

〔論 説〕

IT 革命とサービス企業のグローバル化

金 崎 賢 希

はじめに

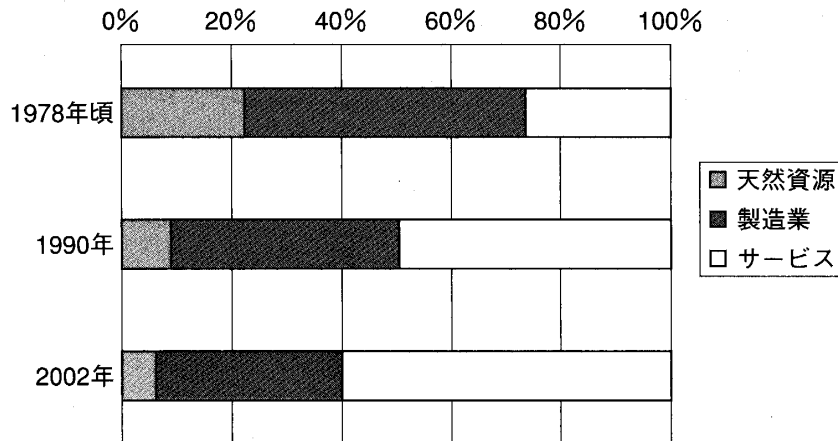
サービス業のグローバル化はダイナミックに進展しており、あらゆる兆候からみて、その重要性は高まりつつある。しかし一方で、その研究は国内外を含めて始まったばかりである。最近の国連の報告書では、新たなサービス需要の増加、政府規制の緩和、IT革命の進展などがサービス FDI の量的拡大を招いているとされるが、果たしてそれらはどのような形でサービス企業のグローバル戦略—進出国や海外市場参入方式の決定、さらには統合的グローバル戦略の実行可能性など—に影響を与えているのだろうか¹。本稿では、進展著しいサービス業のグローバル化について、とりわけ IT 革命の影響という視角から論じる。

1. サービス企業のグローバル化

近年、海外直接投資（以下、FDI）の「サービス・シフト」が進んでいる（図表1を参照）²。1970年代の初め、世界の FDI 残高に占めるサービス業の割合は約4分の1でしかなかった。しかし、1990年代初めまでに、その割合は50%を超え、今や60%に達している。現在、FDI フローの約3分の2がサービス業で占められており、国際ビジネスにおけるサービス業の重要性は今後も高まるとみられる。

FDI の「サービス・シフト」は、サービス業における FDI（以下、サービス FDI）の構造変化と歩を一にしてきた³。すなわち、これまでサービス FDI は貿易・金融に集中していた。1990年における世界のサービス FDI 残高に占める割合は両者あわせて65%（このとき、サービス FDI フローに占める割合は59%）であった。これらの活動はいまだに重要であり、2002年における世界のサービス FDI 残高に占める割合は両者あわせて47%（同じく、サービス FDI に占める割合は35%）である。貿易・金融は現在もなお、製造業もしくは資源開発の国際展開を支えており、社会経済に大きなインパクトを与えている。

図表1 部門別にみた世界の対内直接投資残高



出所：Jones, 1995, p. 55; UNCTAD, 2004, p. 302

サービス FDI の業種構成は、貿易・金融部門以外のサービス FDI が劇的に成長したことによって、急速に変化してきた（図表2を参照）。なかでも、顕著であったのが電気、通信、水道、対事業所サービスの伸びであった。たとえば、1990年から2002年の間に、ドルベースでみた電気・ガス・水道の対内 FDI 残高は14倍になり、世界のサービス FDI の3%を占めるまでになった。同じく、通信・運輸は16倍になり、11%を占めた。そして、対事業所サービスは9倍になり、26%を占めた。その結果、対内 FDI 残高に占めるこれら3部門の割合は、1990年の17%から2002年の41%に上昇し、貿易・金融に匹敵する規模となった⁴。

