



総論 ビジネスデザインでアイデンティティを表現する

～持続可能な地域を創る社会貢献力～

佐藤 郁夫

はじめに

地域とは何か。地理的・物理的に区分されたエリア、自治体や商店街、自治会・商店街など法的あるいは行政的に規定されたエリア、ヒトの広域的な活動エリア、など立場の違いによって多様な見方があり、明確な規定はありません。言葉を変えると地域は不変ではなく、ヒトの移動によってその姿かたちが変わりうることを意味しています。

地域と似た表現にコミュニティがあります。会社を示すカンパニーとの接頭語がともに「com」になっているのは「…と共に」という意味を含んでいるからです。つまり、地域も企業の株主と同じように“共通の目的”を目指している構成員が集まってできあがっているのです。

しかし、地域を取り巻く環境変化は加速度を増し、その構成するメンバーも移り変わっています。地域の状態が急変した東日本大震災で明らかになったように、地理的な姿かたちですらある日を境に突然変わります。さらに、移動する能力を持った、企業、行政、住民は地域に住み続ける共同の目的を持っていますが、共通の目的になっていません。したがって、雇用を守ろうとする企業にとっては社内共通の目的をはたすため、地域を離れていきます。こうして縮小する地域経済を守る責務を背負った企業、行政、そして住民は限られた資源(原材料とそれを活かす知恵)を持ち寄って新しい事業を創造する選択を強いられます。現状のまま放置、行動を開始しないと地域は私達にとって望ましくない姿かたちになってしまうからです。

単純な見方では、原材料としての資源が限られてくると希少性が高まって価格で調整されるはずですが、ところが、海外から輸入が増加している商品は競争が激しくなるだけです。地域で産出される資源に代替性があると市場での優位性を保てないからです。したがって、地域を構成するメンバーは生き残りのためにそれぞれがアイデアを練り込み、その価値を高める努力を重ねなければならないのです。

企業、そして政府などの行政は最大限の効果をあげるべく、限られた資源の活用を図って知恵を絞ってきました。地域経済縮小という向かい風にさらされながら持続的に発展可能なビジネスモデルの確立を目指していたのです。一方、これまでサービスを受ける側で待つことが多かった住民であっても自分自身が地域資源の優良な構成員であり続けるべく積極的な関与を試みます。

こうして市場での生き残りが危機にさらされる時、関係者は新しい希少価値を求めて

努力を重ねます。ただし、企業や行政、住民が絆を深めるにつれて、地域へのロイヤルティ(忠誠心)を示すとともにそれが希少価値や独自性を創造するきっかけになることに気づくようになります。したがって、NPO法人などの社会的企業、企業の社会的責任(CSR)などのより融合した実験を試みます。その行為の第一歩は自分達が生まれ育った地域をあらためて見詰め、自身のアイデンティティを問い直し、自分の存在理由や意義、目的を確認することでもあるのです。

発想デザインの切り換え

山積する課題に直面している地域で新しい価値創造につながる事業アイデア、そして他者が真似のできないビジネスモデルの掘り起こしはどのような思考プロセスを経て得られるのでしょうか。

これまで地域経済振興は、主に企業や行政が取り組んできました。また、機能など他者に勝り、地域に眠る資源に注目する取組みが主体でした。技術、文化、個性的社会などがこれに付加価値を与えてきました。あるいは、限られた資源を活用して最大の効率をあげるためにネットワークを築いてきました。しかし、これらの多くの取組みは右肩上がりの成長マーケットに寄りかかってきました。全体のパイがマイナスに転じ、縮小が実感される今後は環境汚染など社会的コストの解消により傾斜、機能としての技術、文化等やネットワークの付与方法を工夫したビジネスチャンスの発見を迫られているのです。

社会的コスト解消への注視がひとつの突破口となりうるのは、これまでの成長を前提とした発想デザインを切り換えるきっかけとなるからです。

人々が解決しなくてはならないと思い込んでいたことが、実は周囲の環境が生み出している問題だったことがあります。例を挙げると、豊富な品揃えは選択肢が多すぎて消費者を疲弊させ、かえって売れ行きを悪くする傾向があります。これも環境がマイナス効果を生んでいる現象とみることができます。環境と消費者の関係性にあるはずのアフォーダンス(環境適応能力)を狭めているのです。アフォーダンスは元来、自然環境が植生などに与える影響と生物のそれへの適応を意味しています。見方を変えると、環境変化に適応できないビジネスモデルが死滅する適者繁栄をも含意しているのです。

