

ICT Venture Global Management Program

Chapter 6

参入方法について

1. 参入方法について

- 当クラスの目的と留意点
- 参入方法検討におけるプロセス

2. グローバル市場への参入検討プロセス

- ビジネスケース検討
- 意思決定
- 活動計画作成

3. グローバル展開先の検討事例

- 韓国オンラインゲーム開発会社の日本市場参入事例 -

- グローバル展開に向けた参入方法の検討
- ビジネスケース検討
- 意思決定
- 活動計画作成

1. 参入方法について

- 当クラスの目的と留意点
- 参入方法検討におけるプロセス

2. グローバル市場への参入検討プロセス

- ビジネスケース検討
- 意思決定
- 活動計画作成

3. グローバル展開先の検討事例

- 韓国オンラインゲーム開発会社の日本市場参入事例 -

- グローバル展開に向けた参入方法の検討
- ビジネスケース検討
- 意思決定
- 活動計画作成

1. 当クラスの目的と留意点

- 当クラスにおける目的と留意点は、下記の通りである。

目的

グローバル市場への参入形態の選択と、活動計画(事業を展開する国を選定し、具体的な参入形態を決定)作成にあたってのプロセスとその手法について理解すること。

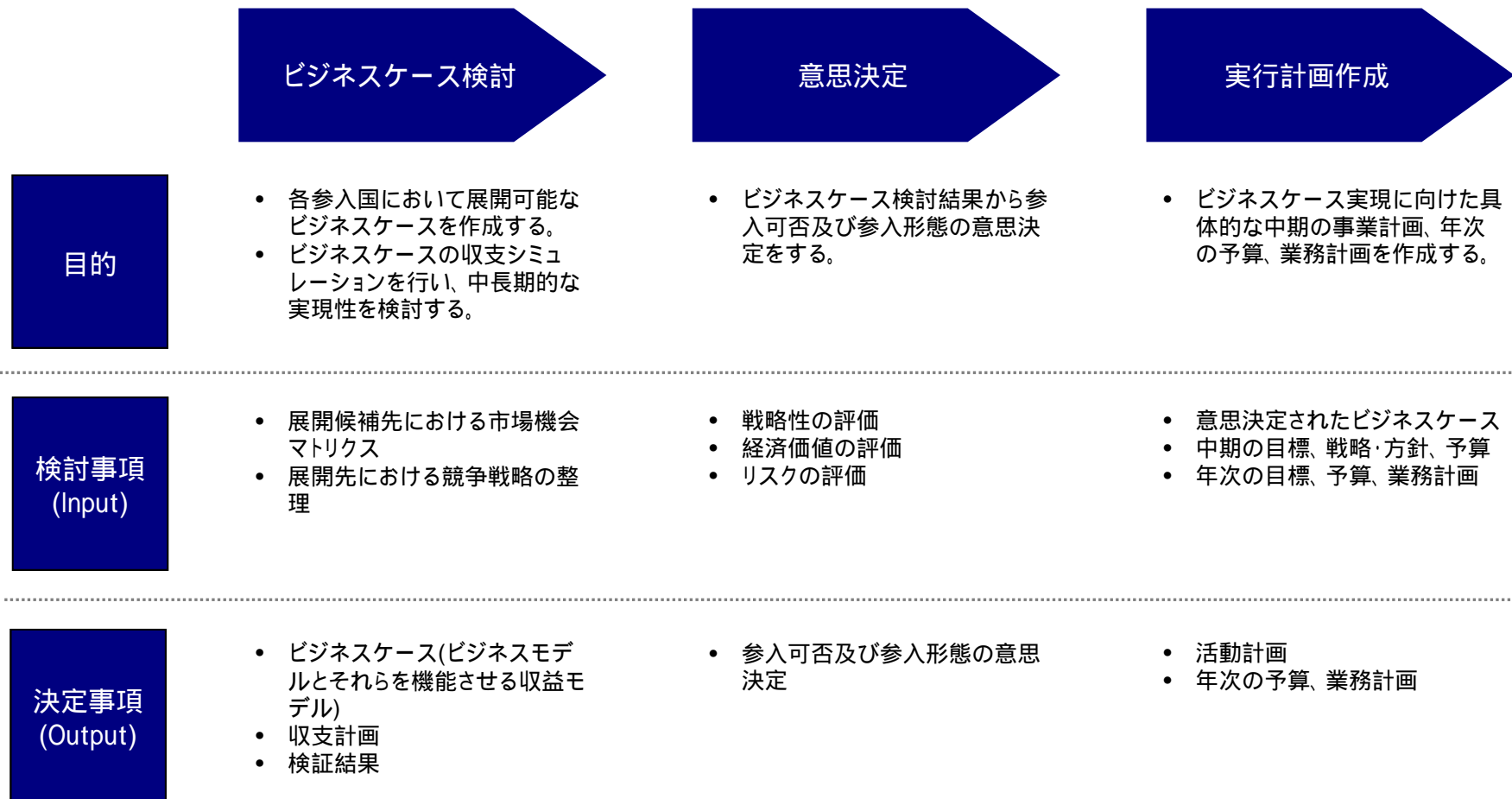
留意点

- 参入形態ごとにビジネスケースを作成し、それぞれの事業性を評価する。
 - ビジネスケースは、自社の競争戦略に基づいた展開先の参入形態のオプションであるビジネスモデルと、それを機能させる収益モデルから構成される。
- 事業性評価における経済価値評価指標は、評価視点がそれぞれ異なるため、それぞれの特性を踏まえた上で、自社の状況やグローバル展開への方針に応じた評価指標を設定する。

