

サービス業の国際化プロセス —日本から海外への市場参入における課題—

浦田 剛

要　旨

直近の日本からの海外投資は、非製造業による投資が製造業のそれを上回っている（日本銀行 2023）。これまで、サービス業を含む日本の非製造業は国内で十分な収益性と成長を確保できていたが、国内外のさまざまな市場環境の変化から、海外に新たな市場機会を求める企業が増えたと考えられる。サービス業の国際化に関する研究の多くは海外での事業展開の事例のほか、参入モードの選定や参入市場における標準化と適応化の問題などが扱われてきた。本稿では、海外市場に参入するプロセスの全体像を概観し、その上で日本のサービス業の国際化における課題を示した上で、その対応についても検討する。

I はじめに

日本企業の海外進出先としては、ASEAN が 29.7% と最も高い割合を示しており、次いで中国が 28%、その他のアジア諸国が 10% と近隣のアジア地域が 7 割程を占めている（経済産業省 2023）。直近の海外投資では製造業よりも非製造業による投資が増えており、日本企業の国際化におけるサービス業の割合は増加傾向にある（日本銀行 2023）。

企業の「国際化」とは国内から海外へと経営活動を拡大することを指し、企業の「グローバル化」とは世界規模で経営活動の相互依存関係が進んでいく状態を指す（浅川 2003, 5 頁）。本稿では、小売業、外食業、金融業などの非製造業全般を広義の「サービス業」に含めた上で、その「国際化」プロセスの全体像を概観していく。

これまで製造業の国際経営については研究が進んできたが、サービス業の国際経営についての研究は遅れている（米田 2015, 269 頁）。その限られた先行研究の中でも、製造業と同様に参入動機や参入モードの選定、標準化の試みや参入市場での適応実態などはサー

ビス業の国際化においても紹介されてきた。本稿ではサービス業の国際化プロセスについて、Javalgi and Martin (2007) による図1の「サービスの国際化の枠組み」の中で整理していく。その上で、日本のサービス業の直面する課題を抽出しつつ、その課題への対応も検討していきたい。

製造業の参入モードは、輸出、海外生産、契約に分類できる（浅川 2003, 49-51頁）。また国際貿易の枠組みでは、モノ（物品）だけではなく国境を越えてサービスを輸出入するサービス貿易も存在する。サービス貿易では、特許権、商標権、著作権などの知的所有権や旅行、金融、情報通信などのモノを扱わない国際的な取引が行われる。例えば企業の国際化に伴う人材派遣や人材交流による往来などは、このサービス貿易に含まれる。本稿におけるサービス業の参入モードに関しては、図1に示されている「輸出」、「ライセンス」、「フランチャイズ」、「合弁」、「完全子会社」の分類を用いることにする。

II 日本のサービス業の国際化

1 日本のサービス業による海外進出の歴史

最初に、日本のサービス業の国際化の歴史について触れておきたい。米田（2015, 278頁）によると、日本では明治時代から総合商社が海外に進出しており、1960年代～1970年代にかけては途上国で三人四脚型投資と呼ばれる海外投資を組織化した。海外で生産拠点を構築しようとする日本の製造業と現地のパートナーとの合弁に総合商社が加わり、資金や人材、国際ビジネスのノウハウなどを共有するとともに事業リスクを軽減しようとする狙いがあった。現在では意思決定のスピードを早める目的などから、この三人四脚型投資による参入モードは減少傾向にある。

小売業の国際化では、過去に国内の厳しい規制から逃れるべく、海外に活路を見出そうとした例も見られる。百貨店は、戦時体制下での統制経済が経営に与えたダメージが大きく、存亡をかけて中国大陸や東南アジアに進出していった（川端 2011a, 55-56頁）。スーパーマーケットの海外進出の要因としては、1979年に改正され強化された大店法の出店規制、国内市場の成熟と競争の激化、地価・建設費・人件費・輸送費の高騰などの経営環境の悪化が挙げられている（川端 2011a, 168頁）。

2000年以降では、日本の製造業（消費財メーカー）による小売業への関与が、アジア市場で見られるようになった。これまでには、現地の代理店・商社に任せってきたマーケティ

ングや流通・物流を、現地に販売子会社を設立して自らの手で直接行おうとするメーカーが増大してきたのである（川端 2011a, 6 頁）。アジア市場で競合する他社に対して、より優位な立場を確立しようと、参入市場の消費者に向き合う方針を探り入れている。

2 近年の状況

同じく 2000 年代に入ってからは、日本の外食業の国際化も目立ってきた。その理由として川端（2016, 6-9 頁）は、アジア通貨危機後の消費の回復と拡大に加えて、SARS（重症急性呼吸器症候群）や鳥インフルエンザによる影響を指摘している。前者については、アジア各地のショッピングセンターや大型小売店の開発が進み、アジアの大手小売業やディベロッパーたちが、日本の外食業に市場参入を働き掛ける動きが出てきたのである。また後者については、日本で感染者を出さなかったことから、日本の衛生管理や食の安全性、そして日本食の健康的な側面に注目が集まるようになったためである。

最近では、セコムのような事業者向けのサービスや公文のような教育サービスまでもが海外市場に新たな事業機会を見出している（伊丹ほか 2017）。特に日本に近いアジア市場では、日本企業の市場参入に追随して広告業や損害保険なども海外に拠点を設けているほか、大和ホールディングスに代表されるようなロジスティックスなども含めて、幅広い業種・業態による事業展開が見られる（安積 2011）。いずれも、海外にある日本企業や日本人を主なターゲット層に設定した事業展開ではなく、参入市場の消費者を相手に日本で築いたビジネスモデルの展開を図っている。外食業の国際化に見られるように、特に東南アジアの ASEAN 諸国では日本の Country of Origin が品質評価のおける一定の保証にもなっている（川端 2016）。

