伊丹敬之(国際大学学長)

高橋克徳(東京理科大学大学院イノベーション研究科教授)

西野和美(一橋大学大学院商学研究科准教授)ほか

サービスイノベーションの海外展開

日本企業の成功事例とその要因分析

東洋経済新報社 2017.9. 6, 238p.

本書は、2013年から始まった5人の共同研究プロジェクトの成果の一つである。日本発のサービスイノベーションを海外展開させようとしたときの鍵は何かについて事例に基づき論理的な推論を試みた意欲的な論考である。著者が海外の現地へ赴いて丹念にインタビューを積み重ね、そこから海外展開の成功メカニズムの論理を探ろうとしている。紹介されている事例としては、良品計画、大戸屋、セコム、公文教育研究会の4社である。

評者もこの十数年、公的支援機関などと連携しながら中小企業の海外展開について研究を進めているが、この数年アジア市場でビジネス展開するサービス業が増加している。また、製造業も単にモノを製造・販売するのではなくサービス価値を組み込んだ仕組みで競争力を高めようとするところが多い。しかし、サービス財の持つ特性から従来の製造業マネジメントで対応することは難しく、新たなビジネスの仕組みが必要とされている。この動向を背景に、サービス(イノベーション)における海外展開の成功メカニズムの探究は実践的にも政策的にも重要な研究分野となっている。

本章は、まず総論があり、その後、事例編と論理編へと続いていく。第1部の事例編「先進企業はこうして売っている」では4つの事例が各章ごとに紹介されている。第2部の論理編「世

界にひろげるための成功の鍵」では、事例をベースに論理的に推論された4つの成功メカニズムが解説される。以下、各章ごとに要約して紹介しておこう。

総論「日本発サービスイノベーションの海外展開」では、本研究の問題意識と結論が提示される。製造業のみならず、サービス業分野においても海外展開する日本企業が拡大しているが、ビジネス内容も大きく変化してきている。過去は海外に生まれる日系需要を求めていたが、最近のパターンは現地市場での現地需要を獲得するための、つまり真の海外需要を求めての海外進出が増加してきていると指摘する。

本書で用いる定義であるが、イノベーションとは「新しい製品やサービスを市場に提供することで新たな需要を生み出し、社会が動くほどの大きなインパクトを与えたもの」(p.11)で、「こうした新たな需要や社会へのインパクトをサービス分野で生み出したもの」(同)をサービスイノベーションと定義している。「そのサービスイノベーションを日本のサービス企業が日本でつくり出したもの」(同)を日本発サービスイノベーションと呼ぶとする。また外国人顧客を対象とする場合、海外からの需要の持込みであるインバウンド型と海外市場進出のアウトバウンド型があるが、本書では大きな困難さを伴う後者の企業を意図的に分析対象としている。

サービス財はモノと比べると、「顧客説得の難しさ」、「供給体制づくりの難しさ」、「まず輸出という王道なし」(モノのように順を踏んだ輸出ができない)との3つの困難さがある。このサービス財の特性を反映させた、4つの成功の鍵要因と1つの背後要因が要約的に紹介される。それは、「コンセプトの力」、「ビジネスシ

システムの翻訳」,「経営理念の伝道」,「空間あるいは『場』の輸出」と、背後要因としての「モノの助け」である。

「コンセプトの力」とは、無印良品 (MUJI) ブランドのような提供されるサービスのコンセプトが普遍的な魅力を持っていることである。「ビジネスシステムの翻訳」とは、日本でつくられてきたビジネスシステムが十分に普遍的な力を持つものであるか、そのシステムは現地環境状況のなかでその中核部分を再現できるかという力である。「経営理念の伝道」とは、経営理念への共感が、海外市場での顧客の説得にも供給体制の要となる現地従業員の努力を引き出すためにも大きな役割を果たす。特にサービス財の場合、人が人に対する接触と働きかけを中核とするものなので経営理念への共感が重要である。「空間あるいは『場』の輸出」とは、サービスが実際に行われる空間は、顧客がサービスへの満足を感じている空間でもあり、同時にそこで働く従業員たちが自分たちの仲間や顧客との連帯感を感じる空間でもあるので、サービス財の特性からこのような相互作用の場は重要なのである。背後要因としての「モノの助け」とは、上記の4つの鍵要因は目に見えないが、だからこそ目に見えるモノの助けを借りれば鍵要因の水準を高めることが可能となる。例えば、良品計画の例であれば商品と店舗空間、大戸屋の例だと調理器具や調味料、公文教育研究会の例だと教材といったモノである。日本の強みであるモノづくりと協働できれば、鍵要因の水準を高めることを通じて、日本のサービス産業の海外展開にとっては意味あるものになると主張する。

続いて、第1部の事例編「先進企業はこうして売っている」では、良品計画、大戸屋、セコム、

公文教育研究会の4社の事例が、会社の概要やビジネスシステムの特徴、海外展開の経緯や取り組み方法などが追体験するように丁寧に記述されていく。各章に付されたタイトルは上手く内容を凝縮して表現しているのを紹介しておこう。第1章では良品計画が取上げられ、タイトルは「コンセプト、商品、店舗の一体展開」である。第2章では大戸屋で、タイトルは「店内調理の海外展開」である。第3章ではセコムで、タイトルは「『日本発の仕事観』浸透による成功」である。第4章では公文教育研究会で、タイトルは「共感でつながる海外展開」である。

