

「米国 IT 企業のアジア戦略（インターネットサービスを中心に）」

市川類@JETRO/IPA NY

1. はじめに

米国の IT 業界は、一般的に、世界でもっとも国際競争力があると言われる。特に、ソフトウェア業界はもちろん、近年急速に伸びているインターネットサービスの分野では、米国内での厳しい競争環境を背景に、技術面あるいはビジネスモデル面等で磨き上げられ、他国の企業を圧倒する能力を有しているといわれる。

しかしながら、世界全体を見渡した場合、ハードウェアの分野はもちろんのこと、インターネットサービスの分野においても、必ずしも世界の市場を制覇している訳ではない。特に、中国をはじめとするアジアなどの新興国においては、米国企業は、これらの国々では苦戦をしている例も少なくなく、むしろこれらの国におけるそれぞれの企業が同市場でのプレゼンスが高い場合もある。これらの国々では、米国を凌駕する勢いで IT 化あるいはインターネットの利用が急速に普及しつつあることを踏まえると、これらの市場を誰が確保していくかは、今後世界の中での競争においても重要な意味を有すると考えられる。

本報告においては、このような中で、米国の IT 企業、とりわけ、グーグル、ヤフー、アマゾン、EBay などの米国のインターネットサービス企業が、新興市場であるアジア、特に今後急速な拡大が見込まれる中国市場において、その市場を確保すべく、どのような取り組みを行い、また、競争を行ってきているかにつき、報告する。（なお、米国 IT サービス企業の対新興国戦略については、NY 便り 2005 年 3 月号参照。）

2. IT 企業の海外戦略

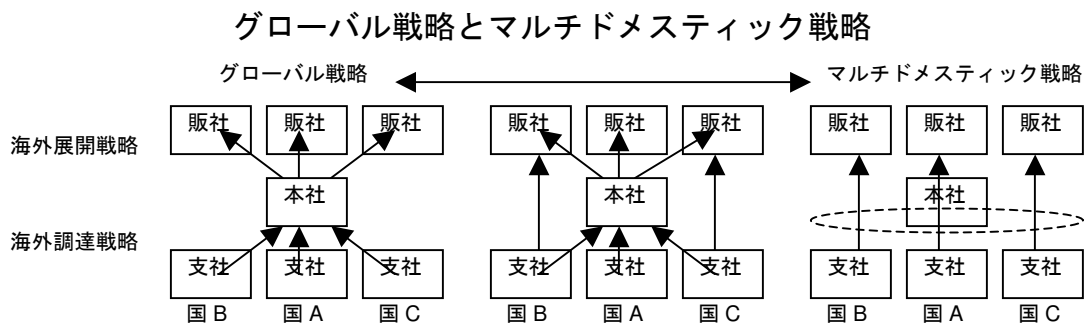
（1）企業の海外戦略と IT 企業での位置付け

<海外調達戦略と海外展開戦略>

一般的に、企業は、労働、資本（設備）、技術等の資源をインプットとして投資し、その成果である製品・サービスをアウトプットとして、市場に販売することになる。したがって、企業が海外戦略を進めるにあたっては、2つの視点がある。一つは、製造拠点や人材、あるいは、研究開発投資などのインプット（資源）を如何に海外に求めるかという視点（本報告では、海外調達戦略という。）であり、もう一つは、そのアウトプットとしての市場を如何に海外に求めるかと

という視点（本報告では、これを海外展開戦略という。）である¹。また、海外展開戦略としては、理想的には、グローバル戦略と、マルチドメスティック戦略がある²。前者は、その提供する製品・サービスが世界で受け入れられるという世界単一の共通市場を対象とするものであり、この場合、一般的に本社主導の子会社コントロールが必要とされる。一方、後者は、市場が各国ごとに異なるものと捉えるものであり、この場合には、現地への権限委譲（ローカル化）が重要になるといわれる。

もちろん、グローバル戦略とマルチドメスティック（ローカル化）戦略は、理念系であり、実際に、明確な分けがある訳ではなく、程度問題の違いである。また、海外調達戦略と海外展開戦略は、実際には、独立して行われるものでなく、特に、マルチドメスティック戦略を進める場合には、コアと成る技術やブランドなどは本社としては維持しつつも、現地の資源（インプット）を活用しつつ、現地の市場（アウトプット）を確保していくという戦略が重要になる。



<IT 企業の海外戦略>

このような中、IT 業界の海外戦略の在り方は、その業種業態によって異なると考えられる。一般的には、世界的にプラットフォームとなるような製品・サービスを握っている場合には、グローバル戦略が必要となり、一方、消費者に応じた製品・サービスを提供している場合には、マルチドメスティック（ローカル化）戦略が必要になる。

ハードウェア業界では、例えば半導体業界（例えばインテルなど）など世界共通市場で競争している場合には、グローバル戦略が重要であり、一方、海外調達戦略の観点からは、イノベーションの視点も含めて、海外からも含めて最適な調

¹ Dunning, J., "Multinational Enterprises and the Global Economy" (1993) は、海外直接投資を、①天然資源探求型、②効率探求型、③戦略的資産探求型、④市場探求型、⑤貿易・通商型、⑥支援サービス型、の6分類に分けているが、本報告では、前者3つが、海外調達戦略であり、後者3つが海外展開戦略に相当する。

² グローバル戦略とマルチドメスティック戦略については、Porter, M. "Competition in Global Industries" (1996)等を参照。

達を行うことになる。また、アップルの iPod も、世界共通のプラットフォームとして、グローバル戦略を活用しつつ、海外調達戦略としては、中国等を積極的に活用することとなる。一方、ただし、白物家電など（場合によっては一部パソコンなど）では、国によってニーズが異なるため、現地ニーズに応じた製品作りを行うべく、マルチドメスティック戦略の要素が強くなる。

ソフトウェア業界でも、マイクロソフトのようなプラットフォームを確立しているようなソフトウェア企業においては、グローバル戦略が取られる一方、一部アプリケーション・ソフトなどでは、現地のニーズに応じた製品作りが重要になる。更に、IT サービス企業においては、基本的には、個別顧客相手の事業であり、したがって、マルチドメスティック戦略を推進することになる。なお、いずれの場合も、海外調達戦略の観点からは、必要に応じインドなどから人的資源等を調達することになる。

このような中、インターネットサービスの場合においても、上記同様、世界で単一のプラットフォームを確立している場合、消費者に応じたサービスを提供する場合など、その業態の内容によってあるべき戦略は異なると考えられる。ただし、そもそも、当該サービスは原則としてインターネットを通じて提供されるために、言語などの問題さえ解決すれば、自国内からでも容易に世界中の消費者に対してサービスを提供することができるという特徴を有する。

（2）IT 企業の海外戦略とアジア諸国の位置づけ

米国企業において、これまでアジア諸国は海外調達拠点として注目されることが多かったように思える。具体的には、現在多くのハードウェア企業においては、中国等を製造拠点として活用しており、また、ソフトウェア企業、IT サービス企業の多くが、インド等をオフショア拠点として活用しつつある。

しかしながら、今後、欧米に代表される先進諸国においては IT 普及が進み、成長は鈍化が予想されるのに対し、中国・インドという巨大人口を抱え、経済成長も著しいアジア地域は、単に調達拠点としてだけではなく、海外展開戦略の対象となる潜在的巨大市場としての重要性が益々増加しつつある。調査会社 IDC が 2007 年 12 月 12 日付けで発表したプレスリリース³によれば、日本を除くアジア・太平洋地域における ICT 市場は 2007 年から 10%以上の成長をとげ、1,540 億ドルに達するとの予想も発表されており、このうち半分近くは中国とインドが占めるとされている。こうした高い ICT に対する投資への高い伸びが期待されるアジア市場における海外展開戦略は、欧米 IT 企業の今後を占う上で非常に重要なものとなる。

³ <http://www.idc.com/AP/pressrelease.jsp?containerId=prSG20999507>

その際、これらの国々においては、市場の拡大と併せて、現地の企業の活動も当然に活発化する。実際に、上述のような欧米諸国からのアウトソーシングを通じた技術の流れ等も背景に、これらのアジア地域に本社を置くアジア企業の躍進が顕著であり、欧米 IT 企業は、必ずしも同地域における競争優位が保てていない状況にある。

例えば、ハードウェア市場を代表する PC 市場のアジア太平洋地域（日本を除く）の企業シェア状況（2007年第4四半期）について、調査会社 IDC が 2008年1月20日に発表したところによると、シェアトップ5社のうち、3社は中国・台湾企業となっており、米国企業は2社（Hewlett-Packard（HP）、Dell）に留まった。特に、世界市場においてトップを争う米大手2社が、中国 Lenovo に1位の座を明け渡す結果となっている。

