

## 物流企業の海外展開に関する研究

坂本将吾  
SAKAMOTO, Shogo

運輸政策研究機構運輸政策研究所研究員

## 1—研究の背景と目的

製造業をはじめとする他産業の海外展開の増加とともに、日系物流企業の海外展開は主に1960年代から始まり、アジアを中心に多くの企業が海外展開を果たしている。

物流企業は、実運送と利用運送をはじめ、得意とする輸送モードや扱う品目など多様である。進出先の現地法人においても、輸送や保管などの物流機能を担う業務を様々な組み合わせで行なっている。さらに進出国への進出順序や時期、参入方法（資本比率や現地スタッフ採用の程度など）に至るまで、海外展開のプロセスも物流企業の戦略によってさまざまである。

本研究では、他産業（製造業や小売業）との比較と、これまでに物流企業が実際にどのように海外展開してきたのか統計データを用いた実態把握を通じて、物流企業の海外展開の特徴を明らかにする。そして、物流企業の海外展開を類型化し、類型ごとにどの程度事業が成功しているかを明らかにすることで、日系物流企業の今後の海外展開の持続性や、物流企業の海外展開を政策的に支援することの意義や必要性を評価することを本研究の目的とする。

製造業や小売業の海外展開の研究<sup>1), 2)</sup>に比べ、物流企業の海外展開の研究は少ない。物流企業の海外展開については、国別の現地法人数のトレンド、個別の企業、特に大手物流企業の海外展開の事例紹介<sup>3), 4)</sup>、各国のインフラ水準からみた物流事情の紹介、企業（製造業が中心）の海外展開における物流の重要性に関する研究<sup>5)</sup>が大部分である。大手から中小まで網羅した物流企業の海外展開の動向や、他産業と比較して物流企業自体の海外展開にどのような特徴があるのかは明らかにされていない。

日系物流企業の海外展開の動機として最も多いのは、国内で取引のある荷主の海外展開への随伴とされる。製造業をはじめ日系荷主の進出が多いアジア地域では、日系物流企業は大きなシェアを持ち、今後も取引は増加する見込みであるとする意見が多い<sup>注1)</sup>。一方で欧米系の物流企業には既に100カ国以上に進出している企業もある（日系物流企業で最も多い進出国数の2～3倍）。グローバルに展開する荷主との取引関係では、大規模なネットワークを持つ欧米系の物流企業が有利で

あるとされる。特にITへの莫大な投資により、世界中で在庫管理が可能で、共通のサービスの提供を実現している。入札では規模のメリットが働き、コストを抑えることが可能となっており、この点は日系物流企業が対抗できていない部分であるとの指摘が多い<sup>注2)</sup>。以上より、日系物流企業は日系荷主を中心に取引があるとする一方、グローバルな展開をする荷主との取引では競合が激しくなる、という状況が推測され、今後、日系物流企業の海外での事業展開の持続性を適切に評価する必要があると考えられる。

企業の海外進出支援は日本貿易振興機構（JETRO）をはじめ、中小企業全般を対象に実施されているが、他国（例えば韓国<sup>6)</sup>）のように特に物流企業を対象とした海外展開支援策は日本では実施されていない。物流企業の海外展開の特徴が整理できれば、従来の支援の課題や、物流企業に特化した支援の必要性を明らかにできると考えられる。

以上の現状を踏まえ、本研究の特徴は、大手から中小まで可能な限り多くの物流企業について、世界各国の現地法人数や個々の現地法人の事業内容・従業員数・出資比率、本国の本社の規模などの統計データを整理し、日系物流企業が現状でどのような海外展開を果たしているのか、そのパターンを網羅的に整理している点と、他産業との比較による物流企業の特徴を考察する点、の二点である。

## 2—物流企業の海外展開の特徴の考察

## 2.1 小売業の国際化に関する先行研究の整理

本研究では、物流業と同じ非製造業である小売業の国際化プロセスに関する研究<sup>2)</sup>の「小売国際化の組織行動モデル（以下、組織行動モデル）」を参考に、物流企業の海外展開の特徴を考察する。

組織行動モデルでは、まず、母国市場と進出先市場をわけ、それぞれに市場特性があると仮定し、この二つの市場間に地理的距離、心理的距離の二種類があると考え（小売業の場合、現地で商品が受け入れられるか、という意味で市場間の心理的距離も重視される）。母国市場側において、企業の特長、経営者の特性をわけて考える。

