



海外ビジネス実現セミナー

2019年度事後モニタリング調査の結果及び教訓の共有

有限責任 あずさ監査法人

2020年12月18日

Contents

		Page
01	アンケート調査	03
02	国内調査	13
02-1	インタビュー調査	14
02-2	分野別技術活用調査	16
02-3	事後モニタリング調査から導出された教訓	24

01 アンケート調査

より詳しいアンケート調査報告結果はJICAウェブサイトにて公表しています。



報告書URL：
https://www.jica.go.jp/priv_partner/case/ku57pq00002avzny-att/ex-post_monitoring_2019.pdf

アンケート調査概要



調査目的

本調査では、本事業が今後さらに海外展開を目指す企業に資するものとするために、アンケート調査を行い、本事業を受託した企業等の**案件終了後のビジネス展開の状況、開発途上国の問題解決への貢献、日本の地域経済への貢献の実態を把握**するとともに、本事業に対する満足度や改善点を聴取する。



調査方法

2019年度アンケート調査は、2020年2月3日（月）～2020年2月28日（金）に実施した。

分析 スケジュール

分析期間：2020年3月2日（火）～2020年3月30日（月）

調査地域

全国

調査対象

2019年3月以前に中小企業・SDGsビジネス支援事業を終了した企業
※ 共同企業体の場合は代表法人を対象
※ 各案件に外部人材等として参加しているコンサルタント企業及び個人は対象外。

対象案件 数

対象案件数 683件

【スキーム（案件）別内訳】

・基礎調査.....	98件
・案件化調査.....	319件
・普及・実証事業.....	98件
・普及促進事業.....	61件
・協力準備調査（BOPビジネス連携促進）...	107件

調査対象案件・有効回答の内訳

アンケート調査対象事業数と有効回答事業数

		調査対象事業数 (件)	有効回答事業数 (件)
1スキーム (案件)	基礎調査のみ	90	68
	案件化調査のみ	262	203
	普及・実証事業のみ	43	34
	普及促進事業のみ	59	47
	協力準備調査（BOPビジネス連携促進）のみ	102	62
小計		556	414
2スキーム (案件)	基礎調査と案件化調査	3	3
	基礎調査と普及・実証・ビジネス化事業	3	1
	案件化調査と普及・実証・ビジネス化事業	49	43
	協力準備調査（BOPビジネス連携促進）と基礎調査	1	1
	協力準備調査（BOPビジネス連携促進）と案件化調査	3	3
	協力準備調査（BOPビジネス連携促進）と普及・実証・ビジネス化事業	1	1
	普及・実証・ビジネス化事業を2つ	2	0
小計		62	52
3スキーム (案件)	基礎調査と案件化調査と普及・実証・ビジネス化事業	1	1
	小計	1	1
合計		619	467

対象国 ※有効回答467事業の各事業が対象とした国の延べ数（複数国で実施している案件が存在する為合計が480か国となる）

ベトナム	74	バングラデシュ	21	モロッコ	9	セネガル	4	ザンビア	3	トルコ	2	各1か国 ミクロネシア、マラウイ、フィジー、パラ グアイ、パラオ、パプアニューギニア、 ナミビア、トンガ、チュニジア、タジキス タン、ソロモン、キリバス、ウズベキス タン、アルゼンチン	
インドネシア	61	スリランカ	19	メキシコ	8	キルギス	4	ガーナ	3	ジョージア	2		
ミャンマー	32	ラオス	17	エチオピア	6	ボリビア	3	東ティモール	2	サモア	2		
フィリピン	31	ケニア	11	モザンビーク	5	ペルー	3	中国	2	カメルーン	2		
インド	28	マレーシア	10	南アフリカ	4	ブータン	3	マダガスカル	2	ウガンダ	2		
タイ	26	ブラジル	10	ルワンダ	4	タンザニア	3	マーシャル	2	コロンビア	2		
カンボジア	24	モンゴル	9	ネパール	4	スーダン	3	ナイジェリア	2	カザフスタン	2		
											合計		480

事業分野 ※延べ分野数（複数分野で実施している案件が存在）

事業分野	有効回答 (件)
環境・資源・エネルギー・廃棄物	115
農業・農村開発	103
保健医療・福祉	65
水の浄化・水処理・上下水	58
防災・災害対策	43
職業訓練・産業界育成・民間セクター開発	31
教育	13
運輸・交通	12
その他	27
合計	467

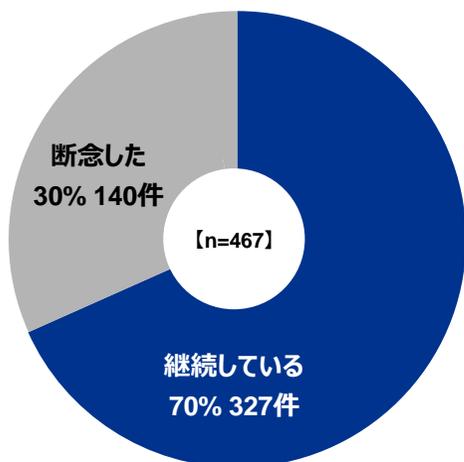
対象国における海外ビジネス展開の継続状況

ビジネス展開を継続していると回答した事業は、全体の70%（327/467件）を占め、断念したという回答は30%（140/467件）であった。

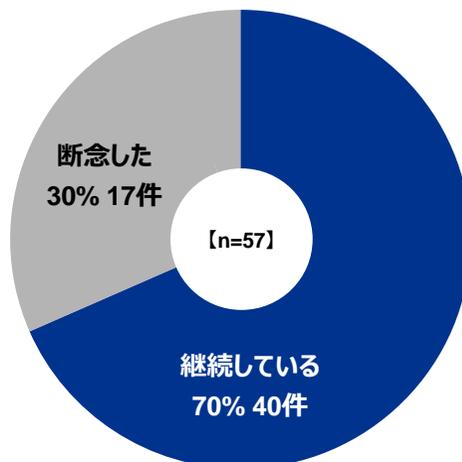
大企業と中小企業別でビジネス展開を継続していると回答した事業を調査したところ、**大企業、中小企業とも70%（それぞれ40/57件、287/410件）**が継続していると回答した。

対象国でのビジネス展開（取り組み中も含む）を継続していますか？

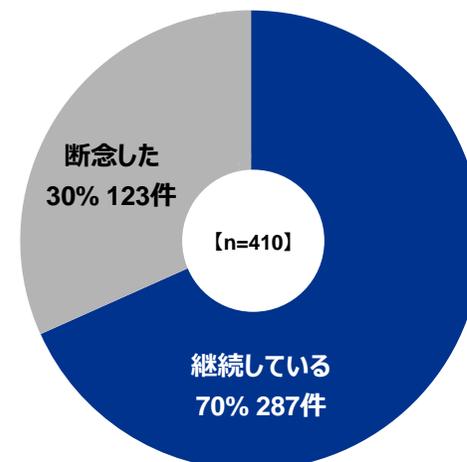
事業対象国でのビジネス展開の継続状況



事業対象国でのビジネス展開の継続状況
(大企業のみ)



事業対象国でのビジネス展開の継続状況
(中小企業のみ)

