

愛媛県内企業のグローバル化の現状と課題

(株) いよぎん地域経済研究センター 主任研究員 林 文彦

1. はじめに

IRCでは1989年以降、愛媛県内企業のグローバル化の動向を探るため、海外進出の状況についてアンケートを実施している。今回は16回目で、以下はその調査結果の概要である。

している場合を「海外進出」と捉え、生産、販売、情報収集などの現地活動を行うために設けている拠点を対象としている。具体的には、海外支店や駐在員事務所の設置、海外での子会社設立、海外のパートナーとの合弁企業の設定などである。なお、外航船舶貸渡業者の便宜置籍は含んでいない。

<アンケート調査の概要>

1. 調査対象 愛媛県内に拠点を置く海外進出企業など126先
2. 調査方法 郵送によるアンケート方式
(一部ヒアリングも含む)
3. 調査時期 2004年1月中旬
4. 回答数 109先

<海外進出について>

本調査では、愛媛県内に本拠を置く企業(個人・団体を含む)が、資金や機械設備などを海外に直接投資

2. 海外進出の現状

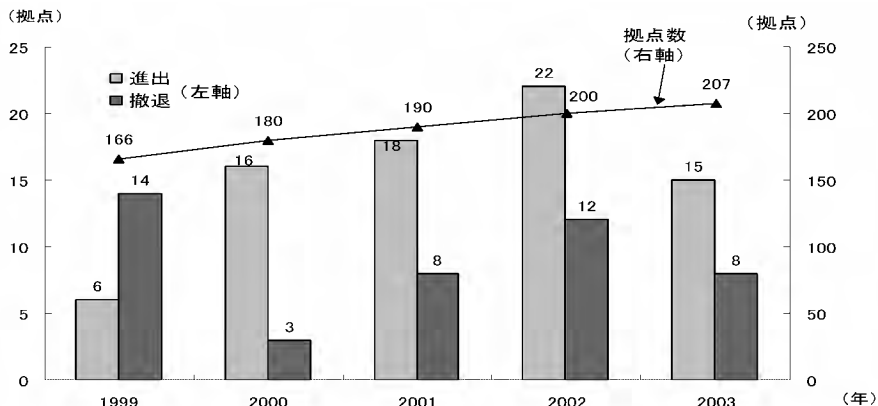
(1) 海外拠点の推移

～海外拠点数、4年連続の増加～

2003年12月末時点における愛媛県内企業(個人・団体を含む)の海外進出は、23カ国に及び、先数で115、拠点数で207と、前年に比べ、5先・7拠点の増加となった(図1、2)。

