのである。このように、サプライヤーと顧客の相互作用の下で、相互の価値創造に影響することになる。その相互作用のプロセスを通じて、顧客の「支払い意欲のある価格（willingness to pay; WTP）」の製品・サービスを提供することによって、価値獲得ができるとされる。WTPとは顧客が抱える問題解決の価値を貨幣に評価し、その問題解決までにかかるコストを差し引いて計算される。顧客に対しては「価値の創造」を、企業に対しては「価値獲得」とをといった両者での価値を確認することが要求される（金子、2014）。

以上の議論を踏まえると、オープンイノベーションの環境の下で、価値創造とソリューションビジネスの視点からすれば、共同の価値創造と価値獲得という要因が提携ネットワークの発展において重要な要因として働くものであると考えられる。

4. 価値創造型の提携ネットワークの

発展モデルへ向けて

以上の先行研究の検討を踏まえると、提携がネットワーク的に発展して行くメカニズムを解明するためには、少なくとも以下の三つの視点が求められると思われる。

第一は、ネットワークにおける中心企業のネッ

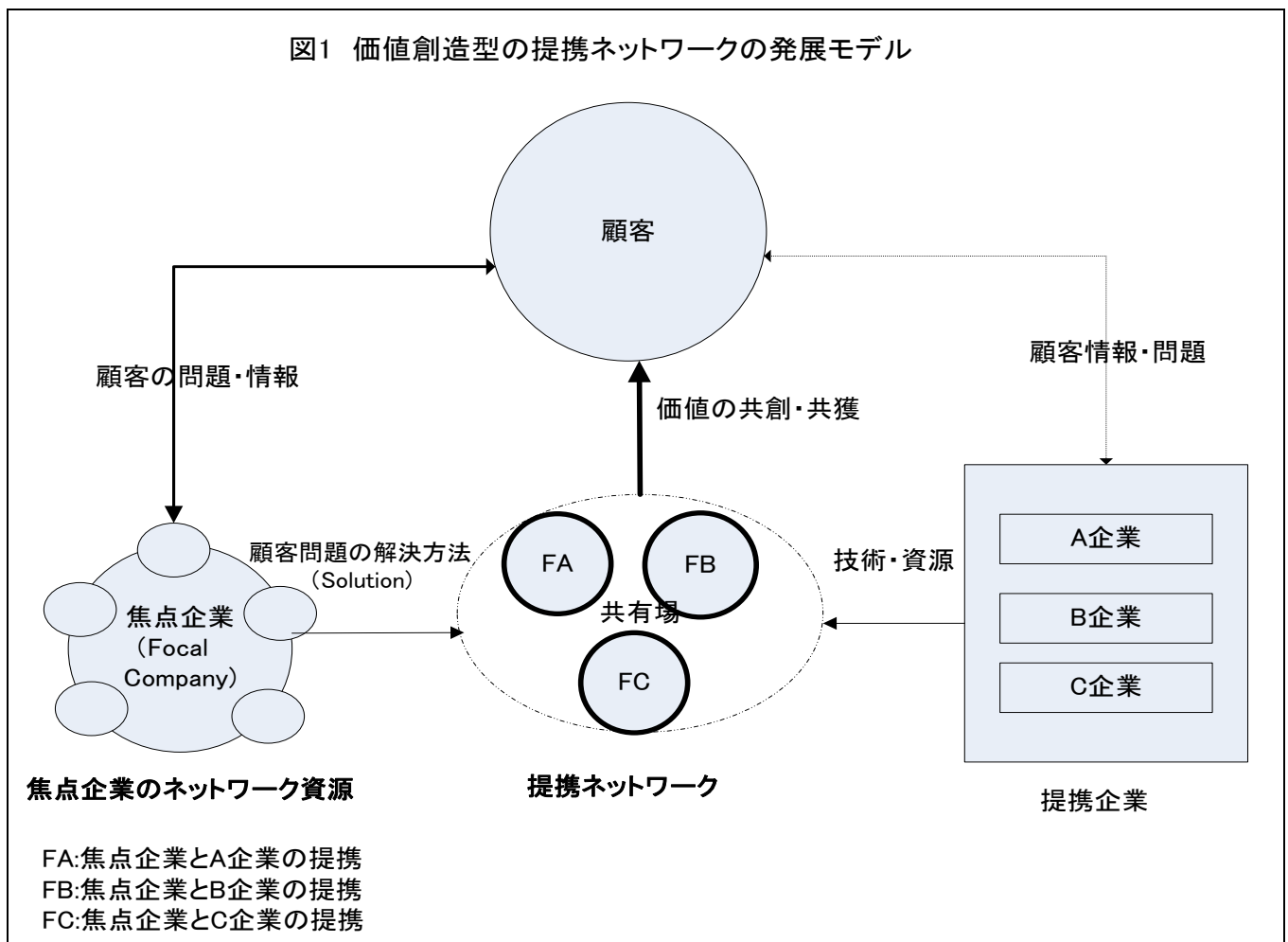
トワーク資源と共創能力の視点が求められる。提携ネットワーク論では提携を内・外部と繋がっているネットワークの集合体と捉え、ネットワークの関係性や「共創能力」から得られる資源である「ネットワーク資源」が集中する企業を中心企業として捉えている。中心企業の共創能力は中心企業が複数の提携を管理する能力である。ネットワーク内の中心企業は、自社の持つネットワーク資源を求めてくる複数企業との提携が繰り返し、その結果、二社間の提携を越える提携ネットワークが形成されることになる。その際、中心企業と個別企業の間では提携の集合として場の共有が行われ、こうした共有場は提携の参加企業の「意味的空間」であり、製品・サービスの価値創造のための物理的・心理的空間としての役割を果たす(呉・劉、2012)。

