SDGsビジネスのポイント
Ver 2.0

～JICA Bizのモニタリング調査から得られた知見～

有限責任 あずさ監査法人

2026年4月

目次

Page

はじめに [3]

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]

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。 [10]

【3】信頼できる現地の社外パートナーを確保している。 [13]

【4】自社・自身の弱みを補完する専門家を活用している。 [16]

【5】提案製品・技術が規制の対象になっていない。 [19]

【6】提案製品・技術が進出国の社会環境に適している。 [22]

【7】企業がバリュープロポジションを把握している。 [26]

【8】提案製品・技術には販売実績がある。 [29]

【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。 [32]

【10】提案製品・技術に顧客・市場が認めた競争力がある。 [35]

【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。 [38]

【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。 [41]

海外ビジネスに役立つ参考情報 [44]

2 コラム [45]

JICA Biz終了後の企業の状況を教えてください。 [46]

12のポイントは全ての海外展開が取り組む企業に共通して留意すべきポイントなのでしょうか？ [47]

進出国はどうやって選べばよいですか？ [48]

JICA Bizへの応募前には、特に何を気を付ける必要がありますか？ [49]

JICA Biz終了後のビジネス化に向けて、JICA Biz実施中では特に何を気を付ける必要がありますか？ [50]

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？ [51]

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。 [52]

海外進出する際のビジネスモデルはどのように作成すればよいですか？ [53]

ビジネスと開発効果の関係性を教えてください。 [54]

途上国ビジネスにおける社会的インパクトの重要性とは何ですか？ [55]

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、無事に登頂し、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？**

「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、**海外ビジネス展開の成功に向けて必ず押さえるべき共通のポイントが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 Biz」）に参加した1,200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2025年3月にJICAが公表した「SDGsビジネスのポイント」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ても必ず成功す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 Biz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 Biz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 Bizに参加した1,200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、以下のとおり、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個特定しました。**

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。	企業が主体的に事業に取り組み、能動的・迅速に意思決定を行うことができる体制を構築することが重要です。
	2	海外展開を行うための経営リソースがある。	途上国でのビジネス展開には想定以上に長い年月を要するため、長期間の活動に耐えうる経営リソースの確保と現実的な計画の策定が必要です。
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。	自社が社外パートナーに求める条件を満たし、且つ長期的なパートナーシップを築くことができる社外パートナーかどうかを、慎重に判断することが肝要です。
	4	自社・自身の弱みを補完する専門家を活用している。	自社・自身の弱みをしっかりと認識し、弱みを補完し事業展開に寄与する外部専門家を見極める必要があります。
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。	外資規制の概要・最新状況の確認に加え、運用実態まで詳細に把握し、対策を検討することが大切です。
	6	提案製品・技術が進出国の社会環境に適している。	製品・サービスを有利に活かせる社会環境はどのようなものかを整理したうえで、適した市場を選定することが重要です。
	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。	顧客ニーズ、競合他社の動向、自社の強み・弱みを正確に把握し、狙うべき領域や必要な打ち手を特定し、継続的にブラッシュアップしていくことが必要です。
製品技術	8	提案製品・技術には販売実績がある。	必須ではありませんが、製品・サービスの国内外の販売実績があると、想定顧客からの信頼や安心感獲得に有効です。
	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。	製品・サービスの4P（Product, Place, Price, Promotion）を分析し、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。	売り手だけではなく買い手の目線からも自社の強みの整理が必要です。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。	模倣や盗難に関するリスクを適切に把握したうえで、ハード面・ソフト面の両面から対策を検討することが必要です。
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。	実行可能な事業計画と具体的なアクションプランを明確にすることで、JICA Biz後に適切な事業活動を行っていくことが可能になります。

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、3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。
3部（3ページ目）では、1部と2部の内容をビジネスTipsとしてまとめています。

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 Biz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 Biz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。

※当該データは2024年度に実施した採択企業向けのアンケート結果を基に作成されています。

3ページ目

ビジネスTips

各ポイントに関連したテーマのTips

1ページ目で解説された各ポイントの重要性や留意点、そして2ページ目で紹介された事例や定量データを踏まえ、ビジネスTipsとなるポイントをまとめています。

是非サマリーとしてお読みください。

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（オーナシップ）をもってJICA Biz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。
- 上記に挙げたような、自社が中心となり高い当事者意識を有している企業は、JICA Biz応募前から自社で進出国の投資環境や、潜在的なニーズ調査等といった市場調査を行い、事業成功の確度を少しでも高められるような活動をしていました。

▶教訓

事業応募前

■JICA Bizで得たい調査の成果を明確にする

JICA Bizを活用することで得られる成果について、ビジョンを明確にしましょう。この際、会社の方針や事業の中長期的な視点を持つことが大切です。

■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。

■事前調査を行い自社で意思決定する

企業が主体性を持って可能な範囲で進出国の市場規模や社会環境、競合他社等を調査し、進出の意思決定を行いましょう。外部関係者の調査や意見だけではなく、自社としての考えをまとめておくことが大切です。

■社内外の事業実施体制を構築する

能動的・迅速に意思決定が行える社内の実施体制を構築しましょう。現地パートナーの候補は、事業実施前にリスト化し、スムーズに事業を遂行できるようにしましょう。

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、ビジネス展開のビジョンを事業計画に落とし込みましょう。

■事業に関連するステークホルダーを巻き込む

企業に主体性がなければ、現地の顧客、金融機関・投資家や、流通網・サプライチェーンを構築するための現地パートナー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。

特に協業する現地パートナーとは、自社のビジョンや戦略に理解を得られるよう、今後のビジネス展開と連携可能性を議論しながら巻き込むと良いでしょう。

■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、企業が自らリードしましょう。現地の関係構築やスムーズな意思決定を行うために、経営層がビジネス化の検討段階から、積極的に関与することも大切です。

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。新規事業の立ち上げは、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。また、進出国での事業展開を想定した市場調査を行ったり、事業実施体制を構築したりしましょう。
- JICA Biz実施中に、ビジネス展開のビジョンを具体化させましょう。
- JICA Biz終了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や現地パートナーなど重要な外部のステークホルダーを巻き込みながらJICA Bizを進めましょう。

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。
- 企業のオーナーシップがないままに、例えばJICA Biz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 Biz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 Bizのために自社負担で駐在者を派遣しています。仮にJICA Bizに採択されなくても同じように活動をするつもりでいました。**
- 聴力障がいに対し、医療機関向け補聴器を販売し、黒字化を実現しました。

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 Biz終了後、グローバル飲料メーカーなどの民間企業への販売に成功しました。また、公共事業道路省でも提案製品を導入し、官民の顧客への販売を実現しました。

成功事例 3

- **意思決定を行う会長の他に、海外営業部や技術開発部、企画部など様々な社内人材が事業に関わり、会社がオーナーシップを持ち外部人材も巻き込みました。**
- JICA Biz終了後、コロナの影響を受けつつも、現地駐在員を通じてカウンターパートと丁寧なコミュニケーションを取り続け、技術基準書に提案製品を登録することができました。

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。

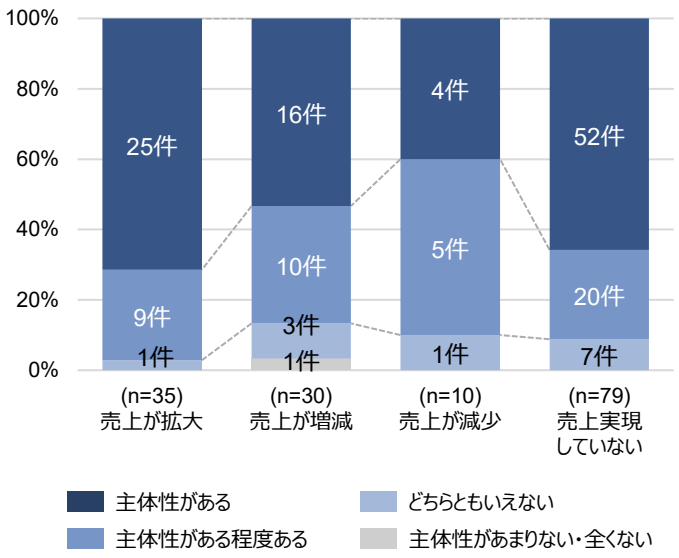
課題のあった事例

- 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 Biz終了後にビジネス化に失敗しました。

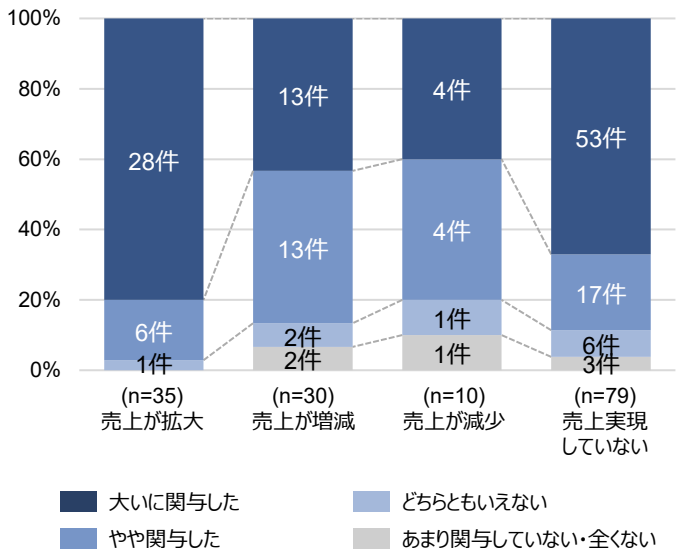
▶データ

- 企業に主体性があり、経営者による直接的な関与があっても売上実現していない事例が多くありました。
- 一方で、売上実現をした後は、企業に主体性があり、経営者の直接的な関与があるほど、売上が拡大している傾向が窺えます。

グラフ　企業の主体性の程度とビジネスの成否の関係性



グラフ　意思決定者の直接的な関与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

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。

▶ビジネスTips 「途上国ビジネスに必要なマインドとは？」

ここまで、「能動的に取り組む組織体制」を構築するために、企業自身がオーナーシップを持つことが大切であることを解説しました。
本頁では、具体的にどのようなマインドを持ち主体的に関与していくべきか、2点ご紹介します。

事後モニタリング調査から過去の事例を分析してみると、途上国ビジネスに向けて求められるマインドとして以下の2点が重要であることが明らかとなりました。

① **企業自らがビジネスモデルを検討する主体性**

② **ビジネスモデルや事業計画書を変更する際の企業による意思決定**

① 企業自らがビジネスモデルを検討する主体性

初めての海外展開において事業化に向けた調査を円滑に進めるためには、開発途上国でのビジネスに通じた外部コンサルタントを活用するケースが多いです。ただし、外部コンサルタントに過度に依拠しすぎる、または間違った活用の仕方をすると思わぬ落とし穴にはまったり、トラブルに巻き込まれたりすることがあります。

海外ビジネス展開で気をつけるポイントは、**外部の人材に過度に依存せず、主体性を常に持つ**ことです。
JICAの民間連携事業のように、事業化に向けた調査をサポートする支援は多数ありますが、支援終了後は支援期間を通じて得た情報をもとに、自らの判断でリスクを負って、ビジネス展開や投資の意思決定をすることになります。
JICAの民間連携事業を活用した企業の成功事例を見てみると、**社長や事業部長といった会社を代表して意思決定できる方が旗振り役となって調査をリード**し、販売先候補、仕入先候補、代理店候補、現地キーパーソンや、カウンターパート機関と直接協議し、ビジネスモデルを実証していました。一方で、外部の人材に過度に依存しすぎた事例では、海外ビジネス展開のノウハウが会社に蓄積されず、その後の事業計画を描き切れない、事業展開しきれない等の状況が見られました。
外部の人材とはお互いが行う業務を明確にし、協働関係を構築することが望ましいといえるでしょう。また、企業自らが現地の重要関係者と直接コミュニケーションを取ることは、継続して現地パートナーと良好な信頼関係を築く上で重要となります。海外展開において外部の人材は重要な存在ではありますが、企業が主体性をもって調査を進めることが大切です。

② ビジネスモデルや事業計画書を変更する際の企業による意思決定

事業化に向けた調査を進めていくなかで、当初予定していたビジネスモデルや事業計画の展開が困難であることが判明することもあります。そのような場合、企業にはどのような姿勢が求められるでしょうか。ここで重要なポイントは、**ビジネスモデル・事業計画を変更する場合は企業が検討し意思決定をすること**です。

例えば、公共インフラなどに関わるBtoGビジネスでは、製品や技術の導入にあたり新たな法律や条例の制定・改正が必要となり、その分の時間と労力がかかります。また、海外の公共調達制度によっては、日本企業だけでは応札することができないケースもあり、現地ビジネスパートナーとの提携で躓くこともあります。 BtoGビジネスは契約金額や事業規模が大きい一方で、他のビジネスモデルと比べて事業の成功を維持することが難しいビジネスモデルといえます。そのため、BtoGビジネスを検討していたとしても、状況に応じてBtoBビジネスやBtoCビジネスの展開可能性を柔軟に検討することが必要となります。

実際にビジネスを展開してみて、ビジネスモデルを変更しなければならないとなった場合、企業自身が意思決定し、代替案を模索していくことが大切です。この際、外部コンサルやパートナーの意見だけに左右されず、社内で改めて次の戦略に対する共通認識を醸成させたうえで、判断できると良いでしょう。また、意思決定のプロセスにおいては、現地パートナーなどの声を取り入れることはもちろん重要ですが、あまりに多くのステークホルダーを巻き込んでしまうと最終判断を下すまで時間を要してしまい、結果的に商機を逃してしまう場合もあります。どのラインで自社が判断すべきか意識することも大切です。JICA Biz実施中は様々な外部人材の協力を得て情報収集を行うことが多いと思いますが、事業計画や収支計画に必要な根拠資料はJICA Bizの終了後も定期的にアップデートする必要があります。JICA Bizを通じて自社の調査能力を向上させるとともに、不足する情報や根拠について、企業自身がアラートを起こせるような事業体制にしておくことも大切です。

映画や小説の世界でも必ず「プランB」の存在が物語を進めるものです。
「事実は小説より奇なり」といったことわざのように、どのようなビジネスにおいても事業の方針転換や新しい発想が必要になる時が訪れますが、その際に適切なアクションがとれるよう、柔軟な思考が重要となります。

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も覚悟して、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です。
- 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、資金が潤沢には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することも一案です。
- 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。安定した収益基盤は、現地のパートナーや想定顧客への信頼を得るための訴求材料にもなり得ます。

■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・事業計画・収支計画を立てましょう。

■取引銀行等を効果的にJICA Biz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。調査事業の主要メンバーが1～2人しかおらず、事業後の部署移動や退職で事業継続が難しくなったり、調査内容を把握している人材がいなくなったりするケースが多く見られます。国内事業、本業への影響を考慮し、無理のない体制にしつつ、JICA Biz終了後のビジネス化を想定した人員計画を立てられるようにしましょう。

▶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を検討しましょう。
  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を確認し、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 Biz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、収益面・人材面の経営リソースが整っていました。

成功事例 1

- ネームバリューのある企業への販売実績を中心に**国内の収益が安定しており、国外の売上も好調のため、それらが財務基盤となっています。**
- 現地の従業員は日本人と現地人材を雇用しており、国内の営業担当は海外事業経験を有しています。社内の複数の部署との役割分担も行っており、国内・現地ともに事業推進に必要な人材リソースが揃っています。

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 Biz終了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サービスの継続利用契約を締結しています。

成功事例 3

- **JICA Biz応募前より海外への輸出を行い、経営基盤が確立されていました。現地には100%子会社と合弁会社を設立しています。**
- 社長自ら何度も現地に赴き、現地パートナーの人物判断を的確に行いました。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 4

- **JICA Bizをきっかけに社内に海外ビジネスに係る知見・経験が蓄積できたことが事業継続の要因と考えています。現在は、海外ビジネスに精通している人材を新たに採用し、人材リソースをさらに強化しています。**
- JICA Biz終了後は現地の日系企業に対しての納品が実現しています。

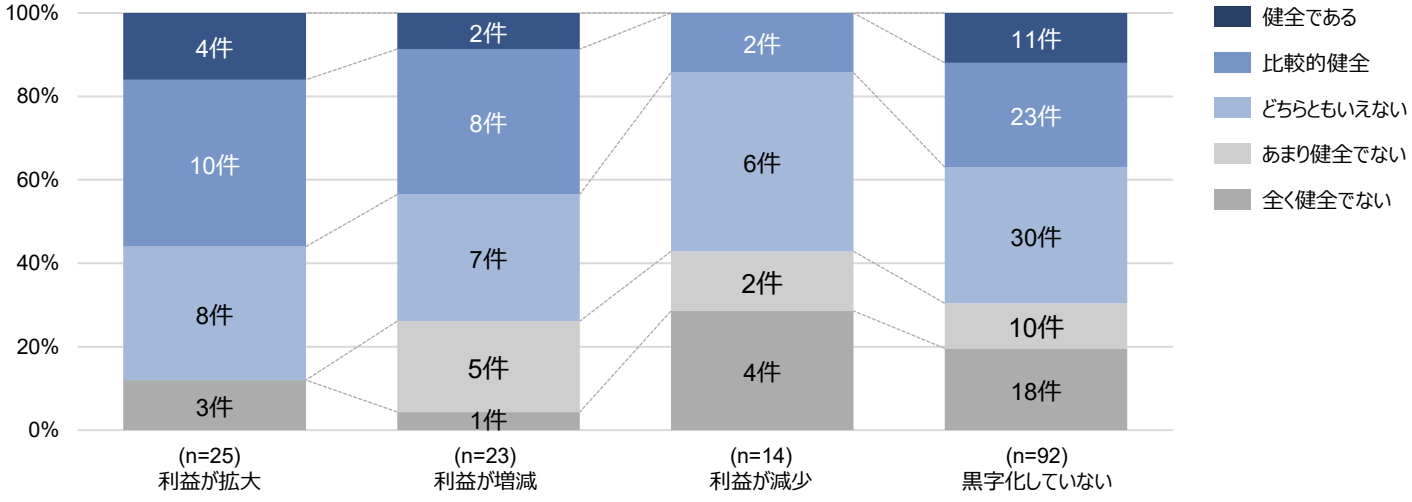
課題のあった事例

- 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。
- 進出国において需要があることは確認できましたが、国内の本業の業績が悪化し、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

- 必要な財務上の経営リソースを有していることは、利益を出し続ける持続可能なビジネスの実現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のp.17参照）。

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



2 海外展開を行うための経営リソースがある。

▶ビジネスTips 「途上国ビジネスでのお金との向き合い方」

経営リソースは、ヒト・モノ・カネの3つが代表的な重要要素とされていますが、本頁では、「カネ」にフォーカスを当て、教訓（p.10）の事業採択後～事業実施後に意識すべき点として示したポイントをご紹介します。

