

ICT Venture Global Management Program

Chapter 4

展開先の検討と選択について

1. 展開先の検討と選択について

- 当クラスの目的と留意点
- グローバル展開先の検討の考え方
- グローバル展開先の検討プロセス

2. グローバル展開先の検討プロセス

- 事業ドメインの設定
- 潜在ターゲット市場の識別
- 自社戦略とリスクの分析
- 中長期シナリオ策定

3. グローバル展開先の検討

- 米国オンライン書店のグローバル展開先検討事例 -

- グローバル展開先の検討
- 事業ドメインの設定
- 潜在ターゲット市場の識別
- 自社戦略とリスクの分析
- 中長期シナリオ策定

1. 展開先の検討と選択について

- 当クラスの目的と留意点
- グローバル展開先の検討の考え方
- グローバル展開先の検討プロセス

2. グローバル展開先の検討プロセス

- 事業ドメインの設定
- 潜在ターゲット市場の識別
- 自社戦略とリスクの分析
- 中長期シナリオ策定

3. グローバル展開先の検討

- 米国オンライン書店のグローバル展開先検討事例 -

- グローバル展開先の検討
- 事業ドメインの設定
- 潜在ターゲット市場の識別
- 自社戦略とリスクの分析
- 中長期シナリオ策定

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

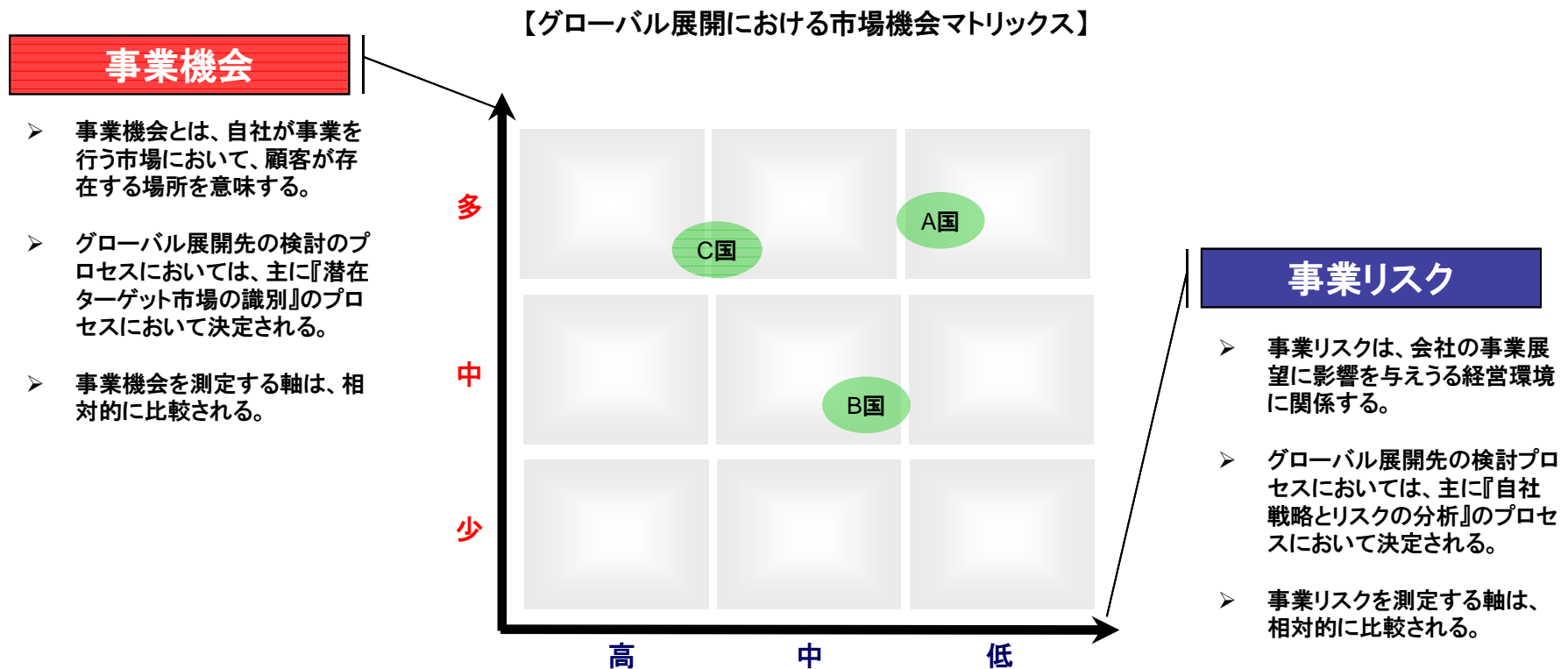
グローバル展開にあたっての中長期シナリオ(事業を展開すべき地域・国および、その優先順位)を明確にすること。

留意点

- ここで作成するシナリオは、以下のような要素に応じて柔軟に変更する。
 - 具体的な事業計画を検討するにあたって、その内容を変更する可能性がある。
 - 中期計画をローリングし、その際、展開先・展開候補先の経営環境を再確認し、事業計画に反映する。
 - 国内事業の経営資源(技術開発、財務状況等)に応じて、事業計画を見直す。

2. グローバル展開先の検討の考え方

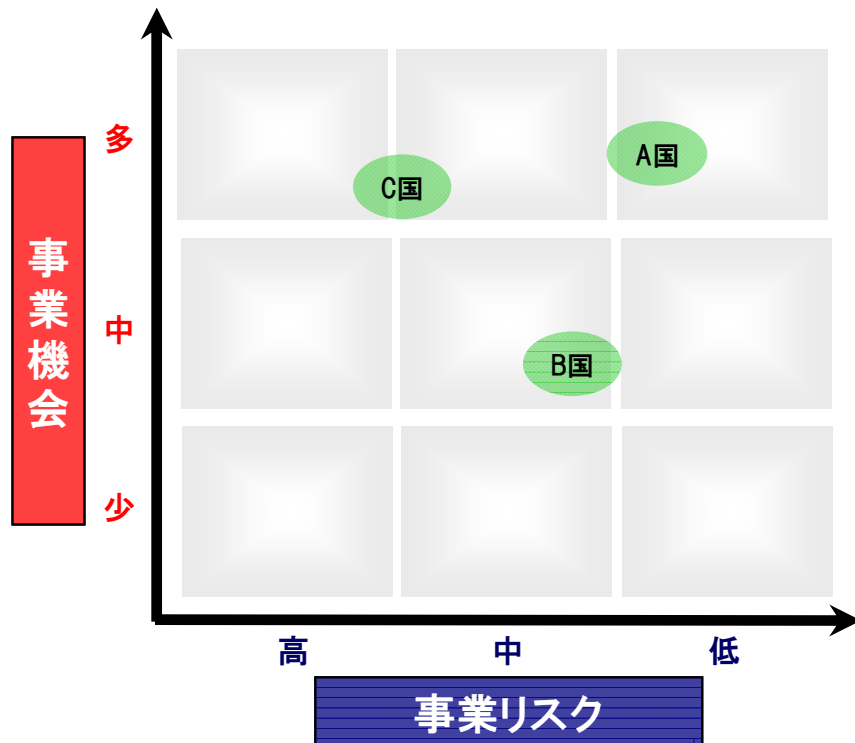
- グローバル展開先を検討するにあたっては、展開先ごとに事業機会と事業リスクを客観的に評価することがベースとなる。



