

第2節 サービス産業のグローバル展開を促進した諸要因

多くのサービスは、その提供プロセスにおいて生産者と消費者が相対する必要がある。そのため、サービス産業にとって、海外進出先の言語や慣習の違いは実質的な参入障壁となる。

また、各国・地域の所得水準や文化・環境の違いに起因する消費者の嗜好の多様性のため、国や地域ごとに異なるサービスを提供する必要性もしばしば生じる。このような要因から、従来、サービス産業は地域特性にあわせた事業活動を行うこと、つまり地域密着性が重要な競争力の源泉となってきた。

これまで、多くの国・地域では、このような地域密着性を求められるサービスの提供主体は国内産業であった。また通信業、運輸業等公共性が重視されるサービスでは、依然として国有企業が存在する国・地域も数多く見られる。さらに、中小企業の割合が高く、多くの雇用を抱えるサービス産業は、国内産業の保護・振興や雇用の確保といった観点から、参入規制や価格規制等の競争制限的な規制で保護されてきた例も多い。

一方、このような地域密着性を始めとするサービスの特質と競争制限的な事業環境は、これまでサービス産業のグローバル展開を困難にしてきた大きな要因と考えられるが、前節で述べたように、世界のサービス産業が近年急速にグローバル展開を推し進めていることも事実である。

本節では、サービス産業のグローバル展開を困難にしていたこれら諸要因が、①IT利活用の高度化による地域密着性に頼らない競争力の獲得、②各国・地域で進んだ規制緩和・制度整備、③サービス取引の国際化の進展等によって克服されつつあることを明らかにするとともに、このような事業環境の変化を的確にとらえ、積極的なグローバル展開によって競争力強化を目指すグローバルサービス企業の活動にも焦点を当てる。

1. IT利活用の高度化

(1) IT利活用の高度化によるグローバル化

インターネットやイントラネット等ネットワーク環境の高速化とその普及は、海外を含む複数の事業拠点間におけるリアルタイムでの情報共有を可能にし、意思決定のスピードアップや業務の効率化、在庫管理技術の高度化、顧客サービスの充実などを実現した。また、高速検索システムや大容量データベースの普及、POSシステムやスマートタグなどの導入は、企業による顧客ニーズの変化への迅速かつ適切な対応を可能にした。インターネットによって構築される地球規模のネットワークは、企業に顧客との新たな接点を提供するとともに、顧客・企業間の情報の非対称性の解消にも貢献している。

その結果、IT利活用の巧拙は、企業の競争力に直結ようになってきており、企業は、IT利活用によって効率化やコストダウンを追求するとともに、新製品・サービスの開発など他社との差別化を実現する手段としても、より積極的に活用することが求められている。

このようなIT利活用は、グローバル展開を進めようとする企業にとっても、経営の効率化等を通じてコスト競争力を高めるだけでなく、地域密着性といったサービス特有の制約要件を克服することを通じて、グローバル市場での競争力確保に貢献している。さらに、IT利活

用は、POSシステムやスマートタグなどの導入によって、企業は顧客ニーズの迅速かつ的確な把握を通じて現地市場の特性を踏まえた事業展開を実現している。

(2) グローバルサービス企業による海外市場開拓を支える高度なIT利活用の例

先に述べたように、ITの高度利活用により価格競争力を高めたり、顧客ニーズへの迅速かつ的確な対応を通じて競合他社との差別化を図ったりすることで、サービス企業は現地企業に対する競争力の源泉を得ることが可能となってきた。

例えば、米國小売業A社は、1980年代後半から、IT利活用の推進を発展のための投資として位置づけ、サプライチェーンの効率化を目指した積極的なIT投資を行ってきた。

その具体的な例としては、ネットワークを通じメーカー、小売業者、物流業者などが組織の壁を越えて情報共有を行い、販売計画、需要予測、補充活動を行うCPFR (Collaborative Planning Forecasting And Replenishment; 協同計画・需要予測・納品)を実現していることが挙げられる。これによって同社の在庫の削減(在庫の最適化)、商品原価や仕入れコストの低減、

物流コストの低減などの業務効率化を図るだけでなく、自社のサプライチェーンに関わる企業の業務効率化も実現している。また、これは欠品を削減することを可能にし、顧客サービスの拡充も同時に実現している。

また、2005年1月にはRFID（Radio Frequency Identification：無線IC）タグシステムの運用を開始した。配送センター等に入出荷するパレットやケースにRFIDタグを取り付け、自動読み取りによる入出荷作業の軽減と商品のトレーサビリティ（追跡可能性）の確保を図り、業務効率化や精度向上などを図っている。

同社は、2002年には我が国小売企業へ資本参加

して我が国における事業展開を進めているが、現在では全店のレジシステムを世界共通仕様のものとし、そこから得られる情報も含めすべてのPOSデータが本国である米国のデータ処理センターで処理されるなど、効率的・効果的なITの利活用が図られている。

以上のような高度なIT利活用を通じた業務の効率化や顧客サービスの向上が、進出先国・地域での価格競争力や顧客利便性の面における優位性につながり、各社のグローバル展開を成功に導いた要因になっているものと考えられる。

2. 各国・地域で進んだ規制緩和・制度整備

先に述べたように、永らくサービス産業は、多くの国・地域で、サービスの同時性や地域密着性などを理由に国内産業とみなされていた。通信業、運輸業等公共性が重視されるサービス産業では、依然として国有企業が存在する国・地域も数多く見られる。そのため、サービス産業は国内産業の保護・振興や雇用の確保といった観点から参入規制や価格規制等の競争制限的な規制で保護されてきた。

しかし、1990年代以降、様々な規制緩和が実現し、サービス産業を取り巻く事業環境は大きく変化している。東アジア諸国などでは、自国の経済発展のために積極的な外資系サービス企業の誘致を行おうとする取組も見られる。

以下では、近年のサービス産業を取り巻く世界的な事業環境の変化を整理し、これらがサービス産業のグローバル化に与えた影響について考察する。

(1) 規制緩和によるグローバル化

(サービス産業に対する規制緩和の進展)

1990年代以降、事前規制から事後規制へと規制の在り方が変化する中、より競争促進的な政策への転換や国有企業の民営化などが行われるとともに、投資関連規制や競争制限的な規制の緩和など様々な規制緩和が進められるなど、サービス産業を取り巻く事業環境は大きく変化している。

(製品市場規制指標¹による検証)

ここでは、サービス産業に対する規制緩和の進展状況について、世界各国におけるサービス産業に対する規制の状況を、OECDのIndicators of Product Market Regulation（製品市場規制指標）を用いて確認する。

