

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

Factors affecting Japanese companies' relocation from the perspective of logistics

李 志明(東京海洋大学大学院), 苦瀬 博仁(東京海洋大学)

Ji-Myoung LEE (Tokyo University of Marine Science and Technology)

Hirohito KUSE (Tokyo University of Marine Science and Technology)

要旨

企業の海外進出と撤退に関する既存の研究は数多くあるが、ほとんどが生産コストと販売市場を要因としている。しかし、単に生産コストや販売市場を検討するだけでは、様々なリスクと産業基盤としてのインフラの制約により進出目的を効果的に達成できない。本研究では調達から消費までの視点、つまりロジスティクスの視点から、市場、コスト、リスク、インフラを要因として設定し、実際に企業が重視している要因を明らかにする。

Abstract

A number of studies have considered market and cost as the main reasons behind the companies' global relocation. Although these factors are important, they are not enough guarantees to bring benefits to the relocated company. This study tries to incorporate risk and infrastructure as other factors essential to be considered for successful relocation. The current relocation trend is first discussed before identifying which of the factors hold more weight in deciding to relocate a company.

1. 研究の背景と目的

近年、日本企業の海外進出(以下、進出)が多くなっている一方、進出先から撤退する企業も多くなりつつある。

先に筆者らは、日本企業の海外進出と撤退に関する研究として「1990年代の日本の製造業の海外進出と撤退に関する基礎的分析」⁽¹⁾をまとめたが、本研究は分析の時期を1980年代以降現在まで、かつ産業を全産業に広げる。

なお、進出先のインフラの未整備や品質管理における技術問題、そして不当な制度などを訴える日本企業が多い⁽²⁾。そこで、本研究では施設と制度と技術に着目し、これらをインフラ要因として追加した。

以上のことから本研究は、1980年代以降の日本企業の進出と撤退の実態を明らかにした上で、ロジスティクスの視点から進出と撤退の要因を明らかにすることを目的とする。

2. 研究の考え方と方法

2-1. 用語の定義

(1) ロジスティクス

ロジスティクスとは、生産から消費にいたるまでの一連の過程である。具体的には、調達・生産・物流・販売を含む。

(2) 海外進出と撤退

海外進出とは、企業が海外へ生産・販売拠点を設けて企業活動を行うことである。

撤退とは、現地法人の売却・被合併・閉社により、進出先で企業活動を中止することである。

(3) 現地法人

現地法人とは、進出の際に設けた日系法人である。本研究では日本企業の出資比率(現地法人を通じた間接出資を含む)が合計で10%以上の現地法人を対象とする。

(4) 進出と撤退の要因(以下、進出撤退要因)

進出先を決める際や撤退を決める際に、経営者の判断基準となる企業の制約条件である。

2-2. ロジスティクスからみた進出と撤退

(1) 進出撤退によるロジスティクスの変化

企業の国際化が進展する以前は、部品の調達から製品の販売まで一国内で行われたが(図1の①、②)、国際化が進むにつれ国際貿易(商流、③)が進み、その結果国際貨物の輸送量(物流、③)が増えてきた。

近年、企業の進出と撤退により生産・販売拠点が国際的に移動する。ロジスティクスが生産から消費までの一連の過程であるため、生産・販売拠点が変わると、当然のことながらロジスティクスがグローバルに展開する。これにより、国際物流における輸送経路や輸送量が変わる。

部品の調達をみると、ロジスティクスのグローバルな展開により、国内調達(①)から現地法人への海外調達(④)となる。そのため、部品の輸出量が増加する。ただし、進出先で現地調達政策をとると、現地調達(⑤)に変わる。

製品の販売をみると、日本での販売と輸出(②と③)が、進出先からの逆輸入と進出先での販売(⑥と⑦)に変わる。

(2) 進出撤退におけるロジスティクスの視点

前述したようにロジスティクスは調達・生産・物流・販売を含む概念である。そのため、進出と撤退において生産コストと市場だけを検討することは不十分であり、調達から販売までつまりロジスティクスの視点から検討しなければならない。

特に逆輸入する場合、国際輸送費を考えずに進出すると、生産コストが削減できたとしても物流費が増加する。そのため期待した結果にならず、撤退せざるをえなくなる場合もある。

