

研究会の立ち上げ

グローバル事業展開の勘所の研究

グローバル化の流れは避けられない。

企業の海外進出で失敗、特に大失敗をしているケースが数多く見られるが、グローバル進出のための情報が多い中、矛盾してる情報も沢山氾濫し、戸惑いことも多い。

そのような環境下で、中小企業が注力すべき勘所とは何か？ビジネス要件の分類整理を試み、海外進出を成功裏に収めるための“勘所”を抽出するとは何かを考えてみることにした。

10名の参加メンバーが集まった・・・
2012年6月、初回ミーティング

メンバー	メンバーの背景	テーマの選定
リーダー：戴 春莉	<メンバーの立場> ■ 経営者 ■ 経営コンサルタント ■ プロジェクトマネージャ ■ グローバルビジネス 営業マネージャ ■ システムエンジニア ■ グローバル事業 現場マネージャ <グローバル事業経験> ■ 長期・大規模 ■ 長期・中小規模 ■ 短期・中小規模 ■ 未経験	立場と経験が違うため、 やりたいこと、やりた くないことはまちまち、 具体的なテーマに絞る のは難しい・・・
サブリーダー：友久 国雄		
メンバー：小田 久弘		
太田 隼人		
桐石 義高		
国谷 勝己		
坂井 剛太郎		
坂口 幸雄		
坂根 達彦		
下野 善弘		
オブザーバー：海蔵 三郎		

しかし意見が
バラバラで
なかなか
まとまらない



活動目標がなかなかまとまらない，まとまりそうにもない

原因

- ・ グローバルビジネスの定義や定義が曖昧
- ・ 声の大きな人、小さな人
- ・ 強引な人、大人しい人
- ・ 多忙で参加出来ない人
- ・ バックグラウンドが異なるために考え方や価値観が異なる

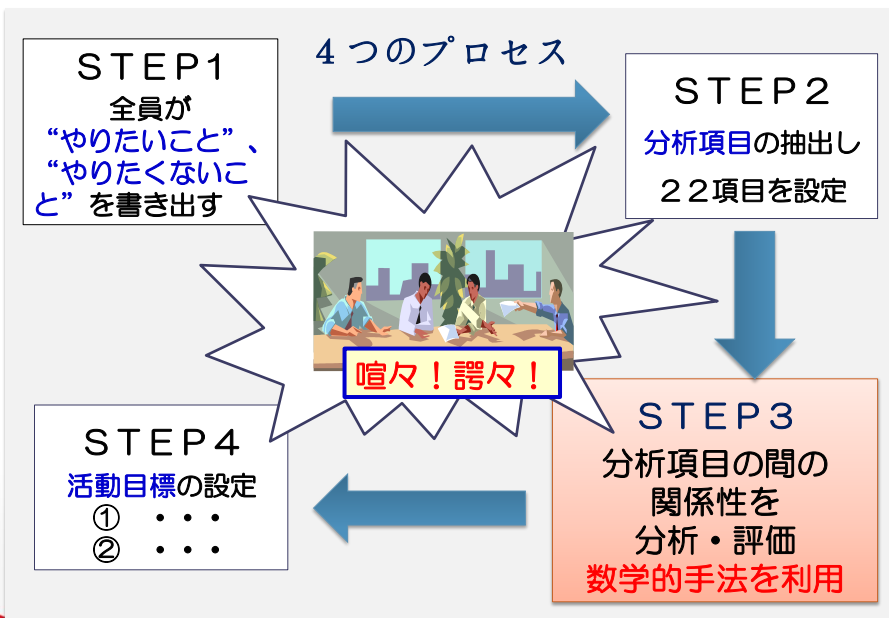
百家争鳴

どのようにまとめるかといった議論の中で、何かよいアイディアはないか？

恣意性を排して、ロジカルに活動目標を決めるために Interpretive Structural Model 構造分析手法を試しに適用してみようということになった。



活動目標を以下の“4つのプロセス”でまとめることにした



STEP1～STEP2 やりたいことから分析項目を抽出した

やりたいこと	分析項目の設定
SI_業界特性による層別	業界・グローバル展開の目的 経営資源 モデル企業へのヒアリング (時系列考察)
SI_グローバル展開目的の層別	
SI_経営資源別の勘所の層別	
SI_仮説に基づくモデル企業へのヒアリング	
SI_時系列変化の考察	
KL_グローバル展開の定義	P2M手法へ 事例設定→論理モデル？
KL_成功と不成功の定義	
KL_海外環境の分析ツール(5Force説)	論理モデル 日本の良さ、欠点 PM手法へ 実践に使える議論～仮説 ツールの応用 中小企業での応用
SI_グローバル事業展開の勘所を体系立ててまとめる (必要に応じて分類する)	
SI_日本の良さ、欠点、グローバルの良さ、欠点をまとめる	
SI_日本が目指すべきPM手法を体系立てる	
SN_事業展開を具体的に考えている人向けのよりどころ(実践で使える)になる議論がしたい	
SN_メンバーの議論、結論を第三者ツールで公平に分析したい	しようとする会社のアプローチ 事例から体系化へ ツールの応用 標準ガイドンス
SN_中小企業が海外事業展開する時のポイントを研究したい	
KU_グローバル事業を展開しようとする企業の為のアプローチ手法、 決め手(勘所)	
KU_失敗から学び、成功モデルへと導くロードマップ)	
KU_上記の事をいろいろな分析ツールでも理論的、実践的に立証が できれば尚良い	
KU_グローバル展開する為の標準ガイドンス	中国へ 事例分析ツールの応用 一般化
TH_中国への一般的な事業展開での留意すべき重要なこと	
TH_中国への事業展開での成功と失敗の事例と理由の分析	
TH_SWOT分析からの事業展開ツール	
OD_グローバル事業展開のをP2M的アプローチで見たときの勘所の明確化	
OD_モデル事例研究	
OD_その中で、特に重要なコンピテンシーの明確化	
OD_他で応用できるものにして(教材化、eラーニング化)	

STEP1~STEP2 やりたくないことから分析項目を抽出した

やりたくないこと	分析項目の設定
SL_単なる事例研究	単なる事例研究をしない P2Mに沿う活動 研究範囲の明確? 研究会のリーダーへの要求?
SL_P2Mから外れた活動	
SL_プロジェクトとプログラムの混同	
SL_特定個人(メンバー)の興味/活動への偏重	
SL_スケジュール管理のない活動	
KU_単一的な研究会になること	総合的な目線 研究会のリーダーへの要求
KU_少しの成果物も残せないこと	
KU_自由活発な議論ができないこと	
SN_書籍、ネットなどの情報収集によるケーススタディの寄せ集め	出回した情報の使用を避ける
SN_第三者(人、書籍など)に偏った見解のまとめ	
SN_中小企業に取って、実践で応用できない、また抽象的な議論	中小企業での応用
SN_整理は綺麗にまとまっているが、実践が困難な議論はしたくない	花より団子
TH_想像的な議論、事例に基づかない議論	花より団子
OD_P_2Mと離れたものになってしまうこと	P2Mに沿う活動

9

STEP3 分析項目間の「論理的な関係性」を分析・評価した

22個の分析項目間の関係性の有無を「0、1」で表現する(担当者の経験によるもの)
項目の関係と影響を可視化することにより、意思疎通と意見の統合を図る

<分析項目の設定>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	グローバル展開の目的を明確	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
2	層別(業界・目的・経営資源)を明確	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	経営資源の勘所を明確	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	モデル企業へのヒアリング(時系列考察)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	論理モデルを構築	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	日本の良さ、欠点	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1
7	P2M手法	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0
8	実践に使える議論~仮説	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	ツールの応用	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0
10	中小企業での応用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	しようとする会社のアプローチ	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	事例から体系化へ	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	標準ガイドダンス(一般化?)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	中国へ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	事例研究	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1
16	総合能力の明確化	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
17	教材化	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	単なる事例研究をしたくない	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	P2Mに沿う活動	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	総合的な目線	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
21	出回した情報の選択	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
22	形式より実務	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0

構造分析手法により、「インフルエンスタグラム」を作成する

10

Interpretive Structural Model 構造分析手法とは、
社団法人システム総合研究所理事長、京都大学名誉教授 榎木 義一先生(享年94歳)が研究したシステムズアプローチの一手法である