製品市場規制指標（以下、規制指標）は、業種ごとの規制が競争に与える影響の度合いを表す指標であり、業種ごとの参入規制や国有企業比率、価格や営業時間に関する規定等をウェイト付けして1つの指標にまと

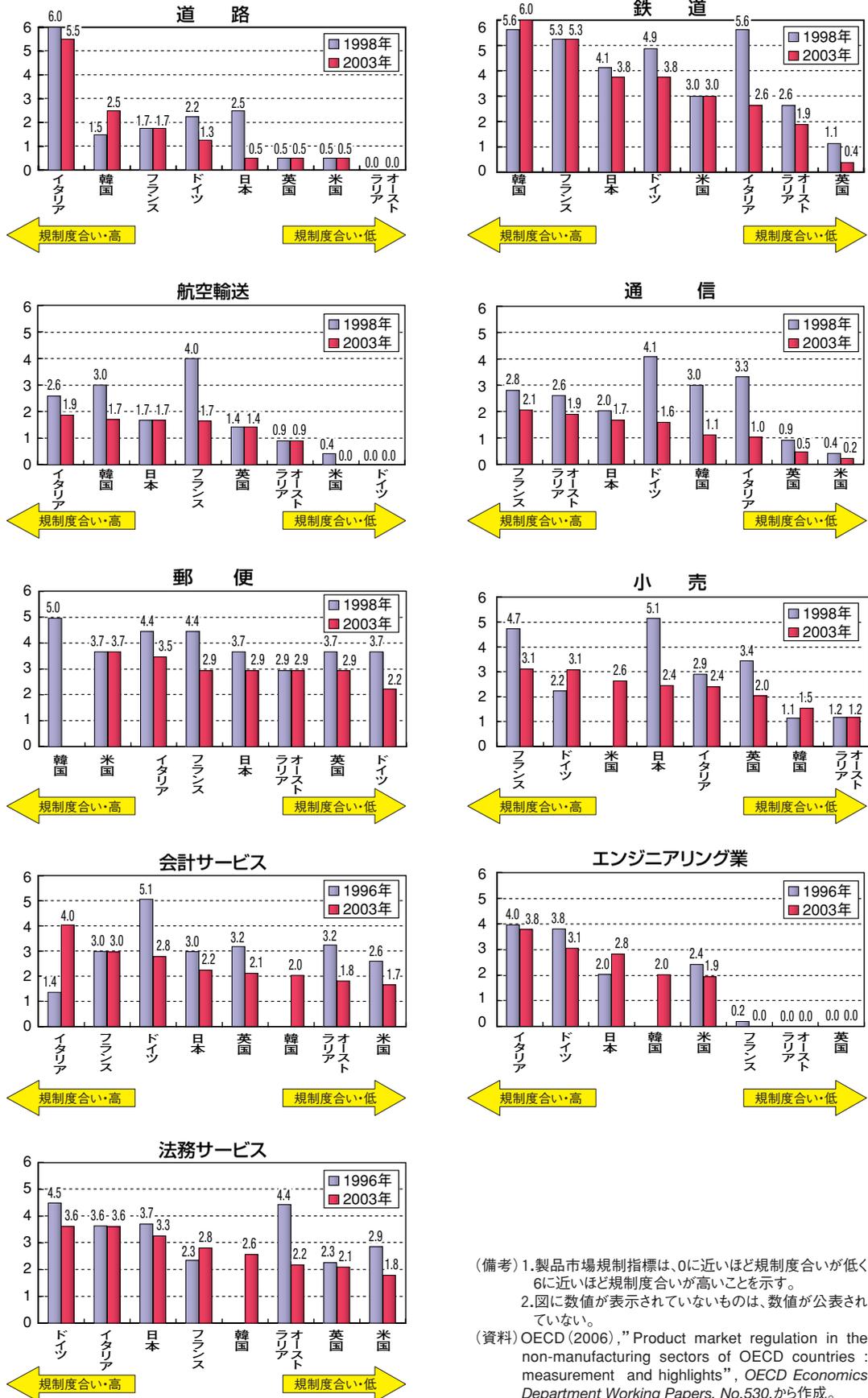
めたものである。

この規制指標を国別に見ると、総じてサービス産業の規制指標が下がっていることが分かる。さらに、2003年時点の規制指標を国別に比較すると、規制度合いが低い業種が米国と英国に多いことが分かる。

我が国の状況を業種別に見ると、通信分野においては、他国に比べ我が国の規制指標の下げ幅が小さいことが分かる。特にドイツ、韓国、イタリアは、1998年時点では規制指標が我が国よりも高かったが、その後規制指標を大きく下げ、2003年には我が国よりも低くなっている。また、小売分野においては、我が国が規制指標を大きく下げたものの、いまだ各国の規制指標のほぼ平均に位置しており、更なる規制緩和の余地があることがうかがえる。さらにエンジニアリング業については、各国とも規制緩和が進む中、我が国の規制指標は増加している。我が国も規制緩和を進展させている業種が少なくないものの、更なる規制緩和の余地があることが分かる（第3-2-1図）。

1 製品市場規制指標の詳細については、OECD(2006)を参照。

第3-2-1図 業種別・主要国の製品市場規制指標



(備考) 1.製品市場規制指標は、0に近いほど規制度合いが低く、6に近いほど規制度合いが高いことを示す。
 2.図に数値が表示されていないものは、数値が公表されていない。
 (資料) OECD (2006), "Product market regulation in the non-manufacturing sectors of OECD countries : measurement and highlights", OECD Economics Department Working Papers, No.530.から作成。

(規制緩和による自国産業のグローバル化)

投資関連規制の緩和等外資系企業への国内市場の開放や競争制限的な国内業種規制の緩和による市場環境の醸成は、自国企業に対してもグローバル展開等新たな事業拡大の可能性を広げる。

規制緩和を通じて自国産業の国際化と自国経済の成長を実現した例としては、英国が1986年に実施した「ビッグバン」(ロンドン証券取引所を中心とする証券市場改革)が挙げられる。この改革においては、証券売買委託手数料の自由化、単一資格制度の廃止(自己勘定で売買を行うジョバーと顧客の注文を仲介するブローカーの兼業の解禁)、取引所会員への外部資本出資制限の撤廃等の金融規制緩和が実施された。これにより米系投資銀行等外資系金融機関の英国市場への参入が活発化するとともに、外資系金融機関による英国金融機関の合併・買収も進んだ。この結果、英国の金融・保険分野のサービス収益は1986年以降増加傾向を続け、「シティ」は名実ともに世界有数の競争力を有する国際金融センターとして再興を果たした。

