

# サステナビリティを超えてリジェネレーションを目指す企業の姿

経営コンサルティング部 シニアプリンシパル 柳沢 樹里  
経営コンサルティング部 シニアコンサルタント 中田 舞  
経営コンサルティング部 シニアコンサルタント 西内 彩乃

## 1 なぜ、企業がサステナビリティを超えてリジェネレーションを目指すのか

リジェネレーションという言葉聞いたことがあるだろうか。サステナビリティを超えてリジェネレーションを目指す企業が少しずつ現れ始めている。これらの企業は、なぜリジェネレーションを目指すのか。その背景と意義について考察する。

### 1) 社会との関係性を維持するには、リジェネレーションを目指すことが必須である

現代マーケティングの第一人者であるフィリップ・コトラー教授は著書『REGENERATION: The Future of Community in a Permacrisis World』<sup>※1</sup>において、リジェネレーションを「共通善 (Common Good) を再構築または刷新するプロセスであり、資産や資源、生態系、個人、家族、組織、コミュニティ、場所を危機や崩壊から回復と再生へと導くこと」と定義している。また教授は「共通善がなければ真のリジェネレーションは存在しない」と述べ、サステナビリティへの関心が高まる中でグリーンウォッシュが増えた事例と同様に、リジェネレーションも共通善ではなく私益を優先するものになれば同じ問題が生じると指摘する。

さらに、生態系の崩壊や経済的不公正、政治的な二極化、デジタル化による破壊的変化といった「パーマクライシス（長期にわたる不安定な状況）」の時代において、企業が社会との関係性を維持するには、従来のマーケティングから、共通善を推進するマーケティング「リジェネラティブマーケティング」へ

転換を図ることが不可欠であると述べる。

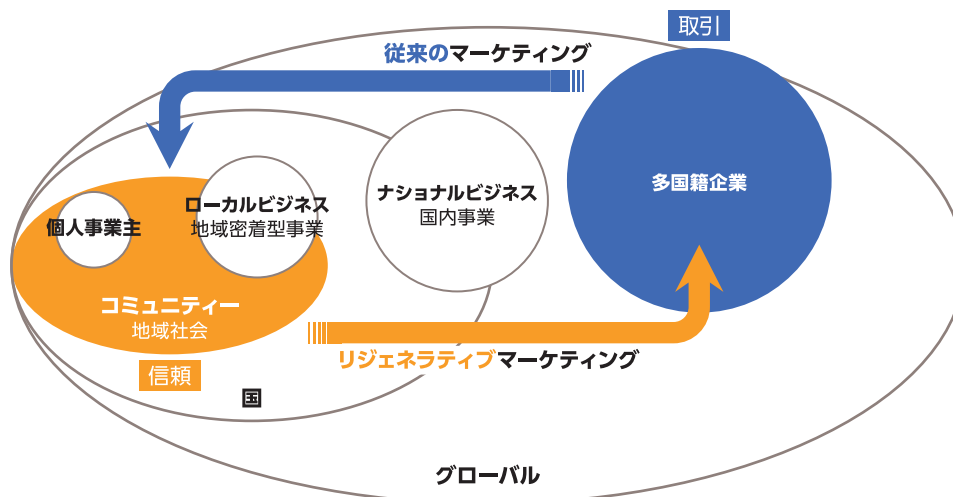
### 2) コミュニティーとの深い信頼構築が、長期的な競争優位性と収益性につながる

コトラー教授は、従来のマーケティングとリジェネラティブマーケティングの関係を図表1のように整理している。従来のマーケティングは「顧客価値」を創造する製品を開発し「市場投入」するプロセスで「取引量」がビジネスモデルの重要要素となる。そのため、企業はコミュニティや地域社会との長期的な関係構築には焦点を当てず、企業の社会的責任 (CSR) や広報活動を通じて「良き企業市民」として行動し、コミュニティとの表層的な協調を図るにとどまってきた。