<特徴>
複雑で不明な問題に対して、その要素、構造、範囲、内容などが漠然とした段階から出発して次第に問題を明らかにしていく過程そのものにある

システムズアプローチの手法で壁を乗り越える

文化・習慣・経験・環境の相違により
人と人との間の見えない壁

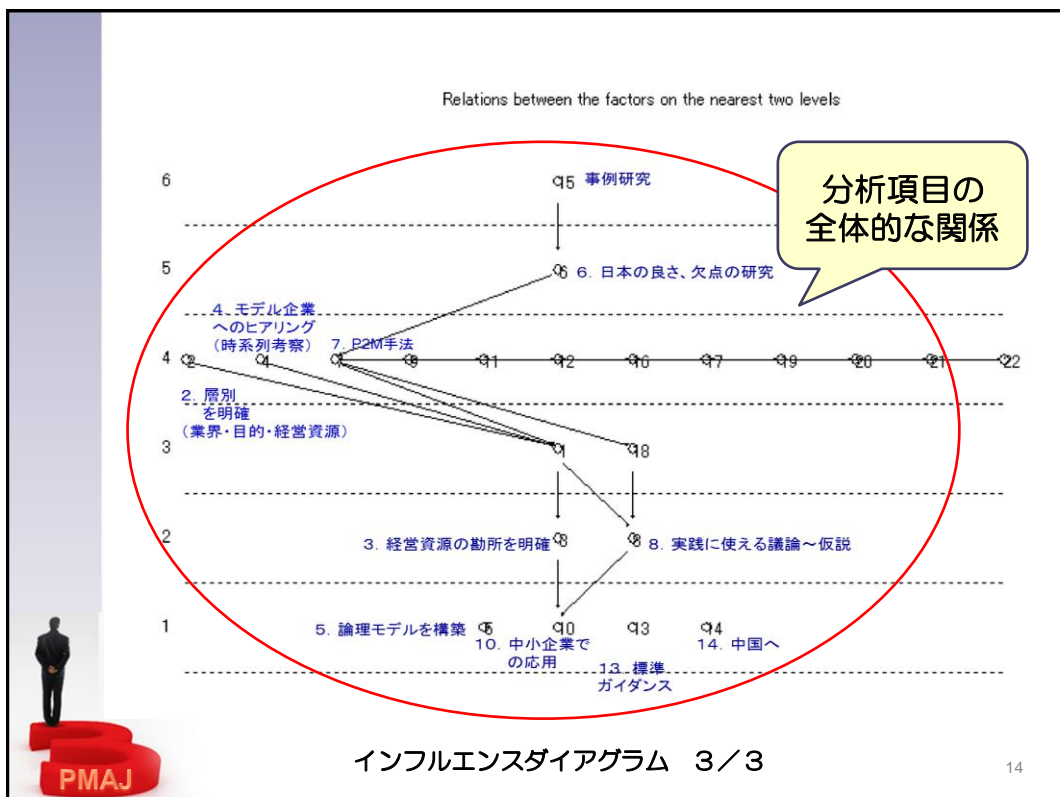
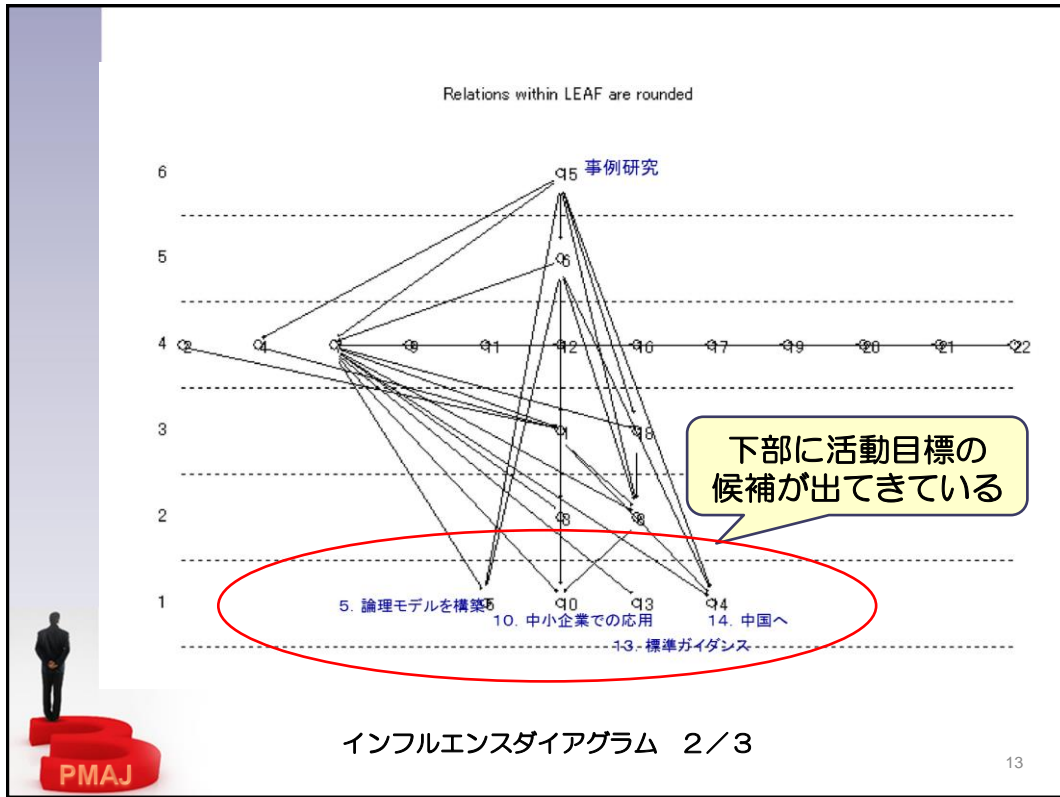
意思を疎通 意見を統合

11

構造分析手法により
関係性がある分析項目を“線”でつないで一覧表示する

インフルエンスダイアグラム 1 / 3

12



STEP 4 活動目標の設定

■会社の規模を設定

メンバー全員が
記入した

グローバル展開の目的	業種	規模 (大企業～中小企業)	思い (例えば、背景、 前提条件・・・)
1			
2
3			

小規模事業者の定義

従業員の数が20人(商業又はサービス業は5人)以下

中小企業の定義

製造業等は資本金3億円以下又は従業員数300人以下

卸売業は1億円以下又は100人以下、

小売業は5000万円以下又は50人以下、

サービス業は5000万円以下又は100人以下

大企業の定義

大企業とは前条の定義を超える企業



15

■グローバル化事業展開の目的の設定

メンバー名

集計

グローバル事業展開の目的	建設業		製造業		IT		商社			合計	大	中小
	大	中	大	中	大	中	小	大	中			
1 日本国内顧客の国際化支援	SK	SK								2	1	1
2 市場拡大	SK		SK, OD, TO	TO	KU	KU, SN	KU, SN			10	5	5
3 政府官庁の要請	SK									1	1	
4 発注者からの要請	SK									1	1	
5 原価低減(モノ)			SK, OD, TO	SK, TO						5	3	2
6 原価低減(ヒト)			OD, TO	TO	KU	SN	SN			6	3	3
7 労働力確保			SK	SK						2	1	1
8 人材確保・提携						KU	KU			2	2	2
9 商品開発(ローカライズ、研究開発)			OD, TO					SK	SK	4	3	1
10 原材料確保								SK		1	1	
11 吸収合併									SK	1	1	
12 開発コストの削減					SI					1	1	
13 開発・生産リソースの確保					SI	SI				2	1	1
14 開発スピードアップ(開発生産能力の向上)					SI	SI, SN	SN			4	1	3
15 市場拡大に向けての調査、布石(人脈交流)					SI	SI, TA	KU, TA			5	1	4
16 顧客へのサービス向上(企業のコラボレーション)			TO			TA	TA			3	1	2
17 機会損失の減少?						SN	SN			2		2
18 現地の経営資源の活用						TA	TA	TA		2		3
										合計	25	30

合計=5と5以上の「目的」からみると

- 大企業も中小企業も：市場拡大、原価低減、調査・布石・交流を目的とする
- 業種により：特異的な目的が加える
- 大企業/中小企業に分けて、論理モデルを組み立てる

16

■ 最終的に活動目標を決定

- 目的が、市場拡大、原価低減（モノ、ヒト）、市場拡大に向けての調査が大企業、中小企業、業界に関わらず、共通的な指向であることは共通認識をもった。
- 共通目的の次の層に業界や企業の大小により個別目的が存在する。
- 下層の目的を調べることが、勘所とモデルにつながる。
- 業界ごとに下層目的が異なるであろうことを共通認識を持った。

下記の共通認識を合意した。

グローバル展開の
共通する目的

- 市場拡大
- 原価低減
- 現地事前調査

業界毎で論理モデルを作る、
対象業界は、以下の3つ

- 製造業
- IT
- 流通



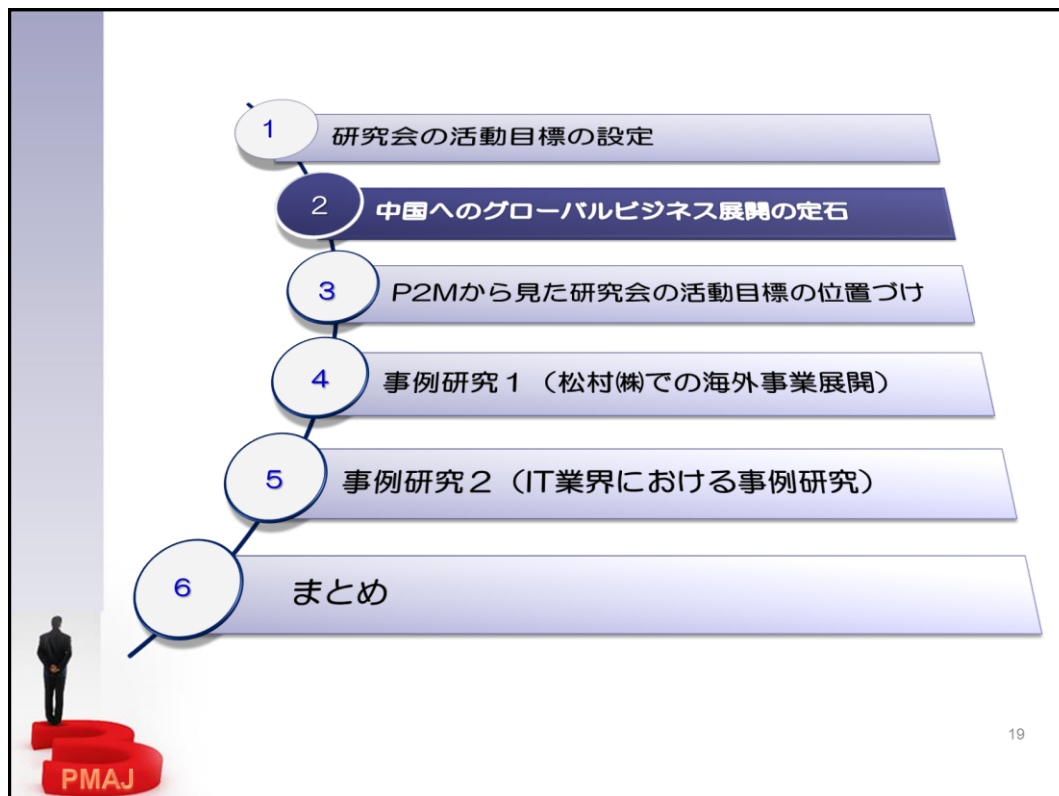
17

グローバル展開の勘所を整理するにしても、仮定が必要であり、今回は、以下の状況のもとグローバル事業展開の勘所の研究を目標においた。

- 海外進出経験：はじめてで経験なし
- 進出先：中国
- 企業規模：中小企業
- 業種：ITソフトウェア開発、製造業、流通
- 目的：原価低減、市場拡大、調査
- フェーズ：グローバル化の立ち上げフェーズ