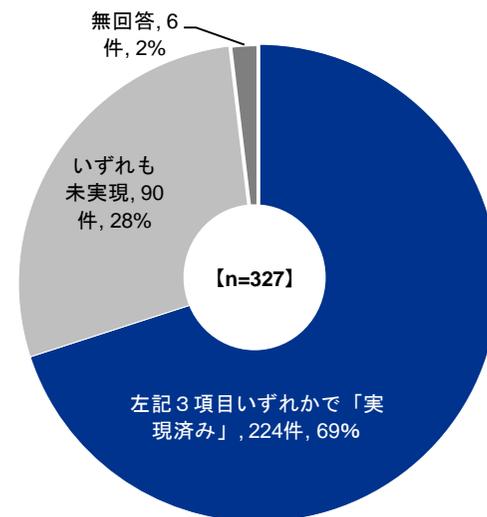
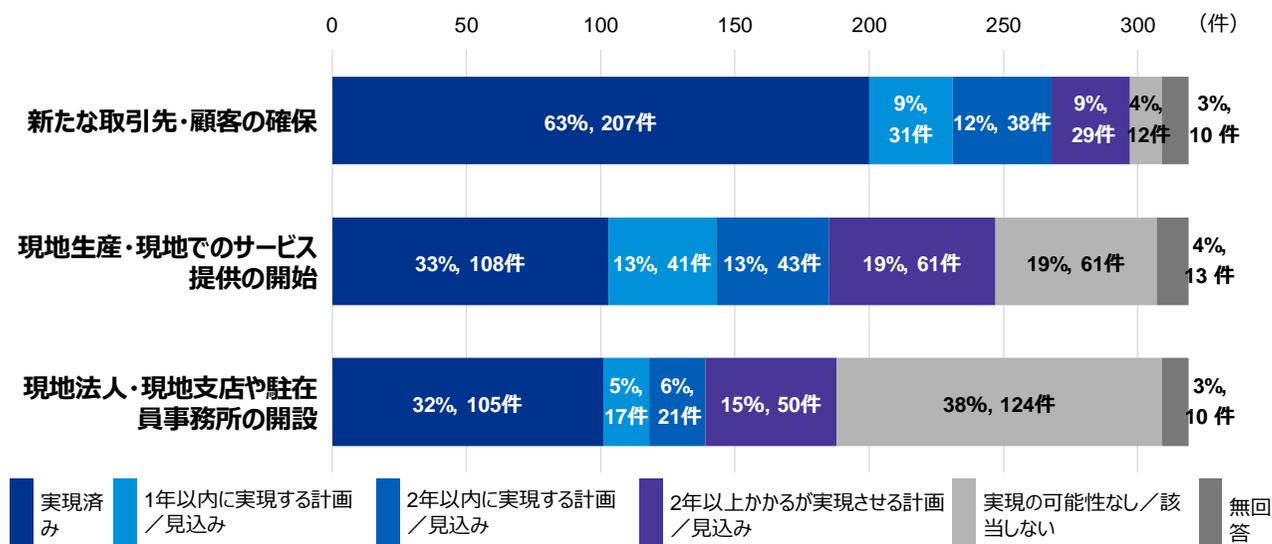


海外ビジネス展開の段階

ビジネス展開を「継続している」と回答した事業の内、「**新たな取引先・顧客の確保**」について、「**実現済み**」との回答は**63%（207/327件）**であった。「**現地生産・現地でのサービス提供の開始**」に関しては、「**実現済み**」との回答は**33%（108/327件）**であった。また、**3項目いずれかで「実現済み」とした事業は69%（224/327件）**であった。「**現地法人・現地支店や駐在員事務所の開設**」を「**検討していない／該当なし**」との回答が**38%（124/327件）**に上る結果となり、**初期投資やレンタルコスト、人件費といった固定費や水道光熱費などの準固定費といった出捐を伴うビジネス展開には消極的な姿勢が見て取れる。**

① JICA事業に関連した貴社のビジネス展開は、以下のどのような**段階**にありますか？まだ実現に至っていない場合は、その**計画／見込み**をご教示ください。

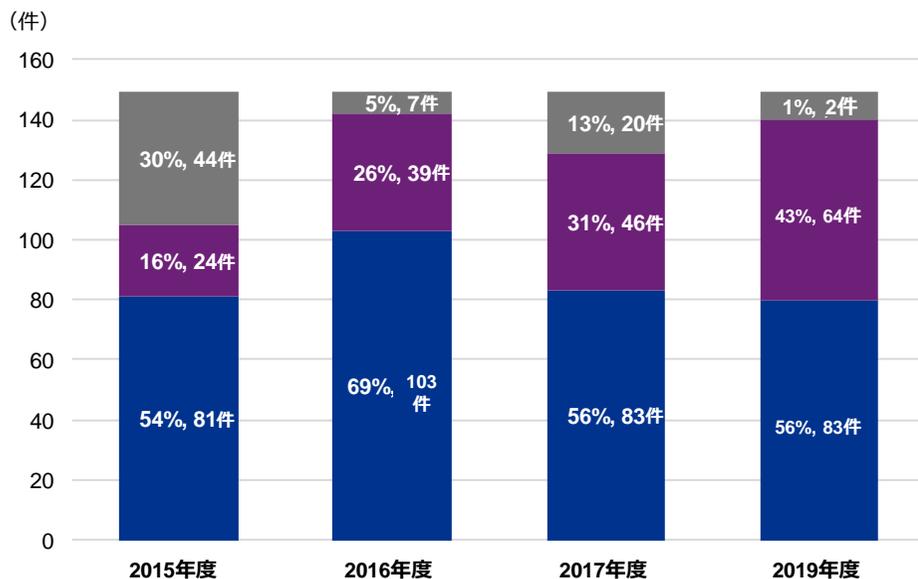
ビジネス展開を継続している事業を母数に集計【n=327】



対象国でのビジネス展開の継続状況の推移

対象国でのビジネス展開の継続状況について、2015年度に「継続している」と回答した案件は、149件中81件であった。2015年度は無回答が44事業含まれているものの、翌年2016年度では、継続、断念ともに増加し、その後2019年度では「継続している」が83件、「断念した」が64件となっている。「**継続している**」の総数は増減を繰り返した結果、2019年度では2015年とほぼ同じ件数であった。その一方で、「断念した」事業は年度ごとに増加している。

JICA中小企業・SDGsビジネス支援事業【n=149】



■ 継続 ■ 断念 ■ 無回答

<時系列分析における集計方法>

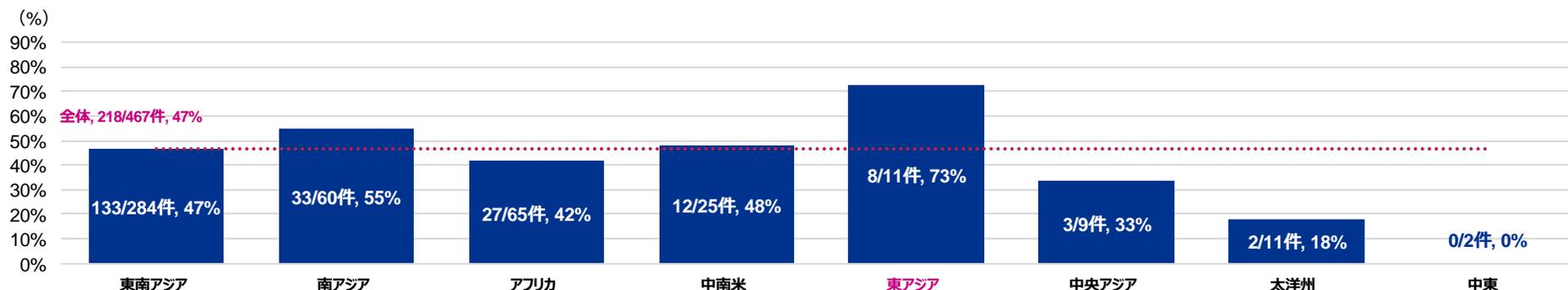
2019年度の「事後モニタリング調査」で3回目以上調査対象となった149事業を分析の対象とし、各年度のアンケートの回答状況の変化を確認した。

なお、本分析対象となった149事業のうち、5事業については同一事業において旧・SDGsビジネス支援事業（BOP調査、SDGs調査、普及促進事業）と旧・中小企業海外展開事業（基礎調査、案件化調査、普及・実証事業）を実施していた。本時系列分析では、旧・SDGsビジネス支援事業と旧・中小企業海外展開事業それぞれで実施していた事後モニタリング調査対象回数を比較し、より多く調査対象となっている方をカウントした。その結果、4事業を旧・SDGsビジネス支援事業として、1事業を旧・中小企業海外展開事業としてカウントしている。

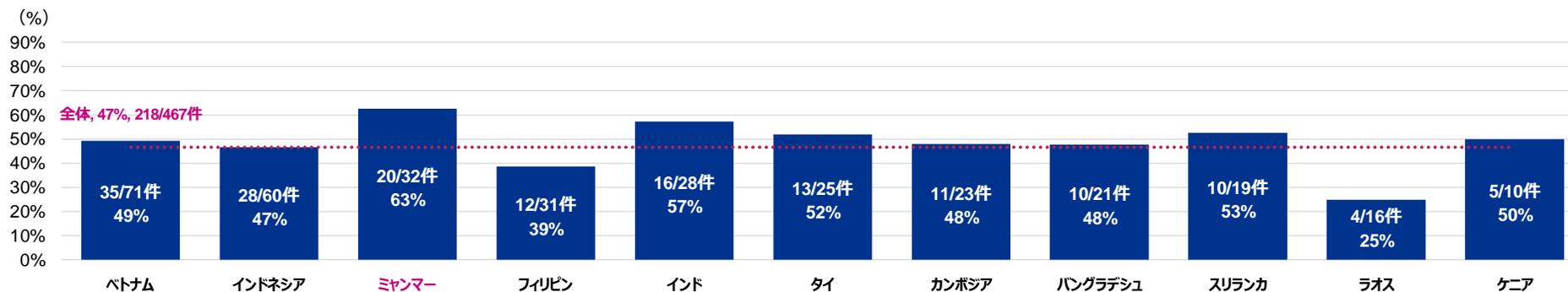
海外ビジネス展開状況 — 地域別分析

全体値を上回っていたのは、東アジア（73% ≥ 47%）、南アジア（55% ≥ 47%）、中南米（48% ≥ 47%）、東南アジア（47% ≥ 47%）の4地域であり、**東アジアが最も海外ビジネス展開状況について「実現済み」の割合が高かった**。3項目統合のデータでは、ミャンマー（63% ≥ 47%）の「実現済み」という割合が、全体値を16%上回った。