そして物流費の増加だけでなく、リードタイムが長くなる場合が多い。よって、リードタイムを制約する道路や港湾などの施設インフラと、通関制度や手続きなどの制度インフラも検討しなければならない。

また、企業を取り巻く政治・経済・社会リスクも国内事情とは異なるため、検討しなければならない。

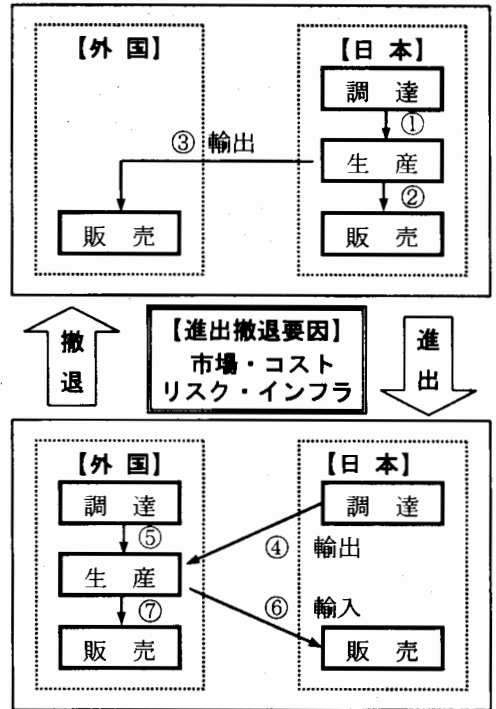


図1 ロジスティクスの視点からみた海外進出と撤退

2-3. 研究の方法

本研究は次のように進める。

- ① 日本企業の海外進出と撤退の実態を地域別に分析する(3章)。
- ② ロジスティクスの視点から進出撤退要因を設定する(4章)。
- ③ 海外進出と撤退において日本企業が重視する要因を分析する(5章)。

3. 日本企業の海外進出と撤退の実態

3-1. 本章の考え方

(1) 本章の目的

企業の進出と撤退は、企業の経営戦略の中で行われるのが一般的である。そのため、企業にとって有利な時期に、有利な地域へ進出する。

そこで、本章では近年における日本企業の進出と撤退の実態を明らかにすることを目的とする。

(2) 本章の方法および手順

海外進出と撤退の実態を明らかにするために、現地法人数の変化を地域別に分析する。

現地法人数の変化は、新規設立現地法人数と撤退現地法人数の差にあたる(式1、表1)。

現地法人数の変化

$$= (n \text{年}) \text{ 現地法人数} - (n-1 \text{年}) \text{ 現地法人数}$$

$$= (n \text{年}) \text{ 新規設立現地法人数}$$

$$- (n \text{年}) \text{ 撤退現地法人数} \dots \dots (式1)$$

表1 現地法人数の変化の例

年	n-1	n	n+1
現地法人数(B)	100	101	101
新規設立 B		10	10
撤退 B		9	10

よって、次の手順で地域別に分析する。

- ① 新規設立現地法人数の変化を分析する。
- ② 撤退現地法人数の変化を分析する。
- ③ 現地法人数の変化を分析する。

(3) データおよび地域分類

分析の際に、東洋経済新報社「海外進出企業総覧」のデータを用いる。

そして地域をヨーロッパ、北米、アジア(中国以外)、そして中国と4つに分類する。

3-2. 海外進出と撤退の実態

(1) 新規設立現地法人数の変化

ここでは、1980年代以降2003年までの日本企業の新規設立現地法人数の変化を分析する。

日本企業の進出におけるブーム(1年間の新規設立現地法人数が1,000社を超え、かつ、2年以上続く時期)が、3回あった(図2)。

地域別の新規設立現地法人数の変化をみるために、各ブームにおける新規設立現地法人数の地域別年平均割合をみる。

1回目(1987~1991)はアジア(34.2%)に一番多く進出し、北米(28.9%)とヨーロッパ(23.8%)にも多く進出した。

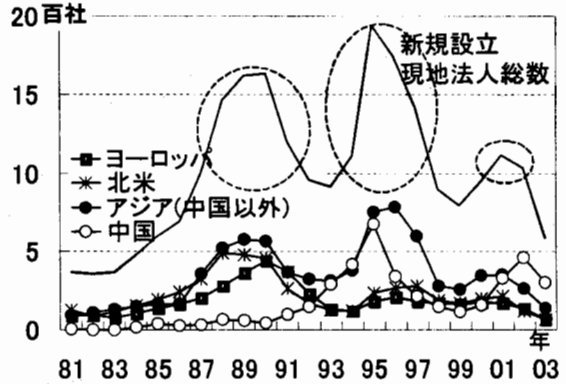


図2 新規設立現地法人数の変化

表2 新規設立現地法人数の地域別割合(%)

