

“さらなる” “新たなる”国際化に向けて —リーマン・ショック1年を迎え、北陸企業の課題—

環日本海経済交流センター 貿易・投資アドバイザー 野村 允

はじめに

2009年の世界経済は、2008年の前年比3%増から一転してマイナス成長になるものと推測されている。2008年後半のリーマン・ショックから大きな落ち込みを見せた世界経済は、2009年第1四半期を底に第2四半期には回復の兆しを見せたとは言え、その回復基調はV字型ではなく、中国、インドなど新興国に牽引されながらのまだら模様の緩やかな回復を辿るという新たな潮流に沿って進むものと見られる。

ジェトロ調査では、今後の日本企業の方向について「今回の世界同時不況は、日本企業の収益にも大きなダメージを与えたが新興市場からの収益が企業業績の支えとなり、今後ポスト不況を見据えた海外戦略を構築することが肝要である。当面、先進国経済は低迷状況を続けることが予想される中で、新興国の潜在的成長性に期待し、新興国を中心とした海外市場開拓に向けてチャレンジすることが求められている」と指摘している。

北陸企業は、世界経済の大きな変化を、企業の生き残り、発展へのチャンスととらえ、これまで経済交流を進めてきた北東アジア地域を主体に“さらなる”“新たなる”国際化に向けて挑戦することが求められており、今、危機をチャンスに活かす企業行動の転換時機と言えよう。本稿は、中国、ロシア、韓国を中心に既進出企業および新た

な事業展開を示している企業の動きについてヒアリングおよび既存資料、地元紙などを参考にしながらまとめ、今後の課題への対応についても簡単に触れてみた。

1. 北陸企業の動向と課題

(1) 概観

リーマン・ショックから1年を迎えた北陸の産業界は、機械など輸出関連企業が多く集積しているため受注急減に見舞われたが、最近、自動車部品、電子部品、素材などの関連企業に明るさが見え始めた。中でも、中国に多く進出している北陸企業は(表1)、中国の内需回復に伴い自動車・家電関連の受注に明るい兆しが見られるということである。反面、生産活動の遅れている業界もあり、今後の不透明な見通しの中で、内外の生産・販売体制の再編成をはかる地元大企業・中堅企業の動き、独自の技術を活用して海外市場の拡大を狙っている中小企業および親企業の去就を注視している下請け関連の企業など、北陸の産業界は複雑な様相を示しているようである。

(2) 市場別動向

A ロシア

近年、対口進出には逡巡を見せていた北陸企業の中で、建設機械の現地工場開設、貨車製造設備

表1 北陸企業の対岸諸国への進出状況

(単位：件)

国名	県名				主な進出企業		
	富山	石川	福井	北陸計	富山県	石川県	福井県
ロシア	5	2	1	8	伏木海陸運送 田島木材 YKK	奥野自動車商会	サンワ・アローズ (竹田材木店)
中国	200	100	103	403	タカギセイコー スギノマシン YKK	ヤギコーポレーション コマニ 小松電業所 アイ・オー・データ機器	井上ブリーツ 日華化学 新道繊維 セーレン
韓国	13	11	6	30	不二越 北陸電気工業 YKK	アサヒ装設 高山リード エフ・イーシー	日華化学 セーレン タケダレース
計	218	113	110	441			

資料：ジェトロ富山(2008/4)、ジェトロ金沢(2009/3)、福井商工会議所(2008/3)

の一部・自動車業界向け全自動プレスラインの受注などロシア市場への胎動が見られたが、リーマン・ショックの影響から具体的な展開には至っていない。

a 最近の動き

①既進出企業の設備増強

北洋材（原木）輸出に対するロシア側の課税率アップ状況の中で、永年ロシア市場で合弁事業を行ってきたA社（製材業）は、現地工場での木材乾燥機増設に踏み切った。その背景としては、原木から製品・半製品へのシフトが進む中で、増設設備の本格的稼働による製品の市場競争力の強化を指向したものと見られる。

