

# サービス産業の国際経営

米 田 邦 彦

(受付 2015年 6月 15日)

## はじめに

これまで、製造業の国際経営については研究がすすんできたが、サービス産業の国際経営についての研究は遅れている。そうした状況がなぜ生まれたのか、これまでのテキストでサービス産業についてはどのように扱われてきたのか、サービス産業の国際経営はどの程度進んでいるのか、サービスの定義とその特徴、プロダクトサイクル論からサービス産業の国際化をどの程度説明できるかなどについて本論文では述べる。

### 1. なぜサービス企業の国際経営か

経済のサービス化が論じられて久しいが、海外投資においても製造業よりも非製造業による投資が増えている。日本の最近の対外直接投資実績をみると(表1)、2008年~2012年まで製造業よりも非製造業における直接投資が多い。その内訳を見ると、金融・保険業が多い年、通信業が多い年、卸・小売業が多い年など年によって非製造業のなかでも業種が大きく変動していることがわかる。これは、大きなM&A案件が成立した年に、その業種が大きくなっていることが反映している。

なお、本論文では、サービス産業を総務省による日本標準産業分類(平成25年10月改定)における大分類のうち、大分類F(電気・ガス・熱供給・水道業)、大分類G(情報通信業)、大分類H(運輸業、郵便業)、大分類I(卸売業、小売業)、大分類J(金融業、保険業)、大分類K(不動産業、物品賃貸業)、大分類L(学術研究、専門・技術サービス業)、大分類

表 1：わが国の業種別対外直接投資実績

(単位 億円)

暦年	業種別対外直接投資						
	製造業	非製造業					
			通信業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	サービス業
2008	-46,512	-85,808	-1,697	-13,395	-51,978	-170	-2,775
2009	-30,831	-39,065	-3,614	-7,838	-14,564	-419	-2,054
2010	-15,507	-33,881	-8,505	-1,504	-9,659	-642	-1,404
2011	-45,599	-45,663	1,541	-9,875	-15,081	-1,938	-3,206
2012	-39,380	-58,402	-5,783	-14,708	-11,385	-1,976	-3,472
2013	-41,484	-91,001	-23,167	-12,632	-26,388	-3,059	-7,292

－（マイナス）は資本の流出（対外直接投資の実行又は対内直接投資の引揚げ）を示す。

資料 日本銀行「国際収支統計」より作成

M（宿泊業，飲食サービス業），大分類N（生活関連サービス業，娯楽業），大分類O（教育，学習支援業），大分類P（医療，福祉），大分類Q（複合サービス事業），大分類R（サービス業〔他に分類されないもの〕），大分類S（公務〔他に分類されるものを除く〕），大分類T（分類不能の産業）とする。したがって，サービス産業とは農・林業，漁業，鉱業，建設業，製造業を除く産業である。

身近なところでも，いわゆるサービス企業<sup>1)</sup>の海外進出を観察することができる。たとえば，日本にも外資系のサービス企業が進出している。古くはマクドナルドが外資系の企業としては比較的早く1971年に東京銀座三越1階にオープンし，現在は3,093店舗を運営している<sup>2)</sup>。スターバックスコーヒーは1996年銀座に第1号店「銀座松屋通り店」をオープンし，2014

1) ここで，サービス企業とは第3次産業に属する企業全般をいう。

2) 日本マクドナルドホールディングス株式会社 平成27年12月期 第1四半期決算短信（平成27年5月1日）2ページ。

年末で1,073店舗を運営している<sup>3)</sup>。その他、ファストファッションとして知られる米国のGAP、スウェーデンのH&M、スペインのZARAなどの企業も日本へ次々と進出している。

日本からもアジアを中心に流通関係企業の進出が、近年増大している。たとえば、セブンイレブン、ローソン、ファミリーマートなどのコンビニエンスストア、イオンやイトーヨーカドーなどの総合スーパー、さらにユニクロ（ファーストリテイリング）や無印良品（良品計画）などである。さらにサイゼリヤや寿司チェーンなどの飲食業の海外進出も盛んになってきた。

