

宮城県企業の海外展開戦略調査 ～ 中国を例に ～

2013年3月18日

(株)日本政策投資銀行 東北支店

国際統括部

政投銀日亜投資諮詢(北京)有限公司

(株)日本経済研究所

東北には海外進出意欲の高い企業が少ない^(注)。しかし国内市場の縮小等鑑みれば、東北の企業にとっても海外進出は重要な選択肢である。本論は、地域企業の海外展開戦略についてのヒントを得る目的で、(株)日本政策投資銀行(DBJ)が本支店・子会社等と連携し、宮城県企業の海外展開、特に中国を例として調査を実施したものである。

<要旨>

- 宮城県は現状では海外進出が盛んな県とは言い難いが、将来の国内市場の縮小等に備え、企業は積極的に新規市場、特に需要が拡大しつつある中国その他アジア市場への進出を検討すべきである。宮城県で強みのある食品加工業も海外進出は十分考えられる。
- アジア等海外進出の際の主なポイントは下記の5点。
 - ① 初期の設備資金、創業赤字に耐えられる企業体力が必要。
 - ② まずは国内で幅広く展開して、足元を固めておくこと。
 - ③ 海外展開を行う能力、意欲、経験を持った人材を確保。
 - ④ 現地で良き事業パートナーと組むこと。
 - ⑤ 中国進出の場合は、人件費節減のメリットは既に薄いため、市場としての魅力を評価する。
(これらのうち不足する部分は、現地事情に精通した商社、金融機関等との協働により補うべき)
- 復興を考える際には、震災前からの構造的課題の解決にも役立つ視点も重要。海外進出を契機として宮城県企業が成長することは、復興の加速にもつながることとなる。

DBJでは、地域企業の海外進出を支援するため、DBJ独自の「スマートジャパンプログラム」などによる投融資サービスのほか、コンサルティング、M&Aアドバイザーサービスなどを幅広く実施している。さらに地域金融機関の皆様には「DBJアジア金融支援センター」によるアドバイス等のサービスもご活用いただいている。DBJとDBJグループは、その長年培ってきた海外ネットワークを活用しつつ、積極的に地域企業の海外進出をお手伝いさせていただき所存である。

<目次>

1. 宮城県企業の海外進出状況	2
2. 宮城県企業の海外進出ニーズ	
(1) 食料品製造業・外食産業	4
(2) 自動車関連産業の可能性	8
3. 中国国内の外資系企業の動き ～ 吉林省を例に	10
4. まとめ ～ 宮城県企業の海外進出に当たっての示唆	12

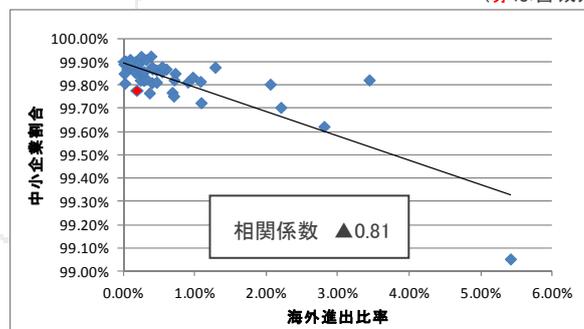
1. 宮城県企業の海外進出状況

- 宮城県は経済規模に比して、必ずしも海外進出が盛んな県ではない。宮城県の県内総生産は全国15位であるが、一方で中小企業の海外進出企業数は全国28位である。(表1)
- 宮城県企業の海外進出が少ない一因には、中小企業の割合が高いことが考えられる。一般的に中小企業は大企業に比べて、資金、人材面にも経営資源に制約が多く、これらが海外進出の足枷となりうる。ただし、三大都市圏を除いてみると、宮城県は全国でも中小企業割合が特段高いわけでもなく、また宮城県よりも中小企業比率が高くとも海外進出比率の高い都道府県も多数ある。宮城県の海外進出率の低さは、中小企業の多さのみが原因とはいえない。(図1、図2)
- さらに海外進出が少ない理由を考えると、宮城県の産業構造が(海外進出企業が多い業種である)「製造業」よりも「サービス業」の比率が高い構造であることも挙げられる。そして、その「製造業」の内容にも特色がある。宮城県で最も事業所数・従業員数が多いのは、食料品製造業である。全国的にみて食料品製造業は、製造業の中でも海外進出率の高い業種ではない。これも宮城県企業の海外進出が限定的である一因と考えられる。(図3、図4、図5)
- これらの要因に加え、宮城県企業は東北の中心地である仙台で大きな需要が見込めることから、現時点で敢えて海外に打って出る必要性を感じていない、という声も聞かれた。確かに宮城県の最終需要に占める県内需要の割合は75.7%であり、海外進出比率の高い愛知県の71.9%と比べてかなり高い(2005年の産業連関表による)。これらが、人によって海外はおろか「全国展開する企業も少ない」と言われる一因であると考えられる。なお、企業等へのヒアリングでは、宮城県の保守的で慎重な県民性等を指摘する向きも聞かれた。
- 宮城県企業を対象に2009年に実施された国際事業活動を行っていない企業(つまり輸出や海外進出をしていない企業)に対するアンケート調査では、「必要がない」と考えている企業が152社と多く、これらを裏付けるものともいえよう。(図6)
- 現在の宮城県企業は、いわば「安定需要があり、県外に出てゆく必要がない」という恵まれた状況にあるといえようが、今後は国内市場の縮小および人口の高齢化等に伴う需要変化によってこの状況が変化する可能性が高い。いまのうちに将来のリスク分散として、積極的に新規市場、特に需要が拡大しつつある中国その他アジア市場への進出を検討する意義は大きいだろう。

(表1) 都道府県別の直接投資企業数および直接投資企業割合(中小企業)

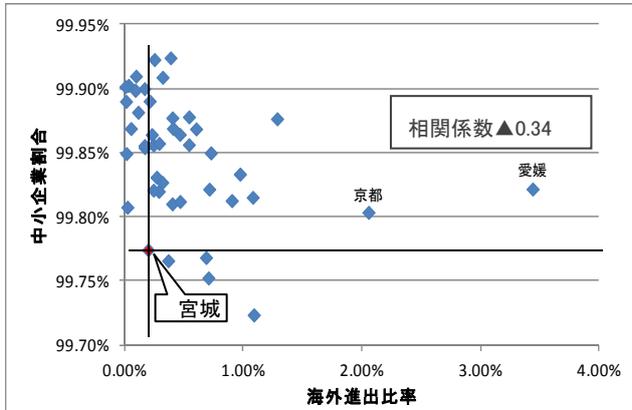
本社所在地	直接投資企業数	直接投資企業数順位	H21 名目県内総生産 (百万円)	GDP 順位
東京都	1,874	1	85,201,569	1
大阪府	790	2	35,826,529	2
愛知県	422	3	31,891,277	3
神奈川県	353	4	29,747,555	4
兵庫県	218	5	17,825,902	8
埼玉県	188	6	20,431,114	5
静岡県	173	7	15,112,757	10
京都府	130	8	9,553,851	13
長野県	117	9	7,918,547	16
福岡県	111	10	17,564,936	9
北海道	27	28	18,052,779	7
福島県	27	28	7,228,078	18
宮城県	27	28	8,006,517	15