②ロシア市場での販売促進

- ・製薬メーカーB社は、大手製薬会社から受託した医療用消炎鎮痛薬が海外市場で好調なため、ロシアを含む欧州などへの製品のグローバル展開を見据えた設備増設を実施した。
- ・工作機械メーカーC社は、高度加工需要の高まり傾向の中で、BRICsでの販路開拓を加速させロシア市場には代理店を設置した。
- ・港湾運送業のD社は、シベリア鉄道を利用したコンテナ航路需要の開拓（中古車輸出からの脱却）を加速させるため、ウラジオストク市に事務所（常駐員1名）を設置した。
- ・世界的な健康・美容ブームの中で、製薬メーカーE社は、目下、同社が開発した化粧品関連製品のロシア市場での販売を狙っている。その背景には、従来に比べて化粧品関連の情報入手が比較的容易になったロシア側の変化を挙げている。
- ・酒造業F社は、ロシア市場の日本食への関心の高まりの中で、同社製造の日本酒（地元ブランド化）をモスクワの“フードショー”に永年出品してきたが、最近、現地バイヤーからの引き合いが強まり、目下市場調査を実施中である。

③他県の事例から

- ・家具製造業G社（高山市）は、ロシア市場（モスクワ市）で木製ダイニング・リビングセットの販売に成功し、今後自社のショールームを設置する計画である。成功要因として、同セットを欧州展示会に連続出品してきた中で、モデルチェンジをしないことと、高品質さを

訴え続けてきたことがバイヤーに高く評価されたものと見られている。

b 今後の課題

ロシア経済は、当面、不透明な状況が続くものと予想され（ロシア政府は、2011年まで低成長が続くと予測）、対ロビジネス（特に、直接投資）の対応には引き続き慎重さが求められよう。今後、内需の回復とともに、ロシア政府の永年の課題であった国内市場の整備（具体的産業政策に基づく老朽設備の更新、産業の多角化・高度化、金融機能の充実など）を今後着実に進めていくことが出来れば、そのプロセスで具体的な対ロビジネスが胎動し、実現しよう。最近、ロシア政府は、ベンチャー育成の市場開設計画を発表し、また国営企業の民営化促進など従来の軌道を修正しようとする動きが報ぜられている。

日ロ経済関係を見ると、本年、プーチン首相来日の折、日本側に経済協力プロジェクト（インフラ整備、工場建設など）を提示するなど経済協力面での相互理解は深まりつつある。

北陸企業は、中長期的に見て、ロシア市場を有望視し、今後独自の生産技術を活かしてロシア市場へ参入し、またロシア市民の生活高度化が進む中で、日常生活品などの販売店、アンテナショップの進出など前向きなビジネス行動が散見される。

先頃、富山市で開催された「ロシア極東・中国東北地方のバイヤー招へい商談会」には日ロバイヤー20社余（食品関連、日常生活品、医薬品など）が集まったが、バイヤー達の反応はかなり良かった。目下、2012年開催のAPEC首脳会議に向けての「ウラジオストク市発展プラン」に沿った関連事業は進行中であるが、最近、中国・韓国企業の事業参加が活発化しており、今後の動向が注目される。

B 中国

中国へ進出している北陸企業は、中国のWTO加盟を機に活発化し、2000年から04年の間にピークを迎え、それ以降足踏み状態が続いていた。昨年秋のリーマン・ショックによって、機械関連の企業を中心に受注・生産減に見舞われたが、中国の内需拡大政策の浸透によって回復の兆しが見られる。今後、企業の生き残り、さらなる発展を目指して独自技術の活用、中国製品の調達などによ

って中国市場への参入を試みる動きとともに、既進出企業では拠点体制の再編成など、これからの対応（戦略）が問われようとしている。

a 新しい動き

①進出事例

- ・印刷会社A社は、独自で開発した印刷機（携帯電話本体のような曲面、凸凹の立体に細密な模様を印刷）を利用して、合弁会社を設立、現地工場向けに曲面印刷を実施予定。
- ・電気機器メーカーB社は、医療用液晶モニターを現地生産する方針で、2011年に子会社を設立予定（生産拠点－シェア20%）。
- ・海外ブランド品の中古・新品販売業C社は、既設の香港3号店に次いで、台北市に出店（現地法人）。
- ・耐圧ホースメーカーD社は、海外拠点として、タイ、上海に販売会社、大連に事務所を設置。

