

報告書

グローバル化が進む非製造業の新たな展開

これからの企業戦略

2005年4月19日

(社)日本経済団体連合会

目 次

<u>本報告書 取りまとめの趣旨と構成</u>	1 頁
<u> 非製造業の全体像</u>	3 頁
1．わが国経済における非製造業の位置づけ	3 頁
(1) 産業構造	
(2) 就業構造	
(3) 国内需要と非製造業	
2．諸外国のトレンド	11 頁
<u> 業種別の特性と企業戦略</u>	14 頁
1．業種別の特性	14 頁
(1) 小売	
(2) 外食	
(3) 国際航空貨物	
(4) 情報通信	
(5) 銀行	
(6) 保険	
2．調査対象企業 8 社の企業戦略	31 頁
事例 1：良品計画	
事例 2：チェルシージャパン	
事例 3：モスフードサービス	
事例 4：B-R サーティワンアイスクリーム	
事例 5：日本通運	
事例 6：ディー・エイチ・エル・ジャパン	
事例 7：三井住友海上火災保険	
事例 8：アメリカンファミリー生命保険	

<u>非製造業企業における競争力強化の現状と課題</u>	56 頁
1. グローバル化の進展	56 頁
(1) 非製造業におけるグローバル化の類型	
(2) 越境取引	
(3) サービス拠点の越境	
(4) 需要者の越境(旅行収支)	
2. 競争力強化への取り組み	68 頁
(1) 競争力強化に向けた、非製造業企業の取り組み類型	
(2) 労働生産性の国際比較	
(3) 製造業の労働生産性との比較	
(4) 人件費あたり付加価値額による比較	
3. 規制改革の進展と課題	80 頁
(1) わが国における規制改革の進展状況と成果	
(2) サービス貿易自由化の課題 非製造業における障壁の除去	
(3) 中国における事業展開の課題と展望	
(4) タイにおける規制の現状と今後の課題	
参考資料：非製造業における、各種業法等による規制の概要	94 頁

本報告書 取りまとめの趣旨と構成

日本経団連では、これまで2年間にわたって、わが国の産業力強化に向けた企業戦略のあり方を検討してきた。その成果を踏まえて、2004年5月には、第一弾となる報告書『これからの企業戦略 「守りの経営再構築」から「攻めの経営再構築」へ』（以下、前回報告書）を取りまとめた。前回報告書では、優秀な業績を上げる製造業各社の企業戦略を調査し、その類型を整理するとともに、わが国の製造業全体への適用可能性を検証した。

これに引き続き、本報告書では、製造業と並んでわが国経済を牽引する非製造業の活動に焦点をあてた。

非製造業は、卸売・小売、金融・保険、運輸・通信、サービスなど範囲が極めて広く、各業種の活動も多種多様である。そのため、製造業とは異なり、非製造業全体を取り上げた調査・分析事例はみられない。政府の白書も、製造業については『製造基盤白書（ものづくり白書）』（経済産業省・厚生労働省・文部科学省）などが毎年作成されているが、その非製造業編はみられない。従って、非製造業の全体像については、必ずしも一般的な理解が進んでいないと考えられる。

そこで本報告書では、まず第 章において、わが国経済における非製造業の位置づけを俯瞰した。貿易立国を国是とするわが国において、製造業は、外貨の獲得を通じて、経済の発展に重要な役割を果たしている。一方、非製造業の経済活動は年々拡大し、現在ではGDPの約3分の2を占めるに至っているが、これはわが国固有の現象ではなく、諸外国においても同様の傾向がみられる。

非製造業の全体像を俯瞰した上で、第 章では、6業種（小売、外食、国際航空貨物、情報通信、銀行、保険）の経済活動や制度面の特徴を整理するとともに、本報告書の作成にご協力をいただいた8社（日本経団連非会員企業を含む）の企業戦略を紹介した。8社は、4業種それぞれ2社ずつであり、一方は海外展開も積極的に進める国内企業、他方はわが国での事業展開をチャンスと捉える外資系企業である。いずれも、グローバルな競争の中で、独自のビジネスモデルを構築している。

第 章では、第 章で紹介した個別業種・企業の調査結果を踏まえて、最初に第一節で、非製造業におけるグローバル化の状況を検証した。非製造業は、国内における競争は厳しいものの、製造業との対比で「グローバル化が進んでいない」と言われてきたが、非製造業においても国境を越えた競争が激しさを増している状況を明らかにした。

次いで、第二節で、グローバル化の中で各企業が進めている、競争力強化に向

けた取り組みを類型として整理した。その上で、こうした企業努力の進展度合いを、各種指標を用いて計測した。なお、前回報告書では、製造業各社に関する調査をもとに、計量的手法によって企業戦略類型を整理したが、本報告書では同様の整理を行わなかった。製造業の場合、業種の違いはあっても、原材料を投入・加工して製品を産出するという工程は共通しており、会計基準や税制も基本的に同一であることから、財務情報などを用いた計量的分析が比較的容易であった。一方、非製造業は、業種ごとに、ビジネスの形態が大きく異なる上、会計基準や税制も必ずしも同一でなく、業種横断的な計量分析は困難である。そこで、本報告書では、企業戦略類型を定性的な形で整理した。

最後に、第三節では、非製造業のさらなる発展に向けた課題の一つとして、規制改革の進展状況と残された課題を取り上げた。国内については、日本経団連が政府への規制改革要望を毎年行っており、総じてみれば規制改革が相当に進んできた。一方、海外に目を向けると、わが国企業が進出する際の障壁となる規制が少なくない。特に、近年急成長を遂げ、わが国経済や企業からみた重要度が高まっているアジア諸国では、出資や業務内容などに関する規制の厳しさが、海外展開を進める上での問題点となっている。

本報告書が、わが国非製造業の全体像や業種特性に関する理解促進につながるよう期待する。また、紹介した各社の企業戦略が、製造業を含む幅広い業種における企業の参考となれば幸いである。

なお、本報告書は、非製造業全体を対象とした調査・分析としては官民通じて初となるため、踏み込みが不十分な点もある。例えば、非製造業の将来展望と雇用への影響分析、近年急速に拡大した「サービス業（対個人サービス、対事業所サービスなど）」の特性に関する分析、規制改革が経済社会にもたらした効果に関する横断的な分析、サービスの多様化・融合などによる市場構造変化の予測、などは積み残された課題である。これらの点に関しては、今後、さらに掘り下げた検討が必要である。

非製造業の全体像

- ・製造業は、外貨の獲得などを通じて、経済の発展に重要な役割を果たしている。一方、非製造業の経済活動は年々拡大し、現在では、GDPの64%、企業数の81%、就業者数の69%を占めている。業種別では、サービスや卸売・小売のウエートが高い。
- ・非製造業の経済活動は、多くの雇用を生み出す。産出額あたりの雇用者数は、製造業を大きく上回っている。また、就業者全体に占める女性比率の高さも、非製造業の特徴である。
- ・国内需要の大半を占める消費、設備投資においても、非製造業のプレゼンスが高まっている。
- ・非製造業のウエートが高まる傾向は、わが国だけではなく、他国でも同様にみられる。これは、経済発展に伴う共通の現象である。

1. わが国経済における非製造業の位置づけ

わが国において、製造業は、外貨の獲得などを通じて、経済の発展に重要な役割を果たす。2003年度の輸出金額は合計で約55兆円にのぼり、同年度の経済成長率（実質で前年比プラス2.0%）における輸出の寄与度もプラス1.1%に達するなど、わが国の経済成長を支えている。

一方で、非製造業は今日、産業構造・就業構造・国内需要面のいずれから捉えても大きな存在となっている。

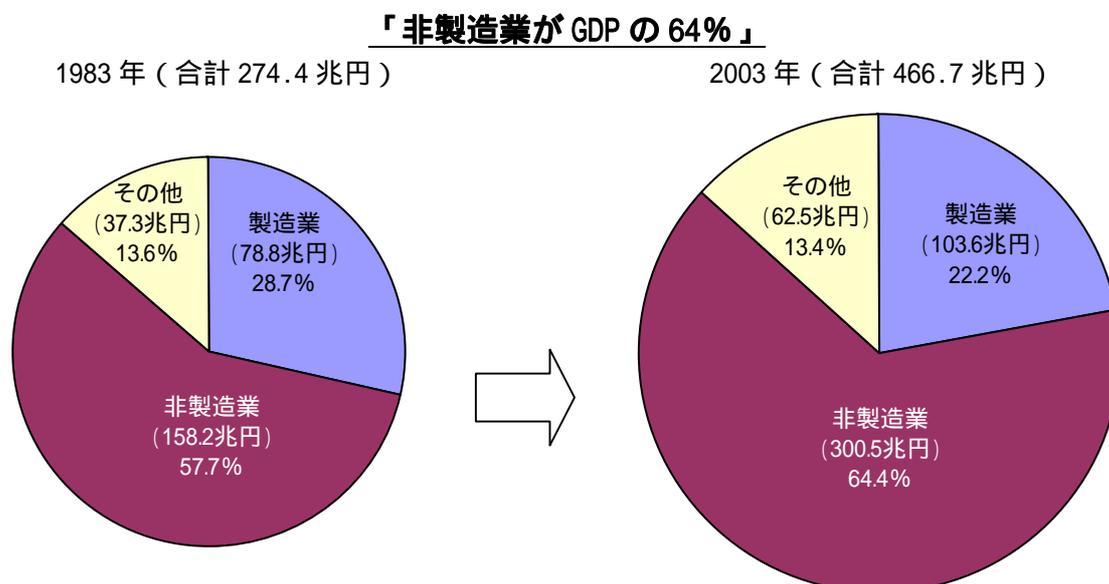
(1) 産業構造

わが国における産業構造の変遷を、GDP（付加価値生産額）の構成比で捉えると、非製造業のウエートが大きく高まってきた。

50年前の1955年は、農林水産業の付加価値が全体の約20%を占め、製造業は約30%、非製造業（製造業・農業・鉱業・政府サービス・対家計民間非営利サービスを除く各業種）は約40%だった。1960年代以降の高度経済成長の過程では、特に製造業の成長が著しく、1970年には製造業の付加価値が全体の約35%まで拡大した。その後は、非製造業のウエートが年々高まり、20年前の1983年

には、非製造業の付加価値が全体の約 58%に達した。さらに、直近の 2003 年は約 64%を占めるに至っている【図表第 1-1】。

図表第 1-1 わが国産業構造における非製造業の位置づけ(付加価値・名目ベース)



内閣府「国民経済計算 (SNA) 年報」より作成。

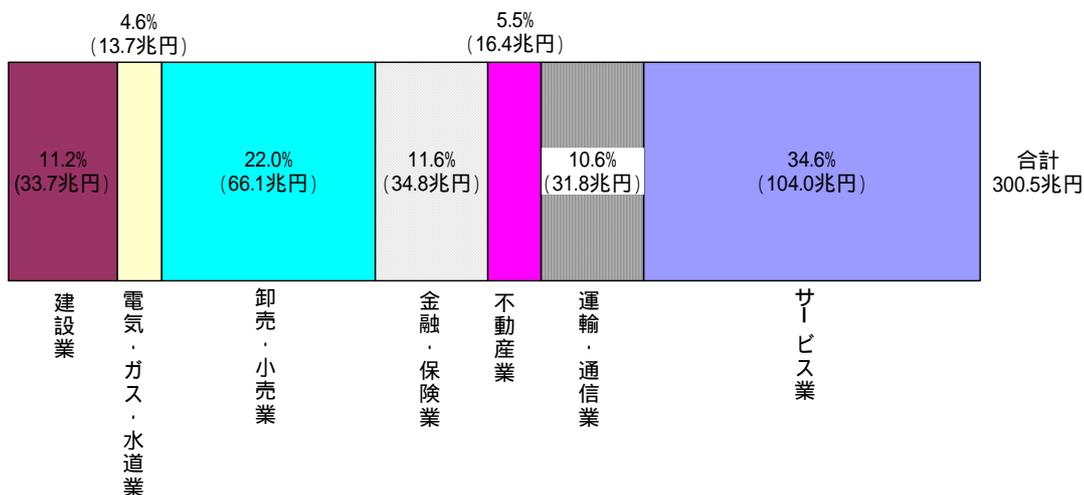
注 1) 「その他」は、農林水産業・鉱業・政府サービス・対家計民間非営利サービス。

注 2) 帰属利子等を含むため、合計は国内総生産と一致しない。非製造業のうち不動産業は「持ち家の帰属家賃」を除く。

非製造業の内訳を 2003 年の付加価値構成で捉えると、サービス業が約 104 兆円(非製造業全体の約 35%)と最も大きく、次いで卸売・小売業が約 66 兆円(約 22%)と、この 2 業種で非製造業の過半を占める。続いて、金融・保険業が約 35 兆円(約 12%)、建設業が約 34 兆円(約 11%)、運輸・通信業が約 32 兆円(約 11%)、不動産業が約 16 兆円(約 6%)、電気・ガス・水道業が約 14 兆円(約 5%)となっている【図表第 1-2】。

わが国の企業構成をみても、大部分は非製造業に属している。2001 年現在、わが国には約 162 万社の企業(株式会社、有限会社、合名・合資会社、相互会社の合計)が存在する。このうち製造業は約 30 万社(全体の約 18%)であり、非製造業が約 131 万社(約 81%)を占める。非製造業の内訳は、卸売・小売業、飲食店が約 57 万社(約 35%)、建設業が約 30 万社(約 19%)、サービス業が約 27 万社(約 17%)などとなっている【図表第 1-3】。

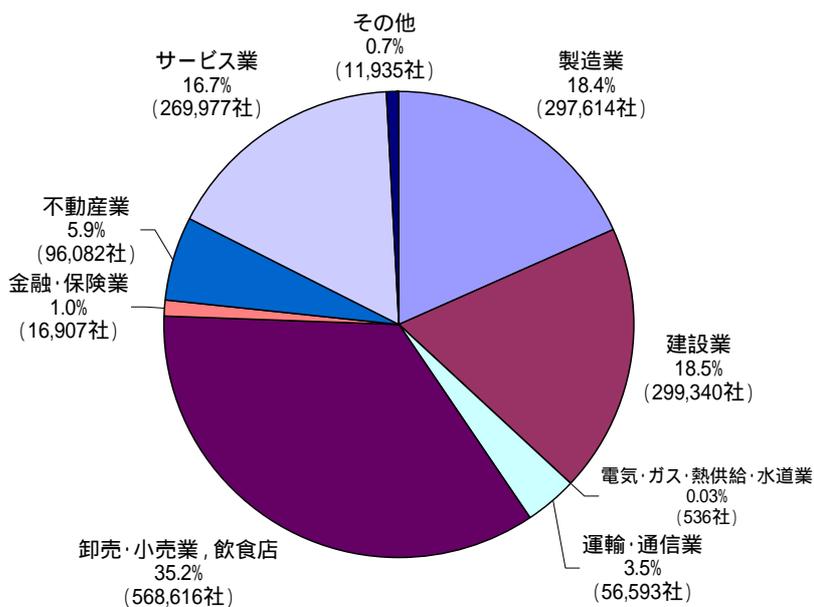
図表第 1-2 非製造業の付加価値構成（2003 年・名目ベース）
「サービス、卸売・小売などのウエートが大きい」



内閣府「国民経済計算（SNA）年報」より作成。
 注）不動産業は「持ち家の帰属家賃」を除く。

図表第 1-3 わが国の企業数（2001 年の業種別構成比）
「企業の 81%は非製造業」

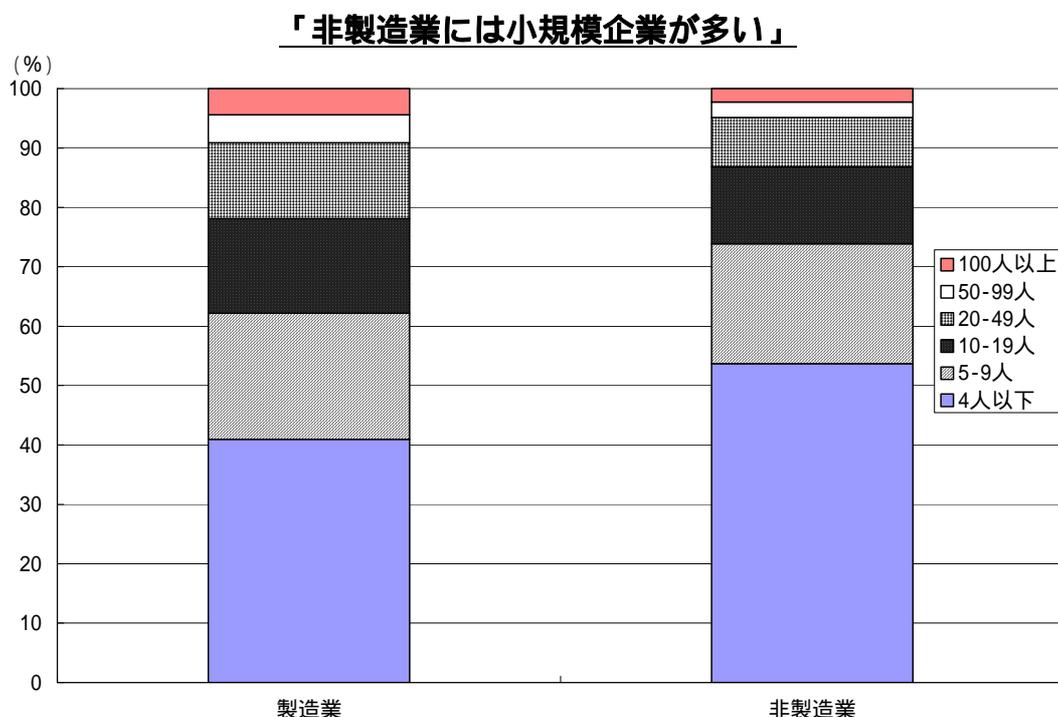
（合計 161.8 万社）



総務省「事業所・企業統計調査」より作成。

これは、非製造業に小規模企業が多いことを示している。従業員 4 人以下の企業が約 70 万社(非製造業全体の約 54%)、5~9 人の企業が約 26 万社(約 20%)と、10 人未満の企業が合計で約 75%を占める【図表第 1-4】。

図表第 1-4 非製造業の従業員規模(製造業との比較・2001 年)



総務省「事業所・企業統計調査」より作成。

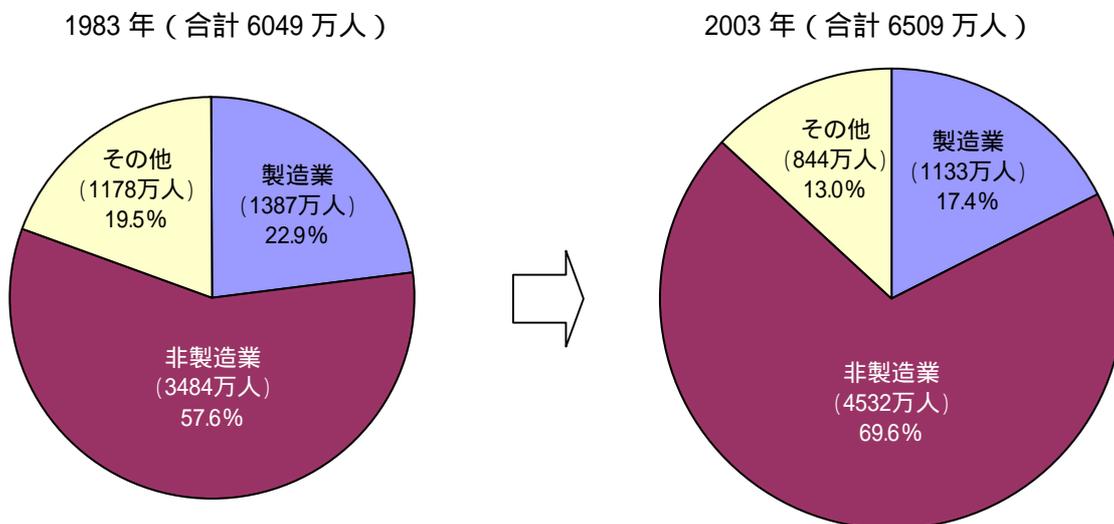
(2) 就業構造

就業構造の面では、非製造業の位置づけはさらに大きい。2003 年時点における就業者数は合計で約 6,509 万人だが、このうち非製造業に属する就業者数が約 4,532 万人(全体の約 70%)を占めている。20 年前の 1983 年と比較しても、製造業の就業者数が約 254 万人減少する一方で、非製造業ではサービス業を中心に就業者数が約 1,048 万人増加しており、非製造業における雇用吸収が顕著となっている【図表第 1-5】。

非製造業における就業者の内訳をみると、サービス業が約 2,030 万人(非製造業全体の約 45%)と最も多い。20 年前の 1983 年と比較しても約 854 万人増と、大幅に増加している。次いで、卸売・小売業が約 1,160 万人(約 26%)であり、サービス業と卸売・小売業で非製造業全体の約 70%を占める。続いて、建設業が約 632 万人(約 14%)、運輸・通信業が約 395 万人(約 9%)、金融・保険業が約 186 万人(約 4%)、不動産業が約 88 万人(約 2%)、電気・ガス・水道業が約 42 万人(約 1%)となっている【図表第 1-6】。

図表第 1-5 わが国就業構造における非製造業の位置づけ（就業者数）

「非製造業の就業者数が70%を占める」

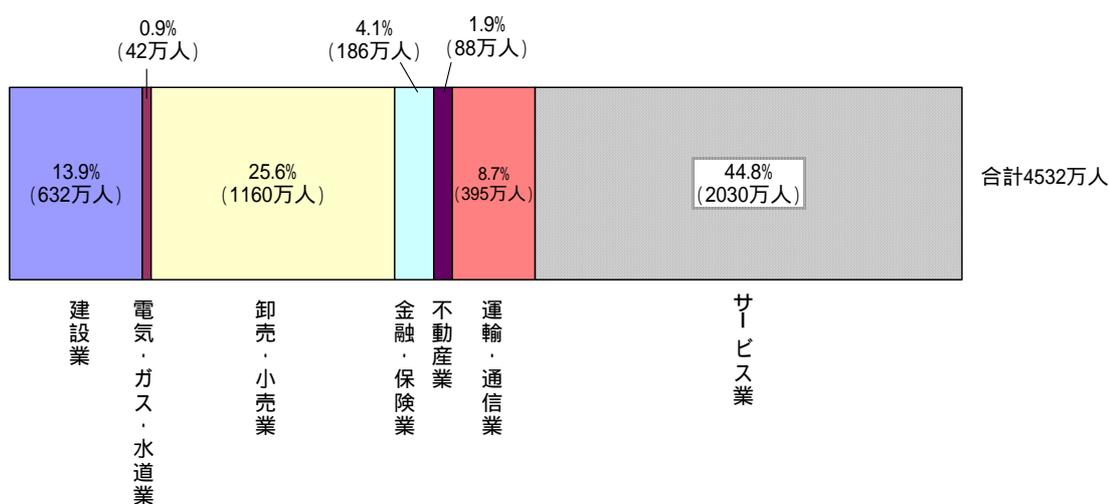


内閣府「国民経済計算（SNA）年報」より作成。

注）「その他」は、農林水産業・鉱業・政府サービス・対家計民間非営利サービス。

図表第 1-6 経済活動別の就業者数構成比（2003年）

「サービスの就業者数が半数近くを占める」

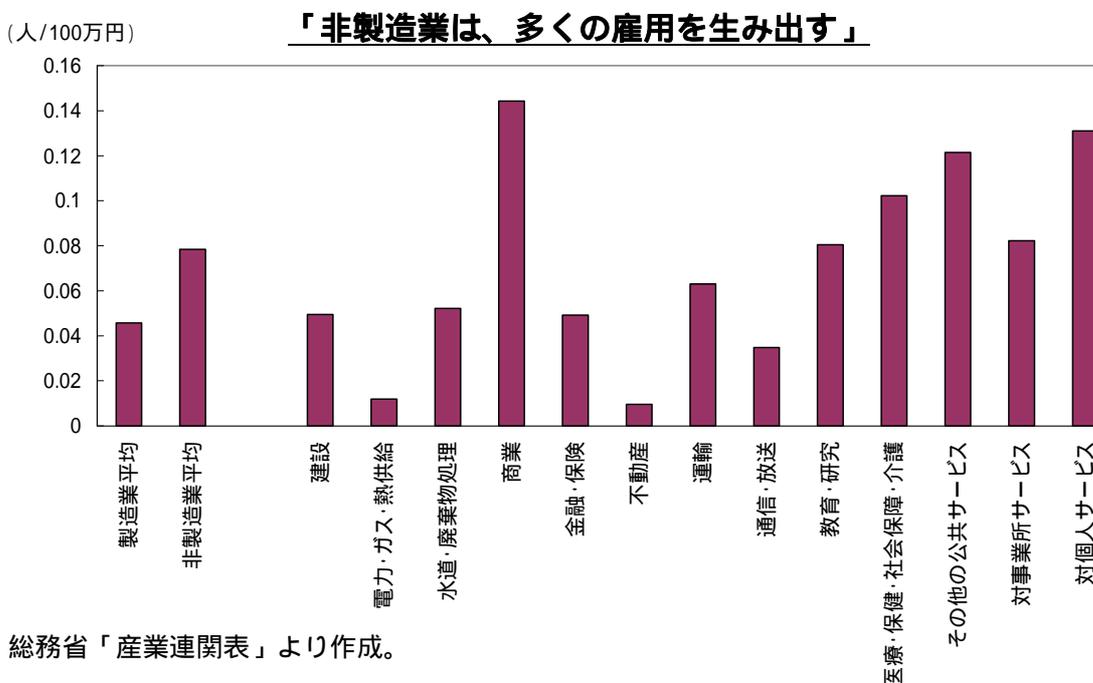


内閣府「国民経済計算（SNA）年報」より作成。

就業者数の多さに現れているように、非製造業の経済活動は、多くの雇用を生み出す。2000年の雇用誘発係数（産出額100万円によって雇用される人数）をみると、非製造業の平均は0.078と、製造業平均（0.046）を大きく上回る。産出額を売上高に近い概念と捉えれば、製造業では約2,170万円の売上高増加で1人が雇用されるが、非製造業では約1,280万円の売上高増加で1人が雇用される。

業種別では、商業（卸売・小売）の0.144、対個人サービスの0.131、その他の公共サービス（民間非営利団体が提供するサービス）の0.121、医療・保健・社会保障・介護の0.102などが特に高い【図表第1-7】。

図表第1-7 業種別の雇用誘発係数（2000年）



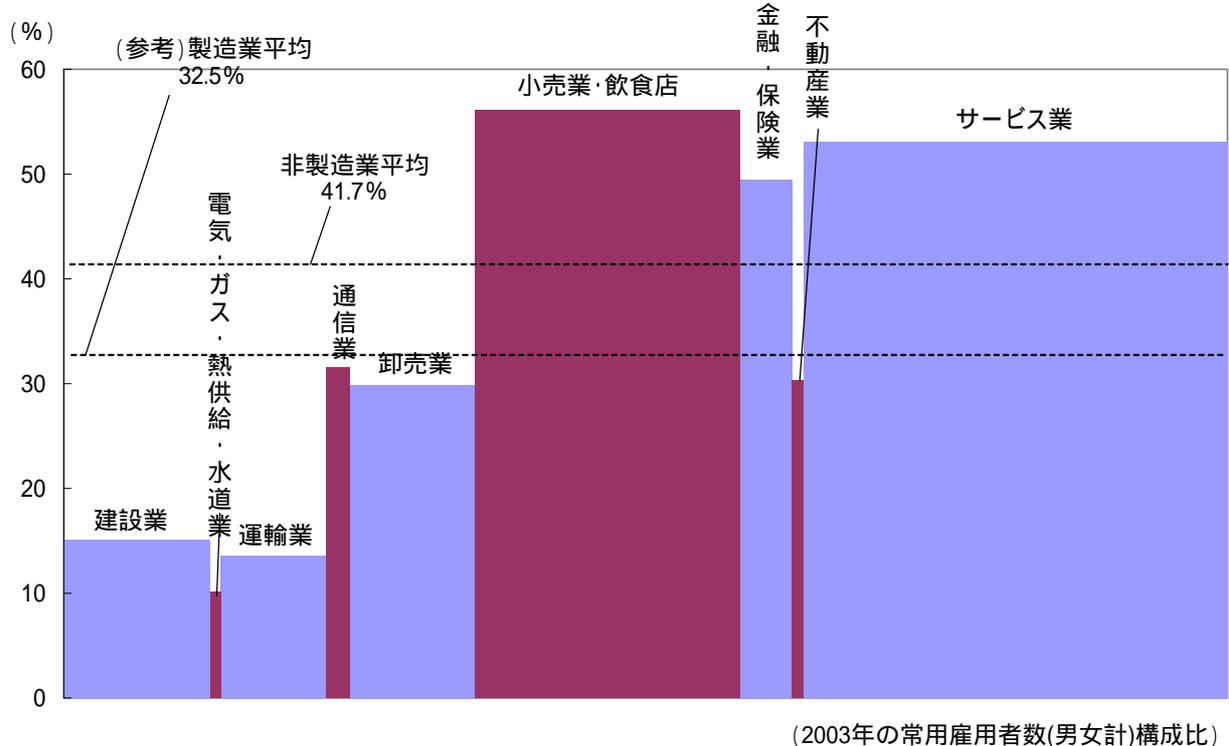
女性の働き手が多いことも、非製造業の特徴である。2003年の常用雇用者数（パートを含む）を男女別に捉えると、非製造業平均の女性比率は約42%と、製造業平均（約32%）を大幅に上回っている。業種別では、小売業・飲食店が約56%、サービス業が約53%と、常用雇用者の過半が属する2業種において、女性比率がとりわけ高い【図表第1-8】。

女性の社会進出が進み、女性就業率は過去一貫して上昇してきたが、この間、雇用吸収の役割を果たしてきたのが非製造業である。過去10年間（1993年～2003年）でも、製造業における女性の常用雇用者は約110万人減少したが、非製造業では約307万人増加している。

図表第 1-8 常用雇用者に占める女性の比率

(非製造業・2003年・パートを含む)

「非製造業は女性の働き手が多い」



厚生労働省「雇用動向調査」より作成。

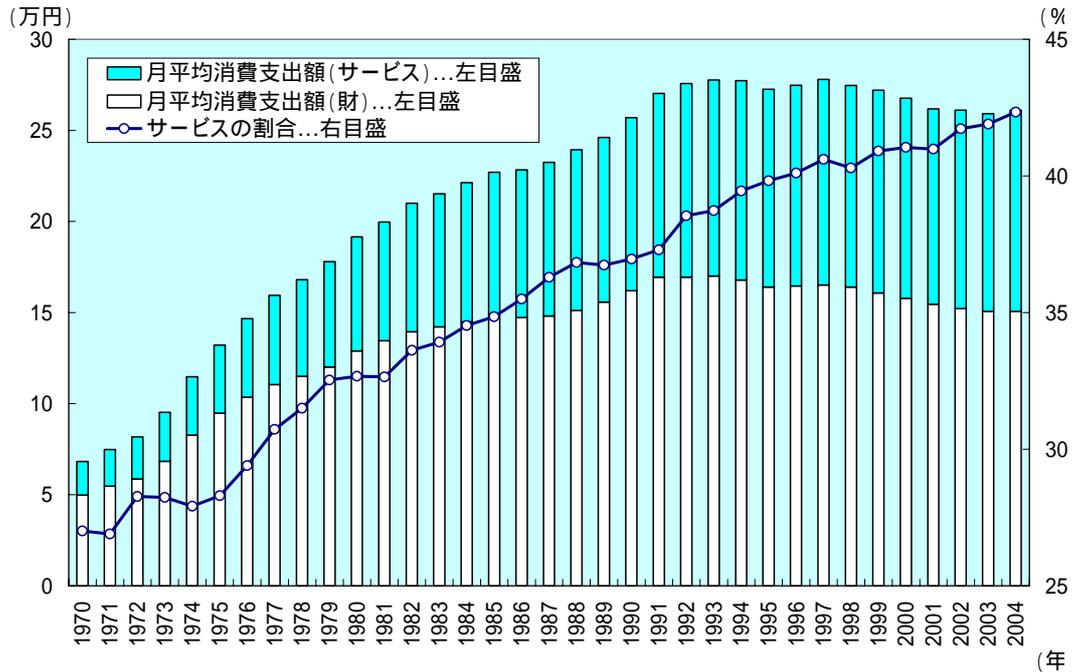
(3) 国内需要と非製造業

わが国の国内需要の約 58%(名目 GDP ベース)を占める民間最終消費支出や、約 16%(同)を占める民間企業設備投資においても、非製造業のプレゼンスが拡大している。

わが国における消費の内訳をみると、非製造業が供給する「サービス」への支出割合が高まっている。1世帯あたりの家計消費支出(月平均の金額)を財・サービスに区分すると、1970年当時は、財への支出割合が全体の約 73%を占め、サービスへの支出割合は約 27%にとどまっていた。しかし、サービスに対する支出はその後大幅に増加し、1990年代後半以降のデフレ経済下においても支出額はほぼ横ばいとなっている。その結果、2004年にはサービスへの支出割合が約 42%に達した【図表第 1-9】。

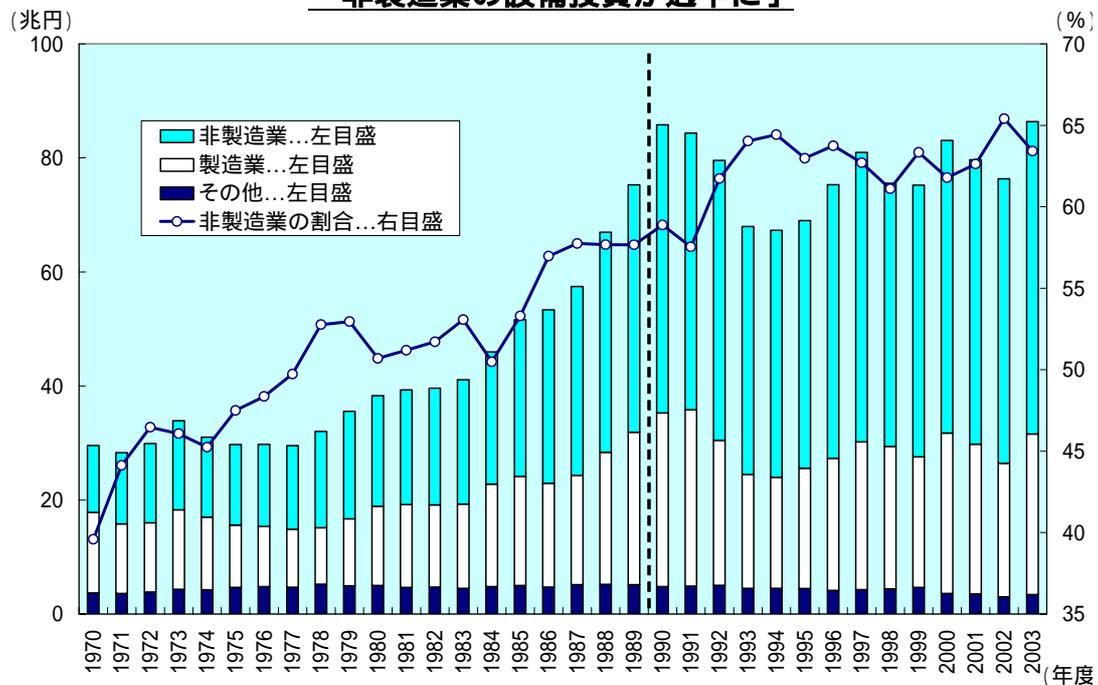
設備投資の実施主体を製造業・非製造業に分類しても、非製造業のウエートが高まっている。1970年度当時は、製造業による設備投資が全体の約 48%を占め、非製造業による部分は約 40%だった。その後、ほぼ一貫して非製造業の割合が上昇した結果、2003年度は非製造業の設備投資割合が約 63%に達しており、非製造業の投資判断が設備投資全体を左右するようになっている【図表第 1-10】。

