

2015.06.03(水)

2015年春 第37回 研究報告会

物流企業の海外展開に関する研究

－ 日系物流企業の海外展開パターンの多様性 －

A Study on the Overseas Development of Logistics Companies



(一財)運輸政策研究機構

運輸政策研究所

研究員 坂本 将吾

発表の構成

1. はじめに

研究の背景と目的

先行研究のレビューと本研究の特徴

分析対象とする物流企業の範囲と使用データ

2. 日系物流企業の海外展開の現状

進出率・進出意欲

進出パターン×事業パターン

3. 日系物流企業の海外展開の実績と課題

現地法人の実績を左右する属性

日系物流企業のSWOT

4. まとめ

背景:『総合物流施策大綱(2013-2017)』

我が国物流システムの国際展開の促進

我が国の質の高い物流システムをアジアに展開

⇒我が国産業の国際競争力を支え強化する

⇒アジア物流圏全体の物流の質を高め、経済成長に貢献

1) 我が国物流システムの海外展開の環境整備

- 相手国の[物流に関する制度](#)の改善 ・パレット等[物流機材の標準化](#)
- 我が国の物流システム導入の働きかけ

2) 我が国物流システムの海外展開に対する支援

- 港湾、道路等の[物流インフラの輸出拡大](#)
- RORO船等によるアジア海上輸送網の構築、港湾施設運営への参画
- [低温管理](#)や[危険物](#)等に対応した質の高い物流拠点施設の展開を支援

3) 貨物動静の可視化を推進し物流の効率化に寄与

- [NEAL-NET](#)(北東アジア物流情報サービスネットワーク)をアジア地域へ展開

4) 税関分野の技術支援

- 途上国税関の貿易関連制度・環境を近代化・高度化、[NACCS](#)の海外展開

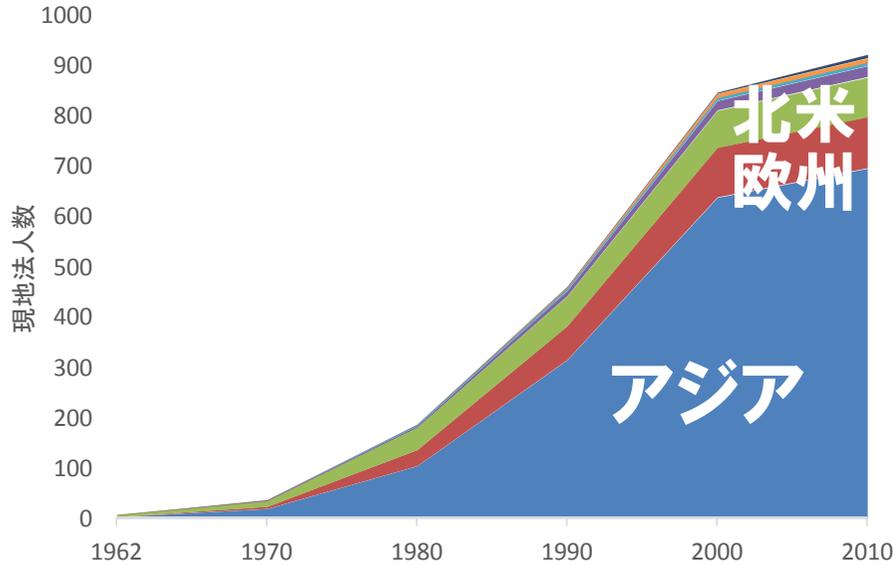
背景：国土交通省の施策の方向性と具体的取組

【施策の方向性】

我が国物流企業による海外展開の促進に向けた
環境整備（ハード・ソフト両面からのアプローチ）

	取組み	内容
ソフト面	①制度改善に向けた働きかけ	各種経済連携協定における協議 物流政策対話の実施
	②先駆的な取組みの支援	鉄道コンテナ輸送へのモーダルシフト 国際RORO船の活用 クロスボーダー宅配
	③現地人材育成事業	物流マネジメント 物流技術に関する人材育成
ハード面	④物流関連インフラの整備	コールドチェーン ロジスティックパーク
	⑤物流機材の標準化等	パレットの標準化 NEAL-NET

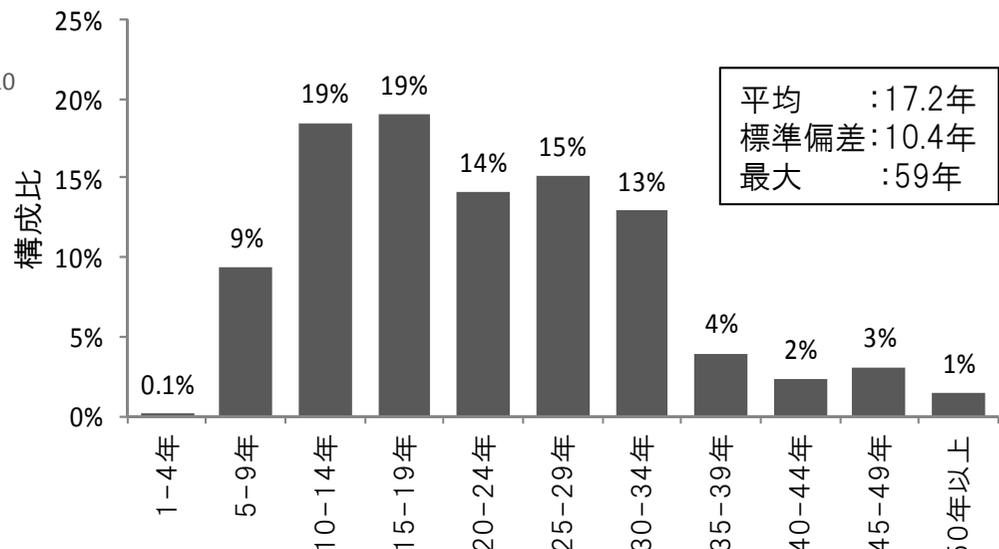
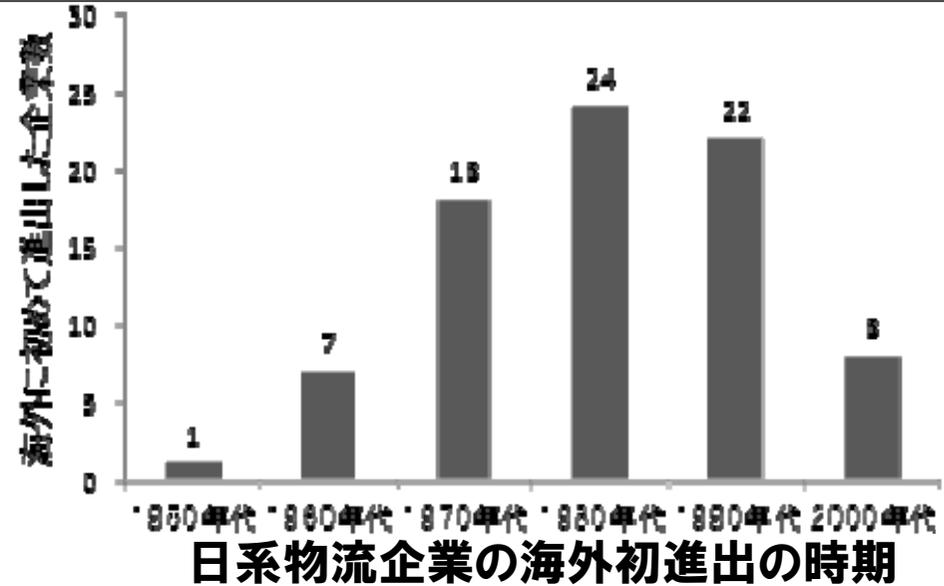
背景：日系物流企業の海外展開



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

多くの日系物流企業が
海外展開の開始から
すでに数十年が経過



平均 : 17.2年
標準偏差 : 10.4年
最大 : 59年

設立からの経過年数別の現地法人構成比

本研究の問題意識

我が国物流システム

A国
【インフラ】
港湾、道路、鉄道

B国
【人材】
マネジメント層
ドライバー

C国
【物流施設】
温度管理、危険物

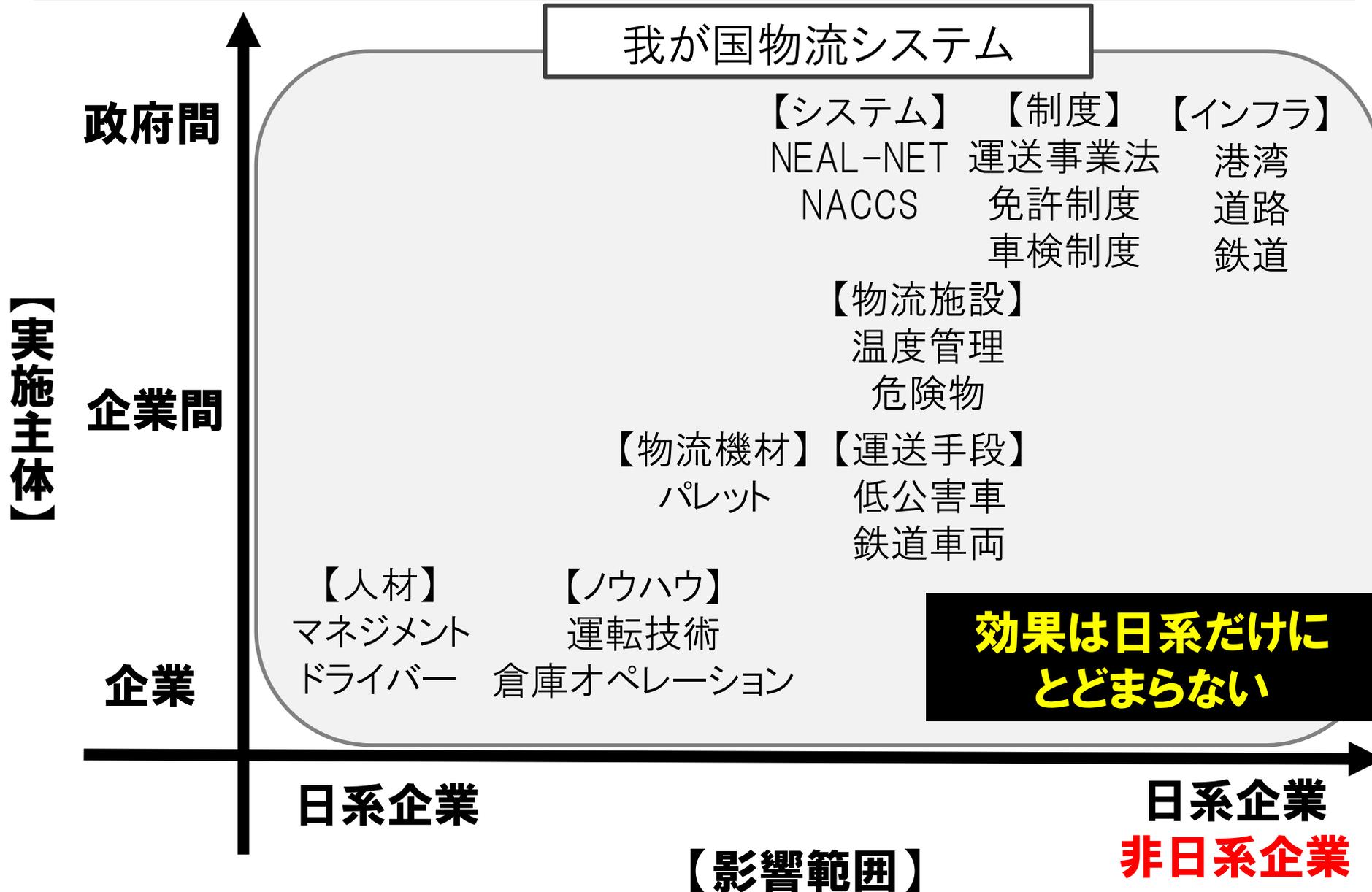
我が国物流システムの
国際展開

【システム】
NEAL-NET、NACCS
【制度】
運送事業法、免許制度、車検制度
【インフラ】
港湾、道路、鉄道
【物流施設】
温度管理、危険物
【物流機材】
パレット
【人材】
マネジメント層、ドライバー
【運送手段】
低公害車、鉄道車両

どこに・なにを
展開していくか？

日系企業が
どこで・なにをしているか？

本研究の問題意識：「我が国物流システムの国際展開」の影響範囲



本研究の目的

今後のさらなる
「我が国物流システムの国際展開の促進」
において、**より効果的な取組**を提言すること

【効果的な取組】

- ⇒ 日系物流企業の海外展開パターン(どこで・なにを)を踏まえてどこに・なにをすべきかを決めている取組
- ⇒ (非日系物流企業との違いを踏まえた) 日系物流企業の強みが活きる・強化できる取組

本報告の検討内容

今後さらなる「我が国物流システムの国際展開の促進」の実施において

【未・進出の企業】

新規進出意向は？

環境整備の不十分さが未進出の理由か？

【既・進出の企業】

どこで(進出先)×なにを(事業内容)

非日系企業との違い(強み・弱み)は？

(日系の強みを活かす・伸ばすためには？)

を踏まえることで効果的な取組につながる

先行研究のレビュー

大手物流企業(多くても4~5社)の海外進出や進出の各段階における事業戦略の経緯の整理が中心

1) 鷲尾(2011)

日系倉庫会社を例に拠点の立地と事業内容の変遷、国際物流への取組を整理
多様化する国際物流ニーズへの対応、今後の事業戦略を整理

2) 安積(2011)

日系・欧米系物流企業の数社
海外と国内の売上比率の推移やアジアでの事業展開を整理

3) 芦田(2011)

中国とベトナムへ初進出した日系物流企業や現在進出している日系物流企業数を整理し、両国での物流の課題の変遷を考察

4) 国土交通政策研究所(2014)

ASEAN諸国における日系物流事業者の現地法人数の推移
欧米系大手フォワダーのASEAN諸国における拠点立地数や地域別の売上の整理

先行研究のレビュー

- 物流企業は規模・事業内容など、さまざま
- すでに進出から数十年が経過した日系物流企業の海外展開の進め方、実績、課題も一様ではない

こうした多様な日系物流企業の
海外展開の実態は把握されていない

- 海外展開の進め方(進出先や事業内容)によって、「我が国物流システムの国際展開」から受ける効果は異なる

大手物流企業のみを
対象とするだけでは不十分

本研究の特徴

【本研究の特徴】

日系物流企業の海外展開の実態を
規模を問わずに可能な限り多くの企業を
対象に整理すること

分析対象とする物流企業の範囲

- 実運送業、利用運送業、倉庫業、通関業など一般的に「物流」とされる事業を行っている物流企業
- 具体的には『海外進出企業総覧会社別編』において
 - 「貨物運送」
 - 「海運」
 - 「航空」
 - 「倉庫・物流関連」に分類されている企業
- この分類は日本国内の本社の中心事業に基づくもの
⇒ 現地法人が本社とは異なる事業を行っている場合もある

