国際ビジネスにおけるビジネス・エコシステムの優位性[1]
― 多国籍企業のイノベーションの視点から ―

桑名義晴[1)]

[1)]桜美林大学

Some Advantages of Business Ecosystem in International Business: From a Viewpoint of Innovation in Multinational Corporations

Yoshiharu KUWANA
J.F. Oberlin University

The firms are now faced with the drastically changing business environment. It is because some unprecedented events, such as de-globalization, digital revolution and so forth, have took place for the last several years. The firms have to acclimate themselves to the change of business environment, and the same time to create the new one in order to achieve their purpose of sustainable growth and development.

To achieve such a purpose of firms, it is also essential for firms to make a challenge to innovation. In that sense, it is not exaggeration to say that innovation is a driving force for the sustainable growth and development of firms. Accordingly, multinational corporations (MNCs) have made a challenge to innovation in various ways. In recent years some leading MNCs have addressed innovation through a new way called " business ecosystem." It has been argued that the business ecosystem would give MNCs some new advantages in international business. The aim of paper is to discuss some issues and advantages of business ecosystem from a viewpoint of international business.

Keywords: Multinational Corporation, Innovation, Collaborative Alliance, International Business Ecosystem
キーワード：多国籍企業，イノベーション、コラボレーティブ・アライアンス、国際ビジネス・エコシステム

Ⅰ　はじめに

いま世界の企業は大変革時代のなかにある。それはいま、その経営を大きく揺さぶる地球規模の事象や出来事が生起してきているからである。これは企業にとってビジネス環境の変化である。企業が持続的な成長・発展を遂げるためには、その環境変化に適応するのみならず、さらに進んで自ら環境を創造するよう進化を遂げなければならない。それには企業のイノベーションへの挑戦が不可欠になる。

多国籍企業のイノベーションは、国際ビジネス環境の変化と共に変わってきている。かつてそれは本国で単独で行われていたが、その後他の企業と提携して、またオープンな形で行われるようになってきた。そしていまそのイノベーションは、デジタル技術を駆使して、世界の多様な組織と協働して行われるようになっている。企業はビジネス・エコシステムを形成してイノベーションに挑戦するようになってきているのである。このため、多国籍企業の経営もビジネス・エコシステムで行われつつある。こうして、その国際ビジネス活動も従来のそれとはいま大きく変わろうとしている。ここに国際ビジネス・エコシステムの優位性に対

して大きな関心が払われつつあるが、現在のところ、その研究は少ない。そこで本稿は、この新しい研究課題について、近年の多国籍企業の経営課題を提起しつつ、そのイノベーションの視点から議論を展開しようとするものである。

まず第一に、いまの大変革時代における多国籍企業の経営課題とイノベーションの重要性について議論する。第二に、多国籍企業のイノベーションの変遷を概観し、近年の新しいイノベーションついて説明する。第三に、近年ビジネス・エコシステムによるイノベーションが増えている事実に鑑み、その背景、概念、形態などについて紹介し、その国際ビジネス上の優位性について検討する。そして最後に、そのビジネス・エコシステムによる経営を通じた今後の多国籍企業の経営課題について若干の提言を行う。

Ⅱ　大変革時代における経営課題とイノベーション

１　多国籍企業の経営課題

企業の究極的な目的は持続的な成長・発展である。企業がこの目的を達成するためには、常に時代や社会の変化に関心を払い、それに適切に対応していく必要がある。というのは、企業は社会的存在で、その変化と共に生存し、成長・発展するものだからである。その意味では、企業は絶えず時代や社会の変化に影響を受けるし、逆に社会に影響を与えもする。とくに多国籍企業の場合、その活動範囲は広く、海外や世界規模に及んでいるので、そのような次元で発生する事象や出来事の影響を受けるし、また逆に世界の非常に広範な地域や人々の活動に影響を与える。それゆえ、多国籍企業は現在地球規模で発生していたり、将来発生するであろう事象や出来事に関心を払わなければならない。そうでなければ巨大な多国籍企業といえども、早晩業績を悪化させ、市場からあえなく姿を消す事態になる。

世界の多国籍企業の歴史をみると、常に栄枯盛衰がある。早くから海外進出し、世界市場に君臨していた企業が競争に敗れ、その舞台から姿を消す企業がある一方、時代の潮流に乗り、新たにその舞台に登場し、瞬く間に世界市場を席巻する企業もある。世界の企業のランキングをみると、それが一目瞭然である。かつては、GE、フォード、エクソン・モービル、ロイヤル・ダッチシエルなど、自動車、電気などの製造業や資源開発関連の企業が上位を占めていたが、近年ではアップル、マイクロソフト、アマゾン、テンセント、アリババなど、ＩＴ業界や中国の企業が上位にランクインしている。それだからこそ、多国籍企業も短期・中期・長期の３つの時間軸で時代や社会の変化に関心を払い、将来において発生するであろう事象や出来事を洞察しつつ、その変化に適切に対応する経営を展開する必要がある。

最近の国際的な事例みると、短期的には新型コロナウイルスによるパンデミックやロシアのウクライナ侵攻によって企業が未曾有ともいえる打撃を被っているので、そのような事象や出来事への対応が緊急の経営課題になった。しかし、企業の持続的な成長や発展には、そのような短期だけではなく、中・長期の視点からも時代や社会の変化を洞察することが不可欠で、そうした時間幅で生起する事象や出来事への対応も大きな経営課題となろう。

ところで、いま世界の企業は大変革時代を迎えている。それは歴史的にも経験したことのない大きな事象や出来事が地球規模で発生し、企業に大きなインパクトを与えているからである。その事象や出来事とは、主に次のようなものである。

- グローバリゼーションと反グローバリゼーションの動き・・・第二次世界大戦後、世界の国々の経済の相互依存関係が深化し、経済のグローバリゼーションが進展した。これは 1989 年のベルリンの壁の崩壊後一層進展したが、近年ではイギリスのＥU からの脱退、米中の貿易戦争やハイテク覇権争いなどにみるように、反グローバリゼーションの動きが活発になっている。さらに 2019 年の新型コロナウイルスによるパンデミックの発生、一昨年からのロシアのウクライナ侵攻などにより、世界は分

断の様相を呈するようにもなっている。

- デジタル革命の進行・・・デジタル技術の発展によって、自動運転車、先進的ロボット、AI、IOT などが誕生し、それらが社会や人々の生活や活動に大きな影響を与え、企業に大きな変革を迫ると同時に、新たなビジネス・モデルの構築を迫っている。そのなかで、GAFA のようなデジタル技術を駆使するインターネット企業が短期間で急成長し、世界市場を席巻するという事態も起きている。
- 世界経済の成長センターのシフト・・・20 世紀の世界経済の中心は欧米先進国であったが、この数十年間にアジア諸国が急速に経済発展し、世界経済の成長センターになった。とりわけ今世紀に入ると、アジア新興国の経済成長は目覚ましく、世界経済の成長スポットになっている。
- 気候変動と地球温暖化、世界の人口増加、資源・エネルギー不足、経済格差と貧困問題・・・これらの自然、社会、経済的な事象や出来事が、この数十年間に地球規模で顕著になり、われわれの生活や活動を脅かし、企業にも甚大な影響を与えている。これらの事象や出来事は将来においてますます深刻な問題になり、世界を揺るがすトリガーともなる可能性を持っている。

