

**「県内企業のグローバルビジネスの動向と課題」**  
**千葉経済センター【公益財団法人ひまわりベンチャー育成基金】**

## はじめに

経済のグローバル化の進展に伴う日本企業の海外展開は、大企業から中小企業に広がりを見せている。

かつての日本企業の海外展開といえば、安価な労働力の活用や取引企業の海外進出への追随、円高への対応が主な目的であったが、近年では、国内市場が人口減少を映じて縮小するなか、成長著しいアジアの需要の取り込みにシフトするなど、海外展開の目的が多様化しており、今回調査でも、アベノミクス後の円高修正局面にあっても中小企業の3社のうち1社がグローバルビジネスに取り組んでいることが改めて確認された。

他方、中小企業の海外展開は決して容易なものではなく、為替変動、新興国の人件費上昇、TPP合意、中国経済の減速など、企業の海外展開に影響を及ぼしうる大きな環境変化によって、海外からの撤退や縮小など事業再編を迫られる事例も増えつつある。

そこで本稿では、ここ数年における企業の海外展開を取り巻く環境変化のほか、インバウンドによる海外需要の国内への取り込みも含めた「グローバルビジネス<sup>1</sup>」について、県内企業の実態や課題を整理し、今後のグローバルビジネスにおける留意事項等を示すこととしたい。

## 1. グローバルビジネス環境の現状

### (1) 我が国の企業を取り巻く環境の変化

#### ①本格的な人口減少社会の到来

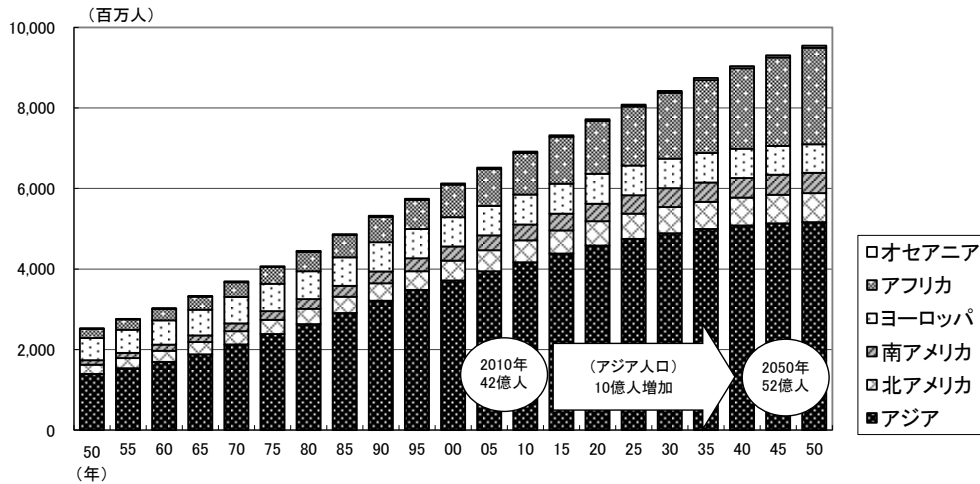
我が国は2008年から人口減少社会に突入した。最新(2015年)の国勢調査でも、東京圏(1都3県)は他県からの転入超過により増加基調を維持したが、東京都への一極集中傾向が強まるなかで千葉県の増加率は2010年比+0.12%と、震災を乗り越えて増加基調を維持したものの、前回調査時(2005年比+2.57%)から伸び率が大幅に低下しており、埼玉県や神奈川県もあわせ、次回国勢調査時も増加を維持できるかは微妙な情勢になっている。さらに人口構成をみると、少子化と長寿化が相まって高齢者が急増し、肩車率(65歳以上人口÷15歳~64歳人口、生産年齢人口1人が何人の高齢者を支えるかを示す数値)も都市部を中心に急上昇することが見込まれている。こうした少子高齢化社会で、「供給」(労働力不足)と「需要」(消費者の減少、購買力の低下)の両面から国内事業に制約がかかることを念頭においた企業経営が求められている。

#### ②アジアにおける目覚ましい人口増加

世界の人口の将来推計(国連による世界人口予測)をみると、2010年の69億1,600万人から2050年には95億5,100万人(2010年比+26億3,500万人)に増加する見通しとなっている(図1)。そのうちアジアにおける人口増加は同10億人と、人口増加全体の約4割を占めている。2010~50年にかけてアジアで増加する人口は、2010年時点の南北アメリカの人口とほぼ同じ規模で、南北アメリカがアジアに引越すのと同じインパクトがある。アジアでは、生産年齢人口の増加および国民所得水準の向上に伴う富裕層・中間層の拡大、労働者の教育水準の向上などを背景に前向きな景気循環が起こる発展段階に入り、商品やサービスの消費が持続的に拡大している国が少なくない。

<sup>1</sup> 本稿において「グローバルビジネス」は、①海外進出(海外拠点の設置)、②貿易取引(輸出取引)、③インバウンド関連事業を行うビジネスを指すこととする。

図 1 世界人口の推移（推計）



（出所）総務省「世界の統計 2014」

### ③東京オリンピック・パラリンピック（東京オリ・パラ）の開催決定

2020年東京オリ・パラが4年後に迫っている。オリ・パラ開催による全国への経済波及効果は2.5～150兆円（各調査機関の推計で前提の違いにより幅がある）となっており、全国各地ではオリ・パラ開催やそれに向けた準備を地域活性化の契機とすべく、さまざまな取り組みに着手している。東京オリ・パラ開催決定を受けて、海外からの関心も一段と高まっており、2015年の訪日観光（インバウンド）客は前年比47%増の1,974万人に達し、今後2020年に向けて増加基調を辿ると見込まれている。千葉県はメイン会場のある東京都に隣接し、かつ幕張メッセが一部競技<sup>2</sup>の開催会場になっており、インフラ等整備需要の拡大とともに訪日観光客の需要を取り込む機会が広がるなど、グローバルビジネス化を後押しする経営環境が整備されている。

### ④TPPの発効（予定）

2015年10月に大筋合意されたTPP（環太平洋経済連携協定）は、参加12カ国による署名を経て17年2月までに発効するシナリオに沿って、各国で署名に向けた国内手続きが進められている。TPPの発効は、世界の国内総生産（GDP）の約4割かつ総人口約8億人という巨大な経済圏の誕生を意味する。TPPは、21分野に及ぶ広範な協定であり、関税撤廃のほかにも税関手続きや工業規格、安全衛生基準、投資ルールなど非関税障壁の撤廃等により、発効後はグローバルなヒトやモノの流れが加速するのは間違いない。我が国企業にとって、製造業の海外展開や貿易拡大に寄与するのはもちろん、非製造業でもコンビニや旅行代理店の外資規制緩和など幅広い業種に影響を及ぼすことが見込まれる。

### ⑤アベノミクスの進展・地方創生気運の高まり

所謂「アベノミクス」が提唱されて3年余りが経過したが、この間、為替円安・株高基調により、海外進出や現地企業M&Aを行うための企業体力が回復した。ちなみにアベノミクス「第3の矢（成長戦略）」を表象する「日本再興戦略」では、5年間で新たに1万社の海外展開を実現するという目標を掲げ、専門家の派遣や海外展示会の出展支援などの支援体制を充実させている。あわせて、昨年度から地方創生のための各種政策も矢継ぎ早に展開されるなど、大企業だけでなく中堅・中小企業のグローバルビジネス展開（自治体による支援内容はホームページの外国語化、Wi-Fiの整備補助など主にインバウンド観光客受け入れ向け）には追い風が吹いている。

<sup>2</sup> オリンピックは、フェンシング、レスリング、テコンドーの3種目、パラリンピックは、ゴールボール、シッティングバレーボール、車いすフェンシング、テコンドーの4種目が千葉県（幕張メッセ）で開催される。また、16年4月現在、追加競技候補の1つであるサーフィンの競技会場を県内に誘致する活動も行われている。

