



MBA交流クラブ  
MBA Cultural Exchange Club

## 『日本・モンゴル ビジネスプランコンテスト MBA杯』 課題

「あなた」は、5年前に独立開業した35才の経営コンサルタント。主なクライアントは海外進出を企図する中小企業であり、製造業からサービス業まで幅広く手がけている。独立前は、新卒で大手コンサル会社に入社し、大企業を主体としたクライアントの新規事業立案等に携わっていた。20代半ばの時に国内のビジネススクールに通い、MBAを取得している。

ある日、同じMBAの同窓生であるモンゴル貿易開発銀行（TDB）東京駐在員事務所長の内田氏から夕食に誘われた。内田氏とは、MBA修了後もクライアントのアジア展開事業を手がける際のアドバイザーになってもらうなど、幾度かともに仕事をした親しい間柄である。

夕食の席で、内田氏が言う。

「2022年は、日本とモンゴルの国交開始50周年という節目の年。北東アジア随一の親日国でもあるモンゴルの現地メディアでは、折に触れ、日本が採り上げられる機会も増えるだろう。また、2016年に発効した日本モンゴル経済連携協定（EPA）の更なる活性化の動きも追い風に、日本の中堅・中小企業にとってモンゴル進出支援は海外進出の第一歩として良い橋頭保になると考えている。モンゴルで新市場を開拓・獲得していく展開を支援・強化したいと考えている。一緒にやらないか。」

日本の地方創生に貢献するビジネスに携わりたいという思いが独立の契機であった「あなた」にとって、内田氏の打診は魅力的なものであった。なぜなら、少子高齢化などを背景とした日本国内市場の縮小といった多くの経営課題に直面する中堅・中小企業の課題解決に資するとともに、北東アジア最後のフロンティアとも言われるモンゴル市場を知る良い機会と捉えたためである。そこで、この依頼を快く引き受けることとした。内田氏からの具体的な依頼と留意点は、以下のとおりである。

- モンゴルの文化や市場の特性を踏まえた上で、モンゴルの持続可能な発展や社会課題解決に貢献できる中堅・中小企業を選んで、モンゴル市場の新規開拓・進出を実現するための具体的なビジネスプランを立案してほしい。
- 現地での運転資金をTDBより調達する場合には、担保・保全面の整備を前提に現地融資を受けることが可能。  
※それ以外の方法での資金調達については、<留意事項9.>を参照。
- 発展途上国市場特有のカントリーリスクを低減させることについても考察してほしい。
- 提案先の企業は、モンゴル市場へ既に進出している企業でもよいし、未進出先でもよい。
- 3年以内に実装（単年度で黒字化）できるようなビジネスが望ましい。
- 中長期的に見て、最終的には「ブルーオーシャン市場」など、競合他社に模倣されない持続可能な競争優位性を確立してほしい。

以上

<参考資料>

- モンゴル貿易開発銀行東京駐在員事務所HP <https://tdbm.jp/>

<留意事項>

1. 本企画における「中堅・中小企業」とは、便宜上「資本金10億円以下」の企業とする。それ以外の要件、例えば売上高や業種、資本関係や上場企業が否かといった点について特に勘案する必要はない。
2. 提案に関わる製品・サービス及び企業は、いずれも実在のものを想定する。また、選定した中堅・中小企業と他の企業との事業提携を前提としたプランも差し支えない。なお、提携先企業も実在企業を想定し、その企業の規模は問わない。ただし、プランに関わる企業の概要と事業内容をAPPENDIXに添付すること。
3. ビジネスの実施主体として、実在の中堅・中小企業ではなく、新たな法人設立を想定するプランも差し支えない。また、当該新法人が実在の企業と業務提携・資本提携するプランも差し支えない。ただし、新法人設立を提案する場合は、そのメリット・デメリットや妥当性について考慮し、かつ設立主体（実在企業または「あなた」自身もOK）についても検討すること。
4. 提案資料は、本件の依頼主である内田氏に向けた説明資料という位置づけで作成すること。  
※特定のステークホルダーを説得する用途ではない。ただし、プラン実現のために理解・協力が必要なプレーヤーやステークホルダーにとって、本プランに関与するメリットや訴求ポイントが網羅的に盛り込まれていること。
5. 提案資料には、市場や選定企業・製品等の強みの説明だけでなく、ビジネスプランの骨子となる「観察」、「分析」、「経営理論やフレームワークとの整合性」といった視点も含めること。
6. 資料はppt形式（16:9）。ただし、スライドの1枚目はテキストのみのサマリー（800字以内）とする。
7. 予選（書類審査）と本選（プレゼンテーション形式）は同一の資料（サマリーは予選でのみ使用）を用いることとし、本選のプレゼンテーション時間は15分である。その前提で資料を作成すること。
8. 分析やプラン策定で用いる情報に制約は無い。ただし、資料中に出所を明記すること（1枚目のサマリーには出所の記載不要）。
9. プランに係る資金調達については、TDBからの融資のみならず、本邦メガバンク・地銀等の海外進出支援枠の活用や本邦政府系金融機関の海外進出支援目的の融資枠、政府系公的機関が講じる海外進出支援制度等を活用といった多様な資金調達構想を織り込むことも歓迎する。また、選定した中堅・中小企業の自己資金や投資家からの出資をプランに組み込むことも可能とする。ただし、政府系金融機関等の各種制度を活用する場合はAPPENDIX等で制度の概要や適用基準についても言及すること。また、資金調達全般について、その妥当性や蓋然性にも考慮し、実現可能性も勘案すること。
10. モンゴルの大手行TDBが現地で持つネットワークを活用することを前提として構わない。  
※ただし、本件に関することを含めTDBに直接お問い合わせをすることはお控えください。
11. 予測財務諸表の作成の必要はないが、プランに係る収支計画については明示すること。

12. 資料の提出方法（ファイル名や提出先）については、エントリー期限（1/23）後の1/27を目途に事務局から出場者へメールで送付する「提出要領」に従うこと。なお、各チームにエントリーNo.を付す予定である。

<期待する分析の視点のイメージ例（留意事項5.関連）>

- モンゴルの特徴（民族・文化・地理・歴史など）の整理
- モンゴル社会の特性を踏まえた社会課題の認識と設定
- モンゴル市場を舞台にしたビジネス化の可能性・蓋然性の高い産業や製品の特定。またその成功に必要なプレーヤーやステークホルダーの把握、各主体の役割分担や相互メリットの検討
- その他、STP・3C・4Ps・バリューチェーンなどを用いた市場戦略（左記のフレームワークはあくまで例示）に加えて、非市場戦略の分野の視点があることが望ましい。

**【最後に：主催者から参加者へのメッセージ】**

MBAでの学び（経営理論やフレームワーク等）を活用しても論理的に説明可能であり、かつ現実のビジネスで展開した場合でも面白いと思えるような提案を期待しています。