

【論文】

グローバル・ビジネス・エコシステム（GBE） 構築プロセスの研究

A Study on the Process of Building a Global Business Ecosystem

井 上 葉 子
INOUE Yoko

目次

- 1 はじめに
- 2 研究目的と方法
- 3 グローバル・ビジネス・エコシステム（GBE）構築プロセスに関する諸説
 - (1) Mooreの段階論アプローチ
 - (2) Letaifaのプロセス研究：価値創造と価値獲得の視点からの4フェーズアプローチ
 - (3) Rong et al.の3段階育成プロセス
 - (4) Boston Consulting Groupのアプローチ
- 4 GBEの構築プロセス研究に関わる領域
- 5 おわりに

（要旨）

本研究は、グローバルに展開する企業がグローバル・ビジネス・エコシステム（Global Business Ecosystem, 以下GBEとする）を構築するプロセスを解明することを目的とする。グローバル環境における不確実性の高まり、テクノロジーの進歩、さらに消費者嗜好の分散と集中のいずれもが目まぐるしく変化する中で、グローバル企業が海外進出にあたって、単独の企業や商品での展開はもはや不可能となってきた。グローバルな競争優位は、より多くのグローバルリソースを取り込めるビジネス・エコシステムの構築と、それによる価値創造の多寡および優劣によって決定づけられるようになってきているのである。本研究では、GBEの構築のプロセスに関して、既存研究に基づいた類型化研究を行う。従来の市場とヒエラルキーの2次元の枠組みを中心とする国際ビジネス理論に、より柔軟で、より多元的なビジネス・エコシステムの1つの分析軸を加えることを試みる。そして、GBEの形成条件、要因、経路、段階、循環、消滅、進化を分析し、グローバル・ビジネスの理論研究をより時代に見合った形で進展させたい。

1 はじめに

現在、新型コロナウイルス (COVID-19) の感染拡大、グローバル政治の分断、地政学的な紛争リスク、国家間の覇権争いの恒常化とグローバルな貧富の格差の拡大などが、グローバル企業に未曾有の不確実性をもたらしている。一方、テクノロジーの進歩はめざましいスピードで地球の津々浦々に浸透している。例えば、越境ECはいまやあらゆる産業において導入され、産業によっては主たる取引手段になっている。こうした変化は、新型コロナウイルスのパンデミック化に伴う需要に促され、今後より一層普遍的になっていくであろう。また、国家・企業・個人のあらゆるレベルで高まりをみせる金融イノベーションは、これまでのグローバル決済システムを根本から覆すであろう。具体的にはデジタル通貨の競争激化、暗号通貨の普及、キャッシュレスペイメントの浸透、グローバルクラウドファイナンスの拡大などの結果、グローバル・ビジネスのシステムに抜本的な変革をもたらし、お金の流れのボリューム増大と金融取引コストのローコスト化が定着するであろう。さらに、SNSのプラットフォームの巨大化と即時性により、情報が一瞬にしてイデオロギーの壁を超えて世界中の人々に共有され、グローバル・マーケティングに決定的なインパクトを与えるまでになっている。巨大ECプラットフォームに加え、SNSプラットフォーム上のマーケティングがグローバル市場で企業活動の死活を決定づけるようになったのである。いまやInstagram、小紅豆、Tik Tokなどを利用したSNSコマースは、迅速にグローバル展開するために不可欠なマーケティングツールなのである。同時に、SNSで活躍をするグローバルインフルエンサーはいわば「歩く多国籍企業」と目され、その影響力と生み出す価値は既存のグローバルメディア企業をはるかに凌ぐ場合がある。こう

したテクノロジーの進歩とSNSグローバル・マーケティングの特長を生かしたグローバル企業間、企業・個人間、また個人間の越境コラボレーションが一般的になってきつつある。グローバルコラボレーションのスキルは、無名な企業と商品を短期間に世界のホットな企業と商品に仕上げる事が可能であり、既存のグローバル市場展開のプロセスに新たな課題を投げかけている。同様に、グローバルセキュリティシステムにおいても、その根幹を揺るがす変革が見られる。これまでグローバル・ビジネスが公正に行われるためにルールとして構築されたさまざまなグローバル信用認証機関にも、システムの複雑化・高度化に対応する迅速性・正確性が要求されている。今後、ディープフェイク・テクノロジーの進歩により、事実認証が極めて難しくなっていくことが予想されており、グローバル・ビジネスの根幹をなす新たな信用システムの構築が急がれる。

上記のように、グローバル環境が大きく変化しつつある現在、グローバル・ビジネスの展開プロセスは従来の国際ビジネスの理論もとのプロセスより、いっそうの不確実性に対応するためのより幅広い視点を取り込むべきである。

国際ビジネスの理論研究はアメリカの多国籍企業の世界進出に伴い、1960年代から盛んになった。古典的な国際ビジネス研究では、多国籍企業 (MNE) は、新たな非常に不確実なビジネス環境で製品を市場に投入する必要があるため、国際化の過程で不慣れになる (Hymer, 1976; Bell, 1995; Contractor, 2007; Dunning, 1988; Johanson and Vahlne, 1977; Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975)。一般的にMNEはビジネスを徐々に拡大していくために、営々と構築されてきたネットワークリソースを利用して海外市場を拡大していく (Vernon, 1966; Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975)。この段階的なプロセスを

通じて、MNEは能力、経験、およびネットワークリソースを蓄積することができ (Geringer, 1991)、外国ゆえに生じる不慣れに対処することができるのである (Zaheer, 1995; Vahlne et al., 2012)。ただし、潜在的な市場の需要側の環境がより複雑な場合は、新たな国際的なビジネスコンテキストが発生する可能性が表れてくる (Adner, 2012; Bartlett and Ghoshal, 1989; Doz et al., 2004; Priem et al., 2012)。

従来の国際ビジネス理論は、つねに市場 (アームズレングス) と企業 (ヒエラルキー) の2つの枠組みを前提に戦略と活動の分析を行ってきた。外部市場の非効率とリスクおよび外国市場への不慣れを修正ないしコントロールするために、企業の内部にヒエラルキー構造が作られ、管理コントロールするプロセスは内部化のプロセスとなった。したがって、経営リソースのすべてにおける側面、例えば資金、人材、テクノロジー、マーケティング、物流のあらゆる機能において、常に外部市場対企業という2次元で理論構築およびケーススタディを行ってきた。

