

海外展開の

Feasibility Study

F/S

ハンドブック

C O N T E N T S

はじめに ~F/Sとは~	2
1 企業の目指す方向と課題解決	4
2 海外展開の目的の明確化	6
3 海外戦略	8
4 海外展開事業計画書	10
5 国内予備調査~資料F/S	12
6 現地調査~現地F/S	13
7 事後調査~事後F/S~と 計画の見直し・修正	14
8 海外展開の経営判断と 実行計画の策定	15

F/Sとは何か

フィージビリティ・スタディー（Feasibility Study：以下F/S）とは、企業（経営者）が投資を行って長期的に収益をあげられるか否かの経営判断ができる客観的な材料を取りまとめ総合的に評価することです。事業化可能性調査とも呼びます。

なぜ、F/Sを行うのか？

日本とは異なる商習慣、人種、文化、言語、宗教、法律制度等があるなかで、海外展開の可否とリスクの存在を見極め、進出する際の経営判断の根拠とするとともに成功確率を上げるためです。

F/Sはどのように行うのか？

財務諸表（👉下図①）のシミュレーションが出来るように必要な情報【前提条件】を収集して複数年分の財務諸表を作り、適正利潤を加味し事業化の可能性を数値で評価します。

現状把握

経営ビジョン

👉 P.4②

企業ミッション

👉 P.4③

経営戦略

国内予備調査(資料F/S)

海外事業計画素案

問題・課題抽出

訪問先リスト・アポイントメント

【前提条件】



●PEST分析*



●商流分析



●業界・市場分析



●競合分析



●顧客分析



●調達・物流分析

【財務諸表】👉①



●損益計算書案

●貸借対照表案

●キャッシュフロー計算書案

●資金計画書案

*PEST分析:対象国の政治(Politics)・経済(Economics)・社会(Society)・技術(Technology)側面からのマクロ環境分析



ポイント

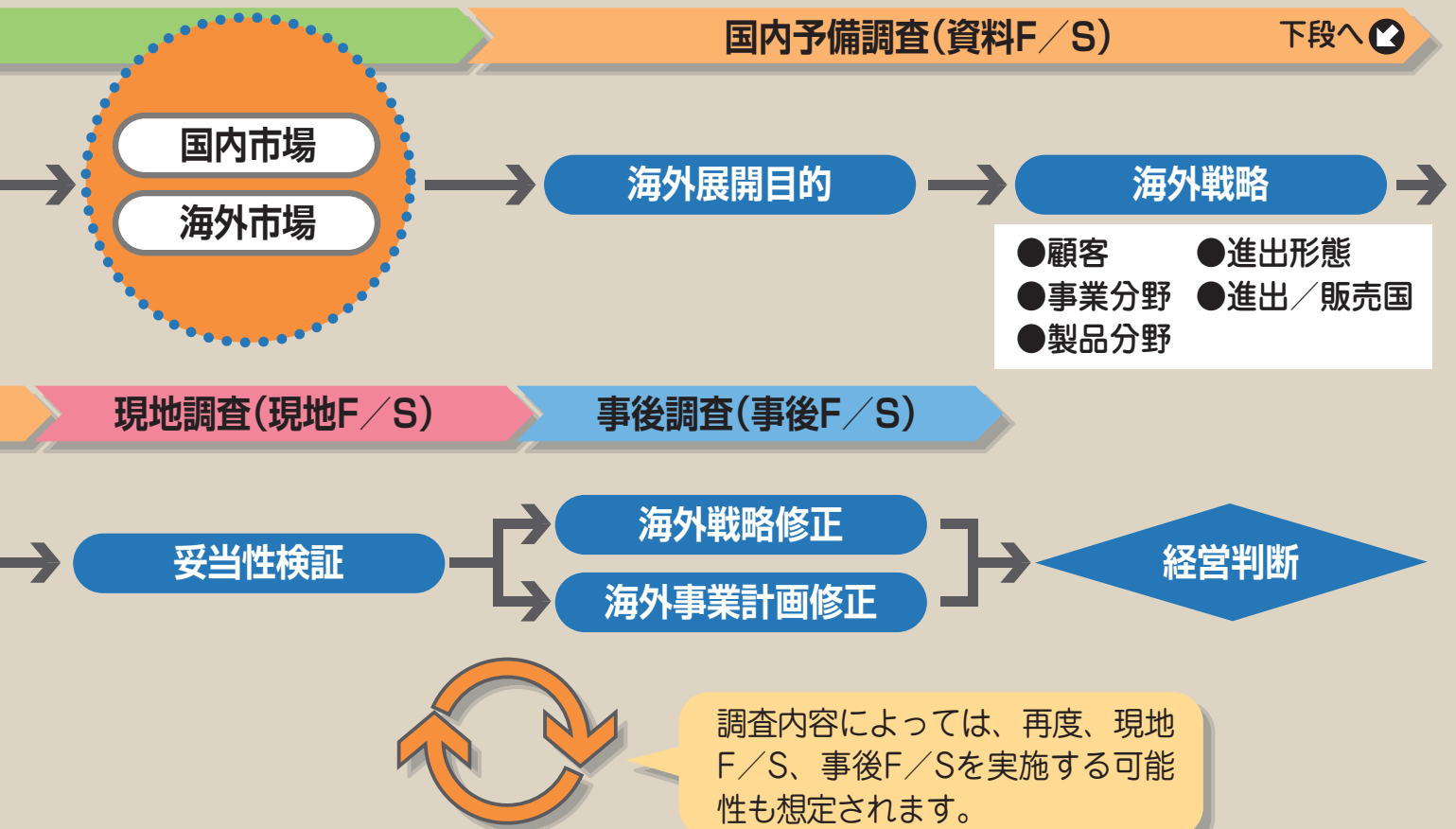
●中小企業の場合は、経営資源が限られ投資の成否が企業の屋台骨に影響することから、特にビジョン、ミッション、経営戦略、海外戦略が一貫していることが大事です。

