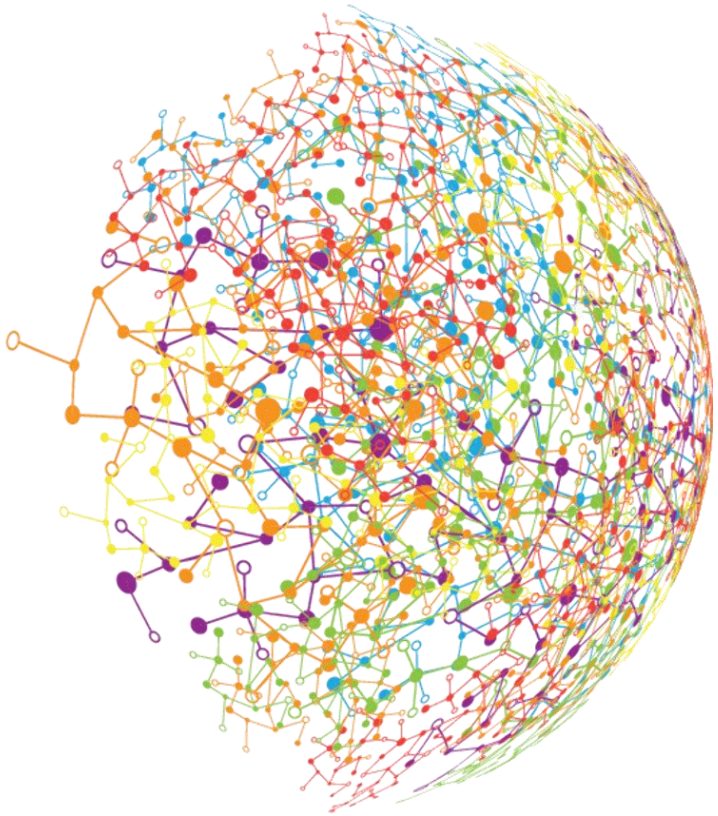
Deloitte.
デロイト トーマツ



企業向け研修：Day①発見編

途上国ビジネスの魅力・実態とリスクへの考え方

2026年7月6日

研修の全体像

「Day①発見編」では、途上国ビジネスを進めるにあたっての成功確度を高める進め方や、JICAとの連携の意義や重要性、途上国の最新の注目動向やトピックについてお伝えします

開催日時	7月6日（月）13:00～17:00	7月8日（水）13:00～17:00	7月10日（金）13:00～17:00
研修名	Day①発見編 **途上国ビジネスの魅力・実態とリスクへの考え方**	Day②理解編 **応募に向けた事前準備とJICA Bizの活用事例**	Day③応用編 **途上国ビジネスの立案と企画書の作成**
対象企業像	• 開発途上国でのビジネスに関心があり魅力や実態・ビジネスを進める上でのリスクへの対処方法を知りたい • 開発途上国でのビジネスを進めるにあたりJICA Bizを活用するメリットを知りたい • 近年の途上国ビジネスの最前線や動向に関心がある	• 途上国ビジネスを始める第一歩である、対象国の選定方法や現地協業先の探し方を知りたい • 複数の調査対象国候補から1国に絞る具体的な考え方を知りたい • JICA Biz活用企業のスキーム別の支援内容やリアルな体験談を知りたい	• 途上国ビジネスを進めるにあたり、現地政府や行政、連携先企業など現地のステイクホルダーの巻き込み方を知りたい • JICA Bizに応募するため、企画書の書き方や評価されるポイントを知りたい • JICA Bizを終了した後の出口戦略や事業化に向けた進め方を知りたい
狙い・到達目標	• 開発途上国ビジネスの魅力や実態を把握したうえで、適切なリスクマネジメントの仕方を理解する • JICA Bizを活用する意義やメリットを理解する • 近年注目を浴びる分野や地域について、最新の動向を理解する	• 調査対象国や進出先の選定方法を理解し、自社と親和性が高い国や地域への進出を目指す • 現地協業先を見つけることで、事業化に向けた第一歩を踏み出せるようになる • JICA Bizのスキームごとの企業の体験談から具体的な活用方法を知る	• 開発インパクトの考え方を使うことでどのように現地カウンターパートを巻き込むことができるか理解する • 企画書の書き方と評価ポイント・評価される書き方や、失敗事例を理解する • JICA Biz後の出口戦略を理解し、調査終了後の事業化確度を高める
講義内容（予定）	• 13:00～14:00： 途上国市場の魅力とリスクへの対処方法 • 14:10～15:10： JICAの役割と民間企業とのかかわり • 15:20～17:00： 南アジア地域の最前線と注目動向	• 13:00～14:20： 調査対象国の選定と現地協業先の探し方 • 14:25～15:40： ニーズ確認調査活用企業の体験談 15:45～17:00： ビジネス化実証事業活用企業の体験談	• 13:00～14:00： 開発インパクトを活用した現地の巻き込みによる事業成功への道 • 14:10～15:35： 企画書の書き方と評価のポイント • 15:45～17:00： JICA Biz後の出口戦略と事業化までの道

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

講師紹介

「全世界（2024年度公示分）中小企業・SDGsビジネスの効果的実施によるガバナンス・平和構築分野の課題解決推進に係る情報収集・確認調査」の一環で、有限責任監査法人トーマツのメンバーが本研修を実施させて頂きます

講師

矢口　宏則

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザリー事業本部
パブリックセクター
シニアコンサルタント
経営学修士

■ 経歴
- 政令指定都市の地方公務員としてインフラの整備及び維持管理、米軍基地跡地を対象とした都市開発検討業務に従事
- 現職では、経済産業省及びJICAの業務を通じて、民間企業の海外事業展開に向けたニーズ確認、PMF検証、ビジネスモデル検討、PoC実施支援等の業務に従事
- その他、日本国内における都市経営の観点から対象都市の資源を活用したまちづくり将来像の策定、地方自治体における官民連携によるまちづくり検討やエリアマネジメント事業の立上げ支援、公共施設活用における民間企業とのマッチング支援業務の実績を有する

サポート

中根　望

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザリー事業本部
ガバメント＆パブリックサービシーズ
マネジャー
情報処理安全確保支援士
応用情報技術者

■ 経歴
- 国内システムインテグレータにて製造業、商社、金融機関向けの各種システム導入に従事。在籍中にJICA青年海外協力隊（バングラデシュ）を経験
- アビームコンサルティング株式会社（ODA調査や民間企業の海外展開支援に従事）を経て現職

サポート

帆秋　寛子

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザリー事業本部
ガバメント＆パブリックサービシーズ
シニアコンサルタント
経済学修士

■ 経歴
- 開発コンサルティング会社にて、アフリカ、アジアを中心としたODA事業等に従事した後、独立行政法人国際協力機構（JICA）アフリカ部にて、ODA事業の全体監理（リベリア、シエラレオネ、ガーナ）、円借款案件形成（エチオピア）等に従事
- 国内大手シンクタンク（官公庁発注の調査業務等に従事）を経て現職

サポート

鎌田　滋彦

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザリー事業本部
ガバメント＆パブリックサービシーズ
シニアコンサルタント

■ 経歴
- 大学にて国際関係論を専攻。在学中に国連ボランティア(UNV)として国連開発計画(UNDP)の東ティモール事務所に派遣され、現地の産業振興等の業務に従事
- 自動車メーカーの調達部門にて新車の開発プロジェクトのマネジメントやソーシング、サプライヤーマネジメント、原価低減活動に従事
- 当法人に入所後、日本のスタートアップや中小企業の海外展開支援や海外のスタートアップの都内誘致活動、ロジックモデルの策定や活用に関する業務に従事

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

Day①発見編
「途上国市場の魅力とリスクへの対処方法」の研修概要

本研修は**途上国へのビジネス展開を志向する企業様**に、途上国ビジネスの魅力と併せて留意すべき途上国ビジネスの特徴やビジネス推進上のリスクに対する対応方法について理解いただき、JICA Bizへの提案意欲を高めることを目的としています

実施概要

実施形態	セミナー形式 ※本日の研修はオンデマンド視聴用に録画をいたします。
研修の狙い	● 途上国ビジネスの魅力に加え、ハードルや難しさなどの実態と、リスクへの対応を理解することでJICA Bizへの意欲を高める ● リスクテイクやリスクの低減の仕方を中心に、途上国ビジネスの留意点や難しさへの対応方法を紹介する
到達目標	● **途上国ビジネスの魅力と実施上のリスク**を理解している ● 想定されるリスクの対応方法**を理解**している
登壇講師	● 有限責任監査法人トーマツ 矢口 宏則