【実現済という回答の割合】3項目統合【n=467】



【実現済という回答の割合】3項目統合【n=467】

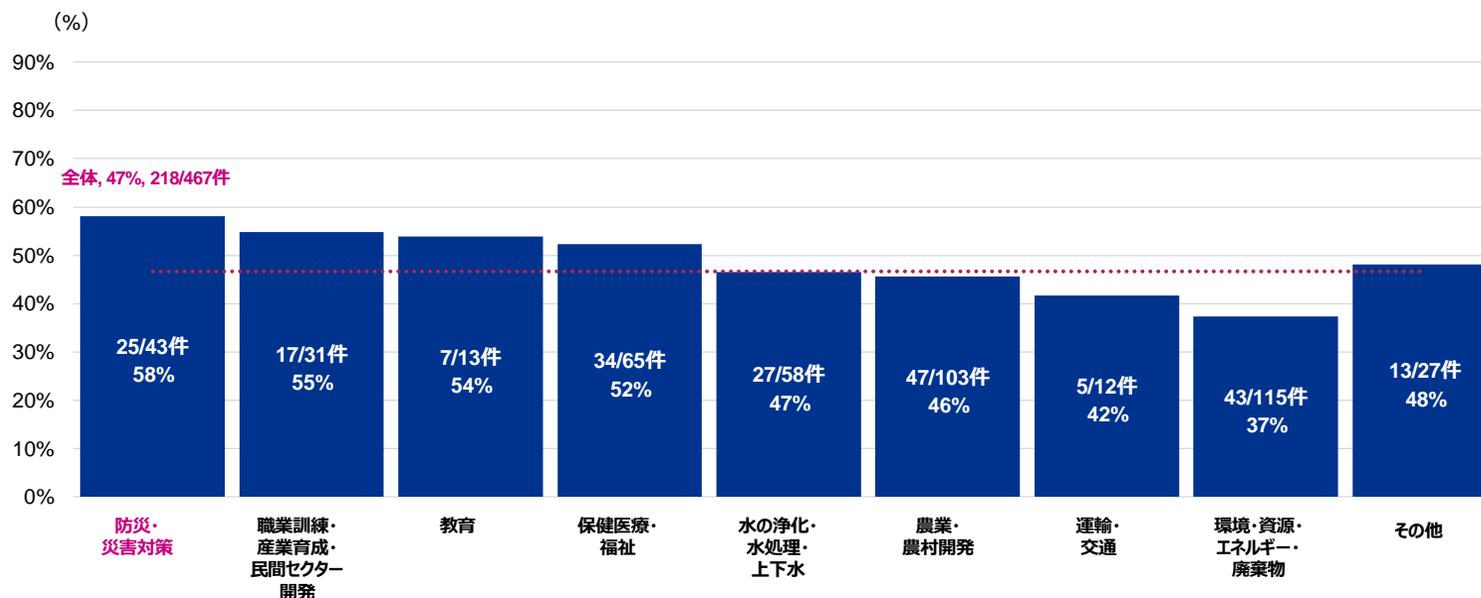


海外ビジネス展開状況 — 分野別分析

3項目統合のデータでは、「防災・災害対策」(58% ≥ 47%) 分野の「実現済み」の割合が最も高く、「職業訓練・産業育成・民間セクター開発」(55% ≥ 47%) 分野、「教育」(54% ≥ 47%) 分野が続いた。他方、「環境・資源・エネルギー・廃棄物」(37% ≤ 47%) 分野、「運輸・交通」(42% ≤ 47%) 分野は、「実現済み」の割合が低かった。

Q JICA事業に関連した貴社のビジネス展開は、それぞれどのような段階にありますか？

【実現済という回答の割合】3項目統合【n=467】

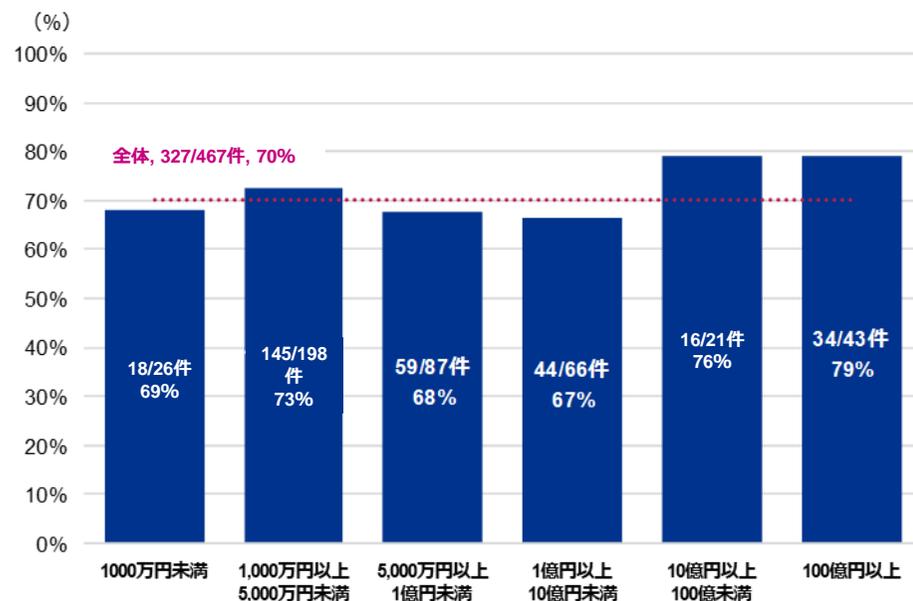


対象国における海外ビジネス展開の継続状況（資本金・従業員別）

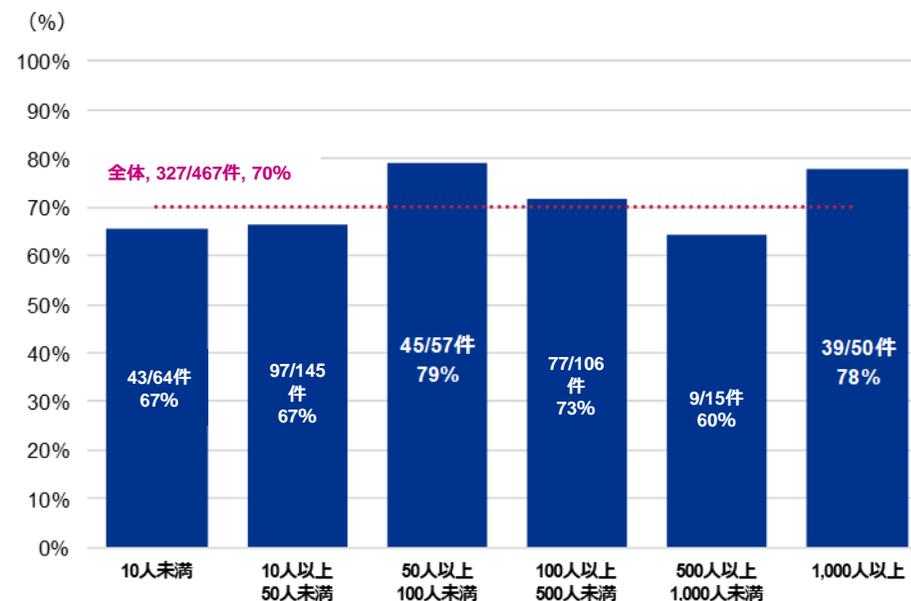
企業の資本金別に対象国における海外ビジネス展開の状況を調査したところ、**資本金額の大小は、ビジネス継続状況に大きな影響を与えておらず**、各資本金額別カテゴリーにおいて、概ね67%から79%の企業が海外ビジネス展開を継続しているという結果となった。従業員別に対象国における海外ビジネス展開の状況を調査したところ、アンケート調査からは**従業員数と海外ビジネス展開の継続状況との間に有意な関係が見て取れなかった**。

