

第10章

北陸サービス産業の海外進出—外食企業を事例として—

北川 浩伸

- 「日本企業の海外進出」というフレーズは「日本の製造業の海外進出」とほぼ同義のように語られる。しかし、近年では非製造業の企業、特に消費者対面性が強い「B to C 型」のサービス産業の企業が海外進出する傾向も著しい。
- 本稿ではサービス産業の中でも外食産業を取り上げる。その理由は、消費者親和性が極めて高いこと、中小・小規模な事業者が多くスピード感ある海外展開が可能であり、政策面での恩恵を受けることに効果性が高いこと、そして店舗型のビジネスの場合、様々な業態・北陸企業間（食品加工、内装など）とのコラボレーションが見込まれ、相乗効果も見込まれることといった諸点である。
- 北陸の産業構造においてもサービス産業は主たる地位を占めている。ともすると日本の各地域は「農業が主体の産業構造」と表現されがちだが、数字の上では非製造業（サービス産業）が北陸地域においても県内総生産、就業者数においても主たる産業である。
- 北陸外食産業の海外進出事例として、4社を聞き取り調査した。株式会社ハチバンは主にタイ・バンコクで店舗網を広げ、チェーン展開のためのセントラルキッチン（食材製造加工場）を現地に具備した強みを発揮している。株式会社メープルハウスは中国・蘇州に店舗を構え、過去のビジネス経験を活かしつつ、中国ではネットワークが重要であることを認識し、ビジネス展開をしている。すし健はアメリカ・ロサンゼルスですし店を経営し、現地の実情にあわせた労務管理を進める点にも特徴がある。株式会社ビーラインは日本人ネットワークの優位性を活かしつつ中国・北京、台湾・台北で店舗運営を試みている。
- 事例調査からの示唆は、まず「パートナーの重要性」があげられる。続いて「マーケット情報の獲得」であるが、海外進出を成し遂げた経営者は各市場をつぶさに見て回り、定性情報を体得していた。これは各経営者に普遍性のあるコンピテンシーでもある。さらに現地人材の活用も重要であるが、サービス自体の理解、統制を完遂させるには、日本からの最初の派遣員の業務遂行能力がポイントとなる。
- 北陸への提言として、①施策実施主体の視点を製造業に偏ることなく非製造業への視点も幅広く持つこと、②具体的支援策を段階的に整備すべきであること、③非製造業（サービス産業）内で海外人材を育成すること、④金融機関や公的機関での資金面でのサポートの必要性、⑤地方空港からの国際便の有効活用、が指摘された。

第1節 はじめに

「日本企業の海外進出」というフレーズはともすると「日本の製造業の海外進出」とほぼ同義のように語られることが多い。しかし図 10-1 のように統計上ではそのような単純化した説明が難しい。近年では非製造業の企業、特に消費者対面性が強い「B to C 型」のサービス産業の企業が海外進出する傾向も著しい。

そもそも内需型であるサービス産業の各業種・業態は、内需型であるが故に海外市場を意識したビジネスモデルを構築する必要性はこれまでなかった。しかし、数年来の国内景気の低迷と消費量の減少傾向から、企業成長の糧を求めて新しい市場を志向する必然性も出てきている。日本貿易振興機構(ジェトロ)が実施した「第2回サービス産業の海外展開実態調査」(平成24年3月)¹の報告では、その特筆すべき近年の傾向として「中堅・中小企業の海外展開志向の高まり」を指摘している。同調査によると調査の対象となった企業の属性分析において、大企業は約6割が2000年以前に海外進出を開始しているのに対し、中小企業は2000年以降の海外進出が5割以上(今後の進出予定を含む)を占めていた。特に2010年から2012年での中小企業の海外進出割合は、大企業に比べて約10ポイント高い結果となっている。これらの事実から、企業規模別では一般的に企業体力のある大企業が先行して海外進出を進めてきたものの、近年では中小企業も海外進出の動きを見せ始めている、と同調査では報告されている(図10-2参照)。内需型のサービス産業といえども、規模の大小を問わず海外市場の開拓へ真剣に取り組まなければならない状況がある。例えば本稿の分析対象となる外食産業の日本国内の市場は日本フードサービス協会の調べによると、1997年のピーク時に約29兆円の市場であったにもかかわらず、2012年の市場は23兆円へとおよそ6兆円の市場が喪失された(図10-3参照)。

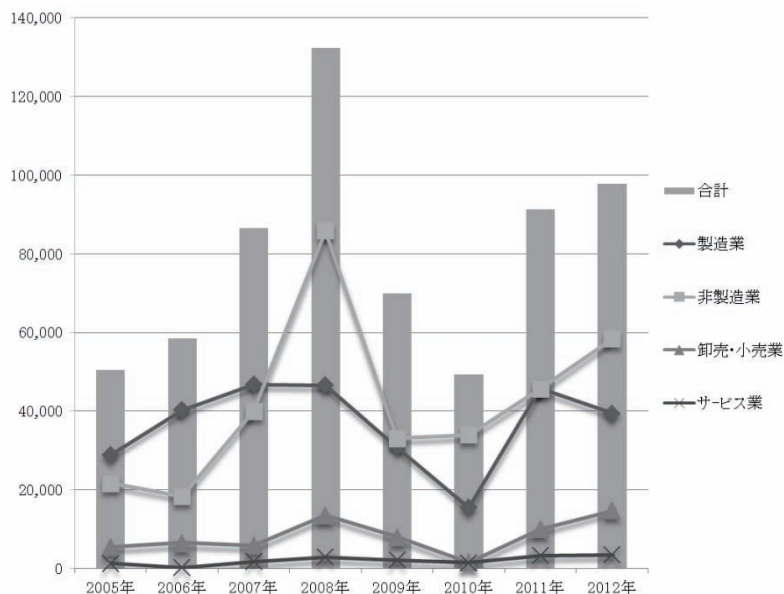
本稿ではまず北陸企業を取り巻く産業構造や海外進出支援策、特に非製造業(サービス産業)への諸策の事実確認を施す。続いてこの新しい海外進出の潮流の中、北陸企業の中で外食産業に属する4社の進出事例を紹介するとともに、海外進出における一定の普遍性を抽出する。それらを踏まえて、今後北陸の非製造業(サービス産業)が海外進出にあたり、政策面で何をすべきか提言する。

なお、本稿でサービス産業の中でも外食産業を取り上げる理由は、消費者親和性が極めて高いこと、中小・小規模な事業者が多くスピード感ある海外展開が可能であり政策面での恩恵を受けることに効果性が高いこと、そして店舗型のビジネスの場合、様々な業態・北陸企業間(例えば食品加工、内装など)とのコラボレーションが見込まれ、相乗効果も見込まれること、といった諸点であり、いずれも本報告が今後の同業態の展開の礎となる期待がある。

¹ 筆者は本調査のプロジェクトリーダーとして企画段階から主導した。

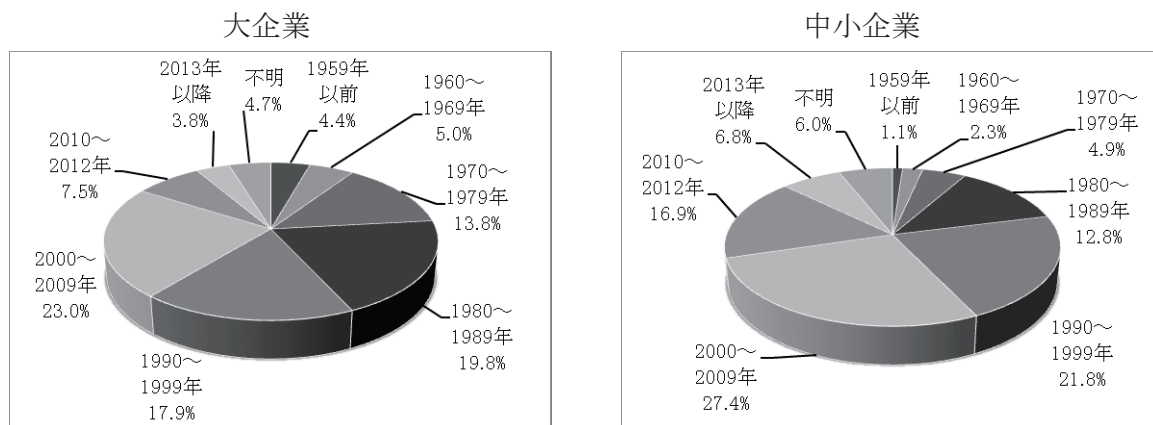
図 10-1. 日本の業種別対外直接投資(国際収支ベース、ネット、フロー)

