

海外戦略構築を実用事例から学ぶ

～具体的アクションまで落とし込む先行企業調査の成功例～

本資料のアジェンダ

■ 本資料で、皆様に考えて頂きたいこと

■ 2024年以降のグローバル変化に向けて

- コロナ前からの市場変化と現在の立ち上がり
- 新しい生活様式とビジネススタイルの普及：B2C
- 新しい生活様式とビジネススタイルの普及：B2B
- 2025年に向けたコロナ後の成長市場をどう捉えるか

■ 市場理解のための多様な情報収集手段

- グローバル戦略構築のため情報収集手段に変化はあるのか
- 歴史の原点に学ぶ戦略
- ロジカルに多視点で捉えることができる必要性
- （参考）多視点で事象を捉えるためのトレーニング

■ 先行ベンチマークの設計

➤ 先行ベンチマークの設計思想

- ❶ 誰に対して、どの多視点から
- ❷ 何の手法の組み合わせによって
- ❸ どのような論点について
- ❹ 具体的に何を明らかにするのか
- ❺ 未来の在り方、バックキャストの場合は時間軸設計を組み合わせる

■ 先行ベンチマークの実用事例

- ❶ 地域ごとの傾向とトレンド
- ❷ 先行企業の流通での関与プレイヤーの整理
- ❸ 先行企業の流通での意思決定構造
- ❹ 先行ベンチマーク企業の組織体制
- ❺ 先行ベンチマーク企業の製品別売上
- ❻ 先行ベンチマーク企業の原価構造

■ 海外戦略構築における海外実務活動

本資料で、皆様に考えて頂きたいこと

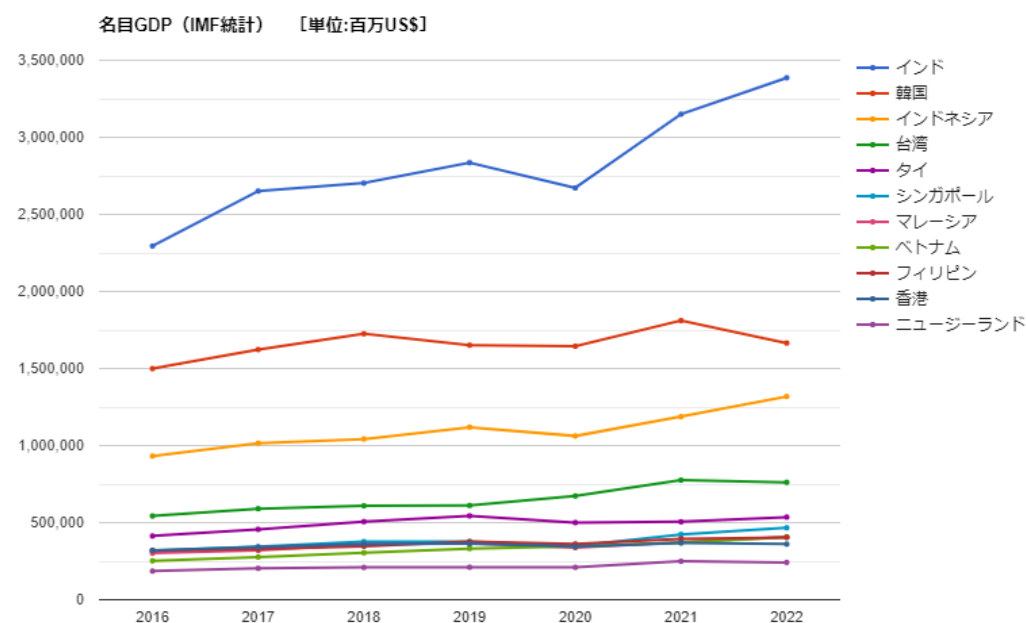
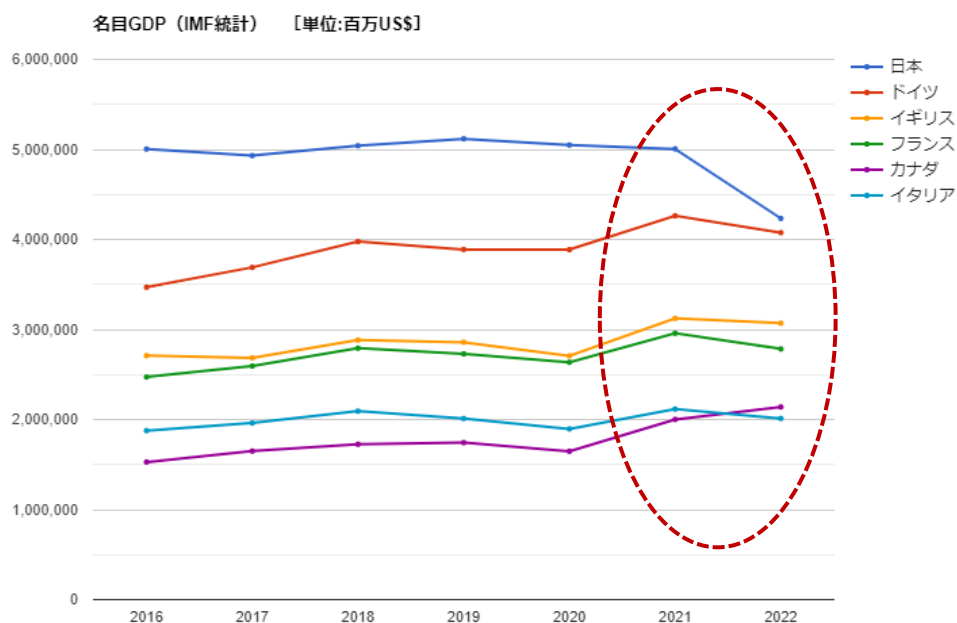
1. 海外戦略の構築、実務活動に繋げる戦略策定もまた「手段の1つ」であることを理解し事業成果/継続的な成長を目指してもらいたい
2. 様々な角度から情報分析し、戦略に応用する先行ベンチマークという1つの手段を学ぶ
3. マーケットインテリジェンスを高めるために海外現地での行動価値を最大化する

2024年以降のグローバル変化に向けて

コロナ前からの市場変化と現在の立ち上がり

**G7、アジア諸国の中で、日本だけが大きく名目GDPが低下。
完全にコロナ後の市場の立ち上げに失敗をしている状態で、国際競争力の視点から弱体化は明らか**

- 日本はコロナを経て、大きく名目GDPが低下。一方で、名目GDPの為、物価変動影響を加味する必要あり。
- GDP1位のアメリカはコロナ渦でも名目GDPは大きく成長 ※1
- GDP2位の中国は、2022年に成長鈍化するも成長傾向は継続 ※1
- 左図：G7の中で、日本を除くその他の国は、コロナ前の水準以上に回復。カナダなどは成長傾向に転じている
- 右図：韓国は2022年に低迷。その他の国は、コロナ前の水準以上に回復



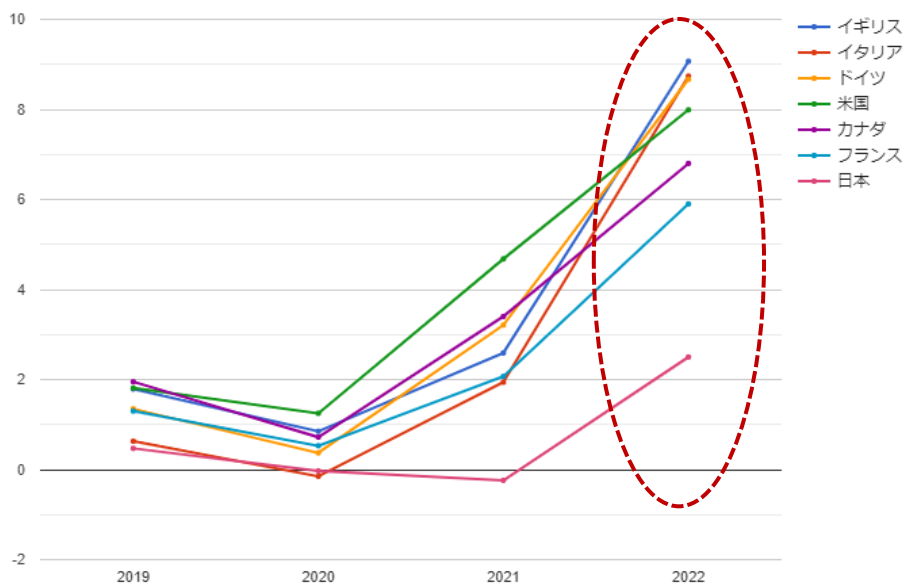
Source : https://www.globalnote.jp/p-data-g/?dno=8860&post_no=1409 ※1 グラフ未作成 (IMF統計を引用)

コロナ前からの市場変化と現在の立ち上がり

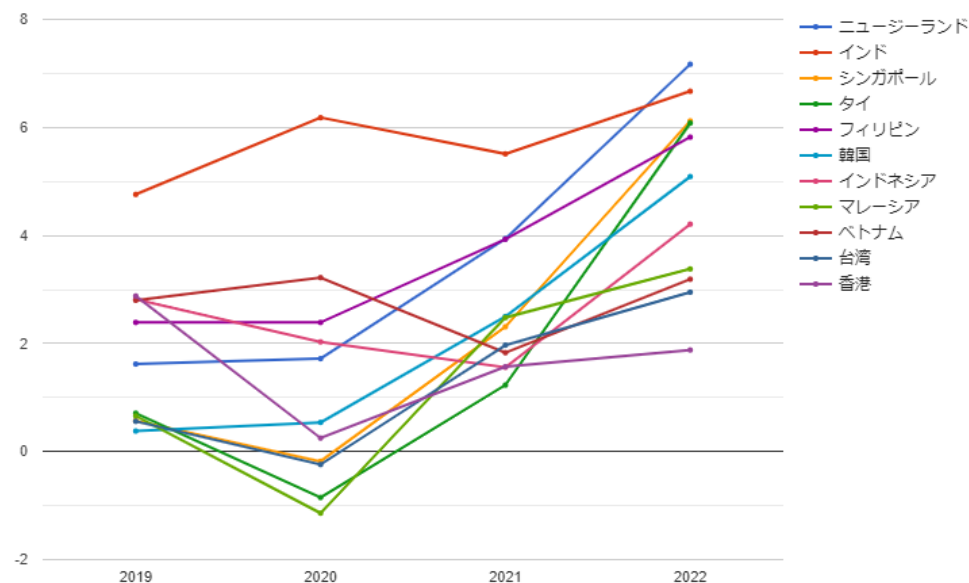
G7加盟国は日本を除いて、2022年は6%以上の物価上昇率を記録
アジアでは、香港だけが日本を下回るもその他の国は2%以上の上昇を記録

- 日本はG7、アジアの中でも最低の物価上昇率となっており、物価が上がらないことが日常化してきた歴史がある。
- もともと、日本よりもかなり物価が高いイギリス、ドイツもG7内での物価上昇上位国となっている。
- 米国は、2021年に約4.7%、2022年に8%と2年連続の高い上昇率を示しており、消費環境が大きな変化を見せている。
- アジアにおいては、隣国の韓国でも物価上昇は5%と顕著である。
- 直近、ASEAN各国の訪問者からの、「日本が異常に安く感じる」という声があがるなど完全にグローバル経済に取り残されている。

消費者物価上昇率（IMF統計） 【単位:%】



消費者物価上昇率（IMF統計） 【単位:%】



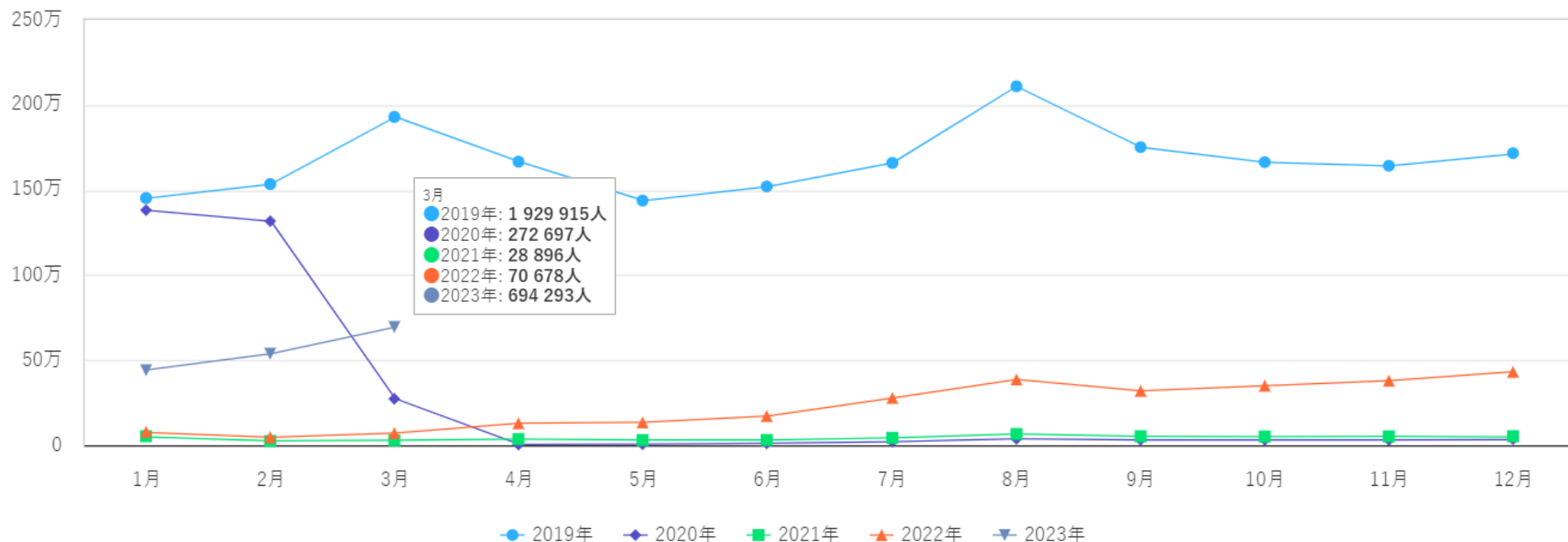
Source : https://www.globalnote.jp/p-data-g/?dno=6580&post_no=7889