JICA Biz採択後から事業実施後に意識すべき点は、以下の3点です。

① **財務状況を踏まえた限度額の設定**

② **初期投資費用を抑えたビジネスモデルの検討**

③ **海外事業の取組に対する金融機関等からの理解促進**

① 財務状況を踏まえた限度額の設定

海外展開時に財務面で気を付けるポイントは、初期投資と黒字化するまでの赤字に耐えられる財務基盤を有しているかということです。足の長い途上国ビジネスにおいて、売上の見込みが立たない中、余裕資金が尽きたことから損切して国内事業を優先し、海外事業から撤退するケースは珍しくありません。ビジネスにおいて損切は重要です。タイミングを見極めるために、まずは途上国ビジネスに必要な初期投資費用と黒字化するまでの運営維持費用について、**社内の優秀な人材を海外展開に投入することによって損なう国内事業への影響も考慮したうえで概算費用を算出する**ことが重要です。数年間赤字が出ることを前提として、収益や利益のマイナスの限度額を明らかにしておくことで、事業継続や事業撤退の判断材料の一つとなり、事業が困難な状況に陥った場合に無理な深追いを避けることができるからです。

② 初期投資費用を抑えたビジネスモデルの検討

とはいえ、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、手元に余裕資金が潤沢にあるとは限りません。そこでお勧めしたいのは、**初期投資費用を抑えたビジネスモデルの検討**です。初期投資費用を抑えたビジネスモデルの検討により、資金不足の課題に対処し、持続的な成長を達成する道を切り拓くことができるかもしれません。
例えば、最初の段階では直接投資ではなく、代理店方式や輸出ビジネス等、多額の初期投資費用が発生しにくいビジネスモデルの下、ビジネスを小さく始めてみるのも一案です。JICA Bizを活用し、その後実際に売上を実現している企業の多くは、小さいビジネスからスタートし、事業拡大を図っています。また、直接投資する場合でも、独資ではなく、現地企業とのパートナーシップや共同事業を検討することで、リソースを共有し、投資費用を分担することもできます。或いは、Eコマースを活用することで物理的な店舗を持つ必要がなくなり、初期投資を抑えることもできるかもしれません。自らの目で現場を見て、また自社の経営リソースを考慮し、持続可能なビジネスモデルやビジネスの在り方を検討することが重要です。

③ 海外事業の取組に対する金融機関等の理解促進

初期費用を抑えたビジネスモデルを計画したとしても、多くの企業にとって外部からの資金調達は必要であり、資金調達が一つの課題となります。資金調達先として日頃から取引のある銀行や信用金庫等からの借入を検討することも多いのではないでしょうか。海外展開に向けた新たな可能性を切り拓くためにも、金融機関や投資家等へ自社のビジネスモデルの魅力を伝え、理解を促進することが不可欠です。過去にJICA Bizに参加した企業の事例では、JICA Biz実施中に、JICA調査団の一員として取引銀行の担当者に同行してもらい、海外事業の確からしさを理解してもらうことで、融資獲得に繋げることができました。**金融機関等からの資金調達時には、具体的かつ実行可能性の高い事業計画をもって、企業の事業性の確からしさを理解してもらうことが有効**です。金融機関等の担当者によっては、JICAについて詳しく知らない、または、一般的にリスクの高いと考えられている途上国ビジネスへの融資を躊躇する場合もあります。その場合、事業計画書などの書類を用意したうえで、遅延なく融資額の返済が可能な計画で貸し倒れリスクが低いこと、また、JICA Bizは公金を活用した信頼できる事業であり、JICA Bizを踏まえて計画した事業であることを金融機関に説明し、理解を得ておくことが重要になります。

日本国内でのビジネスと同様に途上国でのビジネスにおいても常に「お金」と向き合うことになります。
安定した財務基盤の程度は企業により異なりますし、安定した財務基盤があっても赤字が拡大していけば不安定な財務基盤になり得ます。
そうした事態を避けるためにも、まずは損切（事業撤退）基準の設定や初期投資費用を抑えたビジネスモデルを検討してみてはいかがでしょうか。
また、外部からの資金調達が必要な場合は、海外展開に対する金融機関等の理解促進に向けた取組も合わせて検討いただくことをお勧めします。

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

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、協業したことを売上実現の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、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。
- 社外パートナーの候補探しを独自で行うのは簡単ではありません。事業応募前の段階から、現地の展示会への参加や、日本の公的機関（JICAや、経済産業省、ジェトロなど）が主催するイベントなどを通じて、人脈作りを開始すると良いでしょう。
- JICA Biz終了後に売上実現を果たした多くの企業は、JICA Biz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 Bizで築いた関係性をJICA Biz終了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 Biz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。

■社外パートナーに求める条件や選定要件を整理する

JICA Biz応募前に可能な範囲で社外パートナーの条件を明確にしましょう。例えば、現地の商流に詳しい人材、現地の関係機関に影響力を行使できる人材など、予め条件を整理しておくことで、社外パートナーが自社の求める水準を満たせるかどうかを、JICA Biz実施中にスムーズに見極めることができます。

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、担当者変更に備え、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。

■外部人材および現地の協力人材、通訳を確保する

JICA Biz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、現地の利害関係者との人脈を有する人材が不可欠です。

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。

■社外パートナーを見極める

どんなに優れた技術を有し、優秀な人材が在籍していたとしても、財務基盤が整っていない、属人的な組織体制・Win-Winの関係が構築できない等の理由で、協業が上手くいかないケースもあります。予め整理しておいた条件や丁寧なコミュニケーションを重ね、長期的な社外パートナーになり得るか慎重に判断しましょう。

■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やジェトロ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 Biz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。又はジェトロ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。在日大使館や進出国の日本大使館のアタッシェ（専門分野の外交官）の協力を得ることも効果的です。
- 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。
- 中小機構やジェトロ、大使館の担当窓口を紹介しましょう。
- JICAやその他公的機関が現地で開催するビジネスマッチングやネットワーキングイベントを紹介しましょう。
- 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 Biz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。**
- JICA Biz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提案製品に関して見積依頼を受けました。

成功事例 2

- **JICA Biz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 Biz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 3

- **社長は日本語が流暢なインド人です。また、進出国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。**
- 現地国営企業と提案製品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 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 Biz終了後は、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。

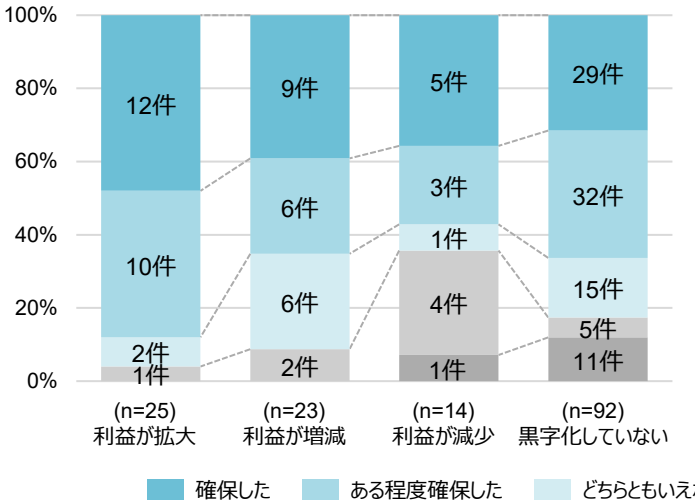
課題のあった事例

- オペレーションを担う現地パートナー候補はいましたが、提案技術に関連する理解度や技術力が低く、当社が求める水準ではなかったため、確保に至りませんでした。
- パートナーであった現地NGOは、現地調査の調整や実証実験に深くサポートしてもらい、広い人脈を有していましたが、代表者が逝去されたことで事業体制が弱体化し、現地での調整がしづらくなりました。

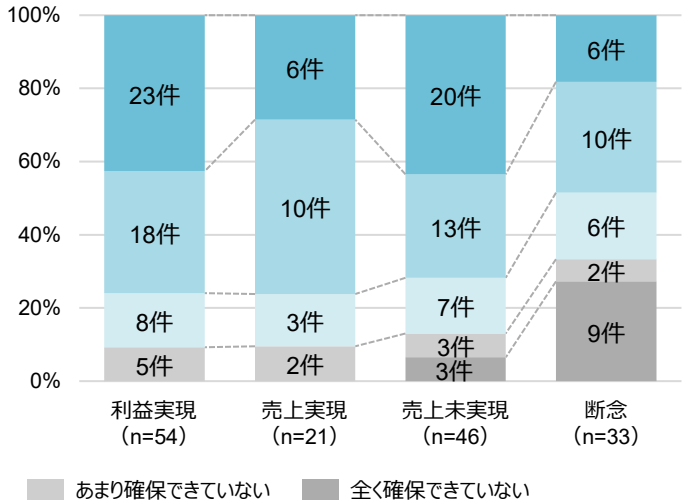
▶データ

- 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、および利益の拡大状況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利益の拡大状況の関係性



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



確保した　ある程度確保した　どちらともいえない　あまり確保できていない　全く確保できていない

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。

▶ビジネスTips「海外進出成功の鍵 “社外パートナー” とは？」

海外でビジネスを展開していく時に、最初から現地の法制度、商習慣、文化、言語を十分に理解し、人脈を築き、顧客や取引先を見つけていくことは非常に難しいです。本頁では、社外パートナー選定時のポイントや探し方、連携方法について解説します。

社外パートナーの選定ポイント

パートナーを選定していく前に、まずは事前準備を行いましょう。重要なのは、自社の強み・弱みを正しく認識し、社外パートナーに補完してもらう必要がある部分を洗い出すこと、現地パートナーを確保するにあたって、留意すべき現地特有の事情がないか調査することです。現地特有の事情としては、現地企業の風土や商習慣、労働環境、市場環境、サプライチェーン等が考えられます。これらを勘案して、以下に示すような観点から現地パートナーに求める条件を具体的に整理すると良いでしょう。

- 企業理念や事業内容に理解・共感を示しているか
- 事業に関係する専門性、実績が十分にあるかどうか
- 現地の豊富なネットワークを構築しているか
- 資金面や体制面に問題がないか
- 企業が求める水準の技術や生産体制を有しているか

短期的な売上実現のためだけではなく、中長期的な視点で条件を満たすパートナーかどうかを考えてみてください。例えば、対象製品・サービスにとってアフターサービスの提供が必須である場合、現地においてアフターサービスまで提供できる専門性・実績・体制をもつパートナーかどうかを確認しましょう。また、現地のネットワークについては、特に事業活動に関係するステークホルダーとの強いコネクションを有しているかどうかがポイントになります。さらに、パートナーと信頼関係を構築し、良好な関係を継続するためには、企業理念や事業内容に共感を示してもらえるかどうかが重要です。そこまでの相互理解を深めることができるかも見極めると良いでしょう。

社外パートナーの探し方

では、社外パートナーをどのように探していけば良いでしょうか？多くの企業が取り組んでいる例として、日本の公的機関、現地の政府機関、金融機関等から紹介してもらう、または自社もしくはプロジェクトを支援するコンサルタントとともに調査を行って開拓する方法があります。実際に、公的機関から紹介され、良いパートナーと出会うことができたケースは多く、有効な手段の一つであると言えます。その他にも、現地で適切な社外パートナーを確保した企業が実践された方法がありますので、以下に挙げていきます。

現地の業界団体や商工会議所	日系の商工会議所に訪問する企業は多く、そこから良いパートナーを紹介してもらえることもありますが、現地の商工会議所や業界団体を通して、より現地に精通したキーパーソンにアクセスできる可能性もあります。国や分野によって、業界関連団体が数多く存在している場合もありますので、活用を考えてみると良いでしょう。
現地で開催される展示会	展示会には様々な現地企業が出展しており、パートナー開拓の場として活用することができます。また、展示会に訪れているユーザーから現地企業に関する評判を聞き、パートナー選定にあたって参考にした企業もいます。
ビジネスマッチングイベント	金融機関をはじめとする民間企業やジェトロ等の公的機関が、海外展開を目指す企業向けに、現地のビジネスパートナーとのマッチングイベントを開催しています。JICA「企業共創プラットフォーム」では、企業間交流の場を提供しています。
日本人材開発センター	現地の産業中核人材の育成機関として、東南アジアや東・中央アジアの国に設置されています。現地人材・現地企業を育成してきた経験から、現地企業の情報を豊富に有しており、ビジネス人材育成と現地経営人材、日本企業間および日本企業と現地企業とのネットワーク構築の支援も提供しています。

社外パートナーとの連携方法

社外パートナーの選定ポイントをしっかりおさえ、有効な開拓方法でパートナーを確保することができた場合でも、そのパートナーが必ずしも最良であるとは限りません。実際に、最初に確保したパートナーのパフォーマンスが悪く、パートナーを探し直したという例もあります。しっかりと選定を行っても、そのパートナーが適切ではなかったということは起こり得るものであり、その点は事業リスクとして認識しておくべきであると考えます。

さらには、パートナーとのトラブルが発生することもあり、場合によっては訴訟にまで発展するケースも確認されています。**トラブルを未然に防ぐためは、あらかじめどのような連携方法を取るべきかを慎重に検討する必要があります**。連携方法には、販売店契約、代理店契約、ライセンス契約、共同開発契約、製造委託契約、合弁会社設立等、様々な方法があります。展開する製品・サービスの特徴、進出形態、ビジネスモデルに応じて、適切な方法を選択しましょう。問題が発生した場合に、**自社がイニシアティブを持って対応することができるような提携内容**にすることにも留意してください。**連携方法の検討にあたっては、現地における日本企業の事業展開に精通している、現地ジェトロ等の公的機関や、現地の法律事務所に相談することをおすすめします**。

最後に忘れてはいけない点は、現地パートナーもあなたのことを慎重に品定めしているという点です。お互いWin-Winの関係を構築できるよう、**最後は意思決定できる役職者等が直接面談し、決定することが重要です**。

どういった社外パートナーが望ましいのかは、企業や事業内容によって異なります。
事前準備で自社の不足部分を把握し、パートナーに求める条件を整理した上で、進出国の状況に合わせた有効な方法でパートナーを開拓していってください。

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 Biz実施中に外部の専門家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意識・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。

■外部人材に依頼する調査項目を整理する

自社で調査できる範囲、できない範囲を仕分けし、外部の専門家に依頼すべき調査の内容を整理しましょう。予め整理しておくことで、JICA Bizが始まるタイミングで外部人材との目線合わせをスムーズに行うことができます。

■ある程度の専門知識を有する通訳を探す

通訳の選定は非常に大事です。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。JICAが実施する進出国でのスタディーツアーや日本の公的機関が進出国で実施する展示会、イベントを通じて専門性のある通訳とのコネクションが生まれる可能性もあります。

■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。提案製品・サービスに関連するビジネスマッチングイベントに参加したり、現地の日本の業界団体とのネットワークなどを通じて紹介してもらったりすることも一案です。
コンタクトが取れた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。

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 Biz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。

■事業展開に寄与する外部専門家か見極める

外部専門家や通訳が、提案製品・サービスに関連した知見・実績を有していることは必要不可欠な要件となりますが、企業のビジョンや戦略に賛同してもらえているか、安定した人的な支援体制を構築できているか、自社が求めるクオリティのアウトプットを提供してもらえるかなど、中長期的に協業できる専門家かどうかを十分に見極めましょう。

事業実施後

■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、社内に海外展開の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

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

※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

▶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、ジェトロ、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の国内機関※に相談してみましょう。
- JICA Biz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。

※JICAの国内機関：全国15か所に所在するJICAの国内拠点。日本国内の地域と途上国を繋げるため、市民やNGO、地方自治体、民間企業等、様々なアクターとの取組を推進。

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。
- 提案製品・サービスの分野を専門としている現地の通訳や展示会、業界団体を紹介しましょう。
- 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。

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 Biz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 Bizの経験をその後自社のものにすることで、JICA Biz終了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

- **進出国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 Biz終了後に、普及実証ビジネス化事業で連携した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

- **原材料の分析を行うため、現地や近隣国の研究機関の専門家の力を借りました。**
- JICA Biz終了後は、生産した製品を現地と近隣国に販売しており、ブランド数を拡大させました。売上も増加傾向にあり、現地生産も視野に入れています。

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 Biz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。栽培した作物を進出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。

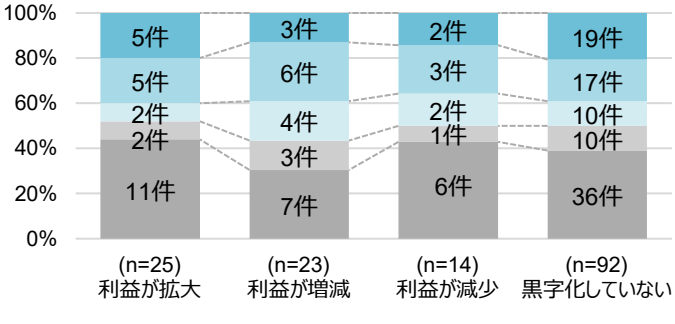
課題のあった事例

- JICA Biz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できる人材がいなくなってしまいました。
- JICA Biz実施当時に自社で傭上し、サポートをお願いしていた人材がその後全員退職し、その後付き合いが途切れました。また調査時のパフォーマンスも満足のいくものではありませんでした。

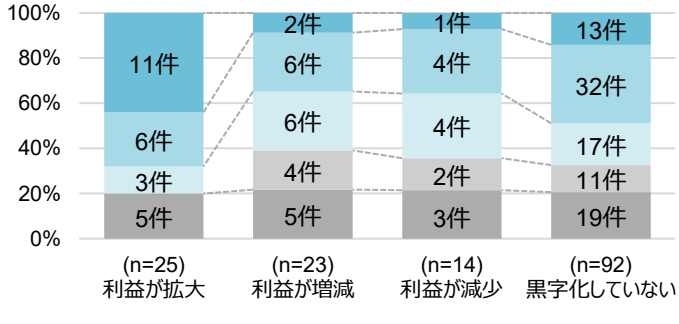
▶データ

- 進出国に通じた社内人材に関しては、下のグラフから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外部の専門家や社外パートナーを活用することによりビジネスを成功に収めることは可能です。
- 一方で、海外新規ビジネスに通じた社内人材に関しては、利益の拡大に影響を与えている可能性が窺えます。

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



該当する人物がいた ある程度いた どちらともいえない あまりいなかった 全くいなかった

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Tips「自社・自身の弱みを特定する方法とは？」

企業や個人が自身の弱みを把握することは、ビジネスの成功において重要なステップです。しかし、思い込みや過去の経験に頼った「弱み」の判断は、時に誤った結論を導きかねません。本頁では、自社・自身の弱みを把握する方法と、社外パートナーを活用するといった方法以外で、人材面での弱みを補完する方法について解説します。

自社・自身の弱みを把握する方法とは？

自社・自身の弱みの把握をしようとした時、それまでの経験に基づいて、「ヒト」や「モノ」、「情報」と特定の何かを弱みと決めつけて、アクションを起こすことは避けた方が良いでしょう。なぜなら当事者が考える「弱み」が想定しているビジネスを実現する上で、本当に弱みであるとは限らないためです。さらには、他により重要な弱みがあるにも関わらず、それを見落としてしまう可能性もあります。

自社・自身の弱みを客観的に把握する上でお勧めしたいのが、実現したいビジネスモデルと自社を取り巻く様々な要素を体系的に整理することです。情報を網羅的かつ客観的に整理する上で有用なのが「ビジネスモデルキャンバス」です。

ビジネスモデルキャンバスでは、①顧客セグメント、②価値提案、③チャネル、④顧客との関係、⑤収益の流れ、⑥社内のリソース、⑦主な活動、⑧主なパートナー、⑨コスト構造の9つのビジネス要素を、図1のように、②価値提案を中心として、①～⑤（オレンジ）は顧客に関わる要素、⑥～⑨（水色）は自社に関わる要素として整理されています。事業の成功確率を上げるための自社の強みや弱みを把握することができます。

