

取引形態から考えるデザインとビジネス

: 景観デザインがビジネスになるために

久保田 善明*

1. はじめに

デザインという視点から新たなビジネスを生み出す試みが、今、様々な分野で進行している。すでに世界的イノベーションとして大きく成功した事例もあるが、どのような分野であれ、ビジネスを行う上でまず明確に理解しておかなければならないことは、誰が誰にどのような価値を提供し、誰が誰にその対価を支払うのか、ということである。

一般的には、生産活動の結果が、他者に価値を与えるか、あるいは与え得るならば、その価値に対して取引が発生し、他の価値（貨幣など）と交換される。それをある程度持続的に行える見込みがある場合、その行為はビジネスとしての継続可能性を生み、結果として、雇用の創出と経済の循環が生まれる。ところが、景観は公共財、すなわち外部経済性の高い財であり、単純に市場に委ねるだけでは十分な価値供給がなされ得ない宿命にあり、取引も極めて不活性な状態で停滞する。供給メカニズムの観点からみて、景観デザインが他分野のデザインと本質的に異なるのはこの点である。

本稿では、景観という財の特性を公共経済学をベースに一旦整理した上で（2章、3章）、その後の章（4章、5章）において、景観ビジネスの可能性について、取引形態の関係から考察し、現代経済社会の中で、いかにすれば景観デザインがビジネスとして成立し、当該主体だけでなく、社会全体がその恩恵を受けることができるようになるのか、その基本的理解の枠組みを示す。

2. 公共財としての景観

まず、公共経済学における公共財（public goods）の定義について確認しておく¹⁾。我々が日常でよく接する景観は、その多くが公共財としての価値を有するが、一般に公共財と私的財（private goods）を区別するものは、非競合性（non-rivalry）と非排除性（non-excludability）の有無である。その関係を図1に示す。つまり、非競合性が高いほど、また、非排除性が高いほど、公共財としての性質もまた高くなる。

ここで非競合性とは、ある者が消費または利用していても、他の者が同時にそれを消費または利用できる（あるいはその量が減少しない）ような財の特性である。例えば、公園内で花見の宴会に適した場所は、普段は非競

合性は高くても（競合性は低くても）、花見の時期には非競合性が低下し（競合性が高まり）、コモンプール財（common goods / common pool resources）としての性質が強くなる。

また、非排除性とは、費用を支払わなくても消費または利用が可能な財の特性である。例えば、ゴルフ場の景観は非排除性が低い（排除性が高い）ためクラブ財（club goods）である。会員制のゴルフ場は、非排除性と同時に非競合性も低い（排除性と競合性がともに高い）ため、私的財としての性質が強い。

非競合性と非排除性がともに高い純粋公共財だけでなく、コモンプール財やクラブ財もまた私的財ではないという意味において広義の公共財とされる。街並み景観について言えば、一般的な民間建築は、その構造体と内部空間は私的財であるが、公共空間に接するファサードや前庭の意匠、そしてスカイラインを形成する建築物の高さは非競合性と非排除性が極めて高いため、本来、これらは純粋公共財とみなすことも可能な財の特性をもつ。すなわち、公共財としての街並み景観を守るため、ファサードや前庭のデザイン、そして建築物の高さを行政が規制しない場合には、当該地域に自主規制のルールがない限り、公共財として調和のとれた景観はほぼ必然的に毀損され、無秩序性が広がる結果となる（もし、その無秩序性を市民や国民の大多数が是とするなら、それもひとつの社会的合意に支えられた当該社会の文化理解の姿であると言えるが、洗練にはほど遠い、施主の欲望の集積を体現した街並みとなるに過ぎない）。



図1 公共財の種類

3. 景観の外部経済性

ところで、市場経済活動の結果、取引に直接関係しない第三者にも利益や不利益が及ぶことを外部性 (externality) と言うが、景観について考えると、良好な景観には正の外部性があり、劣悪な景観には負の外部性があると言える。良好な景観の場合、それを創出または維持している主体に対して、第三者は対価を支払うことなくそこから便益を得ていることになり、それは市場均衡の結果として良好な景観が過少供給となることを意味する。一方、劣悪な景観の場合、景観に配慮するためのコストを事業者が負担しなかったことによって、そのコスト (または負の価値) が不特定多数の第三者に転嫁されるため、劣悪な景観は過大供給の傾向となる。いずれの場合にも、市場に委ねるだけでは社会全体としての健全な公共価値の形成と配分が損なわれるため、市場に政府が介入 (government intervention) し、規制や課金を行ったり、補助金を配分したりして、外部経済を内部化する必要が生じてくる。ただし、政府による市場介入の程度は、問題の性質や国・地域によっても異なるため、必ずしも一様にはならない。それは政府のポリシーの反映でもある。

