

ウクライナにおける投資動向とビジネス機会
ウクライナにおける復興プロジェクトの現状

2025年9月18日

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS

since 1845

目次

弊社グループとウクライナ支援	3
ウクライナにおける投資動向とビジネス機会	11
ウクライナにおける主要プロジェクトリストの概要説明	12
おわりに	18

弊社グループとウクライナ支援

Deloitte's Future of Ukraine

FOUのエコシステム



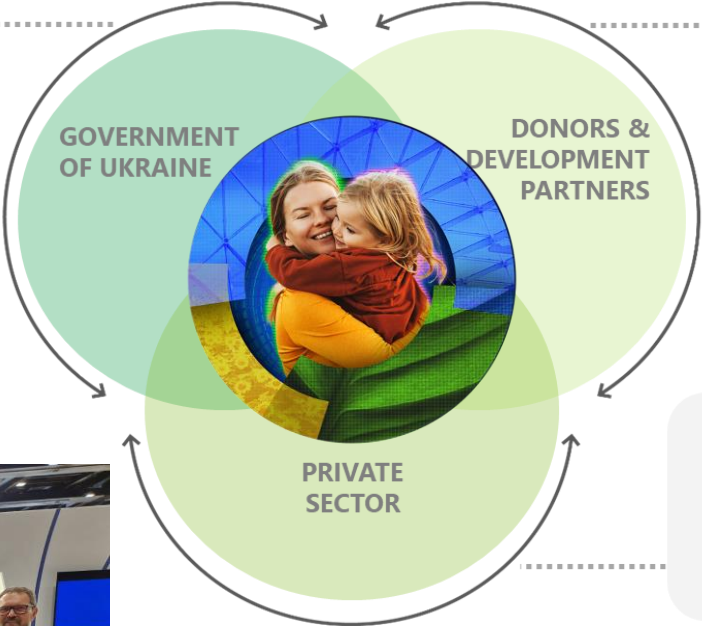
Understanding of
Ukraine
priorities and plans



Understanding of donors &
development partners
requirements



Enabling entry for
private sector entities
investment



デロイト トーマツグループは、本邦省庁・JICA等による復興・復旧関連業務を複数の分野で受託しています

日本関係

クライアント	PJ名	概要	期間	セクター
国際協力機構（JICA）	ウクライナ国復旧・復興プロセスにおける民間連携促進に係る調査	本邦企業技術を活用したウクライナ復興支援を行うため、合計14社によるウクライナ・周辺国での事業展開に係るビジネスニーズ調査の支援を実施。支援している日本企業は、インフラ、農業、通信、人材育成といった多岐にわたる分野での技術展開を目指している。	2024/02 – 2026/01	民間セクター開発
	ウクライナ国農業生産物バリューチェーン強化情報収集・確認調査	園芸作物4種（ジャガイモ、トマト、キャベツ、ベリー類）及び牛乳のバリューチェーン各工程における基礎情報を収集・分析し、小規模農家の課題を明らかにし、日本の技術の適用可能性とJICAの既存の案件との相乗効果も勘案し、必要な対策を提案する。	2025/04 – 2025/12	農業
	ウクライナ国リハビリテーション強化に係る情報収集・確認調査	医学・リハビリテーション分野での、政策や制度の概要・現状・課題・戦争被害・支援ニーズ等の確認・分析、及びパイロットプロジェクトの実施等を通じて今後のJICA協力案を提言する。	2025/04 – 2026/03	保健
国土交通省	2025年度ウクライナにおける官民協議会運営及び本邦企業参画支援業務	ウクライナのインフラ復興支援の取組の一環として、国土交通省が設立した官民連携協議会の運営支援、インフラ関連の日本企業のウクライナへの進出を加速のための市場調査、現地セミナーの開催等を行う	2025/05 – 2026/03	インフラ
農林水産省	令和5年度ウクライナ農業生産力回復支援委託事業（農業生産力の回復に向けた基礎調査）	ウクライナ政府の方針や戦略及び他ドナーの支援状況を踏まえながら、ウクライナ農業生産力の回復に資する日本企業の技術適用可能性を調査し中長期的なロードマップを策定する	2024/04 – 2025/02	農業
日本貿易振興機構（JETRO）	ウクライナ支援業務	本邦企業向けマクロ経済状況や投資情報等をまとめた 月次レポートレポート の発行、「 ウクライナ有力企業100社 」の取りまとめ及び掲載企業へのインタビュー実施、税務・法務・ビジネス関連のアドバイザリーサービス提供、JETROキウ事務所設置に伴う登記事務の支援等を行っている。	2022/11 – 現在	産業
国際協力銀行（JBIC）	ウクライナビジネス環境・投資機会に関する調査業務	復興ニーズの現状と潜在的課題の分析、市場特性・ビジネス機会・主要プレーヤー・政府の産業支援策・外資導入・規制の調査及び、JBIC向けの月次ビジネス動向レポート発行等を行っている。	2024/04 – 現在	産業

