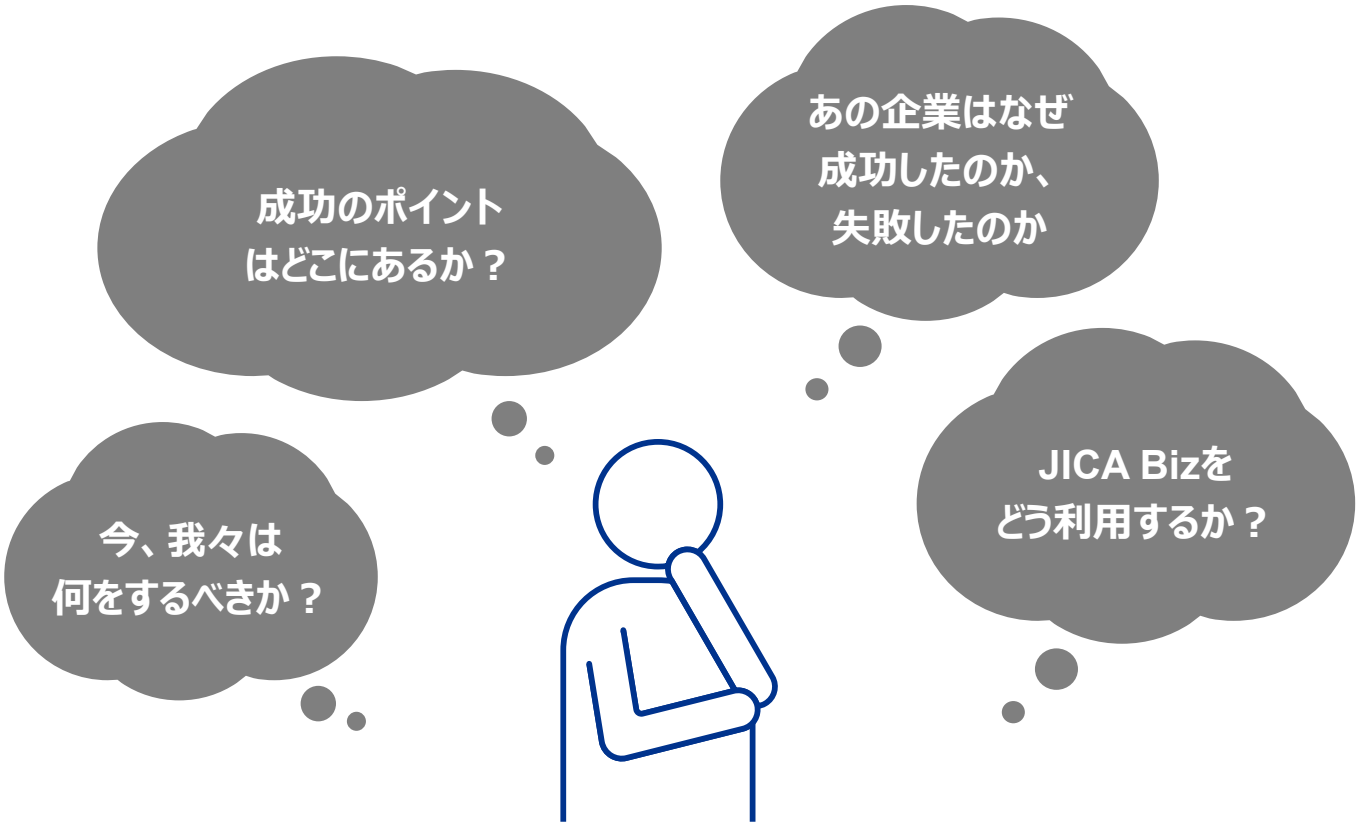
途上国ビジネスの事業化の成功要因・失敗要因

2026年6月24日

あずさ監査法人

マネジャー　青木哲也

事業化を進める上での疑問



© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

成功失敗要因の一覧

分類	要因
実施体制・社外パートナー	主体的に取り組んだ
	意思決定者が関与した
	社内に対象国に通じた人材がいた
	社内に海外展開や新規事業に通じた人材がいた
	現地の社外パートナーを確保できた
	必要な資金を確保できた
	事業終了後の企業全体の財務状況は順調だった
	流通網・サプライチェーンを構築できた
	効果的に販売促進ができた
外部経営環境	法制度面の制約がなかった
	経済的な要因が有利に働いた
	社会的な要因が有利に働いた
	技術的な要因が有利に働いた

分類	要因
製品技術	国内販売実績があった
	海外販売実績があった
	顧客からの（潜在的な）需要があった
	解決できる社会課題が存在していた
	独占・寡占状態ではなかった
	競合する製品が少なかった
	模範困難な提案製品・サービスであった
	顧客の受容価格を把握できた
	価格の観点から、顧客の需要を喚起できた
	仕様面、価格面から顧客ニーズに合致した
事業計画	実現可能性の高い収支計画を策定できた
	事業終了後のアクションプランが明確だった

KPMG

© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Public

成功失敗要因の一覧

分類	要因
実施体制・社外パートナー	主体的に取り組んだ
	意思決定者が関与した
	社内に対象国に通じた人材がいた
	社内に海外展開や新規事業に通じた人材がいた
	現地の社外パートナーを確保できた
	必要な資金を確保できた
	事業終了後の企業全体の財務状況は順調だった
	流通網・サプライチェーンを構築できた
	効果的に販売促進ができた
外部経営環境	法制度面の制約がなかった
	経済的な要因が有利に働いた
	社会的な要因が有利に働いた
	技術的な要因が有利に働いた

