

# ICT Venture Global Management Program

## *Chapter 8*

## ケーススタディ

# アジェンダ

## 1. ケーススタディ概要

- ケーススタディについて

## 2. Step1: グローバル展開にあたっての市場機会の発掘

- ネオ・コンセプトとUML
- 国内UML製品市場動向とネオ・コンセプトの立ち位置
- グローバル展開に向けた潜在ターゲット市場の識別
- ネオ・コンセプトのイノベーション - 成功要因の分析 -
- グローバル展開にあたっての中長期シナリオ策定
- ネオ・コンセプトのグローバル戦略と参入国決定

## 3. Step2: グローバル市場参入方法の検討

- マイクロアドの台湾進出
- ヨーロッパ市場参入に向けたビジネスケース検討
- ヨーロッパの海外誘致サポート
- フランス市場におけるmeromero parkの事業性評価と意思決定

## 4. 参考資料

- 付属資料
- ワークシート
- ワークシート解答例

# アジェンダ

## 1. ケーススタディ概要

- ケーススタディについて

## 2. Step1: グローバル展開にあたっての市場機会の発掘

- ネオ・コンセプトとUML
- 国内UML製品市場動向とネオ・コンセプトの立ち位置
- グローバル展開に向けた潜在ターゲット市場の識別
- ネオ・コンセプトのイノベーション - 成功要因の分析 -
- グローバル展開にあたっての中長期シナリオ策定
- ネオ・コンセプトのグローバル戦略と参入国決定

## 3. Step2: グローバル市場参入方法の検討

- マイクロアドの台湾進出
- ヨーロッパ市場参入に向けたビジネスケース検討
- ヨーロッパの海外誘致サポート
- フランス市場におけるmeromero parkの事業性評価と意思決定

## 4. 参考資料

- 付属資料
- ワークシート
- ワークシート解答例

# 1. ケーススタディについて

- ケーススタディについての概要は、下記の通りである。

## ケーススタディの目的

- ・ ケーススタディを通して、これまで学んできたグローバルマネジメントについて議論します。

## ケーススタディのゴール

- ・ Step1では、ネオ・コンセプト(※)の海外事業部の責任者として、どの市場へ参入するのかを決定してください。
- ・ Step2では、マイクロアドのヨーロッパ市場プロジェクトの責任者として、フランス市場参入にあたっての検討事項を決定してください。

## ケーススタディの前提

- ・ 当ケーススタディでは、事例としてネオ・コンセプトとマイクロアドを取り上げています。
  - ・ Step1では、あなたはネオ・コンセプトの海外事業部の責任者です。現在、グローバル展開に向けてのプロジェクトチームを立ち上げ、海外市場参入に向けての準備を進めています。
  - ・ Step2では、あなたはマイクロアドのヨーロッパ市場プロジェクトの責任者です。チーム内でフランス市場参入にあたっての検討事項を議論しています。

## ケーススタディの進め方

- ・ 当ケーススタディは、下記の2部構成になっています。
  - ・ グローバル展開にあたっての市場機会の発掘
  - ・ グローバル市場参入形態の決定
- ・ Step1では、主にワークシートの作成を中心に、グループ内でディスカッションをします。
- ・ Step2では、全体でのディスカッションを中心に、課題に対する解決策を整理します。

# アジェンダ

## 1. ケーススタディ概要

- ケーススタディについて

## 2. Step1: グローバル展開にあたっての市場機会の発掘

- ネオ・コンセプトとUML
- 国内UML製品市場動向とネオ・コンセプトの立ち位置
- グローバル展開に向けた潜在ターゲット市場の識別
- ネオ・コンセプトのイノベーション - 成功要因の分析 -
- グローバル展開にあたっての中長期シナリオ策定
- ネオ・コンセプトのグローバル戦略と参入国決定

## 3. Step2: グローバル市場参入方法の検討

- マイクロアドの台湾進出
- ヨーロッパ市場参入に向けたビジネスケース検討
- ヨーロッパの海外誘致サポート
- フランス市場におけるmeromero parkの事業性評価と意思決定

## 4. 参考資料

- 付属資料
- ワークシート
- ワークシート解答例

## 2. ネオ・コンセプトとUML

### ■株式会社ネオ・コンセプト

■株式会社ネオ・コンセプトは、株式会社ドリーム・ソリューションズと株式会社クロス・システムズのジョイントベンチャーにより、2006年2月22日に設立されたソフトウェア開発会社である。UML製品であるInsightとForesightという2つの主力商品を持ち、現在UML製品の開発だけではなく、自社ホームページからのダウンロード販売を行っている。

### ■UMLに特化した商品展開

■UMLとは、Unified Modeling Languageの略称であり、統一モデリング言語を意味する。オブジェクト指向のプログラムを設計する際に用いられる標準的な記法のことであり、ネオ・コンセプトはUML作成のための支援ソフトウェアであるInsightとForesightの開発を行っている。UML製品の主なユーザー層は、ソフトウェア開発者であり、その目的に応じて異なる機能が求められる。1990年代初頭には、UMLはオブジェクト指向プログラムの設計に用いられる表記法として50以上の規格が並存する状態にあった。それらは、根本的には似た概念を持っていても、表面的な仕様の相違が大きく、併用されることは難しかった。そのため、1997年11月に、それまで試みとして作成されていたUMLは、その普及を目指す国際団体であるOMG(Object Management Group)によって標準化が進められ、MicrosoftやIBMを始めとする大手企業が支持を表明、以後ソフトウェア開発の現場で広く用いられるようになった。

■Insightの開発を行ってきたクロス・システムズは、主にシステム開発を強みとしており、一方でドリーム・ソリューションズは、システムコンサルティング業務を強みとしている。両社ともUML製品を扱うという点において強い共通点を持っており、ターゲットとするユーザーは同じである。この共通点がネオ・コンセプトを立ち上げるきっかけになった。役割として、主にクロス・システムズの高橋氏が技術を担当し、ドリーム・ソリューションズの鈴木氏がマーケティングを担当するバランスの取れたチーム体制で運営している。

### ■グローバル市場を視野に入れたネオ・コンセプトの構想

■ネオ・コンセプトの目指すビジョンは、「企業や組織、そしてシステム開発プロジェクトの現場が抱えるさまざまな課題を“見える化”により解決すること」である。ネオ・コンセプトという社名には、見える化による革新的なコンセプトを実践することで、ユーザーのビジネスを変化させていくことはもちろん、ネオ・コンセプト自身も常に変化し続けるという思いが込められている。

■ソフトウェア開発は、国内だけではその市場規模が限定されてしまうため、設立当初から、グローバル展開を視野に入れてきた。また、UML自体が世界規格であるため、海外のどの市場においても比較的容易に投入しやすいソフトウェアという強みを持っており、ネオ・コンセプトは今後、どのタイミングで海外市場に向けて、どうアプローチしていくべきかを本格的に検討するというフェーズにあった。

## 3. 国内UML製品市場動向とネオ・コンセプトの立ち位置

### ■国内UML製品市場規模

■現在ネオ・コンセプトは、国内UML市場において第4位の地位を獲得しており、上位4社の中では唯一日本発の開発ベンダーである。2008年にITRによって出版されたITR Market View(開発支援市場2008)によると、2007年における国内UML製品市場規模は、約9億円である。前年比9.9%の伸びを示し、2008年も113.3%と拡大傾向であることが予測されており、UML市場は成長傾向にあると分析できる。以前のように、高額な商用製品の導入は一巡したものの、国内UML製品市場は今後も堅調に推移すると見込まれている。[付属資料1]

### ■UML製品開発業者にとってのグローバル市場機会

■現在、この市場の中で、最も大きなプレイヤーはIBMであり、42.2%の市場シェアを獲得している。IBMは、圧倒的に知名度の高い製品であるRationalにより、前年度比19%増の伸びを見せており、同製品のシェアは、年々拡大している。また、2008年4月に、シェア第2位のテレロジックを買収したことにより、市場全体の約6割のシェアを占めている。テレロジックは、組み込み商品に強く、これまでRationalで対応してきたユーザー層とは別のユーザー層へのアプローチも可能となった。このような状況下において、今後さらにIBMのリードが続くと見られる。

■続いて、シェアの大きいオーストラリアのベンダーであるSparx Systemsの製品Enterprise Architectは、UML製品の人気の低下とともに伸びにも陰りが出始めたが、11.1%の成長率を維持している。国内UML製品市場において、ネオ・コンセプトは、現在4位のポジションを獲得しており、パートナー販売体制の整備により前年比20%増強の伸びを見せている。

■国内UML製品市場の主要プレイヤーを分析しても分かるように、UMLが世界標準に対応していることもあり、ネオ・コンセプト以外のプレイヤーは、全て海外のベンダーで占められている。この背景に、日本のソフトウェア業界において、ユーザーは国産のソフトウェアよりも海外産のソフトウェアに対して優位性を感じる人が多いことが関連していると考えられる。実際にその機能や性能に関して大きな差がなくとも、海外で開発されたものであるというある種のブランド感が大きく作用し、海外製ソフトウェアの認知度を高めている。しかし、一方でUML自体は世界標準であるため、国産ブランドであっても、海外では規格が同じであればその製品の品質や機能の高さなどによっては、十分に受け入れられる可能性を持っている。

■つまり、ネオ・コンセプトは、海外を視野に入れた開発・販売戦略を常に考慮して、グローバル視点での経営を行っているというのが現状である。ネオ・コンセプトにとっては、海外のどの市場に対してもアプローチしていけるという潜在的な機会があるので、海外展開を通じて、様々な制限がある国内市場に閉じて事業活動をしているという現状を効果的に打開していくことが期待される。