(単位: 億円)



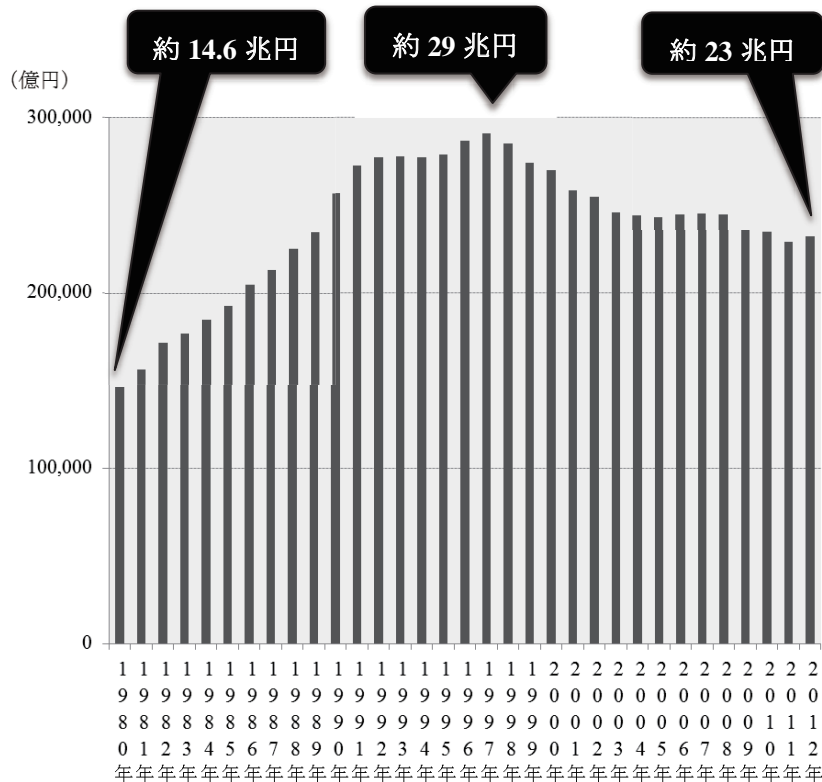
(出所) 日本銀行「国際収支統計」より筆者作成。

図 10-2. サービス産業の海外進出時期



(出所) 日本貿易振興機構「平成 24 年度 第 2 回「サービス産業の海外展開実態調査」(2013 年 3 月)。

図 10-3. 我が国外食産業の市場規模の推移



(出所) 外食産業総合調査研究センター

第 2 節 北陸地域におけるサービス産業の位置づけ

1. 北陸のサービス産業の産業構造上の状況

一般的な認識として日本は製造業が主力産業であると考えられてしまうことがある。先に示した図 10-1 のように「海外への進出は製造業である」という思い込みからの誤認もある。そこで本稿では議論を進める前提としての事実を統計によって確認してみたい。まず、北陸各県における産業構造上のサービス産業(非製造業)の位置づけをみる。続いて各県内総生産及び就業人口数の割合からサービス産業の各県内の相対的な位置づけをみる。

表 10-1 は北陸三県の県内総生産の割合である。平成 22 年度に限ってみると、福井県のサービス産業の県内総生産における割合は 66.6%である。同様に富山県 62.1%、石川県 67.7%であった。就業者数の割合はどうか。表 10-2 は北陸三県のサービス産業の就業者数と割合である。平成 22 年度に限ってみると、福井県 70.8%、富山県 62.2%、石川県 66.0%となっている。ともすると日本の各地域は「農業が主体の産業構造」と表現されがちであるが、県内総生産、就業者数を見る限り、サービス産業が北陸地域においても主たる産業ということになる。

表 10-1. 北陸三県のサービス産業の県内総生産:平成 22 年度

	福井県		富山県		石川県	
	額(億円)	シェア (%)	額(億円)	シェア (%)	額(億円)	シェア (%)
建設業	1,953	5.9	2,798	6.4	2,052	4.8
電気・ガス・水道 業	3,845	11.6	1,505	3.4	1,357	3.2
卸売り・小売業	2,853	8.6	4,693	10.7	5,224	12.2
金融・保険業	1,294	3.9	1,792	4.1	2,048	4.8
不動産業	3,991	12.1	6,350	14.5	6,445	15.1
運輸業	1,493	4.5	1,643	3.8	1,630	3.8
情報通信業	1,014	3.1	1,386	3.2	1,901	4.5
サービス業	5,549	16.8	6,956	15.9	8,238	19.3
サービス産業計	21,991	66.6	27,123	62.1	28,894	67.7
県内総生産	33,028		43,704		42,650	

(出所)福井県、富山県、石川県 県民経済計算 (H22 年度)より作成。

表 10-2. 北陸三県のサービス産業の就業者数と割合:平成 22 年度

	福井県		富山県		石川県	
	人	シェア (%)	人	シェア (%)	人	シェア (%)
建設業	39,790	9.7	51,596	9.3	60,368	9.9
電気・ガス・水道 業	6,421	1.6	6,713	1.2	5,080	0.8
卸売り・小売業	68,718	16.8	92,663	16.6	111,655	18.3
金融・保険業	9,845	2.4	15,619	2.8	14,052	2.3
不動産業	2,493	0.6	2,578	0.5	4,559	0.7
運輸業	18,572	4.5	25,646	4.6	27,670	4.5
情報通信業	8,667	2.1	12,409	2.2	14,020	2.3
サービス業	134,656	33.0	138,926	25.0	164,740	27.0
サービス産業計	289,162	70.8	346,150	62.2	402,144	66.0
県内全就業者数	408,525		556,563		609,218	

(出所)福井県、富山県、石川県 県民経済計算 (H22 年度)より作成。

2. 北陸におけるサービス産業への海外進出支援策

先に述べたように、海外進出は製造業だけに限ったことではない。サービス産業でもこれから大いに可能性はあり得る。ましてや北陸では産業構造においてもサービス産業が主たる地位を占めているため、その可能性は大きい。ではサービス産業が海外進出をすることにあたってはどのような支援策が北陸地域にあるのだろうか。海外進出支援の基盤的拠点という意味では日本貿易振興機構(ジェトロ)が福井、富山、石川各県に事務所(貿易情報センター)を設置しており、海外進出支援策のみならず貿易や投資を円滑化する業務を広範囲に行っている。それには海外市場紹介といった情報提供業務なども含まれる。また海外進出に本格的に取り組む希望を持つ企業に対しては、特にサービス産業においては各企業へ個別にサポートする事業もある。

ジェトロ以外の政府関係機関では中小企業基盤整備機構が石川県に北陸本部を設置している。中小機構北陸本部では、海外ビジネスの専門家による相談窓口を設置し無料アドバイスを提供している。また各種セミナーの実施、フイージビリティ・スタディ(F/S)支援事業、国際展示会出展サポートといった支援メニューを揃えている。ただし、海外販路開拓など輸出促進・製造業の進出に係るメニューは多いものの、サービス産業に特化した支援メニューは少ない。例えば24年度のF/S支援事業では事例のほとんどが製造・製造販売業であった²。

福井県では同県内のワンストップ相談窓口となる「ふくい貿易促進プラザ」を開設し、大手商社・メーカーで海外駐在経験を持つアジア市場専門員を配置している。

富山県では環日本海経済交流センターが、県内企業と北東アジア地域との経済交流を促進するため貿易や投資に関するセミナーやコンサルティング、展示商談会の開催、見本市への出展支援などを行っている。富山県は海外販路開拓サポートデスクを設置しており、商社OB2名を海外販路開拓支援マネージャーとして配置している。

石川県では県産業政策課内に国際ビジネスサポートデスクを設置し、国際ビジネスに関する相談についてワンストップで対応する体制を整えている。

金融機関をみると、北國銀行では、上海・シンガポールに駐在員事務所を持ち、現地進出企業への情報提供等を行っている。また営業統括部営業サポート課内に「アジアデスク」を設置し、アジア進出や現地法人運営、貿易取引に関する相談に応じている。北陸銀行も上海・大連・シンガポール・バンコク・ロンドン・ニューヨークに駐在員事務所を設置している。また海外銀行4行と提携しており、提携銀行を通じスタンドバイ・クレジットのスキームにて海外現地法人の資金調達をサポートしている³。

