ピンチをチャンスに！
今、私たちができること

ビジネスモデルの転換期

ウィズコロナ時代に突入したと言われる昨今だが、ロシアのウクライナ侵攻の影響は大きく、経済環境や天災のリスクなど私たちの取り巻く環境は厳しさを増すばかり。そこで「危機の時代」とも取れる現状を「ビジネスモデルの転換期」と捉え、「コンテンツ重視のサービス展開」の必要性を強調するアスカ美装（橿原市醍醐町）の森脇大統社長に今後、企業の進むべき方向や目指すべきあり方を聞いた。

インタビュー

アスカ美装株式会社
代表取締役
森脇　大統氏

アスカ美装株式会社

コンテンツ重視のサービスを

挑戦する勇気　和の受け入れ

■常にピンチに備え

―森脇社長にとってピンチとは。

森脇　結果論にすぎないと思います。日々、予測できないことが多く、それが負に働けばピンチですし、正に働けばチャンスになるわけです。社会情勢や天災のリスクを考えると、きりがなく、毎日がピンチと言えばピンチなので、常に備えるように心がけています。

■良いモノ積極的に

―想定外のピンチに立ち向かうには。

森脇　私が当社を引き継いだ時点で、業種としては決して持続可能なものではないと思っていました。ですからコロナや災害が起きようが起きまいが何か変革をしていかないと、明日の経営がままならないかもしれないという危機感は常に持っています。

私がいなくなっても会社が最低限持続する施策を行う必要があるのです。それには、対応する社員で差が出ないサービスを提供し続けること、そして会社の個性が埋没しないようにするにはどうすべきかを考えていく必要があります。

見習うべきは全世界で同じ質・味・安心感を提供する「マクドナルド」です。

私自身、マクドナルドでアルバイト経験があるのですが、マクドナルドのメニューは誰でも同じクオリティーでつくることができるように、そのオペレーションが世界各国で徹底されています。

しかし、同じでありながらも店舗によってスタッフのサービスや店のレイアウトなど現地の客層に合わせて調整している。会社としてサービスとして担保する部分は標準化し、そこから上は各社員のパーソナルの部分にかかってくるのではないでしょうか。

とある社員のサービスが評判が良ければ会社は評価して、誰でもそのサービスが提供できるように標準化すべきなのですが、現状は、当社を含め、現場の社員に依存している企業が少ながらずあるように感じます。良いモノは取り入れて、汎用化し、会社の品質向上、イメージアップにつなげるべきなのです。

■生産性向上は困難

―貴社が持続可能な業種ではないとのことですが。

森脇　人が生活し続けるかぎり、清掃やメンテナンスは必要不可欠なものです。しかし、ビルメンテナンスというビジネスモデルは人が8～9割原価を占めている労働集約型の業界。

日本の人口は緩やかに減っており、そのため国内のマーケットでは消費者が減っていく。

ホテルのベッドメイキングなどで言いますと、一部屋の稼ぐ力が上がらないとメンテナンスに割ける費用の割合も厳しくなる。室料が上がらなければ人件費も上げられません。人件費の上昇分、従業員の生産性も上がれば採算制へ持っていけますが、現実は厳しいでしょう。例えば短距離走の陸上選手が毎年タイムを0・1秒ずつ縮めていくとやがて限界がくるのと同じで、生産性を毎年向上していくのは難しいのです。

日本の人口がピークアウトしていっている時点で市場も小さくなっていく。そのような市場の中で顧客にとってわれわれはコストでしかないので「いらない」という判断をくだされるとたちまち仕事はなくなります。

現状、すぐに仕事がなくなることはないと思いますが、例えば清掃やメンテナンスを行う主体者がロボットに取って代わる時代、もしくはメンテナンスは自分たちで完結するなど予想はできるが、その未来がいつやってくるかはわかりません。

■環境構築へシフト

―新たな付加価値を生み出すには。

森脇　要素分解をしていくべきでしょう。例えば社員Aと社員Bで同じメンテナンスを行ったとして、なんとなく仕上がりが違うように思う。顧客から見てAさんは良い人、Bさんは苦手といったように、良い評価と悪い評価は何を基準にして生まれるのか、パーソナルな部分なのか、着ている制服なのか、使っている道具なのか、所作ひとつなのか。また、「きれい」とは何かと聞かれた時、それは人それぞれで、当社はこの「きれいとは何かを定義づける」を研究しているところでもあります。この要素をそろえれば「きれい」をつくれますという情報の提供ができる企業を目指すべきで、今は作業を売っていますが、最終的にはコンテンツという切り売りできる要素に分解していかないと生き残りは難しいでしょう。

清掃・メンテナンスの仕事は作業しか見えなくなりがちですが、自分たちも気づいていない価値があるはず。その価値を自分たちも気づくべきで、その価値をもって縮小していくマーケットから県外、海外へとマーケットを広げていくべきです。

