



ビジネス DD ガイド：コマーシャルデューデリジェンス の実務ポイント 第 13 回

新興マーケットにおけるコマーシャルデューデリジェンス

I. はじめに

コマーシャルデューデリジェンスで分析対象とする市場は、既に出来上がっている市場だけでなく、将来的に新しく市場が形成される段階の新興マーケットも対象に含まれる。本稿では「新興マーケットにおけるコマーシャルデューデリジェンス」を取り上げて市場が新興期にあるケースを想定して解説を行う。

II. 新興マーケットとは

―経済発展や技術革新等によって新たに作り出される市場である

「新興」とは、何かが新しくおこることを指しており、新興マーケットは新しく作られるような市場を意味する。例えば、経済発展、技術革新、IT テクノロジーの進歩、社会構造の変化、消費者マインドの変化で市場が作り出される場合や、これまで満たされていなかったニーズ（アンメットニーズ）を満たすようなアイデアが生まれることで新興マーケットが作り出される。

―新興マーケットではベンチャー企業のように新たな取り組みを行うプレイヤーも含まれる

新興マーケットを作り出す企業としては、大企業のほかに先進的な事業を行うベンチャー企業、設立後間もないスタートアップ企業も含まれる。なお、本稿では「先進的な取り組みを行っている企業」をベンチャー企業とし、その中で設立間もない企業のことをスタートアップ企業（シード、アーリー、ミドル、レイター段階の企業群）として定義する。あえて、用語定義を行ったのは、言葉の使い方が曖昧なケースがあることが背景にある。例えば、経済産業省が主催する日本ベンチャー大賞では既に上場を果たしている企業や、長期に亘って事業に取り組んでいる企業も受賞対象に含まれている。また、人によってはベンチャーといえど若い中小企業をイメージするかもしれないが、実際には広い意味で使われているケースがある。

III. 新興マーケットにおけるコマーシャルデューデリジェンスとは

―新しい市場特有の留意点が存在する

新しく作られる市場であるため、コマーシャルデューデリジェンスに際しては特有の留意点が存在する。

まず、市場自体が「現時点」では存在しない、また市場が立ち上げ初期段階にあってデータがほとんどないことが想定される。一方、周辺業界や既存サービスに関連する市場は存在している。そのため、新たなサービスも含めて市場の再定義を行って、市場の現時点での位置づけ、将来的にどの程度まで新たに市場を作り出すことが出来るか市場性を分析することが求められる。

例えば、一般的に普及しているカーシェアリングサービスがあるが、日本では 10 年程前まで市場がほとんどなかった。周辺業界では、レンタカー、タクシー、自家用車など既存の大きな市場が存在していた。仮に 10 年前にカーシェアリングの市場環境分析をするとなるならば、周辺業界（レンタカー等）を含めて、新たなサービス（カーシェアリング）も踏まえた市場の再定義を行って市場性を評価することが必要となる。

競合環境分析も周辺業界や既存サービスを提供している企業群が競合として挙げられるが、既存サービスを提供する企業が顧客を囲い込むために行う施策も想定され、技術的に新規参入が可能な場合には新興マーケットで追随してくる企業群も将来的な競合企業になる。その場合にはターゲット企業が顧客を囲い込めるケパビリティを有しているか、そのようなビジネスモデルを組み立てて事業を進めているかという競争力の源泉を有しているかが重要になる。

顧客動向分析は、既存サービスと比較して、何が優れており、どの程度の需要が見込まれるかを推定することになるが、実際に分析する際には困難が伴う。スイッチングコストとして心理的、物理的、新たなサービスの習熟に掛かるコストがあり、様々な要素を考慮しながら、どの程度の顧客が見込まれるか考える必要がある。

また、ターゲット企業は大手企業、ベンチャー企業（スタートアップ企業も含む）などが想定されるが、企業のもつ資金力、技術力、ブランド力、組織力等も把握する必要がある。新興マーケットの成長が見込まれるからといって、ターゲット企業が成功企業になり得るかどうかは企業が持つケパビリティが将来を左右する。新たなアイデアだけが企業を作るのではなく、企業がアイデアを作る母体になっており、中長期的に新興マーケットを牽引できるかは企業のケパビリティにも影響を受けることになる。

IV. 新興マーケットにおけるコマーシャルデューデリジェンスの進め方

―先行事例、類似事例、推定を用いて分析を進める

新興マーケットにおけるコマーシャルデューデリジェンスでは、①海外における先行事例、②周辺業界における類似事例、③各種パラメーターを設定して推定をすることによって分析を進める。

① 先行事例

先行事例は、例えば日本で当該サービスは存在していないが、海外で既に普及しているようなケースである。先ほどのカーシェアリングの事例であれば、日本では 10 年程前は新興であったが、既に米国や欧州の特定国（スイス、等）ではカーシェアリングが普及しており、その事例を参考にすることになる。ただし、所得水準、車両価格、マイカー需要、カーシェアリングの費用等の違いがあり、そのまま米国等の事例を適用すると誤った分析になるため、日本の特徴も踏まえつつ、カスタマイズして推定を行う必要がある。

② 類似事例

類似事例は、例えば IT 関連の新興マーケットの場合、IT テクノロジーの進歩によって市場を作り出した他事例等を参考にし、どのように市場を拡大したのか、何が重要な要素になるのか、競合企業や顧客の動向はどのように変化したのか等の要素を参考にするものである。

③ 推定

その他の方法としては、パラメーターを設定して需要を推定する分析方法や潜在的な顧客へのインタビューによる需要の推定などが挙げられる。


なお、3つのアプローチを述べたが、どのアプローチも完全ではないため、分析対象となる市場の特性に合わせて、様々な角度から多面的に分析する必要がある。

本稿ではカーシェアリングの事例を用いてきたが、カーシェアリング事業は一定の資金力が必要になる。一方、ITサービスのよう
に大きな投資資金が必要がないベンチャー企業も考えられる。何らかのプラットフォームの提供や SNS サービスなどが代表的な
例である。このようなケースでは、市場性を検討するうえで顧客をどの程度囲い込めるか、競合との差別化、収益化できるビジ
ネスモデルを組み立てられるのかという観点が重要となる。

V. 総括

本稿では新興マーケットにおけるコマーシャルデューデリジェンスということで、既存市場がないケースに焦点を当てて解説を行っ
た。新興マーケットは供給側のケーパビリティや消費者のニーズの変化など様々な要素が絡み合っており、過去の事例も参考に
しながら多面的に分析することが求められる。

※本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。



『買収後につながる戦略的デューデリジェンスの実践』

外部環境分析の考え方・技術

- ◎FAメルマガ連載「ビジネスDDガイド：コマーシャルデューデリジェンスの実務ポイント」の筆者が執筆
- ◎ストーリー仕立てで解説
- ◎情報収集やインタビューのテクニックも解説

書店・Amazonで発売中

執筆者

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
コーポレートストラテジーサービス
ヴァイスプレジデント 中山 博喜

2017 年 7 月より、Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Advisory Co., Ltd（タイ）駐在

執筆サポート

デロイト トーマツ ベンチャーサポート株式会社
Head of Asia Region 大平 貴久
※シンガポール駐在中

監修

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
コーポレートストラテジーサービス統括
パートナー 初瀬 正晃

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市以上に 1 万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける 100 を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150 を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”）を通じ Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 312,000 名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト・ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.



IS 669126 / ISO 27001