

# ビジネス展開教訓集


ver2.0

～開発途上国でのビジネス化に向けた  
押さえるべき12のポイント～

有限責任 あずさ監査法人

2024年3月



	Page
<b>はじめに</b>	<b>[3]</b>
<b>1 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント</b>	<b>[4]</b>
12のポイント一覧	[5]
【1】海外展開に能動的に取り組む組織体制が構築されている。	[7]
【2】海外展開を行うための経営リソースがある。	[9]
【3】信頼できる現地の社外パートナーを確保している。	[11]
【4】自社・自身の弱みを補完する専門家を活用している。	[13]
【5】提案製品・技術が規制の対象になっていない。	[15]
【6】提案製品・技術が進出国の社会環境に適している。	[17]
【7】企業がバリュープロポジションを把握している。	[19]
【8】提案製品・技術には販売実績がある。	[21]
【9】現地のニーズに合わせて、マーケティング要素を現地化できている。	[23]
【10】提案製品・技術に顧客・市場が認めた競争力がある。	[25]
【11】製品・技術の知的財産や盗難等の対策が講じられている。	[27]
【12】実行可能な事業計画が策定され、ビジネス化に向けたアクションプランが整理されている。	[29]
海外ビジネスに役立つ参考情報	[31]
 <b>コラム</b>	<b>[32]</b>
JICA事業終了後の企業の状況を教えてください。	[33]
12のポイントは全ての海外展開に取り組む企業に共通して留意すべきポイントなのですか？	[34]
進出国はどうやって選べばよいですか？	[35]
JICA事業後のビジネス化に向けて、JICA事業中では特に何を気を付ける必要がありますか？	[36]
海外展開に関連する様々な公的支援がありますが、どのように活用すると効果的ですか？	[37]
提案企業の製品・サービスに関する教訓、留意すべき事項は何ですか。	[38]
ビジネスと開発効果の関係性を教えてください。	[39]

## はじめに

突然ですが、登山をしようとした時、登山に向けて何をしますか。

山を選ぶ、地図を買う、装備を用意する、計画を立てる、仲間を集める、天候を調べる、緊急時に備えるなどでしょうか。ほとんどの人が、無事に登って自宅に帰宅できるように、自身の経験、体力、体調、天候なども考えて、安全で無理のない計画を立てると思います。

では、海外 ビジネス展開も同様に  
事前準備や計画策定が重要なのでしょうか。  
また成功のためのポイントやコツは  
あるのでしょうか？



売上実現は出来た。  
利益実現に向けた課題は何か。

進出国はどのように選ぶと  
良いだろうか。

ゴール  
開発課題を解決し  
持続可能なビジネスを  
実現すること

JICA事業後の  
ビジネスの成功・失敗  
要因は何か？

「中小企業・SDGsビジネス支援事業にかかる事後モニタリング調査業務」のプロジェクトチームでは、**海外ビジネス展開にも成功に向けて必ず押さえるべき共通の必須ポイントは存在する**との仮説のもと、過年度において中小企業・SDGsビジネス支援事業（以下「JICA事業」）に参加した1,000件を超える企業にアンケート調査を行い、また、200件を超える企業にインタビュー調査を行ってきました。本資料は2022年11月にJICAが公表した「JICA事業後のビジネス化に向けた最低限押さえておかなければいけない12のポイント」に新たな情報を加えてアップデートしたものとなります。本資料では、**開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント**をまとめています。

開発途上国へのビジネス展開は予期できないことの連続です。また、ビジネスに王道は存在せず、本資料で示された内容を押さえれば必ず成功できるわけではありません。さらに、企業により進出目的、進出国、ビジネスモデル、商材、経験、能力、分野、規模、タイミングは異なるため、共通の成功・失敗要因など存在しないとの極論もあります。しかしそれでも、**本資料で示したポイントはJICA事業に参加する全ての企業にとって参考になると考えます。**それは、成功を収めた企業には共通点があり、残念ながら成功に至っていない企業にも共通点があるためです。本資料は、一般化の限界に直面しながらも、可能な限り一般化して、海外ビジネス展開を成功に導くためのヒントを記しています。

# 1

## 開発途上国でのビジネス化に向けた 押さえるべき12のポイント

## 12のポイント一覧

Q.

これまでにJICA事業に参加した企業の事例から、開発途上国でビジネスの成功を収めるために共通する成功・失敗要因はありますか。

A.

過去JICA事業に参加した1,000件を超える企業にアンケート調査を行い、200件を超える企業にインタビュー調査を行いました。その結果として、以下の通り、海外ビジネス展開にも成功に向けて押さえるべき共通の必須ポイントを12つ特定しました。



### 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

分類	12のポイント	留意点・落とし穴
組織体制	1 海外展開に能動的に取り組む組織体制が構築されている。	事業の成否の鍵を握るのも、事業のリスクを負うのも提案企業です。
	2 海外展開を行うための経営リソースがある。	新興国市場の海外展開には想定以上の時間、費用が発生します。
社外パートナー	3 信頼できる現地の社外パートナーを確保している。	現地法制度、商習慣、言語、人脈等、自社の弱みを補完する現地パートナーを獲得する必要があります。
	4 自社・自身の弱みを補完する専門家を活用している。	ビジネスの実現に向けて自社・自身の弱みをしっかりと認識することが大切です。
ビジネス環境	5 提案製品・技術が規制の対象になっていない。	外資規制がある場合、制度を変更することは容易ではありません。
	6 提案製品・技術が進出国の社会環境に適している。	自社に適した社会環境は企業、商材、ビジネスモデルにより異なります。
	7 企業がバリュープロポジション（顧客が自社の製品・サービスを選ぶ理由）を把握している。	単に提案製品・サービスが進出国の社会的課題やニーズに合致しているだけでは、持続可能なビジネスは実現できません。
製品技術	8 提案製品・技術には販売実績がある。	想定顧客を安心させるために製品・サービスの販売実績は有効です。
	9 現地のニーズに合わせて、マーケティング要素を現地化できている。	提案する製品・サービスの4P（Product, Place, Price, Promotion）を市場ニーズに応じて現地化することが必要です。
	10 提案製品・技術に顧客・市場が認めた競争力がある。	主観を排し、顧客目線で客観的な競合他社分析をする必要があります。
	11 製品・技術の知的財産や盗難等の対策が講じられている。	まずはリスクを適切に把握しましょう。ハード面の対策だけでなく、ソフト面の対策も検討する必要があります。
ビジネス計画	12 実行可能な事業計画が策定され、ビジネス化に向けたアクションプランが整理されている。	事業計画書は事業の成功に向けたロードマップを提供し、計画的かつ効果的なビジネス展開をサポートする文書です。

# 12のポイント一覧

**Q.** 12個のポイントがあるのはわかりました。それぞれ何が書かれているのですか？

**A.** 各ポイントについて、2部構成で解説をしています。  
 1部（1ページ目）では、ポイントの解説、時系列に沿った留意点、対処策を記しています。  
 2部（2ページ目）では、ポイントに関連する企業の事例、定量データを記しています。



## 1ページ目 解説、時系列に沿った留意点、対処策

### ①ポイントの解説

各ポイントの重要性、意識すべき点について解説しています。まずは解説部分をお読みください。

### ②時系列に沿った留意点

JICA事業に応募すること、または参加していることを前提に、各段階における留意点・教訓を解説しています。それぞれの段階で何に留意する必要があるか、過去の知見からどのような教訓が得られているか確認してみてください。

### ③企業、支援機関に求められる対応策

各ポイントの対処策を企業と支援機関に分けて解説しています。



## 2ページ目 企業の事例、定量データ

### ①企業の成功事例&課題のあった事例

各ポイントについて、具体的に企業がどのような取組をしたのか、成功事例と課題のあった事例を解説しています。

### ②ポイントに関する定量データ

JICA事業に関する定量データから、なぜ各ポイントがビジネスの成功において留意すべきであるのか、その根拠を示しています。

コラム（p.35,36）では、12のポイントの活用方法を載せているので、そちらも是非参考に見てくださいね！



## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 1 海外展開に能動的に取り組む組織体制が構築されている。

## ▶ 解説

- 途上国でビジネス展開を成功させた企業は、当事者意識を持ち、JICA、外部人材、社外パートナー任せでなく、主体性（オーナーシップ）をもってJICA事業とその後のビジネス展開に取り組んでいました。
- 途上国でのビジネスでは、入手できる情報が少なく、入手できたととしても難しいビジネス環境であることが判明することも多いため、小手先では解決できない課題や短期的には解決できない課題に直面します。これらの課題の解決には、全社をあげた中長期的な関与と投資が必要になります。
- 製品開発部門やメンテナンス部門のみならず営業部門も巻き込み、JICA調査後のビジネス展開をイメージすることが重要です。また、経営判断を求められる場面も多く、経営層の関与が非常に重要となります。

## ▶ 教訓

## 事業応募前

## ■ ビジョンを明確にする

JICA事業を活用することでどのような成果を得たいか、ビジョンを明確にしましょう。

## ■ 中長期的な視点を持つ

短期的な利益ではなく中長期的な視点からJICA事業に応募しましょう。

## ■ 必要な経営資源を確保する

必要な経営資源（人材・資金等）を必要な時に投入できるように、無理のない計画を立てましょう。

## 事業採択後～実施中

## ■ 事業計画を具体化する

当事者意識をもって、ビジョンを事業計画に落とし込みましょう。

## ■ 現地パートナーの信頼を得る

企業に主体性がなければ、現地の顧客、パートナー、金融機関・投資家からの信用を得ることもできません。進出国の商習慣やビジネスマナーを理解し尊重しながら、顧客やパートナーからの信頼を得ましょう。

## ■ 企業自身が意思決定する

ビジネスに影響を及ぼす意思決定事項に関しては、JICAや外部人材に任せるのではなく、提案企業が自らリードしましょう。また、スピードも重要です。

## 事業実施後

## ■ 定期的にモニタリングする

事業実施前に立てた事業計画や収支計画は、外部環境の変化に伴い、定期的に見直しましょう。

## ■ 過去の事例から学ぶ・ただし参考程度に

過去の事例を学ぶことは大切です。ただし、自社と同じ条件の企業や事例は存在しないので、参考程度に留めましょう。新規事業立ち上げは、全てがオーダーメイドだと考えましょう。

## ▶ 対策

## 企業の対処策

- 応募前に実現したいビジョンを明確にし、社内のコンセンサスを得ましょう。
- JICA事業の中では事業計画としてビジョンを具体化しましょう。
- JICA事業後もビジネス環境は絶えず変化し、タイムリーかつ適切な対応が求められます。受け身にならず当事者意識をもって最新の情報を収集しながら、事業化に取り組みましょう。
- 社長や事業部長といった社内のキーパーソンを巻き込みながらJICA事業を推進しましょう。

## 支援機関に求められる支援策

- JICAは、その長い開発協力の歴史の中で、オーナーシップ（主体性）を重視して、現地と共に解決策を模索してきました。オーナーシップが重要であることは、開発協力であっても民間連携事業であっても同じです。企業のオーナーシップを尊重し、それを引き出すような支援を行いましょう。
- 提案企業のオーナーシップがないままに、例えばJICA事業への応募の主たる動機が金銭的な負担の低減やCP機関との交渉・連携のしやすさに留まるのであれば、企業に姿勢の見直しを助言しましょう。



1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

1 海外展開に能動的に取り組む組織体制が構築されている。

▶事例

- 成功事例では、JICA事業を進める主体はあくまで自社であるということが調査計画時から実施段階を通して意識されていました。

成功事例 1

- JICA事業のために自社負担で駐在者を派遣しています。仮にJICA事業に採択されなくても同じように活動をするつもりでした。
- 聴力障がい者、医療機関に対し補聴器を販売し、黒字化を実現しました。

成功事例 3

- JICA事業以前よりインド事業を推進しており、現地法人を設立しました。海外展開に対する主体性は十分でした。
- インド事業関連ビジネスのうち提案製品に係る売上は累計3億円です。JICA事業終了後にはA市と30年間のコンセッション契約を締結しました。

成功事例 2

- 営業部だけではなく、製造部や設計部、調達部も社内でバックアップするようにしていました。
- JICA事業後、グローバル飲料メーカーなどの民間企業への導入に成功しました。また、公共事業道路省でも導入し、国民の顧客に販売を実現しました。

成功事例 4

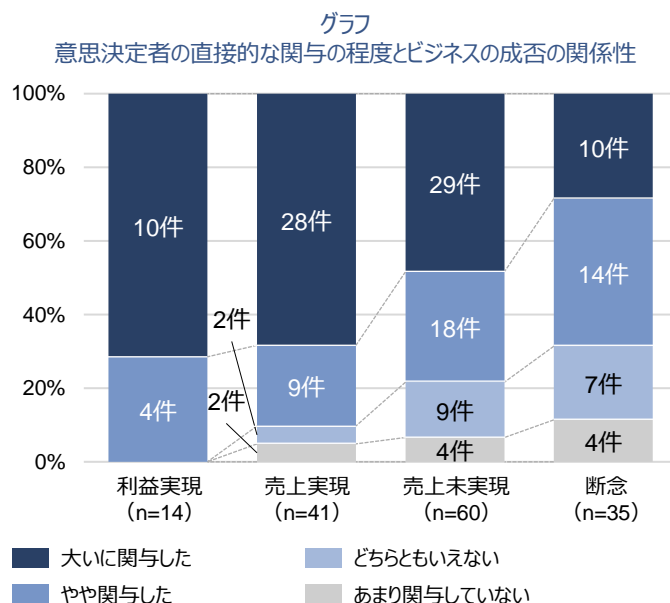
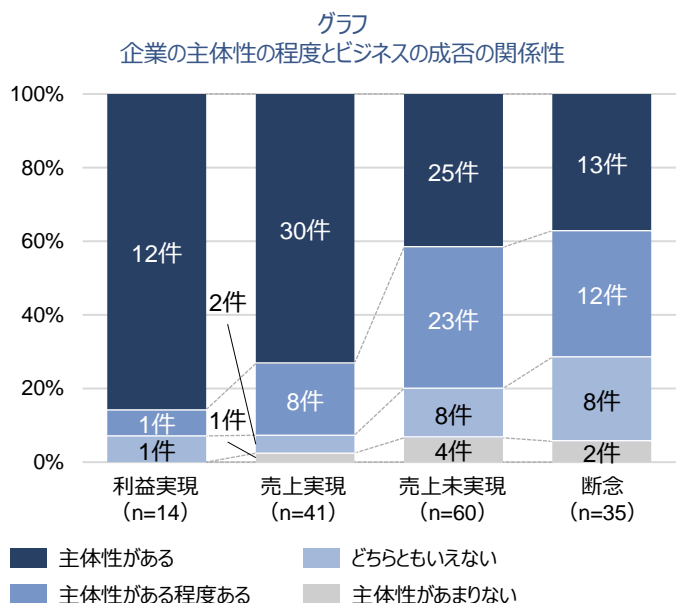
- 社長自ら現地渡航を重ね、カウンターパート機関との関係構築に積極的に関与していました。
- 国家標準研究機関による型式承認試験に合格しました。

課題のあった事例

- 対象国はコンサルタントに知見があるという理由で選定しました。しかし対象国では提案製品を購入する財政的な余裕はなく、JICA事業後、ビジネス化できませんでした。
- 案件化調査後に普及実証事業を計画していました。普及実証事業が不採択となり、その後海外展開は一時中断しています。

▶データ

- 企業の主体性がある、経営者の直接関与があるほど、売上実現および利益実現に至っている傾向が窺えます。





## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 2 海外展開を行うための経営リソースがある。

## ▶解説

- 途上国ビジネスでは、黒字化に至るまでに想像以上に長い年月を要します。売上の見込みが立たない中、余裕資金が尽き、国内事業を優先するために海外事業から撤退するケースは珍しくありません。数年間は赤字が出ることを覚悟として、収益や利益のマイナスの限度額を予め決めておくことが必要になります。
- 一方、限られた経営資源で地域経済を支えている中堅・中小企業の中には、志や技術、ノウハウ、安定した国内事業基盤はあっても、余裕資金が潤沢にないところもあります。持続的なビジネス展開を目指すのであれば、初期投資費用を抑えたビジネスモデルを検討しましょう。
- 企業が海外ビジネス展開を実現するためには、社内担当者の変更等に左右されない海外展開推進体制を構築することが重要です。特に社内の人的資源に制約がある中小企業の場合、必要な時に人員を投入できるように社内体制の構築を図り、無理のない人員計画を立てるように注意しましょう。

