

## 「おもてなし」と「か・き・く・け・こ」ビジネス

小林 潔司

### 【日本のクリエイティブサービスモデル】

リチャード・フロリダは、クリエイティブ・クラスに関する著書 (Florida, 2002) の中で、シリコンバレーの経済成長要因として3つのT, すなわち技術(technology), 才能(talent), 寛容性(tolerance)の重要性を指摘している。フロリダは、IT化が進展しても、結局ハイコンテクストな先進的アイデアはフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが重要であることを説いた。

先進的イノベーションに従事するクリエイティブ・クラスは世界的に希少資源である。希少資源であるクリエイティブ・クラスは、コミュニケーションで用いる言葉や内容が、より専門的で難解になればなるほど、空間的に一極集中することになる。すなわち、一人勝ちになる。この意味で、日本の都市や地域が、シリコンバレーモデルに対して、同じロジックで競争することは、ほとんど不可能である。別のクリエイティブ・モデルで戦わざるを得ない。

シリコンバレーモデルは、膨大な投資を通じて少数の、しかし、世界的に標準化された製品メニューを提供するビジネスモデルである。IT, 金融, 娯楽等々, シリコンバレーモデルは、国際サービス市場を席捲している。シリコンバレーモデルにおける経済成長の要因は、フロリダの言葉を借りれば(新しい技術を生み出す)才能の出現に対する寛容の精神である。数多くの無名の起業家の失敗の上に、少数のビジネスエリートが成功が花を咲かせるのである。このようなビジネスエリートが、国際サービス市場におけるクリエイティブサービスモデルを牽引してきた。

これに対して、日本型クリエイティブサービスモデルは、文化的資本を共有化する無数の小規模起業家間におけるコンテクストのコ

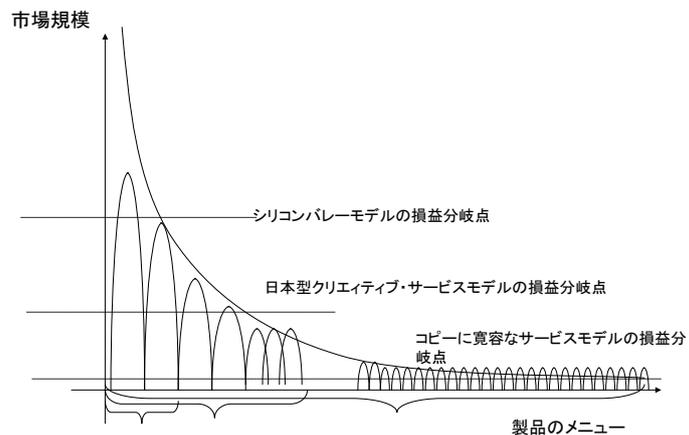


図 シリコンバレーモデルと日本型クリエイティブサービスモデル  
文化資本を共有化する日本型クリエイティブサービスモデルは固定費用が低いため多くのメニューの参入が可能となる。さらに、コピーに寛容なサービスセクターではますます多くのメニューを創り出すことが可能である。

ピーに対する寛容の精神に基づいている。図に示すように、コピーを容認することにより、生産における固定費用を最小限に抑えることが可能となるため非常に多くのメニューの数を提供することができる。さらに、生産者と消費者による価値共創により、コンテキストの更新を加速化させ、コンテキストの蓄積を増加させ、ハイコンテキスト化させていく。このようなハイコンテキスト型サービスの典型が、「おもてなし」である。

### 【「おもてなし」とは】

「おもてなし」は、日本の風土、歴史、文化、慣習や日本人の価値観を反映した高品質サービスである。サービスそのもの（コンテンツ）だけでなく、サービスが提供される場や、顧客と提供者が共有する暗黙的な共有知識（コンテキスト）を背景として価値を創出する。例えば、旅館、寿司や料亭、お稽古ごと、暮らし、健康サービス、コミュニティ雑誌やウェブネットワークに代表されるように、顧客と提供者との相互作用を通じて「おもてなし」の価値が創り上げられる。「おもてなし」は、長期にわたる顧客と提供者の関係によってサービスが形成され、それが取捨選択された結果、高度に構造化された高コンテキストサービスである点に特徴がある。「おもてなし」では、顧客と提供者が互いを評価し、高め合うことが前提となっている。顧客と提供者によるサービスの内容に対する評価、双方が切磋琢磨し、サービスの内容を高め合うことにより、新しい知を創造する。さらに、両者による動的・共生的な関係（変化の中に持続があり持続の中に変化が存在する関係）によりサービスの内容が進化していく。

