

## 第4章 今後の奈良県の施策について

### 1. 中小企業の海外展開をとりまく状況について

グローバル経済の発展が著しい今日において、ヒト、モノ、カネをめぐる動きはますます活発化している。反面、日本国内では少子高齢化などを背景として内需の先細りが懸念される状況である。そこで、旺盛な海外需要を取り込むため、国は工業品のほか、農産品、食品、コンテンツやサービスなども積極的に海外展開する「新輸出大国」の実現を目指している。そして、海外展開の中心的担い手である中小企業に対し、個々の展開段階、支援ニーズに応じて、研究開発、生産、国際標準化から販路開拓に至るまでの総合的な支援をきめ細かく行うため、従来の「中小企業海外展開支援会議」を発展的に改組した「新輸出大国コンソーシアム」を設立（平成28年2月）し、専門家や複数の機関が連携した総合的支援体制を構築するなど、国を挙げた海外展開促進の動きが加速している。

こうした国の動きに合わせて、本県では「新輸出大国コンソーシアム」のメンバーに参画するとともに、JETROとの連携のもと、「新輸出大国コンソーシアム奈良」窓口を設置（平成28年8月）し、常駐のコンシェルジュを置いて、県内中堅・中小企業の海外展開のサポートに取り組んでいる。

また、各自治体では、海外展開促進の状況に呼応するように、中小企業の海外展開の促進等において豊富な情報、ノウハウや海外でのネットワークをもつJETRO地方事務所を誘致し、JETROとの連携を密にしながら、自地域内における中小企業の海外展開を支援・促進を図る動きが広がっており、全国的にみるとJETRO地方事務所が設置されていない都道府県は、本県を含めて5県（平成29年2月時点）となっている。

本県では、域外交易力を強化し、県内産業の体質強化を図ることで、県内企業の稼ぐ力を向上し、働く場を増やすため、地方創生、そして産業政策の観点から、県内企業の海外展開の促進を積極的に支援・促進しているが、更に強力で推し進めるためには、JETROとの連携を深め、技術開発から市場開拓に至るまでの海外展開支援をJETROと一緒に取り組む体制を県内で構築する必要があり、誘致に取り組んでいるところである。

最終章では、このような中小企業の海外展開をとりまく状況を踏まえ、本調査によって得られた県内企業の海外取引の実態や課題、ニーズ等の分析を交えて、本県内企業の海外展開を促進するための施策展開や体制の整備等の方向性について提言する。

※海外展開とは、輸出及び海外進出（生産・販売委託、拠点設置等）を指す。

### 2. 奈良県における海外展開拡大への課題と支援施策

ここでは、本県における中小企業が海外展開に取り組み、販路を拡大していくため、県として、どのような施策をどのように展開していくべきか、その方策について提言する。

#### 2.1. 海外展開拡大における課題

本調査では、海外展開について「一度も行っていない」とする回答が目立っており、今後の意向を尋ねた場合も「新規開始の予定はない」とする企業が多くを占めている。こうした企業が海外展開に踏み出さない理由を詳しくみると、大きく3つに分類される。

まず1つ目は、「自社の商品・サービスが海外市場に適さない」という理由である。商品・サービスの性質上、海外市場に適さないというケースはもちろんありうるだろうが、思い込みや国内市場に注力するという会社方針の中で、海外で売れる商品・サービスが埋もれてしまっている可能性も十分に考えられる。商品・サービスの独自性・強みを見つけ出し、海外市場と向き合ったマーケティングを行い、それらを磨き上げていくことで、海外市場に打って出るとは十分に可能だと考えられる。

2つ目は、「現地マーケットに関する情報が不足」「貿易実務に関する相談・支援依頼先がない」「輸出を始めたが、やり方が分からない」といった情報や相談・支援依頼先、ノウハウの不足に関する理由である。

3つ目は、「信頼できる取引先がない」「貿易実務を担当できる社内人材が不足」といった取引先の開拓や社内の人人体制整備に関わる課題など、海外展開を進めていくにあたり直面する理由である。

一方、海外展開を「現在行っている」と回答した企業は、情報収集や取引等のノウハウを有していると考えがちであるが、調査の結果をみると、「現地情報の収集」をはじめ、品質管理、人材育成、価格設定、代金回収、契約条件の設定など、輸出を行っている企業ならではの具体的かつ複雑な課題を多く抱えていることがわかる。

こういった企業の課題解決は、県内企業の今後の海外展開の継続・拡大に資するものと考えられることから、現在既に海外展開を行っている企業に対するアプローチの視点も大切である。

