

早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,
Waseda University*

2019 年 3 月

国内ネット系ベンチャーの「早すぎる」海外進出の理由
～90 年代/2000 年代と 2010 年代の米国進出の理由の比較事例分析～

標 千枝(早稲田大学大学院経営管理研究科)

根来 龍之(早稲田大学大学院経営管理研究科教授 / IT 戦略研究所所長)

早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.59

Working Paper

国内ネット系ベンチャーの「早すぎる」海外進出の理由

～90年代/2000年代と2010年代の米国進出の理由の比較事例分析～

標 千枝 (早稲田大学大学院経営管理研究科)

根来 龍之 (早稲田大学大学院経営管理研究科教授 / IT 戦略研究所所長)

要 旨

海外では1980年代から、設立当初からグローバル市場を目指すベンチャー「Born Global Company」が登場してきた。一方日本ではそのようなベンチャーは一般的ではなかったが、近年になりメルカリのように、日本のネット系ベンチャーにおいて国内事業がまだ赤字であるにも関わらず米国進出を行う企業が登場してきた。

本研究では、このような最近の日本のネット系ベンチャーの海外展開を「早すぎる海外展開」と名付け、それらベンチャー事業がなぜ早すぎる米国進出を行うのかの理由を分析する。

まず、日本国内で起業し、米国市場に進出し製品の販売やサービスの提供を行った事業を90年代から2010年代まで挙げ、それらのうち、「早すぎる」すなわち国内事業が黒字になる前に米国進出した事業と、国内事業が黒字化してから米国進出した事業とに分類を行った。その結果、2010年代に国内事業を開始したネット系ベンチャーの多くが、「早すぎる」米国進出を行っているということがわかった。

さらに、それぞれの事業の米国進出理由について、インタビュー記事等の二次情報と直接インタビューによる一次情報に基づいて、因果連鎖図を用いて整理を行った。次に「早すぎる」米国進出を行った事業については、因果連鎖図で分析した事業毎の様々な進出理由から最も重要な理由を反事実的条件法により抽出を行い、重要な理由毎に抽象化・共通化を行うことで一般化した。その結果、2010年代の「早すぎる」米国進出を行ったネット系ベンチャーは、コア資源がグローバル性を必要としているため早い米国進出が必要、早く米国進出しないと海外市場が獲れない、早く米国進出しないと日本市場を競合に奪われる、日本市場だけでは近いうちに成長できなくなる、といった「早すぎる米国進出をせざるを得ない」環境認識が主要因となり、米国進出をしていることがわかった。

また次に、国内事業で黒字化してから米国進出をした90年代、2000年代の事業について、これら理由が当てはまるかを検討したところ、「早すぎる米国進出をせざるを得ない」環境認識を持っていないことがわかった。

以上から、90年代、2000年代と比較し、2010年代のネット系ベンチャー企業は、コア資源のグローバル性が高まっていること、また日本市場の閉塞感がさらに進み、日本市場だけでは成長できないという認識が深まっていることにより、追い立てられ、「早すぎる」米国進出を行っているのだと考えられる。

このようなベンチャーの米国進出傾向は、今後も継続すると考えられる。今後これらの「早すぎる」米国進出を行ったベンチャーが、実際に成功できるかどうかについても今後観察が必要である。

キーワード：ネット系ベンチャー、アメリカ進出、Born Global、Rapid & Early Internationalization

<目次>

1.	はじめに.....	4
1.1.	研究の背景.....	4
1.2.	研究の目的.....	6
1.3.	研究対象の定義と抽出.....	6
1.4.	研究の方法と手順.....	7
1.4.1.	研究の方法と手順.....	7
1.4.2.	因果連鎖モデルと反事実的条件法.....	7
1.5.	90年代/2000年代ネット系ベンチャーと2010年のベンチャーの 動向の違い.....	9
2.	早すぎる米国進出の理由.....	11
2.1.	早すぎる米国進出ベンチャー一覧.....	11
2.2.	事業毎の早すぎる米国進出理由の因果連鎖.....	11
2.3.	因果連鎖から見る早すぎる米国進出理由.....	21
2.4.	90年代/2000年代ネット系ベンチャー事業との比較.....	29
3.	おわりに.....	38
3.1.	本研究の実務的示唆.....	38
3.2.	本研究の課題.....	38
3.3.	本研究の限界.....	39
	引用文献.....	40
	参考 URL.....	40

1. はじめに

1.1. 研究の背景

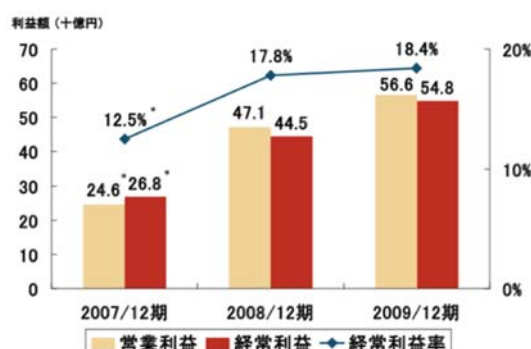
メルカリが2014年9月、事業開始からわずか1年8ヶ月で米国進出を行うことを発表した際、世間は驚きをもってこのニュースを受け止めた。なぜなら、この時メルカリは、日本では500万ダウンロードを超え、月間の流通額は数十億円に達し、日本最大級のフリマアプリとなるまでの成長を見せていたが、図1の通り、決算状況を見ると⁽¹⁾、メルカリは2016年度まで大幅な赤字が続いており、決して日本での事業がすでに安泰状態になったとは言える状況ではなかったからである。

第3期決算公告				損益計算書の要旨	
平成27年11月24日				(自 平成26年7月1日)	
東京都港区六本木6-10-1				(至 平成27年6月30日)	
株式会社メルカリ				(単位：千円)	
代表取締役 山田進太郎					
貸借対照表の要旨				損益計算書の要旨	
(平成27年6月30日現在)				(単位：千円)	
科 目	金 額	科 目	金 額	科 目	金 額
流動資産	8,622,713	流動負債	8,677,463	売上高	4,237,787
固定資産	1,742,696	固定負債	80,000	売上原価	336,326
		負債合計	8,757,463	売上総利益	3,901,461
		株主資本	1,607,947	販売費及び一般管理費	5,005,781
		資本剰余金	2,065,430	営業損失	1,104,319
		資本剰余金	2,045,430	営業外収益	18,556
		資本準備金	2,045,430	営業外費用	14,200
		利益剰余金	62,502,912	経常損失	1,099,964
		その他利益剰余金	62,502,912	特別損失	—
		純資産合計	1,607,947	税引前当期純損失	1,099,964
資産合計	10,365,410	負債・純資産合計	10,365,410	法人税・住民税及び事業税	4,634
				法人税等調整額	—
				当期純損失	1,104,598

図1 メルカリ第3期（2016年度）決算公告

本研究は、成長が速いネット系ベンチャーに着目するが、これまで、海外進出して来た日本のネット系ベンチャーといえ、楽天やGREE等の90年代から2000年代の企業が思い浮かぶ。しかし、これらの企業は、成長が速いといっても、国内で十分な利益を獲得し、国内事業が黒字になってから海外展開を行っていた。例えば楽天は、2009年度の決算発表で海外進出を発表し、2010年から展開を始めたが、図2の2009年12月期の楽天の決算を見ると、営業利益は566億円、経常利益率は18.4%と、大きな利益をあげていた事がわかる⁽²⁾。

図2 楽天2009年度第4四半期決算



(1) 官報 メルカリ第3期決算公告

(2) 楽天株式会社2009年度通期及び第4四半期決算説明会資料

<https://corp.rakuten.co.jp/investors/documents/results/2009.html> (2019年1月2日)

海外では、最近では Uber や Airbnb 等が創業から間も無くグローバル展開を行なっているが、それよりも 20 年以上前となる 1980 年代から、海外ではそれまでの漸進的な国際化プロセスではなく設立当初からグローバル市場を目指す企業が登場し、それらはコンサルティング企業³や研究者⁴によって、Born Global Company (以下 BGC と略す) 等と呼ばれるようになった。

森田(2015)によると、Gabrielsson et al. (2008) は、BGC の定義を(1) 潜在的にグローバル市場に通用する製品、(2) 国際化の加速方法を見出すことのできる起業家能力、(3) 大企業からのスピノフ企業でないことの 3 点を満たす企業とした⁵。また、森田(2015) は、高井(2007)による「海外展開の度合い：急速な海外展開を行った程度」「事業の成熟度：設立後間も無く海外市場に進出した程度」を用いた分類を引用し、グローバル企業研修領域における BGC の位置付けを、以下のように整理している。

2000 年以降を想定すると、インターネットを使ったサービスを提供するベンチャー企業の早期の海外進出が、BGC の典型的事例として捉えられる。

海外展開の度合い

事業の成熟度		低	高
	低	国内中心のベンチャー企業	ボーングローバル企業
	高	国内中心の大企業	多国籍企業

出所：高井 (2007)

Oviatt& McDougall(1995)によると、BGC の登場の理由には以下の 2 点があるといわれる。(森田、2015)

- (1) 世界中の文化が均一化する傾向が高まり社会の変化、企業戦略がよりグローバル化したこと
- (2) 産業や市場の変化と産業内の競争がグローバルになり BGC が登場する環境が整ったこと

さらに、森田 (2014) は BGC のグローバル市場参入の段階の分析として Gabrielsson

³ Rennie, M. W. (1993). Global competitiveness: Born global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45–52.

⁴ McDougall, P., Shane, S. & Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9 (6), 469-487. この論文は BCG を対象とする最初の本格的論文だと思われる。ただし、この論文では、Born Global Company の類似概念として、「International new venture」という言葉が使われている。

⁵ 森田正人 (2015) 『ビジネス・エコシステムにおけるボーングローバル企業の成長論理』横浜国立大学博士論文。

and Kirpalani,2004)の研究を挙げている。それによると、初期段階の海外進出は経営者をはじめとする個人の資産に依存する傾向が強いが、保有資源が限定的であるため、MNC (Multinational corporation, 多国籍企業) やネットワーク、インターネット等のチャネルを活用することで BGC の急速なグローバル化を支える⁶⁾。

一方、日本では、大企業の事業の国際展開は以前からあったが、いずれも漸進的なものであり、BGC に相当する企業がほとんど存在していなかったと考えられる。琴坂 (2015) は、日本に置いて BGC は「特に例外的」だと述べており、その理由として以下を挙げている。⁷⁾

1. 日本市場より、海外市場の相対的な魅力が低い
2. 日本の起業家は、国際経営に資する経歴、経験、知見、特性が弱い
3. 日本の起業家は、グローバル展開しようとする志向性が低い
4. 日本の新興企業は、国外の起業家、企業とのつながりが弱い
5. 日本の新興企業は、組織外の資源を有効活用する力が弱い
6. 日本の新興企業は、複数の市場をまたいで事業展開する力が弱い

しかし、上述したように、最近になってメルカリのように早期からグローバル展開を行うベンチャー企業が出現し始めた。

本研究では、BGC に想定する企業が日本でこれまで見られてこなかったと考えられることから、メルカリのように早期から海外進出するケースを「早すぎる」海外進出と呼ぶこととする。

1.2. 研究の目的

本研究の目的は、上記した「早すぎる」米国進出を行う日本企業について、ネット系ベンチャーを対象にして、その理由を探る事である。

1.3. 研究対象の定義と抽出

本研究の対象とする企業は、日本で設立、事業開始したネット系ベンチャーで、「早すぎる」米国進出を行った企業及び国内が黒字化してから米国進出を行った企業とする。進出先を米国とする理由は、1.1 に記載した、成功の前例を耳にしないという問題意識からである。また、米国進出の定義として、米国市場への商品・サービス展開を指すものとし、R&D 拠点設立や出資等のみは対象としないものとする。対象企業は、インターネットで検索できた全件とする。

そのため、例えばアジア等、米国以外の国に進出しているネット系ベンチャー (例: LINE や mixi、テラモーターズ等)、起業当時から米国に設立したネット系ベンチャー (例: トレジャーデータや KAIZEN Platform、Alpha DB 等) は今回の研究の対象外とする。

⁶⁾ 森田正人(2014)「ボーングローバル企業研究の現状と今後の課題」『横浜国際社会科学研究』、第 18 巻第 4・5 号、pp.83-99。

⁷⁾ 琴坂将弘(2015) 『日本で「ボーングローバル」な事業創造は可能か』 Newspicks
<https://newspicks.com/news/999850/body>

また、「早すぎる」の定義は、「日本国内の事業が黒字化する前に」とする。この理由は、国内事業が赤字の時期は、国内にまだ多くの資源を投入しなければならない時期であると考えることにある。

その他「早すぎる」として想定される定義には、以下のようなものがあるが、採用しない。

- ・当該の事業が日本市場の限界に到達または限界が見えてから
- ・当該企業が日本で上場してから
- ・当該事業の日本での事業開始からの年数

この理由は、「当該の事業が日本市場の限界に到達または限界が見えてから」は、「限界」の定義が曖昧であり、「当該企業が日本で上場してから」は上場するかどうかやそのタイミングは企業戦略に基づくものであることであるからである。また「当該事業の日本での事業開始からの年数」については、事業の性質に左右されるため定義として採用はしないものの、今回採用する「日本国内の事業が黒字化する前に」の「黒字化しているか否か」を推定するための参考情報として利用することとする。

1.4. 研究の方法と手順

1.4.1. 研究の方法と手順

本研究は、前節で挙げた研究対象とするネット系ベンチャー企業/事業数が少ないこと、また米国進出理由について数量的測定が困難であることから、事例研究とする。

手順としては、まず今回の研究対象である、2010年代に見られる「早すぎる」米国進出を行ったネット系ベンチャーを抽出し、それらベンチャーの米国進出理由を二次情報及びインタビューによる一次データに基づき調査、因果連鎖図で分析を行う。その後、反事実的条件法を用い、因果連鎖の抽象化、パターン分けを行い、「早すぎる」米国進出理由を考察する。最後に、それら米国進出理由を、90年代、2000年代に代表される「早すぎる」米国進出を行わなかったネット系ベンチャーと比較し、要因の違いを分析する。

1.4.2. 因果連鎖モデルと反事実的条件法

本研究では、複数の事業の米国進出理由について因果連鎖を用いて整理する。因果連鎖は、概念設定を抽象化することで、異なる対象から共通の要因を拾うことができる。根来(2015)の説明は以下の通りである。

「A社とB社という2つの会社があったときに、因果関係の要因は必ず違います。因果連鎖の網の目構造を丁寧に書いたら、必ずA社とB社には違うところがあります。しかし、概念設定を抽象化すれば、共通の要因を拾うこともできるのです。図のA社にあるA₁、A₂、A₅の関係は、B社にあるB₁、B₂、B₅の関係と共通していると見ることができます。」⁽⁸⁾

⁽⁸⁾ 根来龍之(2015)『ビジネス思考実験 「何が起きるか？」を見通すための経営学100命題』p.85

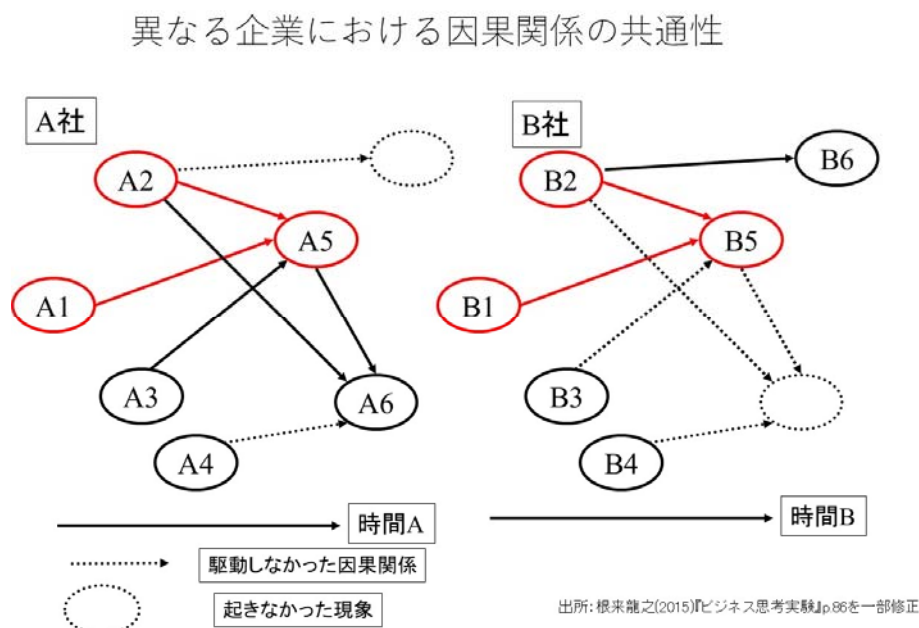


図 3 因果連鎖の共通性⁽⁹⁾

ただし、共通の要因を抽出しても異なる部分が影響している可能性がある。根来(2015)は以下のようにも述べている。

「しかし、それは抽象化した概念による因果関係の把握が部分的に共通であるに過ぎなくて、実際には必ず共通していないものがある。ということは、共通の物事だけを取り出して理論化しても、異なる部分が影響している可能性がとても強い。だから、必ず例外が生じるということです。」⁽¹⁰⁾

次に、共通した因果関係を抽出するにあたっては、「反事実的条件法」を用い、重要な要因を抽出し抽象化を行い共通性を見出すこととする。根来(2015)は以下のように述べている。

