

日本地域産業の中国市場参入と海外展開支援

鷲尾 紀吉*

はじめに

地域産業は地域に存在する地域資源を活用して特色のある製品開発を行い、それを市場に供給することによって経営力を高めるとともに、地域活性化の原動力となることが期待されている。地域産業にとって最も大きな課題の1つは市場開拓であることから、最近では日本国内市場の開拓だけでなく、積極的に海外市場開拓を進めている例が多くみられるが、海外現地法人は現地市場において販売・マーケティング上の問題に直面している。

本論文は、日本地域産業が多く展開し、かつ世界の商場として注目を浴びている中国市場に焦点をあてて、日本地域産業、特に地域中小企業の海外展開、中国展開の現状と経営上の課題をレビューした後、中国市場参入と現地経営に取り組むに際しての戦略の方策を述べるものである。しかし経営資源等に限りがある地域産業が自らの力で現地経営上の多様な緒問題を解決することは難しい。政府、地方自治体等の各種海外展開支援策を活用して、これに対処することも1つの方法である。そこで本論文では、上記に併せて地域産業にとって身近な存在である地方自治体、ここでは新潟県の海外展開支援策の概要と実施状況を取り上げて説明し、地域産業の海外展開支

援策を活用する場合の参考に資することとしている。

1. 地域産業と海外展開の現状

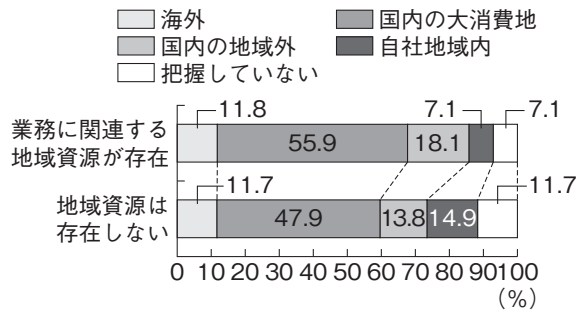
(1) 地域産業の海外展開志向¹⁾

地域産業は、地域に存在する地域資源を活用し、それにより蓄積された製法、技術・技法といった地域の「強み」をもっている。これら地域産業は、地域中小企業、個人事業者、企業グループ・協同組合、業界団体等で構成されるが、地域資源を活用して、付加価値の高い商品を開発し、市場化に取り組むことによって、経営力を向上し、地域を活性化していくことが期待されている。地域産業が経営力を向上するに当たっての大きな課題は、販路開拓、販売力の強化である。地域産業で大きな割合を占め、産地集積により集積した技術・技法をもっている「産地技術型」企業は、国内だけでなく海外に販路を求める意向をもっている。

中小企業庁編（2007、pp.83）によれば、産地技術型企業が重視している販売対象地域は国内の大消費地への販売をあげるのが最も多く55.9%を占め、海外への販売を重視している企業は11%強となっている。産地技術型企業は、その多くが産地内に集積している企

*本学大学院商学研究科・商学部教授

図表 1-1 最も重視している販売先地域



(原資料) (株)三菱総合研究所「地域中小企業の差別化への取り組みに関するアンケート調査」(2006年11月)
 (資料出所) 中小企業庁編、2007、p.83

業とかかわり合いをもち、地域に根付いた経営活動を行っていることからすると、この数値は決して少なくないといえる。

また地域資源を活用する際の問題点としては、多い順に①商品化の技術力(26.2%)、②地域資源の見出しが難しい(21.2%)、③事業化に伴う資金の調達(20.2%)となっている。一方で、流通手段の確保(16.1%)、マーケティングの人材(14.0%)、商品の広告など情報発信能力(12.2%)、ニーズや流行などの情報入手能力(10.3%)等マーケティングや流通に関する問題点もあげている(図表1-2)。このようなマーケティングや流通にかかわる問題点は海外販売を展開する上でも大きな課題となるであろう。

海外販売の形態としては、大きく貿易により商品を輸出する方法(貿易型)と海外に拠点を設置して、現地で販売するという方法(海外投資型)に分けられるが、本論文では後者の海外投資型の形態を取り上げることとし、以下においては地域産業を構成している地域中小企業全般を対象として、これら中小企業の海外展開、中国展開の状況を概観することとする。

(2) 中小企業の海外展開の状況

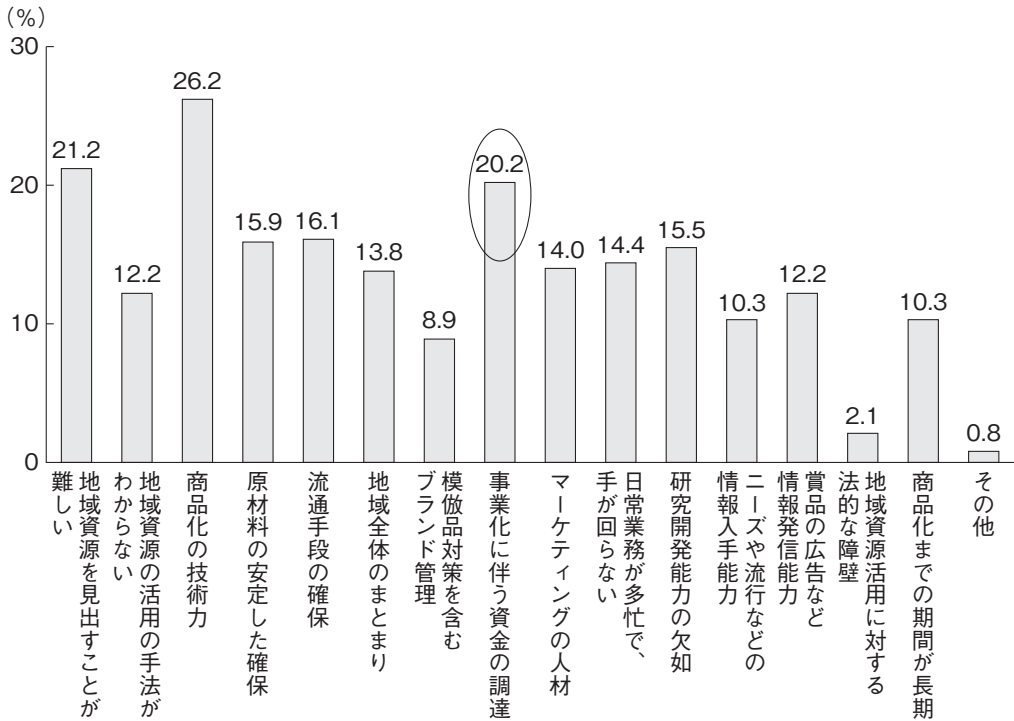
中小企業で海外展開を行っている企業(海

外に子会社もしくは関連会社を有している企業)数の推移をみると、1996年には5,431社(製造業2,157社、非製造業3,274社)であったが、2006年には7,551社(製造業3,274社、非製造業4,067社)となっており、約10年間で39%増加していることがわかる(図表1-3)。

1996年から2001年までは製造業の方が非製造業よりも大幅に伸びていたが、2001年から2006年までは非製造業の方が製造業よりも増加率が高くなっており、ここ5年間では非製造業の中小企業の海外展開が活発になっていることがうかがえる。