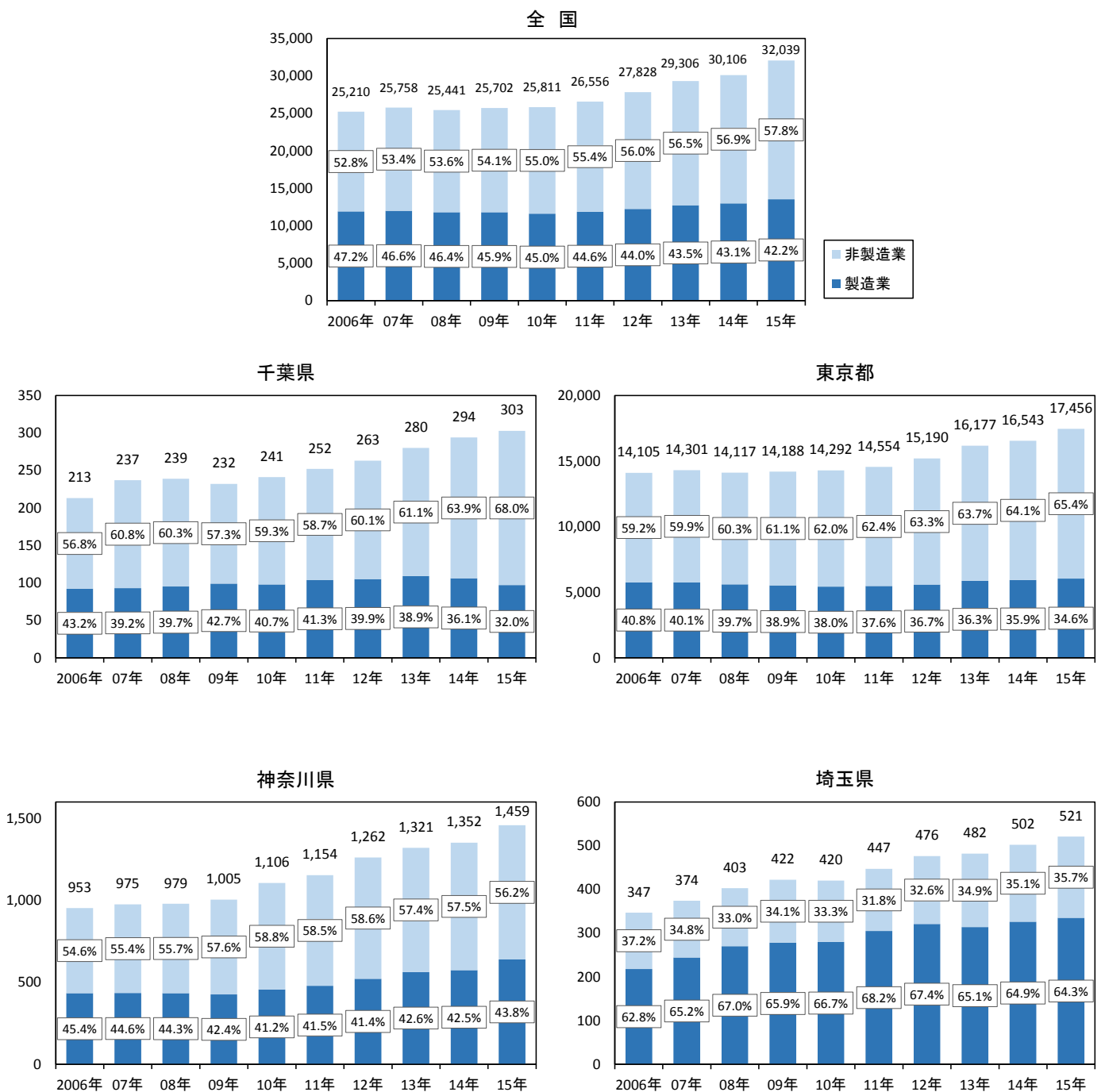
## (2) 海外進出企業の動向

### ① 海外進出企業数の推移

我が国の海外進出企業数は、08年以降、右肩上がり続けており、2015年時点では、全国で32,039社と2006年比1.3倍、千葉県で303社（同1.4倍）となった（図2）。

製造業・非製造業別にみると、全国では製造・非製造業とも増加基調にあるが、千葉県では非製造業の海外進出が順調に増えているのに対して、製造業は、1都3県で比較するとやや伸び悩んでいる（出遅れている）形となっている。自動車関連企業等の製造業が多い埼玉県（2015年の製造業の構成比64.3%）や神奈川県（同43.8%）と千葉県（同32.0%）とは産業構造が異なるとはいえ、全国（同42.2%）と比較しても▲10.2ポイント低い。

図2 海外進出企業数の推移



(出所) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧」をもとにちばぎん総研が作成

## ②海外進出の動向

海外拠点数の推移を国別にみると、2015年時点で中国に拠点がある企業数は7,752社（2006年比+38.4%）と最も多くなっているが、2006年から2015年にかけての増加率では、ベトナム（+177.9%）、インドネシア（+41.7%）等が中国を上回っており、中国以外のアジア地域に積極的に拠点を増やす経営戦略（チャイナ・プラスアルファ志向）がみて取れる（図3上表）。これを千葉県企業と比べると、相対的に他県企業の方が地域的な広がりやスピードが速いが、これは他県で比重が高い自動車・家電など加工組み立て型企業がよりコスト安を目指して、中国→タイ→ベトナム→フィリピン等へと生産拠点をシフトし、子会社・下請け先も親会社・取引先の意向に沿って進出先をシフトしていることによるものと考えられる（多国展開の県内外スピードの違いは産業構造の違いを主因とするもの）（図3下表）。

図3 地域別の海外進出企業数の推移

全 国

	2006年	07年	08年	09年	10年	11年	12年	13年	14年	15年	2006年比 増減率	構成比
アジア	15,524	16,073	15,894	16,103	16,153	16,637	17,590	18,723	19,338	20,711	33.4%	64.6%
中国	5,602	5,959	6,087	6,211	6,233	6,493	6,844	7,209	7,366	7,752	38.4%	24.2%
香港	1,248	1,266	1,266	1,248	1,232	1,254	1,290	1,327	1,326	1,381	10.7%	4.3%
台湾	1,013	1,029	1,000	1,008	987	1,003	1,050	1,096	1,088	1,125	11.1%	3.5%
韓国	747	773	777	764	770	782	813	865	908	960	28.5%	3.0%
ベトナム	340	382	424	456	518	563	644	744	826	945	177.9%	2.9%
タイ	2,646	2,717	2,522	2,560	2,537	2,506	2,630	2,806	2,901	3,136	18.5%	9.8%
シンガポール	1,140	1,136	1,089	1,094	1,098	1,125	1,169	1,205	1,224	1,324	16.1%	4.1%
マレーシア	927	929	895	888	884	892	925	954	953	1,004	8.3%	3.1%
フィリピン	554	533	497	508	490	490	514	526	545	583	5.2%	1.8%
インドネシア	968	980	919	902	873	915	993	1,123	1,230	1,372	41.7%	4.3%
インド	232	246	299	346	402	469	558	676	746	839	261.6%	2.6%
その他	107	123	119	118	129	145	160	192	225	290	171.0%	0.9%
北米	4,135	4,102	3,990	3,955	3,879	3,943	3,961	4,066	4,069	4,236	2.4%	13.2%
欧州	3,633	3,651	3,665	3,721	3,794	3,912	4,042	4,125	4,209	4,377	20.5%	13.7%
その他	1,918	1,932	1,892	1,923	1,985	2,064	2,235	2,392	2,490	2,715	41.6%	8.5%
合計	25,210	25,758	25,441	25,702	25,811	26,556	27,828	29,306	30,106	32,039	27.1%	100.0%

（参考）千葉県

	2006年	07年	08年	09年	10年	11年	12年	13年	14年	15年	2006年比 増減率	構成比
アジア	136	156	164	162	171	179	200	214	227	234	72.1%	77.2%
中国	43	53	58	61	67	77	89	95	103	109	153.5%	36.0%
香港	14	18	18	15	15	17	20	18	19	18	28.6%	5.9%
台湾	18	22	20	20	20	17	18	15	15	14	-22.2%	4.6%
韓国	15	16	16	14	13	12	13	13	12	12	-20.0%	4.0%
ベトナム	3	3	3	3	4	5	6	7	8	8	166.7%	2.6%
タイ	15	15	17	20	22	21	18	20	19	18	20.0%	5.9%
シンガポール	9	10	10	10	10	11	15	14	15	14	55.6%	4.6%
マレーシア	9	9	9	8	9	9	10	12	10	12	33.3%	4.0%
フィリピン	6	5	6	5	4	3	3	4	4	4	-33.3%	1.3%
インドネシア	3	4	4	3	4	4	3	5	8	9	200.0%	3.0%
インド	1	1	2	2	2	2	4	6	6	7	600.0%	2.3%
その他	0	0	1	1	1	1	1	5	8	9	-	3.0%
北米	38	39	37	35	32	34	25	24	24	24	-36.8%	7.9%
欧州	28	29	26	24	26	27	26	27	27	28	0.0%	9.2%
その他	11	13	12	11	12	12	12	15	16	17	54.5%	5.6%
合計	213	237	239	232	241	252	263	280	294	303	42.3%	100.0%

（出所）東洋経済新報社「海外進出企業総覧」

### ③撤退（移転を含む）の動向

現地法人の撤退数の推移をみると、リーマンショック後の2009年度の659社がピークで、撤退比率（海外拠点法人数に占める撤退法人数の割合）は3.5%となっている（図4）。現地での販路確保・商慣習への対応不足やパートナーとの不調和等による事業縮小・撤退のほか、より魅力的なマーケットを求めて第3国へ移転するなどの新陳代謝のなかで、撤退数は毎年500社を超える状況が続いているが、撤退比率は新規進出数（分母）が回復したことで2%前半に低下した（2010年度3.2%→2013年度2.3%）。2013年度の撤退比率を地域別にみると、ASEAN4が2%未満となっているのに対して、北米・中国・NIEs3・欧州では2%を越える水準となっている。

図4 現地法人の地域別撤退数及び撤退比率の推移

	2008年度	09年度	10年度	11年度	12年度	13年度	
						前年度比	
全地域	472 (2.6%)	659 (3.5%)	608 (3.2%)	572 (2.9%)	510 (2.1%)	554 (2.3%)	+44 (+0.2P)
北米	81 (2.7%)	140 (4.6%)	113 (3.8%)	110 (3.7%)	63 (1.9%)	73 (2.3%)	+44 (+0.4P)
アジア	303 (2.8%)	371 (3.2%)	339 (2.9%)	317 (2.6%)	314 (2.0%)	365 (2.2%)	+51 (+0.2P)
中国	151 (2.9%)	200 (3.5%)	181 (3.2%)	166 (2.7%)	188 (2.4%)	205 (2.6%)	+17 (+0.2P)
ASEAN4	75 (2.5%)	90 (3.0%)	68 (2.2%)	65 (2.0%)	54 (1.4%)	68 (1.7%)	+14 (+0.3P)
NIEs3	65 (3.0%)	68 (3.1%)	84 (3.3%)	71 (3.1%)	60 (2.3%)	80 (2.8%)	+20 (+0.5P)
欧州	57 (2.2%)	90 (3.4%)	106 (4.0%)	103 (3.8%)	95 (3.2%)	76 (2.7%)	-19 (▲0.5P)

