

Chapter 4

展開先の検討と選択について

- 学習要綱 -

講義の計画と進め方

章タイトル	授業概要	授業内容と ディスカッションポイント	テキストの図表一覧	学習目標
<p>第4章 展開先の検討と選 択について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル展開先の検討にあたっては、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り、この2つを測定する軸は、相対的に比較される。 ・グローバル展開先検討時の意思決定は、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の4つのプロセスによって構成される。 ・事業機会と事業リスクを基にいくつかのシナリオが策定された結果、最終的に事業を展開すべき地域、国およびその優先順位を決定した中長期シナリオは、リスクとリターンを客観視した上での経営の意思によって策定される。 ・当クラスでは、米国のICTベンチャーがグローバル展開先を検討する際に行ったプロセスを事例として紹介する。 	<p>展開先の検討と選択について</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 当クラスの目的と留意点 2. グローバル展開先の検討の考え方 3. グローバル展開先の検討プロセス <p>グローバル展開先の検討プロセス</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. 事業ドメインの設定 5. 潜在ターゲット市場の識別 6. 自社戦略とリスクの分析 7. 中長期シナリオ策定 <p>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-</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. グローバル展開先の検討 9. 事業ドメインの設定 10. 潜在ターゲット市場の識別 11. 自社戦略とリスクの分析 12. 中長期シナリオ策定 <p>参考資料一覧</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.0 当クラスの目的と留意点 2.0 グローバル展開先の検討の考え方 3.0 グローバル展開先の検討の考え方 4.0 グローバル展開先の検討プロセス 5.0 事業ドメインの設定 6.0 潜在ターゲット市場の識別 7.0 潜在ターゲット市場の識別 -市場規模と市場の成長性- 8.0 自社戦略とリスクの分析 9.0 中長期シナリオ策定 10.0 中長期シナリオ策定 -標的市場のマッピング- 11.0 グローバル展開先の検討 -Amazon.comの事例- 12.0 グローバル展開先の検討 -グローバル展開の歴史- 13.0 事業ドメインの設定 14.0 潜在ターゲット市場の識別 15.0 自社戦略とリスクの分析 -成功要因の分析- 16.0 自社戦略とリスクの分析 -判断指標の設定- 17.0 中長期シナリオ策定 -各候補国のランキング- 18.0 中長期シナリオ策定 -標的市場のマッピング- 	<ul style="list-style-type: none"> ・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)を理解する。

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

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

1. 当クラスの目的と留意点	
学習目標	当クラスにおける目的と留意点について理解する。
講義のポイント	当クラスの目的は、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・国及びその優先順位)を明確にすることである。
解説	<ul style="list-style-type: none">当クラスでは、グローバル展開にあたって、事業を展開すべき地域・国及びその優先順位である中長期シナリオを明確にするための方法とそのプロセスについて学ぶ。ここで作成する中長期シナリオは、以下のような要素に応じて、柔軟に変更する。<ul style="list-style-type: none">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。

1 展開先の検討と選択について

2. グローバル展開先検討の考え方

学習目標	グローバル展開先を検討する際の基本的な考え方を理解する。
講義のポイント	グローバル展開先を検討するための指標である事業機会と事業リスクの定義とその決定プロセスについて理解する。
解説	<ul style="list-style-type: none">・ グローバル展開先を検討するにあたっては、展開先市場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。・ 事業機会とは、自社が事業を行う市場において、顧客が存在する場所である。グローバル展開先の検討プロセスでは、主に当クラスの「潜在ターゲット市場の識別」において決定される。事業機会を測定する軸は、相対的に比較されることがポイントである。・ 事業リスクとは、会社の事業展望に影響を与えうる経営環境に関係する。グローバル展開先の検討プロセスでは、主に当クラスの「自社戦略とリスクの分析」において決定される。事業リスクを測定する軸は、相対的に比較されることがポイントである。・ 事業機会と事業リスクを基にいくつかのシナリオを策定した上で、最終的に中長期シナリオは、経営の意思によって決定される。

