

第IV章. アジアから福岡への企業誘致 — 福岡市のアジア企業誘致体制構築への提言 —

(財) 福岡アジア都市研究所
研究主査 天野 宏欣

1. はじめに

(1) 背景認識

日本企業のアジア事業は成長傾向にあり、2009年度の税制改正により、海外事業の利益の日本への還流も大幅に増加している。生産拠点の進出に従って、アジアへの生産財（原材料、部品、機械設備など）の輸出も増加している。一方、アジアからの直接投資はまだまだ少ないのが現状である。2010年のアジア諸国の対日直接投資は2,628億円（対2009年比152%増）であったが、日本の対アジア直接投資約2兆円のわずか5%に過ぎず、アジア新興国企業の対日投資はまだ緒に就いたばかりである。

直近では日本の中央官庁や自治体によるアジア企業の投資やアジア人材を呼び込む動きが活発化している。例えば国際戦略総合特区の第一次指定対象区域において、「北海道フード・コンプレックス国際戦略総合特区」（北海道、札幌市、函館市、他）、「つくば国際戦略総合特区」（つくば市）、「アジアヘッドクォーター特区」（東京都）、「京浜臨海部ライフイノベーション国際戦略総合特区」（神奈川県、横浜市、川崎市）、「アジア No.1 航空宇宙産業クラスター形成特区」（岐阜県、愛知県、名古屋市、他）、「関西イノベーション国際戦略総合特区」（京都府市、大阪府市、兵庫県、神戸市）、「グリーンアジア国際戦略総合特区」（福岡県、福岡市、北九州市）など、それぞれがアジアマーケットやアジアとのつながりを意識したものになっている。今後、日本国内の地域間でアジア投資を呼び込む競争が始まることが予想できる。

福岡市においても、アジアの成長を取り込む方策としてアジア企業を誘致する取り組みが重要になってくるが、どのような企業に対して、どのようなインセンティブを設けることで福岡市に進出する可能性が高まるか等の基礎調査は不可欠である。

そのため、本研究では、①福岡市が誘致ターゲットにしうるアジアの産業を、アジア企業の対外投資動向から絞り込みを行い、②ターゲットとなりうるアジア企業リストを作成し、③ニーズ把握のため、日本未進出の代表的な企業へのファースト・コンタクトを行った。この一連の活動を通して、福岡市のアジア企業誘致活動への示唆をまとめた。

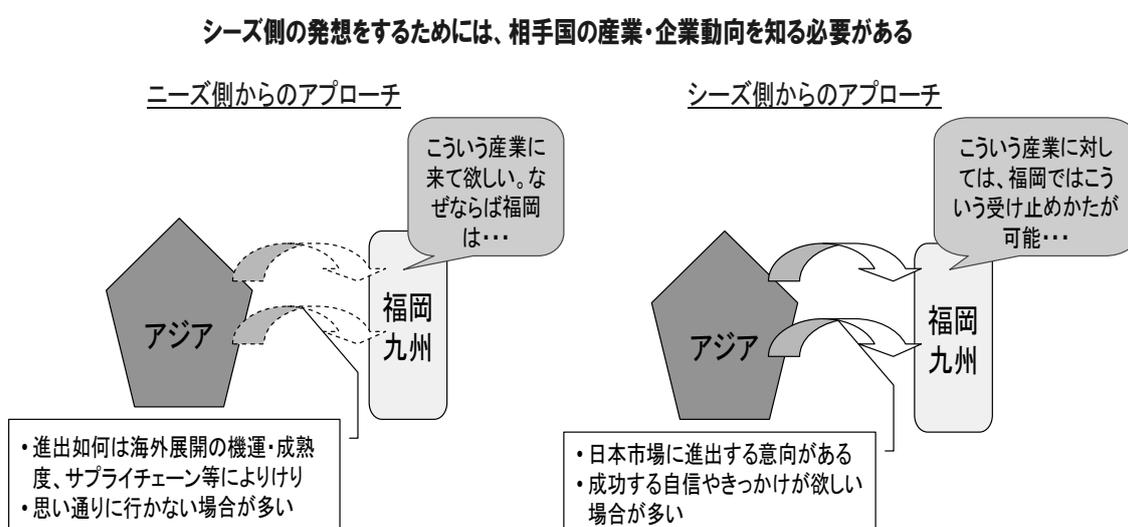
(2) 調査研究の視点

企業誘致の対象を決めるにあたって、誘致側のニーズに従って、例えば福岡市の強みや九州の経済産業構造から、対象を絞り込むのは一つの重要な方策であるが、先進国企業と

違って、アジア企業の海外進出は一部まだ始まったばかりの地域もあるため、誘致側のニーズに合致する企業が多数進出意向を持っている状態にはないと考えられる。

そのため、本調査研究では、アジア諸国の産業構造や海外進出動向から、これから海外展開が進む産業や機能を選び、そこに福岡ならではのストーリーを付加することを念頭に、アジアのシーズ側からのアプローチを実践した（図1）。

図 1. アジア企業の動向を把握した誘致アプローチのイメージ



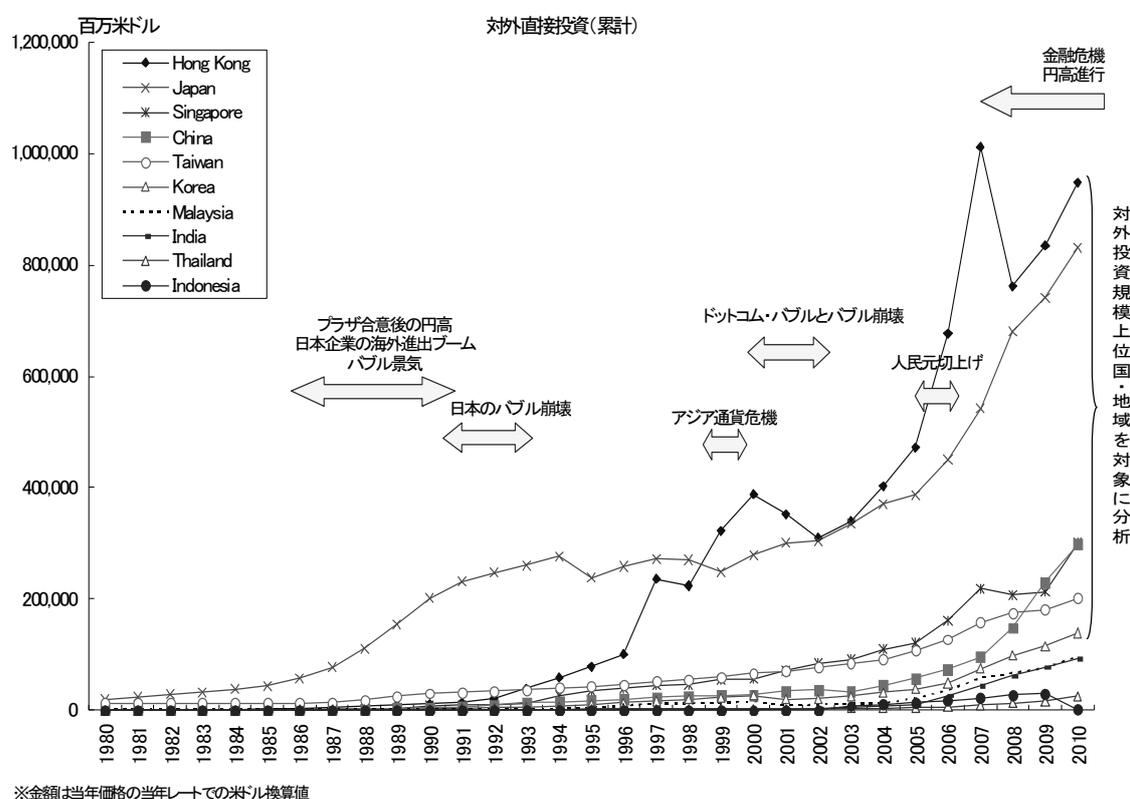
また、アジアには多くの優れた未上場企業やベンチャー企業が存在することを理解しつつ、企業情報収集の制約から、ターゲットとなりうるアジア企業は上場企業に絞ることにした。その上で、企業の海外進出の動き、日本進出の状況、福岡が受け止められる機能等を検討しながら、リストに絞り込んだ。

2. アジア諸国の対外直接投資動向

(1) マクロ動向

企業による海外への直接投資（拠点設立、合併買収等）は、景気動向や通貨の強弱等によって、各年に変化が現れる。日本企業は1985年のプラザ合意後の円高によって、急速に對外投資規模が拡大した。バブル景気崩壊後の停滞はあったものの、東アジア域の對外直接投資を牽引している。中国も2005年の人民元切上げ以降、對外直接投資の規模は急速に増えてきている。図2に示しているように、東アジアの對外直接投資の主役は日本と香港で、シンガポール、中台韓がそれに次いでいる。

図2 アジア各国の對外直接投資累計額の推移



※金額は当年価格の当年レートでの米ドル換算値

(出所) UNCTAD World Investment Report

(2) 国・地域別動向

アジアにおける對外直接投資の上位国・地域（日本を除いて、シンガポール、韓国、香港、台湾、中国）を対象に、各国・地域の對外投資の内訳（業種と投資先）を整理すると、表1になるが、以下のような特徴が見られる。

