



モノの「価値」について

神戸大学 経済経営研究所

准教授 松本 陽一

企業が継続的に高い収益を獲得するために、顧客にとって高い価値のある製品・サービスを提供し続ける必要があるというのは、ここであえて確認するまでもないことのように思われます。ただし、その重要性が分かったからといって簡単に実行できる訳ではありません。そもそも「価値」とは一体なんなのでしょう。そういう漠然とした関心から、ここでは製品・サービスの「価値」について考えてみたいと思います。生煮えの議論ですが、お付き合いください。

世界的に著名なマーケティング学者の一人であるセオドア・レビットが引用した有名なたとえ話は、顧客にとっての「価値」とは何かについて示唆に富んでいます。曰く「4分の1インチのドリルを購入した人々が実際に必要としているのは直径4分の1インチの穴である」(レビット、1971)。要するに、モノが何かを問うのではなく、あるモノがどういう機能を果たせるかが顧客にとっては決定的に重要だし、顧客がどんな仕事をして欲しいかを考えることが重要だということです。

なるほど確かにその通りと思うのですが、果たしてそれだけでしょうか。あえてレビットの言明を極端にすると(必ずしも正しいやり方とは言えませんが)、こうなるかもしれません。すなわち、それが何を実現できるのかが大事なのであって、モノとしての製品が価値をもつのではない。あるいは、モノとしての製品の価値は、それがどんな仕事を成し遂げられるのかによってのみ測られる。しかしながら、それに反する事例を探すのはそう難しくないように思います。例えばスイスの機械式高級腕時計です。あれは確かに時を計るという機能を顧客に提供しているのですが、製品としての機械式腕時計の価値は本当にそれなのでしょう。私見では、高級腕時計の価値は時計としての機能にあるというよりはむしろ、あれがスイスの機械式高級腕時計だということ自体にあります。

議論を明快にするために、「価値」に分かりやすいラベルを付けてみることにします。モノが果たす機能に関する価値は、そのモノが果たす仕事すなわちサービスを意味している訳ですから「サービス価値」と呼んでみます。しかしながら腕時計の例から類推するに、どうもそれとは対極の価値が世の中には存在しそうです。つまり、姿形のあるモノがそれであること自体に起因する、あるいはモノに内在する価値です。これを「グッズ価値」と呼んでみましょう。前者の価値は、そのサービスをいかに上手く実現できるかによって変わってきます。仮にテレビなら、いかに美しい画像を映し出すことができるかといったことです。後者の場合には、そのモノ自体にどういう価値を付与できるかによって変わってくるように思います。同じくテレビに例えると、それがそれであることの価値を高めるような、たとえばデザインの美しさといった点です。(それも含めてモノが提供するサービスだと思われる方がいるかもしれません。なので、この議論は「生煮え」です。)

ここまで考えたところで、ふと、日本の多くの「モノづくり」企業にとっての課題は後者の価値を高める部分にあるのではないかと私は感じました。というのも日本企業は機能の追加や性能向上は得意だと言われていて、しかしながら液晶テレビなどの製品を見ると、際限のない価格低下に苦しんでいるからです。サービス価値で明らかに優位なうちは製品の価値を主張できるけれども、サービス価値で差別化できなくなると、モノとしての製品それ自体には差別性がなくなってしまう。もしかすると、液晶テレビのような現象が示しているのはこういうことなのかもしれません。日本メーカーはモノが実現する機能づくり（つまりサービス価値づくり）は得意だが、モノづくり（つまりグッズ価値づくり）は苦手なのではないか、と思うわけです。（同じような内容では一橋大学の延岡健太郎教授による「価値づくり」の議論が有名です（延岡、2011）。）

さて、この種の議論が重要であると思われる背景のひとつに技術の進展があります。特にデジタル家電と呼ばれる製品群で顕著なのですが、近年では高性能な LSI を利用して、ソフトウェアで様々な機能を実現する製品が増えています。そうすると、ある種の物理的な形によって成し遂げられていた機能（サービス）が、必ずしも物理的な形に縛られなくなります。つまりモノとサービスとのアンバンドリング（脱結合）が起こるのです。（これについては一橋大学の青島矢一教授らの議論が大変参考になります（青島・武石・クスマノ編著、2010）。）例えば、デスクトップ PC であろうとノート PC であろうと、タブレットであろうとスマートフォンであろうと、ある程度まで同じサービスを顧客に提供してくれるわけです。スマホはデジカメの代わりにもなります。モノをそれが実現するサービスだけで捉えていると、モノの価値が分からなくなる。だからあえてモノのモノとしての価値を問う必要があると思うのです。

サービス価値とグッズ価値とを分けて考えると、企業経営にとって何が論点になるのでしょうか。第一に、サービス価値を考えた時、最終消費者との接点は重要です。結局のところ、サービスの価値は顧客が使用する場所で生まれるわけですし、その意味でサービスの価値は使用するプロセスで生まれるからです。したがって顧客と接する部分に自らの事業領域をもつことは重要だろうと思われませんが、多くの日本のモノづくり企業は下流方向への取り組みが十分だとは必ずしも言えないように思います。実はモノを媒介としたサービスの提供を得意としているのに、肝心のサービス価値を最大化するための事業領域を確保していないわけです。ただしサービス価値を重んじる顧客に焦点を当てることは、モノよりもサービスに重きを置く人を相手にすることにつながりますから、メーカーとしては難しい問題に直面するかもしれません。たとえば自動車の「輸送」という機能を取り出して顧客に提供するのであればレンタルで十分なのであり、モノとしての自動車を所有する意義は存在しません。

第二に、もう一方のグッズ価値について、例えばスイスの機械式高級腕時計を考えてみると、そのモノが持っている歴史や、あるいは精巧に作り上げられた機械が動くことによる純粋な驚きといった、モノに内在する価値の提供が必要になるように思われます。これに関しては、そもそも姿形のあるものに何らかの種類の価値（機械式時計の精巧な部品がもつ機能美のようなもの）が結びつきやすいという可能性もあれば、作り手の努力によってモノに価値をバンドルすることもありそうです。ある機能を実現するためにはあるデザインが不可欠であり、そのデザインのおかげで（他社が真似できなくなって）モノとして

の価値が高まるということは十分にありうることです。とはいえサービス価値の最大化を目指すデザイン性を犠牲にせざるをえないような問題が生じた時に、両者をどのように扱うかという課題は避けられそうにありません。

最近、3D プリンターの技術の進歩によって誰でもモノづくりの主体になることができるというようなニュースを目にしました。仮に、誰もが欲しいモノを簡単に作れるようになるとすれば、モノづくりを生業とする企業にとってますます厳しい世の中が来ようとしているのかもしれませんが。しかしながら、「求める仕事を果たすなら、いつ、誰が、どこで、どうやって作っても同じ」という、モノの価値とは果たしてそれほど割り切って考えられるものなのでしょうか。

参考文献

青島矢一・武石彰・クスマノ、マイケル=A (2010)『メイド・イン・ジャパンは終わるのか：「奇跡」と「終焉」の先にあるもの』東洋経済新報社。

延岡健太郎 (2011)『価値づくり経営の論理：日本製造業の生きる道』日本経済新聞出版社。

レビット、セオドア=T 著、土岐坤訳 (1971)『マーケティング発想法』ダイヤモンド社。