

# 5 地域の時代におけるビジネス創造

## —ヒトの立場から—

海老澤 栄 一

### (1) 発想の転換

今朝まで、学生と熱海の下鴨というところで合宿をしていました。実は去年も今年もそうですが、地域ということを考えて、合宿などを行なう場合は近場の温泉宿で合宿をやっております。皆さんご存知のように下鴨というところは、求心なしの遠隔の地域でありまして、行った途端にしまったという感じがしたのは、山の上の民宿なので当然温泉は引いてありません。住所は熱海市下鴨ですが、沸かし湯の民宿でした。これも情報の共有ができない悲しみの1つです。

今日のテーマについては、私はヒトの立場から、という点にポイントを置いてお話します。まず、その前提条件を少しお話することからはじめたいと思います。ここのテーマに創造という言葉を使っていますが、実は地域に関しては、地域に関わる諸問題すなわち高齢化とか、独居老人とか、家庭内暴力などの様々な社会問題を解決するために、企業も住民も何らかの関与をしないとこれからの地域は成り立たないと思っています。

したがって、地域貢献ということを企業も、学校法人も、住民も役場の人も商工会議所も全部これに関わるということ、まず問題提起としたいと思います。問題解決に少しでも関与できると、そこから新しい社会の関係が見えてきます。そして、そこから地域の経営、社会の経営、資源の経営、環境の経営などマクロの経営問題が出てきますので、そのようなことを今日少しお話ししたいと思っております。

まず、単純な疑問ということで、皆様に配りました資料をご覧ください。その中の括弧(ブランク)に注目しながら、疑問の提示とそれに対する私の答えを述べて行きたいと思えます。

第1は、地域は固定化されているか、あるいは地域に壁があるかという問いかけです。先ほどの小泉社長の相模石油株式会社の経営理念の中に、地域に貢献するという言葉がございました。しかも、その前提の条件として世界を見つめてということがありました。したがって、相模石油の経営理念でいう地域は、湘南とか平塚だけではないということが確認できました。地域のために、とよく言われますが、例えば、他所から訪ねてお金を落としてくれる人はどうなのですか。平塚以外の方が訪ねてお金を落としますと、平塚のお金になりますけど、地域間連結というのはどうなのでしょう。このように地域間に壁をつくることに関して私は疑問を感じます。

第2は、ビジネスは金儲けのための行動かということです。実はビジネスという言葉は、busyといい、忙しいという語源からきておりまして、ビジネスマンというとき忙しい人という意味になります。しかし、21世紀は心の豊かさとか、お金儲け以外の心の豊かさを追求する時代になっています。そこでは、このことを長期的な視点から眺めてみる必要があるのではないかと思えます。すなわち、地域が抱えている問題を解決するというのがビジネスのミッションというふうに考えますと、少し役割が変わって見えるのではないかと思います。

第3は、変革とは変り続けることか、ということです。これは実はNOであります。変革をしていい時期と変革をしてはいけない時期があります。これは長期持続性を可能にすることが1つの条件になります。われわれ人間も、企業や大学も、長期持続性が最終的なミッションであります。そのために時々に変らなければならないことで捉えておきたいと思えます。したがって、変革とは変り続けることではなくて、変ることと、変った後に安定することが交互に現れることが、長期持続性を支える条件になりますので、これも問題提起とさせていただきます。

第4は、創造はモノ、考え、技術、マーケット、文化を新しくつくることか、ということです。私が考えている創造は、全部を新しく造ることは大変なので、手元にある素材の組み合わせを通して新しいイメージを作り上げること、あるいは、組み合わせを通してものごとを改善していく仕組みをつくること、これも立派な創造だと考えています。ここでは、最も手元にあるも

のからスタートしていくことを提案したいと思います。

## (2) 人間観・人間仮説

それでは、なぜ、いま地域の時代なのか、という問いを考えなければなりません。私流の、あるいは先ほどの小泉社長流の考えから普遍していきますと、自分たちが意識している範囲でございます。神奈川県も地域になりますし、日本も地域になりますし、東南アジアも地域もなります。もちろん、最後は地球も地域になります。したがって、われわれが認識できる地域の範囲はどこまでなのか、ということです。

とりあえずは、湘南という地域できておりますので、湘南という地域で考えたいと思います。それでは、この地域の個性は何になるのでしょうか。私がここで提案したいのは、中央集権的な地域ではなくて、自立している地域です。そういうことを考えますと、われわれにとっての地域の展開を何処におくかということになります。

それから、ヒトということについて考えてみたいと思います。つまり、人間観、人間仮説のことですが、まず、最初は機械人とか、部品人ですね。部品人間とか機械マシーン人間としての見方です。われわれが現在悩んでいることは、マニュアル通りでないと動かない人、命令されないと動かない人が多いことで、私も重大な社会問題として悩んでいます。これは、立派な機械人です。これは私達の世代の責任ですが、皆さんはこういう若者を部分的に育てております。会社に入ってもマニュアル通りに動いています。マニュアルがないと彼らは動かないからです。これも地域を考えますと、このようなマニュアル人間の育つ社会を変えなければならないと思います。

