

# ICT Venture Global Management Program

## *Chapter 3*

### 世界市場における 自社の現状分析について

## 1. 世界市場における自社の現状分析について

- 当クラスの目的と留意点
- ベンチャーとイノベーション

## 2. ベンチャーにとってのイノベーションとは？

- イノベーションとは？
- 破壊的イノベーションと持続的イノベーション
- イノベーションスタイルの類型
- グローバルイノベーション戦略の策定プロセス

## 3. グローバルイノベーション戦略の策定

### - 米国無料動画配信サービスのイノベーション戦略事例 -

- グローバル展開に向けての合理性の理解
- イノベーションスタイルの明確化
- グローバル展開にあたっての検討
- グローバル展開にあたっての判断
- イノベーションマネジメント

## 1. 世界市場における自社の現状分析について

- 当クラスの目的と留意点
- ベンチャーとイノベーション

## 2. ベンチャーにとってのイノベーションとは？

- イノベーションとは？
- 破壊的イノベーションと持続的イノベーション
- イノベーションスタイルの類型
- グローバルイノベーション戦略の策定プロセス

## 3. グローバルイノベーション戦略の策定

### - 米国無料動画配信サービスのイノベーション戦略事例 -

- グローバル展開に向けての合理性の理解
- イノベーションスタイルの明確化
- グローバル展開にあたっての検討
- グローバル展開にあたっての判断
- イノベーションマネジメント

# 1. 当クラスの目的と留意点

- 当クラスにおける目的と留意点は、下記の通りである。

## 目的


ICTベンチャーの国内における成功要因を明確にし、それらがグローバル展開にあたって機能するかどうかの判断基準や、その判断プロセスを明確にすること。

## 留意点

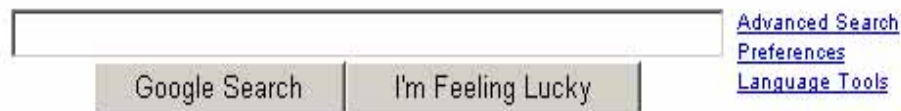
- グローバル展開にあたって、自社の国内での成功要因がグローバル市場において通用するかどうかを、以下の3つの視点から、分析する。
  - グローバル市場における自社の立ち位置の理解
  - グローバル展開の合理性の理解
  - 自社のイノベーションスタイル

## 2. ベンチャーとイノベーション

- Googleにとってのイノベーションとは？

The Google logo is displayed in its characteristic multi-colored font (blue, red, yellow, blue, green, red) with a trademark symbol.A thought bubble with a scalloped border and three small circles leading to the logo. It contains the text: "Google's mission is" to organize the world's information and make it universally accessible and useful".

Google's mission is" to organize the world's information and make it universally accessible and useful"



[Advertising Programs](#) - [Business Solutions](#) - [About Google](#) - [Go to Google Japan](#)

[Make Google my homepage](#)

©2009 - [Privacy](#)

## 2. ベンチャーとイノベーション

- 初期におけるベンチャーにとっては、イノベーションそのものが強みであり、成功への要素であることは間違いない。また時として、ベンチャーはイノベーションを自らの存在意義である理念として認識する。

### 会社の理念 (Mission Statement)

Google's mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful.



### イノベーション

### 世界最大の検索プラットフォーム

重要度に応じて表示するテキスト検索。メール、ウェブブラウザなどの機能に焦点を当てた端末。

## 1. 世界市場における自社の現状分析について

- 当クラスの目的と留意点
- ベンチャーとイノベーション

## 2. ベンチャーにとってのイノベーションとは？

- イノベーションとは？
- 破壊的イノベーションと持続的イノベーション
- イノベーションスタイルの類型
- グローバルイノベーション戦略の策定プロセス

## 3. グローバルイノベーション戦略の策定

### - 米国無料動画配信サービスのイノベーション戦略事例 -

- グローバル展開に向けての合理性の理解
- イノベーションスタイルの明確化
- グローバル展開にあたっての検討
- グローバル展開にあたっての判断
- イノベーションマネジメント

### 3. イノベーションとは？

- グローバルイノベーションを下記のように定義する。

イノベーションとは、  
企業における新たな知識を駆使して、新製品やサービスを顧客に提供する行為であり、発明と商業化を含めた概念である(Freeman 1982, Afuah 1998)

- ・ 個人に新しいと知覚されるようなアイデア、慣行、もの (Rogers 1983)
- ・ 何か新しいものを取り入れる、既存のものを変えるといった概念 (一橋大学イノベーション研究センター 2001)
- ・ 企業における新たな知識の創造とその商業化 (江夏 2008)

単に新たな知識を創造するのみでは不十分であり、それをうまく活用して成果を上げてこそイノベーションである。

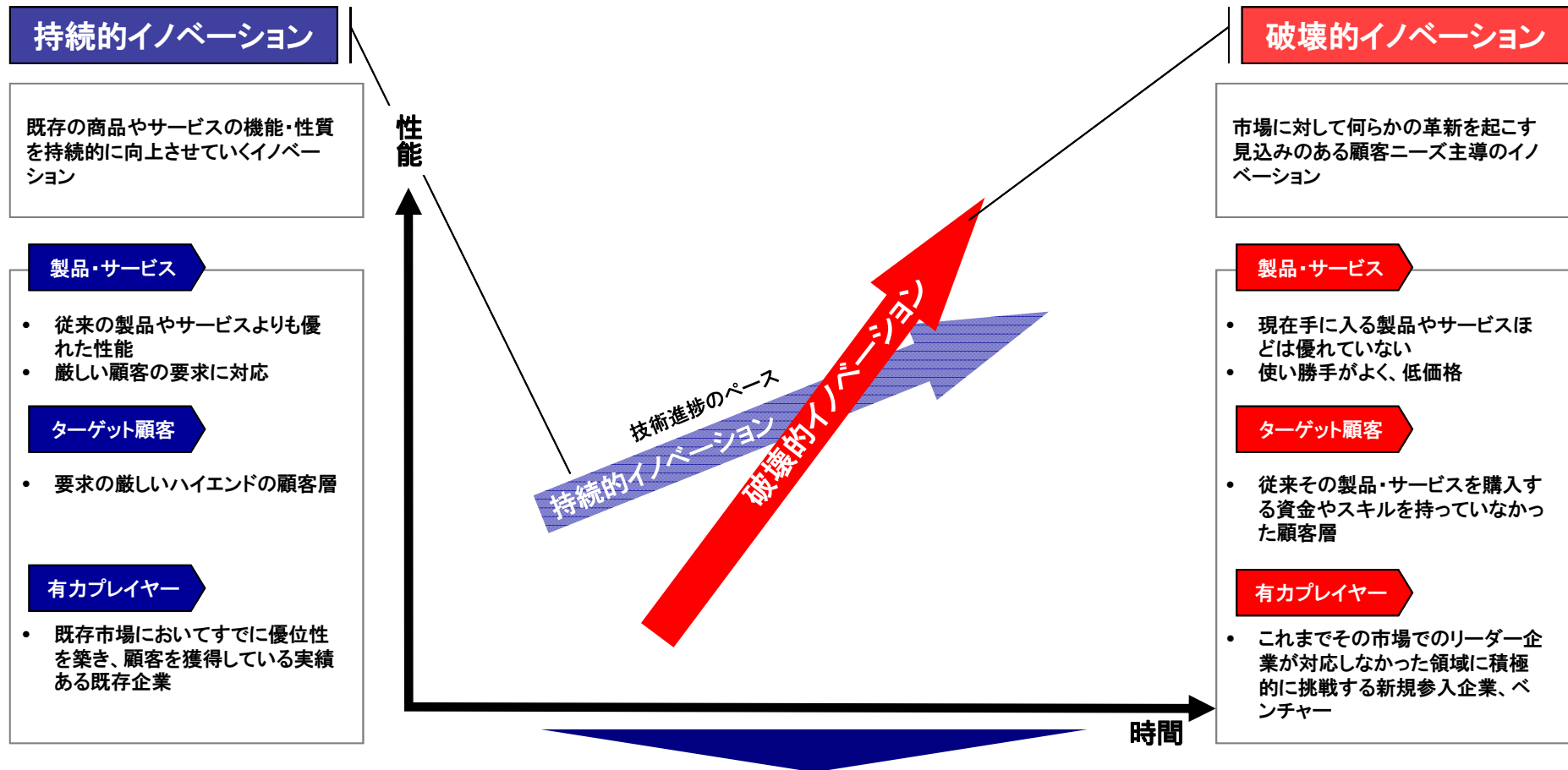
グローバルイノベーションとは、  
新たな知識(科学技術)の発明から商業化までのプロセスを、ある一国のみで行うのではなく、そのプロセスの全てあるいはいずれかの活動をグローバル規模で行うことである。(浅川 2003)

