

経済・経営シリーズ

将来を見通したモノづくり企業の事業展開 ～ 価値づくりを加えて強くなる～

今後の環境変化を考えて、日本企業は他社と視点の異なる価値づくりを行う「知恵の経営」に取り組んではどうか。海外の価値づくりに長じた企業は顧客満足度を高める等の工夫、すなわち知恵を出している。価値づくりで強くなる参考として、知恵の経営に取り組むための五つの工程表を作成してみた。

2014年12月



株式会社 旭リサーチセンター

代表取締役社長 水野 雄 氏

まとめ

企業は自社の経営理念を実現し、ステークホルダーに対する責任を果たすためにも、そして環境変化に備えるためにも、持続的に成長する必要がある。その企業を取り巻く環境変化として供給面では、人口減少に伴う人の有効利用、多品種少量生産に対応した生産設備への転換、資金調達コストの上昇などが起きてくる。需要面では、高齢者需要の増加、新興国需要の拡大、先進国需要の変化などが起きてくる。 (P.1~8)

ファブレスやOEMなど、モノづくりの形態が変わってきた。知財面ではオープンイノベーションとクロスライセンスが盛んになり、国際収支は貿易収支の赤字拡大と、海外からの特許等使用料の増加によるサービス収支の赤字縮小が起きている。 (P.9~13)

モノづくり企業の今後の事業展開の選択肢は 良いモノを作り続けるQuality第一主義、価格競争に敢然と挑むCost第一主義、豊富な供給量、適時適量の生産・配送を行うDelivery重視型、他社と異なる価値づくりを行う知恵の経営の4つである。4つの選択肢の適否は企業により異なるが、第4の知恵の経営に取り組むことがモノづくりのソフト化などの世界的な傾向にかなっている。そのために、自社の現状分析を行い、弱みを補強し、強みを伸ばして価値づくりを行う必要がある。 (P.14~16)

アップルは操作性やデザインを重視し、自社販売網の構築にこだわっている。3Mは新しい価値を提供する新製品を次々と開発している。ZARAは流行にとらわれず顧客の欲する商品を開発している。これら価値づくりに長じた企業はQCDを確保したうえで、顧客満足度を高める等の工夫、すなわち知恵を出している。価値づくりは古くて新しい課題であり、組織として行う体制を整える必要がある。 (P.17~24)

モノづくり企業が価値づくりで強くなる五つの工程表を作成した。企業によって現状の立ち位置が違い、該当する工程から始め、知恵を出すことが最終目標である総合的な価値創造者につながるのではないかと。 (P.25~28)

モノづくりでソフトの部分が重要になってきたとはいえ、そのソフトを意味あるものにするには製造現場のノウハウや知見が必要である。製造部門の重要性は変わっておらず、モノづくりのために製造部門にはさらに進化が必要になる。 (P.29~30)

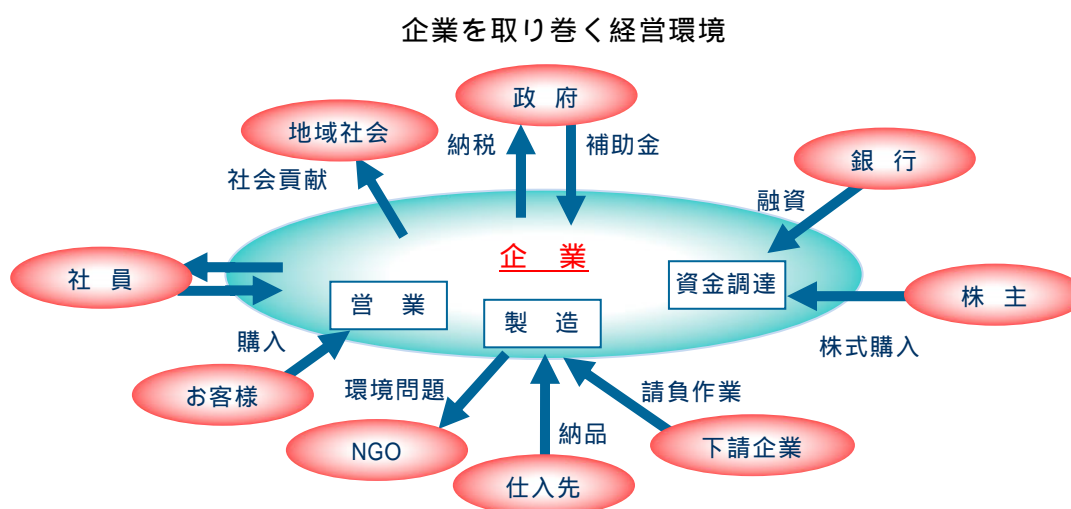
目 次

1 はじめに	1
2 日本企業を取り巻く今後の経営環境	2
(1) 供給面の動き	2
人:人口の減少で人の確保、有効利用がますます重要になる	2
設備:技術の進展により既存設備が陳腐化する可能性	3
金:国内の余剰資金が海外に向かう可能性、資金調達コストは国際化	3
知財、ノウハウ:新興国の追い上げが進み、追い越す国も出てくる	4
日本にとり新たな競争相手となる米国製造業の復活	4
(2) 需要面の動き	5
国内:少子・高齢化で若者需要が減少する半面、高齢者需要が増加	5
国外:新興国需要の拡大と、先進国及び新興国トップの需要の変化	5
(3) その他の動き	6
経済連携:交渉から締結、発行する EPA が増え、国際分業のルールが変わる ..	6
大競争時代:世界的規模で強力な競争相手が増える	7
国際分業(サプライチェーンのグローバル化)が進む	7
相対的に低下するメイド・イン・ジャパンの価値	7
富国政策:日本再興戦略(成長戦略)における企業の稼ぐ力	8
知財権の活用の仕方が変わる(防衛手段から収益獲得手段に)	8
3 先端製造業の現状:モノづくりの変遷、様変わりした製造業	9
(1) 開発、製造の変化:ODM、ファブレスとファブライト、水平分業など	9
(2) オープンイノベーションとクロスライセンス、特許料も重要な収入に	10
(3) 輸出入の現状:貿易収支の赤字とサービス収支の赤字縮小	11
(4) 拡大するネット販売、通販業者を使うか、自社販売か、使い分けを	11
(5) 低くなった製造、卸、小売りを分ける垣根	12
(6) 付加価値貿易:モノづくりのサービス化	13

4 今後の事業展開:現状からの延長として考えられる4つの選択肢	14
(1) Quality 第一主義:ひたすら良いモノを作り続けることに活を求める	14
(2) Cost 第一主義:価格競争に敢然と挑み、その業界のトップを目指す	14
(3) Delivery 重視型:豊富な供給量、適時生産、適時配送で他社を圧倒	15
(4) 知恵の経営:他社と視点の異なる価値づくりでお客様の共感を得て繁栄する ..	15
(5) 知恵の経営:価値づくりを加えてモノづくりに強くなる	15
5 価値づくりとは	17
(1) 価値づくりの巧者に学ぶ	17
単なる企画とデザイン、マーケティングだけの会社でない Apple	17
エジソン 38 人分の発明をした企業、3M	18
流行にとらわれずお客様の欲する商品を開発する速さが強みの ZARA	19
(2) 巧者に学ぶ価値づくりとは	21
QCD は一定以上の水準を確保することが前提	21
QCD に加えてお客様の満足度を高める工夫やマーケティングの工夫に知恵を出す	21
(3) お客様の満足度を上げる価値づくりとは	22
価値とは	22
価値づくりは古くて新しい課題	24
6 モノづくり企業が価値づくりで強くなる五つの工程表	25
(1) 既存商品のマーケティングを見直す	25
(2) お客様ニーズを満たす既存商品の組み合わせによるソリューションを考える ..	26
(3) お客様ニーズを満たす新商品の開発を行う	26
(4) お客様のウォンツを認識して、ウォンツを基にした価値づくりへ	27
(5) 最終目標はトータル・バリュー・クリエイター(総合的な価値創造者)	28
7 価値づくりに対する製造部門の役割	29
(1) アイデアを製品として作り込む現場の製造力	29
(2) 販売面での支援にもなる製造秘話	29
(3) 人材育成の場としての製造現場の重要性	30

1 はじめに

モノづくりに携わる企業にとって成長は不可欠であり、事業を発展させていく必要がある。1990年代の前半、バブル経済が崩壊した頃、身の丈経営といって「成長しなくても、自分の身の丈にあった経営を行い、企業を存続させていけばよい」という考え方をする人がいた。しかし、企業は社会的存在であり、直接・間接的に利害が生じる数多くのステークホルダーに対する責任がある。この責任を果たしながら繁栄を続けるには、「身の丈経営では不十分で、そこには成長が必要」である。なぜなら、経営者自身が「身の丈経営で現状を維持するだけで良い」と思っているとしても、企業を取り巻く経営環境は常に変化しており、現状維持さえできなくなることも多いからである。企業は、絶えず起こっている環境変化に備えるために、収益を増やし続けていく必要がある、それには持続的に成長する必要がある。



