# 第Ⅲ章. 福岡・九州からアジアへの企業進出 -福岡・九州企業のグローバル展開と地域-

(財) 九州経済調査協会 事業開発部長 八尋 和郎

#### 1. はじめに

東アジアが世界最大規模の経済圏に発展をとげていく中、福岡・九州とアジアのヒト、 モノ、資本、情報の交流は拡大、深化してきた。

九州企業の海外展開の発展過程をみると、先進的な企業が 1970 年代から海外展開をはじめ、1985 年のプラザ合意後の円高後に本格化した。大企業から中堅中小企業の進出がみられるようになり、業種も製造業から、スーパーや百貨店などの流通業界に及び、海外に駐在員事務所や合弁企業が設立された。また、海外進出を支援するために金融機関の事務所なども設立された。1992 年から始まる中国の対外開放政策や 1994~95 年の急速な円高は企業の海外進出をさらに後押し、1990 年代半ばには九州から年間 100 件を超える海外進出がみられた。

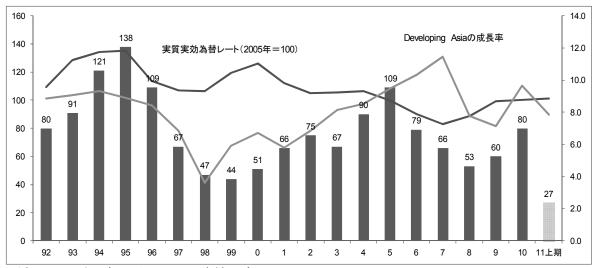
1990年代の後半には、アジアの通貨危機、中国での経済引き締め政策や外資優遇の見直しなどで、海外進出件数は一旦減少するが、2000年代に入ると、海外進出は再び増加し、多くの企業が進出を果たしていったが、2008年の世界同時不況によって海外への直接投資は再び落ち込みをみせた。しかし、2010年以降、企業の海外進出は、再び増加の基調となり、新たな動きがみられ始めた。新たな動きとは、アジアの消費市場を目指した企業の進出段階であり、地方企業のフランチャイズ展開や大手デベロッパーとの共同出店といった進出モデルもみられる。また、撤退した企業が再びアジアを目指すなど、福岡・九州企業の新たな挑戦が始まった。

この様に企業の福岡・九州企業のアジア、海外進出は、世界経済、日本経済の波の中で増減を繰り返しながらも、深化、拡大し、海外進出のためのノウハウも蓄積されてきた。さらに、近年、国や地方自治体も、企業の海外進出に力を入れるようになった。アジアの活力導入が地方経済だけでなく、日本経済の発展にとっても重要な課題になってきたからである。

本章では、近年の福岡・九州企業のアジア、海外進出の動向や特徴を分析すると同時に、 福岡・九州からアジアへの企業進出の方向性や支援のあり方について検討したい。

#### 2. 地域からの海外進出、再び増加へ

九州・山口企業の海外進出動向をみると、2008年を底に再び増加基調にある。1990年 代以降の海外進出の動きをみると(図表III. 2.1参照)、1995年、2005年に海外進出の ピークがあり、2008年を底に増加し始め、現在、第3番目の山を迎えようとしている。 海外進出件数の推移を実質実効為替レート、アジアの成長率とあわせてみると、1995年は、円高の進行によって、2000年代の前半は世界経済の拡大、特にアジアの成長によって、海外進出は拡大したことがわかる。リーマンショック後、アジアの成長率は鈍化するが、円高も進行しており、2008年を底に再び企業の海外進出が増加する傾向がみられた。円高も定着し、実質実効為替レートも上昇基調にあることや、中国、インドをはじめアジア各国の成長が期待されるなか、今後も海外進出の増加が期待されよう。



図表Ⅲ. 2. 1 九州・山口企業の海外進出件数

注) 1. 小売、個人サービスの店舗は除く

- 2. 後に撤退した拠点は除く
- 3. Developing Asia:中国、インド、インドネシア、マレーシア、などアジア 23 カ国 資料) 九経調「九州・山口企業の海外進出 2011」、日本銀行、IMF 資料

# (1) 市場開拓目指す九州企業

近年の九州・山口企業の海外進出企業の増加の特徴は、対個人向け業種の増加である。 (図表III. 2.2参照)

2008年のリーマンショック以降、製造大手とそれに追随する形での海外進出は減少する一方で、現地の労働者の所得が増加したことによって、アジア市場の魅力が増している。そのため対個人向け業種の海外進出が増加してきた。アジアの大都市部では、クリーニング業や写真現像などの生活密着型のサービス、ラーメン店、寿司チェーン、ファーストフードなどの外食産業や小売業の進出も活発化している。日本の国内市場が成熟化し、低迷する中において、日本で磨いた技術やサービスで市場を開拓する動きが強まっている。

製造大手においては、現地での生産だけでなく、販売に力を入れる現地生産・現地販売のパターンが強まっている。かつては、衣料や食品加工などの低廉な労働力をもとに製造し、日本に輸入するという開発輸入のパターンが一般的であったが、現地市場の開拓を目指す進出へと変わってきた。