●海外展開するにあたって、社員や取引先などステークホルダー全員の協力が必要になります。そのためにも、経営者の方は、何故、海外展開が必要なのかをしっかりと説明できるようにしておきましょう。

■F/Sレポートの想定利用者

●経営者自身	Go(実行)かNo-go(中止)かの判断用
●金融機関	資金融資判断用
●大株主	事前説明用
●取締役会	投資判断用
●進出先国・販売先国の監督官庁や投資委員会	認可申請等 (各国所定の様式) に依じます
●パートナー候補企業	提携候補先などへの一部分開示
●社員/プロジェクトメンバー	全社協力体制構築

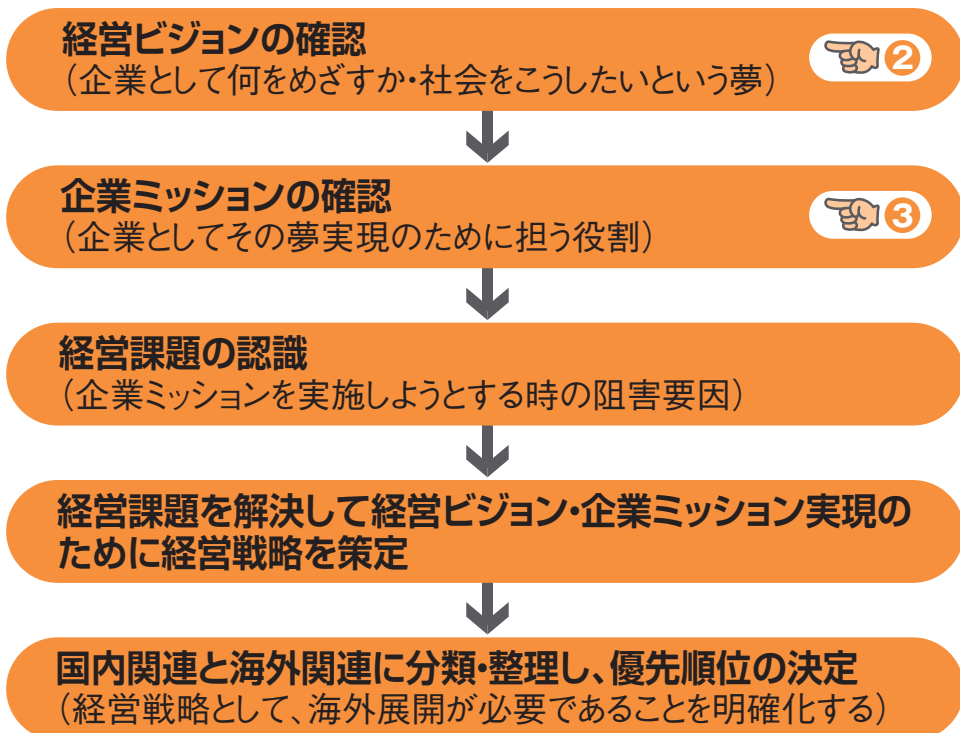
※なお、F/Sの内容については、企業の現状や海外展開の目的に応じて、順番が変わる、あるいは実施する項目が増減することなどもあります。ご注意ください。



1 企業の目指す方向と課題解決

企業が海外展開を決定する前に、自社の目指す方向と自社の役割を実現するための経営戦略が策定されていることが必須です。

企業の目指す方向と経営課題の確認



参考：パン屋の事例

経営ビジョン： 世界一のパンを世界中の人に食べてもらい幸せになってもらう

企業ミッション： 世界一美味しいパンを作る

経営課題：
美味しいパンを作る技術を持たない
お金がない
人脈がない

	解決方法(戦略)	費用	期間	評価
1	パン作りの学校に行き習う。	100万円	2年	×
2	本を買って自分で試行錯誤しながら学ぶ。	3000円	1年	△
3	フランスのパン屋さんで見習いをして習得。	僅かだが 給料が貰える	半年	○

