

物流企業の海外展開に関する研究

A Study on the Overseas Development of
Logistics Companies

2014/05/27(火)
第35回 研究報告会

運輸政策研究所
研究員 坂本将吾

1. 研究の背景・目的

2. 研究の全体像・本報告の対象とする範囲

3. 物流企業の海外展開の特徴

- 小売国際化に関する先行研究
- 物流企業の海外展開の特徴の考察

4. 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動向分析

5. まとめと今後の課題

・物流企業の海外展開はどのように行われてきたのか？

- 業務内容×進出国×進出時期(順序)×参入方法・・・
- それぞれの海外展開パターンの成果(利益・取扱量)は？

・物流企業の海外展開の特徴は？

- 製造業や小売業の海外展開に比べ、研究の蓄積が少ない
- 企業の海外展開の際「物流がいかに重要か？」の研究は多数
- 「物流企業自体の海外展開」は個別企業・国の事例・物流事情の紹介が中心で全体の動向把握や、類型化はされていない
- 物流業を含むサービス業全般の海外進出調査(JETRO等)は実施されているが、物流企業のみに着目したものは少ない

・物流企業の海外展開の特徴の整理・類型化をすることで、政策的な支援の必要性を評価できるのではないか？

- ・物流企業の海外展開の特徴の整理・類型化
- ・日系物流企業の海外展開の評価
- ・支援策の必要性の評価

研究の全体像

1. 研究の背景・目的

2. 企業の海外展開プロセスの 概念整理

小売業

製造業

3. 物流企業の海外展開の 実態・課題

実態

課題

4. 物流企業の海外展開 特徴の整理・類型化

5. 日系物流企業の 海外展開の評価

6. 物流企業の海外展開 支援策の必要性評価

本報告の範囲

1. 研究の背景・目的

2. 企業の海外展開プロセスの 概念整理

小売業

製造業

3. 物流企業の海外展開の 実態・課題

実態

課題

4. 物流企業の海外展開 特徴の整理・類型化

5. 日系物流企業の 海外展開の評価

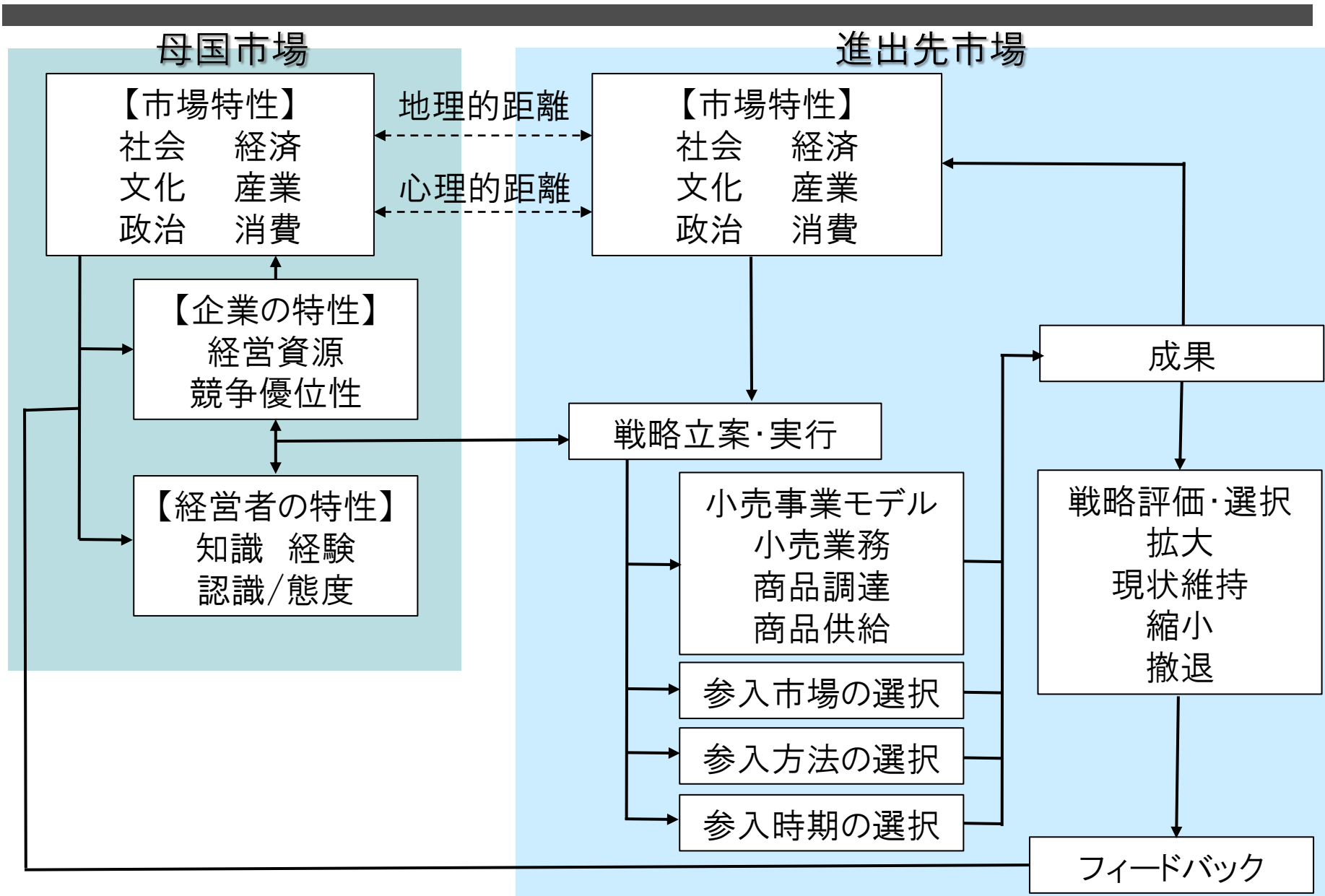
6. 物流企業の海外展開 支援策の必要性評価

3. 物流企業の海外展開の特徴

- 小売国際化に関する先行研究

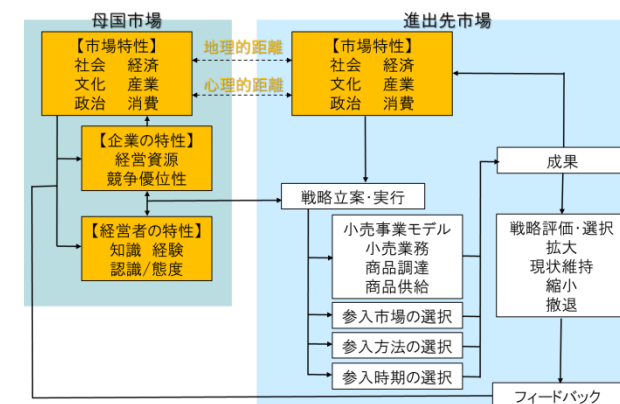
- 物流企業の海外展開の特徴の考察

小売国際化の組織行動モデル



小売国際化の組織行動モデル「参入動機」

	プッシュ要因 (国内)	プル要因 (国外)
市場環境	・人口の伸び鈍化 ・経済成長の鈍化・停滞 ・小売市場の成熟化 ・競争の激化	・人口の増加 ・経済成長の拡大・持続 ・小売市場の成長力 ・競争の未発達 ・経営規模の経済性 ・インフラ整備の進展
法的規制	・出店規制の強化 ・高税率	・関税・資本自由化 ・出店・営業規制の緩和 ・外国人就業者の規制緩和 ・優遇税制
経営戦略	・国際化の重要性認識 ・他社追随 ・余剰資金の活用	・地理的多角化による経営リスク分散 ・魅力的な不動産投資の機会(地価下落)
その他	・株主からの持続的成長への圧力	・投資に有利な為替レート



小売国際化の組織行動モデル 「小売事業モデル」

「小売事業モデル」

①小売業務システム

小売業態戦略の立案とその運営・管理システムで構成

②商品調達システム

商品の仕入活動

独自商品の企画・開発

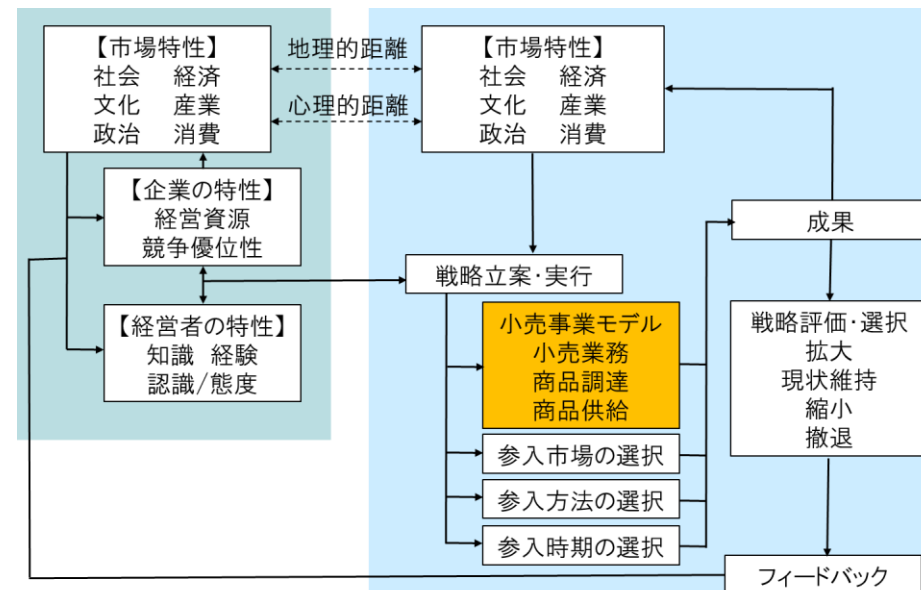
調達先の開拓・組織化

③商品供給システム

在庫管理、配送、流通加工

情報処理の物流・

情報流関連の業務



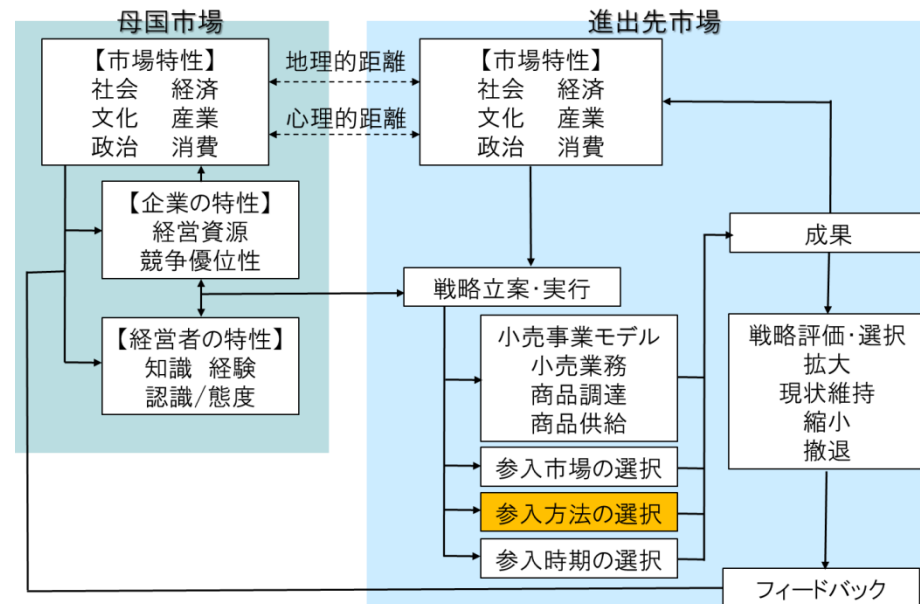
小売国際化の組織行動モデル「参入方法」

<低リスク・低関与型>

- ・業務提携(技術供与、フランチャイジング等)