ただし、ジェトロ以外のいずれの組織・金融機関においてもサービス産業に特化した支援メニューはない。

² <http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/menu/076287.html>、2013年12月25日閲覧。

³ 中国銀行(Bank of China)、カシコン銀行(Kasikorn Bank)、スタンダードチャータード銀行(Standard Chartered Bank)、インドステイト銀行(The State Bank of India)の4行。

3. 北陸のサービス産業の海外進出の状況

北陸各県のサービス産業において海外進出をしている企業の例は次の通りである⁴。B to C型の企業が多いが、北陸各県の特性も垣間見える。福井県では眼鏡関連、富山では薬品関連の企業もある。進出先においては中国が多く、これは先述したジェトロの「第2回サービス産業の海外展開実態調査」の結果と符合している⁵。

表 10-3. 北陸地域におけるサービス産業の海外進出例

	社名等	本社所在地	業種	商品	進出国
1	株式会社アイ・ジー・エイ	福井県越前市	小売	レディスウエア販売等	中国、フランス
2	金子眼鏡株式会社	福井県鯖江市	小売	眼鏡販売	米国
3	株式会社ボストンクラブ	福井県鯖江市	小売	眼鏡販売	(販売先として) 中国、香港、台湾、マレーシア、シンガポール、インドネシア、フランス、チェコ、アメリカ、カナダ
4	株式会社シャルマン	福井県鯖江市	小売	眼鏡製造販売	中国、香港、フランス、ドイツ、オランダ、イタリア、英国、UAE
5	ゲンキー株式会社	福井県坂井市	小売	ドラッグストア	中国
6	株式会社サザンパワー(福井鶏王)	福井県福井市	外食	からあげ専門店	中国
7	ベジ・ヤード	福井県福井市	外食	デリ、カフェ	中国
8	株式会社ブルーコムブルー	富山県高岡市	小売	ウェア販売等	インドネシア
9	株式会社廣貴堂	富山県富山市	小売	薬(配置薬含む)	香港、台湾、韓国、タイ、モンゴル
10	株式会社ビーライン	富山県富山市	外食	鍋料理・フレンチなど	中国
11	株式会社天高く(富山ブラック麺屋いろは)	富山県射水市	外食	ラーメン等	中国、香港、シンガポール、米国
12	すし健	富山県富山市	外食	寿司	米国
13	株式会社ゴーゴーシステム	石川県金沢市	外食	カレー等	香港、インドネシア、米国、ブラジル
14	株式会社ブランドオフ	石川県金沢市	小売	中古ブランド品販売	中国、香港、台湾、韓国
15	株式会社ハチパン	石川県金沢市	外食	ラーメン等	中国、香港、台湾、タイ、マレーシア
16	株式会社メープルハウス	石川県金沢市	外食	クレープ販売等	中国
17	株式会社かつ美	石川県金沢市	その他	婚礼サービス	中国
18	株式会社加賀屋	石川県金沢市	その他	ホテル等	台湾
19	北陸銀行	富山県富山市	銀行	銀行(地方)	中国、タイ、シンガポール、英国、米国
20	北國銀行	石川県金沢市	銀行	銀行(地方)	中国、シンガポール
21	丸新志鷹建設株式会社	富山県中新川郡	建設	建設	ネパール

(出所)ジェトロ調べ。

⁴ 日本貿易振興機構(ジェトロ)生活文化・サービス産業部にて調査・集計したデータに基づく。

⁵ 「第2回サービス産業の海外展開実態調査」によると、我が国のサービス産業が海外進出先として最も重視している国は中国、タイ、米国の順であり、都市別では上海、バンコク、大連、ジャカルタと続く、と報告されている。

第3節 北陸外食産業の海外進出事例

1. 外食産業の事例

(1) 株式会社ハチバン

株式会社ハチバン⁶は、昭和46年(1971年)に設立された、ラーメン店「8番らーめん」のフランチャイズチェーン企業である。本社は石川県金沢市である。2013年時点でタイに104店舗、大連に2店舗、香港に5店舗を展開している。日本には147店舗展開しているものの、東京や大阪と行った大都市圏には店舗はない。タイでの大規模な展開や日本国内の大都市圏には出店していないという点では、日本の首都圏以外で事業を進める外食各企業のお手本ともなる事例と言える。

そもそもハチバンがタイに進出したきっかけは、タイの繊維関連商社であるタイ・ナムシン社からの熱心な誘致であった。福井県で「8番らーめん」を食したタイ・ナムシン社オーナーがタイでの8番らーめん展開を企図したという。当初、ハチバン側はあまり積極的ではなかったが、再三の誘致やタイ現地での市場環境、成長の可能性に関する調査、8番ブランドの維持確認などの作業を経てタイ進出を決定したという⁷。

ハチバンは海外事業を担う人材は少なかったという。最初に派遣された開業指導者がタイ現地で全てを担当しなくてはならなかった。例えば「原料1つをとっても自分で歩いて探さなくてはならない」という状況であった。具体的な例では、タイで1号店を出店した20年前は、現地では肉を部位ごとに売るといった習慣がなく、豚の肩ロースを注文すると皮付きの豚の前足から肩の部分が運ばれてくるという様子であったとのことである。このため、自ら日本で豚の解体方法を学び、再度タイに渡ったという。ここまでの状況でも、進出当初の、そして最初の開業指導者の苦労が見てとれる。おそらくは日本での業務にはない仕事を、右も左もわからない海外現地で繰り返し広げなければならなかったであろう。現在、日本からの人員派遣はなく、フランチャイズシステムの提供・提案は日本側が行い、日々の運営や出店計画の立案は現地側が行う仕組みである。

1992年に1号店進出を果たした同社は、店舗開店に先駆けて、チェーン展開を見据えてセントラルキッチン(食材製造工場)を立ち上げたという。1店舗のみを運営するには本来必要ないセントラルキッチンは、3年間、1号店だけのために稼働したという(2号店開店は1号店開店の3年後である)。このセントラルキッチンシステムの存在が強みとなり、2013年1月にはバンコクで100店舗展開を達成している。

なお、海外出店の際、1号店は立地の良い場所を検討したところ、20年分の家賃を要求

⁶ 下記の事例は2013年4月11日付「通商弘報」記事「海外展開企業同士のつながりが必要—サービス産業海外進出支援シンポジウム(2)」及び「ジェトロセンサー」2013年10月号「進出地で事業拡大～イタリアン、とんかつ、ラーメン…～」にある情報量をもとに再構成したものである(いずれも日本貿易振興機構 生活文化・サービス産業部 サービス産業課が所管)。

⁷ 後藤長司『ラーメンわが人生』北國新聞社、1994年、pp.196-204。

されたとのことであった。この点は日本の不動産の常識ではあまり考えられないことであろう。店舗の内装は日本と同じ店内を再現するため、日本と同じ資材を用いたという。

店舗運営では、現地人材を如何に戦力化するかということが焦点となる。「人を教育していかないと、一気に店舗数を拡大させても店の運営がうまくいかない。出店拡大は現地の人間が育ったことによるところが大きい」という。これについては「ハチバンが 20 年前にタイに進出した当初は、日本語とタイ語の間の通訳さえいなかった。」とのことである。従ってコミュニケーションを取るにも日本語から英語にまず通訳し、続いて英語からタイ語の通訳を入れなくては伝わらないという大変困難な中で事業を開始したとのことである。出店契約時から、3 人のタイ現地の幹部をまず日本に 3 ヶ月間呼び寄せ、ハチバンの経営理念から教え、加えて、Quality・Service・Cleanliness (QSC) を重点的に指導したという。幹部数が増えた現在においては、年 1 回、幹部の 5、6 人を日本に呼び寄せ、経営理念などを理解してもらうと同時に、8 番らーめんの日本の味を舌で覚えてもらうようにしているとのことである。口頭での味覚の伝授は理解が難しいことは一般的な事実であろう。従って、来日し、実際に食すことで日本の味を覚えることが重視される。ハチバンによると、「タイ人は教えたことをきちんと学ぶ」とのことである。タイのパートナー企業では、社長は男性であるものの、幹部は全て女性、店長の 9 割も女性である。タイの女性は真面目で、日本の店舗以上に会社の理念を実行するという。この事実は特に女性人材の活用という面でも日本企業に対して大きな示唆になる事例と考えられる。

