

# 高コンテキストサービスのグローバル化 —「鮭かねさか」のシンガポール進出の事例から—

○鈴木智子（京都大学大学院経営管理研究部）、竹村幸祐（滋賀大学経済学部）、  
TRAN NHUNG THI TUYET（京都大学経済学研究科博士課程）

## 1. はじめに

本研究で取り上げるテーマは、高コンテキストサービスのグローバル化である。高コンテキストサービスとは、サービス提供者と顧客の価値共創が、文脈に埋め込まれた暗黙知的な情報を活用するやりとり（高コンテキスト・コミュニケーション[1]）によって行われているサービスであると、我々は定義する。高コンテキストサービスの強みとしては、模倣が困難なため、価値が毀損しにくいことが挙げられる[2]。しかしその強みは、同時に弱みであることも指摘されている。それは、情報が物理的な文脈または個人の中に内面化されているため、グローバル化が困難なことである。高コンテキストサービスのグローバル化を実現するプロセスとはどのようなものであろうか。これが、本研究の問題意識である。

本研究では、高コンテキストサービスのグローバル化を、高コンテキスト・コミュニケーション型価値共創の仕組みの国際移転ととらえる。知識ベースの国際経営学に学びつつ、分析の視点と枠組みを提示した上で、高コンテキスト・コミュニケーション型価値共創を展開する江戸前寿司の海外展開に関する事例研究を行う。

## 2. 分析の視点と枠組み

### 2.1 高コンテキスト・コミュニケーション型価値共創

Hall (1976) は、コミュニケーションの行われ方には大きく分けて「高コンテキスト」と「低コンテキスト」の二タイプがあることを示した[1]。これは、個人がメッセージの記号化と解読化過程において、コンテキストに依存する程度を表している。コンテキストとは、コミュニケーションが起こる物理的・社会的・心理的・時間的な環境のことを指す。それは、言葉や文章の前後関係、背景知識、文脈、あるいは、それに言葉や文章の解釈や意味づけのための情報でもある。高コンテキスト・コミュニケーションでは、ほとんどの情報が言語記号化されず、明示されない。コミュニケーションは間接的なメッセージを介して行われ、解読するのに「文化的プログラミング」を必要とする。メッセージの真の意味を決定づけるのは、メッセージが伝達される環境的なコンテキストや話し手の物腰や態度である。反対に、低コンテキスト・コミュニケーションでは、情報が言語記号化され、明示的に表現される。

高コンテキスト・コミュニケーション型価値共創では、価値創造においてコンテキストが重要な役割を担う。高コンテキスト・コミュニケーションでメッセージの真の意味を決定づけるのがコンテキストであるのと同様に、高コンテキスト・コミュニケーション型価値共創で価値を決定づけるのはコンテキストである。例えば、江戸前寿司の価値はシャリとネタ（寿司）だけに依るのではなく、職人と客とのやりとりが行われる環境的なコンテキストがその真の価値を決定づけるといえる。具体的には、日本文化としてのアイデンティティ、職人のこだわりや技術に関する情報、または職人と客の関係性などである。メッセージの意味を言語以外にも託すことができるため、創造される価値により多くの意味を持たせることが可能である。これが、高コンテキスト・コミュニケーション型価値共創が高付加価値を生み出す[2]といわれるゆえんである。

### 2.2 高コンテキスト・コミュニケーション型価値共創の仕組みの国際移転

価値共創とは、企業から客への一方向的な価値生産に対し、企業と客とのさまざまな相互作用を通じて価値が創造される双方向的な価値生産のことである[3]。高コンテキスト・コミュニケーション型価値共創では、この企業と客との相互作用過程でコンテキストが重要な役割を担うのである。すなわち、高コンテキスト・コミュニケーション型価値共創が実現されるためには、企業と客がコンテキストを共有していなければならない。いいかえるならば、高コンテキスト・コミュニケーション型価値共創の仕組みの国際移転とは、企業に関するコンテキストを客と共有できる仕組みを海外市場に移転するということである。

高コンテキスト・コミュニケーション型価値共創の仕組みの国際移転を理解する上では、知識ベースの国際経営学に学ぶことができる。本研究では、知識ベース論を元に分析の枠組みを構築する。