## 2.2. 課題解決に向けた取組の方向性

前述の海外展開を一度も行っていないとする企業が海外展開に乗り出す際に直面する課題を踏まえ、課題解決に向けた取組の方向性を整理する。こうした企業に少しでも多く海外展開に目を向けてもらうためには、県としてどのように背中を押していけば良いのか、どのような取組を進めていくべきか、今後の県の取組の方向性について、JETROとの連携、体制の整備も含めて、以下のように考えられる。

### ①「思い込みマインド」の解決に向けて

前述の 1 つ目の理由である「自社の商品・サービスが海外市場に適さない」と経営者は思い込んでいるものの、海外市場で受け入れられる可能性のある、優れた商品・サービスを取り扱う企業については、そもそも海外展開を行う意識をもっておらず、海外展開にメリットを感じていないと考えられる。

こうした企業は国内市場の先細りを受け、事業の縮小を余儀なくされる可能性がある。そこで、なるべく早い段階で海外展開を意識してもらうため、海外展開のメリットや成功事例等の情報を提供することが第一段階である。

### ②情報、相談・支援依頼先、ノウハウの不足の解決に向けて

2 つ目は、国内市場の先行きに不安を抱いており、海外展開を行う意思はあるが、具体的に進められていない企業である。こうした企業は、現地のマーケットに関する情報不足や貿易実務に関する相談・支援依頼先がないこと、海外展開に関するノウハウがなく踏み出せないことで、結果として誰に相談することもなく、問題を先送りしている。

そこで、海外展開先国の文化や法規制、マーケットに関する情報の発信及び情報提供体制の強化、個別の相談体制の整備が必要だ。また、本調査では、取引先や商社といった既に海外展開のノウハウを有している企業へ相談しているという企業も多かったことから、ノウハウをもつ企業との企業間連携を促進することも重要だろう。

### ③具体的な海外事業の展開に向けて

3 つ目として、海外展開の意思をもち、一定の情報収集は終わっているものの、具体的に海外展開を進めるための体制が整っていない企業は、海外事業を担当できる人材の採用・育成、海外市場のニーズにマッチした商品・サービスの開発、取引先の開拓、通訳・翻訳業務に関する障壁といった課題を抱えている。社内人材の育成や商品開発にはコストや時間がかかり、資金調達力の低い中小企業にとってはリスクの高い投資である。また、ツテがなければ、パートナーの開拓や通訳・翻訳の外注者を探し出すことに苦労することが予想される。

そのため、個別相談会の開催や海外での商談・販売機会の提供、人材確保・設備投資を促進するため資金的援助を行う必要がある。

次に、現在海外展開を行っているという企業に、海外事業を継続・拡大してもらうための取組や施策展開について以下のように考えられる。

### ④海外展開の継続・拡大に向けて

海外展開を行っている企業についても、海外事業を継続・拡大させていくにあたって、日々変化する市場のニーズに対応した商品を開発していかなければならないほか、現地企業の生産体制の管理、現地企業と円滑に取引を行うための人材確保・育成、取引価格や代金回収、契約条件、与信に関するリスク管理等の課題に対する支援を切れ目なく提供していくことが必要である。

## 2.3. 具体的な支援施策

これまで、海外展開に関する課題ごとに、いかにして県内企業に海外に目を向けてもらうか、いかにして拡大してもらうかという観点から、県内企業を後押しする今後の取組の方向性について提言してきた。ここでは、海

海外展開における取組段階に着目し、どのような支援策があれば海外展開の促進に弾みがつくか、県として企業を後押しできるかという視点から、具体的な支援施策を提言する。

## ①海外展開への意識醸成

まだ海外展開が具現化していない県内企業に対し、「自社に海外展開の可能性があるのであれば、進めてみたい」「サポートしてくれる機関があれば海外展開を行いたい」といった潜在的なニーズを掘り起こす活動を展開する必要がある。特に、海外展開に有効な商品・サービスを有しているにも関わらず、それに気づいていない企業に対し、海外展開を行いたい、行おうとするマインドを掘り起こしていく活動を展開していくことは非常に有効な取組であると考えられる。

### <1>海外展開成功事例をPR

県内の経営者に対し、海外展開の魅力を伝えるために、既に海外展開で成功を収めている企業の事例集を作成する。セミナー等で配布できるよう冊子を作成するほか、ホームページでも閲覧できるようにする。冊子を作成する過程においては、JETRO等、各種専門機関と連携のうえで作成することが事例収集の鍵となる。また、成功事例選定の際には、海外展開に成功している企業のPRとしても活用できるため、県内企業の事例を優先的に収集したい。