2. グローバル展開先の検討の考え方

- 中長期シナリオの最終的な決め手は、リスクとリターンを客観視した上での「経営の意思」である。

【グローバル展開における市場機会マトリックス】



シナリオ1

- ・ A国にのみ集中する
【想定できる背景】
人的リソースが限られている
資金が限られている
A国を抑えることがB国、C国への進出に大きな意味を持つ

シナリオ2

- ・ C国にのみ集中する
【想定できる背景】
人的リソースが限られている
資金が限られている
C国を抑えることがA国、B国の進出に大きな意味を持つ

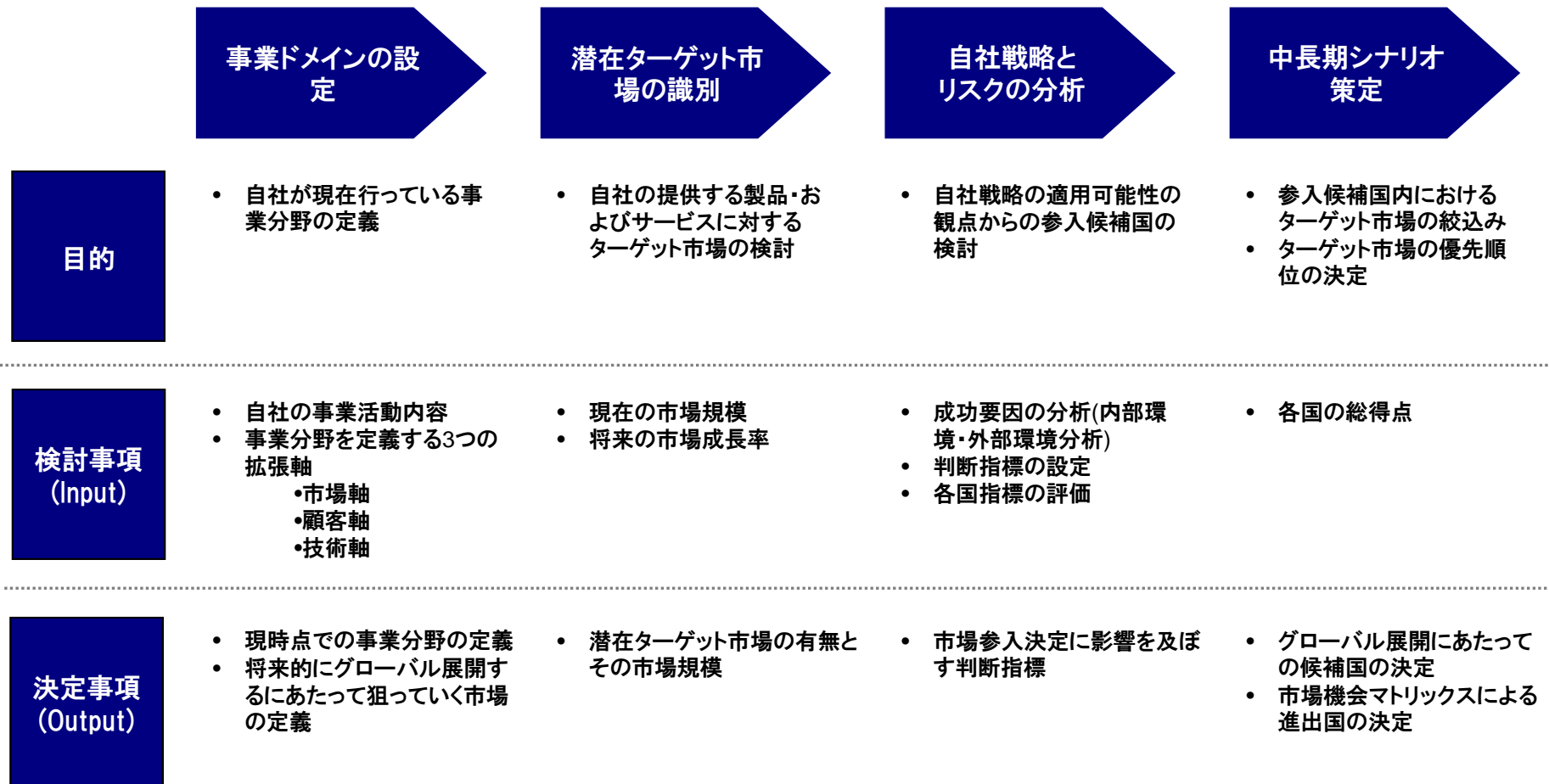
シナリオ3

…他

3. グローバル展開先の検討プロセス

- グローバル展開先を検討する上での主要な意思決定のプロセスは、下記の通りである。

【グローバル展開にあたっての意思決定プロセス】



1. 展開先の検討と選択について

- 当クラスの目的と留意点
- グローバル展開先の検討の考え方
- グローバル展開先の検討プロセス

2. グローバル展開先の検討プロセス

- 事業ドメインの設定
- 潜在ターゲット市場の識別
- 自社戦略とリスクの分析
- 中長期シナリオ策定

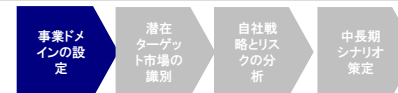
3. グローバル展開先の検討

- 米国オンライン書店のグローバル展開先検討事例 -

- グローバル展開先の検討
- 事業ドメインの設定
- 潜在ターゲット市場の識別
- 自社戦略とリスクの分析
- 中長期シナリオ策定

4. 事業ドメインの設定

- 事業ドメインとは、企業が事業を展開していく活動領域のことである。
- 現時点の事業ドメインを基に、将来的に自社が狙っていく市場に対して事業領域を設定することで、事業展開の方向性を明確にし、経営資源と競争能力を同じ方向へ集中させることができる。