「おもてなし」と言えば、典型的には旅館サービスに代表されるように、高度なホスピタリティがイメージされる。また、「おもてなし」が、費用増加を招き国際競争力を低下させる原因と考えられてきた面も否定できない。もちろん、旅館サービスは「おもてなし」の1つであるが、「おもてなし」は、必ずしも高度なホスピタリティのみを意味しているわけではない。むしろ、日本における高コンテキストサービスの典型例であり、グローバル化された社会において戦略的重要性を持つビジネスモデルである。

日置によれば、「「おもてなし」とは、何を「以て」何を「為す」か」という接遇の手段と行為の対応付け（テンプレート）であり、どのような接遇を行うかについては未定のままであるという状態である」という（小林、原、山内、2014）。いわば、理念や行動様式などの上位の抽象的な概念（メタモデル）を性能規定として保持しつつ、具体的な個々のサービスを行う場面では、臨機応変に対応することにより、価値を生み出すモデルと考えることができる。「おもてなし」の内容は、極めて高度にコンテキストに依存して構成されているが、このようなコンテキストは実践によって構築されている。言い換えれば、単に顧客と提供者がコンテキストを共有して実践しているというだけではなく、「おもてなし」の現場はコンテキストを構築する実践の過程でもある。

高コンテキストコミュニケーション型のサービスでは、顧客と提供者が、互いに風土、歴史、文化、慣習などのコンテキストを共有しながらサービスの生産・消費が実行される。「お

もてなし」の価値は、このようなコンテキスト共有を前提として、サービスの顧客と提供者が、互いにサービスの内容そのものや、当事者が置かれているコンテキストそのものとの関係から、当意即妙にサービスの解釈やその中に含まれているメッセージを読み取ることによって発生する。互いのコンテキスト理解が共有されているために、必ずしも明示的に言語変換して伝える必要がない。ちょっとしたしぐさや表情の変化など、非言語的なさりげないコミュニケーションで適切な情報を認識することができる。従って、何を「以て」何を「為す」かの部分があらかじめ分かっているなくても、サービス提供時には、具体的な情報をあてはめることができる。そして、当事者のサービスリテラシーが高まれば、より豊穡とした価値創出が望めるという特徴を持っている。

一方、低コンテキストコミュニケーション型のサービスは、提供する側のサービス特性や顧客側のニーズが明確なことを対象としている。すなわち、何を「以て」何を「為す」べきかを、仕様規定として事前に特定することができ、サービスの提供方法をマニュアル化することも可能である。「以て」「為す」の記述を詳細化すれば、個別の顧客のニーズに適合したサービスの提供へと、サービスをカスタマイズすることができる。また、「以て」「為す」のレベルをより抽象化すれば、理念やサービス・クレド（行動指針）として言語表現し、情報共有を促進することが容易になる。

### 【「か・き・く・け・こ」ビジネス】

一般に、ハイコンテキスト性のあるシステムは、模倣が困難なため、価値が毀損しにくく、定着すると継続しやすい特徴がある。反面、共通となるコンテキストや価値観が異なる地域にビジネスを展開することが困難であるため、大規模化などのスケラビリティの担保やグローバル化が不利であることが指摘されている。しかし、コンテキストや価値観等の文化的資本を共有する地域においては、わずかな投資で容易に差別化が可能であり、多くのメニュー提供をすることが可能である。とりわけ、グローバル化の波の中で、日本の地方の小都市が生き残るためには、それぞれの地域の文化資本や装置を活用し、ハイコンテキスト性を持つ日本型クリエイティブサービスを発展させていくことが必要となろう。このような日本型クリエイティブサービスの発展が期待される分野として、「か（観光）・き（教育）・く（暮らし）・け（健康）・こ（交通・コミュニケーション）」ビジネスを指摘したい。これらのビジネスの特徴は、それぞれの地域に土着するコンテキストに依存しており、貿易が非常に難しい点にある。さらに、地域のインフラ整備水準と密接に関連しているビジネス分野である。

地域における「か・き・く・け・こ」ビジネスは、多くのステークホルダーが関与し、地域としてのサービスシステムを形成してはじめて成立するようなビジネスである。シリコンバレーモデルのように、1つの企業が単独でサービスを提供するようなモデルの対極に位置するモデルである。日本のサービス部門の生産性は、先進国の中でも際立って低いことが問題視されている。日本型クリエイティブ・サービスモデルの生産性を高めるため

