

# 外資企業の日本市場参入についての基礎的研究 ～成功要因の探究～

太田 一 樹

## 本稿の構成（目次）

1. はじめに
2. コカ・コーラのケース分析
  - (1) 日本コカ・コーラ株式会社の沿革と概要
  - (2) 参入時の状況と苦勞
  - (3) コカ・コーラ社の戦略
  - (4) 日本人経営者の誕生と自主製品改革
  - (5) 缶コーヒーでの経験を活かした開発体制へ
  - (6) ケース分析からの示唆
3. 日本市場の開放と外資政策
4. 外資企業参入の実態と課題
  - (1) 対日直接投資の現状と推移
  - (2) 外資企業の行動
  - (3) 日本におけるビジネスの魅力と問題点
4. 外資企業の貢献とイノベーション
  - (1) 外資企業参入を促進する理由
  - (2) 外資企業のイノベーションと日本市場への貢献
5. おわりに

別添資料1 日本の対日投資促進のための戦略

別添資料2 我が国の研究開発拠点としての投資の魅力

## 1. はじめに

日本の産業力の強化を図り経済成長率を高めるための政策に関心が集まっている。その原動力として、対日投資の促進に注力しており、特に外資企業の日本市場参入に大きな期待をかけている。例えば、日本再興戦略（2013年6月）では、「日本産業再興プラン」や「戦略市場創造プラン」及び「国際展開戦略」の3つのプランが定められている。また、内閣総理大臣が参加した対日直接投資推進会議では、「外国企業の日本への誘致に向けた5つの約束」を内外に公表し、外国企業から利便性を阻んでいる事項について、2015年度から改善に取り組むことになっている<sup>1)</sup>。後述するが、対内直接投資額のGDP比率や対

外直接投資額との対比でみると、外資企業の日本市場参入状況は先進国と比べると芳しくなく、むしろ遅れていると言える。1980年代にジャパン・アズ・ナンバーワンと評され世界経済をけん引してきた日本であるが、なぜこのような状況に陥っているのかを、今一度、現状を確認しつつ明らかにしておきたい。この作業を通して、日本市場の特徴、ビジネスや労働の慣習などの特殊性を浮き彫りにすることにより、参入した外資企業の成功条件とともに政策課題について先ずは概観しておきたいというのが筆者の研究動機であり本稿の目的である。いくつかの事例研究でも明らかにされているが、日本市場への参入において、世界各国でビジネスを展開していたコカ・コーラやP&Gなどのグローバル企業（多国籍企業）でさえ、計画どおり売上などを収めることができず撤退の危機に見舞われた経験を持つ。また、イケアは日本市場に参入したものの消費者からの支持が得られず一度撤退した後、再度日本市場に参入している。

そこで、本稿では、先ずはグローバル企業を代表するザ コカ・コーラ カンパニーのケース分析を手がかりにして、日本の市場参入の課題と成功要因について検討していくことにしよう<sup>2)</sup>。

## 2. コカ・コーラのケース分析

### (1) 日本コカ・コーラ株式会社の沿革と概要

アメリカのジョージ州・アトランタに本社がある「ザ コカ・コーラカンパニー」(The Coca-Cola Company)は1892年に設立され、現在世界200国以上で飲料を販売しているグローバル企業である。年間販売額が10億ドルを超えるブランドが16もあるとされ、世界でブランド価値が最も高い企業の一つである(図表1)。

日本進出は早く、1957年に日本法人の日本飲料工業株式会社を設立し、翌年の'58年に日本コカ・コーラ株式会社(以下、日本コカ・コーラ社)と社名変更している。

同社のビジネスの強みの一つは、本国親会社でも類をみないぐらいの規模で、自動販売機のネットワークを日本で展開していることである。日本には他の飲料メーカーを含め250万台の自動販売機が設置されているといわれるが、その内の約98万台は日本コカ・コーラ社が管理している。1962年に国産初の瓶入り自動販売機を導入した当時から築いてきた「コカ・コーラシステム」と呼ばれるビジネスの仕組みが、同社の強い競争力の源となっている。日本のコカ・コーラシステムとは、原液の供給と製品の企画開発や広告などのマーケティング活動を行う日本コカ・コーラ社と、北海道から沖縄までの全地域をカバーし製品の製造・販売を行うボトラー各社と関連会社で構成されている(図表-2)。日本コカ・

1) 詳しくは、経済産業省近畿経済産業局『対日投資促進に向けた関西の魅力向上方策調査 報告書』(平成27年12月)、対日直接投資推進会議「外国企業の日本への誘致に向けた5つの約束」(内閣府2015年3月17日)([http://www.invest-japan.go.jp/promotion/promise\\_ja.pdf](http://www.invest-japan.go.jp/promotion/promise_ja.pdf))を参照

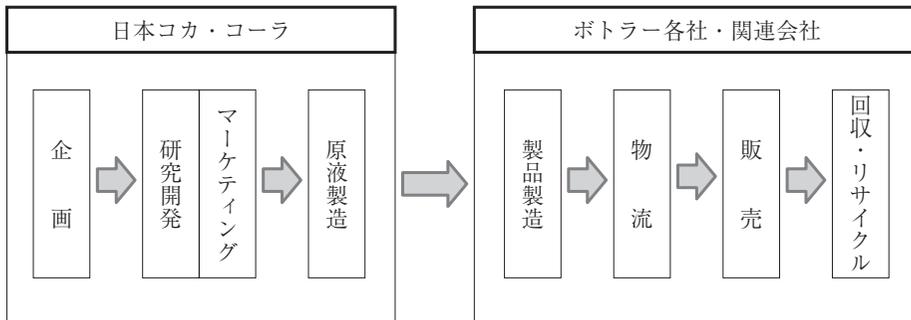
2) コカ・コーラに関する史的記述では、村山貴俊(2004)と多田和美(2014)を主に参照している。その他については米倉誠一郎・金成美(2014)、ジェトロ(2015)、ホームページなどを参照している。

図表1 日本コカ・コーラ株式会社の概要と沿革

<b>(会社概要)</b>	
日本コカ・コーラ株式会社 (日本法人)	
設立：1957年6月 (1958年に日本コカ・コーラ株式会社と社名変更)	
事業概要：清涼飲料の製造販売 (原液の供給と製品の企画開発や広告などのマーケティング活動)	
親会社：ザ コカ・コーラ エクスポート コーポレーション (全額出資)	
住所：(本社) 東京都渋谷区渋谷 4-6-3	
<b>(会社の沿革)</b>	
1886年	米国ジョージア州アトランタで「コカ・コーラ」誕生
1892年	ザ コカ・コーラ カンパニー設立
1957年	日本飲料工業株式会社設立 (日本コカ・コーラの前身) 設立, 日本で「コカ・コーラ」の製造開始
1962年	日本でテレビCM開始, びん自動販売機を市場導入
1965年	缶入り「コカ・コーラ」発売
1975年	コーヒー飲料「ジョージア」発売 (日本オリジナル商品)
1983年	スポーツ飲料「アクエリアス」発売 (日本オリジナル商品)
2009年	ミネラルウォーターブランド「い・ろ・は・す」発売 (日本オリジナル商品)
2010年	植物由来の素材を使用した次世代型PETボトル「プラントボトル」導入 (世界各国で導入)

出所：ジェトロ (2015)「日本コカ・コーラ株式会社」『サクセスストーリー／在日外資系企業エグゼクティブの声』を一部修正 (<https://www.jetro.go.jp/invest/newsroom/2015/20150114247.html>)

図表2 日本のコカ・コーラシステムの概要



出所：参考文献やホームページを参考にして筆者作成

コーラ社は、守山工場を拠点に全国のボトラー各社に原液を供給するほか、日本市場のトレンドや消費者・購買者の分析などのマーケティング・リサーチと製品開発、そしてマーケティング戦略の構築を行っている。またボトラー各社は、それぞれの地域に密着しながらきめ細かな業務を展開している。

