
令和6年度「調査・研究事業」

中小企業における海外展開・インバウンド対応の
支援マニュアルの研究開発
報告書

令和7年2月

一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会

はじめに

人口減少と高齢化により、国内市場の持続的な成長に限界が見えつつある中、新たな収益源を確保する企業経営が求められています。海外ではアジアを中心に経済成長が著しく、新興国市場の需要が拡大しています。国内市場の停滞を乗り越え、企業や事業の持続的成長を確保するために、海外展開やインバウンド対応などを含む経営の「国際化」は重要な選択肢の一つとなっています。

我々（一社）埼玉県中小企業診断協会 国際化支援研究会では、活動メンバーとともに国際化に関するさまざまな調査研究を行っています。多岐にわたる企業経営の「国際化」をテーマとして、2016年度に「埼玉県の特産品輸出とインバウンド戦略」、2018年度に「外国人労働者の採用制度の活用・支援マニュアルの研究開発」、そして、2023年度には「埼玉県清酒業界の海外展開に関する調査・研究」を実施してきました。これらの過去から蓄積した知見や研究内容をベースとして、時代のニーズや企業経営において大切なことを可能な限り先取りして活動しています。

そこで本調査研究事業では、2016年度の輸出・インバウンド関連調査時点から特に変化した点について取り上げるとともに、2023年度の清酒業界における海外展開の調査から得た「コンソーシアム」による取組の有効性などをベースとして、「中小企業における海外展開・インバウンド対応の支援マニュアルの研究開発」をテーマとすることにしました。公開されている情報を活用し、現状把握と課題抽出を通じて仮説設定をしています。そして、仮説に基づき、追加ヒアリングやアンケート調査を行い、中小企業診断士の支援内容や、行政、業界団体、関連する支援機関などとの連携に関する支援マニュアルとしてまとめました。

本報告書の作成にあたっては、企業関係者の皆さま、行政・支援団体の皆さまなど多くの方々にご協力をいただき心より感謝申し上げます。皆さまからの忌憚のないご意見をいただければ幸いです。

一般社団法人埼玉県中小企業診断協会
国際化支援研究会・調査研究事業 代表
竹原広機 中原賢二 丸山康明

目次

はじめに.....	2
目次.....	3
第1章 調査・研究事業の概要	7
1. 調査・研究テーマについて.....	7
2. 調査・研究事業の概要.....	7
第2章 埼玉県産品輸出促進とインバウンド対応の新たな課題.....	7
第3章 埼玉県中小企業の海外展開における各種意向調査.....	7
第4章 海外展開におけるコンソーシアム（共同体）による新たな可能性.....	7
第5章 埼玉県中小企業のインバウンド需要獲得、及び海外展開の支援.....	8
第6章 海外展開における中小企業診断士の支援に期待される役割.....	8
第2章 埼玉県産品輸出促進とインバウンド対応の新たな課題	9
1. 埼玉県輸出増加、インバウンド対応における外部環境変化	9
(1) 政治（Politics）	10
(2) 経済（Economy）	14
(3) 社会（Society）	20
(4) 技術（Technology）	22
2. 埼玉県企業の海外展開とインバウンドの現状	23
(1) 埼玉県の特長.....	23
(2) 県内中小企業の海外ビジネスへの意向	32
(3) 県内企業の海外展開事例から見る成功要因	33
(4) 埼玉県の中企業のものづくり技術やノウハウ	33
(5) 埼玉県内中小企業の DX に向けた取組状況について	34
3. 新たな変化を踏まえた課題と方向性	35
(1) SWOT 分析.....	35
(2) クロス SWOT 分析.....	36
4. まとめ.....	37
第3章 埼玉県中小企業の海外展開における各種意向調査	38
1. 公開アンケート調査結果の分析・考察	38
(1) 現在の海外展開の取組状況	38
(2) 海外展開に関心がない理由	39
(3) 海外展開に関心があるが、取り組まない理由	40

(4) 現在の海外展開方法	40
(5) 海外輸出における成功要因	41
(6) 海外輸出における課題	41
(7) 現在の海外輸出先国	42
(8) 将来の海外輸出先国	42
(9) 行政に期待する支援策	43
(10) 支援先外部機関	43
2. 企業ヒアリング調査と考察	44
(1) 株式会社きぬのいえ	44
(2) 株式会社ワイ・エス・エム	46
(3) 有限会社相澤染工場	48
(4) 笛木醤油株式会社	50
(5) 株式会社木下製餡	52
(6) 株式会社武蔵野ユニフォーム	54
(7) 川越開運堂株式会社	56
(8) 株式会社山香煎餅本舗	58
3. 業界団体・支援機関へのヒアリング調査と考察	60
(1) 埼玉県産業労働部企業立地課	60
(2) 独立行政法人日本貿易振興機構埼玉貿易センター団体の概要	62
(3) 秩父観光おもてなし観光公社	66
4. 海外事業を支援する中小企業診断士への調査	69
(1) アンケート調査の方法・内容	69
(2) アンケート調査結果	69
(3) アンケート調査結果とヒアリング結果からの考察	73
5. 各調査等から得られた海外展開における主要ポイントと課題について	75
(1) アンケートやヒアリングから得られた知見	75
(2) アンケートやヒアリングから中小企業診断士に求められる能力やアクション	76
第4章 海外展開におけるコンソーシアム（共同体）による新たな可能性	77
1. 埼玉県輸出促進のコンソーシアム（共同体）構想について	77
(1) 埼玉県清酒業界の海外展開に関する調査・研究から得られた示唆	77
(2) 埼玉県海外マーケティング推進コンソーシアム	79
2. 他地域における共同体（コンソーシアム）の状況	82
(1) 大阪国際ビジネス支援コンソーシアム	82

(2) あきた海外展開支援ネットワーク	84
(3) いわて海外展開支援コンソーシアム	86
(4) 沖縄県産業振興公社・沖縄国際物流ハブ活用推進事業	88
(5) 静岡県国際経済振興会（SIBA）	90
(6) ひろしま産業振興機構 国際ビジネス支援センター	92
(7) 岡山県産業労働部産業企画課マーケティング推進室	93
3. コンソーシアムの役割と課題.....	95
(1) コンソーシアムに求められる役割と期待される効果	95
(2) コンソーシアム・団体組織と中小企業診断士の協業による可能性と課題	98
第5章 埼玉県中小企業のインバウンド需要獲得、及び海外展開の支援.....	102
1. 埼玉県のインバウンド需要.....	102
(1) 埼玉県の観光の特徴（国内観光客を含む状況）	102
(2) 埼玉県のインバウンド状況（国内観光客を含む状況）	103
2. 埼玉県のインバウンド需要獲得に向けた戦略：エリアマーケティング戦略	105
(1) USP（ユニークセリングプロポジション）：独自価値.....	105
(2) インバウンドマーケットセグメンテーション	107
(3) 埼玉県中小企業のインバウンド需要獲得における課題と方向性	109
(4) 埼玉県の本質的な方向性.....	113
3. インバウンドから拡げる海外展開.....	115
(1) インバウンド対応で準備する海外展開	115
(2) 「旅マエ・旅ナカ・旅アト」＝訪日外国人のカスタマージャーニー	115
(3) 多文化共生から得られる海外接点	119
(4) 地域連携で拡げる海外展開	120
第6章 海外展開における中小企業診断士の支援に期待される役割.....	123
1. 中小企業の海外展開の現況.....	123
(1) 中小企業における海外展開の取組状況	123
(2) 海外展開に取り組んでいない企業の場合	125
(3) 海外展開に取り組んでいる企業の課題	126
2. 二次情報にもとづく中小企業診断士の役割	128
(1) 海外展開に向けて求める支援	128
(2) 「埼玉県の特産品輸出とインバウンド戦略」海外展開に向けて求める支援	128
(3) 中小企業診断士に期待する役割	131
3 海外展開に関する課題と考察の抽出（各章より）	132

(1) 第2章「埼玉県産品輸出促進とインバウンド対応の新たな課題」より	132
(2) 第3章「埼玉県中小企業の海外展開における各種意向調査」より	133
(3) 第4章「海外展開における共同体（コンソーシアム）による新たな可能性」より	134
(4) 第5章「埼玉県中小企業のインバウンド需要獲得、及び海外展開の支援」より	136
4. 海外展開における中小企業診断士の支援に期待される役割	137
(1) アンゾフの成長マトリクスと海外展開	138
(2) ガイドブックなどの活用	139
(3) 中小企業の海外展開支援の観点	140
(4) ステップ1：計画プロセス	142
(5) ステップ2：実行プロセス	149
(6) 試行プロセス・計画改善プロセス	154
(7) 中小企業の海外展開支援業務と知識体系	156
5. 中小企業診断士に期待される役割.....	158
おわりに.....	160
参考文献.....	161
添付資料 1.....	163
添付資料 2.....	164
添付資料 3.....	165

第1章 調査・研究事業の概要

1. 調査・研究テーマについて

テーマ名

「中小企業における海外展開・インバウンド対応の支援マニュアルの研究開発」

本調査研究事業では、中小企業が持続的成長を図るための重要な選択肢のひとつとして、海外展開・インバウンド対応について着目している。埼玉県内の中小企業を取り巻く市場環境（外部・内部）を把握し、海外展開などの位置づけを整理するとともに関連する課題を抽出し、中小企業診断士の支援内容や、行政、業界団体、関連する支援機関などとの連携に関して提言する。

2. 調査・研究事業の概要

本調査研究では、公開されている二次データを最大限に活用し、海外展開・インバウンドなどについて理解するとともに各要素について仮説を設定したうえで、企業や行政、支援機関などへのヒアリング調査、及び中小企業診断士へのアンケート調査に基づき考察した。これらの考察結果に基づき、中小企業診断士として支援するうえでの取り組みに関して提言をまとめている。

各章の概要について以下のとおりである。

第2章 埼玉県産品輸出促進とインバウンド対応の新たな課題

当研究会では、2016年度「埼玉県の特産品輸出とインバウンド戦略」をテーマに調査を実施しており、さまざまな知見を得ている。前回調査時点からの変化点を踏まえ、多岐にわたる公開二次データを中心に整理し、PEST分析やSWOT分析などを通じて、海外展開を促進する観点をまとめている。

第3章 埼玉県中小企業の海外展開における各種意向調査

近年、業界団体や支援機関による企業向けアンケート調査の結果が充実しており、本調査研究では複数のアンケート結果に基づく仮説を設定し、企業や行政、支援機関などにヒアリングを実施している。結果については事例としてまとめている。また、海外事業を支援する中小企業診断士へのアンケート調査を実施し、海外展開への支援に関する状況も整理し、各調査から得られた知見や求められる能力・アクションなどについてまとめている。

第4章 海外展開におけるコンソーシアム（共同体）による新たな可能性

2023年度の調査研究事業「埼玉県清酒業界の海外展開に関する調査研究」を通じて、清酒業界における海外展開の促進に向けた課題解決の方向性を提言した。提言の一つとして、コンソーシアムとしての取組みを挙げている。これらの調査から得られた示唆に加えて、2024年度に設立さ

れた「埼玉県海外マーケティング推進コンソーシアム」のほか、他地域における取組事例を整理し考察し、新たな可能性と課題などについてまとめている。

第5章 埼玉県中小企業のインバウンド需要獲得、及び海外展開の支援

各章で抽出された知見や課題に基づき、埼玉県内の中小企業におけるインバウンド需要獲得に向けた戦略と方向性を考察した。インバウンドから拓げる海外展開として、インバウンド対応を通じて得られる異文化理解やグローバルな発想や視点は、企業で働く人材への育成や成長にも効果があり、事業や企業の成長と発展に大きく寄与する。具体的な展開方法などについてふれるとともに「All Saitama」として取組む提言などをまとめている。

第6章 海外展開における中小企業診断士の支援に期待される役割

中小企業の海外展開やインバウンド需要対応において、中小企業診断士が持つ専門知識や経験を活かせる役割を明確にして、海外展開において具体的に求められる中小企業診断士像を提示している。中小企業の海外展開（インバウンド需要対応を含む）においても、中小企業診断士が持つ能力や専門知識や各個人としての経験やノウハウを活かせる役割は多岐にわたる。各章でまとめた各課題を改めて確認したうえで、求められる中小企業診断士像と考え方や利用可能なツールなどについてまとめている。

第2章 埼玉県産品輸出促進とインバウンド対応の新たな課題

～環境変化を捉えた挑戦と機会～関係機関が連携したシームレスな支援制度の充実

第2章は、埼玉県内の中小企業が海外展開を目指す際の外部環境、および内部環境について、公開されている二次データを用いて分析を行い、その方向性を見出して仮説を立てることを目的としている。

1. 埼玉県輸出増加、インバウンド対応における外部環境変化

外部環境の分析にあたってはPEST分析手法を用いた。当研究会では、2016年度「埼玉県の特産品輸出とインバウンド戦略」をテーマに調査しており、前回調査時点から特に変化した点を踏まえてまとめている。

※PEST分析:外部環境を、政治的要因(Political)、経済的要因(Economy)、社会的要因(Social)、技術的要因(Technological)のカテゴリーに分けて分析する手法。

PEST分析を用いた外部環境要因		
P 政治	「新規輸出1万者支援プログラム」による支援展開	○
	農林水産物や食品の輸出促進戦略	○
	貿易協定の増加による関税削減、市場アクセス向上	○
	一部地域での地政学的リスクの増加と現在の特徴	×
E 経済	コロナ禍後の着実な経済成長	○
	急激な為替変動	×
	国内企業物価指数・輸入物価の高騰	×
	輸出の増加	○
	生産拠点の国内回帰の動向	○
	インバウンド市場の拡大	○
S 社会	人口減による国内市場規模の縮小、企業コストの増大	×
	大規模自然災害の多発による経済損失	×
	外国人労働者の増加	△
	消費者のニーズが多様化、SDGs、健康志向、環境意識	△
T 技術	情報技術の進化により、企業コストの削減	○
	世界EC市場の急成長	○

○:機会、×:脅威、△:どちらともいえない

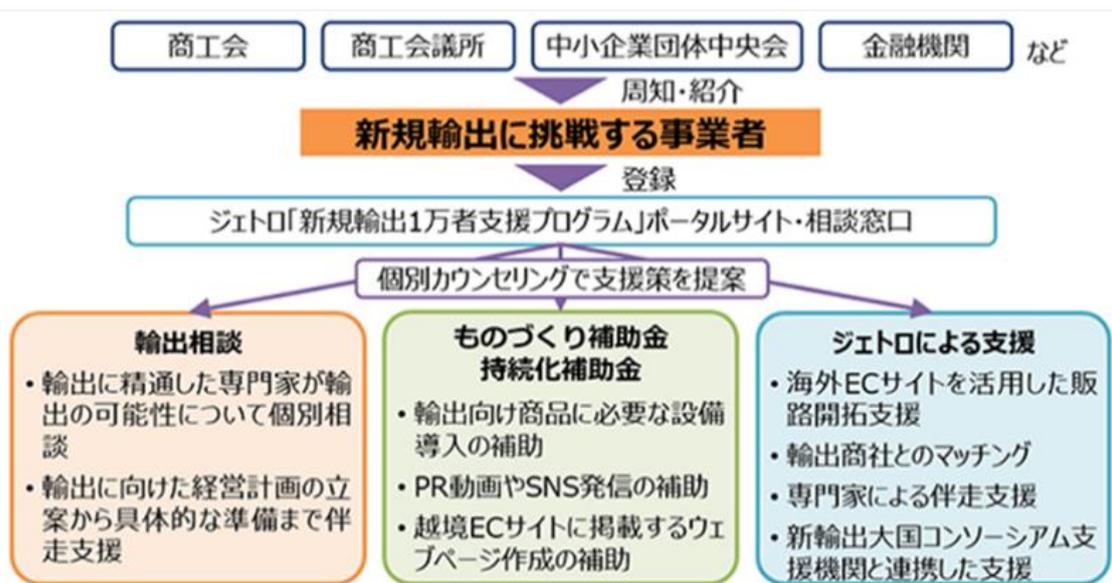
次に、PEST分析の各項目に沿って、詳細を見て考察をしていく。

(1) 政治 (Politics)

① 「新規輸出1万者支援プログラム」による支援展開

2022年12月から「新規輸出1万者支援プログラム」が開始された。経済産業省、中小企業庁、ジェトロ及び中小機構が一体となり、全国の商工会・商工会議所などとも協力しながら、以下の支援を一気通貫で実施している。

図表 2-1-1 新規輸出1万者支援プログラム



出典:2023年版 中小企業白書

② 農林水産物や食品の輸出促進戦略に基づく輸出促進

政府は、農林水産物や食品の輸出額を2025年までに2兆円、2030年までに5兆円にする目標を掲げている。具体的な取り組みとしては以下の通りである。これらの取り組みにより、日本の農林水産物や食品の輸出がさらに拡大することが期待されている。

図表 2-1-2 農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略

<ul style="list-style-type: none"> ● 政府の輸出額目標（2025年までに2兆円、2030年までに5兆円）達成には、成長する海外市場で稼ぐ方向への転換が必要。本戦略は農林水産事業者の利益拡大と輸出拡大を実現するために策定（令和2年12月農林水産業・地域の活力創造本部決定、令和5年12月最終改訂） ● 輸出拡大には、海外市場で求められるスペック（量・価格・品質・規格）の産品を専門的・継続的に生産販売する体制（プロダクトアウトからマーケットインへの転換）が必要 ● 本戦略では、3つの基本的考え方に基づいて政策を立案 		
3つの基本的な考え方と具体的施策		
1. 日本の強みを最大限に発揮するための取組	2. マーケットインの発想で輸出にチャレンジする事業者の支援	3. 政府一体となった輸出の障害の克服
<ul style="list-style-type: none"> □ 海外で評価される日本の強みがある輸出重点品目（現在29品目）を選定し、各品目でターゲット国・地域と輸出目標を設定 □ 輸出重点品目についてオールジャパンによる輸出促進活動を行う認定品目団体の取組の強化 □ 輸出先国・地域に輸出支援プラットフォームを設置し、現地で輸出事業者を専門的・継続的に支援 	<ul style="list-style-type: none"> □ リスクを取って輸出に取り組む事業者の投資への支援（公庫融資、税制特例等） □ マーケットインの発想に基づく輸出産地・事業者の育成・展開 □ 地域ぐるみの生産・流通の転換による輸出産地の形成を支援するとともに、「フラッグシップ輸出産地」を選定し支援 □ 輸出人材の育成・確保 □ 輸出を後押しする農林水産事業者・食品事業者の海外展開の支援 	<ul style="list-style-type: none"> □ 輸出先国・地域における輸入規制の撤廃・緩和に向けて政府一体となった協議を実施 □ 輸出加速を支えるため、輸出証明書発行や施設認定など輸出先国・地域の規制への対応について、政府一体となって体制整備 □ 我が国の強みである、優れた品種や技術、特有の食文化等の知的財産を守り「稼ぎ」に変えるための知的財産対策の強化

出典：2024年9月 農林水産物・食品輸出について（農林水産省輸出・国際局）

さらに、こうした支援制度を効率的に活用できるよう、経済産業省では同省および関係支援機関の施策をまとめた「2024年版 中小企業海外展開支援施策集（関東版）」を提供し、各機関の支援施策を海外展開ステップごとに掲載している。経済産業省をはじめ、各支援機関の海外展開支援施策を紹介し、概要や公募時期、詳細ページや問い合わせ先情報も網羅している。また、施策集を通じて、広域関東圏の中小企業などの海外展開を支援している。巻末には支援機関ごとの索引を付け、五十音順に掲載しているため、簡単に支援施策を探すことが可能となっている。

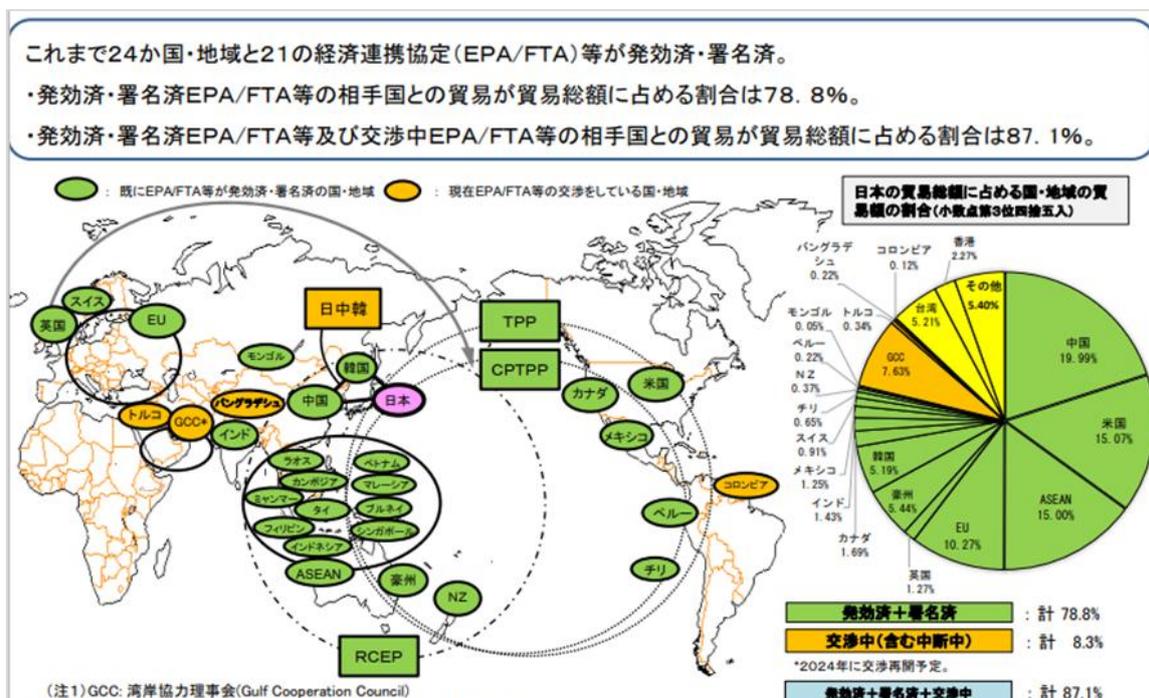
参考：https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/kaigai_tenkai/data/2024sesakusyuu.pdf

③ 貿易協定の増加による関税削減、市場アクセス向上

経済連携協定（EPA）や自由貿易協定（FTA）（注）は、中小企業の海外進出を行う上で、関税削減、市場アクセスの拡大、法的安定性の向上、手続きの簡素化、競争力の強化につながる。中小企業は EPA や FTA を積極的に活用することで、海外進出の成功確率を高めることができる。前回（2016 年度）の調査研究以降、現在まで、新たに 6 協定が発効され、輸出促進環境が一層整備されてきている。

2017 年 1 月	環太平洋パートナーシップ協定（TPP）締結
2018 年 12 月	包括的及び先進的な環太平洋パートナーシップ協定（CPTPP）発効
2019 年 2 月	日 EU・EPA 発効
2020 年 1 月	日米貿易協定および日米デジタル貿易協定
2021 年 1 月	英 EPA 発効
2022 年 1 月	地域的な包括的経済連携（RCEP）協定発効

図表 2-1-3 我が国の経済連携協定(EPA/FTA)等の取組



出典:「我が国の経済連携協定(EPA/FTA)等の取組」 外務省

④ 一部地域での地政学的リスクの増加と現在の特徴

前回の調査研究以降、中小企業の海外進出の展開を図る上で、さまざまな地政学的なリスクに見舞われてきた。以下に代表的なリスク及び現在の地政学的リスクの特徴を例示する。中小企業の経営においても、こうしたリスクに対応するために柔軟な戦略と迅速な対応が求められている。

過去 10 年間の地政学的リスク

米中間の覇権争い	2010年代には、米中間の経済的・政治的な対立が激化し、貿易摩擦や技術覇権争いが顕著になった。これにより、企業はサプライチェーンの見直しや新たな市場戦略を迫られることが増加
新型コロナウイルスのパンデミック	2020年代に入り、新型コロナウイルス感染症のパンデミックが発生し、国際的な物流やサプライチェーンに大きな影響を与えた。
ロシアによるウクライナ侵攻	2022年には、ロシアがウクライナに侵攻し、これに伴う経済制裁やエネルギー供給の不安定性が企業活動に大きな影響を与えた。
サイバー脅威の増加	サイバー攻撃やサイバーテロのリスクが増加し、企業はサイバーセキュリティ対策を強化する必要性が高まってきている。

現在の地政学的リスクの特徴

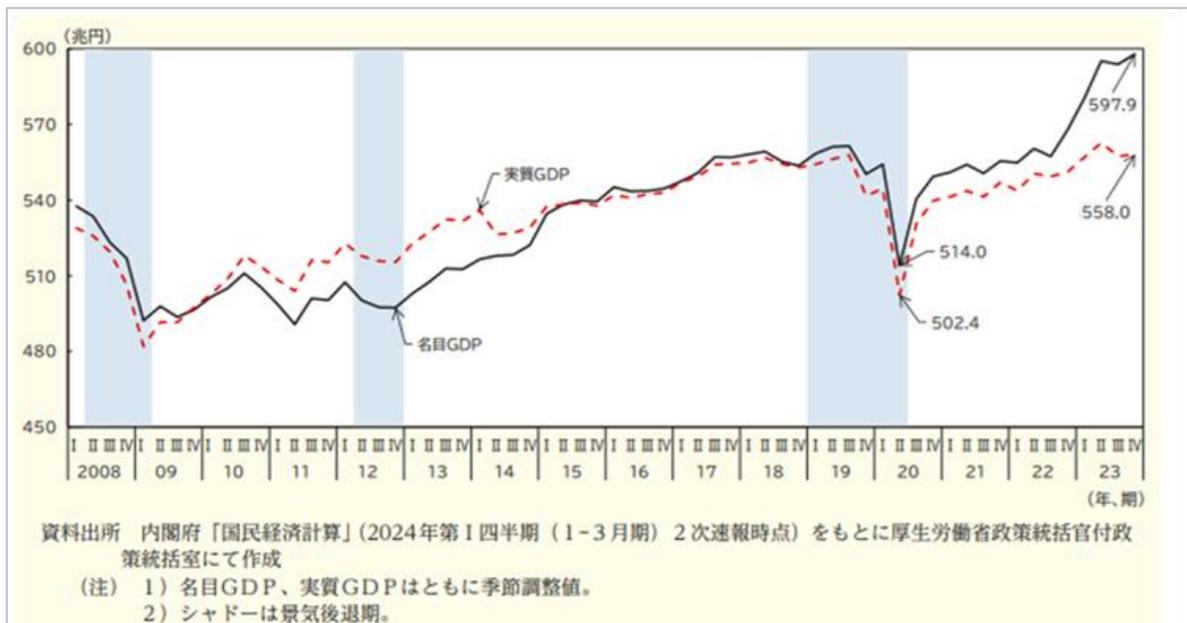
デジタル空間への影響	サイバー攻撃やデジタル技術を駆使した経済的手段の増加により、企業にはデジタルセキュリティの強化が求められている。
経済安全保障の重要性	各国が経済的自律性を重視するようになり、企業にはサプライチェーンの多様化、リスク管理強化が求められている。
グローバルサプライチェーンの寸断	自然災害や紛争などでサプライチェーンの寸断が頻発し、企業には代替供給ルート確保などが求められている。

(2) 経済 (Economy)

① コロナ禍後の着実な経済成長

実質 GDP は 2020 年のコロナ禍で 502 兆円に落ち込んだが、その後 558 兆円まで回復した。最近ではインバウンド需要の回復やサービス消費の持ち直しが見られるが、賃金上昇が物価上昇に追いつかず、消費が低迷し、マイナス成長となっている。

図表 2-1-4 名目・実質 GDP の推移



出典:令和6年度版労働経済の分析(厚生労働省)

② 急激な為替変動

2014年には円安が進行し、1ドル120円台に達した。FRBの利上げや新型コロナウイルスの影響で円安・ドル高が続き、2022年以降はウクライナ危機でさらに円安が進行。急激な為替変動に伴う企業のリスク管理が重要となっている。

図表 2-1-5 外国為替チャート表



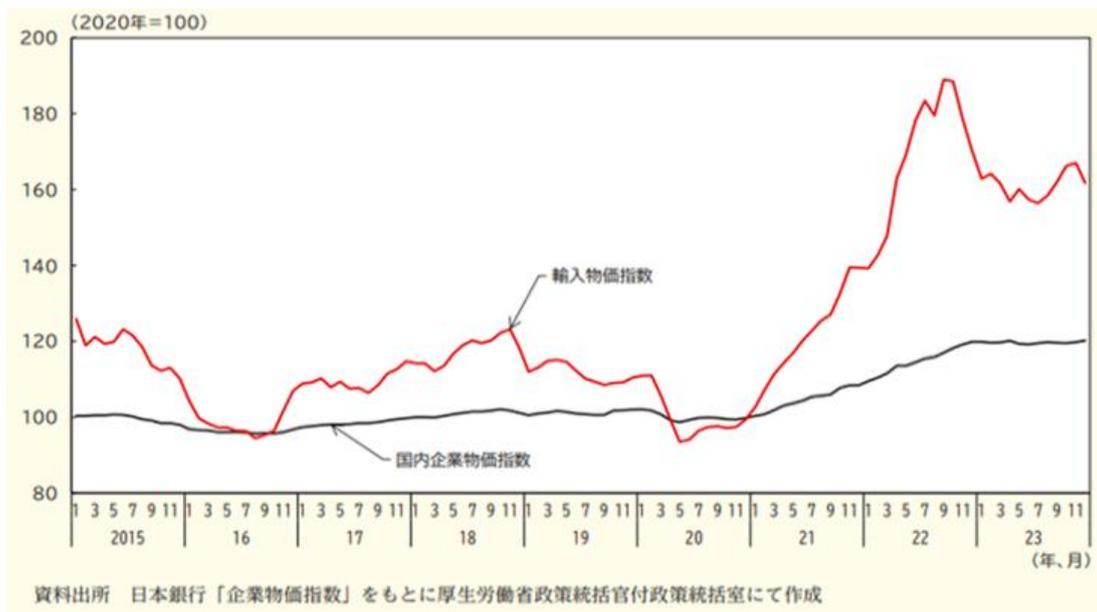
出典:三菱 UFJ 銀行 HP

<https://www.bk.mufg.jp/tameru/gaika/realtime/chart.html>

③ 国内企業物価指数・輸入物価指数の推移

こうした為替の状況は、輸入物価指数の上昇に繋がってきた。2023 年はエネルギー価格の下落で横ばいとなったが、国内企業物価指数も円安の影響で高水準を維持している。

図表 2-1-6 国内企業物価指数・輸入物価指数の推移



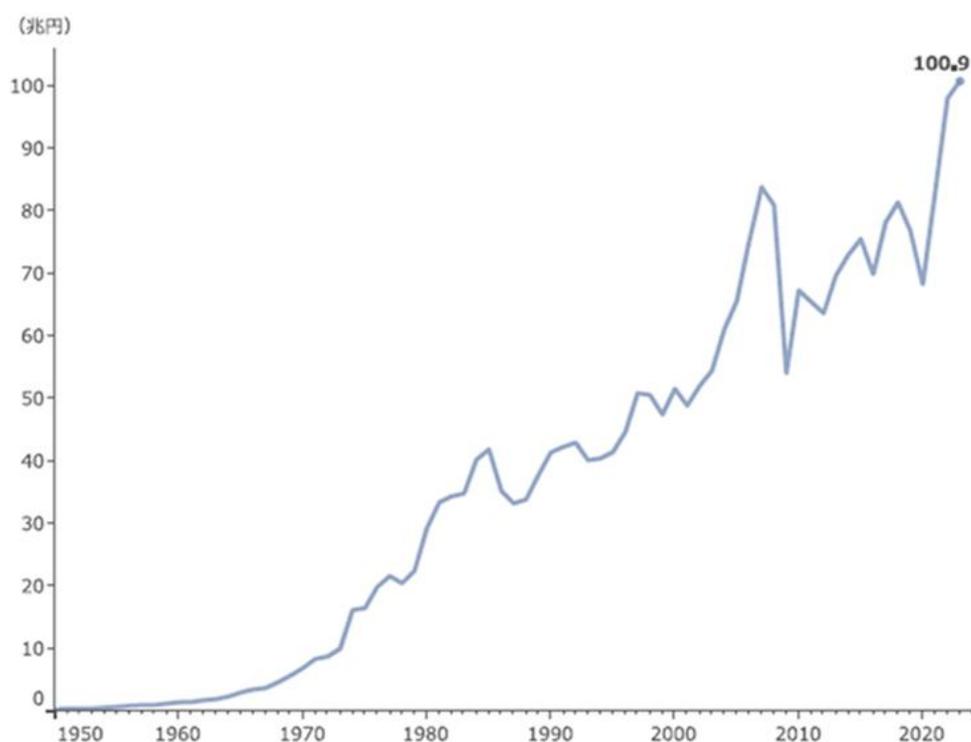
出典:令和 6 年度版労働経済の分析(厚生労働省)

④ 輸出の増加

輸出高は1950年から2022年にかけて大幅に増加し、特に2000年代以降は急激に伸びた。コロナ禍で一時減少したが、2022年には過去最高の98兆円を記録し、2023年度には100兆円を突破した。増加要因としては、円安による価格競争力の向上、半導体不足の緩和による自動車生産の回復、訪日外国人観光客の増加が挙げられる。(注) 訪日外国人旅行者が日本国内で消費する金額は「サービス輸出」として計上される。

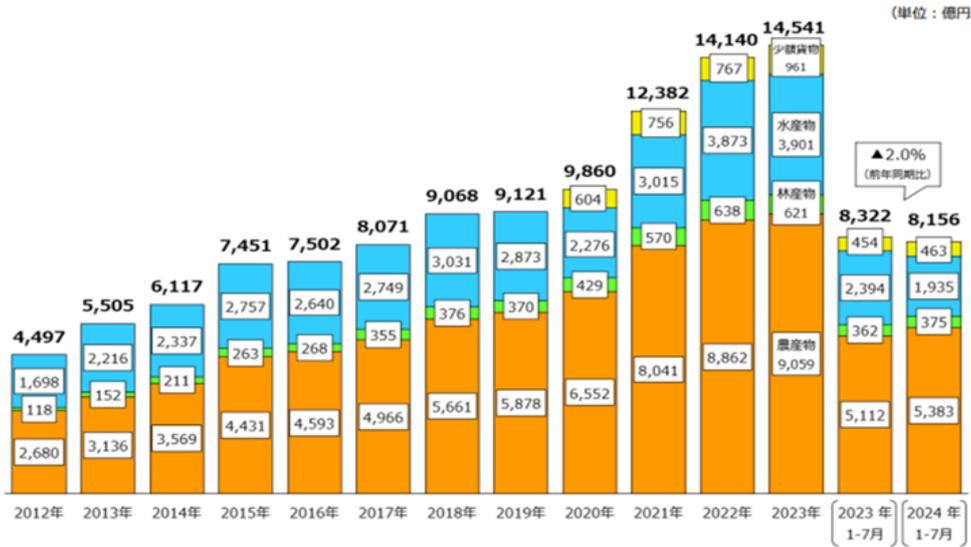
農林水産物・食品の輸出は、海外での日本食ブームを背景に上昇基調にある。政府の輸出振興策も功を奏し、2023年1-12月の輸出実績は1兆4,547億円と、前年同期比で2.9%増加し過去最高を更新した。2022年の1兆4,140億円から大幅に増加し、日本産農産物・食品の国際市場での評価がますます高まっている。これにより、日本の農業と食品産業はさらなる成長が期待されている。

図表 2-1-7 年間輸出総額の推移



出典:財務省「貿易統計」

図表 2-1-8 農林水産物・食品輸出額の推移

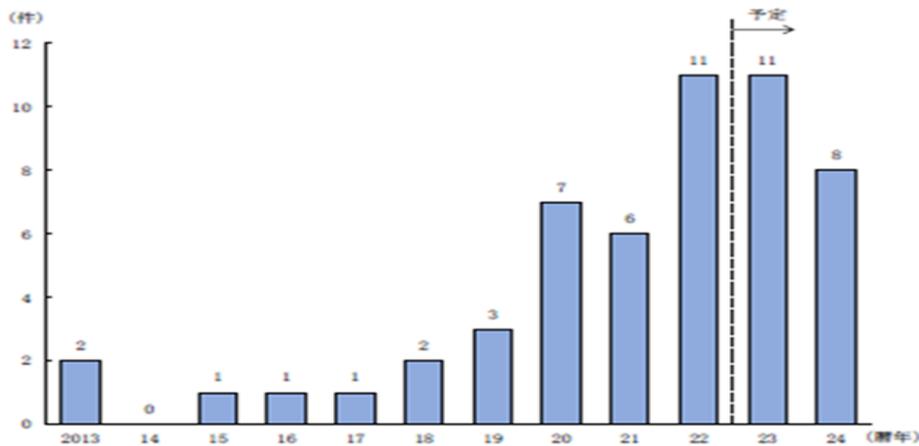


出典：財務省「貿易統計」

⑤ 生産拠点の国内回帰の動向

日本政策金融公庫の「中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査」（2023年6月1日）によると、海外展開を行っている中小企業の18.0%が過去10年間に国内回帰を経験している。国内回帰は2020年以降増加が目立ち、その背景にはコロナ禍による経営リスクの回避、円安による海外生産コストの上昇、米中貿易摩擦による関税の影響、政府や自治体の補助金の充実などが挙げられる。

図表 2-1-9 国内回帰を行った件数の推移

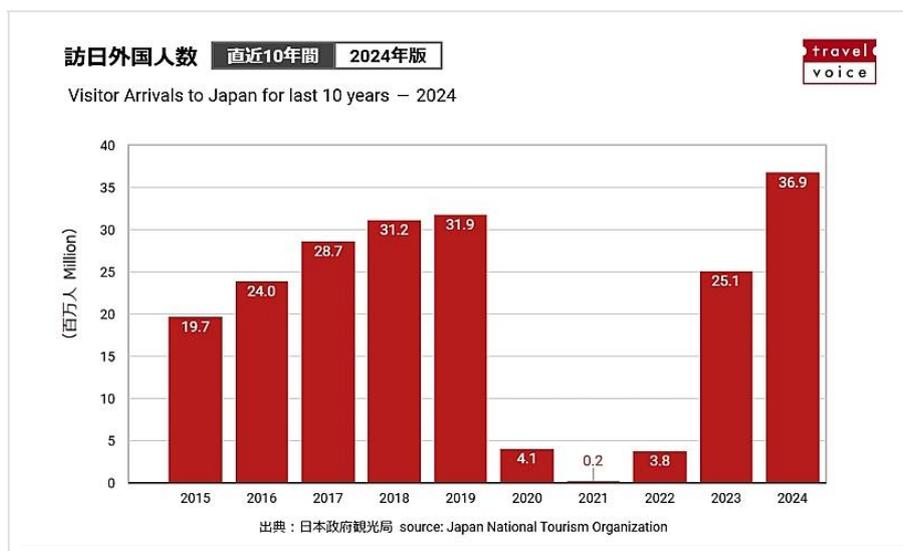


出典：日本政策金融公庫「中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査（2023年6月1日）」

⑥ インバウンド市場の拡大

訪日観光客数は、2003年にビジット・ジャパン事業が開始されてから急増し、2019年には過去最高の約3,188万人が訪日。2020年から2021年にかけては新型コロナウイルスの影響で急減し、2020年には約411万人、2021年には約25万人と過去最低の水準になった。2022年以降はワクチン接種の普及や国際的な移動制限の緩和により徐々に回復し、2024年には約3,690万人の観光客が訪日し過去最高となった。2025年もこの傾向は続き、過去最高を更新する見通しである。

図表 2-1-10 訪日外国人の推移



出典：日本政府観光局(JNTRO)日本の観光統計データを基に作成

⑦ 訪日外国人消費動向

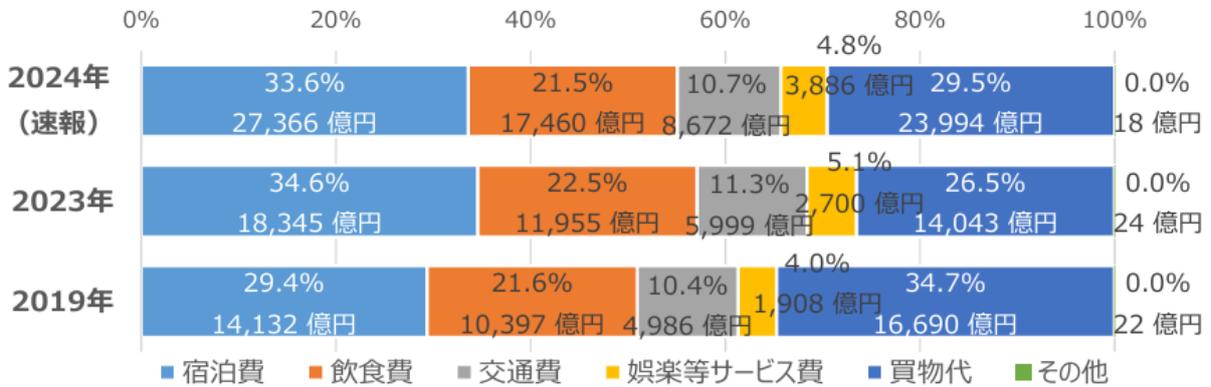
観光庁の調査によると、2024年の訪日外国人旅行消費額（速報）は8兆1,395億円で過去最高を更新した。1人当たりの旅行支出は22万7,000円となる。国別では中国、台湾、韓国、米国、香港が上位5位を占め、全体の65.7%を占める。費目別では宿泊費が最も多く、次いで買物代、飲食費の順となる。2023年に比べ、宿泊費・飲食費の割合が減少し、買物代の割合が増加した。

図表 2-1-11 年間の訪日旅行消費額・1人当たり旅行支出の推移の推移



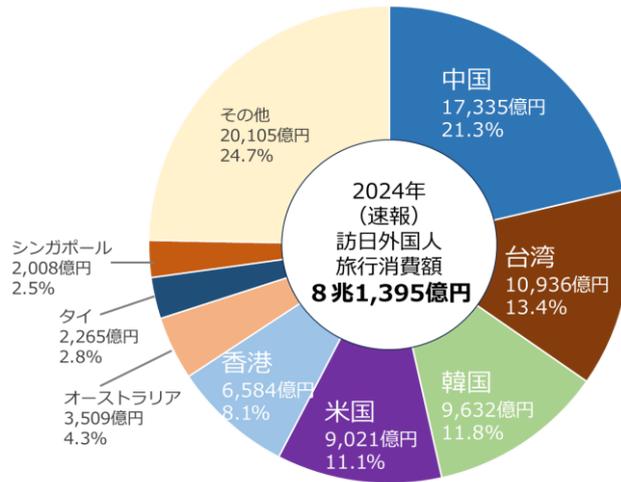
出典:2024 年暦年の調査結果(速報)の概要 国土交通省 観光庁

図表 2-1-12 訪日外国人旅行消費額の費目別構成比



出典:2024 年暦年の調査結果(速報)の概要 国土交通省 観光庁

図表 2-1-13 国籍・地域別にみる訪日外国人旅行消費額と構成比



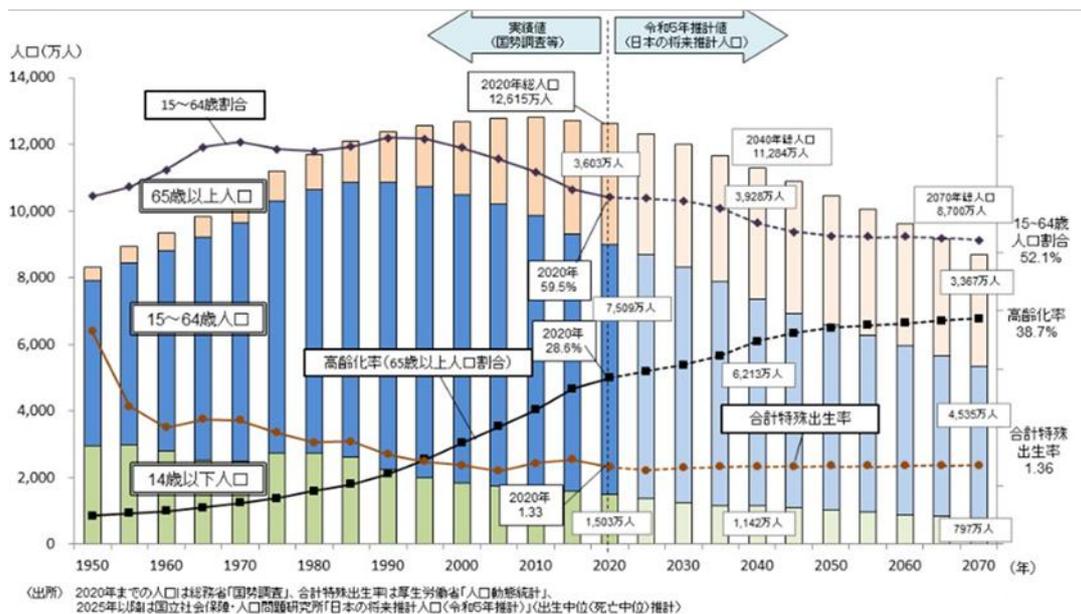
出典:2024 年暦年の調査結果(速報)の概要を一部加工

(3) 社会 (Society)

① 人口減による国内市場の縮小、企業コストの増大

日本の人口は減少し、2070 年には 9 千万人を下回り、高齢化率は 39%に達すると予想される。少子高齢化により国内市場の縮小、労働力人口の減少、社会保障の負担増加が企業経営に深刻な影響を与えると見られる。

図表 2-1-14 日本の人口の推移



出典:厚生労働省 HP https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_21481.html

② 大規模自然災害の多発による経済損失

国連防災機関（UNDRR）によると、過去 20 年間に年 350～500 件の中規模・大規模な災害が発生しており、今後、災害の頻度は上がると予測している。「Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction」

国内においても、近年、豪雨災害の危険を及ぼす大雨の発生頻度が大幅に増加し、河川の氾濫や土砂災害の発生回数も増加している。更に、南海トラフ地震を始め巨大地震の発生が予想されるなど、自然災害の頻発化・激甚化の傾向が続くことが懸念される。

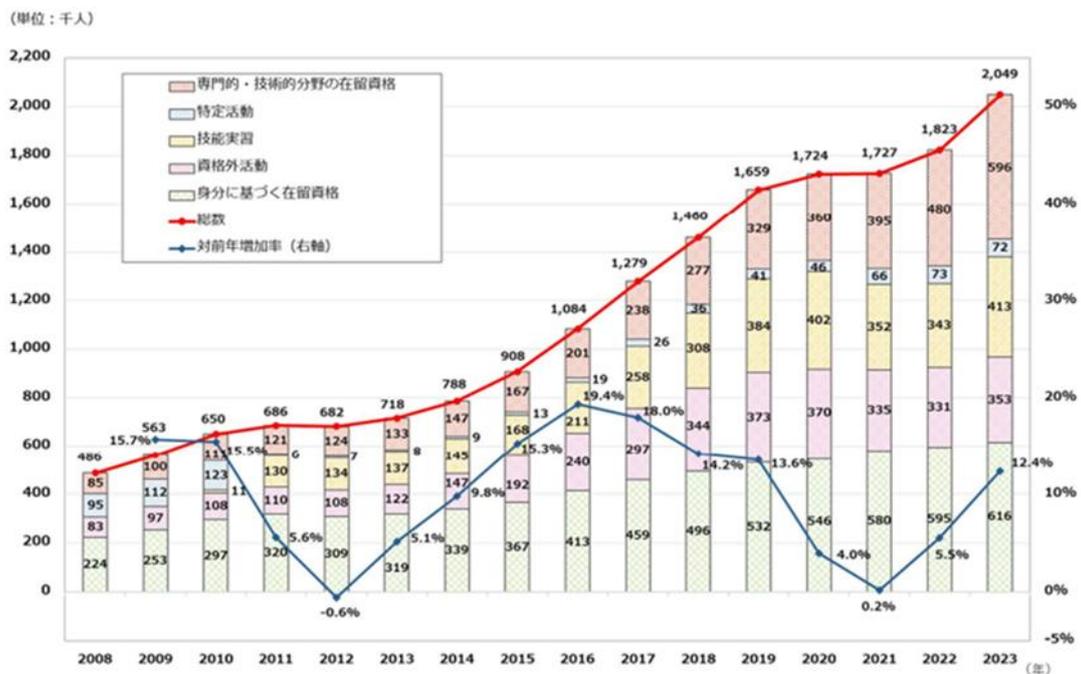
こうした、大規模災害の発生により、経済活動の停滞や市場の縮小、さらにはサプライチェーンの寸断など、さまざまな経済活動の分野で大きな影響が生じている。