出所: 直接投資企業数: 中小企業庁「中小企業白書 H24」
 県内総生産: 内閣府「県民経済計算 H21」データ

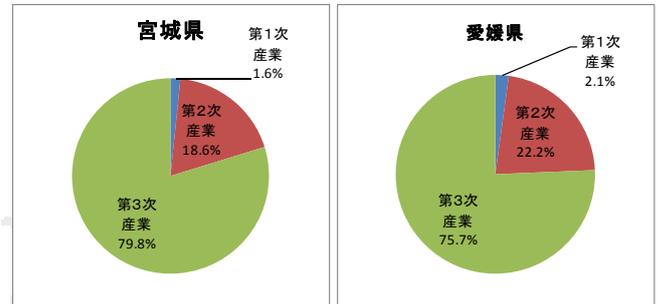
 (図1) 海外進出比率と中小企業割合(全都道府県)
 (赤は宮城県)


出所:
 中小企業割合は中小企業庁「中小企業白書 H24」、海外進出比率は東洋経済新報社「週間東洋経済 臨時増刊 海外進出企業総覧 2012年 会社社別編」の「本社所在県別出資件数」を総務省統計局「経済センサス基礎調査 H21」の企業数で除したもの

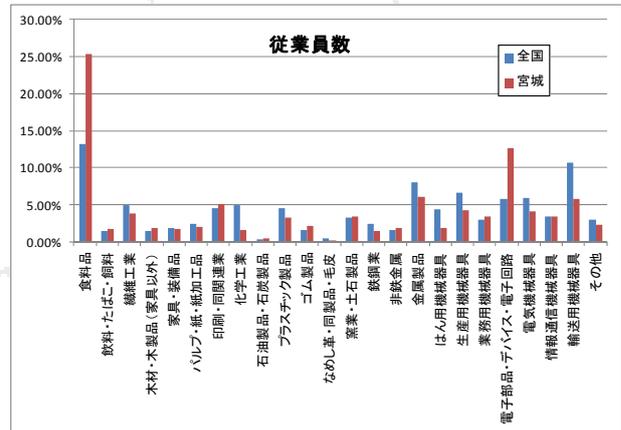
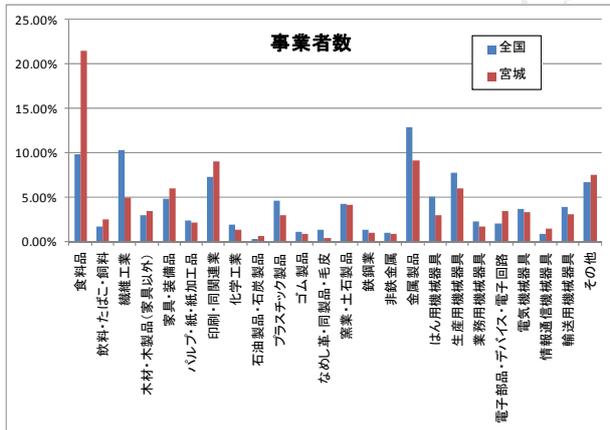
(図2) 海外進出比率と中小企業割合の関係(3大都市圏(東京都、大阪府、愛知県)を除く) (赤は宮城県)



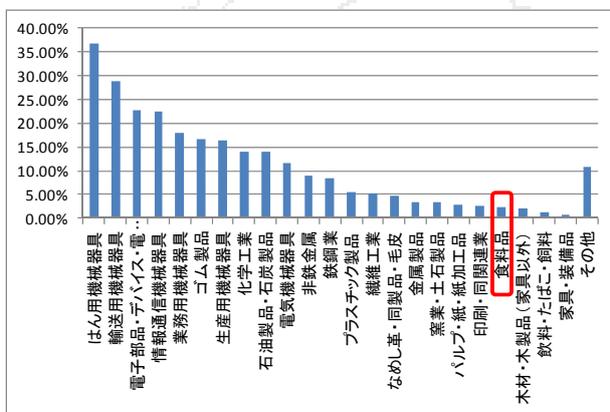
(図3) 宮城県の産業構造(愛媛県との比較)



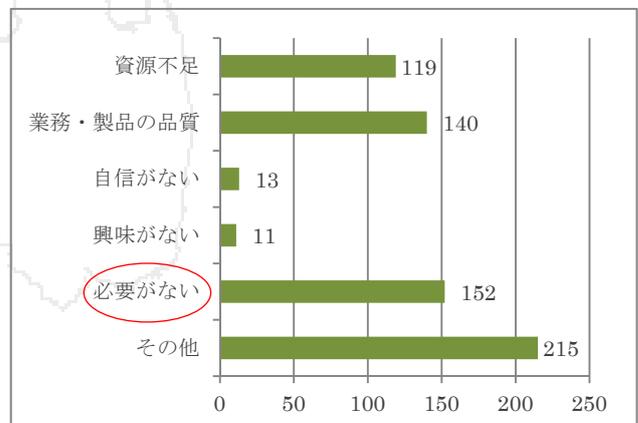
(図4) 製造業に占める各業種の割合の比較(事業者数ベース・従業員数ベース)



(図5) 業種別海外展開割合(全国)



(図6) 宮城県:国際事業活動は行っていない理由(国際事業活動を行っていない企業による回答)



2. 宮城県企業の海外進出ニーズ ～ (1) 食料品製造業・外食産業 ①

- 食料品製造業は宮城県内の製造業の中では最も大きく重要な産業であるが、既に海外直接投資を行っている宮城県企業をみると、製造業が全体の半数を占める一方、そのなかで食料品製造業は少ないようだ。(図7、図8)
- さらに食関連では、三次産業、特に飲食業はもともと海外進出が盛んな産業ではなかったが、近年、所得の上昇に伴って新興国が市場として捉えられるようになったことから、同業種での海外進出が増加している。(2011 年度に JETRO に寄せられた貿易投資相談件数(合計)が前年度比 13%増であったのに対して、これをサービス業に限定すると 36%増にもなった(日本経済新聞記事より(2012/11/11)))。これらのことから、宮城県にとって主要な産業でありながら海外進出の比率が低い食料品製造業及び今後海外進出の積極化も見込まれる飲食業(外食産業)について、みていくこととする。

i. 水産加工業

宮城県にとって最大の食料品製造業である水産加工業をみると、大震災前の 2010 年の宮城県の水産関連食品産業の事業所数は 595、従業者数は 13,369 人、製造品出荷額等では 2,582 億円であり、全国に占める割合はそれぞれ 6~8%を占めていた。宮城県は、陸揚量(漁獲量)も全国でトップクラスであり、かつ加工能力も高い。漁業と水産加工業は、宮城県を代表する主力産業といえる(表2、図9)。