しかし、持続可能にするにはそのマーケットの価値観を知ってサービスを合わせる必要性があります。日本では付加価値は足し算で付け加えがちですが、海外の最新家電や自動車を見るとシンプルですが価格は高い、しかし高機能でニーズに沿っているからこそ需要があり、また「所持するだけで価値がある」という、よりソフト面に寄っているように思えます。ですから私たちの仕事もよりソフト化していかなければなりません。

「高級感」を考えた時、それは材質であったり質量であったりします。ですからきれいや快適に感じることも何か要素があるはずなのです。要素が解明できればより明確かつ人に依存しない「きれい」をつくれるはずなのです。

清掃・警備・設備で建物を管理

ディズニーランドを見てみますと常に清潔でまさに夢の国のブランドを保っています。そこにはキャストの方々の努力もありますが、夢の国を壊さない努力をユーザーも協力している部分もあります。

捨てる、汚れるから掃除をするのではなく、捨てない、汚さないモチベーションをどうすれば醸成できるのか、こういった環境構築を手がける企業にシフトしていかないと単純に作業を売り続けているだけでは海外マーケットには進出できないと考えます。

―汚さないという環境が醸成できてしまうと仕事がなくなるのでは。

森脇　それはそれで良いことだと思います。仕事とは世の中の不便や問題を解決することから生まれてきたわけで、解決できれば新しい仕事を考えれば良いだけです。どうしても仕事と生活が結びついているので、仕事がなくなると困るのでどこか本気で解決しようとしていない部分があり、それが体たらくなサービスにつくってしまう原因は材質であったり質量であったりします。ですからきれいや快適に感じることも何か要素があるはずなのです。要素が解明できればより明確かつ人に依存しない「きれい」をつくれるはずなのです。

■お客様の利益探り

―きれいの先にあるお客様のベネフィット（利益・恩恵）とは。

森脇　私もいちユーザーとして考えた時、二つのコンビニエンスストアがあったとして、ひとつはトイレがきれい、一方は汚いとなると無意識にきれいな方を選んでしまうと思います。

絶対汚れないということは現時点は不可能ですが、汚れ方を緩やかにしたりきれいを長く保つことは可能です。それによってあの店は清潔だというイメージが顧客に浸透すれば、顧客に選ばれるという価値を提供できます。また、きれいはストレスの軽減にもなりますし、雰囲気をきれいにすることもできるかもしれません。

私たちが提供している価値の定義は作業で止まってしまっていますのでその先のベネフィットを探ることもまだまだ必要だと思います。

■あったらいいよね

―新しいビジネスとは。

森脇　現在は、当社は清掃・メンテナンス業を本業として、他にも介護や飲食業も展開しています。しかし、創業者からするとすべてが本業であったのだと最近改めて思うことがあり、創業時に社会に不足しているものを補う企業をつくろうとしていたのだろうと考えると、この先も今の事業と少しでも接点が持てて、国全体や世界的ニーズがあることで、自分たちが取り組むべきだと思えるならそれを事業にするべきだと思います。

会社や組織から一歩外に出ると誰もが消費者になるわけで、誰もが消費者目線を持っています。その消費者目線で必要だと思うことを実践すると案外成功につながるのかもしれません。ですから誰もがクリエイターになれる要素はあるのです。ニーズを買うだけではお金を使うだけの消費者ですが、「あったらいいよね」を実現すればたちまちお金をもらえる側に転じることもあり得ることなのです。

■熱量ある人を評価

―現場の社員さんがどうすればソリューション（解答）に気づけるのでしょうか。

森脇　現場での仕事は深く掘り下げれば掘り下げるほど近視眼的になりがち。ですから役割を上手に分けることや、「もっとこうしたい」という熱量をもった人を上に引き上げてあげることが大切です。

松下幸之助氏の言葉に「まず汗を出せ。汗の中から知恵を出せ。それができぬ者は去れ」とありますが、私もまずは汗をかくことは大事だと思います。しかし、必要な努力と必要ではない努力が日本では混在していて、努力は報われるべきという道徳観があり、若い人材に経験しておくべき無駄な作業と経験しなくてもいい無駄な作業を混同してさせるので、その時点で「おもしろくない」と思わせてしまうこともある。その時になんて無駄なことをしていたのかのひとつではないでしょうか。世の中から不便や問題がなくなることを皆が望んでいるはずです。

■お客様の利益探り

―きれいの先にあるお客様のベネフィット（利益・恩恵）とは。

森脇　私もいちユーザーとして考えた時、二つのコンビニエンスストアがあったとして、ひとつはトイレがきれい、一方は汚いとなると無意識にきれいな方を選んでしまうと思います。

絶対汚れないということは現時点は不可能ですが、汚れ方を緩やかにしたりきれいを長く保つことは可能です。それによってあの店は清潔だというイメージが顧客に浸透すれば、顧客に選ばれるという価値を提供できます。また、きれいはストレスの軽減にもなりますし、雰囲気をきれいにすることもできるかもしれません。

