

グローバル企業の海外オフィス進出動向と日本企業のアウトバウンドの方向性

貿易の自由化およびグローバル化により、企業の世界各国における立地戦略およびオフィス立地の国際的な範囲は確実に、著しく変化してきている。本レポートは、2011年にCBREが主要なグローバル企業280社に対して行った海外オフィス進出に関する調査をもとに、変化の途上にある現在の企業の海外進出の潮流を明らかにするとともに、背景にある各市場の近年の動向を捉え、グローバル企業のオフィス立地戦略における東京の位置付け、および日本企業のグローバル進出のポジションについて考察するものである。

本調査は、CBREグローバルリサーチが、各業種ごとに「フォーチュングローバル500企業」の上位から選定した上で、業種別調査数が均一になるように一部を調整して選定した計280社の調査先企業に対して、アンケートを実施したものである。

GLOBAL OFFICE LOCATIONS

1 グローバル企業のオフィス立地 — 企業進出の足跡を探る —

1 国別の進出動向

企業の進出数が最も多かったのは、予想に違わず世界最大の経済圏である米国で、調査対象となった企業の9割が事業展開している。ただしその3分の1は米国に本社を置く企業であり、海外拠点として進出しているわけではない。その他の上位進出国の多くは、英国を筆頭に成熟市場である西側先進国となっている。一方で、中国が日本(6位)を凌いで4位となっていることや、その玄関口である香港などアジアの台頭が目立っている。また、ロシアやブラジル、インドも上位20位以内に入っており、多くの企業にとって大規模な市場を抱える新興国の重要性が高まっていることを示している【図表1】。

特に、実質的に海外拠点として進出している企業数(国内企業を除く)では、中国は世界トップとなるほか、グローバルに展開する地元企業を国内に抱えていないシンガポールや香港が浮上り、国内に本社を擁するグローバル企業が多い日本と米国はともに10位圏外に

図表1 国別オフィス進出数ランキング(n=280社)

順位	国名	企業数	企業数割合
1	アメリカ	251社	89.6%
2	イギリス	247社	88.2%
3	フランス	229社	81.8%
4	中国	227社	81.1%
5	ドイツ	219社	78.2%
6(同率)	日本	194社	69.3%
6(同率)	イタリア	194社	69.3%
8	スペイン	193社	68.9%
9(同率)	香港	191社	68.2%
9(同率)	オーストラリア	191社	68.2%
11	カナダ	190社	67.9%
12	シンガポール	189社	67.5%
13	インド	185社	66.1%
14	ロシア	174社	62.1%
15	UAE	171社	61.1%

出所: CBRE Research

後退するのが特筆される。

しかし一方で、市場の選択をうまく行えば、比較的少ない数の企業立地拠点から世界のGDPのかなりの部分にアクセスすることも

可能になる。具体的な数字を挙げれば、このランキングの上位6か国に進出した場合、立地のメリットを享受して世界のGDPの5.6%を相手に取引を展開する可能性が開ける。このため、必ずしも進出拠点を多くすることが戦略的に優位とは限らないことに留意すべきである。

2 都市別の進出動向

一方、都市別に見ると、海外からの進出企業数が最も多いのが香港で、調査した企業の68%が香港にオフィスを構えている。また、都市別進出企業数ランキングでは、トップ5のうち4都市をアジアが占めている。アジアは成長性を見込んだグローバル企業の重点的なマーケティング先として進出が目白押しとなっていることが見て取れる【図表2】。

図表2 都市別オフィス進出数ランキング(n=280社)

順位	都市名	企業数	企業数割合
1	香港	191社	68.2%
2	シンガポール	189社	67.5%
3	東京	179社	63.9%
4	ロンドン	177社	63.2%
5	上海	172社	61.4%
6	モスクワ	170社	60.7%
7	北京	169社	60.4%
8	マドリード	167社	59.6%
9	ドバイ	157社	56.1%
10	パリ	156社	55.7%
11	ニューヨーク	155社	55.4%
12	ワルシャワ	150社	53.6%
13	ミラノ	147社	52.5%
14	サンパウロ	146社	52.1%
15	バンコク	137社	48.9%

出所: CBRE Research

さらに、香港やシンガポールのような一都市型国家や、東京やロンドンなど、首都を中心とした一都市集中型の都市構造となっている都市が上位となり、米国のニューヨークなど、国内に多極分散型に都市が展開している国の都市は、10位圏外となっている。

なお、上位の10都市には、銀行・金融サービス関連企業が集中展開しているなど、成熟した経済都市に共通した傾向がある。

3 企業の本社所在地別進出動向

グローバル企業のオフィス進出動向は、企業の本社所在地によっても大きく傾向が異なる。

今回の調査対象とした企業は、平均して33か国43都市にオフィスを展開しているが、企業の本社所在地別に見ると、欧州のグローバル企業はより多数の国、都市へ展開している傾向が強い【図表3】。これは、欧州諸国が文化的な共通性を持ち、古くから域内外の取引によるメリットを享受してきた経緯から海外進出への垣根がそもそも低いことが背景にあると考えられる。

特に、スイスを筆頭に、スウェーデン、ベルギー、オランダなど、自

図表3 本社所在地別企業数とオフィス展開状況

本社所在地域	欧州・中東	アメリカ	アジア太平洋	全体
企業数	132社	100社	48社	280社
総企業数に占める割合	47%	36%	17%	100%
1企業が進出する平均国数	37ヶ国	34ヶ国	23ヶ国	33ヶ国
1企業が進出する平均都市数	46都市	45都市	29都市	43都市