コロナ前からの市場変化と現在の立ち上がり

コロナ後の経済復調が遅れているため、日本人出国者も未だコロナ前には回復しない状態。海外との往来が戻らない中で、海外とのリアルな情報接点も全体的に少なくなっている。

- 2023年3月の日本人出国者数は、約694,293人となっており、コロナ前の2019年3月の1,929,915人の約35%程度にとどまっている。
- インバウンドについては、2023年3月の1,817,500人まで回復しているものの、2019年3月の2,760,136人の約65%程度となっている。
- 海外に行く日本人が減少し、海外から来る外国人も減少している中で、どうしても海外との接点は減少。前述の物価高騰による海外渡航の経済的な負担の大きさなども今後は更に、影響してくることが予測される。
- そういった中で、どのように海外との接点を日常的に持ち、ビジネス感を日本で養っておくかは重要な課題となっている。

【月別日本人出国者数】



Source : <https://www.tourism.jp/tourism-database/stats/outbound/#monthly>

新しい生活様式とビジネススタイルの普及：B2C

コロナ前には普及がなかなか進まなかった様々なサービスが、コロナ渦の社会的変化をきっかけに普及。一方で、すでに統廃合も進んできており、プラットフォーム化の上位生き残り競争が激化



Source :

新しい生活様式とビジネススタイルの普及：B2B

コミュニケーション、タスク管理、資料作成、遠隔、共有、同時編集などのサービスが一気に普及
1つの経済圏をベースに関連アプリを使いこなすことで業務効率が促進されている
一方で、サービスの種類も多く、目的と手段を理解して最適なアプリを選択することが必要



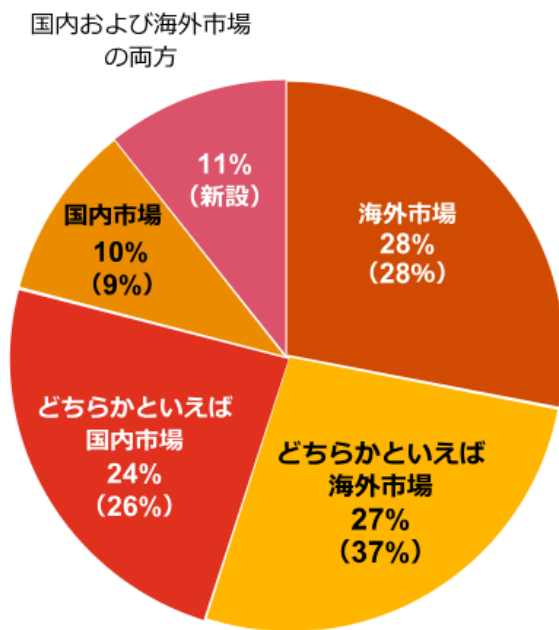
Source :

2025年に向けたコロナ後の成長市場をどう捉えるか

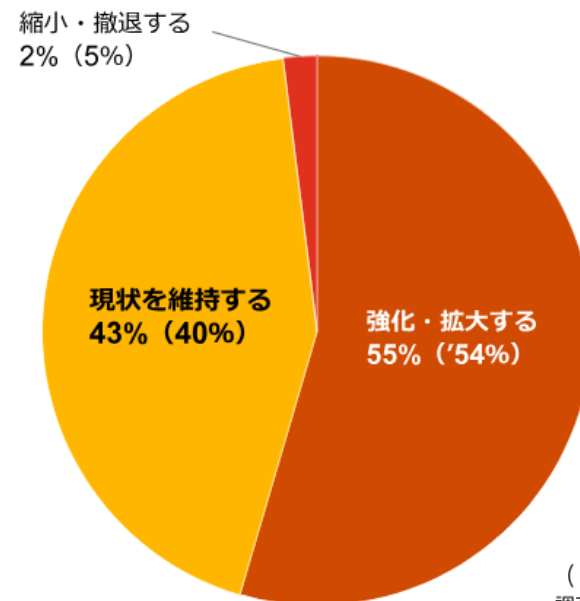
今後の成長市場を海外中心に置いている企業の割合は過半数を占める
投資対象としても現状維持以上が98%と積極的な動きが見受けられる

- 左図：2025年に向けた成長市場は国内回帰ではなく、海外拡大の流れが大きい
特に明確に海外市場を成長マーケットに置いている企業は全体の28%と最大構成比である
さらに、「どちらかといえば海外市場」の一部が、新規市場を含めたターゲティングへと推移している
- 右図：2025年に向けた海外市場への投資姿勢は半数以上の54%が投資拡大を示している
現状維持も含めると海外への縮小するということはしばらく起きない

質問：中期的（今後3年程度）な貴社の成長マーケットについて教えてください。



質問：中期的（今後3年程度）な海外事業に対する投資姿勢について教えてください。



() 内は昨年数値
調査ベース: 253名

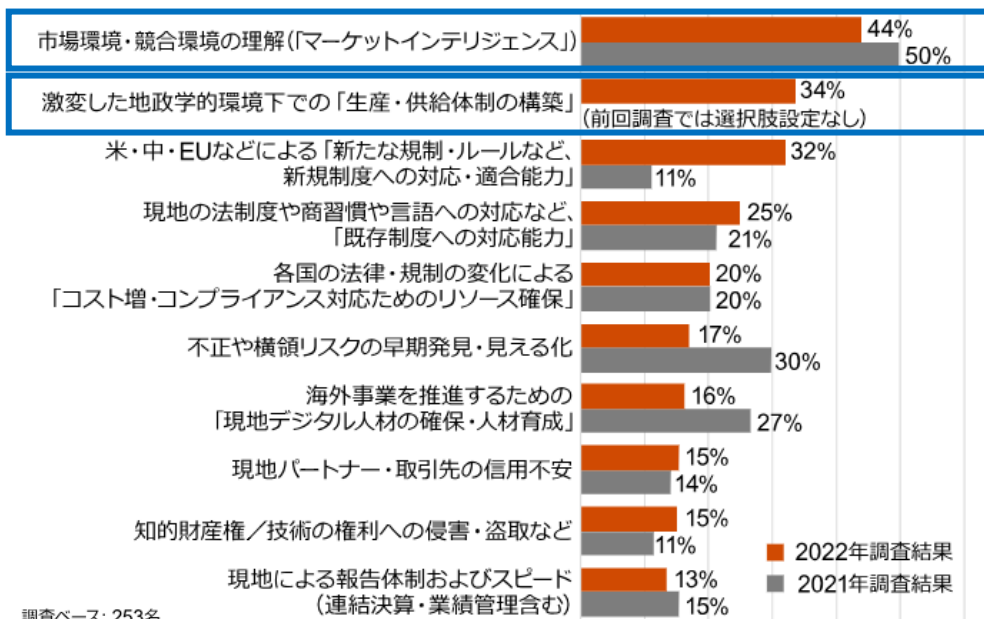
Source : <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/overseas-business-strategy-survey.html>

2025年に向けたコロナ後の成長市場をどう捉えるか

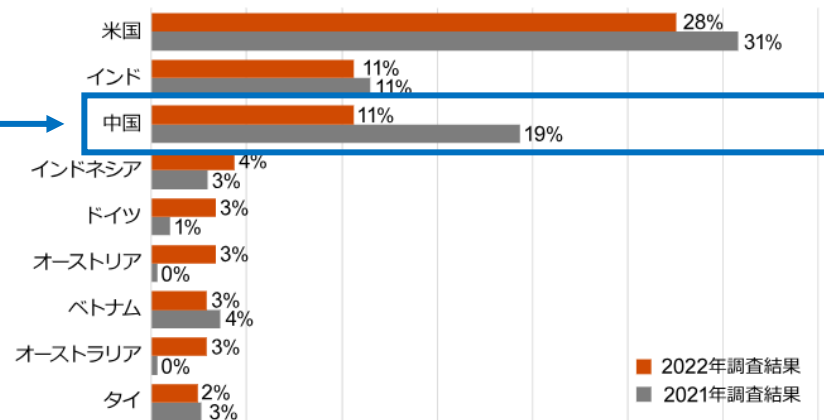
コロナ過の海外経験不足から、マーケットインテリジェンスの不足が最大課題となっている
2021年から2022年にかけて、中国市場を有望とした市場の見方に大きな変化が起きている

- 左図：全体の中でも市場環境、競合環境の理解である「マーケットインテリジェンス」が最大の課題となっている
コロナ過の中での市場環境変化に、情報収集が追いついておらず、戦略構築の源泉である情報が圧倒的に不足
追い打ちをかけるように、法制度、規制などの強化なども起きていることから、意思決定が難しくなっている
- 右図：台湾有事に備えた情報が、中国国内でも徐々に深刻化してきている
一方で、比較的市場成長が見込めて、現地でのプライスレンジが近くなりがちな欧州、豪州市場への投資意欲が拡大

質問：貴社の海外事業ではどのような経営課題が重要と認識していますか。
最も重要な項目を5つまで選んでください。



質問：中期的(今後3年程度)に有望と考え、進出・強化・追加投資を考える事業展開
先として上位3カ国・地域を選んでください。(複数回答)



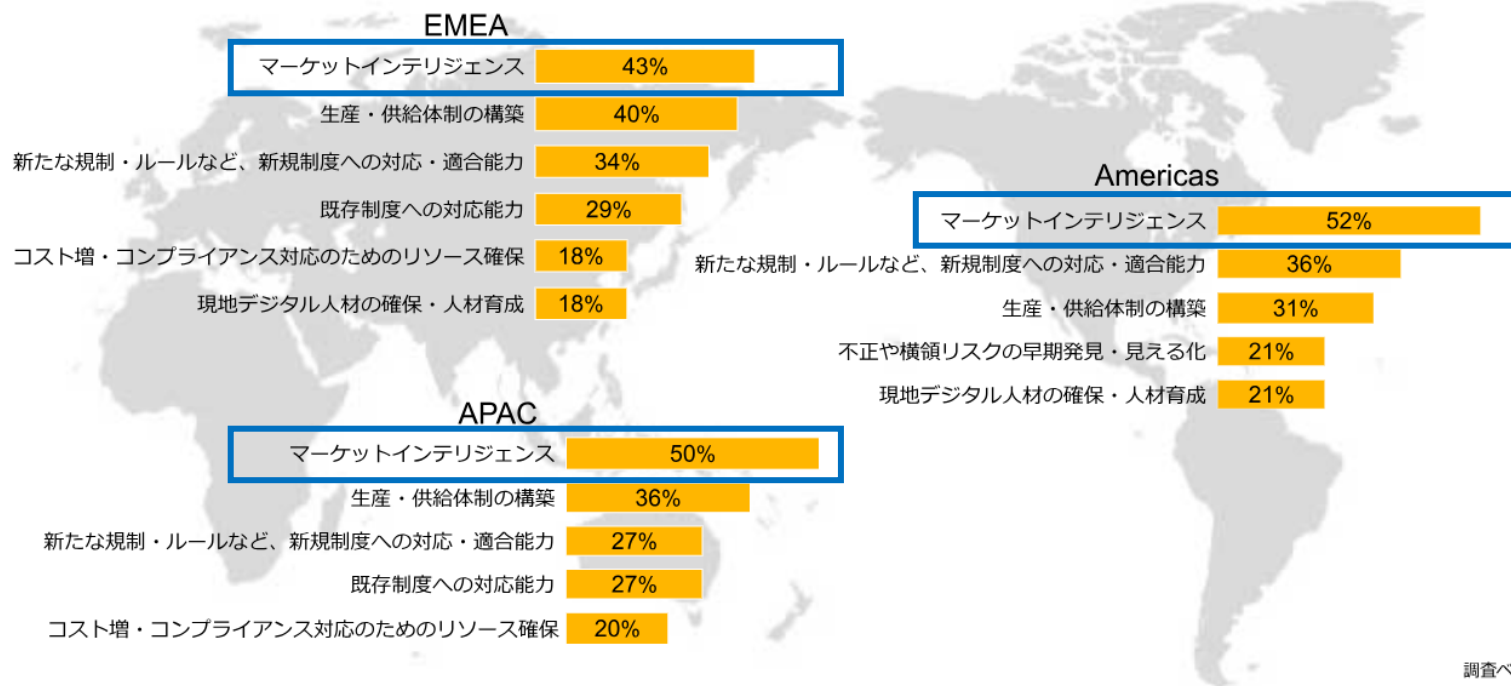
Source : <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/overseas-business-strategy-survey.html>