事業ドメインの設定プロセス	各プロセスにおける 検討事項(Input)	各プロセスにおける活動内容	各プロセスにおける 決定事項(Output)
現在の事業内容の把握	現時点での自社の事業活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、自社が活動を行っている事業領域とその内容の把握 	現時点での自社の事業活動の定義
将来の事業における方向性の検討	将来の国別の市場の見通し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 将来の事業領域の方向性として、「自社が目指す事業のあるべき姿」の検討 	将来の自社の目指す事業活動の定義
現在と将来の整合性の確認		<ul style="list-style-type: none"> ・ グローバル展開にあたっての現在および将来における自社の事業領域が、自社全体の事業戦略の上位概念として位置づけられ、その戦略に対して整合性および一貫性があるかどうかの確認 	
事業ドメインの設定	事業分野を定義する3つの拡張軸	<ul style="list-style-type: none"> ・ グローバル展開するにあたっての現時点もしくは将来的な事業領域の定義 ・ 事業領域は、「どのような市場」の「どのようなニーズ」に向けて「どのような能力(技術)」に基づく商品やサービスを展開するののかといった切り口において検討する 	グローバル展開するにあたって狙っていく市場の定義

5. 潜在ターゲット市場の識別

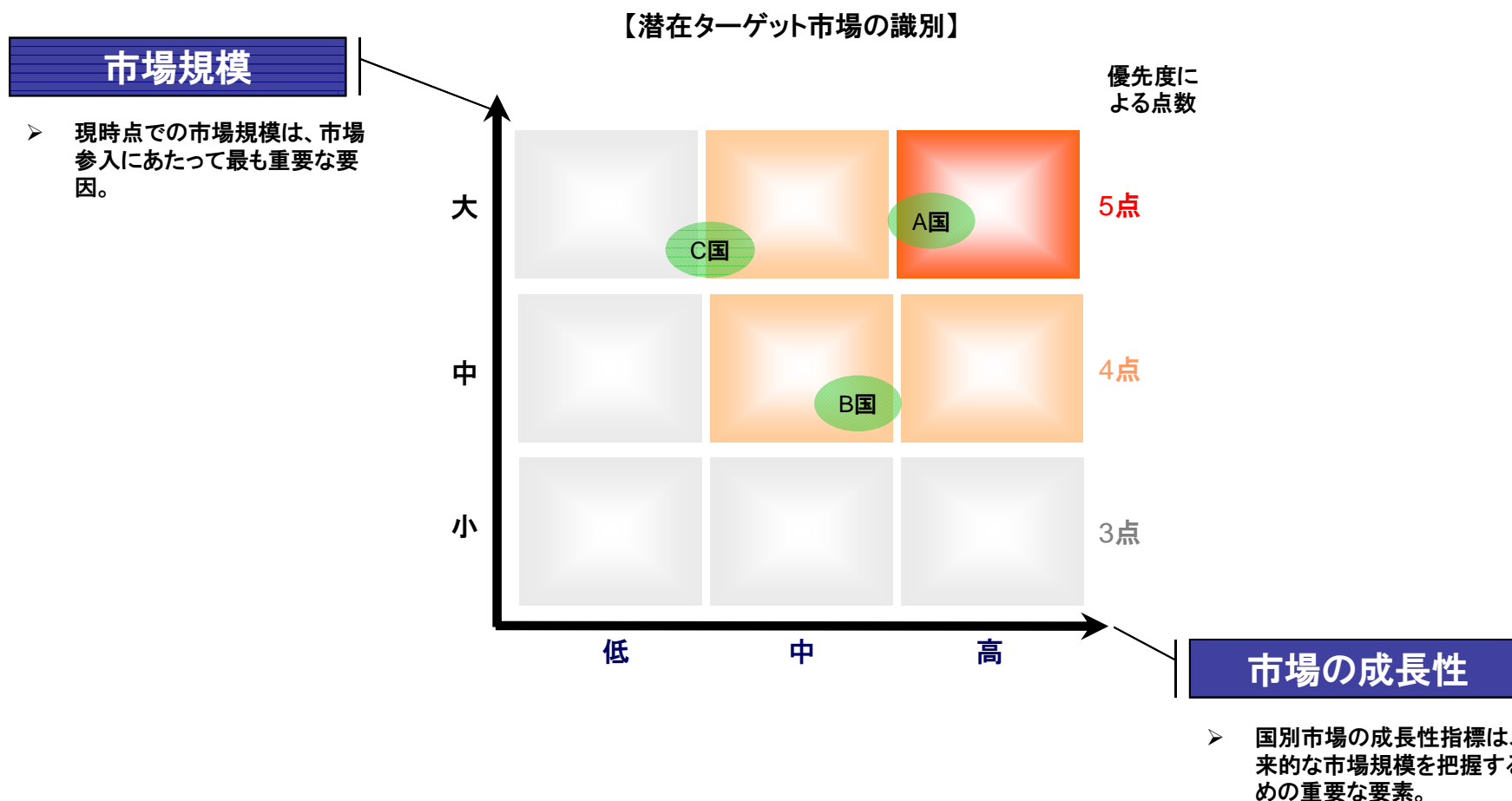
- グローバル展開にあたって、自社の提供する製品およびサービスがターゲットとする潜在市場を識別する。
- 自社が将来的に狙う潜在ターゲット市場は、現在の市場規模と、将来の市場の成長率によって検討される。



潜在ターゲット市場の識別プロセス	各プロセスにおける検討事項(Input)	各プロセスにおける活動内容	各プロセスにおける決定事項(Output)
市場規模の把握	現在の国別の市場規模	<ul style="list-style-type: none"> 現時点で、自社が展開している事業ドメイン内での国別の市場規模の把握 	各国の市場規模
市場の成長性の予測	市場規模の予測	<ul style="list-style-type: none"> 国別の将来的な市場規模の予測 	国別の市場成長率予測
潜在ターゲット市場の識別	市場規模 市場成長率予測	<ul style="list-style-type: none"> 現時点での市場規模と、将来的な市場の成長性から、将来的に自社がとりうる市場内でのポジション検討 優先順位の高い市場を決定し、リスク分析をしなくてもよい市場を切り捨てる 	事業機会の評価

