

**2021年度
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
統合報告書**

有限責任 あずさ監査法人

2022年11月

	Page
はじめに	[3]
1 JICA事業後のビジネス化に向けた最低限押さえなければいけない12のポイント	[4]
12のポイント一覧	[5]
各ポイントの解説	[6]
2 JICA事業に参加する企業の特徴（観点別）	[18]
5つの観点の設定	[19]
5つの観点別の特徴一覧	[20]
① 顧客セグメントがBtoG 全体概要	[21]
② 顧客セグメントがBtoB・中小企業	[22]
③ 顧客セグメントがBtoC	[23]
④ 大企業	[24]
⑤ 生産拠点の設立	[25]
 コラム	[26]
JICA事業終了後の企業の状況を教えてください。	[27]
成功している企業の特徴と共通する成功要因を教えてください。	[28]
提案企業の製品・サービスに関する教訓、留意すべき事項は何ですか。	[29]
ニーズ、購買力、競合他社に関する教訓、留意すべき事項は何ですか。	[30]
社外パートナーに関する教訓、留意すべき事項は何ですか。	[31]

はじめに

突然ですが、登山をしようとした時、登山に向けて何をしますか。

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

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



「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、過去中小企業・SDGsビジネス支援事業（以下「JICA事業」）に参加した1000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、**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は存在する**との結論に至りました。

本資料では、以下の2点における調査結果をまとめています。

- | | | |
|---|---|--|
| 1 | JICA事業後のビジネス化に向けた最低限押さえなければいけない12のポイント | あらゆるJICA事業参加企業が、JICA事業後に進出国でビジネス上の成功を収めるために共通する成功・失敗要因 |
| 2 | JICA事業に参加する企業の特徴（観点別） | 海外展開の目的ごと、顧客セグメントごと、規模ごとの傾向や共通する成功・失敗要因 |

開発途上国の海外ビジネス展開は予期できないことの連続です。また、ビジネスに王道は存在せず、本資料で示された内容を押さえれば必ず成功できるわけではありません。さらに、企業により進出目的、進出国、ビジネスモデル、商材、経験、能力、分野、規模、タイミングは異なるため、共通の成功・失敗要因など存在しないとの極論もあります。しかしそれでも、**本資料で示したポイントはJICA事業に参加する全ての企業にとって参考になる**とも考えます。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。



**JICA事業後のビジネス化に向けた
最低限押さえなければいけない12のポイント**

1. JICA事業後のビジネス化に向けた最低限押さえなければいけない12のポイント

Q.

あらゆるJICA事業参加企業が、JICA事業後に進出国でビジネス上の成功を収めるために共通する成功・失敗要因はありますか。



A.

過去JICA事業に参加した1000件を超える企業にアンケート調査を行い、200件を超える企業にインタビュー調査を行いました。その結果として、以下の通り、海外ビジネス展開にも成功に向けて押さえるべき共通の必須ポイントを12つ特定しました。



JICA事業後のビジネス化に向けた最低限押さえなければいけない12のポイント

報告書	調査方法	12のポイント	留意点・落とし穴
企画書	—	1 海外展開に対して能動的、主体的である。	事業の成否の鍵を握るのも、事業のリスクを負うのも提案企業です。
	財務諸表	2 海外展開を行うための財務リソースがある。	新興国市場の海外展開には想定以上の時間、お金が発生します。
	販売実績	3 提案製品・技術には販売実績がある。	想定顧客を安心させるために製品・サービスの販売実績は有効です。
	デスク調査 (JETRO等)	4 提案製品・技術が外資規制の対象になっていない。	外資規制がある場合、制度を変更することは容易ではありません。
企画書に含まれれば尚良し 業務報告書・事業計画書	デスク調査、アンケート、インタビュー	5 進出国のニーズに適合している。	ニーズ調査には、Product-outではなくMarket-inの視点、売り手ではなく買い手目線の視点が必要です。
	デスク調査、アンケート、インタビュー	6 顧客の受容価格帯を把握している。	価格は購入の意思決定の最重要項目。見誤ると販売に至りません。
	業界情報リサーチ会社	7 進出予定の市場が独占、寡占になっていない。	競合他社を特定し、自社の参入余地を探り、販売戦略を検討します。
	紹介、展示会、JICA事業	8 信頼できる現地の社外パートナーを確保している。	現地法制度、商習慣、言語、人脈等、自社の弱みを補完する現地パートナーを獲得する必要があります。
	JICA事業	9 提案製品・技術に競争力がある。	主観を排し、顧客目線で客観的な競合他社分析をする必要があります。
	JICA事業	10 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 (Product, Place, Price, Promotion) を市場ニーズに応じて現地化することが必要です。
	JICA事業	11 事業計画が客観的事実に基づき作成され、実現可能である。	複数のシナリオを基に、客観的な積算根拠に基づく事業計画にする必要があります。
	JICA事業	12 JICA事業後に取るべきアクションは明確である。	出口戦略が明確でなければJICA事業で築いた知見・ネットワークは風化していきます。

■ 組織体制
 ■ 製品技術
 ■ ビジネス環境
 ■ 社外パートナー
 ■ ビジネス計画

1. JICA事業後のビジネス化に向けた最低限押さえておきたい12のポイント

1 海外展開に対して能動的、主体的である。

組織体制

▶ 解説

- JICA事業期間が終了すれば、JICAや外部人材は基本的に提案企業のビジネス展開に関与することはない。事業の成否の鍵を握るのも、利益を得るのも、事業リスクを負うのも提案企業である。
- 企業の主体性が欠けると、現地の顧客、パートナー、金融機関・投資家からの信用を得ることもできない。
- JICA事業期間後の事業継続について、最初からJICAや他機関の支援スキームの採択を前提としていないか。各支援機関の事業は必ずしも採択されるとは限らず、タイミングを逃すこともある。JICAやODAに依拠しない海外展開オプションを考える必要がある。

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。
- 普及・実証・ビジネス化事業を使わない場合のプランや最終的には採択されたとしても1～2度（1～2年）不採択となる場合を想定したプランといった複数のビジネス化計画を検討する。

成功事例

1

タイで40ha、ラオスで3haを開拓し、それぞれ700名、30・40人程度を雇用して植物を生産している。日本や欧州に毎月4トンの製品を輸出。

不断の気持ちで海外展開に挑戦した。様々な困難がある中でも事業化できているのは、当社及び社長自身の考えによるものが大きい。

成功事例

2

タンザニアから認証を得た木材を調達し、日本国内の工場に製品を製造するビジネスモデルを構築。

JICA事業の実施主体は自社であることを意識していた。中立的な立場の意見や専門的な知見が必要な時に外部人材を活用した。

JICAに求められる支援策

- 担当企業の主体性が欠けていると感じた際は、提案企業に下に示す「失敗・課題のあった事例」を紹介し、提案企業の考え方を改めるように促す。
- 主体性・能動性を理解するため、担当者だけでなく企業の代表者（経営者）にも対面で話を聞くようにする。

失敗・課題のあった事例

- 案件化調査終了後、3回ほど普及・実証・ビジネス化事業に応募したが不採択。自社単独での進出はリスクが高く、その後撤退。
- 実施業務のほとんどを外部人材に依存していた。対象国に出張するまで制度や趣旨すら把握していなかった。その後、撤退した。

- 上記事例のような場合、案件化調査終了後のビジネス化計画について複数のプランを検討する必要があります。
- 上記事例のような場合、外部人材の能力次第となり、提案企業が事業リスクを適切に把握、管理することができません。



1. JICA事業後のビジネス化に向けた最低限押さえなければいけない12のポイント

2 海外展開を行うための財務リソースがある。

組織体制

▶ 解説

- 海外での売上実現、利益実現は短期的には成就せず、時間を要することが多い。長期的な視野を持って海外展開を推進するためには、JICA事業参加以前から収益基盤が安定し、海外展開の初期段階の赤字に耐えうる財政基盤を有していることが重要である。
- 海外展開、特に直接投資となると莫大な資金需要が生じるため、初期投資資金や運転資金等の余裕資金が必要になる。
- 資金調達に関しては、国内での内部留保利益や安定的な経常利益があるかどうかポイントとなる。内部留保が薄く、金融機関からの借入を考えても、現時点で資金繰りに問題があれば追加の借入が出来ないこともある。

企業の対処策

- 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、財務的に許容す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。
- 必要に応じてJICA事業を通じて得た最新情報を取引する金融機関に共有し、自社のビジネスにおける事業性の確からしさを説明する。

JICAに求められる支援策

- 事業内容を鑑みて、企業が十分な資金的な体力を有しているかどうか、無理な計画となっていないか企業の財務状況について確認し、必要な助言を行う。
- 金融機関に対しJICA事業の概要、公金を活用した信頼できる事業であることを説明する。

成功事例

1

現地企業・日系合併企業などで累計1,000万円の売上を計上した。

海外進出の成功の背景には、健全な財務基盤と社長不在時に日本の本業を守るしっかりとした人材・組織があった。

成功事例

2

現在もインドビジネスを継続し、これまでに計上した売上高は8,000万円である。

JICA事業期間中、**取引銀行に現地調査への同行を依頼。これにより提案企業の海外事業展開の取組みに対する深い理解を得た。**

失敗・課題のあった事例

- インドネシアにおいて需要があることを確認できたが、国内の本業の調子が悪くなり、海外展開の余裕がなくなった。また、海外展開のための優秀な人材の確保も難しい。
- 国内事業収益基盤維持のために対象国でのビジネスを断念。

パンデミックやウクライナ侵攻、2022年の円安や物価高等、様々な予期せぬ事象が発生します。やむを得ないことも多いですが、逆を言えば今後も様々な予期せぬことは起こり続けます。財務リソースに余裕がないと、環境変化に耐えず、長期的な関与が必要な海外展開は難しいです。



1. JICA事業後のビジネス化に向けた最低限押さえなければいけない12のポイント

3 提案製品・技術には販売実績がある。

製品技術

▶ 解説

- 事後モニタリング調査の調査結果から、顧客は海外実績の方が国内実績より高く評価される傾向を確認できる。
- 一方、JICA事業以前に海外実績がなくても売上実現を果たした企業や、国内シェアが高くて進出国での売上実現に至っていない企業もある点には留意が必要である。
- 進出予定国での販売実績がない場合、例えばまずは現地に進出する日系企業に販売する、普及実証ビジネス化事業においてカウンタパートに提案製品を供与することが考えられる。この実績が、将来の想定顧客への販売の足掛かりになり得る。