デロイト・ウクライナは国際機関による自由市場経済への移行支援や戦争による復興・復旧関連業務の受託実績を有しています

国際機関

クライアント	PJ名	概要	期間	セクター
欧州復興開発銀行 (EBRD)	Opportunities And Challenges for Expanding Agri-Food Processing in Ukraine	ウクライナ農食品加工拡大の機会と課題についての調査（机上調査・インタビュー・市場調査等）	09/2024 – 現在	農業
	Energoatom – Corporate Sustainable Development	原子力発電会社エネルゴアトム・ウクライナ政府に対し、単一国有企業から株式会社（政府完全保有）へと法的地位移行にあたっての助言	02/2017 – 現在	電力
	Technical Support to SE “Medical Procurement of Ukraine” to support digitalization and automation of procurement management processes	ウクライナ医療調達公社 のSAP調達管理プロセスのデジタル化・自動化導入支援	11/2022 – 09/2023	医療
	Development of Training centres with high-quality practical trainings to improve skills and employability of young labour market entrants in agribusiness sector of Ukraine	農業ビジネス分野の若年参加者に向けたスキル・雇用可能性向上訓練を提供するトレーニングセンターの開発支援	01/2021 – 10/2022	農業
世界銀行 (World Bank)	Second Power Transmission Project: Determination of fair value of property, plant, and equipment of NPC "Ukrenergo"	送電システム事業者Ukrenergoの有形固定資産の公正価値評価支援	02/2022 – 現在	電力
	Study on the stock of sales transactions done by DGF & preparing a fair value assessment	預金保証基金（DGF）の売却取引ストックに関する詳細調査、資産売却による将来キャッシュフロー算出に使用する公正価値評価手法の作成	05/2023 – 12/2023	金融
	Regulatory Quantitative Impact Assessment of the Ukrainian Insurance Market	ウクライナ保険市場の規制に関する定量的影響評価（法制度レビュー、市場データ収集、自動計算ツールの開発など）	03/2021 – 08/2022	金融
国際金融公社(IFC)	Venture Capital Financing in Ukraine and Moldova	ウクライナおよびモルドバにおけるベンチャーキャピタルファイナンスに関する調査	09/2021 – 08/2022	金融
欧州連合 (EU)	Support to Antimonopoly Committee of Ukraine	国家補助(state aid)の管理・監視システムの運用体制改善、法的枠組み整合性向上、個別ケースの支援提供、関連機関制度能力の評価・強化。	05/2017 – 現在	ガバナンス

