



日本型 クリエイティブ サービスの時代

「おもてなし」への
科学的接近

小林潔司・原 良憲・山内 裕 | 編

日本評論社

日本型 クリエイティブ サービスの時代

「おもてなし」への
科学的接近

日本評論社

にほんがた にほんがた しだい
日本型クリエイティブ・サービスの時代
——「おもてなし」への科学的接近

2014年10月20日 第1版第1刷発行

編 者——小林潔司・原 良憲・山内 裕

発行者——串崎 浩

発行所——株式会社日本評論社

〒170-8474 東京都豊島区南大塚3-12-4

電話 03-3987-8621（販売）-8598（編集）

振替 00100-3-16

印 刷——精文堂印刷株式会社

製 本——株式会社精光堂

装 幀——銀山宏子

©K. KOBAYASHI, Y. HARA & Y. YAMAUCHI 2014

Printed in Japan

ISBN 978-4-535-55799-4

JCOPY 〈(社) 出版者著作権管理機構委託出版物〉

本書の無断複写は著作権法上での例外を除き禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に、(社) 出版者著作権管理機構（電話 03-3513-6969、FAX 03-3513-6979、e-mail: info@jcopy.or.jp）の許諾を得てください。また、本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンニング等の行為によりデジタル化することは、個人の家庭内の利用であっても、一切認められておりません。

まえがき

日本は、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」に象徴される戦後の高度経済成長期を経て、失われた20年ともいわれる長期のデフレーションを経験した。この間、日本の人々は、高度情報化による世界の「距離」の縮まりやモノ余りのなかで、グローバリゼーションに翻弄されてきた。そして、品質や機能に対する先行的な発展が、逆にガラパゴス化と呼ばれる事業のグローバル展開の足かせと指摘され、進むべき方向への信念が揺らいでしまっている。

一方で、最近、明るい話題も多く見受けられる。日本食文化のユネスコ無形文化遺産登録、2020年の東京オリンピック開催決定、さらにはテニスの錦織選手の全米オープン準優勝の歴史的快挙もあり、種々の分野で世界からの注目が高まっている。

また、日本の「まち」の清潔さや、いたるところでの「おもてなし」に感嘆し、2013年1000万人を超えた外国人観光客数は増加しつづけている。これまで日本は、「ものづくりの国」として世界から高い評価を受けてきた。それがここに来て、文化・伝統を重んじながら革新を求める「おもてなしの国」として評価を高めているのである。日本文化が持つサービスの質に世界の関心が集まっているといえよう。

しかしながら、日本の高品質なサービスや「おもてなし」は、非常に属人的要素が強く、外国人だけでなく、日本人にとっても、感覚的、経験的なもので、理解、習得には時間がかかるものとされてきた。これに対し、われわれの研究は、誰にとっても、どの産業にとっても有用な知見を得るべく、文化というコンテキストから影響を受ける日本型クリエイティブ・サービスに焦点を当てている。本書の目的は、まさに「おもてなし」の科学的観察とその活用を目指すことにある。

本書は、3部から成る。高コンテキスト・コミュニケーションとしての「おもてなし」や、切磋琢磨の価値共創という価値創出の概念を整理した第I部、このようなサービスの特性を導出するため、実践における合理性をも考慮した

実践科学的方法論について解説した第Ⅱ部、海外展開事例を考察し、今後の展望を見通した第Ⅲ部により構成されている。本書が、日本型サービスの本質である「おもてなし」への科学的理解を深め、今後のビジネスや教育・学習への応用展開や新しいグローバル化社会の進展に向けて少しでも貢献できれば、大変ありがたいことである。

最後に謝辞を申し上げたい。

本書の基礎となった研究は、科学術振興機構 社会技術研究開発センター 問題解決型サービス科学研究開発プログラムの支援を得て、活動を遂行したものであります。土居範久プログラム総括、村上輝康アドバイザー、椿 広計アドバイザーをはじめ関係各位に感謝いたします。また、井之上パブリックリレーションズの井之上 喬社長からの出版化に対する温かい励まし、日本評論社編集顧問の守屋克美氏の経験豊富なマネジメント、京都大学経営管理大学院の櫻木恵子室長、西村幸恵さん、佐野具子さん、中本理恵さん、加藤康子さん、水本由美さんたちの常日頃からの継続的な支援に謝意を表します。