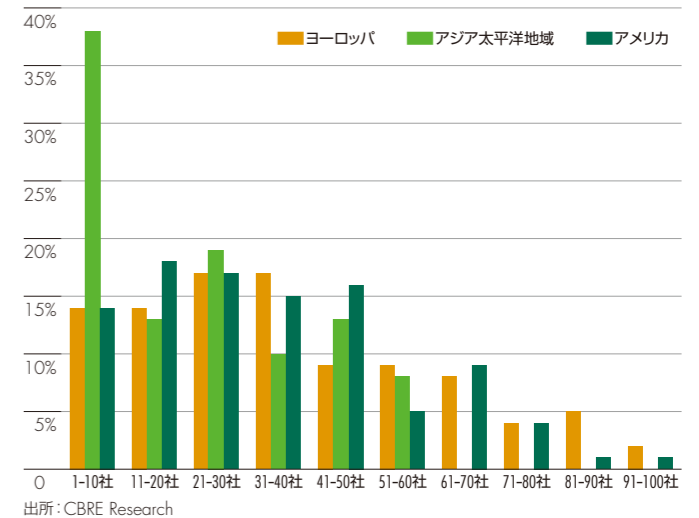
出所: CBRE Research

国の市場規模が限定的な国の企業のほうが、発展可能性を求めてより幅広く海外展開をしているのは興味深い。

一方、アジア地域に本社を置く企業は、他の地域の企業に比べ、海外進出に対してより消極的な傾向が見受けられる。これは企業がまだ規模的にも限定的で海外進出に至らない場合が多いことが原因として考えられるが、一方で国内市場の成長目覚ましく、グローバル500企業への台頭が著しい中国でも同様の傾向が見られており、自国内に十分な発展可能性を持つ国の企業ほど海外展開が限定的にとどまっているということがわかる。

また、アジアの企業の場合、海外進出している企業でも、その進出先の大部分は近隣諸国に限られており、進出先国数が10未満の企業が4割近くを占めている。ちなみに欧州や北米を拠点としている企業では、この割合が2割を下回っている【図表4】。

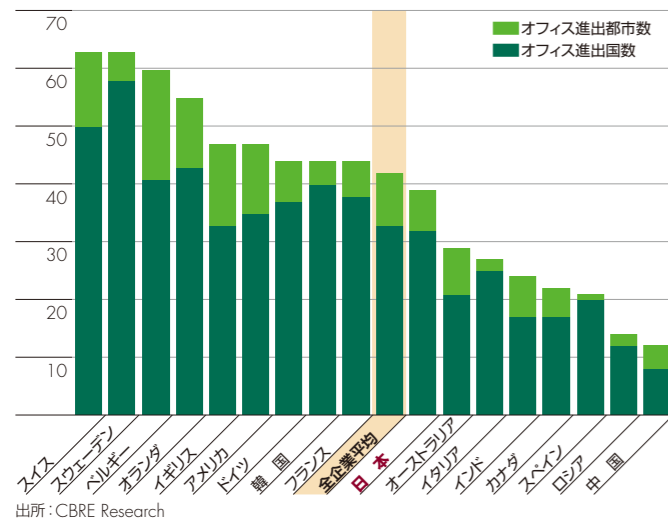
図表4 本社所在地別別オフィス進出



日本に本社を置くグローバル企業がオフィス進出している国数は32ヶ国となっており、世界のグローバル企業の進出平均を若干下回る状況である。また、オフィス進出都市数で見ると、日本のグローバル企業の進出都市数は38都市と、全グローバル企業平均の43都市と比較してかなり劣後していると言える。この結果からは、日本企業のグローバル進出が、各国の主要都市1都市程度にとどまっております。他のグローバル企業と比べて、各国の2番手、3番手都市への進出に遅れている実情が把握できる。

アジアでは唯一、韓国のグローバル企業だけが海外展開においてグローバル企業の平均を上回り、電子機器など過去に日本企業が世

図表5 本社所在国別進出状況



界を席卷した産業において、近年日本企業を凌駕して海外展開している韓国企業の世界戦略の基盤を支えている【図表5】。

なお、日本と韓国以外のアジアの企業は、現在アジア市場の成長が著しく消費活動も活発であるために、市場を圏域外に求めるニーズが乏しく、かつ本国で安価な労働力が豊富に供給されており生産物流拠点としても充足している。このため、ライフスタイルの異なるグローバル展開に打って出るインセンティブに欠け、かつそのメリットもないと考えており、こうしたことが海外拠点進出が限定的にとどまる大きな要因と思われる。

したがって、海外市場への展開の必要性を大きく感じながらも、さまざまな要因からグローバル企業と比較して出遅れ感が否めない日本企業とは本質的に異なり、合理的な結果であることに留意すべきである。

