

異文化を超える日本的サービスへ － 先進企業の事例から －

桜美林大学名誉教授

桑名義晴

< 要旨 >

近年、日本のサービス・ビジネスの海外市場への進出が盛んになっている。日本のサービスは世界的にも高品質との評価があるため、その「日本的サービス」を競争優位にして、それを海外に移転し、現地の顧客獲得に乗り出す企業が増えているのである。しかし、その移転には高い壁がある。とくに日本的サービスには異質の文化を有する外国人には簡単に理解できない要素も含まれているので、その文化を超えるのは容易ではない。一方、日本的サービスには世界の多くの人々に受け入れられるような普遍的な要素も含まれているので、その海外移転に成功すれば、それは将来において世界標準のサービスにまで発展する可能性もある。日本の先進的なサービス企業は、この日本的サービスの海外移転にどのように取り組んでおり、そこにはどのような課題に直面しているのか。本稿では、3社の事例（ヤマト運輸、資生堂、加賀屋）を紹介しながら、このような点を明らかにする。

< キーワード >

サービス・ビジネス 日本的サービス 国際移転 国の文化 異文化間コミュニケーション

はじめに

近年、日本のサービス・ビジネスの海外市場への進出が盛んになっている。世界の多くの都市にはラーメン店や和食レストランが多くあり、日本の衣料や生活雑貨の大型店舗、さらには多くのコンビニエンス・ストアもある。かつてサービス・ビジネスは国内とは異なるニーズや嗜好を持つ顧客を相手にするので、その対応が難しく、海外に進出しても失敗し撤退する企業が多かった。成功企業があったとしても、それは日本人の観光客を相手にする企業だった。

しかし、近年は現地の顧客を取り込んでビジネスを展開する日本企業が多くなっている。そうした企業は、世界的にも評価の高い「日本的サービス」を競争優位にして、現地の顧客需要を掘り起こそうとしている。ここに日本的サービスの国際移転が行われることになるが、そこには乗り越えなければならないいくつかの高い壁がある。日本的サービスには外国人には理解しづらいものもある。とくに異文化の壁は高い。一方、日本的サービスには世界の人々の琴線に触れ、感動、感激、さらには大きな喜びを与える魅力的な面も含まれている。それゆえ、もし日本的サービスが進出先の従業員や顧客に理解・受容され、さらに世界的に普及すると、世界標準のサービスになる可能性もあるかもしれない。

日本的サービスが、このようなレベルにまで達すると、日本のサービス企業の国際競争力が高まり、その未来は明るいかもしれない。本稿は、このような問題意識のもとで、日本のサービス企業が日本的サービスをどのように海外移転し、どのような課題に直面しているかを明らかにしようとしたものである。まず第1に、近年の日本のサービス・ビジネスの国際展開の増大の背景、日本的サービスの優位性と国際移転の際に直面する壁について説明する。第2に、日本的サービスの特徴とその国際移転の際に直面する異文化にかかわる諸問題について議論する。第3に、実際に日本的サービスの国際移転に挑戦している3社（ヤマト運輸、資生堂、加賀屋）の事例を取り上げる。そして最後に、それらの事例から得られたインプリケーションを紹介し、今後の日本的サービスの国際移転の方向性と課題を提示する。

I 日本のサービス・ビジネスの国際展開

1 サービス・ビジネスの国際展開の背景

第二次世界大戦後、世界経済の相互依存関係が深化し、経済や企業のグローバル化が進展してきたが、近年世界的な経済格差の拡大、保護主義の台頭などにより反グローバル化の動きが顕著になってきている。十数年前にはフリードマン（Friedman, 2005）のいう世界の「フラット化」が注目されたけれども、いまはむしろ各国や地域の文化的、制度的、地理的、経済的な差異が目立つようになってきている。

これまでも国際ビジネス活動は、このようなグローバル化と反グローバル化の動きに翻弄されながら行われてきた¹。その国際ビジネス活動は最近まで製造業の企業を中心に行われてきたが、世界の多くの国、とくに先進諸国が脱工業化し、その経済がサービス化へシフトするにつれて、サービス産業の企業の国際展開も活発になるようになってきた。

サービス・ビジネスの国際展開は、国内の顧客とは異なるニーズや嗜好を持つ顧客を直接相手にするがゆえに、その対応の難しさから失敗するケースが多く、それに二の足を踏む企業が多かった。それゆえ、サービス産業は典型的なドメステック産業と考えられてきた。しかし近年、① 世界各国におけるサービス市場の拡大、② 本国市場における成長の限界、③ 顧客の国際化、④ IT 革命などを背景にサービス・ビジネスの国際展開が促進されるようになってきている（佐藤，2013）。

こうしたサービス・ビジネスの国際展開は、世界のサービス貿易の拡大や海外直接投資残高に占めるサービス産業の割合の増大からもみてとれる（佐藤，2013）。サービス貿易についてみると、全世界のサービス輸出額は2004年には約2兆3,000億ドルだったが、2010年には約1.65倍の約3兆7,700億ドルへと拡大している。また、世界の海外直接投資残高に占めるサービス産業の割合については、1991-92年の54%から2007-09年には68%へと増大している。

日本のサービス・ビジネスの国際展開についてみると、近年国内の経済のサービス化、少子・高齢化に伴う国内市場の縮小などを背景に急ピッチで拡大してきている。2013年の経済産業省の調査によると（経済産業省，2013）、同年度のサービス業の海外現地法人数は、10年前と比べて98.3%増の1万3,382社であった。また、2014年から2015年のジェトロの調査によると（日本貿易振興機構，2015）、すでに海外進出している企業511社のうち、59.5%が「事業展開期」の段階にあり、その半数以上が計画以上または計画通りの成果をあげている。同調査によると、中小企業の海外進出も増加している。

日本企業の国際展開について振り返ってみると、1970年代初期から海外生産を本格化させて、80年代には国際競争力を高め、一時期世界市場を席捲するかのような勢いであった。この間、日本製品は世界的に高品質との評価を得て、日本企業は「ものづくり」では世界ナンバーワンの地位をも確立した。ところが、その後製品の生産に関して、デジタル技術の進展により、モジュール化による製品のコモディティーが進み、エレクトロニクス分野をはじめ、いくつかの産業で競争力を失うようになった。とくにアジア新興国では中国や韓国などの企業との低価格競争に巻き込まれ、苦戦を強いられるケースが目立つようになった。このため、日本の製造企業は新たな競争優位を構築しなければならなくなった。ここに、日本企業の国際展開の大きな課題があると同時に、新たな競争優位として、世界的に評判の高い「日本的サービス」に関心が集まり、それを新たな競争優位にして国際展開に挑戦する企業が増えてきたのである。