## ▶教訓

## 事業応募前

## ■ 本業の収益基盤を整える

長期間、粘り強く海外展開の推進を継続していくため、本業の収益基盤の安定や、初期の赤字に耐えうる財政基盤を整えましょう。

## ■ 資金調達ニーズを確認する

初期投資資金や運転資金等の必要額を、金融機関からの借入の可否も含めて確認しておきましょう。

## 事業採択後～実施中

## ■ 自社の財務状況を踏まえて限度額を設定する

事業が困難な状況に陥った場合の無理な深追いを避けるためにも、自社として許容できる投下資本限度額をはじめ財務的な撤退条件を確認しておきましょう。

## ■ 初期投資費用を抑えたビジネスモデルを検討する

自社の経営リソースを考慮に入れた持続可能なビジネスモデルやビジネスの在り方を検討しましょう。

## ■ 取引銀行等を効果的にJICA事業に巻き込む

取引銀行に自社の海外事業を理解してもらう機会を設けましょう。

## 事業実施後

## ■ 持続的な海外展開推進体制を構築する

社内担当者の変更等に左右されない海外展開推進体制を構築しましょう。国内事業、本業への影響を考慮して無理のない人員計画を立てるように注意しましょう。

## ▶対策

## 企業の対処策

- 財務状況を踏まえた財務的な撤退基準を設定しましょう。算出にあたっては海外展開に社内の優秀な人材を投入することによる国内事業への影響も考慮しましょう。
- 初期投資費用を抑えたビジネスモデルの検討しましょう。  
例1：直接投資ではなく代理店方式や輸出ビジネス  
例2：独資ではなく合弁共同事業  
例3：Eコマース等の活用
- 資金調達先には、具体的かつ実行可能性の高い事業計画をもって、事業性を理解してもらいましょう。

## 支援機関に求められる支援策

- 審査段階で事業内容や企業の財務状況、人材状況を確認し、国内事業への影響も考慮して無理な計画となっていないか確認しましょう。
- 企業の財務状況、人材の状況と照らして、リスクが過大な事業計画になっていないか確認し、必要に応じ、規模の小さいビジネスから始めることなどを提言しましょう。
- JICA事業についての報告会等の機会に、企業が望む場合、取引銀行等の参加を広く認めましょう。

## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 2 海外展開を行うための経営リソースがある。

## ▶事例

- 成功事例では、安定した国内基盤があり、経営リソースが整っていました。

## 成功事例

1

- 国内の収益が安定しており、アメリカの売上も好調のため、それらが財務基盤となっています。
- JICA事業後、グローバル飲料メーカーなどの民間企業への導入に成功しました。また、公共事業道路省でも導入しました。

## 成功事例

3

- 現地の協力者の資質を見極めるため、社長や経験豊富な営業担当者が現地に出向き、交渉を行うことで人物判断をより的確に行うことができました。
- 100%独資の現地会社と合弁企業を設立し、現地生産及び販売活動により事業活動を拡大しています。

## 成功事例

2

- 開発途上国のビジネスの実現には時間がかかるので、国内事業基盤、資金調達能力が必要です。
- JICA事業後に普及実証ビジネス化事業のカウンターパートと有償で提案製品・サービスの継続利用契約を締結しています。

## 成功事例

4

- JICA事業期間中、取引銀行に現地調査への同行を依頼しました。これにより提案企業の海外事業展開の取組に対する深い理解を得ることができました。
- 現在もインドビジネスを継続し、これまでに計上した売上高は8,000万円に上っています。

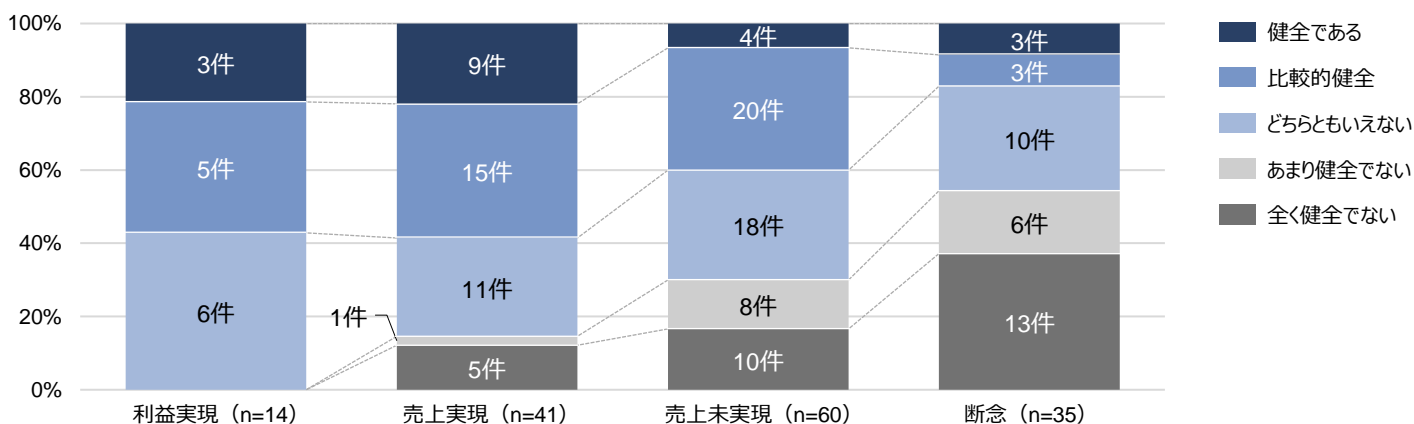
## 課題のあった事例

- 財務状況が健全でなければ海外でのビジネス展開は困難です。日本での新規事業立ち上げに比べて、5倍、10倍の費用が発生しました。現在は国内での実績作りに注力しています。
- インドネシアにおいて需要があることは確認できましたが、国内の本業の調子が悪くなり、海外展開の余裕がなくなりました。また、海外展開のための優秀な人材の確保も難しかったです。

## ▶データ

- 必要な経営リソースを有していることは、ビジネスの成功を勝ち取る上で重要であることが窺えます（「ヒト」に関するデータは、ポイント4参照）。

グラフ 企業の財務状況の健全さの程度とビジネスの成否の関係性



## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 3 信頼できる現地の社外パートナーを確保している。

## ▶ 解説

- 多くの企業が、適切な社外パートナーを確保し、協業したことを進出国で売上を実現することができた要因と考えています。そのため、社外パートナー選びは慎重に行いましょう。
- 望ましい社外パートナーは提案企業により異なります。ビジネス化に向けた課題を整理した上で、提案企業だけでは解決できない課題を解決するために必要な実施体制を組成することが肝要です。
- JICA事業後に売上実現を果たした多くの企業は、JICA事業の過程でカウンターパートと良好な信頼関係を構築していました。JICA事業で築いた関係性をJICA事業後も維持している事例がある一方、人事異動や担当者の退職によって、関係性が途絶えてしまった事例も多数あります。過去の事例では、ビジネス化に至らなければ、JICA事業を通じて得た関係性は時間の経過とともに弱くなる傾向にあります。
- カウンターパート、現地パートナーと信頼関係を築くには、Win-Winの関係（双方が利益を得られる状況）を確保することが重要となります。そのためには、相互理解の促進・相互の尊重、ビジネスの透明性の担保、共有価値の創造等が重要です。

## ▶ 教訓

## 事業応募前

## ■ ビジネス実現に向けて自社の弱みを認識する

社外パートナーが補完しなければならない自社に不足している部分を整理しましょう。

## 事業採択後～実施中

## ■ 社外パートナーとの適切なコミュニケーションの場を作る

円滑な業務実施に向け、組織・政策変更、担当者変更へ備え、社外パートナーと定期的に連携を取れる体制を整えましょう。

## 事業実施後

## ■ 現地ビジネスパートナーとの契約は慎重に行う

販売代理店等との契約条件、契約書の言語等をどのようにするか、企業の状況や目的を勘案して慎重に検討しましょう。また、契約前に契約相手の信用情報を入手し、確認しましょう。

## ■ 外部人材及び現地の協力人材、通訳を確保する

JICA事業の成功には、対象国特有の商習慣やコミュニケーション方法に通じた人材や、現地の利害関係者との人脈を有する人材が不可欠です。

## ■ 現地パートナーの確保における留意点を調査する

商社、進出済みの日系企業等から現地パートナーとの連携に関する進出国特有の留意点を確認しましょう。また、JICAやJETRO等の公的機関と連携し情報を収集しましょう。

## ■ 機材供与がある場合、機材管理体制を計画する

供与した機材については、定期的な保守管理、交換部品の提供、専門的技術者による修理の必要性も念頭に、その対応方法を事前に定めて、カウンターパート機関等と合意しておきましょう。

## ▶ 対策

## 企業の対処策

- JICA事業が開始される前に現地パートナーに求める条件を整理しておきましょう。
- 自社の強み・弱みを適切に把握したうえで、自社の弱みを補うための他社との連携を検討しましょう。
- 展示会に出向きパートナーを発掘しましょう。又はJETROや中小機構等のサービスを利用して現地パートナー候補をリスト化しましょう。
- 日本国内の信用調査会社が発行する海外企業の信用情報は比較的安価に入手可能ですので、活用しましょう。

## 支援機関に求められる支援策

- JICA独自の人的ネットワークを活用して対象国のビジネスに精通する人材を紹介しましょう。
- 中小機構やJETROの担当窓口を紹介しましょう。
- 本邦受入活動はカウンターパートとの信頼を構築する絶好の機会になります。JICA事業の一部に本邦受入活動を効果的に組み込むよう助言しましょう。

## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 3 信頼できる現地の社外パートナーを確保している。

## ▶事例

- 成功事例では、現地の販売拠点（代理店や販売子会社・支店）やカウンターパート機関、公共事業発注機関とのコネクションを有している社外パートナーを確保していました。

## 成功事例

## 1

- 現地パートナーが、カウンターパート機関に働きかけを行ってくれたことがきっかけで公共事業の受注につながりました。
- 普及・実証・ビジネス化事業終了後に、進出国のインフラ担当部署から新規設置予定の浄化システムの見積依頼を受けました。

## 成功事例

## 3

- 社長は日本語が流暢なインド人です。また、インドで人脈を有するパートナーを獲得して、現地に大きな権限を移譲しています。
- インド国営企業と提案製品のインドでの普及を目的としたパートナー契約を締結できました。

## 成功事例

## 2

- JICA事業以前から取引実績がある潜在顧客とのネットワークを有し、医療機器・医薬品に見識の深い代理店を起用することでビジネス化を実現しています。
- 提案製品の薬事承認を取得しました。現在はJICA事業を通じて検査機器を設置した病院に、試薬を販売しています。

## 成功事例

## 4

- 1年間の基礎調査の後、調査で関係を築いたカウンターパートとの連携を継続し、ビジネス化に至っています。
- JICA事業後は、カウンターパートに紹介された国営企業の工場への技術指導を実施しました。その後、現地法人を立ち上げました。

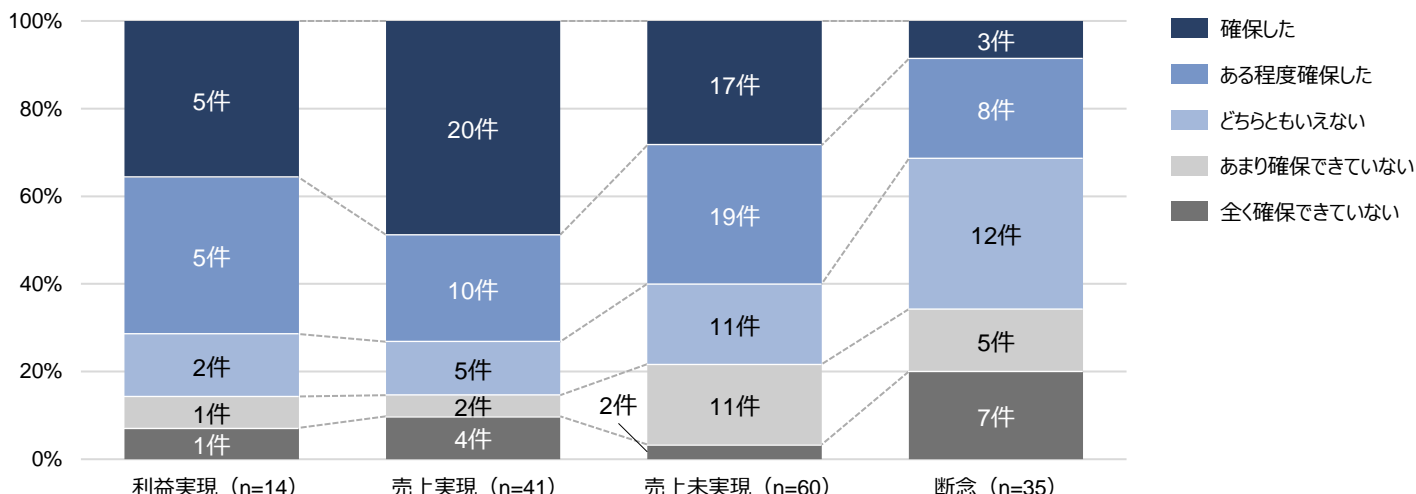
## 課題のあった事例

- BtoGビジネスでは、官公庁の予算作成段階からのロビー活動が必要でした。官公庁とコネクションのある強力な現地パートナーと関係を築くことが重要です。
- 「鉄は熱いうちに打て」と言いますが、コロナ禍の影響もあって時間のみが経過してしまい、現地からの引き合いが落ち込んでしまいました。

## ▶データ

- 社外パートナーの存在はビジネスの立ち上げ、売上の実現において影響を与えている可能性があることが窺えます。

グラフ 社外パートナーの確保の程度とビジネスの成否の関係性



## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 4 自社・自身の弱みを補完する専門家を活用している。

## ▶解説

- 海外展開を成功させた企業では、社内に進出国でビジネス経験を有する人材、語学に長けた人材、異文化に対する理解がある人材、必ずしも進出国ではなくとも海外でのビジネス経験を有している人材が在籍していました。
- 一方で、進出国を含め海外でのビジネス経験が一切なく、また、英語を含め語学力に自信がなくてもビジネスに成功している企業の例も多く確認されています。こうした企業では、JICA事業中に外部人材や社外パートナーを効果的に活用し、自社の弱みを補完しながら、事業化に向けて取り組んでいました。また、こうした企業の担当者は、自身に海外でのビジネス経験がなくても、新しい知見を吸収する能力が高く、学びながら事業を推進していました。

## ▶教訓

## 事業応募前

## ■ビジネス実現に向けて自社・自身の弱みを認識する

新規事業の立ち上げ、進出国に関する知見、ネットワーク、語学力等の観点から海外展開を見据えた際に自社に不足していると思われる弱みを整理しましょう。

## 事業採択後～実施中

## ■弱みを強みに変える

成功した事例の企業担当者は新しい知見を吸収する能力が高く、学びながら事業を推進していました。当初の弱みも、JICA事業を通じて得られた知見やネットワークを活用することで自身の強みに変えましょう。

## 事業実施後

## ■外部専門家と共に調査、実証活動を行う

自社の弱みを補完できる外部専門家を探しましょう。外部専門家に対して実現したいことを明確に伝えましょう。実現したいことや依頼したいことが曖昧だと、実現できないことがあります。

## ■ある程度の専門知識の有する通訳を探す

通訳の選定は非常に重要です。価格だけではなく、経歴や過去の業務実績を確認し、一定の専門知識のある通訳を選びましょう。

## ■内なる国際化を図る

ABEイニシアティブ\*や高度外国人人材、技能実習生の採用を通じて、社内で知見を蓄積していきましょう。

## ■社内で知見を共有・蓄積する

社内担当者の変更の影響を受けない海外展開推進体制の構築が重要です。JICA事業を通じて得られた知見を社内で共有しましょう。

## ▶対策

## 企業の対処策

- 自社が目指すビジョンの達成に向けて、自社に不足している点（弱み）を認識しましょう。
- 弱みを特定できたら、弱みを補完できる外部専門家、制度を確認しましょう。必要に応じて公的機関（JICA、JETRO、中小機構、商工会議所等）にも相談しましょう。自社の抱える弱みをJICAが補完することが期待できるのであれば、企業の所在地域を所管するJICAセンターに相談してみましょう。
- JICA事業を通じて得られた知見を社内で共有できる体制を早い段階から整えておきましょう。