しかし 2011 年の大震災による津波で甚大な被害を受け、宮城県の水産加工施設は 439 あった加工場のうち 378 もが被災(うち 323 は全壊)した(注)。このような直接的な被害も深刻だが、長期間の操業停止や海外からの輸入停止措置による販路喪失、それによる資金繰りの悪化といった間接的被害も深刻である。そこで、海外、例として中国(宮城県本社企業の海外出資件数が最も多い(図 10))の輸入規制の長期化等に備えて、自ら消費地である中国に進出し、中国で生産することによって新たな販路開拓を見込めないか、さらには中国など海外進出への販路拡大を通して、震災被害からの復興を加速させることはできないだろうか、という考えが思い浮かぶ。水産加工業を営む企業で海外進出している企業には、必ずしも大企業でない例も多いのであって、中小企業では無理、ということはない。(表3)

今回、宮城県企業の海外進出による販路拡大の可能性を探るべく、既に海外進出済みの A 社にヒアリングを行った。(参考1)

A 社の経験から、海外進出にあたって参考となることは、まずは信頼できるパートナーの確保である。A 社は当初委託加工していた企業からよい人材を得ることができた。中国で成功している日系企業は様々な経緯で信頼できる中国人との関係を構築している例が多い。そして「少しずつわかっていく」ということも重要だ。まずは少し輸出してみて反応をみる、中国に行ってみて話を聞く等、一歩ずつ理解しながら進めていくことも大切である。なお、A 社の役員は「多くの企業が『中国、アジアに出ていかなければ』と言いつつ、行動が伴わないことが多い。待っているだけでは何も起こらないため、まずは行動を起こす必要がある。」とも述べていた。

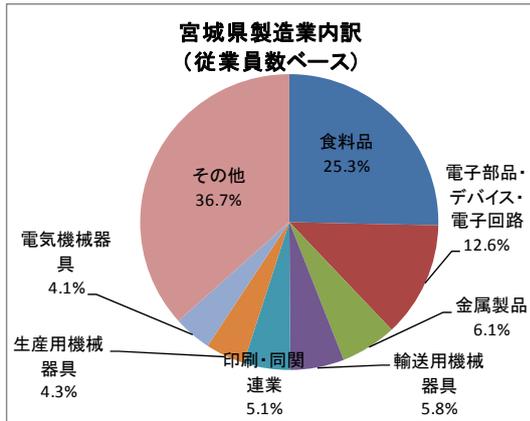
(表2) 宮城県の水産関連食料品産業

	単位	宮城	全国	宮城県が全国に占める割合
事業所数	事務所	595	10,088	5.9%
従業者数	人	13,369	203,228	6.6%
製造品出荷額等	億円	2,582	31,224	8.3%

出所:経済産業省「工業統計 2010 年」

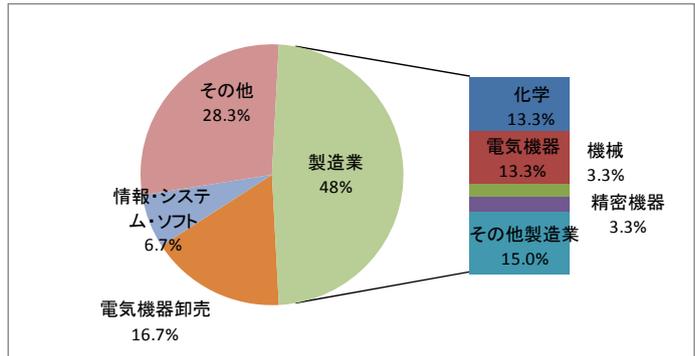
(注) 農林水産省「東日本大震災について～東北地方太平洋沖地震の被害と対応～」(平成 23 年 11 月 11 日)による

(図7) 宮城県製造業内訳



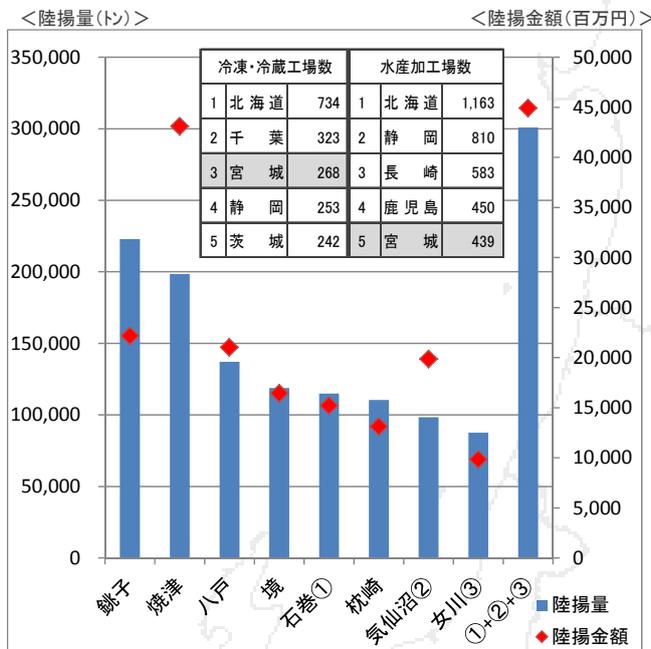
出所: 総務省統計局「経済センサス基礎調査 H21」

(図8) 宮城県企業が海外へ出資した先の業種

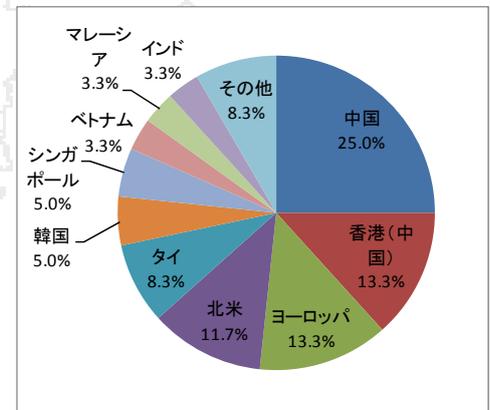


出所: 東洋経済新報社「週間東洋経済 臨時増刊 海外進出企業総覧 会社別編 2012」により作成

(図9) 主要漁港の陸揚量・金額(2009年)、都道府県別水産加工工場数等(2008年)


 出所: 水産庁「漁港港勢の概要(平成21年)」
 農林水産省「2008年漁業センサス」にて作成

(図10) 投資国別・宮城県本社所在企業の出資件数



出所: 東洋経済新報社「週間東洋経済 臨時増刊 海外進出企業総覧 会社別編 2012」

(表3) 水産加工業の海外進出企業の例(資本金50百万円以下)

企業名	本社所在地	資本金(百万円)	進出年	現地法人所在地	現地企業資本金
小浜海産物(株)	福井県小浜市	30	1992.05	江蘇省蘇州	67万米ドル
(株)道水	北海道函館市	50	2000.03	遼寧省大連市	(駐在員事務所)
藤安食品工業(株)	三重県四日市市	15	1997.03	山東省煙台市	70万米ドル
丸啓鯉節(株)	静岡県御前崎市	50	2004.09	上海市	91万米ドル