1. 香港の對外投資の多くは投資・不動産・商業サービス業であり、中国向けが6割を占めている。

2. 中国はリース・ビジネスサービス業と金融業が急伸しており、香港向けが6割を超す。
3. シンガポールは金融・保険と製造業中心で、投資先は分散されている。
4. 台湾は製造業が強く、次いで金融保険、卸・小売業。中国がメインフィールドとなっている。
5. 韓国も製造業が強く、卸・小売、鉱業、金融保険も伸びている。韓国企業の投資先も各地域に分散されている。

表 1 アジア各国の対外直接投資累計額の推移

	香港	中国	シンガポール	台湾	韓国
対外直接投資上位業種	<ol style="list-style-type: none"> 1. 投資持ち株会社・不動産・商業サービス 2. 銀行・信託 3. 運輸・関連サービス 4. 卸・小売・貿易 5. 保険 6. 製造業 7. 建設 8. 飲食・ホテル 9. 通信 10. その他金融機関 	<ol style="list-style-type: none"> 1. リース業、ビジネスサービス業 2. 金融業 3. 卸・小売業 4. 鉱業 5. 運輸・倉庫・郵便業 6. 製造業 7. 電力・ガス・水生産供給業 8. 建設業 9. 不動産業 10. 情報・ITサービス、ソフトウェア業 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 金融・保険サービス 2. 製造業 3. 卸・小売・貿易 4. 情報通信 5. 不動産、レンタル・リースサービス 6. 運輸・倉庫 7. 専門サービス・技術サービス 8. 飲食・ホテル 9. 建設業 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 製造業 2. 金融保険業 3. 卸・小売業 4. 情報通信放送業 5. 専門サービス、科学・技術サービス業 6. 運輸・倉庫業 7. サポートサービス業 8. 飲食・ホテル 9. 建設業 10. 不動産業 11. 医療・保健・社会福祉サービス業 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 製造業 2. 卸売・小売業 3. 鉱業 4. 金融・保険業 5. 専門・科学・技術サービス業 6. 不動産・賃貸業 7. 建設業 8. 出版・映像・放送通信・情報サービス業 9. 運送業 10. 宿泊・飲食店業
投資先	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国向け6割 ● タックスヘイブン3割 	<ul style="list-style-type: none"> ● 香港向け6割強 ● タックスヘイブン2割 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域分散(上位8ヶ国で約8割) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国向け7割 ● タックスヘイブン1割強 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域分散(上位6ヶ国で約6割)

(出所) 香港特別行政区政府・政府統計処、中国統計年鑑各年、SINGAPORE'S INVESTMENT ABROAD 2008 (SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS) April 2010、経済部投資審議委員会資料、韓国輸出入銀行のデータをもとに筆者整理

3. 日本に進出しているアジア企業の分析

(1) マクロ動向

次に、アジア各国企業の日本への産業別の投資動向を見てみる（表 2）。

アジアから日本への直接投資は、流通、金融・保険、サービス業等に集中しており、前節で示した製造業進出が盛んな韓国・台湾も含めて、対日では非製造業向けの投資が多い。また、各国・地域とも流通業（卸・小売）にコンスタントに投資をしていることが投資額の推移から見て取れる。

国・地域別の特徴では、韓国は通信業への継続的投資が実施されており、シンガポールの特徴は不動産業への大規模な投資が見られること、香港、シンガポールは金融・保険業への投資規模が大きいことも特徴である。

表 2 各国・地域の業種別の対日直接投資推移

	中国					香港					台湾					韓国					シンガポール				
	'05	'06	'07	'08	'09	'05	'06	'07	'08	'09	'05	'06	'07	'08	'09	'05	'06	'07	'08	'09	'05	'06	'07	'08	'09
製造業(計)	-12	-6	-6	-1	12	11	22	-5	-83	175	-74	35	21	-9	-23	11	-15	13	37	11	49	41	-130	-2	6
食料品	X	X	.	.	.	X	X	.	X	X	.	.	.	X	X	13	X	X	X	X
繊維	-2	.	X	.	.	.	-3	X	X	.	.
木材・パルプ	0	X	X	X	X
化学・医薬	.	.	X	.	.	X	X	.	.	193	4	X	X	X	X	7	X	X	.	.	0	-3	X	X	X
石油
ゴム・皮革	-2	2	X	X	X	X
ガラス・土石	-3	X	18	X	X	X
鉄・非鉄・金属	-4	.	.	.	X	X	X	.	X	.	X	X	.	.	X	.	X	X	X	X	X
一般機械器具	-4	-10	-5	X	X	1	X	4	X	2	.	.	X	X	.	X	2	-23	X	-4	.
電気機械器具	.	3	X	X	.	X	6	-8	.	.	-114	31	2	-20	-10	-11	X	X	0	5	-16	3	2	0	2
輸送機械器具	-2	X	X	.	.	X	X	.	.	X	.	X	.	X	.	.
精密機械器具	X	2	X	.	14	.	X	.	X	X	6	3	X	X	.	X	X	.	X	-2	X	X	-146	.	.
非製造業(計)	25	20	23	39	-147	1118	-2489	205	329	-234	40	93	23	76	77	21	141	241	255	231	630	1225	1652	2842	704
農・林業
漁・水産業	.	X	.	.	.	X	X	X	X
鉱業
建設業	X	.	.	.	X	X	.	.	X	X	X
運輸業	.	X	X	.	X	X	-0	1	X	X	X	X	X	X	X	7	-0	1	0	24	6
通信業	X	.	X	3	X	-7	5	-2	2	.	.	.	X	X	.	17	87	158	47	-13	8	-4	14	-20	2
卸売・小売業	17	9	8	11	-148	30	13	59	70	79	8	63	10	15	8	-11	25	26	125	76	20	25	23	49	128
金融・保険業	1041	-2537	40	244	-394	X	X	X	27	165	572	1142	634	2141	537
不動産業	.	.	.	6	.	10	1	-6	8	5	-1	X	-9	X	X	-4	X	3	-9	-2	-2	56	883	231	-1
サービス業	-1	0	1	-2	X	14	18	32	-54	9	12	4	0	3	-1	19	21	35	43	-9	8	-38	66	38	19
合計	13	14	17	38	-135	1129	-2467	200	247	-59	-34	128	43	67	54	32	126	254	293	242	679	1265	1522	2840	710

- (備考) 1.報告件数が3件に満たない項目は、個別データ保護の観点から「X」と表示している。
 2.該当データが存在しない項目は、ピリオド(「.」)で表示している。
 3.「製造業(計)」、「非製造業(計)」は、各内訳項目、Xに、それぞれ「その他製造業」、「その他非製造業」を加えた合計であり、表上の各業種の合計と必ずしも一致しない。

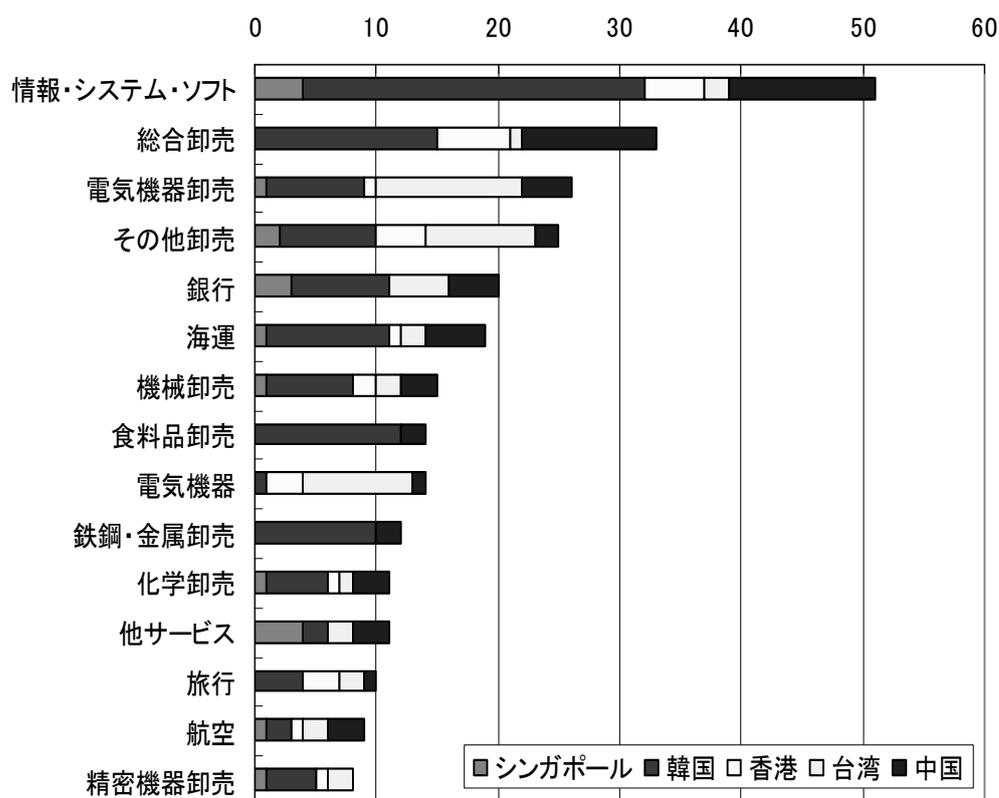
(出所) 財務省国際収支状況

(2) アジア企業の日本拠点動向

既に日本に拠点を設けているアジア企業の業種構造を次に整理する (図 3)。

主要な在日アジア系企業は、前述のマクロ動向からも分かるように、非製造業が中心となっているが、細かく上位業種をみると、情報・システム・ソフトが最多、次いで総合卸売、電気機器卸売、その他卸売と卸売業が続く。その後に、銀行、海運、機械卸売等が上位にランクされている。

