

Chapter 6

参入方法について

- 学習要綱 -

講義の計画と進め方

章タイトル	授業概要	授業内容とディスカッションポイント	テキストの図表一覧	学習目標
<p>第6章 参入方法について</p>	<ul style="list-style-type: none"> 参入方法の検討は、ビジネスケース検討、意思決定、活動計画作成の3つのプロセスによって構成される。グローバル展開にあたって検討可能なすべてのビジネスケースを作成し、それぞれの事業性を評価することで意思決定し、それらを実行するための計画を策定する。 ビジネスケースとは、自社の競争戦略に基づいた展開先へ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。これらを基に作成した収支計画をシュミレーションすることで、ビジネスケースを検討する。 事業価値の意思決定にあたっては、当クラスでは一般的に用いられる4つの経済価値評価指標を紹介する。各評価指標は、その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し、評価することが重要である。 参入可否、参入形態を決定後、継続的、計画的な活動を遂行するために具体的な活動計画を策定する。 当クラスでは、韓国オンラインゲーム開発会社の日本市場参入事例を通して、グローバル市場における参入戦略を学ぶ。 	<p>参入方法について</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>グローバル市場への参入検討プロセス</p> <ol style="list-style-type: none"> ビジネスケース検討 意思決定 活動計画作成 <p>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 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 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 ビジネスケース検討 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 -ビジネスモデルの作成- ビジネスケース検討 -収益モデルの作成- ビジネスケース検討 -輸出型の場合- ビジネスケース検討 -為替リスクについて- ビジネスケース検討 -ライセンス・フランチャイズ型の場合- ビジネスケース検討 -現地法人型の場合- ビジネスケース検討 -収支計画作成- ビジネスケース検討 -Feasibility Study- ビジネスケース検討 -収支シミュレーション例- 意思決定 意思決定 -経済価値評価指標- 意思決定 -経済価値による事業性評価- 意思決定 -事業性評価の3つのポイント- 活動計画作成 活動計画作成 -単年度の予算・計画の作成- グローバル展開に向けた参入方法の検討 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 ビジネスケース検討 -日本参入ビジネスモデル作成- ビジネスケース検討 -日本参入収益モデル作成- ビジネスケース検討 -収支計画例- ビジネスケース検討 -収支シミュレーション例- 意思決定 -経済価値による事業性評価- 意思決定 -3つのポイントによる事業性評価- 活動計画作成 	<ul style="list-style-type: none"> 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。

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 参入方法について

1. 当クラスの目的と留意点	
学習目標	当クラスにおける目的と留意点について理解する。
講義のポイント	当クラスの目的は、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である。
解説	<ul style="list-style-type: none">当クラスでは、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)作成について学ぶ。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の方針に応じた評価指標を設定する。当クラスで解説している現地法人設立にあたっての資本比率等の詳細については、第7章にて扱う。

1 参入方法について

2. 参入方法検討におけるプロセス

学習目標	グローバル展開に向けての参入方法を検討する上で、意思決定における3つの主要なプロセスについて理解する。
講義のポイント	複数の参入候補国が決定した上で、実際に展開する国・都市を決定し、活動計画を策定するプロセスを学ぶ。
解説	<ul style="list-style-type: none">• グローバル展開先への参入方法の検討は、ビジネスケース検討、意思決定、実行計画作成の3つのプロセスによって構成される。• ビジネスケース検討とは、各参入国において展開可能なビジネスケースを作成し、収支シミュレーションを行うことである。各ビジネスケースの中長期的な実現性を検討する。• 意思決定とは、ビジネスケースの検討結果から参入可否及び参入形態の意思決定をすることである。• 実行計画作成とは、ビジネスケース実現に向けた具体的な中期の事業計画、年次の予算、業務計画を作成することである。

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

2 グローバル市場への参入検討プロセス

3. ビジネスケース検討 (1/8)