- ・ 企業のバリューチェーンにおける基礎研究、応用研究、開発という一連の研究開発(R&D)活動のうちの一部、あるいは全てが、自国以外で実施されること (浅川 2007)
- ・ 一つの国の中だけで新たな科学技術の発明から製品化や商業化までを行うのではなく、それらのいずれか(あるいは全て)の活動を国際化すること (江夏 2008)



## 4. 破壊的イノベーションと持続的イノベーション

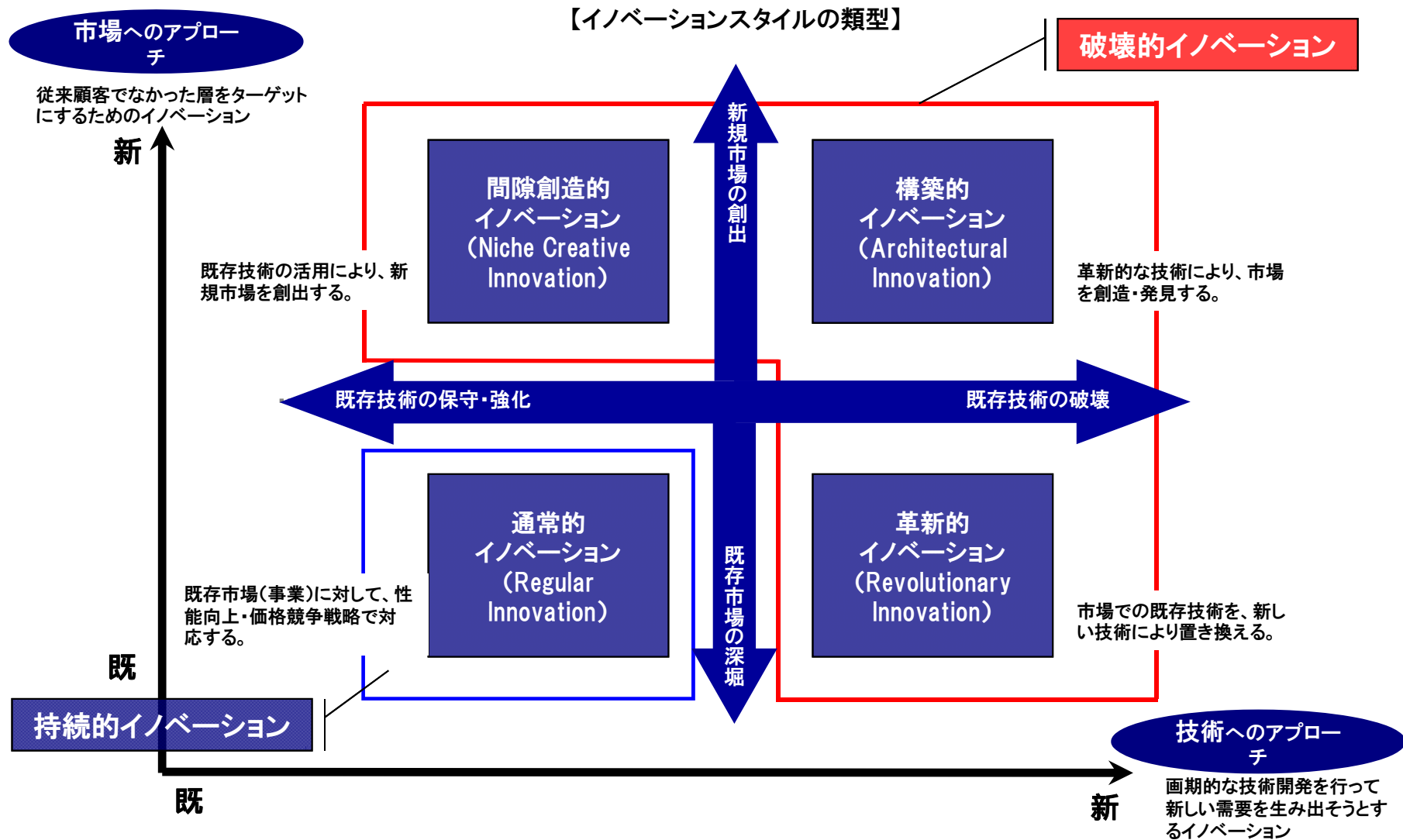
- イノベーションは、持続的イノベーションと、破壊的イノベーションの2つのタイプに分類され、企業はいずれかのイノベーションに対して優先したアプローチをとっている。



特に初期におけるベンチャーは、破壊的イノベーションへのアプローチによって、新規事業を立ち上げる傾向にある。ある程度のプレゼンスを得た後は、持続的イノベーションへのアプローチへとシフトすることもある。