III 海外への市場参入

1 参入動機と目的

では何故、日本のサービス業は海外に活路を見出そうとしているのか。一般的にサービス業による海外市場への参入は、プロダクトライフサイクルを念頭に置いた飽和（Saturation）による国内市場の限界や競争激化といった環境要因で説明してきた。しかし、飽和だけでは国際化に至る意思決定を結論付けるには十分ではなく、小売業では古くから積極的な経営姿勢こそが最も国際化を動機付けているとされてきた（Alexander 1990；

Laulajainen 1991; Williams 1992; Kedia *et al.* 1994)。例えば英国の小売業では、前向きな成長志向が最も強く国際化の程度を規定していた (Alexander 1990; Williams 1992)。同じ英国の小売業に関する先行研究では、国内市場の飽和が起こる前に市場機会を求めて海外の市場に参入していたことも確認できる (Laulajainen 1991)。国際フランチャイジングの先行研究では、市場飽和だけが理由になるならば全ての企業が同じように海外市場に挑戦するはずであるとの指摘もある (Kedia *et al.* 1994, p. 57)。

日本のサービス業も、海外市場の消費拡大や企業の将来性を見据えた成長戦略の実現を目指し国際化を図っている。吉野家ホールディングスでは 2007 年から 2017 年までの十年間、同社の牛丼店の国内店舗数が微増に留まる中、海外店舗数は 2.5 倍以上に拡大し、特に直接投資を行わないストレートフランチャイジングによってスピード感のある店舗拡大を進めている (鈴木・李 2017)。西原 (2021) のファストフードの事例や米田 (2019) の自動車ディーラーの事例では、新たな市場の開拓に加えて将来の人材確保を目的にベトナム市場への参入を決定していた。

もう一つの大きな参入動機に、国内の顧客や系列企業に追随しての国際化が挙げられている (Strom and Mattsson 2006; Pluta-Olearnik 2011; Gronroos 2016)。例えば、英国で事業展開する日本の専門サービス業の 7 割程が日本の既存顧客に追随しての参入であった (Strom and Mattsson 2006, p. 252-253)。事実、小売業の国際化の歴史に見られる通り、海外在住の日本人をターゲットに見込んだ市場参入も見られる。しかし小売業の国際化研究においては、海外の日本人市場を相手とする海外進出は本来の国際化行動ではないとネガティブな評価を受けてきた (川端 2011a, 213-214 頁)。川端 (2011b) は、欧州への旅行者を対象にした日本の百貨店の対応を取り上げながら、海外で日本人を相手にする海外進出も小売業の国際化のあり方として評価し分析すべきとの考えを示している。

2 資源ベース理論による考察

そもそも国際化を指向する企業は、比較的、豊富な資源を有していると想定できる。例えば国際フランチャイジングに関する先行研究では、資源ベース理論を用いて理論化が試みられてきた。資源ベース理論とは、資金や人材といった経営資源に着目し企業の戦略や競争優位を論じるのに用いられている。図 1 では、最上部の「企業リソース」、「マネジメント特性」、「企業特性」の項目に該当する。例えば「マネジメント特性」に関しては、国際経験と資本集約度の高さが国際化に踏み切る動機の要因であった (Menzies and Orr

2013, p. 303-304)。その一方で、Shane (1996) の国際フランチャイ징の先行研究では、「企業特性」における企業規模と事業年数（企業の歴史）は国際化に関係しないことが分かっている。経営資源が乏しく企業規模も小さいからこそフランチャイ징方式で時間やコストを節約し、海外の提携企業の経営資源やノウハウに事業活動を委ねると考えられる。

3 サービス特性による類型化

サービス固有の問題（サービス特性）については、サービス業の国際化における議論にも広く用いられている。サービスの無形性（Intangibility）によっては品質評価の困難性が国際化に伴って増すことになり、より有形性を持った手がかり（cue）の提示が重要になってくる（La and Patterson 2005, p. 385-386）。サービスの非均質性（Heterogeneity）に関しては、国際化によって品質管理やプロセス上の調整変数が増加することになるため、サービス提供のプロセス上での機械化やマニュアル化が有効な対策となる（伊丹ほか2017）。サービスの不可分性・同時性（Inseparability/Simultaneity）については、エンカウンターでの相互作用の生じ方が海外では異なることから、オペレーション内のバックヤードの標準化による品質管理が提案されている（McLaughlin and Fitzsimmons 1996; Ball, Lindsay and Rose 2008）。サービスの消滅性（Perishability）については、サービスは在庫ができないため本質的に国際化が困難な業種もあり、これに対してもサービス提供における有形性の度合いを測ることで、参入の可否や戦略を検討できる（La and Patterson 2005）。

このようなサービス特性に関する議論を参考に、サービス業の国際化における類型化が試みられてきた。図1の「企業特性」にあるサービスの種類に位置づけられる議論である。最も古い類型化として、Erramilli (1990) と Erramilli (1991) のハード・サービスとソフト・サービスの分類が知られている。ハード・サービスとは、サービスの生産を消費から部分的に分離することが可能なサービスを指し、ソフト・サービスとは、それが分離困難なサービスを指す。前者はシステム保守などバックヤードからの操作により顧客と対面する必要性の低いサービスで、後者は店舗などで実際に顧客と対面することを前提とするサービスを指す。

Patterson and Cicic (1995) と La, Patterson and Style (2005) は、サービスの有形性と顧客対応の度合いによる類型化を試みている。有形性の度合いについては有体財への