学習目標	ビジネスケースを検討するプロセスを理解する。
講義のポイント	ビジネスケースを検討するためには、まず自社の展開先における戦略と整合性のとれたビジネスケースを作成し、それらに対して収支シミュレーションを実施する。
解説	<ul style="list-style-type: none">• ビジネスケースは、ビジネスモデルと収益モデルの2つのモデルから構成される。ビジネスモデルとは、自社の競争戦略に基づいた展開先への参入形態のオプションであり、ビジネスケースを検討するにあたり、検討可能なすべてのモデルを洗い出す必要がある。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。この収益モデルを用いて、Feasibility Studyにて収支シミュレーションを行うことで、ビジネスケースを検討する。• 下記の5つのサブプロセスによって、ビジネスケースを検討する。<ul style="list-style-type: none">• 参入にあたっての競争戦略の整理 参入候補国の決定後、展開先に対する自社のとりうる競争戦略を整理し、自社のグローバル展開にあたっての指針とする。• ビジネスモデルの作成 展開先において、自社の競争戦略に適応し、参入可能なビジネスモデルを作成する。• 収益モデルの作成 各ビジネスモデルにおいて、発生する売上とコストからなる収益モデルを作成する。(各収益モデルに影響を与える変数を公式化する)• 収支計画の作成 収益モデルを基に、各ビジネスケースにおける収支計画を作成する。• Feasibility Study 各ビジネスケースにおいて、仮定した変数の感度分析や収支シミュレーションを行い、実現性を検証する。

2 グローバル市場への参入検討プロセス

3. ビジネスケース検討 (2/8)

学習目標	各参入候補国における競争戦略を再確認する方法を理解する。
講義のポイント	市場機会マトリクスを基に、各参入候補国における競争戦略を整理する。
解説	<ul style="list-style-type: none">• 参入候補国の決定後、展開先に対する自社のとりうる競争戦略を整理し、グローバル展開にあたっての指針を再確認する。• 各展開先における競争戦略の整理にあたって、まずは国内での自社の事業内容について明確にする。どのような商品、サービスをどのような顧客層にどうやって提供しているのかを再確認することで、自社にとっての強み、活動の基盤を改めて定義する。• 自社の国内における活動の基盤や強みを理解した上で、次にグローバル展開先における事業内容と特徴を確認する。国内で行っている事業を基に、各展開先における自社のビジネスドメインを設定する。その際、市場、顧客、技術という3つの軸に基づいて判断する。グローバル展開にあたり、どのエリアの市場で、どのようなターゲット顧客に対して、商品、サービスを提供するのかを明らかにすることで、各展開先で自社の技術及び事業は通用するかどうかを検討する。• 各展開先で自社の技術及び事業は通用を検討する際に、PPT8では市場機会マトリクスを利用して、その事業機会と事業リスクの2つの視点から分析する。その結果として、自社の展開候補国における競争戦略に応じた最も効果的な参入形態を決定したり、参入のタイミングを見極める。• ここでは、市場機会マトリクスにあるA国への進出を念頭に、検討を進める。

2 グローバル市場への参入検討プロセス

3. ビジネスケース検討 (3/8)

学習目標	参入先の参入オプションであるビジネスモデル作成にあたっての各モデルの概要と特徴について理解する。
講義のポイント	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。
解説	<ul style="list-style-type: none">• 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。ビジネスモデルとは、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。ビジネスケースを検討するためには、まず検討可能なすべてのモデルを洗い出す必要がある。• PPT9では、輸出型、ライセンス・フランチャイジング型、現地法人型の3つのタイプに分類して各ビジネスモデルとその特徴を解説している。• 輸出型モデル 輸出型モデルは、直接輸出と、間接輸出から構成される。直接輸出は、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する。一方で、間接輸出は、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する。輸出型モデルを適用することで、自社のみではなく中間業者の流通、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であるため、グローバル展開の初期において一般的に適用される。2つのモデルの違いは、中間業者が自国市場に存在するのか、それとも展開先市場に存在するのかという点である。直接輸出の場合は、中間業者は展開先市場に存在し、間接輸出の場合は、自国市場に存在し、自社の商品やサービスを顧客へ展開する。輸出型モデルにおける留意点は、PPT12にて示されているように、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発生することである。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。

2 グローバル市場への参入検討プロセス

3. ビジネスケース検討 (4/8)