図表Ⅲ. 2. 2. 九州・山口企業の海外進出企業の業種別構成比

100% 18 11 23 54 90% 3 127 12 80% 57 63 70% 63 32 82 15 60% ■対個人 73 50% 6 46 ■情報通信 15 53 40% 104 ■対事業所 26 27 72 30% ■加工組立 22 22 ■基礎素材 20 12 20% 35 24 11 7 2 10 10 ■雑貨 10% 16 34 22 45 37 ■地方資源 0% 2010.11% 178 2996-2010th 2006.21#. 上海 2001.05#

図2 海外進出企業の業種別構成比

- 注)1. 対個人には小売りの店舗を含む
  - 2. 撤退した企業、事業所は含まない
  - 3. その他の業種は除く

資料) 九経調「九州・山口企業の海外進出2011」

住宅設備機器大手のTOTO㈱ (北九州市) は 1979 年から中国市場に参入し、最初は北京の釣魚台迎賓館に商品(衛生陶器)を納入し、1990 年代の半ばには中国各地に工場を設立した。高品質な製品を現地で生産、現地で販売することによって、中国市場でトップブランドを確立した。TOTO㈱の 2011 年度の国内住設事業の売上高は 3,859 億円 (前期比4.1%増) に対し、海外住設事業は 816 億円 (前期比11.7%増) となっており、そのうち中国の売上高は 434 億円 (前期比 20.2%増) であった (平成 24 年 3 月期 決算短信)。

この様に、TOTO㈱中国市場の売上げ比率は高まっており、中国の工場の増設など積極的な生産・供給体制の強化がはかられている。

# (2) 福岡からも進出強化・飲食店が増加

福岡市に本社をかまえる企業のアジア、海外進出も増えている。福岡市から海外に進出した 2010~2011 年上期の 43 件のうち 40 件が非製造業、そのうち飲食店は 10 件と、飲食店や小売をはじめとする対個人向けの業種の進出が特徴となっている。(図表Ⅲ. 2.3.参照)

福岡市の産業構造は、飲食店、卸・小売業などの第三次産業の割合が高く、アジア市場の成長とともに海外展開が増えていることが考えられる。

進出形態 進出年 進出地域 進出会社 進出国 事業内容 支店•事務所 中国 2010 上海 飲食事業展開に向けた情報収集 九州旅客鉄道㈱ 単独 中国 2011 上海 「うまや」出店準備など ロイヤルホールディン 合弁 中国 2010 上海 「ロイヤルホスト」の出店と運営 グス(株) タイ国内における「長崎ちゃんぽんリン 2010 バンコク都 合弁 タイ ガーハット」の出店と運営 株リンガーハット FC アメリカ 2011 カリフォルニア レストラン運営 トリゼンフーズ(株) 単独 中国 2010 大連 水たき、鶏料理の飲食店 香港 「博多一風堂」の店舗展開 合弁 2011 (株)力の源カンパニー 「博多一風堂」の店舗展開 2011 ソウル FC 韓国

図表Ⅲ. 2. 3 福岡市企業の海外における飲食店事業の展開(2010、11年)

資料) 九経調「九州・山口企業の海外進出 2011」

2010 北京

2011

持ち帰り弁当店「ほっともっと」の出店

「やよい軒」などの飲食事業展開

## (3) フランチャイズ展開も増加

合弁

合弁

㈱プレナス

中国

<u>シン</u>ガポール

対個人向け企業の海外展開としては、FC(フランチャイズ)展開が増えている。図表 Ⅲ.2.1 の海外進出件数には、現地法人、支店、営業所および現地法人が管轄・営業する 支店や営業所は含まれるが、FCによる多店舗展開は含まれていない。しかし、現実には 小売や飲食店は、フランチャイズにより多店舗展開する場合が多く、海外での活動領域は さらに広がっていることになる。

福岡企業のFCビジネスの事例としては、家電販売のベスト電器(福岡市)や弁当のプレナス、レストラン営業のリンガーハット(福岡市)、カレー店のアジアンブリッジ㈱(福岡市)などがある。

ベスト電器は、1980 年代半ばからヤオハンと提携し、アジアへの出店を本格化させた。 1985 年にはシンガポール支店を開設し、海外におけるFC方式によるチェーン店展開を開始している。ヤオハンの破綻に伴って、一時、海外戦略を見直さざるをえなかったが、2004年以降、海外事業部を福岡からシンガポールに移し、2005 年には、台湾の大手家電量販店の株式を取得し、台湾市場に参入するなど海外店舗は57 店に拡大している。

リンガーハットは、フランチャイズ店としてタイに2店舗、アメリカに1店舗を出店しており、2012年3月には台湾に1店舗を出店した。台湾での店舗の運営は日本食レストランを展開するヒロマサインターナショナル(台北市)とフランチャイズ契約を結んでいる。

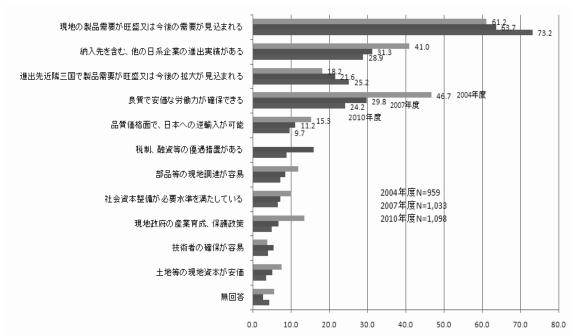
また、カレー専門店「亜橋」を展開するアジアンブリッジ㈱では、FC契約を結んだ日本人オーナーが、中国大連に出店している。

