

## 日本のものづくりで鍵を握る意味的価値の創造

神戸大学経済経営研究所  
附属政策研究リエゾンセンター  
教授 延岡 健太郎

日本企業が開発・製造する商品の機能や品質は今でも世界で超一流である。ただし、近年の問題点は、ものづくりのすばらしさが、なかなか利益に結びつかなくなっていることだ。特に、差異化ができず、価格競争になってしまうことが最大の問題である。商品は優れているのに、なぜ価格競争になるのだろうか。

その理由は、大きくわけて2つある。1点目は競争がグローバル化した上に、商品の標準化・モジュール化が進み、中国企業や他の競合企業による模倣が簡単になった点がある。そして2点目の問題は、標準化やモジュール化を超えて、企業独自の差異化が実現できたとしても、顧客がその差異性に対して十分な対価を支払ってくれない場合が増えている点だ。このコラムでは、特にこの2点目を問題にしたい。1点目については、日本企業のものづくりの底力は凄いもので、何とか差別性のある商品を創り上げている。DVDや薄型テレビ、デジカメなど、日本企業が商品化をリードしてきた。また、パソコンや薄型テレビ、携帯オーディオなど、日本企業が本気に取り組めば、他国では真似ができない小型化や高品質を実現できる。

しかし、ここで問題なのが、その優位性が意味を持たない事例が増えているのだ。残念ながら、世界の多くの顧客にとって、日本企業が得意とする過剰な品質や機能は必要なくなっている。逆に言えば、中国企業でも簡単につくることができる標準部品を組み合わせた商品で十分なのだ。たとえば映像やオーディオ関係でも、デジタル化のおかげで、それなりの機能は簡単に実現できるようになった。名も無い企業の携帯オーディオでも、音は極端には違わない。iPodにしても、必ずしも高度な音質ではないが、90%以上のユーザーは満足するだろう。デジタル化によって技術レベル全体が上がったので、特に高度な巧みの技術をもった日本企業の存在意義が低下しているのである。

同じように優れた商品を開発・製造できても、自動車は儲かるのに、デジタル家電は儲からないことが、最近よく議論される。この違いもまさに、日本企業が得意とする高度な商品に顧客がお金を払ってくれるかどうかの違いだ。デジタル家電は機能にしかお金を払ってくれない。たとえば、パソコンはワープロとインターネットができればよいとする顧客が多い。携帯電話は通話とメールができて、普通に写真がとれれば十分だ。それ以上の機能や品質に多くを支払う顧客は少ない。海外市場では特にその傾向が強い。

自動車は違う。世界的にみても、単なる移動手段としての機能以上の部分に対価を支払う顧客が多い。だからこそ、日本車の品質に対するこだわりが意味を持つのである。デザインが良い車には普通のユーザーでさえ、10万円以上の追加的な対価を払うし、走りが好

きな若者は、公道では必要の無いエンジン馬力や操縦性に数 10 万円を平気で支払う。単なる移動手段であれば、もっと早く価格競争が厳しくなり、東アジアで製造される自動車が世界を席卷していただろう。

商品の道具としての「機能的価値」に対して、自動車を持つようなそれ以上の価値を「意味的価値」と呼んでいる。意味的価値は、こだわり価値と自己表現価値の 2 つに分けることができる。こだわり価値は、単なる道具としては必要ない機能や品質でも、こだわる顧客は評価する価値である。オーディオやカメラのマニアは、主に、こだわり価値に對価を支払う。自己表現価値とは、他人の目を気にした価値である。アパレル商品が代表例であり、加えて、高価なブランド品や高級車は、この価値が高い。

機能的価値だけが重要になれば、日本企業の存在意義は一層と低下していく。自動車のように意味的価値を創出するところへ日本企業の技術力を活用したい。そのため、日本企業は意味的価値の創出にもっと真剣に取り組む必要がある。確かに、意味的価値の大きさは商品の特性によって決まる部分が多い。たとえば、基本的には、パソコンより乗用車の方が意味的価値を付与しやすいだろう。しかし、商品戦略やマーケティングが大きい役割をもつことを忘れてはいけない。一橋大の武石彰教授によると、乗用車が意味的価値を持ったのは、1923 年から GM の経営者として自動車産業の発展に貢献したアルフレッド・スローン氏の貢献が大きいという。

それまで自動車産業をリードしていたヘンリー・フォード氏は、大量生産方式を生み出し、T 型フォードで成功した。フォードの戦略では、どちらかといえば、自動車は移動手段のための道具として考えられていた。ボディカラーは黒一色で、大量生産によって低価格の実現を優先した。

そこで登場したスローン氏は、マーケティングに長けていた。多様な商品バリエーションを開発し、またデザインを重視してファッション性を高めた。さらには、最も大衆的なシボレーから、中間的なオールズモビルやビューイック、そして最も高級なキャデラックまでのブランドごとの個性を明確にした。それによって、社会的に成功すればキャデラックというふうな、クルマをステータス性の表現手段として位置づけた。結果的に、ユーザーはファッション性やステータス性に対して大きな対価を支払うようになったのである。

フォードが自動車産業を牽引し続けていたら、自動車がここまで意味的価値を持つ商品に育ったかどうかは疑問である。情報機器やデジタル家電は意味的価値を持ちにくく、すぐに価格低下してしまうといわれるが、その市場をリードしている日本企業の商品戦略やマーケティングの努力が足りないのかもしれない。

意味的価値は特別な価値ではない。実際に、周りを見渡せばわかるように、機能的価値だけで価格が決まっている商品はほとんどない。意味的価値が商品価格の多くを決めている。意味的価値の創出についてはマーケティングの分野にとどめるのではなく、技術や「ものづくり」の経営を専門にしている筆者らも真剣に取り組む必要があると考えている。