海外進出にあたっては、こうした自然災害への対応を十分に踏まえておく必要がある。

③ 外国人労働者の増加

2023 年 10 月末時点で日本の外国人労働者数は 204 万 8,675 人に達し、特に専門的・技術的分野の高度外国人材が前年比 24.2%増の 59 万 5,904 人となっている。外国人労働者の雇用は労働力不足の解消、イノベーションの推進、海外市場の開拓に寄与している。

図表 2-1-15 在留資格別外国人労働者の推移



出典：令和 4 年度版厚生白書

④ 消費者のニーズが多様化、SDGs、健康志向、環境意識

消費者のニーズが多様化し、SDGs、健康志向、環境意識が高まるなか、コロナ禍後の消費者のライフスタイルと消費行動の変化についてまとめてみた

ライフスタイルの変化	テレワークが世界中で普及し、特にアメリカやヨーロッパで一般化。DXにより、オンライン会議やコラボツールの利用が増加。
健康意識の変化	健康やウェルビーイングへの関心が高まり、フィットネスアプリやオンラインプログラム、オンラインカウンセリングの利用が増加。
旅行の変化	旅行のスタイルが変わり、家族や少人数での旅行が増えた。国内旅行や近場の旅行が増加し、長距離の国際旅行は減少した。
消費行動の変化	オンラインショッピング、デジタルコンテンツの消費が急増。デリバリーサービスや有料動画配信、オンラインゲームの利用が拡大。
サステナブル消費の増加	環境に配慮した商品やサービスへの関心が高まり、関連製品の購入が増加。地方ビジネスや小規模生産者への支援が拡大。

(4) 技術 (Technology)

① 情報技術の進化により、企業コストの削減

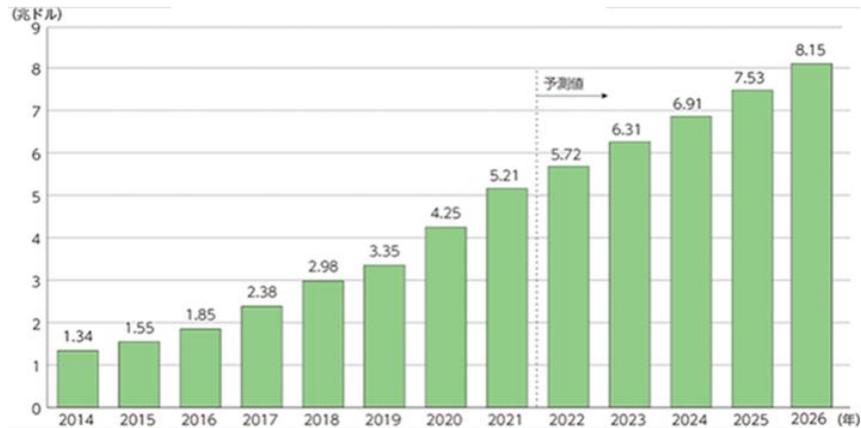
前回の調査研究時点（2016年）と比べ、情報技術は一段と進化し海外展開が容易になってきた。これにより、以前に比べ比較的低コストでの海外展開が可能となってきている。

② 世界 EC 市場の急成長

デジタル技術の進化が、EC市場の拡大を加速させている。AIやビッグデータ解析によって、個々の消費者に最適化された商品提案やマーケティング戦略が可能になり、購買意欲を高める。

また、ブロックチェーン技術は取引の透明性を向上させ、消費者の信頼を獲得している。さらに、ARやVR技術の普及により、オンラインでもリアルな商品体験を提供できるようになり、EC市場の魅力が一層高まっている。こうした技術発展は、EC市場の更なる発展をもたらすものと予想されている。

図表 2-1-16 世界の EC 市場の売上高の推移及び予測



出典:総務省令和 5 年度版通信白書 Statista(eMarketer)

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r05/html/datashu.html>

2. 埼玉県企業の海外展開とインバウンドの現状

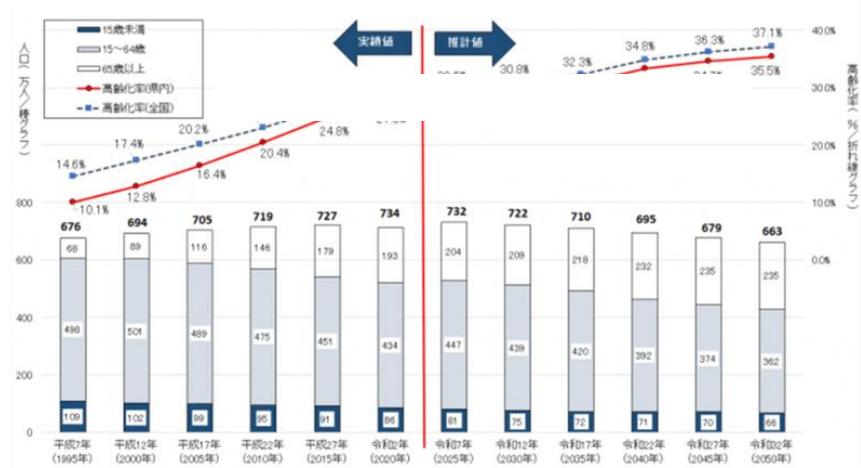
次に、中小企業の海外展開を図る観点から、埼玉県及び県内企業の強み、弱みを意識しながら、相対的なポテンシャルを明らかにしていく。

(1) 埼玉県の特徴

① 人口減少

埼玉県の推計では、本県の総人口は約 734 万人（令和 2 年国勢調査）から令和 22 年には 700 万人を割る見込み。一方、高齢者人口は令和 2 年に約 193 万人で高齢化率 27.0%、令和 22 年には約 232 万人で 33.3%となる見込みとなっている。

図表 2-2-1 埼玉県の人口及び高齢化率の推移と見通し



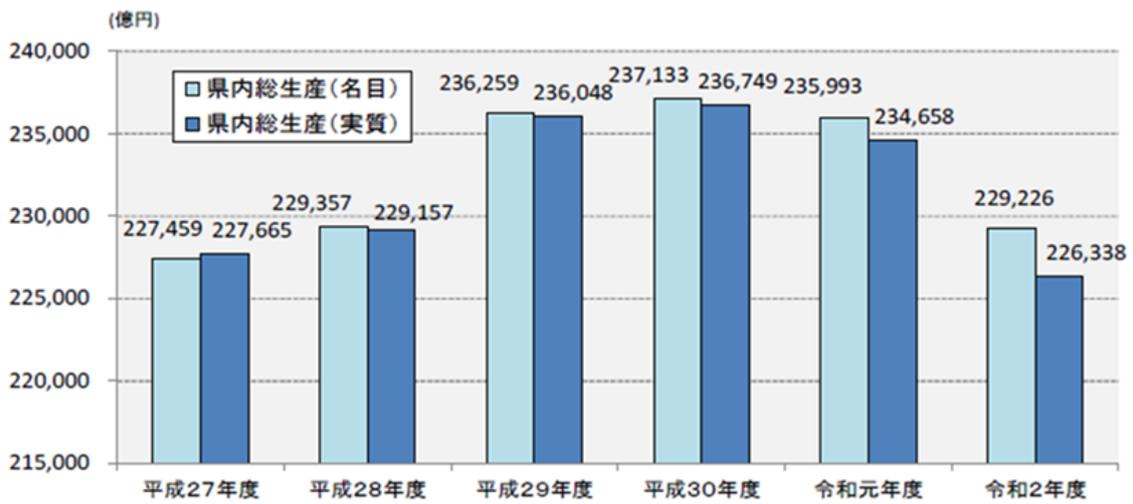
出典:埼玉県 HP より

<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0603/keikaku/koreikanozyokyo.html>

② 県内総生産の推移

「令和2年度県民経済計算」によると、県内総生産は、名目で22兆9,226億円（前年度比2.9%減）となり、2年連続で減少した。

図表 2-2-2 県内総生産の推移



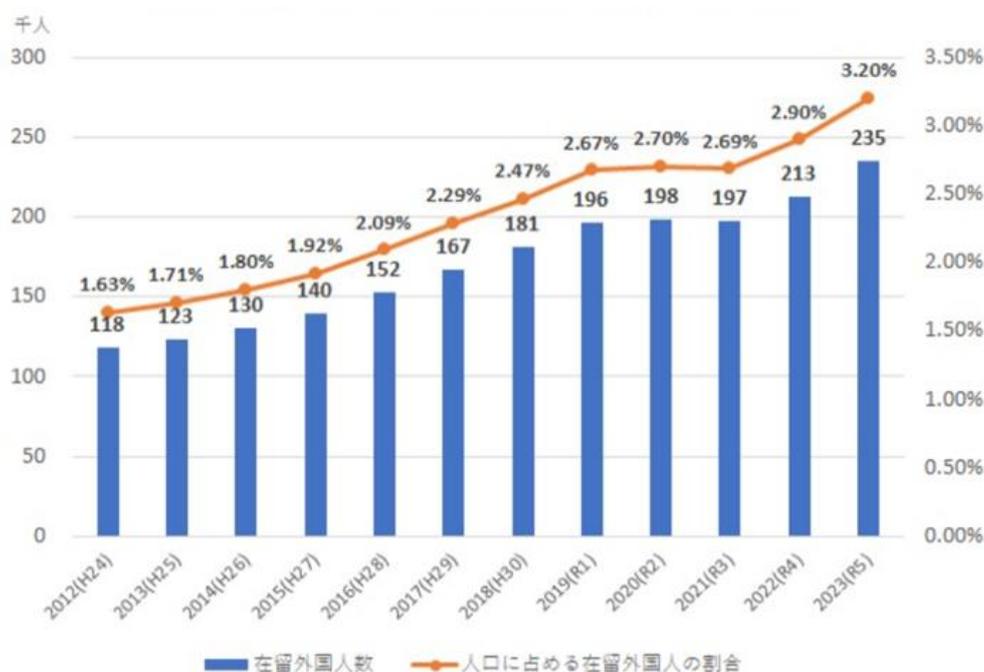
出典：「令和5年度版埼玉県の産業と雇用のすがた」（埼玉県産業労働部）

③ 埼玉県在住の外国人数及び就業者数など

1) 在留外国人数及び人口に占める在留外国人の割合

埼玉県に暮らす外国人（在留外国人数）は年々増加している。2023年（令和5年）12月末時点で、23万4,698人と過去最高の数となっており、人口に占める在留外国人の割合は3.2%となっている。

図表 2-2-3 在留外国人数、人口に占める在留外国人の割合(埼玉県)



出典：【在留外国人数】法務省「在留外国人統計」及び「報道発表資料」における各年12月末現在の値

【人口に占める在留外国人の割合】埼玉県総務部「埼玉県推計人口」の各年10月1日現在の値をもとに算出

出典：埼玉県 HP

<https://www.pref.saitama.lg.jp/workinsaitama/company/statistics/index.html>

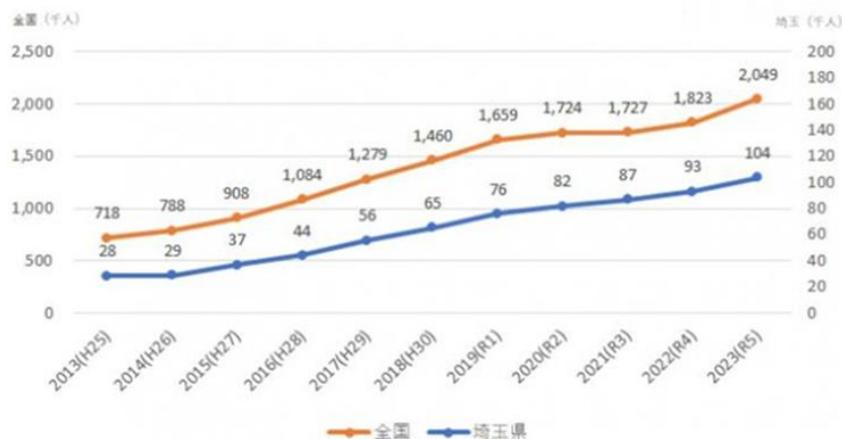
2) 外国人労働者数の推移

日本で働く外国人（外国人労働者）及び外国人を雇用する事業所は年々増加しており、2023年（令和5年）10月末現在、外国人労働者数は全国で204万8,675人、埼玉県で10万3,515人（全国第5位）となっている。

3) 外国人雇用事業所数の推移

外国人を雇用する事業所は年々増加し、2023年〈令和5年〉10月末現在、外国人雇用事業所数は全国で318,775か所、埼玉県で16,734か所（全国第5位）となっており、いずれも過去最高となっている。

図表 2-2-4 外国人労働者数の推移(各年10月現在)

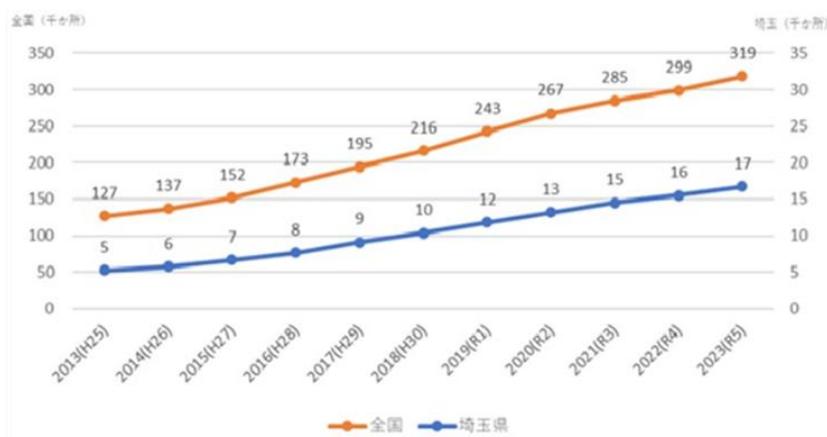


出典:(厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ及び埼玉労働局「外国人雇用状況」の届出状況まとめ)を基に作成

出典:埼玉県 HP

<https://www.pref.saitama.lg.jp/workinsaitama/company/statistics/index.html>

図表 2-2-5 外国人雇用事業所数の推移(各年10月現在)



出典:(厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ及び埼玉労働局「外国人雇用状況」の届出状況まとめ)を基に作成

出典:埼玉県 HP

<https://www.pref.saitama.lg.jp/workinsaitama/company/statistics/index.html>

④ インフラの発達

埼玉県は首都圏に位置し、東京都に隣接しているため、交通インフラが非常に発達している。首都圏の空港、港湾施設へのアクセスが容易で輸出面においても有利な状況である。

道路網	多くの幹線道路が整備されており、特に首都圏中央連絡自動車道（圏央道）、関越自動車道、東北自動車道が主要な交通ルートとして機能している。
鉄道網	東京への通勤・通学に便利な鉄道網が発達している。JR 東日本、東武鉄道、西武鉄道の路線が県内を縦横に走り、東京都心へのアクセスが非常に良好である。特に大宮駅は、新幹線を含む多くの路線が集まるターミナル駅として機能しており、北関東や東北地方へのアクセスも容易である。
首都圏との近接性	東京駅を中心に半径約 150 キロメートルの範囲が首都圏とされており、埼玉県全域がこの範囲に含まれる
港湾施設	埼玉県には直接の港湾施設はないが、近隣の東京港や横浜港を利用することで、効率的な輸出が可能である。これらの港湾は、世界各地への輸出ルートが整備されており、物流の拠点として重要な役割を果たしている。
空港施設	成田国際空港や羽田空港を利用することで、航空貨物の輸出もスムーズに行える。特に成田空港は、国際貨物の取扱量が多く、迅速な輸送が可能である。
物流ネットワーク	埼玉県内には多くの物流センターがあり、これらの施設を活用することで効率的な輸送が可能である。高速道路網や鉄道網が発達しており、港湾や空港へのアクセスも良好である。

⑤ 埼玉県産業の特徴

1) 製造業の特徴

埼玉県の製造業は多岐にわたる産業が集積しており、特に輸送用機械、化学工業、食料品製造業が主要な産業となっている。

製造業の事業所数は全国第 3 位、従業者数は全国第 4 位、製造品出荷額は全国第 6 位と、全国的にも重要な位置を占めている。

輸送用 機械	自動車やその部品の製造が盛んで、県内には多くの関連企業が集積している
化学工業	化学製品や医薬品の製造が行われており、技術力の高さが特徴。
食料品 製造業	地元の特産品を活かした食品加工が行われており、地域の農産物を利用した製品が多く見られる。特に、日本酒の製造では、32の酒蔵が稼働し、清酒出荷量は、2022年度で約2万キロリットルであり、全国第4位、関東地方ではトップの出荷量となっている。埼玉県の酒造業は、酒造業に関連する雇用や観光業も含め、地域の経済活動を支えている。

2) 農業の特徴

埼玉県の農業は、都市近郊型農業が中心で、新鮮な農産物を首都圏に供給する役割を担っている。主要な農産物には以下のようなものがある。

野菜	深谷ねぎや小松菜などが代表的で、特に深谷ねぎは全国的にも有名
果物	梨やぶどう、いちごなどが栽培されており、観光農園も多く存在している。
米	県内各地で米の栽培が行われており、特に秩父地方ではブランド米が生産されている。
茶	令和3年における埼玉県のお茶の栽培面積は783ヘクタールで、全国第8位。令和3年の荒茶生産量は728トンで、全国第10位となっている。

埼玉県の農業は、都市近郊という立地を活かした国内市場向けが主であるが、日本酒や狭山茶は海外進出を行っている企業も一定数ある。日本酒の海外輸出の方策については、昨年度の研究テーマとして取り上げたところである。

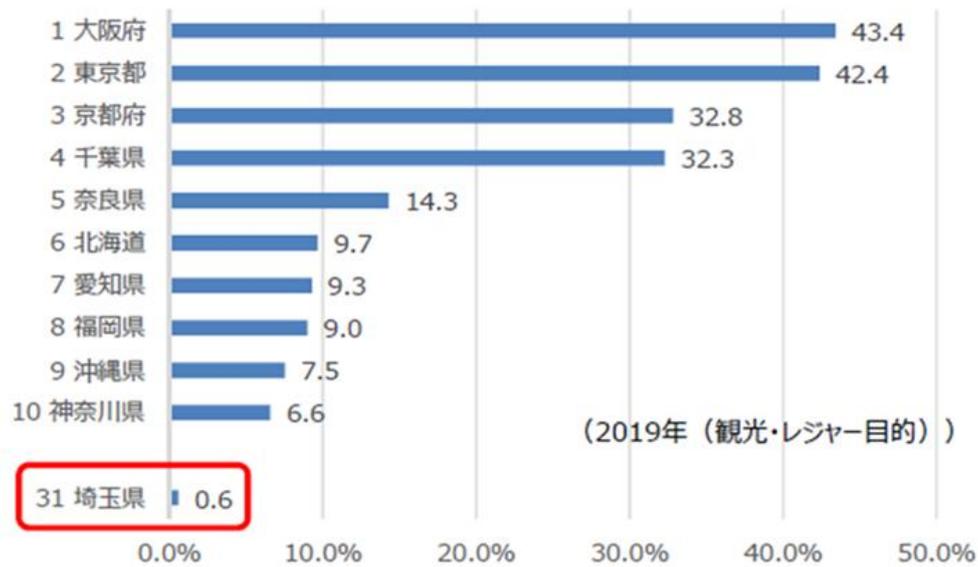
何れにしても、県内特産物の海外展開はまだ途についた状況であり、海外市場でのブランド力を向上させるなど戦略的な対策が課題となっている。

3) 観光業の特徴

a. インバウンド客の動向

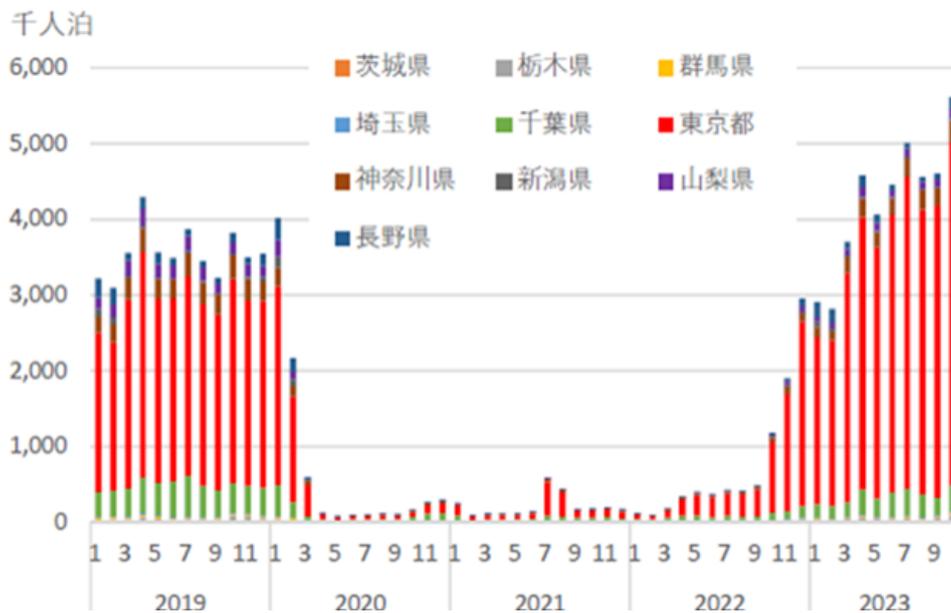
埼玉県では国内観光客が主であり、特に日帰り旅行の割合が高い。インバウンド客については、新型コロナウイルス感染症の影響から回復しつつあるものの国内の訪日客の0.6%にとどまり、全国的なインバウンド効果を十分に取込みできていない状況にある。

図表 2-2-6 在日外国人の都道府県別訪問率ランキング(埼玉県)



出典:官公庁「訪日外国人消費動向調査」

図表 2-2-7 都県別外国人延べ宿泊数の推移(関東財務局管内)



出典:「訪日外客数」(日本政府観光局(JNTO))

b. 埼玉県観光づくり基本計画に基づく対策

埼玉県内には外国人観光客に好まれる観光資源が多く存在するが訴求力をどう高めるかが課題となっている。そのため、埼玉県ではインバウンド客の増加を含めた観光推進を図るため、第3期埼玉県観光づくり基本計画（令和4年度～令和8年度）を策定している。この計画は観光づくり推進条例に基づき策定されたもので、県、市町村、県民、観光事業者及び観光関係団体が一体となって観光づくりを進めるための基本方針となる。具体的な施策を以下に挙げる。

方針	取組例
安心・安全で誰もが楽しめる観光づくりの推進	観光地の安全対策の強化 バリアフリー観光の推進
観光産業の持続的発展の促進	地域の観光資源を活用した新たな観光商品の開発 観光事業者の支援と育成
デジタル技術を活用した魅力と利便性の向上	デジタルサイネージやAR技術を活用した観光案内 オンライン予約システムの導入と普及
アニメの聖地化の更なる推進	アニメ関連イベントの開催 アニメファン向けの観光ルートの整備
強みを生かした何度も訪れたくなる埼玉観光の確立	地元の特産品やご当地グルメの発掘とPR 農林業施設などの観光資源としての活用

コロナ禍後、環境配慮型の旅行や持続可能な観光、地域文化・生活体験などへの人気が高まっている。また、デジタル技術を活用した観光サービスや情報提供の需要も拡大している。このため、第3期埼玉県観光づくり基本計画の施策展開がインバウンド客の増加に繋がることが期待される

⑥ 充実した海外展開に対する支援制度

1) 中小企業の海外展開を支援する補助金と助成金制度

埼玉県では、中小企業の海外展開を支援するための各種補助金や助成金制度が充実している。例えば、「海外 EC 活用支援事業補助金」や「海外展示会出展支援事業補助金」などがあり、これらの制度を活用することで、初期投資の負担を軽減し、販路拡大をスムーズに進めることができる

2) 専門的なサポート体制

埼玉県産業振興公社やさいたま商工会議所などの支援機関が、海外展開を目指す企業に対して専門的なサポートを提供している。例えば、「埼玉県海外展開サポートデスク」では、ジェトロ埼玉（日本貿易振興機構埼玉貿易情報センター）と連携し、実務経験豊富な専門家が企業の相談に対応している。

埼玉県海外展開サポートデスクの活動内容 公社の実施する海外展開支援事業の活用 海外マーケティングのノウハウや戦略 越境 EC や海外展示会出展を通じた海外市場の販路開拓 海外進出計画の作成（目的・目標やスケジュールの明確化） 海外展開商品のブランディング、ターゲティング

（公財）埼玉県産業振興公社では、「マーケットイン」視点による海外マーケティングリサーチの取り組み支援を行っている。

海外マーケティングセミナー	海外マーケティングに係る最新情報やノウハウなどを学ぶセミナーを開催
海外テストマーケティング支援	商品分野・地域別にポップアップショップを展開し、海外バイヤーの評価を基に商品改良を行うテストマーケティングを実施。
海外向け商品改良支援事業補助金	海外バイヤーの評価に基づく商品改良を行った事業者へ経費の一部を補助

(2) 県内中小企業の海外ビジネスへの意向

令和5年11月に埼玉県、(独)日本貿易振興機構(ジェトロ)埼玉貿易情報センターが、県内企業の実態やニーズを把握する調査を実施した。その調査結果の概要が以下のとおり公開されている。

この結果から、海外進出を目指す企業の持つ特徴と課題について分析した。

特徴	
高い意欲	55.0%の企業が「海外ビジネスを拡大したい」と回答しており、積極的な姿勢が見られる。企業の成長意欲や市場拡大の意識が高いことを示している。
直接輸出の割合が高い	「直接輸出(自社で輸出)」を選択する企業が50.7%と最も多く、企業が自らの力で海外市場にアクセスしようとする意欲が強いことが分かる
行政支援への期待	「情報収集、相談」(51.9%)や「市場動向調査」(34.9%)など、行政からの支援を期待する声が多く、これらの支援を活用することで、海外進出の成功率を高めることができる。
課題	
現地ビジネスパートナーの確保・関係維持	44.6%の企業が「現地ビジネスパートナーの確保・関係維持」を課題として挙げており、現地でのネットワーク構築が難しいことが分かる。
海外リスク管理	43.8%の企業が「海外リスク管理(為替・治安・感染症等)」を課題としており、リスク管理の難しさが浮き彫りになっている。
現地での販路開拓	42.6%の企業が「現地での販路開拓」を課題としており、現地市場での販売チャネルの確保が難しいことが分かる。
外部機関からの支援不足	49.2%の企業が「外部機関等からの支援を受けていない」と回答しており、支援を受ける機会が少ないことが課題となっている。

これらの強みと弱みを踏まえ、企業は海外進出の戦略を練る際に、強みを活かしつつ、弱みを克服するための対策を講じることが重要である。例えば、現地パートナーの確保やリスク管理の強化、販路開拓のための現地調査やマーケティング戦略の見直しなどが考えられる。

(3) 県内企業の海外展開事例から見る成功要因

埼玉から世界へ！（ジェトロ活用事例、海外ビジネス展開事例）をもとに、海外展開で成功する要因を調べてみた。

https://www.jetro.go.jp/jetro/japan/saitama/case_study_saitama.html

項目	内容
品質と信頼性の確保	高品質な製品やサービスを提供し、現地の消費者からの信頼を獲得している。
現地市場の理解と適応	各企業はターゲット市場の文化やニーズを理解し、それに合わせた製品やサービスを提供。
現地パートナーとの協力	多くの企業が現地のパートナーや代理店と協力し、現地市場へのアクセスを強化している
柔軟な戦略と適応力	市場の変化や規制に迅速に対応できる柔軟な戦略を持っている。
ブランドのローカライズ	現地の文化や言語に合わせたブランド戦略を展開し、親しみやすいブランドイメージを構築している。

(4) 埼玉県の中小企業のもつものづくり技術やノウハウ

海外進出を成功させた企業に共通している点に、高い技術力と開発力がある。埼玉県が作成した「令和5年度版 埼玉県の産業と雇用の姿」によると、令和2年の埼玉県内の研究者数は5,670人（全国第6位）、技術者数は185,490人（全国第4位）と、豊富な人材が技術開発を支えていることがわかる。また、令和4年の特許登録件数は1,676件（前年比202件増）で、全国第8位となっている。これらのデータは、埼玉県の中小企業が技術開発において全国的に高い評価を受けていることを示している。

埼玉県には、技術力を支えるための充実した環境が整っている。令和4年度の大学数は計27校（国立1校、公立1校、私立25校）であり、全国第9位。また、令和3年の学術・開発研究機関の数は268（全国第9位）で、そのうち自然科学研究所の数は236、人文・社会科学研究所の数は30となっている。これらの大学や研究機関が中小企業の技術開発を支援している。

こうした研究機関との産学官連携体制も充実している。埼玉大学や埼玉県産業技術総合センター（SAITEC）などが中心となり、多くの共同研究や技術開発プロジェクトが実施されている。埼玉県内の企業や研究機関が、産学官連携による技術開発や製品化で数々の賞を受賞しており、県内の連携活動が全国的に認知されている。

埼玉県では、次世代ものづくり技術活用製品開発費補助金を通じて、県内企業の技術イノベー

ションを支援している。

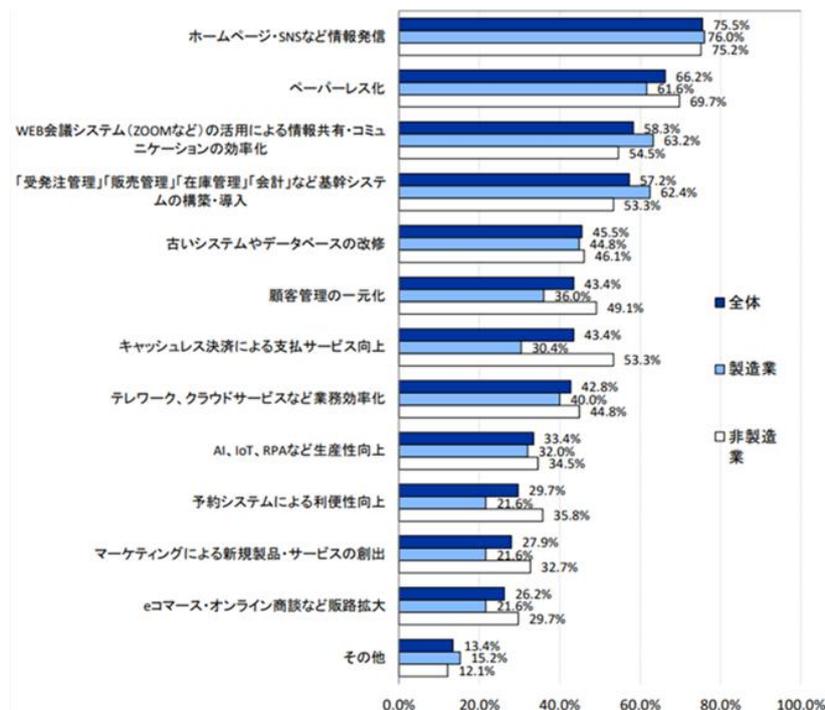
また、埼玉県産業の特徴として、これらの要素が組み合わさり、埼玉県の中企業は高い技術力を持ち、それを支える環境が整っていると云える。埼玉県の中企業は、これらの支援を活用し、技術開発や製品化において全国的に高い評価を受けていると考えられる。

(5) 埼玉県内中企業の DX に向けた取組状況について

埼玉県四半期経営動向調査（令和5年4月～6月）によると、埼玉県内の中企業の DX への取組状況は、「取り組んでいる」は21.9%、「関心はあるが取組に至っていない」は31.8%、「関心がない」は19.6%、「分からない」は、26.6%で、半数近くが DX に取り組んでいない状況となっている。

また、取組内容は、「ホームページ・SNS など情報発信」（75.5%）が最も多く、ついで「ペーパーレス化」（66.2%）、「WEB 会議システム（ZOOM など）の活用による情報共有・コミュニケーションの効率化」（58.3%）、「受発注管理」「販売管理」「在庫管理」「会計」など基幹システムの構築・導入」（57.2%）の順となった。全体として、約 80% がホームページ、SNS の発信であり、e コマース、オンライン商談は約 30% 足らずとなっている。

図表 2-2-8 DX に取り組んでいる項目/全体・製造業・非製造業(複数回答)



出典：埼玉県四半期経営動向調査(令和5年4～6月期)

3. 新たな変化を踏まえた課題と方向性

ここまで、外部環境要因、及び、埼玉県内の要因について、その特徴的な部分を整理してきた。次に、これらを利用して、県内中小企業が海外展開を進める際の強み（S=Strength）、弱み（W=Weakness）、機会（O=Opportunity）、脅威（T=Threat）に整理し、更に、強み（S）と弱み（W）及び機会（O）と脅威（T）の各項目をクロス SWOT 分析により、その4つのセルごとに戦略の方向性を考察していく。

(1) SWOT 分析

強み (Strength)	弱み (Weakness)
海外ビジネス拡大を志向する企業が多い。特に直接輸出を希望する企業が多い	県内企業の生産高の低下、中小企業の経常利益の低下
国、県、支援機関が連携した多様な支援	人口減、高齢化による人材不足
埼玉県海外マーケティング推進コンソーシアムを利用したきめ細かい支援体制	インバウンド客の低迷
県内外国人数、就業者数等が増加傾向	現地パートナーの確保が困難
活発な産学官連携	海外展開に関する実務上の情報不足
高度なものづくり技術やノウハウ	海外展開のマーケティング力不足
多様な産業の集積	地域特産品の国際的認知度の低さ
豊富な農産物や地域特産品	観光地としてのブランド力不足
地理的利便性（大都市に近い）	デジタル化の遅れ
整備された交通網	
豊富な観光資源	
機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
貿易協定の増加による市場アクセスの向上	人口減による国内市場規模の縮小
コロナ禍後の着実な経済成長	急激な為替変動・輸入物価の高騰
国内インバウンド市場の拡大	地政学的リスクの増加
SDGs、健康志向など海外消費者ニーズの変化	為替リスクや治安、感染症などのリスク
デジタル技術を活用した新たなビジネスモデル、企業コストの削減	海外消費者のニーズの多様化
生産拠点の国内回帰の動き	消費者の SDGs、健康志向の高まり
国、県、支援機関が連携した多様な支援の拡充傾向	海外市場での価格競争の激化
日本ブームの拡大	現地の文化や商習慣の違い
	自然災害リスク

(2) クロス SWOT 分析

	強み	弱み
機会	【積極化戦略】	【弱点強化戦略】
	海外ビジネスに対する高い意欲を持つ企業の成功事例を増やし、成功事例の横展開で裾野を広げる。	国、県、支援機関が連携した多様な支援を利用やデジタル技術の活用による情報不足の解消や現地パートナーの確保
	埼玉県海外マーケティング推進コンソーシアムなど支援制度の活用した戦略的な海外展開の推進	海外消費者のニーズの変化に対応を捉え、県内インバウンド客の低迷状態から脱却する
	増加する外国人労働者を通じてインバウンド需要を取り込む	県内観光資源や特産品の持つ「日本文化」を海外顧客に訴求することで、日本文化に興味を持つ顧客への販売拡大を図る
	高度なものづくり技術や農業技術を活かし、SDGs や健康志向等のニーズに合致した製品の開発や産業への進出を行う	都内のインバウンド客に対する地場産商品の訴求を強化し、商品知名度を高める。さらに、ハンズオン支援でデジタル技術の活用を促進し、越境 EC でのリピート購入につなげる。
	地理的利便性及びに観光資源の面的訴求でシナジー効果を高めることで、地域ブランドを向上させ、首都圏を訪れるインバウンド旅行者の獲得拡大を図る	
	企業間連携、異業種連携による新商品、サービス開発を促進し、海外市場でのニッチ分野を開拓する	
脅威	【差別化戦略】	【専守防衛戦略】
	海外展開に地政学的リスク、自然災害のリスクに対応するため、支援制度を活用したハンズオン支援で BCP 策定を促進	新たな市場を開拓し、県内総生産高の低下を補う
	県内在住の外国人や就業者を通じて観光、製品、サービスの品質を PR し、海外での口コミ増に繋げることで、海外市場を拡大し、国内市場の縮小に対応する。	現地パートナーの確保や関係維持。現地の文化を理解し、適応するための教育やトレーニングを実施
	安心・安全な農産物、加工食品であることの訴求による需要獲得	マーケティング力強化による海外の対象地域における需要掘り起こし
		デジタル化の加速による労働力不足の補完

4. まとめ

県内中小企業の海外展開を促進する観点での方向性としては、先ず、海外ビジネスに対する高い意欲を持つ企業の成功事例を増やし、その成功事例の横展開で裾野を広げることで海外展開を行う企業の裾野を広げていくことが望ましい。国、県、支援機関の支援制度は相互に連携し、シームレスな支援を実現してきている。とりわけ、埼玉県では、埼玉県海外マーケティング推進コンソーシアムなど支援制度を発足させ、多様な支援機関と企業をマッチングする仕組みが構築されている。こうした制度を有効活用することで、さまざまな課題に対応することが可能である。

海外展開には、人的体制の構築が不可欠である。県内では外国人居住者や労働者が増加傾向にある。こうした人材を通じたエリアプロデュースや特産品 PR など海外展開に参加していただくことで、人材不足の解消にも繋げることができる。主な方向性として以下3点を挙げる。

- ✓ 高度なものづくり技術や農業技術を活かし、SDGs や健康志向などのニーズに合致した製品の開発や産業への進出を行うこと
- ✓ 地理的利便性及びに観光資源の面的訴求でシナジー効果を高めることで、地域ブランドを向上させ、首都圏を訪れるインバウンド旅行者の獲得拡大を図ること
- ✓ 企業間連携、異業種連携による新商品、サービス開発を促進し、海外市場でのニッチ分野を開拓すること

なお、最も重要なことは、自社の現状と将来のあるべき姿を考察し、その実現に海外展開を戦略的に組み込んでいくことだと考える。

第3章 埼玉県中小企業の海外展開における各種意向調査

本章では、ジェトロや帝国データバンク、中小企業基盤整備機構など支援機関や業界団体により実施された中小企業向けアンケート調査データの取りまとめと分析を行う。

1. 公開アンケート調査結果の分析・考察

アフターコロナとなった近年、各種機関より海外展開における調査は充実しており、また一次公開データとされている。活用したアンケートデータは、A：ジェトロ埼玉・埼玉県産業振興公社、B：中小基盤整備機構、C：日本政策金融公庫、D：株式会社帝国データバンクの4機関を参考とする。

各アンケートデータの調査対象、調査方法、調査対象構成、調査時期を図表 3-1-1 に示す。

図表 3-1-1 公開アンケートデータ概要

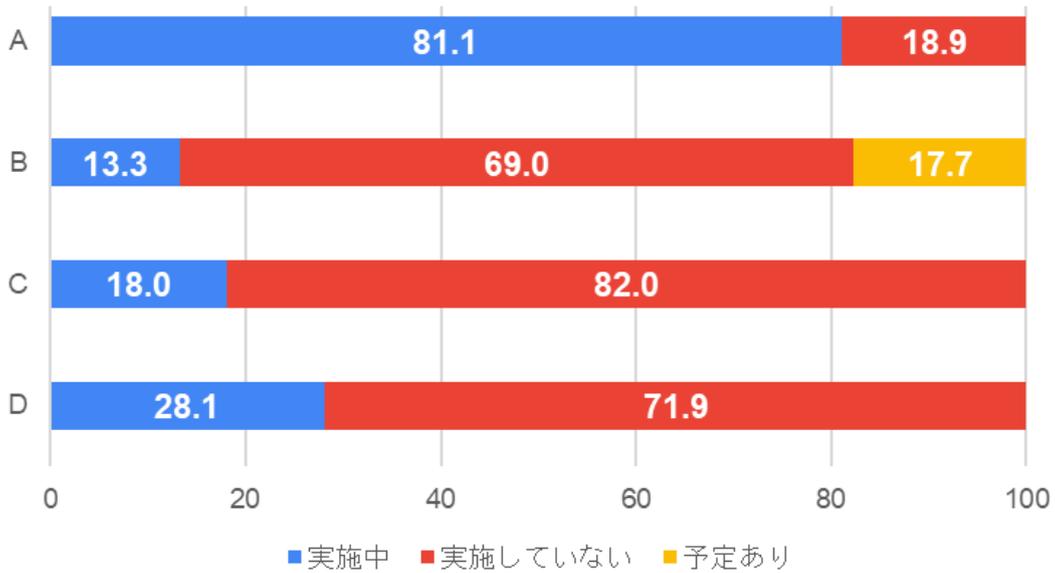
No	A	B	C	D
調査機関	ジェトロ埼玉 埼玉県産業振興公社	中小基盤整備機構	日本政策金融公庫	帝国データバンク
調査対象	公社、ジェトロに登録の 埼玉県内の企業3,552社 (有効回答数318社)	全国の中小企業者等 1,000社	公庫取引先12,950社 (回答数3,790社)	全国27,771社 (有効回答数は11,105社)
調査方法	ウェブアンケート	ウェブアンケート	—	—
調査対象構成	—	製造業50%、サービス 15%・小売15%	—	—
調査時期	2023年(令和5年)11月	2024年(令和6年) 2月6日~7日	2023年(令和5年)3月中 旬	2023年(令和5年) 6月19日~30日

出典: 各社アンケートデータを基に作成

(1) 現在の海外展開の取組状況

現在の海外展開の取り組み状況を図表 3-1-2 に示す。A においては、過去にジェトロまたは埼玉県産業振興公社が相談を受けた企業が対象であるため、“実施中”が 81.1%を占めている。一方、B~D においては調査対象が無作為であり相談意欲のない企業も含まれるため、“実施していない”の回答が大半を占めており、海外展開に取り組んでいないのが現状である。

図表 3-1-2 海外展開の取り組み状況(現在)

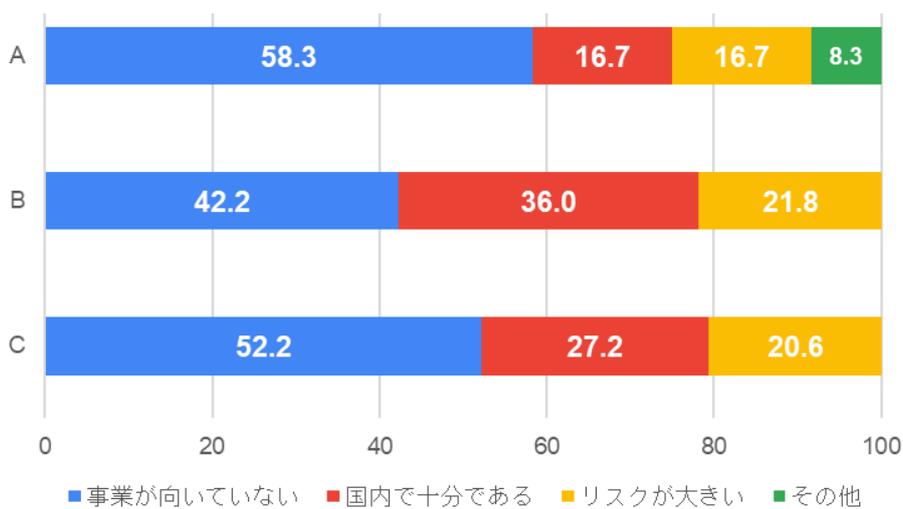


出典: 各社アンケートデータを基に作成

(2) 海外展開に関心がない理由

関心がない理由は、“事業が向いていない”という回答が多く、また“国内だけでも十分経営ができる”と回答もある。(図表 3-1-3 参照) 海外での事業は見通しがつきにくいため、リスクを生じてまで海外展開希望する企業は少ないと推測される。

図表 3-1-3 海外展開に関心がない理由

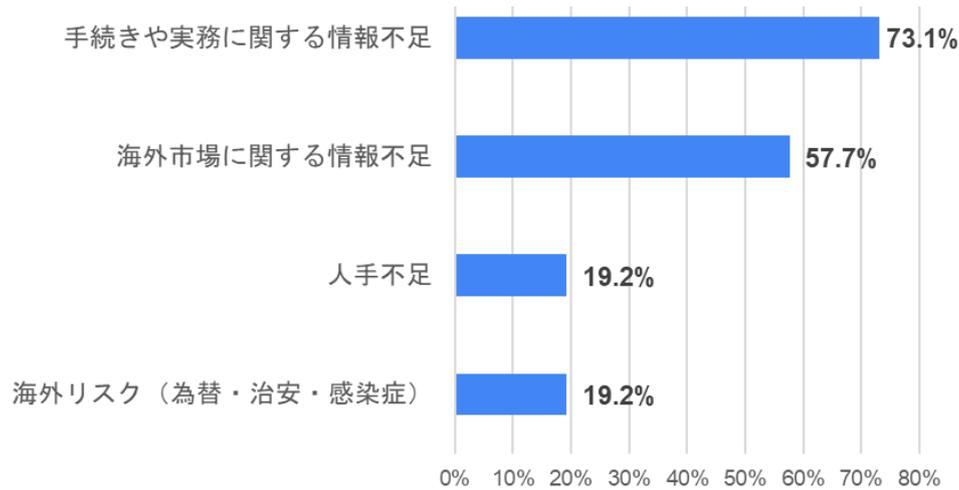


出典: 各社アンケートデータを基に作成

(3) 海外展開に関心があるが、取り組まない理由

A（ジェットロ埼玉および埼玉産業振興公社）の調査によると、理由は情報不足（手続き、実務、海外市場）であるため取り組み方がわからないためが大半を占めている。また、人材や人手が不足していると回答もある。

図表 3-1-4 海外展開に関心があるが取り組まない理由

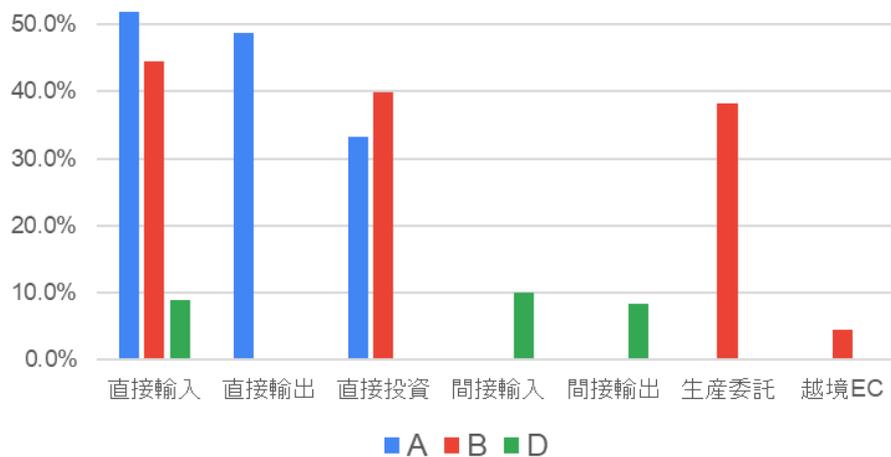


出典：各社アンケートデータを基に作成

(4) 現在の海外展開方法

海外展開している企業の方法は、直接輸出または直接輸入が多い傾向である。また、生産委託や間接輸出により海外展開をしている企業もあり、多様性が見られる。各社の事業内容や事業規模にあった方法で行っていると推測される。

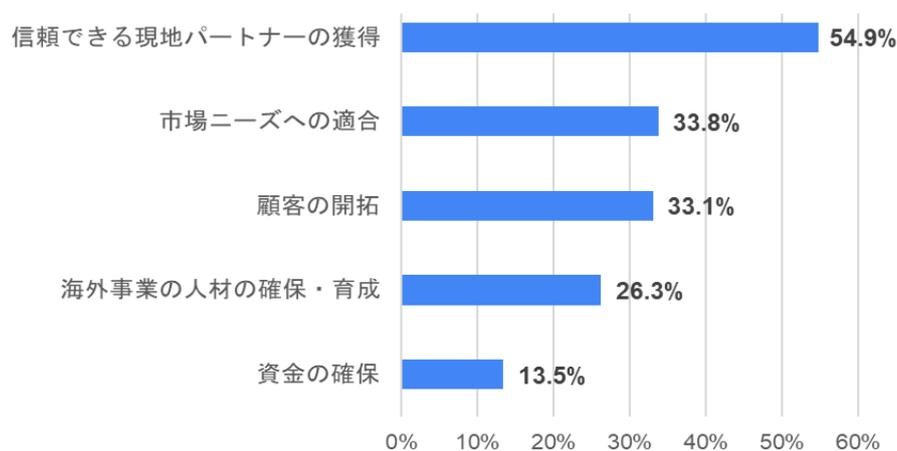
図表 3-1-5 国際展開の取り組み状況



(5) 海外輸出における成功要因

B（中小基盤整備機構）の調査によると、海外輸出の成功要因として、“信頼できる現地パートナーの獲得”が54.9%と最も多い。次に市場ニーズの適合や顧客の開拓など販売面の要因が多い。また、事業を担当する人材の確保や資金の確保等も成功要因となっている。