ラーメンという商材については、できるだけ現地に迎合せず、日本のラーメンを提供する方針を貫いているという。タイの食習慣に合わせ、1 杯当たりのボリュームや脂の量は減らしているものの、スープの温度、麺の硬さは日本同様である。バンコクでは日本からの外食チェーン店の新規進出もあり競争も激しくなってきた。このため商品のブラッシュアップも進めている。パートナーも年に数回、日本の市場を視察し、トレンドの把握に努めているという。

なお、カントリーリスクは心配事項ともいう。2012 年のタイの洪水のときはセントラルキッチンが被害を受け、全店閉店せざるを得なかった。リスク分散の観点から中国などへの二次展開も考えなくてはならないという。

(2) 株式会社メープルハウス

株式会社メープルハウス⁸は石川県金沢市に本社をおく、カフェ・レストラン、ケーキショップ、フラワーショップ、ベーカリーショップ等を幅広く経営する企業である。設立は昭和 61 年、社員数は 253 名(正社員 53 名、パート・アルバイト 200 名、2013 年現在)である。石川県のほかにも東京や富山、福井へ出店している。同社は中国、蘇州への出店を成し遂げた企業である。

同社の海外進出の動機は、同社経営者のこれまでのビジネス経験が生かされていた。

⁸ 下記の事例は 2010 年 9 月 22 日に筆者が聞き取り調査をし、ジェトロ HP 上に公開してある情報量をもとに同社の許可を得て再構成したものである。

過去の日本の飲食業が「アメリカ志向」であったことを原体験とし、以前の日本がアメリカに憧れていたように中国に日本の商品を持ち込みアレンジすれば、売れるのではないかと判断したことが理由の一つにあるという。さらに、中国は隣国かつ市場も大きく、日本からのアクセスも容易である。この交通の便は大きな要素であるという。成田空港や関西国際空港経由で中国へ行くのではなく、小松空港からであると直行便で中国へ簡単にアクセスできることも魅力であったとのことである。金沢から蘇州まで 2 時間半であり、移動時間から見ると鹿児島よりも確実に近い。中国での出店の際は「海外」という意識がそもそもなく、東京や大阪と同じ感覚の場所であったとのことである。後のパートナーとなる人物の誘いもあり蘇州に視察へ行くと、現地のケーキは美味しくなく、ケーキを基礎にしたカフェ・バーであれば成功すると判断したという。同社は蘇州に進出したものであるが、東京や大阪といった日本国内の市場もあるはずである。実際同社は東京にも出店はしている。しかし東京と大阪ともに市場が飽和状態であるため、一層の拡大は難しい、と考えている。参考になる意見として「日本では『テレビで特集』もしくは『受賞』したといった『冠』を求められるものの、当社にはそれはない。しかし中国では『日本ブランド』さえあれば問題がない」という。これは日本国内の市場だけを考えず、海外に展開を求める企業にとって非常に重要な示唆と言えよう。

先にも示したように、日本のサービス産業の各企業は上海に大きな期待を持っている。しかし同社は蘇州を選択した理由として「当社には上海でのコネクションがない。中国ではネットワークが重要である」という点を示した。なお、金沢が蘇州と姉妹都市となっていることは出店にあまり関係していないと付け加えている。

ケーキを商材として提供することについては、様々な検討の結果、日本で生産し、現地では仕上げのみとしたという。この点は中国国内での乳製品流通には大きな困難がともなうためと類推される。まず現地で生産しようにも材料がないという。中国で設備投資をする際に信用できない製品を採用してしまうと、最終的には積み重なって多額のコストとなってしまうとも指摘している。蘇州で提供する商品の「味」であるが、ケーキは日本の商品と全く同じものを提供しており、開店後、レタスとソーセージのクレープの販売も開始した。開店当初は日本人のお客が多かったものの、徐々に現地のお客も増えた。中国人でも海外旅行経験がある人はケーキに対してもこだわりがあり、多分価格が高くても同社の商品を購入する。同社のケーキは 25 元(約 420 円)程度であり、お客様は富裕層がメインである。

蘇州現地でのビジネスにおいて課題となった点として、同社は店舗設計・設営を挙げた。同社はまず日本で店舗の図面を作成し、現地で相見積もりをとった。測量も実施した。しかし中国では施工が甘く、すべて手直しになったという。一例として、ドアのサイズが合わず、閉めた時に隙間ができてしまう状態であった。気付いた時には、施工は完了していたといったことであった。立地面では家賃の高額さを指摘している。店のオープンと出店を予定していた商圈区域内の完成に齟齬(2 年)があり、その間はまったく客足は伸びなかった。加えて、中国では家賃を半年分前払いせねばならず、資金面では厳しい状況が続いたという。このような体力勝負の面もあり、一定の運転資金は絶対に必要と指摘した。プロモーションは地元のフ

リーパーパーを利用し、オープン当初は日本人向けの集客を行ったものの、その後はロコミのみである。

サービス面では日本式のサービスを教えるために金沢から人材を派遣したとのことである。当該の人材は、派遣された当初は現地社長とも面識がなく、中国語もできなかったものの、結果的には4年間中国に駐在することとなった。現在、中国の経営は現地の中国人社長に任せている。現地社長は日本在住が長く、同社と同じ感覚で経営できることもあり、日本からの人材を派遣することは考えていないとのことである。現地人材に日本のサービスを伝えるための工夫としては、言葉の問題もあり、まず現地社長にサービス等の手法について伝えてから現地人材に伝えるという方式を採用したという。生まれ育った環境が違うことから、サービスの原点も異なるという考えもあり、指導するにはマニュアル化しかないとのことであった。マニュアルを現地社長と作り、マニュアルで指導できない点は実際に行動して示した。加えて、いかにマニュアルを守らせるかということが重要となる。

パートナーのビジネス上の重要性については、パートナーがもともと不動産関連を専門としており、彼が現地社長を務めたため、すぐに会社を立ち上げることができたとのことであった。パートナーの人脈もあり、会社設立に関しては何も問題はなかったという。パートナーの探し方はお見合いと同じ、と同社は指摘する。パートナー候補と出会った上でその候補を選択するかどうかは企業次第であるが、そもそも見る相手がいなければパートナーの組みようがない。そのため、「ジェットロ等にはパートナー候補を紹介していただきたい」とのアドバイスがあった。パートナー候補がいない場合にジェットロ等に仲介してもらえれば非常に助かり、この面が充実すれば海外展開をする企業はきっと増えるだろうとしている。パートナー候補と会う機会をまずは作っていただきたい。パートナー候補は不動産業、金融業、食品企業等、異業種でも構わないということである。

今後、海外進出を検討する企業へのアドバイスという面では、金銭管理には注意すべきという。同社も営業中にお金を盗まれたことがあるとのことであった。マニュアルで管理責任者を決め、金額が減った場合には責任者の責めとする。これは中国に限ったことではないものの、日本のスーパーマーケットでのレジ管理のようにレジには自分のレジ金を持って入るようになれば問題はないのではないか。また、契約も重要であるという。中国は契約社会であり、日本以上に細かく、どのような事態が発生すれば契約破棄となるかをあらかじめ明記しなければ、トラブルの際、先方は聞く耳を持たない。さらに同社は、「外食産業の日本企業は食文化のレベルの高い地域で勝負をしたほうがよい」と指摘していた。

(3) すし健

すし健は富山市に本社を置き、アメリカ、カリフォルニア州ロサンゼルスで寿司店を開いている。以下は同社社長 吉田健作氏に聞き取りした内容を示している⁹。

⁹ 聞き取り調査は2013年12月17日 富山市内の同社にて実施した。

同社が海外進出した経緯は、次の通りとなる。ロサンゼルスに同社社長が一番弟子がいたものの、彼は1、2年で帰国する予定であったため、自身の息子を送りこむので話が合えば一緒に事業をやってみてはと打診してみた。ロサンゼルスの店舗は2004年8月8日にオープンし、今年で開業10年になる。富山からロサンゼルスへ進出する際には周囲から反対の声もあった。現地で出すお酒は全て地元のものとし、「富山」を前面に押し出している。苦労した点として、吉田社長は、大企業と個人事業主では全然違うということを挙げる。大企業では担当者が会社の資金で視察し準備するが、個人事業主の場合は自己資金で進出することになる。米国の衛生局がどういう条件で出店許可を出すかも自分で調べた。また米国で働くには就労ビザが必要だが、企業の場合は現地法人を設立し、そこからビザを出すことができる。しかし個人の場合はそうではない。米国で不法就労者の使用が発覚した場合、罰金を科せられる。

