

Chapter 7

グローバル展開にあたっての
留意点

- 学習要綱 -

講義の計画と進め方

章タイトル	授業概要	事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7章 グローバル展開にあたっての留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> 当クラスでは、グローバル展開にあたっての留意点とその対応策について解説する。 グローバル展開前の事前準備時の留意点として、国際機関によるグローバル展開支援、グローバルアライアンス、現地法人設立における出資比率について解説する。 展開後のグローバルマネジメントの留意点として、海外子会社のマネジメントチーム、グローバル人的資源、異文化への対応、グローバル展開と各国の法律への対応について解説する。 当クラスでは、各留意点について、国内外の様々なICTベンチャーが実際に行った対応策を事例として紹介する。 	<p>グローバル展開にあたっての留意点</p> <ol style="list-style-type: none"> 当クラスの目的と方針 グローバル展開にあたっての留意点 -サマリ- <p>グローバル展開前の事前準備</p> <ol style="list-style-type: none"> グローバル展開前の事前準備 -サマリ- 国際機関によるグローバル展開支援 グローバルアライアンス 現地法人設立における出資比率 <p>グローバルマネジメントの留意点</p> <ol style="list-style-type: none"> グローバルマネジメントの留意点 -サマリ- 海外子会社のマネジメントチーム グローバル人的資源 異文化への対応 グローバル展開と各国の法律への対応 <p>参考資料一覧</p>	<ol style="list-style-type: none"> 当クラスの目的と方針 グローバル展開にあたっての留意点 -サマリ- グローバル展開前の事前準備 -サマリ- 国際機関によるグローバル展開支援 国際機関によるグローバル展開支援 -EDBによる支援- グローバルアライアンス グローバルアライアンス -マイクロアドの台湾参入事例- 現地法人設立における出資比率 現地法人設立における出資比率-主要各国の出資比率ごとの株主の権限- 現地法人設立における出資比率-米国ソフトウェア企業A社における資本政策- グローバルマネジメントの留意点 -サマリ- 海外子会社のマネジメントチーム 海外子会社のマネジメントチーム -米国ソフトウェア企業B社の日本チーム- グローバル人的資源 グローバル人的資源 -リアルコムグローバル人材配置- 異文化への対応 異文化への対応 -中国版ミクシィ- グローバル展開と各国の法律への対応 グローバル展開と各国の法律への対応 -DeNAの中国進出- グローバル展開と各国の法律への対応 -法務サポート- 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル展開にあたっての留意点と、その対応策について理解する。

1. グローバル展開にあたっての留意点

- 当クラスの目的と方針
- グローバル展開にあたっての留意点 - サマリー

2. グローバル展開前の事前準備

- グローバル展開前の事前準備 - サマリー
- 国際機関によるグローバル展開支援
- グローバルアライアンス
- 現地法人設立における出資比率

3. グローバルマネジメントの留意点

- グローバルマネジメントの留意点 - サマリー
- 海外子会社のマネジメントチーム
- グローバル人的資源
- 異文化への対応
- グローバル展開と各国の法律への対応

1. グローバル展開にあたっての留意点

- 当クラスの目的と方針
- グローバル展開にあたっての留意点 - サマリー

2. グローバル展開前の事前準備

- グローバル展開前の事前準備 - サマリー
- 国際機関によるグローバル展開支援
- グローバルアライアンス
- 現地法人設立における出資比率

3. グローバルマネジメントの留意点

- グローバルマネジメントの留意点 - サマリー
- 海外子会社のマネジメントチーム
- グローバル人的資源
- 異文化への対応
- グローバル展開と各国の法律への対応

1 グローバル展開にあたっての留意点

1. 当クラスの目的と方針	
学習目標	当クラスにおける目的と方針について理解する。
講義のポイント	グローバル展開にあたっての留意点を、実際にグローバル展開しているICTベンチャーの事例を通して学ぶ。
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想定できる留意点と、その対応策を検討する。・ 当クラスで解説する内容の方針は、下記の通りである。<ul style="list-style-type: none">・ グローバル展開の事前準備及び、グローバルマネジメントにおける留意点と、その対応策について理解する。・ ICTベンチャーの事例について分析する。

1 グローバル展開にあたっての留意点

2. グローバル展開にあたっての留意点 –サマリー–

学習目標	当クラスにおけるゴールと解説する内容の方針について理解する。
講義のポイント	グローバル展開にあたっての留意点を、実際にグローバル展開しているICTベンチャーの事例を通して学ぶ。
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想定できる留意点と、その対応策を検討する。・ 当クラスで解説する内容の方針は、下記の通りである。<ul style="list-style-type: none">・ グローバル展開の事前準備及び、グローバルマネジメントにおける留意点と、その対応策について理解する。・ ICTベンチャーの事例について分析する。

1. グローバル展開にあたっての留意点

- 当クラスの目的と方針
- グローバル展開にあたっての留意点 - サマリー

2. グローバル展開前の事前準備

- グローバル展開前の事前準備 - サマリー
- 国際機関によるグローバル展開支援
- グローバルアライアンス
- 現地法人設立における出資比率

3. グローバルマネジメントの留意点

- グローバルマネジメントの留意点 - サマリー
- 海外子会社のマネジメントチーム
- グローバル人的資源
- 異文化への対応
- グローバル展開と各国の法律への対応

2 グローバル展開前の事前準備

3. グローバル展開前の事前準備 –サマリー–

学習目標	グローバル展開前の留意点について理解する。
講義のポイント	各留意点と、実際にグローバル展開しているICTベンチャーの事例を紹介する。
解説	<ul style="list-style-type: none">・ グローバル規模で、ビジネスを展開する際、国内だけではなく、海外で情報収集を実施したり、海外の機関にアクセスする等といったグローバル視点で事前準備をする必要がある。グローバル展開前には、主に下記の3点について留意する。<ul style="list-style-type: none">・ 国際機関によるグローバル展開支援 日本国内及びアジア地域で、ベンチャー向けに行われている展示会や交流会に参加することで、グローバル展開への有益な情報を収集することもできる。日本国内だけではなく、海外のネットワークや国際機関の支援によって、海外展開のきっかけを得ることもある。ここでは、エイチアイのシンガポール進出にあたってのEDBIによる支援事例を紹介する。・ グローバルアライアンス ベンチャーにとって、展開先の市場において競争優位を築くために、パートナーの資源や能力などを共有し、継続的な関係を構築することは重要である。ここでは、マイクロアドのサービスであるmeromero parkの台湾進出事例を紹介する。・ 会社設立における資本比率 ジョイントベンチャーにおけるパートナー間の出資比率により、その契約内容やコントロールの度合いが決定される。ここでは、米国の大手ソフトウェア会社A社の日本参入にあたっての資本政策例を紹介する。

2 グローバル展開前の事前準備

4. 国際機関によるグローバル展開支援 (1/6)

学習目標	各地域において、各国の地域情報の提供や外国企業誘致サービスを行っている様々な国際機関と、その主な活動内容について理解する。
講義のポイント	エイチアイのシンガポール進出にあたってのEDBIによる支援事例を基に、国内外の海外展開支援機関とのネットワークの重要性を理解し、グローバル展開を行なう上で、様々な機関などに目を向ける意識を持つ。
解説	<ul style="list-style-type: none"> ・ 様々な国際機関が、企業のグローバル展開の支援業務を行っている。その内容は、各地域の市場・経済情報の提供、自国への外国企業の誘致、展開先市場における現地企業とのネットワーク構築支援、進出企業に対する人材支援などに分類される。企業のグローバル展開支援を行っている各地域の代表的な国際機関の概要と、主な活動内容は下記の通りである。 ・ アメリカ:ほとんどの州において、経済開発局を設置 現在、東京に35州が事務所を開設し、当該州への外国企業進出の支援をしており、これらの事務所で投資促進プログラムの概要に関する資料を入手することが可能である。これらの機関は州、郡、市の地方政府機関、または地元の商工会議所等と協力し、各州による地元への企業誘致策を策定・実施している。一般的な誘致施策は下記の通りである。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 立地選定のための種々便宜供与、土地取得の際の地主との交渉、土地取得後の税制上の特典供与(操業開始から一定の期間、不動産税などの免除や削減)など。 ・ 会社設立あるいは工場建設に伴う種々便宜供与(弁護士、会計士、建設業者の紹介なども含む)、工場建設費用に関する特別融資の設定、従業員の雇用や訓練に関する便宜供与など(給与や訓練費用の一定期間・一部負担)など。 ・ 外国から派遣される社員のための種々便宜供与(地元へ受け入れ、馴染むための本人および家族のための補助や子弟の学校での特別クラス・課外活動の補助なども含む)など。 ・ カナダ:カナダ外務国際貿易省 (Invest in Canada Bureau) カナダへの外国からの直接投資を促進、誘致、維持するために、カナダ外務国際貿易省内に投資誘致専門部署として、インベストインカナダビューローを設置。カナダ事業への投資やカナダへの事業拡大を計画している外国企業の支援を行なう。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 外国企業のカナダ参入にあたって、調査段階から立地の選定、フォローアップまで投資過程の全ての段階を支援。 ・ 現地取引・提携先候補企業の紹介。 ・ カナダでの事業活動にあたっての規制、税制に関するガイダンスなどを実施し、事業展開に必要な豊富な情報を提供。 ・ 個々のニーズに合わせた一対一の支援を提供できる専門家の紹介。