日欧米主要二国間ドナーやNPOによる開発支援や復興・復旧に関連した支援業務も多く受託しています

二国間援助機関等（日本関係以外）

クライアント	PJ名	概要	期間	分野
米国国際開発庁 (USAID)	State -owned Enterprise Reform Activity in Ukraine	ウクライナにおける国営企業（SOE）改革支援。事業オペレーション・透明性・ガバナンス強化、民営化支援。	11/2021 –現在	ガバナンス
	Health Reform Support Activity	医療・ヘルスケア部門のガバナンス強化、財務モデル改革、労働力強化、透明性・説明責任・対応力の強化。	10/2018 –現在	医療
ドイツ復興金融公庫 (KfW)	Enhancing the capacities of the Business Development Fund of the Ukraine	事業開発基金（BDF）の制度的能力の評価、枠組み強化に関する提言策定、能力構築の取組の実施、法改正導入支援	06/2024 – 現在	金融
英国ビジネス・通商省 (DBT)	Ukraine Reconstruction Industry Advisor Phase 2	英国政府・産業の優先分野と能力及びウクライナ国ニーズの重複領域の特定、復興における優先事項の分析	12/2023 – 現在	民間企業支援
デンマーク国際開発庁 (DANIDA)	Integrity Assessment of Water Supply Enterprises in Mykolaiv and Chervonograd	マイコライフおよびチェルボノフラードの水供給事業体におけるインテグリティ評価手法の更新	08/2023 – 08/2024	水道
	Integrity Assessment of municipally owned central city hospitals in Chervonohrad and Zhytomyr	チェルヴォノフラードおよびジトミル自治体所有の中央病院のインテグリティ評価	02/2023 – 08/2024	医療
	Integrity Assessment of water supply Municipally Owned Enterprises in EUACI's partner cities (Chernivtsi and Nikopol)	EUACIのパートナー都市（チェルニウツィおよびニコポリ）における市営水道事業体のインテグリティ評価	10/2021 – 08/2023	水道
East Europe Foundation (非営利組織)	Development of the Digital Transformation Index Concept	デジタルトランスフォーメーション指数コンセプトの開発（計算手法、DX優先分野の特定）	01/2022 – 08/2022	デジタル

ウクライナ現地で豊富な実績を有するデロイト・ウクライナ法人と連携して事業を進めています。

デロイト・ウクライナの概要



デロイト・ウクライナの概要

- ・ウクライナにおいて30年以上の業務提供実績
- ・従業員数：500名以上（2025年8月時点）



Deloitte Ukraine was included into the global rating of Financial Times Innovative Lawyers



主要サービス

Audit & Assurance

- ・財務諸表監査及びレビュー
- ・IFRS/XBRLに関するコンサルティングサービス

Consulting

- ・ストラテジー & オペレーション、テクノロジー & トランスフォーメーション、ヒューマンキャピタルアドバイザリー等の分野に関するアドバイザリーサービス
- ・デロイトアカデミー