<中高リスク・中高関与型>

- ・合併会社設立
- ・子会社設立(出資比率50%超)



小売国際化の組織行動モデル 「小売国際化プロセス」

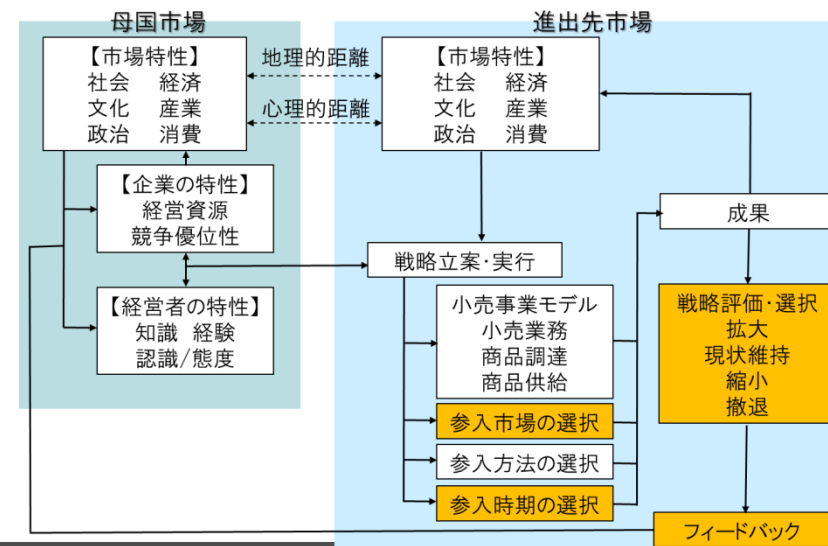
「小売国際化プロセス」は二重の過程として展開される

①個別参入プロセス

- 参入前の段階: フィージビリティスタディの実施
- 参入段階: 参入市場や参入時期の決定
- 参入後の現地化

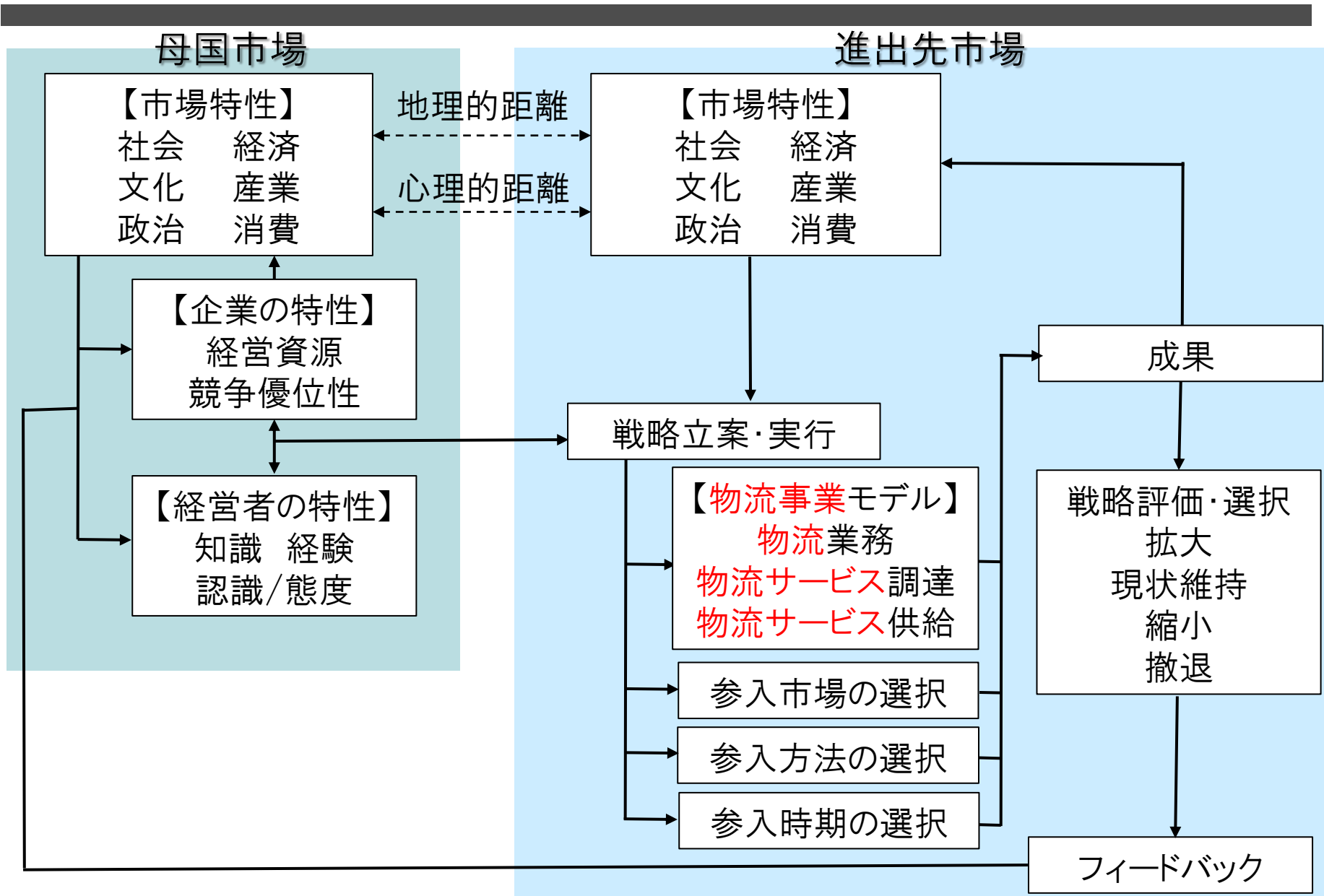
②個別参入プロセスが複数の進出先市場で繰り返される過程

- さきの国際化の経験と成果がのちの国際化を左右する
組織学習のプロセスとして捉え直される



-
- ### 3. 物流企業の海外展開の特徴
- 小売国際化に関する先行研究
 - 物流企業の海外展開の特徴の考察

組織行動モデル



物流事業モデル

物流業務

輸送・保管・包装・荷役・情報・フォワーディング・通関

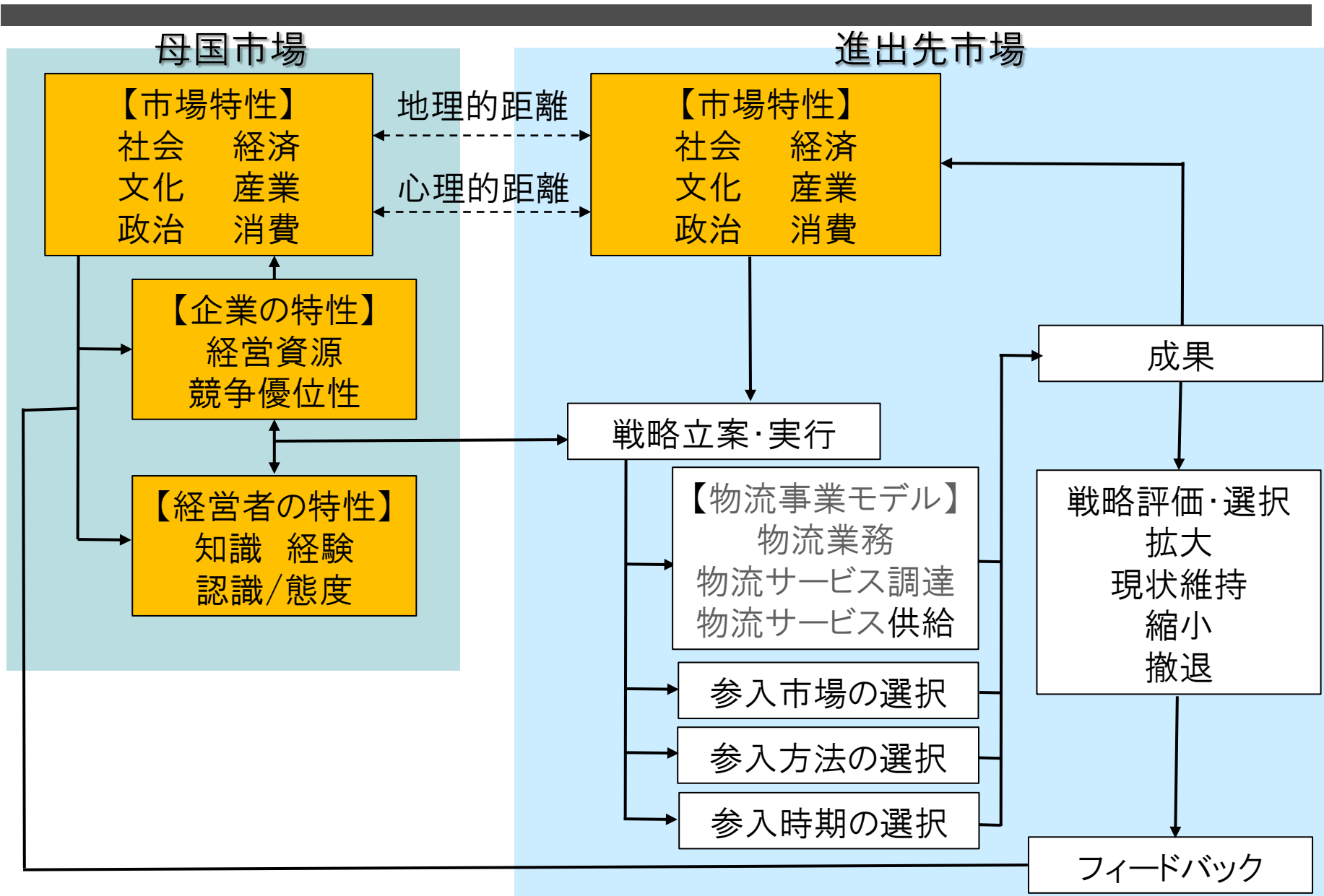
物流サービス調達

輸送機関(トラック、船舶、航空機)、倉庫、ドライバーの確保

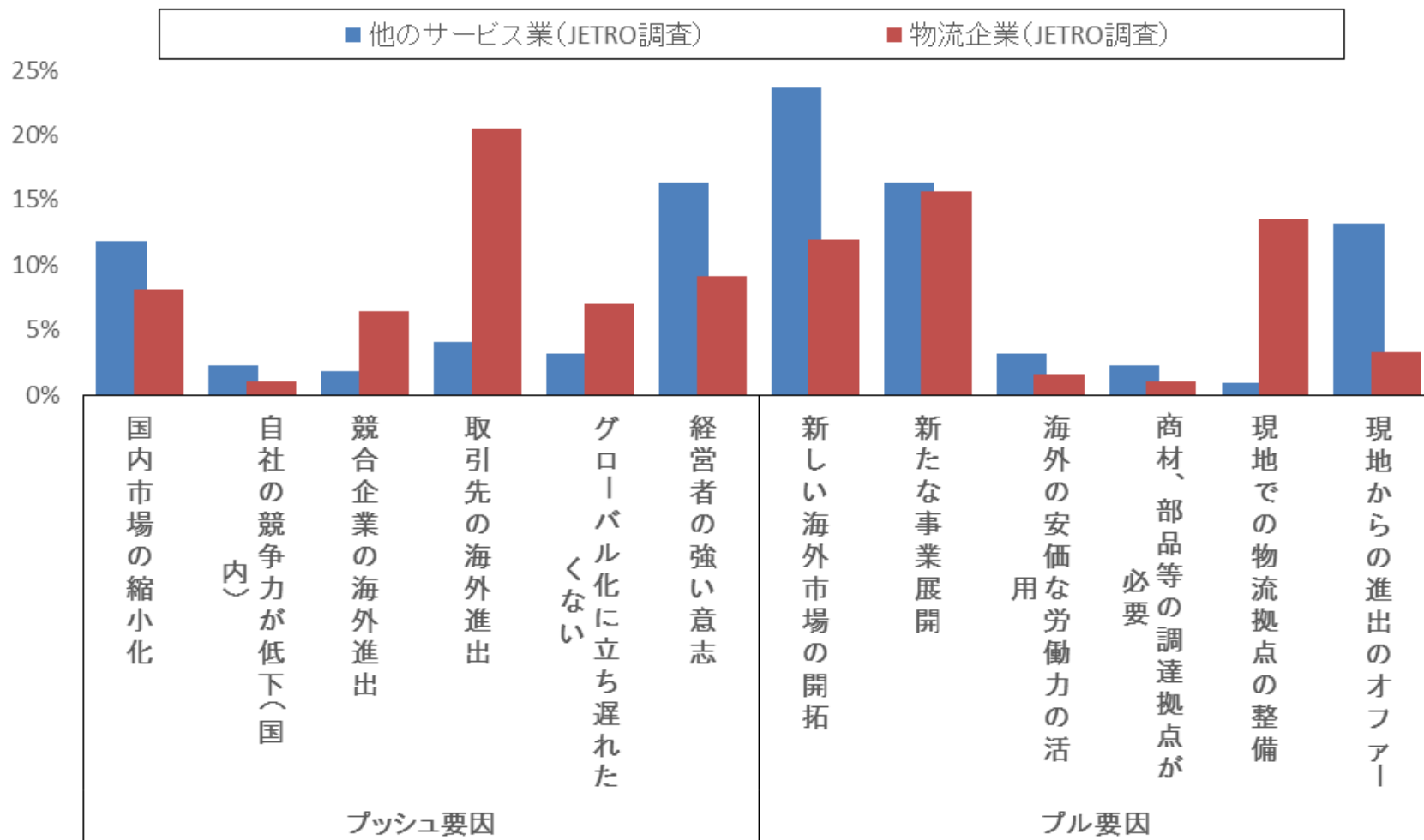
物流サービス供給

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

組織行動モデル

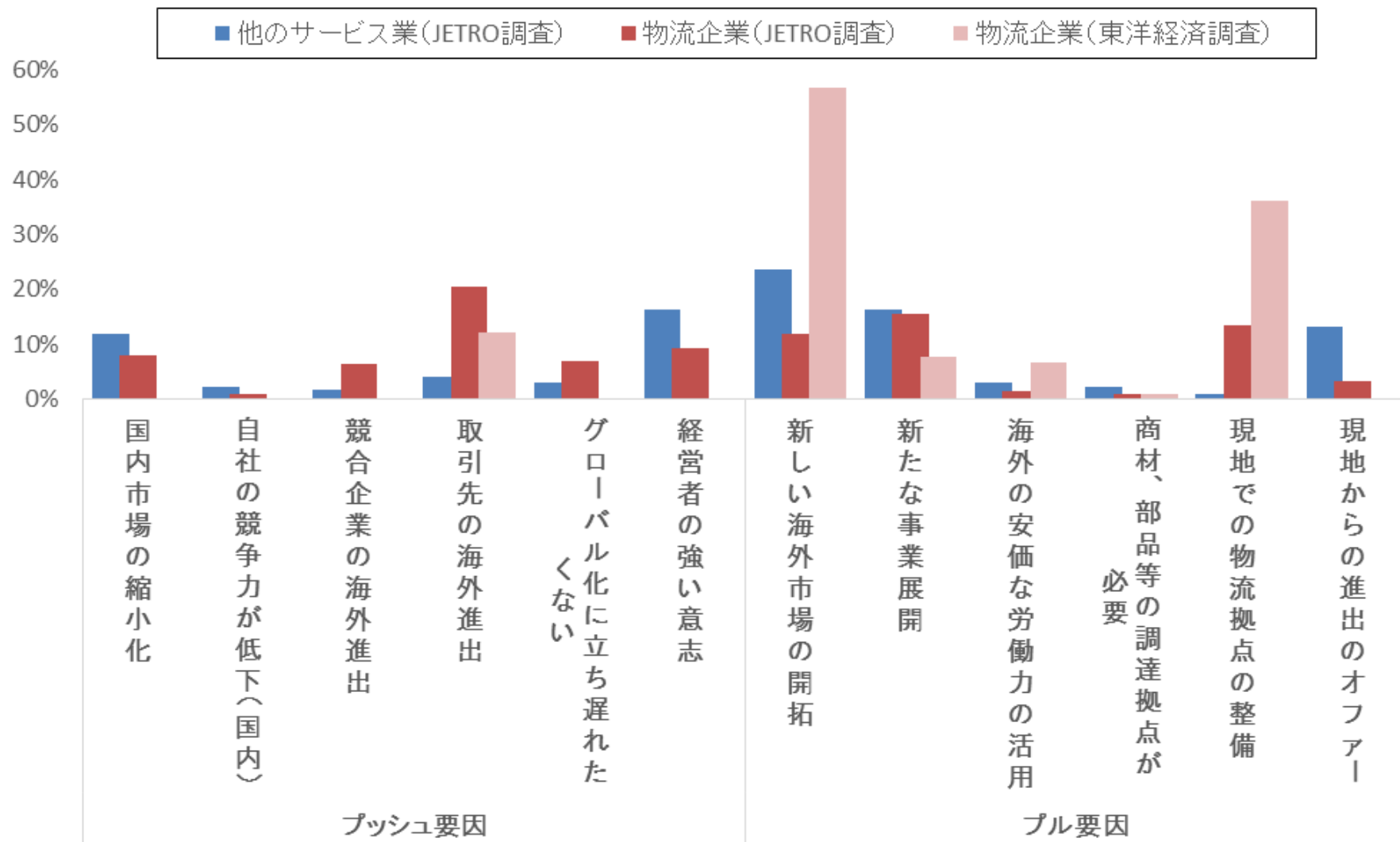


