

## 日本企業のものづくりにおける価値創造の課題

神戸大学 経済経営研究所 延岡健太郎

2008年3月

### 要旨

日本の製造業は技術力やものづくり力は高いにもかかわらず、付加価値や利益の創出に結びついていない場合が多い。特に、電機業界が象徴的であり、価格低下が業績悪化をもたらしている。本稿はこの問題を、企業側と顧客側の両面から考える。つまり、①企業側で独自性が持続できない点と、②顧客側では独自性に対して十分な対価が支払われない点、を統合的に議論する。1点目は、企業が独自性を持続できないために過当競争になることが問題である。競争がグローバル化し、且つ、競争力は均一化する傾向にある。そのため、競争優位性をつくることと、それを維持することがきわめて困難になっている。2点目は、企業がいくら優れた商品を提供しても、顧客が高い対価を支払わない傾向が強まってきたことが問題である。世界の技術レベル全体が底上げされ、技術力の高い日本企業ではなくても、普通の企業が開発・製造する商品で十分に顧客が満足する機能を実現できるようになった。そのため、それ以上の機能に対しては追加的な対価を支払わないのである。

### 1 はじめに

長期的に見ると、日本の製造企業の利益率は、継続的に低下傾向にある(付図を参照)。近年特に、製造企業が以前よりも増して過当競争におちいり易い状況になっている。競争がグローバル化するとともに激化し、特定の企業が独自の優位性を維持することが極めて困難になっている。結果的に、利益や付加価値は平均的に低下し、高い付加価値創造ができない企業が増えている。本稿の目的は、日本企業のものづくりが直面する価値創造の課題を議論することである。具体的には、多くの企業が過当競争に直面する市場・競争環境を明確にし、その中で継続的に高い付加価値創造を実現するための戦略的な考え方に関する枠組みを提示する。

過当競争を最も象徴しているのが電機業界である(付図)。短期的な浮き沈みはあるものの、景気の回復が見られる90年代後半以降も含めて、マクロ的な視点からは下降傾向が続いている。同様に日本を代表する産業である輸送機器(自動車)は近年業績が良く、明暗を分けている。電機業界でも、中規模の電子部品や材料メーカーの中には高い業績を実現している企業も少なくない。しかし、松下電器や日立、ソニー、NECなどに代表される大企業の利益率は、長期的には大幅に低下してきている。具体的には特に、パソコンなどの情報機器も含めたデジタル家電(情報家電)において利益を獲得することが困難になっている。

日本のデジタル家電企業は、商品開発力が低下し、優れた商品を開発・導入できなくなったので、高い利益が上げられなくなったのだろうか。実際には近年、日本企業が先導して、きわめて革新的なデジタル家電商品を数多く導入している。たとえば、DVDプレイヤー、DVDレコーダ、ブルーレイディスク、薄型テレビ(液晶・プラズマ・有機EL)、デジタルカメラなどを世界に先駆けて商品化し、

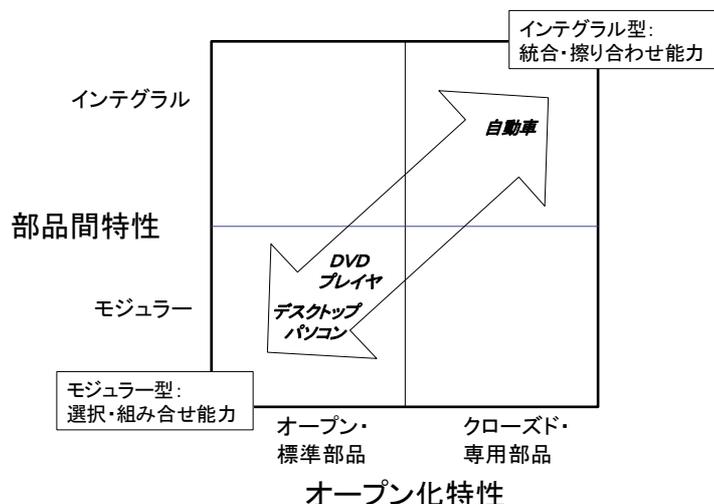
イノベーションをリードしてきた。この点では、日本企業のイノベーション能力は相変わらず高く、優れた新商品は数多く開発・導入されている。つまり、技術革新がないわけでもないし、新商品が開発できていないわけでもない。問題は、優れた革新的な商品を効率的に開発・製造して販売量が増えても、それが大きな利益に結びつかないことにある。特に、新商品を導入しても、価格低下が急速に進んでしまうことが原因となっている。

本稿では、このような価格低下と業績悪化をもたらす要因を、企業側と顧客側の両面から考える。つまり、①企業側で独自性が持続できない点と、②顧客側では独自性に対して十分な対価が支払われない点、を統合的に議論する。1点目は、企業が独自性を持続できないために過当競争になることが問題である。競争がグローバル化により競争相手が増えると同時に、情報共有がすすみ競争力は均一化する傾向にある。そのため、競争優位性をつくることと、それを維持することがきわめて困難になっている。2点目は、企業がいくら優れた商品を提供しても、顧客が高い対価を支払わない傾向が強まってきたことが問題である。電子化やデジタル化によってグローバル企業の技術レベル全体が底上げされ、技術力の高い日本企業ではなくても、アジアの普通の企業が開発・製造する普通の商品でも十分に世界の顧客が満足する機能を実現できるようになった。そのため、それ以上の機能に対しては追加的な対価を支払わないのである(榊原・香山、2006)。ここで述べてきたような状況をもたらしている大きな要因のひとつが、製品アーキテクチャの変化である。まずは次に、この点から見ていこう。