2 日本のサービスの優位性と国際移転の壁

世界の多くの国が経済発展を遂げ、その経済がサービス化すると、顧客のニーズも「目に見えるもの」から「目に見えないもの」へとシフトする。人々は物の豊かさよりも心の豊かさを求めるようになるからである。これは、企業サイドからみると、目に見えないものを競争優位にして事業展開をはからなければならないことを意味する。ここにサービス・ビジネスの機会が増大した。日本のサービスの質は世界ナンバーワンとの評価もある。このサービスを海外でも行えば、海外の顧客獲得につながるのではないかと考えられるようになった。

では、日本企業の提供するサービスとはどのようなものか。まず、サービスの概念からみることにしよう。サービスとは、一般には「奉仕。接待。商売で値引きしたり、客の便宜をはかったりすること」（『広辞苑』, 2009）や「客に対する接し方。また、商売として客に気に入るように世話をすること」（『精選版 日本国語大辞典』, 2006）である。また、経営学やマーケティングの分野では、サービスは「無形であり、サービス提供者と消費者の相互作用を必要とするあらゆる経済活動」（Looy, Gemmel & Dierdonck, 1998）とか、「特定の時、場所において価値を創造し、顧客にベネフィットを与える経済活動」（Lovelock & Wright, 1999）などと定義される。

これらを参考にして、サービスを定義づければ、それは「サービス提供者と顧客との間で、それぞれの便益のためになされる無形の価値創造活動」といえる。そのサービスに「日本に特有のもの」あるいは「日本らしいもの」が加われば「日本的サービス」になる。この日本的サービスが日本企業の提供するサービスである。では、日本的サービスとは、具体的にどのようなものか。これについても明らかにする必要がある。

「日本的サービス」については、最近学術的にも研究されるようになり議論されつつあるが（伊丹・高橋・西野・藤原・岸本, 2017. 小林・原・山内, 2014）、現在のところ統一的な定義はない。しかし、そのサービスは日本人が提供するものであるから、日本人の心、気質、性格を反映したものである。日本人の心、気質、性格については、「きれい好き」、「きめ細かい」、「勤勉」、「相手を思いやる」、「安全、安心を大切にする」などといわれる。したがって、日本的サービスとは、このような日本人の心、気質、性格を反映したサービスであるといえる。

ところで、サービスは、もともとラテン語の *Servus*（奴隷の、地役権のある）に基づいた *Slave*（奴隷）、*Servant*（召使）などに由来するので（山上, 2011）、そこにはその購入者と提供者の間には「主従の関係」や「上下の関係」が含まれている。一方、欧米で使われるホスピタリティは、ラテン語の *Hospes*（客人の保護者）に由来し、「主人と客人が

同一の立場に立つ態度を常に保つ」という意味があり、そこには客人に対して、「手厚くもてなす」意味が含まれている（山上，2011、東北学院大学経営学部おもてなし研究チーム，2012）。このことを考えると、日本的サービスは、もともとのサービスよりも、欧米のホスピタリティに近いと性格と内容を持っているといえる。とくに日本的サービスの象徴ともいべき「おもてなし」は、ホスピタリティに近い。

このような日本的サービスは、世界でも高い評価を得ているので、それを外国の顧客にも提供すれば、彼らに感激、感動、さらには大きな喜びを与え顧客獲得につながりのではないかと考えられ、その海外移転が試みられるようになっていく。しかし、日本企業が日本的サービスを海外へ移転し、現地の顧客を獲得するためには、いくつかの超えなければならない壁がある。その1つが海外の顧客の説得の難しさで、もう1つがその供給体制づくりの難しさである²。後者は日本的サービスを提供する際の現地の社会インフラにかかわるもので、事業インフラや労働市場などである。日本的サービスを提供する際に、受け入れる側でそのサービスを支える施設、設備などが整備させているか、また現地で適当な人材が存在するかどうかにかかわる問題である。前者は日本的サービスのよさを現地の従業員や顧客に理解され受容されるかどうかにかかわるもので、これにはそのためのメッセージの伝達手段や文化的受容性にかかわる壁がある。

日本企業が日本的サービスを国際移転するためには、このような壁を乗り越えていかなければならないが、本稿はそのうちの文化的受容性に関する壁にフォーカスし議論を進めることにする。

II 日本のサービスの特徴と異文化問題

1 日本のサービスの特徴

企業が海外市場に進出する際には、実に多くの壁に直面するが、その1つに文化の違いという壁がある。とりわけ、サービス・ビジネスは直接人が介在して行われるので、その人の有する文化的背景は厄介で難しい問題である。しかし相手の文化を理解しないと、サービス・ビジネスは行えない。文化とは、広義には「知識、芸術、道徳、慣習など、われわれ人間が習得したすべての能力や習慣を内包する複雑な総合体」である（Adler, 1991）。もう少し簡潔にいうと、文化とは、われわれの思考や行動様式を形成する価値観、信条、期待、習慣などを指す。その文化は社会集団のメンバーに共有され、世代間で伝えられるものであるがゆえに（Adler, 1991）、容易に変化しないので、とくにサービスの海外移転では大きな壁になる。

企業が海外市場に進出すれば、自国の文化とは異なる文化に遭遇する。その異質の文化を理解しないと、国際ビジネス活動を行うこともできない。さらに、企業が多国籍化やグローバル化の段階に達すると、複数の国の文化への対応が必要になる。そうした企業には多様な文化的背景を持った従業員が多く働いているし、その顧客も多様な文化的背景を持っている。したがって、日本的サービスの国際展開に際しても、そのような企業には世界の国々の多様な文化の理解と対応がきわめて重要になる。

ところで、世界の国の文化については、これまで多くの研究がなされてきている。周知のように、ホフステード (Hofstede, 1980) やトランペナース (Trompenaars & Tunner, 1993) などによる研究が有名であるが、ここではそのような研究をも参考にしながら、まず日本人の文化的特徴について考える。日本人の文化的特徴については、多くの研究があるが、一般的には次のような特徴があるといわれる。

- (1) 集団主義…日本人は個人で行動するよりも他人との調和を保ちつつ集団的に行動することが多い。
- (2) 同質性…日本は島国であり、単一民族であるので、多くの日本人は同質的な発想で思考し行動する傾向がある。
- (3) 相互依存性…日本人は他人との良好な人間関係を重視し、お互いに依存し助け合うことが多い。
- (4) 形式主義…日本人は物事の実質よりも、慣習、礼儀、儀式、手続きなど形式的なことを重視する。
- (5) 安心・安定志向…日本人は不確実なことよりも安心や安全を求める傾向にある。
- (6) 時間遵守…日本人は時間を重視し厳守する。
- (7) 属性重視…日本人は年齢、学歴、階級など、人間の属性を気にして行動する。

