

はじめに

21世紀はアジアの時代といわれる。米欧諸国に代わって、アジアがこれからの世界経済を牽引する役割を担っていくことは間違いない。アジア大陸を眼前に臨む九州は、活力を取り込む絶好の位置にあり、その活力をどう取り込むかが問題である。

アジアからの訪日観光客の受入れや、アジアへの輸出による販路拡大など、活力を取り込む手段はさまざまだが、本稿では、地域企業のアジア進出に注目したい。全国的に企業の海外進出が広がる中で、九州企業のアジア進出の実態はどうなのか。またアジア進出した企業は、企業経営にプラスとなっているのか。とりわけ活力を取り込むということは、利益を本国に持ち帰れているかどうか重要である。マクロ的な実態と合わせて経営面への影響にも触れていきたい。

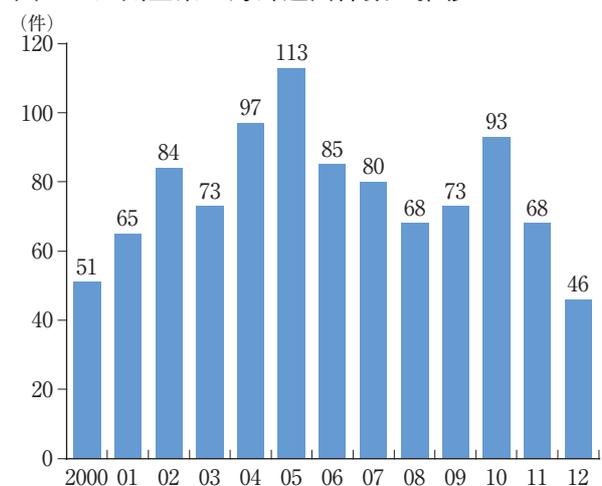
1. 九州企業¹のアジア進出の現状

■進出先の多様化

九州企業の海外進出をみると、年によって件数に幅がある（図1）。2000年以降でみると、最も多かった2005年には113件の進出が確認されたが、最も少なかった2012年は46件にとどまった。進出件数自体は、その時々々の景気動向や、企業の置かれた立場、事業戦略、進出先国での外資受入体制など、複数の要因が重層的に絡みあって決まるため、件数にはさほど大きな意味はない。今後も増減を繰り返しながら推移していくであろう。