2025年に向けたコロナ後の成長市場をどう捉えるか

どのエリアを見ても、今後、マーケットインテリジェンスが大きな課題となっている
海外戦略構築および意思決定の為に、エリア×業界×事業 で有益な情報ニーズが高まっている

- 世界を3地域で分割してみても、市場環境、競合環境の理解である「マーケットインテリジェンス」が最大の課題となっている
- 2025年に向けた成長戦略を計画するにも、十分なマーケットの理解ができていない中で検討しなければならない状態に陥っている企業が多く存在しており、大きな経営課題である
- 一方で、これまで「現地渡航」によって得ていた情報収集手法にも大きな変化が起きていることについては、次章以降で記載する

質問：海外事業の進出先ではどのような経営課題が特に重要であると認識していますか。地域ごとに最も重要であるとする項目を選んでください。



Source : <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/overseas-business-strategy-survey.html>

2025年に向けたコロナ後の成長市場をどう捉えるか

どのエリアで見ても、今後、マーケットインテリジェンスが大きな課題となっている
海外戦略構築および意思決定の為に、各業界×事業に必要な情報ニーズが高まっている

- 世界を3地域で分割してみても、市場環境、競合環境の理解である「マーケットインテリジェンス」が最大の課題となっている
- 2025年に向けた成長戦略を描くには、十分なマーケット理解ができていない企業が多いとされている
- 企業が存在しており、大きな経営課題である
- 一方で、これまで「現地渡航」によって得ていた情報収集手法にも大きな変化が起きている

マーケットインテリジェンスを高めるためには

- ①過去からの情報収集手段を理解する
- ②新たな情報収集手段の知識をつける
- ③最適な手段の組み合わせを検討する

現地に行く時の行動価値を最大化する

調査ベース: 253名

Source : <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/overseas-business-strategy-survey.html>

市場理解のための多様な情報収集手段

グローバル戦略構築のため情報収集手段に変化はあるのか

コロナ前から市場浸透していたサービスもオンライン化が加速
一方で、新たなサービスの普及拡大もあり、既存と新規のサービスミックスによる新価値も発生

		手法	サービス提供事業者	特徴	運用上の注意点
客観的	2次データ	統計資料確認	Euromonitor/GFK/similarweb/SPEEDA/IHS	- ロジックによる推測統計が多い - ニーズの大きな業界以外は統計が少ない	- 業界関係者内での認識とのズレが大きい - 新興国では統計データが存在しない
		Google検索	Google Crome	記事検索/PDF検索などまで絞り込み可能	出ない情報の時間ロスを考慮する
		コメント分析	Instagram//Amazon/Facebook/Shopee	B2Cのトレンドワード分析などは、デジタルマーケティングツールと連動すると効果的	- 特定の使用者の偏重が発生する - 情報発生源までも深堀はしない
		CHATGPT	-	現状は信ぴょう性の再確認が必要	戦略分析にまでは確立されていない
	定量	Web定量調査	インテージ/クロスマーケ/Nielsen/IPSOS	B2C主体のサービスであるが、B2Bへの転用スキームも一部で開発されてきている	海外の場合、IRが5%/1%を切る場合に実施できない
		CLT	上記同様/Local Marketing Farm	定量的かつ、動画、実機評価なども対応可能	コロナでコストが高騰
		有識者アンケート	ビザスク Lite	設計次第で、市場規模推定なども可能	対象者スクリーニングと言語調整が負担大
		展示会アンケート	Local Marketing Farm	実施できる企業が少ない	実施上の制約が現地で発生することがある
	定性	FGI（グルイン）	インテージ/クロスマーケ/Nielsen/IPSOS	- 海外ではモデレーションレベルが課題 - 同時通訳での進行ではコストが高い	インサイトまでの深堀は不可
		DI（デプスインタビュー）	インテージ/クロスマーケ/Nielsen/IPSOS	- モデレーター能力に依存する - インサイトまで引き出せる手法ではある	- スクリーニングに対する設計工夫が必要 - 事前アンケートによる事前把握が重要
		有識者Webインタビュー	ランサーズ/ビザスク/MIMIR(SPEEDA)/GLG	- スクリーニングが合えば目的達成できる - 市場で珍しい/経営幹部層ほど謝礼も高い	- 対象者のフィルタリングと調整が苦難 - ヒアリング実施者の技術が結果に大きく影響
主観的	海外市場視察	政府・業界団体	JETRO/各国/FDA/BPJPH	情報はとりやすいが、一般論に留まる	市場把握の序盤には有益。個別企業支援は弱い
		代理店、提携先	-	既存の取引先視点の場合、バイアスがかかることが多いが、情報量は豊富な傾向	- 市場構造理解が深堀の前提となる - 対象者の特定・スクリーニングが難しい
		流通関連視察	-	- B2C/B2Bでもリアル感が高い - 個別事象から全体感を捉える知見が重要	- 日常から視察感覚を養う必要あり - 業界>製品までのブレイクダウン必要
	展示会出展	自社ブースコンタクト	Fujiya/Bee Cruise/JETRO	業界情報などは引き出しやすいがコスト高	新規市場の場合、手法的に取れない
		実機テスト	-	テストサンプルがあれば、飛び込みで可能	テストサンプルがあれば、飛び込みで可能
		業界関係者ヒヤリング	-	業界情報を引き出しやすい機会でもコスト安	ゲリラ的な対応も可能だが、経験が必要

グローバル戦略構築のため情報収集手段に変化はあるのか

コロナ前から市場浸透していたサービスもオンライン化が加速
一方で、新たなサービスの普及拡大もあり、既存と新規のサービスミックスによる新価値も発生

		手法	サービス提供事業者	特徴	運用上の注意点
客観的	2次データ	統計資料確認	Euromonitor/GFK/similarweb/SPEEDA/IHS	- ロジックによる推測統計が多い - ニーズの大きな業界以外は統計が少ない	- 業界関係者内での認識とのズレが大きい - 新興国では統計データが存在しない
		Google検索	Google Crome	記事検索/PDF検索などまで絞り込み可能	出ない情報の時間ロスを考慮する
		コメント分析	Instagram//Amazon/Facebook/Shopee	B2Cのトレンドワード分析などは、デジタルマーケツールと連動すると効果的	- 特定の使用者の偏重が発生する - 情報発生源なども深堀はしない
		CHATGPT	-	現状は信ぴょう性の再確認が必要	戦略分析にまでは確立されていない
	定量	Web定量調査	インテージ/クロスモーター/Nielson/IPSOS	B2C主体のサービスであるが、B2Bへの転用	海外の場合、IPが5%/1%を切る場合に実施でき
		CLT			
		有識者アンケート			
		展示会アンケート			
	定性	FGI（グルイン）			
		DI（デプスインタビュー）			
主観的	海外市場視察	政府・業界団体	JETRO/各国/FDA/BPJPH	情報はとりやすいが、一般論に留まる	市場把握の序盤には有益。個別企業支援は弱い
		代理店、提携先	-	既存の取引先視点の場合、バイアスがかかることが多いが、情報量は豊富な傾向	- 市場構造理解が深堀の前提となる - 対象者の特定・スクリーニングが難しい
		流通関連視察	-	- B2C/B2Bでもリアル感が高い - 個別事象から全体感を捉える知見が重要	- 日常から視察感覚を養う必要あり - 業界>製品までのブレイクダウン必要
	展示会出展	自社ブースコンタクト	Fujiya/Bee Cruise/JETRO	業界情報などは引き出しやすいがコスト高	新規市場の場合、手法的に取れない
		実機テスト	-	テストサンプルがあれば、飛び込みで可能	テストサンプルがあれば、飛び込みで可能
		業界関係者ヒヤリング	-	業界情報を引き出しやすい機会でもコスト安	ゲリラ的な対応も可能だが、経験が必要
		有識者Webインタビュー	ランサーズ/ビザスク/MIMIR(SPEEDA)/GLG	- スクリーニングが合えば目的達成できる - 市場で珍しい/経営幹部層ほど謝礼も高い	- 対象者のフィルタリングと調整が苦難 - ヒヤリング実施者の技術が結果に大きく影響

コロナ前にはあまり、普及していなかった情報収集手段

- ・特徴
 - ・まだ、有効な手段として確立できていない
 - ・活用しているケースも見受けられるが、手法としての活用レベルが十分ではない
- ・「有識者アンケート」などは、設計・実査・分析工程が複雑で一般化していない
- ・「Web有識者インタビュー」は対象者スクリーニングと対象者調整、ヒヤリング実施が難しい

グローバル戦略構築のため情報収集手段に変化はあるのか

コロナ前から市場浸透していたサービスもオンライン化が加速
一方で、新たなサービスの普及拡大もあり、既存と新規のサービスミックスによる新価値も発生

有識者アンケート

大手プラットフォームサービスを活用してみた。
実際にやると、どの程度のサンプル数が必要なのか、本当に海外でそのサンプル数が集まるのかということが不安であった。
実際の回答を見ると、あまり業界には関与していないような有識者の回答が紛れ込んでしまい、市場推定などの判断ができなかった。

日用品メーカー(B2B) 海外事業部長

有識者Webヒヤリング

Speedaやプラットフォーム系サービスの情報収集後の深堀目的で実際に何度かサービスを使ってみたが、自分が聞きたい部分まで短時間で辿り着かない
特に海外者時差がある中で、対象者の調整にも時間がかかってしまった

産業用機械メーカー 経営企画室長

		手法	サービス提供事業者	特徴	運用上の注意点
客観的	2次データ	統計		多い 統計が少ない	- 業界関係者内での認識とのズレが大きい - 新興国では統計データが存在しない
		Gd		で絞り込み可能	出ない情報の時間ロスを考慮する
		コ		などは、デジタル効果的	- 特定の使用者の偏重が発生する - 情報発生源でも深堀はしない
	定量	C		が必要	戦略分析にまでは確立されていない
		CL		が、B2Bへの転用できている	海外の場合、IRが5%/1%を切る場合に実施できない
主観的			有識者アンケート	ビザスク Lite	- 設計次第で、市場規模推定なども可能 - 対象者スクリーニングと言語調整が負担大
			展示会アンケート	Local Marketing Farm	- 実施できる企業が少ない - 実施上の制約が現地で発生することがある
	定性	FGI	日用品メーカー		
		DI (ファーストインタビュー)	インタビュー/クロスマーケティング		
			有識者Webインタビュー	ランサーズ/ビザスク/MIMIR(SPEEDA)/GLG	- 夫が必要が重要 - が苦難に大きく影響 - 業支援は弱い
海外市場視察			政府・業界団体	JETRO/各国/FDA/BPJF	
			代理店、提携先	-	
			流通関連視察	-	- B2C/B2Bでもリアル感が高い - 個別事象から全体感を捉える知見が重要 - 日常から視察感覚を養う必要あり - 業界>製品までのブレイクダウン必須
			自社ブースコンタクト	Fujiya/Bee Cruise/JETRO	業界情報などは引き出しやすい機会でもコスト安
	展示会出展		実機テスト	-	テストサンプルがあれば、飛び込み
			業界関係者ヒヤリング	-	ゲリラ的な対応も可能だが、経験が必要

グローバル戦略構築のため情報収集手段に変化はあるのか

過去の情報収集手段も、様々な組み合わせによって、新しいタイプの情報取得が可能となる
重要な要素は、各調査を理解し、どのように設計するかであり、目的と手段に合わせた検討が必要