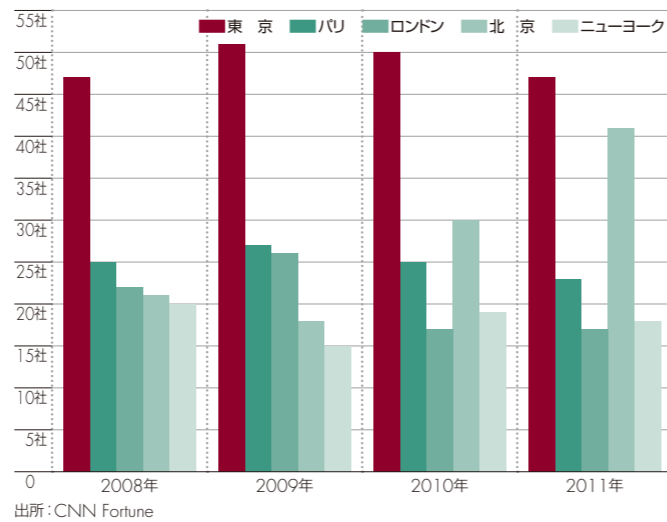
4 グローバル企業の本社所在都市ランキングと東京への企業進出

フォーチュン誌によるグローバル500企業の本社所在都市ランキングでは、東京は本社所在都市の第1位をここ数年キープしており、国別でも日本は米国に次ぐ第2位と、東京はグローバル企業本社拠点としては世界最大の集積地であると言える【図表6】。

ただし、このグローバル500企業の本社所在都市ランキングや、GDP規模などに示される東京の現在の経済的ポジションと比べると、本レポートにおける東京への海外企業のオフィス進出状況は、やや少ない感が否めない。東京は、海外企業の進出しやすさという点で法制面や言語・文化的側面に課題を抱えていることや、世界の都市の中では極東に位置し、ここを拠点に他の国へ展開する立地のメリットが少ないこともあいまって、やや孤高の存在にあることが読み取れる。

また、東京のグローバル企業本社所在地トップの地位も、2008年からの変化を見ると、中国企業が倍増で躍進した結果、北京に肉薄されており、今後危ぶまれる状況である。

図表6 グローバル500企業 本社所在都市トップ5の企業数推移

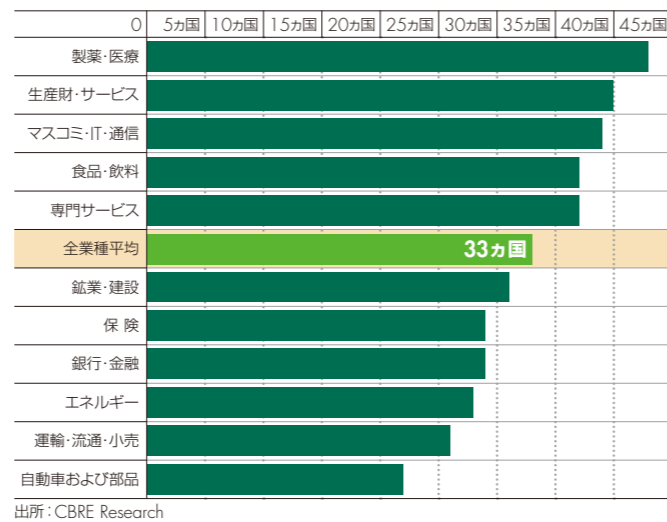


2 国際的な企業進出と業態

1 消費関連業種の展開が多い

グローバル企業のオフィス展開の傾向は、業種によっても大きな違いが見られる。製薬・医療関連業種が平均40カ国超と最も幅広く展開しているのに対し、自動車および部品メーカー、運輸・流通・小売業は進出先国数が最も少ない【図表7】。

図表7 業種別進出国数平均



全体的に、消費者を対象とした業種(B2C)は、企業間取引を行う業種(B2B)に比べて展開する国の数が多い傾向が見られ、消費者向けの小売商材を扱う業種でも、食品・飲料企業の約3分の1は60カ国超の国々に、製薬企業の半数以上は40カ国超の国々にオフィスを展開するなど、業種により異なるネットワーク展開のあり方がうかがえる。

対照的に、典型的なB2B業種である鉱山・建設・その他第一次産業では少数のオフィスに販売拠点機能を集約し、それ以外の場所には

オフィス以外の生産物流拠点を設置することで製品やサービスの供給を行っている。

2 業種別ランキング

グローバル企業の主要な業種に注目してみると、銀行・金融サービス関連ではニューヨークとロンドンが国際金融ハブ都市としての双壁をなしており、いずれにも調査した企業の92%が進出している。これに香港、シンガポール、東京のアジアの3都市が続いており、国際金融都市として世界の認知度が高い都市が名実ともに企業進出で上位を占めている【図表8】。

図表8 銀行・金融サービス業の進出都市

順位	都市名	企業数	企業数割合
1	ロンドン	44社	92%
1	ニューヨーク	44社	92%
3	香港	42社	88%
4	シンガポール	39社	81%
5	東京	38社	79%
6	パリ	36社	75%
7	フランクフルト	35社	73%
8	上海	34社	71%
9	ミラノ	32社	67%
9	シドニー	32社	67%
9	トロント	32社	67%
金融サービス業全体		48社	100%

出所: CBRE Research

マスコミ・IT・通信関連では、ロンドン、香港、マドリッド、ニューヨークの各都市に、75%以上の企業が進出している。しかし同時に、ムンバイやサンパウロなど、新興市場の都市がランキング上位に見られ、在来市場の外部に位置しながら、技術レベルや消費者の成熟度が高まっている新興市場にマスコミ・IT・通信関連の企業からの注目が集まっていることがわかる【図表9】。