には、差別化されたメニューを生産する小規模の事業者の効率性を高める努力が必要である。このことは、個別の事業者の経営努力が足りないことを意味しているのではない。乾いたタオルを絞るような経営努力を行っている事業者は少なくない。しかし、地域全体としてのコーディネーションが悪く、結果として個別事業者の生産性が低くなっているのである。例えば、個別の事業者がそれぞれ別々に情報システムを構築しているような場合を考えよう。地域全体としてみれば、膨大な情報費用が発生しているにも関わらず、個別事業者の情報生産能力は高いとは言えない。事業者の間で情報が共有化されないのである。ここで、個別事業者の情報システムのクラウド化を実現することができれば、個別事業者の生産性を高めることが可能になると同時に、サービスの質的水準を高めることができる。この場合、地域全体として、「か・き・く・け・こ」ビジネスの地域コーディネーションを達成できるようなプラットフォームの形成が不可欠である。地域コーディネーションのためのプラットフォームが、自然発生的にできるものではない。地域コーディネーションに専念するリーダーシップが必要であると同時に、地域のさまざまなステークホルダーのニーズや意図をすり合わせ、コーディネーションのためのプラットフォームを形成するための社会的イノベーションが必要なのである。

中山間地の人口が減少し続けている。グローバル化した先進国経済における後進地域の将来は非常に不安定で、不確実である。しかし、逆に言えば、人口が少なくなるとはいえ、中山間地に住み続ける「ひと」がいるのも事実である。「ひと」はなぜ中山間地に住み続けることができるのか。限られた資源・不便な生活環境でもそれぞれの場に適した生き方や昔からの伝統や生活様式を継承し共に生きがいのある生活空間を創り出す地域活動（＝おつきあい）を続けている。住民はアイデンティティというコンテストを共有している。アイデンティティは、自分一人で作れるものではない。地域住民が相互に認証することにより、アイデンティティは形成される。鍛えられるべきものは、地域住民が共有化できる地域コンテキストであり、それが地域振興の要である。そのために、「か・き・く・け・こ」ビジネスが果たす役割は大きい。

### 【インターフェイスとプラットフォーム】

ものづくりの世界には、2種類の製品アーキテクチャ（システムとしての製品をどのようにサブシステムへ分解して、いかにそれらのサブシステム間の関係（インターフェイス）を定義付けるかに関する設計思想）がある。モジュラー型アーキテクチャでは、「それぞれの部品つまりモジュールが自己完結的な機能を持っているため、あらかじめ別々に設計しておいた部品を事後的に寄せ集めて製品を組んでも、全体として立派な製品となる」（藤本，2004）。これに対してインテグラル型アーキテクチャは「数多くの部品の間で、設計パラメータをきめ細かく相互調整した結果としての微妙なバランスにより、トータルシステムとして製品を実現する」考え方である。日本のものづくりが、かつて世界を席卷したのは、インテグラル型の製品、自動車やハイテク家電において日本的「擦り合わせ」技術による部分

が大きい。これに対して、現在の製造業市場はモジュラー型が席卷している。モジュール化の達成により、米国では、例えば、デルコンピュータやアップルが設計（モジュラー部品の組み合わせ）に専念し、中国は大量生産能力でその設計の製品化を実現する。その結果、世界が1つの標準(one-size-fits-all)モデルを巡って競争するような市場レジームが実現した。

インテグラル型アーキテクチャが再び世界市場の主役として登場する可能性があるのだろうか。新興国において膨大な中所得者層が出現し、その市場が大規模になってくれば、現地のコンテキストをふまえて製品をローカライズすることにより、大いに勝機が生まれると考える。それぞれの国の実情にあった新しいしなやかな標準 (one-finds-own-size standard) モデルを、それぞれの国とのアライアンスに基づいて共同開発する戦略が効を奏するだろう（会長情報発信プロジェクト6月26日掲載）。そのためには、現地のローカルコンテキストを製品やサービスに反映させることが重要である。日本企業が得意としてきた日本的「擦り合わせ」技術が必要とされる。