母国市場，進出先市場，企業特性，経営者特性は，参入動機に関わる要素である。参入動機の一般的な考え方はプッシュ要因とプル要因であり，二つの要因がそれぞれ市場環境，法的規則，経営戦略，その他に分けられる。

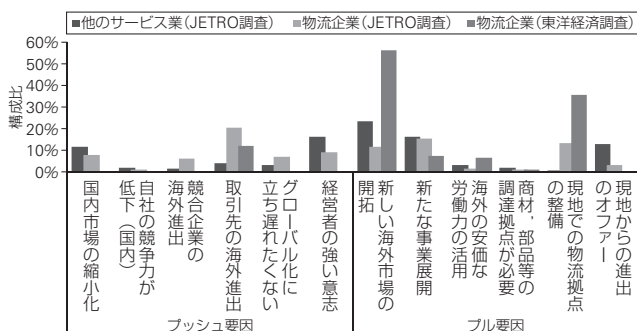
次に，企業特性，経営者の特性，進出先の市場を踏まえた「戦略の立案・実行（具体的には，小売事業モデルの選択，参入市場の選択，参入方法の選択，参入時期の選択）」が行われる。小売事業モデルは小売業務，商品調達，商品供給の3つにわけられる。参入方法の選択では，主にリスクと関与の高さに応じて，技術供与やフランチャイジングといった業務提携，合弁会社の設立，子会社の設立が選択対象とされる。

以上の選択の結果として進出先市場での成果が決まり，その成果が現地市場の特性に影響を与える。企業はその成果をもとに再度，戦略評価・選択し，拡大・現状維持・縮小・撤退を決める。そして進出先での成果，戦略の選択が，母国市場へとフィードバックされ，新しい進出先の意思決定へと活かされる。

以上の組織行動モデルは物流企業にも当てはまると考えられる。異なる点は個別の要素に含まれる具体的な内容とその影響の大きさである。特に，小売事業モデルが物流事業モデルとなり，小売業務は物流業務，商品調達は物流サービス調達，商品供給は物流サービス供給，にそれぞれ置き換えられる（表一）。物流業務には，物流の機能である輸送・保管・包装・流通加工・荷役・情報・フォワーディング・通関が含まれる。物流サービス調達には輸送手段（トラック，船舶，航空機など），倉庫，ドライバーの確保が含まれる。物流サービスの供給には輸送機関やドライバーを，荷主の依頼に合わせて割り当てることが含まれる。

■表一 小売事業モデルと物流事業モデルの比較

小売事業モデル	物流事業モデル
①小売業務 戦略や運営・管理	①物流業務 輸送・保管・包装・流通加工・荷役・情報・フォワーディング・通関
②商品調達 仕入れ，商品企画，調達の組織化	②輸送サービス調達 輸送手段（トラック，船舶，航空機など），倉庫，ドライバーの確保
③商品供給 在庫管理，配送など，物流関係	③輸送サービス供給 荷主の依頼に合わせた輸送手段やドライバーの割当



■図一 他サービス業と物流企業の海外展開理由の比較

## 2.2 その他サービス業と物流企業の比較分析

次に第二回サービス産業の海外展開実態調査（以下，JETRO調査<sup>7)</sup>）を用いて，物流企業とその他のサービス業の海外展開の理由（プッシュ要因・プル要因の区分は本研究による）の比較を行う（図一）<sup>注3)</sup>。取引相手に合わせて進出したという物流企業に対して，他のサービス業は海外市場の開拓や経営者の判断を理由としている。これは，物流企業が一般に荷主とともに進出することが多いと指摘されることと整合するが，別の調査における海外展開の理由への回答<sup>注4)</sup>では，取引先の海外進出への随伴が一番多くはない。両調査とも回答率は3割程度の調査であり慎重な解釈が必要であるが，一般に指摘されるような荷主との随伴だけでなく，積極的な市場開拓を理由とする物流企業もある程度の割合である可能性を示した。