図表第 1-9 家計消費支出における「サービス」の割合
「サービス消費の割合が大幅に上昇」



総務省「家計調査報告」より作成。

図表第 1-10 民間企業設備投資における「非製造業」の割合
「非製造業の設備投資が過半に」



内閣府「民間企業資本ストック年報」より作成。進捗ベースの新設投資額。
 注)1989年度までは68SNA、1990年基準の実質値。1990年度からは93SNA、1995年基準の実質値。

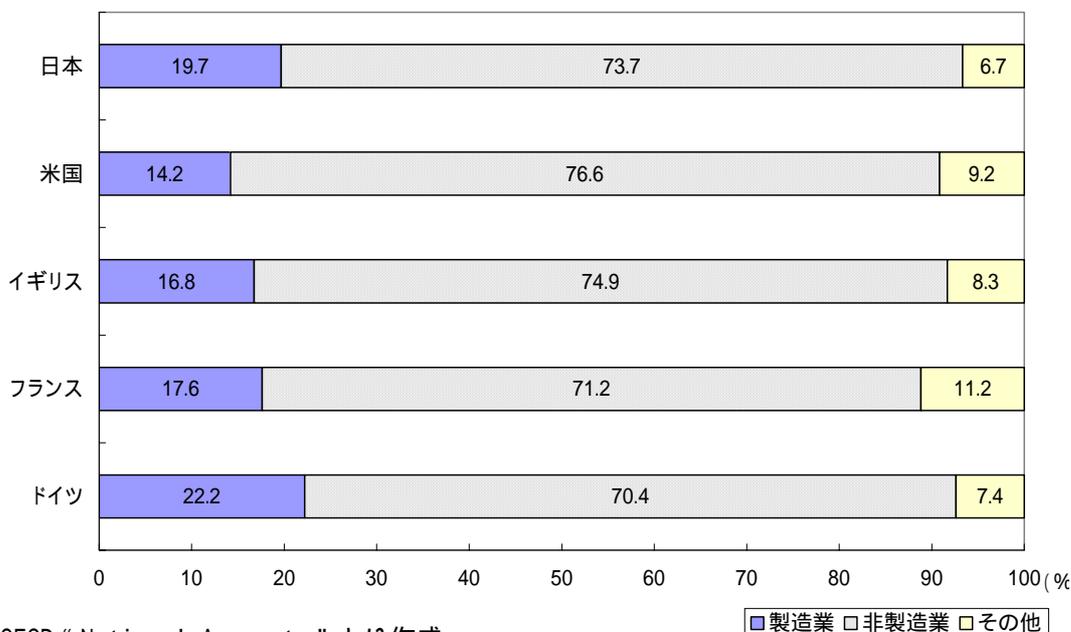
2. 諸外国のトレンド

農林水産業（第1次産業）から製造業（第2次産業）、非製造業（第3次産業）へと経済活動の重点が移る傾向は諸外国でもみられ、「ペティ＝クラークの法則」と呼ばれている。

これは経済発展に伴う現象と理解されている。わが国における消費構造の変化【図表第1-9】にみられるように、所得水準の上昇に伴って、教育・教養娯楽などサービスへの需要が高まる傾向がある。また、経済成長の過程では、女性の社会進出に伴って家事労働などが外部化され、新たなサービス業の形態として確立される。

実際、先進各国の産業構造・就業構造をみると、わが国と同じく、非製造業が過半を占める。一国の付加価値全体に占める非製造業の割合は、米国が約77%、イギリスが約75%、フランスが約71%、ドイツが約70%に達している【図表第1-11】。就業者数の構成比をみても、非製造業の割合は米国が約79%、イギリスが約78%、フランスが約71%、ドイツが約70%と、各国において大半を占めている【図表第1-12】。

図表第1-11 先進国の付加価値構成比（2001年・名目ベース）
「非製造業の付加価値は、先進各国で70%を超える」



OECD “National Accounts” より作成。

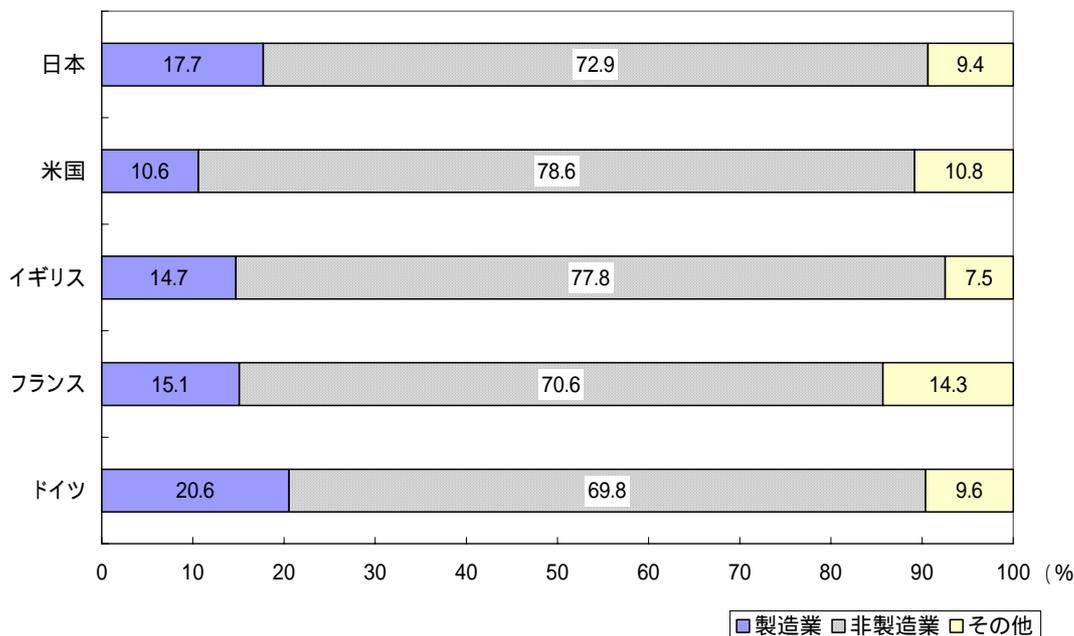
注1) 非製造業は、「持ち家の帰属家賃」（不動産業の一部）を含む。

注2) フランスは2002年。

注3) 日本については、図表第1-1とはベースが若干異なる。

図表第 1-12 先進国の就業者数構成比（2002 年）

「就業者数も、非製造業の割合が高い」



OECD “National Accounts” より作成。

注 1) イギリスは 2001 年。

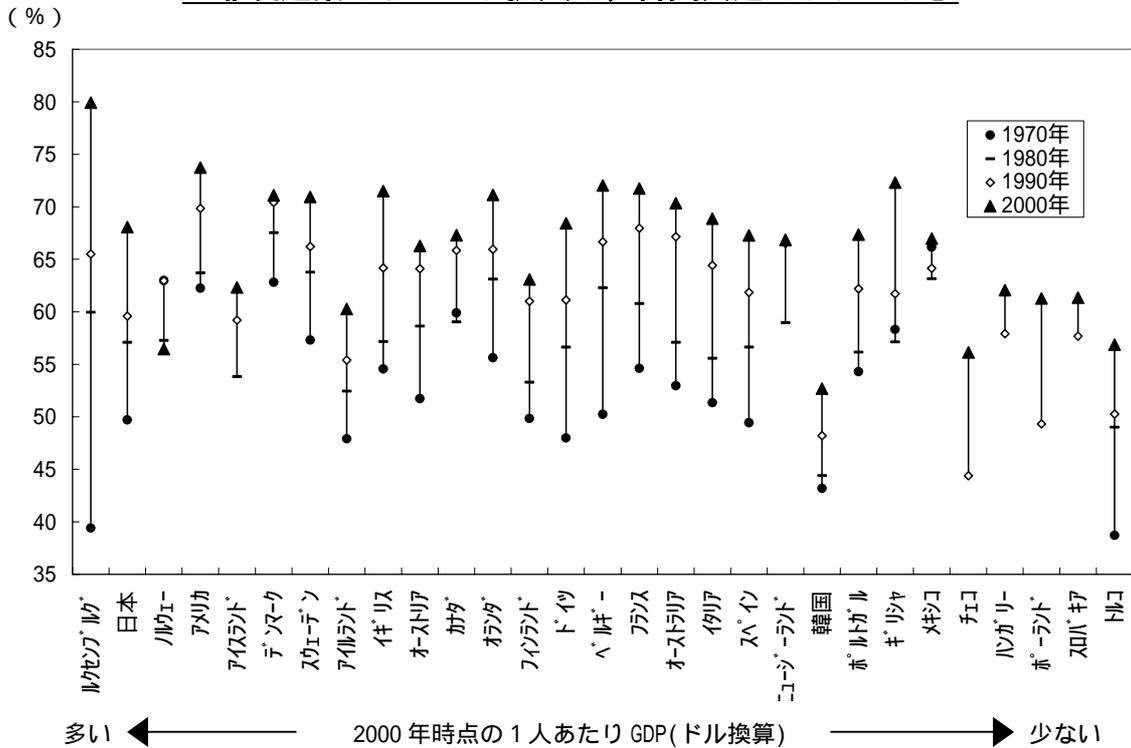
注 2) 日本については、図表第 1-5 とはベースが若干異なる。

以上でみたように、わが国を含めた先進各国においては、すでに非製造業が 70%以上のウエートを占めているが、今後も、非製造業の発展余地は大きいと考えられる。

OECD 諸国における産業構造の推移をみると、非製造業のウエートは、過去 30 年で約 15%ポイント上昇している（1970 年は約 53% 2000 年は約 68%。1970 年と 2000 年で比較可能な各国における、付加価値構成比の平均値）。1990 年以降も、非製造業のウエート拡大は続いており、今後もこの傾向は継続する可能性が高い【図表第 1-13】。

図表第 1-13 経済活動別 GDP における「非製造業」の割合
 (1970年 2000年の付加価値構成比、OECD 諸国)

「非製造業のウェイト拡大は、各国共通のトレンド」



OECD "National Accounts(Historical Statistics)"より作成。

注 1) 非製造業は"agriculture" "industry" 以外の業種。

注 2) カナダは 1998 年、アイスランドは 1997 年、アイルランドは 1999 年、メキシコは 1999 年、ニュージーランドは 1996 年、アメリカは 1991 年まで。ハンガリーは 1991 年 2000 年、ポーランドは 1992 年 2000 年、スロバキアは 1993 年 2000 年の推移。

業種別の特性と企業戦略

- ・非製造業のうち主要な 6 業種（小売、外食、国際航空貨物、情報通信、銀行、保険）について、経済活動や制度面の特徴を整理する。
- ・6 業種のうち、本報告書の作成にご協力いただいた 4 業種・8 社（1 業種につき国内企業、外資系企業 1 社ずつ）は、いずれも積極的に国際展開を進めている（国際展開の主な理由・利点は下表の通り）。

企業名	国際展開の主な理由・利点
良品計画	海外での「MUI」ブランド人気
チェルシージャパン	日本市場の規模と豊かさ、ブランド認知度の高さ
モスフードサービス	日本発の世界ブランドへの成長
B-R サティワアイスクリム	世界戦略の一環、合併相手の協力
日本通運	アジア市場の拡大、提供サービスのグローバル化
ディー・イチ・エル・ジャパン	アジアでのシェア争い、グローバルなネットワーク構築
三井住友海上火災保険	事業リスクの分散、アジア市場の成長
アメリカファミリー生命保険	日本人の用心深さ、市場の成長性

- ・8 社は、事業選択、サービス・商品の差別化、事業形態、IT の活用、従業員のモチベーション、コスト抑制など様々な面で、競争力強化に取り組んでいる。

1. 業種別の特性

第 章では、わが国経済における非製造業の位置づけや、国際的なトレンドを俯瞰した。本章では、まず、非製造業のうち小売、外食、国際航空貨物、情報通信、銀行、保険の 6 業種について、市場規模や産業組織、外資系企業の対日進出状況、関連法制を整理する。

(1) 小売

市場規模

わが国の家計最終消費支出（持ち家の帰属家賃を除く・名目ベース）は、1990 年代初頭までは前年比 5～7% 台の伸びを続けてきたが、バブル崩壊後は同 1～3% 台に鈍化した。さらに 1998 年以降は、デフレ経済下で支出額が減少したが、

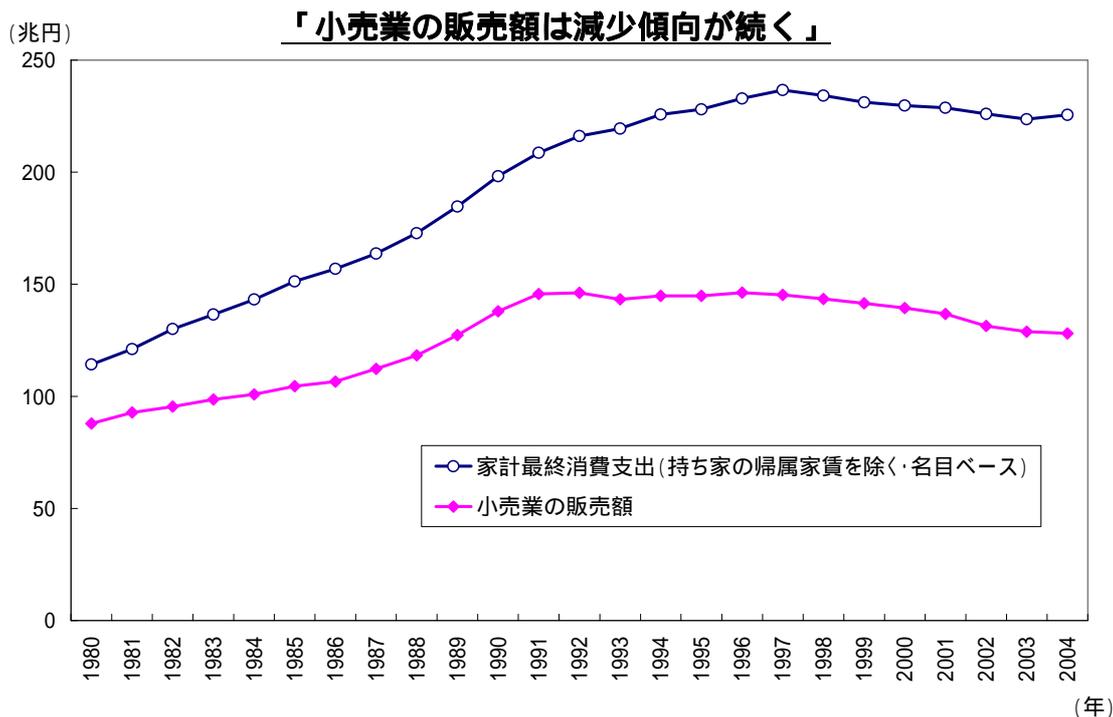
2004年は7年ぶりに増加し、約226兆円となった。

一方、小売業全体の販売額は、1996年の約146兆円がピークであり、2004年は約128兆円（1996年比で約12%減）まで減少した【図表第2-1】。

わが国における消費全体の動向と比較して、小売業の販売額が大きく減少している理由としては、消費に占めるサービス割合の上昇や、景気低迷などによる法人購入分の減少が挙げられる。

しかし、小売業全体として販売額が減少する中であって、家電量販店やドラッグストア、100円ショップなど新しい業態では、売上高を大幅に伸ばしてきた企業も多い。また、経済の成熟化に伴って選択的消費の割合が高まり、高級ブランド品などへの需要も高まった。例えば、ルイ・ヴィトン ジャパンの売上高は、1990年代前半まで年間400億円程度だったが、その後は急拡大を続け、2003年の売上高は1,529億円にのぼっている。

図表第2-1 家計最終消費支出、小売業販売額の推移



家計最終消費支出(持ち家の帰属家賃を除く)は、内閣府「国民経済計算(SNA)年報」より作成。
小売業の販売額は、経済産業省「商業販売統計」より作成。

産業組織

小売業は、非製造業の中でも、特に小規模企業の割合が高い。2001年現在、わが国には小売業に属する企業が約30万社あるが、このうち従業員4人以下の企業が約18万社（約61%）を占める。また、5-9人の企業も約5万社（約18%）と、10人未満の企業が合計で約78%に達している【図表第2-2】。

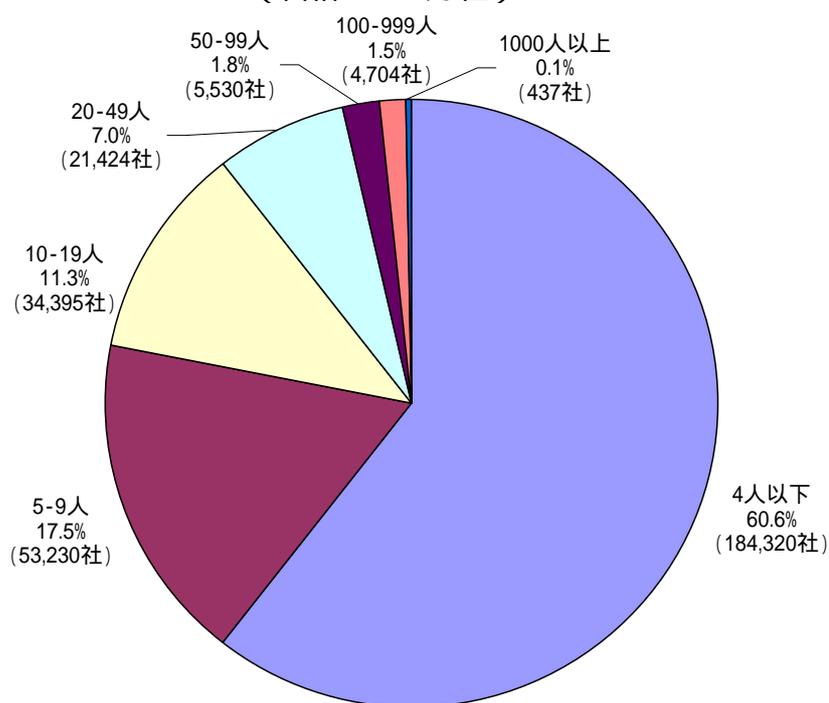
外資系企業の対日進出状況

小売業における外資系企業の対日進出状況をみると、1990年前後から、日本トイザらス、オフィス・デポ・ジャパンなど、カテゴリーキラーと呼ばれる専門店が目立つようになった。また近年は、低価格戦略を打ち出す大型スーパーのウォルマートや、ブランド品のアウトレットセンターを運営するチェルシー・ジャパンなども進出している。いずれも、わが国で従来みられなかった新しい業態である【図表第2-3】。

図表第2-2 小売業の従業員規模（2001年）

「10人未満の企業が全体の78%」

（合計30.4万社）



総務省「事業所・企業統計調査」より作成。

図表第 2-3 小売業における、主な外資系企業の対日進出状況

企業名	進出時期	事業内容
日本トイザラス	1989 年	玩具、ベビー用品の販売
キコズ・ジャパン	1991 年	ビジネスコンビニエンスストア
ギャップジャパン	1995 年	カジュアル衣料の販売
オイス・デポ・ジャパン	1996 年	オフィス用品の小売、通販
コストコ ホールセール ジャパン	1998 年	会員制の倉庫型小売業
チェルシージャパン	1999 年	アウトレットセンターの開発、所有、運営
カルフルー・ジャパン	1999 年	大型スーパーの開発・展開
西友(ウォルマート)	2002 年 注)	衣料品、食料品等の小売チェーンの運営
つるかめ(テスコ)	2003 年 注)	食品スーパー

東洋経済新報社「外資系企業総覧」等より作成。

注) 西友、つるかめは外資系企業の参入時期。

関連法制

小売業に関する主な法律は、以下の通りである。

- ・大規模小売店舗立地法
- ・都市計画法
- ・中心市街地整備改善活性化法
- ・特定商業集積整備法
- ・中小小売商業振興法
- ・不当景品類及び不当表示防止法
- ・食品衛生法
- ・包装容器リサイクル法

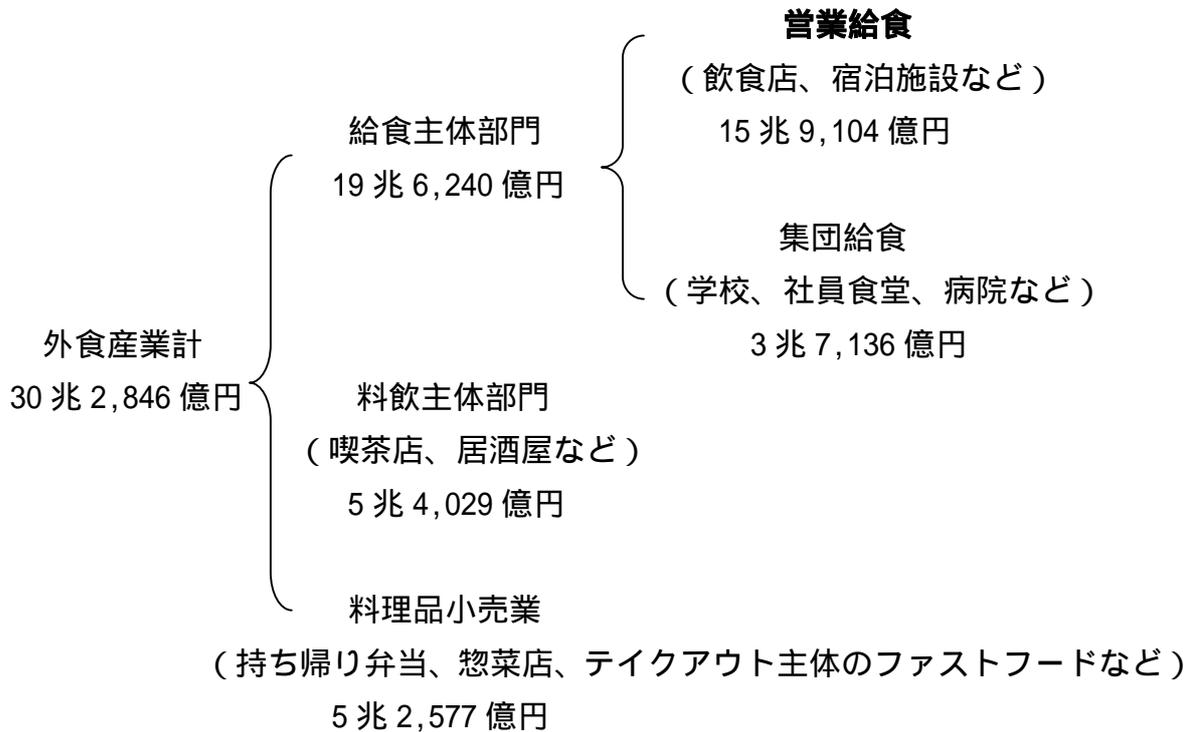
(2) 外食

市場規模

わが国における外食産業の規模は約 30 兆 2,800 億円である。内訳は、「給食主体部門」（飲食店、宿泊施設、給食など）が約 19 兆 6,200 億円、「料飲主体部門」（喫茶店、居酒屋など）が約 5 兆 4,000 億円、「料理品小売業」（持ち帰り弁当、惣菜店、テイクアウト主体のファストフードなど）が約 5 兆 2,600 億円である【図表第 2-4】。このうち、給食主体部門の構成をみると、飲食店（食堂・レストラン、すし店、そば・うどん店、その他）が約 12 兆 4,000 億円の市場を形成している【図表第 2-5】。

図表第 2-4 外食産業の市場規模と構成（2003 年）

「外食産業は合計 30 兆円規模」

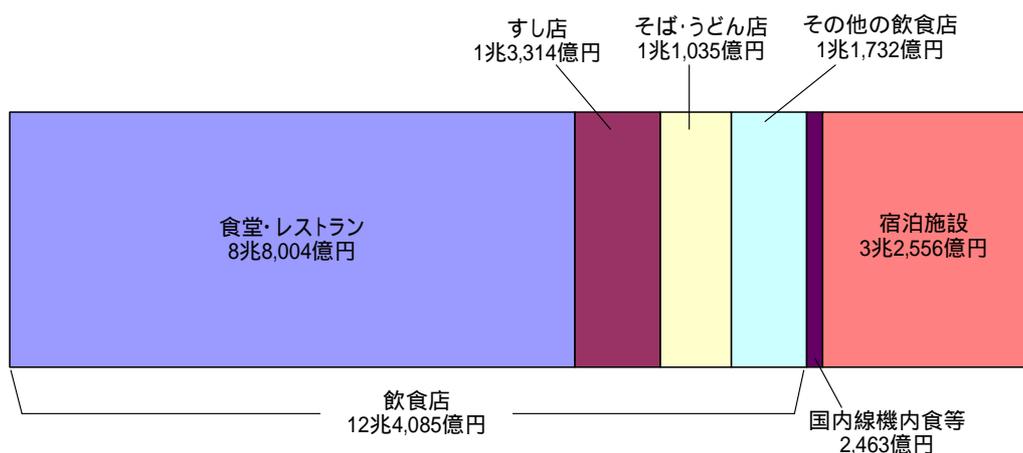


外食産業総合調査研究センター「外食産業市場規模推計」より作成。

図表第 2-5 外食産業の市場規模と構成（2003 年）

「飲食店は合計 12 兆円」

『営業給食』の構成



外食産業総合調査研究センター「外食産業市場規模推計」より作成。

注) 「食堂・レストラン」は、ファミリーレストラン・定食屋など一般食堂、日本料理店、西洋料理店、中華料理店、その他の東洋料理店（ラーメン店、焼肉店を含む）など。

「そば・うどん店」は、立ち食いそばを含む。「寿司店」は回転寿司を含む。

「その他の飲食店」は、ファストフードのハンバーガー店、お好み焼き店を含む。

産業組織

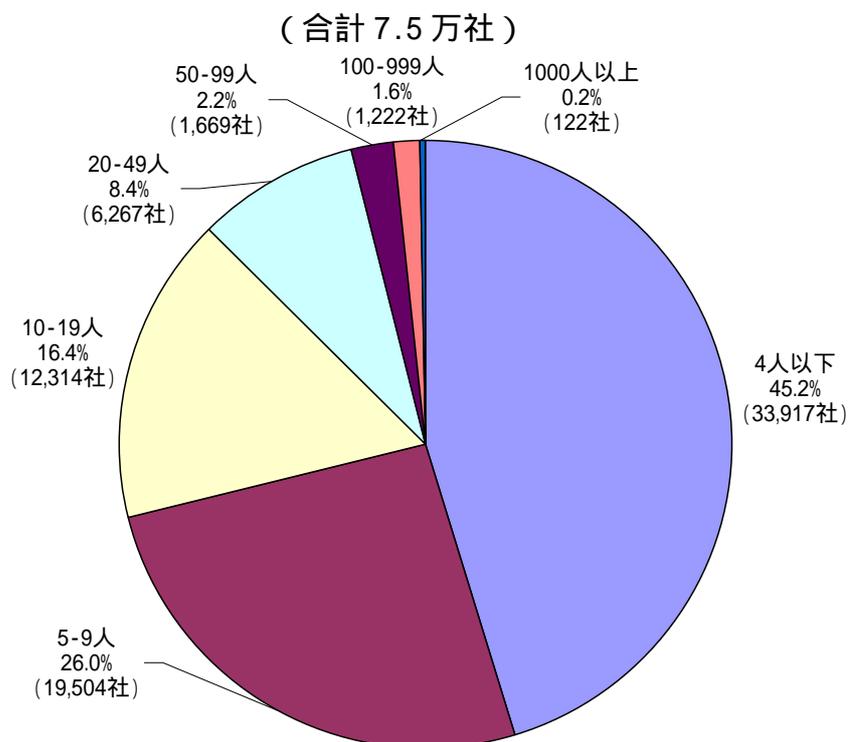
小売業と同様、外食産業においても小規模企業が大半である。2001年現在、わが国には飲食店を営む企業が約7万5,000社あるが、このうち従業員4人以下の企業が約3万4,000社（約45%）である。5-9人の企業も約1万9,500社（約26%）あり、10人未満の企業が合計で約71%を占めている【図表第2-6】。

外資系企業の対日進出状況

外食産業における外資系企業の位置づけをみると、日本マクドナルドや日本ケンタッキー・フライド・チキンなどは、ファストフード業界において大きなシェアを占めている。また、B-R サーティワンアイスクリームやスターバックスコーヒージャパンなど、わが国に新たな飲食店の形態を持ち込んだ企業も目立つ【図表第2-7】。

図表第2-6 飲食店の従業員規模（2001年）

「10人未満の企業が全体の71%」



総務省「事業所・企業統計調査」より作成。

図表第 2-7 外食産業における、主な外資系企業の対日進出状況

企業名	進出時期	事業内容
日本ケンタッキーフライドチキン	1970 年	フライドチキン、加工チキン、ピザの販売
日本マクドナルド	1971 年	ハンバーガーチェーンの経営
B-R サティワアイスクリム	1973 年	アイスクリームの製造、販売
エームサービス	1976 年	給食事業
スターバックスコーヒー ジャパン	1995 年	コーヒーストアの経営
タリーズコーヒー ジャパン	1997 年	コーヒーストアの経営

東洋経済新報社「外資系企業総覧」等より作成。

関連法制

外食産業に関する主な法律は、以下の通りである。

- ・ 食品衛生法
- ・ 環境衛生関係営業の運営の適正化に関する法律
- ・ 風俗営業等の規制および業務の適正化等に関する法律
- ・ 健康増進法
- ・ 食品循環資源の再生利用等の促進に関する法律（食品リサイクル法）

（ 3 ） 国際航空貨物

市場規模

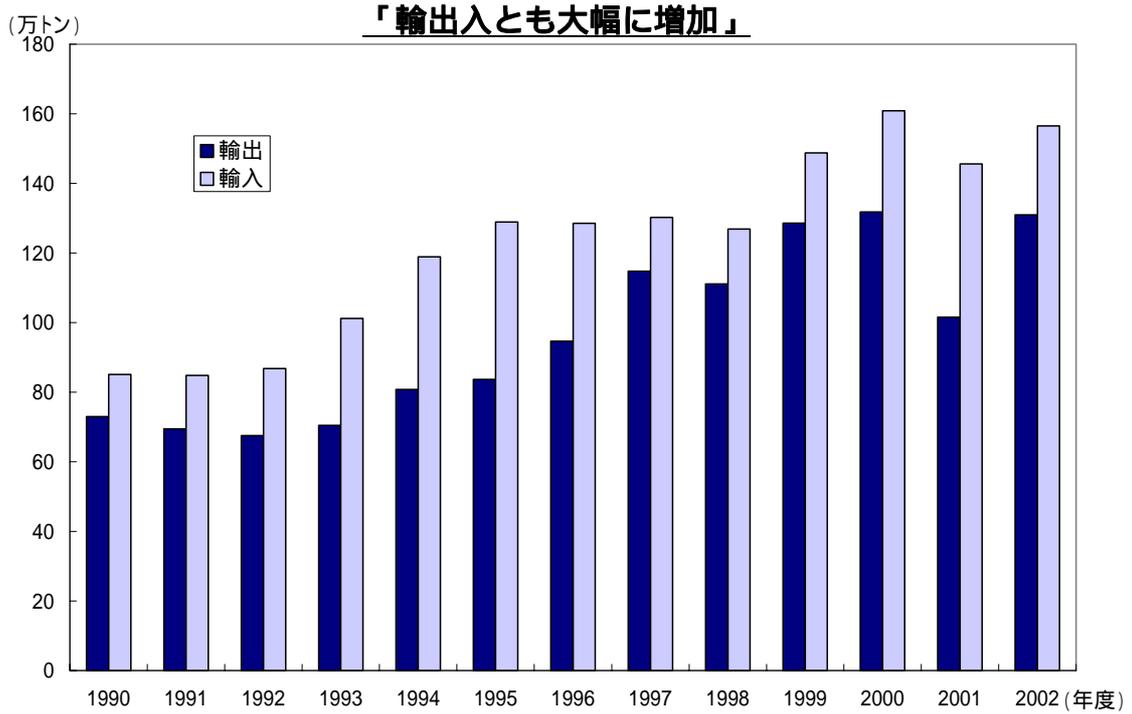
わが国における国際航空貨物輸送量は、1990 年時点では約 158 万トン（輸出が約 73 万トン、輸入が約 85 万トン）だったが、米国で同時多発テロが発生した 2001 年を除けば毎年大幅に増加しており、2002 年度は約 290 万トン（輸出が約 130 万トン、輸入が約 160 万トン）となった【図表第 2-8】。

また、わが国における 2003 年度の貿易金額は約 99 兆円（輸出が約 55 兆円、輸入が約 44 兆円）だが、このうち航空貨物による貿易金額が約 31 兆円（輸出が約 18 兆円、輸入が約 13 兆円）を占めている。