このような現在地球規模で発生している事象や出来事は、企業にとってはビジネス環境の大きな変化であり、ビジネス・チャンスであると同時に脅威でもある。それゆえ、企業はこのようなビジネス環境の変化に短期の視点からだけでなく、中・長期の視点にも立って適切に対応していけば、その持続的な成長・発展を実現させることができるかもしれないが、そうでなければその生存すらも危機にさらされる恐れがある。加えて、そのようなビジネス環境の変化のスピードは速く、かつ多様な要因が複雑に絡み合って変化している。さらに、この数十年間には世界の企業のグローバル化や異業種からの参入が進んだため、企業間競争も激化するようになっている。近年ではアマゾン、アップル、アリババ、ウーバーなど、IT 企業がデジタル技術を駆使して急成長し、「破壊的イノベーター」として伝統的な多国籍企業に襲いかかっている。こうして巨大な多国籍企業といえども、少しでも油断すると、瞬く間にその競争から脱落し、市場から姿を消す。企業にとっては、現在の国際ビジネス環境の変化はまさに不確実で、不透明なものとなっているのである。現在が「VUCA」の時代ともいわれる所以である[2]。

ではどうすればよいのか。企業は人間から成り立っており、生物と似ていると考えると、そこからその解答のヒントを得ることができるかもしれない。いま地球上に生息している生物は、絶えず変化する環境に適応しながら生きている。彼らは環境が大きく変わろうとも、相互依存と生存競争を繰り広げながら、ときには変異しつつ進化を遂げ、それに適応するようにして生き延びている。その意味では、地球上で長く生き延びている生物は、何世代にもわたって少しずつ進化して、その生命をつないでいるのである。ダーウイン（Darwin,1964）によると、「生き残るのは、最も強い種でも、最も賢い種でもない。最も変化に対応できる種である」。事実、巨大で力も強い恐竜はとっくの昔に地球上から姿を消したけれども、小さいカエルやトカゲはいまも生きている。

このように考えると、企業の持続的な成長・発展にも、生物と同じように、ビジネス環境に適応するように進化を遂げることが重要になるといえるのではないか。ハメルとブリーン（Hamel & Breen,2007）はいう。企業には「一時点での競争優位ではなく、時とともに進化している優位」が大切になる。しかし、近年のビジネス環境の変化の特徴を考えると、企業にはその変化に適応するにとどまらず、さらに一歩進めて自らが環境を創造することも重要になる。現在のような不透明で不確実な時代では、将来のビジネス環境の変化を予測することは難しい。将来のビジネス環境を予測することが難しいのであれば、企業自らが環境に働きかけ、未来の顧客や社会を創造することが考えられる。パーソナル・コンピュータの生みの親である、ケイは「未来を予測する最善の方法は未来を創ることだ」[3]と述べた。ドラッカーも、企業の目的は「顧客の創造」であると述べた。

われわれ人間には他の生物にはない「創造力」という素晴らしい能力がある。この能力を活かして、企業

が自ら環境を創造するようにして進化を遂げる。これは、現在の多国籍企業についていうと、前述のような、いま地球規模で生起している事象や出来事を念頭におきながら、その変化のなかから新しいビジネス・チャンスを探索し、しかもその変化を先取りするようにして新しい事業、製品、市場を創造することである。このような経営を展開することが、これからの企業の持続的な成長・発展を可能にするのではないだろうか。

２　多国籍企業の進化とイノベーション

では企業が時代や社会と共に変化するビジネス環境に適応し、かつ自ら環境を創造するよう進化を遂げるにはどうしたらよいのか。それにはイノベーションがカギとなろう。現在のようなビジネス環境のもとではイノベーションこそが重要であり、それなくして企業の持続的な成長や発展はおろか、生存すらも期待できない。

イノベーションは、わが国では一般に「技術革新」と解釈される場合が多いが、広義には「何か新しいものを取り入れる、既存のものを変える」（一橋大学イノベーション研究センター、2001）ことである。イノベーションをこのように広義に解釈すると、時代や社会の変化と共に、企業が新市場の開拓、新製品の開発、新事業の創造、技術の革新、経営管理システムの変革などに取り組むこともイノベーションである。これは経営イノベーションである。現在のようなビジネス環境の変化の激しい時代には、まさにこのようなイノベーションが必要で、それが企業の優勝劣敗を決めるといってよい。ハメル(2000)はいう。「21 世紀にはイノベーションと想像力のあるなしが、勝者と敗者を決めるだろう」と。世界の企業の歴史をみても、市場から姿を消した企業は、イノベーションに挑戦しなかった企業か、挑戦しても失敗した企業で、他方いまでも存続・発展している企業はイノベーションに絶えず挑戦している企業である。近年短期間に飛躍的に成長・発展し、世界市場を席捲している IT 新興企業も、その原動力はイノベーションである。GAFA などは、まさにシュンペーターのいう「創造的破壊」で躍進した企業である。

ところで、企業経営にかかわるイノベーションには様々なものがある。それには図表 1 に示すようなものがある。企業の持続的な成長・発展には、そのいずれも重要だが、現在のようなビジネス環境では右側にあるイノベーションがより重要といえるだろう。プロダクト、ラディカル、破壊的、オープン、探索的なイノベーションである。これらのイノベーションは将来の環境変化を洞察し、そこから新しいビジネス・チャンスを探索しつつ新しい製品、技術、事業を開発して企業と社会に対して新しい価値を創造するものだからである。しかし、これまでの日本企業についてみると、そのようなイノベーションというよりも、むしろ左側にあるようなイノベーションに注力し経営を展開してきた。

図表 1　　イノベーションのタイプ

プロセス・イノベーション	プロダクト・イノベーション
漸進的イノベーション	ラデカル・イノベーション
持続的イノベーション	破壊的イノベーション
クローズド・イノベーション	オープン・イノベーション
深化的イノベーション	探索的イノベーション

出所：筆者作成

第二次世界大戦後の日本企業の成長・発展の目標は、欧米先進国の企業に追いつくことにあった。この目標を達成するために、大半の日本企業は欧米先進国の技術を導入し、工場の生産工程を改善して、良質の製品を製造することに注力した。これには図表 1 の左側にあるようなイノベーションが有効だった。しかし、日本企業が欧米の先進企業の追随者であったときまでは、それは有効だったが、日本企業が世界市場でリーダーになるにつれて、その有効性は低下するようになった。それにもかかわらず、多くの日本企業は、そのようなイノベーションで、「モノづくり」にこだわった。その結果、とくに新興国市場では、そのビジネス環境に適合する経営を展開できずに、韓国、台湾などの外国企業との競争で苦戦を強いられることになった[4]。