「網の目の構造論が主張するように、多くの社会現象は1つの原因に理由を求めるのは困難です。しかし、因果連鎖の中には、かなり因果関係が強い部分があるわけです。それを見つける事が因果関係分析のポイントです。理論化やモデル化に欠かせないことです。

では、どうやって原因性が高い要因を見つけるのか。その基本的な方法の1つは、思考実験をする事です。原因らしき要因をいろいろ探し出して、『もし、これがなかったら、この現象は起きなかったのではないかと考えていく。『これがなかったら起きそうもない』と思える重要な要因があれば、それは原因性が高いということになります。

哲学の世界では、そういう方法のことを『反事実的条件法』と言います。つまり事実ではないことを仮定したときに、もっともらしく思えるかどうか。そういう思考実験によって原因らしきものを探っていく事ができるわけです。

⁽⁹⁾ 根来龍之(2015)『ビジネス思考実験』p.86

⁽¹⁰⁾ 根来龍之(2015)『ビジネス思考実験』p.87

もちろん、その要因がなかったら本当に起きなかったかどうかということはわかりません。また、その要因が不可欠だったのかということもわかりません。社会現象にはそういう性質があるというのは前述した通りです。

それでも、その要因が影響を与えたということは想像される。社会科学における理論化、モデル化には、反事実的条件法による思考実験が欠かせないのです。」⁽¹¹⁾

また、反事実的条件法により因果関係が説明できるということについて、戸田山(2005)は以下のように述べている。

「たとえば、『全ての A は B である』という法則と『これは A』であるという事実を説明項として、そこから『これは B』を導くことで、『これはなぜ B なのか』を説明したとする。この時、法則はたんに一般的な文ではダメで、反事実条件法を支えるようなものでなければならぬというのはいさぐさ指摘したことだ。ということは、こうした法則から演繹を行うことによって、『もしこれが A じゃなかったら B じゃなかったろう』という反事実条件文が表現しているような、被説明項と説明項の反事実的依存関係を述べる言明に支えが与えられることになる。このことが、『これが A であるということによって、これが B であることが説明された』ということの根底にあると思われる。

では、原因突き止めの場合はどうなるだろう。これについては、因果関係は反事実的依存の典型だということを指摘すればいいだろう。『A が原因で B が起きた』というのは、『もし A が起きなかったら B じゃなかったろう』という依存関係の一種である。だから原因は結果を説明できるというわけだ。こういう反事実的依存関係は、法則性、因果関係だけにとどまらない。」⁽¹²⁾

以上は自然科学を意識した記述だが、本研究では社会的現象を対象にしているため、厳密な意味での上記の「A」の不可欠性の証明は難しい。しかし、反事実的条件法を用いて、「もしこの要因がなければ『早すぎる』米国進出という結果は得られなかった」と考えられる要因を抽出し、「早すぎる」米国進出の理由を理解することは可能だと考えられる。

以上を前提に、以下では考察を行うこととする。

1.5. 90 年代/2000 年代ネット系ベンチャーと 2010 年のベンチャーの動向の違い

インターネットで検索を行い抽出ができた 90 年代から 2000 年代に国内事業を開始したベンチャーのうち Sansan 株式会社を除く全てが、国内の当該事業が黒字になってから米国進出しており、2010 年代に国内事業を開始したベンチャーは、国内事業が黒字になる前に、米国進出をしている、すなわち「早すぎる」米国進出をしていることがわかった。これを一覧で示したのが表 1 である。

⁽¹¹⁾ 根来龍之(2015)『ビジネス思考実験 「何が起きるか？」を見通すための経営学 100 命題』日経 BP 支社、pp.74-75。

⁽¹²⁾ 戸田山和久(2005)『科学哲学の冒険 サイエンスの目的と方法をさぐる』日本放送出版協会 pp.244-245。

表 1 米国進出ベンチャー一覧

No.	企業名/事業名	国内事業開始年	米国進出時 黒字/赤字	米国進出までの年数
1	楽天/EC モール	1997 年	黒字	約 17 年
2	クックパッド/料理レシピサイト	1997 年	黒字	約 6 年
3	サイボウズ/グループウェア	1997 年	黒字	約 4 年
4	グリー/モバイルゲーム	2004 年	黒字	約 7 年
5	DeNA/モバイルゲーム	2006 年	黒字	約 2 年
6	Sansan/名刺管理クラウド	2007 年	赤字	約 7 年
7	コロプラ/モバイルゲーム	2008 年	赤字	約 6 年（推定）
8	チャットワーク/ビジネスチャット	2011 年	赤字	約 1 年
9	metaps/アプリ収益化支援	2011 年	赤字	約 1 年
10	サイボウズ/kintone	2011 年	赤字	1 年未満
11	SmartNews /ニュースアグリゲーション	2012 年	赤字	約 2 年
12	メルカリ/CtoC 中古品売買	2013 年	赤字	約 1 年
13	ユーザベース/NewsPicks	2013 年	赤字	約 4 年
14	Gunosy/ニュースキュレーションアプリ	2013 年	赤字	約 1 年
15	bitFlyer/仮想通貨交換所	2014 年	赤字（事業ライセンス申請時推定）	事業ライセンス申請時まで：約 1 年 事業ライセンス取得時まで：約 3 年
16	Spectee/SNS 緊急情報速報	2014 年	赤字	1 年未満
17	ソラコム /IoT プラットフォーム	2015 年	赤字	約 1 年

2. 早すぎる米国進出の理由

本章では、前章の国内ネット系ベンチャーから、「早すぎる」米国進出を行った企業を挙げ、その理由を検討する。

2.1. 早すぎる米国進出ベンチャー一覧

前章の国内ネット系ベンチャーのうち、「早すぎる」すなわち、国内事業が黒字化する前に米国進出を行った企業は次の通りとなる。なお、Sansan 株式会社は、赤字で米国進出をしているが、赤字となっている理由は国内の広告宣伝費によるものであるため、国内事業は黒字と見なし、「早すぎる」米国進出ベンチャーに含めないこととする。

- ・ Chatwork 株式会社：Chatwork（ビジネスチャット事業）
- ・ 株式会社メタップス：metaps(モバイルアプリ収益化支援事業)
- ・ サイボウズ株式会社：kintone(業務アプリ構築ソリューション)
- ・ スマートニュース株式会社：SmartNews（ニュースアグリゲーションサービス）
- ・ 株式会社 Gunosy：グノシー（ニュースキュレーションアプリ）
- ・ 株式会社メルカリ：メルカリ（CtoC 中古品売買プラットフォーム）
- ・ 株式会社ユーザベース：NewsPicks(ソーシャル経済メディア事業)
- ・ 株式会社 bitFlyer: bitFlyer（仮想通貨取引事業）
- ・ 株式会社 Spectee：SNS リアルタイム緊急情報速報サービス
- ・ 株式会社 ソラコム：SORACOM Air, LoRa 等（IoT プラットフォーム事業）

2.2. 事業毎の早すぎる米国進出理由の因果連鎖

これら事業の米国進出理由を、因果連鎖図に沿って整理する。

<Chatwork 株式会社：Chatwork（ビジネスチャット事業）>

Chatwork の米国進出のきっかけは、起業時に遡る。Chatwork は山本敏行前 CEO が学生時代に米ロサンゼルス留学を行い、留学中に個人事業を立ち上げたことから、米国でビジネスを行うことへの憧れを持っていた。帰国後法人化するが、当時の事業内容は検索エンジン関連であったため、Google のような米国企業のビジネスの動向を常に追いかけていたことから、「いつも彼らをフォローして日本で同じようなビジネスをやるのでは面白くない」と考え、世界市場を見据え 2011 年にチャットワークの事業を開始した。その後、Chatwork を日本初世界プロジェクトにするという思いを持ち、米国にまだ同様のサービスが生まれていない今のうちに進出しようという思いと、また世界を目指すためにシリコンバレーで学びを得たいという考えから、事業開始から 1 年後の 2012 年に山本前 CEO はシリコンバレーに移住し、同年に米国拠点を設立した。米国拠点設立後は、カンファレンス等で反響を得ながらも契約数が伸びない悩みから、米国/シリコンバレーと日本のビジネスルールの違いに気づき、山本前 CEO 自らコミュニティカレッジに通うなどして現地への適応に努めた。また、シリコンバレーのスタートアップのコミュニティとの関係構築により、Chatwork の新機能に必要なソリューションを現地スタートアップから安価に購入することに成功したほ

か、いち早くリーンスタートアップ等の現地のビジネストrendにキャッチアップすることができた。

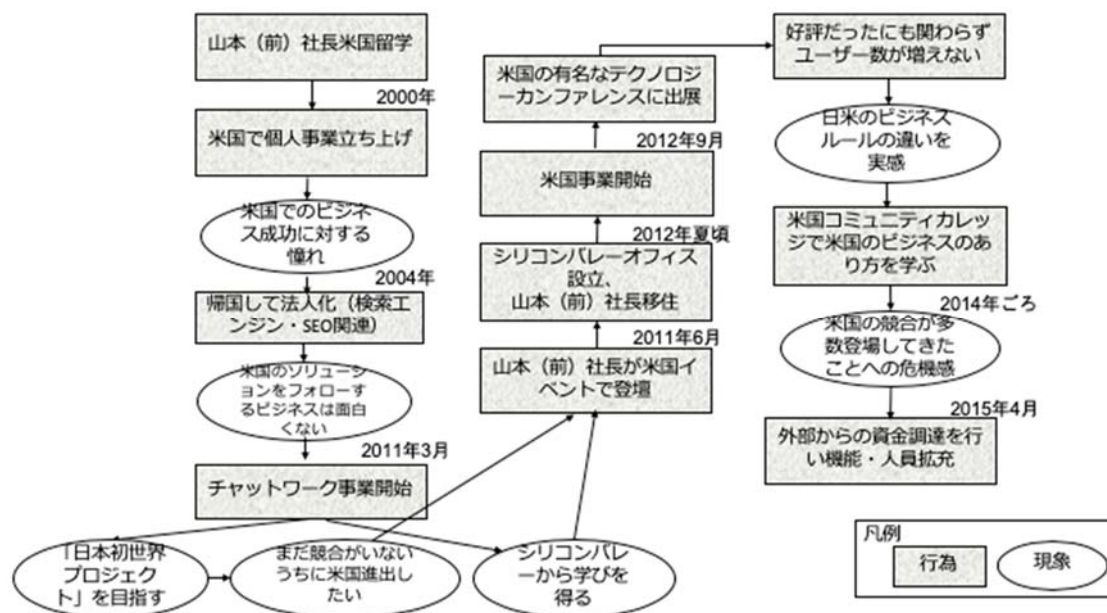


図 4 因果連鎖図-Chatwork

<株式会社メタップス：metaps(モバイルアプリ収益化支援事業)>

株式会社メタップスの佐藤航陽会長は、海外進出を起業前の大学生時代から意識していたという。2004年にライブドア事件が発生した際、テレビで事件の報道を見て、「会社を経営するうえで一国だけに売り上げを依存するビジネスモデルはリスクが高い」と感じ、一国で利益がうまく上がらなくてもやっていけるようにしたいと考えていた。そして2007年に起業（当時の社名：イー・ファクター）し、3年後米国と中国を視察した際に、これからインターネットのデバイスの主流はPCからスマートフォンに変わり、スマートフォンのアプリが世界中の人に利用されるようになることでサービスに国境がなくなると考え、スマートフォンアプリ向けの現事業を開始した。その後、当初はシリコンバレーへの進出を考えていたものの、シリコンバレーのコストと難しさから、既存のガラケー事業の売却資金でまずは2011年にシンガポールに進出した後、香港拠点設立、その後2012年10月に米国進出に至った。その後も韓国、台湾、中国に相次いで進出、現在は世界8カ国に拠点をもち、売上の約6割が海外事業からの売り上げだという。

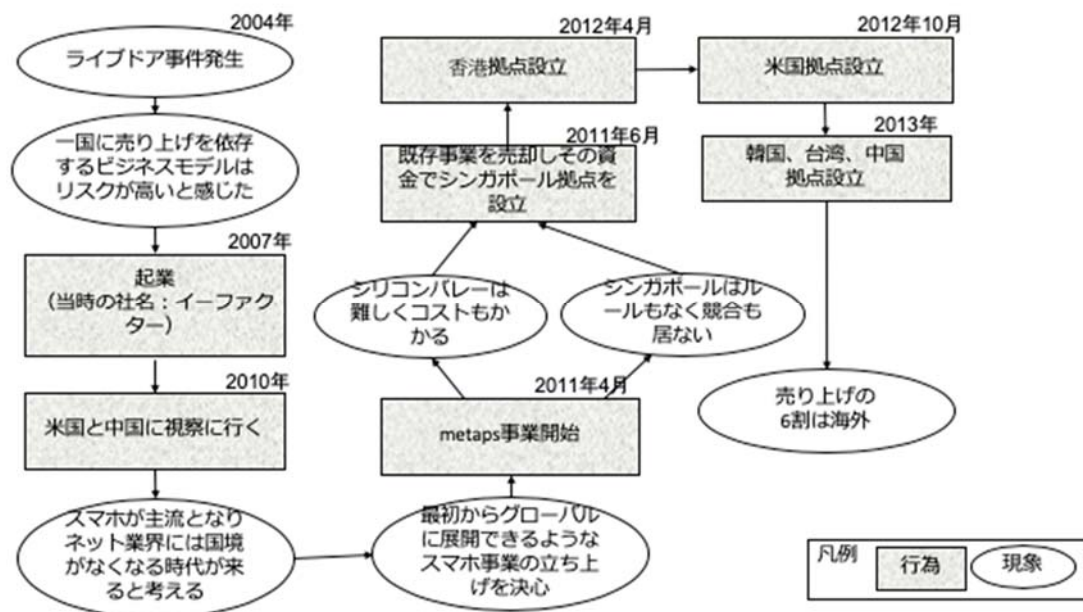


図 5 因果連鎖図-メタップス

＜サイボウズ株式会社：kintone(業務アプリ構築ソリューション)＞

サイボウズ株式会社が米国進出したのは、kintone で2度目であった。同社は、1度目は2001年にグループウェア事業で米国法人を立ち上げて展開を試みている。当時は、「世界中の人々に使ってもらいたい」という思いから、日本のモデルを踏襲し米国市場に乗り出したものの、文化の違い等もあり、2005年に拠点閉鎖に至った。青野慶久 CEOはこの時の失敗から、再度米国にチャレンジしたいという強い思いを持っていた。そして、米国で学んだ日本との文化の違いに依存しないプラットフォーム領域のソリューション、米国および世界の当時のITトレンドであったクラウドコンピューティングを用い、2011年11月に業務アプリ構築ソリューションとしてkintone事業を開始し、ほぼ同時に海外展開を開始した。開始後約3年間はグループウェア事業の際に早々に現地法人を設立した経験から、現地法人を作らずに展開を行っていたが、2014年に米国に法人を設立し、会社名もkintoneとし「サイボウズ」の名称やロゴは一切使わず展開を行っている。

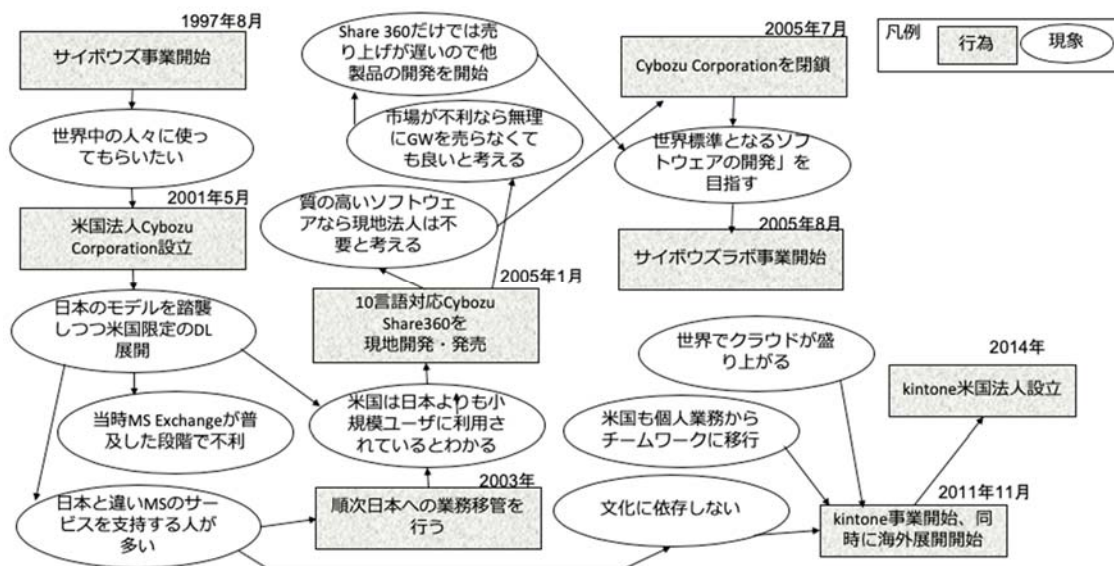


図 6 因果連鎖図-サイボウズ kintone

＜スマートニュース株式会社：SmartNews（ニュースアグリゲーションサービス）＞

スマートニュース株式会社の鈴木健 CEO は、スマートニュース設立前にシリコンバレーに行った時から、「いつか米国でビジネスをしたい」と考えていた。当時鈴木氏は「伝播投資型貨幣 PICSY」というシステムを作り IPA 未踏ソフトウェア創造事業に採択されたが、その事業のプログラムにあったシリコンバレーツアーでカンファレンスに参加した際に、Adobe Systems の共同設立者である John Warnock 氏のプレゼンに大きな感銘を受けたという。その後、2010 年ごろ、2000 年以降の日本のネット会社で時価総額が 1000 億を超える企業はゲーム事業以外で無い事に気がつき、時価総額を大きくするには市場拡大をするしか無いと感じた一方で、スマートフォンの時代になり世界で 1000 万ダウンロードがなされる日本のアプリ等を目の当たりにし、市場のパラダイムの変化を感じた事と、シリコンバレーツアーでの米国での憧れから、グローバル市場を目指すことを決めた。2011 年、当時は Crowsnest という情報収集ツールを手がけていたものの海外で良い反応が得られなかったことから、2012 年、SmartNews の事業を開始した。その後、世界のメディアの中心は米国であること、英語であればローカライズが少ないこと、シリコンバレーのノウハウや人材を得たい、シリコンバレーでソリューションを育てたいという理由から、そのわずか 2 年後に米国拠点を設立し米国進出を行った。