このように、これまでの常識的な判断からマーケット形成に有利に働くと思い込んでいたのが、実はマイナス効果となっていることがあります。

テレビが多チャンネル化して需要の増加を見込んで1週間に見る番組はあまり変わらず、興味を持たず見ないチャンネルが多くなります。むしろテレビを見る人口は減少傾向にあります。選択肢が増えることはそのまま需要増加につながってはいないのです。

テレビを楽しむ人口が減少しているのは、インターネットの普及が影響しています。

これも人々が解決しなくてはならないと思い込んでいたことが、実は社会や環境が生み出している問題であったことのひとつの例証となります。

逆に、マーケットにとって障害、あるいは無関係であるとみなされていたものが、マーケット拡大に貢献していることもあります。

このような常識と見なしていた現象を発想デザインの切り換えによってこれまでと異なったアフォーダンス(環境適応能力)を発見するのは、縮小する地域に内在する強みや弱みの仕分け判断に新たな基準を投げかけます。したがって、これからの様々な取り組みを支え、新しい物語をつくりあげる資源掘り起こしの助けになりえます。

間伐された木材は間伐材となります。しかし成長が相対的に劣っていたはずが住宅の部材(例えば合成材)になると別用途の資源になります。選ばれた使用方法や価値、そして呼び名は環境とそれに適応したヒトの知恵、経験、工夫からできあがった物語によって変わるので、積雪寒冷地に内側への引き戸が多いのは、雪に閉ざされないためです。これも環境に適応したヒトの知恵や経験から生まれたものです。ドアという同じ名称で呼ばれていても物語の構成、アフォーダンス(環境適応能力)によって姿、形、使用方法が変わるので。

地域の弱みであったはずの社会的コストも見方によって異なるものになります。例えば、高齢化が進んでいるのは地域の弱みであるとみなされるのが一般的でした。ところが、見る方向を変えると若者の働く機会の創出(介護、医療等)につながる要素を持っていることとなります。この観点に立つと高齢者の存在は自分自身がマーケットを作り上げ、若者に働く場を提供していることとなります。

地産地消がもてはやされても毒草をそのまま食べる人はおりません。しかし、適切に処置されたフグを食べるために名産地を訪れる観光客は絶えません。たとえリスク要因であっても商品化のプロセスを工夫することによって新しい価値が創造できます。増大が縮小に転じるように、マーケットそのものの前提が変わる時にはこのような発想デザインの切り換えや塗り直しが新しい価値を創造します。

したがって、過去の需要に依存したままの発想やビジネスモデルであれば、環境の変化とともに消え去る運命も避けられません。いま一步踏み込んで、外部からの来訪者にも満足を感じられる娯楽、賃金、仲間等の精神的なつながりをどのように創造できるかが次に出現する地域課題として浮き彫りになってきます。これに対する解決策を練り上げて、やっと他地域が真似のできないビジネスモデルに一步近づくことができます。

長く時間を経て、固まってしまった問題の解決に取り組むにはひとつの処方箋だけでは治療できない病気もあります。地域を加工し、工夫を施すには、まずは固まった発想を柔らかくすることから始めなければなりません。したがって、固まるのに要した以上の時間と知恵、汗を流してやっとクリニックの玄関先に立つことができます。

社会的コストの事業化課題

ところで、社会的コスト解消が企業の成立要因のひとつですが、問題や不満等は何が原因で発生し、どのような手法やプロセスを経て具体的な解決策へと導くかを見定めるのは思いのほか容易ではありません。事業の本質は環境の影響に加えて外観からは見分けにくい要素に取り囲まれているからです。したがって、課題や問題を解決する目的で会社を立ち上げて、予想と違った顧客が目の前に立っている事態が起きます。

一つの例として、肥満の原因も環境が大きく影響した社会的コストです。飽食の現代では食べるメニューを選択する機会に接することが多くなっています。カロリー豊富なメニューを容易に入手できる社会環境は肥満への障壁を低くします。ところが、容器の大きさを変えるだけで食物の摂取量を左右できます。したがって、肥満解消の簡単なビジネスモデルは小さな食器を作ることになります。しかし、肥満の増加は薬を販売する企業にはビジネスチャンスを与えます。また、レストランや小売店などカロリーを提供する側にとって肥満はビジネス成功の証でもあるのです。

