

グローバル化が求められる非製造業

2015年の日本 産業編

榎原 渉

原田純一

渡辺秀介

上田恵陶奈

松尾未亜



CONTENTS

- I なぜ今、非製造業のグローバル化なのか
- II 非製造業のグローバル化度の国際比較
- III 変質するグローバル市場
- IV ケーススタディに見る非製造業グローバル化の成功要因
- V 非製造業のグローバル化に向けて

要約

- 1 今後の日本の産業構造のあり方を考えるとき、すでにGDP（国内総生産）の7割を占めるサービス産業などの非製造業の生産性向上やグローバル化は、大きな課題である。
- 2 しかし、国内に1億人超の巨大市場を有する日本の非製造業は「ガラパゴス化現象」に陥っており、欧米などと比べ、グローバル化に乗り遅れている。
- 3 グローバル市場は今後さらにダイナミックに変質する。1人当たりGDPが3万ドル以上の最上位国が増加する一方、700ドル以上5000ドル未満の下位から中位の国が大きな集団を形成するという二極化傾向が強まる。
- 4 こうしたなか、一見グローバル化とは縁遠くドメスティック（国内）産業だと思われがちな非製造業でも、SAP、グーグル、ジョンズ・ホプキンス・メディシン、グラミンフォン、ヴェオリア・ウォーター、アデコといった外資系企業、公文教育研究会、ヤクルト本社、ワタベウェディング、立命館アジア太平洋大学といった日系企業・法人は、さまざまな工夫によってグローバル化に成功している。
- 5 非製造業におけるグローバル化の成功要因には、①提供価値の普遍性の追求、②ブランド力、③パートナーとの共存共栄、④言語の障壁の超越、⑤顧客のグローバル化にくらいつくこと、⑥国際基準への対応および能動的な国際標準確立への関与、⑦マイクロファイナンスの活用、⑧官業市場でのいち早い民営化スキーム（計画）の導入——といった共通項が見出せる。

I なぜ今、非製造業のグローバル化なのか

1 グローバル化に乗り遅れる 日本の非製造業

経済産業省の「平成19年度版 通商白書（通商白書2007）」において、日本の非製造業がグローバル化に乗り遅れていることを示唆する分析が紹介されている（図1）。

たとえば、各国の非製造業のグローバル化状況を投資とGDP（国内総生産）の側面から比較すると、EU（欧州連合）諸国などを中心に、投資残高に占める非製造業のシェアがGDPのシェアを上回っている。それ以外の国についても、1990年代と比較すると、非製造業の海外投資が確実に進んでいる。

これに対し、GDPに占める非製造業のシェアは約7割と、他国と同水準にあるものの、投資残高における日本の非製造業のシェアは非常に小さい。

日本の製造業におけるグローバル化が活発であるため、投資残高に占める非製造業のシェアが低く見えているという解釈もあるかもしれないが、日本の非製造業が、他国に比べてドメスティック（国内）な産業になっていることは間違いない。

本格的な人口減少時代を迎え、国内マーケットの拡大が見込めない以上、持続的な成長を実現するためには、非製造業においてもいや応なしにグローバル化に挑戦せざるを得ないのではないだろうか。さもないと、成長できないばかりか、グローバル展開を積極的に行っている欧米企業などに、日本国内市場を席巻されることにもなりかねない。

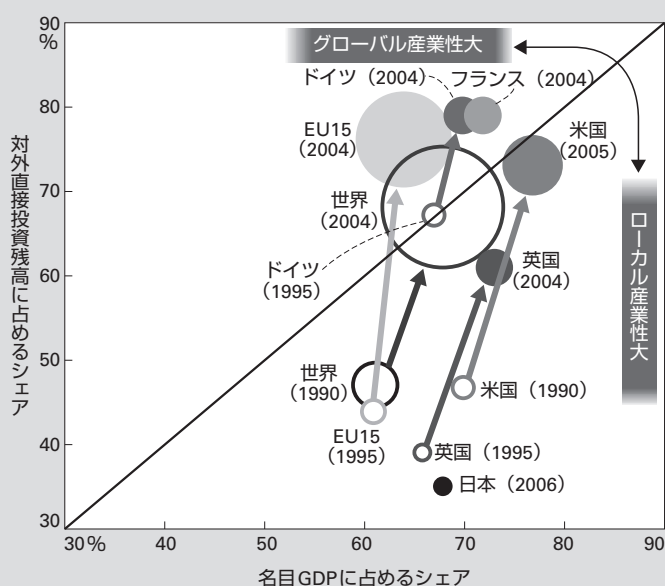
2 「ガラパゴス化現象」に陥る日本

日本経済は戦後、1億人超という人口規模をうまく活用して発展してきた。すなわち、言語、宗教、価値観、スキル（技能）、教育・教養水準などの面で、ほぼ均質な1億人の人口を有していたことが、高度成長をなした背景にあったのではないだろうか。

しかし、その一方で、日本独自のビジネスルール（商慣行）や、価格よりも機能を重視する消費行動が、海外諸国とは異質な市場を生み出してきたことも事実である。その結果、日本での成功体験をもとに海外に進出していくという方法が、次第に通用なくなってきた。しかも、市場だけでなく国の制度や社会インフラも、世界標準とかけ離れた特殊な国になってしまった。

このような日本の特殊性は、ガラパゴス諸

図1 サービス産業（非製造業）の名目GDPと直接投資残高に占めるシェア



注1）円の大きさは、直接投資残高の金額を表す

2）日本の名目GDP（国内総生産）に占めるシェアは、データの制約上、2004年の数値を用いた

3）EU（欧州連合）15には、域内投資を含む

出所）経済産業省「平成19年度版 通商白書（通商白書2007）」。ただし、世界銀行「World Development Indicators 2007（世界開発指標）」、UNCTAD（国連貿易開発会議）「World Investment Report 2006」、IMF（国際通貨基金）「IFS」、財務省・日本銀行「本邦対外資産負債残高」、米国商務省経済分析局Webサイト、EUROSTAT（欧州委員会統計局）より一部データを更新し作成

島における生物の進化にたとえられる。

南米のエクアドルから西に900km離れた太平洋上の沖合にあるガラパゴス諸島には、ガラパゴスイグアナなど、独自の進化を遂げた固有種が数多く存在する。こうした進化の背景にあるのは、ガラパゴス諸島が火山群島で、大陸から隔絶された環境であったことが影響しているからだといわれているが、独自の進化を遂げた生物は、外来種の攻撃にはきわめて弱い。

生物にかぎらず、財やサービスの分野でも、独自の進化を遂げた結果、逆に世界の標準からはかけ離れてしまう現象が見られるようになってきている。今の日本は、まさにこの「ガラパゴス化現象」が生じているといえる。日本におけるガラパゴス化現象は一般に、

- ①高度なニーズに基づいた財・サービスの市場が日本国内に存在する
- ②一方、海外では、日本国内とは異なる品質や機能の低い市場が存在する
- ③日本国内の市場が独自の進化を遂げている間に、海外諸国ではデファクト（事実上の）的な仕様が決まり、拡大発展して

いく

- ④気がついたときには、世界の動きから大きく取り残されている
——といった形で進んでいる。

独自の進化を遂げ、独自の生態系を築いてしまっているガラパゴス化現象は、「パラダイス鎖国」を生み出している。これは、日本の国内市場が十分大きくなり、住みやすくなりすぎて、海外の市場に興味を持つ必要のない状況を指す。