## 4. グローバル展開に向けた潜在ターゲット市場の識別

### ■グローバル展開に向けたネオ・コンセプトの事業ドメインの位置付け

■現在、ネオ・コンセプトは、2つの製品を開発・販売しているが、主力は、Insightであり、新商品がForesightであると位置づけている。グローバル展開にあたっては、現時点ではまずInsightの先行投入を構想している。なぜなら、自社の知らない間にすでに潜在的市場が構築されつつあることが発覚したからである。

### ■国内外における潜在的市場の発見

■Insightは、ネオ・コンセプト設立以前から、クロス・システムズがユーザーへの販売を開始し、現在、全世界で約28万のユニークユーザーがおり、その数は、年々増加している。ユニークユーザーとは、ダウンロードごとのユーザーを意味し、つまりメールアドレスの数でカウントされる。現在、海外ユーザー数が国内ユーザー数を抜き、月次登録数は国内ユーザー数の2倍である。【付属資料2】ネオ・コンセプトは、ホームページからInsightのダウンロード販売を行っているが、海外のユーザーに対して、その機能や言語をローカライズしたり、自ら積極的にマーケティング活動を一切行っていない。現在ホームページ上で対応しているのは、日本語と英語の2ヶ国語のみである。しかし、Insightはすでに日本語、英語、中国語、韓国語、ポルトガル語の5ヶ国語に対応可能なソフトウェアである。海外のユーザーが何の言語障壁もなく、日本国産のInsightにアクセスできたその理由は、そのプログラミングの手法が関連している。Insightは、Java言語で開発されているため、自動的に多言語化が可能であった。何もしなくても自動的に言語が変換され、ユーザーが使える状態で提供することができる。当然のことながら、ソフトウェアの性質上、現地の文化や習慣などに対応し、ローカライズの必要性があるゲームソフトウェアなどと異なり、そのためのコストや開発期間も全くなかからない。これは、偶発的に発生した成功要因であり、Insightが海外ユーザーに受け入れられる環境にあったと言えよう。

■外部経営環境の視点で言えば、ネオ・コンセプトの置かれているUML製品市場はさらに変化している。UMLのISO(国際標準化機構)規格化がその一つである。この状況を受けて、国際的な団体であるOMGは、UMLの認定資格試験を世界中でスタートさせた。この動きに伴うUMLのユーザー数の増加によって、世界規模でのUML市場拡大が見込める可能性は大きい。国内でもUML市場の拡大を受けて、株式会社ピーエイが、OMGジャパンと合併でUTIというUMLの教育研究所を設立し、UTIがUMLの資格試験事業を独占的に展開することになっている。このように、UML言語をマスターするための教育事業は確実に整備されていく傾向にあり、UML製品の国内外における認知度の向上、ユーザー数の増加が予測されている。

■また、UMLがISO規格となれば、国内でもJIS(日本工業規格)にも取り入れられることになるのは確実である。つまり、モデリング言語のデファクトスタンダードが正真正銘の世界標準としての地位を獲得するということになる。ISO化は、国内における会社の管理部門に大きな影響を与えることが予想され、結果的にすべての開発現場にまで影響が及ぶとも予測される。

■国内外において潜在的な市場機会を発見したネオ・コンセプトは、現時点における海外と国内の市場をそれぞれどう捉えるべきか?全く切り離れた2つの異なった市場としてそれぞれにアプローチするべきか、もしくはグローバルの視点で、一つの市場として対応するべきなのか?という課題に直面した。ネオ・コンセプトは、今後の自社の目指すべきビジョンを構想するため、これらの課題を検証することで、グローバル展開への一歩を踏み出すことになった。



## 5. ネオ・コンセプトのイノベーション - 成功要因の分析 -

### ■ネオ・コンセプトのイノベーションスタイル

■将来的なグローバル展開へのチャンスを感じたネオ・コンセプトは、まず現時点において、グローバル市場の中で、自らがどのようなポジションにいるのかを把握するために、自社のイノベーション、つまり、自社にとっての強みについて分析した。

■Insightという製品、ネオ・コンセプトの持っているUML技術そのものが、イノベーションであり、強みであるのは当然であるが、その核となっているのが、ネオ・コンセプト独自の製品開発における開発スタイルである。[付属資料3] ネオ・コンセプトにとっての製品開発は、ユーザーの使い易さに徹底的にこだわり、常にユーザーからの製品に対する要求に耳を傾ける姿勢をとっている。実際に有償商品も無償商品も3ヶ月に一度の周期でアップデートして提供している。ネオ・コンセプトの製品開発は、ユーザーとの対話を重視したアジャイル開発を推進する、という方針の下、ユーザーに製品としてのコンセプトを伝えた上で、製品に対するニーズをフィードバックとして提供してもらっている。このスタイルを維持することにより、継続的に製品を成長させるという目的を達成している。結果的にそれが、Insightという製品自体の魅力を生み出し、その強みの源泉となっている。

### ■高い参入障壁によるネオ・コンセプトを取り巻く競争市場

■競争については、国内外UML市場において、共に限定されている。現在、UML製品市場において競争と位置付けられるのは約20社程度で、ネオ・コンセプトにとっての競争として強く認識されているのは、実際に市場で活発に活動している10社程度であるとみられる。新規の競争他社が参入してこない理由として、莫大な開発費と長期の開発期間が必要であるという点が挙げられ、高い参入障壁を作っている。実際に、ネオ・コンセプトの商品であるInsightは、高橋氏が約10年以上の年月を費やして開発した製品である。

■ただし、近年、UML製品を取り巻く環境に変化が生じている。前にも述べたように、UMLのISO化は国内だけではなく海外のUML業界に影響を与えることを忘れてはならない。ISO化によりUMLのさらなる世界標準化が促進され、その結果、特に、ソフトウェアのオフショア開発の拠点とも言われる中国やインドの企業がUML技術者のレベルの高さを武器に、一丸となって日本に進出してくることが懸念されている。また、このような新興国の競争他社は、グローバル市場全体での競争に匹敵するため、グローバル市場規模での競争が激化するかもしれない。

### ■ネオ・コンセプトの成功要因

■グローバル展開を決定したネオ・コンセプトは、このような変化しつつある海外のUML製品市場において、競争他社や新規参入業者の動きに対応しなければならぬ。そのためには、これまでネオ・コンセプトが国内で確立してきたUML製品市場におけるポジションを支えてきた成功要因が、グローバル市場において通用するのかを議論する必要がある。ネオ・コンセプトは、自社製品であるInsightが海外市場において受け入れられる可能性はどの程度なのか?また、その市場機会は、海外のどの市場に対してアプローチすることで、最も効果的であり、かつ他の市場へのシナジーが見込めるのか?などの点を議論した。

## 6. グローバル展開にあたっての中長期シナリオ策定

### ■ターゲットUML製品市場の絞り込みへ

■ネオ・コンセプトは、国内での自社の成功要因を分析した上で、それらがグローバル市場でも機能し、InsightがグローバルUML製品市場で通用するかどうか?海外に展開した場合、どの市場にフォーカスを置き、どこに拠点を設置すべきか?という点を検証するために、現在、Insightユーザーが存在する地域を候補国として、ユーザー分析を実施した。

■現在、Insightのユーザーの半数を占めている海外ユーザーの内訳で、最も大きいのはブラジルであり、海外ユーザーの51%を占めている。次いで、アメリカ(7%)、中国・ドイツ(6%)、台湾(4%)、ポーランド(3%)、インド・イギリス・フランス(2%)の順になっており、他地域に比べてブラジルのシェアは圧倒的に高い。[付属資料4] ネオ・コンセプトは、海外ユーザーに対して一切のマーケティング活動を行っておらず、精力的にブラジルに集中してInsightを宣伝したこともないが、どうしてブラジルのユーザーによるシェアが他の地域に比べて圧倒的に拡大したのか?その理由として、ネオ・コンセプトは、現地の大学で、Insightを愛用する教授が自身のクラスで取り上げたことがきっかけではないのか?と分析している。それを機に口コミでInsightの評判が大きく広がり、現地の学生やソフトウェア開発者にInsightが広まったと考えられる。

■つまり、現場レベルで日常的に必要として使用されるソフトウェアに関しては、人や組織を通したネットワークによるマーケティング効果は大きいと分析される。またこのブラジル市場の例で見られるように、開発の現場のみではなく、大学や研究機関など潜在的なユーザーが多数存在する場所において、ユーザーの商品への興味・関心を生み出すことに直接影響を与える人物や組織へのアプローチは効果的であろう。

■これには、高橋氏が継続的に行ってきた英語によるUML製品の啓蒙活動も影響していると考えられる。元々は、国内ブランドである自社製品のプロモーションと、国内ブランドのイメージ向上のために行っていたUML商品の啓蒙活動であったが、最近はさらにそれを強化し、日本よりも海外でメッセージを多く発信してきた。結果的に、海外で受け入れられている商品として、商品自体の付加価値が高まり、同時に海外でもInsightが浸透されつつあると分析される。実際に、高橋氏はアメリカの技術的な本の著者との親交が深く、幅広いネットワークを持っているため、それらも間接的にInsightのマーケティング効果につながったと考えられる。

■これらの要素を十分に考慮した上で、ネオ・コンセプトは、海外に展開した場合、どの市場にフォーカスを置き、まずはどこに優先的にアプローチすべきかという議論を展開することになった。各候補国における市場機会と事業リスクを分析し、ネオ・コンセプトのグローバル展開にあたっての市場機会マトリクスを作成することで、最終的にターゲットとなるUML製品市場を絞りこんだ。