2014年10月吉日 京都にて

小林潔司・原 良憲・山内 裕

日本型クリエイティブ・サービスの時代 ——「おもてなし」への科学的接近——

目次

まえがき i

第I部 日本型クリエイティブ・サービスとは

第1章 問題提起——背景・課題.....	3
1.1 経済成長の衝撃 4	
1.2 日本型クリエイティブ・サービスモデル 7	
1.3 「おもてなし」ビジネスのグローバル展開へ 12	
1.4 おもてなしと異文化コミュニケーション 13	
第2章 おもてなし——日本的サービス価値の源泉.....	17
2.1 ホテルと旅館 18	
2.2 高コンテキスト文化 20	
2.3 高コンテキストの形成原因 23	
2.4 高コンテキスト・サービス 26	
2.5 おもてなしと茶道 30	
2.6 サービスの構造 33	
2.7 リテラシーとコンテキスト共有 37	
第3章 日本型クリエイティブ・サービス——切磋琢磨の価値共創.....	39
3.1 「おもてなし」への科学的接近 40	
3.2 日本型クリエイティブ・サービス 41	
3.3 切磋琢磨の価値共創 48	

第Ⅱ部 日本型クリエイティブ・サービスを理解・実践するための方法論

第4章 実践科学的サービス研究——方法論の全体像	61
4.1 日本型クリエイティブ・サービスの実践	62
4.2 実践とは何か？	65
4.3 実践科学	69
4.4 実践科学の評価	73
4.5 四つの方法論	75
第5章 サービスの再帰的合理性理解 ——エスノメソドロジー	81
5.1 観察手法と定性的調査	82
5.2 定性的調査のフィールドとしてのビジネス	83
5.3 エスノメソドロジー	85
5.4 会話分析	87
5.5 まとめ	93
第6章 サービスの実証的合理性理解——定量心理学調査	97
6.1 定量心理学アプローチ	98
6.2 高コンテキスト・コミュニケーションと 顧客の接近志向・回避志向——定量調査による検討	99
6.3 まとめ	110
第7章 実証的合理性にもとづくサービス創造 ——サービスメタモデリング	115
7.1 はじめに	116
7.2 サービスメタモデリングによるサービス移転の表現と実装	118
7.3 サービスメタモデリングの実装	120
7.4 サービスメタモデリングによるサービス移転の記述	125
7.5 サービス移転事例の一般化と 高コンテキスト・サービス人材育成支援	128
第8章 再帰的合理性にもとづくサービス創造 ——サービスデザイン	131
8.1 サービスデザインの動向	132

8.2	サービスデザインの考え方	133
8.3	サービスデザインの方法	135
8.4	日本型クリエイティブ・サービスのデザイン	140
8.5	サービスのデザイン性	144
8.6	おわりに	147

第Ⅲ部 グローバル時代における日本型クリエイティブ・サービスの発展に向けて

第9章	日本型クリエイティブ・サービスのグローバル展開事例	153
9.1	はじめに	154
9.2	「鮫かねさか」のシンガポール展開	154
9.3	「いけばな池坊」の海外展開	164
9.4	考察	169
第10章	製造業のグローバル化からの示唆と展望	173
10.1	製造業のグローバル化を事例研究する意義	174
10.2	同時性とタイムラグ ——三つのケースとコンテキストとの関係	177
10.3	伊藤園——北米市場進出	179
10.4	松榮堂——日本型サービスの背景を伝える	187
10.5	サントリー——「ウイスキーは日本の酒である」	191
10.6	日本型クリエイティブ・サービスの発展に向けて	197
第11章	おもてなしのグローバル化に向けて	203
11.1	これまでの総括と残された課題	204
11.2	国際標準化競争と日本型クリエイティブ・サービス戦略	207
11.3	ベトナムにおける実践研究事例	210
11.4	現地社会と関わりを持つために何が求められるのか	214
11.5	起業的リーダーシップとパートナーシップの重要性	219
11.6	おわりに	221
	索引	225

