

サービス産業の 海外展開に関する参考資料集

東京商工会議所国際経済委員会報告書

平成 25 年 8 月
東京商工会議所
国際経済委員会

はじめに

経済のグローバル化の進展、少子高齢社会に伴う国内市場の縮小等により、近年、中小企業を含め、日本企業の海外事業展開への関心が高まっています。こうした中、東京商工会議所では、平成21年から25年までの5年間にわたる中長期ビジョン・アクションプラン、「『個』が光るイノベーション」の実現に向けて、中堅・中小企業の活性化・経営革新という視点から、成長著しいアジアの市場への事業展開を目的とした、中堅・中小企業の海外展開を支援しています。

国際経済委員会では、中小企業の海外展開支援策について調査・研究を重ね、22年9月には、「中小企業国際展開支援のあり方と強化策」を提言として取りまとめ、この提言を踏まえ、実践的な支援事業を実施しています。

そして、24年度からは、わが国GDPに占める付加価値の約7割を占めるサービス産業の海外での事業展開に焦点をあて、調査・研究活動を行ってまいりました。

アジアをはじめとする新興国では、所得の増加に伴い、中間層が拡大を続けています。この状況に対応していくためにも、質の高いサービスやノウハウを誇るわが国サービス業の海外での事業展開は、同産業が成長を続けていくうえでも、非常に重要な要素といっても過言ではないでしょう。

また、日本政府が本年6月に発表した新たな成長戦略「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」においても、日本の豊かな文化を背景としたコンテンツ、日本食・日本産酒類などの「日本の魅力」を効果的に発信し、産業育成や海外需要の取り込みにつなげていくため、「クール・ジャパン」の推進が重要戦略として位置づけられました。これは、日本のサービス産業が提供するサービスの質、おもてなし、流通システム、商品管理、マーケティング、商品開発等の海外展開を後押しするものでもあります。

この報告書は、本委員会の活動を通じて研究してきた、サービス産業の海外での事業展開の現状と課題、その可能性についてとりまとめたものです。進出企業からのヒアリングで得た、各サービス分野の事例について、その成功の秘訣や課題などを紹介させていただいております。海外での事業展開に関心を寄せる、東京商工会議所の会員および関係者の皆様の参考資料として、ご活用いただければ幸いです。

最後に、本報告書の作成にあたり多大なご支援、ご協力を賜りました委員会委員、事例掲載企業、関係者の皆様に対しまして、改めて深甚なる感謝の意を表します。

平成25年8月

東京商工会議所
国際経済委員会委員長

朝田 照男

目次

はじめに

I. サービス産業の海外展開の現状と課題	1
II. 産業競争力強化の視点から見たサービス産業の海外展開	11
丸紅経済研究所 副所長 猪本 有紀	
III. 東アジア地域における投資規制の現状と知的財産保護	17
独立行政法人日本貿易振興機構 前副理事長 横尾 英博	
IV. サービス産業の海外展開における WTO や経済連携協定ルールを活用	23
慶應義塾大学 総合政策部 教授 渡邊 頼純	
V. サービス産業の海外展開事例について	31
1. (株)吉野家ホールディングス	31
2. (株)モスフードサービス	35
3. (株)アトリエはるか	40
4. セコム(株)	43
5. オリックス(株)	46
6. (株)ハニーズ	50
7. (株)ヤクルト本社	53
8. (株)三越伊勢丹ホールディングス	56
9. (株)紀伊國屋書店	60
【参 考】	63
1. 国際経済委員会委員名簿	65
2. 国際経済委員会活動実績	67

I. サービス産業の海外展開の現状と課題

先進国では、GDPの大勢を第三次産業が占めている。日本でもその傾向は同様で、GDPに占める第三次産業の付加価値の割合は約7割となっている。日本では1970年代以降、製造業を中心に海外への事業展開が進んできたが、その間、国内ではサービス産業が雇用の受け皿として、日本の経済成長を支えてきた。今後、日本経済が成長していくためには、サービス産業の海外展開による活性化が重要な要素となっていくのではないだろうか。

サービス産業は、小売、飲食といったものから、医療・介護・福祉、教育、ビジネス支援、観光、コンテンツなど、多様な分野が含まれており、これまでは内需型産業として、国内の消費者を対象としたビジネス形態が主流だった。しかし、近年の景気後退や少子高齢化社会の到来に伴う市場の縮小などを要因に、海外市場にその活路を見出そうとしている。この動きは、従来から海外市場開拓に挑戦してきた流通・小売業に加え、外食、教育、理容・美容、婚礼などの対個人向けサービスにまで広がってきている。

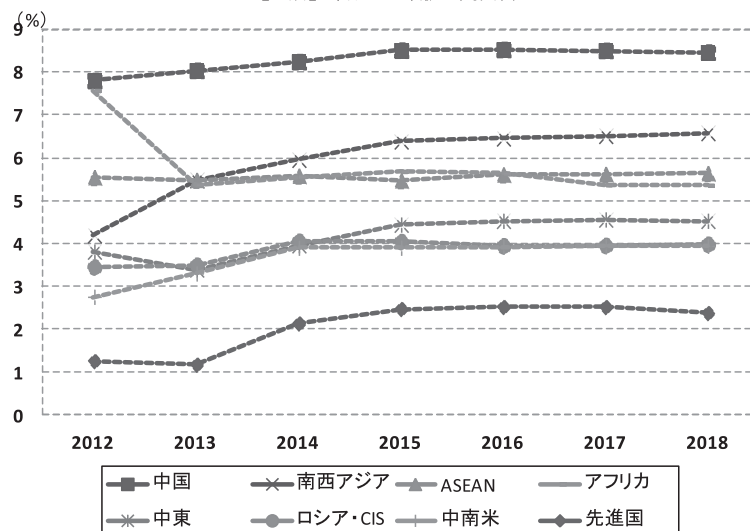
1. 拡大する新興国市場

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少は、日本の国内市場縮小の大きな要因となっている。そのため、アジアをはじめとする海外への事業展開を推進し、経済活動を拡大させていくことは、企業の持続的な成長を実現させていくうえでも、重要な戦略のひとつとなっている。

図1のIMFの地域別実質GDP成長率の見通しをみると、2018年時点で中国が前年比8.5%、ASEANが同5.6%、南西アジアが同6.6%のプラス成長となっており、引き続き高い経済成長が見込まれている。また、人口を見ると、わが国の人口が2004年をピークに減少傾向が続いている中、2020年までにASEANは約6,000万人、南西アジアは約1億人の人口増が予想されている(図2)。

(図1) 地域別の実質 GDP 成長率

【出所】平成25年版通商白書

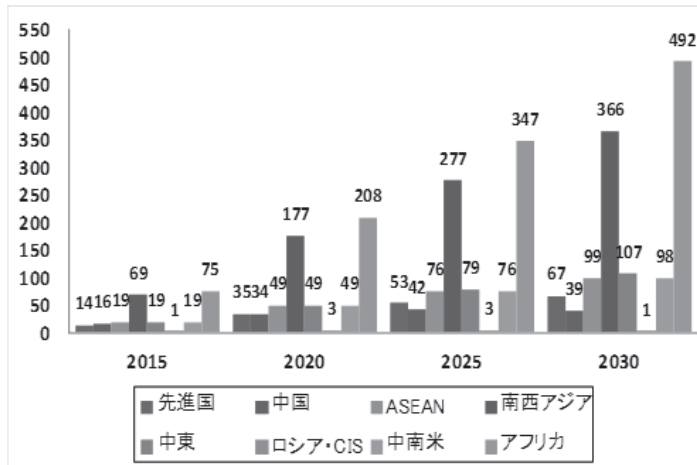


【備考】各地域の実質 GDP 成長率はそれぞれの地域に属する国の実質 GDP 成長率に、各年の名目 GDP ウェイトを乗じて算出した値の合計値。名目 GDP のウェイトは各地域の名目 GDP 総額に占める各国の割合 (IMF World Economic Outlook, April 2013) から作成。

(図2) 2012~30年にかけての地域別人口増分

【出所】平成25年版通商白書

(100万人)



【備考】中位推計を使用 (UN「World Population Prospects: The 2010 Revision」から作成)。

こうした堅調な人口増による生産年齢人口の増加は、アジア新興国の経済を押し上げ、中間所得層の増加が想定される。また、新興国における一人当たりGDPの増加は、非製造業のGDPに占める割合をさらに大きくしていくことが予想されるため、サービス産業の未成熟な新興国において、日本で培ったサービス産業のシステム・ノウハウは、現地での差別化につながるであらう。さらに、新興国では、新しいサービスへの需要が大きいため、サービス産業の海外展開には大きなビジネスチャンスがある。

2. サービス産業の海外展開の現状

(1) 相対的に遅れているサービス産業の海外展開

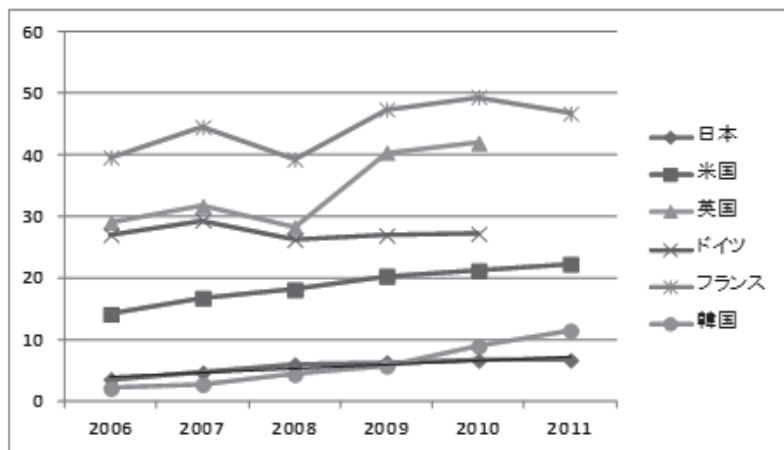
製造業の多くが1990年代以降、海外に進出し、海外生産比率を高めていったのに対して、サービス産業の海外進出は遅れている。

経済産業省の「平成25年版通商白書」では、「わが国のサービス輸出額は、2010年時点で1983年に比べて約6.4倍の約1,410億ドルにとどまっ

ており、米国(約8.5倍の伸び、5,440億ドル)、英国(約8.8倍の伸び、2,570億ドル)、ドイツ(約8倍の伸び、2,440億ドル)等各先進国に比べ輸出額の大きさも、伸び率も日本が下回っている」と指摘する。また、2011年のわが国非製造業の直接投資残高の対GDP比を各国と比較してみると、米国(22.3%)、フランス(46.7%)に比べて、日本は6.7%と大幅に下回っている(図3)。

(図3) 対外直接投資残高GDP比(非製造業)

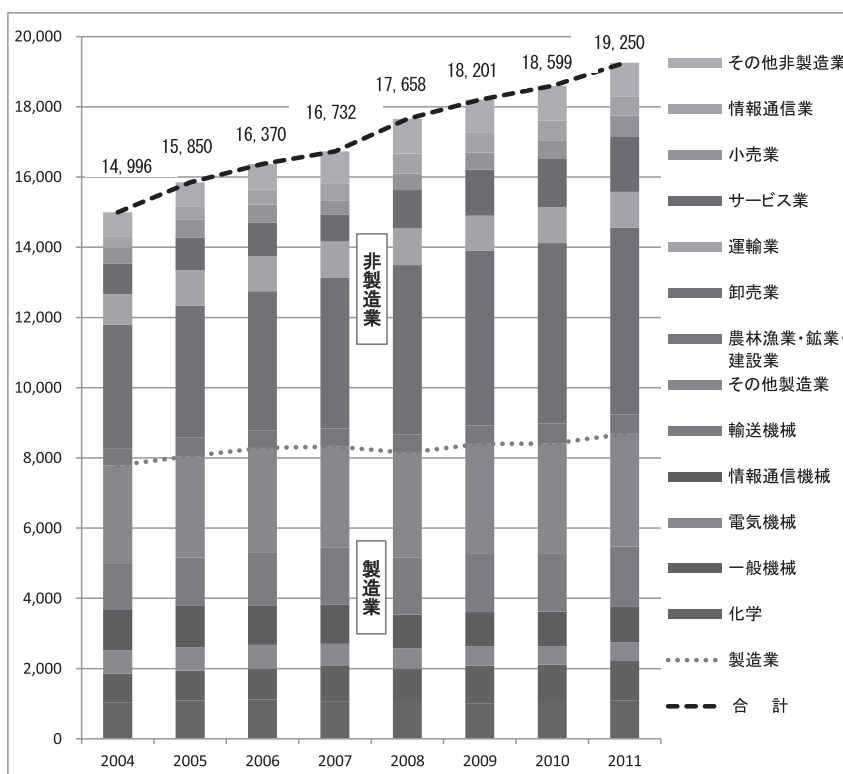
【出所】平成25年版通商白書



【備考】2011年の英国、ドイツの値は未公表 (OECD Stat, IMF「World Economic Outlook 2012 Oct.」から作成)。

しかし、世界的にみて遅れをとっているわが国のサービス産業の海外展開ではあるが2000年に入ると、海外展開が動き出している。図4は、「製造業・非製造業の海外現法数の推移」をまとめたものだが、非製造業(卸売業、サービス業等)の投資が増加傾向にある。こうしたことから、わが国のサービス産業の海外展開は、発展途上段階にあり、大きな可能性を秘めていることが分かる。

(図4) 製造業・非製造業の海外現法数の推移

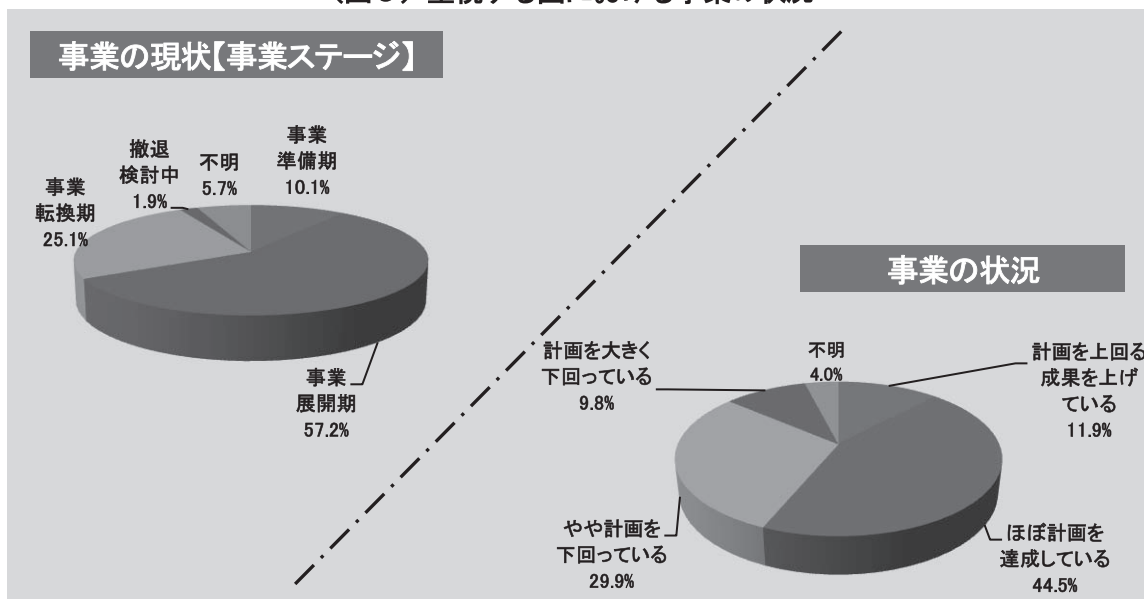


【資料】経済産業省「海外事業活動基本調査」から作成。
 【備考】2006年までの「その他製造業」には精密機械を含む。

(2) アジア新興国市場への投資に動き

独立行政法人日本貿易振興機構(ジェトロ)が実施した、「第1回サービス産業の海外展開実態調査」(2010年11月実施)では、サービス産業におけるB to B業種がB to C

(図5) 重視する国における事業の状況

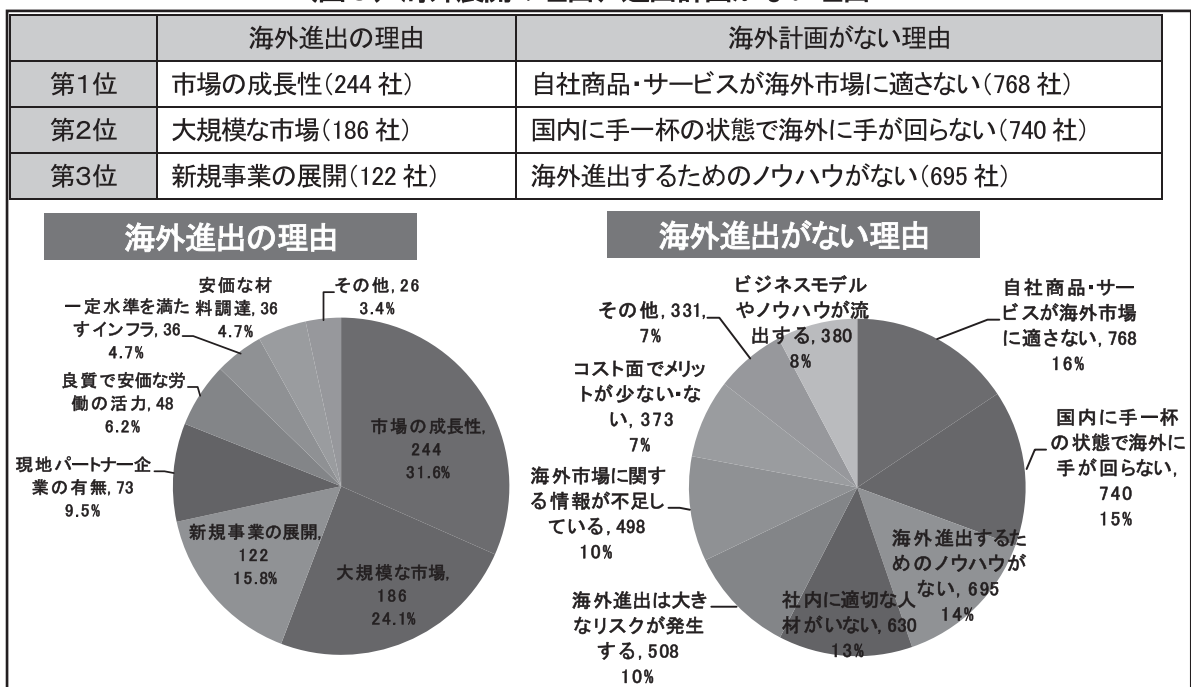


【出所】ジェトロ「第1回サービス産業の海外展開実態調査」(2010年)。

業種に先行して、海外展開を進めていることが分かった。これは、現地に進出する日系企業向けの事業支援を中心に海外進出しているためで、現地住民を対象とした企業の進出は後発となっている。なお、両業種とも、重視している国では、半数以上が事業展開後すぐに計画以上の成果を収めていることが分かった（図5）。

さらに、ジェトロの「サービス産業企業の海外展開支援ニーズに関するアンケート調査」（2012年2月実施）では、「市場の成長率が高い」「市場規模が大きい」ことを理由に、回答企業の多くがアジアを中心に海外進出計画を立てている傾向にある（図6）。

（図6）海外展開の理由、進出計画がない理由



【出所】ジェトロ「サービス産業企業の海外展開支援ニーズに関するアンケート調査」(2012年)。

近年、大手小売業のイオンが、カンボジアでのSC（ショッピングセンター）の開発を進めている。また、コンビニエンスストアのファミリーマートがベトナムでの店舗数を着実に増やしているなど、開発途上国に先行して投資を行い、現地の市場創造から事業展開を進める企業が出てきている。

また、中間所得層が拡大する中国、シンガポール、タイ、台湾などでは、ラーメン、牛丼、カレー等の飲食チェーンが進出し、多店舗展開を図るなど、サービス産業による投資が進められている。中国のファーストフード業界では、味千ラーメン（本社・熊本県）、吉野家が店舗数でマクドナルドやケンタッキーフライドチキンを抑え、第1位、第2位となっているなど、日本のブランドが活躍している。

なお、今後、わが国の海外展開が期待されるサービス産業の分野としては、日本政府が進めている「クール・ジャパン分野」、そして、旅館、飲食サービス、アミューズメントなどの「おもてなし文化関連」、省エネルギー、環境、医療、介護、教育・人材

育成、都市交通、衛生など、「日本が先行して課題解決に取り組んできた」分野などが考えられる。¹

今後海外展開が期待されるサービス分野

【クール・ジャパン分野】

⇒ アニメ、ゲーム、映画・TVドラマ、アイドル、キャラクター関連

【おもてなし文化関連分野】

⇒ 旅館、飲食、アミューズメント

【日本が先行して課題解決に取り組んできた分野】

⇒ 省エネ、環境、医療、介護、教育・人材育成、都市交通、衛生

サービス産業の海外での事業展開では、現地のニーズへの対応が必要となるため、進出国の文化や宗教、生活環境などへの順応が求められることから、事業予測を立てることが困難である。しかし、製造業の外国投資が、用地の取得から工場建設、機械の購入等、膨大な投資金額がかかるのに対して、サービス産業の投資に係るイニシャルコストは圧倒的に小さい。そのため、中小企業であっても投資を検討することが可能であるし、F/S（フィジビリティ・スタディ）等によりしっかりとした戦略を立てれば、比較的短期間で売り上げを出すことも可能である。