# 5. イノベーションスタイルの類型

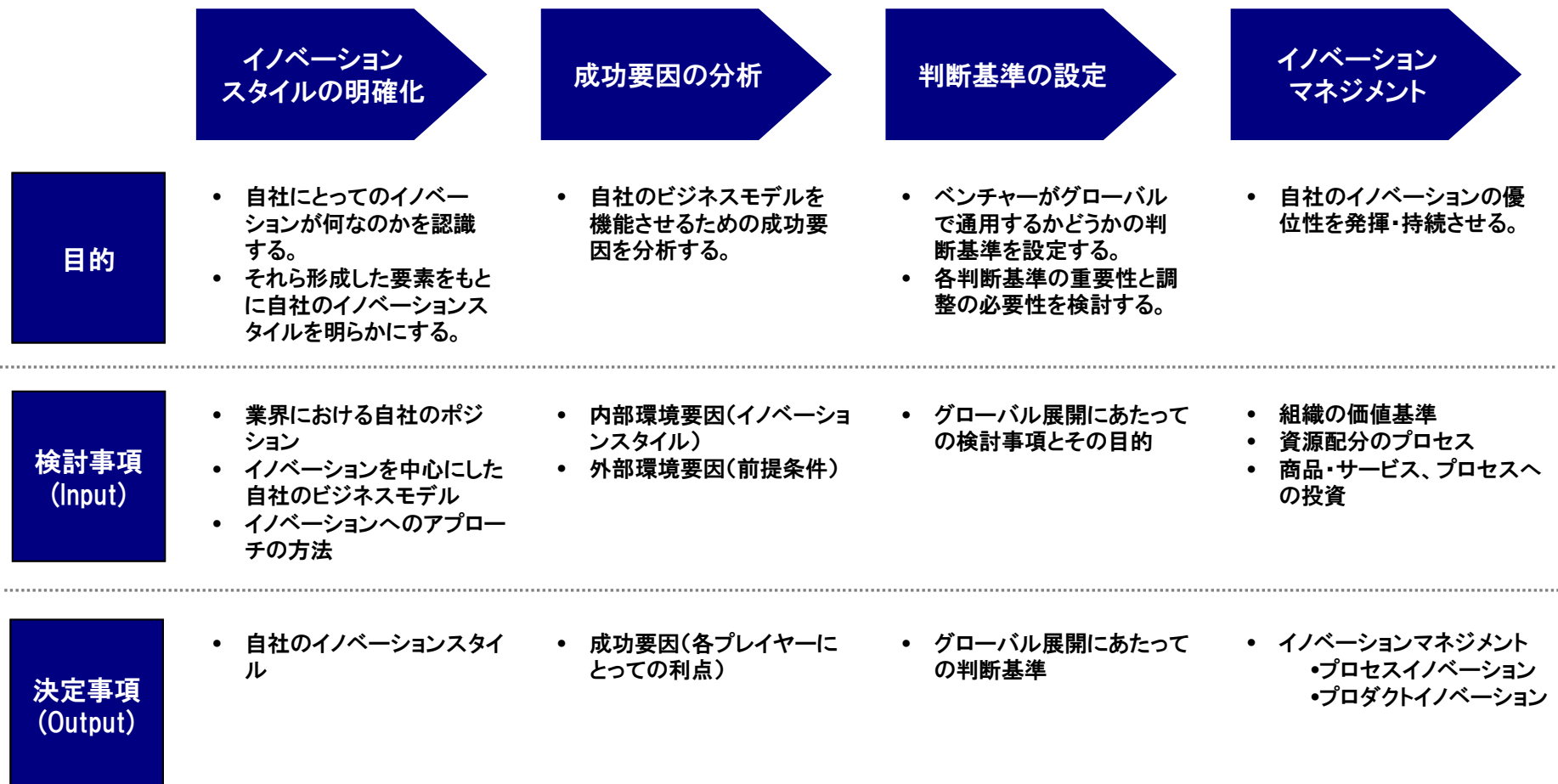
- イノベーションは、市場の新既と技術の新既によって、4つのスタイルに分類できる。



## 6. グローバルイノベーション戦略の策定プロセス

- 自社のイノベーションが、グローバル市場で競争力を持ちえるかということが、グローバル展開にあたっての最初の命題である。
- ここでは以下のプロセスに沿って、グローバル展開の可能性を検討する。

【グローバルイノベーション戦略の策定プロセス】



## 1. 世界市場における自社の現状分析について

- 当クラスの目的と留意点
- ベンチャーとイノベーション

## 2. ベンチャーにとってのイノベーションとは？

- イノベーションとは？
- 破壊的イノベーションと持続的イノベーション
- イノベーションスタイルの類型
- グローバルイノベーション戦略の策定プロセス

## 3. グローバルイノベーション戦略の策定

### - 米国無料動画配信サービスのイノベーション戦略事例 -

- グローバル展開に向けての合理性の理解
- イノベーションスタイルの明確化
- グローバル展開にあたっての検討
- グローバル展開にあたっての判断
- イノベーションマネジメント

## 7. グローバル展開に向けての合理性の理解

- YouTubeの事例を利用して、イノベーションとグローバル展開の関係を検証する。

### YouTube

【設立】: 2005年2月(サービス開始は12月)

【本社】: カリフォルニア州サンブルーノ

【CEO】: チャド・ハリー

【事業概要】: 動画共有サイトの運営

- 誰でも動画のアップロード、視聴が無料でできる。(アップロードには、顧客登録は必要)
- 視聴回数や視聴者の評価が表示される。
- キーワードでの検索の他、ジャンル別、視聴回数順、評価順など様々な切り口で動画を探することができる。
- 一日に65,000件以上の新規動画がアップロードされ、視聴回数は1億回を超えている。



#### 【設立からの主な歴史】

2005年2月15日	米国カリフォルニア州サンマテオに会社設立
2005年11月	ベンチャーキャピタルのセコイアキャピタルから350万ドルの融資を受ける
2005年12月	正式にサービスを開始
2006年4月	セコイアキャピタルから二度目の融資を受ける(800万ドル)
2006年6月	大規模な違法コンテンツ(アニメなど)の削除活動が開始 かつて否定的な立場をとっていたNBCユニバーサルが一転し、提携を発表時、局番組の宣伝動画などの配信を始める
2006年7月	ニュース記者のロバート・ターが、著作権侵害でYouTubeに対して米連邦地裁で訴訟を起こす
2006年9月	ワーナー・ミュージックが音楽ビデオを提供
2006年10月	日本の著作権団体・事業者(テレビ局など)が、集中的に削除要請を行い、約3万件のファイルが削除される Googleにより、16億5000万ドルで買収されることを発表 ユニバーサル・ミュージック・グループ、ソニー-BMG、CBSらと提携
2006年11月	Googleによる買収が完了