## 支援機関に求められる支援策

- 企業が外部専門家を雇うことが難しい場合は、海外展開に活用できる公的制度を紹介しましょう。内閣府「[経協インフラポータル](#)」から企業の抱える課題に適した公的支援を探し、紹介しましょう。
- 支援企業に寄り添い、持続的な事業展開のできる海外展開体制の在り方をともに考えましょう。
- 支援している企業に海外人材の採用・活用ニーズがある場合、[国際キャリアの情報サイトPartner](#)を紹介したり、JICA海外協力隊経験者の採用を提案したりしてみましょう。

\* ABEイニシアティブ：[アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ](#)



## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 4 自社・自身の弱みを補完する専門家を活用している。

## ▶事例

- ビジネスの成功には、現地事情に通じた人材や語学が堪能な人材が必要です。しかし、JICA事業開始時点でそうした人材がいなければ、外部の専門家を活用することもできます。JICA事業の経験をその後自社のものにする事で、JICA事業後にビジネスを成功させている事例が確認されています。

## 成功事例

## 1

- 現地に詳しい人材が社内にいるに越したことはありません。当社では現地人材を雇用し、内なる国際化を図っています。顧客は現地語で気兼ねなく当社に連絡ができ、現地情報もタイムリーに把握できます。
- 進出から10年が経過しました。直近2年間では黒字転換しました。現在、現地工場は従業員200名体制、販社は100名体制です。

## 成功事例

## 2

- タイでの経験や新規事業立ち上げ経験のある社員はいませんでした。こうした人材が最初からいることが重要ではありません。学びながらでもビジネス展開を進められます。
- JICA事業後に普及実証ビジネス化事業のカウンターパートと有償で提案製品・サービスの継続利用契約を締結しました。

## 成功事例

## 3

- 社にとってベトナムが初海外でした。ベトナムの知見が豊富な外部人材を活用しました。海外経験がなくとも、学びながらビジネスを進展させました。
- ベトナムに現地法人を設立。倉庫業、商社業を行うとともに酒類や化粧品の販売、コンサル業も行っています。日本人3名、ベトナム人7名体制で活動しています。

## 成功事例

## 4

- 海外案件に従事した経験はありませんでした。当社の意思を伝えられるかを基準に現地の通訳者を見つけました。通訳が力となりビジネス展開を進めました。
- JICA事業で設立したトレーニングセンターに栽培技術を移転しました。栽培した作物をベトナム国内で流通させるとともに、日本にも輸出しており、黒字化を実現しています。

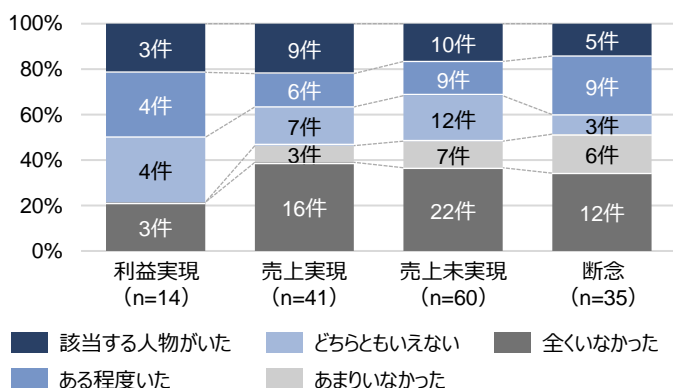
## 課題のあった事例

- JICA事業を担当していた社員が、大学の有期研究員に採用されたため、海外ビジネス展開をマネジメント出来る人材がいなくなりました。
- JICA事業当時の外部人材はその後全員退職し、外部人材の会社との付き合いが途切れました。また、当時の外部人材のパフォーマンスも満足のものではありませんでした。

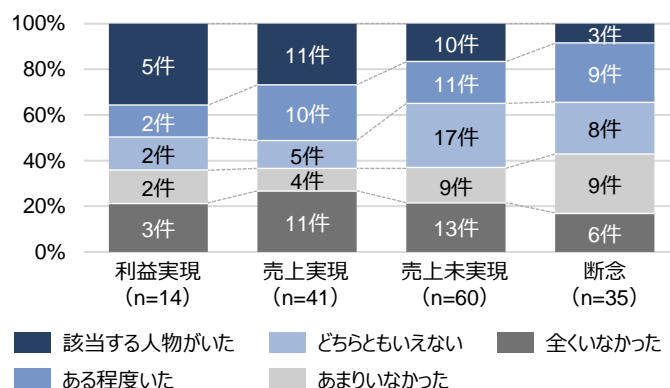
## ▶データ

- 下のグラフから非常に強い傾向は見られません。つまり、最初から知見のある人材が社内にいるに越したことはありませんが、予めこうした人材がいなくてもビジネスを成功に収めることは可能です。

グラフ  
進出国に通じた社内人材の有無の程度と  
ビジネスの成否の関係性



グラフ  
海外新規ビジネスに通じた社内人材の有無の  
程度とビジネスの成否の関係性



## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 5 提案製品・技術が規制の対象になっていない。

## ▶ 解説

- 外資規制、資本規制等の投資環境は国ごとに異なります。このうち外資規制に関しては、JICA事業応募以前の段階で、ジェトロ等の日本語資料も参考に確認しておく必要があります。
- 開発途上国では法規制が整備されていたとしても、法規制の記載内容と実際の運用が乖離している場合があります。また、進出国と日本では、規制の整備状況、政策変更の頻度、罰則など規制の執行力や規制遵守に対する価値観が異なることが多々あります。日本とのビジネス環境の違いを把握し、現地に適応することができるか否かが重要となります。
- ただし、規制の実態をインターネット調査のみで把握することは困難です。現地調査の前に自社ビジネスに関連する規制を調べた上で、それらの規制の運用実態に関しては、現地調査の調査項目に含めるようにしましょう。

## ▶ 教訓

## 事業応募前

## ■ 外資規制をジェトロウェブサイトを確認する

JICA事業応募以前に詳細まで把握する必要はありませんが、外資規制の適用有無については事前に確認しておきましょう。想定していた国に外資規制がある場合は、別の国の選定を含めて慎重に検討しましょう。

## ■ 許認可・認証の取得要件を確認する

進出国での許認可や認証取得が必要になる商材に関しては、要件を事前に確認しましょう。また、調査計画にそれらの取得に向けた活動計画を含めておきましょう。

## 事業採択後～実施中

## ■ 最新の規制変更、制度変更を継続的に入手する

突然の規制変更や、取り締まりが強化されることも少なくありません。知らぬ間に、自社が進出国の規制に抵触してしまうことがないよう、日頃から規制やその適用状況等について正確な情報収集を行いましょ。

## ■ 制度化を目指す場合は、カウンターパートからの支援を仰ぐ

制度化を試みることは容易ではありませんが、制度化を実現した案件は存在します。その企業ではJICA事業でのカウンターパートからJICA事業実施中に留まらず実施後も支援を受けていました。制度化を目指す場合はカウンターパートとWin-Winの関係を築きましょう。

## ■ 許認可・認証を得るための活動をする

商材によっては、詳細なデータを要求される場合があります。また、ビジネスに必要な許認可、認証の取得に長期間を要することも少なくありません。JICA事業期間を有効活用して、必要なデータ・情報を得られるように調査を計画しましょう。

## 事業実施後

## ▶ 対策

## 企業の対処策

- ジェトロのホームページで最新の外資規制を確認しましょう。
- JICA事業実施以前の段階ではジェトロ、現地パートナー企業等から最低限の法規制に関する情報を入手して把握しておくことが望ましいです。
- 規制の有無や内容確認だけでなく、運用実態も調査項目に含めましょう。

## 支援機関に求められる支援策

- JICA事業実施以前の段階であっても、最低限外資規制について調査するように提案企業に助言しましょう。
- 可能な範囲で事前に法規制について確認するように提案企業に助言しましょう。特に、商材が医薬品、医療機器、食品、セキュリティー関連である場合は厳しい規制がかかっている可能性があります。



## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 5 提案製品・技術が規制の対象になっていない。

## ▶事例

- 売上実現している多くの企業は、進出当初から規制や制度上の問題を抱えていない企業でした。一方、環境分野の製品に関しては、環境規制が強まることで、採択企業の商機が増える事例もありました。

## 成功事例

1

- 現地の規制は当社ビジネスを左右します。当社の場合、新たな政令によりビジネスは大きく進展しました。一方、現地調達比率に係る制度は政治的な意向で頻繁に変わります。そのため都度の対応が求められます。
- 進出から10年が経過しました。直近2年間で黒字転換しました。現在、現地工場は従業員200名体制、販社は100名体制です。

## 成功事例

2

- 欧米に比べると進出国の医療機器に関する法規制のハードルは低く、日本で流通している商材であればベトナムでの販売は可能でした。
- 聴力障がい者、医療機関に対し補聴器を販売し、黒字化を実現しました。

## 成功事例

3

- JICA事業実施以前から外資規制の存在を認識しました。外資による道路整備事業は「約4億円以上に限る」というネガティブリストの規制を受けるため、建設業ではなく製造業としてビジネス展開をすることにしました。
- インドネシアでプラントを設置しました。累積売上高は約3,000万円です。

## 成功事例

4

- 当社では、全ての海外事業において事前に社内の関係部署が輸出入規制、薬事規制を必ず確認しています。情報収集は、ジェトロの発行している医療機器に関する報告書を確認していました。
- これまでに装置、試薬の販売を実現しました。

## 課題のあった事例

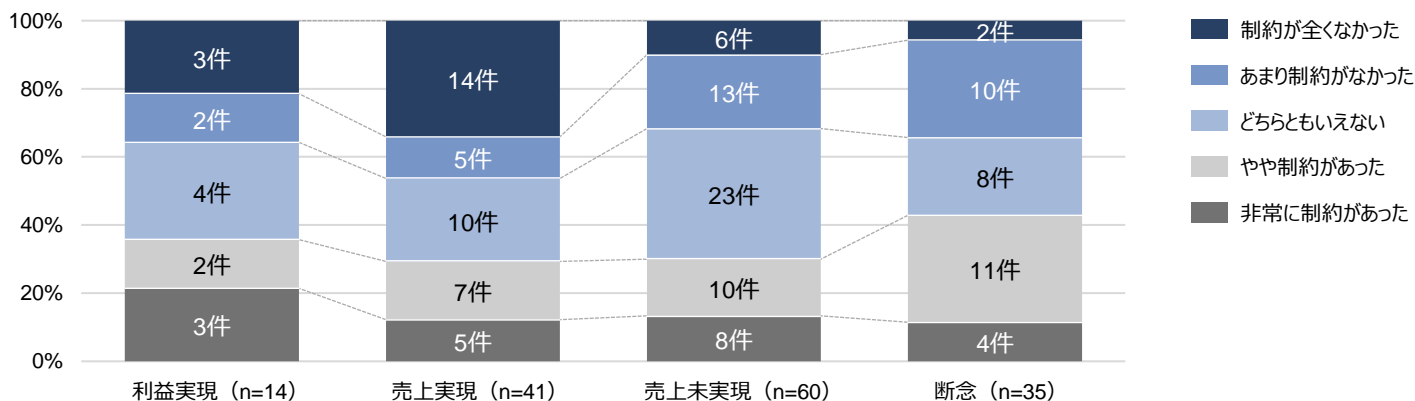
- 進出国は中進国であり、法規制は体系的に整っていましたが、その通りには運用されていません。提案製品に関連する規制が緩いことが、ビジネス化の推進を妨げています。

JICA事業実施以前の段階で提案製品のビジネス化に関する全ての法規制を把握している必要はありません。外資規制や重要な政策・法規制の運用実態等、ビジネス化の検討に必須となる情報は現地に精通したパートナー企業等から情報を入手するようにしましょう。

## ▶データ

- 定量データでは、規制の有無とビジネス状況の間に明確な関係性は見られませんでした。規制の有無は企業の海外展開にとって有利になる場合も、不利になる場合もあることが窺えます。

グラフ 法制度の制約がないこととビジネスの成否の関係性



## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 6 提案製品・技術が進出国の社会環境に適している。

## ▶ 解説

- 自社に適した社会環境は企業、商材、ビジネスモデルにより異なります。こういった環境が自社にとって重要であるかを事例毎に考える必要があります。以下は、社会的、技術的、経済的要因の一例になります。

## 社会的要因の一例

- ・ 中所得者層が増えていること
- ・ 二国間関係が良好であること
- ・ 治安が著しく悪くないこと
- ・ 顧客が環境負荷軽減に関心が高いこと
- ・ 顧客が援助に依存していないこと
- ・ ライフサイクルコストに関心が高いこと
- ・ 開発課題が社会で共有されていること

## 技術的要因の一例

- ・ 進出国・地域にない技術であること
- ・ 想定顧客が容易に扱えること、容易に提案製品の維持管理が行えること
- ・ 販売後の問合せ対応が（現地の言葉で）できること
- ・ 資機材、スペアパーツが現地で調達できること

## 経済的要因の一例

- ・ 想定顧客層の所得、GDP伸び率、支出項目、支出割合、補助金・購入奨励制度の有無等のミクロ指標
- ・ 地域の景気動向、一人当たりGDP、経済成長率、失業率等のマクロ指標

## ▶ 教訓

## 事業応募前

## ■ 進出国・地域の選定にあたって社会環境を考慮する

進出国・地域の選定に際しては、上述した経済、社会、技術的な要素をそれぞれ考え、最も適していると思われる場所を選びましょう。

## ■ 治安や犯罪リスクを考慮して進出国・地域を選定する

安全はビジネスの基盤です。治安が悪いと企業活動はできません。また、ビジネスが実現しても安全対策費用が常に必要となります。進出国選定の際に治安上のリスクを忘れずに考慮しましょう。

## 事業採択後～実施中

## ■ 現地の商習慣を考慮したビジネスを検討する

商習慣が日本と異なる国は沢山あります。例えば、契約書文化がない・弱い国では資金回収リスクが高くなる傾向があるため、販売方法、資金回収方法について慎重な検討が必要です。

## ■ 既得権益、利害関係者に配慮したビジネスを検討する

新規参入があれば既存の利害関係は変わります。妨害工作や政治家・行政からの干渉が入る可能性もあることに留意が必要です。競合企業は競争相手ですが、ともに発展する仲間にもなり得ます。利害関係者にも配慮したビジネスを検討しましょう。

## ■ 進出国における自社の立場を理解する

どの国でも同一または近い民族や人種の仲間だけでビジネスを進めたいと考える人、外国企業が入ることに高い警戒心を持っている人はいます。まずは進出国における自社の立場を適切に理解しましょう。その上で相手の話をよく聞き、適切な対応を考えましょう。

## 事業実施後

## ▶ 対策

## 企業の対処策

- 営業や調達、生産、維持管理等の企業活動に直接影響を与える社会的、技術的なビジネス環境を具体的に整理しましょう。整理に際しては、漠然と考えるのではなく、ターゲットとなり得る具体的な顧客を想定しながら整理しましょう。
- 現地の商慣習、既存ビジネスに関わる利害関係者、既得権益者、経済社会環境、宗教文化、価値観についてある程度理解した上で現地調査、実証事業を行いましょう。

## 支援機関に求められる支援策

- 支援機関は企業からの求めに応じて様々な情報を提供しています。政治・政策動向に関する情報提供依頼が多いと思いますが、依頼のあった情報提供に加えて、参考情報として社会、文化、技術、安全等に関する情報も共有しましょう。

## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 6 提案製品・技術が進出国の社会環境に適している。

## ▶事例

- 想定顧客層が概して親日的であるか、進出国が安全であるかは全ての企業・案件に共通する留意すべき社会環境です。一方、個社の状況に応じて、ビジネスに影響を及ぼす社会環境は異なります。

## 成功事例

## 1

- ブラジルで中所得者層が増えていたこと、若年層が多いことがビジネスにプラスとなりました。また、環境に対する意識は低くなく、そうした消費者意識も売上拡大にプラスに働きました。
- 進出から10年が経過しました。直近2年間で黒字転換しました。現在、現地工場は従業員200名体制、販社は100名体制です。