1億人の市場に甘んじている間に、世界の動きから取り残されつつあることに、日本は危機感を持たねばならない。

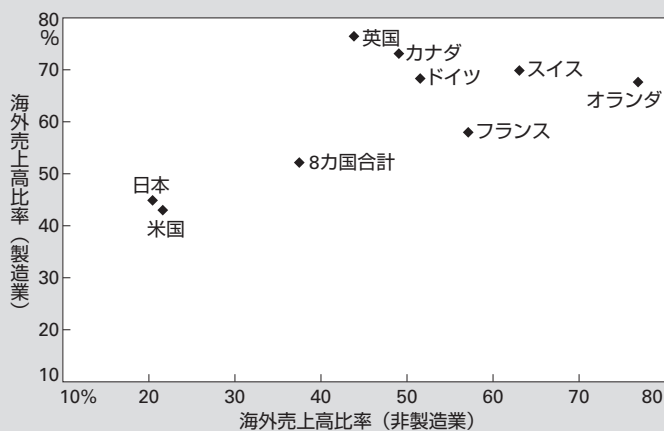
II 非製造業のグローバル化度の国際比較

1 後れる国内非製造業のグローバル化

非製造業のグローバル化の可能性についてあらためて考えるために、米国の「フォーチュン（Fortune）」誌が毎年発表している世界の企業トップ500、「フォーチュン・グローバル500（Fortune Global 500）」にランキングされた企業を対象に、いくつか分析をしてみた（なお、ランキングは2006年の実績をベースにしている）。

「フォーチュン・グローバル500」に製造業・非製造業ともに5社以上ランクインしている国を対象に、海外売上高比率を比較してみると、図2のようにになっている（なお、海外売上高比率は、トムソン・ワン・バンカー（Thomson ONE Banker）のデータベースに基づき、「海外売上高比率（%）＝（総売り上げ－自国内売り上げ）÷総売り上げ×100」

図2 各国の製造業と非製造業の海外売上高比率



注) 製造業と非製造業にともに5社以上ランクインしている国のみ
出所) Fortune Global 500、Thomson ONE Bankerのデータベースより作成

と算出している。また、海外売り上げには日本からの輸出は含まない。

日本は、製造業、非製造業ともに、全体平均と比べると、海外売上高比率が低くなっている。一方、欧州各国の海外売上高比率が非常に高くなっているのは、地理的なものや、EU（欧州連合）によって一つの経済圏が形成されたことの影響が大きいと思われる。

また、全体的に非製造業より製造業の方が、海外売上高比率が高くなっているのは、「サービス」よりも「製品」の方が、自国外に輸出しやすいので当然の傾向ではある。しかし、非製造業の全体平均を見ても約4割程度は海外売り上げとなっていることから、一見グローバル化とは縁遠く、ドメスティック産業だと思われる非製造業でも、グローバル化は十分に可能であると解釈できる。

そうしたなかで日本は、製造業が全体平均（52.3%）を7.2ポイント下回る45.1%であるのに比べると、非製造業は全体平均（37.9%）

を17.5ポイント下回る20.4%であり、欧州に大きく水をあけられている。

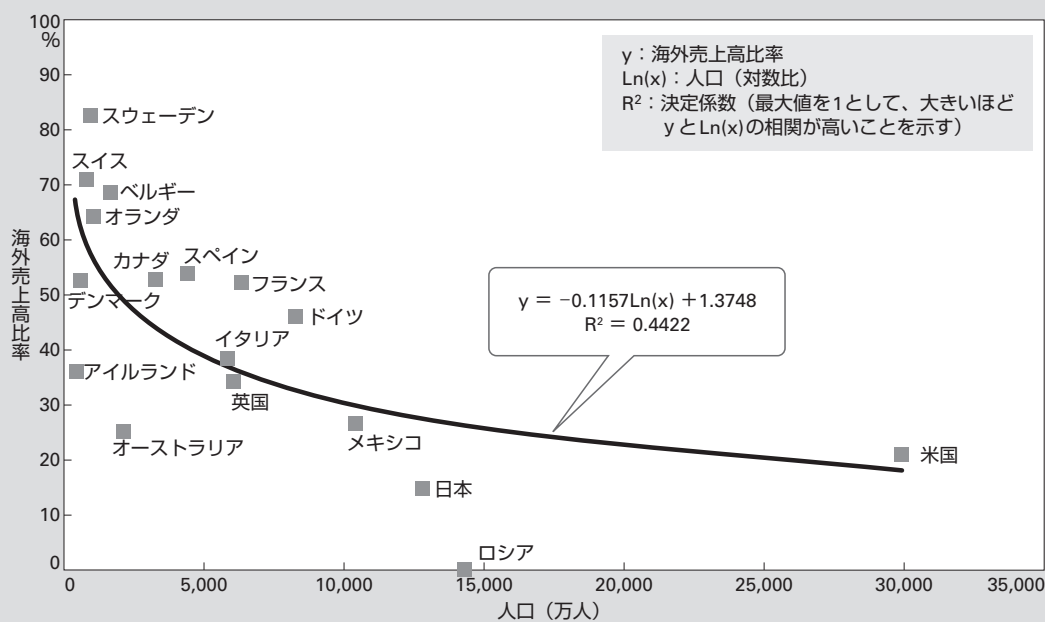
2 グローバル化を妨げる1億人という魅力的な国内市場

ではなぜ、日本は海外売上高比率が低くなる傾向にあるのか。さまざまな要因が考えられるが、先述のように、国内に1億人を超える人口に支えられた巨大な市場があるために、あえて海外市場を目指す必要性に乏しかったのではないかと考えられる。

「フォーチュン・グローバル500」をベースとした国別の海外売上高比率と人口の相関を見ると、人口規模が小さい国ほど、海外売上高比率が明らかに高い（図3）。

つまり、国内の人口が1億人を超えると、国内市場だけでも相当魅力的な規模になるため、海外売上高比率も低下する傾向にあることがうかがえる。上記は非製造業について1社でもランクインしている国を対象に分析し

図3 非製造業の本社所在地の人口と海外売上高比率 その1（国当たり単純平均）



注) 製造業と非製造業にともに1社以上ランクインしている国のみ。中国、インドを除く
出所) Fortune Global 500、Thomson One Bankerのデータベースより作成

たものであるが、5社以上ランクインしている国に絞ると、その傾向はより一層鮮明になる（図4）。

Ⅲ 変質するグローバル市場

グローバル化は、ターゲットとなる市場を日本国外に広げることである。では、世界の消費人口はどのように変化するのか。ここでは、国民1人当たりGDPの額を、国民1人当たりの潜在的購買力と見て、世界市場の動向とそのなかでの日本の位置づけを考察した。

1 相対的な位置づけが低下する 日本市場

日本の国民1人当たりGDPの額は、2005年に3万9075ドルであった。一方、世界174カ国の国民1人当たりGDPの中央値は2022ドル、OECD（経済協力開発機構）加盟24カ国では2万5205ドルである。日本には、1990