図表2 サービス産業における対内直接投資残高の内訳

	1990年	2002年
サービス	948106	4363371
電気・ガス・水道	10072	143851
建設	22609	75436
貿易	233327	793724
ホテル・レストラン	25382	75334
輸送・倉庫・通信	28990	476082
金融	382453	1248975
対事業所サービス	125756	1150676
行政・防衛	—	6617
教育	99	400
衛星・社会サービス	1044	12553
対個人・共同体・社会サービス	14029	69483
その他のサービス	88755	105032
どれにも分類できないサービス	15591	205207

(単位：100万ドル)

出所：UNCTAD, 2004, p.302

UNCTAD によれば、サービス FDI が一構造変化を伴いながら一拡大した背景には、次の 3 つの要因がある⁵。すなわち、第一に、経済活動におけるサービス部門シェアの増加。2001年までに、GDP に占めるサービス業の割合は、先進国平均72%、途上国平均52%、移行経済諸国平均57%へと上昇した。この過程で、新たなサービス需要の増加やこれまで企業内部で行われていた諸サービスの外部化などが生じた。第二に、規制緩和と民営化。現在、多くの国がサービス FDI レジーム自由化に舵をとっている。これにより、とくにこれまで外国投資が制限されてきた分野に大量の外国資本が流入している。途上国・旧共産圏諸国で進められている政府所有企業の民営化も、サービス多国籍企業に大きな機会を与えている。そして、第三に、これらサービスの多くがもっている特性、すなわち同時性・非貯蔵性を挙げることができよう。サービスの多くは、消費されるのと同じ時・場所で生産されるという特性を有している。企業はこの種のサービスを供給しようとするならば、その場所で生産活動を行わなければならない。さらに、サービスが無形性・異質性という特性を有するならば、企業は外国市場に参入する際、生産活動を内部化する誘引をもつだろう。

上述した公益企業の台頭は、まさにこれらの 3 つの要因から説明することができるだろう。公益事業の多くは、1930年代以降、政府の介入によりその多くが国営化され、多国籍投資の対象にはならなくなった。近年、公益事業の FDI が増加しているが、それは世界各国におけるサービス需要の（質的な）高まりを受けたものである。先進国はもとより、途上国においても、諸国民が生活するうえで欠かせない基本的なサービスを政府に要求してきた。しかし、途上国政府はそれに十分答えることができなかつた。政府は国有企業の時代遅れになった設備を近代化したいと考えるようになった。こうして、公益事業は規制緩和の対象となり、多国籍企業投資が可能な分野として再び台頭してきたのである。こうした大きな流れが変わらない限り、今後も企業は外国の消費者に公益サービスを提供する利益機会を享受することができるだろう。

他のサービス部門も同様の文脈で考えることができる。現在、諸国民のサービスに対する需要は高まるばかりである。製造業におけるサービス部門の比重は大きくなり、外部化する動きも出ている。一方、これまで多くのサービス分野で多国籍企業の活動は制限されてきた。そして、それが一競争を制限してきたことが一サービス業の生産性が製造業ほど高まらなかつた一つの原因であると考えられるようになった。今や、外国企業を拒み続けてきた国々でサービス業の規制緩和が進んでいる。そのなかで、競争力あるものが国境を越えた利益機会を得ようとしている。

このように、サービス需要の増加と規制緩和は、とりわけ非貿易財的特性を有する「立地に制約されたサービス」のグローバル化を量的に変化（増大）させた。しかし、本稿では、近年

進展しつつある IT 革命の影響に注目したい。後述するように、これまで「外国に販売できるサービス」は少なく、例外的な存在として扱われてきた。しかし、情報通信技術 (IT) の発達により、会計、債権回収、ソフトウェア開発、設計デザイン、検査など、多くの種類のサービスが「外国に販売できるサービス」となった。現在これらサービスの国境を越えた取引額は小さいが、やがてグローバル・バリューチェーンのあり方、めぐりめぐって企業のグローバル戦略のあり方に大きな影響を与えるだろうと考えられている。また、IT は伝統的な「貿易を支援するサービス」にも大きな影響を与えている。