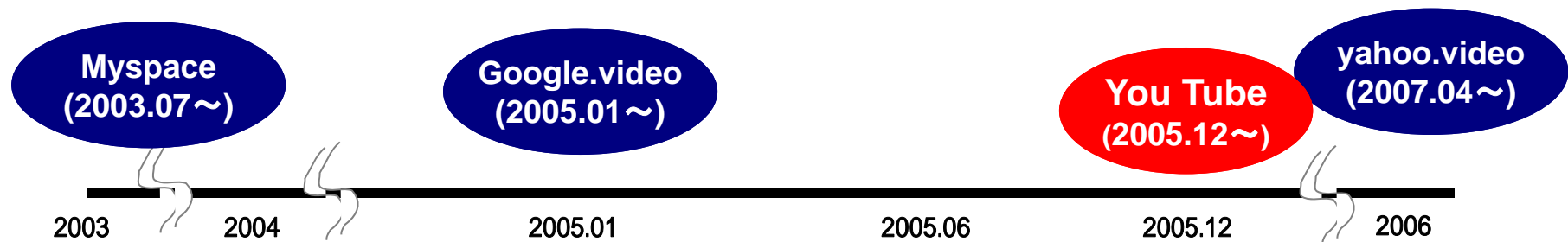


## 8. イノベーションスタイルの明確化 - 業界動向の把握 -

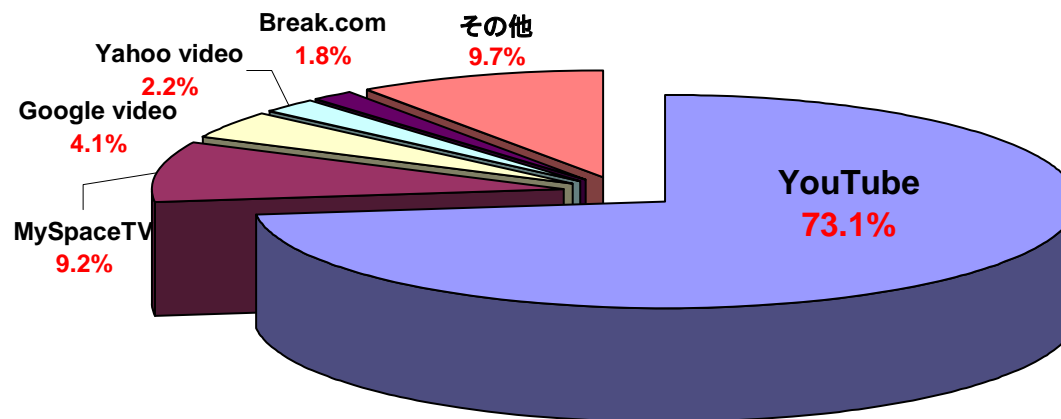
- 米国の動画配信サービス市場における主要プレイヤーは、2003年から2006年にかけてサービスをスタートさせている。
- 2008年において、YouTubeは市場全体の73.1%を占め、独占に近いポジションを獲得している。