## 成功事例

## 2

- 親日であることは日本企業が進出するビジネスにとってプラスに働きました。ベトナム人は、日本の品質に高い信頼を置いています。
- 聴力障がい者、医療機関に対し補聴器を販売し、黒字化を実現しました。

## 成功事例

## 3

- 従来製品よりも省エネ性向が高く、運用上の利便性も高い製品を提案しました。想定顧客は新しく良いものを使いたいという思考を持っており、そのことが受注を後押ししました。
- JICA事業終了後、グローバル飲料メーカー、公共事業道路省に販売を実現しました。現地は従業員は日本人2名、フィリピン人3名体制でした。

## 成功事例

## 4

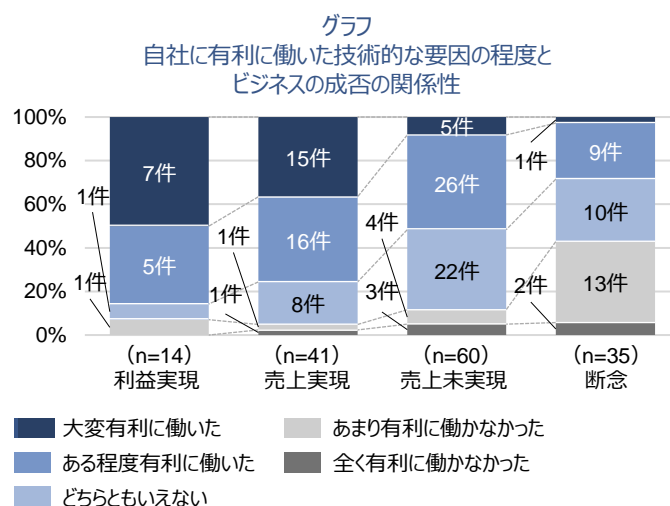
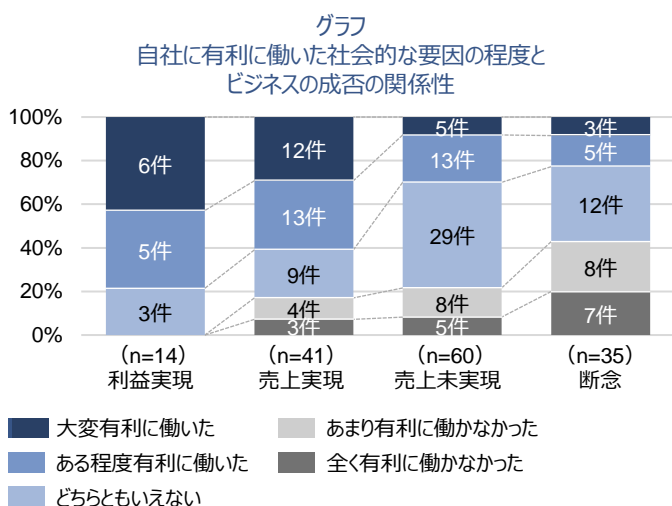
- 進出先国に一定水準の技術レベルがなければ提案製品を使いこなすことができません。技術レベルはビジネス展開に影響しました。
- 提案製品の薬事承認を取得しました。現在はJICA事業を通じて検査機器を設置した病院に試薬を販売しています。

## 課題のあった事例

- 南アフリカは治安が悪く、社員に積極的に南アフリカに出張してもらうことが困難でした。また、提案製品の一部を構成するノートパソコン等機材の盗難の危険性があることも日常的でした。
- 日本とモンゴルでは商習慣が大きく異なります。モンゴルでは契約書こそ作るが、契約を破ることが日常茶飯事であり、資金回収できないリスクが高いです。

## ▶データ

- 社会的要因、技術的要因が有利に働くほど、海外ビジネス展開が上手くいくという傾向が見られます。



## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 7 企業がバリュープロポジションを把握している。

## ▶解説

- バリュープロポジションとは、「顧客が自社製品を選ぶ理由」を意味し、①顧客ニーズに合致しており、②他社と競合しておらず、または競争が少なく、③自社の製品・サービスが提供可能である領域のことを指します。図で示すと、右図の網掛け部分に該当します。
- ビジネスの成功にはバリュープロポジションを把握することが不可欠です。単に提案製品・サービスが進出国の社会的課題やニーズに合致しているだけでは、多くの場合、持続可能なビジネスを実現できません。
- バリュープロポジションの把握には、①顧客ニーズ、②競合他社の動向、③自社の強み・弱みを正確に把握することが最初のステップになります。



## ▶教訓

## 事業応募前

## ■「バリュープロポジション」の把握の必要性を理解する

ビジネスの成功にバリュープロポジションの把握が必要であることを認識し、調査計画に含めましょう。これにより効果的、効率的な調査、ビジネス展開が可能になります。

## 事業採択後～実施中

## ■仮説を外部有識者や想定顧客で検証する

自ら作成した仮説について、JICA、外部専門家に対し、客観的に妥当であるか確認しましょう。その後、想定顧客に直接確認し、バリュープロポジションを的確に把握しましょう。

## 事業実施後

## ■「バリュープロポジション」を繰り返し模索する

政権交代、景気後退等様々な理由でバリュープロポジションは変化し続けます。顧客・市場からの声を傾聴し、バリュープロポジションとずれた価値を提供していないか、定期的に確認しましょう。

## ■「バリュープロポジション」の仮説を考える

自社で実施可能な範囲で、自社のバリュープロポジションを把握してみましょう。分析に当たっては、①顧客ニーズ、②競合他社の動向、③自社の強み・弱みを確認しましょう。

## ■検証結果を踏まえて課題を整理する

バリュープロポジションが特定できたら、そこに自社製品・サービスを提供するために解決が必要な課題を整理しましょう。ここで整理した課題を解決できれば、単に「あればいいな」を把握するニーズ調査しか行わなかった場合よりも、売上、利益の実現に近づきます。

## ■自社の強み・弱みも忘れず検討する

自社が考える強み・弱みは、顧客・市場が考える強み・弱みと異なる場合があります。バリュープロポジションの把握・仮説検証を通じて、自社が置かれている状況を客観的に理解することが大切です。

## ▶対策

## 企業の対処策

- 自社製品・サービスのバリュープロポジション（「顧客から選ばれる理由」）を把握する大切さについて、認識しましょう。
- JICA事業前から、提案製品のターゲット層が存在するかなど基本的な情報収集をしておきましょう。
- 現地の製品・価格ニーズについては、詳細かつ具体的に把握できるよう計画しましょう。調査方法は、欲しい情報に応じて現地目線を意識し工夫しましょう。
- 競合他社の情報を収集し、市場から適正利益を獲得できるか分析しましょう。

## 支援機関に求められる支援策

- 企業に対し、自社製品・サービスのバリュープロポジション（「顧客から選ばれる理由」）を把握を、企業に促しましょう。
- 企業が分析したバリュープロポジションの仮説を客観的な立場から確認し、必要な助言を行いましょう。主観的になりすぎている場合は、その点を指摘しましょう。
- エンドユーザーに受容価格帯のアンケート調査を実施する場合は、必要な結果が得られるようなアンケート調査となるように調査設計につき助言しましょう。



## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 7 企業がバリュープロポジションを把握している。

## ▶事例

- 売上を実現した企業は、自社製品・サービスが現地で選ばれ続けるために、現地調査の過程でできるだけ顧客の生の声を聞くための工夫を凝らしていました。

## 成功事例

## 1

- 5W1Hを意識し定量・定性的に調査したことで、現地ニーズを明らかにし、競合他社では実現できていないサービスを導入したことによって自社が独自で提供できる価値を強化しました。
- 進出国では、病気を早期発見・早期予防するというニーズが潜在していました。提案システムを進出国全土に広めることができ、売上を実現しています。

## 成功事例

## 2

- 展示会を活用し顧客の反応を伺うことで現地に求められている商品の質を把握し、競合他社では提供していない付加価値の高い商品の訴求に成功しました。
- 現地のトレーニングセンターを運営し、農家に栽培技術を移転しており、黒字化を実現しました。

## 成功事例

## 3

- データ収集だけでなく実際のエンドユーザーに近い一次情報も得ることで自社が提供できる価値の確からしさを把握しました。競合企業よりも性能面が優位であることを訴求したことで差別化に成功しました。
- 現地の販売代理店を通じてプロモーションを行い、売上を実現しています。今後は現地生産を計画しています。

## 成功事例

## 4

- 販売価格は高いものの、中・高所得層をターゲットにしたことで、競合他社への差別化を図り、高付加価値に資する製品を販売することができました。
- 現地スタッフに対して技術移転を行い、販促活動のための情報収集やオペレーションの現地化に成功しました。

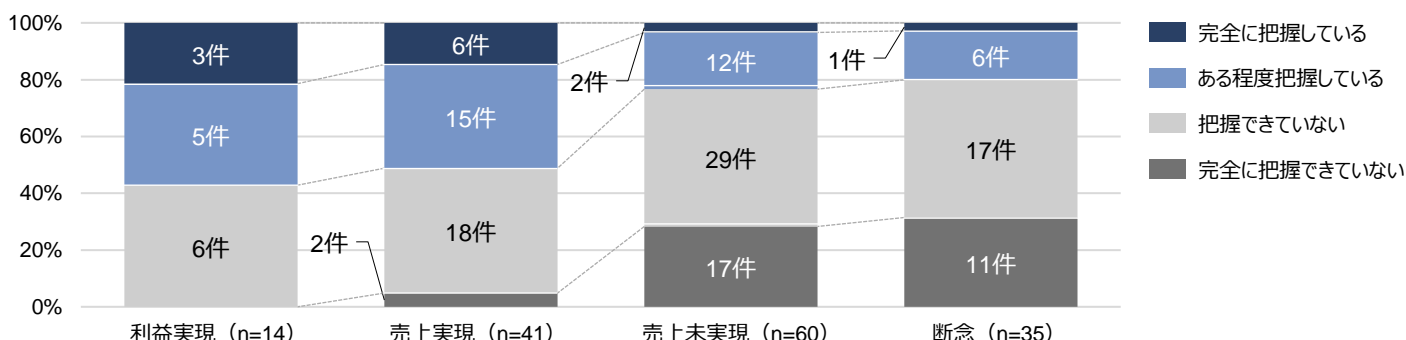
## 課題のあった事例

- 提案製品は、競合他社にはない性能を有し、カウンターパートから高い評価を得ていましたが、自社がサービスを提供するにはコストが高むという理由から、本社から予算が下りず事業を断念しました。
- ニッチな提案製品であるために、競合他社が存在しない環境でしたが、進出国の産業が発展していないことから、市場ニーズが限定的であり、積極的な営業活動に至っていません。
- JICA事業実施前に十分にマーケティング調査ができていませんでした。提案製品に対して現地のニーズがないことがJICA事業実施中に明らかになりました。

## ▶データ

- グラフからビジネス展開とバリュープロポジションの把握には関係があることが窺えます。

グラフ バリュープロポジションの把握の程度とビジネスの成否の関係性



## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 8 提案製品・技術には販売実績がある。

## ▶ 解説

- 海外でビジネスをする上で、国内外の豊富な販売実績は、「事実」として顧客の信頼や安心感を得るための効果的な訴求材料になります。進出国の方々は、「日本ではどうなっているか？」に関心を持っています。そのため国内実績はステークホルダーや想定顧客への訴求活動に大いに役立ちます。国内実績を現地の展示会への出展や、デモンストレーション時に訴求しましょう。その際、販売したい製品やサービスの導入効果を、実際のデータや実際の顧客の声を一緒に示すことは有効な訴求方法となります。
- 一方で国内外の販売実績を有していても、現地ニーズが限られているために売上に繋がらない場合や、本社からプロジェクトの予算が下りないという理由から事業が継続できない場合もあるため、販売実績が必ずしも事業の推進に繋がると限らないことには留意が必要です。
- 国内外の販売実績がない（又は少ない）スタートアップ企業や、新製品の販売を目指している企業の場合、訴求材料が十分でないために、売上実現が難しく感じるかもしれません。しかし、技術の新規性や革新性に係るクレデンシャルを示したり、粘り強く現地との信頼関係を構築する。または、JICA事業であることをアピールし現地関係者との連携をスムーズにしたりするなど、アプローチ次第で販路拡大のチャンスを得ることができます。

## ▶ 教訓

## 事業応募前

## ■ 内あるいは海外の主要ビジネスの実績を作る

顧客やカウンターパートにアピールできるレベルの事業実績を作りましょう。進出先国に提案する製品・サービスが主力製品と異なる場合、提案製品の実績があると望ましいです。

## ■ 現地適合理化の仮説を立てておく

製品、価格、サプライチェーンなどが現地に適合する可能性を考え、実現可能か資金的な体力も含め検討しましょう。

## 事業採択後～実施中

## ■ 販売先、カウンターパートへの実績のプロモーション方法を確立させる

展示会への出展や、機材のデモンストレーションなど、現地で販売促進できる環境を整えましょう。

## ■ JICA事業中の成果をメディアやカウンターパートの公式レターでアピールする

提案製品・サービスがJICA事業中に現地で高い評価を受けた場合、JICA事業であることを活かし、カウンターパートに公式レターを発行してもらったり、メディアを通じたプロモーションを行ったりしましょう。

## ■ 必要に応じ提案製品・サービスを現地適合理化させる

現地調査では、提案製品・サービスが想定顧客のニーズを満たせるかを確認しましょう。仕様、性能、価格、流通などの観点から、必要に応じて現地適合理化を図りましょう。

## 事業実施後

## ▶ 対策

## 企業の対処策

- 国内外での販売実績やJICA事業の実績を顧客の信頼獲得のための訴求材料として効果的に利用しましょう。機器のデモンストレーションや実績に基づいたデータを提示することで、効果を実感してもらいやすくなります。
- 実績は、そのみでは利益実現、売上実現には直結しません。現地のニーズを入念に調査し、必要に応じて現地に適合させることが大切です。現地調査時は、製品技術の有用性を証明できるデータを収集し、客観的なデータを想定顧客に提示しましょう。

## 支援機関に求められる支援策

- 企業に対し、販売実績は、海外ビジネス展開において効率的な販促活動に有用であるという点、国内シェアが高くても現地ニーズに合致していないことから売上実現に至らないケースもある、という留意点を担当企業に助言しましょう。
- BtoGビジネスでは、BtoBやBtoCに比べると、過去の販売実績が重視される傾向があることを踏まえ、これまでにカウンターパートが提案企業に対して説明を求めた実績や実証データ等を整理し助言しましょう。

## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 8 提案製品・技術には販売実績がある。

## ▶事例

- 海外実績がない場合は国内実績を、国内の実績も乏しい場合には開発データや研究実績をステークホルダーや営業先に十分アピールできるようにしていました。

## 成功事例

## 1

- 海外実績がないため、国内実績をアピールしました。日本産の花弁のプロモーションも兼ねて現地の展示会に出展しました。
- JICA事業で設立したトレーニングセンターに栽培技術を移転しました。栽培した作物をベトナム国内で流通させるとともに、日本にも輸出しており、黒字化を実現しています。

## 成功事例

## 2

- 海外での販売実績をアピールしたことで、新規顧客の信頼・信用を勝ち得ることができました。
- 自社の海外売上は年間6-7億円程度であり、海外売上比率（国内商社への販売も含めて）が3割程となっています。

## 成功事例

## 3

- 日本の実証データをもとにJICA事業対象国の人々向けにカスタマイズした診断基準を作成しました。日本の方法を現地向けにカスタマイズし現地における効果を示したことで顧客の納得感を得ることができました。
- JICA事業前より現地法人を有していました。高齢者の体力診断テストビジネスは、同国では当社に限られています。

## 成功事例

## 4

- 進出国における実績をもとに、他国への横転換にも成功しました。
- JICA事業以前は日本の薬事承認のみ取得していました。JICA事業後にWHO推奨を取得しました。現在はフィリピンで売上を実現しています。

## 課題のあった事例

- 国内シェアは8割ですが進出国での販売に至っていません。顧客から実績は評価されましたが、現地ニーズと必ずしも合致していないという理由から売上実現に至っていません。シェアが高ければ販売できるということではありません。
- 販売実績は日本国内を中心としていますが、ニーズ調査時に想定顧客から価格が高いという印象を持たれ、中所得層向けのビジネスが困難でした。JICA事業後の進出国での事業継続は検討していません。

