

令和5年度 中堅・中小企業輸出ビジネスモデル 調査・実証事業 (輸出促進のための新しいマーケティング手法等 の調査)

調査報告書

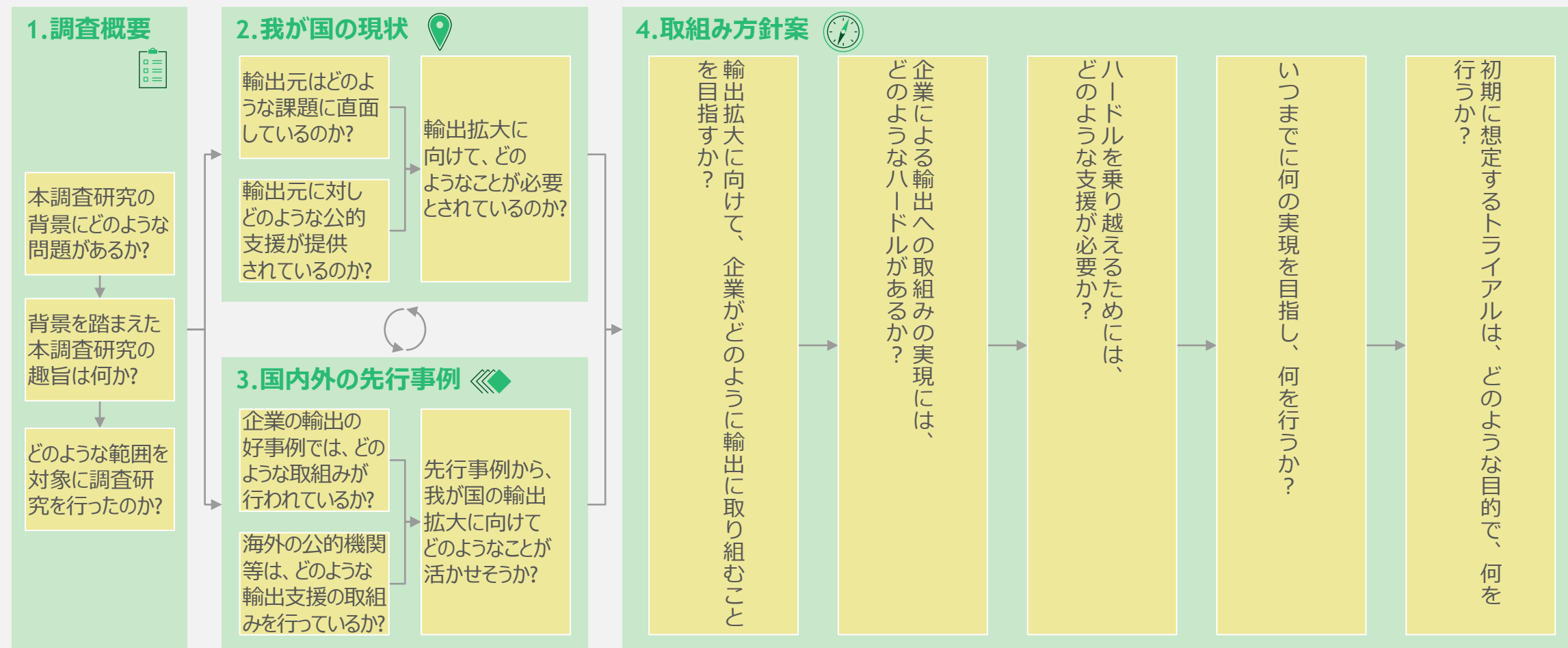
2024年3月8日



経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

本調査におけるキークエスションは以下のとおり

本調査報告の構成: キークエスション





サマリ: 1.調査概要

背景

(本調査研究の背景に
どのような問題があるか?)



我が国は、輸入超過・貿易赤字に置かれており、特に中堅・中小企業の輸出は限定的。
一方、世界の貿易額は成長傾向にあり、海外では中堅・中小企業も含め輸出で成果をあげる国が見られる。
この状況下で、我が国の貿易赤字を解消に向け、中堅・中小企業をはじめとする輸出拡大が必要とされている

趣旨

(背景を踏まえた本調査研究の
趣旨は何か?)



輸出における新たなマーケティング手法等の国内外における先進事例を参考に、
中堅・中小企業を中心として、我が国の輸出拡大を促進するための戦略を策定するため、本調査研究を行った

調査対象

(どのような範囲を対象に調査
研究を行ったのか?)



個別の中堅・中小企業の狭義のマーケティングに限らず、大手・バリューチェーンの一連・エコシステム化も視野にした。
また対象分野として、世界の輸出入の市場規模・成長と日本の輸出規模・シェアを踏まえ、優先強化分野
(食、ファッション/ライフスタイル、ヘルスケア、ITサービス)と波及効果の創出分野(機械、自動車、インフラ/都市開発、
コンテンツ/IP) を各4つ、計8分野を選定した

サマリ: 2.我が国の現状

輸出元が直面している課題
(輸出元はどのような課題に直面しているのか?)



我が国は現状では、貿易赤字傾向にある。特に、大企業に比べて中堅・中小企業の輸出が限定的
中堅・中小企業は、輸出の実施や拡大に向けて、バリューチェーンに亘って課題に直面している

公的支援の提供状況
(輸出元に対しどのような公的支援が提供されているのか?)



中堅・中小企業の輸出の課題に対し、幅広い公的支援が行われている。
しかし、デリバリーについては、確認されたものが食分野のみと限定的

輸出拡大に向けた必要事項
(輸出拡大に向けて、どのようなことが必要とされているのか?)



様々な公的支援にも関わらず、貿易赤字傾向を脱することができていない要因として、
デリバリーの支援不足に限らず、中堅・中小企業の現状と公的支援のギャップがあると考えられる

- 公的支援のラインナップとしてデリバリー支援が不足しているが、企業にはデリバリーに課題がある
- 公的支援のラインナップが揃っていても、企業が十分に把握・理解できず使いこなせていない
- 公的支援が対象としてきた企業が、現状では、一部の企業に留まる
 - 公的支援は輸出意欲がある企業を後押しするものだが、企業の輸出意欲が高いとは限らない
 - 公的支援は単体で競争力を発揮できる企業をサポートするものだが、国際競争の激化も背景に、必ずしも単体で競争力を十分発揮できなくなっている
 - 公的支援は個社ごと・短期で企業をサポートするものだが、数多ある輸出元になり得る企業で継続的な輸出への取組みが必要とされている

上記のギャップをふまえ、以下の3つが必要と考えられる

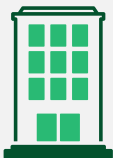
- 公的支援のラインナップとして、不足しているデリバリーの支援を拡充する
- 複数の官公庁・公的機関が提供している公的支援メニューから、輸出元が必要なものを把握して利用しやすくする
- 輸出意欲がない/弱い企業や、単体で競争力が発揮し難い企業も、多数を継続的に輸出促進できる、スケーラブルな仕組みを設ける



サマリ: 3.国内外の先行事例

輸出元の企業による 取組み

(企業の輸出の好事例では、
どのような取組みが行われて
いるか?)



輸出元等の企業の事例は、大別して、「個」社での輸出(「個」展開)と、企業「群」での輸出(「群」展開)の2種を確認

- ・「個」展開では、企業が個別にバリューチェーン上の課題を解決
- ・「群」展開では、複数企業でエコシステムを形成して輸出のバリューチェーン上の営みを共同

「個」展開では、市場の反応を受けた柔軟なPDCAや、現地の有力な流通企業を介した販売、汎用的な小口国際物流を利用したデリバリー等の取組のポイントを確認。

「群」展開では、事例により連携相手やバリューチェーン上の共同範囲が異なるが、大別して4つの類型を確認

- ・ 国内・分野内のパッケージ化 (例:セキュリティソフトのセットでの販売等)
- ・ 国内の他分野との抱合せ (例:酒類のアニメとのコラボレーション、飲食店のドラマへのプロダクトプレイスメント 等)
- ・ 国内企業との流通の共同化 (例:伝統工芸品の共同販売、飲食店の食材の加工食品の物流網での輸送 等)
- ・ 海外の有力企業との協業 (例: 現地財閥とのインフラ開発プロジェクト、グローバルOTTとのコンテンツ制作・流通 等)

海外の公的機関等による 支援

(海外の公的機関等は、
どのような輸出支援の取組みを
行っているか?)



海外の公的機関等による支援でも、大別して、「個」社での輸出支援と、企業「群」での輸出の支援の2種を確認

- ・ 支援メニューとしては、我が国同様、バリューチェーン全体に亘り支援を実施
- ・ また、支援メニューの中で、我が国の輸出拡大に向けた必要事項にも対応している例を確認
 - 輸送に関する情報提供やマッチング、費用補助等でデリバリーを支援
 - 企業が公的支援を受け易いよう、輸出相談や支援の案内の窓口を一本化
 - 企画・推進の主導や、輸出元同士のマッチング、海外の有力事業者との交渉などを通じて、様々な企業を巻き込める群にする、また、群展開を推進する民間を支援する

先行事例からの示唆

(先行事例から、我が国の輸出
拡大に向けてどのようなことが
活かせるか?)



我が国の輸出促進に向けては、「個」展開と「群」展開の支援が考えられる

- ・ 「個」展開は、既存支援は継続しつつ、支援メニューを把握・利用し易くするための窓口一本化が有用な可能性がある。またデリバリーは、ヒト・モノ・カネのリソース投入まではせずとも、適切な輸送手段の案内が奏功する可能性がある
- ・ 「群」展開は、我が国の輸出元が直面している一連の課題の解決に向け有効と考えられる。その支援策としては、企画・推進の主導、輸出元同士のマッチング、海外事業者との連携交渉、それらを行う民間への補助等が考えられる



サマリ: 4.取組み方針案 [1/2]

展開内容の仮説

(輸出拡大に向けて、企業がどのように輸出に取り組むことを目指すか?)

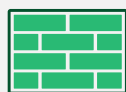


我が国の現状と国内外の先行事例をふまえ、「個」展開と「群」展開の両輪で輸出を促進

- 「個」展開は、事例で見られた手法を元にしたモデルを想定
 - 市場の状況に応じたPDCA、現地の有力な流通を介した販売、汎用的な小口配送でのデリバリー
- 「群」展開は、事例で見られた類型を元に、4パターンの共同取組みのモデルを想定
 - 国内・分野内のパッケージ化: 国内・分野内で商材をセットにし、共同で販売を行う
 - 国内の他分野との抱合せ: 国内・分野横断でコラボレーションし、共同で販売を行う
 - 国内企業との流通の共同化: 国内企業で販路や物流を共有して販売やデリバリーを行う
 - 海外の有力企業との協業: 企画からアフターサービスまで一気通貫で海外企業と協業する

実践のハードル

(企業による輸出への取組みの実現には、どのようなハードルがあるか?)



「個」展開と「群」展開のそれぞれ、輸出元のみでの実践にはハードルがある

- 「個」展開は、必要な支援の殆どが提供中だが、その把握・利用ができていない。また、デリバリーについては、支援が限定的かつ、輸出元には適切な輸出方法の知識がない
- 「群」展開は、現状では支援が限定的であり、群の組成や展開に困難がある。その要因は、群の組成や展開を主導する推進役や、群で競争力を発揮できる主体の不足/欠如の両方がある
 - 特に、必要な公的支援があれば使用しながら、競争力がある主体を巻き込み「群」の組成と展開を行うため、推進役不足/欠如の解消が重要と考えられる

ハードルを乗り越えるための方策

(ハードルを乗り越えるためには、どのような支援が必要か?)



従来の支援策に加えて、「個」展開と「群」展開それぞれのハードルを乗り越えるための支援を追加的に行う

- 「個」展開は、デリバリーの情報提供をメニューに追加し、省庁・公的機関を横断して支援を案内する総合窓口を設置
- 「群」展開は、継続的にスケールさせていくため、「群」の組成・展開を主導できる推進役の立ち上げを促進
 - 推進役の担い手は、群組成を牽引し得る強い競争力を発揮できる輸出元、または、輸出意向のない企業も含め中堅・中小企業の事業支援を行っている第三者 (地域金融機関・地域商社・業界団体 等) を想定。「群」展開の推進役と参加企業の両者に、収益獲得のみに留まらないメリットを見込む
 - 経済産業省/JETROが「群」展開の推進役の立上げを支援し、推進役が輸出元に対して「群」展開をリード
 - 推進役の立上げ支援は、実現の課題を踏まえ、輸出や「群」展開のノウハウ、新規取組みの費用補助、国内外企業とのマッチングを提供
 - 推進役に、公的支援によるチャレンジを通じてメリットを実感、ノウハウを会得し、自走化してもらうことで、輸出促進の主体を増加させ、輸出の取組みをスケールさせていくことをねらう

以上により、「個」展開は情報提供・マッチングを中心とした支援、「群」展開はリソース提供まで含めた支援を取り揃え、輸出元サイドのイネーブルメントと、輸出先サイドの需要喚起/把握の両側からの働きかけを行う



サマリ: 4.取組み方針案 [2/2]

ロードマップ

(いつまでに何の実現を目指し、何を行うか?)



「個」展開と「群」展開いずれの支援も、2024年度に試行したうえで、2025年度から本格的に展開する

- ・「個」展開は、2024年度にデリバリー支援と総合窓口設置を行い、有効性が確認できれば、2025年度以降も改善しながら継続
- ・「群」展開は、2024年度に限られた推進役企業でトライアルを行い、有効性が確認できればノウハウを構築して、2025年度以降に支援先を拡大

端緒とするトライアルの想定内容

(初期に想定するトライアルは、どのような目的で、何を行うか?)



端緒となるトライアルでは、「群」展開の各パターンについて、我が国で実現例が限定的な分野・方法について、今後有望な国での輸出促進・拡大効果と、支援による「群」展開促進の効果を検証。

あわせて、民間へのノウハウ移転や公的機関での継続支援に向けて、「群」展開やその促進の手法の確立・形式知化を図る

なお対象国は、「群」展開の各パターンとの適合性と、対象分野の輸出拡大ポテンシャルを勘案して選定し、グローバル・サウス中心と想定

- ・ 例) 食×フィリピン、ファッション/ライフスタイル×インドネシア、機械×ベトナム 等

サマリ: 今後の課題

今後の課題



今後行う取組み案について取組み・詳細化を通じてブラッシュアップしていく必要があると考えられる

- 共通
 - 新規な取組み (公的支援/「群」展開) の有効性の検証
 - 公的支援のノウハウの確立
- 「個」展開の追加支援
 - デリバリー支援:
まず情報提供から開始し、その有効性を検証したうえでの、更なる踏み込みの是非の見極め
 - 相談・支援の総合窓口提供:
省庁・公的機関等を横断して実現・運営するための仕組みの構築
- 「群」展開の支援
 - 「群」展開等のノウハウ提供:
トライアルを通じた「群」展開のノウハウの確立・形式知化
 - 新規での取組みへの費用補助:
補助の条件・内容・方法等の詳細化
 - 国内連携先のマッチング、海外取引先/有力企業とのマッチング:
 - マッチングへの参加企業の効率的・効果的な招集方法の確立
 - 公的機関による海外取引先とのマッチングや、推進役による海外有力企業との条件交渉における、公的機関/推進役による公正な取引条件の交渉の定着化
 - その他/共通:
民間の自主的取組みの促進に向けた、「群」展開の効果・成果の定量化

本資料の内容

- 1. 調査概要
- 2. 我が国の現状
- 3. 国内外の先行事例
- 4. 取組み方針案



サマリ: 1.調査概要

背景

(本調査研究の背景に
どのような問題があるか?)



我が国は、輸入超過・貿易赤字に置かれており、特に中堅・中小企業の輸出は限定的。
一方、世界の貿易額は成長傾向にあり、海外では中堅・中小企業も含め輸出で成果をあげる国が見られる。
この状況下で、我が国の貿易赤字を解消に向け、中堅・中小企業をはじめとする輸出拡大が必要とされている

趣旨

(背景を踏まえた本調査研究の
趣旨は何か?)



輸出における新たなマーケティング手法等の国内外における先進事例を参考に、
中堅・中小企業を中心として、我が国の輸出拡大を促進するための戦略を策定するため、本調査研究を行った

調査対象

(どのような範囲を対象に調査
研究を行ったのか?)



個別の中堅・中小企業の狭義のマーケティングに限らず、大手・バリューチェーンの一連・エコシステム化も視野にした。
また対象分野として、世界の輸出入の市場規模・成長と日本の輸出規模・シェアを踏まえ、優先強化分野
(食、ファッション/ライフスタイル、ヘルスケア、ITサービス)と波及効果の創出分野(機械、自動車、インフラ/都市開発、
コンテンツ/IP) を各4つ、計8分野を選定した



本調査は、貿易赤字の解消に向けた、中堅・中小企業の輸出拡大のため、新たなマーケティング手法等について事例を整理・類型化し、それを踏まえた戦略・方向性を検討するもの 背景と趣旨

背景

我が国における貿易収支は、パンデミック・資源価格の高騰・円安等の影響によって、貿易赤字の傾向にある。
国際収支の黒字を安定的に維持するためには、輸出促進策を強化し、貿易収支の改善を図ることが重要な課題となっている。

第14回産業構造審議会では、海外投資・進出の促進、製品・サービスの貿易拡大を通じたイノベーション創出の好循環を目指しており、その柱として「輸出促進」を掲げている。他方で、我が国の中堅・中小企業においては、モノの海外への直接輸出は限定的であり、今後の拡大が求められている。

その一方、近年ではマーケティング手法が多様化が進んでいることから、中堅・中小企業においても、これらの手法を活用しつつ、輸出拡大を目指すことが期待されている

趣旨

本事業では、先進的なマーケティング手法・ビジネスモデルについて事例を整理・類型化し、これらを踏まえつつ、中堅・中小企業におけるモノ・サービスの輸出促進に向けた戦略とそれに基づく方向性を検討する



個別の中堅・中小企業の狭義のマーケティングに限らず、大手・バリューチェーンの一連・複数の企業群によるエコシステム化も視野にした

調査対象: 基本方針

現状認識



我が国においては、大企業に比して、特に**中堅・中小企業の輸出が限られている**



中堅・中小企業の輸出拡大には、所謂「**マーケティング**」のみに限らず複合的な課題がある



国際競争の激化から、企業**単体で競争力を発揮し、大きく稼ぐことは難しく**なっている一方、**企業群のエコシステム化**でマネタイズポイントを増やし全体で輸出拡大する例も生じている

本調査の方向性 (案)

課題の把握や解決策の検討に於いては、

中堅・中小企業にフォーカスする

- ただし、成功事例等の調査は、輸出の取組みで先行する大企業も参照

狭義の「マーケティング」だけではなく、**バリューチェーン全体**の課題を把握し、その解決策を検討する

上記、個別企業の課題解決策のみではなく、複合的にマネタイズポイントを持つ**企業群のエコシステム化での輸出拡大**も想定し、調査・検討を行う

優先的に検討すべき分野を、規模と事業性・実現性を考慮して選定

調査対象: 優先領域選定の基本方針

基本的な考え方

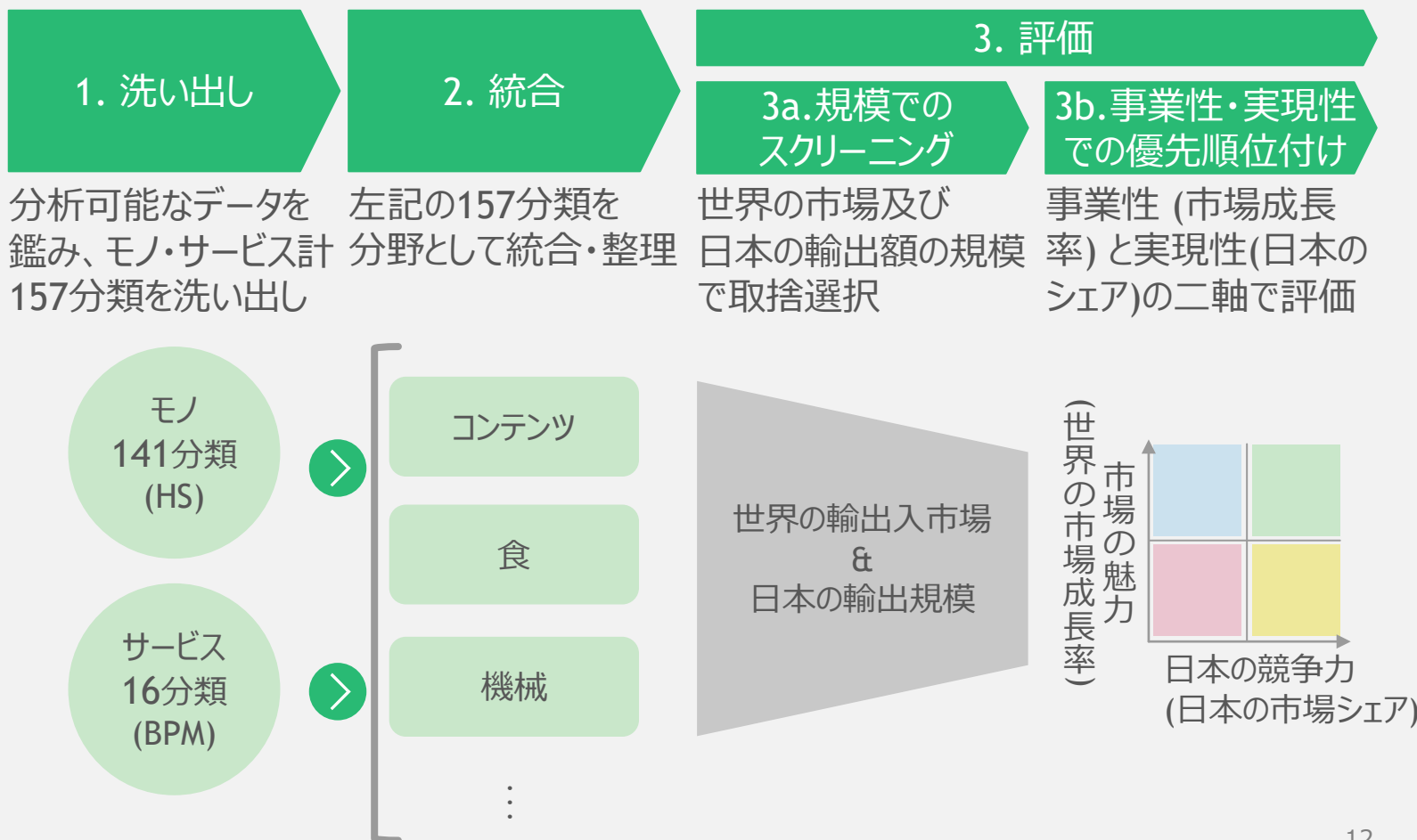
モノ・サービスの輸出分野ごとに、大きなインパクトに繋がりが得る一定以上の規模があることを前提に、市場の魅力と日本の競争力を考慮

- 市場の魅力: 市場成長率
- 日本の競争力: 市場シェア

その際、個別の品目単位よりむしろ、群として輸出拡大を促進していくことを想定し、洗い出したモノ・サービスを分野として統合したうえで評価

選定のステップ

分野の選定は、洗い出し、評価、統合の3ステップで実施





まず、国際標準の統計分類とそのデータアベイラビリティをふまえ、 輸出対象となるモノ・サービスとして、モノ142種・サービス17種、計159種を洗い出し

調査対象: 優先領域選定-1. 洗い出し

	分類	データソース	洗い出したモノ・サービス							
モノ	HS	UN Comtrade								
			- WCOが管理する貿易品目の国際統一分類 - 本検討では2桁の類を基本に性格の異なる品目を含む27.石油製品等・90.精密機器等を上4桁の項まで分解して分析 - 国際連合が提供する貿易統計DB - 約200ヶ国の国連加盟国の統計機関による輸出入統計データを提供							
サービス	BPM6	WTO Stats	SA.委託加工サービス SB.修理・保守 SCA.旅客輸送 SCB.貨物輸送 SE.建設 SF.保険・年金 SG.金融サービス SH.知的財産使用料 SI1.電気通信サービス SI2.コンピューターサービス SI3.情報サービス SJ1.研究開発サービス SJ2.専門サービス SJ3.他のビジネスサービス SK1.視聴覚関連サービス SK2.他の文化等個人サービス							

Note: HSコード及びBPM6に基づく各分類の名称は、便宜上、略称を設定して用いている
Source: UN Comtrade, WTO Stats



洗い出した159種のモノ・サービスを、16の分野として整理・統合

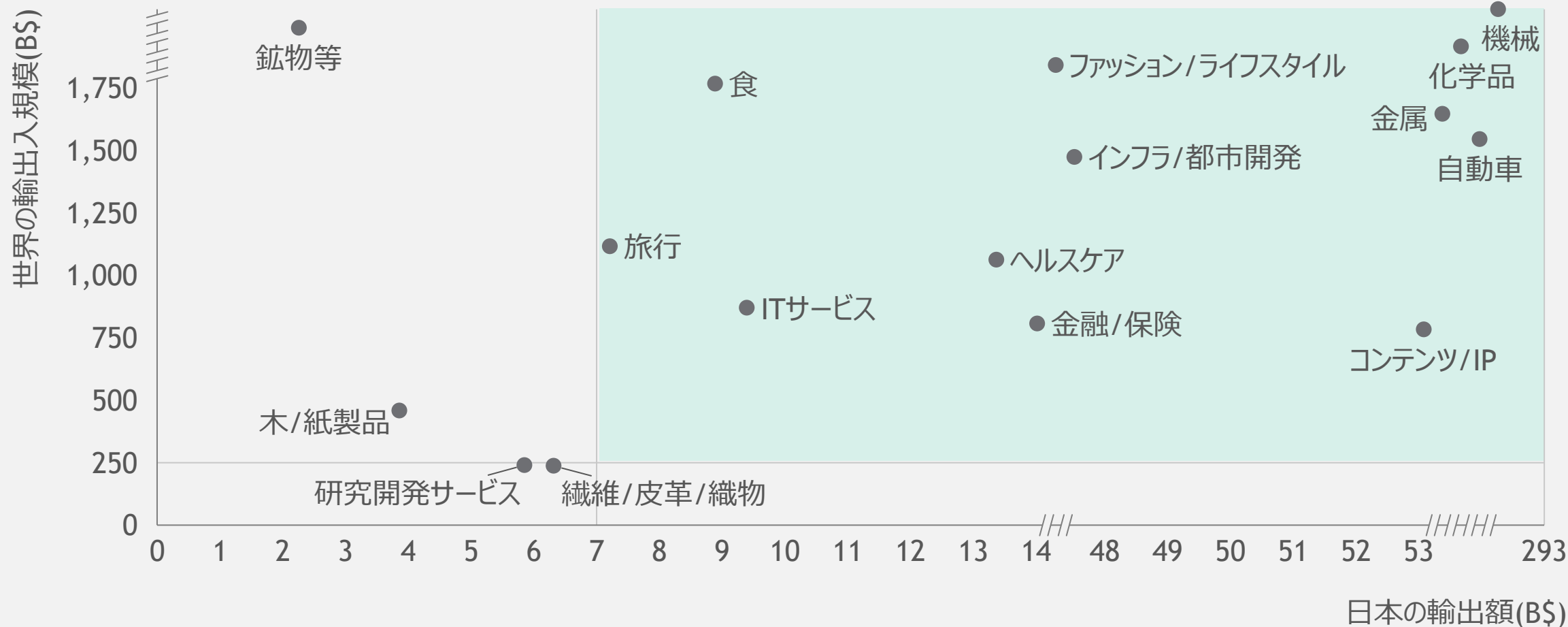
調査対象: 優先領域選定-2.統合

食	2.肉類 13.ガム等	3.海産物 14.他の植物性産品	4.乳卵蜜等 15.動植物性油脂	5.他の動物性産品 16.動物性加工食品	7.野菜類等 17.糖類等	8.果実等 18.カカオ製品	9.コーヒー・茶等 19.調製穀物等	10.穀物 20.青果等の加工食品	11.製粉品等 21.他の加工食品	12.種実等 22.飲料・酒等
鉱物等	25.鉱物等 2705.非石油ガス	26.鉱石等 2706.石炭タール	2701.石炭 2709.原油	2702.褐炭 2714.ピチューメン混合物	2703.泥炭 2715.電力	2704.コークス				
化学品	28.無機化学品等 40.ゴム製品等	29.有機化学品 2707.高温タール蒸留品	31.肥料 2708.ピッチコークス	32.染料塗料等 2710.石油製品等	35.添加物等 2711.石油ガス	36.火薬等 2712.石油ワックス	37.写真用品等 2713.石油コークス	38.他の化学製品等	39.プラスチック製品等	
ヘルスケア	30.医療用品	9018.医療機器等	9019.治療機器等	9020.呼吸機器等	9021.整形外科機器等	9022.放射線機器等				
ファッション/ライフスタイル	33.美容品 64.履物等	34.石鹸等 65.帽子等	42.皮革製品等 66.傘等	57.敷物 67.羽根製品等	61.ニット製衣類等 69.陶磁製品	62.衣料品等 71.貴金属等	63.他の繊維製品 94.家具等			
繊維/皮革/織物	41.皮革等 56.繊維製品	43.毛皮製品等 58.特殊織物等	50.絹等 59.コーティング布地等	51.羊毛等 60.編物等	52.綿等	53.麻繊維等	54.ロングファイバー	55.ステープルファイバー		
木/紙製品	44.木製品等	45.コルク製品等	46.藤製品等	47.パルプ製品等	48.紙製品等					
コンテンツ/IP	49.出版物等	95.玩具等	97.美術品等	SH.知的財産使用料	SK1.視聴覚関連サービス	SK2.他の文化等個人サービス				
インフラ/都市開発	68.石製品等	86.鉄道車両等	88.航空機等	89.船舶等	SCA.旅客輸送	SCB.貨物輸送	SE.建設	SI1.電気通信サービス		
金属	72.鉄鋼 79.亜鉛製品等	73.鉄鋼製品 80.錫製品等	74.銅製品等 81.その他金属等	75.ニッケル製品等 82.金属工具等	76.アルミ製品等 83.各種卑金属製品	78.鉛製品等				
機械	84.ボイラー等 9004.矯正眼鏡等 9014.羅針盤等 9028.積算計器等	85.電気機器等 9005.双眼鏡等 9015.測量機器等 9029.回転計等	91.時計等 9006.写真機等 9016.はかり等 9030.オシロスコープ等	92.楽器等 9007.映画撮影機等 9017.製図機器等 9031.検査機器等	SA.委託加工サービス 9008.投影機等 9023.模型等 9032.自動調整機器	SB.修理・保守 9010.写真処理機器等 9024.材料試験機等 9033.機械部品等	9001.光ファイバー等 9011.光学顕微鏡等 9025.温度計等	9002.レンズ等 9012.顕微鏡等 9026.流量計等	9003.眼鏡フレーム等 9013.レーザー等 9027.分析機器等	
自動車	87.自動車等									
ITサービス	SI2.コンピューターサービス	SI3.情報サービス								
金融/保険	SF.保険・年金	SG.金融サービス								
研究開発サービス	SJ1.研究開発サービス									
その他	1.動物 SJ2.専門サービス	6.生植物等 SJ3.他のビジネスサービス	23.飼料等	24.タバコ等	70.ガラス製品等	93.武器等	96.雑品			



輸出拡大時に大きな金額的インパクトが期待できる分野を選定するため、各分野を "世界の輸出入規模 (市場)" と "日本の輸出額" で評価し、両者が一定以上の12分野を選定

調査対象: 優先領域選定-3.評価-3a.規模でのスクリーニング [図表1]



Note: 閾値は、その他を除く16分野のうち、約7割(11~12分野)が残る水準で設定。その際、世界の輸出額が日本の輸出額の約35倍であることから、その比に従い水準を設定

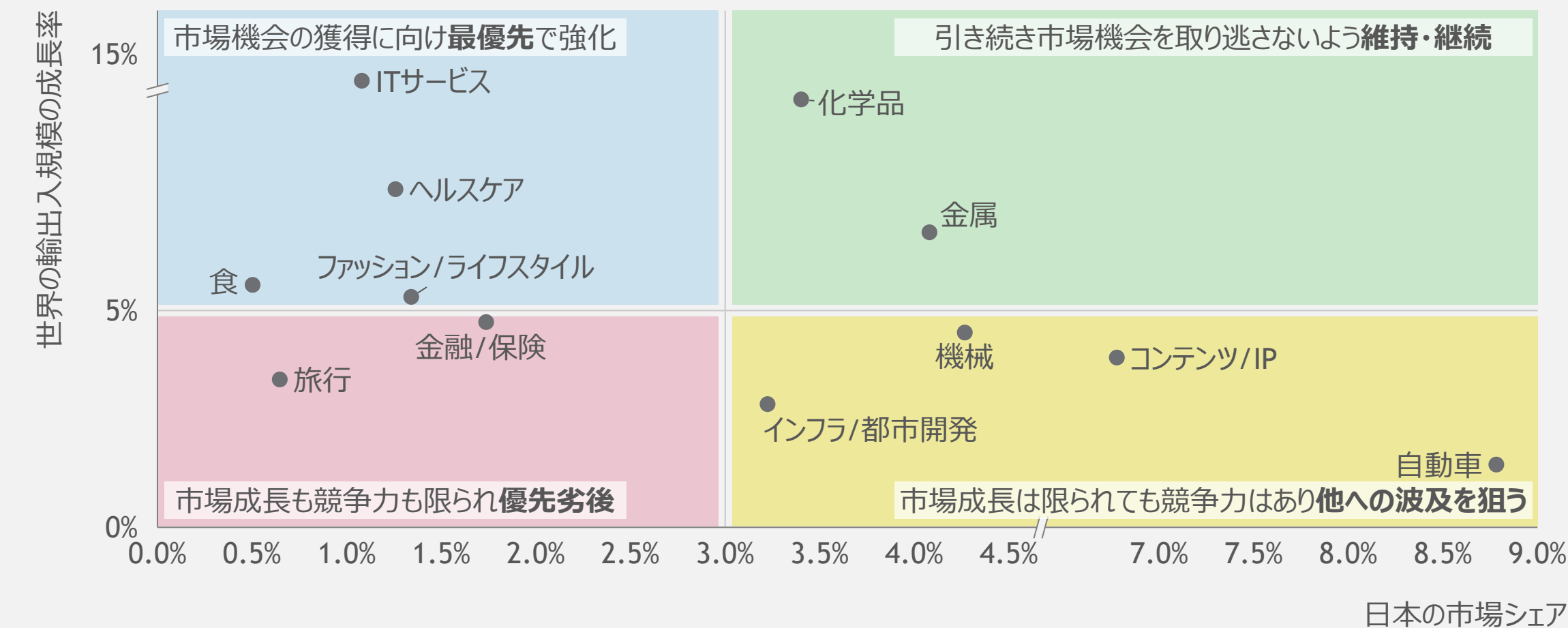
Note: "その他"は具体的な製品のデータがない等で打ち手に繋がり難いため除外

Source: UN Comtrade, WTO Stats, BCG分析



事業性(市場の魅力度≡世界の輸出入市場の成長率)と実現性(競争力≡市場シェア)で各分野を評価し、取組み方針・優先度を仕分け。"左上"と"右下"を優先的に調査

調査対象: 優先領域選定-3.評価-3b.事業性・実現性での優先順位付け [図表2]



Note: 成長率は2022年までの5年平均、市場シェアは2022年時点。旅行のみ、成長率についてコロナ禍影響を極力回避するため、2019年までの5年間平均を使用
Note: 世界の輸出入規模の成長率と日本の市場シェアの閾値は、それぞれ平均値に近い数値を、前者は5%、後者は0.5%刻みで近似し基準とした
Source: UN Comtrade, WTO Stats, BCG分析

本資料の内容

1. 調査概要
- 2. 我が国の現状
3. 国内外の先行事例
4. 取組み方針案



業界団体や輸出元企業等へのヒアリングとデスクトップリサーチにより調査を実施

2. 我が国の現状 - 調査方法

輸出元が直面している課題
(輸出元はどのような課題に
直面しているのか?)



輸出元、輸出支援事業者、エンドユーザーの各視点の課題についてヒアリングとデスクトップリサーチを実施。
そのうえで、輸出元のバリューチェーンに応じて整理 (ヒアリング: 計24件)

- 輸出元視点の課題について、業界団体と輸出元企業にヒアリング
- 輸出支援事業者の視点の課題について、当該事業者に所属するエキスパートにヒアリング
- エンドユーザー視点の課題について、越境ECのクチコミ・ソーシャルネットワーク等をデスクトップリサーチ

公的支援の提供状況
(輸出元に対しどのような公的
支援が提供されているのか?)



官公庁、公的機関等のウェブサイトを対象にデスクトップリサーチを実施

- 経済産業省
- 農林水産省
- 中堅・中小企業庁
- 林野庁
- ジェトロ 等

そのうえで、輸出元のバリューチェーンとそこでの課題に対応させて整理

サマリ: 2.我が国の現状

輸出元が直面している課題
(輸出元はどのような課題に直面しているのか?)



我が国は現状では、貿易赤字傾向にある。特に、大企業に比べて中堅・中小企業の輸出が限定的
中堅・中小企業は、輸出の実施や拡大に向けて、バリューチェーンに亘って課題に直面している

公的支援の提供状況
(輸出元に対しどのような公的支援が提供されているのか?)



中堅・中小企業の輸出の課題に対し、幅広い公的支援が行われている。
しかし、デリバリーについては、確認されたものが食分野のみと限定的

輸出拡大に向けた必要事項
(輸出拡大に向けて、どのようなことが必要とされているのか?)