産業組織

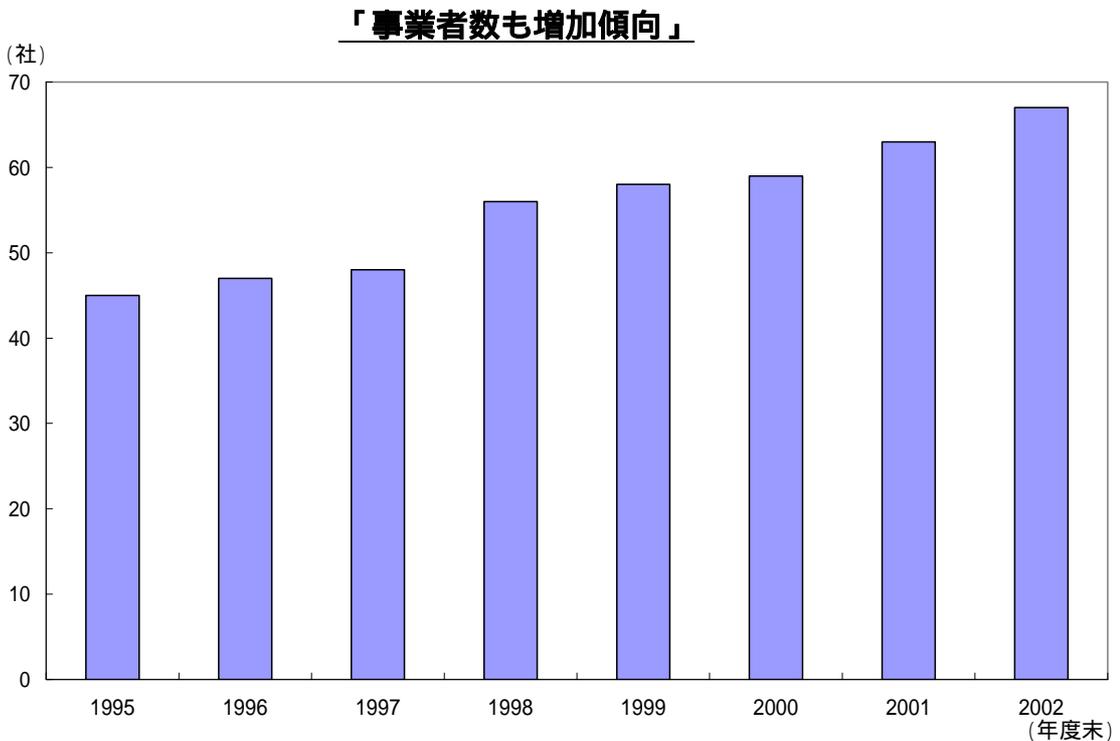
国際航空貨物を扱う事業者数も増加傾向にある。1995 年度末時点の事業者数は 45 社だったが、2002 年度末には 67 社となっている【図表第 2-9】。

図表第 2-8 わが国における国際航空貨物輸送量の推移



国土交通省資料より作成。
注) 日本を中継する貨物を含む。

図表第 2-9 貨物運送取扱事業者数の推移 (国際航空)



国土交通省資料より作成。

外資系企業の対日進出状況

国際航空貨物における外資系企業の対日進出状況をみると、1972年に業務開始したディー・エイチ・エル・ジャパンをはじめ、世界の手エアエクスプレスが、世界的なネットワーク構築の一環として対日進出している。とりわけ近年は、アジア市場の重要性が高まったことを受けて、わが国における事業を強化している。【図表第2-10】。

図表第2-10 国際航空貨物における、主な外資系企業の対日進出状況

企業名	進出時期	事業内容
ダンザス丸全	1969年	国際貨物輸送
ディー・エイチ・エル・ジャパン	1972年	エアエクスプレス
フエドールエクスプレスジャパン	1984年	エアエクスプレス
ティエティエクスプレス	1984年	エアエクスプレス
ユーピー・エス・ヤマト・エクスプレス	1999年	エアエクスプレス

東洋経済新報社「外資系企業総覧」等より作成。

関連法制

国際航空貨物に関する主な法律、規則は、以下の通りである。

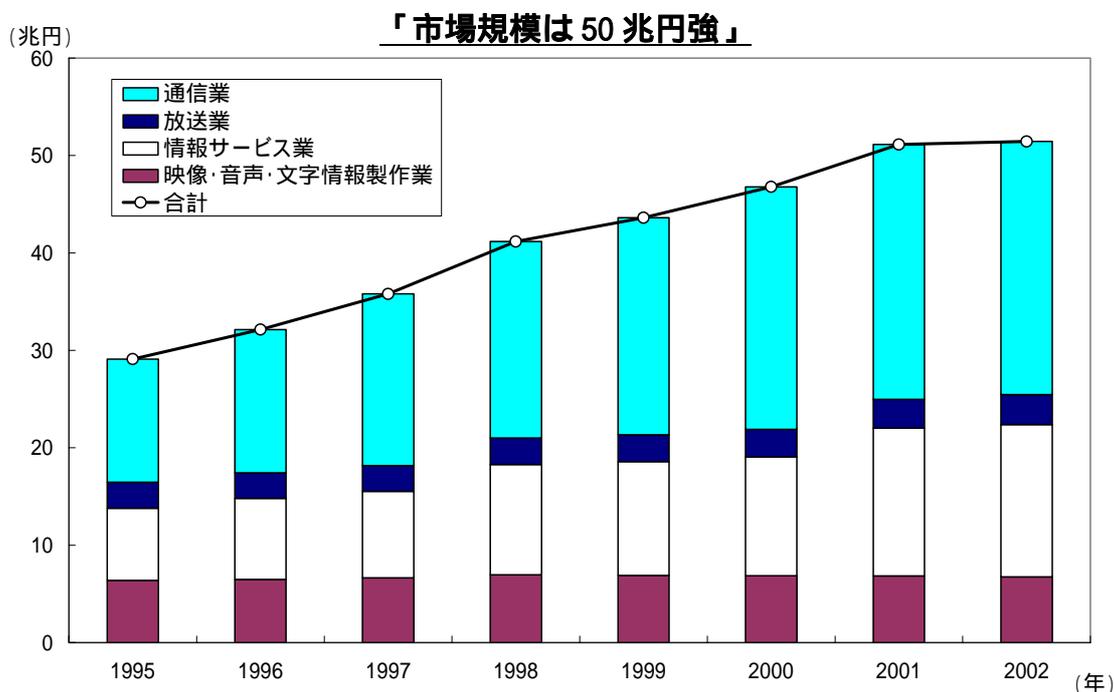
- ・航空法
- ・貨物運送取扱事業法
- ・IATA 貨物代理店規則

(4) 情報通信

市場規模

わが国における情報通信産業は、近年急速に拡大してきた。通信業、放送業、情報サービス業、映像・音声・文字情報制作業を合計した情報通信産業の市場規模は、2002年時点で約51兆円と推計されている。内訳としては、通信業の伸びがとりわけ大きい。1995年時点で約13兆円だった通信業の市場規模は、利用料金水準の低下が急速に進んでいるにもかかわらず、2002年には約26兆円まで拡大した。情報サービス業の市場規模も、1995年時点で約7兆円だったが、2003年は約16兆円となっている【図表第2-11】。

図表第 2-11 情報通信業の市場規模



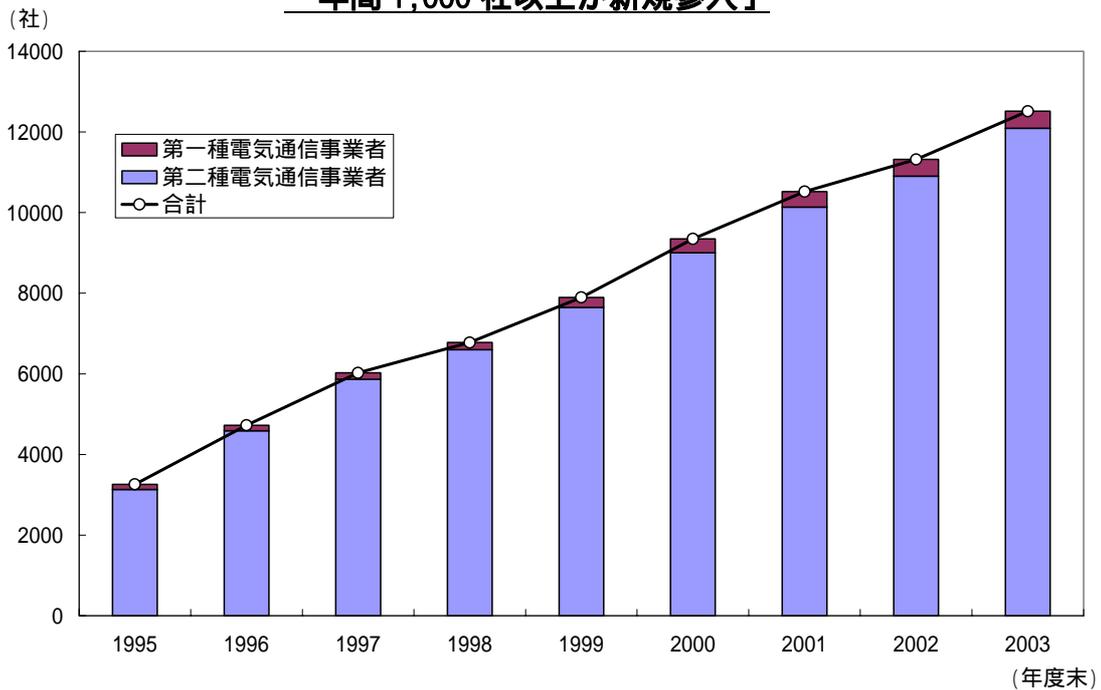
総務省「情報通信白書」より作成。

注) 市場規模は、産業連関表をもとにした推計値。

産業組織

情報通信産業のうち、電気通信事業者の企業数は近年急増している。自前の電気通信回線設備を設置する第一種電気通信事業者は、1995 年度末時点で 126 社だったが、2003 年度末は 422 社である。また、自前の回線を持たず、第一種電気通信事業者の通信回線を使って事業を行う第二種電気通信事業者は、1995 年度末時点で 3,260 社だったが、年間 1,000 社以上の新規参入が続き、2003 年度末には 12,518 社に達している【図表第 2-12】。

図表第 2-12 電気通信事業者数の推移
「年間 1,000 社以上が新規参入」



総務省「情報通信白書」より作成。

外資系企業の対日進出状況

情報通信産業における外資系企業の対日進出は、とりわけ 1990 年代後半以降に活発化した。1996 年～2000 年には、通信 27 社、情報サービス 64 社、ソフトウェア 127 社が対日進出を果たし、非製造業における進出企業数全体の約 36% を占めた(その後撤退した企業は含まない)。これらの多くは小規模企業だが、マイクロソフト、ヤフー、ボーダフォンなど、わが国で大きな市場シェアを持つ企業もある【図表第 2-13】。

図表第 2-13 情報通信産業における、主な外資系企業の対日進出状況

企業名	進出時期	事業内容
日本 A T & T	1982 年	ネットワークに伴う総合通信サービス
日本オラクル	1985 年	データベース管理システム等の販売
マイクロソフト	1986 年	ソフトウェア等のマーケティング、販売
ケーブル・アンド・ワイヤレス IDC	1986 年	国際電話、情報サービス
A O L ジャパン	1996 年	インターネット・オンラインサービス
ヤフー	1996 年	インターネット広告、ブロードバンド
ボーダフォン	1998 年	携帯電話サービス

東洋経済新報社「外資系企業総覧」等より作成。

関連法制

情報通信産業に関する主な法律は、以下の通りである。

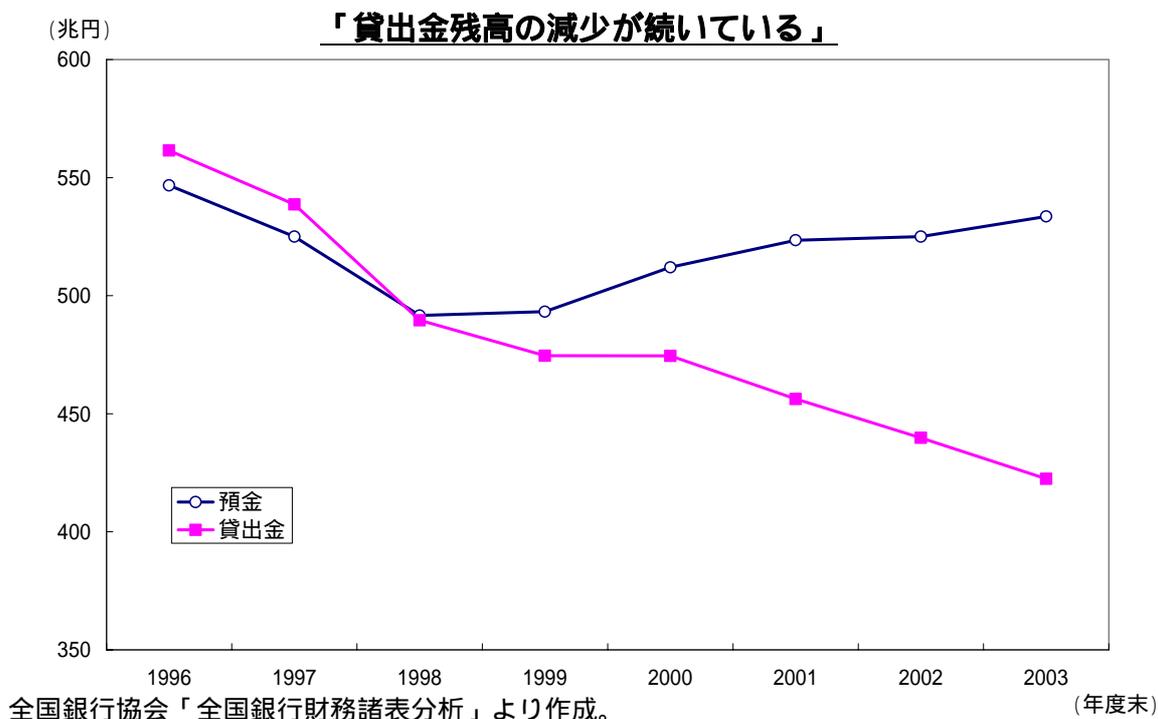
- ・電気通信事業法
- ・有線電気通信法
- ・日本電信電話株式会社等に関する法律
- ・電波法
- ・放送法
- ・著作権法

(5) 銀行

市場規模

銀行業の市場規模を預金・貸出金残高で捉えると、預金は増加しているものの、貸出金は減少傾向を続けている。全国銀行ベースの預金残高は、1998年度末の約490兆円をボトムとして増加を続け、2003年度末は約530兆円となった。一方、貸出金残高は、不良債権の処理、企業などにおける資金需要低迷や資金調達方法の変化を受けて、毎年3~4%程度の減少が続いており、2003年度末は約420兆円となった【図表第2-14】。

図表第2-14 全国銀行の預金・貸出金残高



産業組織

2004年9月末時点の全国銀行は、都市銀行7行、地方銀行64行、第二地方銀行協会加盟行49行、信託銀行8行、その他2行(新生、あおぞら)の計130行である。1996年度時点では計146行(都市銀行10行、地方銀行64行、第二地方銀行協会加盟行62行、信託銀行7行、長期信用銀行3行)だったが、業界再編などの結果、第二地方銀行協会加盟行を中心に銀行数が減少している【図表第2-15】。

図表第2-15 全国銀行の店舗数、職員数(2004年9月末現在)

	店舗数(本支店・出張所)			職員数
	計	国内	海外	
都市銀行(7行)	2,606	2,480	126	91,918
地方銀行(64行)	7,477	7,463	14	129,346
第二地方銀行(49行)	3,534	3,534	0	53,075
信託銀行(8行)	293	285	8	21,358
その他(2行)	52	51	1	3,687
全国銀行計(130行)	13,962	13,813	149	299,384

全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」より作成。

外資系企業の対日進出状況

2003年現在、外資系の銀行79行と信託銀行10行が、わが国で業務を行っている。銀行業における外資系企業の対日進出は、主に支店方式で行われており、シティバンク、エヌ・エイや、ドイツ銀行などが代表例である。また、リップルウッドによる旧・日本長期信用銀行(現・新生銀行)の買収や、ローンスターの旧・東京相和銀行(現・東京スター銀行)への出資など、投資ファンドによる邦銀の買収も近年みられた【図表第2-16】。

図表第2-16 銀行業における、主な外資系企業の対日進出状況

企業名	進出時期
シティバンク、エヌ・エイ 在日支店	1902年
ドイツ銀行 東京支店	1971年
JPMorgan・Chase銀行 東京支店	1969年
新生銀行(リップルウッド)	2000年注)
東京スター銀行(ローンスター)	2001年注)
あおぞら銀行(サーベラス)	2003年注)

東洋経済新報社「外資系企業総覧」等より作成。

注) 新生銀行、東京スター銀行、あおぞら銀行は外資系企業の参入時期。

関連法制

銀行業に関する主な法律、規制は、以下の通りである。

- ・銀行法
- ・信託業法
- ・預金保険法
- ・金融機関等による顧客等の本人確認等に関する法律
- ・臨時金利調整法
- ・準備預金制度に関する法律
- ・自己資本比率に関する BIS（国際決済銀行）規制

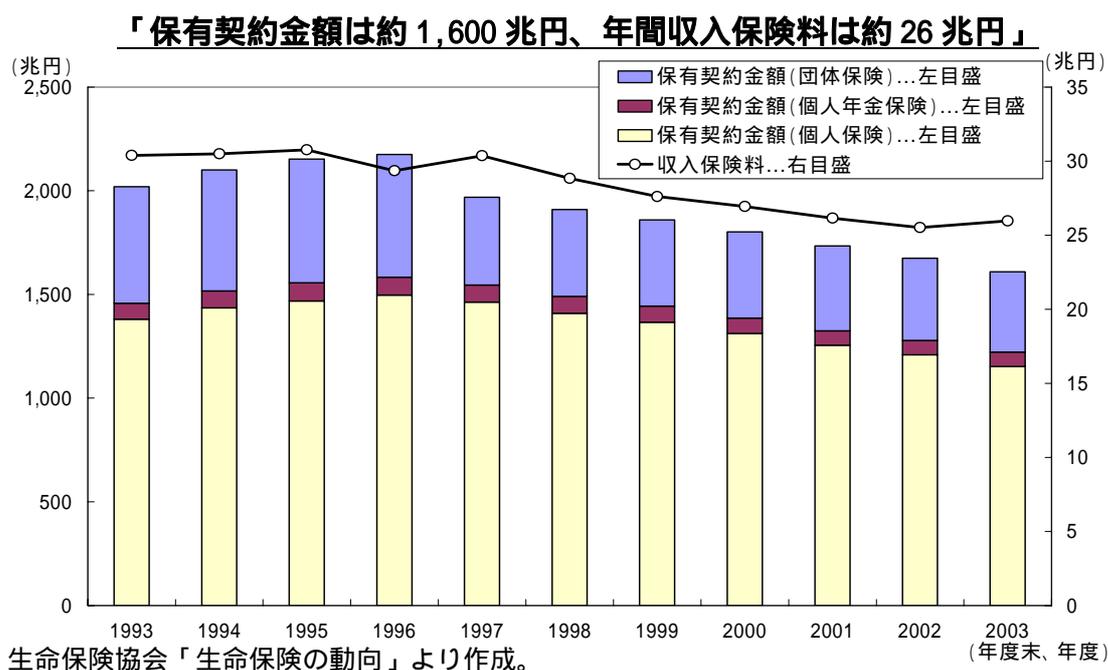
(6) 保険

市場規模

保険業界の市場規模は、生命保険・損害保険ともに、全体としては伸び悩んでいる。生命保険における保有契約金額は、少子化・高齢化や近年の景気低迷もあって、1996年度末の約2,175兆円をピークに減少しており、2003年度末は約1,610兆円（個人保険が約1,150兆円、個人年金保険が約70兆円、団体保険が約390兆円）である。1995年度に約31兆円だった収入保険料も、2003年度は約26兆円となった【図表第2-17】。

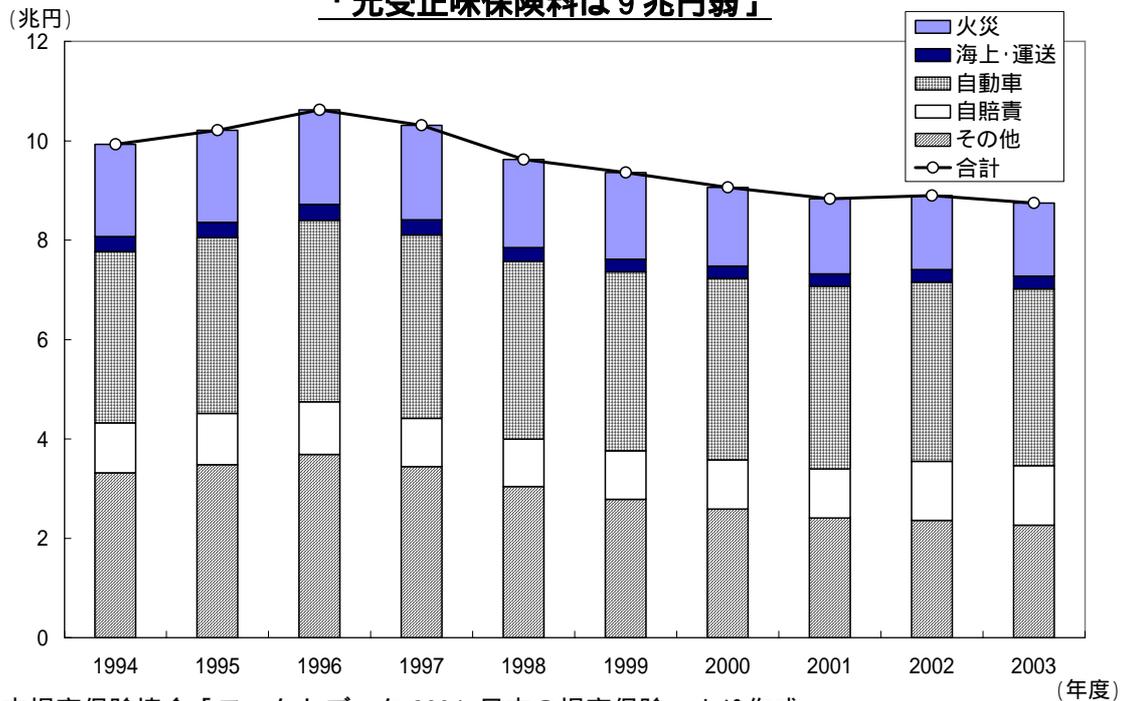
損害保険の元受正味保険料も、1996年度の約10.6兆円をピークに減少し、2003年度は約8.7兆円（火災が約1.5兆円、自動車が約3.6兆円、海上・輸送が約0.3兆円、自賠償が約1.2兆円、その他が約2.3兆円）となった【図表第2-18】。

図表第2-17 生命保険の市場規模



図表第 2-18 損害保険の市場規模

「元受正味保険料は 9 兆円弱」



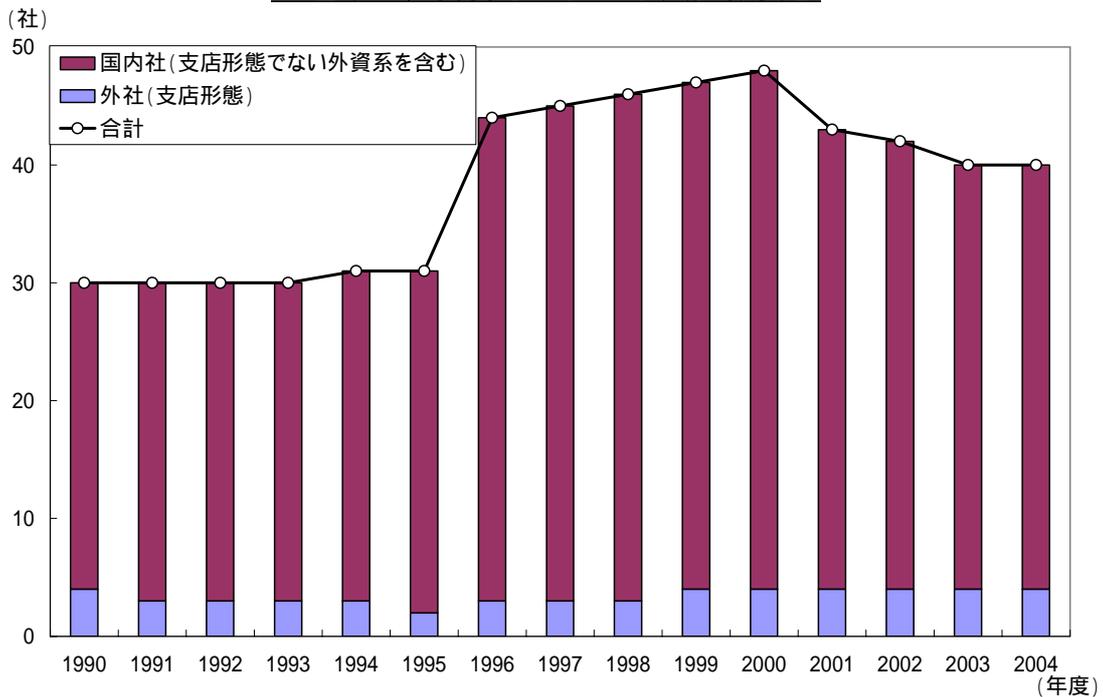
日本損害保険協会「ファクトブック 2004 日本の損害保険」より作成。

産業組織

生命保険会社数は、1996 年度からの損保系生保子会社の参入によって増加し、2000 年度は 48 社となったが、その後は合併などが相次ぎ、2004 年度は 40 社となっている。2004 年度の内訳は、国内社が 36 社（外資系 13 社を含む）、支店形態の外社が 4 社である【図表第 2-19】。

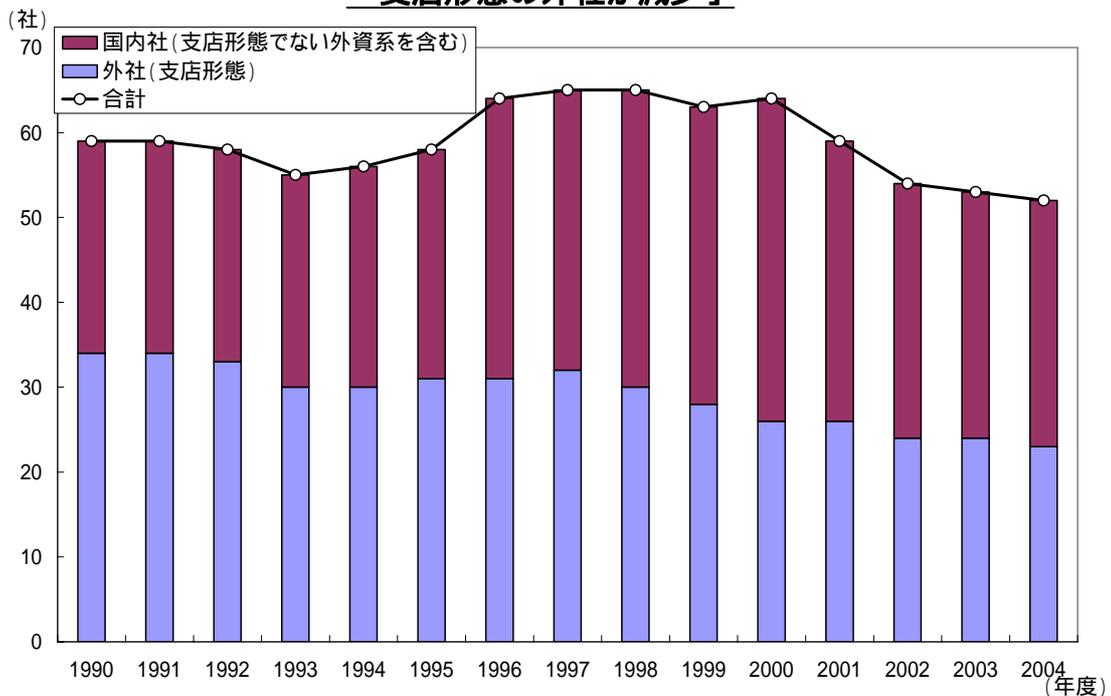
損害保険会社数も、1996 年度からの生保系損保子会社の参入によって、1997 年度、1998 年度には 65 社まで増加した。しかし、近年は支店形態の外社が減少傾向にあるため、2004 年度の会社数は 52 社となっている。2004 年度の内訳は、国内社が 29 社（外資系 4 社を含む）、支店形態の外社が 23 社である【図表第 2-20】。

図表第 2-19 生命保険会社数の推移
「近年は、合併などにより減少傾向」



金融庁「金融庁の1年」等より作成。
 注) 2004年度は6月末現在。

図表第 2-20 損害保険会社数の推移
「支店形態の外社が減少」



金融庁「金融庁の1年」等より作成。
 注) 2004年度は6月末現在。

外資系企業の対日進出状況

保険業における外資系企業の対日進出は歴史が長く、現在わが国で事業を行っている外資系保険会社のうち15社が、1980年以前に対日進出を果たしている。その後も、1980年代に15社、1990年代に20社が対日進出しており（代理店などの事業を行う会社を含む）、とりわけ、医療保険・がん保険・介護保険などの第三分野においてシェアを伸ばしてきた。

また近年は、外資系企業が、破綻した生命保険会社の受け皿となるケースも多くみられた。マニユライフ（旧・第百生命保険 契約移転）、プルデンシャル（旧・協栄生命保険 ジブラルダ生命保険に）、AIG（旧・千代田生命保険 AIGスター生命保険に）などである【図表第2-21】。

図表第2-21 保険業における、主な外資系企業の対日進出状況

企業名	進出時期
AIU保険会社（日本支社）	1946年
アリコジャパン（日本支社）	1972年
アメリカンファミリー生命保険（日本支社）	1974年
プルデンシャル生命保険	1987年
エース損害保険	1996年
マニユライフ生命保険(旧・第百生命から契約移転)	1999年
ジブラルダ生命保険（旧・協栄生命保険）	2001年 注)
AIGスター生命保険（旧・千代田生命保険）	2001年 注)

東洋経済新報社「外資系企業総覧」等より作成。

注) ジブラルダ生命保険、AIGスター生命保険は外資系企業の参入時期。

関連法制

保険業に関する主な法律は、以下の通りである。

- ・ 保険業法
- ・ 損害保険料算出団体に関する法律

2 . 調査対象企業 8 社の企業戦略

前項で紹介した 6 業種のうち、本報告書の作成に協力を得られた 4 業種・8 社（1 業種につき国内企業、外資系企業 1 社ずつ）の企業戦略を紹介する。調査対象企業の構成は、図表第 2-22 の通りである。

32 頁以下は、8 社から聞いた説明の概要である。

図表第 2 - 22 調査対象企業の構成

	国内企業	外資系企業
小売	良品計画	チェルシージャパン
外食	モスフードサービス	B-R サティワアイスクリム
国際航空貨物	日本通運	ディ・イチ・エル・ジャパン
保険	三井住友海上火災保険	アメリカファミリー生命保険

注)チェルシージャパン(アウトレットセンターを運営)は不動産業に分類されるが、入居テナントの事業内容から、小売業として整理した。

事例1：良品計画（松井忠三 代表取締役社長 説明）

1. 無印良品ブランドと良品計画

「無印良品」ブランドは、1980年に西友のプライベートブランドとしてスタートし、1989年に西友から独立して(株)良品計画を設立した。従業員数は、正社員が約820名、パート・アルバイトが約2,440名（8時間労働換算）である。無印良品の店舗は、国内276店（直営店132店、ライセンスストア65店、西友店内に79店）、海外29店である。全国のファミリーマートと、東日本キヨスクが運営する「com KIOSK」にも商品を供給している（以上、2004年8月末時点）。

無印良品における顧客の平均年齢は29.0歳であり、年齢構成も20～30歳代が大半である。男女別では女性が84%を占める（2004年6月調査）。

2. 当初からのコンセプトは「わけあって、安い」

無印良品の当初からのコンセプトは「わけあって、安い」である。第一に「素材の選択」を行った。例えば鮭缶には、それまで使われていなかった頭や尾に近い部分も使った。第二は「工程の点検」である。干し椎茸は大きさが不揃いであり、割れたものも商品化して、素材の選択を行うとともに選別工程を省いた。第三は「包装の簡略化」である。詰め替えティッシュや液体洗剤、醤油などの共通ボトル化が代表例である。

安さを追求するだけでなく、機能性が高いホテル仕様のタオル、ユニット化・パーツ化されたものを自由に組み合わせることができる木製ユニット家具、素材の色を生かした生成りのシェットランドウールセーターなど、他にない商品も開発した。

無印良品のコンセプトを守るため仕組みとして、社内に「この商品を作っているかどうか」を判断する関門を設けた。また、商品構成としては生活雑貨の拡大を目指した。成熟社会を迎え、「食」から「衣」、「衣」から「住」へと比重が移っていくと判断したからである。また、「住」の分野では大手企業の競合相手がおらず、その意味でもチャンスだった。

3. 業績拡大から急落、リストラ実施へ

(1) 業績の推移

良品計画を設立した1989年以来、業績は順調に伸びてきた。1991年には海外展開を開始し、ロンドンと香港に出店した。1995年には株式公開（店頭、その後2000年に東証一部）を果たし、1999年度の単体売上高は1,050億円（1990年度の4.3倍）、経常利益は136億円（同123倍）、当期利益61億円（同154倍）に達した。

しかし、2000年度から業績が大きく落ち込んだ。既存店売上高（直営店）は

前年比91.0%まで減少し、連結業績も営業利益が同86.2%、経常利益が同87.3%となった。1999年度末に17,350円だった株価も、2000年度末は2,750円へと急落し、株式時価総額も4,872億円から772億円に減少した。私が社長に就任した2001年度も、既存店売上高(直営店)が前年比86.6%、営業利益は同47.6%、経常利益が同48.7%と業績悪化が続いた。

(2) リストラ実施で業績回復

悪化した業績を立て直すため、私の社長就任直後からリストラを実施した。第一に、古い体質を一掃するために人事を刷新した。販売部門の責任者は、全て物流部門あるいは中途採用の人材に、食品部門も衣料品部門の人材に入れ替えた。その代わり、一度入れ替えた後は主要幹部を固定して混乱を防いだ。第二に、各店舗の店長と直接コミュニケーションをとるため、私は6ヵ月間休みなく、営業本部長とともに各店を回った。第三に、当時は多く抱えていた不良在庫の処理を図った。第四に、店舗の急拡大が業績悪化を招いたため、海外を含めて不採算店の閉鎖・縮小を進めた。

リストラの成果は翌年から早速表れ、2002年度は営業利益68億円(前年比122.4%)、経常利益71億円(同125.7%)と大幅に改善した。その後も業績回復が続いており、2004年度は営業利益114億円(同129.7%)、経常利益116億円(同128.8%)、当期利益は過去最高の62億円(同132.1%)を見込んでいる。