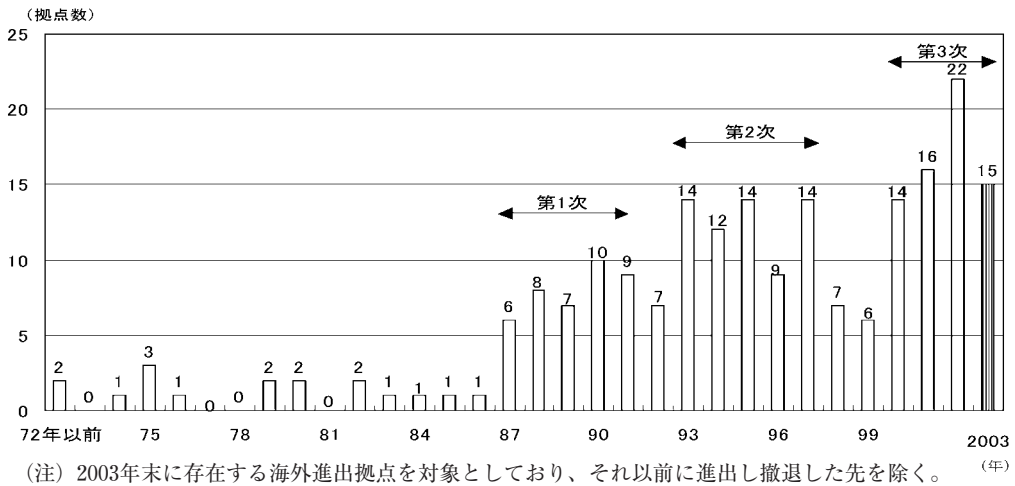
4年連続の増加であり、県内企業の第3次海外進出ブームは続いている。

図1 海外拠点数の推移



(注) 2002年以前の拠点数は、2003年末を基準に進出・撤退数を加減して算出した。

図2 海外拠点の新規進出状況



(2) 海外拠点の進出状況

～進出目的の大半は生産拠点の確保、市場開拓をにらんだ動きも～

2003年の海外進出は15拠点であった(表1)。アメリカに進出した1拠点を除き、他はすべてアジアへの進出である。中でも、中国が12拠点で大半を占めている。

進出目的をみると、製造目的で進出したケースが8拠点と最も多い。全てが中国への進出であり、「世界の工場」としての人氣が相変わらず高いことがわかる。

業種別にみると、食料品製造、繊維工業、一般機械器具製造がそれぞれ2拠点と多い。

一方、製造以外の目的による進出拠点数は7拠

点で、その内訳は情報収集3拠点、販売3拠点、仕入1拠点であった。

また、製造拠点として進出したが、「世界の市場」として中国での販売を前提としている先が2拠点あるなど、中国での販売体制の整備に向けた動きが増えてきている。

(3) 海外拠点の撤退状況

～海外拠点の統廃合が進む～

2003年の撤退状況をみると、表2のとおり、8拠点であった。そのうち、2拠点は本邦親企業の倒産・売上不振などによるもので、海外事業の成否にかかわらず撤退を余儀なくされたケースである。その他の撤退理由としては、①拠点の統廃合

表1 2003年新規進出拠点の状況

拠点数	進出国・地域	進出形態	進出目的	業種
15	中国 (12)	子会社 (7)	製造 (8)	食料品製造 (2)
	アメリカ (1)	駐在員事務所 (4)	情報収集 (3)	繊維工業 (2)
	タイ (1)	合弁企業 (3)	販売 (3)	一般機械器具製造 (2)
	台湾 (1)	支店 (1)	仕入 (1)	パルプ・紙・紙加工品製造 (1) 衣類その他繊維製品製造 (1) 電気機械器具製造 (1) その他製造 (1) 繊維・衣服等卸売 (1) 機械器具卸売 (1) その他卸売 (3)

表2 2003年の撤退拠点の状況

拠点数	国・地域	進出形態	業 種
8	アメリカ (2)	駐在員事務所 (4) 子会社 (3) 合弁企業 (1)	パルプ・紙・紙加工品製造 (3) プラスチック製品製造 (1) 一般機械器具製造 (1) 電気機械器具製造 (1) 機械器具卸売 (1) その他 (1)
	香港 (1)		
	台湾 (1)		
	イタリア (1)		
	シンガポール (1)		
	タイ (1)		
	インドネシア (1)		

②当初目的（市場調査など）の達成 ③合弁先との不調和 などであった。複数の海外拠点を有する企業では、海外拠点の経過年数や実績を勘案して、拠点の統廃合などの軌道修正を行っているようだ。

(4) 海外拠点の分布状況

～中国が断トツ～

2003年12月末現在の海外進出拠点（207拠点）をみると、図3のとおり、地域別ではアジア地域が最も多く、拠点数で157拠点、全体の75.7%を占めている。続いて、北米14.5%、ヨーロッパ5.4%の順である。2002年12月末時点と比較すると、アジアが9拠点増加し、北米・ヨーロッパはほぼ前年同様で、依然としてアジアに集中している。次に、進出国別では、中国が96拠点で断然トツ

プ（46.4%）を維持しており、以下、アメリカ（13.0%）、香港、シンガポール、タイ、台湾、（各4.3%）と続いている。

(5) 海外拠点の進出形態

～進出形態は子会社が主流～

進出形態別にみると、図4のとおり、前回調査同様、子会社での進出が96拠点（前年比5拠点増）で全体の46.4%を占め、最も多い。次いで合弁企業が、2拠点増の69拠点と33.3%を占めた。駐在員事務所は1拠点減の35拠点、構成比は16.9%であった。

なお、2003年の新規進出拠点15拠点のうち約半数の7拠点が「子会社」形態であり、合弁の3拠点を大きく上回っている。従来は現地情報や海外における経営ノウハウ不足等から「合弁」形態が