さて、イノベーションの源泉は知識である。新しい技術、製品、事業、能力などはイノベーションによって、それらに関連する知識から創出されるからである。そのような知識はかつて一部の先進国の企業や研究機関などから生み出されていたが、いまのグローバル知識経済時代においては、そのような知識は ICT やインターネットを通じて世界的に拡散・散在する傾向にある。このため、いまではイノベーションは、アジア、アフリカの発展途上国からも生み出されるようになっている。これは、多国籍企業にとっては大きなビジネス・チャンスともいえる。というのは、多国籍企業は、①グローバルな視野と規模でビジネス・チャンスを探求できる、②グローバルな資源を入手できる、③それらの資源を利用してイノベーションを創出し、世界に普及させることができる、という優位性を有しているからである(吉原・林・安室、1988, Prahalad & Krishnan, 2008)。

こうして、いま多国籍企業はこのような優位性を活かして、イノベーションに必要な知識を世界中から感知・獲得し、その創出へとつなげていけるようになっている。これは、ドズら(Doz , Santos & Williamson ,2001)が主張するように、多国籍企業にとっては「世界からの学習」を意味している。これは、かつて先進国の多国籍企業が自国でイノベーションを創出し、それを海外に移転するという、いわゆる「世界に教える」というパラダイムからみると、大きな転換でもある。しかし、多国籍企業が世界の顧客や社会が求める新しい価値を創造するイノベーションに挑戦するためには、この「世界からの学習」というパラダイムにとどまらず、さらに一歩前進し、世界の多様な組織や人々と協働する方向へと進む必要がある。これは、多国籍企業にとっては、「世界と共創する」というパラダイムである。いま、世界の多国籍企業のイノベーションは、このような方向へとシフトしつつある。

Ⅲ　コラボレーティブ・アライアンスとオープン・イノベーション

１　コラボレーティブ・アライアンスによるイノベーション

近年、デジタル技術の発展によって世界中で新たな事業、技術、製品などを生み出す企業が相次いで誕生している。それは先進国、発展途上国、新興国を問わない。そうした企業は、たとえ新興企業といえども、デジタル技術を駆使して、世界の顧客、サプライヤー、金融機関、研究機関、NPO など、多くのステーク・ホルダーと協働して新たな事業、技術、製品およびサービスを創造しているのである。いまのグローバル知識経済の時代では、このように企業は世界の多くのステーク・ホルダーと協働・共創するようにしてイノベーションに挑戦するようになってきている。

このようなイノベーションは、一般には世界の他の組織との提携を通して行われるケースが多い。企業間の国際提携はかなり古くから行われているが、かつてのそれは、いまのようなイノベーションを目指すものではなかった。たとえば、日本企業の国際提携についてみても、1960 年代から、とくに欧米先進国の企業と提携をしてきたが、その主な目的は欧米の先進的な技術や経営管理ノウハウの獲得にあった。また、日本企業が海外生産に乗り出した際にも、現地企業と提携した企業が多いが、それも現地の顧客ニーズ、海外マーケティングなどの現地情報の獲得、現地の習慣、現地人従業員の管理など、海外経営のノウハウの獲得を目

指すものであった。1990 年代頃から、韓国、台湾、シンガポール、タイなどのアジア企業、さらに近年では中国企業が日本企業と提携するようになったが、それも日本企業の優れた生産管理システムや経営管理ノウハウの獲得を目指すものであった。

このような事例にみるように、かつての国際提携は自社に不足する経営資源を提携パートナーから獲得・補完することが主な狙いであったので、それは「資源補完型」の提携と称された。しかし、1980 年代半ば頃から世界の企業間競争が激化すると、グローバル競争優位を得るために、企業が戦略的意図をもって世界の多数の企業と提携するようになった。このため、その企業間提携は「グローバル戦略提携(global strategic alliance)」とか、「グローバル・アライアンス(global alliance)」などと称されるようになった[5]。さらに、それは近年では多国籍企業のグローバル・ネットワークの一環として位置づけられ、短期的な資源や競争優位の獲得のみならず、さらに進んで複数の企業間で協働し、相互学習しつつイノベーションを創出し、新たな価値を創造しようとするものに変化してきている。ここでは、このような提携を「コラボレーティブ・アライアンス(collaborative alliance)」と称することにする。

日本企業の国際提携の事例をみても、それはそのような方向へとシフトしてきている。日本の自動車産業の事例でみてみよう。日本の自動車産業の有名な事例としては、まずトヨタと GM の提携がある。両社は 1983 年にアメリカのカルフォルニアに合弁会社、NUMMI を設立したが、トヨタ側の狙いはアメリカで現地生産のためのノウハウ、たとえば労働組合への対応、販売方法などを獲得することにあったが、GM 側はトヨタの優れた生産方式（リーン生産方式）を学習・獲得し、その知識やノウハウを自社のいくつかの工場に移転し、それらの工場の生産性や自動車の品質を高めることにあった。NUMMI の設立後、しばらくの間はとくに GM 側の従業員にはトヨタから、その生産方式を学習する意思が強くなかったが、90 年代に入り、具体的な学習や知識移転のシステムが導入されると、トヨタの生産システムが NUMMI に定着するようになり、その結果生産性が向上するようになった[6](吉原, 1997, Inkpen, 2005) 。

次に、日産とルノーの提携がある。この事例は、イノベーションの観点からみると、トヨタと NUMMI の提携よりも一歩進んだものといえる。日産とルノーの提携は、1999 年にアジア市場での地位を確立したいルノーと財政状態が悪化し、経営再建を模索していた日産の思惑が一致して行われたものである。当初日産はルノーのコスト管理、製品デザイン力などを学習し、他方ルノーは日産の品質管理、製品開発や技術などを学習することを目的にしていたが、提携が進展するにつれて、両社はシナジー効果を追求するようになり、ルノー日産共同購買会社、日産のメキシコ工場でのルノー車の開発など、多くの共同プロジェクトを立ち上げるまでに進展した。この共同プロジェクトの根底には、両社の間で相互の学習とシナジー効果を生かす「共創の精神」があったという。その後この提携は両社による地球環境問題への対応など、大局的な戦略まで話し合える段階までに進化したという（野中・徳岡、2009）。

さらに、一昨年ホンダとソニーグループが提携契約を結んだ。この提携は、今後ますます重要になる電気自動車（EV）事業など、モビリティ分野で提携するもので、ホンダがモビリティの開発力、車体製造の技術、アフターサービスの運営、ソニーグループはイメージング・センシング、通信、ネットワーク、各種のエンターテインメント技術の開発・運営のノウハウを持ち寄り、新しい時代のモビリティ・サービスの実現を目指すものだという。両社は伝統的に新しいことにチャレンジする企業文化を持っており、しかも異業種同士の提携であるので、新しい知識の交流、学習、協働によって化学反応が起こり、イノベーションの創出が期待されている。

