

吉原英樹（神戸大学）

1. 報告の趣旨

この報告のテーマは、日本のサービス企業（以下、サービス企業）の海外進出である。

本報告は、1つの特定のテーマを対象にする研究論文（モノグラフ）ではない。また、文献サーベイではない。この報告がめざすことは、サービス企業の海外進出について、考え方・ものの見方を提示すること、全体像・ポイントを示すこと、論点を提供することである。この目的のための方法は、文献サーベイと製造企業の海外進出との比較である。

2. サービス企業の特徴

サービス企業とは、非製造企業であり、具体的には、建設、商業、金融、不動産、運輸、情報通信、電力・ガス、サービス（ソフトウェア、コンサルタント、会計、教育、放送、観光、飲食、医療福祉、娯楽など）の企業である。

サービス企業の海外進出という本報告のテーマの点からは、サービス企業のつぎの特徴に注目できる。第1に、外需型のサービス企業は、商社（とくに総合商社）、海運、空運、旅行など少数であり、その他の多くのサービス企業は内需型企业である。第2に、内需型企业の場合、輸出の経験がない。第3に、サービス企業は規制産業のなかにあるために、その競争は規制の枠組みのなかでの競争であり、自由な競争はない。なお、規制は母国の日本だけでなく、海外進出先の国についてもあてはまる。

3. 製造企業の海外進出の経験

製造企業の海外進出は、販売（輸出）、生産（海外生産）、研究開発（海外研究開発）と順序的かつ累積的に進行してきた。（吉原、2011、293 ページ）戦後の国際経営の70年近い歴史のなかで、1960年代まではほぼ輸出だけだった。70年代も輸出中心だった。海外生産が本格的に行われるようになるのは、1980年代半ばからである。現在では、多くの企業は輸出、海外生産、海外研究開発を同時並行的に行っている。

輸出は、製造企業の国際化で重要な役割をはたした。外国の市場で販売するために、現地の顧客ニーズに合致した、そして現地企業と競争できる製品を開発・生産する。国際経営のための経営資源の蓄積（人材、ノウハウ、言語など）が進行する。輸出の段階で蓄積した経営資源をベースにして海外生産にすすむ。

製造企業の海外進出は試行錯誤のプロセスである。当面の課題に取り組み、解決する。新たな課題に取り組み。この連続であり、それは、さまざまな予期せざる出来事に直面して、失敗を乗り越えながら、時間をかけて進行する漸進的なプロセスである。

4. 海外進出の必要性と成功要件

(1) 海外進出の必要性

サービス企業の成長戦略としては、国内の既存事業の拡充、国内の多角化、海外進出の3つをあげることができる。国内市場の成長を期待することはむずかしく、それどころか縮小が予測されるために、前2者の戦略には限界がある。また、外国のサービス企業が日本に進出して来る。したがって、国内にとどまることには二重の問題点がある。そのため、海外進出の必要性は強い。

(2) 海外進出の成功要件

製造企業の海外進出の経験から、海外進出の成功要因として、世界に通用する経営資源、国際経営ノウハウ、不確実性対応力の3つをあげることができる。(吉原、2011、261ページ)世界に通用する経営資源には、商品・サービス、技術・ノウハウ、組織能力、ビジネスモデルなどがあるが、これらは日本市場で生まれる。国際経営ノウハウは、輸出など海外進出の経験のなかで蓄積強化されていく。不確実性対応力は、海外進出の試行錯誤のプロセスで生じる予期せざる損失などに耐えるための資金的余裕であり、国内の強い経営基盤から生まれる。

日本のサービス企業の母国の日本は先進国であり、豊かな国である。その人口は世界の50分の1程度しかない。この特徴から、日本市場は世界のなかの高級なニッチ市場といえる。その日本市場で生まれる商品・サービスには、高価格、高品質・サービス、日本人によって日本語で提供される、ローカル・ブランドなどの特徴がある。

サービス企業にとっての外国市場は、大きく先進国市場と新興国(広義、先進国以外の国)市場に分けられる。

経営資源の海外移転は、対先進国では水平移転であるが、対新興国の場合は下方移転(下向きの適応)である。技術など経営資源の下方硬直性のために、下向きの適応はむずかしい。海外進出で先行している製造企業の多くが新興国とくに低所得の国では苦戦している。

(3) いくつかの事例

アジア通貨危機(1997年発生)のとき、強い製造業と弱い非製造業の対照がみられた。製造企業ではアジアから撤退したところはほとんどなかったが、建設、商社、小売(百貨店など)、金融(銀行・証券など)、不動産、海運、観光などのサービス企業にはアジアからの撤退が多くみられた。(吉原、2001、40ページ)

