

## 異業種の視点を持って業界の「再創造」を

多くの先進国では、GDPの3分の2以上を第3次産業が生みだしている。これは人々の毎日の生活を支えているのがサービス産業であり、社会のなかで、このサービス産業の果たすべき役割がますます大きくなっているからである。

ただ、人口減と少子高齢化社会に突入した我が国は、より少ない労働人口で社会全体を支えていく必要が生まれる。それには、付加価値の高いサービスをより効果的に提供できる企業を数多く誕生させなくてはならない。そうしないと、築き上げた豊かな生活を維持することが出来なくなると考えられるからである。

また、果たすべき役割が高まっているにもかかわらず、未だに流通小売業界も含めてサービス産業の多くが従業員の経験や勘に頼ることが多く、必ずしも顧客満足を実現しているとは思えない。生産性の観点からも、製造業に比べ伸び率が著しく低いとしばしば指摘を受けているように、解決のための方法論も明らかではなく、その検討も不十分である。

そこで、日本スーパーマーケット協会では、業界を取り巻く環境の変化を把握し、どう対応すべきかを研究した『シナリオ2020』を刊行した。

3章構成200頁程の報告書であるが、ご興味のある方は「要約版」を協会ホームページ(<http://www.jsa-net.gr.jp/scenario/20111130.pdf>)からダウンロードし、ご覧頂けたらと思う。

この研究を進める過程で確認できたことは、厳しい環境に対応するには、異業種の視点を持つことが極めて大事だということである。産業技術総合研究所サービス工学研究センター副センター長の内藤耕氏から、日本を代表するサービス産業である旅館「加賀屋」の革新を聞いた時は大変な驚きであった。

確かに、業界(業態)の発展は、業界内で熟成された技術・知識によるものであり、その恩恵も受けてきた。そこで生じた問題は、古くからおこなわれている手法の深掘りか、一層の努力という表現の対応で解決を図ってきた。それまで業界が持っていた常識や先入観を捨て去り、一から見直すことで新しい方法やサービ

スを実現することは極めて少なかったのである。

あの「加賀屋」が提供するおもてなしのサービスは有名である。ただこれを実現しているのは現場で働く客室係の経験や勘、思いつきからの接客ではない。宿泊客に関する具体的な情報を共有し、必要なサービスを組織的に提供できる仕組みを構築しているのだ。それに宿泊客から見えない場所には料理を機械で自動的に各フロアまで運搬する「自動搬送システム」まで導入していたのだ。料理は各フロアへ機械で運ばれ、客室係はそれをそれぞれのフロアでピックアップし、そこから部屋まで最低限の距離だけ手で運ぶようになっていたとのこと。製造業の生産管理手法を導入し、何が付加価値を生む業務で、何が付加価値を生まない業務かを一つひとつ見極め、付加価値業務でない場合は積極的に機械化や単純化を進めている。付加価値を生まない作業から顧客係を解放し、より価値を生む宿泊客へのおもてなしのサービスに専念できるようにしているのである。おもてなしのサービスは気配りの積み重ねだけではなく科学的・工学的アプローチ導入の成果でもあった。

30年前の日本の小売業界は隆盛を極めていた。景気が良くて、株式市場や不動産市場がバブルだったからだけではない。1970年代までのモノ不足下の消費需要から、80年代に生活者のニーズが大きく変化したのに対して、業態改革や売場を大きく変化したからである。流通小売業は、生活者変化に対応し、変化を重ねることで産業としての絶頂期を迎えていた。

しかし、日本の生活者の消費行動が大きく変化した。今は、モノにお金を使わない、モノ離れ現象が起きている。新たな大転換期を迎え、マーケティングも顧客との関係づくりに立ち返っている。

“小売業は変化対応業である”の言葉通り、地域や生産地を含めた新しい共存体制、協働を追求して流通業「再創造」のときである。それは、異業種の視点を持ち、業界の常識を疑い、これまでにないサービスを提供することで生活者の満足を得るために何をするかにかかっていると思えてならない。

**(日本スーパーマーケット協会 専務理事 大塚 明・おおつか あきら)**