

海外事業展開を通じたサービス産業の生産性向上

高田伸朗



CONTENTS

- I 進まないサービス産業のグローバル化
- II 近接する東アジアではサービス市場が急速に拡大
- III ようやく本格化したサービス産業の海外直接投資
- IV サービス産業の海外事業展開の成功のポイント
- V サービス産業のグローバル化促進に向けた方策

要約

- 1 日本のサービス産業の海外進出は、製造業に比べ大きく遅れている。その背景としては、サービス産業固有の「同時性」という特性に加えて、規制に守られた国内市場の心地よさや、日本企業の「暗黙知」経営を挙げることができる。
- 2 一方、近接する東アジアの国々では、経済のサービス化が急速に進展している。各国の政策もサービス産業の育成を重視し始めており、日本とのEPA（経済連携協定）においてもサービス人材の受け入れが盛り込まれるなど、サービス産業のグローバル化を進展させる時期にある。
- 3 日本のサービス企業のなかにも、海外進出に成功している企業が現れてきている。各社とも、現地市場の特性を見極め、パートナー企業との役割分担や従業員のインセンティブ付与などの工夫を行っている。
- 4 サービス産業の海外進出に際して重要なことは、「ネクストリッチ層」など、規模が大きく発展力のある現地市場の有無を見極めることであり、また、業務の「見える化」を図り、人材育成などにつなげていくことである。
- 5 サービス産業の海外進出を促進するため、企業・業界レベルでは、①経営者のグローバルマネジメントへの意識改革、②知的財産権の重視、③人材育成への取り組み、④ASP・SaaSなどIT（情報技術）システムの活用——を図る必要がある。また政府レベルでは、①サービス人材の移動の円滑化、②FTA（自由貿易協定）・EPAを通じたビジネスプラットフォームの共通化、③中小サービス企業の進出支援——などの取り組みを図るべきである。

I 進まないサービス産業のグローバル化

1 海外展開が大きく遅れたサービス産業

今日の日本の経済は、自動車、電機・電子などのグローバル製造業によって牽引されてきたことは周知のとおりである。製造業の多くは、1990年代の円高の進行を背景に海外生産比率を高めるなど、海外での生産・販売活動を通じて、大きな発展・成長を遂げてきた。

これに対して、非製造業分野では、グローバルな事業活動を行っている企業は必ずしも多くない。東証一部・二部に上場する企業の海外売上高比率を業種別に見ると、製造業では平均20.2%であるのに対して、非製造業は3.1%であり、サービス産業の海外進出が遅れていることを示している（図1）。

非製造業のなかでも、海外売上高比率が高い業種は、海運業、鉱業、空運業、卸売業などである。海運業や空運業は国際運輸業であ

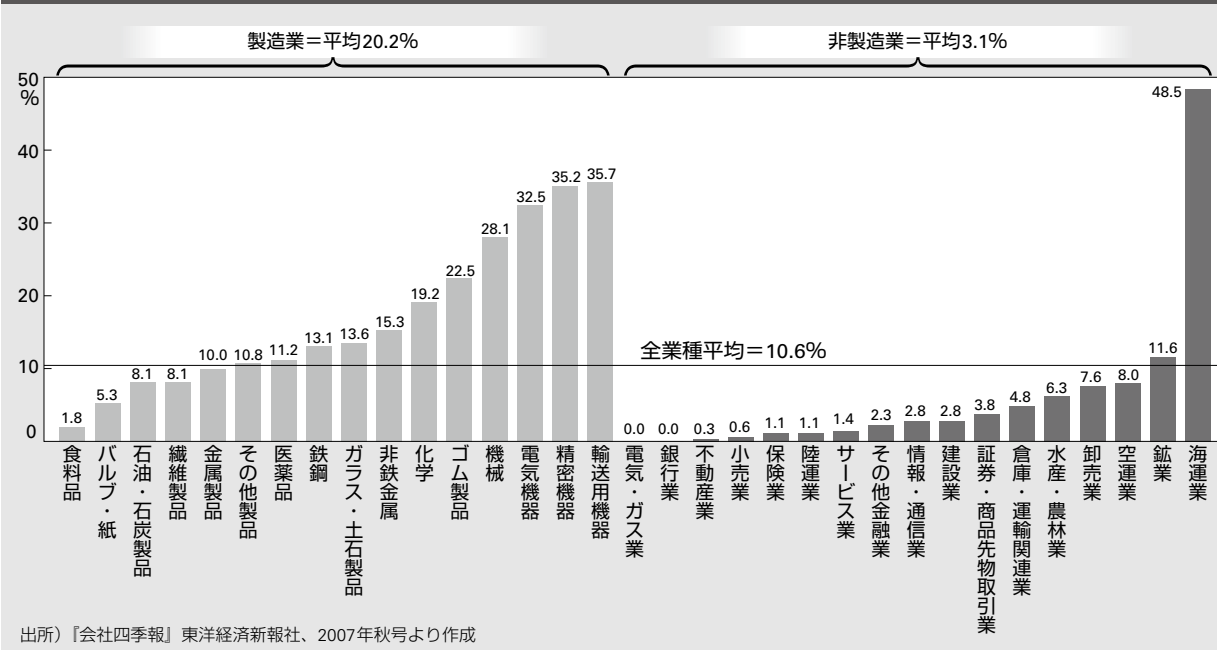
ること、鉱業は海外での鉱山開発があること、卸売業には貿易活動を行う商社が含まれることから見て、これらの産業の海外売上高比率が高いのは当然である。これに対し、金融、不動産、小売、電気・ガスなど、それ以外の非製造業の海外売上高比率は非常に低い水準にあり、これらの産業が国内市場のみを対象とした事業をしていることを示している。