サービス産業の国際経営といえば、日本では総合商社が明治時代から海外進出をしており、戦後も早くから海外進出を行っていた。また、銀行や不動産なども海外進出を進めてきた。総合商社の海外進出については日本独自の海外進出形態として研究も進み、銀行の海外進出も多国籍銀行として研究が進んできた。

しかし、そのような一部の産業を除いてサービス業の国際経営は研究が遅れた。国際経営関係のテキストでもサービス産業を扱ったものは最近になってからである。たとえば、山崎清・竹田志郎編『テキストブック国際経営』では、1982年発行の初版、1993年発行の新版ともサービス産業の国際経営について扱った章はない。また、吉原英樹編著『日本企業の国際経営』（1992年）でもサービス産業の国際経営について扱っていない。ただ、吉原英樹著『国際経営』（1997年）では、「第2章 多国籍企業」の中に「4 非製造多国籍企業」として日本の多国籍企業を具体的に選定して分析している。

最近になると、サービス産業の国際経営を扱うテキストも増えてきている。吉原英樹編『国際経営論への招待』（2002年）では、「第13章 非製造企業の国際経営」でサービス産業の国際経営について1つの章を設けてい

---

3) スターバックスコーヒージャパン株式会社 平成27年3月期 第3四半期決算短信（平成27年2月12日）2ページ。

る。安室憲一編著『新グローバル経営論』（2007年）では、「Part 3 グローバル経営論の新展開：サービス産業のグローバル化」と題してその中に「第13章 サービス産業のグローバル化」, 「第14章 小売業のグローバル化」, 「第15章 ホテル産業のグローバル化」, 「第16章 コンサルティング産業のグローバル化」, 「第17章 映画産業のグローバル化：ハリウッド・メジャー会社を中心に」と5つの章を設けている。江夏健一・太田正孝・藤井健編『国際ビジネス入門』（2008年）では、「第14章 グローバル・サービス・ビジネスの新展開」という章を設け、さらにこの本を第1巻とする「シリーズ国際ビジネス（全5巻）」では、第4巻として江夏健一・大東和武司・藤澤武史編『サービス産業の国際展開』（2008年）が出版されている。2014年7月には多国籍企業学会第7回全国大会において、統一論題『サービス業における多国籍企業化の特性について』が開催され、サービス産業の国際経営の研究が盛んになってきた。

では、なぜサービス産業の国際経営に関する研究が遅れたのであろうか。その原因としては、国際経営研究の本格的な始まりと言える1960年代のハーバードビジネススクールの研究からサービス産業を対象としないという多国籍企業研究を限定したからではないかと思われる。

1965年から研究が進められた「ハーバード大学多国籍企業プロジェクト」は、世界の多国籍企業研究、国際経営研究のうち最初の大規模な研究であったが、そこでは「研究の大半は米国の親会社によって経営されている製造業や石油・鉱業に属する多国籍企業を理解することに重点を置いている」<sup>4)</sup>とされていた。また、「銀行、商社、運輸会社は、本研究の主たる目的からはずされている」<sup>5)</sup>と述べ、サービス企業については研究対象から外されていた。ただし、なぜ銀行、商社、運輸会社について本研究から外し

---

4) Raymond Vernon, *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books, 1971, p. 7. レイモンド・バーノン、霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開 追いつめられる国家主権』ダイヤモンド社、1973年、8ページ。

5) Ibid. pp. 6-7, 同書8ページ。

たかについての説明はない。この研究において、上記のように鉱工業に属する大企業から対象とする多国籍企業を選定して、様々な研究がなされたことが、その後の多国籍企業研究、国際経営論研究に影響を与え、サービス産業の研究が遅れたといってもよいであろう。