ソフトウェア製品についても、先進国で優位に立ってきた欧米系企業だけではなく、地域に本拠を置く企業の躍進が注目される。アジア太平洋地域における企業基幹系ソフトウェアの代表といえる ERP（Enterprise Resource Planning）の市場調査結果（2007年7月30日付け Gartner 調査⁴）によると、世界市場で上位を握る SAP、Oracle がここでもかなりの優位を保ち1位、2位となっているが、中国の UFIDA が3位に入る健闘を見せている。特に、中国だけで見ると、UFIDA が、中国における ERP ソフト市場シェアトップ（24.6%）に立っていると中国の調査会社 CCID が発表している⁵。

このような傾向は、インターネットサービスの分野でも見受けられる。以下においては、本分野における市場動向を中心に整理する。

3. アジア地域におけるインターネットサービスの市場動向

（1）世界のインターネット利用におけるアジアの位置付け

インターネットは世界中につながっていることから、ある国で行われるインターネットサービスの潜在的な消費者は、世界中のインターネット利用者になる。世界のインターネットの利用者は、Internet World Stats によると、2007年11月時点で、12.6億人であり、地域別にみると、アジア地域が全体の3分の1以上の37%を占め、既に欧州、北米それぞれよりも多い。

⁴http://mediaproducts.gartner.com/reprints/oracle/150457.html#Table_1

⁵<http://www.ufida.com/reports/index.aspx>

世界のインターネット利用者数（単位：千人）⁶

地域	利用者数	割合	浸透率
世界全体	1262,033	100.0%	19.1%
アジア	461,703	36.6%	12.4%
中国	162,000	13.0%	12.3%
日本	87,540	7.0%	68.7%
インド	60,000	4.8%	5.3%
韓国	34,430	2.8%	70.2%
欧州	343,787	27.2%	42.9%
北米	237,169	18.8%	70.9%
中南米	122,385	9.7%	21.5%
アフリカ	44,234	3.5%	4.7%
中東	33,511	2.7%	17.4%
太平洋・豪州	19,244	1.5%	57.3%

特に、中国に関しては、その増加割合と世界における位置付けの大きさは目覚しく、本年1月のChina Internet Network Information Center (CINIC)の発表によると、2007年末時点で、インターネット利用者は、210百万人に達し、これは前年末の137百万人と比較して、53%増と大幅に増加しており、米国とほぼ同じレベルに達していると言われている⁷。

このように、世界におけるアジアの利用割合が多いのは、検索利用者の割合でも同様である。インターネット市場調査会社 comScore は2007年10月付けで、世界における検索件数の地域別シェアについて発表した⁸。同調査によれば、2007年8月の1ヶ月間で、7億5千万人（15歳以上）が検索を利用し、約610億以上の検索を行った計算になるとしているが、地域別で見ると、もっとも検索回数が多いのが、日本・中国・インド等を含むアジア・太平洋地域で、同期間に約203億件以上の検索件数でトップ（全体の34%）となった。これに、欧州、北米が続く格好となっている。

⁶ Internet World Stats, <http://www.internetworldstats.com/>より作成

⁷ http://www.nytimes.com/idg/IDG_002570DE00740E18482573D40024DB35.html?ex=1358398800&en=93faba101da4b67f&ei=5088&partner=rssnyt&emc=rss
http://www.mercurynews.com/ci_8025936?nclick_check=1

ただし、中国の場合、インターネットカフェにアクセスできる人口をカウントしており、そのような意味で、米国の人口とは、位置付けが異なるとの指摘もある。

⁸ <http://www.comscore.com/press/release.asp?press=1802>

世界地域別検索件数シェア（2007年8月）⁹

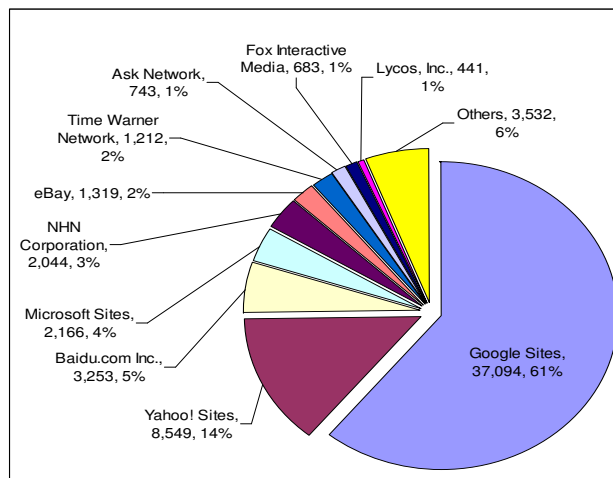
地域	検索者数 (千人)	検索件数 (百万件)	検索者一人当たり の検索件数(件)
世界全体	754,459	61,036	80.9
アジア太平洋	257,952	20,295	78.7
欧州	209,678	17,846	85.1
北米	206,278	15,976	77.4
中南米及びメキシコ	49,995	4,784	95.7
中東・アフリカ	30,556	2,134	69.8

(2) アジア地域における市場動向

①アクセス数、検索件数、SNS

このような中、世界全体で見た場合、インターネットの利用において中心となる検索関連サイト別のシェアでは、Googleが圧倒的なシェアを有している。

世界の検索関連サイト別（検索件数シェア（2007年8月、単位：百万件）¹⁰



しかしながら、地域的にも大きくかつ成長著しいアジア市場においては、必ずしもGoogleがトップとなっているわけではない。

⁹出典：<http://www.comscore.com/press/release.asp?press=1802>

¹⁰出典：<http://www.comscore.com/press/release.asp?press=1802>を基に作成

2007年7月の comScore の調査結果¹¹によると、アジア市場における企業ごとの検索関連サイトのビジター数に係るシェア争いに関し、世界全体でのシェアでは Google 関連のサイトがトップに立っているが、アジア地域でもっとも人気の高いサイトは Yahoo! 関連のものであり、香港、インド、日本、マレーシア、シンガポール、台湾においてトップに立っている。また、オーストラリア、中国、ニュージーランドでは、Microsoft 関連のサイトの勢力が強い。

一方、中国では Baidu、また、韓国では、ソウルに本拠地を置く NHN Corporation など、地元の企業が優位に立っていることが目につく。

アジア・太平洋地域の企業所有別検索関連サイト別トップ3 (2007年5月)¹²

	1位	2位	3位
世界全体	Google Sites	Microsoft Sites	Yahoo! Sites
アジア・太平洋地域全体	Yahoo! Sites	Microsoft Sites	Google Sites
日本	Yahoo! Sites	Microsoft Sites	Google Sites
韓国	NHN Corporation	Lycos Sites	Microsoft Sites
中国	Microsoft Sites	Baidu Sites	TENCENT
香港	Yahoo! Sites	Microsoft Sites	Google Sites
台湾	Yahoo! Sites	Microsoft Sites	Google Sites
シンガポール	Yahoo! Sites	Microsoft Sites	Google Sites
マレーシア	Yahoo! Sites	Google Sites	Microsoft Sites
インド	Yahoo! Sites	Google Sites	Microsoft Sites
オーストラリア	Microsoft Sites	Google Sites	Yahoo! Sites
ニュージーランド	Microsoft Sites	Google Sites	Fairfax Media

また、個別サイト別に、世界及びアジア諸国におけるオンライン・サイト・アクセス状況に関し、Webサイトのサイト・トランザクションデータを収集している Alexa のデータを基にまとめると、世界全体では、Yahoo!、Google、Microsoft 関連のサイトが上位を占めるが、アジア地域をみると、これらの米国企業以外の企業はかなり上位に進出していることが分かる。

特に、SNSについては、米国では、Myspace や Facebook が上位5位に食い込んでいるが、アジア諸国でも、日本の FC2 や Mixi、韓国の Cyworld などの地元企業によるサイトが上位に含まれている。¹³

¹¹ http://www.theregister.co.uk/2007/07/09/comscore_asiapacific_study/

¹² 出典: <http://www.comscore.com/press/release.asp?press=1520> を基に作成。なお、各国別に見た検索エンジンサイト別の具体的な検索件数等については、公開情報からは入手できなかった。

