

日本の多国籍企業の生産拠点の地理的分布と立地行動 に関する一考察

—サプライヤーリストと子会社データによる海外拠点立地把握の試み—

佐 藤 彰 彦[†]

A Study on Locational Distributions of Japanese Multinational Corporations:
An Analysis Based on Supplier List and Subsidiary Data

SATO Akihiko

目 次

1. はじめに——問題意識と検討課題
2. 外資系企業と日本企業のサプライヤーリストの比較
3. FR 社の海外現地法人、店舗の立地特徴と立地戦略
4. サプライヤーの立地場所の違いを生み出したもの——立地要因の検討から
5. おわりに——研究到達点と今後の課題

Abstract

Here I compare the characteristics of supplier location for Gap Inc. and FAST RETAILING CO., LTD. by analyzing the Supplier List released recently by the major apparel corporations. I also clarify the background of differences in the supplier location by examining the location features and the location factors of overseas subsidiaries of the Japanese corporation, using overseas subsidiary data and corporate information.

The results show the following. (1) The consigned factories of Gap Inc. exceed those of FAST RETAILING CO., LTD. in terms of the number of factories and countries. Additionally, more than 90% of their suppliers are located in the Asian region and with China having the most. However, there are locational differences in expanding their suppliers in each region and each country. (2) This can be attributed to the differences in the corporations' location strategies and their location environments.

キーワード：立地、多国籍企業、アパレル産業、サプライヤーリスト、子会社データ

Key words：Location, Multinational corporations, Apparel Industry, Supplier list, Subsidiary data

[†] 大阪産業大学経営学部経営学科教授

草 稿 提 出 日 11月6日

最終原稿提出日 12月25日

1. はじめに——問題意識と検討課題

1.1 問題意識——研究背景と研究目的

近年、GAP、NIKE、Levi's、M&S、H&Mといった海外のファストファッションブランドやアパレル大手企業において、製造委託工場の一覧（サプライヤーリスト）公開の動きがみられる。こうした情報は、優良技術を持ち、良い製品を先産することができる工場情報であることから、委託元の企業にとっては競争上の優位性、競争力の源泉であり、かつては企業秘密（非公開）とされてきた。ところが、2010年代以降、世界的に大企業は下請けの労働環境も含めて責任を負うべきとの考え方が高まり、2013年にはバングラデシュで欧米アパレルの委託先工場が多く入居するビルが倒壊する大規模な事故が起きて社会問題となる。そこで、企業の側も下請工場の適正管理、製造工程の透明化のためにリストを公開する例が増えている¹。これに加えて消費者の側において途上国の不当労働等が行われていないフェアトレード製品の購入等、エシカル（倫理的）消費といった動き、消費者意識の変化もみられる。こうした動きは、委託元の企業にとってデメリットだけではなく、自社の製造工程の透明化、ブランドの信頼、海賊版対策、CSR（企業の社会的責任）の観点から利点があり、委託先の工場側も大手企業との取引を公表できるメリットがあることから、今後も公開する企業が増えるものと思われる²。

そもそも製造委託工場は、生産拠点としては取引先の1つの製造拠点（アパレルメーカー非出資、委託生産工場）に過ぎない。しかし、ファストファッションブランドやアパレル大手は、縫製工程の多くを委託生産している³。したがって、これまで筆者が行ってきた日本企業が直接投資をして設立する自社の海外現地法人の分析では生産拠点としての数が少なく、十分捉えきれなかった製造プロセスの実態を明らかにできる。これに加えて、従来の海外子会社分析と合わせて生産拠点の地理的分布状況、立地行動、背後の立地要因について検討を行うことで、企業の取引ネットワーク、SCMの一端を明らかにできる。既存研究について「サプライヤーリスト」そのものを使った分析は、リストの公開が最近になってからということもあり存在していない。しかし、筆者が管見する限り、繊維・アパレル産業や企業に関する欧米の多くの英語研究文献が女性や児童の搾取労働を指摘し（ピエトラ（2007）他）、日本においても長田（2009）（2014）（2016）の一連の研究など開発経済学や製造工程（特に縫製）に携わる女性の労働問題の視点からの分析がある。筆者は、

¹ 日経産業新聞2016年10月28日付、日本経済新聞2016年11月21日付。

² 日経産業新聞2016年10月28日付、日本経済新聞2016年12月21日付。

³ ファーストリテイリング（2015）『アニュアルレポート（2015）』、27ページ等参照。

あくまでも経済地理学及び立地論の立場から研究を続けており、本稿ではそれらの研究に深入りしないが、「立地」、「地理的分布」、「立地戦略」、「企業間取引」といった諸点についての検討を行うことで、既存研究にはない視点からの分析ができる。

1.2 検討課題、検討方法

これまで筆者は立地論の観点から、日本の多国籍企業の海外子会社を中心として、その地理的分布と立地行動について分析してきた⁴。ただし、それは日本企業が出資して経営に関わる（資本関係のある）海外子会社の立地であった。このため、海外ファストファッションブランドやアパレル大手の多くが行っている委託生産による製造（縫製）工程の外部化の実態については、部分的に検討することはあっても十分に捉えきれていなかった。

そこで、本稿では検討課題を「日本の多国籍企業の生産拠点の地理的分布と立地行動に関する一考察——サプライヤーリストと子会社データによる海外拠点立地把握の試み」とし、「サプライヤーリスト」など各種公開情報から、立地の特徴や背後の論理を検討する。その検討方法は、データ収集と分析を主として行い、製造委託先工場については各社がホームページ上で公開し始めた「サプライヤーリスト」、海外子会社については東洋経済新報社編『海外進出企業総覧（各年版）』、各社ホームページ情報（工場、店舗）など、企業の公開資料の情報をもとに検討を行う。

本稿の構成は、まず製造委託工場一覧（サプライヤーリスト）を用いて外資系企業（GAP社）と日本企業（ファーストリテイリング社（以下、FR社）⁵）のサプライヤー立地の特徴を比較検討する。その上で、海外子会社データや日本の多国籍企業のFR社の『アニュアルレポート（各年）』や『サステナビリティレポート（各年）』などの公開資料を用いてFR社の現地法人や店舗立地状況、立地戦略を検討し、「サプライヤーリスト」が示す生産拠点立地の背後の論理や立地要因を明らかにしていく。

2. 外資系企業と日本企業のサプライヤーリストの比較

2.1 サプライヤーリストの情報と対象企業の選定理由

サプライヤーリストは、企業によって公開情報が異なっている。本稿が対象とする2社

⁴ 拙稿（2010）（2011）（2013）（2014a）（2014b）（2014c）（2015）など。

⁵ FR社のホームページには主要取引先工場のリストを開示する目的（背景）として「サプライチェーンの透明性を高め、適正な労働環境の実現と人権問題、環境問題に一層の責任を果たしていく目的で、2017年2月にユニクロ、12月にジーユーの主要取引先工場のリストをファーストリテイリングのウェブサイト公開」とある（FR社ホームページ参照）。