年代のいわゆる失われた10年といわれる期間があったが、1人当たりGDPは依然として高水準に位置している。

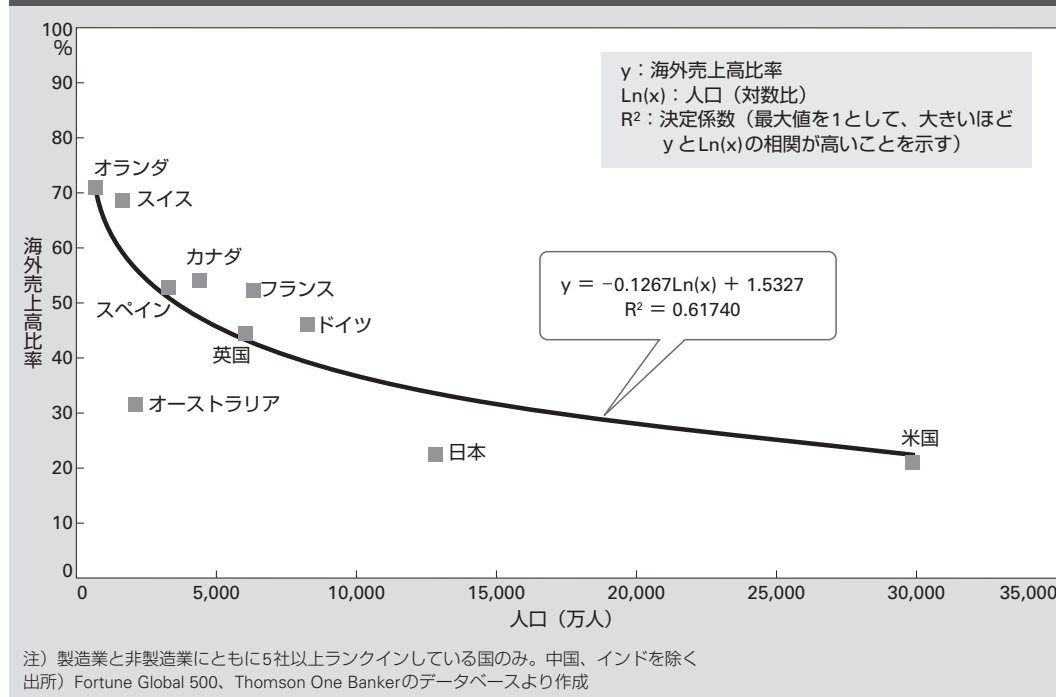
しかし、アイルランドや英国、シンガポールなどの先進国の経済が、近年活況にあるなか、2015年までには3万ドルを上回る国が14カ国になる。これらの国の人口の総和は、5億7000万人に上る。つまり、日本の人口の占める比率は、相対的に低下するのである（図5）。

2 グローバル市場の変化

次に、グローバル市場の動向を見る。ここでは、GDPや人口に関する過去のデータが整備されている174カ国について、1人当たりGDPをその金額によってA～Eの5段階に階層化し、分析した。

A階層は3万ドル以上で、2005年には日本を含む7カ国が位置している。3万ドル以上というのは、OECD加盟国のなかでもきわめ

図4 非製造業の本社所在地の人口と海外売上高比率 その2（国当たり単純平均）



て高い水準である。

B階層は、5000ドル以上3万ドル未満とした。分析対象174カ国のGDPを総人口で除した平均値が5035ドルである。つまりB階層は、総人口の平均が位置する階層である。

C階層は、3000ドル以上5000ドル未満とした。

D階層は、700ドル以上3000ドル未満とした。分析対象の174カ国の1人当たりGDPは、2778ドルが中央値である。最も多くの国が位置しているのがD階層である。

E階層は、700ドル未満とした。700ドルとは、1日の潜在的な消費額が2ドル未満である。国連の「ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals：MDGs）」では、1日1ドル未満の収入で生活しなければならない人口を、2015年までに1990年の半分に減らすことを目標とし、さまざまなプログラムが計画・実施されてきた。また最近、欧米のグローバル企業から注目されている「BOP（Base of the Economic Pyramid）」と総称される生活者層は、主にE階層に属している。

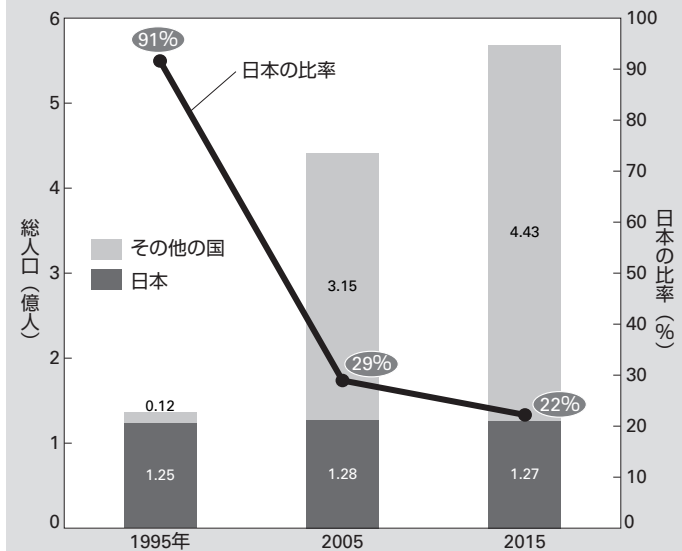
A～E階層の人口分布を総人口の比率で見ると、1995年から2005年、2005年から2015年にかけて、大きな変化が起こることがわかる（図6）。1995年から2005年にかけては、E階層（700ドル未満）の占める人口比率が減少し、その分、D階層（700ドル以上3000ドル未満）の比率が増加した。また、B階層（5000ドル以上3万ドル未満）の比率が減少する一方で、A階層（3万ドル以上）が増加した。

D階層の比率が高まった大きな要因は、人口の多い中国の1人当たりGDPが、658ドルから1449ドルへと倍増したことが挙げられる。また、A階層は、米国の1人当たり

GDPが2万9942ドルから3万7267ドルへと急増したことが挙げられる。ほかには、アイスランド、デンマークがA階層へと移行した（次ページの表1）。

2005年から2015年にかけては、さらにA階

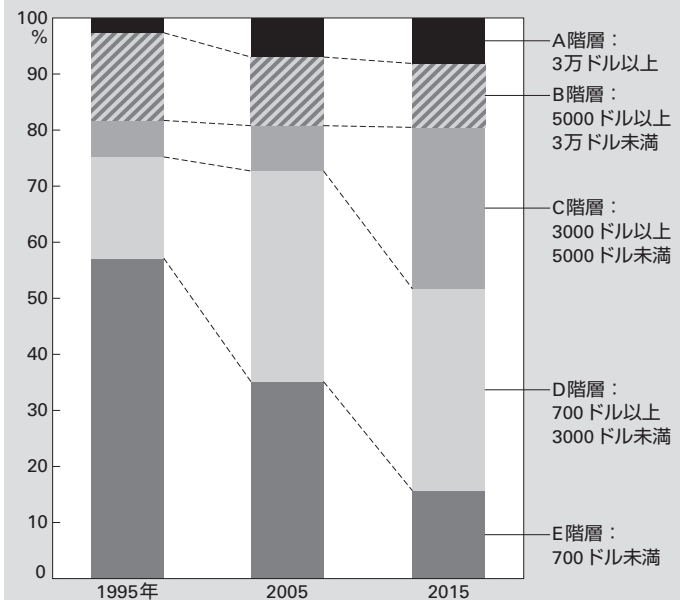
図5 1人当たりGDPが3万ドルを上回る国の総人口（1995～2015年）



注）データは174カ国を集計対象とした

出所）世界銀行「World Development Indicators 2007」、国連世界人口基金のデータをもとに作成

図6 1人当たりGDP額の階層別に見た人口推移（1995～2015年）



注）データは174カ国を集計対象とした

出所）世界銀行「World Development Indicators 2007」、国連世界人口基金のデータをもとに作成

層の比率が増す見通しである。この段階では、近年の取り組みが注目される英国、アイルランド、シンガポールがA階層に移行する。また、スウェーデン、デンマーク、フィンランドのEU加盟の北欧3カ国もすべてA階層に位置づくようになる。

