

沖縄型現地法人化のススメ

沖縄型現地法人と沖縄支店型の差

ブルームーンパートナーズ株式会社
代表取締役 伊波貢（いは みつぐ）

E-mail:mitsugu_iha@bluemoon-p.com

「現地法人化」というのは、日本企業が海外展開する場合に用いられ、文字通り進出した国で会社を設立登記することだ。沖縄の場合も同様に、地元法人と沖縄支店では業績に差が出ることが多い。沖縄は市場としても魅力的なだけに、進出方法は慎重に検討してほしいものだ。

県外企業の方々との会話の中で、「沖縄においては信用力を得るためにも現地法人化をオススメします」と言うと、「北海道など、地方へ行くところも郷土愛が強いので一緒ですよ」と言われることが多い。なにも地元意識が強いのは沖縄に限ったことではなく、沖縄だけ特別視する必要は無いということだろう。ただ、実際には業績面で大きく影響すると思うのだが。

沖縄型現地法人と沖縄支店型の差

有名なところでは、全国的には携帯電話（スマートフォンを含む）で契約数 50% 程度のシェアを誇る NTT ドコモだが、沖縄では逆に沖縄セルラーの au ブランドが約 57 万台（平成 25 年 3 月末）と 50% 程度のシェアもつ。その違いにはさまざまな要因が存在するとみられるが、地元資本・地元経営陣の法人と九州支社の一支店の違いに起因するところも大きいと推察される。ほかの業界においても、コンビニ、宅配業、コールセンターなど、多くの業種で同様に沖縄型現地法人の方が優位に業務展開している事例がみられる。中国等では、日本のブランド企業も

広州〇〇など現地法人化し、現地名が社名に付くことが多い。県内においても、地元の企業かどうかは、消費者・就業者の視点、行財政の視点からも比較選別されるはずだ。

ちなみに、沖縄には法人企業数が 15,045 社（総務省「平成 21 年度経済センサス」）存在する。一方で、東京商工リサーチ社の検索サイトで社名に「沖縄」の名称が付く県内企業の数調べると 1,670 社。1 割以上が社名に「沖縄」を活用しているようだ。法人企業数が 16,569 社とほぼ同程度の宮崎県では、「宮崎」を活用した企業数は 995 社、6% に過ぎない。なお、「琉球」が付く会社数も 229 社と比較的多い。

なぜ、今沖縄が注目されているのか

とはいえ、本土企業にとって、沖縄の市場が魅力的でなければ、現地法人化してまで本格参入する意義がない。

単に消費市場としても、全国的に人口が減少に向かうなか、沖縄県の人口はあと十年以上増加が続くとみられ、魅力的な市場とみる向きも多い。県外からの移入人口増も続いている。また、観光客数も 600 万人弱と安定

しており、うち外国人観光客数が昨年は40万人程度にまで急速に拡大している。特に中華系観光客は購買力が高く、ドラッグストアや衣料品店、電気店、飲食店などにとっては見逃せない市場だろう。外資系ホテルの進出も増えてきた。

そして、雇う企業側の視点からみると、全国平均の7~8割程度の賃金水準は魅力的であり、コールセンターなど情報通信産業の進出が相次ぎ、2万人以上の雇用を生み出している。

さらに、国際物流ハブ事業の進展に伴い、沖縄ヤマト運輸社など、航空・物流関連企業の業容拡大が想定される。アジアを見すえた物流拠点は、大きな可能性を秘めているのだ。
沖縄が特殊な地域と考えられる背景

沖縄は、単に47分の1県にとどまらず、本土からすれば外国と同様に一つの国として捉える必要があるとみている。その背景として、概ね下記の3点が挙げられる。

背景① 郷土愛を超えた地域意識

琉球王国を形成していたという誇りが、独自のアイデンティティを有する県民意識に大きく影響していると考えられる。懐古主義を批判する向きもあるが、歴史的事実である。林泉忠氏が行った2009年アイデンティティ国際調査によると、県民で自分は「日本人」と答えた人は25.5%、対して「沖縄人」と答えた人は41.6%。「沖縄人で日本人」は29.7%だった。また、琉球新報社の2011年県民意識調査では、「沖縄人であることに誇りを感じている人」の割合は89.3%に達している。一地域の郷土愛レベルを超えた地域意識が存在しているはずだ。