一方、共通善を推進するリジェネラティブマーケティングは、企業とコミュニティとの関係から始まるプロセスであり、コミュニティとの深い「信頼」がビジネスモデルの重要要素となる。実践例として、パタゴニアやザ・ボディショップといったブランドがあげられる。これらのブランドは、共通善である社会・環境価値の向上を自社の存在意義に掲げ、それをビジネスモデルの根幹に組み込み、長期にわたり実践することで、ブランドの強固な顧客・ファンコミュニティとの深い信頼を構築し、長期的な収益性を築き上げている。

※1 『REGENERATION: The Future of Community in a Permacrisis World』 Christian Sarkar, Philip Kotler, Enrico Foglia, 2023

図表1 従来のマーケティングとリジェネラティブマーケティングの関係



出所) The Marketing Journal "Regenerative Marketing: Lessons Learned from Italian Business" Enrico Foglia, Christian Sarkar, and Philip Kotler, 2021/6/16  
より NRI 作成

図表2 リジェネレーションを実践する先進企業の二つのアプローチ

<p><b>顧客コミュニティとの関係強化・創造</b></p>	<p>顧客との関係性を再定義し、自社と顧客の関係を、従来の「生産者と消費者」という枠組みから「未来の価値を共に生み出す共創者」へと変革させる 例) カルビー、ヤマハ発動機</p>
<p><b>リジェネレーションを軸としたビジネスモデル変革・創造</b></p>	<p>従来の大量生産・消費・廃棄型の線形経済（リニアエコノミー）から、資源の効率的・循環的な利用と付加価値の最大化を図る循環経済（サーキュラーエコノミー）への移行を成長機会と捉え、新たなバリューチェーンの構築を推進する 例) 竹中工務店、パナソニック ホールディングス</p>

出所) NRI 作成

ただし、多国籍企業がリジェネレーションを目指し、自社の利益を最優先するビジネスモデルから共通善を最優先するビジネスモデルへ変革することは容易ではない。本稿では、リジェネレーションを経営の重要テーマに掲げ、ビジネスモデルの変革に取り組む日本企業の先進事例を取り上げる。経営がなぜリジェネレーションに着目し、どのような共通善の再構築・刷新を目指しているのか。そのためにビジネスモデルを変革し、どのようなコミュニティとの信頼構築を通じて、長期にわたる競争優位性や収益性を築き上げようとしているのか、といった観点で整理を行い、リジェネレーションを目指す企業への示唆を抽出する。

## 2 先進企業の取り組み事例

本章では、リジェネレーションを経営の重要テーマに掲げ、長期的な競争優位性の確立を目指す日本企業の先進事例を二つのアプローチから紹介する。

まず、顧客との関係性を再定義し「顧客コミュニティとの関係強化・創造」に挑むアプローチである。自社と顧客の関係を、従来の「生産者と消費者」という枠組みから「未来の価値を共に生み出す共創者」へと変革させている、カルビーとヤマハ発動機（以降、ヤマハ）の取り組みを取り上げる。

次に「リジェネレーションを軸としたビジネスモデル変革・創造」に挑むアプローチである。従来の大量生産・消費・廃棄型の線形経済（リニアエコノミー）から、資源の効率的・循環的な利用と付加価値の最大化を図る循環経済（サーキュラーエコノミー）への移行を成長機会と捉え、新たなバリュー

図表3 ルビープログラムを通じた顧客との接点構築



出所) カルビー Calbee Future Labo

チェーンの構築を推進する竹中工務店とパナソニックホールディングス（以降、パナソニック）の取り組みを紹介する。

## 1) 顧客コミュニティとの関係強化・創造

### (1) カルビー：ファンコミュニティを形成する「ルビープログラム」

カルビーは、1949年の創業以来、スナック菓子の販売を通じて「生産者」と「顧客」をつなぐことで、自然・環境と暮らしの持続的な循環を創出することを目指してきた。自然の恵みを生かした商品づくりにこだわり、カルビーグループとして国内スナック菓子市場シェアナンバーワンを誇る。また、カルビーグループでは売上高100億円以上のブランドとして「カルビーポテトチップス」「じゃがりこ」など計七つを擁し「ものづくり×ファンづくり」の取り組みを通じて、長年にわたり顧客に愛されるブランドを構築している。