出所: 蒼蒼社「21世紀中国総研編 中国進出企業一覧 非上場会社篇 2007-2008年版」等により作成

(参考1) 中国進出済みのA社(水産加工)の談話

- 創業70年の東北の老舗。従業員200名超。
- 中国への海外進出に先立ってまず今から20年程前に中国企業への委託加工を開始。日本では人件費が高く、労働力の確保も困難となったことがきっかけである。当初は技術レベルを確保するため技術指導を行い、その後、独資で製造拠点としての工場設立に踏み切った。設立に踏み切れた大きな要因は、委託加工先企業の親会社社長を雇用できたことによる。
- 現地子会社は日本人が常駐せずとも出張ベースでの管理で操業に問題がない水準である。今は中国から日本への輸出が売上の約9割であり、大震災の際には大きな助けになった。
- 今後を考えると、中国でも人件費は上昇しておりコストのメリットはない。また工員の定着率を上げることも困難である。
- 有望な市場であることは確かだが、これから新規で進出するかと言われれば厳しい。日本からの輸出でも市場を狙っていきたいと考えているが、風評被害等で容易ではないため、日本の大学を出た中国人留学生を採用したりして何らかの方策を探るべく、検討中。

2. 宮城県企業の海外進出ニーズ ～ (1) 食料品製造業・外食産業 ②

ii. 水産加工業以外の食品加工業

宮城県には水産加工業以外にも多くの食品加工業を営む企業がある。

今回は、20 年程前から海外進出を始め、既に海外 3 か所に生産拠点を有する B 社（加工食品を製造）のヒアリングも実施した。（参考 2）

B 社も場合も A 社同様、パートナー企業の重要性の指摘のほか、時間をかけた技術指導の実施もしており、これらは海外進出の際の共通のポイントであると考えられる。

なお、B 社からは中小企業の人材不足の問題に加え、県内企業の海外進出意欲の低さについても指摘があった。

iii. 外食産業

外食産業の海外進出は従来多くはなかったが、アジア諸国の所得水準が向上する中で増加しつつある。こうした流れを受け、宮城県や JETRO でもサービス業や外食産業の海外進出に関するセミナー等が開催されている。

外食上場企業のうち中国現地法人を持つ主な企業は（表 4）のとおりである。このうち地方から直接海外に進出した石川県金沢市のハチバン（8 番らーめんを展開）のケースを例示する。

<ハチバン^(注)の例>

- ハチバンはタイ、香港、中国の大連に展開しており、海外事業からの営業収益が全体の 2.4%を占める(2012 / 3 期)。最初は 1989 年にタイに進出し、1991 年に合弁会社を設立した。現地企業とハチバンの子会社のハチバントレーディングが合弁会社を設立し、合弁会社に対してフランチャイズ契約を結ぶ。海外事業の収入はイニシャルフィー、ロイヤルティー、合弁会社からの配当である。イニシャルフィーはハチバンのシステムを一括して契約することに対する契約金である。営業開始後、フランチャイズ店は売上の 3%を現地通貨ベースでロイヤルティーとして支払う。
- 海外進出のきっかけはタイに進出しないかというオファーであった。当初はバンコクには屋台が多く、非常に低価格で麺を提供しているから困難と考えた。しかし高級品のビジネスとして展開したらどうかと思いつき、バンコクの百貨店の 1 階の中央に 1 号店を出店したところヒットした。
- 味は現地の原料の違いから多少異なるものの、基本的には日本の北陸のラーメンにかなり近い商品である。さらに、サービスは日本のサービスを持ち込んでいる。これらを実現するために、同社はフランチャイズ契約を締結後、日本で 3 カ月の研修(ストアマネジメント教育)を徹底的に行うことで、現場で教えられるよう訓練を行っている。一方、人件費の問題から店舗では必ずしも教育レベルの高くない人材に頼らざるを得ないため、セントラルキッチン方式を採用し、店舗では技術がいらないような方式にしたことも成功につながった。
- 海外進出にあたっての重要な点はビジネスパートナーの選び方である。中国では、北京や青島、上海に数店を展開したが、現地パートナーの事情や運営上の問題で撤退した。その後 2010 年に遼寧省大連に現地企業との合弁会社を設立した。今後はこの合弁会社を樞に東北 3 省(遼寧、吉林、黒竜江)を対象に 5 年間で 30 店舗を出店する計画を立てている。
- ハチバンが海外に事業展開する理由として、社長は、海外に展開している企業ということで価値が高まり優秀な人材が集まる、海外から安定的な食材確保が可能、将来従業員確保が難しくなった時への備え、といった 3 点を挙げる。

今回は、東北地域内の外食企業 C 社（海外未進出企業）にもヒアリングを実施した。ただし同社の場合は、海外進出の前に日本国内で基盤を固めることが先だと考えているようだ。（参考 3）表 4 をみると、海外進出している主な外食産業は大企業が中心である。大企業であることが外食産業の必ずしも海外進出の要件ではないが、海外での事業開始後の現地化には、しばらくの間赤字が続く可能性も高く、まずは国内で足元を固めてから海外、という考えは理解できる。

(注)ハチバンに関する情報は、環日本海経済ジャーナル 2008.8.31 サービス業 中国・アジア戦略セミナー「8 番らーめんの海外戦略」(株)ハチバン代表取締役社長 後藤四郎氏、ハチバン年次報告書 2012 年 3 月期、ハチバンHP、2010/12/22 日経新聞「金沢のハチバン、ラーメン店で中国本土に進出」、NPO 日本食レストラン海外普及推進機構 H21 報告書から作成。

(参考 2) 中国進出済みの B 社 (加工食品製造) の談話

- 海外進出のきっかけは国内で原料調達が困難になったため。これらの生産拠点からはその殆どを半製品の形で日本に輸出し、県内の工場加工して日本国内で販売している。
- 中国の生産拠点はもともと取引先の紹介で調査。10 年程前に現地パートナーと合資会社を設立。現地パートナーは当時生産技術も遅れており、資金もなかったため、B 社が 33% 出資した上、技術指導を実施。5 年ぐらいかけて製品の質が安定した。
- 中国も含め海外の合弁会社には、製品の質が安定するまで日本人を技術指導に派遣していた (3 拠点から既に日本人は帰国)。今のところ中国での販売は概ね現地パートナーに任せており、当社は配当を期待する立場。日本での需要が安定しているため、海外市場の開拓を特に計画はしていない。生産している一部商品が、国によって規制が異なることもその理由の一つにある。
- 海外進出の成否には、パートナーの選定が重要と考えている。
- 中小企業の場合は、海外進出のプロジェクトを担当できるような、強いリーダーシップを有し英語もある程度使える等の人材に限られていることが、海外進出の阻害要因になっているのではないかと。
- 当社は複数の拠点に海外進出しているにも関わらず、県内企業から海外進出についての相談を受けたことがない。県内の食品加工の企業は海外進出意欲が低いのかかもしれない。

(表 4) 主な外食上場企業の中国の現地法人

	所在地	上場	資本金 (百万円)	直近 年間売上高 (百万円)	直近期	中国 進出時期	現地法人 所在地	現地企業 資本金	現法 形態
(株)吉野 家ホールデ ィングス	東京都 新宿区	東証	10,265	165,883	2012.2	2002.6	上海 (6 店舗)	480 万 米ドル	合併
						2008.4	福建	200 万 米ドル	合併
						2004.1	広東省 深圳	100 万 米ドル	合併
(株)ゼンシ ョー:すき家	東京都 港区	東証	10,089	402,962	2012.3	2005.1	上海	130 万 米ドル	独資
(株)ハチバ ン	石川県 金沢市	ジャス ダック	2,410	6,388	2012.3	2003.8	香港	65 万 HKドル	合併
(株)サイゼ リヤ	埼玉県 吉川市	東証	8,613	104,235	2012.8	2008.5	北京	100 万 米ドル	独資
						2003.6	上海	6 億 4900 万 円	独資
						2006.12	広東	1 億 1200 万 円	独資
						2006.3	上海	80 万元	独資
ワタミ(株)	東京都 大田区	東証	441	140,197	2012.3	2007.4	上海
						2005.1	広東省 深圳	1 億 6200 万 円	独資
						2000.7	香港	8900 万円	独資