1 展開先の検討と選択について

3. グローバル展開先の検討プロセス

学習目標	グローバル展開先を検討する上で、主要な4つのプロセスの概要について理解する。
講義のポイント	各プロセスにおける目的、検討事項、決定事項を確認する。
解説	<ul style="list-style-type: none">・ グローバル展開先を検討するためのプロセスは、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の4つのプロセスによって構成される。・ 事業ドメインの設定では、グローバル展開にあたっての自社の事業活動の領域である事業ドメインを設定する。・ 潜在ターゲット市場の識別では、展開先の候補となる複数国の市場規模を把握し、その中で優先順位の高い市場を決定する。この時点で、自社にとっての事業機会を国レベルで把握することができる。・ 自社戦略とリスクの分析では、候補国を複数の中からいくつかの指標によって評価した上で絞り込む。このプロセスを通して、グローバル展開にあたっての事業リスクを特定することができる。・ 最終的に、自社のグローバル展開におけるターゲット市場を国レベルに絞り込み、中長期シナリオを策定する。・ 各プロセスにおける検討事項と、各プロセスを通して選定される決定事項については、各プロセスごとに解説する。

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

2 グローバル展開先の検討プロセス

4. 事業ドメインの設定 (1/2)

学習目標	事業ドメインの設定方法と、そのポイントについて理解する。
講義のポイント	事業ドメインを再確認することで、将来的な(3年から5年)展開先の市場での事業活動の方向性を考える。
他社事例	リアルコムグローバル展開における事業ドメインの設定
解説	<ul style="list-style-type: none">・ 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。・ グローバル展開にあたっての事業ドメインの設定とは、現時点の国内における事業活動の領域を基に、将来的に自社が狙っていく展開先の市場において事業領域を定義することである。・ 事業ドメインを設定することで、自社の経営資源と、グローバル展開における競争能力を同じ方向へ集中させることができる。・ 事業ドメインを設定するためには、まず、現在の事業活動を把握し、現在自社が行っている事業活動の領域を明確にしなければならない。その上で、グローバル展開にあたって、将来的にどのような市場でどのようなサービスを行うかの方向性を検討する。その際、現在及び将来における自社のグローバル市場での事業ドメインが、自社全体として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及び一貫性があるかどうかを確認する必要がある。・ また、事業ドメインは、市場軸、顧客軸、技術軸の3つの軸を明確にして、設定することが必要である。<ul style="list-style-type: none">・ 市場軸とは、どのような市場か?という視点である。ターゲットとなる市場から、自社の事業ドメインを検討する軸である。・ 顧客軸とは、どのようなニーズか?という視点である。顧客への価値をどう提供するかを検討する軸である。・ 技術軸とは、どのような強みが通用するのか?という視点である。自社の持つ能力、つまり核となる技術やノウハウが展開先の市場において通用するのかという点を検討する軸である。

2 グローバル展開先の検討プロセス

4. 事業ドメインの設定 (2/2)

補足事項

- ・リアルコムでのグローバル展開における事業ドメインの設定を事例として取り上げる。
- ・リアルコムでの国内ドメイン
2000年の設立以来、企業向けにナレッジマネジメントパッケージソフトウェアの開発、導入を行っているリアルコムは、日本国内でのサービスの提供にあたって、自社の事業ドメインを下記のように定義している。
 - ・市場軸： 企業内の全社及び各部門全般
 - ・顧客軸： ナレッジや情報を社内にて共有する全社員
 - ・技術軸： 企業に対するナレッジマネジメントツールを提供
- ・リアルコムでのグローバル展開にあたってのドメイン設定
リアルコムでは、2008年4月に米国シアトルにあるAskMe Corporationを買収し、グローバル展開を開始した。リアルコムが提供しているナレッジマネジメントパッケージソフトウェアは、日本においては、全社的導入が基本であるが、米国では、個人で仕事を行なう文化であるため、全社的に導入する傾向は日本ほど強くない。米国の研究開発部門は、ナレッジの交換を意味のあるものとして受け入れる傾向があるため、個人のナレッジや情報を出さずに、頭の中で持っていて意味がない、出すことに価値があると考えており、その結果米国では研究開発部門で導入しやすい傾向がある。このような背景を考慮して、グローバル展開先の米国市場における事業ドメインについて、下記のように設定した。
 - ・市場軸： 企業における研究開発部門に特化
 - ・顧客軸： 研究開発部門における技術開発者に特化
 - ・技術軸： 企業に対するナレッジマネジメントツールを提供
- ・ここで注目すべきポイントは、グローバル展開にあたって、自社の能力である技術軸は変わらないが、展開先の市場に存在する顧客ニーズに対応して、市場軸と顧客軸が設定されている点である。このようにして、事業ドメインは将来的な展開先の市場での事業領域の方向性として、自社が目指す市場のあるべき姿として検討されるべきであり、どの市場においてどのような顧客に対して事業活動を行っていくかを明確にする重要なプロセスである。