図1 ビジネスモデルキャンバスの表

⑧主なパートナー 事業を成り立たせるために自社のリソースだけではまかなえない外部パートナー	**⑦主な活動** 提案製品を提供するために必要な自社の事業活動（営業や製造など）	**②価値提案** 顧客が価値を感じられる、競合との差別化ポイント	**④顧客との関係** 顧客との関係を維持するアプローチ方法	**①顧客セグメント** ターゲットとなる消費者のペルソナ
	⑥社内のリソース 事業を進めるうえで必要な社内のヒト・モノ・カネ・情報		**③チャネル** 提案製品を提供するための手段	
⑨コスト構造 事業活動にかかる費用			**⑤収益の流れ** マネタイズするための一連のフロー	

事後モニタリング調査の結果から、JICA Bizに参加する多くの企業に共通する点として、人材面に課題（弱み）を有していることがわかっています（ビジネスモデルキャンバスでは⑥の社内のリソースの「ヒト」）。反対に、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。

そこで、社内の人材面の弱みを把握する上では、社内に進出したい国に通じた人材がいるか、社内に海外展開新規事情に通じた人材がいるかを重点的に確認すると良いでしょう。また、自社において他の若手や中堅社員に知見が共有され、人材育成が図られているかも確認しましょう。

人材面に関する弱みを補完する方法とは？

社内で海外人材を増やすためには、人材を外から補うか、社内の人材を海外人材に育成するかしかありません。自社が目指すビジョンの達成に向けて、中長期的な観点から、人材育成や知見の共有がなされる体制になっていなければ、社内で対策を講じた方が良いでしょう。

また、JICA Bizに参加する多くの企業から、現地の商習慣や現地の言葉を話せる現地人材の不足が課題になっていることを聞いています。反対に、持続可能なビジネス展開ができている企業では、日本への留学生や研修生を採用して育成するなどにより、社内体制を整えていました。例えば、外国人材の活用に関しては、経済産業省が実施している「国際化促進インターンシップ事業」等の公的制度を活用してみても良いでしょう。

多くの企業において、新規事業の立ち上げにおいては、社内の特定の誰かに依存せざるを得ない事情があるため、知見の蓄積や共有が十分になされていないことがあります。企業の置かれた状況や新規事業という性質を考慮すると、こうした実情はある程度はやむを得ないことでしょう。

しかし、企業として持続的なビジネス展開を行うためには、社内の人材育成や知見の共有は長期的な課題として取り組まなければなりません。

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 Biz応募以前の段階で、ジェトロ等の日本語資料も参考にあらかじめ調査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、罰則など規制の法的拘束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、複数の関係者からヒアリングす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で確認する

JICA Biz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、提案製品に関連する認証機関、製品カテゴリ、申請の要件を事前に確認しましょう。また、調査計画にそれらの情報収集・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

■規制の運用実態を調査する

進出国に提案ビジネスを後押しするような法規制が定められていたとしても、現場で順守されていなかったり、地域によって法的拘束力が異なったりする場合があります。

ヒアリングを実施する際は、カウンターパートだけではなく、各進出地域の規制当局や認証機関、ビジネスパートナー、潜在顧客など、現場の実態を知る様々なステークホルダーから情報収集するようにしましょう。

■制度化を目指す場合は、企業が主体となり関係機関・キーパーソンを巻き込む

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。その企業は、制度化のキープレイヤーとなるカウンターパートに、提案製品・サービスの有効性や開発効果を理解してもらうために共に活動する体制を整えていました。

■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 Biz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

■最新の規制変更、制度変更を継続的に入手する

JICA Biz実施中に調査した規制が、突然変更されたり、取り締まりが強化されたりす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う。

▶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 Biz実施以前の段階ではジェトロ、商工会議所、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はなく、運用実態も調査項目に含めましょう。現場の実態を把握している現地パートナーや顧客など、なるべく複数の関係者からヒアリングし、多面的な視点から規制への対応策などを検討しましょう。

支援機関に求められる支援策

- JICA Biz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

- **現地の規制は当社の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が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。直近では黒字転換し、現地工場は従業員200名体制、販売会社は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進出国での販売は可能でした。**
- 聴力障がい者に対し、医療機関向け補聴器を販売し、黒字化しました。

成功事例 3

- **JICA Biz実施以前から外資規制の存在を認識していました。「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。**
- 進出国でプラントを設置し、売上を実現しました。

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

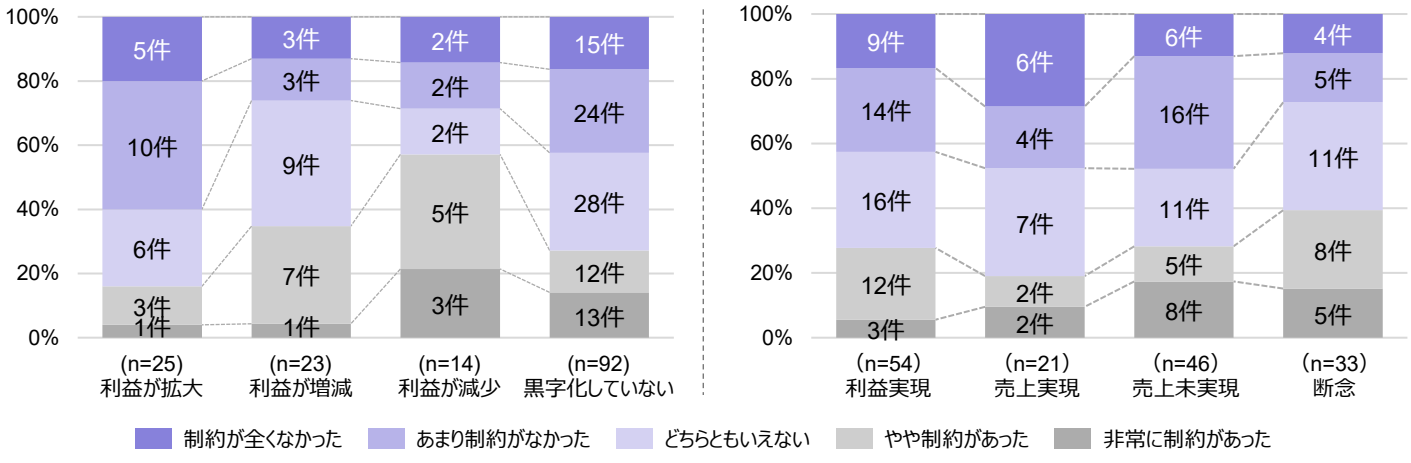
- JICA Biz後も現地の医療機関で当社の医療機器が活用され、医療従事者からはその効果を高く評価されていました。しかし、現地の公的機関における認証登録などのプロセスが煩雑で体系化されていないために、現在も手続きを進められず、ビジネス化を妨げています。

JICA Biz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

- 規制が「ない」ことに関して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。しかし、規制が「ある」ことは、企業の海外展開にとって不利になる傾向があることが窺えます。

グラフ　法制度の制約がないこと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。

▶ビジネスTips「進出国の「規制」について意識すべきポイントとは」

海外ビジネスをする上で欠かせないポイントの一つが「規制」です。馴染みのない規制のもとで事業化を試みると、解釈に悩むことや戸惑うことも少なくありません。一方、「規制」の内容次第では自社ビジネスにとって有利に働くこともあります。本コラムでは「規制」について意識すべきポイントと対応策、実際の事例を解説します。

進出国の「規制」について意識すべきポイントと対応策

JICA Bizに参加する企業が進出国の「規制」について調査を始めるにあたって留意すべきポイントは、①規制や運用実態について定期的に情報収集することと、②JICA Bizを有効活用し商材の許認可・認証を取得するための調査を実施することの2点です。以下、それぞれを解説します。

① 規制や運用実態について定期的に情報収集すること

ひとことで「規制」といっても様々なものが存在しますが、その中でも**「外資規制」は海外進出する際にまず確認しなければならない規制の一つです。**「外資規制」とは、外国資本の企業が進出国内に投資する際に適用される規制のことを言います。例えば現地法人の設立を検討している場合、業種によって外国企業の出資比率や資本金、土地所有に係る規制内容が異なるため、進出国を選定する際の重要な判断材料となります。

外資規制以外にも、現地の労働法、環境法、税法など、ビジネス展開する上で重要な法規制が多く存在します。規制内容によっては、自社の製品・サービスが進出国の規制対象となる場合があります。ジェトロのウェブサイトでは、最新の規制情報を日本語で提供しています。海外展開を検討している場合は、現地調査を行う前に外資規制等の適用有無について調べておきましょう。

規制の概要はインターネットでも確認できますが、机上調査だけでは運用実態まで把握することは難しいのが実情です。そのため、現地調査で確認することを強くお勧めします。ある企業では、現地で環境汚染が社会問題となり対策を講じることが求められていたタイミングで、排水管理のサービスを提供しようとしましたが、実際には環境規制の法的拘束力は依然と弱く、提案サービスに対する十分なニーズが醸成されなかったというケースがありました。

また、進出国によっては、突然の規制変更によって自社製品が規制対象となるリスクもあります。そのため規制については、**最新の情報を定期的に情報収集できる体制を構築しましょう。**特に、医療品、医療機器、食品やセキュリティー関連の商材は、厳しい規制があり、また、時世の流れによって制度が変更されるため、常に情報収集ができる体制を構築し、その都度対応していく柔軟性が求められます。なお、運用実態については、現地に不慣れな日本人だと難しい場合があります。その場合、現地でビジネスをしている同業の日系企業や現地パートナーなど実態をよく知っている人に確認を依頼すると良いでしょう。

一方で、想定していたビジネスが規制対象であった場合はどうしたらよいでしょうか。現地の規制を変えさせることができればよいですが、海外で規制を変えることは容易ではありません。その場合、関連技術や知識を用いて、または、ビジネスモデルを変えることによって、規制の対象外にできないか考えることで、ビジネス展開の可能性が開かれることもあります。大変に困難な道となりますが、規制を新境地を開くためのチャンスと捉え、事業形態やビジネスモデルの変更も視野に入れる等、根気強く突破口を探ることも大切です。

② JICA Bizを有効活用し商材の許認可・認証を取得するための調査を実施すること

進出国で自社の製品・サービスを販売するためには、その国の許認可や認証が必要になる場合があります。許認可・認証によっては、現地で実証データを収集し規制当局に結果をモニタリングしてもらうなど、長期間を要することもあります。事前のデスクトップ調査やカウンターパートを通じて取得要件を事前に確認し、計画的な取得を目指しましょう。

また、取得要件に不明瞭な点や判断に迷う点があれば、規制当局に直接相談し、確認してみるとよいでしょう。過去には、企業が保有している実証データが認証要件を満たしているかを規制当局に直接相談したところ、規制当局から認証取得に向けた具体的なアドバイスを得たという事例もありました。

事例として、家電を製造・販売しているある企業は、JICA事業中に省エネルギー機能の提案製品について実証データに基づく研究結果を収集し、エネルギーや環境保全に関する制度変更を行いたいと考えていたカウンターパート機関を後押ししました。結果、現地の省エネルギー基準が強化され、同社のビジネス機会が拡大しました。

「規制」は、ビジネスを妨げることもあれば、反対にビジネスを推進することもあることがわかります。
現地の規制とその運用実態を正確に把握し、対応していくことは、持続可能なビジネスの成功を収めるために必要なことなのです。

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

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。進出国を選ぶ際は、社会・技術・経済といった観点から、どのような環境であれば自社の強みが活かせるのか、あらかじめ十分に整理・検討することが大切です。外部経営環境は自社でコントロールすることが難しいため、自社のビジネス展開に有利な環境（市場）はどのようなものか理解しましょう。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
- 進出国の政策に後押しされていること

技術的要因の一例
- 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
- 現地の技術者が企業が求める水準の技術を有していること

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

■自社に適した社会環境を理解する

自社の提案製品・サービスやビジネスモデルの強みを生かせるような社会環境（社会・技術・経済）とはどのようなものか、十分に検討・整理したうえで、最も適していると思われる進出国を選びましょう。

■基本情報を調査する

現地の社会情勢や技術面のリスクの有無、国としての発展性など、現地でビジネスを継続できる条件が揃っているか、市場環境をあらかじめ調査し、理解したうえでJICA事業に臨みましょう。この際、デスクトップ調査で情報を網羅するだけではなく、特に関心の高い国には実際に現地を訪れてみることも有効です。

■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

どこの国でも同一または近し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。

■技術の現地化を検討する

現地における維持管理やアフターフォロー、そもそもの技術レベルは、想定しているよりも企業が求める水準を満たしていない可能性があります。技術者の育成や現地の社会環境に適した維持管理方法を確立するには時間がかかる場合がありますので、いつまでに・どの程度現地化を実現するのか、検討しましょう。

事業実施後

▶対策

企業の対処策

- JICA Biz応募前に営業や調達、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

- 進出国が安全であるか、十分な技術レベルを有しているか、ビジネスを阻害するような政策ではないことは全ての企業・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

- **進出国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。直近では黒字転換し、現地工場は従業員200名体制、販売会社は100名体制です。

成功事例 2

- **進出国の人口規模や政府のインフラ開発政策を確認し、自社の製品が現地の社会環境にどの程度合致しているのかを把握しました。現地で普及されていない技術ではありましたが、外部パートナーを含めた事業実施体制を構築し、技術者の育成も行おうとしています。**
- カウンターパートを通じて提案技術を技術認定書に登録することができ、営業活動の後押しとなりました。

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 Biz終了後、グローバル飲料メーカー、工業事業道路省に販売を実現しました。現地の従業員は日本人2名、現地人材3名体制でした。

成功事例 4

- **進出国では電気代の高騰化に伴い、製造業の事業者は電力使用量を抑えて経費節減・排出量削減に取り組んでおり、当社のサービスはそのような課題解決に直結しています。**
- 現地法人を設立し、現在は大手の製造業の事業者や大型商用ビルだけではなく、一般住宅や小型商用ビルもターゲットとして、ビジネス展開地域を拡大しています。

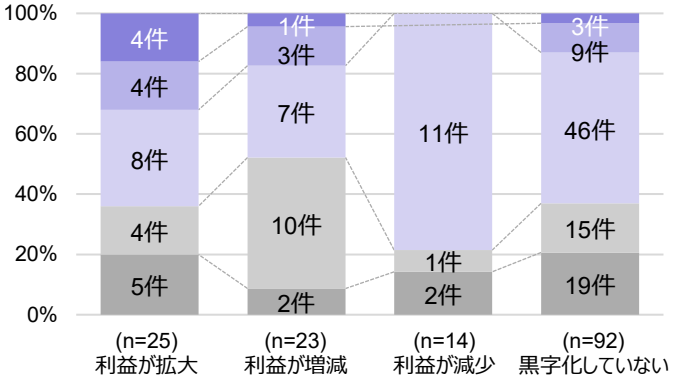
課題のあった事例

- 提案製品に対する現地のニーズはありましたが、ターゲットとなる住民の所得が低く、受容価格帯を合わせられなかったことが理由でビジネス化が困難でした。
- 進出国に現地法人を設立し、現地メーカーと連携して日本に製品を供給していました。しかし、提案製品の部品の一部を国外から調達する必要があることや、部品の規格が異なること、品質基準の認識にギャップがあり日本国内で補修が必要となる等の理由から、日本で製造した場合の価格よりも高額になり、現在は撤退しています。

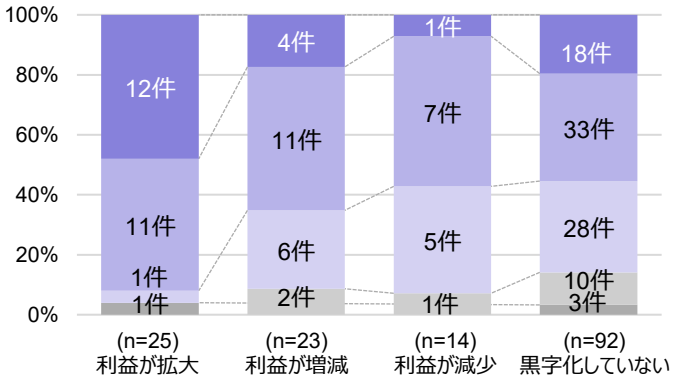
▶データ

- 有利な経済的要因とビジネス状況の間に関してわずかな相関関係がみられるものの、明確な関係性は見られませんでした。
- 一方、技術的要因が有利に働くほど、利益が拡大し持続可能なビジネス展開を実現できている傾向が見られます。

グラフ　自社に有利に働いた経済的な要因の程度とビジネスの成否の関係性



グラフ　自社に有利に働いた技術的な要因の程度とビジネスの成否の関係性



大変有利に働いた　ある程度有利に働いた　どちらともいえない　あまり有利に働かなかった※　全く有利に働かなかった※

※経済的要因や技術的要因が自社ビジネスの成長に寄与しなかった

6 提案製品・技術が進出国の社会環境に適している。

▶ビジネスTips「進出国の市場規模を把握するために気を付けるべきポイントとは？」

社会環境が適しているかを把握するためには、市場規模の把握が欠かせず、海外進出の検討にあたっては、市場規模の大きさが進出の判断材料の一つになっています。本頁では、市場規模を把握する方法だけではなく、試算した規模の大きさをどのように解釈すべきかについても解説します。

どのように市場規模を調べるか？

① 様々なデータベースから情報収集を行う

市場規模を調べる第一歩は、情報収集です。昨今は様々なデータがインターネット上で入手可能です。特に国際機関や官公庁の公表資料は情報の信頼性が高いため、市場規模を算定する際の根拠資料となり得ます。詳細は次ページを参照ください。

② 有効なデータがない場合の市場規模推計方法

上記に挙げた方法では情報が入手できない場合に、いくつかの数字を手がかりにして推計する方法があります。以下のような情報が入手可能な場合、業界全体の市場規模をおおよそ算出することが可能です。

- 業界へ参入している企業数 × 平均売上高
- ある企業の売上高 ÷ 当該企業の業界シェア
- フェルミ推定

  数値化されていない事柄について、一般的に既知の情報を手掛かりにして論理的に推定する方法がフェルミ推定です。例えば消費財の場合「どのくらいの人が、どのくらいの量を、どのくらいの頻度・価格で購入するか」、耐久財の場合は「新規購入の需要、買い替えの需要、買い替えない人はどのくらいか」というような考え方で仮説を立て、概算します。アンケート調査やヒアリングを実施して手掛かりとなるような情報を収集することもできるでしょう。適切な推論に基づいた推定であれば、実態に近しい算出も可能ですが、実態と大きく乖離した数値になってしまう場合がある点は注意が必要です。

市場規模の分析結果をどう解釈する？

市場規模の大きさが判明したら、その結果をどのようにビジネス判断に繋げれば良いでしょうか。市場が大きければ良いという訳ではなく、市場規模の推移や、競合がいるかどうか、いる場合はその脅威がどの程度か等、複合的に解釈することが重要です。

市場規模が大きい場合

市場規模が大きいと参入の間口は広がりますが、その分参入する企業も多くなり、競争が激しい可能性があります。競合企業が多数いる中で、競争優位性を確立することができるかどうかを検討する必要があります。または、特定の消費者層に絞る、もしくは複数の消費者層を組み合わせてターゲットにすることも一案になるでしょう。現時点で市場が大きくても、縮小傾向にあることが判明する場合もあります。参入を避けるか、あるいは競合の撤退後に生き残った企業が享受できる残存者利得が狙えるかを検討しましょう。