2. 参入方法検討におけるプロセス

- グローバル展開において参入方法を検討する上での主なプロセスは、下記の通りである。

【参入方法検討におけるプロセス】



1. 参入方法について

- 当クラスの目的と留意点
- 参入方法検討におけるプロセス

2. グローバル市場への参入検討プロセス

- ビジネスケース検討
- 意思決定
- 活動計画作成

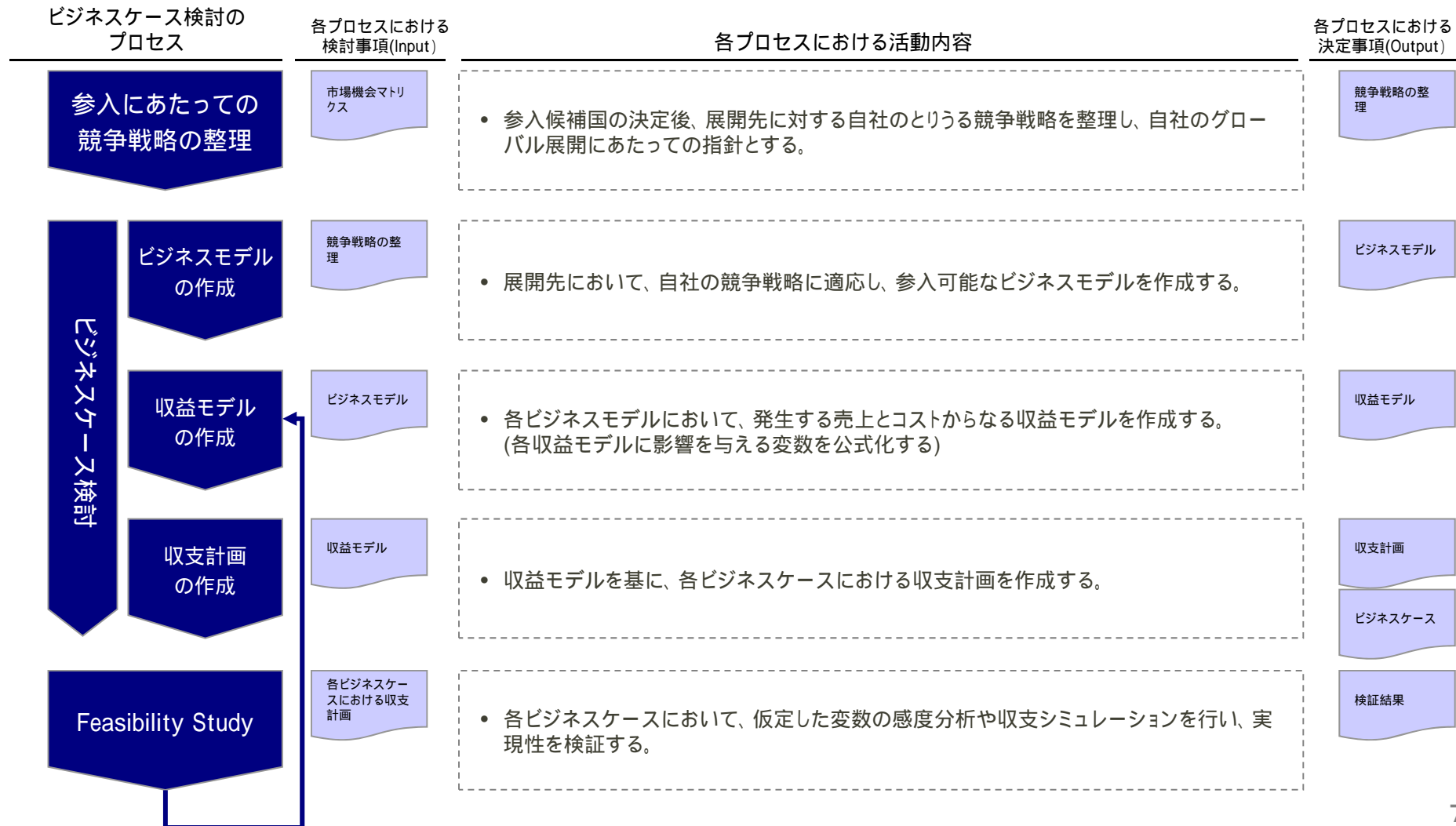
3. グローバル展開先の検討事例

- 韓国オンラインゲーム開発会社の日本市場参入事例 -

- グローバル展開に向けた参入方法の検討
- ビジネスケース検討
- 意思決定
- 活動計画作成

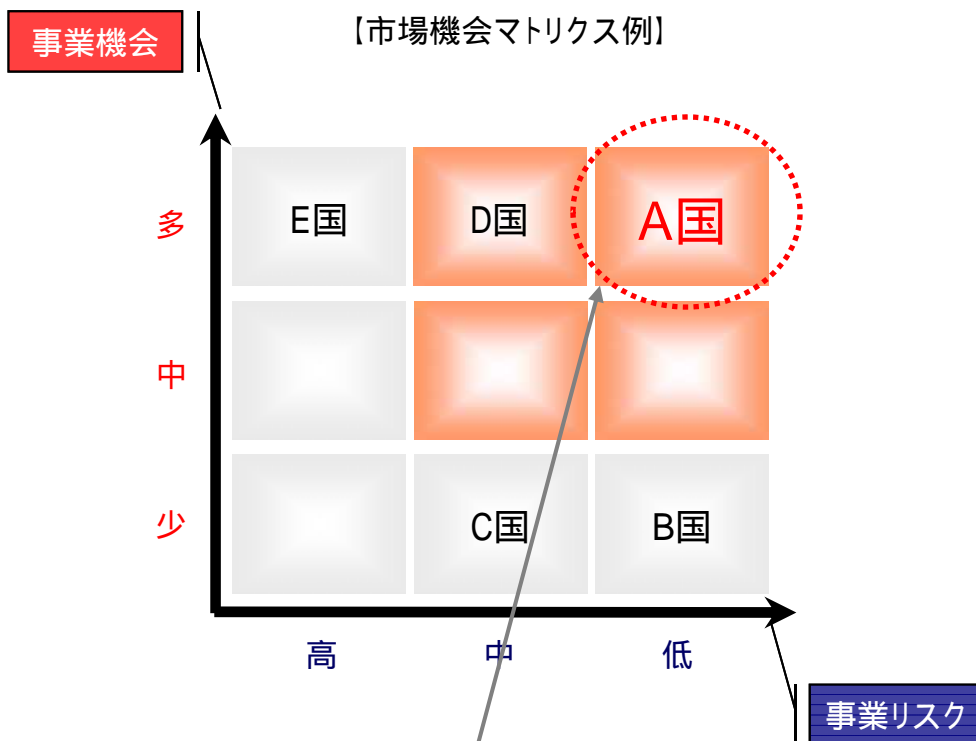
3. ビジネスケース検討

- ビジネスケースは、自社の競争戦略に基づいた展開先の参入形態のオプションであるビジネスモデルと、それに伴う売上とコストからなる収益モデルから構成される。
- ビジネスケースの実現性を検討するために、Feasibility Studyにて収支シミュレーションを行う。



3. ビジネスケース検討 - 競争戦略の整理 -

- ビジネスケース検討にあたって、まずは展開候補国における市場機会マトリクスを基に、自社の事業内容と各参入国における競争戦略を再確認する。



ここでは、A国への進出を念頭に検討を進める。

【各展開候補国における競争戦略の例】

各展開先への参入にあたっての競争戦略

自社の事業

国内における自社の事業内容について記述。

グローバル展開先における事業内容と特徴

各展開先におけるビジネスドメインについて再確認。

- 市場軸: どのエリアの市場に向けて
- 顧客軸: 各候補エリアの顧客ニーズはあるか?
- 技術軸: 展開地域において、自社の事業内容(能力)は通用するのか?

3. ビジネスケース検討 - ビジネスモデルの作成 -

- 展開先における自社の参入目的や戦略に適応し、参入可能なビジネスモデルを作成する。



		参入オプション	特徴	
輸出型	直接輸出	<ul style="list-style-type: none"> 社内に輸出部門を設立し、自社の商品やサービスを展開先の市場に直接、または中間業者を通じて販売 	<ul style="list-style-type: none"> 展開先の中間業者の流通・販売力に依存し、比較的容易に自社商品・サービスの展開が可能 	一般的なグローバル展開の初期において適用
	間接輸出	<ul style="list-style-type: none"> 自国市場に基盤を持つ中間業者を利用して、自社の製品やサービスを展開先市場へ販売 	<ul style="list-style-type: none"> 国内中間業者の輸出、流通・販売力に依存し、比較的容易に自社商品・サービスの展開が可能 	
ライセンス、フランチャイズ型	ライセンス	<ul style="list-style-type: none"> 2社以上間で、所有資産の一部をロイヤリティと交換し、様々な契約形態のライセンスにより、契約先が展開先市場へ販売 	<ul style="list-style-type: none"> 商品・サービスの製造販売や提供をライセンスに委託、依存するため、比較的容易に自社商品・サービスの展開が可能。一方、マージンはライセンス使用料に限定される 	自社の優れた技術や事業の展開にあたり、現地パートナーの登用が有効な場合に適用
	フランチャイズ	<ul style="list-style-type: none"> 商号、商標、ビジネスモデル及びノウハウを担当エリアにおいて特定期間利用する権利を提供し、契約先が展開先市場へ販売 	<ul style="list-style-type: none"> 自社の商標、商号、ビジネスモデル及びノウハウに基づく商品・サービスの製造販売や提供をフランチャイジーに委託、依存するため、比較的容易に自社商品・サービスの展開が可能。一方、マージンはフランチャイズ料に限定される 	
現地法人型	ジョイントベンチャー	<ul style="list-style-type: none"> 現地パートナーと株式その他の資源を共有し、自社現地法人を設立し、展開先市場へ販売 	<ul style="list-style-type: none"> パートナーと共同出資したジョイントベンチャーが事業展開を実施するため、自社単独の展開に比べ、参入や展開は容易であるが、出資比率に応じてリターンをシェアすることとなる 	比較的高いコストに見合うリターンが見込まれる場合に適用
	自社現地法人設立	<ul style="list-style-type: none"> 自社現地法人を設立し、展開先市場へ販売 	<ul style="list-style-type: none"> 自社現地法人が事業展開を実施するため、他の参入形態に比べ、参入や展開は容易ではないが、リターンは全て自社現地法人のものとなる 	

3. ビジネスケース検討 - 収益モデルの作成 -



- 各ビジネスモデルにおける収益モデルを作成する。
- 収益モデルとは、各ビジネスモデルにおいて発生する売上とコストをその前提を含めて、計算式として数値化したものである。

	前提・設定内容	収益モデル(計算式)
売上	<ul style="list-style-type: none"> • 売上高を予測する。 • 売上原価(売上げた商品・サービスの仕入れ、製造・提供に直接かかる費用)を予測する。 • 売上高、売上原価から売上総利益を求める。 	<ul style="list-style-type: none"> • 売上高: 販売予想数量 × 販売予想平均単価 • 売上原価: 材料費、外注加工費、商品仕入原価、商品製造やサービス提供に直接関わる人件費など • 売上総利益(粗利): 売上高 - 売上原価
運営費 (ランニングコスト)	<ul style="list-style-type: none"> • 事業を運営するために定常的にかかる掛かる販売費及び一般管理費を予測する。 • 金利、税、配当は、方針を決めて予測する。(一般的には、EBITA*で検討可能) 	<ul style="list-style-type: none"> • 変動販売費: 輸出費用、販売物流費など • 固定管理費: 管理部門人件費、広告宣伝費、賃借料、水道光熱費、旅費交通費、通信費など
初期投資 (イニシャルコスト)	<ul style="list-style-type: none"> • 事業の立上げにあたり、一時的に必要な投資額を予測する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 土地、建物、設備、自社現地法人設立に伴う出資金など

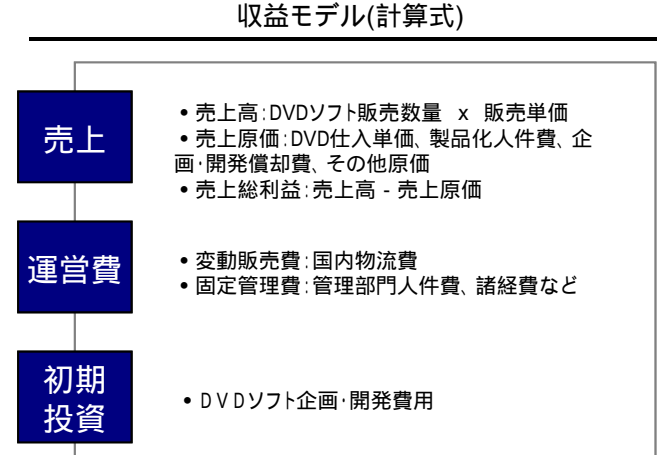
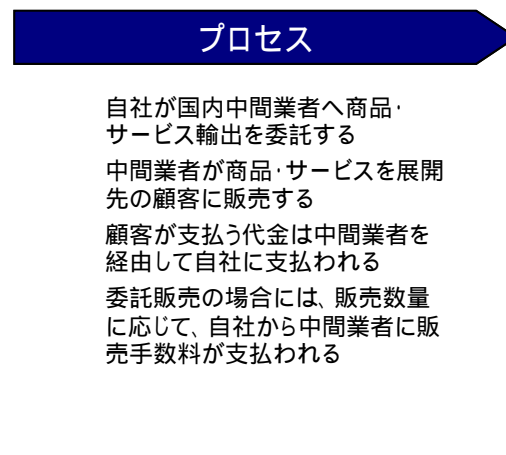
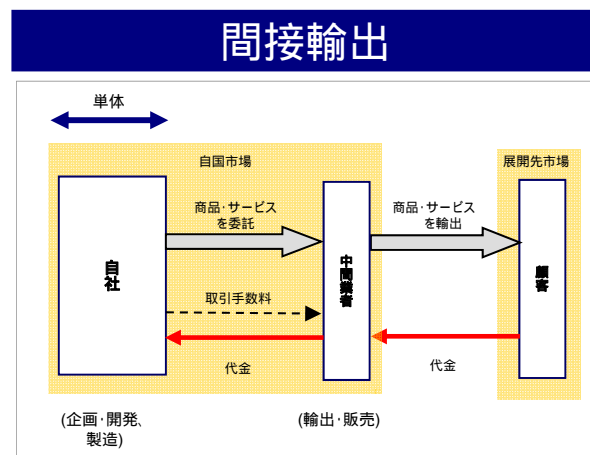
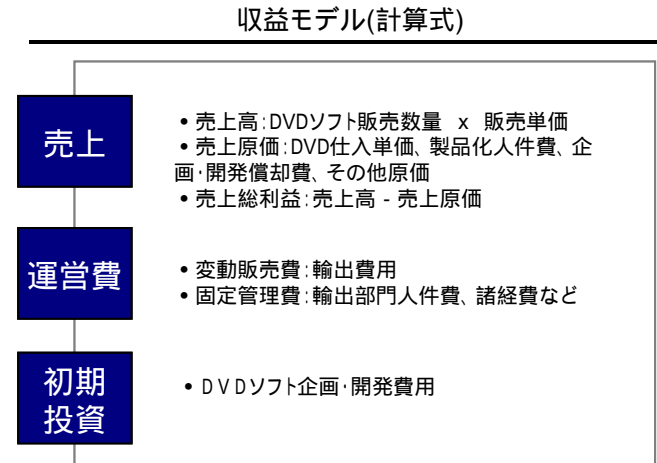
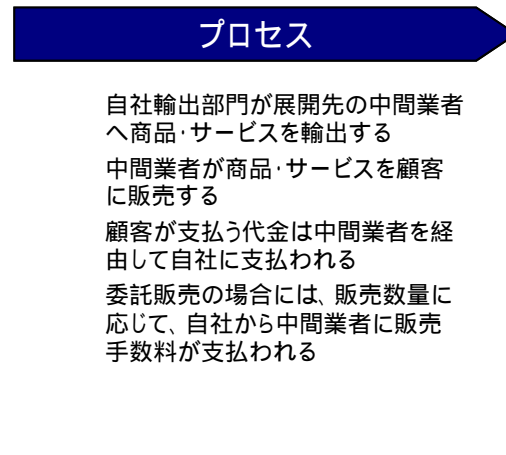
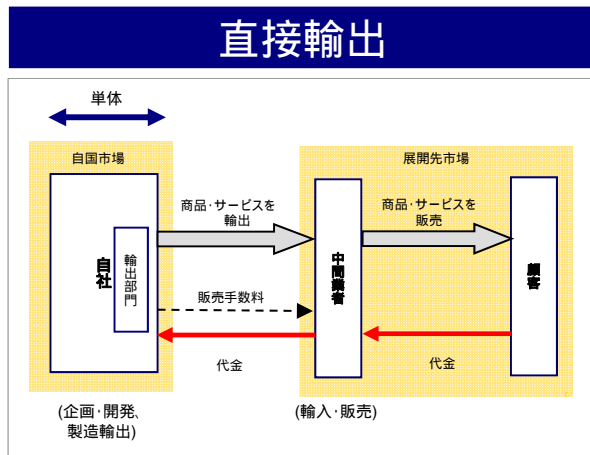
*EBITA(Earnings before interest, tax and appreciation): 金利、税、配当前の利益