個別サイトのアクセスランキング¹⁴

	1位	2位	3位	4位	5位
世界	Yahoo!	Google	YouTube	Windows Live	Microsoft Network (MSN)
米国	Google	Yahoo!	Myspace	YouTube	Facebook
日本	Yahoo!検索	FC2	Google 日本	YouTube	Mixi
韓国	naver.com	Yahoo!	daum.net	Cyworld	YouTube
中国	Baidu.com	qq.com	sina.com.cn	Google.cn	6.cn
インド	Yahoo!	Google India	Google	Orkut	Rediff.com India

(注) 色つき部分は、米国系企業が主に参加している企業。

②電子商取引 (B2C、C2C)

消費者向け電子商取引サイトに関しても、同様に、各国の地元企業が重要な役割を果たしている。前述の Alexa のトランザクション情報によると、世界全体では、eBay、Amazon.com などの米国系 B2C 電子商取引サイトが上位に並んでいるが、アジア各国に関しそれぞれの言語別に見ると、それぞれの国の企業による電子商取引サイトが上位を占めている。

なお、2007年1月付け調査会社 eMarketer の調査結果によれば、日本、韓国、中国、インドにおける電子商取引市場は 2006 年の時点で、合計 510 億ドルであるが、これが 2010 年には 1,150 億ドルまで成長すると見られている¹⁵。

オンライン・ショッピング・サイトのアクセスランキング¹⁶

言語	1位	2位	3位	4位	5位
全体	EBay	Amazon.com	Amazon.co.uk	Best Buy	Wal-Mart
日本語	Yahoo! オークション	楽天市場	Amazon.co.jp	Yahoo! ショッピング	YesAsia.com ジャパン
韓国語	gmarket.co.kr	dcinside.com	Sasa.com	interpark.com	YES24
簡体字中国語	taobao.com	dangdang.com	eachnet.com	Amazon.cn (joyo.com)	525j.com.cn
繁体字中国語	books.com.tw	shopping.pchome.com.tw	YesAsia.com	etmall.com.tw	kingstone.com.tw

(注) 色つき部分は、米国系企業が主に参加している企業。

¹³なお、SNS については、世界的に見ても、それぞれの国から生まれたサイトを中心に、群雄割拠となっている状況が指摘されている。<http://zen.seesaa.net/article/51700141.html>

¹⁴出典：http://www.alex.com/site/ds/top_sites?ts_mode=global&lang=none の 2008 年 8 月 18 日データを基に作成

¹⁵http://www.emarketer.com/Reports/All/Em_b2c_ecom_asia_feb07.aspx; http://www.the-infoshop.com/study/em59464-e-commerce_toc.html

¹⁶出典：<http://www.alex.com/browse?&CategoryID=14> の 2008 年 1 月 18 日データを基に作成。

4. 米国主要各社の海外戦略とアジアでの取り組み

(1) 米国主要各社の取り組み (概要)

本章では、米国の主要インターネットサービス企業である、Google、Yahoo!、eBay、Amazon.comの4社について、それぞれのアジア地域での取り組みについて、整理する。

まず、各社のAnnual Report (10-K)等を基に、米国以外の地域における展開とその収入割合をまとめると、以下の通り。検索技術等を中心としたサービス提供するGoogleと、配送倉庫等の設備を要するビジネスを実施するAmazon.com等では、海外の展開国数はかなり異なるものの、いずれも米国以外の海外比率は、3割~5割程度であり、また、その割合は、少しずつではあるものの増加してきている。

主要4社の海外展開とその収入¹⁷

	収入 (百万ドル)			米国以外の展開国		
	2004	2005	2006	アジア・太平洋	欧州・中東等	米州
①Google	3,189	6,139	10,605	日本、韓国、中国、台湾、シンガポール、インド、オーストラリア、ニュージーランド	英国、アイルランド、フランス、ドイツ、イタリア、スペイン、ベルギー、オランダ、デンマーク、スウェーデン、ノルウェー、フィンランド、スイス、オーストリア、チェコ、ハンガリー、ポーランド、ロシア、トルコ、イスラエル、エジプト	カナダ、メキシコ、ブラジル、アルゼンチン
米国	2,105	3,744	6,045			
米国以外	1,084	2,394	4,560			
(英国)	(13%)	(14%)	(15%)			
(他国)	(21%)	(25%)	(28%)			
②Yahoo!	3,575	5,258	6,426	日本、韓国、中国、香港、シンガポール、マレーシア、インド、オーストラリア	英国、フランス、ドイツ、イタリア、スペイン、ギリシャ、北欧、ロシア、	カナダ、メキシコ、ブラジル、アルゼンチン
米国	2,653	3,668	4,366			
米国以外	921	1,590	2,060			
		(26%)	(30%)	(32%)		
③eBay	3,271	4,552	5,970	韓国、中国、香港、台湾、フィリピン、シンガポール、マレーシア、インド、オーストラリア、ニュージーランド	英国、アイルランド、ドイツ、フランス、スペイン、イタリア、ベルギー、オランダ、スウェーデン、スイス、オーストリア、ポーランド	カナダ
米国	1,890	2,471	3,109			
米国以外	1,381	2,081	2,861			
		(42%)	(46%)	(48%)		
④Amazon.com	6,921	8,490	10,711	日本、中国	英国、フランス、ドイツ	カナダ
北米	3,847	4,711	5,869			
北米以外	3,074	3,779	4,842			
		(44%)	(45%)	(45%)		

¹⁷出典：各社2006年度Annual Report (10-K)等を基に作成。なお、海外展開の国は、Googleは拠点を有する国、Yahoo!、eBay、Amazon.comはサービス提供国。

それでは、上記各社は、具体的に、自らの海外戦略あるいはアジア戦略にどのように取り組んでいるのであろうか。また、特に大市場である中国では、実際に、どのように競争がなされているのであろうか。以下では各社のアジア市場における主な動きを見ながら、同市場における各社の対応について整理し、アジア地域（特に中国）における展開戦略を見ていく¹⁸。

主要4社の海外戦略と日本・中国での取り組み（まとめ）

企業名と創業年	事業と海外戦略	日本での取り組み	中国での取り組み
①Google 1998年創業 2002年上場	検索等中心。 グローバル戦略	・2001年東京オフィス。 ・検索件数は2位。 (Yahoo! Japanに次ぐ)	・Google.cnは2006年。 ・検索件数は2位。 (Baiduに次ぐ)
②Yahoo! 1994年創業 1996年上場	ポータル中心。 ローカル化戦略	・1996年Yahoo! Japan。 (SoftBankが主導) ・アクセス数は1位。	・1999年Yahoo! China。 ・2005年Alibabaと連携。
③eBay 1995年創業 1998年上場	CtoC中心。 ローカル化戦略	・2000年NECと連携。 ・2002年撤退。 (Yahoo! Japanと競合)	・2003年EachNet買収。 ・2006年Tomと連携。 ・CtoCで3位(Alibaba等)
④Amazon.com 1994年創業 1997年上場	BtoC中心。 ローカル化戦略	・2000年Amazon.co.jp。 ・BtoCで2位。 (楽天に次ぐ)	・2004年Joyo買収。 ・BtoCで2位。 (Dangdongに次ぐ)

(2) Google

①Googleの海外戦略とアジアへの取り組み

<Googleの海外戦略>

Googleは、検索技術を中心に1998年に創業（2002年に上場）した企業であるが、最近では、コミュニケーション・共同作業（Gmail、Docsなど）やマップ、動画（YouTube）などの様々なサービス分野に事業を拡大している。基本的には、これらの技術を消費者に利用してもらうことにより、広告収入を得るというビジネスモデルを構築している。

このように同社のビジネスモデルは、インターネット上での利用技術を中心としていることから、その海外戦略も、他のインターネットサービス企業とは異なり、基本的には、当該技術に基づく世界単一サービスの提供を志向しており、したがって、グローバル戦略に近い戦略を有していると言える。すなわち、基本的には、米国を中心に検索技術を中心とした各種の利用技術を開発し、その技術に

¹⁸ なお、(2)～(5)における中国におけるインターネットサービス企業の動向等の記述の一部(特に、引用に明記していない部分の多く)については、Rebecca A. Fannin (2008), "Silicon Dragon; How China is winning the tech race – Exclusive interviews with 12 top Chinese entrepreneurs and their investors," The McGraw-Hill Companies から引用。

ついて、原則として多言語化を図ることによって、世界の市場にインターネットを通じて展開していこうとする戦略であり、したがって、海外での展開は、基本的には、言語などにかかる現地対応と、現地でのマーケティングのサポート機能が中心になっている。