## 2. サービスの特徴

サービスは様々な要素を含むこともあり複雑である。そのため、サービスを定義することも困難をとまなう。グルンルースは、「1980年代から、サービスを定義する方法についての議論があったが、決定的な定義は同意にいたらなかった。それにもかかわらず、1990年に次の定義がひとまず提案された。」<sup>6)</sup>として、次のような定義を示している。「サービスは、程度の差はあるものの目に見えない活動から成立するプロセスであり、それはたいてい、しかし必ずいつもではなく、顧客とサービス従事者やサービス提供者の物的資源や製品やシステムとの間の相互作用において発生し、顧客の抱える問題へのソリューションとして提供される。」<sup>7)</sup>

ここでは、プロセスと相互作用ということを重視していることが特徴的である。その上で、グルンルースは、サービスには次の3つ特徴があると指摘する。

1. サービスは、活動あるいは一連の活動を含むプロセスである。
2. サービスは、大なり小なり、生産と消費が同時に行われる。
3. 顧客が共同生産者として、そのサービスの生産プロセスにある程度参加する<sup>8)</sup>。

---

6) Christian Grönroos, *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition, Third Edition*, John Wiley & Sons Ltd., 2007, p. 52, C・グルンルース、近藤宏一（監訳）／蒲生智也（訳）『北欧型サービス志向のマネジメント 競争を生き抜くマーケティングの新潮流』ミネルヴァ書房、2013年、44ページ。

7) Ibid., p. 52, 同書、44ページ。

8) Ibid., p. 53, 同書、45ページ。

上記 1 の「プロセス」というのは、例えばホテルの宿泊を考えると、どのホテルを予約するかについて旅行会社の窓口で相談をするところから始まる。あるいはインターネット上でホテルの予約サイトでどのホテルが良いかと考えるところから始まる。実際にホテルにチェックインするときのフロント係とのやりとりもプロセスである。部屋に入って実際に宿泊して、チェックアウトするまでのホテルの従業員との関係（朝食の案内、コンシェルジュに質問をするなど）も一連のプロセスである。さらには、何日か後、あるいは次回の予約までそのホテルについて記憶が甦るというプロセスも存在する。これは、ホテルを含む旅行全体、映画館での映画鑑賞、演劇鑑賞、スポーツ観戦などでも同様である。

上記 2 の「生産と消費が同時に行われる」というのは、「不可分性 (inseparability)」の特徴とも呼ばれるが、これは、プロセスであるからこそ生まれる特徴である。例えば、電車に乗るといふ鉄道サービスは、電車に乗って移動するといふサービスを鉄道会社から提供される。上で例に挙げた演劇鑑賞、スポーツ観戦など、また結婚式や披露宴、飲食店でのサービスも同様である。ここで、問題になるのは、ものと違ってやり直しがきかないことである。品質をあらかじめ保証することはできない。気象状況や地震によって鉄道が遅れれば、時間通りに到着することは保証できない。スポーツ観戦でひいきのチームが敗れば、見に行った意義が大きく変わることになるがこれこそ保証できない。

上記 3 の「顧客の参加」は、グルンルースがサービスの定義でキーワードとした「相互作用」に関係する。旅行のプランを立てる場合は、顧客と旅行会社の担当者で話し合いをしながら、より良いプランを作っていく。企業のコンサルタントも、顧客である社長とコンサルタントとの話し合いの中でより良い企業の戦略アドバイスができるようになる。大学の授業でも、学生から良い質問が活発に出れば、教師も発想が広がってより良い授業空間が生まれるだろう。反対に何も質問が出なければ淡々と授業は進んでいくかもしれない。これらは、「顧客の参加」によって顧客との「相互作

用」が生まれるという事例であろう。

上記3つの特徴の他に、いくつかの特徴がある。まず、サービスは在庫ができないという特徴である。飛行機、レストランの空席、ホテルの空室など空いているからといって翌日に振り替えるわけにはいかない。満席、満室であればそれ以上は対応できない。レストランは満席でも待つてもらうことはできるが。次に、サービスの「無形性 (intangibility)」については、グルンルースは次のように否定的な考えを述べている。「多くのサービスは有形性の高い要素も含んでいる。例えば、ホリディリゾートのベッドやアメニティ、レストランの食べ物、運送会社によって用いられる文書、修理店によって使われるスペア部品などである。」「無形性は絶対的にサービスを特徴づけるものではないということを心にとどめておくべきである。」<sup>9)</sup>

