

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。

五感を充たす日本型サービスを世界に発信する

すし匠

- 所在地／東京都新宿区四谷
- 設立／1989年
- 従業員数／11名

世界全体でサービス経済化が進むなか、日本がアピールできるサービスの強みとは何だろうか。

現在、のれん分けしたグループ店舗を含む15店を日本全国に展開する江戸前鮭の名店・すし匠は、2016年、海外初となる店舗をハワイに出店する。「私が大切にする『食楽』というサービスを、ハワイでも提供してほしいとの依頼をいただいたことが発端です」とすし匠親方・中澤圭二氏は語る。

中澤氏が提供する食楽とは、良い空間のなかで、職人の技を見て、感じて、味わって、食べることを楽しむこと。そのためには、魚を最も美味しい状態で出すのはもちろんだが、「サービスを提供する職人と、サービスを受けるお客さまが一緒になって良い空間を作っていくことが大切です」と中澤氏は言う。このサービス提供者と利用者が共同で価値を高めていく作業は、日本型サービスの特徴とされている*。

この過程では、まず、サービスを提供する側に客を理解することが求められる。業種によってその方法は異なるが、とくに鮭屋はカウンター越しにすべてを見せる「さらしの商売」であるため、客との距離が近いという特性がある。「職人は、入店時の様子、箸帯



「食楽」を世界に発信する第一歩となるハワイ店では、親方自らが鮭を握る。

のとり方、鮭のつまみ方、ワサビの付け方、会話などから、お客さまがどんな人で何を求めているかを探っていく。そのうえで、お客さまによって出すものも、出し方も変えます」(中澤氏)

しかし、この客を見極める力を体得するのは、容易ではない。すし匠では、寮生活のなかで人にもまれ、また、掃除や洗い場といった下積みから段階を踏んでいくことで、商品や人に対する心眼をそなえた人材を育てている。

一方で、客側にも重要な役割が求められる。握ってから3秒以内が美味し

いといわれる鮭を、楽しみながらも、良い状態で食べるためには、職人の握るリズムや場の空気を読み取る感性が必要になる。最初は空気の読めない客でも、職人がさりげなく教えたり、上手に釘をさすことで、徐々に知識を蓄積し、感性が磨かれていくという。「結局、サービスは人と人のコミュニケーションなんです。だから、サービスの提供の方法も、人材育成もマニュアル化はできない。一人ひとりに合ったやり方を考えていく必要があります」(中澤氏)

サービスの文化的背景を伝える

サービスの創造には客が参加するため、文化が異なる海外での展開は難しいといわれています。その意味で、鮭のグローバル化は、ほかの企業にとっても大きな示唆となります。鮭屋では、メニューもなく、値段も細かく決まっていなかったなかで、「さ、何にしましょう」と聞かれて答えられなければなりません。サービスの価値を高める過程での客の関与が高く、また、日本文化と密接に関わっています。日本型のサービス共創を海外で展開するためには、すし匠の親方のように、そのサービスの背景にあるものを客に伝え、客を導くしかけが必要だと思われます。



山内 裕氏

京都大学経営管理大学院
講師

Yamauchi Yutaka_京都大学工学部卒業、UCLA Anderson School of Management Ph.D.。Palo Alto Research Center研究員を経て、現職。専門は組織論。現在は、サービスにおける顧客との相互行為の分析を行っている。

山内 裕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/company/121/>

* 京都大学経営管理大学院 戦略的創造研究推進事業「平成23年度研究開発実施報告書」