企業の対処策

- 国内や海外での販売実績やJICA事業の実績を顧客の信頼獲得のための訴求材料として効果的に利用する。
- 実績があったからと言って販売は実現しない。製品技術の有用性を証明するために必要なデータを特定し、JICA事業期間の前後で収集、整理しておく。

JICAに求められる支援策

- 販売実績と海外ビジネス展開の関係と留意点について、上記「解説欄」の傾向を担当企業に助言をする。
- BtoGビジネス（公共調達）では、BtoBビジネスやBtoCビジネスに比べて、過去の販売実績を重視される傾向があることについて、担当企業に助言する。

成功事例

1

自社の海外売上は年間6～7億円程度であり、海外売上比率（国内商社への販売も含めて）3割程となっている。**海外での販売実績は、新規顧客の信頼・信用を勝ち得るために不可欠なものになっている。**

成功事例

2

JICA事業以前、提案製品は日本での薬事承認のみでWHO推奨はなかった。**JICA事業後、WHO推奨を取得した。**

現在、フィリピンで売上を実現している。また、この実績をもとに他国への横展開にも成功した。

失敗・課題のあった事例

- 国内での販売実績が少なく、JICA事業期間中に進出予定国で期待した効果を得られなかった。
- 国内シェア8割であるが進出国での販売に至っていない。顧客から実績は評価されたが、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ない。シェアが高ければ販売できるということはない。

実績は「事実」として顧客に信頼を与え、提案製品・サービスの訴求に効果的です。しかし、実績があれば必ず販売ができる考えることは避ける必要があります。



1. JICA事業後のビジネス化に向けた最低限押さえなければいけない12のポイント

4 提案製品・技術が外資規制の対象になっていない。

ビジネス環境

▶ 解説

- 外資規制、資本規制、利益分配等の投資環境は国ごとに異なる。JICA事業応募以前の段階では、外資規制等の最低限の規制情報を調べておく必要がある。
- 進出先国と日本では、規制の整備状況、政策変更の頻度、罰則など規制の執行力や規制遵守に対する価値観が異なることが多く、こうしたビジネス環境の相違を把握し、現地に適応することができるか否かが重要となる。
- 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は乖離している場合がある。法規制の運用実態を調査したうえで進出先国の選定をすると良い。

企業の対処策

- 最新の外資規制に関してJETROのホームページで確認する。
- JICA事業実施以前の段階ではJETRO、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。

JICAに求められる支援策

- JICA事業実施以前の段階であっても、最低限外資規制について調査するように提案企業に助言する。
- 商材が医薬品や食品、セキュリティー関連である場合は、事前に法規制の詳細を確認するように提案企業に助言する。

成功事例

1

JICA事業実施以前から外資規制の存在を認識していた。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た。**

成功事例

2

リチウムイオン電池の技術に関して国ごとの大きな差異はないが、リチウムイオン電池に関連する**エネルギー政策・法規制は国によって大きく異なる**。進出先国に応じた法規制を十分に調査する必要がある。

こうした理由から**地場企業と提携することが不可欠である。**

失敗・課題のあった事例

進出先国は中進国であり、法規制は体系的に整っていたが、その通り運用されていない。提案製品に関連する規制が緩いことが、ビジネス化の推進を妨げている。

JICA事業実施以前の段階に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な情報はパートナー企業等から得るようにしましょう。



1. JICA事業後のビジネス化に向けた最低限押さえなければいけない12のポイント

5 進出国のニーズに適合している。

ビジネス環境

▶ 解説

- 現地ニーズに沿った製品・技術とは、必ずしも機能が高ければ良いというものではない。
- 対象国の社会・経済的成熟度によっては、ニーズがあると考えた製品・技術であってもビジネス化が困難なことがある。日本における問題意識を基準とするのではなく、対象国の発展度合いに適した製品技術を用いたビジネス展開を検討すると良い。
- 国・地域によって多様なニーズがある。そのため、現地の様子を直接見ることや現地に渡航してニーズの把握を行ったうえでのビジネス展開が望ましい。

企業の対処策

- 現地の製品ニーズ、価格ニーズについては、できるだけ市場を絞って詳細かつ具体的に把握する。
- 提案製品のスペックや価格について、現地ニーズと適合させるためにカウンターパートと協議する。
- 現地の専門家や技術者との協働を図ることにより正確な現地ニーズを把握する。

成功事例

1

Bangladesh のカウンターパートと協議を重ね、現地で必要な機能について明らかにしていった。この結果、現地のニーズに適した製品にカスタマイズすることができたとともに、現地で販売することが可能な価格帯に抑制することができた。

成功事例

2

提案製品をインドネシアで販売しているが、日系大手企業の同種製品に比べ、現地の顧客層に合わせて低価格にし、海外向けに携帯通信網も使えるようにカスタマイズした。さらに、汎用品を活かして製品を作っているため、維持管理が容易であることも特徴である。

JICAに求められる支援策

- 企業の製品の機能が、現地の適正技術水準から見て妥当でないと考えられる場合は、そのことを企業に伝えるとともに、仕様変更等の必要な対応を働きかける。
- 現地の日系企業、ODA事業従事者、その他専門家等、現地ニーズについて知見がある組織や専門家等を企業に紹介する。

失敗・課題のあった事例

JICA事業実施前にマーケティング調査を十分にしておけば、進出先国に提案製品の需要がないことはあらかじめ分かったはずだ。進出先国では水洗トイレに慣れている家庭が多く、提案製品に抵抗感を感じ、あまり使いたがらないことがJICA事業実施中に明らかになった。

ニーズ調査を実施する際には、提案製品の強みを過信せずに、JICA事業などの各種支援機関のスキームも活用して現地の実態に沿っているかどうか冷静な視点で判断しましょう。

現地の利用者の視点に立ち、ニーズがあるかどうかを考えることが重要です。



1. JICA事業後のビジネス化に向けた最低限押さえなければいけない12のポイント

6 顧客の受容価格帯を把握している。

ビジネス環境

▶ 解説

- 顧客によって、受容価格帯は異なる。例えば、顧客が公的機関や大企業である場合は、低炭素やESG等の昨今の潮流を受けた製品サービスに関する購買意欲が高まっている。しかし、民間企業、とりわけ大企業への1次、2次、3次サプライヤーは引き続き経済合理性や低い初期投資費用を重視する傾向にある。
- 顧客が一般消費者の場合、製品に対して一定の付加価値を認める消費者も存在する。市場価格に比して高額な製品でも高所得層や中間所得層の顧客が購入を望むこともある。一方で、中間層が増えているとはいえ、多くの消費者は安価な製品を求めている。

企業の対処策

- 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・展示会への出展を検討する。
- 潜在顧客の購買力、意思決定プロセス、購買動機は個社ごとに判断する必要がある。また、顧客像（ペルソナ）を具体的にイメージしてマーケティング調査を行う。

JICAに求められる支援策

- 現地における受容価格帯について、企業への情報提供を行う。
- 最終消費者のニーズや受容価格帯を調査するためにはアンケート調査が有効なことがある。必要な結果が得られるようなアンケート調査の調査設計を助言する。

成功事例

1

JICA事業ではタイの自動車関連産業を対象として調査を実施したため、タイにおいては自動車産業に特化してビジネス展開をしている。大手四輪メーカーに環境対策の一環として当社製品を導入することに成功した。下請けの部品工場等については経済合理性を考慮したうえで導入の意思決定を行う傾向にある点に留意している。

成功事例

2

販売価格が高い製品であるものの、スリランカでは利益実現を果たしている。提案製品の強みは、無農薬・減農薬の価値を有した農作物生産を実現することにある。

このような高付加価値製品を購入できる高所得層や中間所得層が進出先国に存在していることがビジネス展開の前提となる。

失敗・課題のあった事例

現在、再生処理された製品の価格が、再生処理されていない通常の製品の価格と同等である。そのため、進出先国においては再生処理された製品の価格競争力が低い。価格競争力を持つ製品でないと、持続可能なビジネス展開は不可能である。

多くの消費者にとって、製品価格は購入の意思決定において重要な要素です。製品の販売価格を現地の適正な水準に合わせるか、高価な商品でも確実に顧客を確保する等といったマーケティングにおける工夫が必要です。



7 進出予定の市場が独占、寡占になっていない。

ビジネス環境

▶ 解説

- 進出先国に提案製品の市場と、強力な競合他社が存在している場合、提案企業の製品をそのままの形で販売することが難しい場合がある。既に流通している類似製品とは異なるスペックの製品の販路開拓を目指す、新たなターゲット層に向けた販路拡大を目指すなど、自社製品と他社製品を差別化することが有効な場合がある。
- 既に欧州企業等の外資系企業が市場を席捲している場合、日系企業が新たに市場に参入することは容易ではない。また、多数の日系企業が進出している国は、競争力のある日系競合他社が多いということを意味する。

企業の対処策

- 現地で導入されている製品の機能や価格水準について、他国製品も含めて事前に調査する。
- 進出しやすい国というの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か分析する。

JICAに求められる支援策

- 市場規模、主な市場プレーヤー及びその市場占有率等関連情報を提供する。
- 現地の日系商工会議所やJETRO等、日系企業の進出に際し役立つ現地情報を入手できる組織を紹介する。

成功事例

1

ASEANでは、日系企業を含む多くの海外企業、多くの地場企業との競争市場となっている。そのため、**日系企業の進出が少ない南米を進出先国として選定**した。南米は日系人が多く、また、日本製品を信頼してくれているため、競争上有利に進めることができると考えた。

成功事例

2

インドでは自社が**優位性を持つ工法を行う事業者が少なかった**。インドでの地位を確立しつつあるため、現地法人も設立後2~3年で黒字化することができた。

失敗・課題のあった事例

ASEANとアフリカを比較した際、アフリカはニッチな市場だと考え、進出先国をアフリカから選定した。部品の現地調達を行って価格を低減することも検討したが、ニッチな市場であるがゆえに現地での部品調達が難しく、製品価格が高いままであるため、ビジネスとして成り立たなかった。

既に多数の外国企業が進出している市場は参入障壁が低く、現地での法人設立も比較的容易で、ビジネスパートナー候補も多数存在する可能性があります。しかし、参入障壁が低い分、競合他社が多いという点についても理解すると良いでしょう。