3. 海外展開の課題と成功のポイント

(1) 海外展開が進まない理由

わが国のサービス産業の海外展開が進まない理由として、高田伸朗・野村アグリブラニング&アドバイザー(株)コンサルティング部長、は「同時性」「規制で守られた国内市場の心地よさ」「暗黙知を基本とする企業経営」の3点を指摘する。²

「同時性」とは、需要（消費）と供給（生産）とが、時間的にも地理的にも一致しなければならないことを意味する（図7）。例えば、製造業であれば、製品の輸出により、先に市場を開拓してから現地の様子を伺い、そこである程度の地位を獲得してから、現地生産に移行させる、というように段階的な海外展開が可能である。しかし、サービス産業は、市場の開拓と生産活動を現地で同時に行うため、製造業のように段階的にリスクを軽減させながら展開していくことができない。

次に、「規制で守られた国内市場の心地よさ」とは、教育、医療、福祉、運輸など、サービス産業は、政府による規制により、新規参入が阻まれていた。そして、約1億3,000万人という日本の巨大市場に守られていたため、あえて海外に進出しなくても事業を成立させることができたことを意味する。

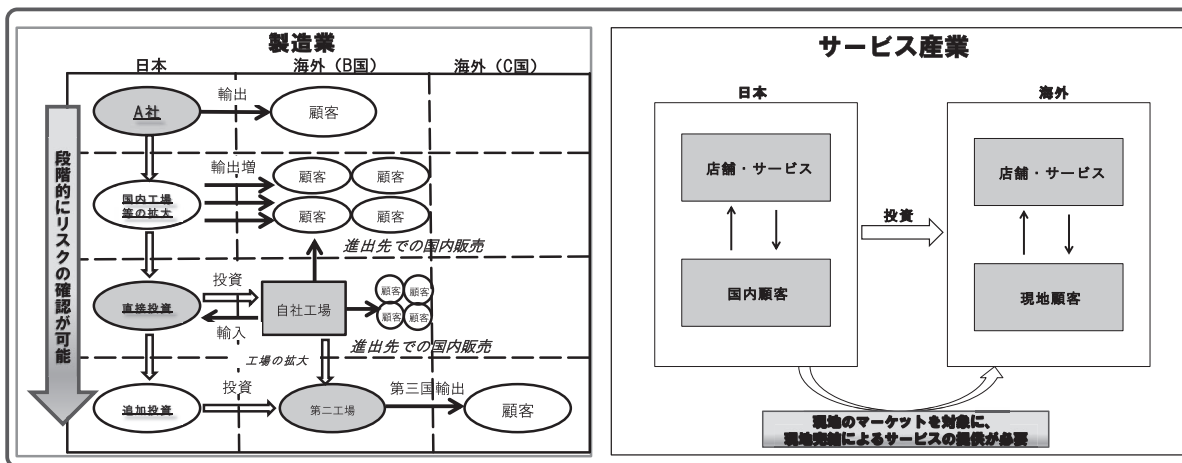
¹ 高田伸朗／小池克宏著「日本のサービスイノベーション」（知的資産創造、2002年12月号）。産業構造審議会新産業構造部会報告書「経済社会ビジョン「成熟」と「多様性」を力に～価格競争から価値創造経済へ～」(2012年6月)

² 高田伸朗「海外事業展開を通じたサービス産業の生産性向上」（知的資産創造、2008年10月号）

そして、「暗黙知を基本とする企業経営」は、製造業と異なりサービス産業は、設計図等の形式化を行うことが困難であるため、複数の業務を一人でこなす多能工集団経営という特徴を持っていることにある。「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業務を行うため、海外進出に必要となる多民族、多言語、多宗教、多価値観といった社会での事業運営のためのノウハウを持っていないということが、サービス産業の海外進出を阻害する要因となっている。

こうした要素が、サービス産業を内向きな産業にしている原因にもつながっているといえよう。

(図7) サービス産業の海外展開における「同時性」



(2) 海外展開の成功のポイント

東京商工会議所国際経済委員会では、2012年7月から、サービス産業の海外展開をテーマに議論を進めてきた。

(表1) 海外展開事例企業の現地でのビジネス内容

日本国内の顧客を対象	現地の日本人・日本企業を対象	現地の住民・企業を対象
		吉野家ホールディングス
		モスフードサービス
		アトリエはるか
	セコム	セコム
	オリックス	オリックス
		ハニーズ
		ヤクルト本社
(三越伊勢丹ホールディングス)	三越伊勢丹ホールディングス	三越伊勢丹ホールディングス
	紀伊國屋書店	紀伊國屋書店

その際、小売、飲食、美容、金融、SPA（製造小売業）など、9社のサービス産業にそれぞれの海外展開の取り組みについて話を伺った。各社からのヒアリングを通じて共通していたことが、当初は日本国内の顧客を対象にしていた企業、さらには、現地の日本人・日本企業を対象とした企業においても、現在は、現地の住民・企業を対象としたビジネスへと移行を進めており、現地市場をターゲットとした事業展開をしていることである（表1）。

これは、現地市場を取り込むことを目的に、日本でのビジネスモデルを生かし、「同時性」や「暗黙知を基本とする企業経営」という課題を克服した事業展開への挑戦でもある。ヒアリング企業のほとんどは、独資または合弁での現地進出が主流となっていたが、多くの企業の取り組みで共通していたのが、①現地における優良なパートナーの発掘・連携、②優秀な社内人材の現地派遣、現地人材の育成、であった（表2）。

また、各社に共通していた課題が、それぞれ異なる各国の法規制やビジネス慣行、さらには、商標や知的財産権をめぐる問題など、日本では想定されない事象への対応であった。特に、商標や知的財産の問題は、多くの企業が問題視している（知的財産については、Ⅲ章に掲載）。

（表2）事例企業に見る海外進出する際の課題克服のための共通点

課題	対応策
同時性	<p>①現地の有力パートナーとの連携</p> <p>⇒現地の投資規制、法人登記、許認可等の手続き、優良物件の発掘・確保、人材確保等の面で、現地にネットワークのある企業とのパートナーシップが効果的</p> <p>②人材の確保・育成、マネジメント</p> <p>⇒現地雇用者の育成、人事制度、教育の仕組みづくり</p> <p>⇒日本にいる当該国留学生の活用</p> <p>⇒現地化の推進</p>
暗黙知を基本とする企業経営	<p>③知的財産権等の確保</p> <p>⇒知的財産権の確保、商標、商品名、ブランド名の確保、ビジネスモデルや体系の知的財産化</p>

海外で事業を成功させるためには、日本での成功やサービスをそのまま押し付けるのではなく、現地のニーズ、文化、生活体系等の特徴を分析し、それぞれにあったサービス・商品開発を展開していくことが必要である。そして、そのための仕組みをどのように作りあげていくのかがカギとなる。

例えば、飲食チェーンであれば、日本では定番の商品であっても現地では必ずしもそうではなくなるため、進出国の食生活や文化、宗教等を反映させたオリジナルのメニューや商品構成が生まれている。さらには、店舗の内装や販売方法までも、各国で

異なっている。

また、小売店であれば、進出先の市場構成（競合他社の有無や所得構成等）によって、販売する商品や販売コンセプトを変えている。進出国ですでに市場ができあがっている場合は、ニッチの市場にターゲットを絞った商品構成にするなど、ユニークな取り組みをしている企業もあった。そして、現地の市場に広く参入していく観点から、現地の女性人材を活用し、地道な販促活動を行っている企業もあった。

さらに、巨大市場である中国を舞台に、販売店を拡大させる一方、製造拠点を中国以外に設けて、日本への輸出のみならず、第三国への輸出・販売までを行えるようにサプライチェーンの整備を進めている企業もあった。その一方で、日本で培った技術・ノウハウを海外の市場に組み込むことで、現地に新しい市場や仕組みを創出している企業、さらにはその技術・ノウハウをベースに、現地にあったサービスを創造している企業もあった（企業事例については、V章に掲載）。

こうした事例から学べることは、日本のサービス産業が、「商品やサービスをパッケージとして作り込める」「おもてなしの心」「気配りによりきめ細やかなサービスを提供できる力」、そして、「サービスの競争力強化を図るための新技術の創造」という強みを持っているということである。

表3は、現在の日本のサービス産業が置かれている状況を整理したものである。サービス産業の海外事業展開では、上記の強みを生かすために、これまで国内の日本人相手のビジネスから、海外という未知の世界でどのようにビジネスを確立させていくのが重要となる。現地でサービスを確立させ、ユーザーを囲い込み、さらには、成功と失敗の中からさまざまな状況に対応していけるビジネスモデルを作り込んでいくことが大切である。

（表3）海外展開におけるサービス産業のSWOT分析

	好影響	悪影響
内部環境	Strength（強み） ・サービス・パッケージの作り込み ・「おもてなし」の心、気配り ・サービスを支える新技術	Weakness（弱み） ・サービス・ユーザーの囲い込み ・ビジネスモデルの作り込み ・サービス技術・ノウハウの知的資産化
外部環境	Opportunity（機会） ・新興国における経済成長・人口増 ・サービス産業が未成熟な新興国	Threat（脅威） ・知的財産権、商標等の侵害 ・新興国独特のビジネス障壁、文化 ・各国における各種規制、制度等のルール ・テロ、暴動等

そして、サービスの技術・ノウハウの知的財産化を図り、海外での事業展開を優位に進めていくための体制づくりが必要となるのではないだろうか。国内のみという内向きなビジネス体系から、国外での外向きなビジネス体系へと変換するうえで、「暗黙知」「心地よさ」という環境からの脱却が求められている。

4. 成長戦略が海外展開を後押し

日本経済は内需低迷の悪循環に陥っている。海外需要の取り込みと、地域経済活性化、産業構造の転換により、中小企業の活路や若者の雇用を確保し、将来不安を解消していくことが必要である。そして、6月に政府が策定した新たな成長戦略「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」では、①戦略的な通商関係の構築と経済連携の推進、②海外市場の獲得のための戦略的取組、③我が国の成長を支える資金・人材等に関する基盤の整備、の3つが国際展開戦略として位置づけられている。

特に、経済連携協定をはじめとする通商交渉の推進は、サービス産業の海外展開における入口規制となっている制度面の改善につながる。さらに、政府が取り組む「クール・ジャパン」の強化は、サービス産業の海外展開を後押しするものとして期待される。

【参考：クール・ジャパン戦略】

欧米やアジアでは、アニメやマンガに加え、食文化、宅配便、旅館、伝統工芸品等、人気の高い日本の商品・サービス（クリエイティブ産業）が多数存在している。こうしたクリエイティブ産業を「クール・ジャパン」と称し、日本の新たな収益源・雇用の確保、さらには、地域経済の活性化につなげていくことを目的に、①内需の掘り起こし、②外需の取り込み、③産業構造転換、という観点から支援事業を推進している。

世界のクリエイティブ産業全体の市場規模は、2020年には900兆円以上となるといわれており、日本政府はこのうちの8～11兆円の獲得を目指している。現在、日本のクリエイティブ産業（食、観光を除く）の海外での売上高は7%と、自動車産業の8%、家電産業の6%とほぼ肩を並べている。これに食、観光を含めると、今後さらなるクリエイティブ産業の規模・裾野の広がりが期待される。

先進各国はクリエイティブ産業の育成に向け、活動を展開している。英国、韓国などは政治的リーダーシップの下、クリエイティブ産業立国へ大きく舵を切っており、継続的な取り組みを行い、成果を挙げつつある。英国では1997年にトニー・ブレア元首相が「クール・ブリタニア」を宣言し、クリエイティブ産業に注力した結果、同産業の輸出高は2000年から6年間で1.7倍となり、事業所数も顕著に増加した。韓国では、1997年にキム・デジュン大統領が「文化大統領宣言」をした。以後、官民一体となったクール・ 코리아戦略でアジア市場に浸透している。

日本ではクール・ジャパン戦略により、中小企業や若いデザイナーの海外展開を促し、国内への観光客誘致や地域活性化につなげ、雇用を確保するため、2011年度から、ファッション、食、住まい、地域産品、伝統工芸品、コンテンツ等、日本の優れた商品の海外展開を支援するプロジェクトを実施している。

II. 産業競争力強化の視点から見たサービス産業の海外展開

丸紅経済研究所 副所長 猪本 有紀

1. サービス産業は今後の日本産業活性化の鍵

日本の GDP を産業別にみると、農林水産業と鉱工業のシェアは合計 20% (2011 年) で、80%はいわゆる広義のサービス業となっている。すなわちわが国の産業競争力という視点からみると、サービス業の競争力次第ともいえる状況にある。

グローバル化が進む今日、わが国のサービス産業が、言葉と文化の壁を乗り越えて、海外においてビジネス基盤を築くことは、サービス産業自体の競争力強化を意味することになる。それが、小売や外食・宿泊などの B to C 型サービス業であれば、日本向け海外旅行者の取り込みにもつながるなど、日本の国際化・サービス産業力強化にプラスの影響を与えることも皆無ではなからう。

また、B to B 型サービス業であれば、既に広く海外に展開している日本の製造業や他のサービス業の競争力強化につながりうる。商社なども含め、卸売や物流、金融・保険、システムインテグレーターなどは、海外企業の買収も活発化させながら、海外の日系企業へのサポート基盤を拡大させている。また、最近のウェブベースの IT サービス提供では、国の垣根を容易に越えたサービス提供も可能であり、日本企業の海外進出をサポートするだけでなく、海外企業の日本進出や、内外企業連携のスムーズな拡大に寄与し得るものであろう。

さらに、今日製造業においてもサービス化が課題の一つとなっている。製造業の競争力強化もサービス部分の高付加価値によるところが大きく、近年海外進出製造業のサービス業務が拡大しており、サービス業企業との協業も進んでいる。

製造業と比べると、サービス業の海外展開はまだまだ始まったばかりといえるが、ICT の発達を背景に、ウェブサービスなどの IT ベンチャーの立ち上げは格段に低コスト化しており、最初から海外を視野に入れて起業するケースも出始めている。

以下、いくつかの分野についてももう少し具体的にみていきたい。

2. さまざまな分野で海外展開を図るサービス業

2012 年版通商白書によれば、2011 年はサービス業の対外買収が拡大した。従来、サービス業の対外買収では、情報通信分野が主流だったが、2011 年においては生活関連サービス、航空・運輸、教育、宿泊・レストラン、人材サービス等のさまざまな分野において対外買収が拡大している。

(1) 小売・外食・宿泊産業 (B to C)

少子高齢化の進展と長期化する低成長経済、デフレなどを背景に日本の消費市場は

縮小トレンドにある。一方で、近隣のアジア諸国では、経済成長に伴い消費者の購買力が拡大しており、いわゆる中間層が台頭してきている。この状況を背景に、消費市場を相手にする小売、外食、宿泊業などの海外進出圧力は相当に高いといえよう。

日本の消費者市場を相手にする企業は厳しい競争にさらされており、生き残りをかけた強みの構築を日々工夫しており、この強みを生かして、海外展開を拡大する企業は少なくない。本委員会でヒアリングした企業のうち、8社が小売・外食など消費市場を相手にしている企業であることも象徴的である。

例えば、日本の小売や宿泊業の社員教育の手法はアジア諸国において、評判が高く、進出した日系企業を中心に、現地の店舗運営改善の手法として受け入れられつつある。

すでに中国沿海部主要都市では、コンビニは飽和状態とも言われている。また、欧米外資企業による店舗数拡大も進んでおり、アジアにおいても競争は激しくなりつつある。今後は、中国でもより手薄な地域への面的拡大とともに、流通面の高度化を志向する企業が増加しよう。特に温度帯管理や共配などは、中国においてもまだまだ不十分で、流通面における課題は多い。商習慣の違いが顕著に出る分野でもあり、今後、10数年というスパンで考える必要はあろうが、後述する日系卸・運輸、あるいは現地有力企業などとも連携しながら、流通面の効率化を図る動きが広がっていく。

ASEAN 諸国においても主要都市ではすでに小売の競争は厳しくなっており、今後、中国と同じような展開が考えられる。

(2) 卸・運輸・工業団地などインフラ産業

卸売、物流、情報通信の一部など B to B のサービス産業は、顧客であるわが国製造業の海外展開に応じて、自らも海外進出を拡大させてきた。特に、新興国への製造業の進出においては、地元の事業者では、日本国内と同様の効率的な流通サービスを得られないケースもあり、進出先の流通産業高度化や製造業のバリューチェーンの効率化に貢献している面がある。

わが国製造業の海外子会社・関連会社 2 万 3,000 社（2009 年）のうち、非製造業が 41% で、そのうち卸売業が 23% となっているなど、製造業においても、現地における販売関連機能の強化のため、流通業やサービス業への出資を進めていると考えられる。一方、わが国卸売業の海外子会社・関連会社 8,000 社のうち、製造業が 27% あり、製造業と卸売業が製造や流通投資で相乗りしていることも想像される。

これらサービス産業が、日系製造業のみならず、欧米企業や、地場の有力企業などに顧客ベースを拡大する場合は、前述の B to C サービス企業同様、本格的な異言語・異文化への適応能力を獲得することになり、ひいては、海外製造業の日本向け進出に対するサポート能力構築にもつながろう。

2012 年版通商白書では、総合商社の海外展開と日本国内への資金還流や雇用増加が取り上げられた。総合商社は、早くから海外でのサービス業への投資を活発化させており、例えば、中国においては、輸入卸や地場卸など流通業に投資をし、日系物流企業などとのタイアップも進めている。日本からの輸入販売や、日本企業による中国からの調達を支援しているほか、中国に進出した日系メーカーの地場市場での販売なども取り扱いの対象としている。中国の場合、債権回収や、商品の検品、物流手配など、

日本における経験のみではなかなか手に負えない部分も多く、現地パートナーや中国人スタッフを活用しながら、流通面で日本の製造業をサポートしている。中国沿海部では、高所得化、小売店舗の高密度化、道路インフラの整備などの条件が整ってきており、今後は、温度帯管理なども含めた流通高度化のための新たな提携や投資が拡大してくるものと思われる。

コイルセンターなど鋼板流通や、工業団地とそれに付属する電力・ガス・水道など公共的サービス、あるいは自動車の販売金融など、マイケル・ポーターが提唱するいわゆる周辺産業的な多様なサービス事業は、総合商社の得意な分野でもある。もちろん、日系企業のみへのサービス提供ではビジネスとして成り立ちにくい面はあるが、中国・ASEAN など海外諸地域における日系企業の進出・活動が拡大している中においては、総合商社の周辺産業への投資機会も増え、日本の高度成長期における製造業との相互補完的な関係がアジア広域に広がっていくことになるのではないだろうか。

経済発展レベルの異なる国が隣接するアジアにおける製造業の海外展開では、設計や調達・製造・販売など一連の工程を、複数の国に分散させ、最適立地を追求する例が増加している¹。このモデルは ICT の発達により、複数の場所の工程間の情報共有や作業連携が可能になったことが背景にあり、今後も深化・拡大していくものと思われる。工程分散に伴い、工程間リンクのための物流やシステムといった新たな市場が生まれていると見ることもできるであろう。アウトソーシング先は必ずしも日系企業のみではないだろうが、ビジネス文化を共有できる日系情報通信系企業や卸・物流企業がアウトソーシング先になることが多くなるのではないだろうか。

(3) 情報通信産業

情報通信サービスでは、①ソフトウェア開発におけるエンジニア不足を背景とする、海外でのエンジニア調達、②システムインテグレーターサービス等における日本企業の海外展開サポート、③クラウドを利用したウェブサービスなどベンチャー企業によるグローバルなサービス提供などが拡大している。

インドでの事業を数千人規模に拡大させる富士通コンサルティングや海外企業の買収を通じて IT コンサルティング事業を拡大させている日立、「グローバルトータル ICT アウトソーシング」というコンセプトを打ち出している NTT コミュニケーションズなど、大手企業は海外展開を加速させている。

また、ソフトウェア開発やウェブサービスなどのベンチャー企業においても最初から、あるいは、かなり早い段階から国際化を進める例が多い。日本でも急増するスマートフォン向けに、オフショア開発サービスを 2008 年にベトナムで立ち上げた日系ベンチャー企業は、2012 年 12 月現在約 170 人のベトナム人エンジニアを抱えており²、同社ホームページによると、すでに 400 社の日本企業が顧客となっている。

この分野のサービス提供は、ネットワークインフラの拡大・高度化と不可分な関係にあるともいえ、今後ますますグローバル化が進んでいくといえよう。一方、利用者

¹ 木村福成、安藤光代 2006

² 2013/02/07 日経 ITpro 「ASEAN コラボ新時代、ベトナムの今、日系 IT はこぞって増員を急ぐ」

側にとっても、ICT の活用は競争力を強化するうえで、重要になってきている。日本の海外進出企業や、日本国内にあって貿易や海外企業との提携を行う日本企業にとって、日系情報通信産業のグローバル展開は、有力な選択肢を提供することになる。

ウェブサービスとしては、システムやソフトウェア制作などのいわゆる情報通信系サービスではなく、アジア広域を想定した人材マッチングのサービスも始まっている。フェイスブックなどの SNS を絡めたものもあり、マスの求人広告では効果を上げにくい中小企業にとっても、SNS におけるコミュニケーションを通じることで、望ましい外国人人材を獲得する可能性も出てきている。

また、楽天の海外戦略では、日本型の楽天市場を始め、国に応じたさまざまなネット上の流通プラットフォームの提供や、トラベル事業、ネット金融など、多様な展開を視野に入れている。