図3 進出拠点の国・地域別内訳

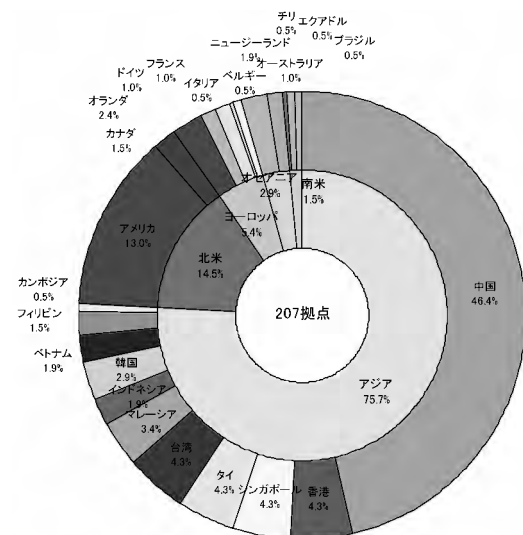
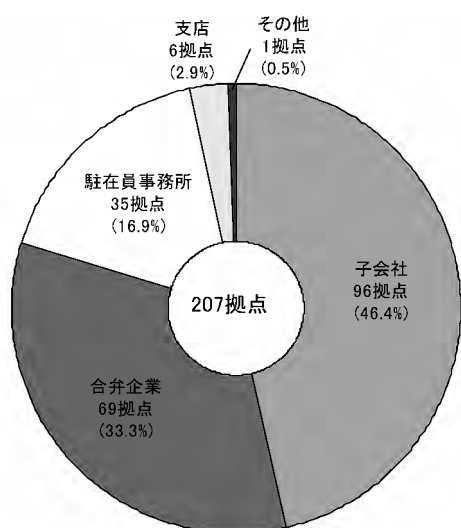


図4 進出拠点の形態別内訳



多かったが、現地パートナーとの利害調整の難しさなどの問題があり、最近では経営のコントロールがしやすく、製造ノウハウ等の流出を防止しやすい「子会社」形態を選ぶケースが圧倒的に多くなっている。

(6) 海外拠点の業種別分類

～パルプ・紙・紙加工品製造業がトップ～

進出企業を業種別にみると、表3のとおり、製造業が企業数で71先（61.7%）、拠点数で145拠点（70.0%）と圧倒的に多く、卸売・小売業、飲食業がこれに次いでいる。

製造業の企業数の内訳をみると、パルプ・紙・紙加工品製造業が15先（13.0%）と最も多く、繊維工業11先（9.6%）、一般機械器具製造業10先（8.7%）と続いている。

表3 海外進出企業の業種別内訳

業種	企業数(先)	拠点数(拠点)
漁業	3	3
建設業	5	5
製造業	71	145
食品製造業	8	15
繊維工業	11	18
衣類その他繊維製品製造業	8	12
木材・木製品製造業	0	0
パルプ・紙・紙加工品製造業	15	41
プラスチック製品製造業	3	9
一般機械器具製造業	10	22
電気機械器具製造業	5	16
輸送用機械器具製造業	3	3
その他の製造業	8	9
卸売・小売業、飲食業	28	41
各種商品卸売業	3	5
繊維・衣類等卸売業	1	5
飲食料品卸売業	1	1
機械器具卸売業	3	3
その他卸売業	5	9
その他小売業	11	14
一般飲食店	4	4
サービス業	5	6
その他	3	7
合計	115	207

(7) 海外拠点の進出目的

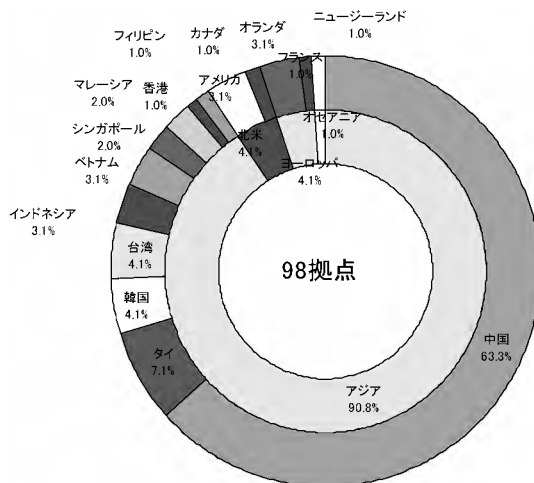
～進出目的は生産拠点確保が中心～

進出目的別にみると、表4のとおり、現地での生産（製造）を目的とした進出が98拠点（前年比5拠点増）と最も多く、全体の47.3%を占めている。そのうち、アジア地域が89拠点（90.8%）で圧倒的なシェアを占め、うち中国には62拠点（63.3%）が集中している（図5）。これにタイ