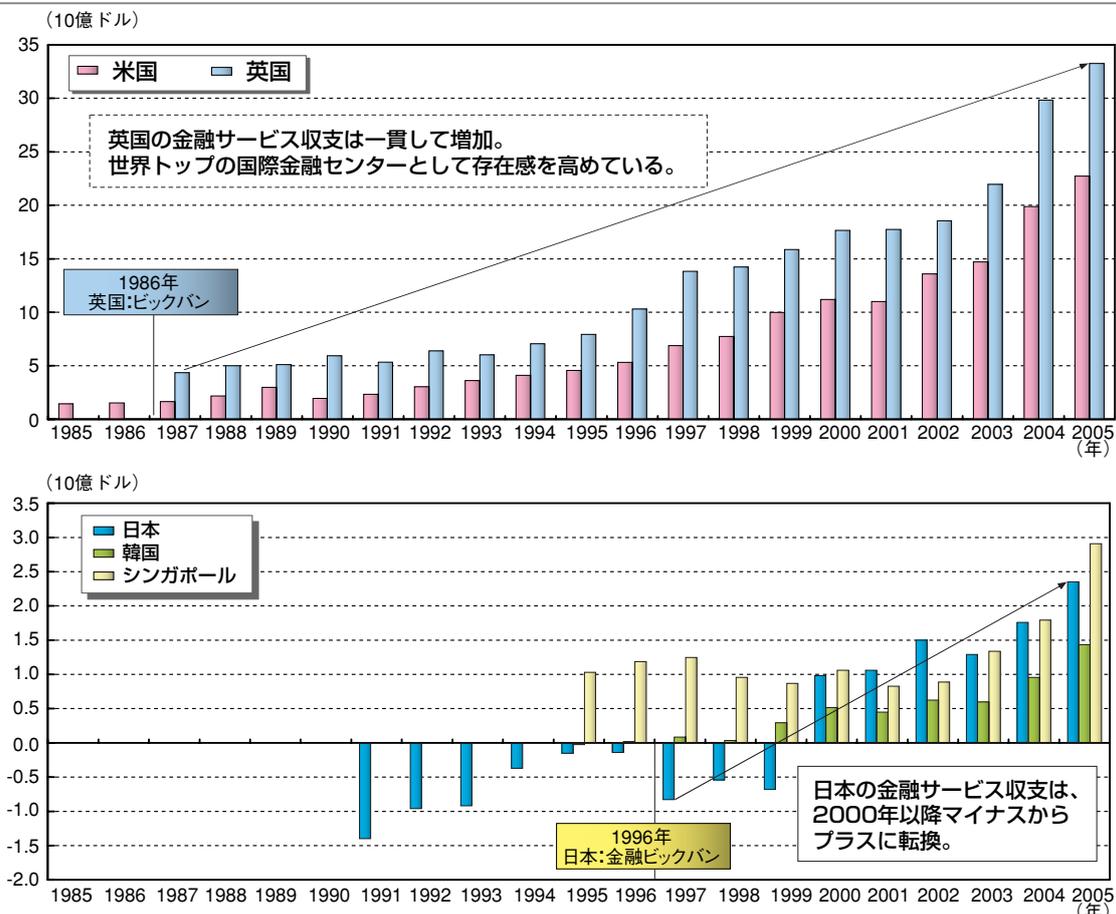
また、我が国においても1996年の「日本版ビッグバン」

によって金融業に対する一連の規制緩和が実施されている。これによって、我が国金融業界においてもようやく市場環境の醸成が進み、外資企業の参入が増え、1991年以降一貫して赤字であった我が国の金融サービス収益も2000年以降黒字に転じるなど、自国産業の国際化と自国経済の成長に対して一定の効果を見せている(第3-2-2図)。しかし、日本の証券投資の投資収益率は、総体的に低水準(日本2.8%、米国3.8%、英国3.6%:2004年)にとどまっている。この要因としては、世界の中でも急成長を実現しているアジアではなく、その約75%は欧米先進国に向けられていることや、日本の市場が外国企業の資金調達に十分貢献していないことが指摘されている。また、企業の高度なリスクマネジメントを支えるため、リスクファイナンス手法の活用に関し、国際的に遜色のない環境の整備を検討すべきであるとの指摘があるなど、更なる取組が求められている。

(2) 東アジア各国で見られるサービス経済化への取組

また、東アジア諸国を始めとする各国の政府が、自国の経済成長を実現するため、積極的な外資導入による

第3-2-2図 各国の金融サービス収支の推移



(資料) IMF「BOP」から作成。

サービス産業強化を図るなどの取組を行ってきたこともサービス産業のグローバル化に一定の役割を果たしていると考えられる。

ここでは、サービス産業強化への取組事例としてシンガポール政府の取組を紹介する。

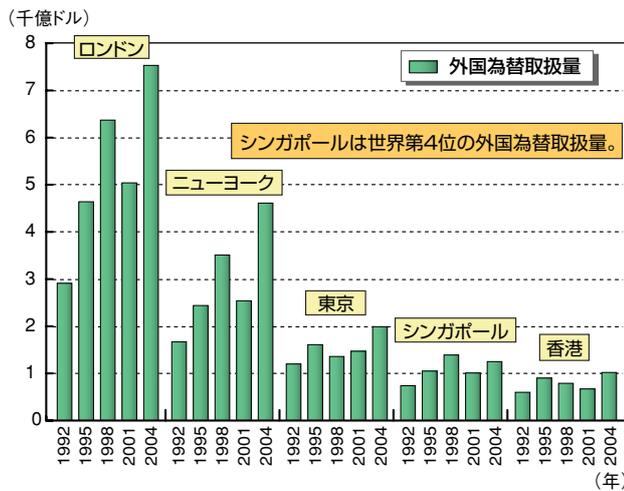
(シンガポールの取組)

シンガポールは、狭い国土、約400万人と少ない人口、天然資源もないなど他国に比べ製造拠点を誘致するためには不利な状況にあった。そこで、外資を積極的に受入れ、アジアにおける国際ビジネス拠点となるべく、以下のような様々な取組を行っている。

金融面においては、1970年前後から、外国金融機関への税法上の優遇、資本・為替取引の自由化等といったインセンティブを与えることにより、外国為替市場やオフショア市場²を発展させてきた。