(4) 教育

日本では公文 (KUMON) とベネッセが代表格といえよう。KUMON の海外教育の歴史は 1974 年ニューヨークに始まるとされ、当初は日本人駐在員の子弟を対象にしたものであったが、その後、現地の学校などでも広く取り入れられるようになり、今や KUMON として現地の人々も対象に世界 45 カ国で展開している。

大学教育の世界でも MIT 大で始まったネットによる公開講義の動きが日本の大学にも広がりを見せている。また、インド企業が本格的に始めたネットを通じたオンライン家庭教師ビジネスについても、ベネッセが 1993 年に買収した米ベルリッツ社を使ってバーチャル・クラスルームサービスを提供している。さらに、ワオ・コーポレーションが日本で行うオンライン家庭教師事業をシンガポールで拡大させている。

世界では、ネットワークを通じた教育サービスが急速に拡大しているが、日本ではまだ、草創期の観があり、今後、徐々にサービスの高度化・多様化が進んでいくものと思われる。

3. 内なる国際化がさらなる国際展開拡大に不可欠

日本を訪れた海外観光客は約 860 万人 (震災前の 2010 年) で人口比 7%、トップのフランスは約 7,950 万人 (2011 年、以下同) と同国の人口比約 1.2 倍に達する。アジアで比べると、香港が人口の 3 倍強、シンガポールが 2 倍、マレーシアが人口比 85%、韓国が同 20% で、日本はかなり見劣りしている。対内直接投資残高の GDP 比でも、日本は 5% 以下であるのに対して、ドイツが 2 割、韓国も 1 割を超えており、この面でも日本は見劣りしている。

冒頭でも触れたように日本の GDP の 80% は広義のサービス産業であり、サービス産業が、海外展開を通じてより強い競争力を獲得したとしても、日本国内へのフィードバックルートが細ければ、国内産業活性化と一層の海外展開拡大という好循環のループは成立しない。IT ベンチャーがシンガポールなど海外で起業するというのも、裏を返せば、日本では起業が難しいから、ともいえる。海外から人・カネが入ってこないばかりか、貴重な起業家資源も海外流出しているのである。

特に、ウェブサービス等ネット系の IT ベンチャーの起業コストはクラウド環境の充実とともに格段に低下しており、数百万円というわずかな資金で、ウェブサービス提供を始めるケースもある。起業コストの低下が起業数の増加をもたらす面もあるだろうが、この動きを取り込めないとすれば、日本にとって大きな損失となろう。

若い世代による日本の産業は少しずつ変わり始めているようにも見受けられるが、日本国内産業の太宗は、IT 化が欧米に比べ進んでいないとか、サービス業は製造業に比べ生産性で劣る、などといわれることをあながち否定できないように見受けられ、今後の課題も大きい状況にある。サービス業の今後の海外展開と競争力強化が日本の内なる国際化や全体としての競争力強化につながっていくことを期待したい。

Ⅲ. 東アジア地域における投資規制の現状と知的財産保護

独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ） 前副理事長 横尾 英博

アジアの主要都市でみられる日本のレストランとコンビニ。最近では、外食チェーンの店舗も珍しい光景ではなくなってきた。日本のコンビニ大手4社の海外店舗数もすでに国内のそれを超えているなど、サービス業の海外進出が活発化している。

これは、人口減と少子高齢化による国内市場の伸び悩みがある一方、中国、ASEANなどにおける所得水準の向上に伴う中間層の拡大、また消費の多様化などにより、これら諸国の市場の拡大が期待され、この機会を積極的に取り込もうとする日本企業の動きともいえる。

しかし、現地に新しい産業をもたらし、雇用を創出するものとして歓迎される製造業と違って、サービス業の担い手は自国の中小企業、零細企業、家族経営などが多いことから、国内産業の保護という意味からも、各国ではサービス産業の外国資本に対しては、規制をかけているのが現状である。

本稿では東アジア地域（インドを含む）における各国のサービス業に関する外資規制を概観するとともに、外資規制以外にも参入障壁となる国内法や商習慣について紹介する。また、サービス産業分野における知的財産保護についても注意点を述べる。サービス業には卸・小売業、金融・保険業、不動産業、運輸・通信、電気・ガス・水道などの公共サービス業、医療・福祉、飲食・宿泊業などが挙げられるが、ここでは最近海外進出が著しい、いわゆる対人サービス業である小売、飲食、理美容、教育の4業種を取り上げる。

1. まずはサービス業の外資規制情報の把握を

別表（20、21 ページ参照）は、上記4業種および資本金に関する規制ならびにフランチャイズ展開に関する外資規制について、アジア各国の現状を簡潔にまとめたものである[アジアNIES（香港、台湾、韓国、シンガポール）については外資規制が設けられていないため、掲げていない]。

小売業でみると、規模・投資額が大きければ外資の進出が認められるタイ、インドネシア、フィリピンなどと、認可があれば可能なベトナム、ミャンマーなどがある。マレーシア、インドについてはさまざまな条件がある。

外食については、中国、インドでは規制はなく、ミャンマーは認可が条件。ホテル内での営業しか認めていないのがフィリピン、ベトナムであるが、ベトナムは2015年から規制がなくなる見込みである。国内産業の保護という観点から、高級店以外への参入を100%禁止しているのがマレーシアで、50%未満の出資で参入が可能なのがタイ、そしてインドネシアの場合は、上から3ランクまでの外食店であれば51%の出資が可能となっており、それ以下は49%までしか認められていない。

理美容に関しては、中国、インドが規制なし、マレーシア、ミャンマーが認可制といえよう。まったく認められていないのがインドネシアである。50%まで出資は可能であるが、外国人の理髪師、理容師を認めていないのがタイである。教育については、各国の事情を反映し、規制はさまざまである。

こうした規制を前に、外資はどのように対応しているのであろうか。インドネシアでは、ハイパーマーケットとして仏系カルフルや韓国系ロッテマート、香港資本のジャイアントなどが目立つが、これらはインドネシア国内資本・外資ブランドという形を取った小売店である。また、ジャカルタではコンビニエンスストアやミニショップの開店が相次いでおり、日系主要ブランドの進出も見られるが、小型小売店での外資100%不可のインドネシアには、現地企業へのライセンス供与やフランチャイズという方法で進出している。

タイにおける外資系スーパーマーケットは、タイ側が過半数を占める出資比率でタイ企業として登録し、外国人事業法の適用を受けないような工夫をしているケースもある。外食産業でも外資に50%未満の出資しか認めていないタイでは、過半数を取れないと経営の主導権を握れないなどの欠点はあるものの、日本企業はタイ企業との合弁で進出している。近年はタイでの日本食ブームもあり、積極的に日本の合弁相手を探すタイの有力企業も増えているという。

小売業や飲食業の海外展開では、適正な合弁相手の選択が求められている。合弁相手との経営目標のすり合わせはもちろん、合弁相手となる現地企業は、現地政府との交渉・各種手続き、店舗不動産の発掘、原材料の調達などで強みを発揮するからである。

東アジア諸国の外資規制は、一部の国ではあいまいな部分もあり、また変更されることもある。海外進出の検討に当たっては、常に最新の規制情報を把握するとともに、その実際の運用についても、政府認可機関への確認、協議が必要である。

2. 実質的参入障壁にもなる国内法や商習慣

外資規制以外にも実質的に参入を阻む、あるいは困難にしかねない国内法、商習慣への注意も必要である。例えば、インドネシアで小売業の出店場所を許可するのは自治体であるが、ジャカルタ特別州内では、新規小売店の開設申請はほとんどが却下されるのが現状という。外食産業の場合は、その店舗が消防法、食品衛生法などの基準を満たす必要があるため、その認可を与えるのが各国ともほとんどが地方政府であることから、必ずしも全国同じ基準、同じ期間で許可が下りる保証はない。

各種許認可について、中国成都市に進出した日系小売業の例をみると、例えば食品については食品流通許可証を、酒類については酒類卸売許可証を、貴金属販売にはダイヤモンド取引所の会員資格が必要である。また、外資小売業はタバコの販売が禁止されている。許可が取れない部分、ノウハウが不足する部分はテナント店導入や外部委託で補完しているという。

商習慣の例として挙げられるのが、韓国の「権利金」である。これは韓国で新規物件以外の店舗を賃貸する場合に前賃借人に支払うお金で、法的義務はないが慣習化している。ソウル市内の繁華街では数千万円という高額になることもあり、進出計画そのもの

の見直しを迫られることもあるそうだ。

3. 商標権など知的財産保護対策も重要

製造業と違い、模造品が出回るということもないが、サービス産業においても知的財産保護の対策は重要である。進出予定先で、日本と同一の商標を展開するのか、あるいは現地の言語表記に基づく商標を展開するのかが選択する必要がある。現地の言語表記を使用する場合は、その語感が現地で不快感を与えたり、宗教上のタブーに触れたりしないよう注意を払う必要がある。

日本と同じ商標を用いる場合は、進出を予定している国において、第三者に商標権を登録されてしまっている恐れもある。そのため、高額の和解金を請求されたり、別の商標で進出せざるを得ない、あるいは進出そのものを断念しなければならないという例がある。ある企業のケースでは、同社の商標が香港企業により中国で不正に先行登録されていたため、この登録の無効取消を求められた。少なくとも進出が決定した段階で、社名（ハウスマーク）や主力ブランドについては、商標登録が必須である。

必須ではないが、社名や主力ブランド名文字列を含むドメイン名についても、登録しておくことが望ましい。進出先で一定の知名度が出ると、その社名や主力ブランド名を含むドメイン名を登録した第三者から、ライセンスをもちかけられたり、ドメイン名オークションに出品されたりとの事態が生じる恐れもあるからである。

4. 外資参入の成功、日本の先例

東アジアのサービス業については、まだまだ外資への参入規制が残っている。日系企業をはじめとする外資企業は、この規制を前提に、合弁あるいはフランチャイズなどにより進出を図っているのが現状である。

しかし、日本に進出した外資系の外食企業が、日本の外食産業に大きな影響を与えた事実を考えると、開放のメリットも見直されてよい。外資による新しいビジネスモデルの提供、日本企業による活発な参入、市場の拡大、消費者の選択の幅の拡大などは、東アジア諸国にとっても参考となるに違いない。すでに、インドなどは小売市場の開放により、経済の活性化を図ろうとしている。

ジェトロとしても、今後ともサービス業の海外進出を積極的に支援し、また、海外での知的財産権の保護についても強力に取り組んでいく考えである。

アジア8カ国・地域におけるサービス産業(小売・外食・理美容・教育・フランチャイズ関連)の参入規制一覧

		中国	タイ	インドネシア	フィリピン
小売	出資規制	<ul style="list-style-type: none"> 外資は100%まで出資が可能 ただし、下記業種については、複数のサプライヤーから仕入れた異なるブランドの商品を販売するチェーン店で、なおかつ店舗数が30を超える場合は、外資は49%までの出資が可能 ①穀物の買付 ②穀物 ③綿 ④植物油 ⑤食用砂糖 ⑥たばこ ⑦原油 ⑧農業 ⑨農業用フィルム ⑩化学肥料の卸売 ⑪小売および物流配送など 	<ul style="list-style-type: none"> 資本金1億バツ以上、または1店舗当たり資本金2,000万バツ以上の場合には外資は100%まで出資が可能 資本金1億バツ未満、または1店舗当たり資本金2,000万バツ未満の場合、外資50%未満の出資が可能 なお出資規制とは別に、バンコクでは2005年、出店場所を制限する都条例が制定された。出店に際してはあらかじめ確認が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 原則的に外資出資は認められていない。ただし、上場企業の買収または下記の条件を満たす場合は外資参入の可能性はある ①デパート：営業面積2,000㎡以上 ②スーパーマーケット：営業面積1,200㎡以上 ③ミニマーケット：営業面積400㎡以上 	<ul style="list-style-type: none"> 原則的に外資出資は認められていない。ただし、下記いずれかの条件を満たす場合は外資は100%まで出資が可能 ①払込資本金が250万ドル以上であること ②1店舗当たりの投資額が83万ドル以上であること ③高級品に限定した小売店で1店舗当たりの投資額が25万ドル以上であること
外食	出資規制	<ul style="list-style-type: none"> 規制は設けられていない 	<ul style="list-style-type: none"> 外資は50%未満の出資が可能 	<ul style="list-style-type: none"> レストラン/Talam食堂 (Talam Kencana, Talam Selaka, Talam Gangsa) ならば外資51%までの出資が可能 Talam以外のレストラン/食堂ならば外資49%までの出資が可能。ただし、零細中小企業・協同組合とのパートナーシップの場合は51%まで可能 食事サービス/ケータリングならば外資51%までの出資が可能 Talamに該当するか否かは投資調整庁(BKPM)に要確認 	<ul style="list-style-type: none"> 外資出資は認められていない。外食、レストランなどは小売業として外資規制を受ける ただし、ホテル内に立地する場合は外資によるレストランビジネスが許可される。払込資本金が250万ドル以上または100%外資のホテル内であれば外資は100%まで出資が可能
理美容	出資規制	<ul style="list-style-type: none"> 「許可類」項目に属するが、規制は設けられていない 	<ul style="list-style-type: none"> 外資は50%未満の出資が可能。外国人が理髪師、理容師として就労することは禁止 	<ul style="list-style-type: none"> 外資出資は認められていない 	<ul style="list-style-type: none"> 外資は40%まで出資が可能。ただし、払込資本金20万ドル以上であれば外資は100%まで出資が可能
教育	出資規制	<ul style="list-style-type: none"> 義務教育機関などへの出資は禁止。高校教育機関および高等教育機関は合資、合作に限られている。現時点では外国人のために開設した専門教育機関以外、外資が関係する教育機関は「中外合作経営」(中外合弁、中外合作)という方法を基本的に採用している。投資者は教育機関であること 	<ul style="list-style-type: none"> 外資は50%未満の出資が可能。ただし、職業訓練センター、インターナショナルスクール、ホテル専門学校、海事訓練学校については、タイ投資委員会(BOI)の認可を得れば、外資は100%まで出資が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 民営コンピューター教育、民営語学教育、民営美容・人格教育、民営その他の教育・技術などの非公式教育では外資は49%まで出資が可能。幼児教育、初等・中等教育、高等教育は特別許可が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ネガティブリスト上、学校教育機関については、外資は40%まで出資が可能。しかし、それは「学校」として教育省からの認可を受ける場合。たとえば、市中にある会話教室などは教育省の認可を取得した学校ではない。このような場合には、一般の国内市場向け事業としての外資規制の対象になるものとする。その場合は、払込資本金20万ドル以上であれば外資は100%まで出資が可能
	資本金に関する規制	<ul style="list-style-type: none"> 登録資本金の25%以上、49%以下 一人有限責任会社(外商独資企業)の最低登録資本金は10万元とし、その他会社(中外合資企業、中外合作企業)の最低登録資本金は3万元 ただし、登録資本金は、経営規模・業務内容と釣り合うものにならなければならない。設立審査時に承認機関(商務部門)は当該会社の内容をチェックし、登録資本金に不足があると判断されれば、資本金の積み増しを求められる可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> 規制は設けられていないが、会社として駐在員の労働許可証取得のために払込資本金200万バツが必要 	<ul style="list-style-type: none"> 最低授權資本金額は5,000万ルピア 最低引受資本金額は1,250万ルピア(授權資本金額の25%) 最低払込資本金額は1,250万ルピア しかし、投資調整庁(BKPM)は外国投資企業に対して投資総額100億ルピア以上、払込資本はその25%の25億ルピア以上というガイドラインを設けている 	<ul style="list-style-type: none"> 最低資本金5,000ペソ(通常の法規設立に必要)
	フランチャイズ展開に関する規制	<ul style="list-style-type: none"> フランチャイザーは少なくとも2店舗以上の直営店を1年以上経営していることが要求される(海外直営店も含まれる)。フランチャイザーは商号、商標、経営モデルなどの経営資源をフランチャイジーに付与する権限を有すること、経営指導とトレーニングを提供する能力、物品供給を必要とする場合は商品の供給システムおよび関連サービスを提供できる能力を有することなどが要求されている 	<ul style="list-style-type: none"> 規制は設けられていない 	<ul style="list-style-type: none"> フランチャイズ登録が必要。当該店舗における、原材料、事業設備、および物品の販売などにおいて、特定の場合を除き国内産品を80%以上の使用などが義務付けられている 	<ul style="list-style-type: none"> 規制は設けられていない

注1： マレーシア総人口の6割以上を占めるマレー系住民(ブミプトラ)の経済的地位を向上させるために経済、教育、就職面などで優遇するブミプトラ政策の一環

注2： WTO加盟時に約束されていない分野であっても、共通投資法上、いずれの分野でもバトナム資本51%以上(外資49%未満)の企業はバトナム企業と同じ条件を適用されることになる。しかし、共通投資法と矛盾する実施も見受けられる。

		マレーシア	ベトナム (注2)	ミャンマー	インド
小売	出資規制	<ul style="list-style-type: none"> ハイパーマーケット、スーパーストアは、フミプトラ資本(注1)が少なくとも30%は必要。しかし、下記業種については外資出資は認められていない ①スーパーマーケット/ミニマーケット(3,000㎡未満) ②食料品店/一般販売店 ③コンビニエンスストア ④新聞販売店 ⑤雑貨品の販売店 ⑥薬局(伝統的なハーブや漢方薬を取り扱う薬局) ⑦ガソリンスタンド ⑧常設の市場(フエットマーケット)や歩道店舗 ⑨生地店 ⑩宝石店など 上記(フミプトラ)出資が義務付けられているハイパーマーケットなど、および外資の出資が禁じられているスーパーマーケットなど)以外の流通取引業では外資は100%まで出資が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 取扱商品が現行規定に準拠していること(外資に販売権が付与されない品目がある)などの要件を満たせば、外資は100%まで出資が可能 外資企業の2店舗以降出店の際には審査(エコノミックニーズテスト: ENT)を経て出店が許可される。審査の基準として規定されているのは、地域の小売業者数、市場の安定性、人口密度、都市計画との整合のみ。規制は曖昧であるが、外資に門戸が開ざされているわけではない 	<ul style="list-style-type: none"> 細則に従い、一定の条件(「2015年以降」「投資額300万ドル以上」など)を満たせば、外国企業の小売業参入が可能になったものと理解される。ただし細則の複数の条項により、「小規模小売店(詳細不明)」「ミャンマー企業の既存店舗からの近接した場所」への参入が認められないことが明記されている。しかし、条項の内容は不明確であり、複数の条項に分かれているため、案件ごとに投資企業管理局(DICA)への確認が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 複数ブランド商品を扱う外資は51%まで出資が可能。ただし、製品調達額の30%をインド国内の小規模産業から調達するなど、投資要件を満たすことが必要 単一ブランド商品を扱う外資は、外国投資促進局(FIPB)の個別認可取得を条件に外資100%まで出資が可能。ただし、単一ブランド商品を扱う外資が51%を超える出資を行う場合には、製品調達額の30%をインド国内から調達するなど、投資要件を満たすことが必要
	出資規制	<ul style="list-style-type: none"> 国内取引・協同組合・消費者省(MDTCC)ガイドラインは高級店でないレストラン、ピストロへの外資参入を禁じている。それ以外については、外資は100%まで出資が可能 高級店に該当するか否かは国内取引・協同組合・消費者省(MDTCC)に要確認 	<ul style="list-style-type: none"> 飲食業はWTO加盟から8年間(2014年末まで)はホテルの投資と併せての投資であれば外資は100%まで出資が可能。つまり現時点ではホテルの投資を伴わない場合(ホテル外の場合)は規制が曖昧である。2015年以降は無条件になる 	<ul style="list-style-type: none"> 外資は100%まで出資が可能となっているが、下記認可を得た上でのみ投資は可能 ①外国投資法(大規模投資)にのっとり申請する場合、ミャンマー投資委員会(MIC)の認可を得た上で投資可能 ②ミャンマー会社法(小規模投資)にのっとり申請する場合、投資企業管理局(DICA)の営業許可を受けた上で投資可能 	<ul style="list-style-type: none"> 規制は設けられていない
美容	出資規制	<ul style="list-style-type: none"> 外資の参入については、所轄官庁である国内取引・協同組合・消費者省(MDTCC)に個別に確認が必要 	<ul style="list-style-type: none"> WTO加盟時の約束に含まれていないため、規制は曖昧。外資に門戸が開ざされているわけではない 	<ul style="list-style-type: none"> 外資は100%まで出資が可能となっているが、下記認可を得た上でのみ投資は可能 ①外国投資法(大規模投資)にのっとり申請する場合、ミャンマー投資委員会(MIC)の認可を得た上で投資可能 ②ミャンマー会社法(小規模投資)にのっとり申請する場合、投資企業管理局(DICA)の営業許可を受けた上で投資可能 	<ul style="list-style-type: none"> 規制は設けられていない
	出資規制	<ul style="list-style-type: none"> 私立高等教育サービスでは、科学、技術、IT、医療、エンジニアリング分野は、少なくともマレーシア資本49%が必要。それらの分野以外の私立高等教育サービスでは、少なくともマレーシア資本51%が必要。ただし、2012年中に外資は100%まで出資が可能になる予定(現在、法改定待ち) インターナショナルスクールは外資は100%まで出資が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 一部(塾、専門学校)については、外資は100%まで出資が可能。ただし、教育分野については別途各種規制があるため関連機関への確認が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 外資は100%まで出資が可能となっているが、下記認可を得た上でのみ投資は可能 ①外国投資法(大規模投資)にのっとり申請する場合、ミャンマー投資委員会(MIC)の認可を得た上で投資可能 ②ミャンマー会社法(小規模投資)にのっとり申請する場合、投資企業管理局(DICA)の営業許可を受けた上で投資可能 日本語学校を設立するためには、教育省、ヤンゴン市開発委員会(YCDC)、ヤンゴン地域政府の推薦状・許可が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 規制は設けられていない
資本金に関する規制	出資規制	<ul style="list-style-type: none"> 学校の場合、通常10万リンギの最低払込資本金が求められるが、駐在員のビザ発給を受けるためには、最低50万リンギ(100%外資/重要ポストが外国人の場合)の資本金が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 最低払込資本規定は設けられていない 	<ul style="list-style-type: none"> 業種ごとの最低資本金・投資額をミャンマー投資委員会(MIC)が、政府の承認を得て、決定 	<ul style="list-style-type: none"> 会社法に基づき、企業形態ごとに最低資本金が設定されている。非公開会社の場合は10万ルピー、公開会社の場合は50万ルピーが最低資本金として必要。また、証券取引所に上場する場合は資本金額が3,000万ルピー(ボンベイ証券取引所の場合は1億ルピー)以上で、かつそのうち25%以上が公募されることが必要
	出資規制	<ul style="list-style-type: none"> フランチャイズ登録局(ROF)に登録必要 海外フランチャイザーとしてマレーシア内のフランチャイジーと契約する際もROFに登録必要(フランチャイズ法が適用)。フランチャイズ法に基づいたライセンス契約を行う必要(5年以上の契約期間など) 	<ul style="list-style-type: none"> 現地外資企業および外国所在企業は、1年間の営業期間を経過すれば、商工省にフランチャイズの権利登録をした上で、ベトナム国内の企業や個人とフランチャイズ契約を結ぶことができる 	<ul style="list-style-type: none"> 外国企業はフランチャイザーとしてのみ認められる 	<ul style="list-style-type: none"> 規制は設けられていない