次に、九州企業の海外進出を地域別にみると、

図1 九州企業の海外進出件数の推移

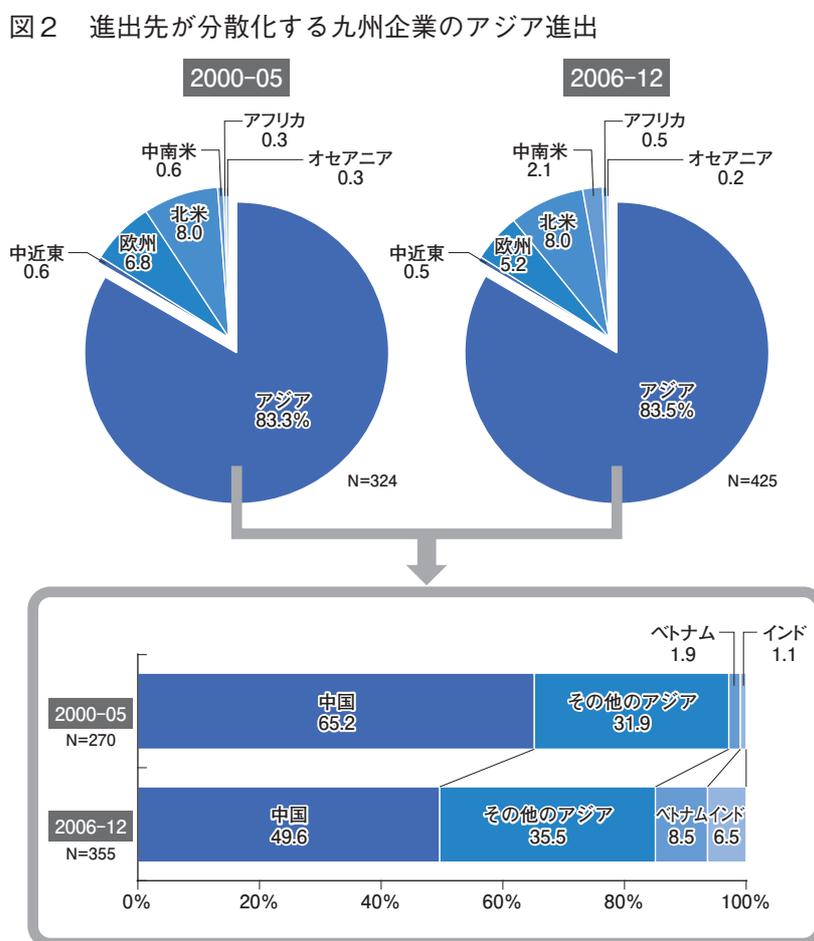


資料) 九経調「九州・山口地場企業の海外進出」

¹ 本稿での九州は、九州経済圏として、沖縄県、山口県を含めた9県を指す。

83%がアジアで占められる²（図2）。その内容には三つの多様化がみられる。一つは、進出先の多様化である。アジア内では、中国一辺倒から他の国々へと分散する傾向にある。2000年以降の海外進出を、2000～05年の前期と2006～12年の後期の2つに期分けして、アジア全体を100%としたとき、2000～05年の前期には、中国が65.2%を占め、中国に集中していたことが分かる。しかし、2006～12年の後期になると中国の比率は49.6%に低下した。代わってベトナムとインドの2国の増加が顕著となった。ベトナムは1.9%から8.5%へ、インドは1.1%から6.5%へそれぞれ上昇した。

では今後はどうだろうか。アジアに進出している企業に対して、今後の進出先として関心のある国・地域をアンケート³によって尋ねた。1～3位まで優先順位をつけてもらい、点数化する



備考) 撤退企業を除く

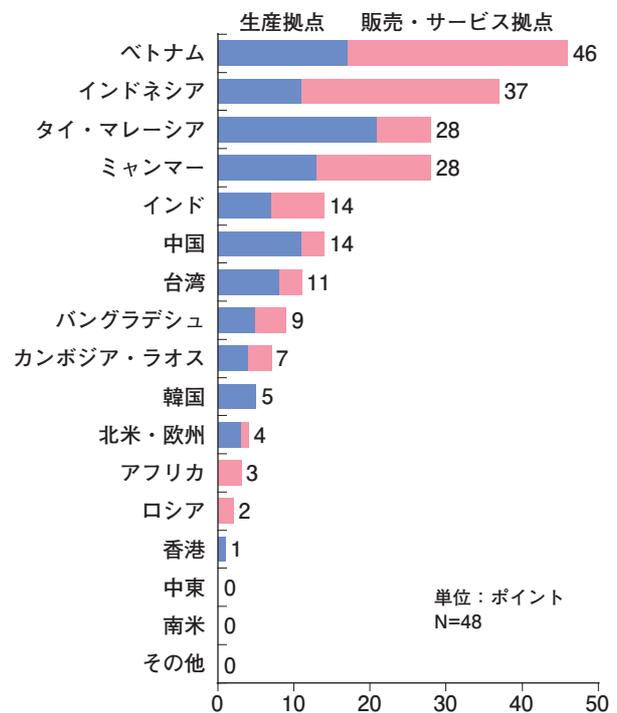
資料) 九経調「九州・山口地場企業の海外進出」

² データ制約上、ここでは、撤退企業を除いて整理している。

³ アンケートは、「海外拠点に関するアンケート」として実施した。調査対象は、海外事業所をもつ九州企業547社。調査方法は、郵送方式。期間は2012年10～11月。有効回答数は128、回答率は23.4%。