市場規模が小さい場合

市場規模が小さくても、一部の消費者層からの厚いニーズがあるということもあります。安定的なニーズを確保できれば、参入可能性があると言えるでしょう。また、現時点では市場規模が小さくても、拡大傾向にあることが判明した場合、他社に先んじて参入できるか、新規参入が相次いだ場合でも競合他社に差別化できるか否かによって検討の余地があります。

市場規模を正しく把握できなかった場合、海外進出の方向性を見誤ってしまうことになりかねません。
可能な方法を駆使して市場規模を把握し、その結果を様々な角度から解釈することで、進出のポテンシャルを検討しましょう。

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。

▶有用な統計情報

表　市場規模を確認できる主たるデータベース一覧

分野	データベース名	備考	ウェブサイトURL
全般	Undata	国際連合のデータベース	https://data.un.org/
	World Bank Open Data	世界銀行のデータベース	https://data.worldbank.org
	OECD iLibrary	経済協力開発機構（OECD）のオンライン図書館	https://www.oecd-ilibrary.org
	e-Stat	日本統計局の統計情報	https://www.e-stat.go.jp
農業開発／農村開発	UN Comtrade	貿易統計	https://comtradeplus.un.org
	FAOSTAT	国連食糧農業機関（FAO）の統計データベース	https://www.fao.org/statistics/en
保健医療	WHO Data collection and analysis tools	世界保健機関（WHO）が提供するデータ収集・分析ツール	https://www.who.int/data/data-collection-tools
	WHO Global Health Observatory Data	WHOの統計データベース	https://www.who.int/data/gho
教育	UIS Statistics	国連教育科学文化機関（UNESCO）の統計データベース	http://data.uis.unesco.org/
	OECD Data – Education	OECDの教育関連データ	https://data.oecd.org/education.htm
デジタル化	OECD Data – Innovation and Technology	OECDのテクノロジー関連データ	https://data.oecd.org/innovation-and-technology.htm
環境管理	UNEP-WCMC Resource	世界自然保全モニタリングセンター（UNEP-WCMC）のデータベース	https://resources.unep-wcmc.org/
	UNDP Publications□	国連開発計画（UNDP）の出版物	https://www.undp.org/publications
水資源	UN-Water	国連水関連機関調整委員会	https://www.unwater.org/
	WHO – Water, sanitation and hygiene	WHOによる水資源関連情報	https://www.who.int/health-topics/water-sanitation-and-hygiene-wash#tab=tab_1

統計データは公的なデーターベース以外からも入手可能です。いくつか効率的かつ効果的な情報収集手段がありますのでご紹介します。

官公庁の白書

日本の官公庁による公表資料の中で、国外の市場について言及されている場合もあります。例として、

- 経済産業省「通商白書（https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/index_tuhaku.html）」
- 総務省「情報通信白書（https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/）」
- ジェトロ「各種調査レポート（https://www.jetro.go.jp/world/reports/）」
- JBIC「投資環境レポート（https://www.jbic.go.jp/ja/information/investment.html）」

が挙げられます。現地の政府機関によるデータも存在する可能性がありますが、現地の言語に限られることも考えられます。

業界団体のレポート

業界団体がある場合は、団体にて独自調査を行っていることがあります。希望する業界に団体が存在しない場合は、類似性・関連性の高い業界団体の情報を参考にすることもできるでしょう。

民間調査会社からのデータ購入

官公庁や業界団体のレポートから得られる情報が限られている場合、民間調査会社からデータを購入する方法も検討しましょう。無料で配布されているケースや、プレスリリース上で要点が触れられている場合もあります。

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

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、市場調査等を通じて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。狙うべき領域を特定できたら、仮説検証を繰り返し、ブラッシュアップしていきましょう。

- 特に価格の観点からの需要喚起、仕様・価格の各面からの顧客ニーズに合致した製品・サービスの提供に関しては、ビジネスの成功のために、自信をもって顧客に価値を提供できると確信するレベルまで突き詰めることが必要です。

▶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。

■「バリュープロポジション」の要素について市場環境を調査する

バリュープロポジションの3つの要素が進出国で当てはまるか、市場規模や競合などの基本情報を収集し、打ち手のおおよその目途を立てておきましょう。

■「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。

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。JICA Biz実施中に、テストマーケティングを行い、現地のニーズ（性能や価格、ターゲットなど）にマッチするゾーンはどこか、細かく検証することも効果的です。

■企業が目指していくべき方針を定める

JICA Biz実施前、JICA Biz実施中に仮説検証した結果、バリュープロポジションの領域を定め、戦略を立てましょう。この際に、狙いを明確に定めていないと、ビジネスモデルの具体性・実現可能性が低くなります。

■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。

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たり、ニーズに合った価値を提供できているか、定期的に確認しましょう。

■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。

▶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 Biz実施前から、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」）の把握を、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た場合は、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時に助言しましょう。

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

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ました。さらに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

- **現地ニーズに基づいた日本式の提案製品を普及したことで他社との差別化も実現し、現地パートナーを通じて販促活動を拡大しています。**
- 現地の販促活動は現地パートナーに任せており、JICA Biz で提案した商材とは異なる商材も展開しようとしています。

成功事例 3

- **政府の方針としてインフラ需要が伸びていた進出国では、自社が提供する技術が普及されていない状況でした。現地のニーズに合致している提案技術且つ、競合他社が存在しない状況であったためバリュープロポジションを確立することができました。**
- JICA Biz応募前より、社長が何度も現地に赴き、展示会などに積極的に参加しました。

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。

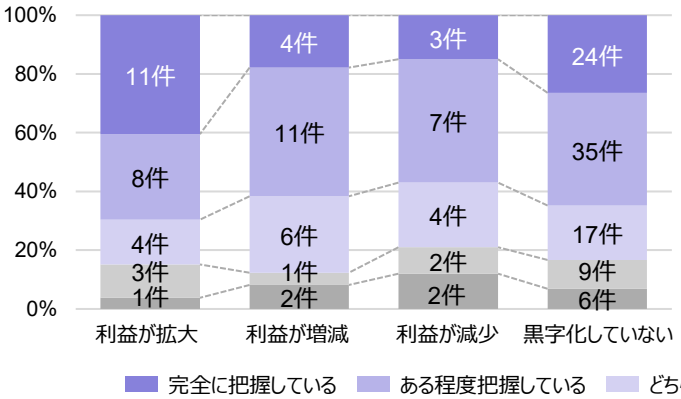
課題のあった事例

- 提案製品のコンセプトは高い評価を得ていましたが、顧客の受容価格帯に合わず、求められている価値を明確に確認することができなかったため、事業を継続できませんでした。
- 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 Biz実施前に十分にマーケティング調査ができていなかったため、提案製品に対して現地のニーズがないことがJICA Biz実施中に明らかになりました。

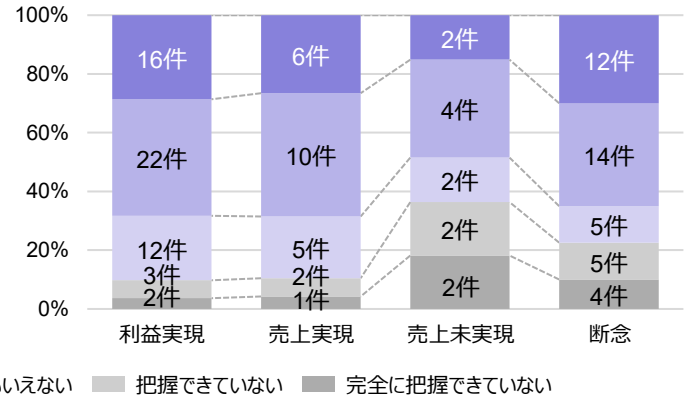
▶データ

- バリュープロポジションを把握するだけではビジネスの実現は難しいですが、ビジネスを継続している企業においてはバリュープロポジションを把握することにより、ビジネスをより進展できていることが窺えます。

グラフ　バリュープロポジションの把握の程度と利益の拡大状況の関係性



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



完全に把握している　ある程度把握している　どちらともいえない　把握できていない　完全に把握できていない

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。

▶ビジネスTips「真の価値、バリュープロポジションとは？」

売上を実現している企業は、顧客が求めている価値と、他社と差別化し自社が提供できる価値がマッチしている領域、「バリュープロポジション」をどのように把握しているのでしょうか。企業の事例とともに具体的に解説していきます。

バリュープロポジションとは？

改めておさらいしましょう。バリュープロポジションとは、製品・サービスについて①顧客が求めており、②自社が提供可能で、③他社と競合しない価値を特定するものです。言い換えれば「顧客が自社の製品・サービスを選ぶ理由」といえます。**バリュープロポジションを把握することで、顧客が求めている価値（カスタマーバリュー）に基づいて競合他社と差別化し、顧客に選ばれる製品・サービスを提供することができます。**顧客は、競合他社にはない付加価値を求めるからこそ、あなたの会社の製品・サービスを購入する、というわけです。

これまでの事後モニタリング調査において、社会的な課題は見えていても、顧客のニーズに応えられる価値を提供できずに、売上実現に繋げられていない事例が見られました。JICA Bizにおいて利益実現、売上実現している企業は、市場調査や実証事業の過程で、顧客のニーズを基にバリュープロポジションを明らかにするための工夫を凝らしていました。

表 バリュープロポジションを把握し利益実現、売上実現を果たした企業の事例

A社	A社は医療機器を販売する企業で、主に病院で検査プロセスの質や量を調査しました。このJICA Bizの対象国では、病気を早期発見・早期予防するという社会的ニーズが高まっており、潜在的な需要がありました。 それに対しA社は、質の高い検査をするということに焦点を当て、検査をする上でどこがボトルネックとなるのかをJICA Biz実施中に細かく調査しました。何が、どの程度、どのように検査されており、企業の医療機器を導入することでどのくらい検査の質を向上できるのかを、**5W1Hを意識し定量・定性的に調査したことで、顧客が求める価値を明らかにすることができました。**また、競合については、進出国では中国や欧米企業の類似製品が存在しており、価格面で勝負する必要があり、競合他社が提供できる価値は価格面にあると仮説をたてました。そこで、同社は競合他社製品の弱点を調査し、メンテナンスサービスの点に課題があることを突き止め、製品の販売にとどまらず、**他社では実現できていない「継続的なメンテナンスサービス」の導入を目的に、代理店や病院のスタッフにトレーニングを実施しました。** このように、自社独自のサービスを強化するために対策を講じたことで、競合他社が提供できる価値を避け、企業が提供できるバリュープロポジションを見つけることに成功しました。
B社	B社は事前のデスクトップ調査で、ターゲット対象となる患者数の傾向を統計データで情報収集していたものの、その情報だけでは提案製品が十分な効果を発揮できるかを検証できていませんでした。そこで、JICA Biz実施中に現地の医師にヒアリングし、助言を得ました。日本国内にいながらでもネット上でデータ分析や論文などの二次情報を得ることはできますが、**実際のエンドユーザーに近い一次情報を得ることで、企業が提供する価値の確からしさを判断することができます。**競合については、同社が進出した国では既に外資の競合企業が幅を利かせており、価格面においても課題がありましたが、**同製品は競合製品より汎用性が高く、性能面での競争優位性を訴求することで差別化に成功しました。**
C社	C社は、農家に製品を販売する企業で、製品に対する顧客の反応を伺うために展示会を活用しました。この企業は、農家へのヒアリングや意識調査を実施後、製品を進出国へ輸出し、現地の展示会でデモンストレーションを行いながら農家の方々の反応を確認しました。同社のように、**展示会などを活用して実際に商品を見てもらい、その反応を分析すると、より具体的にどのような製品の質が現地で求められているかを把握することができます。**また、提案製品は農家にとって多少手間がかかるものの、農産物の高付加価値化に資する製品でしたが、この企業が進出した国では、多くの農家が手間をかけずに生産できる農作物を生産し、販売していたため、**企業は手間をかけても高付加価値化に関心を示す農家にのみターゲットを絞りました。安い製品だけではなく、品質の高い製品にも一定数のニーズがあったことから、既存の競合企業との直接的な競合を避けることに成功しました。**

以上のように、顧客が求めている真の価値を探るにはいくつもの方法がありますが、「顧客目線の価値」および「自社が提供できる価値」、並びに「他社が提供する価値を避ける」を意識し企業独自のバリュープロポジションを見出すことで、顧客に選ばれる理由を作ることができます。息の長いビジネスを作り上げるには、顧客に選ばれ続ける理由を模索することが重要です。

製品やサービスを提供する企業側と、消費者側が求めている価値がずれていると、良い商品であるにも関わらず評価を得られなかったり、リピーターを獲得できなかったりなど（継続的な）販売に繋がらない可能性があります。
顧客目線の価値に重きを置き、かつ競合他社が提供できるサービスと違う土俵で独自の価値提供を維持できれば、途上国ビジネスの継続性も高まるのではないでしょうか。

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実績を示したり、粘り強く現地との信頼関係を構築する、または、JICA Biz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

■国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。

■過去の販売実績からアピールポイントを整理する

これまでの実績から、売上実績や顧客満足度、検証データなど、想定顧客に対しセールスポイントとなるような訴求材料を整理しましょう。

■現地適合化の仮説を立てておく

販売実績があったとしても既存の製品・サービスがそのまま進出国に適用するとは限りません。現地化の可能性を考え、性能、価格、品質で改修すべき点はあるか、あらかじめ仮説を立てておきましょう。

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 Biz実施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 Biz実施中に現地で高い評価を受けた場合、JICA Biz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。過去の実績が少ない場合でも、「進出国での実績」として活用することができます。十分な訴求材料であることを理解し、営業活動に役立てましょう。

■必要に応じ提案製品・サービスを現地適合化させる

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 Biz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、それのみでは利益実現、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。日本産の作物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 Biz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。栽培した作物を進出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

- **JICA Biz前から進出国で営業活動を行っていましたが、進出国内での導入実績がないことが大きなネックとなっていたところ、JICA Bizを通じた提案製品の導入実績が信頼獲得のきっかけとなり、事業展開に役立ちました。**
- 現地法人・工場を設立し、現在は進出国周辺エリアの売上のほとんどが進出国の売上となり、計画当初よりも事業が拡大しています。

成功事例 3

- **日本の実証データをもとに進出国の人々向けにカスタマイズしたサービスを作成しました。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 Biz実施前より現地法人を有していました。提案サービスを提供できる企業は、進出国では当社に限られています。

成功事例 4

- **提案製品は、途上国向けに販売していたため、海外で活用実績のあるモデルであるという点が、アピールポイントとなりました。**
- 途上国の環境で使用できるよう開発された製品であるため、製品故障のリスクを低減することができました。100万ドル相当の販売を実現しました。

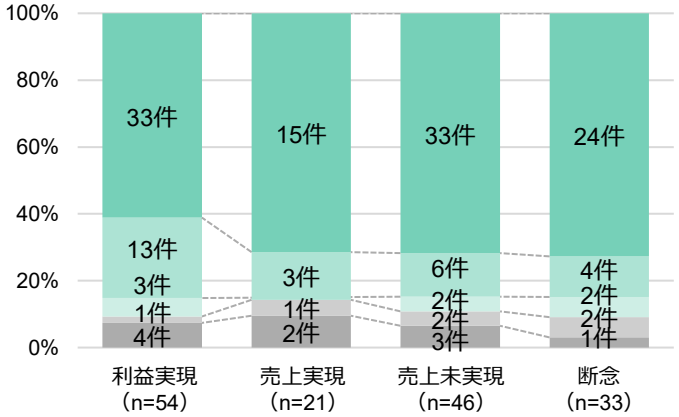
課題のあった事例

- 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。国内シェアは8割ですが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 Biz終了後の進出国での事業継続は検討していません。

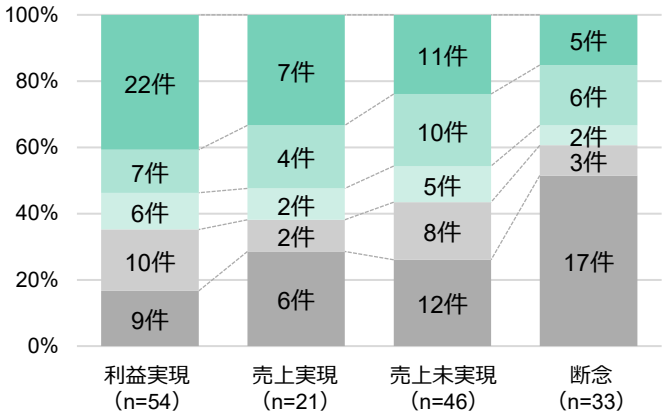
▶データ

- 日本国内での販売実績の有無とビジネス状況の間に関しては、明確な関係性は見られませんでした。
- 一方、海外での販売実績があるほど、利益・売上を実現した企業が多い傾向がみられました。

グラフ 国内販売実績の有無とビジネスの成否の関係性



グラフ 海外販売実績の有無とビジネスの成否の関係性



豊富にあった ある程度あった どちらともいえない あまりなかった 全くなかった

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。

▶ビジネスTips「途上国ビジネス展開時の販売実績の必要性」

海外展開に成功している企業は、販売実績を活用しどのように訴求活動を行っているのでしょうか、また、もし販売実績がない場合はどのように工夫すればいいでしょうか。本コラムでは、ビジネスの成功と販売実績の関係について、3つのケースに分けて各ポイントを解説していきます。

① 国内外の販売実績が豊富なケース

国内外での販売実績は、「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。皆さんもインターネットで何か新しいモノを購入したり、何かサービスを利用したりするとき、実績、星の数、口コミを確認したことはあるのではないでしょうか。それは海外の方々も同じです。特に、公共調達であるBtoGビジネスでは、BtoBやBtoCに比べると、過去の販売実績を重視する傾向があります。

一方で、**国内の市場シェアが高く、進出国からその販売実績を評価されたとしても、現地のニーズに合致していないという理由や、社会情勢が大きく変わったことが原因で、売上実現に繋がらないケースもあります**。そのため、現地で調査する際は、製品技術の有用性を証明できるデータを収集し、客観的なデータを進出国の想定顧客に提示すると良いでしょう。現地でのデータ収集が困難な商材・サービスであれば、日本国内の実績に基づいたデータでも代用でき、顧客に訴求できます。販売実績に加えて、提案製品・サービスの購入・導入効果を示し、顧客に効果を実感してもらえれば、新規市場での売上実現に近づきます。

② 国内での販売実績はあるものの海外での販売実績が少ない（またはない）ケース

こちらのケースにあてはまる企業は多いのではないでしょうか。効果的に新しい商材・サービスを顧客に訴求するために、まず考えていただきたいことは、現地でのニーズ調査に基づき、製品の仕様や価格などを現地に適合させることができないか、という点です。JICA Biz実施企業の事例として、現地の技術等を活用し、現地の購入者自らが利用、修理できるように現地化することで、売上実現を果たした事例が多数ありました。もちろん、日本で販売されている製品・サービスをそのまま現地で販売し成功した事例もありますが、文化や商習慣が異なる途上国において、このようなケースは多くありません。