事例集作成のほか、海外展開に成功した県内企業を公募し、審査のうえ表彰する制度を設けることで、海外へ目を向ける企業が増える可能性がある。

### <2>海外展開セミナー・勉強会の開催

各市町村や商工会、JETRO等の専門機関と連携を取りながら、中小企業向けの海外展開セミナー・勉強会を行う。海外展開に関するセミナーは過去に県でも実施しているほか、JETRO主催のもと全国各地で実施されている。こうしたセミナー・勉強会は、継続して回数を重ねていき、県内企業に「海外展開が身近なものである」という意識が醸成されることが大切である。また、前述の通り、県内には海外展開に対して様々なフェーズに位置する企業が存在しており、実績のあるJETROと共催することで、幅広く専門的なセミナー・勉強会を開催するのが良いだろう。

#### (1)海外展開を行っていない企業向け

##### (i)今後、輸出やEC取引を検討している企業向け

海外展開を行う第一ステップとして、他社が輸出にどうやって取り組んだかやEC取引等を紹介するセミナーを開催する。

##### (ii)生産拠点の最適分業化を目指す企業向け

海外の低賃金な労働力を求めて生産拠点の海外移転を目指す企業に対して、国内・海外の分業化を効果的、効率的に実施していくためのきっかけづくりとしてのセミナーが考えられる。対象国としては、海外展開の再開・新規先として注目度の高かったタイやベトナム、労働資源として魅力の高いミャンマーが挙げられる。

#### (2)既に海外展開を行っている企業向け

既に海外展開を行っている企業に対しては、課題・テーマごとにターゲットを分類し、各国の市場動向・展望、今後有望視される市場について、情報提供を継続して施す必要がある。具体的には、トランプ政権下の市場動向の不透明さが危惧されるアメリカや現在県内企業の海外展開が盛んな中国、タイ、台湾等が対象となる。

## ②相談・支援依頼体制の構築、現地情報の提供

海外展開をしたい、しなければならないという漠然とした意向はあるものの、具体的にどう進めていけば良いか分からない企業に対しては、個別企業に寄り添った相談体制の整備、現地の生の情報を手に入れる機会の提供が必要である。

#### <1>個別相談会の開催

JETROや海外進出の専門家、コンサルタントに依頼し、マンツーマンでの海外進出のための個別相談会を開催する。1回2時間を目安とし、1社につき3～5回程度機会を設ける。内容としては、以下のような項目が想定される。

海外展開の現状について:進出におけるリスク、進出事例の紹介

展開先国について:展開先国の選定、現地の経済事情・将来性、日系企業の進出状況、同業他社の動向、  
現地での卸売ニーズ

展開形態について:各展開形態の説明

人材について:派遣人材の選定方法、派遣形態の検討(駐在・出張)、現地人材の獲得方法、

資金・管理体制について:進出コスト(資本金、必要経費)、現地人件費・家賃・その他の経常コストの解説、  
現地の税務・労務規定

#### <2>海外進出への事前調査(F/S<フィージビリティ・スタディ>調査)のサポート

海外進出の際には、国内での事前準備支援、海外展開事業計画策定に関するアドバイス、事前の市場調査、マーケティング、現地調査への同行及び現地アドバイスの実施、自社で計画した事業が実現可能か、利益が確保できるか等を多角的に調査する、F/S調査が成功の鍵を握る。F/Sの専門家による事業計画の修正や見直し等のアドバイスも必要となるが、100万円以上の調査費用がかかるケースが多く、中小企業にとっては大きな負担となりうる。そこで、F/S調査の専門家による助言の機会を設ける、必要経費の助成を行うといった対応も必要である。

#### <3>合同視察研修会の開催

県内で現地視察を希望する企業を募り、今後生産拠点・販売拠点としての進出が見込まれるベトナムや中国、ミャンマーを中心とするアジア諸国へ現地視察を行う。なお、視察にあたっては、各人の渡航費は企業負担とし、県は、現地とのアポイント調整、通訳や現地移動といった共通経費を負担する方法をとれば、企業は参加しやすくなる。またJETROでも、定期的に各地への海外視察ミッションを実施しており、情報を提供することも必要である。

### ③海外向け商品の企画・開発、ブラッシュアップ

F/S調査やマーケティングの結果を活かし、自社の強みを活かしながら、現地ニーズに即した商品の企画・開発が必要となる。そのために、県内企業に対して以下の支援を行う。

#### <1>海外留学生のモニター調査

県内大学等の教育機関と連携し、県内の大学に通う留学生を集め、県内企業の商品を実際に手に取ってもらってアンケートを収集するモニター調査を開催する。「母国で売れそうか?」「母国での価格はどのくらいが妥当か?」といったヒアリングを行い、海外マーケットでの感触を確かめる機会を提供する。

#### <2>海外コーディネーターの活用

JETROの海外コーディネーターを活用し、「現地の最新トレンドや売れ筋商品の把握」「競合製品の販売有無」「現地の商習慣」「販売ルートの確保」「現地での販売見込み」といった観点で助言をもらい、商品の企画・開発やブラッシュアップに活かしてもらおう。