このようにいま日本企業のイノベーションもコラボレーティブ・アライアンスによるイノベーションへとシフトしつつある。世界の多国籍企業では、このようなアライアンスによるイノベーションが日常茶飯事になってきているのである。

２　オープン・イノベーションへ

多国籍企業のイノベーションは、次第にコラボレーティブ・アライアンスを通じて行われるようになってきているが、これは言い換えれば、オープン・イノベーション(open innovation)でもある。かつての多国籍企業のイノベーションは本国の研究所を頂点とする中央集権的な垂直統合の形態で行われていた。たとえば、20 世紀を代表する多国籍企業 IBM は、海外の複数の国で基礎研究所や製品開発研究所を設立し、世界中から優秀な研究者を集めて、企業内でグローバル・ネットワークを構築して研究開発を行っていたが、それは本社を頂点とする中央集権的な垂直統合型の研究開発であった。IBM だけではなく、20 世紀に成長・発展した GE、デュポン、ゼロックスなども、ほぼ同じような方法で研究開発を行っていた。そのようなイノベーションは、外部からの助けを受けずに、自社のみで研究開発を行うので、チェスブロウ(Chesbrough, 2003)は「クローズド・イノベーション(closed innovation)」と称している。

しかし、このようなクローズド・イノベーションは、今世紀に入ると、次第に時代遅れになってきた。今世紀に入ると、多くの企業は顧客、サプライヤー、大学、政府の研究機関、ベンチャー企業などからイノベーションに必要な知識や情報を得ることができるようになった。しかもコンピュータとネットワークの発達と普及によって、知識のグローバル化も進み、企業はイノベーションに必要な知識や情報を世界中から獲得できるようにもなった。この結果チェスブロウによると、アメリカでは伝統的なクローズド・イノベーションは崩壊し、それに代わってオープン・イノベーションがみられるようになったという。彼によると、オープン・イノベーションとは「企業内と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること」（Chesbrough、2003）である。

このオープン・イノベーションは、かつてはアメリカでもＩＴ業界の一部の企業にしかみられなかったが、今世紀に入ると、自動車、バイオテクノロジー、医薬品、コンピュータ、銀行など、多くの産業の企業でもみられるようになった。いま日本でも多くの産業の企業においてオープン・イノベーションが行われている。世界の企業や研究所などとオープン・イノベーションを行っている日本企業も少なくない。

このように、イノベーションがオープンに行われるようになると、その当事者間で新事業、新技術、新製品などの開発のための協働の重要性が高まる。こうして、多国籍企業においては、将来のビジネス環境の変化を視野に入れたコラボレーティブ・アライアンスによるイノベーションがますます盛んになってきている。

Ⅳ　国際ビジネス・エコシステムの構築と優位性

１　ビジネス・エコシステムの構築

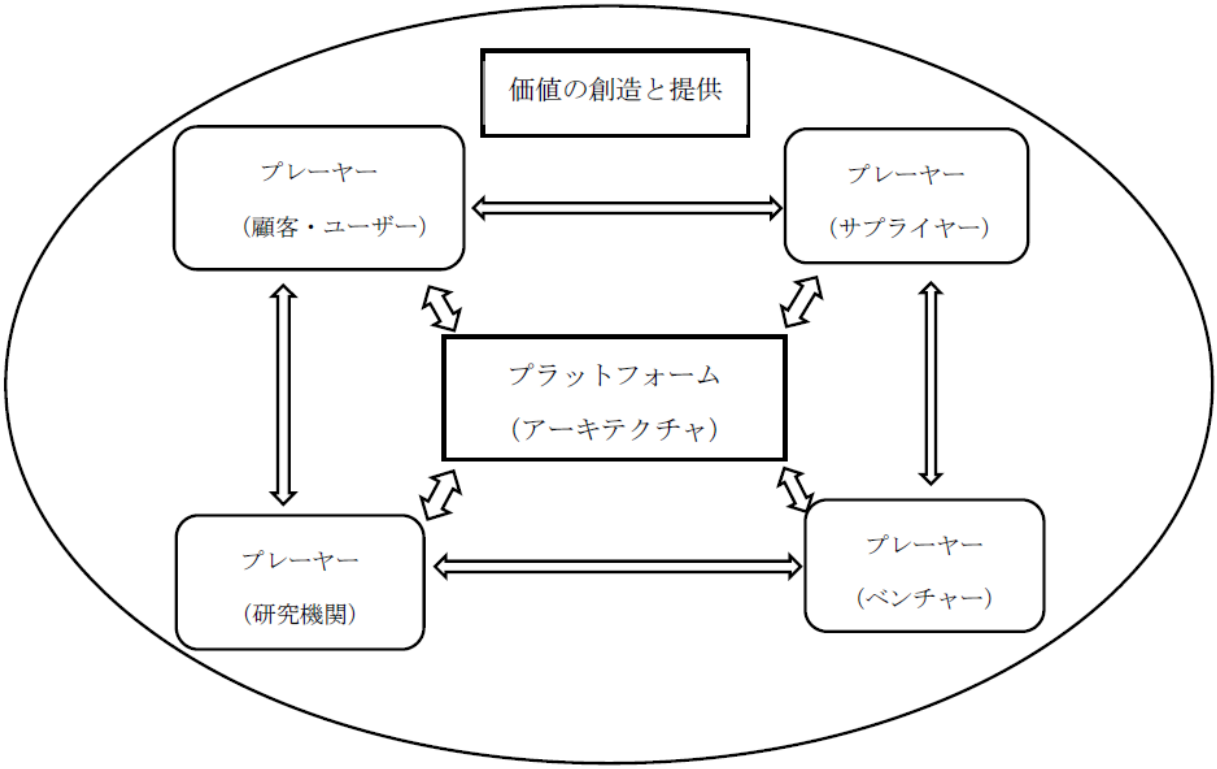
企業のイノベーションが企業間のコラボレーティブ・アライアンスを通じて、またオープン・イノベーションになるにつれて、それはさらに進展して新しい形態を通じて行われるようになってきた。それはいま、ビジネス・エコシステム(ecosystem)と称される形態で行われるようになってきているのである。

エコシステムとは、もともと生物が自然界で生存するために、その環境変化に適応しながら共存していく、という自然界の生態系を表わす用語であったが、1990 年代の中頃からビジネス界でも使われるようになった。90 年代になって、コンピュータとインターネットの急速な発展と普及によってデジタル革命が起きると、ビジネス環境がグローバルな規模で急変するようになり、企業が新たな技術、製品、さらに事業を創造するためには、国境、立地、業界を超えて多様な組織と協業・協働する必要が高まった。先進的な企業や新興企業はこうした方向へと動いた。この結果、企業を単一産業の構成員としてではなく、多様な産業にまたがるビジネス・エコシステム（企業生態）の一部として捉えたほうが現実的であるとして、その概念がビジネス界でも広がるようになったのである(Moore,　1993)。その研究はムーアに始まり、その後イアンシティ、レビーン、アドナーなどによって進められ、いまでは経営学の分野では最も重要な研究テーマの 1 つになってい

