

ものづくりは日本の得意分野ですが、価値づくりになかなか結びつかないことが多いと言われています。ITを中心としたデジタル技術革命も、見た目には経済の大発展に結びついているように見えますが、単に手段やツール(道具)としての使い方レベルでは、実質的な経済成長には結びついていません。クルーグマン氏(2008年ノーベル経済学賞受賞者)も、IT技術による技術革新は起きたが、IT技術が価値づくり(成果づくり)には結びついていないと述べています。

日経新聞の「やさしい経済学・経営学のフロンティア(8回連載)」(一橋大学教授・延岡健太郎氏著)を参考に、ものづくりと価値づくりについて説明致します。

「ものづくり」を成果のあるものとするためには「価値づくり」、さらに「価値獲得」の3段階が必要です。

ものづくりと価値づくりは、互いに相乗効果を発揮するものであり、単なるものづくりは成果(利益や付加価値)が出ないどころか、ものづくりにおけるモジュール化(部品の発展概念)や標準化による合理化の結果、売値の低下や高い精度のものづくりが次の2つの理由により評価されなくなります。

- ①ものづくりのモジュール化や標準化は、生産性の向上によりコストが低減し、逆に顧客からの値下げの要因になります。
- ②ものづくりのモジュール化や標準化は、顧客が求める基本能力を超えてしまい、顧客が優れた部分に対価を払ってくれなくなります。

すなわち、ものづくりで良い商品やサービスを開発しても、差異化が持続できないと価格競争が起こり、価値づけに結びつかないのです。

価値づくりをするための価値は、次の2つのタイプがあります。

- ①**機能的価値**→機能や仕様といった客観的な基準によって決まる価値です。
- ②**意味的価値**→機能的価値を超えた顧客主観的に意味づける価値で、「こだわり価値」と「自己表現価値」があります。

価値づくりの条件は、「ものづくりをいかにうまくやるか」、「ものづくりをいかに価値づけするか」、「ものづくりを価値づけして、いかに価値を獲得するか」の3つのステップが重要です。そのための基軸となるのが「**コア・コンピテンス**」(他社に真似できない、中核となる能力や組織力)です。このコア・コンピテンスを持った上で、上記の3つのステップを効率よく実現させる方法に、「**コア技術戦略**」があります。

コア技術戦略とは、次の内容です。

- ①1つは、特定の分野に集中しながら、長期間にわたり多種多様な商品を頻繁に開発し、展開することです。
- ②2つは、特定の技術に集中するが、それをベースとして多種多様な商品を開発・導入するので、集中のリスクが分散されます。また、多様な商品に応用することによって、コア技術を鍛え続けることができます。

ものづくりを価値づけし、価値を獲得している例として、次の業界及び企業があります。

- ①自動車は、単純な機能の総和ではなく、デザイン性や顧客の趣味的要素によって価値づくりができています(自動車と対比されるのが家電製品です。ただ、今後、自動車もオーディオのように少しずつ趣味的要素から離れつつあります)
- ②キーエンスは、顧客の現場を顧客の社員以上に知ることにより、潜在ニーズを掘り起こし、顧客にとって、使いやすい「喜ばれる商品」を提供しています。結果的として、機能や仕組みによる価格競争をしていません(キーエンスと対比されるのがオムロンです)。機能的価値を増幅する意味的価値を作り込んでいます。キーエンスは、**顧客が欲しいものではなく、喜ばれる商品を提供しています。**
- ③任天堂のゲーム機のWiiは、家族団欒で楽しめるというツボを押さえ、価値を作り込んでいます。その一方、最新技術を満載し機能性も十分に高いにもかかわらず意味的価値を十分に創造できなかったのがソニーのPS3です。

情報(知識)に基づき、理論(メカニズム解析)、戦略(成果づくり)、戦術(成果の具現化)、戦法(成果の持続化)も、価値づくりのプロセスです(六車流：流通理論)。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>3</sup>  
代 表 六 車 秀 之