学習目標	参入先の参入オプションであるビジネスモデル作成にあたっての各モデルの概要と特徴について理解する。
講義のポイント	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。
解説	<ul style="list-style-type: none">• ライセンス・フランチャイジング型モデル ライセンス・フランチャイジング型モデルは、ライセンスとフランチャイジングから構成される。ライセンスは、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する。フランチャイジングは、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する。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されるビジネスモデルである。 ライセンス・フランチャイジング型モデルのメリットは、自社内の限定された資源を基に、展開先の市場へアクセスできるという点である。また、自国市場と展開先市場の間にライセンシーおよびフランチャイジーが存在するため、外国市場における政治的、経済的な不安定性にさらされることも少なくなる。一方で、デメリットとしては収入源がライセンス料金およびフランチャイズ料に限定され、かつ不安定である点が挙げられる。また、自社が直接ターゲットとしている顧客にアプローチできないため、自社の製品やサービスに対する熱意が直接伝わりづらく、潜在的な売上の動向が制限される恐れがある。• 現地法人型モデル 現地法人型モデルは、ジョイントベンチャーと自社現地法人設立から構成される。ジョイントベンチャーは、現地パートナーと株式その他の資源を共有して、自社現地法人を設立し、現地法人を通じて展開先市場へ販売する。自社現地法人設立は、自社単独で現地法人を設立し、展開先市場へ販売する。他の参入形態に比べ、参入や展開は容易ではないが、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ことが多い。2つのモデルの大きな違いは、コントロールの度合いである。ジョイントベンチャーの場合、出資比率に応じてそのリターンをシェアすることになる一方で、自社現地法人設立の場合は、リターンは全て自社現地法人のものとなる。 現地法人型モデルのメリットとしては、輸入型やライセンス・フランチャイジング型モデルのような資源投入の少ない形態に比べて、高収益の潜在性が大きいことである。デメリットとして、ジョイントベンチャーの場合は、パートナーとの対立リスクがあり、将来的に競合となる相手を育ててしまうかもしれないという懸念がある。一方で自社現地法人設立にあたっては、立ち上げ期は自社のみですべてを行うことが必要であり、新規参入する市場でのリスクは大きい。

2 グローバル市場への参入検討プロセス

3. ビジネスケース検討 (5/8)

学習目標	収益モデルを作成するための前提の設定と、その設定方法について理解する。
講義のポイント	収益モデルを設定するためには、各要素の前提と設定内容について明確にし、計算式を設定する。
解説	<ul style="list-style-type: none">各ビジネスモデルにおいて、発生する売上とコストからなる収益モデルを作成する。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する。収益モデルは、売上、運営費、初期投資の3つの要素によって構成される。PPT10では、3つの要素のそれぞれの前提と設定内容について明確にし、計算式を設定する。<ul style="list-style-type: none">売上 売上は、売上高と売上原価(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)のことである。売上高は、販売予想台数と、販売予想平均単価から予測して算出され、それらを基にして、売上原価は材料費、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によって構成される。売上の予測方法は、業種によって異なるが、売上高から売上原価を差し引くことで、売上総利益(粗利)を算出する。運営費(ランニングコスト) 運営費とは、事業を運営するために定常的にかかる販売費及び一般管理費である。運営費の予測に関しては、あらかじめ金利、税、配当について、方針を決めて予測することが重要である。運営費は、輸出型モデルを選択した際に発生する輸出費用や販売物流費などの変動販売費と、事業活動を行っていく上で必ず発生する管理部門人件費や、広告宣伝費、賃借料、水道光熱費、旅費交通費、通信費などの固定管理費が含まれる。初期投資(イニシャルコスト) 初期投資とは、事業の立上げにあたり必要となる投資額のことである。初期投資には、土地、建物、設備、自社現地法人設立に伴う出資金などが含まれ、事業開始時に一時的に必要となる。しかし、事業活動を継続的に行っていく上で、定期的かつ一時的に必要とされる資金が発生する場合があるが、それらも初期投資として算出される。例えば、10年ごとのオフィスの修復工事費などがこれらに含まれる。各ビジネスモデルによって、そこで発生する売上、運営費、初期投資はそれぞれ異なり、その算出方法である収益モデルも異なる。各ビジネスモデルにおける収益モデル例として、後述のPPT11～15にて解説する。ここでは、DVDソフト企画、開発会社を例として取り上げ、各ビジネスモデルにおけるプロセスとそれぞれの収益モデルを紹介する。

2 グローバル市場への参入検討プロセス

3. ビジネスケース検討 (6/8)