他のサービス業と物流企業の参入動機の比較



※『第2回 サービス産業の海外展開実態調査(2013)』、JETRO「その他サービス業(小売業・飲食サービス業・医療福祉・宿泊業・生活関連サービス業・教育学習支援業)」262社と「運輸・郵便業」116社を比較

他のサービス業と物流企業の参入の比較



※『第2回 サービス産業の海外展開実態調査(2013)』、JETRO「その他サービス業(小売業・飲食サービス業・医療福祉・宿泊業・生活関連サービス業・教育学習支援業)」262社と「運輸・郵便業」116社を比較

※『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った286現地法人(回答率27%)のデータより作成

4. 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動向分析

日系物流企業の海外展開割合（参考値）

日本フレイトフォワードズ
協会

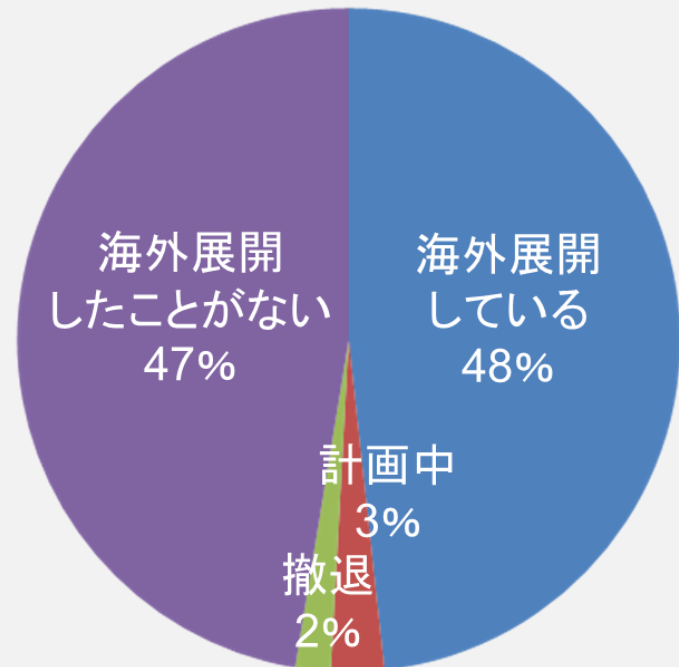
会員企業数406社

現地法人を持つ企業152社

⇒37%の企業が海外展開
（2012年現在）

『第2回サービス産業の海外展開実態調査』
JETRO、2013

運輸・郵便業116社の回答結果
（有効回答率23%）



※運輸・郵便業のみの回答結果をJETROより
本研究のためにご提供いただいた

日系物流企業の海外進出の概況(1)