2000年以降、中国のWTO加盟により、企業のグローバル化が急速に拡大することになり、テクノロジーの進歩は企業の開発と学習能力をはるかに超えたペースで進むようになった。日常生活レベルにおいては、あらゆる側面で個人間・世代間の経済格差が顕著になってきている。こうした変化とその波及効果がグローバル倫理観の多様化とあいまって、グローバル・ビジネスに構造的な変革をもたらしたのである。その結果、外部市場と企業の内部化に加え、より迅速かつより合理的なコストで、より柔軟な組織構造で必要なリソースを獲得するビジネス構造が必要になってきている。一国、一地域、一企業、一商品という研究視座では限界があり、グローバルなビジネス構造はダイナミックに変化する環境下で、ある一定期間に多く

のパートナーによって結合された1つの瞬間システムであるという視点が必要である。その最適な結合を見出すことが、国際ビジネスの研究における新たな可能性と挑戦に満ちた課題であるといえよう。そして、その解の1つがGBEである。本研究は数少ない既存研究をもとに、GBEの構築のプロセスを整理・類型化し解明していく。

2 研究目的と方法

本研究では、GBEを「ダイナミックに変化するグローバル環境下において共創価値を生み出すために、関連するパートナーで構成された一時的なイノベーション・システム」と定義する。したがって、GBEの形成プロセスはこの一時的均衡にたどり着くためのプロセスである。企業にとってグローバル環境に従って対応していく受動性は重要であるが、能動的に意図した共創価値を生み出すためのプロセスのデザインと遂行ステップの経路を理解することが、グローバル競争で勝ち残るためにもっとも重要な能力となる。今日のネットワーク化され相互連結したグローバルコミュニティでは、企業内外の従来の境界線 (バリューチェーン) はもはや意味がなくなりつつある。新たな現実を取り込むためには、従来の産業、市場、および企業概念にとわられてはいけない。

本研究では、GBEを構築するプロセスに焦点を当て、これまでの学説を整理し、有効なプロセスとその各プロセスに伴う特徴を明らかにする。そのため、従来と全く異なったアプローチが必要となる。従来の国際ビジネス理論では、国際的なネットワークの観点から国際的な生産およびグローバルなサプライチェーンのネットワークをメインフォーカスとしてきた (Pananond, 2013; Schmeisser, 2013)。またそのプロセスに関しては、段階的なネットワーク開発プロセス (Lambert

and Cooper, 2000; Shi and Gregory, 2003) という側面からの分析が定着している。しかし、IPN (International Production Network), GSN (Global Supply Network) などの海外生産とサプライチェーンの理論では、エンドユーザー製品が完成して成熟していることを前提としており、さらにネットワークのパートナーが狭義的な製品サプライヤーに限定されている (Paula et al., 2009)。こうした国際サプライネットワーク理論は、迅速な市場の反応を達成するために、いかに生産ネットワークを迅速に構築し、最終製品を最速で提供できるかがもっとも重要視されている。そのため既存の理論は、製品の不確実性に満ちた市場に適用することは難しいのである。

GBEの全体の価値は、マルチパートナー (個人、企業、顧客など) と多次元性 (社会性、文化性、経済性) からなる。そこでは、イノベーション機関、金融機関、大学といった直接的には生産にかかわらず、これまで企業競争の枠組み内に埋め込まれなかった一部のパートナーが、ビジネス・エコシステムの価値を生み出している。ビジネス・エコシステムのキーストーンの価値は、経済性によってのみ評価するのではなく、経済社会全体に及ぼす影響の総体によって評価すべきである。したがってビジネス・エコシステム研究においては、企業レベルの分析や短期的な経済の視点を超えて、価値創造と価値獲得のプロセスを評価するためのフレームワークを開発することが重要となる。

GBEはイノベーションのビジネス・エコシステムとして先端的な社会理念と科学技術により反映し、価値創造をよりオープンで協調的なプロセスに変えることが可能となる (Adner and Kapoor, 2010)。MNE組織はオープンイノベーションの機会を活用するために、戦略、焦点、能力を企業中心主義からビジネス・エコシステム全体にシフト

していくべきだと多くの研究者が論じている。効率性を強調したこれまでの階層モデル (Teece, 1986) は、高度で予測不可能な技術および市場の変化には適していないのである (Velu et al., 2013)。そのため、市場への迅速な適応と、顧客、競合他社、パートナー、およびサプライヤーとの高度な組織間コラボレーションを可能にする、よりネットワーク化された組織形態の必要性が高まっている (Prahalad and Krishnan, 2008)。そして、GBEにおけるイノベーションの機会を刺激、獲得、活用するには、新たなコラボレーション機能が必要となる (Velu et al., 2013)。コラボレーションとイノベーションの新たなビジネス・エコシステム空間では、新たな価値創造を加速化させている。GBEはパートナーの間でコラボレーションを促し、システムに付加価値を与え、イノベーション商品を開発かつ流通させていく。こうした中で、グローバル企業が現地のパートナーとコミュニケーションしながら、システムの構造および参加者を決め、最終商品を作り上げていく。既存の国際ビジネス理論においては、グローバル企業が外国に展開する際、外国の不利 (liability of foreignness) (Zaheer, 1995) があるため、受入国の競合する現地企業と比べて弱い立場にあるとされる。これは、グローバル企業の経験不足、地域環境への不慣れ、ネットワークサポートの欠如によるものである (Moeller and Harvey, 2011; Gooris and Peeters, 2014)。グローバル企業の親会社も外国の不利に直面するため、ホストマーケットの子会社に対して適切な意思決定と伝達が難しくなる (Johanson and Vahlne, 2009)。このような外国の不利は特にグローバル展開する新興企業に顕著であるため、ローカルな埋め込みを実現し (Keeble et al., 1998; Andersson et al., 2005; Dellestrand, 2011)、ローカルネットワークに関与することで、企業の外国の不利を軽減するビジネスチャン

を特定することが重要となる (Vahlne et al., 2012; Schweizer, 2013)。従来のグローバル企業の海外展開の分析フレームワーク、つまり親会社と子会社の関係を制御するメカニズム、市場の構造、業界の種類など、地域の埋め込みの決定要因の分析、そして子会社の規模、範囲、および進出年数 (Uzzi, 1996; Newburry and Yakova, 2006; Collinson and Wang, 2012; Nell and Ambos, 2013) などの要因分析は、場合によって相関性がなくなってくる可能性がある。

