

# 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。

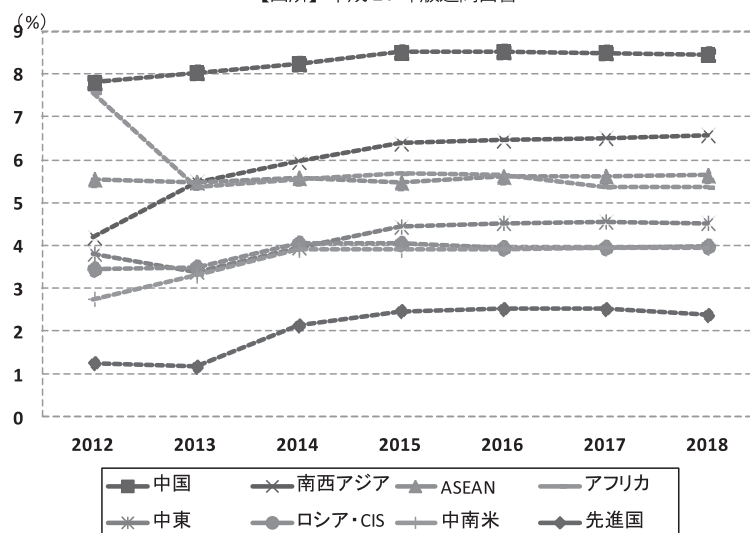
## 1. 拡大する新興国市場

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

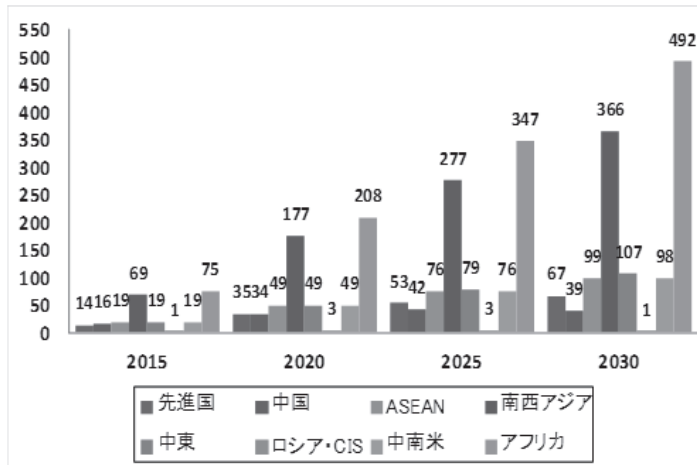


【備考】各地域の実質 GDP 成長率はそれぞれの地域に属する国の実質 GDP 成長率に、各年の名目 GDP ウェイトを乗じて算出した値の合計値。名目 GDP のウェイトは各地域の名目 GDP 総額に占める各国の割合 (IMF World Economic Outlook, April 2013) から作成。

(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)。

現地での差別化につながるであろう。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。

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、

## 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

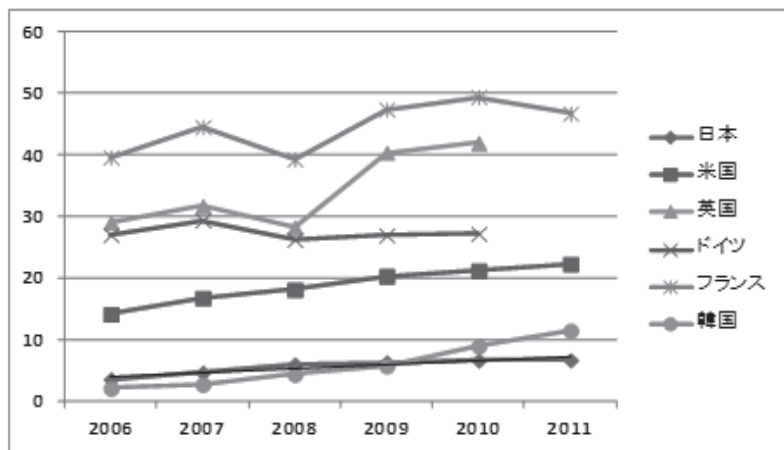
製造業の多くが1990年代以降、海外に進出し、海外生産比率を高めていったのに対して、サービス産業の海外進出は遅れている。

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)