無形性に関連して、「サービスの財務的優位性」<sup>10)</sup> という観点から、サービスの特徴を「生産手段のための資本が不要」、「固定費の欠如」ということを述べる論者がいるが、これは誤解であろう。法務サービス、会計サービス、コンサルティング、広告サービスなどのいわゆるプロフェッショナルサービスについては当てはまるだろうが、サービス産業のなかには固定費が多く必要とする産業もある。東京ディズニーリゾートを運営する(株)オリエンタルランドの2014年3月決算の有価証券報告書によると、総資産6,645億38百万円のうち、有形固定資産が4,387億88百万円と総資産の66.0%が有形固定資産なのである。装置型製造業の代表ともいえる製鉄会社の代表的企業である新日鐵住金(株)では2014年3月決算の有価証券報告書で見ると、総資産7兆822億88百万円に対し、有形固定資産は2兆6,122億80百万円と有形固定資産の割合は36.9%にすぎないのである。

(株)オリエンタルランドの有価証券報告書にある有形固定資産等明細表に、「当期増加額」のうちの主なものとして、新しいアトラクションが載せられている。たとえば、2014年3月決算では、機械及び装置としてアト

---

9) Ibid., pp. 54-55, 同書, 47ページ。

10) 今枝昌宏『サービスの経営学』東洋経済新報社, 2010年, 13~14ページ。

ラクション「スター・ツアーズ」リニューアル51億67百万円、建設仮勘定として同じ「スター・ツアーズ」関連で14億66百万円が計上されている<sup>11)</sup>。その他の年も毎年のようにアトラクションの新設、リニューアル等で有形固定資産を増やしている。入場者数を増やすために必要だとはいえかなりの設備投資が行われていることがわかる。なお、(株)オリエンタルランドは、日本標準産業分類では、大分類N(生活関連サービス業、娯楽業)の中分類80(娯楽業)のなかの805(公園、遊園地)の8053に分類される「テーマパーク」に属する。

サービスの定義、サービスの特徴を見てきたが、サービスはものとは異なり様々な提供方法があること、またサービスの種類が多様であることがわかる。

### 3. 多国籍企業の理論からみたサービス国際経営

2でサービスについての特徴を述べたが、そのような特徴を持つサービス産業が国際化すると製造業の国際化とはどのような違いがあるのだろうか。ここでは、バーノンのプロダクトサイクル論<sup>12)</sup>を例にその比較を行いたい。1で述べた「ハーバード大学多国籍企業プロジェクト」においてバーノンは中心的な役割を果たしてきたこともあり、プロダクトサイクル論もプロダクトすなわち製品であるから製造業を前提として考えていた。プロダクトサイクル論は、簡単にいうと製品のライフサイクルと国際的な生産立地の移動を組み合わせた理論である。製品のライフサイクルは、新製品の誕生から成長、成熟、衰退という人間のライフサイクルと似たような経過をたどる。それに合わせて、生産の立地が先進国から途上国へと移動することを述べたものである。

---

11) (株)オリエンタルランド『第54期有価証券報告書』2014年、84ページ。

12) Raymond Vernon, *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No. 2 (May, 1966), pp. 190-207.

バーノンは新製品の段階では、まず米国に立地する米国企業によって行われるとする。なぜなら、新製品は高価格であり、高所得者層がまず購入するがその高所得者層が多いのが米国である。生産した新製品の市場と経営陣との間のコミュニケーションが迅速に簡単におこなわれるためにも市場に近接したところで生産されるとする。製品の需要が拡大し価格も低下してくる「成熟期」の段階では、供給面では規模の経済が優位となり、市場ではライバルが出現し、競争が激しくなり、価格競争がおこる。ヨーロッパなど先進国で製品需要が拡大するため、米国企業は現地生産により現地企業に対抗する。「標準期」の段階では、生産方法が広く知られるようになり、コスト競争になると生産立地が労働コストの安い途上国に移動し、米国や先進国は輸入国へと変わっていくと述べる。