様々な公的支援にも関わらず、貿易赤字傾向を脱することができていない要因として、
デリバリーの支援不足に限らず、中堅・中小企業の現状と公的支援のギャップが考えられる

- 公的支援のラインナップとしてデリバリー支援が不足しているが、企業にはデリバリーに課題がある
- 公的支援のラインナップが揃っていても、企業が十分に把握・理解できず使いこなせていない
- 公的支援が対象としてきた企業が、現状では、一部の企業に留まる
 - 公的支援は輸出意欲がある企業を後押しするものだが、企業の輸出意欲が高いとは限らない
 - 公的支援は単体で競争力を発揮できる企業をサポートするものだが、国際競争の激化も背景に、必ずしも単体で競争力を十分発揮できなくなっている
 - 公的支援は個社ごと・短期で企業をサポートするものだが、数多ある輸出元になり得る企業で継続的な輸出への取組みが必要とされている

上記のギャップをふまえ、以下の3つが必要と考えられる

- 公的支援のラインナップとして、不足しているデリバリーの支援を拡充する
- 複数の官公庁・公的機関が提供している公的支援メニューから、輸出元が必要なものを把握して利用しやすくする
- 輸出意欲がない/弱い企業や、単体で競争力が発揮し難い企業も、多数を継続的に輸出促進できる、スケーラブルな仕組みを設ける

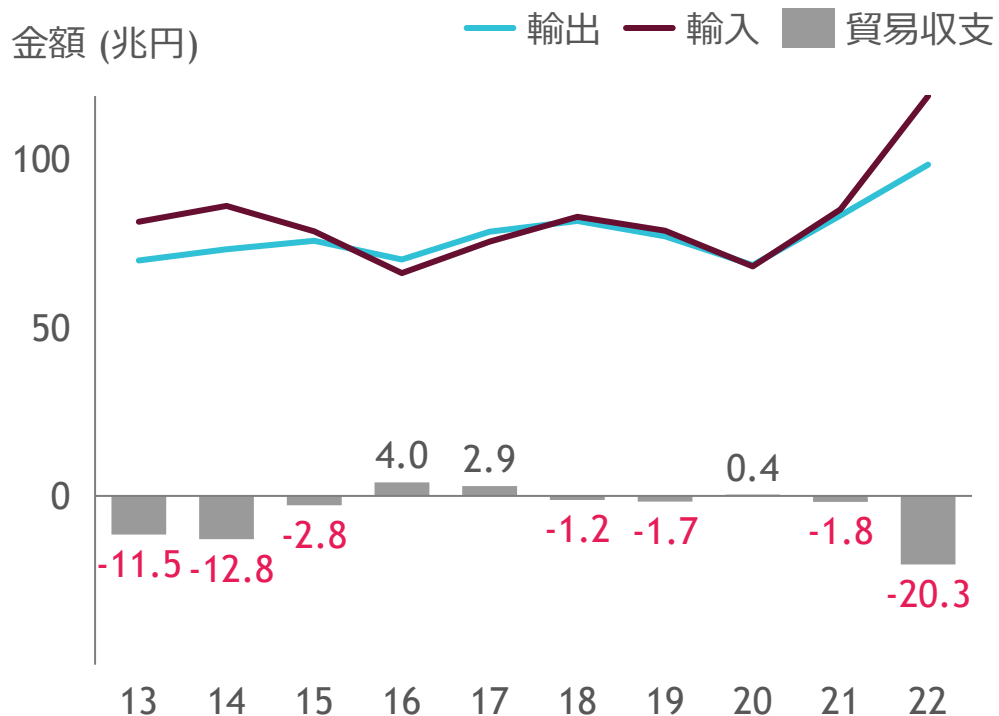
我が国は現状では、貿易赤字傾向にある。 特に、大企業に比べて中堅・中小企業の輸出が限定的

2. 我が国の現状 - 前提となる我が国の輸出の概況

[図表3]

日本の貿易収支の推移

貿易黒字の年もあるが、貿易赤字の傾向が継続

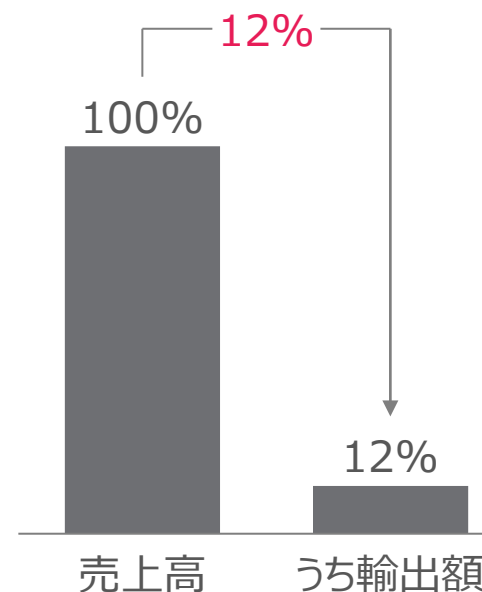


[図表4]

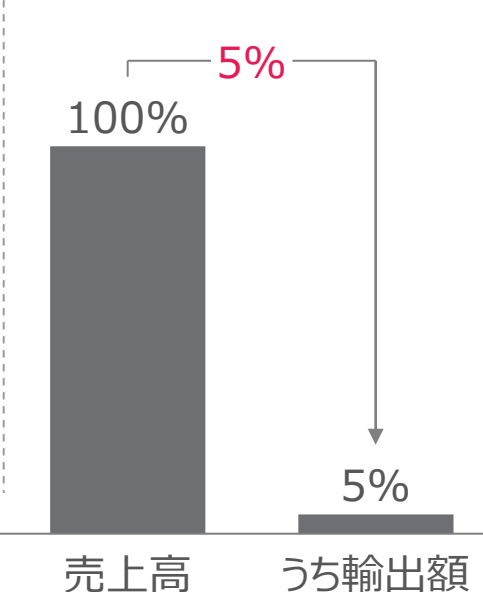
大企業と中堅・中小企業の売上高・輸出額割合

売上高に占めるモノの輸出額の割合は、中堅・中小企業が大企業の約半分¹ *値は売上高=100%とした指数

大企業



中堅・中小企業



1. 元データの経済産業省「2022年企業活動基本調査」において、企業規模を判別できる情報が従業員数のみであったことから、従業員数をもとに大企業と中堅・中小企業を区分
Source: 財務省 貿易統計 (<https://www.customs.go.jp/toukei/info/index.htm>)、経済産業省 2022年企業活動基本調査を元にBCG分析

業界団体・輸出元企業などへのインタビューより、中堅・中小企業が輸出の実施・拡大に向けて、バリューチェーンに亘って問題に直面していることを確認

2. 我が国の現状 - 輸出元が直面している課題

本調査研究で確認された課題		本調査研究で課題が確認された分野						
		食	ファッション/ ライフスタイルヘルスケア	IT サービス	機械	自動車	インフラ/ 都市開発	コンテンツ /IP
輸出意向 発生	① 「輸出に向かない事業」と自己認識している		✓	✓	✓	✓	✓	
	② 海外事業のケイパビリティ/ノウハウがない (人手や必要な能力を持つ人材の不足)		✓	✓	✓			
企画・設計	③ 海外の市場情報を簡単に得られない (規制、補助金、購買行動 等)	✓						
製造/製作	④ -							
販売	⑤ 販売促進や営業の機能がない		✓ (伝統工芸)	✓	✓	✓	✓	
	⑥ 現地の適切なパートナー(代理店)が見つからない/ 見つかりにくい			✓				
デリバリー	⑦ (モノの場合) 輸送のリードタイムが長く、低品質、高価格で 買い手に敬遠される。適切なデリバリー方法がわからない	✓	✓	✓		✓		✓
アフター サービス	⑧ 適切な現地委託先が見つかず、問合せや修理、返品、 交換の対応品質が低い		✓	✓	✓	✓		
リスク マネジメント	⑨ 知的財産侵害のリスクがある		✓					



(参考) 食 (水産品) 分野では、輸出規制が煩雑で、規制情報に沿った製品の企画や輸送を行う難易度が高いことや、中国以外の輸出先開拓等の課題が確認された

輸出の課題: 食 – 水産品・水産加工品

	現状の課題	公的機関による支援への要望
「個」展開 「群」展開とも一部共通	輸出意向発生 直近3年間は、新型コロナウイルスの影響で、海外への輸出が制限されてきたが、輸出への意向は強い	—
	企画・設計 製造・製作 - 国によって使用薬剤の規制が異なるため、規制を熟知して製品開発することが輸出の障壁になっている - 処理水の問題で、中国への輸出、中国での加工が難しくなったため、中国以外の国への輸出や加工を検討している	一元的な規制情報の提供
	販売	—
	デリバリー - 中小企業の輸出ではロット数が少ないケースが多く、輸出費用が割高になる - 国・商材によって規制が異なるため、規制情報が非常に煩雑 - 現地への輸送時に、検査に引っかかると、検査に1週間程度要するため、製品が腐ってしまう事例が存在 - 対応する輸出保険があるが、保険料との兼ね合いで加入できないケースや、保険がそもそも認知されていないケースが存在	- 輸出規制情報の提供 - 輸出保険に関するアドバイスの提供 - 商品の輸送支援
	アフターサービス	—
	リスクマネジメント	—
「群」展開	群の組成 水産品業界内では、現時点では、群の組成事例は殆ど存在しない	- 自治体や公的機関による事業者連携支援 - 農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略で掲げる29の品目以外に対する継続的支援 - プロモーションを効率的に継続するため、単年度ではなく、複数年度に渡る補助金制度
	群での展開	—



(参考) 食 (酒類) 分野では、輸出規制、ライセンスを持った現地輸入業者の開拓、酒類組合の人材・資金不足等の課題が確認された

輸出の課題: 食 – 酒類

現状の課題		公的機関による支援への要望
「個」展開 「群」展開とも一部共通	輸出意向発生	- 海外での日本食レストランの増加と冷蔵輸送の発展に伴い、日本酒の輸出量が増加 - 輸出意向があっても、輸出をするためには、酒類輸入に必要なライセンスを持った現地の輸入業者と取引することが必要
	企画・設計	-
	製造/製作	-
	販売	- 越境ECで酒類の販売は困難 - 関税と酒税の支払い手続きがあり、少量での販売が難しい - 酒税の輸送は規制が厳しく、国によって規制が異なる - 米国では、日系大手のディストリビューターが販路拡大や輸送支援を行っているが、既に大手の企業は酒類のポートフォリオが埋まっており、新しい取引を実施することは困難。また、日系のディストリビューターは主に現地の日系レストランや小売への卸を実施するため、現地の小売やレストランへの卸に繋げることは難しい
	デリバリー	-
	アフターサービス	-
	リスクマネジメント	-
「群」展開	群の組成	- 日本全国の酒蔵の一部がグループを組んで、輸出に係る協働を行っている事例や県単位 (自治体・県の酒造組合) でプロモーションを実施している事例が存在 - 一方で、酒類と食品、酒器の群展開を実施している例があるが、実施できているのはプロモーションまでで、販売に繋がっているわけではない
	群での展開	-



(参考) 伝統的工芸品分野では、輸出先の文化・環境への製品の適応、知的財産の保護、手作りにより大規模な受注への対応が困難等の課題が確認された

輸出の課題：ファッション/ライフスタイル – 伝統的工芸品

現状の課題		公的機関による支援への要望
「個」展開 「群」展開とも一部共通	輸出意向発生	—
	企画・設計	—
	製造/製作	—
	販売	- 海外で工芸品に的を絞った展示会・日本文化と伝統工芸品をセットにする展示会を開催 - 日本の工芸品の価値を認めていただきやすいのは、海外の富裕層 - 海外に工芸品を持っていくと、価格が日本国内の2・3倍になり、海外で家庭で使うには高すぎる - 生け花・茶道＋工芸品、食べ物＋器、お酒＋酒器等セットにして販売 - 日本の職人を海外に紹介し、誰が作ってるか・どのような材料なのか等を理解してもらうような、作り手と消費者のコンタクト機会を設定 - 省庁間の連携を促進 - 販売促進活動は経済産業省、工芸品の作品は文化庁、原材料（漆等）は農林水産省の管轄 - 省庁間の連携により輸出を促進
	デリバリー	—
	アフターサービス	—
	リスクマネジメント	—
「群」展開	群の組成	—
	群での展開	—



(参考) ファッション/ライフスタイル分野では、海外展開におけるコンテンツIPとの連携時に 著作権の所在が異なることによる連携の難しさや輸出規制の煩雑さ等の課題が確認された

輸出の課題: ファッション/ライフスタイル

現状の課題		公的機関による支援への要望
「個」展開	輸出意向発生	—
	企画・設計	- 企業に対するハンズオン支援 - 現状、ホームページにまとめられた情報が掲載されていない - 現地法人設立時の形態に関する情報提供
	製造/製作	—
	販売	- 展示会の開催支援 - 現地で支援を提供する公的機関の紹介 「現地に入り込んでいくことになると、JETROよりも現地機関の支援の方が有用なことがある」
	デリバリー	輸出規制緩和
	アフターサービス	—
「個」展開	リスクマネジメント	商標登録の支援
	群の組成	—
	群での展開	IPコンテンツとのコラボレーション時に、著作権の所在が国内と海外で異なった時に、仲介してもらえる機能



(参考) ヘルスケア (医療機器) 分野では、各国規制への対応、各地域の競合他社に勝る技術力、アフターサービスの提供に関する課題が確認された

輸出の課題: ヘルスケア – 医療機器

現状の課題		公的機関による支援への要望
「個」展開 （「群」展開とも一部共通）	輸出意向発生	大企業、中堅・中小企業の各企業が異なる課題を抱えており、現在存在する公的機関の支援が、各企業のニーズにマッチしないケースが存在
	企画・設計	- 規制調和 - 国際的に規制を共通化を図る取組みを継続していくことが必要
	製造/製作	—
	販売	—
	デリバリー	—
	アフターサービス	—
	リスクマネジメント	—
「群」展開	群の組成	—
	群での展開	—



(参考) ヘルスケア (医薬品) 分野では、輸出規制の煩雑性、輸送時の検査・規制、輸出先での品質管理等の課題が確認された

輸出の課題: ヘルスケア – 医薬品

現状の課題		公的機関による支援への要望
「個」展開 「群」展開とも一部共通	輸出意向発生	・ 製薬の最先端市場・最先端研究はアメリカのため、日本からの輸出よりもアメリカでの工場設置にシフトしている状況 -
	企画・設計	・ 輸出時の複数の品質検査等の重複がありシームレスでないことや国ごとに規制基準が異なる -
	製造/製作	・ 再生医療品の材料の規制基準が欧米と日本で異なる - 日本で作っても欧米の基準に反してしまい販売できないことがある - 規制が国ごとに違うため、規制調和が必要 - 日本では、カルタヘナ法が生物多様性の観点で規制されており、研究開発を米国で実施した方がよい状況 -
	販売	-
	デリバリー	・ 細胞製品は化学的に安定しないため、米国輸出時はランダムな追加検査や重複する出荷判定試験があるが、少数しか製造できないのにも関わらず、その半分程度が品質検査で販売できないのが課題 - 細胞製品は生きた細胞・遺伝子のため化学的に不安定であり、温度管理が非常にセンシティブなことからアメリカ輸出時にランダムな検査が実施される - 細胞製品は生きた細胞、遺伝子のため、化学的に不安定なものが多く、温度管理が非常にセンシティブ -
	アフターサービス	-
	リスクマネジメント	-
「群」展開	群の組成	・ 国をまたいだ輸出の品質担保はメーカーの責任であり、製品ごとに品質管理が違うため、共同運送は難しい - 日本の商慣習的に卸を使ってデリバリーを行う - 個社ごとに温度管理等の品質管理が異なる - 単位当たりの価格が高額のため、食品等のように何社が集まって輸送する仕組みはできていない ・ 政治家、産業界、アカデミア、官公庁間で再生医療の在り方や輸出等に関して議論ができる場を提供 - 政治家、産業界、アカデミア、官公庁を集め、再生医療の勉強会を実施し、そこでそれぞれの目線で議論ができる場づくりが大切
	群での展開	-



(参考) IT分野では、現地人材のマネジメントや現地での信頼できるパートナー探しに関する課題が確認された

輸出の課題: ITサービス

現状の課題		公的機関による支援への要望
「個」展開	輸出意向発生	-
	企画・設計	現地でのパートナー企業探しの支援
	製造/製作	-
	販売	- 展示会出展に係る補助金 - JETROや大使館の情報をまとめて掲載 - 情報が分散されており、必要な情報を見つけることが困難
	デリバリー	-
	アフターサービス	現地パートナー企業開拓・マッチング支援
	リスクマネジメント	-
「個」展開	群の組成	-
	群での展開	-



(参考) デリバリー段階について、販売段階に影響する課題が存在することを確認

サプライチェーン (デリバリー～アフターサービス) の課題: 食 (B2C)

実際の声 (一例)

課題

		デリバリー			保守・運用		
		品質	費用	時間	サポート	修理	返品
“ 2週間前に注文したお酒が日本から出発した連絡がなく、商品がどこにあるのが不明でがっかり	➤ 荷物が追跡できない、いつ到着するかわからない	☒	☐	☒	☐	☐	☐
“ 商品自体が重くて日本からの国際輸送費が高すぎるので、頻繁に買えない	➤ 送料が高すぎる	☐	☒	☐	☐	☐	☐
“ 注文した日本酒の瓶ごと割れてしまったため、誕生日のサプライズが台無しのため、二度と買いたくない	➤ 取り扱いが乱暴	☒	☐	☐	☐	☐	☐
“ 適切に温度管理ができなかったのか、届いたものを試してみたら味が少し変わった気がする	➤ 適切な温度管理ができない	☒	☐	☐	☐	☐	☐
“ 事前に関税を払ったつもりだが再度関税の支払い義務があると連絡が来て、思ったより大分高つくから、啞然と共に二度と注文したくない	➤ 送料が高すぎる	☐	☒	☐	☐	☐	☐



(参考) デリバリー段階について、販売段階に影響する課題が存在することを確認

サプライチェーン (デリバリー～アフターサービス) の課題: ファッション/ライフスタイル (B2C)

実際の声 (一例)	課題	デリバリー			保守・運用		
		品質	費用	時間	サポート	修理	返品
“ アメリカに届くまで3週間以上かかるため、待ち時間が長すぎる	➤ リードタイムが長い	☐	☐	☒	☐	☐	☐
“ 日本からカナダの送料が高すぎるので、商品代金と匹敵する金額のため頻繁に買えない	➤ 送料が高すぎる	☐	☒	☐	☐	☐	☐
“ セールで買った服等は海外の追跡番号が発行されず、商品が今どこにいるのは不安	➤ 荷物が追跡できない、いつ到着するかわからない	☒	☐	☒	☐	☐	☐
“ 届いて着たら、服のサイズが合わなかったけれど、返送先がない。返品交換できないのはもったいないため、リピートしない	➤ 返品・交換できない	☐	☐	☐	☐	☐	☒
“ 配達時勝手に荷物が開封されて、肌に触れる衣類だから、本当に気持ち悪い	➤ 通関時に開封される場合がある	☒	☐	☐	☐	☐	☐



(参考) デリバリー段階について、販売段階に影響する課題が存在することを確認

サプライチェーン (デリバリー～アフターサービス) の課題: ヘルスケア (B2C)

実際の声 (一例)	課題	デリバリー			保守・運用		
		品質	費用	時間	サポート	修理	返品
“ 上海の保税倉庫から発送と思ったら、サプリは東京から直送で2週間たっても届かないのはがっかり	➤ リードタイムが長い	☐	☐	☒	☐	☐	☐
“ 商品発送されてもらった追跡番号の履歴を見てもわからないからから、一体いつ届くだろう	➤ いつ到着するかわからない	☐	☐	☒	☐	☐	☐
“ サプリと薬の飲み合わせを事前に確認したいですが、「医師に確認してください」とと勝手の返事しか来ない	➤ サポートが不十分	☐	☐	☐	☒	☐	☐
“ 両親に正月のプレゼントで注文した納豆キナーゼだが、開けたらガラス瓶割れた上で、内容物も湿気たような気がします。口に入れるものだから、もう少しパッケージに気を付けた方がよいのでは?	➤ 配達品質が低い	☒	☐	☐	☐	☐	☐
“ 日本空輸で直送とのことは仕方がないが、送料と関税併せてサプリメント自体より高つくから、次回から地元の薬局やコストコでアメリカのメーカーのものを探そうにする	➤ 送料が高い	☐	☒	☐	☐	☐	☐

Source: X、Alibaba.com、BCG分析



(参考) デリバリー段階について、販売段階に影響する課題が存在することを確認

サプライチェーン (デリバリー～アフターサービス) の課題: ITサービス (B2B・ソフトウェア開発)

実際の声 (一例)		課題					
		デリバリー			保守・運用		
		品質	費用	時間	サポート	修理	返品
“ サポートセンターに連絡しても自社対応ではなく 代理店につながるのはいかなるものでしょうか	> サポートが不十分	☐	☐	☐	☒	☐	☐
“ 規制変更があり、カスタマイズしてもらったと思ったら予想 以上時間がかかった。次回契約するのは躊躇する	> サポートが不十分	☐	☐	☐	☒	☐	☐
“ 要件定義してから最終納品までのリードタイムが現地 他社ベンダーと比べて倍以上かかるのはあり得ない	> サポートが不十分	☐	☐	☒	☐	☐	☐
“ 直接カスタマーサポートに電話したら、アメリカとの時差 の関係で本社スタッフのサポートが大手と比べて想像 できないくらい時間がかかるため、更新するときに現地 のベンダーを優先的に考える	> サポートが不十分	☐	☐	☐	☒	☐	☐
“ ソフト仕様の細かい調整が効かず、担当者との やり取りはお互い母国語ではない英語で調整して いるため、意思疎通に難しさを感じている	> サポートが不十分	☒	☐	☐	☐	☐	☐



(参考) デリバリー段階について、販売段階に影響する課題が存在することを確認

サプライチェーン (デリバリー～アフターサービス) の課題: 機械 (B2B)

実際の声 (一例)

課題

		デリバリー			保守・運用		
		品質	費用	時間	サポート	修理	返品
“ 発注したら、思ったより納期が長くて今後の付き合いは現地の大手に頼んだ方が安心と思います	➤ リードタイムが長い	☐	☐	☒	☐	☐	☐
“ 大手メーカーと比べて小口輸入のため、通関手続きに係る時間が読めないのは悩ましい	➤ いつ到着するかわからない	☐	☐	☒	☐	☐	☐
“ 殆ど現地の代理店経由で、修理が必要な場合でも十分の知識がなく、サポートが手薄になっている	➤ サポートが不十分	☐	☐	☐	☒	☐	☐
“ 商品の初期不良の場合でも、地元で連絡できるカスタマーサポートセンターがなく、自動翻訳で日本本社とメールでやり取りするしかないため、(医療機器等) 購買時はこちらで連絡が取れるメーカーにしたい	➤ サポートが不十分	☐	☐	☐	☒	☐	☐
“ 修理・交換できる郵送先がないため、壊れたら実質的に破棄するしかないため、かなり不満	➤ 修理できない	☐	☐	☐	☐	☒	☐



(参考) デリバリー段階について、販売段階に影響する課題が存在することを確認

サプライチェーン (デリバリー～アフターサービス) の課題: コンテンツ/IP (B2C)

実際の声 (一例)	課題	デリバリー			保守・運用		
		品質	費用	時間	サポート	修理	返品
“ グッズは受注生産ということを知った上で注文したが、半年後の忘れた頃に届くなんてさすがあり得ない	➤ リードタイムが長い	☐	☐	☒	☐	☐	☐
“ 限定品の塗装済みのフィギュアを注文したら、届いたらパーツがバラバラで悲しい気持ちでいっぱい	➤ 配達品質が低い	☐	☐	☒	☐	☐	☐
“ 買いたいグッズは直接海外発送しておらず、仲介発送業者の送料・手数料を加算したらかなり高額	➤ 値段が高い	☐	☒	☐	☐	☐	☐
“ 実際注文した推しのキャラクターのバッジや色紙が違うものが届いて、販売元に英語で問い合わせメールを出した所でなかなか返事がくれなくて、どうすれば良いのかがわからなくて本当に困る	➤ サポートが不十分	☐	☐	☐	☒	☐	☐
“ グッズは最初に傷が入っている場合でも「限定品のため交換・返品できない」と言われて、理不尽と感じて	➤ 修理・返金できないできない	☐	☐	☐	☐	☐	☒



(参考) デリバリー段階について、販売段階に影響する課題が存在することを確認

サプライチェーン (デリバリー～アフターサービス) の課題: 自動車 (B2B・B2C、自動車部品)

実際の声 (一例)	課題	デリバリー			保守・運用		
		品質	費用	時間	サポート	修理	返品
“ 互換品を注文してしてみたが、出荷してから数週間も届かなく、純正品を買えばよかったな	➤ 時間かかりすぎ	☐	☐	☒	☐	☐	☐
“ 事前に通知された関税と違う金額が大幅の乖離があり、送料と合わせて純正品と買うとの大差がなかった	➤ 値段が高すぎる	☐	☒	☐	☒	☐	☐
“ サイドミラーを注文して、バラバラな状態で到着してがっかり。二度手間だが別途で発注することにした	➤ 配達品質が低い	☒	☐	☐	☒	☐	☐
“ カスタマーサポートはメールのみで、現地のサポートがなく、部品の規格等について詳しい問い合わせしたいときタイムリーな返信をもらえなくてストレスでいっぱい。今後は現地の代理店経由で買いたい	➤ サポートが不十分	☐	☐	☐	☒	☐	☐
“ 初期不良の場合でも、返品したい場合は顧客負担で日本まで郵送する必要があると言われて、二度と注文したくない	➤ 返金手続きが煩雑	☐	☐	☐	☐	☐	☒



(参考) デリバリーについて、輸出元は適切な輸送方法を把握できていない

“ そもそも中堅・中小企業は外部の企業や物流ネットワークの情報が少ない。
その様な取組みを展開できる人材もいない。

“ どのような方法で輸出しているかは事業者により異なるだろうが、現行業者が商権を守るために、
より良い方法を紹介していない可能性がある

“ 共同輸送等いくつかの方法があるが、物流は奥が深いためそこへたどり着くに至らないケースが多くある

“ 輸出者の輸送業者調査が不十分な可能性がある。
物流業者や現地倉庫等の具体的な提案がないと難しいのでは



中堅・中小企業の輸出の課題に対し、バリューチェーンに亘り幅広い公的支援を実施中。 しかし、デリバリーについては、確認されたものが食分野の輸出力強化のもののみと限定的

2.我が国の現状 - 公的支援の提供状況

	本調査研究で確認された課題 (再掲)	公的支援 (2023年12月時点で確認されたもの)
企画・設計	① 「輸出に向かない事業」と自己認識している	産業/中堅・中小企業の育成 (各関係省庁)
	② 海外事業のケイパビリティ/ノウハウがない (人手や必要な能力を持つ人材の不足)	新輸出大国コンソーシアムパートナーによるハンズオン支援 (JETRO)
	③ 海外の市場情報を簡単に得られない (規制、補助金、購買行動 等)	海外ビジネス情報、海外ミニ調査サービス、海外事務所面談 (JETRO) 海外ビジネスナビ (中堅・中小企業庁) 等
製造/製作	④ -	生産設備の導入補助金 (各関係省庁) 等
販売	⑤ 販売促進や営業の機能がない	販売代行会社の斡旋、海外ECによる買取プロジェクト 等 (JETRO)
	⑥ 現地の適切なパートナー (代理店) が見つからない/ 見つかりにくい	現地パートナーとのビジネスマッチング (JETRO) 等
デリバリー	⑦ (モノの場合) 輸送のリードタイムが長く、低品質、 高価格で買い手に敬遠される	(食のみ) 輸送費を含む品目別団体の輸出強化への補助 (農林水産省)
アフターサービス	⑧ 適切な現地委託先が見つかず、問合せや修理、返品、 交換の対応品質が低い	現地パートナーとのビジネスマッチング (JETRO) 等
リスクマネジメント	⑨ 知的財産侵害のリスクがある	外国出願補助金、知的財産保護関連サービス (JETRO)、 海外知財訴訟費用保険 (特許庁) 等

Source: インタビュー及び官公庁・JETROウェブサイトを元にBCG分析

様々な公的支援に関わらず、貿易赤字傾向を脱することができていない要因として、
デリバリーの支援不足に限らず、中堅・中小企業の現状と公的支援のギャップが考えられる

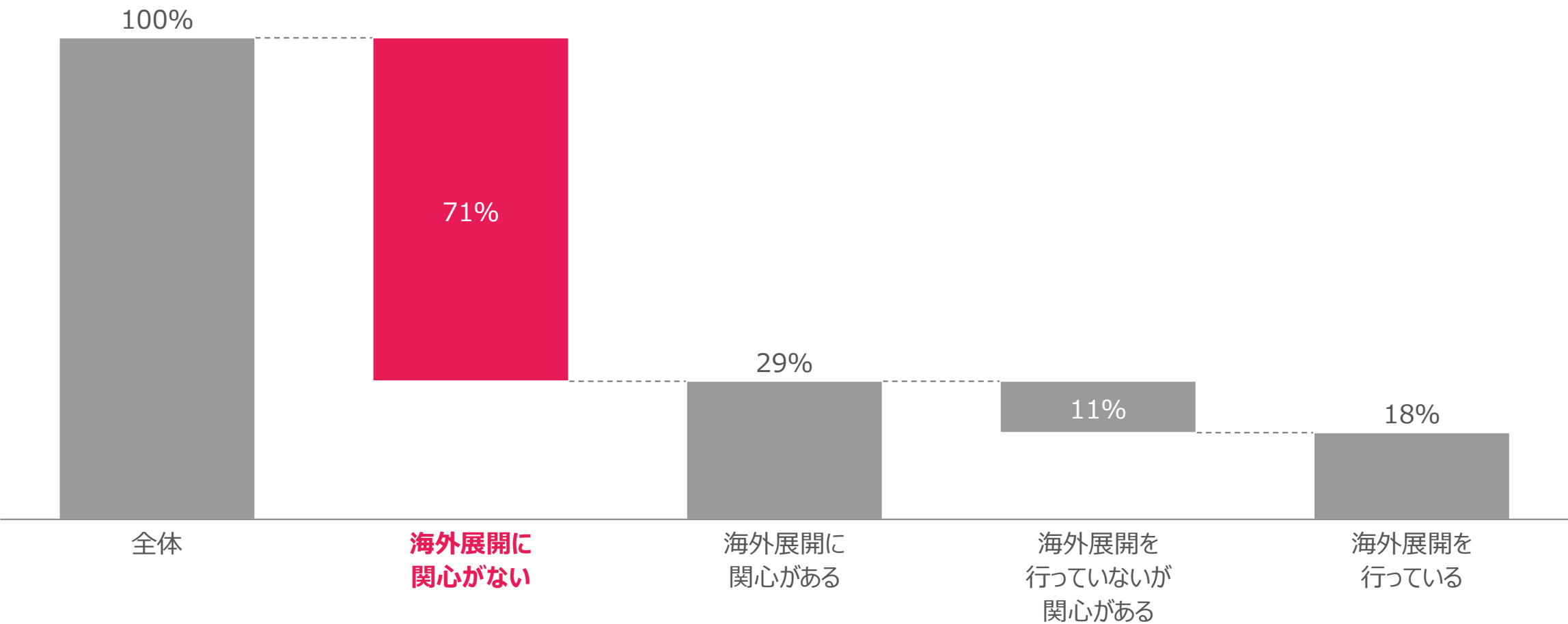
2. 我が国の現状 - 輸出拡大に向けた現状の問題点

我が国の中堅・中小企業の現状		従来の公的支援の現状と推察されること
公的支援のラインナップとして デリバリー支援が不足しているが、 企業にはデリバリーに課題がある	デリバリーに課題 輸送のリードタイムが長く、低品質、高価格で 買い手に敬遠される/適切な方法がわからない	支援メニューのラインナップとしてデリバリー支援は 限定的
	輸出意向がある企業でも、6割以上が、 提供されているメニューが認知・理解できていない	輸出元が抱える課題の殆どに対して、支援メニュー のラインナップが揃っている
	企業の輸出意欲が高いとは限らず、 中堅・中小企業の7割以上が、海外展開に関心が ない	輸出意欲がある企業を後押しする - 支援を求めて来た企業を支援 - 支援を求めない企業への働きかけは限定的
	国際競争の激化も背景に、必ずしも単体で競争力 を十分発揮できなくなっている	単体で競争力を発揮できる企業をサポートする 例) 企画の支援は、競争力が発揮できる商材 の輸出先・方法を特定・把握するためのもの 等
公的支援 の対象が、 現状では ごく一部に 留まる	輸出意欲のない 企業への働きかけは 限定的	個社ごと・短期で企業をサポートする
	単体で競争力を 発揮し難い企業まで 支援できない	
	数多ある企業を 持続的に支援 できない	



(参考) 企業の輸出意欲が高いとは限らず、中堅・中小企業の7割以上が海外展開に関心がない

中堅・中小企業の海外展開に対する関心 [図表5]

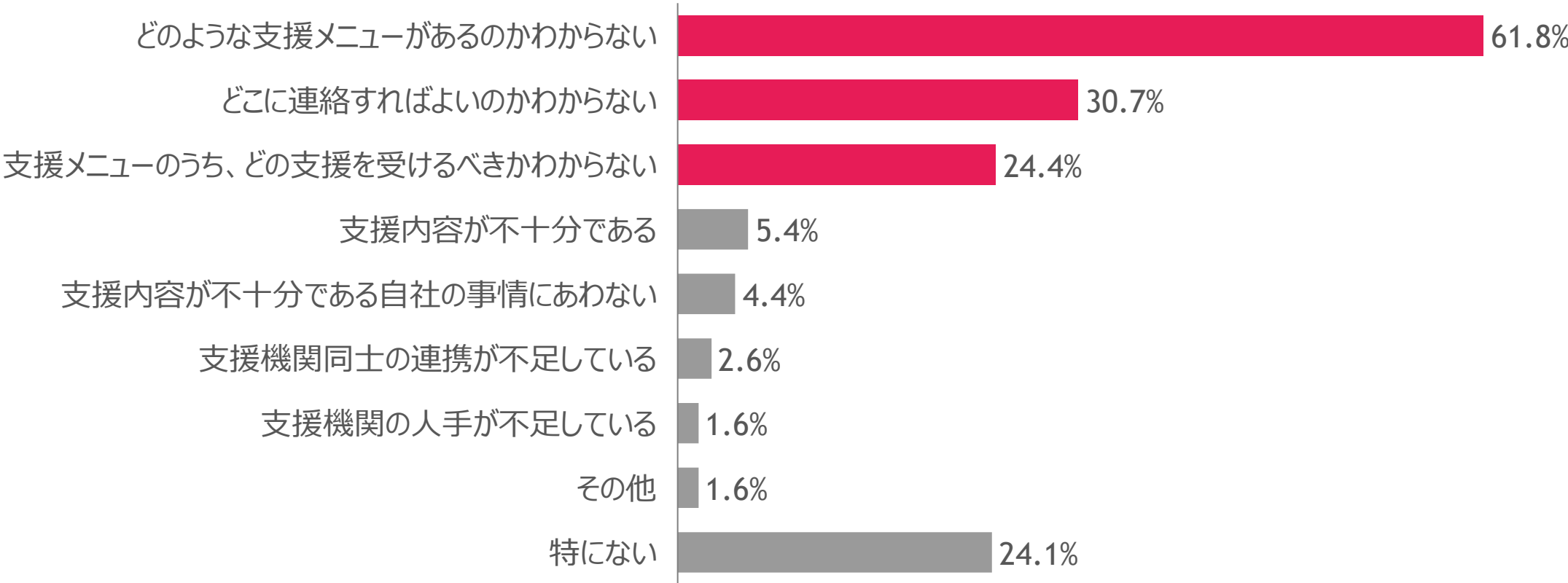


Source: 日本政策金融公庫「「中堅・中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査」結果 ～「全国中堅・中小企業動向調査・中堅・中小企業編」2023年1－3月期特別調査～」、BCG分析



(参考) 輸出意向がある企業でも、提供されているメニューを認知・理解できていない

公的支援の提供状況:「輸出に関心があるが輸出を行っていない企業」が支援機関の利用に際して感じている課題 [図表6]



Source: 内閣府「令和5年度 年次経済財政報告」(<https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je23/23.html>)よりBCG作成。回答企業数は427社

現状の公的支援と輸出元になる企業のギャップを踏まえ、下記3点が必要と考えられる

2.我が国の現状 - 輸出拡大に向けた必要事項

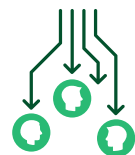
現状の公的支援と

輸出元になる企業のギャップ

公的支援のラインナップとして
デリバリー支援が不足しているが、
企業にはデリバリーに課題がある



輸出拡大に向けた必要事項



公的支援のラインナップとして、不足しているデリバリーの支援を拡充する

公的支援のラインナップが揃って
いても、企業が十分に把握・
理解できず使いこなせていない



複数の官公庁・公的機関が提供している公的支援メニューから、
輸出元が必要なものを把握して利用しやすくする

公的支援
の対象が、
現状では
ごく一部に
留まる

輸出意欲のない
企業への働きかけは
限定的

単体で競争力を
発揮し難い企業まで
支援できない

数多ある企業を
持続的に支援
できない



輸出意欲がない/弱い企業や、単体で競争力が発揮し難い企業も、
多数を継続的に輸出促進できる、スケーラブルな仕組みを設ける

本資料の内容

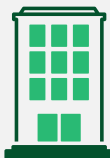
1. 調査概要
2. 我が国の現状
- 3. 国内外の先行事例
4. 取組み方針案

輸出元企業や輸出支援企業へのヒアリングとデスクトップリサーチにより調査を実施

3. 国内外の先行事例 - 調査方法

輸出元の企業による 取組み

(企業の輸出の好事例では、
どのような取組みが行われて
いるか?)



官公庁・公的機関の事例やメディア等でベストプラクティスとして取り上げられた実績のある企業を対象に、輸出への取組内容のヒアリングとデスクトップリサーチを実施 (計59社)

- 輸出元の企業
- 輸出を支援する企業 (例: 越境EC、商社など)

上記を元に、取組みのポイントや類型を整理

海外の公的機関等による 支援

(海外の公的機関等は、
どのような輸出支援の取組みを
行っているか?)