実際に、Googleにおいては、海外戦略を進めるにあたって、世界の言語に対応することに積極的に取り組んでいる。1998年に設立された同社が、複数言語（10言語）に対応した検索エンジンを提供したのは2000年であるが、それから急速なスピードで多言語対応の検索エンジンを開発し続けてきた。同社は2006年12月末時点で、158のドメインを持ち、100以上の言語でサービスを提供している¹⁹。また、ニュース提供ポータル Google Newsは39版あり、電子メールのGmailも40言語に対応している。また、同社の収入にとって重要なAdWordsは40言語以上をサポートし、検索及びコンテンツに関するAdSenseについても20言語以上を対象としている。

その上で、世界各国に、主としてセールスオフィスあるいはサポートセンターの目的で施設を置いている。同社の本社はカリフォルニア州マウンテンビューにあるが、これに加えて、米国内に21のオフィスを構えており²⁰、海外では、専用施設として33の拠点²¹を有する（Googleは、2006年12月31日現在で、10,674名の社員を抱える）。なお、セールスオフィスのみならず、海外調達戦略の観点から、データセンターについても、拠点名は明らかにしていないが、米国のみならず、欧州・アジアでも運用している。また、米国以外では、スイス、東京、北京、インドなどに研究開発センターを設立している²²。

<アジアにおける取り組み>

同社のアジア進出における取り組みは、同社設立後早い時期に行われており、その際、前述の通り、まずは現地の言語への対応を図ること、そして検索を利用する現地のポータルを確保することから始まり、その上で、セールスオフィスの展開、研究開発施設の展開という経路を辿っている。

具体的には、同社のアジア展開は、2000年6月に米国内でYahoo!とのパートナーシップを発表した数ヶ月後に、中国のリーディングポータルNetEaseと日本

¹⁹ 同社 2006年 10-K Summary

²⁰ 同社 2006年 10-K 32 ページ

²¹ 具体的には、以下のとおり。

- ・欧州・中東: オーストリア、ベルギー、チェコ共和国、デンマーク、英国、フィンランド、フランス、ドイツ、オランダ、ハンガリー、アイルランド、イタリア、ノルウェー、ポーランド、ロシア、スペイン、スウェーデン、スイス、
- ・中東・アフリカ: トルコ、イスラエル、エジプト
- ・米州: カナダ、メキシコ、ブラジル、アルゼンチン、
- ・アジア・太平洋: 中国、インド、日本、韓国、シンガポール、台湾、ニュージーランド、オーストラリア

²² http://www.infoworld.com/article/04/12/02/HNgoogletokyo_1.html

の NEC の BIGLOBE ポータルとパートナーシップ契約を結んだことに始まる²³。また、2001年に韓国の Lycos Korea との契約を結んでいる。このように、既存のポータルに同社の検索エンジンを搭載する契約を通じて、同社のサービスが世界に広がっていくことになる²⁴。

アジアでこのような展開が可能となったのは、2000年の早い段階で、同社のエンジニアが中国語、日本語、韓国語といったアジア文字ベースの言語を理解できる検索エンジンのバージョンを作っていたからとされる²⁵。さらに、同年終わりには、海外から google.com を検索している場合、アクセスしている自国の言語に自動的にその国の言語サイトに転送される仕組みも組み込まれた。

このように海外での知名度も高まってきた同社は、2001年には東京とハンブルグに新たなセールス・オフィスを開設している。その後、2002年2月に同社の重要な収入源となる AdWords を発表、その後上場し、同社は単なる検索エンジンから、さらに飛躍して、広告・メディア分野に影響を及ぼすような企業へ発展することになる。そのような拡大と併せて、同社は、世界各地にオフィスを設けることとなる。(2006年には、カイロ、デリ、ハイファ、イスタンブール、モスクワ、ムンバイ、大阪、ソウルなどにもオフィスを開設している。)

また、海外調達戦略の観点からは、2004年に、アジア初の研究開発センターをインドのバンガロールに開設し、その後同年12月に、日本だけではなくアジア諸国からの優秀な人材確保を目指した拠点を東京に設立している。また、2005年7月には、中国(北京)にも研究開発センターを開設している²⁶。

②中国市場での取り組み

<中国市場の状況>

Google は、世界の検索市場シェアのトップを占め、また、グローバル戦略に取り組んできているものの、中国市場においては、必ずしもシェアトップには立っていない。中国調査会社 Analysys International による 2007 年第 3 四半期 (2007

²³ <http://www.google.com/corporate/history.html>

²⁴ また、この他にも、携帯分野に関し、2001年前半、アジアのワイヤレス・インターネット・ユーザ、日本の i モード携帯電話ユーザ向けなどの分野でパートナーシップ等を通じて、Google の検索エンジンをモバイルユーザの間に広めることに成功している。(これは、海外だけではなく、Sprint PCS、Cingulare、AT&T Wireless などの米国内の携帯サービス会社も含む。)

なお、この携帯分野に関しては、日本との関係では、同社は、2006年5月には KDDI と、また、最近の 2008年1月24日には、NTTドコモとの広範な連携を発表している。

<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0605/18/news088.html>

<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0801/24/news068.html>

²⁵ <http://www.nytimes.com/2006/04/23/magazine/23google.html?ex=1303444800>

²⁶ http://www.google.com/press/pressrel/rd_china.html

年10月24日発表の最新データ)の中国検索エンジン市場シェアでは、中国系のBaiduが60.5%でトップ、これに続くGoogleは23.7%に留まっている。

中国検索エンジンマーケット内訳 (2007年第3四半期)²⁷



<政府規制と Baidu の台頭>

このように、同社が中国で必ずしもシェアがトップになっていない理由としては、中国政府等による検閲等のインターネットを巡る規制環境の問題と、中国という起業家育成環境があげられると考えられる。

実際に、同社の技術重視のグローバル戦略は、2002年までは機能していたとされる。New York Times 紙²⁸によれば、同年時点では、中国におけるすべての検索トラフィックのうち24%はGoogleを使ったものであり、当時競争相手であったYahoo!との差を引き離すことに注力していた。(当時のBaiduのシェアは3%だった)。その際、同社のサービスは、米国国内(カリフォルニア)におかれたサーバにおいて、Google.comとして、中国語で提供するというものであった。

しかし、2002年9月3日、中国政府は、突如として、中国国内のユーザが、米国カリフォルニアから提供しているGoogle.comにアクセスすることをブロックした。おそらくこれは国内の情報管理、検閲の観点からなされたものとされる。その後、このブロックは解除されたが、中国政府の国外サイトへのアクセスに対

²⁷ <http://english.analysys.com.cn/3class/detail.php?id=332&name=report&FocusAreaTitleGB=&daohang=Internet&title=Analysys%20International%20Says%20Baidu%20Still%20Led%20China%20Search%20Engine%20Market%20with%2060.5%20in%20Q3%202007>

²⁸ 2006年4月23日付け。

<http://www.nytimes.com/2006/04/23/magazine/23google.html?ex=1303444800>

する検閲技術のために、アクセススピードがかなり遅くなるという事態に落ち至った。

Googleが政府のブロックを受け、依然として中国にサーバ拠点を置かないでいる間に、2005年までには中国の競争相手であるBaiduのシェアは急激に増加することになる。

Baiduの創業者でCEOであるRobin Li氏は、94年にNY州立大学バッファロー校でコンピュータサイエンスの修士を取得し、その後、米国内でソフトウェア関係の仕事をしていたが、米国のインターネットブームの中、中国でも同様のことが起きるとしてシリコンバレーのVCからお金を得て、2000年1月に北京で創業した。（Google創業の2年後にあたる。）

当初は、検索会社のInktomi（同社は、2002年にYahoo!に買収される）やボストンのコンテンツ配信企業であるAkamai Technologiesを基にビジネスプランを作っていたが、ITバブル崩壊を経て、2002年に、当時Googleが初めて構築したビジネスモデル（すなわち、検索と広告）を採用（真似）し、その上で、米国とは異なって遅れていた中国国内の広告会社とのネットワークの構築を独自に進めることによって、2004年頃から大幅に収益が増大することになる。

また、Baiduは、単にGoogleの真似をするだけではなく、ローカルのニーズに答えた対応も行っている。具体的には、検索エンジンだけではなく、中国人が好む会話形式に近いチャットやディスカッション・グループなどを組み合わせて提供している。の機能としては優れているとされる。また、Baiduは、検索エンジンで無料の音楽ファイルの検索するという、中国で最も人気のある機能を提供している。ただし、これについては、違法ダウンロードを促進するものであるという指摘もあり、米国企業として国際的に展開しているGoogleには真似することのできない事業であるとされる²⁹。

