

## 「階層化する価値意識と新たなビジネス・コンセプト～もうひとつの見えない大陸～」

2006. 3. 15

株式会社 シー・エヌ・ディ

代表取締役 可香谷 栄

『日本は一人の乙に澄ました、美しくたっぷりとした懐を持つ妖怪に邂逅した。それは「豊かさ」という刻印を押された妖怪であった。…この妖怪は未だにローレライのような調べを奏でている。…年月を重ね、その妖怪が成熟を始めていくと、我々自身を飼いならしめる妖怪へと何度も脱皮を繰り返していった…』

(02. 8JMAマネジメントレビュー「変貌する知のパラダイム⑧」京大中西輝政氏“漂流する優しい日本”)

### 1. 経済における貨幣価値と利用者にもたらす価値＝満足度の乖離

例えば、シドニー市内の 250au\$ の高級ホテルに滞在し、ガイドに頼りながら周辺スポットや穴場を見学し、ブルーマウンテン等の観光地に足を伸ばすといった一週間を過ごすのと、シドニー郊外の B&B (bed & breakfast) に投宿し、宿の夫婦の紹介で近隣にある自然なスポットを巡りながらゆっくりと絵を描いたり、ホースライディングを楽しみ、また、アンティーク家具のオークションに参加し、夜はワインを飲みながら料理を手伝い食事を共にする、という一週間を過ごすことを比較すると、明らかに後者の満足度(新たな発見や内的な接点をもたらす価値)は高いが、後者のコストは前者の  $1/4$  (650au\$ / 2500 au\$) 程度である。

このように現在の経済における貨幣価値と満足度が大きく乖離するといった経験は、多かれ少なかれ誰もが経験していることである。当然のことながら、満足度は各々の価値観や人生観によって異なる。また、同じ人でも、時には高級ホテルに滞在したい時と、そうではない時があるが、利用者の内在性に依存する度合いに応じて(一般的には「必需的需要」から「選択的需要」になればなるほど)、こうした乖離やバラツキ度合いは大きくなると考えられる。

こうした乖離の背景には何があり、今後の経営を考える場合、どのような対応ビジネスのコンセプトが考えられるのだろうか？

### 2. 利用者にもたらす価値の5つの階層

心理学における動機と行動、成果を示す言葉として、「have」(成果) ⇔ 「do」(行動) ⇔ 「be」(動機) の組み合わせ表現がある。

例えばそれは、自分がほしいもの(have)は、自分がやりたいこと(do)の手段であり、その裏には自分がどうなりたいか(be)という本質がある、といった自己分析や、イメージトレーニング(目標達成プログラム)のように、どう自分になりたいのか(be)を明確に描けば、どういう行動をとるべきなのか(do)が意識的無意識的に選択されて、結果的に夢が叶う＝目標が達成できる(have)といったように使われている。

こうした「have」「do」「be」の概念を参考とし、更に「Mind」(心もち)や「Symbiosis」(共存・共生)を加えて、利用者にもたらす価値＝満足度を考察し、階層化したのが以下である。

- 階層Ⅰ Have・・・衣食住や移動手段・コミュニケーション手段等の所有や使用
- 階層Ⅱ Do・・・教育や旅行、スポーツ等のある仕組み、プロセスやコンテンツが伴う参加
- 階層Ⅲ Be・・・ある状態をもたらす環境や関係性への参画
- 階層Ⅳ Mind・・・ある心もちを維持する主体的な行為(宗教や特定の思想からの自由な)
- 階層Ⅴ Symbiosis・・・共存・共生価値を実際に実現する具体的な行動

半世紀前の動機付け理論にマズローの欲求段階説がある。生理・安定欲求は、上記の「Have」に、集団・尊厳は「Do」に、自己実現は「Be」「Mind」「Symbiosis」に分化すると考えられる。

また、日本において、継続して調査されてきた生活全般に関する価値意識の調査(「国民生活に関する世論調査」)において、「心の豊かさ」が「物の豊かさ」を上回った1979年以降、さまざまな観点から論じられてきた「モノからコトへ」の「コト」の内実は、「Be」「Mind」「Symbiosis」に収斂すると考えられる。

一方、企業側のマーケティングにおける顧客観を整理すると以下のとおりである。

- Product Orient** “顧客は、品質が優れ役に立つ製品が手ごろな価格であれば、購買(提供されたサービスを採用)する”
- Sales Orient** “企業が売り込みとプロモーションを行わないかぎり、顧客はその製品を購買(提供されたサービスを採用)しない”
- Needs Orient** “顧客は、自らが望む満足を得られる場合に購買(提供されたサービスを採用)する”
- Social Orient** “顧客は、自らの望む満足だけではなく、それが社会的な利益を損なわないばかりか、少なからぬ貢献を実現すると考えられる場合に購買(提供されたサービスを採用)する”
- Ecology Orient** “顧客は、欲望や自らの望む満足の拡大ではなく、たとえそれが抑制されたとしても、生態系への適合を優先させる。その限りにおいて購買(提供されたサービスを採用)する”