分類	要因
製品技術	国内販売実績があった
	海外販売実績があった
	顧客からの（潜在的な）需要があった
	解決できる社会課題が存在していた
	独占・寡占状態ではなかった
	競合する製品が少なかった
	模範困難な提案製品・サービスであった
	顧客の受容価格を把握できた
	価格の観点から、顧客の需要を喚起できた
	仕様面、価格面から顧客ニーズに合致した
事業計画	実現可能性の高い収支計画を策定できた
	事業終了後のアクションプランが明確だった

© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

成功失敗要因の一覧

分類	要因
実施体制・社外パートナー	主体的に取り組んだ
	意思決定者が関与した
	社内に対象国に通じた人材がいた
	社内に海外展開や新規事業に通じた人材がいた
	現地の社外パートナーを確保できた
	必要な資金を確保できた
	事業終了後の企業全体の財務状況は順調だった
	流通網・サプライチェーンを構築できた
	効果的に販売促進ができた
外部経営環境	法制度面の制約がなかった
	経済的な要因が有利に働いた
	社会的な要因が有利に働いた
	技術的な要因が有利に働いた

分類	要因
製品技術	国内販売実績があった
	海外販売実績があった
	顧客からの（潜在的な）需要があった
	解決できる社会課題が存在していた
	独占・寡占状態ではなかった
	競合する製品が少なかった
	模範困難な提案製品・サービスであった
	顧客の受容価格を把握できた
	価格の観点から、顧客の需要を喚起できた
	仕様面、価格面から顧客ニーズに合致した
事業計画	実現可能性の高い収支計画を策定できた
	事業終了後のアクションプランが明確だった

KPMG

© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Public

成功失敗要因の一覧

分類	要因
実施体制・社外パートナー	主体的に取り組んだ
	意思決定者が関与した
	社内に対象国に通じた人材がいた
	社内に海外展開や新規事業に通じた人材がいた
	現地の社外パートナーを確保できた
	必要な資金を確保できた
	事業終了後の企業全体の財務状況は順調だった
	流通網・サプライチェーンを構築できた
	効果的に販売促進ができた
外部経営環境	法制度面の制約がなかった
	経済的な要因が有利に働いた
	社会的な要因が有利に働いた
	技術的な要因が有利に働いた

分類	要因
製品技術	国内販売実績があった
	海外販売実績があった
	顧客からの（潜在的な）需要があった
	解決できる社会課題が存在していた
	独占・寡占状態ではなかった
	競合する製品が少なかった
	模範困難な提案製品・サービスであった
	顧客の受容価格を把握できた
	価格の観点から、顧客の需要を喚起できた
	仕様面、価格面から顧客ニーズに合致した
事業計画	実現可能性の高い収支計画を策定できた
	事業終了後のアクションプランが明確だった

KPMG

© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Public

成功失敗要因の一覧

分類	要因
実施体制・社外パートナー	主体的に取り組んだ
	意思決定者が関与した
	社内に対象国に通じた人材がいた
	社内に海外展開や新規事業に通じた人材がいた
	現地の社外パートナーを確保できた
	必要な資金を確保できた
	事業終了後の企業全体の財務状況は順調だった
	流通網・サプライチェーンを構築できた
	効果的に販売促進ができた
外部経営環境	法制度面の制約がなかった
	経済的な要因が有利に働いた
	社会的な要因が有利に働いた
	技術的な要因が有利に働いた

分類	要因
製品技術	国内販売実績があった
	海外販売実績があった
	顧客からの（潜在的な）需要があった
	解決できる社会課題が存在していた
	独占・寡占状態ではなかった
	競合する製品が少なかった
	模範困難な提案製品・サービスであった
	顧客の受容価格を把握できた
	価格の観点から、顧客の需要を喚起できた
	仕様面、価格面から顧客ニーズに合致した
事業計画	実現可能性の高い収支計画を策定できた
	事業終了後のアクションプランが明確だった

© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

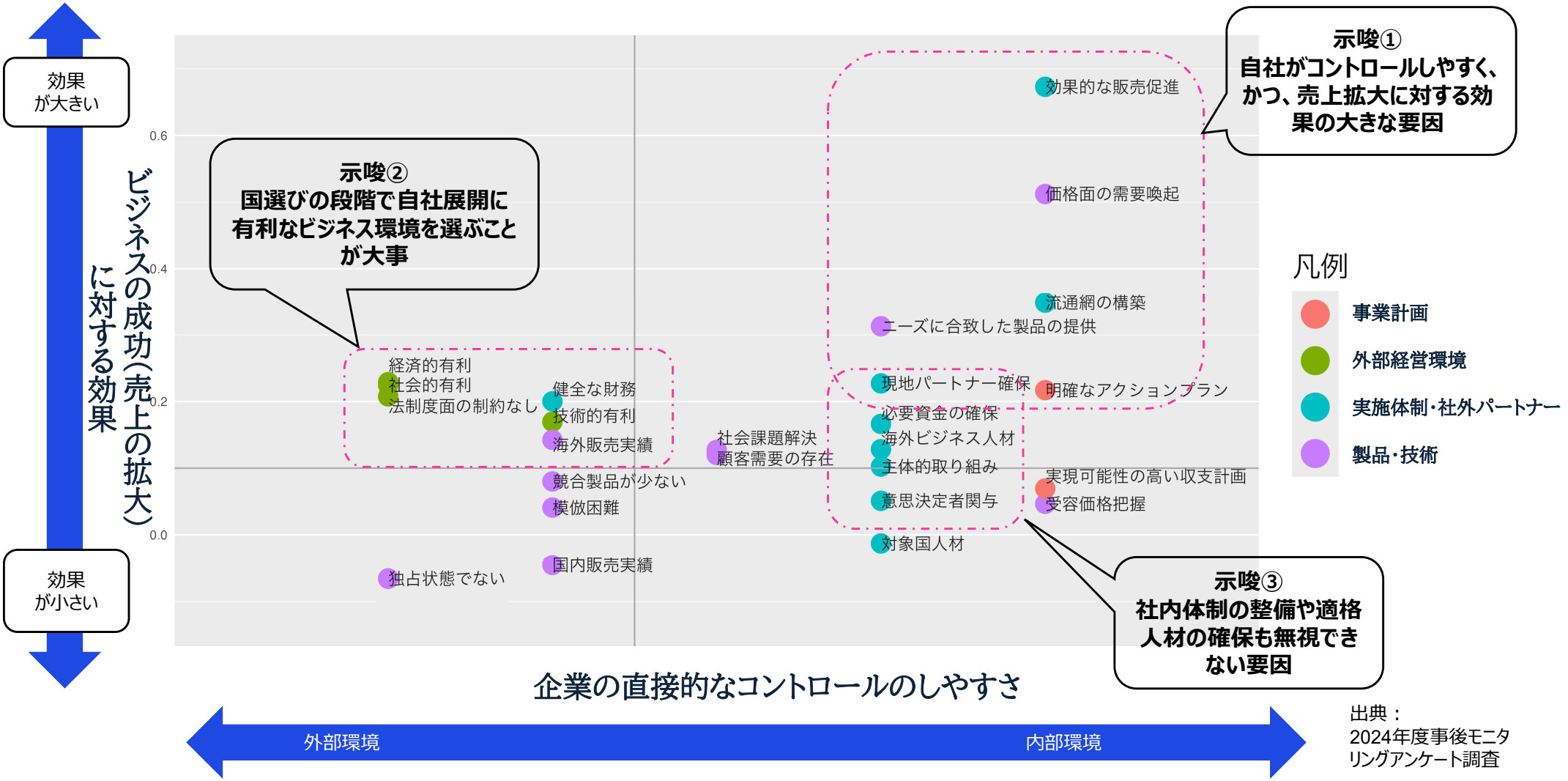
成功失敗要因の一覧

分類	要因	備考
組織体制・社外パートナー	主体的に取り組んだ	主体的取り組み
	意思決定者が関与した	意思決定者関与
	社内に対象国に通じた人材がいた	対象国人材
	社内に海外展開や新規事業に通じた人材がいた	海外ビジネス人材
	現地の社外パートナーを確保できた	現地パートナー確保
	必要な資金を確保できた	必要資金の確保
	事業終了後の企業全体の財務状況は順調だった	健全な財務
	流通網・サプライチェーンを構築できた	流通網の整備
	効果的に販売促進ができた	効果的な販売促進
外部経営環境	法制度面の制約がなかった	法制度面の制約なし
	経済的な要因が有利に働いた	経済的有利
	社会的な要因が有利に働いた	社会的有利
	技術的な要因が有利に働いた	技術的有利

分類	要因	備考
製品技術	国内販売実績があった	国内販売実績
	海外販売実績があった	海外販売実績
	顧客からの（潜在的な）需要があった	顧客需要の存在
	解決できる社会課題が存在していた	社会課題解決
	独占・寡占状態ではなかった	独占状態でない
	競合する製品が少なかった	競合製品が少ない
	模範困難な提案製品・サービスであった	模倣困難
	顧客の受容価格を把握できた	受容価格把握
	価格の観点から、顧客の需要を喚起できた	価格面の需要喚起
	仕様面、価格面から顧客ニーズに合致した	ニーズに合致した製品の提供
事業計画	実現可能性の高い収支計画を策定できた	実現可能性の高い収支計画
	事業終了後のアクションプランが明確だった	明確なアクションプラン

KPMG
© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.
Document Classification: KPMG Public