2 グローバル展開先の検討プロセス

5. 潜在ターゲット市場の識別 (1/3)

学習目標	グローバル展開にあたって、自社の提供する製品及びサービスがターゲットとする潜在市場を識別する方法と、そのポイントについて理解する。
講義のポイント	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の2点によって検討される。
他社事例	アイブロードキャストのグローバル市場参入タイミング事例 日本ハードウェア企業のインド市場撤退事例 MCNの潜在ターゲット識別事例
解説	<ul style="list-style-type: none">・ グローバル展開先の潜在ターゲット市場を識別する目的は、展開先の候補となる複数国の市場規模を把握し、その中で優先順位の高い市場を決定することである。国別に見た現在の市場規模と、市場の成長性との相関関係からそれらを決定する。・ まず、現時点で自社が展開している事業ドメイン内における国別の市場規模を把握する。市場規模を算定することで、市場の定義やターゲット像を明確にすることができる。・ 次に、国別に将来的な市場規模を予測する。特にターゲットとする市場が、新興市場を含む際には、成長率で測られる市場潜在性が重要視されることが多い。・ この2つの指標を基に、優先順位の高い展開先の市場を決定し、リスク分析をしなくてもよい市場を切り捨てることで、複数の候補国からの絞込みを行い、将来的に自社がとりうる市場内でのポジションを検討する。

2 グローバル展開先の検討プロセス

5. 潜在ターゲット市場の識別 (2/3)

補足事項

- ・ アイブロードキャストのグローバル市場参入タイミングを事例として取り上げる。
 - ・ アイブロードキャスト設立の経緯
アイブロードキャストは、モバイル向けに画像、動画を各機種ごとに最適化し配信するサーバーソフトウェアの開発、販売を行っている。アイブロードキャストのグローバル展開への構想は、1993年頃、上田社長が初めてインターネットに触れ、これが必ず人類に必要な分野だ、と思いビジネスを始めた時点に遡る。そしてインターネットビジネスをアメリカで始めて数年がたった頃、インターネットが分からない人たちに対しても、インターネットを通して個人が簡単に情報を配信することができるブロードキャストシステムが必要になると思い、それを開発する会社、アイブロードキャストを設立した。しかし、当時の直感だけでは、インターネット市場規模が明確に定義できるわけではなく、市場が出来その開発した製品が世の中で必要だと言われるまでに約5年位かかった。
 - ・ 当時のモバイル業界環境
アイブロードキャストを設立した2000年頃、モバイル環境は日本が他の地域に比べて著しく先行していたため、その活動の中心は日本国内に限定せざるを得なかった。例えば2000年前半は中国のモバイルに関するインフラは殆ど整備されておらず何も無い状態であり、中国を何度訪問し説明しても、そもそもモバイルの市場が存在していない状況であった。当時、米国でもインターネットに接続できる携帯端末はまだ普及していなかった。このような状況の中で、上田社長は日本国内を中心に活動を展開し、グローバル展開へのタイミングを待っている時間がしばらく続いた。その後、2004年に上海で開催されたワールドベンチャーキャピタルカンファレンスに参加したことがきっかけで、中国へのアクションを開始することになる。この頃から中国におけるモバイル市場が形成されつつある状況が見え出してきたのである。
 - ・ アイブロードキャストの市場参入の見極めタイミング
現在、アイブロードキャストは、中国におけるモバイル業界の急発展という市場機会を見極め、中国市場参入に向けての準備段階で、アプリケーションが実際に動くかなどのテストなどを行なっている。このように、まだ形成されていない潜在市場の動向を常に把握し、それらが自社にとっての成功への波となるタイミングを見極めることが、潜在ターゲット市場を獲得する第一段階であると言えよう。