日本の人口が減少に転じ、国内市場の成長拡大が期待できなくなっている今日、経済のグローバル化を進めることが日本経済の成長発展には不可欠である。特に、GDP（国内総生産）の7割以上を第三次産業が占める日本の産業構造においては、第三次産業のグローバル化なしに経済のグローバル化が進展しないというまでもない。

2 サービス産業の海外展開はなぜ進まないのか

それでは、製造業と比較して、サービス産

図1 東証一部・二部上場企業の海外売上高比率（2006年度）



業の海外事業展開はなぜ進まないのだろうか。

そもそもサービス産業には、需要（消費）と供給（生産）とが、時間的にも地理的にも一致していなければならない「同時性」という特性がある。製造業のように在庫という形で、サービスを保管したり、移動させたりすることが難しい。サービスの生産と消費が、時間的にも空間的にも一致している同時性が求められるため、サービス産業が海外展開する際には、市場の開拓と生産体制の構築を同時に進めることが求められる。

製造業であれば、製品の輸出という手段によって先に市場を開拓し、そこである程度成功を収めてから生産体制の現地化に取り組むというように、段階的に海外に進出してリスクを軽減することが可能である。しかし、サービス産業ではこのような形でリスクを軽減させることは困難である。

この同時性という特性が、サービス産業の海外展開の主たる制約要因になっているが、その制約は日本のサービス企業だけに当てはまるものではない。むしろ、日本固有の問題も要因になっている。

（1）規制で守られた国内市場の心地よさ

第1に、日本市場の特殊性を挙げることができる。日本の国内市場は1億人を超える人口に支えられた巨大な市場である。そして、サービス市場は人口の増加と経済のサービス化を背景に、近年まで高い成長力を有していた。

地方都市で創業し成長を遂げてきたサービス企業にとっては、全国展開は大きな目標であり、またその目標はなかなか実現されるも

のではなかった。そうしたサービス企業にとっては、高いリスクを冒してまで海外進出をしなくても、成長発展を遂げる機会が国内に数多く存在した。

特に、教育、医療・福祉、運輸などのサービス産業は、政府による強い規制により新規参入が阻まれ、そのもとで事業が運営されてきた。規制で守られた国内市場は心地よく、あえて海外に進出をしなくても、そこそこの水準の成長を遂げることができたのである。

（2）「暗黙知」による企業経営

2番目には、サービス産業の経営では、事業運営に関する知識・ノウハウが「形式知」化されず、「暗黙知」のまま営まれてきたことが挙げられる。サービス産業のなかでも、小売業や対個人サービス産業の多くは、サービス提供者側の業務（工程）の分業化が必ずしも進んでおらず、複数の業務を1人で兼務する多能工として職務が構築されていることが少なくない。そして、事業の運営ノウハウは個人に所属し、マニュアルなどを介さずに、暗黙知のまま伝授されてきた。

こうした暗黙知を前提としていたとしても、「日本人」という同じ民族、同じ言語、同じ価値観の従業員が集まっていたからこそ事業運営が可能であった。このため、国内のサービス企業は、海外進出の際に必要となる多民族、多言語、多宗教、多価値観といった多様な従業員たちを対象とした事業運営のノウハウを持ち合わせていない。