FCで進出すると、自社で従業員を採用する必要がないことや、食材、広報などのルートを新たに確保する必要がなく、急速に店舗を拡大しやすいというメリットがある。さらに、海外投資のリスクも少ない。拡大するアジア市場の中で、日本で磨かれたフランチャイズによる展開のノウハウが生きている。

### (4) 現地の需用を目指して進出

経済産業省の「海外事業活動基本調査結果」においても、現地の需用の拡大にともなって、海外への直接投資の目的にも変化があらわれている。海外市場を展開する企業に聞いた「投資決定のポイント」(2004、2007、2010年度)をみると(図表III. 2. 4参照)、「現地製品需要が旺盛又は今後の需用が見込まれる」「進出先近隣三国で製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる」の2つが大きく上昇している。

特に「現地製品需要が旺盛又は今後の需用が見込まれる」(73.2%)が最も多く、現地の 需用を取り込むための進出が伸びている。一方で、「良質で安価な労働力が確保できる」は、 2004 年度の 46.7%から大幅に減少しており、24.2%となっている。アジアの低廉な労働 力の利用を目的とした進出から市場への参入を目指した動きへと変化してきている。中国 における中間層、富裕層の拡大によって、日本の高品質なモノやサービスの購入者が拡大 している。



図表Ⅲ. 2. 4 投資決定のポイント(全国・アンケート)

注)投資を決定した際のポイントについて、該当するものを3つまで選択 資料)経済産業省「海外事業活動基本調査」

#### (5) 教育機関も相次ぎ進出

さらに、もう1つ、2000年代になって増加したのは、大学や塾などの教育機関のアジア、 海外進出であった。大学の海外拠点が増えた理由は、「研究」「学術交流」を目的にしたア ジア、海外展開は少ない。主な目的は、留学生への対応であった。大学や教育機関は、少 子化の影響から学生の確保に対して危機感を抱いており、優秀な学生を確保するために、 アジア、海外への拠点設立を増やしている。

九州における大学等の教育機関の海外進出は、2000年以降、43件にのぼる。福岡市内の大学では、九州大学が2004年からアメリカ、イギリス、ドイツに、アジアでは、韓国、中国、タイ、ベトナム、台湾にも拠点を設けている。福岡大学は2009年に中国に、福岡工業大学も2008年に中国に進出している。

こうした相次ぐ、大学の海外進出によって、アジアを中心に海外からの留学生が増えている。福岡県では2005年の5,731人が、2010年には9,665人に急増している(日本学生支援機構「外国人留学生在籍状況調査結果」)。こうした留学生の増加は、企業の海外進出に短期的には影響しなくとも、近い将来には企業の海外進出時における重要なキーパソンとなることが期待され、海外進出に拍車がかかることが考えられる。

## 3. 海外進出の日本・地域への影響

## (1) 海外進出の地域への影響

海外進出による国内生産への影響が懸念されるところであるが、一般的には、進出の影響は3つある。1つ目は、輸出誘発効果と呼ばれるものである。現地生産に必要な原材料、部品等を日本から調達することにより、日本の輸出を増加させる効果である。2つ目は輸出代替効果である。現地法人による現地販売及び第三国向け輸出により、日本の輸出を減少させる効果である。3つ目は、逆輸入効果であり、日本からの現地生産品の輸入を増加させる効果である。

経済産業省によると、海外現地生産による国内生産への影響額としては、この3つの効果の合計で、2009年度はマイナス36.0兆円と推計している。業種別でみると現地での仕入れ額が大きく、現地調達率が高い輸送用機械や電気機械の影響が大きかった。こうした製造分野においては、グローバル大手企業の企業活動が日本経済、地域経済に大きな影響を及ぼしている。既に、電気機械企業などにの地方での工場の閉鎖、撤退なども相次いでいることに如実に現れている。

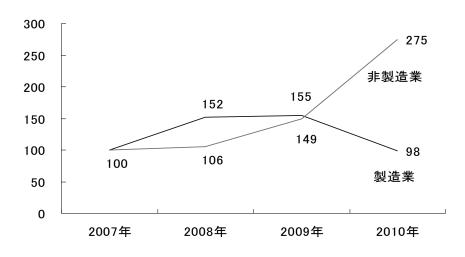
業種によって、海外進出による地域への影響はマイナスに働くことも間違いない。しかし、現在、生じている地場企業の海外進出は、国内市場が縮小し、新たな需要を求めての進出であり、日本国内のリストラを伴っていない。特に、福岡市内の進出企業は、先にみたように非製造業、特に卸売・小売業、飲食業が多く、海外に進出したからといって、国内の店舗や雇用を削減するということは起こっていない。もちろん、厳しい国内競争の中で、縮小や撤退はおこなわれても、軸足は九州や地域においている。図表Ⅲ. 1. 3にみるように、日本全体でみると日本への逆輸入を目的にした海外進出も減っており、日本経済への影響は軽微と考えられる。

神奈川県の調査(県内企業海外事業展開実態調査結果・2011(平成23)年)ではあるが、 それによると海外展開している企業は、売上、利益、販路開拓で「良い」が4割を超える など、概ね良好であった。さらに、国内の雇用については、「変わらない」(約74%)が最 も多く、「増加した」(約17%)が「減少した」(約9%)を上回っており、全体的には好影響をもたらしていることが示されている。