□ 対象国でのビジネス展開（取り組み中も含む）を継続していますか？

資本金別の対象国における海外ビジネス展開の継続状況【n=443】



従業員別の対象国における海外ビジネス展開の継続状況【n=438】

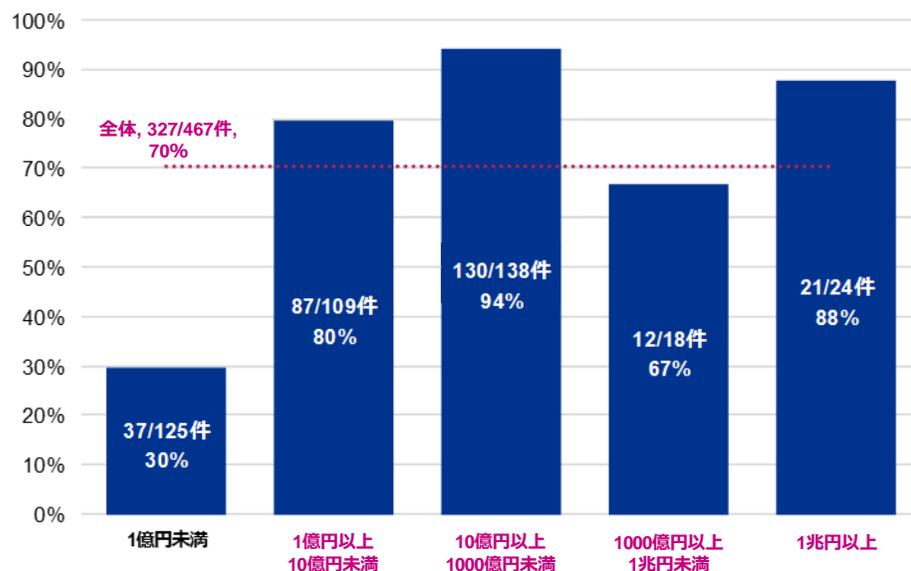


対象国における海外ビジネス展開の継続状況（売上高・経常利益別）

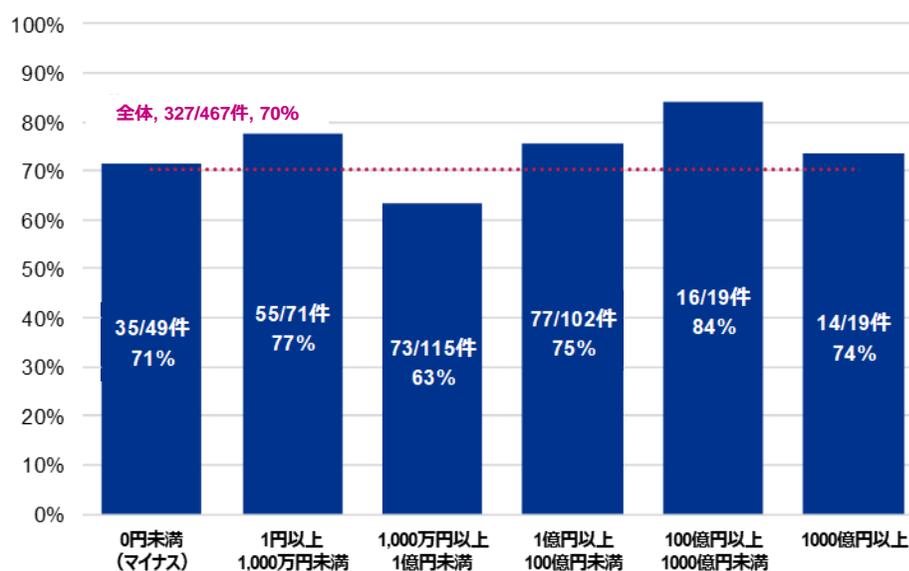
企業の売上高別に対象国における海外ビジネス展開の状況を調査したところ、**売上高を1億円以上計上している企業のうち、概ね7割以上の企業が対象国における海外ビジネス展開を継続している**結果となった。他方、売上高が1億円に満たない企業では3割しか海外ビジネス展開を継続できていないという結果が明らかとなった。経常利益別に対象国における海外ビジネス展開の状況を調査したところ、**利益金額と対象国における海外ビジネス展開の継続との間に有意な関係は見取れなかった**。

□ 対象国でのビジネス展開（取り組み中も含む）を継続していますか？

売上高別の対象国における海外ビジネス展開の継続状況【n=411】



経常利益別の対象国における海外ビジネス展開の継続状況【n=409】





02

国内調査



02-1

インタビュー調査

国内インタビュー調査概要

調査目的

海外展開の状況、開発途上国が抱える開発課題への貢献、日本の地域経済への貢献、分野別技術の活用事例等についてインタビューを行い、**成功・失敗要因に係る情報を収集したうえで、考察・分析を行い教訓・提言を導き出す。**

国内インタビュー調査の項目（質問事項）

調査開始以前に関する質問事項
調査中・契約に関する質問事項
調査終了以降に関する質問事項
波及効果 等

インタビュー スケジュール

調査期間

: 2020年1月20日（木）～ 2020年3月7日（金）※コロナウイルスの影響で一時中断
: 2020年6月23日（火）～ 2020年7月27日（月）

調査地域

全国

調査対象

2019年度の調査対象は2019年3月以前に終了した中小企業・SDGsビジネス支援事業を受託した企業とする。アンケート調査結果分析を踏まえ調査対象企業を提案し、JICAと協議の上最終的に対象企業を特定した。

対象案件数

60社、67事業、81スキーム／案件を対象にインタビューを実施した。

インタビュー結果を整理し、分野別技術活用調査等から得られた教訓・対処策と統合し、事後モニタリング調査全体の教訓・対処策としてとりまとめた。本資料で後述する。



02-2

分野別技術活用調査

分野別技術活用調査概要



調査目的

分野・技術の特徴ごとに日本技術の強みを整理し、ビジネス展開、ODA事業（特に資金協力）との連携を行う上での**成功要因や課題等**をとりまとめる。その上で、分野ごとに活用できる本邦製品や技術を特定し、これらを一層活用・促進のため提言を行う。

(ア) 運輸・交通、防災・災害対策、保健医療・福祉 (初年度)

