

## 2021年度アジア研究センター個別奨励研究報告

## 物流企業の海外進出先選定における評価方法に関する考察

客員研究員 九州産業大学商学部准教授 魏 鍾振

## はじめに

1985年のプラザ合意以降、円高や貿易摩擦などを回避するために製造業を中心に海外進出が進んだ。さらに、2000年代には小売業などの非製造業の海外進出の動きも広がっている。このように、製造業や小売業などの荷主企業の海外進出が増加するにつれ、内需依存型産業である物流企業の海外進出も強く求められており、2020年までに日系物流企業の海外拠点数は1,490拠点に上っている。そのうち、68.5%(1,021拠点)をアジア地域が占めるなど、日系物流企業のアジア地域への進出が目立っている<sup>1)</sup>。また、業種では倉庫・物流関連が全体の63.7%を占める650拠点と最も多く、貨物輸送は26.2%である268拠点がアジア地域で事業展開している。その一方、さまざまな理由により海外市場から撤退するケースも少なくない。物流企業は内需依存型産業であることから進出国の市場規模やビジネス環境、インフラ整備状況などの市場環境に影響されやすい産業の一つである。このため、海外進出の際には、事業リスクを最小限に抑えつつ、持続可能な事業展開ができるように海外進出先の選定を慎重に検討すべきである。

こうした状況を踏まえて本研究では、海外市場において物流企業が持続的に事業展開していくという観点から、物流企業の海外事業に影響を与える市場環境要因を分析し、海外進出先を選定する際の評価方法について検討するものである。

## 1. 物流企業における市場環境の評価項目

近年の日本では、少子高齢化による就業人口の減少や消費購買力の低下などが原因となり、国内市場は縮小傾向となっている。その一方、東アジア諸国は豊富な資源や就業人口の増加などにより経済発展が期待されている。このような状況から、製造業を始めとする多くの日本企業が東アジアに活路を求めて製造・販売拠点を設立し、海外進出を果たしている。こうした状況を踏まえ、海外進出を推し進める物流企業も増加の一途をたどっている。物流企業が海外進出をする理由は、国内取引先の海外事業の支援や海外市場の開拓、貨物の国際輸送などといった目的を達成するためである。しかし、経済産業省の「海外事業活動基本調査」によれば、新たな市場を求めて海外進出を果たす物流企

業が増える一方、海外市場から撤退する事例も毎年約30社に上ると指摘されている<sup>2)</sup>。物流企業が海外市場から撤退する理由としては、さまざまな要因があるが、治安や自然災害などの社会情勢と、取引先の撤退や優遇措置の廃止などのビジネス環境が大きな要因となっている。このように物流企業が海外進出する際には、進出先の物流市場環境を十分に検討すべきである。

本研究では、物流企業が海外進出先を選定する際に重要である市場環境を抽出し、日系物流企業の主要な進出先として注目を浴びている東アジアを対象に物流市場としての環境評価を行う。海外進出先を選定する市場環境としては、進出先で安全かつ安定的に事業展開するうえで必要な経済成長率や治安、自然災害という社会・経済情勢を評価対象にした。また、物流事業を行う際に不可欠な法人税率やインフラの整備状況(電気・通信)、物流能力<sup>3)</sup>、製造業などの日系現地法人数というビジネス環境、物流業務の遂行において必要な労働者状況と物流コストへの影響要因である労働賃金などといった労働環境を評価対象として設定した。各項目の評価においては評価基準を設け、それに基づいて評価点数を算定し、それらを総合評価した。

## 2. 東アジア諸国における物流市場環境の評価結果

東アジア諸国における物流市場環境の評価結果は、表1が示すとおりである。物流市場環境の評価合計は55点を最高点として、総合評価の結果をみると、電力・通信インフラ整備状況や物流能力、物流企業の主要顧客である日系の現地法人数などといったビジネス環境(23点)と治安の安定性や自然災害リスクの低さなどといった社会・経済情勢(11点)が高く評価され、総合評価45点を獲得したシンガポールが最も高い評価となった。この次に韓国とベトナムがそれぞれ総合評価40点を獲得し、シンガポールの後に続いている。これまで物流企業の主な進出先である中国においては、経済成長の鈍化や治安問題、法人税率・労働賃金の上昇などにより総合評価が39点に留まった。