なお、Baiduは、15百万ドルに投じ市場調査を行った上で、2008年1月に日本に進出を果たしている³⁰。

<Googleの対応（ローカル化の推進）>

このような状況に対し、Googleは、特に中国に関しては、グローバル戦略からシフトし、現地企業の設立等を通じたローカル化戦略を進めることになる。

まず、Googleは、Baiduとの連携を試みることになる。同社は、2004年6月に、Baidu株2.6%を5百万ドルで取得し、また、2005年7月までにGoogleのCEOのEric SchmittがBaiduを訪問し、提携交渉を行ったとされる。しかしながら交

²⁹ 例えば、<http://www.reuters.com/article/ousiv/idUSSHA20387020071126?sp=true>などを参照。

³⁰ <http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0801/23/news117.html>

渉は決裂し、Baiduは2005年8月にNasdaqに上場することになる。(なお、その後、Googleは、2006年6月に、同株を60百万ドルで売却することになる。)

次に、同社は、現地化の戦略を進めることになる。まず、2005年夏に中国に研究開発拠点を設置し、そのトップに元マイクロソフト副社長で中国・アジアの調査部門のヘッドであるKai-Fu Lee氏を社長にすることになる³¹。同拠点は、2006年末時点で、約100人のエンジニアを雇っており、これは他のアジア諸国の合計よりも多いとされる。

その上で、Baiduとの競争条件で、非関税障壁となっているとも言える中国の検閲に関して、これに対応する形で中国国内での検索サービスを提供すべく、政府の検閲で問題とされるようなサイトをあらかじめ同社の技術で特定し、その特定したリストによって自動的にブロックする方法を編み出し、それにより、同社は中国国内でのサービス開始許可ライセンスを手に入れた(2005年12月)³²。これを踏まえて、2006年1月にはSchmitt氏は北京に来訪し、中国語による中国国内でのサーバによるサービスであるGoogle.cnを発表することになる。

また、同社は、ローカル化を進める観点から、2007年11月、世界で最も短いドメイン名「G.cn」を中国で取得、中国の利用者が覚えやすいようにする作戦として、同月発表した³³(ただし、既存のGoogle.cnも維持する)。同ドメイン名は中国人ユーザを対象としたものであり、中国における同社のローカリゼーションにとって最も大事なステップの1つと同誌は評価している。

なお、このようなGoogleのローカル化戦略に関し、Reuters紙³⁴は、Googleが中国市場で成長するためには、Microsoftの事例を参考にして、中国のローカルなノウハウを手に入れるために有効な人脈を作るべきであると提案している³⁵。

(3) Yahoo!

①Yahoo!の海外戦略とアジアでの取り組み

<Yahoo!の海外戦略>

Yahoo!は、インターネットユーザーに対して、主としてポータルとなるようなページを提供するビジネスとして、1994年に創業(上場は1996年)した企業であり、そのビジネスは、Googleの検索事業とも競合する面もあるが、それ以外に

³¹ ただし、マイクロソフトとの非競合条項により1年間据え置かれることになる。

³² 上記30

³³ <http://www.chinatechnews.com/2007/11/02/6045-google-china-whats-up-g/>

³⁴ <http://www.reuters.com/article/ousiv/idUSSHA20387020071126?sp=true>

³⁵ 同記事によれば、MicrosoftのMSN Chinaサイトは、Shanghai Alliance Investment(江沢民元国家主席の息子であるJiang Mianheng氏の投資会社)とのジョイント・ベンチャーというパートナーシップを組んでから、同国において軌道に乗り始めたとのこと。

情報・エンターテインメント（ニュース、音楽等）、マーケットプレイス、コミュニケーションなどの各種のインターネットサービスも含めて幅広くコンテンツを広げることによってビジネス展開を行っている。

このようなコンテンツに関しては地域性があることから、同社の海外展開戦略にあたっては、ローカルのユーザに対応したサイトを作成する必要があり、自社で行う場合においてもローカル化が必要となり、また、必要に応じては、当該国の企業との連携が重要になる。このような方針については、同社は、2006年のAnnual Report (10-K)にも記載している。具体的には、「限られた経験しかなく、ビジネス・パートナーに依存しなければならない国際市場におけるオペレーションを拡大する計画」について、同社が抱えるリスク要因として特定しつつ³⁶、Yahoo!としては、ローカルユーザの嗜好性にあったサービスを提供していくべきであり、ローカル・ユーザとの関係を深め、国際マーケットでの競争力維持を図っていかなければならないと結論付けている。

実際に、同社は、現在、20ヶ国、20言語以上でサービスを提供している³⁷（フルタイムの社員数は全世界で11,400人）が、基本的にこうした海外のオペレーションにあたり、ジョイント・ベンチャー、戦略的投資、子会社化、支社設立などを通じて海外に進出しており、実際に、原則として、各国でビジネスを運営していく企業の50%強あるいは100%のシェアを保有する形をとることとしている。ただし、日本、中国、オーストラリア、ニュージーランドでは、過半数のシェアを有していない。

<アジアでの取り組み>

同社は、日本を始めとしてアジア各国に進出しているが、これらにあたっては、現地の企業との連携を進めている。ただし、韓国などでは、最終的に100%の経営権を握っているが、前述の通り、日本、中国、オーストラリア、ニュージーランドでは、例外的に、過半数のシェアを保有する形とはなっていない。

同社が、アジア地域に始めて進出したのは、1996年4月の日本進出である³⁸。これに続き、1997年1月シンガポール³⁹、同年9月韓国⁴⁰、1999年1月には台湾、

³⁶ 同社 10-K 23 page。同社は、特にアジア、欧州、ラテンアメリカにおいて、各国のインターネット・サービス・プロバイダーとの厳しい競争に直面しており、これらの地域で支配的なシェアを獲得している企業の多くは、地元の電気通信プロバイダーが所有している企業であり、その背景がこれらの企業にとって競争優位の状況をもたらしているという見方を示した。さらに、こうしたローカルのプロバイダーは同社以上に、ブランドイメージを確立しており、同地域に居住する消費者の嗜好に対する理解が深い点で、同社は劣っていることに加え、法的な面でローカル・プロバイダーの方がYahoo!よりも柔軟な対応が可能だとしている。

³⁷ 同社の2006年10-K、12ページ

米州：カナダ、メキシコ、ブラジル、アルゼンチン

欧州：英国、フランス、ドイツ、イタリア、スペイン、ギリシャ、北欧、ロシア、

アジア・大洋州：日本、韓国、中国、香港、シンガポール、マレーシア、インド、オーストラリア

³⁸ <http://yhoo.client.shareholder.com/press/ReleaseDetail.cfm?ReleaseID=173427>

³⁹ <http://yhoo.client.shareholder.com/press/ReleaseDetail.cfm?ReleaseID=173906>

シンガポール、香港⁴¹進出を同時に発表した。中国については、1998年5月には、中国語版⁴²の提供を開始、1999年9月になって、中国国内でのサーバによるサービスの提供を行うに至る⁴³。なお、インドは2000年6月⁴⁴での提供開始を宣言している。⁴⁵

このうち、日本市場については、1996年、日本のSoftbankとジョイント・ベンチャー契約を締結し、Yahoo! Japan を設立した⁴⁶。ただし、同社は、Softbank が50%以上のシェアを持ち、Yahoo!が所有するのは35%のみである。現在、Yahoo! Japan は、日本における基盤を固め、現在では、検索市場においても、Google よりもシェアが高く⁴⁷、また、新たに進出したオークション分野では、日本に当時進出していた eBay によるオークション・サイトを撤退させた実績を持つ⁴⁸。これは、Yahoo!のブランドは活用しているものの、むしろパートナーであるSoftbankが主導権を握ることによって、ローカルのニーズを吸い上げ、成功した事例として評価されるものと考えられる。

一方、韓国では、Softbankの子会社韓国Softbank KoreaとYahoo!との間で1997年8月にジョイント・ベンチャー契約が結ばれ、Yahoo! Korea が設立されたが、2005年11月、海外事業所の100%子会社化の一環として、Yahoo!はYahoo! Koreaの株式を100%保有することになった。なお、韓国において、Yahoo! Koreaは、上記comScoreの結果を踏まえると、必ずしもトップシェアを獲得できていない。

なお、このような海外展開戦略に加え、海外調達戦略の観点からは、特にインドの優秀な高度IT人材を活用する戦略をとっており、具体的には、2006年12月には、同社の研究拠点として、従来の米国国内⁴⁹、スペイン（バルセロナ）に加え、新たに、チリ（サンティアゴ）、インド（バンガロール）に設立することが発表されている⁵⁰。