2 グローバル展開前の事前準備

4. 国際機関によるグローバル展開支援 (2/6)

<p>学習目標</p>	<p>各地域において、各国の地域情報の提供や外国企業誘致サービスを行っている様々な国際機関と、その主な活動内容について理解する。</p>
<p>講義のポイント</p>	<p>エイチアイのシンガポール進出にあたってのEDBによる支援事例を基に、国内外の海外展開支援機関とのネットワークの重要性を理解し、グローバル展開を行なう上で、様々な機関などに目を向ける意識を持つ。</p>
<p>解説</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ イギリス:英国大使館 貿易・対英投資部 (UK Trade & Investment, the UK government's investment and business development agency) 企業が英国に拠点を置き、国際的に拡大していくことを支援する目的で設立された、英国貿易投資総省(UK Trade & Investment : UKTI)を母体機関とする英国政府機関。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 英国と欧州諸国との統計比較資料などの情報提供。 ・ 公的機関による、税制上などの支援。 ・ 法制度や労働法に関する専門家などのネットワーク構築支援。 ・ フランス:対仏投資庁(Invest in France Agency) 対仏投資の促進、調査および受け入れを目的に2001年に設立された経済・財政省および、国土整備担当省の管轄下に置かれた商工業的行政法人。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地の経済や法律および税務上のアドバイスや情報提供。 ・ 従業員教育補助金や、研究開発補助金など金銭的支援。 ・ フランスに存在している外国企業ネットワークとの関係構築支援や、パートナー・納入業者の特定などの支援。 ・ オランダ:オランダ経済省企業誘致局(Netherlands Foreign Investment Agency) 外国企業のオランダ進出を促進・援助を目的に設立されたオランダ政府の専門部局。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業拠点の選定や物流に関する専門知識、最新データなどの提供。 ・ 奨励金制度、許認可手続き、税制などについてのガイダンスの実施。 ・ 事業戦略ソリューション、コンサルティングを無料提供。

2 グローバル展開前の事前準備

4. 国際機関によるグローバル展開支援 (3/6)

学習目標	各地域において、各国の地域情報の提供や外国企業誘致サービスを行っている様々な国際機関と、その主な活動内容について理解する。
講義のポイント	エイチアイのシンガポール進出にあたってのEDBによる支援事例を基に、国内外の海外展開支援機関とのネットワークの重要性を理解し、グローバル展開を行なう上で、様々な機関などに目を向ける意識を持つ。
解説	<ul style="list-style-type: none">・ 日本:日本貿易振興機構 (Japan External Trade Organization) 日本と海外の企業の円滑な貿易の進展を目的として1958年に設立された国内外に100以上のネットワークを持つ独立行政法人。<ul style="list-style-type: none">・ 海外の経済・ビジネスに関する情報提供や貿易投資相談。・ 海外での販路開拓支援やハイテク産業交流支援など、日本の中小企業への海外展開支援。・ 国内外での展示会やビジネスマッチングなどによる国内外企業間のネットワーク構築支援。・ ハイテク産業交流支援などにより、海外に日本のビジネス環境の魅力をアピールし、外国企業の日本への誘致。・ 中国:中国国際貿易促進委員会(China Council for the Promotion of International Trade) 世界各国との経済貿易関係を発展させることを目的に1952年に設立された中国の非政府組織の経済貿易団体。中国国内に約600の地方分会・支部と海外16カ所に事務所を設置。<ul style="list-style-type: none">・ 海外の経済・貿易団体との連絡窓口。海外の貿易団体との連携を強化することで、中国企業の海外進出を支援。・ 貿易、技術面における国内外での見本市を主催し、また国際見本市への出典を通して、中国企業とグローバル企業のネットワーク構築と、外国企業の中国への誘致を促進。・ 国際商事仲裁および海事仲裁や、中国国内だけではなく海外での特許、商標権申請の代理業務代行などの法律に関する紛争の解決のための援助。

2 グローバル展開前の事前準備

4. 国際機関によるグローバル展開支援 (4/6)

学習目標	各地域において、各国の地域情報の提供や外国企業誘致サービスを行っている様々な国際機関と、その主な活動内容について理解する。
講義のポイント	エイチアイのシンガポール進出にあたってのEDBIによる支援事例を基に、国内外の海外展開支援機関とのネットワークの重要性を理解し、グローバル展開を行なう上で、様々な機関などに目を向ける意識を持つ。
解説	<ul style="list-style-type: none"> ・ 韓国:大韓貿易投資振興公社(Korea Trade-Investment Promotion Agency) 外国企業の韓国進出・事業活動の成功を支援するために、1998年に設立された外国人投資支援センター(Korea Investment Service Center: KISC)を基盤として、2003年に国家投資誘致機関であるInvest Koreaを設置。外国企業が韓国の投資環境に迅速に適応し、短期間で基盤を構築できるように支援を行なう。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 法律や税制などに関する情報提供や行政手続きやビザなど外国人投資関連の諸業務の代行など外国企業の対韓投資の届出から韓国において事業を開始するための支援。 ・ 企業活動及び生活上の問題解決に至るまで包括的なサービスの提供。 ・ シンガポール:シンガポール経済開発庁(Economic Development Board) 1961年に設立されたシンガポールに発展をもたらすグローバル企業への支援機関。シンガポールの国内企業が生産、国際的貿易サービスで付加価値を創造する事業へと発展、価値を向上していくための支援を行っている。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 国内企業を対象にした先端技術産業、革新技術の育成や、低利融資などの海外投資促進支援。 ・ 外国企業や起業家誘致を目的とした事業設立の初期段階にある外国企業の法人税や従業員コストなど自己資本の負担。 ・ スタートアップ期の企業へのファイナンスやマーケティングなどの知識が豊富な専門家や、取締役として経験ある人材の派遣。 ・ 展示会や交流会の主催、企業間のネットワーク円滑化など企業の事業活動がシンガポールを超えて拡張するためのネットワーク構築支援。

2 グローバル展開前の事前準備

4. 国際機関によるグローバル展開支援 (5/6)

補足事項

- ・ PPT9では、EDBの支援によるエイチアイのシンガポール進出を事例として取り上げる。

- ・ エイチアイの海外展開

モバイル向けの技術開発とそのライセンス販売を行っているエイチアイでは、1998年に米国で子会社を設立して以来、グローバル展開を進めている。2000年頃の日本国内でのi-modeの登場によって、日本のモバイル業界が急速に成長した時期に、積極的なグローバル展開を開始し、現在、売上の約25%は、海外からの売上によって占められている。エイチアイでは、開発の拠点としてシリコンバレーとシンガポール、営業・マーケティングの拠点としてソウルの合計3ヶ所に子会社を配置している。取引先企業は米国、スウェーデン、韓国、台湾、フランスの5カ国だが、エイチアイの製品自体は、取引先を介して世界中に展開されている。

- ・ シンガポール経済開発庁との出会い

エイチアイでは、アジアの研究開発の拠点であるシンガポールに進出した際、シンガポール経済開発庁(Economic Development Board以下EDB)から支援を受けた。シンガポール経済開発庁とは、1961年に設立されたシンガポールに発展をもたらすグローバル企業への支援機関であり、海外の企業によるシンガポール事業発展のために、様々な誘致プログラムを通してベンチャー企業へのサポートを行っている。エイチアイにとって、このEDBのプログラムへの参加は、グローバル展開するにあたっての重要なきっかけであった。

エイチアイとEDBの最初の接触は、2001年頃から自社の技術を国内外の市場へ発信することを目的として積極的に出展していた展示会である。当時、エイチアイは、Java One ConferenceやESEC(システム開発技術展)などの国内の展示会に参加し、自社製品の見込み客層の開拓を図っていた。シンガポールへの誘致のために、先端的技術や革新的な外資系企業を探していたEDBは、日本国内の展示会に出展していたエイチアイのモバイルに関するサービスに興味を持った。EDBでは、ICT業界のみではなく、様々な分野の外資系企業の誘致を行っているが、当時のシンガポールでは、ゲームやモバイル関連の産業が未発達であったため、エイチアイの技術やサービスが、シンガポールの発展に寄与する可能性を見込んだと考えられる。

- ・ シンガポール経済開発庁によるグローバル支援

EDBは、グローバル展開の初期における事業立ち上げまでのサポートだけではなく、展開後におけるベンチャーの発展に貢献している。エイチアイがEDBから受けた主な支援内容は、ネットワーク構築の支援と、人材の支援の2点である。ネットワークの支援に関しては、現地企業およびシンガポールに拠点を置くグローバル企業の紹介を行っている。また、人材支援に関しては、現地で採用した従業員コストの一部をEDBが負担することで、積極的に現地の優秀なエンジニアを採用することを可能にしている。

2 グローバル展開前の事前準備

4. 国際機関によるグローバル展開支援 (6/6)