一方、E階層の比率はさらに減少し、D階層、C階層（3000ドル以上5000ドル未満）への移行が起こる（表2）。特にC階層が急拡大する見通しである。

これらの変化の大きな部分は、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）、VISTA（ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン）、NEXT11（VISTAと重複する国を除き、バングラデシュ、エジプト、イラン、韓国、フィリピン、メキシコ、ナイジェリア、パキスタン）と呼ばれる注目の新興国による。

E階層からD階層へは、パキスタン、インド、ベトナムのアジアの3カ国が移行し、D階層からC階層へは中国とロシアが、それぞれ移行する見通しである。

このように、グローバル市場の人口構成は

ダイナミックに変化するが、特に、2005年以前と以降では、変化の中身が異なる。

1人当たりGDPが3万ドル以上の最上位層が増加する一方、700ドル以上5000ドル未満の下位から中位層に大きな集団が形成される。最上位層の増加は、日本の国外で起こる変化であり、ターゲットとする市場が広がるため従来のビジネスを拡大できるチャンスがある。

また下位から中位層は、継続的な好景気に押されて強い消費欲求を期待できる。先進国と異なり、若年層が多い人口構造も特徴である。さらに、固定電話網が未発達な新興国において携帯電話が爆発的に普及したように、従来のタイムスパン（進行時間）とは異なる変化が起こる点でも、A階層やB階層に属する先進国とは異なる市場環境といえる。従来のビジネスの強みを活かしながら、ターゲット市場へのアプローチを手直しすることによって、新たなビジネスチャンスを獲得できるのではないだろうか。

司馬遼太郎の小説のタイトルではないが、これまで海外市場というと、日本はA階層の

表1 1995年以降、1人当たりGDPが新たに3万ドルを超える国々

	(単位：ドル)		
	1995年	2005年	2015年
A階層： 3万ドル以上		米国 37,267 アイスランド 35,136 デンマーク 31,612	アイスランド 44,786 米国 42,599 アイルランド 40,817 スウェーデン 35,430 デンマーク 34,748 英国 32,629 シンガポール 31,691 フィンランド 30,722
B階層： 5000ドル以上 3万ドル未満	米国 29,942 デンマーク 26,599 アイスランド 25,502 スウェーデン 23,374 英国 21,124 シンガポール 19,370 フィンランド 18,800 アイルランド 16,795	アイルランド 29,991 スウェーデン 29,954 英国 26,891 シンガポール 25,845 フィンランド 25,713	

注) 1995～2005年、2005～2015年の間に階層の移行があった国のみを示した
出所) 世界銀行「World Development Indicators 2007」、国連世界人口基金のデータをもとに作成

ような「坂の上の雲」を目指していた。しかし、ふと気がつくと、C階層のような「坂の中の雲」というべき中間階層が拡大している。ここに製造業も、非製造業も目を向ける時代がきたといえよう。

Ⅳ ケーススタディに見る非製造業グローバル化の成功要因

非製造業において、グローバル化に取り組む企業は、いかにして成功してきたのか。国内外の成功事例を分析することで、その要因を探るきっかけとしたい。

1 世界的ERP企業SAP (エスエイピー)

SAPは、1972年にドイツで創業したERP (Enterprise Resource Planning: 統合業務ソフト) ベンダーで、今や120カ国に展開し、売上高120億ドル (2006年) を誇る世界

第3位のソフトベンダーにまで成長した。

一般的に、汎用的なERPをグローバルに販売することは、非常に難しいといわれてきた。社内手続き、勘定科目、経営指標といった項目は企業ごとに異なっているうえ、企業会計のルールも国ごとに異なるためである。

そうしたなかで、SAPがグローバル化に成功した要因は、以下のように整理できる。

第一に、勘定の仕分けや帳票印刷といった現場での会計業務よりも、「自己売買に投入できる資本は現時点でいくらまでか」といった、経営者がリアルタイムに把握すべき経営指標に重点を置いた。複雑化したグローバル企業ほど、経営指標の把握が困難であるため、SAPのこうした視点重要性が認められるようになった。結果として、SAPが企業の現場に合わせるより、企業の現場がSAPに合わせるという動きが生まれた。このことは、特定企業向けの特注品とは異なり、横展開が可能な汎用的な製品を生み出すことを可能とし

表2 注目される新興国の動向

(単位: ドル)				
	1995年		2005年	
				2015年
B階層: 5000ドル以上 3万ドル以上	韓国	9,159	韓国	13,210
	アルゼンチン	7,184	アルゼンチン	8,094
C階層: 3000ドル以上 5000ドル未満	メキシコ	4,892	メキシコ	6,172
	ブラジル	3,338	ブラジル	3,597
			トルコ	3,417
			南アフリカ	3,406
D階層: 700ドル以上 3000ドル未満	南アフリカ	2,960	ロシア	2,445
	トルコ	2,660	イラン	1,943
	ロシア	1,618	エジプト	1,624
	イラン	1,409	中国	1,449
	エジプト	1,264	フィリピン	1,129
	フィリピン	909	インドネシア	942
E階層: 700ドル未満	インドネシア	827	バキスタン	596
	中国	658	インド	588
	バキスタン	510	ベトナム	538
	インド	372	バングラデシュ	433
	バングラデシュ	314	ナイジェリア	156
	ベトナム	305		
	ナイジェリア	157		

注) 1995～2005年、2005～2015年の間に階層の移行があった国のみを示した
出所) 世界銀行「World Development Indicators 2007」、国連世界人口基金のデータをもとに作成

た。

第二に、国ごとに異なる企業会計の壁を乗り越えるべく、SAPは国際的な会計事務所と提携した。当該顧客とSAPのギャップとを把握し、その国の企業会計ルールに沿った形でギャップを埋めるという導入コンサルタントとして、会計事務所を活用したのである。さらに導入に当たっては、汎用的な製品を個別企業向けにカスタマイズするため、認定制度を通じてカスタマイズを行える有力な地元ベンダーと提携した。

第三に、創業時の主要メンバー5名は、いずれも元IBMの技術者であり、グローバルに展開する企業の出身であった。また、当初の顧客もグローバルに展開する企業であった。

2 159カ国で対応するグーグル

「検索連動広告」という新しい市場を開拓し、ネット系企業で圧倒的な存在感を持つようになったGoogle（グーグル）は、グローバル化も急速に進展させている。特に、これまでポータル企業として先行していたYahoo!（ヤフー）と比較すると、その違いは明確である。