一方、1980年代以降、香港との間でアジアの金融センターとしての地位をめぐる競争が激化するとともにタイ、マレーシア等の周辺国の台頭もあり、厳しい競争に晒されるようになった。そこで、アジアの金融センターとしての生き残りを懸け、1999年に株式市場と金融先物市場の統合によるシンガポール取引所を設立するなど数々の改革に取り組んでいる。その結果、近年ではロンドン、ニューヨーク、東京に次いで外国為替取扱量は世界第4位の規模に成長し、外国企業の割合はロンドン、東京よりも多くなっている(第3-2-3図、第3-2-4表)。

第3-2-3図 各主要取引所の外国為替取扱量の推移



(資料) BIS 「Triennial Central Bank Survey 2004」から作成。

第3-2-4表 外国企業上場企業数(2005年)

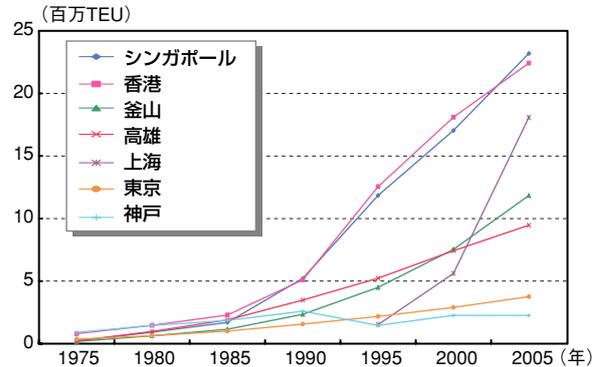
	外国企業	総数	外国企業の割合(%)
ニューヨーク	452	2,270	19.9
ロンドン	334	3,091	10.8
Nasdaq	332	3,164	10.5
シンガポール	122	686	17.8
東京	28	2,351	1.2
香港	9	1,135	0.8
台湾	5	696	0.7
マレーシア	4	1,019	0.4
大阪	1	1,064	0.1
韓国	0	1,616	0.0
上海	0	833	0.0
深圳	0	544	0.0

(備考) 東京は東京証券取引所の市場第1部、市場第2部、マザーズに上場している企業数の合計。

(資料) World Federation of Exchanges 「Annual Report and Statistics 2005」から作成。

また、物流面においては、シンガポール政府は、港湾・航空インフラの整備を積極的に進めており、港湾インフラ及び航空インフラ部門でともに1位と高い評価を得ている³(日本は12位)(第3-2-5図)。

第3-2-5図 アジアの主要港のコンテナ取扱量の推移



(備考) TEUとは、コンテナ船の積載能力を示す単位(1TEU=20フィートコンテナ1個)。

(資料) 「CONTAINERISATION INTERNATIONAL YEAR BOOK」から作成。

以上のような金融・物流機能のみならず、シンガポール政府は、自国を国際的なビジネス・ハブとして発展させるため様々なビジネスインフラの整備に取り組んでいる。シンガポールに統括機能を置く外資系企業に対しては、法人税の減免等の優遇措置が講じられていることもあり、現在、シンガポールに進出している外資系企業約7,000社中、約6割が地域統括機能を有している。

一方、シンガポール政府は事業所向けサービスだけ

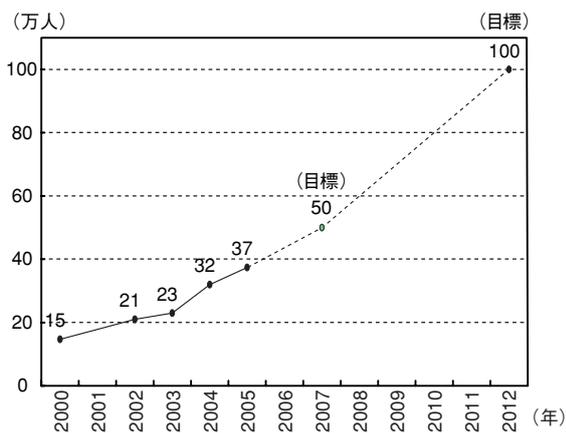
² 国内金融市場とは切り離れた形で、非居住者からの資金調達及び非居住者に対する資金運用を、制度上の制約の少ない自由な取引として認める市場。

³ World Economic Forum(2005), "The Global Competitiveness 2005-2006".

ではなく、個人向けサービスの拡充にも力を入れている。

ヘルスケアサービスに関しては良質なヘルスケアサービスを低廉なコストで利用したいとの欧米諸国側のニーズを積極的に取り込み、シンガポールをアジアにおける医療拠点とするためのさまざまな施策を展開している。2003年にはSingapore Medicine構想を立ち上げ、政府と医療業界が一体となって、ヘルスケア産業への新規投資の促進や外国の患者の移送チャネルの整備等を通じ、メディカル・ハブ(医療分野の中核拠点)の地位獲得に向けた取組を強化することを政策として掲げている。本構想には、2003年に約23万人の外国人受入患者数を2012年には100万人にまで増やし、30億シンガポール・ドル(約2,200億円)の市場に成長させるとの目標が盛り込まれている(第3-2-6図)。

第3-2-6図 シンガポールにおける外国人患者受入れ数の推移



(資料)シンガポール経済開発庁Webサイトから作成。

さらに、シンガポールでは、疼痛など特定の症状に対しては、通常の薬剤による治療に加えて、鍼灸治療等の漢方医学を補完的・代替的に使用することによって、より高い治療効果を狙った医療サービスも提供している。単に欧米の近代医療を低いコストで提供するだけでなく、アジアの伝統的医療を組み合わせることで、欧米の医療サービスとの差別化を図っていると言える。

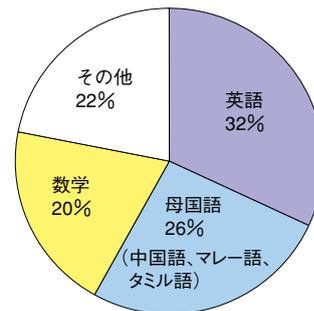
これらの結果、シンガポールには2005年に、観光も兼ねて37万4千人が健康・医療サービスを受けるために訪れており、2006年にはその数は更に急増していると言われている。

また、シンガポール政府は、教育サービスについても、2002年にGlobal Schoolhouse構想を立ち上げ、留学生の受入れ数を増加させ、シンガポールを教育ハブ(教

育の中核拠点)とするための取組も行っている。その一貫として世界のトップクラスの大学院やビジネススクール十数校を5年間のうちに誘致するなど、同国の教育産業の強化を行っている(第3-2-7図)。なお、同国は、2015年までに15万人の留学生を受入れることを目標に掲げている(第3-2-8図)。