## 2 製品アーキテクチャ:モジュール化の進展

近年多くの商品がデジタル化・電子化され、同時にモジュール化されている。モジュール化されると日本企業の強みが発揮できにくくなる。モジュール化について、製品アーキテクチャの概念枠組みを使って説明する。図1は、製品アーキテクチャの特徴から、商品をモジュラー型とインテグラル型に分類する枠組みである(Baldwin & Clark, 2000; 藤本, 2003)。右上がインテグラル型、左下がモジュラー型である。インテグラル型製品とは、部品間特性がインテグラルで、オープン特性がクローズド・専用部品なものと定義しているが、それを代表するのが自動車である。それに対して、モジュラー型は、部品間特性がモジュールで、オープン特性がオープン・デジタルである。代表例はデスクトップ・パソコンであり、多くのデジタル家電はそれに近い特性を示している。なお、以下、「インテグラル型」と同じ意味として、「擦り合わせ型」と呼ぶ場合があるので注意してほしい。

図1 製品アーキテクチャの枠組み



パソコンは、CPUやハードディスクなど、ほとんどのデバイスが業界標準に準じており、それらのデバイスを組み合わせれば、求められる機能を実現できる。一方で自動車は、シャシやシートなど、多くの部品が企業や車種に固有の設計になっており、それらを製品統合に向けて擦り合わせることによってはじめて、乗り心地や操縦安定性といった重要な機能を高いレベルで実現することができる。また、自動車のクローズド性を象徴しているのは、心臓部にあたるエンジンである。数百億円もかかるようなエンジンの開発をほとんど各社別々に行っている。この点についても、産業界での標準化がすすんでいるパソコンのエンジンに相当するCPUとは対照的である。

図1には、モジュラー型とインテグラル型に対応した組織能力についても付記してある。ものづくりの組織能力には、大きく分けて「統合・擦り合わせ能力」と「選択・組み合わせ能力」がある。インテグラル型製品には部品間や企業間で擦り合わせる能力が重要であり、モジュラー型製品には、最適な部品や企業を選択し、効果的にそれらを組み合わせる能力が必要とされる。一般的に、統合・擦り合わせ能力に長けた日本企業はインテグラル型製品に強く、選択・組み合わせ能力に優れた米国企業および東アジア諸国はモジュラー型製品に強い。

モジュラー型製品のものづくりにおいて日本企業が弱い点を具体的にあげると次の三点がある。第一にコストの問題である。市場で部品を購入して組み合わせれば作ることができるような製品となると、コストの安い中国企業を相手に勝ち目はない。工場の生産コストは、日本企業でも中国工場の活用などによって大幅に低減できる。しかし、販売費及び一般管理費などのオーバーヘッドが大きな負荷となる日本企業は、中国企業と競うことは不可能に近い。第二には、グローバルな仕組みづくりの優劣がある。パソコンのデル社のように世界で最適な部品を迅速に探索して組み合わせ、顧客に合わせてカスタマイズするという真にグローバルな仕組みは、なかなか日本企業には真似ができない。第三は、プラットフォームリーダーの問題である。これは、最終製品を構成するモジュールの中でも、特にその基幹となる部品・ソフトを持ち、産業全体をリードする能力で、パソコンであればインテルやマイクロソフトのような企業である。日本は部品技術を持っている

でも、プラットフォームリーダーには中々なれない。

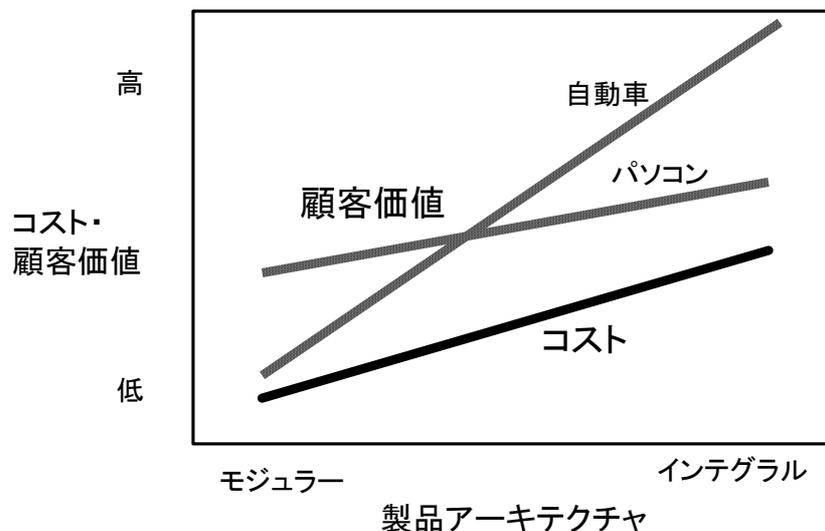
日本企業としては、インテグラル型製品の方が組織能力の強みを発揮できるので好ましいが、多くの商品においてその製品アーキテクチャをインテグラル型のまま維持しておくことは無理な場合が多い。全く新しい製品分野が生まれた場合には、通常、最初はインテグラル型で始まるが、その後は、モジュール化の方向へ進んでいく傾向が強い。モジュール化はコスト低下や生産性向上にとって大きなメリットがあり、また、顧客ニーズからも、低コストでデバイスの多様な組み合わせができることや、標準化による互換性のメリットがある。インテグラル型を維持できるのは、それらのメリットよりも擦り合わせによって作り出す価値が顧客にとって大きい場合だけである。それが当てはまるあまり多くない例のひとつには自動車がある。