## (2) 海外からの受取収益、非製造業の伸び顕著

海外進出が一般化する中、海外での利益を国内に還元することが重要になってくる。全国のデータではあるが、海外事業活動基本調査をもとに、海外からの受取収益(配当金とロイヤリティ)の動向をみると、近年の受取収益は約3兆円程度でトータルでみると、こ こ数年、ほとんど変わっていないが、業種でみると、「非製造業」の伸びが顕著になっている。

図表Ⅲ. 3. 1の通り、2007年を100にして現地法人からの受取収益を「製造業」と「非製造業」でみると、「製造業」については2010年に減少しているが、「非製造業」は2010年には275まで拡大している。これは、「非製造業」の海外進出が増えたことを反映している。



図表Ⅲ. 3. 1 現地法人からの受取収益(2007年=100)

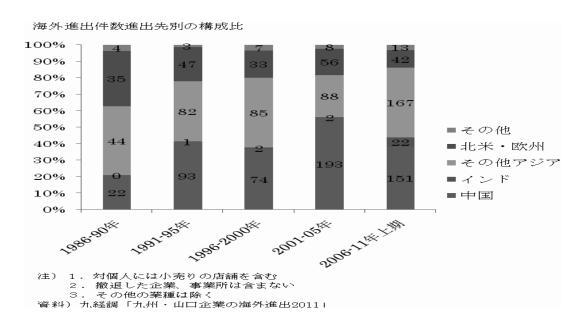
資料)経済産業省「海外事業活動基本調査」

#### 4. 多様化する海外進出国

#### (1) 中国比率は減少

図表Ⅲ. 2. 1にみたように、2000 年以降、九州・山口企業の海外進出は再び拡大し、 3番目の山を迎えようとしているが、この3番目の山の特徴の一つは、アジア比率、特に、 中国以外のアジアの進出が増加基調にあることである。

図表Ⅲ. 4. 1の通り、九州・山口企業の中国への進出比率は、2001~2005 年の 193 件・55.6%から、2006 年~2011 年上期には、151 件・38.2%まで低下している。進出した企業は既に足がかりを中国に持つ企業が多く、その次の進出地として中国以外に進出している。



図表Ⅲ. 4. 1. 海外進出件数進出先の構成比

# (2) シンガポール・香港を足がかりに

アジア進出に際して、シンガポールや香港への進出が増えている。これはアジアの中で1人あたりの所得が高く、購買力があることが要因である。さらに、アジアの全体に航空ネットワークを持ち、情報収集拠点となっており、ASEAN周辺国へのアクセスが容易であることなどからアジア戦略の橋頭保としての位置づけが強まっている。また、シンガポールや香港には、地元の金融機関、物流会社の拠点が立地し、アジア展開の足がかりにしやすいこと、英語が使えること、特にシンガポールは、多民族、多国籍市場であり、飲食やファッションにおいてアジア進出へのテスト市場として最適なことなどが要因となっている。

博多ラーメン一風堂を展開する力の源カンパニー(福岡市)は、2004年に上海に進出したが、合弁相手との人材面での考え方の違いから、一旦、撤退している。しかし 2008年にアメリカに進出した後、2009年にはシンガポールを足がかりに、2011年に香港、韓国とアジアでの出店を強化している。香港では、外食企業最大手のマキシムグループと合弁会社を設立し、中国本国への展開を目指している。

#### (3) インドの時代へ

近年、増えつつあるのがインドへの進出である。在インド日本大使館資料によると、日系企業のインド進出は、2000年代の後半に急速に拡大し、2004年7月の276件だった進出件数は、2010年には1,236件と6年間に4.5倍にまで拡大している。インドへの進出は、1990年代にスズキやホンダなどの自動車メーカーや食料品の大手メーカーの進出から始まり、これらの企業の生産拡大に合わせて、関連企業が進出していった。

当時、九州企業のインド進出は、アパレルや雑貨を扱う企業などに限られ、まだまだ進出の機運は高まっていなかった。しかし 2002 年に、TOTO㈱、2005 年に、㈱安川電機(北九州市)が進出し、2000 年代後半に黒崎播磨㈱(北九州市)が、複数の拠点を設けた。

2002年に進出したTOTO㈱は、初めは市場情報の収集が主目的であり本格的なインド展開は、2011年、現地法人TOTOインドをムンバイに設立してからで、水回り商品の製造から販売チャネル、物流網の構築までを整備し、インド市場に浸透しようとしている。

(株安川電機(北九州市)は2010年に「インド安川電機」をバンガロールに設立し、2011年から現地工場でのインバータ生産を開始した。2012年度末には約100名の従業員を配置し、生産能力を年間4万台まで拡大する予定であり、インドでの事業を本格化させている。

黒崎播磨㈱は、製鉄所の高炉に使われる耐火物を中心に製造、販売しており、アジアとくに中国に 1995 年から進出を強化し、12カ所で製造・販売を行っている。2011年5月には、インド最大手の耐火物企業を子会社化し、インドに製造、販売を強化している。

九州企業の中では、TOTO㈱、㈱安川電機、黒崎播磨㈱は、世界数カ国に拠点を持つグローバル企業であり、九州企業のインドへの進出もようやく動き出した。さらに、日系企業の進出の増加とともに、物流部門の進出がみられた。2006年に西日本鉄道(福岡市)が航空貨物部門の現地会社をグルガオンに設立し、その後、インド国内5か所に拠点を設けている。また、山九㈱(北九州市)も2010年にグルガオンに拠点を設立し、その後、急速に物流のネットワークを広げている(図表Ⅲ.4.2参照)。