5. 潜在ターゲット市場の識別 - 市場規模と市場の成長性 -

- グローバル展開先における国別の現在の市場規模と、市場の成長性との相関関係から、優先順位の高い市場を決定し、リスク分析をしなくてもよい市場を切り捨てる。



6. 自社戦略とリスクの分析

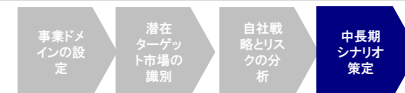
- 自社の戦略と展開先におけるリスクを分析し、市場参入決定に影響を及ぼす判断指標に基づいて、参入候補国を評価、採点する。



自社戦略とリスクの分析プロセス	各プロセスにおける検討事項(Input)	各プロセスにおける活動内容	各プロセスにおける決定事項(Output)
成功要因の分析	各種情報	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社のビジネスモデルを機能させた成功要因を、内部および外部環境の視点から分析 ・ 外部環境分析の結果、グローバル展開の見込みがある場合のみ、内部環境分析を実施（その際に、競合他社の状況も十分に把握しておく必要がある） 	自社の成功要因の分析結果
グローバル展開時の判断指標の設定	成功要因の分析結果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営環境分析結果から、展開先の市場について把握し、市場参入にあたっての判断基準を設定 	市場参入への判断指標
各国指標の評価	市場参入への判断指標	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設定された指標の重要度の決定 ・ それぞれの市場において成立するかどうかを判断し、参入候補市場を各指標ごとに評価、採点 	各国指標の評価

7. 中長期シナリオ策定

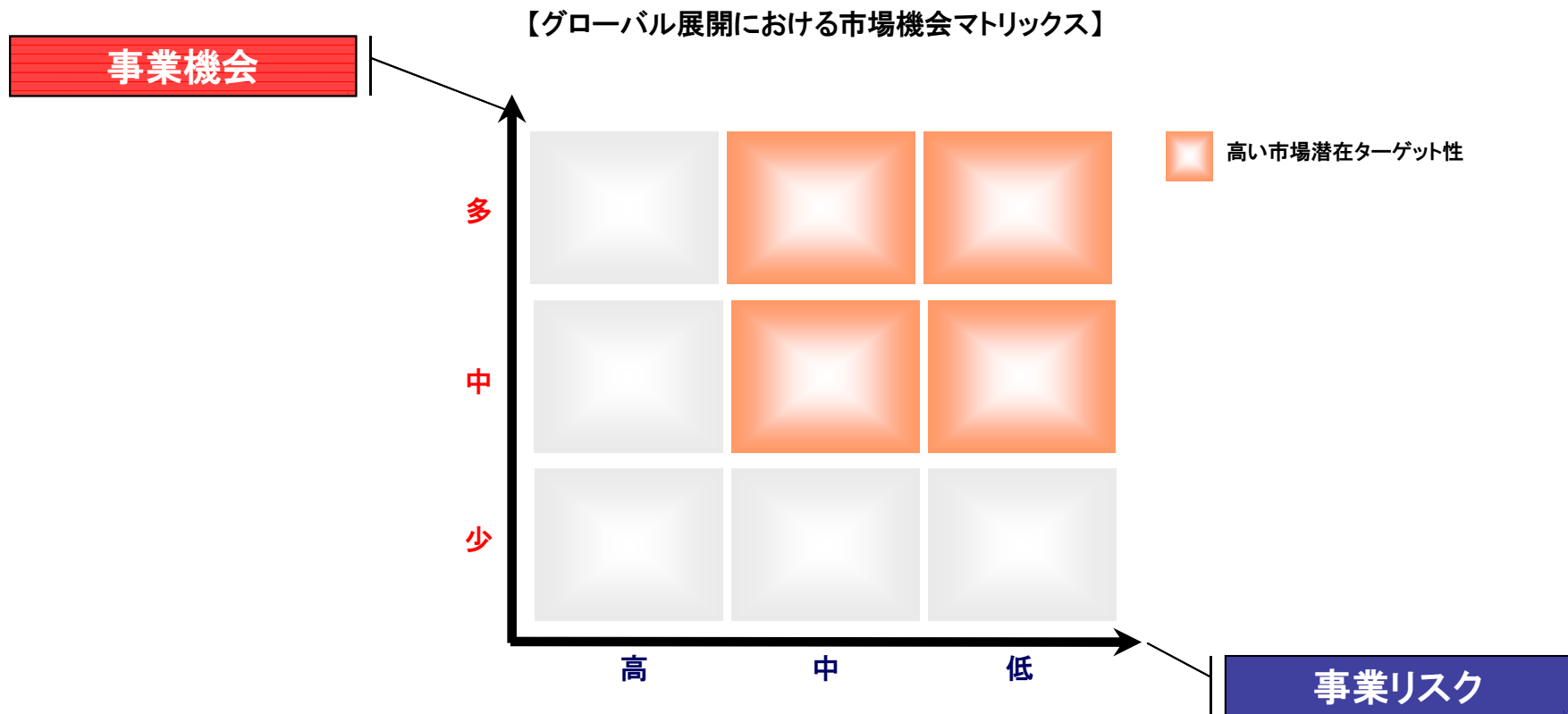
- 自社戦略とリスク分析によって導き出された各国の指標ごとの評価をもとに、自社のグローバル展開におけるターゲット市場を絞り込む。



中長期シナリオ策定プロセス	各プロセスにおける検討事項(Input)	各プロセスにおける活動内容	各プロセスにおける決定事項(Output)
各国指標のランキング	各国の総合得点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各国の総合得点を算出し、候補国をランキングする 	各国指標のランキング
標的市場のマッピング	候補国のランキング	<ul style="list-style-type: none"> ・ 候補国のマッピングを行う 	市場機会マトリックス
中長期シナリオの策定	市場機会マトリックス	<ul style="list-style-type: none"> ・ グローバル展開先の市場を国レベルにおいて決定する 	中長期シナリオ