業績回復の背景には、在庫コントロールの改善がある。2000年度には単体で109億円だった在庫水準は、2003年度には62億円まで減少した。特に衣服・雑貨の在庫を大幅に削減した。在庫削減にあたっては、売上動向をみながら生産量を調整し、作りすぎをなくす仕組みを作った。在庫コントロールに成功した結果、正価での販売比率(建値消化率)は約7割まで上昇した。

同時に、それまでの拡張路線の中で甘くなっていた品質レベルも向上し、クレーム件数は着実に減少している。差益率も着実に改善し、2002年度に38.5%だった売上総利益率(粗利益率)は、2004年度中間期に43.2%まで上昇した。

4. リストラ後の売上増に向けて

(1) 中期計画(2004~2006年度)の作成

リストラは「こなせば良い」という部分があるが、リストラ終了後に売上を再度伸ばしていくのは別の難しさがある。そこで、再成長に向けた中期計画を2003年度末に作成した。中期計画の2006年度連結目標は、売上高1,500億円(2003年度1,191億円)、営業利益150億円(同87億円)、経常利益150億円(同90億円)、当期利益80億円(同46億円)である。これは、地道に取り組めば達成できる数字であり、堅実に見積もっている。実際、計画の初年度である2004年度は利益目標を上回る見込みである。

(2) ブランドコンセプトの進化 「これでいい」のレベルを高める

良品計画の憲法は「わけあって、安い」だが、ブランド誕生から20年経過してもブランドに手を入れなかったことが、2000年度からの業績低迷の一因であり、当面はブランドコンセプトの進化に力を入れていく。

具体的には、「これがいい」ではなく「これでいい」ということを高次元で実現していく。「これでいい」という言葉には譲歩、あきらめ、不満足が伴うが、そのレベルを上げていきたい。無印良品が追求するのは、100円ショップのような絶対的な安さではなく、心地よさなども含めた「ハイクオリティー、ベーシック、リーズナブルプライス(賢い低価格、豊かな低コスト)」である。

(3) 計画に基づく出店再開

売上増に向けて、出店も再開する(2003年度末は266店舗 2006年度末には316店舗を予定)。ただし、客観的な売上予測で基準をクリアした場合のみ出店を認める仕組みであり、闇雲に店舗数を増やすわけではない。出店エリアも都市部やターミナル・駅ビルを優先するなど、優先順位づけを明確にする。

(4) 成長・進化し続ける組織風土づくり

業績改善によって危機感が薄れることが最大の問題であり、安心、油断、慢心をなくすことが課題となる。これは、社員にいくら言っても難しいが、とにかく言い続けるしかない。中期計画は策定したが、これを本当に実行することが重要であり、「計画5%、実行95%」と位置づけている。企業組織としては「販売部門が強く、人事・企画は弱く」で良いと考えている。

組織風土は、将来的に経営者が変わっても維持できるようにしたい。そのために社内に人材委員会を設け、後継者の把握と育成に努めている。すでに次期社長候補リストを作っており、後継者育成は順調に進んでいる。

5. 「MUJI」の海外展開

無印良品と同様のコンセプトを持つブランドは、日本のみならず、海外にも見当たらない。そのため、1991年の海外展開以来、「MUJI」として多くの国で受け入れられてきた。海外ではMUJIに「禅の思想」を感じるようだ。顧客層は、日本とは違って若者がお金を持っていないこともあり、30~40代が中心である。

海外でも、拠点拡大に伴って一時は赤字が拡大した。しかし、「1店舗1店舗の黒字化」を目標に、物流・家賃・人件費を見直した結果、黒字化に成功した。

現在、イギリス・アイルランド・フランス・イタリア・スウェーデン・香港・シンガポール・韓国・台湾に36店舗(2004年末)を展開しているが、今後はアジア・ヨーロッパでの出店を加速し、中国や米国への出店も準備している。ただし、海外売上高は合計200億円あれば十分と考えており、国内同様に1店舗ごとの採算を重視していく。

事例2：チェルシージャパン（加藤拓男 代表取締役社長 説明）

1. チェルシージャパンの概要

チェルシージャパンは、米国のアウトレット・デベロッパーであるチェルシープロパティグループと、三菱地所、日商岩井（現・双日）の3社が1999年に設立した合弁会社である。すでに、御殿場（静岡県）・りんくう（大阪府）・佐野（栃木県）・鳥栖（佐賀県）でアウトレット・センター「プレミアム・アウトレット」を運営しており、4店舗の建物床面積は合計で約11万1,000㎡（敷地面積は約64万6,000㎡を確保）、入居テナントの年間売上高は1,000億円の水準である。さらに、2005年春には土岐（岐阜県）に5店目を開業する。

経営は順調に推移しており、営業利益率は20%弱である。アウトレット・センターの敷地は借地であるため、初期投資は小規模である。

社員数は100名弱、うちパート・派遣社員が30名強である。主な顧客層が女性であるため、女性社員比率が65%に達している。平均年齢は32.6歳と若い。社員の採用にあたっては専門性、即戦力重視であり、新卒採用は行っていない。

2. 高級志向の「プレミアム・アウトレット」

（1）アウトレット・センターとは

アウトレット・センターとは「ブランドの在庫品やB級品を、割引価格で販売するショッピング・センター」である。この業態の原型は、米国で1970年代に登場した「個店ごとのアウトレット」であり、1980年代にアウトレット・センターへと発展した。現在、米国には約300店のアウトレット・センターが存在し、売場の床面積は約500万㎡、売上規模は約1兆4,000億円に達している。日本には25カ所のアウトレット・センターがあり、合計床面積は約43万6,100㎡（日本のショッピング・センター床面積の約1.1%に相当）、売上高は約2,900億円である。

（2）チェルシージャパンが展開する「プレミアム・アウトレット」

チェルシージャパンが展開するプレミアム・アウトレットは、アウトレットの中でも、ハイエンド（高級）のマーケットをターゲットとしている。

消費者にとってのプレミアム・アウトレットの役割は、高品質のブランド商品を、いつでも割引価格で購入できることである。一方、テナントであるブランドにとっては、在庫品のセルフコントロールが可能になるメリットがある。ブランド各社は常に在庫品を抱えており、ブランド価値を維持する形での在庫処分を課題としている。中には輸出処分に対応するブランドもあるが、結果的に安価で逆輸入されるなど、必ずしもブランド価値が維持されていない。プレミアム・アウトレットは、ブランド自らの意思に沿って在庫管理できる新しいチャネルである。

プレミアム・アウトレットで販売されるブランド品は、本来は在庫であり、

仮に平均 50%引きで販売しても、ブランド側の採算はとれる。プレミアム・アウトレットの運営コストが低いため、テナント料も安く設定している。また、ブランド直営店で販売している最新商品はアウトレットで扱わないため、「消費者がブランド品をアウトレットだけで購入する」という懸念もない。

3. 「豊かさ」と「ブランド認知度」が日本進出の決め手

米国のチェルシープロパティグループが日本に進出した決定的な理由は「マーケットの規模と豊かさ」と「ブランド認知度」である。マーケットの必要条件は「成長性」ではなく、「水準と質」である。ブランド認知度の点でも、日本は申し分ない。ヨーロッパブランドの国・地域別売上高をみると、米国が約 40%、ヨーロッパが約 30%、日本が約 30%だが、人口比では日本の売上高が最も多い。

半面で、日本の土地コストや人件費などは高い。土地コストは借地方式によって抑えているが、人件費の高さは避けられず、オペレーション・コストは米国の約 2 倍である。床面積あたりの売上高も米国の約 2 倍であるため、コスト高もある程度容認されるが、オペレーション・コストはアウトレット・センターの競争力そのものであり、今後も抑制に取り組んでいく。

1号店である御殿場店が開業した 2000 年時点では、日本でプレミアム・アウトレットは認知されていなかったが、海外ブランドの多くが米国のプレミアム・アウトレットに出店していることもあり、有名ブランドのテナントを確保できた。これまでのところ、撤退したブランドは非常に少ない。ファッションには流行があるため、新しさを維持するためのテナント入れ替えはいずれ必要となるだろうが、当面、年間 5%程度に入れ替えが出来るかどうかである。

4. 目標と戦略 郊外への出店と、「満足度の高さ」による差別化

(1) ミッションと中期目標

チェルシージャパンは、「質の高いアウトレット・センターを開発・運営する日本のリーディング・カンパニーとなること」をミッションとしている。中期的には、「テナント・サービス・施設のいずれも他との差別化を図り、存在感とオリジナリティーあふれるプレミアム・アウトレットのブランドを確立すること」を目標としている。具体的な数値としては、現在の 5 店舗（土岐を含む）から 8 ~ 10 店舗まで増やすことを目指している。

(2) 立地戦略と店舗規模

店舗は「大都市圏」に展開しているが、商圈は大きく、自動車で 1 時間半程度の域内をコア商圈と捉えている。むしろ、大都市からは一定の距離を置くようにしている（御殿場は東京から 80 ~ 90km、佐野は東京から約 80km、りんくうは大

阪から約 40km の距離)。これは、出店している高級ブランドが、大都市にある正規店舗から一定の距離を置くことを望んでいるためである。チェルシージャパンにとっても、高級ブランドをどれだけプレミアム・アウトレットに取り込めるかが経営の鍵となるため、ブランド側の意向を尊重している。

施設には、必要最小規模があると考えている。遠くから来店してもらう以上、開業当初であっても一定規模の建物床面積（5,000 坪）とテナント数（70～80）が必要である。最終的な姿としては、1カ所のプレミアム・アウトレットの面積は8,000～10,000坪、テナント数は約150まで拡張していく。この最終規模への拡張を視野に入れて、必要な敷地は開業時点から確保している。

（3）差別化戦略

プレミアム・アウトレットは、他のアウトレット・センターとは異なる、「全てに満足度の高いアウトレットであること」を差別化戦略としている。満足度の高さは、正統派であること（専門性が高く、娯楽施設でごまかさない）、ハイバリュー（高級ブランドが多く、割引率も高い）、デスティネーション型の施設（ついでに来店するのではない、目的来場型の施設）から生まれる。

5．社会の環境変化への対応 少子高齢化とIT化はビジネスチャンス

（1）少子高齢化への対応

少子高齢化はビジネスチャンスと捉えている。通常は「少子化でマーケットが縮小する」と考えるところだが、裕福な「団塊の世代」がシニア層となるため、子供1人に対する支出額が増える。シックス・ポケット（両親2人と双方の祖父母4人のポケット）という言葉があるが、今後はさらにポケットが増えるだろう。

プレミアム・アウトレットの各店舗では、子供を預かるキッズケア・プログラムを設け、両親や祖父母の買い物時間を確保している。高齢者対応のバリアフリー化も進めており、全店舗が車椅子対応となっている。敷地が広大であるため、施設内でのシャトルバス運行も試験的に実施する。

（2）IT化への対応

IT化の進展に伴い、消費者が情報を得るメディアとして、企業のウェブサイトの役割が増大している。チェルシージャパンは、顧客一人一人にあった情報提供を大事にしており、ウェブサイトに様々な情報を盛り込んでいる。その結果、月に約30万人がアクセスする人気サイトとなった。携帯電話用のサイトも開設している。サイトを通じて顧客の顔が見えるようになれば、商売も見えてくる。

半面、IT化に伴ってインターネット販売が小売業の主流になる可能性もあるが、ブランド品などの高級品は、やはり手にとって買うのが楽しみの一部であり、インターネット販売にとって代わられる日は来ないであろう。

事例3：モスフードサービス（櫻田厚 代表取締役社長 CEO 説明）

1．モスフードサービスの概要

モスフードサービスは1972年に創業し、ハンバーガー専門店「モスバーガー」を主にフランチャイズ方式で展開している。現在、モスバーガーの店舗数は日本1,464店、海外119店に達している。

事業運営においては、フランチャイジー（フランチャイズ加盟店）の集まりである「共栄会」の存在が重要である。単なる本部と加盟店の関係にとどまらず、共栄会では、本部に対する意見・提案も積極的に出される。

2．わが国社会と食産業の変化

少子化・高齢化に伴い人口の頭打ちとなり、デフレ傾向も長引く中で、食関連の市場規模は縮小している。飲食料関連の最終消費額は約80兆円（2003年、以下同じ）、うち外食産業の市場規模は約25兆円、中食産業は約6兆円である。外食市場規模は1997年の30兆円弱をピークに、縮小が続いている。外食大手各社の売上高をみても、牛肉BSEや鳥インフルエンザの影響もあり、前年割れを続けている会社が多い。さらに、現在は外食産業同士の争いにとどまらず、中食の台頭や、コンビニエンスストアにおける弁当などの売上増など、食関連ビジネスの「際」がなくなりつつある。以前であればハンバーガーを食べていた高校生も、今ではコンビニで買い物を済ませている。

消費者の意識も変化しており、外食店はハレ（非日常性）の地位から落ちてしまった。これを再びハレに戻すことが外食産業の課題となっている。

3．モスバーガーのブランド政策

（1）モスバーガーブランドへの高評価

モスフードサービスは、モスバーガーというブランドがいかに高く評価されるかを重視している。日経流通新聞「企業ブランド評価」（2004年）において、モスバーガーは「ブランド求心力（リピーターをつかみ、長期的な関係を築くパワー）」部門で第1位を獲得した。モスバーガーの顧客にはリピーターが多く、彼らを伝道者と位置づけている。逆にリピーターを裏切るようなことがあれば、瞬く間にブランドが失墜する。2002年に、創業30周年記念で定価290円のハンバーガーを200円で販売する感謝セールを行ったが、リピーターから「値下げするな」「モスらしい価値を出せ」とクレームが殺到したという経緯もある。

一方、同調査の「経験価値指数（店舗やサービスの利用によって得られる経験、体験の価値）」部門では第6位である。この分野では第1位の東京ディズニーランド・シーの存在が圧倒的であり、その理由を分析しなければならない。

また、「店舗・施設の魅力ランキング」は第 16 位、「従業員の魅力ランキング」は第 24 位と、「経験価値指数」に比べまだまだ弱い。

(2) ブランドの責任を果たすために

今日、ブランド価値の向上を図るうえで、ソフト（商品）だけでなくハード（店舗）やヒューマン（人的サービス）のウエイトが高まっている。モスフードサービスにとっては、店員 1 人 1 人がブランドである。そのため、「環境方針」や「倫理憲章」、「企業行動基準」を明文化し、各店に周知徹底させている。

ブランドの責任を果たすため、環境対策や、情報公開などにも力を注いでいる。2004 年には、フランチャイズを含めたチェーン全体として、環境マネジメントシステム（ISO14001）の認証取得を果たした。また近年は、牛肉 BSE 問題や食肉メーカーによる牛肉偽装などが社会問題になり、「食の安全性」に対する国民の意識が急速に高まっている。モスバーガーのホームページ上では、アレルギー情報や栄養成分表を閲覧できる。今や、安全性に関する情報開示は、食に関わる企業の義務であり、「そのくらいは…」という意識は通用しない。

これらの取り組みに関しては、各フランチャイジーにも「出来ないなら辞めてほしい」との姿勢を貫き、実際、オーナー数を 730 から 560 に減少させた。

4. 「^{みどり}緑モス」への業態進化

モスバーガーの店舗は赤い看板が目印だったが、現在、緑の看板を掲げた「^{みどり}緑モス化」を進めており、いずれは全店舗を緑モスにしていく。

緑モスは、モス流のファストカジュアル（ファストフードとカジュアルレストランの中間形態）である。顧客の平均滞在時間は、チェーンのコーヒー店が 14 分、喫茶店が 30～40 分、ファストフードが 15～30 分と言われているが、緑モスは「店に 1 時間滞在されても結構です」という姿勢である。そのために、フロアにホスピタリティマネージャーを配置してサービスを強化し、帰り際には見送りも行う。「モスバーガーは、他のファストフードに比べて商品提供スピードが遅い」と言われてきたが、スローフードの流れに代表されるように、時代がモスバーガーに近づいてきた。

緑モスのサブタイトルは” Japanese Fine Burger & Coffee”であり、「日本生まれ、日本らしさ」を PR していく。世界一である日本人の舌の判別力を大事にして、みそ、しょうゆの味を大切にしたい。緑モス専用の商品も充実させる方向であり、現在は 1 個 880 円の高価格ハンバーガー「^{たくみ}匠味アボカド山葵」が良く売れている。

店舗は、「ナチュラル&ウッディ」を基調にした居心地のよい空間であり、水準はファミリーレストランを上回る。禁煙・完全分煙も実施している。

5. 「経営理念」と「実態」が乖離しないことが重要

(1) スタッフ1人1人との対話を大切に

モスフードサービスは、21世紀型企業・チェーンのあり方として、「提供する商品・サービスはもちろんのこと、経営理念から、接客態度までを含めて『お客様の期待』に応え・・・お客様との信頼関係を築き上げ・・・適正な利益を上げ、社会に貢献する」といった経営理念を掲げている。しかし、口だけ素晴らしいことを言っても、実践が伴わなければ、ブランドは失墜する。

何よりも顧客の信頼がベースであり、直営店及び各フランチャイジーや店舗まで理念が徹底されているかどうかの検証が常に大切である。私は、毎年4～10月の半年間をかけて全国の支部全てを回り、年間4,000～5,000人のスタッフと直接話をしている。各支部では、昼間の行事もさることながら、夜の懇親会がフェイス・トゥー・フェイスで交流する最良の場となる。懇親会は一次会では終わらず、深夜まで続く。こうした場で、理念を1人1人に伝えるとともに、「モスで働いてよかった」と思ってもらえるよう心がけている。

社員が私を円卓で囲む社長座談会も開催している。「社長が話を聞いてくれる」というだけで、社員の気持ちは全く違ってくる。こうした場で、私は「お子さんが来店したらカウンター越しに注文をとらず客席に出て行き、持っているメモを読んであげなさい。つり銭は落とさないように封筒に入れなさい」といった話をしている。

(2) 利益だけを考えても儲からない

企業である以上、利益を上げることは使命だが、利益だけを考えていても儲からない。モスバーガー各店では、近辺の道路掃きや水撒きが朝の日課 朝課（あさか）と呼ぶ である。「いい人がいると思ったら、たまたまモスで働く人だった」という姿が理想である。2004年10月の新潟中越地震の際も、「何か出来ることはないか」という一心で16人のプロジェクトが現地入りし、「とにかく暖かい食べ物を」と、スープやホットドッグを持ち込んだ。

6. 日本のモスからアジアのモスへ

海外展開は15年前から行っており、現在は台湾110店、シンガポール17店を運営している。いずれは国内売上高の10%程度まで海外事業を拡大させ、外食企業では初となる、トヨタ自動車のような世界ブランドに育てたい。

海外展開に際しては、経営者自らが現地を直接見て、肌で感じる事が最も重要である。台湾も、実際に見たらイメージとは全く違っていた。台湾で食べる肉は鶏肉、豚肉、牛肉の順であり、牛肉中心のメニューは通用しない。気候や風土によって、適した商品も全く違う。研究成果は「ポークしょうが焼きバーガー」など台湾発の商品に表れており、現在では25%が台湾限定商品である。

事例4：B-R サーティワンアイスクリーム(松山和夫 代表取締役社長 説明)

1. B-R サーティワンアイスクリームの概要

米国で生まれたサーティワンアイスクリームは、合計 5,100 店を持つ世界最大のアイスクリーム・チェーンである。日本の B-R サーティワンアイスクリームは、1973 年に米国本社（バスキン・ロビンス社）と不二家の合弁企業として設立されて以来、フランチャイズ方式で全国に店舗を展開している。株主構成は、バスキン・ロビンス社が 44%、不二家が 44%、その他一般株主が 12%だが、大株主からは人材を受け入れておらず、経営の独立性が確保されている。

2. 企業戦略 - コア・コンピタンスに集中投資

自社が持つ強みと弱み、あるいは将来性などを分析した上で、資源を集中投資することは、企業戦略として非常に重要である。B-R サーティワンアイスクリームの強みは、第一に、世界最大のアイスクリーム・チェーンとしてのブランド力である。第二は、バラエティ豊かなフレーバーである。店舗では常時 32 種類のアイスクリームを提供し、月替わりのフレーバーも用意している（ブランド名の「サーティワン」は、「1 ヶ月間、毎日違う味が楽しめる」という意味）。第三に、長年培った、優れたフランチャイズビジネスの方式である。第四は、フランチャイジー（フランチャイズ加盟店）とフランチャイザー（本部）との、非常に強固な信頼関係である。第五は、消費者に新鮮な驚きと感動を与えるノウハウである。

3. 加盟店との「Win-Win の関係」

フランチャイズ方式での店舗展開はメリットが大きい。第一に、加盟店の資金を活用できるため、投資額を抑えつつ事業拡大ができる。第二に、小さな本部組織で全国展開を図れる。現在の社員数はわずか 100 名程度である。第三に、加盟店から一定のロイヤルティが得られる。

半面、加盟店との利益配分の問題が、常に存在する。B-R サーティワンアイスクリームは 1987 年に株式を店頭公開し、これに伴って加盟店はディスクロズされた財務内容を見ることが可能となった。しかし、アイスクリームブームだった 1986 年をピークに、業績は悪化を続け、店舗の閉鎖も続いた。最大の原因は、加盟店の本部に対する信頼感の欠如と考えている。

私は、1994 年に他社から B-R サーティワンアイスクリームの社長に転じたが、当時、本部と加盟店の信頼関係が全くない状態だった。私は、就任直後から全国の店舗を巡回して、対話の必要性を痛感した。とは言え、当時すでに全国 380 店舗があり、具体的にどうやって対話を進めるかが問題だった。そこで、加盟店の連絡機関である「オーナー会」を作るよう、本部の側から提案した。こう

した提案を本部から行ったケースは、他にないのではないか。オーナー会を通じて、「新しいユニフォームを作ってみたが、皆さんはどう思うか」「今度のキャンペーンはこうしたいと考えているのだが」など、色々と話をするうちに、加盟店との信頼関係が出来上がった。他方、売上高情報を正確かつリアルタイムに把握するため、本部の費用負担で、全店舗にPOS(販売時点情報管理)レジスターを導入した。これは、新しいビジネスモデル採用の重要な布石となった。

フランチャイズビジネスにおける基本理念は、“Mutual Understanding(相互理解)” “Mutual Challenge(一緒にチャレンジ)” “Mutual Profit(お互いに利益を上げる)” “Mutual Reliance(相互信頼)” である。

4. プロジェクト - 新しいビジネスモデルの採用

加盟店との信頼関係の強化が進み、店舗の閉鎖には歯止めがかかった。しかし、全体としての売上高や収支には改善がみられず、新しいビジネスモデルが必要となった。そこで、2000年1月からの中期計画「プロジェクトX」の下で、従来とは全く異なるビジネスモデルを導入した。「X」は、「上向きの矢印(店舗数、売上高、利益、生産性の増加・上昇)」と「下向きの矢印(製造原価、販売管理費、出荷価格の低下)」をあわせた形である。

従来は、各店舗にアイスクリームを供給することで得られる製造利益だけが収益源であり、加盟店からのロイヤルティは受け取っていなかった。私は全国の加盟店とフェイス・トゥー・フェイスで話したうえで、新しい方式を取り入れた。第一に、商品の工場仕切り価格(卸価格)を思い切って31%引き下げ、製造利益に頼らないこととした。第二に、仕切り価格を引き下げる代わりにロイヤルティ方式を導入し、ロイヤルティ5%と広告負担金3%を加盟店から受け取ることとした。それでも、仕切り価格引下げの効果で、加盟店の粗利益は4%程度改善した。第三に、増えた粗利益を店舗改装に充てるよう、加盟店に促した。第四に、店長への再トレーニングを本部で実施した。これらをパッケージとして受け入れてもらうよう、加盟店にお願いした。

幸い、POSレジスターを各店舗に導入していたため、売上高を正確に把握でき、ロイヤルティ収入を確実に得ることが出来た。

5. V字回復の達成と今後の課題

新しいビジネスモデルを採用した直後の2000年は減収減益だったが、その後、V字回復を実現した。2004年の業績を改革前と比較すると、店舗数は602店(1999年比で276店増)、売上高は91億円(166.8%増)、営業利益は11億円(505.5%増)、売上高営業利益率は12.2%(8.2%ポイント上昇)と、大幅に改善している。

今後の課題は、新製品の開発、店舗開発の推進、既存店売上高の維持と伸長、アイスクリームというニッチ市場におけるドミナント・シェアの確立、ブランド・バリューの向上、である。

これらを念頭に、2005年初に新たな中期計画「プロジェクトEX」をスタートさせた。EXは“Expansion(拡張)”“Existence(存在、存続)”“Excellence(秀逸)”“Excitement(感動)”“Execution(実行)”の頭文字である。

店舗数は、2007年までに850店体制とする目標である。同じ地域内で2店目を出店しても、売上高は2倍にならないかも知れない。それでも、加盟店には「もし近所に大型スーパーが出来るなら、是非そこに新規出店してほしい。出店しなければ、シェアを奪われる」と働きかけている。

しかし、最重要課題は「既存店の活性化」である。将来的には全国1,000店舗体制を目指していくが、いつかは店舗数も頭打ちになるだろう。既存店の売上高を維持することは非常に大変だが、これをクリアできなければ将来はない。店舗をきれいに改装しても、7~8年も経てば古くなり、再び客足が鈍ってくる。パチンコ屋が常に「新装開店」しているように、常に変化しなければならない。

6. 成功への条件 - 信頼関係が最も大切

ビジネスモデルとして最も大切なことは「信頼関係」である。フードビジネスは厳しい世界であり、値下げに踏み切っても効果は一時的である。顧客に対して、常に新しいことを顧客に提案、実行しなければ生き残れないが、その点で、加盟店との信頼関係が大いに役立っている。

例えば、「5月9日のアイスクリームの日(1869年5月9日、日本で初めてアイスクリームが販売されたことに因む)は無料にしてはどうか」と本部から提案したことがあった。すると、加盟店からは「素晴らしいアイデアだが、無料は良くない。1円でも10円でもいいから寄付をお願いして、ユニセフへ贈れば良い」との意見が出された。その通りに実行したところ、大きな反響があった。店舗前には長い行列が作られ、ユニセフに2,000万円を寄付できた。

また、毎年6~7月に開催している「チャレンジ・ザ・トリプル」も大盛況である。これは、ダブル(フレーバー2種類)のアイスクリームに、さらにもう1種類を無料でつけるキャンペーンである。期間中は多くの来店があるため、店舗は手一杯だが、顧客の笑顔をみて、皆のモチベーションが高まっている。いまや、サーティワンはファミリービジネスのような風土であり、本部・加盟店・店員が、同じ目的意識の下で働く「家族」になっている。

各店舗の改装は予想以上のペースで進んでおり、「もう1店出したい」という加盟店も増えてきた。こうした好循環も、加盟店との信頼関係の賜物である。

事例 5 : 日本通運 (小堀欣平 取締役執行役員 説明)

1 . 日本通運の概要

日本通運の歴史は古く、明治初期 (ルーツは大化の改新 (645 年) 当時とも言われる) まで遡ることができる。その後、1937 年に日本通運株式会社法に基づく国策会社として「日本通運」が創立され、1950 年の同法廃止に伴い純粋民間会社となった。現在では、資本金 701 億 7,500 万円、従業員数 64,699 人、関係会社数 360 社 (うち連結会社 250 社)、2003 年度の総売上高 (連結ベース) は 1 兆 6,669 億円、経常利益は 505 億円となっている。

同年における単体ベースの総売上高 (1 兆 2,497 億円) の内訳は、鉄道が 960 億円 (全体の 7.7%)、自動車 が 5,411 億円 (43.3%)、海運が 1,283 億円 (10.3%)、航空が 1,967 億円 (15.7%) となっている。航空は、営業数量ベースでは全体の 0.2% (86.5 万トン) に過ぎないが、金額ベースでは 15% 強を占めている。

2 . わが国経済と物流の動向

(1) 縮小が続く物流市場

現在、わが国の総物流費 (自家物流を含む) は約 42 兆円であり、そのうち約 20 兆円が、物流事業者 71,000 社にとっての市場である。近年、わが国の物流費は減少傾向をたどり、総物流費の GDP に対する比率も 1991 年度の 10.5% から 2001 年度には 8.4% まで低下した。1960 年代までは、経済成長に伴って物流も増えてきたが、近年は経済動向と関係なく物流費が減少している。

内訳を数量で捉えると、国内貨物輸送量は、1991 年度の約 70 億トンをピークに減少が続き、2004 年度見込みは 57 億トンである。消費・生産関連貨物は近年伸びているが、建設関連貨物は減少している。

(2) 国内貨物減少の一方で、国際航空貨物は増加

国内貨物が減少する一方で、国際貨物は伸張しており、国際航空貨物輸送量 (輸出入合計) の 2004 年度見込みは前年比 8.4% 増の 269 万トンである。外貿海上コンテナ貨物輸送量も増えており、同 5.2% 増の 1 億 9,101 万トンである。貿易国別では中国が大きく伸び、現在では輸出入ともに第一位となっている。

日通総合研究所の見通しでは、国内貨物の減少傾向は今後も続き、2015 年度は 2002 年度の 88% 程度となる。一方、国際航空貨物はアジア線を中心に一層伸びて同 165% 程度、外貿海上コンテナ貨物も同 137% 程度となる。もっとも、ボーイング社は「15 年後の世界航空貨物市場は現在の約 3 倍」と予測しており、これに比べれば、日本の国際航空貨物市場は半分程度しか伸びないことになる。日本通運としても、一層の市場拡大に取り組むことが課題となる。

3. 21世紀の発展は「グローバルな視点」から

(1) 積極的なグローバル展開

日本通運グループは、グローバルな視点に立ち、ネットワークを活かした事業展開を図ることによって、21世紀の発展を目指している。

日本通運が進めてきたグローバル展開の歴史は長く、1949年には米国ノースウエスト航空会社と代理店契約を行い、1962年には米国日通を設立した。2004年9月末現在では、進出先33カ国・171都市、海外法人60社、海外拠点総数294に達している。地域別では、米州に13社・83拠点、欧州・アフリカに12社・59拠点、アジア・オセアニアに35社・152拠点（うち中国が17社・58拠点）を有している。

2003年度の所在地別売上高（連結ベース）は、日本国内が93.4%、米州が1.9%、欧州が2.3%、アジア・オセアニアが2.4%である。非連結子会社を含めた海外売上高は1,771億円（経常利益87億円）に達しており、「海外売上高2,000億円、経常利益100億円」の目標を達成する目処がついた。

(2) 国際航空貨物でも世界トップクラス

国際航空貨物の分野でも、日本通運は世界有数の規模と品質を確立している。2003年の国際航空貨物売上高は、DHLに次いで世界2位である。各国における日通グループ各社の航空貨物売上高も、日本のほかマレーシア・フィリピンで1位、インドネシアで2位、イギリス・ベルギー・香港で4位、シンガポールで5位、アメリカ・タイで6位と、多くの国で上位に位置している。

また、米国 International Logistics Quality Institute が発表する“Quality Rankings”（2003年）では、「フレイト・フォワーダー（自前の飛行機を持たず、航空会社の機材を用いてドア・トゥー・ドア・サービスを行う業者）」部門で世界1位を獲得した。これは時間・信頼性・サービス・運賃などの総合評価である。

今後も、航空貨物市場は、中国をはじめとするアジアを中心に拡大が見込まれている。すでに、アジアの各空港における航空貨物取扱量は世界有数であり、国・地域内の航空貨物輸送量も同様で、ボーイング社は「2021年までの間、中国国内の航空貨物輸送量の伸長率は年平均10%に達する」と見通している。中国などアジアでの航空貨物需要の増加は、日通グループにとっても大きなビジネスチャンスである。

(3) 国際航空貨物の新たな形態「フォワーダー・チャーター」

国際航空貨物の新たな形態として、フォワーダーが航空機を借り切る「フォワーダー・チャーター」が脚光を浴びている。現在、日本ではフォワーダー・チャーターが原則禁止されているが（一荷主が航空機を借り切るオウンユース・チャーターのみ認められている）、2004年3月の規制改革・民間開放推進3カ年計画で「フォワーダーによるチャーターに係る規制緩和の具体化のための

検討を行い、結論を得る」とされた。フォワーダー・チャーターは、定期航空便では対応できない大規模な緊急事態や、荷主の突発的な輸送需要への対応が可能となるなど、産業安全保障の観点から注目されている。インテグレーター（航空機を所有する運送業者。日本では認められていない業態）と違って必要な時だけ飛行機をチャーターするため、コストも安い。

半面、フォワーダー・チャーターへの参入によって、世界の物流メジャーとの新たな競合が生まれ、国際競争は一層激化することになるろう。

4. 有形・無形のモノ全てを扱う企業に

日本通運は、モノを輸送するだけにとどまらず、「グローバル・ロジスティクス・プロバイダー」へと進化しつつある。

(1) 経済のグローバル化への対応

今日、様々な産業において、全世界レベルでの資材・部品の調達と加工・組立・生産・販売が行われている。また、情報通信技術の進展によって全世界レベルでの情報収集が容易になり、在庫・輸送管理の世界最適化も可能となった。

こうした中で、物流企業の機能や拠点にもグローバル化が求められ、国外の在庫状況や国際輸送状況を全世界的に把握するシステムの提供が必要となっている。サービスの品質も、グローバルに通用する水準が要求される。

日本通運の遠隔在庫管理システム「REWARDS(remote warehouse and distribution system)」は、貨物の動きを管理するだけでなく、遠隔地拠点の在庫一元管理、拠点内の作業、顧客の受発注もサポートする、統合的な物流情報システムである。国内外を問わず、日本通運の倉庫内にある在庫の管理を、顧客の端末から行うことが可能となっている。

(2) モノの輸送からロジスティクス、3PLへ

従来の物流企業は、顧客の指示に基づいて物流業務を請け負うのみだった。これに対してロジスティクスは「有形・無形のモノの流れの全てを対象に、調達・生産・販売などと連動して、全体最適を図る仕組み」と位置づけられる。今後の物流企業はロジスティクス・プロバイダーとして、インフラ、ノウハウ、ITを活用した物流ネットワーク構築とサービス提供を行っていく必要がある。さらに、3PLプロバイダー(3PL = third party logistics...企業物流の一括受託)へと進化し、顧客企業の戦略に対応した最適ロジスティクスとサービスを、顧客とともに作り上げることが目標となる。そこで求められるのは、各企業に最適な、既製品ではない「テーラーメイド」のグローバル・ロジスティクスをデザインし、実行する能力である。日本通運は顧客とともに、“Leading the World in Logistics Design”(ロジスティクスを一つひとつデザインし、世界をリードするロジスティクス・プロバイダーであり続ける)を実現していく。

事例6：ディー・エイチ・エル・ジャパン(安藤一郎 取締役経営企画本部長 説明)