海外の官公庁や公的機関等による、経済産業省と協議のうえ選定した国・分野における支援について、デスクトップリサーチで調査 (11の国×分野)

- 食×フランス、ファッション/ライフスタイル×イタリア/フランス、コンテンツ/IP×韓国、ITサービス×インド、ヘルスケア×スイス、機械×ドイツ、自動車×ドイツ、インフラ/都市開発×韓国/ドイツ/中国が対象
- 上記のそれぞれについて、各国の関連省庁/公的機関のウェブサイト等から情報収集

特に、前章で挙げた、我が国の輸出促進に向けた必要事項に対応する取組があれば、重点的に深掘り

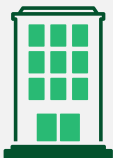
- デリバリー支援
- 公的支援を把握/利用しやすくする工夫
- 輸出意欲がない/弱い企業や、単体で競争力が発揮し難い企業も、多数を継続的に輸出促進できる、スケーラブルな仕組み



サマリ: 3.国内外の先行事例

輸出元の企業による 取組み

(企業の輸出の好事例では、
どのような取組みが行われて
いるか?)



輸出元等の企業の事例は、大別して、「個」社での輸出(「個」展開)と、企業「群」での輸出(「群」展開)の2種を確認

- ・「個」展開では、企業が個別にバリューチェーン上の課題を解決
- ・「群」展開では、複数企業でエコシステムを形成して輸出のバリューチェーン上の営みを共同

「個」展開では、市場の反応を受けた柔軟なPDCAや、現地の有力な流通企業を介した販売、汎用的な小口国際物流を利用したデリバリー等の取組のポイントを確認。

「群」展開では、事例により連携相手やバリューチェーン上の共同範囲が異なるが、大別して4つの類型を確認

- ・国内・分野内のパッケージ化 (例:セキュリティソフトのセットでの販売等)
- ・国内の他分野との抱合せ (例:酒類のアニメとのコラボレーション、飲食店のドラマへのプロダクトプレイスメント 等)
- ・国内企業との流通の共同化 (例:伝統工芸品の共同販売、飲食店の食材の加工食品の物流網での輸送 等)
- ・海外の有力企業との協業 (例: 現地財閥とのインフラ開発プロジェクト、グローバルOTTとのコンテンツ制作・流通 等)

海外の公的機関等による 支援

(海外の公的機関等は、
どのような輸出支援の取組みを
行っているか?)



海外の公的機関等による支援でも、大別して、「個」社での輸出支援と、企業「群」での輸出の支援の2種を確認

- ・支援メニューとしては、我が国同様、バリューチェーン全体に亘り支援を実施
- ・また、支援メニューの中で、我が国の輸出拡大に向けた必要事項にも対応している例を確認
 - 輸送に関する情報提供やマッチング、費用補助等でデリバリーを支援
 - 企業が公的支援を受け易いよう、輸出相談や支援の案内の窓口を一本化
 - 企画・推進の主導や、輸出元同士のマッチング、海外の有力事業者との交渉などを通じて、様々な企業を巻き込める群にする、また、群展開を推進する民間を支援する

先行事例からの示唆

(先行事例から、我が国の輸出
拡大に向けてどのようなことが
活かせるか?)



我が国の輸出促進に向けては、「個」展開と「群」展開の支援が考えられる

- ・「個」展開は、既存支援は継続しつつ、支援メニューを把握・利用し易くするための窓口一本化が有用な可能性がある。またデリバリーは、ヒト・モノ・カネのリソース投入まではせずとも、適切な輸送手段の案内が奏功する可能性がある
- ・「群」展開は、我が国の輸出元が直面している一連の課題の解決に向け有効と考えられる。その支援策としては、企画・推進の主導、輸出元同士のマッチング、海外事業者との連携交渉、それらを行う民間への補助等が考えられる

輸出元等の企業の事例は、大別して、「個」社での輸出（「個」展開）と、企業「群」での輸出（「群」展開）の2種を確認

3. 国内外の先行事例ー輸出元の企業による取組みの大分類

「個」社での輸出 （「個」展開）

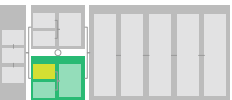


企業が個別にバリューチェーン上の課題を解決

企業「群」での輸出 （「群」展開）



複数企業でエコシステムを形成して輸出のバリューチェーン上の営みを共同



杉本商店は、プレミアム乾椎茸やその加工品を米国・欧州向けにB2C・B2Bで輸出 (1/2)

「個」展開の輸出事例: 食 - 杉本商店

企業概要

会社名 杉本商店

設立年 1954年

拠点 宮崎県

従業員数 25人

資本金 3,000万円

事業概要 乾椎茸等の販売

事業分野 食

財務情報 年商約3億8千万円
(2022年度)

これまでの取組み

取組み内容とそのポイント

高級乾椎茸やその加工食品 (しいたけパウダー) をB2Cの直販及びB2Bの海外バイヤーへの販売で、米国・欧州・ドバイ等に輸出

公的機関による支援

生産設備導入への補助金、魅力訴求イベントの共同開催

現状の課題と支援への要望

法規制の情報提供、生産者との連携、補助金、魅力推進活動

輸出意向発生

- ・ プレミアム乾椎茸を取扱うが、国内需要の縮小や、国内市場が安価志向であることへの気づきから、輸出を志向

－

－

企画・設計

- ・ しいたけパウダーを、元々のパートナーの福祉施設と開発を実施
 - 福祉施設が他業者から受託した作業がなくなり相談を受けたことから、新たな作業として依頼し、米Amazonに出品した結果ヒット
- ・ 販売方法は、展示会での**バイヤーの反応等を元到手探り**
 - Amazon USAで日本産椎茸が販売されていなかったため、Amazon USAに出品
 - 欧州のスーパーに乾椎茸が販売されていなかったことから、ECに注力
- ・ 香港出張踏まえて、香港には展開しない決断
 - 香港にはキッチンがない家庭が多く、調理が必要な乾椎茸は適さない
 - 香港で日本産乾燥シイタケは、日本よりも安く販売されていた

－

- ・ 規制情報の情報提供
 - 欧州の規制に合った梱包資材が日本国内で見つからなかった際に、公的機関に助言を求めたが、情報は得られなかった。公的機関において、海外における**規制情報**提供ができるとよい

製造/製作

- ・ 地元 (高千穂) 農家から原木栽培の乾椎茸を仕入れ
- ・ 高齢生産者をサポートする生産設備 (アシストスーツ 等) を導入

- ・ 林野庁予算の補助事業による「令和3年度広葉樹を活用した成長産業化支援対策事業 (担い手確保及び需要拡大に向けたモデル的取組みの支援)」

- ・ 生産者への魅力発信
 - 輸出が拡大しても、生産者がいなくなれば、輸出ができなくなる。**生産者を維持・増やす**ために、生産者にも海外展開の現場を知ってもらう機会提供が必要

販売

- ・ 海外での日本食プロモーションイベントや商談会 (含オンライン)、SNS等で、トレンドのニーズ向けに商品のストーリーや背景を訴求
 - オンライン英会話や通信作文講座で英語を勉強して営業
 - **SDGs・エシカル消費やヴィーガン**に向け、原木栽培であることを、**英語字幕付き動画**でわかりやすく伝達
 - 展示会出展時にしいたけの試食を配布。Amazonの購入リンクを紹介し、展示会場で商品をAmazonで購入した場合、サンプルをプレゼント
 - 展示会でしいたけのコスチュームやカチューシャを身に着けて、SNSでの拡散に繋げる
 - 日本国内の主な購買層は80代のため、紙のレシピが喜ばれたが、海外の人には動画レシピが効果的だった
- ・ 米国 (メリーランド州) **現地大手食品ディストリビューター**と商談を実施
- ・ 直販は、**米国Amazon**のマーケットプレイスに出品
 - 商品 (しいたけパウダー) のヒット後、特集ページが作成された
- ・ 世界的に認知されている「SUSHI」のネタとして、ヴィーガン、ベジタリアンにアピール

- ・ **日本食イベントの協同/後援**
 - 食のワークショップ開催における官民パートナーとの協働
 - 海外での日本食材のプロモーションイベントへの農林水産省の後援 等

- ・ 補助金
 - 展示会参加にあたり、ホテル滞在費、航空券代が高価なため、これらを補助する**補助金制度**があるとよい
 - 販促実証を補助する補助金があるとよい
- ・ 日本食を新たな切り口で推進
 - 日本食をビーガンという切り口で推進
 - 日本食の**サステナビリティ**や**生産者のストーリー性**を発信

デリバリー

- ・ EMSを活用
 - 世界が5つの区間に重量別に送料が分かれているので送料計算が簡単、Web上でInvoiceが作成できて手間がかからない、郵送料が安い、山中まで集荷しに来てくれるため

－

－

保守・運用

- ・ 支払いはPaypalとWiseを活用

－

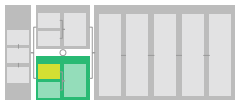
－

リスクマネジメント

- ・ 代金は日本円で前払いのみ対応しているため、為替の影響はない

－

－



杉本商店のヒアリング内容詳細 (2/2)

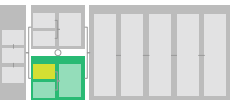
「個」展開の輸出事例: 食 - 杉本商店

現地を視察して、柔軟に方向性を変えることが大切

- 香港に視察に行った際に、後発の我々の展開先としてふさわしくないと判断
 - 屋台文化の香港ではキッチンが設置されていない家庭が多く、調理が必要な干しシイタケの販売は不適切と判断
 - 香港では日本産のシイタケが日本より安く販売されていた
 - 日本のシイタケ農家やシイタケ販売業者が、国の補助金制度を活用し、安く販売しているため
 - 一方で、補助金を活用し、その差分を安くして販売された結果、香港での日本産シイタケの市場価値が下がっている
- パッケージの工夫や味の説明は売り上げに繋がらず、生産方法のストーリー性を伝えることでヒット
 - 当初、日本らしいデザインのパッケージングや、味の説明に注力したが、売上拡大に繋がらなかった
 - 海外の展示会にて、海外のバイヤーに生産方法を尋ねられ、自社製品の栽培方法を説明したところ、製品のサステナブルな点に對して好反応を得られたことをきっかけに、製品の持続可能性やストーリー性を発信したところ、欧州の顧客に製品の魅力が伝わった
- 欧州のスーパーマーケットでシイタケが販売されていないことから、EC販売に注力することに決定
 - 中国産のシイタケ含め、欧米のスーパーマーケットには乾燥シイタケが販売されていない
 - スーパーマーケットで販売されていないニッチな商品は、ECで勝機があると判断
- 台湾出張時に誰も現金使っていなかったことと、顧客にPaypal決済を希望されたことから、電子決済システムを整備

諦めずに試行錯誤を繰り返し、PDCAを回すことが大切

- 日本国内での販売時に人気だった紙のレシピを海外の購入者に配布したところ、好反応が得られなかった
- 海外では日本より動画を視聴する人が多いことを踏まえ、Youtube上に動画レシピを公開し、購入者に動画のQRコードを配布したところ、一気にAmazonでのレビュー数が増え、商品を購入した人が周囲の人にシェアするようになった



San-J International, Inc.は徹底したローカル化・他社との差別化で米国シェアを獲得 (1/2)

「個」展開の輸出事例: 食 - San-J International, Inc.

企業概要		これまでの取組み	現状の課題と支援への要望	
		取組み内容とそのポイント	公的機関による支援	
会社名	San-J International, Inc.	米国人をターゲットに、ローカルに根差した販売手法で米国シェアを獲得	—	現地の問屋・ブローカーとのコネクション構築・マッチング支援及び大企業等のベンチマークになる企業の海外展開を支援し、波及効果造成
設立年	1987年 (ヴァージニア州に販売会社設立)	輸出意向発生 アメリカの鉄板焼き屋で牛肉が醤油で味付けされていたことをきっかけに、日本の醤油の米国展開を志す	—	—
拠点	米国	企画・設計 - 現地法人設立の5年前、既にキッコーマンは1973年に米国でのしょうゆ生産を開始しており、圧倒的なシェアを獲得していたため、自社製品の差別化が必要だった - 自然食品を好み、合成添加物を避けた食事を好むヒッピーの活動に着目 自社製品から保存料を抜いて、有機の自然認証を取得 - カリフォルニア、コロラド、オレゴン等のヒッピータウン中心に販売を開始 - 同時にホールフーズにも販売開始。当時は3店舗しかなかったが、ホールフーズの店舗数、ナチュラルな食品を扱うスーパーが増え、マーケット拡大共に自社製品の売り上げを拡大	—	—
従業員数	59名	製造/製作 - 米国人に敬遠されないよう、日本を意識されないパッケージデザイン - パッケージは、日本人ではなく米国のデザイナーに依頼し、できるだけ米国人にとってストレスのない味とデザインを心がけてきた	—	—
資本金	非公開	販売 - 米国在住の日本人・日系人は現在でも150万人程度と少なく、市場は決して大きくない。「在米の日本人だけではなく、最初から現地の人をターゲットにしたほうがビジネスとして成功しやすい」 現地の問屋・小売り・ブローカーを活用 - 中間マージンが抑えられるとともに、現地流通末端からの情報が得やすくなり、自社からの提案歩留まりが増す	—	- JETRO等による現地の問屋、ブローカー、小売りプレイヤーとの関係を構築し、日本企業とのマッチング支援 - 大企業等のベンチマークとなる企業の海外展開を支援し、中堅・中小企業が輸出しやすい基盤を整備
事業概要	味噌・醤油の製造・販売 1804年に創業された三重県のサンジルシ醸造をルーツとする	デリバリー - 現地問屋起用 - 通常、日系問屋を起用すると現地小売りに入るためには現地問屋を間に挟む事になり、レイヤーが増え、デリバリーコスト・期間が高張る	—	
事業分野	食	保守・運用 - 日本の発酵食品業界を支援 - 日本のしょうゆ蔵、味噌蔵、みりん蔵を海外に紹介するための「HAKKO HUB」というサイトを立ち上げし、海外での発酵食品の認知向上を目指す	農林水産省の助成金を活用し、日本の発酵蔵を回るツアーを企画・実施	
財務情報	売上) 非公開 利益) 非公開	リスクマネジメント - 為替リスクは特に発生しない - 知財流出対策として、特許を取得できるところは取得		

Source: 各社ウェブサイト、インタビュー、BCG分析



San-J International, Inc.のヒアリング詳細 (2/2)

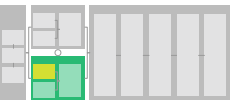
「個」展開の輸出事例: 食 - San-J International, Inc.

米国人向けのマーケットを拡大するためには、現地の問屋・小売り・ブローカーを活用することが必要

- 米国では、日系人が約150万人程度しかおらず、日系マーケットの購買力には期待できない
- 現地に入り込むためには、現地の問屋・小売り・ブローカーとの関係構築が重要
- 公的機関が現地問屋やブローカーとの関係性を整備し、日本企業とのコネクション構築ができるとうい

大手の企業等のベンチマークとなる企業の認知度を活用し、米国展開に繋げる

- 大手メーカーが高いシェアを持っており、同じ土俵でも勝てないため、差別化が課題だった。大手メーカーによる醤油の認知度を活用し、醤油から添加物や保存料を除いたオーガニック醤油や、グルテンフリー醤油として、派生需要を獲得
- 大企業が現地に進出し、現地での認知度が高まると、中堅・中小企業の進出が容易になる波及効果がある



くら寿司は、日本から食材を輸出することで、海外店舗でも日本と同じ味を実現 (1/2)

「個」展開の輸出事例: 食 - くら寿司株式会社

企業概要		これまでの取組み	現状の課題と支援への要望	
		取組み内容とそのポイント	公的機関による支援	
会社名	くら寿司株式会社	海外店舗でも日本と同じ味を実現するため、出汁の材料等を、日本から輸出 日本国内と同様に、海外店舗でもPコンテンツとのコラボレーションを実施	JETROからの情報提供	公的機関からの情報提供や 公的支援の要件緩和
設立年	1995年	輸出意向発生 和食、回転ずし、日本の善き文化を伝えるため、米国、台湾、上海に出店	JETROによる、現地出店予定 エリア内の物件情報の提供	現地のブローカー等の情報元の 紹介
拠点	日本	企画・設計 「ビックラポン!」の景品として、IPコンテンツとコラボレーションを実施 - 鬼滅の刃や名探偵コナン等のIPコンテンツとのコラボレーションを実施 - 権利の話がつけば、日本と同じコラボレーションを米国や上海でも展開 - 現地法人独自でIPコンテンツとコラボレーションする機会もある		- 日本の食品輸出に対する支援 - 公的機関による支援要件の 緩和
従業員数	正社員2,329名 (2022年10月末現在)	製造/製作 - 基本的には日本のくら寿司の商品をベースに海外展開 - 日本と同じ味にするため、合わせ具や出汁のもととなる材料を日本から輸出して、 世界で同じ作業をすることで、同じ味を世界に広める - 現地化する商品を数割混ぜている - 和魂洋才を徹底 - 米国では生ものが苦手な人が多いため、加熱したものやロール寿司等を多く展開		
資本金	20億532万円	販売 - 日本ではTVコマーシャルの放映やチラシの配布を実施しているが、海外では主にSNSを 活用し、集客を実施 - 米国: Instagram - 台湾: Facebook - 上海: 大衆点评アプリ	—	—
事業概要	回転寿司チェーン 「無添 くら寿司」 「無添蔵」の経営	デリバリー - 日系企業のサービスを活用 - 醤油やワサビの発注 - 日本から現地への輸送 - 現地での在庫管理と店舗までの配送	—	現地の輸送チャネル・企業の 紹介
事業分野	食	保守・運用 独立子会社である現地法人が裁量を持って対応	—	—
財務情報	売上高) 1,830億円 (2022年10月末現在)	リスクマネジメント - 特許取得 - 一方で、中国での知財侵害が深刻で、権利侵害に対する対抗に費用が掛かって しまっている状況	—	—



(参考) くら寿司株式会社のヒアリング詳細 (2/2)

「個」展開の輸出事例: 食 - くら寿司

輸出にあたり、サプライチェーンの軸となるチャネルが必要

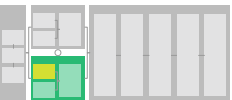
- 日系企業の物流ルートを活用することで、日本から現地店舗までの輸送が可能

現地ブローカー等の情報提供により、現地展開

- 出店予定エリア内での物件を探していた際に、公的機関からの情報提供を受けたが、具体的な物件の紹介には至らなかった
- 物件の紹介には至らなくとも、物件を紹介してくれる現地企業を紹介・情報提供サービスがあると有益

冷凍食品や果物等、輸出のリスクが高い製品の輸出に対する支援が必要

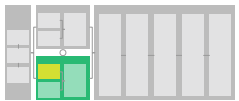
- 日本の養殖技術で生産された水産品や果物を輸出したが、輸送時の品質維持 (冷凍での長距離輸送や、輸送時に痛めてしまうリスク) や、高額な物流コストにより、個社が独自で輸出するにはリスクが高く実行に移すことが難しい



株式会社アストラはデジタルマーケティングを活用して、果物の皮むき機会をB2Bで輸出 (1/2)

「個」展開の輸出事例：機械 - 株式会社アストラ

企業概要		これまでの取組み		現状の課題と支援への要望
		取組み内容とそのポイント	公的機関による支援	
会社名	株式会社アストラ	展示会やWEB広告を活用し、果物の皮剥き機械を世界30ヶ国に販路拡大	海外展示会への出展	—
設立年	1991年	輸出意向発生 - スーパーマーケット等でも日本よりカットフルーツで売られている割合が圧倒的に大きいことから、海外に大きなチャンスがあると判断 - もともと柿の皮むき器を扱っていて、約9割のシェアを取っていた - そのため、新規事業を始める資金があった	—	"JAPAN"を一番に押し出す支援ではなく、より実用的な支援の提供
拠点	日本	企画・設計 - 海外向けに商材を準備しているわけではなく、基本的には国内と共有 - PDCAで改善し、海外に最適化した (柔らかい果物用に最適化するためのパーツ変更 等) - 最終製品を扱っているため、自社で価格決定ができ、自社主体で動けた - 最初は社長の単独経営で進められていたが、後に2名が国際事業担当として加わり、海外展開を加速 - ご担当者はもともと、日本企業が米国出店するときの米国進出コンサルをされており、そこで担当していたアストラにスカウトされ、転職した - もともと知識がある人を獲得し、そのうえで、試行錯誤を重ねながら海外展開を実施	—	海外の助成金情報の提供
従業員数	17名	製造/製作	—	—
資本金	1,000万円	販売 - 流入まで考えている中堅・中小企業は少ない中で、流入はSEO対策を徹底し、Alibaba等での検索で一番上に出てくるようにした - AlibabaやVirtual Expoは流入のために活用しており、売上の数%にしか繋がっていない - そのうえで、メールや電話で説明しなくて良いように、サイトやカタログ等を確り用意 - 海外代理店を通じて製品を販売 - マーケティング資材や展示会を活用して代理店を開拓 - 果物関係のニュースサイト等に広告をうって問合せを受ける - 展示会会場で直接会って話したり、ウェブMTGを実施し、信頼関係を構築	JETROによる通年型オンライン展示会への出展支援 (JAPAN LINKAGE) の活用	エンドユーザーの購買活動に関する情報提供
事業概要	農業用加工・省力化機器の開発・製造・販売	デリバリー - FedEXで対応 - 商品が小さく、重くて20-30kgの郵送のため、小回りが効く空輸便が適切 - 書類作成が簡単 - パレットに大量に積んで届けるほどのマーケットない - 最終梱包まで実施したうえで、代理店やエンドユーザーに届ける	—	—
事業分野	機械	保守・運用 - 製品が故障することは滅多にないので、故障した場合は新品を送付することが多い - メンテナンス体制の強化は検討中	—	- 慣習と用語に関するセミナーの提供 - 専門的なマーケティング用語を学ぶ機会があるとい
財務情報	売上) 非公開 利益) 非公開	リスクマネジメント - 代金は全額前払にしてトラブルを避けている - 知財流出に対する対応策は検討中 - 特許と意匠権は欧州や米国等で取得している	—	—



(参考) 株式会社アストラのヒアリング内容詳細 (2/2)

「個」展開の輸出事例: 機械 - 株式会社アストラ

現地を見て、柔軟に方向性を変えることが必要

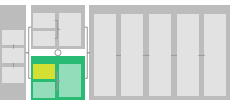
- 社長が海外旅行中にカットフルーツの市場潜在性を認識したことがきっかけで、海外展開を開始
- 現地の代理店候補と、クイックにWebミーティングを実施したり、WhatsappやLINEでのまめなやり取りを実施し、良い代理店を開拓

諦めずに試行錯誤を繰り返し、PDCAを回すことが大切

- お金をかけて様々なSEO対策のトライ&エラーを繰り返し、効果的な方法を模索
 - 結果的に、Alibaba等のB2Bサイトの利用種類を増やし、「ピーラー」等で検索したときに、検索結果の最初のページを自社製品で埋めることに注力
 - 海外向け営業の負担を軽減するために、B2Bサイト上に、電話やEmailで個別に商品説明をしなくても済むように、英語の商品説明や動画を掲載

海外展開事業に元から知見がある人を採用し、裁量権を付与することで、海外展開事業を推進

- 社長の単独経営で進めていたが、自社の米国進出支援のコンサルティングを実施していた当時の担当者をヘッドハント
- 採用した海外展開の担当者に裁量権を付与し、社内の稟議を通さずにスピード感を持って担当者自らトライ&エラーを繰り返して事業を進められる環境を提供
 - 国内における柿の皮むき器の市場シェア率が高く、国内事業が安定していることから、海外事業に使用する資金が十分に整っていた



ジオ・サーチ株式会社は複数の公的機関の支援を活用し、米国・台湾に対して、 減災・地下インフラ老朽化にかかる社会課題を解決するサービスを提供 (1/2)

「個」展開の輸出事例: インフラ/都市開発 - ジオ・サーチ株式会社

企業概要		これまでの取り組み	現状の課題と支援への要望	
		取り組み内容とそのポイント	公的機関による支援	
会社名	ジオ・サーチ株式会社	路面下に潜む見えない危険を素早く正確に探知し、減災・安全に寄与するサービスを提供	F/S補助金やアドバイザーによる情報提供が有用	研修プログラムの提供、減災分野でのコンソーシアム形成支援が有効
設立年	1989年	輸出意向発生 世界中で災害・老朽化が進む中で、正確な地下インフラの可視化サービスに海外事業展開のニーズが存在	－	現行補助金事業の事業対象、期間、補助上限金額の拡大、精算等の準則緩和
拠点	日本	企画・設計 - 最初は韓国政府からの要請で韓国で事業を実施 - 実証調査実施を経て、正式に事業受注し、4年間参画。事業成果として、ソウルの陥没事故7割減。その後、韓国政情により、韓国事業から撤退 - 次に地震後のボランティア調査をきっかけに台湾に支店を開設、プレゼンス向上を目指す - 米国での陥没事故のニュース（車が陥没にはまって、4百万ドル（約6億円）をロサンゼルス市が市民に払うことになった）を受け、米国展開を決意 - それ以外の国は時期をみて検討 - インフラの老朽化・自然災害に関わる問題に対応しているため、成熟都市がターゲットになる	- 経済産業省年度質の高いエネルギーインフラの海外展開に向けた事業実施可能性調査事業費補助金（2022年度 米国調査、2023年度 米国・台湾調査実施中） - LA総領事館HPでの紹介、同総領事館主催会議でプレゼン機会提供 - 日台交流協会による情報提供、台湾でのプレゼン機会提供	- 海外向け人材育成のための公的な研修プログラム - 簡便に利用できる海外貿易保険等リスク管理のガイダンス提供 - 研究開発後の知財権利化に対する優遇・支援
従業員数	200名 (2023年6月現在)	製造/製作	－	海外仕様機材開発に伴う資金手当て
資本金	30,000,000円	販売	- ロサンゼルス総領事館 - カウンターパートへのファーストコンタクト（アポイント）、現地情報の共有 - JETRO - 現地弁護士との紹介、雇用関係や現地情報の共有等	- 日本発の減災コンソーシアム等、公的機関が旗を振って各社をとりまとめる仕組み - 展示会やセミナーの企画運営・出店補助金の提供 - 海外展開時に必要な資格、制度に関する調査の実施や、アドバイザーや相談窓口を設置 - 公的機関によるリース事業の提供 - 公的なファンド・事業会社が当社から機材やソフトを買い上げ、低利で海外事業者へリースし当社がデータサービス提供を行なう仕組み等
事業概要	路面下に発生した空洞の調査を中心に、橋梁劣化診断や埋設物3D可視化調査を実施	デリバリー メールやクラウドで調査結果データを提供するにあたり、情報セキュリティ強化を図りたい	－	－
事業分野	インフラ/減災	保守・運用 継続的に道路・施設管理者にコンタクトし、モニタリング調査を実施して、受注につなげる	－	－
財務情報	売上高: 36億7,500万円 (2023年6月時点)	リスクマネジメント - 知財管理: 社員教育、サーバーの強化管理の徹底 - 為替変動: 通貨バランスに留意 - 安全管理: 旅レジに登録・保険会社からタイムリーな情報収集	－	為替変動、情報セキュリティ、知財流出、侵害、紛争・政情不安等に対する研修プログラム



ジオ・サーチ株式会社のヒアリング詳細 (2/2)

「個」展開の輸出事例: インフラ/都市開発 - ジオ・サーチ株式会社

唯一無二の特化した技術サービスと実用からのフィードバックによる研究開発による強み

- 不可視な地下に対して、正確・速さに特化した信頼ある可視化サービスを進化させながら展開

国外で起こっている事象やニーズを機敏にとらえ、海外展開の市場機会を捉えることが大切

- 2019年に起こった米国での陥没事故のニュースを受け、米国展開を決意
- ニーズの高まり: 世界都市部で顕在化してきた地下インフラの老朽化と自然災害の激甚化による社会課題を解決するサービス

現地でサービスを体験してもらうことによって、受注獲得に繋げる

- デモンストレーション調査を実施し、正確さ、スピード、デリバリーまでの時間を訴求

現地展開を進めるためには、現地企業とのコネクション構築が大切

- 進出初期、JETROや現地の在外公館からの現地企業の紹介が受注獲得に有効



「群」展開では、事例により連携相手やバリューチェーン上の共同範囲が異なるが、大別して4つの類型を確認

3. 国内外の先行事例ー輸出元の企業による取組み: 「群」展開の例と類型

連携先が国内										連携先が海外																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
分野・業界内										他分野					共通																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
例1					例2					例3					例4					例5					例6					例7					例8					例9																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
セキュリティソフトのセット販売					独フ라운ホーファー研究機構で共同R&D・展示会出展					仏コスメティックバレで共同R&D・販売・配送・アフターサービス					ドラマへの飲食店のプロダクトプレイスメント					伝統工芸品を共同で販売					加工食品の物流を飲食店の生鮮食品で利用					有力OTTとの映像コンテンツの共同制作					有力ECによる新商品開発支援-ECでの販売等					現地の財閥と共同でのインフラ開発																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
作る	企画・設計	市場調査			商材を持ち寄りパッケージ化し...					共同で市場調査やR&Dを行い...					共同で市場調査やR&Dを行い...					(資金拠出も含め) 共同で企画し、制作して販売促進										市場調査から一気通貫*					共同で市場調査やR&Dを行い...					共同で企画を行い...																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
		企画/R&D																												*問合せ対応は限定的だが、もしあればNetflixが対応																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
売る	製造/製作	製造/制作			共同で売る					...共同で売る					...共同で売り、届け、アフターサービスする					受注以降は商材が大きく異なるためそれぞれ					共同で売る																				...販売、デリバリー、アフターサービスまで一気通貫					...販売、デリバリー(開発) アフターサービス(運用)まで一気通貫																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
		販売促進																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
	販売	受注																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
		デリバリー																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
届ける	アフターサービス	輸送/提供																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
		問合せ対応																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		

Note: 調査した事例のうち一部を抜粋して掲載
Source: インタビュー及びデスクトップリサーチを元にBCG分析



(参考) 光武酒造場は佐賀県のお酒造との協同スキームを通じて米国マーケットへ進出 (1/2)

「群」展開の輸出事例: 食

企業概要

会社名	光武酒造場
設立年	1688年
拠点	日本
従業員数	58名
資本金	300万円
事業概要	清酒・焼酎・リキュール・ 発酵食品の製造・ 販売
事業分野	食
財務情報	売上) 非公開 利益) 非公開

これまでの取組み

取組み内容とそのポイント

コンテンツ/IPとのコラボレーション清酒を国内と国外で販売

群の組成

- 作者である永井豪先生のアニメの作画監督を務めた和田卓也先生がデビルマンとのコラボレーションを光武社長に提案したことがきっかけでコラボレーションが始まり、版元も和田先生が描くのであれば問題ないと、コラボレーションを許可
 - 同じ和田先生繋がりで、キューティーハニー、北斗の拳、タイガーマスク等、コラボレーションシリーズを続けているうちに、版元からコラボレーションの提案を受けるようになった (モンスターストライクやVTuber木花サクヤ 等)

事業展開

- 海外に移住する40代の日本人をターゲットに輸出を実施
 - 商談会で現地のディストリビューター (飲食店向けの卸売業者 等) に対して、コンテンツ/IPコラボ商品を訴求。ディストリビューターにコラボ商品に対する反応を聞いて、より現地で人気が出るようなIPコンテンツとのコラボレーションに繋げていく
- 権利使用料は、国内外統一で、1本あたり権利使用料を設定し、最低仕入量の条件を設けることで、一定の利益を得られる仕組みを整備
- 海外の商標登録を実施していないコンテンツに関しては、自社で登録申請料を負担し、商標登録の代理申請を実施 (商標の名義は版元会社)
 - アルコールの分類によって商標登録方法が異なるため
- 現地への輸送は、基本的にはバイヤー・ディストリビューター次第で決定
 - ドライのみ或いはドライとリーファーの両方に対応可能か確認し、ドライのみであれば焼酎、リーファー対応も可能であれば焼酎と日本酒を輸送

公的機関による支援

九州経済産業局による支援を受けて、中国向け販促の強化や、佐賀県の取組みで、佐賀県の3蔵元間の連携で米国での販路拡大を実現

- 九州経済産業局「JAPANブランド育成支援事業」で、「成長著しい中国家庭飲み需要の獲得を目指した佐賀地酒の販路拡大事業」実施
 - 中国EC市場におけるマクロデータ取得、中国最大のECモールへの新規出店と販促強化を実施
- さが県産品流通デザイン公社の仲介で、佐賀県内3蔵元が米国に輸出を実施
 - SAGA SAKE SAGAプロジェクトでは、ニューヨークの最高級フレンチレストラン等での佐賀酒と食事のペアリングディナー提供や、アメリカ発日本酒EC専門サイトTippsy sakeでの佐賀酒のセット販売を実施



(参考) 光武酒造場のヒアリング詳細 (2/2)

「群」展開の輸出事例: 食

海外展開経験がない蔵元に対して、具体的な指南を提供

- 海外展開やIPコンテンツとのコラボレーションを実現するためには、具体の詳細まで指南が必要
- 自社が版元と連携時に作成した企画書や資料を他蔵元に共有し、ノウハウを丸ごと伝授

人と人、企業間の繋がりにより、海外展開事業を拡大

- 海外展示会・商談会に行った際に仲良くなった他の蔵元と情報交換を行い、国外でイベントを共同開催
- 佐賀県酒造組合に所属する蔵元に国外のインポーターを紹介してもらう



住友商事は、ベトナム・ハノイ市で、6社コンソーシアムによりサステナブルシティ開発中 (1/2)

「群」展開の輸出事例: インフラ/都市開発 - 住友商事「北ハノイのサステナブルシティ開発プロジェクト」

企業概要

会社名	住友商事
設立年	1912年
拠点	日本
従業員数	79,513人 (連結ベース)
資本金	2,204億円
事業概要	2018年4月にスタートした「中期経営計画2020」において「社会インフラ」を成長分野の1つとして掲げ、都市開発やインフラ整備事業に注力
事業分野	インフラ/都市開発
財務情報	売上) 68,178億円 (2022年度) 利益) 5,652億円 (2022年度当期純利益)

群の組成と事業展開

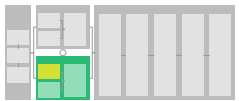
これまでの取組み

取組み内容とそのポイント

- ベトナム・ハノイ市北部で、日本企業6社のコンソーシアムでサステナブルシティ開発中
- 2025年の街びらき (入居開始) に向けて開発を推進中
 - 2018年にハノイ市から投資許可を取得し、ベトナム財閥BRGグループと合併会社を設立
 - 自動車関連ビジネスで関係のあったBRGグループからの声かけが契機
 - 当局からは、タンロン工業団地や発電所等の事業での実績も評価されていた
 - 上記の投資許可の獲得後、共同事業検討のため日本コンソーシアムを発足
 - 住友商事を中心に、NTTコミュニケーションズ、東京電力パワーグリッド、日本電気 (NEC)、博報堂、三菱重工 (エンジニアリング) が参加
 - コミュニティ、モビリティ、エネルギー、デジタルインフラ等の各分野で、具体的なサービスやタウンマネジメントのあり方を検討

公的機関による支援

- 公的機関との継続的な関係構築・意見交換を通じて、事業に活用できる公的支援にアンテナを張り、支援を活用
- 経済産業省令和3年度「質の高いインフラの海外展開に向けた事業実施可能性調査事業費補助金 (我が国によるインフラの海外展開促進調査)」にて、F/S事業「ベトナム国・北ハノイ・スマートシティ (住居エリア) 実現に向けた調査及び主要技術検討～構想段階から実施段階へ」を実施
 - コロナ禍で現地渡航が困難な中、スマートシティ化に向けた具体の構想を本検討調査内で文書に落とし込んだことで、道筋が明確となった。今後、建設設計コンサルティングサービスの調達に活用する
 - JICA「中堅・中小企業・SDGsビジネス支援事業」にて、「コミュニティ型生活サービスインフラ実証事業」を実施
 - コミュニティを創出するサービスインフラ (コミュニティハブ) がQOL向上に繋がるコミュニティ形成支援を図る為の生活インフラとなり、スマートシティの価値向上に貢献し得るかを検証



住友商事のヒアリング詳細 (2/2)

「群」展開の輸出事例: インフラ/都市開発 - 住友商事「北ハノイのサステナブルシティ開発プロジェクト」

核になる企業が存在することにより、コンソーシアム連携・海外での大規模事業検討の推進を実現

- 住友商事が核となり、6社がコンソーシアム化することで、広く異なる分野をカバーする形での大規模なスマートシティ開発検討の推進を実現

人と人、企業間の繋がりにより、海外展開事業を拡大

- 現地企業 (BRGグループ) との付き合いが、本事業の形成に繋がった
- 当局 (ベトナム政府・ハノイ市) とは、タンロン工業団地や発電所等の事業での実績を通じた信頼関係があった
- 日ごろからの政府機関や公的機関との意見交換を通じて、支援事業に対するアンテナを張っていたことが、各事業の活用に繋がった



(参考) 民間の輸出支援企業の例 (地域商社等)

地域商社：岩手県

企業概要

会社名 manordaいわて株式会社

設立年 2020年4月

拠点 岩手県盛岡市

従業員数 ー

資本金 70百万円

事業概要 営業代行、地域デザイン拠点
創出業務、公民連携事業、
岩手銀行グループの保有不
動産活用に関する企画、再
生可能エネルギー関連事業

事業分野 地域商社

財務情報 売上：ー
利益：ー

実施内容

岩手銀行と秋田銀行のアライアンスの一環。海外に向けた販路開拓支援として、台湾への輸出及び販売支援を実施。単独ではなく秋田銀行出資の地域商社「詩の国秋田株式会社」と共同で行うことで多くの商品を揃え、消費者へのPRを図った。

- 秋田・岩手アライアンス～台湾におけるオンライン・オフライン販売～企画を実施
 - 秋田銀行の地域商社「詩の国秋田」と共同で両県特産品の販売イベントを台湾で実施し、両県各10事業者が出品
 - 台湾の小売店や現地のECサイトでの販売のほか、現地の反応を直接見るため、事業者が現地に渡航し商品を直接PRする予約販売会も開催
 - 実施内容：
 - ① POP UP-催事予約販売
(2022年11月16日～12月4日)
 - ② 店舗販売
(2022年12月19日～2023年1月31日)
 - ③ 台湾国内 E C
(2022年11月5日～12月4日)
 - ④ 台湾国内ライブコマース
(2022年11月25日)