のホームページには、以下の情報が公開されている。

GAP 社がサプライヤーリストで公開するのは、GAP 社のブランドの製品を製造する工場で、公開項目は① Factory Name、② Address、③ City、④ State、⑤ Country、⑥ Number of Workers、⑦ Category であり、情報は半年に一度定期更新（必要随時）される。一方、ファーストリテイリング社は、公開時点におけるユニクロ主要取引先の縫製工場であり、公開項目は① Country、② Factory Name、③ Factory Address である。2 社とも工場名と住所が共通の主たる公開項目であり、GAP 社の場合はここに従業員数でみた工場規模の分類、生産品目での分類が加わっている。本稿がこの 2 社を対象とするのは、売上高が同規模⁶であることと共に、こうしたサプライヤーリストでの公開情報の共通性がある。

2.2 GAP 社と FR 社のサプライヤー立地の特徴と比較

2.2.1 GAP 社のサプライヤー立地の特徴

[製品カテゴリー、従業員数（規模）]

サプライヤーリストから GAP 社の取引先工場についてみると（図表 1）、製品カテゴリー別では、全 857 社のうち 744 社の 9 割弱がアパレル工場で最も多く、アクセサリー工場は 1 割強の 100 社、靴工場は 13 社となっている⁷。

製品カテゴリー別で最も多いアパレル工場は、中国 157 社、ベトナム 121 社、インド 114 社、インドネシア 87 社、スリランカ 53 社、バングラデシュ、カンボジアに各 50 社、グアテマラ 17 社、ポルトガル、パキスタンに各 13 社と広く世界各国に立地する。一方、アクセサリー工場は、中国 64 社、韓国 20 社、ベトナム、インド、アメリカに各 4 社、台湾、インドネシア、グアテマラ、カンボジアに各 1 社（韓国、台湾はアクセサリー工場のみ）であり、フットウェア工場は、中国に 12 社、ベトナムに 1 社立地するだけであり、僅かながら国による製品カテゴリー特性がある。

⁶ 東洋経済新報社編（2016）によれば、世界での店舗数はファーストリテイリング社が 2,978 店、GAP 社が 3,794 店と差があるものの、2015 年度の売上高で FR 社は 1 兆 6,817 億円で世界 3 位、GAP 社は売上高 1 兆 6,744 億円で同 4 位と同規模である。これに加えて 2 社は SPA（Speciality store retailer of Private label Apparel、製造小売業）企業であることや価格帯の異なる複数ブランドを展開するなどの共通点も多い（東洋経済新報社編（2016）246～247 ページ）。

⁷ 詳細な定義は不明だが、GAP 社の店舗で確認すると（2017 年 11 月）、アクセサリー（Accessories）という名前でコーナーが設けられて販売されている。そこには靴下、男性下着、帽子（キャップ、ハット）、マフラー等の陳列があり、この他 GAP 社の製品にはベルトやカバン、手袋、折り畳み傘もあることから、こうした服飾小物類を指すものと思われる。また、製品点数が少ないので同じコーナーで販売されていたが、フットウェアは靴、サンダル、スリッパなどを指すものと考えられる。

規模別では、1,000人までの規模の工場が535社（62％）と最も多く、1,001～5,000人が293社（34％）、5,001～10,000人が25社（3％）、10,000人より大規模な工場はバングラデシュにある4社（1％）のみである。最も工場数の多い1,000人までの規模の工場は、中国に多く（199社）、ベトナム61社、インド53社、インドネシア40社、スリランカ36社と立地があるが、1,001人以上の大規模工場はベトナム、インド、インドネシア、バングラデシュに多い。どの規模の工場も中国への立地が多いが、5,000人を超えるさらに大規模な工場はバングラデシュやハイチ、パキスタンなどに多い。これらの国では、GAP社は特定の大規模工場と集中的に取引を行っているものと推測される。

図表1 GAP社取引先工場の製品カテゴリー別、規模別の取引状況（単位：社）

[製品カテゴリー]

| Category | Apparel | Accessories | Footwear | 合計 |
|----------|---------|-------------|----------|-----|
| 合計 | 744 | 100 | 13 | 857 |

[従業員数]

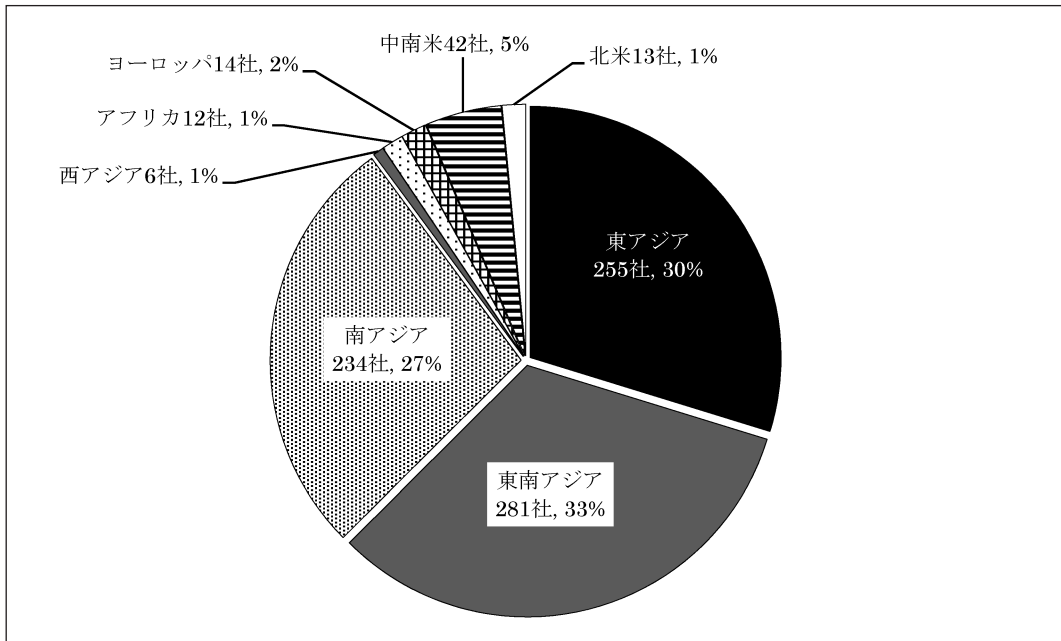
| Number of Workers | 0-1,000人 | 1,001-5,000人 | 5,001-10,000人 | >10,000人 | 合計 |
|-------------------|----------|--------------|---------------|----------|-----|
| 合計 | 535 | 293 | 25 | 4 | 857 |

出所) GAP社（2017）より筆者作成。

[地域別、国別の立地状況]

GAP社の取引先工場の地域別、国別の立地をみると（図表2、図表3）、東、東南、南のアジア3地域で全体の90％を占めている（東南アジア281社（33％）、東アジア255社（30％）、南アジア234社（27％））。その他の地域は、中南米、ヨーロッパ、北米、アフリカ、西アジアを合わせても87社（10％）しかなく、取引先工場のアジアへの顕著な集中がわかる。国別でも、最多は東アジアの中国233社であり、ベトナム126社、インド118社、インドネシア88社、スリランカ53社、カンボジア51社、バングラデシュ50社と東南アジアや南アジア諸国が続く。