4. 取引形態の違いとビジネスのパターン

(1) 現代社会の主な経済主体

以上に述べたことを踏まえながら、デザインとビジネスの関係について考えたい。景観デザインの問題は後ほど5章で述べるものとし、本章では、デザインビジネス全般について俯瞰的に考える。

まず、現代の主な経済主体を、①企業 (一般企業, NPO, NGO), ②消費者 (一般市民, 家計), ③行政 (政府, 自治体), の三者に分類する。これはマクロ経済学における分類と同じである。実際には、第三セクターや銀行など、①~③とは異なる経済主体や中間の組織も存在するが、ここでは簡単のため、デザインビジネスに直接的に関係する上記①~③の経済主体に着目する。

(2) 取引形態

上記①~③の経済主体が、価値交換のため互いに取引を行うとき、そこにビジネスが生まれる。本稿では、その関係を図2のように表現してみる。通常は、一般消費者向けの B to C ビジネス (B2Cとも表記) や企業間取引の B to B ビジネス (B2Bとも表記) に関心が集まりやすいが、図2のように表現することによって、G (行政) も含めた取引形態の関係性を俯瞰的に把握することができる。

図2では、色の濃い丸で表わされた B, C, G がそれぞれ、①企業 (business), ②消費者 (consumer), ③

行政 (government) を表し、それらを結ぶ関係が取引形態のパターンとなる。矢印の方向は製品またはサービスの流れであり、その対価 (通常は貨幣) は、矢印の反対方向に流れる。例えば、企業から一般消費者向けに提供される製品やサービスの流れは B to C と表現され、これは我々の日常生活に最も馴染みのある取引形態である。このとき C は B に対価を支払う。また、企業から行政向けに提供される製品やサービスの流れは B to G と表現され、公共事業における元請けの建設コンサルタントやゼネコンはこの形態でビジネスを行っている。同じく、行政から消費者 (一般市民) へ提供される公共サービスは G to C と表わすことが可能となるが、市民は対価として利用料金や税金を行政に納めている。公共サービスは企業に対してもなされるため、その場合は G to B となり、やはり企業は行政に利用料金や税金を納める。

このような三者相互の取引関係のほか、企業間取引としての B to B, 個人間取引としての C to C, 異なる行政組織間での取引としての G to G が存在する。それらを表現するため、色の薄い丸で表された B, C, G を図中に加えている。

図2において、太い矢印の取引には市場が存在し、競争原理が作用する。細い実線の矢印は公共サービスであり、原則として市場は存在しない。むしろ、市場が存在しないからこそ、公共サービスが必要となる。

さらに、B to B のビジネス形態において、その先の C まで破線の矢印が続いているものを B to B to C と呼ぶことがある。これは顧客の背後にいる最終顧客 C を意識した B to B ビジネスである。同様に、B to G においても B to G to C の形態が成立し得る。

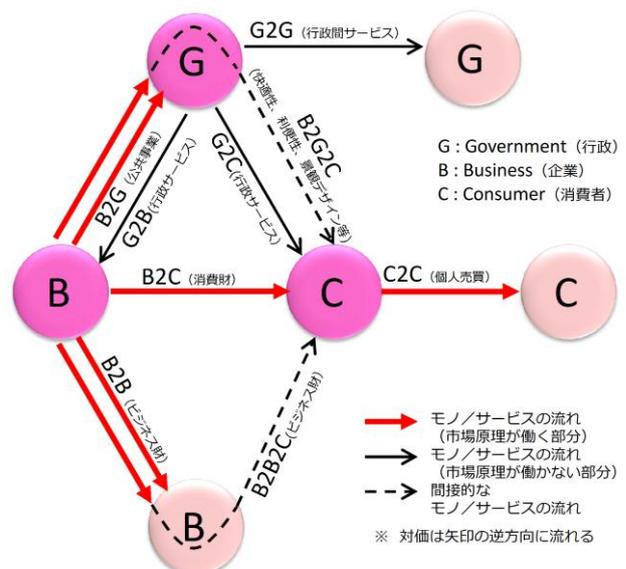


図2 取引形態

(3) デザインビジネスとそのマネジメント

今や“デザイン”は多様な産業と関わり、それぞれにおいてデザインビジネスが存在する。その状況は複雑で把握困難にも見えるが、実はデザインビジネスの基本的なあり方は、上述した取引形態のパターンに大きく依存する。例えば、B to C の場合、家電であれ服飾であれ個人住宅であれ、ある程度共通したデザイン戦略やマーケティングの手法をとることが可能であるが、産業機械や半導体などのB to B ではこれらと異なるマネジメントが必要となる。B to G のマネジメントもまた異なる。