## (2) 参入時の状況と苦勞

戦後間もない頃に、日本市場に本格的に導入されたコカ・コーラは、戦後の日本の経済統制政策により販売先などが国家により管理されていた。そのために一般の消費者には販

売できず駐留米軍向けだけに販売が許されていた時期がある。駐留米軍向けにコカ・コーラを販売するために日本支社が1945年に設立されて、これを契機にボトリング工場などの生産体制を整備していくのだから、駐留米軍の減少に伴いコカ・コーラの販売量はみるみるうちに減少していく。一般の消費者に販売するにも、コカ・コーラの原液を本国親会社から輸入しなければならない。しかし、贅沢品とみなされていた清涼飲料には外貨割当ての許可がなかなか下りなかった。

しかし、日本経済の力強い復興状況を予期して市場の将来性を確信した本国親会社は1957年に日本飲料工業株式会社を設立し本格的に日本市場に参入する。原液輸入のための外貨割当ての用途はなんとかついたものの、コカ・コーラの参入を阻止したい業界団体などが政治家を巻き込んで反対運動が繰り広げられた。その結果、販売場所や販売価格、宣伝方法にまで制約条件がつけられて外貨割当てが認められている。ペプシコ社も日本市場の参入に際してコカ・コーラ社と同様の条件で外貨割り当てがなされた。

不利な制約条件の下でコーラ飲料を販売することになった両社は、消費者の認知度や商品理解度は低く、さらに広告・宣伝に規制が課せられていたので、思うような事業展開ができず、当然に業績も芳しくなかった。

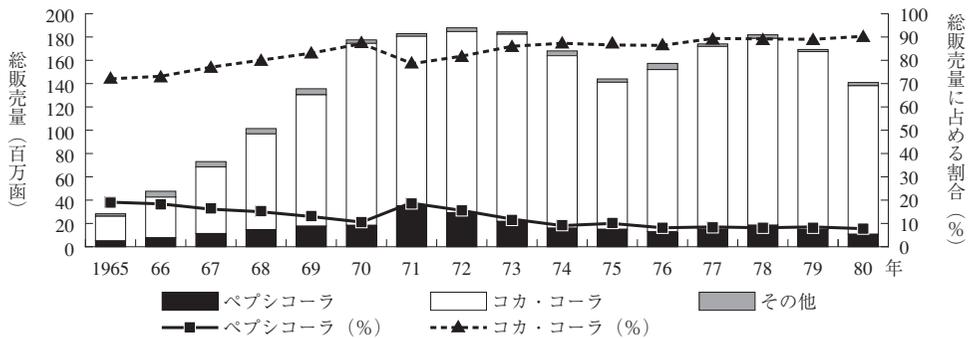
その後、日本経済の復興に伴い輸入自由化政策も進み、外貨割当の制約条件も徐々に緩和されていくことになる。それに応じて製造・販売も自由に実施できるようになり、消費水準の向上も相まってコーラ飲料の市場は大きく拡大していく。しかし、そのことは、コカ・コーラやペプシコーラ、他社のコーラが揃って等しく売上増加を達成することにはつながらない。日本市場を丹念にリサーチし戦略的にマーケティングを企画・実行できているかどうか業績の明暗を分けていくことになる。

### (3) コカ・コーラ社の戦略

外貨割当の制約に対して日本コカ・コーラ社は手をこまねいていたわけではなく、ある戦略を練っていた。それは、コカ・コーラの代替品として外貨割り当てを必要としない(日本で原液生産が可能な)「ファンタ」の導入と展開である。日本では馴染みのないサンプリング手法を用いながら1958年より販売開始した3種類のファンタは日本市場に順調に浸透し拡大していった。雪印乳業、森永乳業、明治乳業、日本セブンアップ社などの参入もありフレーバー炭酸飲料市場という新市場を生み出すことに成功した。現在のコカ・コーラシステムの原型が確立されたのもこの頃である。

日本人の所得の向上や食生活の洋風化、さらに欧米文化への憧れなどもあり、この時期コーラやフレーバー炭酸飲料を主とした清涼飲料・炭酸飲料の生産量は著しく拡大し、1970年には1960年の約6倍の約278万キロリットルに達している。その中でも炭酸飲料は約10倍の成長を示している。日本コカ・コーラ社は炭酸飲料のニーズの高まりを受け、米国本社製品のスプライトを1970年に市場導入した。しかし、合成着色料問題や瓶の破裂事件なども相まって、コーラやフレーバー炭酸飲料市場が急拡大するにつれ、製品ラインを拡大しながら著しいシェアや業績を伸ばす外資企業に対する風当たりは強まってきた。

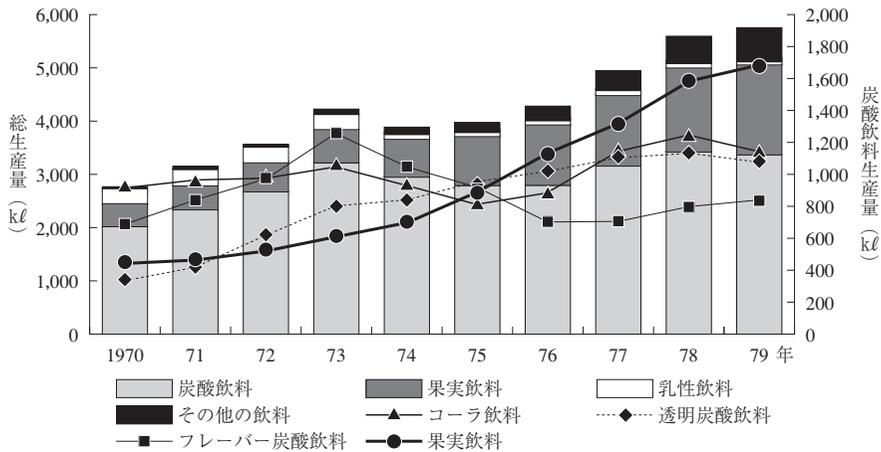
図表3 コカ・コーラとペプシの販売量とシェアの推移



(注) 多田 (2014) 出所は, 村山 (2007), p. 60 をもとに作成。

出所: 多田和美 (2014), p. 57

図表4 飲料の多様化とシェアの推移



(注) 多田 (2014) 出所は, 村山 (2007), pp. 28-29 をもとに作成。

出所: 多田和美 (2014), p. 56

その中でもシェアの高い日本コカ・コーラ社に対する中小業者の風当たりは厳しかった。再び、政治問題化してきたのである。1970年から数年間シェアを落とすことになる (図表3)。

さらにニーズの多様化など製品ライフサイクルの進展に伴い飲料市場も変化しつつあった。それはコーラ飲料などの炭酸飲料需要の高い伸びが期待しにくいこと、また、多様な飲料カテゴリーが生まれてくることを予期させるものである。実際、果実飲料へのニーズの高まりと多様化がみられるとともに、缶コーヒー市場という日本独特の新たな市場も誕生しつつあった (図表4)。

日本市場は、本国親会社の米国市場とは異なった特性を持っていることは、生活文化、生活者の嗜好・味覚などが異なることから明らかなはずである。その市場に対して、親

会社が定める標準化され画一化された製品ラインや販売方法などのフォーマットにはめ込み、好業績を収めることができるのかという大きな問題に直面することになる。

#### (4) 日本人経営者の誕生と自主製品改革

1971年に日本コカ・コーラ社に初めての日本人社長・岩村政臣氏が就任する。この人事は、政治問題化しやすい日本市場に対し、日本社会への融和策と経営の現地化をさらに進展させることを目的に実施されたものと思われるが、これを契機に、日本独自で開発された製品が開発されていくことになる。融和策としては、外資企業として初めて経団連や日経連に加盟している。また、現地化としては幹部社員に日本人を数多く登用し、日本人のニーズにあった競争力のある製品を企画・開発していくことになる。日本コカ・コーラ社で企画・開発され販売された商品も数多いが、その中でも米国本社に採用されグローバルに販売されている製品としては、コーヒー飲料「ジョージア」(1975年)、スポーツ飲料「アクエリアス」(1983年)、緑茶の「綾鷹」(2007年)、ミネラルウォーター「い・ろ・は・す」(2009年)などがある。グローバル企業が個々の市場に向けた製品を開発し販売することは、それほど多いことではない。なぜなら、グローバル展開することのメリット(規模の経済性やグローバル・ブランド管理の一貫性)を享受できないからである。