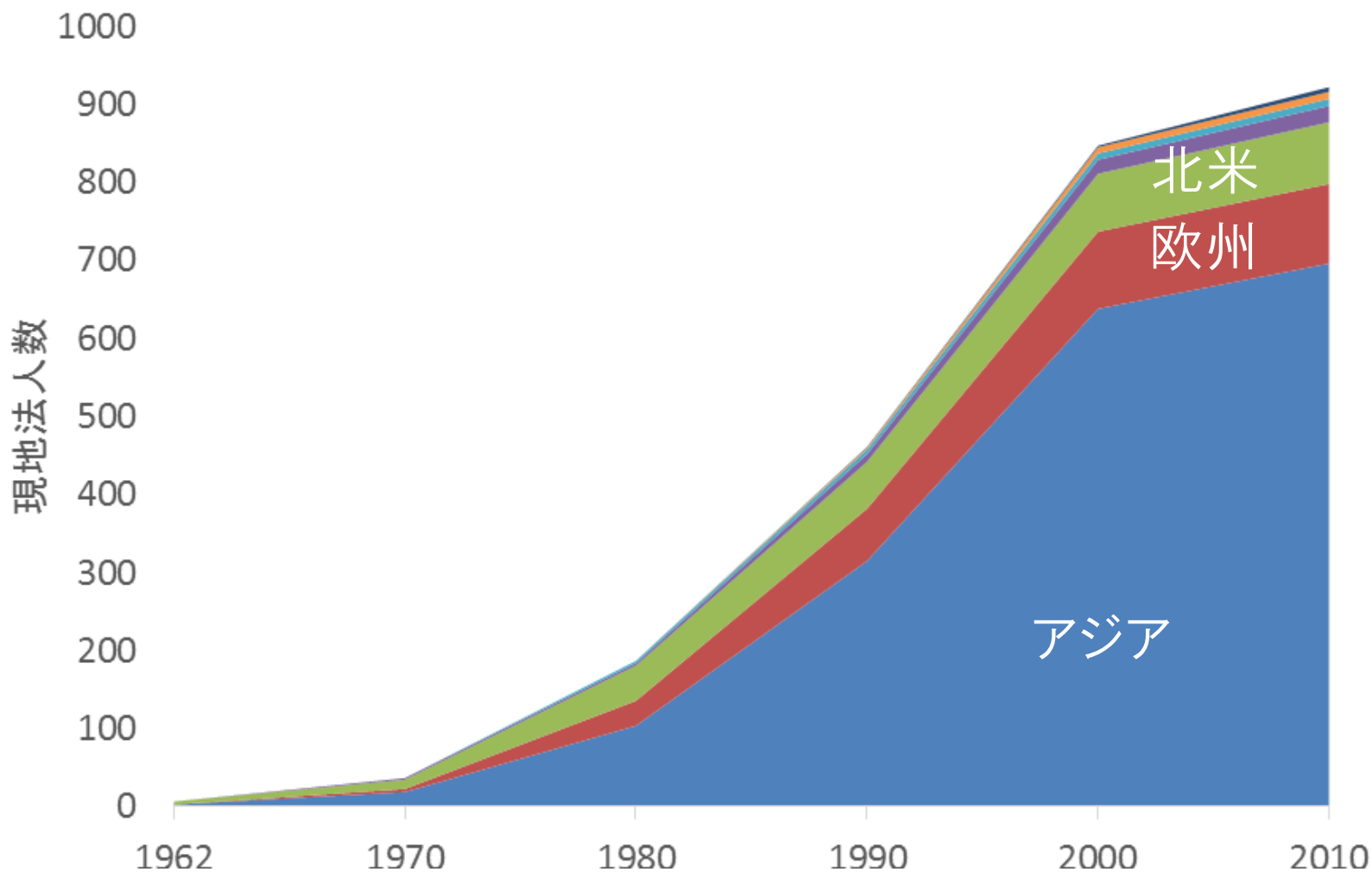
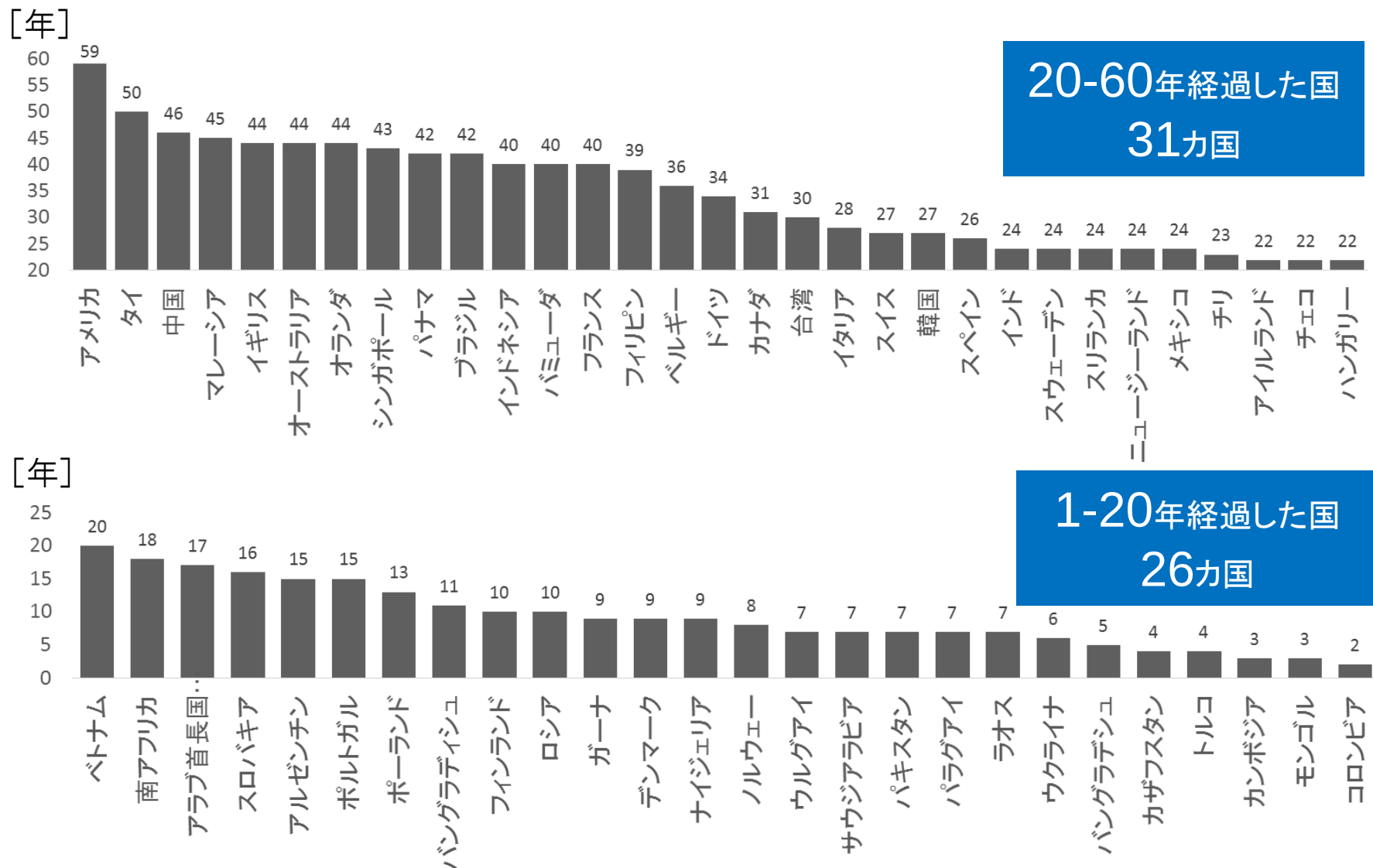


図 日系物流企業の現地法人数の推移

※JIFFA『我が国フォワーダーの海外進出状況、外国フォワーダーの日本進出状況(2012)』より作成
※JIFFA会員企業の現地法人のみ対象

日系物流企業の海外進出の概況(2)

日系物流企業の初進出からの経過年数



※『海外進出企業総覧2012』会社別編の物流関連企業82社1072現地法人のデータより作成

日系物流企業の海外展開の概況(3)

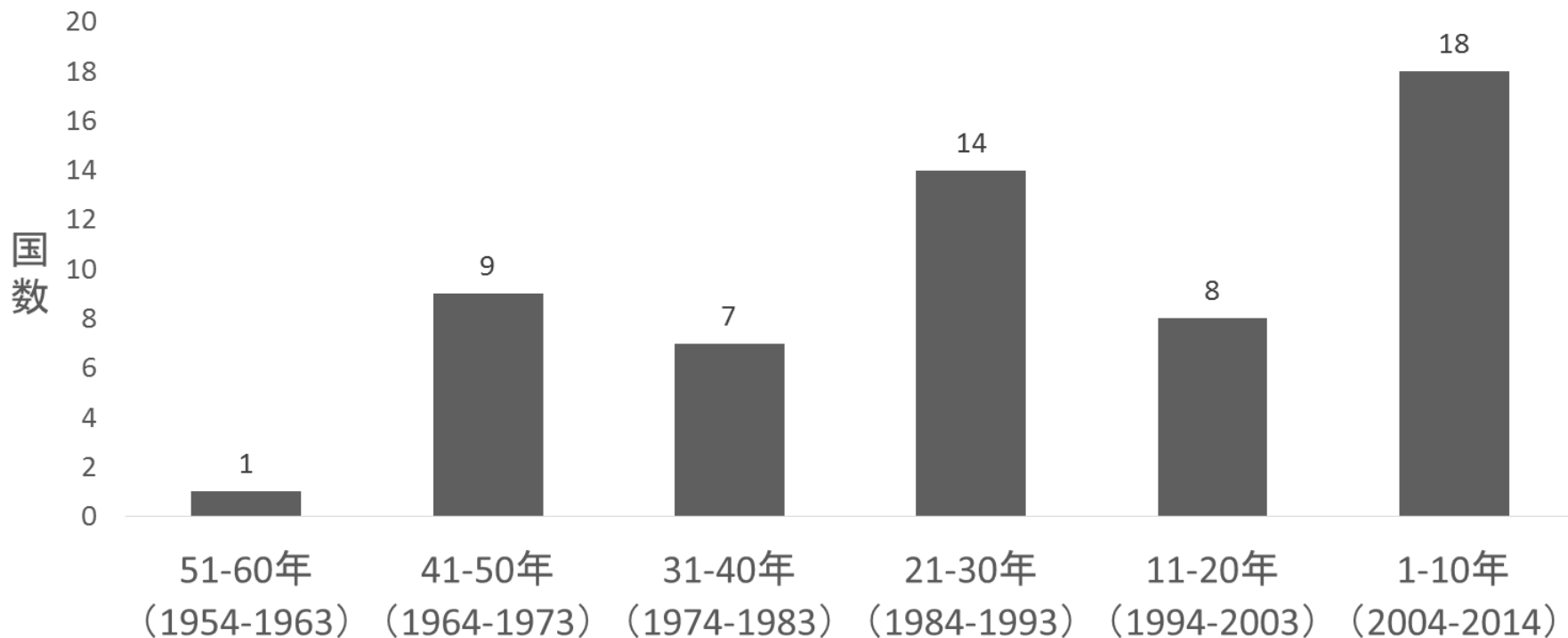
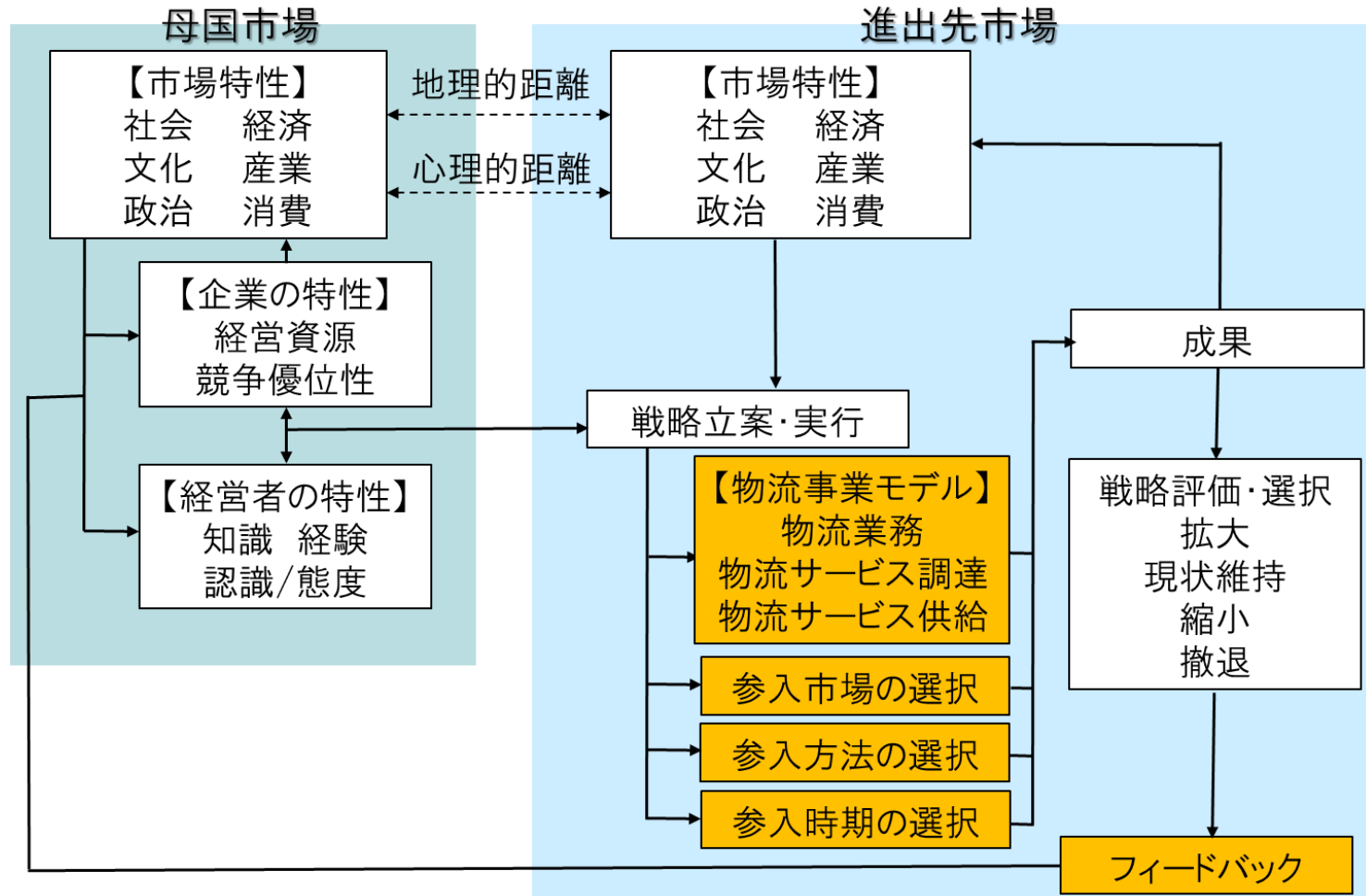