上記の組織的な不確実性に加え、製品の不確実性も根本的に変質した。既存の国際ビジネスの製品研究では、一般的に前提としてブランド企業のデザインおよび開発リソースが決まっていることが多い。しかし、昨今のグローバル製品開発のスピードと複雑さを考えると、すでに1つの企業の能力をはるかに超えていることが多い。そのため、新興産業における製品の基本的な共通デザインが欠如しており、製品の不確実性が顕著になっている。また、不確実な製品に対して発生する需要も不確実である。したがって、供給ネットワークシステムは、そのような潜在的な製品を生産する体制が整っていない。このような新たなグローバル・ビジネス環境のすべての利害関係者 (パートナー) は、製品の設計、需要、および作業パートナーの不確実性に対処しなければならない。技術プラットフォームを所有するコア企業の場合、環境はいつも複雑になる可能性がある (Thomas et al., 2015)。グローバルに散在するすべてのパートナーがプラットフォームに付加価値を与え、エンドユーザー製品を生産するようコーディネートされる必要がある。このような状況下では、グローバル企業は現地の需要を創出し、現地のパートナーとコミュニケーションをとり、製品を完成させるために積極的に行動することがきわめて重要になる。

こうした既存の限界を踏まえ、GBEとし

て特徴づけられるグローバル・ビジネスの展開プロセスを理解することは、新たなグローバル環境下で競争と協力に必要なスキルとなる。このようなパラダイムシフトは、昨今グローバル企業の組織形成においても起きている。階層的なサプライチェーンを中心とした統合企業の従来型モデルは、統合された製品とサービスを提供するために協力・共創する独立したパートナーのダイナミックなグループであるビジネス・エコシステムにますます置き換えられるようになっているのである。今日のビジネス・エコシステムのほとんどはデジタルプラットフォームであるが、今後IoTプラットフォームの普及によって、コラボレーションのツールや手段がますます革命的に進歩すると、あらゆる産業と社会の組織の形成にビジネス・エコシステムの手法が取り入れられるであろう。

以上のような視点から、本研究ではGBEの形成条件、要因、経路、段階、循環、消滅、進化の分析を通じ、その構築プロセスを類型化・整理することを目的とする。とりわけ抽象的な議論に終始しがちなGBEの概念については、具体的な方法論を検討することにフォーカスした。また研究の方法としては、草創期の研究のため数が多いとはいえないものの、関連性のあるジャーナルに掲載されたGBEの構築プロセスを対象とした既存文献を研究する。

3 グローバル・ビジネス・エコシステム (GBE) 構築プロセスに関する諸説

ビジネス・エコシステムの概念は生態学のエコシステムの概念を援用している。しかし、ビジネス・エコシステムの複雑かつダイナミックな変化のため、ビジネス分野での適用は概念化段階にとどまっているのが現状である。学術研究に必要な理論構築は、数は多くないものの、ある程度試みられており、草創

期段階にある。本研究は、国際ビジネス分野における研究領域を拡張するために、ビジネス・エコシステムの構築プロセスを既存の研究をもとに類型化・整理した。グローバル環境が不確実性を増している中、企業がグローバル進出する際、新たな戦略可能性を示し、具体的なアプローチを検討する。

(1) Mooreの段階論アプローチ

Mooreはアライアンスとアライアンスベースの競争への生態学的アプローチの先駆者であり、生物学的メタファーを援用し、社会

的、経済的、技術的システムの変化が広範囲に及ぶ組織活動を「ビジネス・エコシステム」、「インターネット・エコシステム」などと定義づけた（Moore, 1996）。Mooreの研究は主に、コンピューターとインターネット技術によって構築されたネットワークベースの競争をメインとするハイテク産業を対象としている。Mooreは「捕食者と獲物：競争の新たな生態学」（Moore, 1996）において次のように述べている。ビジネス・エコシステムはパートナー（種）、パートナー間の関係（ネットワーク）、パフォーマンス（健康）、ダイナミ

表1 ビジネス・エコシステムの進化段階

	協力的な課題	競争的な課題
誕生	顧客やサプライヤーと協力し、シードイノベーションに関する新たな価値提案を確定する。	似たような価値提案に取り組んでいる可能性のある競合からアイデアを守る。重要な顧客、主要サプライヤー、および重要なチャネル間をタイアップする。
拡張	サプライヤーやパートナーと協力して供給を拡大し、最大の市場カバレッジを達成することにより、大規模な市場に新たな価値提案を導入する。	似た価値提案を打ち負かす。主要な市場セグメントを支配することにより、自社商品が市場標準であることを求める。
リーダーシップ	サプライヤーと顧客との持続的協力を推進し、はっきりとしたビジョンを提供することで、価値提供をつねに改善する。	主要な顧客を含む、エコシステム内の他のパートナーとの関係で強力な交渉力を維持する。
自己更新	イノベーターと協力し、既存のビジネス・エコシステムに新たなアイデアを吹き込む。	イノベーターが代替エコシステムを構築するのを防ぐために、参入障壁を高く維持する。新たなアイデアを独自の製品やサービスに組み込むための時間を稼ぐために、高い顧客切り替えコストを維持する。

（出所）Moore（1993）を参考に筆者作成。

クス（進化）、パートナー（役割）の戦略と行動からなる。パートナーとして、顧客、市場、製品、プロセス、組織、利害関係者、政府・社会を挙げている。すべてのビジネス・エコシステムは、誕生、拡大、リーダーシップ、自己更新、または自己更新ではないにしても死という4つの異なる段階で発展する。

- ①誕生：誕生あるいは開拓の段階では、重要なリーダーの獲得に焦点を当てる必要がある。顧客、主要サプライヤー、重要なチャネルを確定する。価値の創造を可能にするためにタイアップし、エコシステムの価値提供を競合の類似したものから守る。
- ②拡張：ビジネス・エコシステムが拡張される段階である。規模と範囲を拡大し、パートナーと協力し、主要な市場セグメントを標準化することでクリティカルマスに到達できる。
- ③リーダーシップ：第3段階は「リーダーシップ」または「権威」によって特徴付けらる。焦点は「赤の女王効果」と同様に、フォーカル企業がサプライヤーと顧客とが協力して価値提供を継続的に改善する一方で、これらのパートナーに対する強力な交渉力を維持する必要もある。
- ④自己更新：最後の段階は、新たなアイデアを導入することが中心となる「自己更新」段階である。同じ新たなアイデアを持つ他のビジネス・エコシステムに対して、切り替えコストあるいは参入コストのような障壁を設けることで競争を遅らせ、自らのビジネスシステムを次の段階へと進化させていく。

ビジネス・エコシステムの本質は、企業間のネットワークを個々の組織の観点からではなく、より高次の概念レベルから分析する必要がある。ビジネス・エコシステムの範囲は、コアテクノロジー・プラットフォームの周りで協力するパートナー間の一連の正の合計関

係（共生）である。組織の個々の強さに関係なく、ビジネス・エコシステムのすべての関係者は接続されているため、ネットワーク全体の成功あるいは失敗を共有する。システムの進化は、そのパフォーマンスによって決定する。