資料出所：旭リサーチセンター作成

企業を成長させる方法として、一般には「高品質を追求する」、「コストダウンを追求する」など様々なパターンがあるが、これら以外の方法として、本レポートでは「価値づくり」という考え方を取り入れた事業展開を説明している。価値づくりを実践している海外企業の事例と、経営学やマーケティングの理論に基づき考えたものである。

2 日本企業を取り巻く今後の経営環境

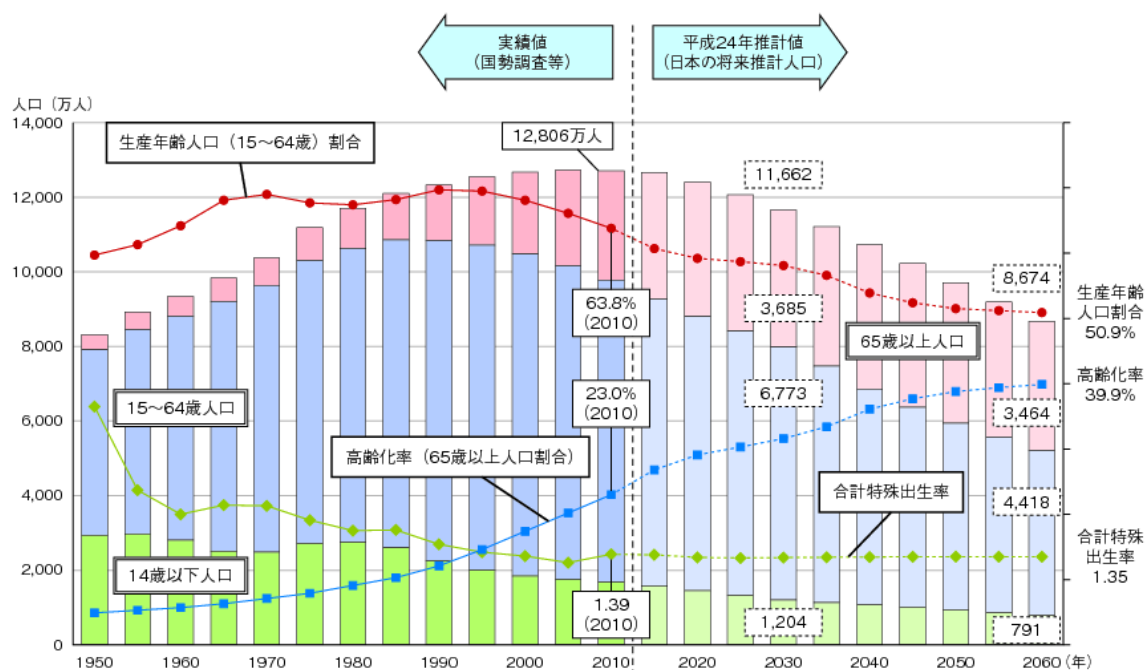
では、今、企業を取り巻く経営環境にはどのような変化が起こっているのでしょうか。今後の企業経営に影響を及ぼす環境変化の中から重要と思われる幾つかをみてみたい。

(1) 供給面の動き

人：人口の減少で人の確保、有効利用がますます重要になる

まず供給面では、人の問題が深刻になる。日本の総人口はすでに2010年以降減少している。この人口の減少は長期的に続き、年齢構成も高齢化していく。

減少が始まった日本の総人口



資料出所：総務省「情報通信白書平成24年版」

参考：(出典)総務省「国勢調査」及び「人口推計」、厚生労働省「人口動態統計」、
 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)：出生中位・死亡中位推計」(各年10月1日現在人口)

こうした人口の減少、高齢化の進展に伴い、絶対的な人手(ひとで)不足や、その職種にふさわしい人材が確保できないという雇用のミスマッチが、より深刻な問題に

なってくる。労働者に安い賃金で、長時間労働を強いるいわゆる「ブラック企業」は働き手を探せなくなり、いかに魅力的な仕事ができる企業であるか、また、そこで働くことに誇りを持てる企業であるか、がますます重要になってくる。

設備：技術の進展により既存設備が陳腐化する可能性

企業の設備面では、多くの既存設備が陳腐化し、新しい設備に置き換わる可能性がある。産業の省エネ化や製品の高付加価値化が一層求められるからである。

東日本大震災発生以降の日本は、原発事故の後遺症や、地球環境問題への対応から、大量のエネルギーを使用する産業にとっては、より厳しい時代となっている。そして今後、ますます省エネ型産業や高付加価値化が求められ、国の産業政策もその方向で実施され、「エネルギーを大量に使用して大量生産を行う」といったタイプの生産設備は廃棄され、海外生産に切り替わる動きがさらに進むと考えられる。今後、国内の生産設備の主役になるのは、「多品種少量生産」に対応した、生産リードタイムが短縮でき、かつ省電力で稼働する設備になるのではないか。

モノづくり企業が国内に生き残るには、こうした設備で生産する製品、すなわち付加価値の高い製品を主力にする事業への転換が必要となる。

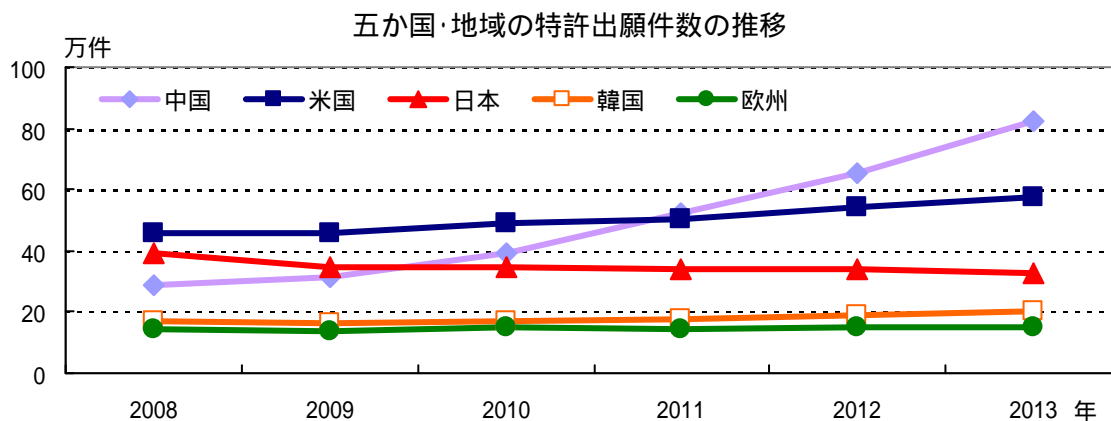
金：国内の余剰資金が海外に向かう可能性、資金調達コストは国際化

経営の重要資源の一つである「資金」には、調達コストの問題が出てきそうである。現在日本は、異次元の金融緩和によって超「低金利」で資金が調達できている。しかし、この低金利が今後も続くとは限らない。国内の低金利を嫌って、余剰資金が海外に向かうと、貸出金利が上昇し、資金調達のコストもグローバル水準になる可能性がある。金利が上昇してくると資金調達コストも上昇する。銀行や投資家はこれまでより調達コストが上昇した資金の運用先として「融資や増資に対する十分なリターンを稼ぎだすことのできる魅力的な企業であるか」を厳しくチェックするようになり、一般企業の資金調達はこれまでより厳しくなる。そうになると、資金繰りに困った企業が海外資本に買収される、といったことも起こる可能性がある。

知財、ノウハウ：新興国の追い上げが進み、追い越す国も出てくる

知的財産やノウハウは新興国の追い上げが進み、日本を追い越す国が出てくる可能性がある。日本、米国、欧州、中国、韓国の特許出願件数の推移を見ると、日本の件数は2008年以降減少しているが、他の国・地域は増加している。特に10年以降、中国の出願件数の増加が著しい。現在の中国は国内出願が圧倒的に多いため、さほど大きな脅威にはなっていないが、いずれ技術力が向上し、日本企業の脅威になる可能性がある。

この出願件数の推移は、将来的な特許取得件数の差となり、「互いの特許の権利を利用しあうクロスライセンス契約の条件の優劣」に影響を及ぼしてくる。今後、日本企業にとり「自分たちは技術があるから大丈夫」と言えなくなるかもしれない。



資料出所：特許庁「特許行政年次報告書」

日本にとり新たな競争相手となる米国製造業の復活

米国産業も変わってきている。米国というと、金融やIT、映画などが経済のけん引役という印象が強く、製造業は日本や新興国に押されて勢いが無いと思われていたが、ここに来て米国製造業が復活しつつある。シェールガス、シェールオイルの生産が本格化し、ポリエチレンなどの原料の製造コストが低下してきた。この結果、石油化学産業に国内回帰の動きが出ている。たとえばダウケミカルは、欧州の石油化学プラントを閉鎖し、生産を米国内にシフトさせている。米国内のプラスチック加工業者も、自動車や住宅用のプラスチック製品の生産を増加させている。