店舗を借りてオープンするまでに半年を要した。2月に賃貸契約したものの工事が進まず、結局オープンしたのは8月であり、月50万円の家賃の半年分が無駄となったという。また店舗を構える際、半径1kmの範囲ですし店を開業することについて異議があれば意見を乞う必要があり、地域内で1人でも異議があると公聴会にかけられてしまう。前の店舗が寿司屋であれば、内装はそこまで大きく変わらないので工事費用はかからない。同社の店舗は、以前の用途がテイクアウト専門サンドウィッチ店だったため、内装工事が必要であった。高額な費用を支払い弁護士に依頼し、既存店舗の営業ライセンスを入手する方法もあるが、同社は全て自ら動き、費用を2,000万円に抑えた。苦労に伴い店舗が完成した際の感動は大きかったという。

衛生局は、日本の保健所のように日時指定で来訪するものではなく、完全に抜き打ちであったという。配水管や電気、火元の状況がかなり細かく確認される。例えば、鼠が配水管に入るのを防止するために、配水管は排水溝から6インチ離さなければならない、コンロ上にスプリンクラーが設置されているか、さらに床に直接物を置くことは許されず6インチ床から離して置かねばならない、といったことである。また、炊きたてのシャリが熱いか冷たいか、といった点も確認される。温度管理していないシャリは4時間で廃棄処分になる。ネタケースに入っているネタの内部の温度の基準も摂氏5度以下に定められている。ロサンゼルスでは上記の審査の結果でA～Cまでランク付けされるが、100点満点で高得点を取らないとAは取得できない。また、このランクは店頭には貼って見えるようにしなければならない。

大企業と違い、同社のように個人事業の場合は訴訟を起こされたら自分で対応しなければならない。例えば、水を店の中でこぼしてしまったら注意喚起の札をたてておかなければ、もし客が転んだ場合に訴えられてしまうリスクもある。また店舗前には、「顧問弁護士がいる」旨の警告文を貼っているという。米国人はすぐ訴訟をするので予防線を張ると共に、当店はお客様を断る事が出来る権利があると示しておかねばならない。店舗を経営してから分かる事も多い。例えば未成年の飲酒は禁止であり、アルコールを提供する場合は身分証を確認しなければならない。そのため「2000年生まれは何歳か」が一目で分かる表を、店に用意してい

る。

立地は様々な場所をみて、トランスになった。結局、社長自身が現地に滞在していた子息の助力を得て、足で情報を稼いだという。アメリカ、特にロサンゼルスは食材が豊富である。サンフランシスコに行くと、バンクーバーにも近く、日本からも食材が輸入されるので魚には困らない。仕入れ先には恵まれているため、寿司屋も新規オープンするものも多いが、逆に閉店する店も多いとのことである。

同社店舗はジャパニーズレストランではなく、魚を使った焼き物等はあるものの、寿司をメインに据えている。当然、ヌードルも出していない。最初は寿司のみの提供では厳しいと言われていたが、開店からしばらくすると本物の寿司の味がわかる日本人客が多くなり、食通の日本人が行くならここはおいしい店に違いない、ということで米国人客も増えてきたとのことである。中には、メニューをみて「ヌードルが無い」と言って帰ってしまった米国人もいたという。価格はハイエンド向けの設定をしており、料金だけでみれば日本と同程度だが、チップを含めると結局日本より値段は高くなる。ロサンゼルス支店では吉田社長の子息が店のトップを務めている。彼は1989年18歳で渡米し、吉田社長の一番弟子の元で寿司の修業をしていた。その後2004年8月に、当時36歳でロサンゼルス支店を立ち上げた。2008年には共同貿易主催の米国の握り寿司コンテストで優勝し、そのことが広告となり客が集まった。子息の妻は英語の読み書きが得意であり、他方子息は話す事は得意なので、現地で事業を行う上でバランスが良いという。

メキシコ人従業員も昔はいたが、意思疎通が難しかったという。日本人をもてなすには、日本人の心がわかる人が適しているとのことである。人材面で育ってきている人はいるものの、最終的にそのような人材は日本人となってしまう。従業員が日本人でも雇用時に契約書を交わした方が良いとアドバイスを受けている。ウェイトレスは米国生まれの日本人である。従業員に対しては、「辞めたら知人を紹介してほしい」と頼んでいる。同社店舗と掛け持ちで働く人材もいるが、寿司屋はチップが高いため離職率は低い。チップは一旦集め、従業員全体で再分配しているとのことである。

米国はカード社会であり、同社店舗でも売上の90%以上がカード払いという。売上金が銀行経由となるため、数字がはっきり分かる。日本ではカード支払いの決済は締め日の15日後と遅い。例えば1日～15日のカード支払いは月末、15日～月末までの支払いは翌月15日に入金される。ところが米国では翌日にはカード支払いの売上が入金されるのでほとんど現金払いと変わらない。極端な話をいうと、1日分の運転資金があればよい。日本の税務署からは、研修などで現地に行った場合には写真撮影するよう指導された。渡航費を経費で落とすために、本当に研修に行ったかどうか示す必要があるため写真が必要になるとのことであった。当初日本からまとまった資金を米国の銀行に送金した際、米国でのテロ事件直後だったこともあり、日本の税務署から資金の出所・使い道の調査が入ったが定期預金の解約をしたことを証明できたので問題はなかったとのことである。

今後海外進出をする企業に対しては、英語はしっかり勉強した方がよいとの助言があっ

た。寿司は世界の共通語だが、寿司を商売とするには言葉(英語)が必要になる。英語ができ寿司を握れば、包丁一本をトランクに入れて世界一周できる。例えば1年で4カ国周れば、10年間で40カ国周ることが可能である。吉田社長は、これから寿司を覚えようという人には、正統な寿司を覚えてほしいと考えている。

(4) 株式会社ビーライン

株式会社ビーラインは富山市に本社を置き、日本料理、沖縄料理の居酒屋ビジネスを中国(北京)、台湾(台北)で展開してきた。以下は同社代表取締役/CEO 大坪悟氏に聞き取りした内容を示している¹⁰。

当社が海外進出をした理由は次の通りだ。私自身、大学時代に3か月短期ホームステイに行ったが、それまでは海外経験は特になく旅行程度であった。2000年に4歳年上の兄が中国・遼寧省の大学に留学していた。個人的には遼寧省へ行くことはないかと思っていたが、兄の影響もあり当社を創業した時からいつかアジアのマーケットに進出したいという気持ちはあった。元々サーフィンをやっていた関係で、バリ島や東南アジアへの海外進出も当初考えていたが、環日本海経済交流センター¹¹の方とお会いした際、中国市場の可能性について話を聞いており、北京に焦点を当てた。政治と密接に関わる地域であり、政治の人脈を掴んで進出するのがベストと思い、最終的に北京に決めた。また、当時富山から大連までしかなかった飛行機便が、大連経由で北京¹²まで行けるようになったのも理由の一つ。

(進出)当初、パートナーと呼べる存在はいなかったが、セクション毎では、飲料メーカー、大手食品メーカーや現地マーケティング会社などにアドバイスをもらった。お金が絡むわけではなく、銀行やコンサルティング会社でもないパートナーの存在が重要と感じている。現在のパートナーは、当時8年間北京に住んでいた日本人だ。知り合った経緯は、北京の富山県人会からの紹介で、同い年ということもあり一緒に何かできればということで意気投合した。北京出店後も台湾に出ようという話になり、共同出資で現地法人を設立して居酒屋「てば壺」を運営している。自分は石橋を叩いて渡る慎重なタイプ、パートナーは感性で物事を進めるタイプだ。お互いを補完しあい良い関係を築けていると思う。パートナーは高校卒業後カナダと中国に住んでいたため、英語と中国語を話せる。言葉が通じるということは現地人と心が通じるということであり、特にオーナー企業で海外に進出する場合は、言葉は話せることが必要だ。

進出先で苦労した点は、よくある話だが、当初店舗の看板として大きなものを設置しようと考え、事前に何度も許可をとったものの、結局当局に駄目だと言われた。同じようなやり取りがその後数度あり、結局3回看板を取り替える事になった。店の売上の数字は毎月右肩上が