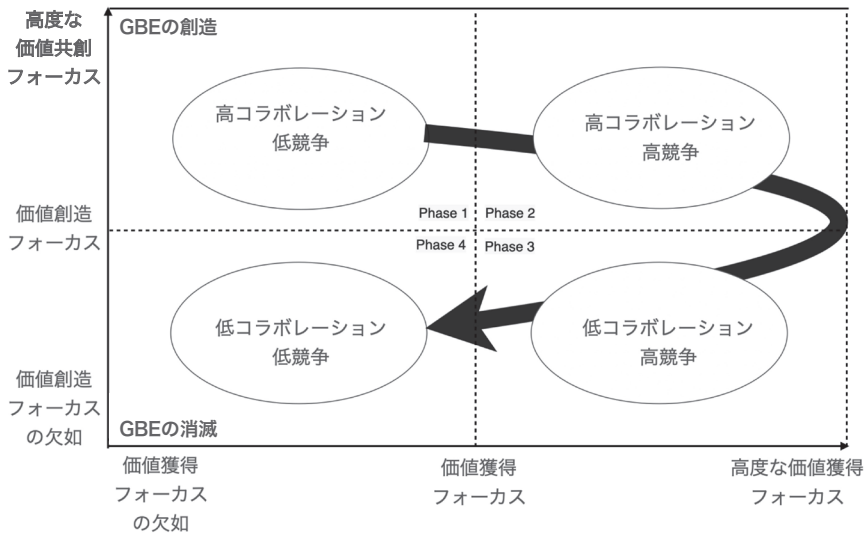
(2) Letaifaのプロセス研究：価値創造と価値獲得の視点からの4フェーズアプローチ

Letaifa (2014) はグローバル・サプライチェーンとGBEの違いを比較し、企業がグローバル・サプライチェーンからGBEの構築へ転換するプロセスにおける各フェーズのパートナー間の利益調整を明らかにした。

また、LetaifaはGBEの持つ多面的な価値定義と製品ライフサイクル理論を使い、ビジネス・エコシステムにおける価値の創造および獲得のプロセスにおける進化の段階を特定した。

GBEの最初の生成段階では、メンバーは最先端の技術インフラストラクチャーを立ち上げ、主要な潜在的プロジェクトを特定することにより、GBEを立ち上げる。インフラストラクチャーが構築され、GBEのメンバーが価値創造（Value Creation）の目標を共有する。しかしその時点でも、一部のメンバーは価値獲得（Value Capture）の目標を最大化する。そのため、徐々にGBE自体の価値獲得を最小化させてしまう。最後に、価値獲得をめぐる激しい競争が価値創造を妨げ、GBEの崩壊へとつながる。Letaifaは価値創造と価値獲得の2次元マトリックス（図1）を使い、GBEがどのように進化するかを明確にした。価値創造（高い傾向）と価値獲得（低い傾向）の最初の段階の後に、価値創造（低い傾向）と価値獲得（高い傾向）の段階が続き、最終的にGBEは価値創造（低い傾向）と価値獲得（低い傾向）の段階を生き残ることができない。

図1 グローバル・ビジネス・エコシステム（GBE）における開発プロセスのステップ



（出所）Letaifa（2014）を参考に著者作成。

【フェーズ1】価値創造（高い傾向）、価値獲得（低い傾向）。エコシステムの創造には、必要な資源を確立するために高レベルの協力が要求されるため、第1象限は価値の高い創造の必要性を示している。目的はすべてのパートナーのリソースを活用し、GBEのビジョンを作成することであるため、この段階では価値獲得は低くなっている。価値創造はGBEの創造におけるマイルストーンである。

【フェーズ2】価値創造（高い傾向）、価値獲得（高い傾向）。第2象限はGBEの拡大と発展を強調している。このフェーズでは、メンバーは一般的なプロジェクトに取り組みはじめ、価値獲得の目標を予測する。メンバーがリソースの共有と統合に成功しなければ、このフェーズは実現できない。

【フェーズ3】価値創造（低い傾向）、価値獲得（高い傾向）。この象限は、リーダーシップをめぐるGBEの競争を浮き彫りにする必要がある。このフェーズはGBEが成熟しており、市場を支配するための価値獲得に重点が置かれていることを示唆している。リーダー

シップを求めるGBEの競争は、他のGBEに対してではなく、同じGBEのメンバー間で生じることもある。各メンバーが価値獲得を重視しすぎると、虚偽情報の伝達、拒否権の濫用、および意思決定プロセスを遅滞させるなどの行為が見られるようになる。信頼が崩れると、多くの場合、パートナー間の交渉は複雑になる。

【フェーズ4】価値創造（低い傾向）、価値獲得（低い傾向）。このフェーズはGBEの死あるいは消滅を示す。価値創造はなく、価値獲得は困難になる。このフェーズではGBEが消滅し、新たなGBEに置き換えられるか、それ自体を更新し革新することを決定する可能性がある。リソースの統合、コラボレーション機能、資金支援、あるいはGBEのリーダーシップ、協力、ビジョンがなければ、GBEが生き残ることは不可能である。

（3）Rong et al.の3段階育成プロセス

Rong et al.（2015）はビジネスエコシステムの育成をグローバルのコンテキストで展開

した。ARMが中国市場に参入した際のロードマップ（主要な段階と関連する利害関係者を含む）を分析することによって、慣れない外国環境でビジネス・エコシステムを育成するためのプロセスを明らかにした。

彼らによれば、グローバル企業は新たな市場、新たな製品、新たなパートナーという不確実性に満ちた外国に進出する際、以下の育成モデルによって、現地でビジネス・エコシステムを構築することが可能となる。つまり、補完的なパートナーのインキュベーション、リーダーパートナーの特定、およびエコシステムパートナーの統合の3つの段階である。

①第1段階：インキュベーション

グローバル進出当初、補完的なパートナーを育成する最初の段階では、グローバル企業はパートナーあるいはインフラストラクチャーからの十分なサポートがない、なじみのない環境に直面することが多い。製品の販売や技術のライセンス供与も困難である。したがって、新製品や新技術のための友好的かつ支援的な環境を構築しなければならない。この段階では、グローバル企業は現地で理解と支持を得るために、エコシステムのパートナーとなる対象に啓蒙活動を行う。潜在的なパートナーにテクノロジーに関するトレーニングサービスを提供することによってシステムを育成する。この段階で非常に重要となるのは、テクノロジーの普及と共有である。中核となるグローバル企業は事業を開始する前から、潜在的な市場を確保するために、自社製品を支援する環境を整えることに成功する必要がある。インキュベーション段階では、コア企業は製品に精通している多くの非直接的なビジネスパートナーまたは補完的なパートナーとビジョンを共有することにより、製品を販売するための支援環境のインキュベーションに注力する。