7. 中長期シナリオ策定 - 標的市場のマッピング -

- 候補国を市場機会と事業リスクの2軸でマッピングし、グローバル展開先を決定する。



1. 展開先の検討と選択について

- 当クラスの目的と留意点
- グローバル展開先の検討の考え方
- グローバル展開先の検討プロセス

2. グローバル展開先の検討プロセス

- 事業ドメインの設定
- 潜在ターゲット市場の識別
- 自社戦略とリスクの分析
- 中長期シナリオ策定

3. グローバル展開先の検討

- 米国オンライン書店のグローバル展開先検討事例 -

- グローバル展開先の検討
- 事業ドメインの設定
- 潜在ターゲット市場の識別
- 自社戦略とリスクの分析
- 中長期シナリオ策定

8. グローバル展開先の検討 - Amazon.comの事例 -

- ここからAmazon.comの事例を利用して、グローバル展開にあたっての検討プロセスを検証する。

Amazon.com

【設立】: 1994年7月

【本社】: ワシントン州シアトル

【CEO】: ジェフリー・P・ベゾス

【事業概要】: 世界最大のオンラインショッピングサイトの運営

- 当初はオンライン書店としてスタートしたが、現在ではCD/DVD、ゲーム、玩具、デジタル機器、キッチン用品など幅広い商品を取り扱っている
- ユーザーは書籍や音楽CD、ビデオ、玩具などをオンライン上で検索・注文することが出来る
- ユーザーは商品に対して星5つを満点として評価をすることが出来る
- 全世界で2,900万人以上にサービスを提供



【設立からの主な歴史】

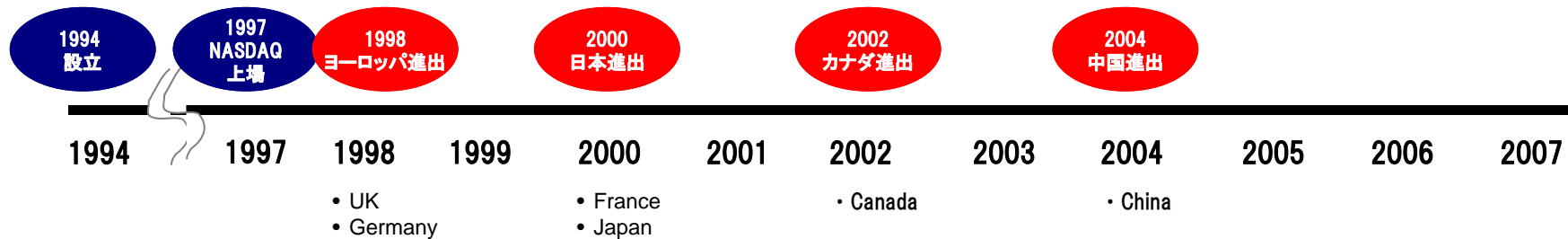
1994年7月	ベゾス氏によってCadabra.comとして、インターネット書店を開業
1995年7月	Cadabra.comから改名をし、Amazon.comとして、サービスを開始
1997年5月	NASDAQ証券取引所に上場
1998年10月	Amazon.co.uk(イングランド)、Amazon.de(ドイツ)サービスを開始
2000年11月	Amazon.fr(フランス)、Amazon.co.jp(日本)サービスを開始
2001年4月	書籍販売大手の米Borders Groupと提携
2002年6月	Amazon.ca(カナダ)サービスを開始
2003年4月	Google社がAmazon.com社のサイトにWeb検索技術とターゲット広告付きリンクを提供する契約を締結
2004年9月	Amazon.joyo(中国)サービスを開始
2006年5月	食料品販売を開始
2008年4月	米国のビジネス誌「BusinessWeek」による、業績好調なIT関連企業のトップ100ランキング「InfoTech 100」で2年連続で首位を獲得