その取り組みを象徴するのが、スマートフォンアプリを活用した「ルビープログラム」である。本プログラムは、顧客が自社商品のパッケージを小さく折りたたむ「折りパケ」を行い、アプリで撮影することで「ルビー」（ポイント）が貯まる仕組みであ

る。アプリは125万ダウンロードを突破しており、顧客一人ひとりの嗜好（しこう）や喫食機会などのデータを蓄積・分析する基盤としても機能している。これにより、販売店検索機能の提供や再販売の通知を行うことで、リピート促進につなげている。一見すると販促活動の一環に見えるが、パッケージを折る行為は家庭ごみのかさを減らすことにつながるため、顧客自身が環境負荷低減のアクションに参加できる仕組みとして設計されている点が特徴である。

さらに、貯めた「ルビー」で応募できる商品ブランド別の「ファンミーティング」では、各工場での商品紹介や商品アレンジ体験、売り場作成体験が楽しめるほか、ジャガイモなど原材料の「収穫体験」なども開催されている。これにより、顧客自身がリアルな場で商品の魅力を深く体験し「ファン化」が進む場となっているだけでなく、イベントを通じて寄せられた「顧客の生の声」はマーケティングや研究開発部門へフィードバックされ、新たな商品開発や品質改善に生かされている。

プログラムを通じた家庭ごみの削減活動や、体験イベントによる相互理解は、メーカー・顧客・環境との関係性を強固なものにしている。本プログラムを開発したCalbee Future Labo CXチームの

マネジャーである関口洋一氏は「収穫体験やファンミーティングなどの応募数は非常に多く、熱意を持って参加している人が多い。参加者の多くは『折りパケ』を習慣化しており、イベントで提供した商品のごみも『折りパケ』されている。また、参加者同士でグループをつくり意見交換を行ったり、収穫体験で出会った農家や自治体職員ともコミュニケーションを取ったりするなど、ルビープログラムを起点に新たなつながりが生まれている」と述べた。

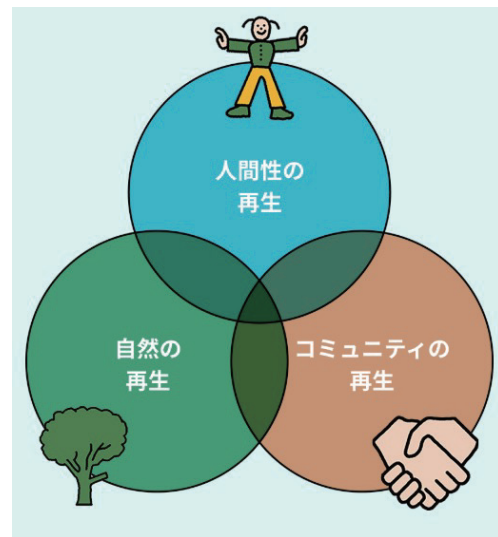
さらにカルビーでは、商品のキャラクターなどの二次創作を手軽に実施するためのIP管理プラットフォーム「かるれっと」の開発など、既存の顧客層以外との新たな接点構築にも取り組んでいる。こうした接点が増えることで、ルビープログラムへの参加者が増加し、メーカーはより顧客理解に基づく新たな商品開発や品質改善が可能になる。また、顧客は「食べる」だけでなく「体験する」楽しみや、環境・社会への貢献実感を得ることができる。さらに、環境の観点からは、環境負荷低減への意識向上が期待できる。このような「三方よし」のコミュニティ形成は、企業としての売上げの維持・強化にとどまらず、環境問題への取り組みも含めた新たな価値共創のモデルとなっている。