第3-2-7図 シンガポールの教育サービスの概要

①小学1～4年生の授業時間割合



(資料)財団法人自治体国際化協会「CLAIR REPORTシンガポールの教育2005」から作成。

②シンガポールに進出した大学院等

マサチューセッツ工科大学(MIT)
インシアド(INSEAD,仏)
ジョンズ・ホプキンス大学
ペンシルバニア大学ウォートン校
シカゴ大学ビジネススクール
スタンフォード大学
早稲田大学 等

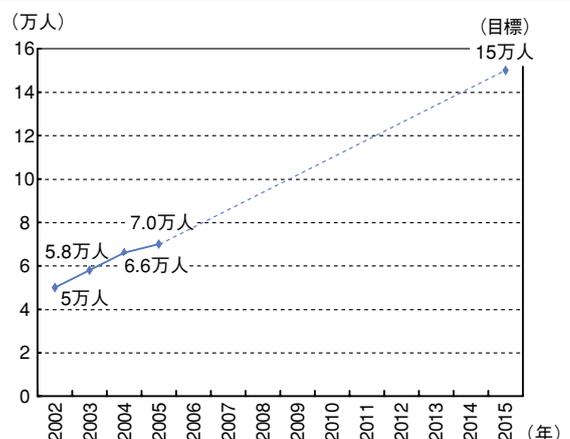
(備考)2005年の教育産業関連投資は1.1億シンガポール・ドル(約73億円)
(資料)シンガポール経済開発庁Webサイトから作成。

③国際競争力ランキング2005における評価

	シンガポール	(参考)日本
教育システムの質	1位	24位
公立学校の質	3位	11位
数学・科学教育の質	1位	12位

(資料)World Economic Forum「The Global Competitiveness 2005-2006」から作成。

第3-2-8図 シンガポールへの留学生数の推移



(資料)シンガポール経済開発庁Webサイトから作成。

以上のように、シンガポール政府の国際ビジネス拠点となるための取組は、一定の成果を上げていけると言える。東アジア地域各国において、このような自国経済の成長の実現に向けた積極的な外資系サービス企業の導入のための政策は、先進国よりも高い経済成長を

実現している東アジア各国の成長を自社の成長に取り込もうとする欧米先進諸国等のグローバルサービス企業のアジア展開と相乗効果をもって展開されているとすることができる。

コラム 9

column

アジア諸国における医療サービスの現状

欧米と同等の水準の先進・高度医療サービスを自国よりもはるかに低い費用で受けられることから、近年、健康・医療目的でアジア諸国を訪れる外国人旅行者数は急増している。2006年中に医療サービスを受ける目的でアジア地域を訪れた外国人旅行者数は180万人に達し、その市場規模は約68億ドルに上るとされる。

アジアを訪れる患者数増加の背景には、欧米等先進国における高額な医療費負担を少しでも減らしたい企業側の事情がある。特に、医療費が高額な米国では、従業員が医療費の低い海外で治療を受けることで約8割のコスト削減効果があると言われている。このため、従業員に対し、医療費の安いアジア等の海外で治療を受けることを推奨する企業が増えており、旅行代理店などが医療機関と共同で、現地での観光が組み込まれたメディカル・ツアーを企画するなどして積極的な市場開拓が行われている。

インドも、シンガポールと同様、海外からの健康・医療サービス需要の取り込みに力を入れている。インドでは、好調な経済を背景に、充実した医療設備を整えた病院が増えており、熟練・熟達した医師の養成も積極的に行われている。また、高度な医療サービスが欧米よりも安く、しかも短い待ち時間で受けられることが、多くの患者を海外からインドに惹きつける魅力となっているとされる。インド政府は、こうしたメディカル・ツーリズムを経済活性化の鍵として重視しており、インド国内のリゾート観光等とも結び付けた形で促進しようとしている。インドを訪れる人が増えれば、目覚ましい経済発展を遂げているインドの魅力がより多くの人々に認知されることにもなる。インド政府によれば、インドのメディカル・ツーリズム分野は、年間30%の成長を実現している。

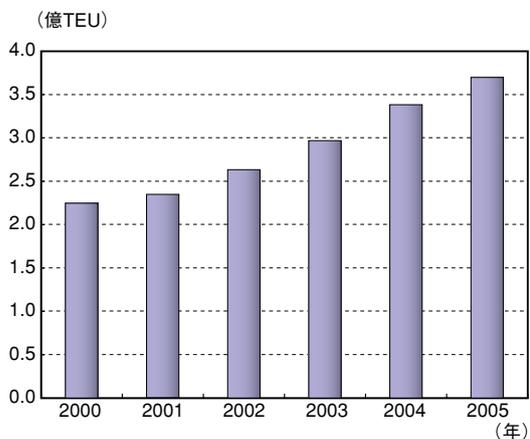
3. 顧客のグローバル化とサービス取引の国際化

(1) 様々な分野での顧客のグローバル化とサービス取引の国際化

近年、企業活動のグローバル化を背景に、財、資金、情報及び人の国境を越えた動きが活発化している。このような動きは、サービス産業にとって顧客のグローバル化を意味し、国際的なサービス取引の活発化を通じて、サービス産業のグローバル化を需要面からけん引しているものと考えられる。

まず、財の動きについて見ると、世界の港湾コンテナ輸送量は、2000年以降年平均で10%以上の急速な伸びを示している(第3-2-9図)。この背景には、第2章で見たような製造業のグローバル展開の進展と国際分業体制の深化等があると推測される。