図表 3-1-6 海外輸出における成功要因

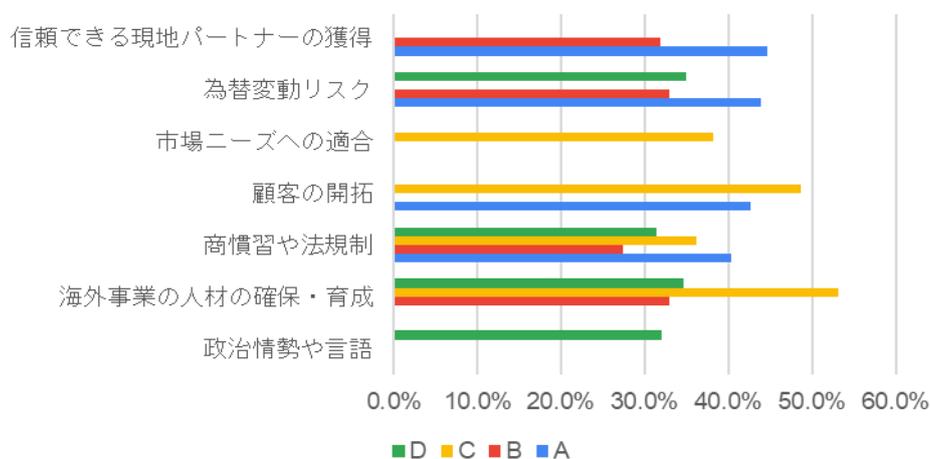


出典: 各社アンケートデータを基に作成

(6) 海外輸出における課題

海外輸出における課題は、販路開拓や市場ニーズの適合など事業に関連したものや法律・商習慣など文化的な課題が挙げられている。また、パートナーや人材の確保も大きな課題である。

図表 3-1-7 海外輸出における課題

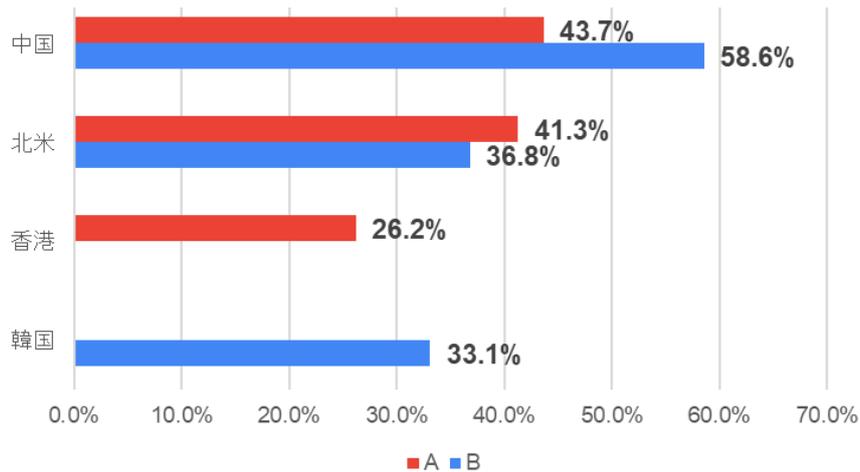


出典: 各社アンケートデータを基に作成

(7) 現在の海外輸出先国

A、B どちらの調査においても現状の輸出先は、中国が最も多く、次いで北米とである。中国は地理的にも近いうえに市場規模を見込むことができることが推測される。また、香港や韓国など地理的に近い国で海外輸出を試すということも要因と推測される。

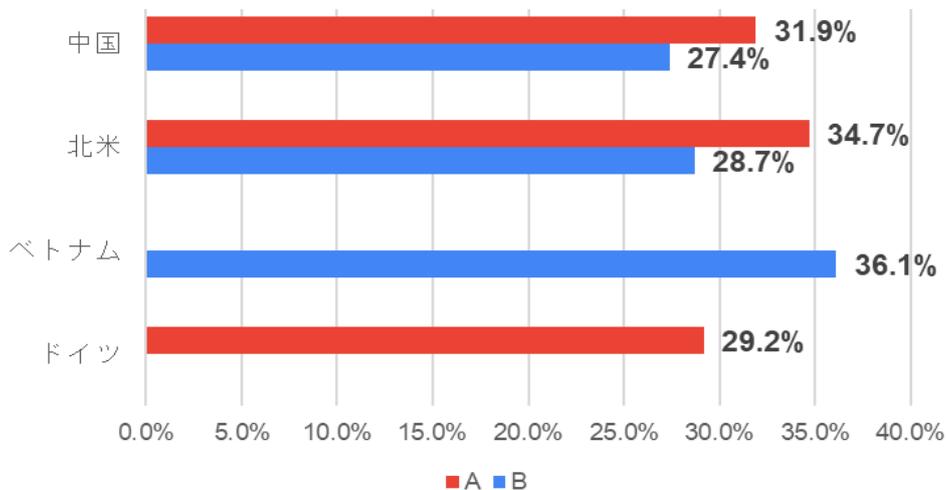
図表 3-1-8 海外輸出先国(現在)



(8) 将来の海外輸出先国

将来において、輸出先として検討している国として現在の中国・北米以外にベトナム・ドイツなどが挙げられた。ベトナムは労働人口が若く、技術革新が進んでいるため、ドイツにおいては昨今 GDP の成長も著しいためであると推測される。

図表 3-1-9 海外輸出先国(将来)

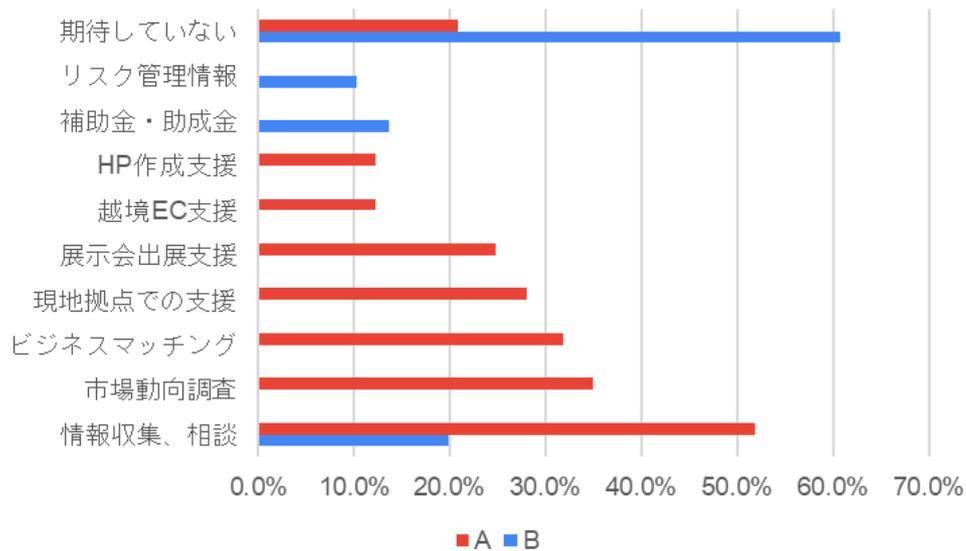


出典:各社アンケートデータを基に作成(図表 3-1-8、3-1-9)

(9) 行政に期待する支援策

行政に対して期待する支援策は、情報収集・相談からビジネスマッチングや現地での支援など多岐に渡っている。一方で、“期待していない”という回答も一定数あるため、診断士の伴走支援が有益であると推測される。

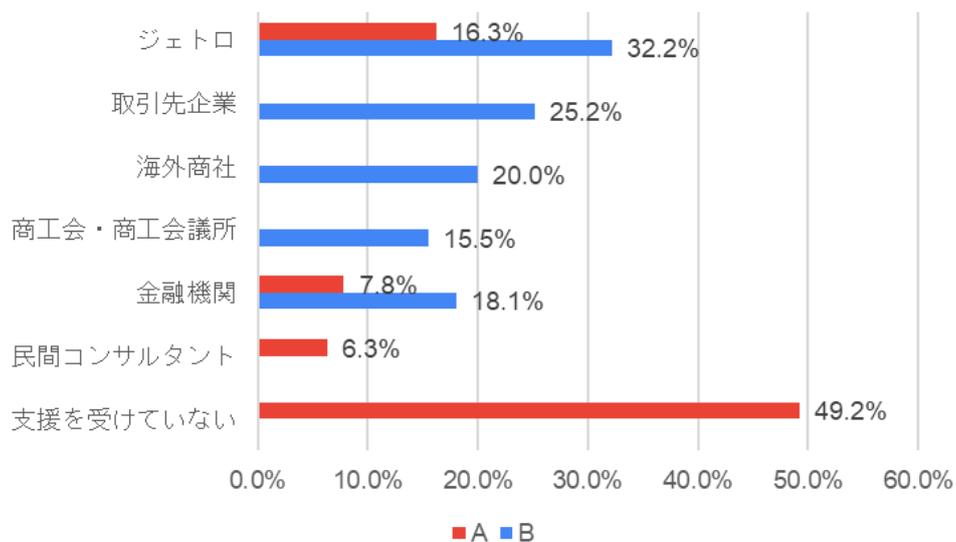
図表 3-1-10 行政に期待する支援策



(10) 支援先外部機関

国際展開している企業においても、支援を受けていない企業が一定数ある。

図表 3-1-11 支援先外部機関



出典:各社アンケートデータを基に作成(図表 3-1-10、3-1-11)

2. 企業ヒアリング調査と考察

2 節では埼玉グローバル賞受賞企業やジェトロの HP にて紹介されている企業を中心にヒアリングを行い、海外進出における成功要因を調査した。2016 年に調査した企業についても追跡調査したものの現在ではほとんど継続できていない状態でもあったため、その違いなども確認を行った。

(1) 株式会社きぬのいえ

① 企業概要

- ✓ 所在地 : 埼玉県大里郡寄居町寄居 1224-5
- ✓ 代表者 : 代表取締役 吉田 昌弘
- ✓ 設立 : 1937 年
- ✓ H P : www.kinunoie.co.jp
- ✓ 経営理念: 「しゃれて、ほんもの」。毎日の暮らしを彩りつかう人の心を豊かにする「しゃれて」いて、時代が変わっても愛され続ける「ほんもの」のものづくりを追求
- ✓ 取扱商品: 「オーロラ染め」による自社ブランド「FUPPU」製品、染め直し事業「SOMARe: (ソマリ)」(2020 年開始)、古着のリユース・販売事業
- ✓ 事業特徴: 一度に複数の色を染め上げる一浴多色染め「欧露羅染」(オーロラ染め、登録商標) は、埼玉県繊維試験場の職員が開発した技術を承継した独自技法。サステナブルな染め直し事業「SOMARe: (ソマリ)」は 1.5 か月待ちの状況。全国から注文を集める。
- ✓ 海外比率: 現状は僅か。国内販売を維持しながら、将来は 20~30%をめざす。
- ✓ 輸出形態: 台湾進出した日系企業からの OEM 受託
- ✓ 進出国 : 台湾



<本社入口>



<代表商品>

② 海外進出を始めたきっかけ

将来の日本の人口減を想定して、次の経営の柱として海外への取り組みを開始。寄居町の

商工会への相談をきっかけに経営革新計画承認を取得。商工会を通じて、振興公社、ジェットロなどの支援を受けた。商工会の伴走支援を受けながら 2016 年 JAPAN ブランドの認定、2021 年埼玉グローバル賞を受賞。

③ 海外進出・インバウンドへの取り組み内容

JAPAN ブランドの認定を受けた際は、NY の展示会を視察したが、流通コストなどのハードルが高かったため、展示会への出展は断念。その後、関東経済産業局からの声掛けを受けて、上海、香港の展示会への出展も行ったが、コロナを受けて一時中断した。最近、再チャレンジを始め、先日の産業公社の海外コンソーシアムのイベントにも参加している。

インバウンド対応では、大阪万博の来日客が関東地区訪問の際に立ち寄る先として寄居町が検討中となっている。染色体験施設として問い合わせを受けている。

④ 海外展開・インバウンドにあたっての取組みの課題

現地の販売ルートの構築が課題。現地ディストリビューターとのマッチングに関して支援を受けたい。当初はオンラインショップとの価格差も指摘されたが、現在は、価格差はあまり問われないと聞いている。現地バイヤーから現地向け商品の企画の提案も受けるが、現地の流行の把握や商品への反映などが課題で、現時点ではリスクが高いと考えている。支援機関は、現地視察、展示会などイベントへの参加までを支援してくれる。中小企業診断士には、イベント後に海外展開の活動計画の構築、それを実行、継続するまでの伴走支援などに期待している。

⑤ 今後の展開

自社ブランドの「オーロラ染め」の海外展開を拡大し、寄居発ブランドを発信する。「和」のテイストを盛り込んだオンリーワンの商品として、海外ユーザーに訴求し、ブランド化を目指す。2024 年 12 月に台湾で行われた振興公社の展示会に出店。今後も徐々に展示会出展を増やす。コロナ特別型小規模事業者持続化補助金を活用し、染め直し商品の乾燥作業用の衣類乾燥機を導入。業務効率が 20%改善し、生産性向上と品質保持の成果を挙げた。

参考情報

- ✓ BIZHINT インタビュー <https://bizhint.jp/report/217904>
- ✓ 全国商工会連合会記事 https://www.shokokai.or.jp/shokokai/pdf/202110/20-22_%E5%95%8610_%E7%89%B9%E9%9B%86_%E5%9F%BC%E7%8E%89_%E5%AF%84%E5%B1%85%E7%94%BA_%E3%81%8D%E3%81%AC%E3%81%AE%E3%81%84%E3%81%88.pdf

(面談日：2024 年 12 月 19 日、面談者：代表取締役社長 吉田 昌弘 様)

(2) 株式会社ワイ・エス・エム

① 企業概要

- ✓ 所在地 : 埼玉県八潮市二丁目 342-1
- ✓ 代表者 : 代表取締役 八島 哲也
- ✓ 設立 : 1992 年
- ✓ H P : <https://k-ysm.co.jp/>
- ✓ 経営理念 : Y.S.M は想いを形にして関わる人の未来を照らし続けます
- ✓ 取扱商品 : LED 特注照明、LED 道光板、建築金物、サイン、その他金属加工、デザイン企画、設計、製造、施工及び販売
- ✓ 事業特徴 : 「どうすればできるか」を関係者全員で考えていくことを理念に、デザイナーからの困難な要求を成長するための「宿題」と考え、具現化する。板金技術と導光板を掛け合わせた照明のパイオニアとして、特注照明の設計から製造、施工、アフターフォローまで一貫対応を行うメーカーである。
- ✓ 海外比率 : 売上の約 10%
- ✓ 輸出形態 : 海外のインテリアやデザインの国際展示会に積極的に出展し、利用者への直接販売、販売会社への卸売を行っている。
- ✓ 進出国 : 欧州、米国、南米（出展している展示会の開催地であるフランスが多い）



<本社入口>



<代表商品>



② 海外進出を始めたきっかけ

町工場とデザイナーをつなぐ行政のイベントに参加したことをきっかけにプロダクトデザイナーとの関係が構築でき、自社ブランドの「HOOP（フープ）」の商品化に成功した。また、プロダクトデザイナーの海外出展に協力し、海外市場での知名度が広がっていくなか、欧州最大級の世界的家具メーカーである VITRA 社からの提案を受け、2019 年フランス「MAISON&OBJET」に初めて出展したことを機に同年世界 3 大デザイン賞（ドイツ）iF Design Award などを受賞、益々注目を集めることとなる。同時に VITRA 社から当社商品の取り扱いに関する引合いを受け、自社ブランド商品「NAGHTBOOK」の販売をスタートし、本格的に海外進出を実現した。

③ 海外進出・インバウンドへの取り組み内容

ジェトロの無料海外バイヤー商談会に参加し、専門家派遣などの支援を活用して海外ビジネスの体制を構築した。特に貿易業務についてはノウハウがなく、ジェトロの輸出コンソーシアムを活用し、よろず支援拠点などの専門家派遣で多くの支援を受けた。積極的に海外のインテリアやデザインの国際展示会に出展している。海外の展示会への出展に際しては、ジェトロの海外展示会支援にエントリーし、費用の負担、通訳の派遣などの支援を受け、自社の経営資源の不足を補っている。海外との外国語による交渉はメールが中心であるが、当初は社長が翻訳ソフトを利用し、苦勞して対応していたが、現在は帰国子女を新規で採用し、専任者として担当させている。ホームページの英語版を開設した。また、X（旧 Twitter）、Instagram、Facebook などの SNS を活用して、積極的に海外に向けて情報を発信している。

④ 海外展開・インバウンドにあたっての取組みの課題

現状、販売会社経由での販売が中心となっているが、販路開拓を進める上で販売会社に商品を卸す卸売業にも展開したいと考えている。しかし、現在の設定価格では卸売業経由での利益確保ができず、小売価格の改定が課題となっている。汎用品の大量生産は目指していないが、生産性の適正化が課題である。量の拡大を迫わず、現在の生産工場、生産設備、生産人員の中で、適正な生産量を確保するための効率的な生産方法を構築していくことが必要である。

⑤ 今後の展開

規模の急速な拡大は望まず、国内外で照明に関する問い合わせを増やして、「光を作りたい人」の架け橋になりたい。従業員には誇りを持って仕事をしてもらい、そして、従業員に国内外のファンがつくような会社になりたい。当社は知り合ったプロダクトデザイナーの活躍に伴って海外での商機が広がった。LED の普及により、従来実現できなかったデザインの幅が広がり、プロダクトデザイナーのアイデアが広がっている。今後もプロダクトデザイナーが表現したいものを当社が具現化することで、共に成長し、市場からの評価を受けていきたい。今後も国内外の展示会へ積極的に出展し、海外バイヤーとの接点を増やしていきたい。そのためにも支援機関には海外に向けたネット戦略の支援、海外ビジネス向けスタッフの確保などを支援していただきたい。

（面談日：2024年12月9日、面談者：代表取締役社長 八島 哲也 様）

(3) 有限会社相澤染工場

① 企業概要

- ✓ 所在地 : 〒340-0823 埼玉県八潮市古新田 155
- ✓ 代表者 : 取締役 相澤 択哉
- ✓ 創業 : 明治 39 年 (1906 年) 創業
- ✓ H P : <https://www.aizawa-senkojo.jp/>
- ✓ 自社方針 : 機械による量産ではなく、伝統を重んじ職人による高品質な製品づくりを行うことが自社の価値と考えている。製品は飾り物ではなく本物を望む人に使ってもらえる手工業製品ととらえている。
- ✓ 事業内容 : 藍染半纏 (はんてん)、印半纏、法被 (はっぴ) の染色、縫製、暖簾、幟 (のぼり) の染色、縫製、小物類の藍染、縫製、衣類の染直し・製品染め、皮革の藍染加工、藍染体験、ワークショップの受託、古着の染め替え、染め直し、補修加工
- ✓ 取扱品目 : 藍染半纏、印半纏、法被、暖簾、幟、スカーフ、ポーチ、T シャツ、コート、ブルゾンなど
- ✓ 事業の特徴 : 藍染、型染め、江戸文字・角字の字体制作など伝統的な技法を用い、染めから縫製、染め直しや補修加工まで一貫した製造工程を持っている。一貫して製造できる会社は全国的にも 2 社ほどしかなく当社の強みといえる。
- ✓ 海外比率 : 海外売上比率 1% 程度
- ✓ 海外進出国 : 米国、英国、香港、欧州他



<型作成の様子>



<染工場 (藍甕) >

② 海外進出を始めたきっかけ

コロナ禍で全国のお祭りが中止となり、法被や半纏の需要が激減したことが海外進出を考えるきっかけとなった。令和 3 年 (2021 年) から 3 年連続でジェトロの「TAKUMINEXT プログラム」に参加し、海外バイヤーとの成約を果たしている。

③ 海外進出・インバウンドへの取り組み内容

海外顧客への対応は主に SNS を活用して行っている。翻訳ソフトを用い Instagram のダイレクトメッセージを通じて注文を受け付けてきた。ハッシュタグの選び方によってリーチできるユーザー層が異なるため、試行錯誤を重ねながら最適な方法を模索した。オンライン営業は隙間時間を有効活用できる手法として引き続き取り組んでいく必要があると考えている。一方で人材不足の影響もあり展示会への出展は控えている。それでも海外バイヤーからダイレクトメールが届くことがある。コロナ禍が収束し国内需要が回復している現状では、海外市場向けの活動は、コロナ禍に取引を開始した海外バイヤーとの関係維持に留め、新規顧客の開拓は停止している状況である。

④ 海外展開・インバウンドにあたっての取組みの課題

海外展開には製品案内だけでなく、日本文化や製品の背景を伝える PR が欠かせないと考えている。また、顧客と丁寧にコミュニケーションを取る必要がある。海外新規顧客への販売拡大には職人の増員が求められるが、土地や設備能力の制約、天候の影響などもあり、単純に人員を増やせば解決するわけではない。一方で、現在売上の約 9 割を占める「お祭り向け需要」は、将来的に減少すると予想しており、海外展開を含めた新たな販路の開拓が必要だととらえている。

⑤ 今後の展開

現在は人的資源が限られているため、海外で開催されるイベントへの参加は難しい状況である。そのため、今後は海外バイヤーが訪れる国内イベント（例：ギフトショー）への参加を積極的に進めていきたいと考えている。異業種とのコラボレーションも重要な取り組みである。たとえば、衣料品製造会社の香港展示会用や、酒蔵向けの法被を制作した実績がある。海外顧客への直接販売とは別に、海外展開を目指す国内事業者との連携で地域や業種を超えた広がりが期待できると考えている。

その他参考情報

- ✓ ジェトロ「TAKUMINEXT プログラム」活用事例：「チャレンジャー精神」で伝統ある藍染技術を世界へ

https://www.jetro.go.jp/case_study/2023/aizawa-senkojo.html

（面談日：2024年12月10日、面談者：有限会社相澤染工場 取締役 相澤 択哉 様）

(4) 笛木醤油株式会社

① 企業概要

- ✓ 所在地 : 埼玉県比企郡川島町上伊草 660
- ✓ 代表者 : 笛木 吉五郎
- ✓ 創業 : 1789 年
- ✓ H P : <https://kinbue.jp/>
- ✓ 経営理念 : 伝統を守りながら革新的なことへチャレンジすること
- ✓ 取扱商品 : 醤油、醤油加工品、バームクーヘン（埼玉の原料を使用）など
- ✓ 事業特徴 : 木桶を使用した伝統的製法での醤油
- ✓ 海外比率 : 売上の 1 % 程度
- ✓ 輸出形態 : 間接貿易（商社経由で販売）
- ✓ 進出国 : フランス、スペイン、ドイツ、アメリカ、カナダ、オーストラリア、香港、台湾、マレーシア、メキシコ、タイ、ルーマニア 世界 12 カ国に展開中



<本社入口>



<代表商品>

② 海外進出を始めたきっかけ

醤油の国内市場が大きくシュリンクを続け、小規模の醤油蔵も減少している状況に強烈な危機感があったため。醤油生産量も年々減少：1973年 1,294,155L → 2020年 702,428L。醤油蔵の数は1955年と2020年対比で80%以上が廃業している。日本国内の市場、特に地方のマーケットはより顕著にシュリンクしており、海外に目を向けるようになった。実際に大手醤油メーカーは輸出や現地生産が右肩上がりであり、海外売上げ比率は増加し、海外売上げが国内売上げを上回る状態である。

③ 海外進出・インバウンドへの取り組み内容

海外進出については昭和50年、先々代の社長が北米輸出をスタートさせた。コンテナでの輸出がメインであったが1980年代に大手・中堅醤油メーカーが海外現地工場を製造するなど、本格的に海外展開を図ったため、価格競争に負けるようになり、ほぼ輸出は0の状態に

なった。2017年に現社長が本格的に海外の販路開拓を再開した。具体的にはジェトロの展示会で専門家サポート（商談と通訳）を受けながら進め、フランスや台湾などでの商売が決まった。実際に商売を始めるにあたり、商流は自社でコントロールする必要があったため、商社とも契約し1国1商社で商売を継続している。その後、ジェトロの担当者からも海外への取り組み姿勢について、覚悟を持って取り組む旨を言い切ってもらったことも大きかったとのこと。（背中を押してもらうことの重要性）。その他のサポートとして全国醤油工業協同組合連合会の渡航費・出店料などの補助金なども活用した。

インバウンドの取り組みとしては、金笛しょうゆパークや川越にある直売所、お食事処、川越バウム Lab などがある。金笛しょうゆパークでは工場見学だけでなく、直売所、レストラン、バウム工房なども併設しており、多くの外国人客が訪れている。年間4000名程度来訪しており、団体・ツアー客だけでなく、個人での訪問もある。一人あたりの客単価が国内客より高く利益に貢献している。SNSなどでの積極的な情報発生は行っていないが、場内での写真撮影に制限をかけておらず、結果として口コミにより広がっている。

④ 海外展開・インバウンドにあたっての取組みの課題

海外進出、インバウンド対策について少し場当たりの的になっているため、グランドデザインを描いて、中長期的な視点を持って取り組み、高い視座から考えていきたい。利益が出ない商売では継続しないので、無理に海外進出を進める気はなく進出国やアイテムについては慎重に選定する必要がある。（アジア圏は単価が安く、ヨーロッパ圏は品質を評価してくれる傾向にある）海外進出には金銭的な余裕がないと本格的に取り組めないため、キャッシュフロー経営を継続し、地に足をつけた経営を継続する。海外事業は社長+1名の2名体制で進めているが、共に兼務であり、専任で取り組んでいるわけではなく、相手国の専門的な知見や語学などについては専門的なサポートが必要である。

⑤ 今後の展開

海外輸出については進出国の幅を広げること、既存国の深掘りの両方を進める。進出国としては特にハラール圏、アフリカ（ケニア、ナイジェリア）、イギリスを中心に伸ばす。進出国への深掘りを行うための材料として、オーガニックの認証を取得、パウダー（真空凍結乾燥）の開発などを行った。今後はハラール認証も行い各国のニーズに合わせた対応を行う。また、インバウンドでファンになった方々に対して越境ECを用意して、販売を継続しLTV最大化を狙う。海外向けのブランディングなども検討していく。インバウンドとしてのしょうゆパークの更なる活性化で受け入れを4000人/年から2万人/年に増やしたい。そのための倉庫の改築なども進めている。

（面談日：2024年12月11日、面談者：12代目当主 代表取締役社長 笛木 吉五郎 様）

(5) 株式会社木下製館

① 企業概要

- ✓ 所在地 : 〒330-0854 埼玉県さいたま市大宮区桜木町 4-431-1 (本社・工場)
- ✓ 代表者 : 代表取締役社長 木下 大輔
- ✓ 創業 : 1931年創業、1954年1月29日設立
2024年5月30日 あんこ専門店「あんこどき」直営店オープン
- ✓ H P : <https://kinoshitaseian.com/>
- ✓ 経営理念 : 私たちは、あんこと共にお客様に感動をお届けします。
- ✓ 事業内容 : 各種製館・羊羹製造・その他加工・自社ブランド製品販売、自社製の原料あんこなど、アジア・欧州向け輸出など
- ✓ 取扱商品 : 原料あんこ、生あん、練あん、羊羹、かこのこ豆、その他 OEM 製造、自社ブランド商品他 (輸出 : 原料あんこ、練あん、羊羹など)
- ✓ 海外比率 : 現在、売上高比率 約 7% (目標 10% 規模)
- ✓ 輸出形態 : 取引件数としては、間接輸出が多い。最近では直接輸出が増えている (現地商社経由での現地企業取引)
- ✓ 進出国 : 主な輸出国 : イギリス、ドイツ、スウェーデン、フランス、シンガポール、香港、UAE。直近ではシンガポール向けあんこ原料の新規商談締結。北米地域なども視野に入れている (取引先から声掛けをいただいている)。



<本社・工場>



<あんこ専門店「あんこどき」>

② 海外進出を始めたきっかけ

国内市場縮しているものの、視点・考え方などを変えれば、さまざまな形であんこの可能性を追求するチャンスがあり、新たな活路を見出すため海外輸出に挑戦した。専務取締役の前職経験 (大手食品企業) をベースに、新規事業の「海外展開」へ挑戦や好奇心なども取組む上での後押しとなった。

③ 海外進出・インバウンドへの取り組み内容

初めての海外ビジネスは、2018年香港百貨店 (埼玉県産業振興公社) での「埼玉県フェア」

参加。ジェトロの新輸出大国コンソーシアムのハンズオン支援に採択された。海外商談では事前準備に力を入れており成約率も上がっている。コロナ禍においてはオンライン商談であったため PR 動画製作にも注力した。インバウンド対応は、取引先お客様向けの商品をお土産として購入いただいている。インバウンド対応関し、特に川越以外のさいたま地域への呼び込み PR 不足などについて課題認識をもっており、直近ではホテルメトロポリタンなどとのコラボ企画でインバウンド顧客獲得を図ろうとしている。

④ 海外展開・インバウンドにあたっての取組みの課題

商談においては事前準備を心掛けている。商談において必要書類が煩雑なケースもあるが、丁寧に準備し、こちらの本気度を示すことで成約できる可能性が高まることも分かってきた。輸出製品は日持ちする羊羹が主である。羊羹は製造から1年、練あんは90日程度。船輸送の場合、欧州向は3カ月以上となるため、練あんの輸出は商品の温度管理・倉庫確保など、物流面における課題が多い。また温度管理不要な常温対応可能な商品にも取り組んでいる。展示会出展対応も労力を要すが、その後の定期的なフォローが難しい。実質、専務取締役1名での対応になっているため、売上比率10%程度まで安定的に継続できるようになれば、海外対応専属要員を配置することも検討している。現在の取引はFOB契約ベース。現地企業との信頼関係などもあり、現地企業側に負担のかかる契約形態をとってもらっているが、さらに拡大していく場合にはCIF対応なども要望されている。

⑤ 今後の展開

海外売上比率について、まずは売上比率10%まで拡大を図る。将来的には、海外現地の豆などを利用した”あんこ”の製造展開・地産地消や、例えばコーヒーのように産地の豆によって味わいや風味を愉しむ”あんこ”需要が拡大していくことも構想できるのではないかと考えている。現在の輸出状況次第となるが、今後は貿易実務関連（CIF対応）や北米進出におけるFDA対応他について検討、準備などを進める予定。将来的には、家族経営（稼業）から企業組織化の準備を想定している。

参考情報

- ✓ ジェトロ 地域・分析レポート：特集 中小企業の海外ビジネス、成功の秘訣
- ✓ ジェトロ 活用事例
- ✓ 木下製館のあんこを使用したデザートを提供（メトロポリタン新都心 Web site）

（面談日:2024年11月28日、面談者:株式会社木下製館 専務取締役（※）木下 大輔 様）

※面談時の役職、現・代表取締役社長

(6) 株式会社武蔵野ユニフォーム

① 企業概要

- ✓ 所在地 : 〒361-0016 埼玉県行田市藤原町 2-7-7
- ✓ 代表者 : 代表取締役 小松 和弘
- ✓ 設立 : 1974年7月
- ✓ H P : <http://www.musashinouniform.co.jp>
- ✓ 経営理念: お客様に信頼される企業、地元の皆様に愛される企業を目指します。
 1. おしゃれな作業服で職場に活気を!
 2. 独自の衣料品を世界に伝える!
 3. 地域活性化の一助となる!
- ✓ 事業内容: 衣料品製造、卸、販売。地元グッズ企画、製造、販売。海外展開支援事業。
- ✓ 取扱商品: 「作業服、事務服、サムライ足袋、地元グッズ、白衣、ドクターウェア、スクラブ、ナースウェア、ナースシューズ、エプロン、防寒着、フードサービス、コックコート、帽子・キャップ、コック帽子、厨房シューズ、作務衣・甚平、つなぎ服、エステ服、安全靴・長靴、介護服、ファン付きウェアなど。
- ✓ 海外比率: 現在、売上高比率 約 30%
- ✓ 輸出形態: 現地法人を設立し直接輸出、越境 EC による輸出、海外総代理店経由販売
- ✓ 進出国 : 台湾、フランス、シンガポール、アメリカ、UK



<本社入口>



<代表商品>

② 海外進出を始めたきっかけ

代表の趣味である茶道で使う足袋が行田市で生産が盛んであったため、生地を活用の可能性に着目し、海外展開を検討開始。2015年 Japan エクスポに3社で参加し、日本発のタビコレとして出店。以降、パリのセレクトショップでのテスト販売やパリでの Japan エクスポにてステージパフォーマンスなどを実施。市長との会合やジェトロなどの支援を受け経営革新計画承認を取得し、サムライ足袋で彩の国優良ブランド認定を受け、さらなる海外展開を実施する。2019年埼玉県経営革新モデル企業指定、2021年埼玉グローバル賞を受賞。

③ 海外進出・インバウンドへの取り組み内容

2015年 JAPAN エクスポに参加し、日本初のタビコレとして出店し、10足販売した。価格は日本の5倍程度で販売した。2017年に日本人の協力者と拡販先を探し、パリのセレクトショップにて、商品を置いてもらうようになる。この活動が新聞に載り、その後関東経済産業局にて発表し、共同通信社の記事となった。台湾、シンガポールにて物産展等として出店した。現在、台湾で現地法人を設立し、責任者が販売先を拡大に奔走している。インバウンド対応では、HPにてサムライ足袋ブランドとして製品ラインナップや履き方などを発信している。また、オリジナル足袋づくり体験や縫製体験も工場内にて実施している。

④ 海外展開・インバウンドにあたっての取組みの課題

各国の販売先の構築および拡大が課題である。現地の総代理店の発掘に向けて、対象先のリスト作成や先方との価格や条件交渉において支援を受けたい。現地総代理店や法人などは商品の1つとして考えているため、販路を拡大する責任感が薄いため、本社より従業員を送ることが望ましい。現地向け商品の流行の把握や価格が見えにくいいため、商品への反映などが出来にくいことが課題である。

⑤ 今後の展開

サムライ足袋の海外展開を拡大し、生産を拡大することで行田市の地域活性化も図っていく。さらには海外で購入したユーザーが足袋の縫製や作成をしに訪日する旅行客が増加することも期待している。自社の海外展開の方法やコネクションを活用し、海外展開への支援事業を行っていく予定である。県や市などとさらなる連携を図り、自社だけでなく他社とともに海外展開を発展させていくことを図っていく。大阪万博に訪問するインバウンド客に向けて、事務局からの要望を受け、足袋体験を提供することを検討している。国内の顧客を増やすために、行田市のさきたま古墳を観光資源として開かれている古墳フェスでも商品の出店を行う。古墳フェスは国内客だけでなく、インバウンド客も増加傾向である。

参考情報

- ✓ 埼玉県「埼玉グローバル賞」記事（令和2年）

[令和2年度「埼玉グローバル賞」の表彰式を行いました - 埼玉県](#)

- ✓ ぶぎんレポート No.255 2021年6月号記事

[386899925b9ba6b563069374e144209fe6a5ad90.pdf](#)

- ✓ 彩の国経営革新モデル企業（H30年）

[r5modelkigyoutiran.pdf](#)

（面談日：2024年11月29日、面談者：代表取締役社長 小松 和弘 様）

(7) 川越開運堂株式会社

① 企業概要

- ✓ 所在地 : 川越市新富町1丁目9番地1
- ✓ 代表者 : 木所 裕幸
- ✓ 創業 : 2011年11月11日
- ✓ H P : <https://sweetpotato.info/introduction/kawagoekaiundo/>
- ✓ 経営理念: (企業使命) 人々に幸せと感動、安全安心な美味しい食品を提供し新しい食の文化を創造し、「ありがとう」と感謝される企業を目指します
(経営姿勢)
三者(生産者・消費者・当社)の共存共栄
真摯で正直な商い、最善で適正な利益
常にチャレンジ、オンリーワンの精神
- ✓ 取扱商品: 干し芋・ジャム・ペースト・お菓子類
- ✓ 事業特徴: 地場の食材を使用した食品の販売・製造・加工・研究開発
食材を有効に活かすための食品添加物の販売・研究開発
- ✓ 輸出形態: 間接貿易(商社経由で販売)
- ✓ 進出国 : フランスを中心に欧州各国



<川越いも>



<川越紅赤芋みつ>



<川越いもを使用した各商品>



② 海外進出・インバウンドへの取り組み内容

✓ 海外展開

川越いもペーストはフランスのショコラティエ・ベルギーのチョコレートメーカーから関心を得ている。今後の輸出が見込まれる。埼玉県サーキュラーエコノミーの成功モデル、川越紅赤芋みつは、埼玉県が輸出を強化するフランス・スペインを中心のレストランへ拡販をかけて興味を頂いており、輸出の準備をしている。

✓ インバウンド

川越への年間来訪者 719 万人 (60 万人 8.5%インバウンド)、コロナ禍前は 30 万人なので

倍増している。川越を拠点に東日本各地へ移動するインバウンド客が増えている。東京では1週間の滞在費が、川越ならば10日～2週間に伸び、人気になっている。インバウンド客には2～3時間の移動は全く苦に思わず、川越から大宮経由で東北・北陸に向かう人も多い。また、川越から那須・草津などに直行バスも走っている（成田・羽田は当然あり）。川越を起点に秩父・所沢・さいたま市でインバウンド効果を循環する仕組みができれば埼玉県を訪れるインバウンド客は飛躍的に増える。小江戸川越の名所「蔵造りの街並み」や「時の鐘」から徒歩圏内にホテル～旅籠 小江戸や～を別会社にて経営し、インバウンド需要を獲得している。<https://yyz.co.jp/hatago-coedoya/>

さまざまな人数に対応できる部屋・キッチン付きラウンジを完備し、東京よりもリーズナブルな価格で長期滞在も可能な宿泊施設を整備し、川越を拠点に東日本各地を周遊する新しい日本の楽しみ方を提供している。

③ 海外展開・インバウンドにあたっての取組みの課題

川越いもに関与する事業者が川越市内だけでも100者以上あるが、川越いもの歴史の理解が業者ごとに違いがある。国内外多くの人々に訪れてもらえる地域となるためには、事業者が歴史を理解し、認識を高める必要である。多くの市内・国内事業者が参加できるコエド芋パーク食フェスを企画開催。大事なことは広げる役割が必要。企業・行政・団体など、一歩行動すれば仲間も賛同者が増える。一社や個人ではできない、その動きのそばにいる・触れる・加わることも大事だし、呼びかける・募ることも大事だと思う。

④ 今後の展開

約330年前に開拓および雑木林の植林から始まった川越いも産地の循環型農法、土づくり、食文化を重視し、日本・埼玉県が誇る川越いもの魅力を多くの人に伝える事業には国境も言葉の違いも大きな影響は無く、伝え方を変えれば良いとの考え方である。埼玉県・川越市などの行政、ジェトロなどの支援機関、地域の事業者と連携・協力し、日本・海外全てのお客様に伝えることが可能であれば、積極的に展開する。

（面談日：2024年11月14日、面談者：営業部長 森 貴史 様）

(8) 株式会社山香煎餅本舗

① 企業概要

- ✓ 所在地 : 〒340-0052 埼玉県草加市金明町 481 (本社・工場)
- ✓ 代表者 : 代表取締役社長 河野 文寿
- ✓ 創業 : 1971 年創業、1973 年設立
2007 年 草加せんべいの庭 (手焼き体験などのテーマパーク) オープン
- ✓ H P : <https://www.yamakosenbei.co.jp/>
- ✓ 経営理念 : お客様の喜びを我が社の喜びとする
- ✓ 経営目的 : 仕事を通じて社会貢献できる人づくり
- ✓ 事業内容 : 草加せんべいなどの米菓の製造・販売、チョコレートの製造・販売、菓子 OEM、和菓子店の運営を行っている。化学調味料に頼らず、焼きの香ばしさ、米の甘み、天然のダシと醤油、の三位一体の素材本来の味を活かして、本物の「おいしさ」を大切にされた事業展開が特徴である。
- ✓ 取扱商品 : 堅焼きせんべい、おこげせんべい、あられ類、おいしい非常食、OEM 商品
- ✓ 輸出実績 : 過去に、台湾でのデパート催事場でのスポット販売や、香港の販売業者との取引 (間接輸出) の実績がある。



<草加せんべいの庭>



<山香煎餅本舗 清門店>

② 海外進出を始めたきっかけ

2007 年にドイツで開催された有機食品展示会を見学したことをきっかけに、少しずつ海外市場の調査を開始した。2016 年には、国内のせんべい需要が縮小すると予測し、海外展開を視野に入れる必要性を感じるようになった。この時期、埼玉県産業振興公社や草加商工会議所の支援を受け、海外の展示会に出展した。

③ 海外進出・インバウンドへの取り組み内容

2015 年から 2016 年にかけて、オーストラリア、タイ、カナダ、さらにはミラノ万博など

の展示会で自社のせんべいを出品した。これらの展示会や商談会では、当時の日本ブームも追い風となり、バイヤーからの反応は良好であった。しかし、最終消費者が日本のせんべいを受け入れるかどうかについては課題が残った。現地でスーパーやコンビニを回って市場調査を行った結果、低価格な中国産のせんべいが一定のシェアを持ちながらも、これらは「お菓子」というより「軽食」として扱われていることが判明した。日本のように高品質なせんべいをお菓子や贈答品として楽しむ文化は全くなく、日本のせんべい文化を海外で普及させることの難しさを痛感した。一方で、現在では年間約 500 人のインバウンド顧客が訪れており、草加せんべいの知名度の高さを実感している。興味を持った顧客は、特別な情報発信をしなくてもインターネットで調べて訪れるようになっている。「草加せんべいの庭」には、ハワイの日系人ツアーや台湾の修学旅行客も継続的に訪れており、海外からの注目も集めている。

④ 海外展開・インバウンドにあたっての取組みの課題

展示会やスポット販売で得られた市場の反応を踏まえ、一企業の努力だけで海外市場を開拓するのは困難であると判断した。その後、コロナ禍の影響や国内需要の安定もあり、海外進出の計画は一旦見送ることとなった。ただし、インバウンド顧客の増加は今後も見込まれるため、英語対応が可能な従業員を増やすなど、社内体制の強化が課題である。また、東京から観光客を誘導するためには、草加せんべいだけでなく、周辺地域全体の魅力を高める必要があると考えている。

⑤ 今後の展開

「草加せんべいの庭」は、もともと手焼き体験を通じて顧客に来店してもらい、子どもや若い世代にせんべいの良さを知ってもらうことを目的として始めたものである。これが SNS やメディアで取り上げられたことで、結果的に海外からのインバウンド顧客が増加した。

現在、輸出再開の予定はないが、海外展開への興味は持ち続けている。まずはインバウンド顧客を増やして、草加せんべいの魅力を外国人に知ってもらうことに注力したいと考えている。

(面談日：2024 年 11 月 27 日、

面談者：株式会社山香煎餅本舗 代表取締役社長 河野 文寿 様)

3. 業界団体・支援機関へのヒアリング調査と考察

(1) 埼玉県産業労働部企業立地課

① 支援内容

1) 海外を目指す企業への支援

県は中小企業の海外展開を支援するための施策を立案し、公益財団法人埼玉県産業振興公社はコーディネーターによる伴走支援や令和6年に立ち上げた海外マーケティング推進コンソーシアムの運営など具体的な業務を担っている。またジェトロ埼玉は商談や海外バイヤーとのマッチングなど、充実したメニューを活用した支援を行っている。埼玉県産業振興公社、ジェトロとは定期的に情報交換を行い、進捗状況の把握や課題の共有を行っている。

2) トップセールスの展開

知事が先頭に立ち、県産品の海外でのトップセールスを展開している。令和6年度は米国オハイオ州を訪問し、日本・米国中西部会合同会議に出席して埼玉県の魅力をPR。また、米国中西部州の実業人などとの相互交流や県産食品を中心としたプロモーションイベントを開催し、知事がトップセールスを行うなど販路開拓の足掛かりを作っている。

3) 海外ビジネスに関するニーズ調査・進出状況調査の実施

埼玉県産業振興公社やジェトロ埼玉と共に、県内企業に対するアンケートを毎年実施し、企業ニーズや県内企業の海外進出の状況を把握し、施策展開に活かしている。

② 支援依頼企業との接点

県が中小企業から直接相談を受ける場面は少ないが、問合せがある場合は主に電話相談であり、内容としては、どこに相談したらよいか分からない、海外展開を始めたいがどこから手をつけたらよいか教えて欲しいといった内容が多い。その場合は、埼玉県産業振興公社やジェトロ埼玉などの窓口を紹介している。

③ 取組を行う上で乗り越えてきた問題点など

海外に設置していたサポートデスクについては、利用件数がピーク時と比べ減少傾向となったことや進出に関する相談が数件となったことなどから、一定の役目を終えたとして、上海サポートデスクは令和2年度末に、タイ・ベトナムのサポートデスクは令和5年度末に閉鎖している。一方、デジタル化の進展による海外展開支援策として、越境ECの導入・活用支援を令和3年度から5年度まで展開した。

④ 今抱えている課題

現状、海外展開にまで意識が向けられない、また興味があってもやり方がわからないという中小企業も多い。そのため、まずは海外展開に関心を持ち、挑戦しやすくするための仕掛けが必要と考えている。例えば、1社ではなかなか海外展開に踏み出せないが、複数社の商品を組み合わせた海外展開であれば参加しやすくなる。具体的には、食品と食器、工芸品とお茶の組み合わせで海外出展するなどである。

⑤ 中小企業診断士に期待すること

異業種を組み合わせ一つの価値にまとめ上げた出展を進めて行きたいと考えている。中小企業診断士は幅広い分野の知識とネットワークを有しており、商品価値を高めるための提案ができるスペシャリストであり、その力を借りたいと考えている。

⑥ 今後支援機関として強化する予定の支援内容

まずはコンソーシアム事業に注力し、継続・充実させていく。

⑦ 将来の展開

特に、県内に多い食品製造業の海外展開に力を入れていきたい。

(面談日：2024年12月2日、面談者：埼玉県産業労働部企業立地課国際経済担当

主幹 藤江 恵子 様

主査 関根 悠里子 様)

(2) 独立行政法人日本貿易振興機構埼玉貿易センター（ジェトロ埼玉）

① 団体の概要

- ✓ 所在地 : さいたま市大宮区桜木町 1-7-5 ソニックシティビル B1 階
- ✓ 代表者 : 小泉 勢子 所長
- ✓ H P : <https://www.jetro.go.jp/jetro/japan/Saitama.html>
- ✓ 設立経緯 : 2019 年日本貿易振興機構（JETRO）の地方拠点の一つとして、埼玉県内の企業や団体の国際ビジネス活動を支援する目的で設立。

② 支援内容

まずは相談を受ける。併せて情報の提供を行う。個別形式やセミナー形式、コロナ禍後に発達したオンライン形式、さらには海外から直接発信するウェビナー形式も可能。展示会への出展については、リアルおよびオンラインの両方で対応。海外に出向かなくても、商品のサンプルをジェトロの海外事務所に預けて、バイヤーに見てもらうことも可能。また、商談会などの機会も提供しており、こちらもオンラインとリアルの両面に対応。これらの取り組みは幅広い業種にわたって実施している。

外国人材や海外ビジネスに関しては、例えば海外の実習生を受け入れる際に、日本側との橋渡しができるマネジメント力、技術力、語学力を持つ高度外国人材の確保支援を行う。また、外国人材を雇用する際の伴走型支援も行う。EC サイトの活用も広がり、専門家や海外展開の経験を持つ民間企業の協力を得て、伴走型の個別支援を実施。

③ 支援企業（業種）の割合

製造業向けの支援が多い。製造業には加工食品から機械までさまざまな分野が含まれる。自社で直接取り組むだけでなく、商社を通じて海外へ輸出することもあるため、そういったサービスプロバイダーの情報を Web サイトに掲載して企業に提供したり、国内商社との商談会を行ったりすることもある。これを利用すれば、通関のことや自社で対応が難しいことでも、専門の方に依頼して海外展開を進めることができる。

④ 支援依頼企業からのコンタクトの方法（接点）

企業側から電話やメール、訪問などで問い合わせを受けるケースが多いが、問い合わせを受けてこちらから訪問することもあるし、セミナーに参加された企業からの問い合わせにその場で対応し、そこから支援が始まる場合もある。外部機関とのイベント開催が契機となる場合もある。ジェトロが毎週配信しているメールマガジンの情報が事業参加の契機になることもある。