進出年 進出地域 企業名 業種 本社所在地 事業内容 アドヴェンチャ インター アパレル用品製造の斡旋,日本への デリー州 1994 卸売 福岡市 輸出 ショナル 1998 大川金型設計事務所 生産用機械 日出町(大分 カルナ--タカ州 ソフト開発事業、情報収集 2002 тото 窯業·土石 北九州市 シュトラ州 製品の販売 2005 安川電機 生産用機械 北九州市 ハリヤーナー ロボットシステムの販売、サービス - 州 西日本鉄道 運輸 福岡市 ハリヤーナー州 国際物流事業 2006 カルナータカ州 国際物流事業 2006 西日本鉄道 運輸 福岡市 メタルキャタライザー二輪車排気浄化 2006 合志技研工業 輸送用機械 合志市 ハリヤーナー州 化学プラント用ガラス機器および理化 2007 旭製作所 窯業·土石 荒尾市 グジャラート州 学用ガラス機器の販売 2008 マハーラーシュトラ州 西日本鉄道 運輸 福岡市 国際物流事業 2008 西日本鉄道 福岡市 タミル・ナードゥ州 国際物流事業 砒素汚染防止の技術移転に関する研 2008 宮崎大学 学校教育 宮崎市 ウッタル・プラデーシュ州 輸送用機械 山陽小野田市 マハーラーシュトラ州 ロボット販売 2009 不二輸送機工業 合弁 再生可能エネルギー 2010 九州電力 福岡市 -発電事業 電気 西日本環境エネルギー 技術サービス 福岡市 タミル・ナードゥ州 バイオマス発電事業 2010 2010 里崎播磨 窯業·土石 北九州市 西ベンガル州 耐火物製品の製造・販売 2010 黒崎播磨 窯業·土石 北九州市 西ベンガル州 耐火物製品の製造・販売 FWDG、倉庫·輸送、設備据付、工場構 北九州市 2010 ハリヤーナー州 山九 貨物運送 内作業 貨物運送 北九州市 タミル・ナードゥ州 2010 山九 国際物流拠点 2010 山九 貨物運送 北九州市 ラジャスタン州 国際物流拠点 2010 山九 貨物運送 北九州市 カルナータカ州 国際物流拠点 マハーラーシュトラ州 北九州市 国際物流拠点 2010 山九 貨物運送 2010 山九 貨物運送 北九州市 西ベンガル州 国際物流拠点 インド市場向けインバーターの製造・販 2010 安川雷機 牛産用機械 北九州市 カルナータカ州 2011 西日本鉄道 運輸 福岡市 西ベンガル州 国際物流事業 2011 黒崎播磨 室業·土石 北九州市 西ベンガル州 耐火物製品の製造・販売 情報サービス 北九州市 地図データ、各種サービスの販売

図表Ⅲ. 4. 2 九州・山口企業のインド展開事例

出典) 九経調「九州・山口企業の海外進出 2011」 注) 2011 年は上期のみ

インドは、人口 10 億人を超え、年間経済成長率も 7~10%の高水準を維持する魅力的な市場である。さらに、日印 EPA の発効により、より一層の経済交流が進むことが考えられ、 今後も海外進出が進むものと考えられる。

### 5. 海外進出支援体制も強化へ

### (1) 国も海外進出強化に舵をきる

海外進出が一般化する中にあって、「官民」の支援体制も充実してきた。行政も、これまでの企業の海外進出が産業空洞化に直結するという考え方から、企業の海外の収益を安定的に国内に還元することで、国内での事業継続や雇用の維持に役立てたいという考え方に変わってきている。

今年、2012 年、経済産業省はアジアを中心に、中小企業の海外進出を支援する方針を固め、まず自動車や機械メーカーを中心に大手企業の進出が増えているインド南部を重点地域と位置付け、インフラの支援を要請している。

さらに経済産業省は製造業だけでなく、その他の業種への支援策を打ち出そうとしている。2012年6月をめどに、飲食や衣料品の小売りなどサービス産業の新興国への展開を支援し、新興国で中間層の需要を獲得するための戦略をまとめる方針である。

また、2012 年4月にクール・ジャパン施策の一環として、「クール・ジャパン大会議(流通・ディベロッパー・商業施設編)」が開催される予定である。企業の決めたターゲット国に対し、コンソーシアム組成、海外展開を国としても後押しする考えである。食、ファッション・アパレル、ライフスタイル雑貨等中小テナント企業と流通・物流・商業拠点企業が参加し、企業間のビジネスマッチングが行われる予定である。

#### (2) 金融機関も支援内容を高度化へ

地域企業の海外進出が増える中、地域の金融機関でも海外進出に対する支援を強化してきた。地域の金融機関は、1990年代初頭に海外事業を展開し、整備してきたが、1990年代末には海外事業の撤退もしくは縮小が続いた。ところが、ここにきて再び海外業務の拡大に乗り出している。この背景には、アジアの成長とともに、地場企業が海外への興味を示していることがある。金融機関や支援機関には、福岡市内の卸売業者から、アジアに売れないかとの問い合わせが、特に2005年以降に増え、この傾向は強まっているおり、その要望に答えるために、金融機関は再び海外戦略の構築を急いでいる。