定量分析から得られる示唆



出典：
2024年度事後モニタリングアンケート調査

© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

グローバルサウスでの課題解決ビジネスのためのステップとポイント

© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

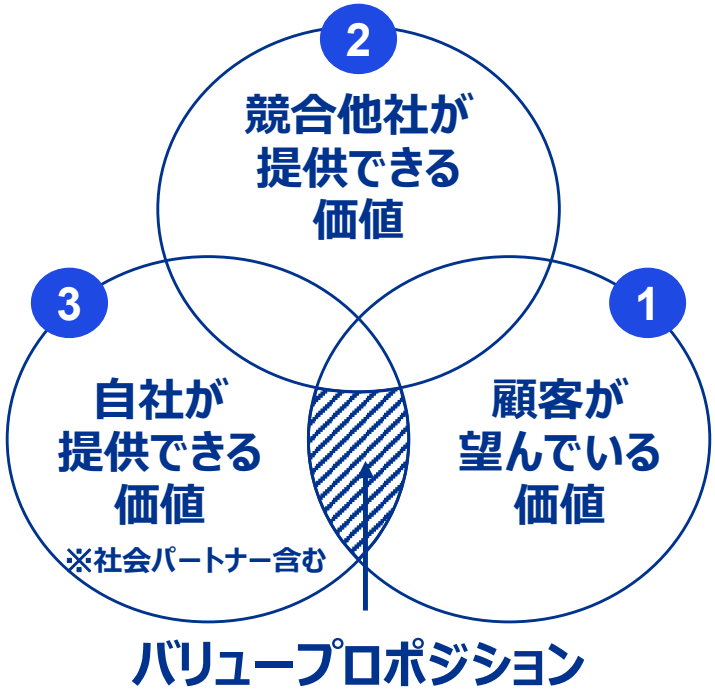
グローバルサウスでの課題解決ビジネスのためのステップとポイント

表　グローバルサウスでの課題解決ビジネスのための５つのステップと17のポイント

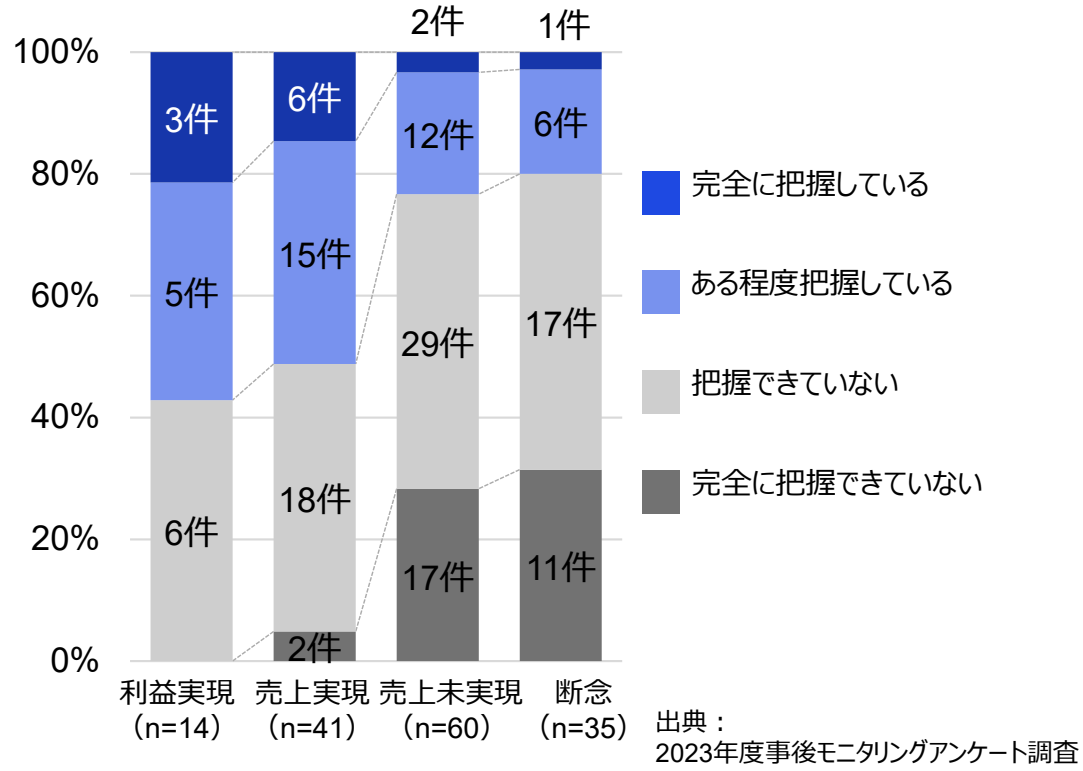
ステップ			ポイント	前掲の要因	ビジネスの具体性
ステップ1	ビジネスの着想		1. グローバルサウスでの課題解決ビジネスを**可視化**する 2. 目標実現のための**「仮説」**を立てる	「事業計画」に係る要因	最も抽象的
ステップ2	進出国の選定		3. 進出候補国が抱えている**課題**を把握する 4. 進出候補国の大まかな**市場規模**を把握する 5. 進出候補国の大まかな**ビジネス環境**を把握する 6. 進出候補国を**比較**する	「外部経営環境」に係る要因	抽象的
ステップ3	課題解決ビジネスの具体化と事業計画の策定	〈ステップ3-1〉販売と課題解決の実現可能性の見極め	7. **課題の実態**を把握する 8. **受容価格帯**を把握する 9. **競合他社**を把握する	「製品技術」「事業計画」に係る要因	中程度
		〈ステップ3-2〉課題解決ビジネスの実施体制の構築	10. **社外パートナー**を確保する 11. **社内**からの支持を得て、実施体制を構築する	「製品技術」「組織体制・社外パートナー」に係る要因	中程度
ステップ4	実証活動と課題解決ビジネスの立上げ		12. **課題解決の共感**を得るための仕組みづくり、実証活動を準備する 13. 製品・サービスとサプライチェーンを**現地化**する 14. **公的支援**を効果的に活用する	「製品技術」「組織体制・社外パートナー」に係る要因	具体的
ステップ5	対外発信とビジネスの拡大		15. 成果（社会的インパクト）を**対外発信**する 16. 対外発信に関する全体計画を作成し、**実行・継続**する 17. **資金調達**して事業規模を拡大する	「事業計画」に係る要因	最も具体的