補足事項

- ・ EDBからの支援によるグローバル展開への効果

EDBからの支援を通して、エイチアイが得た最も大きな効果は、現地企業およびシンガポールに拠点を置くグローバル企業とのネットワークの構築である。シンガポールは、モトローラなどをはじめとするグローバル企業のR&Dセンターの拠点多く、アジアの研究開発の中心となっている。実際に、EDBに現地企業の紹介等を依頼すると、ほぼ100%に近い確率でアポイントを取ることができた。また、EDBを通してシンガポールへ進出している日本の商社とのネットワークもグローバル展開における大きな効果であると言えよう。また、人材支援の観点では、シンガポールは、アジアの研究開発の中心であるため英語、中国語ともに堪能な優秀なエンジニアが多く、現地の専門学校や大学から優秀な人材を獲得することができた。

- ・ サポート後の現状

シンガポール進出にあたってEDBによる支援を受けた約2年間、エイチアイはサポート期間中の事業活動を報告している。現在、エイチアイではEDBからのサポートは受けていないが、近年、自社の独自の技術をモバイルのみではなく家電の面にも積極的に登用しており、シンガポールにてEDBの支援によって構築することができたネットワークを利用して、積極的に新しい分野への挑戦を進めている。EDBからの支援を通してグローバル展開を図ったエイチアイにとって、EDBはベンチャーへの支援を行うサポート機関としての存在だけでなく、グローバル展開にあたっての重要なパートナー的存在であると位置づけている。

2 グローバル展開前の事前準備

5. グローバルアライアンス (1/4)

学習目標	グローバルアライアンスの目的と、アライアンスがベンチャーのグローバル展開にもたらす効果について理解する。
講義のポイント	マイクロアドの台湾参入時のアライアンスの事例を基に、アライアンスの目的とパートナーを選定する際に考慮すべき点について理解する。
解説	<ul style="list-style-type: none">・ アライアンスとは、パートナー間の組織単位での戦略提携であり、ある特定の目的に向かって結んだ協調関係を意味する。グローバルアライアンスでは、国内外におけるパートナー同士がお互いに、競争優位を築くために、お互いのリソースや能力などを共有し、継続的な協調関係を構築する。・ アライアンスは、パートナーから経営資源を獲得するサプライアライアンス、相手との相互学習を目的としたラーニングアライアンス、相手の持つ市場、事業セグメントの地位を獲得するポジショニングアライアンスの3つのタイプに分類され、それぞれ異なったアライアンスの目的がある。・ 3つのアライアンスの中で、ベンチャーがグローバル市場に新規参入する際によく適応されるのが、ポジショニングアライアンスである。展開先の市場へ参入する際、ポジショニングアライアンスは、パートナーと連携を締結することによって、パートナーが展開先の市場ですでに築き上げてきた評判などを効果的に利用し、新たな市場セグメントへの参入を可能にする。さらにパートナーが持っていなかった新規顧客層を開拓し、競合他社に比べて、市場でのプレゼンスを高めることができる。・ パートナーを選定する際、企業はそれぞれの目的に応じたアライアンスのタイプを選択した上で、それらを実現することが可能なパートナーを選定する。その上で、パートナー同士の役割を明確に規定、分担し、ガバナンスの構造を設計する。自社のアライアンスの目的にマッチし、かつその効果を最大限に発揮できる相手であれば、顧客、サプライヤー、関連業者など、パートナーの範囲は、必ずしも同業者に限らない。

2 グローバル展開前の事前準備

5. グローバルアライアンス (2/4)

学習目標	グローバルアライアンスの目的と、アライアンスがベンチャーのグローバル展開にもたらす効果について理解する。
講義のポイント	マイクロアドの台湾参入時のアライアンスの事例を基に、アライアンスの目的とパートナーを選定する際に考慮すべき点について理解する。
解説	<ul style="list-style-type: none">・ パートナー選定にあたっては、その目的に応じて下記のいずれか、もしくは多岐に渡って考慮する。<ul style="list-style-type: none">・ 相互補完性: 地域、技術・能力、製品レンジなど様々な視点から、自社にないものを持つパートナーを通して、お互いのリソースやノウハウを補強しあうことができるか？・ 共通基盤: 技術的専門性、コア能力などの共通基盤の同じパートナーを持つことで、シナジーが生まれるか？・ 適性規模: パートナーの評判や市場でのプレゼンスを最大活用することで、新規顧客層の開発や、自社の市場シェア拡大を見込めるか？・ コントロール: 相互に合意のとれた提携戦略を実行し、お互いのリスクに対して調整し合いながら、継続的な体制を構築することができるか？・ アライアンスには、下記のようなデメリットも伴う。これらをアライアンスにおける留意点として考慮した上で、判断する。<ul style="list-style-type: none">・ 組織的制約: アライアンスによって、パートナー間でのオペレーションの合理化が困難になる。・ 戦略的問題点: 各企業同士が、多くのアライアンスをすでに持っている場合、複雑に入り込んだ提携関係は、新たなパートナーの入手可能性がかなり制約される恐れがある。また、パートナー関係を結ぶことによって、将来的には競合を育成し、市場の競争を激化することにつながる。・ コントロールの喪失: 自社の強みであるコアの技術を他社へ公開、提供しなければならず、それらに関する意思決定が統一されない恐れがある。

2 グローバル展開前の事前準備

5. グローバルアライアンス (3/4)

補足事項

- ・ PPT11では、マイクロアドのグローバルアライアンス戦略を事例として取り上げる。

- ・ マイクロアドのmeromero park

マイクロアドは、ブログアクセサリサービスのオンラインペットコミュニティサイトであるmeromero parkを運営している。当サービスは、日本国内で2005年より運営しているが、サービス開始以来のmeromero parkのユーザーを分析してみたところ、50万人中の20%が台湾からのアクセスであることが判明した。詳細を調査してみると、サイトについての意見交換サイトを一部の台湾のヘビーユーザーが独自に開設するまでになっていた。台湾はアジア地域の中でも、特に親日的であり、日本で流行した音楽、映画、アニメなどをすぐに取り入れる傾向がある。グローバル市場への参入構想のあったマイクロアドは、最初の展開先の候補として台湾の市場調査を実施した。調査結果によると、台湾市場参入にあたって同じようなサービスを運営している主要なマーケットプレイヤーは存在しておらず、事業機会は大きいと判断し、2008年1月から6月にかけて台湾展開への準備を開始した。最終的には、8月には参入を決定し、パートナーとの協同運営によってグローバル展開を実施することになった。

- ・ アライアンスの目的とパートナー選定

マイクロアドの台湾でのサービス展開においては、日本独自の課金システムのインフラが現地にはなかったため、台湾在住の既存ユーザーからの課金モデルを構築することが、主な目的であった。マイクロアドが台湾でサービスを運営するためには、台湾人の会員からお金を払ってもらえるような仕組みを構築できるパートナーを選定することが必要である。そのためパートナー選定として考慮したのは、すでに既存のmeromero parkと類似サービスの運用実績を持っていることである。また、それらを利用して、さらなる潜在的な会員の誘導を目指すことも視野に入れていた。パートナー企業の選定にあたっては、マイクロアドの親会社であるサイバーエージェントのネットワークを利用した。類似サービスの運用実績の有無という観点から、オンラインゲーム会社など5社が候補となったが、最終的に現地のSNSサービス業者である尚凡資訊有限公司をパートナーとして選定した。

- ・ マイクロアドのアライアンス戦略

マイクロアドは、台湾でのサービス展開にあたり、尚凡資訊有限公司との協同運営を通して、仮想通貨の決済手段、台湾の風習に合ったサービスの提供による課金収入ならびに利用者拡大を実現した。また、パートナーの尚凡資訊有限公司が運営する台湾SNSサービスの最大手ipartmentの200万人の会員に対しmeromero parkの紹介と誘導を開始することで、台湾市場および新規台湾ユーザーの取り込みを図っている。ipartmentの持つSNS市場、事業セグメントの地位を獲得するポジショニングアライアンスにより、台湾でのさらなる市場拡大を目指す。

2 グローバル展開前の事前準備

5. グローバルアライアンス (4/4)

補足事項

・アジア地域における今後のグローバル構想

今後、マイクロアドでは台湾を第一拠点として、中国の巨大市場への更なる拡大を目指している。これは、台湾市場参入時からの構想であり、meromero parkの約8割以上のユーザーである女性をターゲットとしたサービス展開の能力に関しても、パートナー選定時の条件としていた。そのシナリオの中ですでに台湾を中心とした中華圏のSNSサービス市場において大きなポジションを築いている尚凡資訊有限公司が、中国本土での展開においてもパートナーとなる可能性は大きいと言えよう。

2 グローバル展開前の事前準備

6. 現地法人設立における出資比率 (1/5)