学習目標	収益モデルを基に、各ビジネスケースにおける収支計画を作成するための方法を理解する。
講義のポイント	収支計画は、10年先のキャッシュフローを作成する。
解説	<ul style="list-style-type: none">各収益モデルを基に、各ビジネスケースにおける収支計画を作成する。収支計画は、その見込みの前提を設定し、それらに基づいて、売上高、運営費、初期投資を算出して10年分のキャッシュフローを作成する。ここでは、DVDソフト企画、開発会社の直接輸出モデルの収支計画を例として取り上げる。<ul style="list-style-type: none">当事例における売上は、DVDソフト販売数量と販売単価から算出される。販売単価は1,600円で、10年間で1,000,000本を販売すると見込み、4～6年目でピークを迎えると予測し、売上計画を設定した。売上原価については、DVD仕入単価を1本当り10円で設定し、それ以外に固定原価として企画・開発償却費、その他雑費などが発生すると見込んでいる。売上総利益は、算出した売上高から売上原価を引いたものであり、初年度はマイナスであると予測している。運営費である販売費と一般管理費は、変動販売費と固定管理費に分類される。PPT15では直接輸出モデルを例としているため、輸出にあたっての輸出部門人件費や諸経費などの固定管理費以外に、変動販売費としてDVD1本あたり20円の輸出費用が発生している。売上総利益から運営費を差し引いたものが営業利益である。当事例では、初期投資として、事業立ち上げにあたって自社内でDVDソフトの企画・開発を行っており、それに伴って発生する費用を初年度に100,000,000円として設定した。このようにして10年先のキャッシュフローを作成する。当事例における収支計画は、PPT15のDVDソフト企画・開発会社/直接輸出モデルの収支計画例のようになる。

2 グローバル市場への参入検討プロセス

3. ビジネスケース検討 (7/8)

学習目標	展開先での事業の実現性を検証するためのFeasibility Studyの方法を理解する。
講義のポイント	各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。
解説	<ul style="list-style-type: none">展開先での事業の実現性を検証するためにFeasibility Studyを行う。Feasibility Studyを通して、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。そのためにまずは各収益モデルに影響を与える変数について検証しなければならない。<ul style="list-style-type: none">売上 売上高については、設定した数値が妥当かどうかの検証が必要となる。PPT16で取り上げたDVDソフト企画、開発会社のケースでは、10年間でDVD1,000,000本販売するという見込みは妥当なのか？また、設定した1本あたり1,600円の販売単価は現実的なのか？を検証している。売上原価 変動原価であるDVD仕入単価を1本当たり10円で設定しているが、この価格設定について検証する。販売数量や販売単価に応じて、DVD仕入単価が更に安くなる場合と、逆に高くなる場合を想定する。運営費 変動販売費の輸出費用は、輸出口の変更によって変動する可能性があるため、その変動幅はどの程度なのかを分析する。初期投資額 展開先市場における法規制などが発生した場合における仕様変更で、初期投資がさらに必要となる可能性はないのかどうかを検証する。感度分析においては、固定費用については設定した価格や数量が妥当かどうか？という視点から分析する。一方で変動費用に関しては、それらに影響を与える変数が変わることによって、変数がどう変わるのか？という視点に着目することが重要である。また、PPT16の図のように、通常ケース、ベストケース、ワーストケースごとに数値化したものをグラフ化すると更に分かり易く分析することができる。

2 グローバル市場への参入検討プロセス

3. ビジネスケース検討 (8/8)

学習目標	各ビジネスケースにおける収支シミュレーションを作成する。
講義のポイント	収支シミュレーションは、検討しているすべてのビジネスケースにおいて実施する。
解説	<ul style="list-style-type: none">収支シミュレーションは、検討している各ビジネスケースごとに作成した収支計画に対して、いくつかのパターンを設定しシミュレーションを行うことである。PPT17では、DVDソフト企画、開発会社がグローバル展開にあたって検討した3つのビジネスモデルについて取り上げている。各ビジネスモデルの主要前提は下記の通りである。<ul style="list-style-type: none">ケース 1: 直接輸出 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: ライセンシング 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: 自社現地法人設立 自社で現地法人を設立し、現地で製造・顧客販売する場合収支シミュレーションは、検討しているすべてのビジネスケースにおいて実施する。また、各ケースにおいてPPT16で解説したFeasibility Studyを行い、各ビジネスケースについて、通常・ベスト・ワーストそれぞれの感度分析を比較することが重要である。

2 グローバル市場への参入検討プロセス

4. 意思決定 (1/4)	
学習目標	展開先への参入形態の意思決定プロセスを理解する。
講義のポイント	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。
解説	<ul style="list-style-type: none">• 参入候補国内において可能な参入形態を検討し、収支計画における数値化したデータの幅である検証結果を基に、事業価値を評価する。• 一般的に事業評価の判断基準として採用される経済価値評価指標は、企業の状況や考え方によって多様である。そのため、それぞれの特性を踏まえて、複数組み合わせ活用することが必要である。その際に考慮するポイントとして、事業機会、制約条件、事業リスクの3点からの事業性の評価が効果的である。