以下に、主要な取引形態ごとのデザインビジネス、および、そのマネジメントについて簡単に紹介する。

(a) B to C

一般消費者向けのビジネス形態である。自動車、家電、家具、生活雑貨、服飾などから、小売、外食、美容・理容、個人住宅、旅行代理店、学習塾などに至るまで、様々な業種が含まれる。一般に、B to C では、消費者と生産者が市場に多数存在するため競争性の高い市場が形成されやすい。かつてアダム・スミスが「見えざる手 (invisible hand)」と表現したように、ある製品やサービスに対する価格が市場を構成する経済主体の特性に応じたパレート最適な状態 (需要曲線と供給曲線が交わる点の状態) に導かれる。同時に、デザインもまた、「見えざる手」により導かれ、市場の要求に対して過剰でも欠乏でもない均衡点の周りで市場に供給されるようになる。つまり、均衡点に達するまで、デザインが市場を通して半ば自動的に洗練されてゆく。そして、より優れた製品やサービスが新たに市場に投入されると、消費者の関心はその新たな製品やサービスの方に移行し、それらのデザインがまた洗練の過程を経る。ただし、消費者ニーズが多様な現代においては、デザインのバリエーションにもまた多様性が求められる。それゆえ、B to C は競争性が高い一方、“〇〇デザイナー”という職業が次々と誕生し、デザインビジネスへの参入障壁は他の取引形態に比べて低い。

なお、新製品や新サービスの開発と供給に関する基本的戦略として、主に以下の3つの方針が挙げられる。すなわち、①顧客の要望に従って (つまり、マーケティング・リサーチを行って)、新たな製品やサービスを提供するプル戦略 (pull strategy : マーケットイン)、②マーケティング・リサーチを行わず、技術者の独創的アイデアによって新たな製品やサービスを提供するプッシュ戦略 (push strategy : プロダクトアウト)、そして、③これらの併用型、である。なお、アップルコンピュータのステイブ・ジョブズ前CEOは、②のプッシュ戦略を非常に重視した経営者である。

(b) B to B

企業間取引である。気分や好みで顧客の購買行動が変化しやすいB to C に対して、B to B では非常に理性的で合理的な組織的意思決定に基づいた取引が行われる。そのため、デザインに求められる要求事項は、機能的で合理的、また安全性を重視したものが多く、個人的嗜好に対応する多様なデザインバリエーションは、B to C ほどには求められない。また、顧客の向こう側にいるエンドユーザーを意識して、そのニーズを的確にデザインに取り込むことによって価値創造を行う場合もある。これはB to B to C と呼ばれるが、医用機械、鉄道車両、商業施設のデザインなどはその典型である。

なお、B to C と同じ商品であっても、それがB to B で取引される場合にはその販売方法が異なってくるため、例えば、業務用として異なるパッケージデザインがなされる場合なども多い。

新しい製品やサービスの開発や供給に関する基本的戦略については、B to C と同様、①プル戦略、②プッシュ戦略、③併用型、の3種類があるが、さらに、B to B で顧客企業からの受注を確実なものとするために、スペックイン (spec in : 和製英語) と呼ばれる方法もとられる。これは自社の技術が顧客の仕様に盛り込まれるように、営業や技術提案で働きかけることである。

(c) B to G

官公庁向けのビジネス形態である。完全市場のように需要と供給のバランスによって製品やサービスの価格が決定されるのではなく、入札による公共調達の基本とされる。近年は、インフラなどの重要な公共事業において、価格以外の提案内容も含めて評価する総合評価方式やプロポーザル方式も実施されるようになってきたが、取引の機会やルールを行政がほぼ独占的に掌握しているため、民間の自由な発想や提案に基づくビジネスはB to C やB to B に比べて行いにくく不活発になりがちである。しかし、B to G で提供された製品やサービスは、いずれG to C の公共サービスとして市民に提供されることを考えると、本来、行政には、B to G to C の発想に基づく公共調達を行う責務が存在するはずである。しかし、G to C には市場原理がほとんど働かないため、行政が意図的にG to C が最適化される仕組み (市場原理) をB to G の調達システムの中に組み込み、B to G to C のビジネスが機能するようにしない限りは、G to C のデザインが最適化されることはほとんど期待できないだろう。つまり、行政が一般市民に対して質の高いデザインを伴う公共サービスを行うためには、B to G の公共調達段階において、それを調達できる仕組みをもたなければならない。