（出所）経済産業省「第44回海外事業活動基本調査」

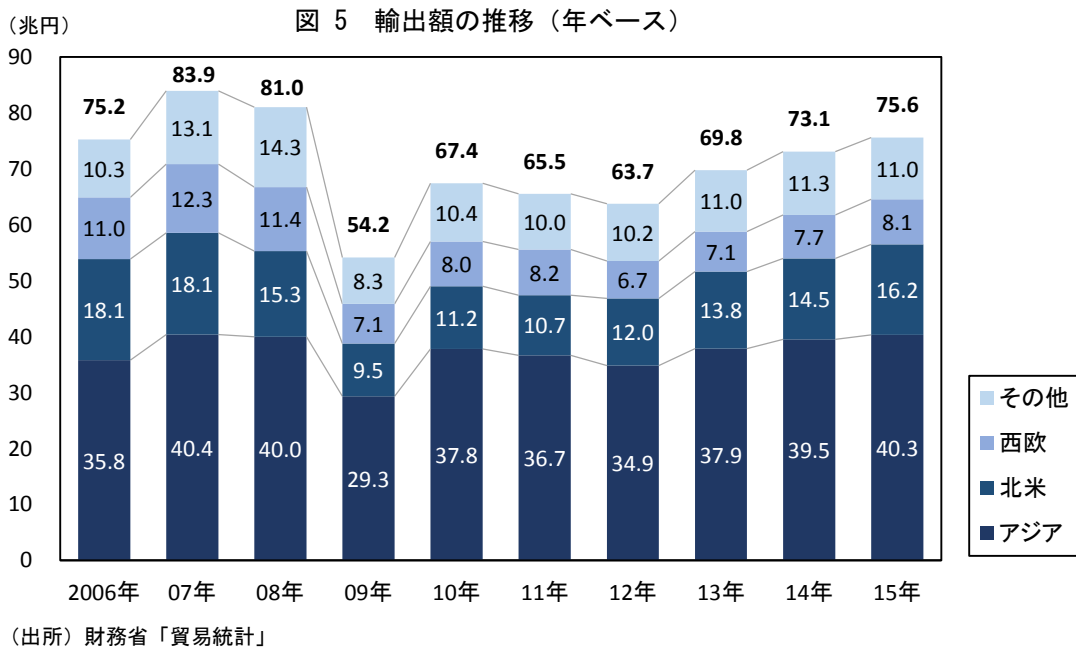
（注1）ASEAN4：マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン NIEs3：シンガポール、台湾、韓国

（注2）撤退とは「解散・撤退・移転」及び「出資比率の低下（日本側出資比率が0%超10%未満となった。）をいう。

（注3）( )は撤退比率。撤退比率＝撤退現地法人数/(対象現地法人総数+撤退現地法人数)×100

### (3) 輸出の動向

我が国の輸出額は、リーマンショックで急減した後、東日本大震災の影響から回復が足踏みしたが、13年以降は増加に転じて15年の輸出額は75.6兆円（09年比+39.5%）となった。もっとも、企業が生産拠点等を海外に新設・増設する動きを続ける中で、15年の輸出額はリーマンショック前の水準をなお下回っている。地域別にみると、北米やアジアが自動車・機械や同部品を中心にほぼピーク時並みまで回復したのに対して、自動車等輸出比率が低い西欧では経済成長率が低いこともあって回復が遅れている（図5）。



国別にみるとアメリカが15.2兆円（構成比20.1%）と最も多く、中国（13.2兆円、同17.5%）、韓国（5.3兆円、同7.0%）と続く（図6）。品目別にみると、「輸送用機器」が18.1兆円と最も多く、次いで、「一般機械」（14.4兆円）、「電気機器」（13.3兆円）の順となっている（図7）。

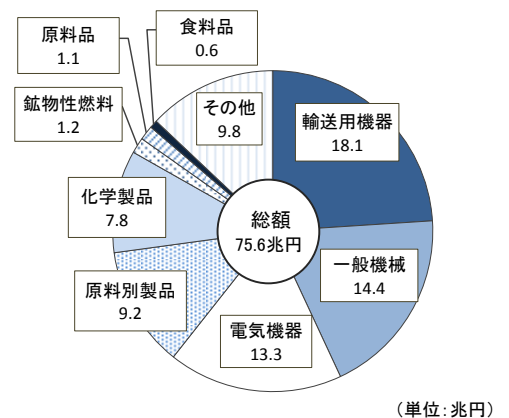
図6 輸出相手国上位5か国の推移（年ベース）

( )は総額に対する構成比

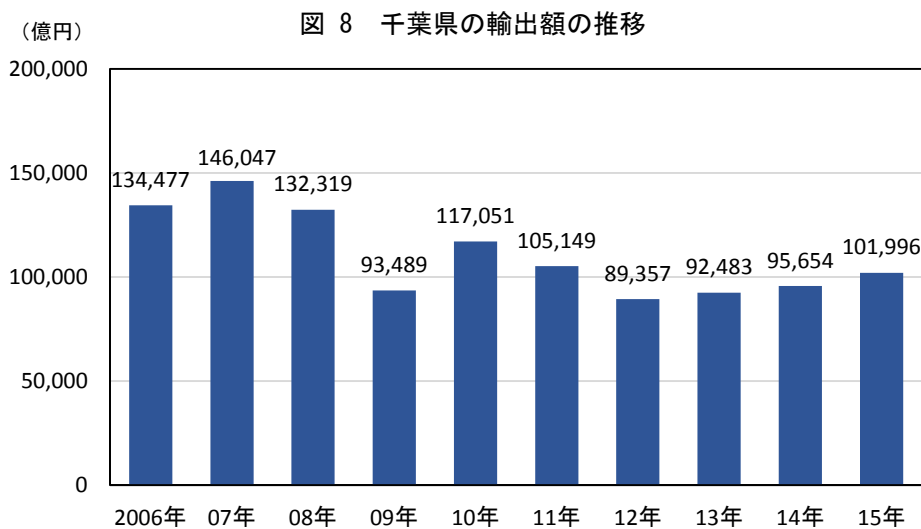
年	12年	13年	14年	15年
総額	63兆7,476億円	69兆7,742億円	73兆930億円	75兆6,139億円
1	中国 11兆5,091億円(18.1%)	アメリカ 12兆9,282億円(18.5%)	アメリカ 13兆6,493億円(18.7%)	アメリカ 15兆2,246億円(20.1%)
2	アメリカ 11兆1,884億円(17.6%)	中国 12兆6,252億円(18.1%)	中国 13兆3,815億円(18.3%)	中国 13兆2,234億円(17.5%)
3	韓国 4兆9,113億円(7.7%)	韓国 5兆5,118億円(7.9%)	韓国 5兆4,559億円(7.5%)	韓国 5兆3,266億円(7.0%)
4	台湾 3兆6,732億円(5.8%)	台湾 4兆0,608億円(5.8%)	台湾 4兆2,316億円(5.8%)	台湾 4兆4,725億円(5.9%)
5	タイ 3兆4,889億円(5.5%)	香港 3兆6,513億円(5.2%)	香港 4兆393億円(5.5%)	香港 4兆2,360億円(5.6%)

(出所) 財務省「貿易統計」

図7 輸出額（2015年）の品目別内訳



千葉県の輸出額（成田空港、千葉港、木更津港の3港合計額）をみると、我が国の輸出額と同様、リーマンショックおよび東日本大震災の影響を受けて減少し、13年以降は増加しているが、京葉臨海部に立地する石油化学産業で海外拠点からの代替輸出が拡大している影響等により、15年の輸出額は10.1兆円（09年比+9.1%）と、全国と比べ回復力が弱い（図8）。



(出所) 財務省「貿易統計」

(注) 輸出額は成田空港、千葉港、木更津港の3港合計額

#### (4) 訪日外国人（インバウンド）数の動向

訪日外国人数は、リーマンショック後に為替円高化、領土問題先鋭化や東日本大震災の影響もあって低迷していたが、アベノミクス以降の為替円安基調やビザ発給要件緩和、免税品目拡大といった政策効果に加え、東京オリ・パラ開催決定もあって4年連続で増加し、2015年には1,974万人（前年比+47%）に上った（図9）。地域別にみると、アジアが2006年525万人（71.5%）から2015年の1,665万人（84.3%）に大幅増加していることが目立つ（図10）。訪日客の増加に伴い、千葉県を訪れた外国人の延べ宿泊数も増加基調にある（図11）。