使用データ & 対象企業数

【使用データ】

『海外進出企業総覧2013』会社別編

『日刊CARGO臨時増刊号』

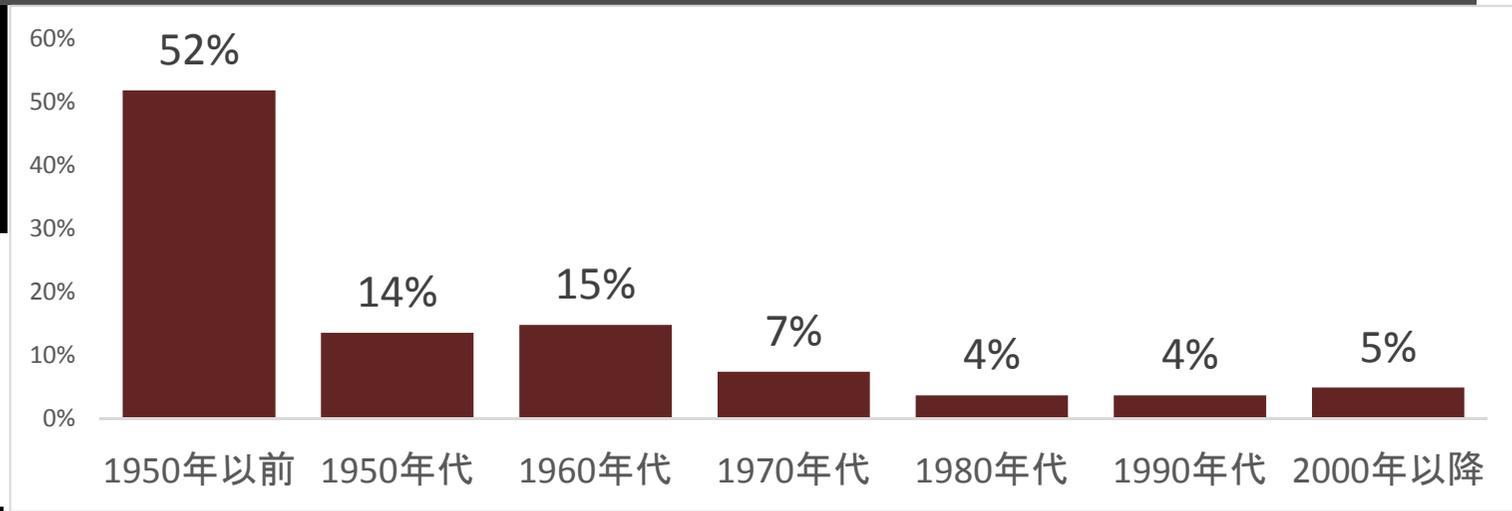
【分析対象の企業数】

149社 (**1072**現地法人)

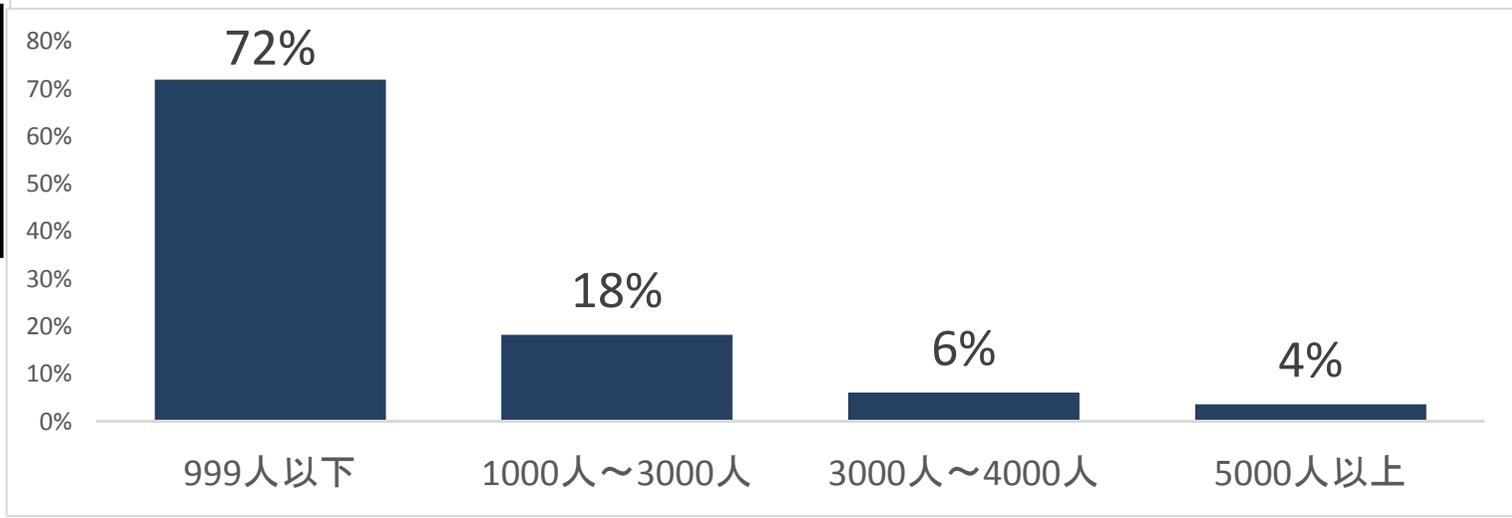
使用データ	調査企業数	分析使用項目
『海外進出企業総覧 2013 会社別編』	82社 (1072現地法人)	進出地域・国 現地法人売上、従業員数 日本本社の売上
『日刊CARGO臨時増 刊号2013』	67社 ※『海外進出企業総覧2012 会 社別編』と重複企業を除いたもの	進出地域 進出国

対象企業の概要(日本の本社)

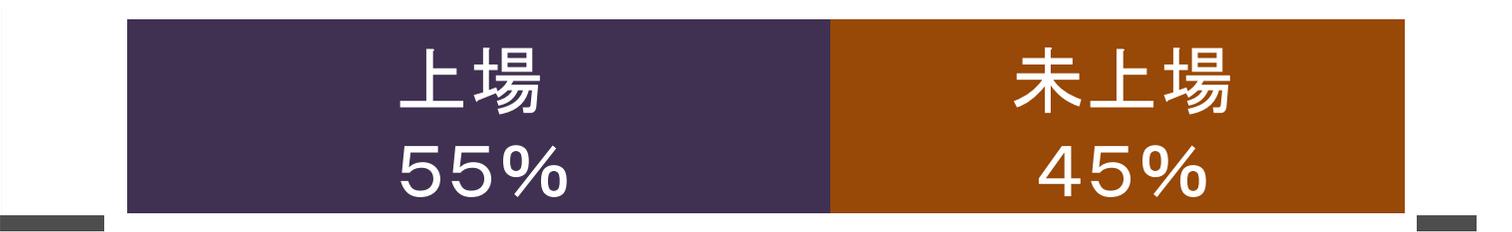
会社 設立年



従業員 規模



上場の 有無



1. はじめに

研究の背景と目的

先行研究のレビューと本研究の特徴

分析対象とする物流企業の範囲と使用データ

2. 日系物流企業の海外展開の現状

進出率・進出意欲

進出パターン×事業パターン

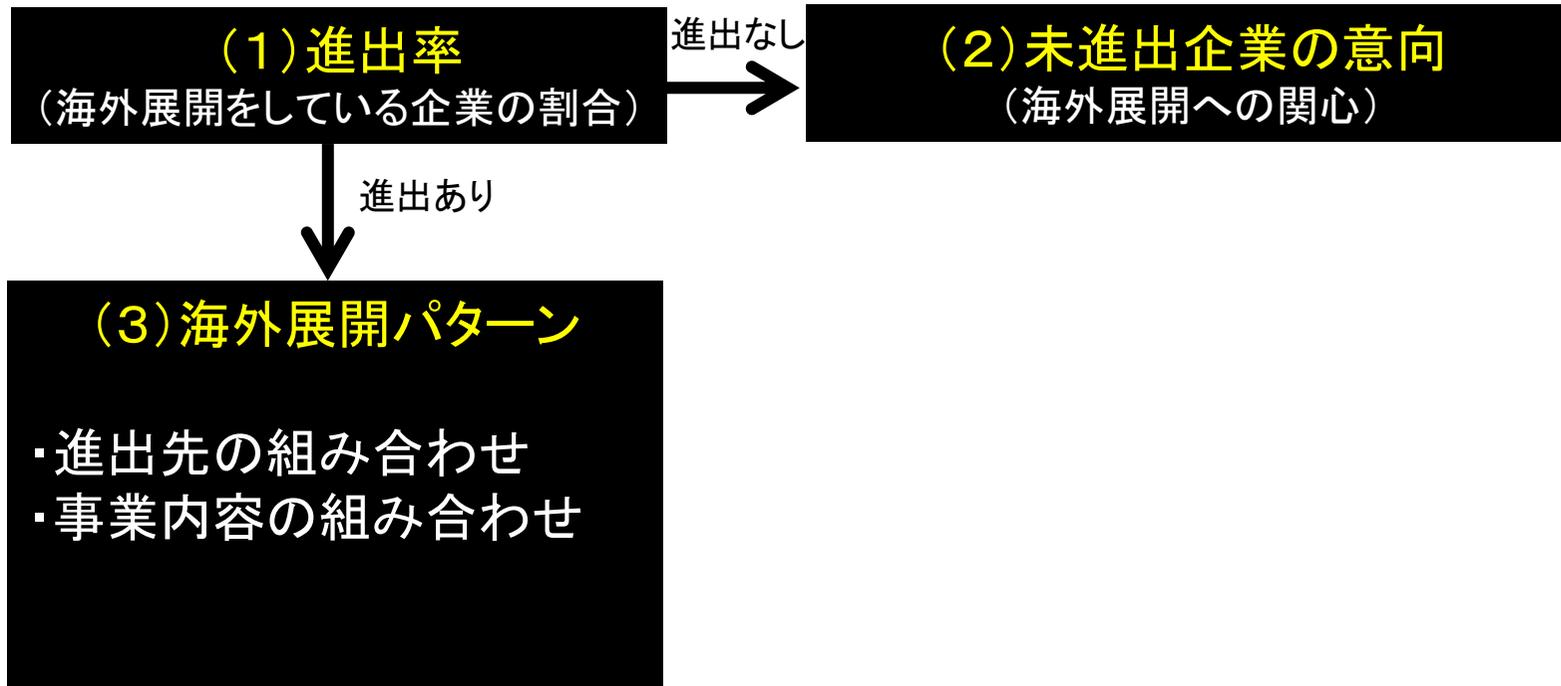
3. 日系物流企業の海外展開の実績と課題

現地法人の実績を左右する属性

日系物流企業のSWOT

4. まとめ

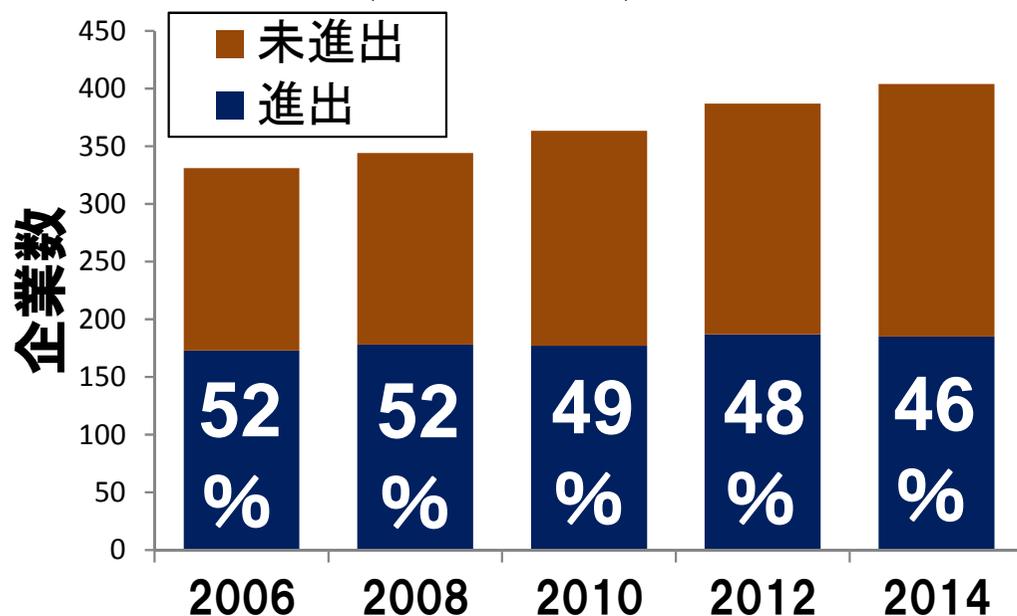
分析内容



日系物流企業の海外進出率

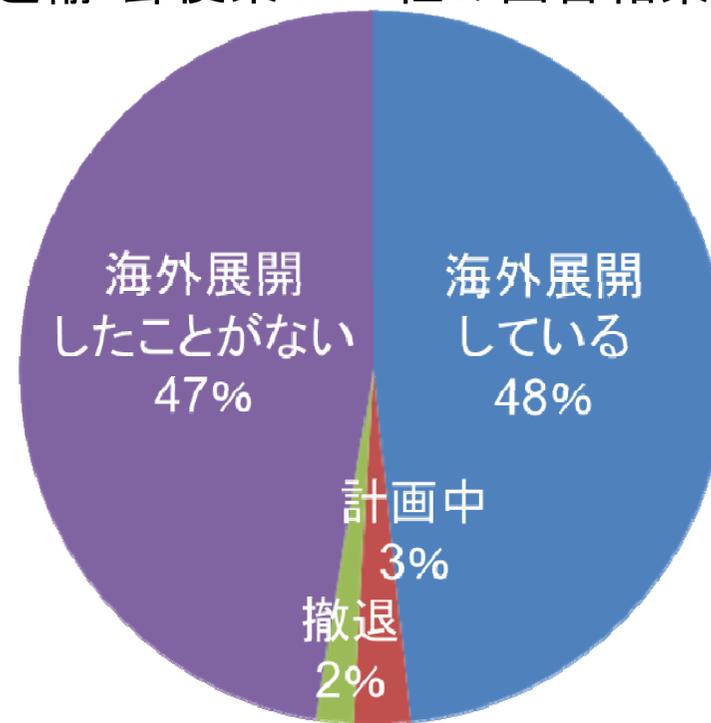
国際フレイトフォワードーズ協会（JIFFA）

会員企業に占める
海外進出/未進出企業数の推移
(2006-2014)



