

# ビジネスモデル論と国際ビジネス論の架橋： 戦略論の分析視角

Bridging Business Model and International Business :  
Strategic View

白井 哲也  
Tetsuya Usui

## 1. はじめに

国境を越えて価値を創造し、急速に拡大していく事業には優れたビジネスモデルが備わっている。Amazon.com やUber, YouTube にNetflix のようないわゆるe ビジネスはもとより、ファーストリテイリングやIKEA のような製造小売業, アップルやネスレのような既存のメーカー, マクドナルドに代表される古典的なフランチャイズ・システムまで, いまやビジネスモデルは国際ビジネスの成長エンジンとなっている。あるビジネスモデル(事業)が国境を越えてグローバル市場において競争優位を獲得する一方で, あるビジネスモデル(事業)は国内に留まるか限られた地理的範囲でしか展開できない。これはなぜか。この現象を我々はどのように分析できるのだろうか。2000年以降, ビジネスモデルはジャーナリストティックな書物からケーススタディ教材, 学術論文などあらゆる媒体において議論され, まさに百花繚乱の様相を呈している。しかしその間, 学術論文においてさえビジネスモデルの定義は定まらず, その分析視角は分散しており, ビジネスモデルと既存の理論や研究分野との異同は依然として曖昧なままである(Teece, 2010, Wirtz, et al., 2016, Zott and Amit, 2010)。とくに国際ビジネス論との関係については検討が始まったばかりであり, 海外市場, グローバル市場におけるビジネスモデルの展開とその成果を分析するフレームは準備できていない。

そこで本稿では, 活況を呈するビジネスモデル研究の中でも, 戦略論との関係に焦点を当てた研究群に基づき国際ビジネス論との架橋を試みる。国際ビジネス論において開発されてきた主要な概念とビジネスモデルの関係を戦略論の視点から検討し, 新たな分析視角を提示する。本稿の構成は以下の通りである。続く2では戦略論に基づきビジネスモデルを理論として整理し, 国際ビジネス論との架橋のための準備とする。ビジネスモデルが戦略論に提供する新たな視点として, パートナー(サプライヤー, 流通業者, 顧客など)とのネットワークに基づく競争優位の獲得が指摘されている。価値提案, 価値創造, 価値獲得と配分において, パートナーをいかして巻き込

み、協力を引き出し、当該ビジネスモデルを持続的に成長させるのか。主体企業（フォーカル企業）と他のプレーヤーが担当する活動の内容ならびにそれら活動間のリンクとガバナンスの方法にビジネスモデル自体に備わる競争優位の源泉が内在する。またビジネスモデルはダイナミック・ケイパビリティ論との相性も良い。需要を捉え、環境の変化に対応し、企業内外の資源や活動を組み換えて競争優位を獲得するダイナミック・ケイパビリティはビジネスモデルそのものである（Teece, 2010, 2014, 2018）。戦略論のレンズを通してビジネスモデル「論」を整理し、優れたビジネスモデルが競争優位の源泉となる論理を明らかにする。

そして3ではビジネスモデルの国際化ならびに国際ビジネス論との関係を検討する主要な文献をレビューし論点を整理する。ビジネスモデルの国際化に対してはビジネスモデル論、国際ビジネス論の双方よりアプローチがあるものの、戦略論を通じた双方の対話はほとんど進んでいない。ここでは国境を越えて価値を提案し、価値を創造するビジネスモデルを国際ビジネス戦略との関係において理論的に検討する。そして4においていよいよ国際ビジネス論に固有の概念をビジネスモデルの戦略論と架橋し、国境を越えて成長するビジネスモデルを説明するための新しい分析視角を提示する。

## 2. 戦略論に基づくビジネスモデルの論理

「ビジネスモデルには理論的な根拠がない」（Teece, 2010, 2018）。「古いワインを新しいボトルに詰め替えただけ」（Wirtz, et al., 2016）。これらはビジネスモデルに対する戦略論からの批判である。古いワインとは既存の戦略論を指すのは言うまでもない。本節ではビジネスモデルと戦略論の関係を検討した主要な文献をレビューし、戦略論に基づくビジネスモデルの論理、すなわちビジネスモデル「論」を提示する。

### 2-1 戦略としての価値提案

ビジネスモデル研究では、いまだに概念的定義、操作的定義そして構成要素において研究者間で混乱がある。唯一の同意形成は「価値提案（value proposition）」と「価値を創造し、提供し、獲得、配分する方法（value creation, deliver, capture, and allocation）」の2つの要素を同時に備えていることにある（Ritter and Lettl, 2018；Wirtz, et al., 2016）。たとえばTeeceは、「ビジネスモデルとは、企業がどのように価値を創造し、顧客に提供するか、またその価値を獲得するために採用したメカニズムのアーキテクチャを記述するものであり、コスト、収益の流れを包含する一連の要素の束である」としている（Teece, 2018：41）。またZott and Amit（2010）によれば、ビジネスモデルは価値を提案しその価値を創造するために、どのように（how）事業を遂行するのかに関するホリスティック（全体的）な視点に特徴がある。世界的ベストセラー『ビジネスモデル・ジェネレーション』の著者であるOsterwalder and Pigneur（2010）は9つのブロックから構成されるデザインツール「ビジネスモデル・キャンバス」を提案している。9ブロック

は需要側と供給側の要素へ大別でき、需要側には①顧客セグメント、②顧客との関係性、③チャネル、④価値提案、⑤収入の流れが含まれ、すべて従来のマーケティングと重なる。そして供給側として、⑥鍵となる活動、⑦鍵となる経営資源、⑧鍵となるパートナー、⑨コスト構造の4つが示されている。

本稿では、ビジネスモデルをもっともシンプルに「価値提案」と「価値創造（提供と獲得・配分も含む）」の2つの要素に大別し、戦略論との関係を整理していく。その上で、戦略としてのビジネスモデルの独自性を示す。図1は「価値提案」と「価値創造」の関係性を示している。「価値提案」と「価値創造」は相互に影響し合いビジネスモデルを構成している。順に見ていこう。

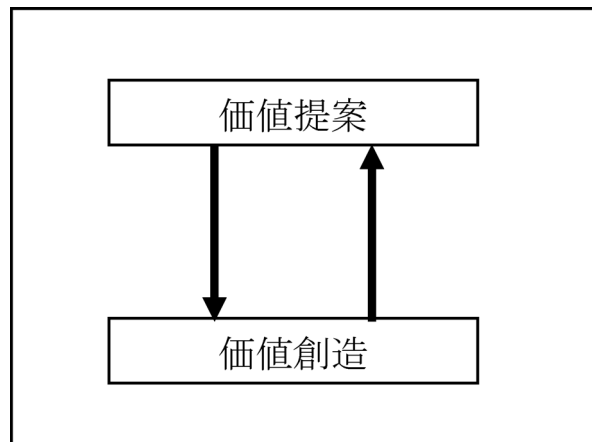


図1 もっともシンプルなビジネスモデルの構成要素

出所：筆者作成

「価値提案」は、市場セグメントを通じてターゲット顧客セグメントを識別し、それら顧客グループが求める製品・サービスを、顧客が支払う意思のある価格で、支払いやすい方法で、受け取りやすい方法で届けるための計画である。これは従来のマーケティング計画（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング、4P）に相当する。提供する価値は、競争相手が提供していない製品・サービスが望ましく、配送や支払い方法もまた差別化要因となる。これは市場志向の組織行動そのものであり（Day, 1994；Naver and Slater, 1990），マーケティング論から目新しさを見出すことはできない。ビジネスモデルに価値提案の要素を含める理論的な意義は、図1で「価値創造」とを結ぶ相互の矢印にある。すなわち、市場インターフェイスと組織内外の諸活動を有機的に連結することにビジネスモデルの戦略論に対する貢献がある。周知のように、Porter（1985）のポジショニング・アプローチとBarney（1991）の資源ベース・ビューには、市場とのインターフェイスとくに顧客の視点が欠けている（Day, 1994；小林, 2002；白井, 2006, 2019）。価値連鎖上の諸活動に対して、競争相手との相対的な比較による資源属性に着目するが