図表2 GAP 社取引先工場の地域別割合



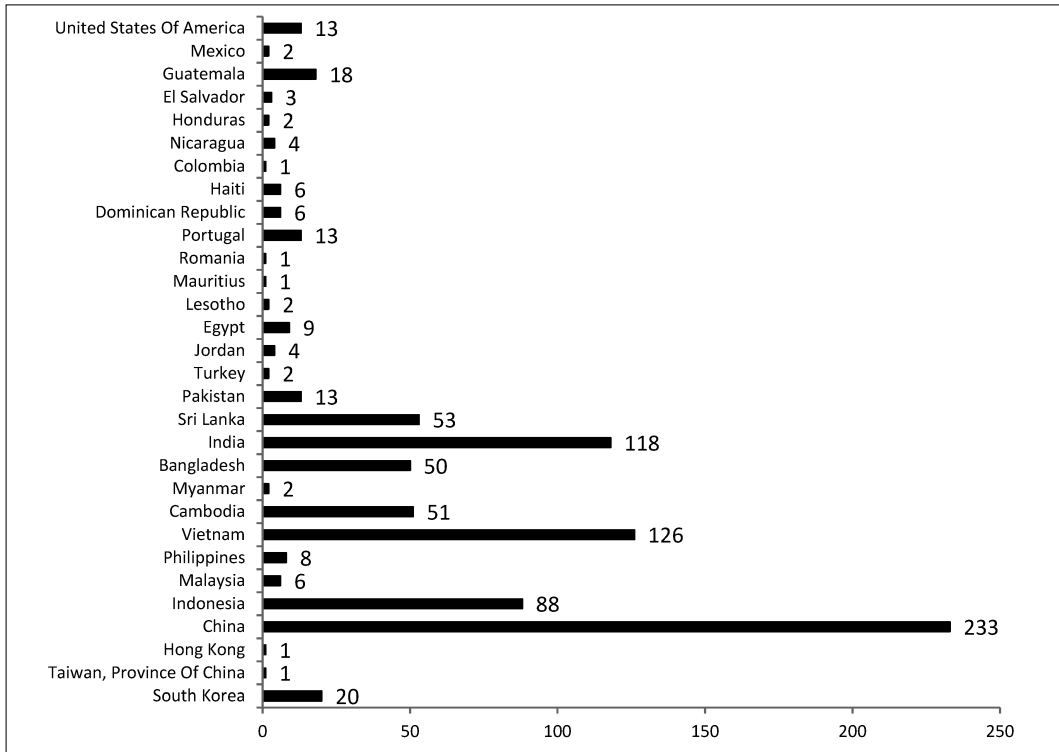
出所) GAP 社 (2017) より筆者作成。

GAP 社のサプライヤーリストの地域の範囲を狭めて State (州省市) 別でみると⁸、広く世界に分布するが立地が多い順に、広東省 (中国: 94社)、カルナタカ州 (インド: 55社)、西ジャワ州 (インドネシア: 52社)、江蘇省 (中国: 44社)、浙江省 (中国: 36社)・プノンペン (カンボジア: 36社)、西部州 (スリランカ: 25社)、タミル・ナードゥ州 (インド: 24社)、ハリヤナ州 (インド: 21社)・ガジプール (バングラデシュ: 21社)・中部ジャワ州 (インドネシア: 21社)、ダッカ (バングラデシュ: 20社)・山東省 (中国: 20社)、ビンズオン省 (ベトナム: 19社)・ホーチミン市 (ベトナム: 19社) となる。

ここでも中国の省が上位だが、インドやバングラデシュ、スリランカの南アジア諸国の州市、インドネシア、カンボジア、ベトナムといった東南アジア諸国の州省市が続き、アジア各国の州省市を中心に立地がみられる。

⁸ GAP 社の State (州省市) 別立地の図表は、紙幅の都合で省略している。

図表3 GAP 社取引先工場の国別立地状況（単位：社）

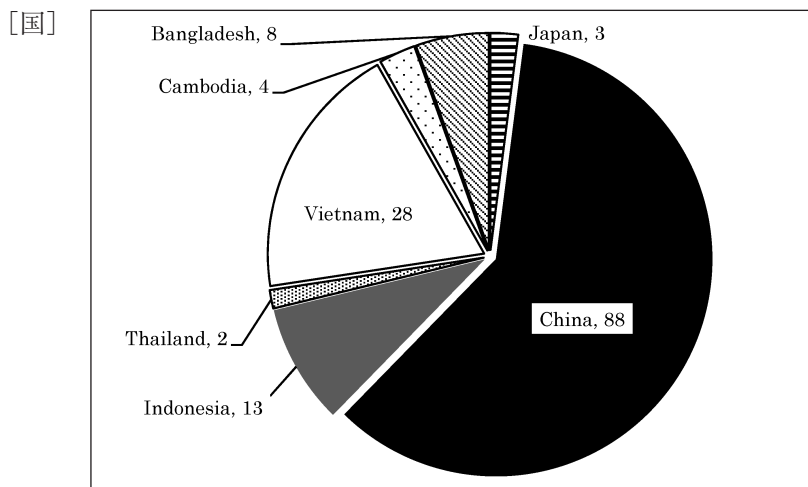


出所) GAP 社 (2017) より筆者作成。

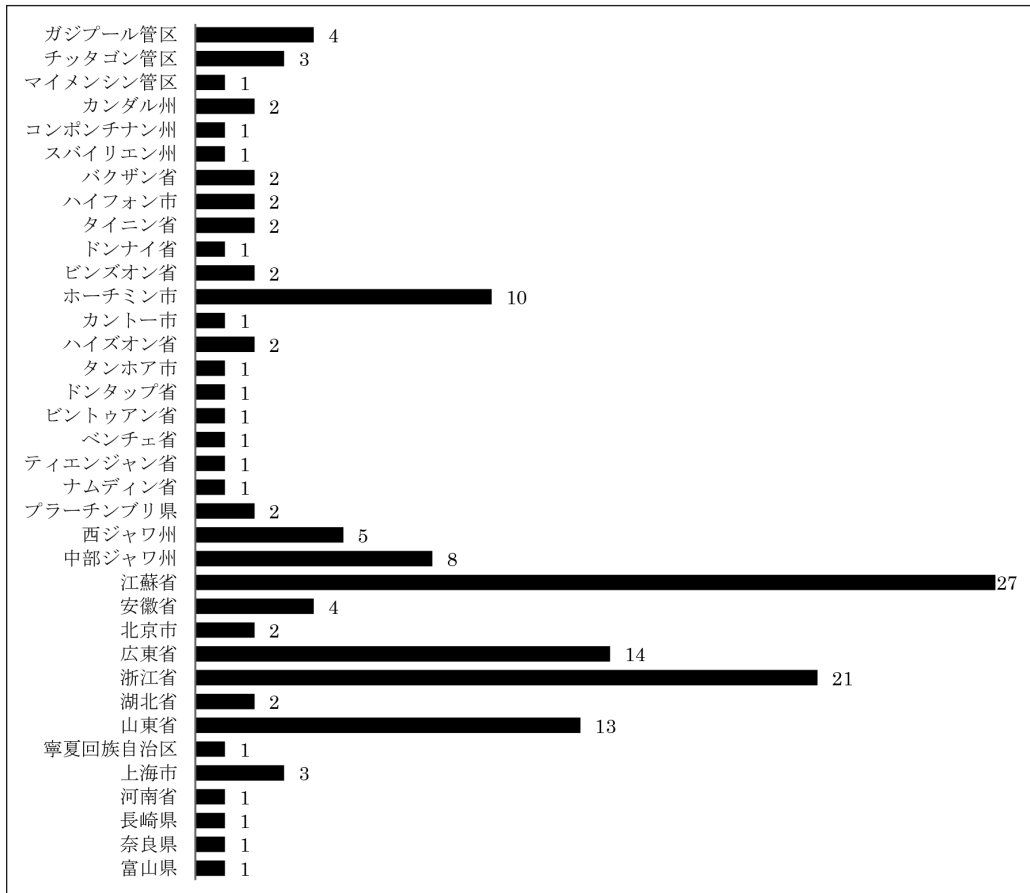
2.2.2 FR 社のサプライヤー立地の特徴

次に、FR 社のサプライヤーリストから、主要取引先の縫製工場の地域別立地をみる(図表4)。

図表4 FR 社の取引先工場の国及び、州省市別の立地状況（単位：社）



[州省市]