と、結果は、ベトナム、インドネシア、タイ・マレーシア、ミャンマーと上位に東南アジア諸国が連なった（図3）。なお、生産拠点と販売・サービス拠点に区分しているのは、すでにアジア諸国に生産拠点を設置している企業と、販売・サービス拠点を設置している企業からの回答を表しており、どのような業種での進出が考えられるかを見るにあたっての参考とした。ベトナムとインドネシアは、販売・サービス拠点を設置している企業が志向していることから、市場性が評価されていると推察できる。経済成長はもちろん、ベトナムは約8,800万人、インドネシアは約2億4,000万人と、いずれも人口規模が多いことや、ベトナムにいたっては国民の平均年齢が30歳以下と若いことも魅力となっている。

図3 今後進出先として関心のある国・地域



資料) 九経調「2013年版九州経済白書 アジア最前線～九州のグローバル戦略」

■業種の多様化

二つ目は、進出先での業種の多様化である。2000～05年は、アジアに製造拠点を設置した件数が全体の37.8%を占めていた（図4）。それが2006～12年には24.5%に低下した。代わって増加が顕著なのが対個人向け販売・サービス拠点の設置である。2000～05年の5.9%から2006～12年は16.6%に上昇した。具体的には、外食産業、専門学校、アクセサリー販売、化粧品や健康食品の通信販売、ペット用品の販売などで、あらゆる業種がアジア市場を狙っている。

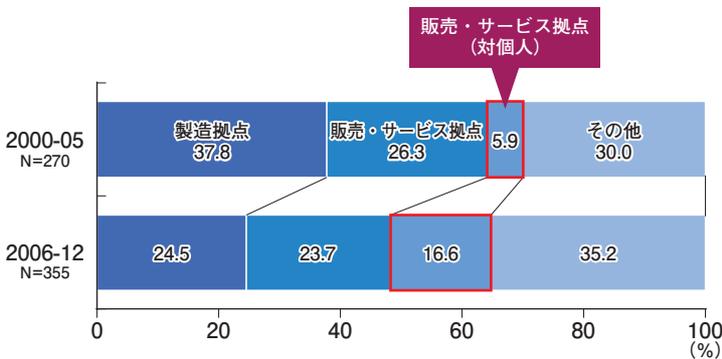
長崎県内でも、木造戸建住宅を韓国で展開する建設業がある。2010年からソウル郊外で大規模な宅地開発が進められている京畿道城南市板橋地区に進出した(株)谷川建設は、鉄筋高層アパートでの暮らしが一般的な韓国の住環境において木造戸建文化を広めようという、とてもチャレンジングで、個性的なビジネスを展開している。

その他にも長崎県内では、陶磁器をアジアで販売する企業、宝飾品の製造・販売を手掛ける企業などがある。

■企業規模の多様化

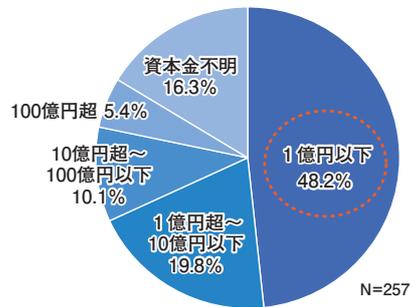
三つ目は、企業規模の多様化である。海外ビジネスといえば、一部の大企業の話と言っていた

図4 アジアにおける進出先での業種の変化



備考) 撤退企業を除く
資料) 九経調「九州・山口地場企業の海外進出」

図5 アジア進出企業の資本金別比率



備考) 撤退企業を除く
資料) 九経調「九州・山口地場企業の海外進出」

時代は、すっかり過ぎ去っている。すでに小規模・零細企業が進出のボリュームゾーンを占めている。2000年以降のアジア進出企業を資本金別比率で見ると、1億円以下の企業が48.2%を占める(図5)。さらに資本金の把握ができなかった企業が16.3%を占めるが、これらのほとんどはホームページが開設されていないなど小規模・零細企業と理解して良い。合わせるとアジア進出企業の6割は小規模・零細企業が占めているのである。