1. ディー・エイチ・エル (DHL) の概要

DHLは1969年、サンフランシスコ～ホノルル間の緊急輸送サービスからスタートし、1970～1980年代にかけてアジア・ヨーロッパ・中南米などにネットワークを拡大した。現在、DHLのネットワークは世界220以上の国・地域をカバーし、従業員数16万人超、車両75,000台、航空機420機を抱える。顧客数は420万超に達している。

経営面では、1998年にドイツポストワールドネット(当時はドイツポスト)が資本参加し、2002年には同社の100%子会社となった。ドイツポストワールドネットは日本郵政公社と似た組織であり、2003年度の収益構造は、メール(ドイツポスト)1.6兆円、フィナンシャルサービス(ポストバンク)1.1兆円、エクスプレス(DHL)2.3兆円、ロジスティクス(DHL)0.8兆円である。近年は、エクスプレスの収益増がグループ全体に大きく貢献している。

日本では、1972年に業務を開始し、1979年に日本法人「ディー・エイチ・エル・ジャパン株式会社」(以下DHLジャパン)を設立した。本格的な参入は、日本への投資計画を策定した1999年以降であり、2002年にはアジア太平洋地区屈指の物流施設「東京ディストリビューションセンター」を開設した。現在では、幅広い国内ネットワークを有している。

DHLはグローバルインテグレーター(航空機を所有する運送業者)の一角を占めるが、自社機の運用にこだわらず様々な航空会社とも提携関係を結んでいる。自社機のメリットは、深夜便を飛ばせることであり、仕事が終わる夕方6～7時頃に荷物をピックアップすれば、出発に間に合う。半面、一機を飛ばす以上は、相当に荷物を埋めなければロスが生じ、また、使用できるフライトが限定されることとなる。

2. 日本・アジアの市場環境

日本の物流業界の規模は約18兆円、年間成長率は2.7%程度である(2003年。DHLジャパンの推定による)。このうち、DHLジャパンの守備範囲であるエクスプレスの市場規模は約1,300億円と決して大きくないが、年間10%程度の成長を遂げている。引き続き、国際航空貨物の中でもエクスプレスへのニーズはさらに高まっていくだろう。

日本のエクスプレス市場におけるDHLジャパンのシェアは、2001年に国内第3位、2002年に2位、2003年に1位と順調に伸びており、2004年も1位の座を守った。売上高は、2001年から2004年にかけて業界を上回る好調な二桁の伸びを記録している。

世界全体では、エクスプレスの市場規模は約 15.6 兆円である。地域別には、アメリカ域内の市場規模が約 6.7 兆円で、UPSとFedExが大部分のシェアを占めている。ヨーロッパ域内（約 3.0 兆円）では、DHLやTNTのシェアが大きい。一方、アジア（約 4.2 兆円）では大きなシェアをとる業者がない。今後は、アジア域内のシェア争いと、業界再編による集約化が進むだろう。

3. 競争を制する条件

(1) 国際・国内の連携が重要に

米国やヨーロッパでは、国内・国際市場の両方を貫くサービスが提供されている。日本には、双方を貫くプレイヤーが存在しないが、クロスボーダー物流に対する顧客ニーズは一層高まっており、何らかの形で国内・国際市場を貫くサービスが求められている。

(2) 3PLが物流を変える

現在、顧客である企業は3PL（third party logistics...企業物流の一括受託）を求めている。この背景には、企業の効率化推進の一環として、物流部門の外部化が進められたことがある。この過程で、企業側から「折角であれば、単に物を運ぶだけでなく、全てを専門家に任せたい」といったニーズが高まってきた。

3PLの台頭は、物流市場に大きな変化を引き起こし、物流業界の構造を変える。顧客ニーズの増大に伴い、ビジネスの内側まで深く関わるようになれば、物流企業に求められる業務は一層幅広いものとなる。サプライチェーン・マネジメントの流れも、物流企業がカバーする領域の拡大につながる。

(3) 物流業界の再編加速へ

国内外を問わず、通信・銀行・医薬品などの業界では再編が相当進んだ。従来の再編は「大企業が小さい企業を飲み込む」あるいは「価値向上を目指す」パターンが多かったが、最近では、山之内製薬と藤沢薬品など巨大企業同士が、生き残りのために手を結んでいる。物流業界でも、顧客ニーズの高度化などの環境変化が、業界再編の加速につながるだろう。

DHLの他にも、世界にネットワークを持つUPSやFedExなどが台頭しているが、外資系大手企業が日本でのビジネスを本格的に行う場合、全ての国内ネットワークを自前で整備すれば膨大やコストがかかる。こうした事情も、業界再編を後押しするだろう。

(4) 再編が進む中での「勝ち組」の条件

再編が進む中で「勝ち組」になるための条件は、第一に、グローバルな視点での戦略立案・実行である。もはやローカルなネットワークでは生き残れない。第二は、サプライチェーン・マネジメントに代表される、顧客との緊密な関係

の構築である。第三は包括的なサービス提供であり、包括性がなければ企業アウトソーシング先として選ばれない。当然ながら、サービスの品質と差別化、コスト競争力も重要である。

4 . D H L ジャパンの基本戦略 今後 3 ~ 5 年の取り組み

D H L は世界各国で、「物を運ぶ」だけの人的資源投入型ではなく、戦略型の物流企業を目指している。業界は異なるが、I B M は、パソコンやサーバなど「個別プロダクトの戦略」から、ソリューションなどもまとめて提供する「包括的サービスの戦略」へとシフトしている。D H L が目指すものも同じである。

D H L ジャパンは、日本における収益拡大、圧倒的なマーケットポジションの確立を目指して、以下の基本戦略をとっている。

(1) オペレーションインフラの整備

日本への投資計画が策定された 1999 年までは、D H L ジャパンがカバーする地域は限られ、サービスセンターも 5 ヲ所に過ぎなかった。その後はインフラ整備に力を入れ、現在では、東日本から西の多くをカバーするに至っている。サービスセンターは 28 ヲ所まで増加し、ゲートウェイも成田・大阪の 2 ヲ所にある。さらに 2005 年は名古屋がゲートウェイに加わり、新たに 15 のサービスセンターの建設を予定している。D H L ジャパンはサービス品質向上を目指して自前主義をとっており、将来的には日本全体を網羅したい。

(2) サービス差別化による競争優位確保、輸送情報の一元管理

日本のエクスプレスには、発送人から受取人までを 1 社が行う「閉じたネットワーク」が存在せず、サービスの品質確保が難しかった。D H L ジャパンは、サービスの差別化戦略として、「閉じたネットワーク」を実現、さらに「One Brand, Total Solution(ワンブランドで包括的なトータルソリューション)」サービスを提供していく。D H L のグローバルネットワークを活用し、自社一貫輸送を行うことによって高いクオリティを確保し、さらに顧客のあらゆる物流ニーズに対応する。また、「閉じたネットワーク」の結果として、集配から配達までの輸送状況をリアルタイムで確認する「輸送情報の一元管理」も可能になる。

(3) ロジスティック・ビジネスの推進

サプライチェーン・マネジメントの流れは、物流企業にとっては「ロジスティックスの視点から、何が出来るか」という問題である。成功の鍵は、アジリティ(俊敏性)、フレキシビリティ(顧客ニーズへのフレキシブルな対応)、トータルコスト、である。

D H L は、「閉じたネットワーク」「専門性」「サービススコープ」「スケール」「スピード」などを生かして、顧客との緊密な関係づくりに取り組んでいく。

事例7：三井住友海上火災保険(近藤和夫 常務取締役常務執行役員 説明)

1. 三井住友海上火災保険の概要

三井住友海上火災保険は、2001年10月、旧・三井海上火災保険と旧・住友海上火災保険の合併によって誕生した。2003年度現在、売上高に相当する正味収入保険料は1兆2,930億円、総資産は6兆4,571億円である。国内拠点は、各地の代理店を統括する713の営業課・支社と、264の損害サービス拠点である。海外にも、37カ国・59拠点を有している。

三井住友海上グループは、損害保険事業(三井住友海上火災保険)をはじめ、生命保険事業(三井住友海上きらめき生命保険、三井住友海上シティインシュアランス生命保険)、海外事業、金融サービス事業(三井住友アセットマネジメントほか)、リスク関連サービス事業(インターリスク総研ほか)を行う保険・金融グループである。損害保険事業と生命保険事業をコアに、それぞれの事業をダイナミックに展開することで、「リスクソリューションビジネス(リスクや不安に対して最善の解決策を提供する事業)」をグループ全体として実現している。

2. 合併は最強の企業改革

2001年10月の合併を、合併前の会社へのこだわりを捨て新会社を創立したとの思いを込めて、社内では「新たな創立」と呼んでいる。

一般的に「対等合併は成功しない」と言われるため、準備段階から「どうしたら成功するか」を十分検討した。また、合併時点までに、経営理念、新会社の人事・評価制度、システム面をはじめ、新会社で必要な全てを完成させた。その過程では、両社がそれぞれの意見を率直に出し合い、議論が決着しない時は「お客様にとって、どちらが望ましいのか」を常に判断基準として考えた。社員の質など、対等合併ゆえに上手くいった部分も多い。

合併とその努力は、規模の拡大、事業費率の低下(価格競争力の向上)、新事業・新商品開発力の強化、スピードアップなど大きな成果を生み出した。

3. 2010年に目指す姿 5大事業の拡大・推進による利益の最大化

経済の低迷や、1990年代後半以降進められた規制緩和によって、わが国の損害保険市場は1996年度をピークに縮小傾向にある(1996年度の保険料は約10.6兆円 2003年度は約8.7兆円)。

今後を展望しても、損害保険市場の成熟化や人口の減少から、市場全体としては大きな伸びが期待できない。医療・介護分野やニューリスク対応の商品ニーズは高まると考えられるが、いずれにしても、消費者による商品選別の眼は一層厳しくなる。

こうした中で、三井住友海上グループは、5大事業(国内損害保険、生命保険、海外、金融サービス、リスク関連)の拡大によって利益を最大化し、2010年度の連結コア利益を1,000~1,200億円まで拡大する計画である(2003年度は625億円)。構成としては、国内損害保険は増益を見込むものの、全体に占める比率は55%まで低下する(2003年度は88%)。一方で、海外での利益は全体の20%(同14%)、生命保険は20%(同3%)、金融サービス・リスク関連は5%(同1%)と、それぞれウエートを高めていく。

国内損害保険以外の事業を拡大することは、市場の成熟化に対応するだけでなく、リスク分散の観点からも意義が大きい。損害保険では自然災害は業績変動要因であり、損害保険以外の事業や海外事業の拡大によって、事業別・地域別のリスク分散を図ることが出来る。

4. 2010年に向けた取り組み

2010年の目標に向けて、損保・生保・海外の各事業をはじめ、5大事業の拡大で収益強化を図っていく。

(1) 国内損害保険事業 リスクソリューションが差別化の鍵

商品の差別化

保険の場合、製造業と違って同じ商品を作ることが出来るが、これは他社にとっても同じであり、顧客ニーズに合った良い商品を、いかにスピードをもって出せるかが重要である。ポイントはリスクソリューションの提供力であり、企業など顧客がどのような危険を感じているかを見抜いて商品を開発する能力が重要となる。例えば、個人情報漏洩による賠償リスクなどを補償する商品を開発したところ、よく売れている。個人向けでは、社会保障制度への不安などから、医療保険や変額年金へのニーズが高まっている。

販売網の構造改革

現在、三井住友海上の代理店は約7万店あるが、今後は毎年5,000店を新設する一方で、停滞している代理店の集約を進め、2007年には「増収と効率を実現する5万店体制」とする。

CS業革

コスト削減と顧客満足度向上に向けて、CS業革(顧客満足度向上につながる業務改革)を本格展開している。例えば、保険証券の作成に要する日数は大幅に短縮する(2002年度は8日間 2004年度末目標は5日間)。2005年からは、全ての手続きを顧客の面前で行うモバイル端末を本格的に導入しており、契約や決済はペーパーレス・印鑑レス・キャッシュレスで完結する。

事業費の削減

2000年度に37.3%だった事業費率(正味収入保険料に占める、社費(営業費・一般管理費等)と諸手数料等の比率)は、2003年度に34.6%まで低下した。今後も、一層の社費削減に取り組んでいく。

資産運用

運用資産のポートフォリオを改善した結果、2003年度は利息・配当金収入1,143億円、運用資産利回り2.33%(国内損保の中では9年連続1位)に達した。資産運用収益の重要性が高まっており、今後も高いパフォーマンスを追求する。

(2) 生命保険事業 三井住友海上の全顧客がターゲット

三井住友グループの生命保険事業は、クロスセリング(損害保険の顧客に生命保険を販売すること)が大きな特徴である。グループ内の三井住友海上きらめき生命保険は、三井住友海上の顧客1,900万人をターゲットとしている。現時点では、立ち上げから間もないために赤字となっているが、2009年度にかけて黒字転換と累損解消を図っていく。保険代理店としても、損害保険だけでは成長が望めない中で、生命保険事業が成長の鍵となっている。

同じくグループ内の三井住友海上シティ生命は、変額年金を専門に扱っている。2001年の開業から2年で変額年金保険業界第2位に成長しており、将来は100億円規模の利益を目指す。

(3) 海外事業 アジアでのビジネスに強み

海外事業も、グループ全体としてのリスク分散の一環である。国内市場とは異なり、アジアなどの成長市場が存在することも海外事業のメリットである。

三井住友海上は、とりわけアジアでの事業に強みを持っている。2004年には、イギリスのAVIVA社からアジアでの損害保険事業を包括的に買収し、従来からのアジア拠点と併せて、ASEAN第1位のリーディング・カンパニーとなった。

また中国では、高い成長性・将来性がある生命保険事業への参入を重点施策としており、中国の太平洋保険グループとの戦略的包括提携によって、中国全土で保険サービスを提供できる体制が整った。

5. 特徴的な活動

三井住友海上グループ全体で、CSR活動に取り組んでいる。本来の事業そのものがCSR活動との認識である。例えば、地震保険の普及に努めることは、地震に対する備えを広めていることであり、CSRに他ならない。

また、スポーツにも力を入れている。陸上や柔道の選手はオリンピックなどでも活躍しており、選手を応援することによって、社内、グループ内の一体感が高まっている。

事例 8 : アメリカンファミリー生命保険(新貝寿行 常務執行役員 説明)

1. アメリカンファミリーの概要

アメリカンファミリー生命保険は、米国の保険会社 AFLAC の日本支社であり、1974 年に設立した。AFLAC は「世界の二大保険市場」といわれる米国と日本に経営資源を集中し、日米両国のみで事業展開している。現在では、日本での経常利益が約 1,000 億円と、全体の 75% を占めるに至っている。

日本支社の従業員数は約 2,700 名、アルバイトを含めれば約 3,000 名である。自前の営業職員は持たず、米国本社と同様に代理店方式をとっている。社員の採用にあたっては、当初から「女性活用」を打ち出してきた。現在では女性役員が 2 名おり(いずれも新卒採用者)、女性管理職も多い。年間の新卒採用は 120 ~ 150 名、中途採用は 150 ~ 160 名と、積極的な採用を実施している。

2. 日本独特のビジネスモデルと社風

(1) 日本進出の経緯

米国本社の主力商品は傷害保険だが、日本の主力は、がん保険、医療保険、介護保険などのいわゆる第三分野である。30 年前に日本へ進出する時点で、がんを語ることは半ばタブーであり、「がん保険はビジネスにならない」と言われていた。そのため、日本の生命保険会社と提携出来ず、当時は別の外資系保険会社に在籍していた大竹美喜 現・最高顧問に依頼し、2 年かけて大蔵省(当時)の認可を得た。その際、「現地法人ではなく、何か起きた時のために支社方式で」との条件が付けられ、これが現在まで続く形となっている。

(2) 「日本人の用心深さ」と「医師の信頼性」がビジネスに

日本進出には手間取ったが、AFLAC は日本でのビジネスが成功すると予感していた。米国本社から幹部が来日した際、街を行く人々が風邪予防のためにマスクをつけていることに驚き、「これだけ用心深い国民性なら、日本でのがん保険ビジネスは成功する」と確信したようだ。

日本の特徴として、日本の医師の質が高く、診断書の信頼性が高いことも挙げられる。そのため、診断書に「がん」と書いてあれば、保険金支払いに際して真偽を調査しないというビジネスモデルが、日本では成立している。

(3) 外資系らしくない社風

ビジネスモデルと同様、社風も日本独特である。米国本社から「日本のやり方でやってほしい」と言われていることもあり、かなりドメスティックな体質で、いわゆる外資系企業らしさがない。会社には日本的なメンタリティーや絆が存在し、人事・賃金・福利厚生制度も日本的である。

3. コンプライアンスと投資運用は米国流

「日本流」の例外は 2 つあり、コンプライアンス（法令遵守）と投資運用は米国本社の方針に基づくものである。

（1）企業の社会的責任 コンプライアンスの徹底

アメリカンファミリー生命保険は米国 AFLAC の日本支社であることから、米国の会社法に基づくコーポレート・ガバナンスを実践している。

特に社員教育は徹底しており、定期研修、毎週月曜日の社内放送における社内弁護士による啓蒙活動、代理店向けのコンプライアンス研修を実施している。代理店からは「しつこい」と言われるほどである。社員に対しては「何か事を起こしたら、すぐに報告しなさい。そうすれば、会社は 100%あなたを守る」と言っている。例えば、勧誘時の他社商品との比較をめぐる問題に関しても、社員が自ら告白すれば個人の責任は問わない。一方、セクシャルハラスメントには厳しく対処しており、全て懲戒（解職、降格、減給）の対象となる。

内部管理体制も充実させており、コンプライアンス関連部門を業務執行から完全に独立させることで、強い牽制機能を有している。社長直轄の内部管理体制評価委員会（リスク管理、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスの各領域）も設けている。さらに、内部監査部は米国本社直轄であり、日本法人の経営陣の下にない。人員面でも、社員 3,000 名のうち、コーポレート・ガバナンス担当が 300 名、コンプライアンス担当が 80～90 名と非常に多い。法律顧問と副法律顧問、4 人の社内弁護士も抱えている。

企業の社会的責任を果たす観点から、社会貢献も積極的に展開しており、本業に関係が深い「がん・医療」「家族」「子供」をキーワードに独自の活動を進めている。社会貢献の重要性を口にする企業トップは多いが、実際に街頭で募金活動を行うなど、トップ自らが率先しなければ意味がないと考えている。

（2）堅実な投資運用方針

投資運用に対するスタンスは保守的であり、不動産や株での運用は行っていない。ポートフォリオは 99.9%が公社債運用であり、「トリプル B 以上」を基準として、日本国債、英国の HSBC、イスラエル電力、クレディ・スイス・ファースト・ボストンの社債などを保有している。さらに 2004 年度には、基準を「原則としてシングル A」まで高めている。不動産は自社ビルを保有するのみであり、スワップやヘッジも行わない方針を貫いている。

これらの投資運用方針は米国本社と同様であり、本社の要請に基づいている。バブル期もこの方針から外れることはなく、現在アメリカンファミリー生命保険が評価される要素の一つとなっている。

4. 第三分野への特化によるローコスト経営

(1) 「死亡保険から医療保険へ」の流れにマッチ

扱う範囲をがん保険、医療保険、介護保険などの第三分野に特化したことは、「死亡保険から医療保険へ」という消費者ニーズの流れにもマッチし、現在では個人保険分野（個人保険・個人年金の合計）の保有件数が業界第1位となっている。特に、2002年に発売した保障が一生涯の医療保険「EVER」は大ヒットしており、わずか2年半で150万件超を販売している。

(2) 特化のメリット ローコスト経営の実現

専門分野への特化はコスト低減につながり、手頃な保険料を実現している。営業職員を持たずに代理店を通じた営業・販売を行っていることも奏功し、「他社が同じ商品を買えば、1~2割の価格差が出る」と言われている。

第三分野特化は、モラルリスクの低さにもつながっている。主力のがん保険は、「がんの診断書があるかどうか」のみで支払いを決定する仕組みであり、保険金詐欺は起こりえない。給付金の支払いまでに要する期間も極めて短く、わずか2.1営業日である（2004年実績）。

5. 今後も高い成長性

(1) 人がいる限りニーズはある

米国本社のダニエル P.エイモス CEO は「自分が知らない事業はやらない」との考えを持っており、今後も「身体にかかわる保険」のみを扱っていく。幸い、人がいる限り、この商売がなくなる恐れはない。とりわけ、がんに関しては、今や老衰に代わる代表的な死因となっており、いずれ死因全体の3分の2を占める日が来るだろう。

(2) 日米市場の成長性

AFLAC が事業を行う地域は日米に特化しているが、両国ともマーケットの成長性は高い。米国は、人口増加が続いていることに加えて、公的医療保険が崩壊状態にあるため、民間保険へのニーズが拡大している。既存の契約数も少なく、いくらかでも伸びる余地はある。

一方、日本は総人口が減少過程に入りつつあり、またすでに契約数も1,600万件に達している。しかし、アメリカンファミリー生命保険の商品はシニアも対象にしており、シニア層の人数が増える見通しの下、ビジネスが縮小する心配はない。むしろ、公的健康保険の自己負担割合が増える中で、マーケットは拡大するだろう。

AFLAC の株価は現在39ドル程度であり、米国の同業他社に比べて2~3割のプレミアムが乗っている状態にある。投資家によれば「プレミアムは成長性を表している」とのことである。成長性の原動力は、日米の新規契約に他ならない。

非製造業企業における競争力強化の現状と課題

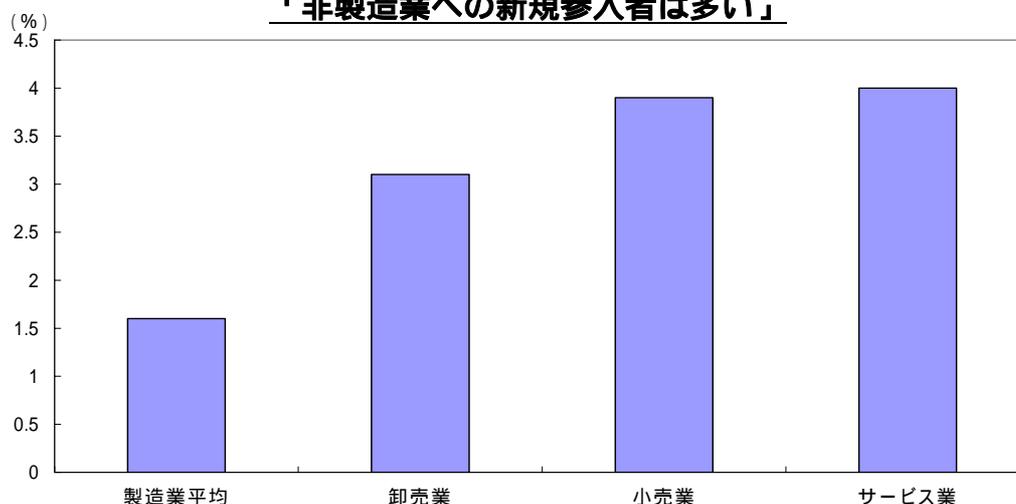
1. グローバル化の進展

- ・第 章の調査対象企業 8 社は、いずれも積極的に海外展開・対日進出を進めている。わが国全体を捉えても、様々な形のサービス貿易(越境取引、サービス拠点の越境、需要者の越境)が活発化し、非製造業企業のグローバルな競争が激化している。
- ・越境取引は、支払(輸入に相当)が受取(輸出に相当)を上回っているが、受取も年々増加している。
- ・サービス拠点の越境のうち、非製造業の直接投資状況をみると、対外投資額が対内投資額を大幅に上回る。しかし近年は、金融・保険を中心に、対内投資も増加している。
- ・需要者の越境(旅行収支)は、支払が受取を大幅に上回っているが、近年は受取も急増している。

元来、非製造業は新規参入者が多く、各分野で激しい競争が行われている。年平均の開業率は、製造業で約 1.7%だが、非製造業のうち卸売業は約 3.1%、小売業は約 3.9%、サービス業は約 4.0%と高水準である【図表第 3-1】。

図表第 3-1 業種別の開業率(1999年～2001年の年平均)

「非製造業への新規参入者は多い」



総務省「事業所・企業統計調査」、中小企業庁「中小企業白書」より作成。

また近年は、多くの外資系企業が国内市場に参入しており、非製造業の競争は一層厳しくなっている。他方、わが国の非製造業企業も、積極的に海外進出を図っている。第 3 章で紹介した 4 業種・8 社も、いずれも積極的に海外進出、あるいは対日進出を進めている。その理由・利点を大まかに整理すれば、下表の通りである【図表第 3-2、第 3-3】。

図表第 3-2 外資系企業の対日進出（理由・利点）

企業名	対日進出の理由・利点
チェルシージャパン	<ul style="list-style-type: none"> ・日本市場の規模と豊かさ ・日本におけるブランド認知度の高さ
B-R サーティワンアイスクリーム	<ul style="list-style-type: none"> ・世界戦略の一環 ・合併相手の協力
ディー・エイチ・エル・ジャパン	<ul style="list-style-type: none"> ・アジアにおけるシェア争いの激化 ・グローバルなネットワークの構築
アメリカンファミリー生命保険	<ul style="list-style-type: none"> ・「日本人の用心深さ」と「医師の信頼性」 ・市場の成長性（シニア層の人口増加）

図表第 3-3 国内企業の国際展開（理由・利点）

企業名	海外展開の理由・利点
良品計画	<ul style="list-style-type: none"> ・海外での「MUJI」ブランド人気（世界にも例をみないコンセプト）
モスフードサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・日本発の世界ブランドへの成長（日本のモスからアジアのモスへ）
日本通運	<ul style="list-style-type: none"> ・国際航空貨物市場、中国市場の拡大 ・提供するサービス内容のグローバル化
三井住友海上火災保険	<ul style="list-style-type: none"> ・事業のリスク分散 ・アジアなどに成長市場が存在

わが国全体を捉えても、以下でみるように、様々な形のサービス貿易（金融、運輸、通信、建設、流通など各種サービスの国際取引）が活発化し、非製造業企業におけるグローバルな競争が激化している。非製造業におけるグローバル化の形態としては、主に、越境取引、サービス拠点の越境、需要者の越境（旅行収支）が挙げられる。

(1) 非製造業におけるグローバル化の種類

それぞれの形態によるグローバル化の姿は、以下の通りである【図表第3-4】。

越境取引

越境取引とは、「A国のサービス提供者（非製造業）による、A国・B国間あるいはB国・C国間（A国以外の二国間）など、国の領域を超えたサービス提供」を指す。具体的には、国際運輸・国際通信・国際金融、あるいはインターネットを通じた各種サービスの提供などである。このうち、A国から海外へのサービス提供は、A国のサービス収支における受取として計上される。

サービス拠点の越境

サービス拠点の越境とは、「A国のサービス提供者（非製造業）による、B国内のサービス拠点を通じた、B国の消費者に対するサービスの提供」を指す。直接投資によってB国内にサービス拠点を設立する方式が代表的である。例えば、100%出資の現地法人・現地支店のほか、B国内企業との合弁会社設立、B国内企業の買収などである。また、A国のサービス提供者とB国内企業との資本関係を伴わない提携（委託、代理など）やフランチャイズ契約など、直接投資の形態をとらないケースもみられる。

需要者の越境（旅行収支）

需要者の越境（旅行収支）とは、「A国のサービス提供者（非製造業）がA国内で行う、B国の消費者に対するサービス提供」を指す。具体的には、旅行者が海外で行うサービス消費（宿泊費・食事代・娯楽費・現地交通費など）である。これらは、A国の旅行収支における受取（B国の旅行収支における支払）として計上される。

以下では、この3種類に即して、わが国非製造業におけるグローバル化の状況をみていく。

図表第 3-4 非製造業企業におけるグローバル化の類型

類型	典型的な姿	具体例	概念図
越境取引	A 国のサービス提供者(非製造業)による、A 国・B 国間あるいは B 国・C 国間(A 国以外の二国間)など、国の領域を超えたサービス提供	国際運輸・国際通信・国際金融、あるいはインターネットを通じた各種サービスの提供など	<p>【A 国】サービス提供者</p> <p>サービス提供</p> <p>【B 国】サービス消費者</p>
サービス拠点の越境	A 国のサービス提供者(非製造業)による、B 国内のサービス拠点を通じた、B 国の消費者に対するサービスの提供	直接投資、提携、フランチャイズ契約など	<p>【A 国】サービス提供者</p> <p>(サービス拠点の設置)</p> <p>【B 国】</p> <p>サービス提供</p> <p>サービス消費者</p>
需要者の越境 (旅行収支)	A 国のサービス提供者(非製造業)が A 国内で行う、B 国の消費者に対するサービス提供	旅行者が海外で行うサービス消費	<p>【A 国】サービス提供者</p> <p>サービス提供</p> <p>(旅行・出張)</p> <p>【B 国】サービス消費者</p>

(2) 越境取引

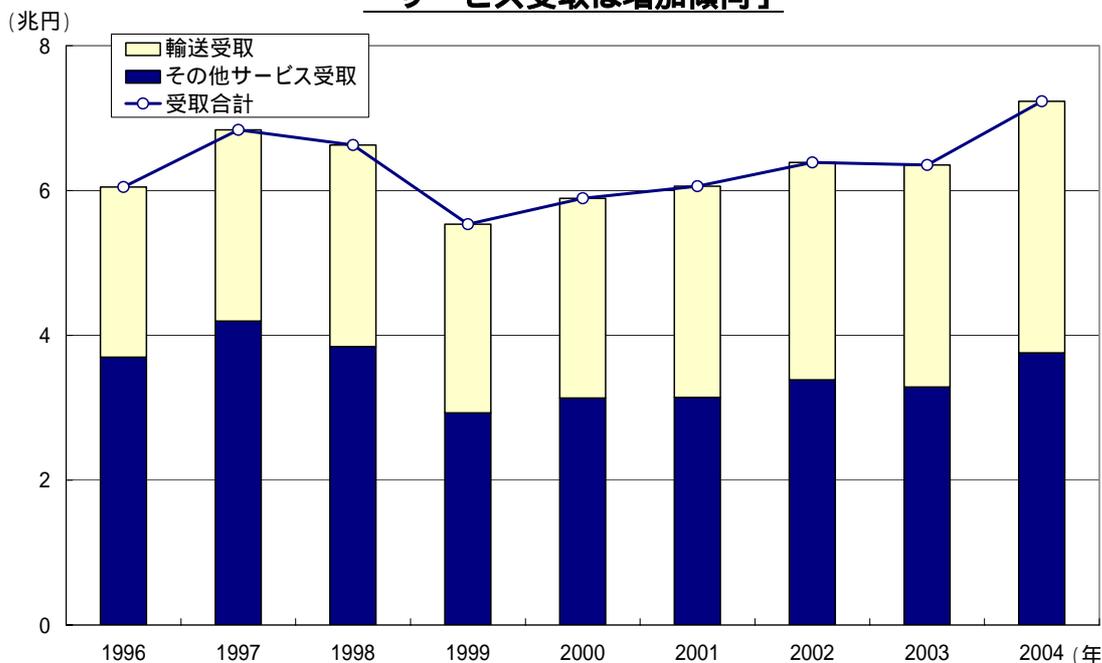
第一類型の越境取引は、国際収支統計では、サービス貿易から第三類型（需要者の越境）に該当する「旅行」を除いた、「輸送（旅客の運搬、財貨の移動、乗員を含む輸送手段のチャーターなど）」、「その他サービス」に該当する。

そこで、旅行を除くサービス収支の推移をみると、わが国では支払（サービスの輸入に相当）が受取（サービスの輸出に相当）を上回る状況が続いている。しかし、サービス受取は年々増加傾向にあり、1996年のサービス受取は約6兆500億円だったが、2004年は約7兆2,300億円まで増加している【図表第3-5】。一方、サービス支払は、1997年の約9兆6,100億円をピークに、年間8~9兆円規模で推移している【図表第3-6】。

このうち輸送の部分を見ると、受取は、1996年の約2兆3,500億円から、2004年に約3兆4,700億円と、8年間で1兆円強増加している。一方、支払は、同期間を通じて4兆円前後で推移している。

次に、その他サービスをみると、受取は、1999年の約2兆9,300億円から、2004年に約3兆7,600億円と、回復基調にあるものの、ピークである1997年の約4兆2,000億円には達していない。一方、支払も、1997年の約5兆8,500億円がピークであり、2004年も約4兆2,200億円にとどまっている。