⑤ 支援機関としての啓蒙活動（接点）

海外展開を目指す企業に必要なとされる現地の情報を提供することにより企業の海外展開をサポートしている。具体的には、以下のとおり

1) 海外ビジネス情報

世界各国・地域の政治・経済情報、制度情報、産業情報などをジェトロの国内外事務所が収集し、ウェブサイトを提供している。

2) ジェトロ世界貿易投資報告世界貿易投資報告

世界と日本の貿易・直接投資、通商政策、および国際ビジネスに関わるルールの最新動向を提供している。

3) 「主要国・地域の貿易投資年報現地情報」

世界主要国・地域の経済・貿易・直接投資動向を豊富なデータを用いて分析した年次レポートを配信している。短いレポートと動画で紹介している

4) 海外ブリーフィングサービス

世界約 70 カ所の海外事務所の現地にて、現地一般経済事情やビジネス環境について、海外駐在員や専門アドバイザーが情報提供を行っている。

5) 海外ミニ調査サービス

海外取引の足がかりとなる情報をジェトロ海外事務所が調べる有料のサービス。現地の基本的な情報を把握したい方、海外取引のより具体化を目指す方を対象としている。

6) JS-Links 海外ビジネスに係る サービスプロバイダーリスト

海外進出には物流、保険、決済、通訳、契約、ウェブサイト構築などの適切な組み合わせが重要。JS-Links はこれらのサービスプロバイダーを紹介している。

⑥ 相談内容（実際に多いもの）

埼玉事務所で 2023 年度に受けた相談としては、輸出に関するものが 6 割近くを占める。地域的にはアジア向けが多く、国別では中国、米国、ベトナム、インドネシア、最近ではインドに関する相談が増えている。初めて海外展開を検討する企業からの相談も増加している。海外への輸出に挑戦したいがまだ本格的に取り組めていない企業が多い。埼玉県は首都圏に大きな市場があるため直ちに海外市場を開拓する必要に迫られていないが、将来を見据えて広く市場を捉えていくことも重要だと考える。

⑦ 取り組みを行う上で乗り越えてきた問題点

海外展開を進めていく人材や体制が整っていない企業は苦勞している。小規模な企業では国内業務と海外展開を並行して進めることが難しく、多くの企業が苦勞していることをよく聞く。意欲を持って取り組む担当が確保できないと、なかなか継続できない。この点は、こちらが代わってできることではないため苦慮する点である。

持続的な展開という点では、商談の継続も重要だが、売り先が決まった後、棚を確保するところまで進んでから、さらにプロモーションに費用がかかるためやめてしまう場合もある。そこで、現地のコンサルタントや知見を有する人のアドバイスを得ることが必要になる。ジェトロでは現地のコンサルタントなどとも契約しており、中小企業からの相談に対応できるようにしている。現地の販売代理店との契約をした場合は、いかに動いてもらうかが重要。契約にそれを明記し、報告を上げさせることが必要だ。多くは、代理店との契約をすると安心してしまい、日本側から何のコンタクトもしていないことで失敗する場合もある。継続的な関与が必要である。

⑧ 今抱えている課題

個人的意見だが、現在、ジェトロが重点的に取り組んでいる分野は、イノベーションの創出、農林水産物・食品の輸出、海外展開支援など、大きな柱を立てて国から予算を受けて実施している。しかし、どうしても網羅できない国・地域、業種分野が出てくる。すべてをカバーできないというジレンマがある。各事業をうまく合わせられれば良いのだが、なかなかそうはいかない。マンパワーも限られているため、例えば以前行っていた航空宇宙分野の出展支援などは現在行っておらず、関心を持っている企業の要望に応えられないことがある。

この地域（国）ではできても、他の地域（国）では同じことができないということがある。

⑨ 中小企業診断士に期待すること

海外ビジネスを進める際、本業が安定していないと支援が難しい。また、社内体制の整備も重要で、若い社員に任せるだけではなかなか成功しないことが多い。

時々見られるのは、海外ビジネスに取り組んでいる担当社員が社内で上司や上層部に提案しても、聞き入れられないケースがある。トップや経営層が意思を固めて進めないと、取り組み途中で頓挫してしまうことがある。また、頑張っていた社員が退職し、再度一からスタートすることもある。

海外ビジネスは息の長い取り組みで、最初からすべてがうまくいくわけではない。よく、どこの国が良いかと聞かれることがあるが、ジェトロでは探し方を紹介することしかできない。そこで、まず海外展開の伴走型支援を行う場合は、社内で経営層を含めて共通認識が取れているかどうかを確認している。

海外へ輸出する場合、最初からうまくいく場合もあるが、多くはサンプル提供から始め、商談会に参加し、取引先を地道に見つけていく。結果的に数か国に輸出し、売上が国内外で半々になることもある。非常に息の長い取り組みである。

会社の状況によっては、輸出を今すぐ始めるべきではないと判断することも重要。ただし、5年後を見据えて今何をすべきか、先送りする場合でも、今後の計画を考える必要がある。

例えば、国内ビジネスに注力することにして、海外ビジネスへの取組みを中断したケースがある。それも一つの判断だが、将来的に、進出先の労働賃金が上がり、他の地域を検討する場合もある。今は輸出しないという判断でも、いずれ売り先として海外での販売を考えなければならない状況になることもある。ここをどう判断するかが重要であり中小企業診断士に期待する部分でもある。

⑩ 今後支援機関として強化する予定の支援内容

イノベーションの部分では、これまで、例えば大企業では社内で技術開発していたものが、今後はオープンイノベーションとして、他で開発した技術を取り入れるケースも出てくる。人材も海外から入ってくる。そうした環境から生まれる技術やサービスを取り入れていく方向性がより強まっていくと思う。

(面談日：2024年12月25日、

面談者：独立行政法人日本貿易振興機構埼玉貿易センター所長 小泉 勢子 様)

(3) 秩父観光おもてなし観光公社

① 企業概要

- ✓ 所在地 : 埼玉県秩父市熊木町 9-5 秩父ビジネスプラザ
- ✓ 代表者 : 井上 正幸 事務局長
- ✓ H P : <https://www.chichibu-omotenashi.com/>
- ✓ 設立経緯 : 総務省が推進した秩父地域の「定住自立圏構想」をベースに形成された観光連携推進のための組織。埼玉県秩父市・横瀬町・長瀨町・皆野町・小鹿町の1市4町がすでに医療分野で連携を行っていたが観光分野での連携を期待し平成24年に設立された。
- ✓ 特徴 : 自治会の観光課や観光協会とは異なり、会員制になっておらず自主財源で進めているため、しがらみが少なく、独自の政策を考えて進めやすい。

② インバウンドへの取り組み

“1市4町がひとつになって秩父地域を盛り上げる”という基本的な合意はできるが、各自治体（観光協会、商工会など）・事業者ごとに「観光」の具体的な内容・受け取り方、期待する施策が異なり足並みがそろわない。いわゆる“総論賛成、各論反対”になっていた。そこで2016年3月より「インバウンド政策コア会議」を設立し、行政が方針を決めるのではなく、参加者（秩父地域の自治体や事業者）がさまざまな意見を交えながら討論の末方向性を決め、公社はその決定事項を叶える立場となってインバウンド施策を進めている。インバウンドターゲット国の選定についても上記会議で決めたもので、埼玉県としても取り組み日本好きが多い台湾、姉妹都市でもあり英語圏として必須であるアメリカ、ベンチャーウイスキー見学者がすでに多いフランス、親日家も多いタイの4カ国とした。インバウンドの対応として、SNSを使用した観光事業の情報発信、教育旅行としての民泊事業、NIPPONIAプロジェクトとして古民家再生ホテルの運営、パンフレットなどの多言語対応などの滞在型観光の推進の他、地元の特産品や土産物のプロモーションや LOVE CHICHIBU ブランドの作成などを進めている。番場通りなどの石畳の舗装やWi-Fiの設置など、インバウンド対策を進めたが維持するためのランニングコストが必要となり、参加者が主体的に進めていない場合、その負担をどうするのかということが課題になっている。秩父地域のインバウンド旅行者数は埼玉県で15位となっている。観光客に対するアンケートの結果、秩父への来訪目的の1番が文化的な名所の観光などではなく、自然景観を楽しむことであったことが浮き彫りとなり、どのように収益化するのが課題である。秩父地域では全事業社の14%が観光関連業社、従業員数の9%が観光業に従事しており、インバウンドの盛り上がり地域との盛り上がりにつながると考えており、インバウンド対応をさらに進めていく。

秩父に訪れる観光客を対象に満足度調査を行い、その調査結果をもとに専門家の知見・協力を得ながら進めるワークショップとして令和3年度に立ち上げた「ちちぶ次世代観光研究会」も進めている。夜さんぽの取り組みにつながった実績もある。

③ 観光地域づくり法人（DMO）

観光地域づくり法人（DMO）の考え方そのものが観光地域づくりを進める当観光公社の従来からの取り組みと一致していたこともあり、手を挙げた結果、第1期登録法人となった。会員会費を取っておらず、自主収益事業で成り立っている。そのため、自主財源を増やすことが課題で、民泊の手数料、レンタサイクルの売り上げ、インバウンドの視察・研修受け入れ以外の財源として物販を増やすなどの取り組みを強化し、自走可能なDMOを目指している。埼玉県観光DMP（Data Management Platform）などで取得できるデータをKPIに活用でき、観光DXによるエビデンスに基づいたターゲットプロモーションなどを促進することを今後も注力、持続可能な観光地域づくりを目指していく。2027年DMOの要項が見直される予定である。具体的には地域の満足度・経済への波及効果などの指標が追加されるが、どのような基準で測定するか分からない。言語化し政策を作るときに中小企業診断士としての協力をお願いしたい。

④ 海外展開への取り組み

「秩父地域特産品の海外販路拡大事業」を5カ年計画で実施した。

- ✓ 2016年：シリコンバレー（クパチーノ市）日系スーパー「マルカイ」にて秩父フェアを開催し、秩父産メープルのお菓子を持参した。しかし、カナダ産メープルが有名なアメリカにおいてはもっと日本らしいものをとという要望を受けた。
- ✓ 2017年：1年目の経験を踏まえ「米国でのニーズ」を把握し揃えた和菓子で「マルカイ」にて再度フェアを実施。売上は1.8倍となった。秩父中村屋の三種類の和菓子が店頭で販売決定。
- ✓ 2018年：秩父地域特産品の海外販路拡大事業の第三弾として米国カリフォルニア州箱根ガーデンにて、在サンフランシスコ日本国総領事館などの協力を得て秩父ナイトを開催した。
- ✓ 2019年：サンノゼ国際空港のラウンジでプロモーションを実施。矢尾本店の秩父錦の日本酒を持参。狼ラベルが人気で日本食レストランに導入が決定。現地ディストリビューターとの関係性を構築し、輸出ルートを確立させる。
- ✓ 2020年：サンノゼ国際空港のラウンジでプロモーションを再度実施。秩父特産のロゴマーク作成やパッケージ作成にも力を入れて、健康志向の米国向けに植物肉やこんにゃくの製品を展開。姉妹都市アンチオック市にてプロモーションも実施し知名度アッ

プを図った。



出典：秩父観光おもてなし観光公社 HP

上記の結果、矢尾本店の秩父錦が継続的な販売に繋がった。成功要因はストーリー性を重要視するアメリカ人に対し、秩父で狼が山火事を消したという物語をモチーフにした狼ラベルが受け入れられたことが大きい。また、矢尾本店の社長が本気になって海外進出に取り組んだことが成功した要因であると考えている。一方で継続販売に繋がらなかった商品もあるがその要因は、アメリカ現地のスーパーでは同種の商品が多く、現地での持続的なプロモーションを実施することが出来なかったことで、時間が経るに従って埋没してしまったことにある。以上より、進出したい企業が本気になって、現地の要望を踏まえた継続した取り組みを行うことが重要であると考え。今後も知見やネットワークを活用して提案を継続していきたいが、地元企業などからの要望や提案を待ち、再度挑戦していきたい。また、これまでの取り組みを埼玉県や埼玉県物産観光協会、ジェトロ埼玉など関係機関とも共有し、将来的には「オール埼玉」で販路拡大事業を推進できる体制が整うことを期待したい。

面談日：2024年12月22日

面談者：秩父おもてなし観光公社 専務理事 井上 正幸 様

じばさん商店 支配人 亀井 学 様

秩父市役所 産業観光部 先端技術推進課 課長 笠井 知洋 様

4. 海外事業を支援する中小企業診断士への調査

本調査研究を進める上で、中小企業診断士の海外支援状況の現状把握などのために中小企業診断士へのアンケート調査を実施した。アンケート調査にあたり、埼玉県中小企業診断協会と東京都中小企業診断士協会のワールドビジネス研究会へ本活動の主旨・目的などを説明し全面的にご協力いただいた。

(1) アンケート調査の方法・内容

実施期間は、2024年11月12日（火）から11月30日（土）までとして、アンケート調査票についてメーリングリストを活用して配布した。回収は Google Forms を用いた Web 回答により収集した。アンケート調査項目と調査概要は以下の通りであり、10問程度に抑え、5～10分程度で回答いただける設計とした。実際に配布した調査票については参考資料として末尾に添付する。

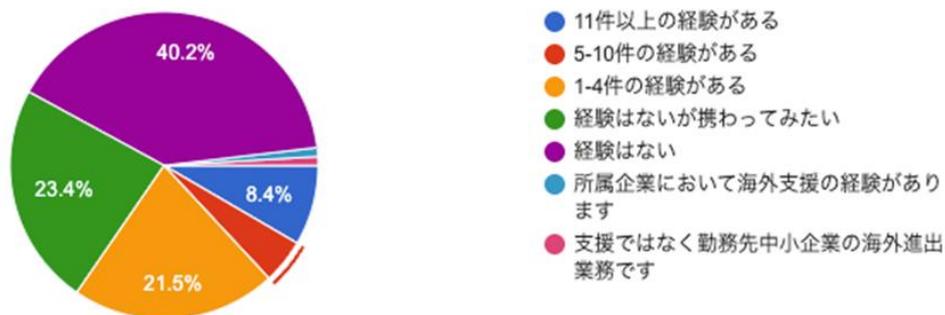
(2) アンケート調査結果

アンケート送付先約 1,010 名（埼玉県中小企業診断協会約 780 名と東京都中小企業診断士協会認定のワールドビジネス研究会）のうち、合計 107 名（回答率約 10.6%）からご回答をいただいた。107 名の内 96 名が埼玉中小企業診断協会の所属会員となっている。また、11 社以上の診断経験のある中小企業診断士の方には追加ヒアリングを実施し、アンケートについての追加ヒアリングを実施した。

① 海外支援に関わった経験があるか

海外支援について、「11社以上の経験がある」が8.4%、「5-10社以上の経験がある」が4.7%、「1-4社以上の経験がある」が21.5%となり、経験者の中では1-4社が最も多い傾向にあった。一方で「経験がない」、また「経験はないが関わってみたい」が全体の63.6%を占め、海外支援に関わったことがない診断士が過半数を占めており、埼玉県海外進出割合と同程度であった。

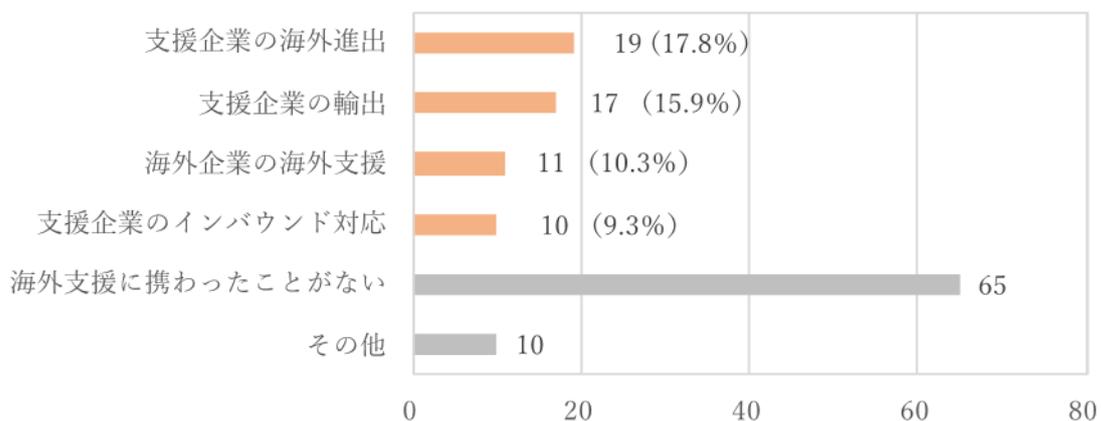
図 3-3-1 診断士の海外事業支援経験



② どんな海外支援の分野に携わったことがあるか

最も多い回答は「支援企業の海外進出」で17.8%、続き「支援企業の輸出」が15.9%、「海外企業の海外支援」が10.3%、「支援企業のインバウンド対応」が9.3%であった。その他はすべて1件のみの回答であった。このことから診断士としての役割は海外進出や輸出の支援が多いことがわかる。インバウンド対応はまだ輸出に比べると少ない数である。その他の中には「通関や関税に関する業務」や「海外向け製品開発」というものもある。この後、③にて支援内容を深掘りする。

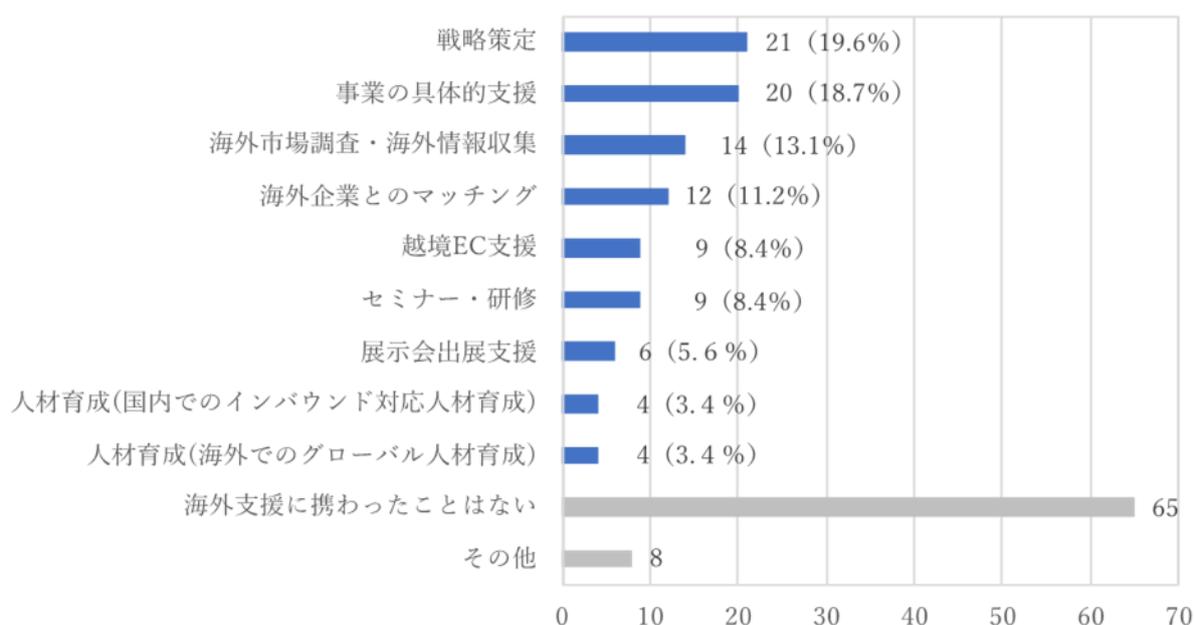
図 3-3-2 診断士の海外支援分野



③ どんな海外支援の内容に携わったことがあるか（複数回答可）

最も多い回答は「戦略策定（経営計画や経営革新計画含む）」で19.6%、続き「事業の具体的支援」が18.7%、「海外市場調査・海外情報収集」が13.1%、「海外企業とのマッチング」が11.2%であった。その他「セミナー・研修」や「越境EC支援」が8.4%であった。海外支援の内容として、実際の具体的支援もさることながら、海外支援を行うための戦略立案の部分で支援実績が多いことがわかる。その他、人材育成（海外でのグローバル人材育成、インバウンド対応人材育成）などの組織体制構築の支援が多い。つまり、直接的な海外支援も必要であるが、そのための企業内体制の構築にも診断士として求められる役割が大きいと考える。また、注目したいのは「展示会出展支援」である。海外進出の第一歩ともいうべき展示会支援も支援実績としては7番目であるが診断士としての役割としては求められていると考える。

図 3-3-3 診断士の海外事業支援内容

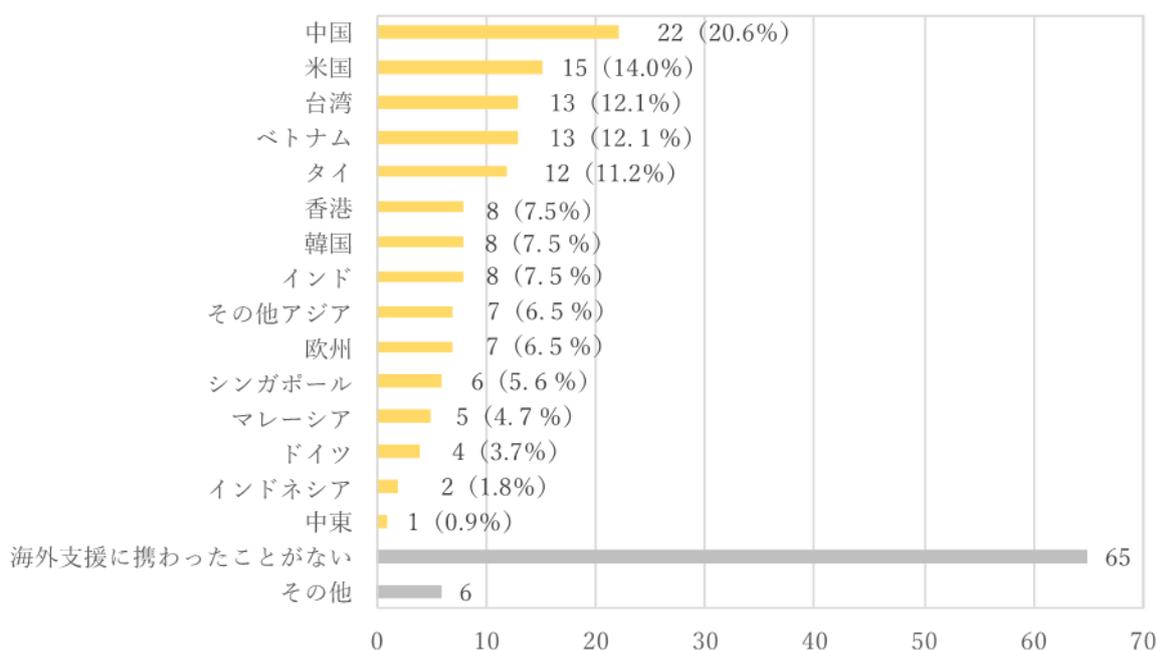


④ どの国に関する支援を行ったことがありますか（複数回答可）

最も多い回答は「中国」20.6%、続き「米国」が14%、「台湾」、「ベトナム」が12.1%、「タイ」が11.2%であった。その他は「韓国」や「香港」、「インド」が7.5%であった。この調査結果は海外進出国のデータ調査結果（3章1節）ともリンクしている部分が高く中小企業診断士として、支援先企業の進出をうまくサポートしてきた結果と考えることができる。世界第2位の経済規模をもち、日本とも近い距離にある「中国」が一番であり、近年はコスト競争力が低下してきたものの人気は高く、依然として重要な海外進出国の候補である

ことが窺える。進出国第2位は世界最大の経済規模がある「アメリカ」であるが、先進国でありながら底堅い経済成長に期待する企業が多いことが窺える。こういった状況のなかで、今後はアジア諸国、軒並みベトナムなどの人気も高まっていることから、アジア諸国（シンガポール、インドネシア、タイ、マレーシア）を中心に支援が求められることはほぼ間違いないと思われる。

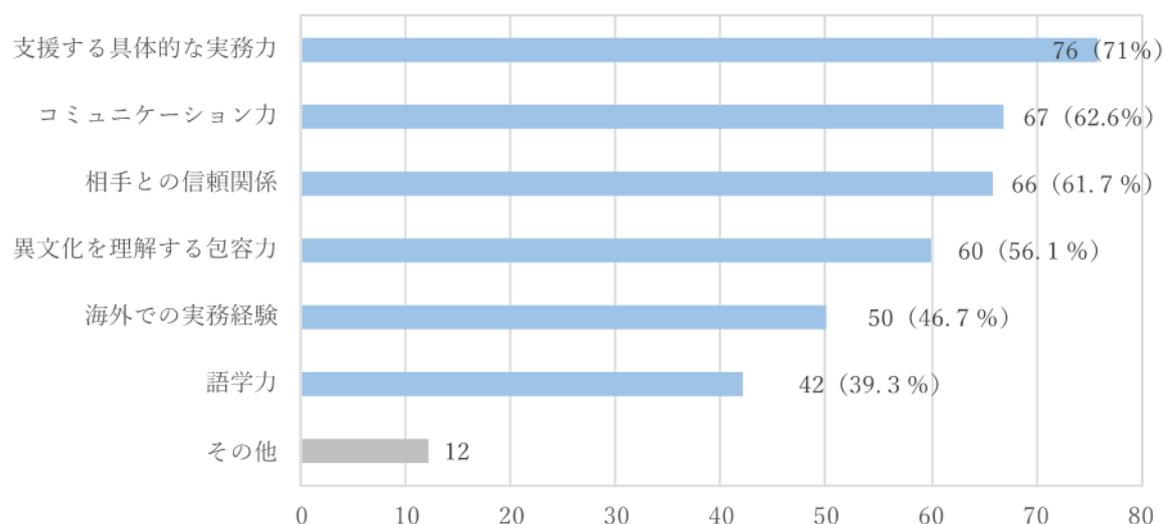
図 3-3-4 診断士の海外支援国



⑤ 海外事業を支援していくのにはどのような能力が必要かと考えますか。（複数回答可）

最も多い回答は「支援する具体的な実務力」71.0%で、続き「コミュニケーション力」が62.6%、「相手との信頼関係」が61.7%、「異文化を理解する包容力」が56.1%であった。その他は「海外での実務経験」が46.7%、語学力は39.3%であった。このことから、海外支援を行うにはより実務的な能力や経験が必要と感じていることがわかる。またビジネスにおける基本である、信頼構築につながる語学力や相手を理解しようとする姿勢が大事だと考えていることがわかる。特に海外ビジネスにおいては商習慣や考え方が異なる相手とのやり取りになるので、信頼関係の構築が重要であると考えている診断士が多い。診断士としては今から語学力を習得するのは難しいかもしれないが、相手を理解しようとする姿勢や知識は海外進出における助けになることは間違いない。

図 3-3-5 診断士が考える海外支援における必要な能力



(3) アンケート調査結果とヒアリング結果からの考察

海外進出支援やインバウンド支援実績のある中小企業診断士は中小企業の海外進出割合と同程度かそれよりも低い割合であることがわかった。一方で、11社以上の支援実績がある診断士も一定割合存在し、専門性を持った診断士が多くの企業を支援している実績がある。そういった診断士の知見や経験を学んでいくことはその他診断士の支援力向上、ひいては多くの支援先の海外進出を後押しすることにつながると考えられる。海外進出支援というと海外経験がない診断士からするとハードルは高いかもしれないが、機会があればやってみたいという診断士も多く、今回は追加で11社以上の支援経験のある中小企業診断士にも追加でヒアリングを行ったので、アンケート結果とヒアリング内容から今回の結果について考察を行う。

① 海外支援実績のある診断士の割合について

海外支援を行いたいと考えている中小企業の方々は何から始めればいいのかわからないという状態にある場合が多く、ヒアリングにおいても支援機関によるサポートがスタートのきっかけになることが多いことがわかった。そのため、産業振興公社やジェトロといった支援機関に相談が集中している状態である。一方で中小企業診断士としても支援先に対して、積極的に海外展開の提案を行う必要性が示唆され、海外進出の心理的ハードルを下げるように工夫し、国内販売だけに特化してしまっている企業に、海外販売の可能性を提示していく必要があると考える。

② 海外支援における必要な能力

今後の進出希望先国については支援先企業の意向に依存する部分は大きいですが、今後は経済成長率が高いアメリカやベトナムなどが増えていくと考えられ、基礎的な情報を把握してお

くことは今後の支援において有効と考える。基本的なマーケット情報は入手しやすい状況にあるため、最新の情報は掴んでおきたい。

また、企業として海外に出ていくだけでなく、インバウンド支援や越境 EC に関する取り組みはまだまだ少なく、今後は期待される役割ではないかと考える。これらの取り組みは SNS などの発展でリスクが少なく企業としてもトライしやすい環境が整っているため、海外の方々に日本の商品の魅力を発信する力も必要と考える。

実際の支援内容としては、関税や輸送実務といった実務的な支援実績も多いが、戦略策定（経営計画や経営革新計画含む）を基に海外支援を後押しすることも多いことがわかった。ジェトロなどの支援先との協業のなかで診断士として、単年度で実績が出にくい海外進出において、中長期的な視点で財務基盤や人材育成を伴走支援することが求められていると考えられる。診断士が得意とする領域である、中長期での戦略立案、補助金の紹介による資金調達や組織体制の構築、人材育成を通して海外進出支援を行なっていくことが求められている。

5. 各調査等から得られた海外展開における主要ポイントと課題について

(1) アンケートやヒアリングから得られた知見

第3章1節では、ジェトロ、帝国データバンク、中小企業基盤整備機構などの調査データを分析し中小企業の海外進出状況について取りまとめを行なった。第3章2節では海外進出に成功している企業を中心に実際に訪問し、海外進出における成功のポイントや課題をヒアリングした。また、第3章3節では業界団体・支援機関へのヒアリングを通して、支援機関としての具体的な支援内容や見えている課題についてヒアリングを行った。最後に、第4章4節では中小企業診断士の企業支援の実態把握と経験豊富な診断士から海外支援を行う上での重要なポイントについてヒアリングを行った。

① 海外進出に成功している企業から読み取れる共通項

2016年の調査研究事業にて調査した9社の取り組み企業についても追加で調査を行ったが、実際にはその多くが現在は海外進出を継続していなかったことが判明した。今回、海外進出企業に成功した企業との違いやヒアリング結果から見えてきた海外進出成功への共通項として見出された事項については下記のとおりである。

- ✓ 社長の海外進出への強い思い（挑戦する気持ちや好奇心）がある
- ✓ 海外進出を社員任せにせず、社長自らがリーダーシップを持って先頭を走っている
- ✓ 展示会などへの取り組みに粘り強く取り組み続けて、信頼関係を構築している（単年で結果を求めない）
- ✓ 海外進出は単年度で成功しないことが多く、挑戦し続けるための財務的な余裕がある
- ✓ 1社単独で成功している事例は少なく、支援機関（振興公社、ジェトロ）などの支援や信頼できるビジネスパートナーが存在する
- ✓ 販売先を卸などに任せることをせず、進出国のニーズを把握するように努めている
- ✓ 海外でも価格競争に巻き込まれないように日本文化や製品の背景を伝えるPRが欠かせず、自社商品のブランド化に取り組んでいる（継続したフォローを心がけている）

② 支援機関が考える海外進出支援の課題

- ✓ 海外進出というとハードルを高く捉える方が多く、挑戦しやすい環境の醸成が必要
- ✓ 海外支援を行うことはできるが、そのための人材支援や体制構築、財務支援まで手が回らない
- ✓ 海外販売においてはプロモーションを継続して行うことが求められるが、費用が嵩み諦めてしまう事例があるため、継続的な支援が必要である

(2) アンケートやヒアリングから中小企業診断士に求められる能力やアクション

アンケートやヒアリングの結果から、中小企業診断士が果たすべき役割と具体的なアクションや考え方について考察を行う。

① 中小企業診断士が果たすべき役割

海外進出を行うにあたり、中小企業がすべて自前で行うことは難しく、支援機関のサポートは欠かせないと考えている。一方で海外進出支援と言ってもそのサポート内容は幅広く、「組織全体の輸出意欲の醸成」、「中長期的な成長戦略の立案」、「海外むけ商品開発」、「(販売のための)物流対策」、「販路開拓」、「ブランディング」、「現地法規制への対応」、「特許などの知財対策」など多岐に渡り、国や物・サービスによってもその内容は異なり全てを網羅することは難しく、実際にその全てを一人で支援できる中小企業診断士はほとんどいないと思われる。そのため、行政機関、業界団体、海外展開支援機関、企業の各活動が相互に連携していくことが必要で、企業に長期間寄り添い、伴走支援、オールラウンドで対応することが大切である。中小企業診断士として、必要に応じて支援機関を頼り知識を補いながら支援を行うことが大切と考える。

② 海外支援を目指す企業への具体的なアクションとその考え方について

埼玉県は首都圏に大きな市場があるため直ちに海外市場を開拓する必要に迫られていないが、将来を見据えて広く市場を捉えていくことも重要だと考える。また、日本の製品はインバウンドではかなり売れているのに海外ではまだまだ知名度が低く魅力を十分にアピールできていない。海外展開に興味はあるものの具体的な取り組みがわからない、どこから手をつけたらいいのかわからないという中小企業の方々が多いことがわかったが、その方々の挑戦する心理的なハードルを下げることやその機会を提供することが重要と考える。海外展開は単年度で終わらず多年度の取り組みとなるため、埼玉県内の行政機関、業界団体、海外展開支援機関とも連携し、中小企業診断士が社長に寄り添いながら、戦略面・財務面など多方面での支援を行うことが必要と考える。

第4章 海外展開におけるコンソーシアム（共同体）による新たな可能性

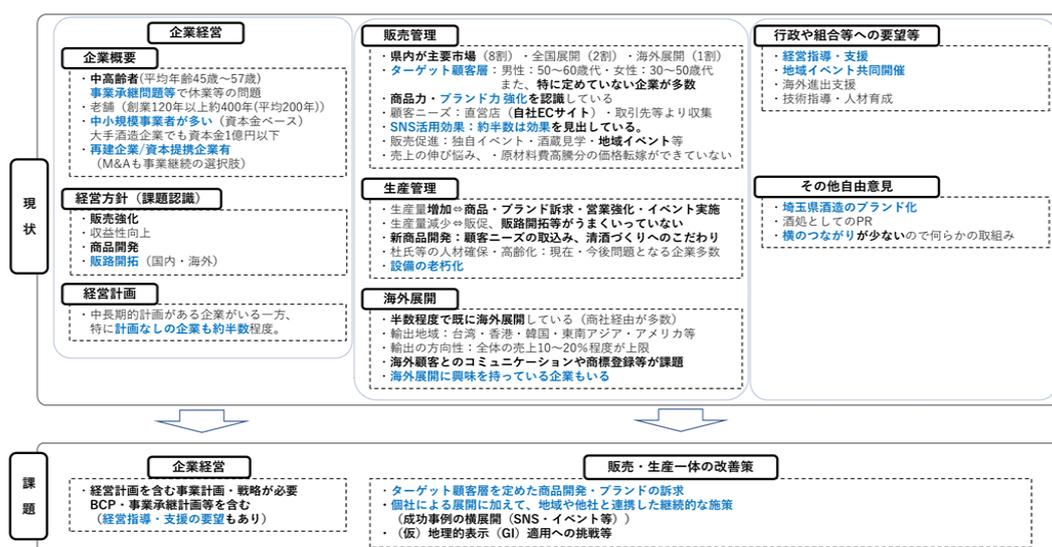
国内市場の停滞を乗り越え、企業の持続的成長を確保するため、海外展開は重要な選択肢の一つとなっている。経営資源に相対的に制約を受ける中小企業にとって、国内外の企業や支援団体などとの連携は海外展開においても極めて重要な要素といえる。本章では、当研究会による2023年度の調査研究事業「埼玉県清酒業界の海外展開に関する調査研究」から得た示唆に加えて、2024年度に設立された「埼玉県海外マーケティング推進コンソーシアム」のほか、他地域での共同体による取組事例を整理し考察する。

1. 埼玉県輸出促進のコンソーシアム（共同体）構想について

(1) 埼玉県清酒業界の海外展開に関する調査・研究から得られた示唆

2023年度の調査研究事業「埼玉県清酒業界の海外展開に関する調査研究」を通じて、清酒業界における海外展開の促進に向けた課題解決の方向性を提言した。その調査研究の結果によれば、企業アンケートやヒアリング、業界団体や支援機関の調査結果から海外進出に対する関心はあるものの、自社が保有する人・資金・設備などの経営資源の中で実施可能か否かによって輸出に対するアプローチの差異に影響があることが分かっている。経営資源が十分でない企業においても、輸出のための経営資源を捻出できる企業においては、海外展開に関する現実的施策として取り組んでいるか、もしくは検討しようとしていた。一方で、経営資源の捻出が困難な企業においては、既存事業の改善などに注力せざるを得ない状況が見受けられた。

図表 4-1-1 アンケート調査結果に基づく 埼玉県酒造企業の現状と課題の全体像



出典:令和5年度 調査研究事業調査報告書(当研究会)より掲載

当研究結果は、埼玉県清酒業界における調査から見出されたものであるが、それらの課題の全体像をまとめた図表 4-1-1 を見ても分かるように、清酒業界以外の業界にも類似した課題である。特に、図表 4-1-1 の青文字でハイライトした要素は、中小企業が抱える主要な経営課題になっていることから、当該調査結果から得られた示唆は、中小企業における事業全般に適用可能であると考えている。

経営基盤の整備状況と、人・資金・設備などの経営資源の保有状況に応じた課題解決の方向性として、埼玉県内の行政、業界団体、海外展開支援機関の各活動が独立して行われている実態を踏まえ、「輸出促進の共同体」の構想が、有効な解決施策になりうるという可能性を見出した。

「行政」、「業界団体」、「海外展開支援機関」そして「中小企業診断士」が同じベクトルを持って連携し、地域の魅力やブランド価値を高め、共同展示会や市場調査などの活動を行うとともに、経営戦略・事業計画立案の支援を並行して行うことで海外進出をバックアップすることが可能となることを提言した。この「輸出促進の共同体構想（コンソーシアム）」のイメージは、図表 4-1-2 の通りである。

図表 4-1-2 輸出促進の共同体構想イメージ



出典：令和 5 年度調査研究事業報告書(当研究会)を一部改訂して掲載

この共同体構想が見出された理由は、埼玉県内の行政機関、業界団体、海外展開支援機関、企業の各活動が相互に連携しようとしつつも、実際には個社のみでの取組みとなっていたり、独立してしまっていたりする実態を踏まえて、「埼玉県としての輸出促進の共同体（コンソーシアム）」構想と、輸出主体となる企業の経営状況などを踏まえ、フェーズ毎に整理した課題に対し、適切なアプローチが有効な解決施策になると考えられたためである。この「輸出促進の共同体」にお

いて、各組織が期待される役割として、図表 4-1-3 に示すような活動が想定される。

図表 4-1-3 各組織が期待される役割

組織名	輸出に関する期待される役割
行政	「輸出促進の共同体」の設立 各支援組織に対する共同体への参加の呼び掛け 共同体の体制整備・維持・運営
業界団体	商品の周知・ブランド力向上のための輸出展示会開催 インバウンド客を呼び込むプロモーション支援 他県・他地域などとの交流を通じて先行事例を紹介
海外展開支援機関	輸出手続きのサポート体制整備 使い勝手の良い、輸出国・地域に関する詳細な情報提供 各企業の国際市場への進出の際にバリアを取り除く継続的改善
中小企業診断士	企業の経営診断を通じた経営戦略・事業計画に関する助言 具体的な経営戦略・事業計画の立案支援 リソース不足の企業に対する他組織と連携するための窓口支援 輸出に伴う増産体制の整備や、製造プロセスの改善などのコンサルティング・支援

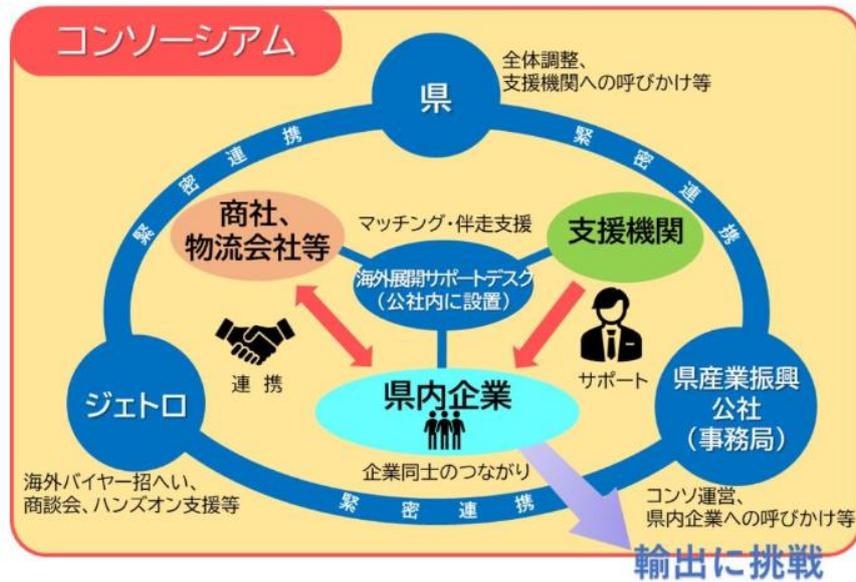
出典：令和 5 年度調査研究事業報告書(当研究会)を一部改訂して掲載

(2) 埼玉県海外マーケティング推進コンソーシアム

埼玉県と公益財団法人埼玉県産業振興公社は、食品・工芸品等の輸出を目指す埼玉県内事業者による「埼玉県海外マーケティング推進コンソーシアム(英語名:Saitama Export Support Consortium 以下、SESC とする)」を設立した。商社、物流会社、商工団体、金融機関などの幅広い企業・団体などが参加し、海外マーケットでの販路開拓を支援するとともに、企業が相互につながる場を創出して海外でのビジネスチャンスに結び付けることを目的としている。

SESC を構成する会員は、一般会員（海外展開を目指す県内事業者：76 事業者（2024 年 12 月 26 日時点））と協力会員（SESC の目的に賛同し、SESC の施策、活動に協力できる商社などの企業、業界団体、商工団体、金融機関、行政機関など：76 協力会員（2024 年 12 月 26 日時点））で構成されている。SESC の組織イメージは、図表 4-1-4 の通りである。

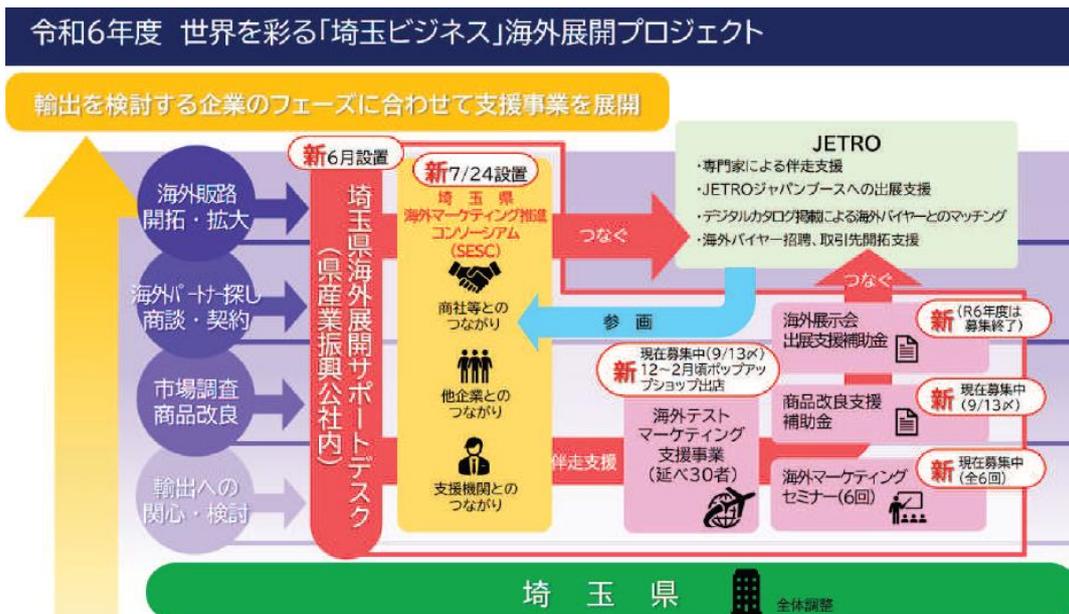
図表 4-1-4 埼玉県海外マーケティング推進コンソーシアム組織イメージ



出典:公益財団法人埼玉県産業振興公社ホームページより

SESCの主な活動内容としては、大きく分けて3つあり、①会員の交流・連携事業（イベント、交流会、ワークショップなどの開催）、②ホームページやメルマガなどによる情報発信、③輸出商談会、海外バイヤー招聘などを企画している。

図表 4-1-5 「埼玉県海外マーケティング推進コンソーシアム取組概要」



出典:公益財団法人埼玉県産業振興公社キックオフ資料

対象企業の経営状況や海外展開へのフェーズに応じた支援が可能な仕組みとなっており、海外展開について準備中の企業には、必要となる基本的な知識の習得のためのセミナーを開催するとともに、海外展示会への出展、海外現地のニーズや文化などに合わせた商品改良の指導を含めて現地商談まで実践的な支援を充実させている。図表 4-2-2 のように、海外販路開拓・拡大、海外パートナー探索・市場調査・商品改良など、幅広い企業のニーズに対応することができ、2024 年 6 月に設置された海外展開サポートデスクと SESC が連携しつつ、最終的には既存のジェトロの各種支援へとつなげていく形で展開されている。前項で示したように輸出主体となる企業の経営状況などを踏まえ、フェーズ毎に適切なアプローチが有効な解決施策となりうることから、SESC の取組は有効に機能するものと考えられる。

令和 6 年度の設立した SESC の取組み初年度として、図表 4-2-2 に示された「ポップアップショップ出店」や「海外展示会出展支援補助金」、「海外マーケティングセミナー」などを展開している。具体的な成果などについてはこれから評価されているものと考えられるが、複数年で展開される活動であり、当研究会も協力会員として参画しており、会員事業者にたいして具体的な海外展開に貢献していきたい。

2. 他地域における共同体（コンソーシアム）の状況

日本の他地域で設立されている共同体（コンソーシアム）について調査した。これら共同体の施策内容やその成功事例などを参考に、今後の目指すべき共同体（コンソーシアム）像についても考察する。

各都道府県の地方自治体のなかには、国際化支援のサポートデスクが設置されており、多くはその機能を活用するか、または、より発展させた形で組織を形成していた。地方自治体が管轄している組織については、基本的には無料でのセミナーや相談会を不定期で実施しており、企業が気軽に参加しやすい形式をとっていた。また、有料会員を募る形で組織を形成している団体も存在しており、そのような組織では毎月、セミナーや相談会を開催し、経営資源の1つである人材紹介などのマッチングも行うなど、充実したサポート体制を築いていた。

今回、参考事例として取り上げた7つの共同体（コンソーシアム）について以下に示す。

(1) 大阪国際ビジネス支援コンソーシアム

大阪国際ビジネス支援コンソーシアムは、大阪・関西を中心に、企業の海外ビジネスに関する支援を行う機関で構成する団体である。各機関が持つ海外ビジネスに関する知見や情報を共有するとともに、海外展開に取り組む日本企業などや、大阪・関西でのビジネス展開に取り組む外国企業などに対して、役立つ情報を提供し、日本企業と海外企業の取引拡大を図ることを目的としている。

<活動内容>

- ✓ 相談対応／アドバイス
- ✓ セミナー／研修／現地レポートなどによる情報提供
- ✓ 専門家によるハンズオン（伴走）支援
- ✓ 展示会／商談会などの実施
- ✓ 補助金／助成金
- ✓ 融資
- ✓ 海外での現地サポート
- ✓ 海外企業へのテンポラリーオフィスの提供など

<具体的な施策または活動内容>

「大阪・関西海外ビジネス支援大相談会」という名称のイベントを2024年7月に実施しており、その内容は、海外取引・越境EC・知的財産・資金調達などについて、補助金や各支援機関の無料サービスに関する情報収集や「海外」ビジネスに関するイベントであった。その中のセミナーでは、各支援機関の支援サービスや利用可能な補助金などについての紹介を行い、個別相談会では、専門知識を持った支援機関と、直接の課題や悩みについての相談会の実施している。下記