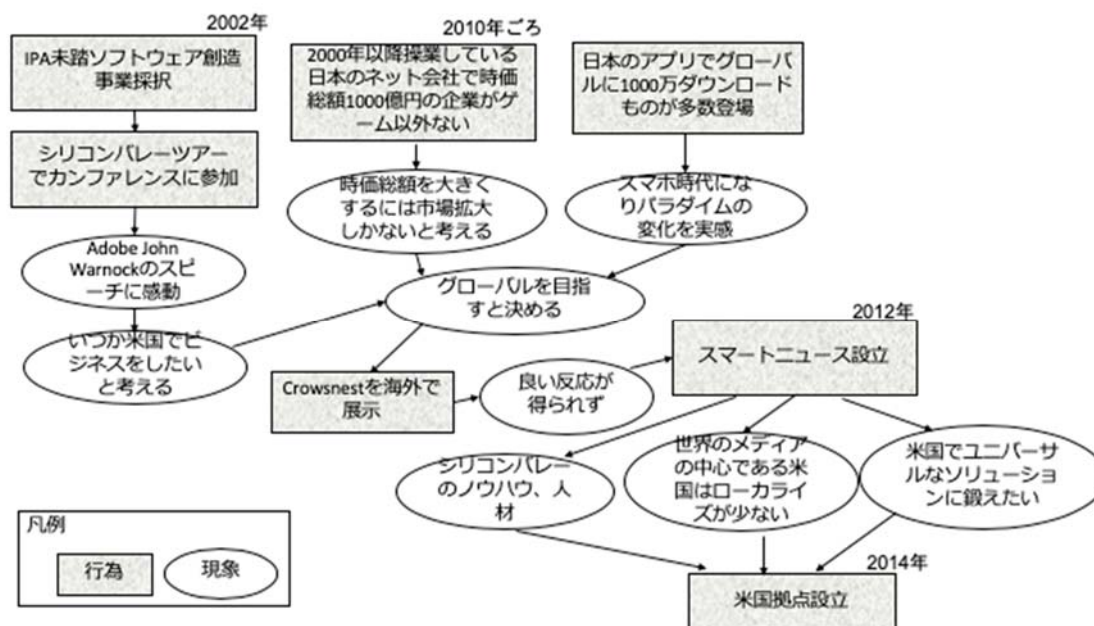


図 7 因果連鎖図-SmartNews

<株式会社 Gunosy：グノシー（ニュースキュレーションアプリ）>

グノシーが国内で事業開始したのは2013年1月であったが、国内でアプリダウンロード数が順調に増加し2014年4月23日現在で250万ダウンロードを達成した。2014年3月にはKDDI株式会社から大型の資金調達を行い、「海外には類似サービスが育っていない」「米国ですら日本の半年遅れという感覚」から、プロダクトとして十分に競争力を持つことができると考え、またグノシーで使われているロジックは言語に依存しないとして技術面でもハードルが低いという考えのもと、2014年4月に「グローバルインフラとしてのニュースアプリの可能性を追求」するため海外展開第1弾として英国でグノシーの配信を開始した。その後、英国進出開始からわずか半月で米国でのグノシー配信を開始。今後3年で海外合計8,000万インストール、世界で1億インストールを目指すとした。

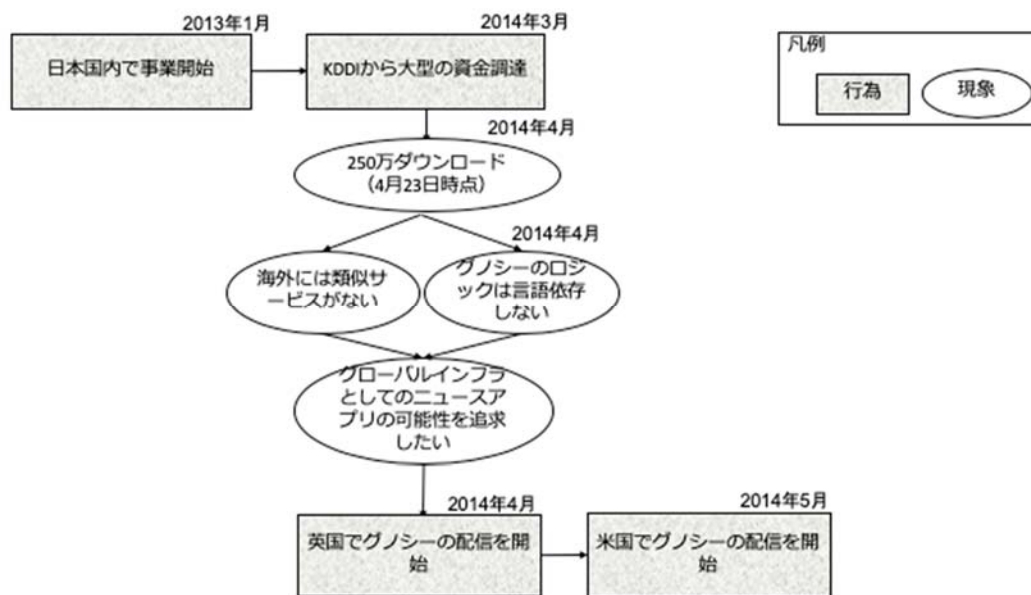


図 8 因果連鎖図-グノシー

<株式会社メルカリ：メルカリ（CtoC 中古品売買プラットフォーム）>

株式会社メルカリの山田進太郎 CEO は、2001 年にウノウ株式会社を設立後、2004 年サンフランシスコで約 1 年間滞在した。その際、和食店を経営した経験を持つ日本人と知り合いになり、新店舗を出す寸前まで話が進んでいたが、本当にやりたいことを考え直し「インターネットで何百万、何千万、何億人に提供するサービスを作りたい」とグローバル展開を見据えたインターネットビジネスを考えるようになった。その後ウノウは米 Zynga に譲渡するが、これも Zynga が当時 Facebook 上のゲームとして世界中で利用されていたことから、グローバルなインパクトを残せる譲渡先だと考えたからだ。山田氏は 2012 年 Zynga を退職後、世界 27 カ国を訪問する旅に出たが、その際にインドやカンボジア等、生活の苦しい状況を目の当たりにし、帰国後スマートフォンの普及を知ったことで、個人同士が物をやり取りできるサービスを作れば、目の当たりにしてきたインドやカンボジアの貧しい人たちが、先進国水準の生活ができるようになるのでは無いかと考えた。これが 2013 年 2 月にメルカリ（当時の社名：コウゾウ）を設立する事になるきっかけであった。

その数ヶ月後にはサンフランシスコを視察しに行くようになり、当時は周りから「時期尚早では無いか」と言われたそうだが、メルカリよりも先の 2012 年にファッションに特化したフリマアプリサービスを米国で開始した「プッシュマーク」が米国市場を制圧してしまうことの恐れ、将来的には新興国含む世界中での利用を見据えていることから、米国は世界の縮図であると考え、米国で成功すれば世界で成功できる、との強い思いから、国内事業開始してから 1 年足らずで米国拠点を設立し、2014 年 9 月に米国での事業を開始した。その後、欧州でも事業を開始している。

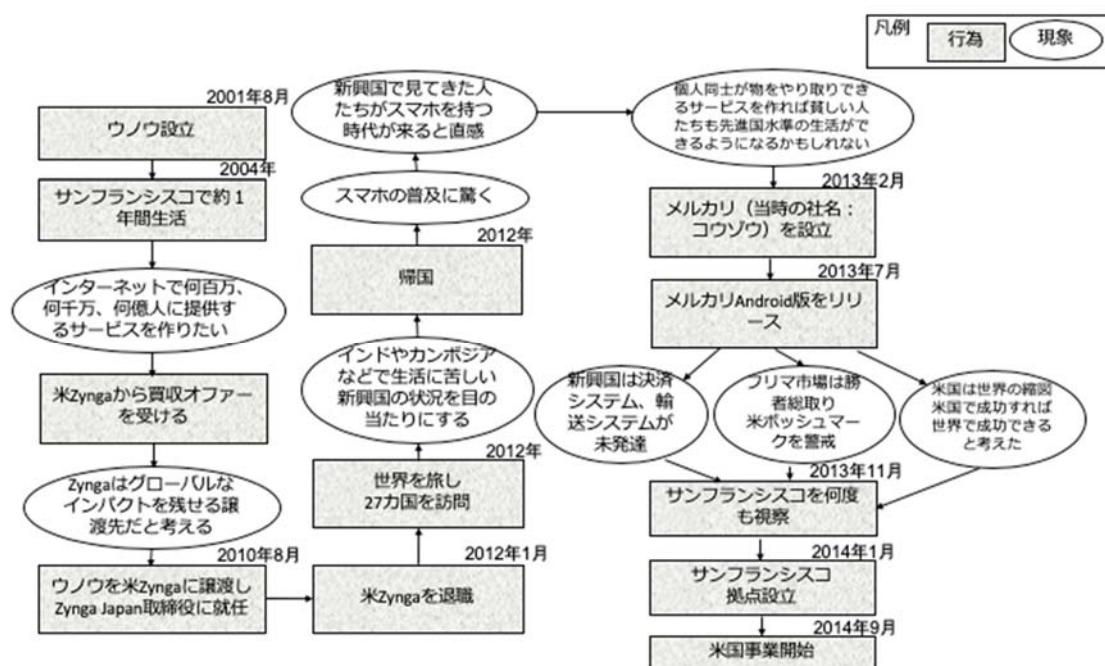


図 9 因果連鎖図-メルカリ

<株式会社ユーザベース：NewsPicks(ソーシャル経済メディア事業)>

株式会社ユーザベースは、今回の研究対象の事業である NewsPicks の前に、SPEEDA の事業で海外(アジア)展開を行っており、当時から「グローバルな情報インフラ企業を目指す」としている。

NewsPicks は、国内事業の黒字化するとすぐに、先行投資ならこのタイミングだと考え、メディア先進国である米国を選定した。「グローバルな情報インフラ企業を目指す」と掲げている通り、同社は SPEEDA の時代から、事業展開先が国内・海外にかかわらず、ソリューションのコア資源として海外企業の情報の提供が必要であった⁽¹³⁾。これは Newspicks についても同様で、海外のメディアとの連携や、海外の著名人の取り込み等がソリューション資源として必要だったことが、早い米国展開の理由となっている。同社は NewsPicks の国内事業開始から 4 年足らずの 2017 年 5 月、米国 Dow Jones と合弁会社を設立し、その半年後には米国版の提供を開始している。その後、DAU（1 日あたりのアクティブユーザー数）、継続率ともに日本以上の成長スピードであったこと、メディアの充実が必要だと考えたことから、米クォーツに合弁を持ちかけ、2018 年 7 月には合弁でなく買収で合意した。その後、2018 年 10 月に Dow Jones との合弁を解消している。

⁽¹³⁾ 成毛眞(2015)『情熱の仕事学』日経 BP 社の第 3 章、株式会社ユーザベースの共同創業者である梅田優祐氏の講演録による。

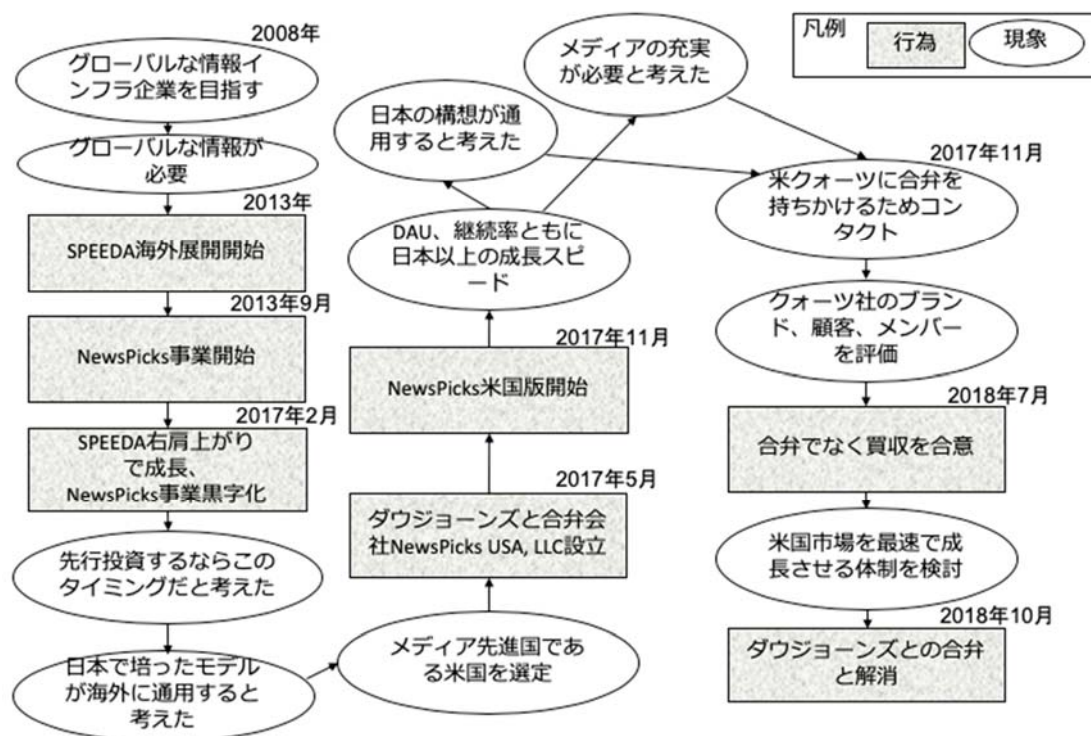


図 10 因果連鎖図-NewsPicks

<株式会社 bitFlyer: bitFlyer（仮想通貨取引事業）>

株式会社 bitFlyer の社長（当時。現持ち株会社ビットフライヤーホールディングス社長）の加納雄三氏は、もともとゴールドマンサックス証券で勤めていたが、2010 年ビットコインの存在を知り、「ビットコインにより通貨が国境を超えるようになる」と、将来性を感じたこと、その後 2013 年に FRB 議長（当時）のベン・バーナンキ氏が「ビットコインには長期的には可能性をもつ領域があるかもしれない」という趣旨の発言をしたことで、ビットコインやブロックチェーンの技術によって、近い将来に金融業界は変わると確信し、2014 年 1 月に bitFlyer の事業を開始した。当時米国には先行する同様の仮想通貨交換所事業があったこと、国内にも次々と競合が登場し始めたことから、加納氏は「交換所ビジネスは誰がやっても同じ、横展開をしないと価値がない」と考えたこと、取引量を増やし通貨の流動性を高める目的もあり、事業開始から 1 年ほどで海外展開を考えるようになった。そこで米国で事業ライセンスの取得申請を行い、ニューヨーク州金融サービス局のライセンス「BitLicense」の取得ができた 2017 年 11 月より米国での事業を開始した。

その後、2018 年 1 月にはルクセンブルクに拠点を設立し EU でも事業を開始しており、将来はユーザーや拠点数で世界一を目指すとのことである。海外では、国内とは異なり個人向けではなくプロトレーダー向けのビジネスに特化して展開している。