(資料： 各国の制度情報を基にジェトロ作成)

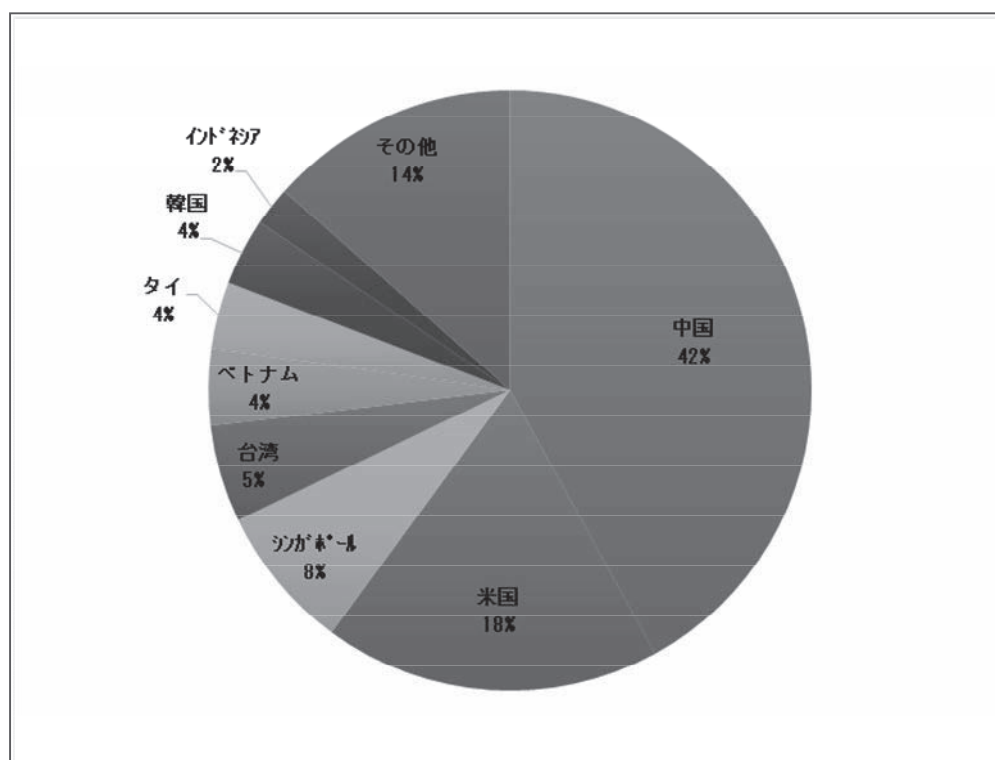
IV. サービス産業の海外展開における WTO や経済連携協定ルールの活用

慶應義塾大学 総合政策部 教授 渡邊 頼純

1. はじめにー海外展開進む日本のサービス産業ー

小売業、外食産業などのサービス産業においても日本企業、とりわけ中小企業の海外展開が進みつつある。日本貿易振興機構（ジェトロ）の調査によると、これら企業の進出先は中国が最も多く、二位は米国、次いでシンガポール、台湾などアジアへの展開が進んでいる（図ー1「海外進出済みサービス産業（B to C）の現地法人所在地」参照）。なお、中国進出企業の半数は上海に拠点を置いている。

図ー1 海外進出済みサービス産業企業（BtoC）の現地法人所在地



（出典：「ジェトロ世界貿易投資報告」2012年版、第3章 図表 III-10）

また、新たに海外進出を検討しているサービス企業の候補地としては、進出実績の多い上海やシンガポール、バンコクなどが上位を占めているが、ホーチミンや北京、大連、台北などを検討する企業も多いことが分かっている。ベトナムやインドネシアなどが高

¹ 海外進出済みサービス産業企業とは、ジェトロによるアンケート回答企業のうち、海外において1社以上の現地法人を設立し、現地で操業中の企業（n=160社）を指す。ジェトロ「平成23年度サービス産業の海外展開支援ニーズに関するアンケート調査結果」による。なお、「B to C」とは、「Business to Consumer」を意味し、サービス企業から消費者へ提供される役務を指している。

度経済成長を続ける中、進出候補地の多様化が近年の特徴といえる（表－1「サービス産業企業（B to C）が進出先として検討している都市（複数回答）」参照）。

（表－1）サービス産業企業（B to C）が進出先として検討している都市（複数回答）

	小売業	外食業	理容・美容等	学習塾業
1	上海(76)	シンガポール (31)	上海 (17)	上海 (7)
2	北京 (43)	上海 (30)	シンガポール (14)	北京 (6)
3	バンコク (42)	バンコク (27)	ホーチミン (11)	バンコク (5)
4	大連 (41)	ホーチミン (22)	大連 (9)	大連 (4)
5	シンガポール (40)	台北 (19)	クアラルンプール (8)	台北、ジャカルタ、ハノイ、 ホーチミン (4)
6	台北 (34)	北京、香港、 ロサンゼルス (15)	台北、バンコク、ハノイ (7)	広州、香港 (3)

注：今後、独資または合弁で現地法人を設立し、現地での創業計画を有する企業が進出を検討している都市。

()はその企業数。

出典：ジェトロ「平成23年度サービス産業企業の海外展開支援ニーズに関するアンケート結果」より

業態別では外食業や小売業を中心に積極的に海外展開にチャレンジしている。ジェトロの集計によると、海外に進出しているサービス企業は2012年4月の時点で約800社とみられる。²この中には中堅・中小企業も多数含まれており、東京・大阪などの首都圏からのみではなく、日本各地からさまざまな業態の企業が海外市場に果敢に挑戦している。

一例をあげると、外食業では和製ラーメンの「さんぱち」（北海道札幌市）が中国の瀋陽、長春、武漢、香港、台湾、さらには韓国やカナダにも出店している。また、「山小屋ラーメン」（福岡県田川郡）は中国の深圳、タイ、台湾などに展開している。また、小売業ではヤング向けカジュアル婦人服に強みを持つ「ハニーズ」（福島県いわき市）が中国全土で250店以上を展開し、進出当初から「3年で100店舗」という目標を掲げ、積極果敢な投資を行っている。スーパー・マーケットの「マックスパワー」（島根県松江市）は首都圏や関西圏を経由することなく、直接中国市場に照準を当てて事業を展開させており、2011年3月の時点で「しんせん館」「魚屋しんせん館」など計55店を中国で展開、賃料の高価な一等地を避け、好条件の物件を苦労して探し出しながら出店を進めている。

メガネ販売の「金子眼鏡」（福井県鯖江市）はニューヨークに進出、日本のメガネ作りの技に現地のファッション・アート性を加えた商品開発を実現し、ニューヨーク店で

² 『ジェトロ世界貿易投資報告』2012年版、第3章第1節「中小企業を中心とする日本企業の海外展開」図表 III-12 「中堅・中小サービス企業（B to C）による海外展開事例」

は、日本式の徹底的にきめ細やかなサービスを提供することで固定層の顧客を獲得している。

このようにさまざまな業種で国際化している日本のサービス産業界ではあるが、一方で、進出先におけるさまざまな商慣習の違いや、国ごとに異なる法制度や規制に苦労させられることもしばしばである。こうしたサービス部門における「ビジネス・リスク」を日本企業はどのように回避し、どのように乗り越えれば良いのだろうか。

ビジネス・リスクに直面した際、日本のサービス企業や投資家を保護してくれる可能性があるのが、サービス貿易に関する国際的取り決めである。以下では、多国間でサービス貿易に一定の規律を提供し、限定的ながらも各国のサービス部門での権利義務関係を規定している WTO の GATS（サービス貿易一般協定）と、日本の EPA（経済連携協定）におけるサービス協定についてその概要を確認する。

2. WTO・GATSにおけるサービスの「自由化」とは

1986年から1994年まで行われた GATT の多国間貿易交渉「ウルグアイ・ラウンド」の一つの大きな成果は、サービス貿易に関して一定の規律と交渉の手順が合意されたことである。

(1) 「見えないサービス貿易」をどうやって自由化するのか

1948年に発効し、1994年まで世界貿易に自由貿易の規律とその推進のための交渉の舞台を提供してきた「関税と貿易に関する一般協定」(GATT)は、モノの貿易 (trade in goods) に関するのみであったが、ウルグアイ・ラウンドにおける交渉を経て、サービス貿易 (trade in services) にも自由化のための規律とルールが適用されることとなった。それが「サービス貿易一般協定」(GATS=General Agreement on Trade in Services) である。こうしてウルグアイ・ラウンドの成果を基礎として誕生した WTO では、従来からのモノの貿易という「見える貿易」(visible trade) のみならず、「見えない貿易」(invisible trade) としてのサービス貿易や、知的財産権ならびに投資措置の貿易的側面もカバーされることになった。

モノの貿易の場合は、国境線上で関税という比較的透明性の高い、分かり易い障壁が立ちはだかっており、これを軽減していくことが交渉の課題となる。サービス貿易の場合は、その取引がまさに「目に見えない」ため、国境線上でモノの場合のように捕捉することができない。そのため、サービス貿易に対する規制は、国境線上で行われるのではなく、各国の当該サービスを規制している監督官庁により、国内法制度や慣行によって行われている。

したがって、サービス貿易における「自由化」とは、このような国内法制度や慣行などの公式ないしは非公式の規制を撤廃、または緩和していくことを意味する。モノの貿易では自由化の対象は「国境線上」、つまり、“on the border”にあるが、サービス貿易では、自由化のターゲットは「国境のうしろ」、 “behind the border”にある

ということになる。

(2) サービス提供の「4つのモード」

それではサービス貿易は、どのように GATS によってルール化されているのだろうか。まず、GATS では、WTO 事務局の分類に明示されている、155 業種を含むすべてのサービス（ただし、政府の権限の行使として提供されるサービスを除く）の貿易に影響を及ぼす政府の措置を対象としている。その際、これらのサービス貿易をサービス提供の形態(モード)により、以下の4つのカテゴリーに分類している。

①「越境取引」(cross-border services)

ある加盟国の領域から他の加盟国の領域へのサービスの提供。例としては、海外のカタログ販売店から雑貨を購入するような場合や、海外に在住する弁護士から電話で法務アドバイスを受けるといったケース。

②「国外消費」(service consumption abroad)

ある加盟国の領域における他の加盟国のサービス消費者へのサービスの提供。例としては、日本の航空機がアメリカの飛行場で、同じアライアンスの航空会社からメンテナンス・サービスを受けるようなケース。観光客や海外出張者による現地でのサービス消費などもこれに該当する。

③「商業拠点」(services provided through commercial presence)

ある加盟国のサービス提供者による、他の加盟国の領域における商業拠点を通じたサービスの提供。例としては、シティバンク・ジャパンのような外銀が日本に拠点を設置して現地法人を設立、銀行サービスを一般顧客に対し行うようなケース。

④「自然人の移動」(services provided by movement of natural persons)

ある加盟国のサービス提供者による、他の加盟国の領域内における自然人の移動を通じたサービスの提供。例としては、来日した外国人弁護士による法律相談や、外国人アーティストによるエンターテインメントの提供などのようなケース。

(3) GATS の主要規定「サービス分野を規律する義務と特定分野に関する義務」

GATS には「(a)すべての分野のサービス貿易に関して守るべき義務」と「(b)約束した分野のサービス貿易に関して守るべき義務」がある。

前者(a)は、第2条の「最恵国待遇原則」(Most-favoured Nation Treatment=MFN 原則)と第3条の「透明性」(Transparency)がある。MFN 原則とは、すべての加盟国に対して同等の待遇を即時かつ無条件に与える義務であり、当該サービスの原産国に

よって差別してはならないとする「無差別原則」である。³ また、透明性については、サービスに関する法律や規則などを公表することを、一般的義務として規定している。これにより、手続きの不透明性による障壁を除去できるとともに、その内容について交渉を行うことも容易になるというメリットがある。

次に、後者(b)についてだが、GATS では、各国が自由化の約束を行う分野と自由化の内容を「約束表」(モノの貿易の場合の「譲許表」に相当)に記載し、その分野の拡大および自由化内容の充実は、その後の交渉により行われることとなっている。このサービス貿易における「漸進的自由化」(progressive liberalization)のアプローチは、農業分野とともに WTO 体制の中に「ビルトイン・アジェンダ」(built-in agenda)として組み込まれている。

GATS における自由化約束は、前述の 155 のサービス業種それぞれについてサービス提供の 4 つのモードごとに、自らが自由化を行う分野のみを「約束表」に限定列挙していく形式で行う。この方式は、自らが自由化する意思を有するサービス分野を自由化することから、「ポジティブ・リスト方式」(または「ボトムアップ方式」と呼ばれている)。

約束表においては、WTO 加盟国は「市場アクセス」および「内国民待遇」に関する条件ないしは制限に加え、「追加的約束」としてさまざまな自由化約束を記載することができる。

「市場アクセス」については政府が採るべきではない措置の類型として以下の 6 点が限定的に列挙されている (GATS 第 16 条)。

- ①サービス供給者の数に関する制限
- ②サービスの取引総額または資産総額に関する制限
- ③サービスの総産出量に関する制限
- ④サービス提供者の雇用者数の制限
- ⑤企業形態にかかる制限
- ⑥外資制限等

の 6 点である。

WTO 加盟国は、各サービス分野およびサービス提供の各モードについて、①から⑥までの措置を採らない旨の約束を行うか、全面的にまたは部分的に留保するかを国別約束表に明記することが求められている。

また、「内国民待遇」(GATS 第 17 条)の原則とは、「他の加盟国のサービスおよびサービス供給者に対して、内国のサービスおよびサービス供給者と比して不利でない待遇を与える」という原則である。これについては、各国はそれぞれの分野について、

³ MFN 原則の例外としては、以下のようなケースがある。①自由貿易協定など域内のサービス貿易の自由化を進めるための協定に参加する場合、②域内の労働市場を完全に統合するための協定に参加する場合、③サービスの政府調達で、商業的販売のための利用を目的としない調達を行う場合などがある。経済産業省通商政策局 編 『不公正貿易報告書』2011 年版、344-347 頁参照

内国民待遇の義務を受け入れるかどうかを交渉で決めることができる。交渉の結果、内国民待遇原則を受け入れた場合でも、ロシアのように銀行業の中で外銀による直接の支店設置 (direct branching) は認めない、とすることも可能である。

この他、GATS には、「金融サービスに関する附属書」「電気通信に関する附属書」「航空運送サービスに関する附属書」「サービスを提供する自然人の移動に関する附属書」の4点の附属書が、各分野の固有の問題に対処すべく置かれている。

3. 日本の EPA におけるサービス自由化の取り組み

日本が交渉してきた自由貿易協定は「経済連携協定」(Economic Partnership Agreement=EPA) と呼ばれている。2013年6月1日現在、13の国・地域との間で発効させており、さらに6カ国と交渉中である。いずれの EPA においてもサービス貿易に関する合意は重要なものとなっており、WTO の GATS を超える約束の内容を確保すべく、交渉を重ねている。⁴

日本にとって最初の FTA となったシンガポールとの EPA では、日本は132のサービス分野を約束し、シンガポールも139の分野で約束を行った。WTO の GATS では日本が100の分野、シンガポールが62の分野でしかコミットしていなかったことを勘案すると、両国ともに EPA で相当程度の自由化の「深掘り」を行ったといえよう。このように二国間の EPA では、一般的に GATS の自由化を上回る自由化約束を獲得するよう交渉が行われる。

ASEAN 諸国との EPA では、GATS の交渉方式と同様「ポジティブ・リスト方式」で交渉が行われたが、メキシコとの交渉以降、チリやペルーなど南米諸国とのサービス交渉では NAFTA (北米自由貿易協定) の流れをくむ「ネガティブ・リスト方式」が採用された。

一般に「ネガティブ・リスト」には、規制が存在するサービス分野、協定に規定される適合しない義務の種類、採られる措置の根拠や概要等が記載される。この方式だと締約国が約束していない分野を明確に把握できるため、「ユーザー・フレンドリー」な方式であると評価されている。また、「原則自由、例外規制」という考え方が基本となるため、TPP や TTIP (Trans-Atlantic Trade and Investment Partnership Agreement) など、高レベルの市場アクセスを目指す交渉では「主流」となる可能性が高い。⁵他方、日中韓 EPA や RCEP (東アジア地域包括的経済連携協定) 交渉では、途上国が多いこともあり、「ポジティブ・リスト方式」の方が採用される可能性が高い。特に日本のサービス業界にとって、海外進出の障壁となる蓋然性が高いのは、途上国の規制であり、以下では「ポジティブ・リスト方式」における「約束表」の読み方を検討する。

⁴ 渡邊頼純(監修)、外務省経済局 EPA 交渉チーム(編著)、『解説 FTA・EPA 交渉』、III-07「サービス貿易」239-264 頁参照

⁵ TPP におけるサービス貿易交渉については、渡邊頼純『TPP 参加という決断』(ウェッジ、2011年)140-148 頁参照

4. サービスの約束表をどう見るか

(1) サービス分野または小分野 (service sector or subsector)

各国が自由化約束を行うサービス分野または小分野を記載してある。GATS で採用している WTO 事務局のサービス分類 (文書番号 MTN.GNS/W/120) では、12 の大分類と 155 の小分類に分かれている。

(2) 現状維持 (Standstill=SS と表示)

約束表に記載されている条件または制限が、協定発効時点における措置に限定されていることを示すものとして、「SS」と表示される。これに反して、追加的条件や制限が課されている時には、SS 義務違反となる。

(3) 市場アクセスにかかる制限 (Limitation on Market Access)

市場アクセスに関する約束を、サービス提供の4つのモードごとに記載する。「制限しない (None)」とある場合には、市場アクセスにかかる義務に抵触する措置を全く採らないことを約束していることになる。他方、「約束しない (Unbound)」と記載している場合には、自由化を約束していないことを示している。なお、何らかの制限を設けた上で約束する場合には、該当欄に具体的な制限内容を記載することになっている。

(4) 内国民待遇にかかる制限 (Limitation on National Treatment)

内国民待遇原則の適用について、4つのモードごとに約束を記載している。「制限しない (None)」とあれば、全面的に内国民待遇を付与することを意味しているが、「約束しない (Unbound)」となっていれば、内国民待遇を認めていないことになる。なお、何らかの制限を設けた上で約束する場合には、該当欄に具体的な制限内容を記載することが求められている。

(5) 追加的約束 (Additional Commitments)

市場アクセスおよび内国民待遇の対象とならない締約国の措置であっても、交渉によって追加的約束の対象とすることができるが、その具体的内容を該当欄に記載することになっている。⁶

5. 結びにかえて—サービス協定を活用して海外進出を

本稿の冒頭に見たように、サービス産業の海外進出は活発に展開している。しかし、華々しい海外進出の舞台裏には、さまざまな苦労が数々あったことが推測される。その中には、リーマン・ショック後の世界経済の同時景気後退のようなマクロ的な要因や、

⁶ 前掲『解説 FTA・EPA 交渉』259-260 頁参照

投資受入国における政情不安等政治的困難もあったが、進出先における許認可取得の難しさや各種法規制の硬直性など、ビジネス環境に関わるものも少なくない。

このような問題を乗り越えるうえで、日本のサービス産業に特徴的なのは、「現地パートナー」を重要視する傾向である。確かに、現地の市場構造やビジネス慣行を熟知した、パートナー企業からの支援や協力は、必要不可欠である。日本企業の多くは、進出先の現地パートナーとの「信頼関係構築」を重視するが、このような信頼関係は、それほど盤石のものだろうか。オーナー企業でオーナーが代替わりした際などには、後継者が同じ方針を堅持するかどうかはわからない。