表4 海外拠点の進出目的別内訳

進出目的	拠点数
生産（製造）	98
情報収集	36
販売	34
仕入	10
飲食店経営	5
マンニング（船員配乗請負）	4
レジャー施設	4
水産養殖	3
土木建設	3
資金調達・運用	2
不動産業	2
植林	2
教育	2
小売店	1
銀行	1
合計	207

図5 生産（製造）目的の進出国別内訳



（7.1%）、韓国、台湾（各4.1%）、インドネシア、ベトナム（各3.1%）が続く。

次に多い進出目的は情報収集の36拠点（17.4%）であり、その半数を中国が占めており、将来の市場開拓をにらみ情報収集体制強化の動きが強まっているものと思われる。

3. 中国進出の状況

(1) 最近の動向

～相次ぐ中国への進出～

ここからは、最近特に注目を集めている中国進

出状況についてみていく。

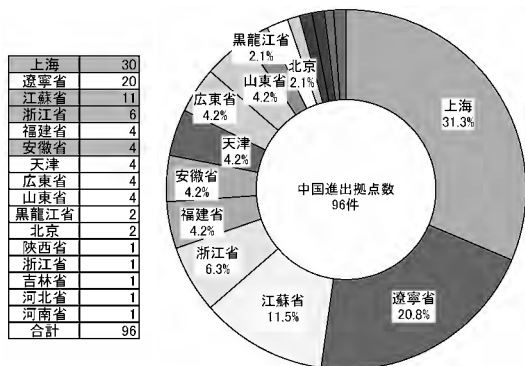
中国では、急速な経済発展を背景に外国資本の進出が著しいが、愛媛県内企業でも海外拠点数207拠点のうち中国が96拠点と約半数を占めている。特に2001年以降、第3次ブームといわれるとおり、10を超える拠点の進出がみられる。また、ジェットロなどへの貿易・投資に関する相談案件も相変わらず多いようである。最近の特徴としては、これまでのような製造コスト削減を目的としたものだけでなく、将来の市場開放をにらんだ情報収集の動きなどもみられるようになった。

(2) 進出地域

～進出地域は“華東地区”に集中～

まず、進出地域からみていく。都市別では、1位が上海の30拠点、2位が遼寧省の20拠点、3位が江蘇省の11拠点となっている。また、上海を中心に江蘇省・浙江省・安徽省を含む華東地区に51拠点が集中、全体の半数以上を占めるに至っている（図6）。

図6 中国進出企業の地域別内訳

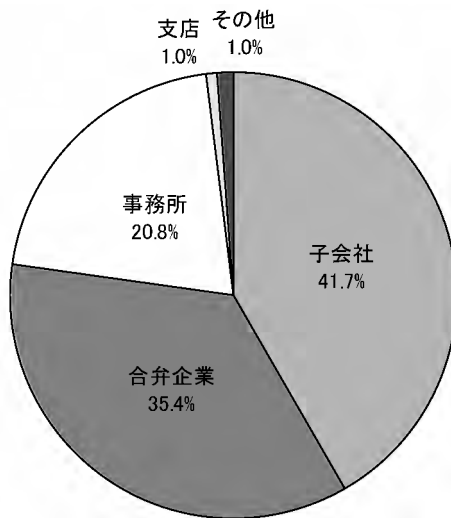


(3) 進出形態

～合併企業の減少、子会社の増加～

進出形態別にみると、96拠点のうち、子会社が41.7%、合併企業が35.4%、事務所が20.8%、支店およびその他がそれぞれ1.0%となっている（図7）。従来多かった合併企業の割合が減り、最近では子会社（＝独資）の割合が増えてきているのが特徴である。理由として、合併企業における利益配分や迅速な意思決定に支障が出てきていることが考えられる。