		手法	サービス提供事業者	特徴	運用上の注意点
客観的	2次データ	統計資料確認	Google 検索 × Web定量調査 × 有識者Webインタビュー	ロジックによる推測統計が多い ニーズの大きな業界以外は統計が少ない	- 業界関係者内での認識とのズレが大きい - 新興国では統計データが存在しない
		Google検索		記事検索/PDF検索などまで絞り込み可能	出ない情報の時間ロスを考慮する
		コメント分析		B2Cのトレンドワード分析などは、デジタルマーケティングツールと連動すると効果的	- 特定の使用者の偏重が発生する - 情報発生源なども深堀はしない
		CHATGPT		現状は信ぴょう性の再確認が必要	戦略分析にまでは確立されていない
	定量	Web定量調査		B2C主体のサービスであるが、B2Bへの転用スキームも一部で開発されてきている	海外の場合、IRが5%/1%を切る場合に実施できない
		CLT		定量的かつ、動画、実機評価なども対応可能	コロナでコストが高騰
		有識者アンケート		設計次第で、市場規模推定なども可能	対象者スクリーニングと言語調整が負担大
	定性	展示会アンケート		実施できる企業が少ない	実施上の制約が現地で発生することがある
		FGI（グルイン）		海外ではモデレーションレベルが課題 同時通訳での進行ではコストが高い	インサイトまでの深堀は不可
		DI（デプスインタビュー）		モデレーター能力に依存する インサイトまで引き出せる手法ではある	- スクリーニングに対する設計工夫が必要 - 事前アンケートによる事前把握が重要
主観的	海外市場視察	有識者Webインタビュー	1) 定量調査設計のためのワーディングなどをGoogle検索などで抽出 2) B2Bのクライアント取引先企業、流通の特定企業などの条件に絞って定量対象者をスクリーニング 3) 定量的な分析を行った後に、仮説構築し、それらを考慮したスクリーニング条件を作成、有識者を選定 4) 有識者への深堀ヒヤリングにて仮説検証を行い、事業戦略を構築する	スクリーニングが合えば目的達成できる 市場で珍しい/経営幹部層ほど謝礼も高い	- 対象者のフィルタリングと調整が苦難 - ヒアリング実施者の技術が結果に大きく影響
		政府・業界団体	1) 定量調査設計のためのワーディングなどをGoogle検索などで抽出 2) B2Bのクライアント取引先企業、流通の特定企業などの条件に絞って定量対象者をスクリーニング 3) 定量的な分析を行った後に、仮説構築し、それらを考慮したスクリーニング条件を作成、有識者を選定 4) 有識者への深堀ヒヤリングにて仮説検証を行い、事業戦略を構築する	情報はとりやすいが、一般論に留まる	市場把握の序盤には有益。個別企業支援は弱い
		代理店、提携先		既存の取引先視点の場合、バイアスがかかることが多いが、情報量は豊富な傾向	- 市場構造理解が深堀の前提となる - 対象者の特定・スクリーニングが難しい
		流通関連視察		B2C/B2Bでもリアル感が高い 個別事象から全体感を捉える知見が重要	- 日常から視察感覚を養う必要あり - 業界>製品までのブレイクダウン必要
	展示会出展	自社ブースコンタクト		業界情報などは引き出しやすいがコスト高	新規市場の場合、手法的に取れない
		実機テスト		テストサンプルがあれば、飛び込みで可能	テストサンプルがあれば、飛び込みで可能
		業界関係者ヒヤリング		業界情報を引き出しやすい機会でもコスト安	ゲリラ的な対応も可能だが、経験が必要

有識者Webヒアリングを活用した事例

有識者Webヒアリングを活用した実施する場合のステップ

実際のヒアリングの前に、誰に、どのような設問を聞くべきかの設計/当たりづけが重要となります

	STEP1 マクロ動向・市場動向の把握	STEP2 実査設計・調整・ヒアリング	STEP3 ヒアリング結果の再確認・分析
実施概要	- 対象条件の設計・条件把握 - 設問に落とし込むための市場動向などを捉えて置き、仮説をつくる	- 有識者パネル、非パネルから対象者を抽出、量的獲得条件を検討 - 条件を精査の上で、対象者を選定 - 客観的視点を踏まえて設問設計を構成	- 議事録整理と横比較 - 追加設問の検討とフォロー対応の実施 - 最終まとめと示唆出し
実施事項	- 市場把握というためではなく、<u>市場を検証するための項目を抽出/適正化する目的</u>でデスクリサーチなどを実施する - ここで建てた仮説の一部については、<u>STEP2の対象者スクリーニングのタイミングで壁打ちする</u>ことで精査するなどの工夫をする	- パネルプラットフォームのリソースだけでは、カバーできないことが一般的。特に<u>ニッチな業界では新規接点づくり</u>が重要 - 必ず対象者スクリーニングで精査できる質問を入れる（例：FAなどで発言能力を見極める） - 序盤～中盤～終盤で<u>検証項目を修正していく</u> - 肯定/否定、Open/Closedを分ける	- ヒアリング結果の集計は議事録＞Excelでの項目分けを行う - 人による<u>「ワード認識のズレ」が発生するため、必ず補正を事後でかけて対応</u>する - デスクリサーチ結果と合わせて<u>ロジック・視点のズレを俯瞰的に分析</u>する - 特定個人の発言信ぴょう性を軸に情報整理していく
注意点	✓ 詳細な実態把握ではなく、統計上の項目、主要プレイヤーの事業実態などから全体感を捉える ✓ デスクリサーチで出ない情報に時間をかけ過ぎないようにする	✓ 海外では調整業務で時差が発生するので、エリアごとにまとめて負荷を軽減する ✓ 実査後は、アフターフォローできる関係者をかならず構築して終える	✓ 90分/1名のヒアリングで事前調整～実施～議事録～フォローで<u>12～16時間以上は必要との認識</u>を持つ
期間	3～4週間	6～8週間	4週間



有識者アンケートを活用した事例

過去の情報収集手段も、様々な組み合わせによって、新しいタイプの情報取得が可能となる
重要な要素は、各調査を理解し、どのように設計するかであり、目的と手段に合わせた検討が必要

		手法	サービス提供事業者	特徴	運用上の注意点
客観的	2次データ	統計資料確認	有識者アンケート × Di (デプス) × 代理店・提携先視察	ロジックによる推測統計が多い ニーズの大きな業界以外は統計が少ない	・ 業界関係者内での認識とのズレが大きい ・ 新興国では統計データが存在しない
		Google検索		記事検索/PDF検索などで絞り込み可能	・ 出ない情報の時間ロスを考慮する
		コメント分析		B2Cのトレンドワード分析などは、デジタルマーケティングツールと連動すると効果的	・ 特定の使用者の偏重が発生する ・ 情報発生源なども深堀はしない
		CHATGPT		現状は信ぴょう性の再確認が必要	・ 戦略分析にまでは確立されていない
	定量	Web定量調査		B2C主体のサービスであるが、B2Bへの転用スキームも一部で開発されてきている	・ 海外の場合、IRが5%/1%を切る場合に実施できない
		CLT		定量的かつ、動画、実機評価なども対応可能	・ コロナでコストが高騰
		有識者アンケート		設計次第で、市場規模推定なども可能	・ 対象者スクリーニングと言語調整が負担大
	定性	展示会アンケート		実施できる企業が少ない	・ 実施上の制約が現地で発生することがある
		FGI (グルイン)		海外ではモデレーションレベルが課題 同時通訳での進行ではコストが高い	・ インサイトまでの深堀は不可
		DI (デプスインタビュー)		モデレーター能力に依存する インサイトまで引き出せる手法ではある	・ スクリーニングに対する設計工夫が必要 ・ 事前アンケートによる事前把握が重要
主観的	海外市場視察	有識者Webインタビュー	1) 有識者アンケートで既存プレイヤー視点でのSTPの考え方を整理 2) 想定される顧客パターンを抽出し、仮のペルソナイメージを作成 3) 定量パネル/エクストリームユーザーから対象者を選定し、DIにより商品価値に繋がるインサイトを抽出 4) 商品コンセプトシートを作成し、既存の提携先、代理店などを訪問しコンセプトの可能性を検証	スクリーニングが合えば目的達成できる 市場で珍しい/経営幹部層ほど謝礼も高い	・ 対象者のフィルタリングと調整が苦難 ・ ヒアリング実施者の技術が結果に大きく影響
		政府・業界団体	情報はとりやすいが、一般論に留まる	・ 市場把握の序盤には有益。個別企業支援は弱い	
		代理店、提携先	既存の取引先視点の場合、バイアスがかかることが多いが、情報量は豊富な傾向	・ 市場構造理解が深堀の前提となる ・ 対象者の特定・スクリーニングが難しい	
		流通関連視察	B2C/B2Bでもリアル感が高い 個別事象から全体感を捉える知見が重要	・ 日常から視察感覚を養う必要あり ・ 業界>製品までのブレイクダウン必要	
	展示会出展	自社ブースコンタクト	業界情報などは引き出しやすいがコスト高	・ 新規市場の場合、手法的に取れない	
		実機テスト	テストサンプルがあれば、飛び込みで可能	・ テストサンプルがあれば、飛び込みで可能	
		業界関係者ヒヤリング	業界情報を引き出しやすい機会でもコスト安	・ ゲリ拉的な対応も可能だが、経験が必要	

有識者アンケートを活用した事例

有識者アンケートを活用した実施する場合のステップ

有識者Webヒアリングの応用パターンであるが、アレンジ性が高くなるために方法論の理解が重要

	STEP1 対象者の抽出と設問設計	STEP2 実査調整とクリーニング	STEP3 集計と分析、示唆作り
実施概要	1. 対象条件の設計 2. 有識者パネル、非パネルから対象者を抽出、量的獲得条件を検討 3. 5～8問程度/1名の設問設計を組む	1. 個別有識者毎にアンケートを配布 2. 対象者選定を偏りの調整 3. 回答結果をクリーニングし、不足分などを再確認	1. データの集計と分析 2. クロス表レベルでの傾向値の把握 3. 調査目的に沿った示唆づくり
実施事項	1. インタビュー精度を高める為、回答者属性の設計は厳しく作り込む 2. 国毎、業界ごとなどの分けてターゲットセグメントで、20～30以上のサンプル確保が可能かを算出 3. アンケートレベルでブレない（文章を見て回答できる範囲）に設計 4. 回答時間は約12～15分（電話）で収まる範囲	1. 国別に時差が発生するために大人数の場合、個人調整は体力的に困難 電話調査が一般的になるため、質問＞回答例などを準備してアンケートを配布 2. FAなど事前に回答してもらい、人物的に違和感がないかを把握する 1サンプル単位で金額が大きく変わっていくために、精度の高い回収に徹する	1. データ集計はExcelレベルで問題ない 2. 数値は傾向の把握レベルに留まることを理解しておく 3. 市場を深掘出来そうな対象者には、DIで対応することで定性面の裏付けをとっていく 4. 市場ポテンシャル把握、市場ニーズの大きなズレなどは回答者の背景と発言を比較しながら判断する
注意点	✓ 調査手法上、一定率の対象者は対象外となることを想定 ✓ 「環境問題、数量把握、特定の言語理解」などは回答のブレが大きい ✓ FAは1問程度にとどめる	✓ 被験者からの質問＞回答をフリーで受けないようにする（ブレる為） ✓ 回答精度を高めるために、ダミー系の質問で一定数を落とす	✓ 具体度の高い分析を求めない ✓ 別手法と組み合わせて対応することで精度を高める
期間	3～4週間	2～4週間	3～6週間

有識者アンケートを活用した事例

対象者属性	性別	男女		
	年齢	25歳以上		
	対象国	アメリカ、フランス、イギリス、イスラエル、ドイツ		
対象者条件	Lab Directors/Lab Managers/Pathologists/Microbiologists かつ下記のモダリティのどれかで創薬/薬の開発を行っている人 Medium Molecule Medicine (Peptide Medicine, Nucleic Acid Medicine) High molecule medicine Gene Therapy Regenerative Medicine			
	STEP3 集計と分析 示唆作り			
	カテゴリ			
	聴取内容			
	スクリーニング			
回収目標サンプル数	F1	属性	性別	
	F2		年齢	
調査設計	1	基礎情報	職業① (どのような業種か)	「創薬」「薬の開発」を行う業務を行っているかどうか。
	2		職業② (条件合致確認)	該当モダリティの開発に携わった経験があるかどうか (ペプチド、等)
	3		職業③ (条件合致確認)	職場・研究所で該当モダリティの開発の中で、どの開発工程 (基礎・応用・開発) に関わったか
	4		職業④ (条件合致確認)	自分自身が該当モダリティの開発の中で、どの開発工程 (基礎・応用・開発) に関わったか
	1	規模感把握	研究開発費 (モダリティ毎)	現在の職場で、研究開発費 (R&D費) は何% 配分されているか?
	2		研究開発費 (工程毎)	現在の職場で、研究開発費 (R&D費) は何% 配分されているか?
	3		研究開発費内訳 (人件費)	研究開発費 (R&D費) の内、人件費の割合は何% か?
	4		自動化削減可能性	それぞれの工程に対して、何% 程度自動化の余地があるか。
	5		自動化できる作業の具体的な内容	自動化できる作業にどのようなものがあるか?
	6		補助金有無	補助金は配分されているか?
	7		補助金の具体的な内容・金額	最も配分されている補助金
	8	自動化課題	【基礎研究】自動化の対象となりうる作業	現在の開発環境において、以下の観点で選択肢の中から回答する。 項目1: 負荷が高い作業 (MA) 、項目2: 負荷が高い作業 (SA)
	9		【基礎研究】作業の詳細	「最も負荷が高い作業」について、具体的な内容を自由記述で回答
	10		【基礎研究】作業負荷の要因	「最も負荷が高い作業」について、なぜ負荷がかかるかを回答
	11		【基礎研究】作業負荷軽減に対する取り組み	作業負荷軽減に対してどのような取り組みを行っているかを自由記述で回答
	12		【応用研究】自動化の対象となりうる作業	Q5と同様
	13		【応用研究】作業の詳細	Q6と同様
	14		【応用研究】作業負荷の要因	Q7と同様
	15		【応用研究】作業負荷軽減に対する取り組み	Q8と同様
	16		【開発研究】自動化の対象となりうる作業	Q5と同様
	17		【開発研究】作業の詳細	Q6と同様
	18		【開発研究】作業負荷の要因	Q7と同様
	19		【開発研究】作業負荷軽減に対する取り組み	Q8と同様
	20	自動化ニーズ	自動化技術に対するニーズ	自動化ニーズの仮説の中で、必要性が高いものを回答
	21		ニーズに対する具体的な理由 (自由記述)	「必要性が高い自動化の技術」について、具体的な内容を自由記述で回答
22	ニーズに対する具体的な理由 (選択式)		自動化ニーズの仮説について、選択肢の中から回答	
23	ニーズに対する具体的な理由 (その他記述)		自動化ニーズの仮説以外の回答があれば、自由記述で回答	
24	他企業の取り組み		他企業が既に取り組んでいるもの・その中で必要性が高いものを選択	
25	他企業の取り組みへの必要性 (その他記述)		必要性が高いものに対する理由を記述	