ふくおかフィナンシャルグループ(福岡市)は、福岡銀行など傘下3銀行の店舗の3割に当たる88店に専用の相談窓口を設置し、問い合わせの案件によっては本部が対応する仕組みになっている。ふくおかフィナンシャルグループは、1990年代後半には一旦、海外業務を縮小したものの、再び、強化に動いている。それまでの大連・上海・香港・ニューョークに加え、2011年12月にシンガポール、3月にタイ・バンコクに駐在員事務所を開設した。

西日本シティ銀行(福岡市)は、1990年代からソウル、上海、香港に進出してきたが、今年、2012年には子会社のNCBリサーチ&コンサルティングに「国際コンサルティング室」を開設した。同室には海外勤務の経験がある行員2人を配し、海外進出を目指す取引先の相談を受け付け、海外の企業や弁護士、会計士の紹介などを行う。その他の九州の金融機関でも、海外ビジネスを支援する動きが強まっている。

こうした地域金融機関の動きの特徴は、これまでの情報収集やビジネスマッチングに加え、現地でも資金調達を支援する仕組みづくりが強化されている点である。ふくおかフィナンシャルグループは、5つの海外銀行と提携しているし、西日本シティ銀行も6つの海外銀行と提携し、資金面でのサポートを行うことになっている。

#### (3)動き出す官民の支援

福岡・九州企業のアジア進出が増える中、福岡県は、海外展開を目指す中小企業に対してワンストップで支援を行う「福岡アジアビジネスセンター」を今年、2012 年 1 月に開設した。さらに、同年7月には「九経連アジアビジネスセンター(ABC)」が九経連内部に設置される。各国・地域とのMOU締結拡大を生かし、海外でのビジネス交流を希望する地場企業に現地の提携先や進出先を紹介する方針である。

昨年、2011年11月には「九州グローバル産業人材協議会(九州コンソーシアム)」が設立され、企業ニーズに即したインターンシップや九州企業とのグローバル産業人材との交流会を柱とする「グローバル産業人材活用プログラム」の実施等が予定されている。

金融機関をはじめ、官民の進出支援窓口が設置されることで、進出を希望する企業にとって相談窓口が増えることになり、企業の進出意欲をさらに喚起することは間違いない。

#### 6. 海外展開の遅れ ~アジアの活力取り込み不十分~

#### (1)海外支所を持つ法人数 全国の3%程度

福岡・九州において地場企業の海外展開も一般化し、インドへの進出もみられ始めたが、全国と比較した場合、まだまだ遅れた状況にある。「平成21年経済センサス・基礎調査」(図表Ⅲ.5.1)によると、海外に支所を持つ法人数をみても、九州が全国比3.6%、福岡が2.1%しかない。

海外直接投資の大小を表す海外常用雇用者数は、九州が 1.05%程度で、福岡は 0.36%に とどまっている。九州の常用雇用者数は全国比 7.05%(福岡 3.16%)であることを考える と、福岡・九州企業の海外進出がまだまだ遅れていることがわかる。

海外に支所を持つ法人について業種別にみると、数としては全国同様に製造業と卸・小売業が多いが、それでも九州は全国比で 3%程度にとどまっている。「情報通信業」「建設業」「金融保険業」も少ない。九州では、企業の本社機能が少ないことや中小零細企業の割合が高いことに起因していることが考えられる。

建設業は、公共事業の縮小に伴い、農業や林業などの他分野、他地域への進出を模索し

ており、その選択肢の一つとして海外が選択される場合がある。しかし、実際には全国的な大手以外で海外に展開することは難しく、大手ゼネコンが受注した海外の大型工事についても失敗の例が指摘されている。日本流の工事契約や工事管理の仕方が、違うからである。九州でも建設業は6法人(福岡3法人)にとどまっており、海外進出の難しさをあらわしている。

	<b>△</b> □	九州		福岡	
	全国		全国比(%)		全国比(%)
法人数	287,715	28,220	9.8	11130	3.9
海外に支所を持つ法人	3,370	123	3.6	70	2.1
製造業	1,320	39	3.0	20	1.5
卸売業小売業	1,034	34	3.3	19	1.8
情報通信業	158	4	2.5	4	2.5
建設業	111	6	5.4	3	2.7
金融保険業	76	5	6.6	2	2.6
その他	671	35	5.2	22	3.3

図表Ⅲ. 6. 1 海外に支所を持つ法人

資料)「平成21年経済センサス-基礎調査」

日本全体としても増える傾向にあるインドへの進出についてみると、日系企業のインドへの進出件数が 1,236 件(在インド大使館資料)ほどであるとされ、九州は 27 件(九経調「九州・山口企業の海外進出」)であり、今のところ、わずか 2.2%に過ぎない。福岡市内の企業でインドに展開している企業は、西日本鉄道、九州電力など大手の数社に止まっているのが実情である。

#### (2) 少ない九州企業による海外企業の M&A

日本企業の中には、M&A を利用した海外進出、展開なども進みつつあるが、九州では、これも、ほとんどみられない。円高の進行にともなって、外国企業の資産価格は目減りし、M&A をできる環境は整っている。また、市場に一挙に打って出ることができると言う強みがある。国内大手企業の中には、積極的に M&A を展開する企業も出ている。しかし、九州企業による M&A は年数件にとどまっている。㈱レコフデータによると、2006 年 1 件、2007年 2 件、2008年 3 件、2009年 4 件、2010年 3 件と、ほとんど 1 ケタ台である。