その後の失敗事例としては、NTTドコモ(2000年—02年)がある。同社は2.4兆円を投資して、2.2兆円の損失を出した。海外直接投資の史上最大の損失である。

近年の苦戦事例として、楽天がある。同社は打倒アマゾンを旗印にして、海外進出を試みているが、苦戦の連続であり、成功事例はほとんどない。

サービス企業の海外進出の全般的な特徴(製造企業と比較して)には、後発、低い海外

比率、悪いパフォーマンス（低成長と低利益）がある（安積、2011、300 ページ）。

数は多くないが、海外進出で実績をあげている企業はある。任天堂、セブニーイレブン・ジャパン、公文教育研究会、ファーストリテイリングなどである。

任天堂は、世界、とくに米国を制覇したことがある（いまは苦戦）。セブニーイレブン・ジャパンは、米国親会社の経営を再建して、米国子会社にしており、米国で業績をあげている。また、中国などアジアにも進出している。公文教育研究会は 50 近い国・地域に進出しており、生徒数は国内より海外のほうが多い。海外でも高収益をあげている。ファーストリテイリングの海外進出は、試行錯誤・失敗の連続だったが、アジア・中国で成功しはじめている。近年では国内より海外のほうが売上、利益ともに成長の中心になっている。

5. 主要な論点と研究の必要性

製造企業の海外進出とサービス企業の海外進出を比較すると、経営資源の国際移転、時間がかかる試行錯誤のプロセス、3つの成功要件は共通している。サービス企業の海外進出の異質性は、内需型・輸出なし、規制産業（日本・現地）、無形資産の国際移転・収益化システム、海外進出の開始時点（後発）をあげることができる。

先進国・新興国ともにサービス産業では、外国企業の進出に制限的である。このため、日本のサービス企業は海外進出にさいしてさまざまな困難に直面することになりやすい。

世界にひろまっている日本生まれの商品・サービスに、カラオケ、マンガ、回転すし、おしぼり、おつまみ、カップヌードルなどがある。日本企業はこれらの商品・サービスの特許、ビジネスモデル特許、商標権、ブランドなどにもとづく収益化に成功できていない。サービス企業の海外進出では、無形資産の国際移転・収益化システムの重要性が高いことに留意しなければならない。

縮む国内、拡大する海外という環境のなかでは、サービス企業の成長発展のためには、海外進出は必要である。国際経営の成功要件（製造企業の海外進出にもとづく）の議論にしたがうと、サービス企業が海外進出で成功することは容易でない。サービス企業は製造企業の海外進出の歴史から学ぶことが必要であり、具体的には、海外進出の試行錯誤のプロセスの効率化をめざすべきである。

最後に、サービス企業の海外進出の研究の有望性を指摘したい。世の中のトレンドは、経済のサービス化であり、サービス企業の重要性の増大である。大規模な製造企業の大半は多国籍企業であるが、やがて非製造企業でも多国籍企業が増えていけよう。サービス企業の海外進出の研究はすくなく、未開拓であり、今後の進展が期待できる有望な研究分野である。（今西、2002、安室憲一先生還暦記念論文集編集委員会、2007、江夏・大東和・藤澤、2008）

サービス企業の海外進出の限界・困難性は容易にわかる。海外進出の成功の可能性をさぐることがもとめられている。この目的のためには、外国のサービス企業の海外進出の成功事例をみるのが有用と思われる。

海外進出で長い歴史をもち実績をあげている欧米のサービス企業は、ホテル、金融（銀行・証券・保険）、流通（小売）、飲食、物流、ネット通販、教育、専門サービス（コンサルタント、会計事務所など）、ソフトウェアなどに多くみられる。また、台湾、香港、シンガポール、中国、マレーシア、タイ、インド、フィリピンなどアジアのサービス企業にも海外進出しているところがふえている。

主要参考文献

安積敏政（2011）『サービス産業のアジア成長戦略』日刊工業新聞社

今西珠美（2002）「非製造企業の国際経営」吉原英樹編『国際経営論への招待』有斐閣、第13章、236－251 ページ

江夏健一・大東和武司・藤澤武史編（2008）『サービス産業の国際展開』中央経済社

安室憲一先生還暦記念論文集編集委員会（2007）『新グローバル経営論』白桃書房（非売品）

吉原英樹（2001）『国際経営新版』有斐閣

吉原英樹（2011）『国際経営第3版』有斐閣