

サービス業戦略国際化の枠組

上 田 隆 穂

サービスは実に多種多様である。大別すると政府、警察などの公的機関や病院、大学などの非営利機関などの行うサービスと営利企業が行うサービスがあるが、前者は除き、この論文では後者の営利企業に限定して話を進める。そしてサービスの特性をモノとの比較でとらえた後、国際化の観点からその特性に応じた基本戦略を考えていく。キー概念はIT (Information Technology : 情報技術) である。

1. サービスの基本コンセプト

営利企業が行うサービスは、銀行業、保険業、飛行機や鉄道などの旅客業、大手ホテルチェーン、大規模小売店、映画会社などの大手から町の銭湯、美容院、エステティックサロン、クリーニング業、易者などの零細企業まで数限りなく存在する。しかしながら、国際マーケティングという点から考えると、零細サービス企業は殆ど除外され、比較的大手の企業が対象となる。

この章では第1節でサービスをモノとの比較の観点でとらえ、第2節において国際マーケティングの観点からの考察をおこなう。

(1) サービスとは何か

基本的にはサービスもモノである製品も変わらない。どちらも消費者に対する効用の束からできあがっており、マーケティング・リサーチを通じてサービス製品を開発し、マーケティング・ミックスを用いて販売・管

理を行う。それ故、当然のことながらマーケティング原理適用は可能である。但し、通常の製品であるモノとサービスは性格の異なる部分があり、その相違に基づいたマーケティングを行う必要がある。

●サービスの特性

コトラー(1984)によるサービスの定義は以下ようになる。『サービスとは、ある特定の人たちが、他の人に対して提供できうる活動や利益のことで、それらは本来無形のものであり、何らかの所有権をもたらずというものではない。サービスにより生み出されるものは物的製品に結びつく場合もあるし、結びつかない場合もある。』^①この定義ではモノとサービスの違いは有形か無形か、所有権の移転があるかないか、がとり上げられている。サービスの特性を明らかにする際、通常とられているアプローチはモノとサービスの相違点を明らかにすることである。コトラーの定義からはその相違点はいい尽くされておらず、諸文献より相違点をまとめると表1のようになる。^②

表1 モノとサービスとの相違点

	モノ	サービス
1. 均質性	生産においてほぼ均質である	生産において不均質になりやすい
2. 有形性	有形財	無形財
3. 可分性	生産と消費が別であることが多い	生産と消費が同時に起こることが多い
4. 消滅性	ストックできるものが多い	ストックできない
5. 所有性	所有権の移転を伴う	所有権の移転を伴わない

・均質性…サービスは生産時において不均質になりやすい。モノに関しては通常、品質管理が徹底しており生産時における品質のばらつきは少ないが、サービスはばらつきが多い。これは比較的品質にばらつきの少ないと思われる交通サービスでも同様である。例えば航空旅客業は、その提供するサービスにはスチュワーデスの接客も含まれており、マニュアルで管理されていても全く同じサービスを受けられるわけではない。ホテル業やコンサルティング業でも同様である。この点からサービスに関する品質管理の重要性が示唆される。

・有形性…サービスは通常モノと異なり無形であることが多い。従って、購入前には触知することができない。例えば消費者が小売店でモノを買う場合、多くは接することにより受容するか否かを決定する。しかしながらコンサルタントや航空会社などを選ぶ際には触知が難しく、消費者はその選択に不安を感じ、リスクが生じる。またサービスはその無形性故、製品を構成する属性が極めて多く、顧客の重視する効用がとらえにくい。例えば顧客が飛行機を予約する時その座席の広さとスピードを重視せず、スチュワーデスの美貌やアットホームな雰囲気期待しているのかも知れない。

・可分性…例えば旅客業やレストランなど

のサービスの場合、モノに含まれたサービス（音楽CDなど）と異なり、生産つまりサービスの提供とその消費とは不可分であることが多い。このことは次の特性の消滅性と類似しており、製品のストックが難しく、サービス企業がカバーする市場の大きさを限定することになるし、その流通チャンネルを直接的なものに限定する。^③これに対しモノは生産と消費は殆どの場合、時も場所も別であるため、供給面からみた市場の大きさの限定やチャンネルのダイレクト化の限定を受けることは少ない。