これらの日本オリジナル商品が開発される契機となった出来事がある。それは、日本飲料市場の変容の兆候と果実飲料へのニーズの高まりが顕在化してきた時期である。日本のボトラーの要求にこたえる形で、米国本社の果実飲料(HI-C)はそのまま日本に持ち込まれるのではなく日本側で改良した形で1973年に導入されている。また、ファンタも日本の開発技術によって改良され販売されている。

#### (5) 缶コーヒーでの経験を活かした開発体制へ

他方、日本独自の発展を遂げる缶コーヒー市場への対応では後手に回った経験を持つ。世界的に類のない缶コーヒーをUCC上島珈琲が1969年に初めて販売した数年後に、ポッカレモンが加温可能な商品を発売している。発売当初はなかなか流通業者にも認知されずに販売に苦戦したが、'70年以降に5年間で20倍強の急成長をみせ、50を超えるブランドがひしめく有望市場に育ちつつあった。この有望な市場を間近にみているボトラー各社は、みすみす商機を逃さないように缶コーヒーの開発を要請したが、品質保持に課題がありブランドイメージを損ねる可能性があるとの理由で本国親会社は消極的な姿勢であったといわれる。その理由以上に、遠く離れた米国・アトランタの地で日本市場の状況を実感していないことがおそらく大きかったのであろう。いずれにしても缶コーヒー開発の許可は本社では下りなかった。その暗礁に乗り上げた交渉にしびれを切らし、他社と提携するなどして缶コーヒーを販売するボトラーが数社出てきた。市場が拡大しボトラーが独自で缶コーヒーを取り扱うという状況を見て、日本コカ・コーラ社は本国親会社の反対を押し切り、缶コーヒーを自主開発することに決めたのである。それが1975年に発売された「ジョージア」である<sup>3)</sup>。現在では日本での主力製品に育っており、他国でも販売されている。その

後、日本で開発された製品が世界各国でも支持され販売されていくことになる。スポーツ飲料の「アクエリアス」や緑茶の「綾鷹」は今では世界中で販売されている。また飲料だけでなく「い・ろ・は・す (I LOHAS)」というミネラルウォーターのボトルも実は日本で開発されたものである。植物由来の素材を使用しリサイクルのために簡単につぶすことが可能な構造のボトル技術は、東京にある R&D 施設で開発されたもので、今や世界中のコカ・コーラ各社で導入されている。

#### (6) ケース分析からの示唆

コカ・コーラの事例から、日本市場参入に関して以下の点が示唆される。

- ①日本市場へ参入する際、コカ・コーラのようなグローバル企業でも、その資源の優位性だけで競争を有利に展開できるとは限らないことである。この事例は戦後すぐに参入したこともあり外貨割当という特殊な障壁要因もあったが、グローバルな外資企業に対する脅威から業界団体が参入に反対し政治問題化してしまっている。特に国境を超えてビジネス展開する場合は、ビジネスの合理性だけではなく、その国・地域の住民や業界の感情にも配慮しておく必要がある。他の例として、先進国で成功した商品やマーケティング手法を日本市場に持込んだ P&G 社 (ザ・プロクター・アンド・ギャンブル・カンパニー) も、しばらくは日本の流通業の対応に苦慮して業績が低迷した経験をもつ。日本市場では、流通業のほとんどを占める中小企業者に対する一定の理解と配慮も大切になる。
- ②日本コカ・コーラ社は自販機をベースにした「コカ・コーラシステム」と呼ばれる独自の仕組みを構築して、日本市場でのブランド確立と日本全国への販売網づくりを着実に進めてきた。特に、ボトラーという日本の流通業者を上手く組織化し、日本市場に根差した販売網を構築したことが成功の要因としてあげられる。
- ③当然だが日本は本国親会社とは異なった市場特性を持っている。特に飲食料品関連は、それぞれ生活文化や生活者の嗜好・味覚などが異なることからその地域に適した商品開発が大切である。日本企業であるボトラー社の強い要請行動もあり本国親会社の反対を押し切る形で自主開発された「ジョージア」が典型例であるが、本社主導の標準化したフォーマットを画一的に押込むことは市場の需要を取り逃すことにもなる。この反省を活かし、日本での自主的な商品開発を認めるようになった。それが奏功し、日本コカ・コーラ社での開発商品が親会社の米国だけでなく他国の市場でも人気を博している。新しいアイデアや技術、マーケティング手法など日本で研究・開発されたイノベーションが数多く育ってきている。

---

3) 村山貴俊 (2004) では、表の形式で缶入りコーヒードリンクの販売額が示されている。それによると1971年で14億4千万 (円)、'72年で21億6千万、'73年で65億、'74年で182億、'75年で344億、'76年で510億、'77年で700億と、著しく成長し大きな市場を形成しつつあることが理解できる (p. 29)。また、「実は、ジョージアコーヒの導入に際しては、アトランタの本社は大反対だった。そんなものが売れずはまらない、というのが彼らの意見」との岩村氏の回顧を紹介しつつ、コカ・コーラ本社はジョージアに対して強い拒絶反応を示していたことを指摘している (pp. 86-87)。

④日本市場という消費者の選択眼が厳しく、そして高コンテクスト文化でかつ円滑なコミュニケーションを求める日本市場では、それを十分に理解している経営リーダーが必要となる。日本コカ・コーラ社では、設立後早く日本人がトップになったことの意義は大きい。

### 3. 日本市場の開放と外資政策

コカ・コーラがそうであったように、グローバル企業が日本市場に参入する際に多くの困難に直面している。化粧品や洗濯石鹸、消臭剤など生活用品を世界約70か国で販売するグローバル企業のP&G社も日本市場への参入時には大きな苦勞をしている。1973年にプロクター・アンド・ギャンブル・サンホーム株式会社として日本で営業開始した日本P&G社（2006年にプロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社に社名変更）は、各国で成功している商品やマーケティング手法をほとんどそのまま日本に導入したが、日本市場ではうまくいかず10年以上も業績が低迷する経験をもつ。

市場参入には、国の外資政策と市場開放の政策が大きな影響を与える。日本の外資政策について簡単に検討しておこう<sup>4)</sup>。

以下では、外資企業の参入のトレンドにあわせて大きく3つに分けて検討しておく。

#### ①戦後から1966年までの状況

1941年において外資系企業は日本アイ・ビー・エムやフォード日本、ゼネラルモーターズ日本など29社が存在したと言われているが、太平洋戦争で一時日本国に接収されている。戦後（1945年）間もない一時期は米国企業にとっては対日投資が比較的自由であったとされる。

1950年に入り、再び厳しい対日投資規制が行われ投資は許可制となった。1949年に対内投資など海外との取引条件を規定する「外為法」（外国為替及び外国貿易管理法）が制定され経済を取り巻く環境を反映し対外取引原則禁止となった。また、この年に単一為替レートの設定がなされ1ドル=360円となっている。

その後1964年にOECDに加盟した日本は外国からの圧力も強まり、計画的に投資自由化に向けて動き出すことになる。この自由化の動きを期待して、1960年以降は外資企業の数が大きく増加する。資本金規模も比較的小さなものが多く、テスト的に日本市場に進出する企業が多かったようである。