サービス業のグローバル化はダイナミックに進展しており、あらゆる兆候からみて、その重要性は高まりつつある。しかし一方で、その研究はさほど深まっているとはいえない。上述した情報通信技術 (IT) のサービス・グローバル化に対する影響などは、その良い例である。革命的ともいわれる IT の発達は、これまで労働集約的、非貿易財的とみなされてきた多くのサービス部門にどのような影響を与え、企業のグローバル戦略—進出先国や海外市場参入方式の決定、さらには統合的グローバル戦略の実行可能性—にどのような影響を与えているのだろうか。以下、サービス企業のグローバル化について、とりわけ IT 革命の影響から論じる。

2. IT 革命とサービス企業のグローバル戦略

サービス部門というのは、きわめて多岐にわたる。しばしば、サービス業とは製造業や資源開発以外のものとして用いられる。貿易、金融、対個人・対事業所サービス、建設、輸送、通信、公益事業など。これら多様なサービスは異なった資格を有するばかりではなく、多くの場合それぞれ著しく異なる下位部門からなっている。一般化が困難であるために、「下位分類による研究」が有効であるとの意見が有力であるし、これまで実際にそのような形で研究が行われてきた⁶。

経営史家のジェフリー・ジョーンズによれば、サービスには、「貿易支援サービス」、「立地に制約されたサービス」、「外国に販売できるサービス」がある⁷。貿易・海運、銀行、保険サービスなどは「貿易支援サービス」に分類され、ガス、水道、医療、小売、ホテル、ファスト・フード、カーレンタルなどは「立地に制約されたサービス」として分類され、資金調達業務などは「外国に販売できるサービス」に分類される。これまで、輸出可能な「外国に販売できるサービス」は数が少なく、例外的な存在として扱われてきた。以下、この分類に従う形で、IT 革命の影響を検討する。

(1) 「貿易支援サービス」のグローバル戦略—海運会社の事例—

サービス業の中でいち早くグローバル化したのは、「貿易支援サービス」であった。19世紀、工業製品および資源の世界的な取引のための資金調達、保険、輸送業務が発展し始めた。海運業は移民の渡航手段として船が利用されたことから始まったが、この時期から主に天然資源・製造業の貿易を支援するサービスとして発展していくことになった。

産業勃興から長い期間にわたって、世界の海運事業を牽引したのはイギリスであった。1914年まで、イギリスは同国以外の国々が保有しているよりも多くの船舶を所有しており、イギリスの海運会社は世界貿易のかなりの部分を扱っていた。容易に想像できることであるが、それは商品の市場として、また工業製品の輸出国として、同国、そしてヨーロッパが重要な位置を占めていたことによる。ジョーンズによれば、これは貿易支援サービス全般について、ヨーロッパ企業の優越性を証明する重要な一要因であった。なぜなら、この種のサービス企業は、世界貿易に占める本国経済の重要性、および市場や供給業者に関する自らの知識から優位性を引き出すことができたからである⁸。この点、日本の海運企業も例外ではなかった。以下、日本郵船を例に検討する⁹。

1885年に創業した日本郵船は、日清・日露戦争のなかで国策として所有船舶を増やしていったが、第二次世界大戦で壊滅的な打撃を受け、いわば戦後はゼロからのスタートとなった。同社が再び成長できたのは、日本の高度経済成長とともに輸送需要が増加したことによる。このとき、同社は日本と海外を結ぶ外航定期航路網を拡充させていった。

1960年代になると、日本の産業構造の変化を受け、量だけでなく、質を追及するようになった。すなわち、石油、鉄鉱石、自動車、LNGを運ぶ専門船の需要が増加していったのである。それまでは単に日本発着の商品を捌くだけでよかった。同社の課題は増加する輸送需要にいかにか追いつくかであり、それは所有船舶ないしは航路網の拡充によって達成することができた。しかし、それだけでは顧客の要望に答えられなくなったのである。このとき、新たに専門船所有とその管理・運航技術が海運会社の新たな優位性の源泉となった。そして、日本の専門船建造の技術がそれを支えた。

1960年代はまた、総合物流時代の幕開けでもあった。いわゆるコンテナ船時代の到来である。多種多様な商品が貿易されるようになり、雑貨を標準的なサイズのコンテナに積み、運ぶことが求められるようになった。この新しい需要は、海運企業の業務に大きな変化をもたらした。すなわち、従来、海運企業の荷物取り扱い責任範囲は船の境界であったが、それがコンテナ化とともに広がることになったのである。