【米国の動画配信サービス市場における主要プレイヤーのサービス開始時期】



【米国の動画配信サービスへのアクセス数におけるシェア (2008)】

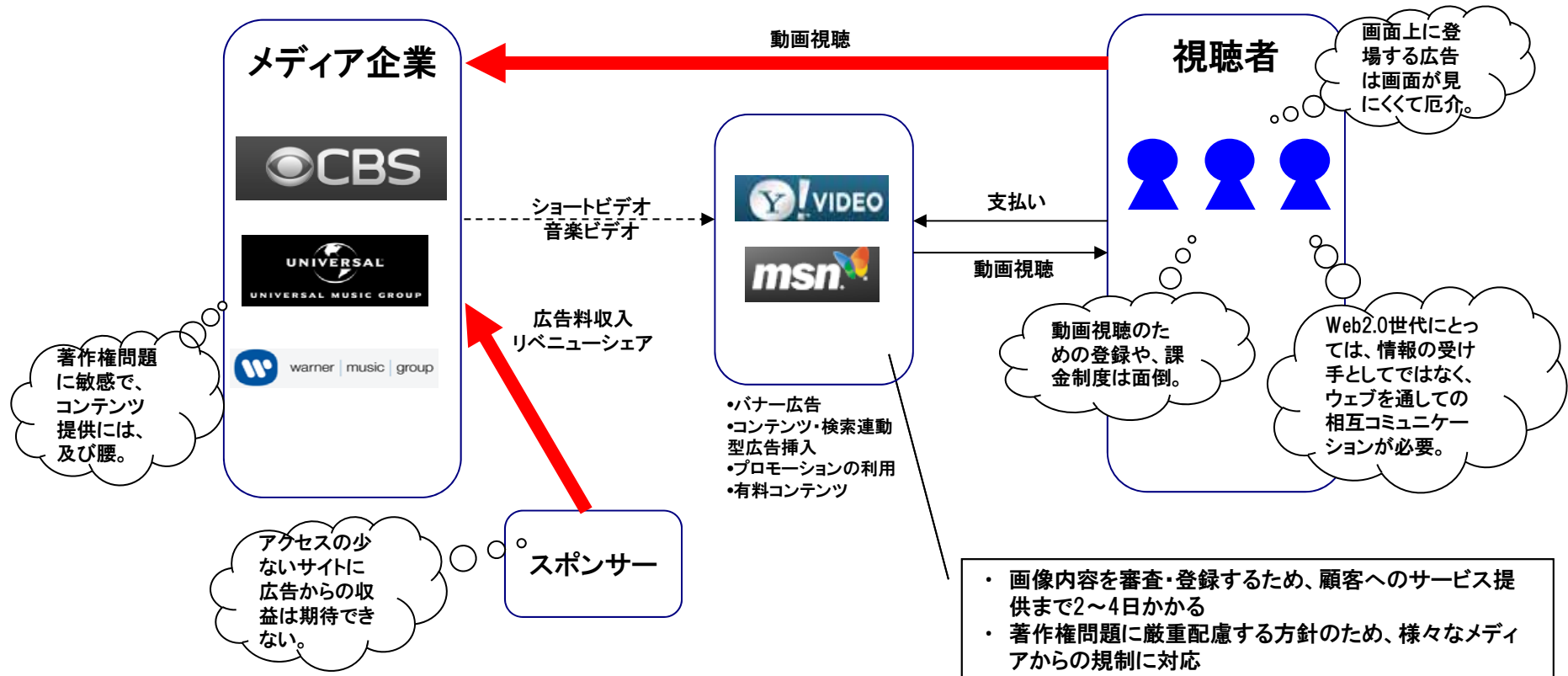


# 8. イノベーションスタイルの明確化 - 既存モデルの分析 -

- まずは、業界における既存のビジネスモデルを分析する。



【既存の動画配信サービス市場におけるビジネスモデル】



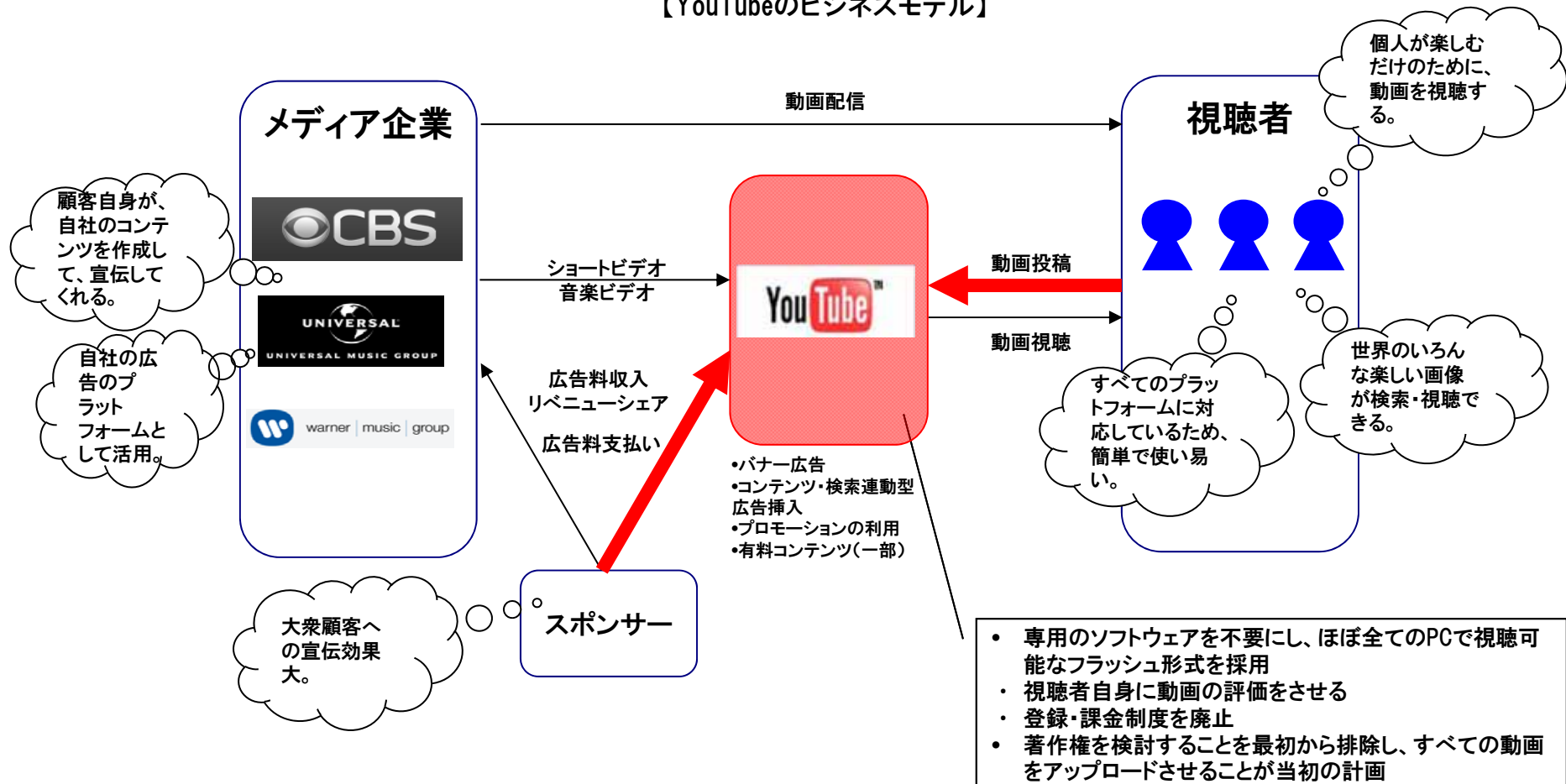


## 8. イノベーションスタイルの明確化 - 自社モデルの構築 -

- グローバル展開の目的を明確にし、ベンチャーにとっての成功要因となりうる自社のイノベーションスタイルを重要視したビジネスモデルを構築する。



【YouTubeのビジネスモデル】



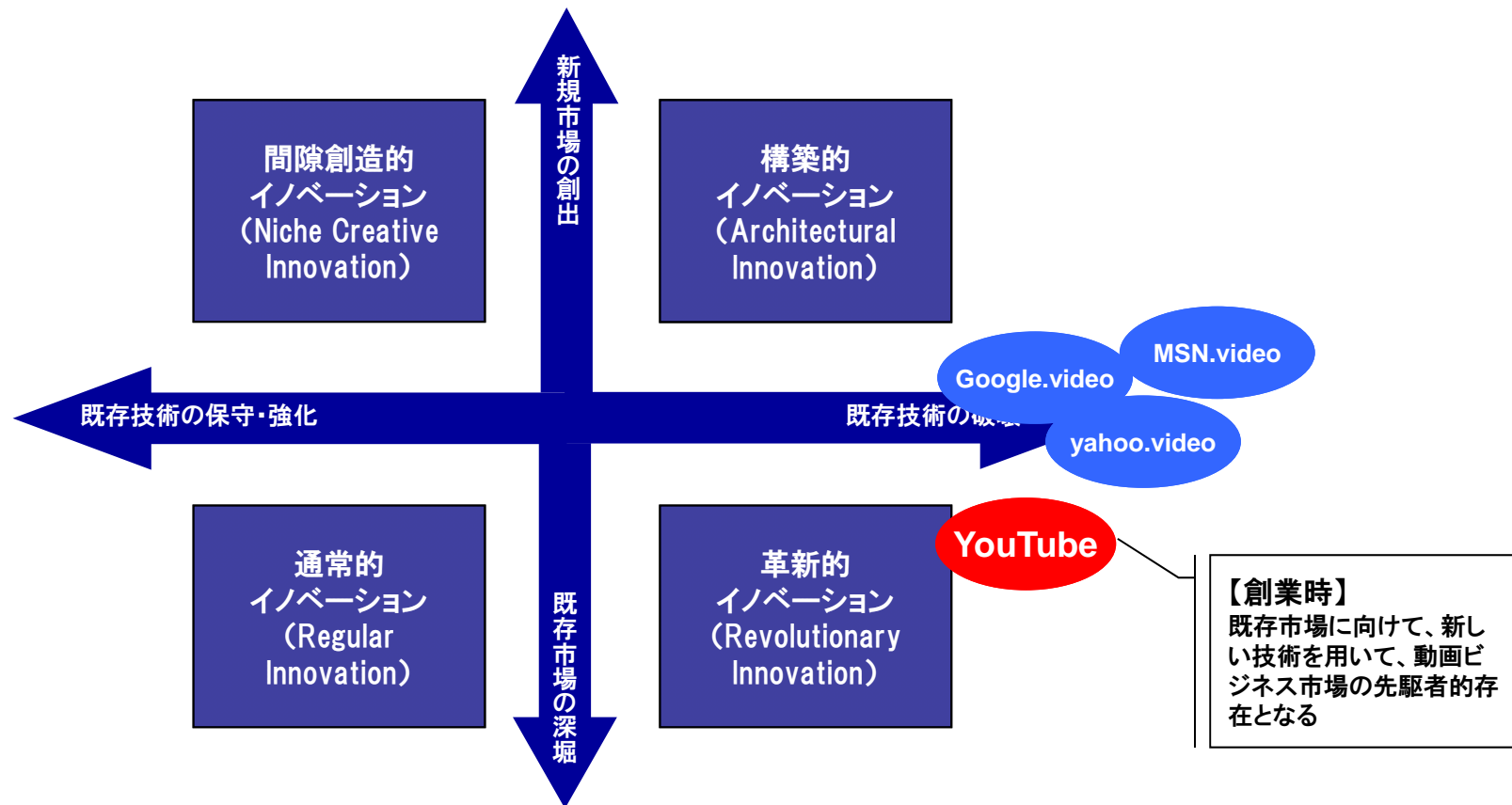


## 8. イノベーションスタイルの明確化 - 自社のスタイル -

- 市場と技術に対するアプローチ方法によって、競合他社に対して優位性を持つ自社のイノベーションスタイルを明確にする。

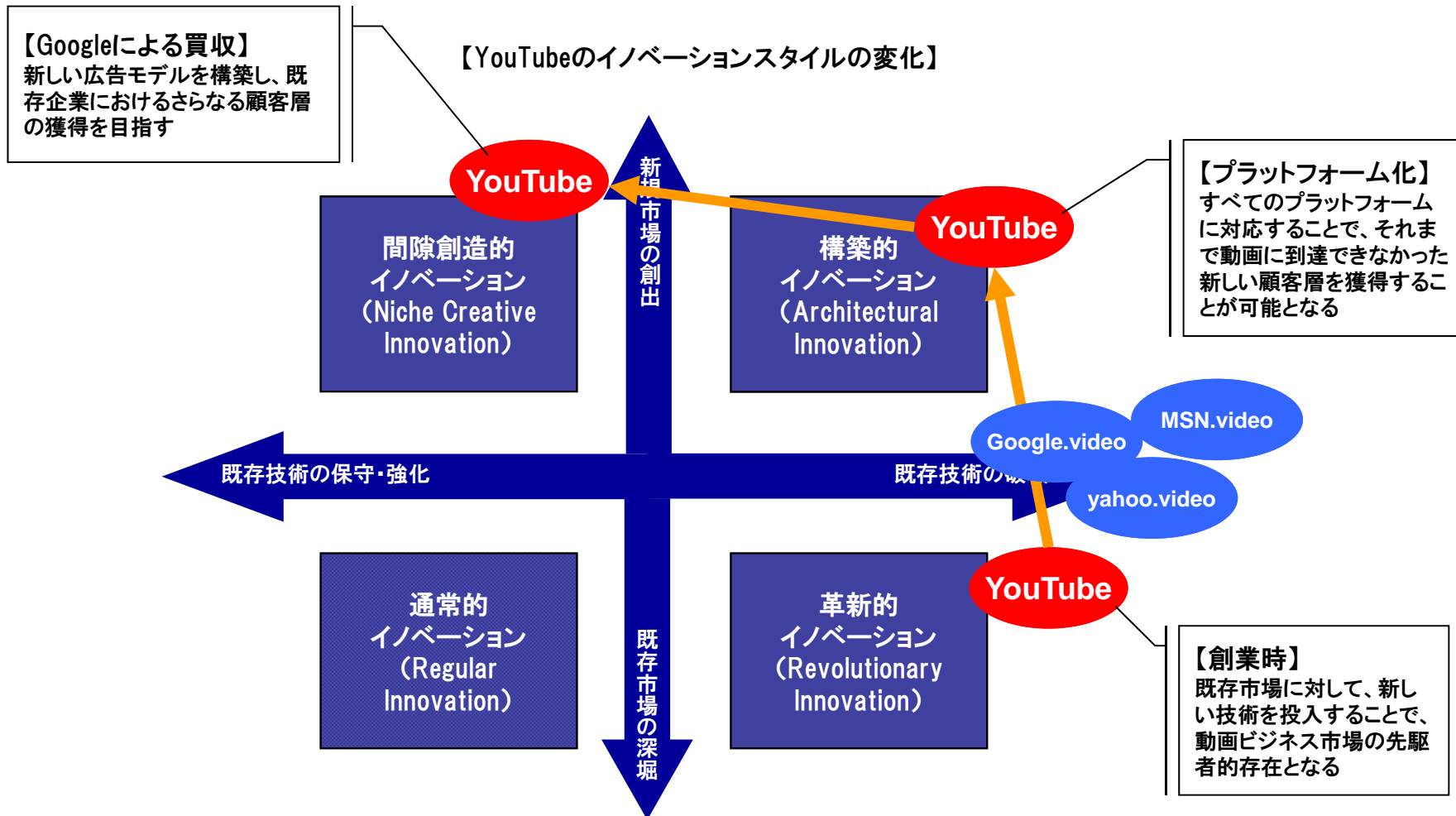