## ▶データ

- 国内販売実績の有無を比べた場合、利益実現に至った割合は約3倍、売上実現に至った場合は約4倍の差がありました。また、断念・撤退した企業においても、1.7倍の差が見られました。

表 国内販売実績の有無とビジネスの成否の関係性

	全体 (件)	事業 継続中	売上 実現		断念・ 撤退
			売上 実現	利益 実現	
あり	n=101	78%	37%	12%	22%
なし	n=23	61%	9%	4%	39%
どちらともいえない	n=12	67%	17%	8%	33%
合計	n=136	74%	30%	10%	26%

表 海外販売実績の有無とビジネスの成否の関係性

	全体 (件)	事業 継続中	売上 実現		断念・ 撤退
			売上 実現	利益 実現	
あり	n=75	76%	35%	13%	24%
なし	n=45	67%	22%	7%	33%
どちらともいえない	n=16	88%	31%	6%	13%
合計	n=136	74%	30%	10%	26%



## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 9 現地のニーズに合わせて、マーケティング要素を現地化できている。

## ▶ 解説

- 効果的な販促活動、利益・売上の拡大には、現地目線のマーケティング戦略が重要です。なぜなら、例えば安価な製品・サービスを提供できたとしても、製品が現地のニーズを満たしていない場合や現地の流通網に不備があった場合、顧客満足度は下がり、リピーターの確保や売上の拡大に繋がらないからです。
- 顧客目線のマーケティング戦略を立てるためには、4P分析が有効です。4P分析は、製品（Product）、価格（Price）、流通（Place）、販売促進（Promotion）の4つの要素において、顧客目線で戦略立てを行い、効率的な販促活動に繋げるための分析です。これら4要素を現地目線でバランス良く分析し、自社製品・サービスの強みを伸ばし、弱みを解消することが重要です。



## ▶ 教訓

## 事業応募前

## ■ 現地目線のマーケティング戦略の重要性を認識する

日本で販売実績が豊富にあったとしても既成製品・サービスがそのまま開発途上国で受け入れられるとは限りません。現地目線でのマーケティング戦略の重要性を認識しましょう。

## 事業採択後～実施中

## ■ 4P要素一体不可分で調査する

例えば、販売促進や流通方法を変えれば製品仕様や販売価格が変わるように、4P要素は一体不可分であり、相互に連動します。個別に分けて分析するのではなく、一体のマーケティング戦略とし4P要素を調査しましょう。

## 事業実施後

## ■ 4P要素を踏まえた調査計画を策定する

4つの観点から顧客ニーズを把握するための計画を立てましょう。

<b>製品 Product</b>	現地市場や顧客のニーズを満たすため製品・サービスの特性、品質、機能を現地に調和させることが重要です。
<b>価格 Price</b>	販売価格自体は高くとも、安いライフサイクルコストを訴求することで、売上実現は可能です。
<b>販売促進 Promotion</b>	顧客層に応じた宣伝、広告、デモンストレーションを通じた効果的な販促活動を行うことが大切です。
<b>流通 Place</b>	製品・サービスを安定的に供給するためには、現地の事情に適したサプライチェーンの整備が必要不可欠です。

## ■ 調査結果を踏まえて課題を整理する

調査結果を踏まえ、自社の強みを活かすことができる製品・サービスを開発しましょう。また、そこに解決が必要な課題があれば、必要な対策を講じましょう。

## ▶ 対策

## 企業の対処策

- 現地の状況・ニーズを確認の上、4P分析を活用しマーケティング要素の現地化を検討しましょう。
- ユーザーの満足度を向上させるため、製品・サービスの改善を繰り返しましょう。
- JICA事業実施期間中より、事業後のオペレーションをどのように現地化するか検討しましょう。

## 支援機関に求められる支援策

- 提案企業に対して、4P要素が現地化されなかったことによる失敗、課題があった事例が多いことを紹介し、現地化の必要性を十分に理解してもらいましょう。
- 在外事務所、現地事情に精通する担当職員の視点から、製品の仕様及び価格について客観的な助言を行いましょう。

## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 9 現地のニーズに合わせて、マーケティング要素を現地化できている。

## ▶事例

- 成功事例では、現地の目線を強く意識し、仕様の現地化、価格の現地化、進出国内の流通網の確保、現地における効果的なプロモーションを確立していました。

## 成功事例

## 1

- 現地調達比率を高め現地生産を行い、据付や維持管理も現地で行うことで、販売価格を抑えました。また、現地パートナーを活用し、ターゲットを優先順位付けしながら進出国内を横断して営業しています。
- 現地パートナーと現地法人を立ち上げ、現地生産を開始するとともに、販促活動を続けています。

## 成功事例

## 2

- 最先端技術は扱える人材に限られるため、できるだけ簡素化し、オペレーションを現地化しました。案件化調査の中で実証して見せることで、顧客からの理解を得ることができました。
- 公共事業に使用可能な国家規格を取得しました。また、2基目のプラントも竣工しました。

## 成功事例

## 3

- 現地調査では、デモンストレーションをしながら現地ニーズを探り、価格の高さが課題であることが分かりました。製品をスペックダウンし、現地調達比率を高めることで競合他社と同等の価格を実現しました。
- リサイクル処理に必要な装置を現地ニーズに合わせて開発し、現地生産を行っています。

## 成功事例

## 4

- 現地合弁企業従業員7名のうち5名のエンジニアを、日本に招き技術研修をしてもらいました。日本本社での研修により技術を身に付け、親会社の技術とDNA（理念）を現地に移転できました。
- 現地法人を設立し、現地生産委託、販売を開始しています。

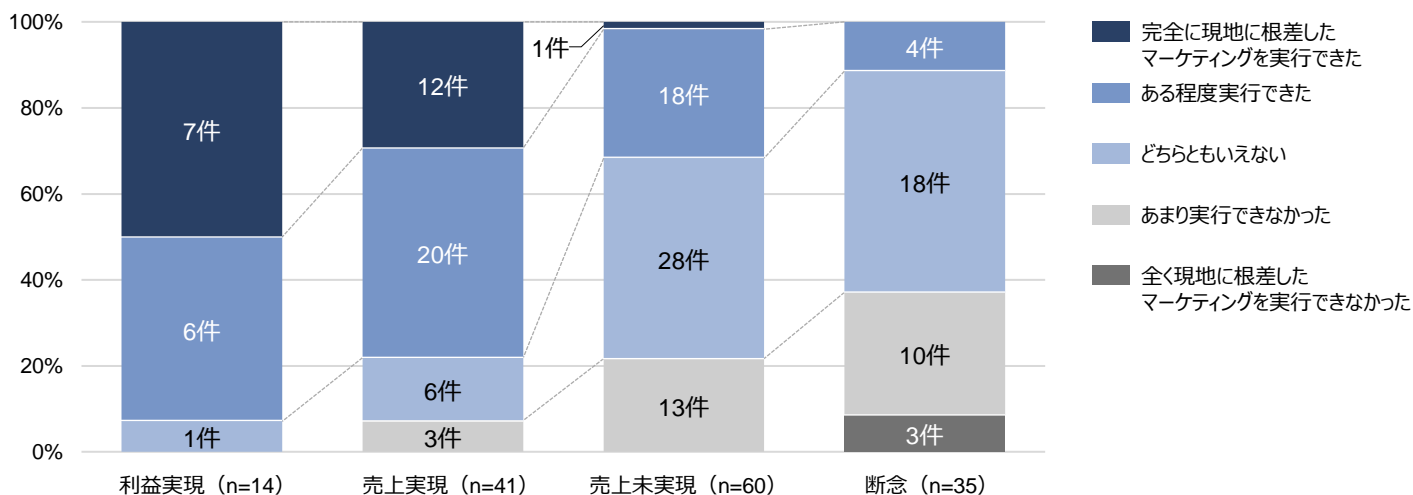
## 課題のあった事例

- 進出国の開発課題を目にして、日本での販売実績が豊富な製品を普及させれば課題解決に資すると考え、JICA事業に参加しました。しかし、仕様が現地ニーズに比して過剰で、現地ニーズに則した製品の開発ができず、また、現地には購買力がないことも判明しました。さらに現地で維持管理体制を構築できないため、ビジネス展開を断念することとなりました。

## ▶データ

- 現地ニーズを基にしたマーケティング戦略は、海外ビジネスの事業拡大に影響を及ぼしていると考えられます。4P要素を一体的に検討したうえで必要な対策を練ることが肝要です。

グラフ 現地に根差したマーケティング実行度合いとビジネスの成否の関係性



## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 10 提案製品・技術に顧客・市場が認めた競争力がある。

## ▶ 解説

- 自社が考える強みは顧客が求めるニーズと必ずしも一致しません。自社が考える製品・サービスの特徴を外部の人（想定顧客、現地の関係者、JICA関係者やコンサルタントなど）に確認し、提案製品の客観的な評価について理解しましょう。
- 売上実現にあたっては、企業が考える強みを押し売りするのではなく、市場が求める要素を捉えながら製品・サービスの価値を訴求していくことが必要です。売上実現していないに企業では「XXXがないからニーズはあるはずだ」と思い込んでいる傾向が見られます。売り手だけではなく買い手の目線からも自社の強みを整理しましょう。

## ▶ 教訓

## 事業応募前

## 事業採択後～実施中

## 事業実施後

## ■ 思い込みを捨て、現地のニーズを見極める

売り手が考える「あれば便利になるだろう、良くなるだろう」といった主観的な分析だけでは十分ではありません。買い手の視点に立った客観的な資料に基づく提案製品・技術が有する価値の訴求が重要です。自社の分析が客観的であるか、妥当であるかは第三者（特に想定顧客）に聞くことが最良の方法です。

## ■ （定量的な）データで有用性を説明できるように準備する

提案する製品技術を効果的に訴求するためには当該製品技術の有用性を、データによって証明しなければいけません。どのようにデータを入手し、顧客にアピールするか、JICA事業の計画段階から検討しましょう。

## ■ 許認可、認証制度を把握する

顧客に必要な許認可、認証があるかを気にします。提案製品の販売・提供にあたっては必要な許認可、認証等の有無を確認しましょう。

## ■ 他社製品と差別化する

価値を競合企業（内資・外資、及び今後進出してくる可能性のある企業等含む）にはない製品の「売り」を差別化できるようにしましょう。既に市場が出来上がっている場合、提案製品技術を既存製品から差別化することで、強力な競合他社との競争を一部和らげることができます。

## ■ 現地政府等からの認定が必要な場合はJICA事業を戦略的に活用する

工法の認定等が必要であれば、JICA事業の効果を最大限発揮できるように戦略的に計画を立てましょう。例えば、デモンストレーションを通じて、潜在顧客に提案製品・技術の良さを実感してもらう機会を設けたり、政府高官への説明機会を設けるなどJICA事業を戦略的に活用しましょう。

## ▶ 対策

## 企業の対処策

- Product-outではなくMarket-inの視点を持ちましょう。
- 企業自らが提案製品の特徴や顧客からの評価を正しく把握するために、外部の人（想定顧客、現地関係者、JICA関係者、コンサルタントなど）に自社の強みや特徴を確認するようにしましょう。
- メンテナンス、アフターケアにおける工夫や、日本国内でのサービス提供から得た知見の活用等を通じて、提案製品の競争力を高めることができないか検討しましょう。

## 支援機関に求められる支援策

- 提案企業のSWOT分析や競争力に関する分析が主観的になっている場合は、第三者の立場から問題提起をしてみましょう。
- 訴求する相手が公的機関である場合、JICA事業期間中にその機関の調達権限を有している意思決定者と提案企業を繋ぐ支援をしましょう。

## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 10 提案製品・技術に顧客・市場が認めた競争力がある。

## ▶事例

- 成功事例では、売り手が考える「あれば便利」といった売り手の主観的な分析だけでなく、買い手の視点に立った競争力の分析も行われていました。自社の競争力の有無は第三者（特に顧客）に聞くことが有効です。

## 成功事例

## 1

- 製品を販売するだけでなく、現地法人を通じて継続的なトレーニングやサービスメンテナンスを提供することに強みがあります。顧客は他社にはないこうした点を高く評価しています。
- JICA事業を契機にハイエンドな主力機器3台を納品しました。また、JICA事業を通じてカウンターパートとなるラボ3拠点全てでISOの取得に成功しました。

## 成功事例

## 3

- 製品開発にあたっては現地の意見を尊重しています。また、顧客規模に合わせ、中レベルの品質の代替案を提案しています。日本の高品質を押し売りせず、現地のニーズに合わせた販路開拓に努めています。
- JICA事業で設立したトレーニングセンターに栽培技術を移転しました。栽培した作物をベトナム国内で流通させるとともに、日本にも輸出しており、黒字化を実現しています。

## 成功事例

## 2

- カウンターパートに対して、同社製品の機能的な優位性、ライフサイクルコストの優位性、メンテナンスコストの抑制など他社製品との差別化部分をアピールし理解を得たことで受注に成功しています。
- JICA事業後、円借款事業に参加し、提案製品を販売することができました。

## 成功事例

## 4

- 足繁く担当者を訪ね、自社製品の耐久性、抑えた価格設定、取り扱いの容易さを訴求したことで、市政府からの受注に繋げることができました。
- 価格受容帯に関する調査の結果、市場平均より1.5～1.7倍ほど高価であっても、製品寿命が4～5倍程度長ければニーズがあることが判明しました。

## 課題のあった事例

- 売り手が「XXXがないからニーズはあるはずだ」と思いこんでいると客観的な競争力の分析はできません。顧客視点が欠落した競合他社比較しか行われていない事例の多くは、JICA事業後の本格的なビジネス化に至っていません。

## ▶データ

- 「販売面」に強みを持つ企業は売上実現や利益実現の割合が高いという傾向が見られました。
- 一方、「販売面」以外の優位性とビジネス状況との間には明確な関係性は確認されませんでした。売り手（提案企業）の考える優位性は買い手（顧客）の製品・サービスに対する評価と必ずしも一致しないことが窺えます。

表 提案企業の考える対象国での製品・サービスの優位性別のビジネス状況

提案企業が考える優位性	全体（件）	事業継続中	売上実現		断念・撤退
			利益実現		
現地適合面（例：顧客ニーズ）	n=77	78%	33%	10%	22%
性能面（例：高性能、多機能等）	n=77	81%	32%	13%	19%
技術面（例：革新性等）	n=65	82%	39%	14%	18%
品質面（例：耐久性、品質管理）	n=57	82%	35%	14%	18%
販売面（例：営業力、ブランド力）	n=21	71%	48%	24%	29%
価格面（例：価格競争力）	n=19	53%	16%	16%	47%
流通面（例：サプライチェーン）	n=9	89%	33%	0%	11%
全体	n=136	74%	30%	10%	26%



## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 11 製品・技術の知的財産や盗難等の対策が講じられている。

## ▶ 解説

- 知的財産とは、特許、商標、著作権などの法的に保護された資産のことです。企業は自社が有する知的財産を守るため、また、比較優位性を持続させるために法律に従って登録や申請を行う必要があります。
- 製品や技術の盗難対策には、物理的なセキュリティ対策やコピーライトマークの使用などが含まれます。製品が不正にコピーされたり、盗まれたりしないように、機密情報をセキュアなデータベースに保存し、アクセス権を制限するなどして、盗難や不正アクセス、情報漏洩を防ぐことも大切です。

## ▶ 教訓

## 事業応募前

## ■ 技術・知的財産、盗難、情報漏洩等のリスクを把握する

たとえ自身が被害者であっても技術漏洩や情報漏洩が発生すれば、信用、企業競争力が損われます。また、特許や商標の侵害には、法的トラブルや損害賠償のリスクが伴います。海外進出に伴う技術・知的財産、盗難、情報漏洩等のリスクを把握しましょう。

## 事業採択後～実施中

## ■ 海外展開・撤退に伴うのトラブルに関して専門家から助言を得る

重要な契約に関しては、弁護士などの専門家に確認を依頼しましょう。また、撤退時にも様々なトラブルが発生します。撤退に伴う手続き、事務処理には弁護士、会計士等信頼できるパートナーを起用しましょう。