コンテナ化とともに、海運企業の輸送に伴う取り扱い責任範囲は陸上にまで広がっていった。

事実、現在では、ドア・トゥ・ドアの物流サービスが日本郵船の事業の多くを占めるようになってきている。同社における物流部門の売上高の推移をみると、それが良く分かる。同社のそれは、1980年にわずか80億円であったのが、2003年に2613億円となっている。戦後、顧客である日本企業のニーズが変わるなかで、日本郵船は「定期海運会社」から「総合海運会社」へ、さらには「総物流事業会社」へと脱皮していかざるをえなかった。そして、それとともに同社の優位性の源泉は、船舶の所有とその管理・運航技術だけに限られなくなった。

ところで、コンテナ化は「変化」の序章に過ぎなかった。プラザ合意以降、海外への工場移転が加速するなか、部品運送のあり方が大きく変わった。ジャスト・イン・タイムという日本企業独自の生産方式のなかに、海運企業も取り込まれることになったのである。加えて、日本企業が最適地生産を指向するようになると、日本を起点としない貿易の流れ、第三国間貿易が主流となっていった。そして、それに伴い、「原材料ないし部品」、「生産（加工組立）拠点」、「製品消費地」。これら地理的に離れた場所を行き来するものの流れをいかに管理するかが、最大の課題となったのである。

すなわち、「生産者」（多くの場合、日本企業の海外工場）は通常、3～4ヵ月後の販売量を予測して生産を始める。しかし、実際の生産量と販売量が合うことはまずない。しかし一方で、在庫は悪であると考えている。最終消費者のニーズ「必要なときに必要なだけ商品を供給してほしい」が近年ますます厳しくなるなかで、これまでのやり方だと、生産者は消費者のニーズを最優先すると在庫をもたなければならないといった具合に、どれか一つを犠牲にせざるを得なかった。

生産者は、正確でタイムリーな需要予測をし、在庫を最小化させ、かつ消費者の満足を向上させようとする過程で、「ロジスティックス会社」をパートナーとして考えるようになった。そこで、日本郵船は、世界レベルで総合的な物流管理を行えるように、現地での活動をおおよそ代理店に任せる体制を改めた。営業所・支店を拡充し、内部化する範囲を広げたのである。そして、さらに53の海外子会社を“NYK Logistics”という統一ブランドの下におき、地域別に統括する体制を整えた。と同時に、輸送手段については、自社の船舶に限らず、他社の船舶などを利用することで、より効率的な物流サービスを生み出そうとしたのである。事実、請け負った荷物のうち、自社の船舶に積んで運ぶのは10～15%に過ぎなくなっている。他はすべて他社の船舶を利用して運搬している¹⁰。

日本郵船のサービスは現在、単に請け負った荷物を運ぶというものから、そもそももっとも効率的に荷物を運ぶにはどのようにすればよいかといった時点にまで遡って、そのルートを手配するというサービスに変化してきている。そして、その新しいサービスを支えているのが情

報技術、ITである。世界各地からさまざまな情報を集め、「グローバル一元可視性」を作り出すことにより、顧客の在庫をできるだけ削減しつつ、顧客（「顧客の顧客」つまり最終消費者も含めた）満足度を向上させようとしている。そして、そのサービスを貫徹するために、同社は1990年代以降、世界各地に物流拠点を設けたのであった。今や、同社の海外倉庫面積は日本通運のそれよりも大きい。

以上のように、ITは日本郵船の事業内容だけでなく、グローバル戦略を大きく変化させてきた。具体的には、世界の海運企業との提携、世界各地における物流センターの構築、地域統括会社の設立などであった。それらは、情報システムによって結びつけられていた。今や、専門船の所有とその管理・運航技術もさることながら、これらグローバルなモノの一元管理を行うためのシステムとノウハウが日本郵船の優位性の源泉となっているのである。

(2) 「外国に販売可能なサービス」のグローバル戦略—金融サービス会社の事例—

情報通信技術の発達によって、多くのサービスの国境を超えた取引が可能となった。一部の企業は競争力強化の観点から、サービス部門の海外アウトソーシング（オフショアリング&アウトソーシング）を行うようになってきている¹⁴。