製造業では、製品という姿形があるモノをつくる事業であるため、その運営ノウハウなどを設計図や仕様書などの形で形式知化することができるが、サービス産業の形式知化は

容易ではない。日本のサービス企業はここが苦手であり、それが海外進出を阻害する要因となってきた。

Ⅱ 近接する東アジアではサービス市場が急速に拡大

1 急速に発展する東アジア諸国のサービス市場

日本に近接する東アジア諸国は、引き続き高い経済成長が続いている。これらの国々の経済発展は、これまで工業化によって牽引されてきたことは周知のとおりである。しかし、各国の国民の所得水準が上昇し、経済活動の高度化が進展するなかで、経済のサービス化の動きが顕著になってきた。

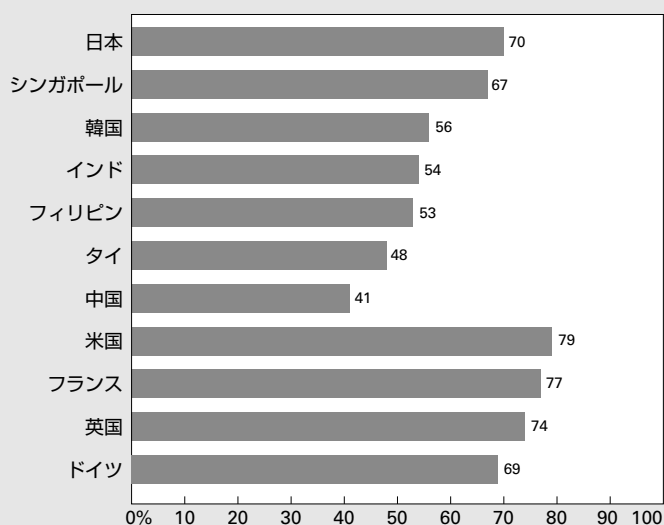
ちなみに、主要国のGDPにおける第三次産業の割合を見ると、日本の70%に対し、欧米の先進国では米国の79%をはじめ、日本より高い国々が多い。一方、東アジアの国々では40%から60%の水準の国が多く、第三次産業の構成比は総じて低い水準にとどまっている（図2）。

日本の場合、1960年時点での第三次産業の比率は49%、70年が54%、80年が63%——というように経済のサービス化が進展してきた。アジア諸国では、日本の1970年代と同じ現象が今まさに起きているのであり、今後サービス市場の大きな拡大が期待できる。

2 本格化したアジア諸国におけるサービス産業育成への取り組み

日本に近接する東アジアの国々でも、国を挙げたサービス産業育成への取り組みが始まっている。

図2 主要国のGDP（国内総生産）における第三次産業比率の比較（2005年）



出所) 総務省統計局「世界の統計」2007年

中国では、2006年春に決定された第11次5カ年計画において、産業構造の転換を図るため「現代サービス産業」の振興が盛り込まれた。これまで、直轄市（北京、上海、天津、重慶）や各省などの地方政府では製造業の誘致・育成に力が入れられてきたが、同計画を契機に、各地方政府ともサービス産業の振興に取り組み始めている。ここでいう現代サービス産業とは、金融、IT（情報技術）サービス、物流などの先進的な産業を指す。特に各地方政府は、ソフトウェアなどのオフショア（海外委託）開発拠点やBPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング：業務の外部委託）の拠点の誘致に精力的に取り組んでいる。

タイ政府が近年力を入れている分野の一つに医療産業がある。人件費や物価水準の低さと、欧米に留学・勤務経験のあるレベルの高い医師などの存在を背景に、欧米から、たとえば膝の手術や術後のリハビリテーションな

ど、長期の入院治療を必要とする患者を集めてきている。それも、単にコストが安いだけでなく、温暖な気候、温厚で面倒見のよいタイ人の性格なども、欧米からの患者を集められる要因になっている。

マレーシアでも同様な取り組みを行っている。特にイスラム教国である特性を活かして、イスラム教圏の国々から医療や高等教育（大学教育）の分野で顧客を集めることを重視している。イスラム教圏の先進国として、マレーシアはサービス産業による経済発展を目指している。

このような各国の取り組みを見ると、東アジア地域でも、サービス産業は国際競争の時代に突入していることがわかる。教育や医療、観光、コンベンション（大規模な催し物）などによって、国外の利用者をいかに取り込めるかが、成長発展の源泉になりつつある。日本のサービス産業も、今後、海外市場に目を向ける事業展開が不可欠になりつつある。