依存度から国際化の難易度を測り、顧客対応の度合いについては参入市場で標準化対応を探るべきか否かを判断する。Styles, Patterson and La (2005) による定量調査では、顧客対応の度合いが高く有形性の低いサービス業ほど国際化に伴う事業リスクが高くなることが分かり、顧客対応における人的資源が事業の成否に影響することが分かった。

顧客対応については、サービス提供者と顧客との相互作用度も国際化を見極める重要な指標となる。Asakawa *et al.* (2013) は、日本固有の問題として国内における「相互作用の複雑さ」と「市場コンテキストへの埋め込み (embeddedness)」の二つを挙げた上で、日本のサービス業の類型化を試みている。前者の例としては、日本で 24 時間対応の ATM を見つけるのが困難な理由として、同じく 24 時間のバックアップ体制を顧客対応のために整備する必要性があるのではないかと指摘している (Asakawa *et al.* 2013, p. 1160)。このような顧客との相互作用度を抑制することが、サービス業の国際化のハードルを低くする。後者の「市場コンテキストへの埋め込み」から分かることは、その企業のビジネスモデルや業態、企業間や人材間のネットワーク、経営資源などが国内市場固有の環境や条件などに埋め込まれているほどに、その企業の国際化が難しくなる。論理的には、市場コンテキストへの埋め込みの度合いを低くする工夫が、国際化を図るサービス業には欠かせなくなる。

4 参入モードの選定

資源ベース理論、サービス特性、またサービス特性による類型化は、いずれも参入前に国際化の可能性や程度、リスクなどを把握しようとするもので、その次の参入モードの選定にも影響する。参入モードは、海外投資による資本投入の観点から「輸出」、「ライセンス」、「フランチャイズ」をノンエクイティ・モード、「合弁」と「完全子会社化」をエクイティ・モードに大別できる。資源ベース理論による考察では、企業の有する経営資源が参入モードの選定に関係していた。図 1 の枠組みでも、「企業リソース」、「マネジメント特性」、「企業特性」の各項目から、その企業のビジネスモデルや経営資源による競争優位性、事業の国際性を確認した上で、参入モードの選定に移る筋道が描写されている。具体的には、資源ベース理論で扱うヒト（人材・人的資本集約度・ノウハウ）、モノ（有形性・無形性）、カネ（資本集約度）、情報（IT・知識・経験）が、参入モードの選定にも影響を与える。Menzies and Orr (2013) の定性調査では、ハード・サービスとソフト・サービスによる参入モードの選定結果の違いが示された。例えばソフト・サービスでは、製造

業で見られる「輸出」から「生産の拠点化」、「販売への直接的な関与」に至る手順は採られず、サービスの不可分性・同時性の故に「輸出」という参入モードは選ばれていなかつた。またソフト・サービスの方が、より「合弁」や「完全子会社化」による参入モードを選んでいた。サービスの有形性の度合いが低いソフト・サービスほど直接投資を採用し、国際化における資本投入も多量であった。

更に Bouquet, Hebert and Delios (2004) の日本企業を対象にした定量調査では、人的資本の集約度が高く顧客との相互作用度も高いソフト・サービスほど直接投資による市場参入を選択していた。この調査では、小売業、卸売業、金融業の中でも、よりソフト・サービスの特性を有する金融業が最も多く完全子会社化による参入モードを選んでおり、そこでの駐在員の割合も最も高かった。Styles, Patterson and La (2005) では、顧客対応の度合いが高いほど国際化に伴う事業リスクが高くなることが示されているが、日本の金融業は国際化における事業リスクを抑えるために日本から出来るだけコントロールの効く体制を探り入れていたのである。Kogut and Zander (1993) は、「技術をコード化しにくい」、「伝授が難しい」、「複雑さが増す」などの場合には完全子会社という形態で国際化を図る確率が高いとしている。時間やコストを節約するためフランチャイジングによる参入モードを選ぶことも考えられるが、国際化におけるサービス固有の問題に対処するには参入市場への直接的な関与が必要だと言える。また図1の「マネジメント特性」に該当する国際経験については、特にソフト・サービスの参入モードの選定において重要な役割を果たしていた (Menzies and Orr 2013)。海外での事業経験が暗黙知、形式知として企業内に残されることで、どの参入モードを選べば良いかといった意思決定に影響するものと考える。

Ball, Lindsay and Rose (2008) は、既存の参入モードの選定に関する議論は硬直的として、より動態的な概念モデルを提示している。この概念モデルでは、まずソフト・サービスを立地集約度 (location intensive) と情報集約度 (information-intensive) に分類する。立地集約度の高いソフト・サービスとは、小売業や自動車のレンタカーなど特定の場所で有形性の度合いの高い商品を扱うサービスである。情報集約度の高いソフト・サービスとは、デザインや金融などの情報を扱う人のサービスを指し、ソフト・サービスの中でもサービス特性を多く有するものである。Ball, Lindsay and Rose (2008) は、情報集約度の高いソフト・サービス (ソフト・サービスの中のソフト・サービス) でもオペレーションからバックヤードの一部、または多くの部分を本国に残すことで参入時における資

本投入量を抑制し、参入モードの選択肢を増やすことが出来るとの考えを示したのである。このような資源配分はIT技術の進歩によっても可能であり、既にリモート操作などによって具現化されている。Pluta-Olearnik (2011) も、IT技術により知識の国際移転の障壁も下がっていることから、より動態的に参入モードの選定を捉えている。