サービス産業の海外展開実態調査、JETRO、2013

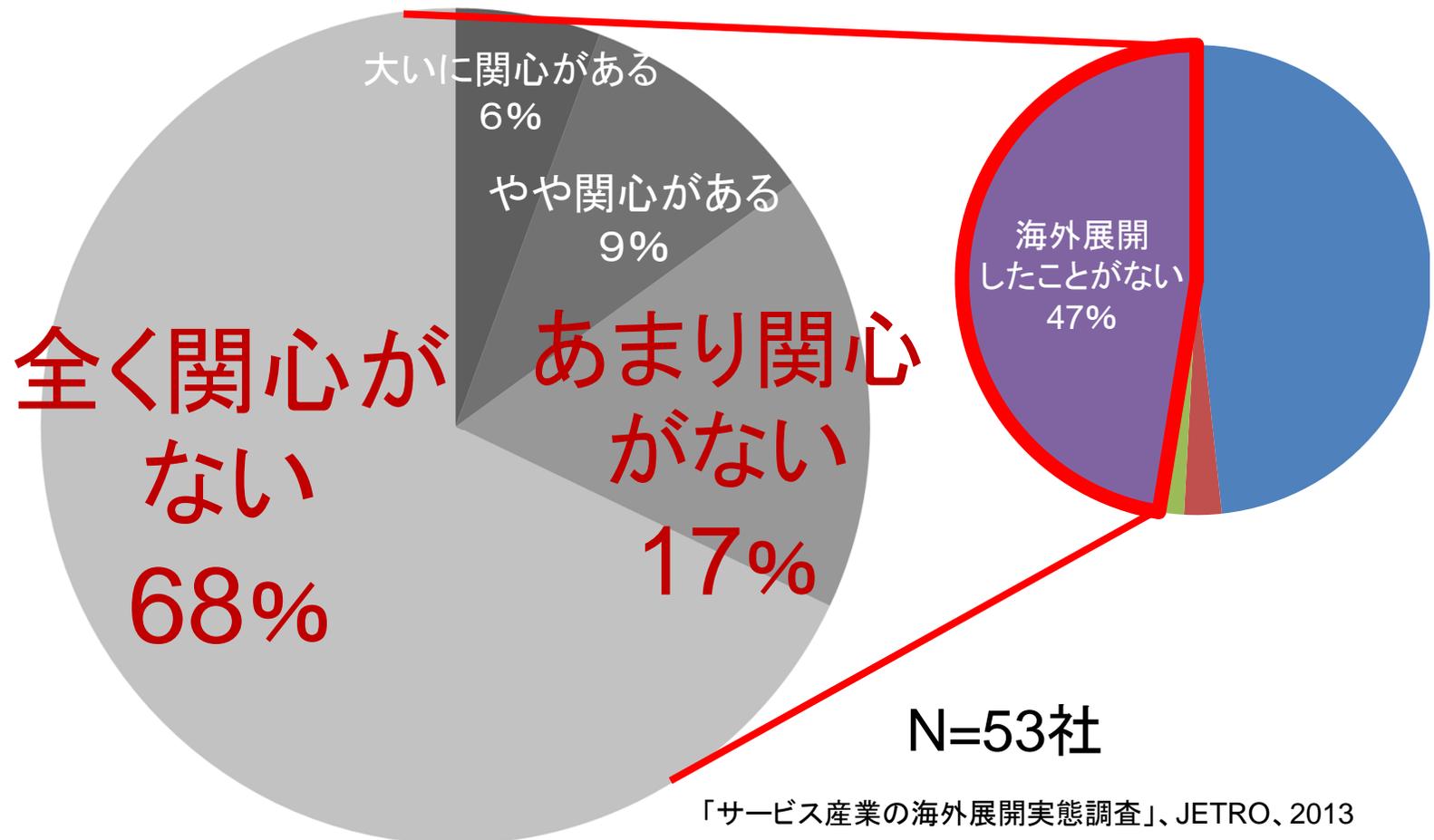
運輸・郵便業116社の回答結果



日系物流企業のうち、海外展開している企業は
4~5割程度と推測できる

※運輸・郵便業のみの結果をJETROより本研究のためにご提供いただいた 18

海外 未進出企業の進出意欲



海外未進出の物流企業の海外展開への関心

海外未進出の日系物流企業の
8割が「海外展開に関心がない」

海外未進出企業の未進出の理由

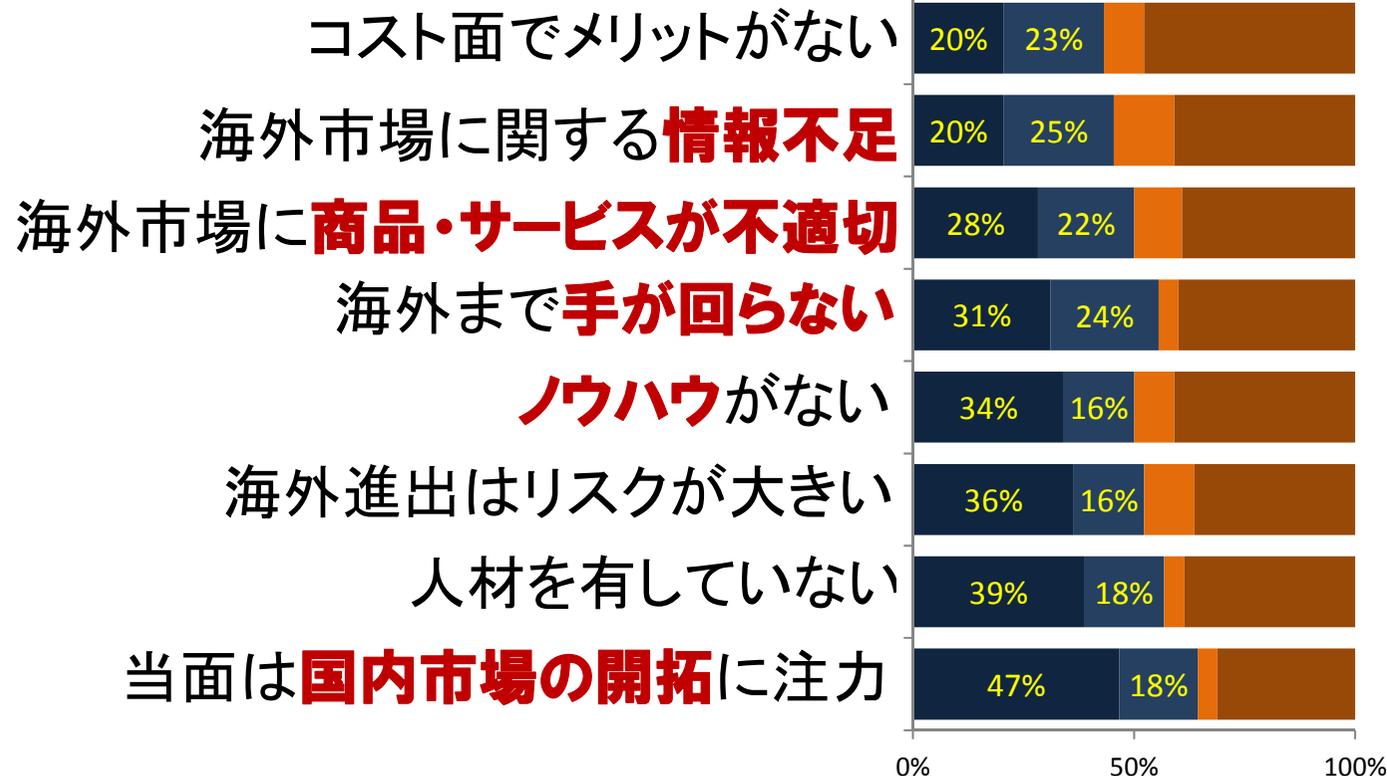
凡例

当てはまる

やや当てはまる

あまり当てはまらない

当てはまらない



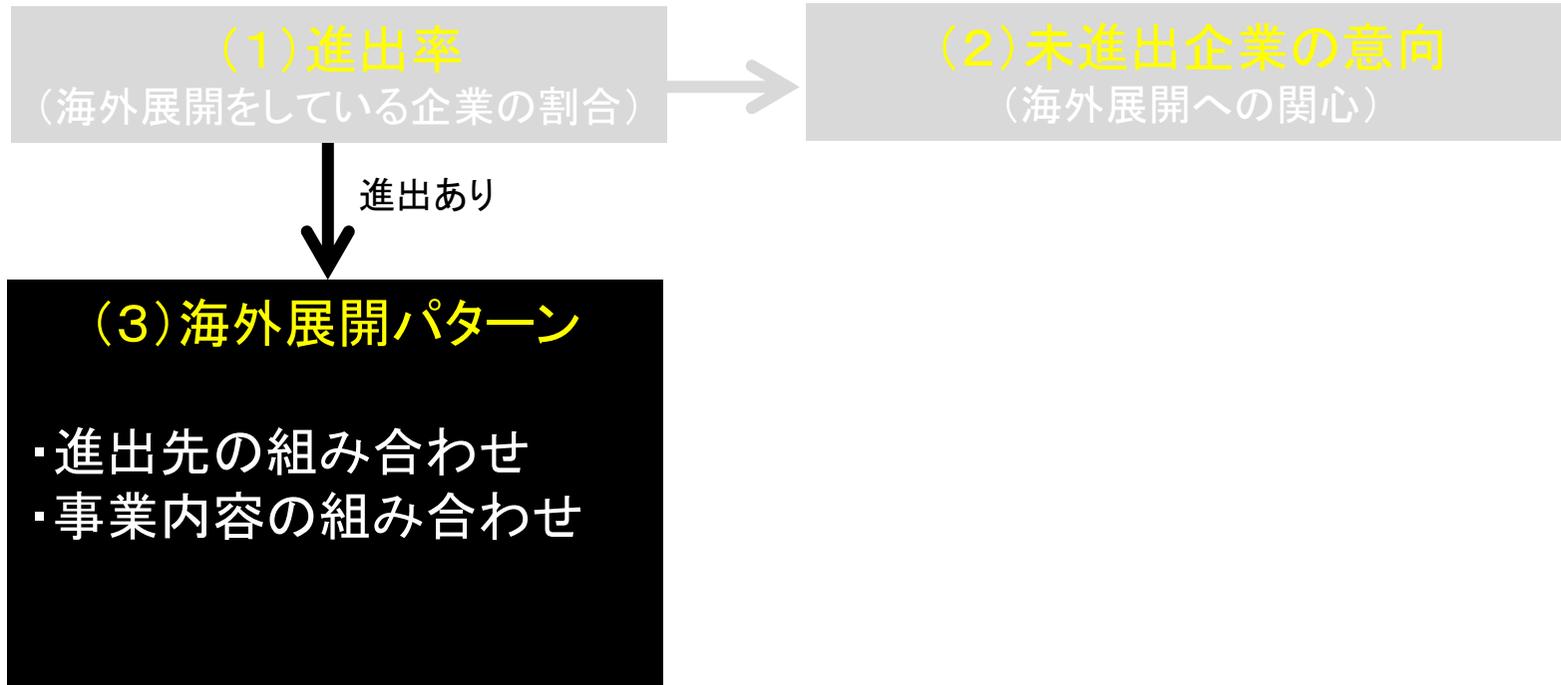
「サービス産業の海外展開
実態調査」、JETRO、2013

海外未進出企業の未進出の理由

N=53社

「進出先の物流環境に影響されない理由」で海外進出していない企業が大部分
⇒環境整備による**新規進出促進の効果**が小さい可能性

分析内容



日系物流企業の進出国数

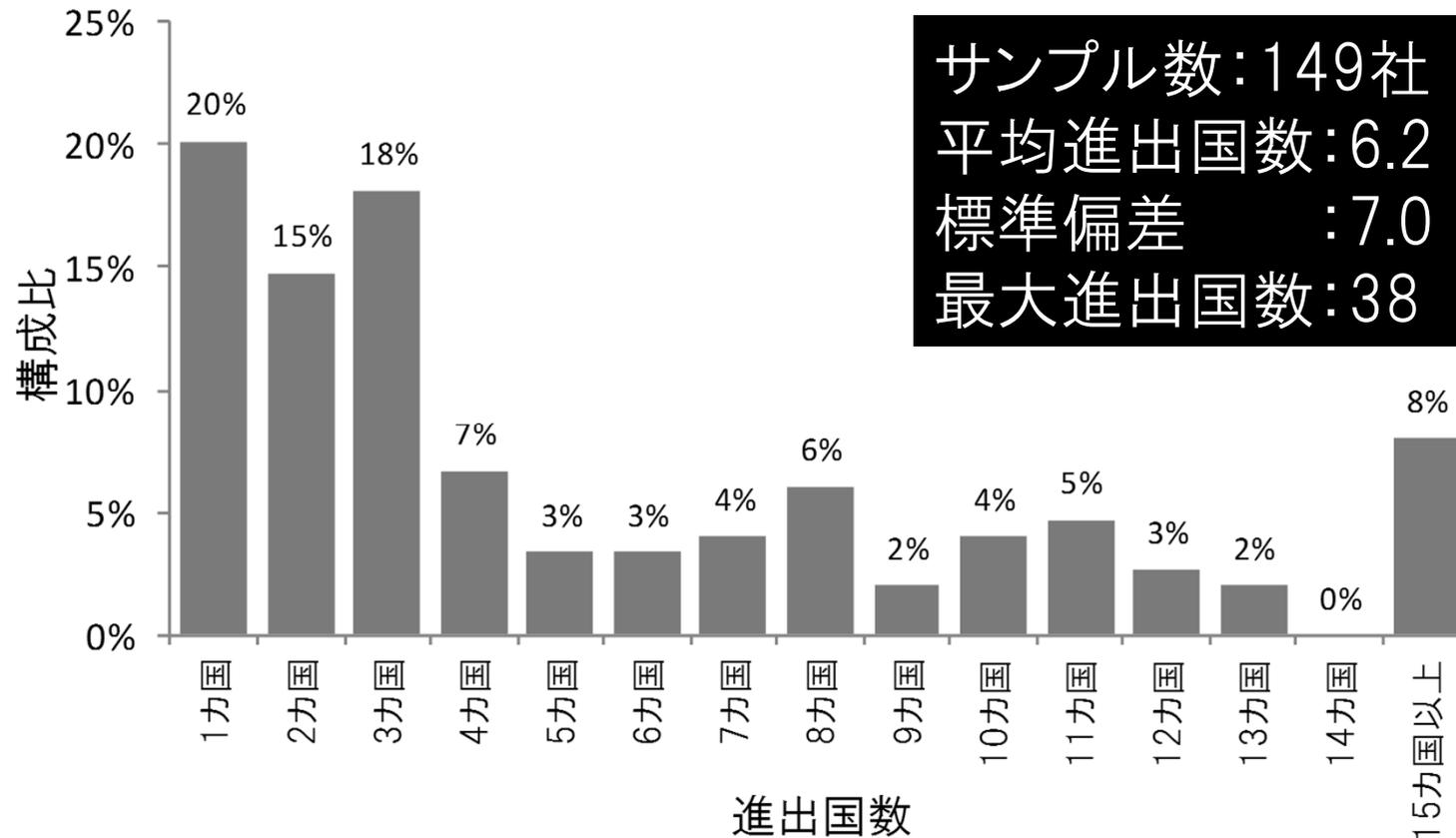
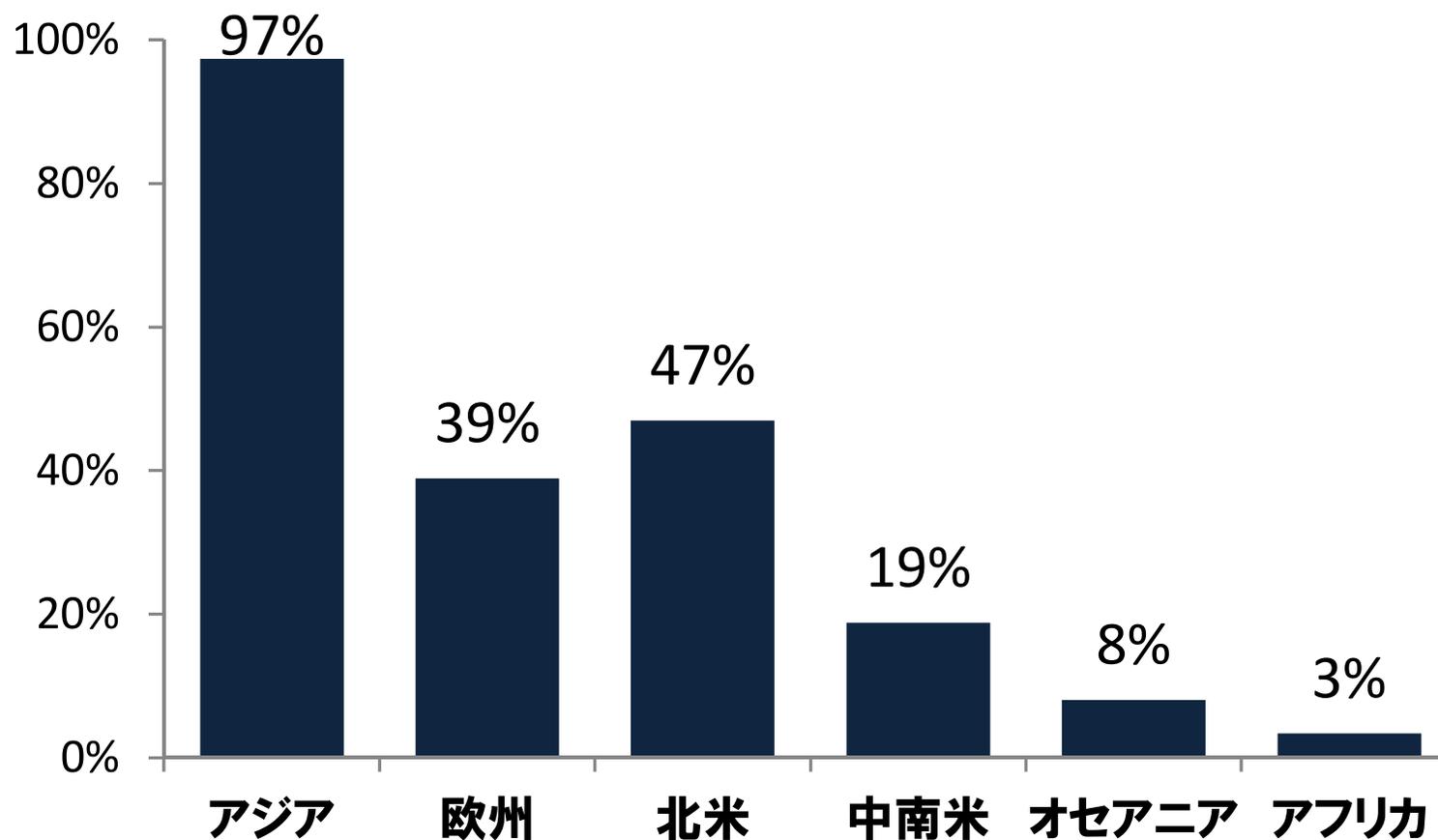


