

社会的な繋がりを 深めるこれからのビジネスモデル

今回のキャスト

社長 藤田 匠

社員 西園寺 千代

塾生 伝法院 千里

天候不順などの影響もあって事業の伸び悩みが気になるアルパカファーム藤田社長。とはいえ新たなアイデアもなかなか浮かばず……。

藤田 う〜ん、なんだかなあ。

千代 社長、どうしたんですか？

藤田 いやあ、今年の売り上げが去年とほぼ変わらなくてね。

千代 天候が安定しないなかで、それは良いことなんじゃないんですか？

藤田 うん、一般的にいうとそうなんだけど、横ばいということは、新しい事業に挑戦できてないということなんじゃないかと思ってね。もちろん、今年は新しい社員を雇ったり、組織としての変化はあったし、基盤を固めるという意味でも売り上げが落ちなかったことは悪いことではないんだけどね。

千代 たしかに、これまでは冬場の加工をやってみたり、出荷団体をつくってみたり、いろいろな挑戦を重ねてきましたよね。今年に関しては、どちらかというと、社内のことには矢印が向いていたように思います。だからこそ、事業の停滞を感じてしまうのは、正直ありますね。

藤田 そうだね。やっぱり、挑戦

して変化しつづけないと、今の変化の激しい世の中では、通用しないと思うんだ。農業だから生産だけしていればいい、という時代ではないからね。

伝法院 藤田社長、おっしゃるとおりですね！

藤田 伝法院先生！ありがとうございます。とはいっても、何をしたら良いかは、思いついていないのですが……。

伝法院 新しい事業をつくるというのは、簡単なことではないですからね。そのうえ、実践するとなれば、かなりのパワーが必要になります。なので、まずはビジネスモデルから考えていきましょう。まず、アルパカファームにとって、お客さんとは、どのような用事を抱えた人ですか？

藤田 どのような用事？ う〜ん、考えたことがなかったなあ。そうですね、強いていうなら、子供たちに

心も体も健康に育ってほしいと思いつつも、特別なものは高価で買えないから、子供たちが手頃に日常を健康的に過ごせる食事をつくる、ということでしょうか。

伝法院 なるほど、いいですね。このように、9つの問いかけ(次ページ表参照)に答えていくことで、ビジネスモデルを描くことができそうです。これからは、自分や自分たち、起点のビジネスモデルは駆逐されていくでしょう。変化の早い世の中、社会だからこそ、個の力ではなく組織、あるいはチームとして、お互いに影響を与えながら創発をうながすことが重要です。

藤田社長 自分たち起点ではなく、ですか。

伝法院 はい。そのためにも、自社のことだけでなく、関係性のある他社やコミュニティ全体、ひいては地域という視点で物事を捉えなおす必要があります。そういう視点から、役割を果たす時代になった、ということですね。

今回の執筆者

矢尾板 初美

(有)人事・労務パートナー
行政書士/
903シティファーム
推進協議会委員長



明治学院大学国際学部卒業後、総合物流企業を経て行政書士として独立。法人の設立や事務局運営サポート等コミュニティ創りを支援している。自らも次代に持続可能な「農」と「食」を残すべく「田心マルシェ」を開催。「農業共済新聞」執筆、「物流ニッポン」連載、目黒商工会議所「0から1を生み出す！イノベーションをこし続ける組織のつくり方」講演等。

▶ 新たなビジネスモデルを生み出す思考術 ◀

ビジネスモデル。儲けを生み出す仕組みのことです。この仕組みを皆さんはどのようにお考えですか。これまでとは違う新しいビジネスモデルをつくろうとする動きが活発化しています。なかでも注目されているのは社会性の高さ。自分・自社の利益だけでなく、社会的な課題の解決という役割も担う事業です。「利益を追求せずに利益を生む」事業といってもいいでしょう。今回は、そうしたビジネスモデルを生み出すヒントについて考えてみたいと思います。

社会性の高い事業が求められている

世の中の多様化に伴い、より多様な市場ニーズが現れてくると予想されます。より収益性が高くニーズの高いサービスや商品は、グローバルで激しい競争になるでしょう。一農業経営者がこの分野で勝負をしつづけることは、これまで以上に大変です。一中小企業や新規就農者が簡単に参入できる分野ではありません。

また、これからの経営は、単に利益を求めつづけるのではなく、世の中の課題を解決する役割を担うべきだと言われるようになりました。そして、そのような組織で働きたいという働く側の思いも世界的に広がってきています。

もはや経営者やリーダーが一人で、一社でアイデアを出しカタチにしていく時代ではなくなってきています。いかに繋がりを生み出し、多様な「個」や「組織」とともに創発を起こしていくことができるか。市場ニーズは高くても収益性はそこまで高くなくてもかまわないといった「社会性」の高いビジネスモデルを組むことが、持続可能な経営のキーワードとなってきます。

利益を追求せずに利益を生む

新しい社会性の高いビジネスモデルを作り出すには？ 何かヒントやキッカケがないと、なかなかアイデアは浮かんでできません。そこで紹介したいのが、ひとつの思考術ともいえるべきものです。下の表をご覧ください。顧客価値／利益／プロセスと Who / What / How をクロスさせた9つの質問が並んでいます。一例の枠に、あなたなりの思いを書き込んでみてください。そこから、あなたらしい、あなたの会社らしいストーリーが紡ぎ出され、新たなビジネスモデル、儲けを生み出す仕組みがスタートします。また、回答をひとつ変えるだけで、別の新たなビジネスモデルが見えてきます。

栃木県の知名度UPを強く後押しする『ご飯にかけるギョーザ』を皆さんはご存知でしょうか。この商品を開発したのは「海のない栃木県に港をつくる！」という思いから独立、起業した県内の物流企業、(株)ユーユーワールド。このビジネスモデルには、経営者自身が、そして、共に生きる栃木県民の望む未来があります。この物流会社では、2013年に銀座栃木屋本店を銀座に開店・経営するなど、大変興味深い取り組みをされています。

これは、地域の農・食を加工・流通させることで、物流を生み出した物流企業のビジネスモデルですが、皆さんの起点からはどのように考えることができるでしょうか。不確実で複雑な世の中で発展しつづける農業経営として、単なる生産・出荷ではない、利益構造から変革を起こしていく必要性があります。新たなビジネスモデル思考術と一緒に実践していきましょう。

ビジネスモデルづくりのヒントになる9つの問いかけ

	Who	What	How
顧客価値 どんなニーズに応えるのか	顧客は「誰」？ ☆大切な人に喜んでほしい人 ☆大切な人と笑顔溢れる食卓を囲みたい	「何」を提供するか？ ☆非日常 ☆本物の味わい	他社と「どう」違うのか？ 体験を通して来場者のオリジナルストーリーを生み出す
利益 儲けを確保する方法を考える	「誰」から儲けるのか？ ☆来場しファンとなった方が定期宅配便の「会員」となる	「何」で儲けるのか？ ☆定期宅配便の「会費」	「どの」タイミングで儲けるのか？ 来場後の定期宅配便会費で儲ける
プロセス 実現に向けた筋道を考える	「誰」と組むのか？ ☆メディア『農業経営者』 ☆思いが重なる地域の多様な方々	強みは「何」か？ ☆直接流通を実現 ☆価格決定権が自社にある ☆コンセプトアウトの六次産業化 ☆自律分散型組織でスピーディにアイデアを製品化	「どのような」手順でやるのか？ 来場いただき →「非日常」「本物の味わい」を体験 →ファンになってもらい →会員へ

表中の白地部分は回答例（アルパカファームを想定した一種のシミュレーション）