3 FTA・EPAが変えるサービス分野の労働市場交流

2008年7月に開催された世界貿易機関（WTO）の新多角的貿易交渉（ドーハ・ラウンド）をめぐる非公式閣僚会合が決裂したことが示すように、WTOによる多国間貿易交渉が行き詰まっている。このようななか、

FTA（自由貿易協定）やEPA（経済連携協定）などの形で、2国間や地域内の貿易自由化を目指す協定の締結が進展してきた。日本も、シンガポールとのEPA（2002年発効）を皮切りに、メキシコ、マレーシア、フィリピン、チリ、タイ、ブルネイ、インドネシアなどの国々、およびASEAN（東南アジア諸国連合）とのEPAの締結を進めてきた。これらのEPAは、モノの貿易に関する関税の削減にとどまらず、基準・認証をはじめとする諸制度の調和や、多くの分野にわたる協力・連携などを盛り込んだ包括的な経済連携を目指している。

各国とのEPAでは、サービス分野における諸制度の調和や協力連携も重要な要素であり、特に、近年東アジアの国々との間で締結されたEPAでは、サービス分野の専門人材の受け入れが盛り込まれている点が注目される（表1）。

2008年8月に、インドネシアから看護師・介護福祉士候補者約200人が来日した。2006年に大筋合意に至り、2008年7月に発効した日インドネシアEPAに基づく外国人労働力受け入れの、初めてのケースである。日インドネシアEPAでは、この看護師・介護福祉士候補者の受け入れに加えて、ホテル関連サービス部門の研修・技能実習制度の創設が盛り込まれている。また、フィリピンとの間で2006年に署名された日フィリピンEPAでは、

表1 東アジアの国々とのEPA（経済連携協定）におけるサービス分野の専門人材の受け入れ

協定名	締結年	サービス分野の専門人材の受け入れに関する合意事項
日フィリピンEPA	2006年署名	看護師および介護福祉士候補者の受け入れ
日タイEPA	2007年署名	介護福祉士、調理人、伝統舞踊、タイ音楽、タイ料理、タイ式ボクシング、タイ語の指導員、スバ・セラピストの受け入れ
日インドネシアEPA	2008年発効	看護師・介護福祉士候補者の受け入れ ホテル関連サービス部門の人材の受け入れ

出所）経済産業省の対外経済政策総合サイト（http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/index.html）などより作成

受け入れ時期は未定だが、フィリピン人看護師および介護福祉士候補者の日本での就労について取り決められた。

これらの外国人の受け入れは、研修などの時限的な勤務形態ではあるものの、これまで外国人労働者がほとんど入っていなかった業界に、初めて入ることとなる。多くのサービス産業では、これまで経験しなかった異文化との共生を経験することになる。その経験は、今後サービス産業が海外に進出する際に大きく役立つとともに、受け入れた人材が帰国した際に、日本のサービス企業が海外進出するときのコア人材として活躍する機会を持つこととなる。

Ⅲ ようやく本格化したサービス産業の海外直接投資

1 サービス産業の海外直接投資動向

日本企業の海外直接投資額は毎年大きく変動している。非製造業では、1990年前後のバブル経済期に金融業や不動産業などでの海外投資が相次いでいたため、サービス産業の海外直接投資額の総額は、さほど増加しているようには見えない。

しかし、海外直接投資の残高は着実に増加してきている。経済産業省が毎年実施している「海外事業活動基本調査」から、製造業と非製造業の海外事業活動の伸び（2000～06年）を比べたのが図3である。製造業と非製造業の海外事業の伸びを比較すると、売上高の伸びでは製造業を下回っているものの、企業数、経常利益、従業員数では、非製造業の伸びのほうが大きく、サービス産業の海外事業が順調に拡大してきていると推測できる。