### ④社内体制の整備

海外事業を手掛けられる社内体制の構築を課題とする企業に対して、人材確保・育成面でのサポートを行う。現地の人間でなければ発音するのが難しい言語の国もあるため、日本語もできる現地人材を社内に配置することが望ましい。

#### <1>県内大学など教育機関と連携した留学生の県内企業就職支援の推進

県内にある多数の大学・教育機関、特に就職課と連携し、留学生の県内企業への就職を促進する。母国語と日本語を話せ、かつ各企業の商品・サービスを理解した人材を育成することで、海外展開の際のキーマンを育成する。

## ＜2＞外国人技能実習生の受け入れ

(公財)国際研修協力機構(JITCO)は、特に製造業において、外国人技能実習生の受け入れを図っている。「外国人技能実習制度」では、日本の産業・職業上の技能等の修得・習熟してもらうことを目的とし、最長3年の期間において、開発途上国の青壮年労働者を技能実習生として雇用するよう推進している。発表によれば、JITCOが日本への入国を支援した外国人技能実習生は、年間49,887人(平成27年10月～平成28年9月)と5万人に迫る勢いとなっており、国別にはベトナム(20,269人)、中国(18,339人)、フィリピン(3,160人)の順となっている。

(i)企業単独型:本邦の企業等(実習実施機関)が海外の現地法人、合弁企業や取引先企業の職員を受け入れて技能実習を実施

(ii)団体監理型:商工会や中小企業団体等営利を目的としない団体(監理団体)が技能実習生を受け入れ、傘下の企業等(実習実施機関)で技能実習を実施

「外国人技能実習制度」は、研修生の帰国後に現地企業との取引に発展する、現地雇用のノウハウを習得できる、将来的な海外製造拠点の設置に向けた現地言語を話せる幹部の育成など、日本企業にとってもメリットがある。海外からの技能実習生の受け入れを促進し、県としてもこうした制度を促すためのサポートをする。

## ＜3＞海外事業担当者育成講座・セミナーの開催

外国人人材の確保が困難な企業については、海外赴任予定者・海外事業部担当者等を対象に、現地マーケット事情、会計・税務、人事・労務管理、ビジネスコミュニケーション、危機管理等を学ぶための講座やセミナーを開催する。なお、JETROはこのような講座の実績が多数あり、JETROのもつノウハウを活かしながら、連携して開催することが望ましいと考える。

## ⑤販路開拓

### ＜1＞県内企業海外販路を支援するPR冊子(英語版、中国語版)の作成

海外から経済系の要人が来県した際や、知事を筆頭とする県幹部が海外を訪問する際に県内企業をPRする冊子を作成する。

### ＜2＞商談会開催や海外展示会への出展支援

国内外での商談会や展示会への出展、県内企業と海外バイヤーとのマッチングの機会をつくる支援を行う。現在、県では海外展示会への出展支援を行っているが、実際に海外へ赴いての活動はコストや時間の面から敷居が高いことから、海外販路をもつ国内商社とのマッチングイベントなど、より敷居の低い選択肢を用意する施策が望ましい。

### ＜3＞EC取引の導入支援

商品を輸出する手段のひとつとして、インターネットを活用したEC取引があげられる。商品取引をインターネット上で行えるため、海外展開するにあたり敷居は低い。そこで、システムの導入にかかる諸費用について資金的な援助を行い、輸出の敷居を下げ、海外展開に取り組もうとする県内企業を増やすことにつながる。

### ＜4＞海外進出に向けた県主導による組織的な売り込み

本調査では、「県主導による海外市場への組織的な売り込みに対する関心」も約3割程度あり、首都圏向けと併せて海外向けの組織的な売り込みも県内企業にとってプラスになると考えられる。輸出に際し、資金的な余力を持たない小規模企業等が個々に取り組むことのできる範囲は限られているため、輸出に関する流通の流れを統括する商社機能を充実させることが手法の一つとして考えられる。

その方法の一つに、福岡県の事例にあるように輸出専用の商社を設立する方法がある。福岡県では、県や農協、地元企業の出資により設立した商社で、農協から集めた製品の輸出を行っている。同様の取組は、沖縄県でも検討されている。

しかし、このような株式会社をいきなり設立することは容易ではないので、まずは、農・商・工の連携を県で推し進める、あるいは魅力的な商品・サービスをもつ民間企業を集め組織化するなど、徐々に県内でまとまった売り込みを行い、実績を積み重ねていく必要がある。

### ＜5＞期間限定での海外版「奈良まほろば館」の設置

将来的には、海外版「奈良まほろば館」の設置を検討し、県主導による「奈良物産店」を展開することで、アンテナショップとしての役割を担わせるとともに、「日本酒」や「三輪素麺」等の知名度向上を図る。