## ■ 技術流出対策、情報漏洩対策、盗難対策を講じる

施錠、監視カメラ、設置場所の工夫等の物理的な対策と、現地管理者が問題を看過できないような内部統制の仕組みづくりといったソフト面の対策の双方を検討しましょう。

## ■ JICA事業後に供与機材を管理する体制を構築する

供与機材が被害の対象になる場合もあります。カウンターパートや供与先の管理体制・技術レベル・予算等を考慮した上で、模倣、盗用、盗難に関するカウンターパートの主体性を醸成し、持続的な維持管理体制を構築しましょう。

## 事業実施後

## ▶ 対策

## 企業の対処策

- 現地のビジネスパートナーや法律専門家等に対象国における盗難、各種流出リスクを確認しましょう。
- 製造工程、事業工程の中に、企業内部者しか関与できない工程（ブラックボックス）を設けましょう。また、自社製品が盗難可能な製品である場合は、盗難、盗用対策を講じる必要があります。内部統制を利かせるソフト面の取り組みも効果的です。
- 現地パートナーと秘密保持契約書を取り交わしましょう。また必要に応じて、現地法律事務所等と連携を図り法的なセーフティネットを構築しましょう。

## 支援機関に求められる支援策

- 独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）が海外展開知財支援窓口を開設しています。担当企業にINPITに問い合わせるよう当該情報を提供しましょう。
- 加害者は外部者とは限らず利害関係者の内部にいることもあります。模倣、盗用、盗難等の被害に対する注意喚起を行い、必要な対策が講じられるよう担当企業に助言しましょう。

## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 11 製品・技術の知的財産や盗難等の対策が講じられている。

## ▶事例

- 過去には、高価または売買されやすいモノを設置して、盗難の被害に遭った事例も確認されています。知的財産の保護と、セキュアな対策を講じることは海外事業展開上重要な要素になります。

## 成功事例

## 1

- 代理店を複数にすると情報が錯綜し、コントロールしきれないため総代理店を1社に絞りました。代理店を1社に絞っていれば、情報の交通整理ができます。
- JICA事業対象国ではパームオイル工場、天然ゴム、化学工場、食品工場などに販売を実現しています。

## 成功事例

## 2

- JICA事業実施前から、将来的なビジネス活動を念頭に置いていたことから、あらかじめ製品の商標登録を実施しました。これはアウトソースしている顧問弁護士からの助言に基づく行動でした。
- JICA事業でのプロジェクトサイトで当社製の防災システムが稼働しています。また他州にも横展開を図っています。

## 成功事例

## 3

- 盗難対策として、提案製品を目立つ場所に設置するとともに村長に鍵を持たせて管理しました。また、電気代の請求先を村長宛にすることで、無断利用が抑制されるといった内部統制の仕組みを構築しました。
- 結果、提案製品の無断利用や盗難被害を無くすことに成功しました。

## 成功事例

## 4

- 悪意ある業者に製品を分解されたとしても、製品の核となる部品は容易に製造できず、その形だけ模造しても導入効果が得られにくい仕様になっています。
- 現時点では、技術漏洩や模造品などのトラブルは起きておらず、対象国でのビジネス展開を継続できています。

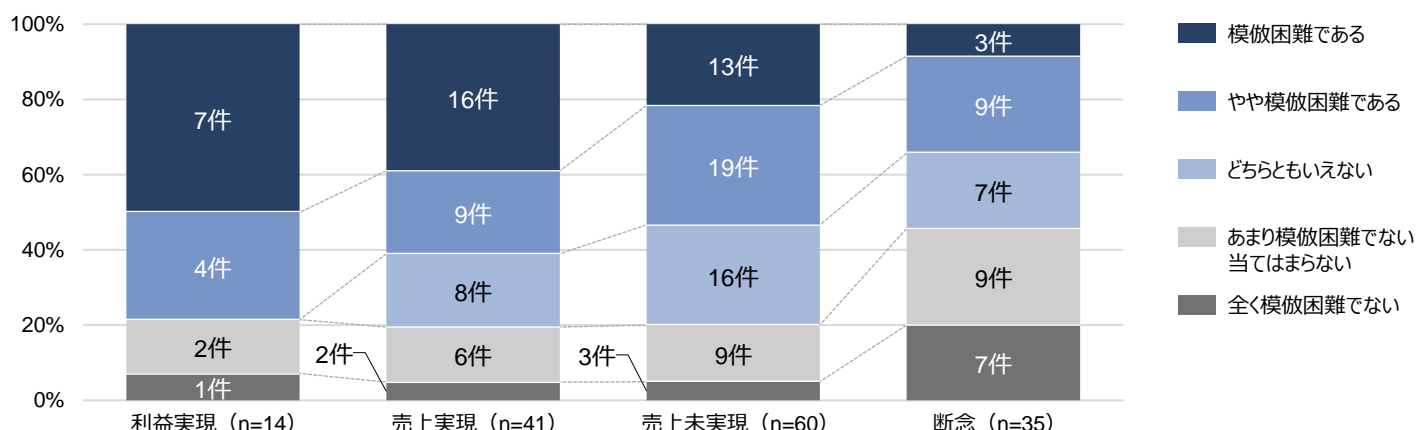
## 課題のあった事例

- 提案製品を据え付けるための建設工事現場で、工事期間中に建設資材の盗難が発生してしまいました。
- 以前までは模倣品の品質は総じて悪かったのですが、近年は模倣品の品質も高くなっており、昔ほど「安かろう悪かろう」と言えなくなっています。必要な対策を講じて市場への模倣品の流入を完全に食い止めることは困難でした。

## ▶データ

- 模倣困難な製品・サービスを開発した企業ほど売上実現、利益実現の割合が大きく、断念の割合が小さくなる傾向が見られました。

グラフ 製品・技術の模倣困難さの程度とビジネスの成否における関係性



## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 12 実行可能な事業計画が策定され、ビジネス化に向けたアクションプランが整理されている。

### ▶ 解説

- 実行可能な事業計画と具体的なタスク・アクションプランが曖昧であると、必要なタイミングで必要なアクションを起こせず、時間の経過に伴いJICA事業期間中に芽吹いたビジネス機会を逸してしまう恐れがあります。
- 実行可能な事業計画と具体的なアクションプランが明確になることで、事業終了後に経営・営業面での新たな方向性、戦略を立てることができ、また、財務面では金融機関等からの資金調達が容易になります。
- 例えば、「社外パートナーとの販売契約の締結」がアクションプランに含まれていれば、その実現に向けて予算・人員等の経営資源を確保し、計画的に取り組むことができますが、これが明確でなければ照準が定まらず課題に対して効果的、効率的に対処することができません。

### ▶ 教訓

#### 事業応募前

##### ■ ビジネスモデルを可視化する

実現したいビジネスモデルを図として整理してみましょう。ビジネスモデルでは、利害関係者との関係を示し、モノ、カネ等の流れを明確にしましょう。

##### ■ 売上・費用科目を整理する

事業に関連する売上・費用の項目を網羅的に調査できるよう事前に整理しておきましょう。

##### ■ 実行可能な事業計画を策定する

出口戦略（JICA事業後のビジネス展開）が明確でなければJICA事業で築いた知見・ネットワークは風化していきます。実行可能な事業計画と具体的なアクションプラン、ToDoを整理しましょう。

#### 事業採択後～実施中

##### ■ 積算根拠を基に収支計画を作る

収支計画は、机上で単純に一定の比率を掛けてローリングするのではなく、現地調査を踏まえて作成した売上予算、経費予算、生産計画等の基礎資料を根拠に策定するなどして実現可能性を追求しましょう。

##### ■ 様々な条件でシミュレーションする

事業計画（収支計画）を楽観・悲観・撤退の3パターンで考える等、事前シミュレーションを通じてその振れ幅を確認しましょう。

#### 事業実施後

##### ■ アクションプランを実行する

アクションプランをスピード感をもって実行しましょう。実行過程にて、プランの変更、修正が必要になった際は、当初案に拘わらず現地適合性や収益性、販売の実現可能性を念頭に、柔軟にプランを見直しましょう。

##### ■ ODAを含む公的支援が前提の事業計画を避ける

ODAを含む公的支援を前提とした事業計画は避けましょう。最初から公的支援を前提とすると、公的支援を受けられない、または、公的支援のタイミングが遅れた場合、ビジネスの持続性が損なわれます。

### ▶ 対策

#### 企業の対処策

- 実現したいビジネスモデルを明確にしましょう。
- 実現したいビジネスに伴う売上、費用項目を整理しましょう。
- JICA事業での調査結果を基に実行可能な事業計画と収支計画を策定しましょう。また、様々な条件でシミュレーションを試みましょう。
- JICA事業後のアクションプランを整理しましょう。実行した結果、事業計画やビジネスモデルを変更する必要がある場合は、柔軟に計画や当初案を変更していきましょう。

#### 支援機関に求められる支援策

- 事業計画書や報告書に記載された事業計画、資金調達計画について、数値の根拠となる基礎資料を確認しましょう。
- 提案企業の事業計画や中期経営計画と海外ビジネスに係る事業展開とを比較し、矛盾、齟齬の有無や、異常な利益率、原価率、売上見込みとなっていないか確認しましょう。
- カウンターパート機関内の人事異動や政策変更等に関する情報を入手した際には、提案企業とも共有しましょう。



## 1. 開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント

## 12 実行可能な事業計画が策定され、ビジネス化に向けたアクションプランが整理されている。

## ▶事例

- 成功している企業ほど、企業を取り巻く外部経営環境や企業自身の内部経営環境に応じた事業計画、アクションプランを策定し、それらを実行していました。

## 成功事例

## 1

- JICA事業期間中、ハイモデル、ローモデルなどの収支計画を作成しました。非常に苦労しましたが、収支計画書はビジネス立ち上げ時に参考になりました。
- JICA事業以前、同社は海外事業経験はありませんでした。JICA事業を経て進出国に現地法人設立し、日本人3名、ベトナム人7名体制で事業を行っています。

## 成功事例

## 2

- JICA事業を活用し客観的かつ具体的な事業計画を策定しました。JICA事業後、現地パートナーが中心となり、提案企業とともに採算が見込みる事業計画を作成しました。
- 現地のNGOの直営学校2教室とフランチャイズ教室2教室の計4教室で数百人の児童にサービスを提供しています。貧困層も含めてサービスを提供しており、SDGsにも貢献しています。

## 成功事例

## 3

- JICA事業直後の事業計画は、ビジネス化を目指すには不十分でしたが、現地パートナーと共に、事業計画をブラッシュアップしました。
- 現地法人を設立しました。フルタイム職員9名、パートタイマー30名程度を雇用し、現地で教育サービスを提供しています。

## 成功事例

## 4

- 新型コロナウイルスの影響により遅延していますが、事業計画は明確であり、計画に従いアクションを実行しました。また、現地での普及を目指し、公共調達採択に向けて行うべき手続きを具体的に持ち合わせており、着実にそれを実行しています。
- 国家標準研究機関による型式承認試験に合格しました。

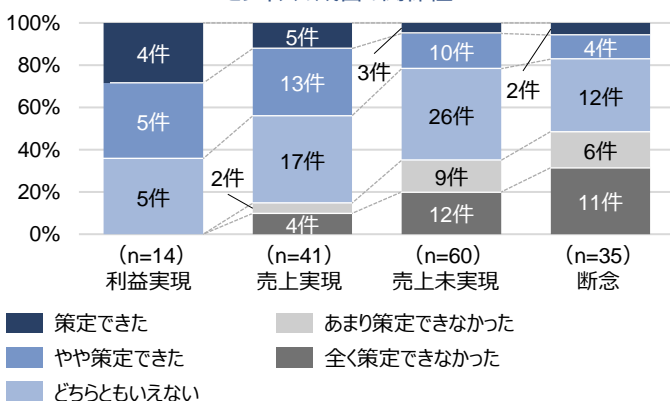
## 課題のあった事例

- 事業計画、収支計画がともに理想の内容に終始し、課題が直視できておらず、JICA事業後の課題に向けたアクションプランも不明瞭でした。
- JICA事業終了後、カウンターパートとの関係が年々薄まってしまっています。JICA事業後の活動計画は、カウンターパートとの緊密な関係を前提としていたため、当初の計画を思った形で進めることができませんでした。

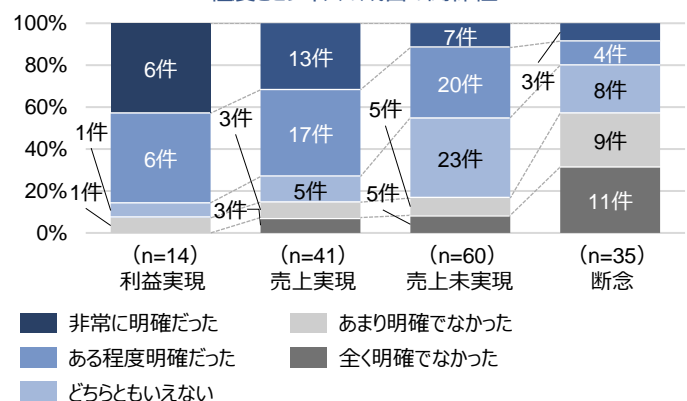
## ▶データ

- 実行可能な収支計画を策定し、明確なアクションプランを持つことは、JICA事業後のビジネスの成否と関係性が見られます。

グラフ 実現可能性の高い収支計画の策定の程度とビジネスの成否の関係性



グラフ JICA事業後の明確なアクションプランの有無の程度とビジネスの成否の関係性

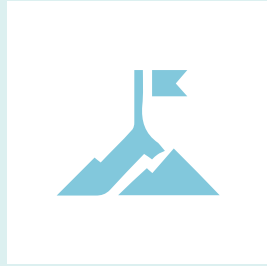


## 海外ビジネスに役立つ参考情報

- JICAの[ウェブサイト](#)では、国内外の開発課題に対する取組を公開しています。特に、中小企業・SDGsビジネス支援事業を提供している民間連携事業ページでは、支援事業の公示情報や、各開発分野における日系企業の取組、実際にスキームを活用した企業のグッドプラクティスを紹介しています。
- 下表では、海外ビジネスを検討する上で役立つ参考情報をリスト化していますので、是非ご覧ください。

表 JICAウェブサイトの海外ビジネスに役立つ参考情報リスト

項目	サイトページ名	概要
民間連携事業の取組	<a href="#">民間連携事業について</a>	開発途上国におけるビジネスチャンスの拡大を目的とした民間連携事業について説明しています。
	<a href="#">ビジネス支援メニュー一覧</a>	海外展開を検討している企業向けに、事業ステージ毎の連携メニューを紹介しています。
	<a href="#">採択事業検索</a>	民間連携事業の支援事業で採択された案件を検索することができます。
	<a href="#">公示・募集・説明会情報</a>	各事業の公示・募集・説明会情報を公開しています。
	<a href="#">事例・参考情報</a>	民間連携事業の支援制度の説明や、支援制度のモニタリング調査結果を公開しています。
	<a href="#">グッドプラクティス（案件紹介）</a>	民間連携事業に参画した企業の情報を、医療、教育、農業、都市・地域開発等の分野に分けて紹介しています。
	<a href="#">企業共創プラットフォーム</a>	民間企業や金融機関、大学機関等の情報やノウハウを共有し交流するためのプラットフォームです。本書で解説した12のポイントを基に、事後モニタリング調査を通じて得られた知見・教訓をコラム「 <a href="#">開発途上国でのビジネスを成功させるための秘訣とは？</a> 」で公開しています。メルマガも配信しているため是非ご登録ください。
	<a href="#">募集テーマ・イベント一覧</a>	開発途上国とのビジネス交流会や海外展開セミナー等のイベント情報を掲載しています。
	<a href="#">YouTubeチャンネル</a>	民間連携事業部によるビジネスニーズセミナーや、支援スキームへの応募を検討している企業向けの説明動画をYouTubeでご覧いただけます。
<a href="#">Facebook</a>	民間連携事業部の公式Facebookアカウントでセミナーやイベント情報、事業の取組を紹介しています。	
JICAの取組	<a href="#">JICAグローバルアジェンダ</a>	開発課題に取り組む20の事業戦略を紹介しています。
	<a href="#">海外での取り組み</a>	JICAが各国で様々なかたちで支援している開発協力方針や外務省の事業展開計画、ODAプロジェクトの概要について紹介しています。
	<a href="#">ODA見える化サイト</a>	ODA（政府開発援助）プロジェクトの技術協力、有償資金協力、無償資金協力について、地域・国別、課題別、協力形態別からご覧いただけます。