このような日本人の文化的特徴が企業のサービスにも影響を与え、前述のような「きれい好き」、「きめ細かい」、「勤勉」、「相手を思いやる」、「情報や知識の共有」、「安全、安心を大切にする」、「時間に正確で、スピーディな行動」などの日本のサービスの内容へとつながっている。しかし、このような日本人の文化的特徴は、日本人が長い歴史の中で培ってきたものなので、日本人に特有で、外国人には簡単に理解できないものかもしれない。それゆえ、そのような日本人の文化的特徴を反映する日本のサービスの海外移転は容易ではない。

もちろん、日本的サービスの国際移転は、企業の組織文化の移転でもあるが、その移転を進出先の国の文化を軽視して強引に行うと、現地の人々から反発や拒絶を受けることは必至である。それゆえ、日本的サービスの国際展開には進出先の国の文化を理解しつつ、

時間をかけて慎重に行う必要がある³。

2 日本人の異文化間コミュニケーションとコンテキスト

では、日本的サービスが現地の従業員や顧客に理解され受容されるには何が重要となるのか。端的にいえば、それを移転する日本人と現地の人々とのコミュニケーションが何よりも重要になる。これは異文化間コミュニケーション (cross-cultural communication) の問題であるが、日本人はこのコミュニケーション能力に必ずしも長けているとはいえない。もしそうであれば、世界的にも高品質と評価される日本的サービスを世界の多くの人々に伝えることができず、まさに宝の持ち腐れで終わってしまう。

異文化間コミュニケーションは、異なる文化に属する人間間のメッセージの受発信の行為であるから、日本的サービスを海外に移転する主体は、そのメッセージの受発信の手段にも長けていなければならない。異文化間コミュニケーションの手段には、言語コミュニケーションと非言語コミュニケーションがあるが、日本的サービスの国際移転にはこの両方の手段を駆使して相手に伝え理解してもらう必要がある。しかし、日本人はビジネスにおける国際語である英語の会話力でも、劣るといわれている。

ホールの研究によると、人間のコミュニケーションには言語に大いに依存する国がある一方、非言語行動に依存する国もある。彼によると、後者は高コンテキスト文化 (high context culture) の国で、前者は低コンテキスト文化 (low context culture) の国である (Hall, 1976)。日本人、中国人、アラブ人などは高コンテキスト文化に属し、ドイツ人、スイス人、アメリカ人などは低コンテキスト文化に属する (Ferraro, 1990)。

ホールの研究に従えば、高コンテキストの文化の人と低コンテキスト文化の人との間のコミュニケーションはそう簡単ではない (Hall, 1976)。たとえば、アメリカ人と日本人がコミュニケーションをとったら、どうなるだろうか。彼らはお互いのコンテキスト文化を理解していなければ、コミュニケーション・ギャップにより、その行動にミスマッチが生じることが考えられる。アメリカに進出した日本企業の日本人と、そこに働くアメリカ人から、次のような言葉がよく聞かれる。

日本人は、アメリカ人に対して「気が利かない」、「言葉に明確に言われたこと以外は何もしない」と不平をいう。一方、アメリカ人は日本人に、「なぜという説明がない」、「日本人が何を考えているかわからない」という。

日本には「以心伝心」、「一を聞いて十を知る」、「かゆいところに手が届く」という言葉があるように、日本人は他人とのコミュニケーションにおいて言語で明確に表現しない場合もある。こうした態度を外国人とのコミュニケーションの場でもとると、低コンテクス

ト文化の人たちにメッセージが正しく伝わらないばかりか、不信感を持たれる場合もある。日本のサービスは高コンテキスト文化の象徴ともいえるものであるから、それを外国人に正しく伝え、理解し受容してもらうのは並大抵なことではない。しかも、世界には低コンテキスト文化の国が多いという。こうした点を考えれば、日本的サービスを海外に移転し、さらに世界的に普及させるには多くの時間とエネルギーを要するといわざるを得ない。では、日本のサービス企業は、その日本的サービスを海外へどのように移転しようとしているのか。また、そこにはどのような課題があるのか。次節ではその事例をみることにする。

Ⅲ 日本のサービスの国際移転の事例⁴

1 ヤマト運輸

昨今のような競争の激しい時代で企業が持続的な発展を遂げるには絶えずイノベーションに挑戦して、新たな事業を創造し新市場の開拓に乗り出す必要がある。ヤマト運輸は1970年代に宅急便という新しい事業で市場創造し、それを日本の社会に普及させて飛躍的な発展を遂げた。

そのヤマト運輸は、経済成長著しいアジアで日本のサービスを競争優位にして市場開拓に取り組んでいる。同社の海外事業は1980年代から日本のメーカーの海外進出にともなって展開されたが、宅配便事業による海外展開は2010年のシンガポールからである。その後、同社は中国、マレーシア、タイへと進出している。

したがって、ヤマトグループのアジア市場における宅急便サービスはまだ日が浅く、その経営も試行錯誤の段階を脱していないが、「アジアの人々に豊かな社会・生活の実現へ」との強い信念のもとで事業が展開されている。しかし、宅急便は日本で開発され、成長・発展してきたサービス事業であり、その事業には日本人の価値観、ニーズ、生活様式に合ったサービスが多く含まれている。またそのビジネスモデルも、日本の社会システムに合うようにつくられている。このため海外展開に際し、社内では宅急便事業を外国へ移転しても、果たしてそこの顧客に受け入れられるのか、という声もあった。そこでヤマトグループでは、アジア進出に際して、宅急便事業にかかわる経営やサービスのなかで、現地の人々の価値観、ニーズ、習慣などに合わせて変えるものと、変えないものを区別した。

ヤマト運輸の宅急便事業の基本的なサービスは、①顧客視点のサービス、②配達情報の見える化、③機材等の使用による迅速・丁寧な輸配送の最小化からなる。このサービスに関して、同社は海外進出に際しても「日本品質」にこだわる⁵。ここでいう「日本品質」とは、安全、安心、親切、思いやり、礼儀、笑顔など、日本人の心や気質、性格、モ

