

対談

経済再成長の原動力となる 新しいサービスのかたちを

サービス産業
活性化委員会委員長
齋藤 敏一

第三次産業は拡大の一途をたどり、現在ではGDPの7割を超える産業へと成長している。しかし、製造業・輸出産業中心の経済政策を長年続けてきた日本では、サービス産業の潜在的な成長の可能性が見過されがちでもある。グローバル化が進み、世界市場での競争に直面する現在、サービス産業はどのような役割を担い得るのか。サービス産業活性化委員会の齋藤敏一委員長と、マーケティングやサービス・マネジメントを専門とする一橋大学大学院国際企業戦略研究科の藤川佳則准教授が語り合った。

(対談は6月15日に実施)

すべての交換・取引は サービスである

齋藤：近年、サービス産業は製造業と共に「双発のエンジン」であるとして、経済産業省等を中心に生産性向上に向けた議論が展開されてきました。私もサービス産業生産性協議会に参加していま

す。しかし本当は、生産性の向上にとどまらず、サービス産業全体を押し上げていく方向性が必要ではないかとも考えています。既に、サービス産業はGDPの約7割を占めています。製造業のサービス化を含めた新しい考え方で研究し、変化させることでいかに活性化させるかが、日本経済の成長につながるものと思います。こうした観点から、われわれ自身への自戒の意味も込めて、今回の提言をまとめました。

藤川：提言においてはまず、サービス産業をこれまでの「第三次産業」というカテゴリにとらわれず、より広くとらえるべきだとしている点に、非常に共感します。モノとサービスは本来まったく別のものでなく、現在では両者が融合しているケースもたくさん見られます。例えば服を製造し販売も行うユニクロなどは「製造小売業」であり、モノとサービスいずれが欠けても成立しません。製造業・サービス産業を共通の土台に上げ、新たな成長の種を見つけることが必要となっています。

齋藤：私は、藤川先生の「サービスは

交換・取引の基本である」という、サービス・ドミナント・ロジックの考え方に非常に感銘を受けました。論文を拝読したとき、まさに目からうろこが落ちる思いでした。製造業とサービス産業を明確に区分する発想から、すべての産業の根本にサービスがあるという発想への転換こそが、今求められているのではないのでしょうか。

藤川：そのとおりです。「モノとサービス」ではなく、モノもサービス提供のための媒介・手段ととらえるべきなのです。例えば日本の新幹線などのインフラ設備は、非常に作り込まれた高性能な製品であるにもかかわらず、世界市場ではなかなか受け入れが進まない。運用システムも含めた全体の価値を、パッケージとして伝え切れていないからです。製品の純粋な「交換価値」だけではなく、モノを使うことで顧客が得られる「使用価値」を追求しなくてはならない。だからこそ、顧客の声を反映したカスタマイズやアフターケアも含めたサービスが必要なのです。

齋藤：価値を提供する行為はすべて、



齋藤 敏一 委員長
ルネサンス 取締役会長

1944年宮城県生まれ。67年京都大学工学部卒業後、大日本インキ化学工業入社。79年企業内ベンチャー事業として、ディッククリエーション(現・ルネサンス)を設立。2011年4月より代表取締役会長。99年経済同友会入会。10～11年度サービス産業活性化委員会委員長。