図 日系物流企業の進出国数の分布

日系物流企業間で進出国数のばらつきは大きい

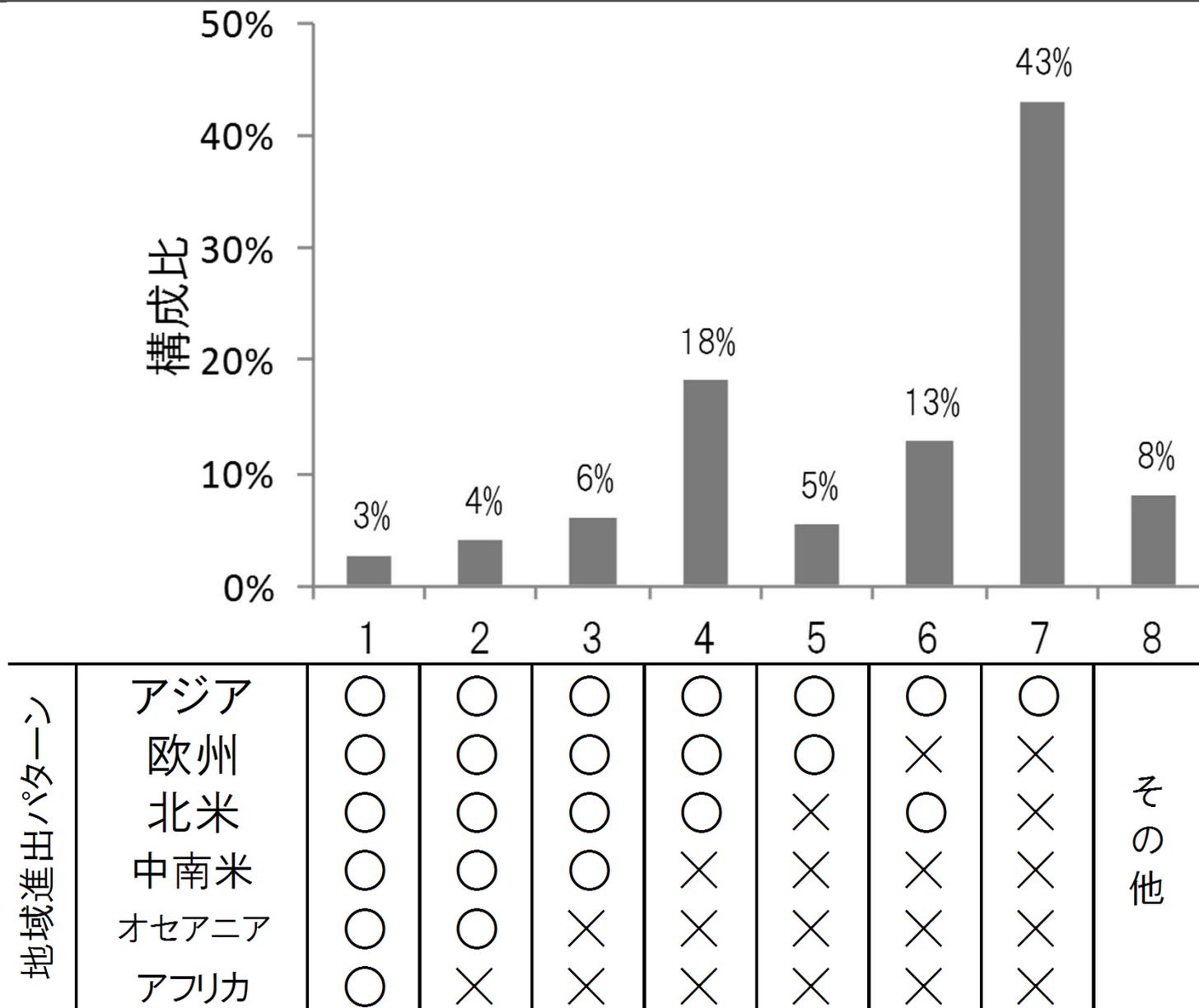
- 十数カ国への進出を果たしている企業が1割強
- 数か国への進出に留まっている企業が6割弱

世界6地域への日系物流企業の進出率



地域別の日系物流企業の進出率

世界6地域への日系物流企業の地域進出パターン



※『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

個々の現地法人の事業内容パターン

【事業内容】

a. 輸送

b. 保管/流通加工
/荷役/包装

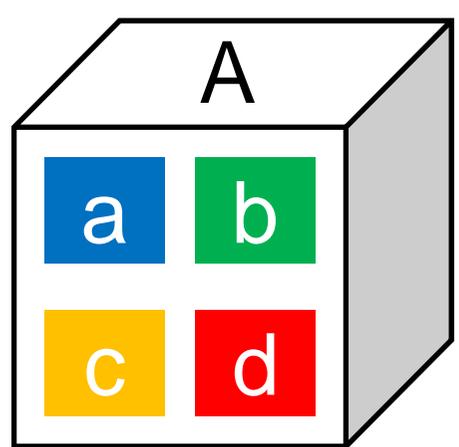
c. フォワーディング

d. 通関

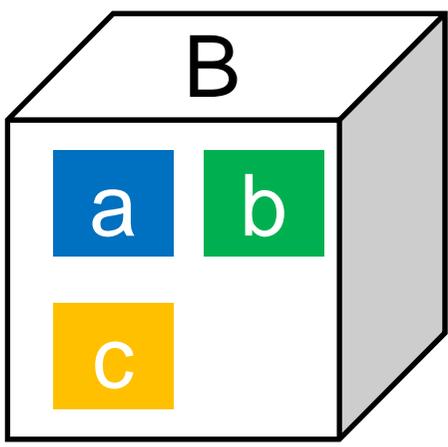
e. その他



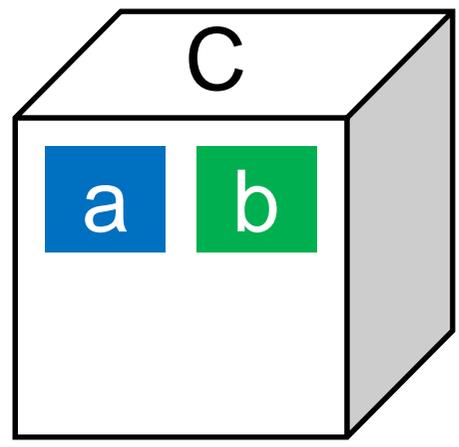
【事業内容パターン】



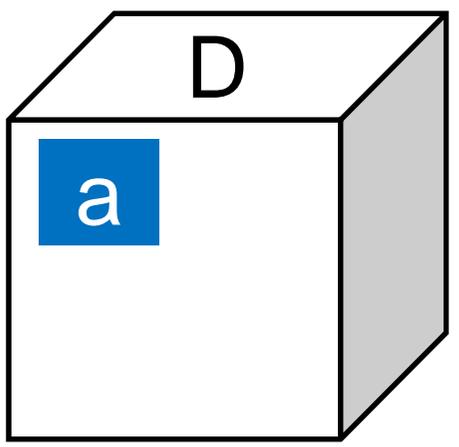
A. 総合物流



B. 輸送+保管等
+フォワーディング



C. 輸送+保管等



D. 輸送のみ

個々の現地法人の事業内容パターン

【事業内容パターン】

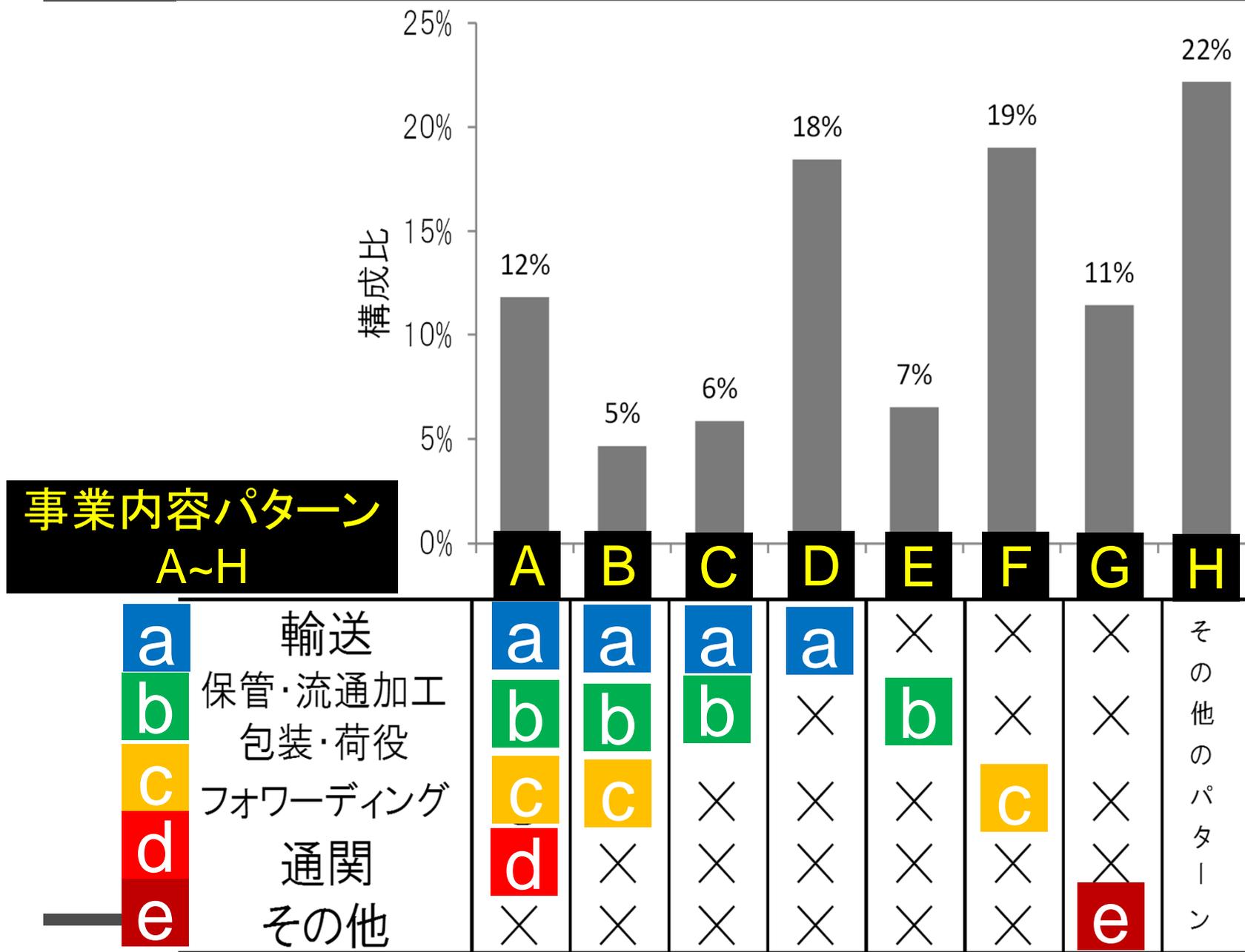
各現地法人が5つの事業内容(a.b.c.d.e) どのような組み合わせで事業を行っているか

8つの事業内容パターン (A、B、C、D、E、F、G、H)

	A	B	C	D	E	F	G	H
a 輸送	a	a	a	a	×	×	×	その他の組み合わせ
b 保管・流通加工 包装・荷役	b	b	b	×	b	×	×	
c フォワーディング	c	c	×	×	×	c	×	
d 通関	d	×	×	×	×	×	×	
e その他	×	×	×	×	×	×	e	