### 2.3 知識ベースの国際経営学

Kogut と Zander (1993) による知識ベースの多国籍企業化論では、企業とは社会的コミュニティにおける相互作用を通じて企業の構成員が共通の理解を深め、知識を具体的な生産活動やマーケティング活動に変換していく組織体ととらえた[4]。そして、多国籍企業化とは本社と海外子会社間の国際知識移転プロセスと考えた。企業は新しい知識を創造し、国内的あるいは国際的にそれを複製することで成

長を遂げるのである。

知識移転については、その後さまざまな議論が展開されているが[5][6]、Winter (1987) が暗黙知の伝授可能性について触れている。彼によれば、暗黙知は文章化できないものの、他者に教えること(伝授)は可能である。バイオリンの名工が熟練の技を「ブループリント」(青写真)に転写したとしても、弟子は名工と同一の製品を直には複製できないが、弟子が名工の下で修行を積み、試作を繰り返すうちに「ブループリント」を実体化する技能を身につけることができる[5]。そしてこの手助けとなるのが、組織ルーチンと呼ばれる業務の遂行手順である[7]。組織ルーチンは、望ましい目標を実現するための秘訣やコツである。しかし、知識の文章化や図面化には限界があるため、組織ルーチンを完全にコード化することはできないという[8]。

知識ベースの国際経営学にもとづくならば、暗黙知の宝庫でもあるコンテキストを客と共有するという事は、それを客に伝授するという事である。そのためには、①企業に関するコンテキストを体得しており、それを未経験者に教授できる個人の育成と海外派遣、②企業が客にコンテキストを伝授するプロセスの策定と長期関係性の構築、③企業と客の価値共創による望ましい目標を実現するための秘訣やコツ(組織ルーチン)の存在、の3つがカギとなると考えられる。

そこで、以上3点を高コンテキスト・コミュニケーション型価値共創を展開する江戸前寿司(「鮭かねさか」)[9]の海外展開で確認し、高コンテキスト・コミュニケーション型価値共創の仕組みの国際移転を分析する。

### 3. 鮭かねさかの海外展開

「鮭かねさか」は、江戸前寿司の職人である金坂真次氏が運営する店である。銀座にある江戸前寿司の老舗「久兵衛」で十年間修業した後、2000年に銀座に「鮭かねさか」を開店した。2007年に「ミシュランガイド」の東京版が発売されて以来、2つ星を獲得し続けている。その後、軽井沢に期間限定で出店し、また東京パレスホテル内にも出店する等、多店舗展開を進めている。さらには日本国内だけでなく、シンガポールにも2店舗開店し、海外展開も積極的に行っている。シンガポールの店舗は高く評価され、数々の賞を受賞している(表1)。

#### 3.1 「鮭かねさか」の人材育成

「鮭かねさか」の海外展開を支えているのが、金坂氏の想いを受け継ぐ弟子の存在である。「海外ビジネスは、僕は日本である程度ちゃんと仕込みをさせて覚えさせて行かしてるんで」と金坂氏はいう[10]。例えばシンガポール店を支えているのは、料理長押野亘一郎氏である。押野氏は、江戸前寿司の文化の伝承者として、そして金坂氏の『すし道』精神の伝

承者として、シンガポールでその役目を果たしている。

年度	受賞	
2011年	Singapore's Best Restaurant	Singapore Tatler
2011年	Best New Restaurant (Asian)	The Peak, G Restaurant Awards 2011
2012年	Restaurant Of The Year	The Peak, G Restaurant Awards 2012
2012年	Best Celebrity Restaurant (Asian)	The Peak, G Restaurant Awards 2012

表1: 「鮭かねさか」のシンガポールでの受賞歴

金坂氏は弟子の育成に力を入れており、「1日20万円売れる職人」を育てて、店を持たせることを経営目標としている。金坂氏は自らのことを「パフォーマー」(寿司職人)でありながら「経営者」でもあるといい、「僕もいつまでもこんな自分ばかり出てちゃいけない、次のスターをいかに生むかっていうのを[考えないと]」と述べている[10]。実際、「鮭かねさか」のビジネスモデルには人材育成の仕組みが組み込まれている。