設立背景

岩手銀行100%出資

- 人口減少と長期化する低金利環境において、新たな事業領域に進出することで地域活性化と産業創出を促し、持続可能なビジネスモデルを構築、地域産業をデザインし、地域の社会課題の解決と共通価値の創造を図るCSVを実践するために設立





(参考) 民間の輸出支援企業の例 (地域商社 等)

地域商社: 秋田県

企業概要

会社名 詩の国秋田株式会社

設立年 2021年4月

拠点 秋田県秋田市

従業員数 ー

資本金 90百万円

事業概要 国内販路開拓事業、
海外販路開拓事業、
ECサイト運営事業 等

事業分野 地域商社

財務情報 売上: ー
利益: ー

実施内容

秋田県の農業・食品関連分野、伝統工芸分野等を中心に、台湾を中心とした海外や、首都圏への販路開拓を通じて新たな商流構築を図る

- 秋田・岩手アライアンス～台湾におけるオンライン・オフライン販売～企画を実施
 - 岩手銀行の地域商社「manordaいわて株式会社」と共同で両県特産品の販売イベントを台湾で実施し、両県各10事業者が出品（詳細前頁参照）
- 海外販路開拓事業
 - 事業者に代わって営業活動を実施
 - 秋田銀行東京ビジネスサポートセンター/詩の国秋田台北支店/中国信託ホールディングスと提携
 - 秋田と台湾が相互に売買する持続的ビジネス環境を構築
- マーケティング・ブランディング事業
 - 実需者ニーズ等のリサーチ
 - マーケティングミックスの立案支援
 - デザイン・商品開発支援 等

設立背景

- 株式会社秋田銀行 (出資比率88.9%)
- 中国信託創業投資公司 (出資比率11.1%)
- 秋田県の基幹産業である農業・食品関連分野において、農業産出額、食品製造出荷額ともに東北最下位に低迷している状況の中、地域外を中心とした新たな販売チャネル網の構築や、営業活動の実践によるマーケットニーズ等の有益情報の収集及び生産者への還元、さらにはマーケット分析を基にしたマーケットインによる商品開発支援等の商社機能を有した、地域に根ざした企業体が必要だった
- 同社は、食料品や農水畜産品、工芸品等の地場産品を対象に、マーケティングやブランディング、国内外での販路開拓といったトータルプロデュースを行い、本県の優れた資源や特産品の流通拡大を目指して設立された



(参考) 民間の輸出支援企業の例

食: 無人販売機での日本食品販売の事例

企業概要

会社名	Jump Start
設立年	2018年
拠点	インドネシア
従業員数	260名強
資本金	10M USD+
事業概要	インドネシアでキャッシュレス・AI機能を搭載した自動販売機を設置し、日本の飲料・菓子・軽食等を販売
事業分野	食
財務情報	売上: ー 利益: ー

実施内容

インドネシアのオフィス・工場・学校・病院等の屋内施設に無人販売機を設置し、日本食品を含む飲料・菓子・軽食等を販売

企画・設計	・ ー
仕入	・ 日本の貿易会社が自社と日本企業を仲介し、インドネシアへの輸出手続きを支援
販売	・ 自動販売機での商品の販売
デリバリー	・ ー
保守・運用	・ AI・システムの導入により、各販売機の売上データをリアルタイムで収集し、適正在庫の予測と点検・補充ルート的设计を自動的に行う
リスク マネジメント	・ ー

課題

日本からインドネシアへの食品輸出には、輸入規制とハラール認証対応の課題が存在

仕入	- 日本からインドネシアへの食品輸入は規制が厳しく、且つ、ハラール認証対応が必要 - 輸入関税が免除される可能性があるが、すべての製品に適用されるわけではない - 現地生産を行っている日本企業の商品はバラエティが限定的
販売	- 他国 (韓国、タイ) の製品に比べ原価率が高いため、インドネシアでの販売量が少ない - インドネシアで製品を販売促進するためのメーカー、日本企業、政府のサポートが限定的
デリバリー	・ ー
その他	日本企業とやり取りを実施するうえで、言語面の課題が存在

Source: 各社ウェブサイト、インタビュー、BCG分析



(参考) 民間の輸出支援企業の例

食:ワイン・日本酒の輸出ネットワーク活用の事例

企業概要

会社名	East Meets West Fine Wines (EMW)
設立年	2003年
拠点	中国
従業員数	150人超
資本金	—
事業概要	中国で酒類の卸売・EC販売等を行う企業。日本全国の蔵元に中国進出に向けた流通・販売プラットフォームを提供
事業分野	食
財務情報	売上: — 利益: —

Source: 各社ウェブサイト、インタビュー、BCG分析

実施内容

日本全国の蔵元に対して、中国進出の足掛かりとなる流通・販売プラットフォームを提供

企画・設計	● —
製造/製作	● —
販売	● 中国での日本酒の新需要開拓 - 中国のレストランオーナー等に対する日本酒イベントの開催 - 日本酒の魅力を発信するコンテンツ制作 - レストラン向けの日本酒取り扱い・飲み方教育の実施
デリバリー	● 中国全土をカバーする国内物流・低温倉庫の物流ネットワークの提供
保守・運用	● —
リスクマネジメント	● —

課題

人気・知名度のない日本酒を中国で販売するためには、引き続き地道なマーケティング活動が必要

仕入	● 中国では、日本で人気がある日本酒が人気だが、人気な酒蔵は、生産量不足により、輸出意欲がないところが多い ● 震災や処理水等の問題で、中国への日本食材の輸出が減少すると、中国の日本食レストランの売上が減少し、日本酒の売上も減少する
販売	● —
デリバリー	● —
その他	● 日本で人気・知名度のない日本酒を中国で販売するためには、地道なマーケティング活動を通して、日本酒の味を知ってもらう必要がある - 日本の酒造に対して、海外の展示会に参加し、マーケティング活動を実施するための予算を提供 - 海外のバイヤーやレストラン関係者を日本に招聘し、日本での酒蔵ツアーを通して日本酒の良さを知ってもらう機会づくりが必要



(参考) 民間の輸出支援企業の例

ファッション/ライフスタイル: 地域産品のセレクトショップの事例

企業概要

会社名	SAS ENIS
設立年	2011年
拠点	フランス
従業員数	－
資本金	－
事業概要	世界の情報発信地パリの中心部に、地域の伝統工芸品等のクールジャパン商材を、欧州展開するためのビジネス拠点を整備
事業分野	ファッション/ライフスタイル
財務情報	売上: ー 利益: ー

実施内容

日本の地域産品事業者に対して、地域の伝統工芸品等のクールジャパン商材を、欧州展開するためのビジネス拠点 (ショーケース) を整備	
企画・設計	・ ー
製造/製作	・ 製品のローカライズ化支援
販売	・ テストマーケティング実施支援 ・ 展示会出展支援 ・ 展示会出店後のフォローサービス ・ パリー等地の自社ショーケースで情報発信・販売 ・ 欧州の有名ショップ・レストラン等への販路開拓支援
デリバリー	・ 輸出入実務 (通関手続等) の支援 ・ 定期混載便での輸送支援
保守・運用	・ ー
リスクマネジメント	・ ー

課題・必要な支援

欧州への輸出を志向する輸出元事業者 (顧客) の獲得や、公的機関との連携に課題が存在	
仕入	・ ー
販売	・ 公的機関からの貿易イベント等に関する情報提供や、イベント主催機会の提供
デリバリー	・ ー
その他	・ 輸出事業者の獲得 - 公的機関と連携し、輸出を志向する事業者と協働機会の獲得 ・ 補助金制度 - テストマーケティング実施や輸出支援企業に対する補助金 - 長期的な取り組みを実施するための、単年度ではなく複数年度の補助金

Source: 各社ウェブサイト、インタビュー、BCG分析



海外の公的機関等による支援でも、大別して、「個」社での輸出（「個」展開）支援と、企業「群」での輸出（「群」展開）の支援の2種を確認

3. 国内外の先行事例ー海外の公的機関等による支援

「個」社での輸出 （「個」展開）



個別企業によるバリューチェーン上の
課題解決を公的支援で促進

企業「群」での輸出 （「群」展開）



複数企業の共同での輸出を
公的支援で促進



支援メニューとしては、我が国同様、バリューチェーン全体に亘り支援を実施。 その中に、「個」展開の支援と「群」展開の支援の両方を確認

3. 国内外の先行事例ー海外の公的機関等による支援：支援メニューの概観

3.国内外の先行事例ー海外の公的機関等による支援: 支援メニューの概観													「個」展開 の支援	「群」展開 の支援						
			食	ファッション/ライフスタイル			コンテンツ/IP		ITサービス		ヘルスケア	機械/自動車	インフラ/都市開発							
			フランス	イタリア	フランス	韓国	インド	スイス	ドイツ	韓国	ドイツ	中国								
作る	企画・ 設計	市場 調査	各国の 市場調査	共同 での市場 開拓の支援	各国の 市場調査	貿易 庁ウェブ サイトに て、	各国の市場 調査	海外有 力O T T との交 渉によ る協力 関係構 築	各国の 市場調査	関税 免除 で輸出 支援	各国の 市場調査	一政 府組 織の ウェ ブサ イト にて、	各国の 市場調査	共同 R & D プロ ジェ クト の実 施・展 示会 への	各国の 市場調査	支 援の 共通 的な 問合 せ／ 相談 窓口 を提 供	各国の 市場調査	支 援の 共通 的な 問合 せ／ 相談 窓口 を提 供	各国の 市場調査	支 援の 共通 的な 問合 せ／ 相談 窓口 を提 供
		企画/ R&D	輸出先 の検討 会の開 催		オンライ ン相談 会	輸出ノ ウハウ のトレ ーニン グの提 供	他分野 企業と のマッ チング	共同R&D のマッ チング	製造に 対する 補助金	製造に 対する 補助金	共同R&D プログラ ム	R&D費 用の助 成	生産 プロセ スのIoT 化の支 援	(国内 の中堅 ・中小 企業の) 海外の 建設協 会との マッ チング	R&D費 用の助 成	生産 プロセ スのIoT 化の支 援	R&D費 用の助 成	R&D費 用の助 成		
売る	販売	製造/ 製作	有機農 法、ア グリテ ックへ の補助 金	製造に 対する 補助金	製造の デジタル トランス フォーメ ーション やカー ボン ニュート ラル化 への補 助金	コンテン ツ制作 への補 助金	コンテン ツ制作 への補 助金	展示会 への共 同出展 の主導	展示会 への共 同出展 の主導	製造に 対する 補助金	製造に 対する 補助金	一政 府組 織の ウェ ブサ イト にて、	生産 プロセ スのIoT 化の支 援	広告宣 伝、通 訳・翻 訳サー ビス利 用の補 助	広告宣 伝、通 訳・翻 訳サー ビス利 用の補 助	生産 プロセ スのIoT 化の支 援	広告宣 伝、通 訳・翻 訳サー ビス利 用の補 助	展示会 への共 同出展 の主導	展示会 への共 同出展 の主導	
		販 促 進	ECや展 示会へ の共同 出展の 主導	ECや展 示会へ の共同 出展の 主導	共同プロ モーション の主導、 ECや展 示会への 共同出展 の主導	他分野 企業と の合同 展示会 の開催	展示会 への共 同出展 の主導	展示会 への共 同出展 の主導	展示会 への共 同出展 の主導	展示会 への共 同出展 の主導	一政 府組 織の ウェ ブサ イト にて、	生産 プロセ スのIoT 化の支 援	広告宣 伝、通 訳・翻 訳サー ビス利 用の補 助	広告宣 伝、通 訳・翻 訳サー ビス利 用の補 助	生産 プロセ スのIoT 化の支 援	広告宣 伝、通 訳・翻 訳サー ビス利 用の補 助	展示会 への共 同出展 の主導	展示会 への共 同出展 の主導		
届ける	デリバリー	受 注	ECや展 示会へ の共同 出展の 主導	ECや展 示会へ の共同 出展の 主導	共同プロ モーション の主導、 ECや展 示会への 共同出展 の主導	他分野 企業と の合同 展示会 の開催	展示会 への共 同出展 の主導	展示会 への共 同出展 の主導	展示会 への共 同出展 の主導	一政 府組 織の ウェ ブサ イト にて、	生産 プロセ スのIoT 化の支 援	広告宣 伝、通 訳・翻 訳サー ビス利 用の補 助	広告宣 伝、通 訳・翻 訳サー ビス利 用の補 助	生産 プロセ スのIoT 化の支 援	広告宣 伝、通 訳・翻 訳サー ビス利 用の補 助	展示会 への共 同出展 の主導	展示会 への共 同出展 の主導			
		輸 送/ 提供	共同輸 送の実 証実験 、海上 輸送の 検討会 開催/ 情報提 供	共同輸 送の実 証実験 、海上 輸送の 検討会 開催/ 情報提 供	中堅・中 小企業 の輸出 費用の 60%の 支援	韓流コ ンテン ツ輸出 データ センタ ーの設 置	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー
届ける	アフター サービス	問 合 せ 対 応	共同輸 送の実 証実験 、海上 輸送の 検討会 開催/ 情報提 供	共同輸 送の実 証実験 、海上 輸送の 検討会 開催/ 情報提 供	中堅・中 小企業 の輸出 費用の 60%の 支援	韓流コ ンテン ツ輸出 データ センタ ーの設 置	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー
		修 理・ 返品 ・交 換	共同輸 送の実 証実験 、海上 輸送の 検討会 開催/ 情報提 供	共同輸 送の実 証実験 、海上 輸送の 検討会 開催/ 情報提 供	中堅・中 小企業 の輸出 費用の 60%の 支援	韓流コ ンテン ツ輸出 データ センタ ーの設 置	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー	共同の 輸送・ アフタ ー

Source: インタビュー及びデスクトップリサーチを元にBCG分析



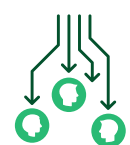
また、支援メニューの中で、我が国の輸出拡大に向けた必要事項にも対応している例を確認

3. 国内外の先行事例ー海外の公的機関等による支援：我が国で必要なことに対応する例

我が国の輸出拡大に向けた必要事項 (再掲)

左記に対応する海外公的機関等による輸出支援策

「個」展開



公的支援のラインナップとして、不足している
デリバリー支援を拡充する



企業が公的支援を受け易いようにする
・ 輸出相談や支援案内の窓口の一本化



複数の官公庁・公的機関が提供している
公的支援メニューから、輸出元が必要なものを
把握して利用しやすくする



デリバリーを支援する
・ 輸送の情報提供
・ 物流会社とのマッチング
・ 輸送費の補助 等

「群」展開



輸出意欲がない/弱い企業や、単体で競争力
が発揮し難い企業も、多数を継続的に輸出
促進できる、スケーラブルな仕組みを設ける



様々な企業を巻き込める群にする／
群展開を推進する民間を支援する
・ 「群」展開の企画・推進の主導
・ 輸出元同士のマッチング
・ 海外の有力事業者との協業交渉
・ 上記を行う民間(業界団体等)への補助



(参考) 海外行政/公的機関の取組み: 食×フランス

取組み概況	政府・公的機関による主な支援内容				
		情報/技術	ヒト	モノ	カネ
背景として、主な輸出産品は飲料・食品と化粧品等であり、飲料・食品では約75%、化粧品では約80%が中堅・中小企業。 そのため、中堅・中小企業や中堅企業を中心に、「人と地域への投資」「輸出拡大の支援」「将来への備え」の3本柱の戦略を掲げる。	共通	—	—	—	—
	Ix.輸出意向発生	地方の中堅・中小企業が輸出に踏み込めない課題を議論する場を運営			
	Ia.企画・設計	輸出ターゲット市場の検討会の開催	① 輸出に関するトレーニングの提供	—	—
		各国の市場調査	輸出ノウハウのある若手人材とのマッチング		
			条件付きで輸出に関する2ヶ月の短期研修を無償提供		
公的機関が輸出の企画・設計からデリバリーまでを支援 そのうえ、EC市場での共同出店や共同輸出の実証実験等で群展開も支援。 共同出店では、販売とそれに伴う輸出サポートを一括して提供	Ib.製造/製作	生産技術や包装、加工施設等の技術セミナー開催	—	—	有機農法への補助金 アグテックへの助成金
	Ic.販売	② EC市場で共同出店の場を提供し、その際に法制度の情報共有から販売方法のコンサルティングまで一括サポート			
		輸出商談支援		サプライヤーとバイヤーのB2Bマッチングサイトを運営	オンライン市場での出店補助金
		フランス食品・飲料のプロモーション		展示会開催	プロモーション費用の補助金
		関税優遇措置に関するトレーニングの提供			輸出ローン
	Id.デリバリー	販売における翻訳やSNS投稿支援			輸出支援プログラムに採用された中堅・中小企業の輸出額の60%を負担
		③ 共同輸出の実証実験			関税の引き下げ交渉
	Ie.保守・運用	海上輸送の検討会開催 海上輸送の規制の情報提供	—	—	—

Source: 農業・食品省HP; france agri merのHP; Team France ExportのHP; 貿易投資庁のHP;外務省HP



③ (参考) 中堅・中小企業の輸出を促進するために、輸出コストを削減につながる共同輸出の実証実験を開始

中堅・中小企業向け共同輸出実証実験 "DiNAll" の概要

- 主催: 農業・食品省
 - 各地域ごとに募集
- 目的: 共同で輸出のマーケティング・市場開拓等を行いコスト削減をすることで、輸出を断念している中堅・中小企業の輸出を促進
 - 背景として、中堅・中小企業は輸出のためのマーケティング、市場開拓、市場調査、現地での営業担当者のコストが支払えず輸出できない企業が多数
- 内容: 中堅・中小企業の輸出を、海外市場開拓の段階から行う実証実験
 - 一から市場を開拓するため、ノウハウ学習や輸出方法のコンサルティング・監査等を受ける
 - 市場開拓として、消費者開拓、ベンダー開拓を実施
- 対象: フランス国内の中堅・中小企業
- 実証実験の期間: 18-30ヶ月
 - 2023/9/21までプロジェクト募集

支援・選考基準の詳細

- 支援内容: 政府は実証実験の助成金のみ支給し、輸出のノウハウから市場調査等に関しては、プロジェクト実施団体が自らサービス提供先を見つける
 - 実証実験のための助成金を1プロジェクトあたり10万ユーロ (約1,600万円) 支給
 - DiNAll全体で60万ユーロ支給可能
- 選考基準: プロジェクトの実現可能性やインパクトの大きさ等を農業・食品省が判断し、最大6プロジェクトを支援
 - プロジェクトが海外市場を開拓し、長期的にその市場へのアプローチが可能であること
 - プロセスの実現可能性・再現可能性
 - 市場開拓に関するインパクトの大きさ



(参考) 海外行政/公的機関の取組み: ファッション/ライフスタイル×イタリア

取組み概況	政府・公的機関による主な支援内容				★: 貿易投資庁が提供するサービス
		情報/技術	ヒト	モノ	カネ
貿易投資庁が、輸出に関するトレーニングや市場動向等の情報提供、バイヤーや専門家とのコネクションづくり、ECサイト出店、オンライン相談等、企画・設計、販売の一括した窓口を提供	共通	★貿易投資庁のサイトで、輸出に関するオンライントレーニングから、各国の市場動向、各国のバイヤー・弁護士等専門家とのコネクションづくり、Amazon等のECサイトでの出店まで、一括してサポート提供			
	Ix.輸出意向発生	—	—	—	—
	Ia.企画・設計	★各国の市場分析	★海外投資家の紹介	★世界各国に貿易館の設置	—
		★各国の関税、税制、規制等に関する情報提供			
		★輸出に関するオンライン相談会			
	Ib.製造/製作	—	—	—	製造に関する補助金
	Ic.販売	① Amazonでの共同出店の場を提供し、出店準備から出店後のマーケティングまでコンサルティングサービスを提供			
		★現地のECサイトと連携して共同出店の場を提供			
		② 輸出に関する	★企業にあったバイヤーの紹介	各国大使館が展示会開催	海外展示会/見本市の出店補助金
		★オンライントレーニングの提供			
		★ビジネスマッチング	★各国の弁護士・会計士等の専門家の紹介	③ サプライヤーとバイヤーのB2B	
	Id.デリバリー	★各国の有名ECサイトの紹介とその分析		★マッチングサイトを運営	
		★イタリアファッションのプロモーション			
	Ie.保守・運用	—	—	—	—

② (参考) 貿易投資庁は、輸出のいろはから各国市場の違い、ファッションに特化したデジタルマーケティングの方法まで幅広いオンライントレーニングを提供

貿易投資庁による "デジタル輸出アカデミー"

"デジタル輸出アカデミー" で、貿易投資庁の専属講師による輸出及びプロモーションに関するトレーニングを提供

- 内容: 輸出のいろはや各国市場の違いに関する講義、ファッションに特化した講義まで種類は様々
 - ファッションに特化した講義では、デジタルマーケティング手法に精通した企業を対象に上級トレーニングコースを提供
- 参加方法: 無料でオンライントレーニング可能
- 主な対象者: 小企業のマーケティングマネージャー・輸出マネージャー・デジタル戦略担当



Note: スクリーンショットは、イタリア語を自動翻訳で日本語に訳しております
Source: 貿易投資庁のHP

ファッションに特化したトレーニング

"デジタル輸出アカデミー" では上級コースとして、6日間の無料のオンライントレーニングを提供

- 内容: デジタル・ニューロマーケティング、上級Eコマース、B2Bソーシャルメディアマーケティング、CNマーケティング、上級メールマーケティング等のデジタルマーケティングトピックを提供
- 時期: 2023年10月・11月に3回実施し、今後も継続予定
- 講師: 貿易投資庁で輸出・コンサルティング経験の長い専属講師

それ以外にも、貿易投資庁はHPにおいて、初心者向けのECマーケティング戦略等のトレーニングを提供

- YouTubeで提供しており、申請なしにだれでも無料で視聴可能
- 現在、1コースで500回以上の視聴

電子銃削のeコマース: デジタル輸出に関するオンラインコース



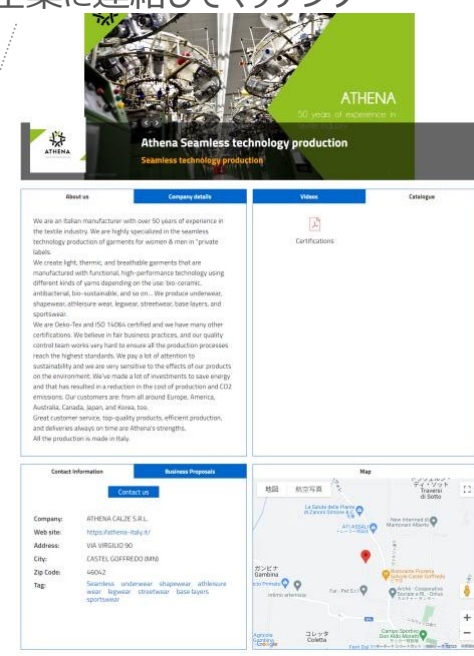
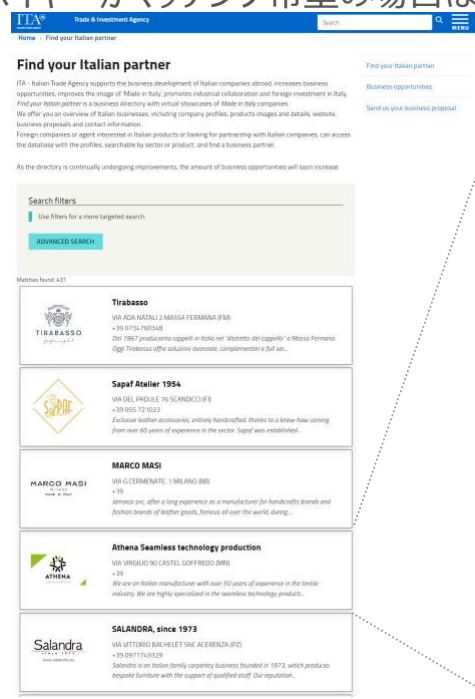
③ (参考) 貿易投資庁は、海外のバイヤー、イタリア企業双方がマッチングできるサービスを運営

海外バイヤー向け

海外バイヤー向けに、イタリアの中堅・中小企業の情報を一覧化して提供

- ファッション・ライフスタイルだけでも約430企業

バイヤーがマッチング希望の場合は、企業に連絡してマッチング



イタリア企業向け

海外バイヤーが貿易投資庁の "ビジネスチャンス" サイトに希望するマッチング内容を投稿

- ファッション・ライフスタイルだけで過去1年で15つの投稿

関心のあるイタリア企業はその投稿に返信をしてマッチング

ビジネスチャンス

このサービスは、海外市場からの商品やサービスのリクエストとオファー、産業連携と投資機会の提案など、外国企業からの情報とビジネスチャンスを提供します。
@ Activateサービス機能を使用して、国やセクターでフィルタリングされた電子メールの受信トレイでレポートの自動受信を購読して、電子メールでニュースを受信することができます。

検索フィルター			
関心のあるセクターや国、発行日やテキストでビジネスチャンスを検索することができます。			
結果のフィルタリング			
見る10	元業	検索:	
発行年月日	会社	テキスト	
2023-12-11	トジー・フアナバー	質問: こんにちは、私たちは「Luxrare」であり、...	
2023-12-10	アル・ヤスラ・ファッション	質問: アルユースラはクウェートに拠点を置く会社です。	
2023-12-10	サウジ・アンファル(株)	質問: Saudi Anfal co.は、サウジアラビアに拠点を置く会社です。	
2023-12-03	グルース・アドバンスト・トレーディング・カンパニー	質問: Grouth Advanced Trading Company. それは会社です...	
2023-11-06	富東工場	質問: FUTON FACTORYのフランスの布団輸入業者...	
2023-10-31	該当なし	質問: ホットおよび...	
2023-10-25	Fikile Pty Ltd	質問: Fikileは、イタリアの企業を探しています...	
2023-10-11	アル・アベド・コスメティクス	質問: Al-Abed Cosmeticsはサウジアラビアに拠点を置く会社です...	
2023-10-08	ECOBUY BUSINESS & SERVICE CO. LTD.(エコバイビジネス&サービス株式会社)	オファー: ベトナムのローカル投資を販売し、電話をかけます...	
2023-10-06	CNRホールディング	質問: こんにちはサマダム。お知らせいたします...	

Note: スライド右側のスクリーンショットは、イタリア語を自動翻訳で日本語に訳しております
Source: 貿易投資庁HP



(参考) 海外行政/公的機関の取組み: ファッション/ライフスタイル×フランス

取組み概況	政府・公的機関による主な支援内容				
	情報/技術	ヒト	モノ	カネ	
背景として、主な輸出産品は飲料・食品と化粧品等であり、飲料・食品では約75%、化粧品では約80%が中堅・中小企業。 そのため、中堅・中小企業や中堅企業を中心に、「人と地域への投資」「輸出拡大の支援」「将来への備え」の3本柱の戦略を掲げる。 政府は、世界最大の化粧品産業拠点である"コスメティックバレー"を"競争力産業クラスター"に認定し、共同研究や共同輸送・返品対応の実証実験を実施。 それに加え、ECサイトの共同出店やバイヤーとのB2Bマッチングサイトの提供等、デジタルを活用した群展開を実施	共通	① 政府は、世界最大の化粧品産業集積地の "コスメティックバレー" を "競争力産業クラスター" に認定し、企業・大学・研究所の共同研究や共同の国際展示会の開催等により、フランスブランドの国際競争力を高める			
	Ix.輸出意向発生	地方の中堅・中小企業が輸出に踏み込めない課題を議論する場を運営			
	Ia.企画・設計	輸出ターゲット市場の検討会の開催	③ 輸出に関するトレーニングの提供	－	－
		各国の市場調査	輸出ノウハウのある若手人材とのマッチング		
			条件付きで輸出に関する2ヶ月の短期研修を無償提供		
Ib.製造/製作	－	－	－	製造でのDX化、CN化のための補助金	
Ic.販売	EC市場での共同出店 (予定)				
	輸出商談支援		サプライヤーとバイヤーのB2Bマッチングサイトを運営	オンライン市場での出店補助金	
	フランスファッションのプロモーション		海外展示会開催	プロモーション費用の補助金	
	関税優遇措置に関するトレーニングの提供			輸出ローン	
	販売における翻訳やSNS投稿支援			輸出支援プログラムに採用された中堅・中小企業の輸出額の60%を負担 関税の引き下げ交渉	
Id.デリバリー	② "コスメティックバレー" で共同輸送・返品対応の実証実験を実施				
Ie.保守・運用					

Source: コスメティック・バレーHP;文化省HP; Team France ExportのHP; 貿易投資庁のHP;外務省HP



(参考) 海外行政/公的機関の取組み: コンテンツ/IP×韓国

取組み概況

背景として、財閥系大企業が中心の産業構造で、中堅・中小企業の育成・立ち上げが課題だが、国内市場は限定的なため海外輸出が必要。

斯様な中で、コンテンツはグローバルで強い競争力を発揮。そのため、中小輸出企業の能力強化・支援や、消費財など輸出有望産業の成長支援、コンテンツと文化の力での革新的成長の牽引を掲げる。

コンテンツ振興院が、人材育成含めコンテンツの企画・設計から販売までを支援し、輸出情報を一元化したサイトも運営

その上で、海外有力OTTと協力関係を構築したり、韓流コンテンツをフックに他産業の輸出を促進する等群展開も支援

政府・公的機関による主な支援内容

★: コンテンツ振興院が提供するサービス

	情報/技術	ヒト	モノ	カネ
共通	★ スタートアップ向けに、コンテンツ事業の創業から初めてのコンテンツ制作、輸出までを一貫して支援			
	① コンテンツ輸出情報を一元化したサイトを運営			
Ix.輸出意向発生	—	—	—	—
Ia.企画・設計	★ 有力輸出国と同国で人気のコンテンツの分析、現地向け再制作方法の提示 ★ サイト上での市場情報提供	★ 創作技術の専門人材育成 ・ 育成プログラムの提供 ・ 大学と連携 ★ コンテンツ企画と新技術のトレーニング提供	—	★ コンテンツ制作のための補助金、税制優遇
Ib.製造/製作	★ 海外・韓国共同でのコンテンツ制作のコネクション作り	—		★ 制作費支援 ⑤ 海外有力OTTとの連携による、制作費への投資や販売・デリバリーの機会付与
Ic.販売	★ 韓国/個社コンテンツのSNS・インフルエンサー等を介したプロモーション ★ 韓流コンテンツが普及していない国への無償配給 ★ 輸出商談支援 ④ 韓流コンテンツと連携し、PPL広告で中堅・中小企業の食品や化粧品の販促支援	★ コンテンツ翻訳専門人材の育成支援 ★ 知財保護のための弁護士紹介	② オンラインマーケットプレイスを運営★ ③ 韓流コンテンツと関連産業を連携した大規模な産業・文化融合博覧会を開催 海外でのコンテンツ展示会	★ コンテンツ輸出ファンドの設立 ★ 翻訳等の再制作費支援 ★ 広告資金支援
Id.デリバリー	—	—	★ 韓流コンテンツ輸出用データセンターの設置	—
Ie.保守・運用	—	—	—	—

Note: KOTRAが支援するのは海外でのコンテンツ展示会のみ
Source: [KOCCA2024年支援事業説明資料](#); [KOTRA2023サービスガイドブック](#)

① (参考) 輸出企業向けに、コンテンツ輸出情報を一元化したサイト "WelCon" を運営

Welconの輸出事業者向けサービス

- Welconの目的: 分散するコンテンツ輸出情報を統合し、海外進出情報の情報入手を容易にする
- 支援内容:
 - 輸出予定企業の輸出能力診断からそのノウハウ補填のための相談窓口、市場動向等を提供
 - 海外輸出能力診断: 輸出予定企業・輸出済み企業が企業情報を入力すると、輸出ノウハウで強化すべき点や優先輸出国リスト、支援事業情報等を提供
 - 海外進出相談: コンテンツの分野別に国内外の専門家に問い合わせで無料相談できるサービス
 - 海外進出関連の契約書作成や知財保護、広報・マーケティング方法等について相談可能
 - 市場情報: 各国の消費人口や消費動向、コンテンツを中心とした韓流の需要等について情報提供
 - イベント紹介: 国内外の展示会や輸出商談マッチングイベントの情報提供
 - 韓国コンテンツニュースの提供

Welconサイト (韓国語版) のトップページ

WelCon
Well-made K-Content

国際ビジネスイベント (マーケット)	輸出支援サービス	海外市場動向	海外市場の詳細情報	カスタマーサポート	マーケットプレイス
国際ビジネスイベント (マーケット)	輸出支援サービス	海外市場動向	海外市場の詳細情報	カスタマーサポート	マーケットプレイス
全イベント	輸出支援事業案内	海外市場動向	国別法令情報	WelCon紹介	マーケットプレイスのご案内
KOCCAイベント参加 (国内外)	海外進出相談	海外市場統計	進出段階別法規制情報	お知らせ	マーケットプレイス入店規約
海外マーケット参加	輸出能力診断	主要国市場情報	ビジネス/文化コード	ニュースレター	マーケットプレイス入店申込
年間イベントスケジュール	海外進出に関するFAQ	コンテンツニュース (メディア報道)	機関支援政策	Q&A	マーケットプレイスのショートカット
海外マーケット情報	海外輸出契約書式		企業情報		
	海外ビジネスセンター案内		コンテンツ利用状況		

トップページの "輸出支援サービス" をクリックすれば、輸出支援事業の内容や海外輸出の相談、輸出Q&Aに移動でき、わかりやすいサイト構造

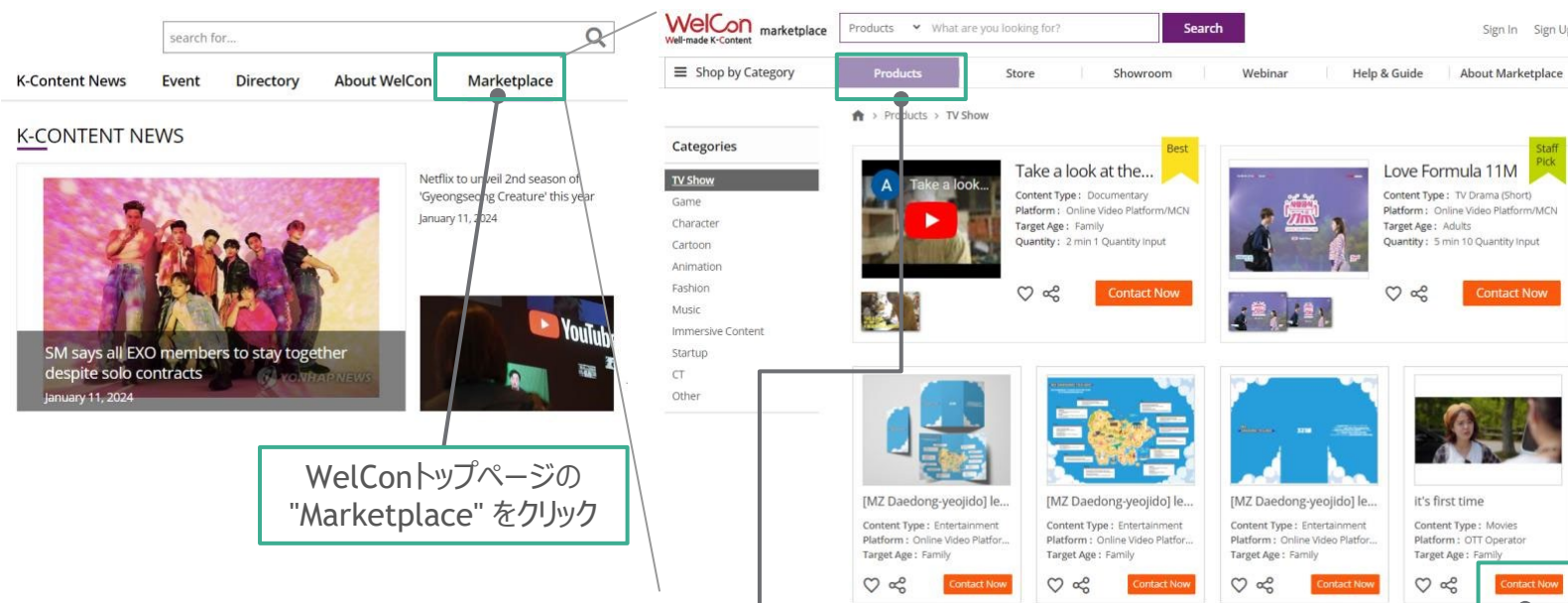
② (参考) 同一ウェブサイト内で海外バイヤーと制作会社・クリエイターがコンテンツを売買する場を提供

WelConの海外バイヤー向けサービス

海外バイヤーとクリエイターのビジネスマッチングやコンテンツ会社一覧を情報提供

- ビジネスマッチングのためのマーケットプレイスにはコンテンツ一覧が掲載され、海外バイヤーはその場で購入依頼可能
- 韓国コンテンツ会社一覧には、コンテンツ会社の概要、主要な作品及び連絡先を記載

WelConサイト (英語版) は海外バイヤー向け仕様



WelConトップページの
"Marketplace" をクリック

"Marketplace" の
ページ上の "Products"
に売買対象のコンテンツ
が一覧化

"Contact Now" をクリック
すれば、購入依頼ができる



④ (参考) 海外放送予定の韓流コンテンツと連携し、中堅・中小企業の食品や化粧品等をPPL広告として入れ込み、YouTubeとも連携してオンライン・オフラインで広告し販促支援

韓流関連産業のPPL広告事業の概要

韓流コンテンツにPPL広告を出すことで関連産業の中堅・中小企業の販路

拡大を目指す取組みを、省庁合同で支援

- 目的: 中堅・中小企業の海外認知度向上と販路開拓を支援
- 関係省庁: 韓国コンテンツ振興院を筆頭に、文化体育観光部・農林畜産食品部・海洋水産部・中小ベンチャー企業部・韓国農水産食品流通公社・中堅・中小企業
流通センター・韓国工芸・デザイン文化振興院が参加
- PPL広告対象: 文化/食品/消費財から公募で40社
 - 文化: キャラクター、工芸品等
 - 食品: キムチ、トッポギ、ペットフード、明太子等
 - 消費財: 化粧品、家電家具等