図 3 主要在日アジア系企業の上位業種



(注) 「外資系企業総覧」における定義による。

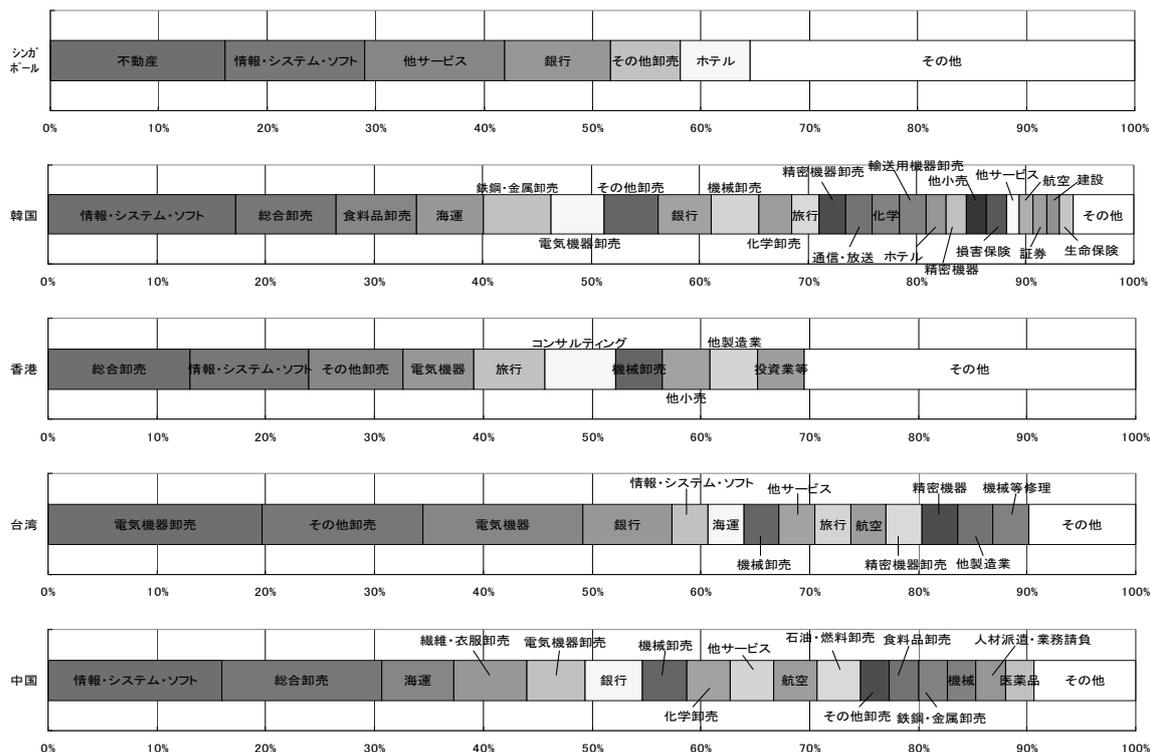
「外資系企業総覧 2010」では、シンガポール企業 31 社、韓国企業 162 社、香港企業 46 社、台湾企業 61 社、中国企業 75 社が掲載されている。

(出所) 「外資系企業総覧 2010」東洋経済新報社より筆者加工

投資元の国や地域により日本での業種は変化するが、流通業は総じて上位を占めることが分かる（図 4）。

これは、アジア企業の日本でのメインビジネスは、アジアで作られた製品を日本で流通することにあることの証左でもある。

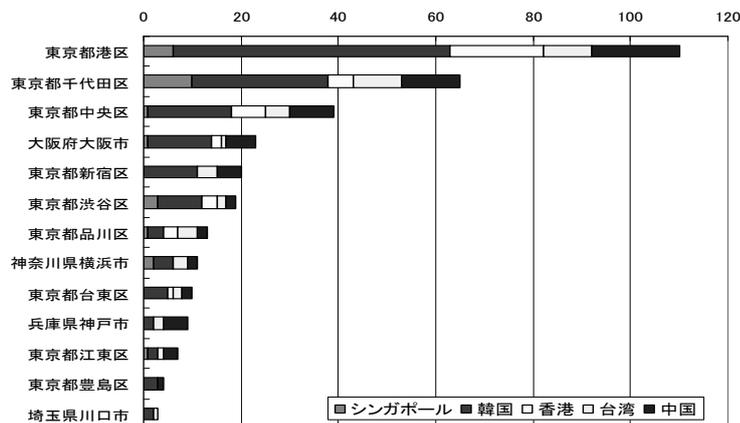
図 4 国・地域別在日アジア系企業の業種構成



(注) 「その他」は当該業種内の企業が 1 社のみのものの合計
 (出所) 「外資系企業総覧 2010」 東洋経済新報社より筆者加工

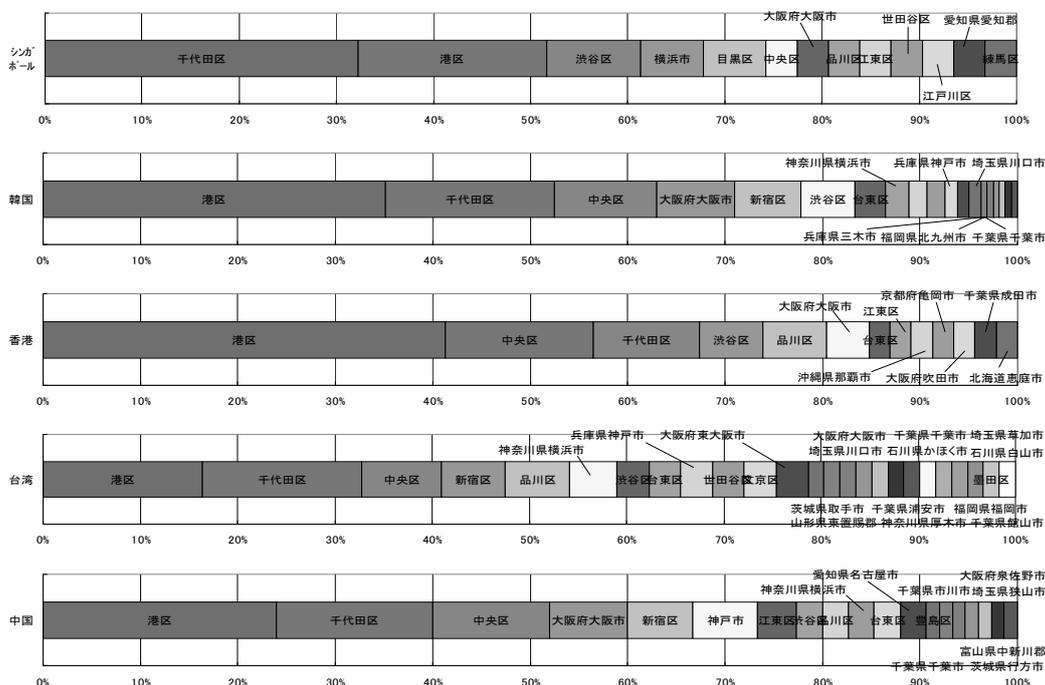
アジア系企業の日本での立地は東京に集中しており、東京都港区が最多で、東京以外では、大阪市、横浜市、神戸市が多い（図 5）。東京中心であることに国籍別の差はないが、台湾系・中国系企業は立地の多様性に比較的富んでいる（図 6）。

図 5 主要在日アジア系企業の立地



(出所)「外資系企業総覧 2010」東洋経済新報社より筆者加工

図 6 国・地域別在日アジア系企業の立地



(注) 東京都は区名のみ表示。引出線をつけてない地域は地域に 1 企業だけの地域。一部明示されていない地域は東京都内。

(出所)「外資系企業総覧 2010」東洋経済新報社より筆者加工

(3) アジア企業日本拠点の機能

アジア系企業が、事業活動のバリューチェーンのどの部分を日本に位置づけているかを機能別に分類した。設定したバリューチェーン機能は以下（図7）の通りである。

1. 企画：マーケティングデータ等を分析して商品やサービス等を企画する機能
2. 研究開発：商品やサービス等に関連する各種研究を行い、技術等の開発を行う機能
3. 設計・製造：商品やサービスを具現化するための設計や制作、加工、製造を行う機能
4. 調達・輸出入：完成品や必要な材料等を輸出入する機能
5. 物流・保管：商品や貨物等を運搬したり、保管する機能
6. 営業・マーケティング：顧客や潜在顧客に関する動向把握や広告宣伝をする機能
7. 物の販売：物としての商品を消費者や流通業者に販売する機能
8. サービスの提供：サービスを顧客に提供する機能
9. リエゾン：情報収集や調査、関連企業・機関との交流や協力等を行うサポート機能