あまり、顧客に対する価値提案は理論構築の前提に追いやられてきた。このギャップを埋めたのが戦略的マーケティング論の大家であるジョージ・S・デイ教授であった(小林, 1996)。Day(1994)は、市場から組織内部への情報の流れ「アウトサイドイン」と組織内部(価値創造のための諸活動)から市場への活動の流れ「インサイドアウト」の結合を主張し、これをマーケティング・ケイパビリティとして概念化している(臼井, 2019; 馬場・臼井, 2019)。詳細は本稿の範囲を超えるため別稿に譲るが、ビジネスモデルは戦略論に対して市場インターフェイスと価値創造活動を連結する方法を提示している。後述するが、ビジネスモデルはマーケティング・ケイパビリティをマーケティング機能にとどめることなく、他の部門や組織外部のプレーヤー(パートナー)による価値創造活動にまで拡張し、これらを見事に統合させてみせている。

ビジネスモデル研究において「価値提案」はどのように検討されてきたのだろうか。従来のマーケティングと同様、市場セグメントに基づきターゲット顧客セグメントとそのニーズを識別から始まる。優れた市場調査や顧客とのインターフェイス(ないしは顧客結合や顧客ボンディング)を構築し管理するケイパビリティが求められる。またビジネスモデルにおける「価値提案」には、支払い方法と製品やサービスを顧客へ届ける方法も含まれる。これはビジネスモデル研究がインターネットの普及と社会のデジタル化に伴うeビジネスの登場を背景に発展してきたことに起因する。定額の自動更新契約で広い範囲のコンテンツを使い放題で提供する「サブスクリプション」、無料のサービス範囲と有料のサービス範囲を組み合わせる「フリーミアム」などが有名である。またクラシックな事例としてしばしば取り上げられるのはジレット社の創業者であるジレット氏が考案したとされる「剃刀と剃刀の刃(Razor and Blades)」モデルである。これは消耗品ビジネスモデルとして一般化し、プリンターとインク、航空機のジェットエンジンとメンテナンスなど、広く応用されている。ビジネスモデルではこれを「収益の流れ」として構成要素の一つとして独立させて議論する場合もあるが(Teece, 2018)、本稿ではこの支払い方法と製品・サービスの提供方法そのものが顧客のニーズに基づいた価値提案のひとつと捉えて議論を進めたい。すべてはシンプルに整理するためである。

ところで、マーケティング研究では消費者を対象とした価値提案は実は容易でないことが繰り返し議論されてきた(臼井, 2010)。顧客価値は自明ではなく事後的に発現するのである。石井(1993)によれば、製品やサービスの使用価値は社会的コンテキストに依存し、その意味は事前に予測できずに事後的に了解、構成されるという。消費における使用価値は生産過程においてあらかじめ定められたものではなく、競争過程を通して(偶然的、恣意的要素を含みつつ)生まれる(石井, 1999: 195)。使用価値は必然でもなければ、普遍性も備えていないということになる。市場セグメントに基づき顧客グループを特定すれば自ずとニーズが理解できると想定することは安易である。このヒューリスティックな視点は幸いにしてビジネスモデル研究においても共有されている。ビジネスモデルの生成プロセスとその後の変化・進化プロセスの論理に接近する「ビジネスモデル・ダイナミクス」なる研究群がある。そこでは「実験と組織学習」が強調されている(Sosna, et al., 2010)。たとえば、ビジネスモデル・イノベーションの国際化プロセスを検

証したCavalloら(2020)は、初期段階では最小有効製品(プロトタイプ)を実験的に市場へ導入し、最初の顧客グループで試し、拡張可能なビジネスモデルを漸進的に探索し、実行していくリーン・スタートアップの有効性を発見している。またDemil and Lecocq(2010)は、英国プレミアリーグのアーセナルFCのビジネスモデルの変革についてケーススタディを行い、変化する顧客ニーズに対応し、チームの保有する資源コンポーネント(スタジアムやスター選手など)を組み替えたり刷新するプロセスを描いている。Teece(2018)はダイナミック・ケイパビリティを援用して市場機会の「センシング(感知)」をビジネスモデル開発の初期段階で強調し、これを「企業家の経営者のもっとも重要な仕事」と表現している。

このようにビジネスモデルにおける「価値提案」はヒューリスティックであり、インサイドアウト、実験と組織学習あるいは起業家精神などの概念を使って接近しているが、結局のところブラックボックスのままであると言ってよい。しかし企業間の資源の異質性と相対的な優劣を競争優位の源泉と捉える戦略論の立場で考えてみれば、価値提案を精度高く計画するケイパビリティは、競争優位の源泉となる。従って、競争相手や潜在的な参入者よりも優れて顧客価値を感知できる起業家精神と組織的な仕組みを備える企業は、ビジネスモデルの開発と進化を優れて実行できるというロジックが成り立つ(Teece, 2010, 2018)。加えてビジネスモデルは「価値創造」と「価値提案」が連動しつつ形作られていくため、環境の変化へ対応して進化していくダイナミック・ケイパビリティはより一層、複雑で、模倣が困難な経営資源になると考えられる(Pitelis, 2022; Teece, 2014, 2018)。

## 2-2 ビジネスモデルにおける価値創造システム

ビジネスモデルのもう一方の構成要素は「価値創造」である。市場で感知した「価値提案」を実現する仕組みが「価値創造」である。ビジネスモデル研究では価値創造に加えて、価値獲得(value capture)、価値提供(value deliver)を別の構成要素として検討する場合もあるが(Tallman et al., 2018; Teece, 2010; Wirtz et al., 2016)、本稿では、価値提案を実現するあらゆる活動を「価値創造」のもとで統合し、できるだけシンプルに論理を整理する。Zottらはビジネスモデルが価値を創造するエンジンを「活動システム(activity system)」と呼んでいる(Amit and Zott, 2015; Zott and Amit, 2010)。ビジネスモデルはデザイン主題(theme)とそれを実現するデザイン要素より構成される。デザイン主題とは新奇性(novelty)や効率性(efficiency)など、ビジネスモデルが顧客へ提案する価値の内容を示す大まかなテーマである。ここではZottらの活動システムを参考にして価値創造システムを検討する。

図2に価値創造システムの内容を示している。第一の要素は「活動」である。活動とは価値提案を実現するために必要となる活動の内容とその取捨選択である。技術、特許、ブランド、営業スキル、販売網、市場調査に関するスキルなど、静態的でかつ一般的なケイパビリティ(ordinary capability)を指す。のちに詳しく述べるが、ビジネスモデルには、主体企業とパートナー企業、顧客、行政など多様なプレーヤーが参画し価値創造に貢献する。それらプレーヤー間での活動内



容の分業がまずもって必要となる。たとえば、動画投稿サイトのYouTubeの場合、まず視聴者に対する価値提案は「世界最大の動画コンテンツライブラリの無料での利用」にある。この価値提供のため、主体企業はプラットフォームとアルゴリズムの開発・メンテナンス、そして収益の分配を担当する。一方でコンテンツ提供者（投稿者）は、魅力的なコンテンツの開発と視聴者との関係性構築に勤しむ。そして視聴者は、コンテンツと広告の視聴、コメント投稿、メンバーシップ登録等を通じてコンテンツ提供者（一部をYouTuberと呼称する）を支援する。アパレルブランドのユニクロを展開するファーストリテイリング社のビジネスモデルでは、パートナーである中国の独立系サプライヤー工場、機能性素材を共同開発する東レに代表される繊維メーカー、そして物流を担うダイフクのような倉庫業者などの主要なプレーヤーに活動を分業しつつ、ファーストリテイリング社は商品企画、品質管理、店舗管理、ウェブ販売、ブランド管理などをコア活動としている（Usui et al., 2017）。ユニクロは、世界中のあらゆる消費者に対して機能的に優れた高品質でベーシックな普段着を低価格で届けるという価値を提案している。ユニクロはこの価値提案を「Made for All」, 「Life Wear」と呼んでいる。