タイムテーブル

開始 ～ 終了	時間	内容
13:00 ～ 13:05	5分	本研修の目的
13:05 ～ 13:15	10分	途上国ビジネスの魅力
13:15 ～ 13:25	10分	途上国ビジネスの留意点
13:25 ～ 13:50	25分	リスク低減の方法とリスクテイクへの考え方
13:50 ～ 14:00	10分	Q&A

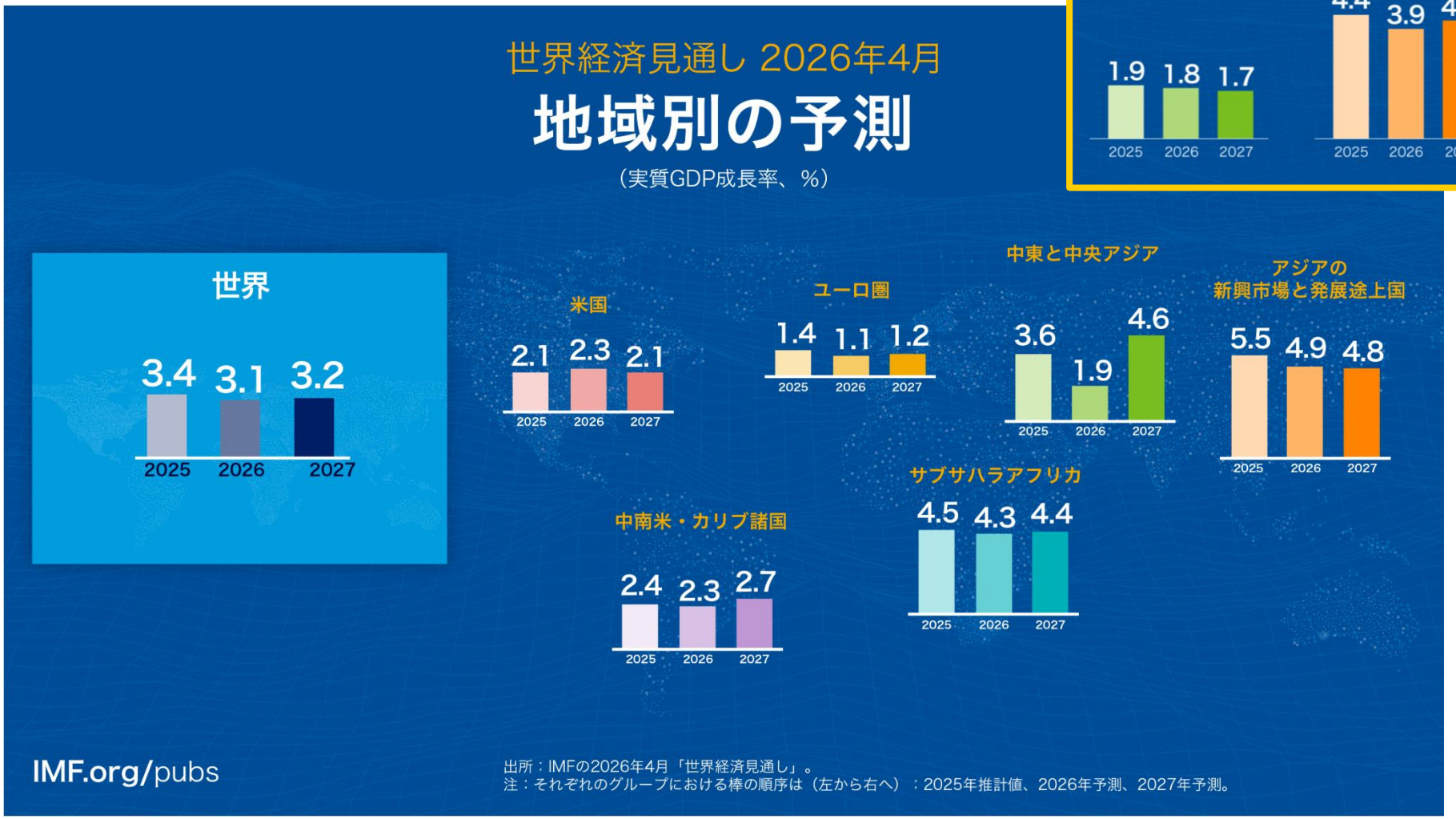
© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

