

サービス業の国際化戦略における SD-GD ロジックの関係に関する一考察：

イオンファンタジーのアジア戦略のケース

イオン(株) 星田 剛

アジアを中心に日系サービス業の海外進出が、2010年前後から加速し始めている。ファーストフード、ホテル、流通などに代表される欧米系サービス業は、数十年前よりアジア市場へ参入を開始し、高い競争力を持って立ち上ると共に、業種によっては韓国、台湾、中国企業が先行している。こうした状況の中、後発者である日系サービス業が海外市場において競争優位を築いていくためにはどのような戦略が有効であるのかを考察する。

サービス業の国際化に関する先行研究を概観すると、製造業における主要概念の一つである「標準化-適応化」の議論に加え、企業と顧客による「価値共創」概念に注目が集まっている。そこで本報告では、価値共創に焦点を当てた新しいマーケティングの議論である「サービス・ドミナント・ロジック(SD ロジック)」のレンズを通してサービス業の国際化を検証する。

SD ロジックとは、全ての経済活動をサービスとしてとらえ（「モノを伴うサービス」と「モノを伴わないサービス」）、顧客を「消費者」ではなく「価値共創者」としてとらえる世界観である。SD ロジックで言う「サービス」とは、他者に働きかけて価値を生み出すものという意味で、リソースやケイパビリティに近く、サービス産業における諸サービスとは異なる。提唱者である Vargo and Lusch (2004) は有形資源、取引に焦点を当てた 4P を中心とする従来型マーケティングを「グッズ・ドミナント・ロジック (GD ロジック)」とし、SD ロジックの特性を明確にしている。GD ロジックでは、企業が価値を生み出し、企業は自らの提供物が市場で交換されるその瞬間に実現する「交換価値」の向上に努める。一方、SD ロジックでは、企業は顧客に価値提案し、価値の実現は顧客が製品やサービスを使用する際に顧客の活動を伴って初めてされるという「使用価値」の最大化に焦点がある。サービス業の国際戦略において、現地適応的な価値共創と標準化がいかなるメカニズムにて推進されているのか。本報告ではこの問題に迫りたい。

そこで本報告では探索的事例研究として、イオングループでファミリー向けの室内遊戯場を営むイオンファンタジー社を取り上げる。国内外 800 店舗のうち、とくに海外 7 カ国 300 店舗において、こども、親、祖父母など様々な立場の顧客と従業員を初めとする企業とが価値共創を推進しているメカニズムについて考察する。また本国で培った経営技術が中国とアセアン諸国でどのように移転、現地適応され、急速に店舗展開ができるようになったかを観察していく。これらを通して、サービス業の国際化を、現地適応的な価値共創行動とハードウェア（モノ）とオペレーションの標準化の同時達成の視点より考察していく。いかなる特徴的な取り組みやしくみが存在するのか。探索的に検討する。

[キーワード] サービス業の国際化, サービス・ドミナント・ロジック, 使用価値