学習目標	ジョイントベンチャーにおけるパートナー間の出資比率により、その契約内容やコントロールの度合いが決定されることを理解する。
講義のポイント	A社の資本政策の事例を基に、ジョイントベンチャーの形態を取る際には、自社の戦略に合った出資比率を保つことを意識する。
解説	<ul style="list-style-type: none">・ 共同で出資する企業がどの程度出資を行うのかの出資比率によって、対象企業に対するコントロールの度合いが決定される。・ 日本での出資比率に対するコントロールを得る場合には、大きく分けて5つの段階がある。<ul style="list-style-type: none">・ 20%以上の場合 20%以上の場合、商法上特別な権利が発生するわけではないが、筆頭株主となれば経営上のガバナンスに影響を与えることとなる。・ 33%超の場合 33%を超えた出資を行うと、経営上の拒否権を得る。これは、経営上重要なことを決定する場合は、株主総会の特別議決が必要とされている。その特別議決で2/3以上の議決権が必要とされるため、1/3以上を保持していれば、その事項を拒否することができる。・ 50%超の場合 50%を超えた出資を行うと、会社の過半数を占めるため、会社の経営方針を自社の方針で進めることが可能になる。また、取締役の選任などの人事権も持つ。・ 66%超の場合 特別決議などを自社の方針で進めることができる。・ 100% 完全子会社化といわれ、その会社の株式全てを保有している状態になる。自社の一部門と同様の状態になる。

2 グローバル展開前の事前準備

6. 現地法人設立における出資比率 (2/5)

学習目標	ジョイントベンチャーにおけるパートナー間の出資比率により、その契約内容やコントロールの度合いが決定されることを理解する。
講義のポイント	A社の資本政策の事例を基に、ジョイントベンチャーの形態を取る際には、自社の戦略に合った出資比率を保つことを意識する。
解説	<ul style="list-style-type: none">出資比率の割合が、ジョイントベンチャーに与える影響について、一般的に述べられてる調査を紹介する。<ul style="list-style-type: none">Stopford&Wells(1982)が行った調査によると、株式上で優位な力を持つ場合、54%の企業が成功であると回答した。両社が対等な所有関係に場合は、55%の企業が失敗であると回答した。また、出資比率に関係なく、親会社から独立性を与えられている場合は、95%が成功だと回答した。また、Lecraw(1948)によると、ジョイントベンチャーの成功関係はJ字型をしており、出資比率が高いか低いかのどちらかであるときに成功率が高くなり、50%前後の場合は失敗する確率が高いとした。だが、Johnson,Sakano&Onzo(1990)はコントロールしすぎることにより、反発を招く可能性が高まるため、日系のジョイントベンチャーは50%の状態が最適であるかもしれないとした。ただし、出資比率と企業の成功との関連性が明確になっているわけではない。調査結果が絶対というわけではない。自社の目的や、どのようなコントロールを行うのかなどの戦略を明確にし、それに沿って比率を決定することが重要である。

2 グローバル展開前の事前準備

6. 現地法人設立における出資比率 (3/5)

学習目標	ジョイントベンチャーにおけるパートナー間の出資比率により、その契約内容やコントロールの度合いが決定されることを理解する。
講義のポイント	A社の資本政策の事例を基に、ジョイントベンチャーの形態を取る際には、自社の戦略に合った出資比率を保つことを意識する。
解説	<ul style="list-style-type: none">・ 各国によって普通決議や特別決議の決議に必要な比率は異なるため、現地法人を設立するには注意が必要である。また、日本では役員の選任は普通決議に含まれるが、解任に関しては役職によって決議の種類が異なることや、多くの国では特別決議は66.66%以上によって決議されるが、イギリスでは、75%以上によって決議されるなど、異なる点があるため注意が必要である。・ 主要各国の出資比率ごとの株主の権限は、以下の通りである。・ 日本<ul style="list-style-type: none">・ 普通決議に関する事項は、議決権を行使可能な株主の議決権の過半数を定足数とし出席株主の議決権の50%超により決議する。・ 特別決議に関する事項は、議決権を行使可能な株主の議決権の過半数を定足数とし、出席株主の議決権の66.66%超により決議する。・ 総株主の議決権の1%以上の保有、または300個以上の議決権を6カ月前から引き続き有する株主は、議案提案権を持つことができる。・ 役員(取締役・会計参与・監査役)の選任は普通決議に含まれる。・ 取締役・会計参与の解任は普通決議に含まれる。・ 監査役の解任は特別決議に含まれる。・ 中国<ul style="list-style-type: none">・ 決議事項に関する事項は、議決権の50%超により決議する。・ 一部の重要な決議事項に関する事項は、議決権の66.66%超により決議する(会社定款の修正、会社の合併、分割、解散など)。・ 全株式の3%以上を保有する株主は、議案提案権を持つことができる。・ 董事及び監事の選任・解任は普通決議に含まれるが、総経理の任命・解任に関しては董事会が行う。<ul style="list-style-type: none">・ 董事会とは、日本でいうところの株主総会と取締役会の機能を併せ持った機関である。・ 監事会とは、日本でいうところの監査役会である。

2 グローバル展開前の事前準備

6. 現地法人設立における出資比率 (4/5)

学習目標	ジョイントベンチャーにおけるパートナー間の出資比率により、その契約内容やコントロールの度合いが決定されることを理解する。
講義のポイント	A社の資本政策の事例を基に、ジョイントベンチャーの形態を取る際には、自社の戦略に合った出資比率を保つことを意識する。
解説	<ul style="list-style-type: none">・ 董事とは、日本でいうところの会長に近い役割を担っている。・ 総経理とは、日本でいうところの社長に近い役割を担っている。 ・ フランス<ul style="list-style-type: none">・ 普通決議に関する事項は、議決権の50%超により決議する。・ 特別決議に関する事項は、議決権の66.66%超により決議する。・ 株式の0.5~5%を保有する株主は議案提出権を持つことができる。保有率は、会社の資本の大きさによって変動する(最大で5%、最小で0.5%)。総資本が€50,000以下の場合、5%の保有が必要となり、総資本が€15,000,000を超える場合は、0.5%の保有が必要となる、資本の大きさにより、徐々に保有率の割合が減っていく。・ 取締役又は監査役の解任は普通決議に含まれる。 ・ イギリス<ul style="list-style-type: none">・ 普通決議に関する事項は、議決権の50%超により決議する。・ 臨時決議・特別決議に関する事項は、議決権の75%超により決議する。・ 5%以上の議決権を保有する株主は議案提出権を持つことができる。また、平均100GBP以上の株式を保有する株主100人の要求があった場合にも議案提出ができる。・ 取締役の解任は普通決議に含まれる。 ・ 米国<ul style="list-style-type: none">・ 取締役の選任以外の事項は、議決権の50%超により決議する。・ 取締役の選任は、最多得票数によって決まる。・ 米国の場合、州法によって細かな規定は異なる。

2 グローバル展開前の事前準備

6. 現地法人設立における出資比率 (5/5)

補足事項

- PPT14では、米国の大手ソフトウェア会社A社の日本参入にあたっての資本政策を事例として取り上げる。

- A社の資本政策

A社は、米国に本社を置く2000年生まれの大手ソフト会社である。顧客情報や商談の経過を管理し、効率的な営業活動を支援するCRMシステムをSaaSで提供している。A社は、日本市場参入にあたり、日本子会社について、米国本社(親会社)の出資比率75%、VCや現地取締役などの出資比率25%という資本構成で設立した。その後、上場時には米国本社の出資比率を51.2%、VCや現地取締役の出資比率を38.9%に変更し、日本子会社社員に10%のストックオプションを与えた。この上場時の資本政策を通して、A社は米国本社が常に50%以上の出資比率を保つことにより、日本子会社の支配権を維持できるような体制を維持した。

- A社の資本政策の狙い

この資本政策のポイントは、会社設立時の経営陣が株主と利益を共有できているために、会社のフェーズによって経営陣を交代させることが比較的容易であり、且つ協力的であるということである。通常、経営陣の交代は、株主に非常に大きな抵抗を生み出し、その間の事業活動は停滞することが多くみられる。

1. グローバル展開にあたっての留意点

- 当クラスの目的と方針
- グローバル展開にあたっての留意点 - サマリー

2. グローバル展開前の事前準備

- グローバル展開前の事前準備 - サマリー
- 国際機関によるグローバル展開支援
- グローバルアライアンス
- 現地法人設立における出資比率

3. グローバルマネジメントの留意点

- グローバルマネジメントの留意点 - サマリー
- 海外子会社のマネジメントチーム
- グローバル人的資源
- 異文化への対応
- グローバル展開と各国の法律への対応