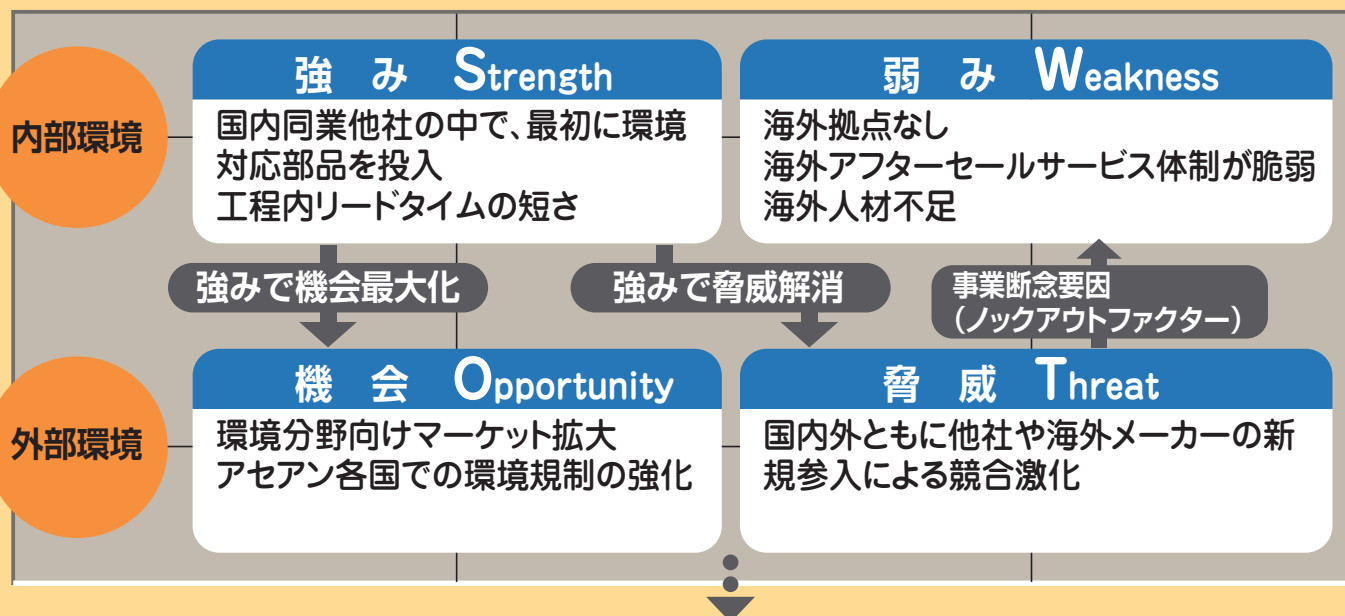
経営戦略のイメージ

経営戦略は、限られた経営資源の中で、経営課題をもっとも効率的に解決し、経営ビジョン・企業ミッションを実現するシナリオです。

ここでは、経営戦略を策定するために、市場環境と自社の置かれている状況を客観的に把握する会社全体のSWOT分析を紹介します。

参考 事例2：自動車部品A社全体のSWOT分析と経営戦略

経営ビジョン：	世界中で自動車が安全に、環境に優しく走っている社会を実現する
企業ミッション：	世界中でA社の自動車部品が使われた安全・環境に優しい自動車が走るように、自動車部品を供給する。
経営課題：	海外拠点なし。海外アフターセールサービス体制が整備されていない。 海外人材不足。



経営戦略

自社の弱み（経営課題）を解決し、強みと機会を活用し、経営ビジョン、企業ミッションの実現に向かう。

代理店（特約店・エージェント）を開拓する

代理店にサービス教育をほどこし、サービス供給体制を整備する

「海外即納体制」と「現地サービス体制の実現」により企業競争力を強化する

※注意:SWOT分析は主観的になりがちな分析手法です。他にも3C分析 (P.8 ④) や4P分析 (P.8 ⑤)、ファイブフォース分析 (P.8 ⑥) 等で多角的に分析したり、可能な限りの数値データの活用が必要です。

