

太田一樹(大阪経済大学経営学部教授)

サービス業の海外展開プロセスに 関するケース研究

－海外展開に関する理論の適用と課題－

大阪経大論集 Vol.70 No.2
pp.5～26 2019.7.

国際化の進展に伴い、製造業を中心とした国際経営に関する優れた研究が蓄積されてきた。ところが、海外進出の動機、進出プロセス、海外現地法人でのマネジメント状況、次なるビジネス展開、あるいは撤退といった一連の流れを、同一企業の成長過程とともに長期間にわたり包括的に分析した研究はそれほど多くない。このような研究は、中小企業が海外進出することが珍しくなくなった昨今においても、海外進出プロセスのどこで大きな課題に直面するのか、それを如何にして乗り越えているのか、といった特徴を明らかにするためにも重要との認識が高まりつつある。特に近年では、アジア諸国でのサービス化の進展により、日本のサービス業者が海外展開する機会が増加しており、その展開方法が実践的にも注目されてきている。

本論文は、サービス業に焦点を当て海外展開のプロセスを包括的に分析することによって既存研究の主流である製造業との相違を理論的にも実践的にも明らかにしたいとの問題意識を持って執筆されたものである。その背景には、サービス財の特性から従来の製造業でのマネジメントをそのままサービス業に適用することの難しさが存在する。また、国際経営に関する既存研究では、大企業（多くはグローバル企業）の海外展開の議論が多く、中堅・中小企業の海外展開プロセスに関する研究蓄積の少なさも挙

げられる。

これらの点を踏まえて取りまとめられた本論文は、今後の成長が見込まれるサービス業を範疇とし、しかも中堅・中小企業の事例を取り上げて海外展開のプロセスを長期的に包括的に分析した労作である。

本論文の構成に従って、簡潔に評者の関心のもとに紹介していこう。

第1章「はじめに」では、本研究の問題意識が紹介される。企業が海外直接投資を行う前後の期間だけの分析ではなく、投資決定に至るまでの経緯、投資の内容、その後の事業展開までを当時のコンテキストにも配慮しながら、長期的・包括的にそのプロセスを丹念に追跡し分析しているところに本研究の意義がある、としている。そして、具体的に本論での焦点を明確にするため対象を主に海外直接投資とし、消費市場として注目されている中国市場を採り上げている。

第2章「日本企業の海外展開の現状と課題」では、海外展開を行った日本企業の実態が考察されている。具体的には海外子会社の保有数の推移と地域割合、中国における日系企業の経営実態と課題について分析している。海外子会社等（関連会社含む）を保有する企業割合が、大企業・中小企業ともに高まりつつあることを中小企業白書（2016）のデータを活用し紹介している。また、経済産業省の調査結果（2017）から2013年の地域別の現地法人比率を紹介している。大企業では中国16.5%、ASEAN36.1%、中小企業では中国27.3%、ASEAN42.8%と、国別では中国の比率が高いものの、その推移からASEANへの直接投資が増えてきていることを明らかにしている。

他方、中国における進出企業の経営実態については日本貿易振興機構（2018）のデータを中心に分析している。今後中国で拡大が予定される機能についてみると（回答割合）、販売機能はインドに次いで2位の59.5%、生産機能（高付加価値品）はタイに次いで2位の37.4%、生産機能（汎用品）では最下位の25.4%となっている。このように中国を販売マーケットとして位置づける企業が半数以上であり、生産機能、特に汎用品を生産する場として位置づける企業は4分の1ほどに留まっている。このことから、生産機能（汎用品）についてはベトナムやインドネシアなどASEANに移転しつつあるものと推察される、としている。

第3章「先行研究のレビュー」では、①国際経営に関する研究、②アジア市場に関する研究、③中小企業に関する研究という3つのタイプに分けて先行研究をレビューしている。

①国際経営に関する研究では、国際化の古典的研究のウプサラ・モデル、Levitt（1983）のグローバル化の研究、ボーン・グローバル企業の研究、Ghemawat（2007）のCAGEの研究、伊丹ら（2017）の日本のサービス業の海外展開の研究、などが紹介される。②アジア市場に関する研究では、多く引用される天野（2009, 2010）の新興国市場における日本企業の経営戦略に関する研究、Tse（2010）の中国市場での企業成長条件の研究、日本貿易振興機構・上海（2010, 2011, 2012）、日本貿易振興機構（2011）、太田（2008, 2011, 2012, 2014, 2017）、太田・唐（2012）、太田・越村（2017）などの中国市場を対象とした日系企業の研究、労働政策研究機構・研修機構（2017）の雇用・労働問題に関する調査研究、などが紹介される。③中小企業に関する研究では、中小企業の国際展開を体系的に