【創業時のYouTubeのイノベーションスタイル】



# 8. イノベーションスタイルの明確化 - スタイルの変化 -

- イノベーションスタイルは、ベンチャーが成長することで変わる市場でのプレゼンスによって変化する。

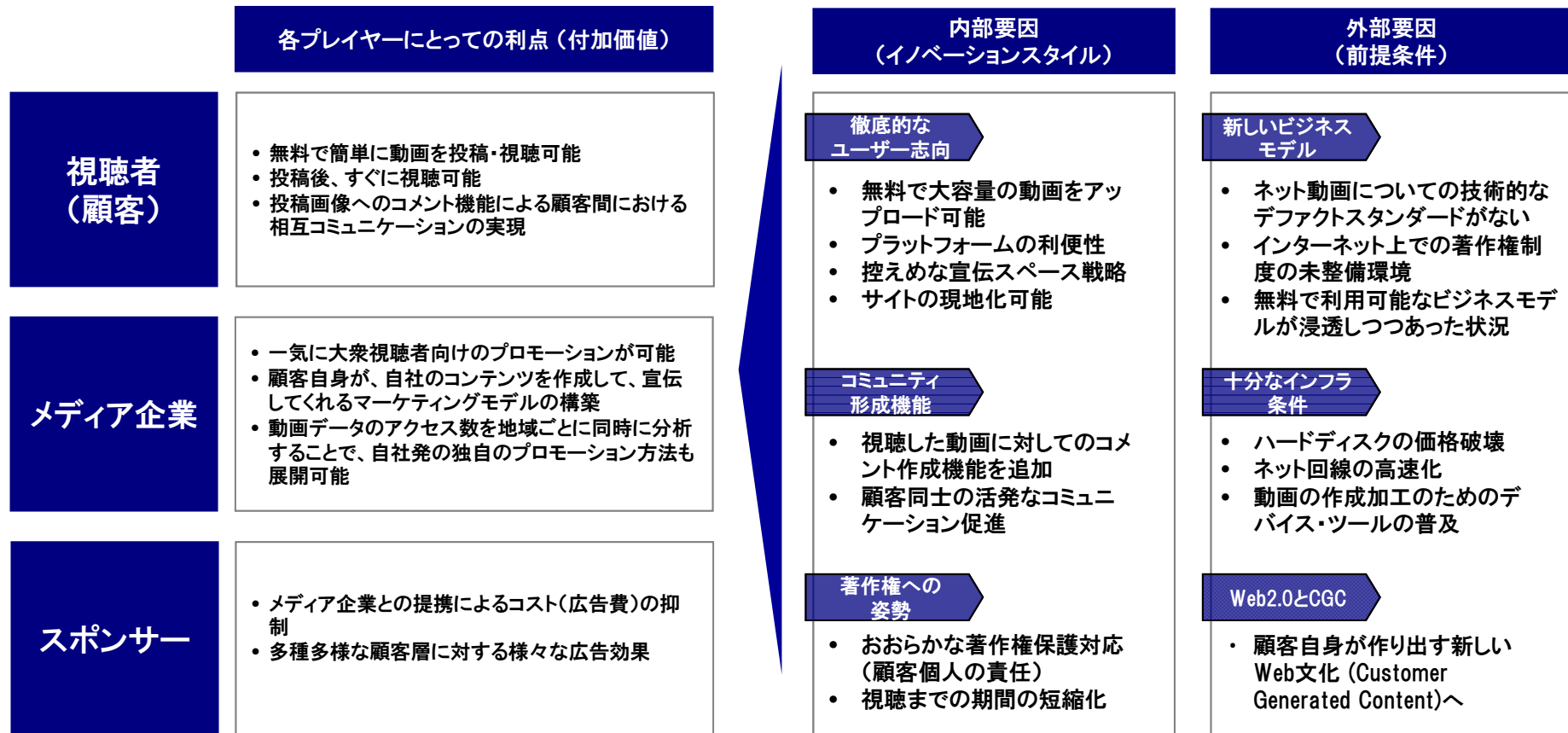


# 9. グローバル展開にあたっての検討 - 成功要因の分析 -

- 各マーケットプレイヤーにとっての利点から、You Tubeの成功要因を内部要因と外部要因の2つの視点から分析する。
- ビジネスモデルを機能させた成功要因は、イノベーションスタイルと、それを可能にした前提条件が整っていたことである。



【YouTubeの成功要因の分析】



# 10. グローバル展開にあたっての判断 - 判断基準の設定 -



- 展開先市場において、自社のイノベーションスタイルである内部要因と、その前提条件である外部要因が成立するかどうか、グローバル展開にあたっての具体的な判断基準となる。

## 【YouTubeのグローバル展開にあたっての判断基準の設定】

※重要度: 【●】絶対必要な場合、【○】条件付きで必要な場合  
 ※調整の必要性: 【●】調整なしで成立する場合、【○】調整が必要な場合、【△】調整できないが影響はない場合、【×】調整不可な場合