2 グローバル展開先の検討プロセス

5. 潜在ターゲット市場の識別 (3/3)

補足事項

- ・ 日本ハードウェア企業のインド市場撤退を事例として取り上げる。
 - ・ インド市場の識別
将来的なグローバル市場機会の見極めの失敗事例として、1990年頃におけるハードウェア業界における日本企業のインド市場への進出が挙げられる。
当時、日本企業は、ハードウェアのコモディティ化に対応するために、コスト優位性を追求し、インド進出を進めたが、短期的な事業機会の視点のみから、インドは小さい市場だということで、コスト勝負に立ち向かわず撤退してしまった。一方で、欧米のハードウェア企業は10億人が存在する市場が本格的に立ち上がったとき、どの程度の市場機会が生まれるのかを考え、将来的な市場規模を見据えて、長期的視点でグローバル展開を進めた結果、グローバル規模においてコスト競争をできる形を構築した。
ハードウェアの場合、コストに関する観点は必ず考慮しなければならない。日本の十分の一というコストで世界は動くため、日本企業が現在のモデルで立ち向かっていくことは難しい。当時、日本はコストに関する厳しさだけでなく、それらが機能した場合における市場機会に対する意識が欠けていたのである。
結果的に、欧米企業は将来的な市場機会を見極め、インド市場においてコストの面でも優位性を獲得し、グローバル展開で成功を収めることができたのである。
- ・ MCNの潜在ターゲット識別を事例として取り上げる。
 - ・ MCNのグローバル展開への構想
株式会社MCNIは、米国に本社を置く携帯検索ソリューション・プロバイダーである。2002年の設立以来、リアルタイムモバイル検索サービスのプロバイダーとして、世界中の携帯キャリア、携帯サイト運営者およびコンテンツ・プロバイダーにサービスを提供している。設立当初から構想のあったアジア地域参入に関しては、2004年頃からアジア地域にフォーカスした潜在ターゲット市場の調査を開始し、中国をはじめとする周辺国を将来的な潜在市場として認識した上で、2007年に日本市場に参入を決定した。
 - ・ MCNIにとってのアジア地域における潜在ターゲット市場
調査段階より、MCNIは、市場の成長性が高いアジア地域の新興諸国をターゲット地域として認識していたため、MCNIにとって市場の成長性を把握することは、現時点の市場規模を見積もるよりも重要であった。ここで注目するポイントは、将来的にMCNが見ている潜在市場はアジア地域全体であるが、市場ごとにユーザーの特徴やインフラに違いがあり、その成長速度も異なるため、段階的な参入を目指していたことである。そのため、まずは日本市場参入を最優先課題と認識し、アジア地域における営業拠点として確立することを最優先としたのである。

2 グローバル展開先の検討プロセス

6. 自社戦略とリスクの分析 (1/2)