## 7. ネオ・コンセプトのグローバル戦略と参入国決定

### ■グローバル展開の目的

■海外市場への展開を決意したネオ・コンセプトは、ここで再度自社のグローバル展開の目的を再確認することにした。現時点で積極的なマーケティングや宣伝活動を行わなくても、すでに海外にInsightユーザーは存在している。海外展開にはいくつかのオプションが考えられるが、いずれにしてもコストが発生する。市場参入にあたっての調査から、参入形態の決定、パートナーの選定、現地法人の立ち上げなど、時間的にも資金的にも、大企業と違って社内資源に限りのあるベンチャーとしては、それらに対応するのは比較的難しい。社内では、それだけのリスクを負ってまで、わざわざ海外進出をする必要があるのか?という強い指摘もあった。議論に議論を重ねた結果、会社としての戦略と、グローバル展開にあたっての戦略を再度見直すことにした。

■ネオ・コンセプトのグローバル展開の主な目的は、「マーケティングと販売の拠点を設置し、さらに潜在市場の掘り起こしを行うこと」であった。すでにInsightの海外ユーザーを獲得しているネオ・コンセプトにとっては、現時点での販売形態は維持しつつ、海外展開することで新たなローカルユーザーを取り込むことを目的としている。つまり、「グローバルであってローカル」なUML製品のユーザー開拓である。また、自社の強みとするユーザーのニーズ主導の開発スタイルを効果的に利用するためには、潜在的な顧客ニーズをさらに身近な視点で取り入れる必要があり、それらを基にした精力的な営業活動が必要であると認識されていた。そのための海外拠点を最も効果的なロケーションに設置することが必要条件と認識した。

### ■事業機会と事業リスク

■参入候補国選出にあたっては、事業機会と事業リスクの2点から分析する必要がある。ネオ・コンセプトでは、最終的にアメリカとブラジルの2つの市場を有力候補として選出した。アメリカに関しては、当初からシリコンバレーを中心とするICTにおける最先端技術や経営環境が整備されていることが大きく、そこから派生するビジネスチャンスを見込んでいたからである。実際に、ネオ・コンセプト設立当時から、高橋氏は、「今後2年程度で、InsightとForesightの製品を完成させ、3年目である2008年頃を目処にある程度のシェアを日本国内で確立したい。さらにその後は、日本の「見える化」の知恵を米国をはじめ世界に展開していきたい」という構想を持っていた。一方で偶発的に発生した、Insightの海外ユーザーの過半数はブラジルからのアクセスであるという事実は、グローバル展開にあたって考慮することを避けられない事柄でもあり、さらなる検討が必要であると考えられた。この検討事項を基に、ネオ・コンセプトではアメリカ市場とブラジル市場における事業機会と事業リスクについて分析し、結果的にネオ・コンセプトは最優先市場として決定した。

### ■アメリカ市場参入にあたってのグローバル戦略の決断

■ネオ・コンセプトがアメリカ市場をグローバル展開にあたって最優先市場として選択した最大の理由は、シリコンバレーを中心とするICT技術開発・発信の世界最大の拠点であり、販売・マーケティングの拠点としてだけでなく、将来的に技術開発の拠点としての機能を備えることも可能であると判断したからである。現在のInsightの海外市場規模のみで判断すると、圧倒的にブラジル市場の方が大きい。将来的な波及効果を考えると、ヨーロッパ市場をはじめとするアメリカ市場以外の英語圏への対応が最も効果的だと考えられる。ブラジルはポルトガル語圏のため、地理的に南米の販売の拠点となることは期待されるが、英語人口と比較すると、どうしてもその市場規模は限定されてしまう。ネオ・コンセプトの強みであるユーザーとの会話を重視した開発スタイルにとって、ユーザーのニーズを反映させる場合、最もユーザー人口規模が大きい市場向けの製品開発を行うことが効果的である。また、アメリカにおいては、UMLの啓蒙活動を通じた高橋氏の既存のネットワークを利用した販売・営業活動の実施も見込まれていた。すでにある個人的なネットワークを通しての営業活動は、新規参入業者にとっての新たな市場開拓へ大きく貢献することが期待されている。

# アジェンダ

## 1. ケーススタディ概要

- ケーススタディについて

## 2. Step1: グローバル展開にあたっての市場機会の発掘

- ネオ・コンセプトとUML
- 国内UML製品市場動向とネオ・コンセプトの立ち位置
- グローバル展開に向けた潜在ターゲット市場の識別
- ネオ・コンセプトのイノベーション - 成功要因の分析 -
- グローバル展開にあたっての中長期シナリオ策定
- ネオ・コンセプトのグローバル戦略と参入国決定

## 3. Step2: グローバル市場参入方法の検討

- マイクロアドの台湾進出
- ヨーロッパ市場参入に向けたビジネスケース検討
- ヨーロッパの海外誘致サポート
- フランス市場におけるmeromero parkの事業性評価と意思決定

## 4. 参考資料

- 付属資料
- ワークシート
- ワークシート解答例

## 8. マイクロアドの台湾進出

### ■株式会社マイクロアドとmeromero park

■株式会社マイクロアドは、2005年より、日本国内で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ICTベンチャーである。元々、ネット広告を中心事業としていたが、その一方で、特に、若い女性ユーザーをターゲットとしたゲーム関連のコミュニティサイトを競合他社に先駆けてスタートしたことで、meromero parkは、国内有数のコミュニティサイトとして成長した。[付属資料5]

■国内でのサービスの基盤が確立し、着実にユーザー数の伸びが見られてきた2006年頃、マイクロアドがmeromero parkのユーザーを分析してみたところ、50万人のうち約20%が台湾からのアクセスであることが判明。偶然にも、会社として何らかの形で、グローバル展開を進めていた時期であった。当初は、中心事業であるネット広告配信事業でのヨーロッパ市場を視野に入れて、プロジェクトを立ち上げており、コミュニティサイトの運営については、国内限定で行っていた。しかし、これを機に、さらにmeromero parkのユーザーについて詳しく調査を進めてみると、一部の台湾のヘビーユーザーが独自に当サイトについての意見交換サイトを開設するまでになっていることが発覚したのである。台湾は、アジア地域の中でも、特に親日的であり、日本の音楽、映画、アニメなどの流行をすぐに察知して取り入れる傾向がある。もしかしたら、自社にとっての潜在的ターゲット市場かもしれない。これらを踏まえた上で、台湾の市場調査を開始した。調査結果によると、meromero parkのようなコミュニティサイトの台湾市場には、強力な競合が存在しておらず、参入のチャンスであると判断し、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。

### ■台湾版meromero parkスタート

■マイクロアドは、台湾市場参入にあたって、事業所を立ち上げるのではなく、パートナーとの協同運営による参入形態を選択し、現地のSNSサービス業者とのアライアンスによって市場参入を図ることを決定した。パートナーとして、尚凡資訊有限公司を選択した。その主な理由は、尚凡資訊有限公司の持つSNS市場での地位を獲得することにより、台湾でのさらなる市場拡大を目指すためである。具体的に、尚凡資訊有限公司が運営する台湾SNSサービスの最大手ipartementの200万人の会員に対する潜在ユーザーを見込んだからである。[付属資料6]

■パートナー選定には、マイクロアドにとって、meromero parkの日本独自の課金システムのインフラが台湾にはなかったため、既存の台湾在住のユーザーからの課金モデルを作ることで、台湾の会員に対する課金システムを構築できるパートナーであることを最優先の条件とした。社内で検討を重ねた結果、具体的に下記の3つの条件を選定基準として設定した。

- コミュニティサービスの運営経験が豊富であり、既存のmeromero parkと同様のサービス運営経験を持っている。
- すでにコミュニティサイトを運営していて、会員の誘導が可能。
- 女性をターゲットとしたサービスの展開の能力を持っている。meromero parkの既存ユーザーの8割以上が女性のため、今後のサービスを拡大するにあたってのノウハウを持っている。

■台湾でのサービス展開にあたり、この3つの条件をクリアした現地法人の尚凡資訊有限公司をパートナーとし、仮想通貨の決済手段や風習にあったサービスを提供することで台湾市場および台湾ユーザーの取り込みを図った。展開先でのこのようなネットワークを構築することで、台湾における課金収入と利用者拡大を目指したのである。マイクロアドは、2008年1月に台湾市場参入のあたっての調査を開始して以来、約8ヵ月後には台湾でのmeromero parkのサービスを開始することになった。

## 9. ヨーロッパ市場参入に向けたビジネスケース検討

### ■台湾での成功とヨーロッパ市場の魅力

■台湾版meromero parkは、当初の事業計画として見込んでいた1年分の売上を、その半分の約5ヶ月から半年でクリアした。成功した大きな理由は、すでに既存ユーザーが台湾に存在していたこと、ipartmentから日本の文化に対して興味を持っている潜在的な新規ユーザーの囲い込みに成功したことである。また台湾でのサービスを開始して判明したのは、言語が台湾と同じ香港のユーザーからのアクセスも得ることができていた点である。香港も文化的には日本寄りではあるが、市場規模が小さいために単独での展開はあまり考えていなかったが、台湾を拠点としての波及効果が見込める。またコンテンツのローカライズに関しては、台湾参入前からかなりの数のユーザーが台湾からすでに利用していた実績を踏まえて、言語のローカライズ以外での大きな変更はせず、現地のオンライン決済システムに対応することを重点的に進めた。