また、在日アジア系企業拠点全体で分類すると（図8）、サービス提供機能、販売機能、調達・輸出入機能が圧倒的に多い。

図7 日本拠点の機能整理のため設定したバリューチェーンの各機能

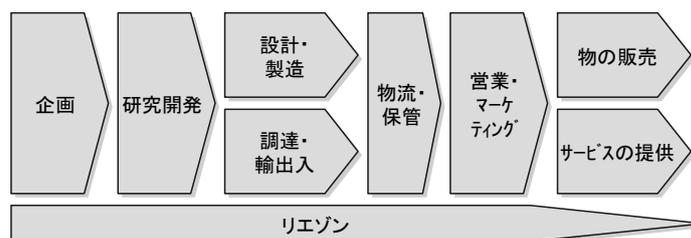
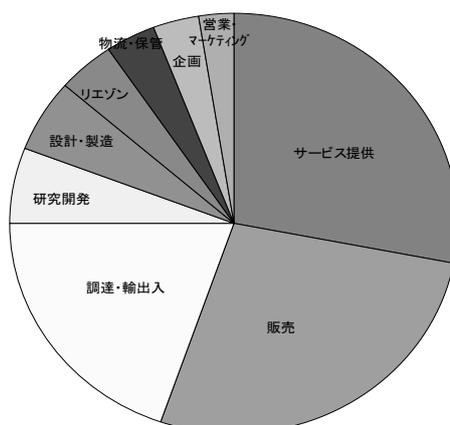


図8 在日アジア系企業が持つ機能の割合



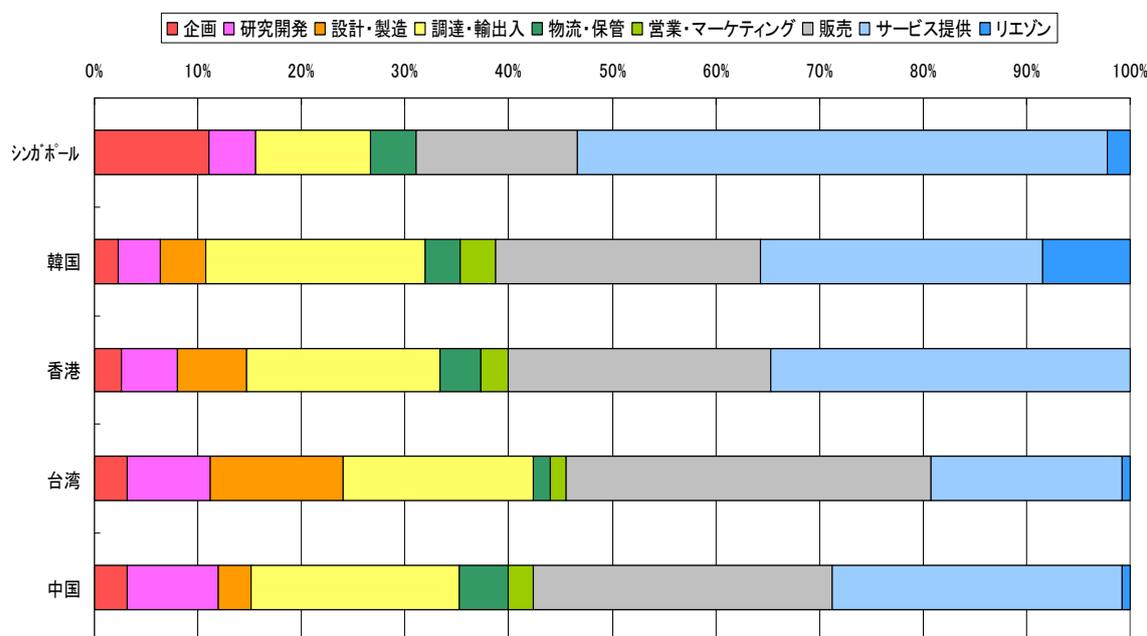
(注) 「外資系企業総覧 2010」での各企業の「特色や近況」「単独事業」の内容から筆者が独自で分類。1拠点の機能は1つに限らない。

(出所) 「外資系企業総覧 2010」東洋経済新報社より筆者加工

国・地域別に拠点の機能を見ると（図 9）、各国・地域ともバリューチェーン上流（企画、研究開発等）の機能を拠点にもたせていることが分かる。地域別の特徴では、シンガポール企業は物品販売よりサービス提供機能を持つ拠点多いのに対して、台湾企業は逆にサービスより物販の機能が強い。韓国企業はリエゾン機能を持つ拠点多いのに対して、中国・台湾企業は研究開発機能を持つ拠点が相対的に多い。

業種別の機能構成を見ると（図 10）、製造業、情報システム業だけでなく、卸売業（販社）も上流機能を立地しており、日本を製品販売・サービス提供マーケットと位置づけているアジア企業にとって、市場に近い場所での企画や研究開発も経営戦略として重視していることが理解できる。