ノや人を大切にする価値基準のかかわるものである。これはヤマト運輸では海外でも絶対に守らなければならないもので、これをなおざりにすると、同社の優位性はなくなると考えられている。また同社は、このような基本的なサービスに加えて、時間帯指定、夜間配達、年中無休営業、保冷小口配達（クール宅急便）などの日本的な付加価値サービスも、競争優位になると考え、海外に移転している。このようなサービスは、まさに顧客の視点に立った、きめの細かいもので、ここでいう「日本的サービス」といってよいものである。

こうした日本的サービスのベースとなっているものが、同社の社訓や経営理念であり、ユニークな経営である。同社の社訓は、①「ヤマトは我なり」、②「運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」、③「思想を堅実に礼節を重んずべし」の3項目から成るが、これは同社の宅急便サービスの生命線でもあるので、そのまま海外へも移転されている。

この社訓のうちの「ヤマトは我なり」を体現するものが「全員経営」と称される経営である。これは現場の社員からトップまで、一人ひとりが経営者の立場に立って一丸となり顧客志向の仕事をする経営をいう。この全員経営の主役が荷物を運ぶセールス・ドライバー（以下、SD）である。このSDが「ヤマトは我なり」のスピリッツを体現し、顧客へのきめ細かい日本的サービスを提供する。

このSDは、荷物の集配、営業、接客など、多様な業務を一人でこなす「マルチプレーヤー」になるよう求められている。寿司屋では職人は魚の仕入れ、支度、注文取り、握り、客との会話、勘定など一人で行い、店を繁盛させなければならない。同社では海外のSDにも、このような寿司屋の職人のような「マルチプレーヤー」になってもらいたいと考えられている。彼らは宅急便の配送に際して、制服・制帽を身に着け、お辞儀、言葉遣い、笑顔など、日本的サービスも行わなければならない。

寿司屋の職人にはマニュアルなどはない。一人ひとりの客に合うサービスはマニュアル化できないからである。これと同様に、ヤマト運輸にもSDの顧客に対するサービスにはマニュアルはない。顧客に合った細かなサービスを、SD一人ひとりが考えなければならないようになってきている。これは海外のSDも同じである。これはマニュアルに従って機械的に仕事をするよりも、人間の心や感情を大切にして仕事をするのが大事で、人間の心や感情は万国共通である、という同社の考えに基づいている。

しかし、企業のメンバー全員が仕事に対して、やる気を出し、それを自主的に行い、企業の目標を達成するのは簡単ではない。そこでヤマト運輸では海外拠点でも会社の方針や目標、仕事のやり方などを一人ひとりが納得をいくまで説明し話し合いをする、コミュニケーションが重視されており、それがまた、同社の全員経営を支えるものともなっている。

このように、ヤマトグループでは社訓・経営理念、全員経営が同社のDNAとして変え

ることなく海外へも移転されている。

ところで、日本的サービスを海外に移転・定着させるためには現地の従業員の育成が大事になる。このためヤマト運輸では現地人材の教育と育成にも並々ならず力を注いでいる。とくに現地人SDの教育と育成には、多くの時間と労力が費やされている。

現地人SDを育成するために、ヤマト運輸では2つの教育システムがある。1つは、海外の現地でSDを指導する現地人マネジャーを日本に派遣し、日本で仕事やサービスを学習させる方法で、もう1つは日本人インストラクターを現地に派遣し、現地人SDに宅急便の仕事やサービスの仕方を直接指導する方法である。その内容は座学研修、乗務研修、安全研修、接客研修からなる。接客研修では、とくに日本的サービスの特徴である挨拶、清潔感、丁寧さなどが徹底的に指導される。もちろん、このような日本的サービスについては、現地の従業員には最初は大きな違和感や戸惑があったが、コミュニケーションを重視するマンツーマンの教育を通じて次第に改善されるようになっていく。

加えて、このような日本的サービスを徹底させるため、同社ではSDの研修に際し、「感動体験ムービー」を使用し、各人の体験談を共有しつつ、自分自身の仕事に対する誇りを持てるように教育している。これはまた、全員経営の大前提である社員の自主性を促すとともに、社員同士のコミュニケーションの促進手段ともなっている。

以上のように、ヤマトグループではアジア市場開拓のために、日本的サービスを競争優位と位置づけ、異文化という高い壁を超えるべく、その移転を試み、少しずつではあるが、浸透・定着させつつある。とはいえ、まだその歴史が浅いため課題も少なくない。

2 資生堂

資生堂は、1872年創業の日本における化粧品業界ナンバーワン企業である。同社は第二次世界大戦前から発展し続け、日本のリーディング・カンパニーとして、長く日本の化粧品業界を牽引してきたが、現在真のグローバル・カンパニーになるべく「日本発のグローバルビューティカンパニー」へと改革に取り組んでいる。

資生堂の海外進出は早い。同社の海外進出は1920年代から始まっているが、戦後の1960年代になると、米国や欧州に進出し、国際展開を本格化させた。ハワイ、米国本土、イタリア、フランス、ドイツへと、次々に進出し市場開拓に挑戦してきた。さらに中国が改革・開放政策を打ち出すと、1981年同社は日本企業の先陣を切って中国市場の開拓にも乗り出し、その事業を急速に拡大させた。

資生堂の海外事業展開の特徴は、現地・現場に密着し、顧客との密接な関係を重視して、心のこもったサービスを提供する、という現地化戦略にある。すなわち、その基本方針は、

① 現地化の推進、② オリジンである「日本文化」の重視、③ 日本のビジネスモデルの各国に対応した移植、という点にある⁸。①は進出先の文化的背景・生活習慣を理解し、そこに適合した製品を開発、製造、販売し、現地人従業員を雇用すると同時に、彼らを技術者や管理者に育成・登用することである。②は製品の品質や技術に関して、日本で培ったものを大切にすると同時に、顧客への対応には日本的サービスの象徴である「おもてなしの心」を重視することである。さらに、③は、たとえばボランティア・チェーン・システムの移植などである。

このような海外展開の基本方針を実践していくのは日本からの派遣社員である。資生堂の海外市場の開拓の初期の頃には、一人でも自らの力で市場開拓のできる、いわゆる「開拓者精神」を持った派遣社員が活躍した。こうした人材のなかには女性の美容部員も含まれていた。

資生堂の強みは、伝統的に店頭でのカウンセリング販売と顧客の心を掴む丁寧なサービスにある。このため、同社では海外派遣社員にも日本的なきめ細かいサービスである「おもてなしの心」を持つよう教育している。とくにビューティコンサルタント（以下、BC）と呼ばれる女性たちは、資生堂が海外で化粧品のプロモーションを行ったり、海外拠点をつくるたびに派遣され、顧客にカウンセリングを行うとともに、日本のおもてなしの心を伝えた。資生堂の海外派遣美容部員の第1号であった永島久子は、次のように語っている。