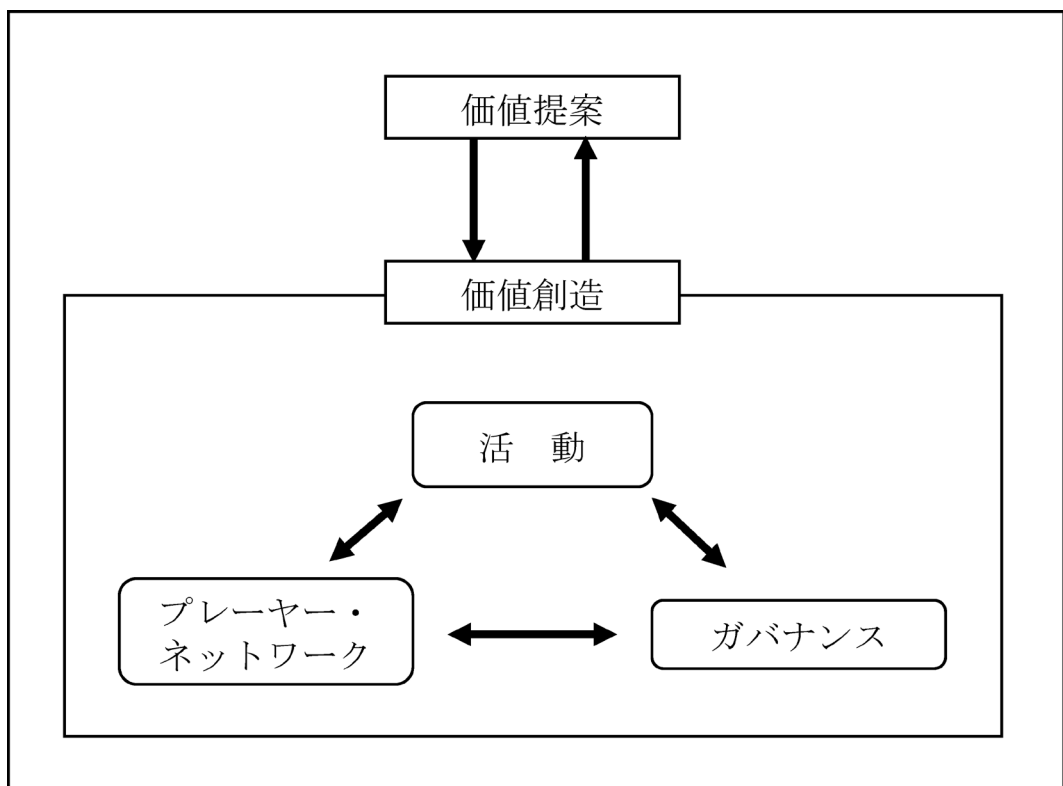


図2 ビジネスモデルにおける価値創造システム

出所：筆者作成

戦略論に立脚すれば、これら個々の活動が、市場において希少であり、模倣と代替が困難である場合、持続可能な競争優位の源泉として機能する。しかし個々の活動のすべてに資源属性を求めることは、変化の激しい市場環境においては困難である (Teece, 2018)。市場のプレーヤーは互いに模倣を繰り返す。もちろん知的財産として法的に権利を守ることはできるが、デジタル社会では新しい技術やサービスで代替されてしまう可能性が高い。そこで主体企業は、価値提案を実現するためのコア活動を中心に長期的かつ大規模な投資を実行し先行者優位を維持する。個々の活動に競争優位の源泉を求めることが難しい競争環境だからこそ、それら活動の総体としてのビジネスモデルが求められる。この視点は価値創造システムの第二の要素の説明につながる。

価値創造システムの第二の要素は「プレーヤー・ネットワーク」である。Zottら (2011) は、ビジネスモデルに参画するプレーヤー (主体企業、パートナー企業、ユーザー、顧客など) が担当する活動の間の有機的なリンクの繋げ方を「構造 (structure)」と呼んでいる。複数の活動が適切にリンクすることにより、活動システム全体でさらに大きな価値を創造し顧客へ届けることができる。ビジネスモデルでは活動の内容そのものに加えて、プレーヤーによる活動間のネットワーク構造にも競争優位の源泉を求める。プレーヤー・ネットワークそのものに新奇性があり模倣困難であれば、中長期的に競争相手や新規参入者の行動を制限でき、持続可能な競争優位を獲得できる。先のYouTubeのケースでは、主体企業とコンテンツ提供者、視聴者の活動が互いに価値創造に向かってリンクしている。すなわち、より多くの優れたコンテンツの投稿が増えれば、それだけ視聴回数も増え、プラットフォームとしての魅力が高まる。広告主にとってもリーチが広げられる。それら活動間のリンクがさらなるネットワーク効果を生み出し、さらに多くのコンテンツが投稿されるというポジティブなスパイラルが生まれる。Amazon 創業者であるジェフ・ベゾス氏が創業当時にレストランのナフキンに裏書きしたとされる有名な「フライウィール効果」もまた、活動間のリンクが漸進的に大きな価値を創造していくメカニズムを説明している。ここで注意すべきは、価値創造の活動には顧客やユーザーもまたプレーヤーとして参画することにある。たとえば、多くのアパレル企業は、顧客が自身の着こなし (コーディネート) を SNS に投稿し、商品の使用における価値創造を支援するコミュニテイ・サイトを運営している。

ポジショニング・アプローチと資源ベース・ビューに基づきビジネスモデルの戦略論としての独自性を検討したMassaらは以下のように述べている (Massa, et al., 2017; 白井, 2020a)。既存の戦略論が主体企業単体による価値創造を前提としているのに対してビジネスモデルにはネットワーク全体より生じる成果を前提とした価値創造メカニズムが備わっている。競争優位の源泉は供給サイド (製品・サービスの提供企業) のみならず、需要サイド (顧客) にも存在すると考えるのがビジネスモデルである。このように顧客である需要サイドとパートナー企業から構成される「プレーヤー・ネットワークの属性」にも競争優位の源泉を求めることができる。ここでは必ずしもネットワーク効果 (ネットワークの外部性) のみを想定せずとも、ネットワーク構造そのものが希少であり模倣困難であれば、ビジネスモデルは持続可能な競争優位を獲得できる。たとえば、トヨタ自動車に代表される日系自動車メーカーのサプライヤーネットワークは、関係特殊

投資を通じた経営資源をネットワーク内に蓄積することを通じて、新製品開発の速度や製品の品質を高めてきた (Takeishi, 2001; Usui, 2005)。同様にファーストリテイニング社が構築してきた中国を中心とした独立系工場によるサプライヤーネットワークもまた、希少で模倣が困難であった。ファーストリテイニング社による高品質と低コストの同時実現は、この希少で模倣困難なサプライヤーネットワークによるところが大きい (Usui, et al., 2017)。

価値創造システムの第三の要素は「ガバナンス」である。これはビジネスモデルに参画するプレーヤーが担当する活動を責任をもって実行することを統御するしくみである (Zott, et al., 2011)。個々の活動をプレーヤーの間でリンクするだけでは価値創造システムは作動しない。作動させるためのインセンティブを同時にセットし、すべてのプレーヤーの活動を実行ベースでコントロールしなくてはならない。ビジネスモデルではとくに収益の分配をガバナンスのエンジンと捉えている。しかしこれは金銭的なインセンティブに過ぎず、ガバナンスの一面しか捉えていない。ガバナンスについては組織間関係論における豊富な研究蓄積が役立つ。パワー論、取引コスト論、資源ベース・ビュー、信頼などの諸理論や概念に基づく数々の実証研究が理論的な基盤を提供してくれる。たとえば、主体企業が実行する活動や経営資源(規模の経済性やブランド)は、主体企業の経済的なパワーとなってプレーヤーの行動の統御に役立つ。同様に主体企業とプレーヤー間の関係特殊資産への長期的な共同投資は、スイッチング・コストを高め、ロックインの効果を生じさせる。感情に基づく信頼関係の構築もまた有効であろう (Kobayashi, et al., 2017)。他の2つの要素と同様に、ネットワーク内に蓄積された関係特殊資産に希少性があり、模倣も代替も困難な場合、ガバナンスもまた競争優位の源泉として機能する。