自動車の場合では、顧客の多くが、擦り合わせでないと実現できない単純な機能以上の価値を、高く評価して何十万円の単位でその価値に対して対価を支払うのである。その価値は例えば、デザイン、品質感、安心感、操安性、乗り心地、ステイタス性など感覚的に評価される部分が多い。しかし、他の多くの製品ではそれは難しい。多くの情報機器や家電商品は、パソコンや電話、テレビなどでも、基本的な機能によって多くの顧客ニーズが充足されてしまい、擦り合わせによる付加的な価値へ追加的な対価を支払ってもらうことは簡単ではない。

この点を自動車とデジタル家電の代表としてパソコンを比較して、概念的に表したのが図2である。モジュラー型よりもインテグラル型の方が、専用部品を使うことや擦り合わせの調整コストがかかることからコストは高くなる。そのコスト上昇以上に、インテグラル型にする価値を顧客が評価しなければ意味は無い。この図で、顧客価値とは、顧客が支払う対価(価格)である。つまり、顧客価値とコストの差を最大化する必要がある。

パソコンの場合、インテグラル型にすれば、薄型軽量化など多少の顧客価値向上が期待できるかもしれないが、それが、コスト上昇分を補うことはできないということである。つまり、モジュラー型にした方が、図中の顧客価値とコストの差を大きくすることができる。一方で、自動車はうまくやればインテグラル型を採用する追加コスト以上の顧客価値を実現できる可能性が高いのである。デジタル家電において、いくら擦り合わせによって価値を上げようと思っても、顧客がそれに対する対価を支払ってくれることが少ない。

図2 製品アーキテクチャの選択



日本企業のものづくりにおける価値創造を困難にしているのがモジュール化の進展である。ここで議論してきたように、モジュール化をとめて日本企業が高い付加価値創造を実現するための方法はひとつしかない。それがまさに本稿の主題であるが、①インテグラル型製品で擦り合わせによる差別化・独自性の持続と、②その差別化に対して顧客に十分な対価を支払ってもらえる高い顧客価値の実現、という2つの条件を同時に満足するものづくりである。以下では、日本企業のものづくりの課題としてこれら2つに焦点をあてる。具体的には、持続的な独自性・差別化の実現と、高い顧客価値の実現についてそれぞれ、課題と取り組みの方向性を考えるための枠組みについて議論する。

### 3 持続的な独自性・差別化の実現:組織能力の重要性

独自性・差別化を実現して、競合企業に模倣されること無く、それを持続させるためには何が必要であろうか。実際には、独自性の高い商品を開発できたとしても、比較的、短時間で模倣されてしまう場合が多い。この問題意識を背景として、近年、主流となっている理論体系が RBV (Resource Based View of the Firm) である (Powell, 2001; Newbert, 2007)。RBV では、個別製品の差別化ではなく、企業が固有にもつ有形無形の資源と、それを活用する能力やプロセスに注目する。つまり、企業固有に構築された市場では取引できない資源と能力である (Dierickx and Cool, 1989; Peteraf, 1993)。持続的な独自性・差別化を実現するためには、個別商品ではなく組織のもつ資源と能力に焦点を当てた経営が必要なのである (延岡、2006)。

次に、模倣されない組織能力とは、具体的には、どのようなものであろうか。筆者は最重要点として、長年時間をかけて積み重ねなければ蓄積できない組織能力だと考える (Dierickx and Cool, 1989; 藤本、2003)。つまり、積み重ねてきたノウハウや、試行錯誤の経験と学習から得た暗黙知、長期間にわたり洗練され続けた組織プロセス、およびそれらによって改良が積み重ねられた製造

設備や、データが蓄積されたテスト機器などである。このような組織能力であれば、競合企業が決して短期間では模倣できない。

RBV に関する研究で模倣が困難な組織能力の特徴としてあげられるのが、複雑性や暗黙性の高さ(McEvily and Chakravarty, 2002)や、因果関係の曖昧さ(Lippman and Rumelt, 1982)、経路依存性(Dierickx and Cool, 1989)、組織特殊性(Peteraf, 1993)、見えざる資産(Itami, 1987)などである。これらは、多くの場合、時間をかけて積み重ねた組織能力の典型的な特徴である。たとえば、長年の経験や学習によって得られるノウハウや能力の中身は必然的に暗黙的であり、またそれを経験した組織や人に固有のものである。つまり、長年積み重ねられた組織能力とは、これらの研究で使われている概念と並列する概念ではなく、これらを包括した概念である。