「本物の商品を売るには、本物の態度と動作が不可欠なのです。それはとりもなおさず、その人の『心』です。物真似ではなくて、日本の伝統の中から生み出され、長い歴史の中でさらに磨かれ、洗練され、育まれてきた商品に、真の日本の『心』を添えることが、私たちの大切な使命ではないでしょうか。」（永島，1982）

こうしたBCは、中国市場の開拓の際にも大きな役割を果たした。かつて中国の女性には化粧をしたり、肌を手入れする習慣はなく、さらに中国の化粧品店には顧客と会話を交わし、一人ひとりに合う化粧品の勧めるという習慣もなかった。このような状況のもと、顧客に商品を買ってもらうためには、彼女たちとコミュニケーションをとりつつ信頼させなければならない。顧客から信頼されるためには、その人の立場に立ち、その人のことを思いやる気持ちを持たなければならない。顧客のニーズや気持ち、悩みを掴み取り、それに応え、そして「共に美しくなる」という気持ちを持つことが重要になる。これは、言い換えれば、サービスを提供する側が「おもてなしの心」を持つことでもある。日本から派遣されたBCは、中国の店頭で顧客に対して、このおもてなしの心を大切にしながらカウンセリング・サービスにあたった。資生堂が中国で欧米のロレアルやP&Gと並ぶ国民的なブランドになったのは、この「おもてなしの心」を持ったカウンセリング・サービスにあっ

た、といっても過言ではない。

一方、中国は広大で、将来の化粧品人口も桁外れに多い。それゆえ、日本人の BC の派遣だけでは限界があり、中国人の BC を育成する必要がある。そこで日本から派遣する BC に中国人 BC の教育をも担当させた。しかし、文化が異なり、また顧客に対するサービスへの観念も希薄な中国人に日本の「おもてなしの心」を伝授することは並大抵なことではない。資生堂は日本人のベテラン BC を中国に派遣して、OJT で中国人従業員の教育にあたらせた。釣銭や商品の渡し方、お辞儀の仕方、商品を手渡しするとき必ず手を添えるという細かい動作まで、自ら店頭でやって見せながら指導した。この結果、次第に中国人 BC が育つようになり、その後ビューティインストラクター (BI) と呼ばれる中国人スタッフも育つようになった。

現在では、彼女らをも通じて中国人従業員に対して、日本の「おもてなしの心」を伝承するようにしている。同社では、この「おもてなしの心」を海外に伝承させるときに、その意味を具体化するために、サンプルを示すなどして「形」から入るなど、いわゆる暗黙知を形式知に転換する方法も試みている。

3 加賀屋

加賀屋は、石川県の和倉温泉にある創業 100 年を超える老舗旅館である。「プロが選ぶ日本のホテル・旅館 100 撰」において、2018 年の総合順位で 1 位の評価を受けた日本を代表する旅館である。その加賀屋の強みは、高い顧客サービスにある。とりわけ、同旅館の顧客に対する「おもてなし」の接客サービスは高く評価されている。

加賀屋では、おもてなしのサービスの本質を「正確性とホスピタリティ」にあるとしている。正確性とは相手の要望に正確に応えることである。一方、ホスピタリティとは、「笑顔と宿泊客の思いを読み取る『気働き』で決まる」と考えられている。ここでいう気働きとは、お客とのわずかな会話からでも、何かに気づき、その立場になってサービスをすることである (岸本, 2019)。

その加賀屋が 2010 年に台湾に進出した。台湾のマンション・デベロッパー日勝生活科技股有限公司と合弁で、和風旅館日勝生加賀屋を開業したのである。このきっかけとなったのは、1995 年に台湾から社員旅行に来た多くの台湾人が加賀屋のサービスに感銘を受けたことにある。その後、台湾から年間 8,000 から 1 万人ほど来館するようになったので、台湾でも顧客需要があると見込んで進出を決定した。

日勝生加賀屋は、和風旅館の位置づけだったので、日本の加賀屋をそのまま輸出することにした。建物や内装はもとより、館内の隅々まで日本文化の彩を添え、従業員は和服を

着での接客サービスをする、という日本の加賀屋そのものにした。食器は日本から持ち込み、食材のかなりの部分も日本から調達するようにした。ハード面のインフラは日本のものを変えずに移転したのである。

旅館にとって最も重要になるのは、「おもてなし」という日本的サービスを提供する接客係と日本の味を実現する料理人をはじめとする人材ある。その採用と育成については、料理人は現地で多くの日本料理店が出店していたので、それほど難しくなかった。接客係については、最初に日本の加賀屋で将来台湾で中核になる数名の台湾人客室係を採用し、その後台湾で日本語能力の高い20代、30代の大卒女性70名を採用した。この女性従業員に対しては、日本から派遣された日本人客室係と日本で1年間研修を受けた台湾人客室係をリーダーにして研修が行われた。研修の内容は、おもてなしの理解をはじめ、着付け、正座、茶華道などである。

客室係の育成は、日本でやり方が踏襲され、リーダーや先輩からOJTで徹底的に指導された。日本の加賀屋への派遣研修も行われており、毎年10月と11月に数名派遣している。客室係はミーティングを毎日行っており、その日の出来事を逐一報告し、共有するようにしている。ここでは「日本文化を押しつけない」、「型からはいる」、「怒らない」、「マニュアル化」に配慮した教育が行われている（岸本, 2019）。

また、日勝生加賀屋では客室係の技能の見える化も行われ「客室係の技能検定と学習発展パスポート — Creating Self-Value」という冊子を作成している（岸本, 2019）。これは客室係の技能と学習内容の関係を明示化したもので、接客係はその検定にトライし合格することで、その技能を段階的に習得していく。技能のランクは給与水準とも連動している。とはいえ、外国人に日本のおもてなしのサービスを理解してもらうのは簡単ではない。とりわけ同旅館の「気働き」はお客の心を読むことでもあるので、その伝授は難しい。したがって、日勝生加賀屋では見よう見まねともいえる「型」から入る教育が重視されている。

しかし、台湾と日本とは社会システムや文化が異なるので、日本のやり方を変えなければならないものもある。このため、加賀屋はいくつかの点で現地の事情を考慮して変えている（岸本, 2019）。その1つが女将の存在とあり方である。日本の和風旅館では女将はオーナー的存在で、サービス経営の根幹をなすものである。しかし台湾にはホテルでも、そのような役割を担う人材は存在せず、日勝生加賀屋で日本のような女将を置くと「雇われ女将」になってしまい、本来の女将とは異なってしまう。このため、同旅館では取締役や客室係のリーダーがその役割を担うようにしている。