2 グローバル市場への参入検討プロセス

4. 意思決定 (2/4)

学習目標	事業の実行可能性・実現可能性を検証するために利用される経済価値評価指標について理解する。
講義のポイント	経済価値による事業評価は、企業の状況や考え方によって多様であるため、それぞれの特性を踏まえて、複数組み合わせ活用することが一般的である。
解説	<ul style="list-style-type: none">• PPT19では、事業の実行可能性・実現可能性を検証するための一般的な経済価値評価指標として、下記の4つの指標を説明する。<ul style="list-style-type: none">• DCF(ディスカウントキャッシュフロー) 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指標である。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を意味する。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可能であり、DCFの事業評価の視点は、収益性である。• 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を意味する。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ことができる。IRRの事業評価の視点は、資本効率である。• 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である。投資した資本に対して、どれだけ利益が得られたかを意味する。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。ROIの事業評価の視点は、投資利益率である。• 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である。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。回収期間の事業評価の視点は、安全性である。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。• 経済価値による事業評価は、企業の状況や考え方によって多様であるため、それぞれの特性を踏まえて、複数組み合わせ活用することが一般的である。

2 グローバル市場への参入検討プロセス

4. 意思決定 (3/4)	
学習目標	4つの経済価値評価指標を用いて、事業性評価を行う方法を理解する。
講義のポイント	4つの指標を複合的に組み合わせて、事業性評価を行うことが重要である。
解説	<ul style="list-style-type: none">• PPT20では、PPT19において設定した3つのケースを4つの経済価値評価指標を比較し、それぞれの数値を分析する。<ul style="list-style-type: none">• 初期投資額 自社で現地法人を設立する場合、少ない投資資源で参入可能な直接輸出やライセンスよりも投資資源が必要となってくる。当事例では、現地法人設立にあたっての設備費用が発生しているため、他の2つのケースより0.5億円多く算出されている。• NPV 割引率5%を設定した3つのケースの10年後のそれぞれの将来的な企業価値を考慮したNPVは、自社現地法人設立のケースが最も大きく2.0億円となっている。収益機会は、自社現地法人設立のケースが最も大きいと分析される。• IRR 投下資金効率と、資本コストを重視した指標であるIRRは、直接輸出と自社現地法人設立の場合は、17～18%と変わらないものの、ライセンスに関しては、比較的小さいため、資本効率は低いと分析できる。• ROI 投資額に対する利益の割合は、自社現地法人設立が627%であり、圧倒的に大きい。• 回収期間 回収期間は、直接輸出、自社現地法人設立の場合は5年、ライセンスの場合は6年となっている。回収期間算出にあたっては、お金の時間的価値を考慮しないため、他の指標と併用して分析されることが必要である。• 当事例では、3つのケースにおいて、販売数量、販売単価は変わらないという前提を置いている。この場合、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、経済性最優位であると分析できる。当ケースでは、最も大きな初期投資額を必要とするため、ハイリスクであるものの、投資額に対する利益も最も大きくハイリターンが期待できる。

2 グローバル市場への参入検討プロセス

4. 意思決定 (4/4)	
学習目標	事業性評価の3つのポイントについて理解する。
講義のポイント	経済価値による事業評価は、企業の状況や考え方によって多様である。
解説	<ul style="list-style-type: none">• 経済価値による事業評価は、企業の状況や考え方によって多様である。PPT21では、PPT20で算出した経済価値評価基準の値を基に、事業機会、制約条件、事業リスクの3点からの事業性の評価を例示している。<ul style="list-style-type: none">• 事業機会 事業機会は、DCFによる収益機会によって判断される。収益機会の大きなオプションを選択することが、事業性評価の大原則である。PPT21の経済価値による事業評価マトリクスでは、収益機会の規模を大、中、小の3つレベルに分類し、各ケースの楕円の大きさによって分類した。• 制約条件 制約条件は、余裕資金によって判断される。一般的に言えるのは、現在のDCFと手持ち資金から一定期間の運転資金を除いたものが余裕資金になる。会社によって、資金負担の評価はそれぞれであり、会社の規模、景気にもよる、親会社の形態、資金調達力なども異なる。PPT21の経済価値による事業評価マトリクスでは、余裕資金がオプション検討の制約条件であると設定している。例えば、本社は、1年間の運転資金を確保し、残分を余裕資金とみなすなどが考えられる。• 事業リスク 回収期間が長いほど、高リスクであると判断される。例えば、回収期間が3年以内でなければ、事業は実行しないなどの判断がある。• DVDソフト企画、開発会社のグローバル展開に向けての参入検討にあたっては、収益機会が最も大きいのはケース3の自社現地法人設立のケースであるが、余裕資金を勘案し、ケース1の直接輸出を選択する。このように、経済価値による事業評価は、企業の状況や考え方によって多様であるため、複数の評価視点を組み合わせて自社にとって、もっとも有益な参入判断をすることが重要である。