※構成比が5%以下のパターンはすべてパターンH

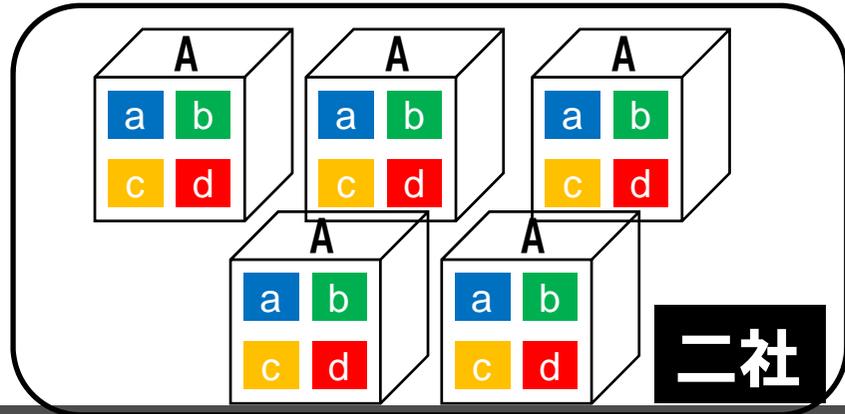
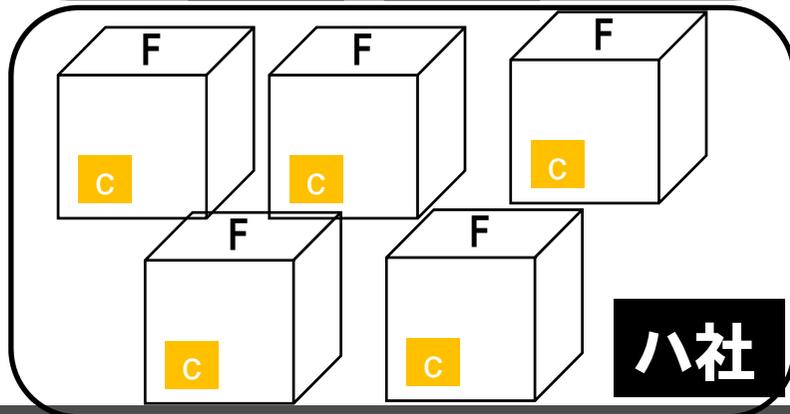
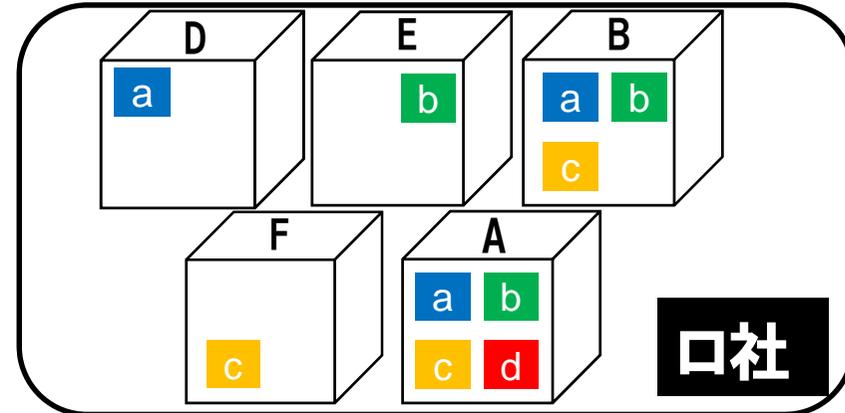
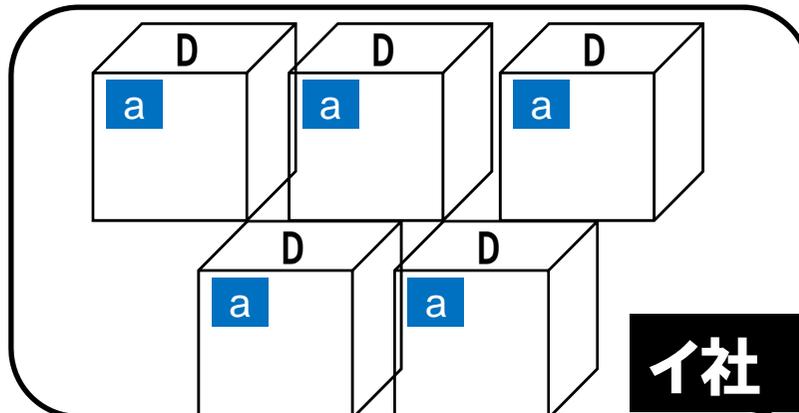
事業内容パターン別の現地法人の構成比



日系物流企業の事業展開パターン

【事業展開パターン】

各物流企業が
事業内容パターン別の現地法人を
どのような割合で設立しているか



事業展開パターン別の物流企業の構成比

各企業の事業内容パターン(A~H)別の現地法人構成比に基づき
「事業展開パターン I ~ V」に類型化(クラスター分析)

事業展開 パターン	事業内容 パターン	企業数の 構成比	事業内容パターン別 現地法人数の構成比							
			A	B	C	D	E	F	G	H
I	総合物流 中心	33%	15%	12%	4%	4%	9%	11%	6%	38%
II	輸送 中心	10%	0%	0%	1%	90%	1%	1%	5%	2%
III	フォワーディング 中心	17%	2%	1%	2%	7%	4%	70%	9%	7%
IV	輸送・倉庫 中心	24%	8%	1%	24%	16%	13%	2%	24%	13%
V	その他	16%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	85%
	a. 輸送		a	a	a	a	×	×	×	その 他の 組 み 合 わ せ
	b. 保管・流通加工 包装・荷役		b	b	b	×	b	×	×	
	c. フォワーディング		c	c	×	×	×	c	×	
	d. 通関		d	×	×	×	×	×	×	
	e. その他		×	×	×	×	×	×	e	

進出パターン×事業展開パターン

どこで (進出パターン)

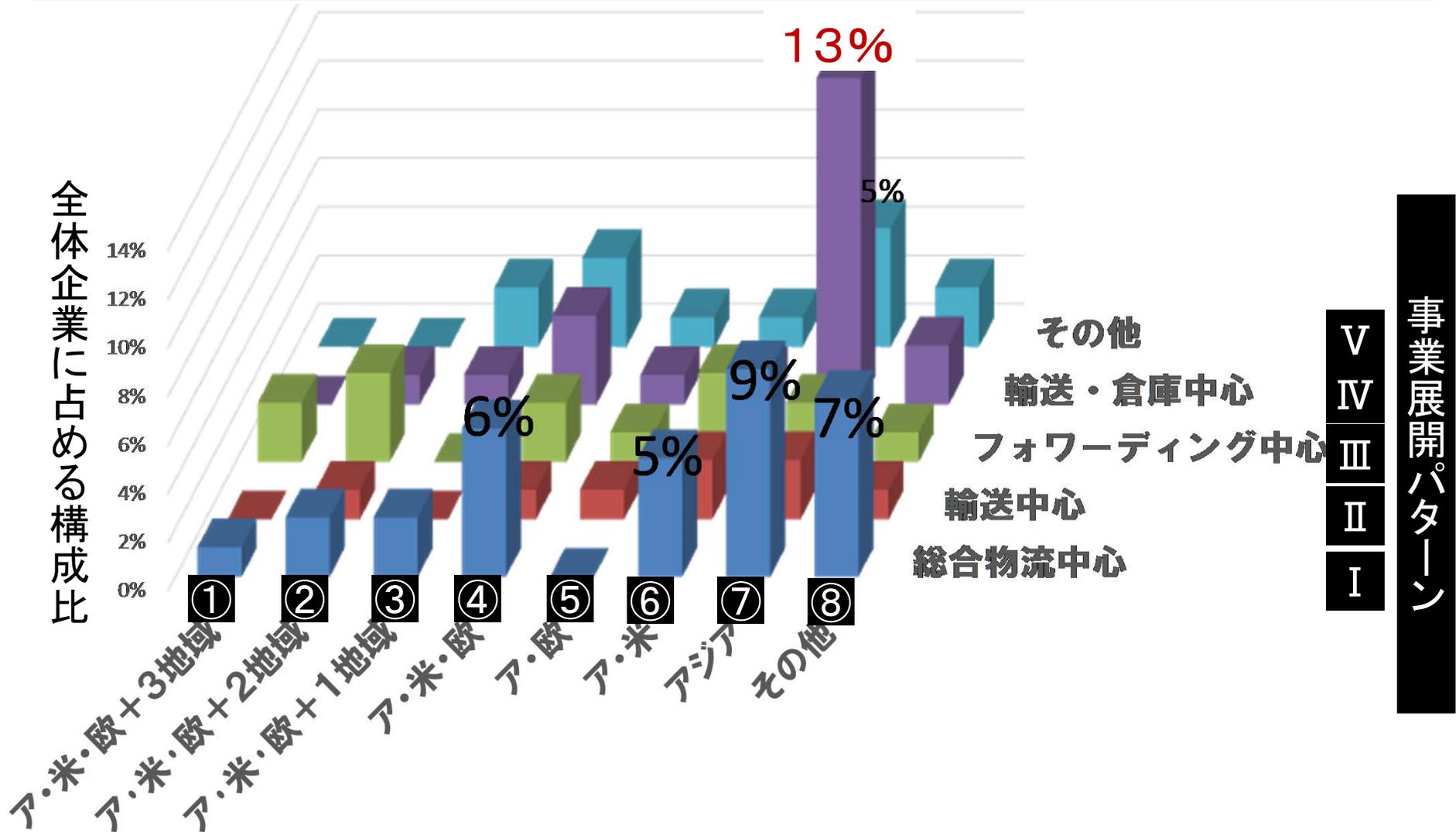
- ①ア・欧・米＋3地域
- ②ア・欧・米＋2地域
- ③ア・欧・米＋1地域
- ④ア・欧・米
- ⑤ア・欧
- ⑥ア・米
- ⑦アジア
- ⑧その他

×

なにを (事業展開パターン)

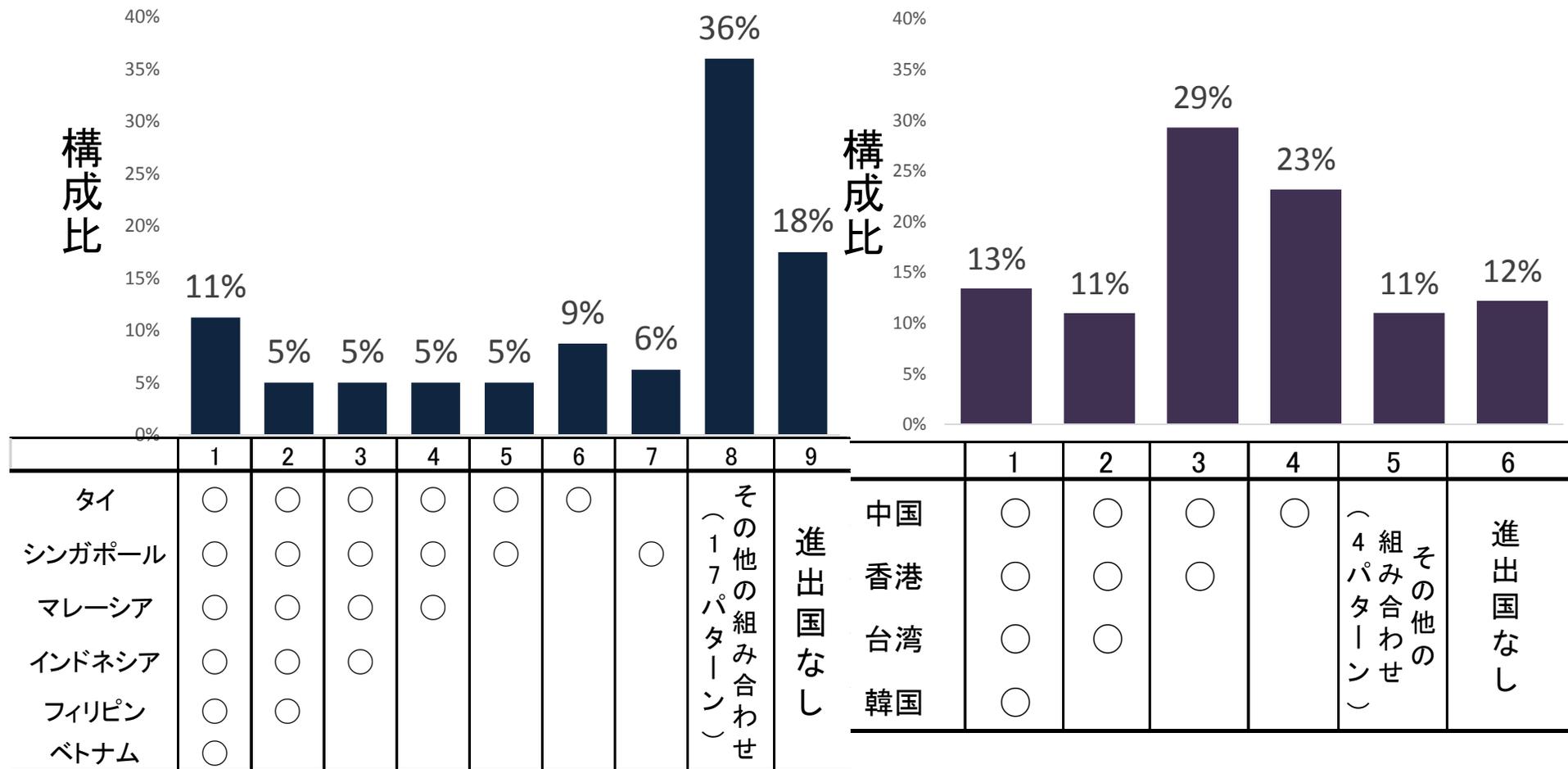
- I : 総合物流中心
- II : 輸送中心
- III : フォワーディング中心
- IV : 輸送・倉庫中心
- V : その他