図 日系物流企業の初進出からの経過年数別の国数

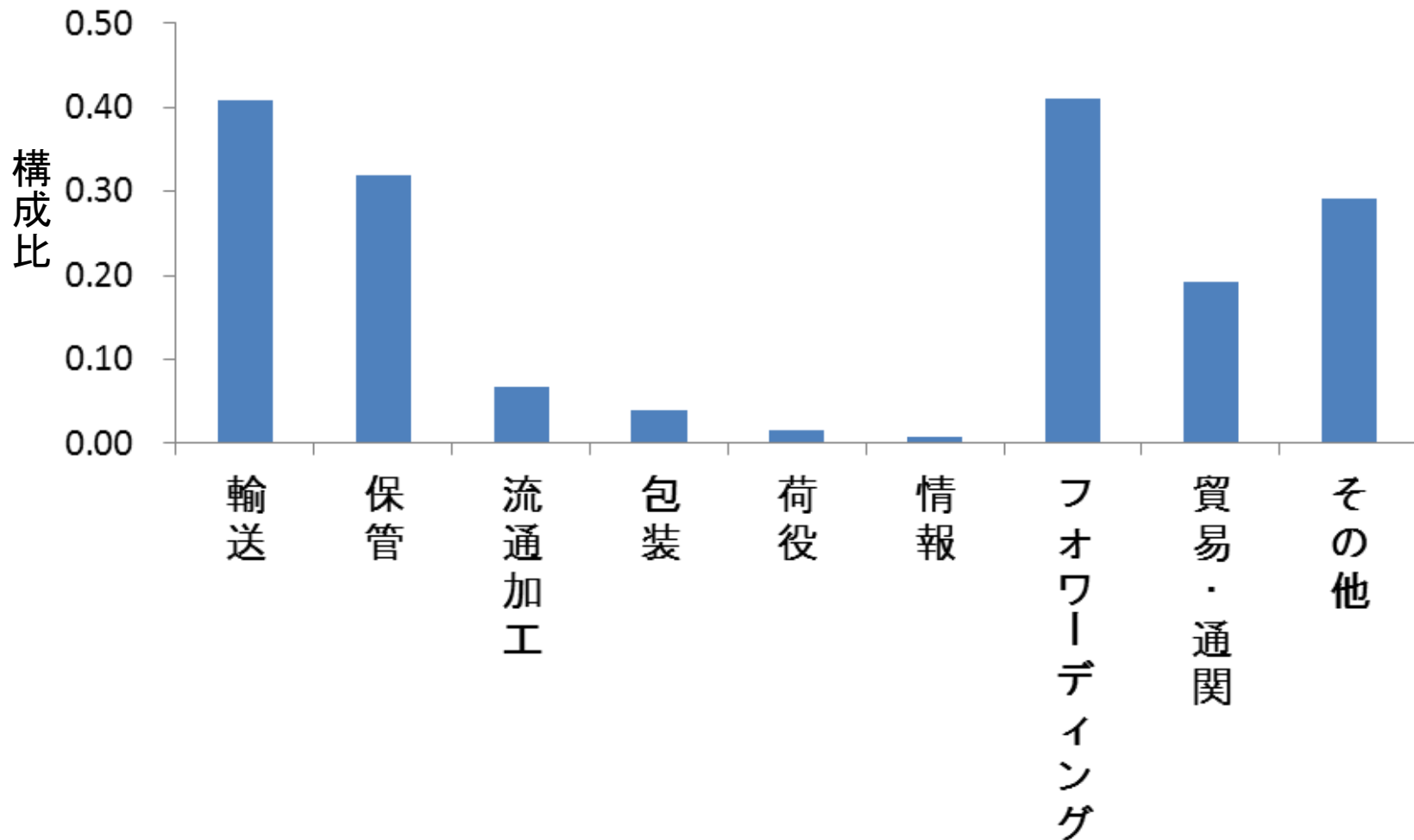
※『海外進出企業総覧2012』会社別編の物流関連企業82社1072現地法人のデータより作成

日系物流企業の海外展開の現状

個別企業的意思決定を示すモデルであるが、今回は「**日系物流企業全体**」としてこういった意思決定をこれまでしてきたのか？を整理する

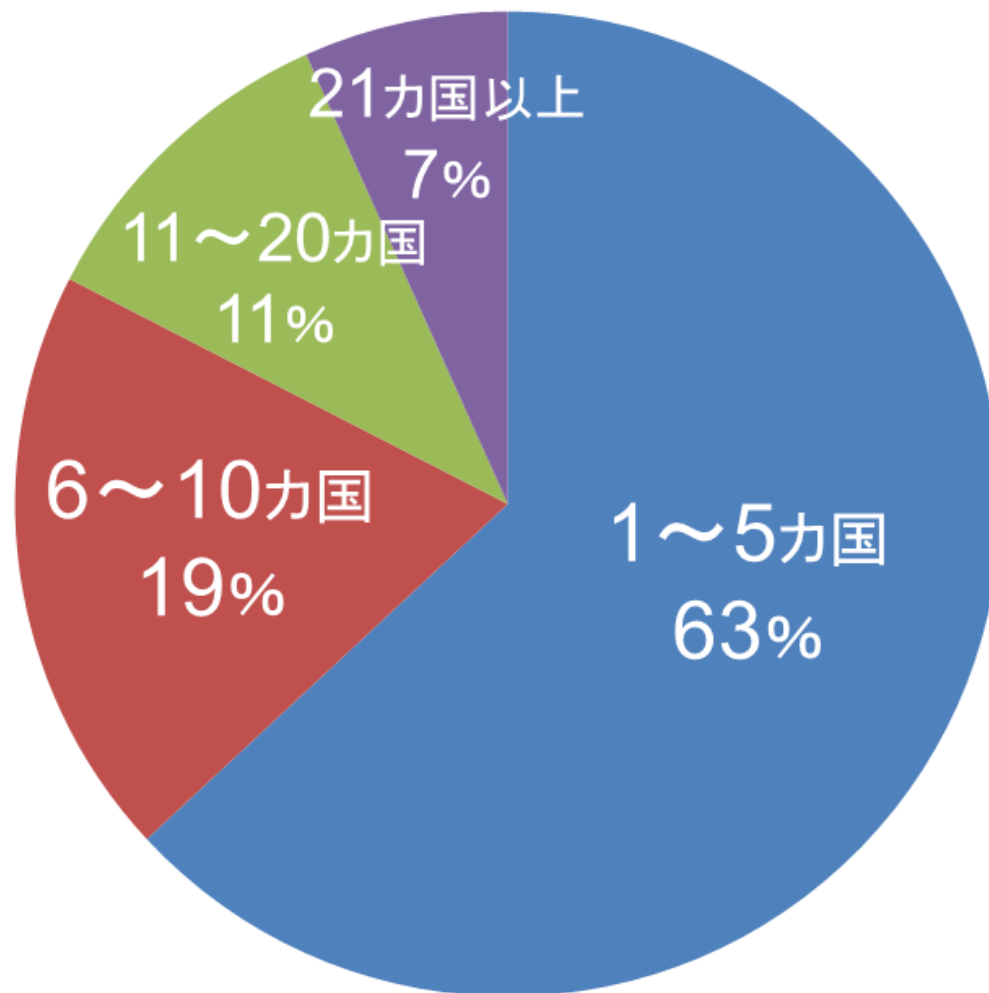


「物流事業モデル」物流業務



※『海外進出企業総覧2012』会社別編の物流関連企業82社1072現地法人のデータより作成
※「総合物流業」「物流サービス」など分類が特定できなかった場合はすべて「その他」とした

「参入市場の選択」の分析(1)

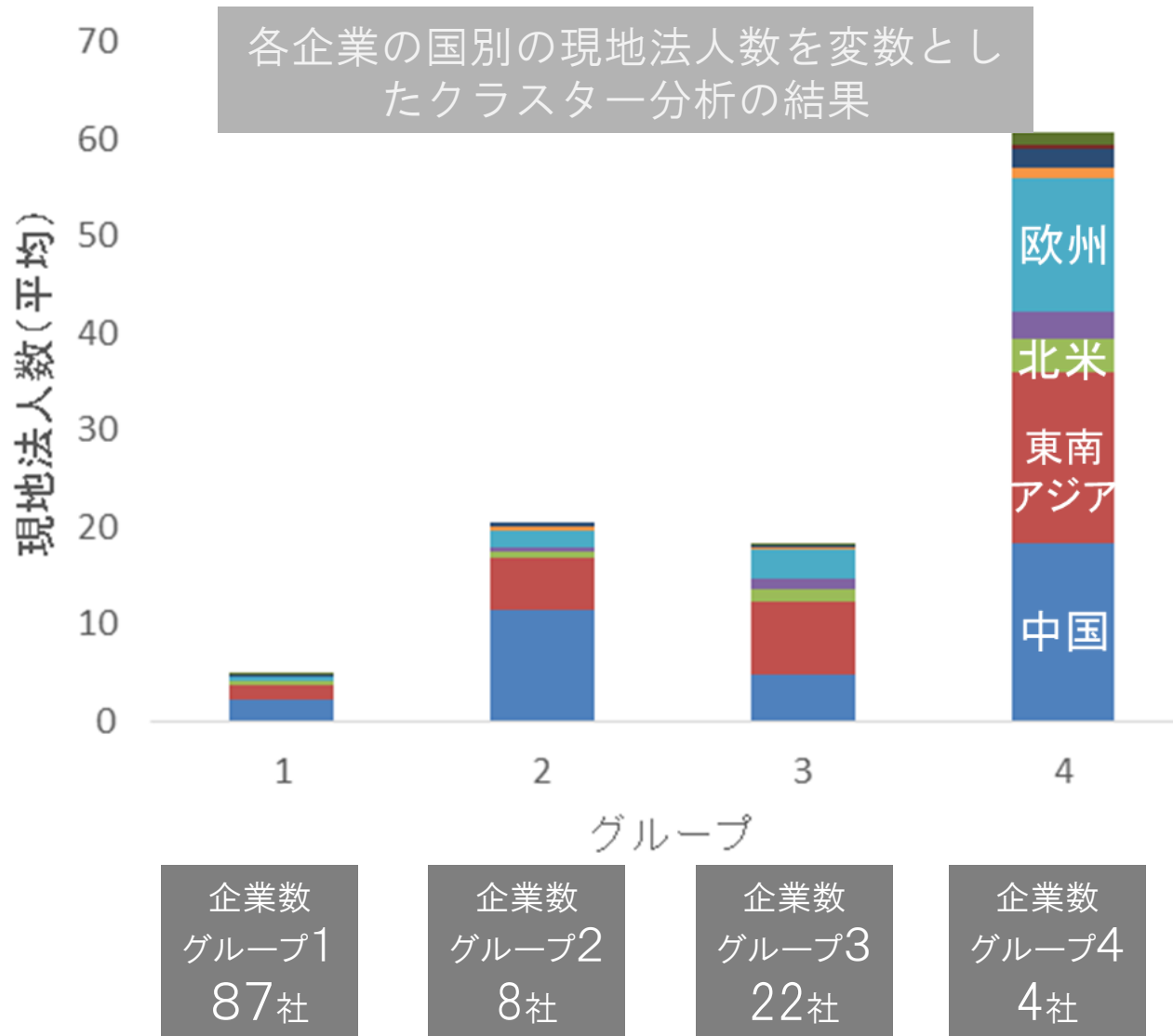


企業数:149
平均:6カ国
最大:38カ国

図 日系物流企業の進出国数

※『海外進出企業総覧2012会社別編』と『日刊CARGO臨時増刊号』の物流企業149社データより作成

「参入市場の選択」の分析(2)