3 グローバルマネジメントの留意点

7. グローバルマネジメントの留意点 –サマリー–

学習目標	グローバルマネジメントの留意点について理解する。
講義のポイント	グローバル展開にあたって、各留意点を実際にグローバル展開しているICTベンチャーの事例を通して学ぶ。
解説	<ul style="list-style-type: none">・ グローバル規模で、ビジネスを展開する際、国内だけではなく、海外で情報収集を実施したり、海外の機関にアクセスする等といったグローバル視点で事前準備をする必要がある。グローバル展開前には、主に下記の2点について留意点として紹介する。<ul style="list-style-type: none">・ 現地マネジメントチーム： 本社、海外子会社、現地市場の3点が、効果的にネットワークでつながったグローバル経営環境を構築することができるマネジメントチームが必要である。ここでは、米国ソフトウェアパッケージ会社B社の日本参入にあたってのマネジメントチームの例を紹介する。・ グローバル人的資源： 本社と各海外拠点をつなぐ役割を果たすグローバル人材を配置することが必要である。ここでは、リアルコムの開発拠点であるインドとその製品の指示の担当本拠地である日本とアメリカにおいて、各拠点におけるグローバル人材の役割とその重要性の例を紹介する。・ 異文化への対応： 展開先での異文化への対応は重要な課題となる。展開先の市場における文化や国民性に合わせてサービスや商品を提供することが、グローバル展開するにあたっての重要な要因となる。ここでは、ミクシィが中国人ユーザー向けのSNSサービスを展開するにあたって行ったサービスのローカライズ化と、オウケイウェイヴの逆ローカライズ戦略について紹介する。・ グローバル経営と知的所有権： 展開先の市場への参入にあたって、重要なリスクとして認識される各国の法律動向は、企業活動の規制に関するものと、企業資産の保護に関するものの2点から対応する必要がある。ここでは、DeNAが中国市場参入にあたって直面した法律に関する課題を紹介する。

3 グローバルマネジメントの留意点

8. 海外子会社のマネジメントチーム (1/3)

学習目標	展開先市場に効果的に参入するためには、本社、海外子会社、現地環境の3点が、ネットワークでつながる環境を構築することができるマネジメントチームを作る必要があることを理解する。
講義のポイント	B社の事例を基に、海外子会社のマネジメントチーム編成にあたって考慮すべき点を理解する。
解説	<ul style="list-style-type: none">・ グローバル組織を運営していく上で、本社と海外子会社の1対1の関係だけではなく、現地市場である組織外との関係も考慮し、グローバル組織全体としてみたときに三者関係のネットワークとして捉える必要がある。なぜなら、海外子会社にとって、現地市場やビジネス環境、および現地コミュニティとの関係も極めて重要だからである。グローバル組織を運営していく上での大きな利点の一つは、自国のみではなく、展開先の市場に拠点を置くことによって、現地情報や知識を集積することが可能であり、そこから自社にとってのナレッジを取り入れていくことができる点が挙げられる。・ そのためには、展開先の市場に効果的にアクセスできる人材の配置が必要となってくる。言語的問題などで、単に本社とコミュニケーションがとりやすい人材を採用するのではなく、現地のビジネス・文化に精通した人材を採用することが重要である。この人材を通して、海外子会社が、現地市場へのアクセスを効果的に行うことを可能とする。・ 同時に、一方で本社の意向を十分に理解し、本社と子会社のパイプ役になれる人材を配置し、本社との円滑なコミュニケーションを維持することも重要である。現地子会社のトップの右腕として、本社とのパイプ役であり、なおかつ現地の状況に柔軟に対応することが求められる。本社から信頼されている人材であれば、現地子会社の代弁者として、子会社の主張を本社に理解してもらうことができる。

2 グローバル展開前の事前準備

8. 海外子会社のマネジメントチーム (2/3)

補足事項

- PPT18では、米国ソフトウェアパッケージ会社B社の日本参入にあたってのマネジメントチームを事例として取り上げる。
 - B社のグローバル進出
B社は、米国に本社を置く世界的トップレベルのソフトウェアパッケージ会社である。米国での成功後、1981年頃にイギリス、日本を中心にグローバル展開を開始した。展開当初は代理店販売の形態を選択していたものの、代理店の選考などは行わず、希望した代理店全てに販売権を与えて自社の商品を日本の顧客へ販売していた。
 - 日本市場参入にあたって
当初、B社と日本の代理店との関係は、日本語対応の開発を誰が行なうのかなどの問題が発生しており、あまり良い関係というものではなかった。B社は米国本社でスペックをコントロールし、正式な日本語版を持つべきだという意向があったため、誰が中心に開発するかなどの問題を整理する必要があった。当時、B社が提供する商品において、日本市場では、ユニファイがエアー社、ユーフォミックスがアスキー社、それぞれの代理店を通し、販売を行っていた。両社ともに、米国では小さい会社だったため日本に対する知識は少なく、代理店にソースコードを渡し、現地の展開は代理店に任せていたというのが現状であった。当時の日本でのシェアはユーフォミックス、ユニファイ、B社という順になっていた。当時、米国市場ではB社、インGRES、ユーフォミックス、ユニファイの順であったが、日本市場ではインGRESは全く普及していなかった。
 - 日本での子会社の設立と子会社社長の採用
1985年頃から、B社では主な海外市場において子会社の設立を開始する構想が本格化した。1990年頃、米国本社で生産管理と経理のパッケージを販売するという動きがあり、日本市場でもそれを展開することにした。B社は日本に子会社を設立するにあたり、1989年から1990年にかけての一年間は子会社の社長面接を行うことになる。最終的に候補として挙げたS氏は、日本でのビジネスの経験も豊富であり、現地市場での安定したネットワークも持っている人物であった。また、人間的にもコミュニケーション能力に長けており、社長としての可能性が大きく感じられたため、日本において社長候補を探していた現地チーム側としては、S氏を社長として迎え入れることを希望した。しかし一方で、米国本社からは、「年齢が高い(当時のS氏の年齢は50歳くらい)、子会社の社長は30代後半がベストである」、「IBM出身はB社の文化と合わない」などの理由から反対があった。しかし、最終的にB社の本社社長による面談を経て、S氏が日本B社の社長に就任した。

2 グローバル展開前の事前準備

8. 海外子会社のマネジメントチーム (3/3)

補足事項

・B社の日本進出に関する成功要因

その後、B社は日本市場参入にあたって大きな成功を収めることになる。日本市場参入にあたっての初期段階において、子会社を設立し市場シェアを拡大していく上で、いくつかの成功要因があった。

その一つが、子会社設立時に現地ですっかりとビジネスができる社長(S氏氏)を採用したことである。S氏は、現地の市場の特徴や状況を把握しており、それに対応したB社のビジネス戦略を持っていた。具体的には、米国本社はS氏をアプリケーションの販売の立ち上げのために採用したつもりであったが、S氏は、米国市場と日本市場の状況が異なることを理解し、まずはデータベースの日本での成功が第一だと主張した。当初の目的とは異なることを行なったが、結果的にS氏は全体のパフォーマンスと収益性を、四半期ごとにコミットし、必ず目標の数字を上げた。

またS氏の存在だけではなく、本社と子会社社長とのパイプ役になれる人材がいたことも大きな成功要因の一つであると分析される。日本のマネジメントチームを作るために、事前に本社の人間からの信頼もあった人物を日本に送り、子会社の社長の面接のプロセスから関与させた。現地と子会社間では、コミュニケーションや異文化の壁もあり、問題が発生することが多いが、その際に本社からアサインされている人材が、本社から信頼されている人材であれば、子会社の代弁者として、子会社の主張を本社に理解してもらうことができる。また、アメリカに本社があるB社が海外に進出する際、本社から現地子会社に人を送り込む必要がないことも多いが、進出先が日本の場合は、本社とのパイプ役が必要である。また、日本の会社がグローバル展開する際には、本社から人を送りパイプ役を置くことはさらに重要であると考えられる。

このようにして、B社は日本参入にあたって、本社、海外子会社、現地のビジネス環境の3者をうまくつなげるマネジメントチームを構築したのである。

3 グローバルマネジメントの留意点

9. グローバル人的資源 (1/3)

学習目標	グローバル組織全体としての能力を効果的に活用するためのグローバル人材の必要性について理解する。
講義のポイント	リアルコム事例を基に、グローバル人材の定義と、各拠点においてグローバル人材に求められる素質について理解する。
解説	<ul style="list-style-type: none">・ 企業がグローバル規模で活動を行う際、グローバル規模での人的資源は、企業にとって競争力を築く上での基盤であり、海外の拠点ごとに、そこで働く人材の配置と管理が必要である。・ グローバル組織を運営する場合、各拠点に現地対応が可能で、かつ本拠地とのコミュニケーションが円滑にとれる人材を配置しなければならない。そこでは、海外拠点と本拠地をつなぐ人材であるグローバル人材が必要とされる。・ グローバル人材とは、グローバル規模で物事を考え、自分の担当する現地のビジネスについても常にグローバルな視点で捉える能力を持っている人材である。具体的には、下記の3つの能力が求められる。<ul style="list-style-type: none">・ コミュニケーション能力: グローバル組織全体として、各拠点との円滑なコミュニケーションを行うことができる。・ 人材管理能力: 各拠点において、そこで働く現地スタッフに、高い自立性を与えた上で、十分な情報を伝達し、共有できる。・ 現地適合性: 現地の社会文化的環境に精通し、現地に最も合ったやり方で、作業指示だけでなくコミュニケーションがとれる。・ このようなグローバル人材は、各拠点においてキーとなる存在となって配置される。その際、各拠点に求められる機能によって、本拠地と海外拠点におけるグローバル人材に求められる素質も異なっている。本拠地側から見たときに、グローバル人材には、本社としての方針を現地に的確に伝える一方で、常に現地特有の状況にも配慮したバランスが必要とされる。海外拠点側から見たときに、グローバル人材には、本社側の方針を明確に受け取り、それを現地スタッフに適切に指示を与えることが必要とされる。また、本拠地に対して、海外拠点側の意思を伝えることも必要である。・ グローバル規模で展開する企業にとって、このような人材をどこから採用し、どこに配置し、どのように育成していくかという点が課題となっている。