その中では、黒崎播磨㈱(北九州市)が 2008 年以降、インドやブラジルで 3 件、11 年 にもインドで資本参加による M&A を成立させた。黒崎播磨㈱は、新興国市場において事業拡大するための手法として M&A を採用しており、積極姿勢である。

福岡市に本社を持つ企業も、図表Ⅲ. 5. 2のように7件程度にとどまる。日本企業は欧米企業ほどM&Aを活用することが少ないが、地方ではさらに、そのノウハウが十分に備わっていないことなどが要因として考えられる。

図表Ⅲ. 6. 2 福岡市企業による海外 M&A の事例(2006 年~2010 年)

年	企業	所在地	M&A	国名	形態
2006	(株)シノケン(現 (株)シノケングループ)	不動産	BETTER HOUSE HOLDING LIMITED	中国	資本参加
2008	(株)ジパング	鉱業	アポロゴールド	アメリカ	資本参加
2009	(㈱福岡クライスラー(㈱ウイルプラス ホールディングス(東京))	小売	クライスラー日本(クライスラー日本法人)	アメリカ	買収
	(株)シノケングループ、NSグループ(大阪)	不動産	●勝(香港)(康伸房産経記〈上海〉持株会社)	香港	買収
2010	日本タングステン	電機	上海電化電工材料(上海大衆連合発展、 日本タングステンなど合弁会社)	中国	買収
	九州電力㈱	電力	ジェブロン・オーストラリア、ジェブロン TAPL	アメリカ、 オーストラリ ア	事業譲渡
	西日本環境エネルギー(株)(九州電力 (株))	電力	オリエント・エコ・エナジー	インド	資本参加

資料)㈱レコフデータ「日本企業の M&A データブック 3.M&A データ編」「MARR2009~2011」

出典) 九州経済調査協会「九州経済白書 2012 円高と九州経済〜強まる生産の拠点性」

この様に企業の海外展開の点からみると、九州企業がアジア経済、世界経済の発展を受けとめる力は不十分といえ、アジアの地理的な近接性を活かしきれていないことになる。 今後、福岡・九州からアジアとの関係を構築する上で、いかに海外への進出を図っていくかが重要な課題といえる。特にアジアの活力を導入するためには、中堅・中小企業の海外展開をいかに進めていくかが、カギとなってくる。

#### 7. 地域からの海外進出の課題と戦略

福岡・九州の企業がアジア経済成長の活力を取り込むことができていないのは、これまで指摘した通りであるが、今後の海外進出促進のための方策と課題として以下のことが考えられる。特に九州企業の場合、まだまだ限られた企業の進出にとどまっており、そういった意味では海外進出のノウハウをいかに確立するか、普及させるかが重要なポイントになる。

#### (1) コンソーシアム(共同体)での進出計画の促進

中小企業が海外進出をするためには、技術があっても、進出のためのノウハウの不足や やリスクが大きすぎるといった課題が存在する。そのためリスクを軽減し、進出の効果を 最大限に発揮させるために、コンソーシアムによる進出の促進が考えられる。すでに、他 地域では同業者組合が共同で海外進出を目指す動きがみられ始めている。

群馬県や富山県の金型メーカー、東京都大田区や浜松市では、同じエリアに立地する企業群が海外進出を模索している。富山県内で金型メーカーなど 18 社が集まる「富山県金型協同組合」(砺波市) は、インドネシアの首都ジャカルタ近郊で 2 月に、新工場を稼働した。投資額は約 1 億 5000 万円で、会員各社が投資額を負担した。中小零細企業による海外進出

は、国内生産は続けながらリスクを軽減し、海外進出する際のモデルケースになりうる。 今後、九州でも中小企業がまとまって海外進出するケースが十分に起こりうるだろう。

2011年11月に、北九州市が海外水ビジネス進出のために官民一体で組織した「北九州市海外水ビジネス推進協議会」が設立された。この会には市関係局、関係機関、地元大学に加え民間企業(公募)がメンバーとなり、共同での研究や事業を実施しており、ベトナム・ハイフォン市の上下水道調査などに関する厚生労働省の事業が採択された。㈱松尾設計(北九州市)、㈱東芝及び北九州市水道局の3社は、コンソーシアム(事業実施共同体)を形成し、ベトナム・ハイフォン市における、「配水ブロック整備案件に係る初期調査」を実施することになっている。

福岡の場合、中小の卸売業者や飲食店が多いことから、数社が連合体を組み「JAPAN村」などの現地消費者向けに日本・福岡のファッションや食の提供が考えられる。実際に「博多一幸舎」を展開する㈱ウインズジャパン(福岡市)は、シンガポールのショッピングセンター内に日本のラーメン店6社が集合した「ラーメンチャンピオン」を開業している。コンソーシアムの旗振り役となる企業や業界団体に対するアジア、海外進出の情報の提供、ノウハウの支援が求められる。

## (2) 企業への専門家の派遣事業

福岡・九州では、官民が共同してアジア、海外進出を後押しする組織も立ち上がっており、1つでも多くの成功事例を作り、海外進出のモデル化・マニュアル化していくことが重要である。さらに、海外進出をアドバイスできる人材のデータベースをつくることも検討されていい。