Risk Advisory

- ・財務リスクやデータ管理、オペレーショナルリスク、ストラテジックリスク、コーポレートガバナンス、ESG、サイバーリスク等に関するサービス

Financial Advisory

- ・コーポレートファイナンスアドバイザリー、バリュエーション & モデリング、フォレンジック等

Tax & Legal

- ・法人税や国際課税、個人所得税や移転価格税制等に関するアドバイザリーサービス



インダストリー・グループ

Food Processing & Agriculture

- ・2002年よりローカル及び国際クライアントにサービス提供

Financial Services Industry

- ・2002年より銀行・保険・投資に関するセクターへのサービスを提供

Technology, Media & Telecommunications

- ・2004年よりインダストリートレンドに関する調査をリード

Energy & Utilities

- ・2007年より幅広いサービスを提供

Retail, Wholesale & Distribution

- ・2007年より200以上のクライアントへのサービスを提供

Infrastructure

- ・2015年よりウクライナにおけるインフラの開発・再開発をサポート

Municipal & Regional Development

- ・2016年よりウクライナの都市やコミュニティの変革や経済開発をサポート

Life Sciences & Healthcare

- ・2018年にヘルスケア改革サポートのためにスタート

デロイト日本は、CSR活動として、戦中にあるウクライナの幼稚園に対して、園児と教員、スタッフ向けの防空シェルターを寄贈しました。

防空シェルターの寄贈事業



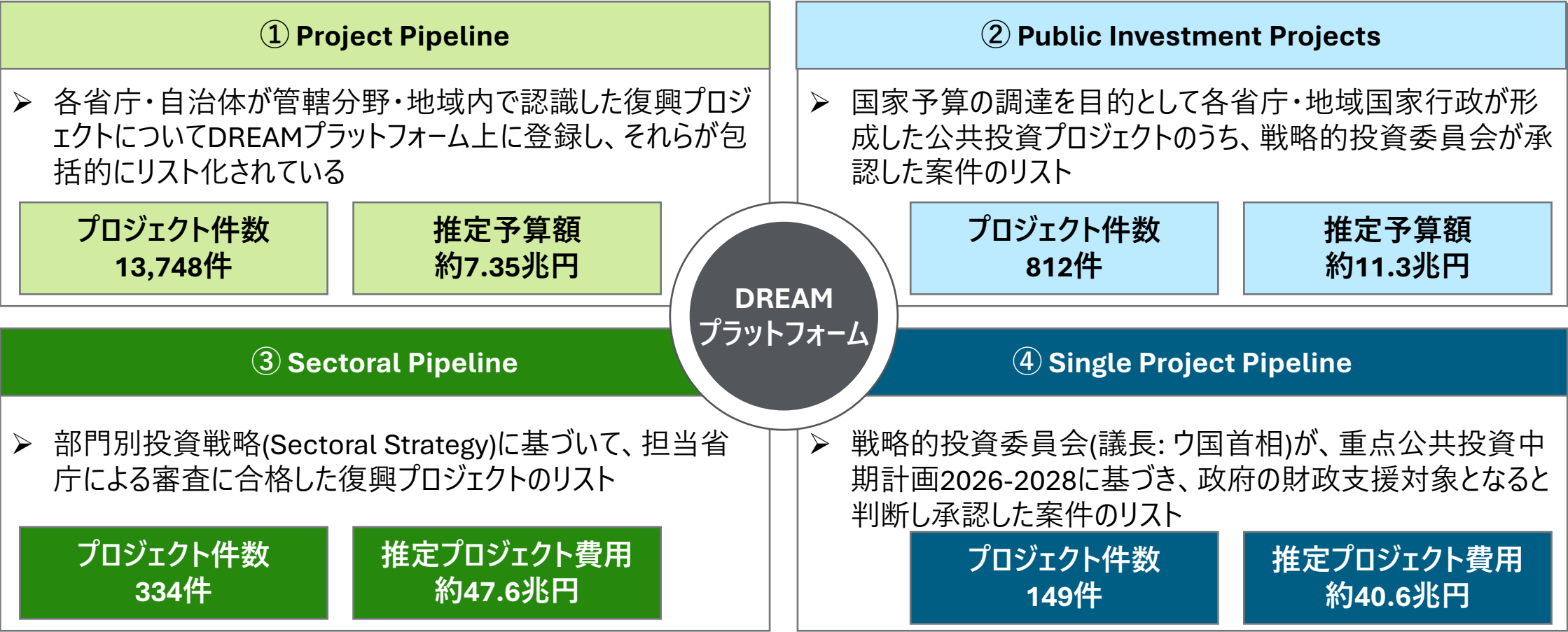
ウクライナにおける投資動向とビジネス機会

ウクライナにおける復興プロジェクトリストの概要説明

ウクライナにおける主要な復興プロジェクトリストと推進主体

① DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) プラットフォーム

- ウクライナ国内の復興プロジェクトの情報を統一的に管理するプラットフォームであるDREAMのwebサイト上で、複数のプロジェクトリストが公開されている。全てのリスト上のプロジェクトはDREAMプラットフォームにて情報公開されており、詳細な案件情報を得ることが可能



ウクライナにおける主要な復興プロジェクトリストと推進主体

② 地方・国土開発省

(Ministry for Development of Community and Territories of Ukraine)

目的：交通・インフラ・住宅・上下水道の開発・復興
活動：令和6年2月に国土交通省との間で協力覚書を締結し、JUPiTeR活動のカウンターパートとして機能

ウクライナ復興会議資料（非公開）

- コミュニティ・領土開発省がUkraine Recovery Conference 2025において配布した復興プロジェクトリスト。DREAMに掲載されていないプロジェクトも含まれている
- 当該のカンファレンスは、PPPと地域開発イニシアチブを通じたウクライナへの投資機会の拡大に焦点を当てたものである