・消滅性…サービスの不可分性と類似したこの特性は一端生産した製品がストックできないことを意味する。例えばホテルの部屋の提供に関しては、もし客が入らず、翌日になってしまえば当日の価値は消滅する。また交通サービスの席の提供に関しても空席のまま出発すればその価値は消滅する。逆に需要が多すぎて供給が追いつかなければ機会の損失となる。モノ製品の場合には多くの場合ストックが可能であるものが多いので、サービスほど需要と供給のミスマッチは多くない。従って、サービスにおいては需要の予測及び需要と供給とを合わせるマーケティング対応が特に重要である。

・所有性…通常モノの製品は売買によりその所有権が移転する。しかしながらサービス

製品は無形財であることが多く、所有権の移転がないことが多い。

以上述べたようにモノ製品とサービス製品は明かに性格の異なる点が存在する。これらの差、特に無形性、不可分性、消滅性を意識したマーケティングを実践すべきものがサービスである。

(2) サービス市場の分析

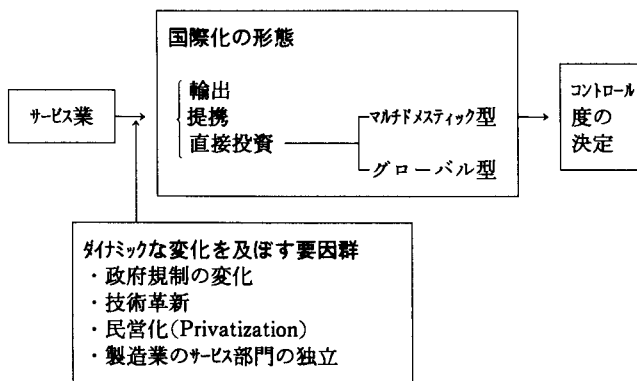
国際マーケティングにおいてサービス業を分析するためには、サービスと国際化との関わりを論ずる必要がある。

サービス企業がどのように国際マーケティ

ングを実践しているかは、企業の外国への投資の程度に大きく依存し、それは結果的に投資先の国におけるコントロールと存在形態の程度を決定することになる。この国際化の形態は、図1のように主として輸出、提携、直接投資の3つに分かれる。⁴⁾そして第3形態の直接投資にはマルチドメスティック型とグローバル型が存在している。

サービス業はその性格に応じてこの諸形態に所属するが、この所属に関しダイナミックな変化を与える要因がある。それらは図のように政府規制の変化、技術革新、民営化、製造業のサービス部門の独立などである。⁵⁾

図1 サービス業の国際化



●輸出…3つの形態の中で最も投資額が小さく、コントロールや投資先国における存在も小さい。企業は本国を離れることなく国際化が可能である。これは財に含まれるサービスや財を媒介としたサービスを輸出する際にとられる形態である。

●提携…業務を遂行するために企業を代表する存在が海外に必要となり、ある程度の海外投資が必要となる。その存在やコントロールは提携企業を通じて得られることになる。ライセンス契約、フランチャイズ、最少

必要限度のジョイント・ベンチャーなどがあり、中規模の投資を行い、中規模のコントロール、企業としての存在を持つことになる。

●直接投資…サービス業においては最も通常の国際化戦略であり、最大規模の投資を行うことになり、コントロールの程度や存在自体も最大となる。子会社への直接投資、海外での企業の吸収合併という形をとる。ただし、投資先国家の政府による介入を受けることもしばしばある。

●マルチドメスティック型⁶⁾…直接投資を

行う国際企業が初期にとる形態であり、企業運営は全く国単位で独立に行われる。運営方法は全く国ごとに適応化されており、利益に関しても国ごとの最大化が目指される。小売業、卸売業、保険、消費者金融などが伝統的にこのパターンを示しており、国ごとに配置された子会社は高度な自律性を持つ。