## (2) ヤマハ：多様なパートナーとの共創の場「リジェラボ」

ヤマハは、1955年に創業し、バイクをはじめマリリン製品、電動アシスト自転車、ロボティクス製品など多様な事業を展開している。創立以来の価値観を基に、自社を「社会課題を『楽しみながら解決』し、ユニークな価値を創出することで心躍る豊かな瞬間と最高の感動体験を届ける会社」とであると定義している。この定義は、技術ビジョン「楽しさの追求と社会課題の解決で、みんなの未来を創る」にも深く反映され、事業活動の軸となっている。

理念を体現する活動の一つが、2024年に横浜にオープンした共創スペース「YAMAHA MOTOR

図表4 地球がよるこぶ遊び（人間性、コミュニティ、自然環境の「再生」を実現する取り組み）



出所) ヤマハウェブサイト「RePLAY！」  
[https://global.yamaha-motor.com/jp/design\\_technology/replay/about/](https://global.yamaha-motor.com/jp/design_technology/replay/about/)

Regenerative Lab（通称:リジェラボ）」だ。リジェラボは「リジェネラティブ（再生）」をキーワードとして、自然環境や地域社会との共生を重視しながら、事業や活動を共創していく場である。ヤマハの製品の多くは海や陸といった自然環境を活動の舞台としている。一方、自然環境は非常に大きいテーマであり、自社だけで実現できないと考え、さまざまな知見やスキルを持つ人・企業と一緒に共創する場を設けた。リジェラボでは、海の再生、都市廃棄物などをテーマとして体験型、トーク型のイベントを開催している。誰でも参加できるため、多様な参加者がアイデアを交わし共創する場として、仲間づくりや、自社の事業に関するヒントを得る場として開かれている。実際に、これをきっかけに共通の関心を持つ人々がつながり、ラボ外でも事業企画や協働活動へと発展するケースもある。

さらに、2025年には「地球がよるこぶ遊び（人間性、コミュニティ、自然環境という三つの『再生』を実現する取り組み）」の探求活動を紹介するウェブサイト「RePLAY！」を公開した（図表4）。RePLAY！が興味深いのは、発信内容だけでなく「共に遊びをつくる」パートナーを集めている点だ。人

図表5 「大阪避雷針工業神戸営業所改修」資源循環の変化を示すダイヤグラム



出所) 竹中工務店ウェブサイト「つなぐ減築 ひらく増築 大阪避雷針工業神戸営業所改修」 [https://www.takenaka.co.jp/design/works/oosaka\\_hiraishinn\\_industry/](https://www.takenaka.co.jp/design/works/oosaka_hiraishinn_industry/)

間性・コミュニティー・自然環境の再生に関わる研究・実践者の知見とヤマハの持つ資源を組み合わせることで「遊びをつくる」という共創の考え方に基づいている。

これらの活動は、ヤマハの技術・デザイン統合戦略部共創推進グループが運営主体となり、共創が生まれ続けるための仕組みづくりを担っている。共創の力を象徴する事例が、静岡県での放置林をマウンテンバイクパークへ再生したプロジェクトだ。この活動のポイントは、自然の中で遊ぶ楽しさを追求する営みが、結果として放置林の再生や地域との新たな関係づくりにつながっている点にある。活動は副業として合同会社を設立し、昨年は来園約 2,000 人まで拡大している。さらに今後は「走行料」を通じた地主への還元や、空き家を活用した宿泊施設、パークに来た人の移住など、ステークホルダーの関与する輪が地方創生に拡大する構想を描いている。さらにメタバースで地域の魅力を発信し、自社製品と親和性の高い「遊び場」として展開するなど、事業と社会課題の双方に好影響を生んでいるといえる。