グーグルは、2005年にヤフーの売り上げを凌駕し、2006年には106億ドル（1ドル115円

換算で約1兆2000億円）で、ヤフーの64億ドル（同約7400億円）に大きな差をつけている（図7）。

また、地域別の売り上げ比率を見ると、2006年時点でのヤフーの米国市場依存比率は67.9%であるのに対し、グーグルの同比率は56.9%にまで下がってきている。

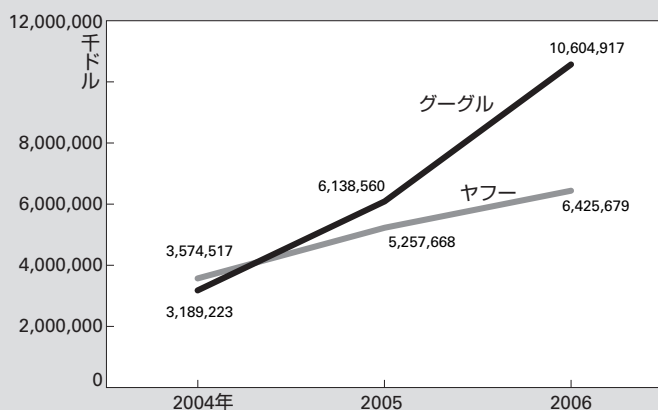
グーグルの創業は1998年で、ヤフーの創業年よりも4年遅い。なぜ、後発のグーグルの方が海外売上高比率を急速に高くすることができたのであろうか。

グローバル化の度合いは、対応言語数や現地化されたサイトの数を比較すれば一目瞭然である。グーグルの場合には、2007年8月末時点で、現地化されたサイト数は159にも上る。一方、ヤフーの現地化されたサイトの数は37である。しかもヤフーの場合には、国ごとに、サイトのデザインや項目が微妙に異なる。実はヤフーは、英語圏以外では、現地の言葉を母国語とする人によって、独自のディレクトリー（階層構造）やサイト、およびコンテンツを作成しているからである。

ヤフーは、ある意味ではメディアに近い。経営陣は検索機能だけでなく、メディアとしての機能も重要視しているようである。そのメディアを各国に定着させるためには、現地に合ったディレクトリーの体系やコンテンツが必要となり、ヤフーはこのローカル化に時間を要している。

グーグルの場合、各国のサイトとも、主として検索キーワードを入力するボックスが表示されるシンプルなデザインで、ほとんど変わらない。つまり、ローカル性を極端に排除し、世界レベルで通用するシンプルさで、急速なグローバル化をなし遂げつつある。

図7 グーグルとヤフーの売り上げ比較



出所) 各社アニュアルレポートより作成

一方で、ユーザーが母国語以外のコンテンツも閲覧できるよう、翻訳機能も提供しており、また新しい言語をいち早く追加するために、ボランティアの手を借り、グーグルのサイトで入手可能な自動ツールを使い翻訳を進めている。

このようにグーグルは、言語という壁もインターネットで超え、本当にグローバルな情報空間をつくらうとしている。

3 日本にも進出してきた名門

ジョンズ・ホプキンス・ メディスン

米国屈指のバイオ・メディカルサイエンスの研究拠点であるジョンズ・ホプキンス大学は、傘下にジョンズ・ホプキンス・メディスンという病院（メリーランド州ボルティモア）を有している。

この病院は、米国で信頼されている『U.S. News & World Report』において、長期にわたり病院ランキングの1位を獲得し続けている米国随一の総合病院である。このジョンズ・ホプキンス・メディスンの一部門には国際部門が設置されており、ここは14カ国の拠点を統括する役割を担っている。2007年春には、日本の医療機関とのアライアンス（連携）により、東京ミッドタウンに日本初の拠点「東京ミッドタウンメディカルセンター」を設置した。

ジョンズ・ホプキンス・メディスンが各国で提供しているサービスは、実は医療機関のバックオフィス（間接部門の事務管理）サービスで、各拠点の医療機関には、ジョンズ・ホプキンス・メディスンの病院経営マニュアルが導入されている。

このマニュアルは、医療事務などの管理部門のマネジメントにとどまらず、医療の質の管理や安全対策といった、従来の病院経営層が入り込みにくい、現場の医師へのマネジメントにまで及んでいる。

東京ミッドタウンメディカルセンターの場合、年4回、米国のマネジメントチームが来日し、マニュアル徹底のチェックと指導を行う。また拠点の医師は、マネジメントチームによる評価を受け、その評価に従って、本国のジョンズ・ホプキンス・メディスンでの人材開発プログラムが適用される。ジョンズ・ホプキンス・メディスンには、こうした拠点マネジメントの専任スタッフが22人おり、グループの医療の質を管理している。

4 マイクロファイナンスを活用する 携帯電話事業者グラミンフォン

2005年時点においてアジアでも、中国、インド、インドネシア、日本に次ぐ人口規模を持つバングラデシュ（1億4182万人）は、1人当たりGDP433ドル、日本の1人当たりGDPと比較すると、わずか1%という水準にあり、世界でも最貧国の一つに数えられている。

このような市場で携帯電話サービスは成立しうるのか。そこに風穴を開けたのが、グラミン銀行に代表される金融機関が提供する「マイクロファイナンス」である。

マイクロファイナンスとは、貧困層を対象にした融資の仕組みで、無担保融資である代わりに、数人の互助グループをつくり、借入れをした人以外にも返済の責任を負わせる。担保融資と比較しても返済率に遜色ないうえ、特に女性の自立を促したという意味

で、その効果は社会的にも認められてきた。

そのグラミン銀行が創設に関与した携帯電話事業者が、「グラミンフォン」である。1996年11月28日に携帯電話事業の免許を付与された後、1997年3月26日にサービスを開始し、約10年後の2006年11月16日には、加入者数が1000万人を超えた。

グラミンフォンにはさまざまなサービスがあるが、そのなかに、農村向けのマイクロファイナンスを活用した「VPP (Village Phone Program)」サービスがあり、2006年時点で28万人のVP (Village Phone) のオペレーターがサービスを提供する。

VPPとは、携帯電話 (VP) の所有者が運用する公衆電話のようなサービスである。VPを保有するのはグラミン銀行から融資を受けた女性起業家たちで、村民にVPを使ってもらうことで得た収入で、融資を返済している。彼女たちの年間平均所得は750ドルで、バングラデシュ人の平均所得の2倍に達するという。

このVPPの仕組みは、ウガンダやルワンダなどのアフリカ諸国をはじめ、多くの国でも模倣されている。

5 水道事業のグローバル展開を図る ヴェオリア・ウォーター

ユーティリティ事業をグローバルに展開している著名な企業として、ヴェオリア・エンバイロメントがある。同社はフランスのパリに本社を置き、世界67カ国で水道事業、公共輸送、エネルギー事業、廃棄物処理を手がけている。売上高4兆6000億円、従業員数30万人の巨大ユーティリティ企業である。

同社の水事業会社がヴェオリア・ウォータ

ー (Veolia Eau S.A.) である。売上高1兆6000億円、従業員数7万8000人、59カ国で水道事業を展開している。2002年に日本法人ヴェオリア・ウォーター・ジャパンを設立した後、2007年7月にJ-POWER (電源開発) と共同で、日本では珍しい、民間企業が保有する水道事業を三井鉱山から取得し、日本での事業展開を開始した。