「後ろ盾となる現地 VIP の存在」を挙げる向きもあるが、途上国の場合などでは政権が替れば VIP が VIP でなくなることもあろう。「役人とのコネクション」を大切にすることも大切であるが、これとて下手をすると、当該国の政治的腐敗構造に巻き込まれることにもなりかねない。

人を介した「人治」も重要であるが、国内法・国際法を通じた「法治」もやはり大切なのである。そのような観点から、海外進出を考える日本のサービス業に勧めたいのが、WTO の GATS や TRIMS（貿易関連投資措置）協定ならびに、日本の EPA（経済連携協定）の活用である。これは多国間または二国間の協定に基づいた、「ルール志向の解決」を求めるアプローチである。これらの協定はもちろん完璧なものではなく、これからもさらに充実させていく努力が必要である。そのためには、企業が進出先の国で直面した問題を日本政府に通報し、日本政府が WTO や EPA 交渉などを通じて、その解決のために新たなルールを作るか、既存の規定を強化する方向で働きかけることが肝要である。サービス業が WTO や EPA のルールを活用して海外市場にチャレンジという姿勢を確立すると同時に、それを支えていく政府や商工会議所などの経済団体の役割が期待されている。

V. サービス産業の海外展開事例について

1. (株)吉野家ホールディングス（外食）

(1) 中国・ASEAN を主体とした店舗展開

吉野家の海外進出のきっかけは1973年、米国産牛肉の買い付けを主とした会社を米国に設立したことに始まった。当初、目的とした買い付けはうまくいかず、出店を行うことに方向転換し、1975年に米国コロラド州・デンバーに1号店をオープンした。2代目の当時の社長が、海外展開を意識してデザインした「牛の角のまわりに横綱の縄」のどんぶりは、現在世界各国の店舗で使われている。



海外店舗で同デザインの丼

その後、韓国、インドネシア、タイ等に進出したが、1997年のアジア通貨危機を契機に撤退。2004年の1月にマレーシア（クアラルンプール）、10月にはオーストラリア（シドニー）にも数店舗出店したが、結果を出せずに撤退した。

「当社の海外展開は、出店と撤退を繰り返してきた。サービス業は製造業に比べて、進出の際の初期費用が少ないというメリットはあるが、撤退の経験を踏まえると、進出することが大きな目的となっていて、インドネシア、タイなど、当時の現地の経済基盤を考えると、マーケットとして進出には時期尚早であった」と木津治彦・社長室広報部長は話す。

同社は、2010年6月にインドネシア、2011年8月にタイへとそれぞれ再進出を果たした。現在、韓国への再進出を目指しているとのことだが、現地でのパートナー探しに加え、以前の撤退理由の一つとなった食文化の違いに対する対応方法も検討を進める必要があるとのことである。



香港

中国では、2013年6月末時点で404店舗（香港を含む）を展開している。上海、深圳、福建では合弁会社を、北京などでは香港のパートナーによる運営を行っている。2009年の上海万博では、吉野家に加え、グループ会社の「はなまるうどん」の出店を行い、大盛況だったため、現在、同うどん店の出店も増やしている。

中国では、熊本県に本社を置く味千ラーメン（700店舗）が最も多いファストフード店となっており、吉野家がこれに続く。中国においては、ケンタッキーフライドチキンがマクドナルドよりもメジャーなファストフード店となっている。



瀋陽



北京

（2）各国の生活様式に合わせた店舗運営、商品開発が重要

吉野家の代名詞でもある馬蹄形（U字型）のカウンター形式は、店員が客に商品を早く提供することに特化した店舗作りであり、顧客の8割以上が男性一人となっている日本では馴染みの形式であるが、海外では必ずしも受け入れられてこなかった。

同社の最初の進出先となった米国では当初、日本と同じ馬蹄形のカウンター形式を試みたが、ファミリーやグループなどの複数の客層にはファミリーレストランの形態の方が好まれたことから、テーブル型が店舗の内装の主流となった。また車社会を反映したドライブスルーの店舗も、米国での特徴的な商品提供の方法となっている。

「各国各地で店舗形態を変え、地域に根ざした店舗スタイルを確立することが、海外で事業展開を進める外食に求められる課題の一つであると考えている」と木津氏は話す。



インドネシアにおける店舗の様子。デートや家族のお祝いなど、日本とは顧客の利用方法が異なる

インドネシア・ジャカルタでは、中心部にある高級なショッピングセンター「グランド・インドネシア」内で、高級感を打ち出した店舗展開を行っている。現地では、デートや家族のお祝いなど、ハレの日に利用されることが多くなっている。

また、メニューも「牛丼単品」だけではなく、各国の食生活にあわせたメニュー作りを進めている。例えば、米国では照り焼きチキンボール、牛肉とチキンのコンビネーション、デザート・ドリンクを用意している。アジアでは、価格帯を200円から300円の間で設定している。

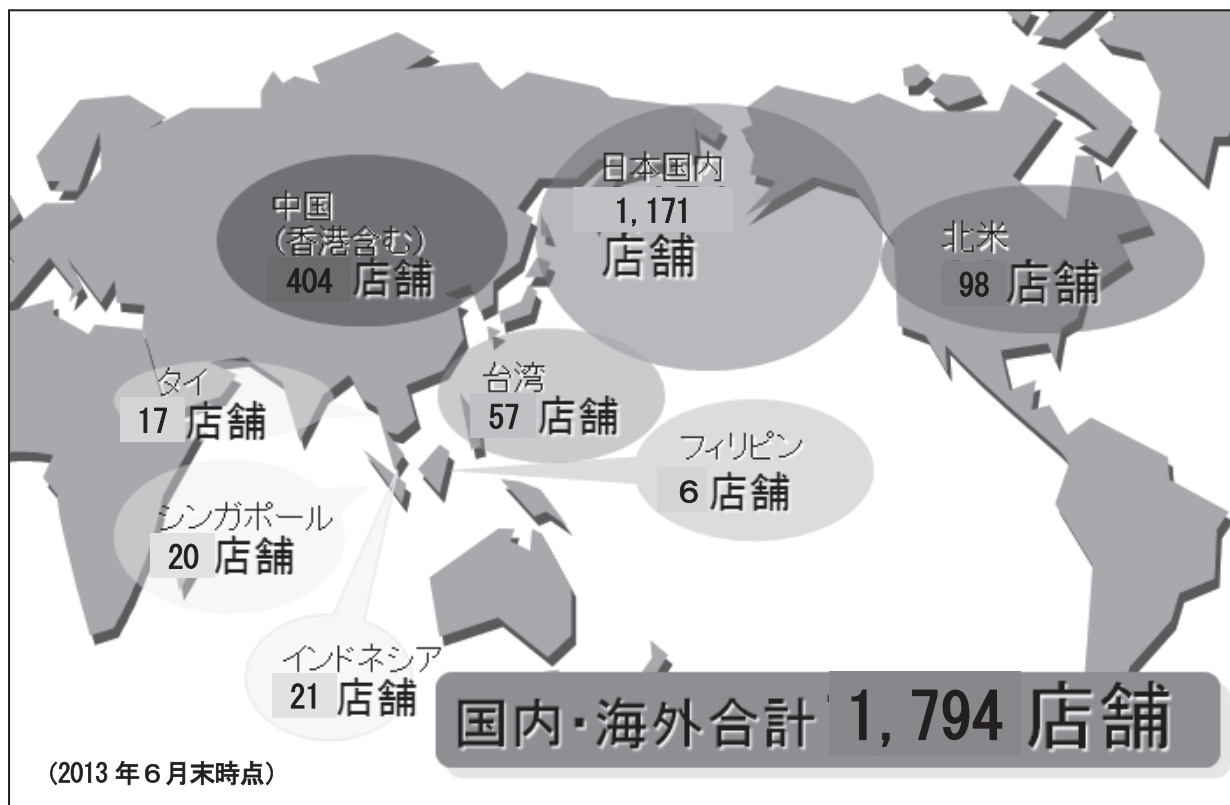
(3) 人材育成が大きな課題

「現地での問題や課題は絶えない」と木津氏が話すように、中国では、繁盛店が区画整理のため、常識的な期間をもつての事前通告や保証金もなしに強制退去となったこともあり、「事業計画が思わぬところで立ち行かなくなることを痛感した」という経験もあった。

また、中国やタイ（バンコク）では、吉野家の名称を使った外食店も出現するなど、商標や知的財産の侵害が予期せぬことで起こるなど、日本では考えられない事業以外での対応策に追われるのも、海外での事業展開には付きまとうとのことである。

さらに、他社からの幹部社員のスカウトが多く、一人が抜けると、優秀な部下も一緒になってついていくケースも多いとのことである。同社では、幹部候補を現地で採用しており、新規に出店する際は、日本から出張者を派遣し、教育にあたるなど、人材育成にも積極的に取り組んでいるだけに、他社からのヘッドハンティングへの対応策も重要になっているとのことである。

2012年には、日本で実施している従業員の技術大会を初めて中国で行った。「こうした技術大会は準備などを考えると時間や費用がかかるが、従業員の技術向上のみならず、モチベーションの向上につなげていきたい」と木津氏は話す。実際、NHKの取材もあり、従業員の反応もよく、チームワークを強化するうえでも効果があったとのことである。



企業概要

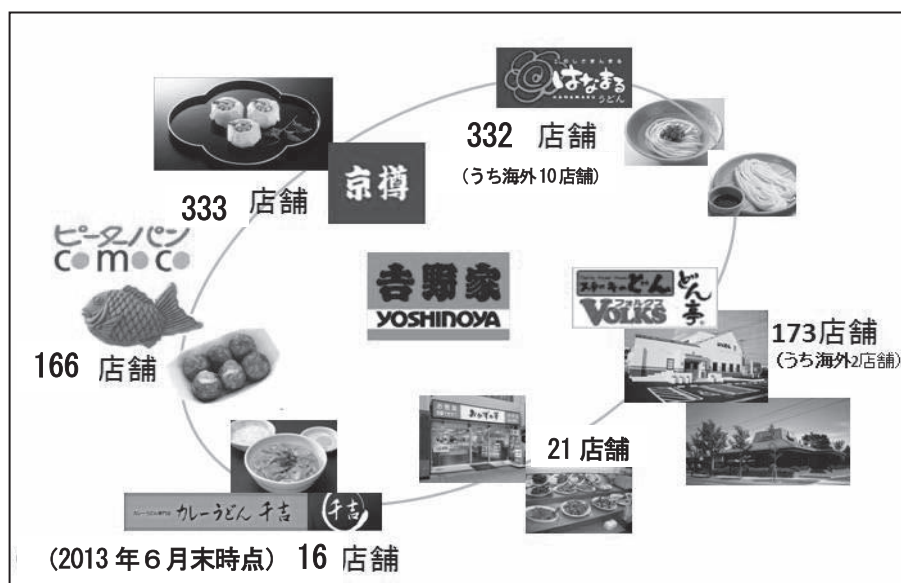
社名	株式会社吉野家ホールディングス
英文社名	YOSHINOYA HOLDINGS Co. Ltd.
本社所在地	東京都北区赤羽南 1-20-1
設立年月日	1958（昭和 33）年 12 月 27 日
資本金	102 億 6,548 万円
代表者	代表取締役社長 河村 泰貴
従業員数	（単独） 173 人、（連結） 3,339 人
事業内容	国内吉野家、海外吉野家、京樽、どん、はなまるを主な事業内容として活動を展開

沿革

1899 年	東京都中央区日本橋にあった魚市場に個人商店として吉野家が誕生
1975 年	ビーフボウルと銘打って、米国・デンバーに 1 号店をオープン
1991 年	香港に 1 号店をオープン
1992 年	中国・北京に 1 号店をオープン
1997 年	シンガポールに 1 号店をオープン
2000 年	東証一部に上場
2001 年	フィリピンに 1 号店をオープン
2002 年	米国・ニューヨークに吉野家を開店、中国・上海に吉野家開店
2007 年	株式会社吉野家ディー・アンド・シーの新設分割設立会社として、株式会社吉野家が発足
2010 年	インドネシアに 1 号店をオープン
2011 年	タイに 1 号店をオープン

主な進出国・地域

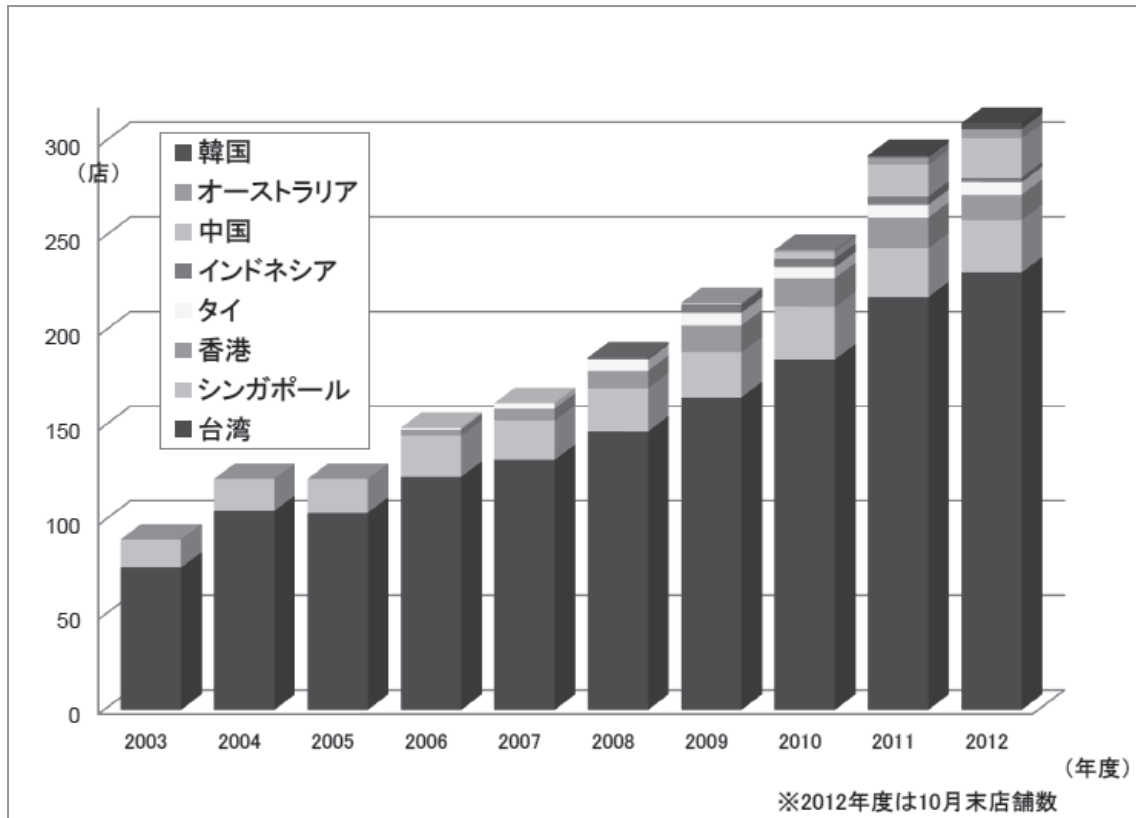
米国、台湾、香港、中国（北京、遼寧、上海、呼和浩特、深圳、福建、黒竜江・吉林）、シンガポール、タイ、インドネシア、フィリピン



牛井以外にも海外進出を進める吉野家グループのブランド

2. (株)モスフードサービス（外食）

モスフードサービスは2012年10月末現在、8カ国・地域に310の店舗を構え、海外事業を展開している。現地での資本構成は、それぞれの国や地域の実情、進出の経緯によって、独資や合弁などさまざまな方法で進められている。



8カ国・地域で310店舗を展開

(1) 台湾での事業展開がノウハウの蓄積に

1990年、台湾の現地企業との合弁会社を設立させ、モスバーガーの海外事業がスタートした。1991年に第1号店をオープンさせて以来、着実に店舗を拡大させており、現在は231店舗と、他国に比べて群を抜く店舗数となっている。

同社の台湾への進出のきっかけは、現地企業からの誘いだっただ。同社の福島竜平・海外事業担当は、「台湾での最初の10年間は苦労の連続であったが、この時期の苦労が、現在の海外事業のノウハウになっている。海外において円滑な事業運営を進めるためには、現地でのパートナーとの関係やその力量が重要である」と話す。

台湾での店舗拡大の裏には、材料の現地調達方法に秘密がある。それは、商品の販売のみだけでなく、自前の工場を設置して、ハンバーグのパテ、モスチキン、ミートソースなどの主要食材を製造しているため、安定した食材の現地調達が可能になっているからである。

その後、1992年には、現地企業からの積極的な出店要請がきっかけとなり、シンガ

ポールに進出した。当初、シンガポールでは合弁で事業運営していたが、その後、独資に切り替えている。

(2) 海外での成功が海外事業展開を加速

香港には、2006年に100%出資で子会社を設立させた。シンガポール進出から10年以上間が空いた理由は、バブル崩壊に伴い、新規の海外進出を一時見合わせたため、その間、台湾とシンガポールでの事業が好調に推移したことから、再び海外出店を強化することとなった。

香港1号店はオープン初日から行列待ちの状況が3カ月も続く盛況ぶりで、台湾とシンガポールでの成功により、モスバーガーのブランドイメージが華人圏で伝播したのが大きな理由となっている。

タイでは、2006年に合弁企業を設立し、2007年に1号店をオープンさせた。現地企業との合弁で進出したのは、同国のサービス産業の出資規制により、外国企業は資本の過半数以上の保有ができないためであった。2008年にはインドネシアに1号店をオープンさせた。若者が集まりやすいカフェスタイルの店舗運営を行っている。インドネシアの富裕層は想像以上に多く、すでに華人圏で認知されたブランド力が追い風となり、今後の店舗数の拡大が期待できるとのことである。

中国では、台湾のパートナー企業のネットワークを活かして、パートナーと馴染みの深い福建省から事業をスタートさせた。その後、広東省、江蘇省と広げている。中国では、現地企業等と台湾のパートナーと当社の合弁事業により事業を展開している。

2011年に進出した豪州は、欧米圏への事業展開の可能性を探るマーケティング調査も兼ねた位置づけにしている。同地での事業展開が好調であれば、今後、欧州、米国への進出を検討していくことにしている。

韓国には、2011年に現地企業との合弁で事業展開をスタートさせた。対日感情について種々いわれていた時期ではあったが、食文化が日本と似ていることもあり、2012年に1号店をオープンして以来、すでに3店舗まで店を増やしている。



台湾の興大(コウダイ)店 2009年3月18日開店

(3) パートナーの発掘が重要な課題

同社が海外展開を進めるうえで重視しているのが、自社の理念「食を通じて顧客を幸せに／人間・社会貢献」を共有できるパートナーを見つけることである。また、「途上国では、その国の大手企業と手を組むことが大切である」という。現地での人脈等を含めたネットワーク、行政での許認可や現地の物件取得等にあたり、非常に役に立つからである。途上国では、許認可一つとっても、可、不可の基準が不明瞭であり、理由が明確にされない場合があるからだ。



韓国の江南(カンナム)駅店。2012年4月5日開店

さらに、外資規制、関税、非関税障壁、社会インフラ整備（電力等）、従業員の雇用、多様性への対応も重要な事項である。例えば、海外では電圧が変化するため、厨房の機械が壊れることもある。また、日本人はチームワークを重んじ、会社への忠誠心も強いが、海外においては教育・文化が大きく異なるため、同様の事を求めることはできない。さらに、それぞれの地域の物価や賃金も大きく異なるため、価格や売上目標の設定もそれぞれの国の事情を配慮していかなければならない。こうしたことに対して、適切に対応していくためにも、現地でのパートナー選びが特に重要になる。

(4) 各国の特徴をつかみ対応していくことが重要

「海外では、日本とマーケティングが全く異なる。人口が多いことが、必ずしもマーケットがあるということにはならない」と福島氏はいう。「韓国では、日本と比較的嗜好が似ているため、日本と同様にミートソースベースのものが売れるが、中国では、パン自体になじみがないことから、あまり売れない。インドネシアでは、チキンとご飯や唐揚げとご飯の組み合わせが売れるため、ハンバーガーのみの販売では商売にならない。オーストラリアは他国に比べて物価が高いため、商品の販売価格が一番高い」といったように、それぞれの国の事情に応じて臨機応変に対応していくことが、サービス産業の海外展開には求められている。

今後、それぞれの国の課題について福島氏は、「台湾では、今後の経済の動向、地域格差（台湾北部と南部の経済格差）、コンビニの攻勢による競争激化、『安心安全』に敏感な国民性の期待に応えることである。シンガポールでは、家賃の高騰、人材不足と人件費高騰、外食産業への外資参入が多いなど競争激化が挙げられる。香港では家賃の高騰、最低賃金上昇による人件費高騰、店舗物件の維持である」と話す。

	台湾	シンガポール	香港	タイ	インドネシア	中国	オーストラリア	韓国
1位	 焼き肉ライス	 テリヤキチキン	 モスチーズ	 プレミアムビーフ	 焼き肉ライス	 焼き肉ライス	 焼き肉ライス	 モスチーズ
2位	 かきあげライス	 フィッシュ	 かきあげライス	 フィッシュ	 Wagyuハンバーガー	 かきあげライス	 テリヤキチキン	 モス
3位	 フィッシュ	 焼き肉ライス	 モス	 テリヤキチキン	 フィッシュ	 ブレンドドッグ	 モスチーズ	 テリヤキチキン
4位	 テリヤキチキン	 エビライス	 サクサクチキン	 モスチーズ	 テリヤキチキン	 Wagyuチーズ	 エビカツ	
5位	 エビカツ	 かきあげライス	 エビカツ	 ブレンドドッグ	 チースハンバーガー	 モスチーズ	 モス	 スパイスモスチーズ