「課題解決ビジネスの具体化と事業計画の策定」に関するポイントのご紹介

図　バリュープロポジションの概念図



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



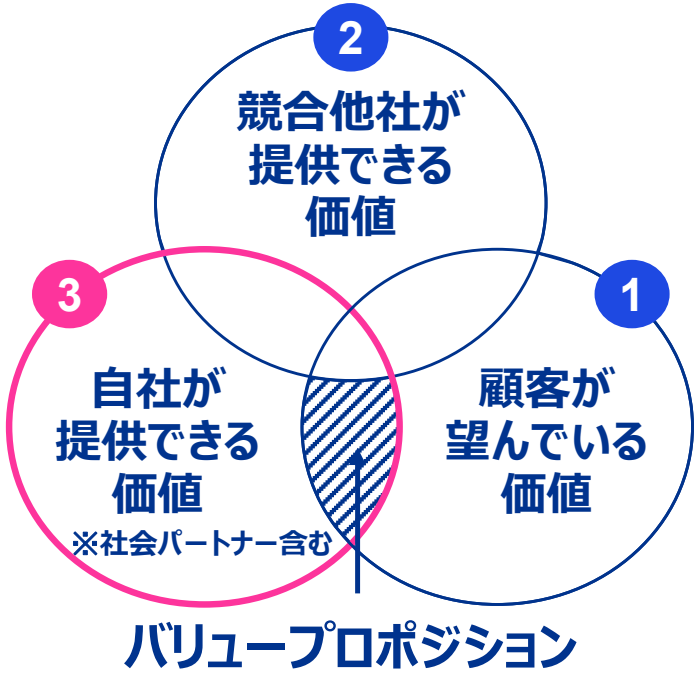
出典：
2023年度事後モニタリングアンケート調査

バリュープロポジションとは、「顧客が特定の製品を選ぶ理由」
バリュープロポジションを明確化し、その価値をターゲット顧客に伝えることが大事

© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

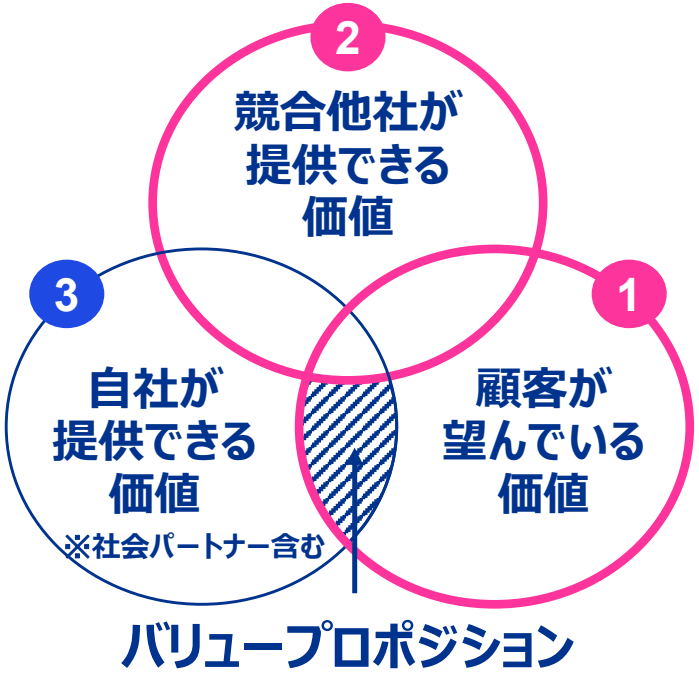
「課題解決ビジネスの具体化と事業計画の策定」に関するポイントのご紹介

ベン図	ステップ	ポイント	なぜ重要か	どのように把握するか
③	1 ビジネスの着想	1. グローバルサウスでの課題解決ビジネスを**可視化**する	• 自社が提供できる価値を整理 • 調査や準備を効率化 • 多様なステークホルダーとの相互理解と信頼構築	• 自社ビジネスの関係図とビジネスモデルを大まかにスケッチする。
③	3－2 課題解決ビジネスの実施体制の構築	10. **社外パートナー**を確保する	• 地域特有のニーズ、法制度、商習慣、文化、言語の理解自社の弱みを補完してくれるのが社外パートナー	• 自社の強み・弱みを正しく認識し、何を社外パートナーに依頼すべきかを明確化する。 • 社外パートナーと良好な関係を維持・構築する。



© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

「課題解決ビジネスの具体化と事業計画の策定」に関するポイントのご紹介



ベン図	ステップ	ポイント	なぜ重要か	どのように把握するか
②	3-1 販売と課題解決の実現可能性の見極め	9. **競合他社**を把握する	• 自社の差別化ポイントが明確になり、自社の強みを活かした戦略を立てられるようになる。	• インターネット、AIなどを活用して事前確認し、また現場でも確認する。 • MECE（モレなく、ダブりなく）把握するために既存のフレームワークを活用する。
ベン図	ステップ	ポイント	なぜ重要か	どのように把握するか
①	3-1 販売と課題解決の実現可能性の見極め	7. **課題の実態**を把握する	• 課題解決ビジネスの収益源はその課題の解決にあるため、課題に対する理解を高めなければならない。	• 現場を見て「誰の、どこの地域の、何の課題なのか」を具体的に理解する。
①	3-1 販売と課題解決の実現可能性の見極め	8. **受容価格帯**を把握する	• 価格は購買の意思決定の重要な要素を占めている。	• 顧客に直接確認する方法と、競合製品の価格を確認する方法。