背景② 地元企業優先意識の強さ

沖縄は隣県と物理的に接することがないこともあって、県内・県外企業を明確に区別しやすい。消費者の視点では、県産品愛用運動の展開に代表されるように、選べるのであ

れば県内企業を優先するという意識が強いだろう。また、就業の際にも、両親や親戚が、できれば県内企業を勧める割合が相対的に大きいのではないだろうか。さらに、行政の視点でも、助成金や委託事業の発注などは、地元本社を要件にすることが多い。つまり、本土資本の企業は、さまざまな視点で排他的な位置に置かれやすいのだ。

背景③ 独自の文化スタイル

中国、日本、米国の3か国の影響を受けてきたこともあって、食事・ファッション・建築・コミュニケーション方法・仕事感など、細部にわたって、本土のそれとは異なる部分も多い。このため、日本仕様のルール、システムをそのまま適用させづらい。異国なほどの独自の文化スタイルが存在するのだ。

中国と同様に「関係」を重視するビジネス

では、これらの背景を理解して、沖縄現地法人を設立すれば、うまく事が運ぶかといえはまだ甘いだろう。次に立ち足るののがビジネススタイルの違いという壁だ。中華系の人は「グワンシー（関係）」と呼ばれる人的ネットワークによって取引が決まることが多いといわれる。沖縄も、プラットフォームは日本仕様とはいえ、「関係」を重視する似た部分がある。「誰だれを知っている」「誰と親戚」など、信頼関係を築くうえでお互いの関係性で距離感を計るわけだ。大企業の名刺を出しても、関係性が見いだせなければ信頼は得られにくい。だから、県人は「出身地」「沖縄に来た由来」をよく聞くとする。

現地法人化することによるメリット

メリットとして、概ね下記の3点がある。
メリット① 地元で適合した経営判断

沖縄は、地域の郷土愛レベルを超えた意識が存在しており、ビジネススタイル、職場環境（駐車場等）、商品・サービスラインナップを沖縄に適合した手法に改めなければならない。しかし、本土本部で経営判断する組

織では、地元の感性を取り入れて経営判断するにはスピードが鈍くなる。なぜ本土と違う対応が必要か、沖縄の肌感覚の無い経営陣に理解してもらうのは結構手間がかかる。その間に、現地法人企業は、次々と沖縄のニーズにあった経営戦略を展開する。

メリット② 人材採用における優位性

極端に地元就職志向の強い沖縄では、県外転職リスクを伴う本土企業の優先順位が下がりがちだ。優秀な人材ほど、就職の選択権を有し、沖縄資本の入った会社を優先するというのは県民なら感覚的に理解できるところではないだろうか。親族・親戚の援護もあり、人材確保面では地元企業が断然有利となろう。

メリット③ 地元の経営支援

消費者のみならず、地元の行政施策や民間企業からのサポートも得られやすくなる。補助金や委託事業の受託、各種プロジェクトへの参画には地元登記企業の方が優位だ。さらに、地元資本を入れることで強力なパートナーが同時に得られるなど、支援者が増えるわけだ。

現地法人化しないことによる機会逸失

では、逆に現地法人化しないことによるマイナス面の影響はどうか。メリットの裏返し

だが、それ以外でも企業としての格が下がるなどの一面がある。例えば社長なら面談できるところ、支店長クラスでは面会予約が取り難い場合もあるだろう。また、売上高ランキングなどの地元メディアへの露出という点でも、そもそも対象とならない場合が多い。社員の視点からも、地元企業の成長がモチベーションの源泉になる場合もあるが、県外企業の場合この感覚が弱まる。

現地法人化成功企業の勘所

さらに、沖縄型現地法人で参入してきた企業が成功の確立を高めるための勘所を整理してみたい。まず、地域にあったビジネススタイルを構築することが肝要だ。例えば、牛丼の吉野家でさえ、沖縄進出の際に他府県と異なるセルフ方式を採用した。次に重要なのがCSR活動等を通じた地域社会への貢献だ。最後に、地元人材の積極採用、管理職への登用だ。成功している企業は地元出身の経営者を会社の顔としてメディアに押し出しているケースが多い。

本土企業の一支店として沖縄進出してもビジネスが成り立つ場合もあるだろうが、実はチャンスを大きく逸失している。沖縄進出の際は、沖縄型現地法人とすることをお勧めしたい。