は、相談会などを実施した団体一覧である。

図表 4-2-1 相談会企業団体一覧

団体名	対象分野	紹介文	ブース 出展	個別 相談会
(公財)大阪産業局 (OBDA) <事務局>	海外ビジネス支援	海外への販路開拓や海外からの仕入れなど、海外ビジネスに関する ことならどんな内容でも、無料でご相談いただけます。	○	○
(独)日本貿易振興機構 大阪本部 (JETRO)	海外ビジネス展開 全般(輸出・投資)	中小企業の皆様の海外展開(輸出・投資)を中心にご相談に応じます。 海外展開未経験の皆様もお気軽にどうぞ。	○	○
(独)中小企業基盤整備機構 近畿本部 (SME SUPPORT JAPAN)	海外展開 ハンズオン支援	中小機構の豊富な実務経験・ノウハウを持つ専門家が海外ビジネス の課題やお悩みのご相談にお応えします。	○	○
大阪商工会議所 大阪外国企業誘致センター (O-BIC)	海外ビジネス全般	日本企業の輸出拡大を目的に、ASEAN諸国、韓国、欧州のバイヤーと の商談会等を開催し、新たな販路開拓を支援します。	○	
(一財)大阪国際経済振興センター (IBPC 大阪)	海外ビジネス全般	商談会やセミナー、ミッション派遣、海外国際見本市への出展を通じ て大阪市内中小企業の海外展開支援や貿易促進業務を行っています。	○	
(独)工業所有権情報・研修館 近畿統括本部 (INPIT-KANSAI)	知的財産全般、海外 展開時の知財戦略	専門家(知財戦略エキスパート)による“ビジネス・知財総合戦略”に 関する専門的な支援を行っています。		○
(株)日本貿易保険(NEXI)大阪支店	貿易保険(輸出代金 回収リスク保全)	弊社は公的機関として貿易保険のほか、無料の海外バイヤー信用調 査サービスを実施しております。ご相談ください!	○	○
(独)国際協力機構関西センター (JICA関西)	開発途上国への ビジネス展開支援	開発途上国の課題解決に資する日本の民間企業等のビジネスづくり を支援いたします。	○	
日本弁理士会 関西会	知的財産	日本弁理士会関西会は、関西地方を中心に、特許や商標などの知的財 産の保護と支援を専門的に行っています。	○	○
(株)日本政策金融公庫 大阪支店	融資業務、 経営支援サービス	日本政策金融公庫では、海外展開を行う皆さまの資金調達や経営課 題解決の支援に取り組んでいます。		○
(株)国際協力銀行(JBIC)大阪支店	海外事業展開に係る 資金調達のご相談	国際協力銀行(JBIC)は日本の政策金融機関です。海外現地法人様で 必要な長期資金をご支援します。	○	○
大阪弁護士会	海外展開支援	各種団体のセミナーやイベントへの弁護士派遣、具体的法律問題に 遭遇した際の弁護士紹介業務を展開しています。	○	○
(一財)海外産業人材育成協会 (AOTS) 関西研修センター (KKC)	海外人材育成	AOTSでは経済産業省の補助金を活用して、貴社海外拠点の人材を日 本で育成する受入研修などを行っています。	○	○
近畿経済産業局	海外展開支援、 外国人材の活躍促進	政府関係機関・自治体・産業支援機関等と連携し、関西の中堅・中小 業における外国人材の活躍促進に取り組んでいます。	○	○
大阪府	海外ビジネス支援	公益財団法人大阪産業局やジェトロ大阪本部等と連携し、府内企業 様向けに国際ビジネスに関する支援を行っています。		
大阪市	海外ビジネス支援	欧州・インド・南アフリカ等での販路開拓のためのセミナー・商談会 を計画しており、決まり次第本市HP等でお知らせします。		
大阪外国人材採用支援センター	中小企業の外国人材 採用支援	外国人材を採用・活用したい中小企業の無料相談窓口です。適切な 支援機関への取りつなぎまで、外国人材の採用をワンストップで サポートします。(※(公財)大阪産業局内)	○	○

出典:大阪・関西海外ビジネス支援 大相談会 2024 パンフレット

上記のような内容のイベントであるため、支援の対象としては、海外ビジネスや外国人材採用
に関心があるが何から始めたらよいか分からない方や海外ビジネスや外国人材採用に課題やお悩
みを抱えている方、企業の海外ビジネスを支える金融機関の方となっている。

最近の施策内容としては、新型コロナウイルス感染症への対応の緩和後ということもあり、単
にセミナー形式という一方通行の形ではなく、相談会とし、より密な情報交換ができるイベント
として開催されている。

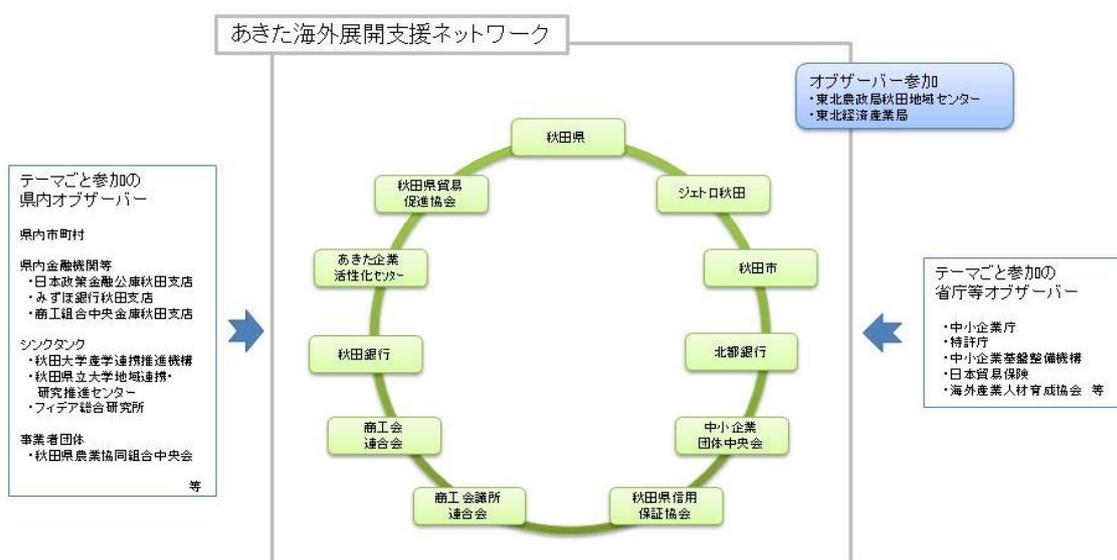
(2) あきた海外展開支援ネットワーク

あきた海外展開支援ネットワークは、県内貿易支援機関などが連携し、秋田県を拠点に海外展開に取り組む県内企業を支援することを目的とする。構成機関としては、商工会議所やジェトロに加えて、地方銀行なども参画した組織であり、これらの横の繋がりを生かしたネットワークを形成することで、さまざまな課題に対してサポートできる体制となっている。

<活動内容>

- ✓ 支援機関相互の情報共有に関すること
- ✓ 相談対応機能の強化に関すること
- ✓ 海外展開支援関連情報発信の強化に関すること
- ✓ 支援機関相互の事業連携の強化に関すること
- ✓ 海外展開取組企業の拡大に関すること
- ✓ その他ネットワークの目的に資すること

図表 4-2-2 あきた海外展開支援ネットワーク組織図



出典:あきた海外展開支援ネットワークのHP

<具体的な施策または活動内容>

当組織では、HPを通じてのセミナー開催に関する情報発信の頻度は少なかったが、施策による成功事例の紹介について発信している。当該HPでも、成功事例としていくつかの企業が紹介さ

れており、令和3年7月に実施した「オンラインを活用した商取引セミナー」を通じて成功した企業として、NS バイオジャパン株式会社が紹介されている。本セミナーは、越境 EC を活用した中国販路開拓セミナー (B2C)、およびオンライン海外展示会を活用した販路開拓セミナー (B2B) という内容で開催されたセミナーである。

NS バイオジャパン株式会社は平成21年8月発足、秋田県横手市雄物川町にある旧・沼館酒造(館の井)の建物や製造設備を利用して有益共益乳酸菌(NS 乳酸菌)の培養、商品を製造している。先のセミナーに登壇されたアリババ株式会社のグローバル B2B 事業部の紹介により、Alibaba.com (アリババドットコム) というオンライン展示会に参加することになった。

Alibaba.com (アリババドットコム) は、世界190以上の国と地域のバイヤーが集まる、世界最大級の B2B オンライン展示会プラットフォームである。日本側のサポート窓口は、アリババジャパン株式会社という日本法人であり、日本語でのサポートを受けることが可能である。基本的なサポート内容は、商談までのプロセスに関するアドバイスやレクチャー、テキストによる商談のための文例紹介、相手企業のログイン頻度・信用調査・アクセス解析などがあり、充実していることが特徴である。ただし、このオンライン展示会への出展に関しては、出展費用が掛かることから「海外展開支援事業費補助金」を活用して資金面での対応をしている。

当時は、新型コロナウイルス感染症の影響により、海外展示会への出展や現地での営業活動が制限されるなか、インターネット上での商取引の機会を提供するオンラインプラットフォームの理解が必要と考え、「オンラインを活用した商取引セミナー」の開催に至ったが、オンライン展示会の情報については、アフターコロナの現在でも十分に生かせると考える。

また、機会の創出から出展に至るまでの資金面でのサポートをワンストップで対応できることは、支援ネットワークの持つ大きな役割であると考え。さらに、海外展開を目指すためのプラットフォームをサポートする窓口とのコミュニケーションが日本語で行えることも重要な部分であり、紹介する側(共同体)が意識として持つ必要がある。

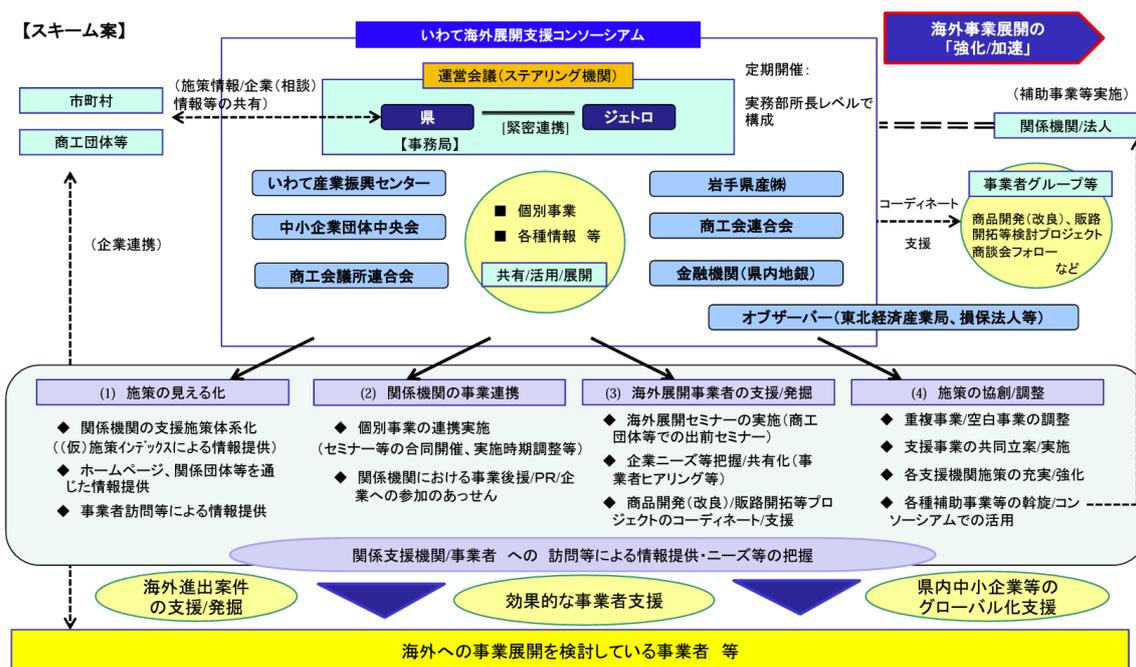
(3) いわて海外展開支援コンソーシアム

いわて海外展開支援コンソーシアムは、海外展開に取り組む県内事業者に対し、わかり易く効果的に展開するとともに、関係機関の連携により事業者の取組に対する一層の支援を図るため、関係機関の個別事業や情報などの資源を共有/活用/展開することを目的とする。

<活動内容>

- ✓ 支援機関相互の情報共有などに関すること
- ✓ 海外展開支援施策の調整、PR、斡旋などに関すること
- ✓ 事業者の支援などに関すること
- ✓ 海外展開支援施策の協働実施などに関すること
- ✓ その他、コンソーシアムの目的達成に資する事業などに関すること

図表 4-2-3 いわて海外展開支援コンソーシアム構成図



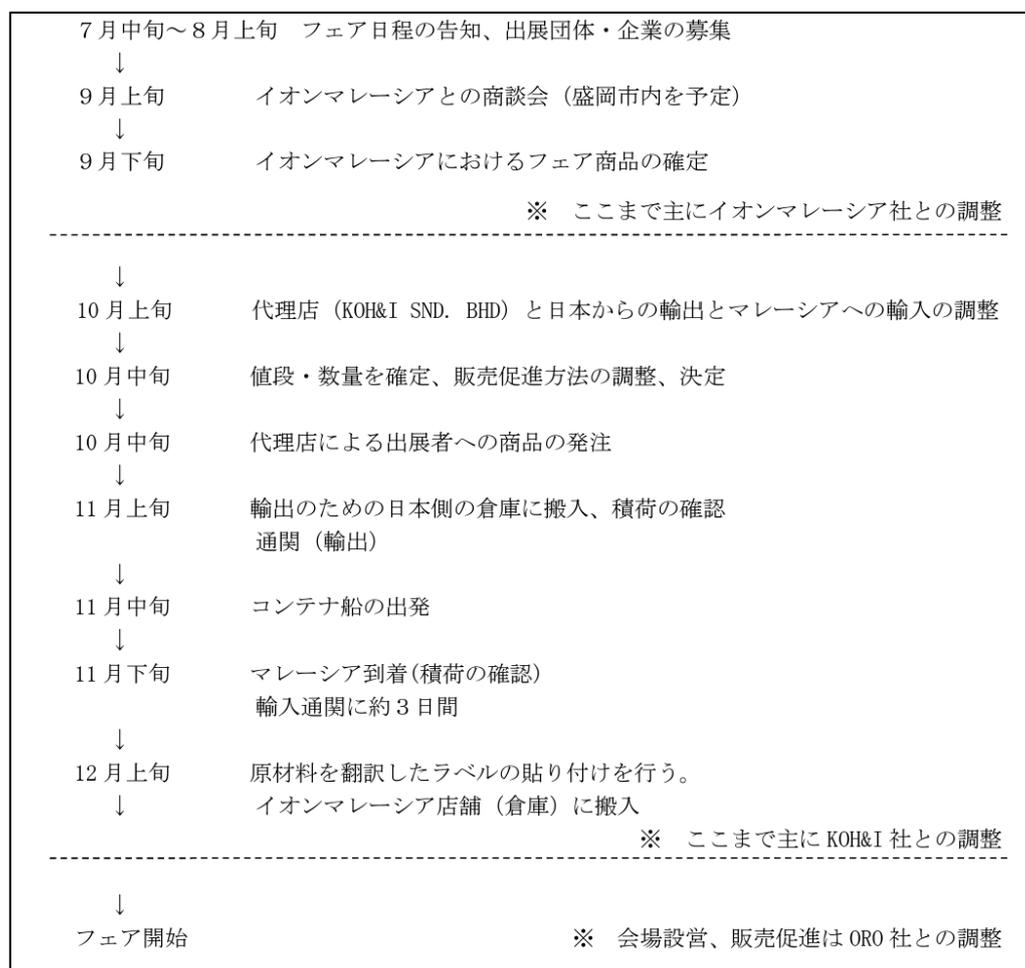
出典:いわて海外展開支援コンソーシアム HP

<具体的な施策または活動内容>

イオンマレーシアにおける「いわてフェア」出展事業者の募集を令和5年12月に実施しており、岩手県内事業者のマレーシアでの販売機会の創出及び販路拡大を支援することを行っていた。支援の対象となるのは、マレーシアをはじめとする東南アジア市場への販路開拓に意欲のある岩

手県内に生産拠点を有する企業・団体であった。図表 4-2-4 は、実際にイオンマレーシアで「いわてフェア」を開催するまでのガイドラインを示したものである。

図表 4-2-4 イオンマレーシアでのフェア開催までの流れ



出典：イオンマレーシア「いわてフェア」出展ガイドライン

このような出店ガイドラインなどの作成し、出店者、特に海外の土地勘や商慣習がわからない企業にとってもどのように取り組むかをわかりやすく示している。

また、フェア開催までのスケジュールを明確に示すことで、「誰」と「何」を「いつまでに」が具体的にイメージでき、初めて海外出店を目指す企業にとって、分かり易くなっている。会場を提供するイオンマレーシア社に加えて、貿易事業を専門とする KOH&I 社、プロモーション事業を専門とする ORO 社などのサポート企業も整えておくことで、ワンストップでの対応となり、企業の負荷を軽減できている。

(4) 沖縄県産業振興公社・沖縄国際物流ハブ活用推進事業

沖縄国際物流ハブ推進事業は、沖縄国際物流ハブの活用による沖縄県産品の海外販路拡大を図るためアジア地域における物産展及び見本市などへの出展、商談会などに係る渡航または招聘に係る費用、現地での県産品の認知度向上を目的に行う広告・イベント活動及び店頭での販促活動、展示会などへの費用、また現地ニーズに合わせた商品改良等に係る費用の一部を補助することを目的とする。

<活動内容>

- ✓ 県産品の海外展開支援
県産品の販路開拓（認知度向上、現地定番化促進等）
補助による商品開発
商品改良の推進
- ✓ 県内事業者の海外展開支援
県内事業者の海外販促活動や海外見本市
商談会等への出店補助
海外展開に向けた各種セミナー開催等
- ✓ 那覇空港からの輸出量増大促進
県外、海外において那覇空港活用の優位性をPRし、海上物流との連携
大交易会の開催支援等

<具体的な施策または活動内容>

沖縄県産品等の海外販路拡大を図るため、アジア地域等における物産展及び見本市等への出展、商談会等に係る渡航にかかる費用を補助する目的である沖縄国際物流ハブ活用推進事業補助金（海外渡航支援）がある。

海外で定期的に行われている展示会等のイベントは、現地でビジネスを行う上で、重要な情報収集の機会である。得られる1次情報は、今後の自社の商品の需要や改善点、プロモーションの方法等に繋がる可能性があるが、中小企業にとって、その経営資源を確保することは容易ではない。そこで、東南アジアが中心であるが、航空運賃及び宿泊費まで補助する制度があれば、渡航を促すことができる。

また、沖縄県産品の海外販路拡大を図るため、自社既存商品の規格、パッケージ等の変更等の商品改良が必要になった場合、その改良にかかる費用の一部を補助するための沖縄国際物流ハブ活用推進事業補助金（商品改良支援）もある。

図表 4-2-5 海外渡航支援補助金の概要

支援内容・条件 以下の経費について、渡航費用の定額を上限の範囲内で補助する。

人数	期間
3人以内 / 社・回	7泊8日以内

※ 1 渡航につき

補助対象事業内容	商談や物産展・見本市への参加を目的として行う海外出張
補助対象経費	航空運賃、海外での宿泊料、その他知事が必要と認める経費

なお、航空運賃及び宿泊費については、地域ごとに次に定める定額を補助金額の上限とする。
 但し、それぞれの費用にかかる実費が単価を下回る場合、実費を上限とする。
 ※その他地域への渡航回数は当該年度内に1社あたり3回までとする。
 ※**国際観光旅客税(出国税)は補助対象外とする。**

■航空運賃単価

国・地域	マレーシア	シンガポール	タイ	中国	香港・マカオ	台湾	韓国	他
往復分	43,000円	35,000円	29,000円	27,000円	22,000円	17,000円	14,000円	27,000円

■宿泊費単価

国・地域	シンガポール	香港・マカオ、台湾、韓国、タイ	中国、マレーシア、他
単価/泊	6,000円	4,000円	3,000円

※**交付決定前に支払いを行った経費については、原則補助対象外とする。**

出典: 沖縄国際物流ハブ活用推進事業 海外展開支援パンフレット

図表 4-2-6 商品改良支援補助金の概要

支援内容・条件 **自社既存**商品の規格、パッケージ等の変更等の商品改良に対して、以下の経費の1/2以内を上限の範囲内で補助する。

補助額は **1回の申請につき25万円**を上限とする。

補助率	1/2 以内
補助上限額	25 万円

対象経費	① 商品規格、パッケージの変更に係る試作品費用のうちデザイン及び版代、型枠代
	② 輸出先の食品表示基準等の規制に対応するための成分分析費用・検査費用
	③ その他、商品改良・試作品製造等に付随する費用

※**試作品製造に係る資材費については補助対象外とする。**
 ※**交付決定前に支払いを行った経費については、原則補助対象外とする。**

出典: 沖縄国際物流ハブ活用推進事業 海外展開支援パンフレット

自社の商品を海外で展開する際、国内で用いている商品パッケージで販売することも1つの戦略であるが、現地の消費者に合わせたデザインへ変更することで販売促進につながったケースもある。また、単純に綺麗なデザインにするのではなく、ストーリーを持った意味のあるデザインにすることも必要である。

(5) 静岡県国際経済振興会（SIBA）

静岡県国際経済振興会（SIBA）は、静岡県が運営する海外ビジネス支援拠点で、地域の輸出企業や観光業者向けに、輸出入に関するアドバイス、商談会の企画、展示会への参加支援などを行うことを目的とする。特に、地場製品の輸出を促進するためのサポートが充実しており、アジア市場を中心に静岡製品の認知度向上に寄与することである。

<活動内容>

- ✓ 海外ビジネスに関する個別相談対応
- ✓ 海外ビジネスや貿易取引に関するセミナーの開催
- ✓ 静岡県の補助事業のコーディネート（補助金、専門家派遣、海外サポートデスクを活用した情報収集）
- ✓ 無料職業紹介
- ✓ 展示会・商談会の開催
- ✓ 海外拠点による情報収集、提供など

当該共同体への参加は、有料（特別会員：1口20万円、正会員：1口3万円）であるが、会員社数は214社（2023年3月時点）にのぼる。また、イベントやセミナーが毎月実施されており、情報共有の機会が多く設定されている。そのため、海外展開の課題でもある参加企業のモチベーションを維持するためにも重要な活動と考える。

また、HPでは、動画（YouTube）を用いた当該共同体の事業内容を示すことで、新たな企業の獲得へのプロモーションを実施していることも伺える。共同体としての効果を最大限に生かすためには、参画企業の増加は必要不可欠である。

<具体的な施策または活動内容>

SIBAでは静岡県内企業に向けて、図表4-2-7のように職業紹介サービスをする求人求職マッチングやグローバル人材のインターンシップ就職マッチングなども行っている。

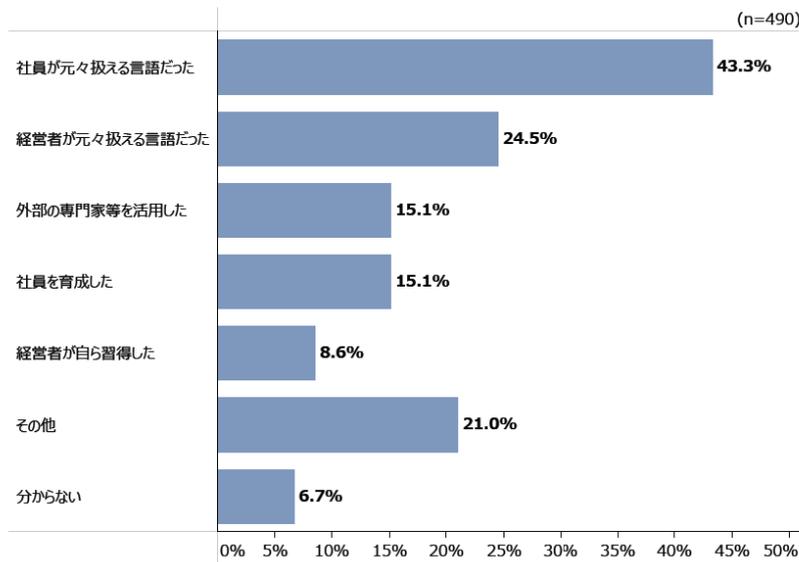
実際に海外展開の際にあげられる課題として、言語の壁がある。中小企業が言語の壁を乗り越える方法としては、図表4-2-8にあるように「社員が元々扱える言語だった」ことが最も良い状況ではあるが、すべての企業にこのような人材がいるとは限らない。そこで、目的の言語を扱える人材を雇うことが、最も短期間で解決できる手段であり、そのような人材とのマッチングを無料で実施する施策は、とても効果的であると考えられる。

図表 4-2-7 実際の求人票

英語		中国語	韓国語	インドネシア語	タイ語	ベトナム語	フランス語	スペイン語	その他
NO. ↓	性別 ↓	年齢 ↓	言語 ↓	最終学歴 ↓	希望業種・希望職種 ↓	希望勤務地 ↓	自己PR・資格・参考 ↓		
681	女	51	英語	The London College of Classical Homeopathy	翻訳、通訳、宣伝媒体企画デザイン	静岡県内	イギリス滞在歴約20年。海外向け技術文書の英文作成、翻訳、海外向け書籍制作。商談通訳、ビジネス会議、ビデオ会議通訳。スポットでの日⇄英通訳翻訳対応可能。		
677	男	52	英語ネイティブ	LA TROBE University	海外と関わる業務、English Language Documentation	静岡県内	13年間大手企業にて英語のソフトウェアの文書作成、文章ネイティブチェック、オーストラリア銀行にて手順書の作成、行程作成。英会話講師		
663	女	57	スペイン語 英語	法政大学大学院経営学専攻(MBA)	翻訳、通訳、事務	県内中部	国際機関にて食品プロモーションおよび市場調査、企業コンサルティング従事。スペイン語ビジネスレベル、TOEIC905点、TOEFL570点。		

出典:静岡県国際経済振興会(SIBA)のHP

図表 4-2-8 輸出の実施おける、言語の違いの乗り越え方(卸売業)



資料: (株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
 (注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
 2.主たる事業分野の業種について、「卸売業」と回答した企業に聞いたもの。
 3.輸出(直接輸出・間接輸出)を「行っている」と回答した企業に聞いたもの。

出典:中小企業白書(2024年版)

(6) ひろしま産業振興機構 国際ビジネス支援センター

ひろしま産業振興機構 国際ビジネス支援センターは、産学官協同体制により県内産業の技術の高次化を促進するとともに、新事業の創出、中小企業などの経営・技術革新、経営基盤の強化、国際化対応などを総合的に支援することにより、企業の活性化を図り、もって地域産業の発展に寄与することを目的としている。

<活動内容>

✓ 相談・コーディネート

上海事業所と世界9都市のビジネスサポーターのネットワークを活用し、現地の経済や制度に関する情報提供、相談対応、取引先の紹介など現地企業と結ぶコーディネートなどによって、国際ビジネスの取組をサポートする。

✓ ビジネスマッチング

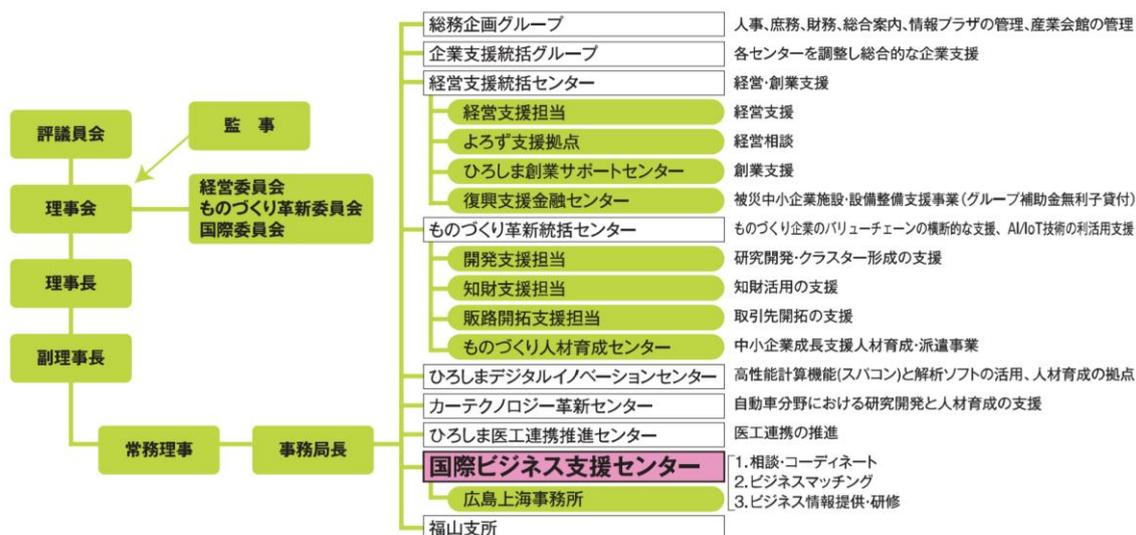
海外での輸出商談会や、海外バイヤー招聘による輸出商談会の開催などにより、新たな海外ビジネスへの参入や海外販路の開拓・拡大を支援する。

✓ 中国において11.5億人が利用するSNS（WeChat）を活用した「商談プラットフォーム」を運用し、県内企業と中国バイヤーとの商談の機会を提供する。

✓ ビジネス情報提供・研修

✓ 会員アンケートや県内企業ニーズに即して、ビジネス機会の提供やマッチングを促進するための各種セミナーを開催する。

図表 4-2-9 ひろしま産業振興機構組織図



出典:ひろしま産業振興機構 国際ビジネス支援センターパンフレット

<具体的な施策または活動内容>

2025年2月にFine Food & Sake HIROSHIMA2025 (FFSH) を実施しており、このイベントは広島市・呉市・ジェトロ広島および（公財）ひろしま産業振興機構が、広島県、広島広域都市圏の食品・酒類の輸出・海外販路拡大を図るための商談会である。

2025年の参加企業ラインアップとしては、ベトナム、台湾のアジア圏のバイヤーや、欧州圏であるスペインのバイヤーが参加予定であり、加えて国内商社も数社参加する。参考までに、2024年の参加企業は、北米圏の米国、アジア圏の台湾、シンガポール、欧州圏のスイス、中東圏のドバイと国内商社であり、毎年多くの国のバイヤーが参加しており、継続して参加することでビジネスチャンスを広げることができる。

しかし、国内外のバイヤーや商社を集めて、直接商談を行うが、中小企業は、このような商談会に初参加や不慣れな企業がいるとも否めない。そこで、本商談会は、FFSH 自体の趣旨説明や活用方法をレクチャーするセミナーの開催だけでなく、貿易コンサルタントによる「商談スキルアップセミナー&模擬商談」も実施している。よって、商談精度や成約確度をあげるためのプレゼンテーションスキルもサポートしているため、より実践的な施策であると言える。

(7) 岡山県産業労働部産業企画課マーケティング推進室

岡山県産業労働部産業企画課マーケティング推進室では、県内企業が海外で行う事業展開を現地で支援するため、中国・上海市に「岡山県上海事務所（上海支援窓口）」を、ベトナム・ホーチミン市、タイ・バンコク、インドネシア・ジャカルタに「岡山県海外ビジネスサポートデスク」を設置し、現地のビジネス事情に精通するとともに、豊富な経験とネットワークを有する団体や現地企業に業務を委託し、民間の感覚を活かしたタイムリーできめ細かい支援を目的とする。

<活動内容>

- ✓ 現地での事業展開に関するアドバイス
- ✓ 商談先企業の紹介やアポイントメントの手配
- ✓ 現地事情のレクチャー
- ✓ 見本市・商談会への出展支援
- ✓ その他現地情報の収集、提供 など

<具体的な施策または活動内容>

海外ビジネスの現地サポートとして、図表 4-2-10 に示すように中国、ベトナム、カンボジア、タイ、インドネシアを支援対象に、専門企業と提携してサポートしている。

図表 4-2-10 支援対象地域及び支援内容一覧

支援対象地域	中国全域	ベトナム及びカンボジア全域	タイ全域	インドネシア全域
名称	岡山県上海事務所 (上海支援窓口)	ベトナム・カンボジア ビジネスサポートデスク	タイビジネスサポートデスク	インドネシアビジネスサポートデスク
所在地	上海市	ホーチミン市	バンコク	ジャカルタ
業務委託先	(株) マイツ	(株) プロネクサス	アジア・アライアンス・パートナー ジャパン (株)	アジア・アライアンス・パートナー ジャパン (株)
支援内容	<ul style="list-style-type: none"> ・現地での事業展開に関するアドバイス ・商談先企業の紹介やアポイントメントの手配 ・現地事情のレクチャー ・見本市・商談会への出展支援 ・その他現地情報の収集、提供 等 <p>※市場調査や企業の信用調査、旅行代理店が行うべき業務などは支援対象外です。</p>			
利用資格	岡山県内に事業所を有する企業、経済団体等			
利用料	原則無料 (利用者の現地への渡航費や現地での移動経費、業務実施に際して必要となる現地スタッフの交通費等は利用者の負担)			

出典：岡山県産業労働部産業企画課マーケティング推進室のHP

サポートする地域はアジア圏が主であるが、当該組織による直接的なサポートをではなく、専門の企業に業務委託を行う形でサポートを行うことで、より精度の高い支援ができると考える。ただし、業務委託先の企業は岡山県内の企業ではないことから、意思疎通や県内企業同士の相乗効果を生むためには工夫が必要であると考え。また、これら委託企業により、上海、ベトナム・カンボジア、タイ、インドネシアのサポートデスクレポートを年に数回発行しているが、このレポートのターゲットとしても岡山県内の企業に絞り込み、より親和性の高い情報に特化することが支援の効果や効率を上げることに繋がると考える。

3. コンソーシアムの役割と課題

(1) コンソーシアムに求められる役割と期待される効果

第4章1節では、これまでの中小企業に対する支援策についての課題が示された。改めて記載すると、輸出を検討する企業のフェーズ「輸出への関心・検討」、「市場調査・商品改良」、「海外パートナー探し、商談・契約」、「海外販路開拓・拡大」]に合わせた支援策を用意しておくことが重要である。加えて、第4章2節で紹介した各共同体の活動内容及び役割についても総括すると、海外展開を目指す各々の企業が持つ経営資源に対する支援策も重要であると考え。つまり、各フェーズに合った経営資源である「人材、設備・製品、資金、情報」に関連したサポートが必要であると考え。

① 各フェーズにおける支援策及び役割

1) 輸出への関心・検討フェーズ

課題：海外市場への興味はあるが、具体的なステップに関する情報収集

<支援施策>

- ✓ 情報提供セミナー：海外市場の概要、成功事例、リスク管理についてのセミナー開催
- ✓ 市場調査レポートの提供：各国の経済状況や消費者ニーズに関する最新情報をまとめたレポートを配布
- ✓ 専門家相談：海外展開経験を持つ専門家との個別相談を実施し、企業ごとの疑問や悩みへの解決

2) 市場調査・商品改良フェーズ

課題：市場のニーズに合った商品開発・改良のための具体的データや解析法が習得

<支援施策>

- ✓ 現地市場調査支援：現地の消費者ニーズや競合製品の調査をサポートするプログラムを提供
- ✓ 試作品評価とフィードバック：現地で試作品を使用した消費者評価イベントを開催し、フィードバックを収集
- ✓ 製品改良ワークショップ：商品改良のための技術的アドバイスやアイデアを提供するワークショップを開催

3) 海外パートナー探し、商談・契約フェーズ

課題：信頼できる現地パートナーの発掘や、適切な契約交渉方法の知識習得

<支援施策>

- ✓ パートナーマッチングイベント：ビジネスマッチングイベントやオンラインプラットフォームで現地パートナーを紹介
- ✓ 契約交渉セミナー：契約書作成や交渉術についてのセミナーを開催し、法的アドバイスも提供
- ✓ 現地代理人サポート：現地の商習慣や法律に精通した代理人を通じて、商談や契約手続きをサポート

4) 海外販路開拓・拡大フェーズ

課題：市場参入後の販路拡大や販売促進方法の知識習得

<支援施策>

- ✓ マーケティング支援：現地市場に適したマーケティング戦略の策定をサポートし、広告キャンペーンやプロモーションイベントの企画・運営を支援
- ✓ 販売チャネルの多様化：オンライン販売プラットフォームや現地の流通業者との提携を促進
- ✓ アフターサポート体制の構築：現地の消費者からのフィードバックを収集し、改善策を講じるアフターサポート体制の整備を支援

② 経営資源から見た支援策・役割

1) 人材

人材育成：

- ✓ 海外市場に関する知識や文化理解を深めるための研修の実施 (H-1)
- ✓ 海外ビジネスに必要な語学力向上のための支援 (H-2)
- ✓ 海外での交渉術やプレゼンテーションスキル向上のための研修 (H-3)

人材確保：

- ✓ 海外現地法人の設立や海外支店の開設に際した、現地人材の採用支援 (H-4)
- ✓ 海外で活躍できる人材の育成・登用のための社内制度の構築 (H-5)

2) 設備・製品

製品開発・改良：

- ✓ 海外市場のニーズに合った製品開発のためのコンサルティング (P-1)
- ✓ 海外の品質基準や規制への適合支援 (P-2)
- ✓ 特許取得や商標登録などの知的財産権保護支援 (P-3)

販路開拓:

- ✓ 海外展示会への出展支援、商談会への参加支援 (P-4)
- ✓ 海外バイヤーとのマッチング支援 (P-5)
- ✓ 海外代理店・販売網の構築支援 (P-6)

物流・サプライチェーン:

- ✓ 海外への物流ルートの構築、最適な輸送方法の選定 (P-7)
- ✓ 海外での在庫管理、顧客対応に関する支援 (P-8)
- ✓ サプライチェーンの多角化によるリスク分散 (P-9)

3) 資金

資金調達:

- ✓ 海外進出のための資金調達に関するコンサルティング (M-1)
- ✓ 日本国内外の金融機関からの融資あっせん (M-2)
- ✓ 補助金・助成金制度の紹介 (M-3)

財務管理:

- ✓ 海外での会計基準や税務に関するコンサルティング (M-4)
- ✓ 為替リスク管理に関するアドバイス (M-5)

4) 情報

情報収集・市場調査:

- ✓ 海外市場の動向、競合他社の分析、顧客ニーズの把握 (I-1)
- ✓ 海外の法規制、関税、貿易手続きに関する情報提供 (I-2)
- ✓ 海外の経済状況、政治情勢に関する情報提供 (I-3)

ネットワーク構築:

- ✓ ビジネスパートナーとのネットワーク構築支援 (I-4)
- ✓ 海外の政府機関、商工会議所などとの連携 (I-5)

相談窓口:

- ✓ 海外進出に関する相談窓口の設置、専門家による個別相談 (I-6)

前述してきた①各フェーズにおける支援策及び役割、および②経営資源から見た支援策・役割の項目に基づいて、各フェーズに対する必要な経営資源サポートの関係性イメージについて、図表 4-3-1 に示す。あくまでも、イメージであり、市場投入する製品が既存製品なのか新規製品なのかでも異なると考えられるが、少なくとも初期フェーズにおいては、資金と情報に関するサポートが必要になる。

図表 4-3-1 企業の海外展開のフェーズと経営資源サポートの関係

フェーズ	経営資源			
	人材	設備・製品	資金	情報
輸出への関心・検討			M-3	I-6
市場調査・商品改良	H-1、H-2	P-1、P-2、P-3	M-1、M-2、M-3	I-1、I-2、I-3
海外パートナー探し、商談・契約	H-3	P-4、P-5、P-6		I-4、I-5
海外販路開拓・拡大	H-4、H-5	P-7、P-8、P-9	M-4、M-5	I-4、I-5

(2) コンソーシアム・団体組織と中小企業診断士の協業による可能性と課題

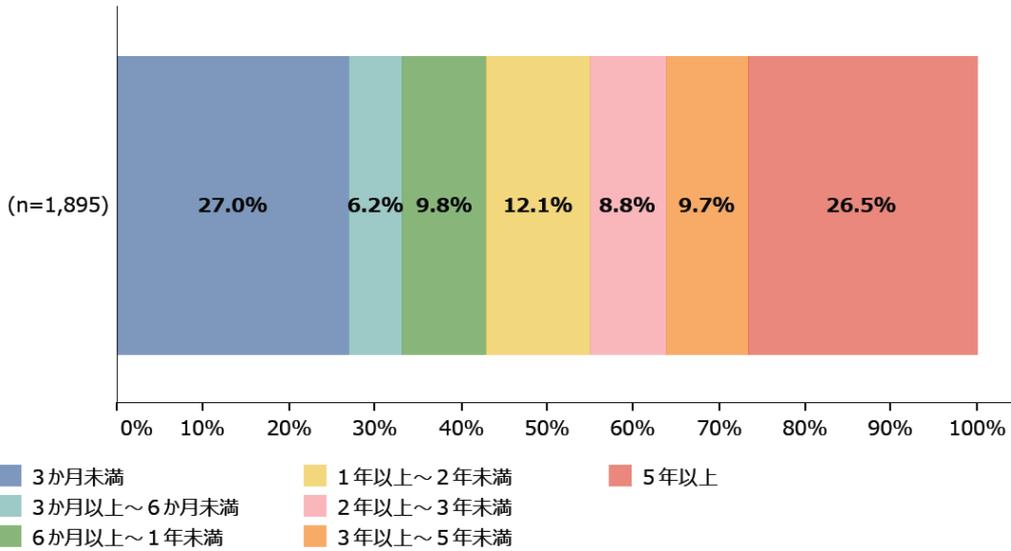
本章にてこれまで記載した通り、さまざまなコンソーシアム・団体組織でそれぞれの施策を展開している。提供される支援策を上手く活用することで、中小企業は海外展開におけるリスクを最小限に抑え、効率的に事業を拡大することができる。各企業の規模、業種、海外展開の目的、さらには、そのフェーズに合わせて、最適な支援策を提案することが重要である。そのためには、政府機関、地方自治体、金融機関、商工会議所、コンサルティング会社などが連携し、ワンストップサービスを提供する必要がある。

特に、中小企業が不足しがちな海外市場に関する情報や、補助金などによる資金的支援、語学力を有する人材の紹介などについては、公的機関によるサポートが必要であると考ええる。

しかし、各団体組織で、さまざま施策を講じているにも関わらず、これら施策の情報が中小企業全体に行き届いているとは言い難い。また、施策に関する情報発信を行っている団体組織は多いが、その施策の結果についての情報開示については乏しい面がある。

一方で、図表 4-3-2 に示すように、海外展開に対して取り組んでも、それが収益化するまでには時間を要することは事実としてある。その収益までの期間、中手企業の経営者は投資を継続する必要がある。

図表 4-3-2 海外展開を始めてから黒字化するまでに要した時間(製造業)



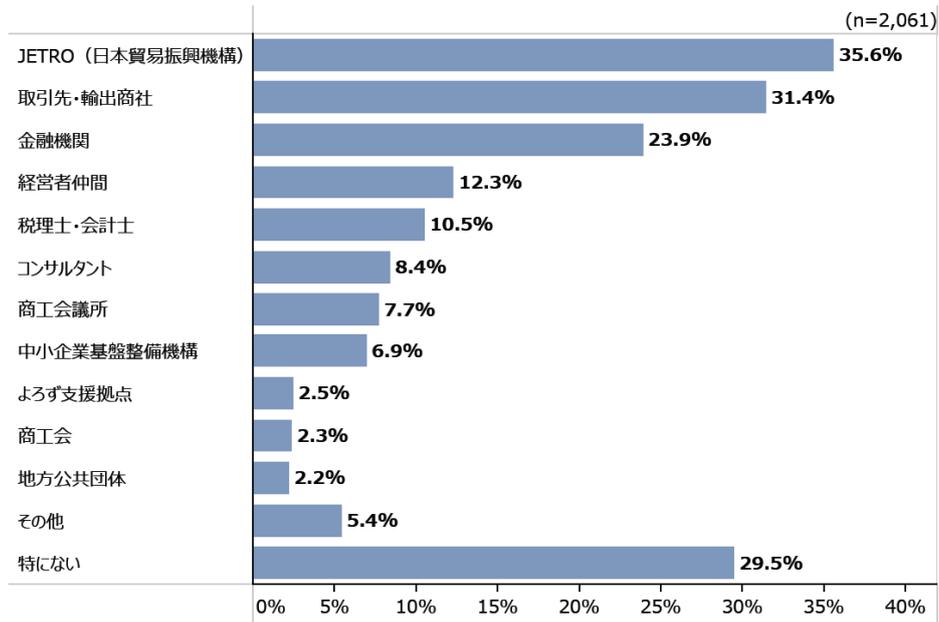
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
 (注) 1.主たる事業分野の業種について、「製造業」と回答した企業に聞いたもの。
 2.海外展開の実施状況について、「直接輸出」、「間接輸出」、「直接投資」、「生産委託」、「越境EC」のいずれかを回答した企業に聞いたもの。

出典:中小企業白書(2024年版)

したがって、海外展開は結果が出るまでに時間を要することを示し、企業または経営者のモチベーションを維持することも重要な施策となる。よって、各施策による成功事例を紹介し、その成功までのタイムスパンも盛り込んだ形で示すことが、重要であると考え。また、失敗事例に関しても、それが改善策のアイデアに繋がる可能性があるため重要であるが、匿名での情報開示などの工夫は必要であると考え。

加えて、図表 4-3-3 に示すように海外展開における相談先についても、3割近くの企業が「特にない」と回答していることから、まずは知ってもらい、相談しにきてもらうことが課題である。そこで、各団体組織の施策の周知や、各団体組織間の交流、そして、中小企業同士のネットワークを構築するための「橋渡し役」として、中小企業診断士は協業できると考える。

図表 4-3-3 海外展開における相談先(製造業)



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
 (注) 1. 主たる事業分野の業種について、「製造業」と回答した企業に聞いたもの。
 2. 海外展開の実施状況について、「直接輸出」、「間接輸出」、「直接投資」、「生産委託」、「越境EC」のいずれかを回答した企業に聞いたもの。
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

出典: 中小企業白書(2024年版)

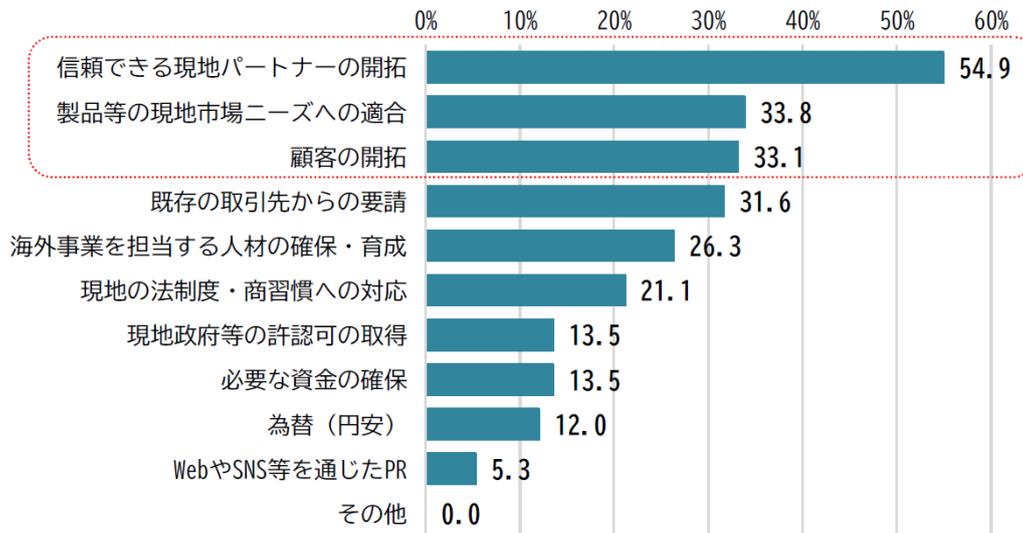
図表 4-3-4 のアンケート調査結果のなかでも示されているが、海外展開を実現できた要因の過半数以上が「信頼できる現地パートナーの開拓」となっている。つまり、海外展開を目指す各々の企業とパートナーになりうる企業とをいかにマッチングできるかが鍵となる。各支援機関についても、セミナーなどを通じて、海外展開のハードルを下げ、多くの企業に海外展開の機会を示しているが、次のフェーズとなる、現地の企業とのマッチング機能の強化を図るべきと考える。

また、支援機関についても、これまでの視点を変えるアプローチが必要であると考え。つまり、海外進出したい企業の掘り起こしを行うために、国内企業への情報発信だけでなく、逆に、日本からの輸入製品を扱いたい現地企業のニーズの掘り起こしが必要である。

日本から海外展開を考えている企業が、情報や知識不足により、チャレンジできていない現状は、海外のマーケットの中にも、情報や知識不足により、チャレンジできていない企業があることが推察できる。

よって、現地サポートの役割として、負荷が大きくなってしまいが、現地の企業向けにセミナーや啓蒙活動を行うことは、今後の支援策の地盤を築く上で重要な行動であると考え。