アンテナショップを海外展開する例として、四国4県は共同で平成21年に中国の上海市に、大分市は平成25年に中国・武漢に、新潟県は平成27年にニューヨークに、北海道は平成27年にシンガポールにアンテナショップを開設している。海外へのアンテナショップの設置については、多大なコストがかかることも考慮し、期間限定での設置や近隣府県との共同出店等の工夫をする必要がある。

また、観光庁の調査(平成27年度訪日外国人消費動向調査)では、奈良県を訪れる外国人観光客の出身国で最も多いのは中国であり、全国平均と比較しても中国人の割合は特に高い。今回のアンケート調査でも今後輸出の拡大を検討している国として中国が最も多い回答であったことを考慮すると、上海や北京等をはじめとした中国の大都市にアンテナショップを設置することが望ましい。さらに観光のPR拠点となることも期待できる

## ⑥生産拠点の最適分業化<海外移転>

主に製造業における人材確保や人件費の低減のため、県内中小企業が生産拠点を海外移転するにあたり、その障害を軽減するため、県が支援を行う。具体的には、既に海外で工業団地を運営している企業と海外工業団地に関する協定を締結することで、県内企業が入居する際に必要な入居管理費や現地法人設立に必要な費用等を免除する支援を行っている他都道府県の事例がある。

## ⑦既に海外展開を行っている企業へのフォローアップ

既に海外展開を行っている企業についても、①～⑥までに述べた支援施策はもちろん有効である。ただ、必要なタイミングで必要な支援を行うことが大切である。

### <1>定期的な情報提供

各企業にメールアドレスを登録してもらい、県から海外展開に関してメールやブログ、SNS等にて定期的な情報発信を行う。先に述べたセミナーや現地視察、個別相談会等の情報を配信し、企業側が個々に抱える課題の解決につながる施策を取捨選択できる環境を構築する。こうした環境づくりは、JETRO奈良事務所が開設されたとすれば、県内企業のJETRO活用機会の増加にもつながる取組である。

### <2>海外コーディネーターの活用

「③海外向け商品の企画・開発、ブラッシュアップ」でも述べたが、既に海外展開を行っている企業に対しても、JETROの海外コーディネーターの活用を推進したい。海外展開済みの企業は、変化の激しい海外市場動向に柔軟に対応していかなければならない。商品の企画・開発やマーケティング戦略に活かしてもらえよう、切れ目なく支援を続ける必要がある。

また、現在取引を行っていない国への新規展開を検討する際にも、展開に踏み切るためのサポートとして活用してもらおう。

### 3. JETRO奈良事務所の設置に際して

県内企業の海外展開を更に押し進めるためには、中小企業の海外展開について豊富な情報、ノウハウや海外でのネットワークを有するJETROとの連携を深め、技術開発から市場開拓に至るまでの海外展開支援をJETROと一緒に取り組む体制を県内で構築する必要があり、地方事務所の誘致に取り組んでいるところである。

ここでは、地域の特徴を生かし、JETROと連携した取組により海外輸出で成果を上げた事例を引き合いに、今後の県とJETROとの連携深化、事務所誘致、設置後を見据えた取組について、県内企業のJETROに対する期待等も踏まえて提言する。

#### 3.1. JETRO奈良事務所設置に対する県内企業の意見

本調査においても、前向きな意見として、「JETRO誘致で貿易を意識する企業が出てくるかもしれない。奈良県にとっては良い方向に進むと思う。(食料品製造業)」、「JETROが奈良県に出来れば、貿易に悩んでいる企業の後押しになると思う。(家具・装備品製造業)」といったように、JETRO地方事務所が奈良県に設置されることで、県内全体の海外展開の活発化を期待する声が聞かれていた。また、「取引の幅が広がると思う。(金属製品製造業)」、「奈良県には地場産業で小さな下請企業が多いので、自社ブランドを立ち上げて海外へと考えるきっかけとなるかもしれない。(卸売業)」といった自社の事業拡大に対する意見もあった。「奈良県にあることによって、県内企業にとってプラスワンが起ころるのであればいいことだと思う。(化学工業)」、「奈良に事務所ができて奈良の企業のことを考えてくれるならありがたい。(卸売業)」など、県内企業、県内の特産品の魅力を理解したうえでの支援機関であることを要望する声もあった。

一方で、「JETROの認知度はまだ低いと思うので、存在を県が積極的に告知していくべきだと思う。(繊維工業)」など、一部では「名前は聞いたことがあるが、よくわからない」といった旨の意見も聞かれた。

また、「大阪にあるJETROと同じくらいの規模であれば良いが、奈良であれば小規模になるのでは。(電気機械器具製造業)」、「JETROをもし利用したときに、相談費用は無償であるのか、支援や対策はどこまで対応できるのか、とういった部分も含めて最初は様子を見ていくことになる。規模はおそらく大阪よりは小さいと思うが、内容は同じことができるようにしてほしい。(卸売業)」など、支援の内容・規模を不安視する声も聞かれた。