2 サービス産業の海外展開のケーススタディ

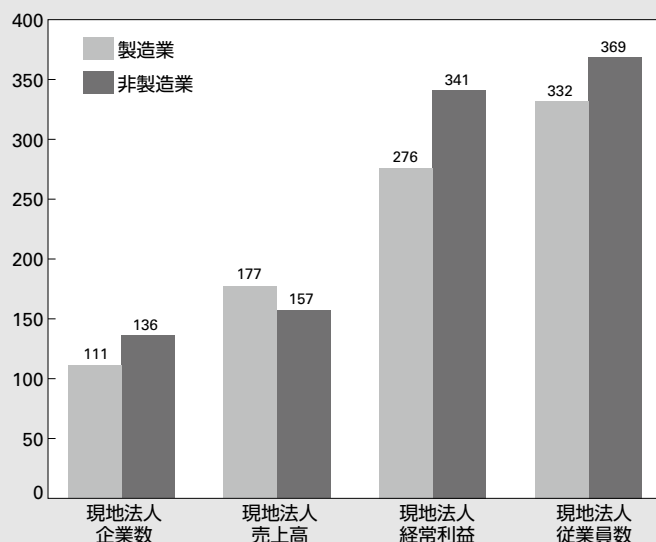
このようなサービス産業の海外展開について、いくつかの成功ケースを見てみよう。

（1） 外食産業分野のケース—味千ラーメン

熊本市に本社を置く重光産業は、中国を中心に、東アジア諸国などでのラーメンショップの展開を進めている。「味千」ブランドのラーメン店は、日本国内では熊本県内を中心に112店舗を展開しており、海外では、中国に245店舗、シンガポール15店舗、タイ7店舗、台湾2店舗、フィリピン2店舗、インドネシア4店舗、マレーシア5店舗、米国5店舗、オーストラリア4店舗、カナダ3店舗を展開している（2008年8月末現在）。「味千ラーメン」のブランドは、東京よりも中国・上海でのほうが有名である。

同社は、1968年に専門店向けの生麺とスープの製造販売業として発足し、1972年からフランチャイズによるラーメンショップを展開

図3 日本企業の海外事業活動の伸び（2000～06年）



注）グラフは2000年を100とした06年の数値
出所）経済産業省「我が国企業の海外事業活動（第37回海外事業活動基本調査）」より作成

してきた。1994年に初めて台湾に進出し、中国への進出は翌年の95年である。台湾への進出の際、店舗間で味が統一できないといった品質管理面の問題が発生した。これを教訓として、現地パートナーとの役割を見直し、味千ラーメンとしての味の核になる部分は残しつつも、現地独自に商品開発を行い、かつ品質管理に力を入れてきた。

中国での味千ラーメンの店舗の客席数は200席程度であり、日本の一般的なラーメン店と比較して大規模である。ラーメンだけでなく、焼き鳥や冷奴などのメニューも揃えており、「ラーメン居酒屋」「ラーメンレストラン」と表現したほうがわかりやすい業態である。従来の高価な日本料理店とは異なる手軽な日本料理店として、より広い客層を集めている。

重光産業の中国での成功の背景には、中国側パートナーとの強い信頼関係のもと、現地の加盟店のオーナーや従業員のモラルを高めるための「現場第一主義」が取られていることがある。現場に大きな権限を与えて、成果に対して正当な評価をすることを重視した経営を行っている。

なお、同社の中国現地法人である中国味千は、2007年7月に香港市場で上場するなどの現地化を進めている。

海外に進出している外食産業は、ほかにも多数存在するが、いずれも現地の食習慣に合わせたメニューや業態の変更を行っている。

(2) 教育産業分野のケース——ベネッセコーポレーション

ベネッセコーポレーション（以下、ベネッセ）は、2006年度から中国事業を開始した。

同社が日本で実施している幼児向け通信教育教材「こどもちゃれんじ」の中国版である「楽智小天地」の会員数は、2008年3月に10万人を突破した。2008年度の売上高は18億円を超えると見られている。

また、2008年1月には日本企業で初めて出版物販売の資格を有する100%出資の現地法人を上海に設立した。

成功の背景には、中国の生活習慣や季節の行事など中国ならではの内容が盛り込まれた教材を現地で開発したこと、日本では評判がよくない電話でのセールス活動が中国では受け入れられたこと、現地での優良なパートナーの選定などを挙げることができよう。

なお、ベネッセは、東アジアを有望市場と位置づけ、すでに1989年には台湾に進出しており、2008年3月末の楽智小天地の会員数は19万人、中国と同時期に進出した韓国では7万人の会員数を獲得している。

(3) 旅行産業分野のケース——JTB

外食産業や教育産業分野以外の企業でも、東アジア諸国への進出が始まっている。

JTBは、2007年に韓国でロッテグループとの合弁企業ロッテ・ジェイティービーを設立し、韓国の旅行業事業に参入した。同社は、これまで日本人の海外旅行者をサポートするための事業所を世界各地に設けてきたが、現地顧客を対象とした事業に、今後、本格的に取り組むこととなる。