(イ) 廃棄物処理、環境・エネルギー、水の浄化、水処理（2年度目）

(ウ) 教育・職業訓練、農業（3年度目）

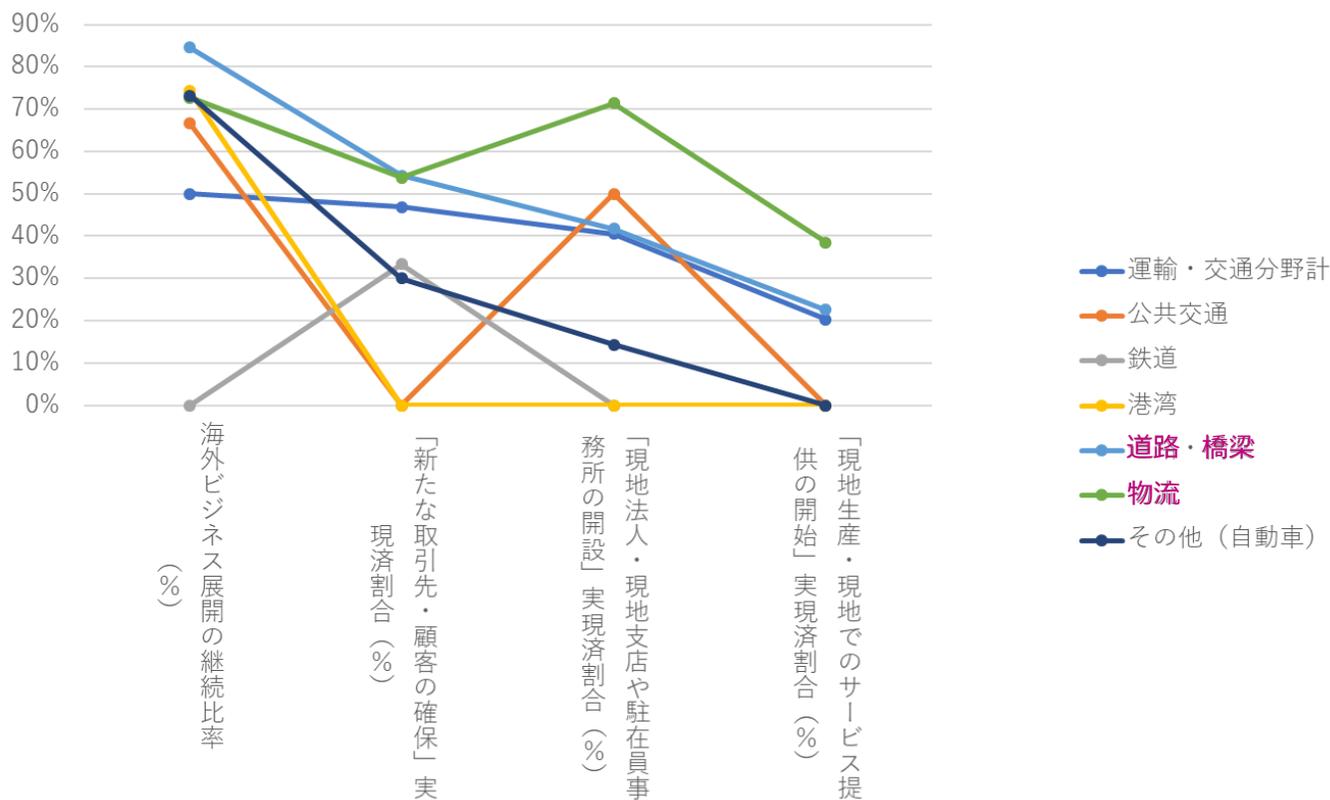


調査方法

1. 各分野を技術別にサブセクターに分類
2. 分野・サブセクター別の海外ビジネスの状況を把握
3. 分野・サブセクター別にSWOT分析
4. 分野別のビジネス展開の要因分析
5. 分野別のODA連携の要因分析
6. 課題部との意見交換を通じた上記分析の精査

運輸・交通分野ビジネス状況

運輸・交通分野のサブセクター別のビジネス状況について、**道路・橋梁、物流が全ての項目で全体の平均を上回り**、物流の「現地法人・現地支店や駐在事務所の開設」については71%（5/7事業）と高い割合を示している。一方で、**その他（自動車）については、進出形態別のビジネス実現比率は平均を大きく下回っている**ことが分かる。なお、公共交通、鉄道、港湾については母数事業数が小さく3事業未満となっておりこれをもって全体の傾向を見ることは出来ないが、参考値として図表には記すこととしている。



運輸・交通分野のビジネス展開要因分析

運輸・交通分野は、**日本の製品の強みと開発途上国のニーズに差異がある**可能性があるため注意が必要である。一方、**開発途上国における運輸交通分野のJICAの存在感は特に大きい**ため、JICA事業に採択されることは、運輸・交通分野の企業にとっての利点は大きい。また、**物流分野は現地に進出している日系企業を顧客として**ビジネス展開を進めている事例がある。

1. 日本の製品・技術の強みと開発途上国ニーズの差異

- 日本企業は、安全で円滑な運営、環境への配慮し、様々な災害を想定した技術力において国際競争力を有する。しかし、基本的な運輸・交通インフラが整っておらず、財政上の制限の厳しい開発途上国では高性能な製品・技術の潜在的なニーズは認めても、ある程度の性能を備えた低価格帯製品を好む傾向がある。

事例：A社

日本のように公共構造物の検査が義務化されていない国へのビジネス展開を試みたが、非破壊検査装置は浸透しなかった。

2. 運輸交通分野におけるJICAの存在感

- 開発途上国における運輸交通分野のJICAの存在感は特に大きく、JICA事業に採択されることは、運輸・交通分野の企業にとっては利点となっている。例えば、道路・橋梁分野に関するプロジェクトは特定地域に限定されず、全世界で実績がある技術分野である。

事例：C社

- JICA事業期間中にJICAと現地政府共催の形で式典を開いたことで、良い宣伝効果となり、以降、同社の活動の認知度が向上した

3. 製品・技術の安全性が重要

- 運輸・交通分野での製品・技術は安全性が重要視される。このため、開発途上国では政策策定に日本のような先進国での運用実績や、ノウハウをグッドプラクティスとして盛り込むことを求めることがある。

事例：B社

- E国政府は、船の不沈性や強度について日本の規定・基準を参考に制定し、これらの基準を満たした船舶に認証を与える制度を導入した。認証項目の一つに同社製品・技術も盛り込まれている。

4. 対象国の日系企業も重要顧客

- 物流業界においては、現地に進出している日系企業を重要顧客としてビジネス展開を進めている。日系企業が多く進出する地域においては高品質な物流サービスのニーズが高いことがわかった。

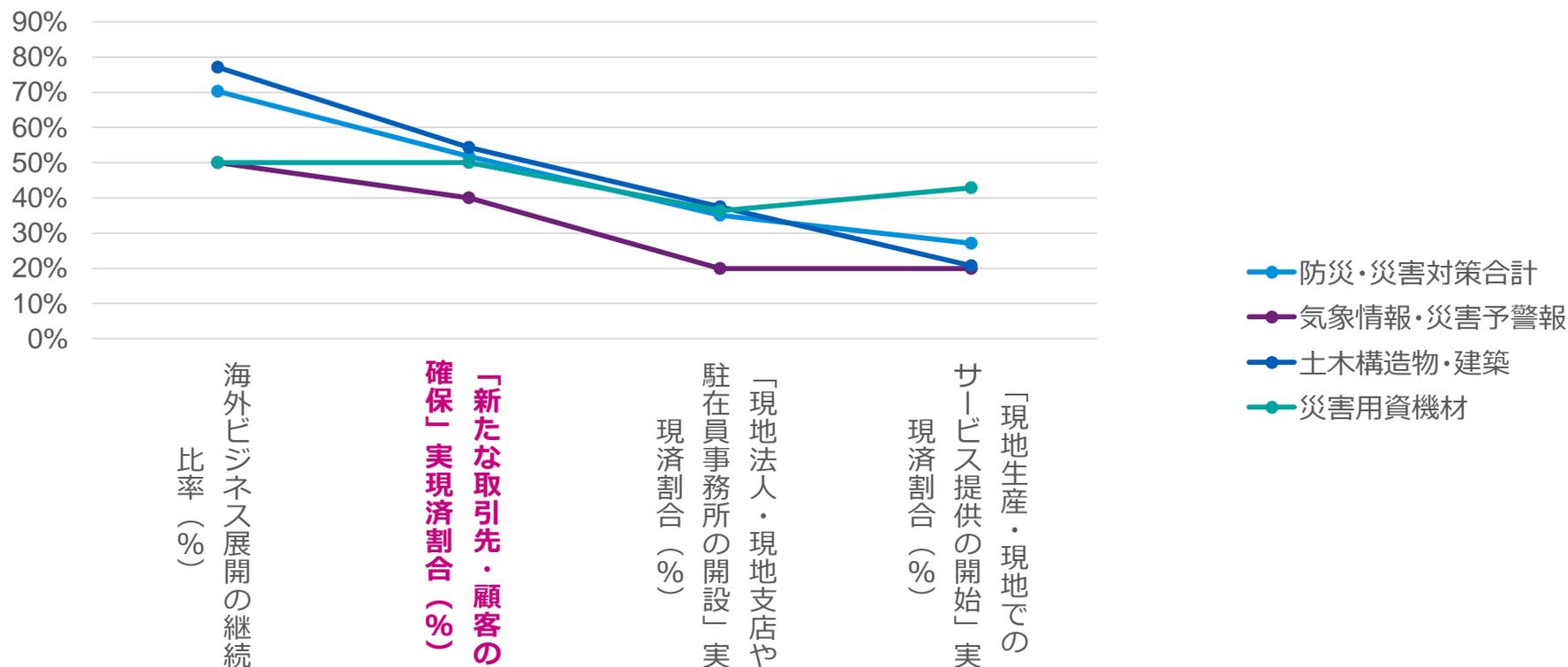
事例：D社

- 日系企業が多く進出しているF国においてバリューチェーンを形成。F国は物流の需要が高く、また、日系企業をターゲットとしていることから日系企業の成長とともに海外事業を拡大した。

防災・災害対策分野ビジネス状況

防災・災害対策分野の海外ビジネス展開の継続状況について、継続していると回答した事業は、70%（33／47事業）であった。海外展開の形態別では、**新たな取引先・顧客の確保を実現した事業が全体の52%（29/56事業）**であった。

気象情報・災害予警報については、全項目で平均を大きく下回り、災害用資機材は「現地生産・現地でのサービス提供の開始」のみ全体の平均を上回る結果となっている。



防災・災害対策分野のビジネス展開要因分析

防災・災害対策分野は、**災害が発生しないと事の重大さが認識されにくく、予算化や販路拡大が難しい**。災害発生に備えて日常から現地で主体的に運用、維持管理を行っていく仕組みを作ることが必要となる。

