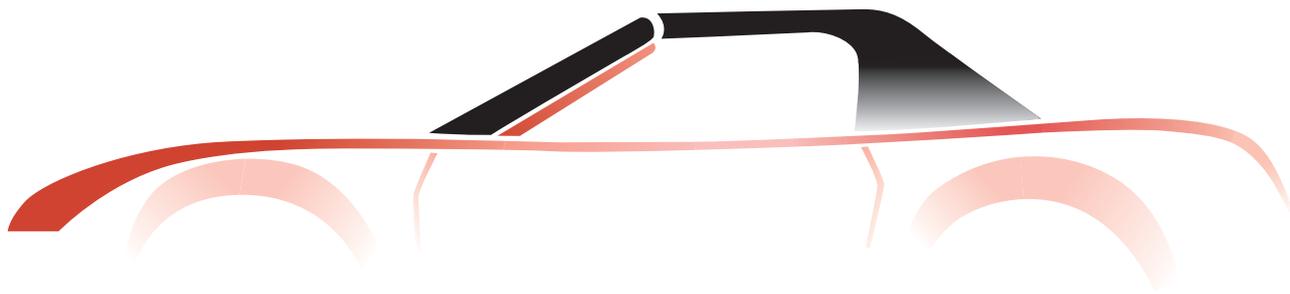


「ものづくり」はできても「価値づくり」ができない日本企業。 鍵は「組織能力」と「意味的価値」にある



自動車が好きだという理由だけで マツダに入社する

もともと自動車が好きで、大学時代は自動車部に所属してラリーをやっていました。ラリーの練習をするために、練習環境のいい場所に下宿先を変えたくらい熱中したものです。

自動車が好きで、テストドライバーにあこがれてマツダに入社しました。マツダのあるテストコースでは、テストドライバーを除いたものではありませんが、コースレコードをだしたこともあります。ただ、テストドライバーは大卒、ましてや工学部出身者の仕事ではない、と相手にしてくれませんでした。そこで、「マツダのクルマは、エンジンはいいがシャーシが悪い。郷土の会社がこんなクルマをつくってはいけません」と言って、クルマの足回りの開発をしたいと希望しましたが、結局担当したのは商品企画でした。それでもこの1980年代前半が、自分の好きなクルマを企画・開発できるという、人生で最も楽しかった時期でした。ロードスターの企画にもからむことができました。もっとも、好きなクルマはつくれましたが、売れるクルマはなかなかできませんでした。

当時は、企業が社員をMBAに派遣しはじめた時期で、マツダにも派遣制度ができました。「ヒット商品をつくるためには、経営の勉強が必要だ」という勝手な理由をつけて、技術ばかりでなく経済・経営にも強いMIT（マサチューセッツ工科大学）のMBAに行くことにしました。ここでは、自動車産業研究プロジェクトに参加して、リーン生産方式と一緒に提言しました。

こうしてMBAを取得して帰国したのですが、自動車の研究を徹底的にやりたいとの思いから、マツダを1年後に退職してMITの博士課程でさらに4年間研究を続けました。

電機産業が苦戦している理由を 「価値獲得」の失敗に見出す

自動車産業の過去10年を振り返ってみると、本当にがんばって「価値づくり」をしてきました。自動車に文化的な価値を与えたのが高い業績に貢献しました。つまり、ステータス性やスタイリングのかわやかさなどに顧客が価値を見出しているのです。移動手段という以上の価値をつくりだすことに成功した産業です。売上高や利益の伸び率をみても電機産業を凌駕しています。

一方、電機やデジタル分野は、優れた技術力を駆使した研究開発など「ものづくり」では定評があります。しかし、なぜか国際競争では苦戦しています。優秀な人材が集まっているのに、もったいないことです。MITでは、「価値創造」と「価値獲得」の重要性を教えています。その考え方でいうと、「ものづくり」という「価値創造」はできていますが、「価値獲得」にあたる「価値づくり」ができていないのです。そこで、この5年間は、そこに着目して研究をしています。

私の研究を端的にいうと、「ものづくり」が得意な日本企業が、なぜ「価値づくり」ができないか、ということの解明です。世の中は価値と密接に結び付いています。「ものづくり」が上手なだけでは、社会はよくなりません。企業がしっかりと「価

「価値づくり」を行えば、企業も顧客も従業員もみんなが幸せになります。税収も増えて、財政問題などは解決してしまいます。そのためには、「よいものを安く売る」から「安くつくって高く売る」への発想の転換が必要です。高くても顧客が喜んで買いたい商品づくり、それが「価値づくり」です。企業が「価値づくり」を行い、創造した価値から社員に給料を払い、税金を納めていくという義務を十分に果たしてくれないので、社会が困っているのです。