プロダクトサイクル論をサービス産業の国際化に当てはめると、説明できるところもあるが、説明できないところもある。国際化が比較的早くから進んだのは、金融機関であろう。ただし、米国からではなく、英国から始まっている。ジョーンズによると、英国初の「海外銀行」が設立されたのが1830年代のヨーロッパであった<sup>13)</sup>。その後、フランス、ドイツ、その他の欧州諸国の海外銀行もつくられた。1960年代以降に、ユーロダラー市場の拡大とともに米国の銀行がリードする形で多国籍銀行が急速に成長した。現在では、途上国の銀行も先進国へ進出するなど、バーノンのいう「標準期」に入っているといえるだろう。

商社も古くから海外進出を果たしてきたが、英国をはじめとするヨーロッパの貿易商社が19世紀に成長した。ジョーンズによれば、「アメリカに本社を持つ多国籍貿易商社は、ほとんどなかった。アメリカの国際貿易は、ヨーロッパよりもはるかに小さかった。他方、アメリカ企業は貿易仲介業

---

13) Geoffrey Jones, *Multinationals and Global Capitalism: From the Nineteenth to the Twenty-first Century*, Oxford University Press, 2005, p. 113, ジェフリー・ジョーンズ著、安室憲一・梅野巨利訳『国際経営講義 多国籍企業とグローバル資本主義』有斐閣、2007年、155ページ。

者を使うよりも、自ら垂直統合することのほうが多かった。]<sup>14)</sup> これに対して、日本の貿易商社は後に総合商社と呼ばれるまで発展した。特に、1960年代～1970年代にかけて日本の総合商社は、途上国で3人4脚型投資と呼ばれる海外投資を組織化した。つまり、日本の総合商社と日本のメーカーと現地企業の3社で合弁企業を作り現地に子会社を設立する方式である。これは、日本のメーカーが海外に詳しい人材が不足していた一方で、総合商社は現地生産の技術を持ち合わせていないこと、また、現地のパートナーと一緒にすることで現地のリスクを軽減するという方法である。これは、日本独自の海外進出形態であったが、その後、日本のメーカーも海外人材を育成したことから、また意思決定スピードをあげるために100%出資を重視するようになったため、現在では少なくなっている。

このように貿易商社の海外進出はプロダクトサイクル論に見られるような最も進んだ国から次々と貿易商社形態が普及するのではなく、貿易商社が発展しなかった国（米国）、独自に発展して総合商社といわれるようになった日本のように様々な形態が生まれてきてバーノンの理論は当てはまらないことがわかる。ジョーンズも総合商社を「sogo shosha」と記述している。

多国籍小売業については、米国のウォルワースが1960年代には英国最大の小売業になった。シアーズ・ローバックはラテンアメリカやヨーロッパに、セーフウェイ・ストアーズもヨーロッパに出店した<sup>15)</sup>。

現在では、米国のウォルマート、イギリスのテスコ、フランスのカルフル、ドイツのメトロなど先進国の小売業が途上国へ進出競争をしている。日本のイオンやイトーヨーカドーも中国、東南アジアへ進出している。

1960年代～1980年代には、米国の流通業界の最新動向を学べば、10年後に日本で同じ流通革命が起こるといわれ、米国流通事情視察が盛んに行われたが、現在はそれも通用しなくなっている。かつては、コンビニエンス

14) Ibid., p. 110, 同書, 152ページ。

15) Ibid., pp. 139-140, 同書, 193ページ。

ストアの運営についてセブンイレブンから学び日本でも普及し、ドラッグストアがアメリカに遅れて日本でも普及し、郊外型のショッピングモールやアウトレットモールもアメリカのお手本から生まれたものである。また、米国のセブンイレブンはその後業績が悪化し、セブン-イレブン・ジャパンに買収されるなど、逆転現象が見られる。そうした点はプロダクトサイクル論で説明できる。しかし、途上国の小売業が先進国へ進出するという形態はまだ見られない。