サービスだということですね。われわれにとっては非常に心強い言葉であると同時に、サービスを盛り上げていくための責任を、強く感じます。

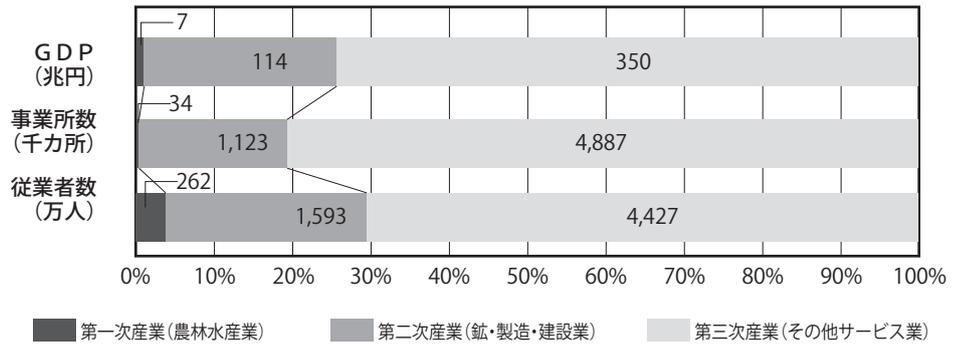
**問われているのは
顧客との「価値共創」**

藤川：製造業のサービス化というと、1990年代から2000年代にかけてPCやプリンターなどのハード事業から撤退しながら、コンサルティングやアウトソーシングなどのサービス事業の拡大を図ったIBMのイメージが鮮烈だったのかもしれませんが。しかし、製造業のサービス化とは必ずしも、ものづくりをやめることではありません。ものづくりの良さを活かしながら、顧客に価値を認めてもらうためにサービスを行うことも可能です。日本企業は入念な価値の作り込みにより「高品質」を追求し続けてきましたが、半面、一方的な作り込みである面も否めず、だんだんと顧客との間にギャップが生じてしまった。製品に価値を作り込んで販売するまでの「交換価値」の拡大に投じるのと同程度あるいはそれ以上の経営資源を、製品を販売した後の「使用価値」の向上にこそ投じるべきではないでしょうか。

斎藤：確かにこれまで、あまりにも極端に、自らの思い込みだけで生産活動を行ってきたのかもしれませんが。その結果、製品やサービスに対するお客さまの「わくわく感」を満たせなくなってきた。中には、お客さまが必ずしも必要としないオーバー・クオリティーを提供し、ミスマッチが生じていたケースもあるでしょう。お客さまの目線で、お客さまが必要とする価値を提供することが、どの産業分野にも共通して必要なことだと感じています。

藤川：今求められているのは、顧客を巻き込み、顧客と共に価値を創造する「価値共創」の発想です。ここからイノベーションは生まれ、さらに海外での

産業別の構成比(2009年)



(出所) GDP は国民経済計算確報、事業所数は経済センサス基礎調査、従業者数は労働力調査を元に事務局作成

価値共創がグローバル化に通用する産業を生む。国内サービス産業のイノベーション、日本から海外へのグローバル化、製造業のサービス経営といった課題の根底にあるのは、この点で共通しているのではないかと思います。

**サービスのグローバル化は
イノベーションを引き起こす**

斎藤：今回の提言ではそうした基本理念を背景に、五つの提言を掲げています。その中の一つが、先ほどのお話にもあったサービス産業のグローバル化です。日本のサービス産業はこれまで海外進出に消極的だったと言わざるを得ません。国内1億3,000万人の市場が比較的大きく、またサービス産業においては「言葉のカベ」が最大の障壁になると考えられてきたからでしょう。しかし、この発想も改めなくてはならない時期に来ています。

藤川：サービスのパッケージを日本から輸出し、現場での運用は現地の人々に委ねるといった選択肢もあります。

斎藤：フランチャイズなどさまざまな方式が考えられますね。サービスの仕組みを販売するのであれば、海外に進出しても産業の空洞化にはつながらないというメリットもあります。しかし現時点では、サービス産業は「ガラパゴス化」してしまっているような状況で、事例も少ない。サービスの仕組みを世界市場に発信していくことは容易ではないと思いますが、どのようにすれば

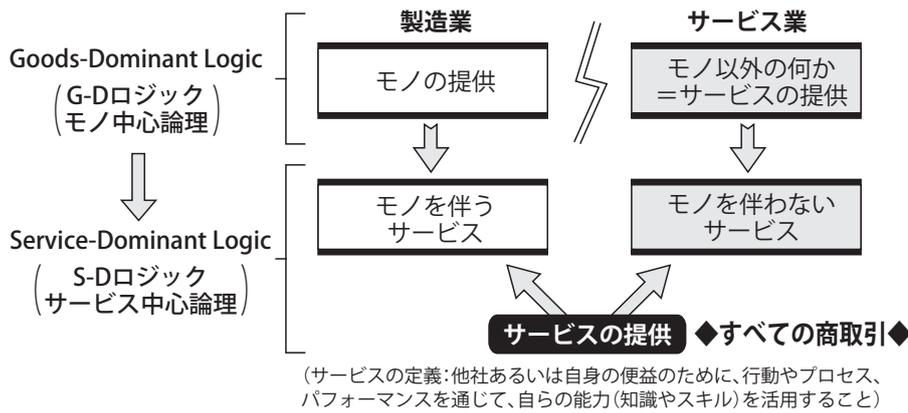
海外進出が促進されるのでしょうか。

藤川：グローバル化することでイノベーションが促進される、というメリットをまずは意識するべきでしょう。海外において現地の顧客と対話し、ニーズをつかみ、価値を共創する中で、イノベーションは生まれる。つまり、グローバル化とイノベーションは切り離せない関係にあると思うのです。例えば、学習塾の「KUMON」は世界45カ国で展開しています。カリキュラムや教材は世界共通ですが、「教え方」は各国各様の部分もあるといいます。その「教え方」について、世界中の教室から実践例を集め、最も優れたベスト・プラクティスをフィードバックするという手法をとっています。子どもの成績の