3. ビジネスケース検討 - 輸出型の場合 -

- グローバル展開の初期においては、輸出型のビジネスモデルが適用されることが一般的である。

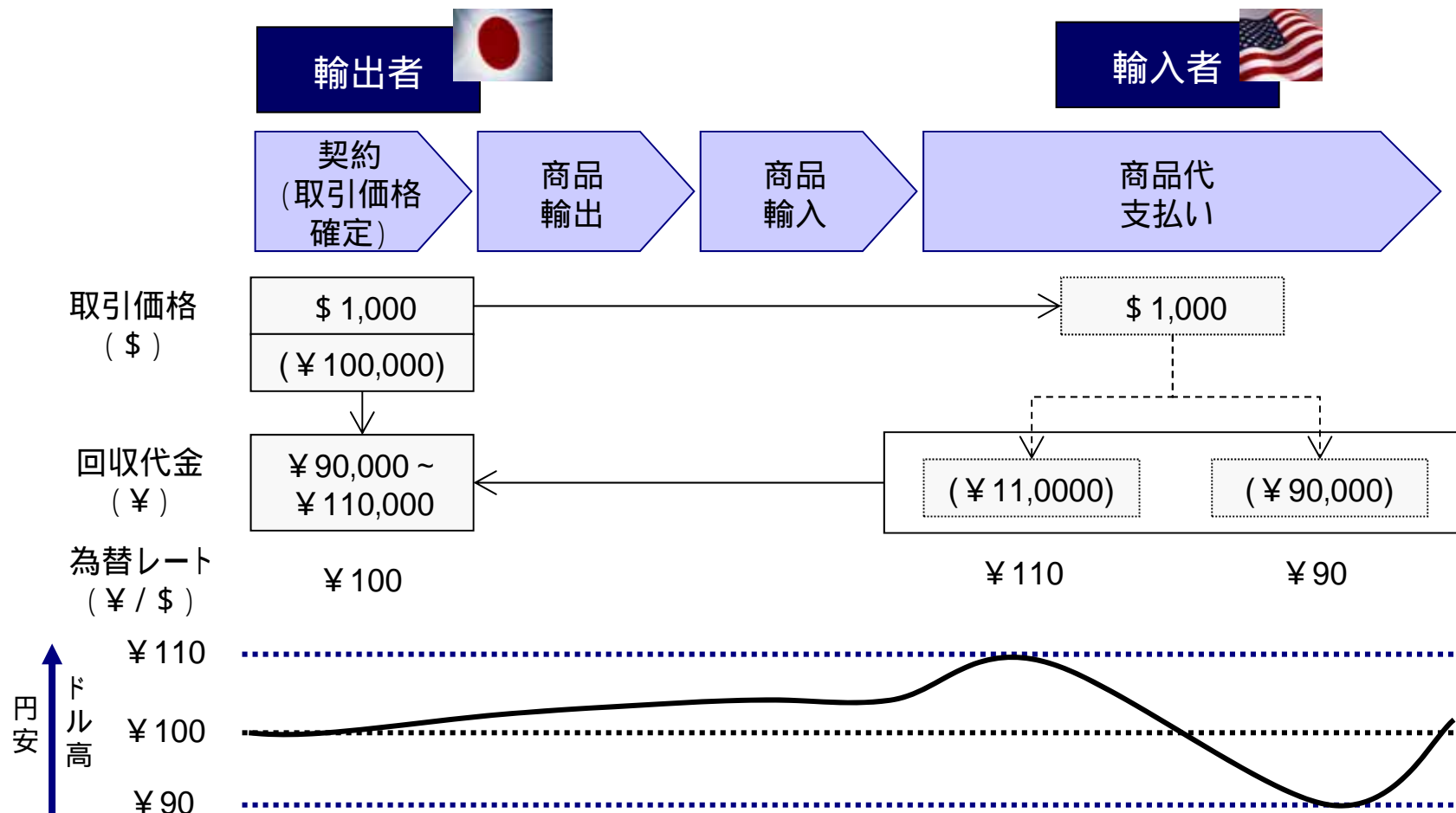


【輸出型のビジネスケース検討例】



3. ビジネスケース検討 - 為替リスクについて -

- 海外との輸出入を行う場合、円建て取引であれば問題はないが、外国通貨建て取引となると、為替変動のリスクがある。
- 契約時に取引価格は確定するが、回収できる代金は支払い時点(正確には\$商品代を円貨交換する際)の為替レートによって変動する。

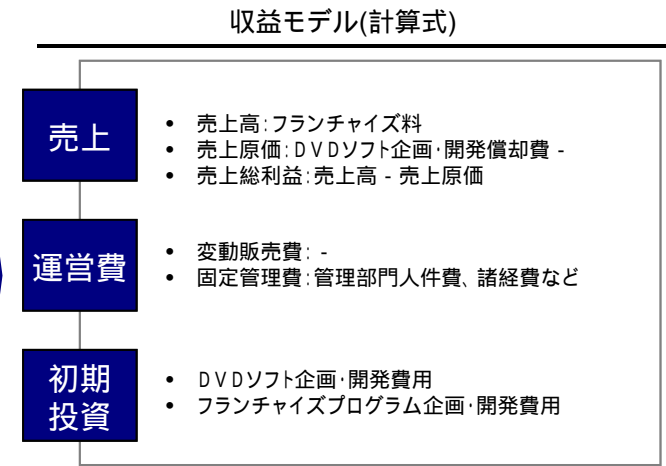
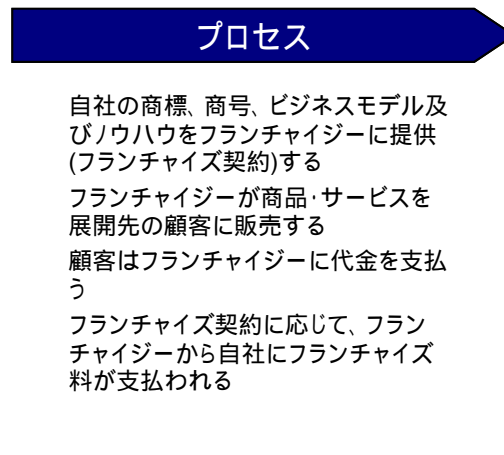
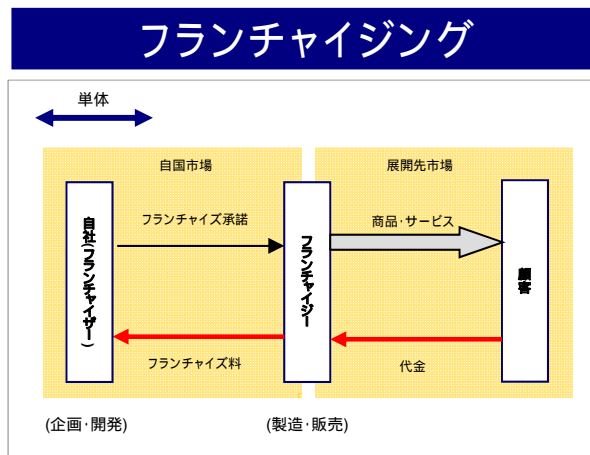
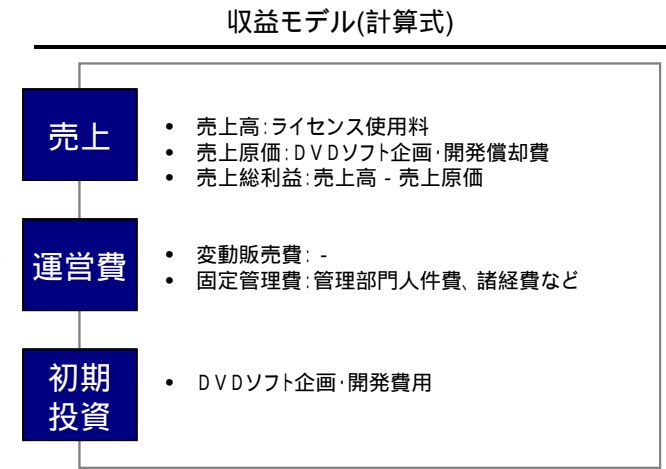
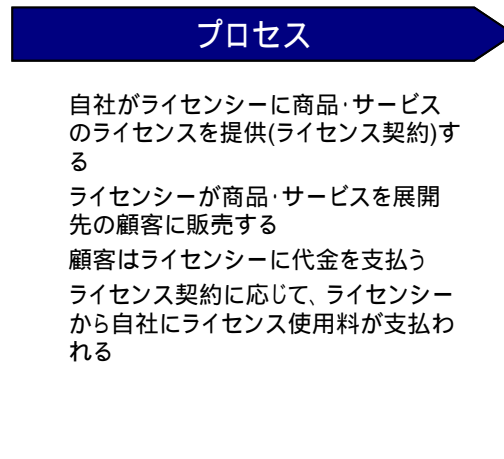
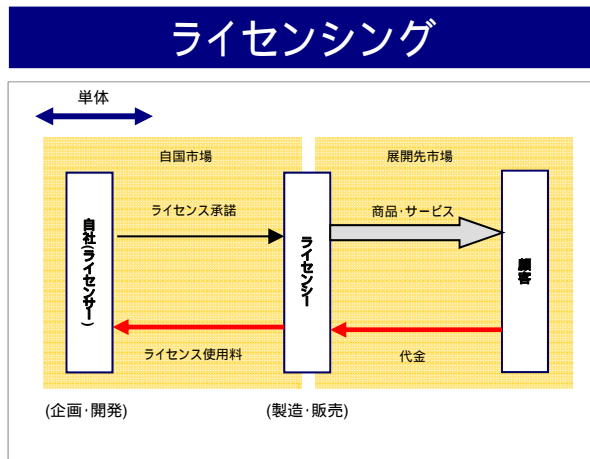