進出パターン×事業展開パターン



日系物流企業の進出先×事業展開の組み合わせは非常に多様
 ⇒定量的な把握したうえで検討を進めていく必要

アジア地域における日系物流企業の進出国パターン



アジア地域のみに限っても進出パターンは非常に多様
 ⇒国単位の進出パターンの整理を進める

1. はじめに

研究の背景と目的

先行研究のレビューと本研究の特徴

分析対象とする物流企業の範囲と使用データ

2. 日系物流企業の海外展開の現状

進出率・進出意欲

進出パターン×事業パターン

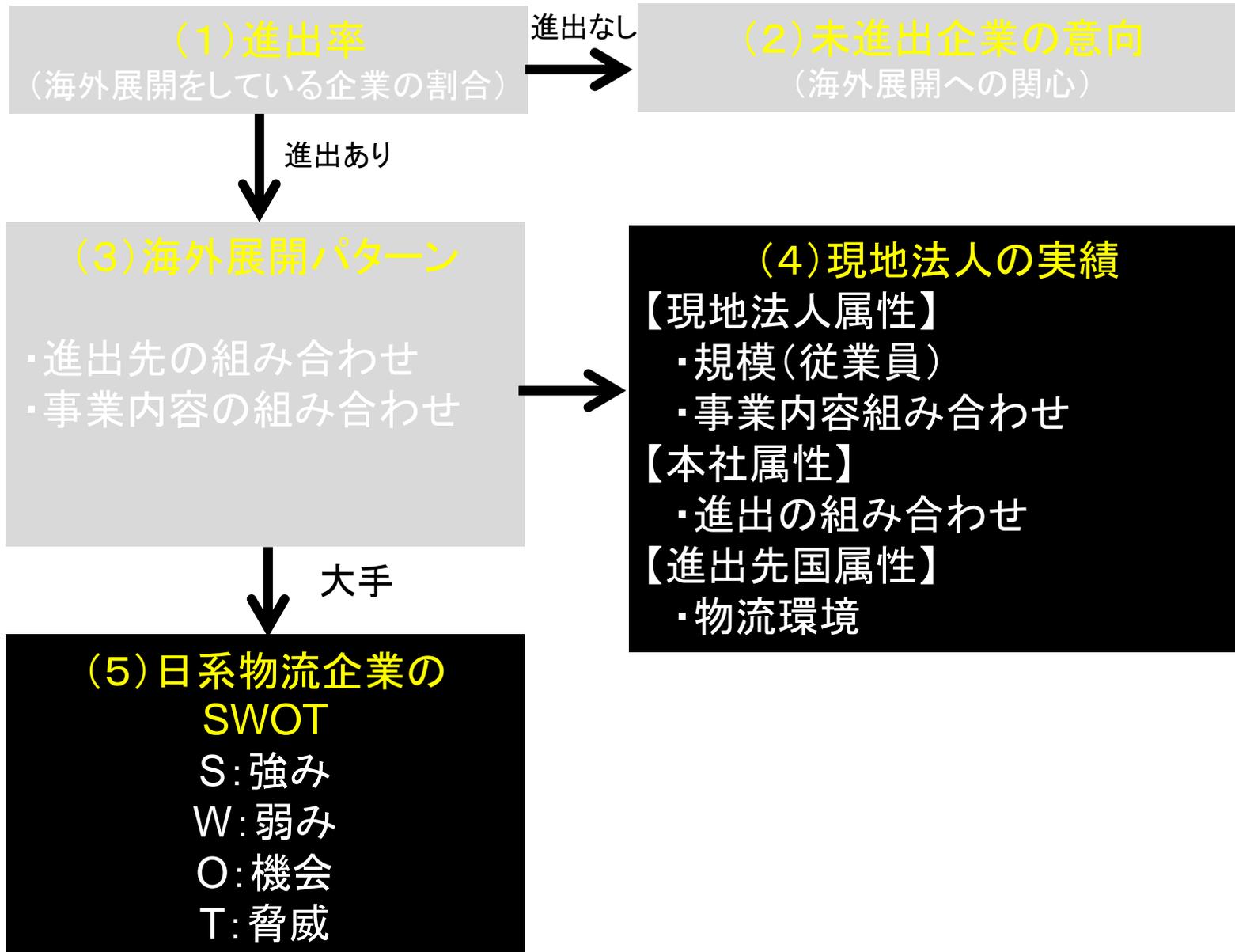
3. 日系物流企業の海外展開の実績と課題

現地法人の実績を左右する属性

日系物流企業のSWOT

4. まとめ

分析内容



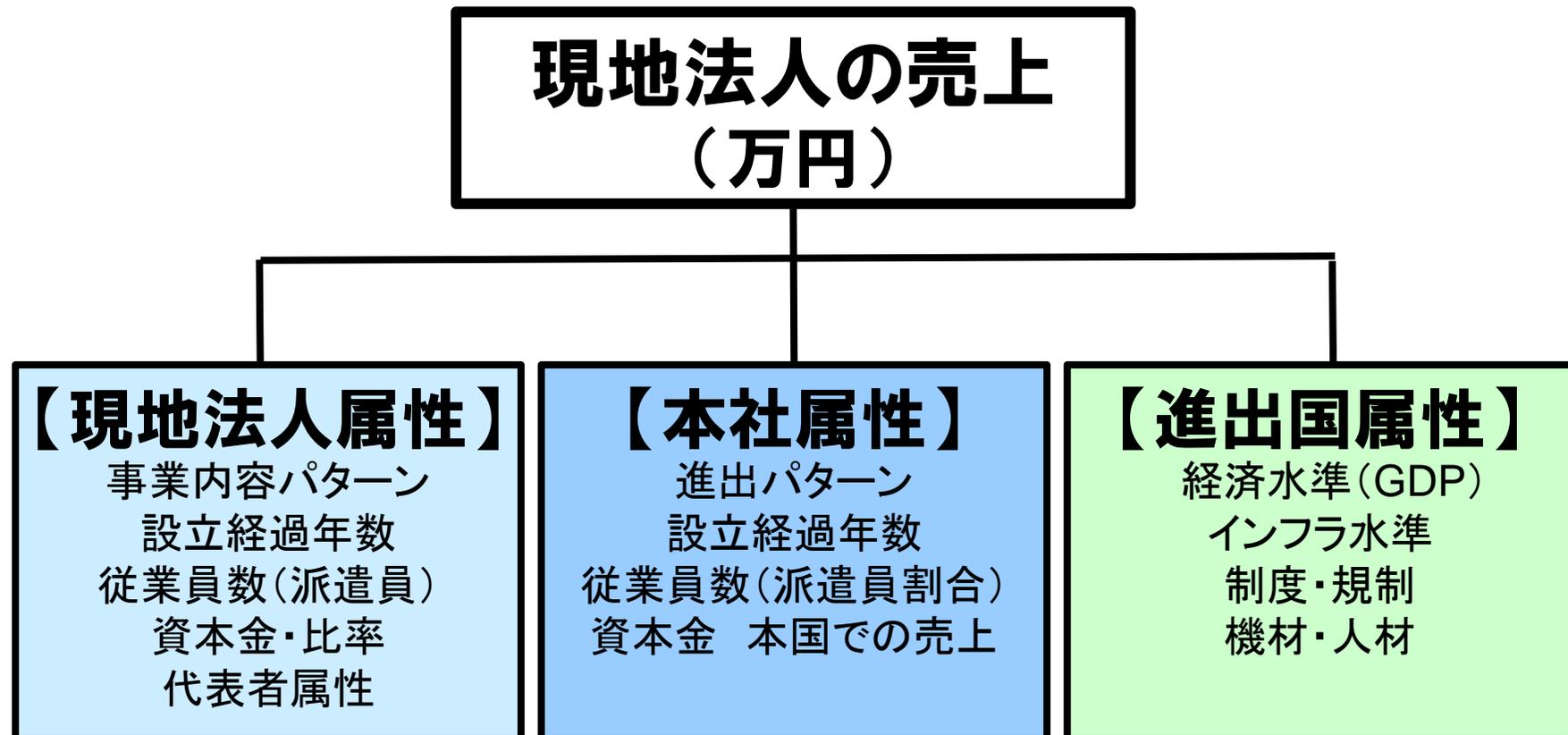
現地法人の実績を左右する属性の分析

どのような属性の違いにより、
どの程度実績が変わってくるのか、
現地法人の実績を分析

⇒効果的な取組を検討する際に、
考慮しておくべき属性を明らかにする

分析方法：現地法人の実績(売上)を左右する属性

- **実績＝「売上」とする**(データ数:441(現地法人))
- 売上を被説明変数とする重回帰分析
- 「現地法人属性」「本社属性」「進出先属性」を説明変数



進出先国の「物流環境」の代理指標

The Logistics Performance Index and Its Indicators(LPI)

- ・世界銀行が2007年から2年毎に調査・公表
- ・各国の総合的なLPIを以下の項目から算出
 - ① Customs
 - ② Infrastructure
 - ③ International shipments
 - ④ Logistics quality and competence
 - ⑤ Tracking and tracing
 - ⑥ Timeliness
- ・143カ国の国際物流企業1000社が回答(2014)



各国の「LPI」を「進出国の物流環境」を示す
代理指標として使用する

分析結果：現地法人の実績(売上)を左右する属性

説明変数		係数	t値	P値	判定
定数項		-70404	-0.32	0.75	
現地法人属性	従業員数	914	11.24	0.00	***
	派遣員ゼロダミー	-169394	-4.03	0.00	***
	日本人代表ダミー	-64691	-1.57	0.12	
	資本比率	1263	2.09	0.04	**
	事業内容B(輸+保+フォ)	-176842	-1.13	0.26	
	事業内容C(輸+保)	-232043	-1.56	0.12	
	事業内容D(輸送のみ)	-317524	-2.21	0.03	**
	事業内容E(保管等のみ)	-65382	-0.46	0.65	
	事業内容F(フォワーディングのみ)	-257859	-1.74	0.08	*
	事業内容G(その他のみ)	-366120	-2.66	0.01	**
事業内容H(その他パターン)	-163003	-1.14	0.26		
本社属性	ア・欧・米+2地域	4414	0.07	0.94	
	ア・欧・米+1地域	-230507	-3.12	0.00	***
	ア・欧・米	-263666	-4.62	0.00	***
	ア・欧	-199557	-2.11	0.04	**
	ア・米	-189364	-3.16	0.00	***
	アジアのみ	-271730	-4.13	0.00	***
	その他パターン	-215455	-3.30	0.00	***
	進出国	LPI	139095	3.47	0.00
属性	LOG(日系他産業密度)	-4647	-1.70	0.09	*
決定係数		0.47			
サンプル数		441			
1%:*** 5%:** 10%:*					

分析結果：現地法人の実績(売上)を左右する属性

	説明変数	係数	t値	P値	判定
	定数項	-70404	-0.32	0.75	
現地法人属性	従業員数	914	11.24	0.00	***
	派遣員ゼロダミー	-169394	-4.03	0.00	***
	日本人代表ダミー	-64691	-1.57	0.12	
	資本比率	1263	2.09	0.04	**
本社属性	【現地法人属性】				
	・従業員数				
	・日本人派遣員の有無				
	・代表者の国籍(日系or非日系)				
進出国属性	・資本比率				
	の違いにより売上が左右される				
	LOG(日系他産業密度)	-4647	-1.70	0.09	*
決定係数					0.47
サンプル数					441

1%:*** 5%:** 10%:*

分析結果：現地法人の実績(売上)を左右する属性

説明変数		係数	t値	P値	判定
定数項		-70404	-0.32	0.75	
現地法人属性	従業員数	914	11.24	0.00	***
	派遣員ゼロダミー	-169394	-4.03	0.00	***
	日本人代表ダミー	-64691	-1.57	0.12	
	資本比率	1262	2.00	0.04	**
	事業内容B(輸+保+フォ)	-176842	-1.13	0.26	
	事業内容C(輸+保)	-232043	-1.56	0.12	
	事業内容D(輸送のみ)	-317524	-2.21	0.03	**
	事業内容E(保管等のみ)	-65382	-0.46	0.65	
事業内容F(フォワーディングのみ)	-257859	-1.74	0.08	*	
事業内容G(その他のみ)	-366120	-2.66	0.01	**	
事業内容H(その他パターン)	-163003	-1.14	0.26		

本社属性

【現地法人属性】

※事業内容パターンA(総合物流)
を基準としたダミー変数

・事業内容パターン

進出国
属性

の違いにより売上が左右される

サンプル数

441

1%:*** 5%:** 10%:*

40

分析結果：現地法人の実績(売上)を左右する属性

説明変数	係数	t値	P値	判定
【本社属性】 ※進出パターン1(ア・欧・米+3地域) を基準としたダミー変数 ・進出パターン の違いにより売上が左右される				
現地法人属性				
本社属性				
	ア・欧・米+2地域	4414	0.07	0.94
	ア・欧・米+1地域	-230507	-3.12	0.00 ***
	ア・欧・米	-263666	-4.62	0.00 ***
	ア・欧	-199557	-2.11	0.04 **
	ア・米	-189364	-3.16	0.00 ***
	アジアのみ	-271730	-4.13	0.00 ***
	その他パターン	-215455	-3.30	0.00 ***
進出国属性	LPI	139095	3.47	0.00 ***
	LOG(日系他産業密度)	-4647	-1.70	0.09 *
決定係数		0.47		
サンプル数		441		

1%:*** 5%:** 10%:*

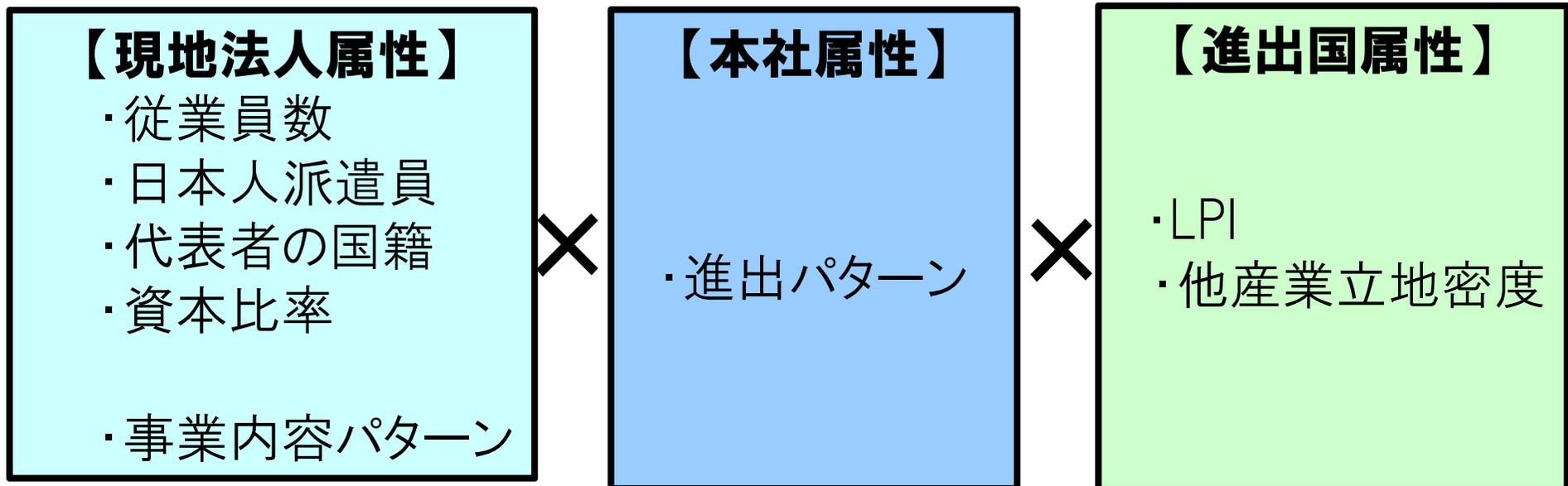
分析結果：現地法人の実績(売上)を左右する属性

説明変数		係数	t値	P値	判定	
定数項		-70404	-0.32	0.75		
現地法人属性	従業員数	914	11.24	0.00	***	
	派遣員ゼロダミー	-169394	-4.03	0.00	***	
	日本人代表ダミー	-64691	-1.57	0.12		
	資本比率	1263	2.09	0.04	**	
<p>【進出国属性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・LPI(進出先の物流環境の代理指標) ・他の産業(製造業など)の立地密度 <p>の違いにより売上が左右される</p>						
属性	進出国	LPI	139095	3.47	0.00	***
		LOG(日系他産業密度)	-4647	-1.70	0.09	*
決定係数		0.47				
サンプル数		441				
1%:*** 5%:** 10%:*						