1. 災害の激甚化に伴い防災意識・ニーズは高まる

- 防災意識が低いところでは予算化されにくいものの、現地政府の防災意識の高まりに合わせて進出し市場開拓ができれば、先駆者利益を享受できる。

事例：A社

- E国ではプレキャスト工法を行う事業者が少なく、支配的な地位を確立しつつあり、黒字化に成功した。

2. 防災分野の予算化は容易でない

- JICA事業中に製品技術の有用性を体感することが難しいため、特に予防保全に対する認識が一般化していない開発途上国においては予算化や販路拡大の難しい分野の1つである。

事例：C社

- 実際に大規模災害が発生すれば、実機を使用して効果を体験できるが、JICA事業実施中にそのような災害が発生すると限らず提案製品の優位性を示すことが困難であった。

3. 有事に備え平時の運用・維持管理体制が重要

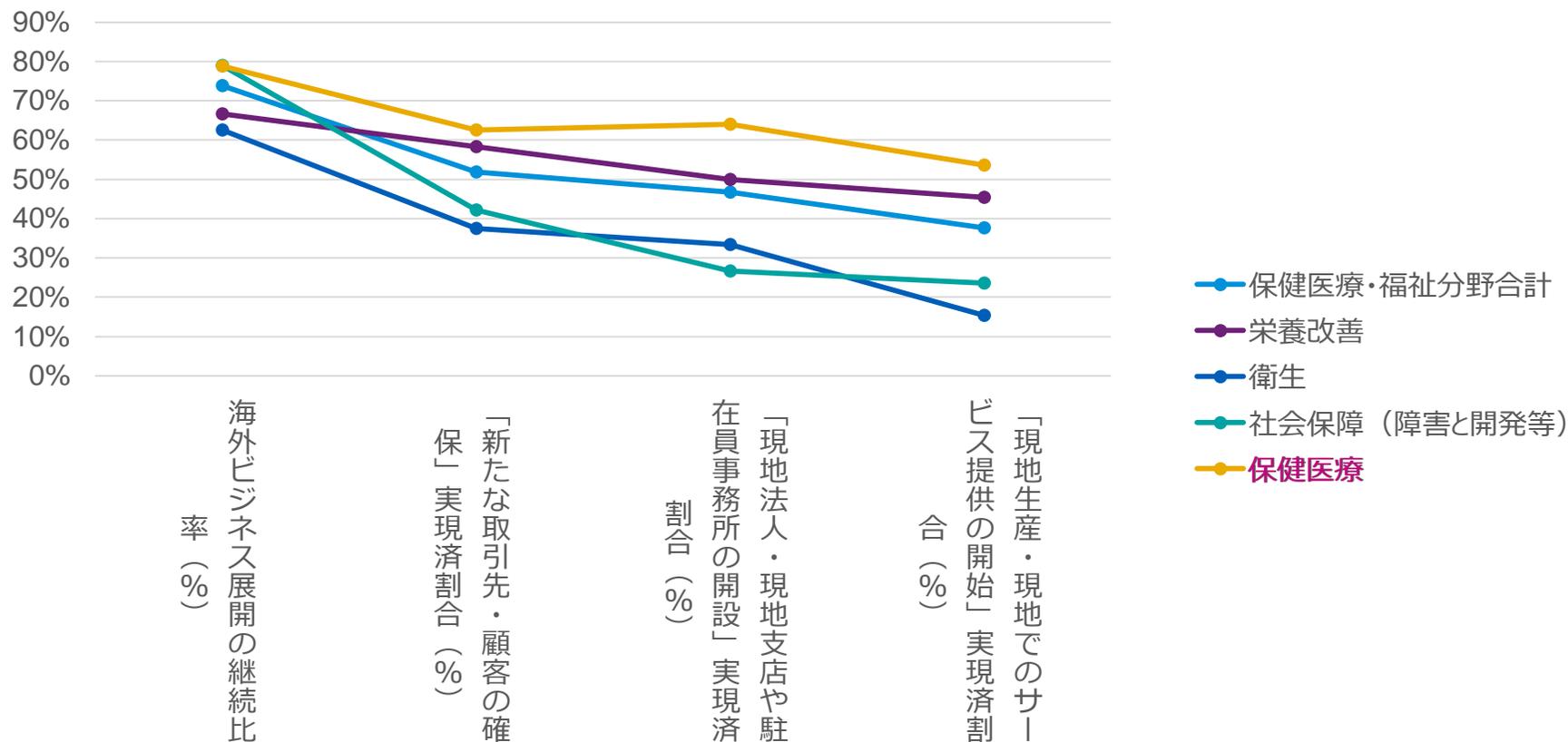
- 災害の発生の正確な予見は困難であるため、そうした事態の発生に備えて日常から現地で主体的に製品の運用・維持管理を行っていく仕組みを作ることが必要となる。

事例：B社

- マニュアルを残すだけでは持続性は担保できないと考え、マニュアルがなくても一般の利用者が装置を使えるように、製品を現地化している。同社はさらに、メンテナンスコストも現地水準で負担可能な価格帯に設定した。

保健医療・福祉分野ビジネス状況

保健医療・福祉分野のサブセクター別のビジネス状況について、**保健医療は具体的な進出形態の3分類の全ての項目で全体の平均を10-15%程度上回っている**。一方で**衛生分野は全ての項目で平均から10-20%程度下回っている**。社会保障（障害と開発等）の事業は、海外ビジネスの継続比率は平均よりも高いものの、進出形態別のビジネス実現比率は平均を下回っていた。



保健医療・福祉分野のビジネス展開要因分析

保健医療・福祉分野は、各国で法制度や手続きが異なるため正確な情報を把握すること、**私立病院と公立病院で販路拡大のアプローチが異なること**、販売のためには**メンテナンス体制の整備が必要**なことに留意する。

1. 審査・規制・認証・法制度に関する正確な情報把握

- 各国で医薬品、医療機器に関する規制や法制度、手続きが異なるため、正確な情報の把握が必要となる。審査にあたっては、日本の臨床試験データが流用できる場合と出来ない場合があり、従って製品によって必要な時間や費用は大きく異なる。

事例：A社

- E国の国家衛生監督局の認証取得はビジネス展開における障壁であり、JICA事業内で完結することが難しく、日本の経済産業省や現地日本大使館など複数機関と連携することが肝要である。

2. 私立病院と公立病院で異なる販路拡大手法

- 一般に、公共調達が必要となることもある公立病院に比べて私立病院の購買プロセスは比較的簡潔であり、さらに私立病院の中には中間層以上をターゲットとした病院もあるため、日本企業が比較的進出しやすいと言える。

事例：C社

- 公共調達については、現地政府とネットワークの豊富な商社と連携し、私立病院に対しては理事長や院長等のキーパーソンに照準を絞って営業をかけた。

3. メンテナンス体制整備の重要性

- 医療機器等の販売では、顧客が病院となるため、病院機能を止めないためにもメンテナンス体制の整備や医療機器の活用に必要な消耗品等の安定的な供給が必要となる。そのため、機材のメンテナンスへの意識が低いと、メンテナンスが必要な製品導入には慎重になる。

事例：B社

- 現地販売代理店に対するメンテナンストレーニングを含めたメンテナンス体制の充実が医療機器の販売にとって必須条件だと分析している。

4. 福祉機器に対するニーズの増加

- 東南アジア等多くの日系企業が進出している国々では医療機関数と高齢者数が増加傾向にあり、車いすなどの福祉機器に対するニーズや、高齢化先進国である日本から学びたいというニーズが増している。

事例：D社

- 福祉機器の販売において製品のサイズの調整は重要であるが、一般にアジア人は日本人と体格が似ているため、サイズ変更等の現地化をせずに、現地のニーズを満たした形で東南アジアに展開することができる。



02-3

事後モニタリング調査から導出された教訓

- 全体における教訓
- 組織体制における教訓
- ビジネスにおける教訓（ビジネス環境、ビジネス計画）
- 製品技術における教訓（分野別の教訓含む）

全体における教訓

No.1

JICA事業を活用して、自社がどうなっていたいか、そのビジョンを明確にする。

比較的順調に海外ビジネス展開を進めている企業の共通点は、**従前より対象国での事業展開の準備を進め、そこで見つけた課題を解決するためにJICA事業を活用している点**である。一方、事前準備のないまま周囲の誘いに応じてJICA事業に参画した企業は、大きな課題に直面した時に、新たな投資費用を自社負担できないとの理由から事業を断念してしまうことがある。