回答者の負担に合わせて回答可能な設問数などの調整を行う

実施

なるために方法論の理解が重要

回答者の負担
に合わせて
回答可能な
設問数などの
調整を行う

sample image

グローバル戦略構築のため情報収集手段に変化はあるのか

コロナ前から市場浸透していたサービスもオンライン化が加速
一方で、新たなサービスの普及拡大もあり、既存と新規のサービスミックスによる新価値も発生

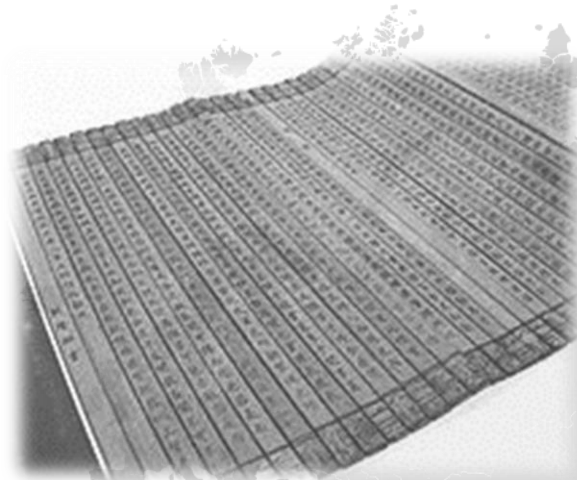
手法	サービス提供事業者	特徴	運用上の注意点
統計資料確認	Euromonitor/GFK/similarweb /SPEEDA/IHS	- ロジックによる推測統計が多い - ニーズの大きなデータ以外は統計がない	- 業界関係者内での認識とのズレが大きい - 新興国では統計データが存在しない
Google検索	Google Crome	記事検索/PDF検索などまで絞り込み可能	出ない情報の時間ロスを考慮する
コメント分析	Instagram//Amazon/Facebook /Shopee	B2Cのトレンドワード分析などは、デジタルマーケティングと密着した結果的	- 特定の使用者の偏重が発生する - 情報発生源なども深堀はしない
CHATGPT			戦略分析にまでは確立されていない
Web定量調査	インテージ/クロスマーケ/Nielsen/IPSOS	B2C主体のサービスであるが、B2Bへの転用	海外の場合、IRが5%/1%を切る場合に実施できない
CLT	上記のCLTに類似するもの	ゲームの一部で開発	非常にコロナでコストが高騰
有識者アンケート	ビザスク Lite	設計次第で、市場規模推定なども可能	対象者スクリーニングと言語調整が負荷
DI (デプスインタビュー)	インテージ/クロスマーケ/Nielsen/IPSOS	モデレータ能力に依存する	スクリーニングに対する設計工夫が必要
有識者Webインタビュー	ランサーズ/ビズスク /MIMIR(SPEEDA)/GLG	- 対象者が当たれば目的達成できる - 市場で珍しい/経営幹部層ほど謝礼も高い	- 対象者のフィルタリングと調整が苦難 - ヒアリング実施者の技術が大きく影響
政府・業界団体	JETRO/各国/FDA/BPJPH	アポイントはとりやすいが、一般論	市場把握の序盤に対応すべき対象
代理店、提携先	-	既存の取引先視点の場合、バイアスがかかることが多いが、情報量は豊富な傾向	市場構造が理解できていないと、対象者すら特定できない
流通関連視察	-	- B2C/B2Bでもリアル感が高い - 個別事象から全体感を捉える知見が重要	- 日常から視察感覚を養う必要あり - 業界>製品までのブレイクダウン必要
自社ブースコンタクト	Fujiya/Bee Cruise/JETRO	業界情報などは引き出しやすいがコスト高	新規市場の場合、手法的に取れない
実機テスト	-	テストサンプルがあれば、飛び込みで可能	テストサンプルがあれば、飛び込みで可能
業界関係者ヒヤリング	-	業界情報を引き出しやすい機会でもコスト安	ゲリラ的な対応も可能だが、経験が必要

これらの手段を駆使して
特定企業にターゲットを固定し
な角度から情報分析し、戦略に応用するのが
先行ベンチマークという手法

これらの手段を駆使して
特定企業にターゲットを固定し
様々な角度から情報分析し、戦略に応用するのが
先行ベンチマークという手法

歴史の原点に学ぶ戦略

紀元前の兵法をそのまま現代社会に置き換えることは、難しいことは事実
一方で、市場が存在するのであれば「すでに情報を持っている人から多視点で捉える活動」は有益



彼を知り己を知れば
百戦して危うからず

彼を知らずして己を知れば
ひとたびは勝ち、ひとたびは負く

彼を知らずして己を知らざれば
戦うごとに必ず危うし

海外戦略構築においては
勝てる戦の為に周到な準備を
怠らないことが勝機を呼び込む



ロジカルに多視点で捉えることができる必要性

「すでに情報を持っている人から多視点で捉える活動」は有益と理解しても、トレーニングが必要
インタビューで「質問しても答えてもらえない」「本質にたどり着かない」などはこれが原因の1つ

多角的な視点とは①



多角的な視点とは②



多角的な視点とは③

横からの視点

上からの視点

円柱



+



=



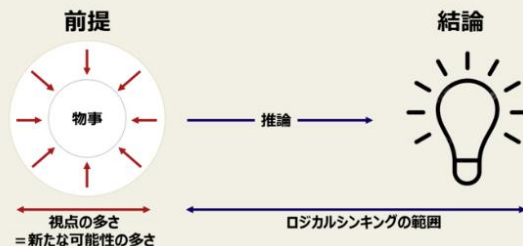
ロジカルシンキング



行き詰まりを打開できる



新たな可能性を見出せる



多角的な視点
×
ロジカルシンキング
↓
新しい仮説の可能性
↓
1つのマーケットを
多視点で見ることで
重層的仮説を構築
↓
事業判断として
納得のいく結論を導く

Source : https://www.missiondrivenbrand.jp/entry/thinking_pointofview

(参考) 多視点で事象を捉えるためのトレーニング

物事は「前提の置き方」次第で別の可能性を見出すことができる
下記の二項対立リストを活用して、自分が見落としている「視点」を考えてみてください

多角的な視点を養う22個の習慣

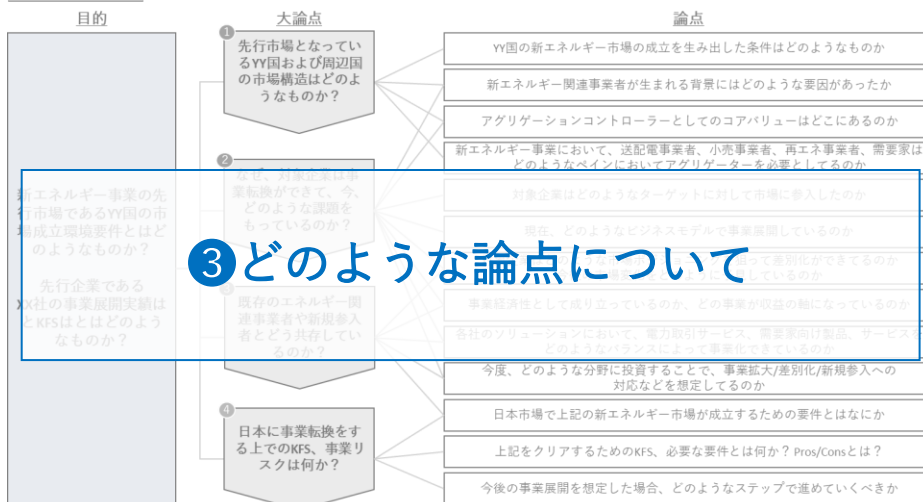
目的	VS	手段	増やす	VS	減らす
方向	VS	到達水準	リスク	VS	リターン
現象	VS	原因	フロー	VS	ストック
表層	VS	原理	完璧さ	VS	スピード
量	VS	質	PDCA	VS	一貫性
異質	VS	類似	実体	VS	概念
論理	VS	感情	有形	VS	無形
演出	VS	仕組み	多様性	VS	統一性
データ	VS	心理	集中	VS	分散
効果	VS	効率	作用	VS	反作用
ポジティブ	VS	ネガティブ	主体	VS	客体

Source : https://www.missiondrivenbrand.jp/entry/thinking_pointofview

先行ベンチマークの設計

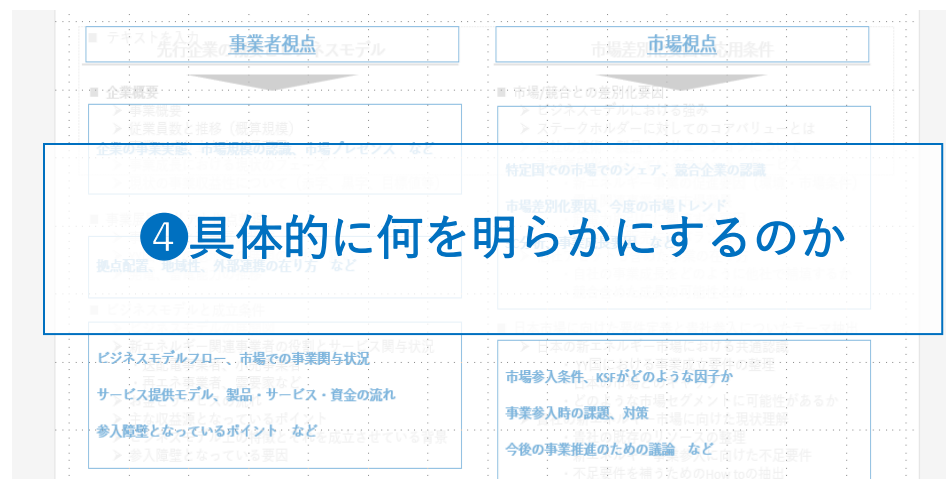
先行ベンチマークの設計思想

4つの手順に添って、先行ベンチマーク企業の選定や情報収集手法の検討を進める
得たいゴールによって、最適な組み合わせが異なるため、基本的な考え方を身につけておく



Source :

