

# 「サービス化」を考える

企業経営漫談士 岡野実空

産業、経済の「サービス化」とは、社会の中で、サービス業を中心にした第3次産業の比重が高まること。また第1次・第2次産業で、研究開発、企画・デザインなど、直接生産に関わらない部分の重要性が増すことも含みます。今回はそれらの変化の背景を、IT 機器を中心に、「ハードウェア」「ソフトウェア」「ヒューマンウェア」というサービスの3要素から考えます。

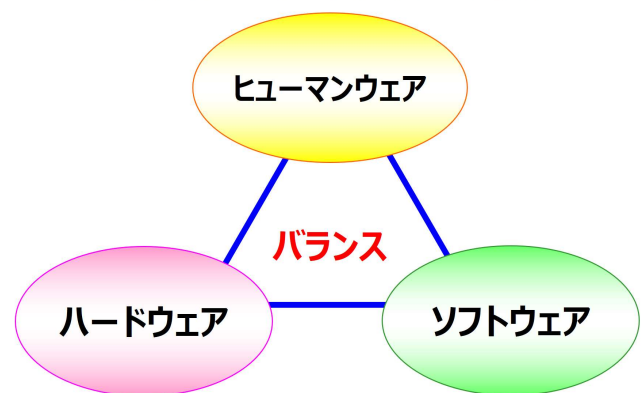
## 要素1:ハードウェア

産業革命による経済成長が始まって200年余、その大半は「モノ」不足の時代。供給を上回る需要があれば、自ずと製造者が力をもち、「サプライチェーン」の「川上」が「川下」を見下すような事態も起きます。しかし、20世紀前半のフォードの単品大量生産に続き、世紀半ばに生まれた、多品種とコストダウンの矛盾を解決する「トヨタ生産方式」の普及により、1970年代には多くの産業で供給過剰となりました。その力関係の逆転は、その後ますます加速し、現在に至っています。いま製造業の大半は、購買決定権を持つ「生活者」や「事業者」に必要なモノを提供するため、「バリューチェーン」の「上流」に位置しているというのが実態で、「製造業はモノを伴うサービス業」という一部のマーケティング学者の主張は、実在的を射たものとなっています。ドラッカーの言う通り、事業の目的が「顧客の創造」であるとすれば、その「顧客の満足」を得るため、さまざまな「価値」を提供する企業は、全て「サービス業」に他なりません。

## 要素2:ソフトウェア

ハードウェアは、それを「所有」という「目的」を達すると同時に、何かをするための道具という「手段」に転じます。各業界の企業の生産性が向上し、顧客の要求レベルの品質を満たすモノが普及すれば、所有者の関心は、自ずとその「使用価値」に移ります。そのときの主役はもちろん「ソフトウェア」。この傾向は、情報や通信の技術革新と連動して、前世紀末からさまざまな分野で一気に加速しました。そのため、ハードウェア主体の「規模の経済」やタテの「序列」が消滅し、地域間、企業間、個人間など、あらゆるレベルで、横一線の激しい競争が繰り広げられるようになりました。「ハードからソフトへ」は、「ハードとソフトのマッチング」がより適切な表現ですが、双方の加速度的な進化を調和させるには、格別な「俊敏さ」を要求されるだけに、小回りのきかない伝統的な企業には極めて厳しい時代となっています。

## KM E-25 「サービス」の3要素



## 要素3:ヒューマンウェア

ハードウェアとソフトウェアとは対照的に、その地位が急浮上したのは、サービス本来の特性でもある「ヒューマンウェア」。従来からの「アフターサービス」に加え、「コンサルティング」や「教育」などの事前のサービスが、いま多くの業界で注目を集めています。工業化社会以降、ずっと事業の中心にいた「システム」は脇役に回り、「ヒューマンウェア」が主役に復帰して、ドラッカーの言う、「肉体労働では、人がシステムに仕えた。サービス労働と知識労働では、システムが人に仕える」時代になったのです。今世紀に入り、「ハード・ソフト・ヒューマン」3つのウェアの融合した事業で、世界的な覇権を争っているのはいわゆる GAF A ですが、我が国にとっても他人事ではなく、各社喫緊の課題となっています。

またこれまでのコラムで取上げた「人工知能」は、「サービス化」にも大きな影響を与えることは必至。将棋の羽生善治氏がすでに実践しているとおり、我々は AI という新たな師匠にもつき、「ヒューマンウェア」という「人間力」を、さまざまに磨かなければならない時代に入りました。

2019年8月18日(初出平成29年7月10日) 実空