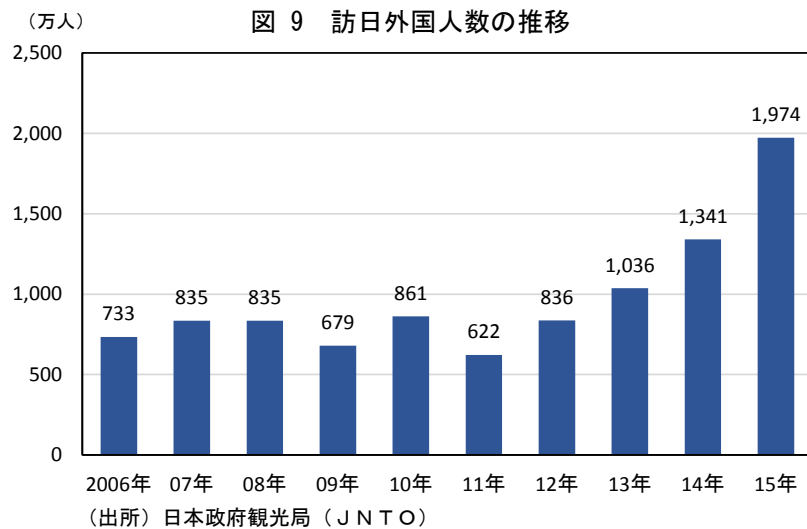


図10 地域別の訪日外国人の推移

（単位：万人）

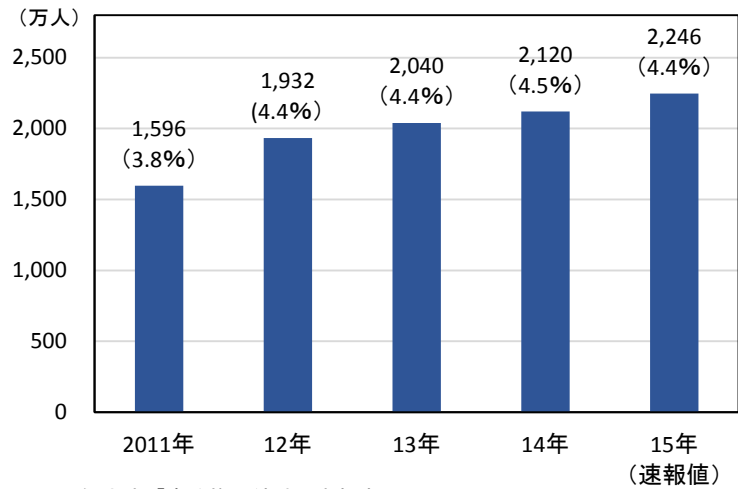
	2006年	07年	08年	09年	10年	11年	12年	13年	14年	15年
アジア	525 (71.5%)	613 (73.4%)	615 (73.7%)	481 (70.9%)	653 (75.8%)	472 (76.0%)	639 (76.4%)	812 (78.3%)	1,082 (80.7%)	1,665 (84.3%)
うち中国	81	94	100	101	141	104	143	131	241	499
うち韓国	212	260	238	159	244	166	204	246	276	400
うち台湾	131	139	139	102	127	99	147	221	283	368
うち香港	35	43	55	45	51	36	48	75	93	152
うちタイ	13	17	19	18	21	14	26	45	66	80
北アメリカ	100 (13.7%)	102 (12.2%)	97 (11.6%)	87 (12.9%)	91 (10.5%)	69 (11.0%)	88 (10.5%)	98 (9.5%)	111 (8.3%)	131 (6.6%)
うち米国	82	82	77	70	73	57	72	80	89	103
ヨーロッパ	80 (10.9%)	88 (10.5%)	89 (10.6%)	80 (11.8%)	85 (9.9%)	57 (9.2%)	78 (9.3%)	90 (8.7%)	105 (7.8%)	124 (6.3%)
その他	29 (3.9%)	32 (3.9%)	34 (4.1%)	30 (4.4%)	32 (3.8%)	24 (3.9%)	32 (3.8%)	36 (3.5%)	43 (3.2%)	54 (2.7%)
合計	733	835	835	679	861	622	836	1,036	1,341	1,974

（出所）日本政府観光局（JNTO）

（注）（ ）内は構成比



図 11 千葉県を訪れた外国人の延べ宿泊数

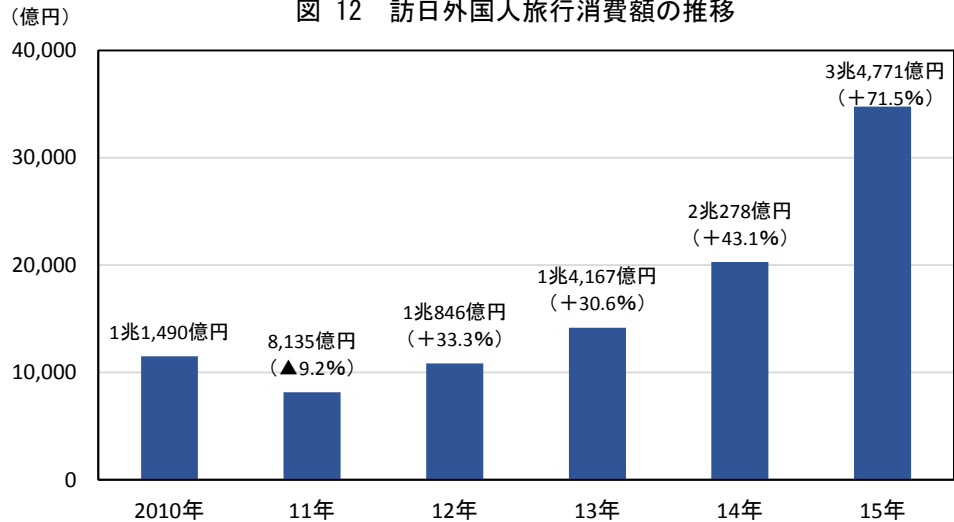


(出所) 観光庁「宿泊旅行統計調査報告」

(注) ( ) は、全国の延べ宿泊数に対する千葉県の構成比

また、訪日外国人旅行消費額も2011年の8,135億円から2015年3兆4,771億円へと増加した(図 12)。こうした状況を踏まえ、訪日外国人数の政府目標は「2020年に2,000万人、30年に3,000万人」から「2020年に4,000万人、30年に6,000万人」へと大幅に引き上げられた。インバウンド需要の拡大は、従来は海外取引と無関係であった国内中小・零細企業も経済のグローバル化の波に抱合されていくことを意味するものである。

図 12 訪日外国人旅行消費額の推移



(出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」

(注) ( ) 内の数値は前年比増減率

## 2. 「県内企業の海外展開に関する実態調査」結果

### (1) 調査概要

当センターでは、これまで経済環境の変化等にあわせて3～5年に1回のペースで県内企業の海外取引等について調査し、現状分析や課題の把握および今後の方向性を示してきた。今回も、県内企業の実態把握を目的に、アンケートを下記のとおり実施した（図 13）。

図 13 アンケート実施概要

○ 調査時期：平成28年3月9日（水）～3月30日（水）
○ 調査対象：県内に本社または事業所を有する企業1,162社
○ 調査手法：郵送によるアンケート配布・回収
○ 有効回答数：292社（回答率25.1%）
○ 取りまとめ：（株）ちばぎん総合研究所

### (2) 調査結果

今回実施した「県内企業の海外展開に関する実態調査」の結果の特徴は、以下のとおりである。

#### ①海外展開を行う企業の動向

今回のアンケート回答数（有効回答 292 社）のうち「海外展開」している企業は 99 社（33.9%）となっており、うち①「海外進出」している企業は 48 社（16.4%）、②「輸出取引」している企業は 73 社（25.0%）であった<sup>3</sup>。

#### (a) 規模別

海外展開している企業を資本金別にみると、「海外進出」している企業の割合は、「1千万円以下」が 11.9%と最も少なく、「3億円超」が 38.5%で最多となるなど、資本金規模に比例して比率が高くなった（図 14）。一方、「輸出取引」している企業は、資本金が最も少ない「1千万円以下」が 32.1%と最も多くなっており、「輸出取引」は「海外進出」と比べて事業を開始するためのハードルが低いことや、小ロットの取引も可能なことなどから、資本金の少ない小規模事業者でも参入している姿がみて取れる。また、「海外進出」と「輸出取引」を合わせた「海外展開」している企業の割合は、資本金「3億円超」が 42.3%と最も多くなっているが、「1千万円以下」を含めすべての階層において 30%を超えるなど、大企業から中堅・中小企業まで幅広く海外展開していることが今回調査で改めてわかった。

図 14 資本金階層別の海外展開状況

資 本 金	有効 回答数	「海外展開」している			「海外展開」 していない
			「海外進出」	「輸出取引」	
1千万円以下	84	29 (34.5%)	10 (11.9%)	27 (32.1%)	55 (65.5%)
1千万円超～5千万円以下	115	36 (31.3%)	17 (14.8%)	23 (20.0%)	79 (68.7%)
5千万円超～1億円以下	48	18 (37.5%)	8 (16.7%)	12 (25.0%)	30 (62.5%)
1億円超～3億円以下	14	5 (35.7%)	3 (21.4%)	4 (28.6%)	9 (64.3%)
3億円超	26	11 (42.3%)	10 (38.5%)	6 (23.1%)	15 (57.7%)
合 計	287	99 (34.5%)	48 (16.7%)	72 (25.1%)	188 (65.5%)

（注1）（ ）内は構成比。有効回答292社のうち、資本金について未回答の5社を除いて計算。

<sup>3</sup> ①「海外進出」、②「輸出取引」とともに実施している企業が22社あるため、①と②の単純合計数（121社）と一致しない。

(b) 時期別

初めて「海外進出」した時期をみると、大企業、中小企業ともに、10年以上前に進出先の約3分の2の企業が進出済みであること、また、直近5年以内は、5～10年前と大きな違いがないことがわかる。一方、「輸出取引」をみると、「海外進出」に比べて取引開始時期が早かったことから、直近10年は「10年以上前」ほどの勢いがなくなってきており、特に大企業でその傾向が目立つ（図15）。

図15 初めて「海外進出」・「輸出取引」した時期

海外展開形態 企業数・規模 時期	海外進出			輸出取引		
	企業数 (社)	うち大企業	うち中小企業	企業数 (社)	うち大企業	うち中小企業
10年以上前	30	8	22	42	8	34
5～10年前	9	2	7	12	0	12
5年以内	8	2	6	11	1	10
時期未記入	1	0	1	7	1	6
合計	48	12	36	72	10	62