2. アジア進出企業の経営

■本社の経営には好影響

アジア進出が、企業経営に与える影響はどうか。アンケート結果では、「自社の経営に良い効果をもたらした」と回答した企業が63.5%を占めた(図6)。具体的には、売上や利益の増加といった数字上の効果はもちろん、情報収集力の向上や、現地の日系企業に対する営業機会の増加が挙げられた。さらに、海外進出による企業の知名度の向上や、社員の意識改革など、定性的な効果まで挙げられている。

また製造業の海外移転は、国内の空洞化につながることを指摘する声もある。アジアに生産拠点を有する企業に対して、海外進出による国内の社員数の増減を尋ねてみると、77.0%の企業は「変化なし・関連性はない」と答えたが、影響のあった企業では「日本の社員数の増加につながった」という回答が17.2%、「日本の社員数の減少につながった」と回答した企業が5.7%と、11.5ポイントの開きがあった。海外での事業が活発になるにつれて、研究・開発部門などの強化と同部門の社員数の増加など、マザー工場としての役割が増し、社員の増加にもつながった企業もみられた(図7)。

図6 海外進出による自社の経営に対する影響

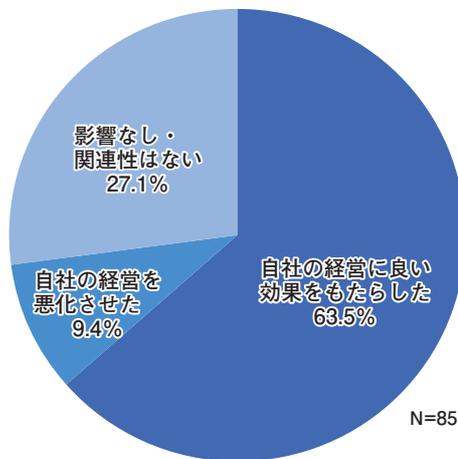
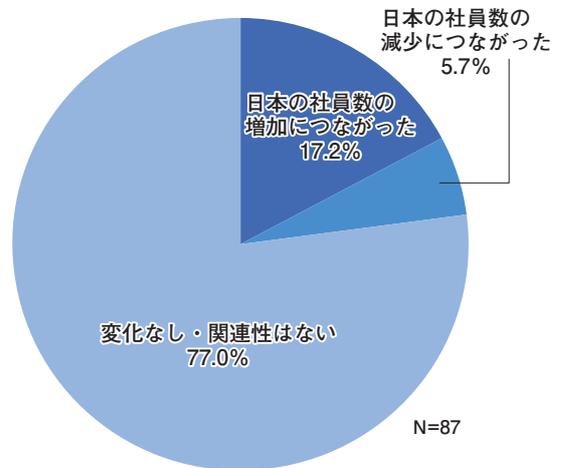


図7 海外進出による国内の社員数の増減について

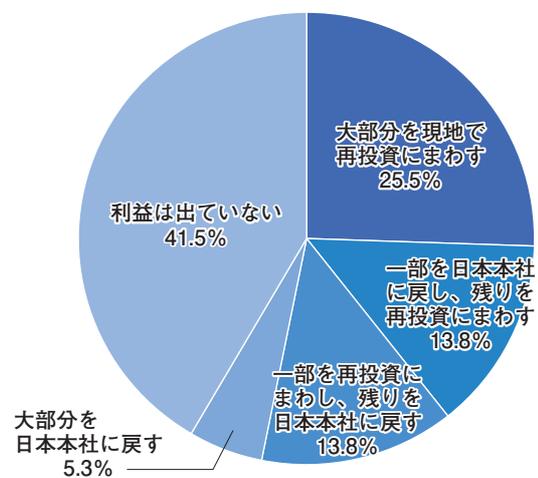


資料) 九経調「2013年版九州経済白書 アジア最前線～九州のグローバル戦略」

■現地法人の利益は現地での再投資へ

アジアの活力を取り込むこととして、国内に利益を還元することは最も重要である。現地法人で得た利益の取扱いは、どのように取り扱われているのだろうか。アンケート結果では、「利益は出ていない」という企業が41.5%と最も多いものの、利益の出ている企業の中では、「大部分を現地で再投資にまわす」企業が25.5%を占めた(図8)。逆に、「大部分を日本本社に戻す」企業は5.3%と少数にとどまった。この結果はどのように解釈すれば良いだろうか。一つは進出時期と深く関係する。進出してあまり時間が経過していなければ、現地法人を軌道に乗