考察：現地法人の実績(売上)を左右する属性

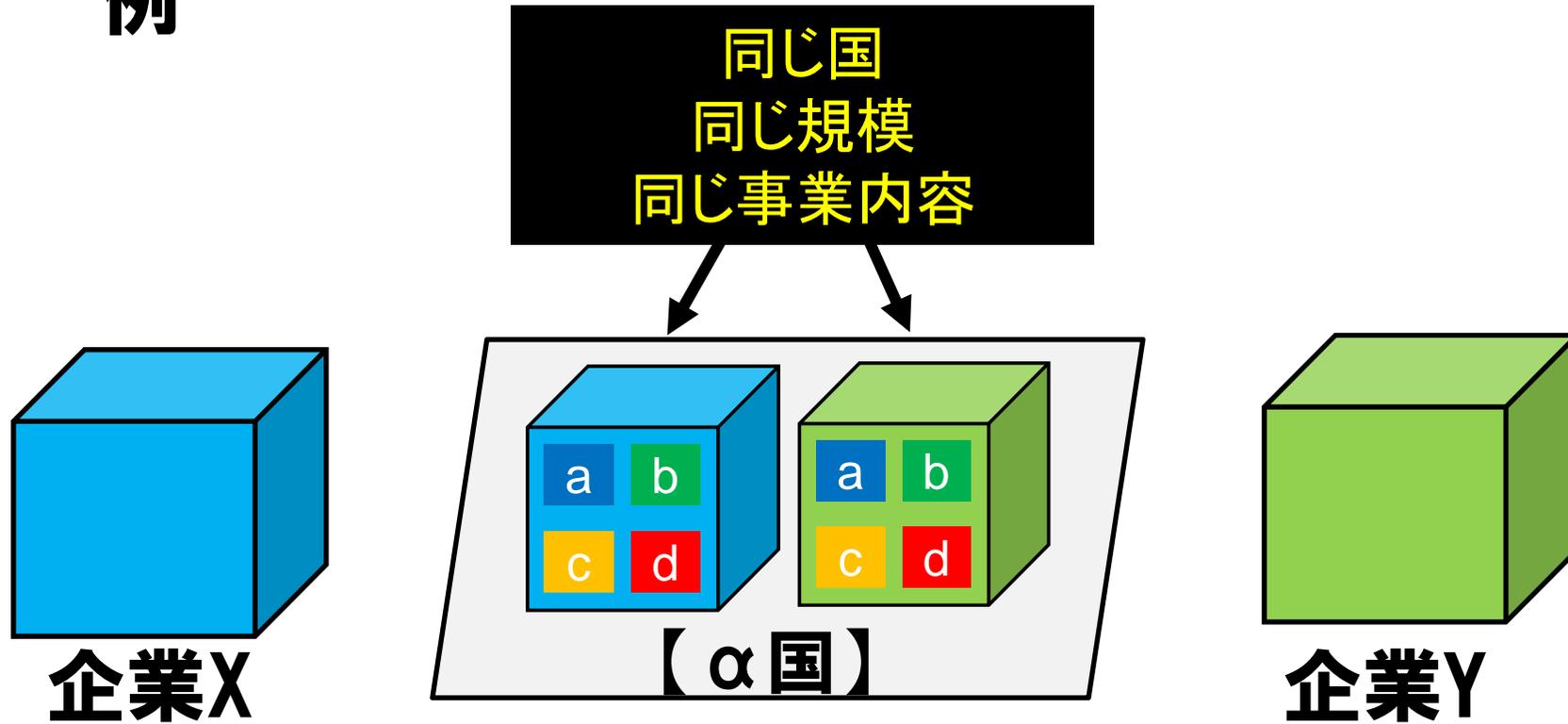
現地法人自体の属性による違いだけでなく、
現地法人を設立して物流企業がどのような進出パターンであるか
進出国の環境によっても
売上が左右される