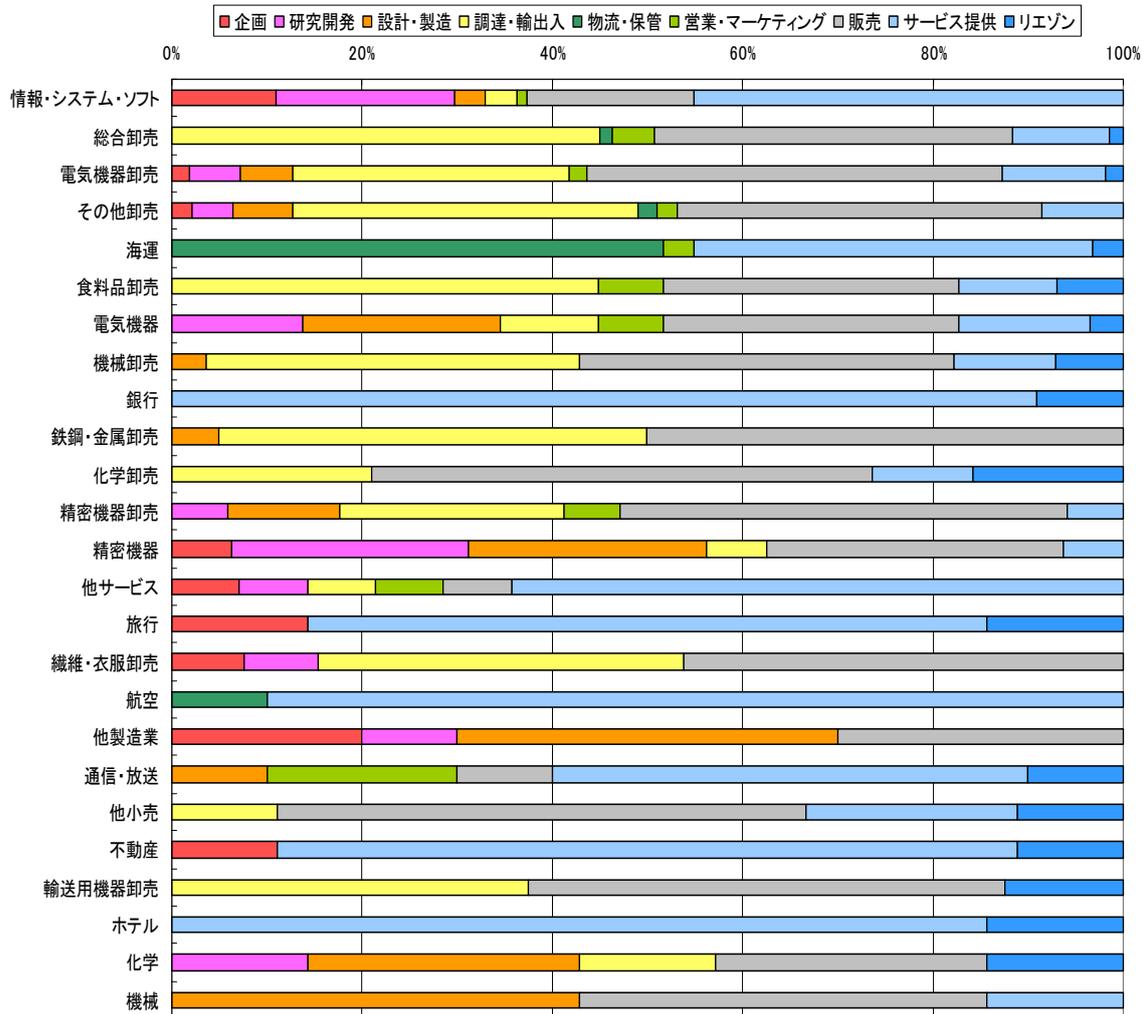
図 9 主な在日アジア系企業の国・地域別拠点機能



（注）「外資系企業総覧 2010」での各企業の「特色や近況」「単独事業」の内容から筆者が独自で分類。1 拠点の機能は 1 つに限らない。

（出所）「外資系企業総覧 2010」東洋経済新報社より筆者加工

図 10 主な在日アジア系企業の業種別拠点機能



(注) 『外資系企業総覧 2010』での各企業の「特色や近況」「単独事業」の内容から筆者が独自で分類。1 拠点の機能は1つに限らない。

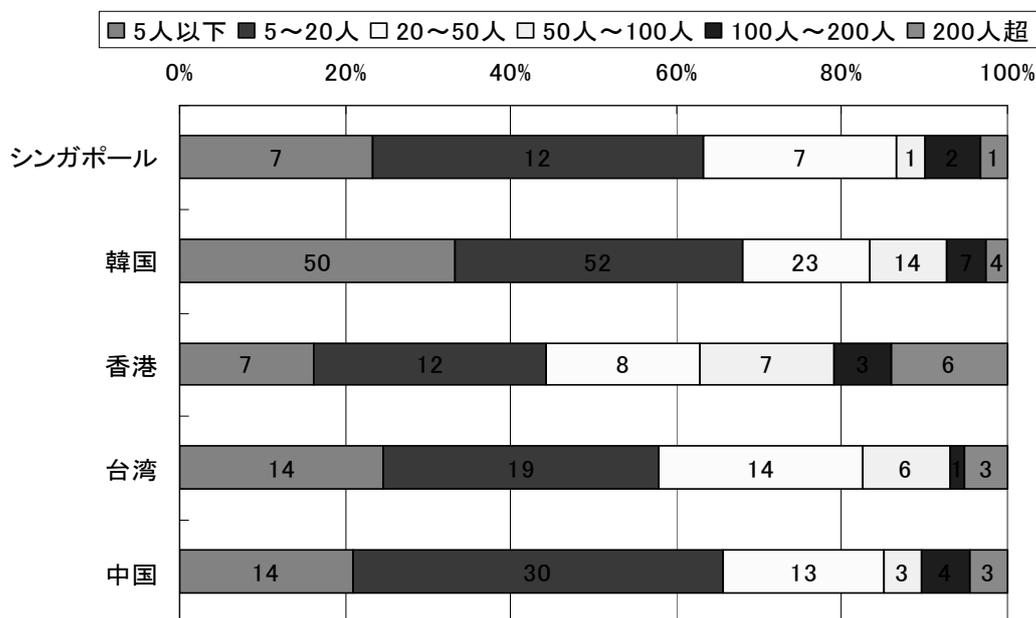
(出所) 外資系企業総覧 2010 (東洋経済新報社) より筆者加工

(4) 規模の大きいアジア企業日本拠点

アジア系企業の日本拠点は従業員数 50 人以下が大多数で、基本的に中小型であるが、200 人超の従業員を抱える拠点もみられる (図 11)。

中でも香港系企業は相対的に規模が大きい拠点が多い。業種別では、香港系は高級品流通・ホテル・小売等、対消費者サービス業の規模が大きく、中国系は情報システムサービス業の規模が大きい。また、台湾系は半導体製造業が大きく、韓国系は財閥系企業とゲーム会社の規模が大きい (図 12)。

図 11 主要在日アジア系企業の従業員規模別企業数



(出所) 外資系企業総覧 2010 (東洋経済新報社) より筆者加工

表 3 200人超の従業員を抱える在日アジア系企業

企業名	業種	国籍	所在地	設立年	外資比率	従業員数
ロッテ建設(日本支社)	建設	韓国	東京都渋谷区	1957	-	3,266
(株)SJI	情報・システム・ソフト	中国	東京都品川区	1989	30.6%	1,046
ASEジャパン(株)	電気機器	台湾	山形県東置賜郡	2004	100.0%	665
ウェスティンホテル東京 登記社名:(株)三田ホールディングス	ホテル	シンガポール	東京都目黒区	1992	-	636
レノボ・ジャパン(株)	電気機器	香港	東京都港区	2005	100.0%	600
ユー・エム・シー・ジャパン(株)	電気機器	台湾	千葉県館山市	1984	100.0%	587
日本サムスン(株)	総合卸売	韓国	東京都港区	1975	100.0%	546
NHN Japan(株)	情報・システム・ソフト	韓国	東京都品川区	2000	100.0%	484
ブルーベル・ジャパン(株)	総合卸売	香港	東京都港区	1976	100.0%	482
(株)ペニンシュラ東京	ホテル	香港	東京都千代田区	1989	100.0%	450
キャセイ関西ターミナルサービス(株)	航空	香港	大阪府大阪市	1990	31.9%	350
コーンズ・アンド・カンパニー・リミテッド	総合卸売	香港	東京都港区	1947	-	330
(株)サムスン横浜研究所	他サービス	韓国	神奈川県横浜市	1992	100.0%	290
NEUSOFT Japan(株)	情報・システム・ソフト	中国	東京都江東区	2001	100.0%	270
チャイナエアライン 東京支店	航空	台湾	東京都千代田区	1966	-	250
沖縄ディーエフエス(株)	他小売	香港	沖縄県那覇市	2001	100.0%	212
方正(株)	情報・システム・ソフト	中国	東京都品川区	1996	100.0%	204

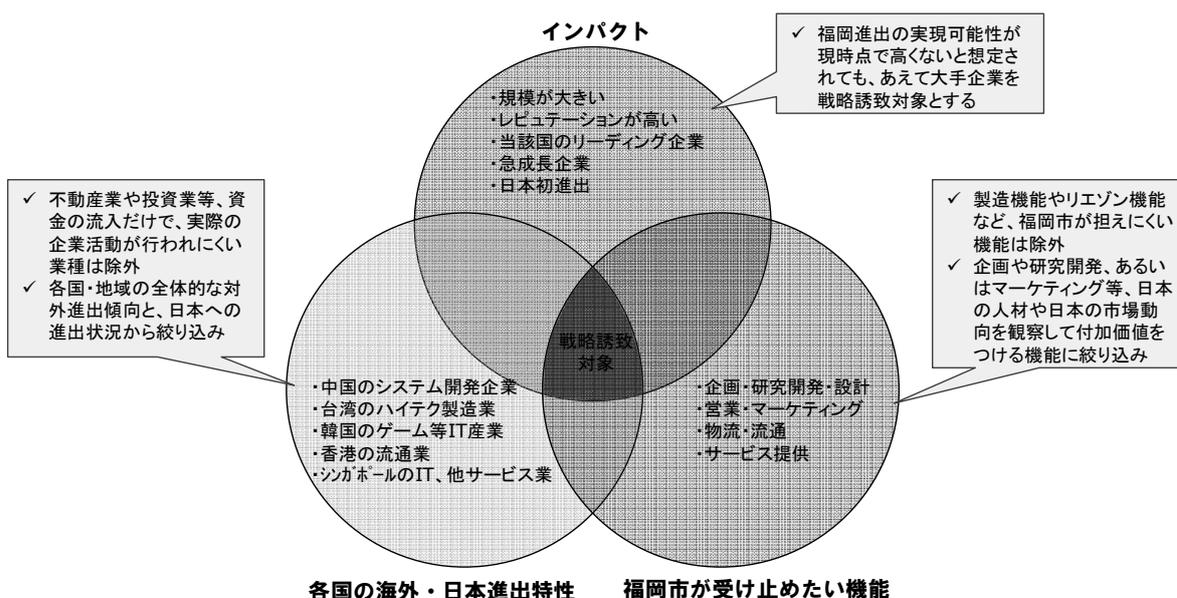
(出所) 「外資系企業総覧 2010」 東洋経済新報社より筆者加工

4. 福岡市に戦略的に誘致すべき企業群とファースト・コンタクトからの示唆

(1) 企業絞り込みの視点

前章のアジア企業の進出動向の整理から、福岡市が戦略的に誘致する企業の絞り込みを行う。本調査研究では、福岡市の「アジアのリーダー都市」というイメージ発信、企業誘致による市民の雇用の創出、福岡・九州一円の裾野産業に影響を与える等の福岡側のニーズも鑑み、以下、3つの視点からアジア各国・地域のポテンシャル企業リストを絞り込んだ。

1. 福岡進出の実現可能性が現時点で高くないと想定されても、インパクトのある大手企業を戦略誘致対象とする。かつ、日本未進出の企業を対象にする。
2. 不動産業や投資業等、資金の流入だけで、実際の企業活動が行われにくい業種は除外して、雇用を生み出す実業を対象とする。
3. 製造機能やリエゾン機能など、福岡市が担えにくい機能は除外して、企画や研究開発、あるいはマーケティング等、日本の人材や日本の市場動向を観察して付加価値をつける機能を対象とする。



(2) ポテンシャル企業リスト

関税がなく地域が狭く、世界でも小売業の参入障壁が低いため、流通業が熾烈な競争環境にある香港については、その中でも上場を果たしている大手流通業で、日本に未進出の企業をリストアップした。

シンガポールも香港同様のビジネス環境にあるが、金融不動産ではなく、海外進出が盛んなサービス業を中心に日本未進出の大手サービス業をリストアップした。また、医療機関、エネルギー供給、通信サービス等、日本国内でのビジネスハードルが高いサービス業は除外した。

台湾証券取引所上場の大手ハイテク製造業で日本に拠点を設けていない企業、及びデロイト社の「Technology Fast500™ Asia Pacific 2010」のランクトップとなった碩禾社をリストアップした。台湾の製造業の誘致機能は製造機能ではなく、企画、研究開発、マーケティング等を想定した。

韓国企業は概ね日本に既に拠点を設けているが、韓国証券取引所上場の情報通信業で日本未進出の企業を、時価総額の高い順にリストアップした。ただし、日本で通信サービスを行うハードルが高いため、SKテレコム等の通信業は除外した。

中国企業は大規模システムインテグレーター及び新興ネット企業を対象に、中国工業と情報化部が発表した「2010 情報通信業トップ 100 社」内の企業で、すでに進出している企業（方正、浪潮等）を除いたものから上位を選出。また、ニューヨーク証券取引所上場を果たした代表的ネット企業を加えた。