企業が利益体質を強めるためには、収入を増やすと同時に、コスト効率の良い組織を構築しなければならない。金融サービス会社には驚くほど事務作業が多い。本部で行われる7割が事務作業ともいわれる。その意味で事務作業の効率化は、金融サービス会社の大きな課題となっている。

とりわけ欧米のリテールバンクにおいては、個人用の小切手の取り扱いをいかに効率的に行うかが競争力強化の第一歩であったことから、事務処理センターの効率化について検討され続けてきた。なるべく、コストの低いプロセスや人材を用い、場合によっては業務を他の企業に任せること（アウトソーシング）が行われてきた。そして、今やグローバルな見地からアウトソーシング先を見出し、いわゆる業務の海外移管（オフショアリング）を進めている。これは、IT技術の発達によるところが大きい。

たとえば、HSBC（香港上海銀行）は、インドなどに3000人規模の事務処理部門とコールセンターを設けている。同社は、こうした海外の事務処理部門を活用することにより、結果として、イギリスでの取引よりスピード面で2割早い取引を実現することができたとされる。同様に、シティバンク、GE、ホールセールビジネスのJPモルガンでも業務のオフショアリングが進み、相当のコストを削減している。

コスト削減がオフショアリングの第一段階であるとするならば、その先の段階として、高い

付加価値を生む作業としてオフショアリングを位置づけている企業もある。たとえば、米国の金融サービス会社を顧客にもつイーテレケアというフィリピンのコールセンター会社は、米国内や他のオフショア拠点よりも、受ける電話については25%時間を短縮し、セールスのためのアウトバウンドコールでは3倍の販売実績をあげている。同社は、それを安価な人件費でより高学歴の従業員を雇うこと、より多くのマネジャーを雇って教育にあたらせていることの組み合わせによって実現している。

また、スキル獲得により扱うことのできるオフショア業務がさらに広がる可能性をみせている。最近では、デビット・カードの料金充当業務、トラベラーズチェック (TC) 発行業務、TC紛失時の海外からの問い合わせ処理、投信販売などに広がっている。TC紛失にどのように対処するかは、現地の警察との連携や詐欺を見抜くための工夫なども組み込まれている。ホールセール銀行でも、最近の傾向として、事務部門だけでなく、企業データや業界の概観、基本的な分析作業のリサーチもインドなどにオフショアリングしている。それは、専門技能を持った大卒や大学院卒の人材を豊富にしかも安価に雇うことができるからである。

以上のように、ITの発達によって、多くのサービスが国境を越えて取引できるようになった。これまで、サービス企業のグローバル戦略として、輸出はあまり検討されてこなかった。今や、企業は必要とあらば、多くのサービスを外国から調達できるのである。そして、企業は世界各地の「要素コスト」、「技術・スキル」、「規制・税制」などの違いから生まれる「グローバル・アービトラージ」機会を利用することができるようになった。

ただ、日本の金融サービス会社はこの点、大きな機会を逃している。川本によれば、日本企業は、オフショアリングはもちろん、業務のアウトソーシングすらできない段階にある。この機会を利用するためには、事務プロセスを再設計しなければならない。つまり、これまで、非定型業務と考えられてきたが本当に非定型かつ特殊で、かつ高度な判断を要するものなのか検討が必要である。非定型非反復なものでも、マニュアルを作って対応することができるのである。事務を標準化し、スキルの高い国に業務を移管することで、対応にバラつきをなくし、顧客満足度を向上させることができる。

このようにサービス部門においても、利用可能性が広がる海外アウトソーシングだが、外部化することによるリスクが伴う。企業は、機会主義的な行動、消散リスクなどを避けることができるかを十分考慮したうえで、調達に際し、子会社を設立するか、それとも他の独立企業を利用するかを判断を迫られることになる。まさに、グローバル戦略でいうところの内部化するか否かの判断である。しかしながら、それが市場取引か内部取引かの違いはあるものの、多くのサービスについて国境を越えた取引が可能になったことによって、これらのサービスの生産

がグローバル・バリューチェーンのなかに組み込まれることは疑いようのないことである。その意味で、サービス企業においても、効率追求型の投資や統合的グローバル戦略の実行可能性がこれから議論されなければならない。