3. ビジネスケース検討 - ライセンシング、フランチャイズ型の場合 -

- ライセンシング、フランチャイズ型は、自社の優れた技術や事業の展開にあたり、現地パートナーの登用が有効な場合に適用される。



【ライセンシング・フランチャイズ型のビジネスケース検討例】

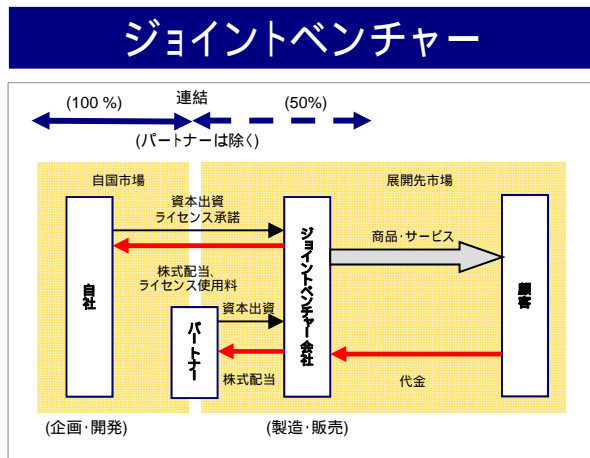


3. ビジネスケース検討 - 現地法人型の場合 -

- 現地法人設立型は、比較的高いコストに見合うリターンが見込まれる場合に適用される。



【現地法人型のビジネスケース検討例】



プロセス

自社がパートナーと共同出資し、ジョイントベンチャー会社を設立し、ジョイントベンチャー会社にライセンス使用を承諾する

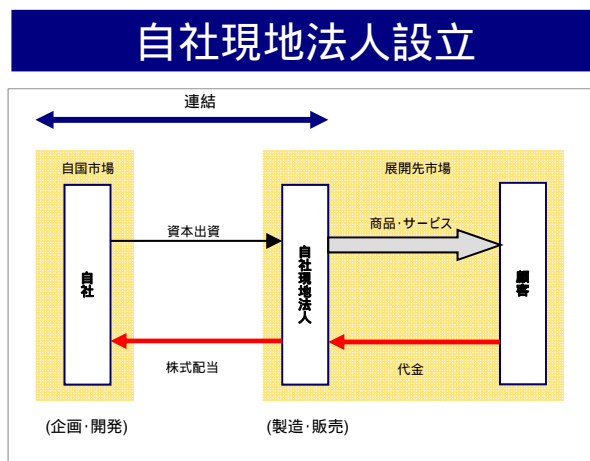
ジョイントベンチャー会社が商品・サービスを展開先の顧客に販売する

顧客はジョイントベンチャー会社に代金を支払う

配当方針に基づき、ジョイントベンチャーから自社及びパートナーに株式配当が支払われ、また、ジョイントベンチャー会社からライセンス使用が支払われる

収益モデル(計算式)

売上	<ul style="list-style-type: none"> JV売上高: 販売数量 x 販売単価 JV売上原価: ライセンス使用料、DVD仕入単価、製品化人件費、その他原価 JV売上総利益(粗利): 売上高 - 売上原価 親会社売上高: ライセンス使用料 親会社その他収入: 株式配当収入
運営費	<ul style="list-style-type: none"> JV変動販売費: 販売物流費 JV固定管理費: 管理部門人件費、広告宣伝費、諸経費など
初期投資	<ul style="list-style-type: none"> JV: 設備投資など 親会社: DVDソフト企画・開発費用 親会社: JVへの出資金



プロセス

自社が全額出資し、現地法人を設立する

自社現地法人が商品・サービスを展開先の顧客に販売する

顧客は自社現地法人に代金を支払う

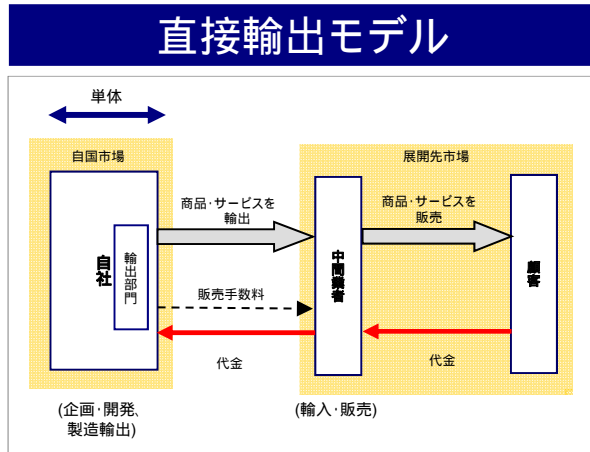
配当方針に基づき、自社現地法人から自社に株式配当が支払われる

収益モデル(計算式)

売上	<ul style="list-style-type: none"> 連結売上高: 販売数量 x 販売単価 連結売上原価: DVD仕入単価、商品化人件費、DVDソフト企画・開発償却費、その他原価 連結売上総利益: 売上高 - 売上原価
運営費	<ul style="list-style-type: none"> 変動販売費: - 連結変動販売費: 販売物流費 連結固定低管理費: 管理部門人件費、広告宣伝費、諸経費など
初期投資	<ul style="list-style-type: none"> 連結: 現地法人設備投資など 連結: DVDソフト企画・開発費用 連結: 現地法人設立、設備投資費用

3. ビジネスケース検討 - 収支計画作成 -

- 収益モデルを基に、ビジネスケースにおける収支計画を作成する。
- 以下は、DVDソフト企画・開発会社の直接輸出モデルの収支計画例である。



収益モデル

- 売上**
 - 売上高: DVDソフト販売数量 × 販売単価
 - 売上原価: DVD仕入単価、製品化人件費、企画・開発償却費、その他原価
 - 売上総利益: 売上高 - 売上原価
- 運営費**
 - 変動販売費: 輸出費用
 - 固定管理費: 輸出部門人件費、諸経費など
- 初期投資**
 - DVDソフト企画・開発費用

見込みの前提

- 販売数量: 1,000,000本(10年)、4~6年目でピーク(1,600,000本/年)を迎える
- 販売単価(卸売): 1,600 ¥ / 本
- 変動原価: 10 ¥ / 本
- 固定原価: 0.6 ~ 0.4億 ¥ / 年

- 変動販売費: 20 ¥ / 本
- 固定管理費: 0.6億 ¥ / 年

- DVDソフト企画・開発費用: 100,000,000 ¥

【DVDソフト企画・開発会社 / 直接輸出モデルの収支計画例】

① 直接輸出ケース(単体)	単位	0年目	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	累計
① 売上高	¥		32,000,000	64,000,000	160,000,000	256,000,000	256,000,000	256,000,000	160,000,000	160,000,000	128,000,000	128,000,000	1,600,000,000
販売数量	枚		20,000	40,000	100,000	160,000	160,000	160,000	100,000	100,000	80,000	80,000	1,000,000
販売単価(卸売)	¥/枚		1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
② 売上原価	¥		80,200,000	80,400,000	81,000,000	81,800,000	81,800,000	41,800,000	41,000,000	41,000,000	40,800,000	40,800,000	510,000,000
変動原価(DVD仕入費)	¥/枚		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
固定原価(減価償却費含む)	¥		80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000
③ 売上総利益	¥		-28,200,000	3,600,000	99,000,000	194,400,000	194,400,000	214,400,000	119,000,000	119,000,000	87,200,000	87,200,000	1,090,000,000
④ 販売費及び一般管理費	¥		80,400,000	80,800,000	82,000,000	83,200,000	83,200,000	83,200,000	62,000,000	62,000,000	61,800,000	61,800,000	620,000,000
変動販売費	¥/枚		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
固定管理費	¥		60,000,000	60,000,000	60,000,000	60,000,000	60,000,000	60,000,000	60,000,000	60,000,000	60,000,000	60,000,000	600,000,000
⑤ 営業利益	¥		-88,600,000	-57,200,000	37,000,000	131,200,000	131,200,000	151,200,000	57,000,000	57,000,000	25,800,000	25,800,000	470,000,000
⑥ 営業利益累計	¥		-88,600,000	-145,800,000	-108,800,000	22,400,000	153,600,000	304,800,000	361,800,000	418,800,000	444,400,000	470,000,000	470,000,000
⑦ 営業キャッシュフロー	¥		-88,600,000	-37,200,000	38,500,000	85,600,000	85,600,000	75,600,000	28,500,000	28,500,000	12,800,000	12,800,000	262,100,000
+ 減価償却費(定額5年)	¥		20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	0	0	0	0	0	100,000,000
- 法人税(50%)	¥		0	0	18,500,000	65,600,000	65,600,000	75,600,000	28,500,000	28,500,000	12,800,000	12,800,000	307,800,000
⑧ 初期投資額(投資キャッシュフロー)	¥	100,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100,000,000
企画・開発費	¥	100,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100,000,000
-	¥	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑨ キャッシュフロー合計	¥	-100,000,000	-68,600,000	-37,200,000	38,500,000	85,600,000	85,600,000	75,600,000	28,500,000	28,500,000	12,800,000	12,800,000	162,100,000
⑩ キャッシュフロー累計	¥	-100,000,000	-168,600,000	-205,800,000	-167,300,000	-81,700,000	3,900,000	79,500,000	108,000,000	136,500,000	149,300,000	162,100,000	162,100,000

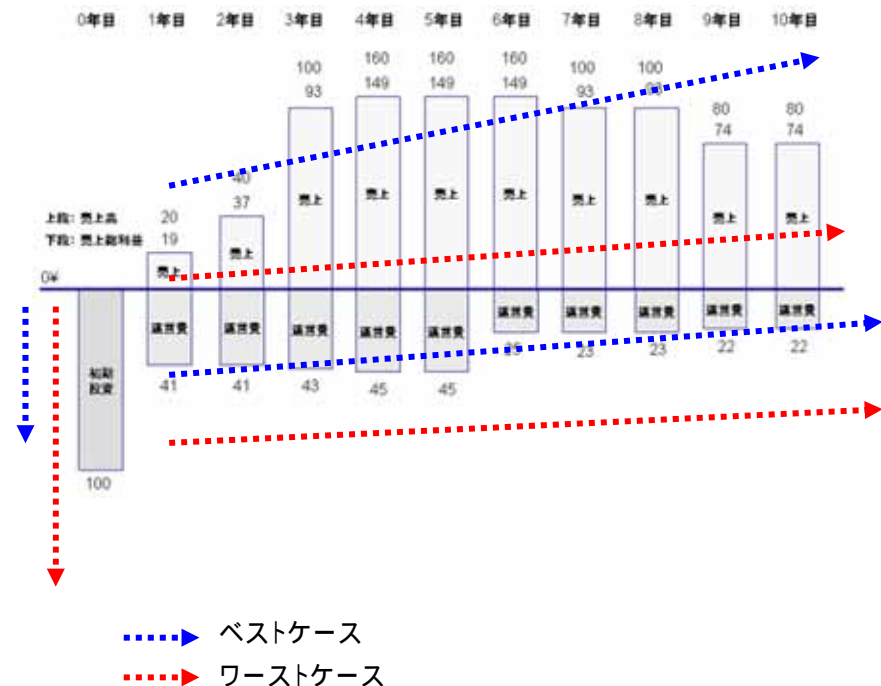
3. ビジネスケース検討 - Feasibility Study -

- 展開先での事業の実現性を検証するために、Feasibility Studyを行う。
- 収益モデルに影響を与える変数についての通常ケース、ベストケース、ワーストケースを想定し、感度分析をする。