第二は、資源依存論の「ネットワーク資源」のみならず「共創」と「価値創造」という視点が求められると思われる。というのは、提携が当初の

目的を達成し、長期間持続的に発展するためには、市場、技術、自社の戦略的要因の変更などに柔軟に適応しながら共同のイノベーションや価値を持続的に創出することが不可欠であるからである。特に、新市場の進出を目指す国際提携の場合、共同事業などの協働を通じて持続的に新製品、新プロセス、新事業を共同で創出する共創が求められる。提携における共創とは新市場・新製品・新生産プロセス等を創出するために、技術、知識、資本等において2社以上の企業間の協働による共同事業に取り組むことによって革新を実現する企業の行動であるからである。

最後に、以上の二つ視点を統合した提携ネットワークの発展の概念的フレームワークは図1のようになるだろう。提携ネットワークの中心企業は自社のネットワーク資源である販売・顧客ネットワークなどを通じて、顧客との相互作用による顧客の抱える問題を把握し、提携相手は自社の経営

図1 価値創造型の提携ネットワークの発展モデル



資源を提供し、相互の提携の「共有場」が形成される。こうした共有場の上で、情報・資源の共有を通じて中心企業と個別企業は資源の共同利用のみならず顧客の抱える諸問題を解決するためのソリューションとして価値ある製品・サービスを共同で創出し、共同で価値獲得を目指すことである。このような「価値の共創」と「価値の共獲」が継続的に行われ、中心企業と複数企業との提携が繰り返され、「心理的・文化的」共有場としての提携ネットワークが形成されると考えられる。本稿が提示した「価値の共創」と「価値の共獲」による提携ネットワークの概念的フレームワークは提携のネットワーク化を解明するための有効なモデルであると思われる。