また、現地への適合化を図ったとしても、いきなり進出国の方に購入してもらうのではなく、**現地に進出している日系企業への販売を、将来の販促拡大への足掛かりにするのも一案**です。日本国内で大きな市場シェアを有している場合は、その実績は日本人・日系企業にアピールしやすいです。現地の日系企業に販売できれば、その製品・サービスの導入を通じて、**進出国の新聞等に現地の言葉で掲載されるかもしれませんし、口コミで評判が広がるかもしれません。この段階になれば、現地の方々への横展開の可能性が見えてきます**。

③ 国内外ともに販売実績が少ないケース

新製品の販売を目指している企業やスタートアップ企業の一部では、国内外の販売実績がほとんどない場合もあるのではないでしょうか。販売実績がない場合、進出を検討している途上国で売上を実現することは容易ではありません。しかし、国内外の販売実績がなくとも、進出国で売上を実現し、利益を出している下記のような事例もあります。

A社	A社は、実績のある日本の製造業と協働し、JICA Bizに参加する前から、進出国に現地法人を設立していました。その後、JICA Bizに参加し、成果を上げ、カウンターパートと良い関係性を構築しました。現地からの信頼を勝ち得た結果、JICA Bizの中で現地政府のイベントで商品をPRすることができ、メディアの宣伝効果により受注機会を増やすことに成功しました。その後、同社は現地政府機関と契約を結び、サービス提供を通じて売上を実現しています。
B社	B社は、JICA Biz実施時、当該加工品を日本国内で販売した実績はありませんでしたが、JICA Bizに採択されたことが契機となり、今では日本市場の開拓に成功しています。進出国での調達、加工工程のパートナー選びにおいて、JICA Bizであることを関係先に伝えたことで、現地関係者の確保や連携がよりスムーズにできました。また、日本国内での認知拡大を図るために長期的な視野で販売促進を考え、広告を打ちました。同社は、最初から大きなリターンが得られないことを念頭にしていたので、粘り強い姿勢で海外事業展開に臨むことができました。今では、日本市場での販売量の拡大にも成功しています。

ビジネス展開において販売実績があることは、大きなアドバンテージとなることは間違いないといえます。
しかし、実績があっても新規市場に進出する場合、現地の特徴を捉えて適切に戦略を練らなければ、現地で受け入れてもらえません。
一方で、販売実績がない場合でも、アプローチの仕方次第で販路拡大のチャンスを引き寄せることはできるのではないでしょうか。

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、顧客満足度が下がり、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。

- 海外展開に成功している企業の多くは、4P要素のうち、特に流通網構築において、外部関係者を巻き込み構築プロセスの段階から入念に検討しており、特に利益の拡大のために重要な要素です。自社内だけで検討するのではなく、現地の流通網や商習慣を理解している外部パートナーなどの第三者と議論し、現実的なサプライチェーンを構築することが大切です。
- また、需要喚起に繋がる価格設定、効果的な販売促進を行う販売体制の構築に関して、重点的に調査・検討を行い、適切な施策を実行できた企業ほど、売上、利益を拡大しています。

▶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

日本での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。

■流通・サプライチェーンの構築には外部関係者も巻き込む

輸出入業や製品の販売業などを展開する場合、自社独自で流通網を確保することは困難です。流通網を確立するには、検討プロセスの段階で、現地の外部パートナーや専門家などを巻き込み、十分に検討することが大切です。

■現地の知見を有する人材から4P項目をヒアリングする

進出国の提案製品・サービスの分野について知見のある人材や企業にヒアリングを行い、4P要素の検討事項の目途を立てておきましょう。現場に近い関係者であれば、より現実的な戦略を描くことができます。

■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。

製品 Product	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。
価格 Price	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。
販売促進 Promotion	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。
流通 Place	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。

事業実施後

■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 Biz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。
- 現地の流通網やサプライチェーンを構築するにあたり、JICA事業中に現地の地の利を知る人材を巻き込みましょう。

支援機関に求められる支援策

- 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、製品の仕様およ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。また、流通網の確保には、複数の外部関係者を巻き込み入念に検討した事例もありました。

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が限られるため、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。**
- 提案製品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

- **性能面は現地のスペックに合わせ、価格面も現地市場向けに原価低減を実現しました。流通網については、現地の販売代理店や、学術機関を活用し、日本側と進出国側で共にサプライチェーンを検討しました。**
- JICA Biz終了後も調達・生産は当社が担当し、販売・マーケティング・在庫管理は現地ビジネスパートナーが担当しており、明確なデマケーションのもと事業を拡大しています。

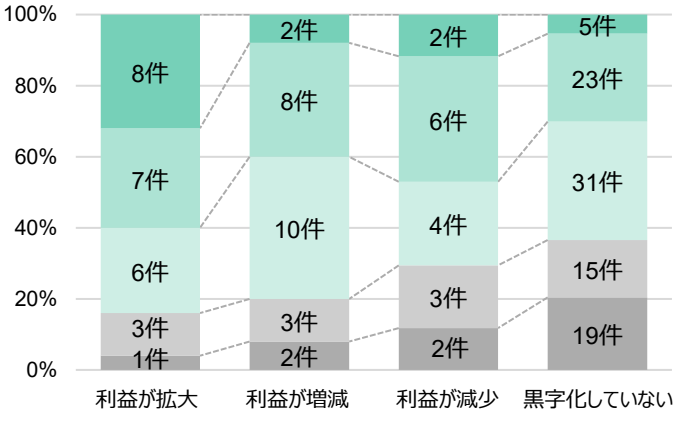
課題のあった事例

- 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 Biz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（多くの事例で確認されています）。

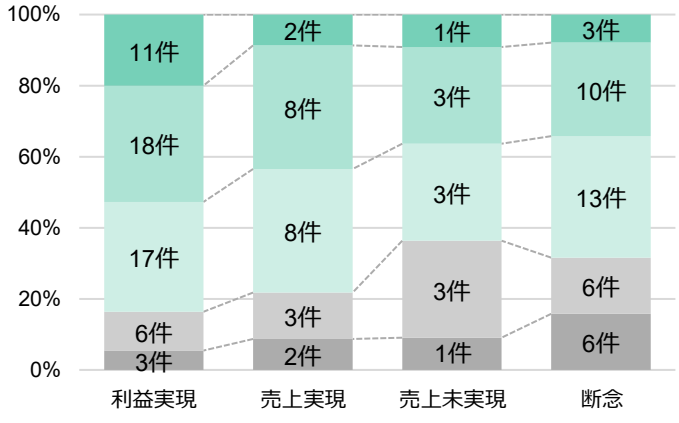
▶データ

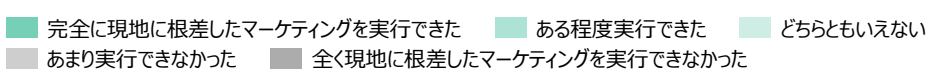
- 現地ニーズを基にしたマーケティング戦略は、海外ビジネスの事業拡大に影響を及ぼしていると考えられます。4P要素を一体的に検討したうえで必要な対策を練ることが肝要です。

グラフ
現地に根差したマーケティング実行度合いと利益の拡大状況の関係性



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

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。

▶ビジネスTips「現地に根差したマーケティング戦略がなぜ必要なのか？」

マーケティングミックスとも言われる4P分析は、企業の製品・サービスの強み、弱みを把握するために、Product（製品）、Price（価格）、Promotion（販促活動）、Place（流通）の４要素について戦略立てを行い、効率的な販促活動に繋げるための分析です。海外事業を成功させている企業は、どのように4P戦略を立てているのか、解説します。

現地に根差した4P分析とは？

開発途上国でのビジネスでは、現地目線でこれら4つの要素（Product（製品）、Price（価格）、Promotion（販促活動）、Place（流通））をバランス良く分析し、強みを伸ばし、弱みを克服することが重要です。

製品 Product	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、機能を調整することが重要です。
価格 Price	顧客や商材によって、イニシャルコストを重視するのか、ライフサイクルコストを重視するのか様々です。売上実現に向けては、想定顧客が価格に何を求め、どの程度の価格水準であれば購入する意思があるのかを把握することと、その価格水準に合わせた価格設定を行うことが重要です。
販売促進 Promotion	製品やサービスの宣伝、広告、デモンストレーションを通じて効果的な販促活動をすることが大切です。JICA Bizのメリットを活用し、カウンターパートから各市町村に向けて提案製品についてのレターを発行してもらうことで企業の知名度を上げたり、展示会で顧客に直接効果を実感してもらうことで引き合いを増やした事例がありました。
流通 Place	現地の事情に適したサプライチェーンを整備することは、製品・サービスを安定的に供給するために必要不可欠です。例えば、資機材を全て日本から輸入してしまうと、買い手の購入価格が高くなるだけではなく、顧客の維持管理負担も増えてしまうため、結果的に顧客ニーズと合致しない可能性があります。

ビジネスを進展させた企業の事例

下記3社の成功事例では、どのような製品を、どのくらいの価格で、どの経路で、どのように販売するかの4要素について、網羅的に対策を講じていました。また、**日本のやり方やこれまでの成功体験に拘り過ぎず、現場を直視して現地の目線に立って、4つのマーケティング要素を考える**ことが重要であることが分かります。

A社

A社は、大気汚染が問題となっている進出国で、廃棄物を無害化する焼却炉を製造し販売している企業です。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。

提案製品は廃棄物を適切に処理し無害化できることから、製品（Product）の面では大きなアドバンテージを獲得していました。また、現地調達比率を高めて現地生産をしたり、据付や維持管理を現地化したりすることで、価格（Price）の弱みを克服しました。販促活動（Promotion）では、ターゲットの優先順位を付けるなどの戦略を立てた上で、現地パートナーが進出国内を周り営業しています。JICAプロジェクトの実績をアピールすることで、特に医療機関では信頼を得ることが出来ました。流通（Place）については、前述の通り現地調達の比率を上げ、また、日本国内での製造工程を進出国に移管するために工場をレンタルし、生産を始めています。

A社は、Productの性能、品質は維持しながらもPriceを抑えるために生産の現地化を実現しました。さらに、現地パートナーを活用したPromotionにより認知度の向上と販売チャネル（Place）の拡大に向けた活動をすることができました。

B社

B社は、農家へ花卉の生産技術を移転しており、すでに進出国内市場および海外市場に流通しています。

進出国では、現地の展示会に日本産の製品を出展し、販促活動（Promotion）を行いました。市場の反応を傾聴し、農家の規模感に合わせて様々なグレードの商品を扱うことで、現地のニーズに合わせることができました。実は同社の生産技術は、通常の生産技術より手間も費用もかかってしまうものでした。しかし、手間が多少かかったとしても高付加価値な花卉を生産したいと考える農家が存在していたため、同社はこうした意識を持つ農家にターゲットを絞ることで、価格（Price）の弱みを解決しました。流通（Place）では、進出国内においてコールドチェーンを含む流通網を確保したことで、同社の技術で生産された商品を消費者に安定的に届けることができています。

B社は、Promotionを通じ提案製品の認知度を上げるとともに、展示会への出展により現地のニーズを見極めて、導入するProductのグレードを調整することができました。また、Priceでは高価格がネックになりそうな場合でも、高級路線を貫くことで販売経路（Place）を確保し、流通網も確立したことで、4つの要素を網羅しています。

C社

C社は、廃自動車機器のリサイクル装置を製造、販売している企業です。リサイクル処理に必要な装置を現地のニーズに合わせて開発し、現地生産をしています。

進出国では、カウンターパートに供与した製品で効果を実感してもらいながら顧客ニーズを探りました。提案製品は、高品質であるがために競合他社よりも販売価格が高いという課題がありました。そこで現場の作業者が作業しやすいよう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できました。**Priceに関する工夫を凝らしたことで、Productの性能やPlaceのサプライチェーンを現地目線で調整することができたと言えます。また、これらのような現地のニーズを図るため、実演を通じたPromotionが重要であることが分かります。**

効果的なマーケティング戦略を立てるためには、現地に根差した視点で顧客のニーズのもと、製品・サービスの現地適合化、価格設定、購買意欲の向上、効率の良い流通という4要素のバランスを取ることが重要です。

これらの4要素は、個別で考えるのではなく、バランス良く網羅的に対策を練り実行することで、各要素の相乗効果を生み出し、売上・利益の拡大に繋げることができます。

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

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企業には「XXXがない（例：競合製品・サービスが存在しない／普及されていない）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。
- 他方で、JICA Biz実施中に確立させた競争力は、社会情勢や経済状況によって市場環境が変わり、定期的に見直さなければならない場合もあります。柔軟に対応できるよう、定期的に情報をアップデートしましょう。

▶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。

■許認可、認証制度を把握する

顧客は必要な許認可、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。

■現地ニーズを基に現地適合化を図る

既存の製品・サービスを日本仕様のまま導入し、現地で受け入れられているケースは多くはありません。性能や原材料、言語設定など、何かしら現地化されているものです。競争力のある製品・サービスを提供するには、現地ニーズを満たせるような現地適合化を目指すことが大切です。

■他社製品と差別化する

競合企業（内資・外資、およ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 Bizを戦略的に活用する

工法の認定等が必要であれば、JICA Biz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たりするなど、JICA Bizを戦略的に活用しましょう。

■ターゲットを明確にする

ターゲットが定まっていなければ差別化を図ることはできません。高所得者が対象であれば高品質を維持できる生産体制、中低所得者が対象であればスペックの改良による価格低減など、アプローチが変わります。JICA Biz応募前に市場調査を行いターゲットの目途を立て、JICA Biz実施中に具体的にどのような差別化が効果的か仮説を検証しましょう。

■定期的に競争力の高さを確認する

JICA Biz実施中に他社との差別化を実現し、現地ニーズを満たす製品・サービスができたとしても、競合他社の到来やターゲット層の傾向の変化、社会情勢の変動によるニーズの低下など、自社が取り巻く環境は定期的に変わっていきます。自社の製品・サービスが現地で変わらず競争力があるかを確認するため、定期的に市場環境の情報をアップデートしましょう。

▶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

- 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 Bizの実施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はなく、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はなく、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 Bizを契機にハイエンドな主力機器を納品しました。また、JICA Bizを通じてカウンターパートとなる全ての拠点にてISOの取得に成功しました。

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 Biz終了後、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 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 Biz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。栽培した作物を現地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 4

- **過去の海外進出の経験から、進出国でのビジネス習慣を理解する必要があるという教訓のもと、専門家など外部人材を巻き込み、現地の特性を生かした性能や現地の市場に合う価格低減を実現しました。**
- 現在ではブランド数が拡大し、進出国を起点に新たな海外諸国の新規市場の開拓を計画しています。

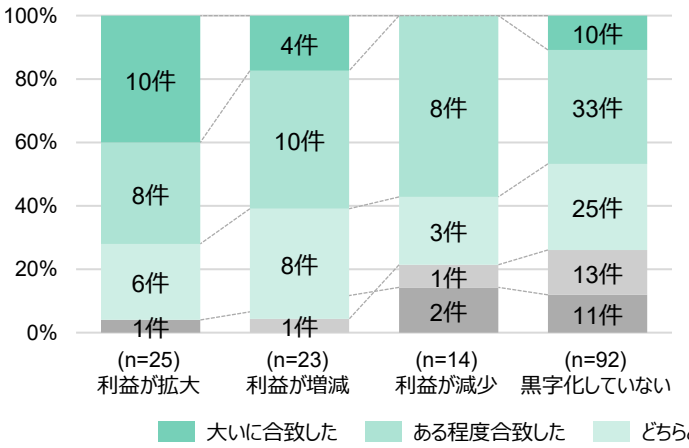
課題のあった事例

- 公的機関の顧客には、先方が求める予算感に合わせることができませんでした。民間企業にもアプローチしましたが、提案製品・サービスに対する高い評価を得られませんでした。
- 売り手が「XXXがないからニーズはあるはずだ」と思い込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 Biz終了後の本格的なビジネス化に至っていません。（多くの事例で確認されています）

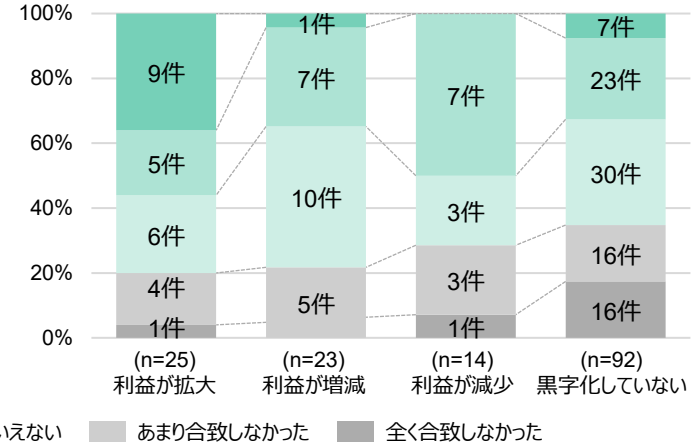
▶データ

- 仕様・技術面での顧客ニーズが合致することと、価格面での顧客ニーズが合致することの両方が、JICA Biz終了後に利益を拡大し、持続可能なビジネスを行う上で重要であることが窺えます。

グラフ 仕様・技術面での顧客ニーズの合致とビジネスの成否の関係性



グラフ 価格面での顧客ニーズの合致とビジネスの成否の関係性



大いに合致した ある程度合致した どちらともいえない あまり合致しなかった 全く合致しなかった

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。

▶ビジネスTips「進出国の適切な製品価格を図る“受容価格帯”とは？」

「受容価格帯」とは、提案製品・サービスが現地の市場で受け入れられる価格の範囲のことを指します。顧客目線の価格帯を把握することで、企業と顧客の理想価格の乖離を縮めることができます。本頁では、「受容価格帯」を把握するために有効なPSM分析（Price Sensitivity Measurement：価格感度測定）と、価格調査方法を解説します。

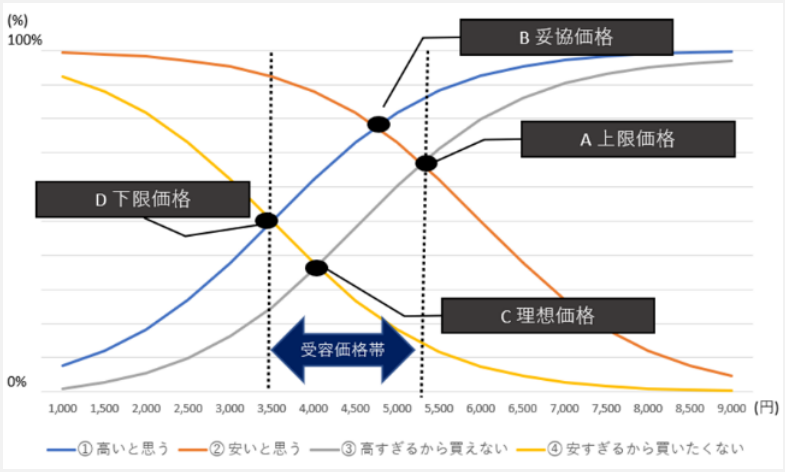
受容価格帯を調査するPSM分析とは？

PSM分析（Price Sensitivity Measurement：価格感度測定）は、顧客（消費者）への質問を通じて、需要価格帯を把握するための調査手法です。PSM分析により、売り手と買い手の商品価格に対する認識の相違を最小限に抑え、適正な価格帯を導くことができます。