表 4 ポテンシャル企業リスト

候補企業名	概要
【香港】 利豊有限公司 (Li & Fung Ltd.)	<ul style="list-style-type: none"> 1937年設立、1992年7月上場。欧米小売業者向けにアクセサリ、家具、衣類、贈答品、スポーツ用品、玩具などを調達する貿易流通会社。世界中の40以上80以上の広範なグローバル調達ネットワークを有する。eコマース分野にも注力。日本では2007年に兼松繊維と提携して市場開拓。 グループ会社にIDSグループ（利和経銷集団有限公司）：アジア大手の統合流通サービスプロバイダ コンビニエンス・リテール・アジア社（利亜零售有限公司）：サークルKのブランド名で香港でコンビニ運営
【香港】 思捷環球控股有限公司 (Esprit Holdings Ltd.)	<ul style="list-style-type: none"> 1993年12月上場。「ESPRIT」のブランド名で、アパレル製品の卸売、小売、ライセンス供与を行う。 営業エリアはヨーロッパ（83.06%）、アジア太平洋（13.74%）、北米（3.2%）
【香港】 Joyce Boutique Holdings Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> 1990年10月上場。ブランド衣料品、化粧品、アクセサリ、家庭用品の卸・販売。 地域別売上高は、香港（85.77%）、中国（14.2%）、その他（0.03%）
【香港】 莎莎國際控股有限公司 (Sa Sa International Holdings Ltd.)	<ul style="list-style-type: none"> 1997年6月上場。ブランド化粧品の卸・販売。香港、マカオ、中国本土、台湾、マレーシア、シンガポールで事業を展開するアジアの大手化粧品チェーン。 100を超える世界有名ブランド化粧品の独占販売をはじめとしてブランドは400超15000種類以上の商品を販売。マレーシア、シンガポール、タイではビューティーサロンも展開。
【香港】 卓悦控股有限公司 (Bonjour Holdings Ltd.)	<ul style="list-style-type: none"> 2003年7月上場。化粧品、ヘルスケア用品の卸・販売。香港、マカオで化粧品、ヘルスケア用品の卸・小売を手がける。そのほかビューティーサロンなどの運営。日本の化粧品やスキンケア製品が香港で広く喜ばれることに着目、1996年以降大々的に小売ネットワークを拡大した。

候補企業名	概要
<p>【シンガポール】 Hyflux Ltd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1989年にハイドロケムとして設立されたアジアの水処理大手。シンガポールだけでなく、中国や中東など飲み水や工業用水が足りない地域で、下水の再生や海水の淡水化などに取り組む。 2010年8月に三井物産と中国で大規模な水事業を展開するために合弁契約を締結。JBICはハイフラックスの海外プロジェクトにおいてファイナンスを行う業務協力も締結している。
<p>【シンガポール】 Cityneon Holdings Ltd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 既に日本に進出している Kingsmen 社同様、アジア、欧米、中東でイベント企画、展示・会議サービスを行う大手。アジアではシンガポール以外に、マレーシア、中国、フィリピンに拠点。 直近の大型案件としては上海万博のインドネシアパビリオンを手がけた。
<p>【シンガポール】 Informatics Education Ltd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> アジアでの教育・トレーニングサービス最大手。IT、経営、財務、語学教育プログラムを提供。独自で22カ国113のセンターを持つほか、100%子会社にした英NCC Educationは45ヶ国300センターを持つ。 ネットワークは主に英国、米国、オセアニアの高等教育機関と構築
<p>【シンガポール】 ECS Holdings Ltd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 情報システム業大手。2009年シンガポールの情報通信業売上1位。企業内システム構築、ITサービス提供、機器の販売等を手がける。 中国、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンに拠点。
<p>【シンガポール】 Noble Design Holdings Ltd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 住宅や商業プロジェクトのインテリアと空間計画のコンサルティング・デザインを手がける他、ヨーロッパ家具のブランド輸入・小売も行う。グループ内に複数の家具・インテリアブランドを持つ。 マレーシア、インドネシア、ブルネイにリージョナルデザインセンターを持つ。
<p>【台湾】 仁宝電腦股份有限公司 (Compal Electronics)</p>	<ul style="list-style-type: none"> デル、東芝、エイサーなど世界中のメーカーからパソコンのOEM・ODM生産を受けており、特にノートパソコンの市場規模は同じくOEM・ODM生産を行っているクアンタ・コンピュータと世界のトップを争っている。また東芝へは液晶テレビも供給、同社のテレビ生産量の9割が東芝によるものである。 スマートフォン含む携帯電話をOEM・ODM生産する華寶通訊(コンパルコミュニケーションズ)を子会社として持つ。同社の生産する携帯電話はその9割以上がモトローラへ供給される。
<p>【台湾】 大立光電股份有限公司 (Largan Precision)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 携帯電話用カメラレンズモジュール最大手。2011年第1四半期末に発売がうわさされるアップルのタブレットPC「iPad」の第2世代に搭載されるカメラレンズを独占受注したと報じられている。 台中を本拠地に、東莞、蘇州に工場を持つ。2002年3月上場。
<p>【台湾】 欣興電子股份有限公司 (Unimicron Technology)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 世界最大のPCBメーカー。2009年に中国昆山工場内に大日本印刷の開発したビルドアップ基板の製造ラインを新設した他、両社は合弁会社を作るなど関係が親密。 桃園を本拠地に昆山、蘇州、深センに工場。2002年8月上場。

候補企業名	概要
<p>【台湾】 晶元光電股份有限公司 (EPISTAR)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 発光ダイオード(LED)ベアチップメーカー台湾最大手で、世界でも有数の高輝度 LED サプライヤー。日本を始め、台湾、韓国、中国、欧米へ製品を供給。新竹を本拠地に中国に工場。韓国は代理店制度。 ● 豊田合成との提携関係強化を図る見通しで、ノート PC 用 LED チップから液晶 TV のバックライトに使用される LED まで、受託生産品目を拡大すると報じられている。
<p>【台湾】 碩禾電子材料股份有限公司 (Giga Solar Materials)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 台湾で初めて太陽電池用電極ペーストの生産に参入した企業。昱晶能源科技(GINTECH)を始めとして、茂迪 (Motech)、益通光能科技(E-TON)、昇陽光電科技 (Solartech Energy) などの台湾の太陽電池メーカーが顧客となり、2008 年の営業収入は前年比 14 倍、2009 年は 15 倍と、急成長を継続。
<p>【韓国】 Comtec Systems</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 1983 年設立の老舗情報システムベンダー。スイッチングハブなどのデバイスビジネスから開始して、現在ではネットワーク環境構築、金融業のファイナンス端末、くじ引き (ロト) 端末からトータルなシステムソリューションを提供。 ● 韓国国内各地に支店、ソウルに研究開発センターを持つ
<p>【韓国】 Shinsegae I&C</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 韓国の流通最大手 Shinsegae (新世界：シンセゲ) グループのシステムベンダー ● 2010 年 9 月に金融機関向けに IT ソリューションを提供する株式会社インテリジェントウェイブ (東京都中央区) が提携、日本のクレジットカード不正検知システムが初めての韓国進出したパートナー先
<p>【韓国】 Telcowaer</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 携帯電話インフラ企業であり、音声通信、データ通信等モバイルコミュニケーションソリューションを提供すると同時に、必要なアプリケーション環境もサービス提供 ● コンサルティング、システム開発事業も手がける
<p>【韓国】 SK C & C</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ITS や公共輸送セクター、郵政等公共部門を中心に手がけるシステムベンダー大手 ● 中国、インド、ドバイ、米国に拠点を持つ。ウランバートルの ITS システム、カザフスタン郵便物流システム等、海外事業にも積極的に参加
<p>【韓国】 HANSOL PNS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ハンソルテレコムが前身。米インターネットサービスプロバイダーの P S I ネットと技術提携を結び、97 年にインターネットの全国サービスを構築。2001 年にハンソルグループから分離したが、2005 年に再度編入 ● I Tアウトソーシングとシステム統合、I Tソリューションを主力事業とする。
<p>【中国】 北京華勝天成股份有限公司 (TEAMSUN)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 98 年設立の大手 IT サービス業。中国で最も早く米 Sun Microsystems とパートナーシップを構築した企業。中国国内の通信サービス業、金融業、製造業、エネルギーサービス業、交通機関や教育機関での案件を多く手がける。 ● 米国、香港に子会社を持つ。2004 年上海証券取引所上場。近年はクラウドコンピューティングサービスに注力。

候補企業名	概要
【中国】 浙大網新科技股份有限公司 (INSIGMA)	<ul style="list-style-type: none"> • 浙江大学系列の網新グループにおいて IT 事業を担当し、中国ソフトウェア企業として第 5 位、中国アウトソーシング企業として第 2 位にランクされる • 中国国内市場向けは、中国政府、金融、通信、電力などを主な領域とし、アウトソーシングサービスでは、金融、証券、製造、物流を主な領域とし、日米大手金融機関への専用施設によるサービスを提供
【中国】 紫光軟件集團有限公司 (UNIS)	<ul style="list-style-type: none"> • 北京清華大学発のベンチャーである清華紫光グループは 88 年に設立、99 年に上場。PC を含む小型電気機器デバイスの開発・製造を行うことを主体としていたが、ソフトウェア開発、システムインテグレーションサービスを行う当社を 2007 年に設立。 • 政府、企業向けの SI サービス、海外市場向けのサービスも行なっている。
【中国】 優酷網 (YOUKU.com)	<ul style="list-style-type: none"> • 中国版 YouTube (中国の動画共有サイト) • 2009 年中国国内シェアトップ。2010 年 12 月 8 日ニューヨーク証券取引所 (ナスダック) 上場。
【中国】 当当網 (DANGDANG.com)	<ul style="list-style-type: none"> • 中国版 Amazon であり、世界最大の中国語ネットショッピングモール。 • 1999 年設立後から急成長を続け、2010 年 12 月 8 日ニューヨーク証券取引所 (ナスダック) 上場。