出所: 蒼蒼社「21 世紀中国総研編 中国進出企業一覧 上場会社篇」2010-2011 等により作成

(参考 3) 外食企業 C 社 (海外未進出) の海外進出についての談話

- 現在は約 100 店舗を展開しているが、まずはここで作ったものを配送してサービスを提供できる、車で数時間圏内の地域で 250 店舗くらいに増やすことを考えている。その後、西へ進出し、全国で 500 店を超えたら海外に進出することも視野に入るだろう。
- 外食で海外進出している企業は年間売上が 500 億円程度はある、と考えている。その程度の売上を達成しないと (海外進出は) 厳しいと考える。
- かつては年間 20~30 店舗を出店していたが、品質管理が難しいため、現在は年間 10 店舗程度としている。同じ理由からフランチャイズではなく、全て自社での展開としている。海外で展開するにあたっては、品質管理がより難しいと考えられることから、マニュアル等を一層高度化する必要もあるだろう。まだ具体的な話ではないが、将来は中国、ベトナム、タイ等への進出を検討したい。

2. 宮城県企業の海外進出ニーズ ～ (2) 自動車関連産業の可能性

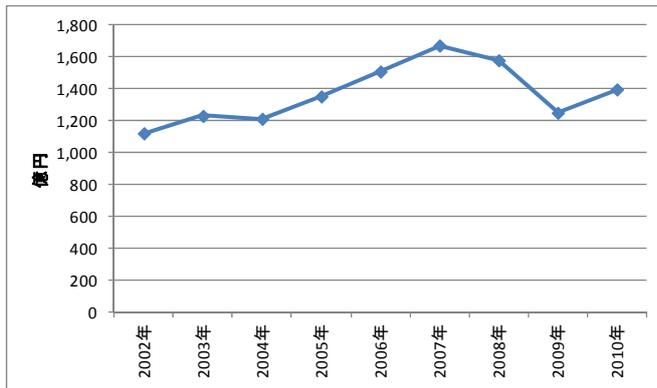
- 次に食料品製造業以外の製造業の海外進出可能性として、近年トヨタ自動車の進出により注目される自動車産業の海外進出可能性についてみていくこととする。
- 2012年7月、関東自動車工業(株)・セントラル自動車(株)・トヨタ自動車東北(株)の3社が統合し、トヨタ自動車東日本(株)が設立され、宮城県における自動車産業集積への期待が高まっている。宮城県も地元企業の自動車産業への参入を推進すべく「みやぎ自動車産業振興プラン」(2012年5月)を策定し、積極的な支援を開始している。
- 宮城県の自動車関連製造業の製造品出荷額等のデータをみると、金融危機の影響で落ち込みもあったが、長期的には増加傾向にあるものとみられる。ただし事業者数、従業者数、製造品出荷額等の全国に占める割合をみると、1%未満の水準であって、まだ規模は小さい。(図11、表5)その一方、トヨタ自動車東日本(株)は、東北での現地調達率を8割まで引き上げたい、との目標を示していることもあって、今後の増加は大いに期待できるものと考えられている。
- 宮城県の自動車関連製造業は、一部^(注)を除き、まずは国内でトヨタとの取引を開始することに照準が当てられている状況といえる。これらの企業が海外進出を検討するのは、国内でのサプライチェーンの中で存在感を高めた後の段階になるものと考えられる。
- 今回は、現在すでに県内からの輸出の多い品目は、今後の海外進出積極化につながる可能性も高いものと考え、宮城県トップの輸出品目であるゴム製品を中心に製造しているD社に海外進出の考え方についてヒアリングを実施した。ゴム製品は自動車の部品に使われることも多いため、この観点からも意見を伺った。(図12、参考3)
- D社は労働集約的な作業が多いことから、国内では人件費が見合わず、1960年代には海外で委託加工を開始した。中国進出については最初は委託企業への技術供与からはじめ、その後当該企業を買収した。現在はその中国現地法人が日本市場向けにフル操業している。ただし、今後中国での生産拡大については、すでに人件費の上昇等もあって考えにくいとのことである。また、(宮城県と友好県省で中国大手自動車メーカーの第一汽車等も立地する)吉林省への進出可能性を伺ったところ、第一汽車等への部品供給を考えると、D社の商品は日本からの輸出ではコストが見合わず、他方でいきなり現地に投資するのも難しいことから、まずは既存の現地企業への技術供与であれば考えられる、とのことであった。なお、D社も他の宮城県企業から海外進出に関する相談を受けたことはないとのことであった。
- D社の場合も最初は技術供与からといった段階を踏んだ事業展開であったことは、前述のA、B社と同様である。またA社同様、中国進出についての人件費上昇の影響の指摘もあった。

(参考3) 中国進出済みのD社(ゴム製品等製造)の海外進出についての談話

- 当社は労働集約的な作業が多く、国内では人件費が見合わないため、1960年代から台湾、韓国等での委託加工を開始。海外進出は調達でつきあいのあった商社から話を持ち込まれたことがきっかけ。
- 20年程前に中国の国営企業に委託加工を開始し、技術供与した上で生産物を全量引き取り。その後同企業を買収。現在、同現地法人は日本市場向けにフル操業しており、人手不足が解消されれば欧州にも輸出してみたい。
- 中国の現地向けには販売しておらず、自動車向けなどの製品にも拡張したいとは考えているものの、当社製品は単価が安いため、わざわざ中国向けのために工場を新規で設置するのでは採算が合わない。
- 中国での生産を考えると、沿岸部では人件費等のコストが上昇しており不向き。一方で内陸部では輸出には向かない。また、人手不足その他の問題もあり、今後生産を拡大するなら別の国とも考えている。ミャンマーも新しいターゲットではあるが、距離が遠い。
- (宮城県と友好県省である)吉林省への投資可能性としては、吉林省の第一汽車等への部品供給は輸出ではコストが見合わず、他方いきなり現地投資も考えにくい。選択肢としては、既存の現地企業への技術供与が最も可能性が高いと考えられる。
- なお、当社が他の宮城県企業から海外進出に関する相談を受けたことはあまりない。

