

# Company

SERIES 1: 日本型サービスのグローバル展開

製造現場が海外にシフトし、あらゆる産業がサービス化するなど、企業を取り巻く環境の変化は留まるところを知らない。今後も持続可能であるために必要なことは何か。独創的な取り組みを進める企業に学ぶ。

## 客の背景にあるものを慮り、 日本文化を大切に語り始める

### 松榮堂

■創業/宝永2年(1705年) ■本社所在地/京都市中京区 ■支社/東京・札幌・米国松榮堂。国内では7つの直営店のほか、「リスン」のブランドで2店舗を展開。

日本の伝統文化と密接にかかわるお香。それを海外で展開するためには、文化的背景を説明し、客を導くサービスが必要になってくる。

1705年の創業以来、宗教用の薫香や茶席の香木・練香、匂い袋など、香百般を製造販売する松榮堂は、1990年、アメリカに事務所を開設した。

「アメリカのお客さまから届いた1通の手紙がきっかけでした」と、松榮堂代表取締役社長・畑正高氏は語る。手紙には、「経済不振によって疲弊したアメリカをお香で救ってほしい」と書かれていた。宣伝はしない代わりに、求められれば常にそれに応えてきた畑氏は、ローズやラベンダーなど輸出用のお香を携えアメリカに向かった。だが、その客が欲していたのは、日本人が日常使うお線香だった。「驚きました。さらに、『こんなnatural(ナチュラル)な香りはアメリカにはない』と言われたのは衝撃でした。それまで『雅』や『敬虔』など、香りを語る形容詞は多く持っていましたが、『自然な』という観点はなかったからです。海外にもお香の価値を理解する人がいるならば、その数を増やしたい。また、異文化と出合うことは商品を見直す機会になると思いました」(畑氏)

とはいえ、多品種少量生産のお香は



12代目の畑氏は、新たな客との出会いの場「リスン」も展開する。

専門的な説明が必要で、しかも日本国内であっても宗教的なイメージが先行するため、客の抱く既存概念を考慮した対応が必要になる。これが、文化の異なる海外となれば、さらなる配慮が求められる。「アメリカ人に、『Incense(インセンス)』の会社だと説明すると、新約聖書に出てくる乳香や喫煙後の消臭剤をイメージして、それ以上話を聞こうとしない。でも、『Koh(香)』と日本語で言うと関心を寄せてきます」(畑氏)。また、源氏物語に登場する「香」

だと説明すると、興味を示す人が少なからずいるという。

「我々は香のメーカーですが、日本の歴史や伝統に裏付けられた香りの価値というサービスを提供しています。だから、本当に日本のお香を楽しんでもらうには、自分たちが説明するしかないのです。現在、アメリカでも、メールオーダーを中心に顧客を増やしています。大きな商談にはなりません、それが本分とわきまえて歩み続けることが大切だと思っています」(畑氏)

### 文化的背景を説明できる人材の育成が焦点

畑社長は、「最終目的は、売り上げ拡大ではなくファンを増やすこと」とおっしゃいます。これは文化や老舗の継承者としての矜持でしょう。それだけに、サービスの価値を海外の人に本当に理解してもらうには「自分たちが説明するしかない」という言葉には重みがあります。一方で、説明できる人材を大量に育成する手法を確立できるのなら、「大きな商談を期待できるのでしょうか? こうした問いを考え続けることこそが、本ケースだけに限らず、日本型サービスや「おもてなし」のグローバル展開の可能性を広げるかもしれないと考えています。



#### 前川佳一氏

京都大学経営管理大学院  
特定准教授

Maegawa Yoshikazu\_京都大学工学部卒業。三洋電機で技術・事業企画に従事したのち、ボストン大学MBA、神戸大学大学院経営学博士を経て現職。現在は、観光業や老舗を含むビジネスのイノベーションを研究している。

前川佳一氏による詳しい分析は下記のURLでご覧いただけます。  
<http://www.works-i.com/wp/company/122/>