支援方法

- PPL広告の対象事業分野を決定し中堅・中小企業を公募のうえ、関係省庁で40社選定
 - 中堅・中小企業の公募は、コンテンツ振興院の支援公募サイトから募集
 - 対象事業分野/広告対象企業は関係省庁と議論し決定
- 広告対象製品が登場できるような海外放送予定の韓流コンテンツと連携し、コンテンツ制作に補助金支給
 - OTTや海外地上波放送予定の韓流コンテンツの企画段階で、PPL広告対象が登場するようなコンテンツか精査のうえ連携
 - そのうえで、広告対象が登場するコンテンツになるよう、コンテンツ内容の企画段階から制作陣と連携
- 販促のために広告対象製品をコンテンツ振興院のSNSや展示会で宣伝するうえ、中堅・中小企業向けにYouTubeと連携させて広告作成等を支援
 - コンテンツ振興院がYouTubeと連携し、広告対象製品の企業用にYouTubeチャンネルの作り方、YouTube向け広告の制作会社を紹介



(参考) 海外行政/公的機関の取組み: ITサービス×インド

取組み概況	政府・公的機関による主な支援内容			
	情報/技術	ヒト	モノ	カネ
ソフトウェア企業が集約する地域内にITインフラ設備を整備し関税免除とする等、企画・設計から販売・保守運用までを支援	共通	① 輸出・雇用促進のための特別経済区において関税免除等の税制優遇や高速回線等のインフラを提供		
		② The Software Technology Parks (STP) スキームでは、STP工業団地に進出したIT企業に免税措置・必要なインフラ、コンサルティングサービスを提供		
		③ 政府主導の業界団体"NASSCOM"はインドのIT産業を促進するために、スタートアップ向け支援や共同実証実験のマッチング、教育プログラムの提供等包括的にサポート		
	Ix.輸出意向発生	—	—	—
また、政府主導の業界団体が、IT人材育成やスタートアップ支援、共同実証実験支援等で産業促進	Ia.企画・設計	④ ITスタートアップに対し、ソフトウェアの無償提供や専門家とのメンター制度、資金支援等のサポートを提供		
		⑥ 輸出に関するトレーニング ITの最新情報の提供 各国の市場情報の提供 インドのITサービスのプロモーション 共同実証実験のマッチング	⑤ ITに関する100以上の教育プログラムを提供 高速回線・情報通信の共有施設の提供 製品開発用の研究施設の提供	会社設立時の補助金 設備投資・研究開発費用の補助金
	Ib.製造/製作	—	—	補助金
	Ic.販売	輸出商談支援 バイヤーリスト (4万業者以上) の提供 インドIT産業のプロモーション	—	海外展示会開催 免税措置
	Id.デリバリー	—	—	—
	Ie.保守・運用	—	—	—

Source: 商工省HP; NASSCOMのHP;電子・IT省HP; インド貿易研究所HP



①(参考) 特別経済区SEZにおいて関税免除等の税制優遇や高速回線等のインフラを提供し輸出促進

取組み概況

- 目的: インド産業の輸出・雇用振興
- 運営中のSEZ数: 270地域 (2022年時点)
- SEZの総輸出額: 約17兆円 (2022年時点)
 - うちITサービスの輸出額: 約9,200億円 (2022年時点)

主な支援内容

- 税制優遇
 - 輸入品・輸出に関し関税免除
 - 15年間は所得税・法人税の半額～全額免除 (2021年4月以前に製造開始した場合)
- インフラ設備 (高速回線・輸出施設 等) の提供
- 安価な価格での土地の提供 等



②(参考) The Software Technology Parks (STP) スキームでは、STP工業団地に進出したIT企業に免税措置・必要なインフラ、コンサルティングサービスを提供し、輸出を促進

取組み概況

- 背景: ITサービスの輸出促進のために創設されたインドの工業団地
- 支援対象: ITサービス事業に従事するスタートアップ
- 運営中のSTP数: 63地域 (2024年現在)
- STPの総輸出額: 約1,500億円(2022年時点)

主な支援内容

- STP進出企業に対する免税措置や必要なインフラ提供、市場分析等の情報提供、コンサルティングサービスの提供、補助金支給 等
- 輸入品・輸出の免税措置
 - 必要なインフラとして、高速回線、データセンター、共同研究施設等の提供
 - ITサービスに特化した各国の市場分析やワークショップ・セミナー等による情報提供
 - ITサービスのプロジェクト管理とコンサルティングサービスの提供



⑥(参考) 政府は、輸出初心者向けに、輸出準備から関税措置等について学べるオンライントレーニングを提供

オンライントレーニングの概要

インド貿易研究所が輸出を学べる20つのオンライントレーニングを無料で提供

- 対象者: 輸出初心者
- 研修内容: 輸出準備から関税措置、輸出規制、物流等についてトレーニング
 - 各コースで、復習用の質問等の学習教材を提供
 - 参加者同士で質問しあえるオンラインディスカッションフォーラム機能提供
 - 全20講義を終了してテストを受けると、輸出入管理に関する認定書を受領

具体的なトレーニング内容

List of Learning Modules

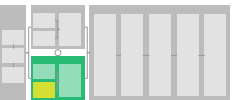
1. Introduction to the Programme: Coverage and Assessing Export Readiness.
2. Background of India's Export.
3. Harmonized System data Classification, Market Identification & Trade Map.
4. Understanding the Market Opportunities.
5. DGFT, Export Promotion, Role of RA, EPCs and RCMC;IEC.
6. Foreign Trade Policy (2015-2020)
7. Foreign Trade Agreements.
8. Non Tariff Barriers.
9. Export Business Plan.
10. Incorporating Incoterms 2010 in Trade Transactions.
11. Duty Drawback and Claim Procedure.
12. Implication of GST in Export Chain.
13. Management of international payments (LoC, UCP-600).
14. Export Finance Bank Schemes.
15. Understanding FEMA Guidelines and Master Directions of RBI relating to export.
16. Currency Risk Managements.
17. Commercial & Regulatory Documents for Export Preparation & Handling
18. Risk Management in Export. Role of ECGC.
19. Understanding Logistics Value Chain in Export operations.
20. Open Discussion with Govt. Officers & IIFT Faculty / Academia)



(参考) 海外行政/公的機関の取組み: ヘルスケア×スイス

取組み概況	政府・公的機関による主な支援内容				★: 政府組織S-GEが提供するサービス
		情報/技術	ヒト	モノ	カネ
政府の輸出支援組織S-GEが、各国の市場動向から輸出に関する相談窓口提供まで輸出情報提供窓口を一本化し、企画・設計/販売を支援 またS-GEはスイス・イノベーションパークを起点にイノベーションプログラムで共同研究を支援する等、高品質の製品・サービスの創出・群展開にも寄与	共通	① 政府の輸出支援組織S-GEは中堅・中小企業の輸出促進のために、輸出に関する情報窓口の一本化、共同研究等の群展開支援まで一括してサポート★			
	Ix.輸出意向発生				
	Ia.企画・設計	★各国市場分析と国ごとの比較	★大学・研究所・企業とのマッチング	★コアワーキングスペース・大規模研究施設の提供	研究費用の補助金
		★関税・規制等の情報提供			
		②ヘルステックの共同研究プログラムの提供★			
		★スイス・イノベーションパークを起点にイノベーションプログラムで研究支援			
		★スタートアップ企業の創業・資金調達・投資家マッチング・セミナー等の支援			
	Ib.製造/製作	—	—	—	補助金
	Ic.販売	★海外での入札情報の提供	★各国バイヤーのデータベース	★海外展示会の開催	海外展示会への出展補助金
		★弁護士による知的財産権保護の法的サービスの提供	★各国の弁護士・会計士等の専門家のデータベース		
	Id.デリバリー	—	—	—	—
	Ie.保守・運用	—	—	—	—

Source: S-GEのHP; 連邦公衆衛生局HP; 教育・研究・イノベーション庁HP



(参考) 海外行政/公的機関の取組み: 機械/自動車 (製造業) ×ドイツ

取組み概況	政府・公的機関による主な支援内容				
	情報/技術	ヒト	モノ	カネ	
背景として、世界に通用する中堅・中小企業(ミッテルシュタンド)が産業の中核であり、その強みを活かし・更に伸ばしていくことが目指されている。 そのうえで、ドイツの産業の特徴を国際的に活躍する企業と中堅・中小企業の融合とし、柱の1つとしてイノベーションを推進。 上記をふまえ、公的研究機関によるR&D主導などの中小企業の輸出支援を実施。また、公的機関によって、人材育成含め企画・設計から販売までを支援	共通	技術人材の採用支援 ・義務教育の修了者に、地域企業で職業訓練 (デュアルシステム)		人材育成の費用補助	
		標準化による企業間の相互接続性の確保			
		企業ネットワーク形成/産業クラスター化促進 (推進機関設立 等)			
		① 輸出関連情報を一元化したサイトを運営			
	Ix.輸出意向発生	"ドイツにおいても、良い製品を持っていて、国際化を考えていないような企業にどうやってアプローチするのが良いかは本当に難しい。そのような企業にどうやってきっかけを与えるかについて、まだ正しい解決策が見つかっていない" (IHK Dusseldorfインタビュー)			
	Ia.企画・設計	海外市場情報の提供			R&D費用の助成
	Ib.製造/製作	研究開発 (含 製品開発) の受託/共同 または 技術供与 (フ라운ホーファー研究機構/FhG、大学 等)			
		生産プロセスIoT化支援 (情報提供 等)(Mittelstand4.0)	—	—	資材購入の融資
Ic.販売	入札情報が一元化されたサイトを運営	通訳・翻訳サービスの手配	海外展示会の開催/共同出展 (ドイツメッセ 等)	広告宣伝、通訳・翻訳サービス等への費用補助	
	海外バイヤー探しの代行・仲介			顧客の不払い/政治リスクへの輸出保険の融資	
	関税・規制に関する情報提供				
	輸出先企業を選定、プロジェクト計画を立案し、それに合致するドイツの中堅・中小企業を紹介				
Id.デリバリー	—	—	—	—	
Ie.保守・運用	—	—	—	—	

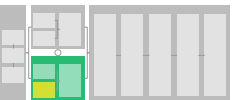
Source: 中堅・中小企業庁「令和3年度「ドイツにおける中堅・中小企業の研究開発投資が当該企業の海外展開に及ぼす影響とドイツにおける海外展開支援施策の現状に関する調査」事業報告書」
；JETRO「ドイツ中堅・中小企業の成長に貢献するフ라운ホーファー研究機構」、みずほ銀行「みずほ産業調査 Vol.50」を基にBCG分析



(参考) 海外行政/公的機関の取組み: インフラ×韓国

取組み概況	政府・公的機関による主な支援内容				
		情報/技術	ヒト	モノ	カネ
海外進出に向けた 一本化した問い合わせ 窓口の提供等、公的機関が 人材育成含め企画・設計 から保守・運用までを支援 その上で、海外の建設協会と インフラ企業の連携も支援	共通	① 海外進出に向けた問合せサイトを 運営	—	—	—
	Ix.輸出意向発生	—	—	—	—
	Ia.企画・設計	② 過去・現在の入札情報や市場 情報が一元化されたサイトを運営 海外バイヤーに関する情報提供	エンジニアリング人材・インフラ輸出 プロジェクト遂行人材・グローバル 専門人材育成 ・ 専門大学院の開設 ・ 教育費の国費支援	—	現地交渉等の初期進出費用を 支援
	Ib.製造/製作	海外プラントの妥当性調査支援	—	—	輸出関連の資金貸付・割引・ 投資等
	Ic.販売	開発支援に関する政府間対話	海外建設関係者への エンジニアリング教育	展示会開催	資材の共同購入・融資
		輸出商談支援	—	—	金利・手数料優待
	Id.デリバリー	海外の建設協会と中堅・中小企 業を 結ぶ受注支援	—	—	—
		物流情報提供	—	—	輸送費の費用補助
	Ie.保守・運用	—	—	—	—

Source: 韓国海外インフラ・都市開発支援公社のHP; KOTRAのHP; KOSMEのHP; Korea EximbankのHP



(参考) 海外行政/公的機関の取組み: インフラ/都市開発×ドイツ

取組み概況	政府・公的機関による主な支援内容			
	情報/技術	ヒト	モノ	カネ
輸出関連情報を一元化したサイトの運営等、公的機関が人材育成含め企画・設計から保守・運用までを支援	共通	技術人材の採用支援 ・義務教育の修了者に、地域企業で職業訓練 (デュアルシステム)		人材育成の費用補助
		標準化による企業間の相互接続性の確保		
		企業ネットワーク形成/産業クラスター化促進 (推進機関設立 等)		
		① 輸出関連情報を一元化したサイトを運営		
	Ix.輸出意向発生	"ドイツにおいても、良い製品を持っていて、国際化を考えていないような企業にどうやってアプローチするのが良いかは本当に難しい。そのような企業にどうやってきっかけを与えるかについて、 まだ正しい解決策が見つかっていない " (IHK Dusseldorfインタビュー)		
	Ia.企画・設計	② 開発支援に関する政府間交渉 海外市場情報の提供 研究開発 (含 製品開発) の受託/共同 または 技術供与 (フラウンホーファー研究機構/FhG、大学 等)		
	Ib.製造/製作	生産プロセスIoT化支援 (情報提供 等)(Mittelstand4.0)		
Ic.販売	入札情報が一元化されたサイトを運営 海外バイヤー探しの代行・仲介 関税・規制に関する情報提供 輸出先企業を選定、プロジェクト計画を立案し、それに合致するドイツの中堅・中小企業を紹介	通訳・翻訳サービスの手配	海外展示会の開催/共同出展 (ドイツメッセ 等)	広告宣伝、通訳・翻訳サービス等への費用補助 顧客の不払い/政治リスクへの輸出保険の融資
Id.デリバリー	—	—	—	—
Ie.保守・運用	—	—	—	—

Source: 中堅・中小企業庁「令和3年度「ドイツにおける中堅・中小企業の研究開発投資が当該企業の海外展開に及ぼす影響とドイツにおける海外展開支援施策の現状に関する調査」事業報告書」
；JETRO「ドイツ中堅・中小企業の成長に貢献するフラウンホーファー研究機構」、みずほ銀行「みずほ産業調査 Vol.50」、貿易・投資振興機関のHP



(参考) 海外行政/公的機関の取組み: インフラ/都市開発×中国

取組み概況	政府・公的機関による主な支援内容				
		情報/技術	ヒト	モノ	カネ
公的機関が人材育成含め 企画・設計から デリバリーまでを支援	共通	—	—	—	—
	Ix.輸出意向発生	—	—	—	—
群展開において、政府が インフラ建設とその資材等を パッケージ化して販売交渉 したり、地方自治体が 中堅・中小企業と物流企業 の 需給マッチング、海外の 公営倉庫で共同保管を実施	Ia.企画・設計	入札情報の提供 輸出に関する オンライントレーニングの提供 市場情報の提供	エンジニアリング人材・インフラ輸出 プロジェクト遂行人材・グローバル 専門人材育成 - 専門大学院の開設 - 教育費の国費支援	—	共同研究への助成金 輸出関連の資金貸付・投資 等
	Ib.製造/製作	海外プラントの妥当性調査実施	海外建設関係者への エンジニアリング教育	—	製造の融資
	Ic.販売	開発支援に関する政府間対話 ① 政府によるインフラ建設と資材等の 共同販売の交渉	—	展示会開催	資材購入の融資
	Id.デリバリー	② 中堅・中小企業と物流企業のマッ チング	—	③ 海外の公営倉庫での共同保管と 輸送/返品・交換対応	民間の海外共同倉庫への融資
	Ie.保守・運用	—	—		

Source: 中国政府HP;商務部HP;一帯一路HP;交通運輸部HP

我が国の輸出促進に向けては、「個」展開と「群」展開の支援が考えられる

3. 国内外の先行事例－先行事例からの示唆

「個」社での輸出 （「個」展開）



個別企業によるバリューチェーン上の
課題解決を公的支援で促進

- 支援メニューを把握・利用し易くするため、窓口を一本化
- デリバリーについて、適切な輸送手段を案内 等

企業「群」での輸出 （「群」展開）



複数企業の共同での輸出を
公的支援で促進

- 企画・推進の主導
- 輸出元同士のマッチング
- 海外事業者との連携交渉
- 上記を行う民間への補助 等



「個」展開は、既存支援は継続しつつ、支援メニューを把握・利用し易くするための窓口一本化が有用な可能性がある。またデリバリーは適切な輸送手段の案内が有効な可能性がある

輸出元が直面している課題と、「群」展開により期待されるメリット

想定される追加の支援策 (例)

	本調査研究で確認された課題 (再掲)	提供中の公的支援 (再掲)
輸出意向発生	① 「輸出に向かない事業」と自己認識している	産業/中堅・中小企業の育成 (各関係省庁)
企画・設計	② 海外事業のケイパビリティ/ノウハウがない (人手や必要な能力を持つ人材の不足)	新輸出大国コンソーシアムパートナーによるハンズオン支援 (JETRO)
製造/製作	③ 海外の市場情報を簡単に得られない (規制、補助金、購買行動 等)	海外ビジネス情報、海外ミニ調査サービス、海外事務所面談 (JETRO) 等
販売	④ -	生産設備の導入補助金 (各関係省庁) 等
デリバリー	⑤ 販売促進や営業の機能がない	販売代行会社の斡旋、海外ECによる買取プロジェクト 等 (JETRO)
アフターサービス	⑥ 現地の適切なパートナー (代理店) が見つからない/見つかりにくい	現地パートナーとのビジネスマッチング (JETRO) 等
全体/共通	⑦ 輸送のリードタイムが長く、低品質、高価格で買い手に敬遠される/適切な方法が不明	(食のみ) 輸送費を含む品目別団体の輸出への補助 (農林水産省)
	⑧ 適切な現地委託先が見つかず、問合せや修理、返品、交換の対応品質が低い	現地パートナーとのビジネスマッチング (JETRO) 等
	⑨ 提供されている公的支援がわからない	-

適切な国際輸送手段の案内

- 輸出元の課題として、適切な輸送手段がわからないことが確認された
- 国内の先行事例では汎用的な輸送手段を利用している
- 海外の公的支援の事例でも、輸送方法の情報提供をしている例が確認された

支援メニューを把握・利用しやすくするため窓口一本化

- 国内の先行事例では公的支援を活用
- 海外事例では支援の窓口を一本化する例を確認



「群」展開は、我が国の輸出元が直面している一連の課題の解決に向け有効と考えられる。 その支援策としては、企画・推進の主導、輸出元同士のマッチング、海外事業者との連携 交渉、それらを行う民間への補助等が考えられる

輸出元が直面している課題と、「群」展開により期待されるメリット

	本調査研究で確認された課題 (再掲)	「群」展開により期待されるメリット
輸出意向発生	① 「輸出に向かない事業」と自己認識している	複数社を集めて従来とは異なる海外向けの商材パッケージや事業にできる
企画・設計	② 海外事業のケイパビリティ/ノウハウがない (人手や必要な能力を持つ人材の不足)	海外事業のケイパビリティ・ノウハウを融通して補える
製造/製作	③ 海外の市場情報を簡単に得られない (規制、補助金、購買行動 等)	必要情報を中心になる主体から得られる
販売	④ -	-
デリバリー	⑤ 販売促進や営業の機能がない	必要なQCDを実現できている他社の販売網を利用できる
アフターサービス	⑥ 現地の適切なパートナー (代理店) が見つからない/見つかりにくい	必要なQCDを実現できている他社の物流網を利用できる
全体/共通	⑦ 輸送のリードタイムが長く、低品質、高価格で買い手に敬遠される/適切な方法が不明	必要なQCDを実現できている他社のアフターサービス網を利用できる
	⑧ 適切な現地委託先が見つかず、問合せや修理、返品、交換の対応品質が低い	個別課題ごとに支援を探さずとも、「群」に参加すれば一連のメリットを得られる
	⑨ 提供されている公的支援がわからない	

想定される追加の支援策 (例)

- 企画・推進の主導
 - 輸出元以外の第三者が商材・事業の企画を立上げ、輸出を推進
 - 輸出元の中堅・中小企業が上記に参加
- 連携企業のマッチング
 - 連携する分野/業界内外の企業同士のマッチングの場を提供
 - 輸出元の中堅・中小企業が上記に参加
- 海外事業者との連携交渉
 - 中心になる主体が代表して海外の有力事業者と協業やその条件を交渉
 - 輸出元の中堅・中小企業が上記協業に参加
- 上記を行う民間への補助
 - 民間企業や業界団体等による共同での輸出への取組みをサポート

本資料の内容

1. 調査概要
2. 我が国の現状
3. 国内外の先行事例
- 4. 取組み方針案

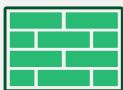


輸出元企業や業界団体等へのヒアリングによりハードルや課題を調査

4.取組み方針案 - 調査方法

実践のハードル

(企業による輸出への取組みの実現には、どのようなハードルがあるか?)



「群」展開のハードルについて輸出元や業界団体にヒアリング (8件)

- 製造業 (機械／インフラ)
- コンテンツ/IP
- ヘルスケア
- ファッション/ライフスタイル
- 食
- ITサービス

ハードルを乗り越えるための方策

(ハードルを乗り越えるためには、どのような支援が必要か?)



「群」展開の推進役を民間で立ち上げる際の課題について、地域商社やその関係者等にヒアリング (9件)

- 地域商社の代表取締役
- 地域商社支援を行っている総合商社の管理職
- 地方の総合商社の顧問
- 広域自治体の政策アドバイザー
- 地方創生支援を行うコンサルタント 等



サマリ: 4.取組み方針案 [1/2]

展開内容の仮説

(輸出拡大に向けて、企業がどのように輸出に取り組むことを目指すか?)

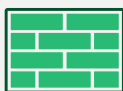


我が国の現状と国内外の先行事例をふまえ、「個」展開と「群」展開の両輪で輸出を促進

- 「個」展開は、事例で見られた手法を元にしたモデルを想定
 - 市場の状況に応じたPDCA、現地の有力な流通を介した販売、汎用的な小口配送でのデリバリー
- 「群」展開は、事例で見られた類型を元に、4パターンの共同取組みのモデルを想定
 - 国内・分野内のパッケージ化: 国内・分野内で商材をセットにし、共同で販売を行う
 - 国内の他分野との抱合せ: 国内・分野横断でコラボレーションし、共同で販売を行う
 - 国内企業との流通の共同化: 国内企業で販路や物流を共有して販売やデリバリーを行う
 - 海外の有力企業との協業: 企画からアフターサービスまで一気通貫で海外企業と協業する

実践のハードル

(企業による輸出への取組みの実現には、どのようなハードルがあるか?)



「個」展開と「群」展開のそれぞれ、輸出元のみでの実践にはハードルがある

- 「個」展開は、必要な支援の殆どが提供中だが、その把握・利用ができていない。また、デリバリーについては、支援が限定的かつ、輸出元には適切な輸出方法の知識がない
- 「群」展開は、現状では支援が限定的であり、群の組成や展開に困難がある。その要因は、群の組成や展開を主導する推進役や、群で競争力を発揮できる主体の不足/欠如の両方がある
 - 特に、必要な公的支援があれば使用しながら、競争力がある主体を巻き込み「群」の組成と展開を行うため、推進役不足/欠如の解消が重要と考えられる

ハードルを乗り越えるための方策

(ハードルを乗り越えるためには、どのような支援が必要か?)



従来の支援策に加えて、「個」展開と「群」展開それぞれのハードルを乗り越えるための支援を追加的に行う

- 「個」展開は、デリバリーの情報提供をメニューに追加し、省庁・公的機関を横断して支援を案内する総合窓口を設置
- 「群」展開は、継続的にスケールさせていくため、「群」の組成・展開を主導できる推進役の立ち上げを促進
 - 推進役の担い手は、群組成を牽引し得る強い競争力を発揮できる輸出元、または、輸出意向のない企業も含め中堅・中小企業の事業支援を行っている第三者 (地域金融機関・地域商社・業界団体 等) を想定。「群」展開の推進役と参加企業の両者に、収益獲得のみに留まらないメリットを見込む
 - 経済産業省/JETROが「群」展開の推進役の立上げを支援し、推進役が輸出元に対して「群」展開をリード
 - 推進役の立上げ支援は、実現の課題を踏まえ、輸出や「群」展開のノウハウ、新規取組みの費用補助、国内外企業とのマッチングを提供
 - 推進役に、公的支援によるチャレンジを通じてメリットを実感、ノウハウを会得し、自走化してもらうことで、輸出促進の主体を増加させ、輸出の取組みをスケールさせていくことをねらう

以上により、「個」展開は情報提供・マッチングを中心とした支援、「群」展開はリソース提供まで含めた支援を取り揃え、輸出元サイドのイネーブルメントと、輸出先サイドの需要喚起/把握の両側からの働きかけを行う



サマリ: 4.取組み方針案 [2/2]

ロードマップ

(いつまでに何の実現を目指し、何を行うか?)



「個」展開と「群」展開いずれの支援も、2024年度に試行したうえで、2025年度から本格的に展開する

- 「個」展開は、2024年度にデリバリー支援と総合窓口設置を行い、有効性が確認できれば、2025年度以降も改善しながら継続
- 「群」展開は、2024年度に限られた推進役企業でトライアルを行い、有効性が確認できればノウハウを構築して、2025年度以降に支援先を拡大

端緒とするトライアルの想定内容

(初期に想定するトライアルは、どのような目的で、何を行うか?)



端緒となる取らいるでは、「群」展開の各パターンについて、我が国で実現例が限定的な分野・方法について、今後有望な国での輸出促進・拡大効果と、支援による「群」展開促進の効果を検証。

あわせて、民間へのノウハウ移転や公的機関での継続支援に向けて、「群」展開やその促進の手法の確立・形式知化を図る

なお対象国は、「群」展開の各パターンとの適合性と、対象分野の輸出拡大ポテンシャルを勘案して選定し、グローバル・サウス中心と想定

- 例) 食×フィリピン、ファッション/ライフスタイル×インドネシア、機械×ベトナム 等

我が国の現状と国内外の先行事例をふまえ、「個」展開と「群」展開の両輪で輸出を促進

4. 取組み方針案－展開内容の仮説：大きな方向性

「個」社での輸出 （「個」展開）



企業が個別にバリューチェーン上の課題を解決

企業「群」での輸出 （「群」展開）



複数企業でエコシステムを形成して輸出のバリューチェーン上の営みを共同



「個」展開は、事例で見られたポイントを踏まえた展開を企業が行うことを想定

4. 取組み方針案－展開内容の仮説：企業による「個」展開のモデル

作る	企画・設計	市場調査	市場の反応を受けて柔軟・粘り強くPDCA 輸出する商材や、販売促進方法、輸送手段、アフターサービスの提供方法等、バリューチェーンに亘り、市場の反応をふまえて継続的にブラッシュアップ
		企画/R&D	
売る	製造/製作	製造/制作	(生産設備の高度化/DX 生産性を向上すべく、製造/制作方法を自動化/デジタル化)
	販売	販売促進	現地の有力な流通企業を介して販売 - 現地で有力なディストリビューター、ブローカー、セールスレップや代理店等を介して販売 - 国内からのルートでアクセスしやすい企業ではなく、現地で有力な企業に拘る
		受注	
	デリバリー	輸送/提供	汎用的な小口国際物流を利用してデリバリー EMSやFedEx等、既存の有用な国際物流を利用して輸送
届ける	アフターサービス	問合せ対応	現地の流通や代理店を利用 - 現地で適切な対応が可能な流通や代理店により一次対応を代行 - 必要に応じて日本から追加でサポートを実施
		修理・返品・交換	



「群」展開は、事例で見られた類型を元に、4パターンの共同取組みを企業が行うことを想定

4.取組み方針案－展開内容の仮説：企業による「群」展開のモデル

国内企業と連携する

海外企業と連携する

分野内企業

他分野企業

作る

ア. 国内・分野内のパッケージ化
同業他社で商材の企画開発から販売まで協働

- 商材を持ち寄りパッケージ化
or
- 共同でR&D

イ. 国内の他分野との抱合せ
競争力が強い分野の商材に、他の分野の商材が相乗り

売る

ウ. 国内企業との流通の共同化

企業が流通経路を外販し、他社の商材を販売・輸送

- 自社流通路の解放
- 輸出支援企業による流通支援

届ける

エ. 現地の有力企業との協業

現地で有力な企業と商材の企画開発からアフターサービスまで協業



「個」展開と「群」展開のそれぞれ、輸出元のみでの実践にはハードルがある

4. 取組み方針案－実現のハードル

「個」社での輸出 （「個」展開）



必要な支援の殆どがメニューとして提供
中でも、その把握・利用ができていない。
また、デリバリーの支援は未だない

企業「群」での輸出 （「群」展開）



現状では支援が限定的であり、
群の組成や展開に困難がある
（詳細後段）



「群」展開は、現状では支援が限定的であり、群の組成や展開に困難がある。その要因は、群の組成や展開を主導する推進役や群で競争力を発揮できる主体の不足/欠如がある

4. 取組み方針案－実現のハードル: 「群」展開のハードル

発生している課題現象 (インタビューで確認されたものの例)

想定される左記の要因

	製造業 (機械/インフラ)	コンテンツ/IP	ヘルスケア	ファッション/ ライフスタイル	食	ITサービス	
群の組成	① 群で展開する 発想や計画が 欠如/不足して 群が組成できない	ライセンシング・コラボレー ションが場当たりの		多くの伝統工芸品企業 が、機会があれば相乗り するが、自分で売ろうと いう発想が弱い	良い機会がわからない チャンスがない・やり方も わからない		群の組成や展開を 主導する推進役の 不足/欠如 特に、必要な 公的支援が あれば使用 しながら、競争力 がある主体を巻き 込みながら「群」の 組成と展開を 行うために重要と 考えられる
		ヒットしたコンテンツがコラボし やすいとは限らない/プロダクト プレイメントは限定的					
群の展開	② 海外有力企業に 組んで貰えない/ 条件が不利で 儲からない、 その交渉が十分 できない	組みやすい日本企業の間での パートナーシップとなっており「弱 弱」連合となっている	競争力のある海外企業は各地で ライセンスアウトする傾向にあり、 輸出のための手組みは難しい	海外企業からのライセンス は、あくまで日本ローカル		言語や時差の壁で、海外の エンドユーザーだけでなく、開 発会社からも受注し辛い	群で競争力を発揮 できる主体の不足/ 欠如
		強い外資メーカーとの協業は 条件が厳しいし、儲からないこ とも多い	海外の強いチャネル・ディスト リビュータへは警戒感があり組 みにくい	直営店を作って売るのは難しい が、海外の流通と組むと儲か らない		海外の強いプレイヤーと組もう とすると、経済条件が厳しくな る	
	③ 責任の所在が 曖昧でリスクを 取れない	誰が群展開の責任を負うのか、 不明確になりがちでリスクを取 れない					
群の展開	④ 企業間の調整 のため意思決定に 時間がかかる		委員会方式でIPを保有している ケースが多く、海外展開・事業 開発のスピード感が遅い				群で競争力を発揮 できる主体の不足/ 欠如
	⑤ 群になっても競争 力が発揮できず 売れない・儲か らない	組みやすい日本企業の間での パートナーシップとなっており「弱 弱」連合となっている	グローバルで戦うには ケイパビリティが不足している 企業がほとんど			言語や時差の壁で、海外の エンドユーザーだけでなく、開 発会社からも受注し辛い	



(参考) 食分野では、海外の日本食レストランで日本の食材を使うためのハードルや、コンテンツ/IP連携をする際の課題が確認された

「群」展開における課題: 食

海外の
日本食レストランでの
日本の食材の利用
(バリューチェーン型)

- “ (日本食レストランにとって) 高価格・オーバースペックで、日本の食材ばかり使えない
- ・ 高品質で味はいいが、価格が高すぎるし、手元に届くまで時間がかかりすぎて鮮度が落ちるということもある
 - ・ 現地の人に、そこまで味の違いがわからなかったり、現地の食材の方が口にあうということもある
 - ・ 例えば米国でも、日本の食材の代替品になるような食材は、より安価に入手できる

- “ (同上) 現地生産品や日本以外からの輸入品でもいい
- ・ 日本のメーカーでも、醤油、酢、みそ、みりん等は現地で生産しており、わざわざ輸入品を買わなくていい
 - ・ 加工食品ではない食材でも、例えば、和牛ならオーストラリア産の方が安いし、お客様の口にあう

コンテンツ/IP
連携
(IP中心型)

ライセンス
アウト

- “ 良い機会がわからない
- ・ ポケモンやジャンプ漫画のような、よほどのメジャー作品ならまだしも、他に何が海外でヒットしてるかわからない
 - ・ あまりにメジャー作品だと、ライセンス料も高いのではないかと尻込みしてしまう

- “ 海外需要が読めないためリスクが取れない
- ・ 国内ではどれだけ売れるか目処がわかるが、海外でどれだけ売れるかなんてわからない
 - ・ そのため、ロイヤリティの最低保証額がクリアできるかわからず、経営に余裕もないので、リスクを取れない

プロダクト
プレイス
メント
(PPL)

- “ チャンスがない・やり方もわからない
- ・ 大手メーカーならまだしも、中小にとっては機会がないし、やる方法もわからない。費用もそんなに払えない
 - ・ せいぜい、地元テレビ局のローカル番組に出るぐらいだが、海外発信されたり、ましてヒットしたりするものでない



(参考) ファッション/ライフスタイル分野では、販売段階でのアパレル同士の「群」の組成はさほど障壁が高くないが、商品企画でのコラボレーションはアパレル同士でも分野を超えても難あり

「群」展開における課題: ファッション/ライフスタイル

アパレル

- “ 他のブランドやコンテンツとのコラボ商品は、ブランドによっては自ブランドの毀損リスクがある
- ・ 国内外の有名デザイナーやコンテンツとのコラボレーション商品をよく出す企業もあるが、良くも悪くも、ブランドのカラーがあまりデザインにないからできること。デザインに特徴があるブランドであれば、なかなかできることではない
 - ・ また、デザインやブランドを提供する側にとって、ライセンサーがよほど確りしていないと、低品質でのブランド毀損がリスク

- “ 自ブランドへの拘りがあまりない中小メーカー (サプライヤー) だと、コラボはできても海外展開の余力がない
- ・ 量販店に卸しているような中小メーカーだと、自ブランドへの拘りが強くなく、人気コンテンツとのコラボ等もよくやる
 - ・ しかし、コロナ禍も経て経営状況が苦しいところが多く、人員整理もしてカツカツでやっている。また、正社員でも年収は200万円台等、給与水準も低いので、海外事業ができるような人材は基本いない

- “ 海外企業からのライセンスは、あくまで日本ローカル
- ・ 日本のアパレルメーカーだと、海外ブランドからライセンスを受けて事業を行っているところも少なくない
 - ・ しかしライセンスはあくまで日本国内に限られ、海外輸出はできないし、海外だと現地で事業展開されている

- “ 直営店を作って売るのは難しいが、海外の流通と組むと儲からない
- ・ 日本の、特に企業規模が小さい中堅・中小ブランドでは、直営店を作り、育てて運営することは難しい
 - ・ そのため、海外の卸売や小売に販売を任せてきたが、そうすると利益を取られてしまって儲からない

伝統
工芸品

- “ 多くの伝統工芸品企業が、機会があれば相乗りするが、自分で売ろうという発想が弱い
- ・ 伝統工芸品の企業は、あくまで制作がメインの職人が多く、自ら営業・販促をする発想はあまりない

共通

- “ 方向性があえば、販売段階での共同のハードルはあまりない
- ・ アパレル) 原宿のカワイイ系ブランドで共同販促の企画や、海外の商業施設の出店オファーの情報共有をした例もある
 - ・ 伝統工芸品) 基本的に制作メインで、自ら営業・販促する発想は弱い、誰かがやるなら相乗りしようというのはある



(参考) ITサービスは「群」組成は難しくない一方、そもそも「群」に限らず言語の壁等で輸出困難という声

「群」展開における課題: ITサービス

B2Bの
開発支援

“ 国内の企業間で連携するために困ることはあまりない

- 中小開発会社には、互いにリソースを融通しあう慣習がある。受けた仕事に対して自社のリソースが不足したら、企業間で再委託の連絡を回し、3次請け、4次請け...と連鎖していく
- (製造業と違い) 階層や取引先は固定されない。例えば、ある案件で3次請けの企業が、別案件で4次請けということもよくある

“ 言語や時差の壁で、海外のエンドユーザーだけでなく、開発会社からも受注し辛い

- 開発時、どうしても詳細設計が多少粗いことがあり、委託元とコミュニケーションをとって確りすり合わせする必要がある
- しかし、日本の開発会社は英語が得意ではなく、委託元になる海外企業から避けられがち。フィリピン等の方が良い
 - 国内企業は賃金が安く、英語ができる人材は流出する。外資や海外に行けば給与が倍以上になる
- 加えて、時差の壁があるので、北米や欧州からするとオンライン会議もメール等のやりとりも辛い

B2B/Cの
デジタル
サービス
(SaaS 等)

“ 日本発のサービスは後発/ガラパゴス化しがちで、グローバルで強いプロダクトは生まれ難く、組める強いところがない

- 日本は基本的に後発で、B2BでもB2Cでも、既に海外で似たようなサービスの普及が進んでいることが多い
- 目新しいものがあったとしても、国内市場に特化したサービスになりがちで、グローバルでは受け入れられ難い
- 最初からグローバルを目指す場合、創業者が英語ができることが多いが、それだと西海岸等海外で企業しがち

“ 海外の強いプレイヤーと組もうとすると、経済条件が厳しくなる

- 例えば、スマホアプリでデジタルサービスを売ろうとすると、売上のうち15%~30%の手数料が取られる
- コストとして飲み込むか価格転嫁するか、アプリでなくブラウザで提供する必要があるが、いずれも不利にはなる