最近話題の3Dプリンターも、米国のモノづくりの復活の一環といわれている。この

米国製造業の復活は、日本のモノづくり企業に対する新たな競争相手の出現を意味する。

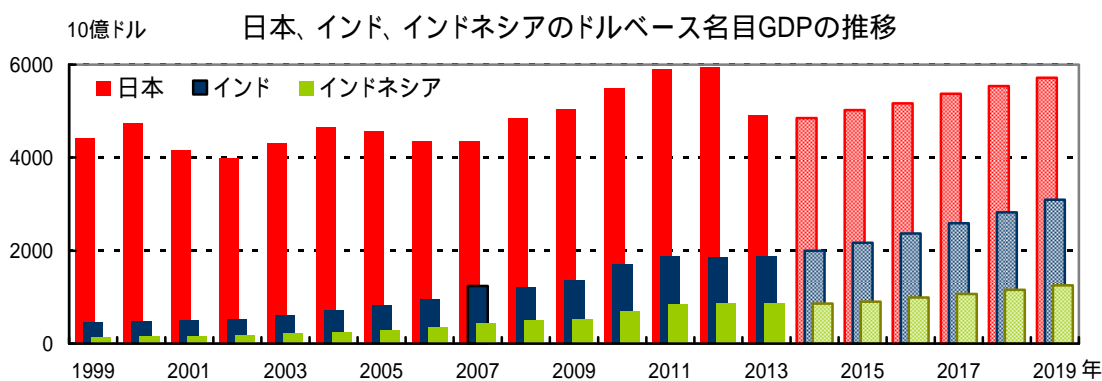
(2) 需要面の動き

国内：少子・高齢化で若者需要が減少する半面、高齢者需要が増加

需要面を見ると、今後、日本国内は少子・高齢化により若年層の需要が減少する半面、高齢者の需要が増加することは確実である。この変化に対する日本企業の問題点は、若年層需要を掘り起すノウハウは持っていても、高齢層需要を掘り起こすノウハウが不十分なことである。今、まさにそれらへの対応が急ピッチで行われつつあり、当分消費の経験豊富な高齢者のニーズを満たす商品の開発、提供が日本企業の課題となる。

国外：新興国需要の拡大と、先進国及び新興国トップの需要の変化

国外に目を向けると、中国に次いでインドやブラジルなど、大半の新興国では順調に経済が発展している。IMFは、インドの2019年の名目GDPは日本の名目GDPの5割超まで成長すると見ている。日本の半分以上の規模の市場は大変魅力的である。インドネシアも19年の名目GDPは日本の5分の1弱になる。インドネシアの人口は2億5,000万人を超え、増加率が年1.4%の人口ボーナスを持っているので、その後の成長力にも期待が持てる。またインドネシアは、日本にとって「イスラム圏へのビジネス展開の突破口」になるとも言われている。このように海外には有望な市場がたくさんあるため、海外に目を向けないわけにはいかない。



資料出所：IMF Data and Statics を基に旭リサーチセンター作成

問題は、海外の人々のニーズに即したカスタマイズを行う力が不足していることから、日本の製品が海外で韓国や中国の製品に量的販売の面で劣勢に立たされていることである。海外への展開は、海外で販売することを前提とした対応が必要になる。

この海外展開は国内に思わぬ効果をもたらすこともある。たとえば米国のGEは、中国向けに機能を限定した「医療機器X線CT」を開発して、中国市場を開拓したが、これは単に新興国ビジネスを切り開くに留まらなかった。米国には「メディケア」という保険制度があり、この制度が、低所得者が高度な医療を受けることを難しくしている。新興国向けの機能を開発して販売価格を安く抑えたGE製品は、米国の低所得者でも受けることのできる医療サービス市場を開拓することになった。

また、新興国の中には、今後、日本と同じように少子・高齢化に見舞われる国もある。たとえば中国は一人っ子政策導入から30年以上がたち、総人口は2020年の約13億7000万人をピークに減少に転じ、その後30年までに3,200万人も減少するという見通しが発表されている。平均寿命が延び、少子高齢化が進むと、需要が日本と同じような動きを見せると考えられるので、高齢層需要を掘り起こすノウハウが確立できれば、そのノウハウを中国向けにカスタマイズして成功する可能性が開けてくる。

(3) その他の動き

その他の環境変化としては、経済連携や大競争時代などがある。

経済連携：交渉から締結、発行するEPAが増え、国際分業のルールが変わる

日本はシンガポール、タイ、メキシコなど様々な国とEPAを締結しているほか、環太平洋戦略的経済連携協定（TPP）などの交渉を行っている。これらは貿易の自由化に加えて投資、人の移動、知的財産の保護や競争政策におけるルール作りなどを含む、幅広い経済関係の強化を目的としている。EPAを使うと日本から輸出するよりも有利な場合があるため、これらの協定によって海外の現地法人の輸出が増加する可能性がある。たとえば、トヨタは米国で生産した「カムリ」を利用して2012年1月から韓国に輸出している。米韓FTAを使って米国から輸出するほうが、日本から輸出するよりも関税などの面で有利だからである。

大競争時代：世界的規模で強力な競争相手が増える

1989年にベルリンの壁が取り壊され、91年にソ連が崩壊してイデオロギーによる東西の対立がなくなり、経済のつながりによる新秩序の形成が始まった。その結果進んだのが経済のグローバル化である。このグローバル化により、日本企業の活動の場が広がった反面、新興国の中から競合企業が登場し競争が激しくなる大競争時代が始まった。

国際分業（サプライチェーンのグローバル化）が進む

大競争時代に入り、競争に勝つために国際的な分業体制を築く企業がでてきた。この動きはコストダウンを求め、安い労働力を使用して生産、加工を行うために特定の国・地域に進出したことや、貿易摩擦を回避するために消費地に進出したことを契機に始まった。いったん、海外に進出してモノづくりを始めると、部品や材料の供給も考える必要がでてくる。当初は汎用的な部品や材料は現地で調達し、重要な部品や材料は日本から輸出していたが、部品や材料も安く仕入れることのできる国・地域で調達し、加工や組み立てが安くできる国に配送して生産する国際分業体制が整備されてきた。たとえば、日本企業でも建設重機のコマツは海外で製造した付加価値の低い部材を輸入し、コア技術を必要とするエンジン本体や駆動部分は日本で生産して輸出する国際的なサプライチェーンを作っている。

相対的に低下するメイド・イン・ジャパンの価値

中国をはじめとする新興国の技術水準が向上し、顧客が求める基本機能を持った商品を作ることのできる競合企業が世界的に増えている。一方、顧客のモノに対する要求内容が変わってきた。現在、顧客のニーズを掴んでいるのは機能や品質を超えた価値を持つ商品である。この価値を作るには必ずしも最新技術を満載する必要はない。たとえば、AppleのiPhoneは他のスマホより機能面や製品のスペックで劣る部分がある。しかし、デザインや使用した時の面白さ、「気持ちいい」と表現される使い心地などが評価され、世界的な大ヒット商品になった。このような従来のモノづくりの常

識を超えた主観的な価値基準の重要性が高まっている。

この主観的な価値を作る部分は日本企業が不得意とされる領域である。世界的な大競争時代に入り、メーカーや販社ごとの機能・品質などの差や違いが不明瞭になり、均質化した汎用品（コモディティ）の世界基準の価格であるドルベース価格は値下がりが続くと考えられる。こうした汎用品を製造・販売するメーカーは価格競争に巻き込まれることになる。これに対して立ち向かうか、退き、別の道を探るか、モノづくり企業には選択が必要になる。

富国政策：日本再興戦略（成長戦略）における企業の稼ぐ力

日本では今後、国の企業への支援の仕方も変わってくる。国家予算の制約から、国の研究開発支援分野は広い分野を援助するばらまき型から、選択と集中を進める選別型に変えていかざるを得なくなるからである。安倍政権の「日本再興戦略2014」でいうところの「稼ぐ力」があるか、「稼ぐ力」を取り戻すことのできる企業がその対象となる。

知財権の活用の仕方が変わる（防衛手段から収益獲得手段に）

知財の重要性は従来から多くの人が主張してきた。その代表的なものが特許である。この特許はこれまで自社開発した技術を他社に使用させず利益を独占するだけでなく、他社が同様の技術の特許として申請することを防ぐために出願する防衛的な側面が強かった。ところが、ここ何年かで特許等の知財の持つ意味や利用の仕方が変わってきている。日本の貿易収支はここ3年連続で赤字となっているが、貿易や投資による海外とのお金のやりとりを示す経常収支は黒字である。この黒字に大きく貢献しているのは海外から日本に入ってくる「知的財産権等使用料」である。日本企業の海外展開が進み、自動車や医薬品などの分野で海外子会社から受け取る特許等の使用料が増えている。