●グローバル型…国際活動を統一システムとしてとらえ、地球規模つまり全世界のグループ全体での最大利益を目指している。すなわち、1つの国での競争上の行動が他の国での行動によって大きく左右されることになる。グローバル型企业では国別に最適化を図ろうとすると競争優位を得る可能性を減らす場合が多く、世界的規模で企業活動を統合し、各国間の連結を確保することによって競争優位を得る。

しかしながら、全く国別の視点を失うことも危険であり、国別の視点と地球規模での統一的な視点の2つをどうバランスさせるかが重要となる。

●ダイナミックな変化を及ぼす要因群

これらの諸要因が国際化に関してどの形態をとるかに影響を与え続けており、常に競争優位を持つ上に変化を与えている。従って、企業は変化を把握し続け、対応を考慮せねばならない。

・政府規制の変化…多くのサービス企業は、伝統的に価格、流通、金融などにおいて投資先国家の政府によって大いに規制を受けていた。特に輸送、金融、保険、通信分野で顕著だが、1970年代後半から次第に規制緩和の動きが進んできた。この結果、新規参入のバリエーションが減り、競争が活発化している。

・技術革新…多様な技術革新が影響を及ぼしているが、特に重要なのはITである。このITの革新によってデータベースビジネスなどのビジネスが著しく成長し、また小売業、ホテル業、航空業、金融業など多くの

サービス業の国際化の形態に大きな影響を与え続けている。

・民営化…イギリスや日本でみられたように、航空会社や電話事業サービスなどが国営から民営に移管されることにより、他国との競争形態が変化した。民営化は、企業にとって国営の頃の政府からの保護がなくなることを意味するが、より自由な企業活動が可能となり他国との競争が活発化する。これにより、他国への及び他国からの参入形態も影響を受けることになる。

・製造業のサービス部門の独立…従来は製造業の1部門であったサービス部門が独立し、既存のサービス企業と競争をするようになってきている。これにより、競争が激化し、国際的なサービス企業はその国際化の形態をみなおさざるを得なくなっている。

これら上述の要因群の中で特に重要なのは技術革新のITである。このITにより諸サービス業の国際化の形態がどう変わりつつあるかを次章で述べ、第3章においてIT及び戦略的視点から諸形態に属するサービス業が具体的にどのような形で所属するかを、そして競争優位を持つための基本戦略をITを中心として考察する。

2. サービス事業

ここでは、主としてバンダーマーウィ (Vandermerwe, S.) (1991)他に従って、サービス業の分類を行い、その国際化の形態を考える。⁷⁾

(1) サービス事業の分類

サービス業の国際化を扱う上で有用な分類軸としては、『モノ製品との関連度』及び『消費者とサービス生産者との相互作用の程度』の2つが挙げられている。これらが特に国際化の形態を規定しやすいのは明らかである。前者は、サービスがモノと結合しているか

（CD上の音楽など）、モノを通じてサービスがなされるか（小売業やホテルなど）、殆どモノを介さずサービスがなされるかの分類軸である。後者は、コンサルティングやメインテナンス業のようにサービス担当者と受け手

の関わりが高いサービスと小売業や輸送のよ
うに関わりが低いサービスとの分類軸である。

この2つの分類軸から表2のように6つのセルに主なサービス業は分類できる。

表2 サービス業の分類
消費者とサービス生産者との相互作用の程度

		低 い	高 い
モノ 製品 との 関連	純然たるサービス モノと関わり低い	(セル1) 国内郵便サービス, ナイフとぎ	(セル4) エン지니어リング, コンサルティング, 広告, 教育, 保険, 医療, 経営管理サービス
	部分的にモノを伴 ったサービス或いは モノを通じたサービス	(セル2) 小売業, クーリエ, ファストフード, ホテル, 海上輸送, 航空輸送	(セル5) 金融, 航空旅客, メインテナンス
	モノに含まれた サービス	(セル3) 音楽(コンパクトディスク), ソフトウェア(ディスク), 映画(ビデオセット), トレーニング(書籍), 雑誌, オンラインニュースサービス	(セル6) テレホンショッピング, 電子メール