図7 中国進出企業の進出形態



2003年に進出した企業のなかには、ノウハウの流出を懸念して合併の申し出を断り、敢えて子会社形態にこだわったケースもみられた。

(4) 進出目的

～製造目的が大多数～

進出目的別にみると、製造が66.0%と過半数を占めている。安価な労働力を背景に、海外の製造拠点としての魅力は依然として大きいことがうかがえる。次いで情報収集が19.2%を占めている（図8）。

図8 中国進出企業の進出目的

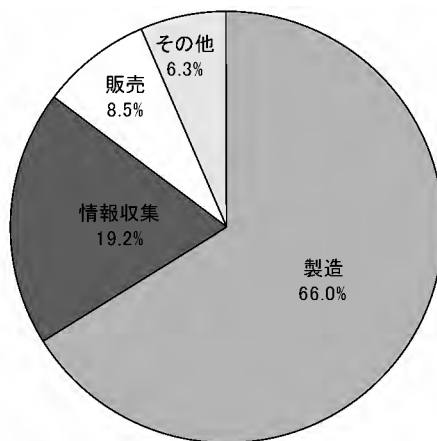
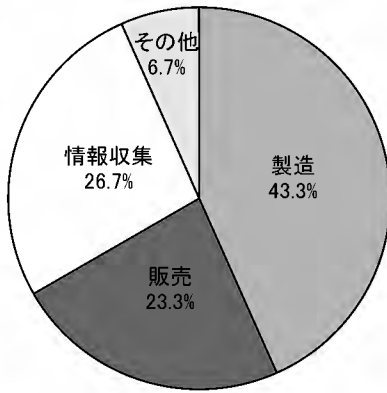
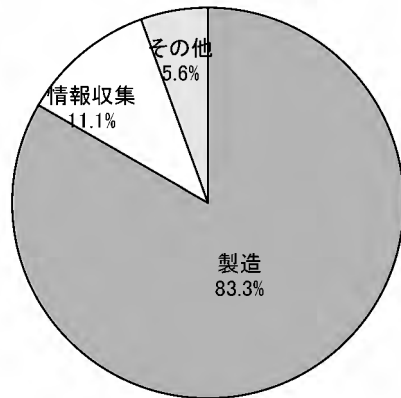


図9 上海進出企業の進出目的別内訳

上海進出企業の進出目的別内訳

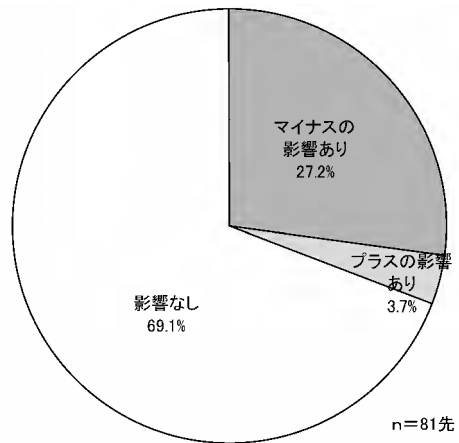


大連進出企業の進出目的別内訳



なお、典型的な2つのパターンとして、上海と大連の進出企業の状況を比較した(図9)。大連ではもともと製造拠点としての色合いが濃く、83.3%が製造目的であった。一方、中国最大のマーケットを抱える上海では、30拠点のうち製造が43.3%と最も多いものの、次いで販売が23.3%、将来の中国マーケットにらんでいると思われる情報収集が26.7%となっている。今後の市場開放への動きをにらんで、現地での情報収集や販売を目的とした進出が目立つ。

図10 SARSの影響について



(5) SARSの影響について

～様々な影響を及ぼしたSARS～

2003年前半に世間を賑わせたSARSの影響についてアンケートを行ったところ、81先から回答を得た。そのうち、4分の1から「マイナスの影響あり」との回答があった(図10)。具体的な内容としては、「商談の遅れ」が6割と多く、次いで「生産ラインへの影響」が3割、「物流面への影響」が2割となっている(図11)。一方、マスク製造業者などに特需があり、「プラスの影響あり」としたところもあった。