一方、ラオス(総合評価32点)やフィリピン(同30点)、カンボジア(同30点)、ミャンマー(同27点)などの発展途上国においては、治安や電力・通信インフラ、物流能力などが低い評価となっている。また、これらの要因

	社会・経済情勢			ビジネス環境					労働環境			総合評価
	経済成長率	治安事情	自然災害	法人税率	電力事情	通信事情	物流能力	現地法人数	労働人口	賃金上昇率	労働賃金	
シンガポール	1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	1	45
韓国	1	4	5	2	5	5	3	4	5	5	1	40
ベトナム	5	4	3	1	4	4	3	5	4	4	3	40
中国	4	3	4	1	5	4	3	5	4	4	2	39
マレーシア	2	4	4	1	5	5	3	4	4	5	2	39
タイ	1	3	4	2	5	4	3	5	4	5	2	38
インドネシア	3	4	3	2	4	2	3	5	4	4	3	37
ラオス	3	4	5	3	1	1	2	1	3	5	4	32
フィリピン	4	2	1	1	4	2	2	3	3	4	4	30
カンボジア	5	3	2	4	1	1	2	1	3	4	4	30
ミャンマー	1	3	4	2	1	1	2	1	4	4	4	27

表1 東アジアにおける物流市場環境の評価結果（2019年度）

注:1. 評価結果において評価点数が「5」の場合は、物流事業がしやすい市場環境(評価が高い)のものであり、評価点数が低くなればなるほど物流事業がしにくい市場環境(評価が低い)を表す。

注:2. 物流能力は、2018年度の資料を基に評価している。

出所:United Nations University “World Risk Report 2020”などの各種資料より作成。

は物流企業の主要顧客である日系の製造業などの進出にも影響を与え、それらの国には日系の現地法人数も少なくなっている。このため、ラオスやフィリピンなどは、物流企業の進出先としての総合評価が低くなっている。

すなわち、社会・経済情勢の安定化やビジネス環境の改善が進むシンガポールやベトナムなどでの総合評価が高くなっており、物流企業の海外進出において有望な進出先となっていることがわかる。

おわりに

2000年代から日本の物流企業はアジア地域を中心に海外展開を推進している。しかしながら、アジア諸国では日系物流企業の事業展開を阻害する様々な規定要因が存在しているが、それらを検討せずに海外市場に進出した物流企業の撤退も相次いでいる。中小企業の比率が多い物流業界の特徴から、海外市場からの撤退は物流企業経営にも大きな影響を与えることになる。こうした状況を踏まえて本研究では、物流企業の海外進出が多い東アジアの11か国を対象として、海外で事業展開する物流企業において必要とされる11の項目を定量的に分析した。その結果、物流企業の海外進出において有望な進出先や、東アジア諸国における物流市場環境の課題を明らかにすることができた。しかし、総合評価が低いとはいえ、候補地にすら入らないわけではなく、物流企業がどんな物流サービスを提供するかを考慮し、進出先を選定することが必要である。

いずれにせよ、物流企業の海外事業へのリスクを最小

限にするためには、候補地の物流市場環境を十分に検討し、進出先を選定することが重要である。さらに、それらの市場環境は刻々と変化しており、持続的に海外事業を展開していくためには、物流市場の環境評価を定期的に行い、その市場の変化に対応していくことが海外事業の継続において重要なポイントになるだろう。

参考文献

- 1) 東洋経済新報社編『海外進出企業総覧 [国別編] 2021年版』pp.1724~1745。
- 2) 経済産業省「海外事業活動基本調査」(<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/index.html>:2022年6月24日閲覧)。
- 3) 物流能力(Logistics Performance Index:LPI)とは、物流ビジネスにおいて重要である通関手続きの効率度、物流インフラの質、輸送価格競争力、物流サービスの品質、スケジュールの達成度、荷物追跡能力を評価した物流パフォーマンス指標である。
- 4) 岸野清孝・宮島稜太(2016)「企業の海外進出先候補選定における定量的評価方法に関する研究」『新潟国際情報大学情報文化学部紀要』Vol.2, pp.46~60。