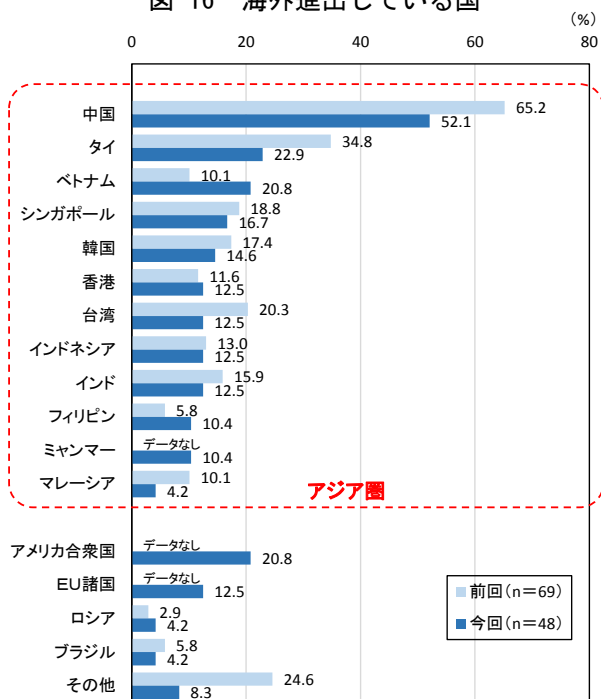
(c) 国別

「海外進出」している企業の進出国は、「中国」が 52.1%と最も多く、タイ(22.9%)、ベトナム(20.8%)、シンガポール(16.7%)が続いており、海外進出企業総覧における千葉県企業の動向(4ページ)とほぼ同じ傾向にある(図16)。

今回と前回(2011年7月)の調査結果を比較すると、中国が▲13.1ポイント(65.2%→52.1%)、タイが▲11.9ポイント(34.8%→22.9%)とそれぞれ低下した一方、ベトナムが+10.7ポイント(10.1%→20.8%)、フィリピンが+4.6ポイント(5.8%→10.4%)と増加し、進出先が中国からアジア南部や西部へと一段と広がっている。

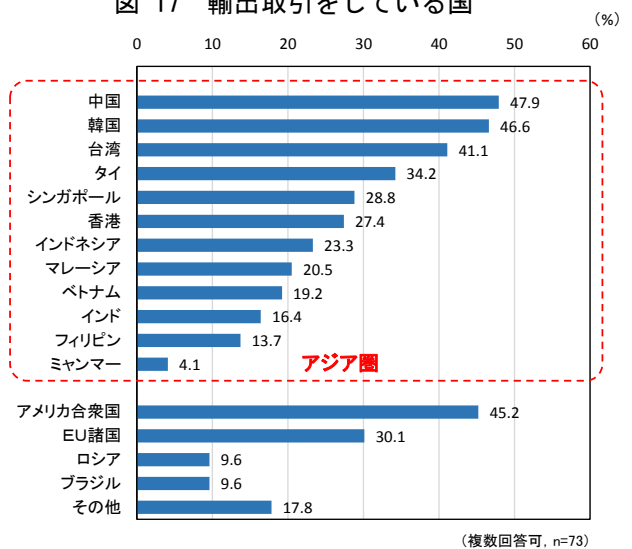
一方、「輸出取引」をしている国は、「中国」が 47.9%と最も多く、次いで、韓国(46.6%)、台湾(41.1%)の順となっており、「海外進出」のみならず、「輸出取引」においてもアジアとの関係が深まっている(図17)。

図16 海外進出している国



※前回調査では、「ミャンマー」、「アメリカ合衆国」、「EU諸国」のデータなし。

図17 輸出取引をしている国



次に、「海外進出」、「輸出取引」を開始した企業数・国数（ともに累計）を先進国・新興国別にみると、「海外進出」については、「先進国」向けが「10年以上前」には大企業（4社8か国）、中小企業（9社16か国）とも目立っていたが、「5年以内」になると大企業、中小企業ともに0社となっている。「輸出取引」についても「先進国」との取引を開始する企業は減少傾向にある。

一方、「新興国」向けについては、先進国とは対照的に大企業・中小企業とも「海外進出」「輸出取引」の両方で増加が続いており、海外展開先の先進国から新興国へのシフトがうかがえる。とくにこの5年間は、リーマンショック後の超円高や東日本大震災、アベノミクス後の為替円安基調など、「海外進出」に不利な条件が重なったにも拘わらず、新興国への進出意欲がその前の5年間と比べてもさほど衰えていない点は、県内中小企業の「長期的な経営視座に立った覚悟」として特筆すべきものである（図18）。

また、中小企業の新興国への海外進出状況を製造業・非製造業別に注目すると、ここ10年では、製造業の進出国数が減少（60か国→44か国）しているのに対し、非製造業では増加（8か国→15か国）していることが目立つ。

図18 先進国・新興国別にみた「海外進出」、「輸出取引」

〔先進国〕

海外展開形態 時期	海外進出				輸出取引			
	大企業		中小企業		大企業		中小企業	
10年以上前	4社	8か国	9社	16か国	5社	9か国	15社	23か国
10年以内	0社	0か国	2社	2か国	3社	4か国	10社	13か国
うち5年以内	0社	0か国	0社	0か国	2社	2か国	5社	6か国

〔新興国〕

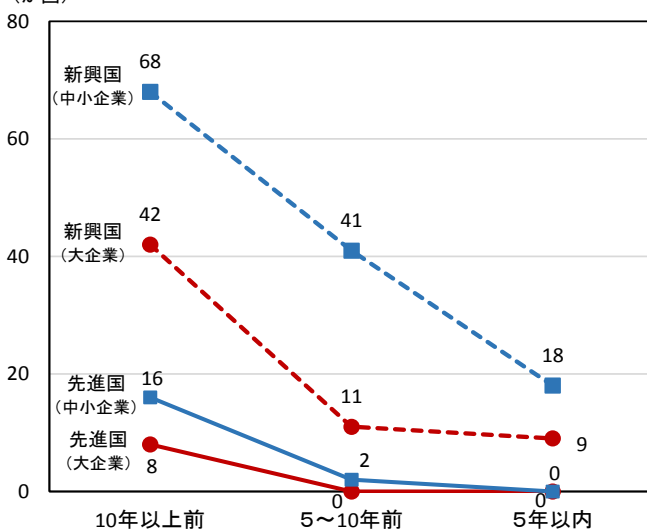
海外展開形態 時期	海外進出				輸出取引			
	大企業		中小企業		大企業		中小企業	
10年以上前	8社	42か国	22社	68か国	8社	19か国	32社	87か国
10年以内	12社	20か国	29社	59か国	5社	12か国	46社	111か国
うち5年以内	7社	9か国	14社	18か国	3社	7か国	19社	50か国

（海外進出・中小企業）

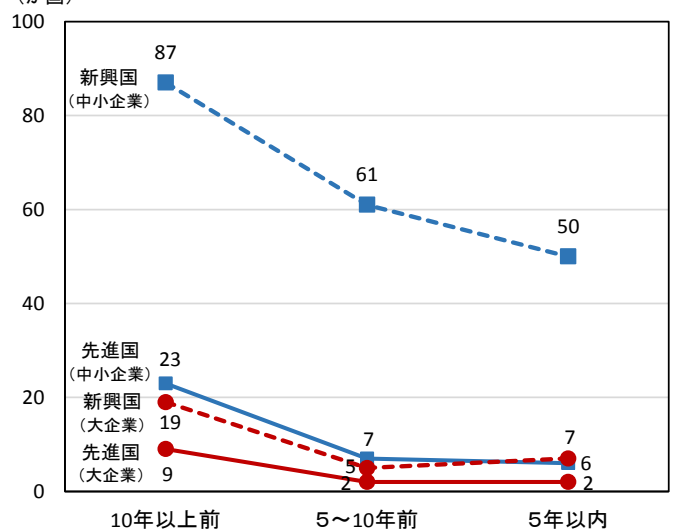
時期	規模	製造業		非製造業	
		社数	か国	社数	か国
10年以上前		18社	60か国	4社	8か国
10年以内		23社	44か国	6社	15か国
うち5年以内		11社	14か国	3社	4か国

（注）1つの企業につき海外進出国、輸出取引国が複数ある場合は、累計している。

（か国） 海外進出国数の推移



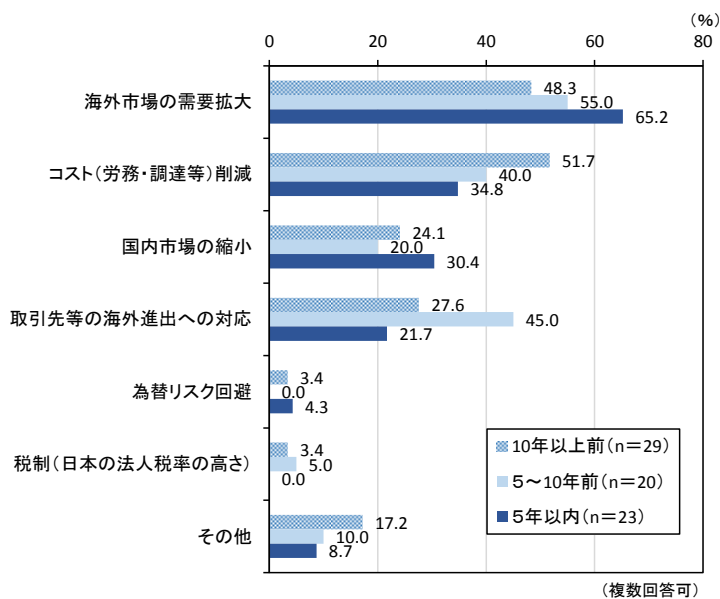
（か国） 輸出取引国数の推移



## ②海外進出の動機

海外進出している企業の動機についてみると、10年以上前に進出した企業は、「コスト（労務・調達等）削減」（51.7%）が「海外市場の需要拡大」（48.3%）を上回っているが、5～10年前に進出した企業および5年以内に進出した企業は、いずれも「海外市場の需要拡大」（5～10年前：55.0%、5年以内：65.2%）が「コスト（労務・調達等）削減」（同：40.0%、34.8%）を上回っている。また、「国内市場の縮小」は、5年以内に進出した企業が30.4%と、それ以前に進出した企業よりも6～10ポイント高くなっている。「取引先等の海外進出への対応」は21.7%と前回（45.0%）比減少したが、取引企業の海外進出に追随したり、取引企業の要請に応じて進出する従来型の海外進出ケースも依然残っている（図19）。