図表9 マスコミ・IT・通信企業の進出都市

順位	都市名	企業数	企業数割合
1	香港	33社	79%
1	ロンドン	33社	79%
3	マドリッド	32社	76%
3	ニューヨーク	32社	76%
5	シンガポール	31社	74%
6	サンパウロ	28社	67%
7	東京	27社	64%
7	北京	27社	64%
9	ムンバイ	26社	62%
10	ミラノ	25社	60%
マスコミ・IT・通信企業全体		42社	100%

出所: CBRE Research

熟練した比較的安価な労働力に事業の成否がかかっている生産財・サービス関連では、シンガポール、香港、バンコクなどのアジアの都市がトップ10のうち7都市を占め、強い存在感を示している【図表10】。

図表10 生産財・サービス業の進出都市

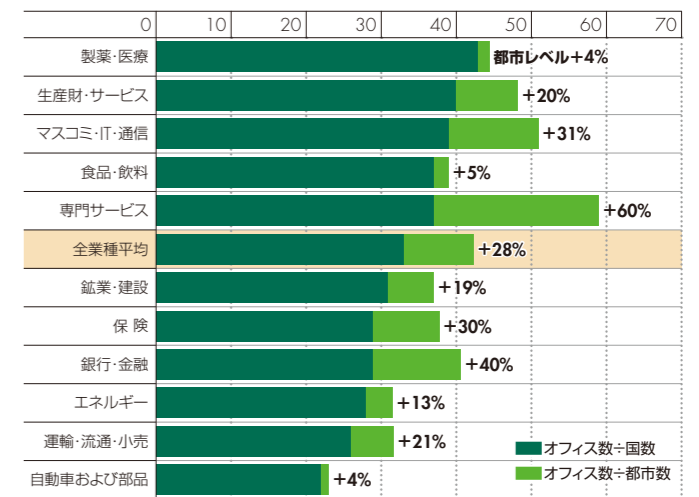
順位	都市名	企業数	企業数割合
1	シンガポール	30社	91%
2	香港	27社	82%
3	バンコク	26社	79%
4	東京	25社	76%
4	ソウル	25社	76%
6	ワルシャワ	24社	73%
7	ドバイ	23社	70%
7	モスクワ	23社	70%
7	台北	23社	70%
10	北京	22社	67%
生産財・サービス業全体		33社	100%

出所: CBRE Research

3 複数都市展開を行う対面サービス業種

特定の国における複数の都市へのオフィス展開に関しても、業種間で顕著な差が見られる。銀行・金融およびプロフェッショナルサービス関連は、他の業種に比べて同一国内の複数都市に進出している割合がはるかに高く、特に銀行・金融サービス関連では、進出先国数は平均を下回っているものの、進出都市数で見れば平均を上回り、進出した国の中で集中的にオフィスを展開していることがわかる。金融やプロフェッショナルサービス業態では、業務を円滑に行う上で対面形式の窓口機能やオフィス機能が不可欠であることが反映した結果となっている【図表11】。

図表11 国・都市当たりの業種別オフィス進出状況



出所: CBRE Research

4 東京の位置付けと国際金融都市の要件

グローバル企業のオフィス進出における東京の位置付けを業種別に見ると、東京は生産財・サービス関連において4位、銀行・金融サービスでは5位、マスコミ・IT・通信関連では7位、プロフェッショナルサービスで10位となっている。一方、それ以外の食品、消費財、自動車等の製造業、エネルギー関連企業等に関しては、グローバル企業のオフィス進出は進んでいない。これらは日本の国内企業が日本市場において相対的に優位にある業種と見られる。

なお、都市がトップランクの国際金融都市として機能するために

は、銀行・金融サービス業の集積に加え、それをサポートする業種が複合的に集積することで、有機的にコアとして結合し、世界に向けた情報の受発信が行われる必要があると考えられる。

実際にこれを検証すると、銀行・金融サービスの進出先都市のランキング上位5都市であるロンドン・ニューヨーク・香港・シンガポール・東京は、世界金融センター発展インデックス(米国ダウ・ジョーンズ、中国新華社)や世界金融センターインデックス(英国Z/Yen)の上位都市とほぼ一致し、国際金融都市として認知されている【図表12】。

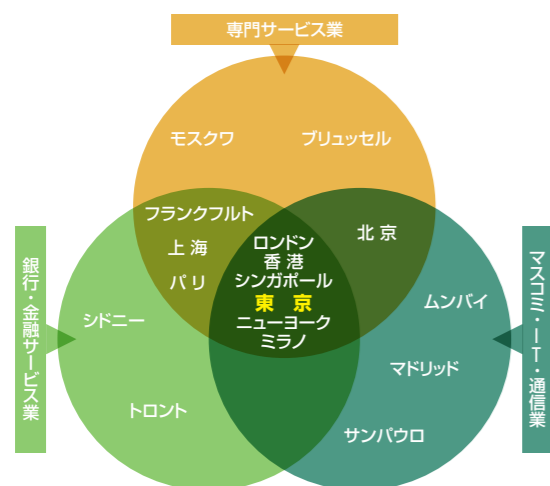
図表12 各種都市競争力ランキング

順位	世界金融センター 指標2012	国際金融センター 発展指標2011	グローバル都市の 競争力指標2012	世界ビジネス センター指標2012
1	ロンドン	ニューヨーク	ニューヨーク	ニューヨーク
2	ニューヨーク	ロンドン	ロンドン	ロンドン
3	香港	東京	シンガポール	パリ
4	シンガポール	香港	パリ	東京
5	東京	シンガポール	香港	香港
6	チューリヒ	上海	東京	ロサンゼルス
7	シカゴ	パリ	チューリヒ	シカゴ
8	上海	フランクフルト	ワシントンD.C.	ソウル
9	ソウル	シドニー	シカゴ	ブリュッセル
10	トロント	アムステルダム	ボストン	ワシントンD.C.
調査 機関	英国 Z/Yen	米ダウ・ジョーンズ、 中国新華社	シティグループ	ブルームバーグ、 A.T.カーニー