る。

ビジネス・エコシステムとは、企業が世界の多様な組織とネットワークでつながり、それぞれが得意とする分野の知識、技術、能力などを提供し、協働しながら相互に学習して、企業、顧客、社会に対して新たな価値を創造・提供しようとするものである。それは単純化すると、図表 2 のような形態をとっている。

図表 2　ビジネス・エコシステム



出所：筆者作成

まず、エコシステムの基盤や土台となるプラットフォームがある。これはエコシステムのアーキテクチャとなり、その形成において最も重要な役割を担っている。このプラットフォームを構築する企業がプラットフォーマーと呼ばれ、エコシステムの中核企業（プラットフォーム・リーダー）として、プラットフォームを通じて、参加企業に様々な便益を提供する。プラットフォームに参加する企業はプレーヤーやコンプリメンターと呼ばれ、それぞれの得意とする分野の知識、技能、能力などを提供すると同時に、プラットフォーマーから便益を受ける。このプレーヤーとは顧客、サプライヤー、研究機関、ベンチャー企業、ディストリビュータなどからなる。

プラットフォーマーとプレーヤー、各プレーヤーの関係は、ネットワークでつながっているが、それぞれが自律性を持ち、協業・協働し、学習をしながら、エコシステム全体の価値創造に貢献していく関係である。したがって、エコシステムは「価値創造コミュニティ」にもなっている。また、エコシステムではネットワークが形成されているので、その利用者が増えれば増えるほど、その参加者の価値が大きくなるというネットワーク効果も働くようになっている。こうしたことから、エコシステムは次のような特質を有しているといわれる[7]。

- 個々の組織の資源や能力だけに頼らず、多様な参加者によるダイナミックな共創的なコミュニティを形成する。
- 人間の欲求やニーズ、社会課題に対して協調的な解決策を提供し、新たな価値を創造する。
- その参加者が競争しつつも、共通の利害と価値観をもとに顧客の欲求を満たす解決策を考え、相互に利益を享受する。

欧米の IT 関連の多国籍企業、たとえばマイクロソフト、インテル、シスコシステムなどはかなり早くからこのようなプラットフォームを構築し、世界から多くのプレーヤーを得て、顧客に対して価値創造を図ってきた。また、近年ではグーグル、アマゾン、フェースブック（現メタ）、アップル、ウーバー、エアビーアンドビー、アリババなどのインターネット企業は、デジタル技術を活用したプラットフォームを構築し、多くの顧客の獲得に成功し、瞬く間に世界市場を席巻する巨大企業に成長・発展したことは周知の事実である。しかし、そうした企業のエコシステムによる飛躍的な成長・発展には見落としはならない巧みな戦略があった。

たとえば、アメリカのエレクトロニクス産業の企業はビジネス・エコシステムを構築する際に、そのプラットフォームのなかのコア部分を秘密にする一方で、非コア部分を多くの企業に公開する戦略をとったのである [8]。後者は主にアジアの新興国の企業が担当した。この戦略がデジタル技術を駆使するインターネット時代の企業の競争優位になり、そのようなアメリカ企業は急速に成長・発展すると同時に、アジアの新興企業も多くの便益を得て成長・発展するようになった。両者の間には協業・協働をベースとする Win-Win の関係が成立し、新しい国際分業体制がみられるようになったのである(小川, 2014)。

プラットフォームのなかのコア部分は、企業のコアコンピタンスといってよい。したがって、企業がプラットフォームを構築するときには、どのようなコアコンピタンスをつくるかがきわめて重要になる。将来において成長する事業、顧客や社会にとって魅力的な価値あるコアコンピタンスをつくれば、そのプラットフォームに多くの企業が参加し、大きなエコシステム（経済圏）ができるだろう。このコアコンピタンスの重要性については、ビジネス・エコシステムに参加するパートナー企業にも当てはまる。それらの企業も他社とは違うユニークなコンピタンスを持って、エコシステムに参加すれば、そこから多くの便益を得ることができるからである。

現在および将来の多国籍企業は、その持続的な成長・発展のためには、激変するビジネス環境の変化にスピーディに対応しつつ、世界の多くの顧客や社会に対して価値を創造・提供する必要がある。多国籍企業は地球社会に多大な影響を与える組織として、単に自己の経済目的だけでなく、前述したような反グローバリゼーション、デジタル革命、気候変動と地球温暖化、資源・エネルギー不足、人口増加など、いま地球規模で生起している大きな事象や出来事に対しても、プロアクティブに取り組む経営を展開しなければならない。世界の多様な知識、技術、能力を有する組織から成るビジネス・エコシステムは、その特質からして、このような大きな地球規模の挑戦課題に対しても有効になるものと考えられる。

このようなビジネス・エコシステムの構築については、日本の多国籍企業は欧米の多国籍企業に大きく遅れをとっており、とくに一時期エレクトロニクス産業では、それがゆえに外国企業との国際競争で苦戦を強いられることになったが、ここにきてその構築に取り組む日本企業が増えてきている。とはいえ、日本の多国籍企業の国際ビジネス・エコシステムの構築については、多くに難問や課題が山積しているのは言うまでもない。

２　国際ビジネスにおけるビジネス・エコシステムの優位性

さて、ビジネス・エコシステムは、国境、立地、業界を超えて多様な組織が協業・協働し、新しい価値を創造・提供するするコミュニティであるので、それには外国企業も参加するケースも多い。したがって、そ

れには国際ビジネスを展開するうえで様々な優位性もある。事実、近年ビジネス・エコシステムを形成して世界的に躍進した企業は、その優位性を利用して国際ビジネスを有利に展開している。その意味では、国際ビジネスの研究分野では、ビジネス・エコシステムの研究が多くなされてもよいが、これまでのところ十分に研究されていない[9]。いやむしろその研究はまだ少ないのが現状である。このため、国際ビジネスにおけるビジネス・エコシステムの優位性についても、十分に明らかにされていない。国際ビジネスの研究分野では、これまで多くの優れた理論やモデルが提示されてきたけれども、ビジネス・エコシステムの優位性については、そのような理論やモデルには限界があるのである[10]。

まず、国際ビジネスの伝統的な理論には、内部化理論や発展段階論がある。後者はウプサラ学派、前者はレディング学派と称され、企業の国際展開についての有力な理論として多くの支持を得てきた。しかし、その両方の理論とも、企業の所有する資源優位、海外市場での製品需要の存在、さらには海外市場における成熟産業に焦点を当てている。言い換えれば、それらの理論は海外市場ではすでに産業が成立し、製品需要も存在するので、自社の所有する経営資源を利活用して、企業は国際化していく、という論理展開である。そこには企業が海外市場で新しい産業や企業を育成したり、顧客を創造することについて、プロアクティブに取り組む活動は想定されていない。しかし、現実には、とくに新興国市場では外国からの進出企業によって新しい産業、現地企業、顧客が次々につくり出されている。ビジネス・エコシステムを形成する企業は、そのような活動をプロアクティブに展開しているのである。