図19 海外進出の動機



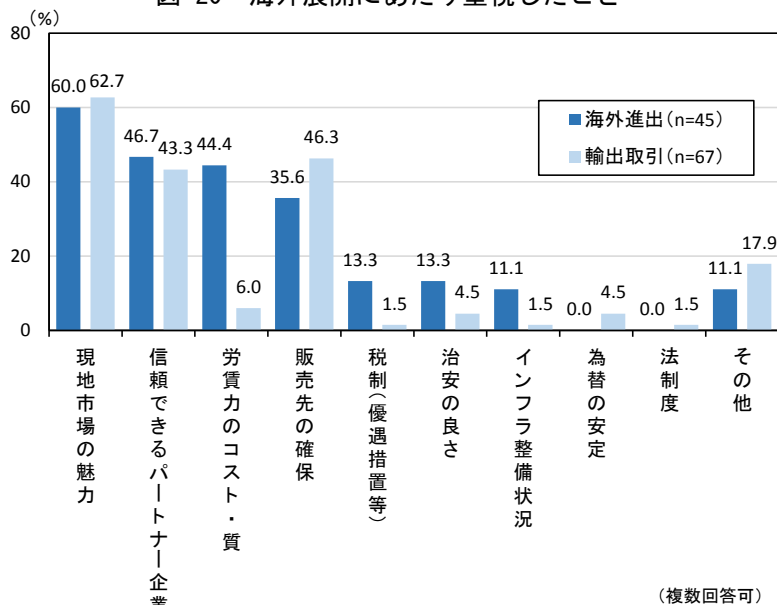
かつて我が国の企業による海外進出といえば、大手製造業による安価な労働力の活用あるいは円高への対応といった「コスト削減」を目的に、海外へ生産拠点を移すケースが趨勢を占めたが、アジアを中心とした新興国経済の発展に伴って各国のマーケットが拡大するなか、「海外需要の取り込み」を狙って海外進出する動きが着実に広がっていると言える。

## ③海外展開にあたり重視したこと

「海外展開にあたり重視したこと」は、「現地市場の魅力」（海外進出60.0%、輸出取引62.7%）が最も多く、そのほかには、「信頼できるパートナー企業」（同46.7%、43.3%）、「労働力のコスト・質」（同44.4%、6.0%）、「販売先の確保」（同35.6%、46.3%）も多い（図20）。

「海外進出の動機」と同様に、日本国内よりも需要が旺盛な海外マーケットの魅力が海外展開のモチベーションとなっている。

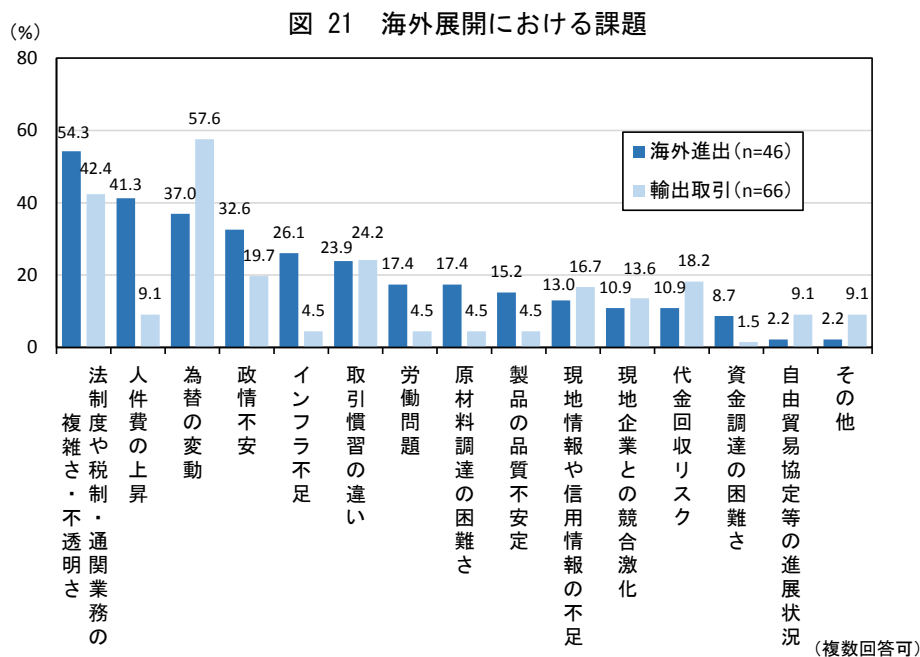
図20 海外展開にあたり重視したこと



#### ④海外展開における課題

海外進出における課題をみると、進出国の「法制度や税制・通関業務の複雑さ・不透明さ」(54.3%)が最も多く、「人件費の上昇」(41.3%)、「為替の変動」(37.0%)が続いている。中国やアジアの新興国では、法制度等が十分整備されておらず取引手法も独特の慣習が残るなど不透明な部分が多く、かつ頻繁に法令が変わり、運用も担当者によりまちまちなこともあり、海外での事業を進めるにあたり苦慮している姿がうかがえる。

一方、輸出取引における課題は、「為替の変動」が57.6%と最も多く、次いで「法制度や税制・通関業務の複雑さ・不透明さ」(42.4%)、「取引慣習の違い」(24.2%)となった(図21)。



#### ⑤海外展開する際の相談および情報収集先

海外展開する際に相談および情報収集した先は「取引先や親会社」が59.8%と最も多く、「取引金融機関」(33.7%)、「公的支援機関(JETRO等)」(32.6%)の順となっており、公的支援機関よりもまず、取引先企業・金融機関に相談するケースが多いことが分かった(図22)。

金融機関や公的支援機関に期待する支援は、「現地情報の提供」が60.9%と最も多く、「海外企業の信用情報の提供」(42.4%)、「補助金・助成金の充実」(40.2%)が続いている(図23)。

図22 海外展開の際の相談および情報収集先

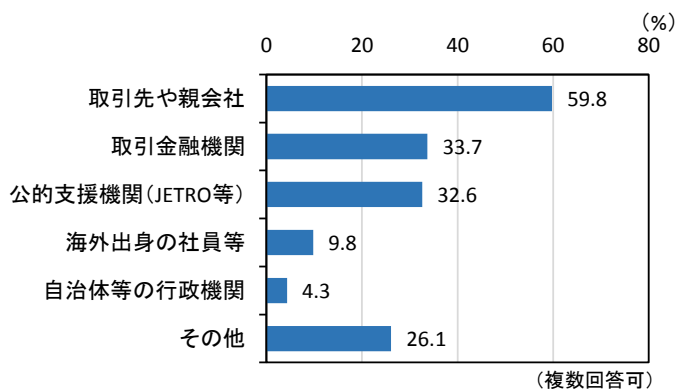
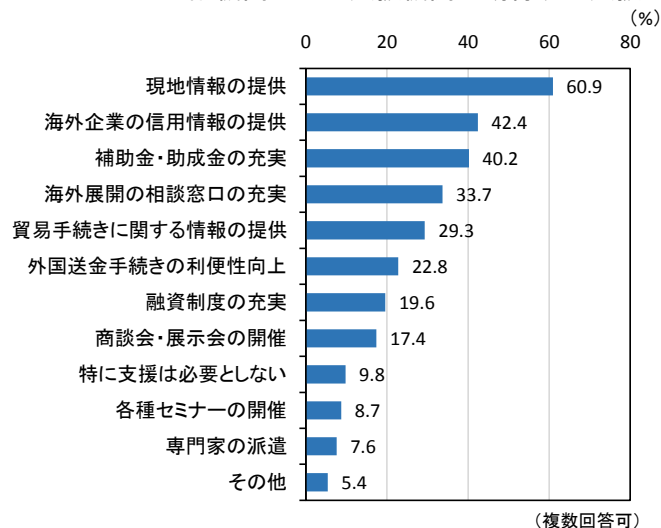


図23 金融機関や公的支援機関に期待する支援



⑥海外進出および輸出取引の今後の見通し

「今後、海外拠点設置を検討している国」は、「中国」および「ベトナム」がそれぞれ3社、「香港」、「台湾」、「タイ」、「マレーシア」「インド」のアジアが各1社となっており、アジア域内では「China+α志向」、アジア以外では「中南米（チリ、メキシコ）」、「中東（UAE）」が各1社だった。