■台湾市場参入がやっと軌道に乗り始めつつあり、自社が独自でこれまで歩んできたグローバル展開の方向性に確信が持てつつあった。マイクロアドは、自社のグローバル規模での強みを活かし、世界中における潜在的なターゲット市場を求めて、そこでさらにグローバルな市場へ展開していく構想を描いた。

■次にマイクロアドが市場機会の魅力を感じたのは、フランスである。台湾参入時から、マイクロアドは、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を展開するという大きなビジョンを持っていた。台湾参入はその第一弾に過ぎず、アジア地域への拠点としての地位を確保できることが証明できたため、次のステップとしては、アジア地域以外での展開となる。フランスを選択した理由は、インターネットのコンテンツに対してお金を払ってくれる文化に魅力を感じたためである。今後、フランスを中心に、ヨーロッパ圏に向けての市場開拓を目指している。

### ■フランス市場への構想と参入形態検討

■台湾での成功後、マイクロアドではフランス市場参入をきっかけに、ヨーロッパ圏だけではなく、最終的には北米を中心とした英語圏のグローバル市場への展開の構想があった。グローバル展開の短期的戦略として、フランス市場参入はmeromero parkのプラットフォームを構築することであり、そこで構築したプラットフォーム上で複数のコンテンツを配信、もしくは他社に対してプラットフォームビジネスを展開することが長期的戦略だった。

■フランス市場参入にあたっての参入形態は、自社で現地法人を立ち上げるのか？それとも他社とジョイントベンチャーを設立するのか？もしくは、ライセンスのみを販売し、拠点は日本に置いた状態で運営するのか？の3つのオプションに絞られていた。台湾進出時には既存あるいは潜在的なユーザーが見込めたが、今回は、潜在的なmeromero parkの現地ユーザーも存在せず、ましてや全く異なる社会、文化圏での事業展開を考えると、その投資リスクは高い。この点を踏まえると、ライセンスを現地の会社に販売し、展開先の市場を熟知している他社へmeromero parkのフランス展開を依頼する方が比較的簡単に、その認知度を広めることができるかもしれない。しかし、これまで日本国内、及び台湾を中心とするアジア市場において自社が育ててきたコンテンツを他社依存にするよりも、自分たちの手で広めていく方に魅力を感じ、また自ら立てたフランスでのインターネットコンテンツビジネスの可能性にも賭けてみたいという思いもあった。その結果、自社で現地法人を立ち上げるか、他社とのジョイントベンチャーによるビジネスモデルが考えられた。マイクロアドは、それぞれのビジネスモデルで参入した際のステークホルダーを洗い出し、どこの誰と提携することによってmeromero parkが最も効果的にフランスに参入することができるか？という課題に直面した。

## 10. ヨーロッパの海外誘致サポート

### ■現地調査と現地法人立ち上げ

■参入形態を検討するにあたって、まずは現地での調査を行うことが必要だった。しかし、台湾の場合と異なり、ネットワークが全く無い状況下において、頼れるのはまずウェブ上の情報、公的機関が出版しているデータに限られた。また、現地のコンサルティング会社などの外部業者へ委託するというのも選択肢として考えられた。いろいろと試行錯誤していくうちに、マイクロアドは、対仏投資庁(Invest in France Agency)の外資誘致システムの存在を知った。

■対仏投資庁とは、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であり、具体的には、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したり、従業員教育補助金や、研究開発補助金など金銭的支援も行っている。また、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に対しても積極的に展開しており、フランス市場参入後のサポートも期待できそうである。実際に、ウェブサイトから、対仏投資庁が提供している現地のサービス業者にアポイントメントを取ることで、かなりの人脈と情報網を築くことができた。

■このようなプロセスを繰り返し調査を進めていく上で、様々なネットワークを構築し、地道に自社にとって最も効果的な参入戦略を策定することになった。結果的に、マイクロアドは、フランス市場参入に関して、現地法人を設立することを選んだ。[付属資料7] 参入時に他社の力を借りず自社のみによるマーケティング活動をする結果、初期投資は大きくなるが、中長期的な収益性が見込める現地法人設立を選択したのである。その主な理由は、日本国内や台湾での経験が前提となっている。現地でのサービス開始後、一旦コミュニティが確立されれば、口コミでその認知度が一気に広がる。日本の文化に元々興味のある一部ユーザーがハブとなり、そこから派生して、潜在的ユーザーの囲い込みが可能であると予測できた。台湾進出にあたっては、グローバル展開の第一弾として、実験的な要素もあり、パートナーとの協同運営という形態を選んだのであるが、当初予想していた以上に、口コミレベルでのプロモーションによって、着実にユーザー数を伸ばすことに成功したのである。この成功体験を踏まえ、今後ヨーロッパ市場全体への拡大を目指すマイクロアドにとっては、さらに新しい挑戦である自社のみですべてを運営することを決定したのである。

■またフランスでは、公的機関の手厚いサポートの存在も、マイクロアドの自社独自によるヨーロッパ市場展開に向けての大きなチャレンジを後押しすることになったのも事実である。調査時点からの対仏投資庁を通じたコネクションや、それ以外にもヨーロッパ圏には、イギリスの対英投資部、オランダのオランダ経済省企業誘致局などをはじめとする海外企業誘致機関が数多く存在する。これらの機関をうまく利用することによって、幅広いネットワークを構築することは可能である。大企業と異なり、資金にも時間にも限界があるベンチャーにとって、このようなネットワーク構築のきっかけは、何もコネクションのない市場において自社のサービスを展開するにあたって大きく貢献する。

# 11. フランス市場におけるmeromero parkの事業性評価と意思決定

## ■フランス版meromero park

- 現地法人立ち上げというオプションを選択したマイクロアドにとって、マーケティングから、サイトの運営、プロモーション活動まで、すべてのサービスを自社で行うことになる。運営上の問題は、これまでの経験を基にある程度の自信はあったのだが、参入にあたってのそれ以外のリスクとして認識されたのが、サービス開始にあたってのmeromero parkのローカライズ化である。
- サービスを現地ユーザーに提供するために、既存のmeromero parkを現地ユーザーに見合った形に変更する必要があるが、市場におけるユーザーの特性や、コミュニティサイトについてのノウハウのレベルは、現地の企業に比べて必然的に劣ってしまう。フランス市場参入の活動は、アジアとは全く異なる文化圏、価値観の違い、ビジネス環境の中、手探り状態で始まった。調査段階から外部のコンサル会社を使うというオプションもあったが、最初は自社内で立ち上げをやらないと、何が大変なのかも分からないし、お金を払うとしてもそれが妥当なのかも分からない。
- meromero parkは、ローカライズのポイントを、言語・コンテンツ・機能の3つの視点で分析した。まず、言語のローカライズであるが、多国語ローカライズを前提にし、フランスだけでなくヨーロッパ圏全体および北米市場を狙うことを目的とした。現在、日本語、中国語の2カ国で対応しているが、これにフランス語だけではなく英語が加わると、潜在的なユーザーへのアプローチは無限大に広がる可能性が高い。
- 次にコンテンツのローカライズに関しては、フランス市場におけるユーザーの特性を把握し、なおかつその社会・経済環境の変化にどのようにユーザーが対応しているのかを敏感に察知することが必要であった。つまり、フランスのユーザーニーズについて把握することが必要である。meromero parkのようなオンラインコミュニティサイトは、ユーザーにとってライフスタイルの一部のような特性を持っている。台湾参入時には、ターゲットとしているユーザーが、同じアジア圏のユーザーであるために似たような特性を持っていたこと、既存ユーザーの存在によって、ある程度日本版meromero parkの受容度が証明されていたことなどがあり、多少の調整はあったものの、コンテンツに関しては大幅なサイトのローカライズは行われていない。【付属資料8】しかし、フランスユーザーの特性上、日本のアニメや文化自体に魅力を感じるのであれば、あえて日本語版のまま展開することが、さらにユーザーのサイトへの注目度を高めることができるかもしれない。
- 機能のローカライズは、欧米人にとって操作性のよいユーザーインターフェイスを構築することを必要とした。一般的に、欧米のウェブサイトは日本のものよりも洗練されたユーザーインターフェイスであり、現在の日本語版のmeromero parkを提供しても、それが現地のユーザーに受け入れられて機能するとは考えられない。米国のコミュニティサイトであるfacebook、Skyrock、Club Penguinなどを参考にし、欧米人にとっての使い勝手のよさを追求する必要がある。
- これらの議論は、日本オフィスのみで行っていても現地のユーザーの顔は見えない。そのため、マイクロアドは、現地法人を立ち上げる際に、フランス市場での成功、そしてこれからのヨーロッパ市場開拓をミッションとして、日本からの経営陣を送る一方で、現地のビジネスに精通した、ネットワークを持った人物を現地で採用し、その他の日々のオペレーションや、ローカライズする際の商品の研究、開発も、現地のユーザー視点で積極的に行っていくという方針を決定した。サービスをどうローカライズし、どのターゲットにアプローチしていくか?今後、マイクロアドの現地チームは、大きく期待されている。



# アジェンダ

## 1. ケーススタディ概要

- ケーススタディについて

## 2. Step1: グローバル展開にあたっての市場機会の発掘

- ネオ・コンセプトとUML
- 国内UML製品市場動向とネオ・コンセプトの立ち位置
- グローバル展開に向けた潜在ターゲット市場の識別
- ネオ・コンセプトのイノベーション - 成功要因の分析 -
- グローバル展開にあたっての中長期シナリオ策定
- ネオ・コンセプトのグローバル戦略と参入国決定