	1回ブーム					2回ブーム					3回ブーム	
	87	88	89	90	91	94	95	96	97	01	02	
ヨーロッパ	20.0	18.9	22.2	26.7	31.2	10.7	9.4	12.0	12.9	15.0	13.2	
北米	32.3	33.1	29.5	27.9	21.8	10.9	12.2	15.4	19.7	19.0	11.6	
アジア	35.3	35.3	35.3	34.5	30.7	33.8	38.7	45.1	42.2	31.6	25.6	
中国	3.2	4.6	3.8	2.6	8.2	37.2	34.6	19.4	15.2	29.2	44.3	
その他	9.2	8.1	9.2	8.2	8.2	7.5	5.0	8.2	9.9	5.2	5.2	
合計	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

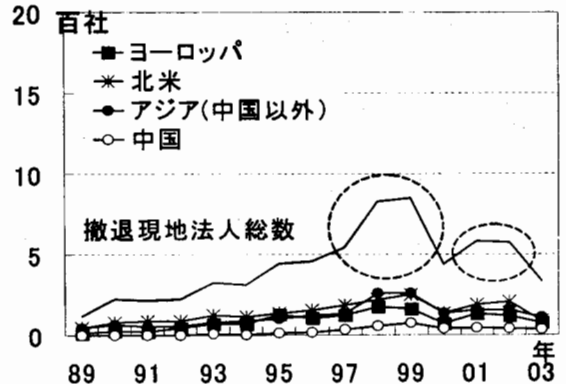


図3 撤退現地法人数の変化

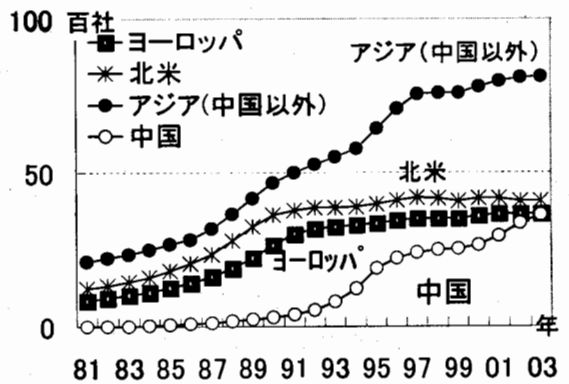


図4 現地法人数の変化

2回目(1994~1997)はヨーロッパと北米への新規設立は少なくなり、アジア(40.0%)へ最も多く進出し、次が中国(26.6%)である。

3回目(2001~2002)もアジア(28.6%)と中国(36.8%)への進出が多いが、中国がアジアを上回っている(表2)。

(2) 撤退現地法人数の変化

企業が的確な進出をしたとすると、撤退する企業は新規に設立する企業より少ないと考えられる。よって撤退現地法人数が1年間500社を超え、かつ、2年以上続く時期を撤退におけるブームと定義する。

撤退現地法人数は、増加し続けてきて1999年がピークとなり、2000年には急減したが、2001年には再び増加した。

2003年まで、撤退におけるブームは2回あった(1997~1999年、2001~2002年)。

地域別にみると、全般的には北米からの撤退が一番多いが、1998~1999年にはアジアからの撤退が急増して一番多くなった(図3)。

(3) 現地法人数の変化

日本企業の新規設立と撤退の結果として、進出先に残存する現地法人数の変化をみる。

ヨーロッパや北米での現地法人数の変化は類似している。1981年から1990年まで、増加し続けてきたが、それ以降の現地法人数に大きな変化がない。

アジアでの現地法人は、1981年から2000年まで増加し続けてきた。なお、他の地域での現地法人数との差が大きくなってきた。しかし、2001年以降は横ばい状態である。