なお、韓国の旅行業界は1万社以上の中小事業者がひしめき合っているといわれており、ロッテグループがJTBと提携して参入したことに對して、既存の業者からは反発の声が出た。今後、韓国の旅行業界の構造に大き

な変化が生じるとともに、業務の効率化など旅行業界の近代化にも大きく貢献すると見られる。

これまで、日本人の海外旅行需要に応えることにより業績を伸ばしてきた日本の旅行業界は、日本人の海外旅行需要の減少、とりわけ若者の海外旅行離れという問題に直面している。今後は外国人観光客の日本国内誘致（インバウンド）とともに、近隣アジア諸国の旅行者を対象としたビジネスを展開していくこととなろう。

（4）物流産業のケース——佐川急便

佐川急便は、東アジア諸国に現地法人を相次いで設立し、現地での宅配便事業を開拓中である。すでに、中国、韓国をはじめ、シンガポール、ベトナム、フィリピン、タイ、マレーシア、インドネシアに現地法人を設立している。このうち、韓国での事業は、現地の大手物流企業との合併により、2005年1月にスタートした。

外国の宅配事業者が韓国に進出するのは初めてであり、前述のJTBのケースと同様に、かつて日本の宅配便産業が市場を拡大させながらサービス内容の高度化を図っていったように、日本企業の参入は、韓国における宅配市場の拡大と高度化に資するものと見られる。

（5）理容業のケース——キュービーネット

「10分1000円」の低料金を掲げ日本国内で大きな成長発展を遂げた理容店「QBハウス」を運営するキュービーネットは、2002年にシンガポール、翌03年にはマレーシアに進出した。「シャンプー、ブロー、髭剃りを行わな

い」という日本での事業コンセプトをもとに、よりファッショナブルで、かつ先進的なイメージを前面に打ち出した海外展開を図りつつある。

たとえば、同社は、椅子、鏡などを一体化した「QB Shell（キュービー・シェル）」と呼ばれるカプセル型ヘアカット店舗を開発し、これで海外展開を行っている。日本のイメージでもあるハイテク性を前面に出すことにより利用者を増加させている。

通常、理容サービスは、理容師個人が多能工としてさまざまな業務を行う。しかし、同社の特徴は、理容師の業務をヘアカット工程に特化させ、それ以外の業務をハードウェアに委ねる仕組みをつくり上げたことにある。海外事業でもこの考え方を一層進化させ、他社がまねできないQB Shellというハードウェアを持っていることが、強みになっていると見られる。

こうした同社のビジネスモデルは、従来の理美容のサービスの概念と大きく異なるものであり、かつ本業界はいわゆる「業法（理容師法・美容師法）」の規制を受け、その規制をめぐって行政当局とはさまざまな軋轢があったといわれている。むしろ海外のほうが、このような規制がないため、自由にビジネスを展開できるメリットがある。QB Shellは、日本国内では業法によって実現できない理想形を実現させたものといえよう。

（6）ブライダルサービスのケース——ワタベウェディング

日本国内で結婚式サービスを行っているワタベウェディングは、従来からウェディングドレスやタキシードの製造や、写真サービス

(アルバム製造)事業の拠点などを中国に設けてきたが、2004年に「花園飯店(オークラガーデンホテル上海)」と婚礼運営に関して業務提携し、中国でも総合的なウェディングサービスを開始した。中国の経済成長に伴い、今後フォーマルな高級ホテルでの結婚式ニーズが高まると見ての進出である。2007年3月期に、同社のサービスを利用して上海で挙式した組数は1400組、売り上げは14億円に達した。

そもそも中国の結婚式には、ホテルで挙式をするというスタイルや、披露宴での感動を誘うような空間や照明の演出などは存在しなかった。同社は、ワタベ流の「マイスタンダード(ワタベウェディング流の方法)」が中国でも必ず普及するとみて、香港、台湾、欧米などのライバル企業が本格的に参入する前に上海での事業をスタートさせた。

前述のように、同社はもともと上海にウェディングドレスの製造拠点を有しており、同工場の社員を中心に、約4年の時間をかけて入念な市場調査を行った。また「デスティネーション挙式」と呼ばれる日本人が海外で行う挙式、あるいは外国人が日本で行う挙式などの事業も手がけており、かねてよりグローバルな事業に精通していたことも見逃せない。