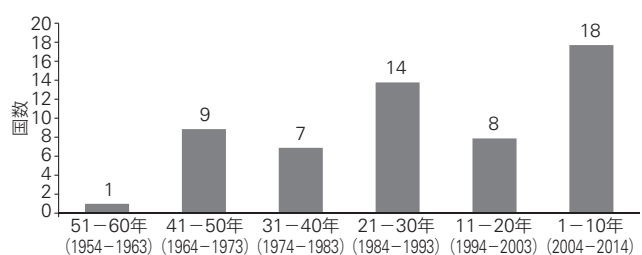
## 3—日系物流企業の海外展開の現状<sup>注5)</sup>

### 3.1 日系物流企業の海外展開の現状

日系物流企業の海外展開の現状として①海外展開割合，②国別の進出経過年を示す。

日系物流企業全体の海外展開割合は把握されていない。本研究では国際フレイトフォワードーズ協会（JIFFA）の会員企業の海外展開割合とJETRO調査の運輸・郵便業の調査結果から推測する。JIFFA会員企業406社のうち，現地法人を持つ企業は152社（駐在事務所のみは35社）であり37%の企業が海外展開をしている（2012年現在）。JETRO調査では運輸・郵便業の回答数116社のうち，48%が海外展開をしている。以上より，日系物流企業の海外展開の割合は4～5割と推測できる。

次に，国別の日系物流企業の進出からの経過年（日系物流企業がある国に初めて進出した年から，何年が経過しているか）を示す。最も早いのはアメリカ（経過年59年），次いでタイ（経過年50年），中国（経過年46年）である。20年以上経過している国は31カ国である。経過年数別の国数に整理したのが図二である。1960年代以降，継続して新しい国へ日系物流企業は進出している。



■図二 日系物流企業の初進出からの経過年数別の国数

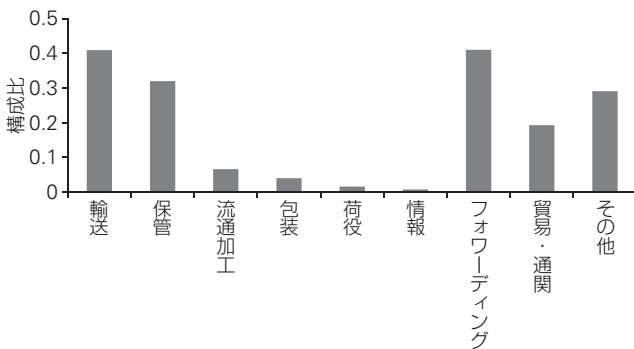
### 3.2 日系物流企業の海外展開パターンの分析

組織行動モデルのうち、物流事業モデル、参入市場の選択、参入方法の選択、参入時期の選択、フィードバックに合わせ、日系物流企業の海外展開動向を分析する。

まず物流事業モデルに関して現地法人の業務を機能（輸送、保管、流通加工、包装、荷役、情報、フォワーディング、貿易・通関、その他）の点から分類した（図-3）。輸送、保管、フォワーディングは3~4割、貿易・通関は2割の現地法人が行っている<sup>注6</sup>。

次に、参入市場の選択の分析の1つ目として、各企業の進出国数を示す（表-2）。6割の企業が1~5カ国、2割が6~10カ国、それ以上で2割である。最大の進出国数は38カ国であり、進出国数のばらつきが大きい。

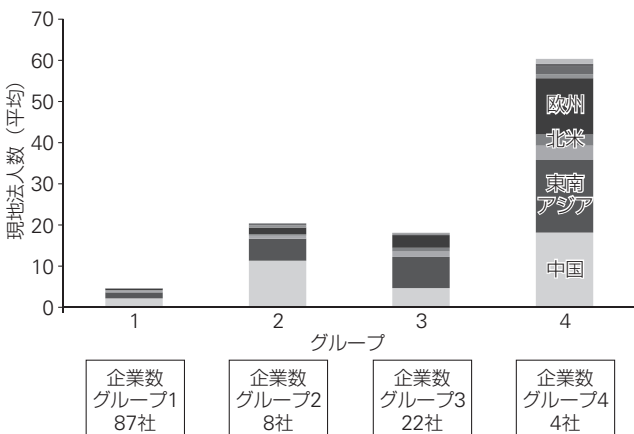
次に示すのは、各企業の国別の現地法人数を変数としたクラスター分析により、4つのグループに分類した結果である。グループ1は87社、グループ2は8社、グループ3は22社、グループ4は4社である。図-4はグループ毎の地域別の現地法人数の平均を示している。