18



中国への中小企業の海外進出の傾向と留意点

～中国ビジネスでは“過去の成功体験や教訓”は通用しない～

数多くの中小企業が中国に進出して、様々な成功・失敗を経験している。
中国の現在のビジネス環境は “多様で”、“競争が厳しく”、
かつ “急変する” ため、**ケース毎に成功・失敗の要因は様々**である。

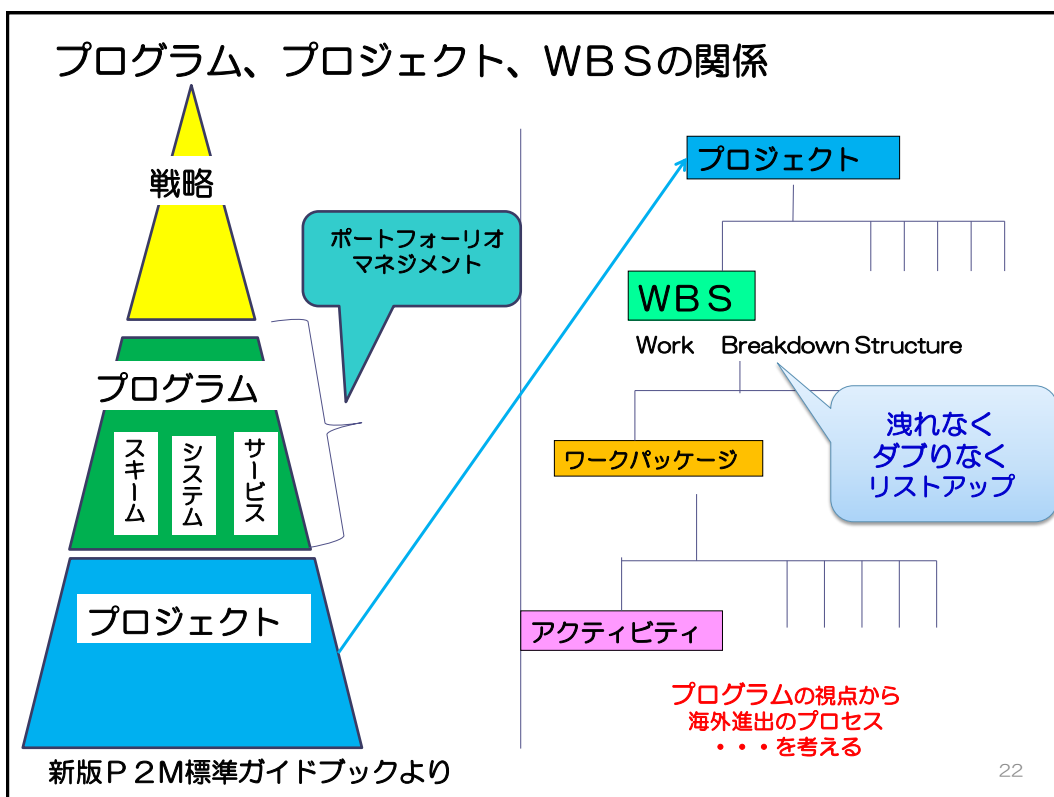
2008年頃までは日本の中小製造業は競争力があり、
中国の製造業と比較しても経営資源（人材・技術・資金）で勝っていた。
しかし**現在は中国企業の方が逆に優位に立っている**ケースが多い。

そのため “今までの日本式経営の成功体験” はもはや通用しない。
経営資源で優位性がなければ、中国に進出すべきでない。
差別化できる経営資源がなければ、中国側からも歓迎されない。

中国では1年もたてば “ビジネス環境” は大きく変わる。
それに対応した “ビジネスモデル” をタイムリーに変更する必要がある。
顧客は “ビジネスモデル” の変更の遅れを一刻も待ってくれない。

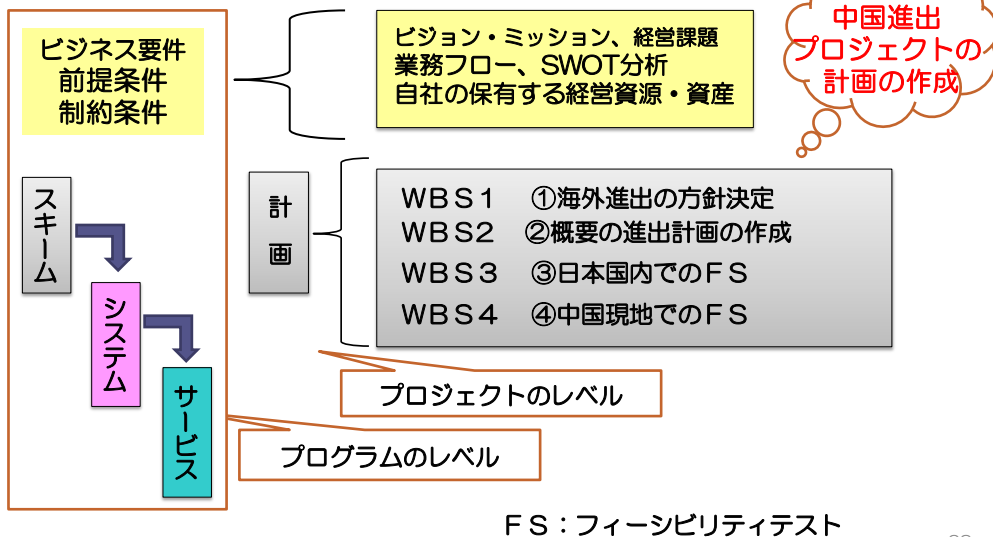
中国のビジネススピードは**ドッグイヤー**と言われ、
日本の10倍のスピードである

20



2. プログラムの視点から見た海外進出のプロセス

「プログラムとプロジェクト」の考え方を導入することにより
プログラム全体を体系的に可視化出来る



23

①海外進出の方針決定

■海外進出するかどうかの是非の決定
自社のビジョン・ミッションの確認、経営戦略・重要成功要因（CSF）の確認

■進出目的の明確化・・・進出の必要性の検討。

- ・市場の開拓・拡大、原価低減、
- ・調査・・・部品・商品の調達拠点設置、
- ・新規事業の立ち上げなど、
- ・撤退戦略（撤退条件、シナリオ）も検討する

■進出の目的は“自社の経営戦略”から根拠を明確にすること

- ・リーマンショック以前はコスト削減が目的での海外進出が多く見られた。
- ・リーマンショック以降は市場拡大が目的での海外進出が多く見られた。
- ・長期的な視野（資本・人材の現地化）で検討することも重要

■確認事項

- ・中国側の関係者（パートナー、取引先、顧客等）から歓迎されているか
- ・差別化出来る経営資源（技術・ノウハウ、人材、資金等）がないと歓迎されない
- ・中国で腰を落ち着けて長期的にビジネスを継続する意思（コミットメント）
- ・経営者はリーダーシップを発揮しているか？
- ・自社の推進体制の整備（人材、技術・ノウハウ、資金）

24

②概要の進出計画の作成

■進出に伴う採算計画案を作る

海外進出を事業として成立させるために売上げ、投資回収の目途を検討する。
 正味現在価値法で中期計画5年間の楽観的・平均的・悲観的プランもつくる。
 正味現在価値 = 将来キャッシュフローの現在価値 - 投資額 > 目標利益
 (売上、売上原価、販売管理費等)

■プロジェクトマネジメント計画書を作成する。

- ・中国ビジネス成功のための前提条件・制約条件の整理
- ・進出形態(独資、合弁、戦略的提携)、進出地域・・等の決定
- ・信頼できるパートナーを選択
- ・目標を達成するための要件(WBS)の抽出
- ・中国現地でのフィージビリティテストを実施・・・
(自分の目で見て確認することも重要)
- ・法規制上の問題点の検討(自社のビジネスが現地でするのかどうか)。
- ・マーケット調査(市場規模、日系・外資系企業の進出状況の調査)
- ・自社の経営資源(人材、技術・ノウハウ、財務、人脈)の棚卸

中小企業の経営資源は弱体

25

③日本国内でのフィージビリティテスト

■海外拠点の状況を“国内で”予備調査・・

まず現地パートナーを決める

- ・コンサルや銀行やジェトロの情報源も活用
- ・別の形態での進出はどうか(100%出資から合弁にする等)?
- ・販売に関すること(市場規模・市場特性・流通事情)
- ・生産に関すること(原材料・部品調達)
- ・政治・経済・社会情勢
- ・外資政策・法規制・税制
- ・労働事情・賃金・労働関係法規制
- ・資金調達・金融制度
- ・駐在員のビザ・住環境

“現地の業種・業務”
に精通した
中国側パートナー
との連携

④中国現地でのフィージビリティテスト

■海外拠点の状況を“海外拠点で”予備調査

海外拠点・現地事情を自分の目で確認→3現主義“現場・現実・現物”

- ・現地に行って、経営者自らの目で生の情報を得る。
- ・取引先候補を対面で確認
- ・日本国内で検討したことが実際に合致しているのかの検証
- ・国内で調べられなかった細かな事項の調査

26

留意点 フィーシビリティテストと会社設立の許可

どこの国でも、会社設立となるとなかなか面倒となる。
直接投資には、独資、合併、合作3種類のかたちがある。
投資目的に合った選択が必要。

- 1 事業進出の意向表明
- 2 事業化調査
フィーシビリティテスト
- 3 中国政府による審査・許可
- 4 会社設立
- 5 事業開始
- 6 業績評価・見直し