中国をはじめ東アジア諸国では、従業員の定着率が低く、専門性を有する人材が育ちにくいといわれているが、同社の中国での定着率は非常に高い。これは、「論語」をベースとした社員教育が徹底しているためで、「理念教育を通じた人材教育こそ企業経営の根幹である」というのが同社の元社長の持論である。

Ⅳ サービス産業の海外事業展開の成功のポイント

1 海外市場の捉え方——「坂の中の雲」市場を目指すべき

海外市場に進出する際に重要なのは、市場のどの層を顧客にするかである。具体的には、富裕層に絞るのか、その下の「ネクストリッチ層」を対象にするのかという選択である。

たとえば、中国・上海では、人口の3%に相当する約50万人が富裕層であるといわれている。しかし、世帯年収5万元(約80万円)を超えるネクストリッチ層は人口の約25%に相当する450万人に及ぶ。

前章で見た味千ラーメン(重光産業)や、ベネッセ、QBハウスなどは、このネクストリッチ層を顧客として捉えている。一方、ワタベウェディングがねらうのは明らかに富裕層である。どちらの層にするのかは、サービス分野や競争環境によって異なってくるが、将来、より大きな市場を目指すのであれば、ネクストリッチ層をねらうべきであろう。

戦後の経済復興期から高度経済成長期にかけて、日本の製造業は、かつて欧米市場への進出を大きな目標としていた(「坂の上の雲」)。そのため積極的な技術開発を行い、商品企画力や品質を著しく高めて国際競争力を磨いてきた。こうして欧米の先進国市場では成功を収めることができたが、近年成長発展を遂げている新興国市場では、韓国、台湾、中国などの企業との間で苦戦をしている。

日本の製造業は、日本国内の市場で磨かれた商品を欧米の先進国市場に持っていくというビジネスモデルで成功を収めた。しかし、

現在成長著しい新興国市場はまだ坂の途中にあり（いわば「坂の中の雲」）、ここでは、このやり方は通用していない。これは、品質が過剰に高く、多くの機能を備えているものの価格の高い製品は、現地のネクストリッチ層の市場ニーズに見合っていないことを示している。

サービス産業の海外進出も、この轍を踏むことがないよう、十分に市場調査を行い、日本のブランドの強さを活かしつつ、市場ニーズに合ったサービス事業を組み立てる必要がある。

2 業務の「見える化」が不可欠

前述のように、日本のサービス産業は業務区分が十分に整理できておらず、知識・ノウハウなどが個人に帰属しているケースが少なくない。暗黙知を前提としたこうしたマネジメントでは、現地の従業員に技術・ノウハウを十分に伝えることができず、均質で高水準のサービスを海外で提供することができない。これが海外進出の際の大きな制約となる。

従業員のモチベーションを高める経営を行うことの重要性は、日本でも海外でも同じである。そのためには、現地の従業員に一定レベルの権限を与えたり、海外の担当者にある程度の裁量権を渡したりすることが重要であり、それには、何が事業のコア（中核）で、裁量権をどこまで広げるかを明確にする必要がある。

前章の事例で見ると、味千ラーメンはラーメンの味がコアであり、ベネッセでは教材開発のノウハウが、またQBハウスではハイテクなイメージのQB Shellがコアである。コ

ア、ノンコア（非中核）の業務区分を明確にし、コア事業についてはグローバル標準化を徹底的に図り、ノンコアは現地で対応するような業務の創り込みが必要である。

また、従業員の職階を明確にし、それぞれの職階ごとに保有すべきスキル（技能）と権限の範囲を明確にすることは、マネジメントの効率化のためだけでなく、従業員に対してキャリアステップを明示するうえでもきわめて重要である。業務の「見える化」はその第一歩である。

EPAによって外国人労働者を受け入れることになる医療・福祉業界やホテルなどの宿泊業界では、まさに業務を「見える化」していくことが求められている。そのことが、それぞれの事業の生産性を高め、優秀な人材を定着させ、さらには競争力の向上を背景とした海外進出を可能とするだろう。

V サービス産業のグローバル化促進に向けた方策

最後に、サービス産業のグローバルな事業活動を今後一層促進するために取り組むべき事項を、企業・業界レベル、政府レベルに分けて論じることとする。

1 企業・業界で取り組むべきこと

企業・業界レベルで取り組むべき事項としては、以下の4点が重要である。

①経営者のグローバルマネジメントへの意識改革

これまで、サービス企業の多くは日本国内のみで事業を展開してきただけに、経営者の

視点は国内に向きがちである。経営者自らが意識をあらため、海外でのビジネス展開を視野に入れるなど、グローバルな視点からの経営を進めることが重要である。

実際の海外進出に当たっては、先述した「坂の中の雲」など、現地市場を見抜く能力、現地でのパートナーを選定する能力、海外での幹部社員を選別する能力など、必要とされる経営スキルは少なくない。これらのスキル習得への努力が必要であろう。