第 I 部

日本型クリエイティブ・ サービスとは

第1章

問題提起

—背景・課題—

1.1 経済成長の衝撃

アジア各国、アフリカ諸国の経済成長が著しい。ヨーロッパ、北米の1人当たりの所得が、過去30年間で同様に年率1.68%で成長すれば、2050年にこれらの国々のGDPは現在の約2倍になる。一方、その他の地域の所得が、現在の年平均2.47%の成長を維持すれば、これらの国々のGDPは5倍に拡大する。2050年には、ヨーロッパ、北米経済が世界経済に占める比率は30%を下回る。この水準は、1820年以前の状態である（Goldstone 2010）。その結果、204の地域、国のうち185カ国以上が中流所得国以上になる。アジア、アフリカの主要国は中所得国以上に発展する。依然として、20カ国ほどは開発途上国にとどまるが、それら国の大部分は島嶼国や規模の小さい国々であり、開発途上国人口は世界人口の数%を占めるにすぎない。20世紀の世界経済は、先進国と開発途上国という二つの対立したレジームで構成されてきた。しかし、21世紀の世界経済は、圧倒的多数の中所得国で構成され、これらの中所得国が、高所得国に仲間入りしようと競争するようなレジームで考えたほうがいだろう。以上は、いわゆるスペンスレポート（World Bank 2008）が提示した世界経済シナリオであるが、同レポートに刺激され、*Foreign Affaires*、*Future Policies* 誌をはじめとして、多くの経済政策、地域政策論争が展開されている。

20世紀レジームでは、先進国は知識、研究、そして教育をはじめとする人的資本集約型の活動に比較優位性があった。先進国が科学・技術的なイノベーションを先導し、確立した技術やプロセスを用いる製造業の生産部門や組立加工部門は、より賃金率の低い開発途上国に立地していき、国際的な分業体制が確立する。現在、新興国の経済発展に伴って、先進国において高度な教育を受けた膨大な数の科学者、エンジニアらが母国に帰還しつつある。新興国による先進国からの人材の引き抜きも加速している。新興国における高等教育の水準も急速に発展している。さらに近年、新興国を中心に夥しい数の国際ジャーナルが刊行されている。その結果、仮に国家によって人的資本の質に差異がなく、遠隔地にいても同じ付加価値を提供できるとすれば、先進国の比較優位性はどこにあるのだろうか？ 高度な人的資本市場は、最もグローバル化している市場である。現時点では、先進国はこの分野に競争優位を保っているが、すでに

競争は始まっていると考えていい。交通・通信技術の発展により、多国籍企業は国際的な視点から生産拠点を決定する。輸送費用や取引費用による継続的な改善は、主として新興国側の経済発展に寄与するが、先進国側も製品価格の低下により、間接的には便益を享受する（許 2010）。このシナリオは、先進国側が知識や技術の開発に特化するという前提のもとで成立する話である。しかし、先進国と新興国の間で、人的資本のストックの差異が小さくなり、しかも新興国の経済規模が大きくなるとすれば、先進国経済はどのような方策で生き残りを図ればいいのか？

21世紀の半ばまでには、自動車、家電製品などの耐久消費財の多くを購入するのは、現在の途上国の中所得者層になるはずである。世界銀行の予測（World Bank 2008）によれば、途上国の中所得者層の規模は2030年までに対2005年比で200%増の12億人規模に達する。これは、途上国の中所得者層の人口が、アメリカ、ヨーロッパ、日本を合わせた総人口よりも大きくなることを意味する。このような膨大な消費市場をめぐって、製造業がとりうる戦略シナリオは二つあるように思える。一つは、アップルやグーグルに代表されるように多国籍企業が一つの国際的デファクト標準（one-size-fits-all standard）をめぐって競争するモデルである。いま一つは、インド市場でマルチ・スズキ・インドシアが成功を収めたように、現地のコンテクストをふまえて製品をローカライズする戦略である。それぞれの国の実情にあった新しいしなやかな標準（one-finds-own-size standard）モデルを、それぞれの国とのアライアンスにもとづいて共同開発する。日本企業は、好むと好まざるにかかわらず、どちらかのビジネスモデルを選択せざるを得ないだろう。二つを同時に達成することは不可能である。しなやかな標準化モデルを構築するために、日本企業が得意とする要素技術、アセンブリ技術の発展と現場での適用能力を志向した新しい経営管理技術、ビジネスモデル、制度的プラットフォームを提案することが必要である。しなやかな標準化モデルは、仕様規定型標準から、性能規定型標準への移行を目指すものであり、それを規範とする新しい技術開発・経営に関する国際標準モデルを具体的に提唱することが必要とされている。