②新設備の導入

- ・工作機械メーカーE社は、これまで日中合弁会社が日系企業向けに高精度の工作機械を生産販売してきたが、現地の自動車メーカーとの取引拡大のため、低価格の機械を開発（部品の大半を中国製にするなど）、販売予定。
- ・繊維関連業F社は、独自のデジタル染色技術を活用し、計器盤、ドアの内側のにぎり手を染めるなど自動車の樹脂部品の染色に参入（中国の生産拠点に専用設備を導入）。

③販路の拡大

- ・織物製造業G社は、新クッション材（自動車内装材など）および介護用寝具、床ずれ防止用マットなど非衣料分野の強化、販売予定。
- ・プラスチック製品メーカーH社は、大連、重慶市に駐在員（中国人採用）を配置し、ペーパー用品の販路拡大。そのほか、上海市には既設の販売子会社を開設。最近、携帯電話受注に対応するため生産拠点の増強を計画。

④ビジネス・アライアンス

- ・プラスチックメーカーI社は、韓国へ進出（マンションブーム→浴槽用）。日韓合弁会社に中国企業が資本参加→青島市に日韓中の生産工場開設。近年、同工場はイギリスの鉄道関連企業から受注。
- ・食品加工調理機械メーカーJ社は、給食事業向けに韓国に進出（合弁企業設立）、同合弁

企業は上海市に生産工場を設立、当初、日本製機械を生産していたが、コスト上昇もあり、中国市場のニーズに合った機械を生産開始した。韓国のパートナーの役割は韓国企業の特徴であるスピード性を利用した電気機器関連を生産。

- ・工作機械機器メーカー（K社）、各種治具メーカー（L社－自社開発の精密製品）は、台湾企業経由で中国、欧州などへ販売。

⑤研究開発、事業化・実験

- ・ニット生地メーカーM社は、東レ合繊クラスターや鳥取大学と共同して、内モンゴル自治区で砂漠緑化事業の実験を行った。

b 今後の課題

中国経済は、昨年後半から今年前半にかけて減少を示したものの、内需主導の浸透で本格的な回復を示し、力強さを取り戻し、今年のGDPは8%台になるものと予測されている。中国への直接投資は、1～10月期が前年同期比13%増と、再び活発になってきた。今後、政府はバブルを抑えながら景気を持続させる経済運営を実施するものと見られる。

こうした情勢の中で、中国政府の外資政策は、自国産業の発展に供する重点産業を除き、国内産業保護のため、外資企業に対する優遇措置は漸次薄れていくものと見られる。また複雑な国内事情（新労働契約法の施行に伴う雇用問題など）が加わり、投資環境はより厳しいものになるものと思われる。反面、内需拡大策は世界各国で需要収縮の止まらない状況の中で、中国市場に新たな販路拡大、斬新な商品、サービスの提供を促すなど新たなビジネスチャンスを生むことになろう。

以下、北陸企業にとって新たに進出を試みる場合および既進出企業の課題をいくつかのヒアリングの中から抽出してみた。

①従来の対中ビジネスに対する認識の転換

例えば、現地法人（工場を含む）の事業活動のスタンスである従来の日本型（本社中心の経営方針など）から現地型（現地に立脚して地場企業、欧米企業等との取引拡大、高価・高品質製品のみを指向する方針から地場のニーズに即した高機能・比較的高品質な製品を安く生産・販売する、過剰な高品質化にとらわれない品質管理の実施など）へ転換する。いわゆる新しい対中ビジネスの