#### 3.2. JETRO奈良事務所設置後の連携

先述のように、JETRO奈良事務所は“奈良県のためのJETRO”であることが望まれていることから、県がJETROと連携することで、県内企業の特性に合わせた支援を行っていきたい。JETROの事業は、情報提供から現地視察、展示会、商談会まで様々であるが、本調査の結果も踏まえながら県内企業に特化して施すべき支援施策について、以下を提案する。

##### ①海外展開機運の上昇及び海外販路拡大を目的とした各種事業の実施

JETROの各種支援事業について、以下のような方針で行う。

###### <1>セミナー等

先述の通り、「輸出やEC取引を検討している企業向け」「生産拠点の最適分業化を目指す企業向け」「既に海外展開を行っている企業向け」と海外展開のフェーズごとに、ニーズに合わせたセミナーをJETROと連携して開催する。

###### <2>商談会

県内企業の海外展開が多く、今後の展開先として関心が高かった中国及びASEANの都市において、現地バイヤー(小売店、卸売業者、輸入代理店、EC事業者等)との商談会を開催する。

###### <3>海外展示会

県でも既に「NY NOW」や「香港フード・エキスポ」等への出展支援を行っているが、JETROが関与する展示会、見本市、パピリオンへの参加も県から積極的に促すことで、県内企業に海外マーケットの情報や肌感覚を蓄積することができる。

企業からは、「今後は商品開発などもしていきたいと思っており、見本市や展示会に出展できる体制も確立したい。(卸売業)」という声も寄せられており、商品開発を行う企業にとって、見本市や展示会、商談会等の海外

企業や海外バイヤーとの接触機会は非常に魅力的と考えられる。本調査でも「商品開発・企画力」を強みとする企業が 2 割程度、経営課題として「マーケティングやデータに基づいた商品企画」を挙げる企業が 1 割程度存在しており、この点からも展示会の活用のニーズは一定数あるといえる。

## ②県産品の海外戦略策定支援

今回の調査において、今後も輸出の拡大が見込めそうな分野として、プラスチック製品等の日用品や靴下等の繊維製品、三輪素麺をはじめとした食料品等があげられた。JETRO奈良事務所が実現すれば、こうした県に集積している分野や長く本県に根付いている商品を県の重点的な産品に位置づけ、海外展開戦略策定ノウハウをもつJETROと連携して、世界ブランド化を図っていくような取組が期待される。

### 【県産品における具体例】靴下業界

奈良県が全国の生産量のおよそ 6 割を占め、広陵町を中心にナンバーワンと言われる靴下業界において、JETROと県、奈良県繊維工業協同組合連合会等が、靴下ブランド化を目指し、連携を図る。海外市場に関する情報をもつJETROの目利きを活かし、新商品の開発とその後の海外市場への進出を連携して支援する。

## ③観光プロモーション推進

前項「②県産品の海外戦略策定支援」と関連して、商品・サービスを輸出するような取組だけでなく、産業と観光を結びつけるようなプロジェクトをJETROと連携して行うことも考えられる。例えば、三輪素麺を例にすると、三輪素麺は桜井市の三輪を中心に事業者が集積しているが、三輪素麺は機械ではなく、人の手による工程が欠かせない手延べ素麺に分類される。こうした工程を見学できるような工夫により産業観光に結びつける等、海外で商品売り込むと同時に観光に結びつけられるような取組を行うとより効果的である。海外に魅力を発信するノウハウをもつJETROと連携し、上手く観光プロモーションと結びつけながら、プロジェクトを立ち上げていくことが期待される。

## ④輸出有望案件発掘支援事業

JETROには、農林水産・食品、デザイン製品・伝統産品、日用品(中国・ASEAN市場)、ファッション(アパレル、テキスタイル)の製造業のうち、海外で競争力を発揮しうる優れた商品をもつ中小企業を対象に、各分野の専門家が各社の輸出戦略の策定、マーケット情報・バイヤー情報の収集、海外出張への随行、商談の立会い、最終的には契約締結までを支援する事業がある。

県には、柿の葉寿司、清酒等の食品関係の特産物、木工品や茶道具といった伝統工芸品、プラスチック製品等の日用品、靴下等の繊維製品など、事業の対象となる製品を製造している企業が多く存在する。支援対象企業となるためには事前審査を通過しなければならないが、県とJETRO奈良事務所が連携して審査対応の支援を行うことで、県内企業にとっても心強く、申請に踏み込みやすくなると期待される。