5 市場参入後

前節までの議論は、いずれも図1の「市場参入・事業展開」に向けて、サービス業を海外に押し出すPush要員に関してであった。しかし海外の市場に参入する際は、その市場からのPull要因も検討しなければならない。図1におけるPull要因は「文化」、「政府規制」、「テクノロジー」、「経済成長」、「市場構造」に分類され、全てがサービス業の個別の参入プロセスに影響を与える。「文化」は、宗教や民族の違いなどを指し、政府規制は関税や外資規制などのことである。「テクノロジー」は、社会インフラの側面から広く捉えることも出来るが、どの程度のIT技術が現地で用意できるかといった実務的な要因も含まれる。「経済成長」とは、消費拡大による市場の成熟度の他にも、天然資源の開発や大規模な建設プロジェクトなどの経済活動も含まれる。「市場構造」については、参入市場の規模や所得水準などの表層部だけでなく、流通システムの違いによる商品調達の差異などにも広く目を向けなければならない。川端(1999)は、「フィルター構造」という視角で国ごとの市場の差異を捉えている。「フィルター構造」とは、各市場における歴史、国土の広さ、気候条件、取引慣行、社会インフラなど多くの要素(フィルター)が重なり合って相互に関連し市場に備わる特性のことである。各市場は異なるフィルター構造をしており、参入してくる企業に対して「フィルター通過」を選択的に許容する。この「フィルター通過」とは、参入市場で継続的・効率的に利益を上げるシステムを構築することである(川端 1999, 282頁)。

国ごとに異なる「市場構造」への対応は、国際マーケティングの主要な課題の一つであった。海外でも標準化されたマーケティングを行うのか、参入市場の環境や条件に適応していくのかという「標準化・適応化」に対する課題である。小売業においては、標準化と適応化の二者択一ではなく、それぞれが両立し得るものとして、品揃えの共通化志向が提案された(向山 1996)。また標準化の手法としては、バックヤードの分離(unbundling)を採用することも提案されている。川端(2013)の外食業の事例では、食材の調達や加工、配送システムなどを参入市場から離すことで、日本と同じ品質管理を実現していた。

Lovelock (1999) は、一定の現地適応は避けられないと前提に立脚し、コア・サービスでは出来るだけ標準化を維持し、その他の補助的なサービスでは参入市場に適応するモデルを提示している。

そもそもサービスとは、サービス提供者と顧客が相互作用することで生産と消費が同時に行われる。その相互作用が起こる局面・場がエンカウンターであり、サービス業の国際化ではエンカウンターは海外に所在する。そこで顧客との相互作用は、多くの面で本国とは異なるはずである。加えてサービスの非均質性により、サービス品質の標準化は国際化によって更に難しくなる。こういったサービス固有の問題が、国ごとに異なる「市場構造（フィルター構造）」に直面することで更に増幅され、本国とは違ったオペレーションの構築や運営を余儀なくされるのである。

IV 考察

1 日本のサービス業の国際化における課題

これまで図1の枠組みを用いて、本国からの市場参入に至るサービス業の国際化プロセスを概観した。本節では、同枠組みにおける日本のサービス業特有の課題をPush要員からの出力とPull要因からの引力の両側面から考察する。

Push要員の中では、図1の「マネジメント特性」に日本のサービス業の抱える課題を見出すことが出来る。Menzies and Orr (2013) は、国際経験の有無がソフト・サービスの国際化に影響するとしているが、裏を返せば、そうでない場合には国際化は難しくなる。例えば、立地集約度の高いサービス業は店舗や拠点のある周辺の市場を基盤に成立しており、事業展開の国際化を前提としていない。当然、国際経験の豊富な人材も有していないはずである。西原（2021, 6-7頁）のモスフードサービスの事例では、海外事業の拡大を目指しつつ人材の現地適応の課題に直面していた。国内で十分な収益を上げてきた日本のサービス業にとって、事業だけでなく人的資源における国際経験も海外市場への参入に踏み切る上で課題となろう。

サービス業の国際化では、ビジネスモデルの移転に伴う知識の国際移転も必要となる。日本企業の場合、組織的にハイコンテキスト型であり知識の性質としては暗黙知（*tacit knowledge*）を活用することが多いとされ、欧米企業は組織的にはローコンテキスト型に分類されることが多く、知識の性質としては形式知（*explicit knowledge*）を活用するこ

とが多いとされる（池上 2014, 96 頁）。池上（2014）のヤマトホールディングスによる中国とシンガポールでの事例では、サービスの非均質性の問題への対応からセールスドライバーの人才培养に多大なコストを費やしていた。日本式の丁寧なサービスは暗黙知的要素も多く国の文化的なコンテキスト依存度も高いので、座学に加えて相当の“OJT”で学習する必要があった（池上 2014, 104 頁）。組織的にハイコンテキストである場合には、暗黙知的要素が国際化を図る上で大きな障壁となるであろう。

Pull 要因では特に「文化」と「市場構造」による影響が、日本のサービス業の国際化における課題となる。Ghemawat（2001）は、文化的、制度的、地理的、経済的な距離（distance）に着目し、これらが企業の国際化に及ぼす影響を示唆している。例えば、米国のウォルマートの海外市場における収益性を見ると、黒字の国は米国と同じ英語を使用し地理的にも近く NAFTA（北アメリカ自由貿易協定）にも加盟していたが、赤字の国はそうではなかった（Ghemawat 2007, p. 65-66）。また、米国企業で事業を行っている外國が一か国の場合、それがカナダである確率は 60% であった（Ghemawat 2007, p. 220）。日本企業も、使用言語は異なるとはいえ近隣のアジア市場への参入が多く見られ、その中でも経済成長を遂げている ASEAN が最多である（経済産業省 2023）。