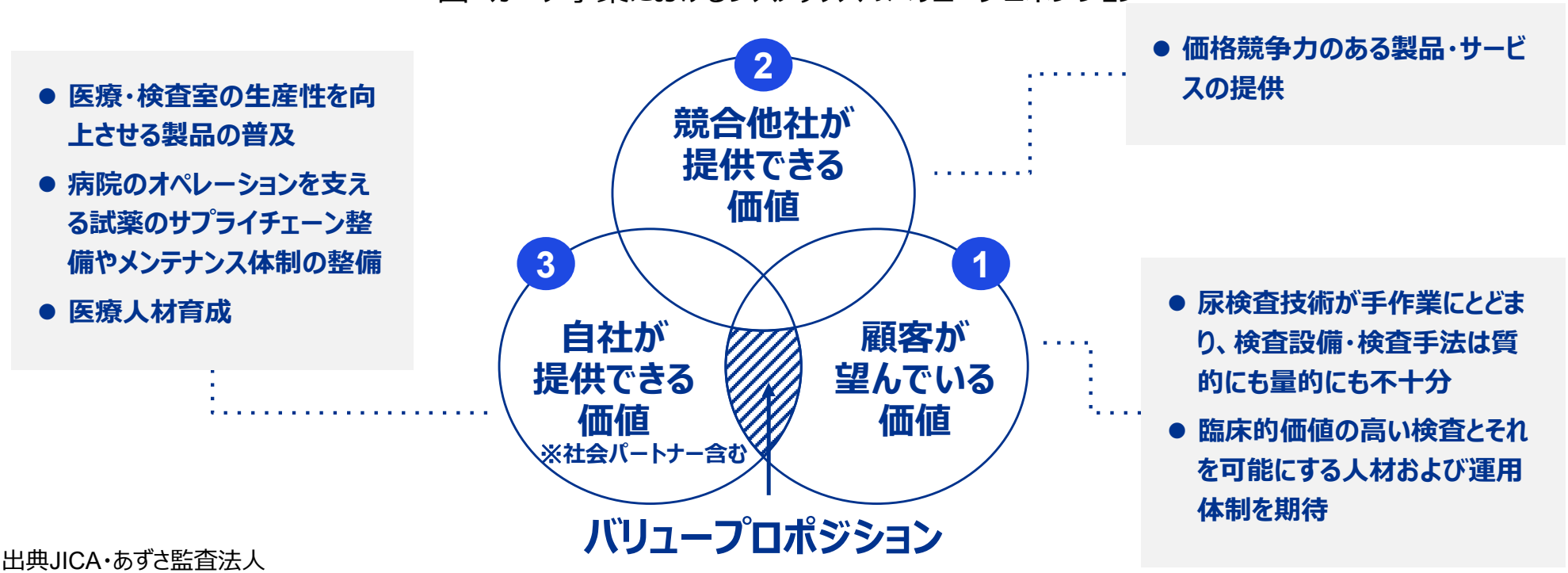
© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

バリュープロポジションを把握して、ビジネスを実現した事例

シスメックス株式会社

- 「ヘルスケアの進化をデザインする。」がミッション
- 血液・尿などを用いた検体検査領域でグローバルに事業展開する医療機器メーカー
- 2017年度（2018－21年）JICA Bizを活用しガーナに進出
- アフリカではガーナを含む5 か国に現地法人を設置し、約50 か国で事業を展開