## ⑤地域間交流支援事業（RIT事業）

JETROでは、輸出や技術提携、共同製品開発等の促進、ひいては地域産業活性化に資することを目的として、JETRO地域間交流支援(Regional Industry Tie-Up:RIT)事業を行っている。RIT事業では、優れた製品や技術を持ち、海外ビジネスに関心があるものの、ノウハウ、ネットワーク不足により取り組むことができなかった中小企業を対象に日本各地の中小企業がグループ単位(自治体等)で海外地域との間でビジネス交流を進め、商談することを支援している。

県内には産業集積が複数存在しており、多くの場合、それぞれが協同組合等を設立している。その協同組合と連携して海外地域との関係づくりを進めるとともに、RIT事業での新規採択を目指すことで、県内企業と海外企業の取引拡大を促す。

## ⑥JETRO奈良事務所への県職員派遣

本調査の結果、輸出入や海外進出に関して情報提供を求める傾向が強かった。そこで、JETRO奈良事務所へ県職員が駐在することで、JETROが有する 55 カ国・74 拠点の海外事務所と連携し、JETROのもつ情報



の中から特に県内企業のニーズにマッチする情報を取捨選択して提供することが可能となる。加えて、県職員がJETROと県内企業をつなぐ架け橋的な役割を果たすことで、事務所業務の円滑化に資するとともに、連携をより強固なものにできるほか、県職員がJETROのノウハウを吸収することで、人材育成に資するメリットもある。

上述のように、JETROと連携した支援は、情報提供から現地視察、展示会、商談会まで様々な形が考えられる。ただし、こうした支援は海外展開、販路拡大のきっかけであり、現地視察や海外バイヤーとの商談を事業が軌道に乗るまで継続して行うことが大切である。

そこで、海外展開の意思をもつ企業を県とJETROが共有、リスト化し、タイムリーな情報発信や支援を行っていける情報共有体制が必要だろう。現時点では相談先が仕入先・得意先や商社、JETRO大阪本部など、各企業・団体が様々であり、県として輸出入や海外進出に関して支援を求めている企業を把握しきれていないのが現状であろう。設置後は、県とJETRO奈良事務所が密に連携を取り合うことで、支援ニーズのある企業を把握し、企業を最適なタイミングでフォローしていくことが求められる。

## 4. 奈良県における首都圏市場向けの販路拡大

本県では、県内企業の外から稼ぐ力の向上を図り、県内産業の体質強化を図るため、先に提言した海外への販路拡大のみならず、国内の大消費地であり、また情報発信の拠点でもある首都圏への販路も拡大していく必要がある。

そこで、本県の中小企業が首都圏への販路を拡大していくため、県として、どのような施策をどのように展開していくべきか、その方策について提言する。

### 4.1. 課題

本調査では、半数以上が首都圏に進出しているという結果であったが、既に進出済みの企業が今後も継続して首都圏市場に販売し、事業を拡大し続けるため、またより多くの県内企業に首都圏市場に目を向けてもらうために、県としてどのように背中を押していけば良いのか、どのような取組を進めていくべきかという視点が重要である。

また、「奈良県」は、(株)ブランド研究所が発表している「地域ブランド調査 2016 魅力度47都道府県ランキング」によると、近畿地方でみると第2位の「京都府」に次いで、第6位となっており、第7位の「大阪府」を上回っている。また、JR東海が、定期的にデスティネーションキャンペーンを実施し、「東大寺」「法隆寺」「長谷寺」等の寺社仏閣ごとにテレビCMを行っている効果もあって首都圏での知名度は向上しており、行ってみたい場所として人気も高い。この結果、“斑鳩”や“まほろば”、“大和”といった言葉の響きに憧れを抱く首都圏の消費者は多く、観光地としての高いブランドイメージを維持している。しかしながら、県産品、特に食料品や工業製品の知名度は低いと言え、まだまだ成長の余地があると思われる。県産品の販路拡大には一層の取組の促進が必要である。

### 4.2. 課題解決に向けた取組の方向性

#### ①自社ブランド化の促進

首都圏進出に向けては、まず自社ブランド化を促すことが大切だ。現に、本調査においても首都圏に進出している企業は「自社ブランドの確立」を経営課題としてより重視する傾向にあり、県内企業が首都圏に進出していくためには、ブランド力の構築・磨き上げが必要である。

地場産品のブランド化の成功例として頻繁に取り上げられる「今治タオル」も、販売が低迷していた時期にデザイナーやコーディネーターである佐藤可士和氏を招聘し、審査基準をクリアしたタオルのみに認定マークを展示・使用することで、商品価値・販売価値を高めることに成功している。