出所) ファーストリテイリング社 (2017) より筆者作成。

FR 社の取引先工場 (146社) は、いずれも東、東南、南のアジア 3 地域に立地し、その他の地域にサプライヤーはない。アジア 3 地域の内訳は、東アジア 91社 (62%) と東南アジア 47社 (32%) だけで 94% を占め、南アジアには 8 社 (6%) のみである。

国別では、中国が 88 社で突出し、東南アジア 4 ヶ国 (ベトナム 28 社、インドネシア 13 社、カンボジア 4 社、タイ 2 社) と南アジア 1 ヶ国 (バングラデシュ 8 社)、企業本国の日本 (3 社) に取引先工場はある。そして、立地する国はこの 7 ヶ国に限定される。

州省市別にみると、立地が多い順に江蘇省 (中国: 27 社)、浙江省 (中国: 21 社)、広東省 (中国: 14 社)、山東省 (中国: 13 社) と上位 4 位は中国が占める。ここにホーチミン市 (ベトナム: 10 社)、中部ジャワ州 (インドネシア: 8 社)、西ジャワ州 (インドネシア: 5 社) と東南アジア諸国の州市が続く、これに次いでカジプール管区 (バングラデシュ: 4 社)、安徽省 (中国: 4 社)、チッタゴン管区 (バングラデシュ: 3 社)、上海市 (中国:

3社）など、南アジア諸国や中国の省市となる。

したがってFR社のサプライヤーの立地もGAP社と同様に中国の省が上位を占めている。そこにベトナム、インドネシアの東南アジア諸国の州省市が続き、限定的にバングラデシュや中国の地方の省市への立地展開がみられる。

2.2.3 GAP社とFR社のサプライヤー立地の比較

ここで2社のサプライヤー立地を比較すると、次の3点が指摘できる。

第一に、取引先工場数と立地する国の数の違いである。即ち、取引先工場数はGAP社が857社であるのに対してFR社が146社であり、立地する国の数もGAP社が30ヶ国（香港、台湾含む）に対してFR社が7ヶ国と、GAP社がFR社を大きく上回る。

第二に、2社ともに9割以上のサプライヤーがアジア地域に立地する点は共通する。しかし、GAP社は東、東南、南の3地域に約3割ずつ均等に分散するが、FR社は東アジア6割強、東南アジア3割強、南アジアは1割に満たないというようにアジア3地域内での立地分布のパターンが異なる。このため国別の立地先の1位、2位は、中国、ベトナム、3位以下もインドネシア、カンボジアなどの東南アジア諸国と2社で共通する国も多いがGAP社はインド、スリランカ、バングラデシュなど南アジア諸国が多く、ここには違いがある。さらに、州省市別でもGAP社は、カルナタカ州（インド）、西部州（スリランカ）、ガジプール、ダッカ（バングラデシュ）など南アジアに多く、FR社は、ホーチミン、中部、西ジャワ州など東南アジアに多い。

第三に、州省市レベルでは中国の省市が上位の立地場所という点で2社は共通している。しかし、中国国内では江蘇省、浙江省は2社ともに多いものの、GAP社は広東省、福建省など華南地域に、FR社は山東省など華北地域に多く、中国国内における立地場所に違いがある。

このように2社のサプライヤーの立地は、工場数や立地国数に大きな違いがある。その一方で、アジア3地域、或いは中国、ベトナム重視の点では共通する。ただし、アジア3地域内での立地場所（地域、国、州省市）、中国国内での立地場所には違いがみられ、立地場所の範囲を狭めていくと細部において違いがある。

3. FR社の海外現地法人、店舗の立地特徴と立地戦略

こうしたGAP社とFR社のサプライヤーの立地場所の違いが生み出される背景には、どのような立地要因があるのか。本稿では、日本企業のFR社の立地戦略に着目して立地

要因を検討する⁹。FR社がサプライヤーを選択する際、影響を与える要因は様々あるが、ここでは特に海外現地法人、店舗の立地特徴を整理することでFR社の立地戦略¹⁰とその要因の検討を試みる。

3.1 FR社の海外現地法人の立地の特徴

東洋経済新報社編（2016）によれば¹¹、FR社の海外現地法人は2015年10月時点で20社あり、詳細は（図表5）の通りである。

立地場所は、東アジアに5社（上海2社、ソウル、新北市、香港に各1社）、東南アジアに6社（シンガポール2社、バンコク、クアラルンプール、パサイ、ジャカルタに各1社）、欧州4社（ロンドン1社、パリ3社）、北米3社（ニューヨーク1社、カリフォルニア2社）、その他のモスクワ1社、メルボルン1社となっている。つまり、東、東南アジアが過半を占めて立地の中心であり、欧州、北米、その他地域が続く。

設立時期について、判明している最も早いものは2000年パリで、続いて2003年ロンドン、2004年ニューヨーク、ソウル、2005年カリフォルニア、香港、2006年上海、2008年シンガポール、2009年モスクワ、2010年新北市、クアラルンプール、2011年バンコク、2012年パサイ、ジャカルタ、2013年メルボルンとなる。

⁹ 近年、GAP社は日本でもプレスリリースで四半期ごとの業績を発表し、不動産の中でブランド、地域、所有形態ごとの店舗数を公表している。ただ地域区分がノースアメリカ、アジア、ヨーロッパの3区分しかなく、検討対象とするには詳細内容が判明していない。

¹⁰ FR社は、人権・労働環境を守る取り組みの一つとして、サプライチェーンにおけるサステナビリティの推進を行っている。その中で、「生産体制は、取引先工場と同じ理想、同じ理念を共有し、ともに成長していくために、取引先数を絞り、工場と一体となって生産活動を進めていくところに特徴があり（中略）2004年、「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」を制定（中略）さらに2016年9月には、公正労働協会（FLA）との取り組みの一環として（中略）コードオブコンダクトを国際基準に沿ったものにするべく、内容を一部改訂（中略）取引先工場には、このコードオブコンダクトを基準として、労働環境モニタリングを実施」（FR社ホームページ参照）とあり、新規工場との取引開始や承認プロセスにおいて、倫理基準遵守の姿勢を強く示している。本稿では、そうした取引先を選択する際の基準や条件についてみるのではない。基準に基づいて選択された取引先工場、FR社の現地法人や店舗が実際に立地する地理的な場所を分析すると何がみえるのか、そこから透ける戦略を企業の立地戦略として検討している。