途上国ビジネスの魅力

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

新興市場と発展途上国ではGDP成長率の見通しから将来的な経済成長の可能性が期待できます

地域別の経済成長の見通し

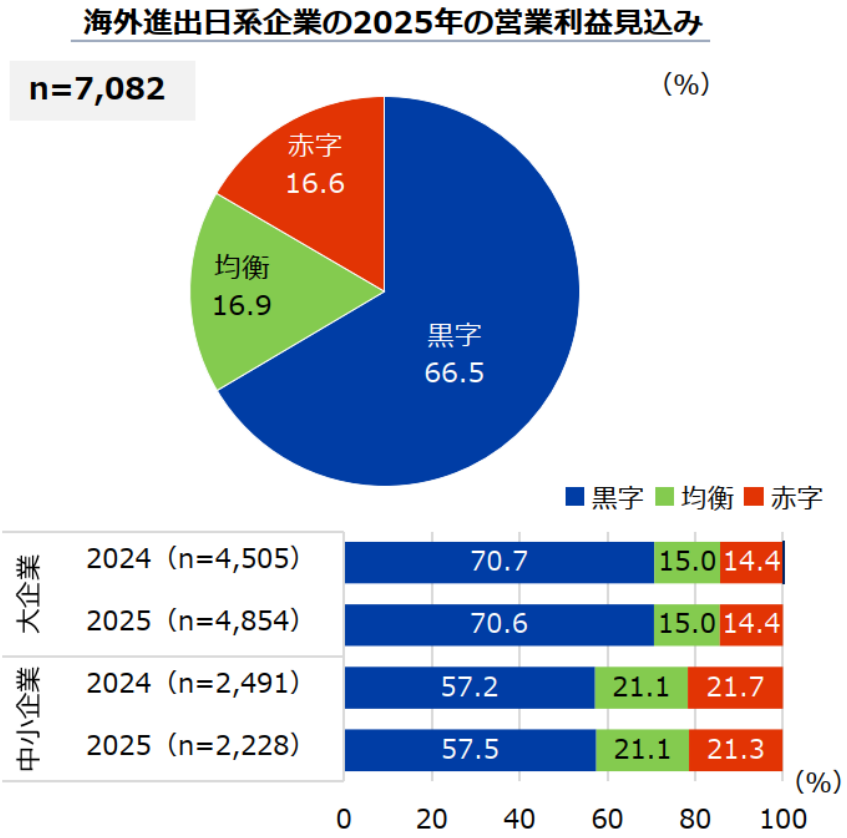


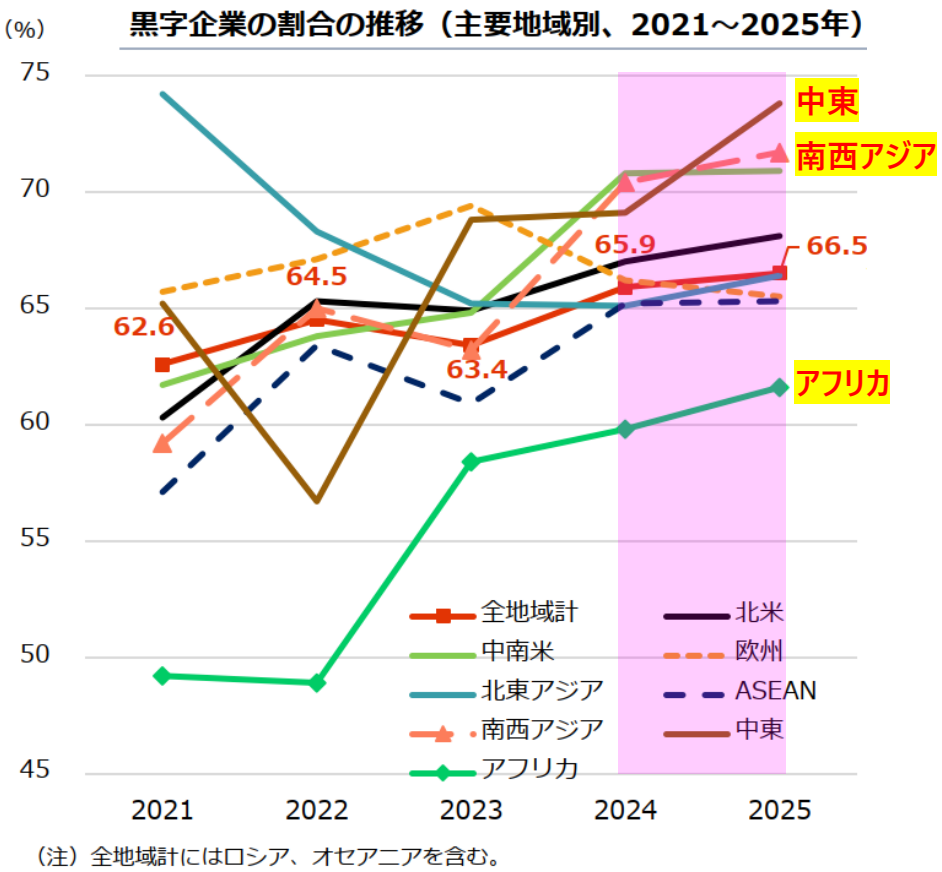
出所：IMF 世界経済見通し（2026年4月）

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

JETROが実施した調査では南西アジアやアフリカ地域等における黒字企業の割合が増加傾向にあります

海外進出日系企業の動向





（注）全地域計にはロシア、オセアニアを含む。

※海外82カ国・地域の日系企業（日本側出資比率10%以上の現地法人、日本企業の支店・駐在員事務所）が対象

出所：JETRO 2025年度海外進出日系企業実態調査|全世界編を基に作成

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

JICA Biz 2025年度のアンケートによると、回答企業157社のうち45%が「売上実現」を達成しており、その内27%が「利益実現」まで達成しました

（参考）JICA Biz 参加企業の資本金額別/ 地域別のビジネス状況

本調査で有効回答となった事業を母数に集計【n=157】

資本金額別

	全体（件）	事業継続中	売上未実現	1～2年以内に売上実現見込み	売上実現	利益実現	断念・撤退
1,000万円未満	N=26	73%	31%	12%	42%	23%	27%
1,000万円以上5,000万円未満	N=55	71%	20%	11%	51%	27%	29%
5,000万円以上1億円未満	N=24	83%	29%	21%	54%	42%	17%
1億円以上100億円未満	N=37	57%	19%	3%	38%	22%	43%
100億円以上	N=15	47%	20%	0%	27%	20%	53%
合計	N=157	68%	23%	10%	45%	27%	32%

地域別

	全体（件）	事業継続中	売上未実現	1～2年以内に売上実現見込み	売上実現	利益実現	断念・撤退
東南アジア	N=89	71%	26%	11%	45%	28%	29%
アフリカ	N=19	58%	21%	0%	37%	16%	42%
南アジア	N=16	81%	25%	19%	56%	31%	19%
北米・中南米	N=13	62%	15%	0%	46%	38%	38%
中東	N=5	60%	20%	0%	40%	0%	40%
中央アジア	N=5	40%	20%	20%	20%	20%	60%
東アジア	N=5	80%	0%	0%	80%	40%	20%
欧州	N=3	33%	0%	0%	33%	33%	67%
大洋州	N=2	50%	50%	50%	0%	0%	50%
合計	N=157	68%	23%	10%	45%	27%	32%

※事業継続中とは、「利益実現」、「売上実現」、「1~2年以内に売上実現見込み」、「売上未実現」のことを示す。

出所：JICA 2025年度アンケート調査結果の分析報告書を基に作成

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

JICA Bizを通じて各国の社会課題に貢献することができます

各国の社会課題への貢献

1 Prosperity 豊かさ

途上国において経済成長の基礎や原動力となる質の高いインフラ整備や安定的なエネルギー供給、産業の育成や農民の生計向上などを支援。持続可能かつ強靭で豊かな社会を実現します。

- 1 都市・地域開発
- 2 運輸交通
- 3 資源・エネルギー
- 4 民間セクター開発
- 5 農業・農村開発（持続可能な食料システム）

2 People 人々

すべての人々に、安定的な保健医療サービスや感染症対策、栄養の改善、質の高い教育などを届けるための支援。子ども、障害者等の脆弱者な人々を含む、誰ひとり取り残さない社会を実現します。

- 6 保健医療
- 7 栄養の改善
- 8 教育
- 9 社会保障・障害と開発
- 10 スポーツと開発

3 Peace 平和

自由、民主主義、基本的人権の尊重、法の支配といった普遍的価値を共有し、安定・安全が確保された平和で公正な社会を実現します。ジェンダー平等を推進し、デジタル技術を課題解決に活かします。

- 11 平和構築
- 12 ガバナンス
- 13 公共財政・金融システム
- 14 ジェンダー平等と女性のエンパワメント
- 15 デジタル化の促進

4 Planet 地球

国際社会が一丸となって取り組む必要がある気候変動や環境問題等の地球規模の課題に対応し、深刻な影響が懸念される途上国において、持続可能かつ強靭な社会を実現します。

- 16 気候変動
- 17 自然環境保全
- 18 環境管理
- 19 持続可能な水資源の確保と水供給
- 20 防災・復興を通じた災害リスクの削減

出所：JICA グローバル・アジェンダ

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

ここからの説明内容

途上国ビジネスの魅力についてはある程度理解したが、

途上国進出に関連したトラブルやリスクにはどのように対応すれば良いのか

途上国ビジネスのトラブル（留意点）やリスクについてご説明し、

その対応方法のアイディアをご紹介します

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

途上国ビジネスの留意点

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

途上国ビジネスの留意点の一つに、ビジネス推進の課題となる複数のギャップがあります

途上国ビジネスにおける留意点（様々なギャップ）

1．途上国と先進国（日本）のギャップ	• インフラ環境の違い • 顧客の教育レベルの違い • デジタルサービスの場合、ユーザーの「デジタル・リテラシー」の違い • 商習慣の違い、文化の違い、等
2．民間企業と公的機関のギャップ	• 意思決定プロセスやスピードの違い • 評価基準や価値観の違い、等 （公共政策分野は重要な問題になればなるほど成果指標が曖昧、且つ、それを達成できたら給料アップや昇格というわけでもない）
3．組織と個人のギャップ	• 組織の利益と個人の利益の違い（途上国では後者を優先するケースが日本より多い） • 自分の任期中にポジティブな成果が出ることしか関心がない • 賄賂などを要求する、等
4．論理的思考と感情的思考のギャップ	• 途上国では論理的な思考よりも感情的な思考で物事が決定することが多い • ライバル組織がやっている等、「みんながやっているから」という理由での判断 • 見た目重視での判断 • 縁故での契約や採用、等

出所：「Information Communication Technology for Development（Richard Heeks著）を基に作成

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

JICA Bizにはニーズ確認調査とビジネス化実証事業の2種類があります

JICA Bizの各事業の調査実施項目

- 現地で基礎的な情報を収集したい
- 現地ニーズに提案製品/サービスが合うか確認したい
- ビジネス環境を整理しながら、自社のビジネスモデルを検証したい

- 対象国のビジネス環境に基づき顧客の受容性を確認し、現地パートナーの確保を通じてビジネスモデルを精緻化したい
- 実証を通じて収益性の検証と製品/サービス提供体制・オペレーションを構築し、ビジネスプラン（事業計画）を策定したい

大項目		中項目 （実施内容 例）		ニーズ確認調査	ビジネス化実証事業
1 業界／市場環境	1-1.	業界構造に係る調査	本日ご紹介	✓	✓
	1-2.	○○市場の規模・成長性調査			
	1-3.	競合の動向の調査			
2 ターゲット顧客・ニーズ	2-1.	ターゲット顧客の特定	本日ご紹介	✓	✓
	2-2.	顧客ニーズの調査			
3 実現可能性	3-1.	技術・価格の現地適合性の確認	本日ご紹介	✓	✓
	3-2.	市場性の調査			
	3-3.	法規制・その他障壁に係る調査			
4 実証活動の実施	4-1.	実証活動の詳細設計		–	✓
	4-2.	実証活動の実施と結果とりまとめ			
5 社会的インパクト創出/SDGs貢献への効果検討	5-1.	裨益者の特定／ニーズの確認		✓	✓
	5-2.	ロジックモデルの検討			
6 戦略検討	6-1.	ビジネスモデル立案	本日ご紹介	–	✓
	6-2.	販売・マーケティング・要員計画立案			
	6-3.	損益分岐点分析			
	6-4.	収支計画／予算／資金調達計画の立案			
7 事業計画案／インパクト創出計画書案の策定	7-1.	事業計画の策定		–	✓
	7-2.	ロジックモデルの策定			

出所：JICA調査工程表、中小企業・SDGsビジネス支援事業について（https://www.jica.go.jp/priv_partner/activities/sme/index.html）