出所: CBRE Research

また、これと同時に、この5都市はいずれもマスコミ・IT・通信関連とプロフェッショナルサービスのランキングでも上位にあり、こうした業種が集積してサポートすることによって、トップランクの国際金融都市が成立していることがわかる【図表13】。なお、この5都市はほとんどがグローバル都市の競争力インデックスや世界ビジネスセンターインデックスの上位にも入っている。

図表13 国際金融都市を支える3セクター



出所: CBRE Research

3 新興国の台頭とグローバル企業のプレゼンスの変化

1 インド: 幅広い業種による多様化・多核分散型展開

アジア最大規模の市場であり、成長速度もトップを誇るインドは、新規参入や事業拡大を狙うグローバル企業からの注目を集めている。金融・ビジネスサービス、マスコミ・IT・通信、製薬など幅広い企業がインドの成長性に魅力を感じており、現在、生産財・サービスとマスコミ・IT・通信ではインドが国別ランキングの上位6位以内に入っている。

安定した成長と持続的な産業の発展を背景に、製造、金融・ビジネスサービスなどを中心に企業進出が拡大している。インド政府はFDI振興政策を導入し、重要セクターへの外資参入を支援しており、主要都市における高品質なグレードAのオフィススペースの供給量も大幅に増えている。

製造・オフショア拠点としてのインドの認知が高まる中、国民の可処分所得も増加し、消費が拡大していることから、数多くの日用消費財関連企業にとってインドは重要なターゲット市場となりつつある。

こうしたトレンドを反映し、多くの都市でオフィス需要の動向に変化が生じつつある。ムンバイ、ニューデリー、チェンナイ等の従来からの産業集積地に近接した都市に加え、ハイデラバード、バンガロール、プネなどの新興都市がそれを上回る発展の勢いを見せ、製造、サービスなど数多くの企業の誘致に成功している。

とりわけ、ムンバイでは外資系企業からの進出が増大傾向にあり、今回の調査ではインドで最も進出企業が多い都市となった。海外とのつながりが深く、優秀な人材が集まることから、国内外の企業がインドで最初にオフィスを構える立地としての評価が定まっている。国立証券取引所がこの地に置かれていることもあり、ムンバイは今や世界有数の金融センターとして存在感を増している。

政治の中心地である首都ニューデリーには、政府機関や特殊法人、政策当局が集中しており、政府に近接した立地条件から多くの企業が進出している。ニューデリーへの近接立地を求める民間企業の受け皿として、大規模な業務・IT産業の集積地として発展したグルガーオンやノイダといった近郊都市が注目を集めており、地下鉄網デリーメトロ、国際空港、高速道路などの広範なインフラ整備がこうした成長を支えている。その結果、インド北部にはデリーとその周辺に広域分散した統一地域圏(NCR)と呼ばれる多核分散型の地域経済ハブが形成されている。

2 複雑で多様な顔を持つ発展途上の大国・中国のツーコア: 上海と北京

世界経済における中国市場の規模や成長率、成長の勢いについては各所で言及されているが、グローバルなオフィス拠点としての中国の魅力には、規模や成長率だけでなく、構造的・地理的要素が関係している。

中国は、大規模な製造拠点としての長い実績があり、今なお業務

のオフショア化を行う上での一大拠点として知られている。従来は、中国国内で生産・加工される製品の大半が輸出用だったが、最近ではこうしたビジネスモデルに変化が生じており、国内メーカーは国内市場への販売に力を入れ始めている。このような状況から、販売やマーケティング、財務といった機能が成長するにつれて、中国国内のオフィス需要はさらに拡大している。

海外製品の消費者市場としての中国の地位が高まっていることも、中国のオフィス需要を押し上げている。また法制度の優遇措置により、外資系企業からの人気も高まっている。2001年に中国の世界貿易機関(WTO)への加盟により関税が引き下げられ、海外からの投資の門戸が開かれた。2005年には海外の運輸会社が中国国内で完全子会社を設立できるようになり、また、現在では、業務内容は一部制限されているものの、外資系金融機関による中国での事業展開も可能になっている。

上海と北京は、中国のゲートウェイ都市として外資系企業にとって最も魅力ある進出先で、調査した企業の約60%が進出している。ただし、これら二つの都市に進出する動機は歴史的経緯から大きく異なっている。

首都・北京は、長らく中国の政治の中心として栄え、主な政府機関や国営企業が集中しており、政府機関との関係が重要となるエネルギー会社や鉱山会社、規制業種である保険会社などがこの都市に集まる傾向が見られる。