1. JICA事業後のビジネス化に向けた最低限押さえなければいけない12のポイント

8 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

▶ 解説

- 適切な社外パートナーと確保・協業することによって、進出した国で売上や利益を実現することができた最大の要因であるとする企業は多い。
- 現地パートナーと信頼関係を築くには、Win-Winの関係を築くことが重要である。
- 一方で、社外パートナーであれば誰でも良いわけではない。また、望ましい社外パートナーは提案企業により異なる。ビジネス化に向けて課題を整理した上で、提案企業だけでは解決できない課題を解決するために必要な実施体制を組成することが肝要である。
- JICA事業後に売上実現を果たした多くの企業は、JICA事業の過程でカウンターパートと良好な信頼関係を構築していた。

企業の対処策

- JICA事業が開始される前に現地パートナーに求める条件を整理しておく。
- 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する。
- 展示会に出向きパートナーを発掘する。又はJETROや中小機構等のサービスを利用して現地パートナーをリスト化してもらう。

成功事例

1

インドで人脈を有するパートナーを獲得して現地に権限を移譲。その結果、インド国営企業と当社製品のインドでの普及を目的としパートナー契約を締結できた。

成功事例

2

1年間の基礎調査後、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る。JICA事業後は、カウンターパートに紹介された国営企業の工場への技術指導を実施。その後、現地法人を立ち上げた。

JICA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する。
- 中小機構やJETRO等の担当窓口を紹介する。
- 本邦受入活動をJICA事業の一部に組み込むよう助言する。

失敗・課題のあった事例

- BtoGビジネスでは、官公庁の予算作成段階からのロビー活動が必要となる。官公庁とコネクションのある強力な現地パートナーと関係を築くことが重要である。現時点ではパートナーを確保できておらず、ビジネス化に至っていない。
- 「鉄は熱いうちに打て」というが、コロナの影響もあり時間が経過してしまい、現地からの引き合いが落ち着いてしまった。

JICA事業で築いた関係性をJICA事業後も維持している事例がある一方、人事異動や退職によって、関係性が途絶えた事例も多いです。過去事例の傾向では、ビジネス化に至らなければ、JICA事業を通じて得た関係性は経年に伴い弱くなる傾向にあります。



1. JICA事業後のビジネス化に向けた最低限押さえなければいけない12のポイント

9 提案製品・技術に競争力がある。

製品技術

▶ 解説

- 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するSWOT分析が有効である。
- 販売後のメンテナンスやアフターフォローはその実施体制、方法、内容、費用によって、競争有利にも不利にも両方になり得る。どのようなメンテナンスやアフターフォローが望ましいか、想定顧客に確認する必要がある。

企業の対処策

- 提案企業が自らSWOT分析を行い、提案製品の長所を把握したうえで、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）に自社の分析の妥当性を確認する。
- メンテナンス、アフターフォロー、日本での知見に基づくサービス提供等を工夫して、提案製品の競争力を高めることができない検討する。

成功事例

1

カウンターパートとなっている発注機関に対して、**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る。**

成功事例

2

価格受容度に関する調査の結果、市場平均より1.5～1.7倍ほど高価であっても、製品寿命が4～5倍程度長ければニーズがあることが判明した。

足繁く担当者を訪ね、**自社製品の耐久性、抑えた価格設定、取り扱いの容易さを訴求したことで、市政府からの受注に繋げることができた。**

JICAに求められる支援策

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

失敗・課題のあった事例

提案企業が「XXXがないからニーズはあるはずだ」と思いこんでいると客観的な競争力の分析はできない。事業計画書や業務完了報告書には、顧客視点が欠落した競合他社比較がみられ、このようなケースではJICA事業後の本格的なビジネス化に至っていない。

国際競争力の分析は、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ではいけません。買い手の視点に立った客観的な分析である必要があります。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。



10 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。

製品技術

▶ 解説

- マーケティング要素とは、製品（Product）、販売価格（Price）、販売促進（Promotion）、流通（Place）であり、これらの販売を検討する国の実態に合わせて現地化することが極めて重要である。
- 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（カスタマイズ）する必要がある。
- JICA事業後、現地での生産・販売活動が持続できている要因の一つは、マネジメントスタイルを現地化させている点である。また、そのためにも現地への技術移転や知見の移転が必要である。

企業の対処策

- 現地の状況・ニーズを確認の上、マーケティング要素の現地化を検討する。
- 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。
- JICA事業実施期間中から事業後を見据えて、オペレーションを如何に現地化するか検討する。

JICAに求められる支援策

- 提案企業に下に示す「失敗・課題のあった事例」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う。
- 在外事務所、現地事情に精通する担当職員の視点から、製品の仕様及び価格について客観的な見地から助言する。

成功事例

1

公共事業に使用可能な国家規格を取得。2基目のプラントも竣工した。

最先端の製品であると扱える人材が存在しない。**できるだけ簡素化し、現地だけでオペレーションができるように現地化。案件化調査の中で実証して見せながら先方からの理解を得た。**

成功事例

2

現地法人を設立し、現地生産委託、販売を開始している。

現地合併企業従業員7名のうち5名のエンジニアは、日本の本社へ留学した。日本本社での研修により技術を身に付け、親会社の技術と理念を現地に移転できた。

失敗・課題のあった事例

進出国の開発課題を目にして、日本での販売実績が豊富な製品を普及させれば課題解決に資すると考え、JICA事業に参加。しかし、仕様が現地ニーズに比して過大で、現地ニーズに則した製品の開発もできず、現地には購買力がないことも判明。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した。

企業が作りたいモノやサービス、企業の理念を重視した製品開発や販売を行う考え方（プロダクトアウト）だけではなく、市場・顧客に寄り添って、市場が必要とするモノやサービスを提供するという考え方（マーケットイン）もまた現地化には必要です。



11 事業計画が客観的事実に基づき作成され、実現可能である。

ビジネス計画

▶ 解説

- 売上高の予測を複数の前提条件で行う。数値の予想は通常・楽観・悲観・撤退の4パターンで考える。事前にシミュレーションを行うことで、予想した範囲であれば、振れ幅の上振れ、下振れが発生しても、そうした状況に一喜一憂せず、変化に速やかに、冷静に対応することができる。
- 収支計画について、次年度予算を単に一定の比率を掛けてローリングするのではなく、売上予算、経費予算、生産計画等の根拠数値を求めるなど、現地調査を基に数値に根拠を持たせる。事業計画を見直す際は、そうした情報についても更新し、変更による影響を確認する。

企業の対処策

- 外部経済環境をきちんと分析し複数の事業計画案を想定しておく。
- 費用項目に関しては、現地調査時に活動に紐づく項目を網羅的に調査できるよう計画を行う。
- 当初の提案製品技術に拘らず、現地適合性や収益性、販売の実現可能性を念頭におき、柔軟なビジネスモデルの変更を行う。

JICA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する。
- 提案企業の事業計画や中期経営計画と海外ビジネスに係る事業展開とを比較し、齟齬有無や、異様な利益率、原価率、売上見込みとなっていないか分析を行う。

成功事例

1

価格では他国の競合他社に劣ることから、現地の医師とのコミュニケーションを重視し、現地のニーズに見合ったスペックを有した製品を開発するとともに、**現地に適合する価格を設定できるようコスト低減を徹底し、製品の現地化を図っている。**

成功事例

2

日本のマーケットで受け入れられる仕様水準は必要なく、現地に受容される仕様水準と売価設定が必要であると判断した。同社は、**最低限どのような製品仕様が備わっていないかを調査し、現地生産による費用構造の見直しを図っている。**

失敗・課題のあった事例

- 日系企業を顧客にはできたが、現地企業を取り込むことが困難であった。事前に情報収集を行い、海外事業展開に関して戦略を練っておくべきであったと思う。
- 自社資金では不十分であり金融機関からの借入が必要。具体的な事業計画が立てられない中で借入を行うことも難しい。

日本国内で販売を行うよりも、海外の新規市場の開拓は、困難を伴うものです。国内での事業計画よりもバラ色の海外事業計画には疑念を持つ必要があります。調査結果は収支計画という数値で現れます。その観点から事業計画を確認してください。



1. JICA事業後のビジネス化に向けた最低限押さえておきたい12のポイント

12 JICA事業後取るべきアクションは明確である。

ビジネス計画

▶ 解説

- 新型コロナウイルスの影響で移動の自由が大幅に制限される中、日本からの出張を伴うビジネスは軒並み影響を受け一時中断せざるを得ない状況となっている。こうした中で、現地拠点（代理店含む）の役割、存在価値が高まっている。各社、自社の海外展開計画、販促方法において、移動制限に係るリスクを測定し、その対処方法として現地拠点の位置づけ、役割を今一度見直す必要がある。
- JICA事業後も変わらない関係を維持し続けている企業とカウンターパートがある一方、JICA事業後の人事異動、退職等によって、関係性が一切途切れてしまう事例もある。また、一般にJICA事業を通じて得た関係性は経年に伴い弱くなる傾向がある。

企業の対処策

- 財務体力に応じて、駐在員事務所、支店、現地法人など活動できる範囲とかかるコストの検討を行う。
- カウンターパート機関との接点が継続しているうちに関係性を強めておく。効果的なやり方は小規模でも構わないので、提案事業を事業化することである。

JICAに求められる支援策

- カウンターパート機関の人事異動の情報等を入手した際には、提案企業との連携を図る。
- どのような出口戦略を想定しているのか業務進捗報告書作成段階から提案企業に確認を行い、残りの調査期間に漏れがないか確認を行う。

成功事例

1

世界中でコロナ禍による移動制限がかかってしまったが、シンガポールとフィリピンに駐在員を配置し、この**現地拠点が海外事業を継続させている**。このような状況下では、**現地拠点の重要性が以前に増して強くなった**と感じている。同時に、**駐在員や現地拠点を有していることが、自社の強み**であるとの認識に至っている。

成功事例

2

カウンターパートは、頻繁に人事異動が行われるが、事前にMOUを結んでおりこれまで大きな問題にはなっていない。ただし、一度人事異動があった際に後任者へのフォローアップが後手になってしまった。人事異動については、**情報を早く掴む必要があり、情報把握には対象機関と継続的に接点を持っている現地コンサルタントを活用した**。

失敗・課題のあった事例

- 新型コロナウイルスの蔓延により現地渡航ができていない。オンラインでの打ち合わせなどは継続しているが、提案製品の特長や比較優位性については実際に操作してもらうことで体感できることから、訴求力が弱い。
- JICA事業終了後、カウンターパートとの関係が年々薄まってしまっている。

日本本社の手足となって活動できる現地拠点がある方が有利です。他方、コストとリスクも発生することから**全社レベルでの意思決定事項**となります。外国人留学生等を本社で育成し、母国でのコアメンバーとする取組みも多くなってきています。



2

JICA事業に参加する 企業の特徴（観点別）

2. JICA事業に参加する企業の特徴（観点別）

Q.