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

各項目を検討する際に留意するべき内容をご紹介します

途上国ビジネスにおける留意点（JICA Bizの調査実施項目別）（1/3）

大項目	途上国ビジネス特有の課題（主にリスクとなる内容）
1 業界／市場環境	**競合の動向の調査** • 模倣・コピーの発生し、差別化が崩れやすい • 競合間の提携や政策の影響によって突然競争環境が変化する
2 ターゲット顧客・ニーズ	**ターゲット顧客の特定 &顧客ニーズの調査** • 距離的・文化的な遠さから現地ニーズをつかむのが難しい • 一国のなかでも**格差が大きい**ためターゲット顧客を絞るのが難しい **⇒顧客が具体的にイメージできない** • **人件費が安い**ため業務効率化のためのサービスを導入するメリットが小さい
3 実現可能性	**技術・価格の現地適合性の確認** • 電力や道路などの不十分なインフラ環境であることも影響し、**ローカライズが必要** • 保守的な国民性の国も多く、固定観念の排除、**行動変容を促すことが難しい** • インフラ案件ではライフサイクルコストのメリットを打ち出す日本企業が多いが、途上国では初期投資の安さが重視されてしまう **法規制・その他障壁に係る調査** • **法整備が未熟・未整備**（文書化されていないケースも）。現地法律事務所の質も量も不十分 • サービスを提供する環境が整っていない（スマホ普及率が低い、現地語しか通じない等） • 国としてのリスク（カントリーリスク）が高い（政治、自然災害に対する脆弱性など） • 法律があっても記載内容と**実運用が異なっていたり、複雑すぎる** • 国や分野によってはインフォーマルでしか現地企業が存在していないこともある。日本のコンプラを守ろうとすると苦労する • **統計データが整備されていないので実情がわからない**

出所：JICA調査工程表、中小企業・SDGsビジネス支援事業について（ https://www.jica.go.jp/priv_partner/activities/sme/index.html）

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

各項目を検討する際に留意するべき内容をご紹介します

途上国ビジネスにおける留意点（JICA Bizの調査実施項目別）（2/3）

大項目	途上国ビジネス特有の課題（主にリスクとなる内容）	
6 戦略検討	**ビジネスモデル立案 &販売・マーケティング・要員計画立案** • **バリューチェーン（VC）が複雑かつ不明瞭** （インフォーマルなアクターを含め、VCに複数のアクターが存在し、仲介料も不明瞭） • 地域や連携先によってはVCにおける品質管理が難しい（物流インフラ不足、コールドチェーン不足等） • 現地で調達可能な資機材の不足 • VCが分断されたときに回復が難しい。代替できる手段が限定的 • 現地生産が必ずしも日本や第三国での生産と比較して**低コストになるとは限らない** • **信頼できる現地パートナー（アライアンス先）**が見つからない	**バリューチェーン構築に関する内容**
	• **信頼できる現地パートナー**が見つからない • 現地パートナーから**機密情報が洩れるリスク**がある • 分野によっては政府との関係性が重要（気に入られれば一気に進むこともあるが、逆もしかり） • **政権交代や人の異動**で振り出しに戻る • 安価で優秀な人材（例：プロマネ）が不足している（基礎教育不足） • 働く価値観が違う（時間にルーズなど）	**実施体制構築（外部連携）に関する内容**
	• **信用のできる良い人材**が見つからない。良い人材はすぐ転職してしまう（引き抜かれてしまう） • 現地スタッフのマネジメントが困難（現地スタッフが持ち逃げするなども日常茶飯事） • 人が変わることが頻繁、且つ、環境も変化する • （上記の３つ理由から）事業拡大が難しい（実証ばかりで進まない） • **属人的メリット（賄賂等も含む）**がないと動かない	**実施体制構築（内部）に関する内容**

出所：JICA調査工程表、中小企業・SDGsビジネス支援事業について（ https://www.jica.go.jp/priv_partner/activities/sme/index.html）

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

各項目を検討する際に留意するべき内容をご紹介します

途上国ビジネスにおける留意点（JICA Bizの調査実施項目別）（3/3）

大項目	途上国ビジネス特有の課題（主にリスクとなる内容）	
6 戦略検討	**ビジネスモデル立案 &販売・マーケティング・要員計画立案（続き）** • 顧客の購買力が低い（特にB2C） • 信用できる顧客を獲得することが難しい （少額であっても後払い。後払いでも支払い遅延といった課題がある） • 一括払いが困難。分割するにも与信システムがない場合、需要はあっても販売できない • 他方、仕入先へは先払いが求められる等、**現地の商習慣** • 物流では日本では不要であった**コストが余計にかかる**（物流インフラ不足、不安定な電力の影響）	**ビジネスモデル、マネタイズ検討に関する内容**
	損益分岐点分析 & 収支計画／予算／資金調達計画の立案 • 売り上げが立つかわからない**不確実性が高く**、且つ、利益を出すまでに時間がかかるため、**見通しが難しい** • 顧客は後払い、仕入先へは先払いが求められることもある • アフリカなどでは、一カ国の市場が小さいので複数カ国でみる必要がある • 途上国ビジネスの長期回収モデルの事業計画では**資金調達が困難**	

出所：JICA調査工程表、中小企業・SDGsビジネス支援事業について（ https://www.jica.go.jp/priv_partner/activities/sme/index.html）

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

途上国ビジネスを行う上では、様々なリスクに直面します

関連する事例

現地パートナー選定に関連する調査事例

- 日本国内で線路のメンテナンス用の測定器（精密機械）を開発・製造・販売するA社は、ミャンマー国営鉄道公社へ同製品を売り込むための調査を実施。現地に詳しいビジネスマンより、「**ミャンマー国営鉄道公社や現地パートナー候補企業に、測定器を預けるのは避けるべき。他国企業に渡されて分解され模倣品が作られるリスクがある**」との助言を得た

- ケニアでフィンテックサービスを展開するB社の採用担当者曰く、「ITエンジニアの人材募集をWebサイト等で出すと、あっという間に1,000通位のCVが集まる。**CVの経歴がすばらしい人でも実際の実力と異なることが多い**。これまでどのようなプログラムを書いたかをGitHubで確認したり、開発したアプリ等を実際に見せてもらうことでしか、本人の実力を測れない」

- 防災分野でのセンサーをブラジルで展開しようするC社は現地法律事務所より、「現地パートナーとの契約書はポルトガル語ではなく英語にするべき。**現地代理店となる企業側が、無断で「全土での独占販売権」といった先方に都合の良い条件をこっそり入れ込んでくることもある**ので、複数人でチェックできるように「英語にするべき」と勧められた（C社にはポルトガル語が理解できる人材は少数）

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

途上国ビジネスの検討時に対象国のギャップやリスクを特定する際に活用できるツールを紹介します

活用ツール（CAGEモデル）

概要

- 国家間の差異の度合いを測定するフレームワーク
- 文化的（Cultural）、制度的（Administrative）、地理的（Geographic）、経済的（Economic）の4つの観点

活用ポイント

- ✓ 日本で生み出した製品・サービスを対象市場へ投入する際の差異を確認する際に活用する
- ✓ 差異を確認した上で、**影響度の高い要因に対して現地適応（ローカライズ）するか等、対象市場向けの**製品・サービスを考案する際に使用する