¹⁰ 聞き取り調査は2013年12月17日 富山市内の同社にて実施した。本事例において「私」と表記されている主体は大坪氏を示す。

¹¹ 富山県が設立した、環日本海諸国をはじめとする北東アジア地域との経済交流を促進する組織。

¹² 本稿執筆時点は運休中。

りだったが、店の電気が消されることもあった。

マーケティング面では北京の東側は日本人が多く、当社の店舗近辺は地元の人が多く家賃も安い。この場所ならば仮に日本円で売上が 250 万円でもつぶれることはないと思った。まず情報収集して手を考えるのが重要だ。中国では細かい金額でもよいので複数人で出資し、ある程度成功してから 2 店舗目以降でしっかり投資した方が良い。台湾の店舗は、4 人で 400 万円ずつ投資した。同業者との出資もありえると思うが、当社の場合、出資メンバーは北京の店舗のパートナー、その友人、そして飲食コンサルタント。北京のパートナーは、北京店を中国人に任せ現在は台湾に拠点を置いている。パートナーの友人は日本のとある大学の准教授で、台湾からの留学生の面倒をみている。台湾では、当社はコンテンツの提供を主にやっている。

店舗の場所の選定は結局 1 年間かけた。現地にマンションを借り、地下鉄で移動して店舗の候補地を見て回った。1 カ月のうち 2 週間は北京に滞在しており、その 1 年間は半分を北京で過ごしたことになる。北京は上海と違い道が分かりやすく、東西で性質も違う。情報収集については、マクロ情報はジェトロのブリーフィングを活用してもらい、非公式の組織ではあるが北京の富山県人会などからも情報を入手した。北京店は、「二環」地域で軍が管理しているモールに店舗を設けた。

価格設定は客単価が 100～150 元と、地元の高所得層に受け入れられる価格設定にしている。それより下の層に焦点を絞るとなかなか勝負できない。油など材料が劣悪なものになってしまうためだ。食材調達は、日系の食品販売会社の担当者と自分が同世代ということもあり、良くしてもらった。野菜はローカルのものを使用している。同年齢の中国人で 10 数年日本に在住していた人材が、現地の当社で働きたいと応募し、面接した。現在は現地で仕入業務をしており、店長的な業務もしている。類は友を呼ぶもので、日本でしばらく働いていたような中国人が集まる。調味料は現地調達でもいいかもしれないが、食材(特に生鮮物)は日本から仕入れたもののほうが質は高い。

プロモーションについて日本人向けには、現地の雑誌へ広告を出している。北京のタクシーの後部座席にある画面も、10 数万円で広告を出せる割には意外に効果があるように思う。さらに、タクシーに置いてある中国人向けの雑誌も利用している。なお、中国ではモールが開業しても、全ての店が一度に開店するわけではないので開店当初の集客力が弱くなっているようだ。口コミの影響も大きい。Weibo は普及しているものの、日本でいう「ぐるなび」のようなサイトの書き込みに効果がある。中国は人口が多く当社の広告を検索エンジンの上位とすることは難しい。当社規模であれば、口コミが良い。日本人へのアプローチは一長一短ある。日本人がいると中国人が集まるということはあるかもしれないが、中国人に来てもらって「あの店は美味しかった」と言ってもらい、最初はお客さんがいなくても 1 人 1 人と集まってくれば中国では成功かと思う。

今後、富山で店舗を広げていく考えは今でも変わっていないが、本社の体力を蓄えて足元をしっかりとさせた上で、海外での展開を進めていくつもりだ。具体的には台湾をハブとし、

台湾の人材を中国に送り込みたい。台湾の人材は日本のことを理解しており、中国語も理解できるので、中国で店舗を展開していくにあたって様々なリスクを回避できる。

人材への教育のやり方であるが、毎朝朝礼時に、昨日の反省点、今日の課題を述べてもらう。従業員が一概に成長するわけではなく、教育には時間がかかる。例えば中国人は同じ場所をひたすら掃除するという行動がある。(床の)隅までは掃除するという意識がないため、常に指示を出し続けなければならないのだ。中国人材は「トップの想い(当面のビジョン)」はなかなか伝わらず、ある意味ビジネスライクで給料があれば良しとするようだ。一方台湾人材の特徴は、待遇面の条件というよりも、トップの想いがないと辞めてしまう。その分、社長の気持ちは伝わりやすい。現地人材と話すときに細かいニュアンスが伝わることもあり、語学はできた方が良くと思う。海外進出に1年準備するのであれば、言語を学べる環境に身をおくのが一番だ。短期滞在中の午前中は語学学習の時間にするなどして、勉強にかかる費用もイニシャルコストにいれると良いと思う。

第4節 事例のまとめ

1. 製造業と非製造業(サービス産業)の海外展開における視点の相違

日本企業の海外進出を論じる際に、無意識のうちに製造業を念頭に置いて議論していることはないだろうか。多くの先行研究などを確認してみても、こと非製造業ひいてはサービス産業を専ら視点の中心とした議論は少ない。しかし、事業者にとってみれば、何らかの方向性を示すことが出来る道筋が必要であろう。本稿で取り上げた事例にある普遍性の探索に入る前に、まずは海外進出をする際の製造業とサービス産業の視点の違いを、先行研究をもとにしつつ整理したい。

まずは「市場」の設定である。製造業の視点であると市場設定はまずはマクロ的なものとなる。簡単な例で言えば「ある国では自動車を300万台販売しよう。そのための生産計画を検討する。」という論点からスタートする。他方、サービス産業であると、その業態がB to C型であればあるほどミクロな視点での市場設定となる。国という単位での市場選定はあり得ない。都市、街、地区、通り、そして通りの中の場所、という順番で極めて市場設定が小さく(狭隘)となる。するとサービス産業が海外進出する際の情報量としては、国の成長率というよりはむしろその街に何人の住人がいるか、富裕層はどれほど存在するか、といった市場情報が必要となる。

次に立地の観点である。製造業の場合は、概ね工場建設が最初の課題となるため、消費者が居住する地域から離れた場所に立地することが求められる。従って立地の情報は「工業団地」の優位性がまずは必要である。他方、サービス業、特にB to C型のビジネスであれば、消費者との近接性が必須である。要すれば人通りが多く、賑わいのある場所の不動産情報が得られなければならない。この不動産であるが、製造業の場合は工場立地のため、長期

の契約も可能であるから変動が考えにくい、サービス業、特に B to C 型のビジネスでは短期的な不動産契約の変更、賃料の増加などは日常的に発生する。

流通についても製造業は海外現地の消費者と直接接する機会は少ない反面、サービス業、特に B to C 型のビジネスでは商材の調達時あるいは消費者への販売時ともに対面性の高い対応が必要だ。現地人材の能力も決定的に異なる。製造業は専ら製造技能を現地人材に求めるが、サービス業、特に B to C 型のビジネスでは行動可変性の高い、志向分散的な消費者への対応能力が重視される。

さらに経営規模にも差がある。製造業では進出時の規模はサービス業、特に B to C 型のビジネスに対しては大型になろう。商材の特徴もその差が大きい。製造業の商材は貯蔵性が高いが、B to C 型のサービス業は貯蔵性が低く、先にも示した通り分散的であり個別にその都度対応するものである。そして、製造業は進出先国から雇用創出の面から進出を期待されるが、サービス業、特に B to C 型のビジネスは新興国を中心に外資規制を受けることが多い。これら基礎的事項を念頭に、事例から得られた普遍性を事項で検討する。

表 10-4. 海外展開における非製造業と製造業の視点の違い

	非製造業(小売業)	製造業	備考
市場	ミクロ(商圏が狭隘)	マクロ(国家レベル)	川端(2000, 2005)
進出立地	消費者近接が必須	消費者遠隔地可	向山(1996)
不動産	コスト変動性が高い	工場設置の場合安定的	川端(1999b, 2005)
流通	商品調達と消費者販売への二面対応が不可避	調達行為は重要だが消費者への販売対応は間接的	江原(1994)、向山(1996)、山口(2005)
現地人材が必要とする能力	消費者との対面サービスが重視される	製造技能が重視される	川端(1999a)、矢作(2007)、金(2008)、青木(2008)
経営規模	比較的小規模のケースが多い	比較的大規模のケースが多い	山口(2005)
企業が提供する商品・サービスの特徴	個別的・分散的・そのつど	集中的に生産が可能であり、生産調整、在庫保管が可能	矢作(2007)
その他	外資が規制を受ける場合がある	進出先国から誘致を受ける場合がある	

(出所) 参考文献より筆者作成。

2. 事例からの示唆

(1) パートナーの重要性

各社の事例からもわかるように、海外進出にあたっては現地で仕事をともに行う「パートナー」の重要性が指摘される。特に自社の商材を愛してくれるパートナーの存在は不可欠である。北陸地域に存在する商材が、俄に海外で大きく広告宣伝される可能性は高くない。し