PSM分析の調査方法について、3つのステップに沿って説明します。

1. 4つの質問を用意する（消費者が潜在的に意識している許容価格帯を引き出すような質問を出します）。
   ① いくらから「高い」と思うか
   ② いくらから「安い」と思うか
   ③ いくらから「高すぎるから買えない」と思うか
   ④ いくらから「安すぎるから買いたくない」と思うか
2. アンケート結果を集計し、グラフ化する（上記の①～④の回答を集計し、横軸に価格、縦軸に割合（%）にして累積度数のグラフを作成します。累積度数とは、各区分（ここでは価格帯）の度数の総和を表したものであり、区分（価格）が大きくなるにつれてどれだけたくさんのデータがあるか（ないか）を表します。累積度数のグラフにすると、通常、①と③は右上がりのグラフになり、②と④は右下がりのグラフとなります（図1参照）。
3. グラフの4つの交点から、それぞれの価格をチェックする
   A　上限価格：これ以上高い価格では購入できない
   B　妥協価格：価格は高い（安い）が購入可能な価格帯
   C　理想価格：消費者にとって 抵抗を最も感じにくく、理想的な価格
   D　下限価格：これ以上安い価格では品質などが不安で購入できない

図1　PSM分析で受容価格帯を表したグラフ（例）



グラフ化すると、図1のように通常4つの交点ができます。A～Dの点が交わる受容価格帯の範囲から最適な価格を把握できれば、価格戦略に役立てることができます。例えば、顧客にとって少し高く感じるが許容できる価格（B 妥協価格）が分かれば、商品を高値で販売し、長期間かけて価格を下げることで高い収益力を得ることができます。反対に、顧客が不安を感じない程度の価格（C 理想価格）が分かれば、期間限定で値引きキャンペーンを行うことで販売数を増やすことができます。このように、A～Dの受容価格帯を参考に、柔軟な価格戦略や商材のリリースタイミング、商品の在庫状況に合わせた販売戦略を立てるなど、様々な方法で活用することができます。

PSM分析のメリットは、顧客の価格に対する要望を基にした分析手法のため、市場との乖離が少ない価格設定を検討することができることです。一方で、算出された価格帯は仮説に過ぎず、また、購入率の予測を立てることはできないため、テストマーケティングで試験的に販売すると良いでしょう。

PSM分析は受容価格帯を把握するための手段の一つであり、全案件でPSM分析を採用する必要はありません。
限られた数の主要想定顧客から下限価格と上限価格を聞き出し、受容価格帯を調査するだけでも十分に有効な調査になり得ます。
想定顧客の属性、ビジネスモデル、商材や調査予算等を考慮して、各社にあった適切な受容価格帯の調査方法を検討しましょう。

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。

▶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。

■進出国における対策について情報収集する

国や提案製品・サービスによって模倣や盗難の被害規模は異なります。進出国で既にビジネス活動をしている日本企業はどのような対策を講じているのか、公的機関の現地事務所や商工会議所を通じてヒアリングし、対策を検討しましょう。JICA Biz応募前にある程度懸念材料や知的財産の登録・申請における要件を集めておくと、JICA Biz実施中に具体策を練ることができます。

事業採択後～実施中

■海外展開・撤退に伴う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。

事業実施後

■JICA Biz終了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。

▶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、知的財産の登録に必要な要件・申請フロー等を確認しましょう。
- 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組も効果的です。
- 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ー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、安全性を考慮した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。**
- 進出国では販路拡大に成功し、複数の顧客への販売が実現しています。

成功事例 2

- **JICA Biz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ていました。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 Bizでのプロジェクトサイトで当社製の提案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、流量計を目立つ部分に設置するとともに村長に鍵を預けて管理しました。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、提案装置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期待した効果が出ない仕様としています。**
- 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、進出国でのビジネス展開を継続できています。

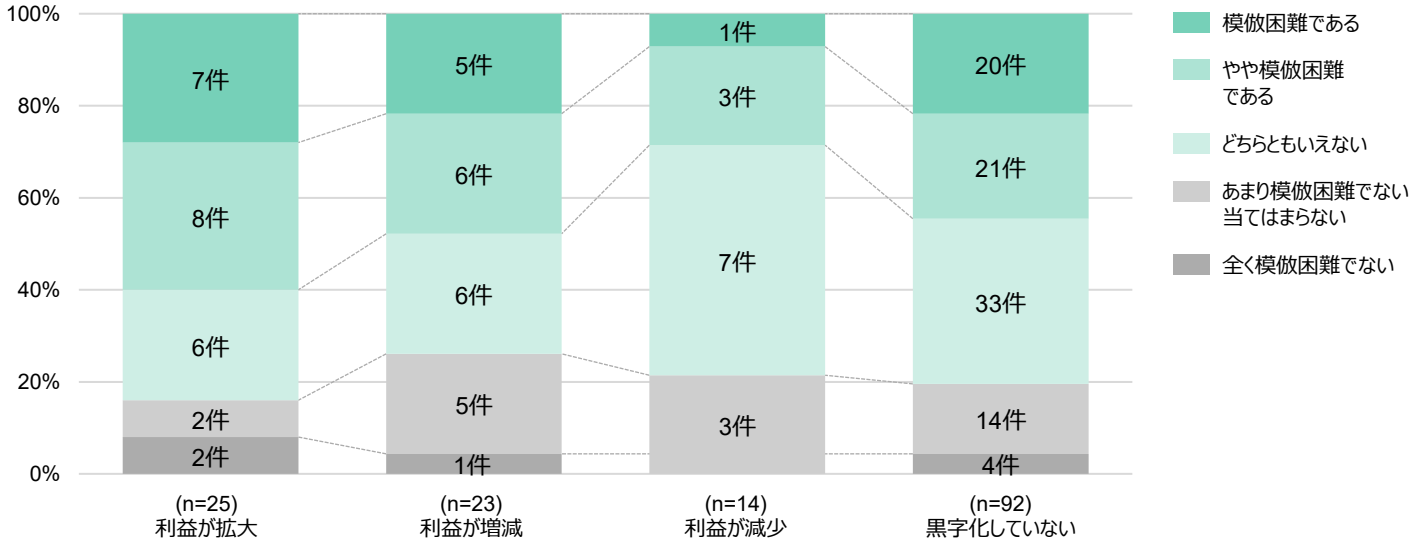
課題のあった事例

- 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も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利益が拡大してい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



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Tips「海外進出時に検討すべき知的財産や盗難の対策とは？」

製品・技術の知的財産戦略は、ビジネス推進上の重要な要素となっており、一般的な知的財産への対策については、特許庁やジェトロ、または特許事務所などから有用な情報が発信されています。日本国内での知的財産権取得の経験が豊富な企業も多いのではないでしょうか。しかし、途上国ビジネスでは、一般的な対策や日本国内での経験が必ずしも適用できるとは限らないケースが考えられます。本頁では、海外進出時の知的財産保護対策において、留意すべきポイントをいくつかご紹介します。

途上国ビジネスにおける模倣品被害を減少させるために、日本を含め様々な国が、途上国への知的財産制度の整備・強化を支援してきました。その結果、多くの途上国で知的財産制度が整備されるようになりました。しかし、国によっては知的財産権に基づいて権利侵害を主張することが難しかったり、権利侵害の主張を行っても、模倣が続いたりするようなケースもあります。

過去にJICA Bizを活用して売上・利益を実現したある企業では、これまでの海外展開の経験から、特許権の取得は海外事業展開において最低限の必須アクションであると考えており、提案製品の特許権を、日本および進出が想定されている国で取得していました。一方で、進出国で特許制度が存在していても管理が十分でなく、特許を取得していても模倣される場合もあるため、製品に模倣しづらい工夫を施すなど、特許権の取得以外にも必要な対策を講じることで、模倣への対策を立てていました。

これまでのJICA Bizでの企業事例を踏まえて、**①国・分野による違い**と**②知的財産権取得以外の対策**について、知的財産戦略を検討する上で留意すべきポイントとして解説していきます。

① 国・分野による違い

知的財産保護に関わる状況は、国によって様々です。また、同じ国でも分野によって状況が異なる場合もあります。進出国では知的財産制度が整備されているのか、その効力はあるのか、提案製品の分野の動向はどうなっているのか、同じ国で既に活動している日本企業はどのように対応しているのかを確認しましょう。また、進出国における模倣品の流出動向、模倣品に対する消費者の考えについても、情報を収集できると良いでしょう。

情報収集には、例えば公的機関の現地事務所や商工会議所から最新の動向をヒアリングする方法が考えられます。ジェトロでは、いくつかの国について、国別模倣対策マニュアル・報告書がまとめられています。

② 知的財産権取得以外の対策

知的財産権侵害の主張が難しく、模倣品の流出を止めることが難しい場合が発生する可能性があるため、知的財産権を取得することだけが対策の全てではありません。その他の対策例を紹介します。

- 市場モニタリング体制の構築
  知的財産権を取得した後、権利侵害が起きていないか、市場の動きを注視する必要があります。そのためには、社内もしくは社外パートナーと連携して、市場モニタリング体制を構築することが需要です。
- 模倣されにくい、真贋鑑定がしやすいような製品上の工夫
  製品開発の時点で対策を施しておくことが有効な一手になります。模倣することが難しい設計にしたり、真贋鑑定がしやすいようにラベルやシリアルコードをつけたりすることが対策として考えられます。
- 顧客への模倣品への注意喚起
  模倣品の流出について、顧客に対して注意喚起を行いましょう。模倣品への消費者意識が低い国もありますので、企業から積極的に発信していくことが重要です。

また、知的財産戦略は、権利侵害から身を守る側面だけではなく、知的財産権を備えることによって、企業価値や製品価値が向上し、潜在顧客、カウンターパート機関、パートナー候補企業などから関心を集めることに繋がるケースもあります。パートナー企業との共創を検討する場合には、知的財産に関する規約や秘密保持契約を事前に締結した上で、戦略的に知的財産をオープンにすることで、共創活動、新規事業の創出に繋がることも考えられます。価値向上のために知的財産を活用する戦略も検討してみましょう。

知的財産保護のための適切な対策は、進出国や分野によって異なります。
公的機関の公開資料を参考にしたり、現地事務所へ直接ヒアリングしたりするなど、現地の最新状況を理解した上で、対策を検討するようにしましょう。
また、知的財産権取得以外にも、検討すべき対策がないどうかも考えてみましょう。

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。

▶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 Biz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。
- タスクおよびアクションプランを具体的に策定することによって、ビジネスの成功確度は高まります。一方で、実現可能性の高い収支計画を作成することは持続可能なビジネスを実現するための有効な手段ですが、新規事業の立ち上げ段階においては必ずしも精緻である必要はありません。手段と目的を混同しないよう注意しましょう。

▶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。

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。

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。

■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。

1パターンのみの場合、一つのアクションが実行できないとビジネス活動が進められなくなる可能性もあるため、柔軟な計画変更ができるよう複数のシミュレーションを用意しましょう。

■実行可能な事業計画を策定する

出口戦略（JICA Biz終了後のビジネス展開）が明確でなければJICA Bizで築いた知見・ネットワークは風化していきます。現地調査を通じてボトルネックとなるような事象を洗い出し、実行可能な事業計画と具体的なアクションプラン、To-doを整理しましょう。

■情報収集を怠らない

社会・経済・政治が安定していない途上国では、外部環境の影響を受けやすく、人件費の引き上げ、原材料・燃料の高騰、為替の変動などによりオペレーションコストが頻繁に変わります。最新の情勢を基に適切に計画をアップデートできるよう、情報収集を継続しましょう。

■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 Biz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してみましょう。
- JICA Biz終了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れば、柔軟に計画や当初案を変更していきましょう。
- オペレーションコストである収支計画を作成するうえで必要な経費は情勢によって変動しやすいため、適宜情報収集を行いましょう。

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。
- 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。
- 事業計画書が公的機関の支援を前提とした内容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、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現実的な事業計画、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 Biz実施期間中、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 Biz実施以前、同社は海外事業経験がありませんでした。JICA Bizを経て進出国に現地法人を設立し、日本人と現地人材の人員体制で事業を行っています。

成功事例 2

- **JICA Biz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 Biz終了後、現地パートナーが中心となり、企業とともに採算が見込める事業計画を作成しました。**
- 直営学校とフランチャイズ教室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に貢献しています 。

成功事例 3

- **JICA Biz実施直後の事業計画は、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。フルタイム職員とパート職員を雇用し、現地で教育サービスを提供しています。

成功事例 4

- **事業計画書の見た目を良く見せるのではなく、本当に実現可能な事業計画を作成することを意識しました。利益率が高い製品とそうでない製品をバランス良く販売することで、事業全体で採算が取れるようにしました。**
- 現地に拠点を構え、現在も事業を継続しています。日本国内・進出国内においてもニーズが着実に伸びています。

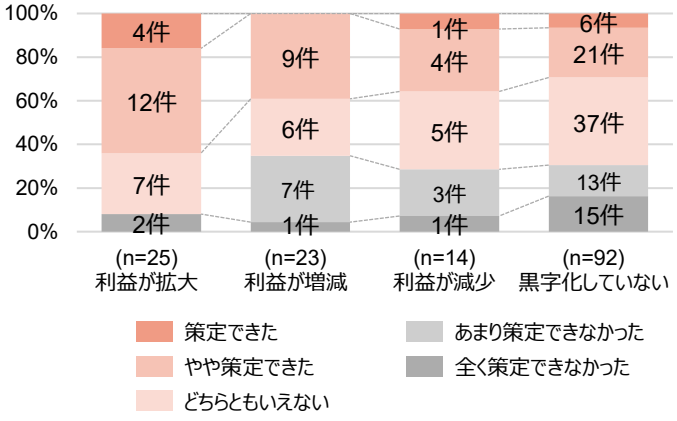
課題のあった事例

- 事業計画書やアクションプランは作成しましたが、あくまでも別の支援事業へ繋げやすくなるような理想の内容に終始してしまっていました。机上の計画だったため、それに基づいたビジネス活動はできておらず、現在も売上を実現できていません。
- JICA Biz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 Biz終了後の活動計画は、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。（多くの事例で確認されています）

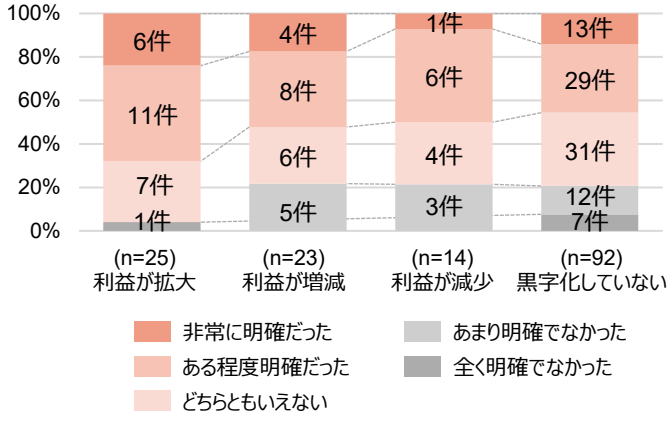
▶データ

- 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 Biz終了後の持続可能な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 Biz終了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



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。

▶ビジネスTips「JICA Biz終了後を念頭においたアクションとは？」

JICA Biz終了後のアクションプランが明確になっていない場合、必要なアクションを必要なタイミングで実行することができず、JICA Biz期間中に醸成したビジネス機会を逸してしまう恐れがあります。適切なアクションプランを立てるにはどのようなポイントに留意すべきか、解説します。

適切なアクションプランは、JICA Bizの状況や、事業計画の内容に応じて変わってきます。自社がどのようなアクションを取るべきかを整理するためには、まず実現可能なビジネスモデル・収支計画・事業計画が作成されていることが大切です。また、アクションを実行した結果、ビジネスモデル・収支計画・事業計画に変更が必要な場合は、当初の計画に固執せずに、柔軟に変更していくようにしましょう。JICA Biz後に実現したいことを明確にした上で、アクションプランを整理する際に押さえるべき下記4つのポイントを参考にしてみてください。

① 製品・サービスの現地化の実践方法を検討する

JICA Biz実施中に行った製品・サービスの現地化検証・実証活動の結果を踏まえ、製品・サービスをどのように現地化すべきか、方法は明確になっているでしょうか。現地のニーズに適合させるための製品改良や現地仕様向けの製品開発、現地の想定顧客が支払可能な価格設定等、現地適合化のための様々なアクションを洗い出し、JICA Biz終了後いつまでに取り組むべきか整理するようにしましょう。

② 効果的な販売促進方法を検討する

ターゲットとなる顧客層に応じたプロモーション、デモンストレーションを通じた効果的な販売促進は、現地で売上を実現するために欠かせない要素です。現地の状況に合わせて、どのような販売促進方法が効果的か、誰がその方法を実行するのか調査できているでしょうか。JICA Bizが終了したのちは現地活動拠点が存在する場合を除いて、日本を拠点に販売活動をリードしていく必要があります。この販売促進を現地の誰に委託するのか、どのように委託するのかといった有効な販売促進方法を明確にしましょう。

③ 流通・サプライチェーンを構築する

製品・サービスを安定的に供給できるかどうかもビジネス展開には欠かせない要素であり、そのためには適切なサプライチェーンの整備も必要です。日本でのやり方を踏襲するのではなく、現地の事情や慣習を踏まえて、誰と、どのようなサプライチェーンを構築すべきか調査・検討を行っていますか。適切なサプライチェーンが構築されているか否かを検証するツールとして、サプライチェーンに関与しているステークホルダーが有している「価値」に着目したバリューチェーン分析が挙げられます。バリューチェーン分析を通じてサプライチェーンの強み、弱みを客観的に分析し、弱みを自社で補填するのか、もしくは第三者と協働することで補強するのか、強みを他社との差別化要因としてどのように伸ばすのかといったアクション項目の洗い出しが可能となります。適切な流通方法を特定し、これを分析できているかを確認していきます。この分析を通じて、JICA Biz終了後のオペレーションを誰がどのように行うかを明確にしていきましょう。

④ 持続性のある社内外の体制を構築する

策定したアクションプランを確実に実行し、必要に応じて柔軟にプランを変更し再実行していくためには、社内の持続的な事業推進体制を構築すること、また社外パートナーと継続的な関係性を構築していることが重要です。

JICA Biz実施中は、適切なメンバーを配置して社内のプロジェクト体制を整えていると思います。しかし、社内事情や各メンバーの状況によっては、その体制をJICA Biz終了後に継続できるとは限りません。現地でのビジネス展開を見据えた時に、同じ体制を継続できるでしょうか。JICA Biz終了後もビジネス化に向けたアクションを継続していくためには、社内体制も持続的なものでなくてはなりません。人事異動の問題、予算の問題、経営方針の転換の問題等により事業推進体制の維持は事業化のボトルネックとなりうると思いますが、継続してビジネス化を推進するアクションを取るには小さな成果を出し続ける事業体制の構築が必要となります。仮に、体制の再構築が必要な場合は、JICA Biz終了後に途切れなく社内体制を整えるためにどのような手を打つ必要があるかを検討しましょう。