以上、価値創造システムの3つの要素をそれぞれ検討してきた。3つの要素は独立して存在するわけではなく、互いに強く結びついている。図2では、これら3要素が相互作用し、価値創造の質と量を拡大していく共進化のメカニズムを描いている。「活動」「プレーヤー・ネットワーク」そして「ガバナンス」が互いに高め合い相乗効果が生じるようにビジネスモデルを設計する必要がある。市場環境の変化に伴い、ビジネスモデル自体の進化が求められるとき、「価値連鎖システム」と「価値提案」もまた共進する (Pitelis, 2022)。アルファベット社の運営する世界最大規模の検索エンジンGoogleは、世界中のユーザーに無料でデータベースへのアクセス権を提供する代わりに、1日55億回とも言われる膨大な検索データを収集・活用し、検索エンジンの規模を拡大させ、その精度を高めている。このビッグデータの活用のためにはアルゴリズムの開発が欠かせない。性能の高いアルゴリズムの開発は主体企業であるGoogleのコア活動であるが、これはプレーヤー・ネットワークの規模と質にも依存し、また逆も真の関係にある。その結果、漸進的に改良が進む世界最高性能のアルゴリズムは希少で模倣困難な経営資源として主体企業のパワーとなり、これがさらなるプレーヤーを惹き寄せ、ビジネスモデルへの参画とコミットメントを促す(ガバナンス)。またGoogleは検索エンジン事業を中核としながらも、その他無料のアプリケーション(G-mailやGoogle driveなど)をユーザーに提供することを通じて、さらにコア活動の範囲を広げ、これが新しい価値提案の発見と実現に寄与する。優れたビジネスモデルの下



では、このようにして3つの要素は互いに影響し合う共進化の関係にある。そしてこのビジネスモデルのホリスティック（全体的）なデザインと実行においてこそ、希少で、その複雑さゆえに極めて高い模倣困難性を有する競争優位の源泉が構築できるのである。

Teeceが「ビジネスモデルはダイナミック・ケイパビリティそのものである」と強調しているのはこのようなロジックにより説明できよう。Teeceはビジネスモデルそのものはすぐに模倣できると述べている。外食産業やコンビニのフランチャイズ・システム、プリンターとインクに代表される消耗品ビジネスモデル、サブスクリプションなど、巷ではビジネスモデルの類型は星の数ほど存在するが、ビジネスのやり方（たとえば、収益化の方法）だけをそのままコピーすることは容易である。マクドナルド社が世に広げたとされるフランチャイズ・システムは、いまや外食産業からコンビニ、ニッチなサービス業まで、あらゆる新規事業のスケールアップ手法となっている。サブスクリプションもまた然りである。問題は、なぜ映像配信サービスのサブスクリプションモデルの中でもAmazon Prime VideoとNetflixが世界市場において拡大を続けているのか、つまり持続可能な競争優位ポジションを獲得できたのかを説明するロジックの解明にある。サブスクリプションや消耗品ビジネス、フランチャイズ・システムのようなビジネスモデルの類型をどこまで検討してもこの答えは得られない。ビジネスモデルはホリスティックな概念なのである。

以上、戦略論に基づきビジネスモデルの理論について検討してきた。その要点は、要素間の相互作用メカニズムに基づくビジネスモデルの全体設計と共進化にある。ビジネスモデル「論」には、既存の戦略論では見落とされてきた価値創造のための諸活動の強くて活発なつながりをデザインし機能させる、そのこと自体に内在するホリスティックな競争優位が備わる。

### 3. ビジネスモデル論と国際ビジネス論の架橋

ビジネスモデル研究者たちはビジネスモデルの国際化現象に注目している。ビジネスモデル・ダイナミクスとビジネスモデル・イノベーションの分野でとくに活発である（Casadesu-Masanell and Ricart, 2010；Cavallo, et al., 2020；Demil and Lecocq, 2010；Rask, 2014；Wirtz, et al., 2016）。そこでは、国境を越えるビジネスモデルが直面する市場環境の変化を新たな機会として感知し、ビジネスモデルを適応するプロセスが検討されている。適応とは、新たなターゲット顧客に対して新しい価値提案を計画し、価値創造システムを組み換えていくことである。そしてそのプロセスにおいては国内のビジネスモデルの進化と同様に、「実験と組織学習」が鍵を握る。これらビジネスモデルの国際化研究は、国際化を環境の変化に対応するビジネスモデルの適応プロセスとして観察しており、その多くは中小企業やベンチャー企業を対象としている。その結果、ビジネスモデル研究においてプロパーな国際ビジネス論との対話はほとんど進んでいない。

近年、国際ビジネス研究においてもまたビジネスモデルへの注目が高まり、トップジャーナルに論文が登場している。とくに現地市場とグローバル市場の双方で競争優位を獲得するために開

発されてきた国際ビジネス戦略論とビジネスモデルの架橋が試みられている (Bohnsack, et al., 2021; Pitelis, 2022; Tallman et al., 2018)。しかしそこではビジネスモデルを極めて表面的に捉えており、強固な架け橋を建設するまでには至っていない。そこで本節では2で検討したビジネスモデル「論」と国際ビジネス戦略論 (以下、国際ビジネス論) との架橋に向けた論点を整理する。

### 3-1 企業特殊優位とビジネスモデル論

国際ビジネス論では、企業の直接投資を伴う国際化ないしは多国籍化の論理として、進出企業は現地企業に対する劣位を跳ね除けるだけの固有の優位性を保有していることを前提としてきた。企業特殊優位 (firm-specific advantage: FSA) である (Rugman and Verbeke, 1992, 2003)。この概念は資源ベース・ビューとの対話を通じて、多国籍企業が国際市場において競争力を強化するために利用できる資源の識別に貢献してきた (Narula and Verbeke, 2015)。少し長くなるが、まずはこの国際ビジネス論の鍵概念について整理しておく。

企業特殊優位は、知識、資産、製品や技術、ブランド、マーケティング・スキルなどを含む経営資源あるいはケイパビリティである。企業は進出先の現地市場で競争相手が保有しない希少で、模倣困難な経営資源を企業特殊優位として識別し活用することを通じて、競争優位を獲得する (白井, 2015)。企業特殊優位は、非立地制約型の企業特殊優位 (Non-Location-Bound FSA) と立地制約型の企業特殊優位 (Location-Bound FSA) に分類される。前者は、国境を越えて様々な規模や範囲で活用でき、低いコストで海外に移転し、現地での大幅な適応なしに活用できる。進出する企業は、現地市場において不確実性を低減するために国内ですでに実績のある戦略やビジネスモデルを利用するインセンティブをもつ (Tallman, 1992; Tallman et al., 2018)。非立地制約型の企業特殊優位となるには、現地市場において経済的価値があり、希少で、模倣困難かつ代替不可能な資源としての属性が必要となる。一方で立地制約型の企業特殊優位は、特定の国や地域市場でのみ優位性をもたらす資源であり、その活用においては文字通り立地に大いに制約を受ける。

非立地制約型の企業特殊優位は、現地企業に対する競争優位として機能することが期待されるが、現地市場の条件は異なり予測は不可能で変化するため、本社から移転する経営資源の価値は限定的となる (Collis, 1994; Tallman, 1992; 白井, 2015)。したがって市場参入後、現地子会社は現地の立地特殊優位に基づく新たな現地資源の識別と獲得に投資し、現地市場への適応力を強化し、非立地制約型の企業特殊優位を補完する (Bohnsack et al., 2021; Grøgaard et al., 2019; Mesquita, 2016)。これは資源の束をどのように再構成するかという戦略に焦点をあてたダイナミック・ケイパビリティに基づく起業家論にも通じている (Teece, 2014)。