しかし、何らかのチャンスはあるかもしれない。例えばハチバンのケースで言えば北陸地域にて偶然ハチバンの商材を知ったタイ人が誘致している。またメープルハウスの事例においても、後にパートナーとなる人材から、メープルハウスの商材が今後の中国・蘇州の市場で受け入れられることを示したことによって海外展開の道が拓けたとも考えられる。様々な事業の判断はあるだろうが、これらのチャンスを生かすことが次の展開へと結びつくが、いずれにしてもその展開を海外現地でしっかり受け止められるパートナーが必要である。

パートナーの機能は様々であろう。まずは海外現地で滞りなく会社が設立されなければならないが、この業務はパートナーにまずは求められる。それは法務、税務、会計といった基本的事項に加えて、現地の不動産環境の把握、通関業務への精通、労務への対応、プロモーションの手法、商材の現地適応などへの解決能力も必要である。これらを兼ね備えたパートナーを選定する眼が進出企業に求められるが、容易ではないであろう。

(2) マーケット情報の獲得

製造業とサービス産業では海外進出において視点が異なることを先述したが、中でもミクロの視点で市場を捉えることは、地域の小規模企業が完遂するには難度が高い。いかに現地の消費者情報、それも立地する可能性の高い地場情報を獲得するかがビジネスの成否を決めることとなる。最終的にはパートナーとの協調となるだろうが、進出する以前にも情報を獲得しなければならない。海外進出を成し遂げた B to C 型のどの経営者も同じコンピテンシーを持つものと思われるが、やはり各市場をつぶさに見て回り、定性情報を収集している。株式会社ビーラインの事例のように、現地に実際経営者自身が住んでみた、また、すし建のように物件を探しまわるためにロス現地を見て回る、ということも成功への基本的な作業となる。これによって信頼に足る市場情報を獲得している。

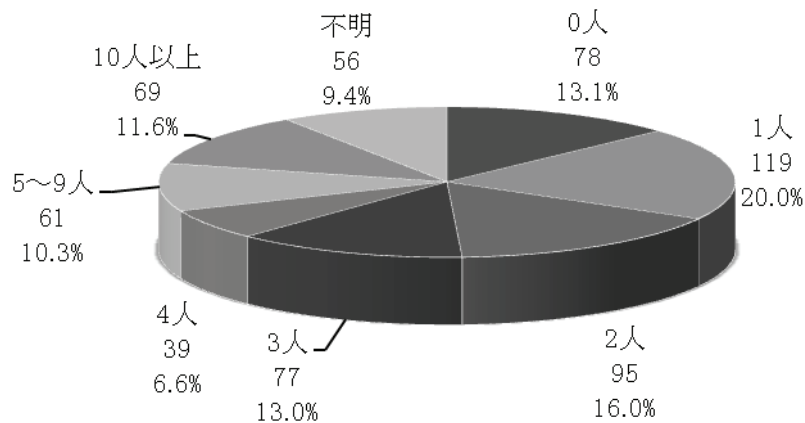
(3) 現地人材の活用

日本流のサービスで差別化したい、と考えるならば海外現地の人材に「日本流」を理解してもらう必要がある。しかし、特に新興国の現地人材は日本にも行ったことはなく、ましてや北陸地域という概念自体理解が出来ないであろう。ではそのような人材にどのようにサービスを理解してもらうのか。また統制はどうすれば良いのか。普遍的な回答は難しいかもしれないが、方向性としては最初の日本からの派遣員の業務遂行能力がポイントとなる。小規模な企業であればあるほど多くの海外派遣員を駐在させることは困難である。ジェトロの調べにおいてもサービス産業において、「重視している国の従業員のうち、日本からの派遣人数が3人以下の企業」は 62.1%¹³であり、少数精鋭が基本である。各社の事例からも日本から派遣された最初の人材の苦労が多く伝わる。これらの人材が「日本流サービス」の起点となるため、失敗は許されないであろう。他方でこれら人材が「日本流サービス」や本社の理念、経営のやり

¹³ 「第2回サービス産業の海外展開実態調査」 日本貿易振興機構(2013年3月)。

方を移植できれば大きな壁をまずは乗り越えるのかもしれない。そのためにも派遣される人材の選任は極めて重要なことと考えられ、また場合によっては経営者自らが海外現地に赴くことも当然の選択としてありえるだろう。この場合、家族、従業員、取引先といった関係者の理解も必要であろう。

図 10-4. 重視している国の従業員数(日本からの派遣)



(出所)ジェトロ 平成 24 年度 第 2 回「サービス産業の海外展開実態調査」(2013 年 3 月)。

第 5 節 提言とまとめ

1. 各種提言のレビュー

これまで非製造業(サービス産業)の海外展開に関し政策的な提言はどのようになされているのだろうか。

(1) 経済産業省 通商白書 2013

経済産業省の通商白書においては、2012 年、2013 年と連続して非製造業(サービス産業)の海外展開に関して項目を設けて論じている。

通商白書 2013 においては海外展開への「課題への対策」として、「i) 外資規制など法制度等の改善を通商交渉(経済連携交渉を含む)等により積極的に推進、ii) 海外で日本のサービスが受け入れられやすい土壌を作るため双方向の情報発信・交流を促進(具体的には、ジェトロ等と連携したシンポジウム・見本市や官民ミッション派遣を行い、優れているが知られていない日本のサービスの魅力を伝え、同時に相手国のニーズを把握する等)、iii) 人材問題への対策(これまで製造業を中心に活用されてきた人材育成支援の非製造業への活用を促進。進出先で必要となる人材の日本への受入れ研修、日本からの専門家派遣による指導を実施。また、日本の若手企業人材の新興国への派遣を通じて企業の海外展開を支援)」を挙げている。サービス産業の海外展開においては、ビジネス基盤整備と人材力の強

化が喫緊の課題であることを示している。

(2) 公益社団法人経済同友会

公益社団法人経済同友会は2012年5月14日付で「学び、世界に打って出て、日本式サービスをブランド化しようー日本のサービス産業経営者よ、世界を変革せよ！ー」と題した提言書を公表している¹⁴。そこでは、「経営者自らが取り組む3つの提言」として、「経営者自らの決断をもって、海外に打って出よう。世界が我々のサービスを待っている」、「経営者自らが学び続けると共に、次世代経営者を育てる場をさらに高度に組織化しよう」、「日本式サービスのブランド・イメージを強化し、戦略的に内外に発信しよう」と3点を挙げている。さらに、「世界は驚くべき速さで変化している。このグローバル競争の時代を、勝ち抜き、生き残っていくためには、企業経営者には従来にもまして、迅速果敢な経営判断と実行力が求められている。行動する経済同友会として、サービス産業経営者が早急に実行すべきこととして、上記の3点を提言する」とし、サービス産業の今後の発展のための重要施策としてグローバル化への具体的な対応を経営者に求めている。

2. 北陸への提言

本章の議論に加え、通商白書や経済同友会の提言も踏まえると、北陸のサービス産業に対する提言は次のようにまとめられる。なお、本章での提言は、事例で扱った中小規模の外食企業を念頭に置き、零細から中堅規模のサービス産業がグローバル展開を目指すことにあたり、サポートする施策は何か、という観点で示すこととする。

(1) 支援策の充実

まず施策を実施する主体の視点を幅広く持つことが必要である。本章冒頭にも示したように、海外展開イコール製造業という発想を一般的に抱きやすい。しかしこれまでも見てきたように、サービス産業であり、零細・中小・中堅規模の企業においても海外へのチャレンジ意欲は存在する。その意欲を根拠無く摘むことはあってはならない。この新しい潮流ともいえる海外展開への動きをいかに地域経済の活性化に生かすことができるか、という考え方を持つことが支援の方策を持つ主体に求められよう。

具体的な支援策は段階的に整備すべきであろう。第一に海外の市場をいかに事業者へ理解させるかということが求められる。サービス産業の事業者は、そのほとんどが内需に依拠したビジネスを続けていたことから、海外市場への情報獲得は必要なかった。ビジネスにおいて「日本地図」は必要であった半面、「世界地図」は必要とするものではなかったのだ。従って、事業者が海外の市場へ容易にアクセスできる基盤をまずは整備・確立しなければならないで

¹⁴ <http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2012/120514a.html>、2013年12月25日閲覧。