また、現地でのビジネス展開を促進するためには、社外パートナーの存在が欠かせません。JICA Biz実施中に適切な社外パートナーを確保し、JICA Biz終了後も社外パートナーと良好な関係を継続できている例もありますが、一般的に、JICA Bizを通じて得た関係性は、経年に伴い弱くなる傾向があります。この希薄化の要因としては、やはり社外パートナーとの物理的な距離よりも心理的な距離が挙げられます。では、なぜ心理的な距離が発生してしまうかについて考えてみると、事後モニタリング調査においてインタビューさせていただいた企業の回答から興味深い傾向が浮かび上がりました。それは共通の達成すべきゴールとそのゴールまでの道筋を描いたアクションプランが共有されていない点でした。共通の利害関係にない他社と、時間の経過とともに疎遠になるのはある意味必然のように思われます。このことからもわかるように、JICA Biz実施中に社外パートナーとの関係性を強めておき、JICA Biz終了後に一緒に取り組むアクションプランを明確にしておくと良いでしょう。

自社の状況に応じてJICA Biz終了後にどのようなアクションが必要かを検討する際に、参考になれば幸いです。
実行可能なビジネスモデル・収支計画・事業計画を策定した上で、明確なアクションプランを整理し、ビジネス化実現に近づいていきましょう。

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	民間連携事業について	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。
	ビジネス支援メニュー一覧	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。
	採択事業検索	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。
	公示・募集・説明会情報	各事業の公示・募集・説明会情報を公開しています。
	事例・参考情報	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。
	グッドプラクティス（案件紹介）	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。
	企業共創プラットフォーム	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「開発途上国でのビジネスを成功させるための秘訣とは？」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。
	分野別・国別の課題／ニーズ情報	途上国にはどんな課題があって、それがどんなビジネスニーズにつながるのか。ビジネス展開上のポイントは何か。分野別、国別にご紹介しています。
	募集テーマ・イベント一覧	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。
	YouTubeチャンネル	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。
	Facebook	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	JICAグローバルアジェンダ	開発課題に取り組む20の事業戦略を紹介しています。
	海外での取り組み ー Where We Work	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。
	ODA見える化サイト	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。

2

コラム

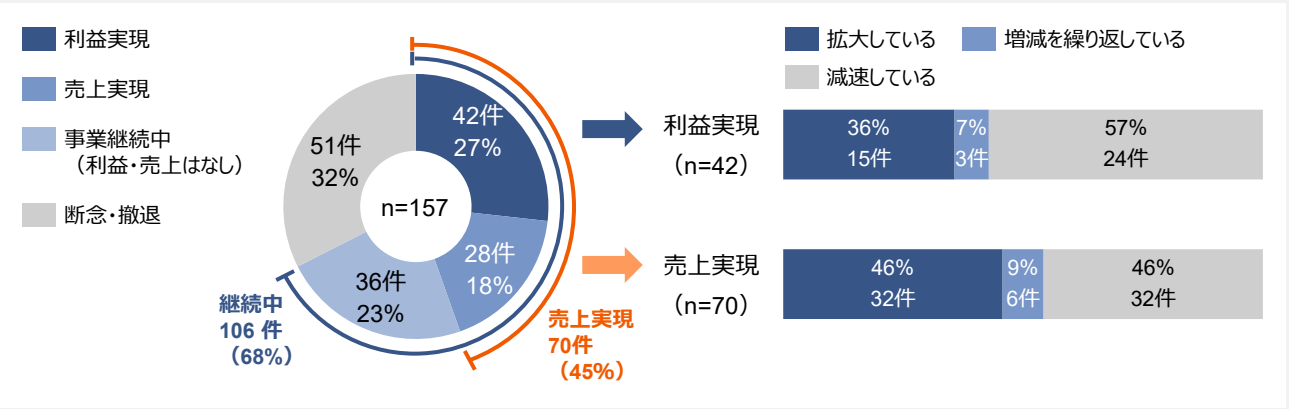
コラム

Q. **JICA Biz終了後の企業の状況を教えてください。**

A.

- 2025年度事後モニタリングアンケート調査（2025年6月17日（火）～2025年7月4日（金）、2025年8月4日（月）～2025年8月22日（金）実施）では、269事業の実施企業にアンケートを依頼し、157事業の実施企業から回答を得ました（回答率58.4%）。同アンケートの結果、事業継続中と回答した事業のうち、68%の企業がビジネス展開を継続中と回答しています。また、売上実現を果たした企業は全体の45%、利益実現を果たした企業は全体の27%に及んでいます。
- 「利益実現」と「売上実現」の状況について、利益を実現している企業のうち、利益が「拡大している」企業は36%、売上を実現している企業のうち、売上が「拡大している」企業は46%であることが判明しました。

図　事業対象国でのビジネス展開の継続状況

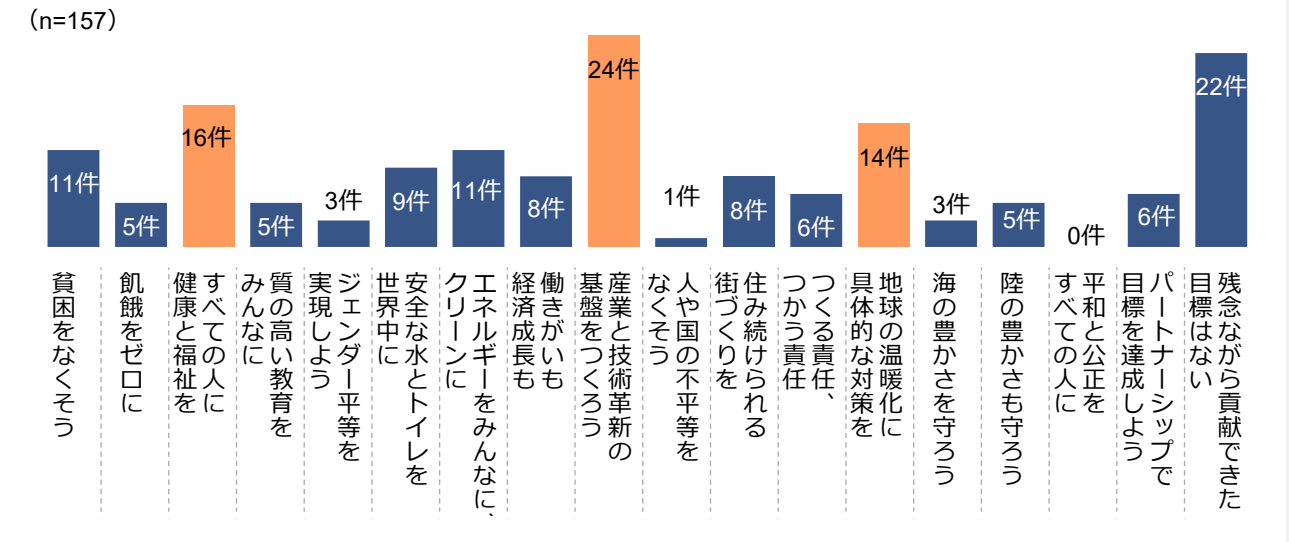


Q. **海外ビジネス展開により、JICA Biz対象国（開発途上国）のSDGs（持続可能な開発目標）のうち、最も貢献したと考える目標はどれですか？**

A.

- 最も貢献したSDGs目標は、「産業と技術革新の基礎をつくろう」（24件）でした。次いで、「すべての人に健康と福祉を」（16件）、「地球の温暖化に具体的な対策を」（14件）となっていました。

図　開発課題への貢献状況



コラム

Q. 12のポイントは全ての海外展開に取り組む企業が共通して留意すべきポイントなのでしょうか？

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 Bizに参加した1,200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。

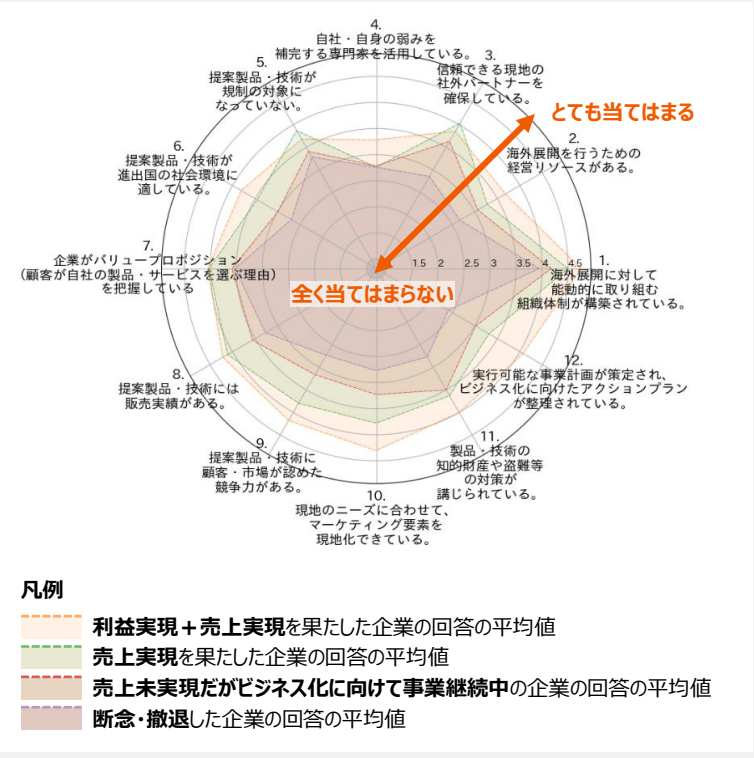
右図は「開発途上国でのビジネス化に向けた押さえるべき12のポイント」毎に、ビジネス状況別の当てはまり度合いを、2023年6・7月に実施したアンケート調査の結果を基に可視化したものです。

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 Biz終了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 Biz終了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



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。

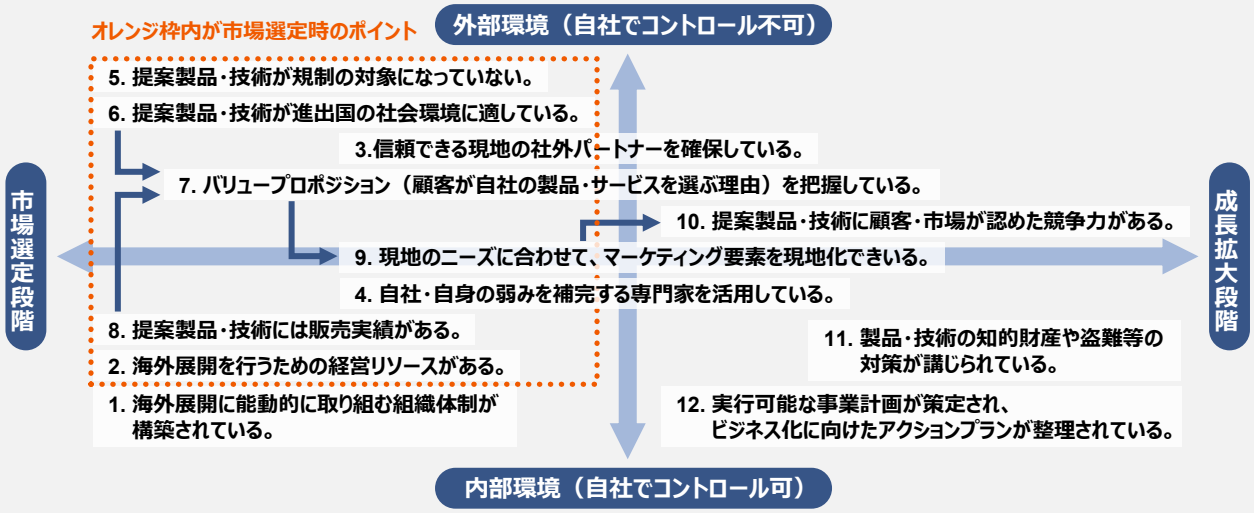
コラム

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、社内に出身国の従業員がいる等）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ことの妥当性を検討しましょう。自社だけで考えずに、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 Biz終了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はなく、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？

コラム

Q. JICA Bizへの応募前には、特に何を気を付ける必要がありますか？

A. 前頁でご紹介したJICA Bizの支援メニュー別に、JICA事業前に気を付けるべき点を以下に整理します。組織体制（ポイント1,2）を事前に整理しておくことは、両事業で重要になります。その他、下表に整理した気を付けるべき点について、企業によっても状況は様々になりますが、**事前調査を通じて自社が置かれている状況を把握し、仮説を立てたうえで、JICA Bizで調査すべき事項を整理**しておくことで、JICA Bizを成功裏に進め、ビジネス成功の可能性を高めることができるでしょう。例えば、バリュープロポジション（ポイント7）について、事前の市場調査などを通じて、バリュープロポジションの仮説を立て、JICA Biz実施中に重点的に調査すべき項目を整理しておくと良いでしょう。

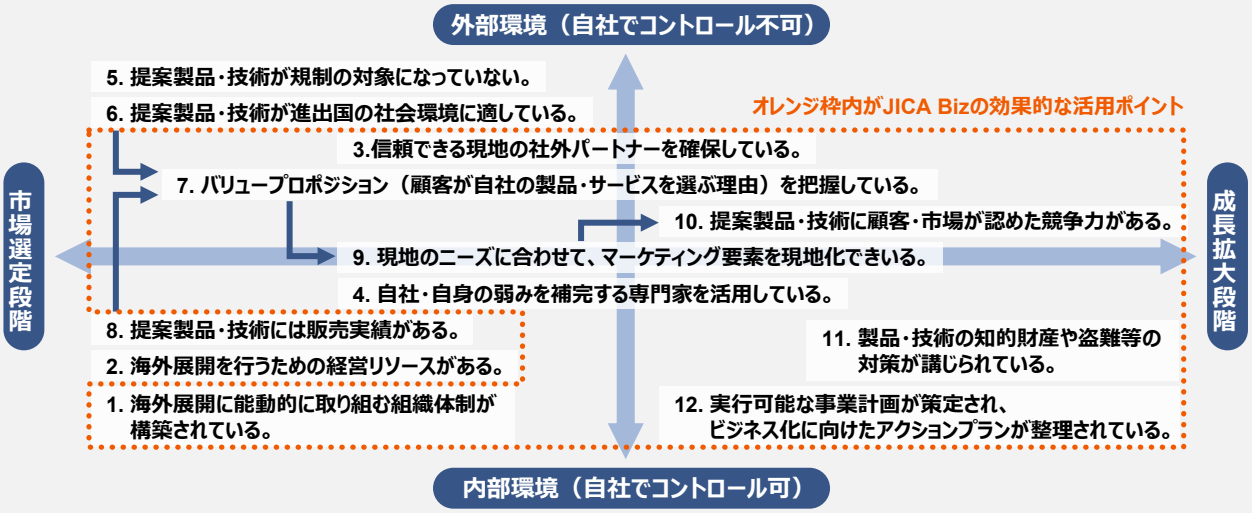
	12のポイント	ニーズ確認調査	ビジネス化実証事業
1	海外展開に能動的に取り組む組織体制が構築されている。	JICA Bizで得たい成果を明確にし、能動的・迅速に意思決定を行うことができる、社内外の事業実施体制をあらかじめ構築しておきましょう。	
2	海外展開を行うための経営リソースがある。	初期の赤字に耐えうる財政・収益基盤を整えましょう。必要に応じて、初期投資資金や運営資金に対する資金調達の必要性も検討しましょう。また、事業を継続的に推進できるよう、海外事業部や技術チームなど、JICA事業中の調査やJICA Biz終了後のビジネス化を実行できる社内の人材リソースを確保しましょう。	
3	信頼できる現地の社外パートナーを確保している。	社外パートナーに求める条件を明確にしましょう。	社外パートナーとして協業できる可能性が高い人材・企業の目途を立てましょう。リストアップをする際は、進出国特有の留意点（商習慣など）や自社の方針、事業分野に合致しているかも併せて確認しましょう。
4	自社・自身の弱みを補完する専門家を活用している。	自社の弱みを認識し、どのような外部人材が必要か、その専門家に求める条件を明確にしましょう。また、専門家に依頼する事項を予め想定し、期待する効果を仮定しましょう。	JICA Biz実施中の実証実験やテストマーケティングなど精緻な調査をスムーズに実行させるために、JICA Biz実施中に外部専門家に依頼したい調査項目を整理したり、専門分野に精通している通訳の目途を立てたりしましょう。
5	提案製品・技術が規制の対象になっていない。	規制の実態を机上調査のみで把握することは難しいですが、外資規制や許認可・認証の取得条件について、ジェトロなどから最低限の情報は確認しましょう。	外資規制の対策や許認可・認証の取得に向けて、規制当局へのヒアリング項目や事前に準備しなければならない書類や実証済みのデータを整理しましょう。
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（社会・技術・経済面）がどのようなものか予め検討・整理したうえで、進出国を検討しましょう。	進出国の社会・技術・経済面に関する調査の結果を踏まえて、企業活動にどのような影響があるのか、考えられ得るリスク、それらへの仮の対応策を検討し、調査で明らかにすべき事項を整理しましょう。
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。	バリュープロポジションの3つの要素である①顧客ニーズ、②競合他社の動向、③自社の強み・弱みを把握するため、市場規模や競合などの基本情報を収集し、バリュープロポジションの仮説を立てておきましょう。	ビジネス化実証事業では、バリュープロポジションを把握していることが前提となります。JICA Biz実施中に精緻化できるよう、特に調査すべき重点項目と調査方針をあらかじめ整理しておきましょう。
8	提案製品・技術には販売実績がある。	過去の販売実績から、JICA中にパートナーや想定顧客との商談に活用できるアピールポイントを整理しましょう。販売実績がない場合は、他のアピールポイントを検討しましょう。	
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。	4P分析の提案製品・技術、価格、販売促進、流通について、自社の提案製品・サービスを展開するために最低限必要な条件を洗い出しましょう。	4P分析の要素を現地化するにあたり、障壁となるようなリスクや対応策について事前に仮説を立て、JICA事業中にスムーズに実証活動やテストマーケティングができるよう調査項目を整理しましょう。
10	提案製品・技術に顧客・市場が認めた競争力がある。	事前の市場調査を通じて、現地のニーズ有無やターゲットの目途を立て、差別化の仮説を立てましょう。仮説を基に、JICA Biz実施中に調査すべき項目を整理しておきましょう。	現地のマーケットの視点から、競合他社との差別化を図るために具体的にどのような現地化が必要か仮説を立てておきましょう。JICA Biz実施前の計画段階より、現地の商流や市場をよく理解している現地の外部人材からのアドバイスも取り入れると良いです。
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。	現地の日系企業へのヒアリングや机上調査で分かる範囲で、進出国の基礎的な商習慣や治安に係る情報を収集しておきましょう。	進出国における知的財産・盗難対策について、JICA Biz実施中に十分に検証できるよう、模倣対策や特許権取得に向けた仮のアクションプランを策定しましょう。
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。		ビジネスモデルの仮説の中で、利害関係者との関係やモノ・カネなどの流れを明確化し、事業に関連する売上・費用の項目も整理しておきましょう。

コラム

Q. **JICA Biz終了後のビジネス化に向けて、JICA Biz実施中では特に何に気を付ける必要がありますか？**

A. JICA Biz終了後のビジネス化に向けて、JICA Biz実施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、各ポイントの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 Biz実施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 Biz終了後のビジネス化に向けて、JICA Biz実施期間中に12.実行可能な事業計画を作成しましょう。
- JICA Biz終了後は、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 Biz終了後の事業化に向けて、JICA Biz期間中に12.実行可能な事業計画を作成し、具体的なアクションプランを作成しましょう。
- また、持続可能なビジネス展開の実現向けて、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 Biz実施中に留意する必要があります。

