

延岡健太郎著

『価値づくり経営の論理』

角田 隆太郎 (Ryutaro TSUNODA)

名古屋市立大学経済学研究科 教授

1. 本書の性格

エルピーダメモリーの経営破たん、パナソニック、シャープ、ソニーの巨額の赤字など、これまで日本経済を支えてきた半導体、電機などの企業が凋落し、サムスンやLGなどの韓国や中国、新興国の企業が躍進し、日本企業にとって代わるといったニュースがこの1年間で相次いだ。

これらの日本企業の不振は、産業の成熟化や東日本大震災やタイの洪水によるサプライチェーンの寸断などによる一時的な結果とはいえない。日本の製造業企業の問題点は、世界で高く評価される技術力・生産力を保持しながら、それが利益を生まず業績に結び付かないということである。このような問題の本質的な解決を怠って、目先の業績の改善のために、人員削減、徹底的なコストの削減、さらに工場の海外移転、台湾、中国の製造・開発請負企業への全面的な委託を進め、「ものづくり」に磨きをかけることをやめ、ものづくりの能力そのものを低下させてしまったことが、日本の製造業の不振と凋落の根本的な原因であることを本書は指摘する。

2. 本書の内容構成

本書は8つの章と終章から構成されている。

第1章では、日本企業の低迷の本質が、優れた技術を用いて高品質・低コストの商品を開発・

製造する「ものづくり」を頑張っても、利益・付加価値といった経済的な価値の創出、つまり「価値づくり」に結び付かなくなったことだという。価値づくりとは、社会的に価値の高いものづくりをすることによって、それに見合った経済的な価値を創造することである。

第2章では、日本の製造企業、特に電機産業と自動車産業を対比し、価値づくりの成否を分析し、そのもっとも重要な違いが、顧客の価値基準や購買行動であるという。

第3章では、グローバルな競合企業の中で、ものづくりが価値につながりにくい状況に対してうまく対応する企業には、①既存の顧客価値に対して、過大でも過小でもなく完璧に適合するような商品を、必要最小限のコストで実現することに徹してきた企業、②すでに頭打ちとなった、機能やスペックに起因する顧客価値を追い求めるのではなく、顧客でさえ気づかないような、新たな顧客価値を創出する企業の2種類があり、日本企業がより真剣に考えるべきは、後者の新しい顧客価値の創出であるという。

第4章では、商品価値の創出において、意味的価値（顧客の解釈と意味づけによって創られる価値）の重要性が強調される。消費財では、顧客の好みや感性によって意味づけられ、生産財では、主に、顧客が置かれた状況・文脈に適合し固有の問題が解決されることによって、意味的価値が創出される。意味的価値を創り出すためには、擦り合わせ型の技術が適しており、日本企業の得意な擦り合わせ技術を残すためには、意味的価値の創出が必要になる。

第5章では、消費財の意味的価値を、自己表現価値（商品を所有・使用することで、他人に対して自分を表現できることから生じる価値）とこだわり価値（社会的なコンテキストや他人の目とは関係なく顧客がもつ強いこだわりから生まれる価値）の2つに分けて考察が行われる。意味的価値を創出するためには、顧客の要望や顕在的ニーズを超えた商品開発をしなくてはならないが、そのためには、優れた商品コンセプトリーダーを育成・選抜し、そのリーダーへ権限を委譲することが必要である。

第6章では、生産財の意味的価値は、顧客企業の現場に入り込み、顧客企業の価値づくり（利益・付加価値の増加）を助けるための問題解決を提供することによって創られる。そのためには、顧客と深い擦り合わせを実施する場をつくり、顧客企業に対して提案・コンサルティングのできる人材を育てることが必要である。キエンスがそれに成功している例として挙げられている。

第7章では、特定の技術分野において、長期間にわたり鍛えられた技術者の開発・設計能力と問題解決能力を組織として蓄積したものが「積み重ね技術」で、日本企業は、積み重ね技術によって高度な擦り合わせ型商品を開発し、意味的価値を創出することによって、国際競争力を高めるべきであるという。

第8章では、積み重ね技術の戦略的活用としてのコア技術戦略が重要であるという。シャープの液晶技術や、キャノンの光学技術などがコア技術であり、それらの技術は、長年にわたり、多くの商品に活用されることによって鍛えられ、模倣されない積み重ね技術になってきた。

終章では、本書のまとめとして、ものづくりの否定ではなく、ものづくりをより強化しながら価値づくり重視に移行することが重要であることが強調される。ものづくり重視から価値づくり重視への移行には2つのパターンがある。