## 3. Step2: グローバル市場参入方法の検討

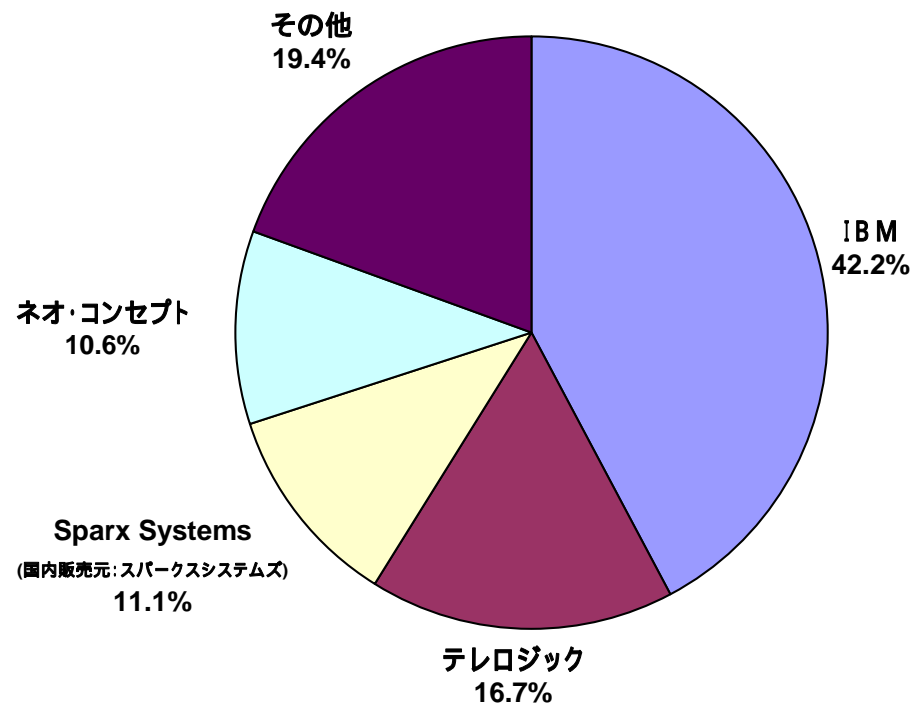
- マイクロアドの台湾進出
- ヨーロッパ市場参入に向けたビジネスケース検討
- ヨーロッパの海外誘致サポート
- フランス市場におけるmeromero parkの事業性評価と意思決定

## 4. 参考資料

- 付属資料
- ワークシート
- ワークシート解答例

## 12. 付属資料

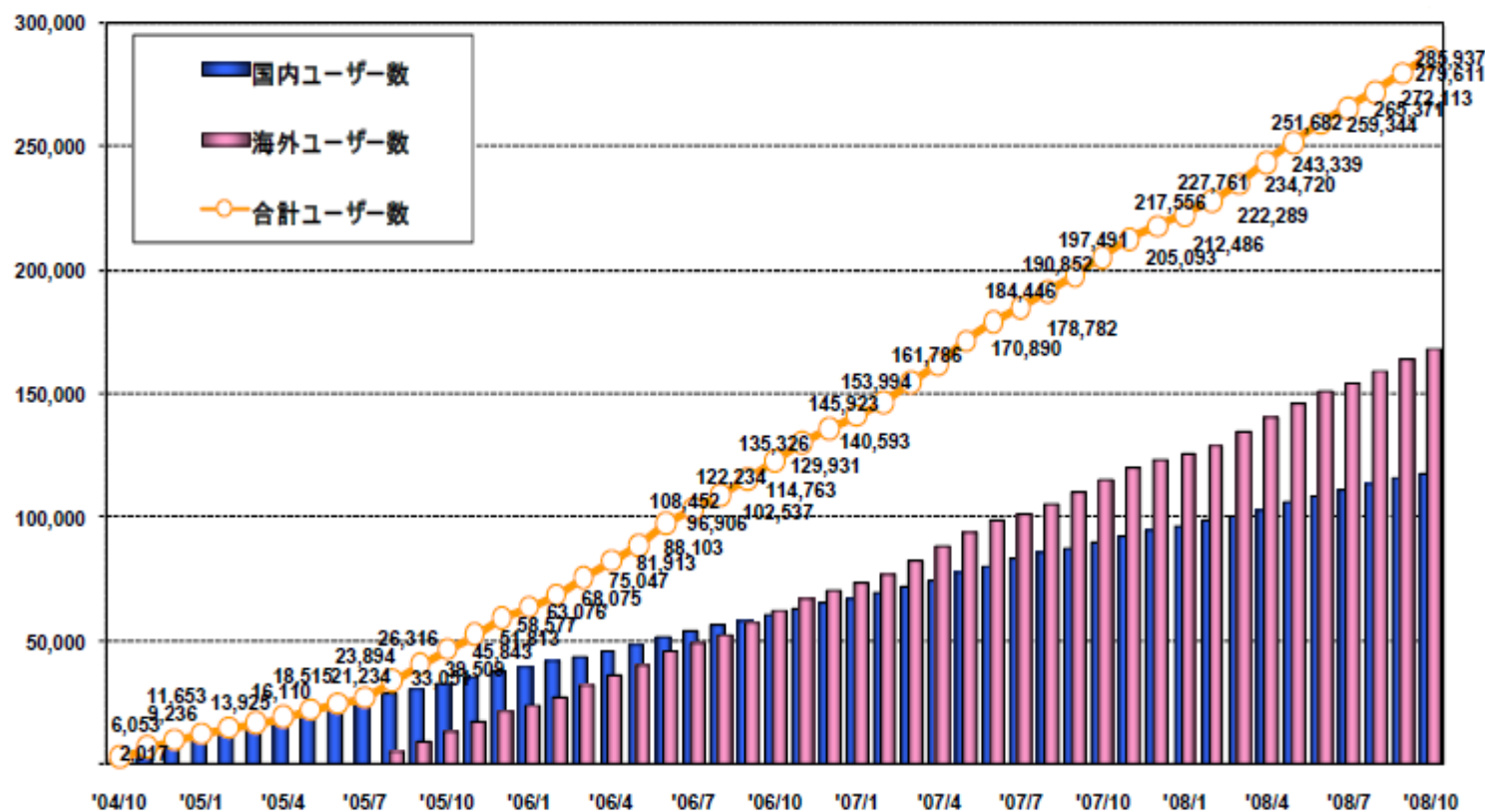
### ■ 付属資料 1: 2007年における国内UML製品市場シェア(出荷金額ベース)



ネオ・コンセプトの売上ベースで、成長見込みのある国内UML製品市場においては、第4位の地位を維持。

## 12. 付属資料

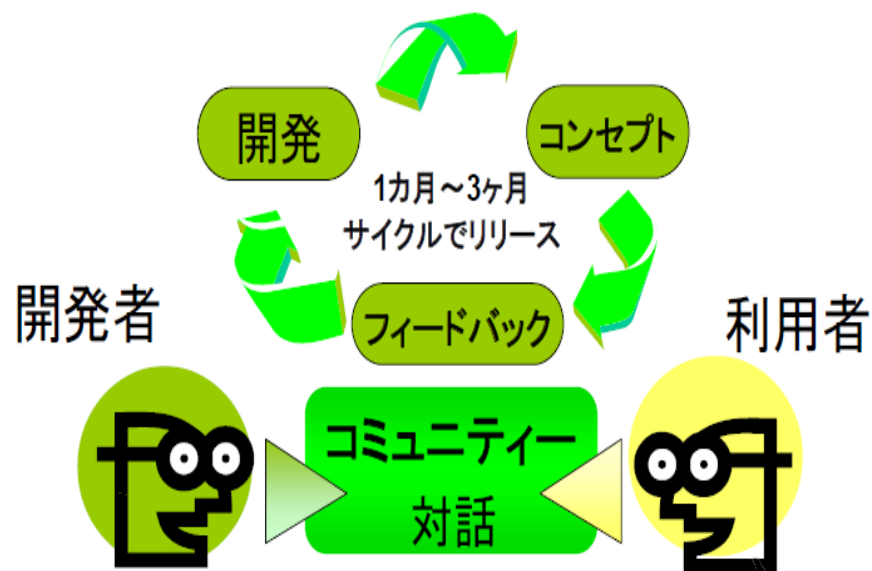
### ■ 付属資料 2: Insight登録ユーザー数の推移(有償・無償含む)