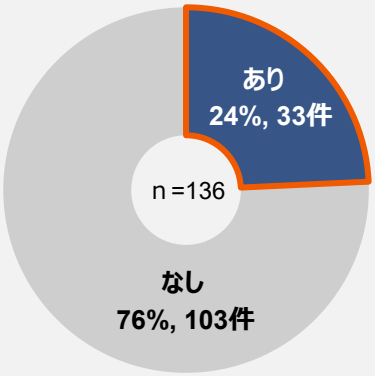
これらのポイントは進出国・市場を選ぶ際により重視すべきです。なぜなら、ポイント5、6の外部環境はJICA Biz実施中に企業努力で好転させたり、コントロールしたりすることが難しいためです。また、ポイント2、8の内部環境はJICA Biz実施中にJICA Bizを活用して効果的に何かできるものではなく、事前の準備の要素が強いポイントです。

コラム

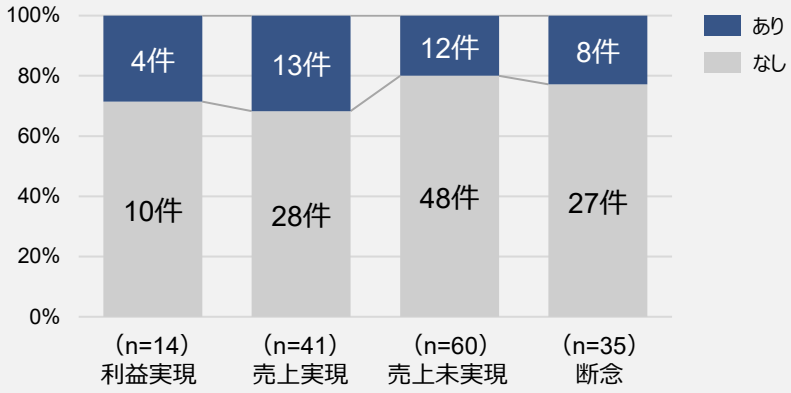
Q. 海外展開に関連する様々な公的支援がありますが、どのように活用すると効果的ですか？

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でしょうか。
まず、JICA Biz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 Biz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 Biz終了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 Biz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
直面する課題を整理する	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。
応募目的を明確化する	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。
利用可能な制度に関して情報収集する	経協インフラポータル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、場当たり的な応募、利用は避けましょう。
公的支援を前提としない事業計画を作る	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は何か、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。

コラム

Q. **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 Biz実施前	JICA Biz実施中	JICA Biz終了後
許認可・ライセンス	• 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。 • 外資規制の適用有無についてジェトロ等で確認する。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。	• 提案製品の有用性は、客観的なデータによって証明する。 • JICA Biz期間中を有効に活用し、申請・承認のための準備に着手する。 • 許認可取得のため、監督官庁のトップに働きかける。	• 許認可・ライセンス取得には長期間を有する。 • 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。
現地化（技術面）	• プロダクトアウトだけでは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。 • 現地目線のマーケティング戦略の重要性を認識する。	• 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。 • 現地で利用可能な製品にカスタマイズする。	• 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。
現地化（価格面）	• 競合他社の商品、代替品の相場を調べる。	• 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。 • 原価構造を分析し、見直しが可能か検討する。	• 現地に合わせた製品のプライシングをする。
製品・技術の優位性の訴求	• 「バリュープロポジション」の把握の重要性を認識する。 • 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。 • 優位性を示す客観的なエビデンスを用意する。	• 市場調査では具体的な顧客像を想定して調査する。 • 効果は客観的に示す。 • 顧客に効果を実感する機会を提供する。 • 客観的な第三者から効果についてお墨付きを得る。	• 「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。 • JICA Bizによる効果を事後モニタリングし、効果を測定する。 • 維持管理も差別化要素となる。
維持管理	• 販売後の維持管理体制の必要性を認識する。 • 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。	• 現地の主体性を醸成する。 • 主体的でないカウンターパートもいるので注意する。 • 維持管理を織り込んだ販売価格を設定する。	• トラブル発生時に対応可能な体制を整える。 • 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。
製品・技術の保護	• 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。 • 特許に係る申請書・プロセスを確認する。	• 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。 • 自然災害を想定し設置場所を決定する。 • コア技術をブラックボックス化する。	• 現地パートナーと秘密保持契約書を取り交わす。 • 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。

コラム

Q. 海外進出する際のビジネスモデルはどのように作成すればよいですか？

A. ビジネスモデルとは？

ビジネスモデルは、新規事業を検討する際に作成する「仮説」です。JICA Bizにおいては、応募前にビジネスモデルを作成する過程でビジネス上の仮説を立てることで、自社の弱み・強みやJICA Biz実施中に調査すべき重点項目を整理することができます。本コラムでは、ビジネスモデルとビジネスモデル図のポイントについてご説明します。
ビジネスモデルとは、提案製品・サービスを収益化させるために「誰にアプローチするか」、「顧客にどのような価値を提供できるのか」、「どのような方法で価値を提供するのか」、「どのように収益化するか」に関する情報が体系的に整理された設計図です。ビジネスには、商品を製造して売る「販売モデル」や仕入れて売る「小売りモデル」、著作物や商標の使用権を売る「ライセンスモデル」など、様々な事業形態があります。ビジネスにより、BtoB、BtoC、BtoGといった顧客の属性や、顧客の嗜好に合わせた商品コンセプト、サプライチェーンとそれを構築する利害関係者、費用、販売価格は千差万別です。戦略を定めるためにはこのような情報を整理するための具体的な設計図（ビジネスモデル）があると有用です。

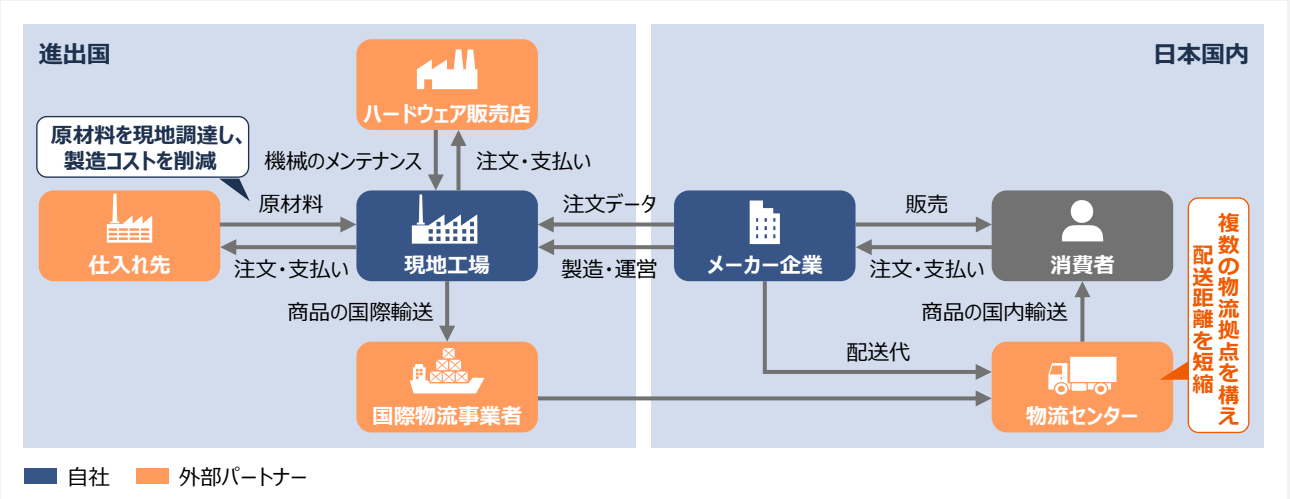
ビジネスモデル作成のポイント

ビジネスモデル図は、ポイント4のビジネスTips（p.18）で説明している「ビジネスモデルキャンバス」によって整理された情報を可視化し、利害関係者やサービスを提供する媒体同士の、提供するサービスとその対価について描かれた関係図のようなものです。
一般的な書き方は、次の通りです。

① アイコンを使い利害関係者やサービスを提供する媒体を洗い出す
② 矢印でそれぞれの関係者同士を繋ぎ、互いが提供するサービスとその対価について、書き出す
③ 吹き出しや図形で重要なポイントやアイコン・矢印の説明だけでは理解しにくい関係性について補助説明を付け足す

海外展開時のビジネスモデル図では、進出国内の関係者も加わりますので、より複雑な構造になります。進出国と日本国内で色分けして視覚的に分かりやすくし、現地で必要な利害関係者を洗い出せているか見直しましょう。
下図では、進出国の現地工場で製造し日本に輸入・販売しているメーカー企業のビジネスモデル図の一例をご紹介しています。それぞれの関係者や媒体の役割と関係性などを繋ぎ合わせ、どの点がポイントなのかを補足説明できるようにしています。ビジネスモデルキャンパスでは情報のみ整理していますが、ビジネスモデル図で可視化すると足りない要素も洗い出すことができますので、是非作成してみてください。

図　ビジネスモデル図の例



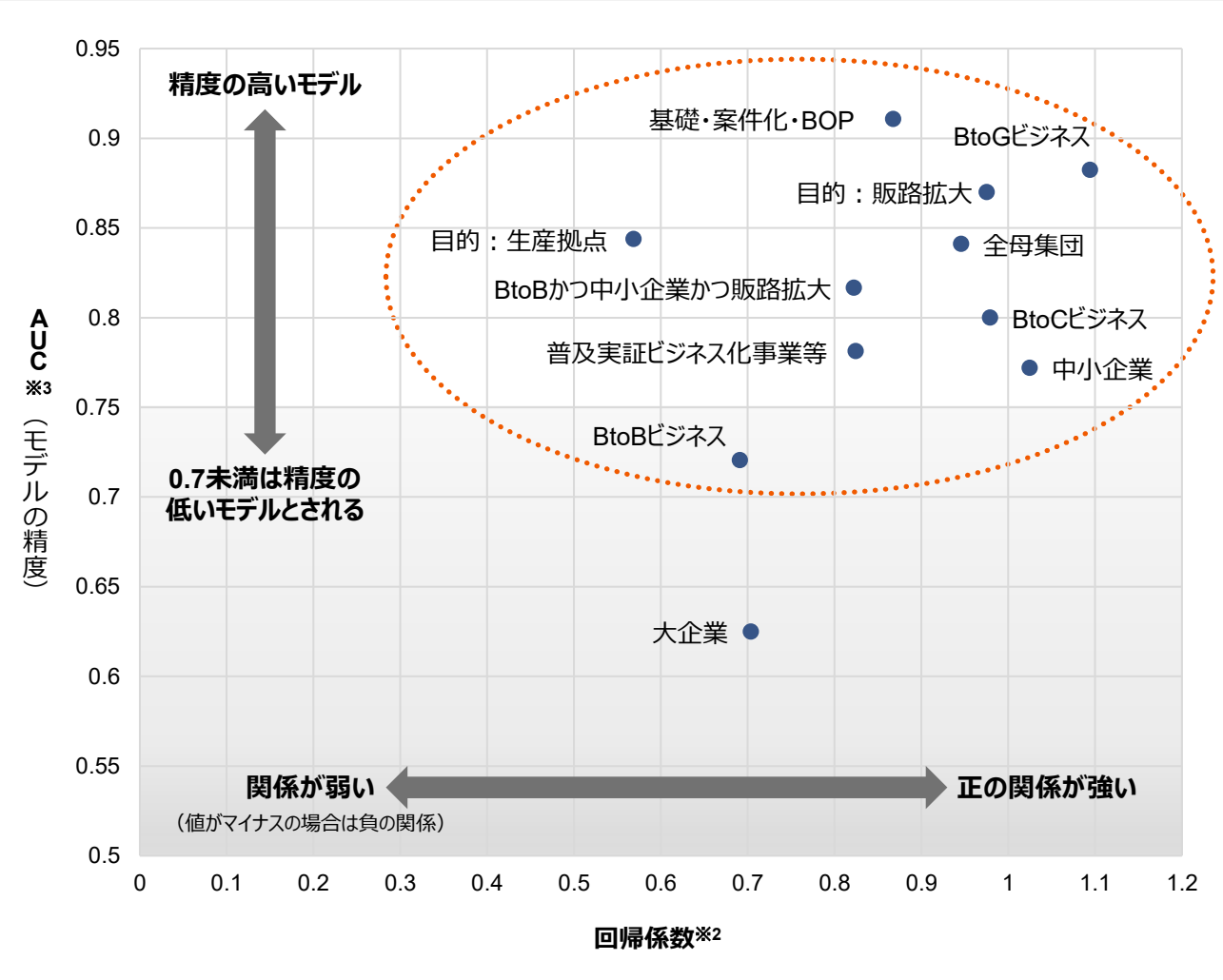
JICA Biz実施前に立てたビジネスモデルの仮説を、JICA Biz実施中に検証をしていく過程で、当初想定していたビジネスモデルを見直し、収益化に成功したケースも少なくありません。
信頼できる現地パートナーからの意見・フィードバックを取り入れたり、テストマーケティングで仮説検証を繰り返したりして、最も自社が実現可能だと思うビジネスモデルに更新しましょう。

コラム

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※1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



※1：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 Biz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。

※2：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。

※3：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ている。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。

コラム

Q. 途上国ビジネスにおいて、社会的インパクトに取り組む重要性とは何ですか？

A. 「インパクト」や「社会的インパクト」という言葉を聞いたことはあるでしょうか？定義は様々ですが、「インパクト」は、政策や国際開発プロジェクト等がもたらす効果として使われてきた言葉です。近年では、**民間のビジネス活動による社会的・環境的な変化・裨益として、「社会的インパクト」が注目**されるようになってきました。背景には、社会課題解決における民間への期待や、投資家の非財務情報への認識向上などが影響していると考えられています。**社会課題への貢献と事業活動の両立は難しく思えるかもしれませんが、実はビジネス展開にもプラスとなる側面があります。**

途上国ビジネスにおける社会的インパクトの戦略的重要性

- **提案製品・サービスの価値向上**

提案製品・サービスが社会課題へ貢献するかどうかが、商品価値を向上させ、競合他社との差別化になる可能性があります。JICA Bizを活用した事例でも、進出国での購買に係る意思決定が経済合理性だけではなくなってきており、社会的・環境的変化を重視した考え方に変化していることが確認されています。また、社会課題に貢献するビジネスに取り組んでいることがメディアに取り上げられ、企業価値向上に貢献しているという事例もあります。

- **新たな顧客の獲得**

進出国における社会課題に悩む人々は、具体的な解決策を求めています。実証事業や小規模でもビジネス活動を通じて、長年の社会課題が解決されたのであれば、当該地域の人々=顧客の提案製品・サービスに対する理解や信頼が深まり、ビジネス展開が促進されることが期待できます。そして、その成果をもとに、別の地域や同様の課題を抱える国にビジネス展開を進めていくことで、更なる潜在顧客の開拓に繋がり、好循環が生まれていくでしょう。

- **投資促進**

さらに、社会課題に貢献するビジネスであることを明示的にアピールしていくことで、投資家の関心を惹きつけることにも繋がります。財務的なリターンと並行して、社会的・環境的なインパクトを生み出すことを意図とする投資を「インパクト投資」と呼んでいます。このようなインパクト投資に対する関心が高まっている中、社会的インパクトを生み出す事業に取り組むことで、インパクト投資家から関心を持ってもらえる可能性が高まるでしょう。

- **パートナーシップ連携機会の拡大**

社会的インパクトという大きな成果へ貢献するビジネスを目指すためには、適切なパートナーと連携することが欠かせません。ポイント3のビジネスTipsでもご紹介したとおり（p.15）、信頼できるパートナーを確保し、良好な関係を継続することは簡単なことではありません。しかし、社会的インパクトという共通言語があれば、それをきっかけに提案製品・サービスに興味を持ってもらい、共通目標を持ちながら密に連携することが期待できます。事業が目指す社会的インパクトやそれまでの道筋を理解してもらうために、ロジックモデルを活用することが有効です（ロジックモデルについては、JICAのロジックモデル作成マニュアルを参考にしてください）。

過去に事業を活用し、売上・利益を実現したある企業の事例

進出国での循環型リサイクル技術の活用を目指されていた企業です。提案製品の性能や技術力の高さをアピールして現地政府機関と交渉しようとしたところ、関心を示してもらえず、またキーパーソンと会話することも難しい状況でした。しかし、JICA Bizの活用により、政府機関の適切な担当者との交渉機会を得ることができ、事業が目指す社会課題解決を主軸に対話していくことで、現地課題・ニーズに関する認識を共有し、結果的に提案製品の有用性を理解してもらうことができました。また、社会課題解決の実現に向けた活動に関心を持った現地の民間企業複数社から協業の提案をもらうことができ、他業種と連携して事業を広げることができました。

社会的インパクトを測るKPI設定の必要性

事業が目指す社会的インパクトを定めたら、その達成度合いを測るために、指標を設定することが必要です。「具体的で」「計測可能な」「期限付き」であるKPI（主要業績評価指標）を設定しましょう。事業活動が社会的・環境的な変化という大きな命題に貢献しているかどうかを評価することは簡単なことではありません。例えば、ロジックモデルを作成する場合、短期的・中期的・長期的な変化を成果として表現しますが、各成果についてKPIを設定すると良いでしょう。成果（長期）を「対象地域での下痢性疾患による幼児死亡が2030年までに0%になる」とした場合、KPIの一つとして「対象地域での下痢性疾患による幼児死亡が2022年に比べて2025年に30%減少する」が考えられます。

事業を通じた社会的インパクトへの取り組み結果を対外発信する必要性

通常のビジネスでも、マーケティング戦略として導入事例を対外的に公開している企業は多いのではないでしょうか。導入事例公開の目的は様々ですが、主に、商材への理解促進、リード創出、信頼性の構築、顧客関係の深化、インサイトの獲得などです。社会的インパクトへの取組についても同様で、その内容を対外発信することで、その後の事業展開の更なる発展や成果が拡大していくことが期待されます。また、社会的インパクトの戦略的重要性の一つとして挙げた「投資促進」の観点では、インパクト投資の3要素には、「インパクトの測定・報告をすること」が含まれており、社会課題への解決を掲げるだけではなく、その達成状況を測定し、その結果を発信することが重要となります。
提案製品・サービス導入前の課題の現状と、導入後の状況変化をできるだけ定量的に把握することで前後分析を行い、データ中心に定量的な成果の発表、もしくは製品・サービスを利用する「個人」、「組織」に着目したストーリーテリングという形で発信していくと良いでしょう。

慣れない国でのビジネス展開を進めていく中で、社会的インパクトについても並行して追い求めていくことは難易度が高く感じるかもしれません。しかし、社会的インパクトを生み出す事業であるということは、ビジネス展開にプラスに作用することが期待できます。切り分けて考えず、両輪で検討していけると良いでしょう。

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　パブリックセクターアドバイザリー事業部

田中　照章
アソシエイトディレクター
T: 090-1054-5564　E: teruaki.tanaka@jp.kpmg.com

青木　哲也
マネジャー
T: 080-2097-6941　E: tetsuya.aoki@jp.kpmg.com

宇野　若葉
シニアアソシエイト
T: 090-2720-7180　E: wakaba.uno@jp.kpmg.com

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

吉田　あかり
アソシエイト
T: 090-7249-9428　E: akari.yoshida@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およ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。