		感度分析
売上	売上高	販売数量 DVD1,000,000本は妥当なのか？
	売上高	販売単価 DVD1,600 ¥/個は現実的か？
売上	売上原価	変動原価 DVD仕入れ費は更に安くなるか？あるいは高くなるリスクは？
	売上原価	固定原価 この原価設定で妥当なのか？
運営費	販売費及び一般管理費	変動販売費 輸出口ットの変更でどれだけ単価が変わるのか？
	販売費及び一般管理費	固定管理費 この人員数で本当に業務が回るのか？
初期投資	初期投資額	展開先法規制による仕様変更で膨らむ可能性はないのか？

【DVDソフト企画・開発会社 / 直接輸モデルの収支計画例】



3. ビジネスケース検討 - 収支シミュレーション例 -

- 各ビジネスケースにおける収支シミュレーションを行う。

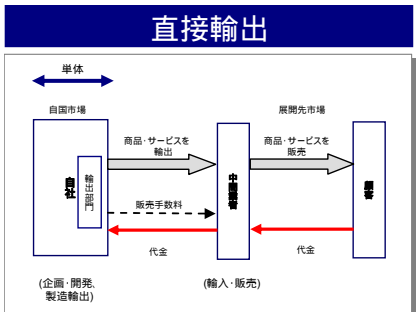


ケース

主要前提

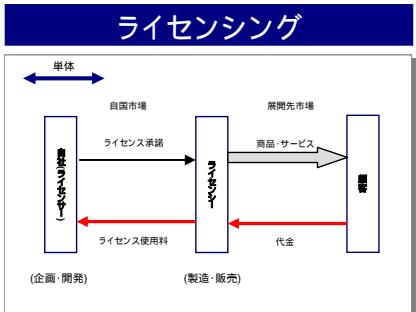
収支シミュレーション

ケース1



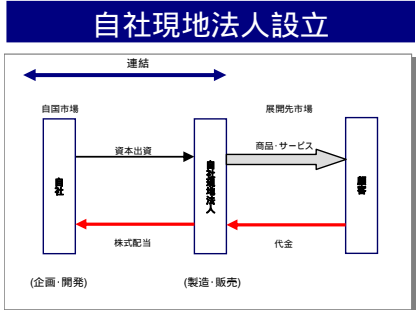
企画・開発したDVDソフトを展開先中間業者に輸出し、中間業者が顧客販売する場合

ケース2



展開先ライセンシーとライセンス契約をしてライセンシーが製造・顧客販売する場合

ケース3



自社で現地法人を設立し、現地で製造・顧客販売する場合

単体

項目	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	累計
売上高	14,000,000	28,000,000	70,000,000	112,000,000	112,000,000	70,000,000	70,000,000	58,000,000	58,000,000	58,000,000	700,000,000
売上原価	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
売上利益	14,000,000	28,000,000	70,000,000	112,000,000	112,000,000	70,000,000	70,000,000	58,000,000	58,000,000	58,000,000	700,000,000

単体

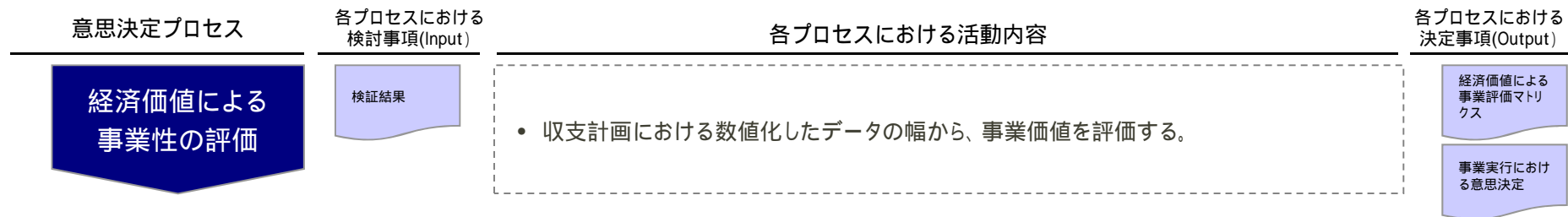
項目	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	累計
売上高	14,000,000	28,000,000	70,000,000	112,000,000	112,000,000	70,000,000	70,000,000	58,000,000	58,000,000	58,000,000	700,000,000
売上原価	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
売上利益	14,000,000	28,000,000	70,000,000	112,000,000	112,000,000	70,000,000	70,000,000	58,000,000	58,000,000	58,000,000	700,000,000

連結

項目	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	累計
売上高	14,000,000	28,000,000	70,000,000	112,000,000	112,000,000	70,000,000	70,000,000	58,000,000	58,000,000	58,000,000	700,000,000
売上原価	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
売上利益	14,000,000	28,000,000	70,000,000	112,000,000	112,000,000	70,000,000	70,000,000	58,000,000	58,000,000	58,000,000	700,000,000

4. 意思決定

- 参入形態の意思決定は、収支計画における数値化したデータの幅から評価する。



4. 意思決定 - 経済価値評価指標 -

- 一般的な経済価値の評価指標として、DCF、IRR、ROI、回収期間法が利用できる。
- 各指標は評価視点が異なるため、それぞれの特性を踏まえて複数組み合わせることで活用することが一般的である。



【経済価値による主な事業評価基準】

	定義	目的	評価視点
DCF (ディスカウントキャッシュフロー)	事業や投資が将来にわたって生み出すフリーキャッシュフローを推計し、それを一定の率(主に資本コスト)によって割引いて算出した現在価値のこと	企業価値や新規事業投資などの収益性を評価する際に使われる。お金の時間的価値を考慮することで、将来のキャッシュフローを精度高く現在価値として評価することができる。	収益性
IRR (%) (内部収益率)	投資に対する将来のキャッシュフローの現在価値(NPV)と、投資額の現在価値とがちょうど等しくなる割引率	IRRが資金調達コスト(資本コスト)を上回っている場合、その投資は魅力的だと判断する。	資本効率
ROI (%) (投資利益率)	投資額に対して得られる利益の割合で、利益を投資額で割ったもの	投資した資本に対してどれだけの利益が得られたかを表す。投資利益を測る指標として一般的なもので、基本形は単純であるため種々のバリエーションがある。ここでは会計上の利益とする。	投資利益率
回収期間 (年月)	投資金額が何年で回収されるかの期間のこと	投資回収の安全性を評価する指標で、所定の期間より短ければ投資を実行し、長ければ要注意あるいは見送るというように使われる。回収期間法は計算が簡単で理解しやすいが、お金の時間的価値を考慮しないため、他の指標と併用することが望ましい。	安全性

4. 意思決定 - 経済価値による事業性評価 -

- 前述の3つのケースにおける経済価値の比較は、下記の通りである。
- 販売数量、販売単価が変わらない前提においては、企画・開発から小売まで全マージンを自社および100%子会社でカバーする自社現地法人設立モデルが、ハイリスクではあるがハイリターンが見込めるため経済性最優位である。



	初期投資額	NPV	IRR	ROI	回収期間	総合
ケース1 <p>直接輸出</p>	1.0億円	0.8億円	17%	470%	5年	
ケース2 <p>ライセンス</p>	1.0億円	0.2億円	8%	200%	6年	
ケース3 <p>自社現地法人設立</p>	1.5億円	2.0億円	18%	627%	5年	経済性最優位