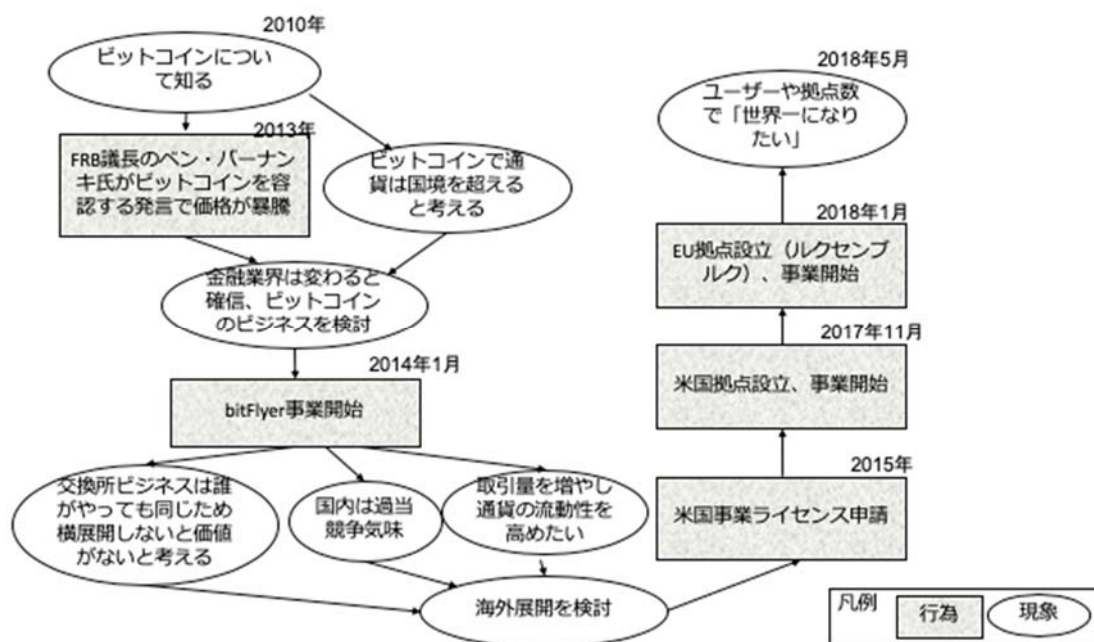


図 11 因果連鎖図-bitFlyer

<株式会社 Spectee : SNS リアルタイム緊急情報速報サービス>

株式会社 Spectee の村上建治郎 CEO は、国内のソリューションを海外へという考え方ではなく、起業当時から日本を含めた世界へのビジネス展開を構想していた。スタートアップなら海外目指すのは当然だという考えと、同社のビジネスが BtoC ではなく BtoB であることを考えると 1 つの国・地域に閉じて展開をしていては成長の限界が来てしまうことから、ビジネスの検討においては全て世界を意識して進めていたとのことである。その考えのもと、Spectee（当時の社名：ユークリッドラボ）を 2011 年に創業後、2013 年 6 月にルクセンブルクで開催されたイベント ICT Spring で、大使館の支援を受けて参加ができるわずか 5 社の枠に選ばれたことによって、日本よりも先に欧州でソリューションを紹介した。

また、その後もグローバル展開を見据えた企業のみが参加できる Orange Fab Asia に選出される等、常に海外展開を軸に据えた取り組みを行っている。また、同社のソリューションの強みである AI を用いた分析アルゴリズムは提供する国や地域や言語に依存するものでないことも、同社の海外展開を促進する要因となった。海外への営業活動に当たっては、イベントでの出会いから出資を受けることになった CBC の拠点を活用しアジア展開を行う以外は、世界各国の展示会への出展を通じ、出張ベースでの活動を行っているほか、メディアの中心である米国や英国については日本本社との時差もありコミュニケーションが難しいことから、現地に社員を配置して営業活動を行っているものの、あくまでシェアオフィス等を活用し現地法人を設置していない。

これはコスト面で海外展開を効率的に行う工夫であるとともに、海外に現地法人の登記を行うことによって競合から謂れもない訴訟を受けるなどの法的な面での攻撃を受けることを避ける意味合いもあるとのことである。同社は、2017 年 6 月に AP 通信との

事業提携を発表し、現在は世界 40 カ国でのソリューション提供を行っている。

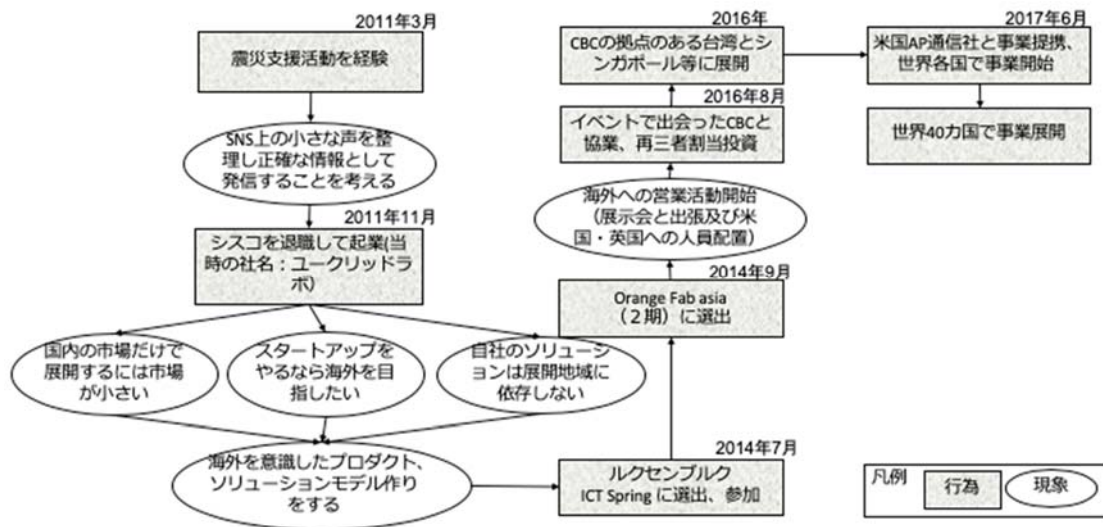


図 12 因果連鎖図-Spectree

<株式会社ソラコム：SORACOM Air, LoRa 等（IoT プラットフォーム事業）>

株式会社ソラコムの玉川憲社長は、日本 IBM 基礎研究所で勤めたのち、米カーネギーメロン大学に留学し、その後 Amazon で AWS(Amazon Web Service)のエバンジェリストとして働いていた経歴を持つ。AWS の「必要なリソースをオープン且つフェアに提供する」という AWS の考え方を好んでいたことから、2014 年に企業、ネットワークリソースを提供する SORACOM の事業を開始した。その後、日本の IT 業界の市場は全世界では 5%以下、海外で勝たないと生きていけないと感じ、また国内の顧客から「海外でも利用したい」という要望を受けたことから、2016 年、6 月にシンガポール拠点を設立、次いで 11 月に米国事業を開始し、海外展開を開始した。その後、IPO するか M&A を受け入れるかを検討し、大手事業者がバックにいた方が海外展開に有利だという判断から KDDI の買収を受け入れ、子会社として事業を継続している。

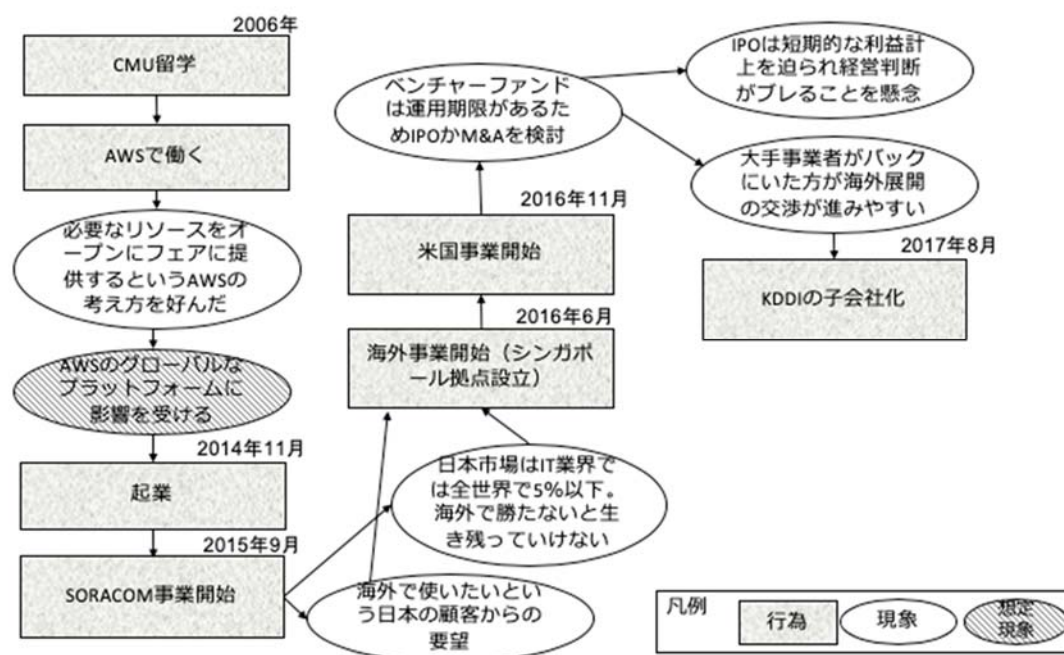


図 13 因果連鎖図-SORACOM

2.3. 因果連鎖から見る早すぎる米国進出理由

これまでの因果連鎖図に基づく各社の「早すぎる」米国進出理由を整理すると、以下のような内容が挙げられる。

- 事業開始当初から海外展開を意識
- 米国でビジネスを行うことへの憧れ
- コア資源がグローバル性を必要としており米国進出が必要
- 早く米国進出しないと海外市場が獲れない
- 早く米国進出しないと日本市場を競合に奪われる
- 日本市場だけでは近いうちに成長できなくなる
- 日本市場は将来的に市場が伸びない・縮小することを懸念
- 米国・シリコンバレーからの学びを得てビジネスを育てたい
- 米国で評価されることで世界に出られる
- 市場を早くから拡大することで規模の効果を得たい
- ソリューションのローカライズ性の必要性が低い（または当初その認識だった）
- コア資源がグローバル性を持つため進出のハードルが低い

これらを、各社の該当項目とで整理したのが次の表 2 である。

表 2 事業毎の早すぎる米国進出理由

事業名 早すぎる米国進出理由	Chatwork	metaps	kintone	SmartNews	グノシー	メルカリ	NewsPicks	bitFlyer	Spectee	SORACOM
事業開始当初から海外展開を意識	×	×	×	×	×	○	○	×	○	×
米国でビジネスを行うことへの憧れ	○	×	×	○	×	×	×	×	×	×
コア資源がグローバル性を必要としており米国進出が必要	×	×	×	×	×	×	○	×	×	×
早く米国進出しないと海外市場が獲れない	○	×	○	×	○	○	×	×	×	×
早く米国進出しないと日本市場を競合に奪われる	×	○	×	×	×	×	×	×	×	×
日本市場だけでは近いうちに成長できなくなる	×	×	×	×	×	×	×	○	○	○
日本市場は将来的に市場が伸びない・縮小することを懸念	×	○	×	○	×	×	×	×	×	×
米国・シリコンバレーからの学びを得てビジネスを育てたい	○	×	×	×	×	×	×	×	×	×
米国で評価されることで世界に出られる	×	×	×	○	×	○	○	○	×	×
市場を早くから拡大することで規模の効果を得たい	×	×	×	×	×	×	×	○	○	○
ソリューションのローカライズの必要性が低い	×	○	○	○	○	○	×	○	○	×
コア資源がグローバル性を持つための米国進出のハードルが低い	×	×	×	×	×	×	×	×	×	○

< 凡例： ○：該当する ×：該当しない（情報から読み取れない場合を含む）

・ **Chatwork** : 山本敏行前 CEO の起業前からの憧れと、シリコンバレーからの学びを得たいとの考えがあったこと、米国で競合のチャットツールが登場する前に広げたいという思いから、「米国でビジネスを行うことへの憧れ」「早く米国進出しないと海外市場が獲れない」「米国・シリコンバレーからの学びを得てビジネスを育てたい」に該当すると考える。

・ **metaps** : 佐藤航陽 CEO が、起業前に一国で利益がうまく上がらなくてもやっていけるようにしたいと考えていたこと、スマートフォンのアプリでサービスに国境がなくなると考えたことから、「早く進出しないと日本市場を競合に奪われる」「日本市場は将来的に市場が伸びない・縮小することを懸念」「ソリューションのローカライズ性の必要性が低い（または当初その認識だった）」が該当すると考える。

・ **kintone** : グループウェアの失敗で学んだ、日本との文化の違いに依存しないプラットフォーム領域のソリューションを展開したこと、またクラウドコンピューティングという当時のトレンドに乗って競合に負けないうために急ぎ米国展開を行ったことから、「早く米国進出しないと海外市場が獲れない」「ソリューションのローカライズ性の必要性が低い（または当初その認識だった）」が理由として該当すると考える。

・ **SmartNews** : 設立前にシリコンバレーに行き「いつか米国でビジネスをしたい」と考えていたこと、時価総額を大きくするには市場拡大をするしか無いと考えたこと、またメディアの中心である米国に進出することで世界を目指すとしたことから、「米国でビジネスを行うことへの憧れ」「日本市場は将来的に市場が伸びない・縮小することを懸念」「米国で評価されることで世界に出られる」「ソリューションのローカライズ性の必要性が低い（または当初その認識だった）」に該当すると考える。

・ **グノシー** : 当時海外で競合がおらず米国でも日本より遅れているというのを自社の海外における勝算と考えていたことから、早く進出することで競合より先に市場を獲得しようとしていた。また、技術面でロジック言語依存がなくハードルが低いと考えたことから、「早く米国進出しないと海外市場が獲れない」「ソリューションのローカライズ性の必要性が低い（または当初その認識だった）」が理由に該当すると考える。

・ **メルカリ** : 山田進太郎 CEO (当時) は Zynga 売却後世界中を旅行した際の経験から、新興国に貢献するビジネスをしたいと当初より考えていたこと、またメルカリの国内事業開始から数ヶ月という早さで米国視察した理由を米国競合のボッシュマークが世界市場を制覇するのではないかとこの恐れがあったということから、「事業開始当初から海外展開を意識」「早く米国進出しないと海外市場が獲れない」「米国で評価されることで世界に出られる」「ソリューションのローカライズ性の必要性が低い（または当初その認識だった）」が理由として該当すると考える。

・ **NewsPicks** : NewsPicks 事業開始前の SPEEDA にて起業する際からグローバルカン

パニーにするという強い思いがあったこと、グローバルで展開するのはグローバルなデータが必要だと考えていたこと、世界を目指すためにメディア先進国である米国への進出を決めたことから、「事業開始当初から海外展開を意識」「コア資源がグローバル性を必要としており米国進出が必要」「米国で評価されることで世界に出られる」に該当すると考える。

・bitFlyer：ニューヨーク州でのライセンスを皮切りに世界展開を進めたこと、米国進出の狙いとして仮想通貨の取引量を増やすことで流動性を高めることがあったこと、「交換所ビジネスは横展開をしないと価値がない」と考えていたことから、「日本市場だけでは近いうちに成長できなくなる」「米国で評価されることで世界に出られる」「市場を早くから拡大することで規模の効果を得たい」「ソリューションのローカライズ性の必要性が低い（または当初その認識だった）」が理由だと考える。

・Spectee：起業時から海外を強く意識したビジネス展開を行っていた。また、同社はBtoB 向けのソリューションであることから日本国内だけでビジネス展開を行うには市場が小さすぎること、提供方式は各国のニーズを見据え最適化するものの、ソリューションが国内と海外とで異なるものではないことから「事業開始当初から海外展開を意識」「日本市場だけでは近いうちに成長ができなくなる」「市場を早くから拡大することで規模の効果が得られる」「ソリューションのローカライズ性の必要性が低い（または当初その認識だった）」に該当すると考える。

・SORACOM：AWS のリソースをオープンかつフェアに提供するやり方に影響を受けたこと、日本の IT 業界の市場は小さく、海外で勝たないと生きていけないと感じ米国進出を行ったことから、「日本市場だけでは近いうちに成長できなくなる」「市場を早くから拡大することで規模の効果を得たい」「コア資源がグローバル性を持つため米国進出のハードルが低い」に該当すると考える。

次に、これらの「早すぎる」米国進出理由から、反事実的条件法に基づき主要因の抽出を行う。具体的には上記の通り、各事業の「早すぎる」米国進出理由は複数あるが、その中で「これがなければ早すぎる米国進出をしていないと考えられる」理由を抽出する。これによって、前述の様々な「早すぎる」米国進出理由のうち、以下が環境認識に基づく早すぎる米国進出をせざるを得ない理由（主要因=MUST）に該当すると考える。

- ・コア資源がグローバル性を必要としており米国進出が必要＜対象事業：NewsPicks＞
- ・早く米国進出しないと海外市場が獲れない ＜対象事業：Chatwork、メルカリ、グノシー、kintone＞
- ・早く米国進出しないと日本市場を競合に奪われる＜対象事業：metaps＞
- ・日本市場だけでは近いうちに成長できなくなる＜対象事業：ソラコム、Spectee、bitFlyer＞

次に、以下の理由は自社の資源認識による早すぎる米国進出を促進する要素(CAN)に

分類できる。

- ・ソリューションのローカライズの必要性が低い（または当初その認識だった）
- ・コア資源がグローバル性を持つため米国進出のハードルが低い

同様に、「事業開始当初から海外展開を意識」「米国でビジネスを行うことへの憧れ」は、早すぎる米国進出の「きっかけ」となる経営者個人の思い(DREAM)と分類する。

そして、以下は進出の直接目的となる早すぎる米国進出をしたいとする企業の意味(WILL)に分類できる。

- ・日本市場は将来的に市場が伸びない・縮小することを懸念
- ・米国・シリコンバレーからの学びを得てビジネスを育てたい
- ・米国で評価されることで世界に出られる
- ・市場を早くから拡大することで規模の効果を得たい

表 2 の企業毎の早すぎる米国進出理由を、これらのカテゴリ毎に分類すると表 3 の通りとなる。

SmartNews は主要因となる環境認識(MUST)が見つからなかったが、これは『『早すぎる』米国進出をせざるを得ない理由はなかったが、その他の促進要因(CAN)、経営者個人の思い(DREAM)、進出意思 (WILL)、に基づいて『早すぎる』米国進出を行ったもの』と考える。