学習目標	自社の戦略と展開先市場におけるリスクを分析し、参入候補国を評価、採点する方法とそのポイントについて理解する。
講義のポイント	市場参入決定に影響を及ぼす判断指標を設定し、それを基に参入候補国を採点する。
他社事例	ナビタイムジャパンのグローバル展開拡大への判断基準
解説	<ul style="list-style-type: none">・ 自社戦略とリスク分析の目的は、市場参入決定に影響を及ぼす判断指標を設定し、候補国を絞り込んだ後、その中から参入候補国を評価することである。自社戦略とリスクの分析は成功要因の分析、グローバル展開時の判断指標の設定、各国指標の評価の3つのサブプロセスによって構成される。・ 成功要因の分析では、まず、自社の国内での成功要因を分析することが必要である。自社の活動に関連する全てのプレイヤーにとっての利点である付加価値は何なのかを洗い出し、その付加価値を産み出した主な要因について、内部環境及び外部環境の視点から分析する。ここではまず外部環境分析を実施し、その結果、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する。内部環境分析では、競合他社の状況も十分に把握しておく必要がある。・ グローバル展開時の判断指標の設定では、抽出した成功要因が、グローバル展開を行う上でそれぞれの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の指標を設定し、その重要度を決定する。設定された様々な指標の1つ1つの重要度を決定するための主な手法として、単純合計割当法が挙げられる。この方法では、会社の目標を達成するという観点から、それぞれの指標の重要度に応じて、合計が100点となるように、点数を割り当てていくだけである。その結果、指標が重要であればあるほど、その指標に割り当てられる点数は高くなる。合計が100点となるように割り当てる。・ これらの指標を基に、各国指標の評価では、それぞれの市場において各指標が成立するかどうかを検討し、参入候補国を評価、採点する。

2 グローバル展開先の検討プロセス

6. 自社戦略とリスクの分析 (2/2)

補足事項

- ・ ナビタイムジャパンのグローバル展開拡大への判断基準を事例として取り上げる。
 - ・ ナビタイムジャパンの国内での成功要因
経路検索、移動ナビゲーションサービスを提供するナビタイムジャパンは、2001年から電車、徒歩、タクシー、バスなど様々な交通手段に対応したナビゲーション技術を提供し、現在ではほぼすべての国内携帯電話に対応したサービスを行っている。
 - ・ ナビタイムジャパンの国内での成功要因として、携帯電話サービスにおける高速通信可能な第3世代携帯電話の登場、パケット定額制、GPS機能という、国内携帯電話を取り巻く十分なインフラの整備が挙げられる。このような外部環境が整いつつあった日本市場において、ナビタイムジャパンのイノベーションは機能し、国内市場におけるプレゼンスを獲得した。特に第3世代携帯電話の浸透は、ナビゲーションシステムの成功要因としての必要条件である。
- ・ ナビタイムジャパンのグローバル展開拡大への判断
ナビタイムジャパンでは、すでに海外での日本人観光客向けのサービスを開始しており、今後さらなるグローバル展開に向けて、全世界でのサービスを目指している。しかし、日本以外の市場においては、自社のイノベーションが機能するための必要条件である十分なインフラ環境が整備されていないのが現状であり、大々的なグローバル展開の拡大にあたっては、未だ準備段階にある。実際に、海外では依然、第2世代携帯電話を利用している国が多く、携帯電話へのGPS機能も十分に備わっていない環境である。このような状況下では、ナビタイムジャパンのサービスにおけるイノベーションは、効果的に機能せず、日本市場で収めたような大成功は現時点では期待できないと予測されている。つまり、展開先でのインフラ条件自体が、今後のグローバル展開の拡大にあたっての判断基準となっており、インフラ環境が整い次第、大きくグローバル展開へする判断を待っている状態なのである。
- ・ 現在、ナビタイムジャパンは、自社によって調整することができない海外の各ターゲット市場におけるインフラ環境の整備を待ち、アジア地域への本格的な進出を待機している状態である。ターゲット市場において、第3世代携帯電話の環境が整備されれば、すぐに各市場において参入を開始し、大々的なグローバル展開を拡大する準備を着々と進めている。

2 グローバル展開先の検討プロセス

7. 中長期シナリオ策定 (1/2)

学習目標	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国レベルに絞り込み、中長期シナリオを策定する方法と、そのポイントについて理解する。
講義のポイント	算出された各国の総得点を基に、事業機会マトリクスを作成する。
他社事例	Q社のアジア進出における標的市場のマッピング事例
解説	<ul style="list-style-type: none">・ 中長期シナリオの策定とは、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基に、自社のグローバル展開におけるターゲット市場を、国レベルに絞り込むことである。・ まず、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。その際の計算方法として、事前に設定した指標ごとの重要度と、各国の点数を掛け合わせることで総得点を算出する。・ 総得点を現時点での参入におけるリスクの観点から高、中、低の3段階で評価し、有力候補国のランキング付けをする。・ 最終的に、有力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。