②知的財産権の重視

サービス産業においても、ビジネスモデル特許をはじめ、商標、ロゴ、キャラクターなど守るべき知的財産権は少なくない。コア事業に関連した知的財産権については、将来の海外展開に備えて、徹底的に管理をする必要があり、万一知的財産権の侵害が生じた際には、適切な措置を速やかに取ることが重要である。

③人材育成への取り組み

サービス産業の基本は「人」であるだけに、人材育成はきわめて重要な経営課題である。特に、海外展開の推進役となる日本人社員の育成や、海外現地で雇用する外国人幹部の確保・育成など、グローバルな事業推進に必要な人材の確保・育成に対して、より戦略的に取り組むことが重要である。

また、サービス業務の職務内容の規定や、キャリアステップの明確化など、従業員が安心して、かつやる気を持って働けるような人材マネジメント・システムの再構築を進める必要がある。

④ASP・SaaSなどITシステムの活用

サービス企業の多くは中小事業者であり、業務の効率化を図り、生産性を上げていくためには、ASP・SaaS^{※1}などITシステムの活用が有効である。ネット社会が定着化した今日、ノンコア事業については、グローバルレベルで活用できるビジネスインフラとして、ASP・SaaSの利活用を推進することが望まれる。

2 政府レベルで取り組むべきこと

政府が取り組むべきことも少なくなく、なかでも以下の3点が重要である。

①人材の移動の円滑化

サービス産業においては、優秀な人材を確保・育成し、その定着を図ることがきわめて重要であることはいうまでもない。製造業のグローバル展開の成功の背景には、海外の新設工場などから数多くの研修生を日本に招き、現場レベルでの研修を行ってきたことがある。

サービス産業でも同じような研修や人材育成は重要であるが、研修の受け入れは、製造業の生産技術者と比較すると、研修ビザの発給基準が厳しく、企業の望む人材育成が十分にできないという問題が生じている。入国ビザの発給基準の緩和や、外国人留学生の就職時における就労ビザへの転換制度の改善など、人材の移動の円滑性を改善する必要がある。

②FTA・EPAを通じたビジネスプラットフォームの共通化

現在、東アジア諸国との間でEPAの締結

が進められている。EPAには、モノの貿易にかかわる関税の削減だけでなく、貿易・投資など幅広い分野での経済制度の調和を目指す内容が織り込まれている。サービス産業に関する諸規制の撤廃や調和、サービスに従事する人材の資格制度の調和、技能資格制度の調和など、サービス分野のビジネスプラットフォームをアジア大の視点で構築・整備することを目指すべきである。

③中小サービス事業者の進出支援

サービス企業の多くは中小事業者であり、海外進出に必要な知識・情報・ノウハウが不足している。製造業の中小企業の場合には、取引先の海外進出に合わせた進出などもあるが、サービス産業の場合には、自ら市場を開拓し、供給体制を構築しなければならない。サービス分野に強い投資アドバイザーなどを育成し、進出検討時の現地の市場情報の提供、進出時における手続き支援など、中小事業者の海外展開に際して支援することが望まれる。

注

- 1 ASPはApplication Service Provider、SaaS（サ

ース）はSoftware as a Serviceの略。ともに、ソフトウェアやデータをベンダー側のサーバーに置き、ユーザー企業は通信回線を利用して、サービスの提供を受ける。

参考文献

- 1 野村総合研究所2015年プロジェクトチーム『2015年の日本——新たな「開国」の時代へ』東洋経済新報社、2007年
- 2 経済産業省の対外経済政策総合サイト (http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/index.html)
- 3 経済産業省産業構造審議会、新成長政策部会・サービス政策部会サービス合同小委員会「中間取りまとめ——『攻めのサービス産業』に向けて。生産性を『点』から『面』へ」2008年6月
- 4 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター「平成18年度 ナレッジリサーチ事業 日本の中小企業のサービス経営とイノベーション——中小企業のサービスモデル革新の実現に向けて」2007年3月

著者

高田伸朗（たかだのぶあき）
社会産業コンサルティング部長
専門は国際分業、FTA／EPA政策、サービス産業のイノベーション