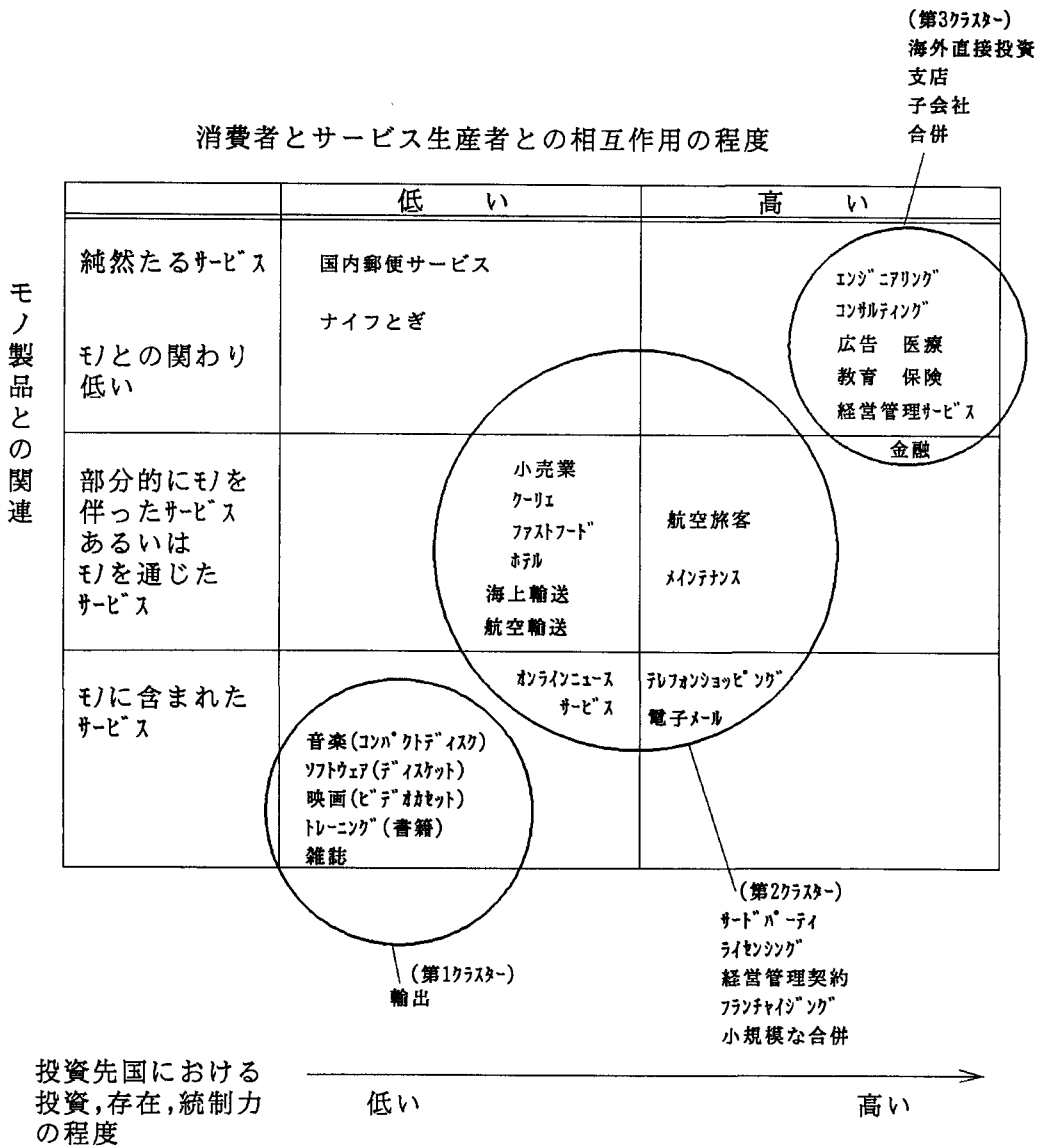
出典：参考文献5，P.50

セル1のサービスは、どのような場所でも簡単に適用でき、その形態のままのみしか国際化の可能性はない。セル2のサービスは、サービスを可能にするモノが容易に外国市場に持ち込めるため、国際化のポテンシャルは高い。セル3ではサービスがモノに含まれているため、基本的に輸出が可能であり、すぐにかつ容易に国際化できる。セル4では、顧客とサービス企業のスタッフとの交流が活発であり、その国際化には根本的に人を巻き込むことになる。セル5では、サービスがモノを介するため国際化にはモノとサービスとのバランスが重要となる。セル6では、モノ財の使用程度と顧客とスタッフとの相互作用の程度が極めて高いため、顧客により便