2 グローバル展開先の検討プロセス

7. 中長期シナリオ策定 (2/2)

補足事項

- Q社のアジア進出における標的市場のマッピング例を事例として取り上げる。
- Q社は、2003年から2005年頃にかけて、Eコマース事業において中国、韓国、香港を中心とした東アジア地域への展開を検討し、標的市場をどこにするかの分析をしている。この過程で、各地域における事業機会と展開にあたっての事業リスクの2つの面を十分に考慮し判断した結果、最終的に中国での展開を実施している。Q社が行った標的市場の分析は、下記の通りである。
 - 韓国
韓国市場はある程度成熟していて、市場のサイズも日本の約半分ほどしかないため、事業機会という観点で見ると、あまり多くはない。また、買収候補企業の100%買収を行うことは難しい状況であった。マイノリティで出資をする場合、対象企業をコントロールすることは難しくなるため、事業リスクが存在していると分析した。
 - 香港
香港では、基本的なビジネスインフラが整備されていて、且つ100%買収を行える企業も存在するため、考慮すべき事業リスクは比較的低い。しかし、市場全体が成熟しているため、事業機会が非常に小さいと分析した。
 - 中国
世界最大の人口を抱える中国市場の潜在性は高く、事業機会は非常に大きいと分析された。一方で事業リスクの観点で見ると、中国は物流などの基本的なビジネスインフラは他の地域に比較すると未整備であったため、現地でのショッピング事業を行うことは、極めて難しい点が多く、事業リスクは高いと分析された。そこで、Q社は、当時Eトラベル事業において中国で最もシェアを持っていた旅行関連会社に出資し、トラベル分野に進出することを通して、Eコマース事業を開始した。しかし、この出資は、100%買収ではなかったため、事業リスクも同時に存在していた。
- 3つの候補国における事業機会と事業リスクを相対的に比較した結果、事業機会が多く、事業リスクが中程度の、中国のトラベル分野での進出を選択した。このように、標的市場のマッピングにおいては、事業機会と事業リスクの2つの視点からのバランスのとれた判断をすることが、グローバル展開の重要な判断要素となる。※ここでは、Eコマース事業を次のように定義する：顧客・取引先とのコミュニケーションの一部または全てをコンピュータネットワークを利用して行う商取引

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

3 グローバル展開先の検討

8. グローバル展開先の検討

学習目標	Amazon.comのグローバル展開先の検討プロセスについて理解する。
講義のポイント	Amazon.comのグローバル展開の歴史について説明する。
解説	<ul style="list-style-type: none">Amazon.comは1994年7月に、インターネット書店として開業された。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。現在のAmazon.comのユーザーは、書籍や音楽CD、ビデオ、玩具などをオンライン上で検索・注文することができる。また商品に対して星5つを満点として評価をすることもできる。現在、全世界で2,900万人以上にサービスを提供している。グローバル展開については、1998年のヨーロッパ圏への進出を機に、amazon.co.uk(UK)、amazon.de(Germany)にてサービスを開始している。その後、フランス、カナダ、日本、中国などにも進出し、現在、全世界6カ国に展開している。米国のビジネス誌BusinessWeekによる業績好調なICT関連企業のトップ100ランキングの「InfoTech 100」で2年連続で首位を獲得している。グローバル展開を開始した当初、Amazon.comの全体の売上に占める海外売上高の比率の割合は、約20%程度でしかなかったものの、現在では約45%にまで増加しており、約10年間で2倍に増加している。(Amazon.comでは、1998年のヨーロッパ圏進出を機に、海外展開を開始しているが、実際には1998年以前よりインターネットを通して海外からの売上は発生している。)