海外展開を行っている中小企業とそうでない中小企業では、労働生産性に違いがあるのだろうか。経済産業省の「海外事業活動基本調査」のデータを用いて海外展開の有無による中小企業の労働生産性の水準を算出したところ、海外展開を行っている中小企業の労働生産性の水準は916万円で、そうでない中小企業の760万円に比べ20.5%、約2割高いという関係にあることが示されている(図表1-4)。また中小企業に対する意識調査によれば、海外展開によって労働生産性が「増加した」(11.0%)と「やや増加した」(27.6%)、つまり増加したと回答した企業はあわせて

図表 1-2 地域資源活用上の問題点（産地技術型）

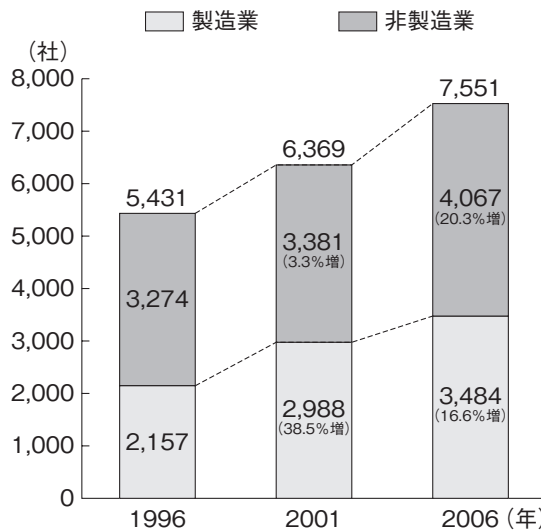


(備考) 複数回答のため合計は100を超える。

(原資料) (株)三菱総合研究所「地域中小企業の差別化への取り組みに関するアンケート調査」
(2006年11月)

(資料出所) 中小企業庁編、2007、p.123

図表 1-3 海外展開中小企業数の推移（法人企業）



(備考) 1. 海外に子会社もしくは関連会社を保有している法人企業数を算出した。

2. ()内は製造業・非製造業別の1996年、2001年を基準とした伸び率の値。

(原資料) 総務省「事業所・企業統計調査」再編加工

(資料出所) 中小企業庁編、2008、p.123

38.6%と約4割近くにのぼり、これは、「やや減少した」(11.0%)と「減少した」(1.1%)、つまり減少したと回答した企業の12.1%とくらべると、大きく上回っている(図表1-5)。この調査結果により、中小企業の海外展開は、労働生産性の向上に寄与する効果があると述べる(中小企業庁編、2008、p.125)。

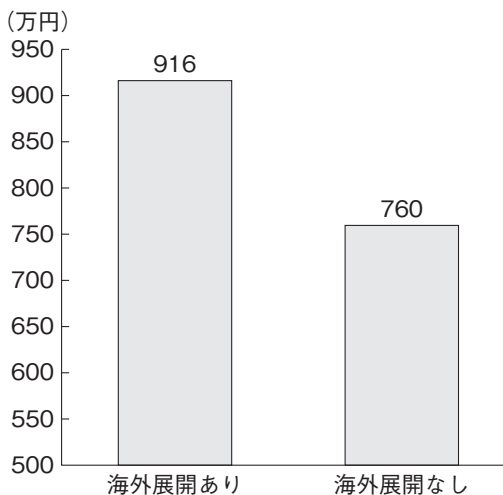
(3) 中国における製造業日系現地法人の動向
先に述べたようにわが国の中小製造業の海外展開は、ここ10年間、企業数で61%の増

加をみせたが、現在「世界の商城」として注目されている中国に展開しているわが国中小企業(製造業)の現地法人は、中国国内向けの現地販売比率を高めてきている。

中小企業庁編(2007、pp.128)によれば、中国国内における現地販売比率は、1996年度では39.0%であった。97年度年に現地販売比率は減少したが、これは97年に発生したアジア通貨・経済危機の影響によるものと考えられる。翌年の98年度には現地販売比率は再び上昇し、42.1%となり、その後2000年度の37.6%と落ち込んだ時期を除いて一貫して上昇傾向にあり、2005年度には50.5%と過半数を越えている(図表1-6)。

経済産業省(2008b)によれば、2005年度における大企業、中小企業を合わせた日本企業全体(製造業)の中国展開現地法人の中国国内現地販売比率が54.9%であり、これに比べると4.5ポイントの差があり、やや低くなる。しかし中国展開大企業の現地法人の中には現地市場に根付き、強力な商品力、販売力で現地販売を進め、現地販売比率が極めて高い企業も多く含まれることから、その差はそれ程大きな差であるとはいえず、中国に展開しているわが国中小製造業現地法人の現地販売の割合は高いということができ、しかもその割合は高まってきていることから、現地市場をねらった現地経営が活発化してきている

図表1-4 海外展開有無と労働生産性の関係

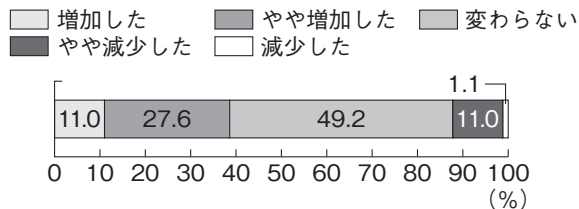


(備考) ここでの労働生産性は、従業員1人当たりの年間の付加価値額を指す。

(原資料) 経済産業省「企業活動基本調査」再編加工(2005年度)

(資料出所) 中小企業庁編、2008、p.124

図表1-5 海外展開による労働生産性の効果



(原資料) (株)野村総合研究所「グローバル化における経営環境の実態に関するアンケート調査」(2007年12月)

(資料出所) 中小企業庁編、2008、p.125

ことがうかがえる。

またわが国中小企業の海外販売は、貿易形態による輸出版売から現地に拠点を設けて現地販売を行うという海外投資型形態による販

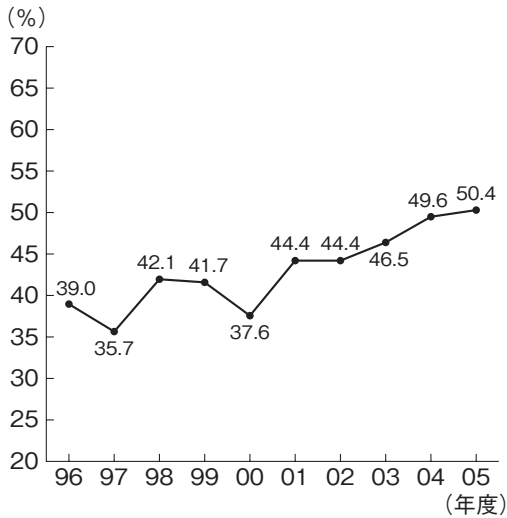
売割合を高めている（図表1-7）。すなわち2003年7月時点では現地販売比率は35%であったものが、その後2006年5月の42%を除けば、一貫して増加し、2007年4月には44%と、2003年7月に比べ9ポイント上昇している。これは、先に述べた中小企業の海外展開の活発化と関連するもので、わが国中小企業の中国国内向け現地販売は、現地拠点設置による現地販売の方式を強めていることがうかがえる。