“ 強いプラットフォーマーからするとラインナップが重要。特別扱いはされず、参加しても埋もれがち

- スマホのアプリストアがわかりやすいが、プラットフォームに乗る企業が増えれば、ユーザーにセットで使って貰えるとは限らない



(参考)ヘルスケアは、「群」を組成するうえでの核が限られ、海外企業との「群」も困難との声

「群」展開における課題：ヘルスケア

共通

- “ 日本発で、群の核になり得る企業が限られる
- 医療機器でも医薬品でも、基本的には海外の方が進んでいることが多く、日本は後発。大手でも、海外からライセンスを受けて日本で製造し、国内に向けて売っているという企業が殆ど
 - 人工透析用のダイアライザーのメーカーと、ダイアライザーで使う水を浄化するモノを持つところとで組んだケースはあったが、品質等でダイアライザーに競争力があつたため実現できた。そういう核になるようなものは、ほとんどない
 - 医療機関が海外進出時に医療機器等を一式セットで持っていく例はあるが、医療人材も必要で、簡単には拡大できない

- “ 競争力のある海外企業は各地でライセンスアウトする傾向にあり、輸出のための手組みは難しい
- 現地での臨床試験や、保険収載の為のPayer等との交渉のハードルが高く、製品輸出より現地企業へライセンスアウトして任せる方がいい
 - そのため、特許を持つ先進的な海外企業は、基本的に各地で現地の企業と組む
 - 輸送費も含め、日本企業にさほどコスト競争力があるわけでもないの、海外企業と組んで日本から輸出というのも難しい

医療機器

- “ 製品が日本市場向けにガラパゴス化している
- 日本の医師は非常に要求が高い・多いので、作り込みすぎになってしまう
 - その結果、海外から見ると、コストがかかるわりにオーバースペックになって無駄な点が多い

医薬品

- “ ジェネリック医薬品メーカーも、グローバルで戦うにはケイパビリティが不足
- 海外のメジャーなプレイヤーが既に存在しているし、輸送費も含めて、日本企業のコスト競争力が高いわけでもない
 - また、ジェネリックメーカーにはグローバルの組織をまわす経営能力が基本ない

参考：医療機器・医薬品等をグローバルで販売していくためには、各国/地域の承認が必要。一般的には、まず米国FDAで承認を受けると、他で審査がスムーズになる傾向。但し、欧州のEMA等、ローカルの規制当局の承認がより独立的に重視されることもある



(参考) 製造業 (機械、自動車、インフラ/都市開発) では、下請けの産業構造による群展開の難しさ等が確認された

「群」展開における課題: 製造業 (機械、自動車、インフラ/都市開発)

- “ 組みやすい日本企業の間でのパートナーシップとなっており「弱弱」連合となっている
 - 「オールニッポン」「日本の強みを生かす」等掛け声はいいが、結果組みやすいから日本企業の間でつるんでいるだけで、本当に強い布陣で戦っている訳ではない
- “ 強い外資メーカーとの協業は条件が厳しいし、儲からないことも多い
 - 外資メーカーは日本メーカーに対して厳しい条件を出してくる。契約文化に慣れていない日本企業として片務的な技術提供やコミットメント等、かなり不利な条件を飲まされているケースも少なくない
- “ 系列外のプレイヤーとのパートナーリングに制約
 - 海外企業に対する製品の供給については、既存の取引先が嫌な顔をすることが多い。技術流出やキャパシティの確保等の観点だけではなく、取引先からの感情的なプレッシャーもある (特に地方の取引先)
- “ オペレーションが系列に最適化されており、外部とのビジネスに合わせられない
 - 単工程型・分業型のオペレーションで、かつ特定の企業の規格やプロセスモデルに合わせて作りこんでいるため、新たな取引先と組む場合には、工数と時間がかかってしまう
- “ 誰が群展開の責任を負うのか、不明確になりがち
 - 誰か強いプレイヤーが中核にいる場合にはいいが、居ない場合には推進主体が不明瞭になることも多い。また同じような規模感の会社で寄り合うと責任の押し付け合いになることも少なくないので、結果としてリスクを取れない



(参考) コンテンツ/IPでは、企業の核が明確ではないことや、当初から企画されていないことによる分野間協業の難しさ等が確認された「群」展開における課題: コンテンツ/IP

- “ 海外の強いチャネル・ディストリビュータへは警戒感があり組みにくい
 - ・ 海外の強いチャネルを巻き込んだスキームには警戒心がある。大手プラットフォーマーや中華系プレイヤーとの連携には条件面も含めて非常に気を遣う
- “ 委員会方式でIPを保有しているケースが多く、海外展開・事業開発のスピード感が遅い
 - ・ 日本のコンテンツ産業の特徴として、広告代理店・TV局・商社等を巻き込んだ委員会方式でIP保有しているケースも多いため、いざ周辺ビジネスへの参入となると調整先が多く、立ち上げるのに苦労することも少なくない
- “ ライセンシング・コラボレーションが場当たりの
 - ・ コンテンツ/IPの周辺でライセンシング・コラボレーションを意識的に仕掛けているようなプレイヤーも増えているものの、まだ体系的に仕掛けられていないケースも多い。
- “ ヒットしたコンテンツがコラボしやすいとは限らない/プロダクトプレイスメントが限定的
 - ・ 最初からコラボやプロダクトプレイスメントを組み込んでいないので、結果としてビジネスとしての波及を作りこみにくい。コンテンツ＝作家の作品と捉えられて、ビジネスを全面に出すことが嫌がられることも
- “ 海外での販売予測が読みにくいためリスクがとりにくい
 - ・ 海外市場に対する情報の不足もあるが、コンテンツ/IPビジネスにおける需要予測・投資管理等の手法については消費者データを保有する欧米のプラットフォーマー等と比較して大きく遅れている印象



従来の支援策に加えて、「個」展開と「群」展開それぞれのハードルを乗り越えるための支援を追加的に行う

4. 取組み方針案ーハードルを乗り越えるための方策

「個」社での輸出 （「個」展開）



デリバリーの情報提供をメニューに追加し、
省庁・公的機関を横断して支援を案内
する総合窓口を設置

企業「群」での輸出 （「群」展開）



継続的にスケールさせていくため、
「群」の組成・展開を主導できる
推進役の立ち上がりを促進
(詳細後段)



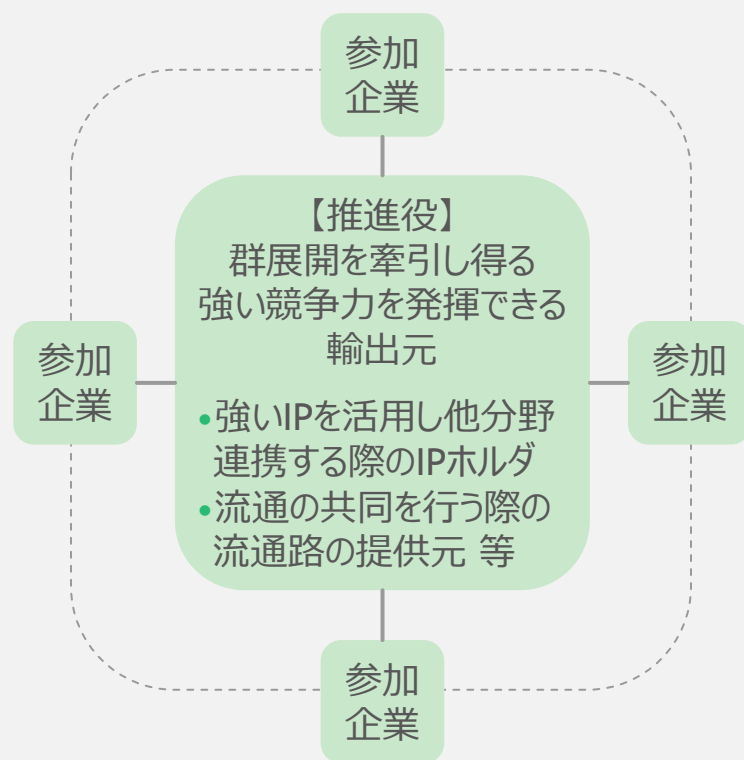
「群」展開の推進役の担い手は、群組成を牽引し得る強い競争力を発揮できる輸出元、または輸出意向のない企業も含め中堅・中小企業の事業支援を行っている第三者を想定。
「群」展開の推進役と参加企業の両者に、収益獲得のみに留まらないメリットを見込む

4. 取組み方針案ーハードルを乗り越えるための方策: 「群」展開によるステークホルダーのメリット

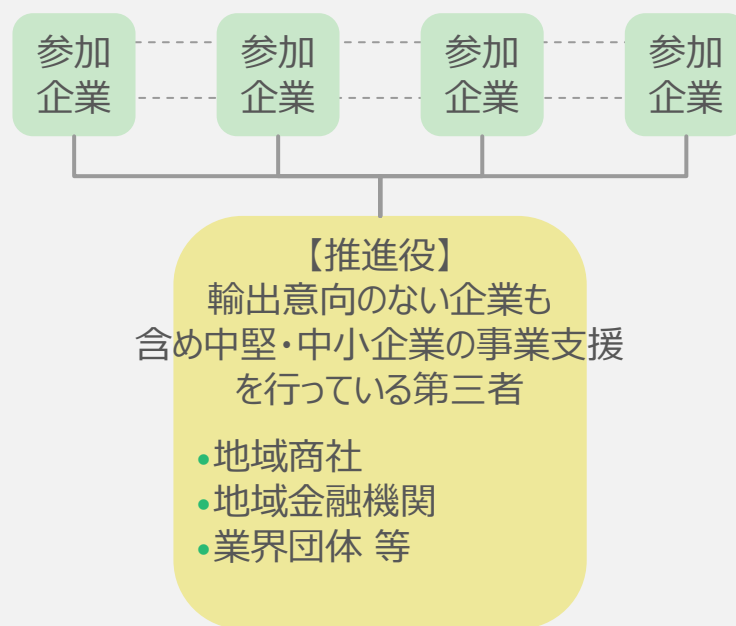
「群」展開の推進役の想定と座組のイメージ

凡例 : 輸出元 : その他

推進役が輸出元の場合



推進役が第三者の場合



推進役と参加企業のメリット

推進役

- 新たな収益の獲得
- (地域商社や地域金融機関の場合)
地域の産業振興
- (業界団体の場合) 業界の産業振興 等

参加企業

- 新たな収益の獲得
- 新規取引/協業/提携/事業承継等に
繋がり得る他社とのネットワーキング 等



(参考)「群」展開のパターンごとの体制は以下のように想定される

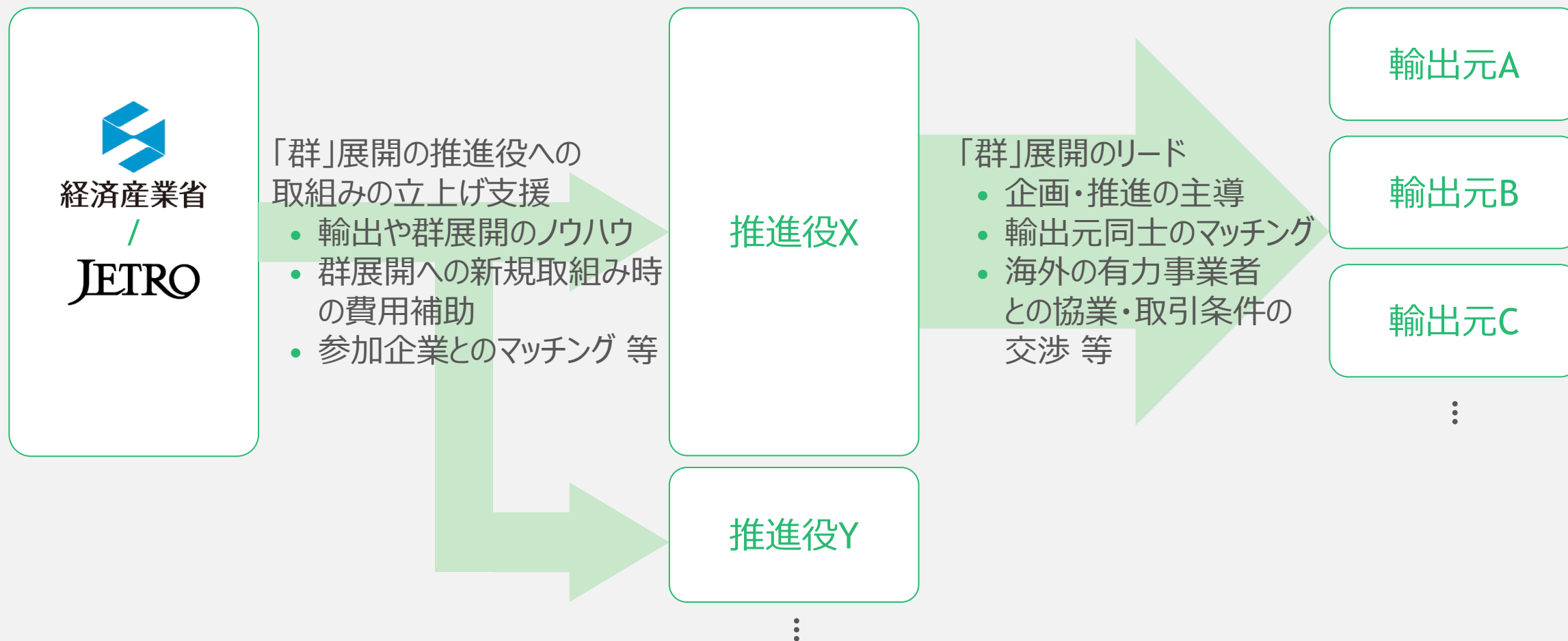
凡例 : 輸出元 : その他



輸出意向のない企業も含め、中堅・中小企業の事業支援を行っている第三者

経済産業省/JETROが「群」展開の推進役の立上げを支援し、推進役が輸出元に対して「群」展開をリード

4.取組み方針案ーハードルを乗り越えるための方策:「群」展開の促進のモデル





推進役の立上げ支援は、実現の課題を踏まえ、輸出や「群」展開のノウハウ、新規取組みの費用補助、国内外企業とのマッチングを提供

4.取組み方針案－ハードルを乗り越えるための方策: 「群」展開の推進役立上げのための支援内容

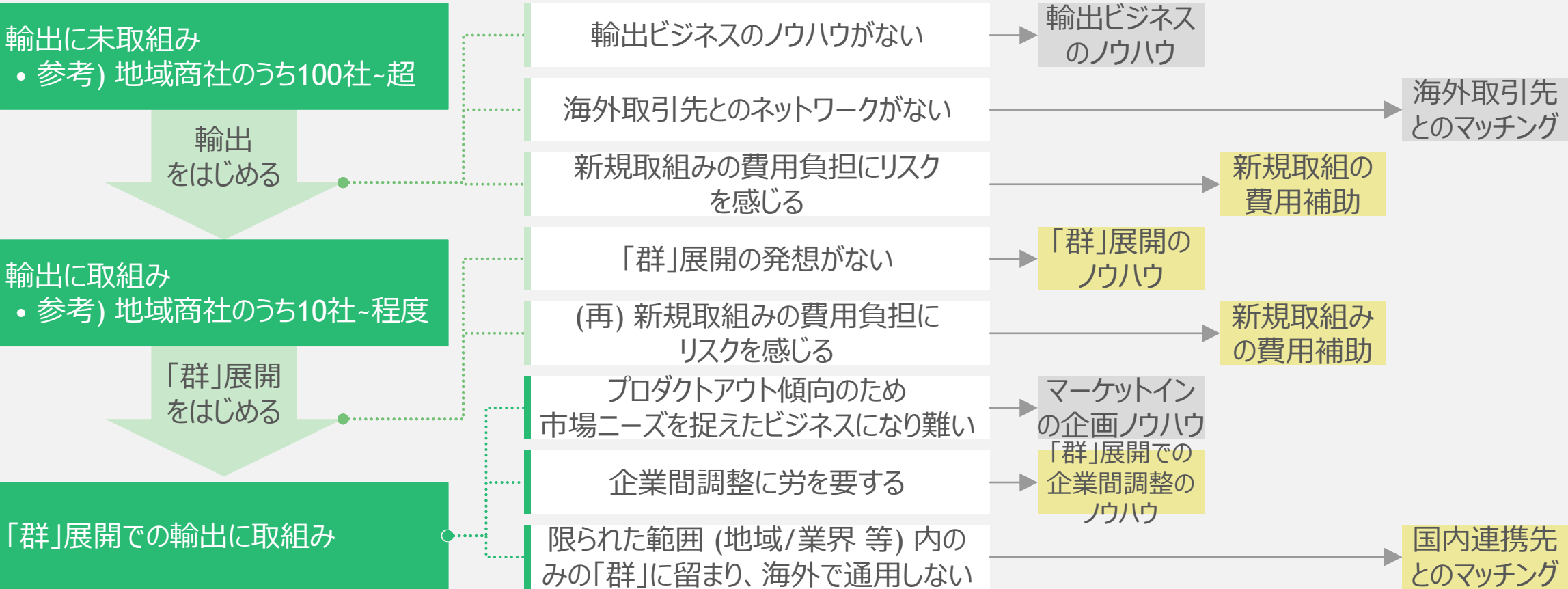
凡例	既存/実施中
	新規/追加

推進役の立ち上げに向けたステップ

実現のための課題

必要と考えられる支援

ノウハウ提供	費用補助	マッチング
--------	------	-------



Source: エキスパートインタビュー、BCG分析



(参考) 確認された輸出支援を行う地域商社は全国10社程度と限られ、支援内容も基本的に「個」の輸出支援のみ。そのため、数の拡大と「群」展開導入で、推進役育成をめざす

現状

大多数の地域商社は、日本国内向け支援の提供に留まっており、海外展開・輸出支援を提供できているところは限定的

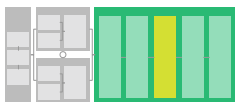
- 海外展開・輸出支援が確認できた地域商社 (以下各1社)
 - 北海道
 - 青森県
 - 岩手県
 - 秋田県
 - 山形県
 - 長野県
 - 四国エリア
 - 九州エリア
 - 佐賀県
 - 長崎県
 - 宮崎県
 - 沖縄県

海外展開や輸出支援を提供している地域商社のうち、「群」展開を支援しているところは限定的であり、殆どが各事業者に対する「個」展開の支援に留まっている

打ち手

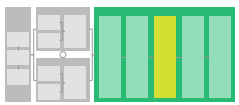
地域商社のうち、海外展開・輸出支援を提供する事業者数を拡大する

地域商社が「群」展開の支援を実施できるように、地域商社に対して、「群」展開の教育を実施する



(参考) 日本の地域商社が海外輸出や企業に対する海外展開支援を実施していない理由

海外展開をしていない理由	インタビューで得られたコメント
輸出ビジネスのノウハウがない	- ノウハウを持った人材は都市部に偏在しており、地域・地方にはこれらの人材を雇用する金銭的な余裕及びその人件費を捻出するだけの輸出ボリュームがないため、その機能を発揮できる人材を地域商社側で雇用できない - 輸出先の関税がかかり、そのレート計算も、国によっては非常に複雑になるため、自社の会計部門で管理することが難しいことが多い
新規での取組みのコスト負担が難しい	- 県レベルでの補助金もあるが、現地で物産展に出店する際のコスト負担や人を派遣する負担を事業者が負えないケースが多い - 昨今の円安は、一般的に輸出において、メリットがある反面、現地でのオペレーションコストが大きいのしかかる - 日本国内や現市況内でのビジネスが安定している場合は特に、地域商社は国内市場に焦点を当てる傾向があり、リスクを伴う海外進出をスコープから外している傾向が強い
海外取引先とのネットワークがない	- 地域商社の多く (とくに中堅・中小企業) は、国内で伝統的に長く事業を展開している強固な販路と取引先を持っていることが多いが、反面、海外展開における販路と見込み顧客にリーチできるパートナー企業等のパスを全くもっていないため、海外のパートナー網等が無い地域商社は、信頼のおけるパートナー会社を探すところから始めねばならない - 知名度がなく、信用を得ることが大変であり、現状ある取引先を乗り越えて入り込むのは稟議も新たに取得せねばならなくなり申請等に労力とコストが掛かる



(参考) 日本の地域商社が「群」輸出を実施する際に想定される課題

「群」輸出で想定される課題	インタビューで得られた回答
地域製品のプロダクトアウト傾向で、市場ニーズを捉えたビジネスになり難い	- 地域商社が地元地方に事務所を構える場合、新たな魅力ある商材発掘には好都合であるが、地元の商工会議所、役所、有力者等から「ニーズ・競争力のないもの」の販促の圧力を受けやすい - 地域商社の人材が、商社・地銀・行政等からのそれなりのノウハウを有するリソースで構成されているとしても、その動機は出身地の活性化が動機であったりで、プロダクトアウトになりがち
地域企業だけの群では海外市場に通じ難い	地域商社の場合、扱う商材は基本的にその地域の産品になる。それで海外に持っていったときに、「〇〇県産品」では通用しない
企業間の様々な調整に労を要する	- 個社ごとの海外ビジネス経験値の違いや企業のスピード感が異なり、参加企業の海外ビジネス経験値ギャップをいかに埋めるかの調整にパワーが必要 - 複数の企業団体が関与することで、意思決定や戦略の調整が困難になることがあり、特に各社のビジネス目標や市場戦略が異なる場合、一貫した輸出戦略を策定することに困難さが伴うケースが多い - 主流商品の事業者の負担が大きくなった際、損が出た場合や不良品が出た場合等の調整負荷が大きい - 異なる業種や製品に提供する企業を束ねる場合、各企業それぞれの商材に関連する法規制やコンプライアンス要件が異なることがある (例 酒類: ワイン、日本酒、ウイスキー等、種類によって現地国の扱いが異なり、また、販売免許の種類や関税も異なる) これらの違いを調整し、法的リスクを回避する必要がある - 異なる企業の製品を1つのパッケージとして輸出する際、品質のバラつきが問題になることがある - 異なる企業の製品を1つの市場に投入する際、それぞれの製品がその市場のニーズに合っているかどうか重要な成功要因になるが、製品ごとに市場適応の戦略を立てることの難易度が高い - 複数社からタイミングを併せて一箇所の出荷拠点に商品を集めてもらう必要があるのと、それを一定のボリューム (例: コンテナ単位) に満つるまで募る必要があるため、どうしても物流効率が悪くなり、販売価格に占める物流費比率が高くなってしまう

推進役に、公的支援によるチャレンジを通じてメリットを実感、ノウハウを会得し、自走化してもらうことで、輸出促進の主体を増加させ、輸出の取組みをスケールさせていくことをねらう

4. 取組み方針案ーハードルを乗り越えるための方策: 「群」展開のスケールアップのイメージ

公的支援による推進役の立ち上げ

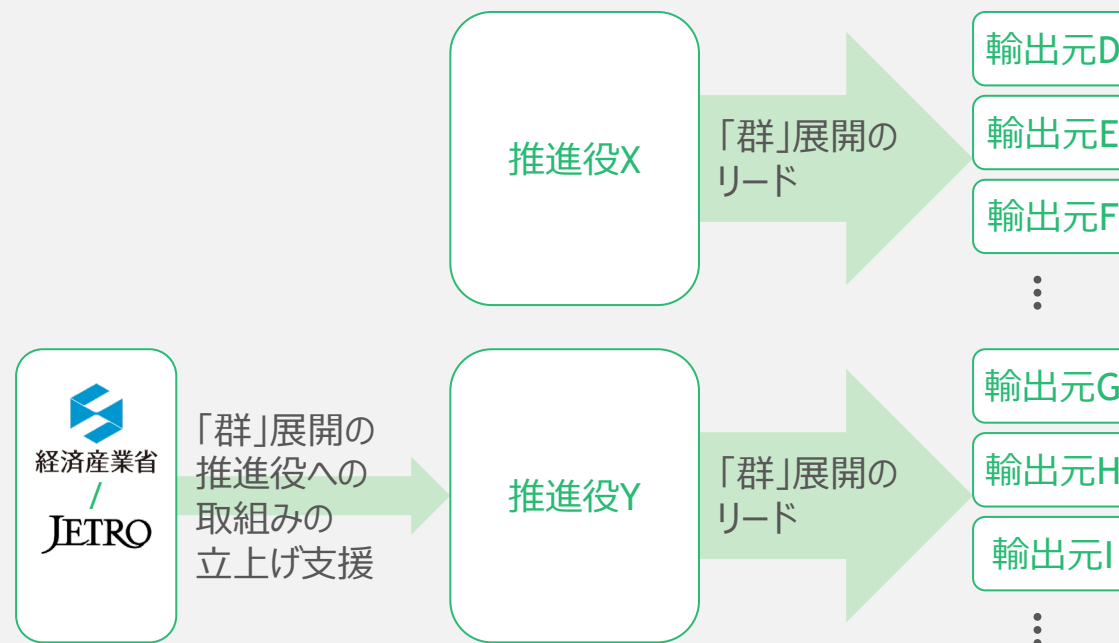
経済産業省/JETROがノウハウと費用補助を提供し、推進役による群展開の主導へのトライアルを支援

- 推進役のメリット(収益獲得 等) の実感とノウハウの会得を促す



公的支援を受けた推進役の自走化/ 公的支援による他の推進役の立ち上げ

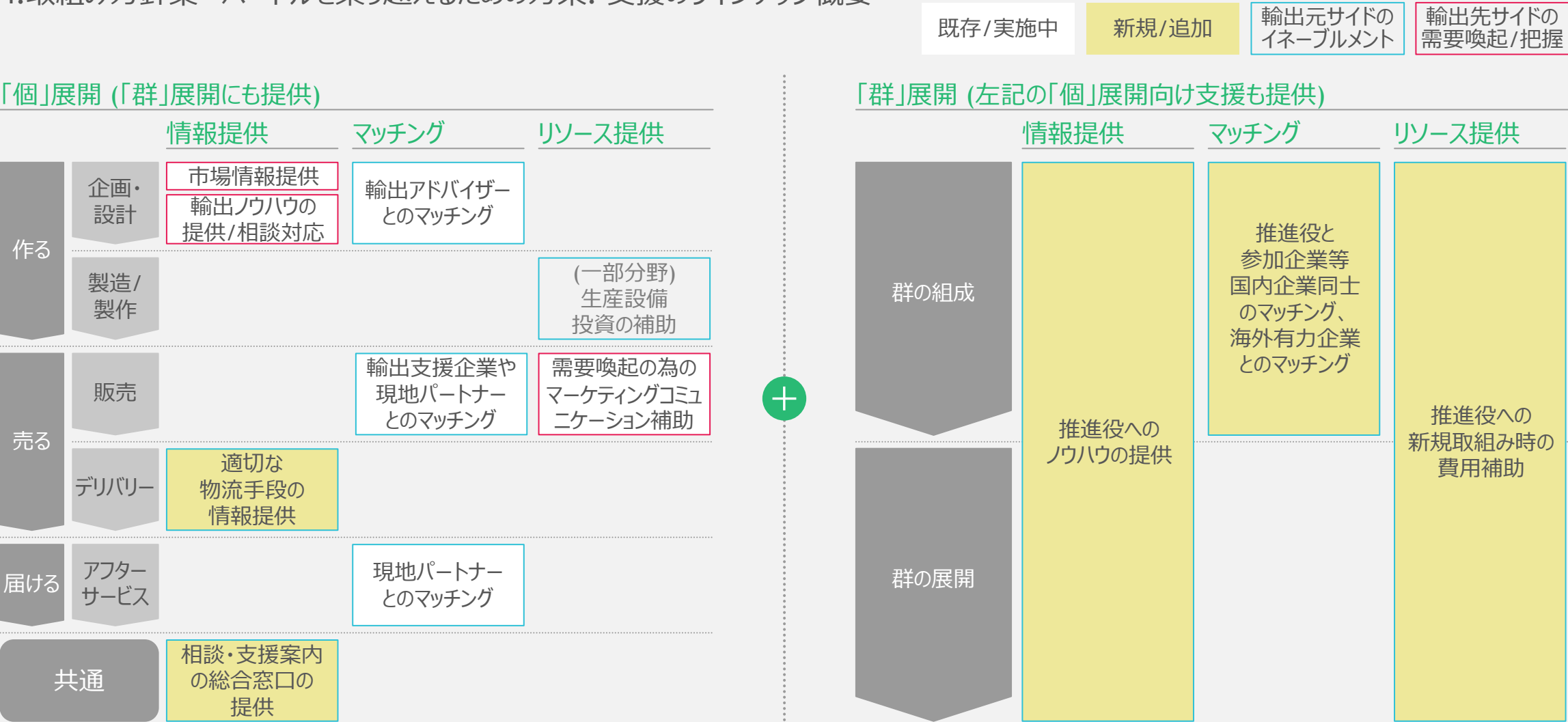
推進役が、自らのメリットのために自走化。
公的支援は、次の推進役の立ち上げにシフト





以上により、「個」展開は情報提供・マッチングを中心とした支援、「群」展開はリソース提供まで含めた支援を取り揃え、輸出元サイドのイネーブルメントと、輸出先サイドの需要喚起/把握の両側からの働きかけを行う

4.取組み方針案ーハードルを乗り越えるための方策：支援のラインナップ概要





「個」展開と「群」展開いずれの支援も、2024年度に試行したうえで、2025年度から本格的に展開する

4. 取組み方針案ーロードマップ

		24年度：試行	25年度以降：本格展開
「個」展開	デリバリー支援	試験実施を通じた有効性の検証	有効性が確認された場合、改善しながら継続実施
	支援の総合案内		
「群」展開	推進役の拡大促進	限られた支援先を対象にしたトライアルによる有効性の検証とノウハウ構築 (詳細後段)	有効性が確認された場合、支援対象を拡大して補助及びノウハウ提供を実施



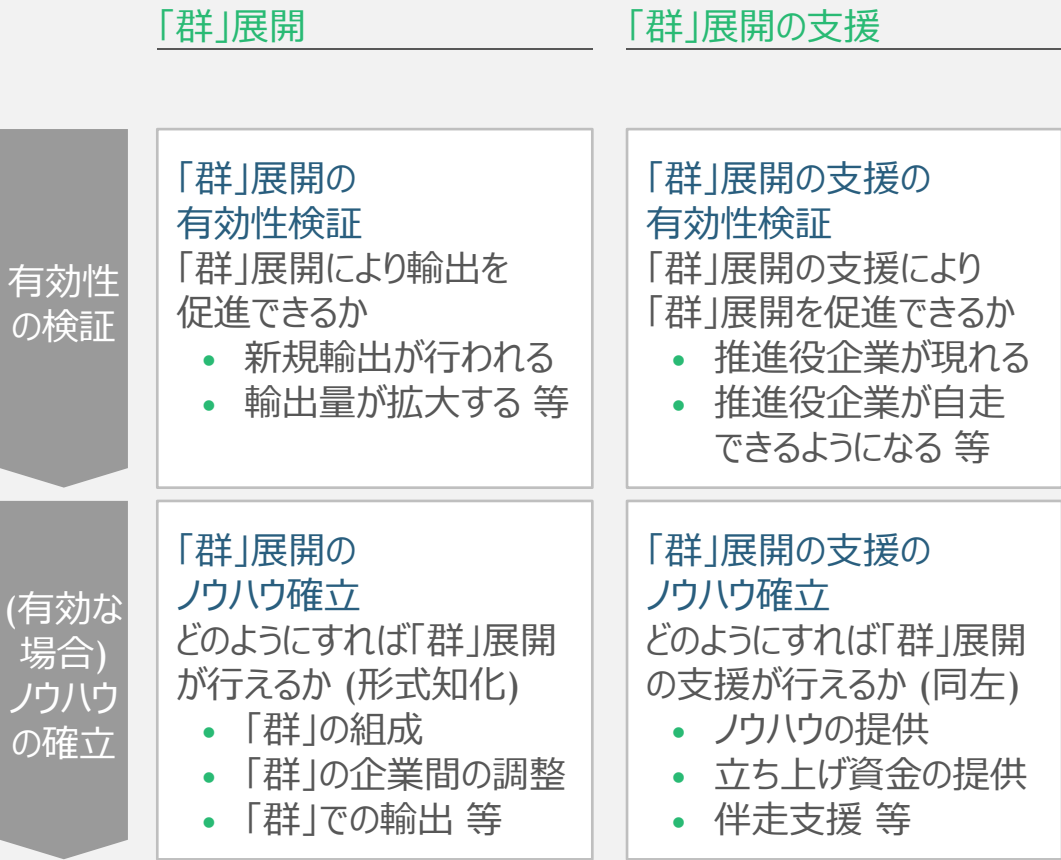
トライアルでは、4つの群展開のパターンごとに、有効性はあると考えられるが我が国で実現例が限定的な「群」展開 および その支援の、有効性の検証とノウハウの確立を目的とする

4. 取組み方針案一端緒とするトライアルの想定内容：トライアルの目的

「群」展開のパターン (再掲)



トライアルの目的





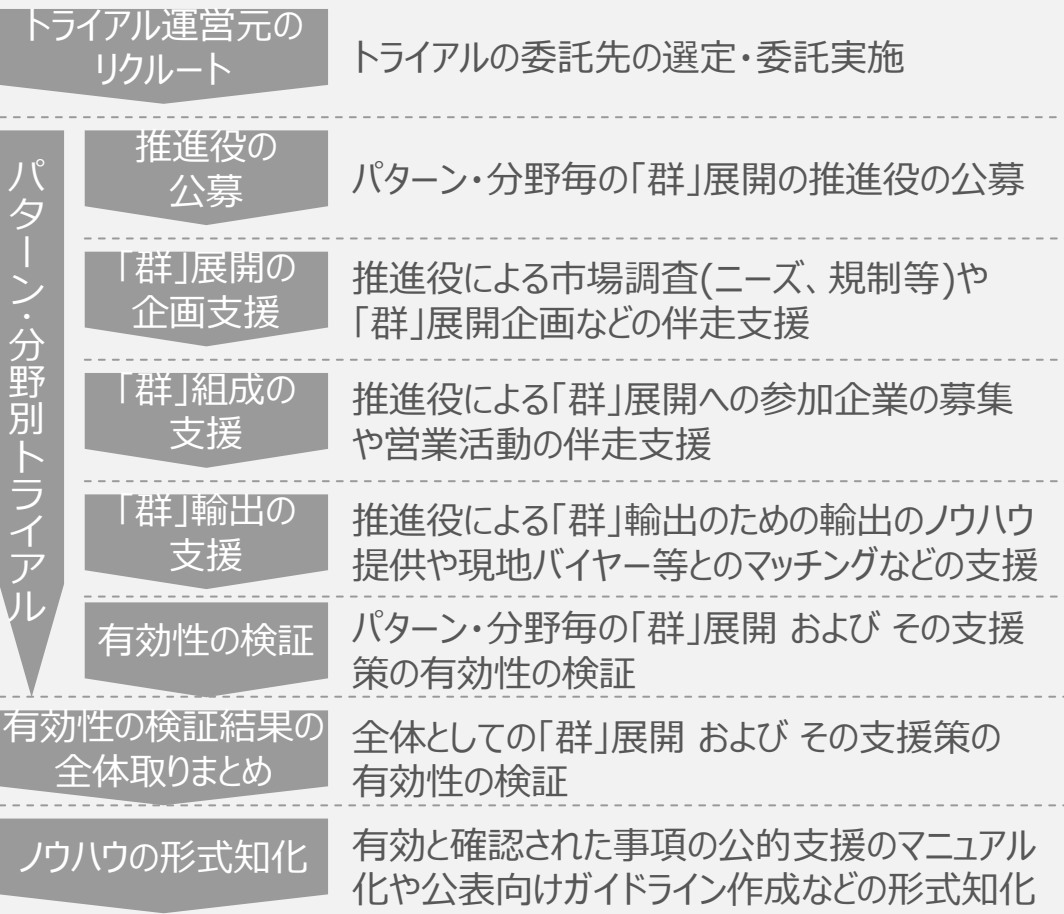
4つのパターンと各々の対象分野毎に、有効性検証とノウハウの形式知化を行うため、それぞれ「群」展開の推進役を公募し、その推進役の支援を通じた「群」展開を行う

4.取組み方針案一端緒とするトライアルの想定内容：トライアルの実施内容の概観

「群」展開のパターン (再掲)



トライアルの実施内容





トライアル対象の分野と国は、「群」展開のパターン毎に、まず有効と想定されるが我が国での実現例や支援が限定的な分野を選定したうえで、「群」展開のパターンと適合し、かつ、対象分野の輸出拡大ポテンシャルが大きいと考えられる国を選定。
そのうえで、対象分野についての対象国におけるニーズを踏まえて、展開内容を立案

4. 取組み方針案一端緒とするトライアルの想定内容：トライアル内容具体化のアプローチ

分野の選定

有効と想定されるが、
我が国での実現例や支援が限定的な
分野がどこか



国の選定

「群」展開のパターンと適合し、かつ、
対象分野の輸出拡大ポテンシャルが
大きいと考えられる国がどこか



展開内容イメージの具体化

対象分野について、対象国におけるニーズ
に応えるためには、どのような展開内容が
考えられるか





「ア. 国内・分野内のパッケージ化」は、ファッション/ライフスタイルでインドネシアに展開。 現地進出済の大企業を競争力発揮の中心として、中堅・中小企業が相乗りしてセット販売

4. 取組み方針案ー端緒とするトライアルの想定内容: 各パターンでの想定内容-ア.国内・分野内のパッケージ化の実施概要

対象とする分野・国

分野	ファッション/ライフスタイル - ファッション/ライフスタイル および ITサービス以外の分野では、我が国で一般的に実現例あり または 公的支援あり - ITサービスは、インタビューより、同分野内での「群」では輸出は困難と考えられる
国	インドネシア 「群」展開との親和性: ファッション/ライフスタイル分野で、日本の輸出額・シェアが一定程度はある - 輸出拡大のポテンシャル: ファッション/ライフスタイル分野で、輸入額(市場)成長が大きく、日本のシェアが限定的 (=伸びしろが大きい)

想定する展開内容 (イメージ)