また、フロント係と客室係との関係についても変更を加えなければならなくなった。加賀屋のおもてなしの1つに、客室係による玄関での顧客への送迎があるが、これはフロン

トと一体となって連携しながら行われる。ところが、台湾ではフロントと客室係とは通常このような連携が行われることはない。そこで日勝生加賀屋では、フロント係にも「おもてなし」を理解させつつ、客室係と連携させることにした。そしてさらに、従業員の表彰制度についても変更した。加賀屋ではお客からのクレームゼロを品質方針の1つにしており、年3回クレームゼロ大会を開催し、クレームの多い従業員には「逆表彰」呼ばれる評価をして、意識の向上をはかっている。しかし台湾人にとっては、人前で注意や叱責を受けることは不名誉なことで、離職につながるケースもある。このため、日本のような表彰制度や指導は行っていない。

以上のように、加賀屋の「おもてなし」は建物、室内装飾、設備・備品などのハード面と従業員の「正確性とホスピタリティ」、「笑顔で気働き」などのソフト面が融合する形でサービスが提供されているが、後者の移転・伝承は試行錯誤の段階でもある。その浸透や発展のために、クレドの導入、技能検定、マニュアル化などが試みられているが、その定着や発展にはもう少し時間がかかるように思われる。

IV 異文化を超える日本的サービスへ

1 3社の事例からのインプリケーション

前節では日本的サービスの国際移転を試みている3社の事例をみた。ここではその3社の事例から得られるインプリケーションを紹介し、今後の日本的サービスの国際移転の方向性と課題について議論したい。

まず、企業が国際展開する場合、そのビジネス活動のどの部分を移転するかが課題となる。ここで取り上げた3社は、いずれも自社のサービス、すなわち「日本的サービス」の質の高さに誇りを持ち、それを競争優位にして海外へ移転するようにしている。ヤマト運輸は宅急便事業のアジア市場への移転において、安全、安心、親切、思いやり、礼儀などを重視する「日本品質」にこだわっている。資生堂は外国の顧客への対応で、とくにBCのカウンセリングで「おもてなしの心」を大切にしており、さらにそれを現地のBCにも伝承させるようにしている。加賀屋は建物、設備などハードの面だけでなく、客への接客などソフトの面でも「おもてなしや気働き」という同社の高質なサービスを移転している。

こうした日本的サービスのベースになり、それを支えているものが社訓、経営理念、経営方針である。これらを海外の従業員にも移転・浸透させることによって日本的サービスが実現できる。このため、ヤマト運輸は「ヤマトは我なり」などの社訓をそのまま海外に移転している。資生堂も現地化を推進する際に、同社のオリジンである「日本文化」の重

視という基本方針を移転している。加賀屋も「おもてなしの心で接する(ホスピタリティ)」などの顧客に対する4つの品質方針を台湾人従業員の教育で徹底させている。

このように、3社では日本的サービスと、それを支える社訓、経営理念、経営方針が海外進出においても変えずに移転させている。しかし、海外では社会インフラ、人々の価値観、生活様式、信条、習慣など文化、顧客のニーズや嗜好が異なるので、国際ビジネスではそれに適応して、本国のやり方を変えていかなければならないものもある。このため、3社はそのような対応も行っている。ヤマト運輸は現地や時代のニーズへの対応事項を定期的に見直している。資生堂は、たとえばボランタリー・チェーン・システムを海外に移植する際には、現地の事情に合わせて部分的に修正している。加賀屋も女将、客室係とフロントの関係、表彰制度を現地に合わせて作り変えている。

このように、ここで取り上げた3社は国際展開に際して、まさに「変えないもの」と「変えるもの」を区別した、いわゆる「不易流行の経営」を実践している。

ところで、日本的サービスを海外に移転・定着させるためには、その方法がきわめて重要になる。この点に関し、3社はどのようにしているのか。いずれも日本人を現地に派遣すると同時に、現地人従業員を日本へ派遣し教育するようにしている。ヤマト運輸は日本人インストラクターを現地に派遣し、現地人SDに直接指導するとともに、海外の現地でSDを指導する現地人マネジャーを日本に派遣し、日本の仕事や日本的サービスを学習させている。資生堂も、とくに中国市場の開拓にあたっては、日本人のベテランBCを現地に派遣し、OJTで中国人従業員を教育し、中国人BCを育てるようにしている。加賀屋も現地に日本人のベテラン客室係を派遣すると同時に、台湾人従業員を日本にも定期的に派遣し、同旅館のサービスを習得してもらうようにしている。

このような方法で日本的サービスを海外に移転・定着させようとする場合、前述のように日本人と現地人とのコミュニケーションが大事になる。またコミュニケーションにはコンテキストについて意識することも必要になる。世界の人々のコミュニケーションの仕方は、それぞれの文化の違いによって一様ではなく、それはコンテキストの違いによっても異なってくる。日本人は、高コンテキスト文化でビジネス活動を行っているので、言語コミュニケーションが不得手だといわれる。加えて、日本的サービスには外国人、とくに低コンテキスト文化の人々には不可解な暗黙知的な要素が多く含まれている。それゆえ、日本的サービスを海外の従業員や顧客に理解され受容されるには多くの工夫が必要になる。

ヤマト運輸は、現地のSDの研修では、事例として「感動体験ムービー」を放映し、お互いの体験談を共有し、参加者同士でディスカッションをするようにしている。資生堂は顧客への対応では商品の渡し方、お辞儀の仕方などを指導員が自らやって見せる「形」から

入るようにしている。加賀屋はおもてなしの理解は外国人には難しいので、見よう見まねともいえる「型」から入る伝達方法をとるとともに、マニュアル化も試みている。

このように、ここで取り上げた3社は、その日本的サービスを国際移転する場合に、「変えないもの」と「変えるもの」を区別し、進出先の国の文化に十分に配慮しつつ、現地の従業員や顧客との密接なコミュニケーションに努め、その「見える化」によって、彼らや彼女らの理解を得ようとしている。それは、言い換えれば、進出先の国の文化を理解しつつ、企業の組織文化を移転させようとする試みでもある。3社は、まさに進出先の国の文化と自社の組織文化のバランスをとりながら、日本的サービスの国際移転に挑戦しているのである。