中国の場合は、日本企業が進出した時期が他の地域より遅い。しかし、1990年代の前半に急増し、2003年現在、ヨーロッパや北米での現地法人数と大きな差がない(図4)。

3-3. 日本企業の進出と撤退に関する結論

(1) 日本企業の進出と撤退の分析結果

本章では、日本企業の進出と撤退の実態を地域別に分析し、次のことが明らかになった。

- ① 日本企業の進出と撤退はともに増加傾向にあったが、撤退より進出が多いため、現地法人数は増加し続けてきた。
- ② 地域別に最も多く進出した時期が異なり、ヨーロッパと北米には1980年代の後半、アジアには1990年代の後半に、そして中国には1990年代の前半である。
- ③ 現地法人数は、ヨーロッパと北米では1990年まで増加し、それ以降大きな変化がない。アジアでは、現在に至るまで増加し続けているが、1990年代後半からは鈍化している。中国では、1990年代以降増加し続けている。

(2) 日本企業の進出と撤退に関する考察

企業の進出先は、市場拡大やコスト削減などの進出目的によって異なると考えられる。

同一の地域であっても、時期別の政治・経済・社会の状況により進出傾向と撤退傾向が異なる。一方、同一地域の同一時期において、新規設立する企業もあれば、撤退する企業もある。これは、企業の進出目的によって、経営者の判断基準が異なるからであると考えられる。

よって、企業の進出と撤退の際に、経営者の判断基準となる要因を明らかにすることは、進出と撤退の予測に役立つと考えられる。

4. 進出撤退要因の設定

4-1. 進出撤退要因の設定の考え方

進出撤退要因は、海外進出と撤退の際に検討する事項である。海外進出と撤退は利益を追求しながら行われるため、企業活動の制約条件である市場、コスト、リスク、インフラを検討すると考える。よって、これらの4つを進出撤退要因として設定する(図5)。

これらの要因は、国内の各地方間の差より、各国間の差が大きいため、進出撤退要因として検討しなければならないと考える。

Weber(1909)、Hoover(1948)、Alonso(1964)はコスト特に輸送費を、Isard(1956)は市場を重要な要因として考察した。しかし、インフラが輸送に影響することを考慮していない。

産業立地におけるインフラ要因に関しては最近 Syamwil (2000)⁽⁴⁾ と Makabenta (2002)⁽⁵⁾ が考察した。しかし、彼らは進出先内での立地場所を決めるための要因として考察している。

本研究では、立地だけではなく撤退にも影響し、また、進出先そのものを決めるための要因として進出撤退要因を設定した。

4-2. 市場要因

市場は現地法人の販売先であり、現地市場と輸出市場がある。市場の拡大を目的として進出するが、販売不振の継続により進出目的が達成できなくなった場合に撤退すると考える。

なお現地市場は、企業の進出先であり、輸出市場は、日本と第三国となる。しかし、日本への逆輸入を目的とする進出の場合は、市場拡大の目的ではないと考えられる。よって本研究での輸出市場は、第三国だけと仮定する。

4-3. コスト要因

コストは、生産コストと流通コストに分けられる。コスト削減を目的として進出するが、進出先でのコスト上昇により撤退すると考える。

コスト要因で進出する場合は、生産コスト削減を目的としている場合が多い。

このとき、生産コストとは財務会計上での製造原価であり、具体的には材料費、労務費、経費である。流通コストはさらに、商取引コストと物流コストに分けられる。財務会計上で、商取引コストは販売費と一般管理費に計上される。しかし物流コストは費用項目ごとにしぼられず、製造原価、販売費、一般管理費に物流にかかわる費用（輸送・保管・荷役・流通加工・包装・情報）を計上する。

物流は派生需要であるため、物流コスト削減のために進出する企業は考えがたい。しかし生産コストが安い国であっても、輸送費が高かったり在庫管理や配送管理においていわゆる物流品質が低かったりすると、結果として流通コストが高くなることもある。特に、商品の変質、破損、盗難、事故による費用は一般経費に計上され⁽³⁾、無用なコストがかかる結果となる。