あろう。まずは地域内で海外情報を流通させなければならない。そのためには製造業以外の海外展開事例を多く地域内で情報提供する仕組みを作る必要がある。言わずもがなであるが、製造業の進出事例をサービス産業事業者に伝えても、前述のとおり、求められる情報の質そのものが決定的に違うため、意味をなさない。

次に必要なのは、海外の現場を知るための事業である。例えば各地域から海外各都市の市場をつぶさに観察できる経済交流視察団を組成することはひとつの手立てであろう。この場合、留意点がある。漫然と市場を訪問することなく、一定程度事業者の業種・業態を括ることである。本章のケースで言えば、外食業を営む事業者やその関連業務(例えば内装業、食品業など)を営む事業者をグループ化し、海外市場を視察することだ。これによって参加者同士で海外での情報流通が効果的に行われる可能性が高まる。

3点目は通商白書 2013 及び経済同友会の提言の指摘にもあるように、サービス産業のなかでの海外人材を育成することである。そのためには、語学学校の整備、異文化ビジネスコミュニケーション講座の充実といった短期的な解決策もありえるだろうし、中学校や高等学校への成功企業の出張講座による若年層からの啓蒙といった長期的な解決策もある。「グローバル人材育成」というと「海外の大学院を修めて英語を話しながら仕事をするエリート」の育成と捉えられることもあろう。しかし事例にもあるように外食業で海外進出をする際には、「現場をよく知る人が慣れない生活環境の中で、新興国各国の言語と苦闘しながら」仕事を進めるケースがほとんどだ。従って、地域の現状(教育資源)ならでは、また業種・業態ならではの海外人材育成策を考えるべきである。

サービス産業のチャレンジ意欲をさらに後押しするために、金融機関や公的機関での資金面でのサポートも重要であろう。製造業とは異なり、担保の確約が無い、継続的な投資が見えにくいといったケースが多いことも零細・中小・中堅のサービス産業が海外展開する際の事実であろう。また、大手金融機関の海外支店などは零細・中小・中堅企業などへの対応は業務工数の面からも現実的ではないかもしれない。海外の「市場」に進出する企業に対する金融機関の情報提供という面での充実も必要だ。企業に直接接する金融機関の担当者が、そもそも海外の「市場」を知らなければおそらく主体的に審査もできないであろう。このため、金融機関の現場レベルでの海外の「市場」理解も必要かもしれない。その理解不足によって金融機関などが資金面でのサポートをしないままとなると、優れた業種・業態を持つ企業へ海外のいわゆる「パートナー」候補が彼らの資金を提供することにもなりうる。事実、日本全体で見るとアジアなど新興国などの資本家が日本のサービス産業へ投資するケースは筆者が聞き取り調査をする中でも多く見られるのである。このことから考えると、地域金融機関のグローバルな視点を養いつつ、非製造業に特化した制度融資を作り、ある程度政府が保証するといった政府主導の枠組みも必要かもしれない。

最後に指摘したい点は、各地方の空港からの国際便を有効に活用するという点である。事例調査でも指摘されていたことでもあるが、地方空港から海外各都市に国際便が整備されていることは意外なアドバンテージである。東京や大阪といった日本の主要都市を交通の便

に難渋しつつ市場開拓するよりも、将来性ある海外各都市に首都圏ほどの空港アクセスの難しさを無くスムーズに移動できることは地方企業ならではの優位性であろう。北陸地方では小松空港からソウル、上海、台北へ、富山空港からはソウル、北京¹⁵、上海、台北へと直行便がある。この恩恵は首都圏に居住するものにはない。特に本稿の事例で取り上げた外食業といった B to C 型のサービス産業は、市場特性を知るために海外現地と頻りに往復することが求められる。この地方ならではの海外へのアクセスのよさをさらに拡充することも今後大いに検討するに値するであろう¹⁶。

(2)まとめ

本章では非製造業(サービス業)の海外展開について、現在どのような事実が発生しているか、そして北陸地方及び外食業の状況を、その事例を見つつ、課題とその解決策の提示を試みた。日本企業の海外進出は、「大企業」であり「有名」な「製造業」のみのことではない。零細・中小・中堅企業の非製造業が、前途を夢見て新しいマーケットに挑戦している。北陸でも本稿で取り上げた企業以外でもその動きの萌芽はあるはずである。支援を行う側が旧来のステレオタイプの発想で支援策を構築しない、ということがこれら企業を支援する際にきわめて重要なこととなる。

¹⁵ 本稿執筆時点は運休中。

¹⁶ なお、本件は北陸地方に限ったことではなく、筆者が日本全国で聞き取り調査をする際に地方から海外へ進出した B to C 型のサービス産業各社からも指摘されたことである。

参考文献

- 青木均[2008]. 『小売業態の国際移転の研究 -国際移転に伴う小売業態の変容を中心に-』成文堂。
- 江原淳[1994]. 「流通国際化と流通業海外出店の分析 -生産性規定モデルを中心として-」『商学研究年報(専修大学商学研究所)』第 19 卷、5-31 頁。
- 川端基夫[1999a]. 『アジア市場幻想論』新評論。
- 川端基夫[1999b]. 「日系小売業の海外出店行動の分析」『流通研究』Vol.2、No.2、29-45 頁。
- 川端基夫[1999c]. 「日系小売業はなぜ国境を超えたのか-進出要因研究の再検討-」『経営学論集(龍谷大学)』Vol.39、No.2、1-17 頁。
- 川端基夫[2000]. 『小売業の海外進出と戦略 -国際立地の理論と実態-』新評論。
- 川端基夫[2005]. 「日本小売業の多国籍化プロセス-戦後における百貨店・スーパーの海外進出史-」『龍谷大学経営学論集』Vol.45、No.3、76-91 頁。
- 金亨洙[2008]. 『小売企業のグローバル戦略と移転-小売ノウハウの海外移転の理論と実証-』文眞堂。
- 向山雅夫[1996]. 『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房。
- 矢作敏行[2007]. 『小売国際化プロセス』有斐閣。
- 山口夕妃子[2005]. 「流通業のグローバル化-流通システム、特に小売業の方向性を中心に-」、井沢良智・八杉哲編著『経営グローバル化の課題と展望[第二版]-何が問題で、どう拓くか-』創成社、第 14 章。
- 後藤長司[1994]. 『ラーメンわが人生』北國新聞社、196-204 頁。
- 北川浩伸[2011]. 「日本のサービス産業のアジア進出状況」『アジアの消費 明日の市場を探る』日本貿易振興機構、第 5 章。
- 北川浩伸[2013]. 「サービス業の新展開」『グローバル・マーケティングの新展開 (日本流通学会設立 25 周年記念出版プロジェクト第 5 巻)』第 10 章。
- 北川浩伸[2013]. 「拡大する海外展開 : 「サービス産業の海外展開実態調査」より (サービス産業は海外で今 : 先行企業の取り組み事例)」『ジェトロセンサー 2013 年 10 月号』、日本貿易振興機構、36-37 頁。
- 北川浩伸[2013]. 「サービス産業の海外展開 「ジャパン・ユナイテッド」で海外へ (新年特集 2013 年 キーワードで世界を巡る ビジネスのヒント 60) -- (From JAPAN) 」『ジェトロセンサー 2013 年 1 月号』、日本貿易振興機構、82-83 頁。
- 北川浩伸[2013]. 「日本のサービス産業 グローバル展開を目的としたマーケティングのための現場からのヒント (特集 グローバルマーケット : 現地の暮らしや気持ちをどうつかむか) -- (事例編)」『マーケティング・リサーチャー 121 号』一般社団法人日本マーケティング・リサーチ協会(JMRA)、28-31 頁。

北川浩伸[2012].「サービス産業のグローバル化と地域金融機関の今後の役割（特集 海外進出支援策を追う）」『月刊金融ジャーナル 2012年10月号』株式会社金融ジャーナル社、8-11頁。

日本貿易振興機構[2013].『第2回サービス産業の海外展開実態調査』日本貿易振興機構。<http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07001303/hokokusho2.pdf>（2013年1月8日閲覧）。

経済産業省[2013].『通商白書 2013年版』経済産業省 HP。

http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2013/2013honbun_p/index.html（2013年1月8日閲覧）。

公益社団法人経済同友会[2012].『学び、世界に打って出て、日本式サービスをブランド化しようー日本のサービス産業経営者よ、世界を変革せよ！ー』公益社団法人経済同友会。<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2012/pdf/120514a.pdf>（2013年1月8日閲覧）。