中国で政府の許可を得るには
フィーシビリティテストが必要となる

フィーシビリティテストは
中国政府による審査・許可のための必要条件

27

中国への進出成功の勘所は

- ・トップ自らが中国の現場で先頭に立つ
(確約・態度・決意・・・コミットメントの表明)
- ・中国における差別化戦略を明確にする。
- ・進出目的を明確にする
- ・信頼できる現地パートナーを見極める
- ・専門分野の現地人材を活用する
- ・事前調査 (FS) を入念に実施する

中小企業は、
少ない経営資源を
やり繰りしながら、
機動力を生かして
戦略的に行動する
必要がある。

以上を勘案して「プログラム・プロジェクト」として
全体を体系的に一貫した整合性を持って実践する

28

■異文化コミュニケーションも重要

中国ビジネスは
人間関係が基本！

①日本企業の弱点

- 職務に対する責任が曖昧で、権限委譲が不十分
状況に応じて臨機応変に即決即断が必要
- 人事制度が中国人には非明示で曖昧
日本の人事評価は格差のつかない評価制度
中国の人事評価は能力主義・実力主義

②中国人の仕事観・価値観

- 中国のビジネス慣習の理解
- 中国の基本情報
日常生活、中国人の常識・価値観、
地理、歴史、宗教、経済、文化、教育、慣習
多民族性、政治制度（共産党独裁）
- 信頼関係の構築方法

③中国語によるコミュニケーション

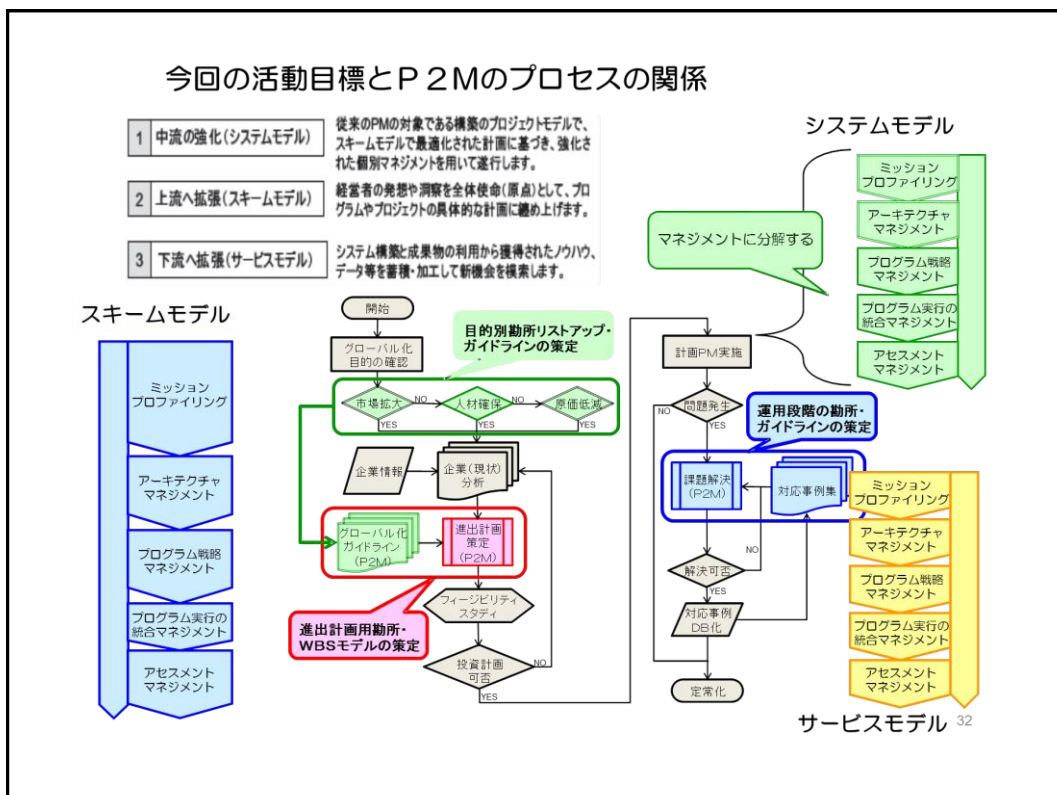
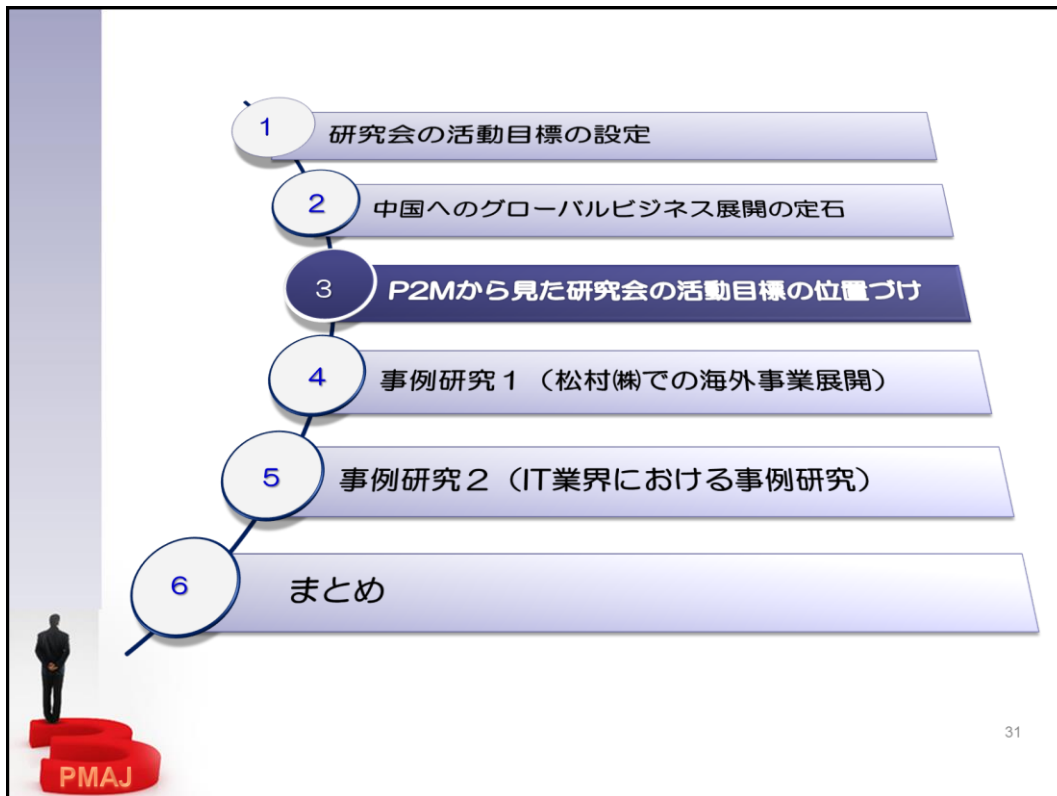
ビジネス中国語の習得

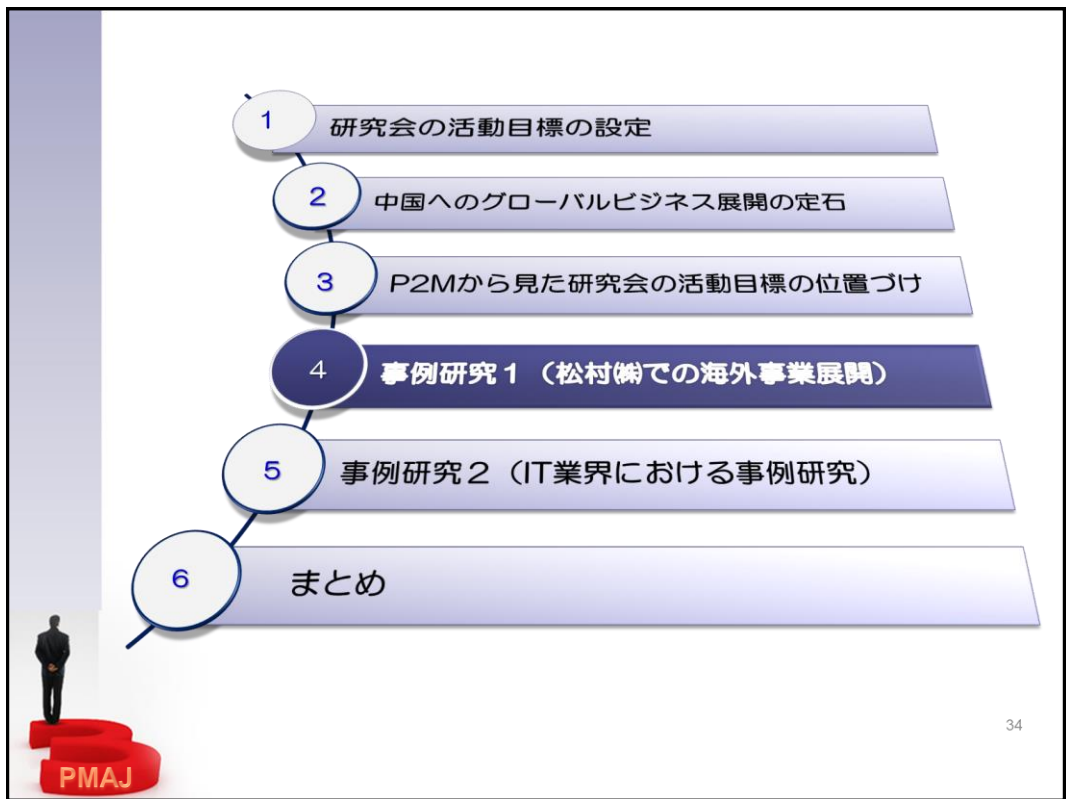
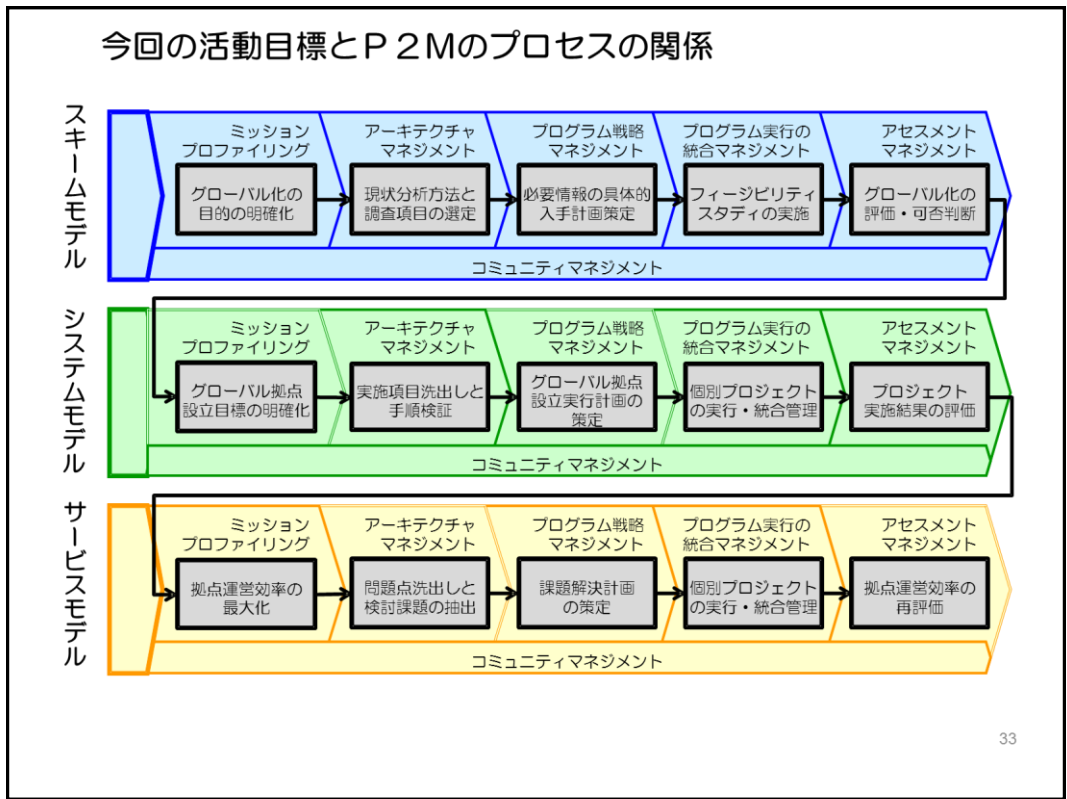
29