ヴェオリアのルーツは、およそ150年前にさかのぼる。1853年にフランスでナポレオン3世の勅令により、前身である水事業会社「ジェネラル・デゾー」が設立され、同社がリヨン市と、世界で初めて水道事業の民間委託契約を締結したのが事業の発祥である。

ジェネラル・デゾーはその後、民間企業としてフランスで水道事業を継続・拡大した。1980年に公共輸送・エネルギー・廃棄物処理にも事業を拡大し、1999年に社名をビベンディ・エンバイロメントに改変した後に、2003年にヴェオリア・エンバイロメントに変更し、現在に至っている。

ヴェオリア・ウォーターが水道事業で海外展開できた理由としては、同社が古くから、この事業を民間企業として事業化してきたことが挙げられる。

一般に、ユーティリティ事業、とりわけ水道事業は国や自治体などの公的セクターの事業であることが多い。このためヴェオリアは、事業の効率性という点で、当初から他の国の水道事業に対しアドバンテージを持っていたと考えることができる。すなわち、国営や公営の水道事業を、効率に勝る民間事業に置き換えていったのが、ヴェオリア・ウォーターの海外展開だったのである。

6 日本でも成功した総合人材派遣サービスのアデコグループ

アデコグループは、1964年にフランスで設立された大手人材派遣会社エコー・グループと、1957年にスイスで設立された大手人材派遣会社アディア・グループが合併して、1996年にアデコとして発足した世界最大の総合人材派遣サービス会社である。世界70カ国に拠点を持ち、グループの従業員数は約3万7000人である。アデコの日本法人は、2006年度の売り上げ2079億円（単体）、従業員数は約3000人、派遣就労者数は約5万9000人である。

日本で人材派遣が認められたのは、「労働者派遣法（労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律）」が施行された1986年である。その後、派遣業種や期間などが段階的に緩和され、市場は成長してきた。アデコグループも、この規制緩和をにらみ、1985年7月に日本法人を設立した（当時はアディア・グループ）。その後、1999年に日本の人材派遣企業のキャリアスタッフを買収し、2003年までアデコキャリアスタッフとして事業展開した後、アデコに変更している。2003年当時はずでに海外での成長も軌道に乗り、アデコブランドの認知も高まっていた。

アデコはフランスでは製造系の人材派遣サービスに強みを持っているが、日本への進出のきっかけとなったのは、顧客のグローバル化が急速に進んだことと、日本市場における規制緩和であった。外資系企業の強みを活かし、アデコの日本での当初の顧客は、外資系金融機関が主であった。

飛躍の足がかりとなったのは、上述のキャリアスタッフの買収である。1986年の日本参

入に当たり、アデコはキャリアスタッフに助言を求めるとともに、同社の株式の一部を取得するなど、参入当初から友好関係にあった。また顧客基盤も、アデコが外資系金融機関が中心であるのに対し、キャリアスタッフは日本企業が中心と、両者の事業は補完関係にあった。

買収当時の企業規模は、アデコはキャリアスタッフのわずか4分の1程度と大きな差があったものの、買収後は、店舗の統廃合と業務システムの見直しおよび再構築を、短期間に進めた。

アデコは日本進出に当たり、店舗デザインを本国と統一し、経営指標や管理手法も本国から指導を行ったが、経営は日本人に任せた。人事制度については、買収時に、アデコの外資的な制度とキャリアスタッフの日本的な制度との調整を図った。一方的な押しつけではなく、相互の尊重のもとに調整を進めた。こうした地道な取り組みが実り、アデコの日本市場参入は成功した。

7 世界で公文ブランドを確立した公文教育研究会

「公文式教育」で知られる公文教育研究会（持ち株会社）は、実は知る人ぞ知るグローバル企業である。2007年6月現在、日本国内では1万7600教室、学習者数146万人、日本を含めた世界全体では45の国・地域に広がり、2万5400教室を展開し、学習者数412万人に及んでいる。

最初の海外進出先は、1974年の米国である。日本で公文式教室に通っていた子どもが家族の転勤で米国に住むことになった際、学習を続けたいという子どもの願いに応えよう

と、その母親が米国で教室を開設できるようサポートした。ただ、このときの学習者は日本人駐在員の子弟のみだった。

以降、1975年に台湾、1977年にブラジルのサンパウロ、1981年にはドイツのデュッセルドルフなど海外進出が続くが、当初はやはり日本人駐在員の子弟が中心であった。

その後、公文式教育は、日本人子弟から現地の子どもに拡大し、現在に至るまで成長が継続している。それができたのはなぜだろうか。さまざまな見方があるが、米国における公文ブランドの確立と、公文独特の教材・指導方法によるところが大きい。

米国では、1983年にロサンゼルスに事務所を開設したうえで、同地に米国人指導者による現地の子ども向けの教室を開いた。ここから、日本人駐在員の子弟ではなく、米国市民向けの教室が広がっていった。日本人駐在員の子弟の学習効果の高さが周囲に認識されたことによって、現地の子どもたちへ拡大していったのである。そして、1988年には、米国の公立学校の課目として公文式算数が採択されるなど、地道な活動が続いている。

1990年代には、1991年にロンドン、1995年にシンガポール、1997年に南アフリカのヨハネスブルグと、現地の事務所設立が続いた。2004年には、公文側がアプローチしたことによってインドに事務所を設立した。米国とのかかわりが深い同国では、すでに公文式教育は認知されていたという。

公文式教育の教材は、語学分野では当然ながら国ごとのバリエーションがあるものの、算数・数学は全世界共通で、高校数学を習得していくうえでの必要な内容に絞り込んでいる。これにはいくつかの利点がある。まず、

国・地域ごとに教材内容を変更・修正する必要がなく、教材のレベルを一定に保てること。次に、各教室の指導者にとっては、学習者の学力判断や指導のノウハウが形式知化しやすいこと。このように「その子どもに合ったちょうど良いレベル」の教育を、国・地域を問わず提供できるところに強みがある。

8 欧米も注目する「ヤクルトレディ」

ヤクルト本社は、日本の食品メーカーのなかでも、国際化に最も成功している企業の1つである。世界の28の国と地域に進出し、ヤクルト本社の年間売り上げ本数の45%は、日本の国外で販売されている。ヤクルト本社は製造業であるが、その流通分野でのグローバルな取り組みは特にユニークである。

ヤクルト本社の商品は衛生管理や温度管理が厳しい乳酸菌飲料であるため、日本国内で製造した商品を、小売・流通インフラが十分に整わない途上国の店舗に輸送していたのでは、コストがかさんでしまう。この課題をヤクルト本社は、現地工場での生産、ヤクルトレディによる工場からの直接出荷によってクリアしている。

ヤクルト本社の世界最大の工場はブラジルにある。ブラジル工場の1日当たり出荷本数は110万本で、そのうちの90%超がヤクルトレディによって販売されている。

ヤクルト本社は、「ヤクルトレディの当初の1本当たりの販売マージンを22%に設定し、毎日120本以上販売すると高卒事務員の給料程度になる（『日経ベンチャー』日経BP社、2007年7月号）」ようにした。そのことで、現地の専業主婦を多く集めることができた。