⁴⁰ <http://yhoo.client.shareholder.com/press/ReleaseDetail.cfm?ReleaseID=173320>

⁴¹ <http://yhoo.client.shareholder.com/press/ReleaseDetail.cfm?ReleaseID=173653>

⁴² <http://yhoo.client.shareholder.com/press/ReleaseDetail.cfm?ReleaseID=173490>

⁴³ <http://yhoo.client.shareholder.com/press/ReleaseDetail.cfm?ReleaseID=173569>

⁴⁴ <http://yhoo.client.shareholder.com/press/ReleaseDetail.cfm?ReleaseID=173738>

⁴⁵ なお、Yahoo!本体の事業以外にも、Yahoo!が合併したオンライン写真共有サイトFricker.comの多言語化(2007年6月)でも、従来の英語に加え、フランス語、ドイツ語、イタリア語、ポルトガル語、スペイン語という欧州言語と並び、韓国語、繁体字中国語も追加されている。これは、韓国・台湾で写真共有サイトcyworld.com(韓国)やwretch.cc(台湾)の人気を意識し、それに競争するための措置と推測される。

<http://yhoo.client.shareholder.com/press/ReleaseDetail.cfm?ReleaseID=248708>

⁴⁶ 同社 2006年10-K 76 page

⁴⁷ 例えば、<http://www.comscore.com/press/release.asp?press=1919>

⁴⁸ <http://seekingalpha.com/article/53227-alibaba-ipo-boosts-yahoo?source=yahoo>

⁴⁹ カリフォルニア州シリコンバレー、バークレー及びバーバンク、ニューヨーク州ニューヨーク市

⁵⁰ http://research.yahoo.com/Yahoo_Research_Bangalore; <http://research.yahoo.com/node/51>

http://www.business-standard.com/common/storypage_c_online.php?leftnm=11&bKeyFlag=IN&autono=19051

②中国市場での取り組み

中国において、Yahoo!は、1999年に、単独で北京にオフィスを開設、中国国内向けのサービスを開始し、米国の大手インターネット関連企業の中で初の中国進出を飾っている⁵¹。

しかしながら、前述の通り、中国市場において、同社は大きなシェアを確保するには至っておらず、実際に運営していくにつれ、ローカル性の高いポータル・サイトを運営するには、中国人起業家によるサイトと提携して、これらを伸ばしていく方が同社の展開戦略にとってメリットであると判断するようになる⁵²。

このような中、Yahoo!は、既存の現地企業との提携を進めることになる。まず、2004年1月13日付けで、Yahoo!は、中国の主要ポータル企業である Sina.com とのオークション事業での提携を発表した⁵³。また同月、キーワード検索技術に強い香港のソフトウェア開発企業を 95 百万ドルで買収し、同社のコア技術の強化を図っている。

また、これに続き、2005年8月には、中国最大手電子商取引企業である Alibaba との戦略的提携関係を結んでいる⁵⁴。具体的には、Yahoo!は、Alibaba の株の 40%を 10 億ドルで購入する一方⁵⁵、Alibaba は完全に Yahoo! China の経営を取得することとなった⁵⁶。これにより、Alibaba は、Yahoo! China の検索事業と、自らの電子商取引市場との連携を目指す一方、Yahoo! China は、Alibaba の下で、ローカル化を推進することになった。

⁵¹ <http://www.nytimes.com/2006/04/23/magazine/23google.html?ex=1303444800>

⁵² 同上。この当時の同社エグゼクティブの体験を伝える New York Times 紙は、中国市場がアメリカと文化的にかなり異なっており(例えば、中国ビジネスマンはほとんど電子メールも留守電もあまり使われず、会話を好む傾向があるなど)、同社のサービスを浸透させるのがいかに難しいかを実感したとする感想を掲載している。この経験を通じて、Yahoo!は、同社がアメリカの技術を使って提供するサービスは、中国人にとっては単に外国のものと感じられてしまうという考え方になり、中国人起業家によって、デザインされたローカルのポータル・サイトと提携して、これらを伸ばしていく方が同社の展開戦略にとってメリットであると判断する契機になったとしている。

⁵³ <http://yhoo.client.shareholder.com/press/ReleaseDetail.cfm?ReleaseID=126517>; 同社は同じ年の3月には欧州大手電子商取引企業 Kelcoo の合併を発表している。

<http://yhoo.client.shareholder.com/press/ReleaseDetail.cfm?ReleaseID=131711>

⁵⁴ <http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0508/11/news076.html>

<http://yhoo.client.shareholder.com/press/ReleaseDetail.cfm?ReleaseID=170768>

⁵⁵ なお、Softbank も Alibaba の株を 18%所有。

⁵⁶ この提携の結果、一時期 Yahoo!の株価は下落した。しかし、2007年11月6日、Alibaba.com が香港株式市場に株式公開された際、売り出し価格の 13.50 香港ドルから約 200%近く高騰をみせ、39.50 香港ドルで取引を終了、同社は 15 億ドルを調達することになる。

http://biz.yahoo.com/ap/071029/yahoo_mover.html?.v=2

<http://seekingalpha.com/article/53227-alibaba-ipo-boosts-yahoo?source=yahoo>

なお、このようなローカル化の推進は、国際的なビジネス展開から問題が生じ得る。Yahoo! は、中国でのサービス提供にあたって、同国国内法に基づき、中国政府の検閲に協力、ジャーナリスト Li Zhi 氏と Shi Tao 氏のデータを政府当局に渡した結果、両氏が懲役刑を受けたとされる事件で⁵⁷、米国を中心として同社に対する批判が高まっている⁵⁸。

(3) eBay

①eBay の海外戦略とアジアでの取り組み

<eBay の海外戦略>

eBay は、インターネットを通じたオークションビジネス（マーケットプレイス：CtoC）を行う企業であり、1995年に創業（1998年に上場）している。最近では、マーケットプレイスは、消費者だけでなく、中小企業等にも活用されるとともに、同社自体も、それ以外にも、支払サービス（PayPal）やコミュニケーション（Skype）などに業務を拡大している。

このような CtoC のビジネスについては、消費者の嗜好や現地の支払い慣習など地域によって異なる面を有するため、その海外戦略においては、Yahoo! の場合と同様、現地の企業との連携を含めたその国に応じたローカル化戦略が重要になる。

eBay は、米国に加え、現在、23 カ国でマーケットプレイスの提供を行っており⁵⁹、また、世界 24 ヶ国に同社の不動産を所有している⁶⁰（なお、他のインターネットサービス企業とは異なって、中南米市場には参入していない）。こうした不動産は、管理部門向けオフィス、データセンタ、製品開発オフィス、カスタマー・サービス・オフィスのために利用されている（各詳細については不明）。同社及びその子会社の社員数は約 13,200 人（うち臨時雇用は約 600 名）で、そのうち約 7,900 名が米国スタッフ（うち臨時雇用は約 300 名）となっている⁶¹。

⁵⁷ <http://news.bbc.co.uk/1/hi/technology/4711654.stm> Li Zhi 氏は 2003 年、8 ヶ月間に投獄された。また、Shi Tao 氏は 2005 年 3 月に 10 年間の懲役刑を言い渡され、服役中（2005 年 6 月の上訴は棄却された；http://en.wikipedia.org/wiki/Shi_Tao#_note-1）。

⁵⁸ <http://www.reuters.com/article/ousiv/idUSSHA20387020071126?sp=true>

⁵⁹ 米国以外には、具体的には、以下のとおり。

米州：カナダ

欧州：英国、アイルランド、ドイツ、フランス、スウェーデン、スイス、ベルギー、オランダ、スペイン、イタリア、オーストリア、ポーランド

アジア・大洋州：韓国、中国、香港、台湾、フィリピン、シンガポール、マレーシア、インド、オーストラリア、ニュージーランド

<http://pages.ebay.com/aboutebay/thecompany/companyoverview.html>

⁶⁰ 2006 年 12 月 31 日現在。同社 2006 年 10-K 34 page

⁶¹ 2006 年 12 月 31 日現在。同上 9 page

<アジアでの取り組み>

eBay は、アジア各国において参入しているが、その際、ローカル化を進める観点から、現地の企業との連携、あるいは、買収を進める形で、事業展開を進めてきている。

まず、日本においては、1999年10月に現地法人を設立し、2000年2月に、ISPとしてBIGLOBEを展開するNECを事業パートナーとすることを発表、事業を開始した（NECの持分は3割）⁶²。しかしながら、その後、ほぼ同時期（1999年9月）に開始されたYahoo! Japanの運営するYahoo!オークションとの競争に敗北する形で、2年後の2002年3月末を持って、日本市場から撤退しており、現時点では、日本でのサービス提供は行われていない。