企業の 対処策

- 海外ビジネス展開に必要なヒト・モノ・カネ・コトをロジカルに整理し、着実に実行していく。
- 経営者方針・中期経営計画における当該事業の位置づけ、達成目標を明確にし、従業員への周知を図る。

No.2

外部人材ではなく、提案企業が主体的に事業に取り組みなければならない。

JICA事業期間が終了し、**コンサルタント契約の期限が過ぎれば、基本的には外部人材はその後の提案企業のビジネス展開に関与することはなくなる**。JICA事業期間後に問題が発生しても、リスクを負い、対処しなければならないのは提案企業である。JICA事業期間中から外部人材に依拠したビジネス展開ではなく、提案企業が主体的に事業に臨む必要がある。

企業の 対処策

- **JICA事業期間後のビジネス展開に影響を与える重要な事項**については、提案企業が主体的に検討し、意思決定を行う。

組織体制における教訓

No.3

対象国でのビジネスを展開するうえでは、適切な権限と責任の委譲が不可欠であり、迅速な意思決定の下で事業展開を図る必要がある。

海外ビジネスから生ずる意思決定権限を日本本社に求めるとなると、必然的に時間を要することになる。海外ビジネスにおいては、意思決定権限を有する者との直接的な交渉を求めるケースが多く、また、他社との競争上スピードを持って市場展開や製品展開を求めるケースが多い。このため、**本社と進出国との間で適切な権限と責任の範囲を定め、これらが蹂躪されないような統制システムを構築することが重要**となる。

企業の 対処策

- 海外企業との競争上の優位性を確保するためには、**迅速な意思決定及び強いコミットメント**を示すことにより、ステークホルダーからの信頼を獲得する必要がある。

No.4

海外ビジネス展開のためには、国内の収益基盤の安定が重要である。

海外ビジネスの多くは短期的に実現出来るものではなく、ある程度の時間を必要とするものであることが多い。海外事業の売上見込みが立たないことや、国内市場の停滞も要因となり、幾つかの企業が海外展開の推進を断念（中断）している状況が確認された。長期的な視野に立ち、粘り強く海外展開の推進を継続していく為には、**国内の収益基盤の安定や、初期の赤字に耐える財政基盤を有していることが重要な要素**となる。

企業の 対処策

- 海外展開を決断するに際して、自社の日本国内の経営基盤や資金的な体力を有しているか十分に検討する。
- 海外展開から生じる収益のマイナス、利益のマイナスについて経営的、財務的に許容しうる限度額を予め明らかにしたうえで、海外事業展開に係る意思決定を行う。

組織体制における教訓

No.5

日本人技術者を派遣して現地でOJTを行うことや、日本に招聘して技術研修を行うこと等の取り組みを通じた現地への技術移転活動（ソフト面）は、ビジネス化継続に役立つことがある。

生産管理・品質管理者の育成策については「日本人技術者を付けての現地でのOJT」と「日本での技術研修」などの取り組みを通して、**責任のある仕事を現地人材に任せながら対象国における安定した生産管理・品質管理体制の維持**を目指すのが良い。また、生産拠点においては、現地人材を数多く雇用しているが、生産管理・品質管理者として業務に従事している現地人材は、まだ少数であると考えられる。対象国における製品・サービスの長期的定着のためには現地でのマネジメント人材確保を検討すると良い。

企業の 対処策

- 日本人技術者のみで作業を完結させるのではなく、現地人材確保に努める。
- 現地人に対してマネジメント能力の開発トレーニングを実施する。
- **現地幹部候補生を日本本社に招聘しトレーニングを実施**する。

No.6

JICA事業を契機に、社内の海外人材育成を推進する必要がある。

海外展開推進体制の構築に向けて、社内の人材育成が重要であるが、**海外展開に取り組むこと自体が、社内の海外人材の育成に繋がっている**との意見が多くの企業から聞かれた。海外新規事業に取り組むことは、社内の士気向上や活性化にも繋がっている。

海外取引に当たっては、自社の主張を明確に述べることができるだけの語学力をもった担当者が不可欠であり、海外展開を行う際には、参入する以前に社内体制を整えておく必要がある。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、長期的な観点で現地人材を確保することも有効である。

企業の 対処策

- **留学生の採用や研修生受け入れなどの、海外へ目を向けさせる機会**を社内において設ける。
- 社内報などでJICA事業への取り組み事例を紹介するなど情報発信を実施する。
- JICA事業を活用して海外展開を果たした地域の他企業との交流を行うことで、海外へ目を向けさせる機会とする。

ビジネスにおける教訓（ビジネス環境）

No.7

現地拠点を設立するための**手続・制度に係る内容、時間、費用**について、**現地に精通した専門家から助言を受ける必要がある。**

普及・実証事業が終了した後のビジネス展開として、特に、現地における生産活動等が伴う場合には、現地拠点の設立を検討しなくてはならない（代理店の活用等も視野にいれ、必ずしも現地拠点の設立を必須とするものではない）。国によって、**拠点形態毎の特徴、拠点設立の手続・制度、外資系企業への優遇の内容等は異なるので、現地の制度について調査を行い**、自社のビジネスモデルに最適な現地拠点の設立形態を検討しなければならない。

JETRO等の日本の公的機関の活用や、進出済みの日系企業との情報交換も有益であるが、日系企業の進出の前例が少ない分野においては、情報収集が難しいケースも想定される。

企業の 対処策

- 進出国の拠点設立に係る法制度等に関する調査を行う。
- **JETRO等の機関の情報支援を活用**する。
- 自社のビジネスモデルにとって、最適な拠点設立形態を決定し、必要な手続や投資等を確認する。

No.8

日系企業が多く進出している国では、**内資、日系、日系以外の外資など、それだけ多くの競合他社が存在することを認識しなければならず、競合他社の分析は念入り**にする必要がある。

例えば、タイでは進出日系企業数は6,000社を超えており「進出しやすい国である」との印象を抱きがちである。しかし、これは「タイはビジネスを継続しやすい国である」とは同義ではなく、タイの市場にはそれだけ競争力のある日系競合他社が多いことを意味している。加えて、在タイ日本人・日系企業を対象としたビジネスである場合、在タイ邦人の規模は5万人程度であり、市場規模はむしろ小規模であることに留意する必要がある。

企業の 対処策

- 経済政策、経済動向をふまえ、ビジネスにおける競合他社の特徴（強み・弱み）を把握し、自社のそれと比較分析する。
- 進出のしやすい国というのははそれだけ**参入障壁が低いことを意味しており、競合他社が多い可能性があることを理解**し、競合他社の情報を収集することで適正利益をその市場から獲得できるのか分析を実施する。
- 競合他社に関する情報はSPEEDA(有料)を利用すると良い。

ビジネスにおける教訓（ビジネス計画）

No.9

ニーズは認めても高価格であるがゆえに予算化されにくく、品質よりも価格を重視する傾向があるので注意が必要である。

日本の強みである**予防保全、ライフサイクルコストに対する考えが浸透していない国では、政府の予算化に時間を要する**ので注意が必要である。基本的な運輸・交通インフラが整っておらず、財政上の制限の厳しい開発途上国では高性能な製品や技術の潜在的なニーズは認めても高価格であるがゆえに予算化されにくく、ある程度の性能を備えた低価格帯製品を好む傾向がある。そのため、高性能な製品・技術だけでなく、特に**中小企業が強みとすることがある維持・メンテナンスに使用する小規模機器・技術の提案も検討すると良い**。

企業の 対処策

- ISOやATMSなどの国際認証や或いはJISの取得など長期的な視点でのビジネス展開計画を立案する。
- 現地に求められている製品の品質を見極め、適切なターゲティングを行う。その上で、必要に応じてスペックダウンや製造工程の見直しを行い、価格面での競争力が担保できるか否か検討する。
- 日本企業が入札を勝ち取るためには、**入札公示前に自社製品の強みを発注者に繰り返しアピールし、スペックインを目指す**。

No.10

既存の或いは想定する材料や部品のサプライチェーンに潜むリスクや、持続的な調達可能性について検討する。

原材料の調達に影響を及ぼす可能性のある事項をあらかじめ計画に織り込んでおくことが効果的である。ビジネスには安定的な原材料調達が必要である。原材料調達には対象国の経済状況のみならず、**コロナウイルスや周辺国との貿易状況の変化等、外部環境が影響する**。また、コスト低減を目的に海外進出を実施したとしても、為替の影響や材料の高騰、日本では調達できた原材料が現地で調達できないなどの理由から、製造コストが逆に高くなる場合がある。