第3-2-9図 世界の港湾コンテナ輸送量の推移

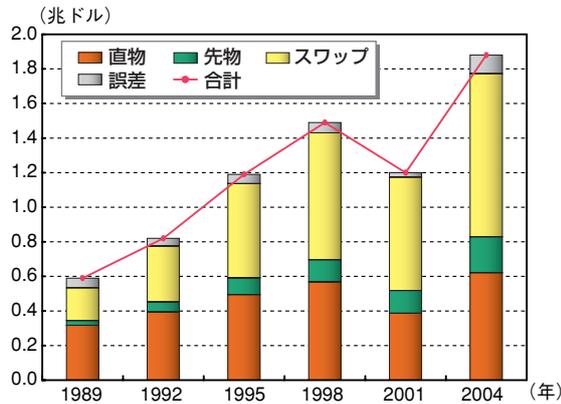


(備考) TEUとは、コンテナ船の積載能力を示す単位(1TEU=20フィートコンテナ1個)。
(資料)世界銀行「WDI」から作成。

次に、資金の動きについて見ると、世界の1日当たりの為替取引量は、米国のITバブル崩壊直後の2001年を除き、長期的に拡大傾向を示している(第3-2-10図)。

企業活動のグローバル化を背景に、国際的な資本移動が年々活発化していることがうかがえる。

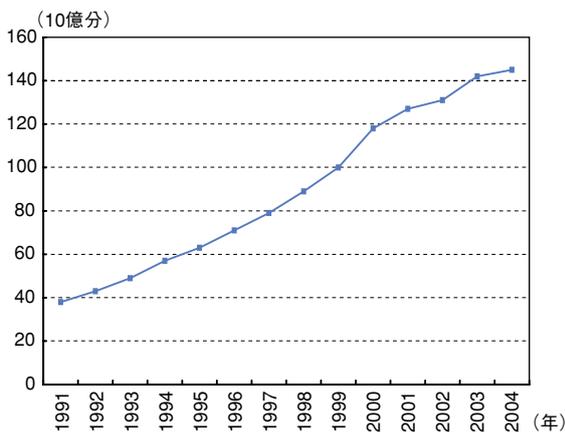
第3-2-10図 世界の1日当たり
為替取扱量の推移



(備考) 各年4月の為替取扱高ベースの取引日当たりの平均値。
(資料) BIS「Triennial Central Bank Survey」から作成。

また、情報の動きについて見ると、インターネットの普及によって電子メール等情報伝達手段が多様化する中で、国際通話時間は大幅に増加しており、国境を越えた情報のやりとりが急速に拡大していることがうかがえる(第3-2-11図)。

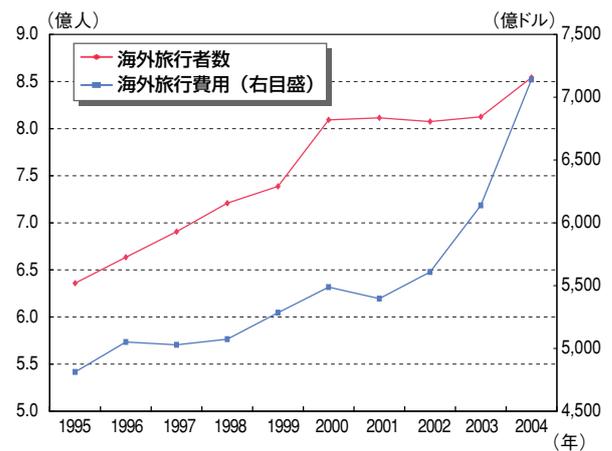
第3-2-11図 国際通話時間の推移



(資料) International Telecommunication Union「Key Indicators of World Telecommunications, 1991-2004」から作成。

最後に、人の動きについて見ると、海外旅行者数や海外旅行費用は長期的に拡大傾向にある。特に2002年以降海外旅行費用は著しく増加している。所得の増加に伴い海外旅行需要は今後とも増加が見込まれ、旅行者数及び旅行費用は増加を続けるものと予想される(第3-2-12図)。

第3-2-12図 海外旅行者数及び旅行費用の推移



(資料) 世界銀行「WDI」から作成。

このように、近年では、財・資金・情報・人すべての国境を越えた動きが活発になっている。これらの動きが活発になることで、物流、金融、通信、個人向けサービスなど様々なサービス産業において顧客のグローバル化が進み、サービス産業のグローバル展開を需要面からけん引しているものと見られる。

(2) 先進国企業から途上国へのオフショアリング等による国際取引の拡大

近年、先進国によるアジアへのコールセンター設置が相次ぐなど、サービス産業においても、先進国で比較劣位にある労働集約的な産業を中心に、ITを活用したアジアへのオフショアリングが活発に行われている。

ソフトウェア開発やコールセンターなどのオフショアリングの相手国として、海外の企業から最も注目されているのはインドである。インドが注目を集めている理由としては、①低賃金で能力の高い英語を操る人材が豊富であること、②大学や研究所など人材育成機関が充実していること、③平均年齢が低く今後も労働力の供給が見込まれることが挙げられる。それに加え、インドでは2000年頃から欧米企業からのサービスのオフショアリングが本格化したと言われており、それ以来、組織対応や品質管理、納期管理等の経験を積み、欧米企業の期待に応えてきた結果が、現在のインドへのオフショアリングの更なる需要につながっていると考えられる。

近年では、急激な需要の高まりから、企業側がインドの労働者に求めるスキルとインドの労働者の持つスキルのミスマッチが起きており、企業は有能な人材の確保に苦心していると言われ、また雇用面においては、インドの労働力全体に占めるオフショアリングサービス提供企業

のシェアは極めて少ないため、インド経済全体に対する影響は限定的であるという指摘があるなど、今後に向けた懸念材料も存在している。

しかし、インドのソフトウェア開発企業は、ソフトウェア開発企業を対象とした世界的な格付標準であるソフトウェア能力成熟度モデルCMM⁴の最高レベル(レベル5)を取得している企業が80社を超え、世界における認証済み企業117社の68%を占めており、そのソフトウェア開発能力は高く評価されている。そのため近年ではソフトウェア開発やコールセンター事業に加えて、市場分析や調査研究事業など、より高付加価値の業務を受託するケースも増えている⁵。

今後もインドへのオフショアリング需要は高まっていくものと見込まれる。

また、中国でも世界からのオフショアリング需要に対応しようとする取組が見られる。中国政府は2004年に北京、上海、大連、深圳、西安、天津の6か所に「国家ソフトウェア輸出基地」を設置して産業集積を進め、ソフトウェア輸出の一大拠点に育てようとしている。インドと比較すると、国内にグローバル企業のソフトウェア開発拠点を誘致することを輸出振興の一環として位置づけていることが特徴となっている。例えば、大連では欧米企業だけではなく、日系大手企

業も数十社がソフトウェア開発拠点を展開している。

中国のソフトウェア輸出先は、日本向けが約6割を占めると言われている。そのため、中国の輸出関連ソフトウェア企業では、日系顧客に需要があるプログラミング言語の一種であるCOBOL言語の教育を行っている。また、中国のソフトウェア開発企業の中には、開発要員も含めて日本語対応が可能な企業もあるなど、日本市場を強く意識した企業が数多く存在している⁶。

また、ASEAN諸国の中ではフィリピンへのオフショアリングが活発である。フィリピンでは米国企業によるコールセンターの開設が続いており、フィリピンのコールセンター産業の2005年売上高は16億ドル、前年比で見ても7割増と急成長を遂げている。多くの米国企業がフィリピンにコールセンターを開設する理由としては、周辺各国に比べ英語が話せる人材を安い費用で雇えること、またフィリピンと米国の英語は比較的近いアクセントを持つことなどが挙げられる。現在ではコールセンター数は100か所に達し、雇用者数は10万人を超えたと見られている⁷。米国企業の進出が本格化したのは2000年以降であり、進出企業の中にはオフショアリングの範囲をコールセンターのみならず不動産や金融商品の営業にまで広げている企業もある。