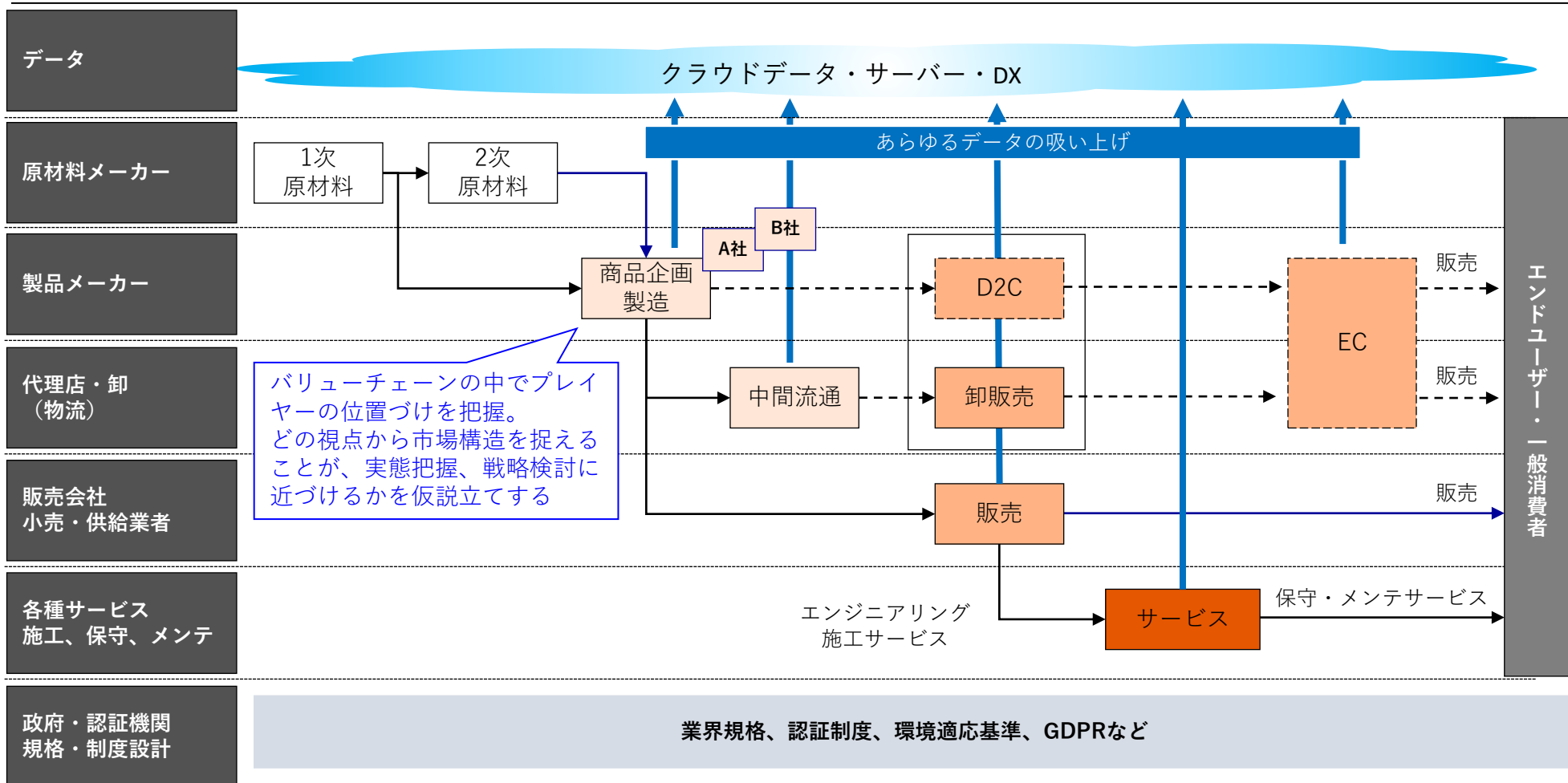
	手法	サービス提供事業者	特徴	運用上の注意点	
客観的	2次データ	統計資料確認 Euromonitor/GfK/similarweb /SPEEDA/IHS	- ロジックによる推測統計が多い - ニーズの大きなデータでは統計がない	- 業界関係者内での認識とズレが大きい - 新興国では統計データが存在しない	
	Google検索	Google Crome	記事検索/PDF検索などまで絞り込み可能	出ない情報の時間ロスを考慮する	
	コメント分析	Instagram /Amazon/Facebook /Shopee	B2Cのトレンドワード分析などは、デジタルマーケティングと連動すると効果的	- 特定のユーザーの偏見が発生する - 情報発生先などでも偏見はない	
	CHATGPT	-	現状は信ぴょう性の検証が必要	戦略分析などでは確立していない	
	定量	Web定量調査	インテージ/クロスマーケティング/Nielsen/IPSOS	B2C主体のサービスであるが、B2Bへの転用スキームも一部で開発	海外の場合、IRが5%/1%を切る場合に実施できない
主観的	CLT	上辺関係/Local Marketing Firm	企業ながら、知識、実地経験など可	非常にコストが高くコストが嵩張る	
	有識者アンケート	ビズスタ Lite	設計次第で、市場規模推定なども可能	対象者スクリーニングと意識調査が必須	
	無名者アンケート	Local Marketing Firm	実施できる企業が少ない	実施できる企業が少ない	
	FGI	-	実施できる企業が少ない	- インタビューでの実施は可能 - インタビューで事前の調査設計が必要	
	DI	-	インタビューは引き出すのが、一般論	有識者アンケートによる導入促進効果	
	②何の手法の組み合わせによって				
主観的	有識者webインタビュー	ランサーズ/ビズスタ /MMMR/SPEEDA /GLG	- 対象者が当たれば引き出すできる - 市場で珍しい/経営幹部層などと接点も高い	- 対象者のフィードバックと調整が苦痛 - ヒアリング実施者の技術次第でも大きく影響	
	海外	政府・業界団体	JETRO/各国/FDA, BP/IPH	市場把握の外部リソースが豊富	市場把握の外部リソースが豊富
	視察	代理店、提携先	-	既存の取引先視察の場合、バイパスがかかることが多いが、情報量は豊富な傾向	市場動向が理解できていないと、対象者すら特定できない
		武道関連視察	-	- B2C/B2Bでもリアル感が強い - 個別事業から全体感を捉える知見が重要	- 日常から視察感覚を養う必要あり - 業界>製品までのプレイダウン必要
	展示会出席	自社ブースコンタクト	Fujiya/Bee Cruise/JETRO	業界情報などは引き出しやすいがコスト高	新規市場の場合、手法的に取れない
	実機テスト	-	テストサンプルがあれば、飛び込みで可能	テストサンプルがあれば、飛び込みで可能	
	業界関係者ヒヤリング	-	業界情報を引き出しやすい機会でもコスト	ゲリとの対応も可能だが、無駄が必要	



①誰に対して、どの多視点から

バリューチェーン全体の中で、目的に沿った情報を最も捉えているプレイヤーは誰か
それらの情報をより構造的に捉える為には、どのアプローチをすべきか

バリューチェーン



Source :

②何の手法の組み合わせによって

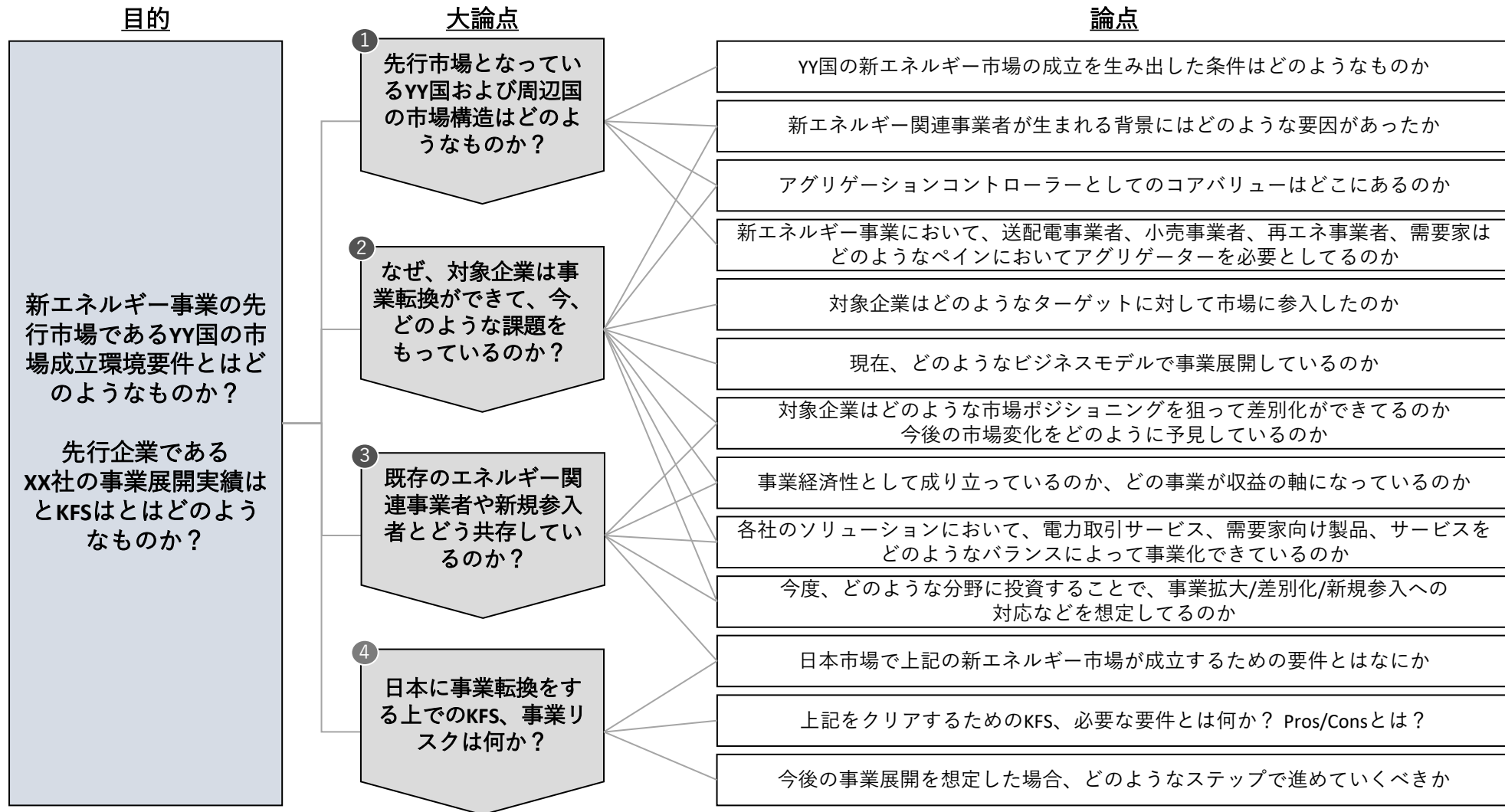
再掲

目的に合った情報を捉える場合、（項目にもよるが）どのような手法を組み合わせることで最適な情報収集のアプローチとなりえるのか

		手法	サービス提供事業者	特徴	運用上の注意点
客観的	2次データ	統計資料確認	Euromonitor/GFK/similarweb/SPEEDA/IHS	- ロジックによる推測統計が多い - ニーズの大きな業界以外は統計が少ない	- 業界関係者内での認識とのズレが大きい - 新興国では統計データが存在しない
		Google検索	Google Crome	記事検索/PDF検索などまで絞り込み可能	出ない情報の時間ロスを考慮する
		コメント分析	Instagram//Amazon/Facebook/Shopee	B2Cのトレンドワード分析などは、デジタルマーケティングツールと連動すると効果的	- 特定の使用者の偏重が発生する - 情報発生源なども深堀はしない
		CHATGPT	-	現状は信ぴょう性の再確認が必要	戦略分析にまでは確立されていない
	定量	Web定量調査	インテージ/クロスマーケ/Nielsen/IPSOS	B2C主体のサービスであるが、B2Bへの転用スキームも一部で開発されてきている	海外の場合、IRが5%/1%を切る場合に実施できない
		CLT	上記同様/Local Marketing Farm	定量的かつ、動画、実機評価なども対応可能	コロナでコストが高騰
		有識者アンケート	ビザスク Lite	設計次第で、市場規模推定なども可能	対象者スクリーニングと言語調整が負担大
		展示会アンケート	Local Marketing Farm	実施できる企業が少ない	実施上の制約が現地で発生することがある
	定性	FGI（グルイン）	インテージ/クロスマーケ/Nielsen/IPSOS	- 海外ではモデレーションレベルが課題 - 同時通訳での進行ではコストが高い	インサイトまでの深堀は不可
		DI（デプスインタビュー）	インテージ/クロスマーケ/Nielsen/IPSOS	- モデレーター能力に依存する - インサイトまで引き出せる手法ではある	- スクリーニングに対する設計工夫が必要 - 事前アンケートによる事前把握が重要
		有識者Webインタビュー	ランサーズ/ビザスク/MIMIR(SPEEDA)/GLG	- スクリーニングが合えば目的達成できる - 市場で珍しい/経営幹部層ほど謝礼も高い	- 対象者のフィルタリングと調整が苦難 - ヒアリング実施者の技術が結果に大きく影響
主観的	海外市場視察	政府・業界団体	JETRO/各国/FDA/BPJPH	情報はとりやすいが、一般論に留まる	市場把握の序盤には有益。個別企業支援は弱い
		代理店、提携先	-	既存の取引先視点の場合、バイアスがかかることが多いが、情報量は豊富な傾向	- 市場構造理解が深堀の前提となる - 対象者の特定・スクリーニングが難しい
		流通関連視察	-	- B2C/B2Bでもリアル感が高い - 個別事象から全体感を捉える知見が重要	- 日常から視察感覚を養う必要あり - 業界>製品までのブレイクダウン必要
	展示会出展	自社ブースコンタクト	Fujiya/Bee Cruise/JETRO	業界情報などは引き出しやすいがコスト高	新規市場の場合、手法的に取れない
		実機テスト	-	テストサンプルがあれば、飛び込みで可能	テストサンプルがあれば、飛び込みで可能
		業界関係者ヒヤリング	-	業界情報を引き出しやすい機会でもコスト安	ゲリラ的な対応も可能だが、経験が必要

③どのような論点について

目的解決に繋がる論点設計を 大論点＞論点 の手順で組み立てる
精緻化した数値把握だけを求めるのではなく、どうすれば事業推進・意思決定に繋がるかに注意する



④具体的に何を明らかにするのか

論点を項目に落とし組み、市場と事業者の2つの視点から具体的レベルへ整理する
プレイヤー視点が不足する場合は、エンドユーザー/消費者視点などを別軸として追加する

先行企業の**事業者視点**ビジネスモデル

■ 企業概要

- 事業概要
- 従業員数と推移（概算規模）

企業の事業実態、市場規模の認識、市場プレゼンス など

- 事業成長における現状のフェーズ
- 現状の事業収益性について（赤字、黒字、目標値等）

■ 事業展開エリアと拠点整理

- 事業拠点と事業展開地域

拠点配置、地域性、外部連携の在り方 など

■ ビジネスモデルと成立条件

- ビジネスモデルの展開図
- 新エネルギー関連事業者の役割とサービス関与状況

ビジネスモデルフロー、市場での事業関与状況

サービス提供モデル、製品・サービス・資金の流れ

参入障壁となっているポイント など

- 参入障壁となっている要因

市場差別化による**市場視点**活用条件

■ 市場/競合との差別化要因

- ビジネスモデルにおける強み
 - ステークホルダーに対してのコアバリューとは
 - 各社の技術・製品・ソリューションについて
- 特定国での市場でのシェア、競合企業の認識**
- ・新エネルギー事業の促進要因（環境・市場条件）