商品の販売構成は各国で大きく異なる

また「タイでは、人材不足と人件費高騰、バンコク中心部と郊外の経済格差、今後のタイ経済の動向として成長率が課題となる。インドネシアでは、富裕層と中間層の格差の拡大、家賃高、電気・水道のインフラ未整備とコスト高、行政対応の煩雑さとそれに伴うコスト、イスラム文化による食習慣と嗜好の違いである。中国では、都市間及び個人間の経済格差、バブル的な家賃高、電気・水道のコスト高、行政対応の煩雑さ、人件費高騰、対日感情が挙げられる」と説明する。

その一方で、海外事業展開を推進していくうえで、社内の人事ローテーションの仕組みづくりや、現地での人材育成についても今後さらに重要になると指摘する。また、現地での食材の調達体制の構築も大きな課題となっている。台湾以外には進出国に自前の工場がないため、仕入れや現地企業との合弁で材料を製造しているためである。

今後の事業展開について福島氏は、「モスの理念『人間貢献』『社会貢献』を、世界各国で実践し、食を通じて世界の人々を幸せにしていきたい。そして、現地のパートナー（オーナー、従業員）に喜ばれる会社、職場をつくり、『モスで働いて良かった』『日本の企業で働いて良かった』と感じてもらえるようにしていきたい」と話す。

「モスバーガーブランドを世界のブランドにし、モスフードサービスの永続的安定成長につなげる」ことが、同社の海外事業展開の目標となっている。

企業概要

社名	株式会社モスフードサービス
英文社名	MOS FOOD SERVICES, INC.
本社所在地	東京都品川区大崎 2-1-1 ThinkPark Tower 4 階
設立年月日	1972 (昭和 47) 年 7 月 21 日
資本金	114 億 1,284 万円 (平成 24 年 3 月末現在)
代表者	代表取締役社長 櫻田 厚
従業員数	1,170 人 (平成 24 年 12 月現在)
事業内容	フランチャイズチェーンによるハンバーガー専門店「モスバーガー」の全国展開、 その他飲食事業など

沿革

1972 年 3 月	東武東上線成増に実験店をオープン
6 月	モスバーガー 1 号店「成増店」をオープン
1991 年 2 月	台湾・台北市に台湾 1 号店「新生南路店」オープン
1993 年 5 月	シンガポール 1 号店「イセタンスコッツ店」をオープン
2006 年 10 月	香港・クントンの大型商業施設 apm に香港 1 号店「apm 店」をオープン
2007 年 3 月	タイ・バンコクにタイ 1 号店「セントラルワールドプラザ店」をオープン
2008 年 12 月	インドネシア・ジャカルタに 1 号店「プラザスナヤン店」をオープン
2010 年 2 月	中国・福建省・アモイに中国本土 1 号店「思明南路店」をオープン
2011 年 3 月	オーストラリア・ブリスベンに 1 号店「サニーバンクプラザ店」をオープン
2012 年 2 月	韓国・ソウルに 1 号店「チャムシルロッテ店」をオープン
2012 年 5 月	中国・広東省・広州市に広東省 1 号店「北京路店」をオープン

進出国・地域

台湾、シンガポール、香港、タイ、インドネシア、中国、オーストラリア、韓国

8カ国・地域に展開 311店(2013年3月末現在)



3. (株)アトリエはるか（美容）

「アトリエはるか」は、カット、シャンプー、カラーリング等を一切行わないヘアメイク&ネイルの専門店である。結婚式やその二次会、ちょっとしたお出かけ前、パーティーやデートの前などのシチュエーションに合わせて、リーズナブルで短時間にキレイになれる便利なサロンとして、JR、私鉄、東京メトロのエキナカなど、全国の主要都市の利便性の高い施設を中心に、国内 30 店舗以上で事業展開している。



(1) 大手百貨店が進出を後押し

現在、同社は台湾において3店舗のサロンを運営しているが、同社の岩井大輔・代表取締役は当初、海外進出を望んでいなかったという。

「働く女性は忙しいが、アフターファイブでの会合などの数時間のために数千円を支払ってお洒落して出かける。自社のサービスは、日本の様に成熟したところでこそ成立すると考えていた」(岩井氏)からだ。しかし、阪急百貨店の台湾店新規設立に伴い同社から、「進出に係る全ての手続きをバックアップするからテナントして出店してもらえないか」と強く誘致されたのが海外での店舗展開のきっかけとなった。

当時を振り返り、岩井氏は、「阪急百貨店の強力なパートナーシップがあったからこそ、台湾での事業をスタートさせることができた。また、進出の際、メイン銀行にもさまざまな面でバックアップいただいたことも大きい。これにより、海外進出の際に大きな課題となる物件探し、市場調査による情報収集、ファイナンスといった要件すべてを、短期間で整理することができた」と話す。

2010年の進出から2年が経過したが、順調に事業を拡大させており、現在、4店舗目のオープンを計画中とのことである。台湾では、働く女性を支える社会の仕組みがあること、教育や雇用環境が日本と変わらないこともあり、同社の事業展開をスムーズにさせている要因となっている。

(2) 人材育成が大きな課題

順風満帆に見える同社の海外展開事業ではあるが、山場もあったという。例えば、従業員が美容技術を取得すると会社を辞めるなど、仕事に対する価値観が日本とは大きく異なることなどが挙げられる。台湾では法律上、1週間前に通知をすれば退職で

きてしまうため、日本に比べて人の入れ替わりが激しい。その反面、気軽に辞めたかと思ったら、気軽に戻ってくる従業員もいるなど、会社に対する帰属意識が低いという。

こうした経験を踏まえて、同社では就業規則を設け、会社のルールを明確化させることで、退職者の削減に努めている。就業規則は日本では当たり前のものだが、台湾企業にはこうした慣習がないため、日本で培われてきたシステムを、就業規則を通じて時間をかけて現地従業員に理解してもらえるように努めている。

また、仕事中に現地従業員スタッフの不安感を与えないように、日本人同士だけで話をしないように気を付けている。さらに、伝えたいことは文字で見える形にし、紙にして張り出すなどの工夫をした。コミュニケーションを良くすることで、スタッフの意識改革にもつなげている。現在、現地従業員を15人（各店舗5人程度）雇用し、日本からヘアメイクとネイリストをそれぞれ一人ずつ派遣して、技術のみならず顧客サービスの教育を行っている。現地では小さな目標を設定し、達成したら報奨金を出すなど、目に見える形で評価することで、従業員のモチベーションを高めているとのことだ。

同社は、進出後、知的財産権の問題にも直面したという。周囲に模倣店が出来き、知財への対策を想定していなかっただけに、当初は困惑したそう。台湾と日本はビジネス環境が似ているところが多く、台湾人は非常に親日的で、日本のことをよく勉強している。「日本の理髪業の方に相談され、台湾で短時間理髪のビジネス環境の調査を行ったが、すでに50の類似店があり、台湾では日本の流行が先取りされ、ビジネス化されるのが早いと感じた。こうした背景からも、模倣を完全に抑えることは難しい。であればこそ、初期設定の段階からしっかりとしたものをつくるのが、一番の知財対策と考えている」と岩井氏は話す。



台湾の店舗の様子

企業として成長していくためにも、「模倣しようとしてもできないサービス・技術力を身につけることが重要」との考えから、トレーニングの際に利用するイラスト等の技術資料の流出対策以外については、同社では知財対策には特に取り組んでいないとのことだ。

その一方で、サービスは模倣されないものの、店頭イメージを模倣さ

れるとそれが独り歩きするため、新たなサービス提供、新規参入が難しくなる。台湾でビジネスを展開するためには、店舗などの研究・対策については必要となるだろう。

(3) 海外進出が組織の活力増進に

同社が台湾での事業展開上、大きなつまずきがなかった要因として、台湾店の運営にあたり、日本からエースの社員を投入したことが大きいという。「言語の問題ではな

く、日本で活躍する人は海外でも活躍できる。また、日本でマネジメントができる人は海外でもしっかりできるということがわかった」と岩井氏は話す。

今回の海外進出により、同社の美容業界内におけるブランドイメージが構築され、社内が活気づいた。ベンチャー企業においては、海外での事業展開ということが、企業のイメージアップや、社員のモチベーション向上につながり、新卒採用でもプラスに作用している。

「海外研修があるという理由から問い合わせも増え、採用に係る広告費を下げられ、国内の採用コストを抑えることができた。数年前は採用者のうち、15～20%が退社する傾向にあったが、今では退職者数も確実に減少し、勤続年数が上がっている」と説明する岩井氏。ベンチャー企業の海外事業へのチャレンジは、国内の事業を活性化させるという好循環を生んでいる。

企業概要

社名	株式会社アトリエはるか
英文社名	Atelier haruka co., ltd.
本社所在地	名古屋市中区錦 3-4-6 第一生命ビル 3F
設立年月日	2000（平成 12）年 12 月 8 日
資本金	5,000 万円
代表者	代表取締役 岩井 大輔
従業員数	300 人（2012 年 10 月現在）
事業内容	ヘアメイク、ネイルサロン運営、各種イベントの企画、化粧品の販売など

沿革

2000 年 12 月	愛知県名古屋市に、有限会社アトリエはるかを設立
2001 年 2 月	セントラルパーク地下街(名古屋市中区栄)に、クイックメイク サロン atelier haruka セントラルパーク店を OPEN
2010 年 7 月	台湾 に遙沙龍有限公司を設立

主な進出国・地域

台湾（台北）

4. セコム(株) (セキュリティ)

(1) 海外事業成功のカギは現地パートナー

2012年、創立50周年を迎えたセコムは、1978年の台湾への進出を皮切りに海外事業を展開してきた。セキュリティ機器のレンタル「セコム方式」で、安全を提供するのが事業のスタンダードとなっている。この、セコム方式では、開発、製造、設置、保守のすべてを一貫して行うことに特徴があり、各国のニーズに対応させながらサービスの提供を行っている。

同社の提供する「安全」は、国境なく人々が求めていることであるため、進出先ではまず、安全確保の重要性および同社のサービスの利点等を説明し、説得することが大切であると考えている。そのため、同社が海外事業展開するうえで最も重視しているのが、「パートナー選びである」と中島重夫顧問はいう。「特に、ASEAN等では、相当慎重にパートナーの選定を行ってきた。当社の事業モデルを推進していくためには、現地での徹底的な教育が必要で、その際、脆弱なパートナーとは上手くいかない。韓国であればサムスン社と提携するなど、パートナーの資金力や事業力が、各国での事業展開を成功させる大きなカギとなる」。

同社の海外事業展開のきっかけとなったのが、米国・ビバリーヒルズの高級住宅街でセキュリティを請け負っていたバレーバークラー&ファイヤーアラーム社を買収したことにさかのぼる。米国のセキュリティ市場とノウハウを買収先から吸収するとともに、現地人(米国人)を社長にして、現地にあった事業展開を行った。結果的に購入金額の25倍で買収先を売却することができた。さらに、米国進出中に、医療事業にも取り組み、この事業モデルが、現在の同社における医療事業のスタンダードとなっている。

(2) 「セコム方式」と「監視業務」の2本柱とした各国での事業展開

同社の海外での事業展開は、大きく、前記の「セコム方式」によるものと、監視業務のみを行うものに分けることができる。そのため、収益の仕組みも大きく、①ロイヤリティーによる収入、②機器販売、ロイヤリティー収入、③監視料収入、の3つに分けることができる。

①台湾

進出後の10年間、台湾でのビジネスは難しい状況となっていたが、台湾経済の発展とともに同社の事業も軌道に乗りはじめた。

現在、台湾での契約は11万件となっており、同国最大のセキュリティ会社になっている。台北市などの都



台湾のセコム

市部では、日本と同じように街のいたるところにセコムステッカーを見ることが出来る。

なお、台湾では、パートナーとの資本関係は結んでおらず、ロイヤリティーによる収入を得ている。

②韓国

同社の韓国事業も、ロイヤリティー収入主体の事業体制となっている。そのため、日本からは副社長クラスが事業管理のために訪韓する程度で、事業の現地化が進められている。韓国では、日本でお馴染みの「セコムしませんか」をキャッチフレーズに事業展開しており、契約数は40万件となっている。韓国では圧倒的なセキュリティのトップ企業となっており、韓国の人々は、セコムを自国のブランドだと思っている、といった笑い話もあるようだ。会社名をサムスングループのエスワン社（S1 Corporation）としていることも、日本色を薄めている要因とのことだ。

③英国、豪州、ニュージーランド

5万件的契約数となっている英国では、同国の規格がセコム方式とは異なるため、英国のパートナーが機器を設置し、同社は監視業務のみを行っている。2007年には英国警備業界のオスカーと呼ばれる、「セキュリティ・エクセレンス・アワード」において、「最優秀顧客サービス賞」（ベスト・カスタマー・ケア・イニシアティブ）を受賞した。ヒースロー国際空港内にある対テロ警察施設のセキュリティシステム一式をロンドン警視庁に提供するなど、その高品質なサービスに対して、政府機関や企業から高い評価を得ている。

また、豪州とニュージーランドでも同様に、監視業務のみを行っており、豪州では、2007年に同国で開催されたAPEC関連会合の監視業務の委託を受けている。

英国、豪州、ニュージーランドは、監視料という形で収入を得ている。「当社の監視業務で特徴的なのは、カメラと音声の両方を使用し、監視センターから不審者に音声で知らせるというシステムである。当初は米国で行っていたものだが、現在は、日本でも導入しており、数年後には犯罪率が低下すると思う」と中島氏は話す。

④ASEAN

ASEANに進出する際、各国の警察機関の力が非常に強力であったため、警察関連の共済組合と関係の深い会社との提携が必要であると考えた。そのため、タイ、インドネシア、マレーシアへの進出の際は、とにかくパートナーの選定に苦労した。

ASEANでは、セコム方式による事業展開を実施しており、現在、シンガポ



インドネシアのセコム

ールでの事業展開を進めている。

⑤中国

中国では現地企業と提携して事業展開しており、セキュリティ会社では、同国で初めて持株会社として認可を得た。反日デモなど、事業を展開するうえで予測不可能な部分も多いが、巨大な市場を持つ同国での事業については、今後さらに拡大させていく方針である。

(3) 福祉・医療分野での参入も検討

「セコムグループの連結海外売上比率は、現在 3.8%となっている。2050 年にはこれを 7%にしていきたい」と中島氏はいう。現在、同社は国内で 16 の総合病院 (6,000 床) を運営しており、今後、中国、インド、インドネシアでの病院事業への参入を検討しているとのことだ。また、高齢化社会に対応した事業戦略として、同社では入居費用に 1 億円を要する高級老人ホームを、日本で 4 カ所運営している。この事業についても、中国、インドの富裕層を対象にビジネス展開していきたいと考えている。

なお、インドでは 2013 年夏、南インド南西部のバンガロールで、日系大手商社と現地企業との 3 社で、総合病院 (約 300 床) の共同運営を始める予定である。

企業概要

社名	セコム株式会社
英文社名	SECOM CO., LTD.
本社所在地	東京都渋谷区神宮前 1-5-1
設立年月日	1962 (昭和 37) 年 7 月 7 日
資本金	663 億円 (2012 年 3 月 31 日現在)
代表者	代表取締役社長 前田 修司
従業員数	14,904 人 (2013 年 3 月 31 日現在)
事業内容	セキュリティを中心に、防災、メディカル、保険、地理情報サービス、情報系事業などを展開

沿革

1962 年 7 月	日本初の警備会社として日本警備保障株 (現セコム株) を東京・芝公園で創業
1978 年 5 月	東証一部に上場
1978 年 1 月	台湾の中興保全股份有限公司と業務提携。台湾で初のオンライン安全システムを提供、本格的な海外進出を開始する。
1981 年	韓国のサムスングループとの合併で会社設立

主な進出国・地域

台湾、韓国、中国、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、ベトナム、英国、豪州、ニュージーランド

5. オリックス(株) (金融)

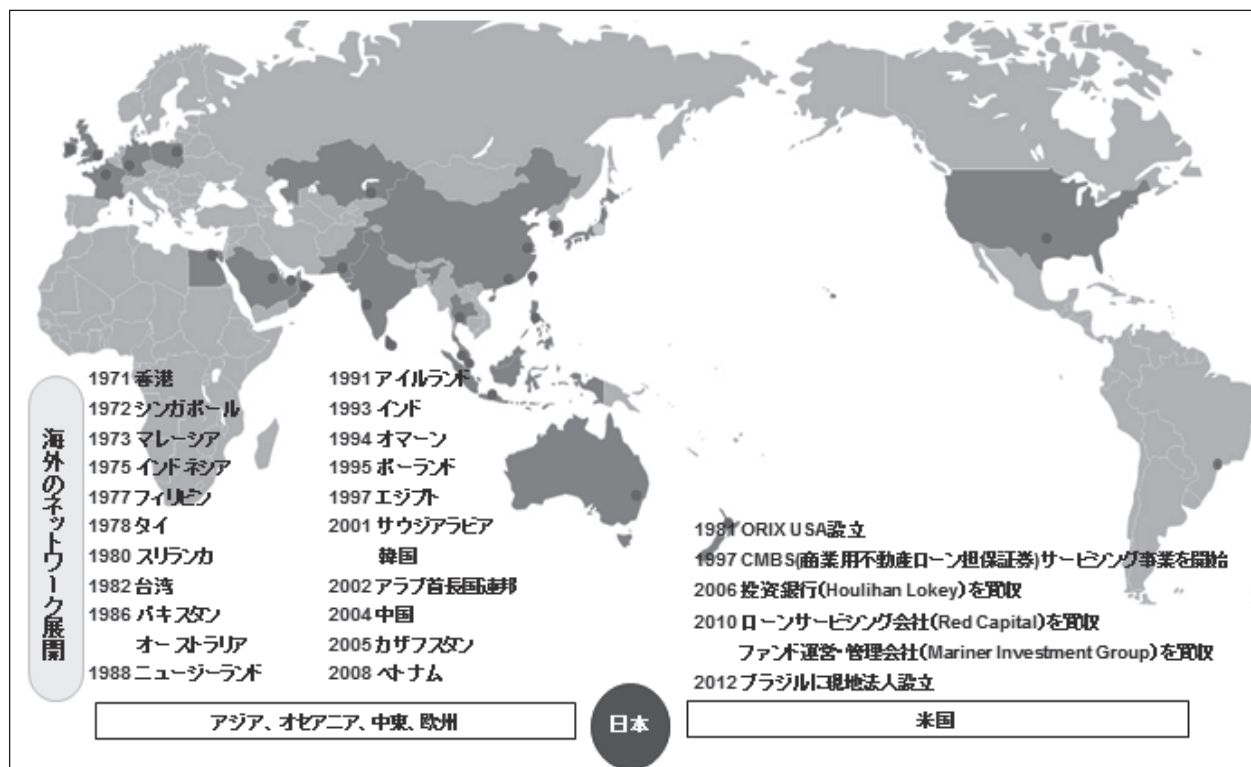
1964年、オリエント・リースの社名でスタートしたオリックス（1989年に現在の社名に変更）は、まもなく設立50周年を迎える。リース、融資をはじめとする法人金融、不動産、環境エネルギー関連ビジネス、事業投資、リテール向けサービスなどの事業を展開している。

(1) 27カ国343拠点で各地域のニーズにあったサービスを提供

同社は、1971年の香港進出を皮切りに、アジアを中心にリースの浸透していない地域へ積極的に進出し、現在では27カ国343拠点で事業を展開している。各国の有力企業とパートナーシップを組み、現地スタッフが経営の主体となって、進出先のニーズにあったサービスを提供している。ローカルパートナーと構築した海外ネットワーク、地域別にバランスの取れたポートフォリオが同社の強みである。

米国では法人向けファイナンスや投資銀行業務のほか、ローン組成・サービシング事業やファンドの運営・管理事業など、専門性の高い手数料ビジネスを拡大している。

アジア・オセアニア・中東では地場の中堅・中小企業に対するリースを中心に金融サービス事業の多角化を推進している。台湾やマレーシアでの不良債権投資やシンガポールでのマンション開発、フィリピンにおける複合施設の開発、ベトナムでの投資ファンド運営など、各地域に根ざした多彩な事業を展開している。



香港進出から約40年、27カ国343拠点の海外ネットワークを構築



中国本社が「地域本部」の認定取得

ネットワークを生かした現地企業の情報収集は、優良投資案件の獲得に結びつき、現地優良パートナーの発掘と事業提携の機会につながっている。

中国と韓国については、それぞれオリックス本社内に、現地社員で構成する中国室・韓国室を設置し、各現地法人と国内営業との架け橋となっているだけでなく、中国室では中国進出を考えている日本企業へのアドバイザー業務、韓国室では投資案件の精査・実行・モニタリングを行っている。

こうした海外ネットワ

(2) 「現地パートナー」と「ガバナンス」重視の事業戦略

一般的に、海外で事業に取り組む際の注意事項として、「株式市場のVolatility(変動性)の高さ」「法規制」「許認可の取得」「紛争解決」の4点が挙げられる。

同社では、これに加えて、「適切な現地パートナーの選定と信頼関係の構築」「社員のローカル化とガバナンスの徹底」「巨額投資によるリターンとリスクのバランス」「適正価格による取引」も重要視している。