#### ②1967年から1973年までの五次にわたる対内直接投資の自由化

対内直接投資の自由化が段階的に実施されることになる。第1次自由化は1967年の7月に（「外資比率50%以下自動認可」（第1類）、「100%までの自動認可」（第2類）、「その他」（第3類）の3パターンに分けて自由化）、第2次自由化は1969年の3月に、第3次自由化は1970年の9月に（自由化率は、業種全体の70~80%に及び、製造業出荷額では75%に達したとされる）、第4次自由化は1971年の8月に（ポジティブ・リスト方式から、非自由

4) 以下の記述については次の文献を参照している。岡部政昭（1989）、江夏健一・桑名義晴編著（2012）、吉原英樹・和田充夫・石田英雄・古川公成・高木晴夫・鈴木貞彦（1990）、深尾京司・天野倫文（2004）。

化業種のみを列挙するネガティブ・リスト方式へと転換)実施されている。なお、日本の零細小売業に配慮し11店舗数を超えるチェーン・ストアや専門店チェーンなどの外資企業は個別審査対象業種になっている。店舗数の規制は、スーパー方式などの形態で進出してくる外資との競争によって大きな影響を受けるとの配慮が働いたといわれる。第5次自由化は1973年の5月に実施された。第5次自由化では、例外5業種(農林水産業、石油業、鉱業、皮革製品業、小売業)および期限付自由化17業種を除き、原則自由化となった。その後、1976年までに期限付自由化17業種は自由化されている。また、小売業は1975年に自由化された。

### ③対内直接投資の自由化された以降の動き

改正・外為法(1980年)では対内直接投資が許可制から届け出制となり、一部業種を除き対外取引を原則自由とする法体系に改められた。その後外為法の改正(1992年1月)を経て、1998年の改正では、事前の許可・届出制度を原則廃止し外国為替公認銀行制度、両替商制度も廃止されるなど、欧米先進諸国並みの対外取引環境の整備が図られている。外資の対日進出が本格化する時期でもある。1980年代に入ると、これまで日本の商社や合弁相手に任せてきた業務を行うために日本法人の強化を図り、生産拠点や販売網づくりに注力するグローバル企業が増加してきたのが特徴的である。その後のプラザ合意を契機とする円高以降では、完成品の輸入が増加し販売拠点の拡大がみられた。ボルボ・ジャパンの設立、ベンツ社による全額出資の日本法人MBJへのベンツ乗用車の輸入業務移管など、外資企業は本格的に日本市場での販売体制を整え始めている。その時期に、合弁の解消、出資比率の引上げ、そして販売体制の改革もみられた。1990年代後半から対日投資ブームが非製造業を中心に再び起こり、1997年からの5年間で対日直接投資残高は約2.7倍になっている。これは、金融・保険、通信・放送、商業などの日本の規制緩和とともに、業界再編をにらんだ世界的なM&Aブームが生じたことが大きな理由である。

## 4. 外資企業参入の実態と課題

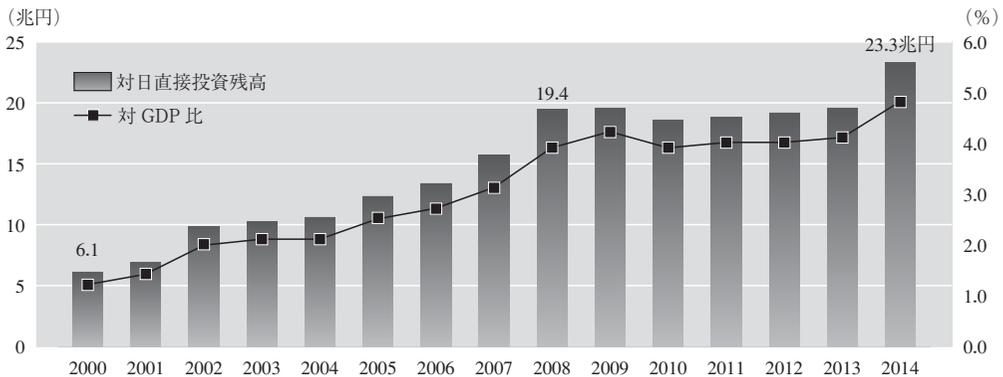
### (1) 対日直接投資の現状と推移

現在の外資企業の現状と課題についてみておこう。「第49回外資系企業動向調査(2015年調査)」(以下、外資系動向調査)では、外資企業とは「外国投資家が株式又は持分の3分の1超を所有している企業」と定義をしている<sup>5)</sup>。

5) 第49回外資系企業動向調査(2015年調査)の概要は以下のとおりである。

- (1) 調査の目的：外資系企業動向調査は、我が国における外資系企業の経営動向を把握することにより、今後の産業政策及び通商政策の推進に資することを目的。
- (2) 本調査は、2015年(平成27年)3月末時点で以下の条件を満たす我が国企業が対象。
  - ①外国投資家が株式又は持分の3分の1超を所有している企業
  - ②外国投資家が株式又は持分の3分の1超を所有している国内法人が出資する企業であって、外国投資家の直接出資比率及び間接出資比率の合計が3分の1超となる企業
- (3) 調査方法：対象企業に調査票を配布し、対象企業が記入して提出する郵送調査法
- (4) 回収状況：①調査対象企業数5950社、②回収企業数3592社、③回収率60.9%、④有効回答(操

図表5 対日直接投資残高の推移と GDP 比率



出所：日本貿易振興機構（2016）

日本貿易振興機構（2016）で対日直接投資残高をみると、2000年で6.1兆円であったものが2014年度で23.3兆円と約3.8倍になっている。また、対GDPに対する比率も着実に伸びており2014年度で約4.8%である（図表5）。投資元の国別に直接投資残高の多い国をみると、米国が66,881億円（28.7%）でトップであり、次いでオランダ（13.1%）、フランス（12.0%）、英国（7.7%）、シンガポール（7.4%）となっている。また業種別では、金融・保険業が77,380億円（37.9%）でトップであり、次いで、輸送機械・器具機械（13.6%）、電気機械・器具製造業（11.3%）、卸売・小売業（8.1%）となっている。

しかし直接投資残高の伸び率を見ると、2007年ぐらいを境にアジアからの対日直接投資が大幅に伸びている。2000年を100とし2014年と比較すると北米で346、欧州で356であるのに対しアジアは699と7倍近い伸びとなっている。近年のフロー（2014年）でみると、アジアからの投資が5,768億円と全体の60.4%を占めアジアからの投資の伸びが著しい。国別にみると最大の投資国は依然米国だが、2位香港、3位シンガポール、4位台湾、7位中国、10位タイとなっている。しかし、対内直接投資残高を対GDP比率で国際比較すると（2014年度）、英国が56.5%、米国が31.1%、フランスが25.6%と日本よりかなり高く、またアジアの韓国（10.5%）、中国（10.5%）と比べてもいまだ対日投資残高は低い状況にある（図表6）。

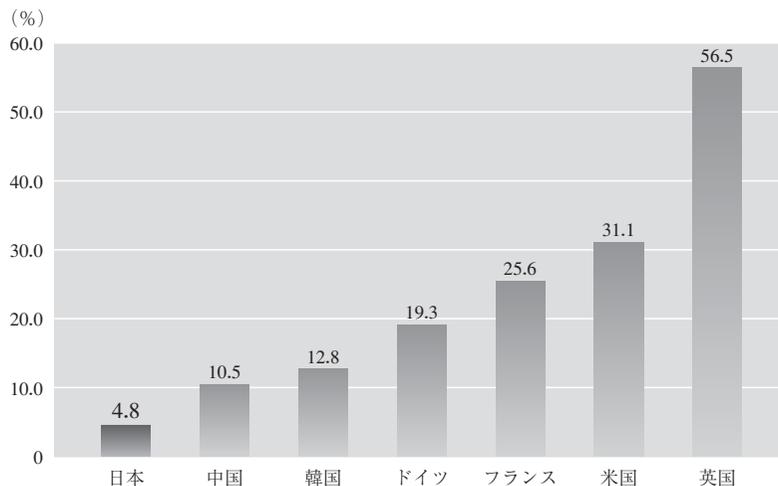
上記のコカ・コーラの事例でも見たように、日本の外資政策と市場開放の遅れとともに、日本独自のビジネス慣行や習慣、様々なコスト高の要因などが対日直接投資の障害になっているものと考えられる。