こうした共創の場づくりは、単なる CSR の枠にとどまらない。外部とのネットワークや信頼関係は、自社だけでは提供できない新しい市場機会や技術開発の土台となり、ヤマハの長期的な競争優位性につながると考えられる。

## 2) リジェネレーションを軸としたビジネスモデル変革・創造

### (1) 竹中工務店：経営ビジョン「TAKENAKA Regenerative Challenge」

1610 年創業の竹中工務店は「最良の作品を世に遺し、社会に貢献する」を経営理念に掲げる総合建設会社である。同社は大手で唯一の建築専門を貫き、設計・施工の一貫体制と高度な技術力を強みに都市空間の創造に取り組んでいる。

同社グループは 2014 年から 25 年までの成長戦略において「まちづくり総合エンジニアリング企業」としてサステナブル社会の実現を目指してきた。しかし、25 年を前に社会環境の変化が予測を超え、地球の限界 (Planetary Boundary) への懸念が高

まる中、ネガティブな影響を減らす「サステナブル（持続可能）」にとどまらず、人・組織・社会システムなどあらゆる領域でポジティブな影響を意図的に生み出す「リジェネラティブ（再活性）」が不可欠であると判断し、この概念に基づき、経営ビジョン「TAKENAKA Regenerative Challenge：サステナブルを超えて」を策定し、26年から実行に移している。

併せて「環境戦略 2050」を策定し、従来の顧客と共に環境と調和する空間創造を目指す「サステナブル・ワークス<sup>®</sup>」を発展させ「リジェネラティブ・ワークス<sup>®</sup>」を推進する。この取り組みは、ステークホルダーと共に脱炭素・資源循環・自然共生を調和させ、リジェネラティブでウェルビーイングな未来を目指すものである。

特に資源循環の分野では「つくる・つかう・つなぐ」の三つの循環を実装する「サーキュラーデザインビルド<sup>®</sup>」を展開している。その象徴的な事例である同社初のサーキュラー建築「大阪避雷針工業神戸営業所改修」では、当初は解体・建て替えが予定されていた築 35 年の建物を、構造体と外装の健全性を生かして改修・増減築を行う計画へ転換した。これによって、廃棄物量を約 8 割削減し、家具のリユースなど資材再利用も進めた。設計を担当した山崎篤史氏は「発注者の当初の要望は建て替えであったが、築 35 年しかたっておらず構造や外装はまだまだ健全なのに建て替えるのはもったいないと考え、増築と減築を組み合わせた大規模な改修を提案した。コンセプトやデザインに対する発注者の共感が突破口となり、法的・構造的な調整を図り実現にいたった。サーキュラー建築では単にコスト優位性を確保するだけではなく、超長期に建築を使い続けるための設計がカギであり、今回は施工コストを建て替えと同水準に抑えつつ、高断熱化・創エネ改修により運用コストの優位性を確保し、メンテナンス性も高めた」と述べている<sup>※2</sup>（図表 5）。

スクラップ&ビルドを前提とする建設業界で、ビ

ジネスモデルを変革し、社会・環境・経済の全側面で既存を上回る価値を創出することは容易ではない。同社はリジェネラティブな未来を志向し、共感する顧客・地域企業・職人など多様なステークホルダーとの信頼関係を深めつつ、それを実現する設計力・施工技術力を持続的に高めることで、長期的な競争優位性と収益性の確立を目指している。