日本型クリエイティブサービスの特徴は、まさにサービス提供者と利用者（顧客）がお互いのニーズとシーズを摺り合わせ、そのプロセスの中で価値を創造していく点にある。この高め合いが生じる条件として、サービス提供者と利用者の中に信頼が醸成されている必要がある。この信頼は二者間の長期的な関係から生まれる。これまで日本企業は、日本国内に対しては「擦り合わせ」技術を遺憾なく発揮し、世界に冠たるインテグラル型製品を生み出してきた。さらに、その内容は日本人の勤勉性を反映して、極めてハイコンテクスト性の高い内容となり、同時にコスト高を招いた。その結果、モジュール化を主体とする標準化競争、価格競争の中で、市場競争力が劣化するという憂き目にあってきた。今後も、モジュール化による標準化競争、製品技術のコモディティ化の動向は継続すると考えるが、1つのビジネスモデルとしてのしなやかな標準モデル、すなわち、モジュールをベースとしながらも、現地のローカルコンテキストを踏まえてインテグラル化していく戦略が正攻法のように思える（会長情報発信プロジェクト10月29日掲載）。

### 【「か・き・く・け・こ」ビジネスの世界展開へ】

アジア、アフリカ諸国が現在の成長率を維持すれば、今世紀の前半には、世界のほとんどの国が中所得国になる。開発途上国も20ヶ国ほど残るが、小国ばかりで人口は世界の数パーセントにすぎない。これまでの2カ国協議に基づいた開発途上国援助の重要性は著しく低下するだろう。しかし、世界の貧困問題は、依然として存在する。貧困問題は国際問題から国内問題へ変貌を遂げる。援助の対象は、国家ではなく、多国横断的に多様な活動主体に向かわざるを得ない。貧困解決に市場がどう貢献するか。このような国内の貧困問題を解決する上で「か・き・く・け・こ」の分野におけるソーシャルビジネスが重要な役割を果たすことは言うまでもない。

新興国マーケットの中核は、これから生まれる膨大な中流所得層である。さらに、新興国ビジネスは、そこから、いかに貧困層へマーケットを拡大するか、あるいは、既存の多

国籍企業が支配している高所得者層をとりこんでいくかが課題となる。さらに、中所得国が、将来先進国に変貌をとげるためには、膨大な中所得層のヒューマンキャピタルの発展が不可欠である。「か・き・く・け・こ」ビジネスは、地域に密着しているが故に、その発展にはインフラの投資が不可欠である。これらの分野における公共投資について目覚しい伸びを維持しないで、持続的な高成長を達成した国は存在しない。このような公共支出は民間投資を締め出すのではなく、それを誘発するのである。新しい産業が出現するお膳立てをし、健康で教育された労働者、通行可能な道路、信頼できる電気などのおかげで利益が享受できる民間事業に対しては、それがどんなものであろうと収益率を押し上げる。

世界GDPのうち、非先進国が生み出すGDPが10年以内に50パーセントを突破する。世界経済の持続的成長が今後も可能かどうか。その鍵の1つは、新興国側に成功を管理する能力があるかどうか依存する。いま1つは、先進国側に新興国の存在感の拡大に対応する能力と意思があるかどうかである。前者より、後者の方がはるかに難しい。昨今の貿易戦争の論議に代表されるように、先進国の政治的論調が次第に内向きになり、国際的共通利益を訴える声は共感を集めにくくなる。短期的には、グローバル化の影響があまりにも大きいので、グローバル化に逆行する政策が採用され、それが効を奏する局面も多い。しかし、長期的には、先進国経済において貿易可能な製品を生産する部分は次第に縮小せざるを得ない。先進国のみならず、新興国においても、貿易不可能なサービス部門や地理的近接性が重要な意味を持つハイコンテクストな部分の比重が高まる。ハイコンテクスト性を持つ「か・き・く・け・こ」ビジネス部門の比重がますます大きくなると考える。この分野において、日本のインフラ技術が、貢献する部分が少なくないと思う。

#### 【参考文献】

- 1) Florida, R.: The Rise of the Creative Class: And How it 's transforming work, leisure, community, and everyday life, Perseus Book Group, 2002. リチャード・フロリダ, 井口典夫訳: クリエイティブ資本論, ダイヤモンド社, 2008.
- 2) 小林潔司, 原良憲, 山内裕編: 日本型クリエイティブ・サービスの時代 「おもてなし」への科学的接近. 日本評論社, 2014.
- 3) 藤本隆宏: 日本のもの造り哲学, 日本経済新聞社, 2004.