図　ガーナ事業におけるシスメックスのバリュープロポジション

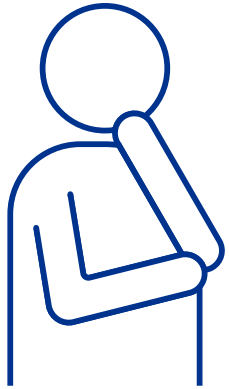


出典JICA・あずさ監査法人
「グローバルサウス新市場戦略課題解決ビジネスによる未来の共創」

KPMG
© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

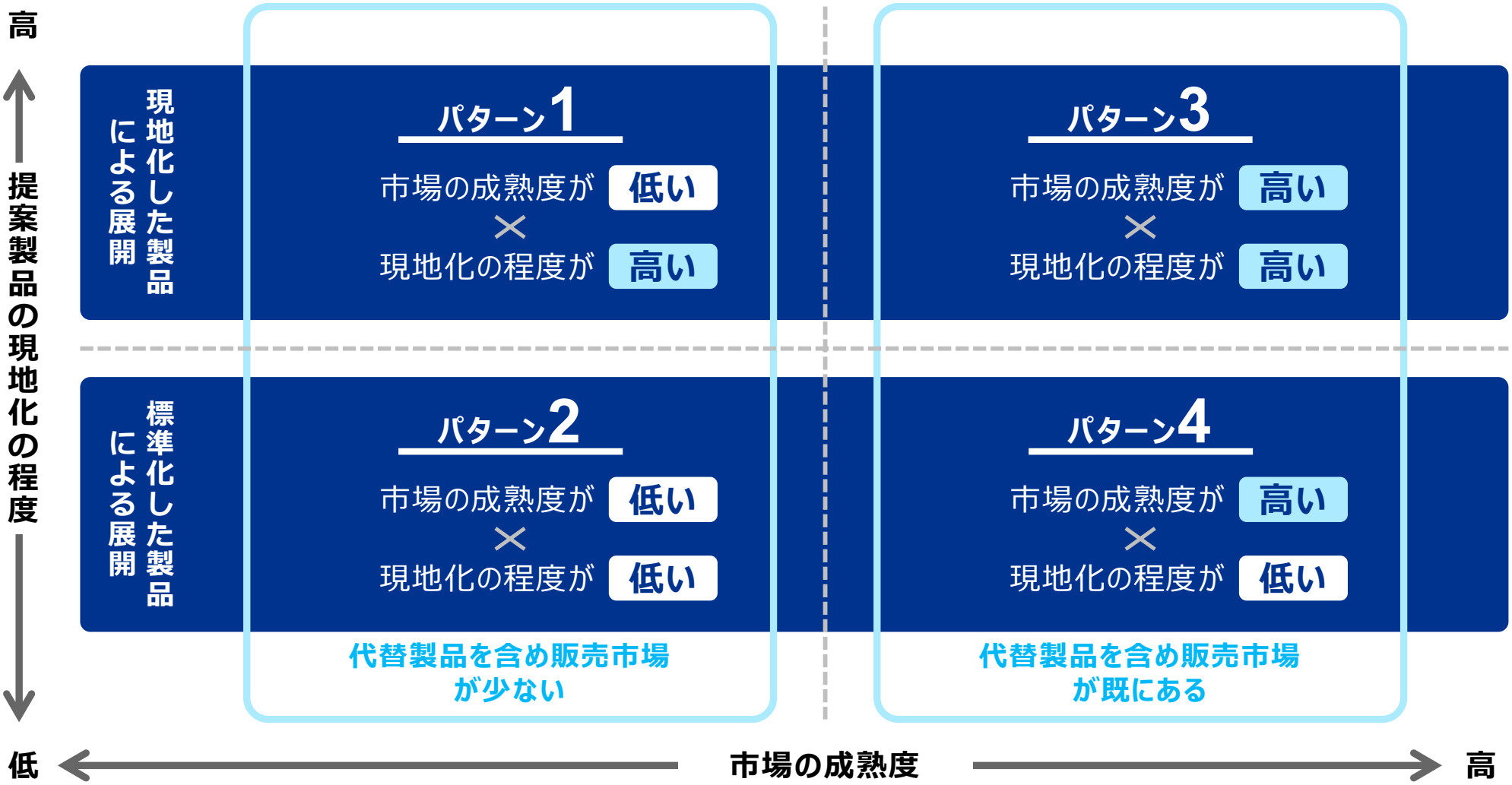
事業化を進める上での疑問（パート２）

成功のポイントは分かったが、
進出市場や商材が異なる中で、
どのように自社の市場戦略を
考えると良いか



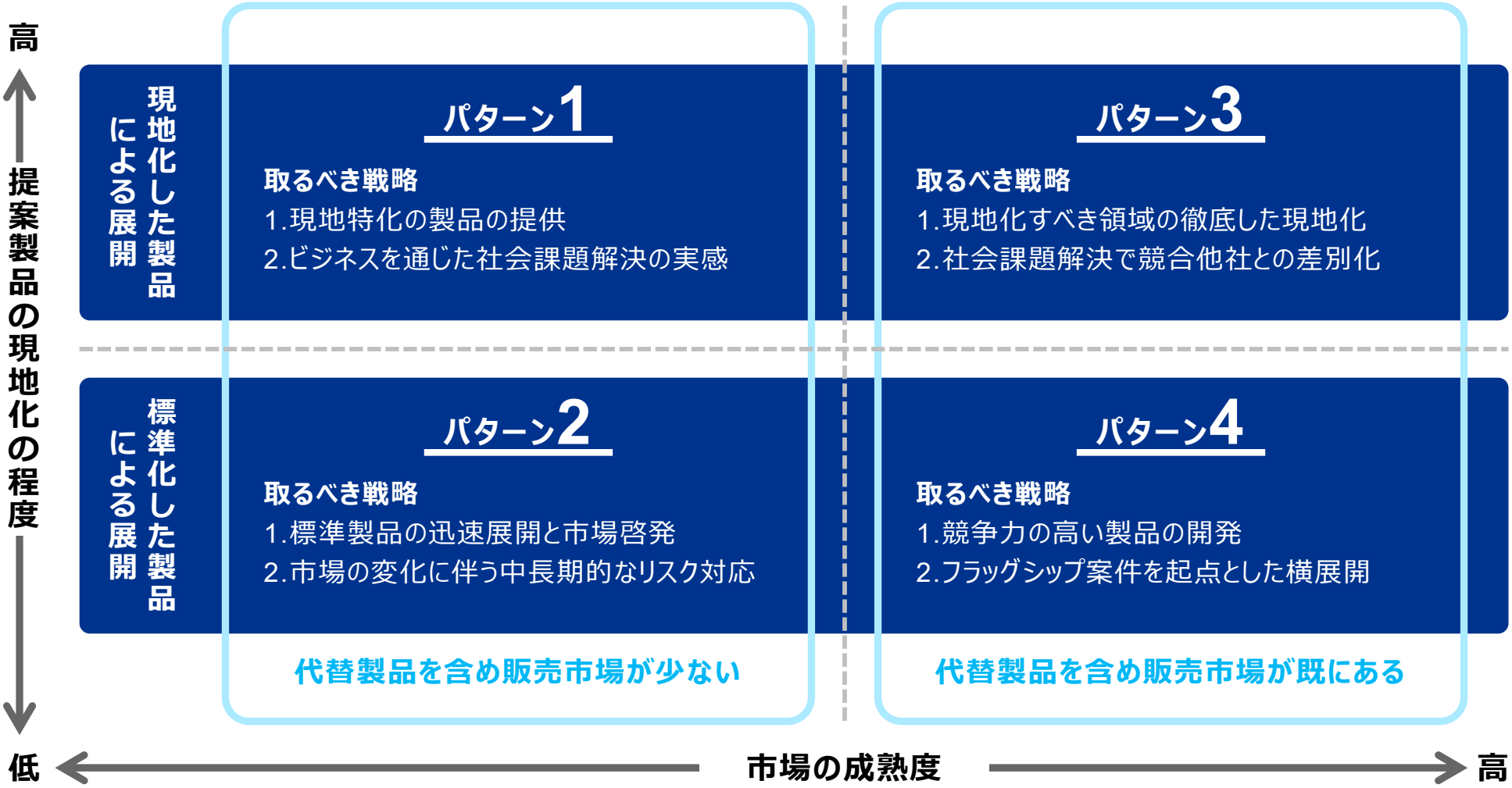
© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