収益機会の絶対量金額を重視

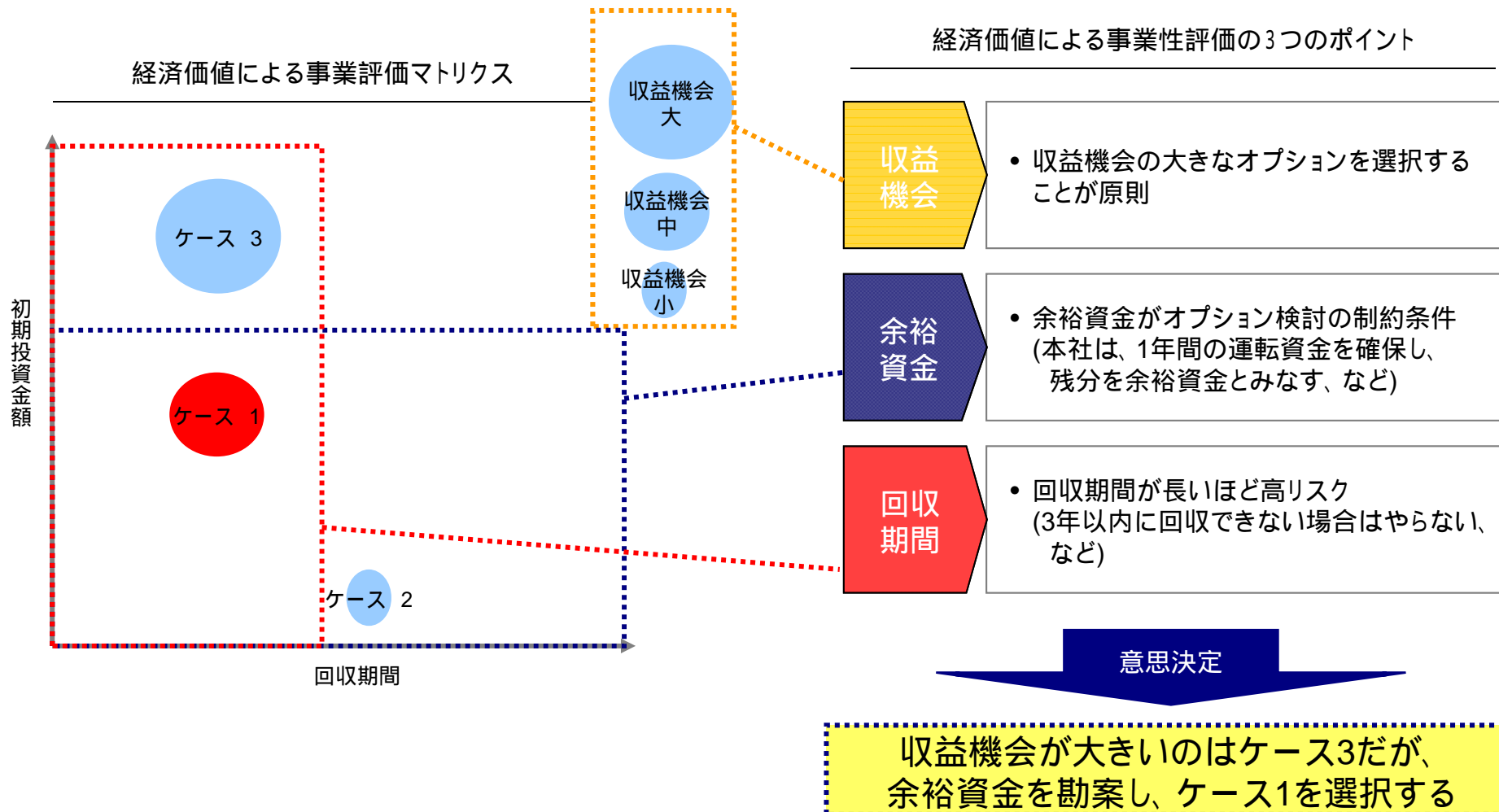
投下資金の効率と資本コストを重視

投下資金に対する効率を重視

投下資金回収までのリスクを重視

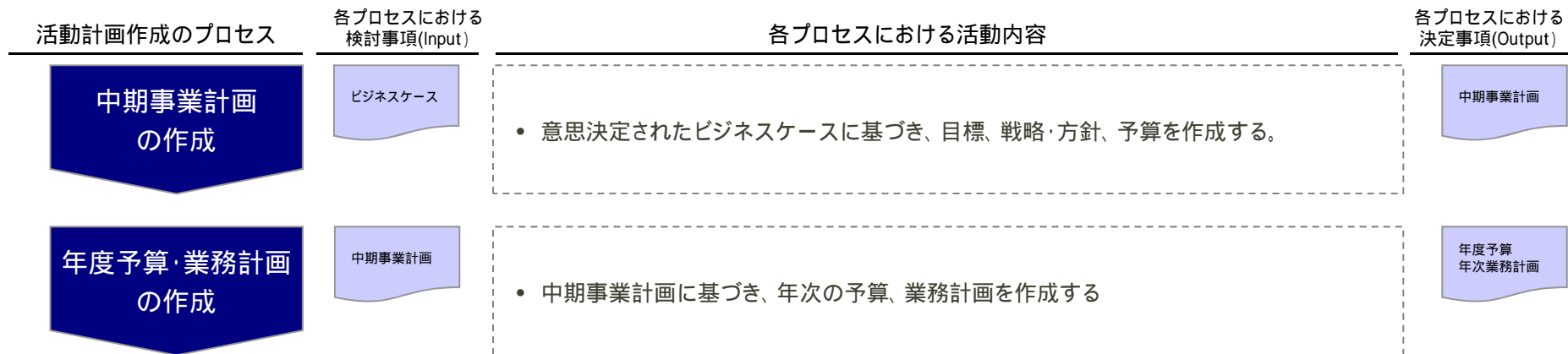
4. 意思決定 - 事業性評価の3つのポイント -

- 経済価値による事業評価基準は、企業の状況や考え方によって多様である。
- ここでは、事業機会(DCFによる収益機会)、事業リスク(回収期間)、制約条件(余裕資金)の3点からの事業性の評価を例示している。



5. 活動計画作成

- 継続的・計画的な企業活動を遂行するために、必要な具体的な目標・計画・投資などを伴う業務活動を計画する。



1. 参入方法について

- 当クラスの目的と留意点
- 参入方法検討におけるプロセス

2. グローバル市場への参入検討プロセス

- ビジネスケース検討
- 意思決定
- 活動計画作成

3. グローバル展開先の検討事例

- 韓国オンラインゲーム開発会社の日本市場参入事例 -

- グローバル展開に向けた参入方法の検討
- ビジネスケース検討
- 意思決定
- 活動計画作成

6. グローバル展開に向けた参入方法の検討

- ここから韓国のオンラインゲーム開発会社であるNC Soft Corporationが、日本市場参入を検討するという事例を利用して、グローバル展開における参入戦略を検証する。

NC Soft Corporation

【設立】: 1997年3月

【本社】: 韓国、プサン市

【CEO】: キム・テクホン

【事業概要】: オンラインゲームの開発・販売・運営

- 韓国において最初のオンラインゲームであるリネージュは、グラフィックとゲームの構成が優れていて、定期的なバージョンアップが行われる画期的なゲームとして評価は高い。
- 現在は、MMORPGタイプのみではなく、ボードゲームなどの様々なタイプのオンラインゲームの開発にも力を入れている。
- リネージュのサービス開始により、オンラインゲーム産業での基盤を確固たるものにした後、積極的に海外展開を進めている。

【設立からの主な歴史】

1997年3月	Global Soft Corporation 設立
1998年9月	韓国で「リネ - ジュ」のサービス開始
2000年5月	米国現地法人 NC InterNctive 設立
2000年7月	韓国KOSDAQ上場
2001年5月	米国支社 NC Austin設立
2001年8月	ソフトバンクグループと提携し、日本法人 NC Soft Corporation設立
2002年3月	米国のクリプティックスタジオと「シティオブヒーロー」のパブリッシング契約
2002年12月	「スタークラフト」「ワークレフト」の中心的な開発者を擁する米国アリーナネットを買収
2003年1月	SINAとの合併による中国法人NC Sina設立
2003年10月	韓国で「リネ - ジュII」のサービス開始
2004年4月	米国で「シティオブヒーロー」のサービス開始
2004年7月	Trueと提携し、タイ現地法人 NC True設立
2004年7月	欧州現地法人 NC Soft Europe設立
2004年10月	中国にゲーム開発センターNC soft China R&D Center設立
2005年5月	「ギルドウォーズ」のサービス開始

6. グローバル展開に向けた参入方法の検討

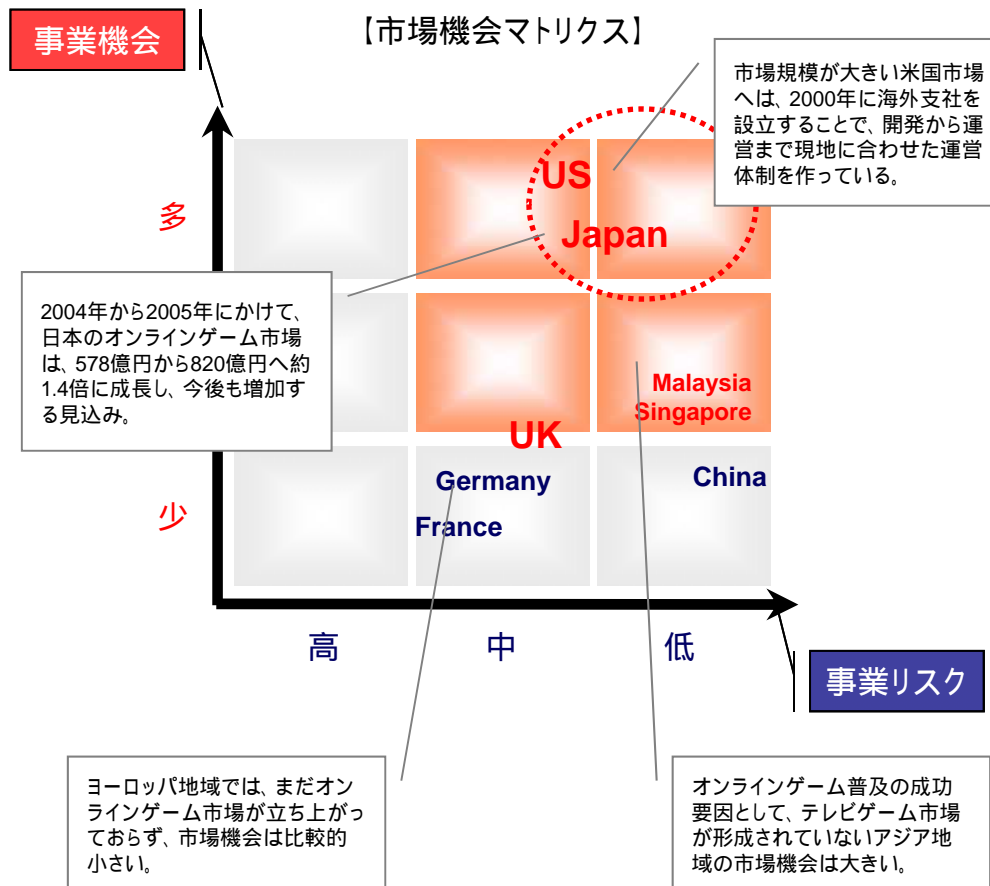
- NC Soft Corporationは、2004年の韓国のオンラインゲーム市場において、売上高一位を獲得している。
- 韓国の主要オンラインゲーム開発会社は、ビジネスインフラ法制度や、オンラインゲーム市場における成功前提条件が整っているアジア地域を中心に、グローバル展開を進めている。

【韓国におけるオンラインゲーム会社の売上高 上位8社 (2004年)】

	会社名	代表者名	設立年度	売上(億ウォン)	海外法人	ゲーム名
1	NCSOFT	Kim TeakJin	1997	2469	US, Japan, EU, Chinaなど	Lineage, Superpark Jam
2	NEXON	Kim JeongJu	1997	1112	Japan	Karitrider
3	NHN	Kim BumSu	1999	910	China, Japan	HANGAME, archlord
4	NETMARBLE	Kim JeoingSang	1982	840	China	Ma9, styx
5	GRAVITY	YoonWoongJin	2000	650	US, Japan, Chinaなど32カ国	Ragnarok, roseonline
6	NEOWIZ(PMANG)	Park JinHwan	1997	520	-	XL, Racing
7	ACTOZSOFT	Choi Woong	1996	400	-	Mirm A3
8	HANBITSOFT	Kim YoungMan	1991	305	Japan	pangya, grana

7. ビジネスケース検討

- 市場機会マトリクスを基に、NC Soft Corporationの事業内容と各参入候補国における競争戦略を整理する。



【 NC Soft Corporationの日本参入にあたっての競争戦略例】

日本市場参入にあたっての競争戦略のまとめ

1.0 当社の事業
オンラインゲーム企画・開発・運営事業を展開

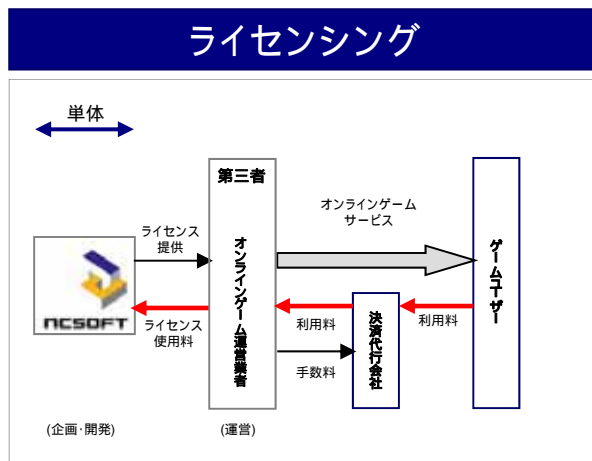
2.0 グローバル展開先における事業内容と特徴
韓国国内で大成功を収めている自社で開発したオンラインゲームのタイトルの日本市場における展開を実施する。