成功・失敗要因の一般化は難しいとはいえ、もう少し細かく企業の特徴や、成功・失敗要因は確認できないのか。



A.

JICA事業参加企業はあらゆる面で多様であり、一般化は難しいです。

しかし、分析対象を絞ることでより具体的な特徴や成功・失敗要因を特定できます。本章では、汎用性の高い5つの観点に焦点を当て調査しました。

例えば、自社のビジネスモデルが「BtoC」で「生産拠点の設立」である場合、③と⑤の観点をご確認ください。例えば、「BtoB」、「大企業」の場合は、②と④の観点をご確認ください。



5つの観点の設定

本章では、特定の観点に属する企業に共通する成功・失敗要因の特定を試みます。これにより、本資料の読者が関心のある観点において、これまでJICA事業に参加してきた企業の特徴を確認できるようになります。まずJICA事業参加企業を顧客セグメント、企業規模、進出目的の3つの切り口に分け、さらに各切り口を細分化しました。本節では以下の5つの観点において、観点別の特徴や成功要因・失敗要因の存在の有無を調査します。

- ① 顧客セグメントがBtoG
- ② 顧客セグメントがBtoB（企業規模が中小企業）
- ③ 顧客セグメントがBtoC
- ④ 企業規模が大企業
- ⑤ 事業目的が生産拠点

※②に関して、顧客セグメントがBtoBのみ、企業規模が中小企業のみとすると、十分に特徴を絞りこむことが出来なかったため、本観点のみ2つの点に当てはまる企業を対象に分析しました。本節では、②の観点を簡略化して、「BtoBビジネス」と記しています。

本章の見方

本章は、「5つの観点別の特徴一覧」と①～⑤の5つの「観点別の詳細分析」で構成されています。

- 「5つの観点別の特徴一覧」では、各観点における要点を表形式で一覧にしています。
- 「観点別の詳細分析」では、観点別の特徴、ビジネス展開状況、売上実現要因、利益実現要因に係る分析を行っています。
 - 観点別の特徴の分析では、ビジネスの特徴、進出地域、分野を分析しています。
 - ビジネス展開状況に係る分析では、全体の平均と比べて各観点のビジネス展開状況がどのようになっているのか分析しています（全体平均と比較して、利益実現している傾向があるのか、売上実現している傾向があるのか、断念・撤退している傾向があるのか等）。
 - 売上実現と利益実現に係る差分分析では、売上（利益）実現に至った企業と売上（利益）実現に至っていない企業間の要因を分析しています。「ビジネスの成功」を売上実現と利益実現に分けることで、各段階で必要となる要素を特定しています。差分分析において特異な結果が見られた項目についてハイライトしています。

2. JICA事業に参加する企業の特徴（観点別）

■ 5つの観点別の特徴一覧

▶ POINT

- 公共事業（①BtoGビジネス）よりも民間取引事業（②BtoBビジネス、③BtoCビジネス）の方が売上実現と利益実現しやすい。
- 大企業（④）と中小企業（②）では、売上実現と利益実現の割合に関して顕著な差は見らず、重要な要素は概ね同じ。
- 販路拡大（①～④）でも、生産拠点の設立（⑤）でも現地パートナーの確保が重要になる。
- BtoCビジネス（③）、BtoBビジネス（②）では顧客への自社製品のアピールが重要である。生産拠点の設立（⑤）は最終消費者が国外にいて、一般消費者や民間企業であることが多い。そのため売上実現において顧客への自社製品のアピールが重要になっている。
- 販路拡大（①～④）でも生産拠点の設立（⑤）でも、利益実現をするためには、製品・技術の現地化、価格の現地化し、採算の取れるビジネス計画を作成できなければならない。

	観点① BtoGビジネス	観点② BtoBビジネス・中小	観点③ BtoCビジネス	観点④ 大企業	観点⑤ 生産拠点の設立
売上実現・利益実現の割合（全体比）	わずかに低い	わずかに高い	わずかに高い	わずかに低い	わずかに低い
特徴	<ul style="list-style-type: none"> • 大型案件が多い • 国内公共事業の豊富な経験 	BtoCより販売単価は大きく、販売まで期間が長い	小回りの利くビジネスが得意	<ul style="list-style-type: none"> • 豊富な実績 • 高い知名度・信用 • ヒト・モノ・カネ豊富 	高付加価値製品・サービスの先進国市場での販売
進出地域の特徴	東南アジアが6割弱、南アジア1割強	東南アジアが7割強	東南アジアが4割弱、南アジアが3割弱	東南アジアが4割強、南アジアが2割強、アフリカが約2割強	東南アジアが5割強、南アジアが2割弱、アフリカが約2割弱
分野の特徴	他の観点と比べると多様な分野	農業が3割弱、廃棄物処理、水の浄化・水処理が1割強、	農業が5割弱、保健医療・福祉が2割弱	防災・災害対策が2割強、環境・エネルギーが2割弱、水の浄化・水処理、保健医療・福祉が1割強	農業が5割弱
売上実現のために特に重要な要素	■ 現地パートナーの確保	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現地ニーズの把握 ■ ビジネス環境の把握 ■ 顧客への自社製品アピール ■ 現地パートナーの確保 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客への自社製品アピール ■ 現地ニーズの把握 ■ 製品・技術の現地適合 ■ 現地パートナーの確保 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現地パートナーの確保 ■ ビジネス環境の把握 ■ 社内人材の育成 	■ 顧客への自社製品アピール
利益実現のために特に重要な要素	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現地ニーズの把握 ■ 製品・技術の現地適合 ■ 価格の現地適合 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ビジネス計画の立案 ■ 製品・技術の現地適合 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 価格の現地適合 ■ ビジネス計画の立案 ■ ビジネス環境の把握 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 価格の現地適合 ■ 製品・技術の現地適合 ■ ビジネス計画の立案 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ビジネス計画の立案 ■ 現地パートナーの確保 ■ ビジネス環境の把握

■ 組織体制
 ■ 製品技術
 ■ ビジネス環境
 ■ 社外パートナー
 ■ ビジネス計画

2. JICA事業に参加する企業の特徴（観点別）

1 顧客セグメントがBtoG 全体概要

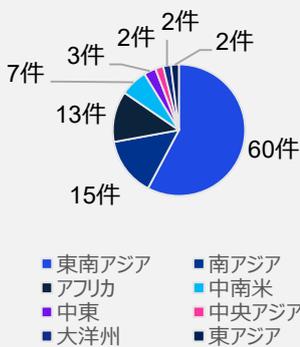
特徴

- 受注単価が大きく、販売までの期間は長い。
- 国内公共事業の豊富な経験を有し、国内事業の経験を生かしている。
- 東南アジアが最も多く全体の半数以上を占める。
- 分野は他の観点と比べると多様である。防災・災害対策、環境・エネルギー、水の浄化・水処理が多く3分野で全体の半数を占める。

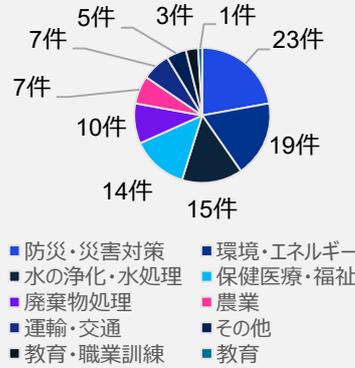
ビジネス展開状況

BtoGでは、利益実現が9%、売上実現が20%、断念・撤退が37%。全体と比べると、BtoGの売上実現・利益実現の割合は低く、断念・撤退の割合は高い。

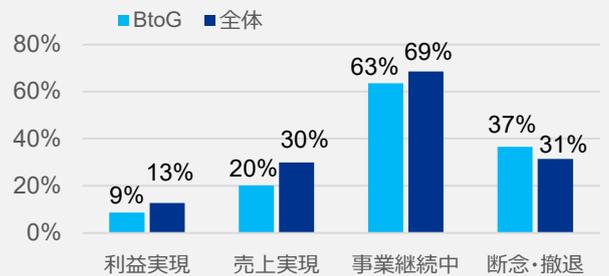
進出地域



分野



ビジネス展開状況（全体平均との比較）



※小数点以下四捨五入のため、%の合計が100とならないことがある。「売上実現」は「利益実現」を含む。「事業継続中」は「利益実現」と「売上実現」を含む。

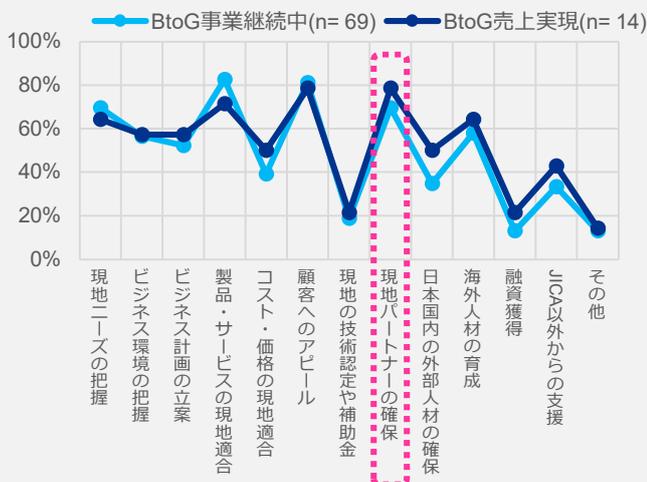
売上実現要因に係る差分分析の要点

- BtoGでは、売上実現した企業と事業継続した企業との売上実現要因において顕著な差がない。
- しかし、現地の公共事業・公共調達には外国企業単独では参加できないことが多い。ゆえに、現地パートナーの確保が売上実現のための重要な要素となっている。

