

2050年研究会 ～国土の長期展望に関する勉強会～(第3回) 講演要旨

日 時：平成 29 年 10 月 30 日(月) 14 時 00 分～16 時 00 分

場 所：東海大学校友会館

講 師：齊藤 義明 氏（野村総合研究所未来創発センター2030 年研究室長）

テーマ：地方に未来の事業を創る

－100人の「革新者」たちのイノベーションのキラースキル－

1. 革新者 100 人との対話

- 「100 人の革新者プロジェクト」とは、社会の様々な領域において、従来のモデルとは異質な切り口から価値を創造している革新的経営者を 100 人探し出し、ネットワーク化することを狙った取組で、2012 年 9 月に野村総研の「2030 年研究室」発足と同時に開始した。
- ここで言う「革新者」とは、社会課題を見据えながら、あたりまえの常識を疑い、新しい切り口を見出し、埋もれている潜在価値を引き出してそれを事業としてやり切り、どんどん進化させ、最終的に社会に驚きや感動を生み出す人と定義している。
- 3 年間をかけて一人ひとりと会い関係を築くという地道なアプローチによって、革新的な経営者たちが持つイノベーションの暗黙知を拾い出した。
- 未来を精緻に予測すればするほど暗くならざるをえないが、人は危機感だけでは行動しないとの思いで、それを変えるモデルを探し集めた。言わば、社会課題解決の引き金探しである。探し出した 100 モデルの一例は次のとおり。
 - 中古賃貸物件(空家)の魅力を引き出す宝探し型不動産(東京 R 不動産・馬場氏)
 - 先進国における癒し「野遊び」の創造(株)スノーピーク・山井社長)
 - 農家の匠の知恵とITを融合した一粒1000円のイチゴ(株)GRA・岩佐社長)
 - 「涙」を減らす保険(アニコムホールディングス株)・小森社長)
 - 真っ暗闇のソーシャルエンターテイメント(NPO 法人ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパン・志村代表)
 - 健診弱者3000万人のためのワンコイン検診(ケアプロ株)・川添社長)
 - 100年の時間軸を持った金融(鎌倉投信株)・鎌田社長、新井部長)
 - 障害者の月給を10倍にする店(ヤマト運輸株)元会長・小倉氏)
 - 人口減少時代に人口を16%増やし、若返ったまち(千葉県流山市・井崎市長)

2. 革新者たちにみるイノベーションのキラースキル

- 革新者のキラースキルは、大企業や大組織の経営幹部が持つマネジメントスキルとは決定的に違う。

(1) 「あたりまえ」を疑う

1) 看板のない居酒屋(有岡むら浪漫・岡村社長)

立地産業とも言われる居酒屋を敢えて分かりにくいところを開き、宣伝もしない。来店時が唯一の顧客接点であり、リピーター、口コミが店の生命線となる。ファンになってもらうための努力が求められるため、この店の店員は、見た目だけでなく、立ち居振る舞いやサービスが磨かれている。

2) 行列のできるビールスタンド(ビールスタンド重富・重富店主)

おつまみはなくビールのみで、メニューは1度注ぎ、2度注ぎ、3度注ぎ、重富注ぎの4種類。お代わりは1杯まで。本業は酒の卸しのため、以前レストランを始めた際には卸先の飲食店から商売敵と言われてしまった。悩んだ末に行きついたのがこの業態。ビール2杯で物足りない客は卸先の飲食店に行くため、商売敵から集客装置へと変わった。

3) 高齢化社会への適応ではなく人口構造の変更(千葉県流山市・井崎市長)

東京都内で保育所不足が問題となった10年前に打ち出した施策が、「母になるなら、流山市」。駅前保育所へのバスのピストン輸送システムや、親の迎えを待つ子どもの為の送迎保育ステーションを整え、東京から30分の地の利をアピールした。有権者の圧倒的多数を占める高齢者市民向けではなく、30代都民向けの施策に、反対もあったが、井崎市長は断行した。結果、ターゲットどおり30代の子連れ家族が流入、人口ピラミッドの最大ボリュームは高齢者から30代とその子供世代に変化し、将来にわたり持続可能な人口構成となった。

(2) Needs を探すのではなく、Wants を創造する

1) Amazon を超える田舎の本屋(有いわた書店・岩田社長)

「Amazonで勝負あり」とも言える書店業界において、田舎町の小さな本屋に全国から注文が殺到している。理由は、顧客一人ひとりに1万円分の本を見繕い、宅配便で届ける「1万円選書」。書物に博識な店主が、顧客から提出してもらった「選書カルテ」を基に顧客をイメージアップし、顧客自身では決して選ばないであろう本も含めてその人だけの本を見繕う。

2) 顧客のボヤキをデザインする農作業機メーカー(株)筑水キャニコム・包行会長)

広告は一切打たず、『草刈機まさお』、『立ち乗りひろし(です)』などのユニークな商品名を話題にして、マーケットをグリップ。ボヤキズム(ボヤキはクリームではなく願望である、超顧客満足を狙う)という経営コンセプトのもと、顧客のボヤキを会議にかけて世界発、日本初、業界初の製品を創り出す。包行会長の「流し」をしていた過去が、顧客のWantsを掴む力となっている。

(3) 同類とは、つるまない

1) 同業者とは交わらない(スルガ銀行・岡野頭取)

芸術やスポーツ等他の領域の面白い人や現場と交わる時間を積極的にとり、他行がやらないユニークなパターンで成功している。

2) デザインを一切しない(IKEUCHI ORGANIC(株)・池内代表)