数万人に一店舗が限度と言われ、市場が飽和し成長が止まったとみなされてきたスポーツクラブにも高齢者の肥満はチャンスとなります。したがって、女性専門スポーツクラブのように発想の原点、健康、美容への着眼は既存のクラブと同じであってもビジネスモデル(時間の設定、器具の配置、価格等)を工夫することで急成長した企業があります。

古くから存在するコーヒー市場においてもスターバックスコーヒーが突如として現れています。また、愛煙家にとって喫茶店はありがたい存在となっています。このように、資源のとらえ方をどこに定めるかのアフォーダンス(環境適応能力)の見極め、換言すれば発想デザインの切り換えは成長要因の鍵にもなります。一本の木を木材と見て相場価格を頭に浮かべる住宅建設家、自分の世界といかに調和するかを想像する木彫家では、同じ物体や現象を前にしても発想デザインが異なります。

若者の就職難が社会問題となっていますが、近年急増している人材派遣会社や人材登録会社等の経営者はこの社会的コストをビジネスチャンスととらえたものです。旭山動物園も成長はできないと思い込んでいたマーケットに新しい着想を与え、急成長しました。

企業や組織が環境変化に直面しても発想デザイン、受け取め方、取り組み手法、デザインの具体化によって、ハンディキャップをアフォーダンス(環境適応能力)の発見、そしてチャンスへとつなげることが可能です。

失敗に終わった試みについて、その理由を分析する接近方法があります。その一方で、失敗に終わっていても、成功した競争相手の取り組み手法や試み等にライトをあててその理由や原因を分析して再度挑戦するのでは、同じモノを見ていても出てくる結果は自ずと違ってきます。

したがって、経済の成長が望めないことを理由に勝負の帰趨を決するのは早すぎます。地域の構成員である企業、行政、住民は座して滅びる訳にはいかないのです。この3者のつなぎ役となり協働の機会を与えるのが、新しい価値への着眼であり、その共有と具体化につながるのが優れたアイデアなのです。与えられた環境のなかで持ち寄られた資源をビジネス化して可視化、具体化することが新しい価値創造につながります。

地域構成員が協働して新しい価値を創造する理由

開放系である地域経済はグローバルな競争にさらされ、所有する資源の全部で優位性を見出すことはできません。したがって、資源があっても、それを広範囲に展開する企業が質量の面で地域再生に活用できなければ時間の経過とともに縮小傾向をたどります。こうして地域の構成員である企業、行政、住民が、新しい価値の創造に向けアイデアを持ち寄り、知恵を出し合うことが必然の流れとなります。目指すのは、グローバルな競争とは異なる代替的な優位性、持続的な地域の発見です。

地域をあらためて見詰め、発想デザインの組み直しプロセスから始めなければなりません。六次産業化(農、商、工の連携)、ネットワーク、協働の可能性など組み合わせは多様に存在しますが、実際に価値を創造できなければ、それらの言葉は教科書や本に載っている“用語”となってしまいます。

コースマーケティング(寄付つき商品の販売)は社会的コスト解消のひとつの接近法です。しかし、社会貢献のみを掲げて、新しい価値、雇用を創造できなければ限られた資源の分配(移し替え)にとどまります。東日本大震災で見られたように復興資金や寄付が巨額に集まっても被災した人達の生活を成り立たせる事業がなければ、その行く先は闇に紛れます。政府や行政は地域経済の振興のため、考えうる事業に取り組みますが手法としては補助金、助成金方式が中心となります。したがって、企業や住民から価値創造に向けた優れたアイデアが出て、これを活かす補助金、助成金とならなければその資源は活用できません。したがって、地域という土地に拘束された範囲内、すなわち自分らしいアイデンティティから派生したアイデアと価値創造につながる選択をするには、企業、行政、住民が知恵を出し合って融合する場がなければ真の再興はおぼつかないのです。

価値創造とは

では、発想デザインの組み直しはどのような思考プロセスから生まれてくるのかあらためてみてみましょう。ひとつのヒントになるのが、地域で社会貢献のために取り組んでいる企業や行政を含めた NPO 法人の活動事例でしょう。

なかでも行政や住民のカテゴリーに入るために前述した旭山動物園が事例研究の対象になります。なぜなら、廃園も検討されていた動物園がこれだけ知名度を高め、

全国から人を呼び込むきっかけを作ったのは住民(NPO 法人等)の口コミだからです。その行政と住民との協働、連携、ネットワークが発揮した効果、すなわち価値創造を指摘できるのです。