※『海外進出企業総覧2012会社別編』と『日刊CARGO臨時増刊号』の物流企業149社データより作成

「参入市場の選択」の分析(3)

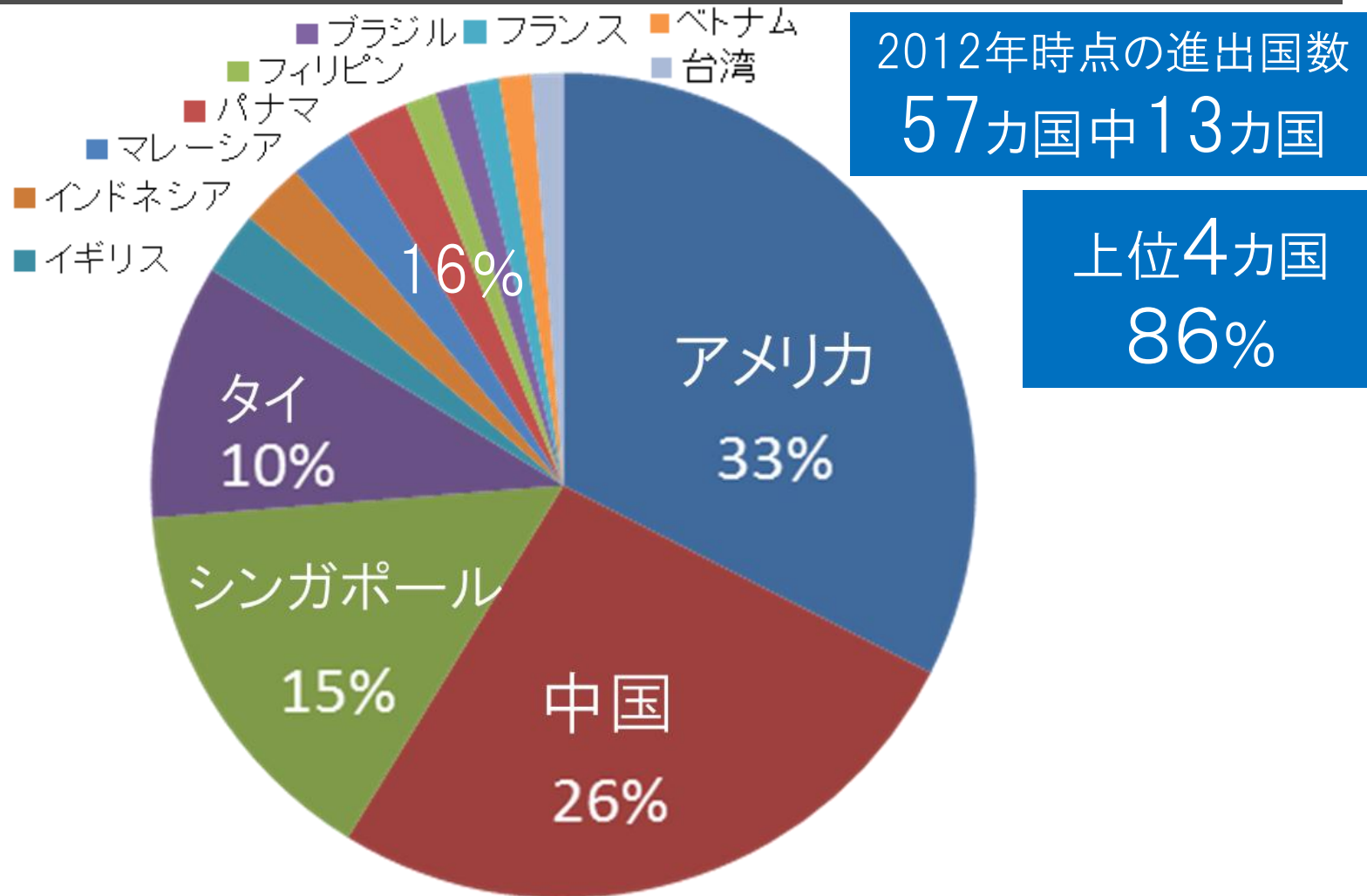


図 日系物流企業の初進出国の割合

※各物流企業の複数ある現地法人のうち、設立年の最も古い現地法人が進出した国を「初進出国」とした

※『海外進出企業総覧2012』会社別編の物流関連企業82社のデータより作成

「参入市場・参入時期の選択」の分析(1)

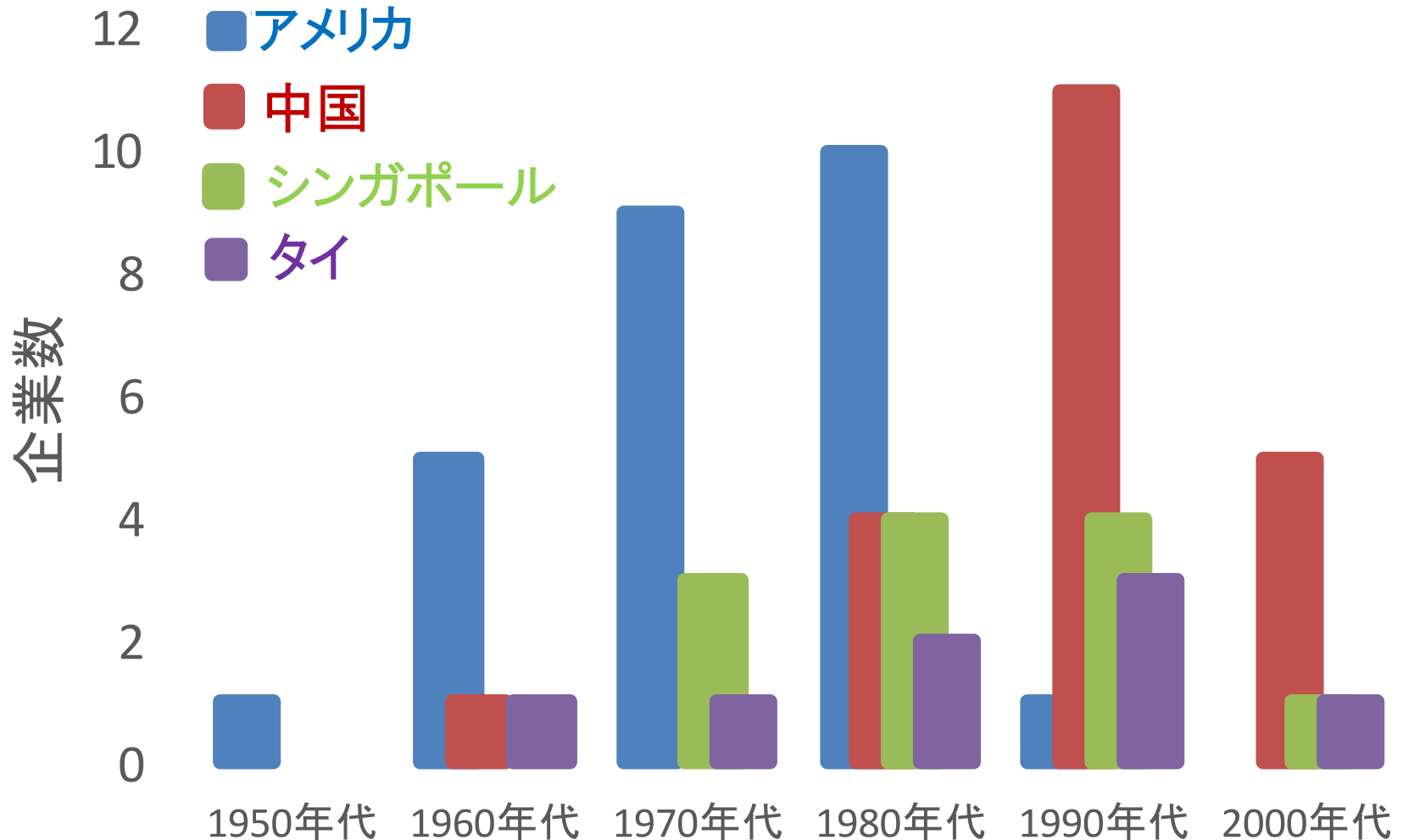
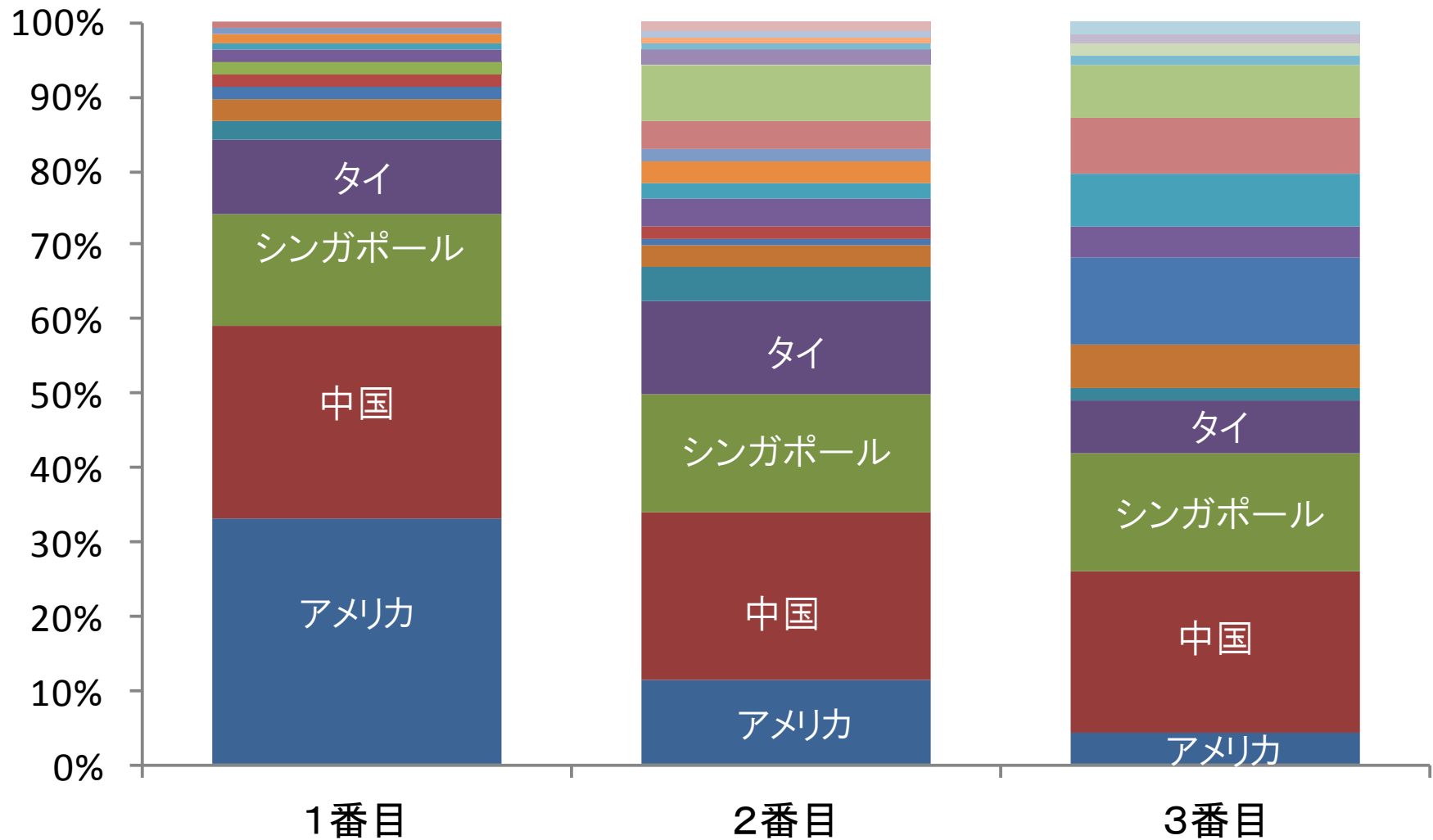


