



日本の産業構造変化からみるビジネス・チャンス

経済経営研究所
教授 伊藤 宗彦

日本の製造業の空洞化がどんどん進んでいる。産業構造の変化は、モノづくり日本から次の世代のビジネス・パラダイムを考える転機になっていると思われる。日本の産業構造の変化から新たなビジネス・チャンスが生まれることを考えて見よう。企業にとって産業構造が急速に変化していることは、新たなビジネス・チャンスを探索する上で重要な情報となる。ペティークラークの法則によると、国の産業構成は、その成熟とともに第一次産業から第二次産業、そして三次産業へと比重を移す。1994年以降の20年を見てみると農林水産業を表す第一次産業は横ばい（GDP比率は約1.2%）である。第二次産業（鉱業、製造業、建築業）は1994年度の31%から24%へと構成比が下がっている。一方、第三次産業（その他の産業）は、67%から75%に構成比が上がっている。第三次産業の比率が増え続けているのである。こうした現象はどのように解釈されるべきであろうか。まず、第二次産業の減少分がそのまま第三次産業の増加分になっている点に着目すべきであり、産業構造の変化は、製造業の海外移転による空洞化によってもたらされていると考えることができる。

第三次産業のうち、大きな構成比を占める流通業（卸売、小売業）とサービス業の推移を見ると1994年度ではほぼ同等の約15%であったが、その後サービス業はほぼ20%にまで比率を伸ばしている。また、流通業は20年間、ほぼ横ばいの比率となっている。同様に、第三次産業のうち、不動産業と情報通信業は比率を伸ばしており、運輸業と金融・保険業はほぼ横ばいとなっている。つまり、産業統計から見ると、第三次産業の中でもサービス業が最も大きな成長を示しており、ほぼ製造業全体に匹敵する産業へと成長している。第三次産業は、第二次産業と比べてどの分野も減少傾向は見当たらず、今後もこうした傾向は続くと思われる。このように、産業構造を見てみると、日本企業が得意としてきたものづくりを中心とする産業構造は、すでに、サービスを中心とした産業へと推移しており、今後のビジネスを考えるうえで、サービス分野でのイノベーションが重要となることが分かる。日本全体の生産性（GDP）を高めるためには、従来、ものづくりによってもたらされてきた高い生産性は第三次産業に置き換わる必要があるということである。その一つの事例として、製造業のサービス化について考えてみよう。製造業のサービス化とは、分かりにくい表現である。英語では、**Servitization** もしくは **Servicization** という用語があるが、いずれも辞書には出てこない。その研究は、すべての製品には無形と有形の要素があることを示したサービスの工業化に関する議論から始まっている。有形である製品と無形であるサービスがどのように価値として顧客に提供できるのかを3つの段階から考えて見

ると、①製品に付帯していたサービスのビジネス化がある。電化製品や車などに多くある“製品保証”について、保証期間の延長費用を別建てすることにより、ビジネス化することなどが相当する。②機能に着目してビジネスをサービス化するという事例は近年、多く見られるようになってきている。たとえば、飛行機のジェットエンジンを作る会社は、今では、航空会社がジェットエンジンを購入するのではなく、飛行した時間に基づいた使用料を支払うビジネス・モデルが定着している。このような固定費から使用料というサービス・チャージへの変更のビジネス・モデルは、今後も増加すると思われる。最後に、③ソリューションの提供について考えてみよう。たとえば、新しいビルが建つと全館に空調が必要となるが、部屋ごとに空調機のタイプなど、要望される空調システムは顧客、件名ごとに大きく異なる。そのような場合、自社の製品・技術だけではなく、他社から製品・技術の提供を受けることによって顧客要望を満たせる場合がある。ソリューションビジネスとは、様々な製品・サービスを組み合わせて個々の顧客にとって必要なサービスを提供することを指す。

製造業のサービス化の議論は、ビジネスを行う上で、純粋に有形財として製品だけが取引されることは考えられず、無形財との組み合わせが伴っていることに着目している。有形財の製品を顧客に提供する際、無形財であるサービスによって顧客要求を満たし、それによって得られる顧客満足度がビジネスの価値を高めている。製造業のサービス化は、顧客主体のビジネスを構築することにより双方のメリットが高まることから、新たな取り組みとして様々なビジネスの仕組みが考え出されている。こうした取り組みから生まれるのがイノベーションである。科学的発見やそれに伴う新技術によって新規製品を生み出すものづくりという側面からだけではなく、サービスが組み合わせられることによる新たなビジネス・シーンから生まれることも考える必要がある。サービス化は、イノベーションの源泉と成り得るのである。