その一つが、銀座本店の店舗設計である。銀座の店舗は、二つのカウンターで構成されている(図1)。

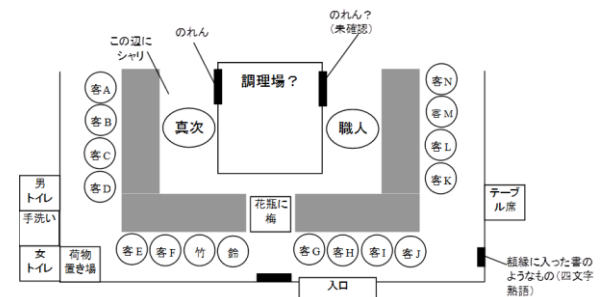


図1: 「鮭かねさか」銀座本店の店舗構造

片方では金坂氏が自ら握り、もう片方では二番手が握っている。この店舗構造を使って、金坂氏は握りの技や職人としての姿勢を若手に伝授している。若手は、金坂氏の仕事を観察することができ(観察可能性)、同時に自分で実践することができる(実践可能性)。若手は金坂氏の下で修行を積み、観察と実践を繰り返すことで、金坂氏の技や「すし道」精神を身につけていく。

もう一つは、若手の動機づけである。「1000枚新規で名刺集められたら、独立させる」という仕組みを導入しており、弟子に具体的なゴールを与えて、自らを成長させることに対する動機づけを行っている。

#### 3.2 シンガポールにおける現地客へのコンテキスト

## 伝授

シンガポールでは、1990年以降に寿司の普及が進み、今では日本人駐在員だけでなく、シンガポール人にも食べられている[11]。とはいえ、シンガポール人が頻繁に利用するのはシンガポール人向けに現地化された回転寿司であり、江戸前寿司のような100%本場（日本）の味を提供することを目指す店を利用することはほとんどない。呉と合田（2001）は「日本の寿司の味を理解できるシンガポール人は少なく、シンガポール人は現地化された寿司に満足し、本場の味の寿司を味わおうという気持ちも、そのための経済力も伴わないのである」（p.264）と分析した。このように、シンガポール人に江戸前寿司の真の価値を理解してもらうためには、江戸前寿司に関するコンテキストを共有する必要があった。

「鮭かねさか」のシンガポール店では、現地客へのコンテキスト伝授を意識し、日本の店舗では見られない要素を追加している。この要素にはさまざまなものがあるが、共通しているのは現地客に「鮭かねさか」や江戸前寿司、さらには日本文化について教えることを目的としている点である。本論文では、そういった要素の具体例をいくつか挙げる。一つ目の例は、職人による積極的な話しかけである。例えば、職人は握りを客に出す時にネタが何であるかを必ず伝え、さらにそのネタに関するエピソード（例えば、ウニが北海道産であることなど）を付け加えている。二つ目は、「女将」の存在である。女将は、現地の言葉で江戸前寿司の精神や歴史などを伝え、現地客へのコンテキスト伝授に一役買っている。三つ目は、「日本」の視覚的なプレゼンテーションである。あえて「日本」を明示化することで、日本に関する知識を客に伝授している。具体的には、空間の作りや従業員の衣服（女将は着物を着用）で「和」を演出し、食事も味だけでなく見た目でも「日本」をプレゼンテーションしている。四つ目は、メニューやウェブサイトなどのコミュニケーション・ツールの活用である。これらツールでは、食の内容や価格を伝えるだけでなく、金坂氏の江戸前寿司に対する理念や店のコンセプトなどについても書かれており、江戸前寿司や金坂氏に関する情報を伝達している。

こうした数々の取り組みを通じて、現地客は「鮭かねさか」や江戸前寿司、また日本文化などに関する知識を習得し、やがて「鮭かねさか」に関するコンテキストを店と共有するようになる。そして、店と高コンテキスト・コミュニケーション型の価値共創が行なえるようになるのである。

またここで重要なのは、客に何度も店に足を運んでもらい、長期的な関係を築くことである。先に挙げたバイオリンの名工の話にあったように、知識移転には時間がかかる。そのため、客との相互作用を何度も繰り返すなかで、徐々にコンテキストを共有していくのである。「鮭かねさか」のシンガポール店でも、リピーター客の獲得に力を入れていた。