図表 4-3-4 海外展開を実現できた要因について



出典:中小企業の海外展開に関する調査(2024 年) 中小企業基盤整備機構

さらに、「中小企業の新たな国際化とマネジメント」(丹下・足立・奥山, 2024)の中でも、中小企業の輸出に関する成功事例について考察がなされている。中小企業が個社での海外展開は難しいが、連合体として数社で組織化することで、海外展開を成功へ導く可能性が高まるということである。それは、支援センターや共同体などに参加したあとに組織化される後天的連合体ではなく、各企業が持つコアコンピタンスや経営者の思想を熟知した旧知の関係性の基に構築される。このように自発的なネットワークにより構築された連携体を本書では「自発的連携体」と称している。

自発的連携体は、これまでの連携体とは異なり、各々企業の役割の明確化、濃厚な議論による合議制、機会主義的行動にできる可能性の低さなどが強固な関係維持に努めていると考える。ただし、そのような自発的連携体であっても、企業間を調整するためのコーディネーターとしての役割を担う企業は必要である。

このような自発的連携体を疑似的企業として捉え、既存のコンソーシアムが持つ機能により、海外展開をサポートすることができる。

成功事例の連携体は、旧知かつ狭い地域で発生するなどの一定の特徴を持っている。そこで、その成功要因を解析し、抽象化することで、コンソーシアムが有すべき機能の1つが明確になると考える。そこで、中小企業診断士も事例の調査・研究に携わり、コンソーシアムに参加した企業に対して、効果的な伴走支援をすることが重要である。

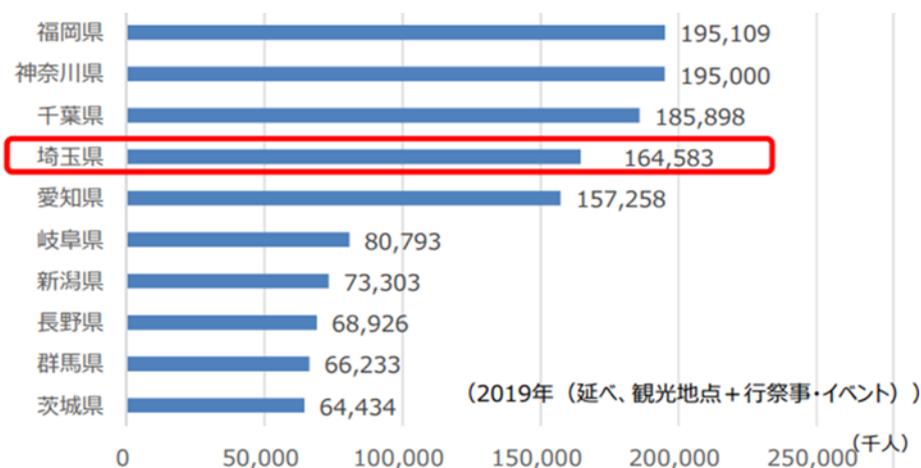
第5章 埼玉県中小企業のインバウンド需要獲得、及び海外展開の支援

1. 埼玉県のインバウンド需要

(1) 埼玉県の観光の特徴（国内観光客を含む状況）

2019年の都道府県別観光入込客数（延べ、観光地点+行祭事・イベント）では、埼玉県は集計可能な32県中、4位と上位に位置している。県内の市町村別観光入込客数では、大型ショッピングモールがある越谷市やアウトレットがある入間市のほか、観光資源が豊富な川越市などが上位にランクインしている。

図表 5-1-1 都道府県別・観光入込客数



出典：観光庁「共通基準による観光入込客統計」

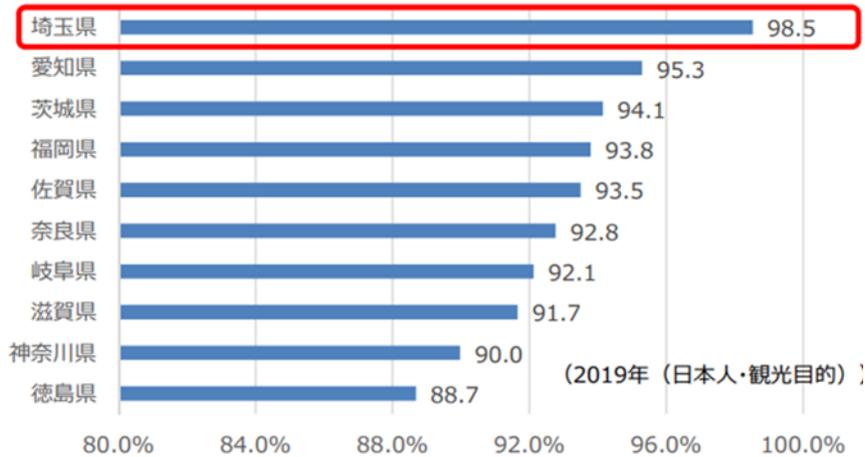
図表 5-1-2 県内市町村観光入込客数

順位	市町村名	客数	順位	市町村名	客数
1	越谷市	48,743,452	6	秩父市	4,495,255
2	さいたま市	21,126,032	7	深谷市	4,290,678
3	所沢市	7,445,732	8	飯能市	3,688,171
4	入間市	6,102,582	9	日高市	2,996,611
5	川越市	5,509,000	10	長瀨町	2,726,606

出典：埼玉県「観光入込客統計調査結果について」2022年上位10市町【単位：人】

一方、2019年の都道府県別観光入込客数（日本人・観光目的）は、日帰り旅行の割合が98.5%と高く、集計可能な32県中、1位である。そのため、宿泊施設の恩恵は他地域と比べて少ない。

図表 5-1-3 都道府県別・観光入込客数における日帰り旅行の割合

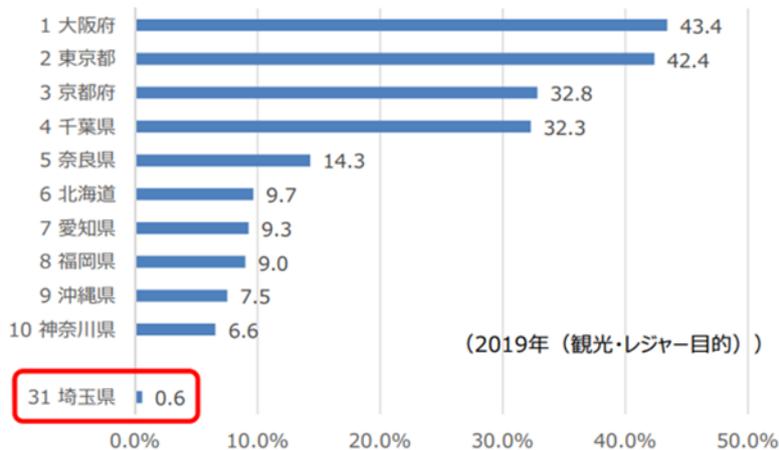


出典：観光庁「共通基準による観光入込客統計」

(2) 埼玉県のインバウンド状況（国内観光客を含む状況）

2019年の訪日外国人の都道府県別訪問率（観光・レジャー目的）を確認すると、1位の大阪府と2位の東京都には旅行者の4割以上が訪問している。訪問者が1割以上であった都道府県は、京都府、千葉県、奈良県が続く。首都圏では、東京都（2位：42.4%）、千葉県（4位：32.3%）、神奈川県（10位：6.6%）が上位を占める一方で、埼玉県は31位で訪問率はわずか0.6%である。昨今、地方への訪問インバウンド客は増加傾向にあるが、ゴールデンルートと呼ばれる東京（東京ディズニーリゾートを含む）から京都・大阪の関西地域に旅行者が集中している。

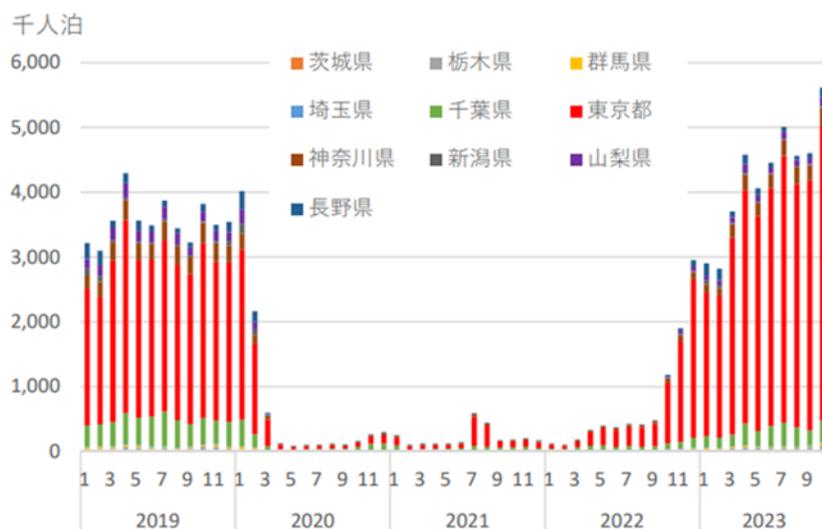
【再掲】 図表 5-1-4 訪日外国人の都道府県別訪問率ランキング



出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

2023年10月の関東甲信越地域の都県別外国人延べ宿泊者数を見ると、東京都が8割以上を占めており、千葉県と神奈川県（各約5%）が続いている。一方、埼玉県は0.3%と首都圏の1都2県と比較すると極端に少なく、国内を含む埼玉県の観光の特徴が明確に確認できる。

【再掲】 図表 5-1-5 関東甲信越都県別外国人延べ宿泊者数の推移



出典:「訪日外客数」(日本政府観光局(JNTO))

埼玉県産業労働部観光課は、インバウンド誘客戦略を見直した。令和5年度をコロナ禍後の「インバウンド元年」と位置づけ、外国人観光客の訪問率が高い東京からの近さをPRするために、「Just North of Tokyo」をキャッチフレーズとして、都内滞在中の外国人観光客に対する「旅ナカ」プロモーションの強化を決定した。外国人観光客にとって魅力的なコンテンツを選定し、集中的なプロモーションの実施やターゲティング広告を活用して、都内にいる外国人の趣味や属性に合わせた情報発信を行うなど、デジタルを活用した効果的なアプローチを実施する。

図表 5-1-6 埼玉県インバウンドロゴ



出典:埼玉県HP

2. 埼玉県のインバウンド需要獲得に向けた戦略：エリアマーケティング戦略

(1) USP（ユニークセリングプロポジション）：独自価値

埼玉県のインバウンド需要における魅力は、東京近郊でありながら独自の文化的深みと多様な観光体験を提供できる「都市型ハイブリッド観光デスティネーション」にある。埼玉県は都市の利便性と伝統的な日本の魅力を絶妙に融合させた「インバウンド観光の新たな可能性を秘めた地域」として位置づけられる。東京近郊でありながら、日本の伝統的な景観や文化、生活様式に触れることができ、大都市の喧騒から短時間で逃れ、日本の本質的な魅力を体験できる新たな観光の可能性を秘めている。

① 地理的優位性と多様な観光資源

埼玉県の最大の強みは、その地理的特性にある。東京から電車で1時間以内に、大都市とは全く異なる日本の本質的な魅力を体験できる地域である。この地理的優位性は、インバウンド観光客にとって非常に魅力的な要素となる。具体的には、以下のような多様な観光資源を有している。

- ✓ 川越市の蔵造りの町並み：江戸時代の伝統的な町並みを今に残す歴史的景観
- ✓ 秩父地域：豊かな自然と伝統的な山村文化
- ✓ さいたま：伝統文化（大宮盆栽・岩槻人形）と近代産業（鉄道博物館）の融合
- ✓ 日本酒や狭山茶をはじめとする豊かな食材と多様な食文化

図表 5-2-1 埼玉県の主な観光資源



出典：一般社団法人埼玉県物産観光協会 第3期 彩の国 DMO 戦略

② 多様な伝統・文化の体験機会

埼玉県には多様な伝統・文化の理解につながる体験型観光コンテンツを提供できる施設がある。これらの体験は、インバウンド客の知的好奇心と文化探求心を満たす質の高いプログラムとなる。具体的には、以下のような体験型観光コンテンツがある。

- ✓ 埼玉伝統工芸会館の小川和紙体験
- ✓ 秩父地域の織物体験
- ✓ 埼玉伝統の藍染め体験
- ✓ 農業体験（季節の農作物収穫体験・日本の農村文化理解プログラム）
- ✓ 日本酒造り見学
（地元酒蔵での日本酒製造プロセス体験・日本酒テイastingツアー）

図表 5-2-2 埼玉県の伝統・文化の体験



出典:埼玉県HP 埼玉の魅力

③ スポーツ観戦体感／プロスポーツ選手交流

埼玉県は多様なプロスポーツチームを擁し、スポーツ文化が豊かな地域である。県内には、野球、サッカー、バスケットボール、ハンドボール、バレーボール、卓球など、さまざまな競技のプロチームが活動している。2010年3月に設立された「プライドリームス埼玉」は、「スポーツで埼玉をもっと元気に！！」をキャッチフレーズに、埼玉県を代表するスポーツチームによって組織された団体である。スポーツの素晴らしさを広め、スポーツに親しめる環境を拡大することを目指し、県内のチームが団結し、競技の枠を超えて活動している。

- ✓ スポーツ観戦

さいたまスーパーアリーナ、埼玉スタジアム 2002、霞が関カンツリー倶楽部は東京オリンピック 2020 の会場に選ばれた。埼玉県内には充実した競技施設が複数あり、気軽に本格的なスポーツを観戦・体感できる。

✓ スポーツ体験

競技人口の多いサッカーやバスケットボール、卓球、ラグビーなど、プロスポーツ化が進む競技が埼玉県には複数存在する。プロスポーツ選手が使用する会場で選手と交流し、試合を間近で観戦できる機会は、アジアを中心に親子で体験できる人気のプログラムとなる可能性がある。

図表 5-2-3 埼玉県のプロスポーツ競技施設



出典:埼玉県HP 埼玉の魅力

図表 5-2-4 埼玉県を活動拠点にするプロスポーツチーム



出典:プライドリームス埼玉HP

(2) インバウンドマーケットセグメンテーション

日本には、韓国、中国、台湾など東アジアの隣国から東南アジア、欧米など多種多様な国々から訪れる。埼玉県を訪れてもらうために、属性やニーズ、旅行の目的などによるセグメントを行い、どのターゲットにどのような方法で埼玉県の価値を発信するかを明確にしなければならない。埼玉県は台湾、香港、タイを重点市場と位置づけ、誘客プロモーションを推進する。

具体的には以下の4項目をピックアップしている。

- ✓ 外国人観光客のニーズに合わせた周遊ルートの実分析や企画
- ✓ Webメディアやインフルエンサーなどを活用したプロモーション

✓ 現地の旅行会社や旅行メディアに対するセールスや関係強化に向けた取り組み

✓ 多言語 HP、パンフレット、音声ガイド、通訳アプリの導入・改善など

特に「外国人観光客のニーズに合わせた周遊ルートの分析や企画」を重点取り組みに位置づけ、「外国人旅行者から選ばれる観光地」となるために、体験型観光コンテンツの発掘を行っている。

一般社団法人埼玉県物産観光協会が2024年4月に策定した第3期彩の国DMO戦略では、アメリカ、台湾、フランス、韓国、タイをターゲット市場としている。この5市場を2つの階層(Tier)に分け、「高単価」、「市場規模」、「固有性」の3基準に強く合致するアメリカと台湾を「Tier1 (主要ターゲット)」とし、フランス、韓国、タイを「Tier2 (固有性を重視したターゲット)」とし、各市場の特性に合わせた誘客戦略を図るとしている。

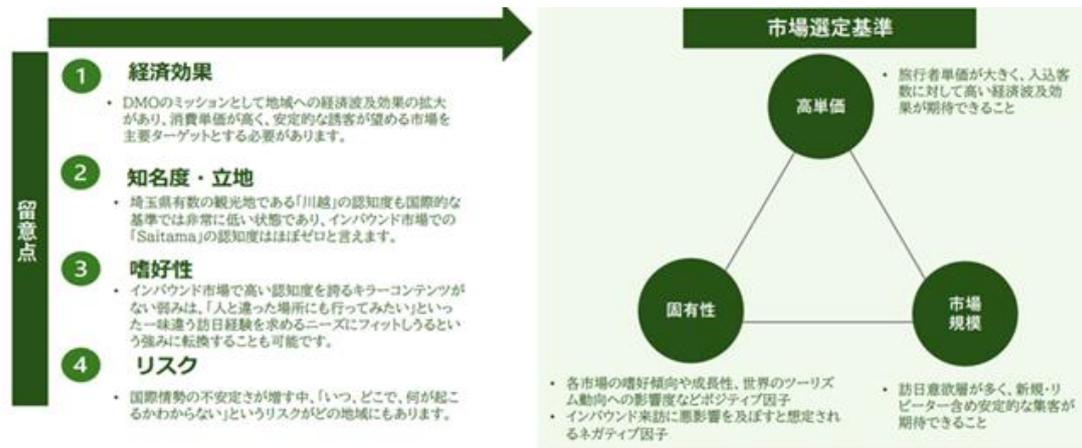
図表 5-2-5 第3期彩の国DMO戦略ターゲット設定インバウンド市場

	単価	市場規模		固有性		参考 (2023年乗客 数*2/ 2019年乗客 率)		
		訪日 旅行支出	1日あたり 旅行支出	訪日 (地方) 希望者数	リピーター 数(潜在)		ポジティブ	ネガティブ
Tier 1		189,411	18,941	1,462	1,128	<ul style="list-style-type: none"> 長期的にも人口増加が見込まれ、訪日意欲が高い 1〜2週間と比較的長期滞在の傾向 世界の有力メディアがNYCに集中 	<ul style="list-style-type: none"> 政治的二極化が及ぼす外交・経済・内政への影響 	134,753人/ 1.1%
		118,288	19,715	1,222	973	<ul style="list-style-type: none"> 海外旅行実施者の98%が訪日経験者 内、41%が訪日4回以上のリピーター 継続して訪日人気は高い 	<ul style="list-style-type: none"> 韓国やタイへの旅行者数も増加傾向 	63,184人/ 1.1%
Tier 2		237,420	13,190	624	121	<ul style="list-style-type: none"> ブームに感嘆されず、生活感あふれる風景や認知度の低い観光地へのニーズが高い 滞在が2週間以上わたる傾向 フランス語話者の増加傾向*1 	<ul style="list-style-type: none"> アジアへの旅行先としてはタイ人気が急増(2019年訪問者:約75万人)、訪日旅行は顕微に鈍る 	13,316人/ 0.9%
		76,138	19,035	1,854	817	<ul style="list-style-type: none"> 海外旅行経験者の81%が訪日経験者 平均滞在は4日程度と短期だが、1日あたり単価ではアメリカを越す 	<ul style="list-style-type: none"> 大阪府、福岡県からの入国が多い 再訪意向がアメリカや台湾が70%を超えるのに対し、39%と評価が厳しい 2019年に外国関係悪化に伴い訪日旅行取止めの動きがあり 	45,232人/ 0.8%
		131,457	18,780	665	185	<ul style="list-style-type: none"> 乗客率が比較的高い リピーター化や未経験者による口コミ訴求への期待 	<ul style="list-style-type: none"> バンコクと地方の経済格差 経済成長率、人口増加率の鈍化 	26,295人/ 1.9%
	円	円	万人	万人				

出典:一般社団法人埼玉県物産観光協会第3期彩の国DMO戦略

このターゲット設定は、マーケティングフレームワークを活用した分析から、インバウンドのターゲット市場を選定するにあたり、「経済効果」、「知名度・立地」、「嗜好性」、「リスク」という4つの要素に留意する必要があると考えられた。これらの留意点を踏まえ、市場を選定する視点として「高単価」、「市場規模」、「固有性」という3つの基準を設け、第3期DMO戦略では合計5つの市場を選定している。

図表 5-2-6 第3期彩の国DMO戦略ターゲット設定インバウンド市場設定基準



出典：一般社団法人埼玉県物産観光協会第3期彩の国DMO戦略

(3) 埼玉県中小企業のインバウンド需要獲得における課題と方向性

① 課題

1) 埼玉県独自の魅力を個々に価値提供するのではなく、魅力をつなぐストーリー・面で多層化した価値の提供

埼玉県には、北海道の雄大な自然風景や京都の1000年を超える寺社仏閣など、インバウンド需要を獲得できるキラコンテンツがないことは事実である。国際的な認知度不足や、空港・港湾など国外の窓口となるインフラがないなどの弱みを補うより、「埼玉の価値は埼玉の魅力でブランディング」するべきである。具体的には、埼玉県内の各地域や事業者間の連携を強化し、魅力を組み合わせたテーマ性のある観光ルートを All Saitama で開発する。例えば、「埼玉の名匠を訪ねる旅：杜氏と紙漉き職人が教える体験会」や「武蔵野の自然とジビエを味わうガストロノミーツーリズム」など、ストーリー性のある観光コンテンツを作成する。交通の要衝として、交通機関によるアクセスの良さを活かし、県内各地にある埼玉県の本質的な魅力をつなぐ仕組みが必要である。

2) 地域住民や事業者、行政が協力して取り組むプラットフォームの構築

埼玉県の魅力の多くは、埼玉県の中小企業を中心とした事業者や地域住民に守られている。地域社会への貢献や地域経済の活性化を経営理念としている中小企業は多いが、経営資源が豊富とは言い難く、中小企業単独でインバウンド需要を獲得することは容易ではない。しかしながら、地域の文化や独自価値を守るなど、パーパス経営や社会的価値と経済価値を両立させた共有価値を軸にした CSV 経営などの共通理念で結束する中小企業の協同取り組みや地域連携により、克服できる課題である。

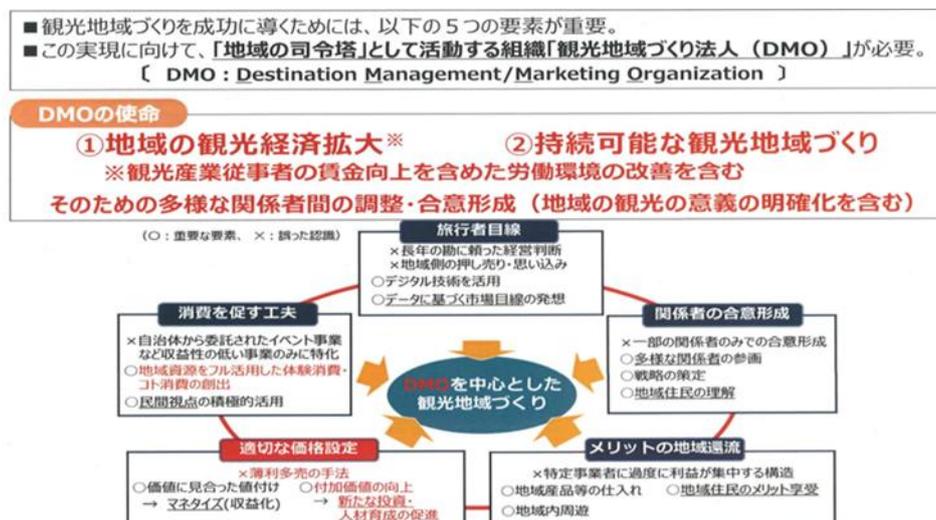
② 方向性

埼玉県の独自価値を適切に発信し、価値実現のためには、行政、地域住民や事業者との協力が不可欠である。官民一体となった取り組みを通じて、持続可能な観光モデルを構築し、埼玉県の魅力を All Saitama で世界に発信していくことが重要である。

1) 観光地域づくり法人 (DMO)

観光地域づくり法人 (DMO) は、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人である。

図表 5-2-7 DMO の使命・観光地域づくりを成功に導く DMO



出典:観光庁HP

埼玉県においては、以下の3つの観光地域づくり法人 (DMO) が事業活動を行う。

- ✓ 一般社団法人 埼玉県物産観光協会
- ✓ 一般社団法人 DMO 川越
- ✓ 一般社団法人 秩父地域おもてなし観光公社

埼玉県物産観光協会・DMO 川越は、2018年に観光地域づくり法人 (DMO) として登録したが、秩父地域おもてなし観光公社は2017年に第一期登録観光地域づくり法人 (DMO) である。秩父地域おもてなし観光公社は、総務省が推進した秩父地域の「定住自立圏構想」を

ベースに、観光連携推進のための組織が原点である。埼玉県の秩父市、横瀬町、長瀬町、皆野町、小鹿町の1市4町はすでに医療分野で連携を行っていたが、観光分野での連携が期待され、平成24年に設立された。自治会の観光課や観光協会とは異なり、自主財源で進めているため、独自の政策を考えて進めやすいことが特徴である。

秩父地域おもてなし観光公社は、行政（1市4町）、非営利組織（観光協会・NPO）、営利事業者（旅行会社など）それぞれの領域が交差する核を「地域のDNA（ちかいなか）」と位置づけている。「地域のDNA（ちかいなか）」をテーマに、行政機関（1市4町）、観光協会、商工会で実施していない事業、かつ秩父地域で連携する必要がある事業を展開する。

図表 5-2-8 秩父地域おもてなし観光公社 主な事業

（一社）秩父地域おもてなし観光公社（日本版DMO）の主な事業



出典：秩父地域おもてなし観光公社資料より引用

2016年3月より「インバウンド政策コア会議」を設立し、秩父地域のインバウンドに携わる行政、鉄道、観光協会、観光事業者、インバウンド事業者がひとつの場所に集まり、情報交換や課題解決に向けて議論を進めている。この「インバウンド政策コア会議」では、それぞれでは対応しきれないインバウンドについて共通認識を持ち、「チーム秩父」として取り組んでいる。

図表 5-2-9 秩父地域おもてなし観光公社 インバウンド政策コア会議



出典:秩父地域おもてなし観光公社資料より引用

秩父地域おもてなし観光公社は、埼玉県、埼玉県海外マーケティング推進コンソーシアム、埼玉県物産観光協会など行政・機関・事業者との連携が不可欠であると認識している。埼玉県の魅力を体感する国内外の旅行者が増え、地域に経済価値が循環するために、各地域と連携した司令塔として役割を維持し、埼玉県を牽引することが期待される。

2) 共創ワークショップ型プラットフォーム

セミナーのような一方通行の講演ではなく、ローカルブランド企業を目指すさまざまな特色を持つ中小企業の経営者を対象に、共創ワークショップ型プラットフォームを立ち上げる。

a. 重要成功要因の抽出

- ✓ これから市場・社会から求められる価値の発見
- ✓ ニーズの裏側にある潜在的な価値の発見

b. 価値創造プロセスの再設計

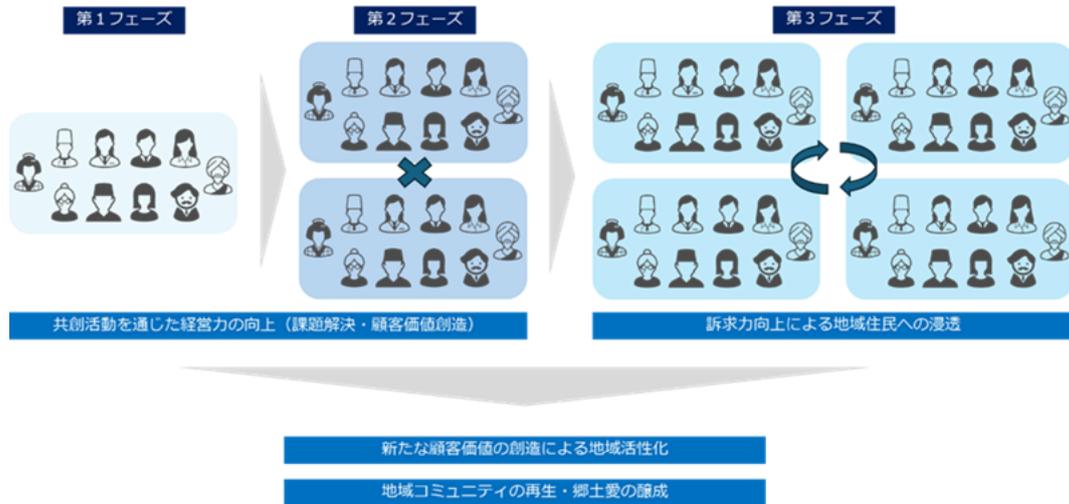
- ✓ 従来のももの見方、考え方を超えた可能策を探索
- ✓ 地域や自社に潜む資源を活かす事業アイデアの抽出

c. アクションプランの設計

- ✓ コンセプトの明確化や人材育成、組織開発、コミュニティ形成の実践的な活動

経営者同士の共創活動を通じた個社の経営力の向上（課題解決・顧客価値創造）のみならず、参加企業同士の連携により訴求力が向上し、文化の継承・創造を通じた新たな価値の創造や地域コミュニティの再生による地域活性化につながることを期待される。

図表 5-2-10 共創ワークショップ型プラットフォーム展開の方向性



埼玉県の中企業がインバウンド需要を獲得するにあたり、埼玉県の USP（ユニークセリングプロポジション）：独自価値を活かした取り組みは、地域から応援されることで成長し、地域経済の活性化にもつながる持続可能なビジネスモデルを構築することである。

(4) 埼玉県の本質的な方向性

昨今の経済環境において、国内人口が減少することにより市場が縮小するのであれば、「インバウンド・域外を含め新たな市場で稼ぐ方法はないか」という話になりやすい。特別な優位性もなく、他の地域やインバウンド、海外といった外部の市場ばかりに目を向けていると、同質化した競争に巻き込まれるケースが少なくない。全国各地で海外展開やインバウンド需要の取込そのものが目的化し、地域間競争が激化している感がある。

埼玉県は、宿泊需要の恩恵を受けにくいことも回避できない事実として認識する必要がある。日本経済新聞に以下の記事が掲載されていた。

「世界遺産『白川郷』がある岐阜県白川村は 1500 人弱の住民の約 7 割が観光産業に携わる。合掌造りの集落は日本の原風景といわれ、インバウンド（訪日外国人）人気もあって 2024 年の観光客は 5 年ぶりに 200 万人を超える見通しだ。意外にも地域は潤っていない。日帰りの立ち寄り客が 95% を占め、1 人当たり消費額は数千円にとどまる。地場産品が少なく土産物の多くは地域外から調達するため村に金が残らない。いわゆる【観光地のわな】だ。」

埼玉県も白川村と同じことが想定され、多くのインバウンド（訪日外国人）が来県しても期待した経済効果を得られないことが予想される。

一方で、海外との接点・関係性は確実に広がる。インバウンド（訪日外国人）を通して、海外のニーズ・嗜好性、文化・習慣を把握し、海外市場での自社の成長・可能性を把握することがで

きる。埼玉県や各機関・事業者は、インバウンド需要の獲得に特化するのではなく、インバウンド対応による海外ニーズや多様な文化、商習慣の把握を通じて、輸出による海外展開を行うことによる事業効果の循環を目指すべきである。

海外展開は「新規市場開拓」である。国内の新規市場開拓においても、市場や業界の特性、商習慣、専門用語、法規制などに適応しなければならない案件は多数ある。海外市場に進出してその違いを知ることは大きなリスクとなるが、国内のインバウンド事業に対応して経営目標や経営計画を見直すことは有益である。

埼玉県は、地域の特性を活かし、事業者や自治体と連携しながら、独自の価値を提供することが成功の鍵となる。企業や地域のリソースを棚卸し、新たな価値を創造し、内発的な地域経済循環を生み出す取り組みである。活動プロセスを通じて、地域コミュニティの形成や郷土愛が醸成されることで、豊かな地域づくりにつながることも期待できる。

3. インバウンドから拡げる海外展開

(1) インバウンド対応で準備する海外展開

インバウンド対応で準備する海外展開は、日本国内にしながら海外市場を取り込める効果的な戦略である。インバウンド対応は、単に外国人旅行者向けのサービス提供にとどまらず、企業の国際競争力を高め、将来的な海外展開の基盤となる可能性を秘めている。この経験を通じて得られる異文化理解やグローバルな視点は、企業の成長と発展に大きく寄与する。その核心は、顧客の文化的背景や期待を深く理解することにある。

① 戦略的インプリケーション

真のグローバル展開には、単なる市場拡大ではなく、深い文化理解と顧客視点が不可欠である。言語、テクノロジー、組織能力を統合的に強化することで、企業は国際市場における持続的な競争優位性を獲得できる。インバウンド対応は、顧客との信頼関係を構築し、企業の国際的なブランド価値を向上させる重要な戦略的投資となる。多様性を尊重し、顧客の期待に応える柔軟なアプローチが、グローバル市場における成功の鍵となり得る。

② 海外展開に向けたコアコンピタンスの強化

中小企業が海外展開を行う際には、自社のコアコンピタンスを丁寧に検証し、強化することが、海外展開で成功するための基盤となる。また、新市場への適応力や競争優位性を維持するためには、人材育成や技術革新、知的財産権保護など、多面的な取り組みが必要となる。

さらに、デジタル技術や戦略的パートナーシップも活用しながら、自社のコアコンピタンスを最大限に活かすことで、中小企業がグローバル市場で競争力を維持しながら成長していくために不可欠である。

海外展開におけるコアコンピタンス強化は、単なる技術や知識の蓄積ではなく、組織全体の変革プロセスであり、企業の本質的な競争力を深化させることを目指す。グローバル市場における成功は、単に既存の能力を拡大するだけでなく、絶えず進化し、新たな価値を創造し続ける組織の能力にかかっている。顧客価値、イノベーション、組織能力を統合的に高めることで、企業は真のグローバル競争力を獲得し、持続的な成長を実現できる。

(2) 「旅マエ・旅ナカ・旅アト」＝訪日外国人のカスタマージャーニー

① 埼玉県に必要な旅アト

「旅マエ・旅ナカ・旅アト」とは、訪日外国人のカスタマージャーニーを訪日前（旅マエ）、旅行中（旅ナカ）、帰国後（旅アト）の3つの場面で分ける考え方である。それぞれの場面で、訪日外国人が知りたいことや接触媒体、そして決めることは異なる。そのため、目的

によってどの場面を狙うべきかが大まかに決まり、効果も変わってくる。

図表 5-3-1 訪日外国人のカスタマージャーニー



埼玉県への来県・県内消費を目的とするならば、優先順位が高く注力すべき場面は「旅マエ・旅ナカ」である。訪日外国人の「訪れる」・「ものを買う」に関連する動きや意思決定は、この「旅マエ・旅ナカ」でしか起こらないためである。

しかしながら、埼玉県の本質的な方向性である「インバウンド対応・輸出による海外展開から得る事業効果の循環」を目指すならば、「旅アト」にも注力すべきである。「旅アト」は、訪日した外国人観光客のリピーター化や SNS などで友達に旅行の様子をシェアすることで、新たな訪日客の創出に重要な期間である。「旅アト」に注力することにより、インバウンドによって得られた接点を維持し、SNS を通じて双方向コミュニケーションにより関係性を継続することもできる。日本から持ち帰った埼玉県の独自価値をインバウンドによる関係性継続により、ターゲット国で浸透・定着させることは可能である。

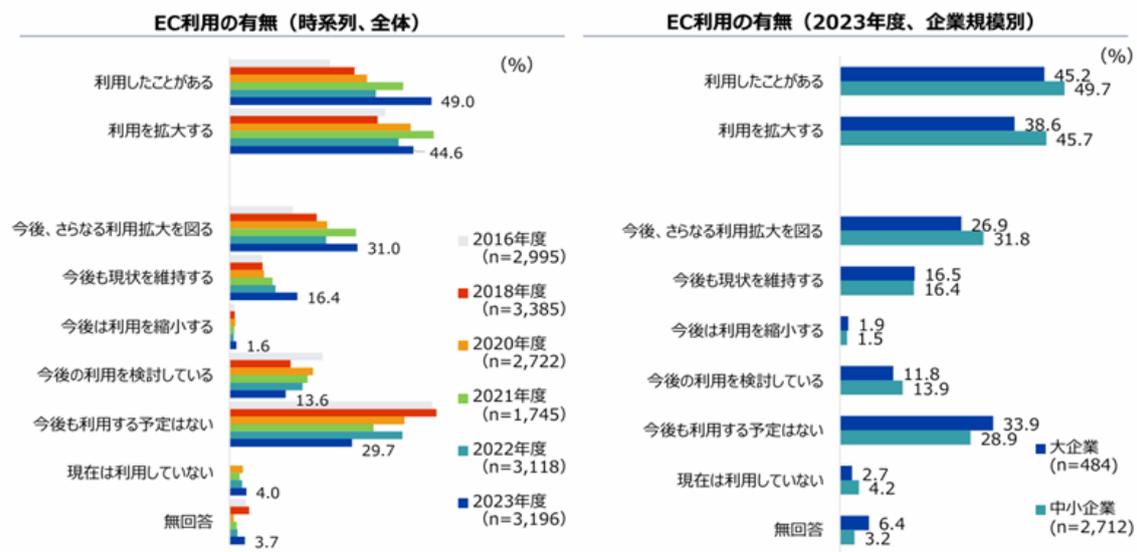
② 越境 EC

越境 EC とは国境を超えて取引を行う電子商取引で、一般的にはネット通販のことを指す。ネット通販で海外へ商品を届けることは、「旅アト」の消費活動を促すことにつながり、「日本で食べて気に入った食品を取り寄せて、家族や友達に食べさせたい」「家族や友達が気に入ったお土産をもう一度購入したい」といったニーズを充足し、自社製品とインバウンドの接点を維持する役割を果たす。

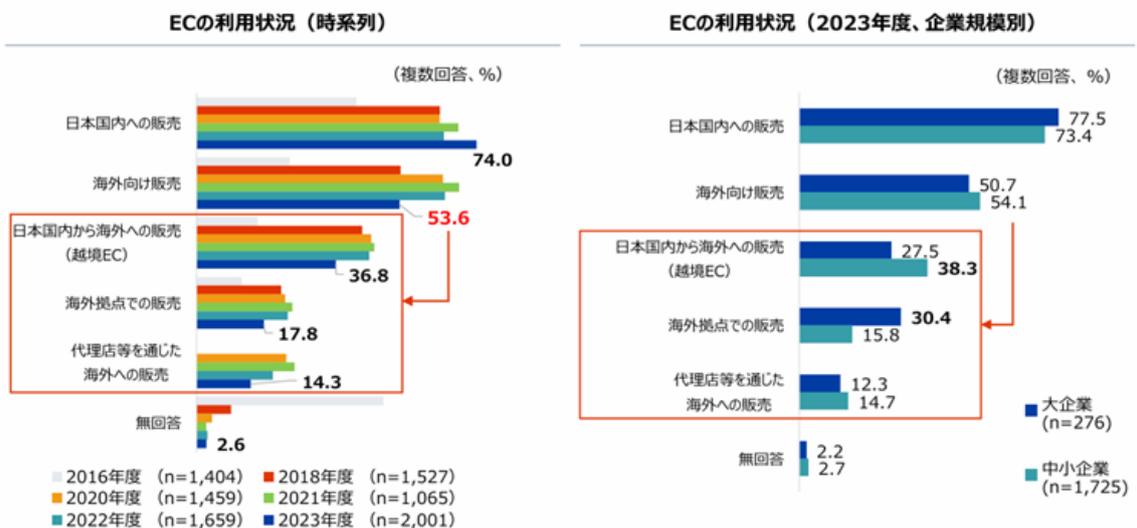
越境 EC の現状は、日本貿易振興機構（ジェトロ）が調査する「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」で確認できる。国内外での販売において EC を利用したことがあると回答した企業は、回答企業全体の 49.0% を占めている。中小企業では同割合が 49.7% と、大企業より高い。今後 EC 利用を拡大すると回答した割合は 31.0% に上った。営業職社員を潤沢に配置できない中小企業では、同割合が 31.8% と高く、EC への注目が引き続き高いことがうかがえる。

EC を利用または検討していると回答した企業のうち、65.6%の企業が海外向け販売で EC を活用/検討している。企業規模別にみると、大企業では海外拠点での販売と回答した割合が高い一方、中小企業は越境 EC の割合が高い。

図表 5-3-2 EC 利用の有無・EC の利用状況



(注) ①nは本調査の回答総数。②「利用を拡大する」は、EC利用企業のうち「今後、さらなる拡大を図る」とECを利用したことがないが「今後の利用を検討している」の合計。



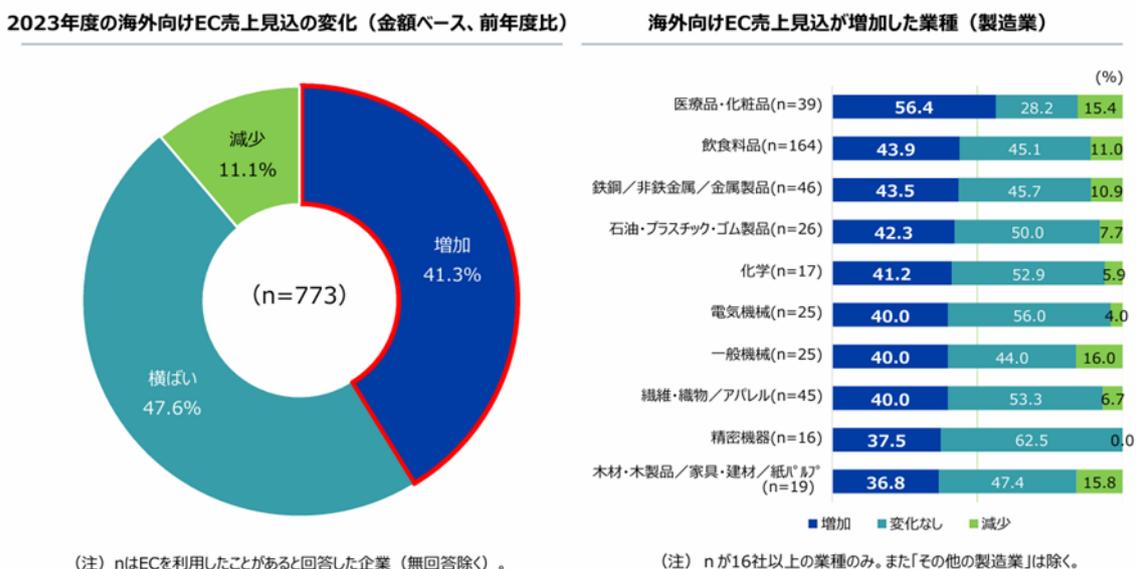
(注) ①nはECを利用したことがある（現在利用していない企業は除く）または利用を検討していると回答した企業。②海外向け販売は、「日本から海外への販売（越境EC）」、「海外拠点での販売」、「代理店等を通じた海外への販売」のいずれかを選択した企業。なお、代理店を通じた海外への販売は、2020年度に新設。

出典：2023 年度 | ジェトロ海外ビジネス調査日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査

2023 年度の海外向けの EC 売上見込み（前年度比）は、回答企業の約 90%が「横ばい」もしくは「増加」と回答している。EC 売上見込みが「増加」した割合は 41.3%。業種別では、

医療品・化粧品企業の56.4%が「増加」と回答し、回答企業数の構成比が高い飲食料品も、「増加」の割合が全体の「増加」の割合を上回った。

図表 5-3-3 海外向け EC 売上見込の変化 海外向け EC 売上見込が増加した業種



出典：2023 年度 | ジェトロ海外ビジネス調査 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査

(3) 多文化共生から得られる海外接点

国は、入管法などの一部を改正する法律案を可決し、就労を通じた人材育成及び人材確保を目的とする新たな在留資格として育成就労が創設される。改正法の公布後、3年以内に施行されるため、2027年には新たな制度が導入される。

埼玉県は、2024年10月25日に外国人材の雇用支援を行うポータルサイト「WORK IN SAITAMA~外国人と企業をつなぐポータルサイト~」を立ち上げた。このサイトは、外国人を採用したい埼玉県内企業に役立つ情報と、埼玉で働く・働きたい外国人に役立つ情報の両面で構成されている。外国語は英語・中国語をはじめ、翻訳サービスを使用しインドネシア語、ネパール語、ミャンマー語など10の言語に対応している。

企業側には、相談窓口や支援制度の内容、生活支援など雇用を促進する情報がワンストップで集約されているため、経営者をはじめ企業担当者にとって使いやすい仕様となっている。外国人には、働くこと・生活することの基本的な内容から埼玉県の魅力・基本情報を分かりやすくまとめ、外国人に選ばれる自治体の情報を丁寧に説明している。

図表 5-3-4 WORK IN SAITAMA 掲載企業募集チラシ



出典:WORK IN SAITAMA 外国人と企業をつなぐポータルサイト

多文化共生を推進する総務省は、多文化共生を「国籍などの異なる人々が、互いの文化的差異を認め合い、対等な関係を築こうとしながら、社会の構成員として共に生きていく」と定義している。多文化共生から得られる海外接点を活かし、海外展開を推進することは、グローバル化が進む現代において重要な戦略である。外国人労働者の受け入れは、外国人材を単なる労働力としてではなく、海外展開の重要な人的資源として捉える必要がある。外国人従業員は自国の市場に関する深い知識と人脈・異文化理解力や国際的なビジネス慣行に関する知識を持っていることが多

く、これらの活用により、中小企業は新たな海外市場へアクセスすることができる。

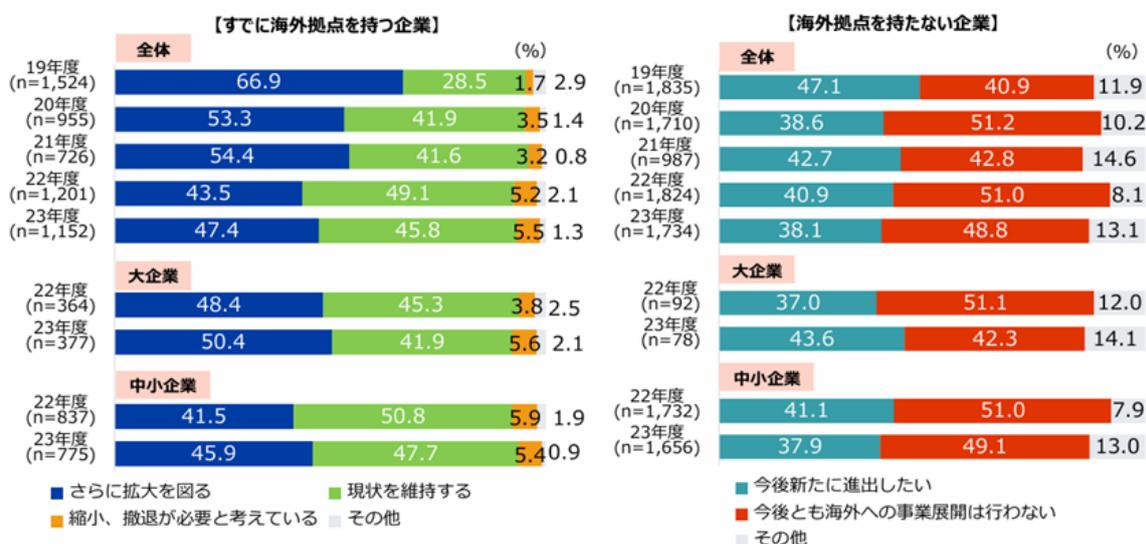
(4) 地域連携で広げる海外展開

① 海外ビジネスに対する意欲の変化

昨今の世界情勢は地政学リスクが多く不安定な状況にある一方で、2024年の訪日外国人旅行者数・消費額はいずれも過去最高を記録し、コロナ禍前を大きく上回る勢いで増加傾向が続いている。インバウンドを通じて国外接点・海外展開に興味・関心を持ち、自社の成長を海外進出で広げる意向を持つ中小企業経営者も多い。

しかしながら、海外進出方針について、海外拠点を持たない企業では「新たに進出したい」とする企業が約4割と、過去3年間ほぼ横ばいで推移し、不確実性の高まりから海外投資は様子見の姿勢が確認できる。中小企業はより強い慎重姿勢があり、「その他」の回答が増加している。すでに海外拠点を持つ中小企業は「さらに拡大を図る」とした企業の割合が増加している。