利な新技術の継続的な進展とともにサービスを国際化する可能性は大きい。

この分類表に従って、各サービス業が図1で述べた国際化の一般的な形態をとる傾向を示すと図2のようにクラスター化がなされる。

図2 サービス業の国際化形態



(第3クラスター)
海外直接投資
支店
子会社
合併

(第1クラスター)
輸出

(第2クラスター)
サート・パーティ
ライセンシング
経営管理契約
フランチャイズ
小規模な合併

出典：参考文献5， P.52

サービス業戦略国際化の枠組（上田）

丸で囲まれたそれぞれのサービス群が伝統的にその典型的な国際化形態を示している。図のようにこの3つのクラスターは左下から右上への並び方を示している。すなわち伝統的にはモノとの関連が強いほど輸出を中心として相手国との関連が小さく、モノとの結びつきが弱くつまり純粋のサービスとなるほど現地への投資が大きくなり相手国との結びつきが強くなる。

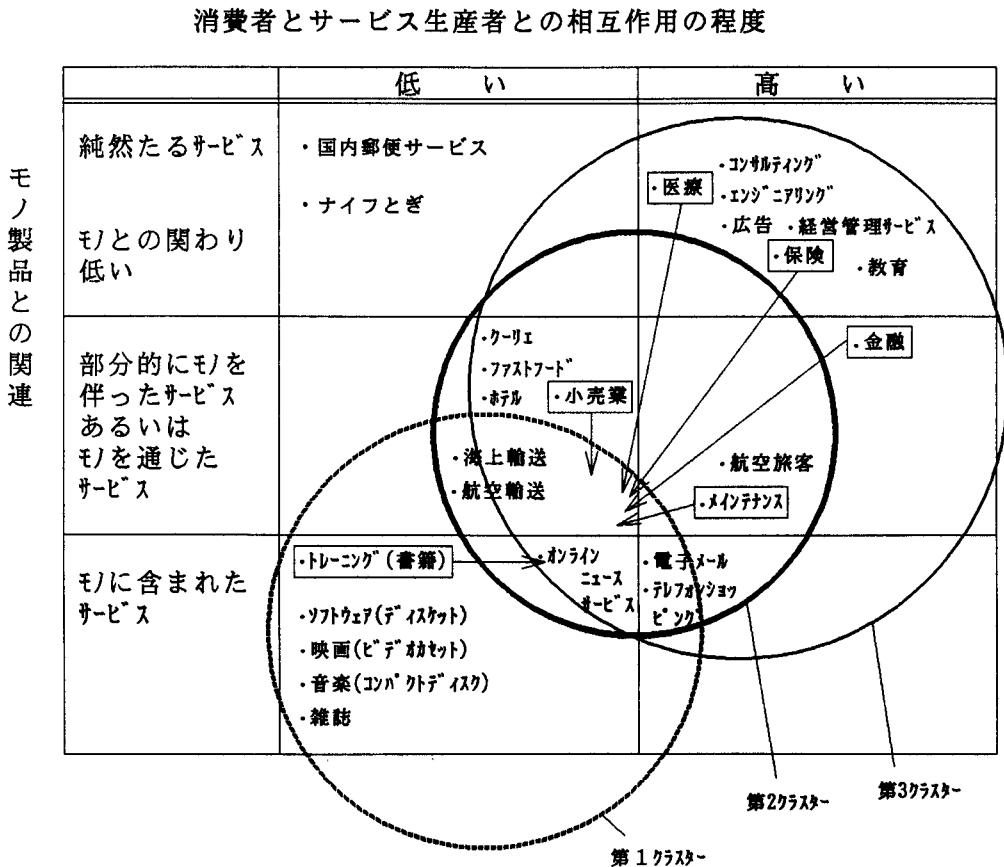
しかしながら、図1で示した国際化の形態

に関し、ダイナミックな変化を与える要因群のためクラスター化には次節で述べるような変化がおきている。

(2) サービス事業のダイナミックな変化

図2でのクラスター化は図3のようなクラスター化に移りつつある。この変化は2つに分けられる。1つはクラスターのオーバーラッピングであり、もう1つはITによるクラスターの収斂化である。