(4) 海外拠点における経営上の問題点

わが国中小企業は海外展開を強めてきており、世界の最大市場の1つである中国市場において現地拠点を設けて現地販売を増加させてきている状況を見てきたが、海外拠点における経営上の問題を抱えている企業は少ない。

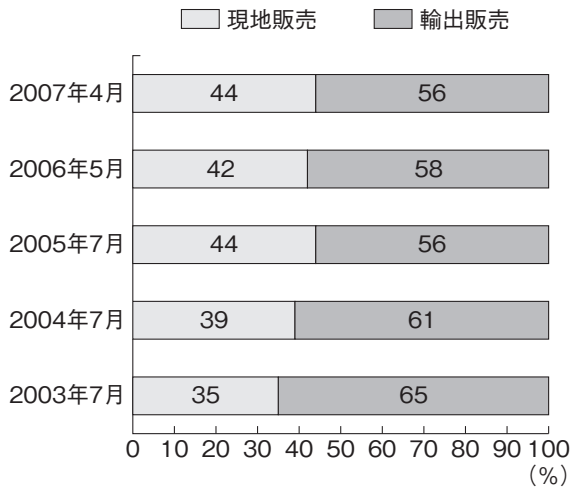
中小企業庁編（2007、pp.125-126）によれば、わが国中小企業の海外拠点における問題点は、現地マネージャー層の不足、現地労働者の賃金コストの上昇、品質管理の困難を挙

図表 1-6 中国国内向け現地販売比率の推移



(原資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」再編加工
(資料出所) 中小企業庁編、2008、p.128

図表 1-7 中国国内向け現地販売形態の動向



(備考) 中小企業金融公庫の取引先のうち、中国に展開している中小企業の現地法人に対して行った調査。

(原資料) 中小企業金融公庫「中国進出中小企業実態調査」より作成
(資料出所) 中小企業庁編、2008、p.129

げる企業が多くみられる。これは、現地法人のマネジメントに関わる問題点であるが、この他に現地市場における販路拡大、現地での競争激化による採算悪化、現地向け見込み販売額確保難等現地販売・マーケティングに関する経営上の問題点をあげる企業も多くみられる（図表1-8）。

この経営上の問題点は海外に展開する企業全般に関する調査によるもので、中国に展開する中小企業だけを対象にしたものではないが、中国展開中小企業およびその現地法人にも当てはまる経営上の問題点でもあるとら

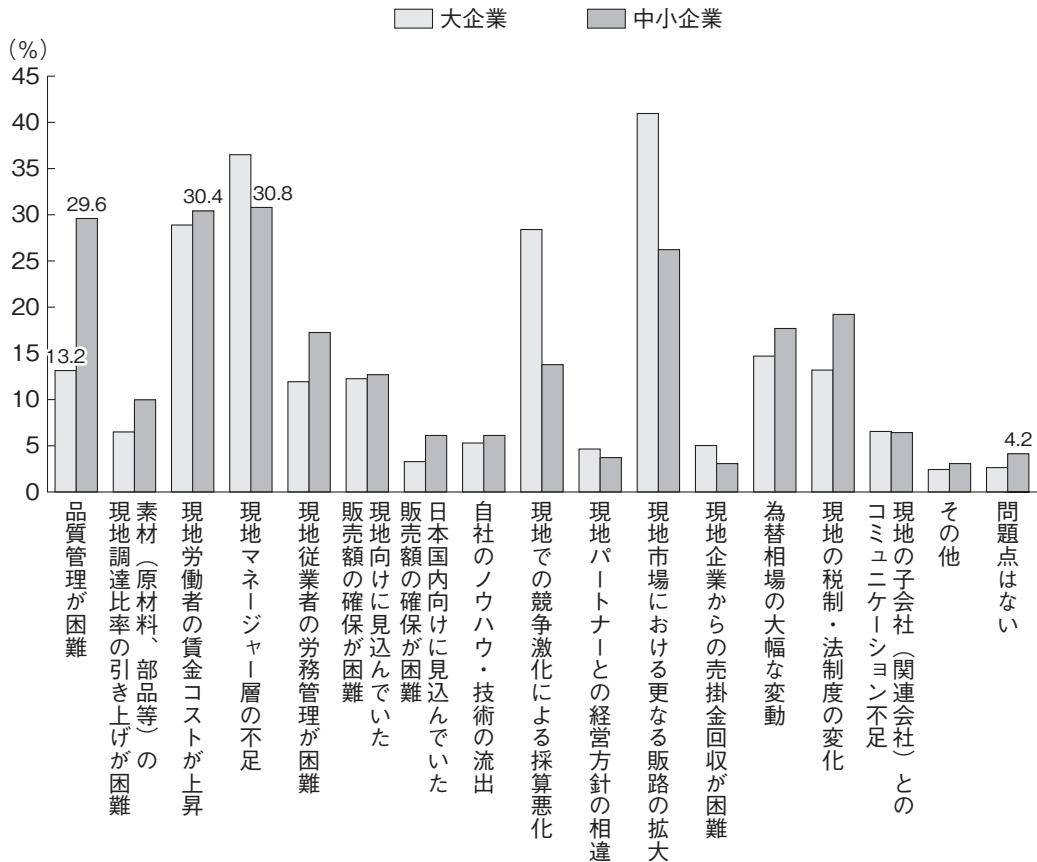
えることができる。そこで、次節ではこのような経営上の問題点に対処するため、中国市場参入と現地経営にどう取り組むか。現地経営における中国側出資者との関係、現地流通チャネルの構築、調達物流、代金回収等の諸問題について、戦略上の方途を述べる。

3. 中国市場参入と現地経営の取組み

(1) 合弁形態における現地法人の運営

中国市場に参入して現地法人を運営する場合、大きく分けると独资（日本企業の100%

図表1-8 海外拠点における経営上の問題点



(備考) 1. 中小企業以外の企業を大企業とする。

2. 複数回答のため、合計は100を超える。

(原資料) (株)野村総合研究所「グローバル化における経営環境の実態に関するアンケート調査」(2007年12月)

(資料出所) 中小企業庁編、2007、p.126

子会社)と合併の2つになるが、現地出資者との関係で問題になるのが合併による現地法人の場合である。

合併事業は、日本側出資者と現地側出資者がそれぞれ出資して新しい現地法人を設立するのが典型的な例であるが、この現地法人の運営で問題となる点の1つは利益計上があった場合の利益処分としての配当の問題である。配当は社外流出であるので、日本側出資者への配当は中国国外へ流出するということになる。中国側出資者は、中国国外への流出を嫌って利益があっても配当に賛成しないことがある。また逆に日本側出資者が経営の安定、あるいは将来の事業拡大に備えて配当せず内部留保をしようとすると、中国側出資者は利益計上し配当可能利益があるのであるから、配当をして出資者に還元すべきであると主張し内部留保に賛成しないことがある。これは経営に対する考え方の相違であることから、合併会社設立時の段階で双方の考え方を十分に調整しておくことが重要である。