以上のポイントを踏まえて、同社の戦略は下記の4点にまとめられる。

- 特定の事業分野において、一定の事業規模、地位を確立する
- プロフェッショナルな専門集団による、堅実な経営
- 支配株主とならない場合はマイノリティプロテクション(少数株主の権利)を得る
- 実効性のあるガバナンス、牽制機能の確保

海外進出には、社会インフラの未整備や文化の相違等海外固有のリスクも伴うが、成長力の高い海外は、事業を行うには魅力的な市場である。現在、歴史的には円高傾向に



フィリピンでのエネルギー関連事業



フィリピンでの不動産開発

あることや、欧州債務危機による影響や欧米資金の流入減少により、Valuation(企業価値評価)は下落傾向にある。

そのため、相対取引が実現しやすいマーケット環境が整っており、日本企業が海外企業に出資するには、絶好の機会といえる。

(3) 人材育成が大きな課題

「一見、当社はグローバル化が進んでいるように見られるが、本社における人材育成・採用では苦労している」と大嶋祐紀・専務執行役グローバル事業本部長兼中国支配人は、同社の海外事業における課題を、人材育成と指摘する。

「中国人、韓国人、インド人が同じフロアで働いているが、ネックとなるのは言語である。社内の書類を含め、全てを英語にすれば効率化と思うが、当社はまだそのレベルにない」と大嶋氏は話す。

また、「海外へのアクセスを求める日本の中堅・中小企業向けのサービスも、より充実させたい」と今後の展望も語った。

<最近の主な実績>

投資対象名	国名	内容	投資実行
Air asia X	マレーシア	アジアを代表するLCCであるAir asiaの長距離路線運行航空会社へ資本参加	2006年
DIベトナムファンド	ベトナム	ベトナム未上場企業を対象とする日系最大規模の投資ファンドを、ドリームインキュベーター(DI)社と共同運営	2010年
Indochina Capital Corporation	ベトナム	ベトナムの大手有力ファンド運営会社に資本参加	2010年
Metrobank Center	フィリピン	フィリピン商業銀行第2位Metrobank傘下Federal Land社と共同でグランドハイアットホテル、コンドミニアム、オフィス等の大型複合施設開発	2011年
未来アセット生命保険	韓国	韓国で日系最大となる私募ファンドを組成し、韓国を代表する資産運用会社未来アセットグループ傘下の生保未来アセット生命保険に資本参加	2011年
Pang Da ORIX Auto Leasing	中国	中国最大手の自動車会社Pang Da社と中国に合弁リース会社設立	2012年
TenGer Financial Group	モンゴル	銀行、リース、損保、投資銀行などの事業を手がけるモンゴルの大手金融グループTenGer Financial Groupへ資本参加	2013年
Global Business Power Corporation	フィリピン	大手財閥系上場株式会社GT Capitalと、Metrobank傘下の投資銀行First Metro Investment Corporation(FMIC)との、エネルギー関連事業を共同推進するための戦略提携。FMICが保有する発電事業会社Global Business Power Corporationへ資本参加	2013年
Robeco Groep N.V.	オランダ	グローバルな資産運用会社Robeco Groep N.V.を買収	2013年

企業概要 (2013年3月現在)

社名	オリックス株式会社
英文社名	ORIX Corporation
本社所在地	東京都港区浜松町2丁目4番1号 世界貿易センタービル
設立年月日	1964年4月17日
株主資本	1兆6,435億9,600万円
代表者	取締役兼代表執行役会長・グループCEO 宮内 義彦 取締役兼代表執行役社長・グループCOO 井上 亮 取締役兼代表執行役副社長・グループCFO 浦田 晴之
従業員数	19,043人(国内14,300人、海外4,743人)
発行済株式総数	124,871,476株
上場証券取引所	東京・大阪 市場第一部(証券コード:8591) ニューヨーク(証券コード:IX)
事業内容	多角的金融サービス業
グループ会社	連結642社 関連会社88社
拠点数	国内1,192拠点 海外343拠点(27カ国・地域)

沿革

オリックスは1964年に事業を開始して以来、リース事業からスタートして隣接分野に次々と進出し、さまざまな専門性を獲得することにより、事業を進化させてきました。現在では、法人金融サービス、メンテナンスリース、不動産、事業投資、リテール、海外の6つの事業セグメントで展開しています。海外においては、1971年の香港進出を皮切りに世界27カ国・地域に拠点を設け、グローバル企業としてさらなる成長を目指しています。

1964年4月	日綿実業、日商、岩井産業、三和銀行、東洋信託銀行、日本興業銀行、日本勧業銀行、神戸銀行の3商社、5銀行が出資し、オリエント・リースを設立 ※社名はいずれも当時
1970年	大阪証券取引所市場第2部に株式を上場 (1971年東証2部上場、1973年東証・大証1部に指定替え)
1971年	香港に初の海外現地法人を設立
1989年	オリックス株式会社に社名変更
1998年	ニューヨーク証券取引所に上場(日本企業で12番目)

主な進出国・地域

米国、中国、韓国、台湾、シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピン、タイ、ベトナム、スリランカ、パキスタン、インド、豪州、ニュージーランド、アイルランド、ポーランドほか

6. (株)ハニーズ (SPA)

福島県いわき市に本社を置く、女性カジュアルのSPA（製造小売）であるハニーズは現在、国内で約 830 店舗、中国で 533 店舗を展開している。国内では地方のショッピングセンターへの店舗展開を主としているため、都内での知名度は高くないものの、高感度、高品質、リーズナブルプライスをコンセプトに、自社でパタンナーと縫製工場を有する利点を生かし、毎週、70 におよぶ新作デザインを発表している。

(1) 当初は生産地としての中国進出が販売拠点へ

同社では、1990 年代初頭から海外生産への関心を高め、ASEAN や中国、韓国などで F/S（フィジビリティー・スタディ）を進めたが、製品の質の問題が解消できず、進出を決めかねていた。

1997～98 年ごろ、中国での生産の質が向上したのを背景に、中国でのオリジナル商品生産を本格化させた。当初は青島で OEM をしていたが、韓国企業の進出が多かったこともあり、2000 年ごろに上海の工場に OEM 委託するようになった。

中国の WTO 加盟により、2005 年 12 月に中国での 100%外資が許可されたのに合わせて認可申請を行った同社は、2006 年 4 月、小売業の 100%独資の設立許可を得た。進出から 6 年が経過し、3 年間で 100 店舗、10 年間で 1,000 店舗を目標にした店舗計画は、順調に推移し、2012 年 11 月末現在で、533 店舗が中国各地にくまなく出店している。



中国におけるハニーズの店舗網

「中国では中間層が拡大しており、現地の人々にとって買いやすい、手ごろな価格設定をしたため、売上が伸びているのだと思う」と江尻義久・代表取締役はいう。進出1年目に20店舗をオープンしたが、初年度から利益を出し、無借金で事業展開を進めている。

同社の中国展開の特徴は、日本人の駐在員を一人しか置いていないところにある。「日本の大学院を修了した中国人を日本で雇用し、3～6カ月間日本で教育してから中国に駐在させている。現地のことを知る人間を、本社で教育したうえで派遣し、責任を持って事業にあたらせることが、うまく機能している。そのため、日本からの派遣は総経理一人で、主に財務状況の確認などを行っている」と江尻氏は話す。

(2) 新たな製造拠点はミャンマー

中国事業が順調に推移している中で、中国における今後の人件費高騰や為替対策という観点から、2012年3月に、ミャンマー・ヤンゴンに工場を設置した。新政権発足後、民主化を進める同国への注目が集まる中、同社が日本で第一号の進出企業となった。

「ミャンマーにおいては当時、まだまだ不確定な要素も多く、リスクはあったが、種々調査した中で、良い国になると確信したため、進出を決めた。停止していた工場を買い取り、すぐにでも稼働させられる状態だったこともあり、許認可の手続きは順調で、契約から1年後に操業することができた」と江尻氏がいうように、2012年4月に操業を開始させ、主にレディースのカラージーンズを生産し、日本に輸出している。同年12月には従業員は900人以上となっており、月産約14万枚を生産している。現在では、第2工場の建設にも取り組んでいる。

「ミャンマーは仏教国で真面目な人々が多い。日本から技術者を派遣し、最新の機械を導入したこともあり、品質では既に中国のものより良いものを作っている。将来は、中国市場に商品を生産するアジアの工場として、また、新しいSPA事業のモデル工場にしていきたい」と江尻氏は、同工場の位置付けについて説明する。

中国は、反日デモ等、不確実な要素が多い。同社は、中国には自社工場がないため、今後はミャンマーを中心に製造を行うことができる。中国から日本への衣料品の輸出には、9～11%の関税がかかるが、ミャンマーからの輸出であれば特恵関税を利用できるため、0%で輸入できることも、ミャンマーでの製造のメリットとなっている。



新世界百貨店五角場店（上海）

(3) 中国で 2,000 から 3,000 店舗展開を目指す

「現在、中国において 3,000 店舗程度展開している企業は多く、中国の人口規模（日本の約 10 倍）を考えると、当社も 2,000～3,000 店舗は展開できると考えている。国土の広い中国で展開するのは、至難であるが、点で拠点を設け、それを後で面につなげていくという発想で店舗を増やしていきたい」と話す江尻氏は、地方から日本を元気にしていくためにも、夢を持って経営を進めたいという。

企業概要

社名	株式会社ハニーズ
英文社名	HONEYS. CO., LTD
本社所在地	福島県いわき市鹿島町走熊字七本松 27-1
設立年月日	1978（昭和 53）年 6 月
資本金	35 億 66 百万円
代表者	代表取締役社長 江尻 義久
従業員数	5,779 人（連結）（平成 25 年 5 月現在）
事業内容	ヤングカジュアル婦人服、身装小物、雑貨などの販売ならびに企画開発

沿革

1978 年 6 月	福島県いわき市小名浜にて有限会社エジリ設立、本店を開業、婦人服の販売を開始
1986 年 10 月	商号をハニーズに変更、株式会社に改組
1991 年 11 月	中国、東南アジア各国において自社企画商品の委託生産を開始
2005 年 4 月	東証一部上場、直営店舗 400 店舗達成
2012 年 3 月	ミャンマー・ヤンゴン管区に連結子会社 Honeys Garment Industry Limited を設立

主な進出国・地域

中国（北京、上海、天津ほか）、ミャンマー

7. (株)ヤクルト本社

ヤクルトの国際事業は1964年の台湾での販売開始をスタートにアジア、オセアニア、米州、ヨーロッパへとネットワークを広げている。現在はテスト販売も含め、海外26事業所を中心に、日本を含む32の国と地域で販売している。2013年現在、日本を除く海外での1日当たりのヤクルトの乳製品の販売本数は2,000万本以上で、日本国内の販売本数を含めると、世界で1日当たり約3,000万本のヤクルトの乳製品が愛飲されている。

(1) ヤクルト創業の理念を世界中で具現化

ヤクルトの原点は、ヤクルトの創始者・代田稔博士(1899～1982)が提唱した「予防医学」「健腸長寿」「誰もが手に入れられる価格で」という理念(代田イズム)に基づいている。その根底には、衛生状態が悪い環境で感染症などにより命を落とす子供に心を痛めた幼少期の経験から医学の道を志すに至った代田の「世界の人々の健康を守りたい」という情熱が息づいている。そして、同社の国際事業は「世界の人々の健康を守る」という信念に基づき、多くの国と地域に進出を果たしている。

また、同社は「販売」ではなく代田が掲げてきた「普及」の精神でヤクルトの価値浸透を推進している。「予防医学」や「健腸長寿」の考え方を「普及」していくのがヤクルトレディであり、また小売店の役割となっている。

「ヤクルトの進出を希望する国での普及、予防医学(体に有益な生きた菌を摂取することが疾病予防につながる)の重要性訴求、プロバイオティクス(腸内細菌叢のバランスを改善することにより、人に有益な作用をもたらす生きた微生物)のパイオニアとして事業展開を図っている」と島田淳一・国際部長は海外事業について説明する。

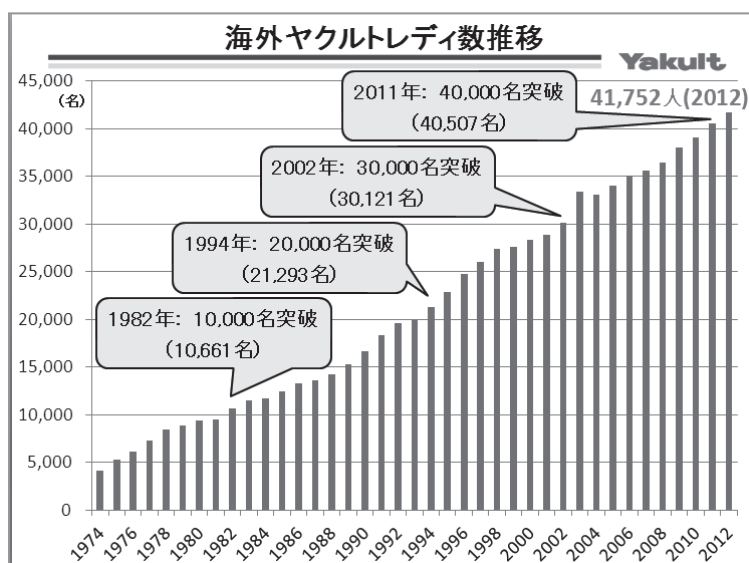
同社の海外事業の特徴は、短期集中的なマーケティング投資を実施し、短い期間でリターンを得ることを目標とするものではない。進出国の状況に調和し、組織を創り、地道にお客様への普及を進めるといった、「農耕型経営」を実践していることにある。そして、代田イズムの情熱を原動力に「使命感」を持って地域社会に貢献し、信頼を得られることを目指している。同社の国際事業の成長は、「農耕型経営」と「使命型経営」によって支えられてきている。

これまでの海外進出を段階的にみると、求められて進出した第一期、積極的な戦略を持って臨んだ第二期、人口大国での基盤づくりとビジネスモデルの拡大を目指した第三期、そして、現在は第四期目に入っており、「新たな戦略の時を迎えている」と島田氏は話す。

(2) 地域密着型の企業づくり

同社の海外展開の現状は、31カ国に26事業所、1研究所、22工場(15カ国)で、地産地消の事業を展開している。販売対象人口15億503万人(日本を除く)に対して2012年度の1日当たりの平均販売実績は、2,182万本であった。現地で製造販売して

いるヤクルトは、基本的に日本と同じ製法で造られている。



「維持してきた戦略コアとして、代田イズムという創始者の理念、体に有益な働きをする生きた微生物を摂るために飲むヤクルトを地域に密着した形で「普及」(ヤクルトレディによる宅配システムと店頭での説明販売)することなどが挙げられる。また、農耕型経営が可能となるよう、工場は最低限のラインでスタートさせ、販売量に応じて徐々に大きくしていく。そして、その国での納税や雇用で貢献し

ていくことも挙げられる」(島田氏)と話す。

海外のヤクルトレディの数は、1982年に1万人を超え、2011年に4万人を突破し、2012年12月時点で4万1,752人となっている。また、店頭販売も行っており、取引店舗数は2012年12月時点で約38万7,000店となっている。

各国の法制度の関係もあり、進出している国ごとに販売方法は異なる。先進国では、制度や習慣もあり、ヤクルトレディを置かずに店頭でのみの販売を行っているケースもある。ヤクルトレディは会社雇用ではなく、「独立した事業主」として、活動している場合が多い。ヤクルトから商品を仕入れ、原則、販売量に応じて報酬が支払われる仕組みである。頑張った分収入が得られる仕組みとなっており、家庭収入の中心となっている場合もある。

その進出形態も最近では独資の場合が多いものの、法制度により過半数を取れないところは合弁により進出しているケースもある。また、海外では知的財産法やインフラの未整備に苦勞することも多いとのことである。

(3) 目指すはプロバイオティクスのリーディングカンパニー

現在、同社では、プロバイオティクス分野におけるリーディングカンパニーを目指し、ヤクルトの科学的価値の世界的普及を図るため、各国地域での臨床試験の実施を推進している。

最近の「乳酸菌シロタ株」に関する海外での学術研究成果としては、イギリス・ラフバラ大学で行われた「スポーツ選手の風邪予防への有効性についての検討」やインド国立コレラ・腸感染症研究所と共同で実施した「小児急性下痢症の予防」などがある。いずれも国際的権威を誇る科学雑誌に掲載され、学識者から高い評価を得ている。

近年、ヨーロッパでは生活習慣病の増加を背景に、プロバイオティクス飲料市場が形成されている。島田氏は、このような事情などを踏まえ、「今後、ヤクルトの国際事業の使命はさらに重要となっていこう」と話す。

同社は、「ヤクルト (Yakult)」を企業および商品として真のグローバルブランドとして確立させるため、現在の海外 31 の国と地域を広げていくことを目指している。

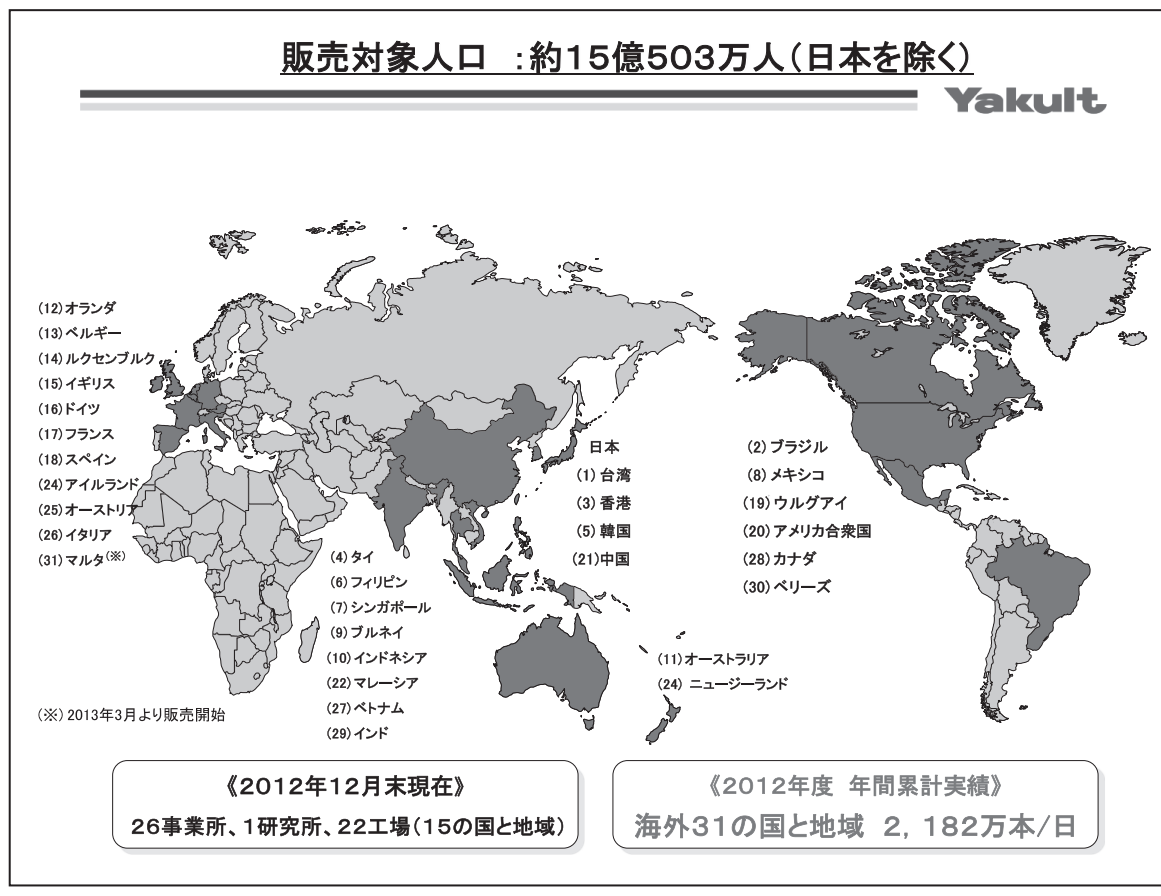
企業概要

社名	株式会社ヤクルト本社
英文社名	YAKULT HONSHA CO., LTD.
本社所在地	東京都港区東新橋 1-1-19
設立年月日	1955 (昭和 30) 年 4 月 9 日
資本金	311 億 1,765 万円
代表者	代表取締役社長 COO 根岸 孝成
従業員数	2,978 人 (2012 年 3 月 31 日現在)
事業内容	食品事業、化粧品事業、医薬品事業、国際事業

沿革

1955 年	株式会社ヤクルト本社を設立
1964 年	初の海外事業所として、台湾ヤクルトが営業を開始

進出国・地域



8. (株)三越伊勢丹ホールディングス（小売）

(1) 日本人観光客からアジア市場をターゲットにした店舗展開へ



マレーシア（KLCC店）

同社の海外展開は、戦時中の1940年にさかのぼる。当時は軍の命令で、ハノイや満州など占領地に出店していた。

戦後、同社が事業目的で本格的に出店を開始したのが、1970年代の日本の高度成長期に入ってからだ。海外旅行ブームに乗って、欧米を中心に、パリ、ローマ、イラン、ロンドン、デュッセルドルフ、ニューヨーク、フランクフルト、マドリード、バルセロナに出店した。

「しかし、当時は、日本からの観光客を対象とした店舗運営であったため、多くの店舗が不採算店となり撤退した。現在残っているのは、ローマ店、ロンドン店のみで、両店舗は、漢字圏である中国人、韓国人が新たな顧客となり、