図3 サービス業の国際化形態の変化



出典：参考文献5，P.55を修正

● クラスターのオーバーラッピング

図3では3つのクラスターがオーバーラッピングしている。政府の規制緩和、技術革新、製造業のサービス部門の独立などのダイナミックな変動要因がサービス企業の成長と有機的に関連しあってこの傾向をサポートしている。

政府規制の緩和は、直接投資がより簡単になったり、投資国での基本設備（インフラ、特に情報関連）の解放が進んだりすることを意味し、その他の3つの変動要因とサービス企業の成長により、輸出から提携、直接投資へ進むことや直接投資の企業が3つの形態を組み合わせるなどが容易になっている。例えば、日本の郵政省の規制緩和予定による外国との衛星放送の相互乗り入れの可能性や航空、海上輸送業者の国際情報網の拡充などは国際化形態の選択可能性の幅を広げている。

● ITによるクラスターの収斂化

図3の3つのクラスターの重複部分におけるサービス業の存在や、特に矢印で示されたような収斂の動きが観察される。これらのサービスは特にITによる時間的・空間的距離の短縮により国際化形態の選択が自由となっており、情報システムの進展によりサービスの幅が大きく広がる性質を有している。

例1. 空港内に設置されている保険の自動販売機

これにより、保険業は提携や直接投資を必要とせずともネットワークを所持するだけでグローバル化することが可能である。⁹⁾

例2. 金融サービス

特に銀行業では直接投資や提携の形態が一般的であるが、新たな情報システムの進展により緩やかな提携の形態をとることが可能となっている。例えばシティバンクは、オンライン化により日本の預金者向けに日・米・シンガポール間で自由にATMのキャッシュカード利用を可能にした。⁹⁾

例3. 小売業のカタログ販売の拡大

これはテレホンショッピングとも重複するが、消費者としての低価格化、スピードアップ、探索コストの減少のため拡大基調にある。例えば、アメリカ大手小売業のJ.C.ペニーは日本の大手パソコン通信ネットワークのニフティサーブを介して電子ショッピングを可能にしている。またアメリカの高級百貨店のニーマン・マーカスは日本向け専用フリーダイヤルを開設している。⁹⁾

ここでサービス業にとっての重要な課題は、上で述べた変化に対応するための具体的な基本戦略の考案である。しかも変化は継続的であるため固定的な戦略であってはならない。従って、その継続的な対応のために基本戦略をシステムティックにたてる枠組を考案することがサービス業の国際化における課題となる。

3. サービス・マネジメント

ここではIT戦略を含めた包括的な基本戦略立案の枠組について述べる。概要は以下の図4のようになる。

『業界において平均以上の業績を収めるための基本戦略が3つある。これは2つの競争優位を得る戦略と企業が活動する対象領域を組み合わせたものである。つまり、コスト・リーダーシップ、差別化、集中化の3つである。』¹⁰⁾これは図5のようなマトリックスで表示される。集中化は、コスト・リーダーシップ、差別化を広範囲で実行するか資源の有効利用を狙って特定範囲に絞って実行するかを意味しており、やはり基本戦略の根底には競争優位を獲得することが核として存在する。

サービス業の各企業は、その業種特性、例えば図2にみられるような分類特性に加えて、その業種内での自己の位置づけ、すなわち規模、技術力、営業力、資金力などに応じてこの基本戦略のどのセルにウェートを置くかを決定せねばならない。例えば、あるサー

ビス企業が、航空旅客業界のように国際競争が激しい業種にあり、その業種内で規模が相対的に小さい場合には差別化集中の基本戦略にウェートを置くことが望ましいといえよう。

また前述したような業種の特성에加えて自己の属する業種内での位置づけに応じて国際化の形態を選択する（あるいはウェートの置き方を決定する）ことになる。図3の分類と各企業の独自性からその形態は決定できる。