2 グローバル展開前の事前準備

9. グローバル人的資源 (2/3)

補足事項

- PPT20では、リアルコムグローバル人材配置を事例として取り上げる。
- 設立から買収によるグローバル展開までの経緯について
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。
- AskMe Corporationの買収後のリアルコムグローバル組織体制
AskMe Corporation買収後、リアルコムは、日本、米国、インドの3つの拠点によるグローバル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で行われている。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従っている。しかし、アプリケーション開発の指示に関しては、買収前からリアルコムとAskMe Corporationの扱っている商品の種類と、ターゲットとする顧客層が異なるため、インドの開発拠点に対する指示は、日米それぞれの開発拠点から行っている。
- 各拠点におけるグローバル人材の配置
このようなグローバル組織体制と指揮系統をうまく機能させているのが、優秀なグローバル人材の配置である。リアルコムでは全社としての総合的な統治を行うために、3つのそれぞれの拠点において、本社との関係や各拠点間のコミュニケーションを相互に理解することができるマネージャーを配置することで、グローバル組織全体としての効果的な能力の活用を目指している。つまり、優秀なグローバル人材の配置は、3つの拠点間の連携やコミュニケーションをうまく機能させる重要な要因の一つなのである。
- リアルコムにとってのグローバル人材
リアルコムにとってのグローバル人材とは、マネジメントレベルとエンジニアレベルでは、異なった素質が必要とされ、そこで求められるレベルも異なる。マネジメントレベルのグローバル人材には、常にグローバルの視点で経営を行うことができる能力が必要である。実際にリアルコムの経営陣6人中4人が米国を中心とする海外勤務経験者であり、グローバル規模でサービスを展開し、組織を運営していくために、各国の拠点において文化の違いがあることを前提とした上で、それに適応したマネジメントスタイルを取って行くことが重要であると認識している。一方で、各技術拠点におけるエンジニアとしてのグローバル人材とは、本拠地の指示のみに従って動くのではなく、現地の状況に応じて常に柔軟的に対応することができる姿勢が必要とされる。また、チーム内でのコミュニケーションのみではなく、各拠点とのコミュニケーションにおいて電話やチャットなどのリモートでのコミュニケーションスキルが必要とされる。

2 グローバル展開前の事前準備

9. グローバル人的資源 (3/3)

補足事項

・リアルコムでのグローバル人材育成への努力

このようなグローバル人材育成への施策は、グローバル展開を開始する前から着々と進められていた。リアルコムでは、2003年頃から中国への委託業務を開始したが、その際にコミュニケーション能力の育成を目的として、あえてブリッジエンジニアを配置せずにエンジニア同士の直接的なコミュニケーション環境を用意した。ブリッジエンジニアとは、国際間でのコミュニケーションが発生する場合、その中間に配属され、通訳機能を果たしてくれるエンジニアのことであり、言語や文化の壁を解消することができるというメリットがある。しかし、リアルコムではあえてブリッジエンジニアを配属せず、自ら異なった環境や文化の相手に対して直接コミュニケーションをとることを推奨した。エンジニア間でのコミュニケーションの主な方法は、チャットやテレビ電話などのリモートで行われる一方で、直接現地へ出張し、打ち合わせを行ったり、逆に中国からエンジニアをトレーニングのために来日させたりもした。その結果、エンジニア全体にとって、グローバルで仕事を行っているという感覚が自然に発生し、社内全体としてのグローバル感覚が向上していく機会となったのである。

・リアルコムでの3つの拠点におけるマネージャーの役割

現在、2つの製品の開発の拠点となるインドにおいては、日米それぞれからの指示を明確に理解した上で、それらを現地のエンジニアに適切に指示することができるマネージャーを配置している。AskMe Corporationの母体となっている米国とインドの間では、すでに買収以前から、現地マネージャー間のコミュニケーションは円滑に機能している。現在インドのエンジニアを統括しているマネージャーは、日本での勤務経験も持っており、異文化環境へ対応している。このマネージャーに対しては、多くの権限を本社から委譲して業務を任せている。リアルコムはAskMe Corporation買収時に、優秀なグローバル人的資源の確保という点において、このマネージャーの存在について確認していたのである。一般的にインドのエンジニアは、海外へ留学し、技術を習得した後、インドに戻って指導する人材が多い。そのため、このような優秀な人材をマネジメント層に配置することで、技術面でも、マネジメント面でもインド拠点における管理が行われている。

・グローバル組織運営における問題点とその対策

グローバル組織運営にとって、優秀なグローバル人材を配置しても、各拠点間の物理的な距離から、グローバル組織全体としてのコミュニケーションの難しさという課題が生じる場合は多い。その結果、限定されたコミュニケーションになってしまう傾向にあり、また国民性の違いもあり、例えば、インド人技術者は、仕様などの指示内容を確実に理解していないと、当初の仕様とは異なるシステムを開発してしまったり、作業上発生した問題を報告するという意識が日本に比べて薄い傾向がある。このような課題を克服し、組織全体としてのエンジニア人材のコミュニケーション能力向上のため、リアルコムでは3つの拠点間の電話会議を頻繁に行っている。各拠点におけるエンジニアを比較すると、日本のエンジニアは、語学やコミュニケーション技法に劣っており、リードするという事に慣れていない人が多い。日本のミーティングは、情報を共有するためのミーティングが多く、海外では重要事項を決定するためのミーティングが多い。つまり、誰がその役割を持っているかを明確にし、誰がアクションを取るかを決めるだけなので、意思決定に至るまでのプロセスが明確である。その際に、各国に電話会議のリードを分担し担当させることで、特に日本のエンジニアのコミュニケーション能力を高めるトレーニングを行っている。

3 グローバルマネジメントの留意点

10. 異文化への対応 (1/3)	
学習目標	グローバル展開において、展開先市場の文化の理解と、その重要性について理解する。
講義のポイント	ミクシィの事例を基に、展開先の市場における文化や国民性に合わせたサービスや商品を提供することが、重要であることを理解する。
解説	<ul style="list-style-type: none">グローバル経営を行う上で、展開先での異文化への対応は重要な課題である。なぜなら、それらは、企業が展開先の市場において事業を行う際に、大きな影響を与えるからである。異文化へどう対応するかは、グローバル展開において重なる課題であり成功要因となりうる。この異文化の背景にあるのは、国民性やその感受性などの面において、それぞれの国によって異なった性質を持った個人や組織の集団である。それらがそれぞれ異なった社会を形成し、国として機能させている。つまり、グローバル市場への展開は、構成する前提条件が異なる環境に対してアプローチしているのであり、その点を踏まえた上での対応が必要となってくる。展開市場における異文化対応の観点として、社会、組織、個人の3つの視点へのアプローチが必要である。社会文化とは各国のベースになっているものであり、言語、宗教、教育などが挙げられる。それらを構成する要素として、個人文化と組織文化があるが、個人文化は、個人の価値観やライフスタイルなどであり、人によって異なり多様性に富んでいる。一方で、組織文化は、商習慣や組織風土などに代表されるように、各国の組織の一般傾向を表す特性がある。文化は、この3つの要素によって構成されており、グローバル展開先の異文化に対して、企業は自社の提供するサービス、商品及び、ターゲットとする対象物によってその対応の度合いを調整しなければならない。自社が、企業向け商品・サービスを展開する場合、現地の社会文化、組織文化に重点的に対応する必要がある。一方で、顧客向け商品・サービスを展開する場合、現地の社会文化、個人文化に重点的に対応する必要がある。