世の中、グローバルビジネスに関する情報があり過ぎる。古い情報、新しい情報、信頼できる情報、信頼できない（訳が分からない）情報があり調べれば調べるほど、勘所を絞れなくなった。

P2Mのノウハウを借りて、勘所の絞り込みをやってみよう

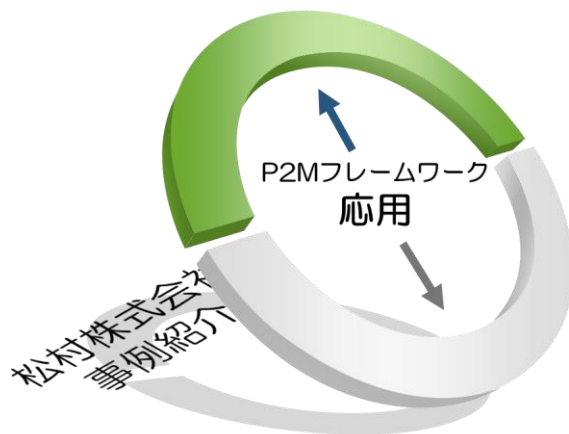
30





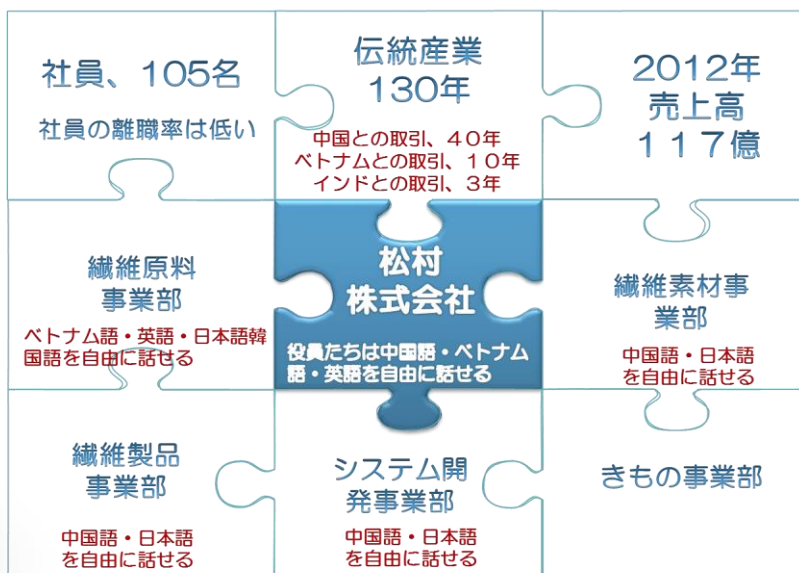
事例研究1

松村株式会社・システム事業部 海外事業展開の事例



35

松村株式会社・システム事業部 海外事業展開の事例



36

松村株式会社・システム事業部 海外事業展開の事例

SWOT分析



BSC分析



しかし①やるべきことが山ほどあります → どんなことから始める？
 ②重要なことが多い → 限られている人・お金・時間をどう使う？
 ③人々の文化・習慣・スキルの壁をどう乗り越える？



松村株式会社・システム事業部 海外事業展開の事例

可視化、意思の共有、スケジュール管理

優先順位

選択

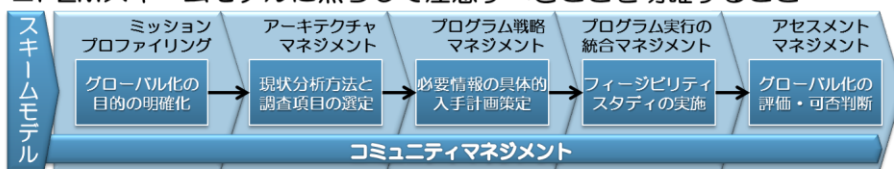


整理



松村株式会社・システム事業部 海外事業展開の事例

■P2Mスキームモデルに照らして注意すべきことを明確すること



- **グローバル化の目的の明確化** ミッションプロファイリング (P2M)
 - 「ありのままの現状の姿」から「あるべき姿」を描き
 - プログラムミッションを定義
 - ミッション達成を可能とする「シナリオ案」を作成
- **現状分析方法と調査項目の選定** アーキテクチャマネジメント (P2M)
 - 環境の不確実性に柔軟に対応できる「プロジェクトの構造計画」の実施
 - それまでの検討結果を「構想計画文書」にまとめる
- **必要情報の具体的な入手計画策定** プログラム戦略マネジメント (P2M)
 - より実現性の高い「実現シナリオ」を選定
 - 必要なプロジェクトの選定を行う
- **フィージビリティスタディの実施** プログラム実行の統合マネジメント
- **グローバル化の評価・可否判断** アセスメントマネジメント (P2M)
 - 各ステークホルダができる限り満足する「価値評価基準」を設定する
 - 実行フェーズ・運用フェーズでの評価計画を立案



39

松村株式会社・システム事業部 海外事業展開の事例

■P2Mスキームモデルに照らして明確したことをリストアップ

1 経営トップのビジョン、ポリシーを明確	11 情報体制を見える化にする	21 モチベーションを向上
2 日本の担当者を選定	12 人的ネットワークを建設	22 生産技術力を向上
3 相手国の文化・法律などを調査	13 市場拡大戦略を実施	23 顧客満足を向上
4 相手のパートナーを選定	14 行動計画（成行計画）を実施	24 SW品質を向上
5 初期資金・資材を投資	15 競争（競合）戦略を実施	25 知的財産を保護
6 パイロットを開発	16 現地の技術機関との連携	
7 ガバナンスを強化	17 現地優遇政策を応用	
8 人材を育成と経営	18 サプライヤー、最低原価を構成	
9 チャイナプラスワン戦略を実施	19 コストを削減	
10 複数地区での開発を行う	20 コミュニケーション質を重視	