“さらなる” “新たなる”国際化に向けて —リーマン・ショック1年を迎え、北陸企業の課題—

仕組みづくりを指向することが肝要である。

②進出地域および既設の一部拠点をシフトしようとするケース

例えば、中国産業の北進論（沿海部→内陸・北東部）に沿って天津、河北省、山東省および遼寧省を中心とした東北地方などが検討に値しよう。

③企業自身の経営資源の活用・拡大

例えば、オンリーワン技術の開発を目指す中で、固有技術を国内の他分野へ活用する（ライバル企業、異業種企業との連携など）とともに、中国を含めた海外市場への挑戦を試みる。

④信頼のおける現地パートナーを見つけること

例えば、今回のヒアリングでは親日的な台湾企業を介するケースが多く見られた。

C 韓国

韓国に進出している北陸企業を概観すると、既進出企業のうち、2000年以前に進出した企業は大企業を主体に全体の8割を占めている。これらの企業の多くは、合弁形式で、現地パートナーの韓国企業に経営を委託している。近年、新規進出のケースは少ないが、販売目的の現地法人・営業所の開設、販売代理店の設置、生産委託、共同開発などのケースが散見される。

a 新しい動き

①新規進出

- ・総合ガラスメーカーA社は、天安市にグループ会社の工場設備等とメンテナンスなどを実施する現地法人を開設。事業が本格化すれば他社の設備開発を行う予定。A社は、韓国進出と同時に中国で生産工場および営業拠点を設置した。

②既設現地法人の活用拡大

- ・チップコンベヤーメーカーのB社は、既設現地法人を通じてマンション用宅配ボックス事業（企画、販売）の拡大化を行う（受注活動の強化）。

③生産委託

- ・工作機械メーカーC社は、韓国の工作機械メーカーに生産委託→現地の自動車部品メーカーに販売（現地の需要に沿った低価格機主体）。

④委託販売店の設置

- ・農業機械メーカーのD社は、ミニ精米機プラントの販売を現地企業に委託（現地パートナーはプラント販売、部品の供給、アフターサ

ービス、情報収集など販売代理店として100%に近い業務をこなしている）。

- ・各種チェーンメーカーE社は、韓国の鉄鋼商社と販売代理店契約を締結し、現地企業向けに汎用品、業界ごとに仕様を変えた特殊製品を販売計画。

⑤共同研究・開発

- ・抗体医薬分野のベンチャー企業F社は、韓国大手バイオ医薬品メーカーとともに新型インフルエンザ薬の開発に関する共同研究契約を締結。

以上のほか、韓国市場への販路拡大のため、輸出を行っている機能性パッチ製造・販売企業やアルミ製品の開発を手掛けている企業などがある。

b 今後の課題

昨秋以降、韓国経済の先行きに悲観的見方が往来していたが、本年に入り、景気対策の効果とウォン安によって、一部輸出産業に回復が見られる。

外需回復を背景に電機、自動車など主要製造業の生産が持ち直している。2010年には正常な成長軌道に復帰できるという声も聞かれる。こうした動きの中で、本年上期における日本からの直接投資が前年同期比83%増を示した。この背景は、円高・ウォン安に、韓国の液晶パネルのフル生産と関連素材の現地生産拡大投資の活発化があげられよう。

今後、日韓合意に基づき、「和解と信頼」の新しい100年に入ることへの期待感をこめて日韓産業協力の促進が予想され、韓国からの日本企業誘致活動も加わり、日本からの素材・部品関連企業の展開が推進されよう。北陸企業も、「北陸韓国経済交流会議」を継続し、韓国企業との「部品素材調達・供給展示会」などの開催や共同研究開発など具体的事業活動を進める中で企業展開が活発化してくることが予想される。

2. 北陸企業の対応（戦略）

(1) アンケート調査から

本年11月に発表された国際協力銀行のアンケート調査「わが国製造業の海外事業展開に関する調査報告」では、「今回の経済危機が日本企業に及ぼした影響は大きく、まだ尾を引いている。しかし、海外事業へ活路を求める動きは続いており、内需型の業種も含めて中国・インド等新興国の市

場への関心が高まっている。また、景気後進局面でも研究・開発は着実に行われ、特に今後の成長分野である環境関連事業での動きが注目される」とその調査要旨をまとめている。