図8 現地法人の利益の取扱い



資料) 九経調「2013年版九州経済白書 アジア最前線～九州のグローバル戦略」

せるために再投資にまわす企業が多いと予想される。二つには、進出国の法制度により、利益の持ち帰りに制限が加えられるケースもある。正面切って利益の本国還流が困難な場合、ライセンス料や技術指導料といった名目で利益を戻す工夫も散見される。

いずれにしても、今後は利益を円滑に本国へ戻すことが重視されるようになる。地域や企業の枠を超えた国家間の調整が必要となつてこよう。

3. アジアの活力を取り込むにあたって地域への提案

最後に、今後アジアの活力を取り込むことについて、3つの提案をしたい。企業のアジア進出を後押しすることだけでなく、逆にアジアから国内回帰する動きを捉えることも必要である。

■アジアに進出の受け皿整備を

これまでみてきたように、企業のアジア進出は、本社の経営にも好影響を与える割合が多かったこと、製造業では生産拠点をアジアに移しても、従業員を増やす企業の方が減らす企業よりも多いことなど、概ね良い効果をもたらしている。先行研究の中には、海外進出を行った企業の方が行っていない企業よりも生産性を向上させ、国内従業員も増やしているという結果も出ている。さらに、今回当会で行ったアンケート結果では、海外現地法人の利益を再投資にまわす企業が多いものの、ヒアリングを通しては海外現地法人からの配当を国内本社に還流させるビジネスモデルを想定する企業もあった。利益を円滑に国内に還元することができれば、地域においても税収増につながってこよう。

このようなことから、企業のアジア進出を是と捉えるならば、地場製造業のアジア進出を図るために、企業が活躍する舞台を海外に整備することも一考に値する（図9）。すなわち産業団地やアパート工場などをアジアの特定地域と一緒に整備するのである。特に経営資源に限界のある中小企業にとっては、初期投資の抑制や情報収集の負担軽減につながり、一方で進出先の地域にとっては雇用創出や技術の蓄積、税収面でプラスとなる。進出先と業種については、タイの自動車産業、インドネシアでのインフラやプラント業、ベトナムや中国での環境産業などが考えられる。

類似した事例では、タイに2006年6月に開設した「OTA TECHNO PARK (OTP)」がある。タイの工業団地開発運営企業「AMATAコーポレーションPCL社」が全面出資して整備、運営する中小企業向け賃貸集合工場である。集積を高める自動車産業の部品製造技術の底上げのために、タイ側の受け皿整備により実現した。大田区側の主体である公益財団法人 大田区産業支援協会では、タイに進出を希望する中小企業のためにOTPプロジェクトに参加、企業の時間的、費用的なロスを抑制して工場を立ち上げられる。また、タイ国からの免税優遇の取得支

図9 アジアに企業進出の受け皿となる産業団地の整備を



資料) 九経調「2013年版九州経済白書 アジア最前線～九州のグローバル戦略」

援や工場立ち上げに必要な情報提供も受けている。タイ側のAMATAコーポレーションPCL社は賃貸施設の提供、工場使用のハード面を日常的にサポートしており、Win-Winの関係が構築されている。

OTPのような支援ができれば、九州の中小企業もアジア進出の機会の増加と、ビジネスチャンスの拡大につなげていくことができる。

■和僑ネットワークを活用せよ

日本から海外に移民した人、すなわち和僑は、特に九州出身者に多い。県別でみると、上位には九州が並び、長崎県も6位に入る(図10)。この和僑を海外ビジネスに活用できないだろうか。