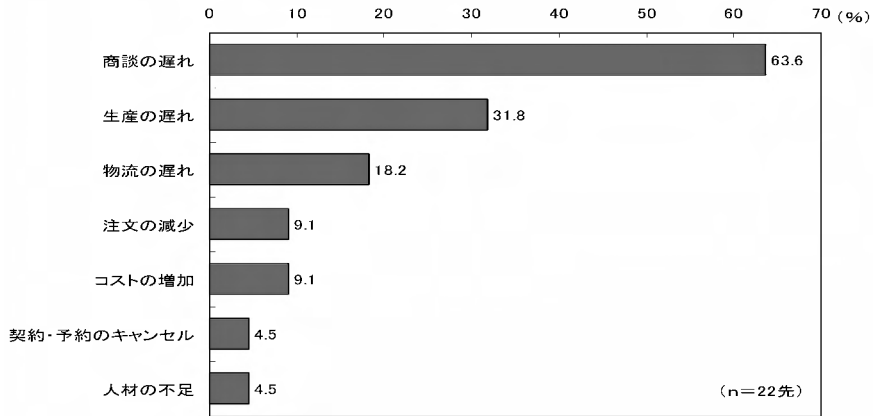
なお、このSARS騒動のため、当初予定していた進出を延期あるいは断念したところもあったようだ。

(6) 今後の動向

～今後も進出・移転・拡張は中国中心か?～

今後の新規進出等の計画に尋ねたところ、「新規進出希望あり」とした9先は全て中国であり、「現在拠点の移転計画あり」とした1先も、中国国内の移転である。また、「現在拠点の拡張計画あり」の11先のうち、アメリカに拠点を持つ1先を除く10先が中国の拠点となっている。現在はWTO加盟後まだ日が浅いため、市場開放の動きは鈍いようであるが、今後は徐々に進展していく可能性が高く、マーケットとしての魅力も増してくると思われる。今後も中国を中心とした拠点整備が続きそうだ。

図11 SARSの具体的な影響



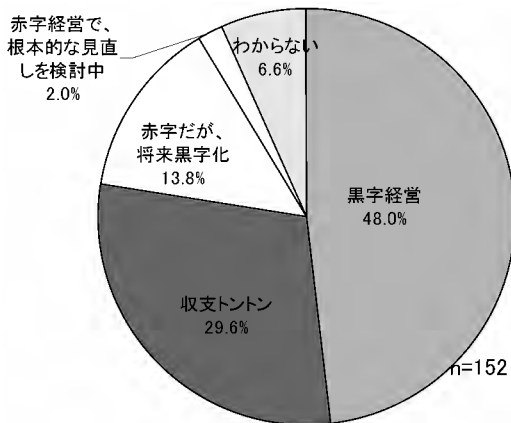
4. 経営に関する諸課題

(1) 経営状況

～5割が黒字経営～

海外進出拠点の経営状況をみると、進出後の採算については、図12のとおり、「黒字経営」が48.0%とほぼ半数。「収支トントン」は29.6%、「赤字だが、将来黒字化」が13.8%であった。これらを加えると91.4%となり、大半の先は採算上特に問題がないようである。

図12 海外進出拠点の経営状況



(2) 海外拠点が抱える経営上の問題点

～最大の問題点は「競争激化」～

進出に伴う経営上の問題点としては、「競争激

化」が28.4%で、前年までトップであった「為替変動」の23.0%を上回った(図13)。これらに次いで、「従業員の確保・育成」「行政手続きが困難」がそれぞれ21.6%で3位となった。「従業員の労務管理が困難」は18.9%で、前年の2位から5位に、「品質管理が困難」は16.2%で前年の5位から6位に順位を下げた。また、「既に主な問題点については解決済み」と回答した先も数社みられた。先進的進出企業が経営ノウハウの蓄積によって、課題を順次克服している様子がうかがえる。

(3) 海外で必要とされる情報

～情報収集は取引先を活用～

海外拠点で最も必要とされている情報は、「現地の税制や法規制」で62.2%、「原材料の調達先」が37.8%、「商品価格や市場動向」が36.5%、「現地での販売先」が33.8%と続く(図14)。

一方、これらの情報収集のためにどのような機関を活用しているのだろうか。まず、「取引先」が42.0%と最も多く、次いで「現地日系企業」が34.6%、「商社」が32.1%、「金融機関」が25.9%となった(図15)。

新規進出の際の諸手続に関する情報収集は、ジェトロ等の公的機関を利用するのが有効な手段であるが、進出後の「生の現地情報」の収集はやはり現地に精通した取引先や商社、金融機関などに負うところが大きいようだ。