2021年、この企業特殊優位の論理をビジネスモデルへ応用を試みた研究が *Journal of International Business Studies* 誌より発表された。Bohnsackら (2021) による『企業の国際化におけるビジネスモデルの役割』と題した論稿である。ここでBohnsackらの論理構成を紹介し、同時に問題を指摘する。

Bohnsackらは企業特殊優位とビジネスモデルの架橋を企図し、「ビジネスモデル特殊優位

## ビジネスモデル・コンポーネントの移転可能性

		立地制約型 (LB)	非立地制約型 (NLB)
ビジネス モデル コン ポー ネン ト	価値提案 (VP)	(1) LB-VP	(2) NLB-VP
	価値ネットワーク (VN)	(3) LB-VN	(4) NLB-VN
	収益-コスト・モデル (RC)	(5) LB-RC	(6) NLB-RC
	ビジネスモデル 特殊優位 (BMSA) の総和	LB-BMSA	NLB-BMSA

図3 Bohnsack らの概念フレーム

出所：Bohnsack et al., (2021)

(business model specific advantage : BMSA)」なる概念を開発している。ビジネスモデルをコンポーネントと名付けた要素へ分割し、3つのコンポーネントを立地制約性の程度で分析する(図3を参照)。3つのコンポーネントは「価値提案」「価値ネットワーク」「収益-コスト・モデル」である。実証的には、欧州におけるエネルギー市場の自由化の波を捉えて国際化を企図する中小電力関連企業の14社を対象とした比較ケース分析を実施した。Bohnsackらは3つのコンポーネントを分析単位とし、立地制約の度合いによって14社のビジネスモデルを仕分けている。

一例として「価値ネットワーク」に関する分析を見てみよう。14社のうち、配電や送電に携わる3社は、中核となる資源、活動、パートナーがすべて本国に立地しているため、高い立地制約性に直面している。配電事業者である3社の資産は、自国内で管理するネットワークインフラであり、進出先国では現地の関係者のネットワークに組み込まれることになる。また現地で新たなパートナー企業を探しビジネスモデルの再構築を求められる場合もある。一方で、デジタル技術を使ってアルゴリズムやソフトウェアをクラウド上で提供するA社は欧州における電力プラットフォームの構築をソフト面で支援することを計画しており、立地制約の程度は低い(Bohnsack et al., 2021)。

Bohnsack論文は、国際ビジネス論とビジネスモデル論を架橋する初期の取り組みとして評価

できるものの、その内容には問題がある。まずビジネスモデルに詳しい説明も加えずに操作上の都合から3つのコンポーネントに分類している。これでは架橋とは到底呼べず、むしろ国際ビジネス論へのビジネスモデル研究の吸収とも理解できる。しかしさらに問題なのは、分析対象となった14社がそもそも本国において優れたビジネスモデルを有しているのが不明な点である。配電や送電のビジネスが立地に制約され、一方でB to Bのソフト関連サービス業が立地に制約されないという分析は、何もビジネスモデルを持ち出すまでもなく、単なる事業特性で説明がつくかもしれない。「価値提案」もまた然りである。B to BとB to Cでは顧客価値の多様性が随分と異なる。総じてBohnsack論文にはビジネスモデル論に固有の戦略的視点の吟味が欠けていると言わざるを得ない。

企業特殊優位はビジネスモデル論との架橋に有効な鍵概念であると考えられる。共に戦略論を介したプロトコルを有しているためである。次節ではビジネスモデルのグローバル化と企業特殊優位の関係について検討し、架橋のための論点を絞っていく。

### 3-2 ビジネスモデルのグローバル化

国際ビジネス研究者のみならず実務家による高い関心はビジネスモデルのグローバル化の可能性にある(Hennart et al., 2021; Pitelis, 2022; Stallkamp and Schotter, 2018; Tallman, 2014; Tallman et al., 2018)。伝統的に国際ビジネス論では、多国籍企業の戦略と組織の複雑さを分析するレンズとして、グローバル統合の圧力の程度によってグローバル産業とマルチドメスティック産業に分類してきた。市場と企業のグローバル化に対応するためにBartlettとGhoshal(1989)により提唱されたトランスナショナル組織モデルが登場して久しいが、2020年代に入った現在でも複雑なグローバル市場に対して多国籍企業がいかなる戦略と組織を構築するのかという課題に対する研究者の関心は高い。ここではTallmanらのコンセプト論文に基づきグローバル・ビジネスモデル(以下、GBM)の可能性を考える。GBMの検討は、GBMとそうでないはないもの、すなわち立地に制約されたビジネスモデルの特徴を理解することにも役立つ。

Steven Tallmanは2014年にいち早く「ビジネスモデルと多国籍企業」と題する論稿をまとめ、2018年にはGlobal Strategy Journal誌にYadong LuoとPeter Buckleyとの共著で『グローバル競争におけるビジネスモデル』を発表している(Tallman et al., 2018)。TallmanはGBMを一種の理念型として提案しており、その出現の背景を、新たなグローバル化の波(デジタル化、新技術、世界貿易の拡大、資源のオープンアクセスなど)に求めている。GBMとは、多国籍企業がグローバル市場で顧客価値を創造し、独自の収益構造を構築するための手段であり、本社で全体を調整しつつも同時に現地市場に適応するための、顧客への価値提案、収益方式、主要な活動プロセスと資源の全体的なデザインである。したがってGBMでは、戦略、顧客、市場、オペレーション、プロセス、ファイナンスをグローバルな範囲で統合する必要がある。Tallmanはグローバル市場で統合的に標準化されたビジネスモデルを展開することを提案している。GBMは現地市場への適応を部分的に必要とするが、より重要なのはグローバルに移転、展開、標準化できるコア

プロセス、収益方式、価値提案を予め計画し、育てていくことにある。

このような Tallman による GBM の提案は、逆説的ではあるが、企業特殊優位やサプライチェーンの状況は国や地域ごとに大きく異なるという制度の異質性の理解に基づいている。価値提案に対する顧客の反応は国ごとに異なり、収益の獲得や分配の方法についても為替レートやインフレの違いが制約となる。そもそも多国籍企業が戦略をグローバル全体で統合的、標準的に管理することは極めて困難である。このように立地ごとに異質性があるからこそ、多国籍企業はこれらを統合するように GBM を新規に開発 (innovate) していく必要があるというのが Tallman らの主張である。

しかしこの Tallman らの主張にはビジネスモデル論の独自性が見落とさせており、先ほどの Bahnsack ら (2021) と同様、表面的にしかビジネスモデルを捉えていない。「価値提案」「価値創造」「価値配達 (value delivery)」「価値獲得」「価値配分」をビジネスモデルの 5 つの要素 (本文では「活動 (activity)」としている) として分類し、検討している。そこでは国際ビジネスの文脈で各要素を検討し、ビジネスモデル独自の戦略的側面を何ら参照していない。たとえば、「価値創造と価値配達」の例としてあげたアップルとサムソンの成功を、外部サプライヤーへのモジュール生産ベースのアウトソーシングの導入に求めている。そしてこのモジュール生産ベースのアウトソーシングを、Uber と Airbnb のプレーヤー・ネットワークと重ね合わせ、同じロジックでその利点を説明している。その結果、GBM は 21 世紀バージョンのトランスナショナル組織を提案しているに過ぎず、残念ながらまたしてもビジネスモデル論と国際ビジネス論の対話の断絶を招いている。