¹¹ FR社のホームページや各報告書は、各国への事業展開が店舗出店（出店日）を中心に記述されており、現地法人との区別が分かりにくい。そのため、ここでは東洋経済新報社編の海外子会社データを用いている。

図表5 FR社の海外現地法人

| 地域 | 国名 | 省・州・都市名 | 設立時期 | 業種名 | 事業内容 |
|-------|---------|--------------------------|-------|-------|--------------------------------------|
| 東アジア | 韓国 | Seoul | 2004年 | 専門店 | 「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品の販売等 |
| | 中国 | Shanghai | 2006年 | 他小売 | 「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品の販売等 |
| | 中国 | Shanghai | — | 専門店 | 「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品の販売等 |
| | 台湾 | New Taipei City | 2010年 | 専門店 | 「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品の販売等 |
| | 香港（中国） | Hong Kong | 2005年 | 専門店 | 「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品の販売等 |
| 東南アジア | タイ | Bangkok | 2011年 | 専門店 | 「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品の販売等 |
| | シンガポール | Singapore | 2008年 | 専門店 | 「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品の販売等 |
| | シンガポール | Singapore | — | 専門店 | 「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品の販売等 |
| | マレーシア | Kuala Lumpur | 2010年 | 専門店 | 「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品の販売等 |
| | フィリピン | Pasay City, Metro Manila | 2012年 | 専門店 | 「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品の販売等 |
| | インドネシア | Jakarta | 2012年 | 専門店 | 「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品の販売等 |
| 欧州 | イギリス | London | 2003年 | 専門店 | 「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品の販売等 |
| | フランス | Paris | — | 統括会社 | 持株会社 |
| | フランス | Paris | — | 繊維・衣服 | 「プリンセス タム・タム」ブランドの衣料品の企画・生産・販売 |
| | フランス | Paris | 2000年 | 繊維・衣服 | 「コントワー・デ・コトニエ」ブランドの婦人服・子供服等の企画・生産・販売 |
| 北米 | アメリカ | New York | 2004年 | 専門店 | 「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品の販売等 |
| | アメリカ | Los Angeles, CA | 2005年 | 繊維・衣服 | プレミアム・デニムを中心とする衣服のデザイン・製造・販売 |
| | アメリカ | California | — | 繊維・衣服 | プレミアム・デニムを中心とする衣服のデザイン・製造・販売 |
| その他 | ロシア | Moscow | 2009年 | 専門店 | ロシア連邦における「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品の販売等 |
| | オーストラリア | Melbourne | 2013年 | 専門店 | 「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品の販売等 |

注）イギリスは操業年。

出所）東洋経済新報社編（2016）CDROM より筆者作成。

したがって、パリ、ロンドン、ニューヨークといった、世界のファッションの中心地とよばれる場所から進出が始められ、その後、経済発展段階や所得水準の高い東アジアの韓国や香港、そして中国の都市へと進出が行われている。そして、2000年代後半からはシンガポール、クアラルンプールやバンコクなどの東南アジアの都市、その他モスクワやメルボルンへと進出が行われて、アジアを中心とする立地が形作られている。

東洋経済新報社編（2016）の業種分類によると、これら現地法人は専門店が14社、他小売1社、統括会社1社と、その多くが製造を行わない非製造業に分類される。そして、その事業内容は各国における「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品の販売等である。ただし、製造業の繊維・衣服の現地法人もユニクロブランド以外のグローバルブランド事業で4社あり、衣料品のデザインや企画・生産・販売を行なっている¹²。

¹² ここでは「コントワー・デ・コトニエ」、「プリンセス タム・タム」、「J Brand」の3事業の拠点のことでパリ、米国カリフォルニアに各2社ある。

3.2 FR社の店舗立地の特徴

次に、FR社の店舗立地について検討する。FR社では、ユニクロ事業は国内と海外の地域別に、グローバルブランド事業についてはブランド事業別に店舗数を公開している。

図表6をみると2016年8月期時点でFR社の店舗は世界に3158店ある。このうち、ユニクロ事業は1793店でFR社の全店舗の約56.8%、ジーユー、セオリー、コントワー・デ・コトニエ、プリンセスタム・タム、J Brandのグローバルブランド事業は5ブランドの合計が1365店でFR社全店舗の約43.2%を占めている。

ユニクロ事業に限ってみると、国別店舗数は日本国内が837店（FR社全店舗の約26.5%）、海外は中国472店、韓国173店、台湾63店、アメリカ45店、マレーシア35店、タイ・フィリピンが同数の32店などで多数の立地がみられ、海外ユニクロ事業全体では956店（FR社全店舗の約30.3%）となっている。したがって、ユニクロ事業の店舗数は日本国内が半数近くを占めて国別では最多であるものの、東、東南アジア諸国やアメリカに多くの店舗立地がみられ、全体としては海外の方が店舗数は多い。

ただし、FR社のホームページで2017年8月期の売上高と構成比をみると、国内ユニクロ事業が8107億円（43.5%）、海外ユニクロ事業が7081億円（38.0%）、グローバルブランド事業が3401億円（18.3%）¹³となっている¹⁴。つまり、FR社では日本国内のユニクロ事業の売上高・構成比が高い一方で、国内以上に店舗数のある海外ユニクロ事業やさらに店舗数の多いグローバルブランド事業の売上高・構成比は低い。したがって、FR社にとって日本国内のユニクロ事業が最も重要な事業であり、ユニクロ事業にとっても企業本国の日本市場の重要性は高い。

3.3 FR社の海外現地法人と店舗の立地戦略

こうしたFR社の非製造業の現地法人や店舗立地の特徴が生まれる背景には、企業本国の日本国内で策定される企業戦略や多くの企業努力がある¹⁵。これら立地主体の企業側の要因とともに、近年のアジア各国の消費市場（マーケット）としての魅力の高まりという立地環境側の要因も指摘できる¹⁶。即ち、世界各国の消費市場がマーケットとしての魅力をどの程度もつのかは、各国の一人当たりGDPをみれば推測できる。例えば、鈴木（2015）は「アジア諸国の一人当たりGDPの上昇は、市場としての重要性を増すことを意味して