7. ビジネスケース検討 - 日本参入ビジネスモデル作成 -

- NC Soft Corporationは、下記の3つのビジネスモデルを参入オプションとして検討した。



【 NC Soft Corporationの日本市場参入における参入ビジネスモデル検討例】



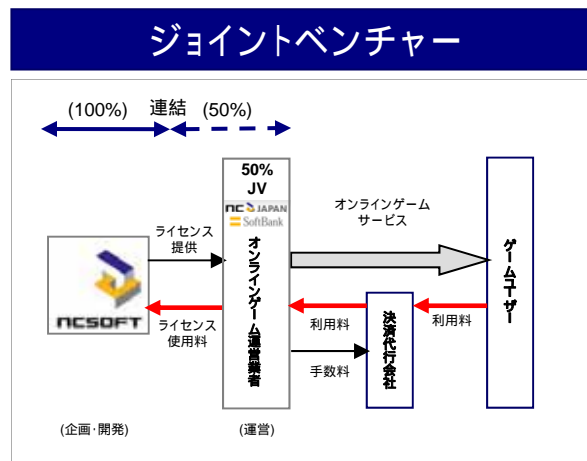
➤ ライセンサーであるオンラインゲーム運営業者に、著作権を提供し、ロイヤリティ収入を受取る。

➤ 事業機会

ロイヤリティ収入という安定した収益源を確保することが可能。

➤ 事業リスク

現地の関連産業(インターネット・ゲーム・通信機器など)や顧客情報に直接接することが限定されるため、市場参入後のコントロールが非常に困難。また、事業領域を拡大するための資金確保が難しい。



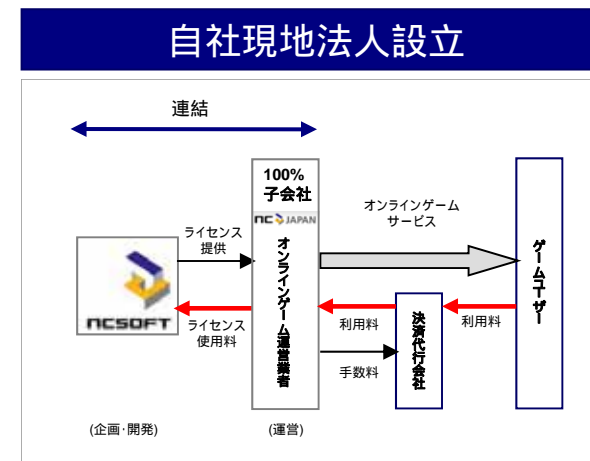
➤ 現地パートナーと、開発・パブリッシング業務を分業、もしくは共同開発・運営する。

➤ 事業機会

パートナー企業から現地の人的ネットワークやノウハウを得ることが可能。完全所有が阻止された場合の打開策として選択されることが多い。

➤ 事業リスク

現地での事業展開にあたって完全なコントロールはできず、パートナー企業との調整が必須となる。



➤ 展開先の市場において、自社現地法人を設立し、開発からパブリッシングまで、全てを自社で行う。

➤ 事業機会

開発の段階で、自社内で顧客情報や現地の顧客ニーズについて十分にリサーチし、現地に合うゲームを直接展開することができる。

➤ 事業リスク

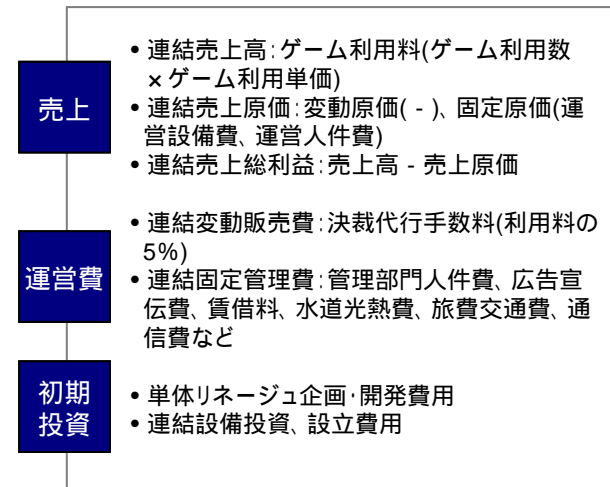
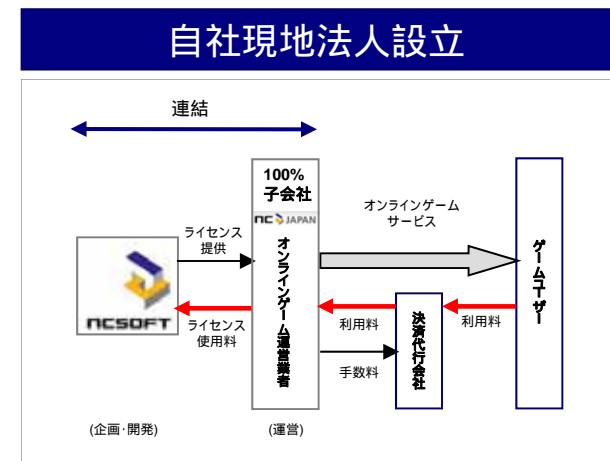
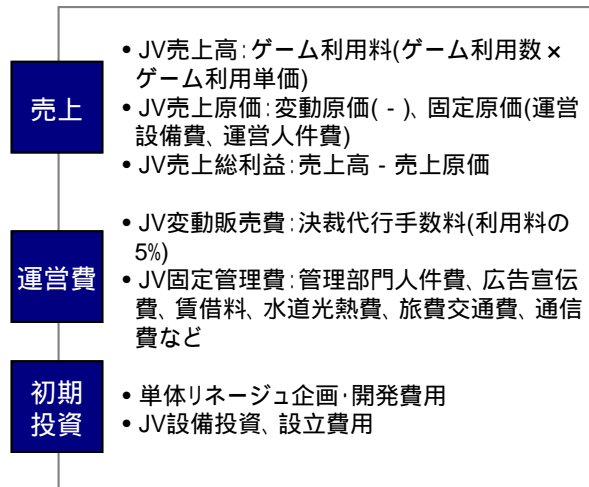
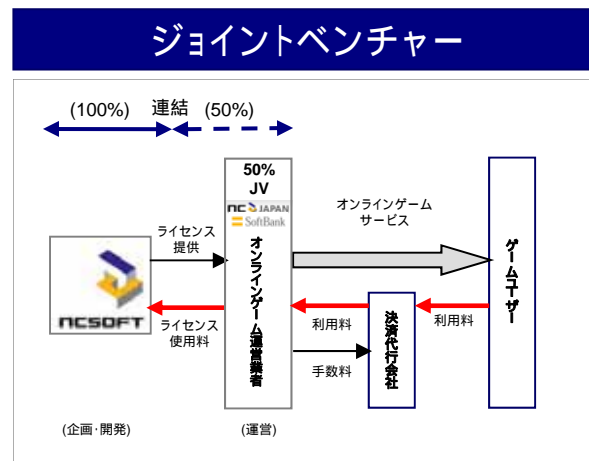
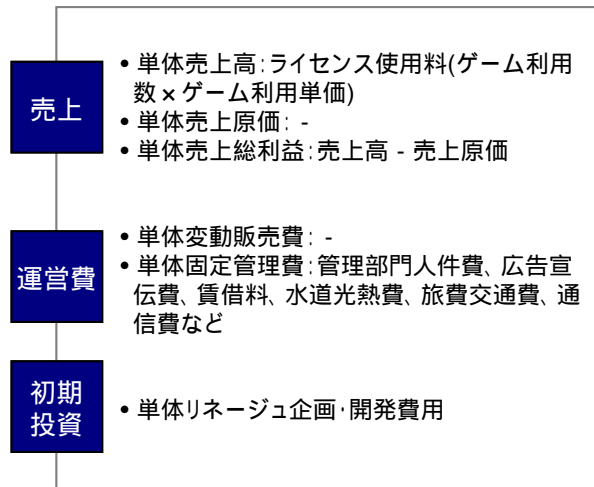
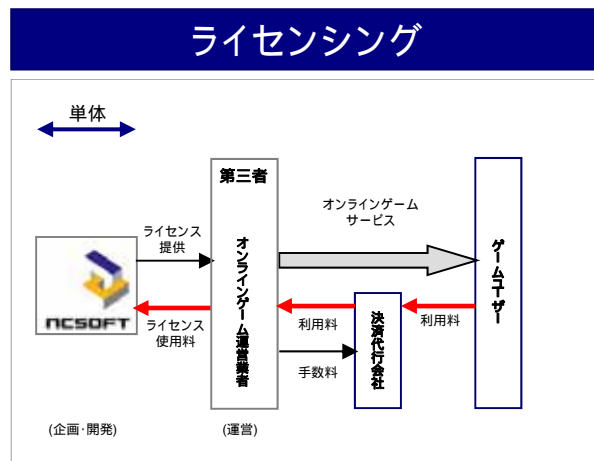
自社のみで展開するため、事前情報が限定されることが多く、情報収集や人的ネットワークの構築に時間がかかる。

7. ビジネスケース検討 - 日本参入収益モデル作成 -

- 各ビジネスモデルにおいてそれぞれの収益モデルを作成する。

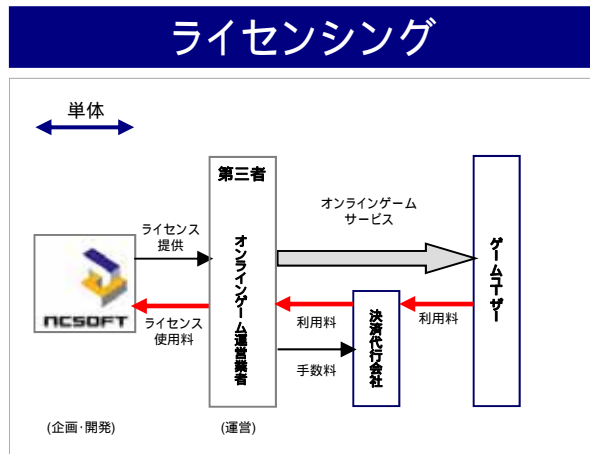


【 NC Soft Corporationの日本市場参入における参入ビジネスモデルにおける収益モデル作成例】



7. ビジネスケース検討 - 収支計画例 -

- 数値化した収益モデルを基に、各ビジネスモデルにおける収支計画を作成する。



収益モデル

- 売上**
 - 単体売上高: ライセンス使用料(ゲーム利用数 × ゲーム利用単価)
 - 単体売上原価: -
 - 単体売上総利益: 売上高 - 売上原価
- 運営費**
 - 単体変動販売費: -
 - 単体固定管理費: 管理部門人件費、広告宣伝費、賃借料、水道光熱費、旅費交通費、通信費など
- 初期投資**
 - 単体リネージュ企画・開発費用