## （2）外資企業の行動

外資企業の活動内容と業績について、外資系動向調査を参照して検討しておこう。

2014年度の売上高経常利益率を調査対象者でみると、全法人企業平均が4.5%に対して

図表6 対 GDP 比率でみる対内直接投資残高の国際比較



(注)「World Investment Report 2015」(UNCTAD), FDI database より作成。日本については、「本邦対外資産負債残高(2014年末時点)」(財務省),「国民経済計算」(内閣府)

出所：日本貿易振興機構(2016)

外資企業が6.8%と2.3%ポイント上回っている。親会社の国(母国籍)別にみると、アメリカ企業が10.7%,ヨーロッパ企業が7.5%,アジア系企業が3.4%となり、アジア系企業だけが全法人企業平均(4.5%)より低い結果となっている。この5年間の推移を見ても同様の傾向にある(図表7)。

業務提携を行った日本企業が「1社もない」とする外資企業は66.4%を占めているが、日本企業と業務提携した企業は、「日本市場への参入が容易となった」(28.6%)や「事業の安定化・拡大が図れた」(26.6%),「業務提携先が有する人的・企業ネットワークを活用できた」(20.9%)などのメリットを挙げている。

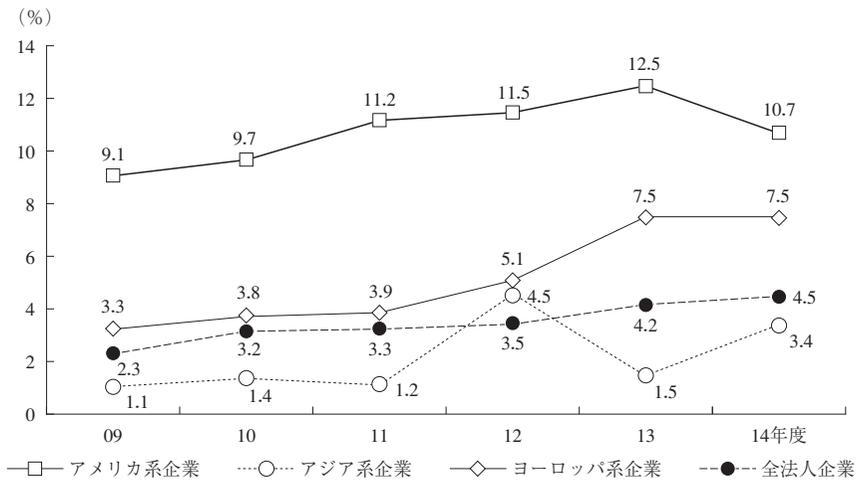
日本で今後の事業展開についてだが、過半の企業が「事業の拡大を図る」(55.2%)で、次いで「現状を維持する」(42.2%)となっており、事業廃止などの消極的回答はほとんどない。

日本に立地する外資企業(親会社)はアジア・オセアニア地域の統括拠点をどの国にしているのだろうか。地域統括拠点をみると、シンガポールが339拠点、中国が278拠点、香港が227拠点、日本が84拠点と、日本の拠点数はそれほど多くないことが分かる。地域統括拠点の選定は経済や政治、地理などの要素を含め戦略的に決定されるが、ビジネスの魅力の高い都市に地域統括拠点が設置されることになる。

### (3) 日本におけるビジネスの魅力と問題点

同じく外資系動向調査から日本におけるビジネスの魅力と問題点について見ておこう(図表8)。

図表7 売上高経常利益率（母国籍別）



(注1) 売上高経常利益率=経常利益/売上高×100.0

(注2) 全て金融・保険業を除いた値。

出所：『第49回外資系企業動向調査（2015年調査）』

日本のビジネス環境の魅力は、「所得水準が高く、製品・サービスの顧客ボリュームが大きい」(63.0%) が最も多く、次いで「インフラ（交通、エネルギー、情報通信等）が充実している」(49.2%)、「製品・サービスの付加価値や流行に敏感であり、新製品・新サービスに対する競争力が検証できる」(46.8%)、「グローバル企業や関連企業が集積している」(35.4%)である。

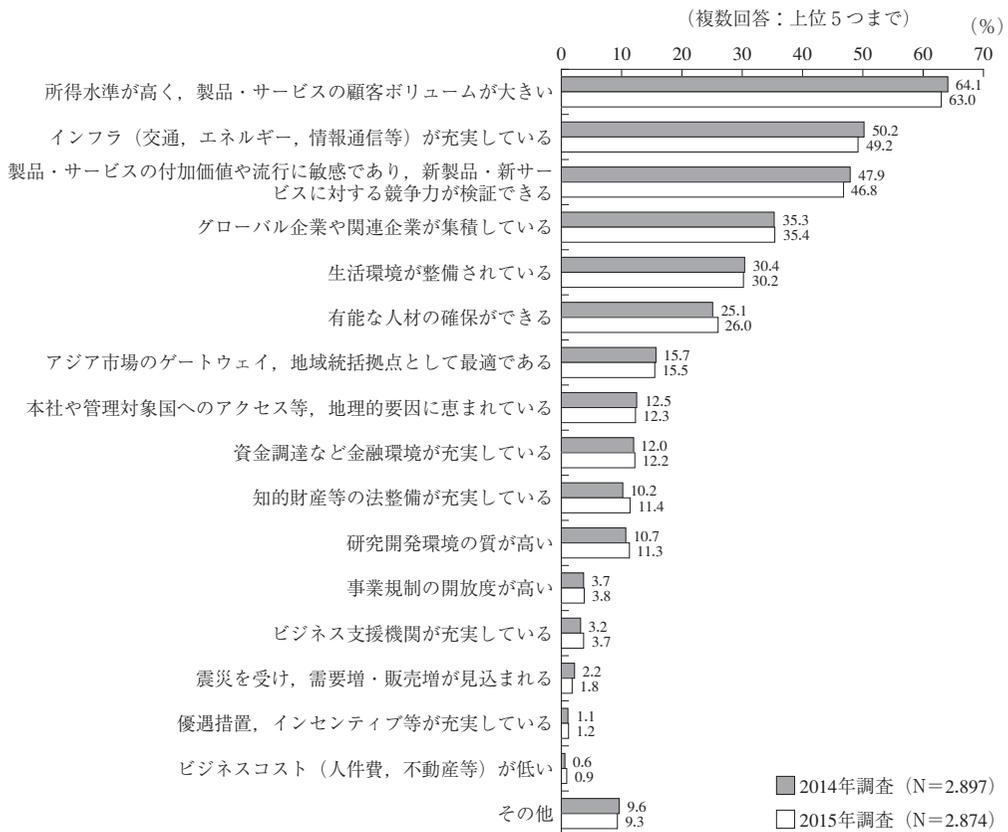
反対に日本でビジネスすることの問題点としては、「ビジネスコストの高さ」(74.8%) が最も多く、次いで「日本市場の閉鎖性、特殊性」(44.9%)、「製品・サービスに対するユーザーの要求水準の高さ」(43.5%)、「人材確保の難しさ」(42.7%)、「規制・許認可制度の厳しさ」(36.0%)となっている（図表9）。なお、日本のビジネスコストの高さの要因としては「人件費」(69.4%)、次いで「税負担」(60.6%)、「事務所賃料」(43.7%)などである。日本人の人材確保の難しさの要因としては「英語でのビジネスコミュニケーションの困難性」(54.9%)が最も多く、次いで「給与等報酬水準の高さ」(53.3%)、「労働市場の流動性不足」(34.2%)、「募集・採用コスト」(29.2%)などが挙げられている。