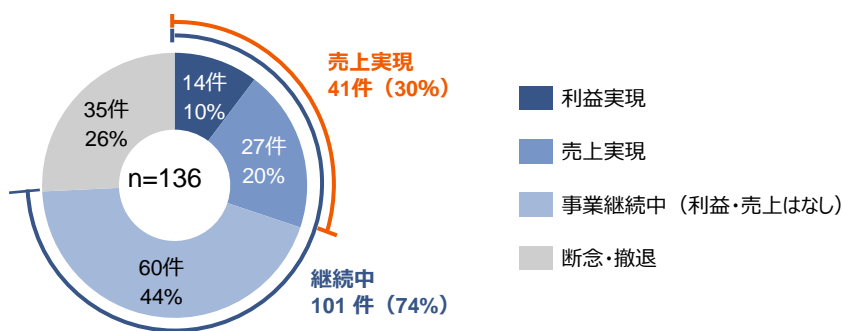


## コラム

**Q.** JICA事業終了後の企業の状況を教えてください。

- A.**
- JICA事業は2023年度には14年目を迎えました。これまでに約1,100案件が終了しています（2023年7月時点）。
  - 2023年度事後モニタリングアンケート調査（2023年6月30日～2023年7月26日実施）の結果、事業継続中と回答した事業のうち、約7割の企業がビジネス展開を継続中と回答しました。一方、売上実現を果たした企業は全体の30%、利益実現を果たした企業は全体の10%に留まっています。

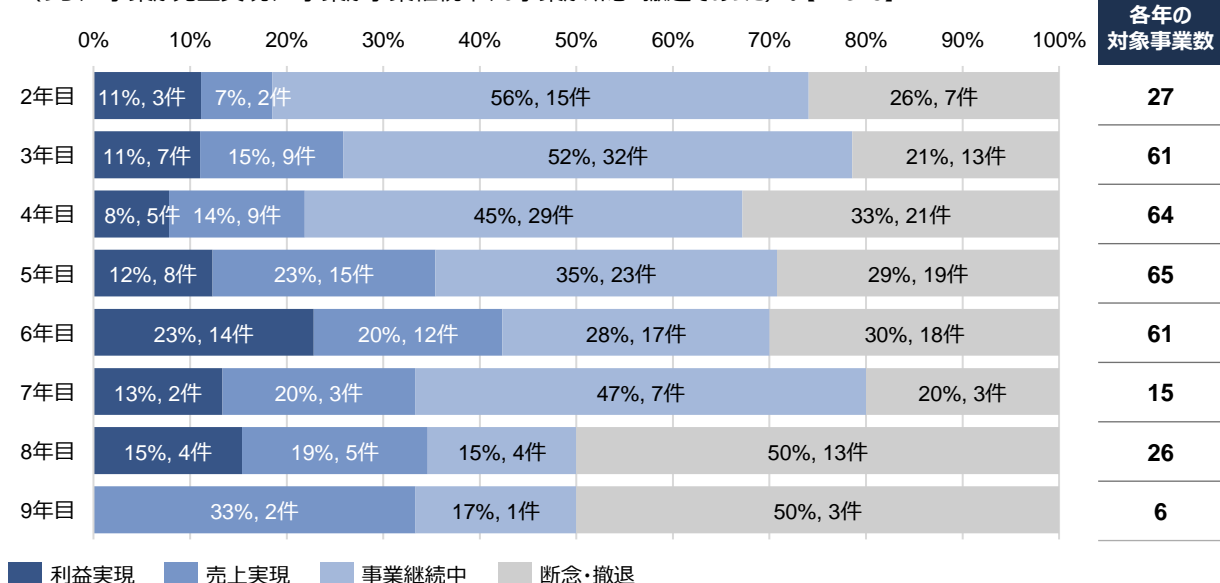
図 事業対象国でのビジネス展開の継続状況



- 2021年度の事後モニタリングアンケート調査では、売上実現、利益実現ともにJICA事業終了後5・6年目までは増加傾向にありますが、その後は横ばいとなる傾向があることが分かりました。また、断念・撤退の割合はJICA事業終了後7年目までは横ばいですが、8年目以降に大幅に増加しています。

図 JICA事業終了経過年別の海外ビジネス展開の継続状況

※JICA事業終了経過年が不明な事業が12事業存在する  
 (うち、1事業が売上実現、2事業が事業継続中、9事業が断念・撤退であった)。【n=325】



**Q.** 12のポイントは全ての海外展開に取り組む企業に共通して留意すべきポイントなのですか？

**A.** はい、そのように考えます。p.3「はじめに」で述べた通り、「中小企業・SDGsビジネス支援事業にかかる事後モニタリング調査業務」のプロジェクトチームでは、本資料の作成に当たって、過年度においてJICA事業に参加した1,000件を超える企業にアンケート調査を行い、200件を超える企業にインタビュー調査を行いました。その結果、我々は、海外ビジネス展開にも成功に向けて押さえるべき共通のポイントは存在するとの結論に至っています。

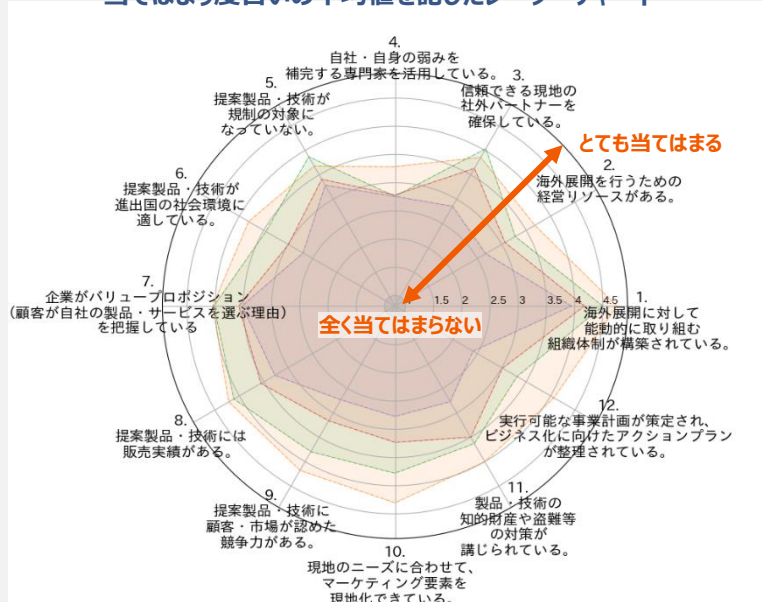
右図は「開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント」毎に、ビジネス状況別の当てはまり度合いを2023年6・7月に実施したアンケート調査の結果を基に可視化したものです。

全体的な傾向として、ポイントにより大小はありますが**当てはまりの度合いは、ほぼ全てのポイントで利益実現>売上実現>売上未実現継続中>断念の順で外側に大きくなっている**ことが確認できます。

つまり、企業担当者が自社事業を各ポイントに当てはめた時、「当てはまる」「当てはまっていた」と感じていた企業ほど、JICA事業後にビジネスの成功を収めていたことがわかります。

もちろん、企業により進出目的、進出国、ビジネスモデル、商材、経験、能力、分野、規模、タイミングは異なるため、これらのポイントを押さえれば必ず成功するというわけではありません。しかし、これらのポイントを押さえることで、JICA事業後のビジネスの成功の可能性を高めることができると考えています。

**図 12のポイントのビジネス状況別の当てはまり度合いの平均値を記したレーダーチャート**



**凡例**

- 利益実現+売上実現を果たした企業の回答の平均値
- 売上実現を果たした企業の回答の平均値
- 売上未実現だがビジネス化に向けて事業継続中の企業の回答の平均値
- 断念・撤退した企業の回答の平均値

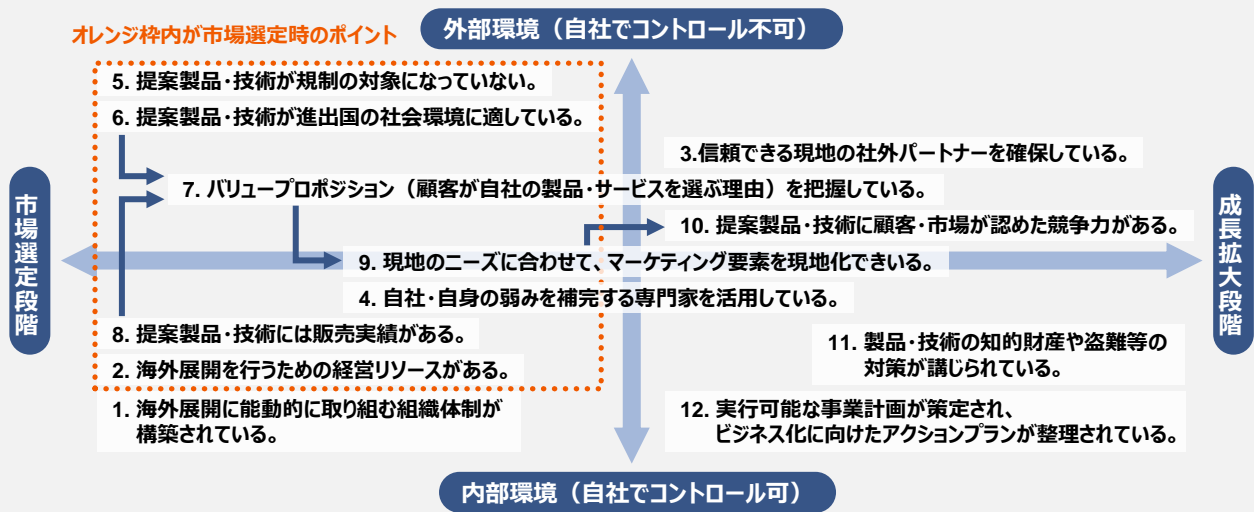
分類	No.	12のポイント
組織体制	1	海外展開に能動的に取り組む組織体制が構築されている。
	2	海外展開を行うための経営リソースがある。
社外パートナー	3	信頼できる現地の社外パートナーを確保している。
	4	自社・自身の弱みを補完する専門家を活用している。
ビジネス環境	5	提案製品・技術が規制の対象になっていない。
	6	提案製品・技術が進出国の社会環境に適している。
	7	企業がバリュープロポジション（顧客が自社の製品・サービスを選ぶ理由）を把握している。
製品技術	8	提案製品・技術には販売実績がある。
	9	現地のニーズに合わせて、マーケティング要素を現地化できている。
	10	提案製品・技術に顧客・市場が認めた競争力がある。
	11	製品・技術の知的財産や盗難等の対策が講じられている。
ビジネス計画	12	実行可能な事業計画が策定され、ビジネス化に向けたアクションプランが整理されている。

**Q.** 進出国はどうやって選べばよいですか？

**A.** 進出国を選ぶ際の留意点を「開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント」を使って確認してみましょう。まず、各ポイントを、外部環境（自社でコントロール不可）と内部環境（自社でコントロール可）に分け、また、各ポイントを留意すべきタイミングを時間軸で整理します。すると、以下のような図を作成することができます。

内部環境（自社）は自身の努力で変えることができるかもしれませんが、外部環境（他社）を変えることは容易ではありません。内部環境が進出国選定に重要でないとは言いませんが、特に外部環境を意識して、自社にとって有利なビジネス環境の国を進出国として選ぶと良いでしょう。

図 ビジネス環境別・ビジネス段階別の12のポイント



市場選定においては、縁故があるケース（取引先の紹介、過去にビジネスをしていた、社内出身の従業員がいる等）と、ゼロから検討するケースがあると思います。ただし、いずれの場合も基本的な考え方は同じです。想定する国

に市場選定時のポイントを当てはめながら、その国を進出国とする妥当性を検討しましょう。自社だけでなく、外部の第三者に客観的な意見を求めることも有効な検討方法です。

表 進出国選定にあたって留意するポイント

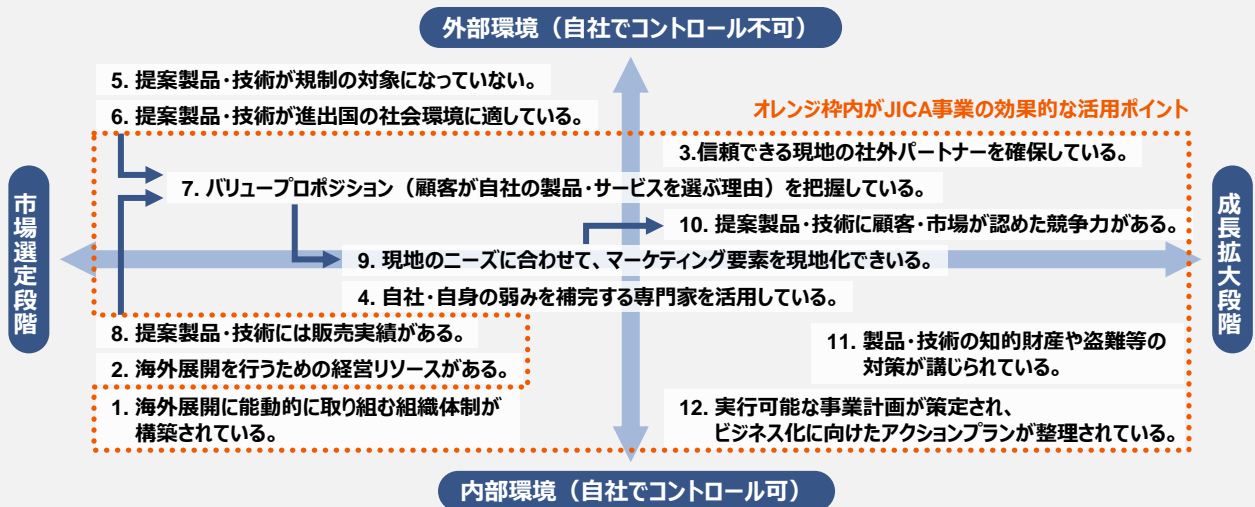
市場選定時のポイント	
2	海外展開を行うための経営リソースがある。 想定している国・地域にJICA事業後に自費で何度も渡航したり、顧客からの問合せに対応したりする人的、資金的リソースがありますか？
4	自社・自身の弱みを補完する専門家を活用している。 想定している国・地域に進出するにあたって、自社・自身の弱みを特定し、必要に応じて、専門家からアドバイスを得る等の手段を持っていますか？
5	提案製品・技術が規制の対象になっていない。 想定している国・地域に製品・技術を販売するにあたって、何某かの厳しい規制はありませんか？規制の有無をジェトロのウェブサイト等で確認しましたか？
6	提案製品・技術が進出国の社会環境に適している。 想定している国・地域に、提案製品・技術を導入する社会基盤・習慣はありますか？
7	企業がバリュープロポジション（顧客が自社の製品・サービスを選ぶ理由）を把握している。 想定している国・地域では、明確な顧客ニーズがあるだけでなく、競合他社製品と差別化できそうですか？
8	提案製品・技術には販売実績がある。 想定している顧客にアピールできる販売実績（日本国内の実績を含む）はありますか？
9	現地のニーズに合わせて、マーケティング要素を現地化できている。 想定している国・地域の顧客ニーズに合わせ、提案製品・技術、価格、販売促進、流通等を現地化できそうですか？



**Q. JICA事業後のビジネス化に向けて、JICA事業中では特に何を気を付ける必要がありますか？**

**A.** JICA事業後のビジネス化に向けて、JICA事業中に留意すべき教訓集である「開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント」を活用し、確認してみましょう。前頁と同様に、まず、各ポイントを外部環境（自社でコントロール不可）と内部環境（自社でコントロール可）に分け、また、各ポイントを留意すべきタイミングを時間軸で整理します。すると、以下のような図を作成することができます。教訓集で示した12のポイントは全て持続可能なビジネスの実現において重要なポイントですが、JICA事業中の留意点を特に重要な点に絞って紹介します。

図 ビジネス環境別・ビジネス段階別の12のポイント



ニーズ確認調査では、、、

- 進出国の規制や社会環境、自社の置かれる状況や強み、他社の状況を踏まえて、7.バリュープロポジション（顧客が自社の製品・サービスを選ぶ理由）を把握できている状態を目指しましょう。
- そのために、3.自社・自身の弱みを補完する専門家と、4.信頼できる現地パートナーを確保しましょう。
- JICA事業後のビジネス化に向けて、JICA事業期間中に12.実行可能な事業計画を作成しましょう。
- JICA事業後は、作成した事業計画案を実行し、9.現地ニーズに合わせてマーケティング要素を現地化し、10.その製品・技術が顧客によって評価されるようになることを目指しましょう。
- また、持続可能なビジネス展開の実現に向けて、11.製品・技術の知的財産保護や盗難等の対策を講じましょう。