売り上げを支えている」と杉江俊彦・取締役常務執行役員は話す。

その他、タイ・バンコクに1店、マレーシア・クアラルンプールに4店、シンガポール5店（6店目を建設中）、米国・フロリダのディズニーランド内に1店、店舗展開している。また、中国では上海、成都に1店舗、天津2店舗の計4店舗展開であり、2014年には成都に2号店をオープンする予定である（講演時は瀋陽が営業していたが、2013年5月末日にて閉店）。¹

このほかにも、台湾では新光グループとの合弁で計18店舗を有している。「店舗は増えているものの、当社の海外売上比率は全売上の約5%と、外国企業のパークソン（同50%）、テスコ（同30%）などと比較してもまだまだ小さいため、海外事業展開は、大きな可能性を秘めている」と杉江氏はいう。

1970年初頭に進出したシンガポールでは、いち早く日本人観光客狙いから、地元消費者へとターゲットを切り替えた。現地の従業員は、日本人が4人、現地スタッフは300~400人と現地採用を推進し、1973年には現地採用1期生が初めて店長となった。

¹ 店舗数は、2013年6月末現在。

現在は、現地採用から現地法人社長も輩出しており、現地顧客の獲得、人材育成ともに、同社の現地化の成功事例となった。

「現地消費者をターゲットとした事業モデルを確立させるにあたり、海外では正札販売という慣習がないため、その浸透に苦勞した。気候や風習の違いもあり、現地事情を知る現地従業員の役割が大きかった」と杉江氏。1990年に進出した、マレーシア・クアラルンプールでは、シンガポールでの成功を踏まえ、同店のスタッフをマレーシアに派遣し店舗運営を行ったため、短期間で成果を出すことができた。

中国への進出は、1978年に駐在員事務所を設置したのがはじまりである。当初は調査・研究からはじめたが、その後、1993年に上海で外資として初めて百貨店を出店した。「当時は現地に国営百貨店があり、売り手の方が消費者よりも偉く、『サービス』という概念がまったくなかった。そのため、地道な教育を続けなければならなかった」と杉江氏は話す。「一方で、台湾では合弁ということもあり、現地スタッフが現地顧客層の好みなどをつかむのが早く、われわれも学ぶべき点が多い」とのことだ。



シンガポール（スコッツ店）

（2）ドミナント戦略でブランドイメージ確立を優先

同社の海外進出の特徴は、カントリーリスクへの対処という観点から、ローリスク・ローリターンの仕組みとなっていることにある。

例えば、伊勢丹新宿本店の店舗面積が6万5,000㎡、三越日本橋本店が5万㎡であるのに対して、シンガポールの店舗規模は、最小のもので5,000㎡、最大のものでも1万7,000㎡と小さい。また、中国でも3万5,000㎡が最大となっている。「投資を抑えるため、店舗などはリースしており、ブランドイメージの醸成を主眼に、ドミナン

ト戦略で多店舗展開を進めている」と杉江氏が説明するように、ドミナント戦略で一地域内での多店舗展開を図ることで、ブランド向上と出店コストを抑えている。

一方で、中間層の増加が進むアジアでは、小売業の発展も急速で、同社は外資系および中国の実力をつけた国営企業との競争が激化しているという。特に中国の国営企業は、外資系が利用できない商品券を流通させることができるため、顧客確保の点からのアドバンテージが大きい。また、アジアのショッピングセンターは10~20万㎡と大規模化が進んでいる。既存のショッピングセンターの隣にその2倍のショッピングセンターを建設して、客もテナントも奪っていくという、日本では考えられない手法がとられている。

こうした状況に加え、「中国では家賃、人件費が上昇しているため（天津ではこの3年間で家賃は8~10%上昇、人件費は24%上昇）、売上が10%伸びても売上利益は40%ダウンすることもある。日本と逆で家主が強く、相場が上がるとすぐに家賃値上げを要求してくるなど、事業以外での苦勞が多い」と杉江氏が話すように、日本とは異なるビジネス環境への対応も必要である。

(3) 今後のターゲットは ASEAN

今後、同社が大型店競争時代で戦っていくためにも、「店舗の大型化にシフトしていく必要がある」と杉江氏はいふ。「土地、建物の建設、購入はリスクがあるため、家主（パートナー）と組み、プロパティビジネス（運営請負）を展開していきたい」と話す。また、今後の進出先候補として、インドネシア、ベトナム、カンボジアなど、ASEANの国々をあげる。すでにASEANでは、同社のブランドが認知されていること、経済成長による中間層の拡大など、市場の取り込みが期待できるからだ。

同社が海外展開を推進するうえで、杉江氏は、「アジア地域での意思決定とコンプライアンスの強化が重要」という。アジアでのビジネスには、即断即決が求められることが多い。日本企業は、年々コンプライアンスの強化が求められている中で、リスクを最小化させ、素早い意思決定ができる仕組みをどのように進めていくのが重要である。

「国内外を含めた人事制度の確立、現場への権限委譲と本社における監査機能の強化、といった体制づくりも進めていく必要がある」（杉江氏）。アジアでの大競争時代を戦っていくための戦略づくりがはじまっている。



中国（上海 梅龍鎮伊勢丹）

企業概要

社名	株式会社三越伊勢丹ホールディングス
英文社名	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.
本社所在地	東京都新宿区新宿 5-16-10
設立年月日	2008（平成 20）年 4 月
資本金	501 億 600 万円（2012 年 9 月 30 日現在）
代表者	代表取締役社長執行役員 大西 洋
従業員数	連結 14,423 人（2010 年 12 月 31 日現在）
事業内容	百貨店業等の事業を行う子会社及びグループ会社の経営計画・管理にそれに付帯する業務

沿革

【三越】

1904 年	株式会社三越呉服店を設立
1979 年	ロンドン三越、デュッセルドルフ三越、ニューヨーク三越、ハワイ三越をそれぞれ開店
1991 年	台湾の新光集団と新光三越百貨株式有限会社を設立。第一号店が台北に開店。

【伊勢丹】

1930 年 9 月	株式会社 伊勢丹を設立
1972 年 1 月	海外第 1 号店、シンガポール伊勢丹・ハヴロック店オープン
1979 年 7 月	ニューヨーク駐在事務所開設
9 月	シンガポール伊勢丹・オーチャード店オープン（1986.7 現店舗に移転）
10 月	ミラノ駐在事務所開設
1983 年 12 月	シンガポール伊勢丹・カトン店オープン
1987 年 3 月	台北駐在事務所開設
10 月	北京駐在事務所開設
1993 年 5 月	シンガポール伊勢丹・スコッツ店オープン
6 月	上海華亭伊勢丹オープン
12 月	天津伊勢丹オープン（2006.9 現店舗に移転）
1996 年 2 月	シンガポール伊勢丹・タンピネス店オープン
1997 年 6 月	上海梅龍鎮伊勢丹オープン
1998 年 5 月	クアラルンプール伊勢丹・KLCC 店オープン

【三越伊勢丹ホールディングス】

2008 年 4 月	共同株式移転により、株式会社三越伊勢丹ホールディングス設立
------------	-------------------------------

主な進出国・地域

中国（瀋陽、天津）、シンガポール、タイ、マレーシア、米国、台湾

9. (株)紀伊國屋書店（小売）

紀伊國屋書店は1927年、創業者である田辺茂一の38坪の個人商店からはじまった。現在、日本全国に64店舗、30営業所があり、大学70校とも提携している。小規模だが出版事業やホール経営、海外事業や電子書籍にも取り組んでいる。

(1) 2つのタイプからなる海外展開

同社の海外展開は、大きく2つのタイプに分類することができる。まず1つ目が、先進国への進出スタイルである「北米タイプ」（1969年から）である。

「北米では、すでに現地大手のAmazonとバーンズ&ノーブルが強いため、ターゲットを在留邦人と日本に関心の高い現地人などに絞るなど、ニッチを狙う販売戦略をとっている」と森啓次郎・常務取締役・海外事業推進室長は説明する。

このタイプの店舗では、日本の書籍、雑誌や日本関連本、高品質で人気ある文具、雑貨、ギフトに加え、アニメ等の派生商品が売れているクールジャパン商材も取り扱っている。店舗数は現在7店で、出向社員9人、現地社員120人、店舗面積は60坪～500坪となっている。

2つ目が、「アジアタイプ」（1983年から）である。「顧客は現地コスモポリタン（ローカルで欧米の教育を受け、欧米事情が判る層）、欧米系を中心とした外国人、日本に関心のある現地人および在留邦人である。競争相手となる書店がないため、ニッチではなく書店販売という主戦場で戦う戦略である」と森氏はいう。



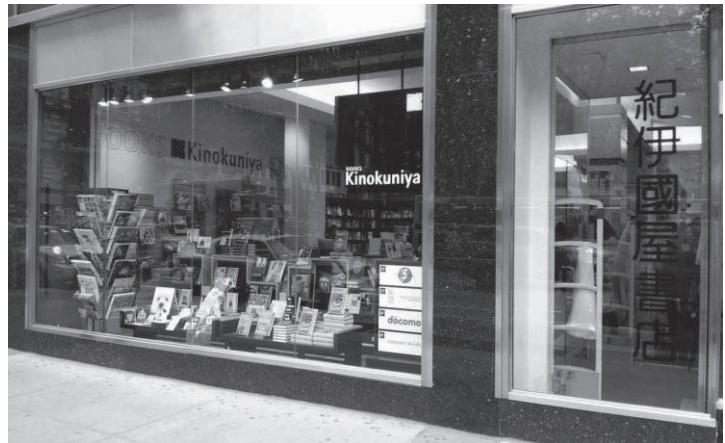
店内からシドニー市のタウンホールが一望できる（シドニー店）

現在の店舗数は17店（シンガポール、タイ、インドネシア各3、ドバイ1、マレーシア1等）で、出向社員17人、現地社員1,050人となっている。店舗面積はシンガポールが800坪から1,200坪（本店）、ドバイは1万8,000坪で、シンガポールの人材を派遣するなど、これまでの世界中のノウハウをつぎ込んでいる。

(2) 日本のビジネス慣行にない事項への対応が重要

同社の進出後の課題や対策については、日本のビジネス慣行にはない事項への注意を払う必要があるという。

「北米は訴訟社会であり、書籍販売での利益が少ないため、1件の訴訟があると、経営に大きく影響してしまう。本業と関係の無いコップの販売をしていたところ、カリフォルニア州の法律で禁止されている鉛が含有されていたことから、被害者もいないのに、和解金目当ての弁護士に訴訟を起こされ、和解金より弁護士費用の方が高くなってしまったという経験があった」と森氏は話す。



ニューヨーク本店の外観

アジアでは、幹部の引き抜きや内部不正などのトラブルがあったことから、現地幹部社員を育成するため、シンガポール航空にいた人事のプロを雇用し、細かく目が届くようにした。また、海外は日本と違い借り手（テナント）の立場が弱く、儲かるとすぐに家主から家賃値上げ要求があるため、継続性が担保できないことから、現地人と一緒になって良い経営を目指し、Core Value (Vision、Mission、Core Values) を現地人にも周知して共有するようにしている。

さらに、国によっては本の検閲が厳しく、販売できないものもある。こうした情報を蓄積していくことで、さまざまな国や文化、宗教への対応を進めている。

(3) 電子書籍の海外展開に注目

今後の海外展開について森氏は、「店舗展開も必要だが、電子書籍に注目している」と話す。リアルな店舗を運営していくためには、売上を確保するために、長い時間をかけて着実な取り組みを行っていくことが重要である。しかし、電子書籍は店舗運営コストを抑えることができる。また、本、メディアのパッケージソフトはデジタル化に馴染みやすいことから、同社では2011年にKinoppyという電子書籍事業をスタートさせた。



店内の様子（ドバイ店）

「今、Kinoppyは日本ではAmazonに次ぐ人気サイトになっている。電子書籍の海外展開を進めることにより、今後は、Amazon、googleやマイクロソフトが競合相手となるだろう」と森氏が話すように、今後、同社は海外版の電子書籍の事業展開について検討をはじめている。

企業概要

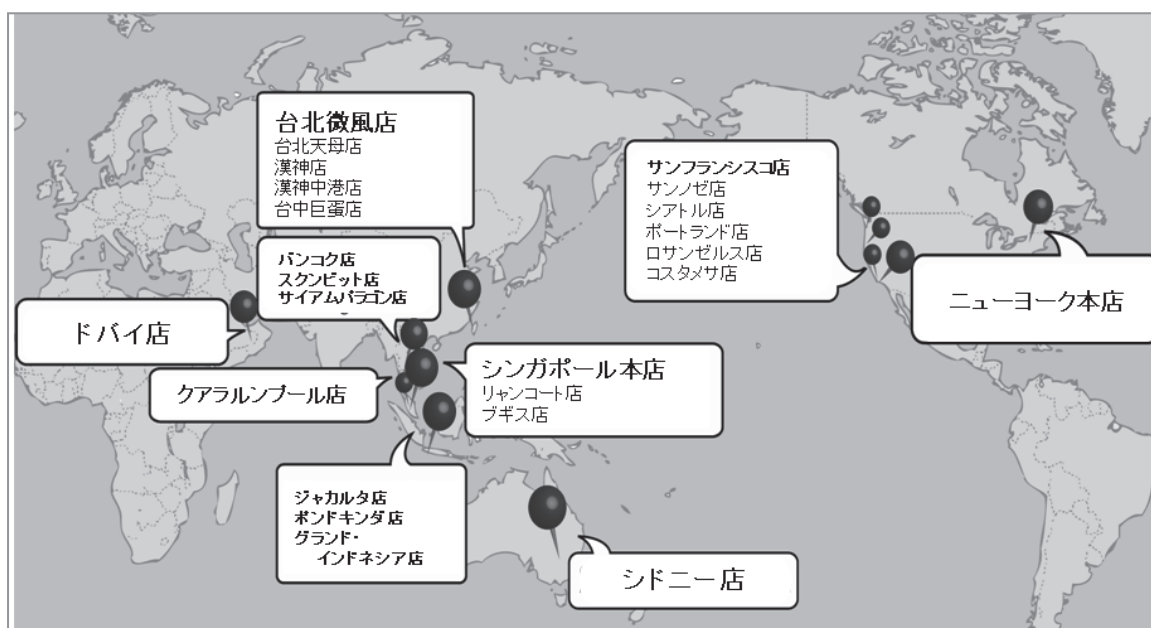
社名	株式会社紀伊國屋書店
英文社名	Kinokuniya Company, Limited
本社所在地	東京都目黒区下目黒 3-7-10
設立年月日	1946（昭和21）年1月16日
資本金	3,600万円
代表者	代表取締役社長 高井 昌史
従業員数	4,000人
事業内容	和洋書籍・雑誌・事務機器・文房具・情報文献・視聴覚教材・教育設備の販売、出版、映像商品・書誌データベース制作、ホールの経営など

沿革

1946年 1月	株式会社紀伊國屋書店設立
1990年 11月	台北天母店をオープン
1992年 2月	タイ国内初のバンコク店をオープン
1996年 8月	オーストラリア国内初のシドニー店をオープン
1999年 8月	シンガポール本店をオープン
2001年 4月	クアラルンプール店をオープン
2008年 11月	ドバイ店をオープン

主な進出国・地域

米国、台湾、タイ、豪州、シンガポール、マレーシア、インドネシア、アラブ首長国連邦



【参 考】

1. 国際経済委員会委員名簿（平成 25 年 8 月 16 日現在）

（敬称略・順不同）

委員長	朝田 照男	丸紅株式会社	会長
共同委員長	土橋 昭夫	双日株式会社	特別顧問
副委員長	原田 正夫	スターテング工業株式会社	社長
副委員長	宮本 聡	独立行政法人日本貿易振興機構	副理事長
委員	江頭 敏明	三井住友海上火災保険株式会社	会長
委員	江田 敏彦	ビリングシステム株式会社	社長
委員	庄山 悦彦	株式会社日立製作所	相談役
委員	鈴木 謙一	株式会社東京會館	相談役
委員	田沼 千秋	株式会社グリーンハウス	社長
委員	富澤 龍一	三菱化学株式会社	特別顧問
委員	服部津貴子	学校法人服部学園	常務理事
委員	前田 靖治	前田建設工業株式会社	相談役
委員	美安 達子	株式会社電脳	社長
委員	宮原 耕治	日本郵船株式会社	会長
委員	鰐淵美恵子	株式会社銀座テーラーグループ	社長
委員	阿部千恵子	株式会社フジ	会長
委員	井手 孝浩	旭化成株式会社	秘書室次長
委員	伊藤 滋	株式会社マルハニチロ水産	社長
委員	猪本 有紀	丸紅株式会社	経済研究所副所長
委員	ウィリアム・ビショップ	在日米国商工会議所	ヘルスケア委員会委員長
委員	浦田秀次郎	早稲田大学大学院 アジア太平洋研究科	教授
委員	エリック・ウルナー	欧州ビジネス協会	財務役
委員	大藪 俊司	ライン精機株式会社	社長
委員	荻野 文夫	三菱商事株式会社	グローバル渉外部渉外担当部長
委員	奥住 直明	株式会社東芝	産業政策渉外部部長
委員	春日 秀之	Nikki Fron 株式会社	社長
委員	北田 克一	株式会社新進商会	会長

委 員	木村 福成	慶応義塾大学 経済学部	教授
委 員	瀬川 康平	住友林業株式会社	マネージャー
委 員	高柳 浩二	伊藤忠商事株式会社	専務執行役員
委 員	寺田 耕治	株式会社フォーバル	常務取締役
委 員	豊島 進	ANAホールディングス株式会社	グループ経営戦略部部长
委 員	原 哲雄	SMK株式会社	カーエレクトロニクス事業部ゼネラルマネージャー
委 員	平原 幸代	平原商事株式会社	社長
委 員	藤村 薫	株式会社ジュピターコーポレーション	会長
委 員	早田 憲之	伊藤忠商事株式会社	執行役員秘書部長
委 員	松井 宣彦	株式会社和工	代表取締役
委 員	三ヶ尻 裕	本田技研工業株式会社	渉外部担当部長
委 員	宮本 四郎	真和総合法律事務所	弁護士
委 員	村上周一郎	三井物産株式会社	経営企画部海外室次長
委 員	メラニー・ブロック	在日豪州・ニュージーランド商工会議所	会頭
委 員	森口 善正	株式会社三井住友銀行	経営企画部金融調査室次長
委 員	矢澤孝太郎	亀有信用金庫	理事長
委 員	山口 玲子	株式会社ヴィヴィッドレイ	社長
委 員	渡邊 頼純	慶應義塾大学 総合政策部	教授
委 員	與儀 育子	株式会社パウダーパフ	取締役副社長
事 務 局	赤木 剛	東京商工会議所	国際部担当部長
事 務 局	谷脇 茂樹	東京商工会議所	国際部課長
事 務 局	宇崎 雅雄	東京商工会議所	国際部主任調査役
事 務 局	金子 愛加	東京商工会議所	国際部

2. 国際経済委員会活動実績

第1回会合（平成24年7月20日）

- 議題：（1）国際経済委員会の取り組みテーマと今後のスケジュールについて
（2）講演「産業競争力強化の視点から見たサービス産業の海外事業展開」
講師：野村アグリプランニング&アドバイザリー(株)
コンサルティング部主席コンサルタント 高田 伸朗 氏
（3）講演「サービス産業の海外展開の動向」
講師：日本貿易振興機構 副理事長 横尾 英博 氏（副委員長）
（4）講演「クール・ジャパン戦略」
講師：経済産業省 生活文化創造産業課 課長 岸本 道弘 氏

第2回会合（平成24年12月5日）

- 議題：（1）サービス産業による海外展開事例①
①(株)モスフードサービス 海外モスバーガー事業担当 福島 竜平 氏
②セコム(株) 顧問 中島 重夫 氏
③(株)アトリエはるか 代表取締役 岩井 大輔 氏

第3回会合（平成25年1月31日）

- 議題：（1）サービス産業による海外展開事例②
①(株)ハニーズ 代表取締役 江尻 義久 氏
②オリックス(株) 専務執行役グローバル事業本部長兼中国総支配人 大嶋 祐紀 氏
③(株)吉野家ホールディングス 社長室広報 部長 木津 治彦 氏

第4回会合（平成25年3月6日）

- 議題：（1）サービス産業による海外展開事例③
①(株)三越伊勢丹ホールディングス 取締役常務執行役員 杉江 俊彦 氏
②ワタベウエディング(株) 代表取締役 渡部 秀敏 氏
③(株)ヤクルト本社 国際部長 島田 淳一 氏
④(株)紀伊國屋書店 常務取締役 森 啓次郎 氏
（2）委員会報告のとりまとめ方針（案）について

第5回会合（平成25年7月3日）

- 議題：（1）講演「経済連携交渉の現状と今後の展望等について」
講師：経済産業省 経済連携課長 龍崎 孝嗣 氏
（2）講演「通商ルールを活用した企業の海外展開について」
講師：慶應義塾大学 総合政策学部 教授 渡邊 頼純 氏
（3）国際経済委員会報告書（案）について

**サービス産業の海外展開に関する参考資料集
(東京商工会議所国際経済委員会報告書)**

平成 25 年 8 月

編集・発行：東京商工会議所

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-2-2

Tel: 03-3283-7902 / Fax: 03-3216-6497

E-mail: kokusai@tokyo-cci.or.jp