(3) 「立地に制約されたサービス」のグローバル戦略—大規模量販店の事例—

「立地に制約されたサービス」の一つに、小売サービスが挙げられる。通信販売やインターネット販売などあてはまらない形態もあるが、商品売るというサービス（行為）は対面販売—そこでは、サービスが生産されると同時に消費される—が今なお一般的である。したがって、同サービスの国際化はおおよそ、顧客追従を主な目的とする「貿易を支援するサービス」や世界中の消費者をターゲットにする「輸出可能なサービス」と異なり、受入国の消費者獲得、つまり新市場探索を目的として行われる。

このことは、小売サービスのその他の特性と合わせて、同産業企業のグローバル戦略を次のように決定づけるだろう。すなわち、小売サービスは、付加価値連鎖のもっとも消費者に近い位置にいることから、受入国の社会文化的な違いの影響を幅広く受けるだろう。また、小売サービスの生命線ともされる「業態」が比較的模倣可能であることから、現地企業に対して長期的な優位を築くことができないだろう。これらの特性を有する小売サービスは、ブランド価値に重点を置く専門店とは別として、いわゆるドメスティック戦略を追求する—しかも、それは大きな困難に直面する—と考えられるのである¹²。

事実、戦後間もない頃の欧米小売企業の海外展開を分析した研究によれば、1950年代以降、ヨーロッパで所得の増加、都市化の進展、消費支出の増大が生じたことによって、アメリカ企業がこの地域に積極的に店舗を展開し、ヨーロッパ企業も近隣諸国に進出することになった。しかし、変化に対する消費者の抵抗、地元小売企業からの競争による反発、および異質な環境において経営することの難しさによって引き起こされる問題を企業が軽く見ていたため、しばしば失敗した¹³。戦後、欧州各国の小売業は現地企業による集中化を経験したが、それは現地企業による外国の小売手法の導入とそれに続くイノベーションの結果であった¹⁴。

こうして、小売サービス会社の活動範囲はつい最近まで、本国を中心とする地域経済圏に限られてきた¹⁵。しかしながら、以上のことは裏を返せば、小売サービスのグローバル戦略において、受入国環境への順応が重要である。しかも、単なる順応ではなく、市場の「創造」が何にもまして重要であることを示唆している。絶えず、新しく市場のルールを設定する「変革者」であること。これが小売業のグローバル化の要となる。ここで問われなければならないのは、ITはこの点、小売サービス企業のグローバル戦略を変えているのだろうかということである。

ところで、ITと小売サービスの関係については、ウォルマートのリテール・リンクなどサプライチェーン・マネジメントの観点から考察されるのが一般的である。国際ビジネス研究においても、国際的な調達システムの構築、それと企業の優位性との関係について盛んに議論が行われている。しかし、ハワードによれば、近年グローバル化を積極的に進めている欧米の多国籍小売企業は、アジア各国市場において販売している商品のほとんどを現地で調達しており¹⁶、国際的な調達システムが同企業の競争優位性やグローバル戦略に大きな影響を与えているとは考えにくい。調達システムは、必要なものを必要なだけ揃えるという点で、在庫減少、コスト削減に威力を発揮し、現地企業に対する優位性の源泉になるかもしれない。しかし、商品を現地調達している限り、それで小売サービスのドメスティック的な性格が変わるわけではない。また、それで現地適応の問題が克服できるわけでもない。

われわれの観察によれば、ITは多国籍小売企業内部の知識フロー構造を変えることで、その積極的な海外展開を支えている¹⁷。たとえば、フランスの小売企業、カルフルは受入国における革新的な行動を促進するために分権的な組織構造を有しているが、それを「グローバルなレベルで」サポートする知識共有のための仕組みを備えている。すなわち、各国市場において革新的な行動を起こすために、独力だけでなく、親会社からの受け売りでもなく、様々な方法を用いて各国子会社に散らばる知識を活用しているのである。各国子会社の担当マネージャーは、スタンダード・メティエと呼ばれる基本マニュアル、地域・世界レベルのミーティング、世界各国のユニットを結ぶイントラネットを通じて、ベスト・プラクティスにアクセスする。そして、そうして得た情報をもとに、革新的対応を行う。そして、その成果をまた先のメディアを通じて、フィードバックする。こうした良循環がカルフルの国際ビジネスを支えている。