(3) 企業へのファースト・コンタクト

リストアップされた企業の中から、今後の通貨高が想定され、対外投資が急速に伸びている中国を最優先のターゲットとして、中国の IT 企業のうち、2 社に直接ヒアリングを行った。両社とも「福岡市の紹介と進出意向をうかがいたい」と広報部門経由でヒアリングの申し込みを行い、快諾をいただいたうえ、日本マーケット責任者 (副社長、本部長) に対応いただいた。ヒアリングのポイントを表 5 に記す。

表 5 企業ヒアリングのポイント

【システムインテグレーター】

福岡市に関して特に興味を持って質問したこと	<ul style="list-style-type: none"> • 福岡市と東京のコストの違いは、人件費、賃借料の別にどれだけか? • 福岡市に立地する企業で、中国をフィールドに大規模なビジネスを行なっている企業はどこか? • ソフトウェア開発に関連して、福岡市はどのようなサポートを行っているのか?
SI 業界の対日進出について	<ul style="list-style-type: none"> • 中国企業の対日進出は、華為等のハードベンダーが先行しており、ソフトウェアはようやく進みつつある段階にある。 • また、関東圏以外の日本の地方は、人材不足やマーケットが小さいことから、進出が遅れていると認識している。 • さらに、IT 業界は日本企業の対中進出で苦戦していると同様に、中国企業の対日進出は苦戦するものと考えられる。これは、マーケットの特性 (顧客の要求水準、様々な規制の違い) から生じる障壁だ

	と理解している。
日本の地方への進出可能性について	<p>上記の状況であるが、これから徐々に進出する可能性はでてくる。その理由は以下のとおり：</p> <ul style="list-style-type: none"> • これまで中国企業が付き合ってきた日本のパートナーは関東を拠点とする大企業を中心であった。 • これら日本の大手企業は、中国企業との付き合い方をコスト削減だと認識してきた。 • オフショア市場はその典型的な例で、コスト下げという、日本企業側がメリットを享受する一方通行的な関係である。 • この関係は、日中企業間の対等なパートナーシップへ変えることを難しくしている。 • これから中国マーケットを日本企業が狙うなら、中国企業を活用するニーズが高まるが、それは、対等なパートナーシップを構築する企業から先行するものと考えられる。 • すなわち、例えば福岡市に当社と対等なパートナーシップを構築し、それぞれが単独では上手くいかない市場に対して、協力して開拓する意向があるのであれば、地方の企業のほうがよりスムーズに進む可能性がある。 • また、資金困難に面している日本企業に出資・融資するのも一つの流れになる可能性がある。
今後日本事業で期待できそうな機能・分野について	<ul style="list-style-type: none"> • 今後日中間の IT 関連分野では、ゲーム産業と医療福祉産業が成長すると考えられる。 • 日本のゲームは中国でも人気が高い • 医療福祉は日本でマーケットサイズが大きくなる数少ない分野。システムだけでなく、医療福祉そのものにも興味がある。

【デジタルコンテンツプロバイダー】

福岡市の認知度	<ul style="list-style-type: none"> • 日本企業とのビジネスがあるので、東京出張も多く、日本についてある程度情報をもっているが、福岡市については全く知らない。具体的な場所も分からない。五島列島の近くか？
日本との事業について	<ul style="list-style-type: none"> • 日本での事業は、マーケティングパートナーを介して、主にコンテンツの流通機能を担ってもらっている。 • 金融危機後の不景気の中でも、劇場や制作のレベルで日本のマーケットは衰えていないと認識している。 • 一方、映画に関する投資の力は非常に弱いので、中国資本がこれからも参入していくことは十分考えられる。 • 日本企業とは、まずは日本国内のマーケティングをカバーしてくれることを最優先にパートナーシップを考えている。A 社も B 社もマーケティングに関して機能してくれている。
今後日本事業で期待できそうな機能・分野について	<ul style="list-style-type: none"> • 中期的には日本企業と共に欧米向けのコンテンツ開発やその後のマーケティングもできればと思っている。 • 現在中国市場ではチャイナモバイルやチャイナテレコム向けに、ショートムービー（アニメ）を中心としたコンテンツを提供している。 • まだゲームには参入していないが、例えば携帯ゲームに関して日本企業と交流できると嬉しい。 • 中国の携帯は9億人市場と言われており、日本の携帯コンテンツプ

	ロバイダーが今後日本の1億人市場で生存していくためにも、この市場を取り入れる必要が出てくると思う。
日本の地方への進出可能性について	<ul style="list-style-type: none"> 福岡市の同業と協働できる分野があり、そういう意向のある企業がいるのであれば、いつでも交流することが可能である。

以上のように、ファースト・コンタクトは中国の2社に限られたが、いくつかの示唆が得られた。

- ① 日本企業のアジア進出の目的がコスト削減・市場開拓を中心に行っているのとは違って、アジア企業が日本に進出する目的は、パートナーシップに重点があると見られる。
- ② アジア企業はその所在地の市場を攻略する上で、日本企業の様々なノウハウや技術を活用したい意向があるものと考えられる。
- ③ 資金困難に面している日本企業への出資や買収も、上記のノウハウや技術の取得に目的があるものと考えられる。
- ④ パートナーシップで重視されているのは対等であることと、機能の補完ができること。

以上のような示唆は得られたが、具体的に進出が進むかどうかはかなり部分、技術やノウハウを持つ日本企業の意向によるものであると受け取ることもできる。

そのため、誘致戦略策定にあたっては、サービスやインセンティブの設計をする以前に、日本企業の考えやスタンスをきちんと把握する必要があると考え、福岡市に本社を置くゲームメーカーに話を伺ったところ、以下のような回答であった。

- ・ 福岡とアジアの近接性を活かしたビジネスをする企業も少なくないが、当社はアジア展開を積極的にしない。
- ・ 中国や韓国などの国ではコンテンツ文化、コンテンツ産業保護がやや未成熟で、力を入れづらいということがある。
- ・ コンテンツ文化やコンテンツ産業保護が成熟した国や地域へは、当社の日本語製品をきちんと翻訳して出すが、そうでない国や地域へは、海賊版が出ることを避けるためにも日本語のまま輸出、販売する。
- ・ 本当にそのゲームが好きで欲しいと思う人であれば、日本語のままでもいち早く手に入れようと購入する。
- ・ こうした状況は悲しいが、企業努力で何とかなるようなことではない。

これまでの一連の企業分析と訪問活動を通して、対中国企業では戦略的な企業誘致対象を中堅、中小に広げて訪問を繰り返して、マッチング可能な企業を探したり、東京等他地域の企業を対象に、福岡での事業の可能性を探ったり、ゲーム分野はペンディングにして、その他 IT サービス業に業界を移したりする選択肢が明らかになった。

5. 福岡市への提言

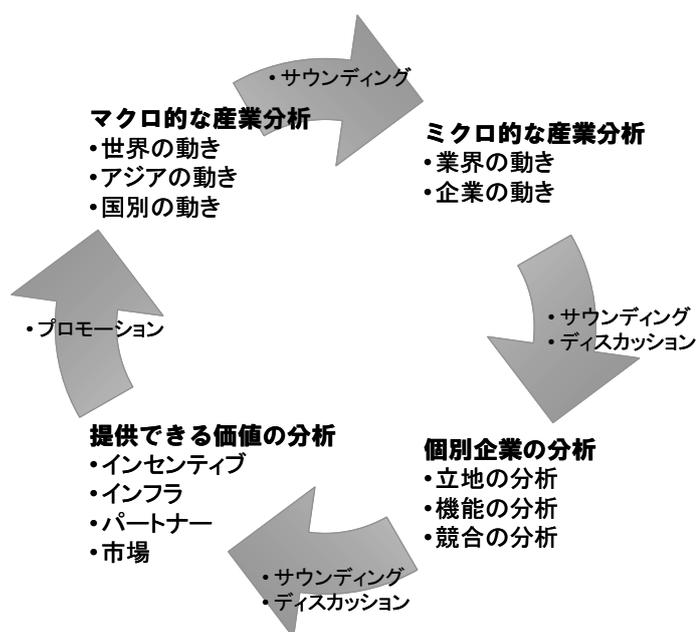
(1) 戦略的企業誘致の位置付け

企業誘致には、ルーチン的な誘致業務と、戦略的誘致業務がある。ルーチン的な誘致業務とは、企業に進出意向があり、担当窓口に相談に来た際の対応やアフターフォロー、立地までのサポートをしっかりと行う業務や、常日頃から情報発信をする業務である。

一方、戦略的誘致業務は、本調査研究が行ったプロセスのように、自治体にメリットが生まれる条件設定をした上で、ターゲット企業を先に明確にして、企業に進出意向がなくても、ニーズを把握を繰り返した上で試行錯誤してメリットが生まれるように誘致を進める活動である。この戦略的誘致活動は、プロモーションやネットワークに重点があるのではなく、徹底した産業・企業分析により、企業のビヘイビアを理解する機能を強化することが、組織的に誘致の成功確率を上げる要諦になる。