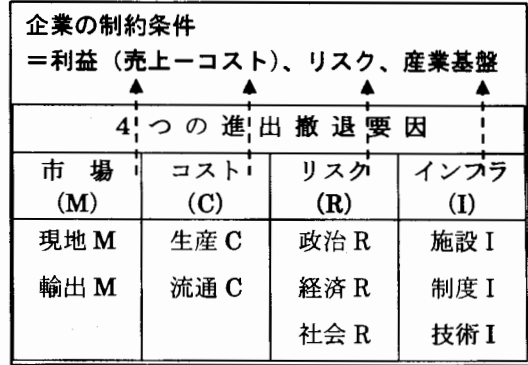


図5 4つの進出撤退要因

4-4. リスク要因

本研究でのリスクとは、損害のみをもたらし、利得の機会がないリスクである。

一般に、リスクが発生している国に進出する可能性は少ないだろうし、ある国でのリスクを回避あるいは克服するために、他の国に進出すると考える。一方で、進出先でリスクが発生し、企業活動を継続できなくなると撤退する。

このリスクは、政治リスク・経済リスク・社会リスクに分けられると考える。

政治リスクには、戦争、内乱、紛争そして争議がある。経済リスクには、資金繰り困難と為替変動がある。社会リスクには、犯罪、災害、事故、病気のリスクがある。

4-5. インフラ要因

本研究におけるインフラとは産業基盤であり、①施設インフラ、②制度インフラ、③技術インフラと分類する(表3)。

①施設インフラにはノード(港湾、空港、ターミナル等)、モード(船舶、飛行機、列車等)、リンク(航路、航空路、道路等)のようなハードインフラと、それらの運用・管制制御のようなソフトインフラがある。

②制度インフラには法制度と政策がある。

法制度には税制、契約制度、手続き、価格決定制度などがあり、政策には外資誘致政策、輸入代替政策、輸出促進政策、現地化政策などがある。

表3 インフラ要因の内容

インフラ		内容
施設	ハード	ノート、モデム、リンク
	ソフト	運用、管制制御 等
制度	法制度	税制、契約、手続き 等
	政策	外資誘致政策、現地化政策 等
技術	人的	労働力生産性、労働技術力
	物流	ユニットロードシステム、コールドチェーンシステム等
	情報	情報通信機器、情報システム

③技術インフラには、人的技術と物流技術そして情報技術がある。

人的技術には、労働力生産性や労働技術力がある。

物流技術にはユニットロードシステム、複合一貫輸送、スペシャリゼーション、コールドチェーンシステムがある⁽⁴⁾。

情報技術には情報通信機器と情報システムがある。情報通信機器には、ハード（電話、テレビ、インターネットなど）と、ソフト（受発信速度や受発信情報量）がある。そして、情報システムには、商取引のEDIとPOS、港湾EDI、ITS（高度交通情報システム）、AIS（船舶自動認識システム）などがある。

企業の受発注業務に伝票、電話、FAX、POS、EDIのように様々な情報通信機器と情報システムが用いられている。

5. 進出撤退要因の分析

5-1. 本章の考え方

(1) 本章の目的

企業が重視する進出撤退要因は、進出目的によって異なると考える。そして各要因の水準は、地域別に異なる。

例えば、人件費削減を進出目的とする企業は、各国に人件費を検討して進出するだろう。人件費の水準は国別に異なるため、人件費が低廉な国を進出先として決める。しかし進出先の人件費が上昇すると進出目的が達成できなくなり、撤退する可能性が高くなる。