■図-3 現地法人の主な業務内容の構成比<sup>注7</sup>

■表-2 日系物流企業の進出国数

進出国数	企業数	構成比
1-5カ国	94	63%
6-10カ国	29	19%
11-20カ国	16	11%
21カ国以上	10	7%



■図-4 現地法人数による日系物流企業の類型化

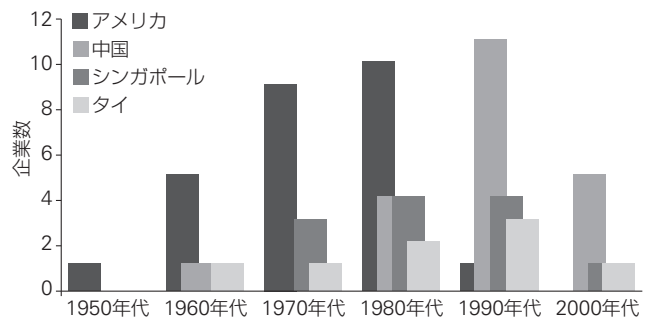
現地法人をさまざまな地域に多く展開しているグループ4が4社と限られた企業であることがわかる。グループ2と3は中国重視か、東南アジア重視かで分かれている。グループ4は進出国が少ないグループである。

参入市場の選択の分析の3つ目として、各企業が初めて進出した国の割合を整理した。アメリカ（33%）、中国（26%）、シンガポール（15%）、タイ（10%）の4カ国で86%であり、この4カ国のいずれかから進出していることがわかる。この上位四カ国について、初進出した時期別の進出企業数に示す（図-5）。初進出がアメリカの企業は1980年代までに進出しており、初進出が中国の企業は1990年代から急増している。タイ、シンガポールへの新規進出は1970年代以降続いている。

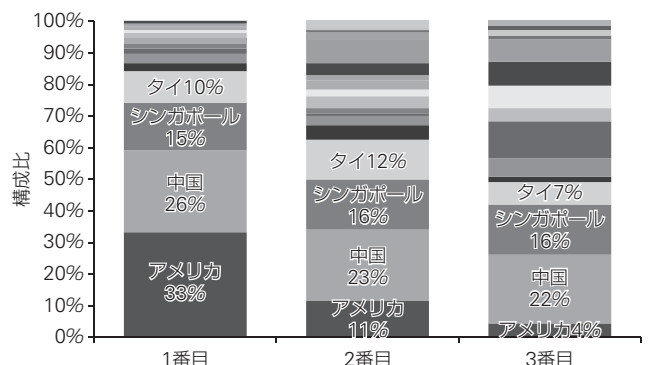
図-6は1番目、2番目、3番目に進出した国の割合を示す。2番目、3番目で上位4カ国が定義上減るのは当然であるが、この4カ国の占める割合は半数以上のままであり、4カ国から初期は選択していることがわかる。

次に、フィードバックの分析として、1カ国目から2カ国目の進出までの期間と2カ国目から3カ国目の進出までの期間を示す（図-7）。2カ国目から3カ国目の進出までの期間のほうが短い傾向にあり、海外展開のノウハウの蓄積による、組織学習の効果であると考えている。

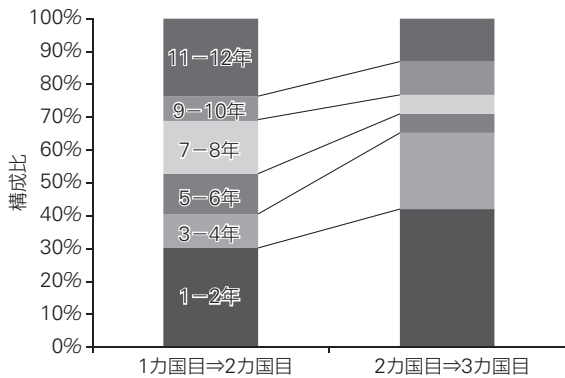
最後に、参入方法の選択の分析について3点示す。まず参入方法として、出資比率別の現地法人数を示す。8割近くが50%以上の出資となっており、子会社として設立していることがわかる（表-3）。



■図-5 初進出国上位4カ国の年代別初進出企業数



■図-6 1~3番目の進出国の割合



■図7 進出の間隔

■表3 出資比率別の現地法人数

出資比率	現地法人数	構成比
100%出資	526	54%
51-99%出資	217	22%
50%以下出資	239	24%

現地法人の所属する従業員に占める日本からの派遣員の割合は、約9割の現地法人で日本人派遣員の割合は30%以下であり、従業員は現地人が中心である。現地法人の代表の国籍は、15%ほどが日本人以外であり、一般に言われているように操業年数が経過するに従い日本人以外の代表に切り替えていくことは確認されなかった。