3 先端製造業の現状：モノづくりの変遷、様変わりした製造業

今後のモノづくり企業の事業展開を考える上で、製造業に起きている新しい動きも簡単に振り返ってみる。ここではこれを開発、製造、販売に分けてまとめてみた。

(1) 開発、製造の変化：ODM、ファブレスとファブライト、水平分業など

開発、製造の過程の変化にはODM (Original Design Manufacturing)、ファブレスとファブライト、OEM (Original Equipment Manufacturingまたは Original Equipment Manufacturer)、水平分業と生産委託がある。ODMとは発注元企業のブランドで販売する製品を設計・製造することである。このODMを行う企業の中には自らが企画、設計を行い、その製品分野の大手に売り込むものもある。世界最大級の半導体製造ファウンダリーである台湾のTSMCは製造ラインを持たない半導体会社や製造ラインが少ない企業を顧客として半導体の製造を行うOEM企業としての事業のほかに、ODMとして半導体の設計も行っている。

ファブレス (fabless) とは、製造用の工場を持たず、製品の企画設計や開発を行っても、外部の製造会社に製造を委託し、自社ブランド品として販売する企業のことである。主要製品の生産はファブレスの形態をとっていても自社工場を所有している企業もある。こうした企業の工場では修理や、委託しにくい特殊な製品を少量生産していることが多い。このような工場を所有していても生産する量が少ない企業をファブライト (fablight) と言う。このファブレスやファブライトは今や様々な業種で見られるようになった。たとえば任天堂がコンピューターゲームのハード・ソフトについてファブレスの形態をとっている。缶コーヒーなどを販売しているダイドードリンコも自社製品の生産と配送を外部に委託している。

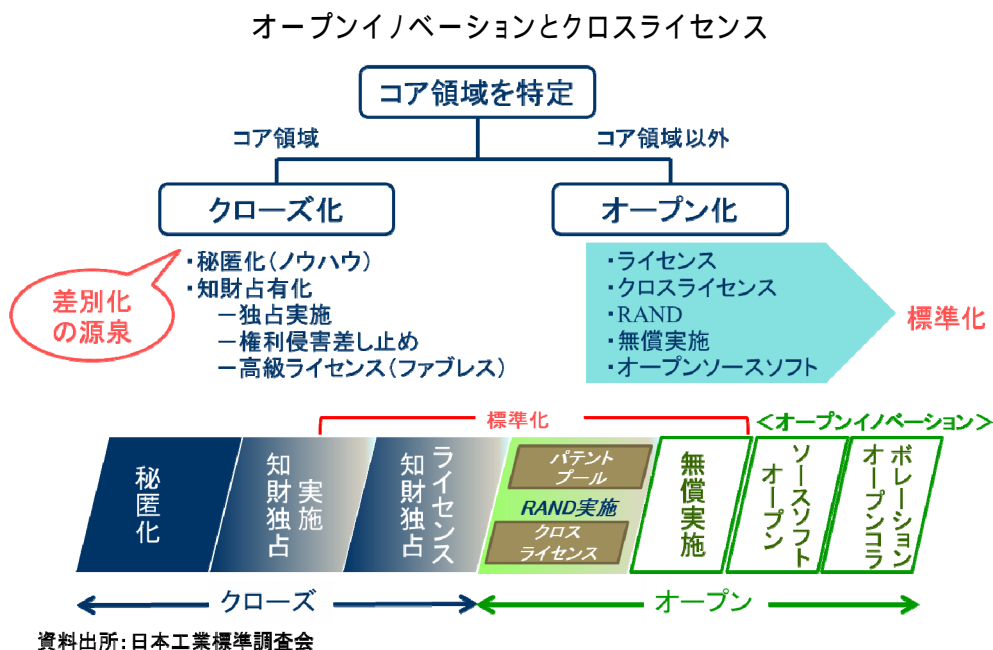
水平分業とは、企業が製品の開発・製造の各段階の一部、または全て外部に発注することである。水平分業には開発や製造が効率化、柔軟化できるメリットがある。この水平分業の中で外部に発注する方法の一つとして開発の段階で行われているのが先述したODMで、製造の段階で行われているのがOEMを利用した委託生産である。こうし

た水平分業が行われるようになった現状は、モノづくりの主要プロセスである開発、製造を自社ですべて行うという従来の常識が崩れてきたことを示している。

(2) オープンイノベーションとクロスライセンス、特許料も重要な収入に

オープンイノベーションとは、自社技術だけでなく他社や大学などが持つ技術やアイデアを組み合わせ、革新的なビジネスモデルや研究成果、製品開発につなげる方法である。これまで多くの企業は研究者を自分の会社に囲い込んで研究開発を行う「クローズドイノベーション」の手法を取っていた。しかし、急激な技術進歩への対応や、費用負担の大きさから何もかも自前で行うことは難しくなってきた。そのため、自社の特許と他社の特許をクロスライセンスして、他社の技術を取り入れることで研究開発期間の短縮や、大学との産学連携を活用した研究開発費の削減を企業は行いだした。

このオープンイノベーションでは、自社の技術を積極的に公開し、他社が使用するのを許す代わりにライセンス契約を結び、特許料を稼ぐ企業も出てきた。たとえば、米国の化学会社Du Pontは「社外の研究ソースのアイデアを取り入れつつ、約1.7万件ある特許を外部にライセンス提供することで製品売り上げと並ぶ収入源にしている」と言われている。



(3) 輸出入の現状：貿易収支の赤字とサービス収支の赤字縮小

2013年の日本の貿易収支は過去最大の赤字になった。輸出力の低下も赤字の大きな理由の一つである。たとえば、電気機器の黒字額は2005年比で約8割縮小したが、その内訳を見ると、テレビと携帯電話が輸入超過となり、太陽電池の輸入も急増している。自動車等の輸送用機器はおおむね横ばいで貿易黒字を維持しているものの、他製品の輸出額の縮小やエネルギーの貿易赤字をカバーできていない。

貿易収支の赤字が拡大する一方で、サービス収支の赤字は縮小している。これは、サービス収支の中の「産業財産権等使用料」の受け取りが増加しているからである。この背景としては、生産拠点の海外移転に伴い、知的財産権等に基づく収入の増加がある。

こうした動きは、日本のモノづくり企業の「国内で生産した製品を国内で販売したり、輸出する」というこれまでの姿から変わってきたことを示している。手元にある製品でも、made in China、Korea、Vietnamといったラベルを貼ったものが増えている。海外で作ったものを輸入して販売する。これは製造業というよりも商社の活動に似ている。

(4) 拡大するネット販売、通販業者を使うか、自社販売か、使い分けを

インターネットを使った通信販売は、スマートフォンの普及を追い風に、流通業界の地図を塗り替える勢いで成長を続けている。ネット通販の2013年度の市場規模が、スーパーマーケットやコンビニ、百貨店を大きく上回ったというデータもある。

現在ネット通販が取り扱う商品は、家電や衣料品からマンション、自動車まで広がり、より購入しやすくなっている。外出中に商品やサービスを検索し、購入するケースも増えている。このネット通販の牽引役は、「アマゾン」と「楽天」である。新規参入と撤退が盛んだった日本のネット通販市場は、この2社による寡占化が進んできた。

単に販売するだけなら、この2社を利用することが考えられる。ただ、モノづくりを行う企業にとって多品種少量生産に適した製品などは自社で生産し、お客様に直接販売するほうが利益を増やせる。また自社でネット通販サイトを立ち上げ、交換部品

を販売すれば、お客様サービスの向上とともに、利益率も高くなる。したがって、今後はネット販売を活用して売上を伸ばすことも課題となる。

(5) 低くなった製造、卸、小売りを分ける垣根

小学生の社会の教科書では、次の表のように製造業・卸売業・小売業は別の業種として説明されている。30年ほど前ならば、この説明でもよかったが、現在は製造業と卸売業、小売業の垣根が低くなり、区別がつけにくくなっている。

製造業と卸売業、小売業の違い

業種	内容
製造業	製品を作って卸売業に販売
卸売業	製造業から製品を仕入れ、あるいは市場から商材を買い付け、商品として小売業に販売。最終消費者には販売しない
小売業	生産者（メーカー）や卸売業から商品を仕入れて最終消費者に販売

資料出所：旭リサーチセンター作成

たとえばAppleは、パソコンを自社で製造し、販売は卸売業者や小売業者に任せる製造業として創業したが、現在は製造を外部に委託するファブレス企業であり、自社商品を販売する直営店を多数持つ小売業の側面も持っている。ユニクロは山口県宇部市で「メンズショップOS」の名称で、男性向け衣料品を扱っていた小売業をルーツとしており、創業当時は主に紳士服を販売していた。現在のユニクロは、製品の企画・製造・販売を手掛け、製造小売業と呼ばれており、モノづくりに関与する部分が大きく、単なる小売業とは言えない。モノを作って売るという点では、むしろ製造業に近い。