Insightは、現在、約28万のユニークユーザーがおり、年々増加している。現在、海外ユーザー数が国内ユーザー数を抜き、月次登録数は日本の2倍である。

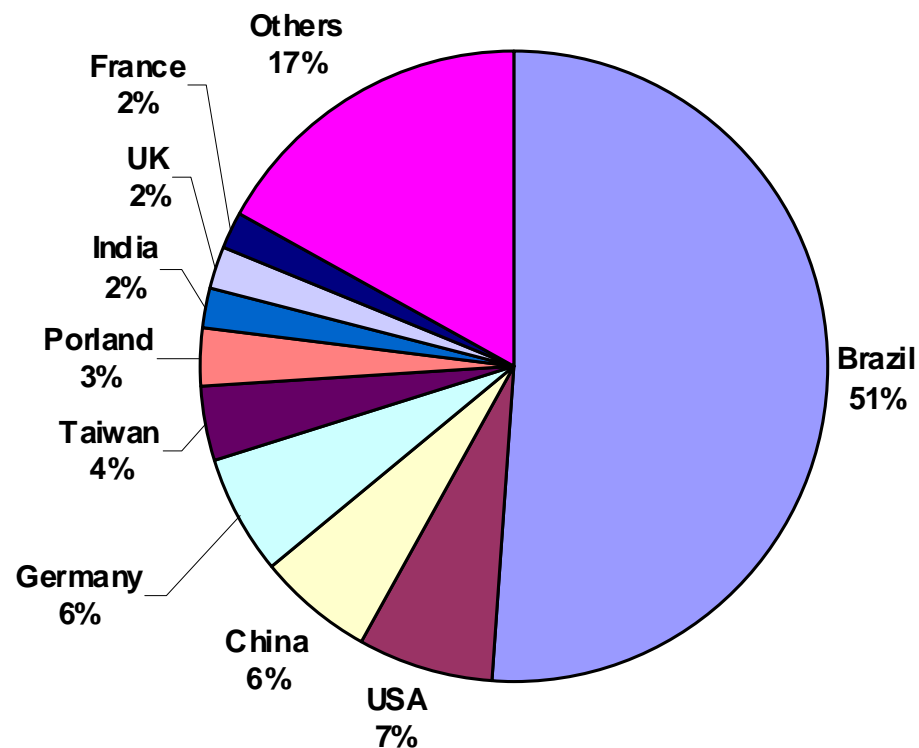
## 12. 付属資料

### ■ 付属資料 3: ネオ・コンセプトの製品開発スタイル



ネオ・コンセプトの開発スタイルは、ユーザーに製品としてのコンセプトを伝えて、それらに対するニーズをフィードバックとして提供してもらうことによって、製品自体を成長させることである。

### ■ 付属資料 4: Insight海外国別ユーザー比率 (有償・無償含む)



海外ユーザーの過半数はブラジルからのアクセスであり、次いでアメリカ、中国、ドイツの順になっている。

## 12. 付属資料

### ■ 付属資料 5: 株式会社マイクロアドとmeromero park

#### 【会社概要】

- 株式会社マイクロアドMicroAd, Inc.
- 2007年7月2日設立
- 代表取締役 渡辺健太郎
- 資本金:50百万円
- 株主:株式会社サイバーエージェント(100%)
- 主要事業:
  - ・ 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)
  - ・ コミュニティーサービス事業(meromero park)

#### 【meromero park】

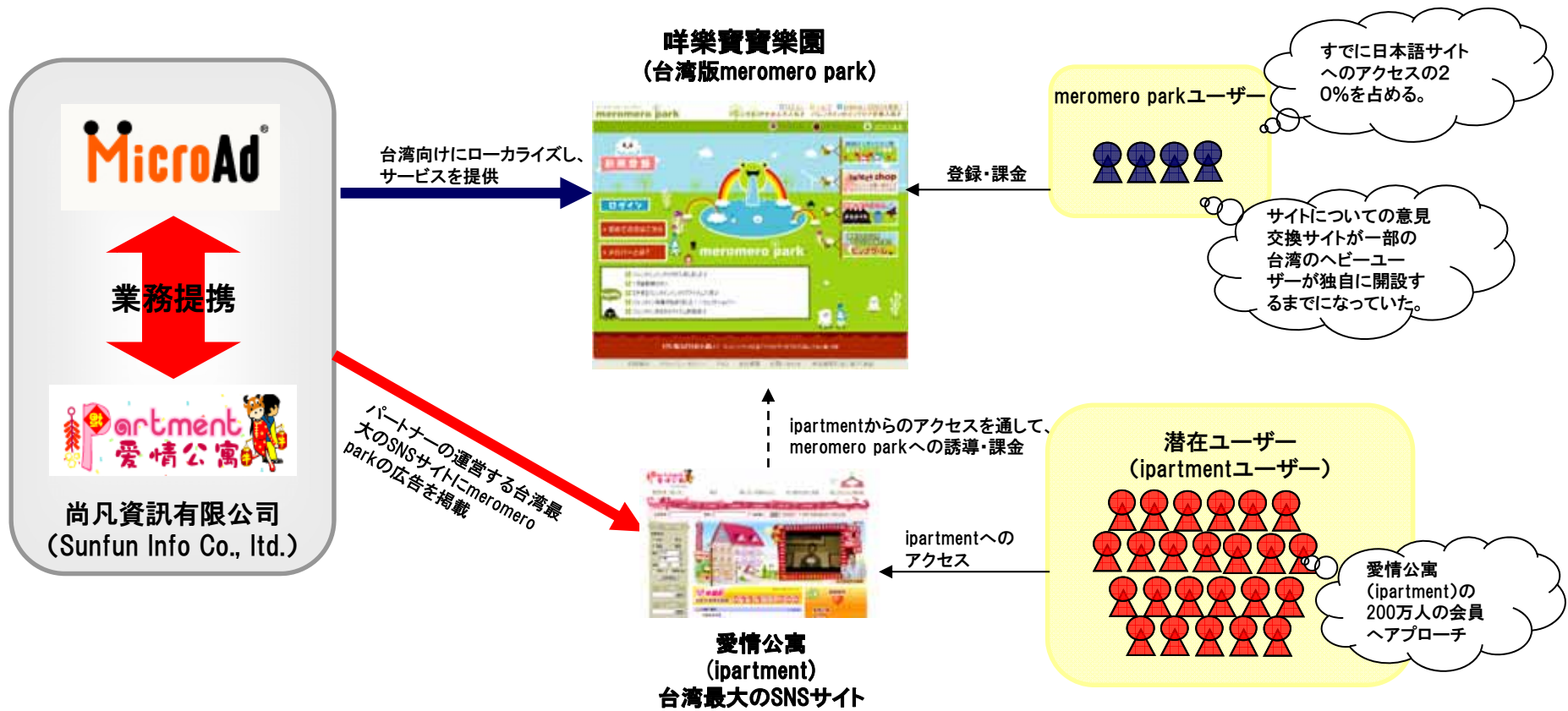


- ・ ブログ上で育てるキャラクターサービス。
- ・ ユーザーのブログに一機能として提供されるブログアクセサリ的一种で、ブログ上でペットを飼うような感覚でキャラクターを育てることが可能。
- ・ キャラクターを育てる機能意外にも、キャラクター同士が友達としてつながる簡易SNS機能を実装。これにより、各種ブログサービスを横断的にソーシャルネットワーク化することが可能。