図 上位4カ国の年代別・初進出企業数

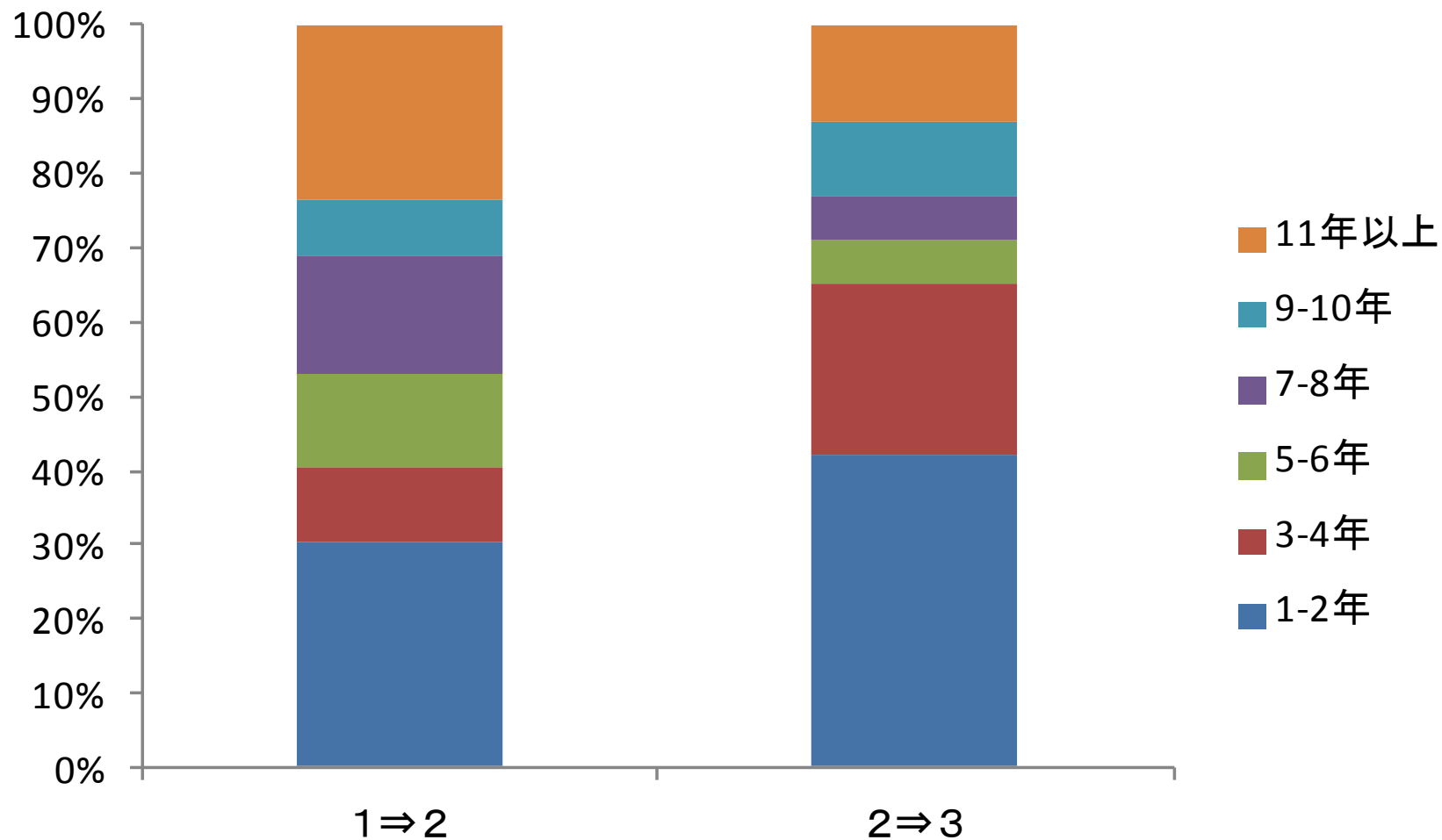
※『海外進出企業総覧2012』会社別編の物流関連企業82社1072現地法人のデータより作成

「参入市場・参入時期の選択」の分析(2)



※『海外進出企業総覧2012』会社別編の物流関連企業82社1072現地法人のデータより作成

「フィードバック」の分析



※『海外進出企業総覧2012』会社別編の物流関連企業82社1072現地法人のデータより作成

「参入方法の選択」の分析(1)

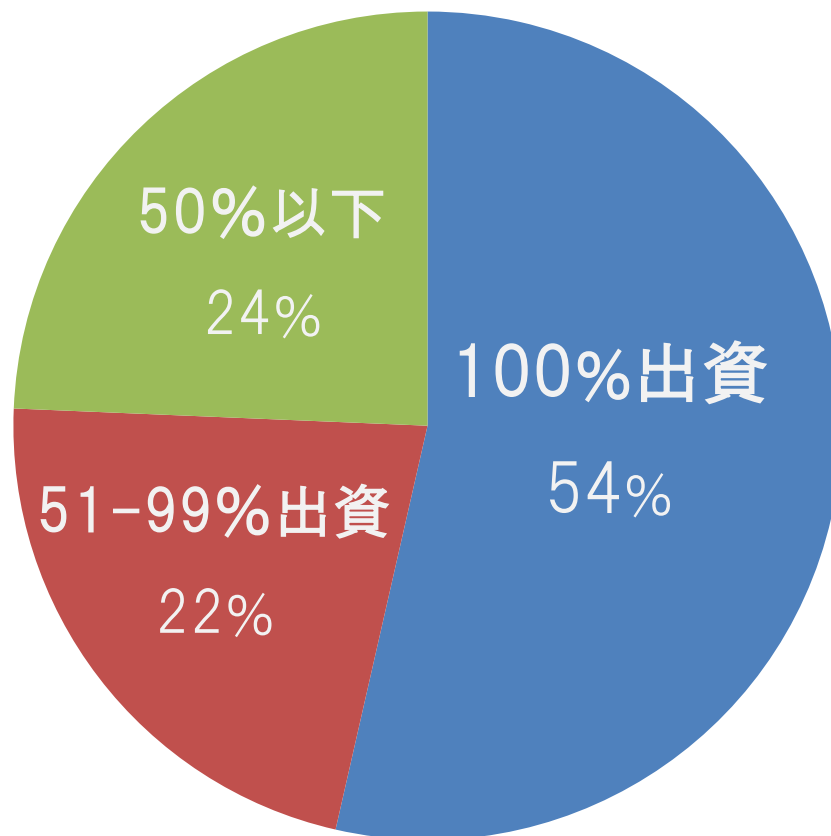
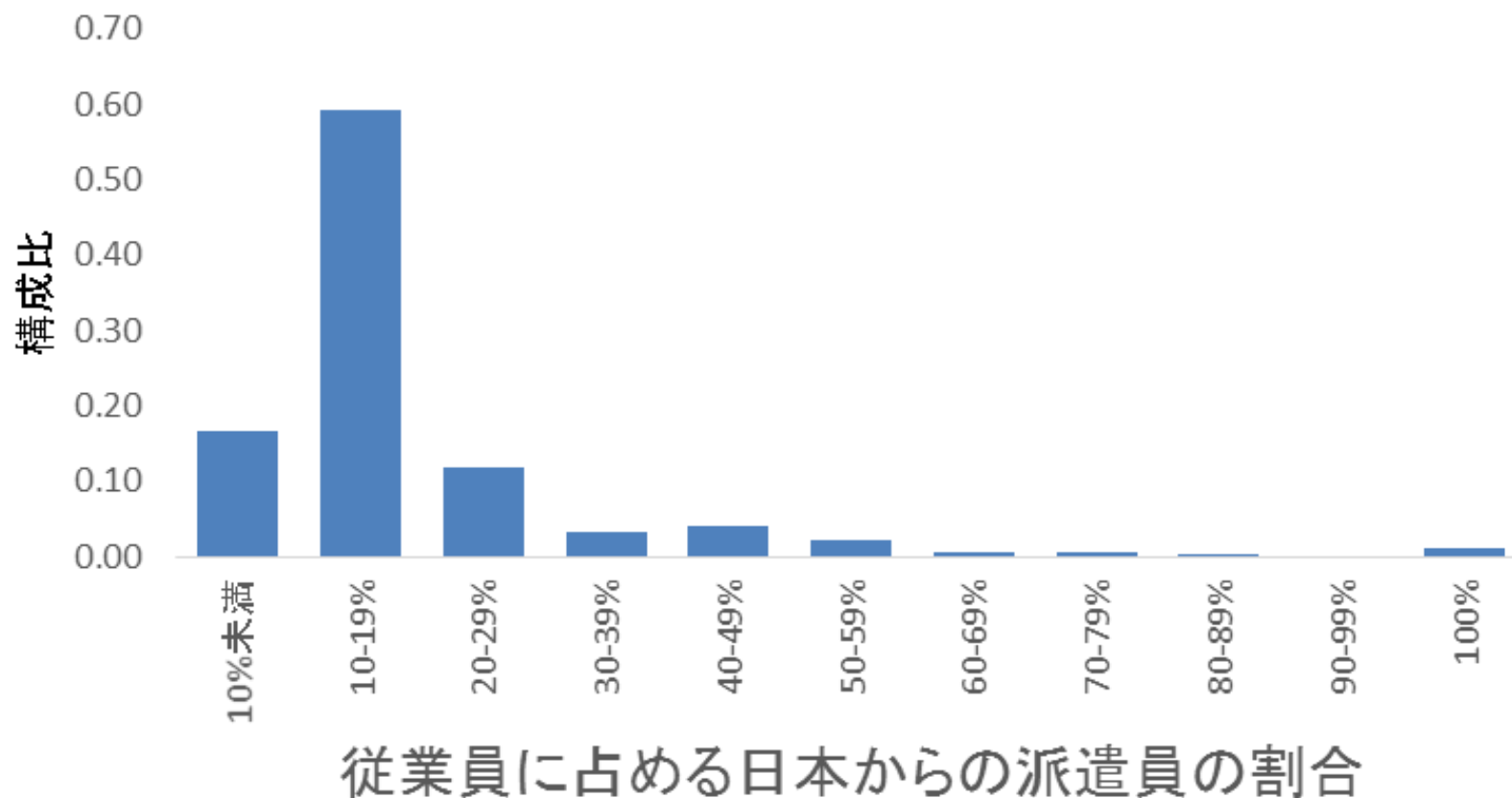


図 出資比率別の現地法人数(構成比)