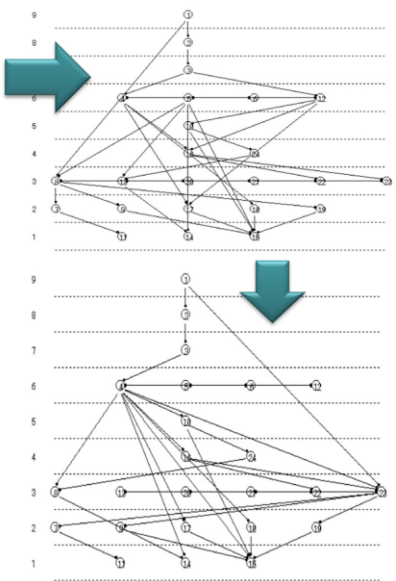


40

松村株式会社・システム事業部 海外事業展開の事例

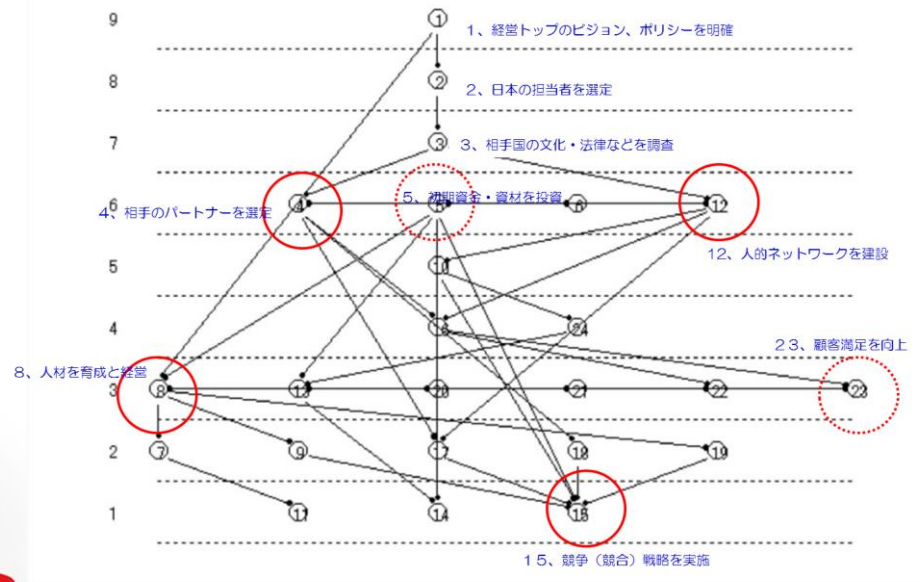
■P2Mスキームモデルに照らしてリストアップしたことを整理、選択する

項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1 経営トップのビジョン、ポリシーを明確	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2 日本の担当者を確定	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
3 相手国の文化・法律などを調査	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
4 相手のパートナーを選定	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
5 初期資金・資材を投資	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
6 人材を育成と経営	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
7 プロセスを構築	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
8 人材を育成と経営	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
9 チャンピオン・プログラムを構築	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
10 顧客満足度を向上	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
11 競争（競合）戦略を実施	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
12 人的ネットワークを建設	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
13 市場拡大戦略を実施	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
14 顧客（国内・海外）を構築	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
15 顧客（国内・海外）を構築	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
16 顧客（国内・海外）を構築	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
17 顧客（国内・海外）を構築	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
18 顧客（国内・海外）を構築	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
19 サブライナー・最終市場を構築	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
20 コストを削減	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
21 コミュニケーションを重視	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
22 モチベーションを向上	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
23 顧客満足度を向上	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
24 顧客満足度を向上	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
25 顧客満足度を向上	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●