また現地法人の経営活動については、日本側出資者はノウハウ等の提供の対価として経営指導料を現地法人から受け取ることが多い。これは、現地法人設立時に中国側出資者と協議の上、現地法人との契約によって売上高の一定割合(一般的には3-5%程度)を経営指導料という名目で受け取るものである。配当がなくても、この経営指導料を受け取るので、日本側出資者としては一定の収入が得られるというメリットがある。しかし、現地経営が軌道に乗ってくると、現地法人にも経営ノウハウの蓄積ができ、経営指導料そのものに現地法人の中国側出資者側から反発されることが起きることがある。もちろん、合併契約締結時に経営指導料について明確に規定しているのであるが、現地法人の経営が進むにつれて、契約時と実際の運営時で現地法人

経営に当初想定していたのとは異なった事態が生じてくることもある。こうした事態にいかに対応すべきか、事業経営を行う中で対策を考えておくべきである。

さらに、現地法人の経営にとって重要な要素が人のマネジメントである。通常、現地法人には日本本社企業から人材派遣が多く行われる。これは、日本本社企業からみれば現地法人への出向という形をとることが多い。この人材派遣は、日本側出資者がマジョリティを占めていない、つまり日本側出資者が中国側出資者よりも50%以下の場合であっても行われることが多く、しかもそのような場合であっても現地法人の総経理に就くなど経営の中枢を占めることが多い。

日本本社企業の出資割合が過半数以下であるのは、中国政府における外資政策による制約や中国側出資者に特別な理由がある場合等によるものが多くみられ、現地法人の経営活動それ自体に基づくものではないことから、経営体制について設立時においてはあまり問題になることは少ない。しかし、現地法人の経営活動が順調に推移し、現地法人に採用された従業員が経営幹部として成長してくると、こうした経営幹部から日本本社企業から派遣された社員がいつまでも総経理を占め、現地の人材を登用していないという処遇面での不満がでてくる可能性があり、実際にそのような不満が表面化している例もみられる。

このような場合には、派遣された日本人側経営幹部はもちろん日本本社企業も日本が実施している経営システムを十分に理解してもらおうように努め、現地法人に採用された従業員との協働体制システムを構築することが重要となり、この取組みを行わなければ現地における事業展開の発展は望めない。また現地法人の継続的な発展のためには、日本から派遣して指導するだけでなく、派遣された社

員もそうした指導を通じて現地の経済システム、文化、慣習等について現地にいなければ得られない事柄を学習し、それを日本本企業海外経営活動に反映させることが必要である。現地法人には、このように日本国内とは異なる人のマネジメントが重要となる。

(2) 現地流通チャネルの構築

中国における現地流通チャネルは現地法人の業種等によって相違するが、大きく現地法人が生産拠点である場合と販売拠点である場合とで異なる。ここでは消費財の流通チャネルの場合について述べることにしたい。

① 現地法人が生産拠点である場合

この場合の流通チャネルは、一般的に大きく (i) 現地販売代理店と小売店、(ii) 小売店、(iii) 自社販売会社と小売店に分けられる (図表 3-1)。

(i) の現地販売代理店と小売店の流通チャネルを活用する場合は、販売代理店の利用がポイントとなる。販売代理店の利用に当っては、代理店契約の内容によっても異なるが、販売代理店に自社商品の販売を任せるため、販売コントロールが難しく、かつ販売代理店の経営状況が変わることもあるので、販売代理店のチェックが絶えず必要となる。

(ii) の小売店みの流通チャネルは、一般には販売力の強い大手小売業者に直接販売することが多いが、この方法は流通ルートが簡素化され、さらに顧客情報のフィードバックが期待できるというメリットがある一方、大手小売業者と直接取引できるのは、商

品ブランド力が強く、顧客ニーズの高い商品に限定されることから、それに対応した商品でない直接販売は困難なことが多い。また取扱商品によって異なるが、大手小売業者に取り扱ってもらうためには、「入店料」という費用が発生する。例えば、1.5 m の棚に商品を陳列するのに年間 200 万円の売上げを要求される、あるいは入店料として 1~2 万円程度かかる、また 1 コーナー 20 m² 当たり年間売上最低限度 60 万円を達成できないと売り場契約が解除されるなどが指摘されている (ジェットロ、2004、p.17)。その他に販促費用等の負担が求められることがあるので、その点日本の商慣習と異なることがあるので、注意が必要である。

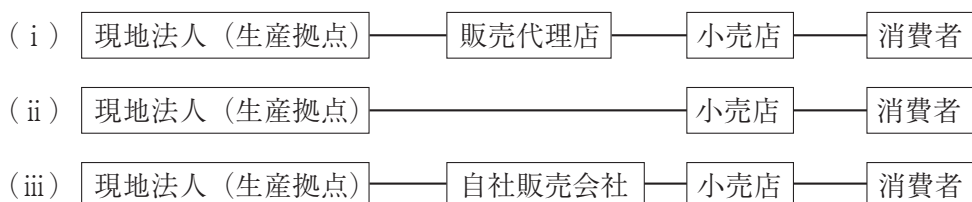
(iii) の自社販売拠点を活用する場合は、自社の経営計画に基づいて単独で販売活動ができるが、販売拠点の設立と管理運営には多大な費用を要するので、販売力のある大規模企業でないと、この形態を維持することは難しい。

② 現地法人が販売拠点である場合

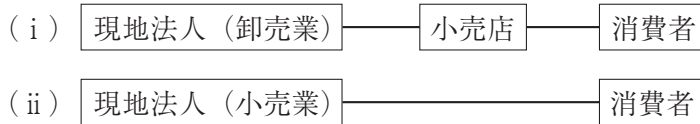
現地法人 (現地法人が販売会社である場合、これを中国では外商投資商業企業と呼んでいる) が (i) 卸売業の場合と (ii) 小売業の場合とで流通チャネルが異なる (図表 3-2)。

(i) の卸売業現地法人の場合は、中国では外商投資商業領域管理弁法 (2004 年 6 月 1 日から施行) に基づき商品の卸売、コミッション代理 (競売は除外)、商品の輸出入、

図表 3-1 現地法人が生産拠点である場合の流通チャネル



図表 3-2 現地法人が販売拠点である場合の流通チャネル



その他関連業務を経営できる（但し、一部の商品については、取扱いはできないものもある）。卸売業を設立すれば巨大な中国市場を広域的にカバーすることができるが、小売業者等の販売先との提携、連携が必要となり、このような流通ネットワークを構築するには多大の資金が必要となるので、販売力のある大手商業法人でないと、実際は無理であろう。実際に日本企業資本による卸売業経営は大手商社等極めて少ない。

(ii) の小売業現地法人の場合は、外商投資商業領域管理弁法では商品の小売、自営商品の輸入、中国国内仕入商品の輸出、その他関連する業務と定められている（但し、一部の商品は取扱いすることができないものもある）。小売業を現地で設立すれば、中国の消費者に自社商品を直接販売できるというメリットがあるが、中国は広大で地域によって所得格差があり、買物行動等も異なる。現状、日本企業の中国市場における小売業展開は一部の百貨店、総合スーパー、専門店チェーン等に限られており、また日本の生産企業が中国市場に小売販売のための現地法人を設置して直接に消費者に販売するという小売業を行うケースは極めて少ない。