国ごとにどんな現地法人がどの程度あるのかだけでなく、
その現地法人が、どのような進出パターンの企業のものであるか、
までを踏まえた上で検討する必要がある



考察：現地法人の実績(売上)を左右する属性

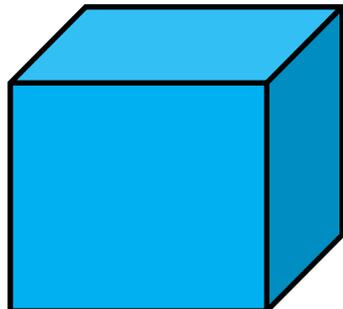
例



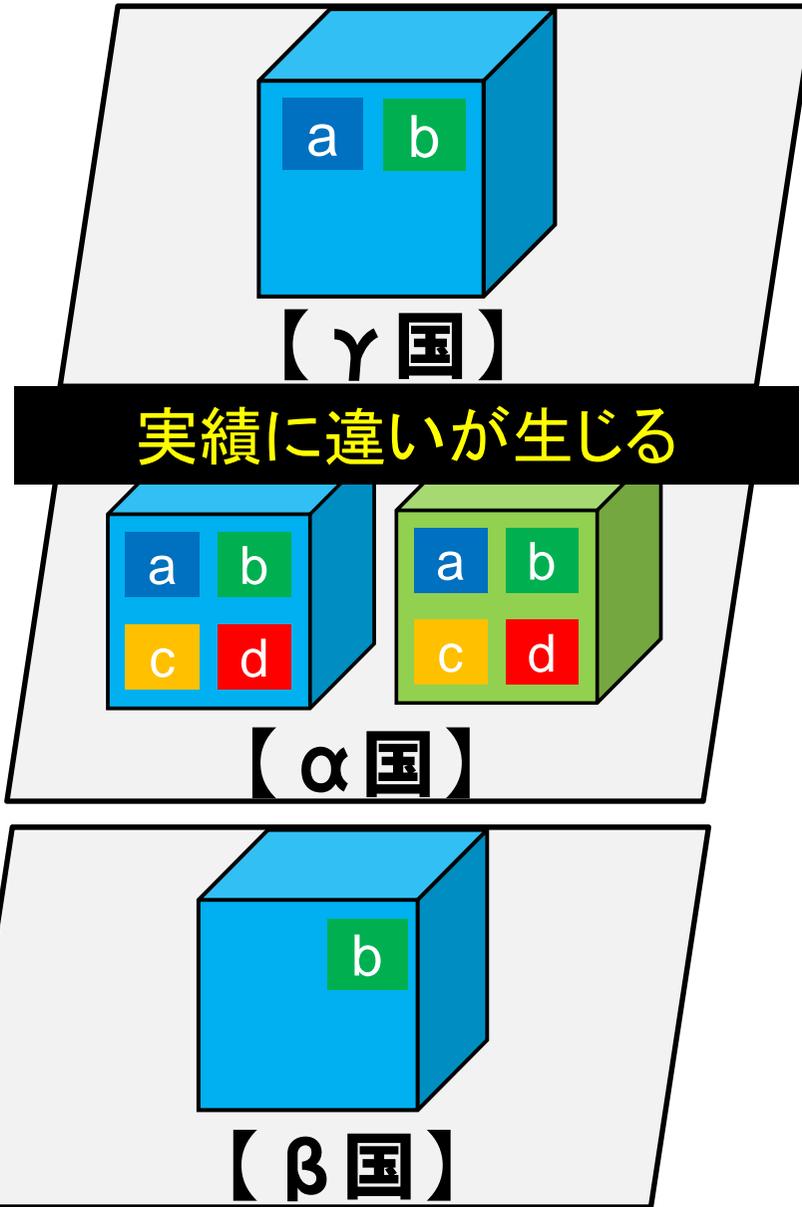
考察：現地法人の実績(売上)を左右する属性

例

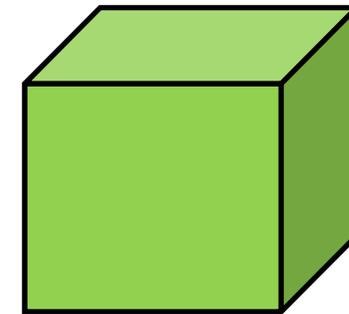
3カ国に現地法人を設立



企業X



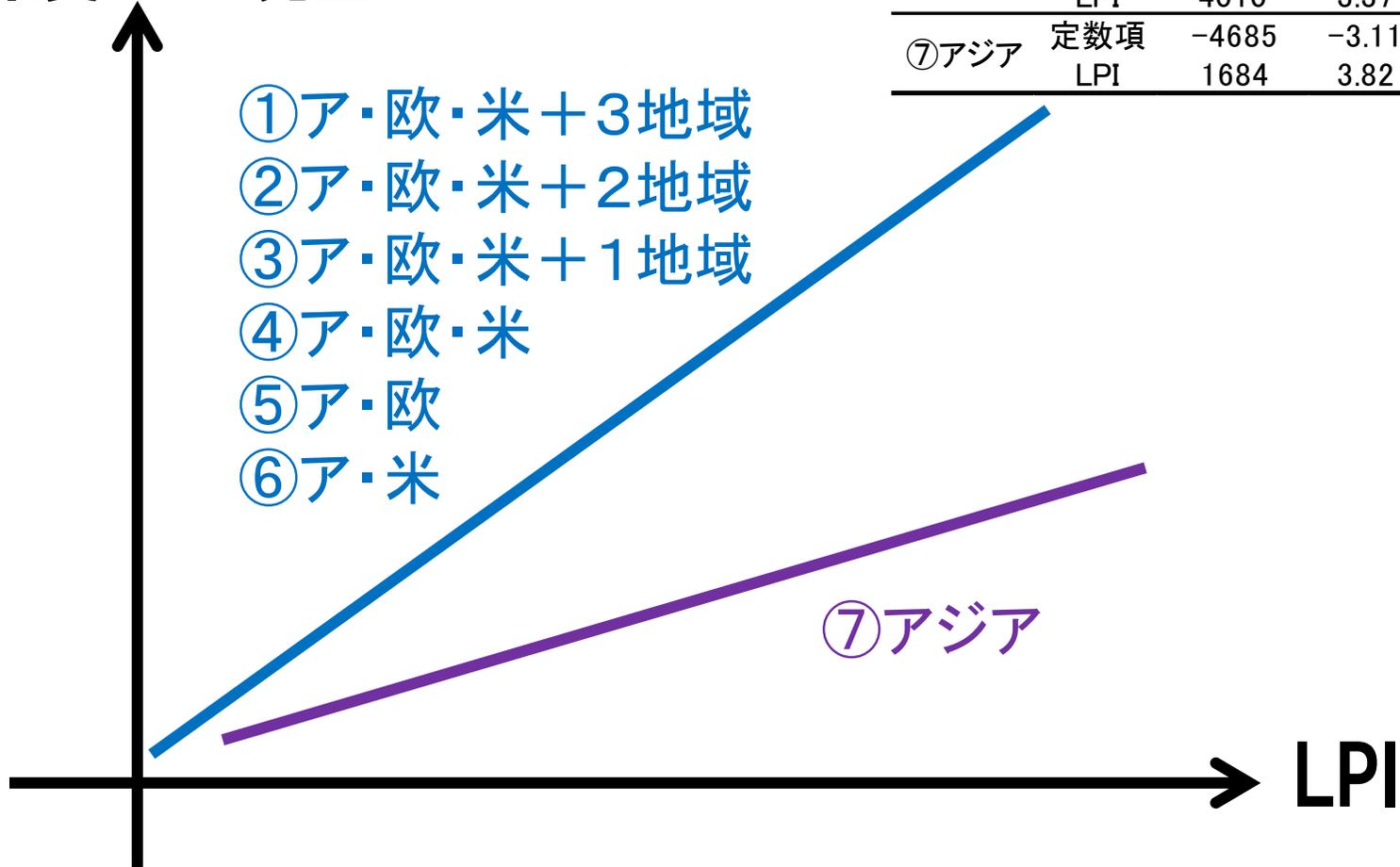
1カ国に現地法人を設立



企業Y

考察：進出パターンによる物流環境の改善効果の違い

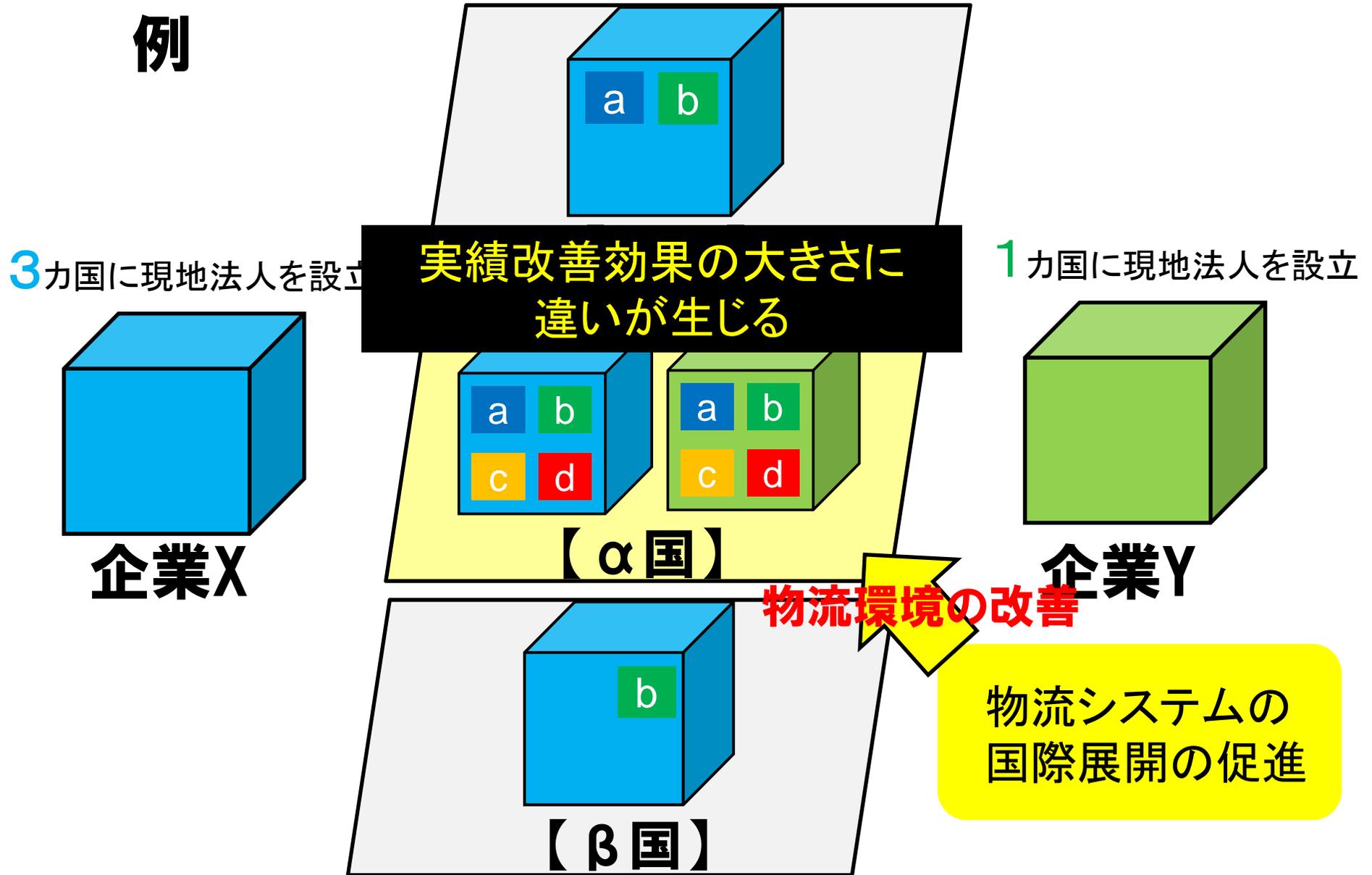
従業員あたり売上

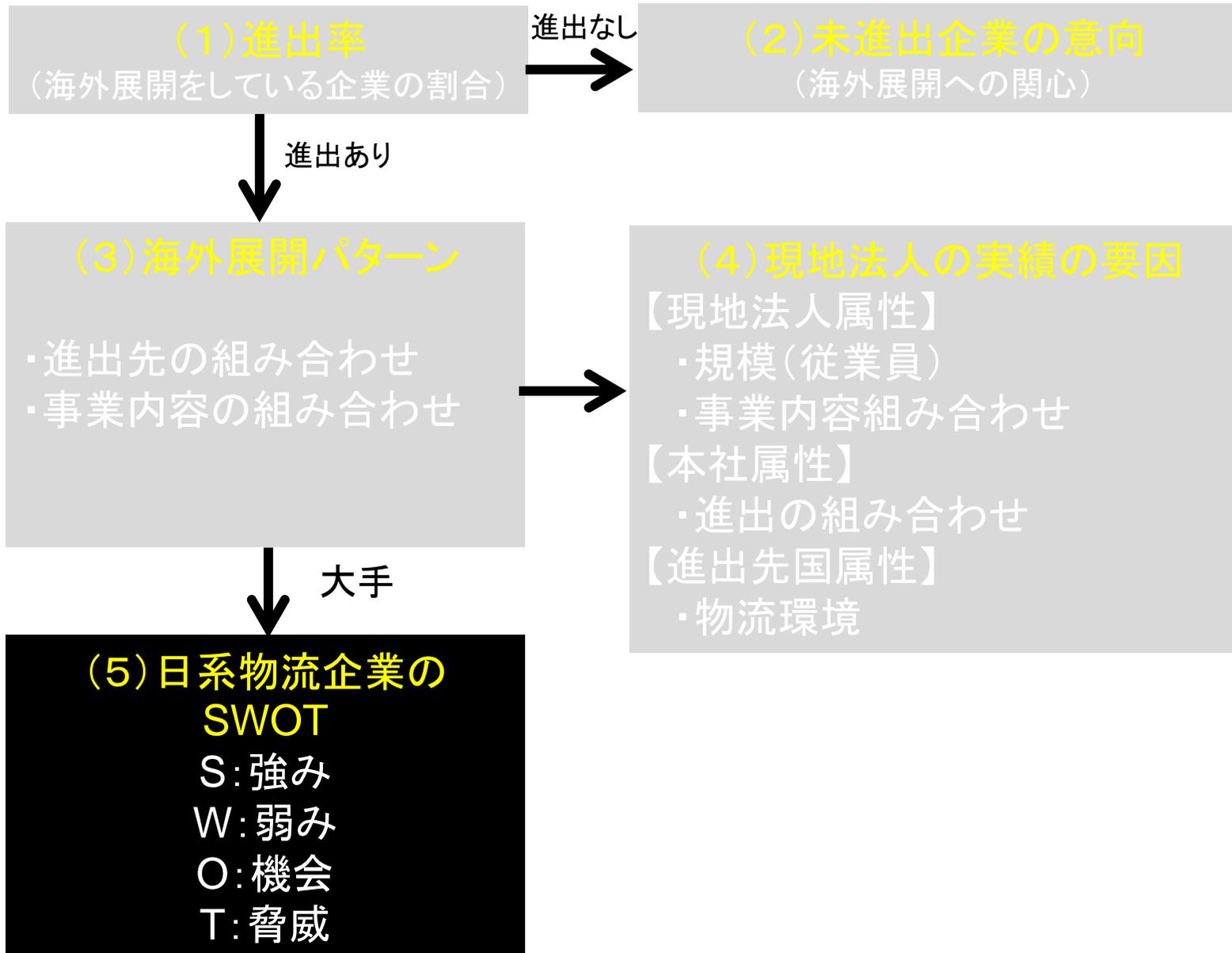


		係数	t値	決定係数
①～⑥	定数項	-10691	-2.51	0.06
	LPI	4010	3.37	
⑦アジア	定数項	-4685	-3.11	0.21
	LPI	1684	3.82	

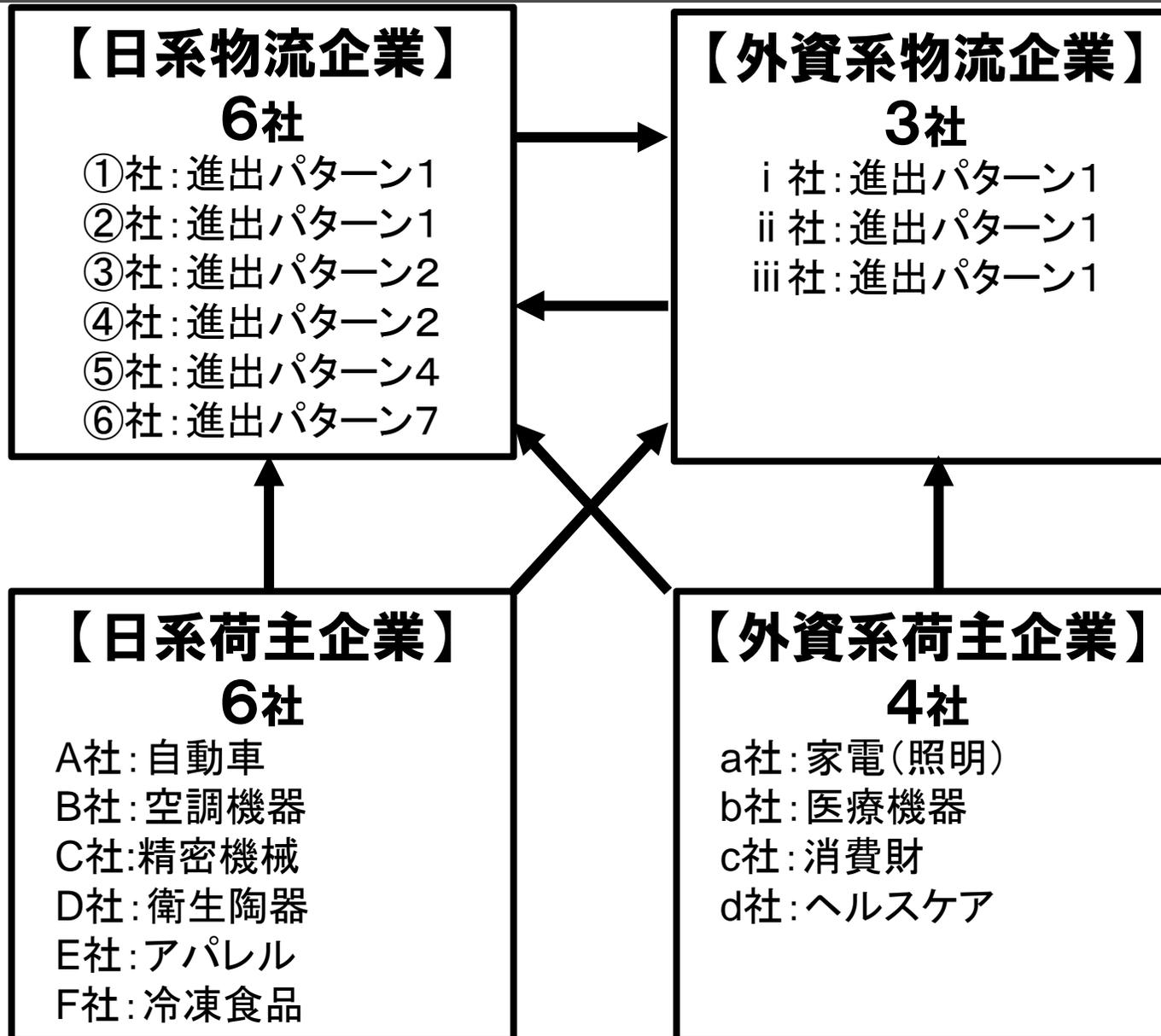
考察：現地法人の実績(売上)を左右する属性

例





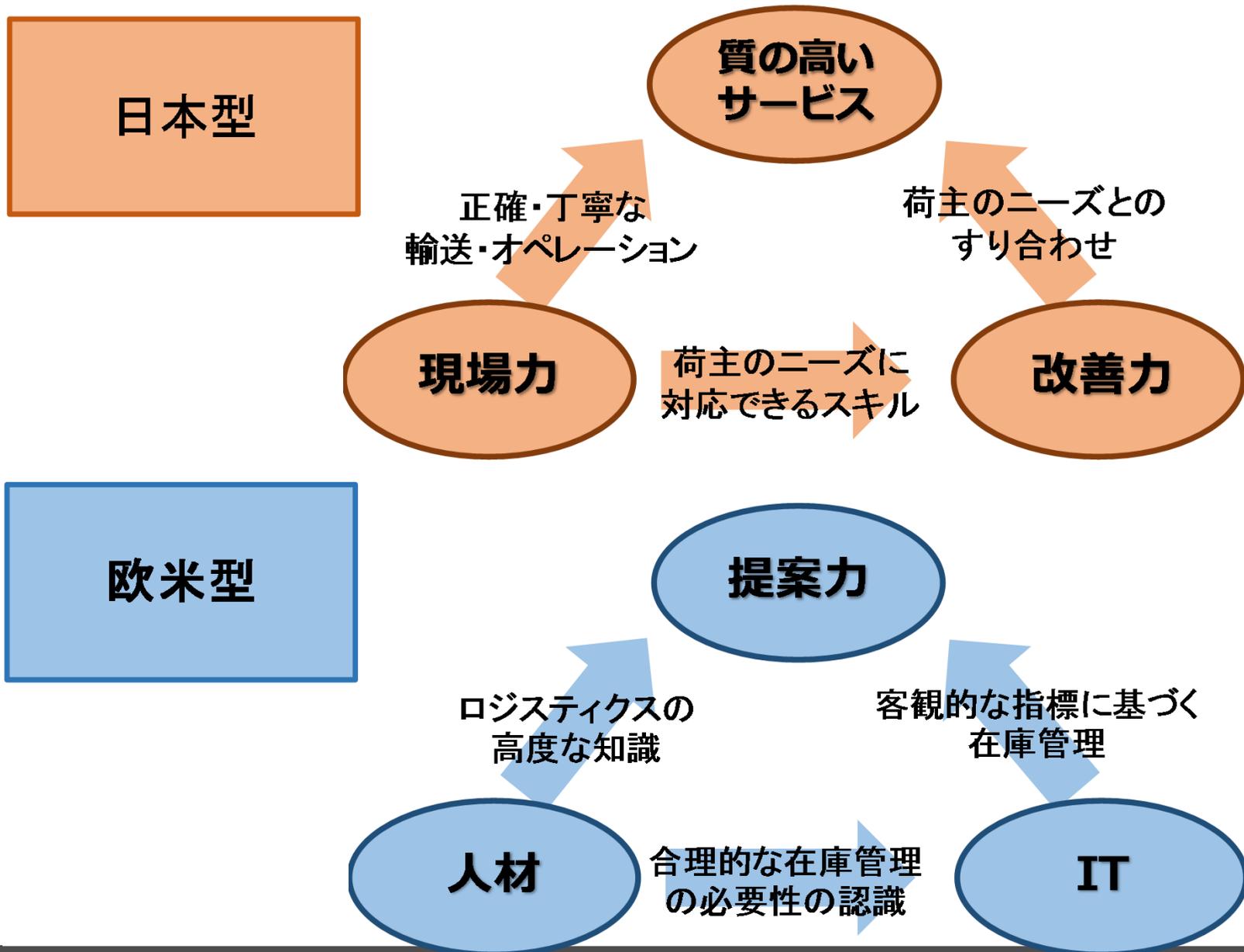
分析方法



日系物流企業のSWOT

強み(Strengths)	弱み(Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • きめ細かいサービス(a社) • 手間暇をかける(b社) • ニーズにあったサービスを提供(c社) • 現場の作業(倉庫運営など)は日系がうまい(B社) • 一緒に改善に取り組んでくれる(D社) 	<ul style="list-style-type: none"> • 戦略的な提案力がない(C,D,E,a,c,d社) • 数値による報告がない(a,c,d社) • スピード感にかける(b社) • 事業者同士の連携がない(b社) • (欧米系と比較して)専門教育を受けた人材が少ない(E社) • 国際入札に参加してこない(C社)
機会(Opportunities)	脅威(Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • 損傷への対応に問題があり、日本向けをFedexから日系に切り替えた(b社) • 損傷への要求に対応できるのは日系だけだと考えている(c社) 	<ul style="list-style-type: none"> • 外資系荷主は数値による在庫管理を重視(a社) • 本社・統括本部が日系事業者を知らないため、入札のリストに挙がっていない(c,d) • 荷物が無い国に急速に進出しており過当競争が生じている(E社) • 人件費・材料費のため現地化を進め、物流も全て現地の物流企業に依頼(F) • これまでは現地で事業者を決めていたが、本社が入札で決める非常を高める(B社) • 日本向けの荷物も現地物流企業に依頼(c社)

ビジネススタイルの違い



日系物流企業のT(脅威)

(1) 国際入札の増加 ⇒ 主に大手企業が該当する脅威

- グローバル展開をしている荷主の国際入札の増加(日系荷主も)
- 国際入札はおもにグローバルな輸送をになう企業の選定のために行われ、ヒアリング結果からは**コスト最優先**で選定している
- 世界にネットワークを持つ欧米系は物量が多く、低コストを提示可能
- その結果、**日系荷主企業であっても、日系物流企業との契約に必ずしもこだわらない傾向が強まっている**との意見が多く出された
- 外資系荷主からは、**日系物流企業の知名度の低さ**が指摘されており、そもそも国際入札のリストに日系が上がっていないという意見が多く出された
⇒ 「質の高いサービス」を数値化し、外資系へのPR

(2) 現地の物流企業 ⇒ 中小も含め日系全体に該当する脅威

- 現地法人の現地化が進展(人件費、原材料費の削減)
- 現地の物流企業との契約が容易になり、**コストの面はもちろん、サービスの面でも十分な水準にある**、とする荷主企業があり、現地の物流企業との競争が激しくなると予想される
- 現地化が進んだ現地法人に対しては、本社からの意見は出されず、**すべて現地の裁量で判断される**

1. はじめに

研究の背景と目的

先行研究のレビューと本研究の特徴

分析対象とする物流企業の範囲と使用データ

2. 日系物流企業の海外展開の現状

進出率・進出意欲

進出パターン×事業パターン

3. 日系物流企業の海外展開の実績と課題

現地法人の実績を左右する属性

日系物流企業のSWOT

4. まとめ

分析結果のまとめ

■ 日系物流企業の海外展開の現状

- 進出先×事業展開の多様な実態を整理した
- 日系物流企業のうち、海外未進出の企業の進出意欲は低い
- 環境整備の不十分さが未進出の理由ではない

■ 日系物流企業の海外展開の実績

- 現地法人の実績(売上)を左右する属性
- 進出パターンや事業内容により現地法人の実績は異なる
- 進出先の環境整備により、売上増加に寄与する可能性

■ 日系物流企業のSWOT

- 日系と欧米系ではビジネススタイルが異なる
- 荷主企業によって、どちらのスタイルを選考するかは異なる
 - 国際入札では、日系荷主でも日系物流企業との契約にはこだわらなくなっている一方、日系物流企業の質の高いサービスを使い続けるとする荷主もいる
- 外資系荷主企業に日系物流企業は大手でも認知されていない(入札に参加できていない)

結論

海外展開の多様性を踏まえた検討が必要

- 日系物流企業の海外展開(進出先×事業内容)は非常に多様
- 一部の大手物流企業の動向だけでは不十分
- 日系物流企業全体の海外展開の動向を踏まえた上で検討する必要

- 環境整備により実績の改善の可能性
- ただし、どのような進出パターンの企業の現地法人かによってその効果の大きさは異なる
- 個々の現地法人だけをみて検討するのではなく、どのような進出パターンの企業の現地法人であるかも踏まえた検討が必要

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