3 グローバル展開先の検討

9. 事業ドメインの設定

学習目標	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方法について理解する。
講義のポイント	米国国内におけるAmazon.comの事業内容と、将来的な事業の方向性を基に、市場、顧客、技術の3つの軸からグローバル展開にあたっての事業ドメインを考える。
解説	<ul style="list-style-type: none">Amazon.comの米国国内での事業ドメインは、創業当時のビジョンであるショッピングに基き、書籍販売を中心とした電子商取引である。グローバル展開にあたっては、将来的には書籍以外のものの販売も考慮してはいたが、展開検討時には、書籍のみにフォーカスを置くという事業ドメインを設定した。ここで、注目すべきポイントは、現時点での事業ドメインと、Amazon.comが設定した将来的な事業ドメインの整合性である。創業以来、幅広く取り扱い商品を増加させているが、一貫して本業として定義している電子商取引という点では変化していない。つまり、グローバル規模の展開による国境を越えた取引においても Amazon.comの事業戦略の上位概念として電子商取引が位置づけられ、その戦略に対して整合性及び一貫性は保持されている。展開先の各国市場において成長率は異なるものの、Eコマース市場は拡大する傾向にあり、十分な市場規模は見込めるという前提を基に、下記の3つの軸を基に、Amazon.comのグローバル展開にあたっての事業ドメインは設定されている。<ul style="list-style-type: none">市場軸：インターネットによる電子商取引顧客軸：インターネットによって商品を購入するグローバル市場における顧客技術軸：自社のサイバーモールサイト及び提携先のリンクを利用

3 グローバル展開先の検討

10. 潜在ターゲット市場の識別

学習目標	Amazon.comのグローバル展開にあたっての潜在ターゲットの識別方法について理解する。
講義のポイント	Amazon.comが、潜在ターゲット市場を識別した際に使用した市場規模と、将来の市場の成長率の代替指標について理解する。
解説	<ul style="list-style-type: none">Amazon.comは、グローバル展開を検討する際に、潜在マーケットとして、Eコマース市場を事業ドメインとして定義した。当時、Eコマースでの書籍販売市場のターゲットの識別には、直接的にはオンライン書店の指標が必要であったが、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。また、Eコマース市場の成長性についても、市場規模の見込みがないため、明確な成長性はまだ把握できなかった。そのため、Amazon.comは、Eコマース市場の市場規模とその市場の成長性を測定するための代替の指標として、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をターゲットとして識別した。このように、市場規模や市場成長率は、算定するものではなく、自らの手で策定するものである。

3 グローバル展開先の検討

11. 自社戦略とリスクの分析

学習目標	Amazon.comが、自社の戦略と展開先市場におけるリスクを分析し、参入候補国を評価、採点する方法を理解する。
講義のポイント	市場参入決定に影響を及ぼす判断指標を設定し、それを基に参入候補国を採点する流れを理解する。
解説	<ul style="list-style-type: none">Amazon.comは、グローバル展開を検討する際に、潜在マーケットとして、Eコマース市場を事業ドメインとして定義した。当時、Amazon.comのビジネスモデルを機能させた成功要因は、提供するサービス及び製品の付加価値から抽出される。つまり、ユーザー、中小企業(オフライン書籍販売業者)、パートナーという各プレイヤーにとっての利点を分析することで、それらを機能させた内部要因と外部要因が抽出される。ここでは、各成功要因が、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も機能するかどうかの判断基準として設定するために、考慮しなくてはならないいくつかのポイントを明確にする。

3 グローバル展開先の検討

12. 中長期シナリオ策定

学習目標	Amazon.comのグローバル展開にあたっての国レベルでのターゲット市場の絞り込み、中長期シナリオを策定する方法を理解する。
講義のポイント	Amazon.comの市場機会マトリクスを作成し、各国の評価理由について分析する。
解説	<ul style="list-style-type: none">中長期シナリオの策定にあたって、まず参入候補国における指標ごとの得点と、あらかじめ設定した各指標の重要度を基に、総得点を算出した。各指標ごとの得点方法は、ここでは7つのレベルでその得点付けをしている。総得点の高い順に候補国をランク付けし、現時点での各展開先市場参入をリスク観点から評価した。これを基に、各国市場をマッピングしたのが、Amazon.comのグローバル展開における市場機会マトリクスである。市場機会マトリクスは、事業機会と事業リスクの2軸で判断されることで、各国のマッピングの理由も分析される。