そしてこれらのウェート置かれた基本戦略と国際化の形態から業種・企業の諸特性を考慮してIT戦略を決定するのである。基本的には業種ごとに基本戦略を第1次元（コスト・リーダーシップ、差別化、コスト集中、差別化集中）、国際化の形態を第2次元（輸出、提携、直接投資）としたマトリックス（仮にITタスクマトリックスと呼ぶ）をつくり、それを構成する12のセルに必要なタスクを見つ

け、それに該当するIT戦略を選択することになる。例えば、ホテル業において大手の企業が直接投資を行い、コスト・リーダーシップにウェートをおく場合、必要なタスクはグローバルな規模でのコスト削減、低価格化となる。特にマルチドメスティックからグローバルへと国際化の度合いが進むにつれ、ホテルの持つ機能を分割し、部門ごとの最適な国際立地を図る必要がでてくる。IT戦略の視点からは通信インフラが整備され、料金の安い、また人材の集めやすい国（単数もしくは複数）を選び、データの送受信、データの処理、戦略立案、指令伝達を行いコスト削減、管理の集中を行うことになる。

但し、このマトリックス12のセルはすべて埋まるわけではなく、該当しないセルは空白のままとなろう。例えば航空旅客業界などには輸出という形態はない。

図4 IT戦略を含む基本戦略立案の枠組

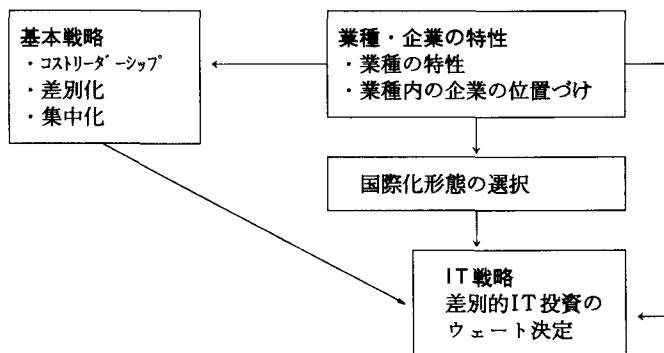


図5 3つの基本戦略

		競争優位	
		低コスト	差別化
競争範囲	広範囲	コスト・リーダーシップ	差別化
	特定範囲	コスト集中	差別化集中

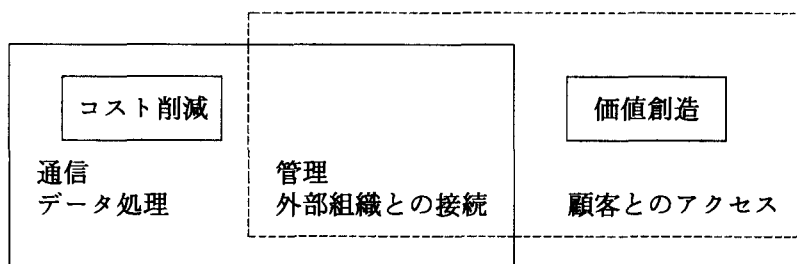
出典：参考文献7，P.45

●差別的IT戦略投資領域

大きく分けてこの領域は5つある。通信、データ処理、管理、外部組織との接続、顧客

とのアクセスである。次の図6で示すように、これらはオーバーラップしながらもコスト削減と価値創造の機能を持つ。

図6 IT戦略投資領域



コスト削減では、省時間、省労働力、省エネルギーなどにより、コストを低下させる。「通信」に関する投資は、企業内ネットワークを基本とし、データの送受信機能をアップすることにより従来よりも速度を高め、それがなければ必要とした人手や部門を削減する。また「データ処理」においても、事務作業の速度をアップし、同様にしてコストを低下させる。価値創造は、IT投資により従来なかった機能を創造することを意味する。例えば、「顧客とのアクセス」では、ホテルや航空旅客業においてどこの国からでも無料で簡単に予約がとれるシステムをすすめたり、前述の金融サービスでのシティバンクの例のように外国からでもATMの利用が可能であったりできることなどがそれにあたる。これにより企業は差別的サービスを提供でき、自己の価値を高めることができる。