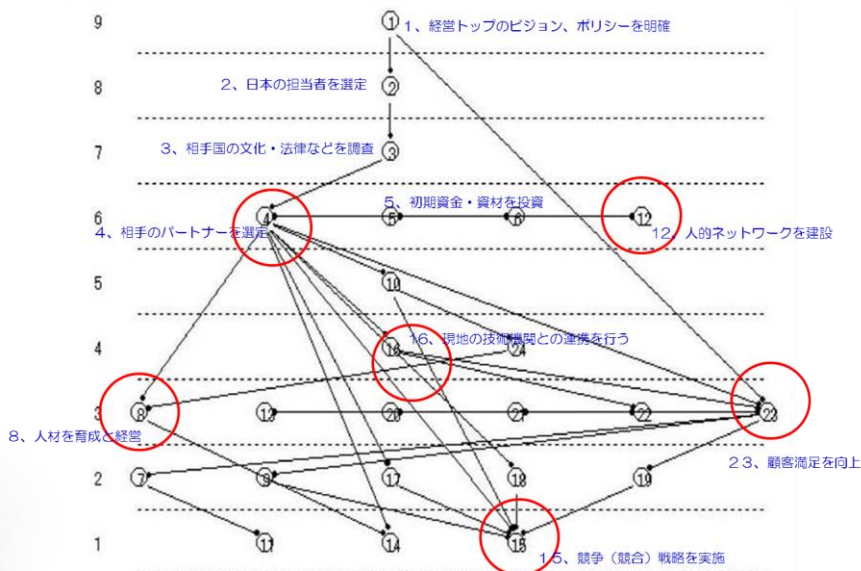
松村株式会社・システム事業部 海外事業展開の事例

■構造分析手法により全要素の影響度などを可視化する



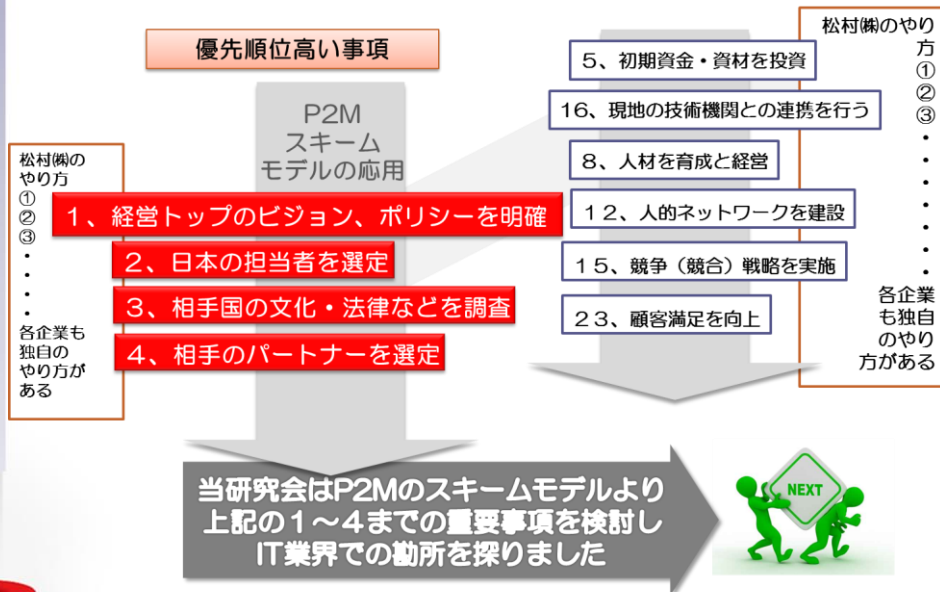
松村株式会社・システム事業部 海外事業展開の事例

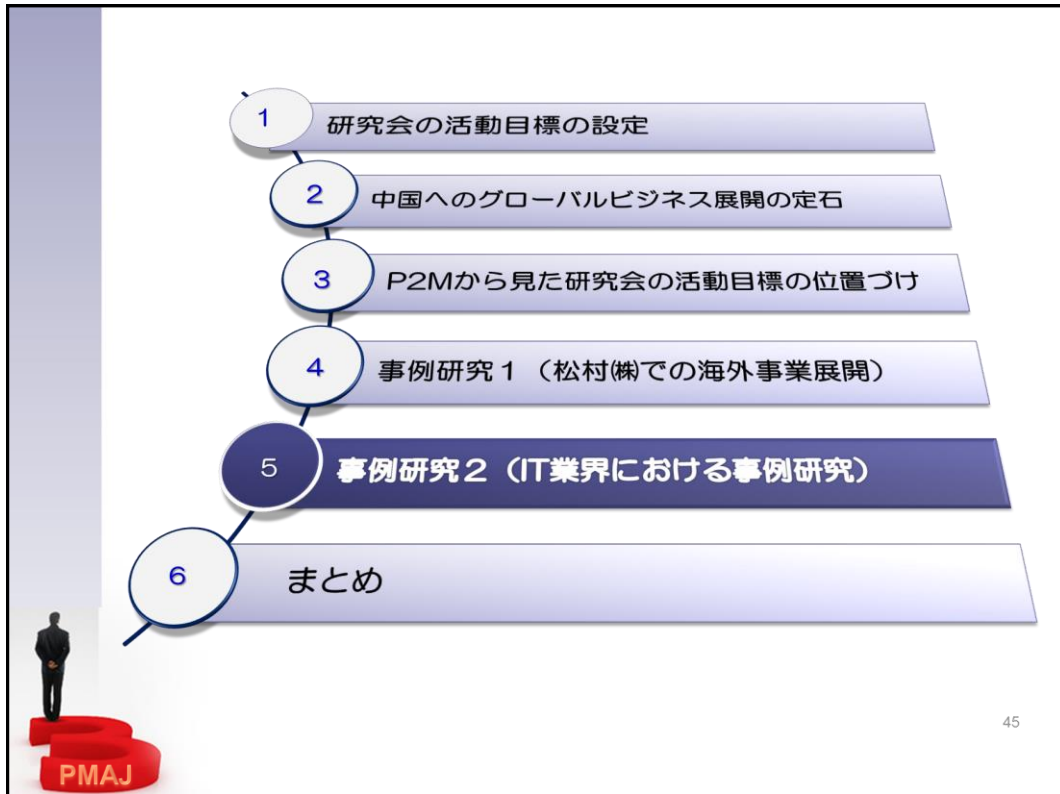
■構造分析手法により全要素の関連度などを可視化する



松村株式会社・システム事業部 海外事業展開の事例

■整理、選択したことから優先順位をつける



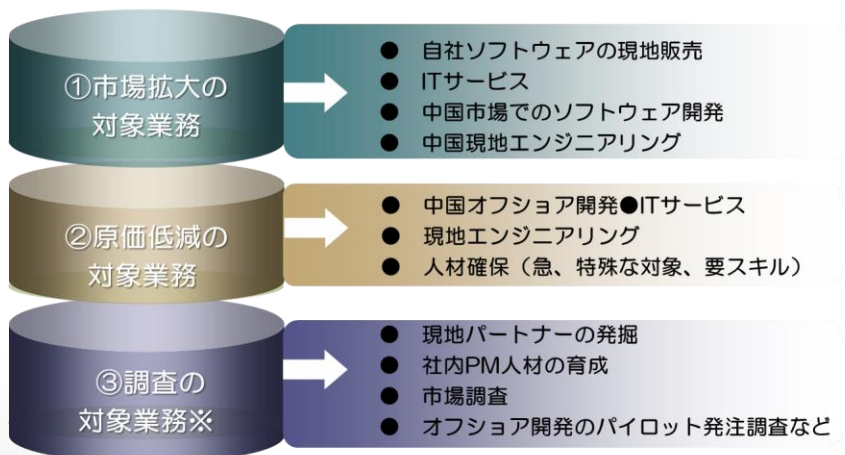


事例研究2

ITソフトウェア開発分野での事例研究

ITソフトウェア開発分野での事例研究

まず、ITソフトウェア開発分野での検討範囲を絞り、①市場拡大、②原価低減、③調査の3つの目的に適用できるITソフトウェア開発分野での業務を明確にした。



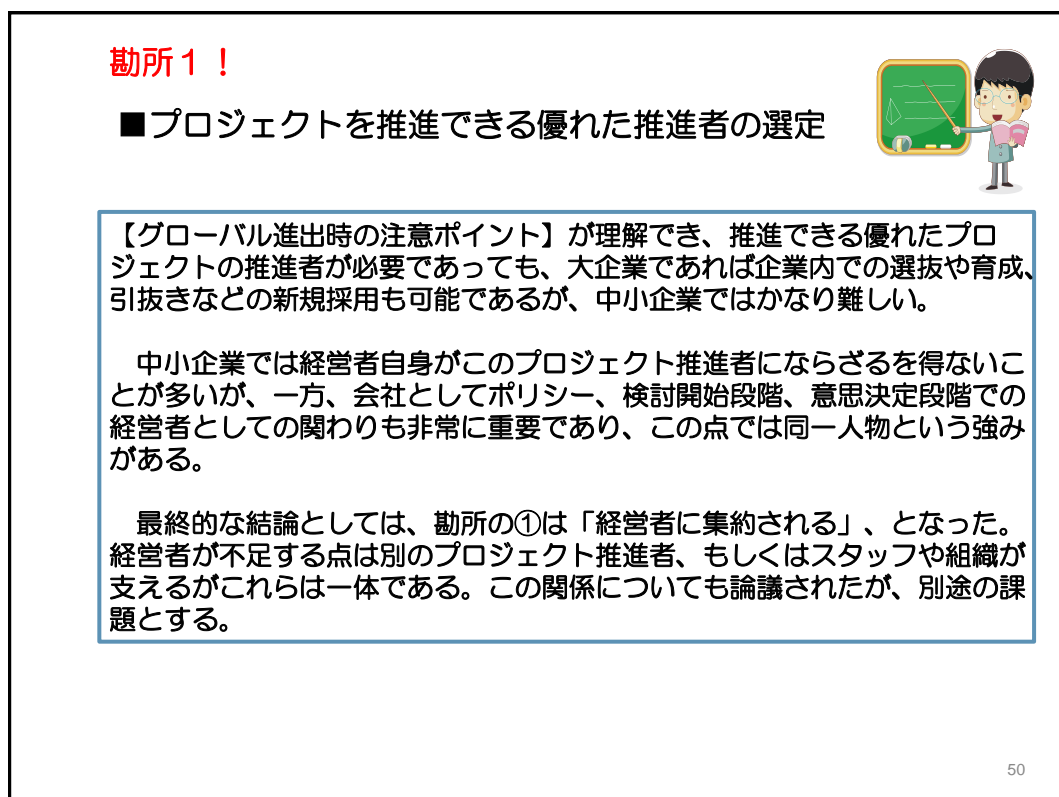
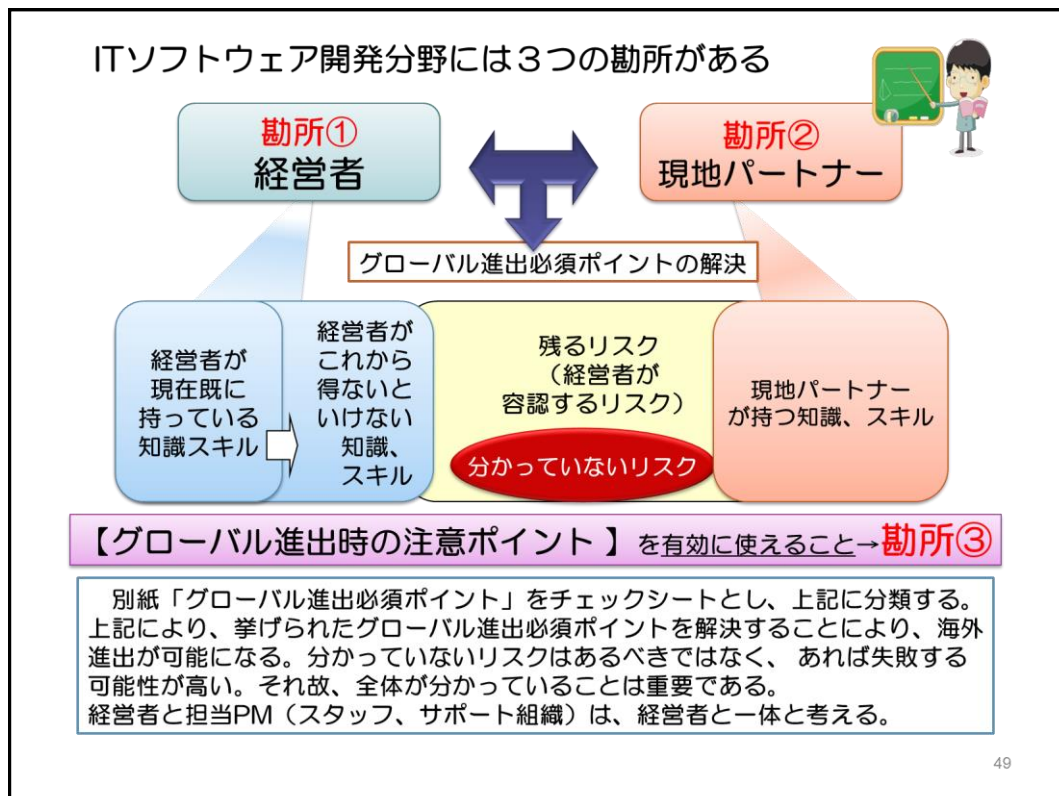
※ 通常、③調査だけが目的で終わることはなく、ここでの③調査は、①市場拡大、②原価低減のための準備が整っていないときの事前調査の位置付けとなる



ソフトウェア・目的（調査・市場拡大・原価低減）

勘所リスト (優先順)	ガイドライン（やり方、ポイント、無ければどういう失敗をするか？等）	重要度	マネジメント 領域	目的との適合			勘所との適合				業種との適合			
				調査	市場 拡大	原価 低減	経営者	社内 担当 責任者	現地 パート ナー	その他	IT	製造 業	流通	
目的を明確に すること	調査の先は、市場拡大なのか、原価低減なのか？ これが明確になっていないときは、進出はやめるべきである。	★	ミッション プロファイリング	○			○				ポート フォリオ	○	○	○
目標を明確に すること	5年、10年後にどのような状態にしたいのか？	★	ミッション プロファイリング		○	○	○				ポート フォリオ	○	○	○
経営トップの ビジョン、 ポリシーを明確 にすること	儲けたい、だけでは成功する可能性は低い。中国のため、中国人のため、世界のために投資、Giveしていく等、今後多くの決断をしていく上での指針が明確になっているか？	★	ミッション プロファイリング		○	○	○				ポート フォリオ	○	○	○
どれだけのリスク を負う決意がある のか？	海外進出はハイリスク、ハイリターン ローリスクにするには時間とお金がかかり、タイミング、チャンスを逃す。 ハイリターンにするには、強みがあるか、よりハイリスクに挑む必要がある	★	ミッション プロファイリング		○	○	○				ポート フォリオ	○	○	○
経営者に中国進出 を判断するための 資質、スキルが どれだけあるか？	経営者にすべての資質、スキルがあればベストであるが、なかなかそうはいかない。経営者のビジョン、ポリシーと、どのようなリスクを負うかを明確にし、そのためにはどのような資質、スキル、情報が必要かを決め、次に、経営者がそれを得ていくのか、担当者PMをおくのかを決める。	★	勘所となる チェックポイント	○			○					○	○	○
社内に任せられる 担当責任者がいる か？	自社内に中国、経営、ソフトウェア開発、情報収集、PMの視点を持つ担当者が必須である。引き抜きか、合わせて育成しても良い。	★	勘所となる チェックポイント	○			○					○	○	○





勘所2！

■現地パートナーの選定



次に、現地パートナーが2つ目の勘所として抽出できた。
事前調査や、実際の企業活動時に、日本の人材だけでは現地で対応できない多くの必須ポイントがある。この点で、現地パートナーは重要である。