航空業界は非常に興味深い業界である。規制緩和によって格安航空会社の参入により競争が激しくなり、先進国の航空会社の中には倒産するところも出てきている。しかし、航空需要の拡大により発展途上国にも格安航空会社が生まれるなど世界的な再編が進んでいる。プロダクトサイクル論から見れば、高所得の先進国から豊かになるにつれ途上国へ航空需要が広がり、格安航空会社の広がりがさらに需要を増している。また、途上国からの航空会社（例えば、エミレーツ航空）が先進国の航空会社を凌駕する力を持つところも出てきている。

#### 4. 日本のサービス企業の国際経営の状況

日本では、3で述べたように、総合商社と金融機関の国際化が早くから進んだ。金融機関はバブル崩壊後に撤退する企業が増えたが、不良債権処理が進んだこともあり、再び海外への進出が始まっている。特に、先進国、途上国の金融機関の買収が盛んになっている。三菱 UFJ フィナンシャルグループは2008年に米ユニオンバンクを完全子会社化し、2012年に米地銀パシフィック・キャピタルを買収、2013年にタイのアユタヤ銀行を買収するなど積極的に海外展開をしている<sup>16)</sup>。

総合商社は、海外進出の歴史は古く三井物産などは明治時代から海外へ積極的に進出していた。現在では総合商社は輸出入貿易の仲介をするだけ

---

16) 日本経済新聞、2013年6月22日。

でなく、資源開発投資や製造業も子会社として経営するなど商社の域を超えている。

小売業の海外進出は、かつてはデパートの海外展開が盛んに行われてきた。しかし、多くは日本人観光客あるいは現地駐在の日本人を相手にするものであったこともあり、近年撤退が相次いでいる<sup>17)</sup>。デパートに代わってコンビニエンスストアや大手スーパーによる海外進出が盛んに行われるようになった。セブン&アイホールディングスは海外に店舗を数多く持っている。米国にセブン-イレブン7,803店舗、エリアライセンシー289店舗、メキシコにエリアライセンシー1,826店舗、カナダにセブン-イレブン494店舗、ハワイにセブン-イレブン60店舗、韓国にエリアライセンシー7,231店舗、台湾にセブン-イレブン5,040店舗、そごう9店舗、中国にセブン-イレブン301店舗、エリアライセンシー1,763店舗、イトーヨーカ堂12店舗、そごう4店舗、オーストラリアにエリアライセンシー611店舗、フィリピンにエリアライセンシー1,282店舗、インドネシアにセブン-イレブン187店舗、そごう13店舗、西武1店舗、タイにエリアライセンシー8,127店舗、マレーシアにセブン-イレブン1,745店舗、そごう1店舗、シンガポールにエリアライセンシー493店舗、デンマークにエリアライセンシー190店舗、ノルウェーにエリアライセンシー156店舗、スウェーデンにエリアライセンシー192店舗となっており、グローバルで56,000店舗ある<sup>18)</sup>。

また、ユニクロ、サイゼリヤなどの企業も海外進出が盛んである。

## む す び

本論文では、サービス産業の発展とともにサービス産業の国際経営も分析しなければならないことを述べた。サービス産業の国際経営がなぜ遅れ

17) デパートの海外進出と撤退については、川端基夫『小売業の海外進出と戦略国際立地の理論と実態』新評論、2000年に詳しい。

18) セブン&アイホールディングス『セブン&アイホールディングス事業概要——投資家向けデータブック（2014年度版）——』4ページ。

米田：サービス産業の国際経営

たのかの原因のひとつとして、ハーバード大学の研究プロジェクトが製造業のみを対象としたことからではないかと指摘した。また、サービスはプロセスであり、生産と消費が同時に行われ、顧客が共同生産者としてサービスの生産プロセスに参加することなどの特徴を説明した。

サービス産業の国際化をバーノンのプロダクトサイクル論からどの程度説明できるかを試み、説明できる分野と国によって歴史的背景や産業の状況により説明できない分野（貿易商社）があることを説明した。最後に、日本のサービス企業の国際経営の状況を簡単に述べた。