(参考) URC2025での配布資料の一部



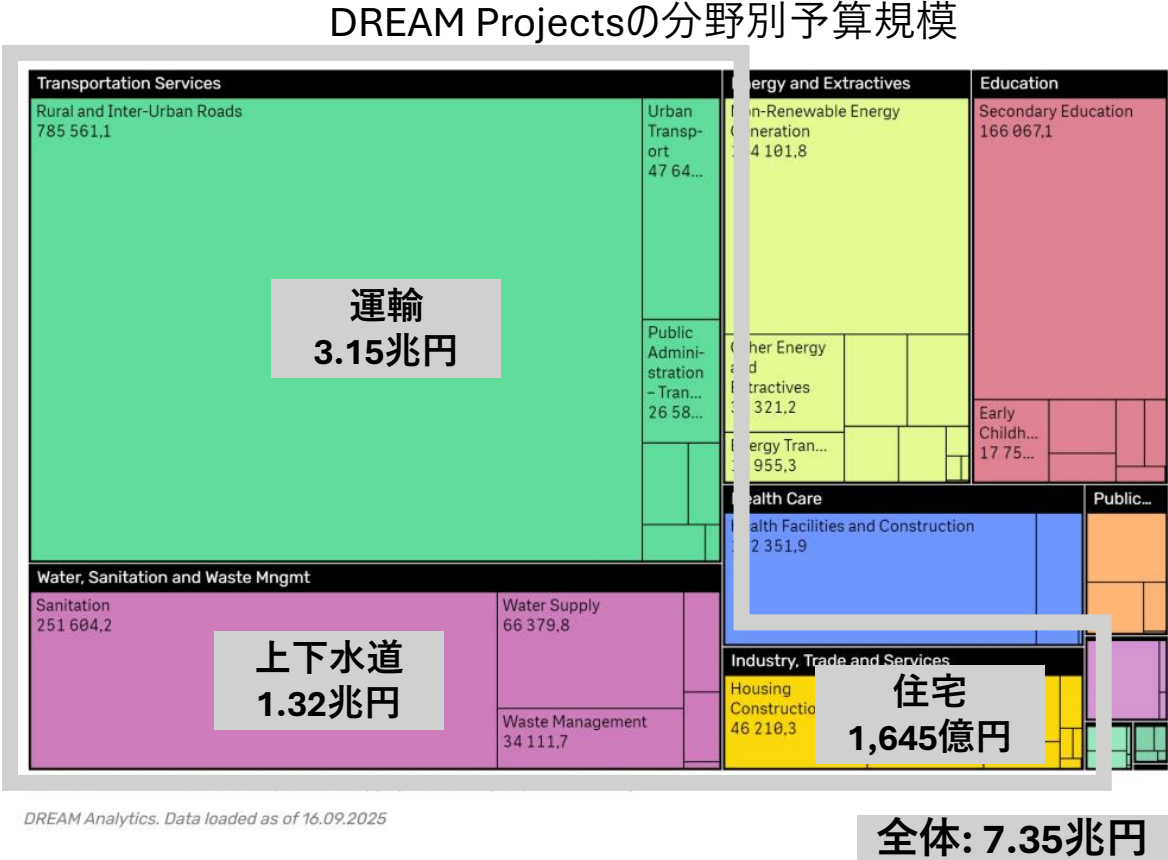