市場差別化要因、今度の市場トレンド

3C分析、事業成長要因 など

- 他社アセットも含めた事業の在り方
- ・自社の事業成長をどのように他社で補填するか
- ・競合含めた成長の可能性とは

■ 日本市場に向けた要件定義と貴社参入についてのテーマ抽出

- 日本の新エネルギー市場における共通認識

市場参入条件、KSFがどのような因子か

事業参入時の課題、対策

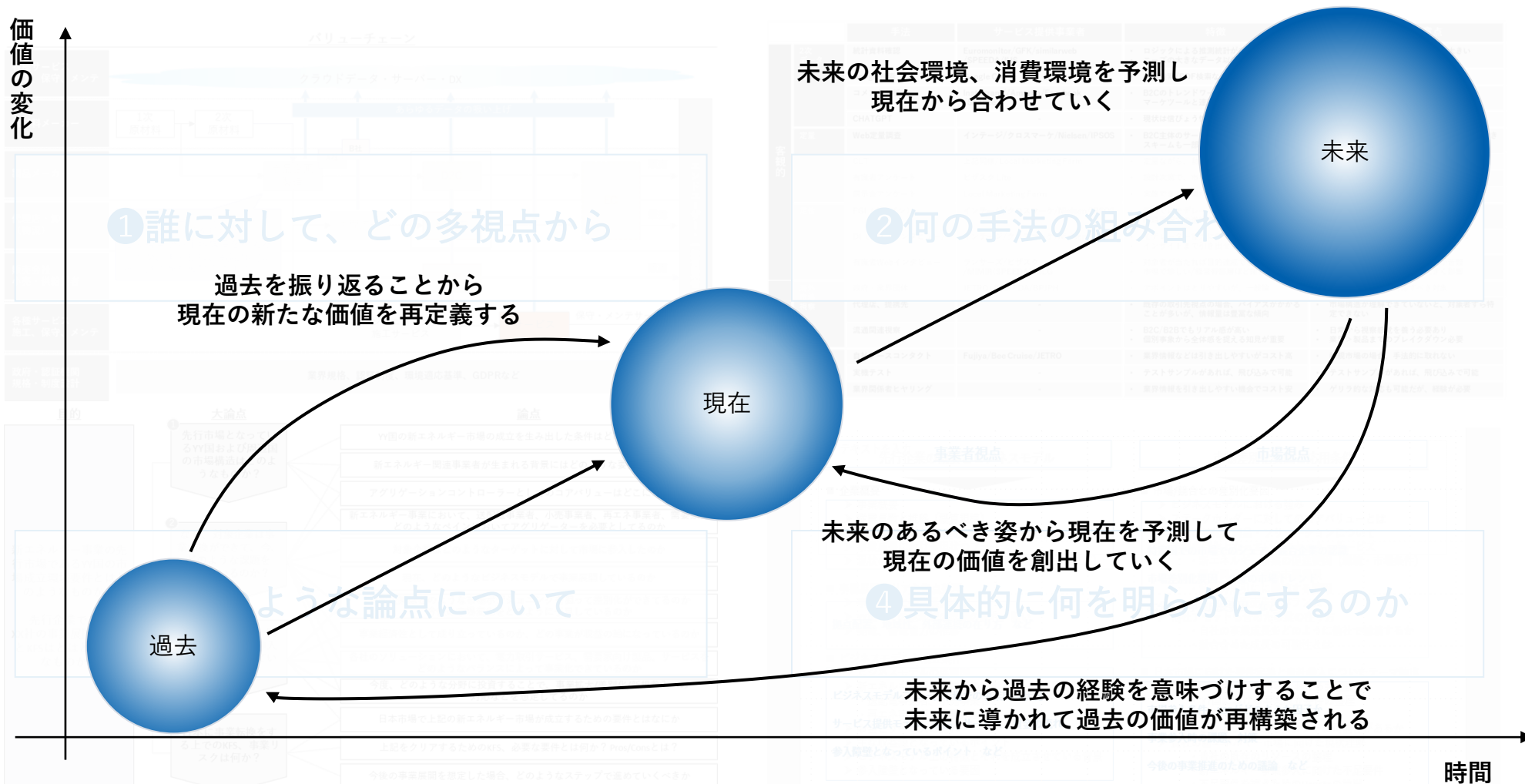
今後の事業推進のための議論 など

- ・貴社の既存のリソースの整理
- ・新エネルギー事業参入に向けた不足要件
- ・不足要件を補うためのHow toの抽出
- ・今後の検討事項

Source :

⑤未来の在り方、バックキャストの場合は時間軸設計を組み合わせる

4つの手順に添って、先行ベンチマーク先の選定や情報収集先の検討を進めていく
得たいゴールによって、最適な組み合わせが異なるために、基本的な考え方を身に収めておく



Source：イノベーションの作法より作図

⑤未来の在り方、バックキャストの場合は時間軸設計を組み合わせる

4つの手順に添って、先行ベンチマーク先の選定や情報収集先の検討を進めていく
得たいゴールによって、最適な組み合わせが異なるために、基本的な考え方を身に収めておく

未来⇒現在視点での事業ポートフォリオ



将来的な事業の地位

Source : PROVE作成

先行ベンチマークの実用事例

①地域ごとの傾向とトレンド

トレンドの切り口、エリア等の考え方については、情報収集当初に想定してたものとは異なるケースが多い。取材等での発生ベースで落とし込んでいく必要がある

アウトプットイメージ

実用時に抑えるポイント

北米の食品XXX市場規模

北米の食品XXXの市場 地域別傾向

食品XXXは、3つの大きな地域別傾向を持つ、メイン購買エリアは西側と、東側の2つの地域

- カリフォルニアを中心とする西部は食品XXXの発祥の地として、業界大手の他中小事業者も多く、競争は激しいエリアである
すでに消費者にも広く親しまれており、リピート購入も起きているなど米国内では一番先行している市場である
- 東部・北東部、シカゴなど中西部の一部エリアでも、流行に敏感な消費者を中心に食品XXXは購入されている
- 中西部、南部では、大手食料品小売店を通じて、商品は流通しているが、品ぞろえ、購入者、頻度は限定的である

XXX 市場の地域別傾向

西部

- 食品XXXは発祥の地であり、中小規模の食品XXXメーカー(個人店)も含め、多数出店しており競争も激しい
- などで食品XXXは大量に流通している
- 消費者の食品XXXは認知度は高く、リピートユーザも一定数おり、口コミなどの発信も盛んである

東部・北東部・中西部一部(シカゴ)

- 西部にならび、やなどで食品XXXは流通している
- 以外の選択肢も多く、競争は激しい
- 消費者は、新商品や流行に敏感であり購買には前向きである

中西部、南部

- 伝統的な味や、PBや地域ブランド、大容量商品が主力
- などを通じて食品XXXは流通しているが、商品の種類は豊富ではない
- 原料に近いXXXを知らず、食品XXXの認知度は高くはない
- 若い女性や一部流行に敏感な若者を中心に購入

Source : エキスパートインタビュー、口コミ分布を基にブルーヴ作成

©2007-2023 PROVE Co., Ltd. All Rights Reserved.

	説明
手法	- 口コミ分析 - 有識者Webヒアリング
戦略活用	- 定量調査の深堀対象地域の特定 - 地域トレンドの把握 - 大手/中小の競争状況理解
良い点	大きな地域の消費傾向を捉えることができ、戦略的攻略地域などの検討に活用できる
	一般的な購買接点などを口コミから特定することができ、競合視点で重点チャネルがどこにあるかを分析できる
注意点	- 具体的なエリアごとの規模やそれぞれのシェアまでは落とし込めない(競合が認識していない) - エリアの考え方が競合視点となる

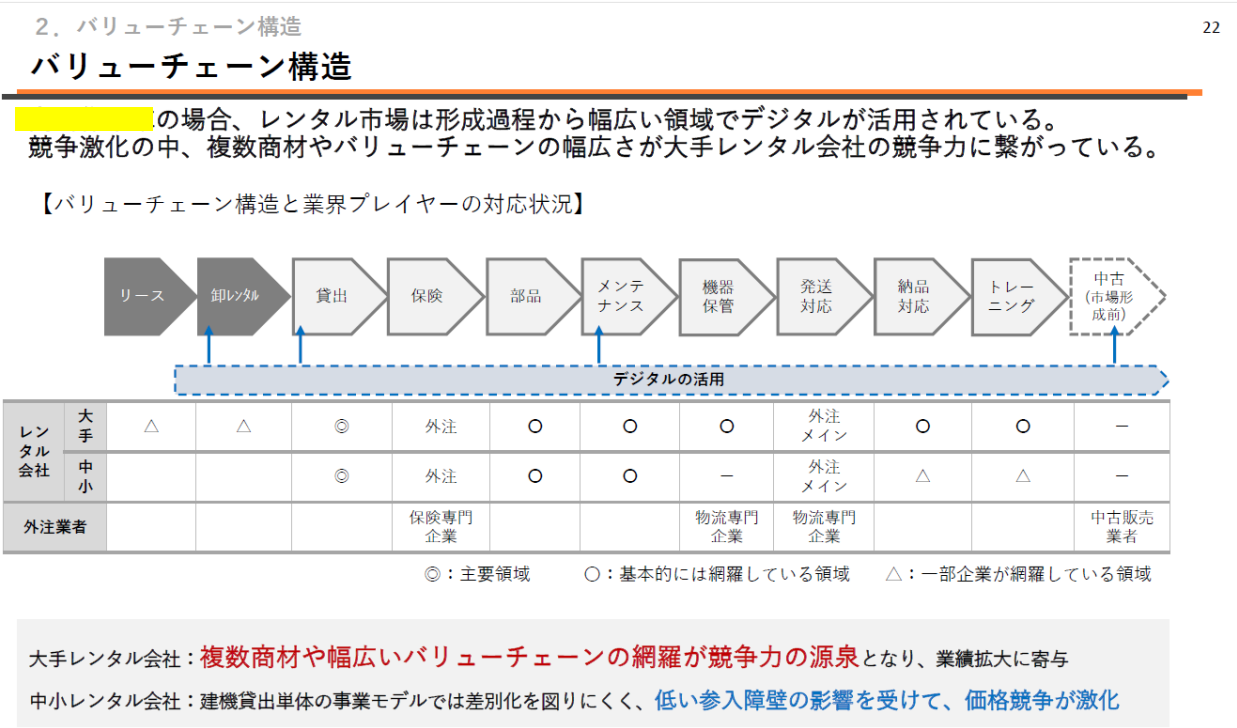
Source :

②先行企業の流通での関与プレイヤーの整理

大手と中小規模のプレイヤーが、バリューチェーンでどのサービスに関与しており、どこが競争力の源泉になっているかを明らかにすることで、参入リソースの戦略構築が可能

アウトプットイメージ

実用時に抑えるポイント



	説明
手法	・有識者Webヒアリング ・現地施工現場でのヒアリング
戦略活用	・特定業界のバリューチェーンのどこに、誰が関与しているのか ・どの事業/サービスを抑えることで市場優位となるか
良い点	・既存市場がある場合は、商流関連はつかみやすいケースが多い ・大手と中小などで比較するなど、セグメントごと特徴理解も可能 ・市場の抑えどころが分かれば、自社リソースの有無を加味して、戦略組み立てがしやすくなる
注意点	・業界構造として、内製、グループ内製、外部委託などが混在するとバリューチェーンのプレイヤー特性が分かりにくい

③先行企業の流通での意思決定構造

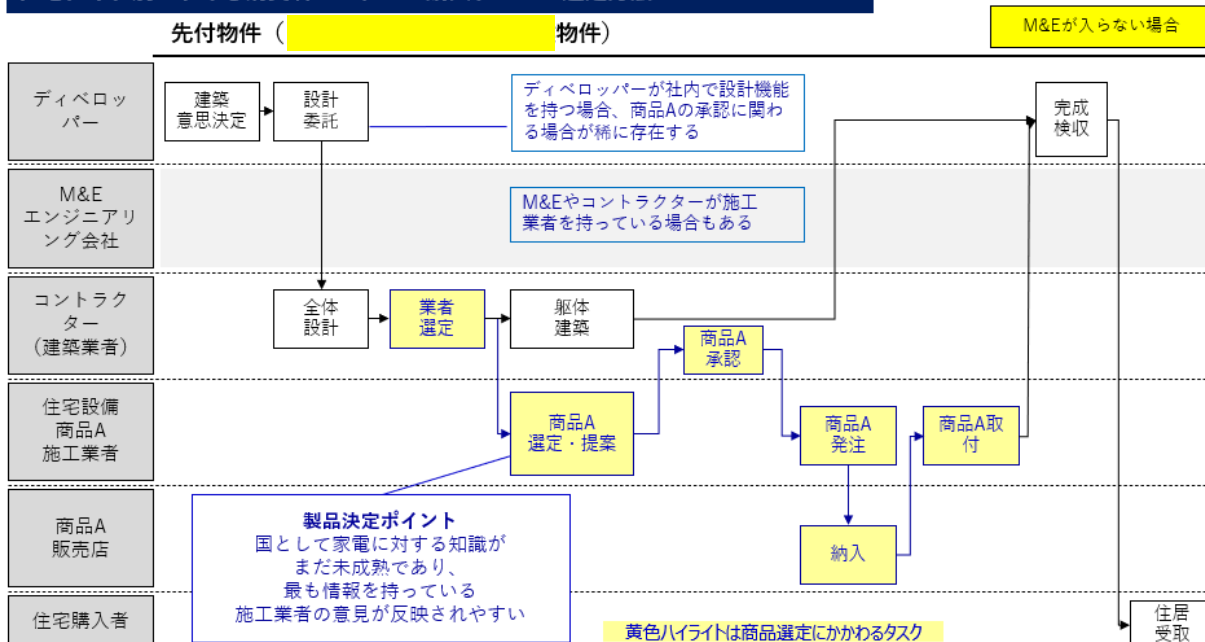
このケースでは、B2Bの建築系プロジェクト案件において、どのようなプレイヤーが意思決定に強く関与しているかを整理。市場のどこにアプローチをすれば参入機会が大きいかを判断

アウトプットイメージ

実用時に抑えるポイント

1. 流通構造と施工業者の位置づけ

住宅タイプ別における消費者のエアコン購入フローと選定方法



Source :

©2007-2023 PROVE Co., Ltd. All Rights Reserved.