私たちが提供している価値の定義は作業で止まってしまっていますのでその先のベネフィットを探ることもまだまだ必要だと思います。

■あったらいいよね

―新しいビジネスとは。

森脇　現在は、当社は清掃・メンテナンス業を本業として、他にも介護や飲食業も展開しています。しかし、創業者からするとすべてが本業であったのだと最近改めて思うことがあり、創業時に社会に不足しているものを補う企業をつくろうとしていたのだろうと考えると、この先も今の事業と少しでも接点が持てて、国全体や世界的ニーズがあることで、自分たちが取り組むべきだと思えるならそれを事業にするべきだと思います。

会社や組織から一歩外に出ると誰もが消費者になるわけで、誰もが消費者目線を持っています。その消費者目線で必要だと思うことと気づいて改善する人材が貴重であり、無駄なことを必要な努力だと称賛している人に改善しようという意識は生まれないと思います。役職があがった瞬間に現場を軽んじてしまう人材ではなく、一緒に働いてきた人たちの価値をもっと正当に評価してもらうために自分は役職に就いたと考えられる人材を育てたいと思います。

■海外進出に目を向け

―今後は、どういったところに注意を置き、何をつかみにいくべきか。

森脇　奈良で起業したこともあり、当社のDNAはもちろん奈良にあります。自分たちが仕事をしている場所は重要で、外に展開しても拠点を中心としたそこのローカルに合わせて考えていくことが大事で、ローカルで生活する上で大切なのは最後は「人」となります。技術がロボットやA・Iに代替していく中で、選んでいるのか選ばれているのか、使っているのか使われているのかの境界があいまいになってしまうかもしれません。

個性という要素を考えた時、個人のパーソナルな部分、自分が経験し積み重ねてきたからこそ思いつくやりたいこと。こういった要素をどれだけ取り上げて育ててあげられる環境を地域ごとにつくれるかが重要だと思います。

100年後にどんな生活ができていれば幸せなのかを考えた時、私たちはもっと知恵を絞るべきで、その知恵のヒントは若い世代の話を聞くことだと思います。私たちより確実に未来を生きる若い世代のために企業が環境を整備するべきだと思います。

若い世代の可能性を無下にしてしまいがちな今の教育や社会も考えなおすべきです。聖徳太子が唱えた「和を以て貴しとなす」の和とは異質なものの集まりを和としていたように思います。ところが現代の和は同質性の集まりを和としているような気がします。昔は海外からさまざまな文化や物が入ってきて、その影響で日本は多様な文化を築き上げてきました。今は同質で築いた和に異質が入ると排除しようとする社会が広がっている。聖徳太子が唱えた和こそがダイバーシティ（多様性）な考えだったのかもしれません。

しかし、いつからか奈良は「大仏商法」と揶揄（やゆ）されるようになってしまいました。大仏商法というよりは籠城商法かもしれません。周りは大阪、京都などGDPの高い地域に囲まれているので、いずれは蓄えを食いつぶして自滅に追い込まれてしまうのは目に見えています。ですから、奈良はもっと頑張って外貨に力を入れ、魅力あるまちづくりでインバウンド需要を増やし外貨を稼ぐ必要性があり、これは日本全体にも同じことが言えます。人口も国内マーケットも縮小する中、今対処をして海外に進出しないと失われた30年より、この先の20年のほうがよほど厳しい時代になると私は思います。

■日本語学校に注目

―貴社において、次なるコンテンツ開発とは。

森脇　次というよりは今あるコンテンツ一つ一つにしっかり取り組んでいき、その先に新たなコンテンツが生まれれば良いと考えています。

日本語学校を始めていますが、彼らの志やモチベーションには学ぶ事が多い。最終的には彼らが日本で進学して就労できるまでをサポートしたいと考えています。

日本語学校で学ぶ学生ら

■収益アップ実行を

―今後、日本の経済が復活していくには。

森脇　日本の経済、社会の低迷は政治の問題もあるでしょうが、私も含め、経営者の努力不足によるところが大きいと思います。しかしながら、従業員側も「これでいいか」で日々過ごしているところにも要因があるのではとも思います。メディアもコストパフォーマンス重視のすてきな暮らしは紹介しますが、決してもっと稼いでより良い暮らし、社会貢献をしようとは言いません。また、昔から日本では「儲（もう）けることは悪」のような風潮がはびこり、儲かっていても世間的には隠すのが現状です。

日本ではマネタイズされていない価値がまだまだ存在しているのも事実です。アイデア次第では利益を生む文化や習慣があるのではないでしょうか。今の情勢から脱却するには個人の付加価値を上げ、マネタイズできる価値を見つけて実行することだと思います。

日本はグローバル化と言いながら、世界に肩を並べるためにひたすら消費するだけで生み出すことができていない。太古から日本は海外からの文化や物を取り入れては日本独自のものに昇華してきた事実があります。慣れ親しんだものから離れて新しいことに挑戦する勇気と今こそ「和」を受け入れるべきだと思います。