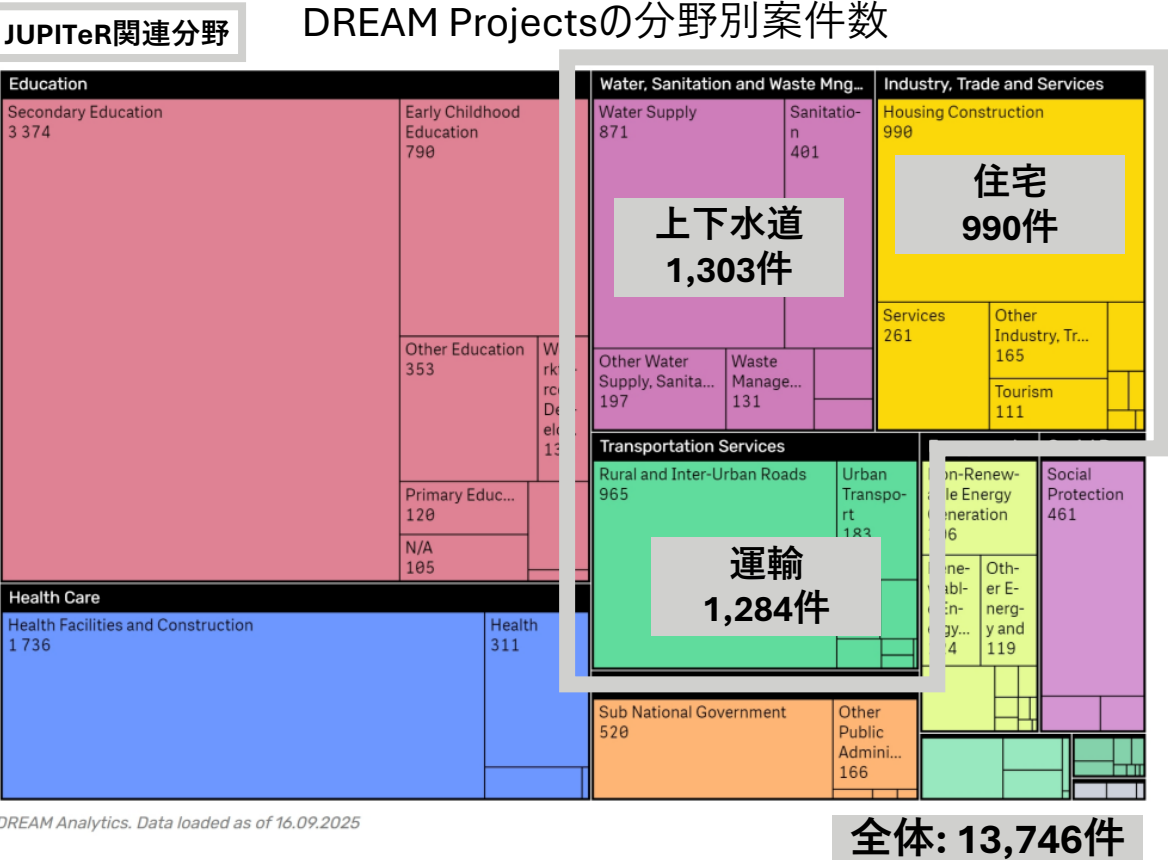
表：復興プロジェクトリストの比較