企業の 対処策

- **コロナウイルスの影響でそれまで資機材の調達に課題がなかった企業でもサプライチェーンの見直しが迫られているため、可能な限り詳細な事業計画のシミュレーション、分析、管理を行う。**
- コスト低減を実現するために、原材料の現地調達化を検討する。
- 良質な原材料・部品が提供可能な現地企業を発掘する。

ビジネスにおける教訓（ビジネス計画）

No.11

ビジネスの撤退にも費用が伴う場合があるので予め如何なる費用が発生する可能性があるか検討する。

海外ビジネスの撤退に伴い多額の費用が発生する場合がある。国によっては雇用義務違反や追徴課税の支払い命令、製品サービスの技術や顧客情報等の流出、模倣品の出現、撤退後の土地の使用料の未使用分が返還されないなどの問題が発生する恐れがある。

企業の 対処策

- 自社のビジネスに応じた適正な撤退費用を把握しておき、その費用を出口戦略に含める必要がある。
- **撤退を余儀なくされた段階で予めせぬ撤退費用の支払い事実が判明する、といった事態は避ける**必要がある。
- 撤退に伴う手続き、事務処理は弁護士、会計士等信頼できるパートナーを起用することが望ましく、費用を予め調べておくことよい。
- 情報流出を防ぐため予め取っておくべき予防策を調べ、実行する必要がある。

製品における教訓

No.12

製品技術の有用性は、データによって証明されている必要がある。

提案する製品技術をさらに普及させるためには、当該製品技術の有用性を、**データによって証明しなければならない**。JICA事業期間内では、進出国の環境下における供与資産の耐用年数等の情報は収集しきれないため、どのように顧客にアピールするか事前の準備と検討が必要となる。

企業の 対処策

- **製品技術の有用性の証明に必要なデータを明確化**（対象者、対象期間、ジェンダー、年齢、非対象データの有無等）する。
- **必要なデータをJICA事業期間の前後で収集**する。

No.13

自社製品の特長をSWOT分析等で客観的に把握し、自社製品の良さを差別化できるようにする。

自社の製品技術の強みを客観的に把握し、アピールポイントを明確にすると効果的である。自社の製品技術・サービスの競争力を分析するには、「自社の強み」・「自社の弱み」と「外部環境にある自社にとってのチャンス」・「外部環境にある自社にとって不都合なこと」の4つの観点から情報を整理（SWOT分析）する。

企業の 対処策

- SWOT分析等を行い提案製品の特長を把握する。
- 外部人材に客観的な見地から意見を求める。

製品における教訓

No.14

現地のエンドユーザーが利用可能な仕様、価格の製品を開発する必要がある。また、持続的な製品技術の活用のためには技術移転（ハード面）が必要である。

供与機材は、進出国の利用者が、自ら運用・維持管理をしなければならない。普及・実証・ビジネス化事業の中では、供与機材の運用・維持管理に関する技術移転が行われることが多いので、**進出国における適正技術に沿った製品技術である必要**がある。ここにおいて、必ずしも高い製品技術や日本において利用されている製品技術が、現地にとって利用しやすく求められているとは限らない。

企業の 対処策

- 提案製品技術の仕様機能について必要な調整を行う。
- 技術移転を行う機関対象者の体制技術レベル予算等を把握する。
- 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す。

No.15

技術流出、情報漏洩防止のための対策が必要となる。

技術の盗用や漏洩リスクを事前に認識し対策を講じる必要がある。例えば、製品のコア部分を簡単に模造されないようにする、本邦研修などの機会を利用して正規品の良さを正しく理解し正規品を購入する動機づけを付与するなど、ハード面、ソフト面での工夫が必要である。

一方、技術漏洩を気にしすぎると現地パートナーとの信頼関係を築くことができず、必要な協力も得られなくなる可能性があるため注意が必要である。現地パートナーとは情報共有を密にする姿勢を見せ、一方でコアな情報は徹底的に管理する。

企業の 対処策

- 対象国における盗難、流出リスクを確認する。
- 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）を設ける。
- 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する。
- 秘密保持契約書を取り交わす。

製品における教訓（分野別）

No.16

【運輸・交通分野】 中進国以上の国では様々な公共交通分野の製品・技術のなかでもMaaSに代表されるデジタルを活用した技術を活用・展開していく場としての可能性がある。

公共交通分野ではバスのロケーションシステム、ICチケット（例：スイカのようなキャッシュレス決済可能な仕組み）、**MaaS、車内防犯装置、車内換気システム、混雑状況把握システム、ビッグデータの活用等**、幅広い日本の技術が途上国にて応用可能である。

製品・技術を運用・維持管理する人材が確保でき、明確なルールや市場を独占する競合他社製品・技術が存在しない国である場合、MaaSに代表されるデジタルを活用した技術の展開は日本よりも推進しやすい可能性がある。その中でも、例えばスマートフォンアプリを活用した配車サービスが浸透している東南アジア地域ではMaaSに対する需要が高まりつつあるようだ。

企業の 対処策

- 製品・技術の横展開を視野に入れる場合は、法規制や競合他社製品に関する情報収集を行う。
- **コロナウイルスの流行により従来とは異なる製品・技術が注目されてきているため** 対象国市場でどのようなニーズがあるのか調査を行う。

No.17

【防災・災害対策分野】 防災・災害対策の商材は、平時では効果の実感を得にくいいため、予算化や消費者の購買意欲喚起には工夫が必要となる。

防災・災害対策分野は、災害の重大さは起きてからでないと認識されにくく、JICA事業中に製品技術の有用性を体感することが難しいため、**防災関連の予算化や販路拡大が難しい**側面もある。

また、防災・減災分野は平常時には強く認識され得ないケースもあるため、**現地のニーズを喚起させるマーケティング活動及び製品機能分析を通じた付加価値部分のコスト削減を志向することが**競争力の源泉となる。特に防災分野は公共事業として扱われることが多いが、明らかな製品力や公的な認証がある場合を除いて、途上国政府機関が相場と比べて高価なものを採択することは容易でない。

企業の 対処策

- JICA、外部人材と連携し、繰り返しカウンターパートや潜在的顧客に説明をする。
- 本邦招聘等を通じてカウンターパートに効果を実感してもらう機会を用意する。
- 予算化に向けては時間を要するため予めそのつもりで事業計画を策定する。

製品における教訓（分野別）

No.18

【保健医療分野】 医療機関に対して販売する製品技術については、現地での販売網拡充と同時に、トラブルが発生した際に迅速に対応可能なメンテナンス体制を整えることが重要である。

医療機器の販売における課題はメンテナンスサービスの充実である。**現地におけるメンテナンスサービスの充実は、命にも関わる医療機器の販売会社として必須**であり、現地拠点を有さず代理店にサービス提供を依頼している日本メーカーが敬遠される大きな要因にもなっている。

保険医療分野において現地販売代理店はメンテナンスサービスを提供するうえでも重要な存在であるが、一定の業務品質を保てる代理店が見つからないことがある。また、当該国に数社しか信頼できる代理店ないこともある。また、**日本と比較して機材のメンテナンスへの意識が低いと、メンテナンスが必要な製品導入には慎重**になる。

企業の 対処策

- それぞれのメリットデメリットを考慮して、自社単体或いは他社と連携してメンテナンス体制を整える。
- **高度なメンテナンスが不要な製品仕様**にする。メンテナンス頻度の少ない耐久性に優れた製品仕様にする。
- JETRO、商工会議所、外部人材等多方面から情報収集を行うと良い。

本報告書は、独立行政法人国際協力機構の委託により有限責任 あずさ監査法人が実施した調査結果を取りまとめたものです。本報告書は委託者である独立行政法人国際協力機構に対して提出したものであり、本報告書を閲覧あるいは本報告書のコピーを入手閲覧した第三者の本報告書の利用により被る損害・損失に対して、有限責任 あずさ監査法人は直接ないしは間接の責任を負うものではありません。有限責任 あずさ監査法人は、調査時点で入手した情報に基づき本報告書を適時に取りまとめるよう努めておりますが、本報告書の内容は、本調査の対象に含まれない特定の個人や組織が置かれている状況への適用を想定しておりません。また、本報告書の情報を受け取った時点及びそれ以降において、その情報が最新かつ正確、完全であることを保証するものではありません。



田中 照章 (プロジェクトマネージャー)

シニアマネージャー

パブリックセクター本部

Mobile 090 1054 5564

email: teruaki.tanaka@jp.kpmg.com

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できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及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。