本アンケート調査によると、今後中期的に見て有望事業展開先は表2の通りである。中国については引き続きトップを占めている。ここ数年中国市場を有望視する企業数は減少していたが、今回は増加に転じた。有望視する理由として「現地市場の成長性」がトップを続け、第2位の「安価な労働力」は減少し、トップとの差が拡大している。今後の課題としては「労働コストの上昇」、「法制運用の不透明」がトップを占めた。ロシアについては、前年度の4位から5位にランクダウンした。有望視する理由は「現地市場の成長性」がトップ、課題としては「法制運用の不透明」がトップを占めた。韓国については引き続き順位変更はなかった。有望視する理由は「現場市場の現場維持」がトップ、課題としては「他社との激しい競争」が第1位であった。

(2) 北陸企業の対応（戦略）

今後、日本市場は本格的な内需縮退の時代を迎えることが予想される中で、企業としてはよりグローバル化を推進することが大きな課題であり、そのための対応が問われている。こうした大きなうねりに沿って、当面、先進国経済は低迷を続けるものと見られるので、北陸企業としては、中国を主体とした新興国の潜在成長性に期待し、“さらなる”“新たな”海外戦略への挑戦が求められている。

以下、北陸企業の今後の対応について、簡条書

的に列挙した。

A 経営の現地化—海外戦略の意識転換—

海外経営戦略に対する従来の考え方、やり方の見直し、転換をはかる。例えば、従来海外市場に対しては、高価格でも高品質に固執するスタンスを貫いてきたが、コストを意識し、現地の多様なニーズに合った製品の生産・販売体制の転換、また現地経営をある程度委任できる人材の採用・育成などに努める。

B より幅広い情報のネットワーク化

例えば、現地ニーズ、ビジネスチャンスを適確に、早急に把握するため、台湾企業の利用、展示・商談会などの活用などを検討する。

C 企業経営者の現地視察

例えば、現地事情の変化やニーズをスピーディに、正確にキャッチし、ビジネスチャンスの可能性を見極めるため、企業経営者が定期的に現地視察を実施することが肝要である。そのためには、経営者をバックアップできる、国際ビジネスに長けた人材の育成が必要となる。

D 既存技術・ノウハウの活用および新技術の開発

例えば、自社で開発した新素材を利用→新製品開発→海外へ展開。自動車などで培った伝統ある技術・ノウハウを活かして航空機産業など新分野へ進出→海外へ展開など経営資源を活用する。

E 産官学、業種間（異業種も含め）など連携の強化

例えば、北陸3県繊維産業クラスターの活用、自動車関連分野と家電関連分野との共同研究開発→海外への展開など連携強化をはかる。

以上

表2 中期的（今後3年程度）有望事業展開先国・地域
(複数回答可)

順位		国・地域名	社数 480(471)	得票率 (%)	
1(1)	-	中国	353(297)	74(63)	↑
2(2)	-	インド	278(271)	58(58)	-
3(3)	-	ベトナム	149(152)	31(32)	↓
4(5)	↑	タイ	110(125)	23(27)	↓
5(4)	↓	ロシア	103(130)	21(28)	↓
6(6)	-	ブラジル	95(91)	20(19)	↑
7(7)	-	米国	65(78)	14(17)	↓
8(8)	-	インドネシア	52(41)	11(9)	↑
9(9)	-	韓国	31(27)	6(6)	-
10(12)	↑	マレーシア	26(20)	5(4)	↑

注：順位のカッコ内の数字は前回調査の順位
資料：「わが国製造企業の海外事業展開に関する調査報告」(2009/11 国際協力銀行)

(参考・引用資料)

「ジェトロ貿易投資白書」(2009年版)、「ロシアNIS経済速報」(社)ロシアNIS貿易会、「中国経済」(ジェトロ)、「Warm Topic」(北陸AJEC)、地元紙

(主なヒアリング先)

富山県機電工業会、石川県鉄工機電協会、日中投資促進機構、日中東北開発協会、ジェトロ(本部海外調査部および北陸3県貿易情報センター)、北陸3県企業など