そして、次に共同人という人間観です。このあたりが今日の経営と社会ということを考えるときのキーワードになります。経営と社会のリーダーを育てるため、われわれが両方のリーダーにならないといけないということです。二重人格という言葉があります。私は二重人格では足りなくて、多重人格が必要だと思っています。怪しいものをどんどん出していく、夜は紫、昼は青、朝は赤、このように多重な・多彩な人格ですね。矛盾する人格を持っている

ことが21世紀においては非常に大事だと思います。

日経新聞の去年12月20日の記事で、会社人間が市民に帰るという見出しがあります。会社というのは、企業人ですので、いわゆる経済人と考えてください。これが市民に帰るといことはどんな市民でしょうか。多分公共人とか、共同人とかになります。しかし、これは戻ってはいけません、両方やるべきです。戻らないでやれば、二重人格になります。さらにそれに生活人、知識人など色々な人間が入ってきますので、三重、四重の多重人格になると思います。これらのことをきちんと認識している人が住んでいる地域と、住んでいない地域との差は非常に大きいと思います。

### (3) ビジネスの創造

次に、ビジネス創造の範囲について考えて行きたいと思います。まず、1つ目は、創造の範囲を広めるという意味で、まず広まりを考えたいと思います。1つのモデルとしては、現在やっているビジネスを拡大して、シェアを伸ばすこともあります。相模石油はSSを全部止めました。途中でSSをやることのむなしさに気がついて止めたわけです。

2つ目は、専門領域を深めるという意味で、深まりを考えたいと思います。しかし、広まりだけでもだめだし、深まりだけでもだめです。そこで、3つ目は、広まりと深まりを掛け算しまして、高まりを捉えたいと思います。この3次元の相互作用をエリア・地域で考えることが大事だと思います。すなわち、既存の枠を壊していくことで、地域に貢献する新しい何らかのビジネスが生まれてくるはずですよ。

そのようなことを考えますと、21世紀の地域人に求められる行動規範とは何かという、最後の問いに至ります。ここで私が申しあげたいことは、独自性が何かということです。これは結局、地域力ということになるのだと思います。平塚は平塚という地域の独自性がなければ、平塚という名前は止めた方がいい。魅力がなければ、独自性がなければ大学も止めた方がいいということになります。すなわち、独自性がなければ、存在する意味がないのです。したがって、独自性ということばを言い換えますと個性です。求められてい

るのは、地域や企業や組織の個性の確立ということです。

#### (4) 独自性と連携性

平塚は25万6千くらいの人口ですが、何が独自の売りなのか、独自の文化は何なのか。私は平塚市内のホテルに泊まりますが、ホテルの朝食に地元のシラスが出た覚えがありません。地元のホテルに地元の特産物が出ないと、地元の人でも他所の人でも地元のホテルに止まりませんよ。私はホテルの人にいつも、地元独自のものを出してくださいと言っていますが、まだ実現されていません。

その意味で、売りのキャッチフレーズは何なのか、個人も市役所も企業も、全部自分の売りを確認しあうこと、ここから始まると思います。独自のものが見つかった場合、それをビジネス創造にリンクするとき、われわれはどうするのでしょうか。連携性です。関係性とかが入ってくると思います。ここからネットワークということに繋がると思います。すなわち、独自のものを持つことが大前提で、それを独り占めにしないで周りに発信することで、それを互いにアンテナでもって受信すること、それによって関係が広がっていきます。このような意味で、21世紀は少し欲張って、地域人もしくは地球人になりたいと思っています。

最後に1つ事例を申しあげたいと思います。J&Jの事例です。J&Jは200個を超える事業会社を持っている巨大会社です。200がそれぞれ1つのカンパニーになっています。そして、R&Dはそれぞれの会社が独自にやってもいいことになっております。ただし、重複を回避するために、上位概念のパーチャールな概念が地域の仕事となっています。

J&Jの場合は、マザーカンパニーという言葉を使いますが、そこが全部の情報の収集基地になっています。そして重複が発生した場合は、最初に、その情報を発信した一番手をデータベースに載せます。そして、2番手は排除します。一番手に対して関連してください、というふうに提案するわけです。これが巨大企業であっても旨く機能し、20年間増収を続けています。日本にもない非常にユニークな会社です。

独自性というのは、自分の売りを作ることです。そして、横断的な製品の組み合わせをしていくことです。組み合わせがビジネスの創造につながっていきます。そして、市役所がだめでしたら、商工会議所がだめでしたら、仮想の会議所を作り、仮想の市役所を作って、そこで新しい行動プロジェクトを起こしていく、ということはどこでもできることですので、今日の最後の提案といたします。