この2つの事例のように「モノづくり企業 = 昔の概念の製造業」と言うことが難しくなってきた。卸売業、小売業を営んでいた企業でも、従来の製造業以上にモノづくりに真剣に取り組む企業も出てきている。こうした企業は「広義のモノづくり企業」として捉えたほうが実態にあっており、本レポートで製造業という言葉あまり使わないのも、製造業という言葉の概念が、現在のモノづくりを行う企業にそぐわなく

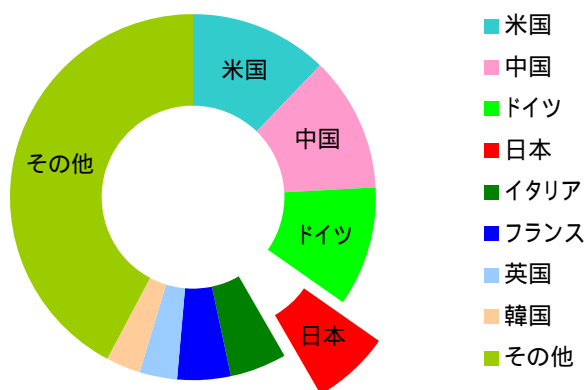
なっているからである。本レポートのテーマである「将来のモノづくりの事業展開」を考える上で、このことが重要なヒントとなり、鍵となる。

（6）付加価値貿易：モノづくりのサービス化

現在、「付加価値貿易」という新しい統計概念・手法が提案されており、OECD（経済開発機構）は付加価値貿易データベースを構築中である。付加価値貿易とは従来の商品などの輸出入ではなく、世界のバリューチェーンにおける付加価値の輸出入を算出したものである。図の円グラフは、そのデータベースを基に作成したものであり、このグラフから日本は世界のバリューチェーンの中でまだ有力なプレーヤーであることがわかる。

近年、この付加価値貿易に注目することで、国際競争力とは、「何を売るかよりも、何を創作するか」、すなわちソフトの部分が重要であることがわかってきた。そして、モノづくりは単なる製造ではなく、需要に応えることのできる効率的なサービスを含むものにシフトしていることが明らかになってきた。これはモノづくりのサービス化として説明されていることに通じている。

原材料・部分輸入による付加価値を除いた輸出工業製品の付加価値



資料出所：OECD-WTO Trade in Value Added (TiVA) - May 2013 を基に旭リサーチセンター作成

4 今後の事業展開：現状からの延長として考えられる4つの選択肢

以上見てきた現状から、モノづくりに関係する企業の今後の事業展開を考えてみた。これは主として消費者をお客様とする企業を基に考えたものであるため、生産財を主に扱う企業の場合はお客様を生産メーカーとして読み替えられる。選択肢は大きく分けて次の4つがある。いわゆるモノづくりの基本であるQCD（品質、価格、納期）に関することである。

（1）Quality第一主義：ひたすら良いモノを作り続けることに活を求める

第一の選択肢は、ひたすら良いものを作り続けることを追求する「Quality第一主義」に基づく事業展開である。

たとえば、ある領域で世界トップクラスの特許技術を持つ企業になることができれば、「ひたすら良いものを作り続ける」事業展開も可能に見えそうだが、技術をとことん追求し続けるには大変な苦勞が伴う。しかもその技術がどんなに優れたものであったとしても、いずれその市場にも規模の限界が生じてくる。さらに、現代は世界が大競争時代に入り、どんなに魅力的な商品であったとしても、すぐに競合企業が出現してくる。一方、お客様の求めている高品質を追求しすぎても、業績が傾き、市場からの退場を命じられるリスクもある。

（2）Cost第一主義：価格競争に敢然と挑み、その業界のトップを目指す

第二の選択肢は、価格で勝負するという方法である。この選択肢では、ライバル企業が価格を引き下げてきた時には、価格で対抗することになる。この方法は、現実の企業の対応としてよく見られるが、安売り競争、際限のないコストダウン競争に巻き込まれ、ステークホルダーを不幸にする可能性も出てくる。この選択肢を取った場合、最終的に勝者として生き残ることのできる企業は極めて少ないからである。

また、徹底したコストダウンを追求するには、世界中から、より安い部品や部材を調達せざるを得なくなり、「国際的なサプライチェーンの構築が必要」になってくる。この構築にかかるコストは決して小さくない。

(3) Delivery重視型：豊富な供給量、適時生産、適時配送で他社を圧倒

第三の選択肢は、豊富な供給量、適時生産・適時配送で他社を圧倒するDelivery重視型の企業になることである。この企業のコンセプトは「お客様が欲しいモノを、欲しい時に、欲しいだけ供給する」ということになる。

この選択肢のマイナス面は、お客様の求める最先端の製品を生産できる技術力が必要うえに、適時・適量生産を行う設備も必要なことである。結果として固定費が大きくなり、損益分岐点が高くなるため、売上高の変動に利益が影響されやすくなる。つまり、生産可能な商品の「需要が一本調子に増加する時は良い」が、需要が停滞し、受注量が少し減少するだけで収益が急激に悪化するリスクが高いという問題がある。

(4) 知恵の経営：他社と視点の異なる価値づくりでお客様の共感を得て繁栄する

第四の選択肢は、他社と異なる視点で価値づくりを行い、お客様の共感を得て繁栄するというものである。この選択肢では、「価値づくりをいかに行うか」を考える知恵や工夫が必要なため、「知恵の経営」と名付けた。もちろん、この知恵の経営でも、品質やお客様基準の価格設定、適時・適量生産と適時配送、すなわちQCDの確保は必要となる。適切なQCDを整えたうえで、他社と異なるお客様視点での価値づくりを行うことで、し烈な価格競争から抜け出し、多額の設備投資をしなくても、お客様やその他ステークホルダーから評価される企業となることができる。

この第四の選択肢の具体的事例として、海外のApple、3M、ZARA（ザラ）などの企業を取り上げ、これらの企業がどのような事業展開を行っているか、後述する。

(5) 知恵の経営：価値づくりを加えてモノづくりに強くなる

モノづくり企業の事業展開の選択肢として、以上4つを紹介した。企業によっては第一の選択肢や第二の選択肢も正解でないとは言えない。しかし、モノづくりに携わる多くの企業にとり、第四の選択肢がベストとまでは言えなくとも、有力な選択肢である。知恵による価値づくりは、モノづくりにおいて、ソフトの部分が果たす役割が大きくなっている世界的な傾向に最も適応した事業展開だからである。

そのような「知恵の経営」を行うには、まず現在の環境変化を考慮し、モノづくりや価値づくりを行う上での自社の現状分析を行って実力を把握し、自社の弱みを補強し、強みを伸ばしていく必要がある。有力企業の中には、技術力を誇示したいがために、却ってお客様の要求を超えた過剰品質の商品を提供してしまい、結果として、新たなお客様価値が見いだせていない企業もある。これは問題であるが、高度な技術力を持っているということは強みでもある。過剰なまでの品質を作り上げる技術力を、オープンイノベーションやクロスライセンスとうまく組み合わせて、有効活用するように方向転換すれば、知恵をしぼった価値づくりも可能になる。知恵のしぼり方を見直し、「新たな価値を加えて、お客様が我先にと買いたくなる商品」を製造、販売するように、一刻も早く転換することが求められている。

5 価値づくりとは

(1) 価値づくりの巧者に学ぶ

価値づくり、価値づくりと言っても、それでは具体的にどのようにすればよいのか。そこで、価値づくりに秀でた企業、先に挙げた海外のよく知られた3社の例を紹介する。

単なる企画とデザイン、マーケティングだけの会社でないApple

Appleは現在の主力商品であるiPhoneやiPadの生産のほとんどを外部に委託しているファブレス企業である。そのため、「Appleは製造業ではない」と言う人もいる。しかし、前経営者であり、カリスマ経営者として知られるスティーブ・ジョブズは、創業時にApple、Apple、Macintoshなどのパソコン製作に関与した、もともとはモノを作るという点で一目置かれた経営者であった。このカリスマ経営者のモノづくりへのこだわりは、1997年に経営者として復帰して以降のiMac、iPodといった一連のヒット商品の開発、製造に活かされた。ジョブズは3年ほど前に病気のため56歳の若さで亡くなったが、そのカリスマ性に引きいられて今日まできたAppleは、これまでの製造業という概念には当てはまらないかもしれないが、立派なモノづくり企業である。