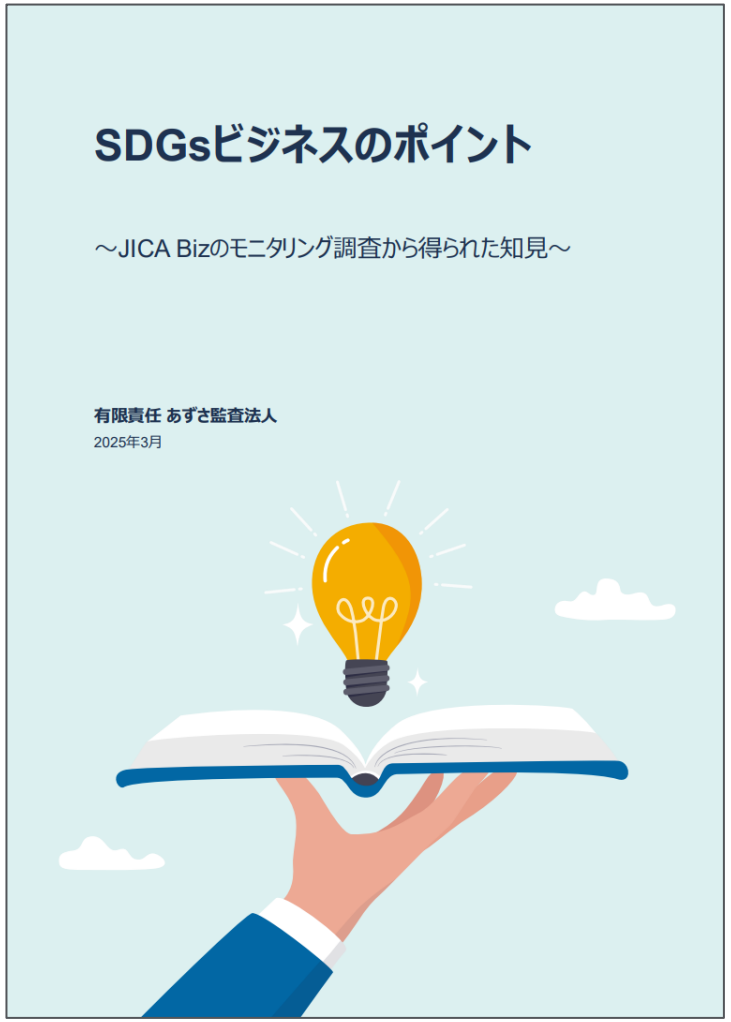
	Cultural 文化的な隔たり	Administrative 制度的な隔たり	Geographic 地理的な隔たり	Economic 経済的な隔たり
具体例	– 言語の違い – 価値観、規範、気質の相違 – 宗教の差異	– 歴史的・政治的関係 – 法規制、標準・認証 – 通貨制度、税制、貿易協定 – 知財保護、汚職・統治品質	– 物理距離 – 時差 – 気候・地形	– 所得水準（貧富の差） – 価格感度 – 市場規模・成熟度 – 金融アクセス、デジタル普及率
影響のある業界・製品サービス 例	• 食料・飲料 • メディア・エンタメ • 広告表現	• 医療・医療機器 • 食品 • 金融 • 通信（データ越境 等）	• 建設資材（セメント 等）・鋼材 • 生鮮食品 • コールセンター • オンライン教育	• 小売・消費財 • 自動車

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

JICAが保有しているナレッジにも過去の教訓が掲載されており、調査実施時に活用することができます

ツール（SDGsビジネスのポイント）

掲載ページはこちらです
https://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/document/index.html



© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

リスク低減の方法とリスクテイクへの考え方

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

途上国ビジネスでは、日本国内や先進国での一般的なビジネスとは異なるリスクも存在します

途上国ビジネスにおける主要リスクの分類

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。

分類	主なリスク
1．政治・制度リスク	政権交代による政策変更、規制変更（突然の規制強化・輸入禁止など）、汚職慣行、治安、法律が曖昧・運用が不透明、役所手続きの遅延、知的財産保護の弱さ、犯罪、テロ、誘拐、社員の安全確保
2．経済リスク	為替変動、インフレ、資本規制、送金規制（利益を本国に戻せない）、外貨不足
3．社会・文化リスク	宗教・慣習の違い、消費者嗜好、価格感覚、言語
4．インフラ・オペレーションリスク	電力不足（頻繁な停電など）、物流遅延（道路の未整備、港湾の混雑など）、IT環境未整備、工程計画の不備・見積りの甘さ、バッファ未設定
5．パートナー・人材リスク	信頼できる現地パートナー不足、契約不履行、優秀人材の不足、労働慣行の違い

