

## 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。すなわち我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ろう。

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こう。

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、日系物流企业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いくものと思われる。

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<sup>1</sup>。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かだろうか。

### (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ут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<sup>2</sup>、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

<sup>1</sup> 木村福成、安藤光代 2006

<sup>2</sup> 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。フェースブックなどの 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ころ、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づ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。