一方、「今後、輸出取引を検討している国」は、「タイ」と「ロシア」が各6社、「台湾」と「インド」が各5社、「中国」と「香港」、「シンガポール」、「マレーシア」が3社、「その他アジア」が9社であった。輸出取引先としても、今後は中国よりも他のアジア諸国やロシアをターゲットとして開拓を図ろうとしている県内企業が多い（図 24）。

図 24 今後、海外拠点設置または輸出取引を検討している国

海外拠点の設置を検討		輸出取引を検討	
中国	3	タイ	6
ベトナム	3	ロシア	6
香港	1	台湾	5
台湾	1	インド	5
タイ	1	中国	3
マレーシア	1	香港	3
インド	1	シンガポール	3
チリ	1	マレーシア	3
メキシコ	1	韓国	2
UAE	1	インドネシア	2
		フィリピン	2
		ベトナム	2
		ミャンマー	1
		ブラジル	1
		EU諸国	1



### 3. グローバルビジネスの県内先進事例

本稿をまとめるにあたり、県内で海外進出・輸出取引をしている地場企業を訪問し、海外展開の現状や課題、今後の方針等について直接ヒアリング調査を行った（図 25）。訪問先の選定にあたっては、近年、中小企業（とくに非製造業）が海外展開する動きを早めていることを参考に、すべて中小企業（非製造業 4 社、製造業 2 社）で、親企業追随型ではない「単独進出型」企業とした。どの企業も取引慣行や規制、ガバナンスと現地権限委譲のバランスなどの課題や問題点に直面しつつも、それらに面と向かって真摯に取り組むことで一つ一つ解決を図り、海外進出や輸出取引拡大の成果を着実に挙げてきた。面談を終えて実感されることは、海外取引に挑み苦難も経験した企業からは「逞しさ」が増したと感じられること、また今後の海外取引・進出についても国内市場規模縮小を見越して「不退転の覚悟」で臨んでいる姿が窺われることである。

調査結果の概要は以下のとおり。

図 25 ヒアリング実施概要

- |                               |
|-------------------------------|
| ○ 調査時期：平成28年3月22日（火）～4月15日（金） |
| ○ 調査対象：海外展開している県内企業等 6 社      |
| ○ 調査手法：訪問によるヒアリング調査           |
| ○ 実施：（株）ちばぎん総合研究所             |

#### （1）非製造業

##### ①盆栽や植木の海外販路の拡大

（年商：約 2 億円、海外取引開始：5 年以内）

A 社は、千葉県をはじめ全国の植木や盆栽を海外へ輸出する事業を行う。植木や盆栽の国内需要は減少し、生産者の高齢化や後継者不足で業界全体が衰退傾向にあるが、海外では日本の植木（Niwaki や Macrobonsai）や盆栽（Bonsai）の人気の高く、高付加価値品の需要が見込めるマーケットがあることに注目していた。ただ、国ごとに検疫検査内容が異なるうえ検査基準が厳しいことや、複数の仲介者が存在するため、生産者が十分な利益を得にくい構造になっていたことから、せつかくの海外需要を日本の生産者が取り込むことができずにいた。そこで、同社は代表者の経験・ノウハウ・人脈を活かし、仲介者を挟まない海外販路を確保するとともに、同社が生産者から植木を買い取る仕組みの整備により、生産者の海外展開リスクをなくし、十分な利益を生産者にも還元するようにした。

##### ②プロダクトデザインの海外進出

（年商：約 20 億円、海外取引開始：10 年以上前、海外進出：5 年以内）

B 社は、プロダクトデザインを中心に、企画から生産に至るまでの一連のコンサルティング事業を行う。経済産業省の事業に携わり、中国の地方政府や大学、企業、JETRO 等とのつながりが深まるなか同国の仕事も積極的に受注していたが、将来的にも市場は拡大すると予見し、2011 年に中国に現地法人を設立。先進国のセンスを活かしつつ、現地デザイナー採用で現地市場向けのデザインに優位性を持つのが当社の強み。新たに海外拠点を設けたことによるプラス効果として、現地でクライアントと顔を合わせながらスピーディに仕事ができるようになったほか、中国からの受注窓口が、日本本社と中国子会社の 2 つになりビジネスが拡大した。

##### ③中小建設業の中国展開

（年商：約 20 億円、海外進出：5 年以内）

マンションやオフィスビル等の改修工事施工・管理を行う C 社は、将来的な国内市場の縮小を見越して

5年前に中国の大連に進出したが、これまでさまざまな課題に直面してきた。まず周章したのが、いわゆる「賄賂」の文化である。取引にあたり「賄賂」を要求されるのが常態であった。また中国の建設業界は、契約書等の書面を事前に交わす取引慣習が定着しておらず、工事代金の入金時期が不明確など代金回収リスクも高かった。詐欺目的の業者も少なくない中で信頼できる取引相手の見極めに尽力したほか、通訳を介した意思疎通も、ニュアンスの違いによって正確な状況把握や重要な取決めに時間を費やした。中国でのビジネスを軌道に乗せるのは容易ではないが、依然、魅力的なマーケットであり、また、海外展開により新たなアイデアが生まれたり、社員の士気を高めるメリットもあるので、引き続きチャレンジしていく。

#### ④ヘアサロンの海外展開

(年商：約15億円、海外進出：10年以上前)

D社は、国内(千葉県)に20店舗、海外に9店舗(香港6、中国2、米国1)展開するヘアサロンのグループ。香港は、日本と同じ黒髪文化圏にあり、社会進出している女性が多く、自分への投資に積極的で、かつファッションが日本志向であることから、現地に合わせてサービス内容を変える必要がなく、日本の美容文化がそのまま受け入れられる環境と判断した。すべての美容師が高レベルのサービスを提供できるように育成プログラムを徹底して品質管理に力を入れたこと、および現地の社長に対して権限と責任を持たせたことが、成功の鍵となっている。

## (2) 製造業

### ①印刷機械製造業の合併による現地法人立ち上げ

(年商：約180億円、輸出取引開始：10年以上前、海外進出：1年以内)

業務用印刷機械の製造・販売を行うE社は、デジタル化の進展による長期的な印刷需要の減少を睨み、積極的な海外展開を進め、今では海外に20以上の販売代理店を持つ。昨年は、初めてとなる現地法人(合資)をスペインに立ち上げ、欧州各国の販売代理店を統括するほか、直接取引拡大の橋頭保としての役割を担わせている。海外拠点の社内規定等の整備は、取引金融機関から紹介された税理士法人のサポートを受けながら、手探り状態で進めた。また、海外に常駐できる人材が限られているため、日常の会計事務は合資のパートナー企業が担当するが、同社の販売代理店として長い取引実績があり、十分な信頼関係を築けている相手だからこそ、安心して任せている。もちろん、日本の本社も会計を随時チェックし定期的に現地監査する管理体制を整えている。

### ②菓子製造業の金融機関・公的支援機関支援活用による海外展開

(年商：約1億円、輸出取引開始：5～10年前)

F社は、落花生菓子の製造・販売を行う小規模事業者である。かねてより海外展開を模索しつつも、きっかけがつかめずにいたが、取引銀行より提案された商談会への参加を通じて、香港の高級スーパーへの輸出取引が始まり、その後も海外で開催される商談会に積極的に参加したことで、徐々に海外販路を開拓した。また、JETROの支援制度(専門家派遣)も活用して海外販路を一段と広げた。金融機関やJETROを活用するメリットは、有益な情報を入手し、さまざまな支援やアドバイスを受けられるほか、これらの機関の後ろ盾があることで取引先に対する同社の信用力が増すことにも貢献している。

## 4. 今後のグローバルビジネスにおける心構えや留意事項等

企業を取り巻く経営環境が、国内市場規模縮小・アジア市場拡大といった構造的な変化を迎えている状況下において、企業がまず考えなければならないのは、自社の事業ドメイン（事業領域）の明確化である。とりわけヒト・モノ・カネの経営資源に限られる中小企業にとっては、事業ドメインを明らかにすることで、経営資源を投入すべき将来有望ないし自社が強みを有する事業分野を決定できる。すなわち、市場の将来予測を行うとともに、自社の強み、弱みを分析することで、海外に販路拡大を志向するのか、国内・海外マーケットの両方に取り組むのか、内需に加えインバウンド需要を志向するのか、内需に特化するのか、を明確にする必要がある。

海外から撤退を余儀なくされる企業は海外進出先の拡大に伴い増加しているが、その中で進出に伴う「教訓」も蓄積されている。以下では、過去の経験から学ぶべき教訓等を改めて整理し、「グローバルビジネス（海外進出）を志向する企業」と「インバウンド需要を志向する企業」向けに分けて、事業拡大に向けた心構えや留意事項、ヒントを示したい。

### (1) グローバルビジネス（海外進出）を志向する企業の心構え

#### ①事前準備を徹底すること

すでに海外展開をしている県内企業の事例をみると、進出で成功した企業における共通の特徴として、十分な準備期間を取り、綿密なマーケット調査やパートナー探し、現地商慣習への対応、海外事業計画や将来的な企業戦略の立案など、さまざまな点で慎重かつ綿密に計画を立てているということが改めて確認される。これは、親企業や取引先が海外へ進出する動きに追随して海外展開を進める「親企業追随型」の企業においても同様である。

海外事業には多くのリスクが潜在していることを認識のうえ、事前に必要な情報を入手して周到な準備をすることが不可欠である。海外事業が成功するかどうかは、準備段階で決まるといっても過言ではない。

#### ②公的支援機関や金融機関をフル活用すること

現地情報の取得や事業サポートなどには、公的支援機関や取引金融機関をフル活用することが有効である。県内には、グローバルビジネスに関する多数の支援実績がある「JETRO千葉貿易情報センター」や、アジア諸国について多数の研究員をそろえて多角的に研究している「アジア経済研究所」がある。また、都内にある「中小企業基盤整備機構」では、海外展開の計画策定や商品開発も支援している。