筆者は積み重ねられた組織能力の中身について実証的に研究してきた。具体的には、日本を代表する総合電機・情報機器企業 2 社において、社内で中核的な技術と考えられている86種類の技術に関する組織能力を研究してきた。研究方法と分析結果の詳細については、延岡(2007、2008)を参照して欲しい。

その結果、積み重ねられた組織能力の内容は次の3つにまとめて考えることができることがわかった。それらは、①技術者の学習、②製造設備・実験機器、および、③組織的な擦り合わせ能力である。それぞれについて簡単に説明しよう。

#### (1) 技術者の学習

技術者が特定分野における学習を積み重ねることによって、問題解決能力が高まるのが鍵を握る。技術者は試行錯誤を繰り返し経験することにより多くを学習し、問題解決能力が高まる。特定組織における個人の学習は、時間をかけた積み重ねが重要であり、加えて学習した内容は組織特殊性が高い(Hatch and Dyer, 2004)。

聞き取り調査の中で、学習を必要とする問題解決能力について調査した。その典型的な事例は次のようなものである。商品開発において最適設計を実現するためには複雑な要因間のトレードオフを考慮しつつ、最適なバランスを見つける必要がある。特定の技術・製品分野に固有の微妙なバランスであり、最適解を求める方程式はない場合が多い。様々な状況の中で、なるべく短期間で最適なバランスを見つけ出すことが問題解決能力であり、その能力構築のためには多くの経験を積み重ねる以外に方法はないという。

具体的には、たとえば、極小スペースの中に多くの部品を実装しなくてはならない生産技術の事例や、複数機能部品のそれぞれの機能を最大化しながらも擦り合わせによって全体の消費電力を最小化しなくてはならない事例があった。それぞれ、特定の製品・技術分野において最適設計をするためのノウハウを蓄積するためには、長年の学習期間が必要である。

このように、特定企業の設計環境の中で、学習によって得られた能力は暗黙的な性格を持つので移転や模倣が難しい(Lado and Wilson, 1994)。たとえば、Hatch and Dyer (2004)は技術者の学習が企業固有のプロセスによって実現され、学習の中身は暗黙的な知識体系であるため競合企業による模倣は難しく、持続的な競争力にとって重要であることを実証している。加えて、技術者の

学習に関する模倣困難性は、技術者のモビリティが低い日本では特に大きいと考えられる。さらに、学習プロセスでは、試行錯誤の頻度だけでなく、積み重ねることに費やされた時間(期間)が重要である。たとえば、学習するために、同じ内容をインプットする場合でも、短時間で詰め込むよりも長時間かける方が効果は大きい(Dierickx and Cool, 1989)。この意味においても、競合企業の技術者が短期間で学習を積み重ね、同様な学習成果を達成するのは不可能である。

## (2) 製造設備や実験機器

技術のブラックボックス化にとって最も効果的なのが改善を積み重ねた独自の製造設備である(Hatch and Mowery, 1998)。過去の実験データやノウハウが多く反映された実験機器も同様に重要である。これらは、企業内の製造と開発の「プロセス」に関する組織能力である。生産設備や実験機器のような企業内部のプロセス関連技術はうまくマネジメントすれば、次の2点から製品技術以上に長期的に自社の強みとして蓄積することができる。

1点目は、製造設備や実験機器は、最終製品と同様に組織能力が具現化された「モノ」であるが、最終製品の技術よりも模倣困難性が高い。それは、競合企業が直接見たり分析したりすることができないからである。本研究の中でも、製造技術におけるノウハウの蓄積が極めて重要な技術に関して、回答者は「最終製品を見てもわからない製造技術のノウハウが差別化に重要である。しかも、他社へ公開しないために、あえて製造方法の特許は出願しない」と言う。

2点目は、プロセス技術に関する組織能力の方が、市場で顧客要望や競争に直接さらされている製品よりも、企業内部で戦略的且つ地道に蓄積しやすい。特定技術分野における組織能力を、長期間にわたってブレることなく蓄積することができないのは、多くの場合、市場動向や、他社のヒット商品、顧客の声などに直接影響されてしまうからである(延岡、2006)。

## (3) 組織的な擦り合わせ能力

特定の技術を長期間にわたり、商品化し続けるためには、多様な商品に活用しなければならない。また、様々な技術とうまく融合・統合されることが求められる。そのためには、組織的な擦り合わせが効果的・効率的に実現できる組織ルーチンを構築することが重要である。

多様な事業部や研究所との間に、そのような組織ルーチンをつくり上げるためには、頻繁に多様なプロジェクトを実施することが最も効果的である。多様な技術を組み合わせ、異なった部門(事業部や研究所)を横断した商品開発プロジェクトを頻繁に実施することによって、柔軟で効果的な擦り合わせの組織ルーチンが徐々に構築されるのである。これも、積み重ねに時間がかかる組織能力である。

このように、これら3つの分野における組織能力の積み重ねが特に重要であることがわかった。いずれの組織能力を積み重ねるためにも長い期間が必要である。短い期間に大量のR&D投資をかけて技術・商品開発を実施しても、長期間をかけて実現できる組織能力の積み重ねや学習と同等の効果を期待することはできない(Dierickx and Cool, 1989)。さらには、時間をかけて模倣しようとしても、これらの組織能力は特定の企業でのみ有効な組織特殊性が高いものであるために、