上海は中国の金融センターであり、中国の大手金融機関や国立証券取引所は上海を本拠地としている。現在、中国に事業進出する外資系企業を直接引き寄せ、もっともホットな商取引のハブとして、香港その他の都市から膨大な資本が流入しており、香港がかつて担ってきたゲートウェイ都市としての地位を脅かし、確固たる地位を築いている。

政府の海外直接投資(FDI)成長計画においても、銀行・金融サービス業がその柱となっている。また、揚子江デルタの地の利に恵まれ、この地を拠点とする企業は、地域の製造、研究開発、バックオフィス部門と容易に連携を取ることが可能であるため、上海には鉱山・建設その他第一次産業の進出も目立っている。

この2都市はいずれも、中央政府が進める中心業務地区(CBD)計画に後押しされ、近年グレードAのオフィス供給が急速に進んでいる。地方政府は、独自の補助金や優遇税制を設けたり、用地を整備するなど、外国企業誘致を盛んに行っている。中国は全世界の人口の2割を占め、9都市で人口が500万人を上回っている。北京、上海、香港に加え、最近では、より安い労働力が得られるなどの理由から、中国大陸の西方へ拠点を移す企業も増えており、中国全土の企業の分布状況に変化をもたらしている。ここ数年の間に進んだインフラ整備に加えて、都市間の経済格差縮小を目指した中央政府の取り組みが、こうした変化を後押ししている。

将来的には上海や北京はサービス業を中心とした機能が発達する

一方、内陸部においては、生産や集配の拠点としての役割を担う傾向が強まることが予想され、さらなる分業化が進むと考えられる。

3 香港: アジアの成長へのゲートウェイ

香港は、長らくアジア地域全体にとってゲートウェイ都市の役割を果たしてきており、現在もアジア経済、とりわけ成長著しい中国市場からの投資が流入するという優位性を有する。香港が築いた地域ハブとしての地位は、ビジネス環境や地理的特性、労働力と経済の構造などの条件が重なることで成立してきたものである。

●**ビジネス環境:** 香港は、開放経済を特徴としており、海外からの投資に対して規制が少なく、税率も低く抑えられている。最高税率は法人税が16.5%、個人所得税が15%で、消費税はなく、キャピタルゲインや配当にも課税されない。また、宗主国であった英国のもとに高度な法体系が整備されている。

●**地理的特性:** 香港は、中国本土、シンガポール、マレーシアの三大市場と同一のタイムゾーンに属し、いずれからも最短で4時間の距離にある。香港政府は、国際ビジネス拠点としての地位向上を目指し、空港をはじめとするインフラ整備に重点的な投資を行ってきた。コアビジネス街として数多くの外資系金融機関や多国籍企業が進出する中環(セントラル)地域を中心に、良質なオフィススペースが潤沢に供給されている。

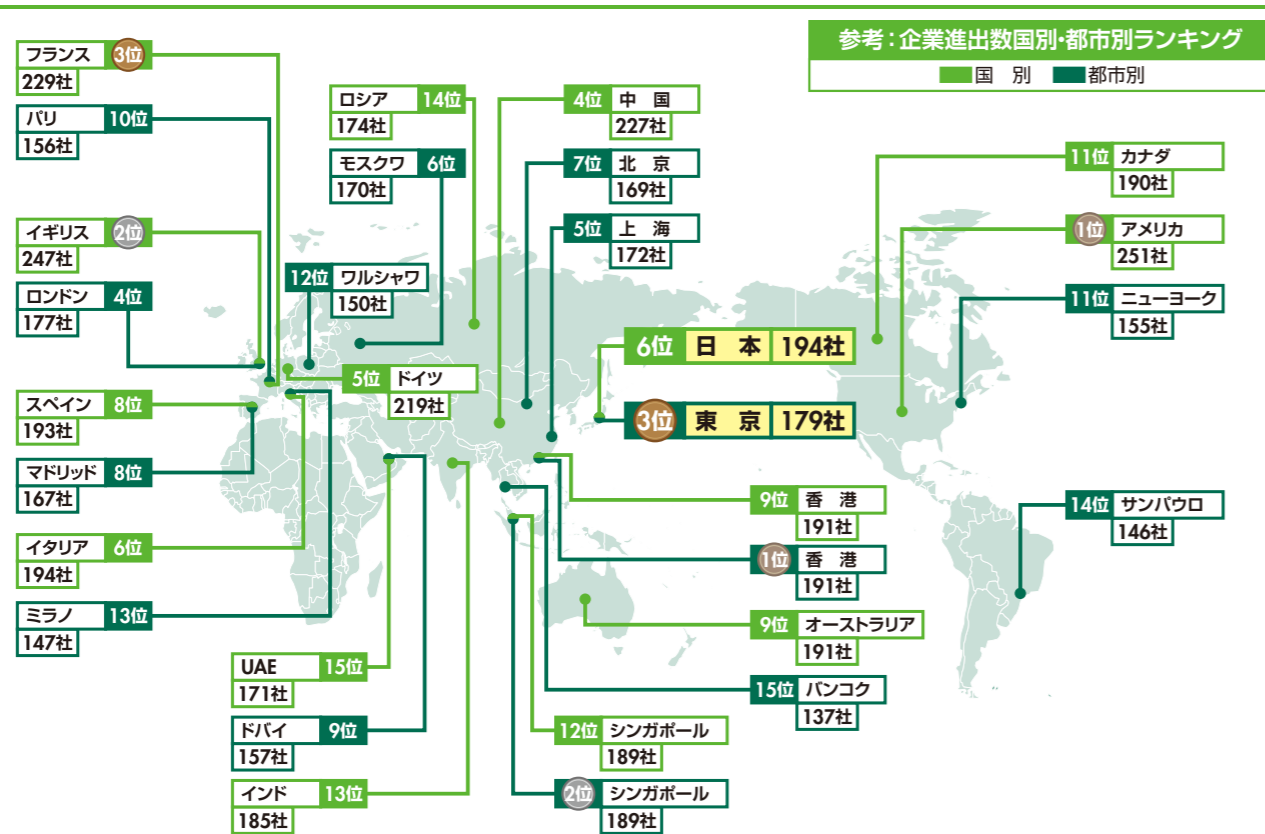
●**労働力と経済の構造:** 香港は、国際的に通用する高いスキルを持ち、かつ中国本土やアジア諸国の都市の企業風土に違和感なく溶け込める人材が豊富で、ビジネスの公用語である英語に加え、広東語や北京語も話せる人も多数輩出している。世界中から有能な人材を誘致するための移民政策を実施するとともに、中国本土からも優秀な人材の誘致に力を入れている。香港経済に占める金融・ビジネスサービスのウエイトは高まっており、このセクターの企業の集中がさらに進むと予想される。製造・組立拠点機能の大半はすでに中国本土に移転しているが、物流やサプライチェーンマネジメント業務については、香港に拠点を置いたままにしている企業が多い。