「価値づくり」に失敗した液晶テレビと成功した「Wii®」との違い

「ものづくり」と「価値づくり」について整理してみましょう。「ものづくり」とは、優れた技術や商品を開発したり、製造したりすることです。一方の「価値づくり」とは、開発に掛けたコスト以上に顧客が大きな対価を喜んで払う商品をつくり出すということです。

例えば、液晶テレビ。日本企業が優れた技術力を発揮して高性能なテレビを市場に出しています。しかし、顧客は一定以上のレベルの映像であれば、価格の安い製品のほうを選択してしまっているのです。顧客が技術や機能に対価を払わない以上、どうしても安売り競争状態に陥ってしまいます。自社の強みや優位性をあまり発揮できていないわけで、「価値づくり」の失敗例です。

このように電機製品の価格が低下してしまう理由には、製品の標準化、モジュール化が進んでいることがあります。つまり、標準化した部品を購入すれば、必ずしも高度な技術力を必要とせずに簡単に製品ができてしまうのです。従って、技術力に劣る企業でも容易に市場に参入ができるため、どうしても過当競争に陥ってしまうのです。そのため、部品を寄せ集めてつくったVIZIO社の液晶テレビが、アメリカで最大の市場シェア（2007年～2009年）を獲得するといったことが生ずるのです。「モジュール化の罠」ですね。

逆に、高度な技術や機能だけに依存せずに「価値づくり」に成功しているのが、アップル社の「iPod/iPhone」や任天堂の「Wii®」です。顧客が技術スペックや高度な機能などの「機能的価値」だけではなく、自分が気に入ったものに意味を見出して対価を支払っています。「意味的価値」ですね。なお、日本企業が得意な技術・機能の追究で成功している例もあります。それがデジタルカメラ。幸いなことに、今のところ「機能的価値」と顧客が求める「意味的価値」が合致しているのです。

「価値づくり」に必要な2つの要素

「価値づくり」には何が必要になるのでしょうか。私は、（1）企業固有の独自性の高い商品をつくること（2）顧客が喜んで対価を払いたくなるような価値（意味的価値）をつくること、の2つに尽きると考えています。

企業固有の独自性の高い商品を継続的につくるためには、個別の技術や特許ではなく、技術者の学習や技術・商品開発での試行錯誤を長年積み重ねることにより蓄積された、企業の深層にある「組織能力」が必要です。こうした時間を掛けて構築された強みは、短期間で模倣できません。とりわけ、組織的な擦り合わせ能力は、社内の多様な技術を融合するうえで欠かせません。こうした強みを、「価値づくり」に結集することが重要になります。

ただし、独自の優位性があっても顧客が追加的な対価を支払わなければ意味がありません。そこで「意味的価値」が重要になってきます。顧客が技術スペックや機能ではなく、自分の主観的な意味づけによって対価を払うという傾向はますます強くなっていきます。しかもこの「意味的価値」は、半導体などの生産財でも重要です。例えば、台湾のメディアテック社は、顧客企業が商品に半導体を組み込むプロセスの中で役立つソリューションを同時に提供することで顧客が喜び、意味的価値が生まれ「価値づくり」に結びついています。

こうした「意味的価値」をつくるためには、まず顧客のことをとことん知ることです。機能的価値などの表層的な顧客価値ではなく、潜在ニーズやソリューションなど深層にある顧客価値を掘り起こすことです。そして、自社の深層に蓄積された「組織能力」を駆使して「意味的価値」をつくりこみます。これを私は、「深層の価値創造」と呼んでいます。

「ものづくり」が得意な企業は、新たな「価値づくり」を行う社会的義務があります。安易に戦略やマーケティングに頼る前に、魂を込めた「ものづくり」によって、価値をつくりこむ。それこそが社会貢献です。（談）



イノベーション研究センター教授

延岡健太郎

Kentaro Nobeoka

1981年大阪大学工学部卒業後、マツダ株式会社入社。1993年マサチューセッツ工科大学にてPh.D.（経営学博士）取得。神戸大学経済経営研究所助教授、教授を経て、2008年より一橋大学イノベーション研究センター教授。主な著書に、『MOT（技術経営）入門』（有斐閣）、『製品開発の知識』（日本経済新聞社）、『Thinking beyond Lean』（共著、Free Press）など。『マルチプロジェクト戦略』（有斐閣）は、日経経済図書文化賞を受賞。