一方、人件費が削減できたとしても、進出先

でのインフラが未熟でコストが上昇したり、リスクが発生したりすると撤退する可能性が高くなる。

そこで、本章では実際に企業が重視する進出撤退要因を分析する。

(2) データと分析方法

データは、「海外進出企業総覧(会社別編)」の海外進出目的のアンケートと、「我が国企業の海外事業活動」の撤退理由のアンケートを用いる。

なお進出目的と撤退理由に対するアンケートの回答数が多かったとき（それぞれ1997年と2002年）のデータを用いる。

分析の際は、進出目的と撤退理由を進出撤退要因別に分類し、その回答数の割合を算出する。割合が平均以上の場合が、重視される要因であると考えられる。

このとき、1つの進出目的に1つの要因を重視すると仮定する。ただしアンケートは、複数回答を可能としたものである。

5-2. 進出目的と撤退理由の分類

(1) 分類の考え方

本研究で設定した進出撤退要因別に、進出目的と撤退理由を対応させて分類した（表4）。

撤退理由には‘その他’があったが、分類不能のため分析対象外とした。また‘短期目的の達成’は、要因の変化による撤退ではないことから、分析の対象外とした。

(2) 市場要因による進出と撤退

市場要因により進出する際には、現地市場や輸出市場を確保するためである。ここでは市場の確保や新規事業への進出とともに、関連企業の進出も市場要因による進出であると考えられる。

なぜなら、販売先の親会社や関連企業に連れて進出したと考えられるからである。

一方、現地市場および輸出市場での販売不振の理由で撤退する。この販売不振の理由には需要見誤り、そして進出先の現地企業・日本企業・第三国企業との競争激化がある。

表4 進出撤退要因別の進出目的及び撤退理由の分類

進出撤退要因	進出目的	撤退理由
① 市場要因 (現地・輸出市場)	現地市場の確保 関連企業の進出 新規事業への進出 第三国輸出	需要見誤りによる販売不振 競争激化による販売不振 ¹⁾
② コスト要因 (生産・流通コスト)	労働力の確保 資源・素材の確保 逆輸入	賃金の上昇 原材料・部品価格の上昇 環境コストの増大
③ リスク要因 (政治・経済・社会リスク)	通商摩擦の克服 為替リスク対策	為替変動、資金繰りの困難 労働争議、現地パートナーとの対立
④ インフラ要因 (施設・制度・技術インフラ)	現地政府の優遇 情報収集、研究開発 国際的生産流通網構築 地域統括	税制の変更 拠点統廃合 ²⁾

注 1) 現地企業との競争激化、日系企業との競争激化、第三国企業との競争激化がある。

2) 組織再編に伴う拠点統廃合、地域内関税自由化等の動きに対応した拠点統廃合がある。

(3) コスト要因による進出と撤退

コスト要因により進出する際には、豊富な材料や労働力を確保し、コストを削減するためである。なお、日本に逆輸入するために進出することは、流通コストの増加分以上に生産コストが削減できると判断して進出すると考える。

一方、進出先での賃金や部品価格が上昇し、コストが上昇すると、進出目的の達成ができなくなり撤退する。

(4) リスク要因による進出と撤退

リスク要因による進出は、リスク回避のためである。例えば、貿易摩擦を克服するために貿易相手国へ進出する場合や、為替リスク対策として進出する場合がある。

一方、進出してから資金調達が困難になった場合や、為替変動により利益が期待した結果になれない場合に撤退する。なお、労働争議や現地パートナーとの対立による撤退もある。

(5) インフラ要因による進出と撤退

インフラ要因による進出は、進出先の優遇対策を享受するために進出する場合や、研究開発および情報収集のために進出する場合がある。

また、国際的生産流通網の構築や地域の統括のためには、施設インフラおよび情報技術イン

フラ要因により進出すると考えられる。

一方、進出先での制度や政策の変更が企業にとって不利になった場合に撤退する。また、拠点を統廃合する際に、他の進出先よりインフラ水準が劣る場合に統廃合されると考えられる。

5-3. 重視する進出撤退要因の分析

(1) 進出における進出撤退要因

進出において実際に重視している要因をみる。4つの地域を合計した場合、市場要因(約39%)とインフラ要因(約40%)が重視されている。

地域別にみると、ヨーロッパ、北米、アジアでは、市場要因とインフラ要因が重視されている。一方中国では、市場要因とインフラ要因も重視されているが、これらよりもコスト要因が最も重視されている(表5)。

(2) 撤退における進出撤退要因

撤退において重視される要因も、市場要因(約38%)とインフラ要因(約55%)である。

地域別にみても、全ての地域で市場要因とインフラ要因が重視されている。

ただし、ヨーロッパ、北米、アジアにおいてはインフラ要因が市場要因より重視されるが、中国の場合は、その逆である(表6)。

5-4. 進出撤退要因に関する結論

(1) 重視する進出撤退要因の分析の結果

本章では実際に重視される進出撤退要因を分析し、次のことを明らかにした。

- ① 進出と撤退において重視される要因は、市場要因とインフラ要因である。
- ② 地域別にみても同様であるが、中国に限っては、進出の際にコスト要因をより重視している。