現地に進出して販売できている大企業を競争力発揮の中心にして、中堅・中小企業の商材とセットで、トータルコーディネートとして販売

	例) モデスト	例) カジュアル	例) サステナブル	例) ナチュラル
現地のニーズ	世界最大のイスラム教国で、シンプルで控えめな"モデスト・ファッション"へのニーズが高い	若い世代を中心に、トレンドを取り入れたカジュアルファッションへの関心が高い	環境意識が高まりつつあり、サステナブルでエコフレンドリーな製品への関心が増加	健康と美容に対する意識が高く、ナチュラルやオーガニック成分を含む製品が好まれる
実施内容	大企業の高品質なベーシックウェアと、中堅・中小企業が手掛けるモダンなデザインのヒジャブやアクセサリーを	大企業のトレンドを捉えたアパレル製品と、中小企業の個性的なデザインのファッション小物を組み合わせたセット販売	大企業の環境に優しい素材のアパレルやアクセサリーと、中小企業のリサイクル素材の日用雑貨等をセットで販売	企業のスキンケア製品や化粧品と、中堅・中小企業の手作りソーブや自然派トイレットリー、アロマ製品をセットで販売
	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓

従来は、現地での認知・ブランド力不足や限定的な営業・販売機能のために輸出できていなかった中堅・中小企業でも、それらを他社により補われることで輸出を行えるようにする



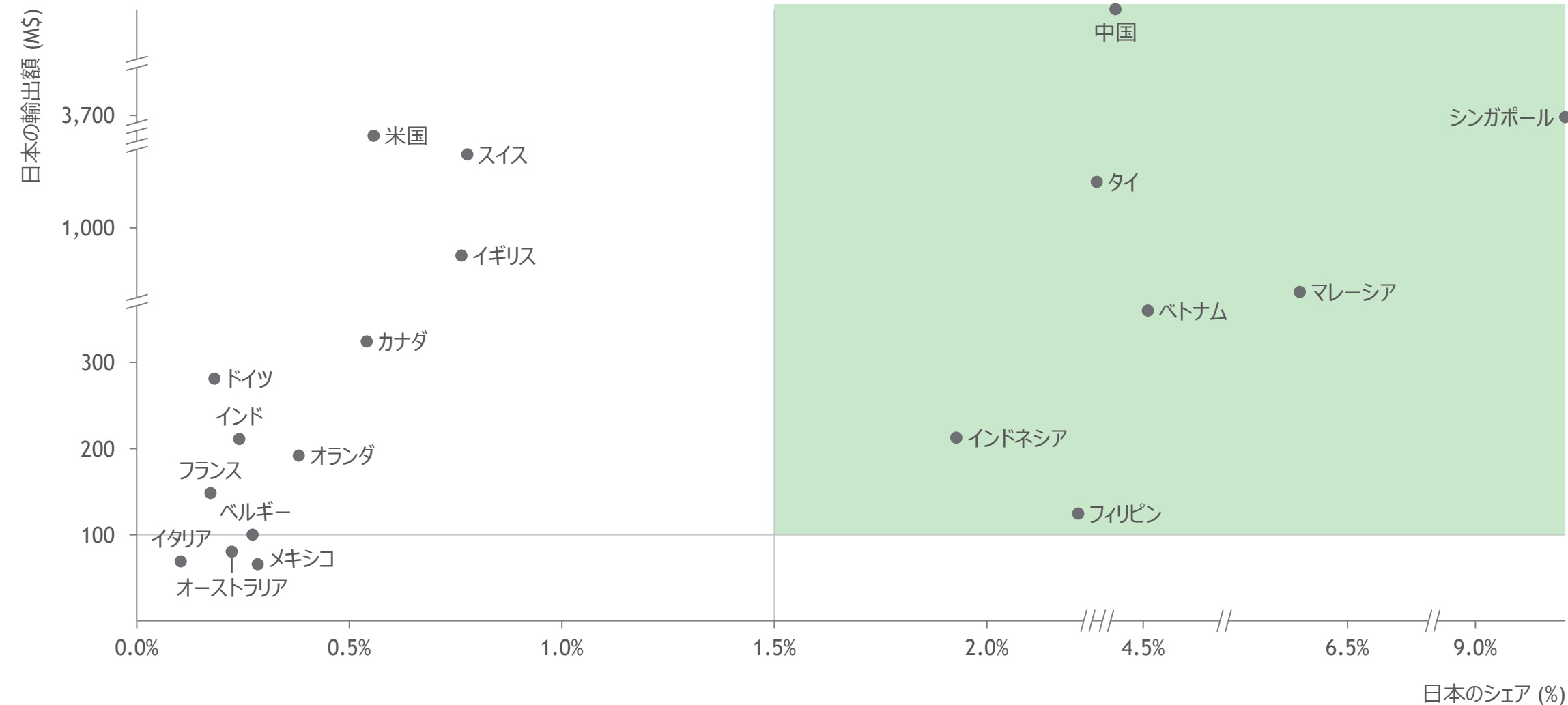
(参考)「ア.国内・分野内のパッケージ化」は、「ファッション/ライフスタイル」「ITサービス」以外、殆どの分野で汎く実践されている 又は 既に当該「群」展開の公的支援が行われている

汎く/一般的に実施中 または 公的支援中
例はあるが国内企業の輸出は限定的

	汎く行われている取組み (例)	当該「群」展開の公的支援 (例)
食	品目別の業界団体での輸出促進 (肉、酒 等)	農林水産省: 品目団体輸出力強化支援事業 (補助事業)
ファッション/ライフスタイル	- (伝統工芸品の共同輸出等はあるが、限定的)	-
ITサービス	- (セキュリティ等特定ジャンルのパッケージ化はあるが、限定的)	-
ヘルスケア	-	経済産業省: 日本の医療技術・サービスの国際展開支援
機械	最終製品と部品の共連れ輸出	-
自動車	完成車と部品の共連れ輸出	-
インフラ/都市開発	コンソーシアムによる海外インフラ開発プロジェクト	-
コンテンツ/IP	コンテンツのクロスメディア展開 (アニメ・ゲーム 等)	-



(参考)「ア. 国内・分野内のパッケージ化」の「ファッション/ライフスタイル」の群展開との親和性:
日本からの輸出額・シェアが一定以上あり、差別性/競争力があると考えられる国 [図表7]



Note: 日本の輸出額0.05B\$以上でスクリーニング
Source: UN Comtrade, WTO Stats, BCG分析



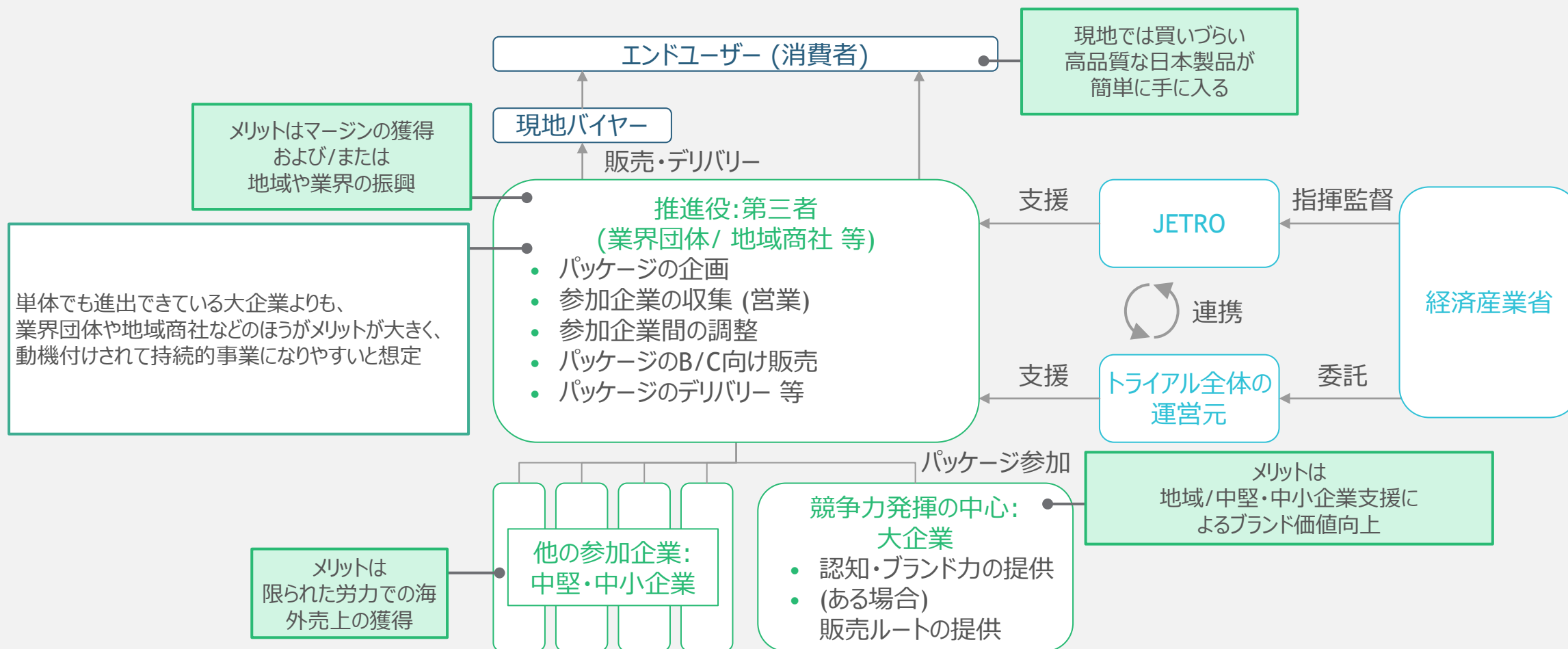
(参考)「ア. 国内・分野内のパッケージ化」の「ファッション/ライフスタイル」の輸出拡大ポテンシャル:
市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国 [図表8]



Note: 日本の輸出額0.1B\$以上・日本のシェア1%以上でスクリーニング。国別の日本からの輸出額データが限られるため、データが利用可能な上位カテゴリで通信サービスも含めて分析
Source: UN Comtrade, WTO Stats、BCG分析

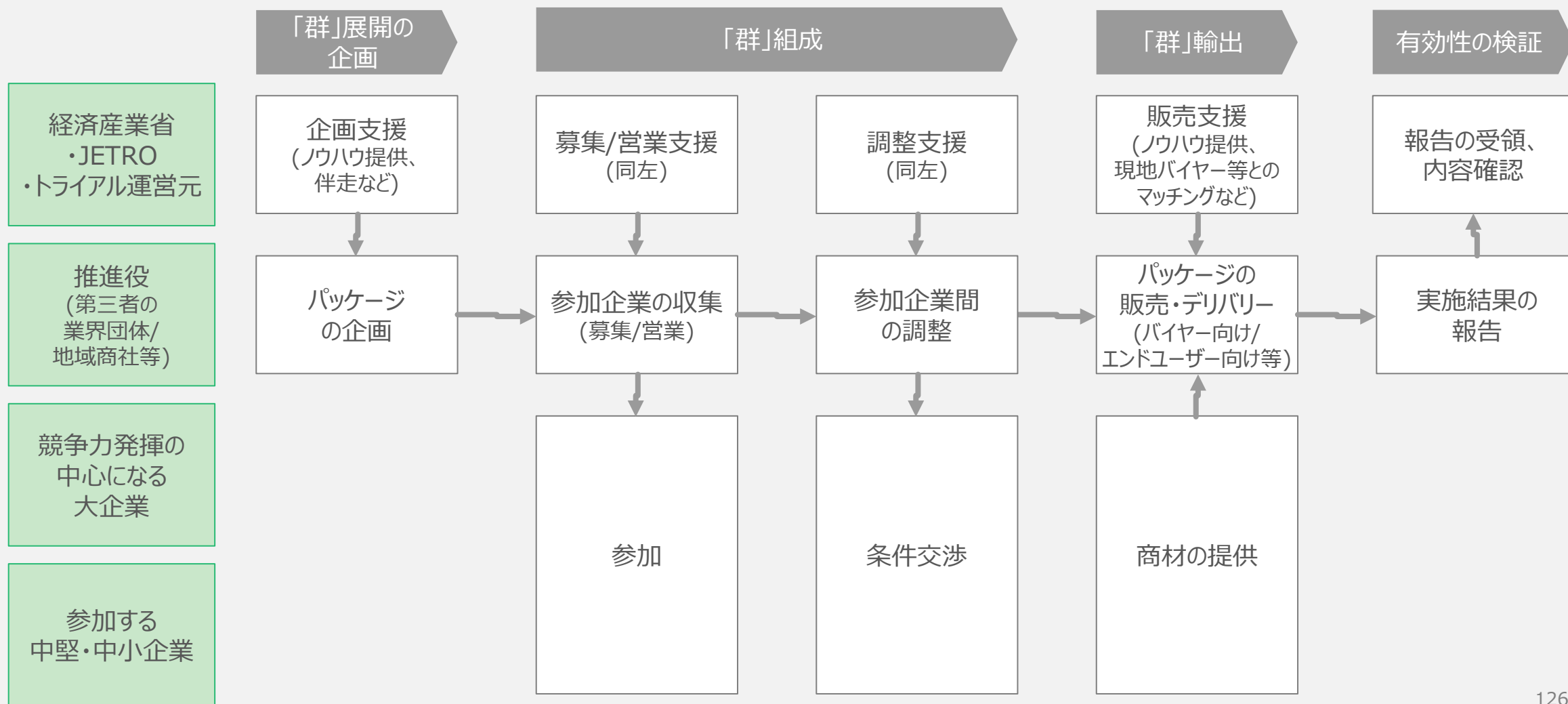
業界団体や地域商社などの第三者を推進役に、競争力の中心になる大企業、中堅・中小企業、エンドユーザーとの四方よしをめざす

4. 取組み方針案ー端緒とするトライアルの想定内容: 各パターンでの想定内容-ア. 国内・分野内のパッケージ化の座組



「群」展開の企画、組成、輸出を行ったうえで、有効性を検証。 経済産業省・JETRO・トライアル運営元は、一連でノウハウ提供や伴走での支援を行う

4. 取組み方針案一端緒とするトライアルの想定内容：各パターンでの想定内容-ア. 国内・分野内のパッケージ化の推進イメージ





「イ.国内の他分野との抱合せ」は、コンテンツ/IP×食でフィリピン、コンテンツ×ファッション/ライフスタイルでインドネシアが対象。現地で人気の日本のコンテンツを核に、ライセンス商品やプロダクトプレイスメントを展開

4.取組み方針案ー端緒とするトライアルの想定内容: 各パターンでの想定内容-イ.国内の他分野との抱合せ

対象とする分野・国

分野	コンテンツ×食、 コンテンツ×ファッション/ライフスタイル "優先的に拡大をねらう分野"と"波及効果をねらう分野"の組合せで、先行事例として「食」「ファッション/ライフスタイル」と「コンテンツ/IP」の例が確認されたが、国内企業の輸出では未だ限定的
国	コンテンツ×食: フィリピン コンテンツ×ファッション/ライフスタイル: インドネシア - コンテンツ/IPで日本からの輸出額とシェアが一定以上あり、日本のコンテンツ/IPが浸透している国 - 食とファッション/ライフスタイルのそれぞれの分野で、市場(輸入額)に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い、日本からの輸出の伸びしろの大きい国

想定する展開内容 (イメージ)

日本のコンテンツ/IPを利用して、食やファッション/ライフスタイルの中堅・中小企業のコラボレーション商品を輸出、またはプロダクトプレイスメントを展開			
● ライセンスやプロダクトプレイスメントの費用負担が中堅・中小企業の個社では困難と考えられるため、業界団体や地域商社が複数社を取りまとめて実施する想定			
現地のニーズ	コンテンツ	フィリピン×食の例 日本のアクションやファンタジー系のアニメ・漫画や、日本のテレビドラマが人気	インドネシア×ファッション/ライフスタイルの例 日本のアクションやファンタジー系のアニメ・漫画や、J-POP/J-ROCKが若者を中心に人気
	食 or ファッション/ライフスタイル	新しい食体験に対して好奇心旺盛	若い世代を中心に、トレンドを取り入れたカジュアルファッションへの関心が高い
実施内容	コラボレーション商品等	アニメ・漫画やテレビドラマとコラボレーションした日本食の飲食店の現地展開や食品の輸出	アニメ・漫画やJ-POP/J-ROCKのアーティストとのコラボレーションしたカジュアルなアパレル商品の輸出
	プロダクトプレイスメント	日本食の飲食店や食品をアニメ・漫画やテレビドラマに登場させ、同時期に現地展開/輸出	カジュアルなアパレル商品の、アニメ・漫画への登場やJ-POP/J-ROCKアーティストの着用と、現地での販売の同時期の実施

従来は、現地での認知・ブランド力不足のために現地で商品が売れていなかった中堅・中小企業でも、それを他社に補われることで売れるようにする



： 汎く/一般的に実施中 または 公的支援中
： 例はあるが国内企業の輸出は限定的
： 想定はされるが例は確認されず

(参考)「イ. 国内の他分野との抱合せ」で、"優先的に拡大をねらう分野" と "波及効果をねらう分野" の組合せでは、先行事例として「食」「ファッション/ライフスタイル」と「コンテンツ/IP」の例が確認されたが、国内企業の輸出では未だ限定的

B2C

		波及効果をねらう (市場成長は限られるが、日本は高シェア)			
		機械	自動車	インフラ/ 都市開発	コンテンツ /IP
優先的に 拡大を ねらう (市場成長 は大きい が日本は 低シェア)	食	例: 食材 × 調理家電	—	インフラ/ 都市開発は B2B	キャラクター ライセンス 商品/ コンテンツ への プロダクト プレイスメント
	ファッション/ ライフスタイル	例: 衣類 × 洗濯機	例: 自動車 ブランドの アパレル/雑貨		
	ITサービス	例: 家電 × 利用アプリ	例: 自動車の テレマティクス サービス		
	ヘルスケア	例: サプリ × 健康機器	—		

B2B

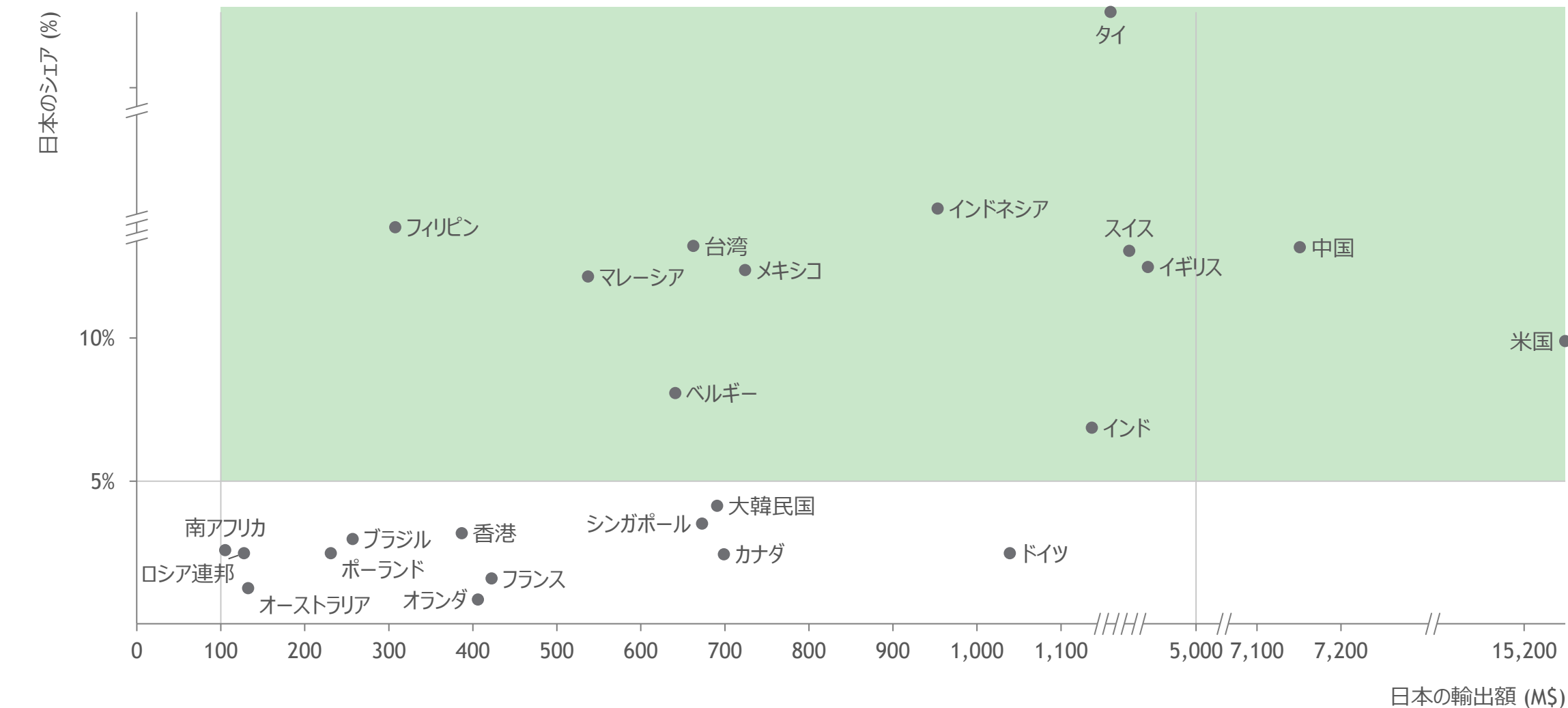
		※[]内はターゲット顧客 波及効果をねらう (市場成長は限られるが、日本は高シェア)			
		機械 [企業全般]	自動車 [陸運会社 等]	インフラ/ 都市開発 [政府 等]	コンテンツ /IP
優先的に 拡大を ねらう (市場成長 は大きい が日本は 低シェア)	食 [飲食店等]	例: 食材 × 厨房機器	バイヤーが 異なる		コンテンツ/ IPはB2C
	ファッション/ ライフスタイル [セレクトショップ 等]	例: アパレル × POSレジ			
	ITサービス [企業全般、 政府 等]	例: 産業機械 × FAシステム	例: 商用車× 運行管理 システム	例: インフラ × 運用システム	
	ヘルスケア [医療機関、 政府 等]	例: 医療機関 × 医療機器 ¹	バイヤーが 異なる	例: 医療機関 ×非常電力 システム	



コンテンツ/IPや機械は、特に幅広い分野との連携が想定される



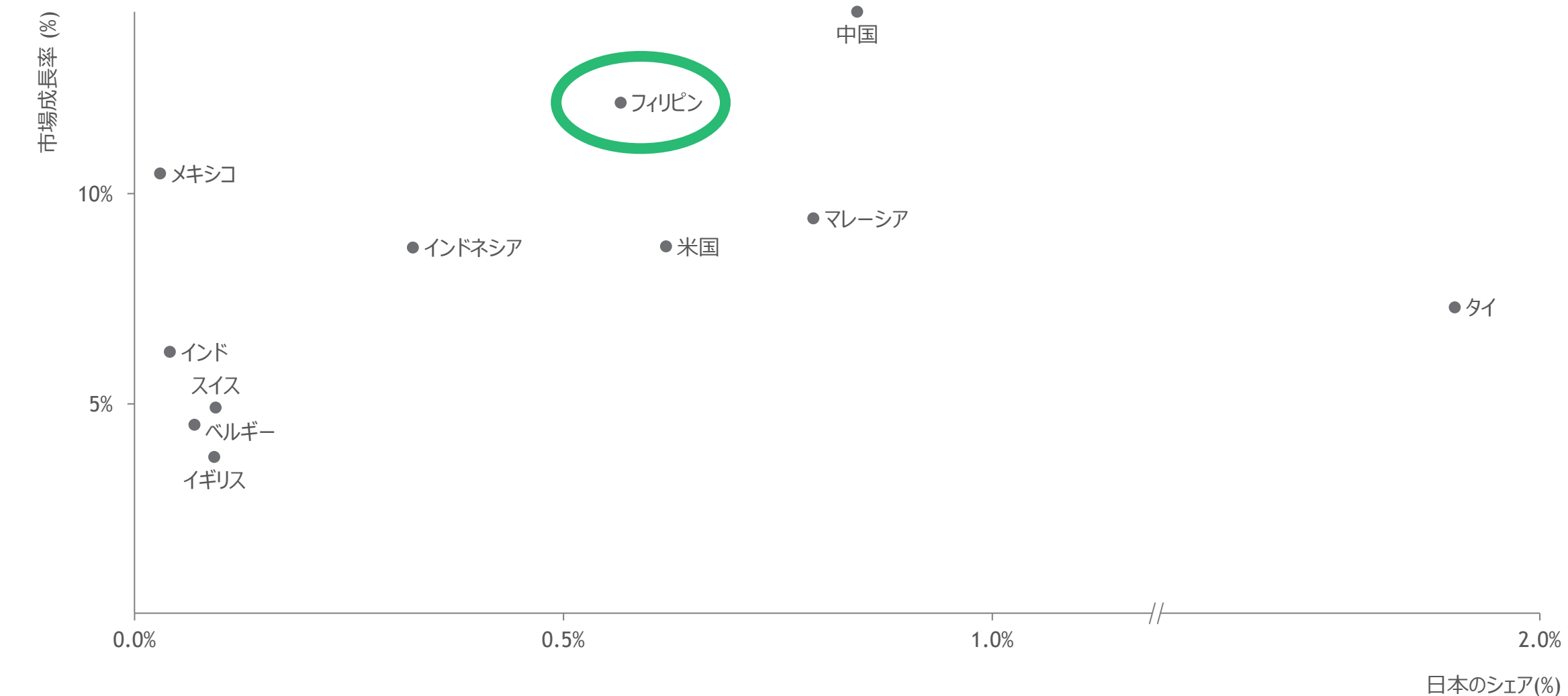
(参考)「イ. 国内の他分野との抱合せ」の群展開との親和性:
コンテンツ/IPで日本からの輸出額とシェアが一定以上ある国 [図表9]



Note: 日本からの輸出額0.1B\$以上でスクリーニング
Source: UN Comtrade, WTO Stats, BCG分析



(参考)「イ. 国内の他分野との抱合せ」の「食」の輸出拡大ポテンシャル:
市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国 [図表10]



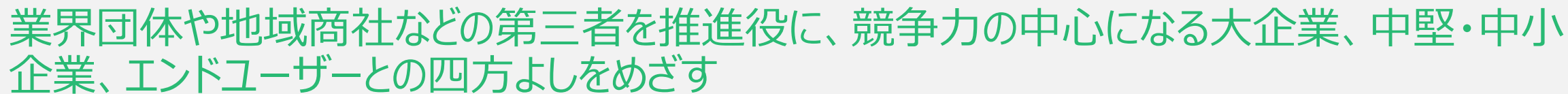
Note: コンテンツ/IPについて、日本からの輸出額100M\$以上かつシェア5%以上でスクリーニング
Source: UN Comtrade, WTO Stats、BCG分析



(参考)「イ. 国内の他分野との抱合せ」の「ファッション/ライフスタイル」の輸出拡大ポテンシャル:
市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国 [図表11]

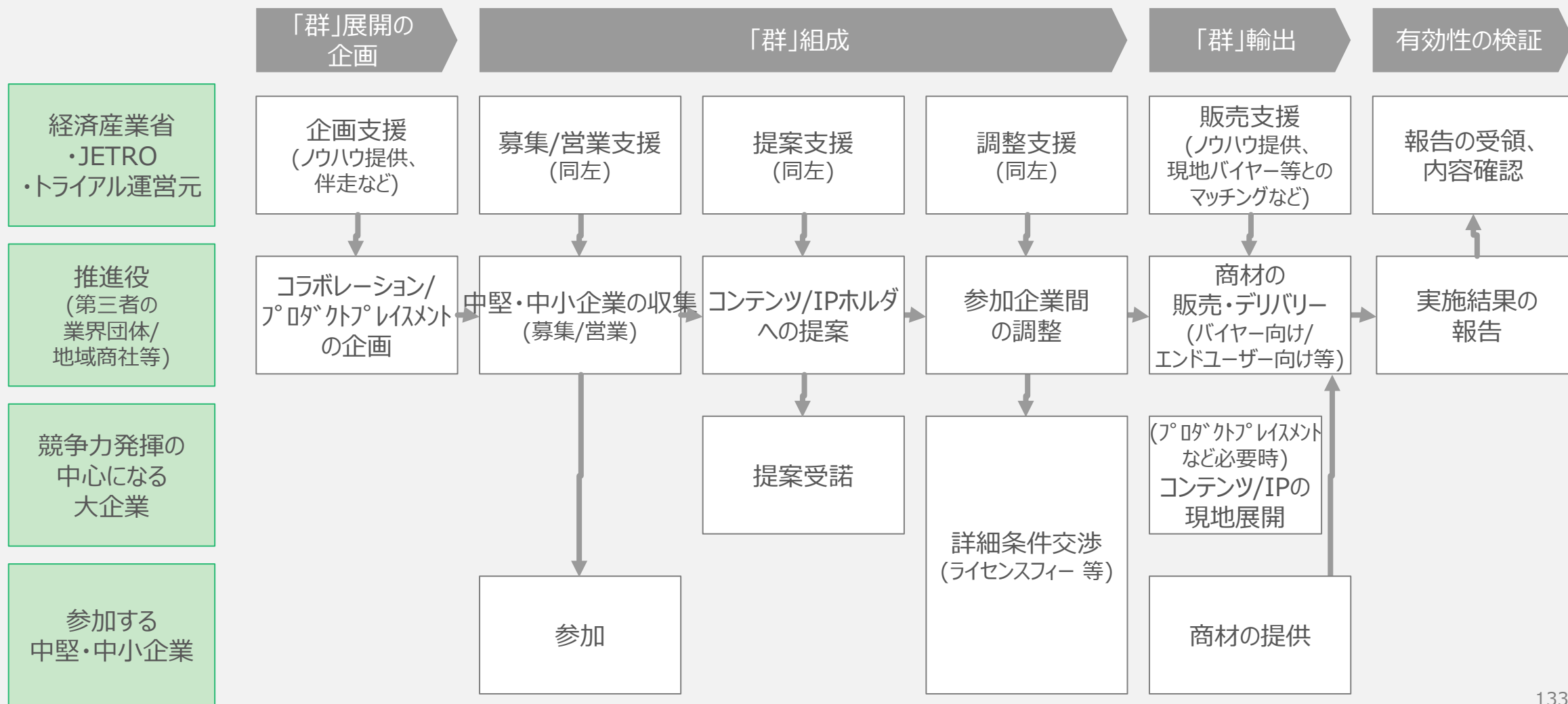


Note: コンテンツ/IPについて、日本からの輸出額100M\$以上かつシェア5%以上でスクリーニング
Source: UN Comtrade, WTO Stats, BCG分析

[illegible]

「群」展開の企画、組成、輸出を行ったうえで、有効性を検証。 経済産業省・JETRO・トライアル運営元は、一連でノウハウ提供や伴走での支援を行う

4. 取組み方針案一端緒とするトライアルの想定内容：各パターンでの想定内容-イ. 国内の他分野との抱合せの推進イメージ





「ウ. 国内企業との流通の共同化」は、食でフィリピン、ファッション/ライフスタイルでインドネシア、ヘルスケアでベルギーを対象。現地進出済みの大企業が販路・輸送路を外販し、中堅・中小企業の商品を輸出

4.取組み方針案ー端緒とするトライアルの想定内容: 各パターンでの想定内容-ウ.国内企業との流通の共同化

対象とする分野・国

分野	食、ファッション/ライフスタイル、ヘルスケア "輸出支援企業の活用"と"大手輸出元の自社販売網の共有"のうち、前者は各分野にあるが、後者は「食」「ファッション/ライフスタイル」「ヘルスケア」等で例が限定的 - うち、海外売上高・海外売上高比率の高い国内企業の有無を確認し、3分野全てが該当
国	食：フィリピン、 ファッション/ライフスタイル：インドネシア、 ヘルスケア：ベルギー 食、ファッション/ライフスタイル、ヘルスケアのそれぞれの分野で、市場(輸入額)に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い、日本からの輸出の伸びしろの大きい国 - 但し、必須で拘らず、流通の提供元となる企業のネットワークに応じ協議して決定する想定

想定する展開内容 (イメージ)

日本の食、ファッション/ライフスタイル、ヘルスケアの大手企業が販路・輸送路を外販し、各領域の中堅・中小企業の商材を輸出 (販売・デリバリー等)			
	フィリピン×食の例	インドネシア×ファッション/ライフスタイルの例	ベルギー×ヘルスケアの例
商材 (例)	加工食品同士	化粧品、アパレル、インテリアなど	医療機器同士や、医療機器と他の機械 等
現地の買い手のニーズ (例)	アクセスしやすい方法での購入、より安価で安定した品質(の輸送)での入手		
流通の利用側のニーズ (例)	現地バイヤー等との販売ネットワークの確保		
流通の提供元のニーズ (例)	諸島国家のため高騰する輸送コストの抑制、高温多湿に対応できる適切な輸送路の確保		EU域内の安全・品質管理基準に適した輸送
流通の提供元のニーズ (例)	CSR活動を通じた社会的貢献とブランド価値の向上、新たな収益の獲得、製品ラインナップの多様化		
流通の共同化の提供内容 (例)	現地での販売 および 輸送以降の対応 例) 流通の提供元の現地販売会社による、現地バイヤーへの営業活動 (同社製品とセットで同一バイヤー または 別途) 例) 流通の提供元の製品と共同での輸送 (含 コンテナ混載など) 例) アフターサービス (機械の場合はメンテナンス等を含む) の共通化		

従来は、現地での販路・輸送路の不足のために現地で商品が売れていなかった中堅・中小企業でも、それを他社に補われることで売れるようにする



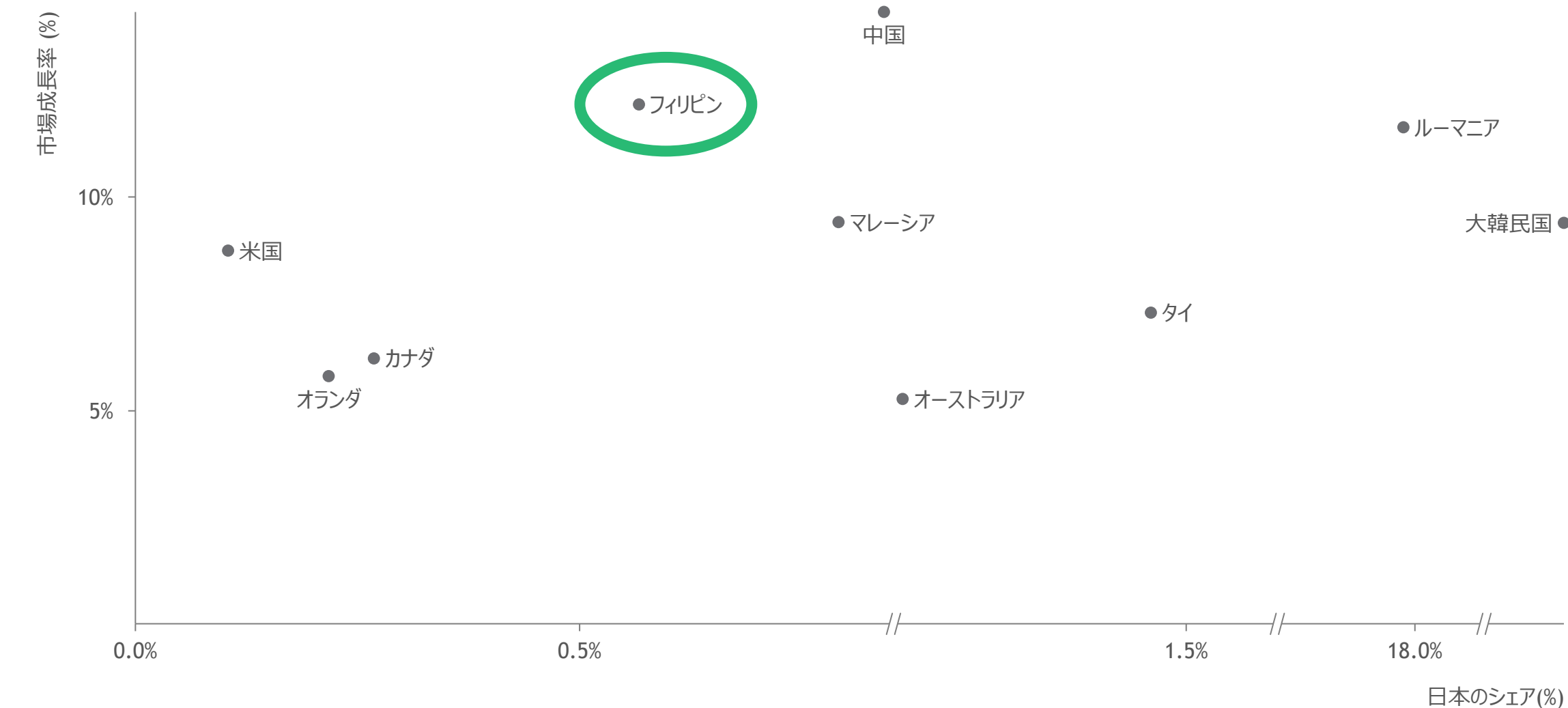
輸出支援企業の活用 (例)

大手輸出元の自社販売網の共有 (例)

食	総合商社	食品専門商社、生鮮食品の越境EC	
ファッション/ライフスタイル		アパレル商社、ファッション専門越境EC	
ITサービス			
ヘルスケア		医療機器専門商社	
機械		各種機械商社 (部品 等)	系列での商流の共用
自動車		自動車部品商社	系列での商流の共用
インフラ/都市開発		鉄道/都市交通商社	コンソーシアムやJVによる共同提案
コンテンツ/IP		電子書籍取次、配給会社	大手出版社系コンテンツディストリビュータによる他社コンテンツの取り扱い