付記

本稿は台湾科技部專題研究 (MOST 104-2410-H-412-005) の成果の一部である。

注

- 1) この調査結果には先行提携論では十分説明できない事実が多く含まれており、今後理論的検討とさらなる探索が求められているといえる。
- 2) シュンペータ (Joseph Schumpeter) の定義を援用すれば、革新 (innovation) の具体的な事象は以下の5つである。製品開発、新生産プロセスの開発、海外市場の開拓、国際的供給システムの運営能力の向上、国際共同事業などである。したがって、本稿では製品開発のみならず、より広範な企業の革新に注目している。

参考文献

- 石井真一 (2003) 『企業間提携の戦略と組織』中央経済社。
- 金子秀 (2014) 「ソリューションビジネスの研究：価値創造と価値獲得の論理」、『日本経営学会誌』34, pp.75-86。
- 延岡健太郎 (2011) 『価値づくり経営の論理: 日本製造業の生きる道』日本経済新聞出版社。

- 小川進 (2006) 『競争的共創論：革新参加型の到来』白桃書房。
- 呉銀澤・劉仁傑 (2008) 「中国進出における日台企業の共創の発展」、『日本経営学会誌』22, pp.53-65。
- (2012) 「工作機械産業の日台企業間提携の事例とその含意」, 陳德昇編『日台ビジネスアライアンス：競争と協力、その実践と展望』, pp.187-215, INK印刻文學生活雑誌出版。
- 呉銀澤 (2011) 「日台企業間協働の発展：分業から共創ネットワークへ」, 『工業経営研究』, pp.1-11。
- 呉銀澤 (2014) 「日台企業の提携ネットワークの形成とその発展動向」, 『臺中科技大學國際學術研討會論文集』, pp.250-258。
- 劉仁傑・佐藤幸人・呉銀澤 (2014) 「台日企業合作的樞紐企業：工具機産業的個案研究」, 『産業與管理論壇』17(1), pp.4-25。
- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012), "Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process", *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15-26.
- Bossink, B. A. (2002), "The development of co-innovation strategies: stages and interaction patterns in interfirm innovation", *R&D Management*, 32(4), 311-320.
- Castro, I., Casanueva, C., & Galán, J. L. (2014), "Dynamic evolution of alliance portfolios", *European Management Journal*, 32(3), 423-433.
- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. (2005), "Cooperative strategy: Managing alliances, networks, and joint ventures", *OUP Catalogue*.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford university press.
- Chung, S. A., Singh, H., & Lee, K. (2000), "Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation", *Strategic management journal*, 21(1), 1-22.
- Cui, A. S. (2013). Portfolio dynamics and alliance termination: the contingent role of resource dissimilarity. *Journal of Marketing*, 77(3), 15-32.