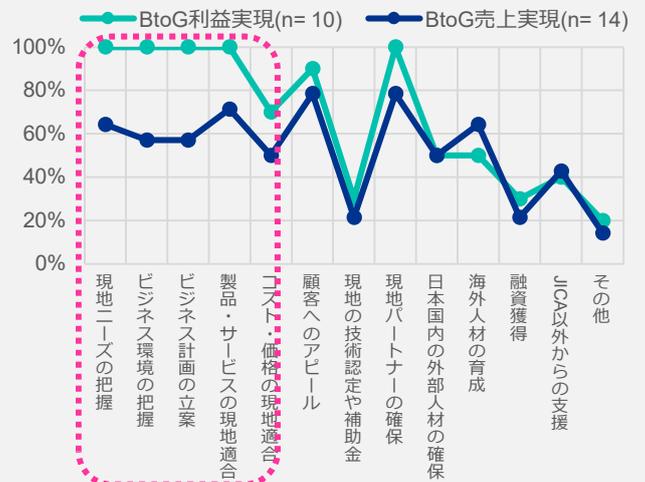
利益実現要因に係る差分分析の要点

- 提案企業の利益実現のためには売上規模が必要である。一方、公共事業の発注者には進出国内での説明責任や透明性が求められる。提案製品が現地ニーズに適合し、価格も妥当と判断されなければ、発注者は規模の大きい公共事業を発注できず、企業もその事業の受注は難しい。
- こうした見立てが立たなければ、妥当なビジネス計画も立案もできない。

売上実現要因に係る差分分析



利益実現要因に係る差分分析



※折れ線グラフの「売上実現」には「事業継続中」の事業を含めていない。また、折れ線グラフの「利益実現」には「売上実現」と「事業継続中」の事業を含めていない。

2. JICA事業に参加する企業の特徴（観点別）

2 顧客セグメントがBtoB 中小企業

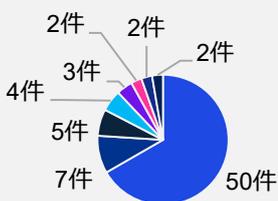
特徴

- BtoCに比べると販売単価は大きく、販売まで期間が長い。
- 東南アジアが最も多く、東南アジアだけで全体の7割超である。
- 分野は、農業が最も大きく、次いで廃棄物処理、水の浄化・水処理となっている。3分野で全体の5割超である。

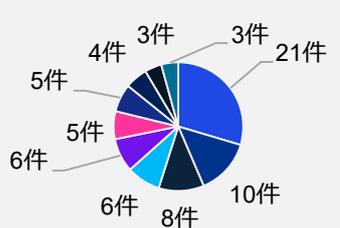
ビジネス展開状況

BtoB・中小では、利益実現が15%、売上実現が39%、断念・撤退が27%。全体と比べると、売上実現の割合は大きい。

進出地域

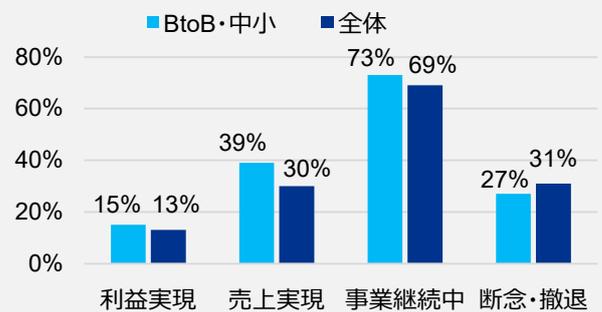


分野



- 東南アジア
- 南アジア
- 農業
- 廃棄物処理
- 中南米
- アフリカ
- 水の浄化・水処理
- 教育・職業訓練
- 東アジア
- 大洋州
- 防災・災害対策
- 保健医療・福祉
- 大洋州
- 東アジア
- 環境・エネルギー
- 教育
- 環境・エネルギー
- その他
- 運輸・交通

ビジネス展開状況（全体平均との比較）



※小数点以下四捨五入のため、%の合計が100とならないことがある。「売上実現」は「利益実現」を含む。「事業継続中」は「利益実現」と「売上実現」を含む。

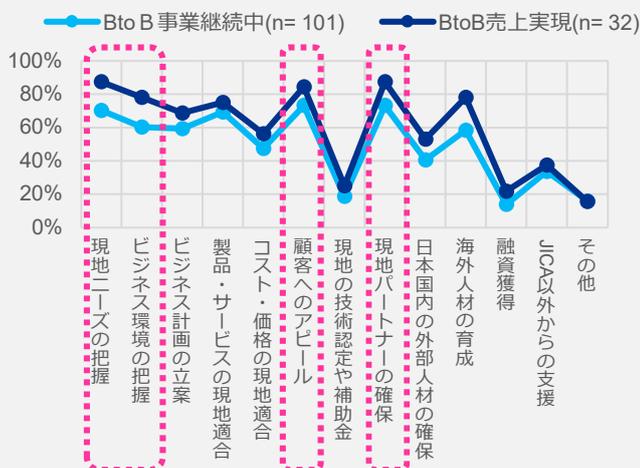
売上実現要因に係る差分分析の要点

- BtoB・中小では、現地のニーズとビジネス環境の把握が重要である。
- Product-outの考え方では、ニーズを見誤る可能性が高くなるので注意が必要である。
- 獲得を狙う市場に精通し、自社の弱みを補完する現地パートナーの獲得が必要になる。

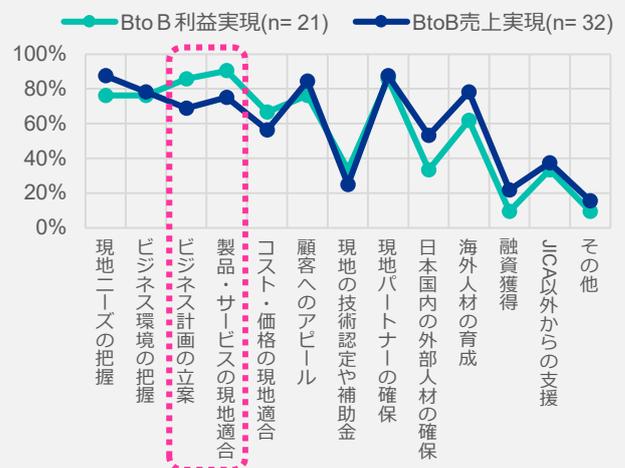
利益実現要因に係る差分分析の要点

- BtoB・中小では、採算のあるビジネス計画の立案と製品・技術の現地適合により、利益実現を果たすことができている。
- 製品・サービスを現地化し、顧客に受け入れられなければ、売上規模は小さいままで利益を上げることは出来ない。また、採算のあるビジネス計画を策定することもできない。

売上実現要因に係る差分分析



利益実現要因に係る差分分析



※折れ線グラフの「売上実現」には「事業継続中」の事業を含めていない。また、折れ線グラフの「利益実現」には「売上実現」と「事業継続中」の事業を含めていない。

2. JICA事業に参加する企業の特徴（観点別）

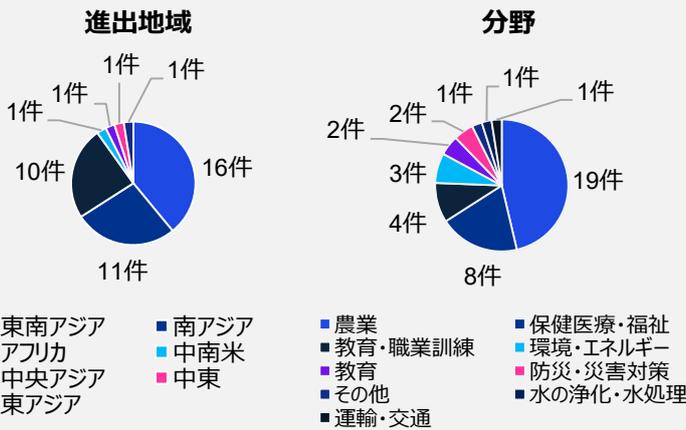
3 顧客セグメントがBtoC

特徴

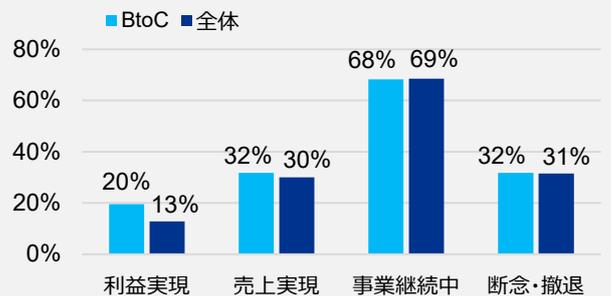
- 売上実現・利益実現の割合が全体平均比でわずかに高い。
- 小回りの利くビジネスが得意とする企業が多い。
- 進出地域では東南アジア、南アジアの順でシェアは6割超であり、進出分野は農業、保健医療・福祉が多い。

ビジネス展開状況

BtoCでは、利益実現が20%、売上実現が32%、断念・撤退が32%。全体と比べると、利益実現の割合は大きい。



ビジネス展開状況（全体平均との比較）



※小数点以下四捨五入のため、%の合計が100とならないことがある。「売上実現」は「利益実現」を含む。「事業継続中」は「利益実現」と「売上実現」を含む。

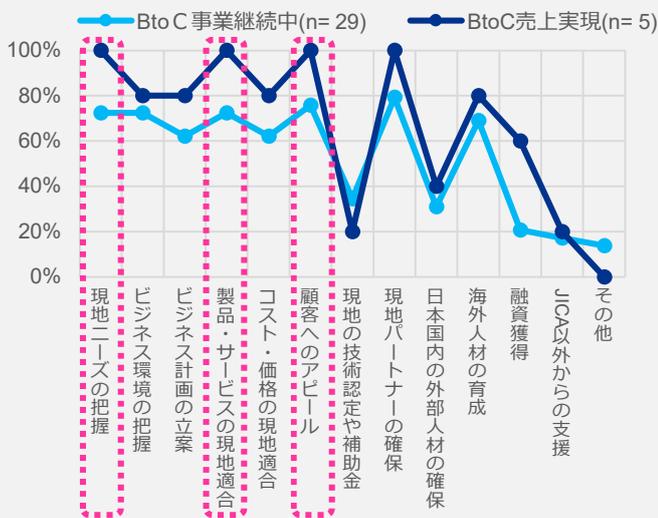
売上実現要因に係る差分分析の要点

- BtoCでは、現地ニーズの把握し、これに合わせて製品・技術を現地適し、顧客へアピールできれば売上実現ができる。また、そのための社外パートナーの存在も重要である。
- 進出時点で製品の認知度が低いと、顧客への自社製品アピールができるまで時間を要する。
- 付加価値を認める消費者がいれば、高価であっても販売可能である。