グローバル化のなかで、日本企業は二つの難問に直面している。

一つは、韓国企業や中国企業の台頭により、製品価格の著しい低下に悩んでいる。基礎研究や技術投資には膨大な費用が必要となる。それに比べて、それ

よりもはるかに低い費用で、先行する技術を模倣し、差別化された技術を開発することができる。後発企業は先行企業の技術投資費用にただのりすることができる。特許等の知的所有権の保護にも限界がある。このとき、本来は高価であるはずの技術価格が低下してしまうという先端技術のコモディティ化が起こる。既存企業は先行投資した開発費用を回収できず、市場から撤退を余儀なくされる。

一方で、日本製品の国際標準化が遅れ、携帯市場のように日本市場が世界から孤立するといった現象が起こっている。ガラパゴス化といわれる出来事である。一つの国際標準モデルが国際市場を席卷する世界では、ガラパゴス化は完全な敗北につながる。しかし、各国の実情にあったローカライズ戦略を追求する新しいしなやかな標準モデルは、各国にガラパゴス市場をつくりあげることが目的とする。そのためには、国内で複雑な内容や意味、機能を持つような高コンテキストを実現するような技術投資を行うことが戦略的重要性を持っている。しかし、国内の高コンテキストで高価な製品を、そのままでは新興国の中所得市場に持ち込むことはできない。現地のコンテキストと適合するようなローカリゼーションが不可欠である。

コンテキストの移植、ローカル化を実現するためには、国内における高コンテキスト化が必要である。高コンテキストがあつての低コンテキスト化である。先進国では、十分な所得が確保できる製造業の雇用機会が少なくなってしまうだろう。しかし、製造業が国外に流出すれば研究開発、製品開発のスピルオーバー効果が損なわれる。これは世界経済にとって、マイナスの効果をもたらす。このディレンマを克服するためには、高コンテキスト化にもとづいた国内技術投資とコンテキストの海外ローカル化を同時に達成せざるを得ない。ガラパゴス化は問題ではない。問題は技術のコモディティ化を防ぎながらガラパゴス化をどうローカル化させるかである。このようなガラパゴスをローカル化させる戦略、とりわけアジア各国、中東諸国のように高コンテキスト文化を持つ国においては、現地のコンテキストにあわせた形でガラパゴスを再構築するような戦略が重要な意味を持つ。

このような「日本型高コンテキスト・サービスモデル（以下では、日本型クリエイティブ・サービスモデルと呼ぶ）をどのようにグローバル化できるのか」、この問題に明確な答えを見出すことは難しいが、本書を通じて筆者らの

考え方を明らかにしたいと考える。

1.2 日本型クリエイティブ・サービスモデル

シリコンバレーは特異な地域である。そこは多様な文化的背景を有している。人口の36%が外国生まれであり、技術系プロフェッショナルが家庭で英語以外の言葉を話す。全米トップ25大学院のうち、8校がカリフォルニア州に立地し、技術系労働者の44%が大学院以上を卒業している。シリコンバレーには1万5000社のハイテク企業が立地し、就業人口170万人のうち、45万人がハイテク関連職種に従事している。人口は全米人口の1%であるが、特許出願数は全米12%にも到達する。ベンチャーキャピタル投資は全米の41%に到達する。リチャード・フロリダは、クリエイティブ・クラスに関する著書（Florida 2002）のなかで、シリコンバレーの経済成長要因として三つのT、すなわち技術（technology）、才能（talent）、寛容性（tolerance）を指摘している。