また、ヤクルトレディの採用条件を地域住

民とし、退職の際にも地域住民のなかから後継者を探し出すこととした。さらに、現地の専業主婦たちに対して、算数の教育を行ったり、商品ごとの販売本数と代金などが一目でわかるツールを作成したりして、ヤクルトレディを育ててきた。こうして、6620人（2006年3月末時点）ものブラジル人ヤクルトレディのネットワークを築くことに成功している。

製造業が途上国向けのビジネスに取り組むに当たっては、単なる物売りビジネスではなく、サービスビジネスの要素を取り込むことが求められる。それは、消費者をセグメンテーションし、付加価値の高いサービスを提供するという従来の取り組み方とは異質のものである。途上国には、セグメンテーションすべき消費者層が十分に形成されていないばかりか、生産者層さえ十分ではない。消費者と生産者、両方に対するサービスが、途上国ビジネスの鍵となるのではないだろうか。

9 ウェディングサービスの「マイスタンダード」を展開するワタベウェディング

ワタベウェディングは、京都に本社を置きウェディング関連サービスを提供する業界大手企業である。2007年3月期の売上高は339億4000万円、経常利益は26億2500万円となっている。

少子化、晩婚化の影響もあって、団塊世代ジュニアが婚姻のピークを迎えた2001年に80万組であった日本国内の挙式数は、2006年時点で73万組にまで減少しており、今後も減少に拍車がかかる見込みである。

一方で海外のマーケット、特に中国のマーケットに注目すると、現在820万組程度の婚

姻組数は、今後も5～10%程度成長すると見られる。中国では、日本のような宗教による「挙式」の概念がないため、披露宴前に豪華な写真アルバムをつくるのが主流で、披露宴は自宅やレストランなどで行うケースが多い。しかし、経済成長に伴い、高級ホテルでのフォーマルな結婚式のニーズも今後高まると考えられる。

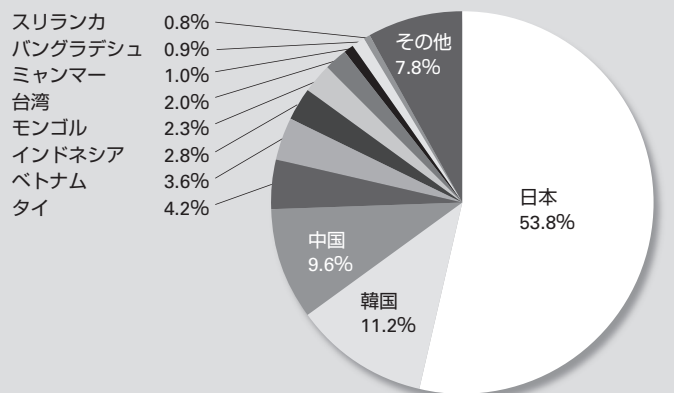
こうした見通しから、ワタベウェディングは、中国においても総合的なウェディングサービスの提供を開始した。

2007年3月期に上海で挙式を取り扱ったのは1400組、売り上げは1億4000万円であったが、2010年3月期には4950組、売り上げ13億5000万円を見込んでいる。

ウェディングサービスのような文化や伝統に根ざしたサービスは国ごとに様式が異なり、日本でのノウハウを海外に移植することは一見、難しいように思える。ワタベウェディングはこの違いをいかに乗り越えたのであろうか。渡部隆夫社長は、「マイスタンダードを定着させたことが成功の秘訣であった」という。すなわち、感動を提供するということには国境はないという考え方である。

ワタベウェディングは、1993年に上海でウェディングドレスの製造拠点を開設していたこともあって、現地でウェディングビジネスを開始する前から、工場の社員を中心に、4年程度をかけて入念な市場調査も行っていた。また「デスティネーション挙式」と呼ばれる、旅行を伴う挙式スタイル、つまり、日本人が海外で挙げる結婚式、あるいは外国人が日本や第三国へ渡航して行う挙式などの事業も手がけており、グローバルな事業には早くから精通していたことも見逃せない。

図8 立命館アジア太平洋大学の学生の出身国



注) 2007年11月1日付の学生総数は5633人
出所) 立命館アジア太平洋大学資料より作成

10 国際化に挑む立命館アジア太平洋大学

積極的にグローバル化に取り組んでいるのは、企業だけではない。

日本の大学の国際競争力のなさが指摘されて久しいが、そのようななか、大分県別府市に2000年に設立された立命館アジア太平洋大学は、日本の大学であることを超越しようとしている。

2007年5月1日時点で、大学院生も含めた総学生数5421人に対して、留学生数は2351人と、実に全体の43.4%を留学生が占める。しかも留学生の出身国は、韓国を筆頭に、中国、タイ、ベトナムなどが上位を占めつつも、必ずしも特定国に偏ることなく、アジアを中心とする地域に広がっている（図8）。

学内の公用語は日本語と英語で、留学生は卒業までに日本語をマスターすることが求められる、学内事務も日本語と英語の両方で行われる。同校には、こうした二言語化に対応するために、2桁を超える人数の専門の翻訳・通訳スタッフがいるという。

また、留学生が日本の生活に早くなじめる

ように、1年目は全寮制としている。さらに学生には、地元での社会貢献活動にも参加させたり、地元へのホームステイを促したりと、地域との融和を図っている。卒業後の進路については、国内外のトップ企業300社あまりがキャンパスリクルーティング（大学において学生向けに説明会や面接を行うこと）に来るという状況で、留学生を合わせ、2006年度の就職内定率は97%に達している。

当初、大学関係者にとっても、こうした特徴のある大学に学生が応募してくるかどうか、大きなチャレンジであったという。開学の前には、教職員が手分けして、数百にも及ぶアジア地域の有力高校に勧誘して回った。入学試験については、TOEFLなど、国際的な標準試験を導入するとともに、国ごとの統一試験のスコアも入学の参考データとして採用している。

立命館アジア太平洋大学では、アジア地域に拠点を設けたり、提携機関を設けて、学生の募集活動や卒業生のネットワークづくりの支援を行ったりもしている。大学関係者の努力もあって、アジア地域での立命館アジア太平洋大学の知名度は徐々に上がり、入学者の学力レベルも年々上昇してきているという。

V 非製造業のグローバル化に向けて

これまで紹介してきた国内外の企業の事例を見ると、非製造業がグローバル化に成功する要因には、いくつかの共通項が見出せる。

1 提供価値の普遍性の追求

グローバル化に当たっては、進出国や地域

におけるローカル性への対応が、しばしば大きな障壁となる。自社が提供する価値の普遍性や汎用性について、あらためて再検討してみることが有効ではないか。

SAPでは、経営者が求めていることの普遍性、つまり、彼らがリアルタイムに把握したいと考える経営指標に着目し、汎用的なERPをグローバルに開発した。

グーグルでは、ユーザーの検索行為そのものが持つ普遍性にシンプルに応えた汎用的なサイトとすることで、現地化されたサイト数を急速に増やしていくことに成功した。

公文教育研究会では、算数・数学という言葉の違いに影響されない普遍的な分野で、汎用的教材を武器にグローバル化していった。さらにいえば、「わが子によい教育を受けさせたい」という親の普遍的な願いに応えたサービスであることもポイントになっている。