Appleの一連のヒット商品で注目すべき点は、競合品に対して品質・機能などの面では必ずしも優位とは言えなかったが、「操作性へのこだわり」や「お客様を魅了するデザイン」というソフト面で勝ったという点である。商品を購入した人の多くは、「気持ちがいい」と表現される操作性や、優れたデザインに魅了され、熱心なAppleシンパになると言われている。つまり、Appleは機能や性能といった従来の評価基準に対して、操作性やそれに伴う気持ちよさ、そしてデザインといった、お客様がこれまでは気付いていなかった新しい価値を商品に盛り込むことで成功したのである。

ただ、Appleの成功の要因は操作性やデザインだけではない。Appleは「自社販売網の構築」にもこだわっている。具体的にはリアルな店舗としてのApple Storeやネットを介した販売である。自社販売網の構築と多数のシンパの支持によって、Appleは

過大な価格競争に巻き込まれることが少ない。これはマーケティング面でのこだわりでもある。

さらにAppleは多額の設備投資を毎年行っている。この設備投資の中にはファブレスでは必要ないはずの大量の切削加工機やレーザー加工機も含まれている。Appleはこれらを製造委託先に貸し出している。その理由は、商品の強みである独自のデザインを実現するためである。これまでのモノづくりでは、自社の既存工場の生産設備を念頭に、その加工能力で対応できる範囲でデザインを考えるのが常識であったが、Appleはその逆を行っている。つまり自分たちが理想と考えるデザインを実現するための加工・生産設備を、自社工場だけでなく委託先の工場にまで導入し、さらに検査機器も用意し、使い方まで教えて、求める品質のデザインを徹底追求している。このようにAppleは、企画・設計・デザイン・マーケティングが優れているだけでなく、こうした新しいモノ作り、価値づくりのために、生産プロセスまでこだわる企業である。

エジソン38人分の発明をした企業、3M

次に3Mの事例である。1902年創業の世界有数のコングロマリットである3Mは、多くの経営学者が研究の題材にする優れた企業である。この3Mには、面白いエピソードがたくさんあるが、本レポートでは価値づくりの観点に絞って、説明する。

価値づくりの視点からみた3Mの優れた点は、従来にない商品を提供し続ける企画・開発力である。3M自体にもその点での自負があるようで、2006年に日経新聞に「私たちの会社は、エジソン約38人分の発明をしている」という企業広告を打っている。こうしたマーケティング的な企業イメージの形成にも優れた企業である。

3Mは、Appleと同じように、新商品を通じてお客様に新しい価値を提供している。そしてそれらの新商品にまつわる開発秘話・発明ストーリーなどをネットなどで公開し、その秘話がお客様を引き付けている。たとえば、付箋紙「Post it」の開発ストーリーは、強力な接着剤を開発中に、たまたま非常に弱い接着剤ができたことから始まる。当初この弱い接着剤の用途が見つからなかったが、ある研究員が本のしおり

に応用することを思い付き商品化したことで、「貼ってもすぐにはがすことができる付箋」という、新しい価値をお客様に提供することになった。今では会議で出た意見の整理や、ブレインストーミングで出たアイデアの整理などに使用するのが当たり前のようになっているが、この「Post it」が発売される前までは、こうした意見やアイデアの整理は大変だった。その意味では、オフィスの生産性を向上させた画期的な商品といっても過言ではない。他の企業ならば、接着力が弱いことが判った時点で開発を中止したかもしれないが、3Mは知恵を活かして別の用途を考えた。その開発に伴う苦労話も共感を得て、お客様に評価されたのである。ちなみに、この開発秘話は偶然から大発明を生む「セレンディピティ」、偶発力・偶擦力の典型例として、経営学で語られる有名な話である。

3Mの優れているところは、その他にもお客様に新しい価値を提供する新商品を次々と開発、販売していることである。こうしたことができるのは、長い歴史の中で培われた同社特有の企業文化や風土が根底にある。例えば「全売上高のうち、発売から5年以内の新製品が占める比率を40%とする」という企業目標や、研究者が挑戦して失敗しても評価を下げない「失敗を許す風土」、また勤務時間のうち15%は自由な仕事をしてもいいという「15%ルール」などがある。

QCDの視点で見ても、新商品は競合品がないので、品質やコストを比較されない。供給量や配送の面でも、新商品発売当初の需要は一般にさほど多くないので、供給不足のリスクも小さく、ある程度の量を確保しておけば物販面での不安も少ない利点がある。

流行にとらわれずお客様の欲する商品を開発する速さが強みのZARA

最後はZARA（ザラ）というスペインの世界有数のアパレル企業であるインディテックスのファッションブランドの事例である。このZARAは、販売する商品の企画、委託製造も行っているという点ではユニクロと同じ製造小売業であるが、その事業規模はユニクロの親会社であるファーストリテイリングの2倍ほどもあり、世界約90か国に2,000以上の店舗をもっている。

ZARA（ザラ）は30代を中心とした「働く女性」のための服を製造、販売して業績を伸ばしてきた。ここでいう働く女性とは「オフィスで、常に職場の上司、部下、同僚の目にさらされ、スタイルを気にする女性たち」のことである。マーケティング面からみると、客層はある程度の経済力もある良質な顧客をターゲットにしている。

価値づくりの視点で見たZARAの特長は、お客様の求める価値に基づいた迅速な商品開発と、その後の円滑な製造・流通・販売を実現した「サプライチェーン方式」にある。流行が広告戦略と密接な関係にあるアパレル業界では、流行を創出するための広告と、流行服を大量供給する準備期間が必要であり、一般にその期間は約8か月と言われている。この業界の常識に対して、ZARAは流行にとらわれない商品作りを行い、新商品を平均2週間、最短1週間で開発し、しかも全世界の店舗に並べて一斉に販売する。

これを可能にしているのが、最大の強みである「お客様ニーズの収集・集約体制」である。流行にとらわれないと言っても、ZARAでは多くの店舗スタッフがお客様の反応をウォッチしており、お客様が何を買い、何を買わなかったか、販売スタッフとどのような話をしたかを、本社に毎日報告している。その内容を、本社のデザイナーチームに伝え、お客様ニーズにあった商品を企画・開発し、工場の生産ラインに乗せて生産し、販売している。この全プロセスを短期間に行うことができることも強みの一つである。

一番の強みである「お客様ニーズの収集・集約体制」の構築は簡単ではない。店舗スタッフが経営者の意図を理解して行動する必要があるからだ。そのためには指導によるスタッフ育成力がポイントとなる。カリスマ性をもった前経営者であるアマンシオ・オルテガ氏が「企業というものは人間から成り立っている。人々の努力、プロフェッショナリズム、モチベーションなくして、いかなることも達成できない」と語っているように、現場で働く人々に「プロとしての仕事をしてもらう」ための数多くの工夫をしている。短期でデザインを仕上げるデザイナー、お客様ニーズを正確に把握する店舗スタッフなどの「人材育成プログラム」にも気配りしている。

さらには、社内の伝達やコミュニケーションの円滑化のために、朝礼を毎日開店前に世界中の店舗で実施している。この朝礼は、日本企業を手本としたことから「ニッ

ポン・ミーティング」と名付けている。この例が示すように、ZARAは必要と判断すれば、新たな取り組みや考え方を世界中に求め、その改善策をグローバル展開することのできる柔軟性も備えた企業である。

ZARAの取り組みを、他の2社同様、QCDの観点で見ると、やはりポイントを押さえている。たとえば、迅速なニーズの収集でお客様の求めるものを把握し、サプライチェーン方式を採用することで、比較的人件費の安いスペインや新興国地域で生産し、コストを抑えて販売店に配送する。在庫の売れ残りリスクは、商品1種類あたりの在庫点数を少なくし、売り切れても補充しない方針をとることで回避している。ZARAの商品は高いファッション性の割には手頃な価格設定であり、在庫点数も制限していることから、「今のうちに買っておかないと、売り切れる」という消費者心理を呼び起こし、売れ残りが少なくなる。「販売は“腹八分目”に控え、効率を優先する方針」と言うことができる。

(2) 巧者に学ぶ価値づくりとは

QCDは一定以上の水準を確保することが前提

以上見てきた3社の共通点は、モノづくりの基本要素であるQCD（品質、コスト、納期）を確保したうえで、さらに価値づくりの強みをもつことである。3社は、お客様が競って購入したくなる商品を提供することで、販売価格を制約の対象外にしている。お客様が求める必要量を、必要な時期に提供できるように生産・配送体制も工夫している。

QCDに加えてお客様の満足度を高める工夫やマーケティングの工夫に知恵を出す

モノづくりの基本であるQCDを確保したうえで、「価値づくりに優れた企業になる」には何が必要か。まずは、お客様の満足度を高める商品を開発することが前提で、次に開発した魅力ある商品を提供している事実をお客様に知ってもらう工夫が重要である。その上で、それらを総合的に考えて実行するマーケティング力が決め手になる。敢えて言うと、事例として取り上げた「3Mのような企業になる」ことが基本的な目

標になる。先述したように、3Mは独自の研究開発を行う仕組みを持ち、その成果を活用して競合他社ではできないユニークな商品を開発、販売し続けている。3Mの素晴らしいところは、こうした研究開発に対する前向きな姿勢や、それをバックアップする体制だけでなく、新商品の開発秘話を知らせる仕組みも企業の文化、風土として定着していることである。つまり「価値づくりの仕組みが、組織として定着」している。

価値づくりの視点で見ると、AppleやZARAも素晴らしい企業だが、現在のAppleの価値づくりへのこだわりはカリスマ経営者であったスティーブ・ジョブズ前CEO個人に依る部分が大きく、企業風土や文化として定着しているか疑問符が付く。ZARAの素晴らしさもAppleと同じように経営者のカリスマ性によってもたらされた可能性がある。

(3) お客様の満足度を上げる価値づくりとは

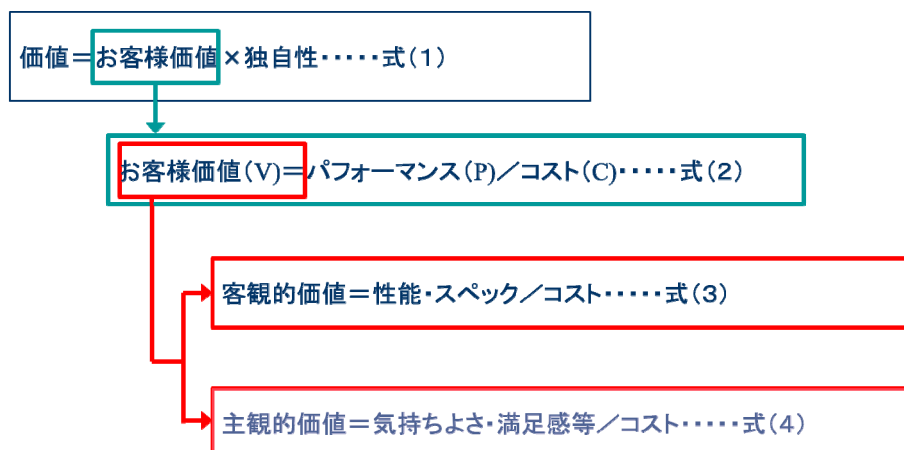
これまで、「価値づくり」という言葉を多用してきたものの、その価値づくりとは何かという論理的な裏付けについて、そのポイントを簡単に説明してみたい。

価値とは

「価値」とは何か。これには様々な説があるが、本レポートでは、一般によく言われる、企業の行う経済活動により付け加えられる価値とする。これは、「日本企業は生産性を上げる必要があるが、それには付加価値を高める必要がある」といった使われ方をする「付加価値」と同じである。つまり「価値づくりとは、企業にとって商品に付加価値を付けること」である。

この付加価値は、企業側が自社の都合で押し付けるものではなく、お客様にとって意味のある価値でなければならない。そして、他社との競争を考えると、他社が真似できない独自性（オリジナリティ）を持つことが望ましい。この付加価値から展開される価値を、幾つかの公式で表現したのが次の図である。

価値とは



資料出所：旭リサーチセンター作成

まず、付加価値の質的大きさは、この図の式1のようにお客様価値と独自性の掛け算として考えられる。

次に、「お客様価値」は式2のように、お客様が支払うコストに対するお客様の満足度を得るパフォーマンスとして表すことができる。

この式2の価値(V)を大きくするには、パフォーマンス(P)を大きくするか、コスト(C)を小さくすることが必要である。価格競争はこのコストを小さくする競争である。一方、パフォーマンスを大きくする方法にはいくつかパターンがある。パフォーマンスは数値化できる品質を表す指標で、具体的には商品の機能を示す性能やスペックだけではないからである。気持ちよさや満足感といった、数値化しにくいけれども、お客様にとっては意味のある主観的な価値も含まれている。そのため、価値は「客観的価値と主観的価値」に分けることができる。

少し技術的な話になるが、コストや客観的価値の追求には限界がある。基本的にコストをゼロにすることはできない。性能やスペックも、お客様が要求する水準を超えてしまうと価値として認めてもらえない。これまでは価格や機能・スペック面での競争が行われていたのに、ある時からデザインが優れている商品や、使いやすい商品が主役の座を奪っていくのはこうした理由からである。そこで、価値づくりとしては主観的な「意味的価値」を高めることになる。

ここでいう「意味的価値」とは、お客様がその商品に対して特別な意味を見出す素（もと）になるものである。認識されていなかった既存商品が持つ価値を掘り起し、お客様ニーズに対応した商品の改良を行い、さらにはお客様も気づいていなかった（意識していなかった）ウォンツをくすぐる商品を開発することにより、意味的価値を作り出せれば、単純な機能競争から抜け出すことができる。

この意味的価値を作るための主観的な価値はお客様によって異なるが、ある範囲ではまとまりを持っており、それを企業が捉えて汎用化できる場合がある。iPhoneの気持ち良い使い心地は言葉では伝えにくいですが、多くのお客様は同じような心地よさを感じ、iPhoneのファンになっている。これは意味的価値をうまく掘り起こすと普遍的な価値になり、多くのお客様を引き付けるという一例である。

価値づくりは古くて新しい課題

価値づくりは古くて新しい課題である。課題として今もあげられるのは、いくつもある問題点の中から、優先的に取り組むべき問題を選び出し、その問題を解決した理想的な状態を課題として、現実に即した実現方法を見つけ出し、実行する。さらに、これを継続できている企業が少ないからである。

価値づくりの源泉になるのはアイデアである。大発明家エジソンが「天才は1%のひらめきと、99%の努力である」と言った際の「ひらめき」がこのアイデアにあたる。しかし、このアイデアがひらめいても、商品を開発する力がなければアイデアは思い付きで終わってしまう。さらに商品として開発できても、それを必要な時期に、必要な量だけ生産し、配送しないとお客様のもとには届かない。これらが、エジソンが言うところの「99%の努力」に相当する部分である。価値づくりにはアイデア、そのアイデアを実現する商品開発力、その商品を生産し、配送する現場の力が必要である。現実の問題としては、さらにお客様にその商品の良さを説明する販促活動も必要になる。カリスマ経営者ならば、これらを一人で行うことができるかもしれない。しかし、通常の企業が、この価値づくりを継続的に行い、お客様にとって価値のある商品を次々と開発し、生産、販売していくには、組織として行う体制を整える必要がある。

6 モノづくり企業が価値づくりで強くなる五つの工程表

以上説明してきたことのまとめとして、「モノづくりを行う企業が価値づくりを加えることで強くなる」ための工程を表にして、整理・作成してみた。この工程表を見ると、「自社は第一工程から始める必要がある」、「自社は今、第三工程まで到達している」といったように、企業によって現状の立ち位置が異なるはずである。どの工程から始めることになるのかを、考える参考になれば幸いである。

価値づくりで強くなる5つの取り組み

工程	内容
既存商品のマーケティングの見直し	「この様なものなら欲しい」と言われる、こだわり（原材料、製造方法、開発苦労話など）で意味的価値を認識してもらう
悩みを解決するソリューションの提供	お客様の悩みを解決する既存商品を組み合わせた提案を行い、「悩みが解決して安心」という価値を提供する
お客様ニーズを満たす新商品の開発	、 の工程に比べ高いハードル 既存組織がない時は組織づくりから始める
ウォンツを基にした価値づくり	ウォンツとは、本人が気付いていない潜在的な欲求 この工程を個人で行うのは難しいので、 で作った組織の経験、知識を企業文化、風土に高めて実現を目指す
トータル・バリュー・クリエーターになる	モノづくりやそれに関連したサービスをトータルで提供する企業（総合的な価値創造者）になる この域に達することは難しいが、挑戦するだけでも尊敬を集めるモノづくり企業の究極の目標

資料出所：旭リサーチセンター作成

(1) 既存商品のマーケティングを見直す

工程表の第一段階は、まずは既存商品について、お客様から「この様なものなら欲しかった」と言われるように、既存商品のマーケティングを見直すことから始まる。モノづくり企業として必要十分なQCDを確保していても、既存商品の価値をお客様に十分認めていただけていない可能性があるからである。

モノづくりに真剣に取り組んでいれば、どのような商品にも、開発、生産する際の現場の苦労話や秘話が生まれるはずである。営業を通してそれらのストーリーをお客様に伝えることで、「このようなものなら欲しい」と思っていただけの可能性がある。

これは一見、価値づくりとは関係のない話に聞こえるかもしれないが、お客様が見逃していた意味的価値を認識してもらうという立派な価値づくりの作業である。

この工程の良さは、決断すれば明日からでも作業を始めることができることである。さらに、この作業に営業担当者が取り組んでいけば、開発や生産現場の苦勞を理解し、自社の良い面を知る契機にもなる。営業担当者の自社へのロイヤルティや、仕事に対するモチベーションの向上という、人事面の効果も期待できる。その営業担当者がこの現場の苦勞話や工夫をお客様に伝えることで、お客様との会話の機会が増え、人間関係が良い方向に向かえば、お客様のニーズや悩みを聞く機会も増えてくる可能性がある。

(2) お客様ニーズを満たす既存商品の組み合わせによるソリューションを考える

第一工程が個々の既存商品に対するものとすれば、第二工程はいくつかの既存商品を組み合わせで行うものである。第一工程で営業とお客様との会話の機会が増え、お客様の悩みを聞くことができるようになったら、その悩みの解決策として既存商品や既存商品を少し改良したものを組み合わせたソリューションを提供することに挑戦する。

この段階も使用する商品は既存のものであるが、お客様にとっては悩みを解決するソリューションという新しい価値が提供されるという意味で価値づくりになる。この工程では、お客様の悩みを解決することを最優先する。「すべて自社の既存製品でまかなわないといけない」などと堅苦しく考えず、既存商品を少し改良したり、自社の既存商品で対応できない部分は他社の商品に委ねるほうがよい。こうした努力は長い目を見た場合、お客様ニーズに基づく新商品開発のための材料集めにもなる。

(3) お客様ニーズを満たす新商品の開発を行う

第三工程は、営業などがお客様から聞いてきたニーズを満たす新商品を開発することである。これまでの工程と比べて、この第三工程には資金力も必要になってくる。新商品の開発には時間がかかり、それに携わる人の手当ても必要になるからである。

既存の組織の中に新商品開発や商品企画の部署や担当者がいない企業は、特に慎重

に進める必要がある。この場合は、小さく始めて大きく育てるモデルや、勝ちながら育てるモデルを考える必要がある。「発売から5年以内の新製品が占める比率を40%とする」という3Mの企業目標は「市場規模、得られる売上高は小さくても、確実にお客様に新しい価値を提供できる商品を毎年新たに発売し続ける」という意思表示でもある。

(4) お客様のウォンツを認識して、ウォンツを基にした価値づくりへ

第四工程はお客様の「ウォンツ」を認識して、そのウォンツを基にした価値ある商品を提供することである。新しい価値という意味では、これが価値づくりの醍醐味である。

では、ここでいうウォンツとは何か。一般によくいわれることは、「ニーズは顕在化された欲求」であり、「ウォンツは本人の気が付いていない潜在的な欲求」という考え方である。新商品が発売された時に、お客様が「これはよい。この様なものが欲しかった」とか、「ぜひ、その商品を購入したい」と感じる場合がある。このような時、お客様自身もその潜在的な欲求に気が付いていない。その新商品を知る前には、欲しいという欲求は持っていなかったはずである。たとえばAppleがiPodを発売した時、「気持ちの良い操作性を実現させたが、これはお客様のウォンツを捉えたものだ」と評価された。iPodが発売されるまで、お客様の多くは「気持ちの良い操作性」をウォンツとして持っていると感じていなかった。このようにニーズとウォンツは似て非なるものである。

このお客様のウォンツを掘り起し、そのウォンツを満たす新商品を開発することは大変難しいことである。Appleのスティーブ・ジョブズのようなカリスマ経営者がいる企業か、3Mのような企業文化や風土のある企業でないと難しい作業である。価値づくりとして目指すべき企業として3Mをあげたのはこうした理由からである。カリスマ経営者を意識して作ることは難しいが、組織や文化、風土は意識して作ることは努力すればできる。この第4工程への取り組みが最も重要で、今後のモノづくり企業のめざすべき目標とすべきものである。

(5) 最終目標はトータル・バリュー・クリエーター（総合的な価値創造者）

価値づくりで強くなる第五工程は、モノづくりや、それにかかわるサービスをトータルで提供する企業になることである。イメージとしては、3Mの商品開発力に、ZARAのお客様のニーズ、ウォンツを把握する力や商品開発のスピードと、Appleの生産に関するこだわりや全世界で新商品を必要なだけ、必要な場所に配送する供給力を加えた企業である。これは言うのは簡単であるが、実現するのは大変難しいことであり、経営トップから現場まで全員がベクトルを合わせ、同じ意識を共有しないと実現できない。

しかし、これを実現できれば、世界から敬意を表される企業になる。このレベルに到達できないにしても、到達することを企業の目標として掲げて努力するだけで、評価に値する企業になる。これが、今後のモノづくり企業の目指すべき究極の目標である。

7 価値づくりに対する製造部門の役割

(1) アイデアを製品として作り込む現場の製造力

最後に、価値づくりに対する製造部門の役割について触れておきたい。

まず、開発プロセスの効率化を行う上での役割が期待される。要求される品質を持った商品を少しでも早く開発できれば、研究者の人件費も安くつくなど、固定費も削減できるので、生産・配送や販促の体制を発売時期までに準備する余裕も生まれる。その上、開発や製造にまつわる秘話をPRして、お客様の関心を高めることも可能になる。

この開発プロセスの効率化の一つが、「コンカレント・エンジニアリング」である。これは業務を同時進行させることで、開発期間や納期の短縮など効率化を進める手法である。これを行う場合の当事者としての役割が製造部門にはある。その際、製造現場で培った経験やノウハウが役立つことが多いため、開発者や設計担当者のアイデアが実現可能かチェックする役割も求められる。開発や設計の段階でチェックを適切に行い、開発が早く完了すれば、商品をいち早く市場に出すことができる。

新商品の開発・設計が完了すると生産の段階に進む。この段階の主役は当然、製造部門である。開発部門が定めた製造方法に不具合がないか、さらに改良すべき点がないかなどを迅速にチェックし、不具合を改善することが、生産計画の達成と生産コストの安定化につながる。これらは日ごろ培ってきた知見を活用すべき分野である。

(2) 販売面での支援にもなる製造秘話

3Mは個々の商品の開発秘話を公開している。お客様の中には、こうした秘話を知ったがゆえに3Mの商品を購入するという方も少なくない。意外に思われるかもしれないが、こうした開発ストーリーは競合他社との差別化にも役立つ。製造現場の製造へのこだわりも、お客様の関心を呼ぶ可能性がある。したがって、価値づくりを重視したモノづくりでは、製造現場の製造に対するこだわりや苦労話、工夫を積極的に情報として集め、販促等に活用すべきである。この情報を提供できるのは研究開発部門と製造部門しかない。製造現場のIE活動や品質改善運動はモノづくりへのこだわり

を具体的に表す行動ということができる。

たとえば、「流動数分析によって停滞時間の長いところから問題のある工程を発見し、改善して総合的な生産コストを3%削減した」という話が評価され、長い付き合いが始まるお客様も少なくない。その内容のアピールも広い意味で価値づくりにつながる。

(3) 人材育成の場としての製造現場の重要性

ありきたりの言い方だが、「モノづくりを行うには技術力が大事」である。では、技術力とは何か。一般的に、ある企業が「ある分野について技術力がある」という場合、「その分野で経験豊かな技術者がたくさんいる」というのと同じである。すなわち企業の技術力とは「一定水準以上の技術者がどれだけいるか」である。

モノづくりとして備えておくべきQCDはこの技術力による裏付けが必要である。その技術力を示す技術者を育成する現場の一つが製造部門である。つまり、製造部門は技術力について重要な役割を担っている。この製造部門の技術者の能力はIEや品質改善活動を活用することで高めることができる。現場を知ることで技術の適切な使い方がわかる。そうして能力を高めた製造部門の技術者が開発・設計部門と交流し、価値づくりに貢献していくことで、企業内の良好な交流が生まれる。そのような一連の流れが「価値づくりを加えてモノづくりを強くする」ことにつながる。

こうした「価値づくりを加えてモノづくりを強くする」仕組みが組織的に行われ、その方法が企業の文化、風土となる時、本当にお客様から信頼される企業になることができる。製造部門はその基礎を作る重要な役割を持っている。モノづくりについて、ソフトの部分が重要になったとは言っても、それは製造部門の重要性が低下したということではない。ソフトの部分を意味あるものにできるかどうかは、製造現場のノウハウや知見の有無にかかわる部分が多い。

以上

<本レポートのキーワード>

経営理念、持続可能な成長、価格競争、モノづくり、価値づくり、QCD、操作性、デザイン、
価値創造者、製造現場

〔注〕本レポートは、ARCホームページ（<http://www.asahi-kasei.co.jp/arc/index.html>）から検索できます。

このレポートの担当

代表取締役社長 水野雄氏

お問い合わせ先 03-3296-3095

株式会社旭リサーチセンター

東京都千代田区神田神保町1-105 神保町三井ビルディング

電話 (03)3296-3095 (代)

E-mail: arc@om.asahi-kasei.co.jp