以上述べたように、現地法人が生産拠点、あるいは販売拠点のいずれの場合であっても、どのような流通チャネルを構築するかは、中国における流通環境、商慣習、提携する現地企業の状況、あるいは法律・制度の動向等を考慮するとともに、自社の経営規模・経営資源等経営力をしっかりと見極めること

が重要であろう。

(3) 調達物流と保税制度の活用

中国市場参入のためには、先に述べた現地販売のための流通チャネルの構築ということが必要なことであるが、一方で現地販売のために日本からどう調達し、どう保管するかという在庫管理を含めた調達物流が極めて重要である。このためには中国特有の保税制度を活用することも1つの方法である。

保税とは関税の課税を留保することであり、中国の場合では、税関の許可の下で関税未納の状態中国国内に移入して国内で保管蔵置する、あるいは加工・組立した後、再輸出する貨物を保税貨物といい、この保税貨物のみを保管蔵置するための専門倉庫が保税倉庫である。そしてこのような保税機能を有した地域を保税区という。保税区では国外から貨物が区域内に搬入された時点では輸入と見なされず、従って関税や輸入増値税が徴収されない等、さまざまな優遇措置が適用される。保税区の機能をそのまま有しながら、国際物流、調達機能、加工機能をさらに高度化させたのが保税物流園区である²⁾。ここでは、現地法人の調達物流について保税物流園区における保税制度を活用した調達物流と保税VMI倉庫を活用したストックオペレーションを取り上げて述べることとする。

(i) 保税物流園区における保税調達・在庫機能の活用

保税物流園区（以下、単に園区という）は、中国国内であっても外国地域と見なされているため、外国から貨物が園区内に搬入されて

も、その貨物は外国貨物として扱われ、この時点では輸入関税は発生しない（園区から外に搬出される場合には、その時点で輸入と見なされ輸入関税が課せられる）。つまり、当該貨物を保税の状態でも園区内に保管される。外国企業が中国内に現地法人等を設置していない場合であっても、非居住者在庫制度によって外国企業名義でも園区内に在庫することができる。そこで中国側の注文の都度に、その時点で中国に輸入する手続きを取り、保税倉庫から貨物を搬出し、配送するという方法をとることができる（図表3-3）。これにより、現地法人が生産拠点である場合は、納品のリードタイムの短縮が図れる。また販売拠点である場合は、販売倉庫、店頭在庫の削減を図ることができるというメリットが生じる。

(ii) 保税 VMI 倉庫の活用

保税 VMI (Vendor Managed Inventory) 倉庫とは、現地法人（生産拠点）の在庫を削減するために、サプライヤーとの間で事前に保つべき在庫量が一定となるよう取決めをし、外国から調達する原材料・部品をサプライヤーの資産として保税区あるいは園区内の保税倉庫に在庫してもらい、現地法人がそれを必要とする時に必要とするだけの量をその都度保税倉庫から搬出させる（この時点で中国側は輸入するという事となる）という保税・調達

物流である。非居住者制度も活用でき、また集中通関³⁾の制度を利用すれば、例えば今日、輸入申告手続きをしたものは翌日には配送が可能となる。この方式を活用することにより、現地法人は通関手続きの簡素化、迅速化が図られ、在庫の適正化、さらに生産拠点の場合は JIT (Just In Time) への対応を行うことができる。

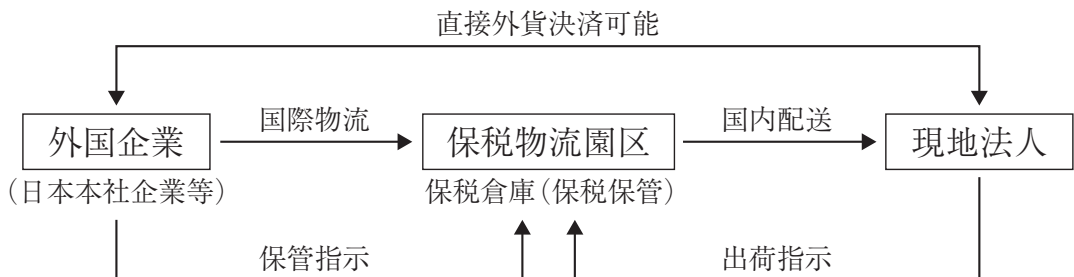
(4) 販売代金回収

ジェットロ (2004) によれば、中国国内販売における問題で最も多いのが売掛金の回収で、75.3%にのぼる。この対策として日系現地法人はさまざまな方法を講じているが、ここではジェットロで取り上げられた事例をもとに各社の代金回収の対策について述べることにする。

ある電機メーカーは代理店を活用して国内販売を行っているが、魅力ある商品を提供できないと優先的に代金を支払ってくれず、代金回収に苦労した経験から、現在では委託販売を一切行わず前金が現金が中心で、信頼できる少数の代理店に対してだけ1-2ヵ月の手形で代理店に販売しているとのことである。

また別のある家電メーカーは、代金回収に慎重を期し、振込みを確認するまで商品を出荷していない。現金商売ができないような商品には価値がないとの基本姿勢を貫き、ユーザーに対する提案営業等により指名買いを起

図表 3-3 保税物流園区の保税制度を活用した調達・在庫



(資料出所) 筆者作成

こさせるブル戦略が支払面でも優良な顧客基盤をつくり上げているという。

さらにある衣料品メーカーは、最終的に回収率を上げるには魅力ある商品を継続的に市場に供給することに尽きるといふ。売れない商品の代金を督促しても回収は難しい。一方では営業担当者と代理店との日頃のコミュニケーションを活発に行って信頼関係を構築することも代金回収を図る上で重要であるという。またある冷凍食品メーカーは、過去の代金回収で苦労した経験から日系企業を中心に販売し、中国企業との取引では引渡し時における現金取引を行っている。ただ最近では中国企業との取引が増えてきたことから、一部の企業とは1ヵ月サイクルで商品を渡し、翌日には現金を全額持参させるなどの条件で取引を行っている。代金回収問題に対しては、中国企業が追加注文を行いたくなるような商品を開発することが効力のある対応策であるとしている。

この他には、ある食料品メーカーでは売掛金回収は経営戦略上の重要課題としてとらえ、売掛金回収に際し、その回収率に応じて担当者の給料を調整しているところもみられる。売上金の未回収問題が発生した場合は、裁判や強制執行等の法的手段に訴えている。回収額が結果的に少額にとどまることも少なくないが、このような強行姿勢をみせることが大切だといふ。