沖縄県での例をみてみよう。5年に1回沖縄県で開催される「世界のウチナーンチュ大会」には、海外から5千人以上の沖縄和僑が来県する⁴。量的にも質的にも強力なネットワークをもつ沖縄和僑のつながりに着目して、海外ビジネスの販路拡大に活用できないか、模索する企業もあるくらいだ。2008年に沖縄営業所を開設した東京の情報関連企業は、2012年からスマートフォン向けゲーム用アプリケーションを開発するチームを本格的に稼働させ、海外向けの販路拡大に沖縄和僑のネットワークを活かそうとしている。これを九州や長崎県単位で考え、移民者の情報をデータベース化させることから始めて、少しずつ海外ビジネスのツールに活用できるように組織化していくことも考えて良いだろう。

図10 県別移民者数(1952~93年)

全国順位	県名	移住者数
1位	沖縄県	7,227人
3位	福岡県	4,536人
5位	熊本県	4,454人
6位	長崎県	3,877人
8位	鹿児島県	2,618人
11位	山口県	2,207人
15位	宮崎県	1,670人
19位	佐賀県	1,124人
33位	大分県	552人

資料) 国際協力事業団「海外移住統計」1994

■長崎・九州は国内回帰の受け皿づくりに備えよ

近年、一旦は中国に進出したものの、課題を抱えながら、国内に事業を戻す「国内回帰」の動きがみられる。

石油掘削事業者等エネルギー関連企業向けにシームレスステンレスパイプを生産する三京物産(株)(東京都)は、佐賀県武雄市に子会社を通じて工場を設立した。1998年から中国・瀋陽で生産を行ってきたが⁵、ビジネスの難しさや非効率性を感じて国内回帰を果たした。一つは、チャイ

⁴ 2011年に開催された「第5回 世界のウチナーンチュ大会」には、県人会を通じた参加者だけで5,317人が来県した。

⁵ 中国・瀋陽の工場は従業員60-70人。日本製よりは安価な価格帯を指向する企業向けに工場はそのまま操業を続ける。

ナリスクともいわれる、物価上昇につれて、生産コストが増加していること、二つは、技術・技能を教えても、個人がノウハウを囲い込んでしまうために、現地の技術力の向上につながらないことなどから、総合的に考えて、事業の主力部分を国内に戻すことを選択した。

給与計算等の事務処理受託を行うエイチアールワン(株)（東京都）も、大連の協力企業に業務を出していたが、沖縄県浦添市に事業所に回帰した。中国への委託事業を開始して2－3年が経過した頃から、業務の非効率性が表面化してきた。言葉は概ね問題ないものの、微妙なニュアンスまでは伝わりにくい、日本的な商慣習では、顧客からいただいた仕様にプラスアルファを加えて納品することで満足度を高めることが一般的だが、中国では理解されず、仕様書通り、あるいは仕様以下の完成度で納品されることが多く、再度日本において作業を加える手間が生じていた。これを解消するために、2011年から沖縄に回帰したのである。

このように中国で事業を経験した企業の中には、これらの企業のように、一部の事業や工程を九州・沖縄に戻す動きがみられる。特に九州は、アジアへの近接性と国内大都市圏と比べて低い人件費、優秀な理系人材が豊富にいることを評価して進出する企業がある。長崎を含めて北部九州は、比較的地震が少なく、リスク分散地としても評価は高まっている。こうした特徴を全面に出しながら、地域で可能なインセンティブを加えながら、国内回帰に備えるべきである。

図11 企業の国内回帰に備えよ



資料) 九経調「2013年版九州経済白書 アジア最前線～九州のグローバル戦略」

おわりに

国内マーケットが縮小するなかで、アジアにもビジネス領域を広げてはどうかというのが、本稿で最も伝えたい部分である。それよりも、九州の企業がもつ製品力や技術、サービスは、アジアでもきっと受け入れられるであろうし、活用してもらうことこそ、アジア進出の本質がある。海外進出は、国内ほど思い通りにはいかないのは当然で、社運をかけない程度にアジアビジネスにトライする価値は十分にあると思われる。