図13 経営上の問題点

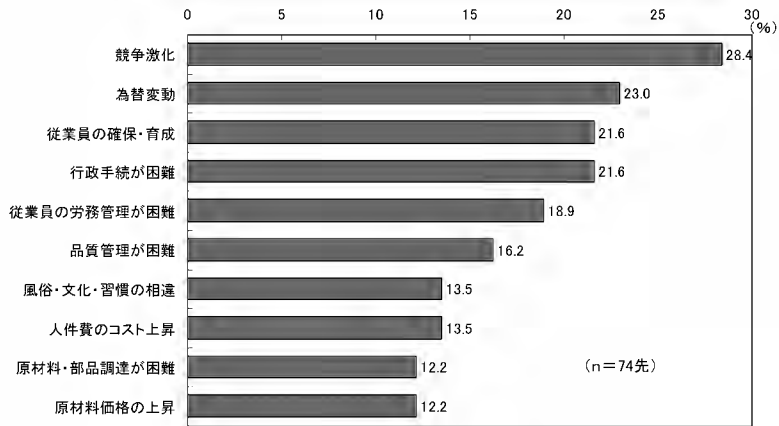


図14 どのような情報が必要か

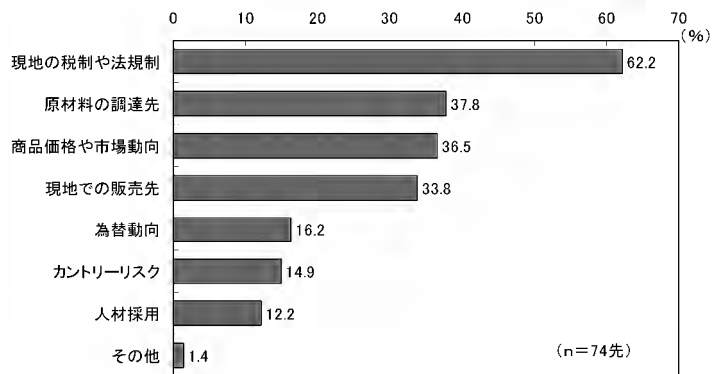


図15 情報をいかにして入手しているか

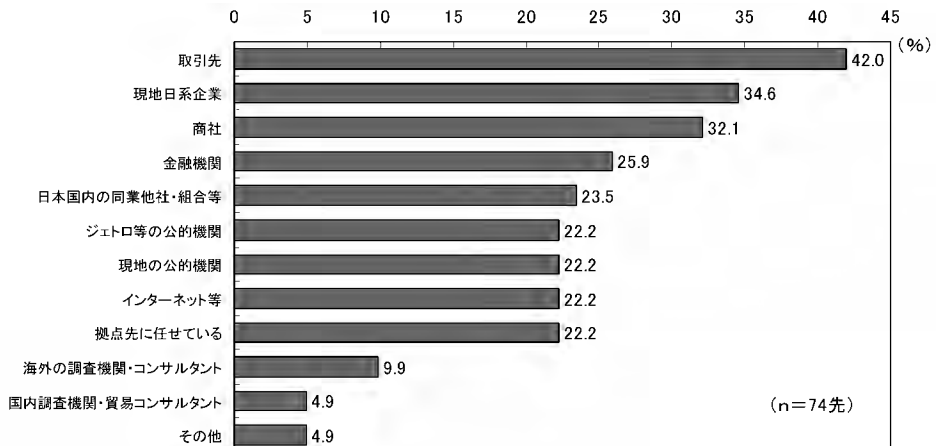
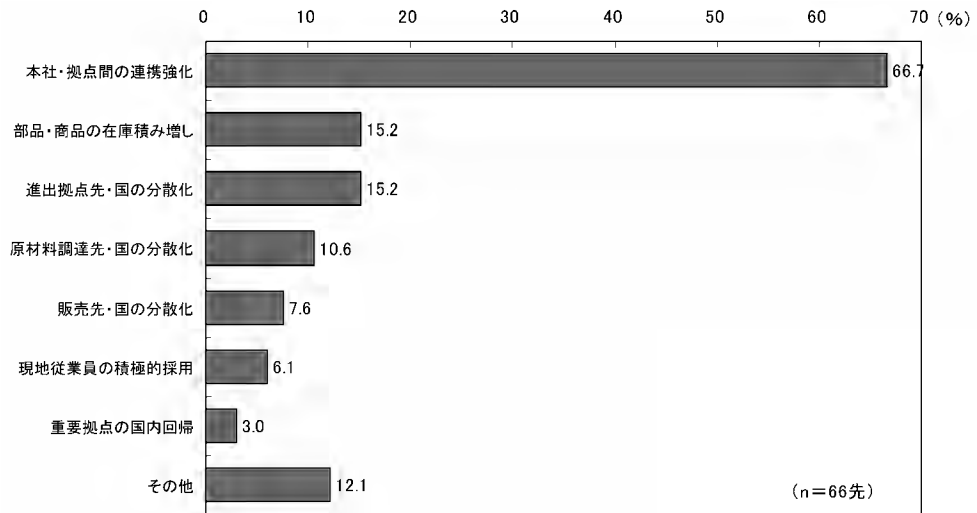