4. グローバル化による企業の競争力強化

(1) サービス産業における規模の経済の顕在化

前述のとおり、サービス産業にとってIT投資は企業の競争力を決定づける重要な要素の一つとなっている。グローバル展開を進める欧米サービス企業の多くは、IT投資を競争力強化の柱として位置づけ、積極的な投資を行っている。一方、IT投資額は、システムの高度化・複雑化に伴い、年々巨額になっており、かつ、その更新間隔も短期化の傾向が強まっている。そのため、多くの企業にとって、巨額のIT投資をいかに短期間で回収するかが大きな課題となっている。このような状況の中で、多くのグローバルサービス企業は、事業を国内から海外に拡大することによって事業規模の拡大を図り、

規模の利益を得ることで、投資コストの効率的な回収を目指していると考えられる。

例えば、金融機関におけるIT投資は、従来の勘定系システムから、近年は情報系システムにその比重を移しており、投資規模も年々拡大している。金融サービスの高度化・複雑化と、急速な経済のグローバル化に伴い国際取引が急増する中、情報系システムへの投資が、金融機関の競争力を決定する重要な鍵となってきている。そのため、世界の主要な金融機関は、積極的にグローバル展開を行って、事業規模の拡大によって得た利益を更なる競争力強化のために再投資することで、企業としての成長力をより強固なものにしていると考えられる。

4 Capability Maturity Model (能力成熟度モデル)の略で、米国カーネギーメロン大学が開発した。CMMはソフトウェアプロセスの基軸的要素を規定したもので、プロジェクト組織を能力成熟度別に5段階に分類する。各レベルの内容は以下のとおり。レベル1:(初期段階)品質保証部門もなく、要件や設計変更に対応できる確定したプロセスは一切存在しない。レベル2:(反復できる段階)プロジェクトの管理や進捗についての計画的なレビュー、変化に対応できる確立した手順が指定されている。レベル3:(定義された段階)開発プロセスの特定と改善を専門に担当する技術チームが編成され、開発の技術系、管理系の役割を定義したアーキテクチャーや明確な開発手法やツール群が用意されている。レベル4:(管理された段階)指定のデータベースに基づいて製品ごとのコストや品質が分析され、定量データが収集される。レベル5:(最適化段階)測定結果に基づいて、フィードバックという考え方が導入されており、データ収集が自動化されているとともに、統計的データを活用しつつ、実際の開発プロセスの継続的向上が図られている。

5 Schaaf, J. (2005), "Outsourcing to India: Crouching Tiger Set to Pounce", *Deutsche Bank Research*.

6 金堅敏 (2005)「日系企業による対中国オフショア開発の実態と成功の条件」。

7 ADB (2007), *ASEAN DEVELOPMENT OUTLOOK 2007*.

また、卸・小売業を始めとした一部の業種では、IT投資回収のための事業規模の拡大だけではなく、自社の事業範囲を海外まで拡大することで自社の購買力を拡大し、それによって規模の利益を享受し、消費者に低価格で幅広い商品提供を行っていると考えられる。

従来、地域密着性が主要な企業の競争力の源泉となってきたサービス産業にとって、その事業規模は限られ、結果として規模の利益を享受することに限界があったと考えられるが、以上のように、IT投資の積極的拡大や大量調達とグローバル展開を同時に進めることで規模の利益を実現し、双方が成果を生む好循環を生み出していると考えられる。

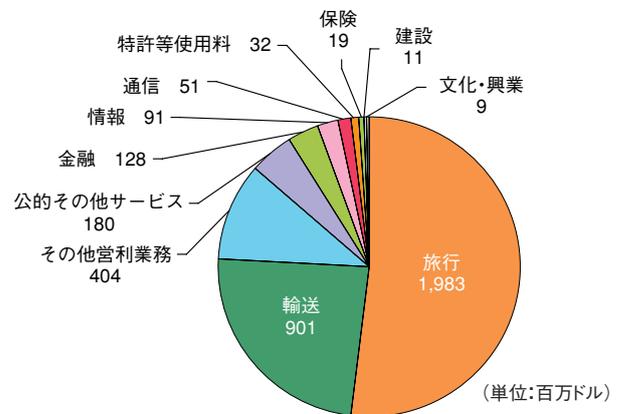
(2) 直接投資の重要性

先進諸国のサービス輸出の内訳を見ると、その半分以上を主に国外消費(第2モード)である旅行が占めており、越境取引(第1モード)によって主に提供される輸送、その他営利業務(主に貿易仲介手数料)、金融などのシェアをすべて合計しても全体の半分にも満たない(第3-2-13図)。

そのため、サービス産業が海外市場の需要を自社に取り込むためには、輸出という手段のみに頼らずに、直接投資によって現地に事業拠点を構築することが求め

られる。さらに、サービス産業が直接投資によりグローバルな展開を実現していくためには、進出先の消費者ニーズ、企業ニーズに的確に応え、既に海外展開を進めている欧米サービス企業や有力な現地サービス企業などの明確な差別化により競争を勝ち抜かなければならない。その競争を勝ち抜くためには、自らが本来持つ強みを見極めて一層強化しつつ、それを最大限に発揮する戦略的な事業展開を進めることが重要であり、国内における競争力強化とグローバル展開を並行して進めることが重要となる。

第3-2-13図 先進諸国のサービス貿易の内訳(2005年)