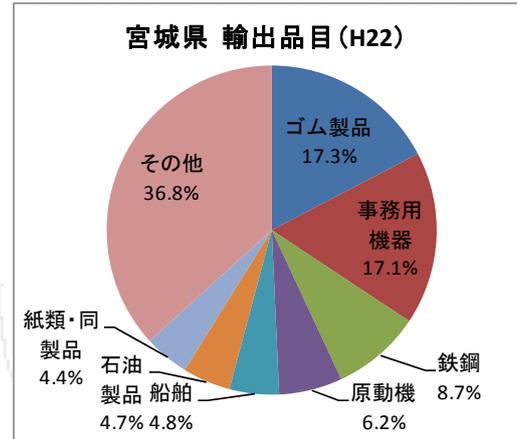
(注) 県内企業でも既に国内での車メーカーとの取引が確立している企業は海外進出を進めている。例としては、トラックやバスの鋳造部品を製造し、いすゞやトヨタ自動車、日野自動車と取引のあるTDFが挙げられる。

(図11) 宮城県の自動車関連製造業の製造品出荷額等の推移



出所: 経済産業省「工業統計 平成 21 年確報 産業細分類別編」

(図12) 宮城県 主要輸出品目 (H22 輸出総額 3,492 億円)



出所: 横浜税関「東北地域の貿易概況 (I) (確定値)」H22

(表5) 宮城県の自動車関連製造業が全国に占める割合 (2010年)

	単位	全国	宮城県	全国に占める割合
事業者数	事業所	8,054	60	0.74%
従業者数	人	786,753	5,337	0.68%
製造品出荷額等	億円	472,962	1,397	0.30%

出所: 経済産業省「工業統計 平成 21 年確報 産業細分類別編」

<以下は次頁参考資料>

(図13) 吉林省の概要



吉林省は 中国東北地区の中部に位置し、東南は北朝鮮、ロシアと隣接。面積は約 19 万平方キロメートル(日本の国土面積の約半分)、人口は約 2,730 万人。温帯大陸季節風気候に属し、季節の移り変わりが著しい。東は黄海と日本海に近いので、気候は温暖湿潤で雨も多い。西は海から離れ、蒙古高原にも近いので気候は乾燥。冬季の平均気温は-11℃以下、夏季の平原の平均気温は 23℃以上である。省内には 42 の大学、209 の研究機関、8 つの国営実験施設があり、全国から有能な人材が集まる場所であり、産業を支える技術者を輩出する。

(表6) 主要省市別中国進出日系企業数

省/直轄市	東北部		華北		華東			華南		中西部		
	吉林	遼寧	北京	天津	上海	江蘇	浙江	広東	福建	湖北	重慶	四川
日系企業数	32	346	403	266	1,886	813	255	872	81	52	38	47

出所: 蒼蒼社「21 世紀中国総研編 中国進出企業一覧(上場会社篇)2011-2012 年版」

3. 中国国内の外資系企業の動き ～ 吉林省を例に

- ここで海外の状況の参考として、宮城県と友好県省である中国吉林省を例に、その現状をみたい。
- 宮城県と中国吉林省は、1980年に宮城県が吉林省からの農業考察団を受け入れ、1987年に友好県省締結に関する議定書を取り交わして以来の長い友好関係にある。当初は農業や医療、文化的な側面の交流等が主であったが、近年は経済交流も進んでいる。昨年は両県省の友好提携25周年の節目の年であったことから、8月に宮城県知事を団長として経済団体や企業関係者等で訪問団を結成し、吉林省を訪問している。(吉林省概要・前頁図13、日系進出企業一覧・次頁表7)
- 吉林省は中国の重要な工業基地として、この60年余りで自動車、食品加工、製薬、石油化学が4大産業として発達し、なかでも自動車、食品加工は外国からの直接投資も大きい産業である。吉林省は国有企業の比率が高いものの、それらでリストラも実行されており、近年産業が急速に発展している。ここでは自動車産業及び食品加工業の動向についてみておく。

i. 自動車産業

- 吉林省を含む中国東北地域は2009年の生産額で全国の13.7%を占める(吉林省単独では全国シェア9.4%)。自動車は1953年に中国最初の自動車製造工場「第一汽車」が創立されて以来、吉林省にとって最も重要な産業である。1998年にはトヨタとの合弁会社を設立し、トヨタ・ランドクルーザー/プリウスを生産するほか、マツダとの協力でマツダ6(アテンザ)も生産している。第一汽車グループの2011年販売台数は260万台となっているが、内訳はフォルクスワーゲン・アウディが100万台、トヨタが54万台、マツダが13万台である。
- 吉林省に進出している日本企業はいまだ少数(企業数では同じ東北部でも沿海都市大連市を擁する遼寧省の10分の1)であるが(前頁表6)、進出企業数32社のうち、自動車関連が23社と高い割合を占め、その合弁パートナーのほとんどが第一汽車集团およびそのグループ企業である。ただし、同じ第一汽車が立地する天津等と比較すれば、部品メーカーはTier1クラスの進出にとどまっており、自動車産業集積が大いに進んでいるとは言えない状況にある。
- 吉林省政府としても、日系の自動車部品メーカー誘致の希望は強いが、なかなか進捗してはいない。これはトヨタもマツダも、長春での完成車組み立てのオペレーション規模がまだ小さいため、Tier2以下の部品メーカーの進出が促される段階にはないのが理由と思われる。吉林省に日系自動車部品メーカーが多数進出するためには、それらが日系自動車メーカー以外のビジネス(第一汽車の民族ブランド車など)を取り込むこと、またそのための吉林省等によるサポートも必要となろう。

ii. 食品加工業

- 吉林省は中国の主要な食糧産地の一つでもあり、中部の平原地帯は「トウモロコシ黄金地帯」と呼ばれている。これを活用した牧畜業も盛んで、トウモロコシや食肉の流通、加工を行う大企業も多数存在する。米中香合弁企業である長春大成集团は世界第3位のトウモロコシの総合加工企業である。食肉では、牛50万頭の加工能力を擁し、イスラム向け製品も製造するアジア最大の肉牛加工企業、皓月集团(地場民間企業)や、タイの正大集团在設立して日韓、欧州、中東、アフリカまで鶏肉製品を輸出する吉林徳大有限公司などがある。さらに森林資源も豊富であり、中国の木材、漢方薬材料の供給地でもある(朝鮮人参の栽培は中国の80%、全世界の70%を占める)。現状では食品関連の日系企業の進出数は少数であるものの、食品関連ビジネスのチャンスは大きい地域である。
- 食品加工は宮城県の主要産業であり、今後提携の可能性も考えられることから、今回は吉林省の食品関連企業3社に対して、日本企業との提携についてインタビューを実施した。(表8)
- それによると、吉林省の食品企業の市場は今のところ省内中心とみられ、中国全国ブランドはあまりないようだ。今後吉林省進出を検討する場合を考えたとき、吉林省の原料確保の優位性と日本側の企業の技術・ノウハウの優位性の結合に加えて、いかに吉林省から中国の大市場を狙っていくのか、という仕掛けづくりの観点も重要となろう。