3 グローバルマネジメントの留意点

10. 異文化への対応 (2/3)	
学習目標	グローバル展開において、展開先市場の文化の理解と、その重要性について理解する。
講義のポイント	ミクシィの事例を基に、展開先の市場における文化や国民性に合わせたサービスや商品を提供することが、重要であることを理解する。
補足事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ PPT22では、中国版ミクシィのローカライズ化を事例として取り上げる。 ・ ミクシィの中国進出の経緯 国内最大のSNSである「mixi」を運営する株式会社ミクシィがグローバル展開の第一弾として選出したのは、中国である。その市場規模の魅力と将来的な可能性にかけて、中国での事業展開を2006年から準備し、2007年から開始した。現地法人を上海に立ち上げ、中国版ミクシィの開発、運営を現地で採用したスタッフを中心に行っている。 ・ 中国版ミクシィのターゲットユーザー調査 ミクシィは、日本での事業経験から、中国においても最初にターゲットとするユーザー層は20代の女性であると仮定し、ターゲットユーザーの動向を把握するために、自社独自で現地におけるヒアリングを実施した。ヒアリングを通して、ターゲットとなるユーザー層の特徴を正確に把握し、そのニーズに合わせたサービスを提供するためである。つまり、中国版ミクシィには、どのような視点でのサービスの現地化つまりローカライズが、どの程度必要なのかを見極めるためである。 一般的に、顧客向け商品やサービスをグローバル展開する場合、展開先市場の商習慣や文化に対応させてローカライズして提供する必要が高い。なぜなら、展開先の国民性や文化が大きく影響するからである。例えば、ゲームコンテンツの場合、ゲームユーザーの特性が国によって違うため、必然的にその国のユーザーの特性に対応したコンテンツへと作成し直す必要がある。調査を実施していくうちに、SNSユーザーも国によって特性があることが判明してきた。例えば、日本のミクシィのユーザーは顔写真を自分のサイト上に更新することに対して消極的な傾向があり、風景やペットの写真などがメインとなる。一方で、中国のユーザーは自分の顔写真を毎日のように更新し、友人に対してアピールすることに積極的である。このように、国によってのユーザーの違いを分析した上で、中国版mixi「mixiu」がスタートした。 ・ 中国版mixi「mixiu(読み:ミーシュー)」のローカライズ化 「mixiu」では、言語を中心としたローカライズに対応し事業をスタートしつつ、実際に現地で自社のサービスに対するユーザーの反応を分析し、ユーザーのニーズを正確に把握し、それに対応したサービスを提供することがいかに重要かということ把握しつつ、機能の追加や改善改良を図っている。現状としては、「mixiu」の運営を通してユーザーの関心やニーズを随時分析し、特にターゲットユーザーのライフスタイルの分析を重点的に行い、日々進化している展開先市場における社会状況やトレンドを把握している。

3 グローバルマネジメントの留意点

10. 異文化への対応 (3/3)	
学習目標	グローバル展開において、展開先市場の文化の理解と、その重要性について理解する。
講義のポイント	ミクシィの事例を基に、展開先の市場における文化や国民性に合わせたサービスや商品を提供することが、重要であることを理解する。
補足事項	<ul style="list-style-type: none"> ・このように現地の社会や文化の流れに対して、敏感に対応することで、ユーザーがそれらにどう対応しているのか、それらに対する興味関心のポイントは何なのか？それをどうサイト上でどう提供すれば、さらに集客率が高まるのか？ということを常に分析し、それらに対して敏感に対応している。 ・ PPT22では、逆ローカライズ戦略を事例として取り上げる。 ・ オウケイウェイヴのグローバル展開 グローバル展開の第一弾として、国内最大級の個人顧客向けQ&AサイトであるOK Waveを運営するオウケイウェイヴが選択したのは中国と米国の市場である。現在、オウケイウェイヴは、国内と同じサービスのテスト版を中国と米国のユーザーに対して提供しており、2010年までに世界100カ国でQ&Aソリューションを提供することを目指している。中国では、現地のパートナーと協同でテスト版を運営しているが、米国では、現地に海外子会社を立ち上げ、自社による運営を行っている。 ・ 米国での逆ローカライズ戦略 OK Waveは、個人顧客向けサービスである。展開先のユーザーの嗜好や感受性などが自社のサービスに直接反映されるため、国内同様のサービスをローカライズし、現地ユーザーのニーズに対応する必要がある。パートナーと連携して展開している中国版とは異なり、自社独自で運営している米国版では、現地ユーザーに対して、すでに日本国内で展開しているサービスのコンテンツを米国向けにローカライズして展開することが、グローバル展開にあたっての一つの重要な成功要因となることを認識していた。しかし、米国版のコンテンツのローカライズにあたってオウケイウェイヴは、逆にアメリカのコンテンツを日本のサービスへと移植するというオプションを選択した。なぜなら、日本のユーザーは米国の商品やサービスに対して、ある種の優位性を感じる傾向があり、米国で開発されたものや、受け入れられたものに対して極めて寛容である。この点に着目し、米国ユーザー向けのコンテンツを米国のデザイナーチームに開発させて展開し、逆にそれらを日本向けコンテンツに移植し、大々的に米国サイトと同じコンテンツを提供した、とアナウンスしたのである。オウケイウェイヴの逆ローカライズ化は、日本のユーザーの国民性や感受性を十分に理解した上での戦略的アプローチである。結果的に、OK Waveの米国のコンテンツは、日本のユーザーから高く評価され、かつ米国でのサービスも着実にユーザーへ受け入れられている。このように、ローカライズ化は、特に展開先の市場が複数である場合に、複合的に取り入れるとさらに効果的である。

3 グローバルマネジメントの留意点

11. グローバル展開と各国の法律への対応 (1/4)	
学習目標	各国の法律動向は、展開先における事業活動に影響を与える恐れがあることを理解する。
講義のポイント	DeNAの事例を基に、展開先での法律への対応が、市場参入にあたっての重要な検討事項であることを理解する。
解説	<ul style="list-style-type: none">・ 展開先の市場への参入にあたって、重要なリスクとして認識される各国の法律環境は、企業活動の規制に関するものと、企業資産の保護に関するものの2種類ある。・ 企業が参入先において事業活動をする上で、様々な法規制の影響を受ける。そのための申請手続きや申請期間などを事前に把握し、グローバル展開に備えなければならない。これらは企業を規制する法環境であり、それらに対して企業は対応しなければならない。特に、展開先の市場で事業開始時に、影響を受ける可能性のある現地の法律については、下記の3つの視点から分析し、対応する必要がある。<ul style="list-style-type: none">・ 事業立ち上げ: 現地での会社設立、市場における事業活動にあたって必要な申請事項は存在するか？・ 業種内容: 自社の所属する業界、業種によって、特別に必要な申請事項は存在するか？・ サービス内容: 自社の提供する商品やサービスに関連した法律に対して、申請する必要のあるものはないか？・ また、これらの申請は、事業活動が開始される前に、事前に申請の必要のあるものがほとんどであり、それらを取得するための期間がどのくらいかかるかを見積もって対応する必要がある。国によっては、その社会経済状況などにより、法律が変更、追加されることも多いため、常に展開先における社会情勢や法律動向に対応しておく必要がある。・ 一方、各国によって企業資産保護に関する法律環境が異なることも認識しておく必要がある。特に、知的所有権の問題に関しては、特許、著作権、商標などに対する対応は国によって異なり、一般的に先進国ほど特許に対する保護はしっかりとしている。それに対し、中国をはじめとして知的所有権の保護が非常に遅れた国も存在する。このように、展開先における企業を取り巻く環境の整備状況に、常に対応して事業活動を行うことが必要である。・ 特に、新しいビジネスモデルで展開しようとするベンチャーにとっては、展開先の政府の規制などによって、活動への認可を得ることができず活動が妨げられる場合があるが、展開先の官庁との交渉次第ではうまく機能するケースも見られる。また将来的な株式公開への対応として、コンプライアンスの点からも現地の法律への対応は必須条件である。

3 グローバルマネジメントの留意点

11. グローバル展開と各国の法律への対応 (2/4)	
学習目標	各国の法律動向は、展開先における事業活動に影響を与える恐れがあることを理解する。
講義のポイント	DeNAの事例を基に、展開先での法律への対応が、市場参入にあたっての重要な検討事項であることを理解する。
補足事項	<ul style="list-style-type: none">・ PPT24では、DeNAの中国参入にあたっての現地法律への対応を事例として取り上げる。<ul style="list-style-type: none">・ DeNAの中国進出にあたっての経緯 DeNAでは、2006年に現地法人であるDeNA北京を設立後、2007年4月より中国でも事業活動をスタートした。日本で展開している無料ゲームサイトのモバゲータウンを、現地の文化や社会に対応させてローカライズし、中国のユーザーに対して提供している。中国市場参入は、DeNAにとって初のグローバル展開であり、世界最大の人口による市場規模を見込んでの取り組みであった。・ 中国版モバゲータウンの運営 中国では、ゲームサイトを運営するにあたって、サイトごとの認可が必要である。モバゲータウンには、複数のゲームサイトが存在するため、サイトごとに認可を申請する必要があり、それらの認可を得るためには、かなりの時間がかかる。また、認可を申請している間は、ゲームサイト運営を開始することはできず、その間に同種の似たようなゲームが、コピーサイト上に現れることが多く、コピーゲームのみのコミュニティサイトがユーザーによって勝手に作成、運営されてしまうことも多い。このようなコピーサイトは、中国のインターネット市場ではごく普通のことであり、そのコンテンツのレベルも高いため、ユーザーは自然に集ってしまう。つまり、認可を申請している期間に同じようなゲームがコピーサイト上に現れれば、認可取得後、自社のゲームサイトへの集客があまり期待できない。また同時に、中国では認可を取得していないコピーサイトの知的所有権侵害への規制は弱いため、このようなサイトが散乱しているのが現状である。・ 展開先での法律への対応 当初、DeNAは多少このリスクを見込んでいたものの、実際に中国市場へ進出してみて、中国政府による規制の強さが、自社のサービス展開を妨げている主な要因であると分析した。認可を取得するまでの期間や、知的所有権保護環境の未整備など、自社で対応できる範囲以上の法規制が存在しており、これらに対する決定的な打開策には限界があるというのが現状である。このような展開先の国における法律の動向が、自社の事業活動へ影響を与えるという点を、展開時のリスクとして十分に考慮しておく必要がある。