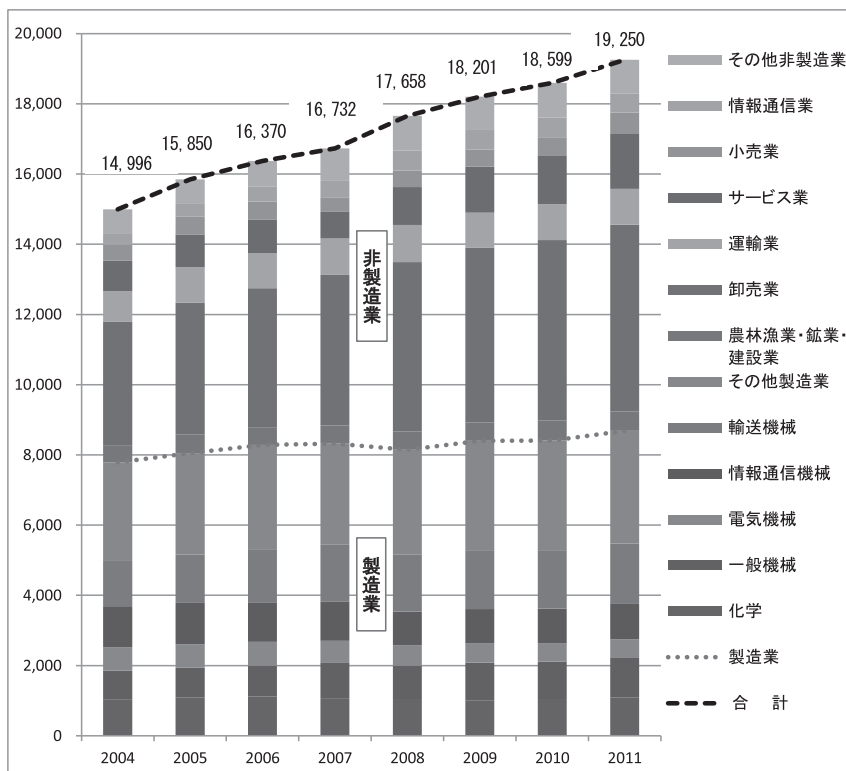
【出所】平成25年版通商白書



【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

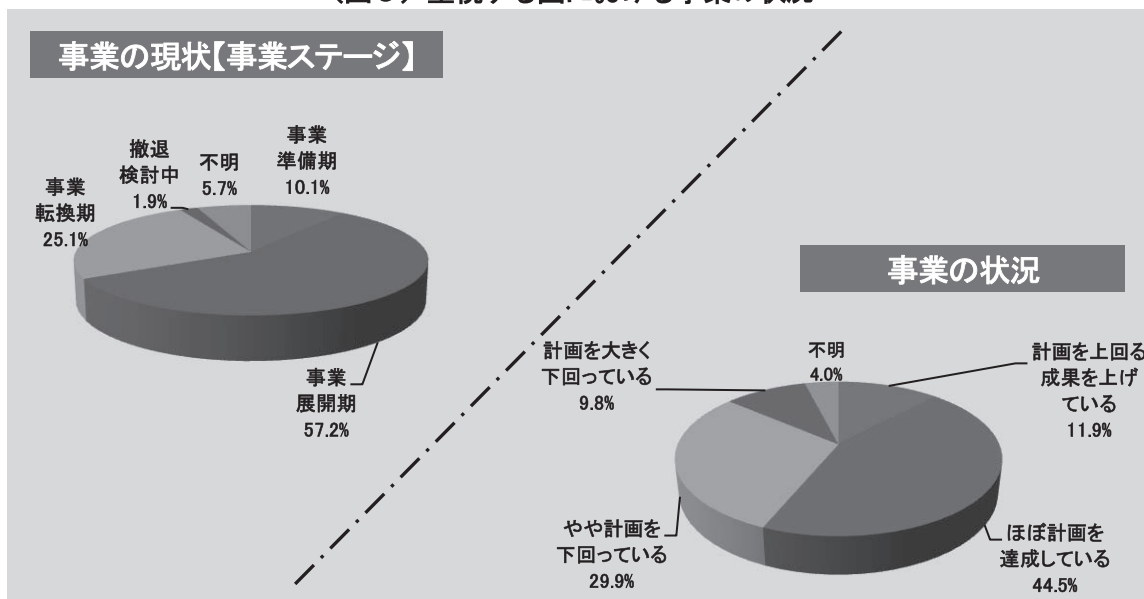


【資料】経済産業省「海外事業活動基本調査」から作成。  
 【備考】2006年までの「その他製造業」には精密機械を含む。

## (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

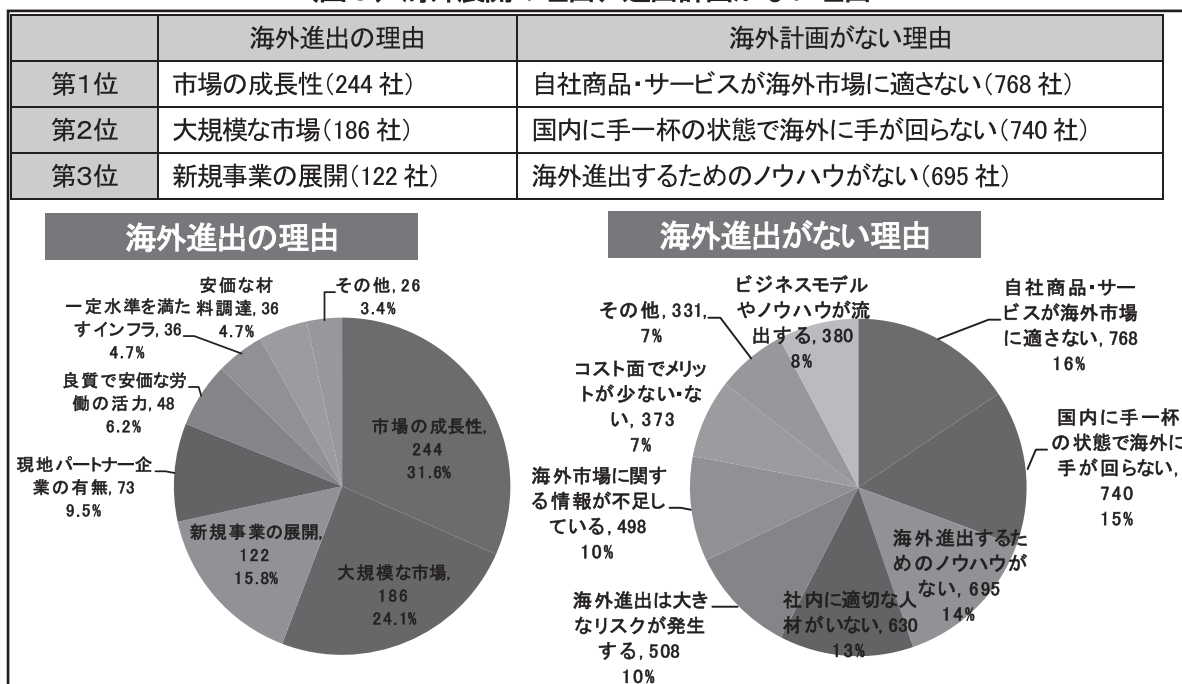


【出所】ジェトロ「第1回サービス産業の海外展開実態調査」(2010年)。

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。<sup>1</sup>

### 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。<sup>2</sup>

「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。

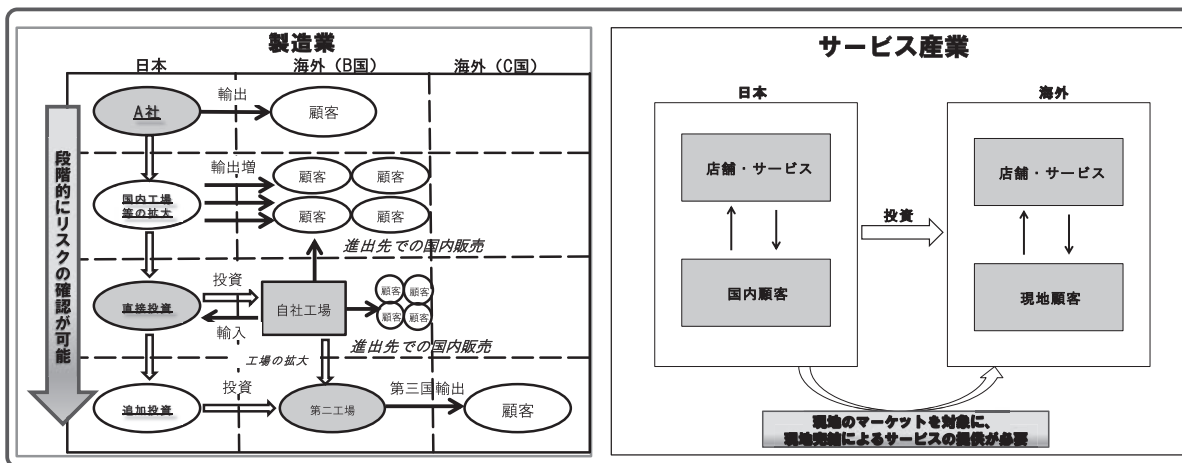
<sup>1</sup> 高田伸朗／小池克宏著「日本のサービスイノベーション」（知的資産創造、2002年12月号）。産業構造審議会新産業構造部会報告書「経済社会ビジョン「成熟」と「多様性」を力に～価格競争から価値創造経済へ～」(2012年6月)

<sup>2</sup> 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><b>①現地の有力パートナーとの連携</b></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><b>②人材の確保・育成、マネジメント</b></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><b>③知的財産権等の確保</b></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かが重要となる。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	<b>Strength（強み）</b> ・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	<b>Weakness（弱み）</b> ・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	<b>Opportunity（機会）</b> ・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	<b>Threat（脅威）</b> ・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。