藤川 佳則
一橋大学大学院国際企業戦略研究科 准教授
一橋大学経済学部卒業、同大学院商学研究科修士。ハーバード・ビジネススクールMBA(経営学修士)、ペンシルバニア州立大学Ph.D.(経営学博士)。ハーバード・ビジネススクール研究助手等を経て現職。専門はマーケティング、サービス・マネジメント、消費者行動論。

G-DロジックとS-Dロジック「サービス観」の進化



(出所) 藤川佳則氏 経済同友会2011年1月14日ご講演資料を元に事務局改編

伸びが良いのはインドネシアのジャカルタ、親とのコミュニケーションに最も成功しているのはメキシコシティ、というような形で、世界最先端の「教え方」を世界中の教室で共有しているのです。当然、海外の「教え方」から学ぶことで、日本の「教え方」もさらに進化するわけです。イノベーションの生まれる場は日本だけでなく、世界中の現場に広がっているのです。

斎藤：非常に先進的な事例ですね。私もサービス産業生産性協議会で「KUMON」について知ったのですが、40数カ国に派遣されている日本人スタッフは、合計でもわずか50名弱なのだそう。世界各地の先生が教え方を磨き上げ、それがイノベーションにつながっているわけですね。

藤川：ほかに、理容店「QBハウス」は、日本では規制上難しかった「1坪店舗」をシンガポールで実現し、さらに香港などに展開しています。各店の生産性を示す「1席当たりのカット人数」で世界中の店舗を比較するとトップ5はすべて海外店舗だそうです。また、逆に、グローバル企業が日本を価値共創の現場としているケースもあります。P&Gは消臭製品やスキンケア製品を日本市場で先行的に試している。それは、世界で最も匂いやスキンケアに敏感なのが日本の消費者だからです。またコカ・コーラも非炭酸飲料の先行市場を日本としています。これら

は、その国の顧客がもっている特質に合わせて製品・サービスを提供し、イノベーションを図っている好例です。

斎藤：サービス産業に関しても、日本のフランチャイジーが世界のお手本となっているケースがありますね。オリエンタルランドが展開する東京ディズニーランドは、東日本大震災発生時の緊急対応が素晴らしかった。世界中のディズニーランドのベスト・プラクティスとなっていると聞きます。不幸な災害の最中ではありましたが、東京発のイノベーションと言えます。また、職業体験型テーマパーク「キッザニア」は、メキシコを発祥としています。キッザニアを東京と甲子園で運営する住谷栄之資さんは、60歳を超えてからこの事業を「起業」したと言います。レストラン事業の長年の経営経験を活かした日本のキッザニアは、これもまた世界中のキッザニアのお手本になっています。

サービスを学び経営を学ぶ 機会創出の必要性

斎藤：しかしその半面、日本にはサービスを研究する機関がほとんどありません。例えば私が従事しているフィットネス産業には、強い選手を育てる研究はあっても、フィットネスクラブの経営そのものの研究はほとんどない。小売業には創生期からペガサスクラブという研究機関がありましたが、その他サービス産業の研究をいかにして行っていくの

か。また、サービス産業同士、あるいはサービス産業と製造業が融合を進めていく中で、他業種と交流を図りながら勉強できる環境も必要だと感じます。

藤川：米国ではアリゾナ州立大学のCenter for Services Leadershipやメリーランド大学のCenter for Excellence in Serviceなどのサービス研究機関がありますが、そうした公的研究機関が日本ではまだ少ないのが実情です。また、産業別の民間機関でいえば、例えば食に関する総合的な調査・研究の推進を目指す「ぐるなび総研」などがありますが、そうした例もまだ少数にとどまっています。

斎藤：一方、サービス産業の経営者が経営について学ばない、という特有の問題もあります。なぜなら、サービス産業の約7割が中小・零細企業だからです。日本の製造業は世界を相手にして研究し、製品の作り込みを図りますが、サービス産業はどんなに小さい産業でも、時代のニーズにマッチしたものを作れば「大当たり」する可能性を秘めています。あつという間に会社が大きくなってしまふと、ともすればワンマン経営に陥ってしまいがちでガバナンスが働かなくなる。そうすると、ちょっとした失敗で企業が傾いてしまう。サービスそのものの知識・知恵はもちろんのこと、経営者のあるべき姿を学んだり次世代を育てるといった機会をつくり出していくことも、必要だと痛感しています。