3 グローバルマネジメントの留意点

11. グローバル展開と各国の法律への対応 (3/4)	
学習目標	各国の法律動向は、展開先における事業活動に影響を与える恐れがあることを理解する。
講義のポイント	DeNAの事例を基に、展開先での法律への対応が、市場参入にあたっての重要な検討事項であることを理解する。
解説	<ul style="list-style-type: none">このようなグローバル展開にあたっての法律上の問題に対してのアドバイスや、現地のパートナーとの契約締結へのサポートは、一般的に日本の法律事務所、現地の法律事務所、監査法人の3つの機関に依頼することが多い。現地の法律に精通した弁護士や専門家からのアドバイスを参考にして適切な対応をとることが必要である。これらの機関から受けられる主なサポート内容として、展開先の法律に精通した弁護士や専門家の紹介が挙げられる。法律に関しては、展開先の国ごとに異なるために、日本の法律のみに精通していても、現地の法律についても同じレベルで熟知している弁護士は限定される。そのため現地の弁護士に直接法務手続きを依頼したり、法律関連の相談をすることが効果的である。このような依頼や相談は、海外の法律事務所に直接コンタクトすることも可能であるが、日本の法律事務所を通して、現地の法律事務所や弁護士を紹介してもらうことが一般的である。グローバル規模で拠点を持つ監査法人は、現地でのネットワークを持っているために弁護士や専門家を紹介することができると言われている。契約締結の際には、これらの専門家へ契約についての翻訳内容の確認を依頼することができる。契約内容に盛り込まれた条件に対する法律の根拠などを明確にし、自社にとって契約内容が妥当か？また契約内容に違反はないか？などといった詳細を確認することができる。契約締結にあたっては具体的に下記のようなサポートを得ることができる。また、その際にいくつか考慮するポイントが挙げられる。<ul style="list-style-type: none">準拠法の設定 準拠法とは、契約締結にあたって適用されると指定された法律であり、一般的にどちらの国のどの法律に基づいて、契約内容が締結されるのかを明確にする必要がある。

3 グローバルマネジメントの留意点

11. グローバル展開と各国の法律への対応 (4/4)	
学習目標	各国の法律動向は、展開先における事業活動に影響を与える恐れがあることを理解する。
講義のポイント	DeNAの事例を基に、展開先での法律への対応が、市場参入にあたっての重要な検討事項であることを理解する。
解説	<ul style="list-style-type: none">・ 契約内容の詳細確認 日本では一般的に規定されていることが当然とみなされる内容が、海外の契約締結では、規定されていない場合がある。事前に内容の詳細を確認し、必要に応じて細かい契約内容まで規定することが必要である。また、現地でのサービスを展開するにあたって、パートナーが官庁に申請することが必要な事項や手続きが発生する場合、その旨も契約内容に盛り込むことが必要である。例えば、知的所有権などの特許の申請時には、どのような手続きが必要であり、その際に発生するコストはどちらが負担するのかを明確に記載する。・ 原本となる契約書の言語 契約書を作成するにあたって、母国語とパートナーの母国語が異なる場合(一般的に海外との契約にあたっては日本語と英語の契約書を作成することが多い)、どちらを原本にするかを決定する必要がある。なぜならば、どれだけ完璧な翻訳をしたとしても、細かい解釈やニュアンスの違いという問題が生じることがあるからである。契約を締結する時点で、必ず原本の言語とその内容を確認しておく必要がある。・ 裁判の管轄場所 契約締結後、万が一問題が発生した場合、どちらの国で裁判を行うのかを事前に契約内容にて決定しておく必要がある。これは準拠法をどの法律にするかとも関連してくるが、裁判の管轄場所を明確にすることは、契約締結時に決定しておくべき重要なことの一つである。・ 契約内容の交渉に関しては、展開先の国によっては契約に対する考え方が大きく異なる場合が多い。例えば日本では常識だと考えられる範囲内での内容でも、交渉次第で契約内容を勝手に自社にとって有利に変更しようとする場合が多く見られる。・ このような点を踏まえても、法律自体もしくは法律に基づいた契約への考え方が異なるグローバル展開先の市場での活動にあたっては、現地の法律動向に精通した専門家からの有益な法務サポートを得ることは重要である。

第7章 参考資料

参考文献

- ・ 浅川和宏 『グローバル経営入門』 日本経済出版社 (2007年)
- ・ 日本消費経済学会 『日本消費経済学会年報 第22集 国際ジョイントベンチャーの不安定性に関する実証研究』 (2000年)
- ・ 改正中国会社法・証券法 『射手矢 好雄、布井 千博、周 劍龍(シュウ ケンリュウ)』 (2000年)

課題図書

■ 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。

株式会社エイチアイ



- 設立: 1989年4月17日
- 資本金: 1,095百万円(2008年9月30日現在)
- 事業内容: ミドルウェアの企画・開発・ライセンス販売・サポート
コンテンツ及びサービスの企画・制作・運用

1989年の設立以来、モバイル向けの技術開発とそのライセンス販売を行っている。1998年に米国で子会社を設立し、2000年頃の日本国内でのi-modeの登場によって、日本のモバイル業界が急速に成長した時期に、積極的なグローバル展開を開始した。

現在、売上の約25%は、海外からの売上によって占められており、開発の拠点としてシリコンバレーとシンガポール、営業・マーケティングの拠点としてソウルの合計3ヶ所に子会社を配置している。取引先企業は米国、スウェーデン、韓国、台湾、フランスの5カ国だが、エイチアイの製品自体は、取引先を介して世界中に展開されている。

A社

- 設立: 1985年10月15日
- 本拠地: 米国
- 事業内容: 大手ソフトウェア会社

株式会社マイクロアド



- 設立: 2007年7月2日
- 資本金: 50百万円
- 事業内容: ユーザーマッチ型広告配信サービス事業[MicroAd]
ユーザー行動ターゲティングによるネットプロモーション
最適化サービス提供事業「Retargeting」
コミュニティサービス事業「meromero park」

日本国内で2005年より運営しているブログアクセサリサービスのオンラインペットコミュニティサイトであるメロメロパークを台湾へ展開した。グローバル展開にあたっては、台湾のSNSサービス最大手「愛情公寓(ipartment)」を運営する尚凡資訊有限公司(Sunfun Info Co., Ltd.)と事業提携し、2008年8月18日から台湾にてサービスを開始した。

2010年までにアジアやヨーロッパ、北米など世界20カ国でmeromero parkを展開するとしている。具体的には、日本のコンテンツに対してお金を払ってくれる潜在的なユーザーがすでに存在しているフランス市場での展開を考えている。

B社

- 設立: 2000年4月
- 本拠地: 米国
- 事業内容: ソフトウェアパッケージ会社

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。

株式会社オウケイウェイヴ



- 設立: 2000年7月
- 資本金: 962百万円(2008年6月30日現在)
- 事業内容: Q&Aサイト「OKWave」の運営やFAQヘルプデスクソリューションの提供など

国内最大級の個人顧客向けQ&AサイトであるOKWaveを運営するオウケイウェイヴはグローバル展開の第一弾として2007年11月に米国に子会社OKWave Inc.を設立し、2008年には米国Microsoft Corporationと資本・業務提携を行った。

2008年4月に、「OKWave英語版」をベータオープンし、6月にはOKWave中国語版をベータオープンするなど、積極的にグローバル展開を行っており、2010年に10言語、100カ国対応を目指し事業展開を行っている。

株式会社ミクシィ



- 設立: 2000年4月
- 資本金: 3,717百万円(2008年12月31日現在)
- 事業内容: インターネットメディア事業「Find Job!」、インターネット求人広告事業「mixi」の運営

1997年11月にIT系求人情報サイト「Find Job!」の運営を開始し、2004年2月にソーシャル・ネットワーキング サービス(SNS)であるmixiの運営を開始した。現在、mixiは、国内最大のSNSへと成長している。

グローバル展開の第一弾として、中国での事業展開を2006年から準備し、2007年から開始した。現地法人「上海明迅網絡科技有限公司(ミクシィ上海)」を上海に設立し、中国版mixi「mixiu(読み:ミージュ)」の開発、運営を現地で採用したスタッフを中心に行っている。

株式会社ディー・エヌ・エー



- 設立: 1999年3月4日
- 資本金: 4,328百万円
- 事業内容: eコマース関連サービスの提供、携帯情報サイトの運営、ネット広告代理事業など

インターネット上のオークションサイトの企画・運営を行うことを目的として設立され、2005年2月に東証マザーズに上場した。2006年7月に北京得那網絡科技有限公司(呼称:DeNA北京)を設立し、2007年2月にはDeNA北京が携帯電話専用無料SNSサイト「加加城」を開始した。2007年11月に東証一部に上場し、2008年1月に米国にDeNA Global, Inc.を設立した。

2008年9月には英語圏に向けた携帯SNSサイト「MobaMingle(モバミングル)」を開始した。現在、中国、米国にサービスを提供している。

總務省

情報流通行政局 情報流通振興課