トーマス・フリードマン（Friedman 2005）は『フラット化する世界』で、IT化する世界においては、あらゆる場所でイノベーションが起こると指摘し、場所の概念が希薄化すると論じたが、それに対して、フロリダは、IT化が進展しても、結局高コンテクストな先進的アイデアはフェイス・ツウ・フェイスのコミュニケーションが重要であることを説いた。とくに、先進的イノベーションに従事するクリエイティブ・クラスは世界的に希少資源である。希少資源であるクリエイティブ・クラスは、コミュニケーションで用いる言葉が、高コンテクストで難解になるほど、空間的に一極集中することになる。すなわち、一人勝ちになる。この意味で、日本の都市や地域が、シリコンバレーモデルに対して、同じロジックで競争することは、ほとんど不可能である。別のクリエイティブモデルで戦わざるを得ない。

日本型クリエイティブ・サービスとは、日本の自然、文化、歴史、生活などから影響を受ける高品質サービスである。サービスそのものの機能（コンテンツ）だけでなく、サービスが提供される場や、生産者と消費者が互いに暗黙的な共有知識（コンテクスト）を背景として新たな価値を創出する。たとえば、旅館、鮎や料亭、お稽古ごと、暮らし、健康サービス、コミュニティ雑誌やウェブネットワークに代表されるように、生産者と消費者とのインタラクション

写真1.1 「おもてなし」型サービス（日本旅館）



生産者と消費者の対話によるサービスの生産が日本型クリエイティブ・サービスの基本

を通じてサービスの価値が創り上げられる。このようなサービス生産の方法は、生産者が一方的にサービスを創り上げ市場で提供するというシリコンバレー型サービスとは根本的に異なっている。日本型クリエイティブ・サービスは、長期にわたる生産者と消費者の関係によってサービスが形成され、それが取捨選択された結果、高度に構造化された高コンテキスト・サービスである点に特徴がある。

日本の「おもてなし」「気づき」「長期信頼関係」は、このような高コンテキスト・サービスの特徴である（写真1.1）。そこでは、顧客と提供者が互いを評価し高めあうこと、この評価、高め合いのプロセスを通じて新しい知を創造すること、動的・共生的な関係（変化のなかに持続があり、持続のなかに変化が存在する関係）に特徴がある。このような高コンテキスト・サービスの発展が期待される分野として、「か（観光）・き（教育）・く（暮らし）・け（健康）・こ（コミュニケーション）」ビジネスを指摘したい。これらのビジネスの特徴は、それぞれの地域に土着するコンテキストに依存しており、貿易が非常に難しい非貿易型産業を形成する点に特徴がある（写真1.2）。

一般に、高コンテキスト性のあるシステムは、模倣が困難なため、価値が毀

写真1.2 高コンテキスト・サービス



京都祇園まちは280年にわたる高コンテキストを進化させながら継承している。八朔の日

損しにくく、定着すると継続しやすい特徴がある。反面、異なるコミュニティや地域間での活用においては、共通となるコンテキストや価値観が異なるため、大規模化などのスケラビリティの担保やグローバル化が不利であることが指摘されている。しかし、コンテキストや価値観等の文化的資本を共有する地域においては、わずかな投資で容易に差別化が可能であり、多くのメニューを提供することが可能である。シリコンバレーモデルは、膨大な投資を通じて少数のコンテキストフリーな製品メニューを提供するビジネスモデルである。シリコンバレーモデルにおける経済成長の要因は、フロリダの言葉を借りれば（新しい技術を生み出す）才能の出現に対する寛容の精神である。数多くの無名の起業家の失敗のうえに、少数のエリート起業家が成功を収めるモデルである。これに対して、日本型クリエイティブ・サービスモデルは、文化的資本を共有化する無数の小規模起業家間におけるコンテキストのコピーに対する寛容の精神である。コピーを容認することにより、生産における固定費用を最小限に抑