(2) 進出撤退要因に関する考察

企業は市場拡大のために進出するが、販売不振によって進出目的の達成が不可能となり撤退していると考えられる。

そして、進出目的を効果的に達成するために、調達物流や販売物流にかかわるインフラ要因を最も重視していると考えられる。

一般に、コスト削減のために進出していると言われているが、それは中国の場合にあたる。なおアジアの場合にもコスト要因は約22%を占めていることから、日本への逆輸入を目的とする企業が、生産コスト削減のために近隣地域に進出していることが類推できる。

以上のことから、生産活動と市場での販売活動を個別に検討して、生産コストと市場要因を進出要因とする論理は限りがあると考えられる。生産と消費をつなぐロジスティクスの視点から、物流にかかわるインフラを含めて検討しなければならないと考えられる。

この意味からすると、近年日本企業が多く進出するアジア諸国の施設インフラの整備や、制度インフラの調整、そして技術インフラの標準化など課題があると考えられる。

6. おわりに

本研究で、日本企業の現地法人数が増加しつつしてきたことや、中国を含むアジアに多く進出していることを明らかにした。

そして進出撤退要因の中で、市場とインフラを重視しており、地域によってはコストも重視していることを明らかにした。

表5 要因別の進出目的の回答数と割合

(単位: 回答数、()内の数字は割合)

	市場	コスト	リスク	インフラ	合計
ヨーロッパ	1,812 (44.17)	260 (6.34)	264 (6.44)	1,766 (43.05)	4,102 (100)
北米	2,092 (38.30)	580 (10.62)	284 (5.20)	2,506 (45.88)	5,462 (100)
アジア	4,321 (38.93)	2,437 (21.95)	197 (1.77)	4,145 (37.34)	11,100 (100)
中国	863 (29.84)	1,036 (35.82)	15 (0.52)	978 (33.82)	2,892 (100)
合計	9,088 (38.58)	4,313 (18.31)	760 (3.23)	9,395 (39.88)	23,556 (100)

注) 対象企業: 1996年10月現在の現地法人

表6 要因別の撤退理由の回答数と割合

(単位: 回答数、()内の数字は割合)

	市場	コスト	リスク	インフラ	合計
ヨーロッパ	36 (28.57)	10 (7.94)	3 (2.38)	77 (61.11)	126 (100)
北米	63 (37.50)	1 (0.60)	4 (2.38)	100 (59.52)	168 (100)
アジア	75 (40.11)	7 (3.74)	9 (4.81)	96 (51.34)	187 (100)
中国	20 (60.61)	2 (6.06)	2 (6.06)	9 (27.27)	33 (100)
合計	194 (37.74)	20 (3.89)	18 (3.50)	282 (54.86)	514 (100)

注) 対象企業: 2001年に撤退した現地法人の本社

本研究で用いたアンケートの結果からはリスク要因を重視していないことになった。しかし筆者らが行った他の調査(1997~2004)によれば、リスクによる撤退が多い。つまりリスクであっても、実際とアンケートが適合していない可能性が考えられる。

よって今後は、自らの実態調査により進出撤退要因の解明をすすめたい。

参考文献

- (1) 李志明、苦瀬博仁: 「1990年代における日本の製造業の海外進出と撤退に関する基礎的分析」、2005、日本物流学会誌第12号、pp95-102
- (2) 日経経済新聞 2003.12.12、日経ビジネス 2004.9.6
- (3) 河西健次: 物流コスト計算の実際、日本ロジスティクスシステム協会、pp36、1994
- (4) Syamwil: 「The spatial distribution of Japanese manufacturing industries in Indonesia」 Journal of the Applied Regional Science Conference (ARSC), Vol.12, 120-136
- (5) Makabenta: 「FDI location and special economic zones in the Philippines」, 2002, ARSC, Vol.14, 59-77
- (6) 苦瀬博仁: 付加価値創造のロジスティクス、税務経理協会、pp63、1999