Ghemawat（2001）による距離の概念の中でも、文化的な距離は、言語、民族性、宗教などの差異によって生じるもので、日本のサービス業の国際化における最大の課題であると考える。豪州の専門サービスにとって、新興国市場（タイ、マレーシア、ベトナム）で事業展開する上で言語は大きな壁になっていなかった（Freeman and Sandwell 2008, p. 205）。しかし国際語である英語を使う豪州企業の事例が、日本企業の国際化の参考になるとは考えにくい。サービスの無形性の問題からは製造業以上にモノを通じた共通言語による理解や共有が限られるため、サービス業の国際化の場合は日本人の英語力のレベルも問われるはずである。文化的な距離以外では、製造業、サービス業を問わず、制度的、地理的、経済的な距離は他の先進国と同じような課題を日本企業も共有できるであろう。しかし国境を地続きで接する欧州や北米の先進国と違い、言語の違いや多民族性、宗教の差異などを国内で経験することは稀である。日本のサービス業にとって、このような文化的な距離による隔たりが参入後の顧客対応をイメージし難くするだけでなく、既に参入前の段階においても心理的な距離（psychic distance）による隔たりを生じさせているのではないか。つまり参入後の「文化」に関する Pull 要因が、参入前の参入動機にも影響し、更に「マネジメント特性」のグローバル思考や国際経験などを積む障壁となっていると想

定できる。

「市場構造」も、日本のサービス業にとって心理的な距離を生じさせる要因となろう。例えば流通システムは国ごとに異なり、その中の商慣習も各国市場のコンテキストに埋め込まれている。市場コンテキストに歴史的、地理的、気候的な条件が大きく埋め込まれている場合、その「市場構造」に対する理解は難しくなるはずである。更に、多民族性の問題が「市場構造」にも反映されてくる。川端（2005）は、民族間の住み分けがモザイクとなって表出する東南アジアの市場分布を「モザイク市場」と称した。例えば、中華料理で多く使われる豚肉はイスラム教では禁忌とされている。多くの人は食料品や日用品を住まいの近くで購入するため、ムスリムと華人では自然と住み分けが生じてくる。このような住み分けは、日本企業の最も多く進出している東南アジアだけでなく北米や西欧といった他の先進国でも見られ、長い歴史を経て形成されてきた「市場構造」である。モザイク模様のこうした市場に対応することに、日本企業は概して不慣れで不得手である（倉林・長尾 2013, 12 頁）。「市場構造」の克服が、日本のサービス業の国際化プロセス上で最大の課題となるはずである。

国際マーケティングにおける「標準化・適応化」に対する課題も、この「市場構造」の中に位置づけられる。海外の顧客との相互作用の結果、特にソフト・サービスではオペレーション上での現地適応を余儀なくされる部分が増えてくる。また同じ市場の中でも、多民族性による顧客対応の違いを考慮しなければならない。資源ベース理論では、市場での競争優位と国際的な事業優位を確認してから参入モードの選定に進んでいた。そのような経緯を辿りながらも、多くのサービス要素が参入市場の「市場構造」に埋め込まれていくようでは日本での優位性を持っての市場参入という立場を失うことになる。池上（2014）のヤマトホールディングス、藤岡（2018）のツルハホールディングスとイオンの事例では、知識の国際移転がビジネスモデルを移転（標準化を志向）する上で欠かせないことが示された。しかし組織的にハイコンテキストで、文化的な距離による隔たりを心理的、実務的にも受けた日本のサービス業にとって、知識の国際移転も容易ではないと考えられる。

2 日本のサービス業による海外事業の展開

小売業の国際化の場合、その諸活動が国境を越え、異なる経済的、政治的、文化的構造を備えた国際市場に組み込まれていく過程を意味する。そのため、分析視点は市場と組織の二つに大きく分かれる（矢作 2007, 23 頁）。本節でも同様に、市場と組織の二つの分

析視点から、日本のサービス業の国際化に伴う課題への対応を検討する。

市場分析では、まず日本国内の市場コンテキストへの埋め込み度と顧客対応の複雑さが、日本のサービス業の国際化を難しくしていた (Asakawa et al 2012)。この二軸の度合いを下げた上で参入市場での現地適応（部分適応）と、どこで標準化を維持するかを想定しておかなければならない。海外市場への参入後には、不慣れな言語対応や多民族性の問題に苦慮することになる (川端 2005; 倉林・長尾 2013)。参入市場では、出来るだけ組織コンテキストに埋め込まれた暗黙知を形式知に変換し、知識の国際移転を図る必要がある。顧客対応の現場におけるノウハウだけでなく、コンセプトや経営理念に裏打ちされたサービス提供者からの出力の形式知化を図り、参入市場の顧客との距離や従業員間の距離を乗り越えるのである。

伊丹ほか (2017) は、「コンセプトの力」、「ビジネスシステムの翻訳」、「経営理念の伝道」、「空間あるいは場の輸出」を海外で事業を成功させる要因に挙げ、良品計画、大戸屋、セコム、公文教育研究会の成功事例を紹介している。「コンセプトの力」とは、コンセプトが具体的なサービスの内容に具現化されることである (伊丹ほか 2017, 22 頁)。無印が提案するシンプルでセンスの良い生活のスタイルというコンセプトは、日本と同じように海外の店舗でも見ることが出来る。「ビジネスシステムの翻訳」とは、コンセプトがサービスの内容に具現化されるための仕事の仕組みを翻訳することである (伊丹ほか 2017, 23 頁)。セコムは、サプライチェーンの企業間分業体制の違いに対応すべく、異常信号を受けた後にセコム自身が単独で全てを行う形式から警察と連携するなどで部分的に対応する形式に適応している。無印では「MUJIGRAM (ムジグラム)」というマニュアルを活用して、売り場のディスプレイから接客までのノウハウの共有を仕組化している。公文の国際化は、そもそも算数と数学に特化していたことから、国が違っても学習内容は変わらず共通の教材を活用することが出来た。それでも各国の教室の開設場所、会費の設定については参入市場の環境や事情に合わせている。つまりビジネスシステムの翻訳とは、「標準化の中の現地適応（部分適応）」を意味し、日本のビジネスモデルの移転における対応の形である。