コスト削減と価値創造とがオーバーラップする領域にある「管理」は、主に企業のデータベースの作成と利用を意味し、ITによる自動化を進めることにより時間・人手の削減からコストを下げ、その戦略的利用により価値創造が可能である。ホテルや銀行などの顧客管理がその例である。「外部組織との接続」は、情報ネットワークを企業外に広げること

により、コストを削減しかつ新たな価値を創造することを意味する。例えば、航空会社がホテルやレンタカーなどの企業と情報ネットワークをつくり、共同プログラムの提供により、従来人手をかけて行っていた作業を簡素化でき、また新しいサービスを提供できるようになる。

●ITタスクマトリックスとIT投資戦略とのマッチング

このマトリックスの各セルで選ばれたタスクに応じて、各IT投資戦略領域にかけるウェイトを決定する。これは各サービス業種によってタスクが異なってくるため一概に言えないが、例えば、上述のようにホテル業において大手の企業が直接投資を行い、コスト・リーダーシップにウェイトをおく場合、必要なタスクはグローバルな規模でのコスト削減、低価格化となるため、早期に徹底した企業内情報ネットワーク構築の投資及びデータ処理高度化投資を行い、またグローバル化をすすめるためにこの部門の最適な国際立地を考慮することが重要になるであろう。それ故、サービス業の業種ごとにITタスクマトリックスを整備して、IT投資戦略とのマッチングを早急に図ることがサービスの国際化

の重要な課題であると思われる。

4. 結びにかえて

現在のところ、物財に関するブレイクスルーが一段落し、多くの国々で基本的なモノが満たされており、また国際化が加速的に進んでいる。そのため多数の消費者にとって物財からサービス財へと消費のウェイトが移行する傾向が顕著にみられ、しかもそれがグローバルな領域に及んでいる。それ故、モノ製品需要の伸び率と比較すると、サービスのそれは一般的に高く、非常に有望である。しかしながら、この有望なサービス業分野では、特に国際化において十分な研究が蓄積されていないように思われる。本研究においては特にITをキー概念として基本戦略をたてる枠組を論じてきたが、各サービス業種において具体的に詳細な分析までは行えなかった。それらは今後の課題となるが、これから競争的参入の時代を迎えて自然淘汰が既に始まっている現在において、生き残りの鍵になるのは上述のIT戦略ではないだろうか。

（注）

1. 参考文献 1, p.543.
2. 参考文献 2, 3, 4 参照。
3. 参考文献 4, p.62.
4. 参考文献 5, pp.51-53.
5. 参考文献 5, pp.2-4.
6. 参考文献 6, pp.22-24。グローバル型も同様である。
7. 参考文献 5, pp.49-55。以下 2 つの例についても触れられている。
8. 参考文献 5, pp.54-55.
9. 日本経済新聞, 1992年5月14日朝刊。
10. 日経流通新聞, 1993年8月17日。
11. 参考文献 7, pp.43.

（参考文献）

1. Kotler, Philip, *Marketing Essentials*,

Prentice-Hall, InC. 1984.

（宮沢永光他訳『マーケティング・エッセンシャルズ』, 東海大学出版会, 1986年。）

2. 浅井慶三郎, 清水滋編著『サービス業のマーケティング』, 同文館, 1985年。
3. 山本昭二「サービスマーケティングにおけるサービス概念」『六甲台論集』 第33巻 第2号, 1986年7月。
4. Wyckham, R.G., P.T. Fitzroy, and G.D. Mandry, "Marketing of Service," *European Journal of Marketing* 9,1, 1975, pp.59-67.
5. Lovelock, C.H., *Services Marketing*, second ed., Prentice Hall, 1991.
6. Porter, M.E., *Competition in Global Industries*, HBS Press, USA., 1986. (土岐坤他訳『グローバル企業の競争戦略』, ダイアモンド社, 1989年。)
7. McFarlan, F.W., J.L. McKenney, J.I. Cash Jr., *Corporate Information Systems Management*, second ed., Richard D. Irwin, Inc., 1987. (小澤行正他訳『情報システム企業戦略論』, 日経BP社, 1987年。)