他の企業において同等の効果を得ることは無理であろう。

#### 4 高い顧客価値の実現: 意味的価値の重要性

前節では、模倣をされないで過当競争を避けるためには、組織能力での独自性が重要であることを議論した。実際には、日本企業は、長期的な視野にたった経営が得意なので、組織能力重視の経営についても、国際的に見れば優位な立場にある。そのため、積み重ねが特に重要な技術に関する組織能力においては優れている場合が多い。結果的に、たとえば、モバイル・パソコンやデジタルカメラを小型化したり、薄型テレビを高画質化したりするなど、技術スペックや品質に関しては、優位性を実現することができる。

しかし、そのような差別性に対して、顧客が対価を支払わなければ意味はない。デジタル家電では、この点が問題となって、結局は過当競争と価格低下に向かってしまう場合が多い。本節では、日本企業の優れたものづくりの組織能力にふさわしい十分な対価を顧客に支払ってもらうための、顧客価値の実現について考える。

##### (1) 顧客ニーズの頭打ち

多くの商品において、基本的な機能が充足されれば、それで顧客が満足する事例が増えている。たとえば、パソコンではワープロやインターネットが使えるればよいし、携帯電話でも電話とメールがきちんとできれば十分だと考える顧客が多い。顧客ニーズの頭打ちである。

商品に対して顧客の求める機能や価値の水準を商品機能が超えれば、価格低下が始まる。顧客がある水準以上の要求をしなければ、技術的な革新や擦り合わせによる商品性向上は必要ない(Christensen, 1997)。顧客が求める価値の水準が低ければ、それに対応できる参入企業が増加し、過当競争につながる。たとえ日本企業が高度な技術力をもっている、顧客ニーズが頭打ちする限りは意味がない。

具体的には、機能に求める顧客ニーズが頭打ちする。たとえば、デジタルカメラであれば、CCDは500万画素までは欲しいがそれ以上は必要ないとか、パソコンであればCPUの速さやハードディスクの容量について、顧客が欲しいと思う機能には限界がある。図3に示しているように、技術発展は通常Sカーブで表される(Foster, 1986)。ここで、ライフサイクルの後期に、技術発展が進まなくなるのは、技術的・物理的な限界に近づくだけではなく、顧客ニーズの頭打ちにも原因がある。

図 3 技術発展のSカーブと顧客ニーズの頭打ち

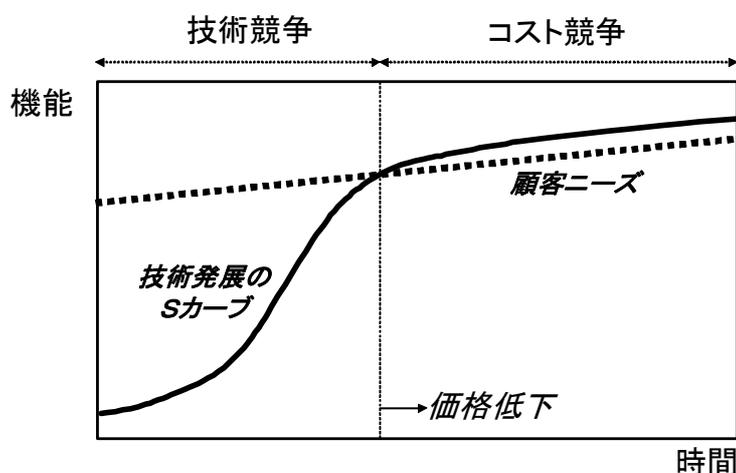


図 3 に見られるような顧客ニーズの頭打ちを打破する方法は2つある。顧客ニーズの伸長と顧客ニーズの転換である。それぞれに関して、パソコンの例で説明する。

第一に、顧客ニーズの伸長とは、CPUやハードディスクへ求められる技術や機能への要望を新たに伸展させることである。機能軸自体は変わらないが、その機能に対して新たな価値を付加することである。たとえば、映画のような動画を見たり、ビデオや写真の加工をしたりという新たな顧客価値を創造するのである。これができるれば、CPU や周辺機器の機能に関して、それ以上は必要ないという状況から、顧客がさらなる技術発展を望む状況へ変わる。

第二に、顧客ニーズの転換とは、CPU のスピードやハードディスクの容量などで提供される顧客価値から、全く新しい顧客価値へ変換することである。たとえば、ノート・パソコンに対する、モバイル・パソコンである。そこでの顧客価値としては、小さくて軽いことが重要になる。つまり、CPU やハードディスクについては、機能向上のトレンドには逆行してでも、小型化したモバイルに適したパソコンにする必要がある。

しかし、現実的には、顧客ニーズを伸長させたり、転換したりしても、比較的短期間で、再度、商品機能が顧客ニーズを越えてしまう。つまり、数字で表せるような機能に関する顧客価値だけを訴求している限りは、顧客ニーズの頭打ちに対応することは容易ではない(楠木、2006)。実際に顧客ニーズの頭打ちを回避している商品の多くは、機能で商品価値が決まっていない商品である。つまり、次に説明するように、機能的価値ではなく、意味的価値への広がりをつくりだしているのである。