(備考)ここで先進諸国とは、日本、米国、英国、フランス、ドイツを指す。
(資料)IMF「BOP」から作成。

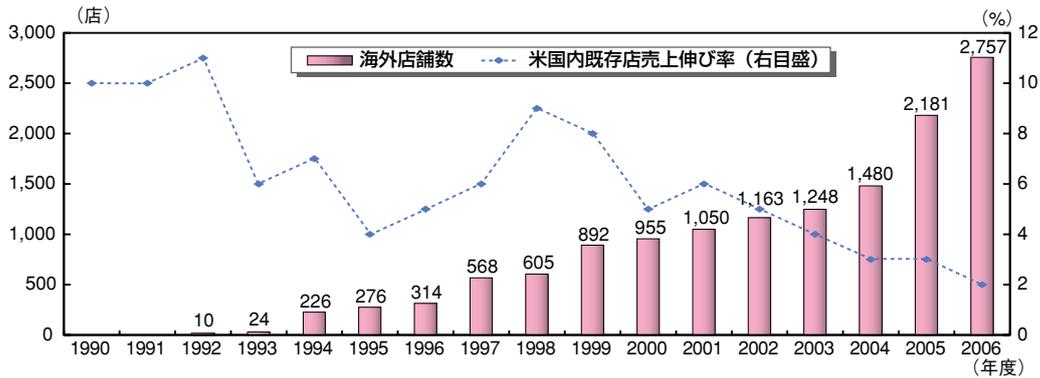
コラム 10

column

グローバル流通企業の海外事業展開事例①

米國小売業A社の米国国内売上げは、1991年度、1992年度は前年比10%超の高成長を実現していたが、1993年度以降は、伸びが鈍化している(コラム第10-1図)。一方、海外店舗展開を1992年度から開始し、店舗を2006年度末までに2,757店舗まで拡大させ、海外売上比率も、2006年度には20%を超えている。この急激なグローバル展開によって、グローバルなトップ小売業として不動の地位を築きあげることになった。

コラム第10-1図 A社の海外店舗数と米国内売上高伸び率の推移



(備考) 店舗数は、各年度末の店舗数。
 (資料) 「A社アニュアルレポート」各年版から作成

以上のように、同社は国内での競争が激化することによって成長が鈍化する中でも、海外事業展開を進めることによって、海外の顧客を取り込み、海外の成長市場でシェアを拡大することを通じて、企業としての成長を維持している。

欧米企業が積極的なグローバル展開を行うのは、その海外事業戦略に理由があると考えられる。一般に積極的なグローバル展開を行っている欧米サービス企業の海外事業戦略の特徴は、IT利活用等による効率化など自らの持つ国際的に通用する競争力を見極め、それを最大限発揮できる海外市場を開拓し、内外の事業の一体性、一貫性を相当程度維持することで規模拡大に伴うメリットを全社で享受することを通じ、一層の競争力強化と成長を実現していることにあると考えられる。もちろん、一定の現地適応の取組も見られるものの、グローバルな総合力、戦略性は一般的な我が国サービス企業との比較においては特徴的であると考えられる。

またこのような欧米サービス企業の海外事業戦略には、東アジアを始めとする成長性の高い市場の活力を自らの事業戦略に取り込もうとする積極的な経営姿勢が見られる。

一方、我が国サービス産業は、進出先の事業環境に応じた柔軟な事業展開を行うなど、その市場適応能力が高く評価されているが、今後国際競争が一層激化すると予想される中で、より高い成長を実現するため、欧米のグローバルサービス企業と同様、国を問わず発揮できる競争力を醸成、発揮し、グローバル展開を成功させ、またその成功を全社的な強みとしていく戦略が求められる。

コラム 11

column

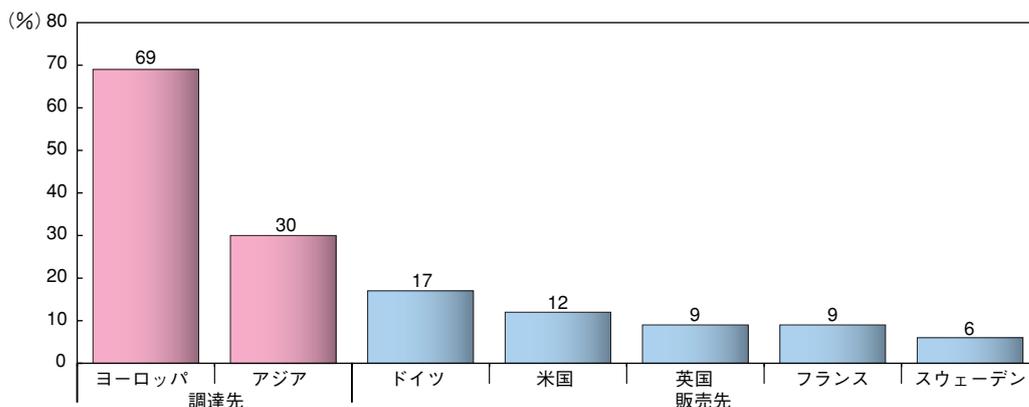
グローバル流通企業の海外事業展開事例②

スウェーデンの大手家具小売業として知られるB社グループは、1963年のノルウェー進出を皮切りに欧州各地を始め米国やアジア諸国などに海外展開を進め、2007年3月時点で世界35か国・地域に合計253店舗を展開し、売上高173億ユーロ(2006年)に達するグローバル流通企業である。同社は1998年には中国へ出店し、アジア地域でも店舗展開を進め、2006年には我が国の千葉県船橋市及び神奈川県横浜市へも出店している。

同社の一つの特徴は、家具の分野におけるグローバル調達・グローバル販売である。

B社グループは、現在、世界54か国1,300に及ぶ生産者から調達を行い、世界35か国・地域に販売している。調達先は69%が欧州、30%がアジアとなっている。一方、販売先は最大の17%のシェアをドイツが占め、次いで米国(12%)、英国(9%)、フランス(9%)、スウェーデン(6%)の順となっている(コラム第11-1図)。

コラム第11-1図 B社の調達地域と販売先上位5か国



(備考) B社の調達額又は販売額全体に占める各国・地域の割合。
(資料) B社Webサイトから作成。

同社の扱う主力商品である家具は従来、重量や容積が大きいことなどから保管・輸送費用が高額となっており、低コストの海外から商品を調達しても保管・輸送費用が低い国内生産品との間で価格競争力が確保できないなどの理由から国際的な物流を伴う展開には制約があるとされていた。

B社グループは、世界中から調達する家具の品質の高さを保ったままいかに低コストで消費地へ輸送し保管するかを最大の課題として、以下のような取組を行っている。

- ① 商品のデザイン性・機能性を損なうことなく軽量化・小容積化を実現させるため、デザイン段階から物流のコストダウンを意識した商品開発を徹底して行っている。
- ② 組立て式の構造を採用して容積も抑えることで、輸送・保管費用の大幅な軽減を実現した。
- ③ 欧州、アジア地域などの地域ごとに国際物流拠点の整備と集約化を推進し、地域の効率的な物流体制を構築した。

B社グループは、こうした物流コストの徹底した削減とデザイン・機能性の両立を実現したイノベーションをグローバルな競争力の最大の源泉と位置づけ、その競争力を発揮する観点から海外展開先や展開の手法などを戦略的に選択し、積極的にグローバル展開を進めている。