次に、国際ビジネスの研究分野では、企業がクローバル化し、世界の複数の海外子会社の活動を調整する必要からネットワークを構築したので、ネットワーク理論が登場した。この理論は海外子会社の能力、多国籍企業の世界的なイノベーションと学習能力などに焦点を当てたので、斬新な理論として一時期脚光を浴びた。しかし、この理論では多国籍企業の本社と子会社の関係は、ハブ＆スポーク・モデルに基づくもので、経営資源の利用についてみても、多国籍企業内のネットワーク内でのアクセスと利用にとどまっており、世界の多様な組織の資源を活用して、新しい事業、市場、顧客を創造するという、ビジネス・エコシステムのような視点がない。

さらにまた、その後の国際生産ネットワーク理論とサプライチェーン理論も、国際ビジネスの研究分野では有力な理論となった。しかしこれらの理論も、成熟化した海外市場を研究対象にしており、立地優位に基づいた国際的な活動の配置（生産ネットワークの構築）、完成品や業務の短期的な配分と効率化などに焦点をあてた理論である。したがって、これらの理論も現在のような不確実な国際ビジネス環境に対して、説得力のある理論を提供できていない。今般の新型コロナウイルスによるパンデミックで、多国籍企業のサプライチェーンが寸断され、それが機能不全に陥ったが、それらの理論はこのような事態を想定していない。

このような国際ビジネスの研究分野の有力な理論にみるように、既存の国際ビジネス論は地球規模の大きな経営課題、不確実で不透明なビジネス環境、海外市場における新規の事業や顧客の創造などに対して、世界の多様な組織と協働、学習し、新しい価値を創造・提供しようとする、ビジネス・エコシステムによる国際ビジネス活動に関して、まったく説得力のある理論にはなっていない。こうして現在、国際ビジネスの研究分野においても、ビジネス・エコシステムに関する研究が必要になってきているのである。では、国際ビジネス・エコシステムには、伝統的な多国籍企業の国際ビジネス活動と比較して、どのような優位性があるのだろうか。これについて、ナンビサンなど(Nambisan, Zahra, & Luo, 2019))は、次のよう点を挙げている[11]。

(1) 新しい国際展開の方法

伝統的な多国籍企業は、国際化の際には自社の経営資源の優位性を重視している。他社、とくに進出先の企業よりも優れた資源を自社が所有していれば、海外市場で優位にビジネスを展開できるか可能性があると仮定している（所有特殊的優位）。しかし、国際ビジネス・エコシステムでは、そうした資源はプラットフォームを通じて、プレーヤー間で共有できるので、国際化の際には多様な資源を利用できる。企業は資源を所

有せずに、多様な資源をグローバルに短期間に低コストで入手できることもある。したがって、企業は海外市場において新事業の開拓や顧客の獲得が単独企業よりもはるかに容易にできるようになる。企業の所有特殊優位からエコシステム特殊優位となる。それゆえ、国際ビジネス・エコシステムは、経営資源の不足する中小企業や新興企業の国際化のスプリントボードともなる。

(2) 新しい知識と関係の構築の方法

企業が国際ビジネスとの関連で、イノベーションに挑戦する場合、世界から多様な知識や能力を獲得する必要があるが、伝統的な多国籍企業では、それらは少数の提携パートナー、サプライヤー、顧客などから獲得するのが一般的である。これに対して、国際ビジネス・エコシステムでは、多様なプレーヤーが存在し、それがネットワークでつながり、その関係もオープンで緩やかなので、イノベーションに必要な多様な知識や能力は比較的簡単に入手できるようになる。加えて、ビジネス・エコシステムのプレーヤーは相互に協働、学習するので、イノベーション創出の可能性も大きくなる。国際ビジネス・エコシステムおいては、多国籍企業はそのネットワークのリーダーとしての役割を果たすが、各プレーヤーに対しては階層的な指令やコントロールの機構というよりも、むしろコミュニケーションや協働の機構としての役割を担うようになる。したがって、このエコシステムのマネジメントはオーケストレーションの性格となる。

(3) 新しい価値の創造と分配の方法

現在の多国籍企業は、世界の多様な顧客に対して新たな価値を創造して分配していく必要がある。近年デジタル技術の進展に伴うインターネットや携帯電話などの発展によって、企業と顧客の関係が変化し、いまや後者が大きな力を持つようになっている。このため、企業には絶えず変化する世界の顧客のニーズに対して、高い柔軟性をもって対応することが求められるが、国際ビジネス・エコシステムのプラットフォームには、世界の多様なプレーヤーが存在するので、個々の企業レベルよりもはるかに高い柔軟性を持って、顧客への価値の創造と分配ができるようになる。

このように、国際ビジネス・エコシステムには、これまでの多国籍企業の国際ビジネス活動の展開ではみられなかったような優位性がある。その優位性はデジタル技術に支えられているところが多いのは言うまでもない。こうして、日本の多国籍企業にも国際ビジネス・エコシステムの形成が求められるが、現在のところ、そのようなエコシステムを形成している企業は多くない。とくに、日本の製造業についてみると、その数は少ない。しかし、このような状況にあって、トヨタ自動車が今後のモビリティ社会の到来を見据えて、移動、物流、物販など多目的に活用するモビリティ・サービス（MaaS）専用の次世代電気自動車（EV）、e-Palette Concept を活用した新たなモビリティ・サービスを実現する「モビリティ・サービスプラットホーム」を構築し、アマゾン、ウーバー、マツダなどと提携して、ビジネス・エコシステムを形成しているケースは注目に値しよう。

Ⅴ　近未来の社会と新しい企業の創造に向けて

企業が持続的な成長・発展を遂げるためには絶えず変化する環境に適応していくよう進化する必要がある。しかし、近年のビジネス環境は多様な要因が絡んで急速に変化するので、それを予測するのは難しい。将来のビジネス環境の変化の予測が難しいのであれば企業自らが未来の環境を創造することがあってもよい。前述したように、ケイによれば、「未来を予測する最善の方法は未来を創ること」でもあるからである。そのためには企業にはイノベーションへの挑戦が不可欠になる。とりわけ、探索的イノベーションへの挑戦が重要になろう。このイノベーションによって、企業は絶えず変化する環境のなかから将来のビジネス・チャンスを見つけ、新しい時代にふさわしい事業や製品を開発するようにする。それが企業の将来に向けての持続的な成長・発展への道を切り開くのである。