図表 5-3-5 今後の海外進出方針

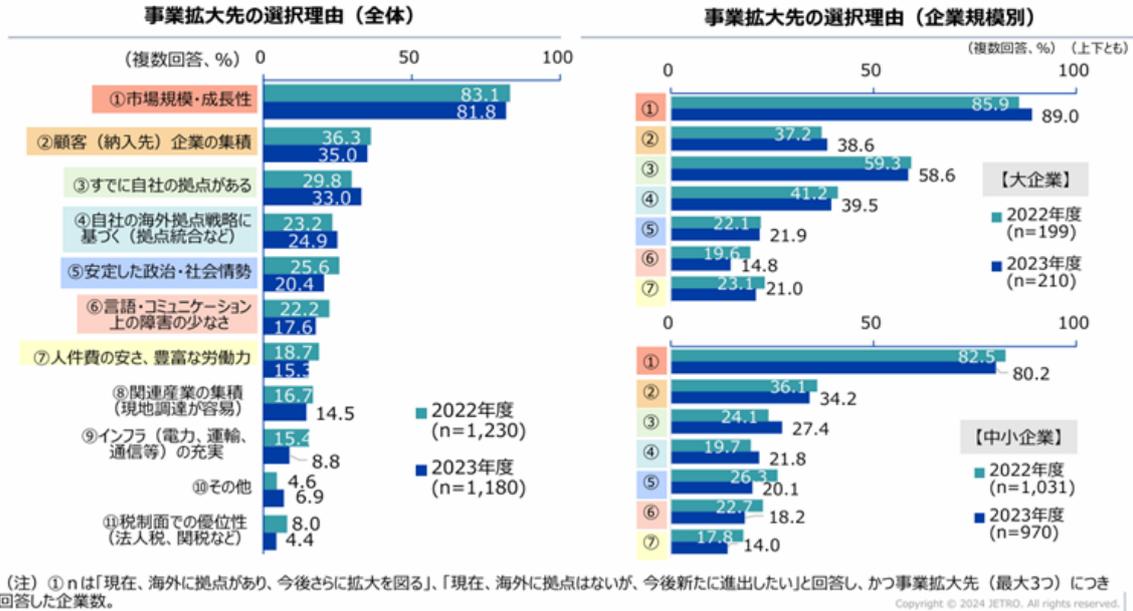


出典:2023年度 | ジェトロ海外ビジネス調査日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査

また、今後の事業拡大先の選択理由は、81.8%が「市場規模・成長性」と前年に続き最も高い。中小企業では、「すでに自社の拠点がある」「自社の海外拠点戦略に基づく（拠点統合など）」が事業拡大する理由として伸長しており、新たな海外事業展開が積極的に行われていないと考えられる。ジェトロなどの支援機関にも「何から相談すればいいのかわからない」

と躊躇する経営者が多いのが実情である。

図表 5-3-6 事業拡大の選択理由



出典：2023 年度 | ジェトロ海外ビジネス調査日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査

② one team : All saitama で取り組む海外展開（グローバルプラットフォーム）

埼玉県は、地域の特性を活かし、事業者や自治体と連携しながら、独自の価値を提供することが成功の鍵となる。一つのあるべき姿が、秩父地域おもてなし観光公社が実践している「インバウンド政策コア会議」である。秩父地域のインバウンドに携わる行政、鉄道、観光協会、観光事業者、インバウンド事業者がひとつの場所に集まり、情報交換や課題解決に向けて議論を進め、それぞれでは対応しきれないインバウンドについて共通認識を持ち「チーム秩父」として取り組んでいる。このモデルを埼玉県に置き換えると、埼玉県のインバウンド・海外展開に携わる行政、東日本の鉄道の要衝である大宮駅を持つ JR 東日本大宮支社、交通事業者、各 DMO（秩父おもてなし観光公社・埼玉県観光協会・DMO 川越）、埼玉県海外マーケティング推進コンソーシアム、観光・インバウンド・輸出事業者が同じベクトルで「All Saitama」として取り組むプラットフォームを構築する。

図表 5-3-7 グローバルプラットフォーム



出典:秩父地域おもてなし観光公社 インバウンド政策コア会議を引用し、筆者編集

埼玉県の独自価値を支えているのは、埼玉県に暮らす地域を支える住民や、埼玉県経済を活性化する中小企業である。埼玉県の特性や文化を活かしたストーリー性のあるブランディングは、海外市場での差別化となる競争優位性を生み出し、地域ブランドとして中小企業が参加しやすくなり、地域全体の経済活性化につながる。地域の産業クラスターや特産品のブランド化を支援し、雇用の創出や関連産業の発展など、波及効果が期待できる。All Saitama で取り組む海外展開（グローバルプラットフォーム）は、地域住民や中小企業を取り残さない経済循環となり、「埼玉県に住みたい・埼玉県で働きたい」という新たな期待により、埼玉県が選ばれる理由となる。

第6章 海外展開における中小企業診断士の支援に期待される役割

本章では、中小企業の海外展開やインバウンド需要対応において、中小企業診断士が持つ専門知識や経験を活かせる役割を明確にして、海外展開において具体的に求められる中小企業診断士像とその活動に役立つようなマニュアルとなるメソッドを提示する。

中小企業診断士の役割の1つは、企業や経営者の想いに寄り添い、その取り組みに対して助言あるいは支援することで企業の成長または未来を拓くことにある。中小企業の海外展開（インバウンド需要対応を含む）においても、中小企業診断士が持つ能力や専門知識や各個人としての経験やノウハウを活かせる役割が多数存在する。

特に重要な役割は、中小企業の海外展開を成功に導くことである。たとえば、海外展開で生じるさまざまなリスクや課題の回避または解決に貢献する水先案内人や伴走支援の役割を担う。その結果として、海外事業の継続や成長につながっていくことが重要である。

そのため、海外展開を支援する中小企業診断士にとって有用な考え方や利用可能なツールについて後段でいくつか提示している。

1. 中小企業の海外展開の現況

日本は隣国と陸地で国境を接していない島国であり、大きな国内需要だけで商売が成り立つことも多い。そのため、海外と関係する機会が少なく、海外展開を視野に入れない、または躊躇している企業も多い。その結果、海外展開は、大企業や一部の中小企業に限定されている。

一方、人口減少にともなう国内需要の縮小や、インバウンド増加や周辺諸国の購買力増加による海外展開の需要の高まりといった外部環境は、大きなうねりとなって変化している。

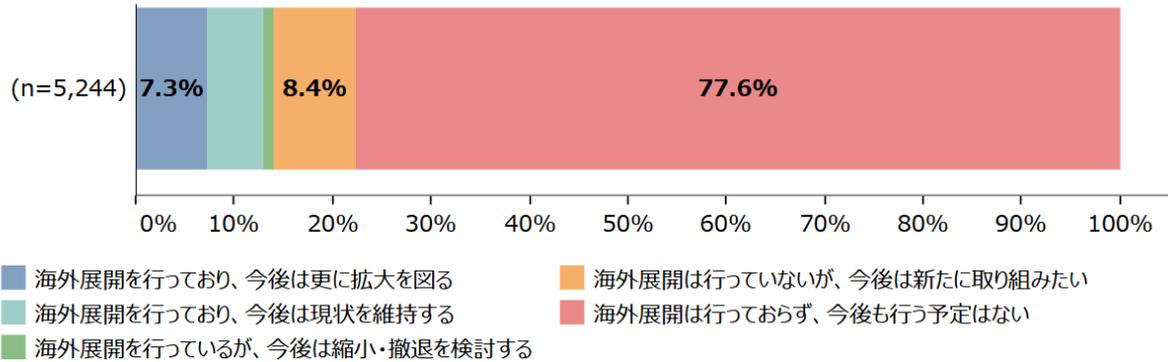
まずは、各データにもとづき中小企業の海外展開の現況について概要を確認する。その上で、海外展開に関する課題を洗い出す。

(1) 中小企業における海外展開の取組状況

海外展開では、国内事業とは異なるさまざまな問題が生じるリスクがあり、国内の多くの中小企業が海外展開には前向きでない、または海外展開している事業が頓挫して撤退するといったことが発生していると推測される。

「2022年版中小企業白書」によると、海外展開の実施状況および今後の意向としては、77.6%の企業が「海外展開は行っておらず、今後行う予定はない」と回答している（図表 6-1-1 参照）。

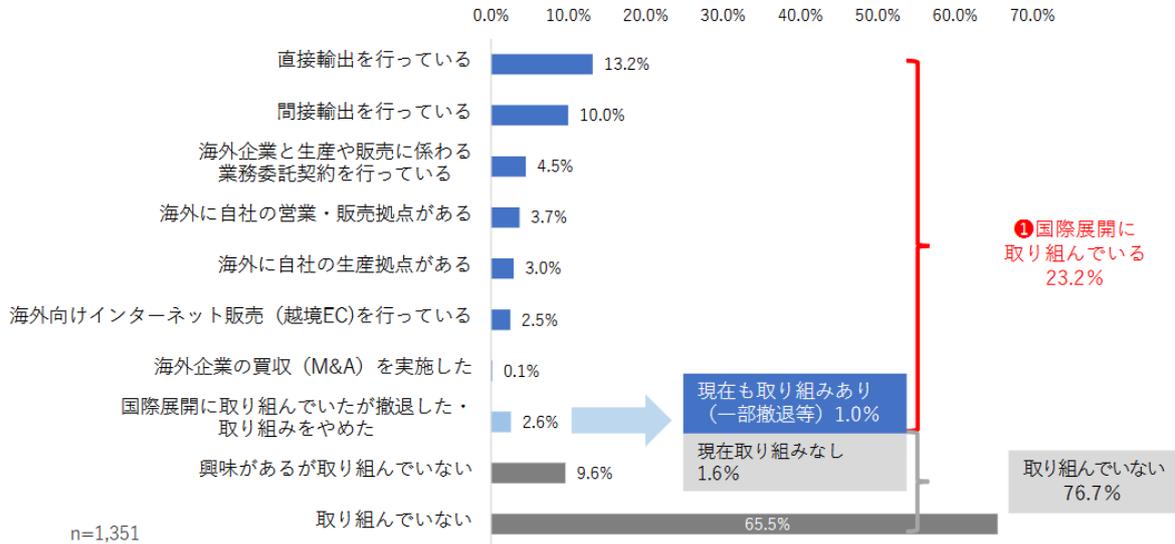
図表 6-1-1 海外展開の実施状況および今後の意向



出典: 中小企業庁 2022年版中小企業白書

同様に、東京商工会議所の「中小企業の経営課題に関するアンケート」調査結果（2023年12月23日）においても、76.7%の企業が国際展開に取り組んでいない（図表 6-1-2 参照）。さらに、全体の2.6%（国際展開に取り組んでいる企業23.2%を分母にすると11.2%）は、「国際展開に取り組んでいたが撤退した・取り組みをやめた」とある。

図表 6-1-2 国際展開の取り組み状況



出典: 東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート」調査結果

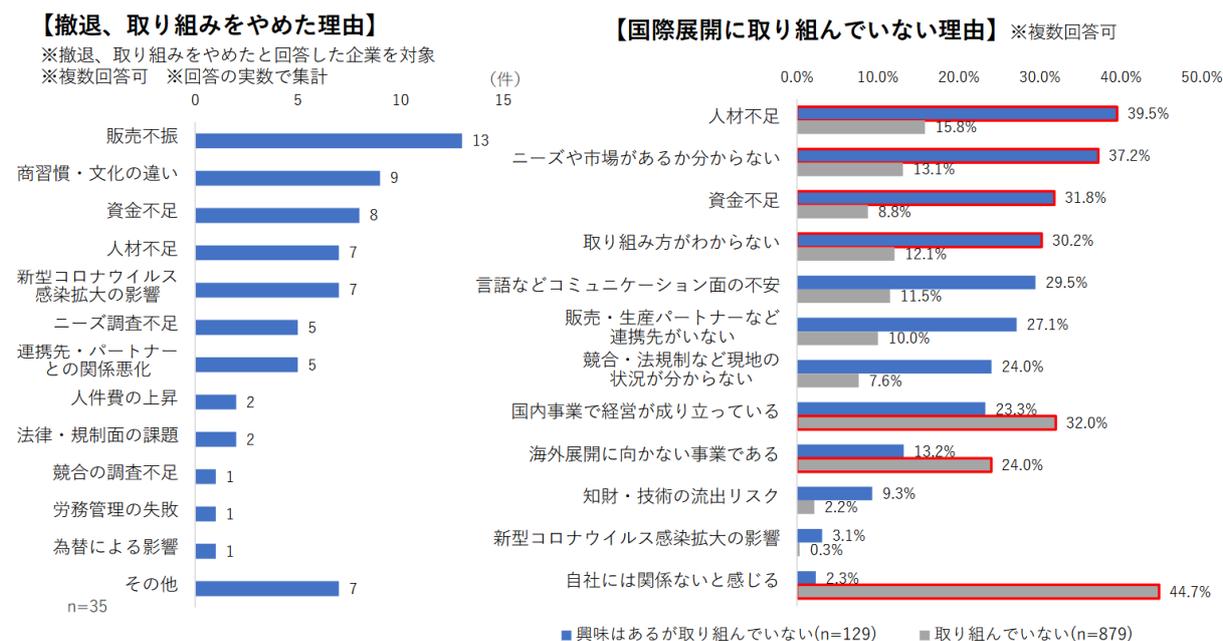
まずは、各企業を下記の2つのパターンにわけて、その背景を考察する。

- ✓ 海外展開に取り組んでいない企業または海外展開に取り組んでいたが撤退した・取り組みをやめた企業
- ✓ 海外展開に取り組んでいる企業

(2) 海外展開に取り組んでいない企業の場合

海外展開に取り組んでいない企業、または海外展開に取り組んでいたが撤退した・取り組みをやめた企業の理由を確認すると、中小企業の海外展開を阻害する要因が浮かび上がってくる（図表 6-1-3 参照）。

図表 6-1-3 国際展開の取り組みをやめた・取り組んでいない理由



出典:東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート」調査結果

まとめると、以下のような理由が海外展開を阻害する問題としてあげられる（図表 6-1-4 参照）。

図表 6-1-4 海外展開を阻害する問題

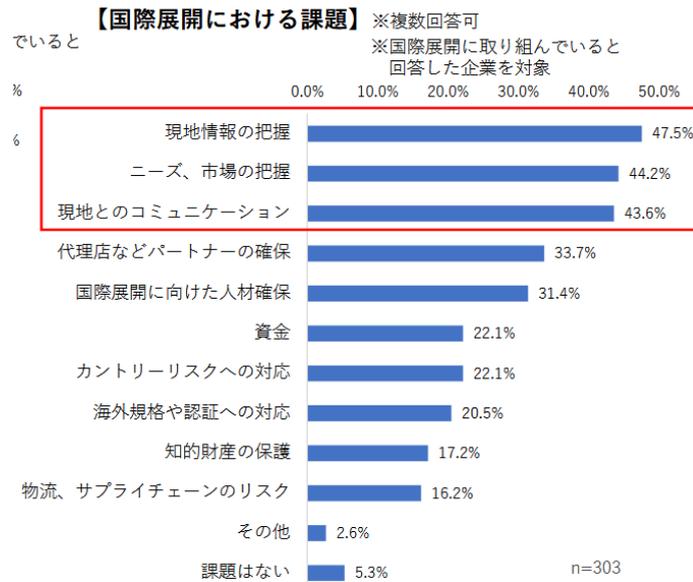
リソース（経営資源）の不足	人材不足、資金不足
戦略立案の不足	取り組み方がわからない
マーケット開拓力の不足	販売不振、商習慣・文化の違い、ニーズ調査不足、ニーズや市場があるかわからない

なお、国際展開に取り組んでいないもっとも高い理由は、「自社には関係ないと感じる（44.7%）」である。「国内事業で経営が成り立っている（32.0%）」という理由も多い。海外に展開できる価値を有しているにも関わらず機会損失している企業が、この中に少なからず存在する可能性を否定できない。

(3) 海外展開に取り組んでいる企業の課題

海外展開に取り組んでいる企業の課題では、「国際展開に向けた人材確保」や「資金」といったリソース（経営資源）の順位が中位に下がる。これらの課題を乗り越えているからこそ、海外展開の取り組みが続けられているとも読み取れる（図表 6-1-5 参照）。

図表 6-1-5 国際展開の取り組み状況



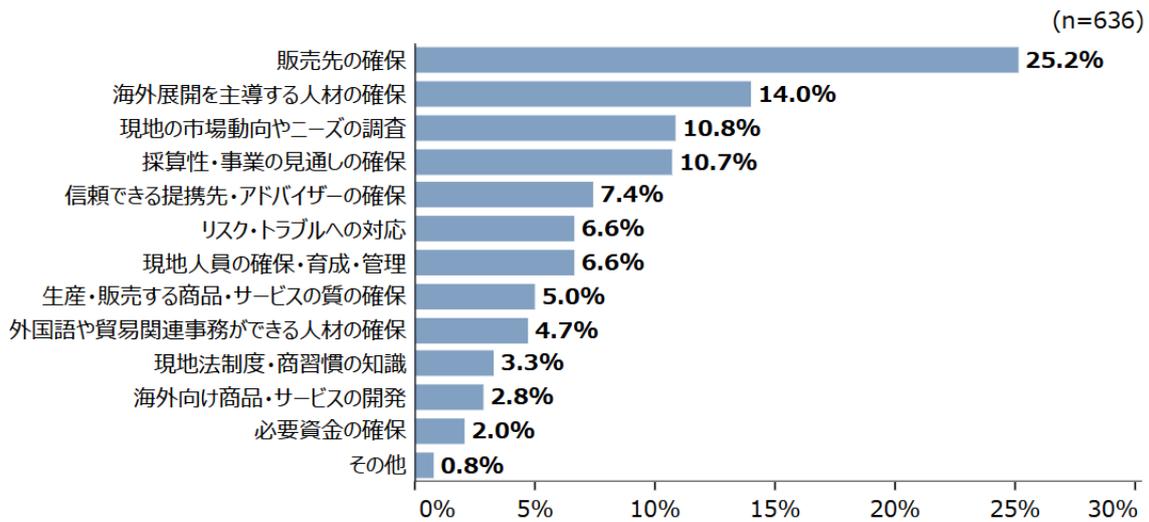
出典:東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート」調査結果

2022 年中小企業白書によると、海外展開実施企業が最も強く感じている課題のトップは、「販売先の確保（25.2%）」であり、ダントツのトップとなっている（図表 6-1-6 参照）。海外展開に取り組んでいない企業も同様に「販売先の確保」が 25.9%でトップである（図表 6-1-7 参照）。

つまり、海外展開を継続的な事業にするために重要な点は「販売先の確保」である。そのためには、図表 6-1-5 の上位にならぶ「現地情報の把握」「ニーズ、市場の把握」「現地とのコミュニケーション」「代理店などパートナーの確保」などが、具体的な課題になる。

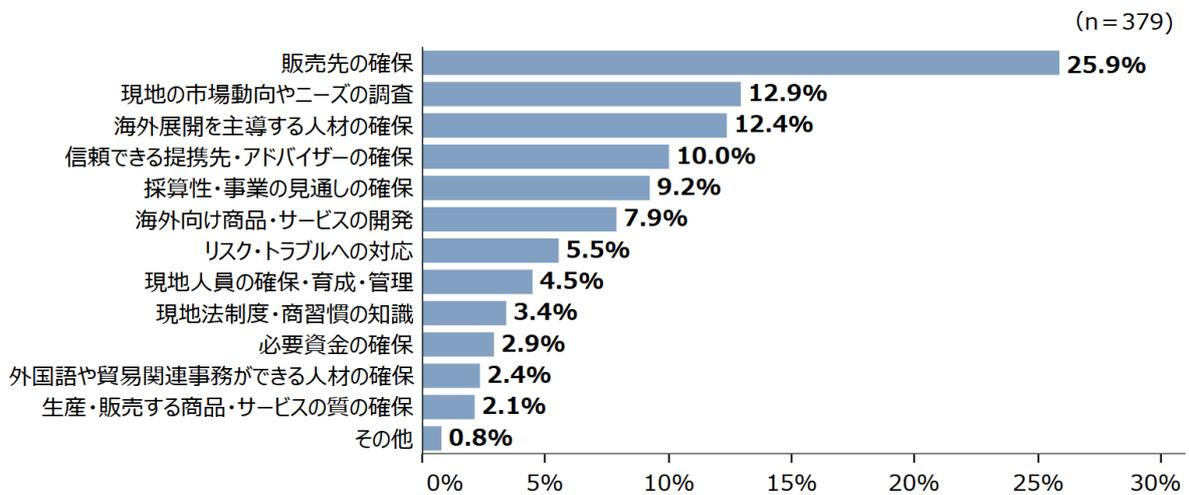
自力でこれらの課題が解決できない場合、図表 6-1-3 にあるとおり「撤退・取り組みをやめた理由」のトップである「販売不振」につながってしまう恐れがある。

図表 6-1-6 海外展開実施企業が最も強く感じている課題



出典：中小企業庁 2022年版中小企業白書

図表 6-1-7 海外展開を実施していない企業が最も強く感じている課題



出典：中小企業庁 2022年版中小企業白書

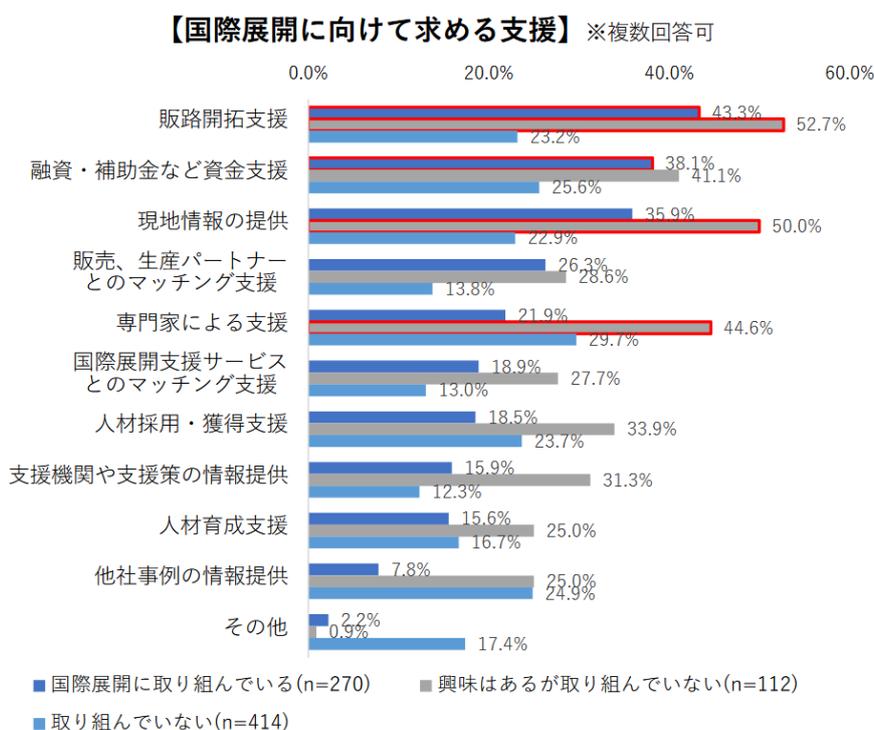
2. 二次情報にもとづく中小企業診断士の役割

(1) 海外展開に向けて求める支援

東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート」から、海外展開に向けて求める支援の内容について確認する。

海外展開に取り組んでいる企業では、「販路開拓支援（43.3%）」がもっとも高い。海外展開に興味はあるが取り組んでいない企業においても、「販路開拓支援（52.7%）」はトップである（図表 6-2-1 参照）。「専門家による支援」に着目すると、「海外展開に興味はあるが取り組んでいない」企業のニーズが 44.6%であり、外部支援の期待度が高いことがわかる。

図表 6-2-1 国際展開に向けて求める支援



出典：東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート」調査結果

(2) 「埼玉県の特産品輸出とインバウンド戦略」海外展開に向けて求める支援

2016年度に埼玉県中小企業診断協会の国際化支援研究会で行った調査・研究事業「埼玉県の特産品輸出とインバウンド戦略」（以下、「2016年調査研究事業」と略す）では、「中小企業が初めて海外展開を進めることは、国内で新規顧客を開拓すること以上に、大変な労力がかかることであり、それと共に費用の先行負担が発生することになる。」と論じている。

以下に、2016年調査研究事業の内容を抜粋する。

① 海外輸出に対する課題

海外輸出に対する課題は、以下のようにまとめられている（図表 6-2-2 参照）。

図表 6-2-2 海外輸出のハードル

島国であるがゆえの高い物流コスト、関税
言語や文化の違う海外とのさまざまな交渉・コミュニケーションのハードル
法制度・規制・国際ビジネスのルールと日本の商慣習の違い
代金回収リスクを避けるための契約書作成や支払い条件の設定
不合理な品質クレームを避けるための品質条件の設定
納期遵守
日本の商習慣とは異なる国際ビジネスのルール

出典:埼玉県中小企業診断協会 国際化支援研究会より筆者作成

海外輸出の場合、これら課題に対する適応力と実行力が求められる。とはいえ、これらの課題は海外市場で商売をするうえでの前提に過ぎず、その上で商売上の競争優位を持つ必要性がある。つまり、前提からして中小企業にとって事業化へのハードルが相当高い。

② 海外事業に対する中小企業診断士に求められる役割

海外事業に対する中小企業診断士に求められる役割は、以下のようにまとめられている（図表 6-2-3 参照）。

図表 6-2-3 中小企業診断士に求められる具体的な役割

新規顧客開拓支援
マーケティング支援
規制などの調査支援
各種コスト算出支援（物流や関税などの原価、人材、営業活動などの経費）

出典:埼玉県中小企業診断協会 国際化支援研究会より筆者作成

③ インバウンド事業に対する中小企業診断士に期待する役割

インバウンド事業に対する中小企業診断士に期待する役割は、以下のようにまとめられている（図表 6-2-4、6-2-5 参照）。

図表 6-2-4 自治体・支援機関が中小企業診断士に期待する役割

海外に関する知識やノウハウを教えて欲しい
インバウンドに関する各地の取り組みを紹介して欲しい
支援機関が行う支援活動でのパートナー役を果たして欲しい
インバウンド対応にあたって各事業主の意識改革を指導して欲しい

出典:埼玉県中小企業診断協会 国際化支援研究会より筆者作成

図表 6-2-5 事業者(企業等)が中小企業診断士に期待する役割

現場の取り組みに対して、専門家としての適切なアドバイスを期待する
海外情報や海外展開マニュアルなどを提供願いたい
海外に行く場合、どこの誰に会ったらよいか教えて欲しい
行政との仲介役を期待する

出典:埼玉県中小企業診断協会 国際化支援研究会より筆者作成

④ 生産者・加工業者への支援で中小企業診断士に期待する役割

生産者・加工業者への支援で中小企業診断士に期待する役割は、以下のようにまとめられている（図表 6-2-6 参照）。

図表 6-2-6 海外進出したい企業が中小企業診断士に期待する役割

中小企業診断士の海外経験や知識
中小企業診断士のマーケティング力
海外適応ができる人材の育成

出典:埼玉県中小企業診断協会 国際化支援研究会より筆者作成

⑤ 自治体・支援機関が中小企業診断士に期待する役割

自治体・支援機関が中小企業診断士に期待する役割は、以下のようにまとめられている（図表 6-2-7 参照）。

図表 6-2-7 自治体・支援機関が中小企業診断士に期待する役割

企業の成長につながる支援
専門的な支援
気づきの支援

出典：埼玉県中小企業診断協会 国際化支援研究会より筆者作成

(3) 中小企業診断士に期待する役割

以上の内容をまとめると、中小企業診断士には次のような役割を期待されている。

- ✓ 専門家として情報やアドバイスの提供（知識・ノウハウ、各地の取り組み）
- ✓ 具体的な活動支援（企業の課題解決、マーケティング、人材不足の補完、人材育成）
- ✓ 行政との仲介役、支援機関のパートナー
- ✓ 事業主への意識改革

3 海外展開に関する課題と考察の抽出（各章より）

再掲になるが、本調査研究における各章から、海外展開に関する課題と考察について抽出する。

(1) 第2章「埼玉県産品輸出促進とインバウンド対応の新たな課題」より

第2章では、埼玉県内の中小企業が海外展開を目指す際の外部環境、内部環境について、公表されている2次資料を用いて分析を行いその方向性を見出した。章中では、海外進出をめざす企業の特徴や課題、海外展開で成功する要因を整理しており、その内容を再掲する。

海外進出をめざす企業の持つ特徴として、以下の項目をあげている。

- ✓ 高い意欲
55.0%の企業が「海外ビジネスを拡大したい」と回答しており、積極的な姿勢が見られる
- ✓ 直接輸出の割合が高い
「直接輸出（自社で輸出）」を選択する企業が50.7%と最も多く、企業が自らの力で海外市場にアクセスしようとする意欲が強いことが分かる
- ✓ 行政支援への期待
「情報収集、相談」（51.9%）や「市場動向調査」（34.9%）など、行政からの支援を期待する声が多く、これらの支援を活用することで、海外進出の成功率を高めることができる

海外進出をめざす企業の持つ課題として、以下の項目をあげている。

- ✓ 現地ビジネスパートナーの確保・関係維持
44.6%の企業が「現地ビジネスパートナーの確保・関係維持」を課題として挙げており、現地でのネットワーク構築が難しいことが分かる
- ✓ 海外リスク管理
43.8%の企業が「海外リスク管理（為替・治安・感染症等）」を課題としており、リスク管理の難しさが浮き彫りになっている
- ✓ 現地での販路開拓
42.6%の企業が「現地での販路開拓」を課題としており、現地市場での販売チャネルの確保が難しいことが分かる
- ✓ 外部機関からの支援不足
49.2%の企業が「外部機関等からの支援を受けていない」と回答しており、支援を受ける機会が少ないことが課題となっている

海外展開で成功する要因として、以下の項目をあげている。

- ✓ 品質と信頼性の確保

高品質な製品やサービスを提供し、現地の消費者からの信頼を獲得している

- ✓ 現地市場の理解と適応
各企業はターゲット市場の文化やニーズを理解し、それに合わせた製品やサービスを提供している
- ✓ 現地パートナーとの協力
多くの企業が現地のパートナーや代理店と協力し、現地市場へのアクセスを強化している
- ✓ 柔軟な戦略と適応力
市場の変化や規制に迅速に対応できる柔軟な戦略を持っている
- ✓ ブランドのローカライズ
現地の文化や言語に合わせたブランド戦略を展開し、親しみやすいブランドイメージを構築している

(2) 第3章「埼玉県中小企業の海外展開における各種意向調査」より

第3章では、調査データによる分析、海外展開に取り組む埼玉県の中小企業の訪問調査、業界団体・支援機関へのヒアリング、中小企業診断士のアンケート結果を取りまとめた。章中にある、海外進出に成功している企業から読み取れる共通項、支援機関が考える海外進出支援の課題、中小企業診断士の支援内容ならびに果たすべき役割について、その内容を再掲する。

海外進出に成功している企業から読み取れる共通項として、以下の項目をあげている。

- ✓ 社長の海外進出への強い思い（挑戦する気持ちや好奇心）がある
- ✓ 海外進出を社員任せにせず、社長自らがリーダーシップを持って先頭を走っている
- ✓ 展示会などへの取り組みに粘り強く取り組み続けて、信頼関係を構築している（単年で結果を求めない）
- ✓ 海外進出は単年度で成功しないことが多く、挑戦し続けるための財務的な余裕がある
- ✓ 1社単独で成功している事例は少なく、支援機関（振興公社、ジェトロ）などの支援や信頼できるビジネスパートナーが存在する
- ✓ 販売先を卸などに任せることをせず、進出国のニーズを把握するように努めている
- ✓ 海外でも価格競争に巻き込まれないように日本文化や製品の背景を伝える PR が欠かせず、自社商品のブランド化に取り組んでいる（継続したフォローを心がけている）

支援機関が考える海外進出支援の課題として、以下の項目をあげている。

- ✓ 海外進出というとハードルを高く捉える方が多く、挑戦しやすい環境の醸成が必要
- ✓ 海外支援を行うことはできるが、そのための人材支援や体制構築、財務支援まで手が回らない

- ✓ 海外販売においてはプロモーションを継続して行うことが求められるが、費用が嵩み諦めてしまう事例があるため、継続的な支援が必要である

中小企業診断士の海外進出支援における支援内容として、以下の項目をあげている。

- ✓ 関税や輸送実務といった実務的な支援
- ✓ 中長期での戦略立案
- ✓ 戦略策定（経営計画や経営革新計画含む）をもとにした海外支援の後押し
- ✓ 補助金の紹介による資金調達や組織体制の構築
- ✓ 中長期的な視点で財務基盤や人材育成の伴走支援

海外進出支援において中小企業診断士として果たすべき役割として、以下の項目をあげている。

- ✓ 幅広いサポート（ただし、すべてを一人で支援できる中小企業診断士はほとんどいないと思われるため、相互連携していくことが必要）
- ✓ 企業に長期間寄り添い、伴走支援、オールラウンドで対応すること
- ✓ 必要に応じて支援機関を頼り知識を補いながら支援を行うこと
- ✓ 海外展開に挑戦する中小企業の心理的なハードルを下げることで、その機会を提供すること
- ✓ 多年度の取り組みを見据えて、行政機関、業界団体、海外展開支援機関とも連携し、経営者に寄り添いながら、戦略面・財務面など多方面での支援を行うこと

(3) 第4章「海外展開における共同体（コンソーシアム）による新たな可能性」より

第4章では、「埼玉県海外マーケティング推進コンソーシアム」の他、他地域での共同体による取組事例を整理し考察した。章中にある、コンソーシアムに求められる役割、海外進出に成功している企業から読み取れる共通項、支援機関が考える海外進出支援の課題、中小企業診断士が果たすべき役割について、その内容を再掲する。

「輸出促進の共同体」において、中小企業診断士に期待される役割として、以下の項目をあげている（図表 4-1-3 参照）。

- ✓ 企業の経営診断を通じた経営戦略・事業計画に関する助言
- ✓ 具体的な経営戦略・事業計画の立案支援
- ✓ リソース不足の企業に対する他組織と連携するための窓口支援
- ✓ 輸出に伴う増産体制の整備や、製造プロセスの改善などのコンサルティング・支援

コンソーシアムに求められる役割として、以下の項目をあげている。

- ✓ 輸出を検討する企業のフェーズ

- 「輸出への関心・検討」
情報提供セミナー、市場調査レポートの提供、専門家相談
- 「市場調査・商品改良」
現地市場調査支援、試作品評価とフィードバック、製品改良ワークショップ
- 「海外パートナー探し、商談・契約」
パートナーマッチングイベント、契約交渉セミナー、現地代理人サポート
- 「海外販路開拓・拡大」に合わせた支援策の用意
マーケティング支援、販売チャネルの多様化、アフターサポート体制の構築
- ✓ 海外展開を目指す各々の企業が持つ経営資源に対する支援策
「人材、設備・製品、販路開拓、資金、情報」に関連したサポート

コンソーシアム・団体組織の課題として、以下の項目をあげている。

- ✓ 提供される各種支援策を上手く活用してもらうこと
- ✓ 企業の規模、業種、海外展開の目的やフェーズに合わせて、最適な支援策を提案すること
- ✓ 政府機関、地方自治体、金融機関、商工会議所、コンサルティング会社などが連携し、ワンストップサービスを提供すること
- ✓ 海外市場に関する情報や、補助金などによる資金的支援、語学力を有する人材の紹介などについては、公的機関によるサポートが必要であること
- ✓ 各団体組織による施策の情報や結果について、中小企業に届く情報開示をすること
- ✓ 海外展開は結果が出るまでに時間を要することを示し、企業または経営者のモチベーションを維持すること
- ✓ 各施策による成功事例を紹介し、その成功までのタイムスパンも盛り込んだ形で示すこと
- ✓ 失敗事例に関しても、それが改善策のアイデアに繋がる可能性があるため、匿名での情報開示などの工夫を講じて発信すること
- ✓ 海外展開について、まずは知ってもらい、相談しにきてもらうこと

これら課題にもとづき、中小企業診断士の協業内容として、以下の項目をあげている。

- ✓ 各団体組織の施策の周知
- ✓ 各団体組織間の交流
- ✓ 中小企業同士のネットワークを構築するための「橋渡し役」

さらに、海外展開を実現できた要因として過半数以上を占めている「信頼できる現地パートナーの開拓」の施策や、について、以下の項目をあげている。

- ✓ 現地の企業とのマッチング機能の強化
- ✓ 日本からの輸入製品を扱いたい現地企業のニーズの掘り起こし
現地の企業向けにセミナーや啓蒙活動を行うこと
- ✓ 連合体として数社で組織化すること
- ✓ 旧知の関係性の基に構築される「自発的連携体」を疑似的企業として捉え、既存のコンソーシアムが持つ機能によりサポートすること
- ✓ 成功事例の連携体の成功要因を解析し、抽象化すること
- ✓ 中小企業診断士も事例の調査・研究に携わり、コンソーシアムに参加した企業に対して、効果的な伴走支援をすること

(4) 第5章「埼玉県中小企業のインバウンド需要獲得、及び海外展開の支援」より

第5章では、埼玉県のインバウンド需要をもとにインバウンド需要獲得に向けた戦略やインバウンドから拓げる海外展開について考察した。章中にある、インバウンド需要獲得における課題と方向性、について、その内容を再掲する。

インバウンド需要獲得における課題と方向性として、以下の項目をあげている。

- ✓ 魅力をつなぐストーリー・面で多層化した価値の提供
- ✓ 地域住民や事業者、行政が協力して取り組むプラットフォームの構築
- ✓ 観光地域づくり法人（DMO）による連携による課題の共通認識と取り組み
- ✓ 共創ワークショップ型プラットフォームによる参加企業同士の連携

さらに、インバウンド対応を通じて海外ニーズや多様な文化、商習慣を把握して、輸出への循環をめざす方向性として、以下の項目をあげている。

- ✓ インバウンド対応を通じて顧客の文化的背景や期待を深く理解すること
- ✓ インバウンド対応で顧客との信頼関係を構築し、国際的なブランド価値を向上させる戦略的投資とすること
- ✓ 自社のコアコンピタンスを丁寧に検証し、強化すること
- ✓ 「旅アト」に注力して、インバウンドで得られた接点を維持し関係性を継続すること
- ✓ 越境 EC を活用して、自社製品とインバウンドの接点を維持すること
- ✓ 外国人雇用を通じて多文化共生から得られる海外接点を活かし、海外展開を推進すること
- ✓ 各社・行政・各団体が、同じベクトルで「All Saitama」として取り組むプラットフォームを構築すること

4. 海外展開における中小企業診断士の支援に期待される役割

今までのまとめをふまえて、海外展開における中小企業診断士の支援に期待される役割をまとめる。具体的には、海外展開に取り組む中小企業の課題に対して、どのようにすれば中小企業診断士が中小企業の海外展開に対して価値を提供できるのか、求められる中小企業診断士像と考え方について整理する。

前提として「中小企業診断士の経営支援とは、企業固有の特徴や取り巻く外部環境をもとに企業の未来の成功や成長につながる適切な支援を行うことである」と定義する。適切な支援とは、広義の意味で以下のような内容を想定している。支援の内容はこれらの一部のケースもある。

- ✓ 企業の持つ経営資源ならびに強みと弱みを明らかにするとともに、企業を取り巻く外部環境を把握する
- ✓ 経営者の目指す想いと企業の持つコアコンピタンスにもとづき、向かうべき事業ドメインを明らかにする
- ✓ 事業ドメインの実現に向けて、企業の保有する経営資源や組織としての成熟度を考慮して企業が取り組む具体的施策や気づきを提供して、具体的施策の実行を支援・後押しする
- ✓ 中小企業と行政・金融機関等を繋ぐパイプ役であり、中小企業施策を推進する
- ✓ その結果、経営者の目指す成功を実現していく

海外展開の支援も、上記の範囲に含まれる。ただし、海外展開に対する相談内容は実に千差万別である（図表 6-4-1 参照）。このような多様な相談に対して、すべてを網羅できるような知識も経験も有している中小企業診断士はいないに等しい。そのため、海外展開において特徴的な中小企業診断士像とその考え方をまとめていくことに主眼をおいている。

図表 6-4-1 多様な相談例

対象国	海外展開先の国はさまざまであり、国ごとに配慮すべき点は異なってくる
対象取引	輸出、輸入、製造拠点の展開、国内のインバウンド対応など、対象とする取引もさまざまである
相談内容	輸出入したい、展示会に出展したい、工場をつくりたい、研修制度を設けたい、契約書をつくりたい、資金相談したい、販路開拓したい、国内は儲からないので海外に出たい、など相談内容の粒度もさまざまである
相談事情	初めて海外展開する、取引先から海外展開の相談をされた、海外展開したけれどうまくいかない、海外事業から撤退したい、など相談する事情もさまざまである

(1) アンゾフの成長マトリクスと海外展開

事業活動の中で海外展開を抽象化すると、新規事業の1つと言い換えることができる。もちろん海外展開を主事業としている中小企業からすれば、新規事業ではないだろう。一方、多くの中小企業では、自力での海外展開は難易度が高く新規事業またはそれに準ずる事業だといえる。

新規事業を検討する際にどのような経営戦略をとるのか、その方向性を整理する利用できるフレームワークとして、アンゾフの成長マトリクスがある（図表 6-4-2 参照）。

図表 6-4-2 アンゾフの成長マトリクス

	既存製品	新製品
既存市場	市場浸透 既存市場×既存製品 既存製品などの競争力を強化する 既存製品の売上・シェア拡大をめざす	新商品開発 既存市場×新製品 既存顧客に新たな商品を売る
新市場	新市場開拓 新市場×既存製品 新規顧客に既存商品を売る 新たな顧客をターゲットにする	多角化 新市場×新製品 新規顧客に新たな商品を売る

海外展開をこのフレームワークに当てはめてみると、以下のように整理することができる（図表 6-4-3 参照）。中小企業診断士が海外展開をめざす中小企業を支援するにあたり、新規事業に置き換えて考えることで、考え方の整理や施策の引き出しとして応用することができる。

図表 6-4-3 アンゾフの成長マトリクスと海外進出

	既存製品	新製品
既存市場	既存製品などの競争力を強化する ✓ 工場などの海外展開	既存顧客に新たな商品を売る ✓ 輸入
新市場	新規顧客に既存商品を売る ✓ 輸出 ✓ インバウンド	(省略)

(2) ガイドブックなどの活用

新規事業、つまり未知の領域が多い事業に対して知識も経験も少ない場合、まずは利用できそうな情報を収集することが有用である。中小企業診断士としては、これら情報を活用して国内事業と海外展開の違いを把握し、支援の過程でポイントとなる箇所について認識を深めていくことが望ましい。

ジェトロや東京商工会議所などでは、海外事業に関する考え方、進め方、リスク等に関する情報やガイドブックなど各種情報をWEBで提供している。たとえばジェトロによると、海外進出成功の鍵として以下の3点をあげて、進出前の準備には十分な時間を確保して臨むことを推奨している（図表 6-4-4 参照）。

図表 6-4-4 海外進出成功の鍵

1. 進出目的を明確にする
2. 信頼できる現地パートナー（弁護士を含む）を見極める
3. 事前調査（Feasibility Study : FS、F/S）を入念に実施する

出典:JETRO <https://www.jetro.go.jp/theme/fdi/basic.html>

「海外展開成功のためのリスク事例集（中小企業海外展開支援関係機関連絡会議）」によると、海外展開の考え方として次のような点をあげている（図表 6-4-5 参照）。

図表 6-4-5 海外展開の考え方

海外展開の考え方	
目的の明確化	海外展開の目的は明確ですか？
基礎体力	海外展開の目的に照らして、国内の人材や売り上げの規模は十分と考えていますか？
競争力	製品・技術・サービスに海外で競争力がありますか？
プロセス認識	海外展開にあたって、検討すべきポイントや準備の流れ、スケジュールを十分認識し、または実行していますか？
決意	国内事業以上に厳しい海外展開ですが、固い決意を持って、全社を挙げて推進することができますか？

出典:独立行政法人中小企業基盤整備機構「海外展開成功のためのリスク事例集」

同事例集では、海外展開のリスクとして次のような点をあげている（図表 6-4-6 参照）。

図表 6-4-6 海外展開のリスク

海外展開に伴うリスク	
政治・経済・社会情勢	海外展開しようとしている国・地域の情報収集を行っていますか？
法規制、税制	進出しようとする国・地域の法規制について十分に把握していますか？
労務、社内管理	海外展開にあたって適切な実務を行っていますか？
ビジネスパートナー	適切なパートナーの選定を行っていますか？
マーケティング（販促活動）	販売戦略をしっかりとって海外展開に臨んでいますか？
人材	海外展開業務を任せられる人材はいますか？
資金	海外展開を行うにあたって、資金は国内の営業活動から十分確保できますか？
知的財産	海外展開しようとしている国・地域の情報収集を行っていますか？

出典：独立行政法人中小企業基盤整備機構「海外展開成功のためのリスク事例集」

(3) 中小企業の海外展開支援の観点

図表 6-4-1 では、海外展開においても多様な相談例があることを述べた。海外展開する中小企業の置かれた立場がさまざまなら、その支援も一律ではない。そこで、海外展開の支援にあたり支援先企業を2つの観点にわけてし、支援のポイントを整理する。

- ✓ 海外展開に対する企業の成熟度
- ✓ 海外展開を支援するポイント

① 海外展開に対する企業の成熟度

海外展開を検討またはすでに実践している企業の取り巻く環境や組織能力は、それぞれ異なる。似たような海外展開の内容や課題に対する施策でも、その企業に適したものでなければ結果につながらない、あるいは実際に動くべき人の行動変容につながらない。各企業が受け止められる取り組みでなければうまくいかない。

つまり、中小企業診断士は各企業の成熟度を考慮したうえでの支援が求められる。支援内容は、各企業に合わせて調整していく必要がある。それなりに知識も経験も豊富な企業であれば、相談内容に応じて適切だと思われる支援先や連絡先を紹介するだけで事足りるかもし

れない。一方、「そもそも何がわからないのかが、わからない」といった企業であれば、より丁寧な、時には手取り足取り伴走するような支援が必要なときもある。

中小企業には、各種課題を認識して適切に実行していくための能力または人的・時間的な余裕がない可能性が高い。つまり、経営資源に制約がある。経営資源とは、ヒト（人材）、モノ（資産）、カネ（資金）、情報である。中小企業の経営資源は潤沢ではない。企業の持つ経営資源に応じて、企業が実行できる施策は異なる。今まで馴染みのないことに取り組んでもらうなら、その実情に合わせたレベルで施策内容を調整する必要がある。中小企業診断士は、支援先企業の成熟度について考慮することを忘れてはならない。難易度の高い海外展開においては、なおさらである。

② 海外展開を支援するポイント

前項で示した図表 6-4-4 から 6-4-6 の内容から、海外展開を支援するポイントを以下のように抽出した（図表 6-4-7 参照）。

図表 6-4-7 海外展開を支援するポイント

目的の明確化と経営者の覚悟	何のために海外展開するのか、事業を持続するための目的を明らかにし、目的達成のためにさまざまな課題を克服するという強い意志と覚悟が求められる
企業の体力の把握と強化	海外展開を事業化するために必要となる継続的な支出を維持できる企業の財務力や組織力が必要になる
提供価値の把握と磨き上げ	商売として成り立つため、商品など提供内容に十分な市場価値や競争力があり、対価として必要な収益が得られること
パートナー開拓	事業を開拓・継続するために信頼できるパートナーを確保すること

③ 海外展開を支援するポイントの時系列的観点

図表 6-4-7 にある海外展開を支援するポイントを、時系列で整理してみる（図表 6-4-8）。

まず、最初に計画を定めていく（計画プロセス）。その後、具体的に実行していく（実行プロセス）。実行中でも、改めて計画プロセスを見直すことも多い（計画改善プロセス）。計画中または実行中であってもさまざまな施策を試していくこともある（試行プロセス）。

なお、各プロセスは図表のように明確に分離されることはない。あくまで概念整理のために線引きしているだけであり、実際の取り組みにおいてはこれらのプロセスが並行で進められていくこともある。

図表 6-4-8 海外展開を支援するポイントの整理



(4) ステップ 1：計画プロセス

海外展開を支援するポイントのうち、計画プロセスに関する支援策について示す。

① 海外展開の目的の明確化と経営者の覚悟

経営者には、何のために海外展開するのか、事業を持続するための目的を明らかにし、目的達成のためにさまざまな課題を克服するという強い意志と覚悟が求められる。「目的を明確にすること」「経営者の覚悟」の重要性については、多数前述している。

なぜなら、海外展開は難易度の高い新規事業の取り組みであり、実施においてはさまざまな障壁が立ちほだかる。その障壁を乗り越えていくためには、明確な目的を実現するために強い意志と覚悟を維持し続けることが必要になるからである。

中小企業診断士は、経営者との対話などを通じて、海外展開の目的を明確にして、経営者の意思と覚悟を問いかける姿勢が求められる。海外展開で覚悟すべき点は多数あるが、代表的なものを以下にあげている（図表 6-4-9 参照）。これらの特徴について経営者が認識し、理解を深めてもらうよう中小企業診断士からも働きかける必要がある。

図表 6-4-9 海外展開で覚悟すべき特徴

時間軸の認識	国内事業とは時間軸が異なることを十分に覚悟すること ✓ 活動の制約がかかる：距離が遠い、時間がかかる、時差がある ✓ 結果が出るまでに相当時間がかかるケースが多い（3～5年など）
労力や手間の考慮	労力や手間がかかり、費用負担が大きいことを考慮すること 契約、関税、認可、規格、貿易、物流、コミュニケーションなど
変革力	情報不足や情報齟齬などにより意思決定の遅れや意思決定の難度が高まる恐れがあるが、それを克服する決断力と変革力が求められること