出所：JICA「SDGsビジネスのポイント」sdgs_business_point_202503.pdf

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

リスクを洗い出すには、まず仮説ベースでリスクを列挙します

リスクの洗い出しとその評価の進め方

仮説ベースで列挙

（抽出例）

■ 政治・制度の観点

■ 市場（経済・社会・文化）の観点

■ インフラ・オペレーションの観点

■ パートナー・人材の観点

影響度×発生確率で評価

■ 高影響×高確率＝最優先対応

代替案（プランB）の検討

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

STEP1 リスクの洗い出し

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

リスクを洗い出すには、まず仮説ベースでリスクを列挙します

リスクの洗い出しとその評価の進め方

仮説ベースで列挙

（抽出例）

■ 政治・制度の観点

■ 市場（経済・社会・文化）の観点

■ インフラ・オペレーションの観点

■ パートナー・人材の観点

本パートで説明

影響度×発生確率で評価

■ 高影響×高確率＝最優先対応

代替案（プランB）の検討

次パートで説明

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

具体的にどうやるのか？ケースを使ってご紹介します

ケース

【背景】

✓ A社は、東南アジア某国で医療機器販売事業を検討
✓ A社の製品を現地代理店が販売する計画

【現地情報】

✓ 某国では医療規制が頻繁に変更される
✓ 為替が不安定
✓ 病院は公立中心
✓ 物流は輸入依存

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

この事業には、どのようなリスクがありそうでしょうか？（右側の選択肢からお考え下さい）

クイズ

どのようなリスクが考えられますか？

【背景】

✓ A社は、東南アジア某国で医療機器販売事業を検討
✓ A社の製品を現地代理店が販売する計画

【情報】

✓ 某国では医療規制が頻繁に変更される
✓ 為替が不安定
✓ 病院は公立中心
✓ 物流は輸入依存

選択肢

1. 医療規制が変更される
2. 公立病院からの支払が遅延する
3. 現地代理店が不正を行う
4. 為替が変動し、売上げ額に影響が生じる
5. ①～④全て

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

この事業には、どのようなリスクがありそうでしょうか？（右側の選択肢からお考え下さい）

クイズ

どのようなリスクが考えられますか？

【背景】

✓ A社は、東南アジア某国で医療機器販売事業を検討
✓ A社の製品を現地代理店が販売する計画

【情報】

✓ 某国では医療規制が頻繁に変更される
✓ 為替が不安定
✓ 病院は公立中心
✓ 物流は輸入依存

選択肢

1. 医療規制が変更される
2. 公立病院からの支払が遅延する
3. 現地代理店が不正を行う
4. 為替が変動し、売上げ額に影響が生じる
5. ①～④全て

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

この事業には、どのようなリスクがありそうでしょうか？（右側の選択肢からお考え下さい）

クイズ

どのようなリスクが考えられますか？

【背景】

✓ A社は、東南アジア某国で医療機器販売事業を検討
✓ A社の製品を現地代理店が販売する計画

【情報】

✓ 某国では医療規制が頻繁に変更される
✓ 為替が不安定
✓ 病院は公立中心
✓ 物流は輸入依存

選択肢

1. 医療規制が変更される
2. 公立病院からの支払が遅延する
3. 現地代理店が不正を行う
4. 為替が変動し、売上げ額に影響が生じる

答え

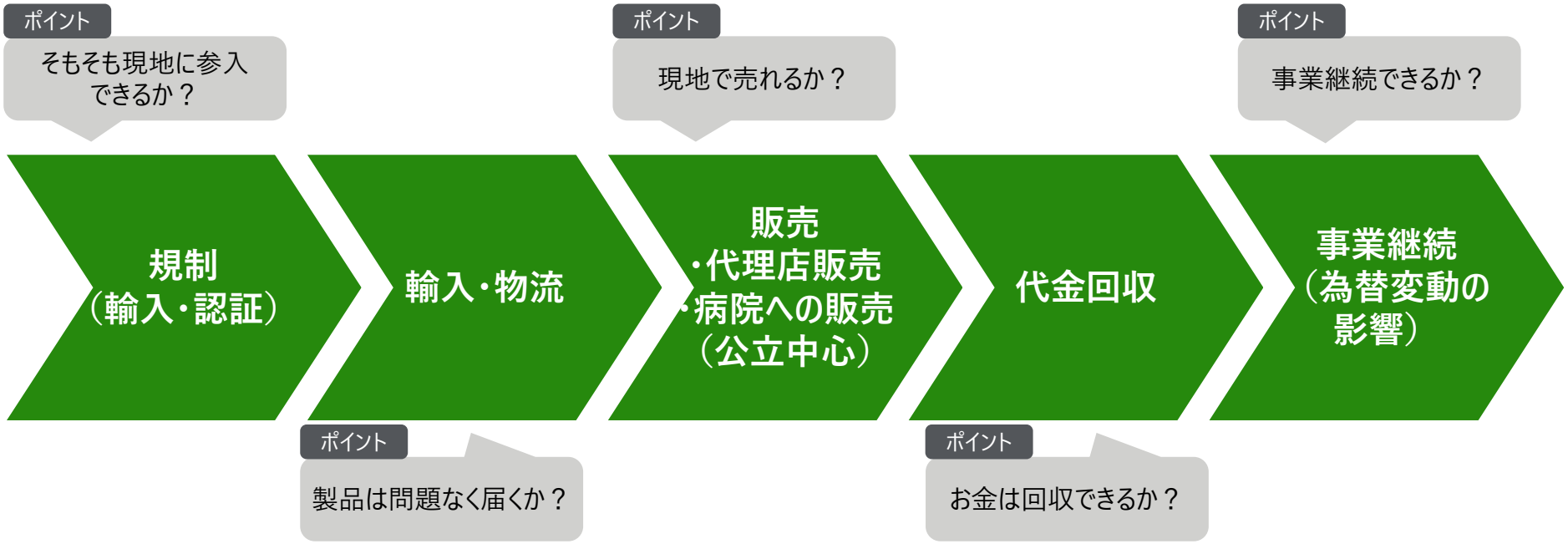
5. ①～④全て

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

先ほどのリスクはどうやって洗い出せば良いのでしょうか？
まずは事業の流れを分解することからスタートします

解説（事業構造（流れ）分解）

先ほどのケース（医療機器販売）のビジネス構造を分解すると、以下のようになります



© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

この事業の流れの中で、どこが止まると事業が止まってしまうでしょうか

クイズ（事業が止まるポイント）

どこが止まると売上が立たなくなるか？

どこが止まるとキャッシュが回らないか？

どこが止まると撤退になるか？

規制
（輸入・認証）

輸入・物流

販売
・代理店販売
・病院への販売
（公立中心）

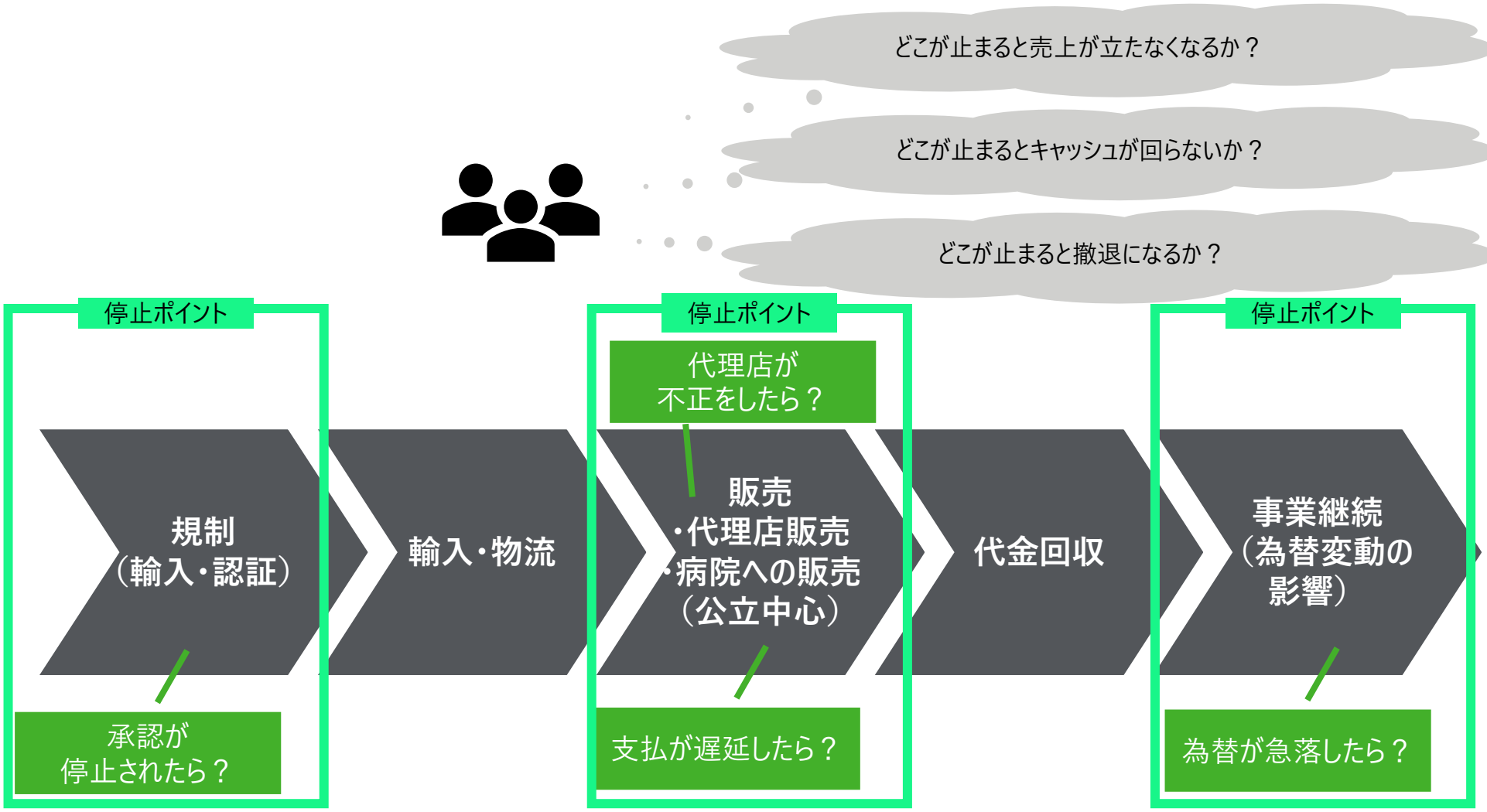
代金回収

事業継続
（為替変動の
影響）

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

この事業の流れの中で、どこが止まると事業が止まってしまうでしょうか

解説（事業が止まるポイント）



© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

事業が止まってしまうポイント（＝停止ポイント）で起きうる事象を、「リスク」として挙げることができます

解説（事業が止まるポイント）

リスク

停止ポイント	起きうる事象	影響
規制	承認の停止	販売ができなくなる
販売 （公立病院）	支払遅延	資金繰りが悪化する
販売 （代理店）	不正をする	事業が制御不能になってしまう
事業継続 （為替変動）	為替の急落	採算が悪化する

先ほどのクイズの選択肢

1. 医療規制が変更される
2. 公立病院からの支払が遅延する
3. 現地代理店が不正を行う
4. 為替が変動し、売上げ額に影響が生じる

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

STEP2 リスクの評価

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

次にリスクの評価の方法についてご紹介します

リスクの洗い出しとその評価の進め方

仮説ベースで列挙

（抽出例）

■ 政治・制度の観点

■ 市場（経済・社会・文化）の観点

■ インフラ・オペレーションの観点

■ パートナー・人材の観点

影響度×発生確率で評価

■ 高影響×高確率＝最優先対応

代替案（プランB）の検討

本パートで説明

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

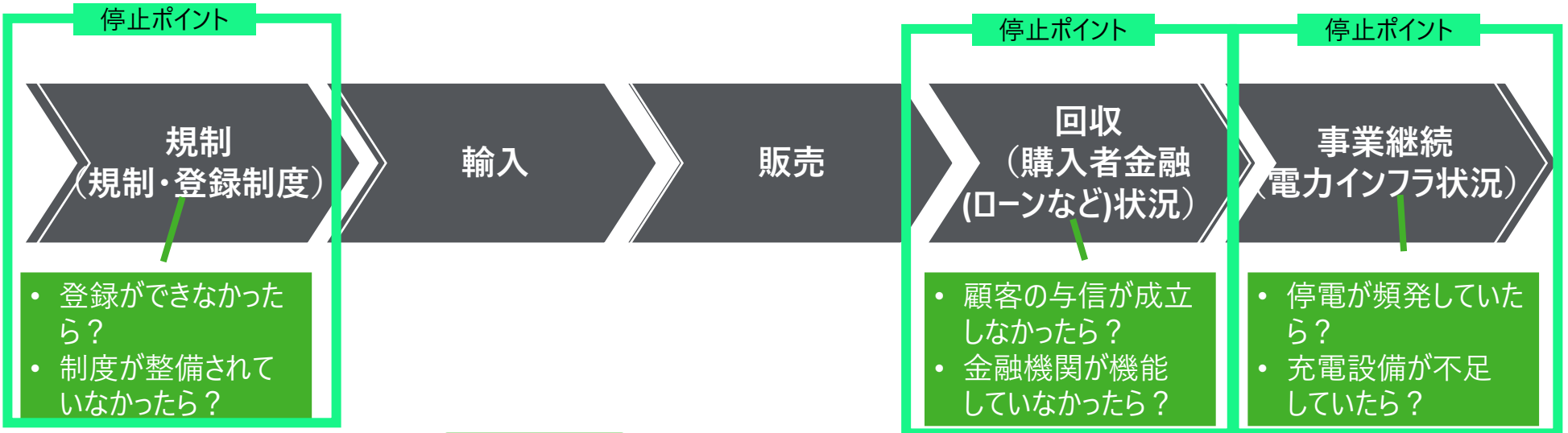
EV事業の例を用いてSTEP1の内容も振り返りながらご説明します

EV事業の例

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

EV事業の例を用いてSTEP1の内容も振り返りながらご説明します

EV事業の例



リスク

構造	起きうる事象	影響
規制	• 登録できない • 制度が未整備	• 販売ができない • 市場参入できない
金融	• 顧客の与信が成立しない • 金融機関が機能しない	• 顧客が購入できない • 販売ができない
インフラ	• 停電が頻発する • 充電設備が不足している	• 継続利用ができず需要が減退する