簡単に要約してしまえば、前述のモデル階層の下位へと移行すると共に、これまで前提とされてきた「欲望拡大」から「欲望調整」に転換するという位置付けができる。

“モノより思い出”とは、某自動車メーカーのコマーシャルであるが、車自体がモノであることを忘れている。思い出＝例えば、良好な家族関係を醸成し、より強めることや親と子供との関係のあり方に価値を置こうとすれば、車は不可欠ではない。Have 市場に Be 市場を表面的に付加しようとするものである。こうした例—Have 市場や do 市場に表面的に Be 市場や Mind 市場、Symbiosis 市場への対応を付加しようとする—は、枚挙に暇がないが(特に do 市場であるサービス業)、このことは、Be 市場や Mind 市場、Symbiosis 市場の身近な在り処、重要な地位を示していると考えられる。

慣習的なギフトではなく、相手に例えば感謝の気持ちを言葉以外のもので伝えようとしたとき、その手段は多岐に渡る。そこにおいて、価格は事実上度外視される。原価10円もかからない廃物利用で“思い出”を伝えるものを贈るのも、50万円のダイヤモンド・リングを贈るのも伝わる価値は等価かもしれない。しかし、こうした贈り物に関するパターン化した選択のアドバイスや購買の代行ビジネスはあるが、Be 市場として捉え、フォーカスしたギフトビジネスはない(ギフトビジネスという名称自体が適切ではなくなるかもしれない)。

Mind 市場においては、心理カウンセリングといった特定の方法論でしか具体化しておらず、新興宗教の付け入る隙を与えており、Symbiosis 市場は、地域的に限られたボランティア活動等を通じてしか、具体化することはできない。

### 3. Be・Mind・Symbiosis 市場への対応ビジネスとは

#### (1) Have 市場、do 市場を牽引する

日本の消費者市場において、アメリカのようにリタイヤした高齢者が、Have 市場や do 市場において、贅沢を行い(Have 市場)、自分や家族だけの体験(do 市場)に貯金を費やすという行動が選択されていないことは事実である。現在の実体経済において、圧倒的な規模を占める Have 市場や do 市場は、日本の場合、Be 市場や Mind 市場、Symbiosis 市場によって牽引されると考えられる。

Be 市場が、Have 市場や do 市場を牽引した萌芽事例として、以下のものがある。

#### クラブツーリズム株式会社:

(以下は、HP より抜粋引用) 1980 年 近畿日本ツーリスト渋谷営業所を運営母体とし、旅のダイレクトマーケティング事業を開始。1995 年 「クラブツーリズム宣言」を発表 フレンドリースタッフ制度を導入。2004 年10月 会員数 780 万人 390 万世帯。ミッションステートメント:「旅を通して「出会い」「感動」「学び」「健康」「やすらぎ」の種をまき、はつらつたるよるこびに満ちた社会を花開かせていく。それがクラブツーリズムのミッションです。」

(以下は、販促会議 2004.11、知的資産創造 2005.4 からの抜粋) 「異文化交流」「世界遺産」「温泉大好き」等250のクラブ“文化に親しむ”“自然を愛する”“仲間と楽しむ”の3つに大別一が、旅を「目的」から「手段」として、商品企画・実行(添乗員としての協力や会員誌の配布)に参画している。顧客ではなくパートナーとして、経験価値を創造している。

#### (2) ボランティアやNPO、コミュニティビジネスを統合したビジネス形態

前述したクラブツーリズム株式会社の活動は、2005 年 2 月に「NPO 法人世界遺産アカデミー」を誕生させた(クラブツーリズム株式会社の HP における事業沿革と「NPO 法人世界遺産アカデミー」の HP 参照)。このように Be 市場や Mind 市場、Symbiosis 市場自体に対応したビジネスを考えた場合、これまでのビジネス形態の延長では対応できないと考えられる。ボランティアやNPO、コミュニティビジネス、更には公共サービスをも統合したような形態が想定される。

昨年度の「平成16年版 国民生活白書」における「第 1 章 地域で起こっている注目される活動事例」で紹介されている32事例は、大半がNPO法人となっているが、Be 市場や Mind 市場、Symbiosis 市場自体に対応したビジネスを考える上で多くの示唆を与えている。

#### (3) 問われる担い手の姿勢・見識・コミュニケーション能力

Be・Mind・Symbiosis 市場への対応ビジネスの本質は、対象者の主体化を前提とした“機会の提供(気付き・自己発見・自己形成等)”であり、主体化しネットワーク化した対象者との“価値の供創”であると考えられる。そうであるが故に、対応ビジネスの担い手には、前提となる姿勢に加えて一定以上の水準の見識とコミュニケーション能力が求められると考えられる。

そうであるが故に、この分野で一度対象者とのネットワークの中に形成されたブランド(信用)は、極めて強固なものとなり、高い参入障壁となると想定される。

#### 最後に

日本社会の発展段階が Be・Mind・Symbiosis 市場がもたらし、この市場の在り処は、身近なものである。しかし、さまざまな試みが行われているものの、Be・Mind・Symbiosis 市場への対応ビジネスの体系は未知であり、また、旧来の基準でその市場規模を計測することも不可能である。

ビジネスの本質とは、社会的な分業である以上、この市場への対応ビジネスの創出は必須であり、日本における文化的な歴史や人口減少という社会的な条件は、この創出の「機会」であると考えられる。