「経営理念の伝道」は、ビジネスモデルやサービスの核となる知識の形式知化による移転である。大戸屋では、そのビジネスモデルの核である店内調理を海外でも具現化するために、従業員教育に多大な労力を費やしている。池上 (2014) のヤマトホールディングスの事例では、サービスの非均質性の問題が表出するセールスドライバーの顧客対応を標

準化することで、参入市場でのサービス品質の管理を目指していた。そこではノウハウだけでなく、経営理念や組織文化の知識移転に力を入れていたのである。同じく藤岡（2018）のツルハホールディングスとイオンのタイでの事例でも、日本でのサービス品質に近づけるべく経営理念の浸透に注力していた。「ビジネスシステムの翻訳」が、日本のビジネスモデルの移転における対応の形であれば、「経営理念の伝道」は、日本のビジネスモデルの移転に伴う知識の国際移転のことを指し、「標準化の中の現地適応（部分適応）」を目指す手段の一つでもある。「空間あるいは場の輸出」に関しては、そもそもソフト・サービスでは「輸出」という参入モードで国際化を図ることが困難であることから、無印や公文に見られる通り、各国で理念やノウハウを共有して空間を形成するコンセプトを具現化する必要がある。いずれの成功事例も、日本のビジネスモデルに基づいたサービスのコンセプトを参入市場で受入れてもらうために、日本で蓄積された知識を出来るだけ形式知化して移転していることが分かる。

組織分析については、図1の「マネジメント特性」にある国際経験について触れておきたい。前節の文化的な距離による隔たりに関係してくるからである。ソフト・サービスでは「輸出」による参入モードの選定が採りにくいため、国際経験を積む機会が限られてくる。そこで、Ball, Lindsay and Rose (2008) で示されたように、参入モードを動態的に採用して参入市場への関与を徐々に深めていくことが提案された。またShane (1996) では、企業規模と事業年数は国際化には関係していなかった。そのため、小規模で起業したばかりのサービス業でも、フランチャイ징方式などのノンエクイティ・モードで国際化の第一歩を踏むことが示唆できる。小売業の国際化では以前から縮小・撤退例が数多くある反面、それを反省材料としてある国・地域で失敗しても別で上手く現地化する企業が増えた（矢作 2007, 3 頁）。海外での事業経験を積みながら国際化を進める手順が、リスク管理としても有効である。

日本の金融業は、国際化における事業リスクを抑えるために日本からコントロールの効く体制を採り入れていた（Bouquet, Hebert and Delios 2004）。この日本からのコントロールとは、参入市場に派遣する従業員の数や質だけで説明できるものではない。顧客対応のノウハウだけでなく経営理念や組織文化の知識移転には、本国からの関与の度合いが決め手となろう。日本のサービス業にとって、言語の違いや多民族性、宗教の差異などが心理的な距離を生じさせていると考えられる。この心理的な距離は意思決定する経営者の経験や学習の程度からも影響を受ける（矢作 2007, 32 頁）。サービス業の「国際化」か

ら更に踏み出して「グローバル化」のプロセスを歩む上でも、「マネジメント特性」にある国際経験を国際化プロセスの中に組織的に組み込むことで、心理的な距離を縮めることが出来る。

V 最後に

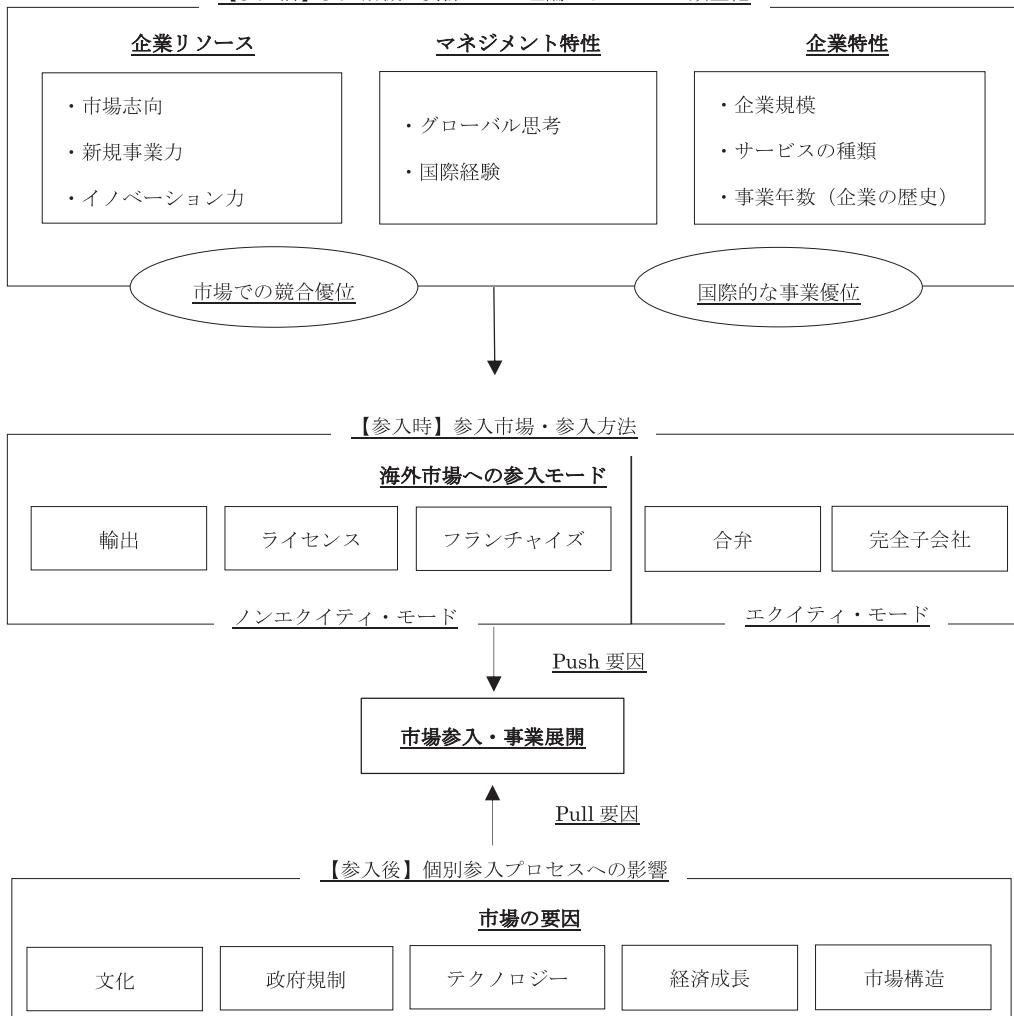
サービス業の国際化では、参入前の経営資源が参入モードの選定に影響するだけでなく、参入市場の諸要因が経営資源の配分にも関係し、その中の「市場構造」は本国から移転するビジネスモデルまでをも変容させる。その変容の要因となる「標準化・適応化」の課題の位置づけも、「市場構造」の中で確認することが出来た。日本のサービス業では、この「市場構造」の他にも「文化」の差異によって生じる距離が心理的な距離を生じさせ、参入前の段階で国際化を進める上での実務的な課題に直結することが指摘できる。