図表第3-5 国際収支におけるサービス収支の推移（旅行を除く受取）
「サービス受取は増加傾向」

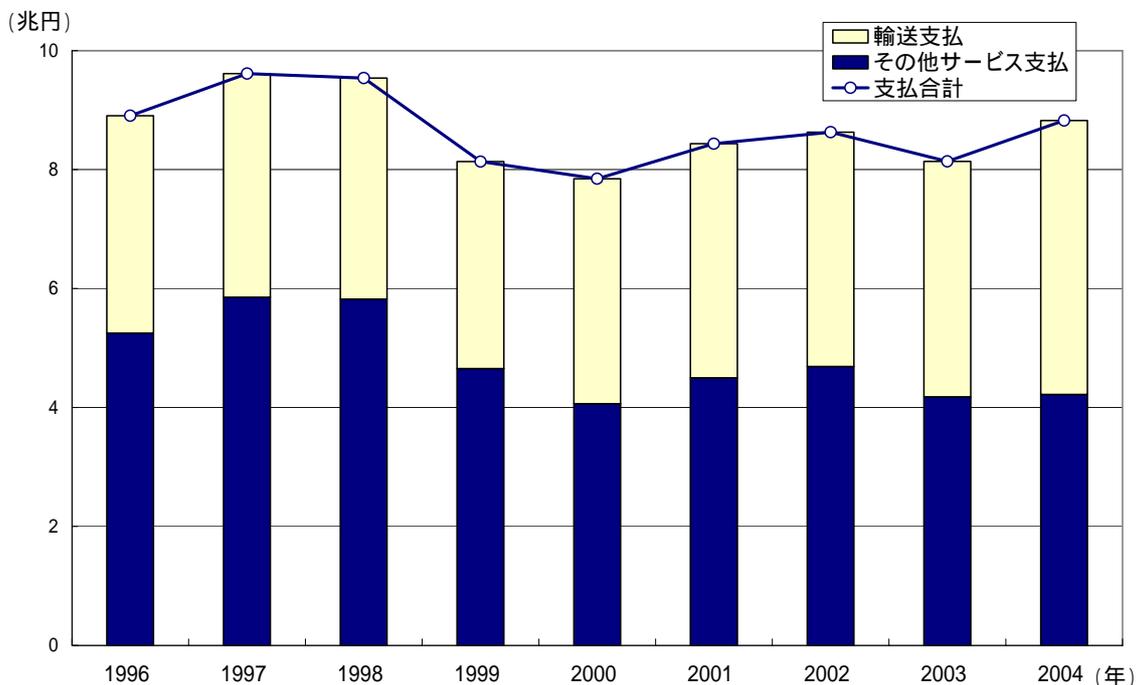


財務省・日本銀行「国際収支統計」より作成。

注) 「その他サービス」は、特許等使用料、公的その他サービスを除く（非製造業の活動に直接関連するサービスに限定）。

図表第 3-6 国際収支におけるサービス収支の推移（旅行を除く支払）

「サービス支払は年間 8～9 兆円規模」



財務省・日本銀行「国際収支統計」より作成。

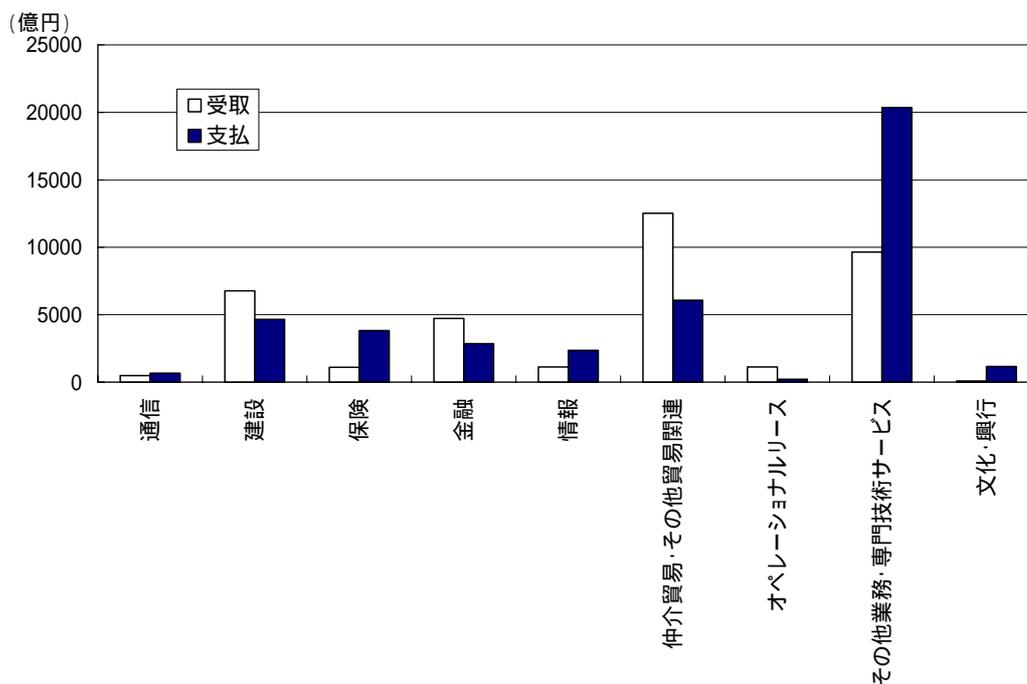
注) 「その他サービス」は、特許等使用料、公的その他サービスを除く（非製造業の活動に直接関連するサービスに限定）。

その他サービスの内訳を、2004 年時点で捉えると、受取・支払ともに「仲介貿易・その他貿易関連」や「その他業務・専門技術サービス」が多い。

受取では、「仲介貿易・その他貿易関連」（仲介貿易などにかかるサービス料、委託手数料）が約 1 兆 2,500 億円と最も多い。次いで、「その他業務・専門技術サービス」（法務・経理・経営コンサルティング、広告・市場調査、研究開発・実験、建築設計、農業・鉱業指導、翻訳・通訳など）が約 9,600 億円、「建設」が約 6,800 億円、「金融」が約 4,700 億円、「オペレーショナルリース」が約 1,100 億円、「情報」が約 1,100 億円、「保険」が約 1,100 億円などとなっている。

一方、支払では「その他業務・専門技術サービス」が約 2 兆 300 億円と最も多く、次いで「仲介貿易・その他貿易関連」が約 6,100 億円、「建設」が約 4,700 億円、「保険」が約 3,826 億円、「金融」が約 2,900 億円、「情報」が約 2,400 億円、「文化・興行」が約 1,200 億円などとなっている【図表第 3-7】。

図表第 3-7 国際収支における「その他サービス収支」の内訳（2004 年）
「『仲介貿易』『その他業務・専門技術サービス』が多い」



財務省・日本銀行「国際収支統計」より作成。

注) 特許等使用料、公的その他サービスを除く(非製造業の活動に直接関連するサービスに限定)。

(3) サービス拠点の越境

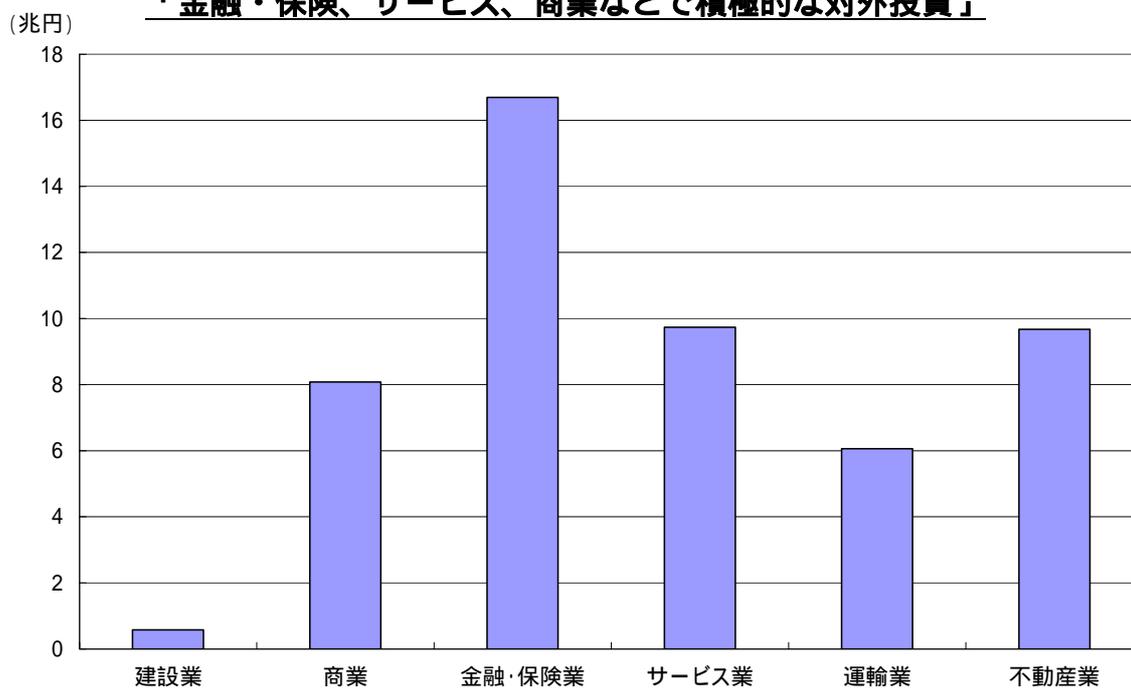
グローバル化の第二類型である「サービス拠点の越境」のうち、非製造業の直接投資状況をみると、対外投資額が対内投資額を大幅に上回っている。しかし近年は、金融・保険を中心に、対内投資が増加している。

わが国企業は、積極的に対外直接投資を行い、海外生産拠点や販売拠点を増やしてきた。過去 15 年間に於ける海外直接投資額（1989 年度～2003 年度の累計）は、合計で約 84 兆円に達する。その内訳をみると、非製造業が約 51 兆円、製造業が約 30 兆円、その他が約 3 兆円と、非製造業の対外直接投資額が過半を占める。業種別では、金融・保険業が約 17 兆円と最も多い。次いで、サービス業が約 10 兆円、不動産業が約 10 兆円、商業が約 8 兆円、運輸業が約 6 兆円などとなっている【図表第 3-8】。

一方、対内直接投資の累積額は対外直接投資に比べて少なく、過去 15 年間に於ける対内直接投資額は合計で約 18 兆円である。内訳は、非製造業が約 12 兆円、製造業が約 6 兆円と、非製造業が製造業の 2 倍の規模となっている。業種別では、金融・保険業が約 5 兆円と最も多く、次いで、商事・貿易業が約 3 兆円、通信業が約 2 兆円、サービス業が約 2 兆円などである【図表第 3-9】。

図表第 3-8 対外直接投資の状況（非製造業・過去 15 年間の累計）

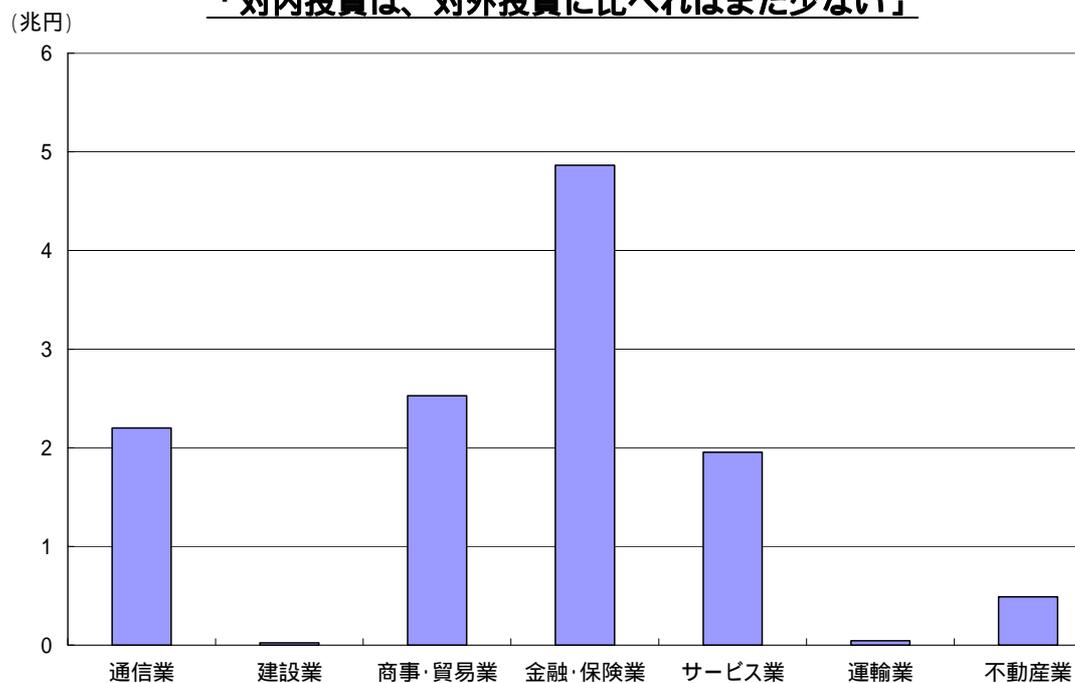
「金融・保険、サービス、商業などで積極的な対外投資」



財務省「対外及び対内直接投資状況」より作成(報告・届出ベース)。1989 年度～2003 年度の累計。

図表第 3-9 対内直接投資の状況（非製造業・過去 15 年間の累計）

「対内投資は、対外投資に比べればまだ少ない」

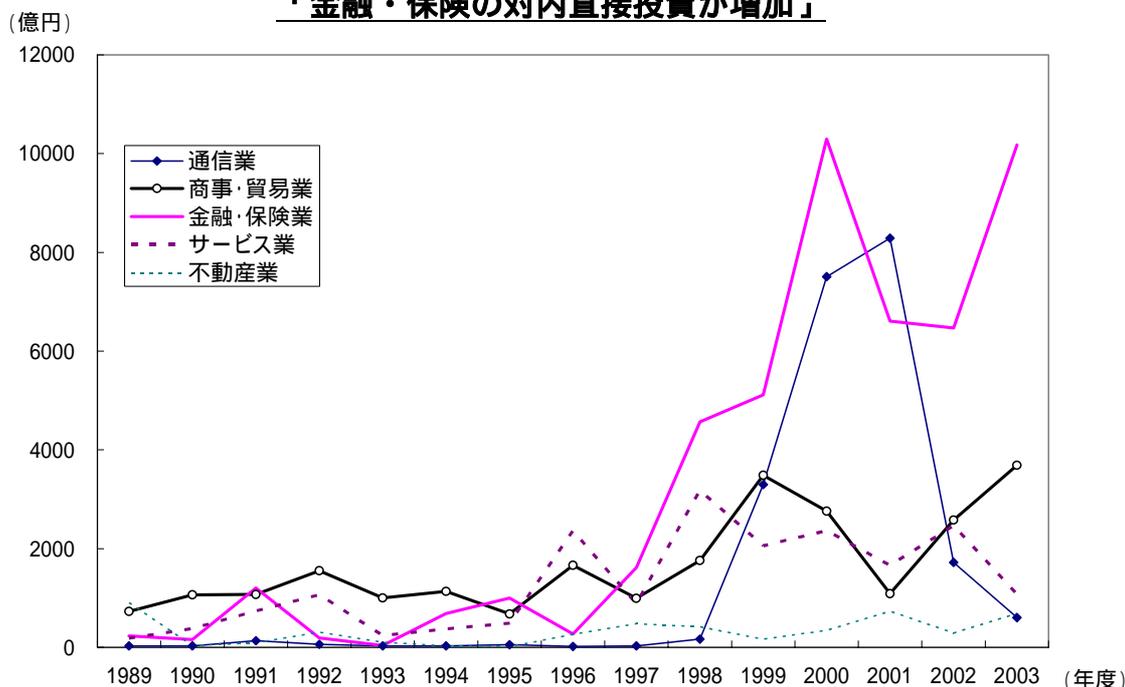


財務省「対外及び対内直接投資状況」より作成(報告・届出ベース)。1989 年度～2003 年度の累計。

対内直接投資の累積額は対外直接投資に比べて少ないが、近年、投資額が急増している業種もみられる。金融・保険業の対内直接投資は、1996年度まで年間1,000億円前後にとどまっていたが、その後急増し、2000年度は約1兆300億円、2003年度も約1兆200億円に達した。また、通信業の対内直接投資も、1998年度まで年間100億円前後に過ぎなかったが、2000年度に約7,500億円、2001年度に約8,300億円と急増した。しかし、2002年度以降は大きく減少している【図表第3-10】。

図表第3-10 対内直接投資の推移（非製造業）

「金融・保険の対内直接投資が増加」

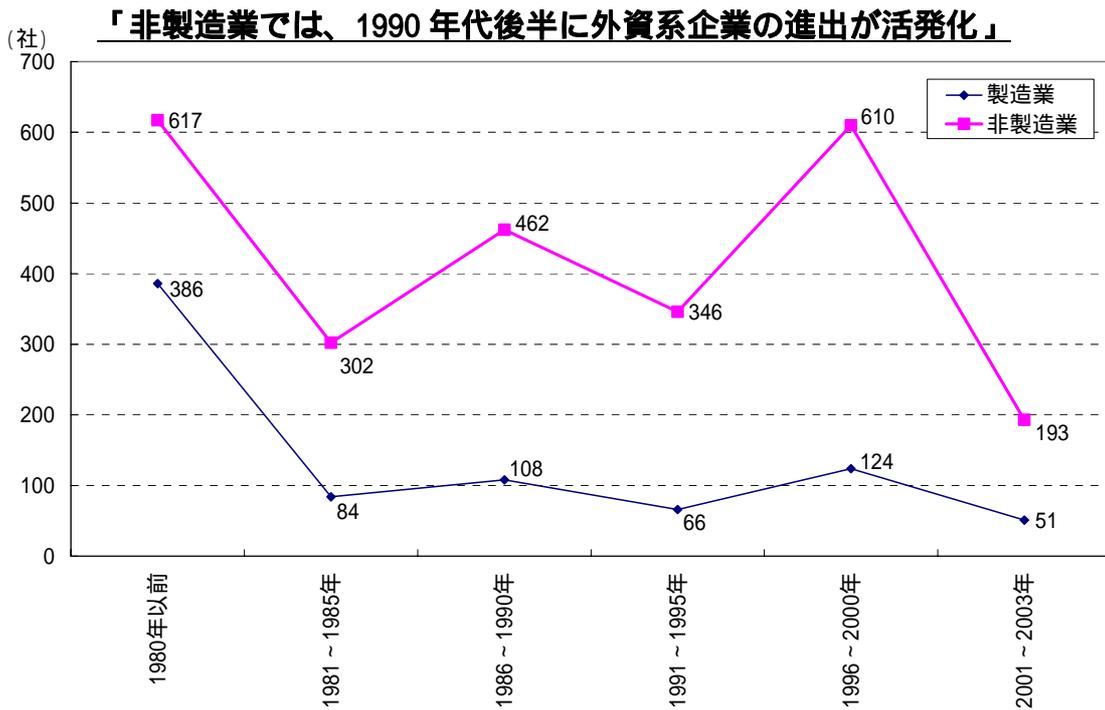


財務省「対外及び対内直接投資状況」より作成(報告・届出ベース)。

非製造業の対内直接投資を、外資系企業の進出社数から捉えても、近年の増加傾向が明らかである。2003年現在、わが国には約3,350社の外資系企業が存在し、うち非製造業が約2,530社と大部分を占める。非製造業に属する外資系企業の設立年代をみると、1996年～2000年に設立された企業が610社、2001年以降に設立された企業も193社と、多くの外資系企業が1990年代後半以降に日進出を行っている【図表第3-11】。

外資系企業を従業員規模別にみると、非製造業では、従業員数11人～100人の企業が全体の約50%を占め、10人以下の企業も約28%に達している。製造業と比較しても、小規模の外資系企業が大部分である【図表第3-12】。

図表第 3-11 わが国への外資系企業の進出時期（設立年代別）

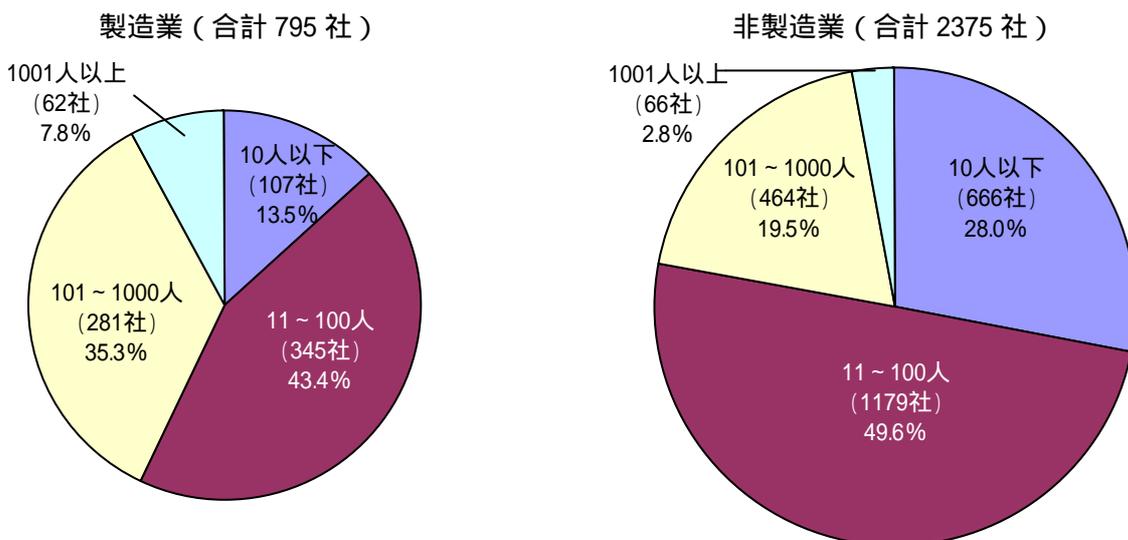


東洋経済新報社「外資系企業総覧」より作成。
注) 設立年代が不明の企業を除く。

図表第 3-12 規模別にみた外資系企業の進出状況

(従業員規模別の構成比、2003年12月時点)

「非製造業は、小規模の外資系企業が大部分」



東洋経済新報社「外資系企業総覧」より作成。
注) 従業員規模が不明の企業を除く。

非製造業への外資系企業の参入事例は、第 3 章の 1 . でみた通りであり、例えば小売では、1990 年前後から、日本トイザらス、オフィス・デポ・ジャパンなどのカテゴリーキラーをはじめ、新しい業態の企業が対日進出している。情報通信でも、1990 年代後半から対日進出が活発化しており、ヤフーやボーダフォンは大きな市場シェアを獲得している。

そうした中で、近年は金融・保険分野での外資参入が目立つが、これは、わが国における不良債権処理の加速などを背景にした M & A によるところが大きい。

銀行業では、米国のリップルウッドによる旧・日本長期信用銀行の買収(2000 年、新生銀行に)や、米国のローンスターによる旧・東京相和銀行への出資(2001 年、東京スター銀行に)などが代表例である。保険業でも、外資系企業が破綻した生命保険会社の受け皿となるケースが多くみられた。カナダのマニユライフ(1999 年、旧・第百生命保険 契約移転)、米国の A I G (2001 年、旧・千代田生命保険 A I G スター生命保険に)、米国のプルデンシャル(2001 年、旧・協栄生命保険 ジブラルダ生命保険に)などである。

消費者金融においても、2000 年の改正出資法施行(上限金利 40.004% 29.2% への引き下げ)を機に競争が激化し、外資主導の M & A が活発化した。例えば、2001 年には米国のアソシエイツ・ファースト・キャピタルがユニマットライフ、千代田トラストを、2002 年には米国のシティグループがマルフク、タイヘイを買収している。

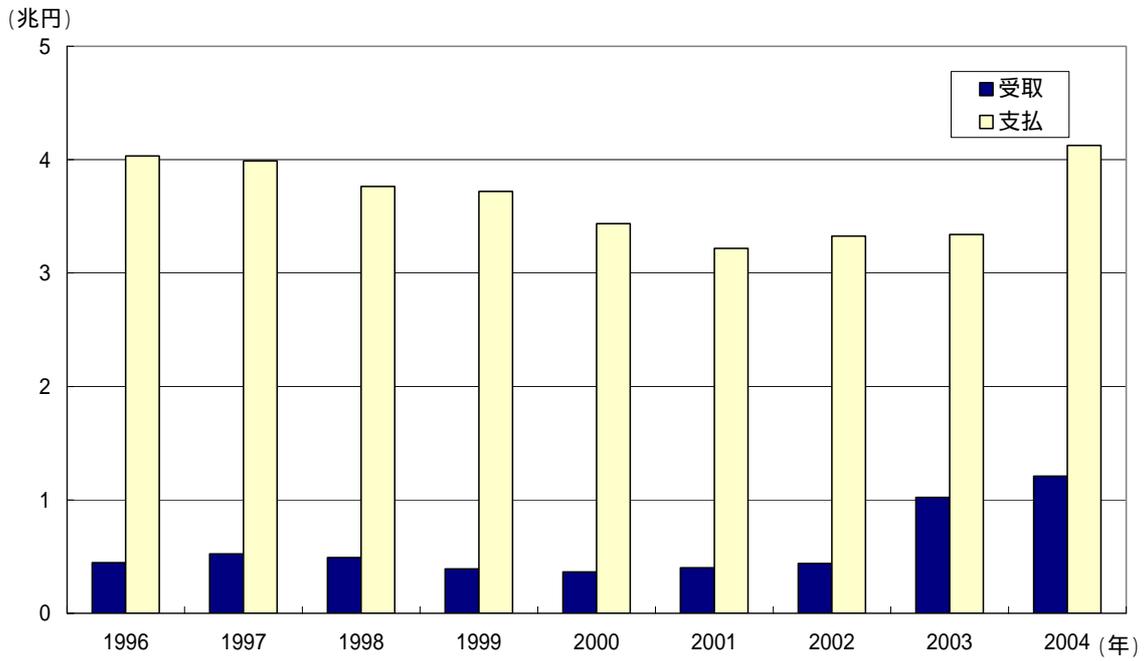
(4) 需要者の越境(旅行収支)

グローバル化の第三類型である需要者の越境(旅行収支)を、国際収支における旅行収支で捉えると、わが国は支払(輸入に相当)が受取(輸出に相当)を大幅に上回っているが、受取も近年急増している。

旅行受取は、2002 年まで年間 4,000 ~ 5,000 億円程度にとどまっていたが、2003 年は約 1 兆 200 億円、2004 年は約 1 兆 2,100 億円と、短期間で 2 倍以上に増加した。この背景には、わが国を訪れる外国人旅行者数の増加(2002 年は約 530 万人 2004 年は約 610 万人)があるが、旅行受取はこれを大幅に上回るペースで増加している。

一方、旅行支払は海外旅行の普及とともに増加し、年間の海外旅行者数が 1,500 ~ 1,700 万人前後に達している近年は、年間 3 ~ 4 兆円前後で推移している【図表第 3-13】。

図表第 3-13 国際収支における旅行収支の推移
「大幅な支払超過だが、近年は受取が急増」



財務省・日本銀行「国際収支統計」より作成。

2 . 競争力強化への取り組み

- ・第 章の調査対象企業 8 社は、グローバルな競争の中で勝ち残るために、事業選択の差別化など様々な面で、それぞれ競争力強化に取り組んでいる。各社の国際展開戦略は、顧客重視を基本とし、進出相手国の制度、風土、文化を踏まえたものとなっている。
- ・わが国非製造業の競争力（労働生産性）を「1人あたり付加価値額」の国際比較で捉えると、水準は高いものの、近年の伸び率は他国を下回る。わが国の製造業と比較しても、水準、伸び率ともに下回っている。
- ・しかし、卸売・小売、サービスなどの業種におけるパートタイム労働者比率の上昇を考慮して、「人件費と付加価値額の関係」を捉えれば、非製造業の競争力は製造業に匹敵しており、企業努力は着実に成果を上げている。

(1) 競争力強化に向けた、非製造業企業の取り組み類型

以上で概観した通り、近年は非製造業においてもグローバルな競争が活発化している。第 章で紹介した 4 業種 8 社の非製造業企業は、競争の中で勝ち残るため、それぞれ競争力強化に取り組んでいる。各社の取り組みは、業種の違いもあって様々だが、特に重視される企業戦略を、事業選択、サービス・商品の差別化、事業形態、ITの活用、従業員などのモチベーション、コスト抑制、国際展開にあたっての戦略、の 7 類型に整理すれば、おおよそ以下の通りである。

事業選択

事業選択は企業戦略の根幹であり、全ての調査対象企業が、ドメイン（事業領域）において特色を打ち出している。

良品計画は、大手の競合相手が少なかった生活雑貨の分野に力を入れてきた。チェルシー・ジャパンは、アウトレット・センターにおけるブランド在庫品の割引販売が専門領域である。モスフードサービスは、ファストカジュアル方式のハンバーガー専門店として、独自のポジションを形成している。B-R サーティワンアイスクリームは、わが国で初めて、本格的なアイスクリームを専門店方式で販売した。日本通運は、モノの輸送だけでなく、ロジスティクスや 3PL（企業物流の一括受託）のプロバイダーへと進化している。ディー・エイチ・エル・ジャパンも、ソリューションを含めた包括的物流サービスを提供している。三井住友海上

火災保険は、損害保険と生命保険をコアに、リスクソリューションビジネスをグループ全体で実現している。アメリカンファミリー生命保険は、がん保険など第三分野商品に特化し、大きなシェアを獲得している【図表第 3-14】。

図表第 3-14 競争力強化に向けた取り組みの類型（事業選択）

良品計画	生活雑貨を中心としたオリジナル商品の製造・販売
チェルシージャパン	アウトレット・センターにおけるブランド在庫の割引販売
モスフードサービス	ファストカジュアル形式のハンバーガー専門店
B-R サーティワンアイスクリーム	専門店方式でのアイスクリームの製造・販売
日本通運	モノの輸送からロジスティクス、企業物流の一括受託へ
ディー・エイチ・エル・ジャパン	ソリューションも含めた包括的物流サービス
三井住友海上火災保険	損保、生保をコアとしたリスクソリューションビジネス
アメリカンファミリー生命保険	がん保険など第三分野商品への特化

サービス・商品の差別化

提供するサービス・商品の種類・内容や価格に関しても、全ての調査対象企業が、他社との差別化戦略を打ち出している。

良品計画は、「無印良品」ブランドにおいて、ハイクオリティー、ベーシック、リーズナブルプライスを追求している。チェルシージャパンは、専門性や割引率などによる「満足度」の高さで、差別化を図っている。モスフードサービスは、リピーターとの長期的関係を大切にしており、高いブランド求心力を持っている。B-R サーティワンアイスクリームは、バラエティ豊かなフレーバーを常時用意し、毎日違う味のアイスクリームを楽しめるようにしている。日本通運は、既製品ではない「テラーメイド」のグローバル・ロジスティクスを実現している。ディー・エイチ・エル・ジャパンは、自前の「閉じたネットワーク」によって品質を確保している。三井住友海上火災保険は、リスクソリューションにつながる商品開発によって、顧客ニーズに応えている。アメリカンファミリー生命保険は、「他社より 1~2 割安い」と言われる手頃な保険料と、極めて迅速な給付金支払いを実現している【図表第 3-15】。

図表第 3-15 競争力強化に向けた取り組みの類型（サービス・商品の差別化）

良品計画	「無印良品」ブランドにおける、ハイクオリティー、ベーシック、リーズナブルプライスの追求
チェルシージャパン	専門性、割引率の高さなどによる「満足度」
モスフードサービス	高いブランド求心力（リピーターとの長期的関係） 「日本生まれ、日本らしさ」の重視、居心地の良い空間
B-R サーティワンアイスクリーム	バラエティ豊かなフレーバー
日本通運	テラーメイドのグローバル・ロジスティクス
ディー・エイチ・エル・ジャパン	自前の「閉じたネットワーク」による品質確保
三井住友海上火災保険	リスクソリューションにつながる商品開発
アメリカファミリー生命保険	手頃な保険料、迅速な給付金支払い

事業形態

事業形態も、各社のビジネスモデルを反映したものとなっている。モスフードサービスと B-R サーティワンアイスクリームは主にフランチャイズ方式によって店舗を展開している。アメリカンファミリー生命保険は自前の営業職員を持たず、代理店方式による営業活動を行っている。また、ディー・エイチ・エル・ジャパンと三井住友海上火災保険は、事業の拡大・国際展開にあたって、他社との提携、合併や事業買収を進めてきた【図表第 3-16】。

図表第 3-16 競争力強化に向けた取り組みの類型（事業形態の選択）

モスフードサービス	フランチャイズ方式による店舗展開
B-R サーティワンアイスクリーム	フランチャイズ方式による店舗展開
ディー・エイチ・エル・ジャパン	国内企業との提携
三井住友海上火災保険	合併による規模拡大、海外保険会社の事業買収
アメリカファミリー生命保険	代理店方式による営業活動

ITの活用

チェルシージャパン、日本通運、ディー・エイチ・エル・ジャパン、三井住友海上火災保険は、ITを生かして、独自のビジネスモデルを構築している【図表第 3-17】。

図表第 3-17 競争力強化に向けた取り組みの類型（ITの活用）

チェルシージャパン	企業ウェブサイトによる顧客との対話
日本通運	遠隔在庫管理システムの構築
ディ・イチ・エル・ジャパン	集配から配達までの輸送状況をリアルタイムで確認
三井住友海上火災保険	全ての手続きを顧客の面前で行うモバイル端末の導入

従業員などのモチベーション

良品計画、モスフードサービス、B-R サーティワンアイスクリームは、従業員から加盟店、店舗のスタッフ1人1人までのモチベーションを高めるため、トップ自らが積極的に対話している。三井住友海上火災保険では、企業スポーツへの取り組みが社内の一体感形成に役立っている。アメリカンファミリー生命保険は、日本的な社風で効果を上げるとともに、コンプライアンスを徹底している【図表第 3-18】。

図表第 3-18 競争力強化に向けた取り組みの類型（従業員などのモチベーション）

良品計画	安心・油断・慢心の排除、実行の重視
モスフードサービス	社長自らがスタッフ1人1人と対話
B-R サーティワンアイスクリーム	フランチャイズ加盟店との対話による信頼関係の構築
三井住友海上火災保険	企業スポーツを通じた社内、グループ内の一体感形成
アメリカファミリー生命保険	日本的な社風、コンプライアンスを徹底

コスト抑制

チェルシージャパン、アメリカンファミリー生命保険は、人件費、その他事業費の抑制に取り組み、他社が真似できないサービス・商品価格を実現している。三井住友海上火災保険も、事業費の削減に取り組み、大きな成果を上げている【図表第 3-19】。

図表第 3-19 競争力強化に向けた取り組みの類型（コスト抑制）

チェルシージャパン	オペレーションコストの抑制（借地方式の活用）
三井住友海上火災保険	事業費（社費(営業費・一般管理費等)、諸手数料等)の削減
アメリカファミリー生命保険	専門分野への特化、代理店によるローコスト経営

国際展開にあたっての戦略

国内企業 4 社の海外展開、外資系企業 4 社の対日進出は、いずれも戦略的に

行われ、それぞれ大きな成果が上がっている。

良品計画は、独自のコンセプトを海外に紹介し、大きな支持を得ている。チェルシー・ジャパンは、店舗などを日本流にアレンジせず、米国と同じスタイルを貫いている。モスフードサービスは、海外展開に際して、経営者自らが現地を直接見て、肌で感じることを重要視している。B-R サーティワンアイスクリームは、米国本社からの人材受け入れを行わず、経営の独立性を確保している。日本通運は、長年の海外展開によって 33 カ国・294 カ所の海外拠点を築いており、これらを活かした事業展開を行っている。ディー・エイチ・エル・ジャパンは、自前の「閉じたネットワーク」によって、高い品質を確保している。三井住友海上火災保険は、買収も含めてアジアでの拠点構築を進め、ASEAN 第 1 位のリーディング・カンパニーとなっている。アメリカンファミリー生命保険は、日本人にあった商品構成、日本独特のビジネスモデルによって成果を上げている【図表第 3-20】。

図表第 3-20 競争力強化に向けた取り組みの類型（国際展開にあたっての戦略）

良品計画	「MUJI」独自のコンセプトを輸出
チェルシー・ジャパン	日本流にアレンジしない、米国同様の店舗スタイル
モスフードサービス	経営者自らによる現地視察、研究
B-R サーティワンアイスクリーム	日本法人による経営の独立性確保
日本通運	グローバル・ネットワークを活かした事業展開
ディー・エイチ・エル・ジャパン	日本にない、自前の「閉じたネットワーク」による品質確保
三井住友海上火災保険	アジア市場におけるシェア確保、拠点網の整備
アメリカンファミリー生命保険	日本人にあった商品構成、日本独特のビジネスモデル