海外展開に成功する企業と、そうでない企業をわける要因として「経営者の意識」に差がある可能性は高い。あらかじめ意識的に多くの障壁を覚悟して、実際にその状況にいち早く気づき、経営者のすばやく適切な判断のもとで課題を克服していくことが成否を分ける。

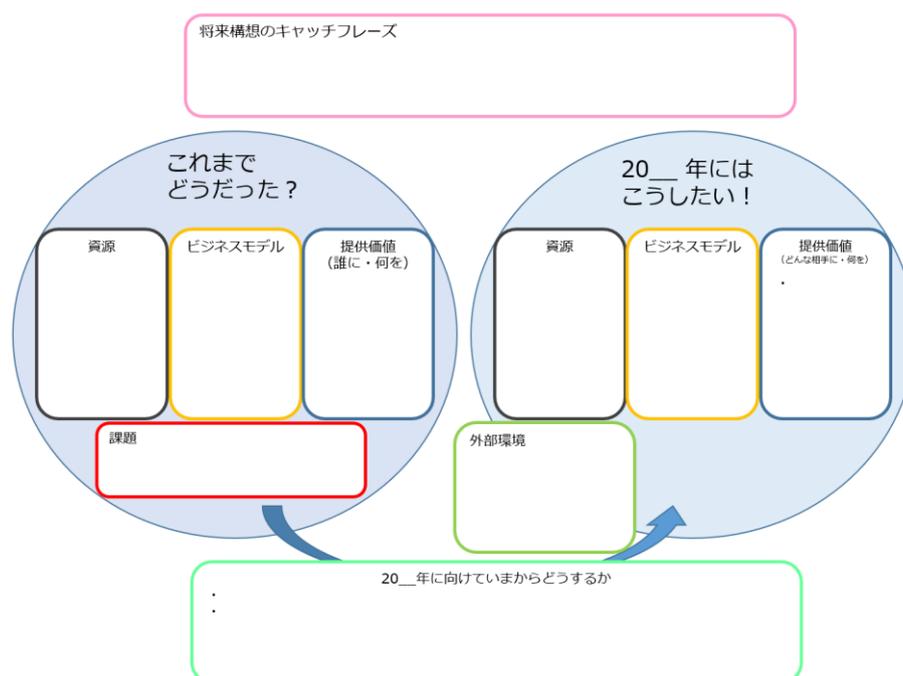
経営者の意識において大切になるのは、以下2つのバランスを取ることである。どちらも必要であり、状況に応じて上手くバランスを取ることが成功の秘訣である。

- ✓ 実現したい目的と目標を明確にすること
- ✓ 起こり得るリスクに備えること（課題を認識すること）

② 経営デザインシート（簡易版）の活用

海外展開の目的と目標、つまり経営方針を明確にしていくにあたり、経営デザインシートを活用する方法がある。経営デザインシート（簡易版）では、現状と未来を言語化することができる。シンプルな戦略マップだが、経営者の想いや実現したい目標を目に見える形にすることで、実現したい想いや経営課題を整理するのに役立つ（図表 6-4-9 参照）。

図表 6-4-9 経営デザインシート(簡易版)



出典:首相官邸

支援先企業の成熟度によっては、簡易版といえども記述が難しいことがある。その際は、中小企業診断士と一緒にシートを記述する方法がある。経営者と対話しながら経営者

の想いや考え方を汲み取り、文章にしていく。

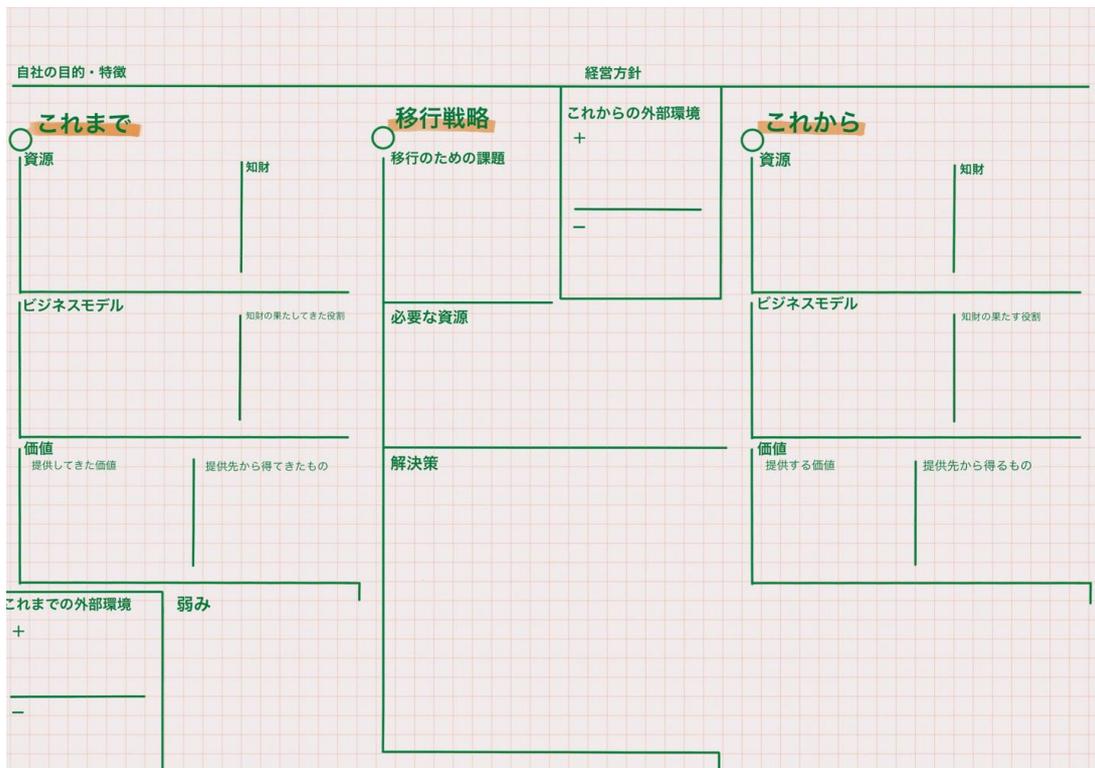
③ 経営デザインシート（詳細版）の活用

すでに海外展開を推進している企業や、海外展開に対する成熟度の高い企業であれば、より高度な経営方針を求めているかもしれない。その際には、経営デザインシート（新デザイン版）が活用できる。

このシートでは、自社の特徴を洗い出していく過程で自社の提供価値を明らかにしていく（図表 6-4-10 参照）。その上で、新たに取り組む海外展開においてどのような価値創造メカニズムを構築していくかを見出し、その実現に向けた戦略を策定する。

ただし、実際に海外展開を進めていくと記載どおりの方向には進まないことがある。その際には、改めて何が異なるのかギャップを見出す材料として利用できる。経験した内容を経営デザインシートにフィードバックしていくことで、海外進出におけるノウハウ・勘所を可視化していくことになり、新たな課題の抽出と次なる戦略の立案に役立つ。

図表 6-4-10 経営デザインシート(新デザイン版)



出典: 首相官邸

④ 経営デザインシート記入における留意点

経営デザインシート（簡易版）でも記述が難しいという場合は、さらに容易なものを利用

する。重要なのは、シートを作成することではなく、経営者の想いを明らかにし、これから乗り越えていく必要がある課題に気づき、経営者の覚悟と経営方針の骨子を可視化することである。

そのため、経営者にとってやりやすい、腹落ちしやすい形にカスタマイズすることを考慮する。たとえば、経営デザインシートを記入するうえで、すべての項目を埋める必要はない。書きにくい箇所は空白でも構わず、必要に応じてこれから埋めていけばいい。あるいは、記入できない点はその企業における課題だという気づきにもなりえる。

繰り返しになるが、各シートの各項目を埋めることよりも、シートを通じて経営者の気付きと覚悟を醸成し、めざす方向性の解像度を高めていくツールとして活用するよう心がけるのが望ましい。

⑤ 未来経営シートの活用

経営デザインシートより簡易で書きやすい未来経営シートを紹介する（図表 6-4-11 参照）。このシートでは、4 象限のみを記載するだけである。経営者によっては 5～10 分程度で記入できる。経営デザインシート作成の前のトレーニングとして活用してもいい。

図表 6-4-11 未来経営シート

<p>この1年間で海外展開に使える資金をX万円とします。 海外展開に関するなら「何に使ってもよい」です。 何に使いますか？ なぜそう思いましたか？</p> <p>【回答した順番：○をつける→】 1 2 3 4 <input type="radio"/></p>	<p>5年後。海外展開は、どうなっていたいですか？ 理想・夢、こうなっていたい。こうあるべき！ 自由に想像・デザインしてください。</p> <p>【回答した順番：○をつける→】 1 2 3 4 <input type="radio"/></p>
<p>【回答】</p>	<p>【回答】</p>
<p>海外展開を、理想・夢、こうなっていたい、こうあるべき姿に、 するためには、どのような計画をたてますか？ 現状はどうなっていますか？どのような勉強をしていますか？</p> <p>【回答した順番：○をつける→】 1 2 3 4 <input type="radio"/></p>	<p>自分やお客様、一緒に働いている仲間の良いところをいかし、 助け合いながら、海外展開を今後どうしていきたいですか？</p> <p>【回答した順番：○をつける→】 1 2 3 4 <input type="radio"/></p>
<p>【回答】</p>	<p>【回答】</p>

出典：中小企業診断士 福田大真先生の資料をもとに筆者作成

なお、この未来経営シートの記入には特徴がある。経営者には、“書きやすい項目”から

順に記入してもらうよう説明し、回答した順番も記録してもらう。

実は、このシートはハーマンモデルと連動している（図表 6-4-12 参照）。回答した 2 番目の箇所が、記入者の考え方の特徴を表すことが多い。少なくとも 1 番目、2 番目に記入した項目は、最後に記入した 4 番目の項目よりも記入した本人が優先したい項目だと推測される。

記入した経営者の考え方の志向を把握できれば、支援においても役立てられる。なお、D 象限の冒険・想像的な考え方を持つ経営者が多いといわれている。勢いで突き進むタイプである。たとえばそのような経営者を支援する場合、経営者の熱量を下げることなく、経営者が足元をすくわれることのないよう必要となるポイントをしっかり支えていくのが中小企業診断士の役割になる。

図表 6-4-12 未来経営シートの仕掛け(2 番目に回答した象限が記入者の特徴を表す)

A：論理・理性的な考え方	D：冒険・想像的な考え方
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 論理的、分析的、数量的、事実重視 ✓ ビジネス重視 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 直感的、冒険的、新奇性、起業的 ✓ アイデア・コンセプト重視
B：堅実・計画的な考え方	C：感覚・友好的な考え方
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 計画的、組織的、保守的 ✓ ルール重視 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社交的、共感的、感情的 ✓ 人間関係重視

⑥ 企業の体力の可視化

海外展開において、足場固めはとても重要なポイントである。とくに資金面について注意が必要である。海外展開では、想定以上に支出がかかる。さらに、結果が出るまでに相当の時間がかかることを覚悟する必要がある。

そのため、継続的な支出を維持できる企業の財務力が必要だと経営者がきちんと認識していないと、企業経営における大きなリスクとなる。資金が無くなれば事業は続かなくなる。あらかじめ海外展開に対する資金計画を策定するとともに、継続的に資金状況を把握していく必要がある。企業の成熟度によっては、自社で資金計画を立案できていないところもある。その際は、中小企業診断士として計画立案を支援していく。

企業の体力という観点では、財務面に加えて体制や経営者の覚悟といった面でも課題を明らかにしていくことが中小企業診断士の役割になる。たとえば、以下のようなケースではしっかりと経営者が課題を認識していくよう働きかける必要がある。

- ✓ 資金繰りが厳しく、海外で新たな収益を得たい
 - 海外事業が収益化するまでの時間と費用を負担できる財務基盤はあるか？
- ✓ 海外ならすぐに収益が得られるだろう

→すぐに結果がでないケースが多いがその根拠は？準備に必要なことはないか？

- ✓ 国内で売れないので、海外に進出したい

→なぜ国内では売れないのか？なぜ海外だと売れるのか？を深掘りしていく

- ✓ 社長自身がパスポートを持っていない

→部下にやらせれば良いと思っていないか？経営者としての覚悟はあるか？

⑦ 情報収集

図表 6-4-6 の海外展開のリスクから、下記のとおり情報収集に関する項目を抽出してみる。

- ✓ 政治・経済・社会情勢

海外展開しようとしている国・地域の情報収集を行っていますか？

- ✓ 法規制、税制

進出しようとする国・地域の法規制について十分に把握していますか？

- ✓ 知的財産

海外展開しようとしている国・地域の情報収集を行っていますか？

中小企業診断士は、これらの項目に関する情報収集を手伝うことができる。仮に個人だけですべての領域を対応するのが難しい場合、中小企業診断士の持つネットワークを活かすことができる。中小企業診断士の仲間や他士業との連携、各支援機関との連携などといった幅広いネットワークの活用である。

あるいは、中小企業診断士が経営者と一緒になって情報収集に取り組むのも手である。たとえば、何かその国固有の許諾や認証が必要な場合、一緒にセミナーに参加して学ぶなど、共にその情報収集に取り組むといった言葉通りの伴走支援の仕方がある。その結果、経営者の信頼が高まるだけでなく、中小企業診断士個人のノウハウと経験を磨くことにもなる。

⑧ 経営革新計画

今まで述べた各種取り組みを、計画書としてまとめることも重要である。なぜなら、実行プロセスにおいて計画を常に見直し更新していくことで、ノウハウが可視化されるからである。加えて、将来に新たな取り組みを進めるときに、過去の計画を参考にすることができる。つまり、計画書として可視化しておくことで、企業にとって再現性のある仕組みを構築していくことができる。

とくに、海外展開は企業にとって革新的な取り組みであるからこそ、経営革新計画を活用するといいい。経営革新計画とは、新たな事業に取り組むことで経営の向上を目指す際に立案する具体的な行動計画であり、以下のようなケースで活用できる。そのため、海外展開に関する事業は経営革新計画と親和性が高い。

- ✓ 新製品の開発または生産
- ✓ 新役務（サービス）の開発または提供
- ✓ 商品の新たな生産方式または販売方法の導入
- ✓ 役務（サービス）の新たな提供方法の導入
- ✓ 技術に関する研究開発およびその成果の利用、その他の新たな事業活動

経営革新計画は、日本の中小企業の競争力を高めて持続的に成長するため、経営の強化や新たな事業活動の促進を支援することを目的としている。たとえば、経営革新計画のメリットとしては、下記のような効果を期待できる。

- ✓ 具体的な海外展開計画の策定
- ✓ 現状の経営の実態把握
- ✓ 各ステークホルダー（社員、取引先、金融機関など）との経営目標の共有
- ✓ 意思決定の迅速化と適切な経営判断
- ✓ 資金調達や取引拡大につながる対外的な信用力向上
- ✓ 各種支援の活用

これら項目のうち、「各種支援の活用」について概略を紹介する。経営革新計画には承認制度があり、都道府県などから計画を承認されると下記のとおりさまざまな支援を受けられるメリットがある。ただし、支援策は年度や各都道府県で異なる場合があり、別途各支援機関の審査が必要になるため、個別の確認が必要である。

- ✓ 海外展開に伴う資金調達の支援措置（制度の詳細は割愛する）
 - スタンバイ・クレジット制度
 - クロスボーダーローン制度
 - 中小企業信用保険法の特例
 - 日本貿易保険（NEXI）による支援措置
- ✓ 保証・融資の優遇措置
- ✓ 投資
- ✓ 販路開拓を行う場合の支援措置
- ✓ 補助金・助成金の活用
- ✓ 税制優遇措置

経営革新計画では、その立案やフォローアップなどで中小企業診断士が関わる機会も多いことから、海外展開においても積極的に活用することができる。

(5) ステップ2：実行プロセス

海外展開を支援するポイントのうち、実行プロセスに関する支援策について中小企業診断士としてどのような支援策があるかを示す。

海外展開において、あらかじめ定めた計画通りに進むとは限らない。言語も文化も異なる人々との商売、新しい土地、新しいルールや習慣など、計画では想定していなかった不測の事態が訪れる。そのような状況下で、前述した以下の2点については特段考慮する必要がある。

- ✓ 提供価値の把握と磨き上げ
- ✓ パートナー開拓

商売を継続していくためには、商品など提供内容に十分な市場価値や競争力があり、その価値が市場で受け入れられ、対価として必要な収益が得られ続ける必要がある。「誰」に対して、「何を」「どのように」提供していくのか？この問いを乗り越えることで、商売が成立する。

「何を」とは、提供価値のことである。相手に刺さる提供価値とは何かを問いかけ、磨き上げていく。輸出の例でいえば、日本で人気のある商品が必ずしも海外で受け入れられるわけではない。インドにカレーを売る、フランスにワインを売るなどは、相当難易度が高いことが予想される。海外で生産された日本酒を日本で流行らせるのが難しいのと同じである。よほどの差別化、価値が訴求できなければ、一蹴されるのが落ちである（もちろん例外はある。海外でも価値を認められている神戸牛やジャパニーズウイスキーなどは、その好例である）。

「どのように」で重要になるのが、パートナーの存在である。地の利やその国固有のノウハウが少ない状況でも、適切なパートナーに出会えることができれば道は拓ける。とはいえ、パートナーに出会い、良好な関係を築き、結果を出していくことも簡単ではない。

① エフェクチュエーションという考え方

経営においてリスクに対する慎重さは必要だが、慎重であれば成功するわけではない。海外展開といった高リスクな取り組みでは、慎重さはマイナスに作用して、事業への熱意や行動力が鈍る恐れもある。むしろ、大胆さが功を奏して海外展開を成功させる要因にもなりうる。

図表 6-4-12 の未来経営シートにて、冒険・想像的な考え方を持つ経営者が多いことを述べた。とくに自発的に海外展開に取り組む経営者は、外向き志向でこの考え方が強いといえる。

中小企業診断士としては、経営者の考え方に対する理解度を高めて支援することが望ましい。

ここで、海外展開をスタートアップ企業になぞらえてみる。スタートアップ企業の経営資源も潤沢ではない。しかも事業そのものの不確実性はとても高い。その意味で、中小企業の海外展開と共通点を見出すことができる。限られた経営資源の範囲で不確実性の多い新事業を定着させ維持成長させていく難しさがある。

経営資源に限りがあるスタートアップ企業の起業家は、不確実性の中でどのように意思決定して成長・成功を成し遂げてきたのだろうか。2008年にバージニア大学ビジネススクールのサラス・サラスパシー教授は、近年スタートアップ企業で成功を収めてきた起業家はエフェクチュエーションと呼ばれる意思決定を活用していることを提唱した。エフェクチュエーションとは、従来とは異なる思考プロセスや行動のパターンを体系化した考え方である。

③ 「コーゼーション」と「エフェクチュエーション」

この理論では、不確実な状況に対する取り組みとして、2つの方法が示されている。

1つ目の方法は、一般的によく行われているやり方である。すぐに行動を起こす前に、できる限り詳しく事前調査や分析を行い、合理的と受け止められる計画を立案する。未来は予測できると考え、さまざまなデータから事業環境を評価して計画を立てる。市場性の評価や収益予想などをもとに立案した事業計画を策定して意思決定し、その計画にもとづいて行動する。いわゆるPDCAサイクル（Plan：計画→Do：実行→Check：評価→Action：改善）を重視した意思決定である。この思考様式を「コーゼーション」と呼んでいる。

もう1つの方法が、「エフェクチュエーション」である。VUCAの時代といわれる不確実性の増す時代では、計画通りに事が運ばないことが多い。そのため、不確実性に対して予測ではなくコントロールによって対処する。目の前の事象に対して手持ちの経営資源を活用しながら臨機応変に対応する。

なお、これらは二極論ではない。従来のやり方であるコーゼーション的なやり方が、不要で無意味ということではない。両方の考え方を受け止めて、適時使い分けるのが望ましい。

エフェクチュエーションには5つの原則がある（図表6-5-1参照）。これらの原則と海外展開における活用について以降考察していく。

図表 6-5-1 エフェクチュエーション



③ 「手中の鳥の原則」

現有の経営資源が不十分だとしても手元にあるものを活用することで次の行動に移す、というのが「手中の鳥の原則」の考え方である。将来の予測や市場調査に頼るのではなく、現在の手持ちの手段（資源、スキル、人脈など）を活用して、何ができるかを発想して行動に移す。目的主導ではなく、手持ちの手段から出発する。ことわざの「Bird in the hand is worth two in the bush.（手の中の鳥一羽は藪の中の鳥二羽分の価値がある）」に由来する。

海外展開において、どれだけ時間とお金をかけて事前調査や予測に費やしたとしても、不確実性は残る。市場調査が不要というわけではないが、行動に移さなければ結果が得られることもない。仮に失敗しても、何か行動することで未来に繋がる情報や経験を得ることができる。「論より証拠」「百聞は一見にしかず」である。

「手中の鳥」とは何だろうか。多くの中小企業では、自身の強みに気がついていないことが多い。海外進出においても、自分たちが想定していない事業機会が存在していても、経営者がそれに気づかず機会損失している可能性があるかもしれない。中小企業診断士の役割として、支援企業が持つ強みと海外進出における機会の接点を見出す「気づきの支援」を強く意識することが期待される。

強みは、思わぬところに存在している場合がある。たとえば、その企業や商品の歴史や土地の文化が、魅力的なストーリーとして海外プロモーションで活かせるかもしれない。当の本人は当たり前のもので、他者から見ると稀有な強みになる可能性を秘めている。

④ 許容可能な損失の原則

仮に失敗したとしても許容できる範囲を事前に決めて行動するという原則である。失敗しても企業として受け入れられる損失上限を定める。これにより、失敗時の影響を有限に抑えることが可能になる。通常の計画では、「成功した場合の利益」を目標値として定めることに注力しがちだが、取らぬ狸の皮算用をするよりも使用できるお財布の限度を定めるほうが現実的には重要である。

とくに海外展開では、損失上限を定めておかないと危険な賭けになりかねない。たとえば、勢いで海外展開に取り組みたいと考えている積極的な経営者には、どこまでの損失であれば許容できるのかを冷静に考えてもらうのが望ましい。経営者のエネルギーの火を消すような働きかけは好ましくないが、経営者がビジネスとギャンブルを履き違えることなきよう、中小企業診断士としては企業の未来をみすえて第三者としての意見を進言することも重要な役割である。

⑤ レモネードの原則

予期せぬ出来事や逆境を柔軟に受け入れ、それを新たな機会として柔軟にとらえて利用す

るという原則である。「酸っぱいレモンからレモネードを作る」という精神で、不測の事態を受け入れる。むしろ、予期せぬ出来事や失敗を利用して新しいアイデアやチャンスを見出して、新たな機会を創出する。

スタートアップ企業は、数多くのうまくいかない経験を重ねて、何度も事業の方向を転舵（ピボット）させている。やがて、成功につながる勝ち筋を見出した企業のみが生き残る。

海外展開も同じではないだろうか。海外展開でも、予期せぬ出来事や逆境は往々にして発生する。これらネガティブな逆境をマイナスとしてとらえず、むしろ転じて活用できれば成功の鍵を拾ったことに等しい。計画通りに事が運ばない場合、無理に計画に合わせるのではなく、臨機応変に立ち振る舞うことができるかが転機の分かれ目となる。

中小企業診断士としては、経営者の水先案内人として伴走支援するのが望ましい。予期せぬ問題に対して、中小企業診断士としても活用の機会を見いだせないかと、共に知恵を働かせ共に行動することが重要な役割になる。経営者が独力で判断し行動するよりも、「三人寄れば文殊の知恵（二人かもしれないが）」で思わぬ道が拓けるかもしれない。制約は新しい気づきと進化を導く機会となる。孤独で挫かれそうな経営者の心を勇気づけることも重要な役割である。

⑥ クレイジーキルトの原則

この原則では、協力してくれそうなパートナーを積極的に巻き込み、共同で新しい価値を創造する。異なる視点を取り入れ多様なアイデアを融合させることで、事業を進化させる。

もし課題を解決するにあたり自社の能力では不十分な場合でも、他者の力を借りて補強できるのなら頼る。そのためには、「誰が何を知っていて何ができるか」を把握しておくことが重要である。人のつながり、ネットワークが新しい扉を開いていく。

海外展開において、パートナーの確保の重要性がとても高いことは前述のとおりである。つまり、パートナーとの出会いが大切である。思わぬパートナーとの出会いが海外展開の成功のキッカケになるかもしれない。

中小企業診断士としても、クレイジーキルトを意識していく。持ち合わせる人脈ネットワークやコンソーシアムなど最大限に利活用して、経営者とともに幅広い意味での協力者やパートナーを開拓し、関係性を強化していくことが重要な役割になる。そのため「相手との信頼関係」や「コミュニケーション力」が大切になる。

⑦ 飛行機のパイロットの原則

未来を予測するのではなく、制御するという原則である。高い不確実性に対処するために、事前予測に労力を割くかわりに、自分自身で制御可能なことに集中して望ましい結果に導こうとする。小さなステップで進みながら、状況に応じて柔軟にアプローチを変更する。

不確実性の高い海外展開において、柔軟性と判断の素早さといった臨機応変な対応が成功確率を高める。中小企業診断士としては、支援先企業の経営者に寄り添い壁打ち役としての役割を担う。中小企業診断士がコパイロット（副操縦士）として伴走し、経営者（パイロット）が適切な経営判断を導くことができるよう進言・支援していく。

⑧ 「できない理由」から「どうすればできるか」へ

エフェクチュエーションの考え方をを用いることで、リスクの高い挑戦に躊躇してしまうマイナス思考に対処することができる。不確実性の高さゆえに生まれる数多くの「できない理由」を、「どうすればできるか」という見方に意味付けを変えることができる。中小企業診断士が、経営者を支え、経営者を勇気づけるにあたり、参考になる考え方である。

- ✓ 何をすればいいかわからない、どうすればいいかわからない
手持ちの手段で「手中の鳥」を探して、まずは一步踏み出してみる。
- ✓ 失敗することに躊躇する、思ったとおりに事が運ばない
「許容可能な損失」を決めて心理的ハードルを下げる。損失が許容できる範囲であれば、予期せぬ事態が起きたとしても致命傷にはならない。さらに「レモネードの原則」で、予期せぬ出来事でも活用できるのでは、と前向きに受け止める。
- ✓ 自身の能力やアイデアに自信がない
「手中の鳥」で行動してみることでアイデアを評価してみる。「クレイジーキルトの原則」で、自身のアイデアを他者にぶつけてみることで、新しい能力やアイデアを持つパートナーと出会い、活用できる可能性もある。
- ✓ 今はまだその時ではない
準備は必要だが、過剰に準備しても結果がよくなるとは限らない。「手中の鳥」で行動し、未来の偶発的な変化を待つのではなく、ありがたい未来を自らが能動的に創ると考える。機会はどこかで発見されるものではなく、自身の行動を通じて創出される。

⑨ 「エフェクチュエーション」と「コーゼーション」は補完関係

実際に海外展開で成功している経営者は、エフェクチュエーション的な活動を実践しているケースが多いのではないだろうか。今回、この仮説検証には至っていないが、エフェクチュエーションの考え方を念頭に置くことで、支援先企業の状況に応じて活用できる可能性があると考えた次第である。

繰り返しにはなるが、海外展開において従来手法であるコーゼーションよりエフェクチュエーションが優れていると論じているわけではない。コーゼーションとエフェクチュエーションは補完関係にある。これらの考え方をうまく使い分けていくことが重要である。

(6) 試行プロセス・計画改善プロセス

試行プロセス・計画改善プロセスは、スタートアップ企業、新規事業、海外展開のいずれにおいても重要なプロセスとなる。仮に計画プロセスで立案したゴールが壮大だからと、企業の成熟度や体力を超えた重厚長大な施策はリスクが大きい。踏み出す一步が、自身の歩幅以上であれば足元はおぼつかない。想定外の出来事が起こることが前提なら、いきなり大きな投資・出費をとまなう施策を強行するのではなく、仮説を立てながら小さな出費と短い期間で検証していくことが望ましい。

仮説検証、試行、フィードバックによる改善の手法として、スタートアップ企業ならびに新規事業において活用されている手法がいくつかある。以下の手法は、海外展開でも事業の可能性を見定めるため、事業の方向性をピボット（転舵）していくために有効活用できるものとして紹介する（図表 6-6-1 参照）。

図表 6-6-1 新規事業における各種手法

MVP	Minimum Viable Product の略。最低限の機能（ミニマム）を有したプロダクト（商品や製品など）を市場に投入し、顧客に受け入れられるか、顧客課題を解決できるかを評価する。顧客からのフィードバックを得て、改善や新機能の追加または別商品の提供を行い、市場ニーズを素早く把握する。たとえば、海外展示会出展は MVP の評価の機会である。
デザイン スプリント	Google Ventures が開発した、短期間（通常 5 日間）でプロトタイプを作成し、ユーザーテストを通じてサービスや製品の課題解決を目指すワークショップ手法。問題定義、アイデア出し、プロトタイプ作成、ユーザーテストを集中して行うことで、開発初期段階におけるリスクを大幅に減らし、迅速な意思決定と市場投入を可能にする。

たとえば、海外展示会で MVP となる商品などを出展して、言語や文化の違いによる想定外の需要や課題を早期に発見し、現地の市場ニーズを的確に把握する。その後、適切なローカライゼーションを施すなど柔軟かつ迅速な対応を実現することで、成功率を高めることが期待できる。

具体的な MVP を事前検証する方法、または海外展開に関する各種課題を解決する手法の 1 つとして、デザインスプリント手法がある（図表 6-5-3 参照）。この手法を用いて、その国特有のユーザー行動や文化的背景を考慮したプロトタイプを短期間で作成し、現地ユーザーを対象とした直接対話を通じて即座にフィードバックを獲得し、商品やサービスをローカライズする、といった活用ができる。海外パートナーとも、デザインスプリントを通じて相互理解を深めながら、ス

ムーズな市場参入体制を構築していくことにも応用できる。

図表 6-5-3 デザインスプリントの進め方

1日目：理解	課題を理解し、関係者全員が情報を共有する
2日目：スケッチ	課題に対する解決策のアイデアを出し合う
3日目：決定	解決策を選び、詳細な検討を行う
4日目：試作	選択した解決策のプロトタイプを作成する
5日目：検証	実際のユーザーを対象にプロトタイプを試行し、フィードバックを収集する

中小企業診断士の役割としては、これら手法の理解のもとにワークショップの開催や仮説検証の支援などを通じて、支援企業におけるスモールスタート、小さな成功の積み重ねを導くことをめざす。なお、デザインスプリントは5日間のワークショップとあるが、これにこだわらないやり方もある。支援先企業の成熟度に応じて手法を組み入れていく臨機応変さが求められる。

これらの支援手法は、その後のフィードバックと次アクションが重要になる。そのため、継続的な伴走支援につながりやすい。小さな成功の積み重ねの先に、経営者のめざす思いにつながることを意識しながら、支援を重ねていくことで経営者との関係性も深まる。

(7) 中小企業の海外展開支援業務と知識体系

最後に、海外展開における具体的支援で必要となる知識体系について取りまとめる。

① 中小企業の海外展開支援業務と知識体系（2023年改定）

（一社）日本中小企業診断士協会連合会では、中小企業診断士向けに「中小企業の海外展開支援業務と知識体系（2023年改定）」をWEBサイトで公開している（図表 6-7-1 参照）。

海外展開で必要となる具体的な知識体系を網羅しており、個々の国、支援企業の実情や進出形態などに応じて適切に取捨選択するツールとして随時活用できる。また、海外展開のための計画書作成や評価等における資料としても活用できる。

図表 6-7-1 海外事業展開支援の各項目

事業コンセプト	顧客分析、顧客機能（Benefit）、競争力の源泉
国際情勢	国際情勢情報収集、国際政治経済情勢、進出候補国の動向、地域連合
企画事前準備	目的設定、内部環境調査、外部環境調査、実現可能性調査（フィージビリティ・スタディ）、社内管理体制の構築
現地法制、規則	海外展開に関する規制、輸出入規則・規制、税制、土地制度、労働法制
資金、決済、資金管理	資金調達、決済、与信・資金管理
労働市場	労働人口、賃金体系・賃金水準、労働法制、労働需給状況
インフラ	電力・ガス・水道インフラ、廃棄物処理、交通インフラ、情報・通信関係インフラ、事業用施設
社会環境	社会風土、歴史的背景、生活環境
事業開始手続き	直接投資、輸出
現地経営	組織形態、経営管理、人事労務管理、財務管理、業務管理、本社との連携
現地生産	工場管理の基礎、人材活性化、生産間接支援、技術革新、工場内組織業務分掌
現地販売	現地市場、提供商品、サービス、価格戦略、販売チャネル、販売促進
リスクマネジメント	リスクの認識、リスク対策、保険

出典：（一社）日本中小企業診断士協会連合会

② 中小企業診断士の支援例

海外展開における各フェーズにて、中小企業診断士が支援する例である（図表 6-7-2 参照）

図表 6-7-2 中小企業診断士の支援例

海外輸出 準備	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業計画、経営革新計画などの立案支援、壁打ち支援 ✓ SWOT分析などによる、海外展開の適否およびそのビジョン作成 ✓ 各ビジョン案の比較評価、最適選択肢の選定 ✓ 可能な公的支援（JETRO、商工会、コンソーシアム、国税庁など）、公的補助金、などの情報収集と整理 ✓ 成功事例や関連データの整理、提供
コンテスト 展示会出品	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 参加可能な、コンテストや展示会の整理 ✓ 公的支援（JETRO、商工会、コンソーシアム、国税庁など）との連携 ✓ コンテストや展示会の参加時または交渉時のチェックシート整備 ✓ 参加するコンテストや展示会の選択肢の選定および比較評価 ✓ 参加するコンテストや展示会への帯同による伴走支援
商社経由 輸出	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 候補取引商社の選定および比較評価（輸出実績、財務状況、規制法制への知見、取引条件、財務状況、信頼度など）、選択肢間の中期的キャッシュフロー予測 ✓ 4P（Product、Price、Promotion、Place）の設定 ✓ 取引契約時のチェックシート整備 （インコターム、価格設定条件、責任分担、代金支払い条件など） ✓ リスク管理（想定される不具合の規模頻度の評価、不具合発生時の対応計画、適用保険など） ✓ 今後の業務拡大に向けた課題整理
代理店など 販路確保	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 販路の選択肢の検討、比較評価、優先順位決定 ✓ 公的支援（JETRO、商工会、コンソーシアム、国税庁など）との連携 ✓ 販路確保の実行計画（売上、経費、収益、キャッシュフロー）の作成 以下、商社経由輸出と同様 ✓ 4P（Product、Price、Promotion、Place）の設定 ✓ 取引契約時のチェックシート整備 ✓ リスク管理 ✓ 今後の業務拡大に向けた課題整理

5. 中小企業診断士に期待される役割

本章のまとめとして、中小企業が海外展開する際における中小企業診断士の支援に期待する役割について述べる。

中小企業の海外展開は、国内市場の縮小やグローバル化の進展に伴い、成長戦略として重要性を増している。しかし、中小企業にとっては、資源の制約、情報不足、ノウハウの欠如など、多くの課題が存在する。特に、言語、文化、商習慣、法制度の違いは大きな障壁となる。

このような状況下で、中小企業診断士は、専門知識と多様な経験を活かし、中小企業の海外展開を成功に導く上で重要な役割を担うことが期待されている。具体的には、以下のような役割があげられる。

✓ 戦略策定支援

現状分析に基づき、明確なビジョンと戦略を策定する。市場調査、競合分析、事業計画策定などを支援し、実現可能性を高める。既存製品・市場の活用、新製品・市場への進出など、最適な戦略を検討する。

✓ リソース確保支援

資金調達、人材育成、パートナー開拓などを支援する。補助金・助成金、融資制度等の情報提供、海外展開に適した人材の育成プログラム策定、信頼できる協力者やパートナーの紹介などを実施する。

✓ リスク管理支援

為替変動、政治的リスク、法的リスクなど、海外展開に伴うリスクを分析・評価し、適切な対策を講じる。リスク事例集の活用、リスクヘッジ策の検討、危機管理体制の構築などを支援する。

✓ 実務支援

輸入手続き、現地法人設立、契約交渉、知的財産保護など、海外展開における実務を支援する。必要に応じて、弁護士、税理士、弁理士など他士業や各支援団体と連携する。

✓ 情報提供

各国・地域の市場動向、法規制、商習慣など、海外展開に関する情報を提供する。ジェットロほか、公的機関の情報提供サービスの活用も促進する。

✓ 意識改革支援

経営者や従業員の意識改革を促し、海外展開へのモチベーションを高める。海外展開の成功事例紹介、研修の実施、メンタリングなどを通して、グローバルな視点を持った人材育成を支援する。

✓ 伴走型支援

海外展開の過程において、継続的に企業に寄り添い、課題解決を支援する。計画プロセス

から実行プロセス、そして計画改善プロセスまで、長期的な視点でサポートを提供する。
エフェクチュエーションの原則なども活用し、柔軟な対応を促す。

中小企業診断士は、これらの役割を担うことで中小企業の海外展開を促進し、日本経済の活性化に貢献することが期待されている。多様なニーズに対応できるよう、常に最新の知識・情報を習得し、専門性を高めていく必要がある。また、他土業や支援機関との連携を強化し、ワンストップサービスを提供できる体制を構築することも重要である。

おわりに

当研究会は、海外販路開拓やインバウンド対応、外国人労働者雇用など多岐にわたる企業経営の「国際化」をテーマとして、中小企業における国際化支援というさまざまなニーズに応えられるよう新たな知識獲得やスキルの向上を目指しています。

日本政府観光局によれば、2024年の訪日外国人旅行者数は、3,687万人と、コロナ禍前の2019年を上回り過去最多を記録しています。このまま推移すれば、2025年はさらに記録を更新することでしょう。今回の調査報告書が、海外展開やインバウンド対応を進めるうえでのヒントとなり、経営やその支援に関わる皆さまのお役に立てることができれば幸いに存じます。

最後に本調査研究事業に対して、ヒアリングやアンケート調査などに快くご協力いただきました皆さまには心より御礼申し上げます。本調査を通じていただきました貴重なご意見などを参考に、今後も、国際化支援を通じて地域経済などの発展に貢献できるよう一層の研鑽に努めてまいります。

2025年2月

一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会 国際化支援研究会

[プロジェクトメンバー：五十音順]

内田 安俊、翁長 朝典、川澄 昌則、鈴木 清、竹原 広機

坪井 豊明、中原 賢二、仲村 篤史、濱谷 徹、原 康雄

藤戸 洋聡、堀江 顕介、丸山 康明、村岡 滋、吉田 保夫

参考文献

全編を通じての参考文献は、以下のとおりである。

- ✓ 『埼玉県清酒業界の海外展開に関する調査研究』
一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会 国際化支援研究会
<https://sai-smeca.com/research.html>
- ✓ 埼玉県海外マーケティング推進コンソーシアム
<https://www.saitama-j.or.jp/overseas/sesc>
- ✓ 『中小企業の新たな国際化とマネジメント』
丹下英明 足立裕介 奥山雅之 編著・ 同友館 2024年07月20日
- ✓ 大阪国際ビジネス支援コンソーシアム
<https://www.obda.or.jp/jigyo/ibo/consortium.html>
- ✓ あきた海外展開支援ネットワーク
<https://www.akitakks.jp/overseas/page-137/>
- ✓ いわて海外展開支援コンソーシアム
<https://www.pref.iwate.jp/sangyoukoyou/sangyoushinkou/kaigai/1009027.html>
- ✓ 沖縄県産業振興公社・沖縄国際物流ハブ活用推進事業
<https://okinawa-ric.jp/service/post-32-1.html>
- ✓ 静岡県国際経済振興会（SIBA）
<https://www.siba.or.jp/>
- ✓ ひろしま産業振興機構・国際ビジネス支援センター
<https://www.hiwave.or.jp/organization/hapee/>
- ✓ 岡山県産業労働部産業企画課マーケティング推進室
<https://www.pref.okayama.jp/soshiki/320/>
- ✓ 中小企業白書（2024年度）
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/chusho.html>
- ✓ 中小企業の海外展開に関する調査（2024年）中小企業基盤機構
https://www.smrj.go.jp/research_case/questionnaire/
- ✓ 第3期 彩の国 DMO 戦略 一般社団法人埼玉県物産観光協会
- ✓ 秩父地域おもてなし観光公社資料 秩父地域おもてなし観光公社
- ✓ 観光庁 共通基準による観光入込客統計
https://www.mlit.go.jp/kankocho/tokei_hakusyo/irikomikyaku.html

- ✓ 埼玉県 観光入込客統計調査結果について
<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0806/kankoutoukei2.html>
- ✓ 観光庁 インバウンド消費動向調査（旧 訪日外国人消費動向調査）
https://www.mlit.go.jp/kankocho/tokei_hakusyo/gaikokujinshohidoko.html
- ✓ 日本政府観光局 訪日外客統計
<https://www.jnto.go.jp/statistics/data/visitors-statistics/>
- ✓ 埼玉県 埼玉県インバウンドロゴについて
https://www.pref.saitama.lg.jp/a0806/inbound_logo.html
- ✓ 埼玉県 埼玉の魅力
<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0301/kenseigaiyou/index.html>
- ✓ プライドドリームス埼玉ホームページ
<https://www.pds-saitama.jp/>
- ✓ 観光庁 観光地域づくり法人（DMO）
https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku_seido/dmo/dmotoha.html
- ✓ 日本貿易振興機構 2023年度 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査
<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2024/01/d06df8fc5ec86c87.html>
- ✓ WORK IN SAITAMA ホームページ
<https://www.pref.saitama.lg.jp/workinsaitama/index.html>

添付資料 1

【企業へのヒアリング時の質問・調査事項】

企業訪問時には下記項目を必須ヒアリング事項として、調査を行なった。

- 会社の概要確認
- 所在地
- 事業内容
- 売り上げ規模
- 取扱品目
- 沿革
- 企業理念
- 事業の特徴・強み
- 海外売り上げ比率
- 海外進出国（複数の場合は進出順）
- 海外進出、インバウンド、越境 EC などへの取り組み状況について教えてください。
- いつから海外進出を志したのか。その契機は何だったか。
- 取り組みを行う上での乗り越えてきた問題点（市場調査、取引先探索、信用調査、交渉、契約、規制対応、貿易実務（規制、輸送、保険など）、マーケティング、クレーム対応、ファイナンスなど）を教えてください。
- 今抱えている具体的な課題（特に海外展開・進出・撤退等含む）を教えてください。
- これまでサポートを受けた場合、どのような機関と連携したか。また、どのような支援が効果的であったか。
- 今後支援機関からサポートを受けるとしたらどのような支援を期待するか。
- 将来の展開について。

その他、ヒアリングの中で追加質問も適宜行った。

添付資料 2

【業界団体・支援機関へのヒアリング時の質問・調査事項】

業界団体・支援機関訪問時には下記項目を必須ヒアリング事項として、調査を行なった。

- 支援機関の概要確認
- 具体的な支援内容
- 支援先企業の割合
- 支援依頼企業からのコンタクト方法
- 支援機関としての啓蒙活動（接点）
- 相談内容（実際に多いもの）
- 支援先希望が海外進出・インバウンドを志すきっかけ
- 支援機関から見て、支援の成功事例を具体的に教えてください。
- 取り組みを行う上での乗り越えてきた問題点（市場調査、取引先探索、信用調査、交渉、契約、規制対応、貿易実務（規制、輸送、保険など）、マーケティング、クレーム対応、ファイナンスなど）
- 今抱えている支援を行う上での課題について教えてください。
- 中小企業診断士に海外進出支援、インバウンド支援で期待することを教えてください。
- 今後、強化する予定の施策などあれば教えてください。

その他、ヒアリングの中で追加質問も適宜行った。

添付資料 3

【アンケート】海外事業を支援する中小企業診断士の調査について

(一社) 埼玉県中小企業診断協会 国際化支援研究会では、(一社) 日本中小企業診断士協会連合会の令和6年度の調査研究事業に採択され、『テーマ名：中小企業における海外展開・インバウンド対応の支援マニュアルの研究開発』（以下調査事業とする）について活動しております。

今回の調査事業では、企業・業界団体の他、中小企業診断士に期待されている役割等を分析し、国際化支援に求められている内容・要件等を明らかにするため、企業等をご支援されている中小企業診断士を対象としたアンケート調査をしております。お忙しいところ大変恐縮ですが以下のアンケートへの回答にご協力よろしくお願いいたします。

※ 当研究会では、一部の方々に個別のインタビューを実施して、中小企業診断士の海外支援の取り組みについて深掘りした調査を行う予定です。その際の連絡先を確認するため、以下の項目について入力をお願いしております。

- ・名前
- ・メールアドレス

※ 当アンケートにお答えいただくにあたり、個人情報の取り扱いについて同意願います。(下記チェックを入れたうえでご回答にご協力よろしくお願いいたします。)

【個人情報の取り扱いについて】

埼玉県中小企業診断協会 国際化支援研究会（以下「当研究会」）では、お預かりした個人情報について、以下のとおり適正かつ安全に管理・運用することに努めます。

1. 利用目的

当研究会は、収集した個人情報について、以下の目的のために利用いたします。

「当調査研究事業に関連して、より深掘りした調査や研究を行うにあたり、一部の方々にインタビューのご案内に関する連絡をさせていただくため」

2. 利用する個人情報

- ・お名前
- ・メールアドレス

3. 第三者提供

当研究会は、以下の場合を除いて個人データを第三者へ提供することはありません。

①法令に基づく場合

②人の生命・身体・財産を保護するために必要で、本人から同意を得ることが難しい場合

③公衆衛生の向上・児童の健全な育成のために必要で、本人から同意を得ることが難しい場合

④国の機関や地方公共団体、その委託者などによる法令事務の遂行にあたって協力する必要がある、かつ本人の同意を得ることで事務遂行に影響が生じる可能性がある場合

4. 開示請求

貴殿の個人情報について、ご本人には、開示・訂正・削除・利用停止を請求する権利があります。手続きにあたっては、ご本人確認のうえ対応させていただきますが、代理人の場合も可能です。各種お問い合わせについては、以下「個人情報相談窓口」へ 郵便にての受付になります。

個人情報相談窓口

埼玉県中小企業診断協会 国際化支援研究会 調査研究事業事務局窓口

上記内容に同意する

【アンケート調査票】海外事業を支援する中小企業診断士の調査について

属性情報の調査

- お名前
- 所属協会
- 海外事業支援のために現在所属する団体（複数可）
- 海外事業支援のために過去所属していた団体（複数可）

1. あなたは、海外事業支援に関わった経験はありますか？

- 11 件以上の経験がある
- 5-10 件の経験がある
- 1-4 件の経験がある
- 経験はないが携わってみたい
- 経験はない
- その他

2. どのような海外支援の分野に携わったことがありますか？

- 支援企業の海外進出
- 支援企業の輸出
- 支援企業のインバウンド対応
- 海外企業の海外支援
- 海外支援に関わったことはない
- その他

3. どのような海外支援の内容に関わったことがありますか？

- 戦略策定（経営計画や経営革新計画含む）
- 海外市場調査・海外情報収集
- 海外企業とのマッチング
- 事業の具体的支援
- セミナー・研修
- 越境 EC 支援
- 展示会出展支援
- 人材育成（海外でのグローバル人材育成）
- 人材育成（国内でのインバウンド対応人材育成）
- 海外支援に関わったことはない
- その他

4. どの国に関する支援を行ったことがありますか？

- 中国
- 米国
- 台湾
- 韓国
- 香港
- タイ
- ドイツ
- シンガポール
- ベトナム
- マレーシア
- その他アジア
- 中東
- 欧州

- インド
 - 海外支援に携わったことはない
 - その他
5. 海外事業を支援していくにはどのような能力が必要だと考えますか？
- 海外での業務経験
 - 支援する具体的な実務力
 - 相手との信頼関係
 - コミュニケーション力
 - 語学力
 - 異文化を理解する包容力
 - その他
6. ご自身のお取り組みに関し、当研究会からインタビューを依頼してもよろしいでしょうか？
- はい
 - 内容による
 - いいえ
7. 当調査研究事業のために、意見をヒアリングしてみるといいと思う方や組織（企業・業界団体等）があればご紹介ください

以上でアンケート調査は終了です。ご協力いただきありがとうございました。

令和6年度「調査・研究事業」
中小企業における海外展開・インバウンド対応の
支援マニュアルの研究開発
報告書

2025年2月発行
一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会
国際化支援研究会
〒330-0063
埼玉県さいたま市浦和区高砂 4-3-21
三協ビル 5F
TEL 048-762-3350
E-mail rmcsai@nifty.com