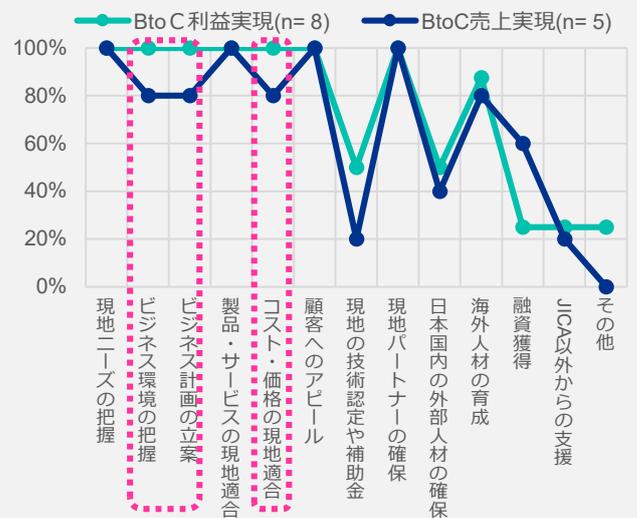
利益実現要因に係る差分分析の要点

- 利益実現のためには一定の売上規模が必要で、高所得層だけでなく中間層、中間層だけでなく低所得者層の獲得が必要である。ゆえに利益実現のためにはコスト・価格面での現地化が必要となる。
- さらにビジネス環境を正しく把握し、妥当な事業計画を整えることが肝要である。

売上実現要因に係る差分分析



利益実現要因に係る差分分析



※折れ線グラフの「売上実現」には「事業継続中」の事業を含めていない。また、折れ線グラフの「利益実現」には「売上実現」と「事業継続中」の事業を含めていない。

2. JICA事業に参加する企業の特徴（観点別）

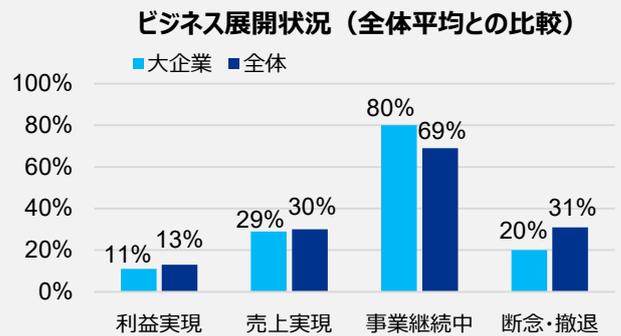
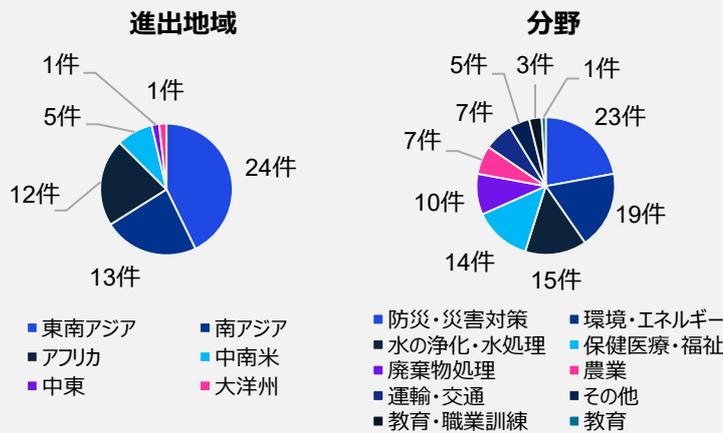
4 大企業

特徴

- 国内外で豊富な実績を有し、国内での知名度と信用は大きい。
- 堅牢な財務基盤を有し、海外人材も多い。
- 東南アジアが最も多く、次いで南アジア、アフリカが続く。
- 分野は防災・災害対策、環境・エネルギー、水の浄化・水処理が多く3分野で全体の半数を占める。

ビジネス展開状況

大企業では、利益実現が11%、売上実現が29%で全体平均と同等。全体と比べると、断念・撤退は20%と低い。



※小数点以下四捨五入のため、%の合計が100とならないことがある。「売上実現」は「利益実現」を含む。「事業継続中」は「利益実現」と「売上実現」を含む。

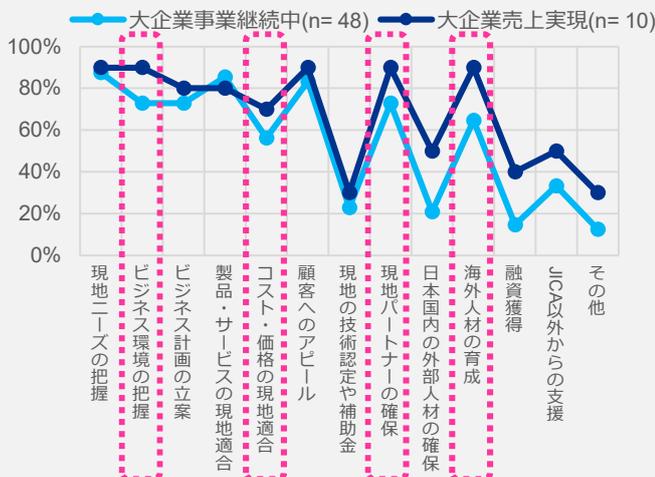
売上実現要因に係る差分分析の要点

- 大企業は知名度、実績、信頼がある。進出した国のビジネス環境を把握するとともに、現地に精通した現地パートナーの確保が必要になる。
- 価格を現地化した方が売上実現に近づくが、現地化しなくても売上実現は可能である。
- 社内に海外人材がない場合、現地パートナーに任せきりでは売上実現まで至らない。海外人材の育成も重要な要素になっている。

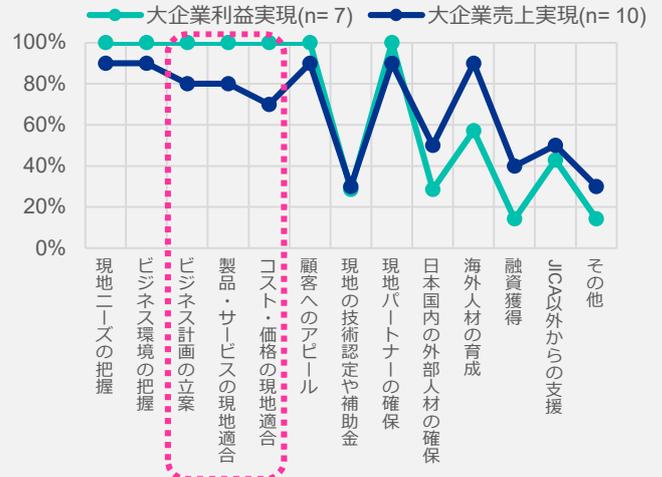
利益実現要因に係る差分分析の要点

- 製品・サービスの現地化、価格の現地化ができなければ、仮に売上実現は出来たとしても、利益実現には至りにくい。
- そのような状況では採算のあるビジネス計画を策定することもできない。採算性のある見込めるビジネス計画を策定する見込みが立てられるところまで製品・サービス、価格を現地化すれば、利益実現の実現可能性は高まる。

売上実現要因に係る差分分析



利益実現要因に係る差分分析



※折れ線グラフの「売上実現」には「事業継続中」の事業を含めていない。また、折れ線グラフの「利益実現」には「売上実現」と「事業継続中」の事業を含めていない。

2. JICA事業に参加する企業の特徴（観点別）

5 生産拠点の設立

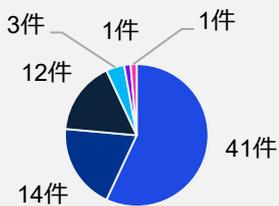
特徴

- 高付加価値製品・サービスの先進国市場での販売。
- 本事業対象国で工場などの生産拠点を設立し、そこで生産、調達した完成品、加工品、原料等を第三国（日本を含む）で販売することを試みている。
- 東南アジアが最も多く全体の半数を占める。
- 分野は、農業が最も多く全体の半数近くを占める。

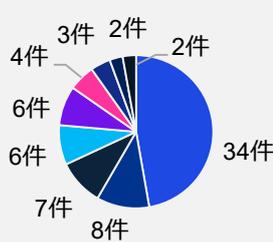
ビジネス展開状況

生産拠点では、利益実現が13%で全体平均と同等。全体と比べると、売上実現は24%と低い。

進出地域

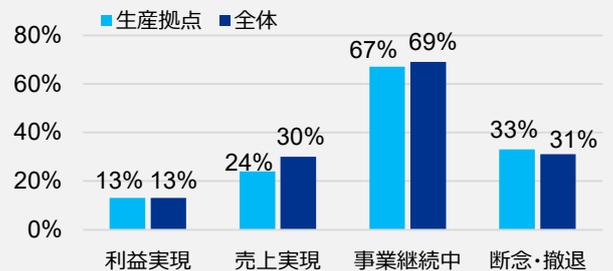


分野



- 東南アジア
- アフリカ
- 南アジア
- 中南米
- 中東
- 中央アジア
- 農業
- 環境・エネルギー
- 保健医療・福祉
- 教育・職業訓練
- 防災・災害対策
- 水の浄化・水処理
- 運輸・交通
- その他
- 廃棄物処理
- 2件

ビジネス展開状況（全体平均との比較）



※小数点以下四捨五入のため、%の合計が100とならないことがある。「売上実現」は「利益実現」を含む。「事業継続中」は「利益実現」と「売上実現」を含む。

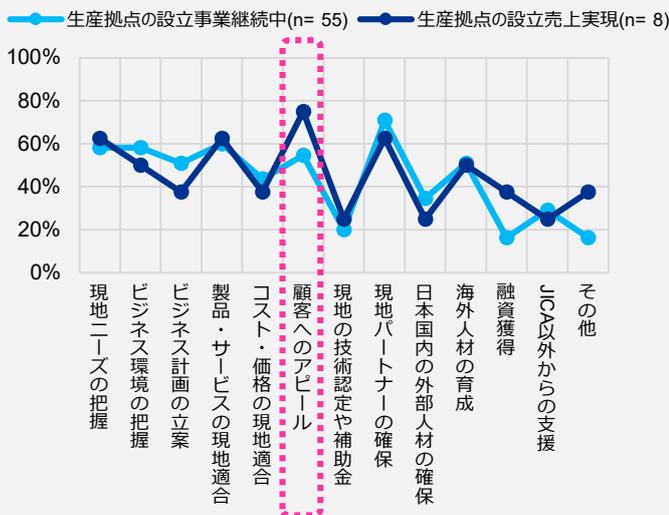
売上実現要因に係る差分分析の要点

生産拠点の設立では、自社製品を顧客へアピールできれば、売上実現が可能である。販売先が日本等の先進国であることが多い。先進国の購買力は開発途上国よりも高く、付加価値を認めれば販売価格が高くても購入する消費者は存在する。ゆえに、ニーズのある顧客へいかにアピールできるかが重要である。