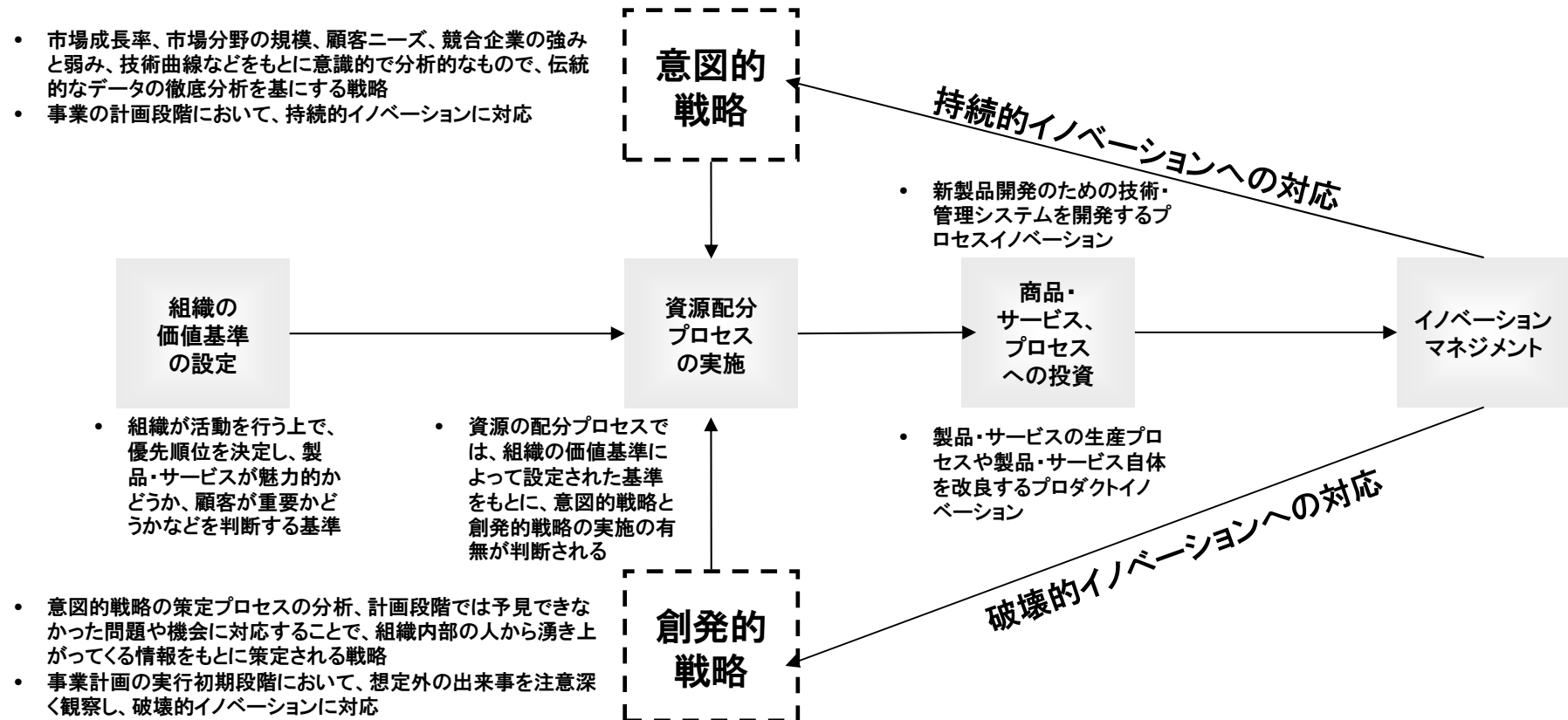
グローバル展開にあたっての検討事項		重要性	調整の必要性	
			日本	韓国
内部環境	徹底的なユーザー志向	● ● ○ ○	○ ○ ○ ○	○ × ○ ×
	コミュニティ形成機能	○ ○	○ ○	○ ×
	著作権への姿勢	● ○	× ×	× ×
外部環境	新しいビジネスモデル	● ● ○	○ ○ ○	● ○ ×
	十分なインフラ条件	○ ● ●	× × ×	× ● ×
	Web2.0とCGC	○	●	●

# 11. イノベーションマネジメント



- 成長段階を終えて、市場におけるプレゼンスを獲得したベンチャーにとっては、新たな知識を獲得し、その知識を社内で流動化させ、日常のオペレーションに変換するための仕組みが必要である。
- イノベーションマネジメントとは、イノベーションを競合他社に対しての競争優位として発揮・持続させる仕組みである。