B to G では取引の機会やルールを行政がほぼ独占的に掌握していると同時に、取引における公平性の担保が重要とされるが、他企業では真似できない圧倒的なメリッ

トが認められる技術を有するなどの特殊なケースでは、企業からのスペックインも許容される場合もある。

(d) G to C

市民向けの公共サービスである。市場原理は働きにくい、多くは無料か比較的安価に提供される（市民は税金等でその対価を支払っている）。実際には、インフラ整備をはじめ、多くの公共サービスは B to G の取引を通じて公共調達されたものであるため、純粋な G to C のプロセスで作り込まれるものは必ずしも多くない。そのため、G to C におけるデザインの質は、B to G で行政が定める仕様や調達方法に大きく依存する。つまり、B to G の仕様や調達方法をいかに優れたものとするかが、G to C の質的向上に大きく貢献する。それは単に物理的な施設デザインにとどまらず、それらの管理運営や市民とのコミュニケーション、広報、地域ブランディングなど、改善の余地と可能性は幅広く存在する。そして、G to C のサービス満足度を高めない限り、行政が市民の信頼を得ることはほとんど期待できない。その意味でも、B to G の仕様や調達方法を B to G to C を意識したものへと変更することは、公共サービスの質的向上に極めて重要な意味をもち、それを主導できるのは行政自身である。

5. 景観デザインがビジネスになるために

2003 年に制定された『美しい国づくり政策大綱』には、“美しさの内部目的化”が謳われた。これは非常に画期的であったが、これを理念レベルで留めるのではなく、実際の行動とするためには、一体何が必要だろうか？ 2 章と 3 章で述べたとおり、優れた景観は高い外部経済性を有する公共財であり、だからこそ、過少供給となる。かつてのように、行政内部にインハウスエンジニアが多数在籍し、技術だけでなくデザインもまた自前で供給できていた頃には、行政主体のデザインマネジメントが機能し、美しさは内部目的として生産されていた。それならば、行政単独によるデザインマネジメントが困難な場合には、その機能を外部に委託、すなわち、市場に内部

化すればよい。まさに現在においては、景観の外部経済性を市場に内部化することが、美しさの内部目的化を達成する最も現実的で確実な方法である。それはつまり、B to C や B to B のようにデザインが競争されるプラットフォームを、B to G の市場においても作ることに他ならない。そしてそれを作ることができるのは行政である。さらに、内部目的化の趣旨からして、特殊なケースのみにそれを行うのではなく、一般的な取り組みとしてそれを行う必要がある。このような仕組みが実現した暁には、民間のデザイン能力が最大限に引き出され、優れたデザインが社会により多く供給されるようになるだろう。結果として、デザイナーの雇用需要が増し、職能も確立する。勿論、そのようなデザインの競争市場が誕生したとしても、行政は公共事業の実施主体として、事業全体に大きく関与すべきである。また、単純に提案内容だけを競うのではなく、完成までのバリューチェーン (value chain) を最適化するために、その後のプロセスや最終的なクオリティの評価も必要である。なお、海外では、景観デザインに競争市場が存在することは決して珍しくなく、むしろ、合理的な調達方法として採用されている。

一方、企業においては、従来からの景観デザイン業務を継続しながらも、上記のようなプラットフォームを行政が準備するまでの間、自社のデザイナーを活用し、あるいは、新規にデザイン人材を採用し、B to B にも業容を拡大する戦略をとるのがよいだろう。デザイン人材を B to B にも振り向けることで、公共事業依存体質から幾分か脱し、多角化を図ると同時に、社内に“新たな風”を吹き込むことができる。この風は、受注産業で生きてきた企業にとって、予想以上に良い刺激となる。また、土木分野には、エンジニアにしかできないデザイン領域も多いため、エンジニアへのデザイン教育も必要である。

参考文献

- 1) J.E.スティグリッツ：公共経済学[第2版]上，東洋経済新報社，2003

【要約】

経営とは、利益の追求以前に行為として、価値の創造と交換を持続的になすことである。その結果、企業は利益を得、NPOは社会的存在の場を得る。行政の仕事も公的価値と税金の交換である。もしデザインが価値を有し、交換対象となるならば、そこにデザインビジネスが生まれる。事実、民間市場で取引される各種製品、服飾、建築などは、デザイン自体が取引対象となり、デザインに関わる職能の確立とデザインの質的向上が半ば自動的に促進されてきた。一方、景観は公共財、すなわち外部経済性の高い財であり、市場経済に委ねるだけでは十分な供給がなされ得ない。供給メカニズムの観点から景観デザインが他分野のデザインと本質的に異なるのはこの点である。本稿では、各種取引形態の関係性を俯瞰する体系図を示した上で、いかにすれば景観デザインがビジネスとして成立し、社会がよりその恩恵を受けることが可能となるか、その基本的理解の枠組みを示す。

【著者】

京都大学大学院工学研究科社会基盤工学専攻 + 経営管理大学院経営研究センター 准教授 正会員 (土木学会)