表 3 事業毎の早すぎる米国進出理由-カテゴリ毎分類

分類	事業名 早すぎる 米国進出理由	Chatwork	metaps	kintone	Smar tNews	グノシー	メルカリ	News Picks	bitFlyer	Spectee	SORAC OM
経営者個人の思い (DREAM) :早すぎる米国進出の きっかけ	事業開始当初から海外展開を意識	×	×	×	×	×	○	○	×	○	×
	米国でビジネスを行うことへの憧れ	○	×	×	○	×	×	×	×	×	×
環境認識(MUST) :早すぎる米国進出 せざるを得ない(=主 要因)	コア資源がグローバル性を必要としており米国進出が必要	×	×	×	×	×	×	○	×	×	×
	早く米国進出しないと海外市場が獲れない	○	×	○	×	○	○	×	×	×	×
	早く米国進出しないと日本市場を競合に奪われる	×	○	×	×	×	×	×	×	×	×
	日本市場だけでは近いうちに成長できなくなる	×	×	×	×	×	×	×	○	○	○
進出の直接目的 (WILL) :早すぎる米国進出を したいとする企業の 意思	日本市場は将来的に市場が伸びない・縮小することを懸念	×	○	×	○	×	×	×	×	×	×
	米国・シリコンバレーからの学びを得てビジネスを育てたい	○	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	米国で評価されることで世界に出られる	×	×	×	○	×	○	○	○	×	×
	市場を早くから拡大することで規模の効果を得たい	×	×	×	×	×	×	×	○	○	○
自社の資源認識 (CAN) :早すぎる米国進出を 促進する要素	ソリューションのローカライズの必要性が低い	×	○	○	○	○	○	×	○	○	×
	コア資源がグローバル性を持つための米国進出のハードルが低い	×	×	×	×	×	×	×	×	×	○

< 凡例 ○ : 該当する × : 該当しない (情報から読み取れない場合を含む) >

各事業の「早すぎる」米国進出の因果連鎖を、主要因毎に抽象化し共通化を行うと、次の図 14、図 15、図 16 のように、大きく 3 つのパターンに整理ができる。

(1) ソリューションのコア資源を獲得するために「早すぎる」米国進出をせざるを得ない

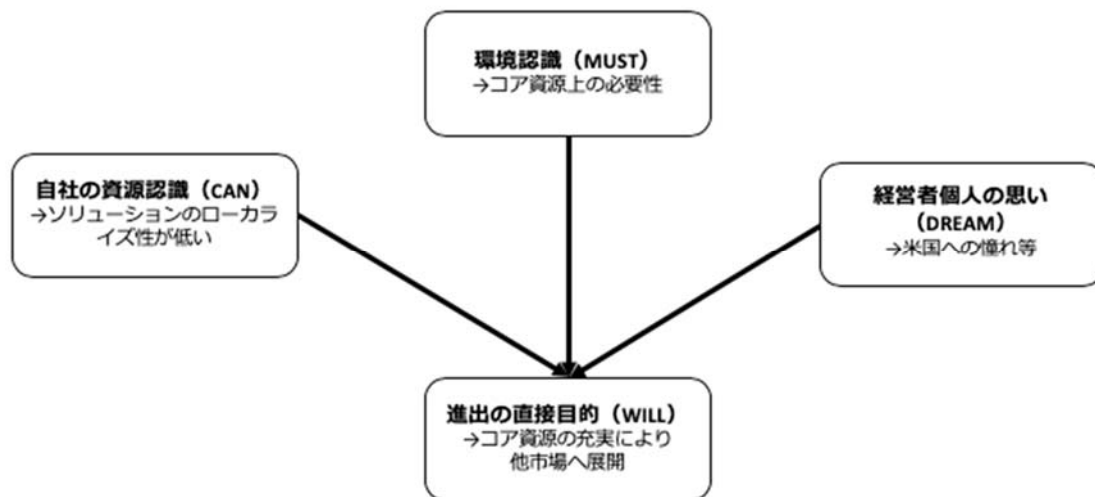


図 14 ソリューションのコア資源を獲得するための早すぎる米国進出

(2) 海外の競合との市場競争により「早すぎる」米国進出をせざるを得ない

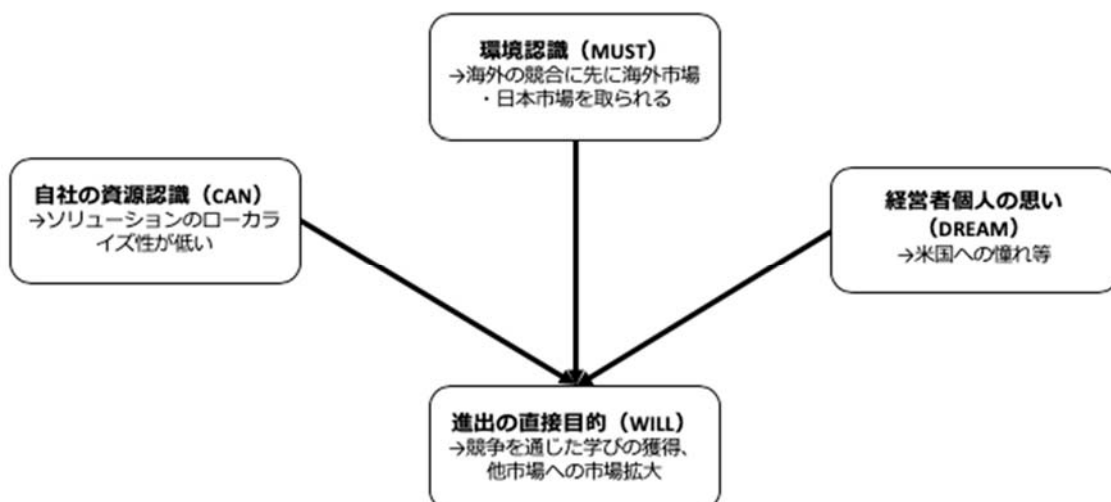


図 15 海外の競合との市場競争のための早すぎる米国進出

(3) 日本市場だけでは成長のパイの限界があることから「早すぎる」米国進出をせざるを得ない

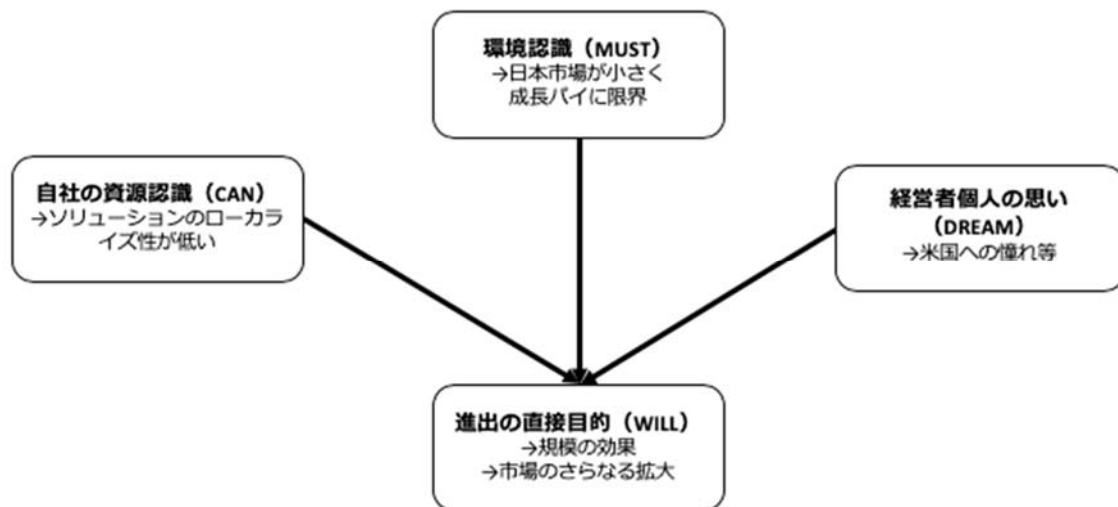


図 16 日本市場の成長パイの限界による早すぎる米国進出

これらより、2010年代の「早すぎる」米国進出を行ったベンチャー事業は、進出せざるを得ない環境認識(MUST)と、経営者個人の思い(DREAM)、ソリューションのローカライズ性の低さのような資源認識(CAN)および進出したいという意思(WILL)によって、日本国内で事業が赤字であっても米国進出を積極的に行っているということが言える。

2.4. 90 年代/2000 年代ネット系ベンチャー事業との比較

次に、これまでの 2010 年代のネット系ベンチャーと、90 年代/2000 年代の「早すぎる」米国進出をしなかったネット系ベンチャー事業との進出理由を比較する。90 年代/2000 年代の「早すぎる」米国進出をしなかったネット系ベンチャーとして以下の事業を挙げる。

- ・楽天株式会社：楽天市場（EC モール事業）
- ・クックパッド株式会社：クックパッド（料理レシピコミュニティサイト事業）
- ・サイボウズ株式会社：サイボウズ/ガルーン（グループウェア事業）
- ・グリー株式会社：GREE（モバイルゲーム）
- ・株式会社ディー・エヌ・エー：モバゲータウン（モバイルゲーム事業）
- ・株式会社コロプラ：モバイルゲーム
- ・Sansan 株式会社：Sansan（クラウド名刺管理ソリューション）

それぞれの米国進出理由を 2010 年代のネット系ベンチャーと同様に因果連鎖図で整理する。

<楽天株式会社：楽天市場（EC モール事業）>

楽天株式会社は、楽天市場が日本で成功し、経営状況も黒字を継続していた 2006 年から「楽天経済圏」の拡大のために海外展開を検討し始めた。その後、台湾は楽天の知名度が高く EC の市場拡大が見込まれること、統一超商という強力なパートナーがいることから、2007 年統一超商と合併で Rakuten Ichiba Taiwan を立ち上げ、台湾に進出した。台湾の事業は比較的好調であったことから、アジアを中心に EC が流行ると考え、タイ TARAD.COM を買収しタイに進出。2010 年には三木谷浩史社長が記者会見で「真の世界企業を目指す」と発表、その後 Buy.com 買収による米国進出、インドネシア進出、仏プライスミニスター買収、百度と中国進出、英国 Play 買収、カナダ電子書籍の Kobo 買収等。世界中に展開を広げた。しかしながら、競合の Amazon.com やローカルな EC サイトとの競争もあり、中国で百度と展開した楽酷天は提供開始からわずか 2 年で撤退、その後 2016 年には英国、スペイン、オーストラリア、タイから撤退した。

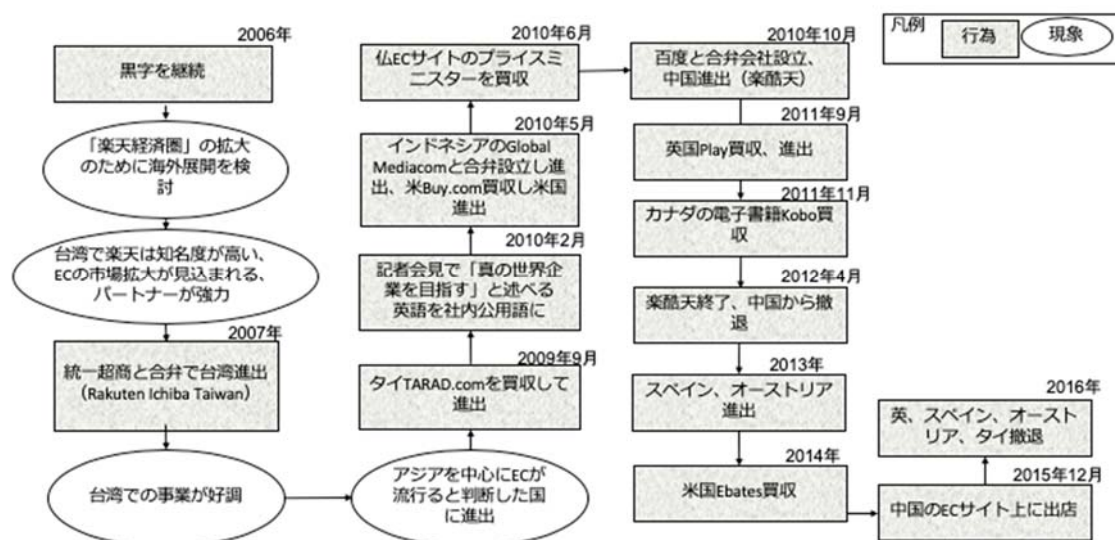


図 17 因果連鎖図-楽天 EC モール

<クックパッド株式会社：クックパッド（料理レシピコミュニティサイト）>

クックパッドを創業した佐野陽光氏は、幼少時に海外で過ごした経験から、食の大切さや、料理が家族を幸せにする、ということを実感し、その原体験から 1997 年にクックパッド株式会社（当時の社名：有限会社コイン）を設立した。その後順調にユーザー数、有料会員数を増やし、2009 年には東証マザーズに上場した。海外進出については、欧米のレシピサイトを調査し、「海外でもレシピサイトの利用が定着しているものの、クックパッドの特徴である『ユーザー投稿型』『スマートフォンでの利用を想定した最適化』『広告モデルではなく有料会員からの売上回収』を行っているサイトは無いとして、クックパッドのビジネスモデルは海外で勝算があると考えた。そうして調査及び M&A のために設立した米国、シンガポールの子会社を通じ、2013 年にスペインのレシピサイトを運営するコーチユナイテッドを買収、同年米 ALL THE COOKS, LLC を孫会社化した。その後、インドネシア、レバノン、インド、台湾等のレシピサイトを次々に買収している。現在、スペインや米国はユーザー数が伸び悩んでいるが、インドネシア等アジア域ではユーザー数が増加している。

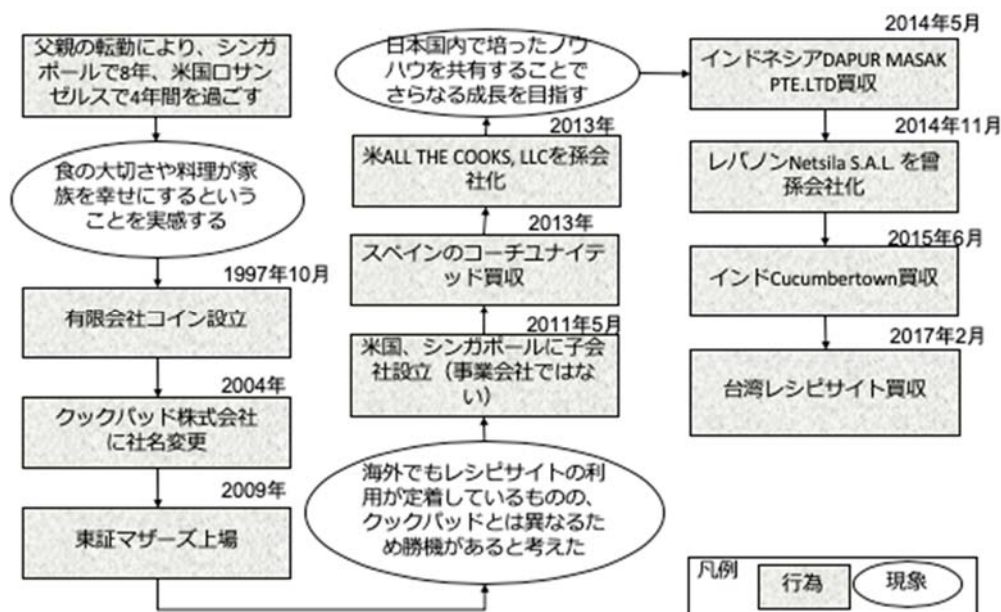


図 18 因果連鎖図-クックパッド

＜サイボウズ株式会社：サイボウズ/ガルーン（グループウェア事業）＞

サイボウズは、1997 年に国内でグループウェア事業を開始してから毎年経常利益率は 20%を超え、順調に業績を伸ばし、2000 年に東証 1 部に上場を果たした。2001 年 5 月、日本のモデルを世界中に広げたいとして米国法人 Cybozu Corporation を設立し米国進出を行った。米国向けには、日本国内向けと異なりダウンロード型とした以外は、基本的に日本国内向けと同様のソリューションにて展開を行った。しかしながら、当時 Microsoft Exchange が普及した段階であったこともありタイミングに恵まれなかったこと、日本では「Microsoft は高いからサイボウズにしませんか」、という売り文句で販売が出来ていたのが、米国では Microsoft の製品を気に入っている顧客が多く、日本の販売戦略が全く通用しなかった頃から、期待した売り上げが獲得できず、2003 年より順次日本へ業務移管を行い、2005 年 7 月に米国法人を閉鎖した。（因果連鎖図は図 6 の kintone の因果連鎖を参照のこと）

＜グリー株式会社：GREE（モバイルゲーム）＞

グリーは、日本国内の事業が順調に成長していた 2011 年、自社のモバイルゲームにおける垂直統合モデルは海外でも適用すると考えたこと、これまで任天堂やソニー等のゲームコンソール企業の海外展開の成功事例から海外展開は難しくないと考え、1 月米国に子会社を設立し米国進出を行った。その後、中国にテンセントと提携し子会社を設立、2011 年～2012 年にかけて韓国、シンガポール、英国、オランダ、ブラジルに子会社を設立し進出、米国 Funzio は 169 億円をかけ買収を行った。その後、コンテンツのローカライズに失敗したことやスマートフォンへのトレンドが移行したこと等から、2013 年中国拠点撤退、買収企業で多額の減損を計上し 2017 年には米国拠点も完全に閉鎖し