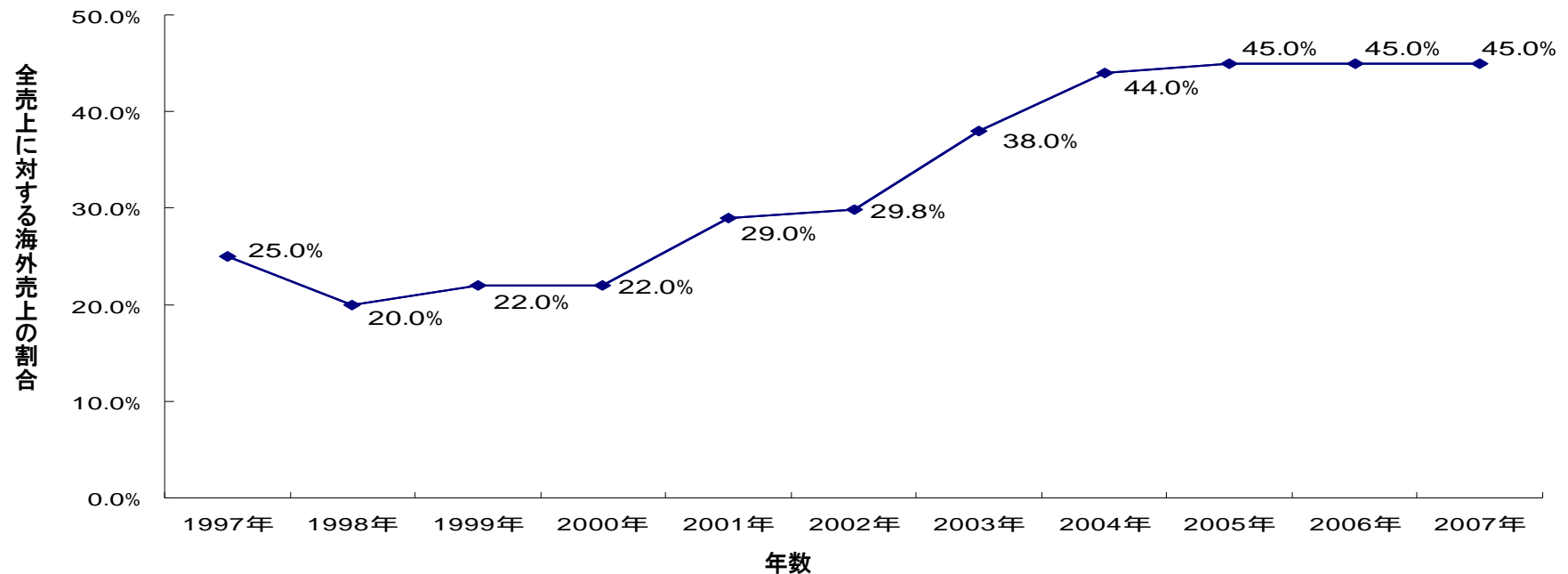
8. グローバル展開先の検討 - グローバル展開の歴史 -

- Amazon.comは1998年以降、ヨーロッパ圏へのインターネット書籍販売市場参入を皮切りに、グローバル展開を開始した。

【Amazon.comのエリア別グローバル展開開始時期(1997～2007)】

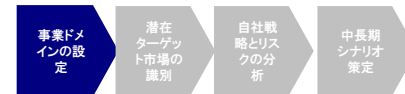


【Amazon.comの全体の売上に占める海外売上の推移(1997～2007)】



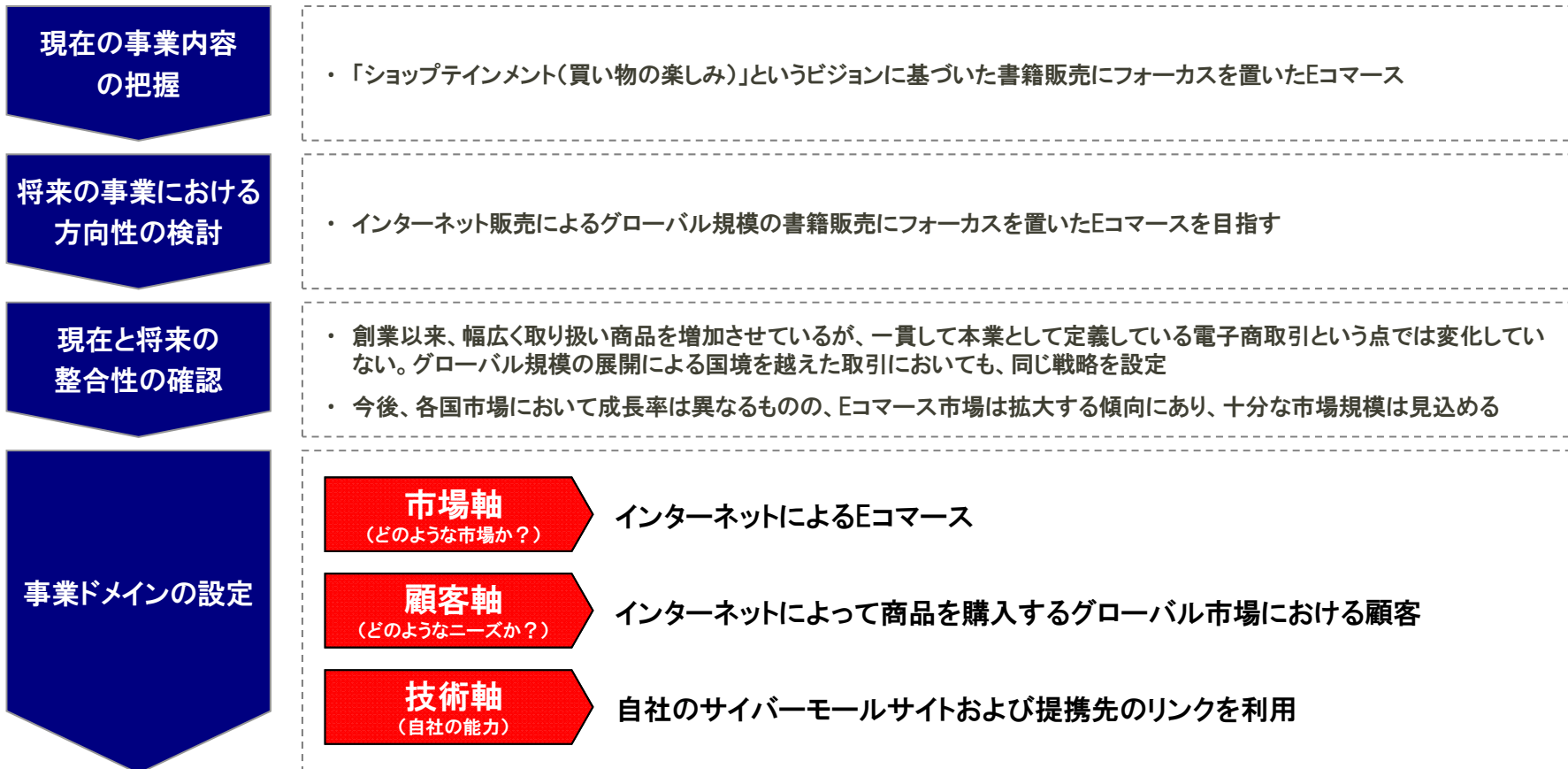
9. 事業ドメインの設定