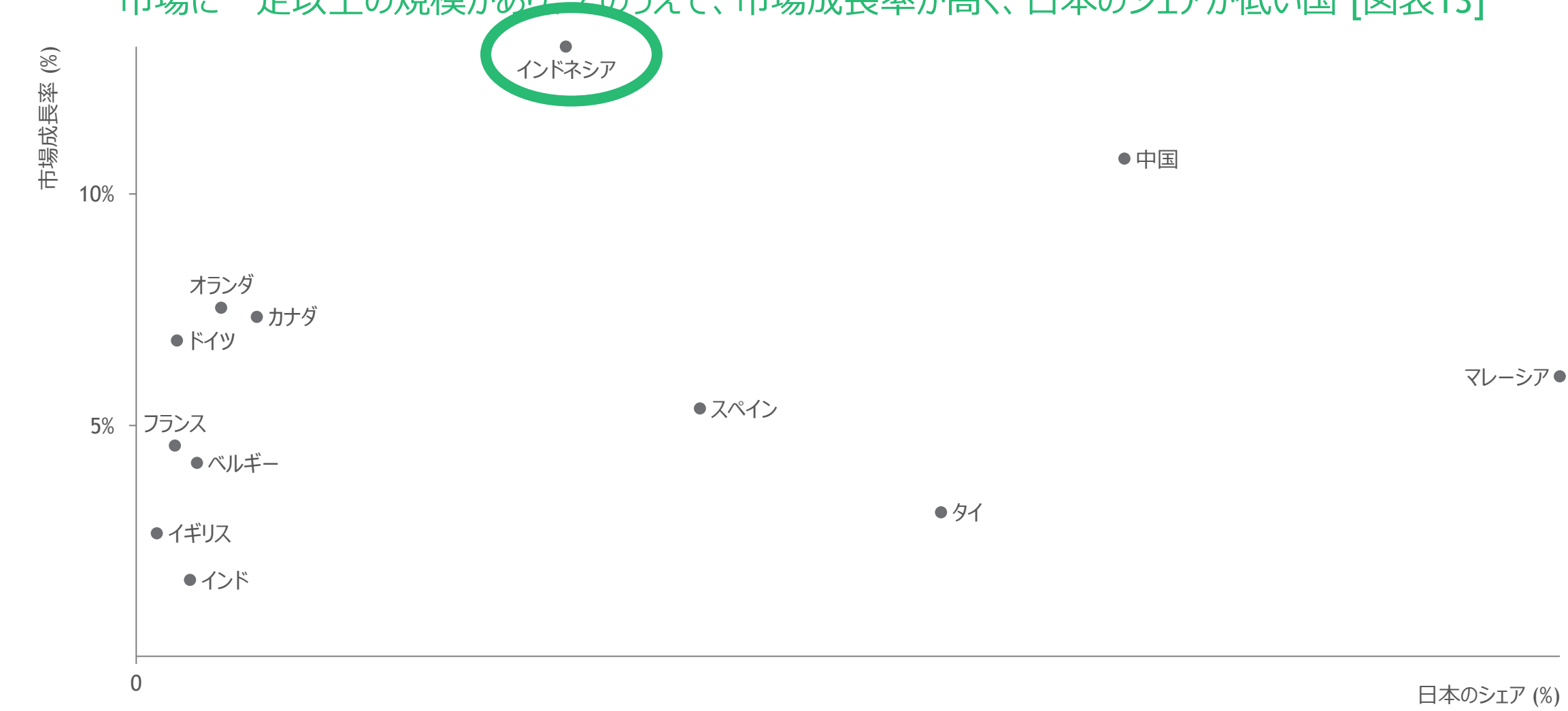
(参考)「ウ. 国内企業との流通の共同化」の「食」の輸出拡大ポテンシャル:
市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国 [図表12]



Note: 市場規模10B\$以上かつ日本の輸出額0.1B\$以上でスクリーニング
Source: UN Comtrade, WTO Stats、BCG分析



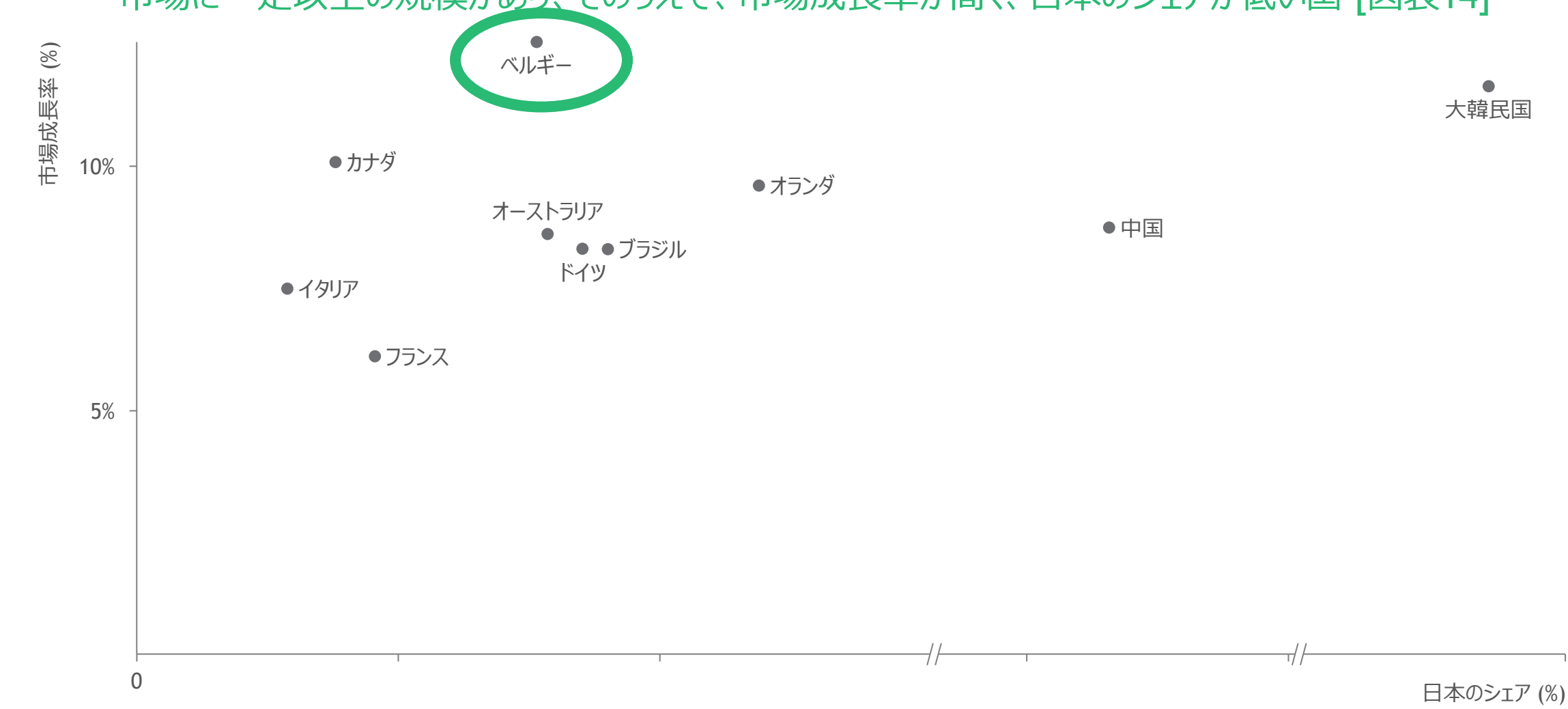
(参考)「ウ. 国内企業との流通の共同化」の「ファッション/ライフスタイル」の輸出拡大ポテンシャル:
市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国 [図表13]



Note: 市場規模10B\$以上かつ日本の輸出額0.1B\$以上でスクリーニング
Source: UN Comtrade, WTO Stats、BCG分析



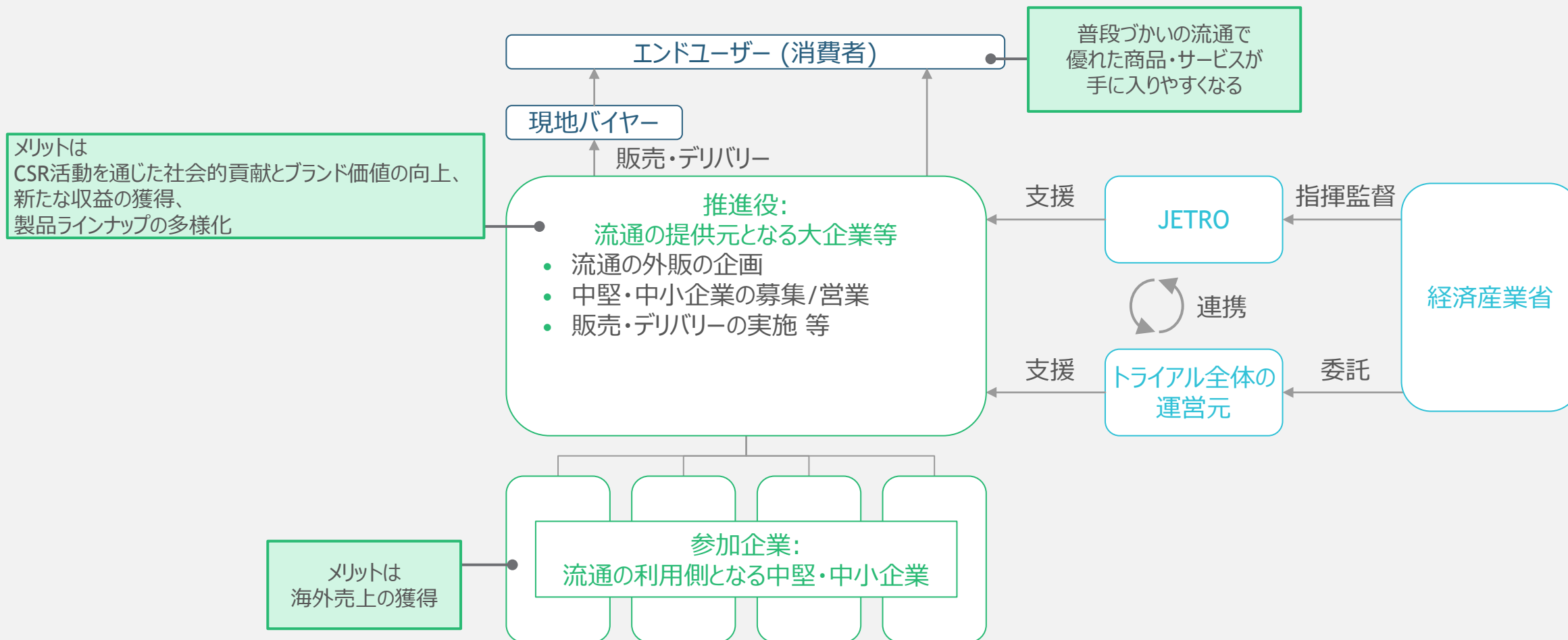
(参考)「ウ. 国内企業との流通の共同化」の「ヘルスケア」の輸出拡大ポテンシャル:
市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国 [図表14]



Note: 市場規模10B\$以上かつ日本の輸出額0.1B\$以上でスクリーニング
Source: UN Comtrade, WTO Stats、BCG分析

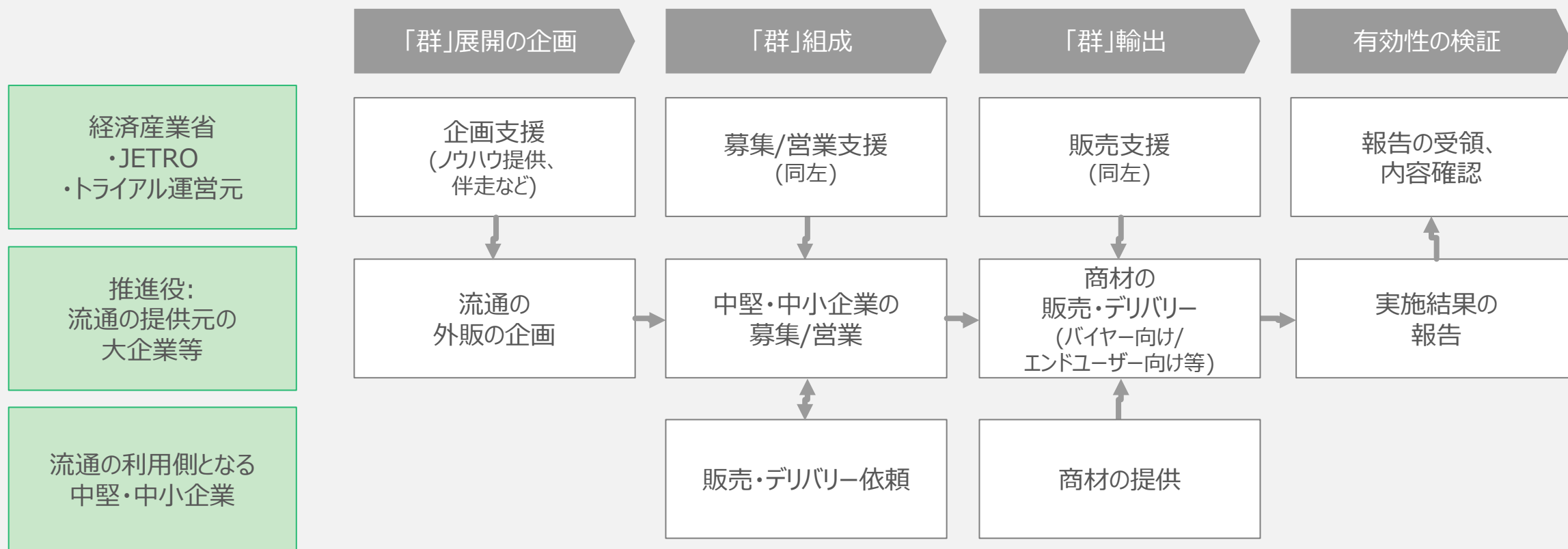
流通の提供元となる大企業等を推進役に、中堅・中小企業と現地のバイヤー/エンドユーザーとの三方よしをめざす

4.取組み方針案ー端緒とするトライアルの想定内容: 各パターンでの想定内容-ウ.国内企業との流通の共同化の座組



「群」展開の企画、組成、輸出を行ったうえで、有効性を検証。 経済産業省・JETRO・トライアル運営元は、一連でノウハウ提供や伴走での支援を行う

4.取組み方針案ー端緒とするトライアルの想定内容: 各パターンでの想定内容-ウ.国内企業との流通の共同化の推進イメージ





「エ. 現地の有力企業との協業」は、食でフィリピン、ファッション/ライフスタイルでインドネシア、機械でベトナムが対象。現地の有力企業(分野を鑑みてECを想定)と、現地ニーズを捉えた商品企画から一気通貫で協業

4.取組み方針案ー端緒とするトライアルの想定内容: 各パターンでの想定内容- エ. 現地の有力企業との協業

対象とする分野・国

分野	食、ファッション/ライフスタイル、機械 国内企業の例は限定的だが海外事例はあり、国内企業の実施余地があると考えられる
国	食：フィリピン、 ファッション/ライフスタイル：インドネシア、 機械：ベトナム 食、ファッション/ライフスタイル、機械のそれぞれの分野で、市場(輸入額)に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い、日本からの輸出の伸びしろの大きい国 - 連携し得る可能性がある大手の現地有力企業(上記分野を鑑みてECを想定)のある国 - 但し、必須で拘らず、連携先となる海外企業が有力な展開国に応じ協議して決定する想定

想定する展開内容 (イメージ)

日本の食、ファッション/ライフスタイル、機械の企業に対して、海外現地の有力企業が、現地ニーズを捉えた商品企画から一気通貫で支援			
	フィリピン×食の例	インドネシア×ファッション/ライフスタイルの例	ベトナム×機械の例
商材 (例)	加工食品など	化粧品、アパレル、インテリアなど	家電など
現地の買い手のニーズ (例)	アクセスしやすい方法で・より安価で安定した品質 (の輸送)での自分のニーズを捉えた商品の入手		
日本の中堅・中小企業側のニーズ (例)	現地のエンドユーザー(消費者等)のニーズを捉えたマーケティングの実施 商品企画、販路確保、輸送路確保、アフターサポート 等		
現地の有力企業側のニーズ (例)	製品ラインナップの多様化による収益拡大		
流通の共同化の提供内容 (例)	商品開発から販売・輸送・アフターサポートまでの一気通貫での現地の有力企業から日本の中堅・中小企業への提供 - 現地の販売データ等をふまえた商品開発のサポート - 販売促進、販売、輸送、アフターサポートの一気通貫のセットでの提供		

従来は、現地のニーズを捉えたマーケティングが困難であったために売れていなかった中堅・中小企業でも、それを他社に補われることで売れるようにする



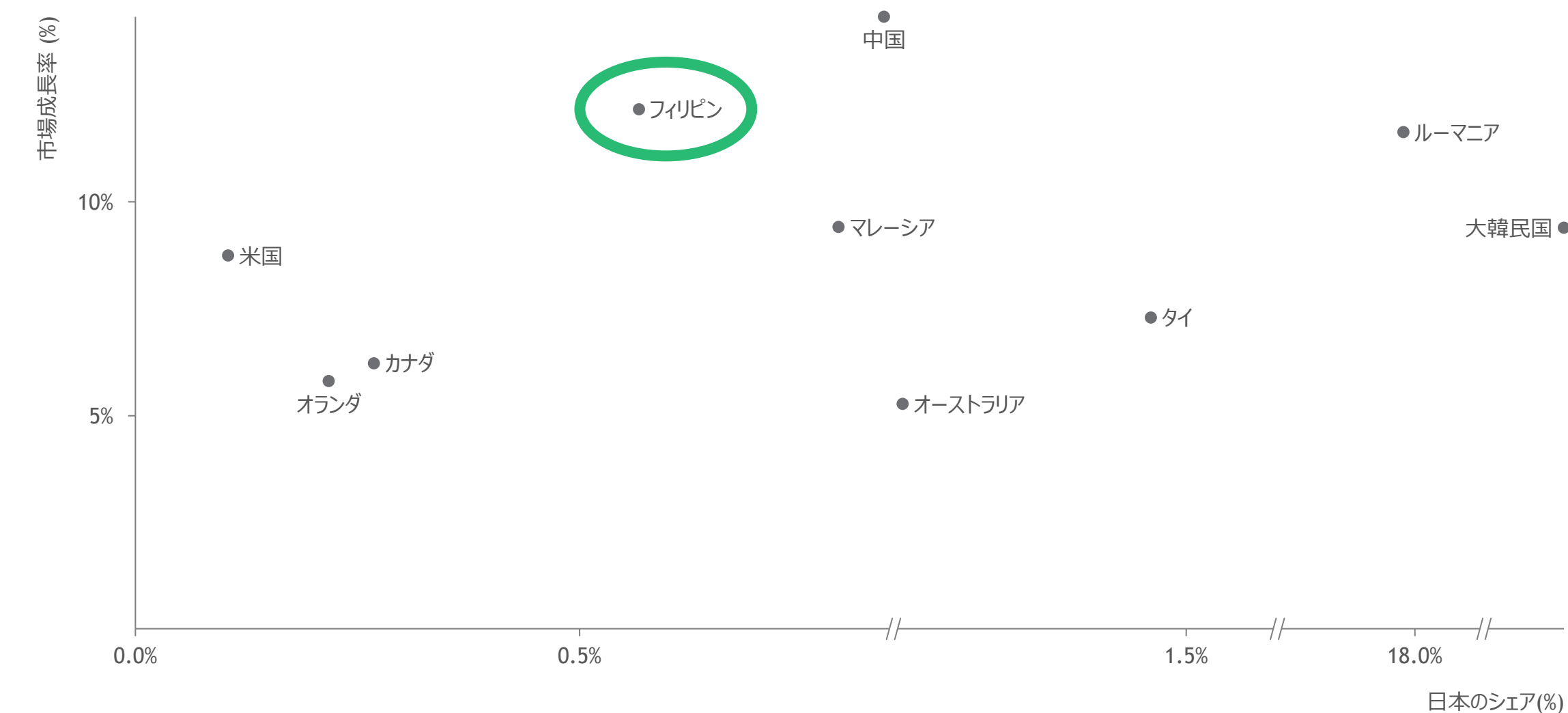
： 汎く/一般的に実施中 または 公的支援中
： 例はあるが国内企業の輸出は限定的

(参考)「エ. 現地の有力企業との協業」は、食、ファッション/ライフスタイル、機械で、国内企業の例は限定的だが海外事例はあり、国内企業の実施余地があると考えられる

	国内企業で汎く行われている例	左記以外で確認された例 (海外事例 等)
食		大手ECによる商品企画からの一気通貫支援
ファッション/ライフスタイル		
ITサービス	現地IT企業の買収によるサービス提供	
ヘルスケア	医療機関での臨床データをもとにした創薬	
機械		大手ECによる商品企画からの一気通貫支援
自動車	海外完成車メーカーの要請による部品開発	
インフラ/都市開発	現地企業とのJV/コンソーシアムによるインフラ開発	
コンテンツ/IP	グローバルOTTとのコンテンツ企画・制作・配信	



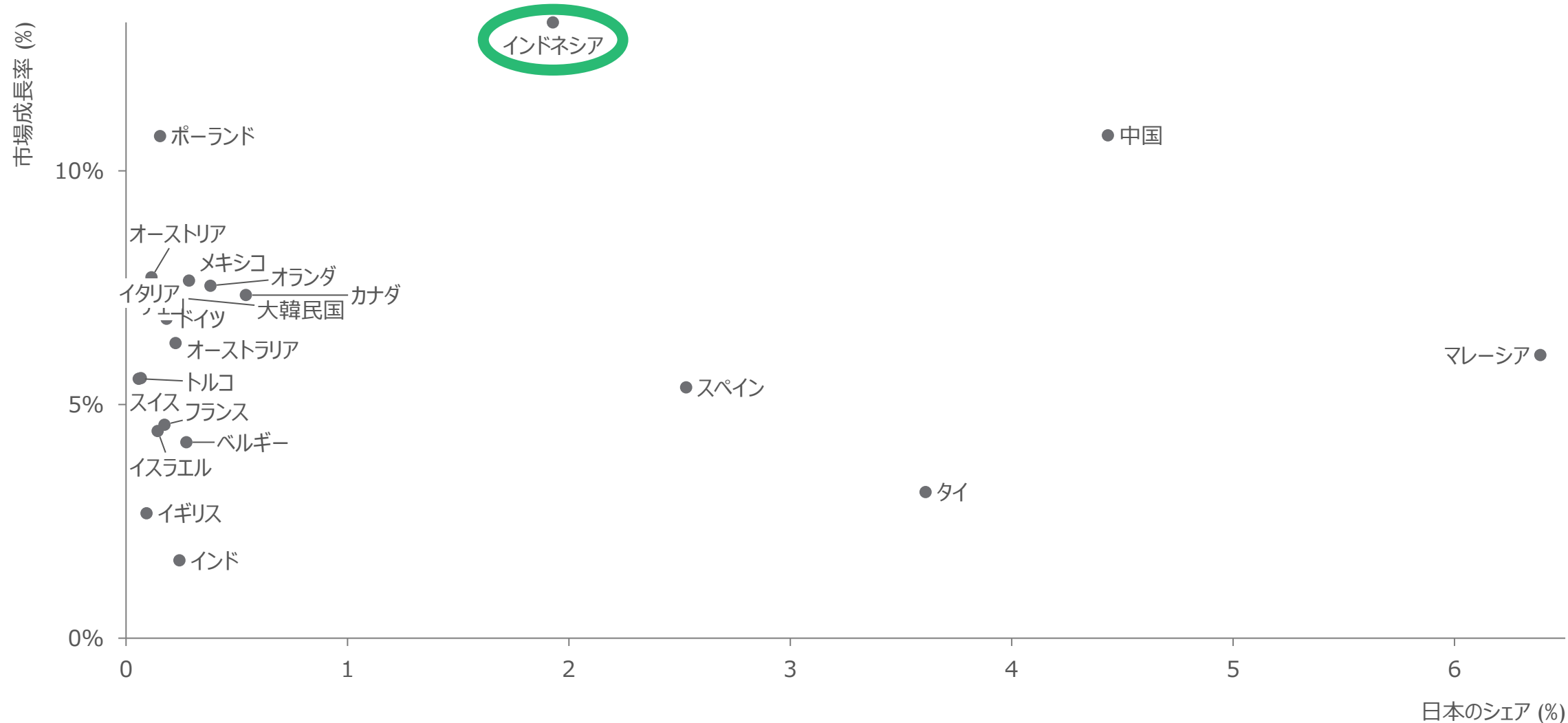
(参考)「エ. 現地の有力企業との協業」の「食」の輸出拡大ポテンシャル:
市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国 [図表15]



Note: 市場規模10B\$以上かつ日本の輸出額0.1B\$以上でスクリーニング
Source: UN Comtrade, WTO Stats、BCG分析



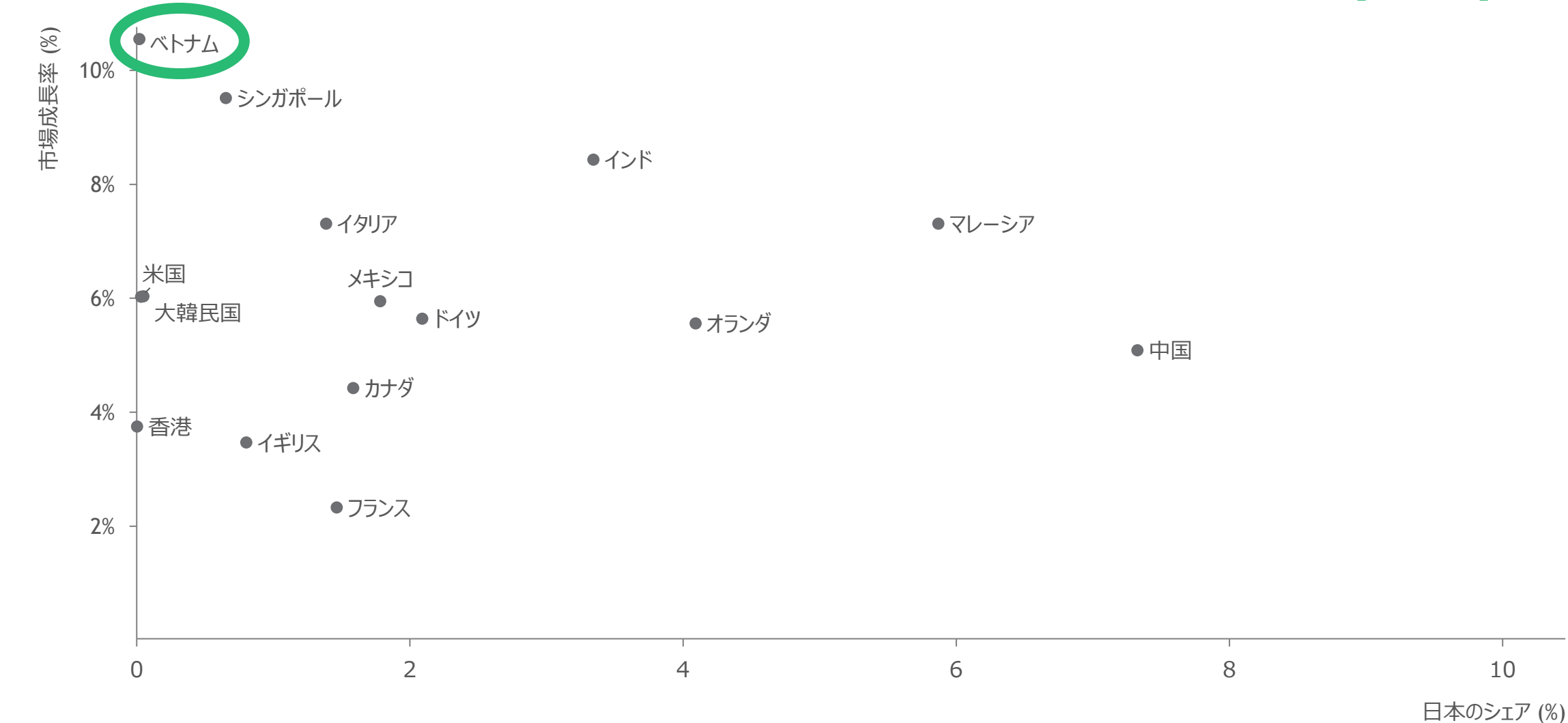
(参考)「エ. 現地の有力企業との協業」の「ファッション/ライフスタイル」の輸出拡大ポテンシャル:
市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国 [図表16]



Note: 市場規模10B\$以上、日本の輸出額0.01B\$以上でスクリーニング
Source: UN Comtrade, WTO Stats, BCG分析



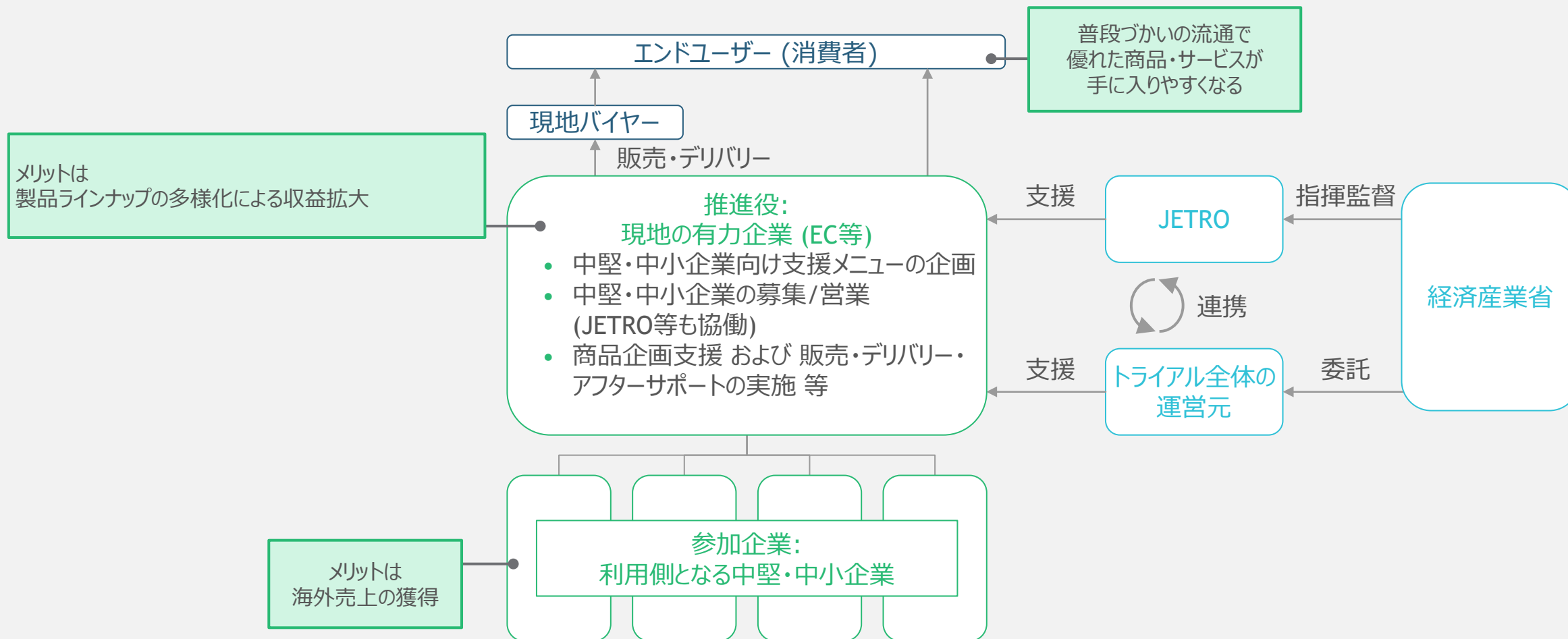
(参考)「エ. 現地の有力企業との協業」の「機械」の輸出拡大ポテンシャル:
市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国 [図表17]



Note: 市場規模10B\$以上、日本の輸出額0.01B\$以上でスクリーニング
Source: UN Comtrade, WTO Stats, BCG分析

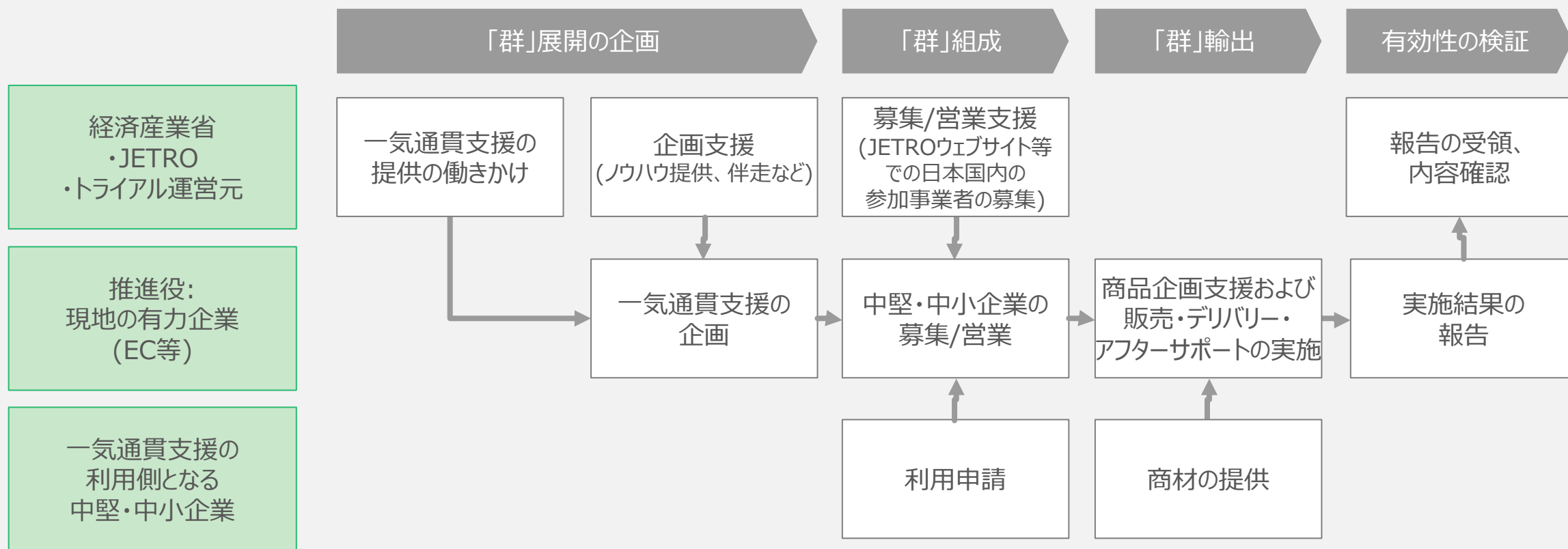
現地の有力企業(EC等)を推進役に、中堅・中小企業と現地のバイヤー/エンドユーザーとの三方よしをめざす

4.取組み方針案ー端緒とするトライアルの想定内容: 各パターンでの想定内容-エ. 現地の有力企業との協業の座組



「群」展開の企画、組成、輸出を行ったうえで、有効性を検証。
経済産業省・JETRO・トライアル運営元は、一連でノウハウ提供や伴走での支援を行う

4.取組み方針案一端緒とするトライアルの想定内容：各パターンでの想定内容-エ. 現地の有力企業との協業の推進イメージ



今後の課題として、各取組み案について、関連組織間での調整も含む詳細設計や実践/トライアルを通じて、有効性検証及びブラッシュアップを行っていく必要があると考えられる

4.取組み方針案ー今後の課題

共通		- 新規たな取組み (公的支援/「群」展開) の有効性のトライアル - 公的支援のノウハウの確立
「個」展開の追加支援	デリバリー支援	まずは情報提供から開始し、その有効性を検証したうえでの、更なる踏み込みの是非の見極め
	相談・支援の総合窓口提供	省庁・公的機関等を横断して実現・運営するための仕組みの構築
「群」展開の支援	「群」展開等のノウハウ提供	トライアルを通じた「群」展開のノウハウの確立・形式知化 (前述)
	新規での取組みへの費用補助	補助の条件・内容・方法等の詳細化
	国内連携先のマッチング、海外取引先/有力企業とのマッチング	- マッチングへの参加企業の効率的・効果的な招集方法の確立 - 公的機関による海外取引先とのマッチングや、推進役による海外有力企業との条件交渉における、公的機関/推進役による公正な取引条件の交渉の定着化
	その他/共通	民間の自主的取組みの促進に向けた、「群」展開の効果・成果の定量化



bcg.com

二次利用未承諾リスト

報告書の題名
令和5年度 中堅・中小企業輸出ビジネスモデル調査・
実証事業（輸出促進のための新しいマーケティング手
法等の調査）調査報告書

委託事業名
令和5年度 中堅・中小企業輸出ビジネスモデル調査・
実証事業（輸出促進のための新しいマーケティング手
法等の調査）

受注事業者名
ボストン コンサルティング グループ合同会社

頁	図表番号	タイトル
15	1	調査対象：優先領域選定-3. 評価-3a. 規模でのスクリーニング
16	2	調査対象：優先領域選定-3. 評価-3b. 事業性・実現性での優先順位付け
39	5	中堅・中小企業の海外展開に対する関心
123	7	(参考)「ア. 国内・分野内のパッケージ化」の「ファッション/ライフスタイル」の群展開との親和性:日本からの輸出額・シェアが一定以上あり、差別性/競争力があると考えられる国
124	8	(参考)「ア. 国内・分野内のパッケージ化」の「ファッション/ライフスタイル」の輸出拡大ポテンシャル:市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国
129	9	(参考)「イ. 国内の他分野との抱合せ」の群展開との親和性:コンテンツ/IPで日本からの輸出額とシェアが一定以上ある国
130	10	(参考)「イ. 国内の他分野との抱合せ」の「食」の輸出拡大ポテンシャル:市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国
131	11	(参考)「イ. 国内の他分野との抱合せ」の「ファッション/ライフスタイル」の輸出拡大ポテンシャル:市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国
136	12	(参考)「ウ. 国内企業との流通の共同化」の「食」の輸出拡大ポテンシャル:市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国
137	13	(参考)「ウ. 国内企業との流通の共同化」の「ファッション/ライフスタイル」の輸出拡大ポテンシャル:市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国
138	14	(参考)「ウ. 国内企業との流通の共同化」の「ヘルスケア」の輸出拡大ポテンシャル:市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国
143	15	(参考)「エ. 現地の有力企業との協業」の「食」の輸出拡大ポテンシャル:市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国
144	16	(参考)「エ. 現地の有力企業との協業」の「ファッション/ライフスタイル」の輸出拡大ポテンシャル:市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国
145	17	(参考)「エ. 現地の有力企業との協業」の「機械」の輸出拡大ポテンシャル:市場に一定以上の規模があり、そのうえで、市場成長率が高く、日本のシェアが低い国