的に分析した丹下（2016）、日本の中小企業の海外事業の進展度などについて分析した山口（2014）、中小企業の国際化プロセスと国際的アントレプレナーシップとの関係を分析した山本（2015）の研究、などが紹介される。

第4章「ケース研究」では、ワタベウエディング株式会社（以下、「ワタベ」と表記）を貸衣裳業からトータルブライダル企業に育て上げ、日本にブライダル産業を創造した経営者、渡部隆夫氏に焦点が当てられる。海外での新規ビジネス、特に1990年央から始まる中国でのビジネス展開について既存文献やインタビュー調査を駆使しながら、その展開プロセスが丹念に描かれている。そこでは、山本（2015）が提起する国際的アントレプレナーシップの存在や中小企業の海外展開プロセスの探究を目的に、海外直接投資の前後だけでなく、それに至るまでの経緯、海外直接投資の内容、その後の事業展開に至るまでを長期間にわたり包括的な分析が進められている。本ケースでは海外拠点である上海工場やベトナム工場の立上げや運営などでは苦労はあったものの順調に事業が進展したが、サービス業（日本と同様のウェディングサービス）展開が必ずしも順調ではなく苦戦していることが紹介されている。

第5章「本研究の意義と課題」では、ワタベの海外展開のプロセスを分析しながら、既存理論との照合を行いつつ、3つの視点から理論的意義や実践的意義を導き出そうとしている。要約すると以下のとおりである。

①海外展開と企業家精神との関係

国際化プロセスを説明する「ウプサラ・モデル」では企業家精神の役割については想定されていない。しかし、山本（2015）などが指摘するように、本ケースにおいても企業家精神が企

業の国際展開プロセスに大きな影響を与えていることが示唆されている。

②生産、販売、サービスの場としてのマネジメント

生産機能の場として中国市場で成功しても販売機能の場として成功するとは限らず、販売の場として機能させるには国や文化ごとに異なるニーズや価値観への対応が必要となる。さらにサービス業の展開には困難さが伴う。その大きな要因としては、Ghemawat が提起した国の隔たり（距離）があるからだとし、その克服には海外子会社を「現地で自立させ進化させていく」という発想・マインドに切り替えることが必要である。販売やサービスの場とするには、さらなる現地化が大きな戦略課題になるとする。

③サービス業の事業展開の課題

ここでは、ワタベがウェディングサービスで苦戦した理由について仮説的に3点が提起され、いくつかの先行研究を援用しながらその要因について詳細に分析がなされている。

本研究の意義として、「海外展開においては、強い信念を基底にした企業家精神と、それを具現化する経営理念やビジョンが必要であること、サービス機能を強めるには生産の場とは異なったマネジメントが必要となること、両国の文化的隔たりなどを克服するための経営理念やコンセプトを伝道する装置が重要なことなどが示唆された」と筆者は総括する。

最後に本研究の限界と課題についても言及される。本ケースの分析の時期は、「中国では生活必需品からぜいたく品、ローエンドからハイエンドの製品へとあらかじめ決まった順序で製品が登場するのではなく、すべてがほぼ一斉に姿を現す」(Tse (2010)) という市場環境であった。そのため、隆夫氏のような矢継ぎ早の展開

が中国では効果的であった可能性がある。しかし、中国市場が成熟化する時期を迎えていれば、新社長（隆夫氏の息子）が標榜していた現状のオペレーションの確立に注力する方が効果的であったかもしれない。中小企業の海外展開の研究においては、企業家精神の発露を含め進出国市場におけるライフサイクルを考慮した研究がさらに議論を豊かにすると、筆者は締めくくっている。

本稿では、ワタベの上海やベトナムの生産拠点設立の経緯とサービス業展開の経緯が詳細に記述されていることから、生産拠点とサービス拠点の効果的な運営方法は同一ではないことが説得的に伝わってくる。これは同一企業の取組みとして比較しているからこそ導かれる大きな示唆である。また、大企業（グローバル企業）の海外展開とは異なった経緯で海外展開が決定され運営されている様相もケースから理解できる。

評者も、現地調査を積み重ねながらタイを含めアジア地域における日系企業の現地化の問題について研究を進めている。筆者も今後の課題として述べているが、より説得力ある議論をするためにも他企業の事例を積み重ねながら定量的な分析を加えることが、研究の質的向上を図っていく上で重要であると思われる。

（近畿大学経営学部教授 文能照之）