		URC2025 発表資料	DREAM Projects	Single Project Pipeline
作成主体		地方・国土開発省 (MDCT)	各省庁・地方自治体	戦略的投資評議会 (SIC)
リストの目的		PPP・地域開発イニシ アチブによる投資拡大	復旧プロジェクトの 包括的な管理	政府の優先投資 対象の選定
件数	合計	491件	13,746件	149件
	内訳			
	住宅	22件	990件	4件
	運輸	25件	1,284件	39件
金額	上下水道	89件	1,303件	40件
	合計	1.75兆円 (※プロジェクトコストベ ス)	7.35兆円 (※想定予算ベース)	40.6兆円 (※ニーズベース)
	内訳			
	住宅	595億円	1,645億円	7,492億円
	運輸	678億円	31,513億円	44,500億円
	上下水道	1,707億円	13,227億円	96,832億円

ウクライナにおける主要なプロジェクトリスト（DREAM Projects）

プロジェクトリストの分析結果（分野別）

- DREAM上のプロジェクトにおいては、案件数では教育・ヘルスケアが大きな割合を占めているものの、推定予算規模では地方・都市間輸送、および保健衛生が多くの割合を占めている

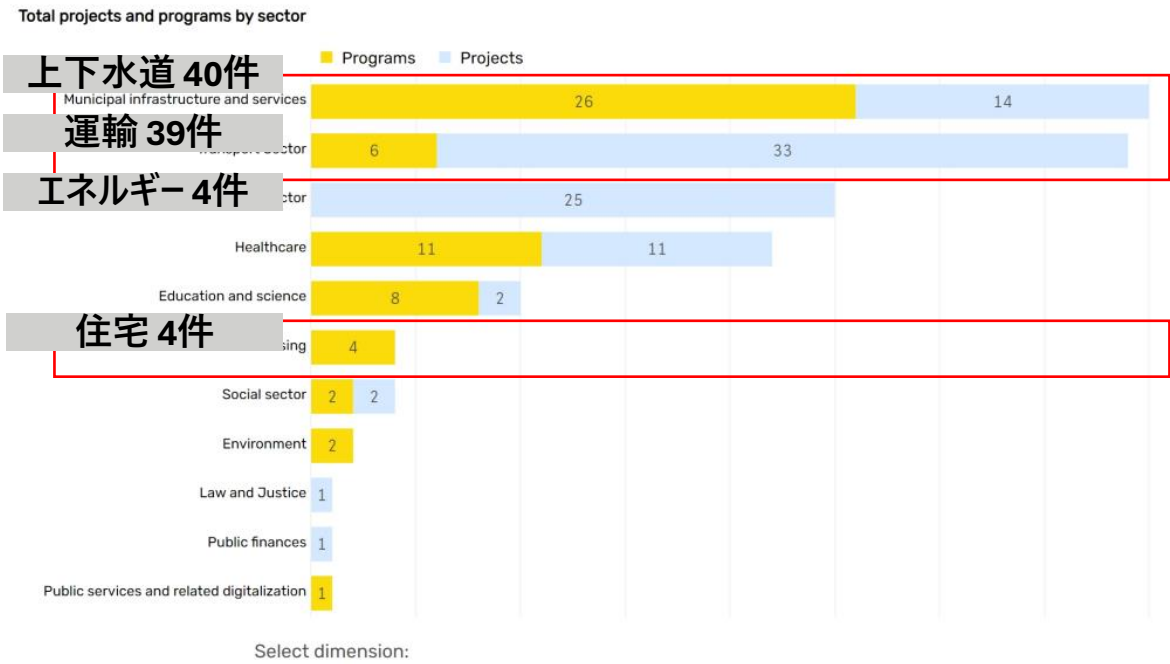


ウクライナにおける主要なプロジェクトリスト（Single Project Pipeline）

プロジェクトリストの分析結果（分野別）

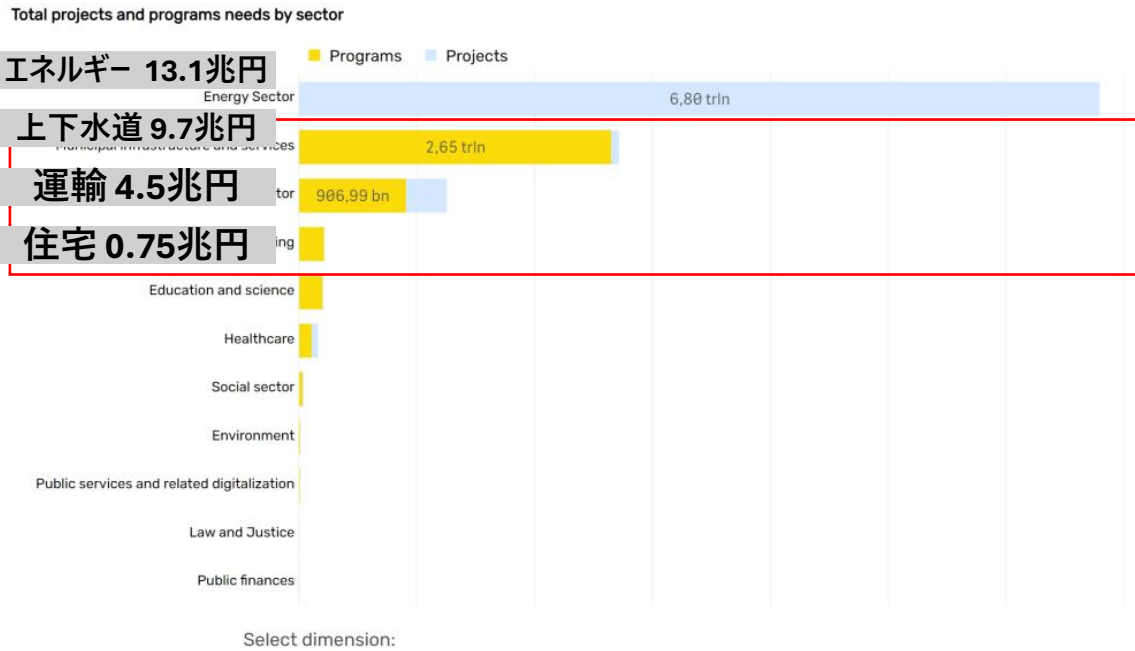
- SPPにおいては、案件数では上下水道・運輸セクターが大きな割合を占めているものの、ニーズ規模ではエネルギーと上下水道セクターが多くの割合を占めている