4 東京とソウル: アジアの成熟市場への外資の進出

東京はアジアを代表するグローバル都市として世界に認知されている。しかし、近年、その地位は、香港、シンガポールを始め、中国やインドなど新興国の都市の台頭により、必ずしも盤石なものではないとの危機感もあり、今後のグローバル都市としての競争力をどのように堅持していくかが課題となっている。

東京の都市としての強みは、存在するグローバル企業の本社の厚みと展開される業種の多様性である。一方で、金融にせよその他業種にせよ、東京は主として国内企業活動に支えられており、外資系企業の進出を呼び込む面では手薄いという点が弱みとなっている。

実際、「法律・政治の枠組み」「ビジネスのしやすさ」などの、国際ビ



出所：CBRE Research (調査対象：グローバル企業280社)

ビジネスにおけるソフト面でのインフラにおける東京の評価は低く、こうした外資系企業誘致体制の遅れは、グローバル投資家への投資喚起政策の手薄さにもそのまま通じる。たとえば、CBREが実施した海外投資家調査における各国の不動産投資市場の評価項目のうち、「不動産投資におけるインセンティブの充実度」において、日本の評価は先進国の中では最も低く、アジアでも香港やシンガポールにはるかに及ばない評価となっている。

一方、同じ極東の成熟市場であるソウルでは、アジア通貨危機の際にほとんどの都市銀行が外資系傘下に入るといった強烈な経験を経て、外資と内資とを区別しないグローバルなビジネス環境に早くからさらされ、政策的にも、国内市場保護よりもグローバル化に順応し外資企業を誘致する方向で活路を見出してきた。

このために、官民一体で首都ソウルを中心とする空港や港湾の「物流ハブ化構想」などが着々と進められ、東アジアの国際ハブ空港としてのポジションを押し出している。さらに、自由貿易協定(FTA)締結構想が進められており、構造変化への日韓の対応の違いも大きい。

こうした現状下、東京都は、2011年末に政府の総合特別区域法に基づく「アジアヘッドクォーター特区」の指定を受け、外資系企業誘致のための法税制面での規制緩和や環境整備に乗り出し、遅まきながらアジアの都市間競争のスタートラインに立ったところであり、今後の積極的な展開が期待される。

4 日本企業のアウトバウンド展開への示唆

1 日本企業のアウトバウンド展開の位置付け

日本企業は従来、成熟度が高く高品質志向の消費者を有する国内と、欧米等の先進国市場を主たる販売先として捉え、アジアなどコスト安な社会構造で中間層の購買力が低い新興国については、主として生産拠点を配置する先として考え、市場としては重視してこなかった。実際、この結果が、今回の調査における新興国立地での欧米系のグローバル企業の展開との差にも明確に反映しているといえる。

日本企業は1970年代のオイルショックをきっかけに、自社の生産施設を新興国へ展開したが、その際、進出先の主たる位置付けを製造コストの削減を主目的とした生産拠点として考え、販売市場として重視しなかった。

1980年代に製造業で日本企業に後れをとった欧米のグローバル企業は、国際的な競争力を取り戻すため、1990年代にかけて事業のリストラに取り組み、将来性が見込まれる領域に特化して事業の選択と集中を進めた。

その際、欧米のグローバル企業は、歴史的にも新興国との間に強いつながりがあり、英語での迅速なコミュニケーションが可能であったことも功を奏し、市場の開拓に成功した。さらに、新興国における販売