金融機関でも、多様な資金ニーズへの対応のほか、海外ネットワークを活用して市場動向、各種規制、会社設立手順などの情報提供、パートナー・買収候補、現地会計士・弁護士などの紹介といった多面的なサポートを行っており、ぜひ積極的に活用してほしい<sup>4</sup>。

#### ③各種リスクを想定したストレステストも行うこと

現在、海外事業が順調に推移している企業でも、すべてが最初からうまくいっていたわけではない。かつて一度は海外進出したものの、現地環境に適合できないなどさまざまな課題を抱え、計画どおりに海外事業を展開できなかつたり、予想外の労務・税務問題や多額なコストの発生により事業再編せざるを得なくなるといった数々の苦渋を経験し、それらを活かして成功へと導いている企業も少なくない。自然災害や地政学リスクに遭遇する可能性もある。実際に経営に失敗した際には、多額の解雇争議解決金を支払ってようやく撤退できた事例や、資本持分を中国現地パートナー企業に1円で売却して退却した事例など

<sup>4</sup> 千葉銀行では、今年4月「海外現地事情セミナー」を初めて開催し、同行の海外6拠点（ニューヨーク、ロンドン、香港、上海、シンガポール、バンコク）の拠点長が最新の現地情報や日系企業の進出動向等について紹介した。

もある。海外進出を計画する際には、撤退時に進出時よりも多いコストがかかることもあるため、進出計画策定の際には、テールリスク（確率は低いが発生すると影響が大きいリスク）を想定したストレステストも行い、手仕舞いコストを含めて検討することも重要である。

#### ④権限移譲と企業統治とのバランスを極めること

海外事業とりわけ新興国事業で成功した例をみると、日本とは全て環境が異なる「アウェー」であるという認識を持ち、現地化（ローカライズ）を上手に進めた企業であることが多い。日本人のグローバル人材育成には時間がかかるため、来日した海外研修生・従業員あるいは現地人材を重用し、現地にあった事業手法を取り入れ、現地へ裁量権を与えることが時間節約上有効であり、それが売上や生産性の向上だけでなく、現地採用した従業員のモチベーション維持にも影響し、労働問題などの回避にもつながる。ただし、現地人材を信頼しすぎるのも企業統治上好ましくなく、「現地への裁量権委譲」と「本社によるガバナンス」とのバランスを取ることが重要である。そのためには、現地に権限は委譲するものの、幹部社員など徹底教育によって企業使命（ミッション）や目指すべき企業像（ビジョン）、企業価値観（コアバリュー）などを共有化するとともに、委譲する権限の範囲や評価の基準を明確に定め、かつ権限行使や会計が規則通りに行われているか本社が定期的／随時チェックする仕組みを作ることが大切である。県内企業のなかには、持続的な海外展開を目指して現地採用者を日本に呼び寄せ、社の理念や技術、品質に対する考え方を数年かけてじっくりと教え込む手法を取る企業もみられる。

## (2) インバウンド需要を志向する企業の心構え

人口減少に伴う国内消費規模縮小を尻目に、インバウンド関連市場は拡大を続けている。最近のインバウンド消費の特色をみると、買物代が最も大きなウェイトを占めている傾向に変化はないが、伸び率では娯楽サービス費がこの1年で54.7%増と大幅拡大している（図26）。

図26 訪日外国人1人当たり費目別旅行支出

	宿泊費	飲食費	交通費	娯楽サービス費	買物代	その他	総額
2015年	45,465	32,528	18,634	5,359	73,662	518	176,167
2014年	45,471	32,140	16,259	3,464	53,278	564	151,174
2013年	45,955	28,013	14,278	3,366	44,691	390	136,693

(単位:円/人)

(前年比)	宿泊費	飲食費	交通費	娯楽サービス費	買物代	その他	総額
2015年	▲ 0.0	1.2	14.6	54.7	38.3	▲ 8.2	16.5
2014年	▲ 1.1	14.7	13.9	2.9	19.2	44.6	10.6

(単位:%)

(出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」

今後も訪日リピーターを中心に日本の四季や郷土料理・文化などを堪能したいという、モノからサービスへの消費ニーズ変化はさらに強まることが予想され、現在は買い物の1割程度の規模に過ぎないサービス支出が、今後は重みを増していくことが確実とみられる。前述の通り、TPP発効後はサービス業でも規制緩和・撤廃（旅行代理店外資規制緩和など）されることも追い風である。

現在、県内を訪れる外国人客は成田空港周辺やベイエリアに集中しており、県内全域に行き渡っている訳ではないが、訪日客の少ない地域も「爆サービス買い」傾向の高まりをきっかけに、外国人を呼び込める裾野が地域的にも業種的にも拡大し、内需型企业であっても経済グローバル化の恩恵を受けるチャンスが広がっている。南房総のレジャー施設では「人数は少ないものの、徐々に外国人客が増えつつある」との声が聞かれる。また、鴨川地区ではメディカルツーリズムと合わせて、温泉など日本文化の体験が好評を得ている事例もある。成田市（国家戦略特区）では医学部・付属病院新設が認められたことを機に、空港を活かした国際医療に注力する方針のほか、千葉大附属病院においても14年10月に国際医療センターを設置し、先進的な医療技術を活かした外国人患者の受入れ促進を図っている。我が国では、20年

東京オリ・パラのほかにも、19年ラグビーワールドカップ、21年ワールドマスターズゲームズなど、世界規模のスポーツ大会開催が目白押しであり、今後もインバウンド観光需要は増え続ける。訪日観光客の誘客とともに、大会参加国の事前合宿の誘致による需要取り込みも期待が持てる。

今後インバウンド需要のサービス化が進展するなかで、観光などサービス関連業種の事業者が持つべき心構えについて、ヒントを5点考えてみた。

### ①地域ならではの観光資源の掘り起こしと外国人向けのブラッシュアップ

県内事業者のなかには、「千葉県には外国人に魅力的な観光資源が少ない」とする声が少なくないが、観光資源とは要は人を惹きつけるものであり、何が観光資源かは、最終的に消費者が決めるものであって、顧客が選ぶものこそが観光資源である。したがって、県内にも潜在的な観光資源は眠っており、外国人旅行者が何を喜ぶか、しっかりとリサーチするとともに、個々の事業者も行政等と協力しつつ、周辺地域の魅力を草の根レベルから積極的に発信し、粘り強い誘致活動を続けていくことで、新たな観光資源を生み出すことが可能となる。実際に訪日観光客を数多く受け入れている事業者からは、「外国人は、道の駅、田園風景、とろろ芋を使った食事など、想像もしなかったものを面白がっていた」との声が聞かれる。美しい海や山の景色は、外国人にとって魅力的に映るし、母国にない花を見ること、美味しい果物を食べることも好まれる。野田市には多くの外国人が訪れる古武術道場があるほか、タイのテレビドラマ・映画のロケ地となった佐原地区では近年外国人観光客が増加し、成田空港周辺の農園の中には、ここ1～2年、東南アジアからイチゴ摘みの問い合わせが急増しているという先もみられる。

### ②インバウンド客対応ノウハウの向上

県内事業者向けアンケートやヒアリング調査結果をみると、言語を初めとする対応への不安を口にする先が多い（特に宿泊施設）。こうした漠然たる不安感に対し、訪日外国人を数多く受け入れている事業者からは、「インバウンド観光客への対応は、想像するほど難しいものではなく、それぞれの国の風習を勉強して、注意書きをすればよい」とか、「上手くいかなかったことを一つ一つ改善していけばよい」との声が聞かれる。経済のグローバル化に伴って、顧客の層や質は多様化・多層化していくため、事業者として「事業環境の変容を寛容に受け止める」「変化を畏れない」覚悟を持つことが肝要である。

### ③他国の文化・風習・習慣の能動的な理解

近年、我が国ではイスラム教徒が多いインドネシアやマレーシアなど東南アジアからの旅行者が急増している。異文化・異習慣・異風習を理解し、積極的に対応することが、真のサービス国際化への避けられない途と捉えて、それを能動的に受け入れて対応することが、勝ち残り組への道にもつながると考えられる。

### ④インターネットの戦略的活用

観光庁調査（2013年）によれば、訪日外国人が「出発前に得た旅行情報で役だったもの」として、「その他インターネット」（31.8%）、「個人のブログ」（24.1%）など、インターネット関連が上位に並ぶ。「日本滞在中に役立った旅行情報源」でも、「インターネット（スマートフォン）」（37.7%）、「同（パソコン）」（36.8%）と、同様の傾向がみられる。こうした状況下、Wi-Fi整備と併せ、ホームページの多言語表示、外国語での情報提供の充実などに努めると同時に、個人のブログやFacebookなど勢力を増しているSNS・口コミサイト活用による誘客の重要性が高まりつつある。

#### ⑤付加価値の組合せや向上による差別化

差別化されたサービスを提供することは、あらゆる市場において価格競争による消耗戦を回避するうえで重要である。千葉県は、大学や公的機関、金融機関による中小企業支援体制が充実していることから、海外進出のみならずインバウンド需要取り込みという面でも、「産学官金連携組織」を積極的に活用することを奨めたい。例えば、千葉県の基幹産業の1つである農業においても、農産加工品や農家レストラン、観光農園など6次産業化を進めることが、インバウンド需要を取り込みつつ強い農業を目指すうえで有効な取り組みとなる。

以 上