Source :

	説明
手法	・有識者アンケート ・有識者Webヒアリング
戦略活用	・市場参入時に、どのプレイヤーを抑えに行くべきか ・そこに入り込む余地はあるのか ・いつ、商品選定が成されているのか
良い点	・既存市場がある場合は、商流関連はつかみやすいケースが多い
注意点	・意思決定要因などは分岐が発生するために、パターンごとに整理することが必要 ・商流理解ができても、特にB2Bでは参入障壁そのものが高い場合が多い

④先行ベンチマーク企業の組織体制

事業展開事例を分析するにあたり、どのケーパビリティをもった人材を、どの地域で確保しておくべきかを把握（日本企業が欧州で人材確保するのは難しいための準備として対応）

アウトプットイメージ

実用時に抑えるポイント

企業概要（ZZ）

ZZ社の人員体制（事業）

ZZの事業の体制として、関連システムを構築するエンジニア、③トラブル時に顧客対応を行うサポートセンターなどがある

- 営業体制としては、自社社員による直販の他、代理店販売やオンライン販売のリソースも有している。
- 特にドイツではこの代理店販売網を上手に管理しているため、自社社員が少人数であってもを伸ばすことができていると思われる。保守的なドイツ人の国民性が新規取引先との提携スピードを鈍化させていることで、ZZ優位に働いている。

	人員数（2020年頃）	役割
営業部門	ドイツ	✓ 直販
	イギリス	✓ 代理店販売 ✓ オンライン販売
エンジニア部門	ドイツ	✓ 電気系統エンジニア ✓ ソフトウェア関連エンジニア
	イギリス	✓ ネットワーク、システムオペレーターエンジニア
コンタクトセンター部門	ドイツ	✓ ファーストラインサポート（初動チェック）エンジニア ✓ 家庭訪問サポートエンジニア
	イギリス	✓ 工場勤務でサポートするエンジニア
ロビー活動専門部門	ドイツ ※各国に存在するかは不明	✓ 政府・州などの公的機関への規格・制度設計営業 ✓ 域内住民への文化浸透活動

Source：有識者ヒアリング内容より作成

©2007-2023 PROVE Co., Ltd. All Rights Reserved.

PROVE

	説明
手法	・デスクリサーチ ・有識者Webヒアリング
戦略活用	・事業拡大を想定した場合の組織の在り方を理解しておく ・どのような機能と人材を自社で持っておくべきかを把握する
良い点	・マーケットシェアを取るために、重要なケーパビリティを把握することができる
	・自社/外注のリソース分配を前提にして、市場参入前から体制面での準備ができる
注意点	・市場環境が異なると、必要なリソースも大きく変化する ・各企業の事業背景などから事象を把握する

Source：

⑤先行ベンチマーク企業の製品別売上

このケースでは、シェアが高いと想定される企業をターゲットに検討すべきである
一方で、市場参入時にその企業のメインセグメントでの競争を避けるケースも考えられる

アウトプットイメージ

実用時に抑えるポイント

1. タイにおける事業体制と事業実績

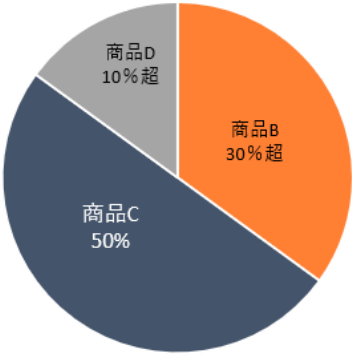
36

販売実績（製品XX 市場）：タイ市場における売上

タイ市場における売上については下記の通りとなる

- AA社におけるXX関連の販売数は2020年で約5万台
- vXX関連の売上は、オン+オフ合計で約5億円

販売台数（2020年）					合計
商品B		商品C		商品D	
オフ	オン	オン+オフ	オン+オフ	オン+オフ	



売上台数算出 商品カテゴリー XX関連の売上（2020年）	
オフライン売上 ※Gfkより参照	TH
オフライン売上	JPY
オンライン売上	JPY
売上合計（オン+オフ）	JPY

Source：Gfkデータ、PROVEによるインタビュー

©2007-2023 PROVE Co., Ltd. All Rights Reserved.



説明	
手法	・統計データ ・有識者Webヒアリング
戦略活用	・定量調査のデータ裏付け ・進出時の販売台数見込みの算出 ・チャンネル戦略の検討
良い点	・自社のリソースにあった攻め方で、どの程度の規模を狙うべきかを検討できる ・具体的な数値をトップシェアの競合視点などから検証する場合、経営/意思決定層への戦略メッセージに活用しやすい
注意点	・1つの情報に対して、3～5名程度の確認を進めていく必要がある

Source：

⑥先行ベンチマーク企業の原価構造

このケースでは、固定費と変動費の思想が企業により異なることを理解の上、対象企業視点での深堀範囲にとどまる。ベンチャー企業の場合は、実質的に赤字で投資段階の場合も想定される

アウトプットイメージ

実用時に抑えるポイント

1. 事業運営に関して

各コストと削減への取り組み

ひと箱当たりのコスト構造は以下の通り。

■ 販管費が大きく締めており、他のコストについては削減の手は打たれている状況である。今後、黒字化に向けてはユーザー数を確保していく必要がある。

■ ターゲット営業利益率は、25～26%としている。現状はまだ利益が出ていないが、順調にユーザー数が増えていけば、2～3年後に黒字化できる見込みである。

■ 2020年11月からトレーを変更したため、内箱のコストが若干増となっている。

【商品 1箱当たりの原価イメージ】

仕入原価 (商品の仕入れ)	イメージ
その他製造コスト (自社工場 無)	
内箱 外箱	
包装代	
パッキング外部委託費	
配送費 (メール便)	
販売管理費	
経費合計	
営業利益	

▲一部、税込・抜混在

Source :

©2007-2021 PROVE Co., Ltd. All Rights Reserved.

PROVE

	説明
手法	・ デスクリサーチ ・ 有識者ヒアリング
戦略活用	・ 新事業でのマーケ費用の算出 ・ 黒字化年度の設計 ・ 事業上のストックポイントの整理
良い点	・ 自社がターゲットとする業界×売上規模感に対する数値認識ができる ・ 先行企業の失敗要因を先に学ぶことができるため、未然に対策が打てる
注意点	・ すべてが欲しい項目通りに把握できないケースが一般的 ・ ベンチャーの場合、投資偏重でかなり数値に偏りが発生するケースもある

Source :

©PROVE Co., Ltd. All Rights Reserved.

PROVE

海外戦略構築における海外実務活動

戦略仮説構築の為にできること

手段

様々な手段を駆使して
特定企業にターゲットを固定し
様々な角度から情報分析し
戦略に応用するのが

先行ベンチマークという手法

あくまで手段の1つであり
目的達成のために、日本でできること
現地でしかできないことを切り分ける

目的

マーケットインテリジェンスを高めるために

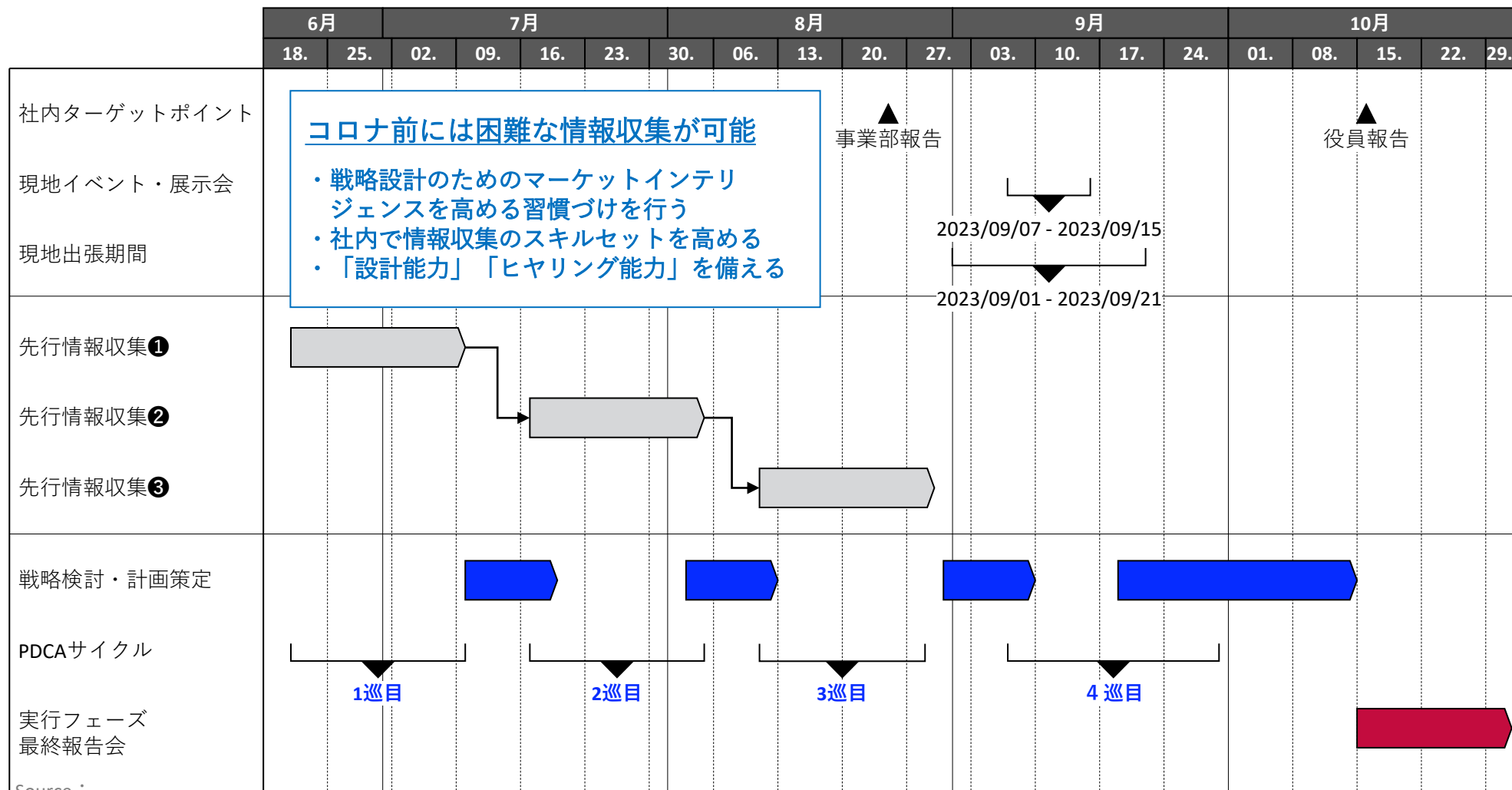
- ①過去からの情報収集手段を理解する
- ②新たな情報収集手段の知識をつける
- ③最適な手段の組み合わせを検討する

現地に行く時の行動価値を最大化する

海外戦略の構築、**実務活動に繋げる**
戦略策定もまた「手段の1つ」であり
事業成果/継続的な成長が必須

戦略仮説構築の為にできること

海外現地での行動価値を最大化するために、できるだけ日本で捉えることができる情報を収集する戦略構築までにどれだけ多くの仮説-検証を行うことができるかが、これからは重要となる



Source :

Always being Unique & Innovative.