ソフトウェア開発の場合、特に人材確保が重要である。逆に良い人材確保ができる現地パートナーがあれば、それだけで中国進出への自社の大きな強みである。

また、信頼できることも非常に重要なポイントである。もちろんGive & Takeなのだが、中国では人と人とのつながりが非常に重要である。

現地パートナーは、調査のために現地進出する段階ではまだ必須ではないが、それでも、信頼できる良い現地パートナーがいれば、調査は格段に早く、安く進む。

51

勘所3！

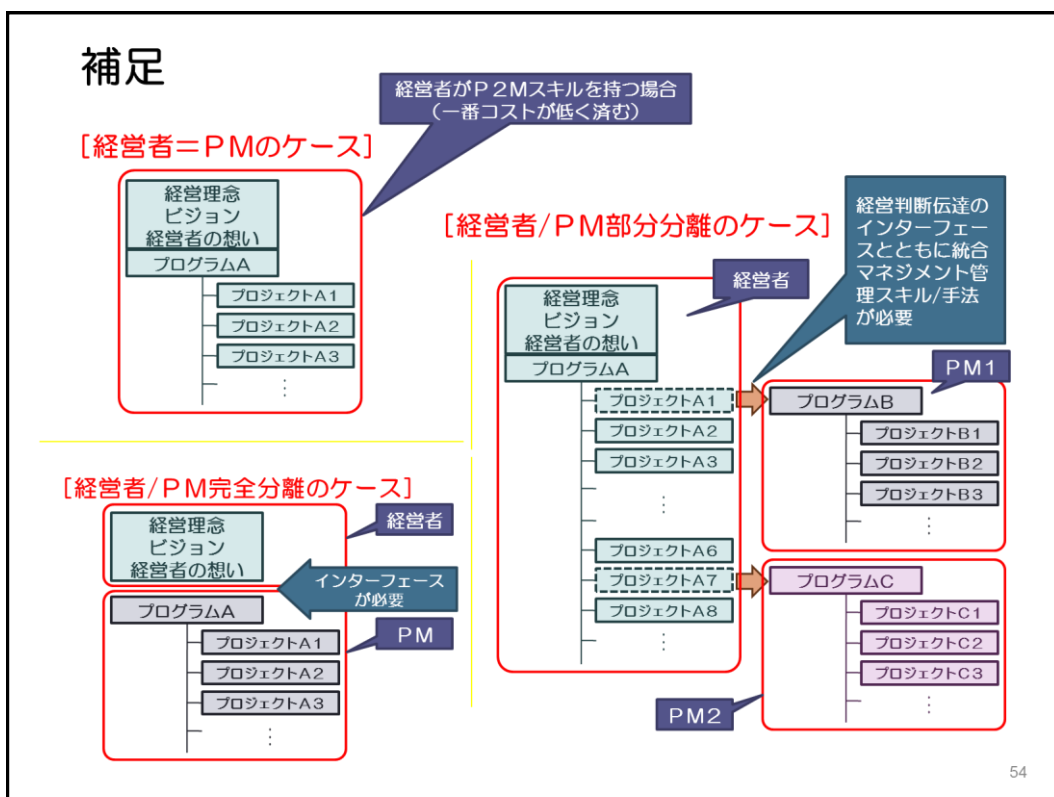
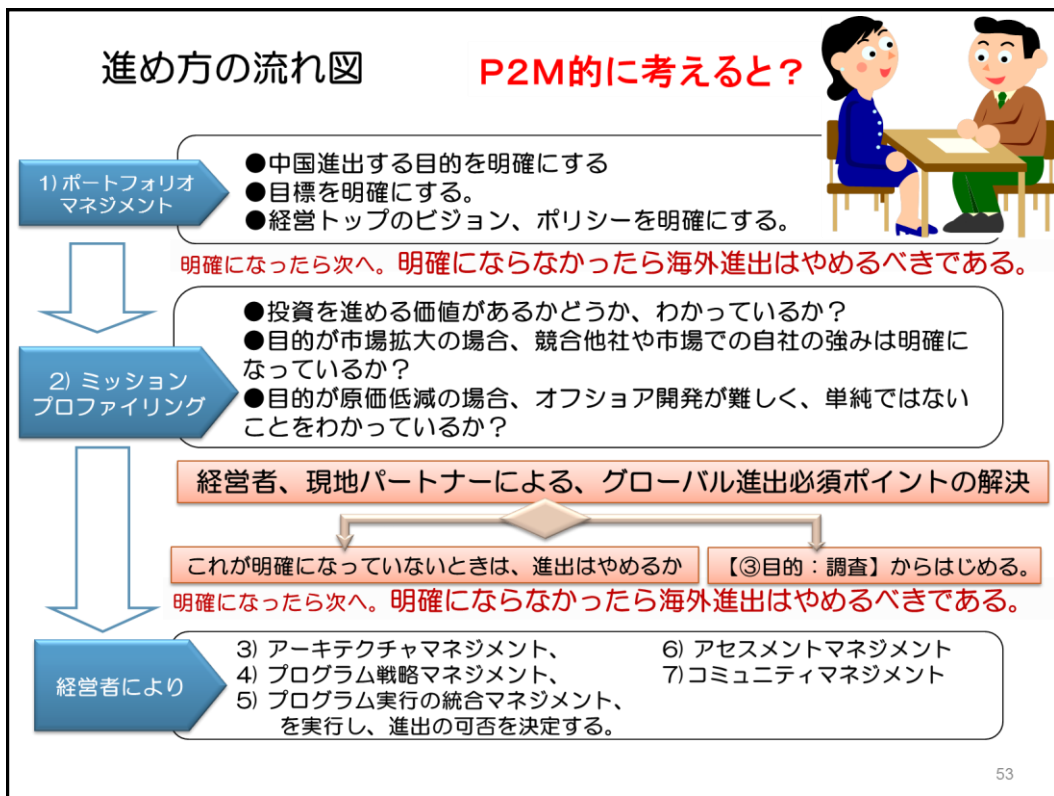
■【グローバル進出時の注意ポイント】を有効に使えること

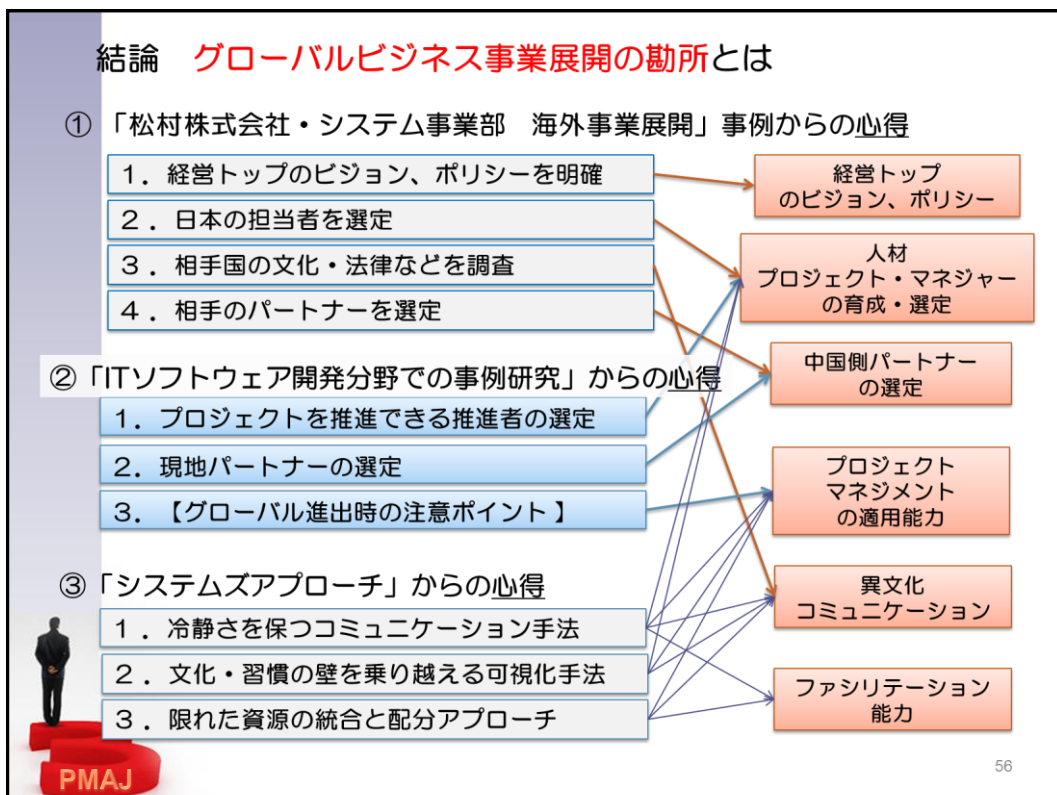
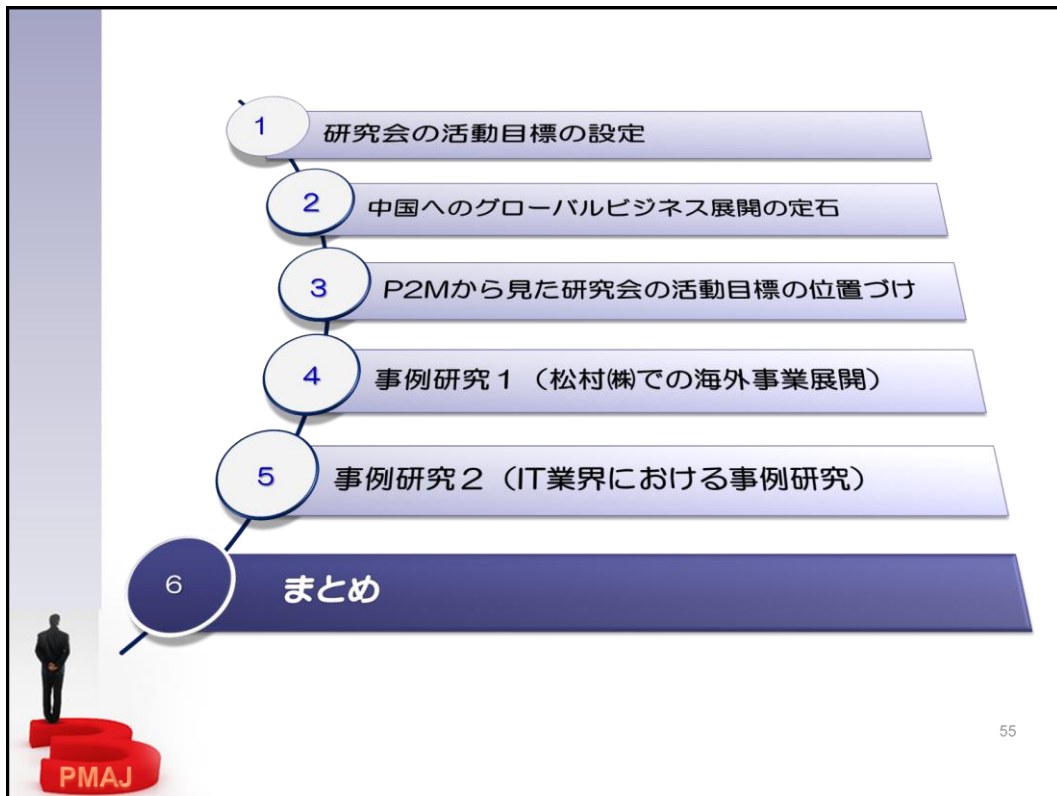


検討段階で得られた【グローバル進出時の注意ポイント】から、ITソフトウェア開発での勘所を抽出する作業を行おうとしたが、多くの内容が挙げられたため、再度検討し直したところ、ほとんどはプロジェクトを推進する人に集約され、プロジェクトの推進者が、これらの【グローバル進出時の注意ポイント】を有効に使えることが勘所である、という結論が得られた。

次に、中国進出を決めるまでの段階で、無駄なお金と時間を費やさないための進め方を流れ図としてまとめた。

52





Thank you !

ありがとうございます

谢谢