¹³ このうちジーユー事業の売上は1991億円でグループ全体売上の10.7%を占めている。

¹⁴ FR社ホームページのセグメント情報及び、IR情報の財務・業績セグメント数値（国際会計基準（IFRS））参照。

¹⁵ FR社「アニュアルレポート（各年版）」参照。

¹⁶ 川端（2017）など参照。

図表6 FR社の店舗数の変化

単位：店

| | 2012年 8月期 | 2013年 8月期 | 2014年 8月期 | 2015年 8月期 | 2016年 8月期 |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ユニクロ事業合計 | 1,137 | 1,299 | 1,485 | 1,639 | 1,793 |
| 国内ユニクロ事業 | 845 | 853 | 852 | 841 | 837 |
| 直営店 | 824 | 834 | 831 | 811 | 798 |
| 大型店 | 147 | 177 | 199 | 208 | 205 |
| 標準店 | 677 | 657 | 632 | 603 | 593 |
| フランチャイズ店 | 21 | 19 | 21 | 30 | 39 |
| 海外ユニクロ事業 | 292 | 446 | 633 | 798 | 956 |
| 中国 | 145 | 225 | 306 | 387 | 472 |
| 香港 | 16 | 18 | 22 | 25 | 25 |
| 台湾 | 17 | 37 | 46 | 55 | 63 |
| 韓国 | 80 | 105 | 133 | 155 | 173 |
| シンガポール | 7 | 12 | 18 | 23 | 24 |
| マレーシア | 5 | 10 | 21 | 25 | 35 |
| タイ | 4 | 10 | 20 | 23 | 32 |
| フィリピン | 1 | 6 | 16 | 23 | 32 |
| インドネシア | 0 | 1 | 4 | 8 | 9 |
| オーストラリア | 0 | 0 | 1 | 6 | 12 |
| 英国 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 |
| 米国 | 3 | 7 | 25 | 42 | 45 |
| フランス | 2 | 3 | 6 | 8 | 10 |
| ロシア | 2 | 2 | 4 | 8 | 11 |
| ドイツ | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| ベルギー | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| グローバルブランド事業 | 1,085 | 1,150 | 1,268 | 1,339 | 1,365 |
| ジーユー事業 | 176 | 214 | 276 | 319 | 350 |
| セオリー事業 | 373 | 411 | 460 | 504 | 530 |
| コントワー・デ・コトニエ事業 | 383 | 375 | 374 | 368 | 348 |
| プリンセス タム・タム事業 | 153 | 150 | 152 | 145 | 137 |
| J Brand 事業 | 0 | 0 | 6 | 3 | 0 |
| 店舗数合計 | 2,222 | 2,449 | 2,753 | 2,978 | 3,158 |
| 期末売場面積（㎡） | 1,170,353 | 1,387,367 | 1,835,095 | 2,030,031 | 2,188,688 |

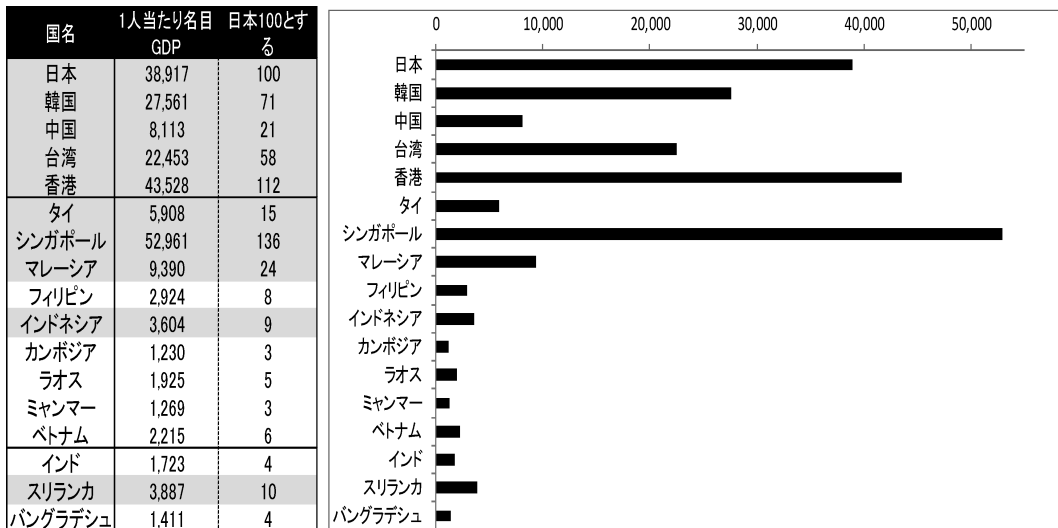
注）セオリー事業、コントワー・デ・コトニエ事業、プリンセス タム・タム事業の店舗数には、フランチャイズ店を含む。店舗数には、ミーナ事業、グラミンユニクロ事業を含まず。期末売場面積は直営店のみに記載。

出所）ファーストリテイリング社ホームページ、IR 情報（<http://www.fastretailing.com/jp/ir/>）2017年6月19日閲覧。

おり、（中略）ビジネスの現場では、一人当たり GDP が3,000ドルを超えると現地の消費が急拡大し、モータリゼーションも生じると考えられている¹⁷と指摘している。図表7の左表では一人当たり GDP が3,000ドル以上の諸国を網掛けしているが、ここにはユニクロの店舗が立地する東アジア諸国や、フィリピン以外の東南アジア諸国は全て含まれてい

¹⁷ 鈴木編（2015）、6 ページ。

図表7 一人当たりの名目 GDP 比較 (2016年)



注) 単位は、米ドル。カンボジア、シンガポール、スリランカ、バングラデシュ、香港、ミャンマー、ラオス、日本は推定値。網掛けは、3,000ドル以上の国。

出所) ジェトロ「各国・地域データ比較」(2017/10/20閲覧)より筆者作成。

る¹⁸。したがって、こうしたジェトロのデータが示すアジア各国の消費市場は、日本の繊維・アパレル企業にとってマーケットとしての魅力が極めて高い市場といえよう。

特に、FR社の海外現地法人の多くは非製造業の「ユニクロ」ブランドの専門店であり、欧米諸国や東、東南アジア諸国の首都と主要都市、その周辺部に立地する。また、ユニクロ事業の店舗数は、国別では日本国内が最多だが、海外は東アジア諸国に8割弱、ASEAN中心国の東南アジア諸国、アメリカなどの所得水準の高い国に多い。つまり、FR社は基盤を築き上げてきた企業本国の日本国内市場を基盤の市場としながら、経済成長により消費が拡大し、消費市場としての魅力や所得水準が高まるアジアの国の市場を的確に捉えて着実に範囲を広げる販売拠点の立地戦略をとっていると考えられる。その結果が、日本国内の店舗立地の多さや売上構成の高さを生み、海外での売上げの着実な高まり、非製造業の海外現地法人や店舗立地の拡大にあらわれているといえる。

4. サプライヤーの立地場所の違いを生み出したもの——立地要因の検討から

これまでの立地戦略や立地環境の特徴の検討を踏まえると、FR社がサプライヤーを選択するにあたって影響を与えたいくつかの立地要因が考えられる。

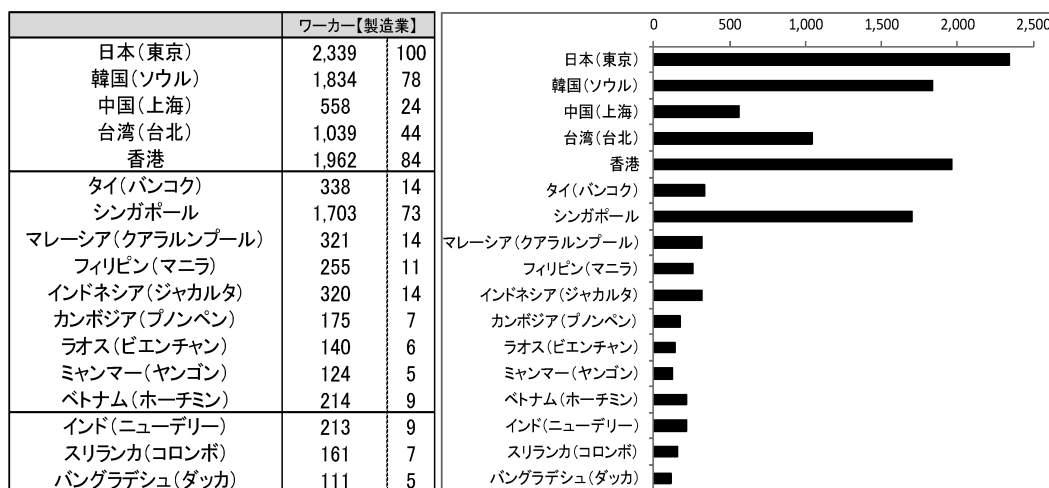
¹⁸ 但し、フィリピンの一人当たりの名目 GDP も2,924ドルと3,000ドルに近い。