海外進出は、制度の調査、言葉の問題、書類のチェック、特許の確認など多くの事務や、解決すべき課題がある。海外進出を果たす企業も、自力で東京のコンサルや弁護士事務所などの専門家を頼っているのが現状である。地域には、国際的な業務をアドバイスできるノウハウが蓄積されていない。海外進出の難題に対してアドバイスできる人材を養成する必要がある。行政機関では福岡・九州企業、特に資金力、人材に乏しい企業を支援するために、専門的な立場からアドバイスをすることができる専門家の派遣事業なども検討する必要があろう。

また、成功事例だけでなく、これまでの失敗事例なども検証し、海外進出する際の参考とする必要がある。

#### (3)海外、外国人とのネットワークが必要

福岡・九州の企業が、アジア、海外進出をしたくても出来ないのは、アジア、海外進出 のコーディネーターや信頼できるパートナーの不足にある。信頼できるパートナーについ ては、公的な機関もしくは金融機関などがお墨付きを与えることなども重要となるだろう。 また、海外との架け橋となる留学生との関係の構築が重要である。卒業した留学生は、 言葉だけでなく、日本の習慣や日本事情を理解しており、実際に海外ビジネス・進出に際して重要な役割を果たすようになっている。福岡市内には大学が集中し、アジアからの留学生の比率も高く、卒業した留学生との関係を維持することなども必要である。また、日本での留学生の雇用を促進することも重要である。九州・山口の留学生数は 2010 年が 1万 9451 人(福岡県が 9665 人)であり、全国の 13.7%を占めている。一方、2010 年の留学生の就職者数では九州・山口が 476 人と全国の 6.1%しかない。福岡県の留学生の就職者数は 274 人にとどまっている。留学生の就職先としては東京や大阪に集中しており、地域での雇用は極めて少ないのが現状である。外国人の就職希望者は増えており、少なくとも、日本人との同等の能力・業務・待遇での雇用を増やす必要がある。

アジア・海外進出に際し、パートナーやコーディネーターを見つけるためには、海外展開している日本企業や個人とのネットワークの強化をはかるべきである。ここ数年、和僑会なども各地につくられている。和僑会とはアジアを拠点に世界で活躍する日本人企業家(和僑)からなる組織である。国内(北海道、東北、東京、名古屋、関西、九州、沖縄)に7、海外(香港、上海、北京、深セン、シンガポール、タイ、インドネシア)に7存在する。このような和僑会の活動も始まったばかりであるが、地場中小企業の海外進出の促進に寄与することが考えられる。こうした組織、個人とのネットワークを、強化していく必要がある。

#### 8. おわりに

本章では、近年の福岡・九州企業の海外進出の動向を分析し、一口にアジアと言っても 中国以外の香港・シンガポールを初め、インドにまで広がっていることや、業種は製造業 から非製造業が加わり、多様化をしてきたことを指摘した。

特に福岡市からは、小売りや飲食店のフランチャイズによる進出もみられる。しかし、一方で、全国の比率と比べた福岡・九州企業のアジア、海外進出は少なく、地理的に近いアジアの活力を十分に取り込むことに成功していないことも事実であり、今後、アジアへの進出を促進する必要がある。企業の連合体を組織した上でのアジア進出や海外ネットワークの構築が必要であろう。

今回、アジア、海外進出からの撤退については、触れることができなかった。進出企業は、こうした撤退から学ぶことも少ない。以前の調査(「九州経済調査月報」2004.7)では、進出企業のうち「5年以内に撤退」が過半数を占めていた。業種では卸売・小売の撤退が全体の4割近くを占め、撤退理由としては現地パートナーとのトラブルが最も多かった。その他、現地の労務管理の失敗や労働賃金の上昇などがあげられた。

進出企業には「再挑戦」組も増えており、こうした以前の撤退の経験を糧に、自社内の管理システムや海外パートナー探しが行われる様になり、企業経営の面からも海外進出の 高度化が進んでいる。

繰り返しになるが、アジア、海外への進出において、福岡・九州企業は決して進んでい

るわけではない。今のところ、グローバルに展開するだけの体力のある先進的な企業に限られ、全般的には出遅れているのが現状である。

しかし、日本国内の市場が縮小する中にあっては、日本で磨いた技術やサービスをもとに海外に活動の場を広げることは当然のことと言える。今後、アジアの成長、需要の取り込みは、地方経済にとって、さらに日本経済の将来にとって極めて重要な課題であり、さらに拡大、深化させていく必要がある。

## 参考文献

- ・加峯隆義(2012)「九州経済白書 2012 年版 円高と九州経済〜強まる生産と拠点性」九 州経済調査協会
- ・片山礼二郎(2010)「本格化する海外個人消費市場の開拓」九州経済調査月報 通巻 772号
- ・岡田祥伸(2011)「増加する九州・山口企業の海外進出」九州経済調査月報 通巻 785 号
- ・大谷友男、岡田祥伸(2011)「本格化する九州とインドの経済交流」九州経済調査月報 通 巻 785 号
- ・「データ九州 九州・山口の海外進出 2011」九州経済調査月報 通巻 785 号付録
- ・松嶋慶祐(2004)「九州・山口地場企業の海外事業所の撤退状況」九州経済調査月報
- ·神奈川県「県内企業海外事業展開実態調査結果 平成 23 年」