藤川：サービスの最先端の知識・知恵を、どのような形で集約し発信していくか、それはわれわれ研究機関の担う役割でもあります。また、時代を先取りして成長したサービス産業の持続可能性についても、今後検討を重ねていかななくてはならない課題です。ただ、先ほどの話にもあったように、イノベーションや経営刷新につながる知見は現場で生じてくる部分が多い。例えばホスピタリティの精神といったものは、現場でなければその真髄を学べ

ません。製造業の技術研究とはまた違ったアプローチで、民間からの研究機運が高まっていくことに期待したいです。

齋藤：こうした意味での経営研究は、実は製造業の分野でもあまりなされてこなかったことかもしれません。大学の機関、民間研究機関、そして政府が一定の役割を担い、サービス産業を研



究していくべきではないかとの問題提起を、今回の提言でも盛り込んでいきます。これを出発点として、今後、サー

ビスが日本になくってはならない、経済発展の原動力だという考え方を広げていきたい。そう強く思います。

提言
概要

サービス化経済の推進で日本経済の再成長を！
～サービス産業経営者は、更に研鑽を積んで、日本経済をリードせよ！～

I. サービス産業経営者は、今後の飛躍に向けてさらなる研鑽を！

サービス産業の経営者には、これからの新時代の基幹産業を担う主役としての自覚と、日本経済成長の原動力となる強い気概、さらには、企業経営を通じて社会的責任を果たすという高い志が求められている。

また、サービス産業経営者は、従業員満足とサービス品質の維持・向上のためにもワーク・ライフ・バランスの維持に努めるべきである。従業員の自由になる時間(可処分時間)の拡大は、経済全体にとって消費活動の活性化にも通じる。

II. 企業は、顧客と共に革新的価値の創出を！

顧客に向けた健全な競争の中で、新しい価値を顧客と共に創出し、付加価値の増大を図る。それにより、生産性の向上だけでなく、雇用の創出も図ることが可能となる。

勢が企業との価値共創を促進し、日本の産業競争力の優位性にもつながってきた。企業は、この日本の消費者の能力を活かすことによって、新しい価値共創時代においても、世界をリードできるのではないか。

III. 政府は、企業が新しいサービスを開発・展開できるステージづくりを！

経済産業省を中心としながらも各省にまたがっているサービス産業振興政策を一体的に実現するため、政府は今こそ、重厚長大に偏った従来の組織を見直し、大胆なスクラップ・アンド・ビルドを行い、政官財一体となって産業構造転換に対応

できる組織へと変化すべきである。さらに既存のサービス産業に多く見られる、企業活動を制限する事前規制を緩和することが必要である。また、競争力を失った企業を延命させるのではなく、企業の健全な新陳代謝を促進していただきたい。

IV. 経営者は、研究・教育機関と連携し、自らと従業員に対する啓発を！

独立行政法人産業技術総合研究所に2008年サービス工学研究センターも設立され、サービス生産性向上のための科学的・工学的手法の確立に向けて、研究が進んでいる。ただ、実際の企業活動にその成果を展開する機会は、研究者や研究機関の不足などにより、行き渡っていない。また、大学など高等教育機関の構造は、産業構造の変化に対応していない。

い。ガバナンスやコンプライアンス、CSR などについて、経営者を教育する機関も必要である。サービス経営学・サービス工学等も含め、また、実践的経営スキルの向上も目指した、サービス産業のリーダー的経営者や大学の研究者・教育者を講師とした「経営塾」のような教育機関を、十分な予算を取って、産官学で設置・拡充していくべきである。

さらには、企業の急成長に経営者の力量が追いついていな

V. グローバル展開へのチャレンジを！

サービス産業も、いよいよ日本の基幹産業として世界に打って出る時が来ている。特にアジアを中心とした日本のサービス産業のグローバル化について、本格的に取り組みなければならない。思えば、これまでサービス産業の経営者は、居心地の良い国内に安住しすぎたのではないか。まずは世界

展開の核となる人財への実践的な語学教育が必要であろう。また、ブランド価値に対する再認識や暗黙知の形式知化の必要性も示唆されている。また、その際、日本が誇る国際的企業形態で、まさにサービス業でもある「総合商社」と協働して事業展開することも有効と思われる。