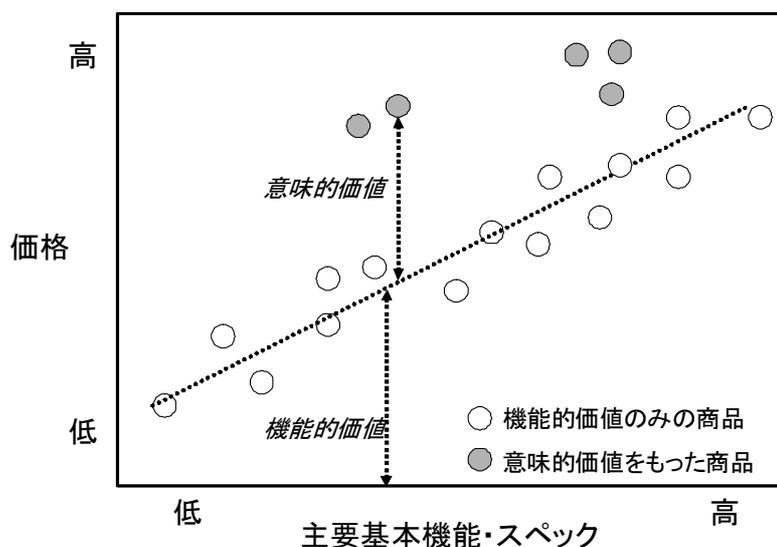
## (2) 意味的価値

意味的価値が重要な役割を果たしている商品とは、顧客が商品の機能そのものに対して対価を支払うのではなく、その商品に対して特別に付加的な意味を見出し、その意味に対して対価を支払う商品である。

意味的価値をわかり易く定義するひとつの方法を図 4 に示している。ある商品の価格に最も大き

な影響を持ついくつかの基本機能・スペックと価格の関係をプロットする。たとえば、デジカメであれば、重要な基本機能・スペックとしては、画素数、ズーム倍数、重量、手振れ補正機能の有り無しなどが考えられる。これら複数の変数から、統計的に統合することによって、この図のX軸で示されている「主要基本機能」をつくる。それと価格との間に高い相関関係があれば、それが機能的価値と判断できる。主要機能で説明できる価格と、実際に顧客が支払う価格との差が意味的価値である。

図4 機能的価値と意味的価値(仮想例)



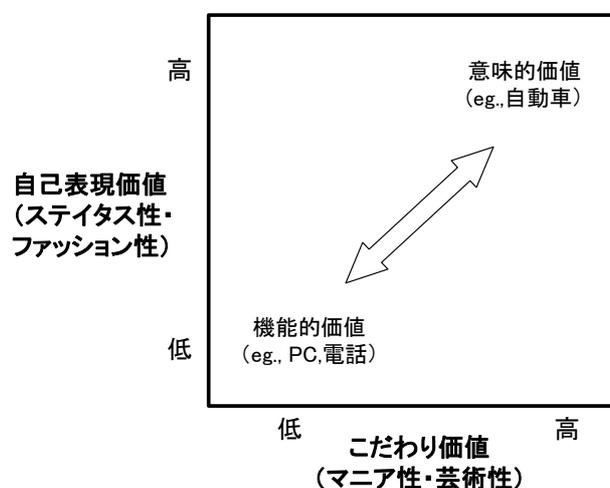
この図では、白丸で表した商品は、大体、主要な基本機能によって価格が決定されている。つまり、機能的価値のみを顧客が評価して、それに対して対価を支払っていることになる。一方で、黒丸の商品は、機能と価格の一般的な関係からは乖離している。つまり、その商品が持つ機能に対応する価格よりも、顧客が高い価格を支払っている。図中では直線で表している機能的価値によって決まる価格水準と、実際の価格との差異が意味的価値だと解釈できる。

このような図を描くと、パソコンやDVDレコーダであれば、主要基本機能・スペックの指標をうまく作れば、この図中の白丸のように機能と価格の関係が明確に現れる。しかし、乗用車であれば、サイズやエンジン出力、静粛性などの機能をいかにうまく測定しても、価格との間にあまり明確な関係は出ない。機能ではなくブランド名をダミー変数として入れると、価格の多くが説明できるであろう。ただし、ブランドは、主要スペックというよりも、意味的価値を象徴する要素だと考えるべきである。

具体的に意味的価値とはどのような価値であろうか。製品は大きく分けると消費財と生産財にわかれるが、ここでは消費財について考えたい。ただし、生産財に関しても、内容は異なるが機能的価値に対する意味的価値は存在する。生産財についての説明は、延岡(2008)を参照して欲しい。

消費財の意味的価値としては、図5に示しているように、「こだわり価値」と「自己表現価値」の2つの軸に分割して考えることができる。「こだわり価値」とは、商品のある特定の機能や品質に関して、顧客の「特別の思い入れ」から商品が機能的に持つ価値を超えて評価される価値である。ある意味では、特別なこだわりによる過大な価値である。乗用車であれば、人や物を運搬する機能とは直接関係のない、微妙な操縦性やエンジンサウンドなどである。または、デザインの芸術性や、実質機能とは関係のない品質感などがあげられる。つまり、商品の持つ特別な特性のために、それを所有したり使用したりする場合に、顧客自身が楽しみや喜びを感じることができる商品である。