#### ②具体的な首都圏市場の展開

既に進出済みの企業が今後も継続して首都圏市場に販売し、事業を拡大し続けるためには、新たな商談機会を継続して提供することが必要である。

また、より多くの県内企業に首都圏市場に目を向けてもらうためには、資金調達力が低い等の理由により首都圏市場に展開する余裕はないが、優れた商品をもつ県内企業にスポットをあて、そのような企業が新たに首都圏へ進出することのできる体制整備が必要である。

### 4.3. 具体的な支援施策

#### ①新たなブランド認証マークの創設

奈良県では、農産物については既に「奈良県プレミアムセレクト認証制度」を推進しており、認証されれば、シンボルマークを表示することができるような取組を行っているが、工業製品全般に関する県独自のブランド認証制度はない。県産業振興総合センターでは「奈良ブランド開発支援事業」を行っており、個々の企業がブランドの世界観を構築し、生活者からの共感を得るべく県内企業のブランディングを支援している。この取組をさらに発展させ、首都圏を意識した「地域ブランド」として認定マークを定め、ブランド化を推進していくことが望まれる。

## ②ブランド化への戦略策定や商品デザインに関する支援

ブランドを確立するために重要なことは、価値が消費者に伝わるように商品化しなければならないということにある。そのため、ブランド戦略の専門家やブランドイメージに沿ったデザイナーとの商談会や資金面の支援を図る。

## ③商談機会の提供

東京都中央区日本橋に設置されている県の情報発信拠点「奈良まほろば館」を活用し、テスト販売をするのはもちろんのこと、店舗出店のコンサルタント等に依頼し、首都圏の駅ビルやショッピングモール、東京ビッグサイトや幕張メッセ・パシフィコ横浜等の大規模施設でのイベント、総合スーパー(GMS)の店頭等において「奈良物産展」を開催し、県の魅力や商品の良さを知ってもらうとともに、販売促進に繋げていくべきである。

## ④首都圏進出に向けた県主導による組織的な売り込みについて

「オール奈良」として「奈良県物産協議会(仮称)」を設立し、県内企業が県産品を使用した商品等を持ち寄り、県主導で首都圏に組織的に売り込むといった取組を提言する。その組織化へのステップを以下に記載する。

### ＜組織化のステップ1＞テスト販売の実績の積み上げ

首都圏での商談機会・販売実践の場を求めており、新たな市場開拓を目指す企業に対し、「奈良まほろば館」を活用したテスト販売を行う。テスト販売の結果を地元フィードバックし、新たな商品戦略の検討材料とする等の取組を積み重ねていき、次のステップとして、協議会等の組織化を行っていく。また、アンケート調査で、県主導による首都圏市場への組織的な売り込みに関する問いに対して興味があると回答した企業をみると、靴下を取り扱う企業が多かったほか、大和茶や素麺、醤油等の食料品を取り扱う企業もみられた。当初段階では、こうした企業と手を組んで、成功事例を積み重ねていくことが求められる。

### ＜組織化のステップ2＞協議会の組織化

前ステップで集まった企業を中心として協議会を組織化する。当初段階での役割としては、県産品について、百貨店・スーパー・卸問屋等の流通関係企業への紹介、宣伝活動、取引相談・斡旋等、一元的な窓口としての役割を担う。その中で、バイヤー等と協議会員の契約実績を積み上げていく。

### ＜組織化のステップ3＞商社的機能の充実

将来的なステップとして、商社的な機能が強化されることを目指したい。このような組織の運営が上手く機能していけば、バイヤー等とのつながりが増え、資金面での問題など、自社の力だけでは販路を切り拓くことのできない企業の優良な商品を集約し、首都圏や海外市場のバイヤーへと流していく一連の流れが構築できる。この段階までくることができれば、小規模企業の割合の大きい県内企業の新たな市場開拓への大きな後押しにつながると考える。

また、まち・ひと・しごと創生本部では、地域商社事業の設立・普及を重要な取組分野として取り上げている。地域商社とは、地域に密着して、地域資源の発掘、地域資源の活用法検討、市場調査、商品開発、販路開拓(商談・ビジネスマッチング)、販売促進活動、販売、メーカーへの販売情報の提供など、地域の生産者の活動を全面的にサポートするとともに、全国(海外)へ積極的に地域の商品(特産品等)を売り込んでいくことを目的とする。具体的な支援として、地域商社設立の知見及び経験豊富な人材を派遣し、地域による組織・体制づくりを支援する「創り手組織づくり指南事業」など、地域商社事業の設立・機能強化に向けた取組を支援しており、このような国の施策を活用しながら取り組むことが効果的である。

### ＜組織化のステップ4＞民間企業のみでの運営

上記ステップについては、県主導で基盤を構築する必要があるが、最終的なステップとして県は運営から退き、参加した企業あるいは組合での運営を行う。県は、資金的な援助や戦略策定のための専門家の紹介など、側面から援助するような役割にとどめていく。