この断絶を打開する一筋の光もまた同じ 2018 年に差し込んでいる。同じく *Global Strategy Journal* 誌にて発表されたデジタル・プラットフォーム・ビジネスの国際化に関する論文である (Stallkamp and Schotter, 2018)。そこではプラットフォーム・ビジネス固有のネットワーク効果の立地制約性を分析し、ビジネスモデル論と企業特殊優位、そして GBM との架橋に先鞭をつけている。プラットフォームは、買い手と売り手といった異なるユーザーグループ間の取引 (マルチサイド市場あるいは二面市場と呼ばれることもある) を促進することで価値を生み出すビジネスモデルの一種である。すでに検討したように、より多くのユーザー (ないしはプレーヤー) がプラットフォームに参加すると各ユーザーにとっての価値が高まるというネットワーク効果 (ないしはネットワークの外部性) が生じる。ネットワーク効果は、大規模なユーザーネットワークを持つプラットフォームに持続可能な競争優位を与え、支配的な市場シェア獲得のエンジンとして機能する。問題はこのネットワーク効果が国境を越えて機能するかどうかにある。ネットワーク効果が非立地制約的であれば、プラットフォームビジネスは国境を越えて競争優位を獲得でき、その競争優位の源泉はネットワークの拡大とともに強化されていく。プラットフォーム企業が海外市場に参入すると、ターゲット国のユーザーはプラットフォーム企業の他国での既存ユーザーベースから利益を得ることになる。

ここではソニーのプレイステーションとフードデリバリーサービスの例を挙げて説明している



(Stallkamp and Schotter, 2018 : 67)。ソニーのプレイステーションが海外市場で発売されれば、その国のユーザーは、他国の膨大な既存ユーザー向けに開発されたゲームの恩恵を受け、また世界のどこからでも無数のプレーヤーとのオンライン・マルチプレーヤー・ゲームに参加することができる。そのため、現地にユーザーがいなくても、ターゲットとなる市場の潜在的なユーザーにとって魅力的なプラットフォームとなる。このように複数の市場でこのネットワーク効果による競争優位を獲得できる場合、やがてこのプラットフォームはGBMへと成長する可能性がある。一方で、フードデリバリーサービスのネットワークは特定の国や地域内のネットワークに限られる。ニューヨークのレストランから東京へ配達はできない。そのためこのサービスは国境を越えることが難しく、GBMになることは望めないだろう。この現象は国内のネットワークが非立地制約的な企業特殊優位として機能しないというロジックで説明がつく。

本節では先行研究に基づき、ビジネスモデル論と国際ビジネス論を架橋する論点を検討した。残念ながらビジネスモデル研究も国際ビジネス研究も互いに独自の概念を理解し、より建設的な対話へと移行していくには今少し時間がかかりそうである。しかしデジタル・プラットフォームのビジネスモデルに限定はされるものの、ビジネスモデル論独自の競争優位の源泉を国際ビジネス論と結合し、GBMの実現可能性について理論的な説明を与えたStallkampとSchotterの貢献は光明となった。次節ではここまでの議論を踏まえ、ビジネスモデル論と国際ビジネス論の架橋に求められる新しい分析視角を提示する。

#### 4. 新しい分析視角：将来の研究の方向性

あるビジネスモデルが国境を越えてグローバル市場において競争優位を獲得する一方で、あるビジネスモデルは国内に留まるか限られた地理的範囲でしか展開できない。我々の目的はこの現象を分析できるフレームの開発にある。本節では将来の研究の方向性を導く4つの分析視角を提示する。

##### 1) ビジネスモデル自体の立地制約性分析

第一はビジネスモデル自体の分析である。先行研究はビジネスモデル全体に対する分析視角を欠いている。ビジネスモデルはホリスティックな概念であることを忘れてはならない。要素に還元して分析するよりも前に、ビジネスモデル全体としての機能性が課題となるはずである。価値提案と価値創造は相互依存の関係にある。いずれかを大幅に適応化すればバランスが崩れる。ビジネスモデルの大きな枠組みは変えず、部分的な適応によってバランスを保つ方法の分析がここでの目的である。これはビジネスモデル自体が備える優位性の立地制約性分析といえよう。

筆者はイオンモールの海外進出の分析において、イオンモールが国内で確立したビジネスモデル自体の優位性が現地市場においても同様にあるいは国内以上に機能するかについて検討している(臼井・星田, 2016, 2017; 臼井, 2020b)。イオンモールのビジネスモデルの特徴は立地創造にある。交通量の少ない郊外や工場の跡地の再開発地域において、イオンモールは集客のために一

から魅力ある立地を創造していく。イオングループのテナント企業、外部テナント、地元の行政、地域の住民の方々などとの「プレーヤー・ネットワーク」の構築が成功の鍵を握る。複数のプレーヤーが協力して、モール内での地域住民による発表大会や季節のイベントを企画・運営する。モール全体の集客のためにテナントとイオンモールは緊密に連携し協力する体制にある。多くのテナントの賃料は歩合制になっており売上高に応じて変動する。集客者数と消費金額がモールの賃料収入とテナントの収入に連動することにより、このネットワークはよりよくガバナンスされている。

イオンモールはアジアの各国市場へ進出後、現地での学習を通じて、この商業施設の運営体制（ビジネスモデル）が現地市場において極めて希少であり、顧客へ価値を提案、創造することを確信するに至った。たとえば、2017年時点ですでにネット販売が活況でかつ近代的な小売業が乱立する競争の激しい中国市場においてイオンモールは地域住民に愛される地元のモールとしてそのポジションを獲得している（臼井・星田, 2017）。一般に中国では商業施設がテナントや地域住民、行政と協力してモールを運営する商習慣は存在せず、ビジネスとしては不動産賃貸業の域を出ていない。イオンモールは複数の立地ごとに価値提案（モールのコンセプト）と価値創造のための活動（テナント配置や商品の品揃え等）を適応化している。しかしここで注目すべきはビジネスモデル全体の機能性にある。イオンモールのビジネスモデルはアジア各国の市場において競争優位の源泉として立地に制約を受けることなく良好に機能している。

このように価値提案と価値創造が現地市場において機能するか否かに関する事前調査と現地学習はビジネスモデルの国際化初期段階の鍵となる（臼井, 2020b）。たとえばUberの日本市場進出においてはタクシー業の規制により、米国での配車サービスのビジネスモデルを再現できなかった。そこで日本市場ではフードデリバリーサービス事業に資源配分を行い、部分的にビジネスモデルを移転している。フィンテック関連のビジネスモデルも規制により国境を越えることに苦勞している。これはビジネスモデル自体が立地に制約され、機能していないことが原因なのである。

実はビジネスモデル自体の立地制約性については、**図3**のBohnsackら（2021）の概念フレームにも含まれている。「ビジネスモデル特殊優位」である。しかしBohnsackらの定義では、3つのコンポーネントの積み上げの総和としてビジネスモデルの立地制約性を評価している。我々は要素の積み上げではなく、全体像から俯瞰してビジネスモデルの機能性を分析することを提案している。ビジネスモデル自体の立地制約性の分析を優先することが、ビジネスモデルの国際化とその後のグローバル化を見通すための試金石となる。

## 2) 価値創造システムの立地制約性分析

第二の分析視角は価値連鎖システムの立地制約性分析である。この分析視角は先行研究でも取り組まれている。しかし先行研究は、それぞれの要素を独立した変数として捉え、要素間の相互関係は分析から外している。価値創造システムの3つの要素それぞれの立地制約性を分析する際には、要素間の相互関係にも十分に注意を払う必要がある。順に見ていこう。

価値創造システムの「活動」はプレーヤー間で分業する。なかでも主体企業によるコア活動は価値創造のエンジンであり、またプレーヤー・ネットワークの構築とガバナンスにも大きな影響を与える。コア活動が創造する経済的なパワーは、他のプレーヤーが担当する活動の質とコミットメントに影響を与え、またガバナンスとしても機能する。このように考えると、主体企業のコア活動の立地制約性はビジネスモデル国際化において主たる成功要因となる。コア活動が非立地制約的な企業特殊優位として現地市場で価値を創造できれば、ビジネスモデル移転の第一歩を踏み出せる。逆にコア活動が立地に大いに制約を受ける場合、ビジネスモデルの国際化は最初から困難に直面することとなる。