「市場の成熟度」と「現地化の程度」で分類した成功事例



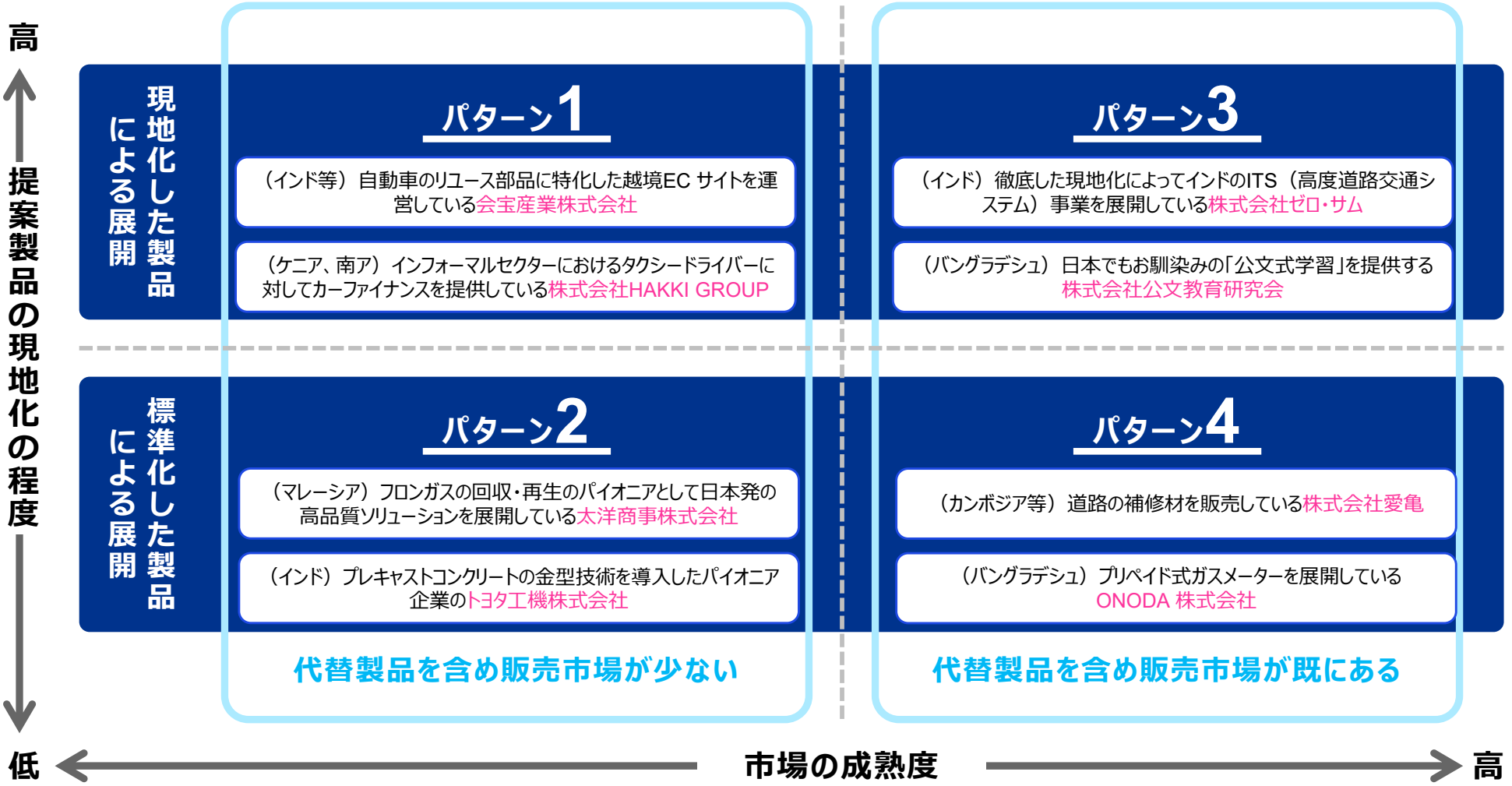
© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

「市場の成熟度」と「現地化の程度」を軸にした取るべき戦略



© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

「市場の成熟度」と「現地化の程度」で分類した成功事例



© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

新刊発行 「グローバルサウス新市場戦略 課題解決ビジネスによる未来の共創」

- JICA（国際協力機構）とあずさ監査法人の共著となる書籍が、2026年5月20日、日経BP社より出版。Amazonや書店で購入可能。電子版あり。

書籍の内容

- グローバルサウスの「社会課題」を起点に、「新しい市場を創造する企業」や「既存市場に新しい価値を持ち込み参入する企業」の事例と、それらから得られる新しいビジネスのヒントを紹介
- 章立て
  - 第1章：グローバルサウスの課題解決ビジネスとは何か
  - 第2章：グローバルサウスでの課題解決ビジネスの成功パターン（市場戦略をパターンに分けて事例とともに解説）
  - 第3章：グローバルサウスでの課題解決ビジネスのためのステップ（5つのステップ、17のポイントを個別に詳細に解説）

読んでいただきたい方

- グローバルサウスで新規事業を始めたい経営者、経営企画、新規事業開発部の担当者
- 企業の海外展開を支援する国・自治体等の政策関係者

© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Document Classification: KPMG Public