しかしながら、いま世界の企業は冒頭に述べたような地球規模の大きな事象や出来事の変化の影響を受けている。どの企業もそれらへの対応に失敗すれば、持続的な成長・発展は言うまでもなく、その生存すらも危機にさらされる。そうした事象や出来事はまた、近未来の地球社会や人類の存亡にもかかわっている。したがって、これからの企業は、そのような地球規模の事象や出来事のなかから、ビジネス・チャンスを見つけ、次世代にふさわしい事業や製品を開発すれば、近未来の新しい社会の創造にも貢献できるようになる。現代の企業は自らの経済的目的だけでなく、社会的課題に対しても積極的に取り組む責務を有している。そうでなければその持続的な成長・発展を実現させることはできない。とくに多国籍企業の場合、世界の多くの国や地域の社会や人々の活動に影響を及ぼすので、そうした地球規模の事象や出来事へのプロアクティブな取り組みは、その持続的な成長・発展の絶対条件ともいえる。

とはいっても、巨大な多国籍企業であっても、そのような大きな課題に単独で取り組むことは至難の業である。巨大な多国籍企業といえども、世界の多様な組織とネットワークを構築し、相互に協働、学習しながら、顧客や社会に新しい価値を創造・提供する経営を展開する必要がある。この経営こそが国際ビジネス・エコシステムによる経営である。このような経営を展開すると、すでにみたように、新たな形で国際ビジネス活動も展開できるようになる。それはまた、経営のインフラストラクチャーとして、デジタル技術をベースとしているので、たとえ経営資源に恵まれない中小企業や新興企業でも、スタート時から国際展開ができるようにもなる。それだからこそ、GAFA と BARH といったアメリカや中国の新興企業が、瞬く間に世界市場を席巻するほどに成長・発展できたのである。

もちろん、国際ビジネス・エコシステム経営を展開するためには、世界の多くの組織や顧客に対して魅力的なプラットフォームを構築しなければならない。そうでなければ企業は世界から多様なプレーヤーを集めることができない。それだけではなく、その多様なプレーヤーとの良好な関係構築も大事になる。ビジネス・エコシステムは自律性、自己組織、協働、学習、共進化などを特徴としている。このため、そのマネジメントには 20 世紀の伝統的な多国籍企業に支配的だった垂直統合型の指令やコントロールに重きを置く方法は通用しない。そのマネジメントには交響楽団のようなオーケストレーションが有効となろう。それにはこれからの多国籍企業は、このような特徴を有する国際ビジネス・コシステムを形成する新しい企業へと進化する必要がある。

しかし、いずれにしろ、これから AI、IOT、クラウド・コンピューティングなどデジタル技術がどのように発展しようとも、国際ビジネス・エコシステムによる経営を担うのは人間であることも忘れてはならない。この点を考えると、同時にその経営を担うのにふさわしい人材の育成や獲得も必要になろう。国際ビジネス・エコシステムによる経営は、再三述べてきたように、地球規模の事象や出来事を念頭に置きながら、将来のビジネス・チャンスを探索し、世界の多様な組織と協働、学習、共創し、顧客や社会に新しい価値を創造・提供する経営であるので、これまでとは異なる人材が必要になるのは言うまでもない。まず、将来において環境変化にともなうリスクが発生しようとも、それを覚悟でグローバルな次元で新しい事業や製品の開発に挑戦できる企業家精神のあるグローバル・アントレプレナーである。

次に、世界の多様な組織や人々と協働、学習、共創するためには、コミュニケーション、共感、調和、異文化理解、交渉、創造性などの能力が求められる。そうした能力の持ち主は、バウンダリー・スパナーやオーケストレーターといわれる人材である。このような人材も必要になる。もちろん、デジタル技術に精通し、経営のイノベーションを促進できるデジタル人材も必要になることは言うまでもない。この種の人材は、とくに日本企業では不足している。したがって、こうした人材の育成と獲得が日本企業の急務の課題といってよい。このような人材を有し、国際ビジネス・エコシステムによる経営を展開できる企業がまさに 21 世紀型企業で、そのような企業こそが地球規模でのビジネス環境の変化にも対応できて持続的な成長・発展を遂げることになるのではないだろうか。

[注]

1 本稿は、日本貿易学会第 61 会全国大会（2022 年 6 月 11 日、富山大学）における筆者の講演に基づくものである。なお、本稿は桑名・斉藤・山本・竹之内 (2022)の第 1 章、第 2 章、終章で、筆者が論述したものを本稿のテーマに沿って整理し直し、さらに新たな課題を追加し議論を展開したものである。

2 VUCA とは、(Volatility : 変動性)、U (Uncertainty : 不確実性)、C (Complexity : 複雑性)、A (Ambiguity)である。

3 このケイの至言は McAfee,A. & Brynjolfsson. (2017)　から引用したものである。

4 日本企業は、この数十年間において、ものづくりの方法や世界市場における競争ルールが変化したにもかかわらず、ものづくりの高度化にこだわり、海外生産でも国内の延長線上で行ってきた。この結果、日本企業では「ものづくり」と「価値づくり」の間で乖離が生じるようになったという（延岡、2011）。

5 国際提携は 1980 年代において、その呼称が変わったことが示唆するように、その特質も変化した。竹田(1992)を参照されたい。

6 ちなみに、NUMMI の生産性は GM の平均的な工場の 2 倍になったという（吉原、1997）。

7 日置圭介「ビジネスの“生態系”がもたらす 5 つの変化」、http//www.dbbr.net/articl/-/3993 を参照されたい。

8 小川は、この戦略をオープン＆クローズ戦略と称している（小川、2014）。

9 現在のところ、国際ビジネスの研究分野ではビジネス・エコシステムの研究はまだ少なく、とりわけ日本では少ない。日本ではその論文は少しあるが、書物では立本博文著『フラットフォーム企業のグローバル戦略』有斐閣、2017 年がある程度である。

10 この点については、次の論文を参照されたい。Rong, Wu, Shi, & Guo (2015)。

11 この点については、次の論文を参照されたい。Nambisan, Zahra, & Luo (2019)

引用・参考文献

Adner, R.,(2012), *The Wide Lens : A New Strategy for Innovation*, Penguin (清水勝彦監訳『ワイドレンズーイノベーションを成功に導く戦略 ― 』東洋経済新報社、2013 年。)

Bartlett,C.A. & Ghoshal, S.(1989), *Managing Across Border : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略―トランスナショナル・マネジメントの構築―』日本経済新聞社、1990 年。)

Chesbrough,H.(2003), *Open Innovation*, Harvard Business School Press.(大前恵一朗訳『OPEN INNOVATION』産業能率大学出版部, 2004 年。)

Darwin,C(1964), *On The Origin of Species by Means of Natural Selection*, Harvard University Press.（ 渡辺政隆訳『種の起源（上）（下）』光文社、2020 年。）

デトロイトトーマツ(2015)、「ビジネス・エコシステム時代の到来」『 Thought Leader’s News 』Vol.9.