②第2段階：識別

リーダーパートナーを特定する第2段階で

は、製品をサポートする環境を確保した後、コア企業は技術の共同開発だけでなく、共同マーケティングにおいても緊密に連携する主要な顧客の特定を開始する。この段階で、中核企業は業界の主要企業または強力なビジネスの可能性を秘めた中小企業のいずれかの中からリーダーパートナーを特定する。コア企業は将来の製品を共同開発するためのリーダーパートナーに誘いをかける。さらに、コア企業はこれらの共同開発製品を技術シンポジウムや業界展示会など、さまざまなコンソーシアムイベントで宣伝・周知する。このような多次元かつ幅広いパートナー構成員を吸収する活動によって、OEMなどのエンドカスタマーに自社製品を採用するように説得し、GBEのパートナーを増やすことに注力する。この識別段階では最終的にテクノロジーを共同開発し、市場でその適切なリーダーパートナーを選択することを目的とする。

③第3段階：統合

第3段階は、GBEパートナーの統合で構成される。この段階は、十分に育成されたビジネス・エコシステムがビジネスを生み出す能力を示しており、パートナーは専門知識に基づいてさまざまなカテゴリーに分類される。この段階で重要なのは製品の適切なアイデアを提案し、補完的なGBEパートナーが協力することを奨励することである。コア企業であるグローバル企業は、地元の設計企業、中核企業、地元のOEMなどを調整し、優れたビジネス結果を生み出すように統合を繰り返し行う。同時に、コア企業の役割としてはビジョンを共有し、補完的なパートナーを動機付けることがこの段階では重要である。もともと散在していたローカルOEMは、ローカルパートナーネットワーク、特にダウンストリームネットワークを調整および統合できる新たなフォーカルファームになるプロセスである。また、統合段階にはGBEパートナーの明確な分類と、補完的なパートナー間の

自律的な連合を刺激することも重要となる。Rong et al.はGBEアプローチがネットワークリソースの育成と製品の変革の両方に焦点を当てているため、従来の国際化理論とは異なると指摘している。例えば、業界がすでに製品を完成させている場合、コア企業は製品を宣伝するネットワークリソースを拡大することで、より段階的に国際化することができる。したがって、これまでの理論はネットワークに関係しており、製品のステータスには触れなかった。しかし、昨今のグローバル環境の中で展開する製品が所与ではなく、それ自体に不確実性が伴う場合、コア企業はGBEを育成することにより、いっそう積極的な戦略を選択する必要がある。このように、コア企業はパートナーネットワークを育成するだけでなく、自社製品を育成し、支配的なデザインに働きかけるのである。そして、コア企業の働きかけで需要側を刺激する。あるいは、エコシステムパートナーが需要を生み出し、コア企業がGBEを動員して、それを達成させることもある。したがって、GBEフレームワークでは、コア企業とパートナーとの間で常に動的かつ双方向の関係によって価値創造していくのである。

(4) Boston Consulting Groupのアプローチ

Boston Consulting Group (BCG) は Moore の見解に依拠し、GBEを消滅させるのではなく、進化させるために適応力が重要だと指摘し、GBEのライフサイクルにおいて、各フェーズの最も重要なミッションについて説明した。

Pidun et al. (2020) によればGBEの典型的なライフサイクルは、実行する特定のジョブとそれに対応する成功要因を含む4つのフェーズに分類できる。

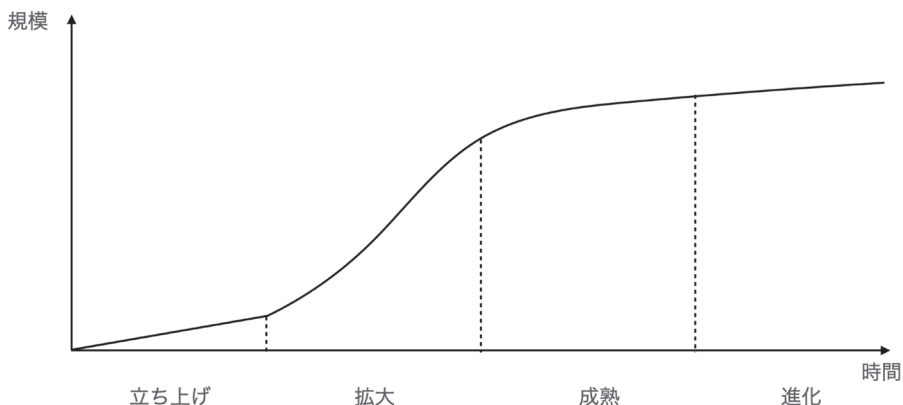
【第1フェーズ】すべての参加者に強力な価値提案を開発し、適切な初期エコシステム設計を見つけることに焦点を当てた立ち上げフェーズ。

【第2フェーズ】支配的な市場での地位に向けて成長するために、相互作用の数と強度を高めることに焦点を当てたスケールフェーズ。

【第3フェーズ】顧客とサプライヤーの忠誠心を高め、競合他社の参入障壁を構築することに焦点を当てた成熟段階。

【第4フェーズ】製品の拡張と、長期的に繁栄し生き残るための継続的なイノベーションに焦点を当てた進化フェーズ。

図2 グローバル・ビジネス・エコシステム (GBE) のライフサイクル



(出所) Pidun et al. (2020) を参考に著者作成。

さらに、BCGは多くの企業はこの典型的なライフサイクルにたどりながら、GBEを前もって完全に計画および設計することはできないと指摘した。長期的に成功する唯一の方法は、市場、技術、規制、および世論の変化を見越した適応性があり、設計を変更する必要があると説明した。したがって、企業はGBEのライフサイクルのフェーズごとに質問リストや、自社のビジネスモデルに合わせたGBEの実行可能性に定期的に挑戦することが有用であるとした。実行する際、リストや質問の回答がポジティブである場合は、GBEの設計を合わせるのである。不適合の場合には、そのままさらに投資することなく、消滅させることも必要であると判断した。

このように、GBEはつねに変化しており、他の複雑なシステムと同様相互に依存している (Choi et.al, 2001)。時間が経つにつれ、ビジネス・エコシステムは、Moore (1996)によって提案されたように、開拓、拡大、権威・リーダーシップ、および自己更新または死という段階を経て進化するのである。この進化は、突然変異、複製、競争、適応による生物学的進化にそのルーツを見出される。生物学では、これは物理的現象 (突然変異など)によって引き起こされ、特定の環境ニッチに適応した競争力のある繁殖戦略によって実行される、ゆっくりとした無意識のプロセスとされている (Ayres, 2004)。経済あるいはビジネスの文脈では、この突然変異現象は発明または革新によって表される。発明と革新は、ビジネスの継続性を維持したい企業の競争力のある繁殖戦略の結果である。