風で織るタオルと言われる池内タオルは、100%風力発電で造られ、100%手摘みのオーガニックコットン製。7、8割を低価格な中国製が占め、どんなデザインも模倣されるタオル業界において、デザインを一切しない「真っ白なタオル」という他社とは異なる選択肢をとった。

3) 福祉とクラブカルチャーを掛け合わせる(NPO 法人 Ubdobe・岡代表理事)

自分のバックボーンや経験から、深刻化する医療福祉問題の解決にエンターテインメントの分野から取り組むための団体を設立。渋谷のライブハウスでDJを行うライブの中に医療福祉のミニ講演会を組み込んだところ、意外にも若者たちは真剣に耳を傾けた。

(4) マイナスをプラスへ(NPO 法人ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパン・志村代表)

全く何も見えない真っ暗闇の地下空間に1名の視覚障害者の先導のもと見知らぬ8人が一組となり白杖をつきながら入り、約90分間、課題のゲームをしテーブルで好きな飲み物を飲むイベント。参加者(健常者)は、先導役(視覚障害者)の存在感・ガイディング能力に圧倒され、視覚、地位、年齢、名前、見た目を奪われる「引き算」の体験に、強烈なインパクトを感じる。また、助けられる側であった視覚障害者が助ける側になるという意味で、マイナスをプラスへと反転させている。

空き家、廃校、介護等、日本ではこれからマイナスが増えることになるが、革新者はマイナスに着眼する。

(5) ワクワク感を生み出す

1) 恐怖の検査を宇宙探検ツアーに変える(GE Healthcare Inc.)

MR(磁気検査装置)の機械と室内に宇宙旅行の漫画をペイントし、検査のオペレーターに宇宙旅行の台本を渡したところ、子どもたちの恐怖の検査体験はワクワクする宇宙旅行体験に変わった。

2) 技術としくみとワクワク感(日本環境設計(株)・岩元会長)

ゴミをエネルギーや製品づくりの資源に変えるベンチャー企業が、技術と仕組みに続く第三の矢として放ったのがワクワク感。映画『バック・トゥ・ザ・フューチャー』に登場するゴミで動く未来の車『デロリアン』をゴミから精製したエネルギーで走らせるイベントを実行し、多くの若者を引き寄せた。

(6) 負けたふりをする(ケアプロ㈱・川添社長)

500 円で可能な健康診断サービスとして自己採血方式を編み出したが、日本では行政等の壁が厚く普及しなかった。現在、途上国でモデルを確立した後、日本に逆輸入することを検討している。

この粘り強さも、革新者の共通点の一つである。Google や Airbnb も、最初の資金調達に至るまでには多くのピッチ(※)を行い、No を突きつけられている。イノベーションは、やりたい人が 100 人いても、始める人は 10 人、やり抜く人は 1 人だ。

(※)スタートアップ企業が投資家などに行うプレゼンテーション。

3. 革新者と共に地方創生に挑む

○2年ほど前から革新者 100 人と組み、地方創生に挑戦している。100 人の革新者という「火種」を、地域に根を張る「火の玉人材」と科学反応させ、地域に新しい事業の種を生み出すことによって地方創生に貢献するというシナリオである。参加者に結果を出す(半年で会社設立)という厳しいゴールを課し、現在 2 地域で実践中。

(1) とかちイノベーションプログラム(TIP)北海道十勝 19 市町村

- 2015 年に開始し、現在 3 期目。これまで 28 件に上る新事業構想を創出、既に 5 事業が新会社設立に至っている。
- イノベーションプログラムは、小さくとも自らリスクをとって何かをやってみようとする人たちが作りこむもの。周りで仕組みを作るのではなく、輪の中に入り込んで一緒にもがきながら作り出そうとしたことに特徴がある。
- 自走を促すため、野村総研は 4 期目以降フェードアウトしていくことを考えており、3 期目は、1 期生、2 期生の中から 5 人をピックアップして疑似野村総研チームを作りノウハウを移管している。

(2) 琉球イノベーションプログラム(RIP)沖縄県

- 十勝とは違い、民間金融機関から資金を出してもらうことが難しかったため、野村証券那覇支店社員と「どぶ板」で会社を回り、地域中核企業 18 社から資金提供を得た。2 期目以降は沖縄県も参画予定。
- 革新者の刺激を入れて半年間セッションを展開した結果、8 個の新事業構想を創出、終了後 1 ヶ月に満たないが既に 1 社が新会社設立に至っている。

○なお、革新者は、利用できる資源は全て利用するため、大半が行政との連携にも積極的。特に民間単独の地域活性化には財政面で困難が伴うため、行政が財政面で支援することは非常に有意義。

4. 日本の未来について

- 日本の未来を考える時、情報の一つ一つがショッキングである。うつ病の疾病順位上昇、認知症 700 万人、シニア急増、ミドル(勤労世代)減少、ジュニア減少の社会。普通に考えていくと答えが出ない。
- ある意味青臭く、過激かもしれないが、革新者 100 人と会った視点からみると、この国は、既存の観念・タブーに囚われない新しい切り口(例えば、尊厳死、町をたむ手法(自然に返す)、多民族国家、空き家の流動化など)を必要としているのではないか。
- グローバル化の中で、企業誘致や公共事業による雇用創出は限界に達している。雇用創出という概念に隠れた依存心や責任転嫁を忘れ、今後は自分の働き口は自分でつくるという強い考え方が求められる。
- 雇用をつくるのではなく、経営者(創業者)をつくる。面白い現象が生まれれば、それ自体が地域の活力を感じさせるものになる。