図5 消費財における意味的価値



ここで議論するこだわり価値は、小嶋他(1985)が製品関与に関して定義する「認知的関与」と「感情的感知」の両方の意味での、顧客がもつこだわりを含む。認知的関与が高ければ、機能や品質の小さな差異に対してもこだわりをもち、比較的大きな対価を支払う。感情的関与が高ければ、顧客は機能や品質ではなく喜びや感動などの感情的な高揚に対して対価を支払うのである。

次に、「自己表現価値」とは、商品のある特定の機能や品質を顧客が実際に所有・使用すること自体で完結する価値ではなく、他人に対して自分を表現したり誇示したりできることに関する価値である。アパレルなどのファッション商品であれば、多くの顧客はこの価値に対して大きな対価を支払っている。乗用車であれば、ステイタス性やカッコ良さを他人に表現できる価値である。

Veblen(1899)が、100年以上前に、商品の価値として実質的な機能ではなく、人から見られる価値が大きいことを、「見せびらかしの消費 (conspicuous consumption)」と表現し、その後もBaudrillard(1970)など多くの研究がその議論を洗練させてきた。顧客価値を高めるという点で、常に極めて重要な視点である。

これら2つの軸は、それぞれ、内向きの価値と外向きの価値を代表している。つまり、こだわり価値は、顧客自身の中で閉鎖した形で生まれる価値であり、内向きの価値である。自己表現価値は、

他者との関係において創出される価値なので、外向きの価値ということができる。

意味的価値に類する概念は、近年のコモディティ化が進む傾向を反映して、様々な形で議論されている。たとえば、Schmitt (1999)は、顧客が評価する価値として、モノの価値ではなく、顧客の経験に関する総合的な価値(経験価値)を考える必要性を議論する。また、楠木(2006)は、次元が明確な価値(数量的に表せる価値)での差別化では、コモディティ化が進展することを述べている。そのため、持続的な競争力のためには、次元の見えない価値が重要であることを主張している。これらの研究で述べられている経験価値や次元の見えない価値は、ここで定義する意味的価値に含まれる概念である。意味的価値の中身は、簡単には定義が難しく定性的で暗黙的な場合が多い。それを一因として、競合企業からは簡単には模倣されないのである。

## 5 ディスカッション

本稿では、持続的な付加価値創造を実現するために考えるべき概念枠組みを提示してきた。競争が厳しくなった中で、持続的な付加価値創造を実現するためには、①商品ではなく組織能力の強みを構築することと、②機能的価値だけでなく意味的価値を創出すること、の両面を考える必要があることを議論してきた。このような価値創造を、「深層の価値創造」とよぶことができる。「商品で機能的価値による差別化」では、表層的な差別化に過ぎないために、直ぐに模倣されてしまう。表層ではなく深層であることの特徴と優位性とは次の2点である。

第一に、企業が深層の価値創造を実現できるようになるまでには、その能力構築に時間がかかることである。優れた組織能力は長年かけて積み重ねたものであることは、本稿でも主張したが、異論が無いだろう。では、意味的価値はどうであろうか。たとえば、本稿では意味的価値を、こだわり価値と自己表現価値にわけて説明したが、両方共に明らかにブランドや評判(reputation)が重要である。ブランドを構築するのは、時間がかかる。価値を造り込むことにも時間がかかるし、それを顧客に伝達して理解してもらうのにも長い時間を必要とするのである。

第二に、深層の価値創造は、付加価値創出への因果関係がわかりにくい点である。表層の価値創造であれば、「商品」の「機能」での差別化が付加価値創出の源泉となる。つまり、商品の機能が高いので、顧客がそれに相当する大きな対価を支払うという単純な因果関係であり、最も明解である。一方、商品の差別化よりも組織能力での差別化の方が、因果関係はわかりにくい。たとえば、機能が優れたヒット商品による付加価値創造の因果関係はわかり易いが、トヨタの組織能力による付加価値創造の因果関係は、必ずしも明確ではない。

本稿では、日本企業のものづくりが対面する問題点の本質を議論できたと考える。差別化・独自性における組織能力の重要性、顧客価値における意味的価値の重要性を強調する枠組みを、提示することができた。本稿の貢献は、理論的には、近年のRBVの理論に新たな概念枠組みを付加し、議論を深めたことである。実務的には、持続的な付加価値創造を実現するためのガイドラインを提示できたことである。