#### 4. 外資企業の貢献とイノベーション

##### (1) 外資企業参入を促進する理由

日本に参入する外資企業の投資状況を見ると、先進国と比較すると決して良好とは言えない。日本への対内直接投資額のGDP比率も低く、また日本企業の対外直接投資額との対比でも対内直接投資額は先進国よりも相対的に低いことがわかる。それは、日本市場の開放が遅れたこと、日本独自のビジネスや労働の慣行・習慣などの目に見えない障壁が参入の障害になっている可能性がある。これらの障壁を取り除き、日本市場への外資企

図表8 外資企業から見た日本におけるビジネス環境の魅力



出所：『第49回外資系企業動向調査（2015年調査）』

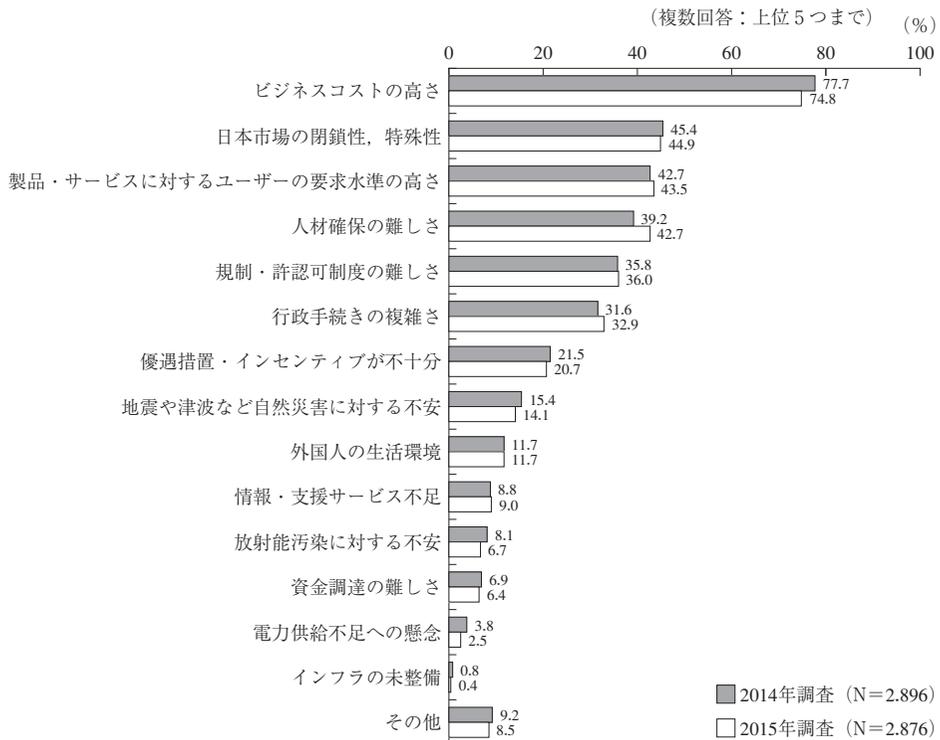
業の参入を促す政策に力点が置かれている（別添資料1参照）。なぜ、参入を促す戦略に注力するのだろうか。ここではマクロとミクロの視点に分けて特徴的な点を整理しておこう。

①マクロ的視点からすると、日本の産業力強化と経済成長に貢献するからである。訪日外国人観光客など外国人の増加が消費拡大に貢献し、また対日投資は投資と雇用の拡大に貢献するからである。また、日本に進出している外資企業は外国企業の中でも「スター選手」<sup>6)</sup>なので生産性向上など様々なメリットを日本市場に提供しているとの指摘もある。この点は企業経営に対してもいくつかのメリットを提供している。

②ミクロ的視点とりわけ企業経営の視点からすると、外資企業が多様な文化や価値観、思考方法、技術やノウハウ、ビジネスシステムなどを持ち込み日本企業のイノベーションに

6) 深尾・天野（2004）では、企業が海外進出する場合には異国の言語、習慣、制度、市場等に適応するための一定の固定費を要する。それを乗り越えて海外進出する企業の生産性は、海外進出しない企業の生産性よりも平均的には高いと考えられる。つまり日本に進出している外国企業は、全外国企業のうち、いわば『スター選手』なのである」（p.8）と指摘する。

図表9 外資企業から見た日本におけるビジネス環境の魅力



出所：『第49回外資系企業動向調査（2015年調査）』

貢献するからである。

外資企業の日本参入は既存の日本企業からすると新たな脅威ではあるが、国境を越えたグローバル競争が厳しくまた少子高齢化により日本市場の大きな需要拡大が見込めない中、産業力の強化と日本企業の競争力を高めるためには、グローバル企業からみて魅力ある日本市場を形成する必要がある。そのためにも、外資企業の参入を促すことが国家としての喫緊の戦略課題となっている。

## (2) 外資企業のイノベーションと日本市場への貢献

外資企業が日本にイノベーションを持ち込むことは少なくない。市場の創造面と組織の変革面の2タイプに分けて検討しておく。

①新たな経営モデルで新市場を創造している。日本に市場を創造した商品としては、コーラ飲料、高級アイスクリーム、紙おむつ、コンピュータ、複写機、がん保険など枚挙にいとまがない。対消費者向けの馴染みあるビジネスでは、スターバックスやトイザラスなどが挙げられる。スターバックスは、リラックスして最高のコーヒーと関連商品を楽しめるサードプレイス（職場、家庭に次ぐ第三の場所）の空間を提供するというコンセプトの下、これまでの日本にはない新たな（スペシャルティ）コーヒー・ショップ文化を創造した。

参入の際、日本には禁煙文化がなくまたコーヒーを紙カップで飲用する習慣はないので参入を再検討すべきとの助言を経営コンサルタントから受けたようだが、同社の理念を理解する日本企業と出会いそのパートナーと一緒に日本市場を開拓してきている。

他方、グローバル展開する玩具の大型量販店チェーンであるトイザラスは、1989年11月に日本マクドナルド社との合弁により「日本トイザラス株式会社」を設立し日本市場に参入した。大規模小売店舗法の規制の下、大型店舗の出店が困難であった時期に国内第1号店となる「トイザラス荒川沖店」(1991年12月)をオープンさせたことは、日本小売市場の国際化にとっての象徴的な出来事であった。グローバルな調達・販売網を確立して玩具の品揃えに特化するトイザラスの出店は日本市場に新たなイノベーションを持ち込み、この成功を機に世界のグローバル小売企業が日本市場へ参入する契機となっている。

②外資企業が日本に先駆けて導入した制度として、週休2日制、能力主義賃金体系、ブランド・マネジメント、ダイバシティー経営、グローバルなサクセッション・プランなどが挙げられる。これらの制度を研究し導入する日本企業も多い。

以上のように、外資企業の参入は、マクロ的にもミクロ的にも日本に新しいイノベーションと競争環境を持ち込む。新たな脅威には違いないが、外資企業に対し競争と協調しながら自らの組織能力を高めていくことが、日本企業のグローバル化対応にとっては大切なことである。

## 5. おわりに

有力なグローバル企業は1990年ぐらいまでに日本市場参入を試みており、事例研究を含めた当時の参入状況を分析した研究は、現代を対象とした本研究にとっても有意義な示唆を提供する<sup>7)</sup>。本稿のまとめとして、その成果も参照しつつ、日本の市場参入の成功条件について検討しておきたい。