4 GBEの構築プロセス研究に関わる領域

生物学的エコシステムの目的が繁殖であるのに対し、ビジネス・エコシステムの目的はイノベーションによる価値の共創 (創出) である (Iansiti and Levien, 2004)。ビジネス・エコシステムは、協力 (協力と競争) と相互

依存によって特徴付けられる。各企業の命運はビジネス・エコシステムの他のパートナーの命運に関連しており、繁栄するためにはすべての企業が緊密に協力する必要がある。ビジネス・エコシステムは、定義上、継続的な相互作用するネットワークであり (Gummeson, 2008)、エコシステムの生命、進化、および変革を生み出す。したがって、ライフサイクルを無視して、静的な観点からエコシステムを研究することはできないのである。グローバル規模でイノベーションによって創造された価値は経済的成果だけではなく、イノベーションの社会的プロセス、つまり価値の共創または資源と知識の統合により長期的な価値創造を生み出す。そのため、GBEのプロセスの研究も国際ビジネス理論研究の延長線ではなく、社会・経済・環境などさまざまな要素をホリスティックに取り込み、グローバル環境の変化に合わせて、グローバル・ビジネスのプロセスもパラダイムシフトすることが要求される。GBEのプロセス研究において取り込むべき領域は以下の4つである。

①国際ビジネス理論の拡張

古典的な国際ビジネス理論では、グローバル環境の新たな不確実性の課題を研究対象とせず、ステージモデルあるいはネットワークモデルといったクローズドネットワークのプロセスを用いたリソースベースの観点からの研究に主眼を置いている (Johanson and Vahlne, 1977; Dunning, 2001)。その特徴はまず、海外進出に対して消極的な立場をとっているということである。海外進出は企業が資源の利点を持っており、他の海外市場に需要がすでに存在するためにのみ対応するという視点である。したがって、グローバルコア企業は技術あるいはサービスを発展途上の国際市場に一方的に拡大浸透させることを前提としている。しかし、これらの理論は需要の積極的な創出または需要創出のプロセスにお

ける価値創造を前提にしない。また、古典的な国際ビジネス理論は主に成熟した産業を対象とした研究において成果を上げている。製品が不確実な新興産業における技術プロバイダーの最近の国際化 (Rong et al., 2013) は、製品の需要を創出するだけでなく、製品を支えるいくつかのプラットフォームから、需要が広範囲に拡散していくことが一般的になっているため、いっそう大きな研究課題を生み出している。そのような企業は新たなパートナーを刺激して支配的な統一製品設計を実現し、製品需要を増やすためのビジネス環境を育成していくプロセスで、新たなグローバル化のプロセス研究が必要となる。さらに、これまで国際ビジネス研究におけるネットワーク研究は主にサプライチェーンを対象としてきた。サプライチェーン理論は、生産機能とマーケティング機能との間で情報交換することにより、サプライヤーからエンドユーザーまでの主要なビジネスプロセスを統合する必要性を表す (Lambert and Cooper, 2000)。

グローバル・サプライチェーンの不確実性が増す昨今、グローバリゼーションとローカリゼーションのプロセスにより、サプライチェーンの不確実性が優れたサプライチェーンを構築する上で大きな影響を及ぼしている。具体的にはまず、需要、プロセスおよび供給の変動が不確実である。また、サプライチェーンメンバーの構成の変化がいっそう短期になり、その結果として不確実性が増している。さらに、市場、技術、競合他社の行動などの外部要因がサプライチェーンシステムを混乱されるため不確実が増している。これらの不確実性に対処するため、既存の安定したサプライチェーンの課題は主に注文の履行、顧客関係管理、および製品開発を達成することであり、情報のフローとモノのフローのチャンネルに焦点を当てている (Lambert and Cooper, 2000)。すなわち、既存のサプライチェーンの不確実性の研究は、新しく不確実

な市場の育成に焦点を当てるのではなく、既存の市場の生産を維持することに主眼を置いているのである。

それとは対照的に、ビジネス・エコシステム理論は、新たな市場に対応するために必要な組織形態である (Moore, 1996)。GBEには、競争と協力の両方が同時に存在している。GBE理論はIPNやGSN理論よりも広い視点に立脚しているが、グローバル企業はGBEを確立し、海外のパートナーとの競争上の優位性を実現する方法を理解しなければならない。したがって、GBEの研究もいっそう系統的な理論構築のために、新たなグローバル現象を取り込むことが急務である。

②市場と企業以外の第3の組織形態としての価値評価

GBEの評価に関わる「価値」、「価値創造」、「価値獲得」に関する新たなマルチレベルおよびマルチパートナーの視点は、従来のサプライチェーンや取引ネットワークとは異なっている (Gummesson, 2008; Vargo and Lusch, 2008)。2000年以降、新たなサービスベースおよび知識ベースの経済が表れ、価値の概念は知識ベース、社会的、主観的、無形、および複雑になった。それまでの経済的概念 (コスト、効率、顧客の期待) からシフトしているのである (Pitelis, 2009)。価値はもはや経済の視点のみで説明することできなくなった。グローバルに散在する数多くのパートナーが、継続的な相互作用を与え合いながらマルチレベルで関わっている (Payne et al., 2008)。価値の共創は、サプライヤーと顧客、そしてそれぞれを取り巻く社会的・経済的なネットワーク間の相互作用を伴うため、関わり方が複雑で多次元的になっている (Cova and Salle, 2008; Mele and Polese, 2011)。このように、価値創造の組織形式は価値創造を特定の生産チェーンで行われる線形経済プロセスから、顧客や競合他社を含む

複数の関係者がグローバル・ネットワーク化されたオープンなプロセスにシフトしているのである (Normann and Ramirez, 1993)。そして多くの場合、価値創造は交換価値または顧客が支払う意思のある価格と同義であるが (Peteraf and Barney, 2003; Porter, 1985), 価値獲得はそれが創造した価値によって受け入れられた価格から生じる企業の収益によって測定される。そのため、いまなおネットワークレベルおよび業界レベルの研究でも、企業レベルまたはサプライヤーレベルの分析に焦点が当てられ、取引コストのフレームワークを使用して企業がどのように価値を獲得するかを評価している (Adner and Kapoor, 2010; Chatain and Zemsky, 2011)。