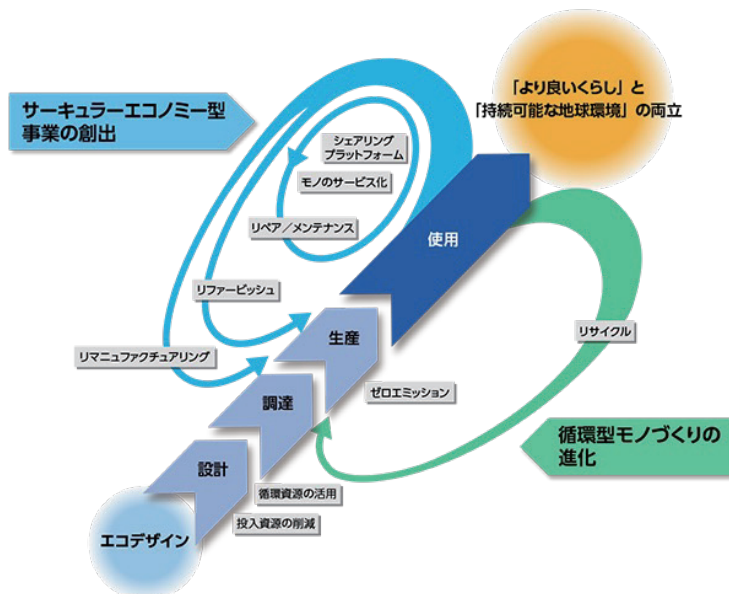
## (2) パナソニック：循環型社会の新標準「リファーマービッシュ事業」

パナソニックは「より良い暮らし」と「持続可能な地球環境」の両立を掲げ「カーボンニュートラル」と「サーキュラーエコノミー」を両輪に取り組みを進めている。「サーキュラーエコノミー」へのアプローチは「循環型モノづくりの進化」と、製品を長く使ってもらいながら循環の仕組みをつくる「サーキュラーエコノミー型事業の創出」を推進している。「循環型モノづくり」においては「できるだけ少ない資源で商品を作る。使う資源は再生資源を増やす」という方針のもと、製品の小型・軽量化設計や部品数の削減を推進。そして、「サーキュラーエコノミー型事業の創出」として注力するのが、2024年から開始したメーカー検査済み再生品（保証付き）「Panasonic Factory Refresh」の販売事業および定額利用サービス事業である。

本事業は、初期不良品や店頭展示品、サブスクリプションサービスで利用された後に戻ってきた冷蔵庫や洗濯機、テレビなどの製品を、製造元であるパナソニックの工場に修理・整備し、厳格な出荷基準を満たした製品のみを保証付きで再販売する取り組みである。対象品目は、2026年1月時点で13カテゴリーに及び、本事業は単なる再生品の販売にとどまらず、顧客、従業員、そして地域社会といった多様なステークホルダーとの「関係性」を大きく変える契機となっている。

※2 竹中工務店 山崎篤史氏へのヒアリングより

図表 6 パナソニックにおけるサーキュラーエコノミーの取り組み



出所) パナソニックウェブサイト「サーキュラーエコノミー」 <https://holdings.panasonic.jp/corporate/panasonic-green-impact/action/circular-economy.html>

顧客との関係では、新品よりも求めやすい価格を「入り口」として新たな顧客層を開拓し、実際に使用してその品質を実感してもらうことで、将来的な新品購入や「ファン化」へとつなげている。さらに、再生工程をあえて「見せる」手法として工場見学なども実施しており、品質への信頼を高めるだけでなく、企業と顧客が環境課題に対して共に向き合うパートナーシップのような関係を築きつつある。従業員との関係では、本事業開始前は生産量の減少に伴って閉塞（へいそく）感が漂っていたものの、工場長が「変化しないことを恐れよう」とトライ＆エラーを積極的に推奨したことで、その意識は大きく転換した。現在では、従業員の発案で再生工程の拡張や休憩スペースの設置が実現するなど、現場発のアイデアが次々と形になっており、従業員が自律的に工場を進化させる関係性へと生まれ変わっている。そして、地域社会や未来世代との関係では、工場の所在地である宇都宮市と連携し、工場見学を観光コースに組み込むことで地域経済へ貢献するほか、工場内に「モノづくり道場」を開設し、地元中学生に技術や安全について教える職場体験の機会を提供することで、将来の人材育成にもつながるなど、工場が単