## 参考文献

- Baldwin, C. and K. Clark (2000) *Design Rules: The Power of Modularity*, Cambridge: MIT Press (安藤晴彦訳(2004)『デザイン・ルール:モジュール化パワー』東洋経済新報社).
- Baudrillard, J. (1970), *La société de consommation*, Danoel, Paris, France. (『消費社会の神話と構造』(1983)今村仁司・塚原史訳 紀伊國屋書店)
- Christensen, C. (1997) *The Innovator's Dilemma*, HBS Press, Boston, MA (『イノベーションのジレンマ』(2000)玉田俊平太監訳 翔泳社)
- Dierickx, I. and K. Cool (1989) "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 35(12), pp. 1504-1511.
- Foster, R. (1986) *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books, New York, NY. (『イノベーション』(1987)大前研一訳 TBSブリタニカ)
- 藤本隆宏(2003)『能力構築競争』中央新書
- 小嶋外弘・杉本徹雄・永野光朗 (1985)「製品関与と広告コミュニケーション効果」『広告科学』11巻 34-44頁.
- 楠木建 (2006)「次元の見えない差別化」『一橋ビジネスレビュー』53巻 4号 6-24頁
- 延岡健太郎 (2006a)『MOT(技術経営)入門』日本経済新聞社
- 延岡健太郎 (2006b)「意味的価値の創造:コモディティ化を回避するものづくり」『国民経済雑誌』194巻6号 1-14頁
- 延岡健太郎(2007)「組織能力の積み重ね:模倣されない技術力とは」『組織科学』40巻 4号 4-14頁
- 延岡健太郎(2008)「ものづくりにおける深層の付加価値創造:組織能力の積み重ねと意味的価値のマネジメント」経済経営研究所 DP 08-J-006 2008年3月
- 榊原清則・香山晋共編著(2006)『イノベーションと競争優位』NTT出版
- Schmitt, B. (1999) *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, Free Press, New York, NY (『経験価値マーケティング』(2000)嶋村和恵・広瀬盛一訳ダイヤモンド社)
- Hatch, N.W. and J.H. Dyer (2004) "Human Capital and Learning by Doing as a Source of Sustainable Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, 25 (12), pp. 1155-1178.
- Hatch, N.W. and D. Mowery (1998) "Process Innovation and Learning by Doing in Semiconductor Manufacturing," *Management Science*, 44(11), pp. 1461-77.
- Itami, H (1987) *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, MA.
- Lado, A.A. and M. C. Wilson (1994) "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective," *Academy of Management Review*, 19(4), pp. 699-727.
- Lippman, S. A. and R.P.Rumelt (1982) "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition," *Bell Journal of Economics*, 13(2), pp.418-438.

McEvily, S. and B. Chakravarthy (2002) "The Persistence of Knowledge-based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge," *Strategic Management Journal*, 23(4), pp. 285-305.

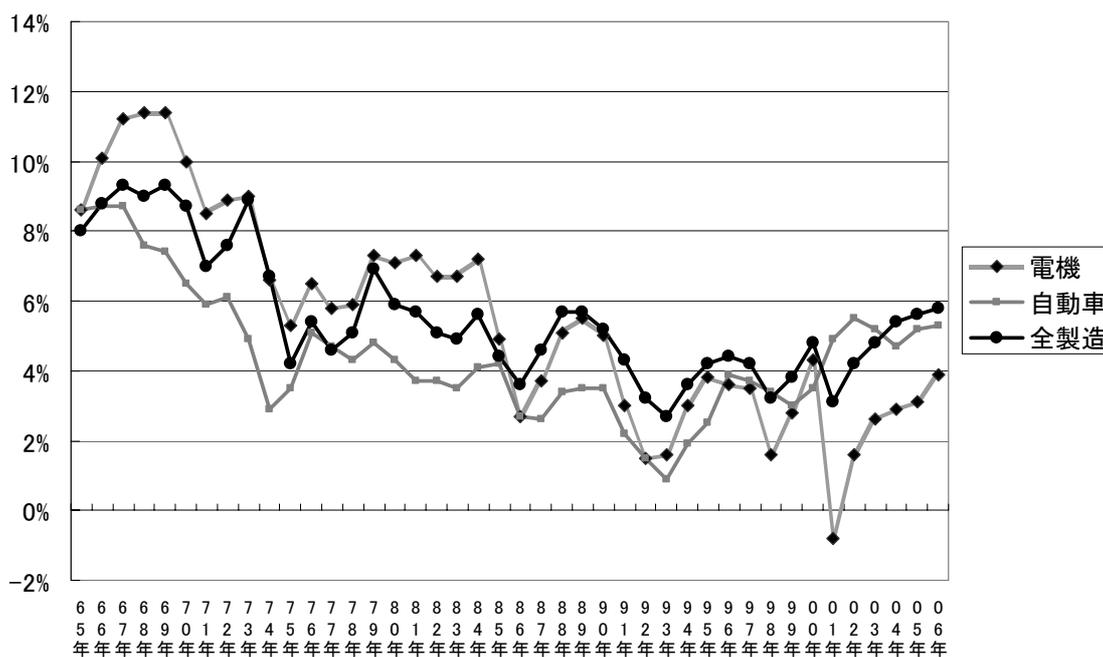
Newbert, S.L. (2007) "Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research," *Strategic Management Journal*, 28(2), pp. 121-146.

Peteraf, M. (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A resource-Based View," *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179-191.

Powell, T.C. (2001) "Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations," *Strategic Management Journal*, 22(9), pp. 875-888

Veblen, T. (1899) *The Theory of Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institutions*, Macmillan, New York, NY. (『有閑階級の理論』(1998) 高哲男訳 筑摩書房)

付図 日本製造企業の売上高利益率の推移



出所 財務省法人企業統計から筆者作成

注)本稿は「第9回 神戸フォーラム(会計学)」での講演発表のために書かれたものです。そのため、筆者の文献である、延岡(2006a, 2006b, 2007, 2008)の一部と内容に重複があることをお断りします。特に、延岡(2008)の問題提起部分をわかり易く簡略化して書いたという位置づけであり、大枠および主張は共通です。より詳しい議論はそちらを参照してください(RIETI でダウンロード可能です)。