しかし、GBEという複雑で多次元の価値共創ネットワークは、企業中心でも市場中心でもないため、価値の創造と獲得に関する新たなマルチレベルの分析が必要となる。GBEは組織の第3の様式として認識されており、市場や階層とは異なる方法で対処しなければならない (Moore, 1996)。GBEへのインプットは、サプライチェーンを通じてアウトプットを生み出す静的インプットではなく (Vargo and Lusch, 2008), 社会的相互作用と関係を通じて実現される、内部および外部の動的なリソース (スキルと能力) であり、GBEは知識の共有と社会的経験を通じて価値を生み出す社会的関係に基づいているのである (Mele and Polese, 2011)。したがって、GBEを構築するためのプロセスも多面的な「価値」を取り込んだプロセスとなる。

③社会的要素

企業のグローバル活動による経済的価値創造と同時に、社会的価値創造が重要になっている。社会的価値創造プロセスは、無形の社会的期待によっても推進される。従業員、顧客、個人、組織、およびその他のパートナーによる価値の創造と獲得は、多くの場合、無

形の期待される成果に依存している。企業で働く情熱と動機、社会的地位、コミュニティのメンバーシップ、自己充足、およびその他の快樂的な動機も、イノベーションの経験から抽出された価値を説明する可能性がある (Payne et al., 2008)。コミュニティシップ、ブランディング、社会的コミットメント、社会的責任、経済発展、イノベーションは、一部の社会経済的パートナーが地域のGBEで積極的な共同創造者になることで活用できる。価値創造には、GBE (すべてのパートナー) と関係する多次元の価値で社会的、経済的、文化的、および他の価値が含まれる。グローバル・ビジネスの場合、特定のイノベーションは企業レベルでは価値の獲得が少ないかもしれないが、GBE全体に埋め込まれた価値があるケースがかなり多い。実際、多くの破壊的イノベーションは、主要な価値創造者 (コア企業) よりもGBEに多くの価値を生み出している。したがって、価値は個人、企業、社会によって、みずからのために生み出され、長期的な影響を与える可能性がある (Lepak et al., 2007)。企業はGBEを構築する際のプロセスにおいて、社会的な要素、ローカルの価値、経済以外の価値の創造を理解し、これらの要素を効果的発揮する必要がある。

④共進化のプロセス

GBEの構築プロセスは、コア企業がグローバル環境を柔軟に取り込んで、能動的にシステムを構築する自己組織のプロセスである。Bechtold (1997) によれば、「自己組織化とは、創発的な秩序と自己生成だけでなく、より大きな環境との共進化も意味する」のである。Bechtoldは共進化を「相互依存する種が無限の相互サイクルで進化するプロセス」として定義している。

Pagie and Mitchell (2002) は、共進化は1つあるいは2つの集団で発生する可能性があることを示唆している。Agiza et

al. (1997) は共進化がネガティブな相互作用とポジティブな相互作用に関連していると述べている。複雑系の理論では、ネットワークはエージェントのランダムなコレクションから、無限の相互構造に相互依存する組織の種を含む、より構造化されたコミュニティへと徐々に進化すると説明されている。ビジネスネットワークは環境と相互作用し、環境との協力、競争、共進化の観点からビジネス・エコシステム内でフィードバックがあるため、進化を生み出している (Choi et.al., 2001)。Roos and Oliver (1999) は、共進化はある企業の進化が他の企業の進化に影響を与えるものとして、ビジネス・エコシステムに現れると指摘している。また、ある企業の戦略的変更は、そのビジネス・エコシステム内の他の企業の可能性に大きく影響する。したがって、今後、グローバル展開する企業はグローバル環境との相互作用のみならず、GBE全体に対する意思決定の幅広い影響を考慮する必要があり、ポジティブな共進を促すようなプロセスを作り出すことが重要となる。

5 おわりに

今日のグローバル・ビジネスの構造は、非常に多次元でダイナミックになっている。グローバル企業は異なる地域で不確実性に対面し、現地のコミュニティと関連してビジネスを展開していかなければならず、従来の閉鎖的な多国籍企業の枠組みではもはや対応できなくなっている。GBEを構築し、グローバル規模のパートナーと共進関係を積極的に築くためのプロセスを理解する必要がある。GBEがグローバル規模で相互に依存する経済コミュニティとして提唱されるのも、その理由である。そこには産業関係者、政府、大学、およびその他の利害関係者が含まれ、相互に進化して価値を創造し、イノベーションしつづけているのである。戦略的なGBEは最終消費者

だけでなく、必要なパートナーも引き付けるために差別化された価値提案を作成することを必要とする。したがって、グローバル競争戦略とGBE戦略の主な違いは、リーダーパートナーを明確に考慮し、最終消費者へのシステムのすべての側面、参加者（誰を含む必要があるか）、構造（誰が誰に渡すか）、およびガバナンス（誰がルールを設定するか）を設計することにある。サプライチェーンからエコシステムへの移行も同様であり、価値創造は多国間利害関係者間で依存関係をうまくナビゲートすることに依存している。そして、そのプロセスが共進に基づき、ダイナミックに変化することが特徴となっている。それは、意思決定と分析の焦点を企業の境界から価値提案の境界に変える。パートナー間の関係はダイアドから連合に移り、二国間からビジネス・エコビジネス全体にわたるパートナーからなる多国間調整になるのである。

本研究は、新たな研究分野におけるGBE構築プロセスの既存研究を整理し、今後の課題として取り組まなければならない分野を明らかにしたものである。今後多くの研究者の一助になれば幸いである。

(参考文献)

- Adner, R., (2012). *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation*, Portfolio/Penguin, New York.
- Adner, R. & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations, *Strategic Management Journal*, 31(3), pp.306-333.
- Agiza, N., Elettrey, F. & Ahmed, E. (1997). On a Generalized Model of Biological Evolution, *Journal of Statistical Physics*, 88(3/4), pp. 985-989.
- Andersson, L., Shivarajan, S. & Blau, G. (2005). Enacting Ecological Sustainability in the MNC: A Test of an Adapted Value-Belief-Norm Framework, *Journal of Business Ethics*, 59, pp. 295-305.
- Ayres, U. (2004). On the life cycle metaphor: where ecology and economics diverge, *Ecological Economics*, 48(4), pp.425-438.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1989) *Managing across borders: The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bechtold, L. (1997). "Chaos theory as a Model for strategy development", *Empowerment in Organizations*, 5(4), pp. 193-201.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: a further challenge to 'stage' theories, *Europe Journal of Marketing*, 29(8), pp.60-72.
- Chatain, O. & Zemsky, P. (2011). "Value Creation and Value Capture with Frictions", March 30, INSEAD Working Paper No. #2011/46/ST/ACGRE, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1424950> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1424950>
- Choi, T., Dooley, K. & Rungtusanatham, M. (2001). Supply Networks and Complex Adaptive Systems: Control Versus Emergence, *Journal of Operations Management*. Vol. 19(3), pp. 351-366.
- Collinson, S. & Wang, R. (2012). The evolution of innovation capability in multinational enterprise subsidiaries: dual network embeddedness and the divergence of subsidiary specialisation in Taiwan, *Research. Policy*, 41, pp. 1501-1518.
- Contractor, F. (2007). Is international business good for companies? The evolutionary or multi-stage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective, *Management International Review*, 47(3), pp.453-475.
- Cova, B. & Salle, R. (2008). Marketing solutions in accordance with the S-D logic: co-creating value with customer network actors, *Industrial Marketing Management*, 37(3), pp. 270-277.
- Dellestrand, H. (2011). Subsidiary embeddedness as a determinant of divisional headquarters Involvement in innovation transfer processes, *Journal of international Management*, 17(3), pp. 229-242.
- Doz, Y., Santos, J. & Williamson, P. (2004). Is your innovation process global? MIT Sloan Management. Review, 45(4), pp. 31-37.
- Dunning, J. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future, *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), pp. 173-190.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, 19(1), pp.1-31.
- Geringer, M. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, 22(1), pp. 41-62.