## 3.3 「鮭かねさか」における店と客の価値共創による望ましい目標を実現するための秘訣やコツ（組織ルーチン）の存在

「鮭かねさか」に関するコンテキストを体得する弟子の育成、ならびにそのコンテキストを未経験者へ伝授、といったことを手助けしているのが、店と客の価値共創による望ましい目標を実現するための秘訣やコツ（組織ルーチン）の存在である。

金坂氏は、江戸前寿司の商売には大事なポイントがいくつかあるという[10]。その一つが、客に関する情報を覚えるということである：「我々の商売で何が大事かって言ったら、その、お客さんが前回来て何を頼んだとかが大事なんですよ」。美味しい寿司以上に、客との関係性（コンテキストの一部）が重要であることを示している。二つ目は、客の状態を「耳」で把握するという点である。例えば、目の前の客に対応していても、となりの客の水割りの量は氷の音で分かるという。金坂氏は「耳がよくないとだめですね、この商売」という。それが、客が感じる空間の心地よさにつながるという。三つ目は、提供する寿司の品質を管理するという点である。金坂氏によれば、江戸前寿司の品質はネタにこだわる程度でコントロールできるという：「ちゃんと魚目利きして送ってあげれば、切り方はその、シャリの大きさ、バランスで、その美味しくない、生臭くないっていうのは妨げられる」。そのため、金坂氏の系列店で使用するネタは、金坂氏が目利きして送っている。

ここで挙げている例はほんのいくつかの具体例にしか過ぎない。この他にも、「鮭かねさか」の望ましい目標を実現するための秘訣やコツはいろいろとあり、弟子は日々の修行のなかで、こういった秘訣やコツを体得していくのである。

## 4. 今後の研究課題

本研究の理論的貢献は、小売の国際化プロセスの理論に対して、「企業の人材育成」と「現地客の育成」という二つの要素を新たに加えたことにある。これまでの小売国際化の組織行動モデル[8][13]では、意思決定者の特性、企業特性（経営資源・競争の優位性）、そして小売事業モデル（小売業務・商品調達・商品供給）は検討されてきたが、人材育成については考慮されていない。本研究では、この点を補った。実務的貢献としては、高コンテキストサービス企業の国際化プロセスを提示することにより、高コンテキストサービス企業のグローバル化を支援しうる点である。

今後の研究課題としては、高コンテキスト・コミュニケーション型価値共創の仕組みの国際移転の理論の一般化である。「鮭かねさか」の事例から得られた仮説を、他の事例で検討し、一般可能性について検討する必要があるだろう。例えば、華道や日本料理

などは高コンテクスト・コミュニケーション型価値共創を行っている典型的なサービス業であるため、それらの海外展開について事例研究を行うことは有用であろう。今後の課題としたい。

## 参 考 文 献

- [1] Hall, E. T.: *Beyond culture*. Anchor Books, 1976.
- [2] 小林潔司「日本型クリエイティブ・サービスの理論分析とグローバル展開に向けた適用研究」JST-RISTEX 問題解決型サービス科学研究開発プログラム, 2013.
- [3] Vargo, S. L. & Lusch, R. F.: Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17, 2004.
- [4] Kogut, B. & Zander, U.: Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645, 1993.
- [5] Winter, S. G.: Knowledge and Competence as Strategic Assets. In D. J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger, 1987.
- [6] Zander, U. & Kogut, B.: Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6(1), 76-92, 1995.
- [7] Kogut, B. & Zander, U.: Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397, 1992.
- [8] 矢作敏作『小売国際プロセス』有斐閣, 2001.
- [9] 鈴木智子・竹村幸祐「文化に根差した食サービスのグローバル化：『鯔かねさか』のシンガポール進出の事例から」サービス学会 第1回国内大会.
- [10] 筆者インタビュー, 2013年10月30日
- [11] 呉偉明・合田美穂「シンガポールにおける寿司の受容：寿司のグローバリゼーションとローカライゼーションをめぐる」『東南アジア研究』39(2), 258-274, 2001.
- [12] NHK：『DEEP PEOPLE』2010年10月
- [13] Vida, I. & Fairhurst, A.: International Expansion of Retail Firms: A Theoretical Approach for Future Investigations. *Journal of Retail and Consumer Services*, 5(3), 143-151, 1998.