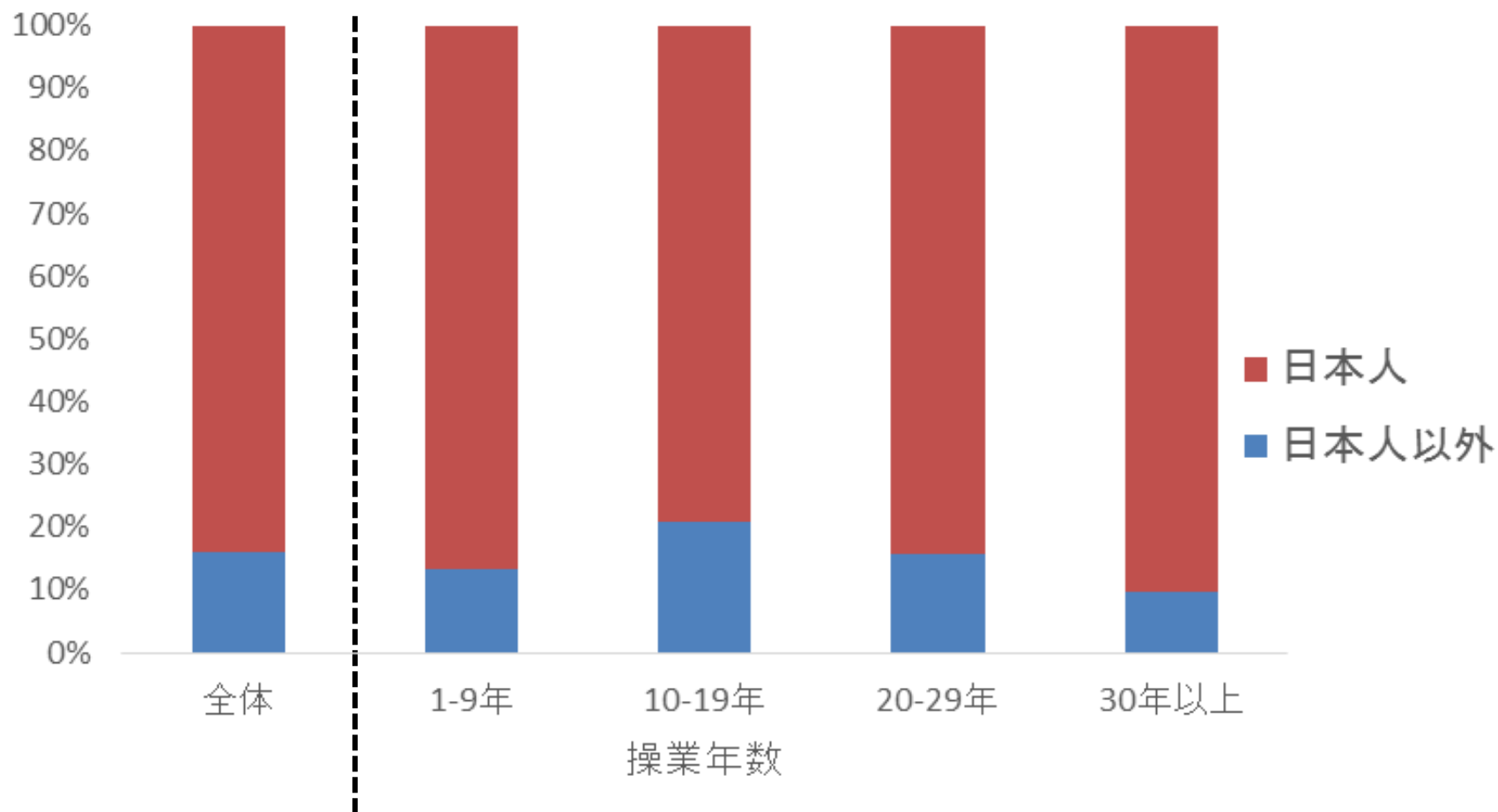
※『海外進出企業総覧2012』会社別編の物流関連企業のうち、出資比率の回答があった982現地法人のデータより作成

「参入方法の選択」の分析(2)



※『海外進出企業総覧2012』会社別編の物流関連企業のうち、従業員の回答があった750現地法人のデータより作成

「参入方法の選択」の分析(3) 現地法人の代表者の国籍



※『海外進出企業総覧2012』会社別編の物流関連企業のうち、代表者名の回答があった384現地法人のデータより作成

- ・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）を整理した
- ・物流企業の海外展開を組織行動モデルに当てはめ、違いを考察した
- ・これまでの日系物流企業の海外展開の動向を「組織行動モデル」に沿って整理し、特徴を考察した

①「成果(輸送量・利益・売上)」の分析

➤ 売上の要因分析

⇒そのためのデータの統計的な補完

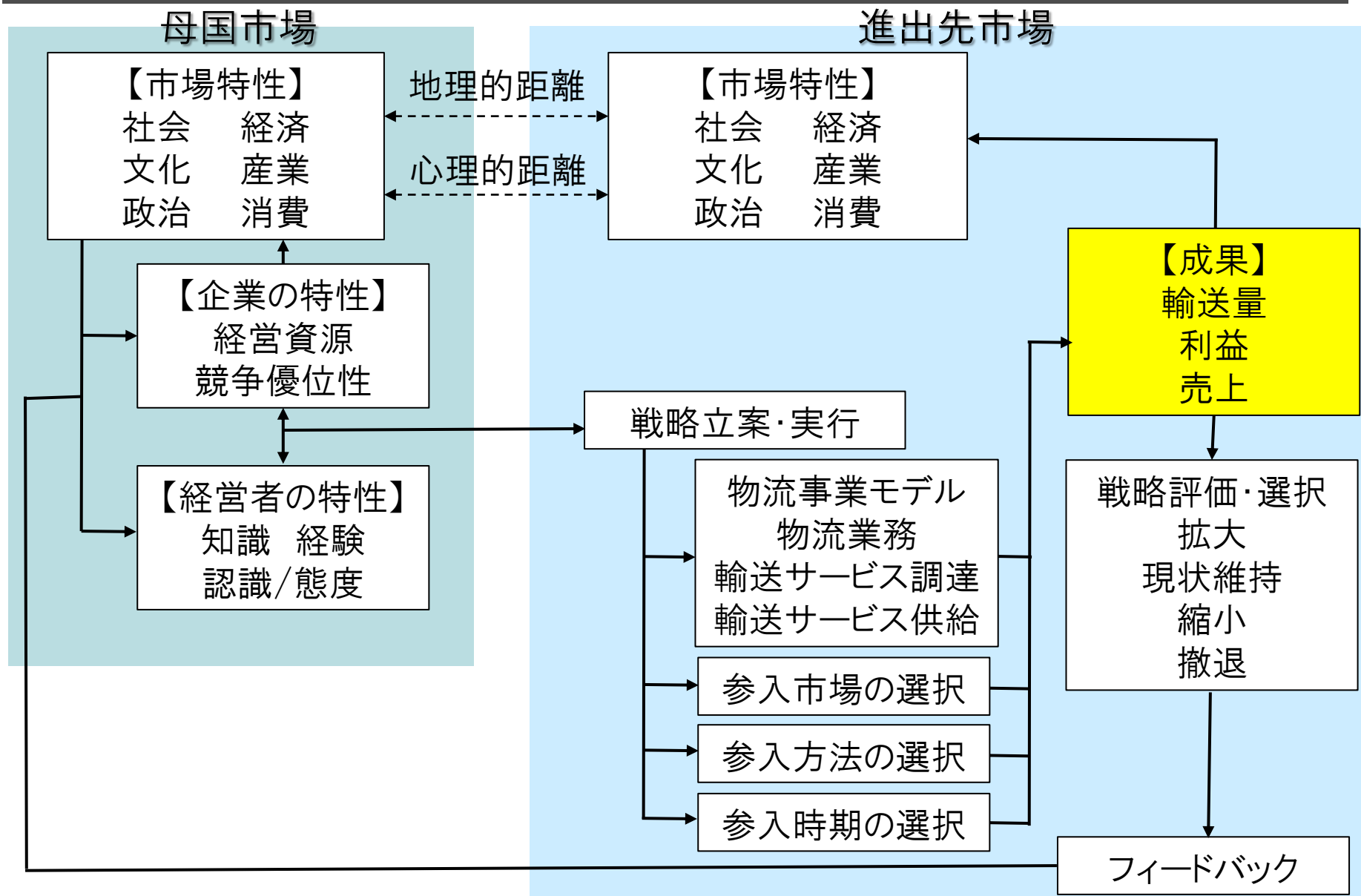
⇒ヒアリングによる補完

➤ 輸送量の把握・推計

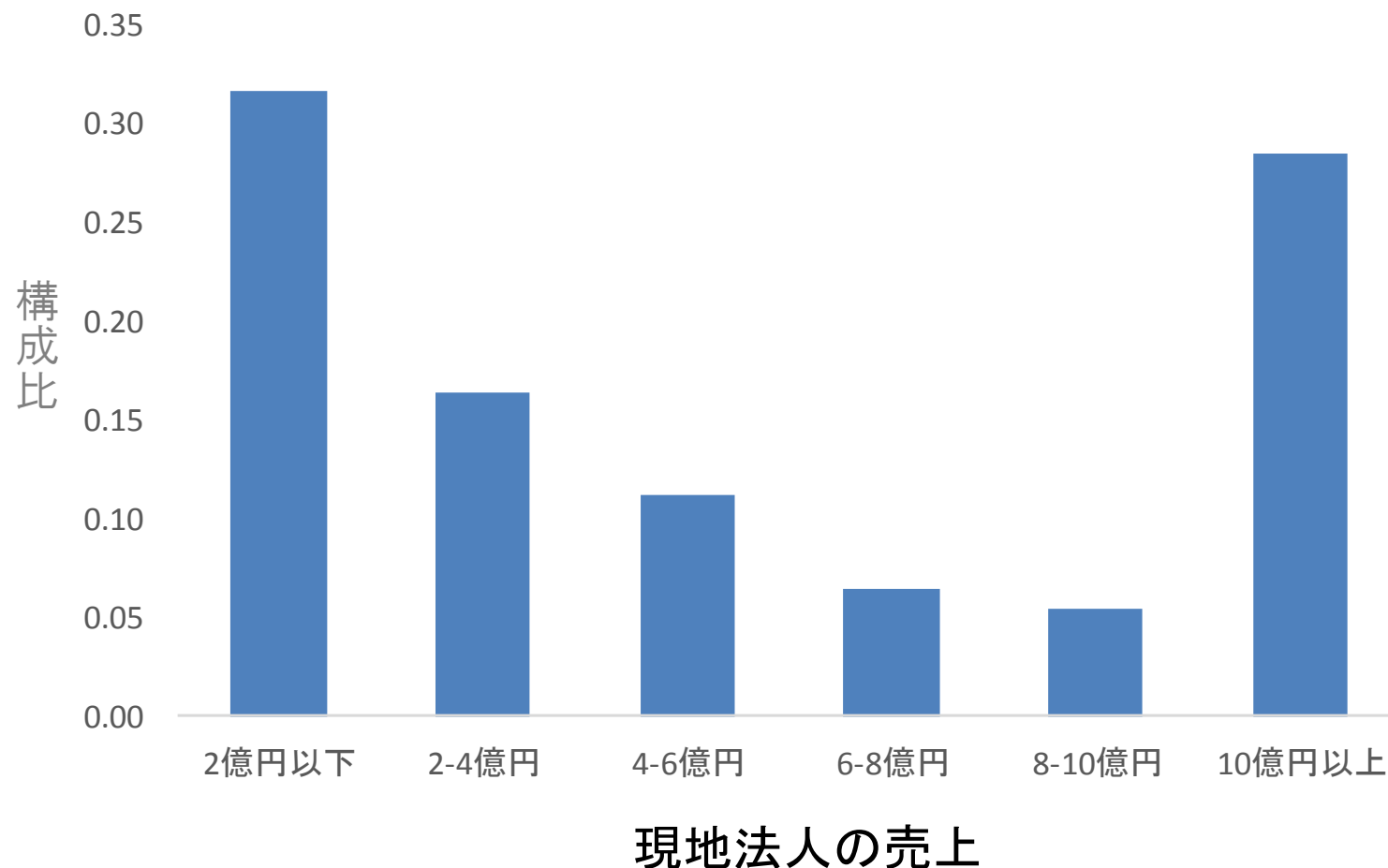
②各企業の海外展開プロセスを個別の分析と類型化 (日系以外の物流企業も含め)

③海外展開していない企業の意向 できない理由 支援の必要性の評価

今後の課題



今後の課題



※『海外進出企業総覧2012』会社別編の物流関連企業のうち、
売上の回答があった437現地法人(回答率41%)のデータより作成

ご清聴、ありがとうございました。

一般財団法人 運輸政策研究機構
運輸政策研究所

研究員 坂本 将吾
s-sakamoto@jterc.or.jp