小売サービスはドメスティックな産業であり、各国間のつながりは非常に乏しいと考えられてきた。しかし、ある市場における知識が他の市場にまったく受け入れられないと考えるのは早計だろう。まず社会文化的に近い市場「A」に参入し、「A」で蓄積した知識を「A」と社会文化的に近い市場「B」への参入に用いるなど、段階的かつ統合的なグローバル戦略をとることによって、進出国を拡大させることは可能である。実際、カルフルのアジア・ビジネスは1989年の台湾を皮切りに、マレーシア、中国、タイ、韓国、香港、日本へと広がっていった。途中、撤退した市場があったものの、これまでの小売サービスとは比較にならないほど活動範囲を広げている。そして、そうしたグローバル戦略は、ITを含めた各種知識共有システムの構築結果でもあり、促進要因でもあった。

立地に制約されたサービスにおいても、その競争優位の源泉である知識をグローバルに活用

することによって、その戦略はドメスティックにもトランスナショナルにもなりうる。ITはグローバルな知識共有を進める強力なツールになりうるのである。もちろん、それは小売サービスにとどまるものではない。アクセンチュアなどコンサルティング業が先行しており、ある研究では、まさにそれこそが同社の強みであるとの指摘がなされている。

3. まとめ

以上、本稿ではサービスを3つに分類し、そのグローバル戦略についてIT革命の観点から論じた。最後に、各事例の主要な論点についてまとめたい。

最初の海運業の事例には、貿易支援サービス企業の特徴がよく現れている。貿易・海運、銀行、商社は、貿易の流れを促進するために利用される。それは、彼らがりスクの大きな不案内な環境において、調査、交渉、取引のコストを減少させることができるからである。しかしながら、海運業はこれまで単なる船舶保有・管理会社として考えられてきた。そのため、顧客である荷主より立場が弱く、手にする利益はそれほど大きくなかった。しかし、日本郵船はITを活用することによって、世界の子会社から情報を収集し、また他の企業との関係を樹立することで、もっとも効率的なルートを「構築」するサービスへと変身した。そうしたサービスを提供することによって、貿易にかかる諸コストを低減させる重要な役割を担うようになったのである。

日本郵船などの海運会社がない場合を考えると良い。この場合、製造業者や資源開発業者は各々自らの責任の下で、調達・配送ルートを手配しなければならない。近年、最終消費者の要求が厳しくなるにつれ、絶妙のタイミングで物資を調達・配送しなければならなくなっている。調査や交渉がうまくいかなければ、調達・配送が早すぎたり（遅すぎたり）して、結果は在庫（不足）になって現れる。日本郵船が生き残れるかどうかは、いかに情報を集め、それを調達・配送ルート構築に役立たせることができるかどうかにかかっている。もはや、自社所有船だけを自社の経営資源とみなす状況ではない。物流管理システムとその運用が、貿易支援サービス会社日本郵船の強みとなったのである。

次に本稿では、「外国に販売できるサービス」として、主に金融サービス会社を取り上げた。多くのサービスが国境を超えた取引が可能になったことで、その生産はグローバル・バリューチェーンのなかに組み込まれることになる論じた。そして、このことにより、「効率追求型の投資」や「統合された複雑なグローバル戦略」の可能性が拓けると論じた。ところで、サービスの国境を超えた取引は、その実態が情報や知識の取引であることを鑑みると、コールセン

ター、ソフト開発、コンサルタント以外の分野でもみられる現象である。その意味で、「新しいサービス分野」の研究が進めば、多国籍企業理論の中核である知識移転の議論が進展するかもしれない。

最後に、「立地に制約されるサービス」として、小売サービスを取り上げた。同サービスの海外展開は、消費と生産が分離され得ない場所にサービスを供給することによって生じる利益機会に由来する。そして、その利益機会が受入国環境への適応に依存するのであれば、現地に多くの権限を与えるだろう。しかし、それは他の海外子会社との関係を絶ち切ることを意味しない。小売業においては、商品調達だけでなく、まさに核となる売り方の知識に関して、ほかの海外子会社と連携することができる。本国と著しく異なる市場環境においては、消費者との関係構築が難しいため、近隣諸国で獲得した知識を活用することができるのである。そして、それを効果的にマネジメントしていくことで、グローバル・レベルでの成長が可能になる。