(表7) 吉林省進出日系企業(自動車・食品加工) <1~23 自動車関連、24~27 食品加工>

会社名	設立	事業内容	株主(上段:日系、	下段:中方)
1. 長春恩福油封有限公司	1992	シール製品の製造	NOK(間接)	—
2. 長春皮爾金頓安全玻璃有限公司	1994	自動車用ガラスの加工・販売	日本板硝子(間接)	—
3. 一汽傑克賽爾汽車空調有限公司	1994	カーエアコンの製造・販売	ヴァレオ、伊藤忠	第一汽車集団
4. 一汽光洋轉向装置有限公司	1997	ステアリングの製造・販売	ジェイテクト、伊藤忠	第一汽車集団
5. 一汽東機工減振器有限公司	1998	ショック・アブソーバー製造・販売	日立オートモティブ	富奥汽車零部件*
6. 長春敦陽化工有限公司	2000	自動車用プラスチック部品用塗料	日本ペイント(間接)	—
7. 長春古河汽車線束有限公司	2003	ワイヤーハーネスの製造・販売	古河電気工業	—
8. 長春一汽宝友鋼材加工配送有限公司	2003	コイルセンター	住友商事	宝鋼、一汽解放汽車
9. 長春華通豐田汽車服務有限公司	2003	自動車ディーラー	豊田通商	吉林金港汽車、中昇
10. 長春科徳宝・宝翎清器有限公司	2004	フィルター材料の製造・販売	日本バイリーン(間接)	長春汽車濾過清器
11. 長春通利鋁合金科技有限公司	2004	アルミ合金溶湯および合金地金	豊田通商	—
12. 長春富奥石川島過給機有限公司	2004	車両用過給機の製造・販売	IHI、伊藤忠	富奥汽車零部件
13. 一汽豊田(長春)発動機有限公司	2004	ガソリン・エンジンの製造・販売	トヨタ自動車	第一汽車集団
14. 四川一汽豊田 長春豊越公司	2005	完成車(プリウス、プラド)製造・販売	トヨタ自動車	第一汽車集団
15. 一汽馬自達汽車銷售有限公司	2005	完成車(マツダブランド車)の卸売	マツダ	一汽轎車、一汽集団
16. 長春徳必克世立汽車零部件有限公司	2005	ライニングの製造・販売	TBK	—
17. 長春藤倉電装有限公司	2006	ワイヤーハーネスの製造・販売	フジクラ	—
18. 長春一汽鞍井鋼材加工配送有限公司	2006	コイルセンター	三井物産	鞍鋼、第一汽車集団
19. 長春海徳世汽車拉索系統有限公司	2007	コントロール・ケーブルの製造・販売	ハイレックス	—
20. 長春東環雷克薩斯汽車銷售有限公司	2007	自動車ディーラー	豊田通商	吉林金港汽車
21. 長春富維豊田紡織汽車飾件有限公司	2010	自動車シート等の内装品製造・販売	豊田紡織	長春一汽富維汽車
22. 吉林東承住化汽車複合塑料有限公司	2011	自動車用PPコンパウンド製造・販売	住友化学	吉林新東泰工程塑料
23. 長春啓明菱電車載電子有限公司	2011	カーマルチメディア製品製造・販売	三菱電機	啓明信息技术*
24. 吉林不二蛋白有限公司	1994	大豆蛋白の製造・販売	不二製油、伊藤忠	松原市前郭県
25. 延吉秀愛食品有限公司	2004	松の実・胡桃等堅果食品製造・販売	正栄食品工業	—
26. 長春雪国高榕生物技術有限公司	2008	えのき茸の生産・販売	雪国まいたけ	上海上榕生物科技
27. 吉林糧食集團米業有限公司**	(2012)	米の集荷・精米・販売	住友商事	吉林糧食集團

* 富奥汽車零部件、啓明信息技术は第一汽車系。 ** 吉林糧食集團米業有限公司は、2012年4月に住友商事出資による合併が基本合意されたもの。
出所: 蒼蒼社「21世紀中国総研編 中国進出企業一覽(上場会社篇)2011-2012版」、各社HP等

(表8) 吉林省の食品加工業者の対日ニーズについて

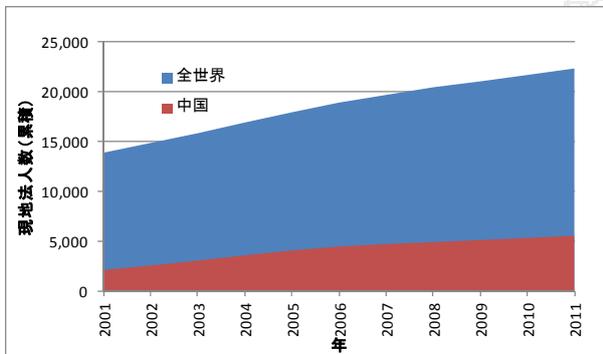
	設立	事業内容	販売	対日ニーズ
E社	1993年設立。オーナーが日本留学で知り合った日本人の技術面・設備面の支援を受け創業。	月餅、チマキ、その他の御菓子の製造販売。	販売は基本的に吉林省が中心。代理店経由で北京、天津等も販売。年商は約10億円。	海外市場開拓というテーマがあり、日本での販路拡大に関心あり。
F社	1998年に設立。会社の株主は創業者夫妻。	牛肉加工品(醬牛肉)、鶏肉加工品(手羽先)、豚肉加工品(豚足)等の製造・販売。(真空パックで常温保存できる商品が中心)	販売は吉林省ならびに遼寧省が中心で計200店ほどを展開。年商は約60億円。	まだ国内市場しか見ていないが、中国では原料調達能力と相応の販路は持っているため、日本の食品メーカーと提携して製品分野を広げることができれば良い。
G社	2000年設立の精米業者。	吉林省で栽培される有機米を集荷・精米・販売することが基本。少量ながら種、粟等の雑穀も扱う。	販売は成都、重慶、深圳、上海、北京、大連、青島、長春等20強の大都市に広がる。吉林大学、一汽大衆等の学食・社食にも供給。年商は約70億円。	川下への展開と日本の米加工食品メーカーや冷凍食品メーカーとの提携はありうる選択肢。