【イノベーションマネジメントのサイクル】

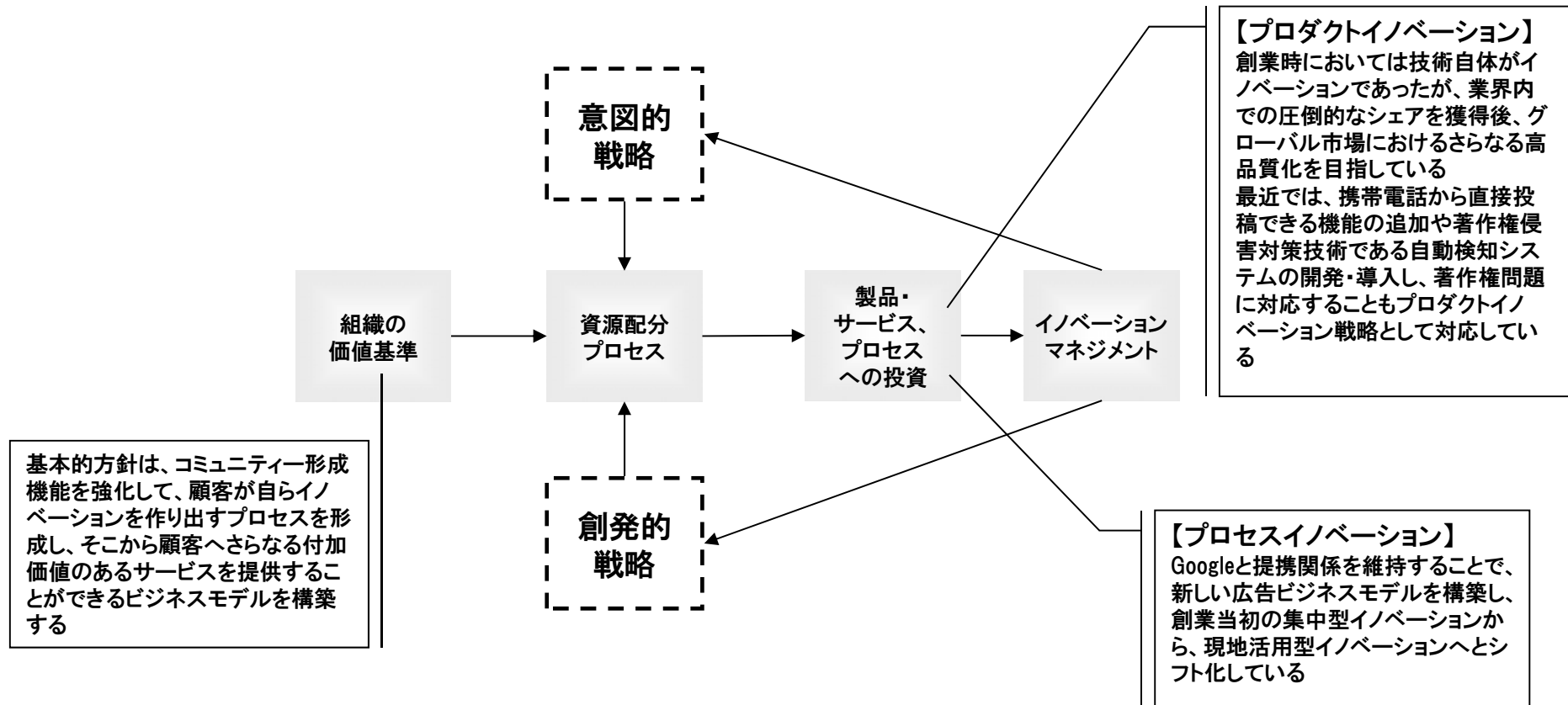


# 11. イノベーションマネジメント - YouTubeの事例 -

- ベンチャーの成長過程や製品・サービスのライフサイクルにより、重視されるイノベーションマネジメントへのアプローチ方法は変化する。
- YouTubeは、創業時においては技術自体がイノベーションであったが、Googleによる買収後、提携関係を維持することでプロセスイノベーションへとシフトし、新しい広告ビジネスモデルを構築することを目指している。

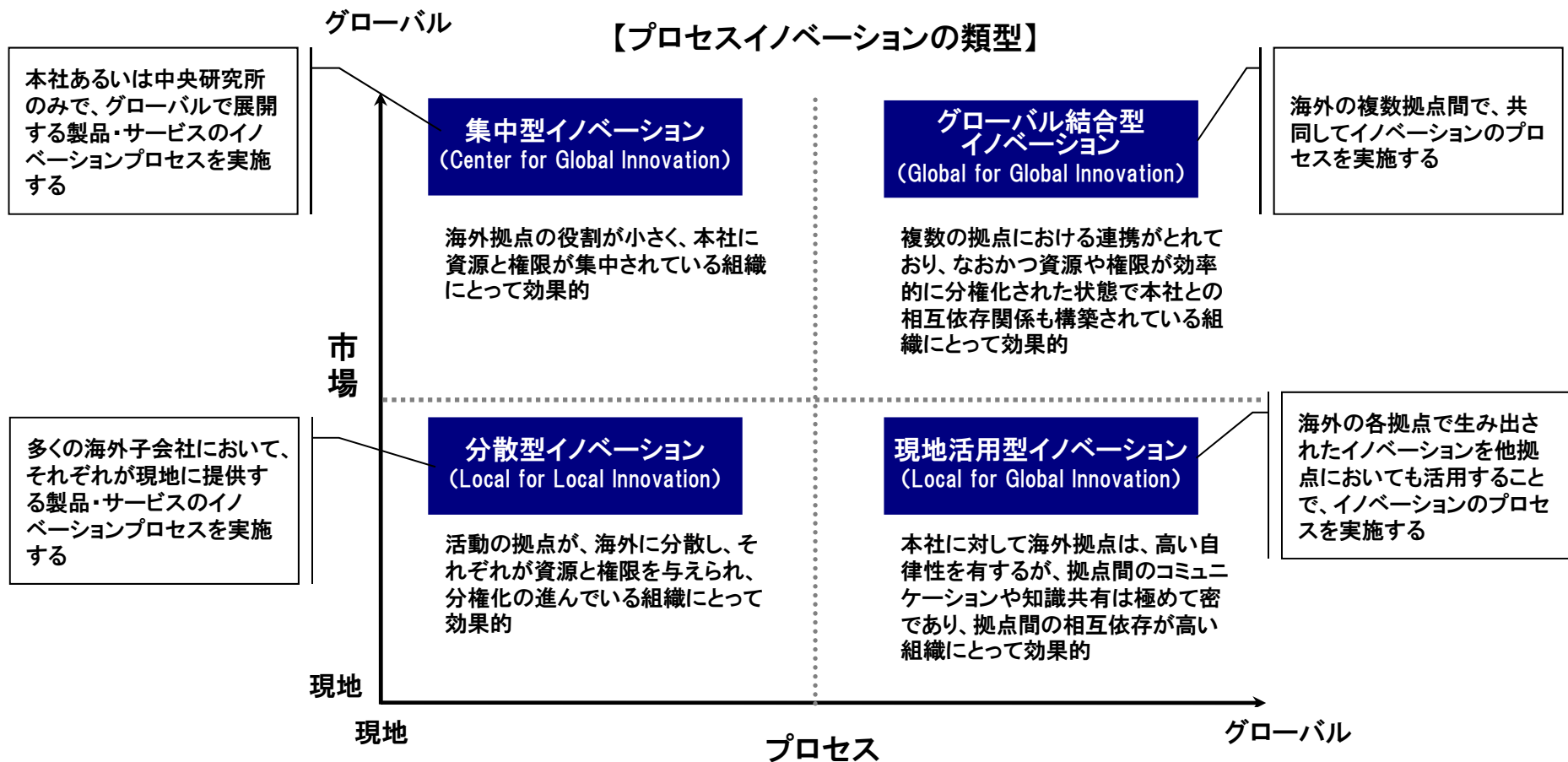


【YouTubeのイノベーションマネジメントのサイクル】



# 11. イノベーションマネジメント - プロセスイノベーションの類型 -

- プロセスイノベーションは、商品・サービスを生み出すプロセス(作り手)と、それらを発信する市場(受け手)によって4つのタイプに分類される。





# 11. イノベーションマネジメント - 4つのプロセスイノベーションの特徴 -

- 各プロセスイノベーションのメリットとデメリットは、下記の通りである。



## 【4つのプロセスイノベーションの特徴】

	集中型イノベーション (Center for Global Innovation)	分散型イノベーション (Local for Local Innovation)	現地活用型イノベーション (Local for Global Innovation)	グローバル結合型イノベーション (Global for Global Innovation)
グローバルイノベーションのメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 規模の経済性を得られる</li> <li>• 海外に中核技術が消散しない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 現地に存在する知識にアクセス可能</li> <li>• それらを利用して、現地ニーズに敏感に対応した新商品開発を行うことができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 各拠点が、現地コミュニティに入りこみ、現地アクターと密接なネットワークを構築することで、現地に根付いた知識を獲得し、全社で共有することが可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 範囲の経済性を得られる</li> <li>• 世界中にある最先端知識を組み込むことが可能</li> </ul>
グローバルイノベーションのデメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 現地ニーズに対応したR&amp;Dができない</li> <li>• 海外で創出されたイノベーションにアクセスしにくい</li> <li>• 自らの組織が関わったイノベーションにしか目を向けられない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• イノベーションに関して過度に分権化を行う結果、本社と子会社間、あるいは子会社間同士でのコミュニケーションが薄く、知識共有に消極的</li> <li>• イノベーションのプロセスが重複し、非効率的であり、規模の経済性を得られない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 他の拠点で創出した新しい知識をそのまま他拠点に移転できるとは限らず、何らかの修正・調整が発生するため、組織内外においてその分のコストと労力が発生する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• イノベーションマネジメントは非常に複雑になるため、マネジメント能力の必要性や、コスト負担は避けられない</li> </ul>



総務省 情報流通行政局 情報流通振興課

---