海外投資には本質的に参入市場の「市場構造」を変える役割も期待され、そのために国策として外資を導入する場合もある。イオンのマレーシア市場への参入は、同国の消費市場の活性化を目的に当時のマハティール政権による誘致で始まった。また日本の外食業の国際化は、東南アジアのディベロッパーからの働きかけによって広まっている。こういった経緯からも日本のサービス業に対する期待の大きさが窺える。

企業の国際化と経済のサービス化は、既に多くの国で顕在化している。しかしサービス業の国際化に関する先行研究は、特定の業種、地域、問題などに偏り、理論構築と概念化に終始する結果、実務への示唆に乏しいことが問題視されていた (Knight 1999, p. 348)。そういった意味でもサービス業の国際化を扱う場合は、参入市場の実態把握が求められている。参入市場の実態は、サービス提供プロセスで表出されている。「標準化・適応化」の課題に対しても、サービス提供プロセスの核にある顧客との相互作用に焦点を当てて現地適応のメカニズムを理解しなければならない。そのためには、参入市場での顧客との接点であるエンカウンターに踏み込む必要がある。

図1 サービスの国際化の枠組み

【参入前】参入動機・資源ベース理論・サービスの類型化



Javalgi and Martin (2007) より作図

参考文献

- Alexander, N. (1990), Retailers and International Markets: Motives for Expansion, *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 4, 75-85.
- Asakawa, K., K. Ito, E. L. Rose, and E. Westney (2013), Internationalization in Japan's Service Industries, *Asia Pac J Manag*, Vol. 30, 1155-1168.

- Ball, David A., V. J. Lindsay, and E. L. Rose (2008), Rethinking the Paradigm of Service Internationalisation: Less Resource-Intensive Market Entry Modes for Information-Intensive Soft Services, *Management International Review*, Vol. 48, 413-431.
- Bouquet, C., L. Hebert, and A. Delios (2004), Foreign Expansion in Service Industries: Separability and Human Capital Intensity, *Journal of Business Research*, Vol. 57, 35-46.
- Erramilli, M. K. (1990), Foreign Market Entry Mode by Service Firms, *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 5, 50-62.
- Erramilli, M. K. (1991), The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Organizations, *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, 479-501.
- Freeman, S. and M. Sandwell (2008), Professional Service Firms Entering Emerging Markets: The Role of Network Relationships, *Journal of Service Marketing*, Vol. 22 No. 3, 198-212.
- Ghemawat, P. (2001), Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion, *Harvard Business Review*, Vol. 79 No. 8, 137-147.
- Ghemawat, P. (2007), *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Publishing Corporation (望月衛訳 (2009) 『ゲマワット教授の経営教室：コードの味は国ごとに違うべきか』文芸春秋).
- Gronroos, C. (2016), Internationalization Strategies for Services: A Retrospective, *Journal of Services Marketing*, Vol. 30 No. 2, 129-132.
- Javalgi, R. G. and D. S. White (2002), Strategic Challenges for the Marketing of Services Internationally, *International Marketing Review*, Vol. 19 No. 6, 563-581.
- Javalgi, R. G. and D. S. White (2002), Strategic Challenges for the Marketing of Services Internationally, *International Marketing Review*, Vol. 19 No. 6, 563-581.
- Javalgi, R. G. (2007), Internationalization of Services: Identifying the Building-Blocks for Future Research, *Journal of Services Marketing*, Vol. 21 No. 6, 391-397.
- Kedia, B. L., D. J. Ackerman, D. E. Bush, and R. T. Justis (1994), Study Note: Determinants of Internationalization of Franchise Operations by US Franchisors, *International Marketing Review*, Vol. 11 No. 4, 56-68.
- Knight, G. (1999), International Services Marketing: Review of Research, *Journal of Services Marketing*, Vol. 13 No. 4/5, 347-360.
- Kogut, B. and U. Zander (1993), Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, Vol. 3 No. 3, 383-397.
- La, V. Q. and P. G. Patterson (2005), Determination of Export Performance Across Service Types: A Conceptual Model, *Journal of Service Marketing*, Vol. 19 No. 6, 379-391.
- Laulajainen, R. (1991), Two Retailers Go Global—The Geographical Dimensions, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 1 No. 5, 607-626.
- Lovelock, C. H. (1999), Developing Marketing Strategies for Transnational Service Operations, *Journal of Service Marketing*, Vol. 13 No. 4/5, 278-289.
- McLaughlin, C. P. and J. A. Fitzsimmons (1996), Strategies for Globalizing Service Operations, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 No. 4, 43-57.