2 グローバル市場への参入検討プロセス

5. 活動計画作成

学習目標	活動計画作成プロセスについて理解する。
講義のポイント	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。
解説	<ul style="list-style-type: none">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。活動計画は、中期事業計画の作成と、年度予算・業務計画の作成の2つサブプロセスによって構成される。<ul style="list-style-type: none">中期事業計画の作成 中期事業計画とは、意思決定されたビジネスケースに基づき、目標、戦略・方針、予算を作成することである。予算は損益予算、投資予算、資金予算と財務諸表(損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書)から構成されるが、年次と比較し大まかなレベルで作成する。年度予算・業務計画の作成 年度予算・業務計画とは、中期事業計画に基づき、年次の予算、業務計画を作成することである。予算は損益予算、投資予算、資金予算と財務諸表(損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書)から、業務計画は組織毎の行動計画、予算から構成される。活動計画作成にあたっては、損益計算書を作成し、事業を実行した結果として、利益がどうなるのかを検討することが重要である。損益計算書とは、その事業における年間・半期・月間などある一定期間の業績を表したものであり、どれだけの売上を上げて、コストはどれくらいかかったのか、結果としてどれだけの利益を生み出したのかを表すことができる。予想損益計算書を作成することで、参入先の市場で事業を立ち上げる際に見込まれる採算性を検討することができる。一般的に、3年目で黒字化すること、5年目で累積された損益が一掃するという点をクリアできるかどうかで、評価されることが多い。

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 グローバル展開先の検討事例

6. グローバル展開に向けた参入方法の検討

学習目標	NC Soft Corporationの日本市場参入にあたっての参入戦略について検証する。
講義のポイント	NC Soft Corporation のグローバル展開の歴史について説明する。
解説	<ul style="list-style-type: none">• NC Soft Corporationは、1997年3月に設立し、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を配信している。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、韓国オンラインゲーム産業での基盤を確固たるものにしている。• 2005年に米国に現地法人を立ち上げて以来、積極的にグローバル展開を進めている。その後、アジア、ヨーロッパ地域を中心に、韓国国内でヒットしたタイトルのライセンスを販売するだけでなく、海外でも現地の企業との提携や、現地法人を立ち上げるなどして、自社のコントロール下でのグローバル展開を進めている。

2 グローバル市場への参入検討プロセス

7. ビジネスケース検討 (1/3)

学習目標	NC Soft Corporationの日本市場参入にあたっての競争戦略を再確認について理解する。
講義のポイント	NC Soft Corporationの市場機会マトリクスを基に、各候補参入国における競争戦略を整理する。
解説	<ul style="list-style-type: none">• PPT27の市場機会マトリクスを基に、NC Soft Corporationのグローバル展開にあたっての市場機会マトリクスから、展開候補先における事業機会と事業リスクを把握し、競争戦略を整理する。参入候補国の決定後、展開先に対する自社のとりうる競争戦略を整理し、自社のグローバル展開にあたっての指針を再確認する。• NC Soft Corporationの韓国内における事業活動内容は、オンラインゲームの企画、開発、運営事業の展開であると定義する。活動実績としては、PPT25の設立からの主な歴史や、PPT26の韓国における売上実績を参照する。これらの自国での実績と基盤を基に、NC Soft Corporationがグローバル展開するにあたっての市場機会マトリクスを作成し、グローバル展開の候補先における事業内容と特徴を確認する。当事例では、PPT27に記載しているように、米国市場、日本市場、ヨーロッパ地域市場、アジア地域市場を中心に各エリアにおける事業機会と事業リスクを分析している。各エリアにおける特徴は下記の通りである。<ul style="list-style-type: none">• 米国市場 2000年に海外支社を設立することで、開発から運営まで現地に合わせた運営体制を作っている。• 日本市場 2004年から2005年にかけて、578億円から820億円へ約1.4倍に成長し今後も増加する見込み。• ヨーロッパ地域市場 まだオンラインゲーム市場が立ち上がっておらず、市場機会は比較的小さい。• アジア地域市場 オンラインゲーム普及の成功要因として、テレビゲーム市場が形成されていないアジア地域の市場機会は大きい。• ここでは、日本市場進出を念頭に検討を進める。日本市場における事業内容は、「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の実施」と定義すると同時に、それは日本市場展開にあたってのNC Soft Corporationの指針となる。