- 事業ドメインは、市場・顧客・技術の3つの拡張軸によって設定されることで、自社の活動をより具体的に定義することができる。



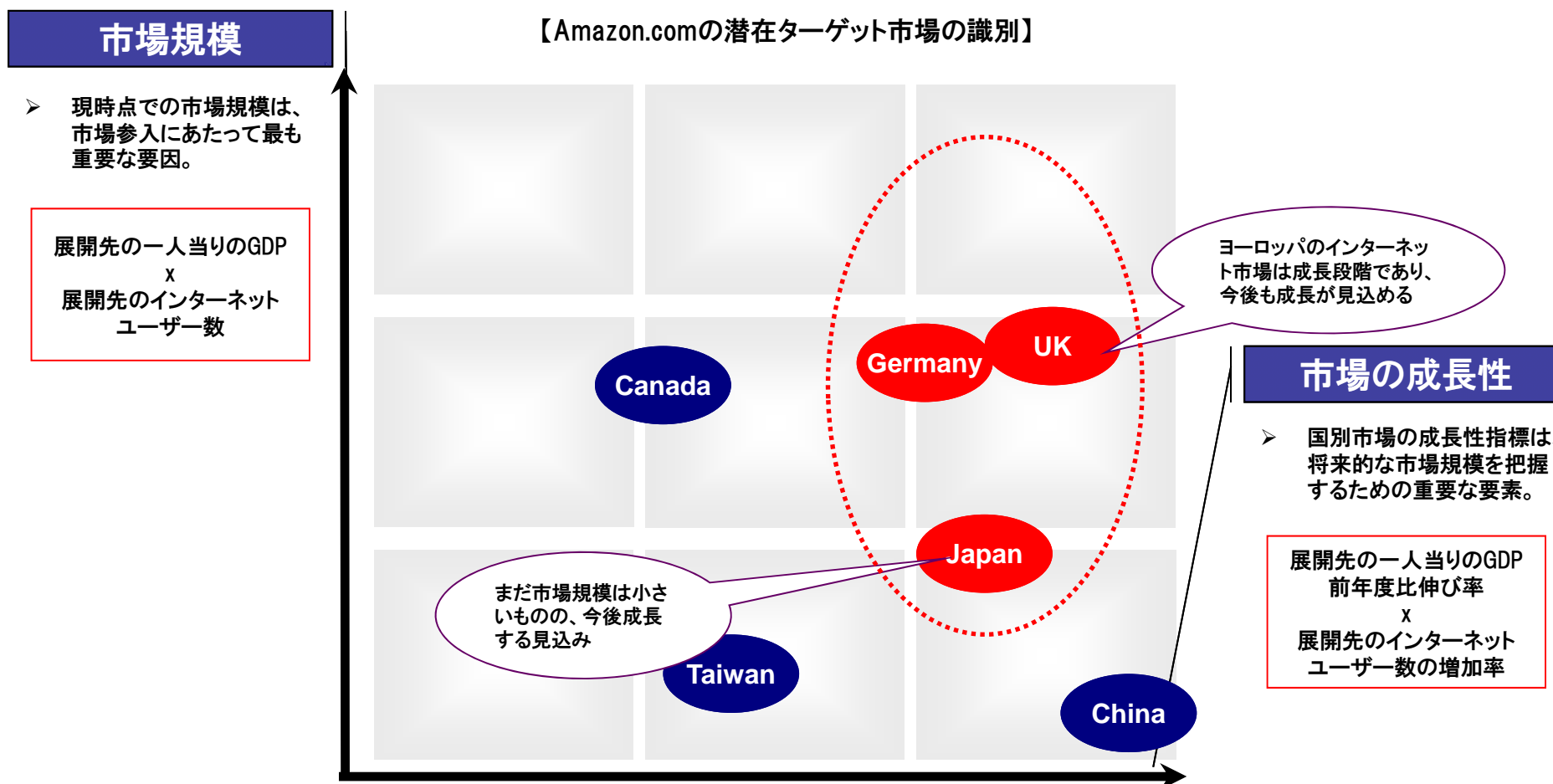
事業ドメインの設定プロセス

Amazon.comのグローバル展開にあたっての事業ドメインの設定



10. 潜在ターゲット市場の識別

- Eコマースでの書籍販売市場のターゲット識別にはオンライン書店の指標が必要だが、当時のEコマース市場は発展過程にあり、該当する各国指標が存在しなかった。
- そのため、Amazon.comは、代替の指標としてグローバル展開先のGDP成長率と将来のインターネット人口の2つの相関関係から、将来的なEコマースでの書籍販売市場のターゲットを識別する。