8 社が進める国際展開戦略の共通点は、進出相手国の制度面だけでなく、それぞれの風土や文化を踏まえていることである。第一に、国際展開に際しては、事前の現地調査を十分に行っている。第二に、進出先である各国の顧客にあわせて、必要に応じてビジネスモデルを修正している。第三に、各国にあわせた修正を行いつつも、自社の特性を活かした差別化戦略を大切にしている。

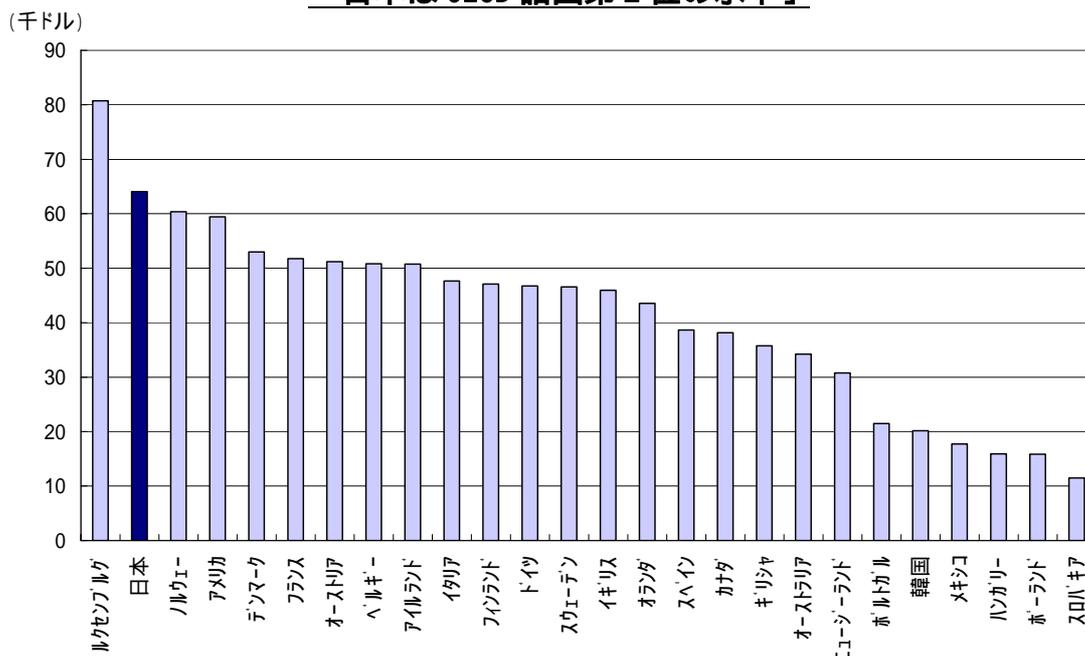
このように、今回の調査対象企業は、様々な形で競争力強化に取り組んでいる。以下では、こうした取り組みの成果としての、わが国非製造業全体としての競争力を、労働生産性(1人あたり付加価値額)の国際比較、製造業の労働生産性との比較、人件費あたり付加価値額による比較、によって概観する。

(2) 労働生産性の国際比較

OECD 諸国における非製造業の労働生産性を、就業者 1 人あたりの名目付加価値額によって比較すると、わが国は約 6,410 ドル(2002 年の為替レートで約 800 万円)に達しており、ルクセンブルグに次いで第 2 位の水準である【図表第 3-21】。

図表第 3-21 就業者 1 人あたり名目付加価値額の国際比較(非製造業・2002 年)

「日本は OECD 諸国第 2 位の水準」



OECD "National Accounts"より作成。

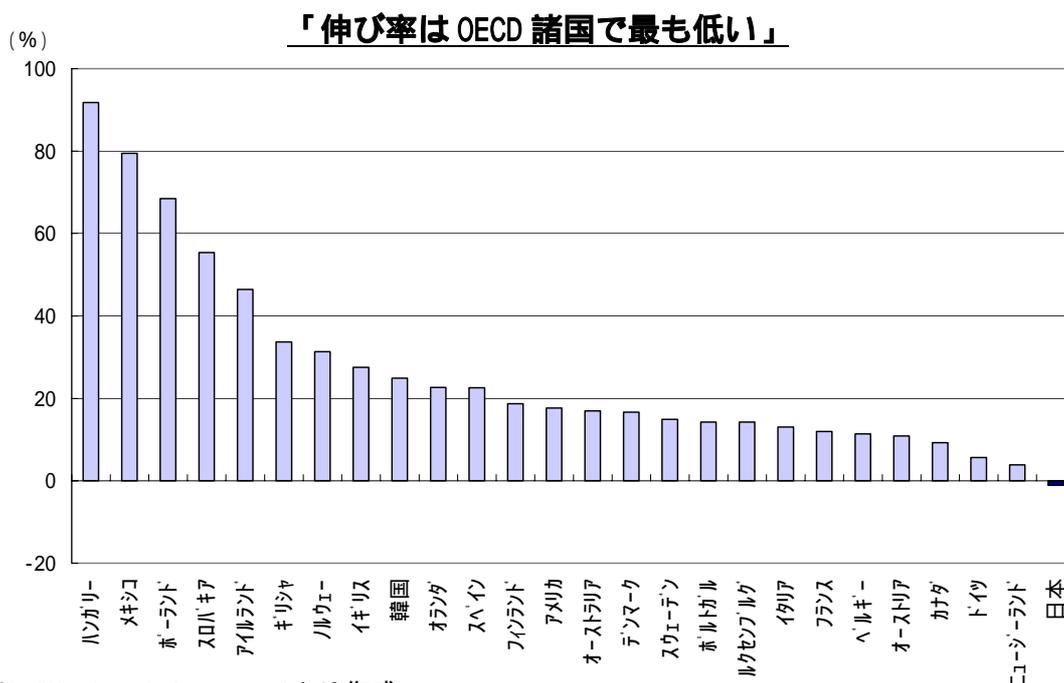
注 1) 非製造業は"agriculture" "industry"以外の業種。

注 2) オーストラリア・ベルギー・アメリカは 2001 年、カナダ・ニュージーランド・ポルトガルは 2000 年の値。

しかし、近年における労働生産性の伸び率は、わが国非製造業が OECD 諸国で最下位となっている。過去 5 年間の「就業者 1 人あたり名目付加価値額」の変化率をみると、主要国に限定してもイギリスが約 28%増、米国が約 18%増、イタリアが約 13%増、フランスが約 12%増と、それぞれ労働生産性が向上している。これに対して、わが国は同期間に約 1%減と、OECD 諸国で唯一、労働生産性が低下している【図表第 3-22】。

わが国の非製造業において労働生産性が低下している一因としては、1990 年代後半以降のデフレ進行が考えられる。そこで、就業者 1 人あたりの付加価値額を、名目ベースではなく、物価変動を取り除いた実質ベースで捉えることとした。実質ベースでみれば、過去 5 年間で約 4%増加しているが、それでも第 13 位にとどまり、OECD 諸国平均の約 6%増を下回る。【図表第 3-23】。

図表第 3-22 就業者 1 人あたり名目付加価値額の国際比較
(非製造業・1997 年 2002 年の変化率)

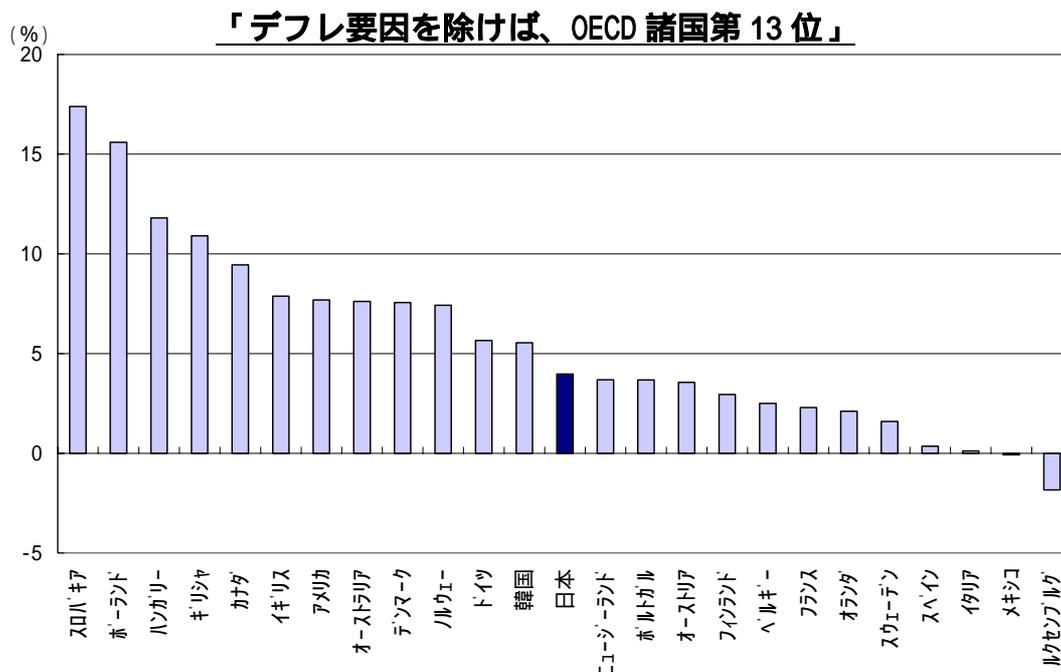


OECD "National Accounts" より作成。

注 1) 非製造業は "agriculture" "industry" 以外の業種。

注 2) オーストラリア・ベルギー・アメリカは 2001 年、カナダ・ニュージーランド・ポルトガルは 2000 年までの変化率。

図表第 3-23 就業者 1 人あたり実質付加価値額の国際比較
(非製造業・1997 年 2002 年の変化率)



OECD "National Accounts" より作成。

注 1) 非製造業は "agriculture" "industry" 以外の業種。

注 2) オーストラリア・ベルギー・アメリカは 2001 年、ポルトガルは 2000 年までの変化率。

(3) 製造業の労働生産性との比較

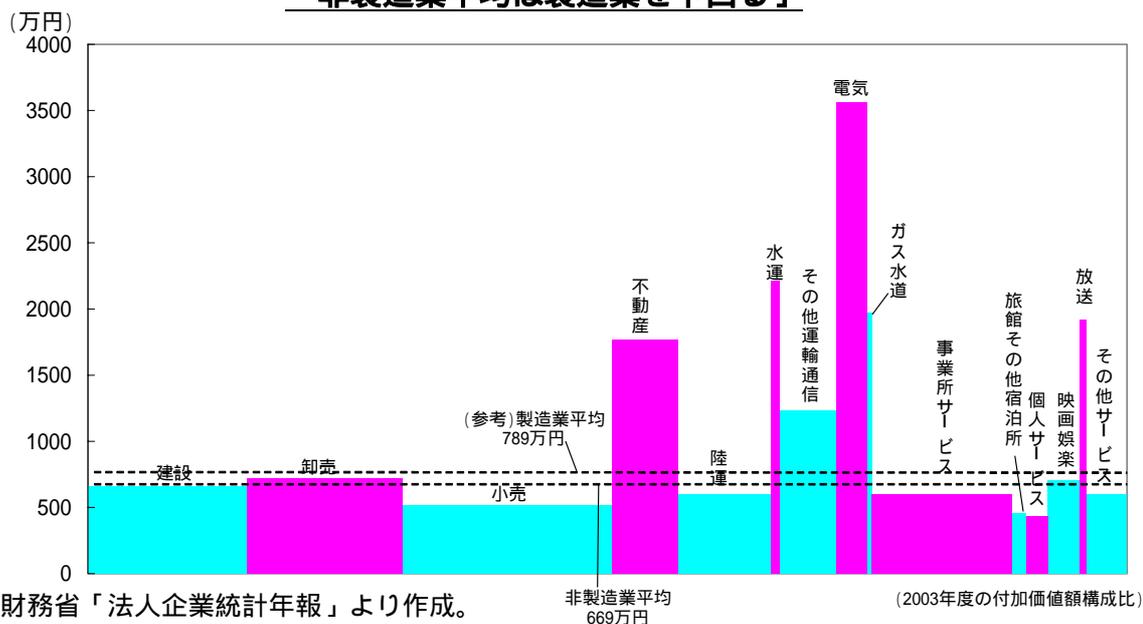
わが国非製造業の労働生産性を製造業と比較すると、水準、伸び率ともに低い状況にある。法人企業の従業員1人あたり付加価値額をみると、非製造業全体で約670万円と、製造業平均(約790万円)を下回っている。業種別では、電気が約3,600万円、水運が約2,200億円など、労働生産性が高い業種もある一方で、個人サービスが約440万円、旅館その他宿泊所が約460万円、小売が約520万円など、1人あたり付加価値額の低い業種が大部分を占める【図表第3-24】。

過去5年間の変化率は、陸運が約20%減、建設が約12%減、旅館その他宿泊所が約10%減、その他サービスが約4%減、個人サービスが約4%減、卸売が約1%減と、サービス関連をはじめとする労働集約型の業種において、1人あたり付加価値額が特に減少している【図表第3-25】。

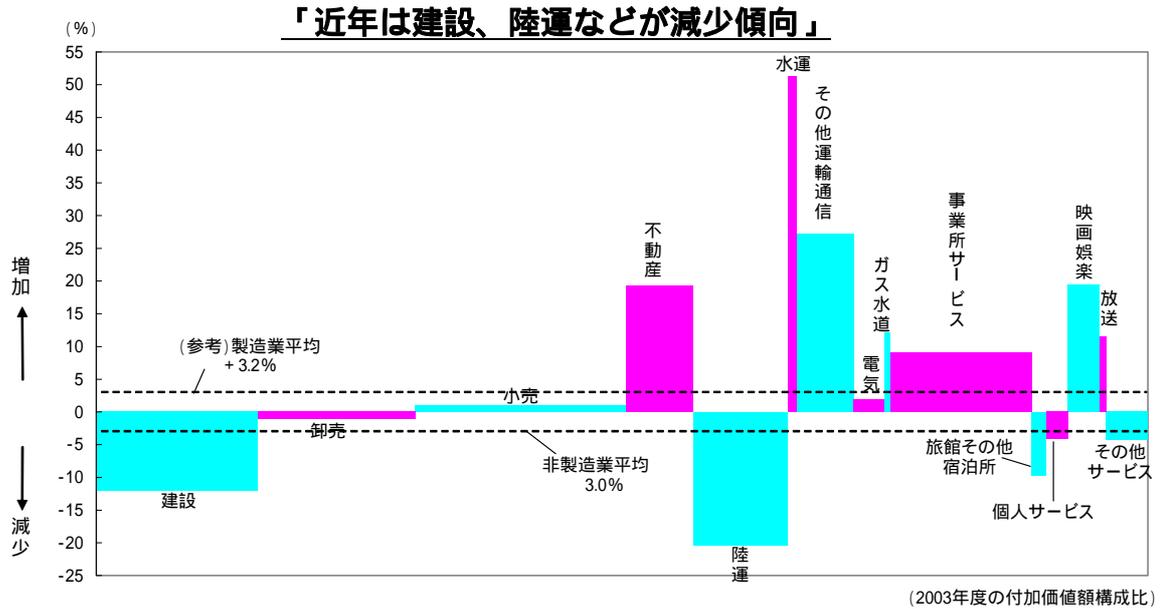
労働集約型の業種において労働生産性が低下している背景には、就業者数の増加がある。常用雇業者数(パートを含む)を1995年度時点と比較すると、製造業の約20%減、金融・保険の約23%減をはじめ、多くの業種で雇業者数が減少した。これに対して、サービスは約21%増、卸売・小売は約6%増となっている。第3章で概観したように、これらの業種は雇用吸収の点で大きな役割を果たしているが、雇業者数の増加ペースが付加価値の拡大を上回るため、1人あたり付加価値額が低下している【図表第3-26】。

図表第3-24 業種別の従業員1人あたり付加価値額(非製造業・2003年度)

「非製造業平均は製造業を下回る」



図表第 3-25 業種別の従業員 1 人あたり付加価値額
 (非製造業・1998 年度 2003 年度の変化率)

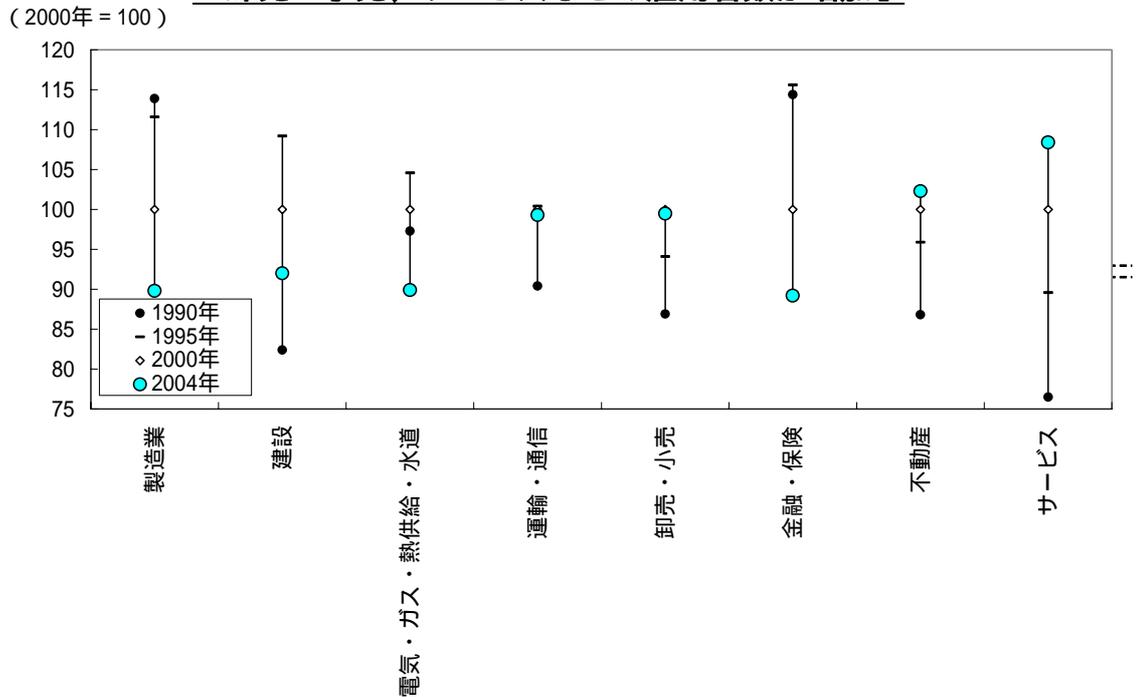


財務省「法人企業統計年報」より作成。

注 1) 非製造業は農林水産業、鉱業、製造業以外の業種。

注 2) 金融・保険業は調査対象外。

図表第 3-26 常用雇用者数の推移 (パートを含む)
「卸売・小売、サービスなどの雇用者数が増加」



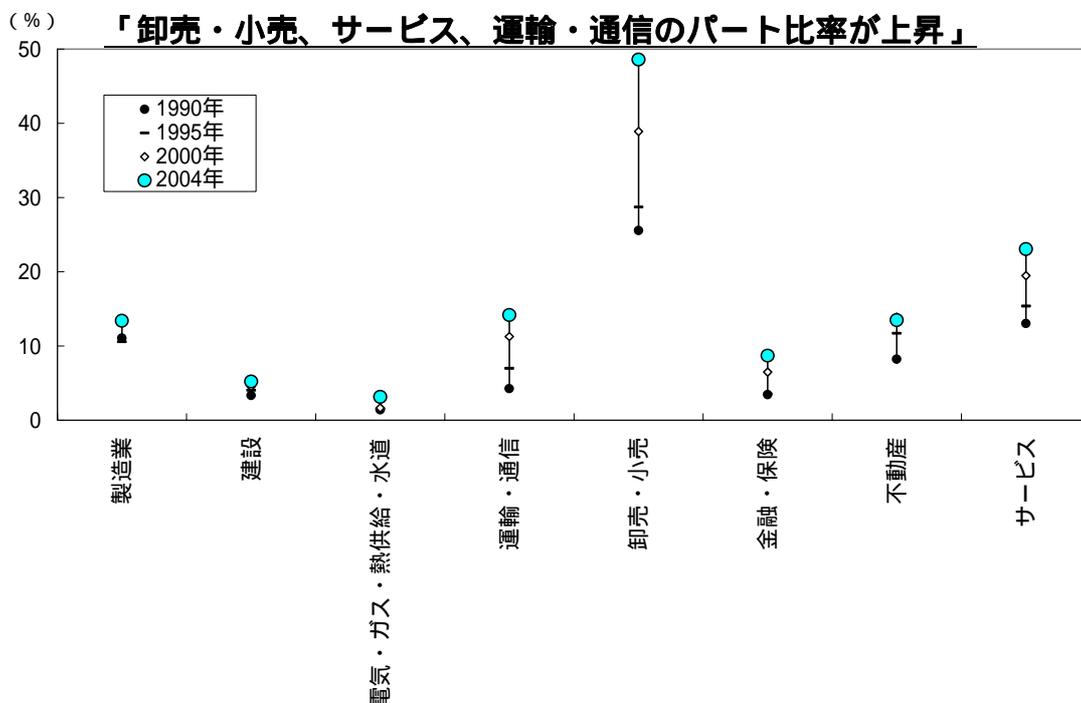
厚生労働省「毎月勤労統計調査」より作成。

(4) 人件費あたり付加価値額による比較

ここまで、労働生産性を、労働時間の長さや賃金水準とは関係なく「就業者（従業員）1人あたりの付加価値額」で捉えてきたが、パートタイム労働者比率の高さを考慮すれば、非製造業の労働生産性は製造業に匹敵する。

人々の価値観やライフスタイルの変化に伴って、近年は就業形態が多様化し、パートタイム労働者比率が上昇している。パートタイム労働者を主に受け入れているのは非製造業であり、とりわけ卸売・小売におけるパート比率が大幅に上昇、2004年は約49%に達した（1995年比で約20%ポイント上昇）。サービス業のパート比率も約23%、運輸・通信も約14%まで上昇している【図表第3-27】。

図表第3-27 パートタイム労働者比率の推移



厚生労働省「毎月勤労統計調査」より作成。

一般労働者（正社員）とパート労働者を区別せずに、「1人あたり付加価値額」で労働生産性を比較すれば、パート比率が上昇している業種の労働生産性は、労働時間の短さやこれに伴う賃金額の相対的な低さから、見かけ上低くなる。この問題を取り除くため、以下では「人件費と付加価値額の関係」を捉える。

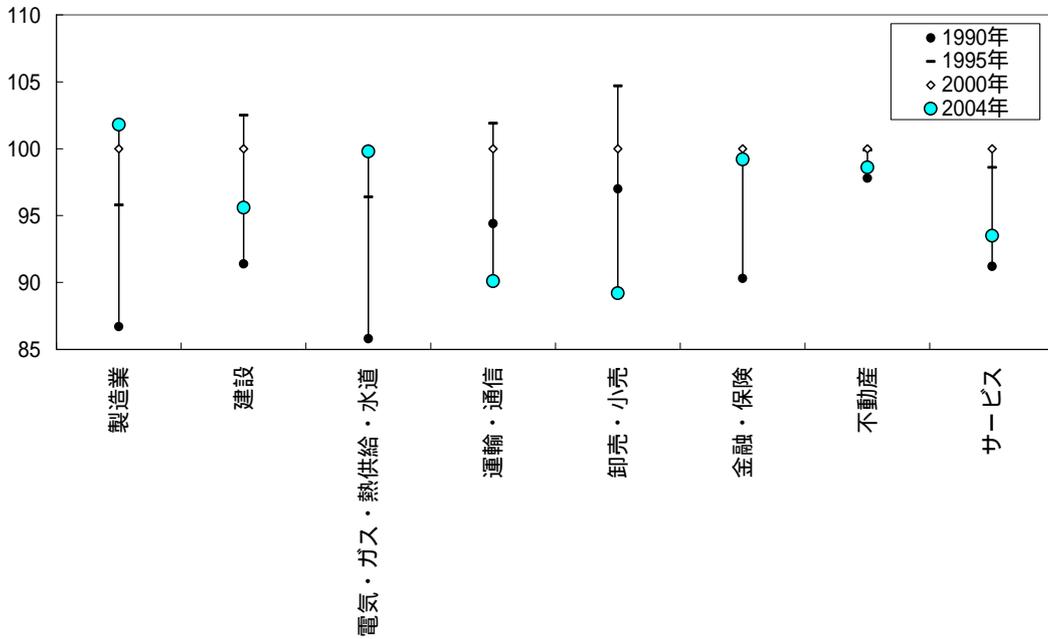
非製造業における賃金（1人あたり人件費）の推移をみると、パート比率が上昇した業種を中心に、抑制が進んでいる。1995年度と比較すれば、卸売・小売が約14%減、運輸・通信が約12%減、サービスが約5%減と、製造業（約6%増）に比べて抑制幅が大きい【図表第3-28】。業種別の賃金水準も、製造業の約38万円に対して、非製造業は卸売・小売が約23万円、サービス業も約35万

円と、相対的に低くなっている【図表第 3-29】。

図表第 3-28 現金給与総額の推移（1人あたり）

「卸売・小売、運輸・通信などで賃金抑制が進む」

(2000年 = 100)

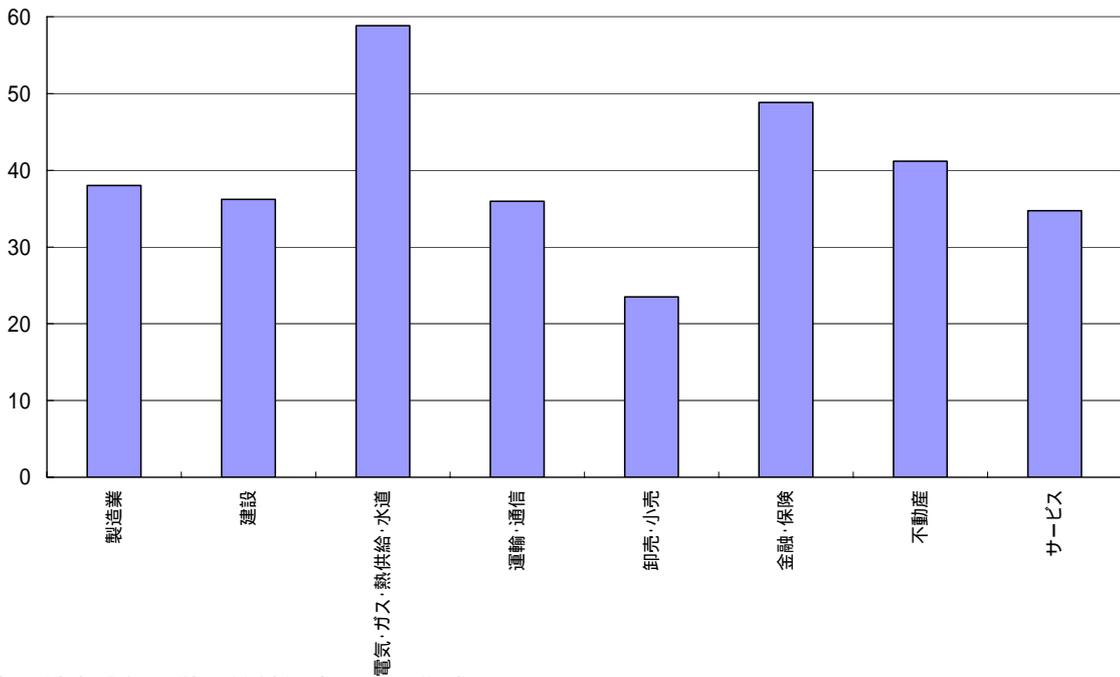


厚生労働省「毎月勤労統計調査」より作成。

図表第 3-29 業種別の現金給与総額（2004年の月平均・1人あたり）

「卸売・小売の賃金水準（パートを含む）は月額 23 万円程度」

(万円)



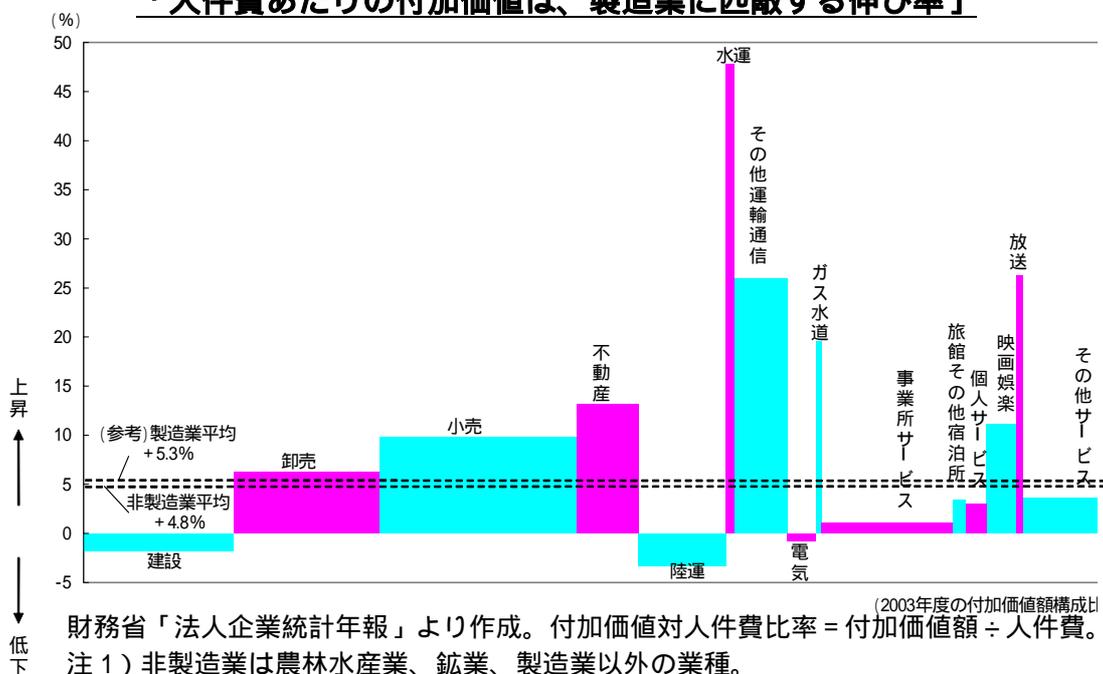
厚生労働省「毎月勤労統計調査」より作成。

注)現金給与総額は、所定内給与・所定外給与(残業代)・特別に支払われた給与(ボーナスなど)の合計。

このため、「人件費あたりの付加価値額」で捉えれば、非製造業の競争力は着実に強化されている。過去5年間における法人企業の「付加価値額対人件費比率（付加価値額÷人件費）」の変化率は、非製造業平均で約5%増と、製造業平均とほぼ同じである。業種別では、水運の約48%増を筆頭に、放送が約26%増、その他運輸通信が約26%増、ガス水道が約20%増などとなっている。1人あたり付加価値額の伸びがほぼゼロである卸売・小売においても、付加価値額対人件費比率は上昇しており、卸売は約6%増、小売は約10%増である【図表第3-30】。

図表第3-30 業種別の付加価値額対人件費比率
（非製造業・1998年度 2003年度の変化率）

「人件費あたりの付加価値は、製造業に匹敵する伸び率」



財務省「法人企業統計年報」より作成。付加価値対人件費比率 = 付加価値額 ÷ 人件費。
注1) 非製造業は農林水産業、鉱業、製造業以外の業種。
注2) 金融・保険業は調査対象外。

3 . 規制改革の進展と課題

- ・わが国において、非製造業分野の規制改革は着実に進展しており、多くの経済的メリットがもたらされている。今後の課題は、官製市場改革、労働分野の規制改革、構造改革特区の活用、強力な推進体制の構築、などである。
- ・海外に目を向けると、わが国企業が海外進出する際の障壁となる規制が少なくない。W T Oの交渉を通じたサービス貿易自由化を推進するとともに、「東アジア自由経済圏」の構築に向けて、関係国とのF T A（自由貿易協定）や包括的なE P A（経済連携協定）の早期締結を図る必要がある。
- ・わが国経済・企業にとって重要度が高まっている中国、タイを例にとると、外資系企業に対する出資・業務規制の緩和、最恵国待遇・内国民待遇の確保、制度運用の透明性確保などが求められる。

以上でみたように、非製造業企業は様々な形で競争力強化に取り組んでいる。その結果、非製造業の労働生産性は上昇し、製造業に匹敵する水準となっているが、激しさを増す国内外の競争の中で一層発展するには、競争力強化への不断の取り組みを進める必要がある。その際、企業の経営努力の足かせとなる要因の一つとして、非製造業分野で多種多様に課されている規制があると指摘されている。

そこで、以下では、わが国における規制改革の進展状況と、海外における規制の現状・課題を整理する。とりわけ海外の規制については、サービス貿易自由化の課題を挙げるとともに、わが国企業が海外展開を図る上で障壁となる規制の具体例として、中国とタイの現行制度を整理する。

(1) わが国における規制改革の進捗状況と成果

非製造業における規制の現状と規制改革の取り組み

非製造業分野では、業法などにより参入・価格・設備などについて、様々な規制が課せられている(94 頁以降の参考資料を参照)。非製造業は、サービスの提供を主たる業としているが、サービスは無形であるため、その提供内容や提供方法について、消費者の自己責任に基づく判断のみに委ねることには限界がある。また、金融、医療などの個人向けサービスについては、個人の生命、身体、ライフプランなどに与える影響が大きく、ひとたび事故が生じた場合、事後的な救済は事実上困難である。さらに、電力、ガス、金融など、家庭や産業

全体に重要な影響を与える産業については、サービスが滞ることなく安定的に提供されるよう、十全の体制を整備することが社会的な要請となっている。こうした観点から、非製造業分野においては、製造業分野と比較して、ある程度の厳しい規制が課されることはやむを得ない。とはいえ、時代にそぐわなくなった規制、国際的なハーモナイゼーションが求められる規制については恒常的な見直しが必要である。

規制改革は、非製造業に限らず、わが国経済全体の構造改革における課題と位置づけられている。民間有識者が参画する専門組織の下で、毎年の規制改革に関する考え方がまとめられ、それを受ける形で規制改革に関する推進計画(3か年計画、毎年改定)が毎年度末に閣議決定されている。1994年度以降、4次にわたる推進計画により、6,000事項を超える規制改革が実施されてきた。現在は、民間人主体の「規制改革・民間開放推進会議」と関係閣僚で構成される「規制改革・民間開放推進本部」が、規制改革や官製市場民間開放にあたっている【図表第3-31】。