た。

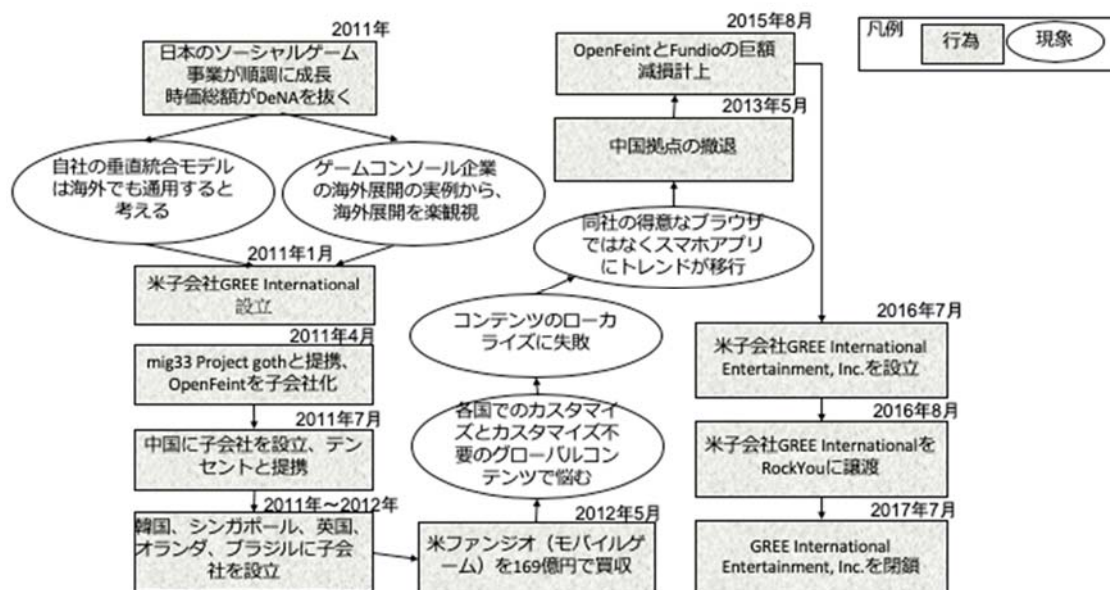


図 19 因果連鎖図-GREE

<株式会社ディー・エヌ・エー：モバゲータウン（モバイルゲーム事業）>

ディー・エヌ・エーは、2006年にモバゲータウン（現：Mobage）を開始し、「怪盗ロワイヤル」等のソーシャルゲームで爆発的な人気を獲得したことで、「ソーシャルゲームの人気は世界共通」だと考えるようになり、モバゲータウンの「ゲームと一体化したコミュニティは世界で通用する」と確信し、日本の独自性にこそ需要があると考えた。さらに、スマートフォンとの環境の差はあまりないと考え、ローカライズの必要性を低いものだと考えた。そこで、2008年1月に米国子会社を設立し、2010年5月にはモバゲータウンをベースとしたソーシャルゲームとアバターアプリの海外リリースを開始した。その後2010年10月には米ngmocoを買収し、世界ナンバー1ソーシャルゲームプラットフォーム構築を進めたものの、ヒット作に恵まれず、2016年1月には米国子会社、ngmocoともに解散し、米国から撤退した。

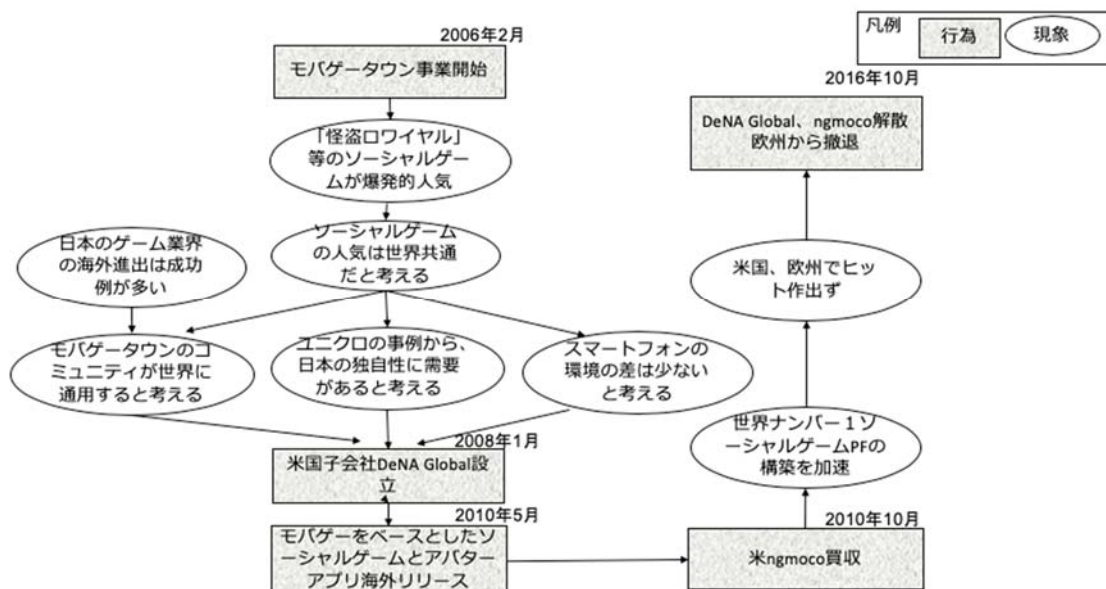


図 20 因果連鎖図-モバゲータウン

<株式会社コロプラ：モバイルゲーム事業>

コロプラは、同時期の他のネット系ベンチャーに比べると比較的慎重に海外展開を進めており、当初は海外に拠点を設立することなく、他言語版を日本からリリースするやり方を採用していた。その結果、海外の売り上げが大幅に増加したことから、2014年9月に海外展開体制をこれまでゲーム毎だったのを全社で一元的な組織構成によるものに変更した。その後、海外展開を本格化すべく2015年4月米国に子会社を設立し日本でヒットしたゲーム「白猫プロジェクト」の海外版を同子会社で開発、提供を行ったものの、早くも同年度の4Qより海外売り上げが減少に転じ、1年後には米国子会社をVRゲーム開発に変更し、CEOを交代させた他、海外版「白猫プロジェクト」の提供についても終了させた。

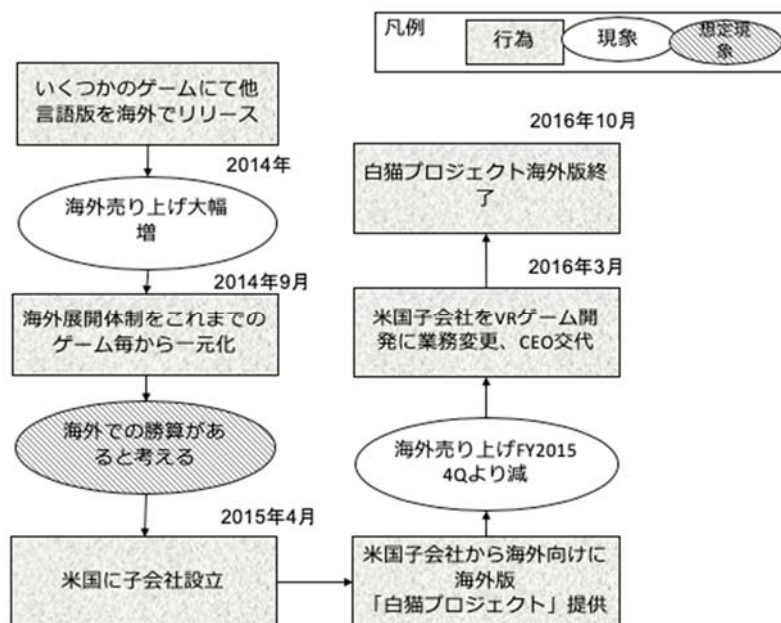


図 21 因果連鎖図-コロブラ

< Sansan 株式会社（クラウド名刺管理ソリューション） >

Sansan の寺田親弘社長は、起業前に三井物産に勤めていた際の名刺管理に対する課題感から企業を決意するが、その時から、この課題感の世界で 100 億枚名刺が流通していることを考えると、世界に大きなインパクトを与える事業だとして海外展開を意識していた。2007 年に Sansan（当時の社名：三三）を起業し、企業向けソリューションの Sansan（起業当時のソリューション名：Link Knowledge）が 4 年で 600 社以上の企業に導入されるようになるほど成長する中、日本企業の海外拠点、海外企業の日本拠点からのニーズが高まったため、一年間に渡り海外版の開発を行い、2012 年 3 月にリリースを行った。その後、名刺管理サービスとして世界一となった同社は、日本企業や日本拠点にかかわらず、世界で勝負できるプロダクトであると考え、2013 年に米国子会社を設立した。米国子会社は米国での契約窓口としてのみ機能させ、マーケティングやソリューション開発は全て日本国内で実施する方式を採用し、リスクを最小限に抑えた海外展開となった。その後、2015 年 10 月にシンガポール拠点を設立し、シンガポール拠点からアジア各国への展開を強化している。

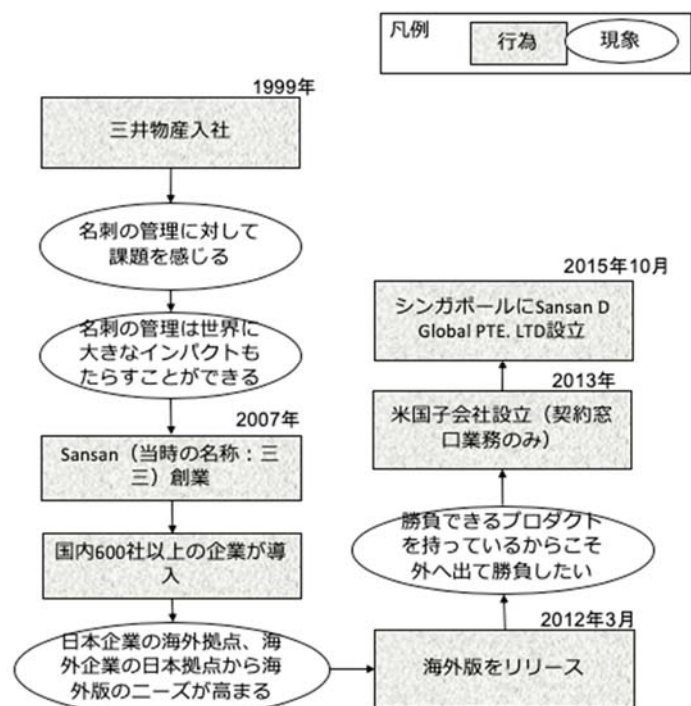


図 22 因果連鎖図-Sansan

これまで述べた 90 年代/2000 年代の「早すぎる」海外展開を行わなかったネット系ベンチャーの米国進出理由の因果連鎖図を抽象化し共通化すると、図 23 のように、日本国内での成長によりキャッシュを獲得し、国内での成功により自社の事業が海外でも成功するとの認識を持ったこと、また日本と同様のソリューションが通用するというローカライズが低いという認識があったことから、さらなる収益源を求め米国進出を行っていた。これらは 2010 年代の「早すぎる」米国進出を行ったベンチャーとは大きく異なり、90 年代/2000 年代の「早すぎる」米国進出を行わなかったベンチャーは、「早すぎる米国進出を促進する要素」となる自社の資源認識(CAN)が複数ある一方で、「早く米国進出をせざるを得なかった」環境認識 (MUST) が見られず、また米国進出に向けての経営者個人の思い (DREAM) も共通的には見られなかった。

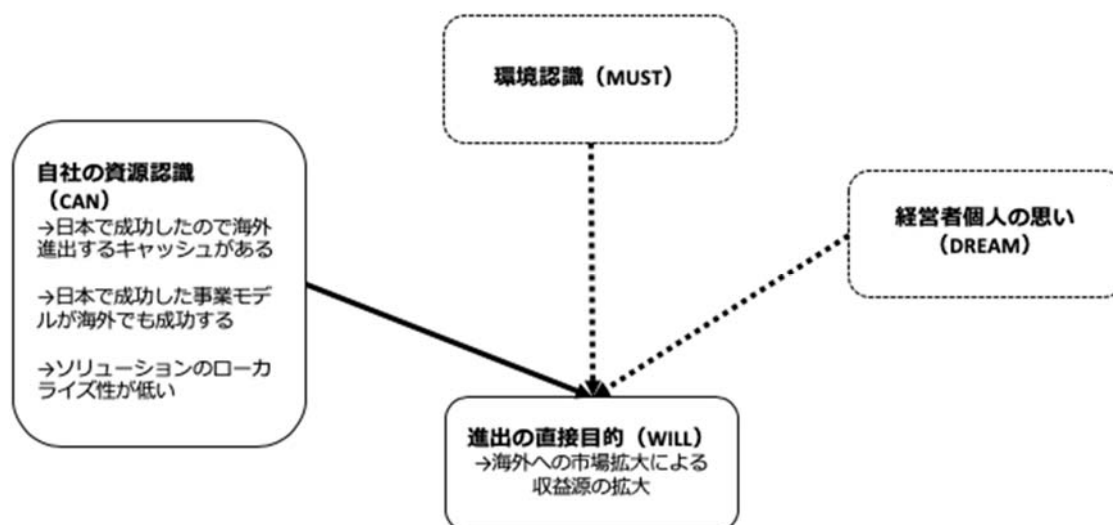


図 23 共通因果連鎖図-90 年代/2000 年代ネット系ベンチャーの米国進出理由

さらに、2010 年代のネット系ベンチャーの「早すぎる」米国進出理由に、90 年代 2000 年代のネット系ベンチャーが当てはまる要素があるかについて分析を行ったが、表 4 の通り、先に挙げた 90 年代、2000 年代に米国進出を行った事業においては、自社の資源認識(CAN)については共通点が見られたものの、その他の項目については、図 23 の共通因果連鎖図の通り、2010 年代ベンチャーが「海外進出せざるを得ない」環境認識(MUST)の点含め、ほぼ全く該当しなかった。

これによって、楽天市場、GREE、サイボウズ、モバゲータウン、コロプラ、クックパッド、Sansan といった 90 年代/2000 年代の「早すぎる」米国進出をしなかった、すなわち日本国内で黒字化してから米国進出を行った事業は、2010 年代の「早すぎる」米国進出をした事業と次の 3 点が異なっていると考えられる。

1 点目は、ソリューションのコア資源のグローバル性が低いということである。すなわち、ソリューションが自国内で閉じているため海外進出しなければソリューションが成り立たないということがなかった。

2 点目は競合に対する脅威の認識がなかった/低かったところである。日本国内の事業が黒字化してから海外進出を行ったとしても競合に遅れを取り市場競争に負けるとは考えていなかった。また日本国内の市場についても十分な利益とシェアを挙げていたため、競合に市場を奪われる危機感を持っていなかった。

3 点目は、日本市場で十分収益が上がっていたことである。国内で安定的に収益が上がっているため海外に出ずとも事業を成長させることができた。または海外のリスクを取ってまで海外に出る経営上の必要性がなかった。すなわち、ソリューションのグローバル性が低く、競合に対する脅威や市場についての先行きの認識が楽観的であったため、米国進出せざるを得ない理由がなかったということができる。

表 4 90 年代/2000 年代ネット系ベンチャーの早すぎる米国進出理由への適合状況

分類	事業名 早すぎる 米国進出理由	楽天	サイボ ウズ	GREE	DeNA	Sansan	コロ プラ
経営者個人の思 い (DREAM) :早すぎる米国 進出のきっかけ	事業開始当初か ら海外展開を意 識	×	×	×	×	○	×
	米国でビジネス を行うことへの 憧れ	○	×	×	×	×	×
環 境 認 識 (MUST) : 早すぎる米国 進出せざるを得 ない (=主要因)	コア資源がグロ ーバル性を必要 としており米国 進出が必要	×	×	×	×	×	×
	早く米国進出し ないと海外市場 が獲れない	×	×	×	×	×	×
	早く米国進出し ないと日本市場 を競合に奪われ る	×	×	×	×	×	×
	日本市場だけで は近いうちに成 長できなくなる	×	×	×	×	×	×
進出の直接目的 (WILL) :早すぎる米国 進出をしたいと する企業の意思	日本市場は将来 的に市場が伸び ない・縮小する ことを懸念	×	×	×	×	×	×
	米国・シリコン バレーからの学 びを得てビジネ スを育てたい	×	×	×	×	×	×
	米国で評価され ることで世界に 出られる	×	×	×	×	×	×
	市場を早くから 拡大することで 規模の効果を 得たい	×	×	×	×	×	×
自社の資源認識 (CAN) :早すぎる米国 進出を促進する 要素	ソリューション のローカライズ の必要性が低い	○	○	○	○	○	○
	コア資源がグロ ーバル性を持つ ための米国進出 のハードルが低 い	×	×	×	×	×	×