コア活動と並んで「プレーヤー・ネットワーク」の立地制約性分析も重要である。すでに検討したように、先行研究はビジネスモデル論に独自の戦略性の検討に課題があった。ビジネスモデルに独自の戦略性は、活動や資源それぞれの優位性もさることながら、それら活動間のリンクすなわち「プレーヤー・ネットワーク」そのものに内在する優位性にある。伝統的な製造業のサプライヤー・ネットワークの例で考えてみよう。トヨタのグローバル・サプライチェーンより生み出される製品の品質や価値は、そもそも国境を越えた価値提案（海外市場での販売）のために構築されてきた。日本の顧客に製品を届けるために構築されたサプライヤー・ネットワークは、製品レベルでの適応化はあるにせよ、米国の顧客に販売する製品にも活用できる。このサプライヤー・ネットワークが生み出す顧客価値（典型的には製品やサービス）が、現地市場において希少で、模倣困難であれば、プレーヤー・ネットワークは立地制約性が低く国境を越えることができる。またデジタル・プラットフォームのビジネスモデルのように、ネットワーク効果が国境を越えて進出先のビジネスモデルに参画するプレーヤー（顧客、サプライヤーなど）にさらに価値を創造する場合、このプレーヤー・ネットワークが非立地制約型の企業特殊優位となり国境を越えることができる。

国境を越えるプレーヤー・ネットワークには、プレーヤーの立地が物理的に国境を越える場合と、立地は変えずに供給する製品・サービスのみが国境を越える場合とがある。たとえば、メーカーのサプライチェーンは一般的に複数の国に分散して配置されており、これらを結ぶグローバル・サプライチェーンを活用し、製品は複数の国市場へ供給できる。一方、小売業の調達ネットワークはそれぞれの店舗立地において一から構築する必要がある。中国の成都イトーヨーカ堂は、進出当初、日本国内と同様に幅広い品揃えを現地で調達することができず苦労した（秦・成田・白井, 2016）。イオンモールのテナントも店舗ごとに現地で募集する。国際ビジネスでは、プレーヤー・ネットワークの生み出す価値の立地制約性に加えて（価値提案と現地顧客のニーズの一致度合い）、プレーヤー・ネットワークが立地する物理的な場所も分析対象となる。先に見たプレイステーションのように、ネットワークにほとんど立地制約がなくグローバルな範囲でネットワーク効果を実現できるビジネスモデルと、プレーヤー・ネットワークの配置に物理的な制約があるビジネスモデルとは分けて分析しなければならない。

3) ビジネスモデル「論」に基づく国際化プロセスの分析

ビジネスモデル研究では国際化プロセスに高い関心を寄せてきた。先行研究が抱える問題を踏まえれば、国際ビジネス論に基づく国際化プロセスの分析が待たれよう。図4はイオンモールのインドネシア市場参入の初期段階におけるビジネスモデル移転のプロセスを示している（白井, 2020b）。図4は左から順に右へ向けて時間の経過を表している。まずモールのオープン初期段階では、主体企業のコア活動（核となる活動）を識別し本国から移転する。イオンモールインドネシアでは、イオンの店内で調理する日本食の惣菜（寿司、天ぷらなど）が現地顧客から大変な人気を集めたため、日本からデリカの調理専門家をジャカルタへ呼び寄せ、これをコア活動の一つと位置付け競争優位を獲得している。コア活動により主体企業のパワーが整備された上で、プレーヤー・ネットワークの開発に取り掛かる（図4内では「構造」）。イオンモールの場合この第二フェーズにおいて、現地のテナント、行政、地域住民との協働関係の構築に着手している。そして最終段階において歩合制賃料によるガバナンスの整備が行われている。

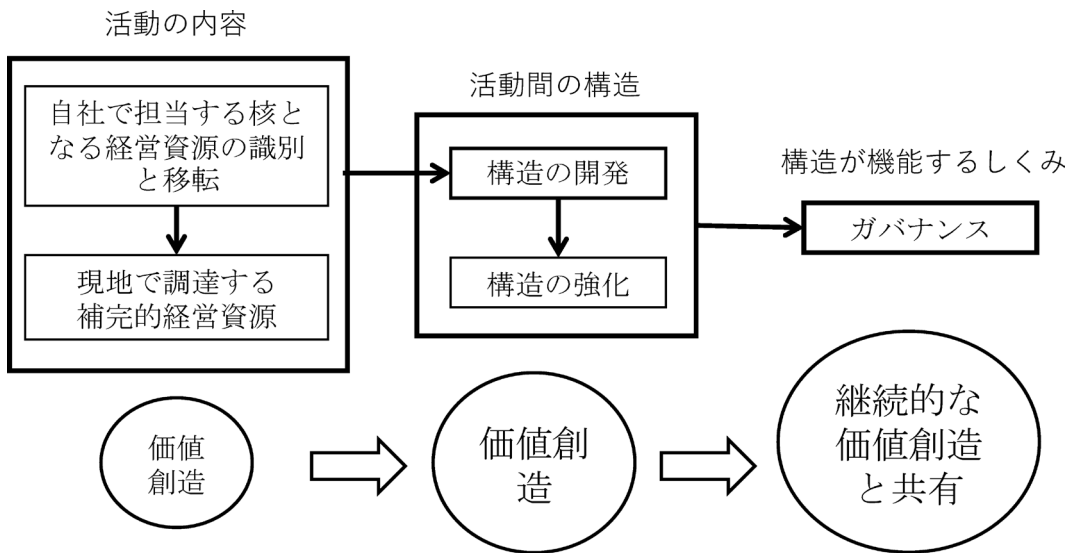


図4 ビジネスモデル国際化プロセス：イオンモールインドネシアのケース

出所：白井（2020b）23頁。

国際化プロセス分析では、ビジネスモデル自体の立地制約性を検討しつつ、ビジネスモデルの各要素を順にしかもオーバーラップさせながら、各要素間の共進化の反応をフィードバックしつつ徐々にできあがっていく様を追う。価値創造の量も質もビジネスモデル移転のプロセス（適切な順序とスピード）に伴い成長していく。このようにビジネスモデルの国際化プロセス分析には、国際ビジネス論とビジネスモデル論の双方のレンズが役立つ。

#### 4) グローバル・ビジネスモデルの分析

最後の分析視角はグローバル・ビジネスモデル（GBM）の分析である。ここまで検討してきたように、ビジネスモデルを要素に還元してそれぞれの立地制約性を分析しても、ビジネスモデル自体が生み出す価値と成果の関係に接近するには限界がある。要素間の動的な相互関係とその立地制約性の双方に注目する分析視角が求められる。このように考えていくと、GBMは一部のデジタル・プラットフォームに限られる可能性が高い。ゲームや音楽などの文化や言語の障壁の低いデジタル財の取引には立地制約性が低くまたプレイヤー・ネットワークの効果も高い。あるいはユニクロやザラのようなカジュアル衣料品、アップルやテスラのような最先端のハイテク製品もGBMとは相性が良さそうだ。GBMのターゲット顧客は世界中の若者が中心になるだろう。このようにGBMの可能性と特徴を検討することを通じて、GBMではない、つまり立地に制約されるビジネスモデルの特徴も同時に分析できる。グローバルとドメスティックのビジネスモデルを連続体として捉えた分析がGBMの可能性の検討には有効であろう。

### 5. むすびにかえて

本稿は、国境を越えるビジネスモデルの可能性を戦略論の視点より分析するための予備的考察と位置付けられる。先行研究の問題を浮き彫りにし、ビジネスモデル論と国際ビジネス論を架橋するために必要となるいくつかの分析視角を提示した。ビジネスモデルの戦略論としての独自性の整理なくして国際ビジネス論との架橋はできず、また国際ビジネス論における主要な概念を理解することなくビジネスモデルの国際化は議論できない。論壇ではプロトコルを統一した建設的な対話が歓迎される。この対話の第一歩として本稿が一助となれば幸いである。4つの分析視角はいずれも重要な研究プログラムである。先は長い。今後に期したい。