2 今後の日本的サービスの国際移転の方向性と課題

さて、世界的に高品質と評価される日本的サービスは、製造業の「ものづくり」のように、今後世界の多くの人々に受け入れられ、さらに世界的に普及する可能性があるのだろうか。また、それがそのように発展するにはどのような課題があるのか。最後に、この点について考えてみたい。

周知のように、国際ビジネスの展開には、伝統的に①世界標準化と②現地適応の2つ方法がある。世界標準化は世界の顧客のニーズの共通化に対応して、世界標準の製品やサービスを提供するもので、現地適応は各国や各地域の顧客のニーズを意識し、それに適応する製品やサービスを提供するものである。一般に、前者は航空、半導体、自動車などの産業に属する企業がとる方法で、後者は食品、小売り、金融などのサービス産業に属する企業がとる方法とされている。この2つの方法にはそれぞれ一長一短があり、どちらがよいかは一概にはいえない。現実の国際ビジネスは、そのいずれかの方法を採用すればよいというほど単純でもない。また、現実には製造業であれ、サービス業であれ、その2つの方法が同時に求められるケースが多く存在する⁹。したがって、サービス産業だから現地適応の方法が適している、と決めつけるわけにはいけない。

たとえば、アメリカの世界規模のホテル、エンターテインメントなどの企業についてみれば、基本的には世界標準志向でグローバル展開をしているが、同時に現地適応戦略をも忘れていない。リッツカールトン是世界中の顧客に対して、高質の世界標準のホスピタリティをしようとしているが、同時に進出先の顧客一人ひとりのニーズを先読みするサービスにも努めている。また、ウォルト・ディズニーも、東京、パリ、香港などにあるテーマパークやキャラクターには世界的な普遍性を持たせるようにしているが、他方ではそこで開催されるイベントや顧客へのサービスでは現地の慣習や顧客のニーズや嗜好を取り入れている

る。¹⁰

このようにサービス産業でも、企業は国際展開の際には、世界標準化と現地適応を戦略的に区別してビジネス展開しているのである。ここで重要になる点は、サービス・ビジネスのうち、何を世界標準にし、何を現地適応にするか、ということである。物事が世界標準になるかどうかの基準は、それが世界的にみて普遍性を持つものかどうかである。世界的に普遍的なものであれば、世界の多くの人に受容され支持される可能性があるが、そうでなければそれは拒絶されるかもしれない。この基準に従えば、日本的サービスが世界の多くの人々に受容され、さらに世界的に普及するかどうかは、それに世界的に普遍性のあるものが含まれているかどうかにかかっているとよい。

すでに述べたように、日本的サービスには「おもてなし」に代表されるように、人間の心や本性に関するものが多く含まれている。ホフステードによれば、人間性は人間の身体と基本的な精神の働きを決定するもので、全人類に共通する普遍的なものであり、それはまた、文化やパーソナリティの根底にあるものである（Hofstede, 1991）。

このように考えれば、日本的サービスには世界的にみても普遍性を持つものが多く含まれているので、それは異文化を超えて世界の多くの人々に受容される可能性があるといえる。したがって、日本的サービスはまた、世界標準のサービスにもなる可能性を秘めているといってもよい。とはいえ、日本的サービスには低コンテクスト文化の人々には不可解な要素も少なからず含まれているので、彼らや彼女らに受容されるためには、それらを現地の人々の価値観、信条、行動様式、ニーズなどを考えて、それに適応させていくことも必要になる。今後の日本的サービスの国際展開には、このような姿勢やアプローチも必要になろう。

しかし、それだけではない。今後日本的サービスを世界標準のサービスにまで高めていくためには、進出先やその他の地域にある世界的に優れたサービスと相互作用をしつつ、より高次のサービス価値の創造へと向かう必要もある。これは、異文化シナジーを通じた日本的サービスのハイブリッド化の方向でもある。今後日本のサービス企業がグローバル市場で競争優位を獲得するには、このような日本的サービスのハイブリッド化の方向を目指すべきではなかろうか。しかし、それには多くの課題があることは言うまでもない。

そのなかでも最も重要な課題は、そのような役割を担う人材の育成である。日本的サービスを海外に移転し、現地の人々に理解・受容されるだけでなく、それをさらに世界標準のサービスのレベルまで高めて進化させることのできる人材の育成である。そのような人材とは、世界の多様な文化を理解し、異文化間コミュニケーション能力を持ち、さらに世界の多くの人々と協働しながら、世界標準のサービスを創造できる人材である。

日本的サービスは、将来において世界の多くの人々に受容され、さらに世界標準のサービスに発展する可能性があるけれども、その役割を担い体現できる人材がいなければ、それは実現できない。その意味では、今後の日本のサービス企業のグローバル市場での存亡は、このような人材を育成できるかどうかにかかっているとみえる。しかし、そのような人材の育成には多くの時間とエネルギーを要する。そうした時間とエネルギーを惜しまず、長期的視点でそのような人材の育成に取り組んだ企業のみが、今後ますます激しくなるグローバル競争で生存・発展するパスポートを手に入れることができるのではないだろうか。

おわりに

かつてサービス・ビジネスは、典型的なドメステック産業とみなされた。しかし近年、日本のサービス企業は、海外の顧客獲得を目指して、海外市場に積極的に進出している。日本のサービスは世界的に高品質との評価もあるので、その日本的サービスを競争優位にして海外市場の開拓に乗り出しているのである。しかし、そこには多くの高い壁がある。とくに、サービス活動は人間を介して行われるので、進出先にある異文化の壁は高い。

世界の国々には多くの異なる文化があり、また企業にも独自の組織文化がある。日本企業が日本的サービスを海外に移転し、現地の従業員や顧客に理解・受容されるには、この文化の壁を超えていかなければならない。日本的サービスには、外国人には簡単に理解できない暗黙知的なものもあるが、反面彼らの琴線に触れ、感激、感動、大きな喜びを与えるものも含まれている。日本企業が日本的サービスを海外に移転し、現地の従業員や顧客にその良さを知ってもらうことに成功すれば、多くの顧客獲得が期待できるし、さらに進んでそれがより多くの国に普及し、世界標準のサービスにもなるかもしれない。これは日本的サービスのハイブリッド化を通じて可能になる。

日本的サービスがこのようなレベルにまで到達するには、その役割を担い、それを体現する人材の育成が不可欠になる。世界の多様な文化を理解し、異文化間コミュニケーション能力を持ち、さらに世界の多くの人と協働しながら、世界標準のサービスを創造できる人材の育成である。日本のサービス企業の未来は、このような人材を育成できるかどうかにかかっているといても過言ではないだろう。