①成功条件の一つは、本国親会社が国際的に通用する理念を持っていることである。また、事業目的を明確にして顧客ターゲット、コンセプト、ポジショニングなどマーケティング戦略をしっかりと構想し着実に実践していることである。グローバルなブランド資産の重要性を認識しそのマネジメントに注力していることも特徴的である。その好例として、コカ・コーラやBMW、P&G、マイクロソフト、アップルなどが挙げられる。

②競争力の源泉となる企業独自の技術やブランドを持っていることである。しかし、コカ・コーラやP&G、イケアが参入当初に苦労したことだが、本国親会社のマーケティングをそのまま導入しても成功につながるとは限らない。スウェーデンの家具小売業であるイケアは1974年に参入したものの市場ニーズに合わず早々に撤退したが、再度、日本に適した価格帯とサービスを持ち込み2005年に再参入し成功を収めている。なお、海外からの厳しい批判に対応するために1992年と1994年に大型店の出店を実質的に規制する大規模小売店

---

7) 優れた研究成果の一つとして、吉原・和田・石田・古川・高木・鈴木(1990)があげられる。本稿のまとめでは、この成果も参照している。

舗法が緩和された。その後、多くのグローバル小売業が参入したが、カルフルは早々と撤退したもののトイザラスは新たな市場を確立している。流通業のような地域に密着するビジネスは、日本の文化や習慣、流通制度などを理解した上での参入が望まれる。その点、コーラの事例は参考になる。

③日本子会社の位置づけと役割を明確にしていることである。また、本国親会社の理念や戦略を踏まえつつ、日本市場の特性に応じたビジネスを展開できるように一定の権限とある程度の自主性が与えられていることも大切である。日本ペプシコ社と日本コカ・コーラ社は同時期の1950年代末に日本市場に参入したが、1970年では両社のコーラ販売量の格差が9対1ぐらいにまで広がってしまっている。その要因の一つは、日本コカ・コーラ社は試行錯誤したものの自主的な経営がかなり認められていた。他方、日本ペプシコ社は本国親会社のコントロールが強く日本市場への対応が後手に回り、大手ボトラーとの意思疎通が十分ではなかったと言われている。そのために提携が解消され、1997年にサントリーに事業の大半が委ねられ実質的にペプシコ社は日本から撤退することになる。なお、日本ペプシコ社に日本人経営者が就任したのは1996年のことであった（日本コカ・コーラ社の場合は1971年に就任）。

また、日本子会社の役割であるが、ある程度の市場規模があり品質に厳しく競争の激しい日本市場の特性を活用して、販売だけでなく、技術や商品開発の一拠点として、またテストマーケティングの場として戦略的に子会社を位置づけるグローバル企業もある（別添資料2参照）。

④親会社と子会社との意思疎通がよく、本国親会社が日本市場の特性と動向をよく理解していることである。日本市場は本国親会社の市場とは異なるので、時には革新的な取り組みも大切になる。また子会社で勤務する日本人従業員のモチベーション管理にも配慮する必要がある。その観点から、日本市場に精通したパートナー企業との提携や企業家精神を持った国際経験豊富な日本人を社長に起用することも時には大切になる。

本稿では、コカ・コーラなどのケース分析を手がかりにして、日本市場における外資企業の参入の現状と課題について分析してきた。また、成功のための条件についても検討を試みた。現在、日本政府は対日投資促進のための政策メニューを充実・整備しその施策展開の強化を図っている。これらの推移を見守りながら、外資企業参入の動向を分析し、成功条件と政策課題についてさらに研究を深めていくことが今後の課題である。

## (参考文献)

- 江夏健一・桑名義晴編著 (2012) 『国際ビジネス (三訂版)』 同文館
- 深尾京司・天野倫文 (2004) 『対日直接投資と日本経済』 日本経済新聞社
- 小田部正明・クリスティアンヘルセン著, 栗木契監訳 (2010) 『国際マーケティング』 碩学舎
- 村山貴俊 (2004) 『ビジネス・ダイナミックスの研究—戦後わが国の清涼飲料事業—』 まほろば書房
- 岡部政昭 (1989) 「外資企業の対日進出とその経営実態 (1)」 『成城大學経済研究』 (第104号)
- 多田和美 (2014) 『グローバル製品開発戦略』 有斐閣
- 米倉誠一郎・金成美 (2014) 「日本コカ・コーラ (BUSINESS CASE No. 11)」 『一橋ビジネスレビュー』 (61巻4号)
- 吉原英樹 (2011) 『国際経営 (第3版)』 有斐閣
- 吉原英樹・和田充夫・石田英雄・古川公成・高木晴夫・鈴木貞彦 (1990) 『グローバル企業の日本戦略』 講談社
- 経済産業省 『第49回外資系企業動向調査 (2015年調査)』 ([http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/gaisikei/result/result\\_49/pdf/2015gaikyok.pdf](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/gaisikei/result/result_49/pdf/2015gaikyok.pdf))
- 日本貿易振興機構 (2015) 「日本コカ・コーラ株式会社」 『「サクセスストーリー／在日外資系企業エグゼクティブの声」』 (<https://www.jetro.go.jp/invest/newsroom/2015/20150114247.html>)
- 日本貿易振興機構 (2016) 『ジェトロ対日投資報告 2015』 ([http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/gaisikei/result/result\\_49/pdf/2015gaikyo.pdf](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/gaisikei/result/result_49/pdf/2015gaikyo.pdf))

## 別添資料1 日本の対日投資促進のための戦略

日本の産業力の強化を図り経済成長率を高めるための政策に政府は注力している。その原動力として、外資企業の日本市場参入に大きな期待をかけている。外国から見た日本の魅力を高めるために、以下の取組みが始まっている<sup>別注1)</sup>。

## (1) 日本再興戦略(2013年6月)

「日本産業再興プラン」「戦略市場創造プラン」及び「国際展開戦略」の3つのプランを定め、対日投資、海外展開、外国人旅行者及び留学生等に係る数値目標を設定し取り組んでいる。

- 2020年における「対内直接投資残高35兆円」の実現
- 2020年までに中堅・中小企業等の「輸出額2倍化」の実現(2010年比)
- 2020年までに「外国人留学生30万人」の実現
- 外国人留学生の日本国内での就職者「年間1万人」の実現
- 2018年までに「国際バカロレア認定校等200校」の実現
- 2030年の「訪日外国人旅行者数3,000万人超」の実現

海外直接投資を促進するために、内外に以下の内容を公表している。

## (2) 外国企業の日本への誘致に向けた5つの約束(2015年3月)

内閣総理大臣出席の下、対日直接投資推進会議を開催し、以下の内容について対内外に公表している。少し要約して紹介すると、日本を再活性化するには、国をオープンにし多様な文化を持ち日本へ新たなビジネスモデルや先端技術の研究開発活動等を持ち込む潜在可能性のある外国企業に、積極的に直接投資をしてもらう必要がある。そこで、利便性を阻んでいると指摘が多い問題点を改善するために「外国企業の日本への誘致に向けた5つの約束」を決定して、2015年度から早速改善に取り組むとしている。

## ① 1つ目の約束

外国語で商品を選んで買い物をしていただけるよう、病気になったときも外国語で安心して病院で診療いただけるよう、車や電車・バスで移動する際も外国語表記で移動いただけるようにします。

## ② 2つ目の約束

訪日外国人が、街中のいろいろな場所で、我が国通信キャリアとの契約無しに、無料公衆無線LANを簡単に利用することができるようにします。

## ③ 3つ目の約束

外国企業のビジネス拠点や研究開発拠点の日本への立地を容易にするため、すべての地方空港において、短期間の事前連絡の下、ビジネスジェットを受け入れる環境を整備します。