< 凡例 ○ : 該当する × : 該当しない (情報から読み取れない場合を含む) >

3. おわりに

3.1. 本研究の実務的示唆

これまでの分析の通り、2010年代の日本のネット系ベンチャーは、「コア資源のグローバル性」「海外の競合との競争」「日本市場の限界」という環境認識における主要因と経営者個人の思い、資源認識により、日本国内の事業が黒字化する前に「早すぎる」米国進出を行っている。一方で、90年代/2000年代のネット系ベンチャーは環境認識や経営者の思いではなく、資源認識により「成功できる」と考え、さらなる収益を求め米国進出を行っていた。

これにより、以下の2点を述べることができる。

1点目は、2010年代の日本のネット系ベンチャーは、ソリューションのグローバル性が90年代/2000年代よりも進んでいるため、国内事業が赤字であっても米国進出に積極的であるということである。顧客や市場の求めるものを提供するには国内に閉じた資源のみでは通用しなくなっているということ、またネット系という分野であるため、プログラムやソリューションモデル等のローカライズの必要性が低い（認識を含む）があることも、その促進要因となっている。

2点目は、2010年代の日本のネット系ベンチャーは、日本市場の閉塞状態が90年代/2000年代よりもさらに進み、日本市場だけでは成長できないと言う認識が深まっているため、国内事業が赤字であっても米国進出に積極的であるということである。成長機会を得るために積極的に海外進出を行い、海外の競合に先んじて市場を獲得しようとしている、と言うことができる。その背景には、2008年から2009年のリーマンショックによる国内消費や設備投資の落ち込みを経験したことや、2010年頃を境に人口が停滞～減少傾向に転じたことがあると想定される。

これら2点の環境認識によって「追い立てられた」ことにより、2010年代のネット系ベンチャーの中に国内事業が赤字であっても米国進出をするべきだという認識が進んでいるものと考えられる。

3.2. 本研究の課題

今回の研究対象の事業が、「早すぎる」米国進出により、事業の成功の可能性を高めることができるかについては、いずれも事業が現在も継続中であるため現時点では判断ができない。今回研究を行った「早すぎる」米国進出によって実際に事業が成功するかという点について、今後観察を行う必要がある。どうすれば成功するかは、前節で述べたような環境要因による日本のネット系ベンチャーの「早すぎる」米国進出の動きは今後も継続すると考えられるため、重要である。

ベンチャーがグローバル展開を行う際には、ベンチャーキャピタル（以下、VC）からの資金提供が必要となるが、米国展開のためにVCからの資金協力を得たという情報が得られたのはChatworkのみであり、共通した傾向を見ることができなかった。VCの協力についてはさらなる情報収集を行い、共通的な傾向を見ることができるようになれば、「早すぎる」米国進出の環境要因として追加する必要がある。

3.3. 本研究の限界

本研究には次の2点の通り限界がある。

1点目は、今回インターネット検索を用いて全件抽出を行うことによって、米国に進出した日本のネット系ベンチャー17事業を抽出して研究対象とした。インターネットの情報は古いものは情報が減少する等検出が難しいほか、検索がどうしても恣意的になるため、研究対象が90年代～2010年代の米国進出を行った全ての事業を網羅しているとは限らない。

2点目は、米国進出理由について調査する際、直接のインタビューとインタビュー記事等の二次情報により情報収集を行っているが、直接のインタビューについては、米国進出戦略を検討した方とのインタビュー調整が難しく、2社にのみ行うことができたため、情報が正確で無い可能性がある。

以上

引用文献

- 一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター(2018)～(2013)『ベンチャー白書 ベンチャービジネスに関する年次報告』
- 奥平和行(2018)『メルカリ希代のスタートアップ、野心と焦りと挑戦の5年間』日経 BP 社。
- 琴坂正弘(2015)「日本で「ボーングローバル」な事業創造は可能か」Newspicks (<https://newspicks.com/news/999850/body>)
- 戸田山和久(2005)『科学哲学の冒険 サイエンスの目的と方法をさぐる』日本放送出版協会。
- 成毛眞(2015)『情熱の仕事学』日経 BP 社。
- 根来龍之(2015)『ビジネス思考実験 「何が起きるか？」を見通すための経営学 100 命題』日経系 BP 社。
- 根来龍之(2008)『因果連鎖と意図せざる結果:因果連鎖の網の目構造論』早稲田大学 IT 戦略研究所、No.24。
- 森田正人(2015)『ビジネス・エコシステムにおけるボーングローバル企業の成長論理』横浜県立大学博士論文。
- 森田正人(2014)「ボーングローバル企業研究の現状と今後の課題」『横浜国際社会科学研究所』、第 18 巻第 4・5 号、pp.83-99。
- Rennie, M. W. (1993). Global competitiveness: Born global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- McDougall, P., Shane, S. & Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9 (6), 469-487.

参考 URL

- BUSINESS INSIDER JAPAN『メルカリ山田会長が語る「世界進出の先鞭に」-1 社が成功すれば状況は変わる』, <https://www.businessinsider.jp/post-108968> (2019 年 1 月 2 日)
- BUSINESS INSIDER JAPAN『メルカリ上場、シリコンバレーのゴールデンチームとリブランディングの全貌 -米メルカリ CEO を直撃』, <https://www.businessinsider.jp/post-169655> (2019 年 1 月 2 日)
- Tech Crunch『メルカリがイギリスでサービス開始、アプリダウンロード数は 6000 万件を突破』, <https://jp.techcrunch.com/2017/03/16/mercari-launch-uk/> (2019 年 1 月 2 日)
- ZUU Online『メルカリ上場から 1 ヶ月 黒字化と株価上昇のカギとは?』, <https://zuuonline.com/archives/187113> (2019 年 1 月 2 日)
- 週間東洋経済 Plus『第 3 回 世界制覇に欠かせない米国攻略 メルカリ、米国「100 億円投資」で挑む大改革』, <https://www.businessinsider.jp/post-169655> (2019 年 1 月 2 日)
- logmi『なぜ今グローバルなのか? スマニュー・メルカリそれぞれの海外戦略と、勝機の在り処』, <https://logmi.jp/business/articles/38222> (2019 年 1 月 2 日)
- 日経カンパネラ『普通すぎるところが僕の悩み メルカリ山田進太郎氏・前編』, <https://business.nikkeibp.co.jp/atclcmp/15/270964/030300001/> (2019 年 1 月 2 日)
- 日経カンパネラ『世界にへこみを作りたくて メルカリ山田進太郎氏・後編』, <https://business.nikkeibp.co.jp/atclcmp/15/270964/030300002/> (2019 年 1 月 2 日)
- メルカリ日本版 <https://www.mercari.com/jp/> (2019 年 1 月 2 日)
- メルカリ US 版 <https://www.mercari.com> (2019 年 1 月 2 日)

メルカリコーポレートサイト <https://about.mercari.com> (2019 年 1 月 2 日)

BUSINESS INSIDER JAPAN 『【独占】米メディア買収 NewsPicks。梅田社長が語る課金モデルへの絶対の自信と世界戦略』, <https://www.businessinsider.jp/post-170485> (2019 年 1 月 2 日)

WORKPORT+『「NewsPicks (ニュースピックス)」米国版が正式リリース』, <https://www.workport.co.jp/plus/articles/353> (2019 年 1 月 2 日)

TECHWAVE『ユーザベースが米 QUARTZ 買収、NewsPicks 米国事業成長の足がかりに』, <https://techwave.jp/archives/usabase-acquires-quartz.html> (2019 年 1 月 2 日)

NewsPicks『「NewsPicks は 5 年後、世界で最も影響力のある経済メディアになる」Quartz 買収の目的と戦略(ユーザベース説明会レポート)』, <https://newspicks.com/news/3144130/body/> (2019 年 1 月 2 日)

NewsPicks『【全文掲載】増収増益で黒字に転換 ユーザベース 2016 決算説明会レポート(前編)』, <https://newspicks.com/news/2078470/> (2019 年 1 月 2 日)

BizZine『NewsPicks で進撃するユーザベース稲垣氏が語るグローバル戦略 -yenta イベント』, <https://bizzone.jp/article/detail/2249?p=2> (2019 年 1 月 2 日)

LinkedIn『NewsPicks 代表が語る、僕らが Quartz を買収した本当の理由』, <https://www.linkedin.com/pulse/newspicks-代表が語る僕らが-quartz-を買収した本当の理由-satoshi-ebitani> (2019 年 1 月 2 日)

ユーザベースコーポレートサイト <https://www.usabase.com> (2019 年 1 月 2 日)

QUARTZ <https://qz.com> (2019 年 1 月 2 日)

KDDI ニュースリリース『株式会社ソラコム の子会社化について』, <http://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2017/08/02/2607.html> (2019 年 1 月 2 日)

Impress クラウド Watch『変わるソラコム、変わらないソラコム、玉川社長に訊くグローバル IoT ビジネスの展望と次のゴール』, <https://cloud.watch.impress.co.jp/docs/interview/757584.html> (2019 年 1 月 2 日)

Impress クラウド Watch『走れ、ソラコム！ フィールドを世界に広げる IoT プラットフォーマーのグローバル戦略』, <https://cloud.watch.impress.co.jp/docs/special/1048922.html> (2019 年 1 月 2 日)

ZDNet Japan 『ソラコム の玉川 CEO―「グローバル展開のキーはスーパーローカル」』, <https://japan.zdnet.com/article/35100366/> (2019 年 1 月 2 日)

東洋経済 ONLINE『ソラコム社長、KDDI への株譲渡の真相を語る』, <https://toyokeizai.net/articles/-/186020> (2019 年 1 月 2 日)

CNet Japan『IoT 通信キャリア「ソラコム」が海外展開を始動―24 億円を調達』, <https://japan.cnet.com/article/35082285/> (2019 年 1 月 2 日)

Tech Crunch『ソラコム 玉川氏が語る起業、KDDI による大型 M&A と IoT 通信の未来』, <https://jp.techcrunch.com/2017/11/27/tctokyo2017-soracom/> (2019 年 1 月 2 日)

ソラコム <https://soracom.jp/> (2019 年 1 月 2 日)

ASCII.jp×ビジネス『中国のサイボウズユーザーはいかにして「壁」を乗り越えたのか?』, <http://ascii.jp/elem/000/001/518/1518953/> (2019 年 1 月 2 日)

ZDNet『サイボウズグループ、中国上海で SaaS 型グループウェアを提供開始』, <https://japan.zdnet.com/article/20351605/> (2019 年 1 月 2 日)

LIG「破壊的イノベーションを起こす」成功体験を捨てた kintone のグローバル戦略 | サイボウズ』

<https://liginc.co.jp/181440/3> (2019 年 1 月 2 日)

ZDNet『海外に逆襲するソフトウェア企業-サイボウズ「情報共有ソフトなら米国勢に勝てる」』, <https://japan.zdnet.com/article/20085838/> (2019 年 1 月 2 日)

ITmedia『挑戦者たちの履歴書 1 度破れた海外進出の夢をもう 1

度!』, <http://www.itmedia.co.jp/im/articles/1009/01/news125.html> (2019 年 1 月 2 日)

日経 XTECH『「失敗したら辞める」、サイボウズが kintone の海外拡販

策』, <https://tech.nikkeibp.co.jp/it/atcl/news/17/091402242/> (2019 年 1 月 2 日)

ZDNet Japan『グローバル展開を図る国産 PaaS の”次なる一手”』,

<https://tech.nikkeibp.co.jp/it/atcl/news/17/091402242/> (2019 年 1 月 2 日)

ZDNet Japan『日本初グローバルソフトに向けたサイボウズの決断』,

<https://japan.zdnet.com/article/35107502/> (2019 年 1 月 2 日)

サイボウズコーポレートサイト <https://cybozu.co.jp/> (2019 年 1 月 2 日)

日本経済新聞『世界の胃袋も握れ クックパッド、M&A で猛攻』

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO79810760X11C14A1X11000/?df=2> (2019 年 1 月 2 日)

HARBOR BUSINESS Online『LINE とクックパッドに見る、国産 IT サービスが海外戦略に失敗するワケ』, <https://hbol.jp/101995/3> (2019 年 1 月 2 日)

クックパッドコーポレートサイト <https://info.cookpad.com> (2019 年 1 月 2 日)

THE BRIDGE『SmartNews はただのニュースアプリなのか? 1 億米ドル以上の評価額が付く理由』, https://thebridge.jp/2014/10/smartnews-100-million-valuation?utm_source=FeedBurner-Sd+Japan%28Japanese-New%29&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+SdJapan+%28The+Bridge+%28Japanese%29%29

(2019 年 1 月 2 日)

TechCrunch『「資金はすべて米国にぶっこむ。日本には残さない」-メルカリとスマニュー、海外でどう戦うか』, https://jp.techcrunch.com/2014/11/25/tctokyo_mercari-smartnews-brainwars/ (2019 年 1 月 2 日)

SmartNews Engineering Blog『SmartNews の US におけるエンジニアリングについて』,

https://developer.smartnews.com/blog/2018/02/us_engineering/ (2019 年 1 月 2 日)

本が好き。『「スマートニュース」当初の名前は「ニュースどうぞ」だった』,

<https://honsuki.jp/pickup/557.html> (2019 年 1 月 2 日)

withnews『スマートニュース鈴木会長、ロングインタビュー「公共性を担いたい」』,

<https://withnews.jp/article/f0140822000qq0000000000000000W00a1001qq000010638A> (2019 年 1 月 2 日)

logmi 『成功の秘訣は「カルチャライズ」スマートニュースとコロブラの海外戦略』,

<https://logmi.jp/business/articles/100311> (2019 年 1 月 2 日)

スマートニュースコーポレートサイト <http://about.smartnews.com/ja/> (2019 年 1 月 2 日)

COURRIER JAPON『「日本流」にこだわっているうちは、世界では勝てない」海外で戦う私の流儀(1)メタップス CEO 佐藤航陽』, <https://courrier.jp/news/archives/48511/> (2019 年 1 月 2 日)

CNET Japan『9 割が首をかしげるタイミングを狙うべき-メタップス CEO 佐藤航陽 CEO インタビュー』, <https://japan.cnet.com/article/35070672/> (2019 年 1 月 2 日)

メタップス <https://metaps.com/?lang=ja>

TechCrunch『日本の楽天と中国の百度、\$50Mを共同出資して中国に巨大ショッピングモールを構築』,
<https://jp.techcrunch.com/2010/01/28/20100127baidu-rakuten/> (2019年1月2日)

ITmedia NEWS『楽天市場、初の海外進出 台湾の流通大手と合併』,
<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0711/29/news084.html> (2019年1月2日)

ITmedia エンタープライズ『楽天、タイで EC 事業を展開へ』,
<http://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/0909/30/news060.html> (2019年1月2日)

HARBOR BUSINESS Online『僅か3年で楽天がスペインから撤退を決めた理由』,
<https://hbol.jp/97242/3> (2019年1月2日)

日本経済新聞『楽天、海外5割目標遠く 英・スペインのネット通販閉鎖』,
https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ08HP5_Y6A600C1TI5000/ (2019年1月2日)

MarkeZine『楽天、英国進出に向けて英 Play 社買収』, <https://markezine.jp/article/detail/14438>
(2019年1月2日)

ITmedia NEWS『楽天、米 Ebates 買収の狙い 楽天市場”外“の EC サイト取り込みへ 海外比率5割目指す』, <http://www.itmedia.co.jp/news/articles/1409/09/news152.html> (2019年1月2日)

(株)情報通信総合研究所 Global Perspective 2014『楽天による米国 Ebates の買収:これで本当に海外戦略は加速するのか?』,

http://www.icr.co.jp/newsletter/global_perspective/2014/Gpre2014071.html (2019年1月2日)

楽天コーポレートサイト <https://corp.rakuten.co.jp>

スタートライズ広告ニュース『グリー、海外事業の戦略転換を発表 海外での開発拠点を閉鎖し、国内開発タイトルの海外展開に注力』, <http://www.startrise.jp/articles/view/8282> (2019年1月2日)

TECHWAVE 『DeNA&GREE の海外展開についてまとめてみた【田中翔太】』,
<https://techwave.jp/archives/51701083.html> (2019年1月2日)

グリーコーポレートサイト <http://corp.gree.net/jp/ja/> (2019年1月2日)

日本経済新聞『創業時の苦難越え、働き方革命 チャットワーク・山本氏』,
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO23996930Y7A121C1XY0000/> (2019年1月2日)

起業.tv『海外から見た日本、「最初からシリコンバレーを意識して戦っていた」:Chatwork・山本 CEO』,
<https://kigyotv.jp/interview/chatwork/> (2019年1月2日)

Chatwork blog『10 万社突破！なぜ ChatWork は導入企業数だけ公開しているのか社長に聞いてみた』, https://blog-ja.chatwork.com/2016/06/cwblog_16.html (2019年1月2日)

INOUE Times『大ボラを吹く蟻であれ【Chatwork 山本敏行 CEO】』, <https://inouez.jp/times/nvc2017-session-chatwork/> (2019年1月2日)

オフィスの広場『気になるこの人！山本正喜:株式会社 EC Studio/専務取締役』, <https://www.office-hiroba.com/news/80/> (2019年1月2日)

Forbes JAPAN『チャットワーク CEO のシリコンバレー奮闘記』,
<https://forbesjapan.com/articles/detail/11545> (2019年1月2日)

Chatwork コーポレートサイト <https://corp.chatwork.com/ja/> (2019年1月2日)