4.1 サプライヤー選択に影響を与えた立地要因（1）：本国市場中心の立地戦略と賃金

上述したようにFR社の非製造業の現地法人と店舗の立地特徴は、FR社が企業本国の日本国内市場をはじめ、東、東南アジア、欧米諸国などの所得水準の高い市場へユニクロブランドの製品を供給する非製造業の現地法人や店舗を、国を絞って設立するシンプルな販売拠点の立地戦略をとっていることを示している。

その一方で、ジェトロの「アジア各国の投資コスト（賃金）」のデータから、製造業のワーカーの賃金を抽出して正規雇用（シンガポールと日本除く）で実務経験3年程度の作業員（一般工職）の基本給（月額）¹⁹を確認し、日本（東京）を100としてアジアの主要都市を比較すると図表8のように整理できる²⁰。

図表8 アジア各国（各都市）の投資コスト（賃金）比較



注) 単位は、米ドル。ワーカーは正規雇用（シンガポールと日本除く）で実務経験3年程度の作業員（一般工職）（日本は、ワーカーは企業規模100人以上1,000人未満の「技術係員」の基本給（時間外手当を除く）の基本給（月額）。

出所) ジェトロホームページ「投資コスト比較」(2017年10月18日閲覧)をもとに作成。日本以外のワーカーの基本給はジェトロ「アジア・オセアニア進出日系企業実態調査（2016年10～11月（中国、香港は9月）ジェトロ実施（カンボジアは2015年10～11月実施）」、が元資料（日本は、東京都人事委員会「平成28年職員の給与等に関する報告及び勧告」）。全体の調査実施時期は、2016年9月から2017年2月。

¹⁹ 但し、日本はワーカーは企業規模100人以上1,000人未満の「技術係員」の基本給（時間外手当を除く）のこと。

²⁰ 筆者はジェトロの「投資コスト比較」において、賃金、地価・事務所賃料、通信費、公共料金、税金、輸送、為替など、海外進出に必要なコストをアジア主要都市ごとに比較している。ここでは、その中から賃金に関するものだけを取り出している（ジェトロホームページ参照）。

サプライヤーの場合、FR 社自身が直接投資を行うのではなく取引関係である。FR 社のサプライヤーの縫製工場が立地する中国・上海は558ドル（24：東京を100とした場合の値）、ベトナム・ホーチミンは214ドル（9）、インドネシア・ジャカルタは320ドル（14）、バングラデシュ・ダッカは111ドル（5）、カンボジア・プノンペンは175ドル（7）、タイ・バンコクは338ドル（14）である。このFR 社のサプライヤーが立地する東南アジア、南アジアの都市は、中国・上海以外はいずれも東京の1割前後となっている。したがって、これらの都市は立地環境上の強みとして相対的な低賃金労働力をもつ場所といえる。労働集約的な縫製工程において、製造委託先の縫製工場の低賃金労働力は魅力であり、こうした立地環境の強みを生かしつつ、企業本国や主要国市場との地理的な距離を睨みながら、これら諸国のサプライヤーが選ばれていると考えられる。

4.2 サプライヤー選択に影響を与えた立地要因（2）：現地素材メーカーの立地場所

次に、FR 社の持つ生産背景、即ち、アパレル製品の素材である生地を生産し、供給するメーカーの工場の立地場所も、委託生産する縫製工場の選択に影響を与える。

FR 社が自社の Sustainability 活動を紹介して店頭などで定期的に配布している冊子「服のチカラ14」の特集記事では²¹、ユニクロのシャツの生地をつくる大規模な素材工場の「魯泰（ルータイ）紡織株式会社」が、中国、華北地域の山東省の淄博（ズイーボ）市にあり、そこで働く労働者の声や創業者の設立経緯、日本や日本人技術者との関わり、同社の環境への取り組みや地域社会との繋がりについて紹介されている。

魯泰紡織株式会社とFR 社との具体的な取引関係の内容については確認できないが、記事の内容から両社には極めて深いつながりがあるものと推察される。したがって、こうした生地などのアパレル素材メーカーの存在やその生産拠点の立地場所、地理的な位置関係もサプライヤーとしての取引先の立地場所には大きな影響を与えていると考えられる²²。

4.3 サプライヤー選択に影響を与えた立地要因（3）：地域バックグラウンドと近接性

最後に、地域の持つ日系企業やその他外資系企業との関係性、それぞれの地域の持つ歴史などのバックグラウンドの違いも、選択するサプライヤーの立地場所に影響を与える。中国を例に、GAP 社、FR 社それぞれのサプライヤー立地が多い地域についてみると、以下のことが指摘できる。

²¹ ファーストリテイリング社（2015）参照。

²² 中国・山東省はFR 社のサプライヤーが13社立地しており、FR 社のサプライヤーが世界で4番目に多い場所である。

第一に、香港と中国・広東省の密接な相互依存関係（前店後廠）である。中国繊維産業を研究する辻（1998）は、「香港で取引を行い後背地の広東省で生産。広東省で生産された製品は、香港に持ち帰り、欧米に輸出」²³していたと指摘し、「香港企業は、欧米企業との OEM で感性を培い、もの作りのノウハウを学習」²⁴したとも述べている。また、経済地理学者の本木・上野（2001）も「日系繊維企業の華南地域への進出数や進出比率が低いのは香港－珠江デルタを中心とした中国のアパレル生産・流通体系が形成され、それを利用するための日系繊維商社の生産管理体制が整備されていた。1980年代、日系繊維企業の中国進出は商社を介在させ香港企業を通して華南地域で生産委託」²⁵したと指摘している。これらの指摘からは、いずれも中国の華南地域を中心にネットワークを持つ香港企業と、欧米企業や欧米市場との歴史的な結びつきの強さが窺える。したがって、こうした歴史的背景を持つ中国の華南地域の広東省、福建省において米国企業である GAP 社は、多くのサプライヤーを持つようになったと考えられる。

第二に、日本企業と東北・華北地域との歴史的関係の繋がり、地理的な近接性についても指摘できる。そもそも、日本の国内市場と中国の東北・華北地域は地理的に近い。これに加えて、上述した本木・上野（2001）は「東北地域の都市や青島、上海、蘇州、無錫などの日本人にとっての歴史的な意味での心理的距離の近接性」²⁶を指摘する。したがって、こうした地理的、心理的な近接性も FR 社のサプライヤーが山東省（華北地域）に多くある一因であると考えられる。