そのような日本での失敗を踏まえてか、他のアジア諸国では、現地の電子商取引関連企業を買収する形で、アジア拠点を拡大してきている。韓国では、eBayは2001年1月8日付けで、当時韓国最大のオークションサイトであったInternet Auction Co. Ltd.の株式の過半数を超える数を所有するための契約を結んだと発表し、これにより、韓国市場参入を果たしている⁶³。また、中国では、eBayは、2002年3月に、中国の電子商取引企業であるEachNet（1999年設立）と戦略的関係を形成し、また、2003年6月には同社を合併（eBay EachNet）している⁶⁴。更に、インドでは、2004年8月、同国最大のオンラインマーケットプレイスであるBaazee.comを約5千万ドルで買収し、インド市場へ参入している⁶⁵。

なお、一度撤退した日本市場に関して、eBayは、2007年12月に、オークション市場での日米での相互乗り入れを行うべく、Yahoo!オークションを有するYahoo! Japanとの連携を発表した。これは、日米両国のネットオークションの商品を互いのユーザが購入できるようにするもの⁶⁶であり、新たな連携形態として注目される。

②中国市場での取り組み

<中国市場の状況>

上述の通り、eBayは中国市場に参入しているものの、必ずしも十分なシェアを確保している訳ではない。Analysys Internationalが2007年8月13日付けで発表

⁶² <http://internet.watch.impress.co.jp/www/article/2000/0217/ebayj.htm>

⁶³ <http://news.ebay.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=30278>

⁶⁴ <http://files.shareholder.com/downloads/EBAY/226245424x0x62728/b00f78de-2691-4e79-b063-961bd34f0e76/62728.pdf>

⁶⁵ <http://news.ebay.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=140819;>
<http://inhome.rediff.com/money/2004/jun/23ebay.htm>

⁶⁶ 具体的には、購買代行サイトとして「セカイモン」を立ち上げ、ネット通販大手のネットプライズドットコムの子会社に運営を委託。

<http://it.nikkei.co.jp/internet/news/index.aspx?n=MMITba000004122007>

した、中国における C2C 市場の取引額別シェア調査では、2007 年第 1 四半期、第 2 四半期とも Alibaba の運営する Taobao がトップ（74%⇒82.95%）だった⁶⁷。eBay の EachNet は、第 1 四半期こそ 2 位（16%）を維持したが、第 2 四半期には 7.2%に減少し、Paipai（いずれも 9%）に抜かれ、3 位に落ちている。

<Alibaba による Taobao の台頭>

一方、同国で一位を誇る Taobao は、2003 年に、当時既に EachNet と連携していた eBay に対抗する形で、Alibaba によって設立されたものである。

Alibaba の創業者で CEO の Jack Ma 氏は、もともと Hangzhou で、大学卒業後、英語教師をしていたが、1995 年に貿易の視察団の通訳として米国に訪問したときに、インターネットに会い衝撃を受け、帰国後親戚からお金を借りて、1995 年に China Pages を設立した。（Yahoo!設立の 1 年後、eBay 設立の年。）China Pages は、中小企業向け Web サイトのホストを行っていたが、2 年後、China Telecom の子会社になったときに、Ma は会社を離れ、その後、政府関連の電子商取引の仕事をしたあと、China Pages を売却したお金を元に、1999 年 12 月に Alibaba.com を設立した。

Alibaba は、中国の中小企業同士あるいは海外の企業等とつなぐ B2B の最大のオンライン市場である Alibaba.com⁶⁸に加えて、中国の消費者向けのオークションサイトである Taobao.com を運用している。当時、中国の電子商取引市場は、群雄割拠の状況にあったが、Taobao はその中でシェア拡大に成功し、シェアは、2005 年には、59%まで上昇、2007 年 8 月時点では、シェアは 83%、ユーザは 3000 万人、取引は 22 億ドルに達するに至っている。

この Alibaba の成功は、中国地元のニーズに基づいた、積極的なマーケティングによるものと言われる。（これに対し、eBay China は、グラフィックがきれいであったことが特徴とされるが、北京のコンサルタントによると「翻訳だけでは、製品をローカライズすることはできない」との指摘がされている。）なお、同社は、その他に、Alibaba 大学、ビジネス用ソフトウェアの Alisoft、中国の実情に併せた Paypal のようなオンライン支払いサービスである AliPayなどを有する。また、2007 年 8 月には、Google の AdSense のような Alimama を加えている。更に、前述の通り、2005 年 8 月には、Yahoo! China の経営を取得している。

<eBay の対応（ローカル化の問題）>

一方、eBay は、前述の通り、2003 年に、当時中国国内で eBay と同様の事業を行っていた EachNet を、2003 年に 180 百万ドルで買収し、eBay China としてい

⁶⁷ <http://english.analysys.com.cn/3class/detail.php?id=316&name=report&FocusAreaTitleGB=&daohang=Internet&title=Analysys%20International%20Says%20China%20C2C%20Market%20Size%20Reached%20RMB%2010.56%20Billion,%20Taobao,%20Paipai%20and%20eBay%20Ranked%20Top%203%20in%20Q2%202007>

⁶⁸ 国内サイトで 1600 万、海外(英語)サイトで 300 万のユーザを抱える。

る。EachNetは、もともと Boston Consulting Group でオークションサイトの調査をしていた Bo Shao 氏が、中国に戻って、eBay のビジネスモデルを念頭に、1999年に上海で立ち上げた企業である。

しかしながら、eBay China に関しては、特に本社との関係でマネジメント上の問題、不十分なローカル化戦略の問題が指摘されている。

具体的には、eBay 本社は、eBay China の監督を米国に移し、また、中国語の話せない人材を据えたことから、事業が完全に滞り、また、2004年には、Shao が会社を離れたことから、コントロールが効かない状況になったとされる。2005年9月に、マイクロソフトの中国部門のマーケティングオフィサーを CEO として据え、また 100 百万ドルを注ぎ込むなど建て直しを図ったが、1年も経たずに新たな CEO は辞任した。

このような中、eBay は 2006 年 12 月 19 日付けで、地元のローカルな知見を生かすべく、中国のオンライン・ポータルとワイヤレス・インターネットの企業 TOM Online との間で、ジョイント・ベンチャー（eBay 49%、TOM Online 51%）に係る契約締結を発表している⁶⁹。この契約を踏まえ、eBay China のサイトは、2006 年末には一旦閉鎖することとなる⁷⁰が、この契約により、同社の顧客と電子商取引に関するノウハウは、上記ジョイントベンチャーに引き継がれ、新たな形でスタートすることとなった。

中国の調査会社 China Market Research Group が行った、消費者に対する電子商取引サイト利用に関する調査⁷¹によると、Taobao よりも eBay を好まない理由として、中国の消費者は「信頼 (trust) 」を構築できるところでサービスを購入したいと考えているが、eBay はサービスが悪く、さらにこうした信頼を構築することに焦点を当てていないからだという回答が寄せられた。加えて、欧米で eBay の鍵ともいえる支払いシステムである Paypal であるが、中国に eBay が参入した際、この Paypal の方法はシームレスに販売プロセスにおけるエスクロー・サービスに統合されなかった点も指摘されている。対して、競合する Taobao は、中国の消費者が、商品を受け取るまでは安心して支払いたくないという心理にマッチした Alipay という人気の高い支払いとエスクローを統合したシステムを提供している。これは、eBay におけるローカル化戦略に向けたマネジメント上の失敗ではないかと考えられる。

⁶⁹ <http://files.shareholder.com/downloads/EBAY/226245424x0x62728/b00f78de-2691-4e79-b063-961bd34f0e76/62728.pdf>; 関連記事: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/6196797.stm>; http://www.businessweek.com/globalbiz/content/dec2006/gb20061219_738124.htm

⁷⁰ <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/USNEWS/20061221/257493/>

⁷¹ 2007 年 2 月 14 日付けの Seeking Alpha 誌 <http://seekingalpha.com/article/27041-ebay-s-tom-online-deal-timely-lessons-for-global-online-company-managers>

(5) Amazon.com

①Amazon.comの海外戦略とアジア戦略

<Amazon.comの海外戦略>

Amazon.comは、書籍、CD/DVD等を中心にインターネットを通じた販売（BtoC）事業を行う企業であり、1994年に創業（1997年に上場）している。最近では、書籍やCD/DVDだけではなく、各種の製品・サービスにも拡大すると共に、自ら販売するだけでなく、第三者の販売するためのマーケットプレイスも整備している。