見込みの前提

- ユーザー数: 4年後に50人に到達、以降は急速に減少
- ライセンス使用料: ¥7,560/ユーザー/年(年間利用料42,000 ¥ × 18%)
- 固定原価: 4億~2億円(アプリ保守、企画開発償却費など)
- 固定管理費: 3億円(管理部門10人、諸経費など)
- リネージュ企画・開発費: 10億円

【NC Soft Corporationの収支計画例】

企画・開発会社(単体)	単位	0年目	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	累計
① 売上高	¥	0	151,200,000	756,000,000	2,288,000,000	3,780,000,000	1,512,000,000	756,000,000	604,800,000	453,600,000	302,400,000	151,200,000	10,735,200,000
販売数量(利用ユーザー数)	人	0	20,000	100,000	300,000	500,000	200,000	100,000	80,000	60,000	40,000	20,000	1,420,000
ライセンス利用料(年利用料×18%)	¥/人	0	7,560	7,560	7,560	7,560	7,560	7,560	7,560	7,560	7,560	7,560	7,560
② 売上原価	¥	0	400,000,000	400,000,000	400,000,000	400,000,000	400,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	3,000,000,000
変動原価	¥/人	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
固定原価(減価償却費含む)	¥	0	400,000,000	400,000,000	400,000,000	400,000,000	400,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	3,000,000,000
③ 売上総利益	¥	0	248,800,000	356,000,000	1,888,000,000	3,380,000,000	1,112,000,000	556,000,000	404,800,000	253,600,000	102,400,000	-48,800,000	7,735,200,000
④ 販売費及び一般管理費	¥	0	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	3,000,000,000
変動販売費	¥/人	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
固定管理費	¥	0	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	3,000,000,000
⑤ 営業利益	¥	0	-548,800,000	56,000,000	1,588,000,000	3,080,000,000	812,000,000	256,000,000	104,800,000	-48,400,000	-197,600,000	-348,800,000	4,735,200,000
⑥ 営業利益累計	¥	0	-548,800,000	-492,800,000	1,075,200,000	4,155,200,000	4,967,200,000	5,223,200,000	5,328,000,000	5,281,600,000	5,084,000,000	4,735,200,000	
⑦ 営業キャッシュフロー	¥	0	-348,800,000	228,000,000	984,000,000	1,740,000,000	608,000,000	128,000,000	52,400,000	-48,400,000	-197,600,000	-348,800,000	2,796,800,000
+ 減価償却費(定額法)	¥	0	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	0	0	0	0	0	1,000,000,000
- 法人税(50%)	¥	0	0	28,000,000	784,000,000	1,540,000,000	406,000,000	128,000,000	52,400,000	0	0	0	2,838,400,000
⑧ 初期投資額(投資キャッシュフロー)	¥	1,000,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,000,000,000
企画・開発費	¥	1,000,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,000,000,000
現地法人設立費・設備費	¥	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑨ キャッシュフロー合計	¥	-1,000,000,000	-348,800,000	228,000,000	984,000,000	1,740,000,000	608,000,000	128,000,000	52,400,000	-48,400,000	-197,600,000	-348,800,000	1,796,800,000
⑩ キャッシュフロー累計	¥	-1,000,000,000	-1,348,800,000	-1,120,800,000	-136,800,000	1,603,200,000	2,209,200,000	2,337,200,000	2,389,600,000	2,343,200,000	2,145,600,000	1,796,800,000	

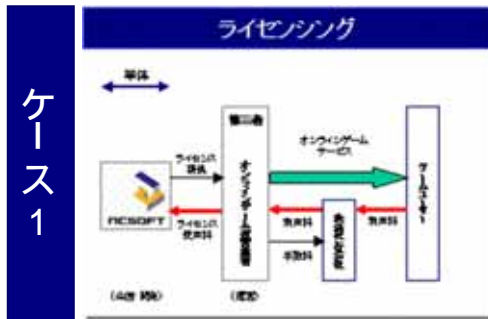
8. 意思決定 - 収支シミュレーション例 -

- 意思決定を行うために、収支シミュレーションから、各参入オプションを評価した。

ケース

主要前提

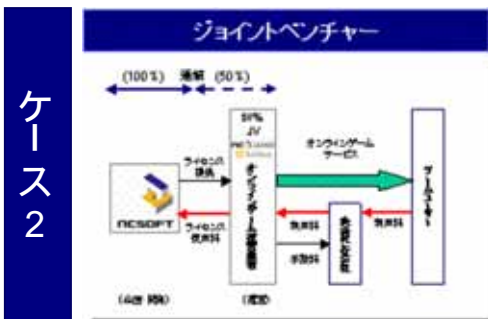
収支シミュレーション



展開先のライセンシーであるオンラインゲーム運営者に、版權を提供し、ライセンス使用料収入を受け取る。

単体

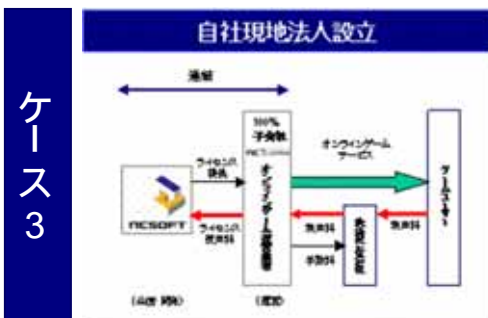
項目	1年	2年	3年	4年	5年	6年	7年	8年	9年	10年	平均
現金	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
負債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
純資産	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000



展開先において、パートナーと共同でオンラインゲーム運営会社を設立、運営する。

単体

項目	1年	2年	3年	4年	5年	6年	7年	8年	9年	10年	平均
現金	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
負債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
純資産	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000



展開先において、自社現地法人を設立し、自社で企画・開発からオンラインゲーム運営までを一貫して行う。

連結

項目	1年	2年	3年	4年	5年	6年	7年	8年	9年	10年	平均
現金	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
負債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
純資産	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000

8. 意思決定 - 経済価値評価指標による事業性評価 -

- NC Soft Corporationの各ビジネスケースにおける経済価値の比較は、下記の通りである。
- 販売数量、販売単価が変わらない前提においては、投資額が多く、それに伴うリターンが多く見込まれるケース3の自社現地法人設立モデルが最優位である。



	初期投資額	NPV	IRR	ROI	回収期間	総合
ケース1 	10億円	13億円	32%	477%	3年	
ケース2 	15億円	36億円	45%	855%	3年	
ケース3 	20億円	114億円	69%	1,682%	3年	経済性 最優位

収益機会の
絶対量金額を
重視

投下資金の
効率と資本
コストを重視

投下資金に
対する効率を
重視

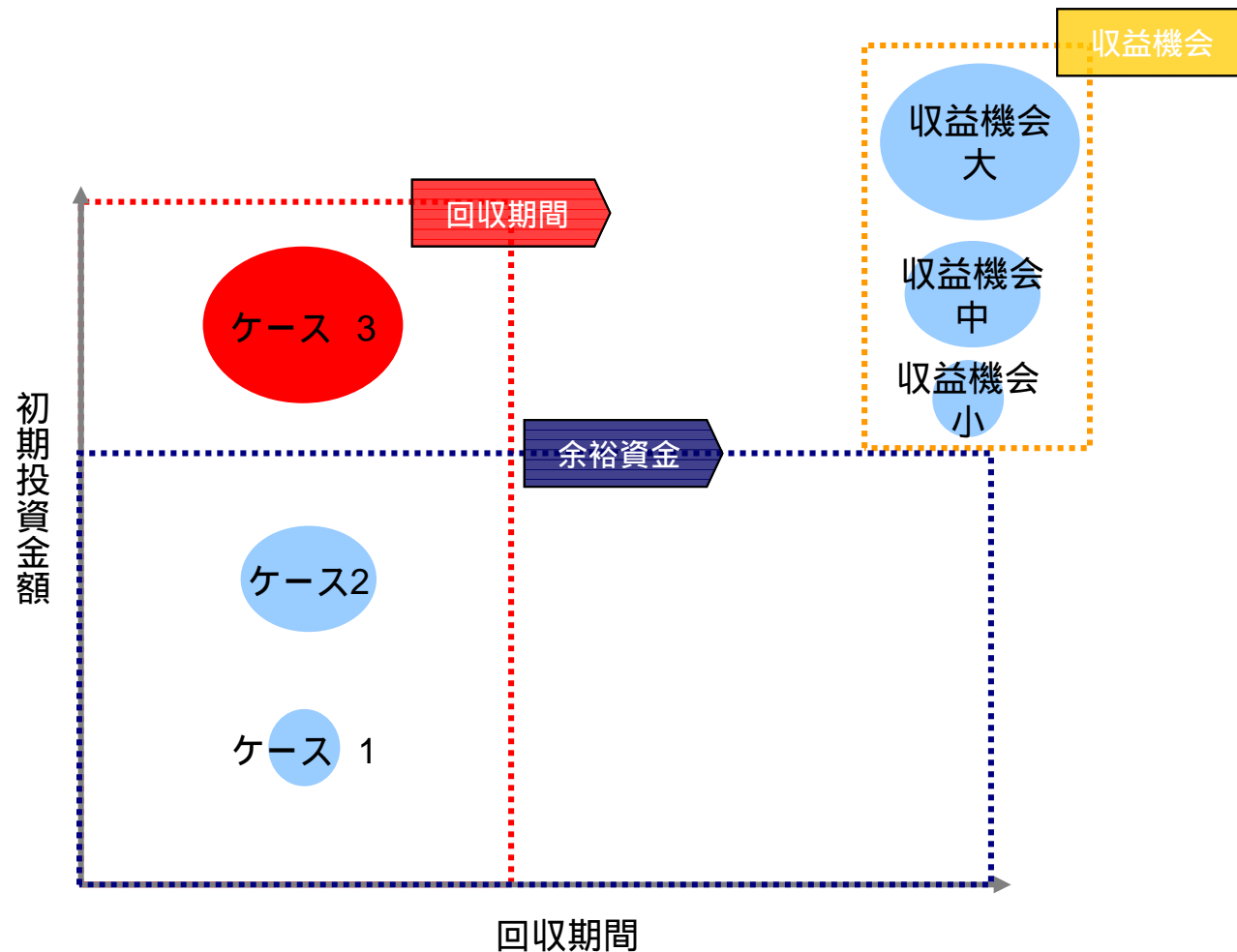
投下資金
回収までの
リスクを重視

8. 意思決定 - 3つのポイントによる事業性評価 -

- 経済的価値だけの指標で評価すれば、収益機会が最も大きいケース3の事業価値が高いと分析される。
- リスクの観点からみると、回収期間は3つのケースで同じであるため、3つのケースにおける事業リスクは変わらないと分析される。



【NC Soft Corporationの日本市場参入にあたっての事業評価マトリクス】



総務省 情報流通行政局 情報流通振興課