「タイプ1」は、機能的価値を基盤として意味的価値を創りだすことで、自動車やデジタルカメラなどで日本企業が成功しているパターン

である。これらの商品では、日本企業がもつ擦り合わせ型商品における積み重ね技術の強みを、意味的価値に結び付けることに成功した。

「タイプ2」は、最初に、新技術によって生み出した機能的価値から意味的価値を創りだし、大きな顧客価値に結びつけ、その後、その成功を背景にして、徐々に積み重ね技術・組織能力を蓄積していくパターンである。アップルの成功はこのパターンである。

3. 本書の学術的意義

本書の学術的意義は、ものづくり論のグローバル・スタンダード化である。近年、日本の製造業が国際的な優位性を発揮してきたことを基本的な認識とした上で、製造現場からの、下から見上げるものづくり論が理論化され、日本の経営学は経営学に大きな貢献を果たしたが、日本の製造業を代表するソニー、パナソニック、シャープなどの企業の不振は、「ものづくり論」を日本特殊な理論にしてしまった。本書は、日本の製造業のものづくりを顧客、経営戦略の視点から再考し、グローバルに、新興国の市場も考慮に入れて、理論の再構築を行い、実践的な提言を行っていることである。

本書において評者が著者と意見を異にする論点は、まず第一に、自動車産業が優位を保持している論拠として、こだわりをもつ顧客（高級車のユーザー）を満足させる自動車をモジュール化によって開発することは困難であり、日本的な擦り合わせ技術を積み重ねることによってそれが可能という点である。

日本型の「擦り合わせ」による開発は、高品質の商品を量産することに適した方法であるが、その場合の開発の目標は、悪い所（欠点）をなくすことになりやすい。しかし魅力的な商品とは、しばしば欠点はある、それに倍する魅力をもつものである。すべての顧客を満足させようとすると、すべての顧客に不満が残るともいわれる。例えば、アップルのコンピューターは、とくに初期には、しばしばフリーズし、

マニアでなければ使いこなしの難しいものであったが、それゆえに魅力的であったのである。

もう一つは、クルマのつくり方の変化である。クルマの歴史は、職人による手作りから、フォード・システムによる大量生産、そして90年代に確立されたプラットフォーム方式へと変化してきた。プラットフォーム方式とは、「車台」と呼ばれる、エンジンやトランスミッション、ブレーキなどで構成される土台部分を、いくつかの種類に分類・集約し、ひとつのプラットフォームで何種類かのクルマを造り分ける方法であるが、このプラットフォームを開発する過程では、部品メーカーとの「擦り合わせ」が必要で、また同じプラットフォームを利用して開発できる車種には限界がある。例えば、高級車と小型大衆車を同じプラットフォームで開発することはできない。

それに対して、最近、フォルクスワーゲン社から「モジュール・アーキテクチャー」というクルマのつくり方が提案されている。エンジンなど主要な部品を様々に組み合わせ、大きさや用途、地域に合ったクルマを開発する方法で、アウディのような高級車と小型車のエンジンを共通化することも可能である。このような開発方法の場合には、日本企業の擦り合わせ型の開発の優位性は低下する。

評者が著者と意見を異にするもう一つの論点は、組織の体制、あるいはトップマネジメントの意思決定機構についての問題である。価値づくりへの移行の全社的合意形成においてはトップの関与が重要である。ソニーの歴代の社長は、商品のコンセプトづくりに大きく関与し、それが希薄になるとともにソニーの価値づくりが弱体化したのではないかと、スティーブ・ジョブズの復帰以後のアップルは、商品開発におけるコンセプト・メーカーとしてのジョブズの役割がなければ、その急速な業績の復活は考えられないのではないだろうか。

自動車の開発においても、例えば、トヨタにおいては、クルマの開発にチーフ・エンジニアが責任をもつ制度が存在してきたが、それが充

分に機能してこなかった。「86」の開発には豊田社長自らが主導し、かつての人気車トヨタ2000GTなどは、ヤマハによって設計されたことはよく知られている。日産のスカイラインは、桜井真一郎というエンジニアが一貫して設計を担当し、後に桜井氏は独立してスカイラインの設計を続けた。またイタリアでは、ピニンファリーナやジウジアーロなどのカロッツェリア（設計を専門に担当する企業）によってクルマの開発・設計が行われ、独特の魅力あるクルマの開発が行われてきた。

価値づくり経営を実施するためには、トップのものづくりへの直接の関与、あるいは開発のための組織体制を刷新することが必要ではないだろうか。

（日本経済新聞出版社、2011年、288頁、1,900円）