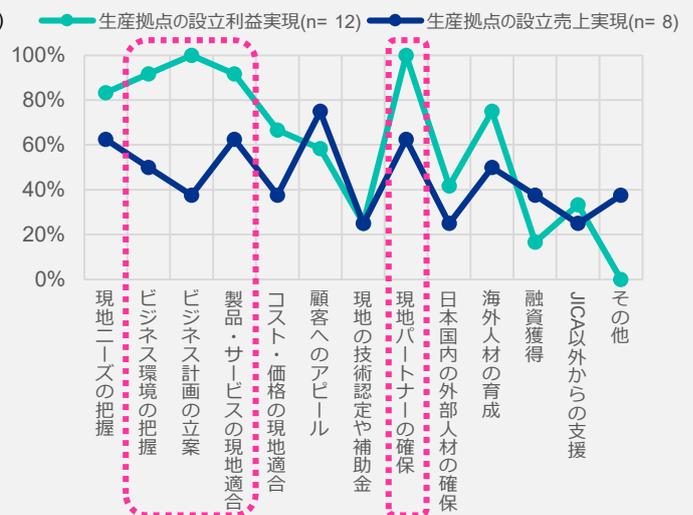
利益実現要因に係る差分分析の要点

生産拠点の設立でも、採算の見込めるビジネス計画の策定が重要である。そのために、ビジネス環境を把握するとともに、現地生産や加工等を担う現地パートナーの確保が特に重要になる。

売上実現要因に係る差分分析



利益実現要因に係る差分分析



※折れ線グラフの「売上実現」には「事業継続中」の事業を含めていない。また、折れ線グラフの「利益実現」には「売上実現」と「事業継続中」の事業を含めていない。



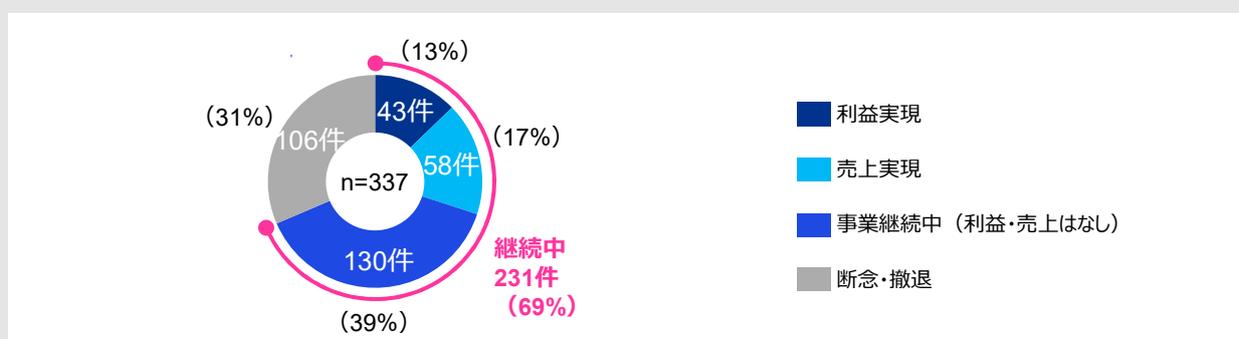
コラム

Q. JICA事業終了後の企業の状況を教えてください。

A.

- 独立行政法人国際協力機構（以下、「JICA」）が2010年度より開始した中小企業・SDGsビジネス支援事業（以下、「JICA事業」）は2021年度には12年目を迎えました。これまでに約850案件が終了しています（2021年3月31日時点）。
- 2021年度事後モニタリングアンケート調査（2022年1月7日～2022年2月7日実施）の結果、事業継続中と回答した事業のうち、約7割の企業がビジネス展開を継続と回答しました。一方、売上実現を果たした企業は全体の30%、利益実現を果たした企業は全体の13%に留まっています。

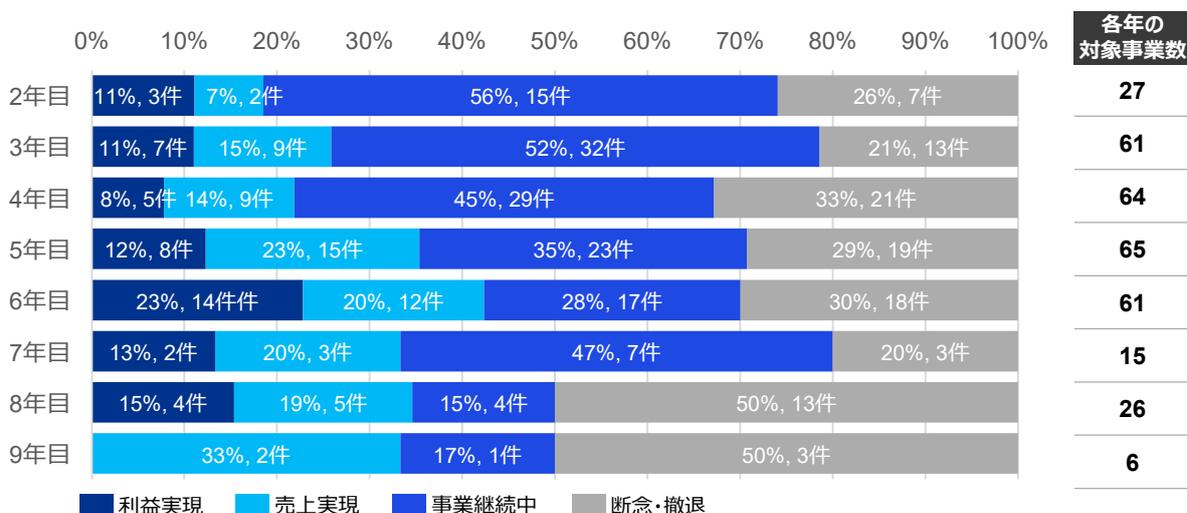
図 事業対象国でのビジネス展開の継続状況



- 売上実現、利益実現ともにJICA事業終了後5・6年目までは増加傾向にありますが、その後は横ばいとなる傾向があります。また、断念・撤退の割合はJICA事業終了後7年目までは横ばいですが、8年目以降に大幅に増加しています。

図 JICA事業終了経過年別の海外ビジネス展開の継続状況

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

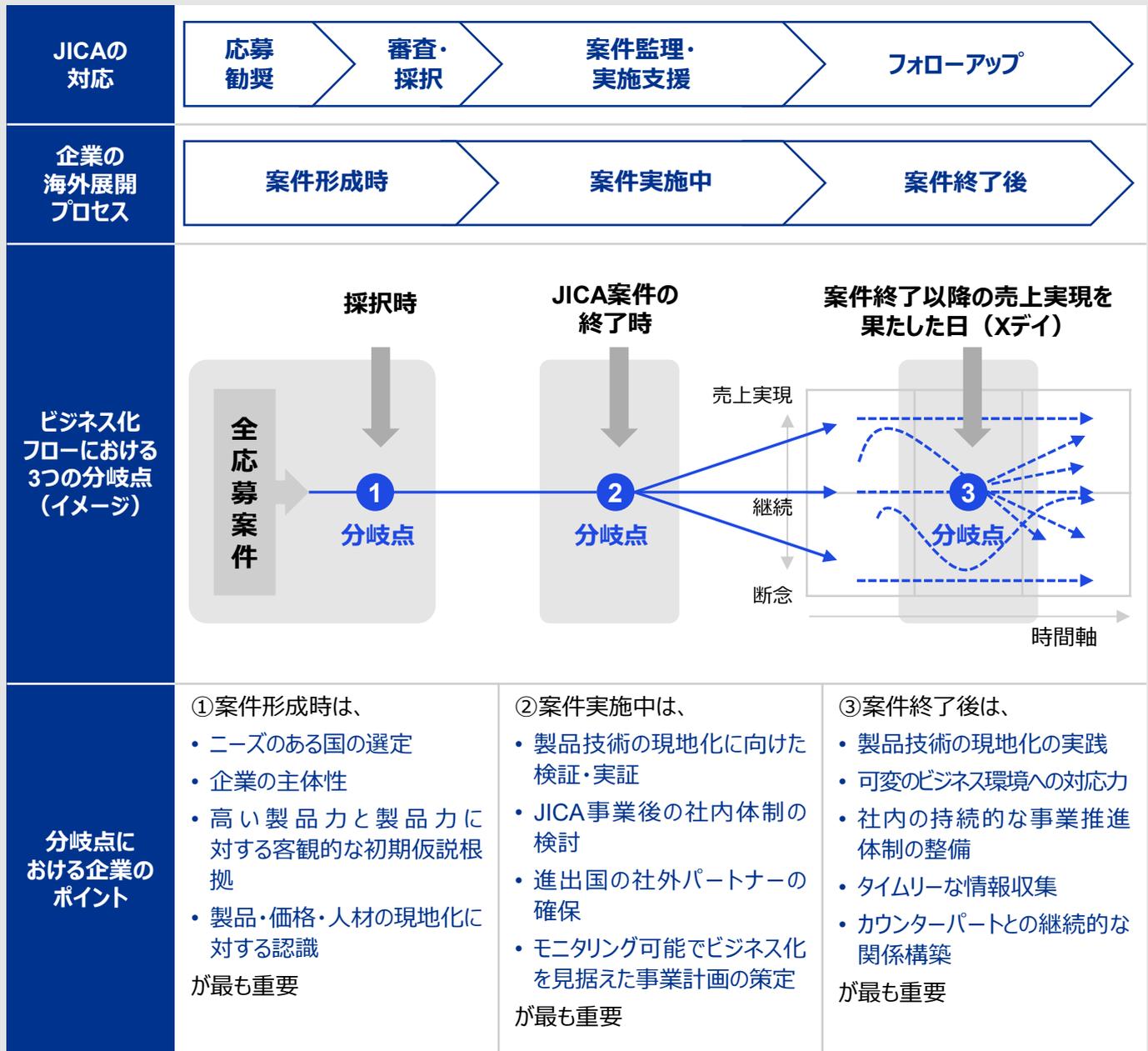


Q. 成功している企業の特徴と共通する成功要因を教えてください。

A.