5. おわりに——研究到達点と今後の課題

これまでの分析を踏まえると、本稿の検討結果は次の2点にまとめられる。

第一に、近年公開が始まった外資系企業と日本の多国籍企業のサプライヤーリストをみると、その委託先工場は工場数、立地国数ともに外資系企業の GAP 社が日本企業の FR 社を上回っている。また、9 割以上のサプライヤーはアジア地域にあり、国別では中国が最多である点は共通するが、各地域、各国内での進出場所に違いがあることである（外資系の南アジア、中国・華南重視）。

第二に、FR 社の立地戦略の検討から、GAP 社と FR 社のサプライヤーの立地場所の違いを生み出した背景は、一つには立地主体である企業、FR 社の立地戦略（調達先、販売

²³ 辻（1998）、203～208ページ。

²⁴ 辻（1998）、209ページ。

²⁵ 本木・上野（2001）、7 ページ。

²⁶ 本木・上野（2001）、8～10ページ。

先の場所)にある。そして、もう一方に欧米諸国や企業本国市場の重要性、アジア諸国の消費市場としての成長と、そこへの製品供給の距離を考慮した上で、労働コストなど投資コスト面での優位性、現地素材メーカーの立地場所、諸地域の持つバックグラウンド(歴史的背景)、地理的・心理的近接性などといった、立地環境の違いがあることである。このようにサプライヤーリストにみられる縫製工場の立地は、外資系企業と日本企業では共通点と相違点があり、そこには委託元のファストファッション企業がもつ立地戦略と地域のもつ立地環境の違いが大きく影響していることがわかった。

ただし、本稿では主にFR社の立地戦略の検討からサプライヤー立地の背景を探ったために、GAP社の立地戦略については十分に検討できていない。即ち、GAP社の委託先工場や立地国の多さ、南アジア重視の背景は探れていない。恐らく、そこには日本と米国という企業本国の違い、店舗数と立地場所、米欧の多国籍企業としての海外展開の歴史、南アジア諸国との歴史的な関係などが考えられるが、こうした外資系企業の立地戦略を検討していくことは、今後の検討課題である。

また、サプライヤーリストそのものは、従来非公開の委託生産先工場であり、貴重な資料であるが、公開情報が住所や工場名などに限られているため、各社の立地戦略や立地要因を検討するには限界がある。しかしながら、こうしたリストの公開状況に応じて、従来の海外子会社データと上手く組み合わせて立地主体の企業の動きを検討することで、日本の多国籍企業の生産拠点の地理的分布と立地行動の実態に迫っていける可能性を示すことができた。

謝辞

本稿は、経済地理学会関西支部12月例会(2017年12月9日(土)於:大阪産業大学 梅田サテライトキャンパス)での例会報告の一部である。報告においては、出席された方々からの貴重なコメントを頂いた。記して感謝を申し上げたい。

参考文献

- 上野和彦(1997)「中国福建省における工業発展の地域的跛行性」『商学論纂(中央大学)』第38巻第4号、219~243ページ。
- 川端基夫(2017)『消費大陸アジア——巨大市場を読みとく』、筑摩書房。
- 齋藤孝浩(2014)『ユニクロ 対 ZARA』、日本経済新聞出版社。
- 佐藤彰彦(2010)「日本の繊維・アパレル多国籍企業のタイへの立地行動の分析—タイにおける日本企業の成長(タイワコールへの実態調査を通じて)」大阪産業大学経営論集、第12巻第1号、33~53ページ。

- （2011）「日本企業の生産連鎖の中国立地—繊維・アパレル生産連鎖の地理的配置と製造企業・商業企業の機能変化」大阪産業大学経営論集、第13巻第1号、21～42ページ。
- （2013）「日本の繊維・アパレル企業の東アジア立地—中国立地を中心にして」一般財団法人・アジア太平洋研究所（APIR）報告書（2012年度）『日本企業の立地先としてのアジアの魅力とリスク』、15～28ページ。
- （2014a）「第3章タイにおける日本企業の立地要因についての一考察——調査企業の立地要因分析を中心として」出水力編『産研叢書37 アセアンと南米に進出した日系企業の経営と技術の移転』、大阪産業大学産業研究所、43～52ページ。
- （2014b）「日本の繊維・アパレル企業の東南アジア立地に関する一考察」一般財団法人・アジア太平洋研究所（APIR）報告書（2013年度）『日本企業アジア地域のサプライチェーンのあり方』、19～28ページ。
- （2014c）「日本の多国籍企業のラオス立地に関する一考察—繊維・アパレル企業のタイ、ラオスへの立地展開」大阪産業大学経営論集、第16巻第1号、37～54ページ。
- （2015）「第2章 日本の繊維・アパレル企業のアジアでの立地展開とバリューチェーンの形成」鈴木洋太郎編『日本企業のアジア・バリューチェーン戦略』新評論、29～51ページ。
- ジェットロホームページ（<https://www.jetro.go.jp>）2017年11月25日閲覧。
- 鈴木洋太郎編（2015）『日本企業のアジア・バリューチェーン戦略』、新評論。
- 鈴木洋太郎・桜井靖久・佐藤彰彦（2005）『多国籍企業の立地論』、原書房。
- 辻美代（1998）「第7章 繊維産業の発展と外資」石原享一 編『中国経済と外資』アジア経済研究所、187～224ページ。
- 出水力編（2014）『産研叢書37 アセアンと南米に進出した日系企業の経営と技術の移転』、大阪産業大学 産業研究所。
- 東洋経済新報社編（各年版）『海外進出企業総覧 CD-ROM（各年版）』、東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社編（2016）『会社四季報 業界地図2017年版』、東洋経済新報社。
- 長田華子（2009）「グローバル金融危機以降のバングラデシュ縫製産業の現状と課題：日系企業の進出動向に着目して」、人間文化創成科学論叢（お茶の水女子大学）第12巻、315～324ページ。
- （2014）『バングラデシュの工業化とジェンダー—日系縫製企業の国際移転』、御茶の水書房。
- 日経産業新聞「人権・労働、広がる企業責任」、2016年10月28日 20面。
- 日本化学繊維協会（2015）『繊維ハンドブック2016』、日本化学繊維協会資料頒布会。
- 日本経済新聞朝刊「途上国の工場リスト公開」、2016年11月21日 17面。
- 日本経済新聞朝刊「委託先工場リスト公開へ」、2016年12月21日 11面。
- ピエトラ・リボリ著、雨宮寛・今井章子訳（2007）『あなたのTシャツはどこから来たのか？—誰も書かなかったグローバル化の真実』東洋経済新報社。
- ファーストリテイリング（各年）『アニュアルレポート（各年版）』、ファーストリテイリング社。
- ファーストリテイリング（2015.6）『服のチカラ』Vol.14（www.fastretailing.com/jp/csr）2018/7/7閲覧。

- ファーストリテイリング社ホームページ (<http://www.fastretailing.com>) 2018年9月10日閲覧。
- ファーストリテイリング社 (2017) 『UNIQLO Core Partner Factory List ユニクロ主要取引先工場リスト (2017年2月末時点)』 ファーストリテイリング社。
- 本木弘悌・上野和彦 (2001) 「中国における日系繊維企業の立地展開」『東京学芸大学紀要 第3部門 社会科学』(52)、1～11ページ。
- GAP JAPAN ホームページ (<http://www.gapjp.com>) 2017年9月27日閲覧。
- GAP 社 (2017) “GAP INC. FACTORY LIST MARCH 2017” GAP INC.