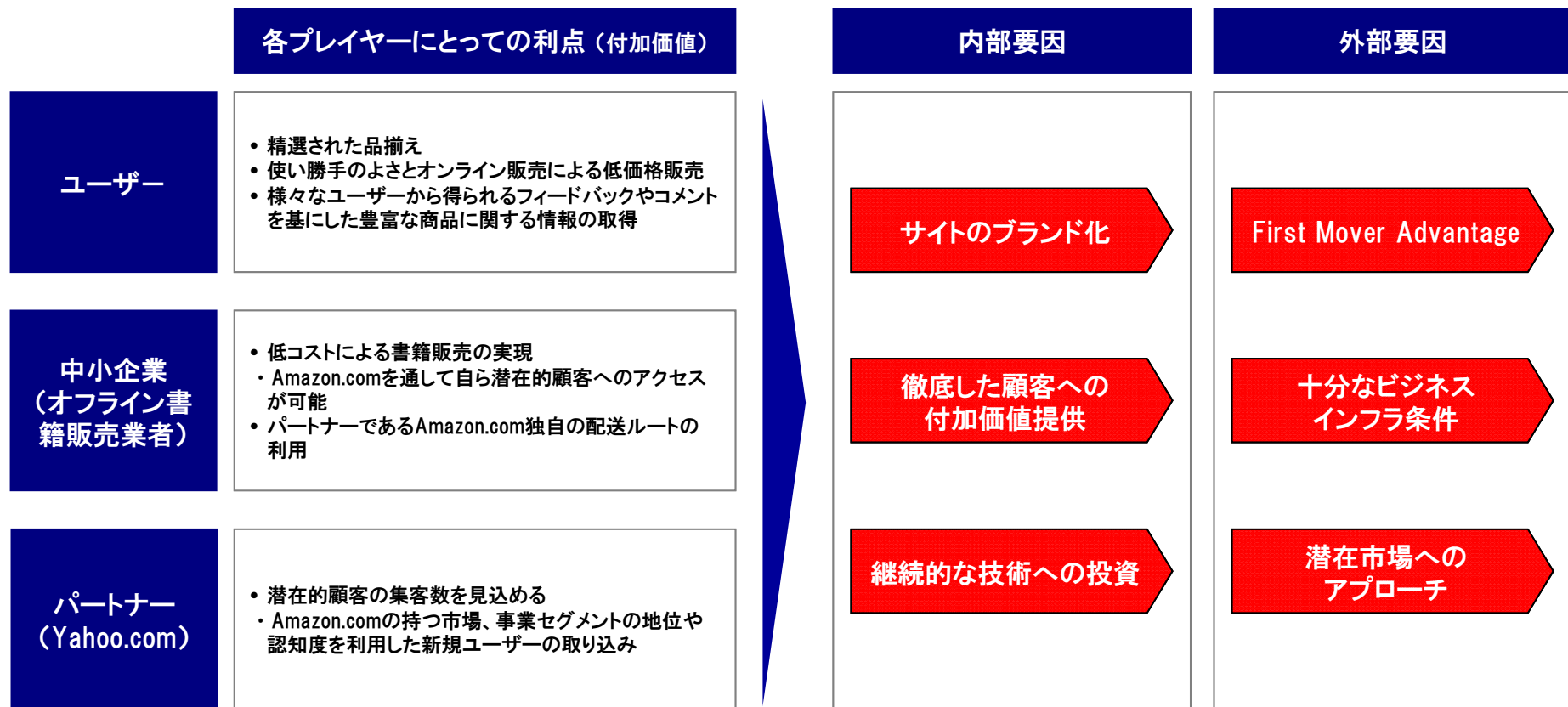


11. 自社戦略とリスクの分析 - 成功要因の分析 -

- Amazon.comの提供するサービスおよび製品の付加価値と、自社のビジネスモデルを機能させた成功要因を生み出す内部環境を分析する。



【Amazon.comの成功要因の分析】



11. 自社戦略とリスクの分析 - 判断指標の設定 -

- Amazon.comの米国における成功要因が、グローバル展開を行う上で日本市場をはじめとする参入先の市場において、機能するかどうかの判断基準として設定する。



【Amazon.comのグローバル市場展開にあたっての判断基準の設定】

判断基準		グローバル展開にあたっての判断基準の内容
内部環境	サイトのブランド化	<ul style="list-style-type: none"> 様々なメディアやユーザによるフィードバックを利用した展開先市場でのAmazon.comのブランドロイヤリティの浸透度
	徹底した顧客への付加価値提供	<ul style="list-style-type: none"> 取り扱い商品の高レベルの充実度とオンライン販売による低価格販売の実現 オーダーしてから配送されるまでの時間の短縮化 検索、取引、精算時におけるユーザーフレンドリー機能(使い易さ)の徹底した充実度
	継続的な技術への投資	<ul style="list-style-type: none"> リピート顧客を確保するために、継続的に顧客ニーズを把握できるシステムの開発 サービスを提供するシステムの安定性と信頼性の確保
外部環境	First Mover Advantage	<ul style="list-style-type: none"> 潜在ターゲットとなり得るユーザーの存在有無 インターネットによる書籍販売市場における有利な先駆者的ポジションの獲得 展開先市場における競合他社の有無
	十分なビジネスインフラ条件	<ul style="list-style-type: none"> 提携ビジネスへの早期参入を可能にする出版社などのパートナーの有無(シンジケート販売の可否) オンライン書籍販売業者(CDやDVDなどの販売も含む)、書籍以外のEコマース業者、出版業者の3種類の競合への対抗可否
	潜在市場へのアプローチ	<ul style="list-style-type: none"> 背景や信念の異なる多様な国際的ユーザーグループへの対応 地理的に配送ネットワークの拡大の可否

12. 中長期シナリオ策定 - 各候補国のランキング -

- 設定された判断指標の重要度は、合計点が100点になるように各指標ごとに決定し、グローバル展開にあたって、参入候補市場を各指標ごとに国単位で評価、採点する。
- 各指標ごとに得た加重得点を合計した総得点を算出し、参入候補国のランキングをする。



【Amazon.comのグローバル市場展開にあたっての判断基準】

参入候補国の ランキング	総得点	内部環境			外部環境			現時点での 参入における リスク観点から の評価
		サイトのブランド化	顧客への 付加価値提供	効果的な経営資源	First Mover Advantage	十分なビジネス インフラ条件	潜在市場への アプローチ	
1. UK	615 ※	7	6	4	6	7	5	低
2. Germany	557.5	6.5	5	4	4	6.5	5	
3. Japan	490	4	6.5	5	7	4	6	中
4. Canada	475	7	5	4	4	3	6	高
5. France	455	5	5	4	4	5	3	
6. China	300	3	2	3	5	3	2	
各指標の重要度		25	10	15	10	30	10	

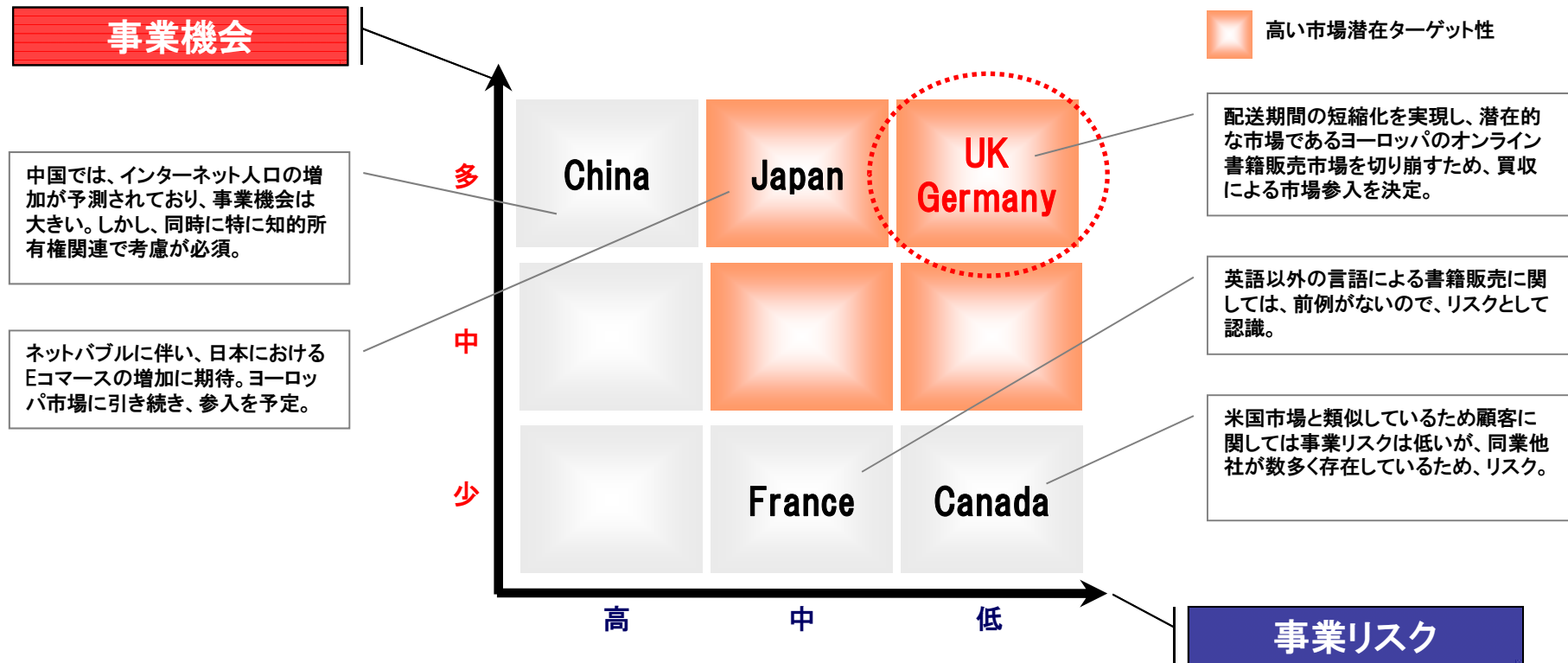
※ 総得点の計算方法: $(25 \times 7) + (10 \times 6) + (15 \times 4) + (10 \times 6) + (30 \times 7) + (10 \times 5) = 615$

12. 中長期シナリオ策定 - 標的市場のマッピング -

- 候補国を事業機会と事業リスクの2軸でマッピングし、グローバル展開先を決定する。



【Amazon.comのグローバル展開における市場機会マトリクス】



総務省 情報流通行政局 情報流通振興課