#### 4—まとめと今後の課題

本研究では、物流企業の海外展開の特徴を明らかにするため、小売業の海外展開プロセスに関する先行研究の知見（小売国際化の組織行動モデル）を整理し、物流企業の海外展開を組織行動モデルに対応させ考察した。

また、日系物流企業のこれまでの海外展開においてどのような意思決定がなされてきたのかを明らかにするために、組織行動モデルに沿った形で、統計データを用いて海外展開の動向の基礎的な分析を行った。これまでは網羅的なデータを用いては把握されてこなかった、日系物流企業の海外展開について、概況（海外展開の割合、進出からの経過年数）、他のサービス業との海外展開理由の違い、参入市場の選択（進出国数と進出国の組み合わせ、進出国の順番）、フィードバック（進出の間隔）、参入方法の選択（出資比率、日本人派遣員の割合、現地法人の代表者の国籍）を明らかにした。

今後の課題は以下のとおりである。今回は日系物流企業の

これまでの動向を詳細なデータを用いて分析したが、今後は個別企業のこれまでの海外展開をパターン類型化したうえで輸送量、利益、売上と海外展開のパターンの関係を分析し、どういった海外展開を支援していく必要があるのか評価していく。

取引している荷主の進出に合わせるというのが物流企業の特徴であるという一般的であるという意見の一方で、新規市場の開拓のため、という調査結果もある。海外進出の動機次第で支援の必要性や内容も異なったものとなると考えられるため海外未進出の企業も含めて進出意向を把握し支援策の検討を進めたい。

日系物流企業のサービスは高いとされるが、進出国で求められる水準とのギャップはないのか、現地ニーズに合わせないと事業展開が難しくなることがあるのか、あるいは日系のサービス水準を進出先のスタンダードとして広めることは可能なのか、といった諸点も検討したいと考えている。

#### 注

- 注1) 日系物流企業6社に対する日系物流企業の海外展開に関する現状認識や課題についてのヒアリングの結果より。
- 注2) 欧米系物流企業1社、物流関連団体3団体に対する、日系物流企業の海外展開に関する現状認識や課題についてのヒアリングの結果より。
- 注3) 物流企業に相当する運輸・郵便業の116社のデータを本研究のためにJETROより提供頂いた。
- 注4) 「海外進出企業総覧2012」会社別編の物流関連企業のうち、海外進出の理由の回答がある286現地法人（回答率27%）を用いた。
- 注5) 3章の分析のうち、経過年、業務内容、初進出国、進出順序、進出間隔、派遣員割合、代表者の国籍の分析には「海外進出企業総覧2012」会社別編の物流関連企業82社1072法人のデータを使用し、進出国数、現地法人数による類型化には「海外進出企業総覧2012」会社別編の物流関連企業と「日刊CARGO臨時増刊号」の物流企業を合わせた149社のデータを使用している。
- 注6) 分類は公表されている分類そのものではなく、「海外進出企業総覧」の事業内容を本研究で判断し分類した。「総合物流業」など分類が特定できなかったものは「その他」に含めているため、高めになっている。
- 注7) 一つの現地法人で複数の業務を行っている場合もあるため、合計は100%ではない。

#### 参考文献

- 1) 洞口治夫 [1992], 『日本企業の海外直接投資—アジアへの進出と撤退—』, 東京大学出版会。
- 2) 矢作敏行 [2007], 『小売国際化プロセス』, 有斐閣。
- 3) 鷲尾紀吉 [2011], “日本経済のアジアへの深化とわが国国際物流企業の海外展開”, 『中央学院大学商経論叢』, 第25巻, 第2号, pp. 3-18。
- 4) 国土交通政策研究所 [2013], “中国に進出している中小物流事業者の実態に関する調査研究”, 『国土交通政策研究』, 第108号。
- 5) 李志明・苦瀬博仁 [2005] “ロジスティクスの視点からみた日本企業の海外進出と撤退の要因”, 『日本物流学会誌』, 第13号, pp. 51-58。
- 6) 金日東 [2008], “韓国の「総合物流企業認証制度」に関する一考察”, 『日本物流学会誌』, 第16号, pp. 145-152。
- 7) 日本貿易振興機構 [2013], 「平成24年度第2回サービス産業の海外展開実態調査」。