続いて、第2部の論理編「世界にひろげるための成功の鍵」では、第1部の事例を中心に論理推論された成功メカニズムが4章に分けて解説されていく（もちろん事例編に掲載されていない事例も紹介される）。第5章では「日本発コンセプトのパワーと具現化」、第6章では「社会インフラを超えるビジネスシステム設計」、第7章では「『理念の伝道師』主導の現地経営」、最後の第8章では「相互作用が生まれる『場』の輸出」である。

第5章では、サービスはモノと異なり、サービスの特性（無形性、不可分性、品質と需要の変動性、消滅性など）が故にコンセプトのパワー発現と具現化には難しさが伴い、それらの克服には、①コンセプトをモノに埋め込む、②コンセプト共有を仕組み化する、③コンセプトを空間ごとに発信するといった3つの工夫が大切だと事例を交えて解説される。

第6章では、サービス業の特性から社会インフラへの依存度が高く、製造業よりも苦勞を伴うことが多く、成功企業ではビジネスシステムの設計を工夫し対応していることが明らかにされる。それは、①ビジネスシステムの継続利用

と②ビジネスシステムの翻訳である。翻訳には2パターンあり、自社による翻訳(②-a)と他社との翻訳(②-b)がある。①ビジネスシステムの継続利用では、顧客価値に占めるモノ依存度を高めることによって可能となる。自社による翻訳(②-a)とは、サービス価値の創り込みを担うビジネスシステムを定式化しておき、それを現地の言葉や慣習に合わせて翻訳することである。もう一つの他社との翻訳(②-b)とは、自社が求めるビジネスシステムを例えば現地パートナーとの協業を通じて構築することである。両者ともにヒト依存度を下げるといったような機械化やマニュアル化を通じたサービス価値創造プロセスの定式化がビジネスシステムの翻訳負担を軽くし、サービス企業の海外展開を支えるとする。

第7章では、海外で本国拠点の経営理念の伝道を試みる人「理念の伝道師」の存在の重要性が説かれる。「サービス業の場合は、躍進する拠点には、理念の伝道師が存在し、彼ら主導で現地経営が行われているケースが多い」(p.191)という。伝道師の職務としては2つあり、①ビジネスシステムの翻訳、②啓蒙活動の先導である。「①ビジネスシステムの翻訳」では、経営理念を具現化するビジネスモデルの根幹を理解する伝道師の存在が大切になると主張する。「②啓蒙活動の先導」の大きな役割は2つあり、本国拠点のビジネスシステムを現地に十分に理解してもらうこと、もう一つは本国拠点が理想とする仕事観を体得的に伝えることである。最後に「サービス業化が進むと、理念依存度と伝道要求度が高まることを通じて、理念の伝道師の必要性が高まる」(p.202)という仮説を提起する。

最終章にあたる第8章では、「日本発のサー

ビスイノベーションが海外展開する際に、コンセプト、モノやヒト、システムに加えて顧客接点の『場』自体を輸出するという視点に立つことが重要である」(p.233)ことが強調される。なぜなら、日本人の生み出すサービスの多くは顧客との関係性づくりが典型例だが、関係性により顧客価値が大きく変わるからである。では、意図した通りの独自価値を与える「場」はどのように輸出すればよいのか、この課題が議論される。事例からいくつかの解決法が提案されるが、「共感者の連鎖」を生み出すことが最大の鍵であるとする。それは顧客接点の場で「顧客との間で相互作用を起こしていく。場に埋め込まれた多くの情報が独自性のある強い思いとして伝わり、そこに共鳴し、共感する人たちが、そのサービスの価値を強く認識し、共感者へと変わっていく」(p.235)からである。それには、本章で示した4つの成功のための鍵要因が大切なのであるが、その前提には苦しい壁を乗り越えるだけの仕事への「思い」が共感者を呼び込むのだと強調して、最終章を締め括る。

評者は、締め切りの関係で、研究留学した地である中国・上海でたまたま小稿を推敲している。地の利に感謝しながら、追試する気持ちで2つの日系百貨店でインタビューをしてみた。日本と異なりショッピングセンターから発展した上海の街で、「日式百貨店」(日本式の百貨店)という新たな業態の定着のために様々な取組みがなされている。共通した取組みとしては、日式百貨店のコンセプトの具現化と現地従業員への理念の浸透があげられる。その一つの方法として日本から派遣された教育訓練の専門家による幾度も繰り返される現場教育と、選抜者の日本での現場体験がある。その理由を総経理に聞くと、単なるテクニックだけでなく日本で培っ

てきた百貨店のおもてなしの理念と心を時間が
かかっても体得してもらいたいからだと言語。
共感者の連鎖による「場」づくりが、中国でも
地道に行われている。

(大阪経済大学経営学部教授 太田一樹)