ワタベウェディングでは、感動を提供することに国境はないという普遍性、つまり「マイスタンダード」を定着させることで中国展開を進めている。

非製造業のグローバル化は、製造業のようにわかりやすい製品がないばかりか、サービスを提供するに当たっては人の手を介する必要があるため、その地域への対応が難しくなる。しかしながら、自社が提供する価値の普遍性や汎用性に着目して、それを売りにすることで、そのような難しさを軽減することができると考えられる。

2 ブランド力

自国内で育成してきたブランド力を活用する方法もある。その際、重要なのは、サービスの質を維持するためのマニュアル化（形式

知化）を徹底することである。

ジョンズ・ホプキンス・メディスンでは、米国ナンバーワンのブランド力を武器に、規制の厳しい直接的な医療サービスを行わずに、バックオフィスサービスで収益を上げている。そのサービスを支えているのが、病院経営マニュアルであり、マネジメントチームによる評価と指導である。

アデコグループも、海外における成長に裏打ちされたブランド力が、日本参入時には効果を発揮したといえる。

公文教育研究会も、学力判断や指導のノウハウを形式知化していくことによって公文ブランドを確立し、海外の日本人コミュニティ、さらには現地からの高い評価を獲得することでグローバル化をなし遂げた。

ブランド力という意味では、日本の文化・伝統をあえてセットに提供することも考えられる。ワタベウェディングのように、「日本流」を売り物にして、中国の高所得者層に浸透させていこうというアプローチも有効ではないだろうか。日本文化に対する評価は海外でも非常に高いので、この強みを活かせば、「日本でしか通用しないのではないか」と思われるサービスであっても、グローバルに通用する可能性を秘めているかもしれない。

3 パートナーとの共存共栄

グローバル化の障壁を乗り越えていくためには、現地や現地をよく知るパートナーを活用することも不可欠である。

SAPでは、国際会計事務所というグローバルパートナーと、地元ベンダーというローカルパートナーをうまく活用してきた。

アデコグループも日本進出に当たり、キャ

リアスタッフというパートナーに恵まれた。

ヤクルト本社は、現地の専業主婦からなるヤクルトレディのネットワークを築けたことが、その成功を支えている。

非製造業が提供するサービスは人の手を介すケースが多いため、現地のパートナー（人材）は必要不可欠である。パートナーの育成には時間も要するため、できるかぎり早く進出し、腰を据えて取り組むべきではないか。

4 国際基準への対応および能動的な国際標準確立への関与

国際基準に対応していくことも、当然ながら真剣に考えていかなければならない。

立命館アジア太平洋大学では、入学試験にTOEFLなどの国際的な標準試験を導入し、留学生が集まりやすい環境をつくった。

一方で、日本人は国際基準への対応がへただと感じる場面が多々ある。たとえば大学のランキングを決める際に、自校が少しでも上位になるように、ランキングの指標をめぐる海外の各大学が評価機関と議論を白熱させているような場に、日本の大学が参加していないなどのケースである。

国際会計基準の議論など、世界がますますボーダーレス化していくなかで、国際基準について議論される機会は激増すると思われる。こうした議論に積極的にいかかわっていくことで、グローバル化しやすい環境を自らつくり出す努力も必要ではないか。

5 マイクロファイナンスの活用

グローバル市場は、国内以上にユーザーの所得水準に開きがある。先述のように、グローバル市場の人口構成はダイナミックに変化する。

1人当たりGDPが3万ドル以上の最上位層国が増加する一方で、700ドル以上5000ドル未満の下位から中位層の国に大きな集団が形成される。下位から中位層の国は、継続的な好景気を背景に強い消費欲求を期待できるうえ、先進国と異なり、若年層が多い人口構造となっている。

こうした層には、グラミン銀行が提供しているマイクロファイナンスの考え方が適している。グローバル市場のボリュームゾーン（最も大きな市場）を開拓していく際には、大いに参考になるのではないか。

表3 非製造業におけるグローバル化の成功要因

成功要因		① 提供価値の普遍性の追求	② ブランド力	③ パートナーとの共存共栄	④ 言語の障壁の超越	⑤ マイクロファイナンスの活用	⑥ 官業市場でのいち早い民営化スキームの導入
企業名							
外資系企業	SAP	○		○			
	グーグル	○					
	ジョンズ・ホプキンス・メディソン		○				
	グラミンフォン					○	
	ヴェオリア・ウォーター						○
	アデコグループ		○	○			
日系企業法人	公文教育研究会	○	○				
	ヤクルト本社			○		○	
	ワタベウェディング	○	○				
	立命館アジア太平洋大学				○		

6 官業市場でのいち早い 民営化スキームの導入

官業BPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング）市場が拡大されたことによって成長した英国のBPO事業者は、グローバル展開にも積極的に取り組んでいる。

また、ヴェオリア・ウォーターは、150年も前から民間ビジネスとして水道事業を行っていたことが、グローバル展開の基礎となっている。

政府とは、そもそもサービス産業ともいえる。その意味では、政府機能のアウトソーシング化傾向が強まる地域において、すでに官業BPO事業者となったプレーヤーにとっては、チャンスが拡大することになる。

日本では水道、電力、ガス、電気通信などのユーティリティ事業が、国営・公営、または手厚い規制で保護された民間の事業であったため、こうした産業はグローバル化できる競争力に乏しいというのが現状である。

7 非製造業におけるグローバル化の 成功要因

以上、いくつかの事例に共通しているグローバル化の成功要因を、ケース企業と対応づけてみたのが表3である。

これらの成功要因は、今後、グローバル化を考えていくうえでの視点として、一つのきっかけになるのではないだろうか。

本稿は、コンサルティング事業本部内の「2015年プロジェクト（産業）チーム」の協働により執筆されたものである。

社会産業コンサルティング部長 高田伸朗
情報通信・金融戦略担当部長 吉川尚宏

事業戦略コンサルティング一部 榎原 渉
上級コンサルタント
社会システムコンサルティング部 原田純一
上級コンサルタント
技術・産業コンサルティング一部 渡辺秀介
上級コンサルタント
金融コンサルティング部 上田恵陶奈
副主任コンサルタント
社会産業コンサルティング部 佐竹繁春
副主任コンサルタント
技術・産業コンサルティング一部 松尾未亜
副主任コンサルタント

著者

榎原 渉（さかきばらわたる）
事業戦略コンサルティング一部上級コンサルタント
専門は建設・不動産・住宅などの事業戦略立案・実行支援

原田純一（はらだじゅんいち）
社会システムコンサルティング部上級コンサルタント
専門はエネルギー産業分析、エネルギー事業戦略立案

渡辺秀介（わたなべしゅうすけ）
技術・産業コンサルティング一部上級コンサルタント
専門は情報通信分野を中心とした事業立ち上げ支援、アライアンス支援、事業戦略立案

上田恵陶奈（うへだえと）
金融コンサルティング部副主任コンサルタント
専門は情報・通信と金融にまたがる事業戦略、電子決済・企業ポイントを活用したマーケティング戦略立案

松尾未亜（まつおみあ）
技術・産業コンサルティング一部副主任コンサルタント
専門はエレクトロニクスメーカーの事業戦略立案、メディカル・エンジニアリング分野の事業戦略立案