生産・研究開発のすべての局面で現地化の取り組みを進展させた。

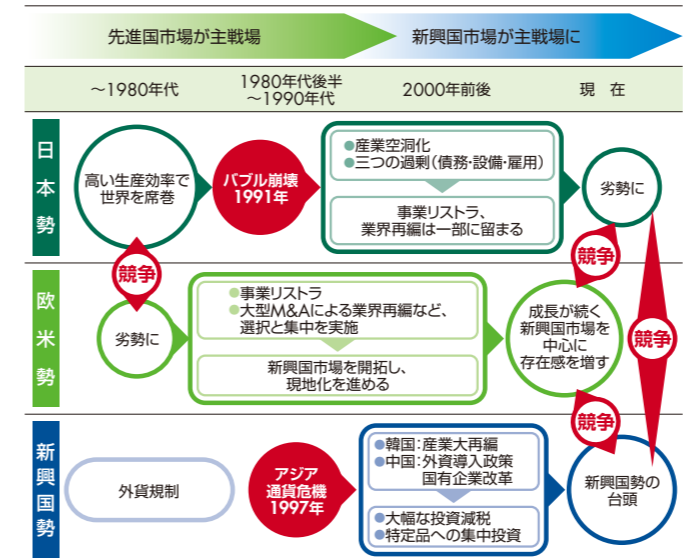
韓国企業は、1997年のアジア通貨危機後の外資の参入と産業リストラの波の中でいったん淘汰され、M&Aを通じて企業規模を拡大した。さらに、投資減税を活用しながら官民一体となって特定の分野への集中投資と対外市場への積極的な攻勢を行うことにより、2000年代初めからグローバル市場における存在感を着実に高めてきた。

一方、日本企業は高い購買力を持ち一定規模の内需が存在する国内市場にその軸足を置き、本業へのこだわりや安定志向のもと、事業の選択と集中に関わる取り組みが後手に回った。さらに、2000年代前半まで、国内同様に高品質な製品志向がある欧米市場を海外マーケティング展開の中心に据えていたため、新興国市場へのマーケティング展開への舵取りで後れを取った。

また、新興国市場の開拓にあたっては、高品質な需要を見定める富裕層を主なターゲットとし、市場のボリュームゾーンである中間所得層を取り込んで市場を拡大する戦略に欠けていた。

現在、日本では、構造的な内需低迷や円高の進行など厳しい環境が続いている。また、中長期的な少子化の進行も見込まれ、今後の国内市場の成長が期待できない中、改めて多くの日本企業が成長著しい新興国に対して注目している。欧米経済の不透明な状況による先進国市場の急速な冷え込みもあいまって、日本企業は新興国市場を中心としたグローバル展開による外需拡大に今後の活路を求めようとしている【図表14】。

図表14 日本企業とグローバル企業の事業展開の流れ



出所：各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

しかしながら、アジア経済が急成長している中、日本企業に先駆けて早くから新興国に市場展開を果たしてきた欧米や韓国などのグローバル企業は、すでに日本企業の2倍前後のペースで新興国での売上を伸ばしている。

実際、日本企業を海外売上高比率で見ると、自動車、重機、鉄鋼等の製造業ではグローバル企業と同等の水準にあるものの、食品、化

学等その他の製造業や非製造業ではグローバル企業に大きく水をあけられている。また、国内企業では最も海外展開が進んでいる自動車でも、新興国市場では欧米、韓国に押され、必ずしも優位とはいえない状況である。

また、日本企業はどのようにスタート時点での遅れもある上に、戦略立案や意思決定に時間がかかり過ぎるという局面も有する。このため、先行する主要なグローバル企業との差を埋め、新興国市場で巻き返すために、迅速な市場情報の収集と経営の現地化の取り組みが必要となっている。その際、現地人材を採用・登用・育成するなど、企業が新規参入を果たしていく上で、多様な選択肢から効果的に選別していくことが肝要である。

2 今後のオフィス拠点進出に向けて

これまでに述べたような日本企業のとるべき選択肢を、オフィス拠点進出という観点で考えると、このようなグローバルな拠点の重心の変化に即応し、顧客に直接アクセスしニーズの吸い上げを的確に実施できるよう、グローバル本社とリージョナル本社、販売拠点となる海外オフィス拠点のネットワークを検討し、ベストミックスとなる立地戦略を打ち立てていくことが求められている。

実際、オフィスはその戦略展開の要となる礎であり、地域内外、国内外の市場や物流の状況をよく検討し、現在あるいは今後の生産拠点、物流拠点、研究開発拠点を有機的に結合したマーケティングが可能で、より有効な立地を決定すべきである。その際、企業にとっては単純な拠点進出の数や分散が必ずしも奨励されるわけではなく、商品特性に応じて取引先の集中メリットと販売市場への近接性、ライバル企業の展開状況などを勘案し、場合によっては多くの企業と多くの都市で争うよりも、ひとつの大都市とその周辺の中小都市を対象とした立地戦略をとることも選択肢となりうる。

さらに、今後は先の震災やタイの洪水被害などの教訓をもとに、地球環境の変化や災害対策の視点も加味し、BCPやリスク分散の発想をより実践的に取り入れた柔軟な拠点戦略が求められることは言うまでもない。

本論が、今後の日本企業のグローバル展開に向けた立地戦略を考える上での一助となれば幸いである。

本稿に関するお問い合わせは

CBRE リサーチ チーフアナリスト 水登 朱美 Akemi Mizuto

〒105-0013 東京都港区浜松町2-2-12 JEL浜松町ビル

TEL 03-5470-8738
info-research@cbre.co.jp

詳細レポートは、弊社Webサイトをご参照ください。 www.cbre.co.jp