次いで重要なのは動物園が内包している消費者への適応能力です。なぜなら動物園にはそれぞれの生き物がいるケージやオりに性質(夜行、昼型、臆病、大胆等)や行動様式(肉食、草食、単独、集団等)の違いがあり、他の動物にそのまま当てはめることはできません。そのため、まだ修復や新しい展示が行われないうちに足を運ばなくてもある程度の満足を得ることができるのです。

動物園では爬虫類など見たくない展示を避けて選ぶことができ、これも満足につながります。多様化が進んでいる社会の嗜好変化をこれは反映しており、ある意味で回転寿司を喜ぶ子供やスマートフォンのアプリケーションを受け入れる世の中の動きを映じているともみなせます。また、これらを実行可能にしているのが安価な費用であることも必要条件となっています。

ビジネスモデルと費用に関連していま一つ特記すべきなのは、行政が取り組む公共性と観光の持つ非排除性の関係です。地域経済にとって重要な位置を占める観光資源は公共財になることが成功の証になります。したがって、行政所有の施設整備は、その方向性が適切であれば公共性を形成した(安価な)観光資源となりうるのです。消費者が立ち寄り、消費者に持ち込む、公共性など商品が持つ特性、取り巻く社会環境やビジネスモデルによって消費者への接近方法(チャンネル)、アフォーダンス(環境適応能力)は異なってきます。

サービスのアプリケーション化とミッション

サービス化が進む現在においては、既存の教科書がそのままでは当てはまらないことがあります。そこで、提供するサービスを細かく切り分けて工夫を加えた新しいサービスの練り上げが消費者の満足を得るひとつの手法となります。このような発想デザインの切り替えも価値創造につながります。

例えば、街の理容店を取り上げてみましょう。若い男性にとって美容室利用が普通になっていますし、自分でカット、整髪することも多くなっています。いわば、衰退産業です。

ところが、理容店のサービスはカット、洗髪、調髪に大別することができます。カットを他者に委ねることの技術面での評判(自分でカットするより上手)や選択決定は入店動機の重要な要素になります。さらに、洗髪後の調髪(髪型)は個々人の好みが強ク反映します。したがって、店側で提供する定番のサービスとしては、技術の優位性を発揮できる洗髪までにとどめておく。その後の髪を乾かす行為、調髪(髪型、整髪料使用など)については自分で決定させる(店にまかせる、客自身が行う)ことも顧客の満足を考えると有効です。

サービス内容を細分化、再検討したビジネスモデルで成功している理容チェーンもあります。サービス内容を再考すると、人件費と施設費の配分、与えられた時間の使い方等で従来の発想とは異なった店舗像ができあがります。集客場所の選定次第で顧客の満足度は高くなり、潜在客も取り込める可能性があります。もちろん、細かく切り分けたサービス内容について、顧客に承諾を得る必要はあります。

これも社会環境や消費者行動の変化によって提供するサービス内容が移り変わるもののひとつです。したがって、既存のサービスであっても見直し、再分割、できないサービス、他者に優位性を発揮できないサービスを明確にして、これを切り捨てることも価値創造への第一歩になります。

提供するサービスの内容に合わせた価格を設定して、消費者にその適切さを判断してもらいます。したがって、消費者にとってそのサービスが高過ぎても安過ぎてもいけません。適性価格は消費者の感性、満足度だけが決定できるのです。このようにサービス内容を社会の変化や消費者のライフサイクル、生活スタイルなどに応じて細分化し、年齢などのカテゴリー、嗜好、サービス提供側の技術の優劣、資源の有無等を消費者の意思決定に応じて検討、変更を加えることが価値創造のきっかけとなるのです。

この考え方は同じようにサービスを取り扱い、住民がその対象となる行政にも当てはめることができます。補助金、助成金等の利用においても同じ発想デザインの組み替え(集合、分割、集中等)が効果を発揮しうるので。

ただし、動物園や理容業という看板は降ろせないように地域経済振興というミッション(使命、意図)、物語のプロットを変えることはできません。

新しい価値としての企業の社会貢献

看板は降ろさず、アイデンティティを明確にして、運命共同体として地域の価値創造を考え続けなければならないのが企業、行政、そして住民です。したがって、北海道コカ・コーラボトリングのような商品の価格も定められたフランチャイジー企業にとって社会貢献活動は地域へのロイヤルティを示して今後の生き残り策を検討する好例になります。

消費財を中心に扱う企業が営業活動を継続し繁栄を持続させるには、マーケットの拡大が前提でした。しかしながら、経済が縮小する局面においては商品開発や宣伝だけに限定されない地域貢献への取り組み姿勢、アイデンティティの明確化などが重要な戦略となり、付加価値創造、企業の存在理由の確認につながります。