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

STEP1で紹介した事業が止まってしまうポイント（停止ポイント）について影響度と発生確率を考えます

停止の重さ（＝止まった時のダメージ、影響度）と起こりやすさ（発生確率）

リスク

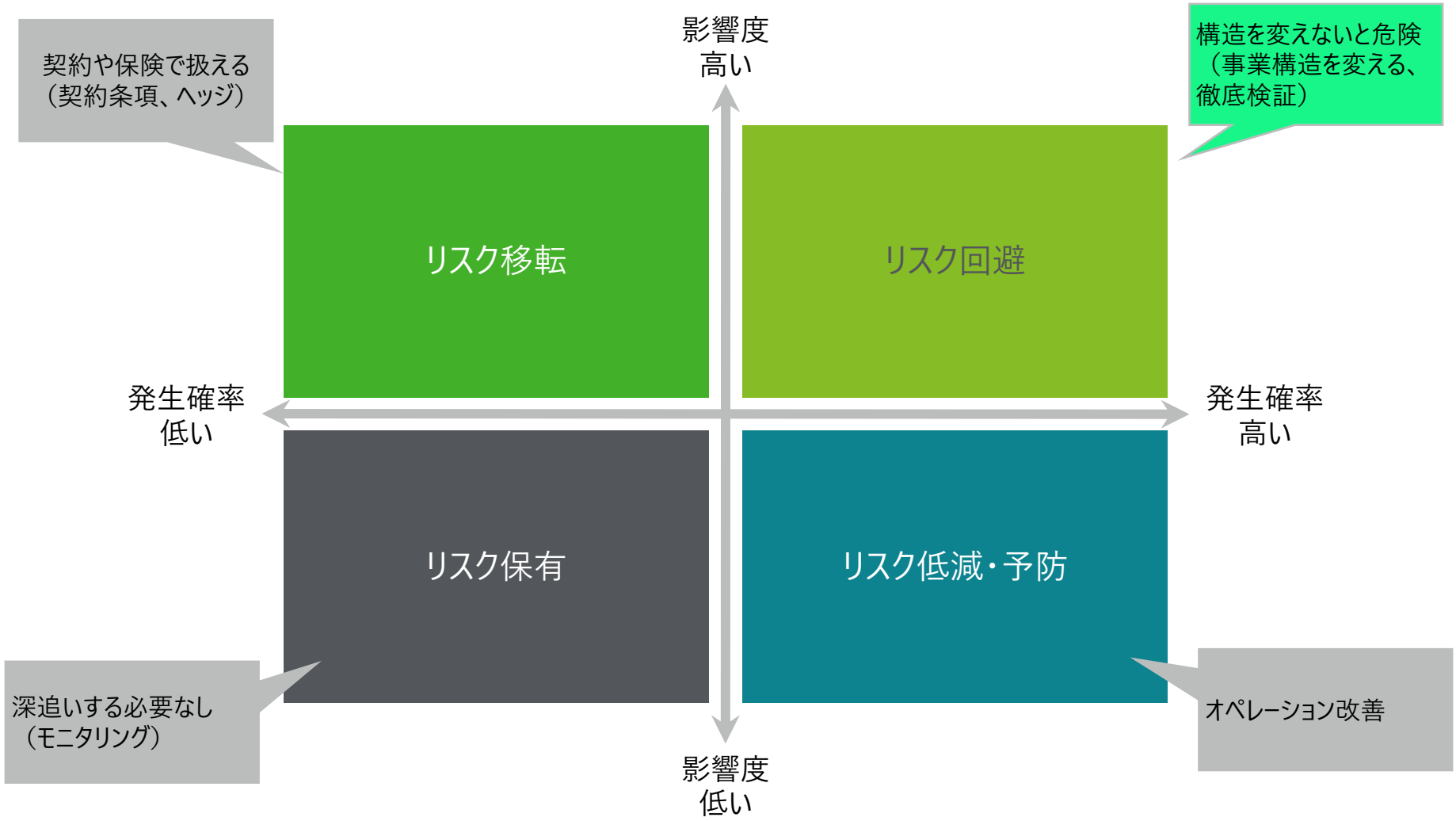
停止ポイント	起きうる事象	影響
規制	• 登録できない • 制度が未整備	• 販売ができない • 市場参入できない
金融	• 顧客の与信が成立しない • 金融機関が機能しない	• 顧客が購入できない • 販売ができない
インフラ	• 停電が頻発する • 充電設備が不足している	継続利用ができず需要が減退する

影響度	発生確率
【規制】 • 売上ゼロ • 事業成立しない • 投資回収不能 ⇒**重大**	【規制】 • 制度整備途上 • 改定頻度高い ⇒**高**
【金融】 • 売上が伸びない • 価格修正可能 • セグメント変更可能 ⇒**中**	【金融】 • 銀行の審査厳しい ⇒**中～高**
【インフラ】 • 利用ができない ⇒**大**	【インフラ】 • 停電頻発 ⇒**高**