以上の述べてきたように、サービス企業のグローバル戦略に対するITの影響は多様である。しかしながら、論者は、これらの点を伝統的な国際ビジネスの理論に当てはめ、体系的に議論することは可能であると考えている。今後の課題としたい。

以上

¹ これまでの研究動向については、今井利絵『『国際サービス』研究の再検討』『世界経済評論』第46巻10号、2002年、pp.40-54およびJones, G. *The Evolution of International Business: An Introduction*, Routledge, 1995 (桑原哲也他訳『国際ビジネスの進化』有斐閣、1998年)を参照。UNCTAD, *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services*, United Nations, 2004の巻末参考文献も参照。

² UNCTAD, 2004, pp.97-98.

³ UNCTAD, 2004, pp.98-99およびpp.107-111.

⁴ ところで、サービス企業による海外市場参入はフランチャイズ、マネジメント契約、今セッション、パートナーシップ、ターンキー、BOT方式、BTO方式など多様な形態をとって行われる。ホテル、ファスト・フード、レストラン、カーレンタル、小売、建設、対事業所サービスなど多くの分野で、これら非出資型の投資による参入がかなり一般的となっている。「非出資型の投資」はFDIの数字には出てこない。したがって、これらの分野では、グローバル化の程度が低く見積もられていることに注意しなければならない。UNCTAD, 2004, pp.104-105を参照。

⁵ UNCTAD, 2004, p.115.

⁶ Boddewyn, J. et al., "Service Multinationals: Conceptualization, Measurement, and Theory," *J. of International Business Studies*, 17(Fall), pp.41-57.

⁷ Jones, 前掲書, 邦訳 pp.186-190を参照。「立地に制約されたサービス」とは、消費と生産が分離され得ないというサービスの性格に由来するもので、進出国市場における市場機会を追求する型のサービス分野のことをいう。その意味で多くのサービス分野がこのタイプに属するだろう。

⁸ Jones, 前掲書, 邦訳 p.172および186を参照。

- ⁹ 以下、日本郵船の事例は、第11回国際ビジネス研究学会全国大会における平野裕司氏による講演（その概要は、金崎賢希「サービス企業のグローバル戦略」『世界経済評論』第49巻2号、2005年、pp.53-54を参照）、および各種新聞雑誌記事をもとに、筆者が分析を加えたものである。
- ¹⁰ もっとも、これはある部分、海運企業の多くが本国を中心とするネットワークを基盤に成長してきたことによる。現在でも、独力で全世界規模のネットワークを有する海運企業は存在しない。日本の海運企業は大西洋航路などに弱く、近年発達してきている日本企業による第三国間貿易に十分対処することができないでいる。日本企業は外国の海運企業と提携し、その弱点を補っている。
- ¹¹ 以下、金融サービス会社の事例は、第11回国際ビジネス研究学会全国大会における川本裕子氏による研究発表（その概要は、金崎、前掲書、pp.56-57を参照）、および各種新聞雑誌記事をもとに、筆者が分析を加えたものである。
- ¹² 金崎賢希「小売業の国際化」『経営学論集』第14巻2号、2003、pp.22-25を参照。
- ¹³ Jones, 前掲書、邦訳 p.202を参照。
- ¹⁴ 矢作敏行『欧州の小売イノベーション』白桃書房、2000年、pp.141-162を参照。
- ¹⁵ 金崎、前掲書、pp.18-19を参照。
- ¹⁶ エリザベス・ハワード「ヨーロッパ小売業のアジア市場進出」ロス・デービス、矢作敏行『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社、2000年、pp.39-78を参照。
- ¹⁷ この研究成果は、平成13-15年度日本学術振興会科学研究費補助〔基盤研究A〕（研究代表者江夏健一）研究報告書「アジアにおけるIT革命とサービス・マルチナショナルズの課題と展望」に収められている。