ビジネス化実証事業では、、、

- 進出国の規制や社会環境、自社の置かれる状況や強み、他社の状況を踏まえて、7.バリュープロポジション（顧客が自社の製品・サービスを選ぶ理由）を把握しましょう。さらに9.現地ニーズに合わせてマーケティング要素を現地化し、10.その製品・技術が顧客によって評価されるようになることを目指しましょう。
- そのために、3.自社・自身の弱みを補完する専門家と、4.信頼できる現地パートナーを確保しましょう。
- JICA事業後の事業化に向けて、JICA事業期間中に12.実行可能な事業計画を作成しましょう。
- また、持続可能なビジネス展開の実現に向けて、11.製品・技術の知的財産保護や盗難等の対策を講じましょう。

**外部環境（ポイント5,6）、自社の販売実績（ポイント8）や経営リソース（ポイント2）も、JICA事業中に留意する必要があります。**これらのポイントは進出国・市場を選ぶ際により重視すべきです。なぜなら、ポイント5、6の外部環境はJICA事業中に企業努力で好転させたり、コントロールしたりすることが難しいためです。また、ポイント2、8の内部環境はJICA事業中にJICA事業を活用して効果的に何かできるものではなく、事前の準備の要素が強いポイントです。



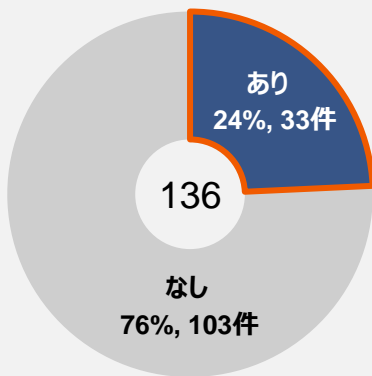


**Q.** 海外展開に関連する様々な公的支援がありますが、どのように活用すると効果的ですか？

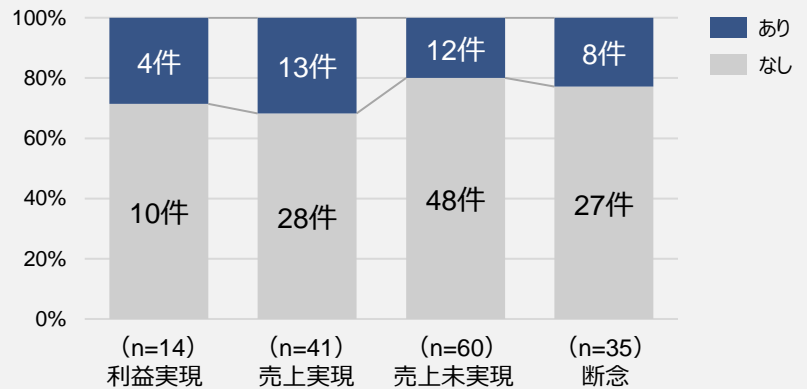
**A.** 極力リスクを排除しながら海外展開を継続するためにも、公的支援や補助金等を活用したいと考えている企業は多いのではないのでしょうか。  
まず、JICA事業を利用した企業が、海外展開に関連した他の公的制度をどの程度利用しているか確認してみます。事後モニタリングのアンケート調査によると、「JICA事業への応募以前・実施中・実施後に、他の公的支援を利用したことはありますか」という問に対して、「はい」（利用したことが

ある）と回答した割合は、24%と全体のおよそ1/4でした。一方で、「グラフ 他の公的制度の利用の有無とビジネスの成否における関係性」では、他の公的支援を利用有無と、各案件のJICA事業後のビジネス状況との間にはっきりとした傾向を確認することができませんでした。公的制度を利用することにより企業は金銭的、人的なメリットを得られます。しかし、この結果は、公的支援を利用すればビジネス展開が上手くいくとは限らないことを示唆しています。

**グラフ**  
JICA事業実施前・中・後の  
公的制度の利用の有無



**グラフ**  
他の公的制度の利用の有無と  
ビジネスの成否における関係性



では、どのように公的制度を活用することが効果的な海外展開に資するのでしょうか。事後モニタリング調査では過去の

事例調査を行い、効果的な公的制度の活用に関して以下の教訓を導出しました。

教訓	詳細
<b>直面する課題を整理する</b>	海外ビジネス展開において様々な課題が出てくると思いますが、それらの課題の解決に公的支援の利用が必須な課題と、そうでない課題とで整理しましょう。
<b>応募目的を明確化する</b>	公的支援の利用を通じて解決したい課題や達成したい目標を明確に持ったうえで支援に応募しましょう。
<b>利用可能な制度に関して情報収集する</b>	<a href="#">経協インフラポータル</a> や所属する自治体等で利用できる公的支援を調べ、積極的に活用しましょう。ただし、場当たりの応募、利用は避けましょう。
<b>公的支援を前提としない事業計画を作る</b>	結果として公的支援を活用することはありますが、最初から支援を前提とした事業計画のみを検討するのは避けましょう。公的支援を受けられなかったり、受けるのが遅れたりすると、ビジネスの持続性が損なわれる可能性があります。

公的支援を利用する場合は、自社が直面する課題のうち公的支援で解決したい課題が何か、支援の利用目的は何かを明確にすることが大切です。ビジネスはタイミングとスピードが非常に重要です。公的支援を利用せずとも、スピード感ある事業展開、タイムリーな意思決定を行うこと

で、ビジネス機会を掴み、大きな利益を得ることもできます。公的支援の必要性を見極めたうえで、公的支援を利用するケースと利用しないケースの両方を想定し、ビジネス展開を進めていくことが肝要です。

**Q.** 提案企業の製品・サービスに関する教訓、留意すべき事項は何ですか。

**A.** 製品・サービスを新規市場で販売することを考えた時、許認可・ライセンスの取得、ニーズに合わせた現地化、製品・技術の保護、製品・技術の優位性の訴求、維持管理への対応等、多くの重要な論点があります。

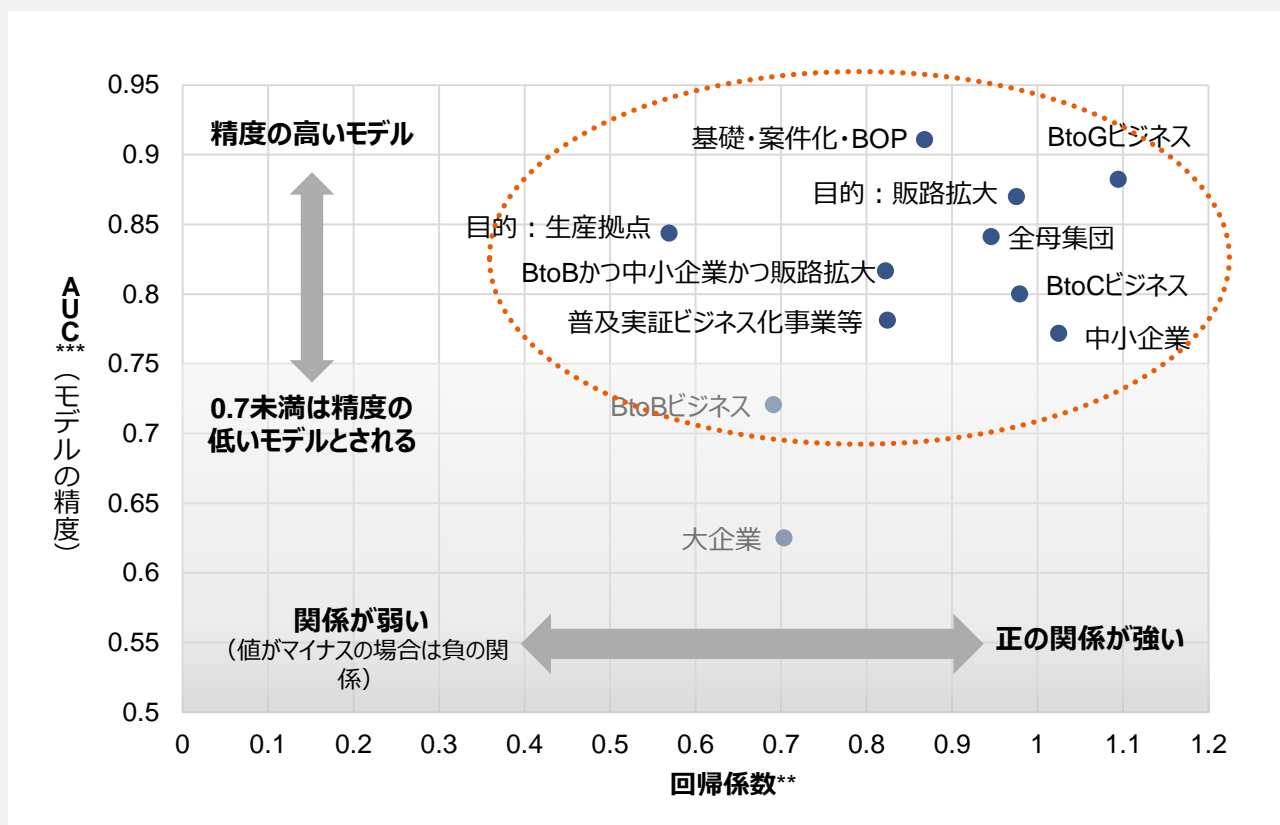
表 事後モニタリング調査で得られた製品・技術に関する教訓

	JICA事業前	JICA事業中	JICA事業後
許認可・ライセンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療、医薬品・農薬、食品、有機認証等を扱う場合、詳細手続き・プロセスの把握に努める。</li> <li>外資規制の適用有無についてジェットロ等で確認する。外資規制がある場合は、別の国の選定を含めて慎重に検討する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提案製品の有用性は、客観的なデータによって証明する。</li> <li>JICA事業期間中に有効に活用し、申請・承認のための準備に着手する。</li> <li>許認可取得のため、監督官庁のトップに働きかける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>許認可・ライセンス取得には長期間を有する。</li> <li>規制変更、制度変更に関する最新情報を継続的に入手する。</li> </ul>
現地化（技術面）	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロダクトアウトだけでなくマーケットインの観点で、製品開発・仕様変更を検討する。</li> <li>現地目線のマーケティング戦略の重要性を認識する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品、価格、流通、販売促進の観点から、主観を排し現地のニーズを的確に把握する。</li> <li>現地で利用可能な製品にカスタマイズする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地のニーズは常に変化する。ニーズの変化に合わせた開発・販売が必要である。</li> </ul>
現地化（価格面）	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合他社の商品、代替品の相場を調べる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>想定顧客の受容価格帯を把握する。受容価格帯は初期導入コストだけではなくライフサイクルコストも調査する。</li> <li>原価構造を分析し、見直しが可能か検討する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地に合わせた製品のプライシングをする。</li> </ul>
製品・技術の優位性の訴求	<ul style="list-style-type: none"> <li>「バリュープロポジション」の把握の重要性を認識する。</li> <li>自社製品の特長をSWOT分析等で整理し、他社製品と差別化できるようにしておく。</li> <li>優位性を示す客観的なエビデンスを用意する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場調査では具体的な顧客像を想定して調査する。</li> <li>効果は客観的に示す。</li> <li>顧客に効果を実感する機会を提供する。</li> <li>客観的な第三者から効果についてお墨付きを得る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「バリュープロポジション」は変化し続けるため、顧客・市場の声に耳を傾け続ける。</li> <li>JICA事業による効果を事後モニタリングし、効果を測定する。</li> <li>維持管理も差別化要素となる。</li> </ul>
維持管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売後の維持管理体制の必要性を認識する。</li> <li>他国や日本の維持管理体制をベースに現地の体制を検討する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地の主体性を醸成する。</li> <li>主体的でないカウンターパートもいるので注意する。</li> <li>維持管理を織り込んだ販売価格を設定する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トラブル発生時に対応可能な体制を整える。</li> <li>維持管理マニュアルを現地パートナーに作成してもらう。</li> </ul>
製品・技術の保護	<ul style="list-style-type: none"> <li>INPIT等から海外展開に伴う技術流出、情報漏洩リスクを確認する。</li> <li>特許に係る申請書・プロセスを確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術流出対策、情報漏洩対策、盗難対策（ハード面とソフト面）を講じる。</li> <li>自然災害を想定し設置場所を決定する。</li> <li>コア技術をブラックボックス化する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地パートナーと秘密保持契約書を取り交わす。</li> <li>さらに心配な場合は現地法律事務所に法的なセーフティーネットについて相談する。</li> </ul>

**Q.** ビジネスと開発効果の関係性を教えてください。

**A.** 開発効果\*とビジネスの展開状況に関して、11通りの母集団で回帰分析を実施した結果、多くのモデル（母集団）で正の関係性を示しました。つまり、売上実現や利益実現を果たした事業ほど、開発効果を発現していることを示しています。

図 ビジネスの展開状況と開発効果の関係性



\* 開発効果とは、2021年度のアンケート調査において、経済面・社会面・環境面の開発効果のうち各事業で最も貢献している項目をその事業によってもたらした開発効果とし、その数値を集計したものである。設問（「JICA事業に関する貴社の海外ビジネス展開により、相手国（開発途上国）に対し、どのような貢献（開発効果）ができますか？ また、それはいつ頃実現する計画／見込みですか？」）に対して、「1.実現済み、2.計画中（1年以内）、3.計画中（2年以内）、4.計画中（2年以上）、5.検討・該当なし」から一つを選択し回答する形式の設問である。

\*\* 回帰係数とは、回帰係数がプラスの時、説明変数と目的変数は正の関係であり、回帰係数がマイナスの時、説明変数と目的変数は負の関係となる。ここでの回帰係数は、「利益実現」した場合を1、「利益実現」に至っていない場合を0とし、ロジスティック回帰により係数を計算した。また、説明変数1.実現済み、2.計画中（1年以内）、3.計画中（2年以内）、4.計画中（2年以上）、5.検討・該当なしは、1～5に指数化している。散布図では、同様の計算を、母集団を変えて実施した時のAUCと回帰係数の値を示している。図における全母集団という凡例は全母集団を対象にした時の分析結果を示している。同様に、事業目的別の母集団、顧客セグメント別の母集団、スキーム別の母集団、事業状況別の母集団における分析結果を示している。

\*\*\* AUCとは、Area Under the Curveの略称の統計用語である。AUCは0から1で示され、値が1の時、偽陽性率が0%であることを意味し、モデルが常に正確に結果を予測することができる。一方で、AUCの値が0とは、偽陽性率が100%であり、モデルは常に正反対の結果を予測している。AUCの値が0.5とは、完全にランダムであり、そのモデルは完全に信用できないことを意味する。統計学者により見解は異なるが、一般にAUCが0.7～0.8未満の場合、モデルの精度は低いとされている。

本資料についてご不明点等ございましたら、下記の連絡先にお問い合わせください。

## 有限責任 あずさ監査法人 コンサルティング事業部

田中 照章  
テクニカルディレクター  
T: 090-1054-5564 E: teruaki.tanaka@jp.kpmg.com

青木 哲也  
シニアアソシエイト  
T: 080-2097-6941 E: tetsuya.aoki@jp.kpmg.com

常井 真帆  
アソシエイト  
T: 080-2557-4221 E: maho.tokoi@jp.kpmg.com

本報告書は、独立行政法人国際協力機構の委託により有限責任 あずさ監査法人が実施した調査結果を取りまとめたものです。本報告書は委託者である独立行政法人国際協力機構に対して提出したものであり、本報告書を閲覧あるいは本報告書のコピーを入手閲覧した第三者の本報告書の利用により被る損害・損失に対して、有限責任 あずさ監査法人は直接ないしは間接の責任を負うものではありません。

有限責任 あずさ監査法人は、調査時点で入手した情報に基づき本報告書を適時に取りまとめるよう努めておりますが、本報告書の内容は、本調査の対象に含まれない特定の個人や組織が置かれている状況への適用を想定しておりません。また、本報告書の情報を受け取った時点及びそれ以降において、その情報が最新かつ正確、完全であることを保証するものではありません。