図表第3-31 わが国における規制改革の流れ

公表時期	推進組織	計画(規制改革事項数)
1994年度	行政改革委員会	規制緩和推進計画(1,091事項)
1995年度		規制緩和推進計画(改定)(1,797事項)
1996年度		規制緩和推進計画(再改定)(2,823事項)
1997年度	規制緩和(改革)委員会	規制緩和推進3か年計画(624事項)
1998年度		規制緩和推進3か年計画(改定)(917事項)
1999年度		規制緩和推進3か年計画(再改定)(1,268事項)
2000年度	総合規制改革会議	規制改革推進3か年計画(554事項)
2001年度		規制改革推進3か年計画(改定)(748事項)
2002年度		規制改革推進3か年計画(再改定)(1,153事項)
2003年度		規制改革・民間開放推進3か年計画(762事項)
2004年度	規制改革・民間開放推進会議、規制改革・民間開放推進本部	規制改革・民間開放推進3か年計画(改定)(1,131事項)

注) 2002年度以前の事項数からは、基準認証、資格制度にあたる事項数が除外されている。

規制改革の進捗状況を数値化する試みは、日本経済研究センターによって行われている。これは、規制緩和比率を0から1の値で示すものであり、1が「規制なし・すべて緩和」を、0が「全く緩和されていない状態」を示している。こ

れによれば、水準としては、非製造業の規制緩和比率は製造業に比べて依然低い。しかし、例えば金融業では、1970年時点の規制緩和比率は0.09とゼロに近かったが、1998年時点では0.60となっている。小売業でも、1970年時点の0.20から、1998年時点では0.47に上昇している。電信・電話業も0.40から0.77へと、着実に規制緩和が進展していることが読み取れる【図表第3-32】。

図表第3-32 個別産業ごとの規制緩和比率（例）

	業種	規制緩和比率	
		1970年	1998年
製造業	飲料製造業	0.33	0.33
	製鉄業	1.00	1.00
	自動車製造業	1.00	1.00
非製造業	小売業	0.20	0.47
	金融業	0.09	0.60
	電信・電話業	0.40	0.77
	道路運送業	0.33	0.50

出典：日本経済研究センター「2003年度産業研究報告 産業構造からみた日本経済再生への途 - 循環的公共を経て持続的成長へ - 」(2004年3月)

非製造業における規制改革がもたらす効果

規制改革は、健全な競争を促進し、コスト低下、事業者による創意工夫などによって、より消費者ニーズに適した商品、サービスの提供を可能とする。それが需要喚起に結びつき、経済成長をもたらす。内閣府の試算によれば、1990年代以降に進められた非製造業14分野の規制改革によって、2002年度時点で約14.3兆円、国民1人あたり約11.2万円の利用者メリットがもたらされている。

中でも、規制改革の効果が利用者メリットや市場拡大に特に現れているのが、電気通信分野である。電気通信分野の規制改革は、1985年の日本電信電話公社の民営化に始まり、その後、参入規制の緩和や、事業者間の接続規制のルール化・透明化、携帯電話売切り制導入などが順次進められた。その結果、新規参入が促され、競争が進んで低廉な通信サービスが供給されるようになり、わが国産業全体の生産性も向上した。内閣府試算によれば、携帯電話売切り制導入に伴う利用者メリットは2002年度で約1.7兆円に達する。

金融分野では、橋本内閣の下で構造改革が強力に推し進められたこともあり、1998年度の規制緩和推進計画において、金融システム改革に係る諸規制の緩和（金融・証券における参入・業務規制の緩和、株式委託手数料の完全自由化など）が実施された。この結果、業界の垣根を越えた競争が進展し、利用者の選

択肢が拡大した。内閣府試算によれば、例えば、株式委託手数料の自由化による利用者メリットは2002年度で約0.4兆円である。

流通分野では、大規模小売店舗の参入を厳しく制限していた大店法（大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関わる法律）が1990年以降、逐次、運用弾力化・改正され、2000年には廃止された。その上で別途、周辺環境の維持を目的とした大規模小売店舗立地法が制定、施行されている。内閣府の試算によれば、1994年から1999年までの5年間で、出店規制の緩和によって、大規模小売店の労働生産性は年平均0.9%押し上げられている。

物流分野においても、競争を強化するため、トラックの参入規制・運賃規制が緩和されたが、内閣府試算によれば、規制改革に伴う利用者メリットは2002年度で約3.9兆円にのぼる。

非製造業における規制改革の今後の課題

非製造業分野における規制は、先に述べたように、業の特性によるものが多く、規制改革にあたっては、安全性や消費者利益の保護などに十分配慮する必要がある。しかし、一方で非製造業分野においてもグローバルな競争が激化しており、競争力強化の桎梏となる規制については、現在政府が展開している諸施策を活用し、改革を加速していくことが望まれる。

a)官製市場改革

従来、サービス提供においては、国、地方公共団体が少なからず重要な役割を担ってきたが、「官から民へ」の流れの中で、官製市場改革（民間開放）が重要課題となっている。経済財政諮問会議の「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2003」（同年6月に閣議決定）では、「医療・福祉・教育・農業など、官の関与の強いサービス分野の民間開放を促進することにより、消費者・利用者の選択肢の拡大を通じた多様なサービス提供を可能とするとともに、新規需要と雇用の創出を加速化する」とされ、公立学校の管理・運営の民間委託や、職業紹介事業における民間等の役割拡大などについて、方向性が示された。これを受けて、2004年3月に閣議決定された規制改革・民間開放推進3か年計画には、民間開放の具体策が盛り込まれた。また、2005年3月閣議決定の改定3か年計画では、地方税徴収、貿易保険など36事業の民間開放が明記された。

民間開放の有力な手段とされる市場化テスト（官民競争入札）については、アビリティガーデン（生涯能力開発促進センター）における職業訓練、国民年金保険料の収納事業など3分野8事業がモデル事業として選定され、2005年度の試行的導入が予定されている。市場化テストの本格的導入に向けては、法的枠組み（「市場化テスト法（仮称）」）も含めた制度の整備が検討されている。

b)労働分野の規制改革

非製造業は労働集約型産業が多いため、労働分野の規制緩和によって、労働市場の流動化を進め、多様な就業形態を可能とすることも重要な課題である。具体的には、労働者派遣に関する各種規制の緩和や有料職業紹介事業に係る対象職業の拡大などが求められる。また、少子化・高齢化の進展によって就業人口の減少が予想されることなどを踏まえれば、外国人の一層の活用が不可欠であり、外国人研修・技能実習制度の見直し、看護分野、介護分野などにおける外国人の活用に向けた規制改革を重点的に進める必要がある。外国人受け入れ問題は、多くの省庁にまたがる課題であり、省庁横断的な推進が必要となる。そこで、総理直属の本部を設置し、政府一丸となって取り組むことが求められる。また、将来的には、外国人受け入れ促進に向けた基本法の制定が望まれる。

c)構造改革特区の活用

構造改革特区制度は、様々な事情により進展の遅れている規制改革について、地域の特性に応じた規制の特例措置を導入することによって、「全国規模の規制改革に繋がる突破口」となるものである。すでに、地域を限定せずに全国で認められた規制改革項目が 312 件、地域限定の特例として認められた項目が 194 件にのぼっている。非製造業分野でも、株式会社等による学校経営や幼保一元化など、従来は考えられなかった規制の特例が認められており、今後さらなる活用が望まれる。

(2) サービス貿易自由化の課題 非製造業の海外展開における障壁の除去

サービス分野におけるグローバル化への対応

規制改革の推進は、非製造業の国際展開（国境を越えた競争）が活発化する中で国際的にも重要な課題となる。各国の発展段階、産業構造、資源賦存量、法体系などによって制度、規制体系が異なることは当然である。さらにサービスの場合、文化や社会政策などの要素も加味されるため、各国は複雑な政策判断を迫られる。しかし、その中であっても、自由な競争を促して消費者利益の拡大を図る観点から、規制の透明化とハーモナイゼーションを図る必要がある。

このような目的意識の下で、多国間ルール（＝WTO）を軸とした新ラウンドの取組みが続けられるとともに、二国間、地域間交渉による経済連携の動きも加速しつつある。以下は、それぞれのレベルでの交渉の現状と課題である。

WTOサービス交渉などの推進

WTOサービス交渉では、主に市場アクセス（数量制限、外資規制、進出形態の制限など）とルール（国内規制など）に関する議論が行われている。市場アクセスに関しては、初期リクエスト及び初期オファーの提出が一通り終了した【図表第3-33】。さらに、2005年5月に改訂オファーが行われる予定である。国内規制については、透明性の確保や、入管措置との関係などが検討課題となっている。しかし、一部の例外を除くと途上国の関心がモノに比べて高くないため、初期オファー提出に遅れが目立つなど、交渉が順調に進捗しているとは言い難い。

WTOは加盟国による最恵国待遇を基本原則とし、あらゆる加盟国が自由化の恩恵を享受できる上、確立された紛争解決ルールにのっとって問題提起を行うことが可能である。透明性が高く安定的な貿易体制を維持、強化する上で、今後ともWTOにおける多国間ルールは欠かせない。したがって、これらの交渉において、早期に十分な成果を挙げるべく、わが国としても、5月の改訂オファー提出において、より踏み込んだ約束を行う必要がある。また、サービス交渉のみで進展を図るのでなく、政府が一体となって、途上国の関心分野である人の移動の自由化、農産品市場の開放などについてより踏み込んだ自由化約束を提示することも重要である。

とりわけ、人の移動の円滑化は、労働集約的な非製造業企業が国際展開する際にも重要である。まずは、専門的・技術的な分野の人材が自由に世界中を移動できるよう、各国において、経営者や管理職、教育訓練や能力開発目的を含むすべての企業内移動、専門的・技術的な分野の人材による個人契約に基づく移動、一時的な滞在の自由化、が図られることが望ましい。

一方、わが国としても、専門的・技術的分野の外国人受け入れ拡大に向けて、在留資格の拡大、在留年数の延長、在留資格認定証明書の交付・不交付事例の公開、理由の提示、在留資格審査手続に係る処分の簡素化・迅速化、社会保障協定の早期締結、高度人材の定住促進に向けた制度（日本版グリーンカード）の創設、などについて検討する必要がある。また、サービス貿易の約束表を超えた入国・滞在関連規制の透明性の確保、手続きの簡素化・迅速化に取り組むことも今後の課題となる。

図表第 3-33 主要各国の自由化約束状況

サービスセクター分類		米国	EU	カナダ	韓国	香港	シンガポール	オーストラリア	インドネシア	タイ	豪州	フィリピン	インド	日本
1. 実務サービス	A. 自由職業	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		○	○
	B. コンピューター関連	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		○	○
	C. 研究開発		○	○	○			○	○		○		○	○
	D. 不動産	○	○	○		○					○			○
	E. レンタル/リース	○	○	○	○	○		○		○	○	○		○
	F. その他	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		○	○
2. 通信サービス	A. 郵便	○		○		○						○		
	B. クーリエ	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	C. 電気通信	○				○	○					○		
	D. オーディオビジュアル	○			○	○	○	○	○	○			○	○
	E. その他													
3. 建設・エンジニアリングサービス	A. ビル建築	○	○	○	○		○	○	○	○	○			○
	B. 土木建設	○	○	○	○		○	○	○	○	○		○	○
	C. 設置、組立	○	○	○	○		○	○	○	○	○			○
	D. 仕上作業	○	○	○	○	○	○	○			○			○
	E. その他	○	○	○	○	○	○	○	○					○
4. 流通サービス	A. 問屋	○	○	○	○					○	○			○
	B. 卸売	○	○	○	○						○			○
	C. 小売	○	○	○	○	○					○			○
	D. フランチャイズ	○	○	○	○						○			○
	E. その他			○										
5. 教育サービス	A. 初等教育		○							○				○
	B. 中等教育		○								○			○
	C. 高等教育		○								○			○
	D. 生涯教育	○	○							○				○
	E. その他	○									○			
6. 環境サービス	A. 汚水処理	○	○	○	○					○	○			○
	B. 廃棄物処理	○	○	○	○					○	○			○
	C. 公衆衛生	○	○	○	○					○	○			○
	D. その他	○	○	○	○					○	○			○
7. 金融サービス	A. 保険関連	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	B. 銀行及びその他金融	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	C. その他													
8. 健康関連・社会事業サービス	A. 病院	○	○					○					○	○
	B. 人間健康関連										○			
	C. 社会介護		○											
	D. その他													
9. 観光・旅行関連サービス	A. ホテル・飲食店	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	B. 旅行代理店	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	C. 旅行ガイド	○	○		○		○				○			○
	D. その他	○								○				
10. 娯楽、文化、スポーツ	A. 興行	○	○					○						○
	B. 通信社	○	○								○			○
	C. 図書館・博物館等	○				○	○							○
	D. スポーツ等	○	○					○		○	○			○
	E. その他										○			
11. 運送サービス	A. 海上運送		○		○	○	○	○	○	○	○	○		○
	B. 内陸水運				○	○		○						○
	C. 航空運送	○	○	○	○					○	○	○		○
	D. 宇宙運送		○											
	E. 鉄道運送	○	○	○						○		○		○
	F. 道路輸送	○	○	○	○					○	○	○		○
	G. パイプライン輸送										○	○		○
	H. 運送補助		○	○	○	○				○	○	○		○
	I. その他		○		○									○
12. その他のサービス								○						

(注) ○印は、何らかの自由化約束が行われているセクターを示す。ただし、○印を付したセクターにおいても、セクターの一部についてのみ自由化約束をしている場合や、内国民待遇に反する措置や市場参入を制限する措置を保留している場合があり、本表は直接的に自由化の程度を示すものではない。なお、事務局分類は、上記分野より更に詳しく、全てのサービス業を155業種に分類している。

出典：経済産業省「2004年版 不公正貿易報告書」

セクター別交渉では、金融、IT関連、海上・航空運送、エネルギーなどの分野で、内外差別的な国内規制の改善、規制内容の透明化などが求められる。なお、今回の交渉対象から除外された投資についても、より透明性の高いルール確立に向け、引き続き作業部会などで議論を深めていくことが求められる。

東アジア自由経済圏の構築

WTOにおける交渉の進展が遅滞する中で、各国は、緊密な経済関係を持つ国との間での二国間交渉によるFTA（自由貿易協定）、さらに包括的なEPA（経済連携協定）を活用する動きを活発化させている。グローバルな競争がますます加速化する中で、わが国としてもこのような戦略的な動きに劣後することは許されない。

わが国企業においては、製造業に引き続き、非製造業の東アジアへの進出が活発化している。当初は、すでに海外展開しているわが国企業向けのサービスなどが主であったが、近年の著しい市場拡大を背景に、最近では域内市場にフォーカスを当てた企業進出も相次いでいる。

経済関係の緊密化を背景に、日本経団連は、2003年1月の『活力と魅力溢れる日本をめざして』（新ビジョン）で「東アジア自由経済圏構想」を提唱している。そこでは、各国企業の各々の得意分野が効果的に結びつくよう、ヒト、モノ、サービス、カネ、情報の5つの生産要素に関する貿易障壁を撤廃し、諸制度の調和を図るとともに、物流、通信網の整備やアジア通貨基金の創設などのインフラ整備によって域内の取引コストを大幅に低下させるよう求めている。

東アジア自由経済圏は、ASEAN及び日本、中国、韓国を加えたASEAN+3を念頭に置いている。既に締結済みのシンガポールのほか、現在、フィリピン、タイ、マレーシア、韓国などとの間でEPA締結に向けた交渉が進んでおり、別途、ASEANとの間でのEPA締結に向けた交渉も2005年4月以降に開始される【図表第3-34】。一方、米国や豪州と東アジア諸国との間でもEPA締結の動きがあり、これらの動きに立ち遅れることがあれば、わが国企業は競争上劣位に置かれることになる。わが国としても、政治のリーダーシップ発揮によって協定の早期締結に全力を挙げることが求められる。

以下、わが国企業の進出先として特に注目されている中国、タイにおいて、サービス分野で事業展開する際の障壁と、それを取り払うための課題を挙げる。

図表第 3-34 アジア各国・地域との経済連携協定(EPA)に関する議論の概況

相手国	事前検討 (以外は基本的に政府間)	産学官共同研究会	政府間交渉	協定署名
シンガポール	1999年11月 (次官級会談)	2000年3月～9月	2001年1月～10月	2002年1月 (2002年11月発効)
フィリピン	2002年10月～2003年7月 (作業部会、途中から経済界の代表も参加)	2003年9月～12月 (合同調整チーム)	2004年2月～11月 (大筋合意)	
タイ	2002年9月～2003年5月 (作業部会、途中から経済界の代表も参加)	2003年7月～12月 (タスクフォース)	2004年2月～ (第6回：2004年2月～3月)	
マレーシア	2003年5月～2003年7月	2003年9月～12月	2004年1月～ (第6回：2004年11月)	
韓国	2000年10月～2001年11月 経団連と全経連による検討 2001年3月～2002年1月 (日韓FTAビジネス・フォーラム)	2002年7月～ 2003年10月	2003年12月～ (第6回：2004年11月)	
ASEAN	2003年3月～ (日ASEAN包括的経済連携委員会) 2004年10月～ (日ASEANビジネス・ダイアログ 民間)	-	2005年4月～(予定) 2004年11月の 日ASEAN首脳会議 にて合意	
インドネシア	2003年9月～2003年12月	2005年1月～ (第1回：1月～2月) (共同検討グループ)		
台湾	2002年6月～ 東亜経済人会議(民間レベル)で 検討			

注) インドとの間では、2004年11月、経済関係強化のための包括的な議論を行う産学官共同研究会の立ち上げに合意。

(3) 中国における事業展開の課題と展望

中国との連携の緊密化

中国経済は高成長が続いており、2004年度の実質経済成長率は前年比9.5%に達した。中国経済の成長に伴い、貿易、投資をめぐる日中関係は緊密さを増しており、近年は、中国をグローバル戦略の重要な拠点として位置づけるわが国企業が増えている。2004年度上期の日本から中国への直接投資額は約2,950億円に上り、前年同期比89%増となっている。日本からの投資の拡大は、雇用の創出、技術移転、中間財貿易の拡大、関連サービスへの波及などを通じて、中国経済の発展にも貢献してきた。今後とも、両国間でのヒト、モノ、カネ、サービス、情報といった生産要素の自由かつ円滑な移動を一層拡大させることが求められている。

中国における規制の状況と今後の課題

中国は、2001年のWTO加盟によって、様々な貿易障壁の撤廃ないし緩和を約束した。まずは、加盟時の約束を遵守し、自由化の遅れた分野について早急に義務を履行することが何よりも重要である。その上で、新ラウンドにおいても、さらなる投資や企業進出促進に向けた自由化約束を行うことによって、中国経済、ひいては東アジア経済のさらなる発展を図ることが期待される。2004年11月には、日中韓投資協定の検討開始が合意されたところであり、早期締結に向けて協議を促進することが望まれる。

中国に対しては、第一に、法・規制および諸手続の透明性確保が求められる。中国政府は、WTO加盟以降、法令情報を官報やインターネットを通じて積極的に公表する姿勢に転じているが、地方レベルにおいては、引き続き不透明な指導、運用が行われており、わが国企業の中国における事業活動の阻害要因となっている。国、地方を通じた整合性のある法体系の整備を進めるとともに、地方政府レベルでの透明な制度運用が不可欠である。

第二に、貿易権、流通権の一体的な取扱い、整合的な規制改革が求められる。中国では、WTO加盟約束に基づき、改正対外貿易法が施行され、貿易権については許可制から届出登記制へと改められた。流通権についても、外商投資商業領域管理弁法が施行され、化学肥料など一部を除き、原則として外国企業がすべての輸入品および国内産品を販売できるとされたが、実施細則が整備されておらず、許認可手続などが明らかでない。実施細則の早期策定により、要件や手続などを明確にすることが重要である。

個別分野に関しては、各種の参入制限を廃止し、内国民待遇を確保するとともに、不透明な運用を改めることが求められる。以下、わが国企業からの改善

要請の強い非製造業分野の事例を紹介する【図表第 3-35】。

- a) 銀行業：W T O加盟時から段階的に地理的制限が縮小されているが、人民元資産の積立義務などの制限がある。資本積立義務については支店ごとではなく、国内全支店の合計で審査するなどの見直しが欠かせない。また、内国民待遇確保の観点からは、設立・資格要件などに係る規制の見直しも重要である。
- b) 保険業：生命保険業における外資出資比率規制の緩和が求められる。また、損保支店の現地法人化については、2004 年 5 月に現地法人化のルールが公表されたにもかかわらず、実際にはルール通りに認可が下りないなどの問題があり、早急に対処する必要がある。また、資産総額、最低資本金、経営歴などの設立要件の緩和も課題である。自動車強制保険についても外国企業への開放が求められる。
- c) 運送・ロジスティクス：国際海陸一貫輸送について、フレイトフォワードナーが自ら運送証券を発行して行う場合、外国投資国際貨物運輸代理企業管理法（商務部所管）と中国国際海運条例（交通部所管）の適用関係が不明確であるほか、外国企業に対してのみ、設立要件や業務範囲に関する規制が行われるなどの問題がある。許認可権限や管轄の一元化を図るとともに、両者の適用関係を明確にし、内国民待遇を確保することが求められる。
- d) 建設業：2002 年 12 月に 100%外資による建設業現地法人の設立が認められた。しかしながら、実際に建設・設計を請け負うには、資質等級を示す「資質証」が必要となり、その取得のための資本金、雇用技術者、工事实績などの要件が厳しい。また、2004 年 4 月に外国企業による国内プロジェクトの受注が禁止された。これらの制限によって市場参入が事実上困難であり、緩和・廃止が求められる。
- e) 電気通信業：電気通信業については、出資制限、地理的制限が段階的に緩和されている。2002 年に「外商投資電信企業管理規定」が施行されたが、実際に事業参入する際に必要な手続が明らかとなっていない。また、電気通信サービスの再販が禁止されており、ネットワークを所有しない外国事業者の参入を妨げている。手続の明確化と再販規制の緩和が求められる。

図表第 3-35 中国への要望事項と対応状況

分野	日系企業の要望事項	規制の現状、中国側の対応
投資	<ul style="list-style-type: none"> ・日中韓投資協定の早期策定 ・WTO・TRIM 協定*の遵守、自国民雇用などパフォーマンス要求の禁止の徹底 ・透明性の確保 ・禁止業種、制限業種の削減・撤廃 ・許認可プロセスの簡素化 	<p>2004 年 11 月に日中韓投資協定の検討開始について合意</p> <p>地方への権限委譲等を推進</p>
知的財産権	<ul style="list-style-type: none"> ・知的財産権保護の強化 - 罰則強化と適正な法手続の確保 - 執行の徹底 - 審査基準の国際基準への整合化・明確化、公正な運用 	<p>権利侵犯行為取締のための措置を予定</p> <p>特許審査期間は段階的に短縮</p>
サービス貿易自由化約束の遵守	<ul style="list-style-type: none"> ・法、規制、ガイドラインの整備、立法プロセスおよび内容の透明化 ・許認可手続の内外無差別化 	
金融	<ul style="list-style-type: none"> ・人民元業務の着実な開放（支店毎の自己資本比率制限及びインターバンク借入比率規制、支店開設要件の緩和） 	<p>現行自己資本比率 8%、インターバンク借入比率 40%に設定</p> <p>支店開設要件（開設 3 年、直近 2 期連続黒字）</p>
保険	<ul style="list-style-type: none"> ・外資規制の緩和 ・現地法人の設立要件緩和、透明性向上 ・外資損害保険会社に対する自動車強制保険の開放 	<p>免許に対する透明性は WTO 加盟報告書で約束済みとの認識</p>
運送・ロジスティック関連サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・商務部と交通部の所管の明確化 ・内外無差別の原則の徹底（設立要件、業務範囲の緩和） 	<p>中国国内企業に関する準拠法なし</p>
建設・エンジニアリングサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・受注制限の撤廃（現地法人について国内プロジェクトの受注禁止、ジョイントベンチャーについて、等級の低い業者の請負工事範囲が適用） ・現地法人の資質等級取得のための要件緩和（資本金、雇用技術者数、工事实績） 	<p>受注制限は WTO 加盟約束の範囲内</p>
流通サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・投資性公司や保税区の貿易型企業の取り扱いの明確化（貿易権と流通権の一体的取扱い） ・増値税還付手続の迅速化 	<p>2004 年 6 月「外商投資商業分野管理弁法」施行（但し実施細則がなく許認可手続等が不明確）</p> <p>2004 年 12 月までに還付</p>
電気通信	<ul style="list-style-type: none"> ・外資規制の緩和（付加価値通信網・ページング、移動体通信・データ情報サービス分野で 50%以上外資の容認） ・電気通信サービス再販の容認 	<p>電気通信に関する法制度を国務院で検討中</p> <p>付加価値通信網・ページング 50%、移動通信サービス 40%以下</p>

注) T R I M (Trade-Related Investment Measures) : 貿易関連投資措置協定

(4) タイにおける規制の現状と今後の課題

タイにおける外資規制の現状

タイは、中国と並んで製造業の海外進出先として重視されていることや、今後の市場拡大が見込まれること、政情が比較的安定していることなどから、非製造業の海外進出先としても注目されている。2004年度上期の日本からタイに向けた直接投資額は約950億円、前年同期比で約130%増加している。

しかしながら、タイにおいては、「外国人事業法」によって、外資比率が50%を超える法人は「外国人」とみなされ、原則としてサービス業への参入が原則として禁止されている【図表第3-36】。登記資本が一定水準以上であったり（卸売、小売、建設業など）、投資委員会（BOI）の投資奨励を受けた場合など一部例外が認められているが、そもそも制限対象を明確化するための詳しい省令がないため、個別事例ごとに政府当局との交渉が必要である。また、外国人（非タイ人）の雇用制限や土地保有制限などもタイにおける事業展開上の阻害要因となっている。金融、電気通信など業種によっては、より厳しい外資規制が課されている。さらにタイ政府では、「外国人事業法」を規制強化し、出資比率のみならず、実質支配力によって「外国人」かどうかを判断しようとの動きもあり、わが国企業の活動への影響が懸念される。

またタイは、一部分野（業種横断（修好経済条約）、専門職業（会計、出版・新聞）、海上運送、航空輸送、道路輸送）について、WTOに対して最恵国待遇義務の免除を登録している。一方で、米国企業に対しては、米タイ修好経済関係条約により、一部の例外分野を除いて内国民待遇が与えられている。このため、日系企業は、タイ国内企業のみならず米国企業に対しても競争上劣位に置かれている。

タイにおける事業展開上の今後の課題

タイ国内で活動している非製造業の中でも、製造業に付帯する販売業、ロジスティクス、メンテナンスサービスなどは、ブランド力の維持・強化のために不可欠であり、製造業と一体の事業として自由な事業活動を認めることが求められる。また、それ以外の非製造業についても、タイにおける付加価値の高いサービス提供を可能とする観点から、制限的でなく、透明性の高いルールを確立する必要がある。外国人事業法について、少なくとも、現在活動している企業が規制強化によって不利益を受けることのないよう、その地位の安定を図ること（スタンドスティルの確保）とともに、最低資本金の引き下げ、土地取得許可、就労許可の緩和などが今後の課題として挙げられる。

2004年2月から日タイ経済連携協定（JTEPA）に向けた交渉が行われて

いるところであり、互恵的な協定の早期締結に向けて、日本政府も前向きな対応を行う必要がある。タイ政府に対しては、外国人事業法の緩和とあわせて、透明な投資ルールの確立（ルールと規制の透明性、内国民待遇と最恵国待遇の原則、パフォーマンス要求の禁止、紛争解決手段の確保など）、サービス業への参入の原則自由化（製造業に付帯するサービス、エンジニアリング、コンサルティング、フランチャイズ、電気通信、広告、建設、流通、金融、運送、レンタル・リースなど）、苦情処理機能を含めたビジネス環境整備、知的財産権の保護などの面で大きな前進を遂げることが期待される。

また、両国ともに関心の高い事項として、人材の移動が挙げられる。これは非製造業におけるサービス展開に必要不可欠である。タイ政府に対しては、企業内転勤者の労働許可、滞在期間、可能な活動の拡大などが求められる。

図表第 3-36 タイの外国人事業法において事業実施が制限されている業種(例)

建設業（以下を除く）

(1)外国人の最低資本金額が 5 億バーツ以上で、特別の機器、機械、技術、専門性を要するもので、公共施設または運輸に関する国民に基礎的なサービスを提供する建設業

(2)省令で定めるその他の建設業

仲買業、仲介業(以下を除く)

(1)証券売買仲介、代理業。農産物または金融証券の先物取引

(2)同一企業内における製造に必要な売買、商品調達の仲介、代理、または製造に必要なサービス、技術サービス

(3)外国人の最低資本金額が 1 億バーツ未満で、タイ国内で製造されたか外国から輸入された製品を売買するための仲介または代理業、国内、国外の市場開拓、販売業で、国際的取引事業である特徴を持つもの

(4)省令で定めるその他の仲介、代理業

全商品を含む最低資本金額が 1 億バーツ未満、または 1 店舗あたりの最低資本金額が 2 千万バーツ未満の小売業

1 店舗あたりの最低資本金額が 1 億バーツ未満の全商品の卸売業

ホテル業（ただし、ホテルマネジメントサービスを除く）

観光業

飲食店

その他のサービス業、ただし、省令で定める場合を除く

参考資料 非製造業における、各種業法等による規制の概要

1. 参入規制

(1) 免許、許可、認可等

酒税法、薬事法、食品衛生法、食鳥処理の事業の規制及び食鳥検査に関する法律、建設業法、水道法、廃棄物の処理及び清掃に関する法律、熱供給事業法、電気事業法、ガス事業法、古物営業法、たばこ事業法、卸売市場法、銀行法、保険業法、兼営法、証券取引法、特債法、不動産特定共同事業法、宅地建物取引業法、通関業法、鉄道事業法、道路運送法、海上運送法、内航海運業法、港湾運送事業法、航空法、気象業務法、水先法、電気通信事業法、電波法、放送法、有線テレビジョン放送法、警備業法、風俗営業法、学校教育法、私立学校法、医療法、旅館業法、老人福祉法、社会福祉法、児童福祉法、職業安定法、労働者派遣法、信書便法、公衆浴場法 等

(2) 需給調整

電気事業法、ガス事業法、酒税法、たばこ事業法、卸売市場法、通関業法、海上運送法、内航海運業法、港湾運送事業法、公衆浴場法 等

(3) 実施主体の制限があるもの

たばこ事業法、卸売市場法、銀行法、兼営法、特債法、不動産特定共同事業法、船舶法、航空法、電波法、放送法、電気通信役務利用放送法、水道法、医療法、学校教育法 等

(4) 規模要件又は設備要件

主要食糧の需給及び価格の安定に関する法律、石油備蓄法、たばこ事業法、銀行法、保険業法、証券取引法、特債法、資産の流動化に関する法律、不動産特定共同事業法、旅行業法、学校教育法、私立学校法、信書便法 等

(5) 許認可等の有効期間が設けられているもの

薬事法、食品衛生法、電気工事業の業務の適正化に関する法律、建設業法、廃棄物の処理及び清掃に関する法律、主要食糧の需給及び価格の安定に関する法律、貸金業法、特債法、宅建業法、旅行業法、水先法、警備業法、職業安定法、労働者派遣法 等

(6) 許認可等における審議会付議

内航海運業法、電気通信事業法、学校教育法、私立学校法、職業安定法、労働者派遣法、信書便法 等

(7) 許認可等の単位が細分化されているもの

建設業法、食品衛生法、薬事法 等

(8) 許認可等の申請先が所轄大臣等に一元化されていないもの

酒税法、廃棄物の処理及び清掃に関する法律、古物営業法、薬事法、警備業法、風俗営業法、食品衛生法 等

2 . 価格規制

(1) 公定価格制

出資法、利息制限法、臨時金利調整法、宅建業法、通関業法、内航海運事業法、水先法、有線テレビジョン放送法、信書便法、物価統制令 等

(2) 認可制

熱供給事業法、水道法、電気事業法、ガス事業法、たばこ事業法、保険業法、鉄道事業法、道路運送法、海上運送法、港湾運送事業法、航空法、電気通信事業法、放送法、有線テレビジョン放送法 等

(3) 報酬・手数料受領禁止

職業安定法、船員職業安定法、卸売市場法 等

(4) 事前届出制

電気通信事業法、放送法、電気通信役務利用放送法、有線テレビジョン放送法、港湾運送事業法、航空法、信書便法 等

3 . 設備規制

(1) 設備の新增設・変更についての許認可等

医療法、老人福祉法、大店立地法 等

(2) 設備構造基準の適合性を参入の際の許認可等の要件としているもの

食鳥処理の事業の規制及び食鳥検査に関する法律、食品衛生法、水道法、電気事業法、ガス事業法、倉庫業法、鉄道事業法、航空法、風俗営業法、学校教育法、医療法、旅館業法、クリーニング業法、老人福祉法、社会福祉法、児童福祉法、薬事法、公衆浴場法 等

(3) 設備構造基準の基準適合義務、検査・検定等

水道法、廃棄物の処理及び清掃に関する法律、熱供給事業法、電気事業法、ガス事業法、倉庫業法、鉄道事業法、風俗営業法、老人福祉法、社会福祉法、児童福祉法 等

4 . 業務内容に関する規制

(1) 業務区域・供給区域規制

熱供給事業法、水道法、電気事業法、ガス事業法、通関業法、道路運送法、航空法 等

(2) 他業禁止、兼業禁止その他業務内容に関する規制

主要食糧の需給及び価格の安定に関する法律、卸売市場法、銀行法、保険業法、特債法、証券取引法、資産の流動化に関する法律、信託業法、通関業法、旅行業法、水先法、電気通信事業法、放送法、職業安定法、労働者派遣法、大店立地法、医療法、私立学校法、社会福祉法、薬事法、信書便法 等

(3) 商品・サービスへの検査・検定等

食鳥処理の事業の規制及び食鳥検査に関する法律、電波法、電気通信事業法、薬事法 等

(4) 帳簿の記載・保存義務

酒税法、卸売市場法、石油備蓄法、揮発油等の品質の確保等に関する法律、古物営業法 等

(5) 説明・通知・確認義務

古物営業法、証券取引法、保険業法、貸金業法、特債法、不動産特定共同事業法、宅建業法 等

5 . 資格者の必置規制

水道法、食鳥処理の事業の規制及び食鳥検査に関する法律、揮発油等の品質の確保等に関する法律、建設業法、古物営業法、宅建業法、通関業法、道路運送法、倉庫業法、旅行業法、電気事業法、ガス事業法、電気通信事業法、警備業法、職業安定法、労働者派遣法、医療法、クリーニング業法、薬事法 等

旧総務庁「規制緩和白書（2000年版）」をもとに整理。