- ビジネス化における分岐点には採択時、JICA案件の終了時、案件終了以降で売上実現を果たした日の3点があります。
- それぞれにおける課題、企業のポイントは異なり、各分岐点に応じた対応が求められています。

図 海外ビジネス展開における課題やポイントの概念図



Q. 提案企業の製品・サービスに関する教訓、留意すべき事項は何ですか。

A.

- 製品・サービスは、JICA事業後の成功の最も重要な要素の一つです。
- 製品・サービスを新規市場で販売することを考えた時、許認可・ライセンスの取得、ニーズに合わせた現地化、製品・技術の保護、製品・技術の優位性の訴求、維持管理への対応等、多くの重要な論点があります。

表 事後モニタリング調査で得られた製品技術に関する教訓

	JICA事業前	JICA事業中	JICA事業後
許認可・ライセンス	<ul style="list-style-type: none"> • 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。 • 上記以外の商材である場合、最低限、外資規制を確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 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事業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。 	<p>許認可・ライセンス取得には長期間を有する。</p>
現地化（技術面）	<p>プロダクトアウトだけでなくマーケットインの観点で、製品開発・仕様変更を検討する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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。 	<p>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。</p>
現地化（価格面）	<p>競合他社の商品、代替品の相場を調べる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 想定顧客の受容価格帯を把握する。 • 原価構造を分析し、見直しが可能か検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 現地にあわせた製品のプライシングをする。 • ニーズがあり販売価格が現地の受容価格内であれば売上実現できる。
製品・技術の優位性の訴求	<ul style="list-style-type: none"> • 自社製品の長所を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。 	<ul style="list-style-type: none"> • 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。 	<ul style="list-style-type: none"> • JICA事業による効果を事後モニタリングし、効果を測定する。 • 維持管理も差別化要素ともなる。
維持管理	<ul style="list-style-type: none"> • 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。 	<ul style="list-style-type: none"> • 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。 	<ul style="list-style-type: none"> • トラブルが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	<ul style="list-style-type: none"> • 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。 	<ul style="list-style-type: none"> • ハード面とソフト面での対策を行う。 • 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。 	<ul style="list-style-type: none"> • 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ネットについて相談する。

Q. ニーズ、購買力、競合他社に関する教訓、留意すべき事項は何ですか。

A.

ビジネス展開を検討する場合、ニーズ、購買力、競合他社のいずれも重要な調査・検証ポイントとなります。進出国の消費者の視点で提案製品のニーズがあること、そして提案製品を購入できる購買力のある市場が存在すること、競合他社と比べても優位なアピールポイントが提案製品にあることを必ず調査・検証しましょう。

表 事後モニタリング調査で得られたニーズ、購買力、競合他社に関する教訓

	JICA事業前	JICA事業中	JICA事業後
ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> 販売を計画している製品・サービスについて、「ニーズがあるはず」との思い込みをせず、品質や価格等が現地ニーズに適合しているかについての調査は必須である。 現地ニーズに沿った製品・技術とは、必ずしも機能が高ければ良いというものではなく、現地の実情に応じた性能・品質を有すると共に、適正な価格帯を実現することが重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> 現地のニーズ調査においては、現地の技術専門家を活用することが有用である。 開発途上国では、機械（ハード）そのものよりも、日本で培ってきたノウハウ・工夫や機械化のプロセス（ソフト）に対するニーズが大ききことがある。 	<ul style="list-style-type: none"> 開発途上国の社会・経済的成熟度に合わせた製品・技術の展開を行えるかどうかはビジネスの成功を左右する。 製品・技術のニーズが現時点ではなかったとしても、利用者に対する啓蒙活動を継続的に行うことで、ニーズが醸成できることがある。
購買力	<ul style="list-style-type: none"> 対価を払って提案製品を購入すると考える国・地域ばかりではなく、日本とは提案製品の購入に対する価値観が大きく異なる場合がある。 都市部を中心としたライフスタイルの多様化により、物流、食品、医療等多様な製品の需要が急速に増加しているものの、可処分所得が低い国や地方都市・農村部では購買に至らない可能性がある点に留意する。 	<p>防災・災害対策に代表される平時では効果の実感を得にくい製品やリサイクル等といった開発途上国ではまだ重要度の低い製品については、予算化や消費者の購買意欲喚起には工夫が必要となる。</p>	<p>低炭素やESG等の時流の変化はあるが、開発途上国の多くの顧客は引き続き経済合理性、低い初期投資費用を重視した購買行動を行う傾向にある。</p>
競合他社	<p>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多くの競合他社が存在することを認識し、競合他社の分析は念入りをする必要がある。</p>	<p>提案製品技術の市場や競合他社が存在しない国に進出した場合、先行者利得を獲得できる可能性も高いが、直面する課題も大きく困難を伴う。</p>	<p>インターネットやスマートフォンの普及に伴い、無料のIT関連サービスやアプリを提供する競合他社が増加傾向にある。</p>

Q. 社外パートナーに関する教訓、留意すべき事項は何ですか。

A.

社外のパートナーといっても本邦企業や現地企業、カウンターパート機関と様々な関係者が存在します。特にビジネス展開に直結するパートナーは現地企業だと考えます。進出国において十分な人的コネクションや分野における実績・ノウハウがある企業とパートナー関係を構築することで、ビジネス展開が軌道に乗ることができます。

表 事後モニタリング調査で得られた社外パートナーに関する教訓

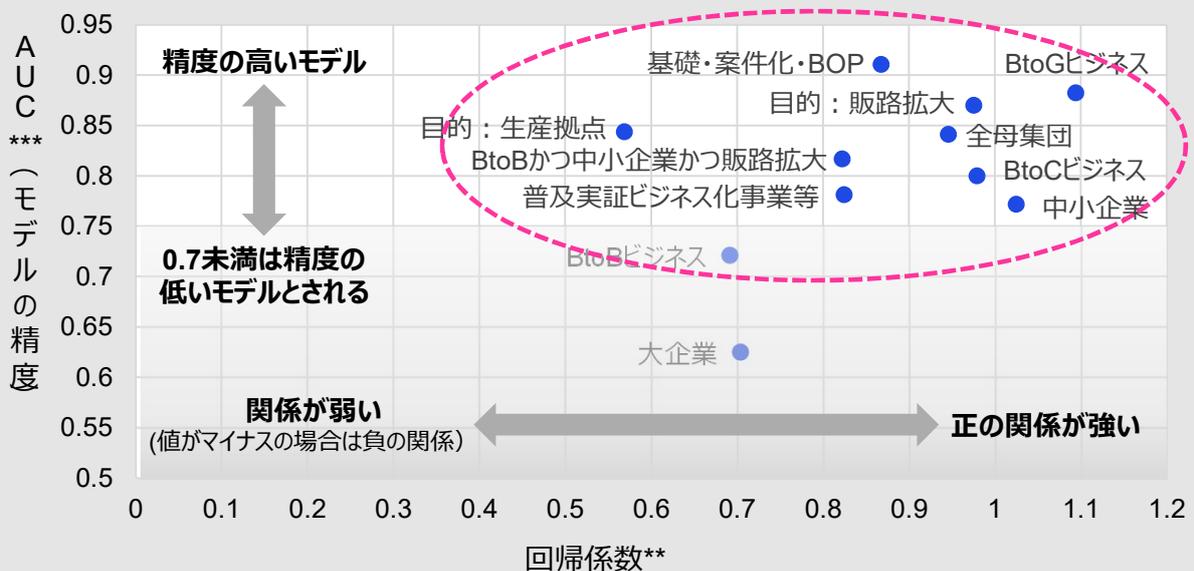
	JICA事業前	JICA事業中	JICA事業後
本邦企業	中小企業の場合、企業連合の組成により自社で不足する技術・ノウハウを補い、環境変化への耐性及び適応力を強化することができる。	これまでに同じ国に進出し、JICA事業を終えた企業から協力を得ることによって、JICA事業の進行のみならずその後のビジネス展開において多くのメリットがある。	大企業とも協業していくことにより、中小企業特有の海外展開時の弱み（人的・財務的なりりソース、情報、ネットワーク等）を補うことができる。
現地企業	<ul style="list-style-type: none"> 現地ビジネスパートナーである販売代理店との協業体制構築は慎重に進めるべきである。期待通りの役割を果たしておらず、後にパートナーを交代することになると経営へのインパクトも大きくなる。 現地パートナーの選定基準は提案企業の考え方により異なるが、予め自社の考えに則した選定基準を設けておくが良い。 	<ul style="list-style-type: none"> 現地ビジネスパートナーの発掘には、企業が活用可能なあらゆる現地ネットワークを有効に活用すべきである。 現地の商慣習や法規制を熟知した現地パートナーを探すが、海外事業展開においては重要となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 譲与機材の維持管理に必要な場合は、適切な現地パートナーを確保しなければならない。
カウンターパート機関	特にBtoGビジネスの場合、日本の地方公共団体と共に海外進出を図ることによりカウンターパート機関からの信頼を得やすくなる。	本邦受入活動をうまく活用することで、カウンターパートとの良好な関係を構築することができる。	<ul style="list-style-type: none"> カウンターパートとの良好な関係構築のために、適切なコミュニケーション方法を選択しなければならない。 組織変更へ対応するために、カウンターパートの組織体制について十分に理解しなければならない。
その他専門家	<ul style="list-style-type: none"> JICA海外協力隊経験者は、海外展開のための人材として有用である。 市場環境（人口・インフラ・物流コスト）に課題が多い国においては、JETROや進出済日系企業、JICA在外事務所からの情報収集が特に重要となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 社外の専門家に依拠してJICA事業を進めるのではなく、提案企業が主体的に事業に取り組む必要がある。 人的ネットワークを有し、対象国・対象製品に精通する現地の協力人材や外部人材を確保することが円滑なJICA事業の実施及びビジネス化に繋がる。 	<ul style="list-style-type: none"> AOTSやABEイニシアティブ制度の活用及び実習生・留学生の採用は長期的な現地人材を確保するために効果的である。 製品技術を現地に普及していくにあたって、現地・国内の研究機関に参加を呼びかけ、学術的な見地から提案製品の優位性を伝えられる体制を組成すると良い。

Q. ビジネスと開発効果の関係性を教えてください。

A.

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

図 ビジネスの展開状況と開発効果の関係性



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

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

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

本報告書は、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。