### 謝辞

本稿を小林一先生に捧げたい。小林一先生には小生が大学院在籍時より、研究者としての厳しさと心構えを教えていただいた。複雑な論理の理解と再構築に真摯にそして直向きに取り組まれてきた小林一先生の後ろ姿には私はいつも魅了されてきた。戦略的マーケティング研究の大家である小林一先生の存在と教えにより、小生も国際マーケティングならびに国際ビジネス研究の分野で戦略論の道を志すことができた。この場を借りて長年の御恩と教えに対して感謝申し上げたい。ありがとうございました。

### 参考文献

- Amit, R., & Zott, C. (2015) Crafting business architecture : The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 : 331-350.
- 馬場一・白井哲也 (2019) 「国際マーケティング・ケイパビリティが示唆するもの—実践ガイドラインの開発—」 諸上茂登編著『国際マーケティング・ケイパビリティ—戦略計画から実行能力へ—』



所収, 200-220 頁, 同文館出版。

- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1) : 99-120.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders : 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)。
- Bohnsack, R., Ciulli, F. & Kolk, A. (2021) The role of business models in firm internationalization : An exploration of European electricity firms in the context of the energy transition. *Journal of International Business Studies*, 52 : 824-852.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010) From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43 (2-3) : 195-215.
- Cavallo, A., Ghezzi, A. & Ruales Guzmán, B.V. (2020) Driving internationalization through business model innovation: Evidence from an AgTech company, *Multinational Business Review*, 28 (2) , 201-220. <https://doi.org/10.1108/MBR-11-2018-0087>
- Collis, D. J., (1994). How valuable are organizational capabilities ? *Strategic Management Journal*, 15 : 143-152.
- Day, G. S. (1994) The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58 (4) : 37-52.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010) Business model evolution : In search of dynamic consistency, *Long Range Planning*, 43 : 227-246.
- Grøgaard, B., Colman, H. L. & Stensaker, I. G. (2019) Legitimizing, leveraging, and launching : Developing dynamic capabilities in the MNE, *Journal of International Business Studies*, 1-21. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00245-5>
- Hennart, J.F., Majocchi, A. & Hagen, B. (2021) What's so special about born globals, their entrepreneurs or their business model ? *Journal of International Business Studies*, 52 : 1665-1694. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00427-0>
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』岩波書店。
- 石井淳蔵 (1999) 「競争的使用価値：その可能性の中心」石井淳蔵・石原武政編著 (1999) 『マーケティングダイアログ』白桃書房。
- 小林一 (1996) 「競争優位の源泉をめぐって：資源と学習」『明大商学論叢』, 78 (1・2・3) : 39-64 頁。
- 小林一 (2002) 「戦略的マーケティング研究の理論的基礎」『明大商学論叢』, 84 (1) , 93-110 頁。
- Kobayashi, H., Hara, Y. & Usui, T. (2017) Trust building process for new market entrants : A case study of a Japanese cosmetics company's business expansion in China, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32 (6) , 801-812. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2015-0108>
- Massa, L., Tucci, C. L. & Afuah, A. (2017) A Critical Assessment of Business Model Research, *Academy of Management Annals*, 11 (1) : 73-104.
- Mesquita, L. F. (2016) Location and the Global Advantage of Firms, *Global Strategy Journal*, 6 (1) : 3-12.
- Narula, R. & Verbeke, A. (2015) Perspective : Making internalization theory good for practice : The essence of Alan Rugman's contributions to international business, *Journal of World Business*, 50 : 612-622.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990) The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4) : 20-35.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010) *Business model generation*. Hoboken, NJ : Wiley.
- Pitelis C. N. (2022) Dynamic capabilities, the new multinational enterprise and business model innovation : A de/re-constructive commentary, *Journal of International Business Studies*, 53 :

- 741-753.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社。)
- Rask, M. (2014) Internationalization Through Business Model Innovation : In Search of Relevant Design Dimensions and Elements, *Journal of International Entrepreneurship*, 12 (2) : 146-161.
- Ritter, T., & Lettl, C. (2018) The wider implications of business-model research, *Long Range Planning*, 51 : 1-8.
- Rugman, A., & Verbeke, A. 1992. A note on the transnational solution and the transaction cost theory on multinational strategic management, *Journal of International Business Studies*, 23 (4) : 761-771.
- Rugman, A. & Verbeke, A. (2003) "Extending the theory if the multinational enterprise : internalization and strategic management perspective, *Journal of International Business Studies*, 34 (2) : 125-137.
- 秦小紅・成田景堯・白井哲也 (2016) 「リソース・リポジショニングのプロセス分析：成都イトーヨーカ堂のケース」『国際ビジネス研究』, 8 (2) : 107-121.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010) Business model innovation through trial-and-error learning : The Naturhouse case, *Long range planning*, 43 (2-3) : 383-407.
- Stallkamp, M. & Schotter, A. (2021) Platforms Without Borders ? The International Strategies of Digital Platform Firms, *Global Strategy Journal*, 11 (1) : 58-80.
- Takeishi, A. (2001) . Bridging inter- and intra-firm boundaries : Management of supplier involvement in automobile product development, *Strategic Management Journal*, 22 (5) : 403-433.
- Tallman, S. (2014) "Business Models and the Multinational Firm" In *Multidisciplinary Insights from New AIB Fellows*. Published online, 10 Oct : 115-138.
- Tallman, S., Luo, Y., & Buckley, P. J. (2018) Business Models in Global Competition, *Global Strategy Journal*, 8 (4) : 517-535. <https://doi.org/10.1002/gsj.1165>
- Teece, D. J. (2010) Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, 43 : 172-194.
- Teece, D. J. (2014) A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise, *Journal of International Business Studies*, 45 : 8-37.
- Teece, D. J. (2018) Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, 51 : 40-49.
- Usui, T. (2005) . How Relation-Specific Resources in Home Country Affect Relational Exchange between Supplier and Manufacturer across Borders : Conceptualization, Measurement, and Initial Test on Japanese MNCs, 『国際ビジネス研究会年報』, 11 : 165-181.
- 白井哲也 (2006) 『戦略的マス・カスタマイゼーション研究—国際市場分析の新視角』文眞堂。
- 白井哲也 (2010) 「イノベーションのグローバル製品化—問題の構図」『政経研究』, 46 (4) : 99-126 頁。
- 白井哲也 (2015) 「リソース・リポジショニング・フレームを用いた新興国市場戦略の分析視角」『国際ビジネス研究』7 (2) : 2-25 頁。
- 白井哲也 (2019) 「国際マーケティング・ケイパビリティ研究—概念フレームの構築—」諸上茂登編著 『国際マーケティング・ケイパビリティ—戦略計画から実行能力へ—』所収, 54-103 頁, 同文館出版。
- 白井哲也 (2020a) 「ビジネスモデルの理論的基礎と新しい多国籍企業」浅川・伊田・白井・内田監修, 多国籍企業学会著 『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』所収, 211-233 頁, 文眞堂。
- 白井哲也 (2020b) 「ビジネスモデルの国際化プロセス：イオンモールインドネシアのケース」『三田学会雑誌』, 113 (1) : 3-31.

- 白井哲也・星田剛 (2016) 「ビジネスモデルの国際化における「リソース・リポジショニングの効果分析—日系ショッピングモールのベトナム進出のケース—」『多国籍企業研究』9：19-36 頁。
- 白井哲也・星田剛 (2017) 「ビジネスモデル思考で捉える国際マーケティング：日系ショッピングモールの中国市場進出」『日経広告研究所報』293：54-61 頁。
- Usui, T., Kotabe, M. & Murray, J. Y. (2017) A Dynamic Process of Building Global Supply Chain Competence by New Ventures: The Case of Uniqlo, *Journal of International Marketing*, 25 (3) : 1-20.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Götzel, V. (2016) Business models : Origin, development and future re- search perspectives, *Long Range Planning*, 49 : 36-54.
- Zott, C. & Amit, R. (2010) Business Model Design : An Activity System Perspective, *Long Range Planning*, 43 (2-3) : 216-226.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011) The Business Model : Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*, 37 (4) : 1019-1042.