- Gooris, J. & Peeters, C. (2014). Home-host country distance in offshore governance choices, *Journal of International Management*, 20(1), pp. 73-86.
- Gummesson, E. (2008), "Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 36(1), pp. 15-17.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Cambridge.
- Iansiti, M. & Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 8(1), pp. 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E., 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp.1411-1431.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm — four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, 12(3), pp. 305-323.
- Lambert, D. & Cooper, M. (2000). Issues in supply chain management, *Industrial Marketing Management*, 29(1), pp.65-83.
- Lepak, D., Smith, K. & Taylor, M. (2007) . Value creation and value capture: a multi-level perspective, *Academy of Management Review*, 32(1), pp. 180-194.
- Letaifa, S. (2014) . The uneasy transition from supply chains to ecosystems, *Management Decision*, 52(2), pp. 278-295.
- Mele, C. & Polese, F. (2011). Key dimensions of service systems in value-creating networks, in Demirkan, H., Spohrer, J.C. and Krishna, V. (Eds), *The Science of Service Systems*, Springer, New York, NY, pp. 37-59.
- Moeller, M. & Harvey, M., (2011) . Inpatriate marketing managers: issues associated with staffing global marketing positions. *Journal of International Market*, 19(4), pp. 1 -16.
- Moore, J. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), pp. 75-86.
- Moore, J. (1996). *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York.
- Nell, P. & Ambos, B. (2013). Parenting advantage in the MNC: an embeddedness perspective on the value added by headquarters, *Strategy Management Journal* 34(9), pp.1086-1103.
- Newbury, W. & Yakova, N. (2006). Standardization preferences: a function of national culture, work interdependence and local embeddedness, *Journal of International Business Studies*, 37(1), pp. 44-60.
- Normann, R. & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 71(1), pp. 65-77.
- Pagie, L. & Mitchell, M. (2002). A Comparison of Evolutionary and Coevolutionary Search, *International Journal of Computational Intelligence and Applications*, 2(1), pp. 53-69.
- Pananond, P. (2013). Where do we go from here? Globalizing subsidiaries moving up the value chain, *Journal of International Management*, 19(3), pp. 207-219.
- Paula M., van Veen-Dirks Peter J. Verdaasdonk A. (2009) . The dynamic relation between management

- control and governance structure in a supply chain context, *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(6), pp. 466-478.
- Payne, A., Kaj Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value, *Academy of Marketing Science Journal*, 36(1), pp. 83-96.
- Peteraf, M. & Barney, J. (2003). Unraveling the resource-based tangle, *Managerial and Decision Economics*, 24, pp. 309-323.
- Pidun, U., Reeves, M. & Schüssler, M. (2020). Why Do Most Business Ecosystems Fail? BCG 2020-06-22
- Pitelis, C. (2009). The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage, *Organization Studies*, 10(30), pp. 1115-1139.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY.
- Prahalad, C. & Krishnan, M. (2008). *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value Through Global Networks*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Priem, R., Li, S. & Carr, J. (2012). Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research. *J. Management*, 38(1), pp.346-374.
- 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(4), pp. 293-308.
- Rong, K., Lin, Y., Shi, Y. & Yu, J. (2013). Linking business ecosystem lifecycle with platform strategy: a triple view of technology, application and organization. *International Journal of Technology Management*, 62(1), pp.75-94.
- Roos, J. & Oliver, D. (1999). From Fitness Landscapes to Knowledge Landscapes. *Systemic Practice and Action Research*, 12(3), pp. 279-293.
- Schmeisser, B. (2013). A systematic review of literature on offshoring of value chain activities, *Journal of International Management*, 19(4), pp. 390-406.
- Shi, Y. & Gregory, M. (2003). Internationalisation and evolution of manufacturing systems: classic process models, new industrial issues, and academic challenges, *Integrated Manufacturing Systems*, 14(4), pp.357-368.
- Teece, D. (1986). Profiting from technological innovation, *Research Policy*, 15(6), pp. 285-305.
- Thomas, L., Autio, E., Gann, D.M., 2015. Architectural leverage: putting platforms in context. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), pp. 198-219.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect, *American Sociological Review*, 61(4), pp. 674-698.
- Vahlne, J.-E., Schweizer, R. & Johanson, J. (2012). Overcoming the liability of outsidership - the challenge of HQ of the global firm. *Journal of International Management*, 8(1), pp. 224-232.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp. 1-10.
- Velu, C., Barrett, M., Kohli, R. & Salge, T. (2013). Thriving in open innovation ecosystems: towards a collaborative market orientation, Cambridge Service Alliance working paper, January.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), pp.190-207.

Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness, *Academy of Management Journal*, 38(2), pp.341-363.

(Abstract)

The purpose of this study is to elucidate the process for a globally expanding company to build a global business ecosystem (GBE). With the increasing of uncertainty in the global environment, technological advances, and the rapid changes in the dispersion and concentration of consumer tastes, it is hardly possible for global companies to expand overseas as a single company or product. Global competitive advantage is being determined by the amount and superiority of building a business ecosystem that can capture more global resources and innovate more value creation. In this research, the author will conduct typological research based on existing research on the process of building a GBE. The author analyzes the conditions, factors, pathways, stages, cycles, disappearances, and evolution of GBE, and advance theoretical research in the field of global business in a timely manner. This study adds one analytical axis of a more flexible and multidimensional business ecosystem to the international business theory centered on the traditional two-dimensional framework of markets and hierarchies.