

## 一流経営人の条件②事業デザイナー

企業経営漫談士 岡野実空

「経営人」とは、故井深大氏のいう「社会と時代の変化に対応して、大局的見地から物事の本質をとらえ、周りを効果的に巻き込んで事業を行う人」。要は、時空を見事につかむ「事業デザイナー」です。また「デザイナー」とは、思考や情報を整理してコンセプトやビジョンを導き出し、それを最適な形にして価値を伝えるという、一連の問題解決プロセスの主導者です。

今回は、2016年末に亡くなった我が大先達、沢西浩氏の遺産「東映太秦映画村」を事例に、「シナリオ」「コンセプト」「ビジネスモデル」の3つの側面から「事業デザイン」を考えます。

### 側面1. シナリオ

戦後、大衆向け娯楽の代表だった映画産業は、高度経済成長期のテレビの普及とともに斜陽になりましたが、その柱の一つの時代劇とともにあった京都は、とりわけ大きな打撃を受けました。

各社が撮影所を閉鎖、縮小する中、沢西氏は1974年に東映から跡地の再開発を相談され、種々調査検討していましたが、翌年に氏の出した結論は、世の常識とは真逆の「存続」。そればかりか、当時としては画期的なテーマパークとして構想、提案したのです。因みに氏の構想は、エキストラの看守と囚人が一緒に弁当を食べるという撮影所の「日常」から、「非日常」の面白さを読み取り、これは多くの人にウケると考えたのがきっかけだそうです。

無名俳優だけで開場という1日テストの大成功で、それまでの役員会の猛反対を一気に突破し、その後の成功を切り拓いた氏の「シナリオ」は、従業員の雇用維持どころか拡大や地域振興という予期せぬ副産物をもたらし、今日に至っています。

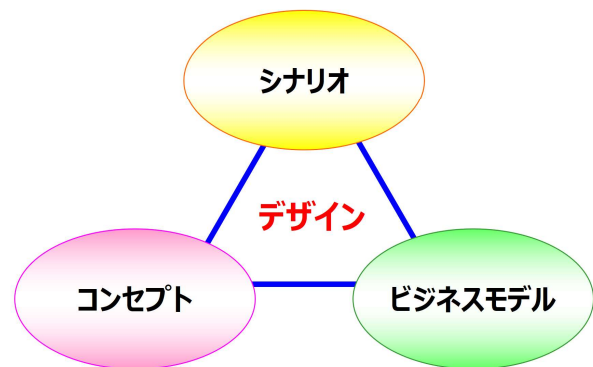
### 側面2. コンセプト

氏の提案の元ネタは、「種明かし」の魅力。当時人気の手品師・アダチ龍光氏が、滅多に笑わない昭和天皇を御前で声を出して笑わせたという逸話をヒントに、近所の住民も入れない閉鎖空間で、撮影現場や舞台裏の「種明かし」でその好奇心を刺激すれば、必ず人は集まってくるという仮説でした。

また時代劇やアニメのコスプレで、ひととき「俳優気分」を味わい、他の観光客からも注目されるという「非日常」体験は、かなり時代を先取りした企画です。さらに運よく撮影日に当れば、現場で本物の俳優に会えるという、「お得感」を存分に味わうことができる優れたものでもありました。

「製品」「サービス」などを企画構想するとき、まず「対象」となる顧客層を決めたら、次にデザインするのは「基本となる考え」、すなわち「コンセプト」であることをお忘れなく！

### 0-12 一流経営人の条件②事業デザイナー



### 側面3. ビジネスモデル

さて「ビジネスモデル」の要素は、「顧客」「価値」「提供技術」の3つですが、その失敗原因の多くは、「儲けの仕組み」が想定通りに機能しないこと。その点、サービス業に精通していた沢西氏は、来場者が撮影所、アトラクションの見学や体験で4時間以上滞在すれば、中で食事をとり、土産も買って、客単価のアップにつながることをつかんでいました。そのため、既述のような知恵を絞ったのです。また開場後は、来場客ならではのニーズに基づいて、各種サービスの拡充が図られ続けています。

沢西氏が最も尊敬していたのは、阪急グループ生みの親「小林一三」。今日の都市生活の基を築いた偉大な社会デザイナーです。私たちはその恩恵にどっぷり浸かり過ぎ、長い間それを越える「社会」や「生活」をイメージできませんでした。

しかし「インターネット」と「高速ロジスティクス」は、旧社会に存在した多くの障壁を取り払い、いま世界中で「事業デザイナー」たちが、さまざまな「ビジネスモデル」を生み出しています。残念なのは、課題最先進国の日本発が僅少であること。

もっと出でよ！小林一三翁の後継者たち！！

2019年7月10日(初出平成29年3月27日) 実空