- Menziss, J. L. and S. Orr (2013), The Services Internationalization Process: An Exploratory Investigation of Australia Service Company Internationalization to China, *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol. 14, 287-311.
- Patterson, P. G. and M. Cicic (1995), A Typology of Service Firms in International Markets: An Empirical Investigation, *Journal of International Marketing*, Vol. 3 No. 4, 57-83.
- Pluta-Olearnik, M. (2011), Internationalization of the Service Sector -Marketing Approach, *Folia Oeconomica Stetinensis*, Vol. 10 No. 1, 175-185.
- Ryans, J. K., D. A. Griffith, and D. S. White (2003), Standardization/Adaptation of International Marketing Strategy: Necessary Conditions for the Advancement of Knowledge, *International Marketing Review*, Vol. 20 No. 6, 588-603.
- Shane, S. A. (1996), Why Franchise Companies Expand Overseas, *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, 73-88.
- Sparks, L. (1995), Reciprocal Retail Internationalization: The Southland Corporation, Ito-Yokado and 7 Eleven Convenience Stores, *The Service Industries Journal*, Vol. 15 No. 4, 57-96.
- Strom, P. and J. Mattsson (2006), Internationalization of Japanese Professional Business Service Firms, *The Service Industries Journal*, Vol. 26 No. 3, 249-265.
- Styles, C., P. G. Patterson, and V. Q. La (2005), Exporting Services to Southeast Asia: Lessons from Australian Knowledge-Based Service Exporters, *Journal of International Marketing*, Vol. 13 No. 4, 104-128.
- Williams, D. E. (1992), Motives for Retailer Internationalization: Their Impact, Structure and Implications, *Journal of Marketing Management*, Vol. 8, 269-285.
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞社。
- 安積敏政 (2011) 『サービス産業のアジア成長戦略』 日刊工業新聞社。
- 池上重輔 (2014) 「日系サービス・ビジネスの海外市場参入におけるビジネスモデルの移転と国際ナレッジ・マネジメント：ヤマトホールディングスのアジア展開における参入初期段階の事例から」『マーケティングジャーナル』第33巻第3号, 2014年1月, 93-107頁。
- 伊丹敬之・高橋克徳・西野和美・藤原雅俊・岸本太一 (2017) 『サービスイノベーションの海外展開』 東洋経済新報社。
- 川端基夫 (1999) 『アジア市場：市場のフィルター構造とは何か』 新評論。
- 川端基夫 (2005) 『アジア市場のコンテキスト【東南アジア編】—グローバリゼーションの現場から』 新評論。
- 川端基夫 (2010) 『日本企業の国際フランチャイジング—新興市場戦略としての可能性と課題—』 新評論。
- 川端基夫 (2011a) 『アジア市場を拓く一小売国際化の100年と市場グローバル化—』 新評論。
- 川端基夫 (2011b) 『日系百貨店による海外ツーリスト市場戦略の再評価—欧州における新しい変化—』『商学論究』第58巻第4号, 231-249頁。
- 川端基夫 (2016) 『外食国際化のダイナミズム—新しい「越境のかたち」—』 新評論。
- 倉林貴之・長尾良太 (2013) 「ASEAN消費市場への日系企業の参入における課題と対応策」『知的

- 資産創造』第 21 卷第 8 号, 2013 年, 8-21 頁。
- 経済産業省 (2023) 「第 53 回海外事業活動基本調査」『経済産業省ウェブサイト』
<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/index.html> (2024 年 5 月 31 日参照)
- 鈴木洋太郎・李秭君 (2018) 「多国籍企業の立地行動と国際フランチャイジングについての一考察 — 吉野家のアジア新興国への進出を事例として—」『経営研究』第 68 卷第 4 号, 192-200 頁。
- 西原博之 (2021) 「モスフードサービスの国際化・グローバル化について今後の展望と将来ビジョン —モスフードサービス、櫻田会長へのインタビューを中心として—」『明治学院大学産業経済研究所研究所年報』第 38 卷, 1-18 頁。
- 日本銀行 (2023) 「国際収支関連統計、直接投資収益 (業種別・地域別、目的別), 2023 年 (年次改訂値反映済)」『日本銀行ウェブサイト』
https://www.boj.or.jp/statistics/br/bop_06/bpdata/index.htm (2024 年 4 月 8 日参照)
- 藤岡芳郎 (2018) 「日系企業の小売国際化についての研究 —タイ市場へ進出企業の現状調査から—」『アジア市場経済学会年報』第 20 卷第 21 号, 2018 年, 47-56 頁。
- 向山雅夫 (1996) 『ピュア・グローバルへの着地 一もの作りの深化プロセス探求—』千倉書房。
- 米田邦彦 (2015) 「サービス産業の国際経営」『修道商学』第 56 卷第 1 号, 269-281 頁。
- 米田邦彦 (2019) 「自動車ディーラーの国際経営 —広島トヨタ自動車株式会社のホーチミンでの事業を中心に—」『修道商学』第 60 卷第 2 号, 2019 年 2 月, 79-92 頁。
- 矢作敏行 (2007) 『小売国際化プロセス —理論とケースで考える—』有斐閣。