なる「生産拠点」という枠を超えて、地域社会と共に発展する共創の場としての地位を確立しつつある。

パナソニックでは、家電を修理しながら長く使い続けつつ、人々や環境との関係性を構築していく生活スタイルを「カルチャーとしてのリジェネラティブ」と定義している。リファーマンテナンス事業は、現状では新規ビジネスとしての収益性確立や、再生品在庫の安定的な確保といった課題は残されているものの、従来の「作って売る」一方通行のビジネスモデルから脱却し、顧客と共に製品を長く使い続け、継続的なつながりも築く、次世代のビジネスモデルの先駆けとなる可能性を秘めている。

### 3 リジェネレーションの実践に向けて：企業と政策が果たすべき役割

リジェネレーションを経営の重要テーマに掲げ、長期的な競争優位の確立を目指す先進企業4社の事例から、実践のカギとなる三つのポイントが見えてきた。

第一に、経営理念に根差したリジェネレーションのビジョンを掲げること。第二に、一方通行の価値

提供を脱し、リアルな体験を通じて共感を育み、ビジョンを共に実現するコミュニティを築くことである。例えばカルビーは、生産者と顧客をつなぎ、自然・環境と暮らしの持続的な循環を創出するという理念のもと、「ルビープログラム」によりポイントを集めた顧客に収穫体験を提供。農家と自社のこだわりで直接触れる機会を通じて共感を醸成し、強固な顧客コミュニティを育てている。また、パナソニックは「より良い暮らし」と「持続可能な地球環境」の両立を掲げ、再生品の販売・定額利用を行うリファービッシュ事業を展開。工場見学や職場体験を通じて、顧客や地域社会と環境課題に共に向き合う関係性を築いている。

第三に、リジェネレーションの実践は従来の延長線上にはない新しい価値や未来を創る活動である。その実現には、強い使命感や個人的動機を持ち、自発的に挑戦し続ける人材が不可欠であり、こうした人材が社内外の共創者を増やしながらか、実現するまで行動を継続している。企業には、これらの人材が安心して挑戦し続けられる環境を整備することが求められる。

企業によるリジェネレーションへの挑戦は始まったばかりであるが、この芽を社会全体に広げ、根付かせるためには、企業と政策の両輪での取り組みが欠かせない。企業は従来の「作って売る」一方通行のモデルから脱却し、ステークホルダーと共創するリジェネレーションの考え方を経営の軸に据える必要がある。

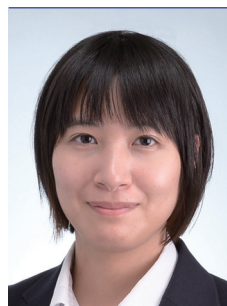
一方、個社の努力だけでは社会システム全体の転換には限界がある。欧州の「修理する権利」がメーカーのモノづくりのあり方を変える契機となったように、政策は企業のイノベーションを後押しする強力な推進力となりうる。企業が共通善に向けて挑戦しやすい市場環境の整備と、リジェネレーションの実践を評価・促進する制度設計やルール形成が求められている。

(監修：徳重 剛)

#### 筆者



**柳沢 樹里** (やなぎさわ じゅり)  
株式会社 野村総合研究所  
経営コンサルティング部  
シニアプリンシパル  
専門は、イノベーション・デザイン/マネジメント、新規事業創出、人材育成・活用戦略など  
E-mail: j-yanagisawa@nri.co.jp



**中田 舞** (なかた まい)  
株式会社 野村総合研究所  
経営コンサルティング部  
シニアコンサルタント  
専門は、サステナビリティ経営戦略・方針策定、人的資本開示環境ビジネスの戦略立案・実行支援など  
E-mail: m2-nakata@nri.co.jp



**西内 彩乃** (にしうち あやの)  
株式会社 野村総合研究所  
経営コンサルティング部  
シニアコンサルタント  
専門は、サステナビリティ経営戦略・方針策定、ビジネスと人権、非財務情報開示など  
E-mail: a-nishiuchi@nri.co.jp