<注>

- 1 ジョーンズ (G.Jones) は、歴史的にはグローバリゼーションと反グローバリゼーションが繰り返されており、2008年から新たな反グローバリゼーションの時代に入ったとしている。第1次グローバリゼーション (1840～1929年) から現在の反グローバリゼーションの時代までの国際ビジネス活動については、Jones (2018) を参照されたい。
- 2 この点については、伊丹・高橋・西野・藤原・岸本 (2017) の総論を参照されたい。
- 3 国の文化と企業 (組織) 文化の関係については、Adler (1991)、馬越 (2004)、小野 (2016) を参照されたい。馬越は実態調査から国の文化を超える企業 (組織) 文化が育ってきているという。
- 4 ここで紹介する3社の事例は、次の文献に依拠している。桑名・岸本・今井・竹之内・山本 (2019)。
- 5 大谷友樹氏「ヤマト運輸のグローバル展開と人材開発」産官学連携トランスナショナルHRM研究セミナー (早稲田大学主催トランスナショナルHRM主催) の講演 (2013年7月26日) による。
- 6 ヤマト運輸本社でのインタビューによる (2016年9月12日)。
- 7 注5と同じ。
- 8 東久保和雄氏の講演 (国士舘大学「現代産業と企業」2011年12月1日) による。
- 9 プラハラード (C.K.Prahalad) とドズ (Y..Doz) によると、コーニング社のテレビ事業は、現地適応とグローバル統合の両方で同時に対応しなければならないという。彼らは、こうした事業をマルチフォーカル事業 (Multifocal Business) と命名している。Prahalad & ..Doz (1987) 参照されたい。
- 10 ウォルト・ディズニー社は、日本のディズニーランドでは正月や七夕のイベントを取り入れているし、また開園当初には不人気であったパリのディズニーランドでは、人気挽回のためにパーク内でのアルコール販売を始めた。藤井 (2008) を参照されたい。

<参考文献>

- Adler, N. J. (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior*, PWS, Kent Publishing Company (江夏健一・桑名義晴監訳『異文化組織のマネジメント』マグローヒル、1992年)。
- Ferraro, G. P. (1990) *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice Hall (江夏健一・太田正孝監訳『異文化マネジメント』同文館出版、1992年)
- Friedman, T. (2005) *The World Is Flat : A Brief History of the Twenty-first Century* (伏見威蕃訳『フラット化する世界 (上) (下)』日本経済新聞社。
- 藤井健 (2004) 「コンテンツ・ビジネスの異文化適応戦略 — ウォルト・ディズニー社の事例 — 」『白鷗大学論集』第19巻第1号、43-56ページ。
- Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*, Anchor Press (岩田慶治・谷泰訳『文化を超えて』TBSブリタニカ、1980年)。
- 林吉郎 (1994) 『異文化インターネット経営 — 国際化と日本的経営 — 』日本経済新聞社。
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequence : International Differences in Work-Related Value*. Sage Publications, Beverly Hills (萬成博・安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較』産業能率短

- 期大学出版部、1984年)。
- Hofstede, G. (1991) *Culture and Organizations : Software of the mind*、McGraw International Limited (岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界 — 違いを学び共存への道を探る—』有斐閣、1995年)
- 伊丹敬之・高橋克徳・西野和美・藤原雅俊・岸本太一 (2017)『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。
- JETRO (2015)『ジェトロ世界貿易投資報告』ジェトロ。
- Jones, G. (2018) *Global Business over Times*, 明治大学経営学研究所、第65巻第1号、1-25ページ。
- 経済産業省 (2013)『通商白書』日経印刷。
- 岸川善光編著 (2011)『サービスビジネス特論』学文社。
- 岸本寿生 (2019)「加賀屋 — 『おもてなし』を台湾で実践する客室係の育成 —」 桑名義晴・岸本寿生・今井雅和・竹之内秀行・山本崇雄『ケーススタディ グローバル HRM(人的資源管理) — 日本企業の挑戦 —』中央経済社 第9章。
- 桑名義晴 (2010)「国際経営の革新と異文化経営」馬越恵美子・桑名義晴編著『異文化経営の世界 — その理論と実践 —』白桃書房、第2章。
- (2015)「クール・ジャパン戦略とコンテンツ・ビジネスの国際展開の課題」『桜美林大学産業研究所年報』桜美林大学産業研究所、第33号、3-23ページ。
- (2019)「資生堂 — 現地化戦略と女性の海外派遣社員の活躍 —」 桑名義晴・岸本寿生・今井雅和・竹之内秀行・山本崇雄『ケーススタディ グローバル HRM (人的資源管理) — 日本企業の挑戦 —』中央経済社、第5章。
- (2019)「ヤマト運輸 — 日本のサービスの海外移転と現地人材の育成 —」 桑名義晴・岸本寿生・今井雅和・竹之内秀行・山本崇雄『ケーススタディ グローバル HRM (人的資源管理) — 日本企業の挑戦 —』中央経済社。第8章。
- 小林潔司・原良憲・山内裕編 (2014)『日本型クリエイティブ・サービスの時代』日本評論社。
- 馬越恵美子 (2004)『異文化経営の展開』学文社。
- 宮下幸一 (2012)「旅館『加賀屋』のビジネスモデル — “おもてなし”は世界のモデルになりえるか —」『桜美林経営研究』桜美林大学大学院経営学研究科、第2号。
- 根本孝・テレフォーシュ吉本裕子 (1994)『国際経営と企業文化』学文社。
- 大石芳裕 (2010)「異文化経営から超文化経営への展開」馬越恵美子・桑名義晴編著『異文化経営の世界 — その理論と実践 —』白桃書房、第5章。
- 太田正孝 (2008)『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版。
- 小野香織 (2016)「国の文化と組織文化」太田正孝編著『異文化マネジメントの理論と実践』同文館出版、第3章。
- Prahalad, C. K & Y..Doz (1987) *The Multinational Mission : Balancing Local Demands and Global Vision*, The Free Press.
- 佐藤幸志 (2013)「グローバル・サービス・ビジネスの新展開」江夏健一・太田正孝・藤井健編著『国際ビジネス入門』中央経済社、第15章。
- 東北学院大学経営学部おもてなし研究チーム (2012)『理論編 おもてなしの経営学 — 旅館経営への複合的アプローチ —』創成社。
- Trompenaars &c.H. Tunner (1993) *Riding the Waves of Culture*、International Management Publishers (須貝栄訳『異文化の波 — グローバル社会：多様性の理解 —』白桃書房、2007年)。
- 山上徹 (2011)『ホスピタリティ精神の深化 — おもてなし文化の創造に向けて —』法律文化社。