マイクロアドの主要事業は、ネット広告配信業であるが、オンラインコミュニティサイトであるmeromero parkの運営も行っている。

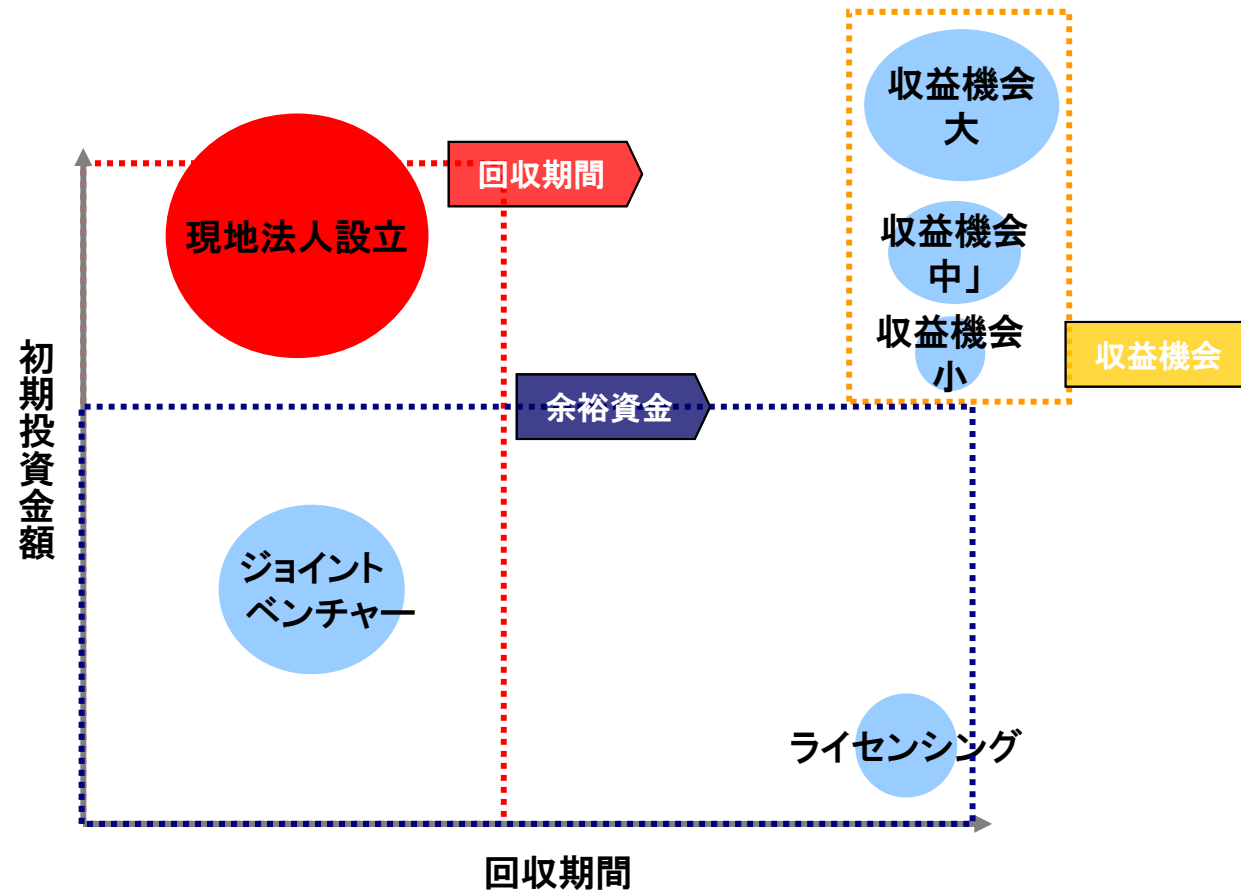
## 12. 付属資料

### ■ 付属資料 6: 台湾参入にあたってのマイクロアドのビジネスモデル



## 12. 付属資料

### ■ 付属資料 7: フランス参入にあたっての経済価値による事業性評価マトリクス



マイクロアドは、参入時には自社によるマーケティング活動における初期投資が大きいですが、中長期的な収益性が見込める現地法人設立を選択。

## 12. 付属資料

### ■ 付属資料 8: 台湾版meromero parkと日本版meromero park

【台湾版meromero park】



【日本版meromero park】



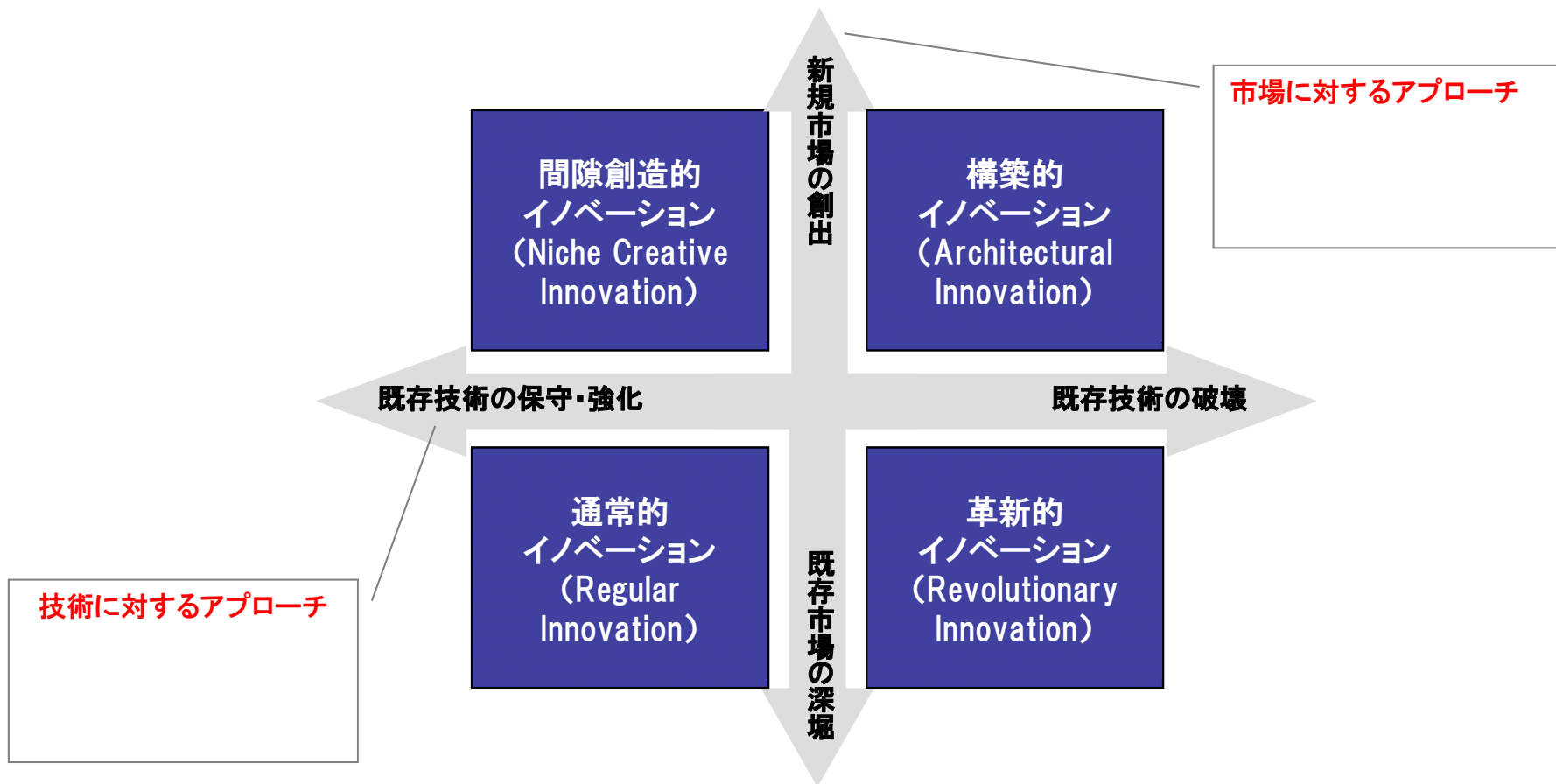
meromero parkのローカライズのポイントは、言語・コンテンツ・機能の3つの視点である。