福岡市が自らの意志で、都市のブランドを形成する企業をうまく誘致して定着させるためには、この戦略的な企業誘致業務をしっかりと位置づける必要があるのではないかと(図 12)。

図 12 戦略的誘致業務のプロセスイメージ



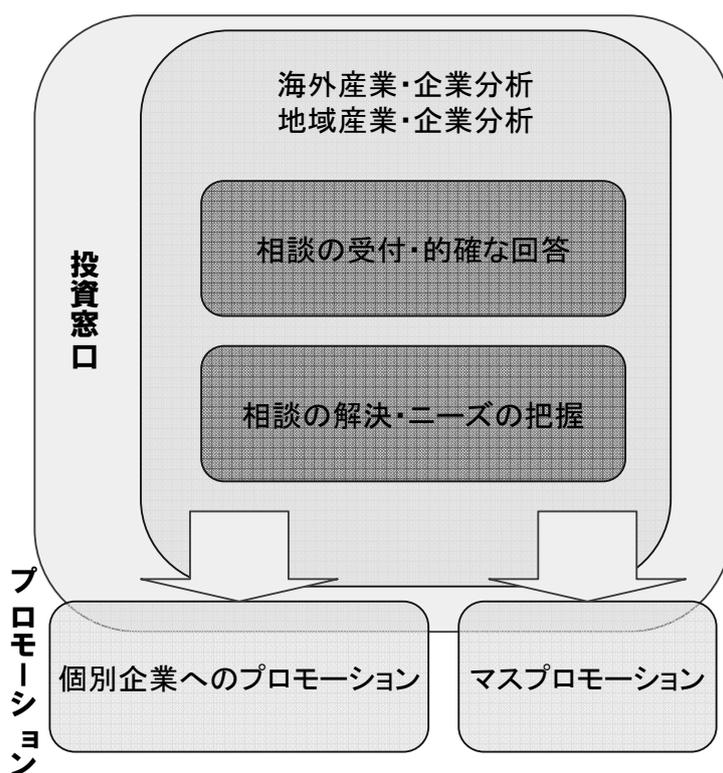
(2) 産業・企業分析を基礎とする誘致体制への転換

日本の産業・企業のグローバル化は、自治体のグローバル化を遥かにしのいでいる状況にあるが、福岡市が今後アジア企業に限らず、日本中・世界中から企業を誘致することを考えるのであれば、世界中の産業・企業動向をしっかりと分析して把握しなければ、生き残れる個々の企業のビヘイビアを理解することは不可能であろう。

産業・企業分析、投資窓口、プロモーション、戦略的誘致は連続した業務でもあるため、

ルーチン的な誘致業務は、戦略的誘致業務の延長に位置づけることが効率的でもあり、プロモーションやネットワーク形成に重きを置いているきらいがある自治体の誘致体制は、産業・企業分析に重きを置いたものに転換する必要がある。福岡市が、これから他の自治体との誘致競争に勝ち残るため、一步先んじてこのような体制を整備することが重要になるのではないか（図 13）。

図 13 産業・企業分析をベースとする企業誘致体制イメージ



(3) 自治体外部への企業誘致機能の移転

産業・企業分析をベースとする業務は、専門人材を育成する必要があるため、頻りに人事異動が発生する自治体内部では育ちにくいと考えられる。また、誘致業務は長期的営業色彩の強い、成果報酬がフィットする業務であり、逆に極めて行政組織にフィットしない業務であるとも言える。

つまり、誘致業務は誘致に関する計画と行動を実施することよりも、誘致成果そのものが自治体にとっては重要で、成果をしっかりと達成するためのモチベーションを持続させるアメやムチが必要であり、公務員の管理体系ではこのような仕組みを作りにくいと考えられる。

そのため、福岡市の企業誘致機能は、行政の監督のもと、地方銀行や証券、コンサルティングファーム等の民間に委託して進めることが相応しいと考えられる。もちろん、とに

かく成果にこだわるような誘致手法では長期的に持続可能ではないため、行政側は誘致計画と行動の実施をしっかりと管理すること、民間企業側は企業・産業分析の質を高め、誘致の成果を着実にするための確率を上げていく活動を工夫することが求められる（図 14）。アメとムチのメカニズムを作るのに、行政はフレキシブルな予算設定も検討していいのではないだろうか（図 15）。

図 14 持続可能な誘致活動を行う運営上の工夫イメージ

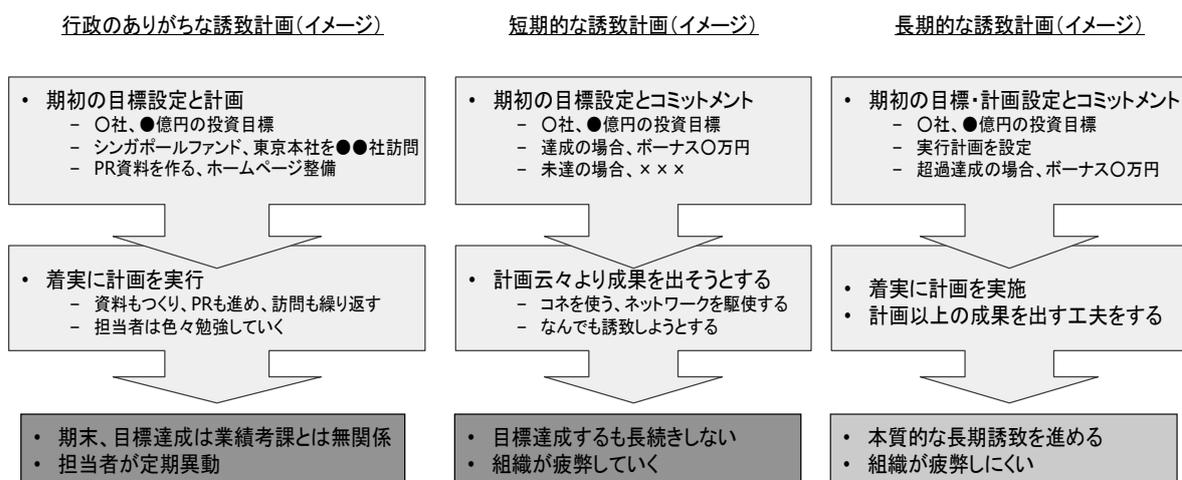
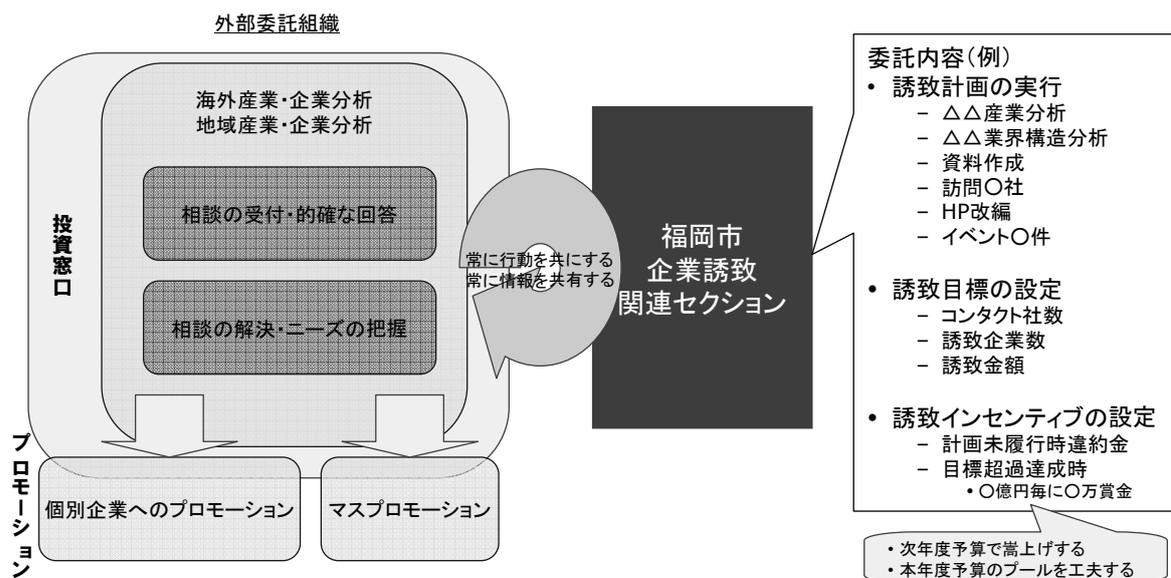


図 15 外部による運営と予算の工夫イメージ



6. おわりに

国内外企業に限らず、拠点立地に関する企業のビヘイビアは、企業がグローバル競争の中で、マーケットの所在、人材の確保、インフラの整備状況、立地場所の技術基盤、インセンティブ、物流の効率性、人件費等諸経費などの諸条件を検討しながら決まっていく。企業を誘致しようとする主体は、これら企業の競合状況、市場環境、抱えている課題や将来展望等を知らずして誘致の成功確率を上げることは不可能である。そのため、福岡市には是非本調査研究で提案しているような産業・企業分析を基礎とする誘致体制へ転換することを強く願いたい。

誘致体制の転換が簡単に進まないのであれば、ワンストップサービス、言語別担当者、海外事務所の積極営業、フレキシブルなインセンティブ、プッシュ型の情報提供、トップ誘致活動参加等のコミットメント、などといったアジアの諸都市諸地域が行なっている誘致手法と同様なことが、まずは出来る様にならないといけないだろう。