JUPITeR関連分野 Single Project Pipelineの分野別案件数



合計 149件

Single Project Pipelineの分野別ニーズ規模



合計 40.6兆円

ウクライナにおける主要なプロジェクトリスト（コミュニティ・領土開発省作成の資料）

プロジェクトリストの分析結果(分野・地域別)

- 被害の大きい東部(Frontline)地域、および首都キーウ周辺において、案件数・案件規模ともに集中している。特に、建設・運輸セクターにおいては、東部に需要が集中している

		Western Regions		Central Regions		Frontline Regions	
		件数	金額(円)	件数	金額(円)	件数	金額(円)
住宅		3件	50.1億	9件	311.2億	10件	234.1億
インフラ	上下水道	23件	73.1億	34件	124.8億	32件	386.1億
	運輸	1件	53.5億	3件	171.2億	21件	453.4億
	その他 (再エネ、熱供給、ごみ処理等)	17件	490.6億	22件	453.3億	36件	1047.7億
	その他 (教育、医療・保健、シェルター、観光等)	85件	2,593億	83件	2,681億	114件	8,337億
合計		129件	3,261億	149件	3,742億	213件	10,458億



おわりに

ウクライナ全土において、インフラ近代化のニーズが高まっており、交通・物流最適化や遠隔水質管理など、人材・技術リソース不足を補うソフトインフラ活用の機運が高まっている

分野別のニーズまとめ

建設・住宅・都市開発

- 甚大な被害を受けた東部を中心に、住宅、公共施設（学校・病院等）の再建需要が非常に高い一方で、地雷・不発弾処理後の安全な施工環境の整備が課題であり、遠隔施工技術等の活用が有効である
- 損壊を受けた建造物のがれき処理に係るニーズが高い
- 中部・西部においては、避難民受け入れのための住宅・公共施設増強ニーズが高い
- インフラ再建・経済復興・雇用拡大に向け、官民連携による資金調達・技術導入・運営効率化プロジェクトが多数見受けられる

運輸（鉄道・交通・物流）

- 欧州との連携強化を見据えた交通・物流の近代化や、都市部におけるLRTの推進ニーズがある
- 物流網の再整備やトレーサビリティの確保、国際物流の効率化等のニーズがある
- ウクライナ国鉄において、障害をお持ちのお客様のインクルーシブ化に向けた駅構内におけるバリアフリー推進に関心を持っている

上下水道

- 全域において、給水・排水インフラの老朽化対策と安全な水供給ニーズが高く、多数のプロジェクトが検討されている
- 東部においては、損壊された浄水場や給水設備の復旧ニーズが高い

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デロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ リスク アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）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、国内約30都市に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、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、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。DTTL（または“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。DTTL および DTTL 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。DTTL はクライアントへのサービス提供を行います。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DTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。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。



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
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>

