

はじめに

コラムの第4回から第6回までは、具体的な進出対象国・エリアを想定した進出前調査及び事業性検討の段階に資する情報をご紹介させて頂く。第4回では、自社製品の海外展開における戦略検討について、3C分析及び4P分析を用いてご説明した。

第5回では、対象国市場の事業性を評価するためにF/S調査手法について説明する。

(1) F/S (Feasibility Study) 調査とは

F/S調査とは、投資を行った結果、長期的に収益をあげられるか否かの経営判断を行うため、客観的な情報を収集の上、評価することを指す。本コラムでは、対象国市場における収益のシミュレーションを行うべく、複数年分の財務諸表を作り、事業化可能性を数値評価するための情報提供を行う。

(2) 情報収集項目

F/S調査にあたって、情報収集または数字を仮定するべき最低限の項目を以下に示す。項目は、海外展開における一般的なスタートアップ時の販売方法である代理店販売を行う場合を想定している。

但し、代理店販売の契約形態は、メーカー側が機器の販売価格を決めて、販売代理店にマージンを支払う方法（コミッション制）と、メーカー側は卸売価格のみ決定し、販売価格は相手に決める権限を与える方法があるため、契約形態の違いによって下記の項目は適宜カスタマイズして頂きたい（今回は、コミッション制を前提として項目を設定）。

大分類	中分類	小分類	具体的項目
収入	収益	価格	● 対象機器の販売価格
		販売数	● 対象機器の年間販売想定数
		その他収入	● メンテナンスサポート料 等
費用	販売	マージン	● 1台販売するごとの代理店に対するマージンの価格・率
	教育	研修費	● 現地販売員の機器に関する基礎知識の習得、営業スキル向上、メンテナンス人員の育成等に係る諸経費
	流通	輸送費	● 機器の対象国への輸送に係るコスト
	規制	薬事審査費用	● 薬事審査の申請費用
	販売促進	広告宣伝費	● 現地医療従事者に対して機器をPRするために係る諸経費 (ex. 学会)
	保険	保険料	● 輸送に係る保険、現地での訴訟リスクに係る保険等

(2) 検討方法

検討にあたっては、ポジティブシナリオ、中間シナリオ、ネガティブシナリオの3つを用意することをお勧めする。また、あわせて、しっかりと撤退ラインを検討しておくことも重要となる。例えば、「3年目で単年度売上が10億円以下に留まったら撤退する」といった基準を決めておくことにより、撤退時の「損切り」のタイミングも逸しなくて済む。

販売代理店との契約にあたっては、特に専売契約の場合、解除条件となる最低販売ノルマを課す（ミニマム・コンティティ）のが通常であるが、撤退ラインをふまえつつ、上記の3つのシナリオのいずれかの販売数がこの目標値となる。

おわりに

今回は、より具体的な進出に向けた取り組みとして、販売代理店探索及びビジネスマッチングにおけるポイントについて解説する。

以上