第4章 参考資料

参考文献

- レベッカ・ソーン・ダース 『ネット書店から発展を続けるアマゾン・ドットコム』 株式会社 三修社 (2004年)
- 小田部正明、クリスチアン・ヘルセン (横井義則監訳) 『グローバルビジネス戦略』 同文館出版(2006年)
- Amazon.com Annual Report (1997年～2008年)

課題図書

参考資料一覧

- 当クラスにおいて、事例として取り上げたICTベンチャー企業情報は、下記の通りである。

株式会社リアルコム



- 設立: 2000年4月17日
- 資本金: 767百万円(2008年7月31日現在)
- 事業内容: 企業向けパッケージソフトウェアの開発、導入ソリューション、コンサルティングサービスの提供

2000年の設立以来、企業向けナレッジマネジメントパッケージソフトウェアの開発、導入を行っているリアルコムは、2008年4月に同じようなビジネスを展開している米国のAskMe Corporationという企業を買収し、グローバル展開を開始した。その際にAskMe Corporationの所有するインドの子会社も買収している。

現在リアルコムでは、日本、米国、インドの3つの拠点による組織体制を運営している。各拠点の役割として、経営全般に対する意思決定や指示はすべて日本本社にて、米国、インドはあくまでも開発の拠点であり、全て日本からの指示に基づく、グローバル組織体制を構築している。

株式会社エム・シー・エヌ



- 設立: 2007年10月1日
- 資本金: 20百万円
- 事業内容: リアルタイムモバイル検索サービスの提供

独立系の携帯検索ソリューション・プロバイダーの米国MCN社(Mobile Content Networks Inc.)が全額出資する日本法人として2007年10月1日に設立した。設立とともに、グローバル展開の本拠地として、本社機能を日本へ移動させることで、世界最大の市場である日本市場での需要増加に迅速に対応した。現在は日本、シリコンバレー、フィンランドに事業拠点を置き、フィンランド、英国、タイ、オランダに営業拠点を置いている。

今後の海外展開の展望として、重要な市場である中国、インド、およびアジア諸国の近くに営業拠点を置き、開発の拠点としてのR&Dセンターはアメリカに配置し、全社として包括的な海外展開を進めていく。

株式会社アイ・ブロードキャスト



- 設立: 2002年2月
- 資本金: 264百万円
- 事業内容: モバイル向けに画像、動画を各機種ごとに最適化し配信するサーバーソフトウェアの開発、販売

2002年の設立当初から、日本発のソフトウェアを海外への思いと、世界の携帯端末が繋がるグローバル・モバイル・マーケットを実現させたいという思いから、常に世界へ目を向けている。2004年に上海で開催されたワールドVCカンファレンスに参加したことがきっかけとなり、現在、米国と中国で活動を開始するための準備を着々と進めている。

2007年には、中国・北京、人民大会堂にて中華全国青年連合会(共青团・中国)主催の日中韓アントレプレナー100社、東アジア若手経済新人賞を受賞している。

株式会社ナビタイムジャパン



- 設立: 株式会社ナビタイムジャパン
- 資本金: 178百万円
- 事業内容: 経路探索及び地図配信のASP、ナビゲーションコンテンツサービスの提供など

経路検索、移動ナビゲーションサービスを提供するナビタイムジャパンは、2001年から電車、徒歩、タクシー、バスなど様々な交通手段に対応したナビゲーション技術を提供し、現在では、国内ほぼすべての携帯電話に対応したサービスを行っている。

グローバル展開にあたっては、すでに海外での日本人観光客向けのサービスを開始しており、今後さらなるグローバル展開に向けて、全世界でのサービスを目指している。

總務省

情報流通行政局 情報流通振興課