2 海外展開の 目的の明確化

1 では、経営ビジョンと企業ミッションを実現するために、経営戦略を策定する流れを説明しました。ここでは、経営戦略の一環として海外展開を行う目的を明確にします。

海外展開の目的

前頁事例2の企業の経営戦略の中で、海外に関わる目的を抽出する。

1 海外の成長市場を開拓したい

2 生産コストを下げたい

3 自社のノウハウを海外で売りたい

4 取引先からの要請への対応

5 新規事業を海外で始めたい

幾つかの目的が出たら、経営面からみて、重要度・緊急度の尺度で目的1～5を試しに並べてみます。経営面としては、重要度を優先してみます。

■海外展開目的の優先順位付け

経営面からみて

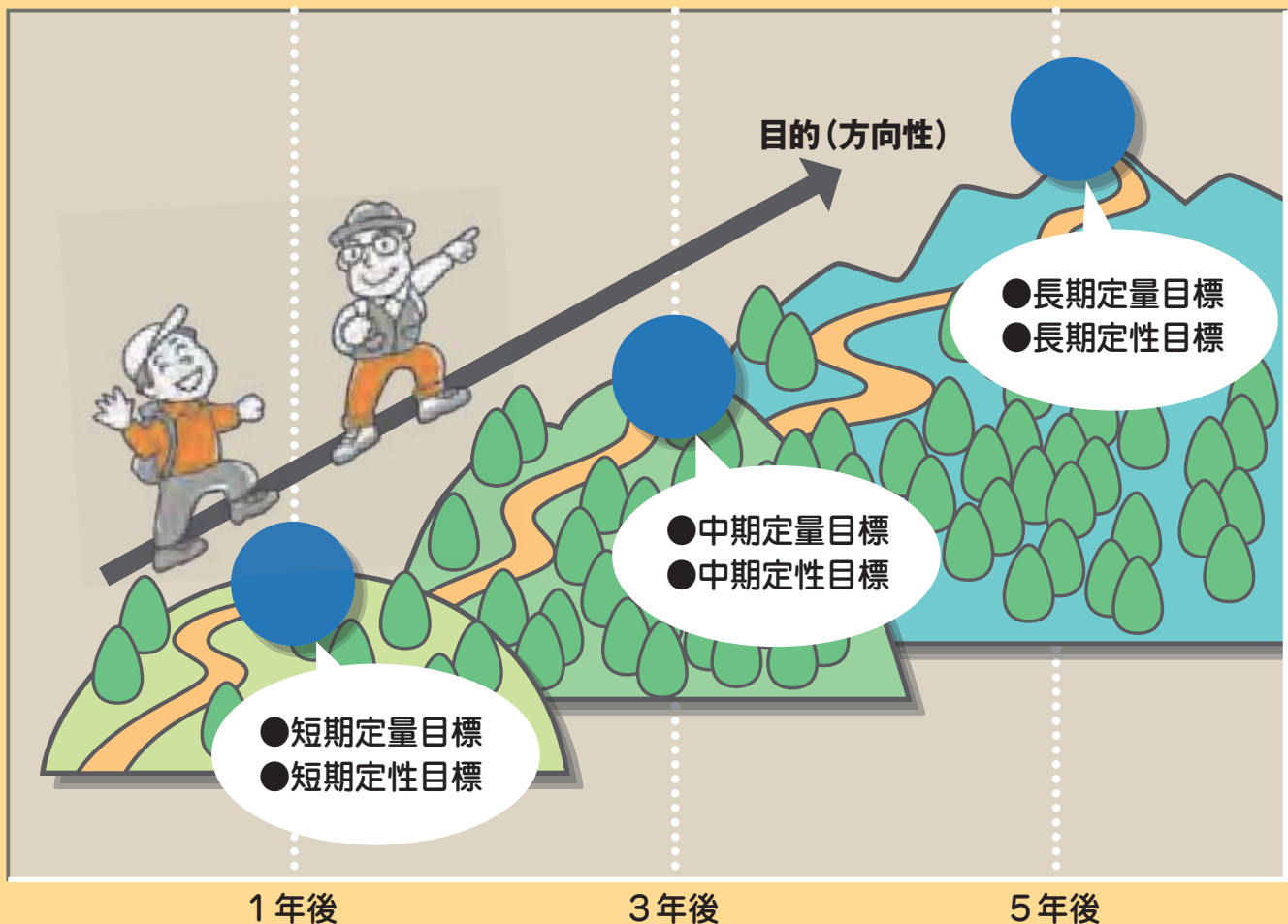


目標設定

目的（方向性）が確定したら、それに沿った形で短期・中期・長期の目標を決めます。たとえば、短期は1年後、中期は3年後、長期は5年後と仮に設定してみます。目標は定量目標と定性目標を設定。

■例

	短期(1年後)	中期(3年後)	長期(5年後)
定量目標	タイで新規顧客を5社開拓	タイで新規顧客を10社 リピーター顧客を 10社達成	タイ・インドネシアで3億円の売上を実現する
定性目標	代理店(特約店エージェント)契約	販売、サービス拠点設立	現地人リーダーのもとでの運営体制確立



目的、目標が決まったら、それを実現する最短ルートが海外戦略となります。

3 海外戦略

2 では、海外展開の目的を明確化し、目的に沿った形で短期目標、中期目標、長期目標を設定する説明をしました。目標が決まったら、どうやってその目標に至るか、もっとも効率的なシナリオを作ります。そのシナリオを海外戦略と呼びます。ここでは、海外戦略策定について概要を説明します。

海外戦略とは何か？

企業の海外展開に当たって、目的に沿って特定の期日を定めた目標を達成するための最も効率的なシナリオを意味します。特に、誰がお客様なのか、どの製品・商品・サービスなのか、どの国なのか、どのような手段で行うかを、根拠をもって書く必要があります。




なぜ海外戦略が必要なのか？

競合企業との不必要な体力勝負は回避し自社の持つ経営資源を最大限活用し、企業として費用対効果が最大になり、長期的な利益につながるようにするためです。

どのように海外戦略を作るのか？

下記にあるような海外戦略作成の為の分析手法を駆使しながら、前提条件を念頭に、自社の目的・目標が実現するシナリオを作ります。

■海外戦略作成に役立つ分析手法等

●SWOT分析	シナリオ作成の骨格となる手法
●3C分析	経営環境を俯瞰し経営課題の発見に寄与する手法  ④
●ファイブフォース分析	業界の競争状況を俯瞰する手法  ⑥
●4P分析	セールスマーケティングの具体的施策を創出する手法  ⑤
●ランチェスター法則	保有する経営資源に応じた闘い方選定方法



ポイント

- 中小企業の場合、特に留意が必要な点は、これまで売上実績が無かった国で最初の売上をどう計上するかです。
- 『0』を『1』にする為の工夫が必要です。
- 確定的な売上が見込めない中で、『売れるだろう』で工場設立などをすると、売れずに箱物を作るための借入金や箱物、採用した人材の費用が負担になってのしかかる場合があります。
- 『0』を『1』に出来た場合、お客様に更に幅広く支持されるために必要なポイントを強化していき、結果として事業は『1』が『10』へ、『10』が『100』へと伸びていきます。
- 売上・利益・内部留保が確保された時点で、箱物投資を決めるのが、中小企業にとってはリスクを回避する方法です。



海外戦略事例：自動車部品A社

- 2013年末までに
- タイ王国において
- タイ現地財閥系エージェントと提携
- スポーツ車用触媒部品として販売

【ビジョン】

世界中で自動車が安全に、環境に優しく走っている社会を実現する

脅威

日本、ドイツ、韓国の競合参入の可能性

Down

弱み

タイでの販売網欠如

【ミッション】

安全・環境に優しい自動車が走るように、世界中にA社の自動車部品を供給する

新しい触媒技術開発済

強み

Up

タイにてEuro5相当の排出ガス規制が発効予定

機会

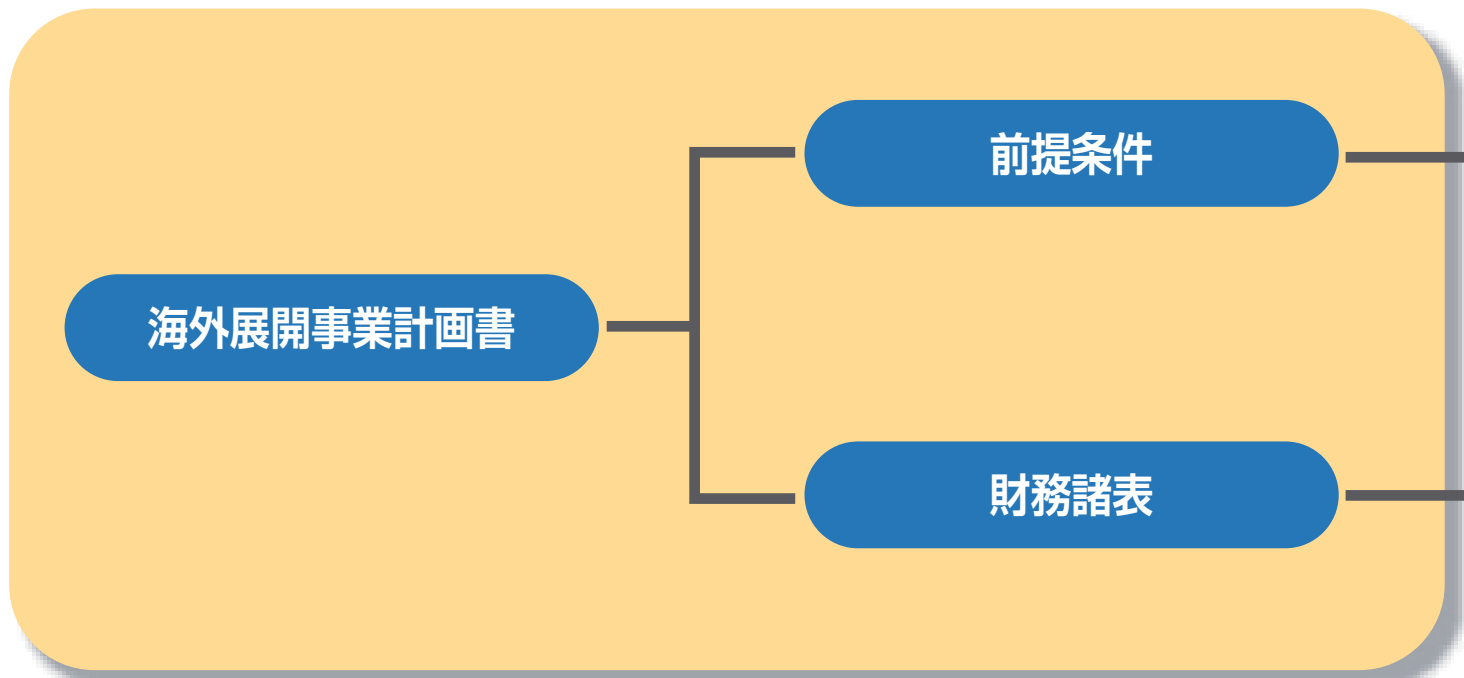
- 2016年末までに
- タイ Tier2 10社と取引
- タイ パーツ小売10社と取引

4 海外展開事業計画書

3 では、海外戦略の概要について説明しました。海外展開にあたって、基本となるシナリオの暫定案が出来た段階です。

海外展開事業計画書の構成

本項では、シナリオの暫定案を肉付けするものとして、海外展開事業計画書の概要を説明します。これは海外展開の目的に応じて内容の多少が左右されます。海外展開事業計画書は、大きく分けると、前提条件と財務諸表の二つに分かれます。



海外展開事業計画書の内容項目

あくまで、海外展開をした場合に、投資に対して利益が継続的に出るか否かの裏付けを得ることと、その手段が見える形にするために、海外展開事業計画書を作成します。作成するにあたって、カバーする基本的な項目はP.11の項目例の通りとなります。海外展開の目的に応じて、カバーする項目は異なります。

※案件に応じて、項目は追加・取捨選択してください

- 前提条件
 - 経営ビジョン・企業ミッション・経営戦略と海外展開との関係
(経営課題を解決する一環として海外展開があることが肝要)
 - 当社のあるべき姿(例:1年後、3年後、5年後)
 - 事業概要
 - 事業目標
 - 知的財産の権利化
 - 知的資産の構造化・伝承する仕掛け
 - ビジネスモデル
 - 製品・商品・サービスの特定と差別化方策
 - 進出国・販売国候補で『強み』となりうる自社経営資源
 - 進出国・販売国候補と市場動向
 - 進出国・販売国候補の文化・宗教・特定産業の商習慣
 - ターゲット顧客とその根拠
 - パートナー候補とその根拠
 - 調達先候補とその根拠
 - 進出形態とその根拠
 - 価格政策
 - 流通方法
 - 営業方法／販売促進方法
 - 代理店(エージェント／ディストリビューター)政策
 - 採用・教育
 - 現地法人組織図
 - 資金調達と投資回収方法
 - 関係法制・許認可
 - 工場立地場所と条件
 - 原料・部品調達
 - リスク分析
 - 撤退条件
 - 原単位表
- 財務諸表
 - 損益計算書案
 - 貸借対照表案
 - キャッシュフロー計算書案
 - 資金計画表案

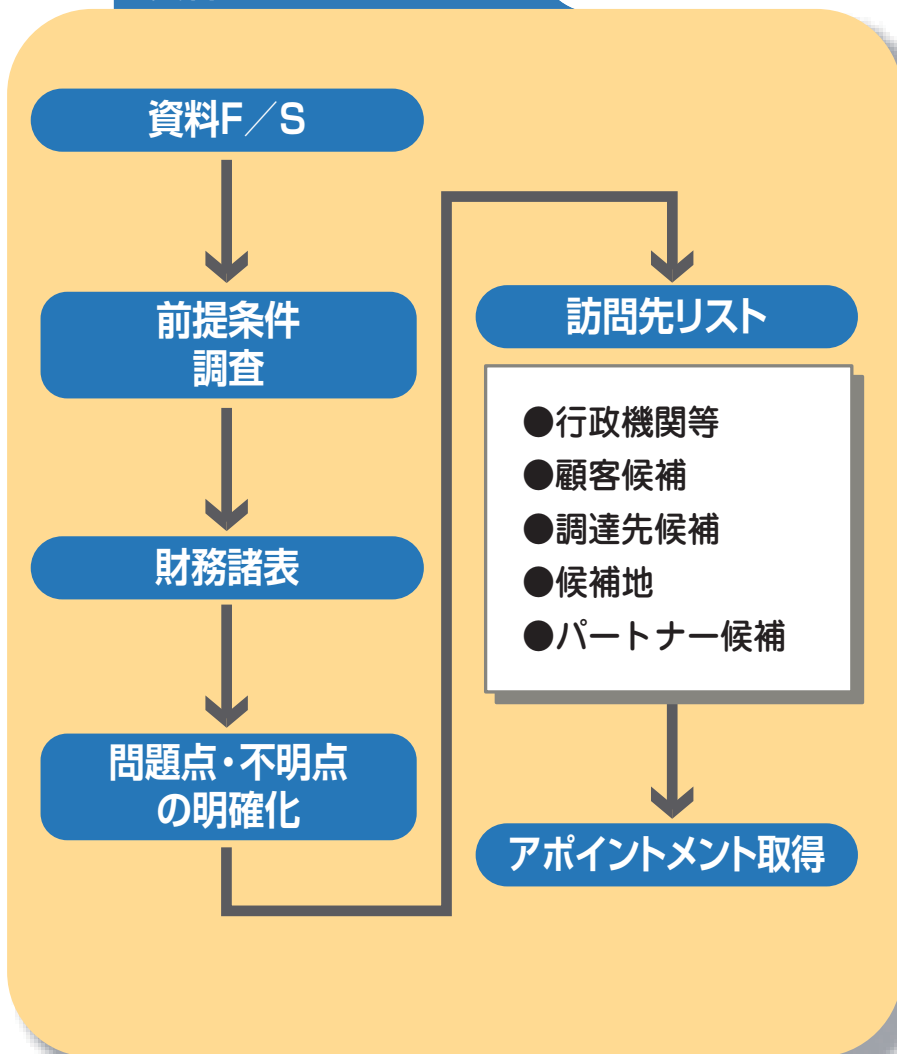
5 国内予備調査～資料F/S

4 では、海外展開事業計画書を前提条件と財務諸表の2つと、その詳細項目を紹介しました。

資料F/Sの進め方

国内における予備調査つまり資料F/Sでは、海外展開事業計画でカバーする項目について、日本に居ながら、インターネットや文献、取引先、コンサルタント、各種公的機関、などの情報源から情報を得ます。一昔前に比べると、格段に情報は得やすくなりました。この資料F/Sを通じて、不明な点が何かを明確にして、同時に現地F/Sで何についてどこの誰を訪問すべきか調査事項のリストアップにつなげます。

資料F/Sフロー



ポイント

- 資料F/Sで顧客候補のリストやサプライヤー候補、競合情報などを多角的に検証しながら、自社製品・商品・サービスが売れるか否かを見極める裏付けを得ることが肝要です。
- また、アポイントメントは海外の場合は事前取得しておかないと、会えないケースが多いので、事前取得が原則です。

6 現地調査～現地F/S

5 では、資料F/Sを通じて不明点を明確にするとともに、訪問先をリストアップして、アポイントメントを取得するまでの流れを確認しました。

現地F/Sの進め方

現地調査つまり現地F/Sでは、日本国内では知りえないポイント（不明点）を、現場、現物、現実を自らの目で見ながら確認していくプロセスです。

同時に、投資判断が『Go』となった場合に、滞りなく実行計画を進められるように法人設立に関する行政機関なども事前に訪問しておき、必要書類や法規制なども確認しておきます。この時点までに撤退基準も作っておく必要があります。



ポイント

現地F/Sを行うにあたって、以下は最低限事前に準備しておいた方が良いでしょう。

- 秘密保持契約書（NDA: Non-Disclosure Agreement）の案
- 会議議題の訪問先への事前周知
- 自社紹介資料（外国語）
- 自社紹介WEBサイト（外国語）
- パートナー・調達先の選定基準
- 現地プレゼン資料と予行演習
- 質問票
- 確認すべきポイントのチェックリスト

代表的な不明点の例

（現地F/Sの調査テーマとなりやすい項目例）

- 生産委託先工場の製造設備と現在雇用している人材の技能レベル
- 工業団地の立地・インフラ・電気供給状況
- 調達可能部品の種類・価格・納期・品質等
- 現地と地域の部材調達物流
- 競合企業の製品・商品の品質・価格・納期およびサービス体制
- 顧客候補の求める製品・商品の品質・価格・納期およびサービス体制
- 製品・商品の流通構造と商流

7 事後調査～事後F/S～と 計画の見直し・修正

6 では、現地でしか得られない情報をもとに不明点を確認する現地F/Sについて説明しました。ここでは、現地F/Sでカバーしきれなかった項目について調査する事後F/Sについて説明します。