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

リスク評価のために影響度×発生確率の4象限のマトリクスを活用します

リスク評価（影響度×発生確率）

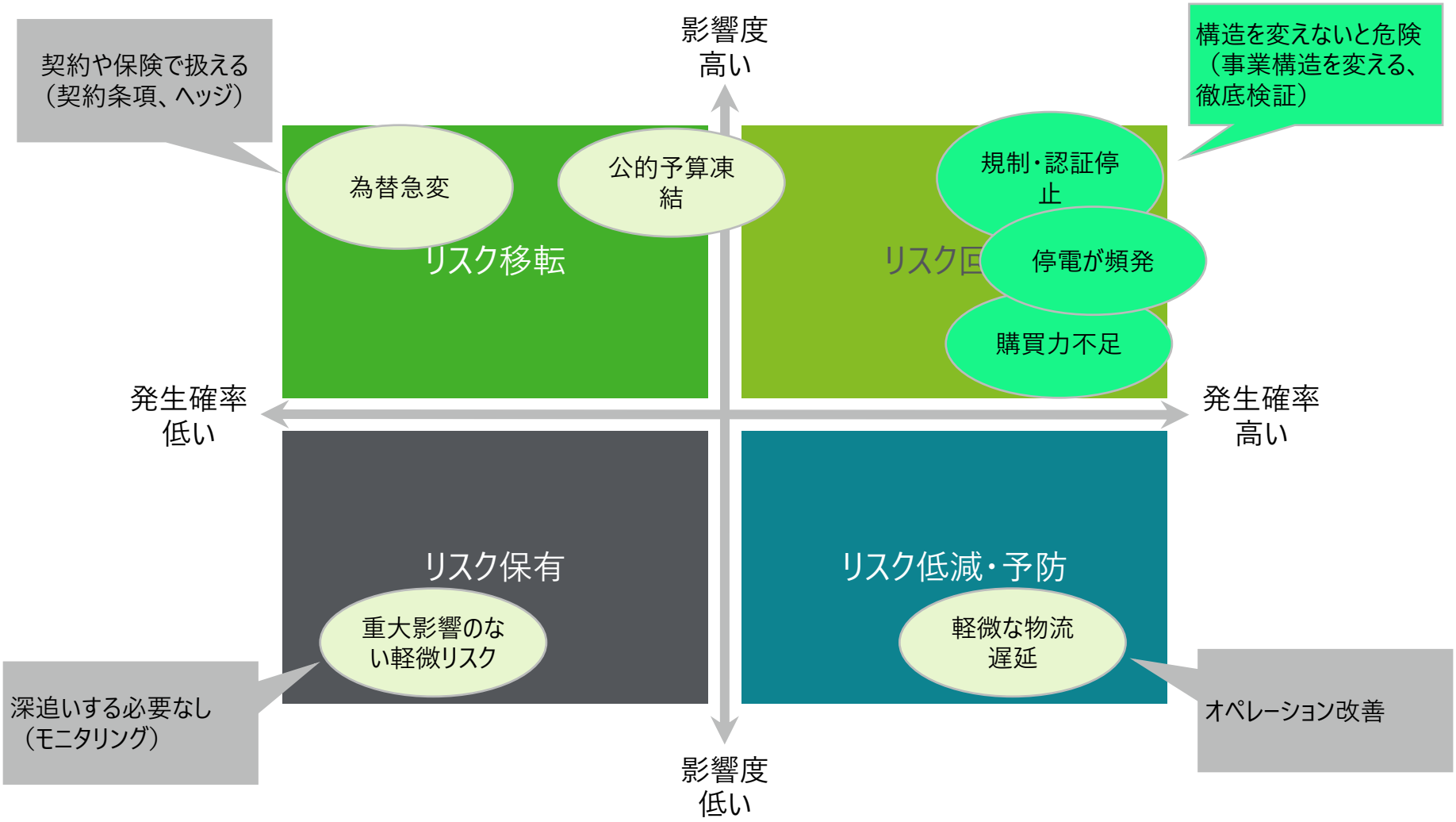


© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

リスク評価のために影響度×発生確率の4象限のマトリクスを活用します

リスク評価（影響度×発生確率）

優先度の高いものから対応方針を事前に定め、市場調査時にそのリスクの確からしさを確認したり、事業実施時にリスク発生時の指針として活用します



© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

例えば、リスクの洗い出しにより、停止ポイントとして「顧客の購買力不足」が挙げられると考えた場合、その影響度と発生確率はどうでしょうか？

栄養食品事業の例

影響度は？

発生確率は？

停止ポイント	起きうる事象	影響
購買力不足	• 低所得層が買えない	• 売れない

- 売上ゼロ
↓
- 価格変更可能
- ターゲット変更可能

⇒**影響度：中～低**

- 価格感応度（価格弾力性）※は高い

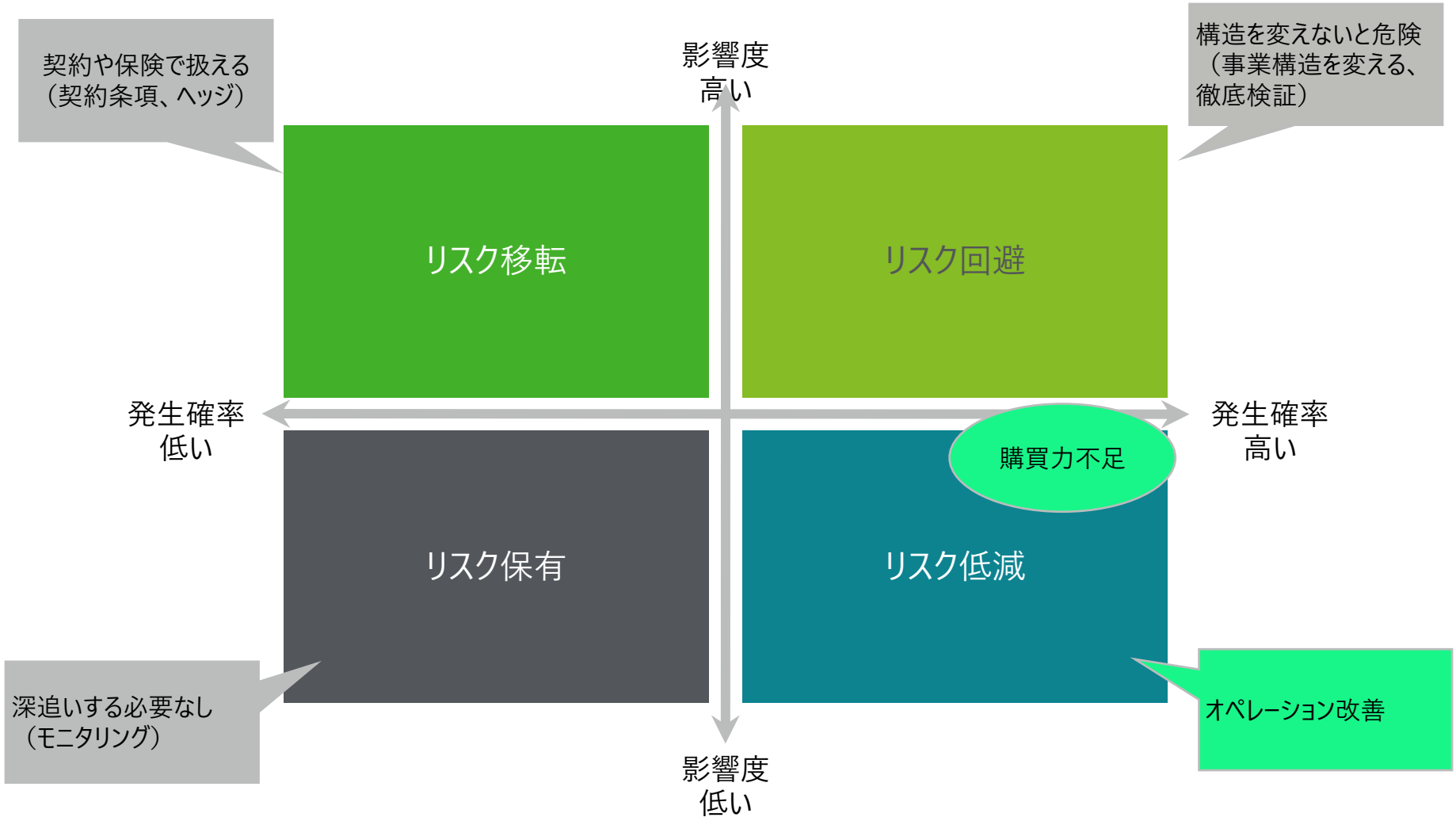
⇒**発生確率：高**

※製品のコストが消費者の購買決定に与える影響のこと

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

例えば、リスクの洗い出しにより、停止ポイントとして「顧客の購買力不足」が挙げられると考えた場合、その影響度と発生確率はどうでしょうか？

リスク評価（影響度×発生確率）



© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

停止ポイントで起きうる事象を事前に予期し、調査方法の代替案を検討します

調査方針への反映方法

停止ポイント	起きうる事象	影響
購買力不足	• 低所得層が買えない	• 売れない

プランBの設計例

ケース１	価格が合わない
プランB	対象者が購入してくれる価格帯、支払い方法を考える • 小容量化する • 分割払いを導入する • BtoG（公的栄養プログラム）への転換 等

ケース２	流通が機能しない
プランB	代替の流通経路を考える • NGOと連携する • 学校給食ルートを活用する 等

プランBの検証を行う

検証する調査項目例	（参考） JICA Biz 調査実施項目
• ターゲット層の所得分布 • 支払可能価格帯 • 競合価格との比較 • 価格弾力性の検証方法 • 一次データ取得計画 （試験販売・アンケート）	2ターゲット顧客・ニーズ （ターゲット顧客の特定） 3 実現可能性 （技術・価格の現地適合性の確認/市場性の調査）
• 分割払いモデル検討 • 小容量パッケージ設計 • NGO・学校経由販売 • 現地代理店選定基準	6 戦略検討 （ビジネスモデル立案/販売・マーケティング・要員計画立案）
• 想定販売単価 • 利益率前提 • 原価構造 • 販売数量感度分析	6 戦略検討 （収支計画/予算/資金調達計画の立案）

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

停止ポイントが現実になったら（リスクが実際に起こったら）どうなる？
事業を止めないためにはどう変える？（＝プランB）を検討し、調査計画に落とし込みます

ここまでの振り返り

※以下の例は、**BtoCのビジネス**を想定した場合

1

「停止ポイントが現実になった（リスクが実際に起きた）場合、事業はどうなるか？」を考える

例）

- 顧客の購買力不足（低所得で買えない場合）、製品が販売できない など

2

事業を止めないためのプランB（ビジネス構造をどう変えるか）を考える

例）

- 小容量化することで価格を安くする検討をする
- ローンやサブスク、レンタル等支払い方法を検討する
- 受益者と支払者が異なるマネタイズモデルを検討する など

3

事前調査で確認する（JICA Biz等を活用して実施）

例）

- 適切な製品価格について、潜在顧客から直接意見を聞く（商品説明会や見本市・展示会への出展など）
- ローン、サブスク、レンタル等を検討する場合の現地パートナー候補探し（フィンテック企業など）
- 受益者以外に支払者となりえる先があるか？を洗い出す など

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

本日のまとめ

途上国ビジネスのリスク要因をゼロにすることは難しいですが、
事前に対応方法を検討することでリスクに備えることはできると考えます
その確認・検証をするための機会として、JICA Biz等の公的スキームの活用
をご検討いただければと思います

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

Deloitte.
デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。
デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（”Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

IS 669126 / ISO 27001

BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
https://www.bsigroup.com/clientDirectory

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited