



Hitotsubashi University
Institute of Innovation Research



一橋大学イノベーション研究センター

東京都国立市中2-1
<http://www.iir.hit-u.ac.jp>

価値づくりの技術経営：意味的価値の創造とマネジメント

2008年10月23日

一橋大学 イノベーション研究センター 延岡健太郎

概要

商品価値は技術的な機能やスペックで決まらない部分が多い。それにもかかわらず、技術経営の視点は商品の機能・スペックに偏重している。実際には、価値の多くは機能の主観的な評価だけでなく、顧客の主観的な意味づけによって決まっている。本稿はそれら両方の視点から商品価値の本質を議論する。機能によって客観的に決まる価値を「機能的価値」、顧客の主観的な意味づけで決まる価値を「意味的価値」とよぶ。近年、競争が厳しくなり、優れた商品を開発・導入しても、価格が下がり、付加価値に結びつかない事例が増えている。ものづくりができて、価値づくりができないのである。価値づくりを実現するためには、機能的価値だけでなく、意味的価値を意図的に創りだすことが求められている。

1. はじめに

日本製造業の収益力は長期的に低下傾向にある(三品、2004;延岡、2006b)。しかし、必ずしも、ものづくりに関わる能力が落ちているわけではない。日本企業が直面する問題は、たとえ優れた商品を開発しても、過当競争によって価格(商品価値)が急速に低下してしまう点にある。これに関する問題は延岡(2006b)で詳しく議論されているが、最大の課題を端的に言えば、優れた商品を開発する「ものづくり」ができたとしても、「価値づくり」ができないことである。

本稿では、商品が提供する「商品価値」の本質を考え、それを最大化するマネジメントのあり方を提示する。日本の製造企業は、ものづくりにばかり焦点をあて、企業の業績や日本経済の活性化に直接結びつく価値づくりを目標にできていない。その理由のひとつは、価値づくりを目指すための、優れた概念的な枠組みが無いからである。そこで、本稿の最大の目的は、ものづくりや商品開発の中で、価値づくりを中心的に考える場合に必要となる概念枠組みを提示することである。

具体的には、第一に、商品価値を機能的価値と意味的価値に分けて考える概念枠組みを提案する。商品価値の多くの部分は機能やスペックによる機能的価値で決まっていなくてもかかわらず、ものづくりの焦点が過度に機能を高めることに偏向している。そのような技術経営では、価値づくりに結びつかないのは当然である。第二に、意味的価値に焦点をあてて価値創造を実現するためのマネジメントについて議論する。ここでは、意味的価値の特徴を精査するとともに、消費財と生産財それぞれにおける意味的価値の創造について議論する。

商品・サービスの付加価値が企業の業績を支え、またその合計が国の経済を支えていることはいうまでもない。では、付加価値の中で、商品・サービスの機能に依存した部分がどれだけあるだろうか。正確な数字をあげることはできないが、個人消費を考えても、衣料、食品・外食、家具、乗用車、住宅、など主要なものの中で、商品の機能やスペックだけで価値が決まっているものなどほとんど無い。たとえば、乗用車産業が日本経済に大きく貢献しているが、産業が創出する付加価値の中で、顧客が移動手段の「機能」(性能、快適性など)の「対価」として支払う価値が占める割合はかなり限定されている。

具体的に見ても、高い価値創造ができていない商品は、必ずしも技術や機能の高さに依存していない。近年の象徴的な商品としては、たとえば、ゲーム機の任天堂のWiiがある。技術的・機能的に優れたソニーのPS3(プレイステーション3)よりも、任天堂のWii(ウィー)の方がより大きな付加価値を創造している。同様に、携帯電話でも、技術力では優れたNECやパナソニックが開発する多くの先端機能が満載された商品ではなく、アップルのiPhoneが大きな成功を収めている。生産財でも同様の傾向が見られる。工場のセンサーで20年間にわたり40%以上の営業利益率を維持しているキーエンスは、競合企業のオムロンに対して本質的な技術では劣っていたが、「顧客のかゆい所に手が届くような商品」によって大きな価値を創造した。注射器や輸液バッグで成功しているテルモも単なる機能を越えた部分で医師や看護師に喜ばれる価値を提供している。

このように、商品価値には機能の高さによって決まる部分もあるが、顧客の解釈と意味づけによって創られる価値が少なくない。後者の価値を本稿では意味的価値とよぶ。消費財でいえばWiiやiPhone、生産財ではキーエンスやテルモの商品は意味的価値が高いのである。

ただし、本稿では、意味的価値のみに傾斜した経営が良いとしているわけではない。機能的価値と意味的価値の相乗効果を創りだすことの重要性を強調する。元来、優れた日本企業は機能的に価値が高い商品を開発できているにもかかわらず、それを経済的な価値に結び付けることができていない。その点が、本研究の発端となっている。高いものづくり能力を無用の長物にしないためにも、意味的価値も含めた高度な価値づくりが必要なのである。ただし、逆に、意味的価値のみ集中して、機能的価値が落ちてしまえば、本末転倒になる点には注意が必要である。

以下では、まず、意味的価値の定義を明確にし、次に、その特性を説明する。後半では、意味的価値を創出するためのマネジメントを議論すると共に、それを実現できている事例としてキーエンス社とテルモ社を簡単に記述する。

2. 意味的価値の定義と重要性

本稿では、商品の価値は、機能的価値と意味的価値の合計だと考える。機能的価値とは、商品が持つ基本機能により直接的にもたらされる価値である。つまり、商品の機能やスペックから客観的に決まる部分が機能的価値である。一方、意味的価値とは、特定の顧客が商品の特徴に関して主観的な解釈や意味づけすることによって創りだされる価値である。

機能とは、商品そのものに特性として備わった働きである。その直接的な価値としての機能的価値は、客観的・合理的に決まるものである。たとえば、自動車の機能的価値は、あるレベルのスピードと快適性をもった移動・輸送手段としての機能が提供する利便性・有用性である。自動車の中でも、業務に使われるトラックであれば、他の輸送手段との比較などによりその機能的価値は客観的に算出することができるだろう。

ただし、商品価値の大きさは、商品に備わった特性や機能の客観的な評価だけでは決まらない。顧客がその商品をどのように解釈し、価値の意味づけをするのかが、商品価値を決める要因として大きな役割を果たす。同じ自動車でも乗用車であれば、基本機能とは関係の無い商品コンセプトや外観スタイリング、運転フィーリングなどと、顧客の主観的な好みとの合致度合いによって商品価値の多くの部分が創出される。このような価値は、乗用車の機能から客観的に評価ができる価値ではなく、顧客が主観的に意味づけることからうまれる価値である。そのよう顧客の主観的な意味づけによる価値が意味的価値である。

機能的価値についても、顧客が価値を認めるからこそ価値がある。ただし、機能的価値の場合は、機能との関係において客観的な評価基準がある程度定まったものを、顧客が価値として認めている。意味的価値では、個々の顧客が主観的な判断基準で積極的に価値を意味づけするという点で、機能的価値とは異なるのである。この点は重要なので次節でも詳しく述べる。

意味的価値に相当する概念として、マーケティング分野では、知覚品質(Perceived Quality)が一般的である(Jacoby and Olson, 1985)。商品の品質は客観的な評価だけで決まるわけではなく、顧客の知覚(perception)によって決まる部分が大きいとしている。本稿における意味的価値の概念は、知覚というよりも、顧客が商品やサービスの中身に対して、いかに意味づけや解釈をするのかという点に焦点をあてる。マーケティング分野では、宣伝や売り方、商品の陳列の仕方、ブラン

ドなどによって、いかに顧客の知覚に影響を与えるかという点が重要である。一方で、意味的価値の概念はものづくりへの応用を目的としているため、顧客が商品の技術や機能、スペックなどに対して、どのように意味づけするのかに関する具体的な内容が重要である。

また、経済学では、機能の優劣による垂直的差別化と、顧客の嗜好・好みによる水平的差別化にわけて議論する。これも、本稿と類似した考え方である。つまり、機能的価値は垂直的差別化の源泉となり、意味的価値は水平的差別化の源泉となる。しかし、経済学では水平的差別化の中身にまで踏み込むことはない。本研究では、水平的差別化の源泉となる商品価値(意味的価値)の中身と効果について探求する。

前述のとおり、本稿では、「商品の価値 = 機能的価値 + 意味的価値」と定義する。このフレームワークは、次にあげる3点が特徴である。第一に、これら2つの価値分類によって特定の商品がもつ価値を概念的にも現実的にも網羅的(exhaustive)に表している。つまり、商品が特徴(機能やスペック)として直接的に創りだす客観的な価値と、顧客の主観的な解釈によって創りだされる価値によって、商品価値の全体が必ず説明できるということである。本稿が提案する概念枠組みの学術的な貢献としてこの点は重要である。

意味的価値に近い概念は、以前から様々な言葉で表現されている。たとえば、「経験価値」(Schmitt, 1999)、「情緒的価値」(遠藤, 2007)、「次元の見えない価値」(楠木, 2006)、「感性価値」(経済産業省, 2007)などである。また、機能的価値とは微妙な違いはあるが、実用的な価値(utilitarian value)との区別において、高級プレミアム価値 = Exclusive Value Premium (Groth, 1994)、精神的価値 = Psychic Value (Khalifa, 2004)、快楽的価値 = Hedonic Value (Hirschman and Holbrook, 1982)などがある。それらは、商品の機能や実用性では表せない価値を表現している点では意味的価値と同じである。しかし、それらはすべて、顧客の内面的な意味づけによってうまれる価値であり、ここで定義する意味的価値の一部であると考えられる。情緒的価値や経験価値、快楽的価値などは、それらの価値の内容を議論するためには優れた概念であるが、商品価値を分類するタイポロジーのスキームとしては適していない。商品価値を包括的に表すことはできないからである。

第二に、機能的価値と意味的価値は、各々が完全に独立してはいない。具体的には、後述するが、特定の機能的価値を源泉として意味的価値が生じる場合が多い。つまり、その場合には、特定の機能的価値は意味的価値を増幅するので、両者が独立関係にあるわけではない。

第三に、第二点にも関係するが、機能的価値と意味的価値を常に明確に切り分ける普遍的なルールは無い。特に、前述のように特定機能が意味的価値を誘発する場合に機能(事実)と意味づけ(解釈)を正確・厳密に分割することは不可能である。たとえば、高性能のスポーツカーが高価な価値をもつ場合に、その価値のどれだけが高性能の機能がもたらす価値なのか、またはどれだけが顧客がそれを持つ喜びとしての意味的価値なのかを線引きすることは極めて困難である。ただし、分析する対象と目的に応じて、両者の間の線引きの定義を恣意的・具体的に決めることによって、操作化することは可能だと考えている。

次に、意味的価値に焦点をあてた本議論の重要性について、2つの面から説明する。それらは、

第一に、元来、意味的価値が過小評価されている点であり、第二に、意味的価値の重要性が年々増している点である。

第一に、企業の技術経営やものづくりを考える場合に、経営者も学術研究者も機能的価値を過大評価し、意味的価値を過小評価する傾向が強い。意味的価値が過小評価されているのは、重要性が十分に理解されていないという側面と、それが重要だとわかっているにもかかわらず、その定義がうまくなされていないという側面の両面がある。定義がうまくなされていないと、意味的価値に関するコミュニケーションが困難になる。結果的に、以下で説明するように過小評価されていることは否定できない。

意味的価値の社会的・経済的な役割は極めて大きい。企業の業績や国の経済を支える付加価値創出のためには、商品価値を高めることが求められる。そこで高めるべき商品価値の多くの部分は、機能的価値ではなく意味的価値が担っている。たとえば、身の回りを見渡しても、機能的価値だけで商品価値が決まっている商品はほとんどない。まず、身につけるもの(衣類、時計、めがね、かばんなど)の中で機能・スペックだけで商品価値がすべて決まっているものはほとんどない。筆者がいる研究室の中を見渡しても、事務用デスクや椅子、本棚なども、それぞれの基本機能の客観的評価に対応して価格が決まっているわけではない。自宅でも、家具類からキッチン用品まで、機能だけで価値が決まっているものは少ない。顧客は、商品全体のイメージ、品質感、デザインなどを総合的かつ主観的に判断して、自分が支払う金額として価値を決めている。商品によって、程度の違いはあるが、多くの商品で、意味的価値が商品価値の多くの部分を担っている。しかも、後ほど説明するように、その重要性は年々高まっているのである。

このように、機能やスペックによってのみ、商品価値が決まっている場合は極めて少ないにもかかわらず、企業経営者や政策担当者、および商品開発担当者は、商品価値を議論する場合に、多くの場合、機能やスペックが議論の中心に据えられる。

まず、企業で商品企画や開発をする際には、機能的価値が議論の中心となる。意味的価値は、顧客の主観的な意味づけに依存するので、商品企画や事業計画段階で、市場分析によって意味的価値の内容を企画したり、その価値をベースとした価格や販売量を計画したりすることが極めて難しい。商品開発段階におけるマネジメントに際しても、意味的価値の達成度合いを測定し精度の高い目標管理を行うことはできない。更には、商品開発メンバー間でのコミュニケーションは、数字やスペックで表される機能的価値とは異なり困難である。結果的に、意味的価値の重要性が高いにもかかわらず、それに関する議論が疎かになるのである。

ヒット商品が生まれた場合に、その要因を事後的に分析する際にさえも、過度に機能的価値が強調される傾向がある。たとえば、アップル社の iPod や iPhone のヒットについても、商品コンセプトやデザインを含めた商品全体で表現される意味的価値が大きいと思われるが、音楽のダウンロード機能(iTunes)や、ハード・ソフトの個別機能における優位性がヒットの要因として強調される場合が多い。また、意味的価値は簡単には説明しにくいし、主観的な価値なので必ずしも多くの人々が同様に同意するとは限らない。

他の例としては、パナソニック(株)のヒット商品である「ななめドラム洗濯乾燥機 Lab(2003年発

売 NA - V80)」についても、そのヒットの要因としてドラム型の機能的なメリットや、ななめに配置したことによる洗濯物の出し入れし易さ、節水効果などの機能における優位性が社内外で強調された。しかし、筆者の聞き取り調査で、松下社内の専門家のひとは、「機能が強調されているが、現実には、斬新なデザインに象徴されるそれまでにない新しい商品コンセプトの魅力がヒットの最大の要因だったことは否定できないですね」と述べている。実際には、特に初期型では、シワが多くできるなど、機能的には必ずしも優れていない部分が少なくなかった。このように、成功した商品の評価についても、意味的価値よりも機能的価値が過度に強調される傾向がある。

本稿の議論が重要である第二の理由として、意味的価値の重要性が年々高まっている点があげられる。機能的価値を創造することが極めて困難になり、商品価値を高めるためには意味的価値の創出が求められている。逆にいえば、機能的価値だけで価値(価格)が決まっている商品の多くは商品価値が低いコモディティ商品となってしまう傾向が強い。

多くの商品分野において、急速な技術発展に伴い、世界の技術レベル全体が底上げされている。結果的に、世界中の企業における技術能力が高レベルで均等化し、機能だけで差別化を実現すること、または、優位性を長期間維持することが極めて困難になった。差別化ができなければコスト競争となり価格が下がる。つまり機能や技術的なスペックだけでは価値がうまれにくいということである。結果的に、大きな付加価値を創出できている商品については、そこで創出された価値の多くの部分は意味的価値になってしまう。つまり、付加価値全体に占める意味的価値の割合が、近年、増えていると考えられる。

この傾向を助長するのがモジュール化である。技術レベルが上がることによって、複雑な擦り合わせの商品構造でなく、標準化・モジュール化した商品でも十分な機能をもたせることができる。そのため、技術力が低い企業でも、世界で部品モジュールを調達してくれば、十分に優れた商品を開発・製造できる。つまり、顧客のほとんどが満足するレベルの機能をもった商品が、これまで以上に広い範囲の多くの企業によって簡単に開発・製造できるようになった。

これを象徴するのが大型薄型テレビを製造する新興企業の米国VIZIO社である。VIZIO社は2007年の第二四半期に、大型薄型テレビの最大市場である米国で、シャープ、ソニー、サムソンなどの販売量を抜いて市場シェアトップになった。基本的には韓国・台湾企業の液晶パネルや半導体などを購入して組み合わせた商品である。技術力の乏しい企業が、亀山工場を持つシャープに代表される技術を長年蓄積してきた企業と競合できるだけの商品機能を実現できたのである。顧客ニーズに合致した機能を実現しても、過当競争になり価格が低下する。そのため、商品価値を高めるためには、機能的価値ではなく意味的価値を創造しなくてはならない。これについては多くの経営者が同様に感じている。代表的な例として以下に花王株式会社の尾崎元規社長の言葉を引用する。尾崎氏は情緒的価値と呼んでいるが、それは本稿で議論する意味的価値の一部に位置づけられる。

「付加価値の高い商品にはまず、きっちりとした技術に裏付けされた機能的な価値が必要。つまり、効果を実感できるという価値だ。もう一つ必要なのは、その商品ブランドから感じる情緒的価値で、例えばこれを使えばきれいになるとわくわくする、といったもの。機能的価値に加えて情緒的

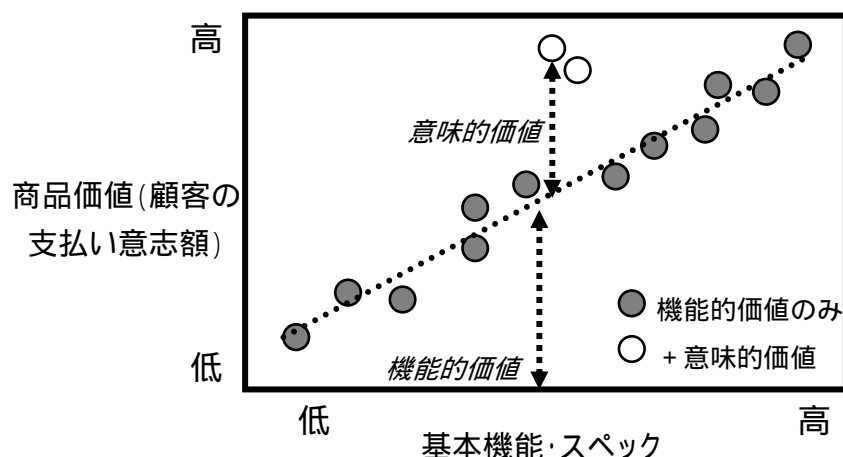
価値もないと、成熟した国内市場では高付加価値商品として認められない。社長に就任して以来、両方が必要だと折に触れて言ってきた」(花王の尾崎元規社長 2007年10月 IT Pro 日経 BP <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/JIREI/20071025/285463/>)

3. 意味的価値の概要と源泉

意味的価値の概要

意味的価値を分かりやすくイメージとして表したものが図1である。機能的価値だけの場合には、顧客の支払い意志額で定義される商品価値が基本機能・スペックによって決定される。たとえばパソコンであれば、基本機能・スペックに含まれるのは、CPU やビデオカードの種類・性能、メモリの容量やディスプレイのサイズ・解像度などである。産業財のモーターであれば、サイズ、材質、強度、出力特性などである。機能的価値の貢献が大きい商品では、機能の良し悪しで商品価値のほとんどが決まってしまう。多くのパソコンや携帯電話は商品価値の多くが機能的価値で占められる。つまり、客観的な価値基準によって商品価値が決められている。

図1 機能的価値と意味的価値の位置づけ

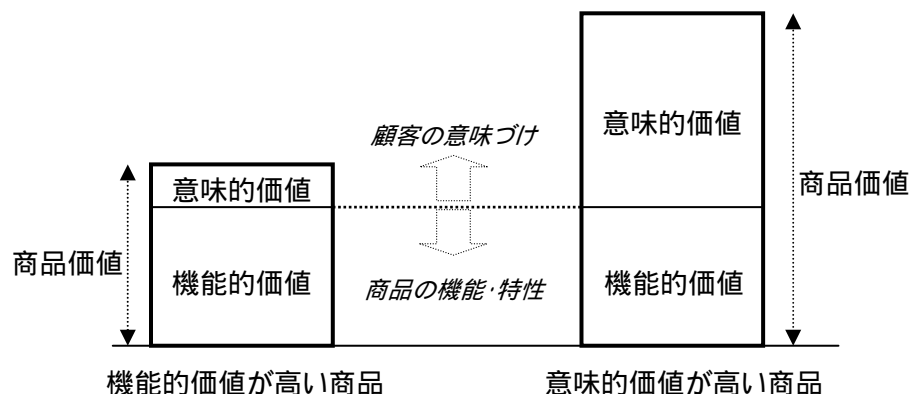


機能的価値の貢献が高い商品において、企業間競争に勝ち高い業績をあげるためには、機能に関して優位性を実現する必要がある。図1でいえば、図の右上の頂点近くの商品(基本機能が競合商品よりも高いために、商品価値が高い商品)を開発・導入し続けることが必要である。しかし、技術開発の能力が均一化し競争が厳しい近年では、一つの企業が機能的に最も優れた商品を何年も続けて開発し続けることは極めて困難である。しかも実際には、必ずしも各商品分野で成功している企業の多くが、それ(図1の右上コーナー)を実現できているわけではない。意味的価値をうまく創出していることが成功の要因になっている事例の方が多いと考えている。

意味的価値は、同じ基本機能・スペックをもった商品であっても、特定の顧客が主観的に特別な意味を見出すことによって付加的に加えられた価値である。つまり、顧客によって意味づけされて創出される価値である。ここで、商品価値とは、「商品」と「顧客」との両方が共同で創造する価値

だという点が重要である。商品がもつ機能・特性の客観的な評価が機能的価値で、顧客の主観的な意味づけが意味的価値である。機能的価値と意味的価値を合わせたのが商品価値である。その点を図示したのが図2である。

図2 商品価値(機能的価値 + 意味的価値)



なお、前節でも触れたが、顧客が何らかの解釈や意味づけをしない限り、単なるモノである商品は全く価値をもたないとする考え方もある。その考え方であれば機能的価値は存在しないことになる。たとえば、Baudrillard (1970)が主張したように、商品の価値はモノとしての価値ではなく、象徴的・記号的価値でしかないとする考え方である。青島・楠木(2008)が提示する「機能」と「価値」を明確に分離させた枠組みも、機能だけでは価値ではなく、顧客が価値として解釈・評価してはじめて商品価値がうまれるとする考え方である。これらの点からは、本稿の機能的価値と意味的価値の違いは、顧客が商品の価値を解釈・評価する際のモードの違いといえる。つまり、機能的価値は機能との関係において価値の評価が客観的に定まっているものを、顧客がそのまま認識する価値であり、意味的価値は、個々の顧客が主観的な基準で積極的に意味づけすることによってうまれる価値である。

ただし、このような価値の存在に関する議論はある意味では、哲学的な問題であり、本稿では深入りしない。関連する哲学的な視点としては、たとえば西(2005)がわかりやすく説明しているので参照して欲しい。本稿では、この問題を回避するためにも、主観的に大きな意味づけがされる価値を意味的価値、主観的な意味づけが無くても機能の客観的評価だけで明確に定まる価値を機能的価値とし、境界部分を概念的に議論することはしない。

再び、自動車を事例に考えると、機能的価値が高いのは、輸送手段としてのトラックであり、意味的価値が高いのは趣味性の高い乗用車である。トラックであれば、輸送手段としての機能の高低が客観的に商品価値として評価される。一方で、趣味性の高い乗用車の場合、機能の高さに加えて、スタイリングやハンドリングのフィーリング、エンジンの音質などが商品価値の多くの部分を決める。このような価値は、顧客の主観的な意味づけがなければ、価値として存在しない。つまり、意味的価値が高いのである。

意味的価値の源泉:主観的な価値とは

意味的価値は、顧客が主観的に意味づけをすることによって生まれる価値である点を説明してきたが、主観的に価値の意味づけをする状況とは何であろうか。

主観的に意味づけられる価値とは、特定の顧客(個人や企業)がもつ特有の価値基準によって創出される価値である。同じ商品の機能や特性であっても、異なった個人や企業によって価値判断は大きく異なる。ここで、主観的に意味づけされる価値には、大きく分けると2つの源泉がある。それらは、顧客の内的な嗜好(好み)や感性によって価値が付与される場合と、顧客が置かれた外的な状況(コンテキスト)と顧客との関係性によって価値が付与される場合である。

両方共に、特定の顧客に関する特別な状況から生じる価値である。後者の状況に依存した価値とは、顧客が商品を使用する状況・コンテキストに、その商品の特性が一致した場合に生まれる。これは通常の日本語として「主観的」な価値とはよぶことができないが、客観的に生まれる価値では無く、顧客の特別な状況から生まれる価値なので、主観的とよんでいる。では、次に、それぞれを簡単に説明しよう。

第一に、顧客の好みや感性に基づいた価値である。たとえば、ある商品のデザイン(意匠)を特定の顧客が感性的に好きで高価でも購入したいと思えば、その顧客にとっての商品価値は高まり、意味的価値が創出される。または、商品の機能から生じる価値であっても、特定の機能を主観的に極めて高く価値評価する場合がある。たとえば、スポーツカーの機能(性能)に大きな対価を支払うカーマニアは、そこに大きな意味的価値を見出している場合が多い。

好みや感性によって生じる価値であり、客観的に評価できる機能の良し悪しだけではない。価値の大きさは顧客の主観に依存している。顧客の好みや感性が意味的価値になるのは多くの場合は消費財である。ただし、生産財の取引においても、たとえば、顧客企業(主に購買関係など担当部署のマネジャー)が特定の供給企業や商品(部品など)に対して高い信頼感や安心感をもつ場合がある(真鍋・延岡、2003)。それによって、実際の品質レベルに差異は見られなくても、信頼がもてる供給企業が提供する商品に対して、多少は価格が高くても購入することがある。これは、意味的価値とよぶことができる。

第二に、顧客の置かれた状況に依存した価値である。顧客が内面的にもつ好みや感性とは関係なくとも、置かれた状況(コンテキスト)の中で、特定の顧客にとって特別な価値が生じる場合がある。たとえば、生産財であれば、顧客の商品開発や工場における個別の状況の中で、顧客企業が抱える固有の問題が解決される場合に、その顧客にとって特に高い価値がある。同じような機能を持った商品であっても、顧客企業が使用する個別の状況によって、その価値は大きく変わる。状況依存的な価値を創出するためには、具体的には、その源泉として2つのレベルでのアプローチが考えられる。それらを、カスタマイズとソリューションとよぶことにする。

カスタマイズでは、商品・サービスを特定の顧客のニーズに合わせて設計・製造する。顧客が必要とするスペックに完全に合致させることによって、顧客は高い価値を意味づける。実際には、カスタマイズすることによって、機能的価値も高まる。しかし、同時に顧客ニーズに完璧にフィットす

ることによって、機能が高まること以上にその顧客の中では高い意味的価値が創出される場合が少なくない。

もう一つのソリューションとは、顧客の状況に合わせるという点では、カスタマイズと同じであるが、より高いレベルで顧客固有の問題を解決することである。具体的には、顧客の現場に入り込み、問題解決をサポートする商品やサービスを提案する。顧客が商品を使う状況を知り尽くし、顧客も気づかないようなソリューションを提供するのである。

カスタマイズとソリューションの違いを再度明確に定義しておこう。カスタマイズは、顧客の状況にピッタリと合わせる。たとえば、アパレルであれば、顧客の身体の形状に合わせてサイズをアジャストすることである。ソリューションは、顧客の状況を精査することによって新たな解決策を提示する。たとえば、アパレルであれば、特定の顧客の特徴や使用目的を熟知した上で、すばらしく見えるファッションを提案することである。同じ状況依存的な価値を創り出す場合でも、単純なカスタマイズよりも、提案を含んだソリューションの方が、より大きな価値に結びつきやすいであろう。

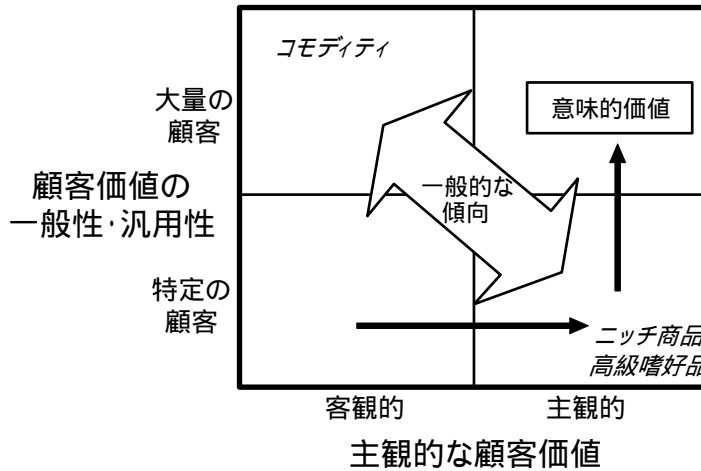
主観的な価値の汎用化

主観的な価値である意味的価値は、機能に対する客観的な評価ではなく、顧客の深層的な好みや、顧客が置かれる特別な状況(コンテキスト)から創出される。そのため意味的価値の内容は、機能的に革新性が無くても、新しく独自性がある場合が多い。逆に、機能的価値であれば、その定義からも、客観的に評価のできる特定の機能軸における競争になるために、過当競争に陥りやすい。このような背景から、意味的価値は機能的価値と比較すれば、直接的な企業間競争が起こりにくい。加えて、意味的価値で特定の企業が成功すれば、それが暗黙的な価値であるだけに、競合企業がそれを模倣することが困難である。つまり、意味的価値の方が、独自性が高く、しかも価値が模倣されること無く持続する傾向が強い。そのため、意味的価値はうまく創出すれば大きな価値に結びつくのである。

一方で、意味的価値の源泉が主観的な価値や状況依存的な価値であるための問題点がある。特定の顧客の主観的・状況依存的な価値は、客観的に評価の定まった機能的価値よりも、価値の一般性・汎用性が低くなる傾向がある。図3に示しているとおり、一般的な傾向として、主観的な顧客価値は汎用性が低く、逆に機能的価値は汎用性が高い。つまり、意味的価値は機能的価値よりも、価値を多くの顧客にアピールするのが困難である。この点は、意味的価値の創造を狙う企業にとってはジレンマである。

つまり、意味的価値を創出するためには、図3に示しているとおり、2ステップのプロセスが必要となる。で示す第一のステップは、機能的価値だけでなく、顧客の主観的価値を引き出すことである。その段階(第4象限 = 右下のセル)でも、顧客が意味づけした価値という点では意味的価値とよぶことはできるが、顧客が限定されてしまい、創造される価値の量としては小さい。第4象限では、ニッチ商品やテラーメードの高級品になってしまう。真の意味的価値創出に結びつけるためには、図中にで示しているようにその価値を他の顧客へ普及させ、汎用性(普遍性)を高める必要がある。

図3 意味的価値創出の2ステップ



主観的な価値に汎用性を持たせることは簡単ではないが、不可能ではない。実際には、ものづくりに限らず多くの商品で大きな価値を創造しているのは、主観的な顧客価値をもち、しかも一般に広まったものである。特に、ものづくり以外ではより一般的であろう。たとえば、ヒット曲やベストセラー小説の価値は、顧客が主観的に判断する価値であり、しかも多くの顧客が同時に高い評価をしているのである。ものづくりについても、それができた企業こそが大きな価値創造を実現することになる。

なお、意味的価値(第1象限)へ進むためのルートとして、これしかないと限定しているわけではない。たとえば、基本機能の高さで大量に販売(第2象限)した商品に、機能だけではない意味的価値を付加するルートもある。しかし、ここでは詳しく議論しないが、現実的には、それはより難しいルートだと考えている。

意味的価値と機能的価値の関係

ここまで述べてきたことからわかるように、顧客の意味づけの大きさは、商品の機能的価値、つまり機能やスペックから影響を受ける場合が多い。この点において、意味的価値は機能的価値に依存する部分がある。つまり、より正確に言えば、意味的価値には、機能との間に関連性や依存性が高いものから、逆に、機能とは直接的には関係がないものまで連続的に存在する。

機能への依存性が高い意味的価値とは、特定の機能やスペックに対して、顧客が主観的に特別に大きな意味づけをする価値である。消費財では、たとえば、高性能スポーツカーや高機能一眼レフカメラなどが典型例である。250キロのスピードがでるスポーツカーや悪路走破性をもったジープタイプの車の機能が必要なわけでも使うわけでもないが、自分の趣味嗜好に合えば、大きな価値として意味づけをする。1000万画素を超えたイメージセンサーがついた一眼レフカメラについても、使う機能としての価値以上の評価がされている。これらの機能については、それを評価しない比較的多くの顧客にとっては、大きな価値をもたない。

また、アップルが iPhone(および iPod touch)の GUI(graphical user interface)として実現化した Multi-touch screen についても同様である。機能そのものの価値というよりも、多くの顧客がその機能がもたらす楽しさや使いやすさ、斬新性を主観的に高く評価した。

上記の事例が示唆しているが、機能的に新しい商品は、斬新性・独自性によって意味的価値をうむ場合があることには注意が必要である。同じ機能でも、顧客が「こんな機能が欲しくて長年待っていた」とか「この機能は A 社しかできない」と思うことによって、それらの商品機能の客観的評価を超えた価値を意味づける傾向がある。つまり、経済学でいう「レント」についても、機能的な差別化がもたらす機能的価値だけでなく、意味的価値も含まれると考えることができる。

一方で、商品の機能やスペックとは直接的にあまり関係ない状況においても意味的価値はうまれる。たとえば、機能とは関係のないデザインやブランド、商品コンセプトに関して特定の顧客が価値を高く評価する場合である。

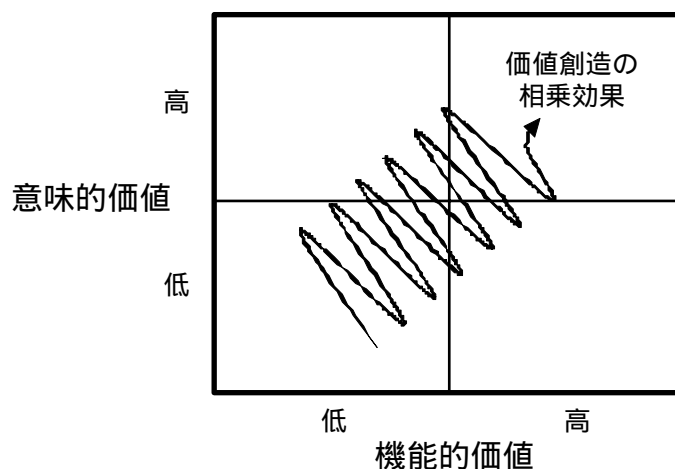
ただし、デザインやブランドでも、機能や技術スペックに依存している場合も少なくない。たとえば、技術的に革新的な材料を使用したために特定のデザインが実現でき、そのデザインを顧客が主観的に高く評価する場合は、技術スペックに依存している。ブランドがもたらす意味的価値についても、特定の機能が優れていることの象徴としてのブランドであれば機能に依存していることになる。

このように、意味的価値の多くは、機能的価値を土台にしている。そのため、意味的価値を独立して考えることは適切ではない。つまり、意味的価値を創出するとは、多くの場合には、特定の機能的価値に顧客の主観的な意味づけしてもらうことである。言い換えれば、意味的価値を創出するためには、主観的価値の意味づけに適した機能的価値を開発することが求められるということもできる。

このように、機能的価値と意味的価値の間には、多くの場合には密接な関係がある。そのため、それらの相乗効果を活用できた場合に、商品価値はより大きくなると考えられる。後述するが、野中(1990)の知識創造の枠組みでいえば、機能的価値は形式知からなる価値であり、意味的価値は暗黙知からなる価値である傾向が強い。野中・竹内(1996)が主張するように、機能的価値(形式知)と意味的価値(暗黙知)を、相互に変換しながら相乗効果のスパイラルを形成することが、商品価値を高めるためにも最適であろう(図4を参照)。

たとえば、主観的価値は、時間が経つにつれて客観的な評価が固まり一般化していき機能的価値に変わっていく事例は少なくない。次には、その機能的価値を技術的なイノベーションを通じて更に向上させることが重要である。機能的価値が向上されると、また新たな意味的価値が生まれる可能性が高まる。このようなサイクルを経ることによって、商品価値は進化(深化)していくのである。そのため、本稿では、機能的価値のみでも十分でないのと同時に、意味的価値のみに集中した商品開発でも、持続的な競争力に結びつかない点を強調したい。意味的価値の創出ばかりに集中して、機能的価値が低下すれば、意味的価値を創出できる能力も低下してしまうのである。

図4 機能的価値と意味的価値の相乗効果



4. 意味的価値の特性

意味的価値は顧客の好みや感性、および使用するコンテキストの状況などから、顧客が主観的に評価・創出する価値であることを議論してきた。そのような源泉から生じる意味的価値とはどのような特性を持っているのだろうか。ここでは、主観的に付加される意味的価値の特性について、暗黙性、不可分性、潜在性、の3つの視点から説明する。

暗黙性

意味的価値は、顧客が主観的に意味づけする価値であり、価値基準自体が客観的・数量的に決まるものではない。顧客の主観的な価値基準は、顧客の過去の経験や特有の価値観、感性などの複雑な要因が融合している。そこから生まれる意味的価値は、暗黙的な特性をもつ場合が多い。つまり、前述のとおり、意味的価値は暗黙知、機能的価値は形式知が主体となった価値である(野中、1990)。

たとえば、前述のヒット曲やベストセラー小説に対する個人がもつ価値の評価基準を形式知としては表現できない。つまり、価値を構成する要因を特定することが難しく、価値が創られる因果関係が曖昧で、一般化した法則が適応できない。機能的価値であれば、ある特定の機能を高めれば、何らかの関数に従って商品価値も上がる。一方、たとえば、歌手が楽譜を忠実に再現する能力の高さと、ポピュラーソングがヒットする可能性の間に因果関係は見出せないだろう。意味的価値は価値基準自体が主観的であるために、因果関係を明確化することが困難なのである。

不可分性

意味的価値は、上述の暗黙性、つまり価値創出の因果関係が曖昧である点とも関係があるが、価値の中身を要素に分けること自体が難しい。つまり、意味的価値は不可分な特徴をもつ傾向がある。これは、意味的価値の中身が不可分である点と、意味的価値と機能的価値の間が不可分である点の両方を意味している。

商品価値を考える場合、図 5 に示すように、具体的な機能が商品価値の形成に貢献していることは間違いない。しかし、意味的価値の高い商品では、個別の機能やスペックがもたらす機能的価値の貢献は限定される。それ以外の意味的価値が商品価値に貢献する比率が高い。近年、商品における基本機能は十分高くなり、商品間の差異を決める価値評価の基準が複雑になってきた。人物の評価や芸術作品の評価と同様に、商品全体の価値は、個別の機能がもたらす機能的価値の総和では測れない場合が増えている。たとえば、アップル社の iPhone やポルシェ社のスポーツカーは、個別機能やスペックによって説明できる価値の総和ではなく、商品全体としての価値が評価されている。

なお、ここでは、商品価値を、個別機能がもたらす機能的価値の総和と、意味的価値の 2 つにわけた議論にしている。ただし、より正確に言えば、機能的価値についても個別機能の総和を超える価値がある。システムとしての統合的な機能的価値である。たとえば、自動車の高速安定性などは統合的な機能的価値である。本稿では、簡易化のため、統合的な機能的価値は議論からはずしている。ただし、その重要性を過小評価するものではない。

図 5 意味的価値の不可分性

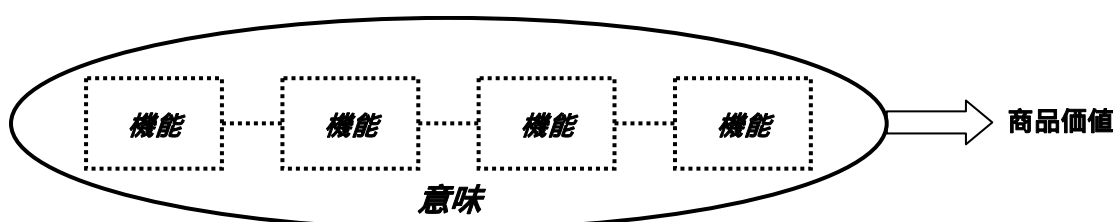


図 5 で表される意味的価値が重要なのは、一般消費者が購入する最終商品だけではない。部品のような生産財であれば、部品の機能やスペックだけで商品価値(価格)が決まると考えるかもしれない。しかし、企業間の取引においても、製造企業に対する信頼性や部品購入時や購入後のソリューション提供などで、部品の基本機能やスペックを超えた意味的価値が創造される。また、自社製品への組み込みの容易さや、特定の使用状況での使いやすさなどによって、基本機能は同じでも、商品の価値は大きく変わる。生産財において、特定の企業のコンテキストの中で使い易いという価値は、消費財において、特定の顧客が主観的に喜びを感じる価値と同じように、機能的価値に分割することが困難で、不可分な価値として評価される傾向が強い。

潜在性

主観的な価値である意味的価値は顧客の深層にあり顕在化しにくい。上述のとおり意味的価値は不可分性が高く曖昧な暗黙知が重要なので、顧客本人でさえも、意味的価値の本質的な部分をうまく説明できない場合が多い。さらには、意味的価値とは特定の商品に対して顧客が解釈と意味づけをすることによって生まれるので、その商品が無い段階では、価値そのものが存在しない傾向がある。これらの理由から、意味的価値に関する顧客ニーズが顕在化しにくい。

意味的価値は、顕在ニーズではなく、潜在ニーズから生まれる価値である。しかも、潜在ニーズとは上で示唆しているように、「顧客のニーズとして存在しているのに、表に出ていないニーズ」というよりも、顧客のニーズとしてはまだ生まれていない、明確化されていないニーズ」と考えるべきものである。顧客価値に敏感な花王の経営を長らく牽引した常盤氏も次のように述べている。

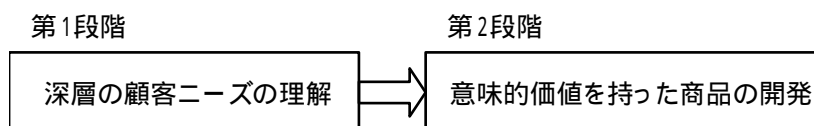
「消費者の多くは、自分が欲していることや、必要としていることを明確に表現することができない。現在使っている商品に慣れているとうこともあるが、自分のニーズを考えたり、口にしたりすることは不得手である。メーカーが把握すべきは、次には何が欲しいかという消費者の未来のニーズである。」(常盤、2000、122-123 頁)

本当に重要な潜在ニーズは、上述のように、それ自体がまだ存在していない可能性もあり、市場調査でニーズとして明確になってくるものではない。潜在ニーズに対応するという事は、それを探り出すというよりも、顧客が喜ぶ新たな価値を創出し提供することである。そのため、意味的価値をうまく創出できる企業は、消費財・産業財に限らず、顧客の声にそのまま対応した商品を開発するのではない。顧客の使用実態や価値基準を熟知し、顧客が具体的に欲しいと求めるものではなく、それを超えて顧客が喜ぶ商品を提案するのである。

5. 意味的価値創出の戦略とマネジメント

本節では企業が意味的価値を創出しマネジメントするためのポイントを議論する。ここまで議論してきたとおり、意味的価値は顧客の深層にある主観的な価値感から生まれ、暗黙性、不可分性、潜在性の特徴をもつ。これらの特徴から、マネジメントするために必要な点が明らかになる。まず基本的に必要な点は図 6 に示すように2段階ある。第一に、意味的価値を創出するために、顧客の深層ニーズを顧客と同等かそれ以上に理解すること、第二に、それらをベースとして、実際に、意味的価値を含んだ新しい商品価値を創造することが必要である。なお、この第二段階は、図3に示した「主観的価値の創出」と「顧客価値の一般化・汎用化」の2つに分けて考えることができる。

図 6 意味的価値開発の2段階



ここで、意味的価値の開発において競争優位を得るための差別化ポイントが、消費財と生産財では、少し異なると考えている。以下で説明するように、消費財では第1段階の顧客をよく知るという段階での差別化は極めて困難なので第2段階の実際に商品コンセプトを創る段階での差別化、生産財では、第1段階での差別化が重要である。

消費財においても、第一段階の深層の顧客ニーズを理解すること、つまり、顧客がどのように使っているのか、どのような嗜好をもっているのかなどを理解することは極めて重要である。しかし、

この点で、競合企業に対して大きな優位性を確保するのは極めて困難である。消費財については、企業が顧客に直接接触することが比較的容易である。優れた企業は様々な種類の顧客調査を通じてある程度のレベルで、深層の顧客ニーズの理解ができるのでその能力に関する差異は表れにくい。そこで、どちらかといえば、第二段階の、実際に意味的価値を創る企画・開発段階で、企業間に差異が生じやすい。

一方、生産財では、第一段階において大きな差異が生じる。実際に、顧客の表層的な顕在ニーズを収集することさえも、十分にできていない企業が少なくない。更には、真に優れた企業は、顧客の現場に入り込み、顧客と同等かそれ以上に顧客の業務を知り、顧客が抱えている問題点を根本的・徹底的に理解している。生産財の場合には、顧客の活動の深層に入り込むことは難しい。その中で、うまく入り込める企業とそうでない企業の差異が明確になる。うまく入り込めた企業のみが、意味的価値をうまく創造できるのである。

以下では、このような視点から、消費財と生産財それぞれにおいて、意味的価値を創造するためのマネジメントのあり方について説明しよう。

消費財の意味的価値マネジメント：デザインとHWPMの重要性

消費財の意味的価値について、すでに比較的多くの研究が取り扱っている (Schmitt, 1999; 楠木, 2006; 延岡, 2006a)。たとえば、延岡 (2006a) は、消費財の意味的価値の源泉として、「こだわり価値」と「自己表現価値」の2つの視点が重要であると論じている。

「こだわり価値」とは、商品のある特定の機能や品質に関して、顧客の主観的な「特別の思い入れ」から商品が機能的に持つ価値を超えて評価する価値である。乗用車であれば、人や物を運搬する機能とは直接関係のない、微妙な操縦性やエンジンサウンドなどである。または、デザインのカッコよさ・芸術性や、実質機能とは関係のない質感などがあげられる。つまり、商品の持つ特別な特性のために、それを所有したり使用したりする場合に、顧客自身の中で、楽しみや喜びを感じることができる商品である。

ここで議論するこだわり価値は、マーケティング分野では、製品関与の概念で説明される。たとえば、小嶋他 (1985) は製品関与に関して「認知的関与」と「感情的感知」の2つにわけて定義する。ここでのこだわり価値は、それら両方の意味で、関与が高い場合に生じる。認知的関与が高ければ、機能や品質の小さな差異に対してもこだわりをもち、大きな価値を意味づける。感情的関与が高ければ、顧客は機能や品質ではなく喜びや感動などの感情的な高揚に対して価値を見出すのである。

次に、「自己表現価値」とは、商品のある特定の機能や品質を顧客が実際に所有・使用すること自体で完結する価値ではなく、他人に対して自分を表現したり誇示したりできることに関する価値である。アパレルなどのファッション商品であれば、多くの顧客はこの価値に対して大きな対価を支払っている。乗用車であれば、ステイタス性やカッコ良さを他人に表現できる価値である。

Veblen (1899) が、100年以上前に、商品の価値として実質的な機能ではなく、人から見られる価値が大きいことを、「見せびらかしの消費 (conspicuous consumption)」と表現し、その後も

Baudrillard (1970)など多くの研究がその議論を洗練させてきた。顧客価値を高めるという点で、常に極めて重要な視点である。

これら2つの軸は、それぞれ、顧客にとって内向き (Internal) の価値と外向き (External) の価値を代表している。つまり、こだわり価値は、顧客自身の中で閉鎖した形で生まれる価値であり、内向きの価値である。自己表現価値は、他者との関係において創出される価値なので、外向きの価値ということができる。

これらの価値についても、前節で述べたように、価値の暗黙性・不可分性・潜在性が重要である。これらの特性を持つため、消費財において意味的価値を創出するためには、具体的には、3つの重要な視点がある。それらは、1) 商品特性としてはデザインが重要だという点、2) 商品開発マネジメントに関しては重量級プロジェクトマネジャーが必要だという点、3) 商品戦略としては、顧客ニーズに合わせるのではなく、市場や顧客ニーズを新たに創出することが求められる点である。

第一に、顧客が商品を全体として評価する場合に、極めて重要な役割を持つのが、商品デザイン (意匠) である。デザインだけが独立して重要だという意味ではない。商品全体の価値を意味的価値として顧客が評価する場合には、デザインが象徴的な役割を担う場合が多い。これは特に意味的価値の特徴として、価値が不可分であり、商品の全体性で評価されるという点との関係が強い。個別の技術要素は商品機能を実現し、一方で、商品のデザインは、商品の全体性を象徴するのである。

個人向けの主要な商品の中でも、特に意味的価値における自己表現価値とこだわり価値の両方が大きいとされているのが乗用車であるが (延岡, 2006a)、商品の売れ行きを左右する最大要因は外観デザインである。この点は、筆者が意見を聞いた 20 人以上の自動車の企画やマーケティングの担当者のほとんどが同意した。

ただし、企業がデザイン開発をマネジメントすることは極めて困難である。デザインがもたらす意味的価値は、個々の顧客が主観的に持つ、定量化・文章化できない暗黙的な価値である。まず、商品価値の中に占めるデザインの重要性を評価することさえも難しい。顧客がある商品の価値を決める場合に、デザインがどれだけ影響したのかは、顧客自体も正確に理解していないだろう。たとえば、アップルの商品の成功にはデザインが重要な貢献をしていることがいわれているが、顧客本人に聞いても、デザインの貢献度合いがどれだけなのかを正確に答えることは不可能であろう。

また、商品開発プロジェクトの中で、デザインの開発プロセスを評価することは難しい。神吉・長内 (2008) はデザインの開発を機能設計の中に統合させて、他の機能と同様にマネジメントすることの重要性を議論している。しかし同時に、デザイン開発においては、デザイナー個人に依存する部分が大きく、組織的なマネジメントは極めて困難であると説明する。多くの商品で意味的価値の重要性が高まった中で、多くの企業で、デザイン開発のマネジメントに関する困難性が一段と大きな問題になっているのである。

第二に、重量級プロジェクトマネジャー (以下、HWPM=Heavy Weight Project Manager) が重要である。HWPMとは、商品開発における技術・機能のマネジメントやプロジェクト管理だけでなく、同時

に商品コンセプトを創造し先導する商品開発リーダーだと定義される (Clark & Fujimoto, 1991)。分析的なマネジメントやコンセンサスによる意思決定では、顧客の主観的な価値である意味的価値を実現するのが難しい。実現すべき商品価値の定量化・文章化が困難であるために、プロジェクトメンバー間で調整していると、目指すべき意味的価値の中身がブレてしまう可能性が高い。極端な例だが、元来意味的価値のみが重要である映画作りでは、その内容のマネジメントを一人の監督に任せない限り優れた作品ができないのと同じである。プロジェクトリーダーが、実現すべき意味的価値を曖昧で不可分な顧客の主観的価値のまま忠実に理解した上で、デザインやその他の商品魅力を自分で確認しながら商品開発を牽引することが必要なのである。その役割を担うのが HWP M である。Clark & Fujimoto(1991)は、デザインや操縦性など意味的価値の重要な自動車においては、HWP M が牽引する開発プロジェクトの方が、商品性の高い商品開発ができることを実証している。

第三に、存在する顧客ニーズに合わせるのではなく、市場やニーズを新たに創り出すことが求められる。この点は、前節で説明した中で、意味的価値は潜在性が高いという特性に関係している。顧客は意味的価値を現実に商品を見て初めて実感する 경우가少なくない。たとえば、一般の顧客は、好きなデザインを構想することはできないし、たとえおぼろげにイメージできたとしても、自ら言葉やデッサンで表現することはできない。つまり、顧客の好みに合致する優れたデザインは顧客の要望どおりに創ることはできないのである。

たとえば、アップルの iPhone や iPod Touch の意味的価値の大きな部分を担っている Multi-touch screen の楽しさや使いやすさを、それに触れる前のユーザーがニーズとして表現することはほとんどなかったし、能力的にも無理である。企業が自ら価値を創り出すことが求められているのである。

このためには、顧客に顕在化しているニーズを直接的に聞くのではなく、顧客が何に喜びを感じるか、どのような趣味志向があるのか、どのような購買行動をとるのか、深層の価値観を理解することが必要である。その上で、新たな価値を創造して顧客に提案することが求められている。

産業財の意味的価値：顧客の現場を知る

産業財の場合、本節の最初に述べたように (図 6)、第一段階の深層の顧客ニーズを理解する段階で、企業間に大きな差異がでてくる。生産財において、意味的価値を創造するためには、顧客の現場を、顧客と同等かそれ以上に理解することが必要条件である。そのためには、顧客が商品を使用している実態・現場に直接触れることが必要である。それを実現している企業には2つのパターンがある。営業や開発部隊が、顧客の現場に直接入り込む方法と、顧客に対してソリューションの場を提供し、そこで顧客の現場を再現する方法である。これら2つのアプローチを、事例を使って紹介しよう。

顧客の現場に直接入り込む(キーエンスの事例)

第一の、顧客の現場に入り込むというやり方については、ファクトリーオートメーションのセンサー

を主要商品としているキーエンスが極めてうまく実現している。キーエンスは 1988 年から 20 年間にわたり売上高営業利益率が 40%を下ったことはなく、最近では 50%を何年にもわたり維持し、2007 年度は営業利益が 1000 億円を越えた。日本の製造企業の中でも、最高の業績をあげてきた企業である。

この業績は、顧客企業の現場に入り込み、顧客が困っている点や、顧客の商品開発や生産現場において更に便利になるだろう点を顧客に先立って見つけ出し、商品化することによって実現している。顧客の深層のニーズを理解しているので、キーエンスの商品は顧客にとっては、痒い所に手が届くような有用で使いやすい商品になっている。以下は、キーエンスにおいて技術部門、および営業部門・商品企画部門で長年働いていた 2 人から 4 回(2006 年から 2008 年)にわたり聞き取り調査をした内容をベースにしている。

顧客に入り込む先鋒隊は 2500 人の従業員の内 2000 人弱を占める営業部隊である。営業は顧客が困っている点に関してコンサルティング営業を実施する。営業は新入社員のときから、自社の商品の特徴と、それらが顧客のどのような現場において、どのような形で活用されるべきかについて、徹底的に勉強する。特に喜ばれるような活用方法については、すべてデータベース化されマニュアルになっている。入社して営業に配属されれば、まずは、そのマニュアルを徹底的に頭に入れることが求められる。結果的に、若い営業担当者でも、かなり高度なレベルのコンサルティング営業が可能になる。コンサルティング業務に直接課金するわけではない。しかしそれ以上に大きなメリットがあり、付加価値に結びつく。営業活動が高い付加価値を創出する源泉としては、次の 3 点にまとめることができる。

第一に、顧客の使用実態にあった提案をすることによって、顧客は大きな対価を支払ってくれる。つまり、顧客の問題解決に役に立つソリューションを同時に提供するので、商品の価値が高まるということである。

第二に、営業部隊は顧客の潜在的なニーズを理解することによって、商品開発に活用できる。顧客はセンサーの選択や設定に関して多くのことをキーエンスの営業から学ぶことができるので、営業担当者は、顧客企業から信頼される。信頼されているからこそ、顧客が本当に困っている点や問題点を自ら積極的にさらけ出してくれるのである。ただし、商品開発は営業が直接的に実施できるわけではない。キーエンスでは、実際には商品企画部門と開発部門(以下、両方を合わせて「開発部隊」とよぶ)が商品開発を実施する。営業がコンサルティング営業の中で見つけた潜在的な顧客ニーズで重要なものは「ニーズカード」に書いて、開発部隊にフィードバックされる。それによって、商品開発に活用するための多くの基本的なニーズ情報が集められる。

第三に、営業がコンサルティング営業を通じて顧客から頼られる関係を築くことによって、キーエンスの開発部隊も、顧客の現場に入り込める。上でニーズカードの説明をしたが、開発部隊は、ニーズカードのような営業からの間接的な情報だけで意味的価値を創造することはできない。開発部隊が自ら顧客の現場を注意深く観察し顧客と意見交換することによって、顧客も具体的にニーズとして説明できないような意味的価値を探し出すことができる。そのためには、商品企画や開発部隊も顧客の現場に入り込み、深層の顧客ニーズを探らなくてはならない。営業部隊が顧客企業

との信頼関係を築き、開発部隊が顧客企業に入り込むことができる基盤を構築しているからこそ、それが可能になるのである。

顧客の現場を再現する(テルモの事例)

顧客の開発や製造の現場に入り込むことが難しい場合が少なくない。代表的な事例として、医療器具(注射器、カテーテルなど)を主要商品とするテルモがある。営業や商品開発の担当者が、医療現場に入り込むことは難しい。しかし、現場の医者や看護師が顧客であるテルモは、彼らが商品を使用する現場に精通しなければ、顧客も気づいていないような意味的価値を創出することはできない。そこで、医療現場を仮想的に創った場が活用されている。それは「メディカル・プラネックス」とよばれる施設である。

テルモは2002年に神奈川県の特設ビル内にメディカル・プラネックスを開設した。医師と開発者がパートナーとなり商品開発する場である。この施設の目的についてテルモ株式会社(2007)では、次のように述べられている。

「第一に、医療現場のトレーニングプログラムを拡充して、医療従事者の新しい治療技術の習得をサポートしていきます。

第二に、医療関係者とコミュニケーションを深めることにより、医療現場の実情に即した医療機器の開発につなげることで、病院の中で日々生まれては放置されている小さな医療関係者のニーズが、優れた商品のアイデアに結びつくことがあります。それらを見逃さず、に汲み上げることが付加価値の高い商品を開発するための大切なポイントです。

第三に、テルモの営業の第一線を担うMRのレベルアップへの活用です。テルモの顧客である病院は、個々の商品のみにとどまらず、それらを開発し、供給し、商品情報を伝達する企業そのものについても厳しい目で選択し、選別しはじめています。これからは、病院が直面している安全性の確保や効率的な医療の実現という経営課題に対し、真正面から取り組み、ともに解決していけるパートナーとして、真っ先に選んでいただける企業となることが重要であり、それがテルモにとって国内で成長し続けていく鍵となります。そのために、テルモはMRの教育研修の充実に努めていきます。MRには臨床の現場や医療行為の流れの理解、シミュレーターを介して医師とコミュニケーションできる実践的スキルと、医師と同じ目線で議論ができる医学知識や製品知識の習得が必要不可欠です。このイースト棟では、ワンランク上のMRの育成を目指し、個々のMRの教育訓練に重点を置いていく方針です。」(テルモ株式会社、2007)

図7 テルモ メディカルプラネックスの写真(テルモ株式会社、2007)



メディカル・プラネックスの目的は、上記のキーエンスの事例で述べた生産財における意味的価値創造のポイントとなる点を実施することであることがわかる。つまり、上記のテルモ株式会社(2007)からの引用部分で、目的の第二にあげているように、潜在ニーズを探り出すこと、また、第三にあげている、営業(テルモではMR = Medical Representative)のスキルアップによって、医師の相談役になれることが大事だという点である。

ここで、このような場に顧客(医師や看護師)が訪問して現場と同じような状況を再現してもらうために、顧客にとって有益なトレーニングを提供しているのである。引用部分では、その点を、目的の第一としてあげているのである。

キーエンスの事例であれば、コンサルティング営業によって顧客の問題解決を手助けすることによって、顧客はキーエンスを信頼し困った点を相談したり問題点をさらけ出したりする。同様に、テルモであれば、トレーニングコースを提供することによって、顧客が顧客の現場を再現することに参加・協力してくれる。このように、ギブ・アンド・テイクの関係をつくることによってはじめて、顧客の現場の奥まで入っていけるのである。

ここでは、意味的価値の創出に関するマネジメントのポイントを消費財と生産財にわけて議論してきた。主に、顧客の主観的価値・状況依存的価値を大きくするという視点から意味的価値創出のあり方を説明した。ただし、3節で議論したとおり(図4参照)、多くの場合には、意味的価値は機能的価値を土台にするので、意味的価値のみを独立して創出するということではない。上記のようなマネジメントによって、意味的価値を実現するための商品コンセプトが決まれば、それを実現するために必要な機能的価値の開発が必要である。または、逆に、突出した機能的価値が実現できればそこから更に意味的価値を創出できる可能性が高まる。そのように、機能的価値と意味的価値の両面から、価値創造を実現するポジティブ・サイクルを創り出し相乗効果に結びつけることが

重要である。

6. おわりに

本稿では、商品の価値を機能的価値と意味的価値の2つに分けて考える枠組みを提案した。経営学の中だけでなく実際の市場や企業の中でも、商品の機能だけでは表せない価値を強調する傾向が強まっていることも述べてきた。つまり、その重要性は一般的に企業経営者や学術研究者の中で共有されていると考えて良いだろう。機能で説明できない価値に関する議論が多くある中でも、本稿が主張する機能的価値と意味的価値の枠組みは優れた点があることも説明してきた。その中でも特に重要な点を再確認しておこう。一般的に、機能以外の価値を議論する場合に、過度にブランドやデザイン、感性、情緒などを強調した説明に偏りがちである。たとえば、快楽的価値 (Hirschman and Holbrook, 1982) や感性価値 (経済産業省, 2007)、経験価値 (Schmitt, 1999) などのように、通常の商品とは異なった特別な価値として説明する傾向がある。しかも、価値の具体的な内容 (感性、情緒、快楽、ブランドなど) を分類方法に使っているため、機能的価値と合わせても商品価値を網羅的に分類することはできない。

一方で、本稿で取り上げた意味的価値は顧客が主観的に意味づけする価値をすべて含むため、程度の差があるものの、ほとんどすべての商品が持つ価値である。また、客観的な評価基準があるという意味で、機能が自立的にもつ機能的な価値と、顧客が主観的に意味づける価値を加え合わせると、商品の価値はすべて網羅的に説明することができる。

本研究は、日本企業は機能的価値が高いにもかかわらず、商品価値の創出が十分にできていないという問題点が研究の発端となっている。商品価値を高めるためには意味的価値が必要だということである。つまり、機能的価値の優位性を価値化する方法としての意味的価値を中心に議論した。ここで最後にもう一度強調しておきたい点は、意味的価値のみに焦点をあててしまい、機能的価値が低下してしまえば本末転倒であること、および、意味的価値と機能的価値の相乗効果創出こそがポイントであることである。

商品・サービスの価値の大きな部分は、それらが持つ機能や品質では決まっていないにもかかわらず、そのような価値の本質をシステムティックに議論する文献が少ない。本稿の概念的枠組みがベストであるとは思わないが、比較的うまく価値の本質的な部分を議論できたと考えている。経営学でも経済学でも商品価値を論じる場合に、個別商品の機能・スペックの視点から論じる場合が多い。その中で本稿の論じる意味的価値の概念は、学術的にも企業経営のうえでも、重要である。今後、理論的にも実証的にも、商品・サービスの価値を根本的に議論する研究が必要だと考えている。

参考文献

- 青島矢一・楠木建 (2008) 「システム再定義としてのイノベーション」『一橋ビジネスレビュー』55 巻 4 号 58-77 頁
- Aaker D.A. (1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press, N.Y., New York
- Baudrillard, J. (1970), *La société de consommation*, Danoel, Paris, France. (『消費社会の神話と構造』(1983) 今村仁司・塚原史訳 紀伊國屋書店)
- Clark, K. and T. Fujimoto (1991) *Product Development Performance*, Harvard Business School Press, Boston, MA. (『製品開発力』(1993) 田村明比古訳、ダイヤモンド社)
- 遠藤功 (2007) 『プレミアム戦略』東洋経済新報社
- Jacoby J. and J.C. Olson (1985) *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*, Lexington Books
- 神吉直人・長内厚 (2008) 「競争優位の源泉としての工業デザイン - A 社の携帯電話端末の外装デザイン開発事例 - 」『神戸大学経済経営研究所ディスカッションペーパーシリーズ』No.J94.
- 経済産業省 (2007) 『「感性価値創造イニシャティブ」について』
<http://www.meti.go.jp/press/20070522001/20070522001.html>
- 楠木建 (2006) 「次元の見えない差別化」『一橋ビジネスレビュー』53 巻 4 号 6-24 頁
- Khalifa, A.S. (2004) "Customer Value: a Review of Recent Literature and an Integrative Configuration," *Management Decision*, 42, 5, pp.645-666
- 小嶋外弘・杉本徹雄・永野光朗 (1985) 「製品関与と広告コミュニケーション効果」『広告科学』11 巻 34-44 頁.
- Groth, J.C. (1994) "The Exclusive Value Principle – A Concept for Marketing," *Journal of Product & Brand Management*, 3, 3, pp.8-18
- Holbrook, B.M. (1999) *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, New York: Routledge
- Hirschman, E.C. and Holbrook, M.B. (1982) "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods, and Propositions," *Journal of Marketing*, 46 (Summer), pp. 92-101
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営 日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社
- 真鍋誠司・延岡健太郎 (2003) 「信頼の源泉とその類型化」『国民経済雑誌』第 187 巻 第 5 号 53-64 頁 2003 年 5 月
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』東洋経済新報社
- 西研 (2005) 『哲学的思考 フッサー現象学の核心』ちくま学芸文庫
- 延岡健太郎 (2006a) 「意味的価値の創造: コモディティ化を回避するものづくり」『国民経済雑誌』194 巻 6 号 1-14 頁
- 延岡健太郎 (2006b) 『MOT (技術経営) 入門』日本経済新聞社

Schmitt, B. (1999) *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, Free Press, New York, NY (『経験価値マーケティング』(2000) 嶋村和恵・広瀬盛一 訳 ダイアモンド社)

田村正紀(2006)『バリュー消費:「欲ばりな消費集団」の行動原理』日本経済新聞社

テルモ株式会社(2007)『アニュアルレポート 2007年3月期』

常盤 文克(2000)『質の経営論 企業の明日を考える』ダイアモンド社

Veblen, T. (1899) *The Theory of Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institutions*, Macmillan, New York, NY. (『有閑階級の理論』(1998) 高哲男訳 筑摩書房)

(謝辞 神戸大学の小川進先生、長内厚先生、神吉直人先生、一橋大学の青島矢一先生、軽部大先生から大変に有益なコメントをいただき、本稿の内容に少なからず反映されている。心から感謝しております。)