Goodfind 『安寧のガラパゴスカ決戦の先の世界一か〜Sansan の挑戦〜』,
<https://www.goodfind.jp/articles/1096> (2019年1月2日)

日経 X TECH『名刺管理の Sansan がついに海外進出、米国法人市場を開拓』,
<https://tech.nikkeibp.co.jp/it/atcl/column/14/346926/071800014/> (2019年1月2日)

日経 X TECH『名刺管理の Sansan が事業戦略説明、「2 年後に 1 万社の導入を目指す」、
<https://tech.nikkeibp.co.jp/it/atcl/news/17/080702070/?P=1> (2019 年 1 月 2 日)

ITmedia エンタープライズ『名刺管理サービス「Link Knowledge」、Windows 8 アプリを世界 231 カ国で
提供開始』, <http://www.itmedia.co.jp/bizid/articles/1304/19/news101.html> (2019 年 1 月 2 日)

名刺管理 Hacks『名刺管理のパイオニア Sansan が米国進出！その展望とは？』,
<https://meishihacks.com/soft/sansan/名刺アプリ「eight」が米国進出！その展望と米国の/> (2019 年 1
月 2 日)

Bizpow『世界を変えるためのプロジェクト。Sansan 株式会社社長寺田親弘インタビュー』,
<https://bizpow.bizocean.jp/edge/18/> (2019 年 1 月 2 日)

Sansan <https://jp.sansan.com> (2019 年 1 月 2 日)

NIKKEI TRENDY NET『アクセル全開でちょうどいい 猛スピードで新作投入を続けるコロブラ』,
<https://trendy.nikkeibp.co.jp/article/special/20140416/1056684/?P=7> (2019 年 1 月 2 日)

PR Times 『「スリングショットブレイブズ」が海外で累計 100 万ダウンロードを突破』,
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000346.000004473.html> (2019 年 1 月 2 日)

Social Game Info『コロブラ、「白猫プロジェクト」の海外版「Colopl Rune Story」のサービス終了』,
<https://gamebiz.jp/?p=170645> (2019 年 1 月 2 日)

コロブラ <https://colopl.co.jp/index.php> (2019 年 1 月 2 日)

CNET Japan『グノシー、英国に続き「米国」でも公開—情報ソースは 3000 以上』,
<https://japan.cnet.com/article/35047849/> (2019 年 1 月 2 日)

マイナビニュース『Gunosy が海外展開を開始』, <https://news.mynavi.jp/article/20140424-03/> (2019
年 1 月 2 日)

マイナビニュース『Gunosy、英国で英語版アプリを配信開始—3 年で世界 1 億インストール目指す』,
<https://news.mynavi.jp/article/20140424-a343/> (2019 年 1 月 2 日)

日本の成長企業『メジャー化に舵を切った Gunosy の今後とは』,
https://www.growingcompany.jp/article/interview/gunosy_01/ (2019 年 1 月 2 日)

Yahoo!ニュース『赤字 14 億円も想定通りと豪語する Gunosy が色々な意味で話題です』,
<https://news.yahoo.co.jp/byline/yamamotoichiro/20140904-00038834/> (2019 年 1 月 2 日)

MerkeZine『グノシー、米国で提供開始—英国に続き、英語圏でのサービス展開加速』,
<https://markezine.jp/article/detail/19968> (2019 年 1 月 2 日)

Gunosy <https://gunosy.co.jp> (2019 年 1 月 2 日)

ASCII.jp×WEB PROFESSIONAL『DeNA、米国に子会社を設立して国外の市場を開拓』,
<http://ascii.jp/elem/000/000/419/419839/> (2019 年 1 月 2 日)

CNET Japan『DeNA、モバゲー効果で売上高 290 億円に—2008 年 3 月記の業績予想を上方修正』,
<https://japan.cnet.com/article/20365160/> (2019 年 1 月 2 日)

ITmedia NEWS『モバゲー、iPhone アプリ化で海外展開』,
<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/1005/10/news064.html> (2019 年 1 月 2 日)

リクナビ NEXT Tech 総研『モバゲーが海外進出—DeNA が明かすスマートフォン戦略』,
https://next.rikunabi.com/tech/docs/ct_s03600.jsp?p=001731 (2019 年 1 月 2 日)

ITmedia NEWS『Mobage 世界展開が本格化 英語版と中国版「夢宝谷」リリース』,
<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/1107/27/news075.html> (2019 年 1 月 2 日)

ケータイ Watch『【OGC2011】Mobage、世界 No.1 プラットフォーム目指し海外展開を強化』, <https://k-tai.watch.impress.co.jp/docs/event/ogc2011/449622.html> (2019 年 1 月 2 日)

Social Game Info『DeNA、DeNA Global や ngmoco など欧米ゲーム子会社を解散・・・外部パートナーとの協業を軸とした戦略に転換』, <https://gamebiz.jp/?p=171245> (2019 年 1 月 2 日)

DeNA <https://dena.com/jp/> (2019 年 1 月 2 日)

THE BRIDGE『報道機関向けニュース素材収集の Spectee、監視カメラシステム大手の CBC と手を組み、台湾・シンガポール・アメリカ市場へ進出へ』<https://thebridge.jp/2016/08/spectee-to-expand-to-taiwan-singapore-us> (2019 年 1 月 2 日)

THE BRIDGE『AI でニュースを収集・配信する Spectee、9 月にも北米市場に進出へ』, <https://thebridge.jp/2018/08/spectee-to-expand-overseas> (2019 年 1 月 2 日)

VentureTimes『Spectee、CBC と資本業務提携 海外展開加速へ！』, <https://venturetimes.jp/mabusiness-partnership/12615.html> (2019 年 1 月 2 日)

ニュースイッチ『AI 利用の事故写真収集サービスを海外展開。アジアや欧州の報道向け』, <https://newsswitch.jp/p/5226> (2019 年 1 月 2 日)

TECHWAVE『Spectee が資金調達、一次情報配信サービスの国内外展開を本格化』, <https://techwave.jp/archives/spectee-fund-raising-series-a-22541.html> (2019 年 1 月 2 日)

日刊ゲンダイ DIGITAL『語り部の経営者たち Spectee 村上建治郎 CEO』, <https://www.nikkan-gendai.com/articles/view/news/230476> (2019 年 1 月 2 日)

TechCrunch『その炎は「火事」か、「焚き火」かーSNS 上のニュースをいち早く報道機関に提供する Spectee が 2.6 億円調達』, <https://jp.techcrunch.com/2017/10/04/spectee-fundrasing/> (2019 年 1 月 2 日)

Spectee <https://www.spectee.co.jp> (2019 年 1 月 2 日)

WORKAHOLIC『bitFlyer がアメリカ進出！モナコイン上場に期待したい【bitFlyerUSA】』, <https://story-is-king.com/post-9634> (2019 年 1 月 2 日)

Bloomberg『ビットフライヤーは金融経験者を積極採用、仮想通貨で世界トップ目指す』, <https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2018-05-09/P71TFA6JTSEA01> (2019 年 1 月 2 日)

logmi『仮想通貨の歴史、今後の展望』, <https://logmi.jp/business/articles/252345> (2019 年 1 月 2 日)

創業手帳『“仮想通貨業界のルール”を作った企業家 bitFlyer 代表加納氏インタビュー』, <https://sogvotecho.jp/bitflyer/> (2019 年 1 月 2 日)

COIN NEWS『BitFlyer がアメリカでも事業展開へ！』, <https://coinnews.jp/articles/519> (2019 年 1 月 2 日)

日本経済新聞『仮想通貨取引所、相次ぎ海外進出 QUOINE やビットフライヤー国内手数料競争が激化』, <https://www.nikkei.com/article/DGKKZO24636690U7A211C1EE9000/> (2019 年 1 月 2 日)

bitFlyer <https://bitflyer.com/ja-jp/> (2019 年 1 月 2 日)

Wikipedia <https://ja.wikipedia.org/> (2019 年 1 月 2 日)

<https://newsicks.com/news/999850/body> (2019 年 3 月 31 日)

早稲田大学 I T 戦略研究所 ワーキングペーパー一覧

- No.1 インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷：産業モジュール化に着目した分析
根来龍之・堤満(2003 年 3 月)
- No.2 企業変革における ERP パッケージ導入と BPR との関係分析
武田友美・根来龍之(2003 年 6 月)
- No.3 戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題：Gulati の問題提起
森岡孝文(2003 年 11 月)
- No.4 業界プラットフォーム型企業の発展可能性—提供機能の収斂化仮説の検討
足代訓史・根来龍之(2004 年 3 月)
- No.5 ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果
根来龍之・柏陽平(2004 年 3 月)
- No.6 戦略計画と因果モデル—活動システム，戦略マップ，差別化システム
根来龍之(2004 年 8 月)
- No.7 競争優位のアウトソーシング：＜資源—活動—差別化＞モデルに基づく考察
根来龍之(2004 年 12 月)
- No.8 「コンテキスト」把握型情報提供サービスの分類：ユビキタス時代のビジネスモデルの探索
根来龍之・平林正宜 (2005 年 3 月)
- No.9 「コンテキスト」を活用した B to C 型情報提供サービスの事例研究
平林正宜(2005 年 3 月)
- No.10 Collis & Montgomery の資源ベース戦略論の特徴
根来龍之・森岡孝文(2005 年 3 月)
- No.11 競争優位のシステム分析：(株)スタッフサービスの組織型営業の事例
井上達彦(2005 年 4 月)
- No.12 病院組織変革と情報技術の導入：洛和会ヘルスケアシステムにおける電子カルテの導入事例
具承桓・久保亮一・山下麻衣(2005 年 4 月)
- No.13 半導体ビジネスの製品アーキテクチャと収入性に関する研究
井上達彦・和泉茂一(2005 年 5 月)
- No.14 モバイルコマースに特徴的な消費者心理：メディアの補完性と商品知覚リスクに着目した研究
根来龍之・頼定誠 (2005 年 6 月)
- No.15 ＜模倣困難性＞概念の再吟味
根来龍之 (2005 年 3 月)
- No.16 技術革新をきっかけとしないオーバーテーク戦略：(株)スタッフ・サービスの事例研究
根来龍之・山路嘉一 (2005 年 12 月)
- No.17 Cyber “Lemons” Problem and Quality-Intermediary Based on Trust in the E-Market: A Case Study from AUCNET (Japan)
Yong Pan (2005 年 12 月)
- No.18 クスマノ & ガワールのプラットフォーム・リーダーシップ「4つのレバー」論の批判的発展
根来龍之・加藤和彦 (2006 年 1 月)
- No.19 Apples and Oranges: Meta-analysis as a Research Method within the Realm of IT-related Organizational Innovation
Ryoji Ito (2006 年 4 月)

- No.20 コンタクトセンター「クレーム発生率」の影響要因分析 -ビジネスシステムと顧客満足との相関-
根来龍之・森一恵 (2006 年 9 月)
- No.21 模倣困難な I T 活用は存在するか? :ウォルマートの事例分析を通じた検討
根来龍之・吉川徹 (2007 年 3 月)
- No.22 情報システムの経路依存性に関する研究:セブン-イレブンのビジネスシステムを通じた検討
根来龍之・向正道 (2007 年 8 月)
- No.23 事業形態と収益率:データによる事業形態の影響力の検証
根来龍之・稲葉由貴子 (2008 年 4 月)
- No.24 因果連鎖と意図せざる結果:因果連鎖の網の目構造論
根来龍之 (2008 年 5 月)
- No.25 顧客ステージ別目的変数の総合化に基づく顧客獲得広告選択の提案
根来龍之・浅井尚 (2008 年 6 月)
- No.26 顧客コンテンツが存在する製品」の予想余命期間の主観的決定モデルの構築
根来龍之・荒川真紀子 (2008 年 7 月)
- No.27 差別化システムの維持・革新の仕組みに関する研究 -ダイナミックビジネスシステム論への展開-
根来龍之・角田仁 (2009 年 6 月)
- No.28 変革期のビジネスシステムの発展プロセス -松下電気産業の創生 21、躍進 21 中期計画の考察 -
向正道 (2009 年 10 月)
- No.29 インフォメディアリと消費者の満足
新堂精士 (2009 年 12 月)
- No.30 成長戦略としてのプラットフォーム間連携-Salesforce.com と Google の事例分析を通じた研究-
根来龍之・伊藤祐樹 (2010 年 2 月)
- No.31 ロジスティクスの情報化における競争優位の実現とその維持・強化・革新メタシステム -差別化システム-競争優位理論の実証分析
木村達也・根来龍之・峰滝和典 (2010 年 3 月)
- No.32 インターネットにおけるメディア型プラットフォームサービスの WTA (Winner Take All) 状況
根来龍之・大竹慎太郎 (2010 年 4 月)
- No.33 IT と企業パフォーマンス-RBV アプローチの限界と今後の研究課題について-
向正道 (2010 年 5 月)
- No.34 ソフトウェア製品の平行プラットフォーム市場固有の競争戦略
根来龍之・釜池聡太 (2010 年 7 月)
- No.35 製品戦略論における出発点の吟味-理念型としての「機能とニーズの融合」視点 (C V P 重視型アプローチ) の必要性-
根来龍之・高田晴彦 (2010 年 10 月)
- No.36 データベース市場における新規参入の成否を分けた要因-「スタックの破壊」と既存事業者と異なる「プラットフォーム優先度」-
根来龍之・佐々木盛朗 (2010 年 11 月)
- No.37 規格間ブリッジ-標準化におけるネットワーク外部性のコントロール-
長内厚・伊吹勇亮・中本龍市 (2011 年 3 月)
- No.38 ゲーム産業における「ゲームモデル」の変化-革新的ゲームの成功要因の分析-
根来龍之・亀田直樹 (2011 年 5 月)
- No.39 経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望
根来龍之・足代訓史 (2011 年 5 月)
- No.40 地上波放送局における動画配信ビジネスのチャンネル・マネジメントに関する研究

- 根来龍之・亀田年保 (2011 年 6 月)
- No.41 ロバストな技術経営とコモディティ化 長内厚・榊原清則(2011 年 8 月)
- No.42 袋小路状態の業界の経営戦略：やるも地獄やらぬも地獄の研究 根来龍之・河原塚広樹(2011 年 9 月)
- No.43 国内のコンシューマ向け ISP 事業の顧客獲得競争に関する経営者の認識と事業行動 ―記述的ケーススタディー 宮元万菜美(2012 年 1 月)
- No.44 ゲームユーザーの継続期間に関する研究：満足感・機会損失感・プレイ時間から探る 根来龍之・工敬一郎(2012 年 4 月)
- No.45 グーグル、マイクロソフト、フェイスブックのサービス追加の相互作用 根来龍之・吉村直記(2012 年 5 月)
- No.46 ソーシャルメディアにおける、相互共有性と相互関係性についての研究 ― ツイッターのメディア特性の分析 ― 根来龍之・村上建治郎 (2012 年 6 月)
- No.47 コンピュータ・ソフトウェアの階層戦術の考察 ―VMware の仮想化ソフトの事例を通じて― 加藤和彦(2012 年 8 月)
- No.48 「コミュニティサイトにおける金銭インセンティブ施策等の効果に関する研究 ～クックパッドと楽天レシピの比較研究～」 太田遼平・根来龍之(2013 年 4 月)
- No.49 Cisco Systems 買収戦略の目的と貢献に関する研究 ～内容分析による考察～ 大田幸嗣・根来龍之(2013 年 6 月)
- No.50 検証 ケータイ業界の神話 ～業績向上のための各種施策は本当に効果があったのか～ 大熊裕子・根来龍之(2013 年 10 月)
- No.51 コンテンツビジネスリーダーの破壊的イノベーションへの対応 ～音楽、新聞、書籍、テレビに共通するメカニズムの抽出～ 鈴木修太・根来龍之(2014 年 3 月)
- No.52 デザイン価値の創造：デザインとエンジニアリングの統合に向けて 延岡健太郎・木村めぐみ・長内厚(2015 年 1 月)
- No.53 外科手術の術式開発における意味的価値の創造 ～高齢者重度大動脈弁狭窄症に対する Antegrade-PTAV 術式開発の事例～ 長内 厚(2015 年 8 月)
- No.54 B2B2C ビジネスにおける機能的価値と意味的価値の使い分け戦略 ～富士フィルムの経鼻内視鏡のケースの事例～ 小沼麻理・長内 厚 (2015 年 8 月)
- No.55 IT 化による自動車産業のレイヤー構造化 ～自動車産業における 3 つの「レイヤー戦略モデル」～ 中村幹宏・根来龍之(2016 年 5 月)
- No.56 ビジネスモデル転換メカニズムのモデル構築 ～IT ベンダーにおけるオンプレミスからクラウドサービスへの転換～ 岩本晴彦・根来龍之(2018 年 3 月)
- No.57 両利きの経営を行う既存企業のデジタル化対応の困難性～社員の環境認識問題と意識のバラツキ問題～ 米山 敬太・根来 龍之 (2019 年 3 月)
- No.58 二輪ヘッドライトの技術進化とエコシステムがシェアに与える影響～Adner & Kapoor(2010)仮説の追試～ 桑原彩乃・根来龍之(2019 年 3 月)
- No.59 国内ネット系ベンチャーの「早すぎる」海外進出の理由～90 年代/2000 年代と 2010 年代の米国進出の理由の比較事例分析～ 標 千枝・根来 龍之 (2019 年 3 月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp www.waseda.ac.jp/projects/riim/