このようにAmazon.comは、他のインターネットサービス企業とは異なり、自ら販売することが中心となっているため、自ら倉庫等を抱えるなどいわゆるハード面での投資が必要となり（いわゆる「クリックアンドモルタル」）、したがって、海外戦略の実施にあたっては、多くの投資費用を必要とし、限定的になる傾向にある。実際に、Amazon.comが、海外で進出している国は、2008年1月現在、カナダ、英国、フランス、ドイツ、日本、中国の5カ国のみである⁷²。なお、Amazon.comは世界に約13,900名（フルタイムとパートタイム合計）の社員を抱えている（2006年12月31日現在）⁷³。

<アジアでの取り組み>

前述の通り、同社がアジアで進出しているのは日本（Amazon.co.jp）と中国（Joyo.com）のみである。アジアの電子商取引では、各国から生まれた企業が市場シェアの上位を占めている中にあり、Amazonは、BtoCを中心とする市場で、日本で2位、中国（簡体字圏）でも2位につけるなど比較的健闘を見せているとも言える。

しかし、両国における進出方法にはかなりの違いがある。日本については、欧州諸国等への進出と同じく、自ら日本拠点を一から設立したのと対照的に、中国では、既存の電子商取引企業の買収という手段によって、同市場への進出を果たしている。

まず、2000年10月、同社は、アジア初の拠点として、日本に進出した⁷⁴。そもそも、同社がAmazon.co.jpを開始する以前から、米国のAmazon.comから書籍等を購入する日本人顧客が約19万人おり、Amazon.comの中でも最大の輸出を誇るマーケットとしても知られていた。この日本進出にあたり、米国のAmazonで開発された技術を基盤として、Unicodeを利用することが可能なプラットフォームを開発し、日本語の利用を可能にした。また、この進出にあたって、独自にオ

⁷² <http://www.amazon.com/>

⁷³ 同社2006年10-K 7ページ

⁷⁴ <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-newsArticle&ID=128613&highlight=Japan>

フィスを東京に置くとともに、千葉県市川市に配送センター、北海道札幌市にカスタマー・サービス・センターを設置している。

一方、中国への進出に際しては、同社は、2004年に、中国の電子商取引サイトである Joyo を約 7,500 万ドル⁷⁵で買収した⁷⁶。Joyo は、2000年に設立された企業（本社は英国バージン諸島）であり、中国における電子商取引サイト（Joyo.com、joyo.com.cn）のビジネスにおいて実績を積んできた⁷⁷。なお、Amazon.com は Joyo を合併する際、同社のビジネスについて、中国当局のビジネス・ライセンス付与条件に合致した形⁷⁸でビジネスを展開すべく、中国国籍を持つ名義株主によって所有される中国企業の提携関連会社として変更している。

②中国市場での取り組み

<中国市場の状況>

中国調査会社 Analysys International が 2007 年 12 月に発表した、2007 年第 3 四半期の中国 B2C 市場に関する取引額でみた市場シェアによると、一位は中国で最大のオンライン書籍販売の企業である Dangdong であり、同社は登録ユーザを 1300 万人有する。次いで、Amazon.com の Joyo が 1100 万人と競り合っている。

中国 B2C 市場の取引額でみた市場シェア（2007 年第 3 四半期）⁷⁹



⁷⁵ http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/97/97664/2006AnnualReport.pdf

⁷⁶ http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/97/97664/2006AnnualReport.pdf

⁷⁷ http://www.news.com/2100-1030_3-5316255.html

⁷⁸ 具体的には、①インターネット、小売、配送セクターにおける海外投資、②インターネット・コンテンツ及び③メディア製品の販売、を制限することを求めること。

⁷⁹ 出典:

<http://english.analysys.com.cn/3class/detail.php?id=345&name=report&FocusAreaTitleGB=&daoha ng=Internet&title=Analysys%20International%20Says%20China%20B2C%20Market%20Reached%20CNY%201.19%20billion%20in%20Q3%202007>

< Dangdong の台頭 >

Dangdong の共同創業者で、共同社長の Peggy YuYu はもともと New York 大学で MBA を取得し、その後、Wall Street で働いていたが、将来の夫で共同事業者となる中国出版事業者と出会い、98年に中国に帰国、99年に Dangdong を立ち上げた（Amazon の上場の2年後）。そのころは300ほどの競合者がいたとされる。

もともと、中国の出版業界は、米国のような配送システムが確立しておらず、また、クレジットカードも普及していない中で、また、多くの書籍が政府によって管理されている中で、20万のデータベースを開発するなど、郵便局のマネージャーを活用するなどローカル化を推進した点が特徴であるといえる。また、後発者利益として、Amazon.com の米国でのいくつかの事業での失敗を勉強し、それを繰り返さないよう注意を払ったこと、また、米国、中国の VC から出資を受けることができたことによって、Amazon.com が投資から収益を得るのに7年要したの対し、Dangdong は4年しか要しなかったとされる。現在、同社は、書籍以外の取り扱いの割合を40%までに広げている。（なお、Joyo での書籍以外の割合は25%とのこと。）

< Amazon.com の対応（ローカル化の問題） >

Amazon.com は、2004年8月に、当時 Dangdong のライバルだった Joyo を75百万ドルで買収した。なお、その直前に、Dangdong に対しても同様のオファーがあったとされる。

しかしながら、結果的に見れば、Joyo は、現在シェアで2位と健闘しているものの、Amazon.com に買収されたことによってシェアを失い、一方、Dangdong は、Joyo 買収後の1年間で売上げを3倍に伸ばしたとされる。

この問題も、同社における海外戦略に係るマネジメントの問題として指摘される。具体的には、Amazon.com は、Joyo の買収後、マネジメントの再構築を進め、親会社に無理に統合しようとしたため、マーケットシェアを失い、また Joyo の創業者／会長次いで各幹部も次々と辞任した（にそのような中、Amazon.com 本社は、モトローラのアジア太平洋のトップであった者を社長に据えたが、出版には全く経験がなく、社内からは、急速に変化する中国市場に対応できないとの批判があるとされる。なお、Joyo は、まだ、現時点では、利益が出ていないとされる。

5. まとめ

世界全体で見た場合、米国は、インターネットサービスに係る技術及びビジネスモデルの発信地であり、米国企業が、強い競争力を有することには間違いはない。

そのような中で、各社は、インターネットの特質を踏まえつつも、自らの業態に
応じて、グローバル戦略あるいはローカル化戦略の中で、試行錯誤しつつ、海外
展開戦略を推進している。

しかしながら、これらの米国企業は、アジア諸国（特に中国）においては、必
ずしも十分なシェアを確保できている訳ではない。この理由の一つとしては、企
業における不十分なローカル化のマネジメント（例えば、eBay China や Amazon
China (Joyo)の事例）があげられよう。また、中国の場合においては、政府におけ
る検閲等のインターネット規制等が、米国企業にとって非関税の参入障壁となっ
ている面も大きい（例えば、Google や Yahoo! の事例）。

また、一方で、特に中国のように起業家精神の旺盛な国においては、米国企業
のライバルとなるような国内企業がすぐに成長してきているという点も見逃せな
い。すなわち、米国で生み出されたインターネットにかかる新たなビジネスモデ
ルは、すぐに自国（中国）に伝わり、ローカル化された上でビジネスが生み出さ
れ発展するというメカニズムであり、そのメカニズムは、米国からの帰国者や、
中国市場に目をつけた米国の VC ファンド等によって支えられているという点が
特徴的である。

これは、インターネットサービスは、世界的に米国を中心に急速に世界中で拡
大している分野であるが、中国等の新興のアジア市場においては、米国企業自ら
が海外展開を進めるよりも早く、現地企業がローカル化したビジネス展開を進め
ることによって立ち上げる可能性があることを意味している。したがって、米国
企業にとっては、海外展開を進めるにあたっては、国際的なインターネット規制
のあり方の議論に加え、適切なローカル化のマネジメントの下で、益々スピード
をもって取り組むことが重要となるものと考えられる。

このレポートに対するご質問、ご意見、ご要望がありましたら、
tagui_ichikawa@jetro. go. jp までお願いします。

なお、本レポートは、注記した参考資料等を利用して作成しているものであり、
本レポートの内容に関しては、その有用性、正確性、知的財産権の不侵害等の一
切について、執筆者及び執筆者が所属する組織が如何なる保証をするものでもあ
りません。また、本レポートの読者が、本レポート内の情報の利用によって損害
を被った場合も、執筆者及び執筆者が所属する組織が如何なる責任を負うもの
でもありません。