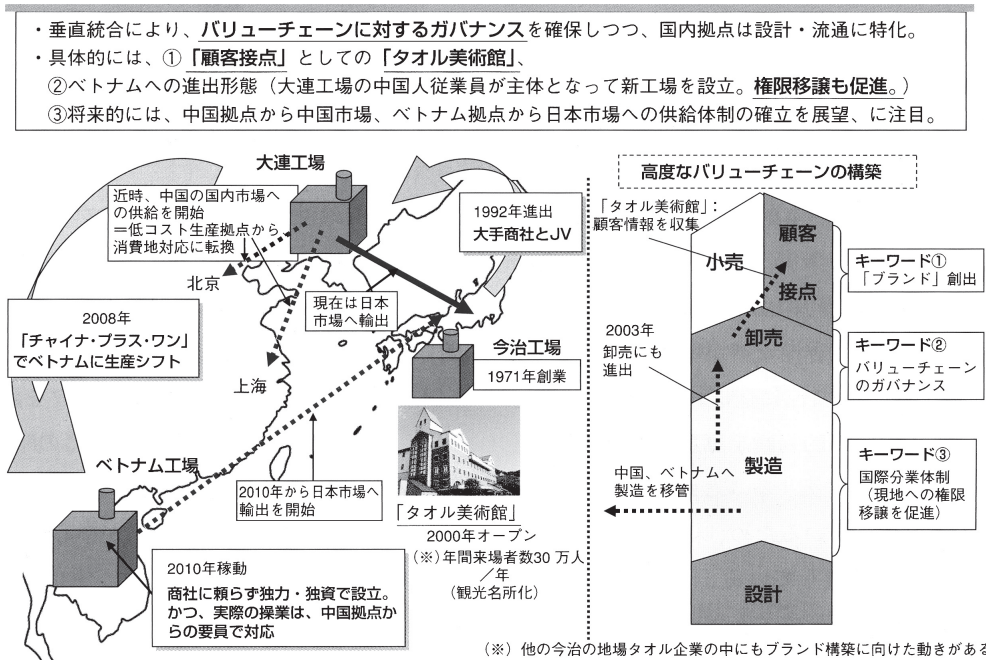
以上、中国展開企業事例から代金回収の実態を述べた。ここで取り上げた代金回収方法は比較的規模の大きい企業の事例であるが、このような代金回収方法は規模の大小を問わず適用されるものであることから、地域産業、地域中小企業の中国現地法人が中国国内で代金回収する際の参考とすることができる。上記事例からみた代金回収対策は以下のようにまとめることができる。

- ①現金・前金による取引
 - ②代理店による代金回収のリスク負担
 - ③営業マンに対する代金回収を含めた営業活動の強化
 - ④魅力のある商品の開発と市場への供給
 - ⑤代金回収のための社内体制の整備
- (5) グローバル・バリュー・チェーンへの対応

経済産業省編(2008a, pp.216-222)は、わが国中小企業の国際事業展開による新たな市場創造を行っている先事例を紹介している。その中で海外市場開拓の新しい潮流として、世界のファッション拠点に設立した自社ブランドのショールームを顧客接点の場として機能させ最先端の流行をいち早く把握し、商品開発に反映させている例、あるいは高密度織物技術を活かしては発揮性・防水性・通気性等に優れた商品として開発された高性能スポーツ衣料の要望・評価等を社長と代理店が一緒になって顧客から直接聞いて、新しい素材の開発につなげたり、販売ルートを各地域の代理店に絞って販売ルートの確立と価格維持を図っている例などが紹介されている。その中で注目されるのがグローバル・バリュー・チェーンを構築して国内と海外の分業を進めながら、各部門を統合し一体化した事業運営を行っている事例である。

この事例企業は、タオルメーカー(一広株式会社、本社：愛媛県)で国内では卸売、小売段階を垂直統合して生産・販売の一貫体制をとっている。1992年に大手商社と共同で中国・大連に現地生産工場を立ち上げ、現在では中国都市部の富裕層等を中心に高級ブランドタオルとして国内販売を拡大するなどして、2006年度には大連現地法人の売上高は30億円を超えている。中国現地工場は中国国内市場向け、2005年に設立したベトナム現地工場は日本への供給というように生産・

図表 3-4 グローバル・バリュー・チェーンの概念図



（資料出所）経済産業省編、2008a、p.219

販売の国際分業を目指している。

また日本本社では2000年にタオル美術館 ASAKURA をオープンさせ、そこでは消費者ニーズを素早く製品に反映させ、手応えがあれば大量生産に移行するという顧客接点、かつデマンドチェーンの「起点」として機能させている。このように同社は生産面では日本と海外工場と分業化を図りながら、顧客ニーズの把握から設計、生産、さらには流通段階までも統合する形で事業展開を行っている（図表3-4参照）。まさに、海外工場との分業、連係化を図りながら、日本と一体化した顧客ニーズの把握から設計、開発、生産、さらには流通までも統合したグローバル・バリュー・チェーンを構築し、それをしっかりとマネジメントすることにより国際事業展開を図るという経営戦略がみてとれる。わが国のすべての中小企業がこのような戦略や事業運営をとってグローバル・バリュー・チェー

ンを構築することはその企業の置かれている環境や経営資源等の関係で難しいかも知れないが、地域資源を活用した技術、技法を有している地域産業にとっては大いに参考できるものと思われる。

3. 地方自治体の取組み—新潟県の海外展開支援事業

政策面からみた地域産業の海外展開支援については、経済産業省が「中小企業地域資源活性化促進法」に基づき、平成19年度から地域資源活用プログラムを推進し、地域資源を活用して、付加価値の高い商品を開発し、その市場化に取り組む地域産業を支援したり、あるいはJAPANブランド育成事業⁴⁾などにより海外販路開拓を支援するというような海外展開支援事業を講じているところであるが、地方自治体でも地域産業、地域中小企

業等の海外展開を積極的に支援する施策を設けており、地域産業にとって身近な存在である地方自治体の各種支援策を活用することも1つの方法であろう⁵⁾。ここでは、新潟県の県内地域産業、企業等を対象とした海外展開支援策を紹介することとしたい。

(1) 新潟県の海外展開支援と(財)にいがた産業創造機構(NICO)

新潟県は古くから日本海側の海陸交通の要衝として栄えてきたが、その地理的位置から海外との関係では中国東北地域、ロシア極東地域、朝鮮半島等との交流を図る環日本海経済圏の形成と発展を目指している。中国東北部との間では、1983年8月、黒龍江省と友好県省提携を始め、1995年5月には吉林省と友好交流に関する覚書調印、1997年3月には遼寧省大連市に経済事務所(組織上は(財)にいがた産業創造機構に所属)を開設した。また韓国との間では、1990年に新潟県ソウル事務所を開設している。この他、ロシアのウラジオストク、ハバロフスク、イルクーツク等とも友好交流を行っている。

新潟県におけるこのような経済・友好交流を背景に、県内地域産業、企業等が海外展開を志向するケースも多くでてきている。新潟県の資料によれば、2007年における県内企業の海外展開は、全体で474件となっている。その内訳は、アジア343件、北米68件、西ヨーロッパ38件、その他25件となっており、アジアが全体の72.4%を占めている。アジアの中でも中国が188件と最も多く、過半数以上を占めている。今後とも県内企業の海外展開のニーズは強いものがあると考えられ、これを総合的に支援する代表的な機関が2003年に設立された(財)にいがた産業創造機構であり⁶⁾、略称NICOと呼ばれている(以下、本文ではこの略称を用いる)。

NICOの事業は海外展開の支援だけではな

く、経営革新および創業支援、新商品・新技術の開発、人材育成、新市場の開拓支援、金融支援、その他地域産業の振興に関する支援等の事業を行っており、新潟県内の地域産業、企業等に対する総合的な支援機関である。ここでは、NICOが行っている海外展開支援事業に焦点をあてて、その事業内容、事業実績を紹介する。