3 グローバル展開先の検討事例

7. ビジネスケース検討 (2/3)

学習目標	NC Soft Corporationの日本市場参入にあたってのビジネスケース検討プロセスについて理解する。
講義のポイント	NC Soft Corporationの日本市場参入への競争戦略に基づいたビジネスケース作成、収支シミュレーションまでの流れを把握する。
解説	<ul style="list-style-type: none"> • PPT28では、日本参入への競争戦略を実施するにあたり、NC Soft Corporationがとりうる参入形態をオプションとして全て洗い出す。NC Soft Corporationは、ライセンス、ジョイントベンチャー、自社現地法人設立の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。各オプションを検討する際には、それぞれの参入形態を選択した際に生じる事業機会と事業リスクを考慮しておく必要がある。また、ここでは各ビジネスモデルをオプションとして挙げた理由やその根拠が、展開先での競争戦略を実行するための一つの方法となっていなければならない。NC Soft Corporationは下記のような理由から3つのビジネスモデルを検討している。 <ul style="list-style-type: none"> • ケース1: ライセンシング 展開先のライセンシーであるオンラインゲーム運営業者に、著作権を提供し、ライセンス使用料収入を受け取る。これまでの韓国国内での運営実績に基づき、すでに自社が保持しているライセンスの展開にあたり、現地パートナーの登用が有効な場合に適用できる。また、安定的なロイヤリティ収入を確保することも可能である。 • ケース2: ジョイントベンチャー 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。日本のオンラインゲーム市場は、まだ未発達の状態であり、市場動向を把握しきれていないため、パートナーを通して現地での運営に関するノウハウや、ネットワークを得ることができる。 • ケース3: 自社現地法人設立 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。事業参入後の自社によるコントロールが可能であり、未開発の日本市場において独自の調査、開発、運営を行うことができる。 • 各ビジネスモデルに基づき、PPT29において、NC Soft Corporationの収益モデルを作成する。

2 グローバル市場への参入検討プロセス

7. ビジネスケース検討 (3/3)

学習目標	NC Soft Corporationの日本市場参入にあたってのビジネスケース検討プロセスについて理解する。
講義のポイント	NC Soft Corporationの日本市場参入への競争戦略に基づいたビジネスケース作成、収支シミュレーションまでの流れを把握する。
解説	<ul style="list-style-type: none"> • PPT30では、PPT29にて検討した各ビジネスモデルのNC Soft Corporationの収益モデルの作成例として、ライセンスモデルの収支計画を例として取り上げる。収支計画は、日本市場参入にあたって、ライセンスを参入形態として決定した場合、その見込みの前提に基づく、売上高、運営費、初期投資を算出して10年分のキャッシュフローを作成する。 <ul style="list-style-type: none"> • 当事例における売上は、ゲーム利用数とゲーム利用単価から算出されるライセンス使用料から予測される。売上に関しては、4年後にピークを迎えると予測し、売上計画を設定した。また、固定原価においては、アプリ保守、企画開発償却費などを含めて4~2億円で設定している。 • NC Soft Corporationはパートナーとのライセンス契約にあたり、固定管理費である管理部門の人員費や広告宣伝費などの諸経費は発生しているものの、契約内容により変動販売費は発生しないと設定している。運営費に関しては、3億円を投入した。 • 初期投資として、事業立ち上げにあたって自社内でのリネージュの企画・開発費用10億円が必要である。ライセンスは、ジョイントベンチャーや自社現地法人設立のケースと異なり、設備投資や設立費用は発生せず、少ない投入資金にて新規市場への参入が可能である。 • このようにしてNC Soft Corporation の日本市場参入後の10年先のキャッシュフローを作成する。同様に、PPT29に記載されているジョイントベンチャーと自社会社設立にあたっての収益モデルを基に各ビジネスケースにおける収支計画を作成する、 • 作成した各収支計画を基に、PPT31では、収支シミュレーションを行う。収支シミュレーションは、検討しているすべてのビジネスケースについて実施し、PPT16で解説したFeasibility Studyを行い、通常・ベスト・ワーストそれぞれの感度分析を比較する。