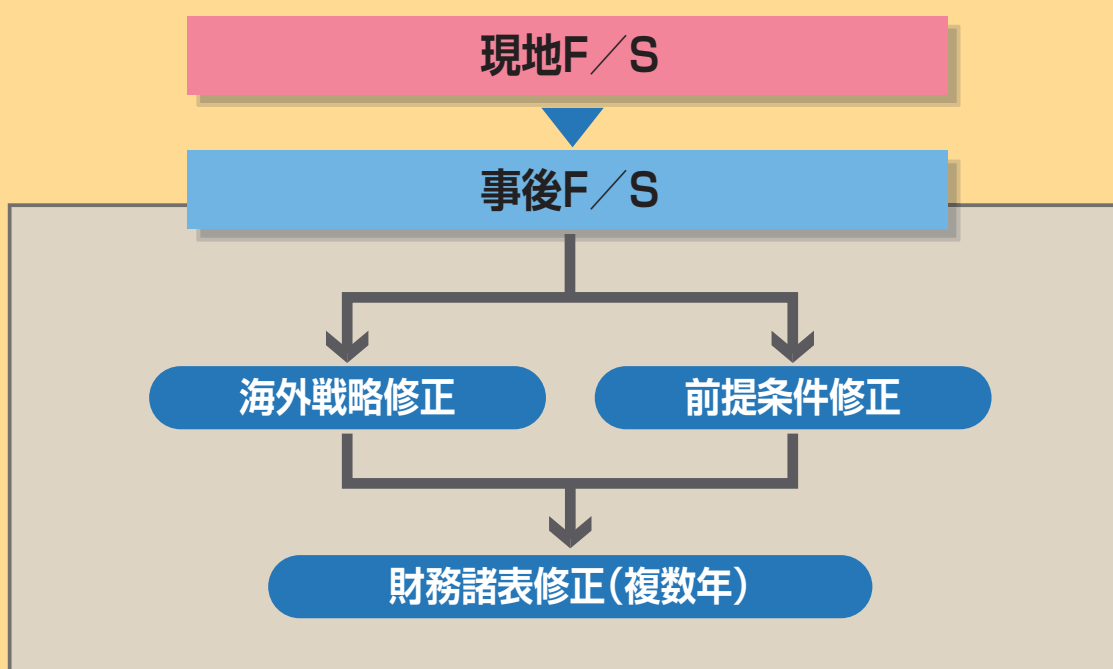
事後F/Sの実施

例えば、委託生産をする場合、図面を渡して、試作品を作ってもらいます。現地F/Sの最中では、試作品は出来ませんので、日本に戻ってきてから、委託先候補とのやりとりが継続します。また、これ以外でも、1回の現地F/Sでカバーしきれなかった部分を、日本に帰国後に継続調査を行い明確にします。それでも不明な場合は、再度の現地F/Sを実施します。

計画の見直し・修正

事後F/Sの結果、必要に応じて海外戦略を修正し、それにあわせて、海外展開事業計画書を見直します。現実的に売上・利益につながり易い進出形態への修正や進出先国候補・販売先国候補の見直しが行われる可能性があります。

事後F/Sフロー



8 海外展開の経営判断と 実行計画の策定

7 では、事後F/Sならびに海外戦略の修正、前提条件の修正、財務諸表の修正の手順の概略を説明しました。ここでは、海外事業展開の経営判断の進め方とGoサインが出た場合の実行計画策定について説明します。

3つのシナリオで 検討

特に財務諸表の中でも、例えば、P/Lベースで予想通りの100%の売上、70%の売上、50%の売上と計画を3シナリオ想定します。最悪のシナリオの場合でも、数年後には損益分岐点越えが可能であり、投資回収が見込めるか否かを明確にしつつ、経営判断が出来る材料にします。

経営者の判断

金融機関からの融資の目途もたち、ステークホルダーの協力も得られるという前提で、GoかNo-Goを経営者が判断します。

Go判断後の対応

経営者の判断がGoと下された場合には、6 の法人設立に必要な手続き・項目を漏れなく実施することになります。この際、現地F/Sで訪問した行政機関や法人設立をサポートしてくれる機関（会計事務所、弁護士事務所、金融機関など）を滞りなく訪問することになります。

実行計画の策定

実行計画は、既に作成・修正してある、海外展開事業計画書（前提条件+財務諸表）をベースにしながら、社内の組織体制を構築し、全社に対して役割を落とし込む形になります。これで、海外展開のスタートラインに立ったことになります。

中小企業の海外展開を応援する 中小機構の国際化支援事業

お問い合わせ窓口

中小機構の窓口は全国10か所にありますので、下記の最寄りの地域本部へお問い合わせください。

なお、各地域本部では国際化以外の皆様の経営相談にも応じております。お気軽にご相談ください。

●北海道本部 経営支援部 経営支援課

北海道札幌市中央区北2条西1-1-7 ORE札幌ビル6階 TEL：011-210-7471

●東北本部 経営支援部 経営支援課

宮城県仙台市青葉区一番町4-6-1 仙台第一生命タワービル6階 TEL：022-716-1751

●関東本部 販路開拓部 国際化支援課

東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37 森ビル TEL：03-5470-1608

●中部本部 経営支援部 経営支援課

愛知県名古屋市中区錦2-2-13 名古屋センタービル4階 TEL：052-220-0516

●北陸本部 経営支援部 経営支援課

石川県金沢市広岡3-1-1 金沢パークビル10階 TEL：076-223-5546

●近畿本部 販路開拓部 国際化支援課

大阪府大阪市中央区安土町2-3-13 大阪国際ビルディング27階 TEL：06-6264-8624

●中国本部 経営支援部 国際化支援課

広島県広島市中区八丁堀5番7号 広島KSビル3階 TEL：082-502-6555

●四国本部 経営支援部 経営支援課

香川県高松市サンポート2-1 高松シンボルタワー タワー棟 7階 TEL：087-811-1752

●九州本部 地域経済活性化推進部国際化支援課

福岡県福岡市博多区祇園町4-2 サムティ博多祇園BLDG. TEL：092-263-1535

●沖縄事務所

沖縄県那覇市字小禄1831-1 沖縄産業支援センター313-1 TEL：098-859-7566

中小機構 販路支援部 (海外展開支援担当)

TEL:03-5470-1522

〒105-8453 東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル

E-mail：kei-kokusai@smrj.go.jp

<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/>