当社は、地域の運命共同体を形成する組織として、災害時など緊急対応のライフラインである水分補給のために自治体と自動販売機の開放などを約束しています。また、当社の存続にとって不可欠な水源地の保全にも取り組んできました。

東日本大震災勃発にあたっては、乳幼児向けミルク用に放射能に汚染されていな

い安全な水の確保、あるいは被災地や首都圏向けの発送を目的に買い占めが広まりました。このため、店頭からペットボトルが消える事態が発生。さらには、同社の自動販売機の多数が津波によって流され、販売先・得意先も被災しました。このためミネラルウォーターの問い合わせが相次いだそうです。

このような異常事態にもかかわらず、大地震が起きた月の末には全部の注文に応じたため同社のペットボトルだけが店頭に陳列されました。また、警察などの協力を得て許可を得たことにより被災地に大量のミネラルウォーターを輸送できたのです。

事実上厳戒体制が敷かれていた被災地にミネラルウォーターを届けることは企業単独では不可能なことです。いくら運命共同体と企業が片思いしても行政との協働、連携、ネットワークがなければ実行不可能なことでした。当社が地域に育てられてきた企業であるとの意識から発した熱意と行動が住民の気持ちを代弁して行政を突き動かしこれを可能にしたのです。また、最近では他社の協力も得て、雪害に直面した高齢者が多く居住する地域に除雪ボランティアを送り込んでいます。

企業には事業継続のために収益を追求するという重い責務があります。しかし、消費者(住民)に向き合った時、地域に育てられた企業の社員という浸み込んだアイデンティティが従業員を突き動かしているのです。

消費者への接近、ロイヤルティの伝達、アイデンティティの明確な発信がCSR(企業の社会的責任)の実践であり、企業にはこれに沿った行動が求められています。また、住民への貢献あるいはサービスを第一に考えることが行政のアイデンティティであるのは論を待たないことです。

まとめ

衰退産業と見なされていた業界の新しいビジネスモデルにみられる企業の行動。さらに新しい発想から再生した旭山動物園や東日本大震災における行政、企業の協働、連携、ネットワーク。これらに共通するのは、追い詰められた状況における選択です。また、直接でなくても両者ともに消費者(住民)が介在しています。その関わる姿から、新しい価値、非常時への解決策や行動が生まれてきます。

この既存の発想デザインを超えた新しい物語作成への取り組みは、追い詰められる前、すなわち平常時に発案するのが望ましいことです。自然の流れにまかせた原始林であれば、放置することも選択肢になります。需要の高い材木を得たいのであれば、植林と間伐を継続すべきです。そこには環境、資源、そして関わっている主体、それぞれの意図の違いが反映しています。地域の疲弊を待つ行為は意図が感じられず、ミッションが存在しないのと同義になります。地域を改善したいという意図があるなら、持続可能な魅力あるビジネスを創造する判断力を養う必要があります。そのためには、待つ手遅れになる前に固まった発想を柔らかくして現在を見詰め直さなければなりません。

たとえ手遅れであると周囲が見なしていても、結論を下すのがまだ早いのはこれまで挙げた事例が示しています。

グローバルな競争の激化とともに消費者行動が多様化し商品のライフサイクルは短くなっています。そのため、成長に期待を抱けなくなり、経済の縮小が実感される現在、「ビッグ・ピクチャー(大きな物語)」を自力だけでは描きにくくなっています。しかしながら、地域構成員である企業、行政、住民が資源を持ち寄って、競争相手に真似の難しい個性的な企画やコンセプトを練り上げることはできるはずです。優れた企画やコンセプトが完成して、これを具体化することで資源を配置し直した絵、あるいは余白を残した絵、できあがったビジネスの形は運命共同体が協働する場から生まれてくるはずです。

【参考文献等】

- D. A. ノーマン著 野島久雄訳『誰のためのデザイン?』新曜社 1990 年
中村剛治郎著『地域政治経済学』有斐閣 2004 年
P. E. ドラッカー著 上田惇生訳『企業とは何か』ダイヤモンド社 2005 年
渡辺深著『組織社会学』ミネルヴァ書房 2007 年
チップ・ハース&ダン・ハース著 千葉敏生訳『スイッチ!』早川書房 2010 年
シーナ・アイエンガー著 櫻井祐子訳『選択の科学』文藝春秋 2010 年
北海道コカ・コーラボトリングへのヒアリング