2 グローバル市場への参入検討プロセス

8. 意思決定 (1/2)

学習目標	NC Soft Corporationの事業性評価について理解する。
講義のポイント	4つの経済価値評価指標を複合的に組み合わせて、事業性評価を行うことが重要である。
解説	<ul style="list-style-type: none">NC Soft Corporationの日本市場参入にあたってのその事業性評価を行う。PPT32では、PPT31において設定した3つのケースを4つの経済価値評価指標を比較し、それぞれの数値を分析する。<ul style="list-style-type: none">初期投資額 自社で現地法人を設立する場合とジョイントベンチャーを設立する場合、少ない投資資源で参入可能なライセンスよりも投資資源が必要となってくる。現地法人設立の場合、自社単体で設備投資や設立費用を負担することになるため、ジョイントベンチャーに比較して、5億円多く初期投資費用が発生している。NPV 3つのケースの10年後のそれぞれの将来的な企業価値を考慮したNPVは、自社現地法人設立のケースが圧倒的に大きく、114億円であり、収益機会は、自社現地法人設立のケースが最も大きいと分析される。IRR 投下資金効率と、資本コストを重視した指標であるIRRは、自社現地法人設立(69%)、ジョイントベンチャー(45%)、ライセンス(32%)の順で高くなっており、自社現地法人設立の場合が最も資本効率が高い。ROI 投下資金に対する効率を重視すると、投資額に対する利益の割合は、自社現地法人設立が1,682%であり、圧倒的に大きい。回収期間 回収期間は、3つのケースにおいて全て3年であり、投下資金回収までのリスクはほぼ同じであると分析される。NC Soft Corporationの日本市場参入にあたっては、3つのケースは、販売数量、販売単価は変わらないという前提を置いている。この場合、投資額が大きく、それに対する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と分析できる。

3 グローバル展開先の検討事例

8. 意思決定 (2/2)

学習目標	NC Soft Corporationの事業性評価について理解する。
講義のポイント	3つのポイントにおけるNC Soft Corporationの事業性評価について理解する。
解説	<ul style="list-style-type: none">• PPT33では、PPT32で算出した経済価値評価基準の値を基に、事業機会、制約条件、事業リスクの3つのポイントにおけるNC Soft Corporationの事業性評価は、下記のように分析している。<ul style="list-style-type: none">• 収益機会 DCFによって収益機会を見ることは、NC Soft Corporationの成長を見るために最も効果的である。ケース3の自社現地法人設立のNPVは他の二つのケースに比較して圧倒的に大きく、将来的な収益機会が見込まれる。• 余裕資金 現在のDCFと手持ち資金から一定期間の運転資金を除いたものが余裕資金となるが、会社によって資金負担の評価はそれぞれである。• 回収期間 回収期間は3つのケースで同じであるため、リスクの観点からみると、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• このような結果を踏まえて、NC Soft Corporationはケース3の自社現地法人設立を選択した。その主な理由は、他の2つのケースに対して初期投資額は大きいですが、それに対するリターンであるNPVも大きく、将来的な収益機会は圧倒的に大きく見込まれるからである。しかし、経済価値による事業評価は、企業の状況や考え方によって多様であり、ここではNC Soft Corporationの事例としての結果である。

3 グローバル展開先の検討事例

9. 活動計画作成

学習目標	NC Soft Corporationの活動計画作成する。
講義のポイント	活動計画においては、それぞれの企業の戦略や、経営方針によって作成、実施される。
解説	<ul style="list-style-type: none">活動計画においては、それぞれの企業の戦略や、経営方針によって作成、実施される。よって、ここでは割愛する。

第6章 参考資料

参考文献

- 小田部正明、クリスチアン・ヘルセン (横井義則監訳) 『グローバルビジネス戦略』 同文館出版 (2006年)
- 野口吉昭 『ビジネスプラン策定シナリオ 事業化に成功するための10のステップ』 HRインスティテュート (2001年)
- 長田静子 『事業計画書の作り方・書き方』 中経出版 (2004年)
- 総務省 『事業計画作成とベンチャー経営の手引き』 (2006年)
- JETRO 『韓国オンラインゲーム市場調査報告書』 (2006年)
- 魏晶玄 『韓国のオンラインゲームビジネス研究：無限の可能性を持つサイバービジネス成功の条件』 東洋経済新報社 (2006年)

課題図書

總務省

情報流通行政局 情報流通振興課