## ④ 4つ目の約束

海外から来た子弟の充実した教育環境の整備を図るとともに、日本で教育を受けた

者が英語で円滑にコミュニケーションが取れるようにします。例えば、日本を留学先として選んだ外国人留学生が、日本国内の企業に就職しにくいという現状を、政府一体となって改善します。

#### ⑤ 5つ目の約束

日本に大きな投資を実施した企業が政府と相談しやすい体制を整えます。また、日本政府と全国の地方自治体が一体となって、対日投資誘致を行うネットワークを形成します。

- ・海外から日本に重要な投資をした企業には、副大臣等を相談相手につける「企業担当制」を創設します

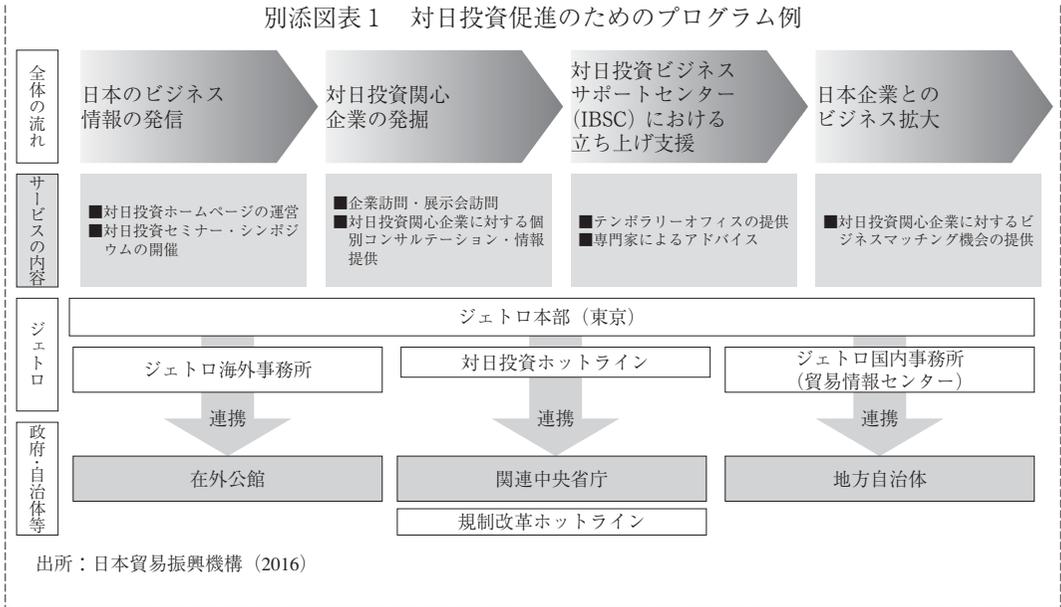
- ・日本政府と地方自治体との連携の場（ネットワーク）については、政府の対日直接投資促進の取組みについて、一部の意欲的な地方自治体だけでなく、全ての地方自治体に対して情報が行き届くようにするとともに、その要望等を把握することができるような、連携の仕組みを構築します。具体的には、新たに対日直接投資推進会議のアドバイザーとして、全国知事会会長及び全国市長会会長に参加いただくほか、「地域経済グローバル循環創造事業」の中で、対日直接投資促進に関する情報が全ての地方自治体に対して行き届く仕組みを整備し、また、地方自治体の要望を把握するため、総務省の「一斉調査システム」の活用等を図ります。

- ・投資誘致機関においても誘致専門チームを整備し、「企業担当制」の相談対応を補佐するとともに、対日投資関心企業の発掘・支援及び外国企業と日本企業とのマッチングに関する業務を行う体制・機能を整備します。併せて、「地域経済グローバル循環創造事業」等により、投資誘致機関が地方自治体と情報を共有でき、また、地方自治体の要望を把握できるようにすることで、地方自治体と連携して対日直接投資を促進する取組みを強化します。また、本対日直接投資推進会議決定を含めて、対日直接投資促進の取組みについて広報事業を展開します。

- ・外国人が日本で外国企業の子会社を設立しやすい環境を整備します。従来、外国人が子会社の代表者となる場合、会社設立時において、日本に住所がなければなりませんでしたが、3月16日、この規制を撤廃し、代表者となる外国人が日本に住んでいなくても外国企業の子会社を設立できるようになりました。

別注1) 経済産業省近畿経済産業局『対日投資促進に向けた関西の魅力向上方策調査 報告書』（平成27年12月）や、対日直接投資推進会議「外国企業の日本への誘致に向けた5つの約束」（内閣府2015年3月17日 [http://www.invest-japan.go.jp/promotion/promise\\_ja.pdf](http://www.invest-japan.go.jp/promotion/promise_ja.pdf)）を参照

別添図表1 対日投資促進のためのプログラム例



別添資料2 我が国の研究開発拠点としての投資の魅力

2014年末時点の日本の対内直接投資残高は、23兆3,439億円となり初めて20兆円を超えている。一方、2014年の対日M&A(完了ベース)では前年比31.3%増加の1兆1,552億円となっている。また、2014年に公表された対日グリーンフィールド投資件数は196件となり、M&Aによる流れが主と目される対日投資においてもグリーンフィールド投資が着実に増加していると指摘されている<sup>別注2)</sup>。グローバル市場における日本市場の優位性を活用して、製造や販売の拠点だけでなく日本子会社をR&Dの拠点とする企業も増えている。近年のM&Aの事例としては、独ベーリンガーインゲルハイムとエスエス製薬、ホンハイとシャープ、中国企業によるレナウン、オギハラ(館林工場)、ラオックス、本間ゴルフ、ホックク(どさんこラーメン)などのM&Aがある。

しかし、アジア各国も外国企業の直接投資先(拠点づくり)としての魅力を高めており、ビジネス拠点としての日本の魅力は、中国、シンガポール、香港に次いで4位という調査結果もある<sup>別注3)</sup>。

また、地域統括拠点(第3位)やR&D拠点(中国と並び1位)としての日本の魅力についてはその評価が低下傾向にあり、シンガポールや香港の魅力が向上している。

別添図表2 外資企業の研究開発拠点投資の一例

企業名	概要
アップル(米)	2015年3月、神奈川県横浜市で開発中の次世代型スマートシティ内に本格的なテクニカル・デベロップメント・センターを設立と公表。2016年度から稼働予定。
ノキア(フィンランド)	2015年5月、神奈川県川崎市にR&Dセンターを設立。第5世代(5G)やクラウド製品の実用化に向け研究開発を強化。日本における研究成果を世界各地のR&D拠点にも導入する。
ジョンソン・エンド・ジョンソン(米)	2014年8月、神奈川県川崎市の国際戦略総合特区内に「東京サイエンスセンター」を開設。外科手術のシミュレーション装置などを備えた医療従事者向けの研究・トレーニング施設として、アジア各国からの利用も見込む。
BASF(独)	2014年2月、兵庫県尼崎市の尼崎研究開発センター内にバッテリー材料研究所を設立。リチウムイオン電池の材料を専門に基礎研究・開発・顧客サポートを実施するアジア太平洋初の開発拠点。
スリーエム(米)	スリーエムグループのスリーエムヘルスケアは2013年9月に神奈川県相模原市にヘルスケア分野に特化した研究開発拠点を設立と発表。多様化する日本市場の医療ニーズに対応すべく、付加価値の高い製品開発を目指す。
ユミコア(ベルギー)	2013年12月、ユミコアと日本触媒の合弁会社が愛知県常滑市に「常滑テストセンター」を竣工。従来から実施している排気ガス浄化触媒の研究開発を進展すべく、自動車産業が活発な愛知県で研究開発を実施。

(注)『ジェトロ世界貿易投資報告(2015年版)』  
 出典：日本貿易振興機構(2016)

別注2) 日本貿易振興機構(2016)を参照。  
 別注3) アクセンチュア『欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査報告書』(平成26年3月)参照。