図16 リスクへの対処



(4) 海外拠点のリスク対策

～本社・拠点間の連携強化でリスクに対応～

SARSのような偶発的リスクへの対応について、66先より回答を得た(図16)。最も多かったのは「本社・拠点間の連携強化」で66.7%。次いで、「部品・在庫の積み増し」「進出拠点先・国の分散化」が各15.2%、「原料調達先・国の分散化」が10.6%となった。海外では様々なリスクの発生が考えられ、これらに対する適切な対応が求められる。大手では拠点や取引先の分散化を図り、一方、中小企業の多くは本社・拠点間の連携を強化していくことでこれらに対処しているようだ。

5. 県内地場産業の今後の見通し

(1) 電気機械

電気機械については、三重県におけるシャープや、熊本県などの富士写真フィルムなどのように、生産性の向上や製造技術の漏洩防止の観点から、最先端工場の国内回帰の動きも一部ではみられている。ただし、価格競争力を問われる単純な低付加価値製品においては、安い労働力に頼らざるを得ず、一層の海外シフトが進むことは避けられない状況にある。今後の方向性としては、研究開発部門や最先端技術を要する工場は日本国内に、労働集約型で大量生産を行う工場は中国などの諸外

国にシフトされるという二極化がさらに進むと思われる。

(2) タオル・縫製

タオル・縫製については、安価な輸入タオル急増への対抗策として、海外へのシフトが進むことは避けられないようだ。特に人手を要する縫製については人件費のウェイトが高く、国内業者はさらに厳しい経営を強いられるものと思われる。ただし、一部の業者は、欧米での展示会などを通じて販路開拓を進めたり、吸水性や伸縮性の高い高付加価値商品、あるいはデザイン性の高い刺繍などで安価な商品に対抗している。また、高品質の自社ブランドを打ち出すなどの動きもみられ、一部では実績も上がっているようである。

(3) 製紙・パルプ

製紙では、一部大手で中国での製造計画が進められている一方、愛媛の企業については国内設備の増強を図る動きがみられる。製紙・パルプ業は、もともと設備集約型の産業であるため、コスト削減の観点からみると、海外で生産を行うことにそれほどのメリットはないものと思われる。ただし、今後は中国国民の購買力が向上することで、中国国内での“紙”に対する需要が伸びてくれば、市場としての魅力は増してくるかもしれない。

(4) 造船

これまで、県内造船業界では外国人労働者の研修を目的とした人材活用には積極的に取り組んでいたものの、海外進出には積極的には取り組んでいない。しかしながら、中国では、国を挙げて造船業の育成に取り組んでいることから、今後の急成長が予想され、韓国でもこれまで以上に市場拡大に向けた動きが続くものと思われる。これらを背景に、一部の船用機器メーカーや造船所は海外への進出を始めており、今後も海外進出を含めて、中国、韓国などとの連携が進む可能性が高い。

(5) 鉄工

鉄工は、大手メーカーの製造拠点シフトにどう対処していくかが問題になる。大手メーカー依存

体質から脱却し、高い技術力を活かした独自の販路開拓や共同受注も進められている。

6. おわりに

松山・上海間の定期航路が開設されたことで、進出企業の利便性が飛躍的に向上し、当面は、中国を中心とした進出が続くものとみられる。ただし、近年における海外進出状況をみると、規制緩和が進められているベトナムなど、アジア地域において新たな展開が注目されている。今後、県内企業のグローバル化がさらに加速する可能性が高く、その動向から目が離せない。

以上