(2) NICOの海外展開支援策

NICOでは県内地域産業、企業等が海外展開を図る場合に以下のような支援事業を行っており、ここでは主要支援策について述べることにする。

① ビジネスコーディネーター

この事業は、アジア等の主要都市に「海外ビジネスコーディネーター」を配置し、県内企業等の依頼に基づき、出張の際のアポイントメントの手配や通訳、現地の情報提供などの支援業務を行うものである。対象となる具体的なサービスは、(i) 現地関係企業・機関とのアポイントメント、(ii) 現地でのアテンド(訪問先への同行・通訳、アドバイス、現地事情のレクチャー)、(iii) 現地情報の収集・提供、(iv) 見本市・商談会のサポート、(v) 県の観光資源、産業等のPR支援などである。

コーディネーターの業務に係る経費は、原則としてNICOが負担するが、(i) 依頼者の出張に係る渡航費、現地交通費、宿泊費、(ii) 相手方との商談、懇談等に要する経費、(iii) 依頼者側からの通信費、(iv) 依頼者がNICOを通さず直接にコーディネーターに依頼した業務に係る経費、(v) 依頼者がコーディネーターを通して他社から購入した資料・サンプル等の代金および依頼者あて輸送費などは依頼者の負担となる。

現在(2008年8月時点)、中国での配置11名、台湾での配置5名、韓国での配置4名、

タイでの配置1名、中東・アフリカ1名、合計22名が配置されている。なおロシア極東の案件については、ハバロフスク日本センター、ウラジオストク日本センターを紹介することにしている。平成19年度における各設置都市別利用実績は、ハルピン2件、青島1件、大連6件、北京2件、上海2件、台北8件、香港1件、ソウル1件となっている。

②国際見本市への出展事業、商談会開催事業

この事業は、海外で開催される見本市でNICOのブース等に県内地域産業、企業等が出展、あるいは海外で商談会を開催し、企業等の海外展開を支援するものである。

19年度における国際見本市は全部で10回開催されたが、出展状況、商談件数は以下のとおりである。

- 4月 台湾国際ギフト・文具見本市（春期）
出展企業15社、商談件数52件
- 5月 タイ国際食品見本市
出展企業11社、商談件数11件
- 6月 ハルピン国際経済貿易商談会
出展企業20社・5団体、商談件数452件
- 6月 台北国際食品見本市
出展企業8社・1団体、商談件数270件
- 9月 北東アジア投資貿易博覧会（長春にて開催）
出展企業1社・1団体、商談件数23件
- 9月 北東アジア商品博覧会（沈阳にて開催）
出展企業5社・1団体、商談件数79件
- 10月 台湾国際ギフト・文具見本市（秋期）
出展企業17社、商談件数141件
- 10月 ソウル国際工具および関連機器展示会

出展企業11社・1団体、商談件数256件

12月 タイ日本食品フェア

出展企業6社・1団体、商談件数14件

3月 中国華東輸出入商品交易会（上海にて開催）

出展企業8社・3団体、商談件数90件

また19年度における商談会は、以下のよう
に上海で開催された。

新潟県産品展示商談会（11月開催）

食品部門

参加企業・団体2社、商談件数63件

最終消費財部門

参加企業・団体14社、商談件数115件

③海外見本市等出展事業助成金

この事業は、県内の地域産業、企業等が海外における新規市場の開拓、新規商品の販路開拓又は新規事業展開のために実施する、海外で開催される見本市、商談会、国際的な品評会等への出展事業に対し助成金を交付するものである。助成金の額は事業の総予算の1/2以内で、1回の助成限度額は原則250千円とするほか、1中小企業者等当たりの年間助成限度額は500千円である。

19年度においては、12社・団体が助成を受け、出展した開催地域は中国2件、韓国1件、アメリカ6件、タイ1件、台湾1件、ロシア1件となっている。

④上海ビジネスコンサルティングサービス

この事業は、NICOと上海のコンサルティング会社である「上海華鐘コンサルタントサービス有限公司」が包括契約し、県内企業等の個別依頼に基づき同社が行う上海地域の企業情報に関する調査や個別企業の信用調査、上海出張の際のアポイントメントの取得

などについて NICO が費用の半額を助成するものである。

19 年度においては、ビジネスマッチング 3 件、信用調査 2 件、アポ入れ 3 件、その他 2 件、合計 10 件の依頼があった。

(3) 大連経済事務所の活動内容

大連経済事務所は、1997 年 3 月に新潟県が経済界及び関係自治体の協力を得て設立した新潟県の中国での唯一の代表事務所である。2005 年からは NICO の中国事務所として運営されている。

前述したように、新潟県は 1983 年以来黒龍江省、その後吉林省と友好関係を構築するなど中国東北部と密接な交流を行っており、かつ県内企業の海外展開先の約 4 割が中国に集中していることから、もともと日本との関係が深く、日本企業が多く立地している中国東北部の玄関口である大連市に事務所を開設したものである。

現在、当事務所には、所長（新潟県からの出向）と所長代理、主事（いずれも日本語が堪能な中国人スタッフ）の 3 名が配置されており、大連市中心街に位置し、日系企業、日系関係機関が多く入居している森茂大厦（森ビル）に事務所を構えている。

当事務所全体での業務内容は、①中国経済等に関する情報収集・発信、②企業間交流・ビジネスの促進、③各種経済交流プロジェクトへの協力、④港湾空港利用促進に関する支援等であるが、県内地域産業、企業等向けの具体的なサポートサービスとしては、①県内企業の対中展開に関するアドバイス、②都市・地域情報 FAX サービス、③ビジネス文書翻訳支援サービス、④契約ホテルの優待利用サービス、⑤事務所スペースの提供サービス等幅広い。

筆者は、2008 年 9 月に当大連経済事務所を訪問し、所長と面談して聞き取り調査を

行った。県内企業の依頼内容は実にさまざま、旅行代理店が扱うような内容のものもあるが、初めて中国を訪問する企業等にとっては現地における実際の事情は分からないのが当然であって、むしろ訪中に際して心配を抱いてはいけないとして、そのような依頼に対しても極力対応しているとのことである。現地の人からみれば、現地の事情や情報等はそれ程重きを置かないかも知れないが、初めて訪中する人にとってはどのような情報であっても有益なことであろうと思われるので、所長のこのような行き届いた対応は訪中企業に安心感を与えるということで好評であるという。また、当事務所内には机を置いた事務作業用スペースがある。これは、県内企業が出張で訪中した際に、一時的に利用するためのサテライトセンターとして利用してもらうためのもので、その利用料は無料であるという。訪中県内関連企業は遠慮なく利用してほしいと所長は期待している。

当事務所の重要な業務の 1 つに、国際見本市の参加と県内企業等の出展サポートがある。2008 年 6 月に開催された『第 19 回・中国ハルビン国際経済貿易商談会』では、期間中の制約額が昨年比 3.5% 増の 105 億 9,000 万米ドルに達した。参加国はアメリカ、ロシア、日本、韓国など 60 カ国・地域に及び、海外来場者が 1 万 2 千人となるなど、国際色豊かな商談会となった。新潟県からの出展は、今年は当県と黒龍江省との友好提携 25 周年の記念の年でもあることから、展示ブース数を大幅に増やし、会場内で日本の城下町をイメージした「新潟祭り」を演出し、県内企業・行政機関等 28 団体（生活用品、作業工具、食品、住宅設備、測定器、衣料等）が出展し、5 日間の商談件数は合計で 396 件にも上ったという（以上は、大連レポートによる）。