- De Faria, P., Lima, F., & Santos, R. (2010), "Cooperation in innovation activities: The importance of partners", *Research Policy*, 39(8), 1082-1092.
- Doz, Y.L. and G. Hamel. (1998), *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press.
- Goerzen, A. (2007), "Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships", *Strategic Management Journal*, 28(5), 487.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization studies*, 16(2), 183-214.
- Greve, Henrich R., Joel A.C. Baum, Hitoshi Mitsuhashi, and Timothy J. Rowley (2010), "Built to Last but Falling Apart: Cohesion, Friction and Withdrawal from Interfirm Alliances", *Academy of Management Journal*, 53 (2), 302-322.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2004), "A knowledge accessing theory of strategic alliances", *Journal of management studies*, 41(1), 61-84.
- Grönroos, C. (2011), "Value co-creation in service logic: A critical analysis", *Marketing Theory*, 11(3), 279-301.
- Gulati, R. (2007), *Managing network resources: alliances, affiliations and other relational assets*, Oxford: Oxford University Press.
- Gulati, R. and M. Gauguilo (1999), "Where Do Interorganizational Networks Come From?", *The American Journal of Sociology*, Vol.104, No.5, 1439-1493
- Hoffmann, W. H. (2007), "Strategies for managing a portfolio of alliances", *Strategic Management Journal*, 28(8), 827-856.
- Huggins, R. (2010), "Forms of Network Resource: Knowledge Access and the Role of Inter-Firm Networks", *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 335-352.
- Inkpen, A. C., & Ross, J. (2001), "Why do some strategic alliances persist beyond their useful life?", *California Management Review*, 44(1), 132-148.
- Ito, Shingo (2009), "Japanese-Taiwanese Joint Ventures in China: The Puzzle of the High Survival Rate", *China Information*, 23(1), 15-44.
- Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2001), "Value creation and success in strategic alliances: alliance skills and the role of alliance structure and systems", *European Management Journal*, 19(5), 463-471.
- Kogut, B. (1988), "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives", *Strategic management journal*, 9(4), 319-332.
- Kogut, B. (1989), "The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive Rivalry", *Journal of industrial economics*, 38(2), 183-198.
- Lasserre, P. (2007), *Global Strategic Management (2th ed.)*, New York: Macmillan.
- Lee, S. M., Olson, D. L., & Trimi, S. (2012), "Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values", *Management Decision*, 50(5), 817-831.
- Lavie, D. (2006). "The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view". *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Lavie, D. (2007), "Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry", *Strategic Management Journal*, 28(12), 1187-1212
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006), "Balancing exploration and exploitation in alliance formation", *Academy of Management Journal*, 49(4), 797-818.
- Lin, Z. J., Yang, H., & Arya, B. (2009), "Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association", *Strategic Management Journal*, 30(9), 921-940.
- Liu, J., J. Qian, and J. Chen (2006), "Technological learning and firm-level technological capability building: analytical framework and evidence from Chinese manufacturing firms", *International Journal of Technology Management*, 36(1-3), 190-208.
- Meschi, P. X., & Wassmer, U. (2013), "The effect of foreign partner network embeddedness on international joint venture failure: Evidence from European firms' investments in emerging economies", *International Business Review*, 22(4), 713-724.
- Nippa, M., Beechler, S., & Klossek, A. (2007), "Success factors for managing international joint ventures: A review and an integrative framework", *Management and Organization Review*, 3(2), 277-310.

- Nonaka, I. & Konno, N. (1998), "The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation", *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- Parkhe, A. (1991), "Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances", *Journal of international business studies*, 579-601.
- Parise, S., & Casher, A. (2003), "Alliance portfolios: Designing and managing your network of business-partner relationships", *The Academy of Management Executive*, 17(4), 25-39.
- Robertson, P. L., & Langlois, R. N. (1995), "Innovation, networks, and vertical integration", *Research policy*, 24(4), 543-562.
- Rocha-Goncalves, F., & Gonçalves, V. D. C. (2011), "The role of the alliance management capability", *The Service Industries Journal*, 31(12), 1961-1978.
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009), "What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?", *Strategic Management Journal*, 30(13), 1395-1419.
- Stel, F. (2011), "Improving the performance of co-innovation alliances (No. 317eaece-17fa-4f43-aa1a-d29f1e0969b4)", School of Economics and Management.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005), "Strategic alliances and models of collaboration", *Management Decision*, 43(1), 123-148.
- Wassmer, U. (2010), "Alliance portfolios: A review and research agenda", *Journal of Management*, 36(1), 141-171.
- Wassmer, U., & Dussauge, P. (2012), "Network resource stocks and flows: how do alliance portfolios affect the value of new alliance formations?", *Strategic Management Journal*, 33(7), 871-883.
- Xia, J. (2011), "Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: the survival of cross-border alliances", *Strategic Management Journal*, 32(3), 229-253.
- Xu, Q., W. Shaohua, Y. Huajun, & C. Jin (2000), "Managing co-innovation: an effect way to reinforce competence", Engineering Management Society, 2000. *Proceedings of the 2000 IEEE*, 563-567.
- Zaheer, A., Gulati, R., & Nohria, N. (2000), "Strategic networks", *Strategic management journal*, 21(3), 203.

(2015年3月28日受付)