4. まとめ ～ 宮城県企業の海外進出に当たっての示唆

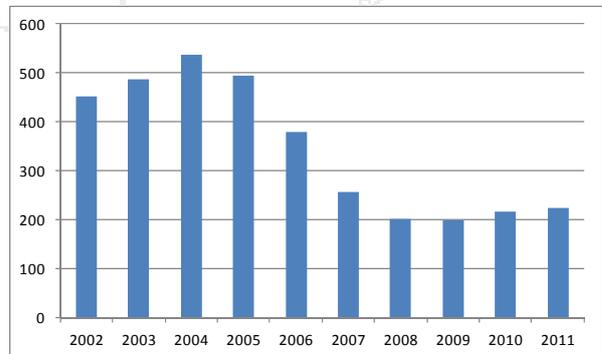
- ここまで、宮城県企業の海外進出状況や進出有望な産業、投資を考える際の参考として中国吉林省の状況についてみてきたが、それらから得られる示唆を以下にまとめておく。
- (1) **初期の設備資金、創業赤字に耐えられる企業体力が必要。**
 - 海外進出は、現地で事業開始後すぐに黒字を計上できるとは限らず、中長期的に考えるべきプロジェクトである。D社が述べていた通り、初期の設備投資に見合うだけの売上が見込めないと、新たな拠点設置は難しい。やはり、合併、独資にかかわらず、海外に現地法人を設立する場合は初期の設備資金や創業赤字に耐えられるだけの企業体力（十分な財務体力）が必要である。
 - 現状十分とまでいえる企業体力はないものの、海外進出を検討する企業もあるだろう。その場合は、A社やD社のようにまずは現地パートナーへの委託加工から開始するというステップアップ型の進出や、仲介する商社等とリスクシェアしつつ進出することも考えるべきである。
 - (2) **まずは国内で幅広く展開して、足元を固めておくこと。**
 - 外食産業のハチバンのように、地方展開からそのまま海外に進出する例もあるが、このような例は少ない。多くはC社の話にあったように、まずは地方から県外に展開し、国内で事業を拡大して足元を固めた上で、海外への進出を検討するパターンである。展開する業種にもよるだろうが、海外進出に耐えうるだけの財務体力や、海外事業展開の人材を確保する、という観点からも、まずは国内での事業拡大が先、となるのだろう。ただし、必ずしも規模の小さな企業が直接海外に進出できないわけではなく、前述したとおり商社を活用したり、現地に精通した金融機関を活用するなど、外部のノウハウを活用することで可能となる場合もある。
 - (3) **海外展開を行う能力、意欲、経験を持った人材の確保。**
 - 海外進出を検討するにあたって、B社の指摘があったが、海外進出のプロジェクトを担当できるような強いリーダーシップを発揮でき、海外経験がある人材はそう多くはない。上記(2)のとおり足元を固める段階で人材も確保していくべきであるが、これも善後策としては海外経験豊富な商社とともに進出を図る、あるいは現地に精通した金融機関と組む、という方法もある。
 - (4) **現地で良き事業パートナーと組むこと。**
 - 既に進出済みの企業で、現地パートナーや人材の確保の重要性を強調する企業は多い。
 - ハチバンの例では、中国進出後撤退した地域もあった。事情としては撤退店舗の現地合併パートナーが、事業を理解できるような同業等の事業者ではなく、投資家としての参加であったために、日本側と意識がかい離した面もあったようだ。このようにパートナーによっては、同じ事業ビジョンを共有することが容易ではない場合もある。現地合併パートナーは、一投資家として事業に参加する者ではなく、事業の当事者として、ともに事業を推進、発展させる立場を共有できる者を選定することが望ましい。
 - (5) **中国進出の場合は、人件費節減のメリットは既に薄いため、市場としての魅力を評価する。**
 - 海外に進出する企業のうち、中国に進出する企業は多い。過去10年での伸びは、全世界で海外進出企業数の年成長率は約5.4%である一方、中国に限定すると約11.5%である。(図14)

- しかし、2000年代後半から中国への進出企業数は減少傾向にある(図15)。減少傾向の一因として、中国で人員を確保することが難しくなった点がある。賃金の上昇圧力が強い(図16)、製造拠点としての中国進出のメリットが薄れていることは、A社、D社も指摘していた。
- ただし、中国進出と、(中国より人件費の安い)東南アジア諸国に進出する場合とを比較すると、日本への輸送コストの点で中国の優位性は依然大きい。そのうえ所得水準が向上している中国は、その人口の大きさと併せて、市場としての大きな魅力もある。このように考えると、中国拠点はこれまでの労働集約的な製品の製造拠点の位置づけから、より付加価値の高い製品の製造拠点にシフトさせていくこと、あるいは新規進出を考えるなら、人件費などコスト削減を目的とする進出ではなく、市場としての魅力を評価する、という考え方が必要であろう。(参考(図17))
- なお市場として考える場合は、尖閣諸島を巡る対立によって反日デモ等の被害、日本食レストランの客足減少、日本製品の購買ボイコット等生じたことも留意しておく必要がある。特に最終消費者向けの商品では大きな影響を受ける可能性がある。ただし、これも中国全土に影響が広がっているとは限らず、地域によってはさほど影響がないという話もある。そのため、これから新規進出を検討する場合は、地域ごとの特徴を精査した上で、進出地域を検討することも考えられる。
- 一例として掲げた中国吉林省への進出を考えると、自動車産業の進出については、今後中長期的に考えていくべきものと思われた。一方、食品加工業であれば宮城県企業にも強みがあり、さらに自動車産業のように日本のサプライチェーンの多くを移植するような構図も強くない点から、進出の可能性は高いとみられる。適切な現地のパートナーとともに、吉林省の豊かな原料を生かしつつ、日本の高い技術・ノウハウを生かせるもの、さらに将来的には吉林省にとどまらず、中国全土への展開をも狙える商品を製造できるならば、進出先としては有望な候補となるだろう。

(図14) 国別現地法人数推移(進出年次別・全産業・累積)

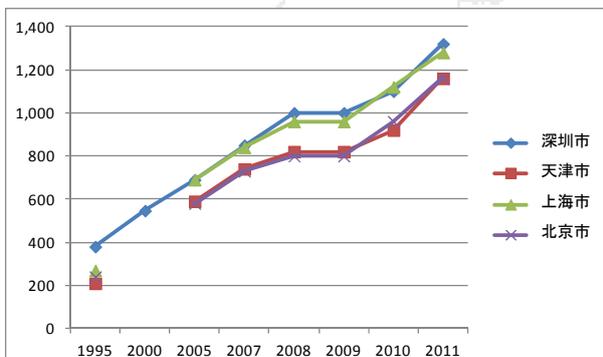


(図15) 中国進出企業数の推移



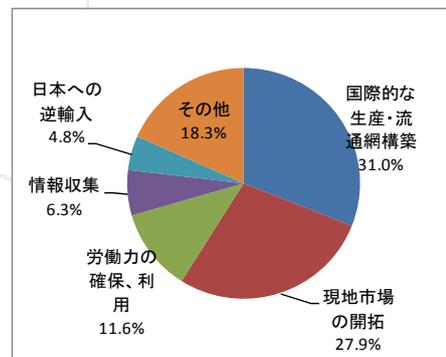
(図14・15) 出所: 東洋経済新報社「週間東洋経済 臨時増刊 海外進出企業総覧 2012年 国別編」

(図16) 最低賃金額の推移 (元/月)



出所: 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2012」により作成

(図17) 中国への投資目的



出所: 東洋経済新報社「週間東洋経済 臨時増刊 海外進出企業総覧 会社別編 2012」により作成

以上、宮城県企業の海外進出へのポイントをまとめた。東北、特に被災県である宮城県において最優先の課題は震災からの復興である。一方、復興を考える際には、震災前からの構造的課題の解決にも役立つ視点も重要である。宮城県の多くの企業も今後の国内市場の縮小から免れ得ない。海外進出を契機として宮城県企業が成長することは、復興の加速にもつながることとなろう。本論がそのヒントとなれば幸いである。



DBJ東北経済ミニレポート 2012年度 No. 4

(株)日本政策投資銀行 東北支店 支店長 海津 尚夫 担当:企画調査課 電話 022-227-8182

著作権©Development Bank of Japan Inc. 2013 当資料は、(株)日本政策投資銀行(DBJ)により作成されたものです。

当資料に記載された内容について、特定の取引等を勧誘するものではなく、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。当資料のご利用に際しましては、ご自身の判断でなされますようお願い致します。

当行の承諾なしに、当資料(添付資料を含む)の全部または一部を引用または複製することを禁じます。