当事務所の活動はこれまでの交流の経緯から中国東北部が中心となるが、活動範囲は必ずしもこの地域に限定しているわけではなく、訪中する県内企業等に対しては、事務所が持つ様々なネットワーク等を活用し、可能な限り、その要望に応えられるような体制をとっている。

(4) 中国東北部と日本海（新潟県）間の国際物流の進展

中国東北部と日本との経済関係の発展のためには、この地域における国際物流の進展が欠かせないが、最近2つの大きな動きがみられた。これは、新潟県の海外展開施策及び県内地域産業の海外展開に大きな影響を与えるものと考ええる。

1つは、中国定期コンテナ直行航路が開設されたことである。これは、従来行われていた直江津港の外貿定期コンテナ航路のうち高麗海運が運行する韓国航路を改編し、中国（大連、天津新港）まで延伸することになったものである。既に2008年11月から予定通り定期運行が行われており、今回の定期航路の開設によって冬季の運行スケジュールの安全性、信頼性のPRにもつながったという（以上は、新潟県ホームページによる）。

今1つは、新潟と極東ロシア、韓国の東海岸を結ぶ日本海横断フェリー航路が実現に向けて動き出したことである。中国東北部から日本へ貨物を輸送する場合、今までは大連を経由し、海路で渤海・黄海を経て日本に至る輸送ルートが取られていたが、この航路が実現すれば、吉林省琿春市から陸路でザルピノ港を経由し、直接に日本海に至ることができるので、輸送時間が大幅に短縮されることになる。既にテスト運行が終了し、現在定期就航に向けて、就航時期、料金体系等最終的な詰めを行っているとのことである（以上は、大連レポートと聞き取り調査による）。

このような中国東北部と日本（新潟県）の間の国際航路の進展は、県内地域産業、企業等の海外展開および国際貿易の発展に大きく寄与するものと考ええる。

おわりに

本論文は、地域産業、特にその中心的位置を占める地域中小企業の中国市場参入と現地経営を行う際の戦略上の方策を述べ、併せて新潟県の海外展開支援策を取り上げ説明した。地域産業には地域資源を活用した技術、技法を有しており、それを活用して製品開発と生産を進め、当該製品を販売することによって中国市場を十分に開拓できるし、実際に開拓している事例も取り上げた。また現地市場で販売・マーケティングを行うに際しての具体的な方策も述べたところであるが、本論文は既存文献のレビューに基づいて説明したにとどまっている。

地域産業といっても地域が異なり、また業種や規模等が相違すれば海外展開の方法や現地における販売・マーケティング上の問題も違ってくるだろう。このようなタイプ別に分けた地域産業の海外展開の研究が必要であろうし、また現地聞き取り調査等による実態調査に基づいた現地経営の詳細な分析も求められるだろう。この点については、将来の研究課題として残されている。

[謝辞]

本論文の執筆に当たっては、(財)にいがた産業創造機構・大連経済事務所 渡辺慎一所長には聞き取り調査にご協力をいただくとともに、原稿のチェック等のご指導をたまわった。また(財)にいがた産業創造機構・経営支援グループ 市場開拓支援チーム 佐藤まり

子様には同機構に関する貴重な資料をいただきとともに、原稿チェックの手続き等のご協力をたまわった。ここに記して厚く感謝する次第である。

[付記]

本研究は、大学院商学研究科研究プロジェクトの助成を受けて行われたものである。

[注]

- 1) 海外展開とは大雑把ないい方であるが、ここでは、海外直接投資によって海外で生産・販売・開発等の事業活動を行うことをいう。
- 2) 保税物流園区は、従来の保税区と輸出加工区の機能をもつ総合保税区域として2004年に制度化されたもので、2007年現在、大連、天津、青島、張家港、上海、寧波、厦門、深圳、福州の9ヵ所が国务院から認可されている。
- 3) 集中通関とは、「三資・三来一補」企業が貨物の輸出入を行う際に、原則として運送状だけで通関手続きを行い、後日税関に対して定められた時間に通関書類等を一括提出して本通関をすることである。
- 4) JAPAN ブランド育成事業とは、地域の技術、ノウハウ、伝統等特色のある資源を活用し、世界市場でも通用する製品・サービスを開拓するため、商工会議所・商工会等が核となり、地域の中小企業と一丸となって、世界に通用する「JAPAN ブランド」を確立しようとする取組である。
- 5) 例えば、青森県が取り組んでいる県内地域産業、企業等に対する海外展開支援事業については、加藤・星野・鷺尾(2008)を参照。
- 6) (財)にいがた産業創造機構は、2003年に(財)新潟県中小企業振興公社と(財)新潟県

生活文化創造産業振興協会が合併して設立された機関であり、県内地域産業、企業等に対する海外展開支援は同機構が設立される前にも別の機関で行われており、同機構がそれを引き継いだものである。

[参考文献]

- 岩見辰彦(2006)『中国税関実務マニュアル(改訂版)』成山堂書店。
- 岩見辰彦・石原伸志(2007)『日中貿易物流のABC』成山堂書店。
- 加藤達男・星野義夫・鷺尾紀吉(2008)「日本の地域産業の中国市場参入と現地連携化」『中央学院大学社会システム研究所紀要』第8巻第2号。
- 経済産業省編(2008a)『通商白書』日経印刷。
- (2008b)『海外事業活動基本調査』経済産業省。
- ジェトロ(2004)『中国市場に挑む日系企業』(独)日本貿易振興機構。
- 中小企業庁編(2007)『中小企業白書(2007年版)』ぎょうせい。
- (2008)『中小企業白書(2008年版)』ぎょうせい。
- 日通総合研究所編(2008)『実務担当者のための最新 中国物流』大成出版社。
- 鷺尾紀吉(2003)『中小企業の中国投資行動』同友館。
- (2005)「中国市場における日系現地法人のマーケティング戦略の分析と検証」『中央学院大学社会システム研究所紀要』第5巻第2号。
- 新潟県及び(財)にいがた産業創造機構 内部資料
- (財)にいがた産業創造機構・大連経済事務所 内部資料

Chinese Market Entry of Japanese Local Industry and Overseas Business Support

Kiyoshi WASHIO

Graduate School of Commerce, Chuogakuin University, Japan

Abstract

This paper presents the Chinese market entry of Japanese local industry and the local management strategies. Japanese local industry invests and establishes local corporations in China, but local corporations are faced with some problems, for example the distribution of profits in joint venture, buildup of local distribution channel, procurement logistics, collection of bills and so on. These problems are partly based on Chinese business practice, and partly based on the management itself of local activities. This paper shows the strategic plan for Japanese local corporations to tackle these problems. Finally, overseas business support measures for Japanese local industry in Niigata Prefecture are added to strengthen overseas activities of local industry.

Keywords: local industry; Chinese market entry; overseas business support; local management strategies