Dobbs, R., Manyika,J., & Woetzel,J.(2015), No Ordinary Disruption, Mckinsey and Company.(吉良直人訳『マッキンゼーが予測する未来 ― 近未来のビジネスは、4 つの力に支配されている ー 』ダイヤモンド社、2017 年。)

Doz, Y., Santos J., & Williamson P. (2001), *From Global to Metanational : How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press.

Filos,E.,(2006)、Smart Organization in the Digital Age, Integration of Information and Communication Technologies in Smart Organization,.Mezgar, I. (ed).Idea Group Inc.,

Gilsing,V.A., Lemmens C.A.V. &Duysters, G. (2007), "Strategic Alliance Networks and Innovation : A Deterministic and Voluntaristic View Combined," *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(2), 227-249.

Hamel,G.(2000), *Leading the Revolution,* Harvard Business School Press.(鈴木主税・福島俊造訳『リーディング・ザ・レボリューション』日本経済新聞社、2001 年。)

Hamel,G., & Breen, W., (2007), *The Future of Management*, Harvard Business School Press.(藤井清美訳『経営の未来―マネジメントをイノベーションせよー』日本経済新聞社、2008 年。)

Hamel,G.,& Prahalad,C.K,.(1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.(一條和生訳『コアコンピタンス経営―大競争時代を勝ち抜く戦略―』日本経済新聞社、1995 年。)

一橋大学イノベーション研究センター編 (2001),『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞出版社。

Hitt,M.A., Keats.B.W., & DeMeMarie, S.M. (1988) "Navigating in the new competitive landscape : Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century," *Academy of Management Executive*, 12(4),

Iansiti, M., &Levien, R. (2004), *The Key Advantage,* Harvard Business School Press.(杉本幸太郎訳『キーストーン戦略―イノベーションを持続させるビジネス・エコシステムー』翔泳社, 2007 年。)

井上洋子(2021),「グローバル・ビジネス・エコシステム（GME）の構築」『商学集志』第 91 巻第 1 号,19-36 ページ。

Inkpen,A.C.,(2005), "Learning through alliance : General Motor and NUMMI," *California Management Review*, 47(4),114-136.

Jacobides,M., Cennbamo,C., & Gawer,A., (2018), "Toward a theory of ecosystems," *Strategic Management Journal*, (39), 2255-2276.

Li J., Chen,L., Yi, J., Mao, J., & Lio,J,. (2019), "Ecosystem-specific advantages in international digital commerce," *Journal of International Business Studies*, 50 (9), 1449-1463.

Kanter,R.M.(1994),"Collaborative Advantage," *Harvard Business Review*, July-August,pp.96-108.(「コラボレーションが創る新しい競争優位」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1994 年 10・11 月,22-36 ページ。)

Kuwana,Y., & Yamamoto,T., (2013), Some issues on collaborative innovation for new growth of Japanese MNC's : On organizational transformation and human resource development, In *Multinational Enterprises and the Changing World Economy*, Daniels,T., Loveridge, R., & Rugman,A., Academy of Performance Measurement.

桑名義晴・斎藤泰浩・山本崇雄・竹之内玲子（2022）,『グローバル成長と発展への経営 ― 日本企業の再生と挑戦 ― 』文眞堂。

桑名義晴（2020）,「近未来の多国籍企業の組織―アントレプレナー型共創組織の構築―」浅川和宏・伊田昌弘・臼井哲也・内田康郎監修(2020)『未来の多国籍企業―市場の変化から戦略の革新、そして理論の進化』文眞堂、第 8 章。

桑名義晴 (2012),「新興国市場開拓と組織・人材マネジメント」大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修『多国籍企業と新興国市場』文眞堂、第 7 章。

桑名義晴 (2012), 「グローバル・アライアンス戦略のダイナミズムー競争優位の構築の視点からー」『桜美林経営研究』第 2 号, 15-32 ページ。

小宮昌人(2021),『製造業のプラットフォーム戦略』日経 BP 社。

Linnarsson, H. & Werr, A. (2004), "Overcoming the innovation – alliance paradox : a case study of an explorative alliance," *European Journal of Innovation Management*, (7), 45-55.

McAfee,A. & Brynjolfsson., (2017), *Machine, Platform Crowd : Harnessing our Digital Future*. W,W Norton&

Company. (村井章子訳『プラットフォームの経済学―機械は人間の未来をどう変えるか』日経 BP 社、2018 年。)

Moore, J.F., (1993) , “ Predators and Prey : A New Ecology of Competition ,” *Harvard Business Review*, May-June, 133-139.(「エコロジーから企業競争をみる企業“生態系 4 つの発展段階」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1993 年 8・9 月,11-29 ページ。)

Nambisan, S., Zahra, S.A., & Luo,Y., (2019) , “Global platform and ecosystem : Implication for international business theories,” *Journal of International Business Studies,* 50 (9), 1464-1486.

Nambisan, S., Siegel,D., & Kenney, M., (2018), “Open innovation, platform and entrepreneurship,” *Strategic Entrepreneur Journal* ,(12)、354-368.

野中郁次郎・徳岡晃一郎（2009）,『世界の知で創る ― 日産のグローバル共創戦略 ― 』ダイヤモンド社。

延岡健太郎(2011), 『価値つくりの経営 ― 日本製造業の生きる道 ― 』翔泳社。

小川紘一(2014),『オープン&クローズ戦略―日本企業再興の条件―』翔泳社。

Phelps,C.C., & Paris, H. (2010), “A Longitudinal Study of the Influence of Alliance Network Structure and Composition on Firm Exploratory Innovation, ” *Academy of Management*, .53(4), 890-913.

Prahalad,C.K., & Krishnan, M.S. (2008), *The New Age of Innovation*, The McGraw-Hill Companies.(有賀裕子訳『イノベーションの新時代』日本経済新聞出版社,2009 年。)

Prahalad,C.K., & Ramaswamy, V. (2004), *The Future of Competition*, Harvard Business School Press.(有賀裕子訳『価値共創の未来へ―顧客と企業の Co-Creation―』ランダムハウス講談社、2004 年。)

Rong,K., Wu, J., Shi,Y., & Guo, L., (2015), “ Nurturing business ecosystems for growth in a foreign market : Incubating identifying and integrating stakeholders,” *Journal of International Management*、(21), 293-308.

竹田志郎(1992),『国際戦略提携』同文舘。

立本博文(2017)、『プラットフォーム企業のグローバル戦略』有斐閣。

吉原英樹(1997), 『国際経営』有斐閣。

吉原英樹・林吉郎・安室憲一(1988),『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社。

Vives,L., Asakawa,K & Svejenova,S. (2010), “Innovation and The Multinational Enterprise,” *Advances in International Management*, (23),497-523.

Wright, R. & Dana, L.P.,(2003), “Changing Paradigms of International Entrepreneurship Strategy,” *Journal of International Entrepreneurship*, (1), 135-152.

【受領日 2023 年 11 月 2 日 受理日 2023 年 11 月 28 日】