# 13. ワークシート1 - イノベーションスタイルの類型 -

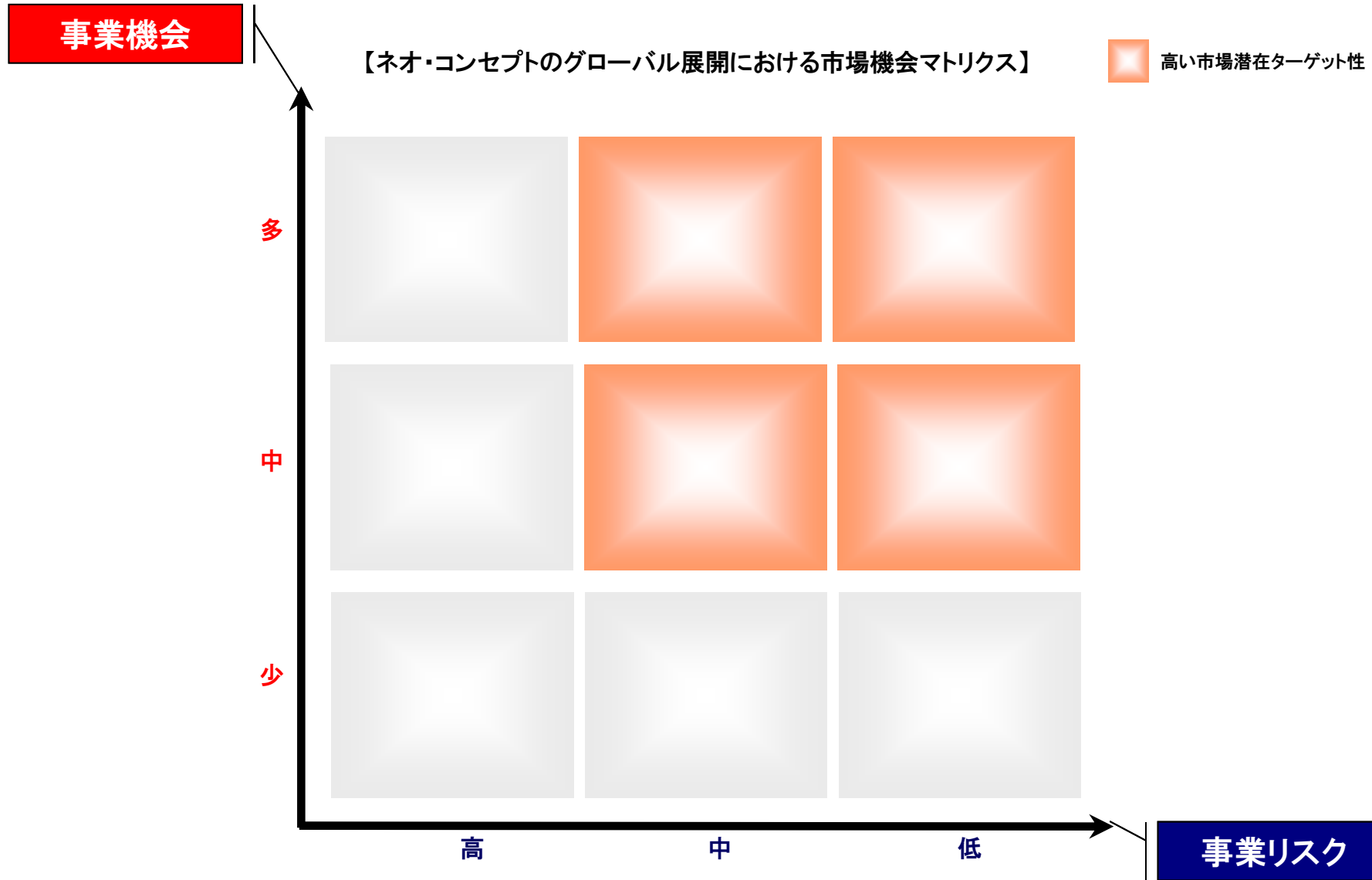
- ネオ・コンセプトのイノベーションスタイルを分析する。

【ネオ・コンセプトのイノベーションスタイル】



# 13. ワークシート2 - グローバル展開先の検討 -

- ネオ・コンセプトのグローバル展開にあたっての事業機会と事業リスクを分析する。



# 13. ワークシート3 - 事業機会と事業リスク一覧 -

- アメリカ市場とブラジル市場において、ネオ・コンセプトにとっての事業機会と事業リスクを分析する。

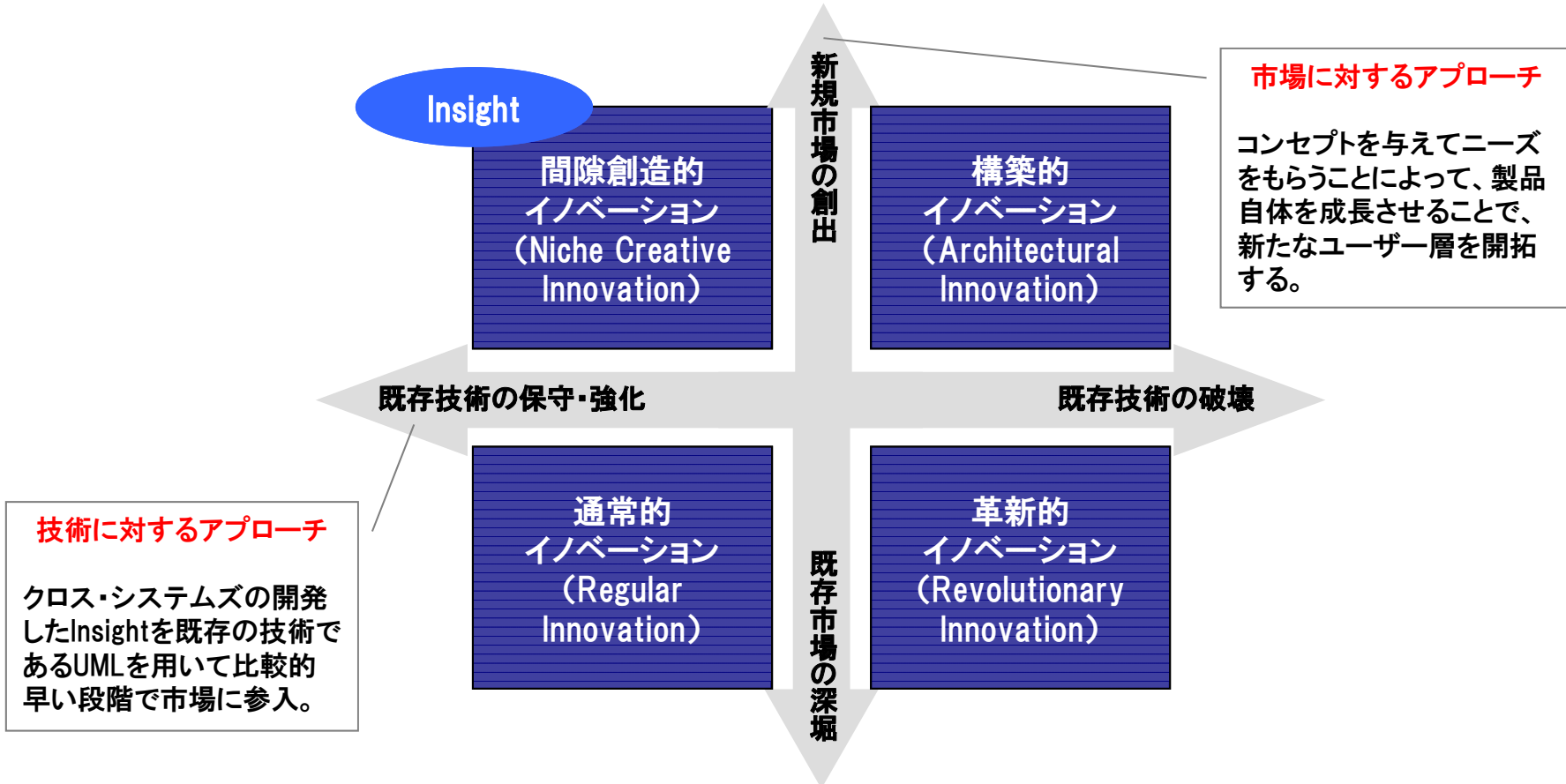
【アメリカ市場とブラジル市場におけるネオ・コンセプトの事業機会と事業リスク一覧】

	アメリカ市場	ブラジル市場
事業機会		
事業リスク		

# 14. ワークシート1解答例 - イノベーションスタイルの類型 -

- アメリカ市場とブラジル市場において、ネオ・コンセプトにとっての事業機会と事業リスクを分析する。

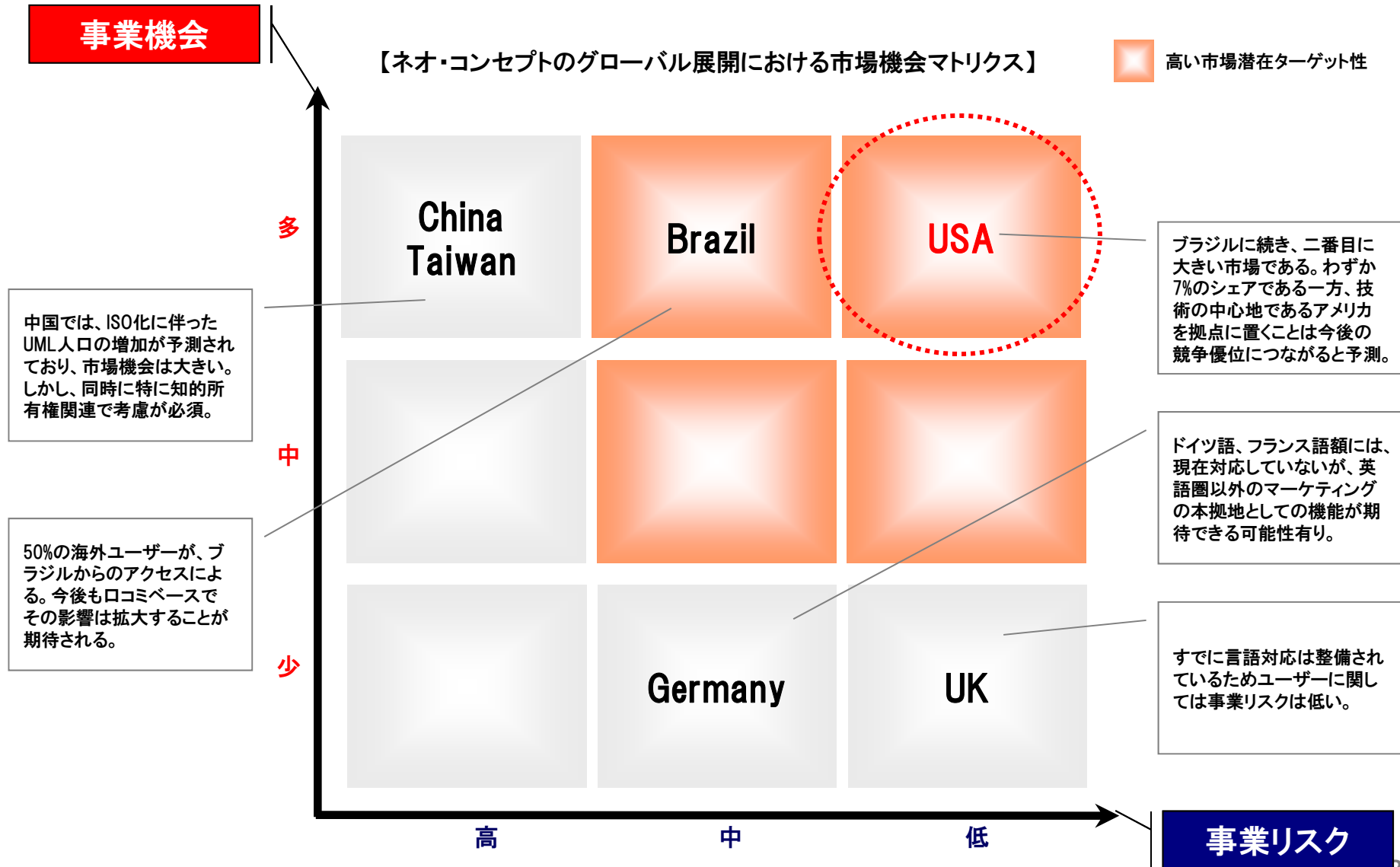
【ネオ・コンセプトのイノベーションスタイル】



既存の自社のコア技術を用いた自社独自のビジネスモデルを展開。「ユーザーにコンセプトを伝えてニーズをもらうことによって、製品自体を成長させる」ことで、新たなユーザー層を開拓するイノベーション戦略。

# 14. ワークシート2解答例 - グローバル展開先の検討 -

- ネオ・コンセプトのグローバル展開にあたっての事業機会と事業リスクを分析する。



# 14. ワークシート3解答例 - 事業機会と事業リスク一覧 -

- アメリカ市場とブラジル市場において、ネオ・コンセプトにとっての事業機会と事業リスクを分析する。

【アメリカ市場とブラジル市場におけるネオ・コンセプトの事業機会と事業リスク一覧】

	アメリカ市場	ブラジル市場
事業機会	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ICT技術開発・発信の世界最大の拠点であり、販売・マーケティングの拠点としてだけではなく、将来的に技術開発の拠点としての機能も可能</li><li>・ 英語人口の面で、EU地域へのユーザー拡大に向けた開発に間接的に効果が見込める</li><li>・ UMLの啓蒙活動による高橋氏の既存のネットワークを利用した市場拡大</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ すでにInsightのユーザーが存在する市場</li><li>・ 将来的なインターネット総人口は増加予測</li><li>・ まだアクセスの少ない南米市場開拓の拠点としての機能が見込める</li></ul>
事業リスク	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 世界におけるUML商品市場における有力な競合他社が存在</li><li>・ UML商品の使い勝手が日本のユーザーと異なる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ポルトガル語人口は、英語人口に比べて圧倒的に少ない</li><li>・ 世界規模で見たときの技術開発の拠点としての魅力は低い</li><li>・ 基本的なビジネスインフラの未整備やテロなどの社会経済的要因に左右される恐れ</li></ul>

総務省 情報流通行政局 情報流通振興課

---