



## 第1回

## すばらしい商品でも、儲からない時代が来た

～真の価値創造には価値の「獲得」が必要～ 神戸大学経済経営研究所 教授 延岡健太郎

1 ものづくりの経営が  
複雑になってきた

今回から6回にわたって、最新の経営理論をベースとして、ものづくりの経営革新を考えるための視点を提供していきます。最近では景気が上向き、全体的に業績の底上げが見られます。しかし、製造業の競争力を短期的な業績だけで判断するのは非常に危険です。好景気によって、自社を過大評価してしまう企業が多いのです。特に大企業であれば、企業のものづくりの本質的な力が2-3年で大きく変わることはありません。大局観から、ものづくり経営の本質を考えることが大切なのです。

ものづくりの経営は複雑で難しくなっています。もともと、経営学の中でも、最も難しい分野のひとつです。技術を構築するには長い積み重ねが必要ですが、市場の動きは一段と速くなっています。波長の長い技術開発と波長の短い市場変化を合わせるだけでも大変なチャレンジです。また、業績評価の視点も短くなり、短期間で結果が求められます。そのような中で、技術を正しくマネジメントするためには文字通り神業が必要です。近年、MOT(Management of Technology=技術経営)が注目されていますが、企業経営の中でも最も難しい分野ですから、少なくとも最新の経営理論が求められるわけです。

近年のものづくりの経営の難しさを象徴している事例からお話しましょう。顧客ニーズに合った、すばらしい商品を開発するだけでも難しいのに、それができても儲けることができない事例が増えてきたのです。特に、電子化・デジタル化が急速に進む電機業界に多く見られます。

例えば、80年代のVHSビデオデッキは日本の産業に2兆円以上の利益をもたらしましたが、90年代に導入されたDVDプレイヤーからは、日本企業はほとんど利益を獲得することができませんでした。DVDプレイヤーも、ビデオデッキと同じように日本発のすばらしい技術を使って、世界的に普及した大型商品です。しかし、その値下がり率は早く、儲けにはつながりませんでした。これは一例に過ぎませんが、他にも同じような事例が少なくありません。何が本質的に変わったのでしょうか。

ものづくりは日本のお家芸です。今でも、ものづくりの力が落ちているとは思いません。欧米やアジアの企業と比べても、新商品はたくさん出ているし、品質が悪いわけでもありません。もちろん、韓国や中国企業が力をつけたために、コストで負ける機会は増えています。しかし、これも今に始まったことではありません。加えて、トヨタに代表される自動車や、キヤノンなどの大型コピー・プリンターのように、全く競争力や業績が落ちない産業もあります。勝ち負けの方程式が複雑になってきたようです。その点を見ていきましょう。

## 2 電機と自動車の明暗

下図は、売上10億円以上の製造企業における売上高経常利益率の平均値を示しています。まず、この図からわかるのは、短期的な浮き沈みはあるものの、長期的には日本の製造企業の利益率は継続的に低下していることです。90年代に下げ止まりましたが、低空飛行といわざるをえません。ここ数年の好景気に支えられ、



第1回

素晴らしい商品でも、儲からない時代が来た

～真の価値創造には価値の「獲得」が必要～

神戸大学経済経営研究所 教授 延岡健太郎

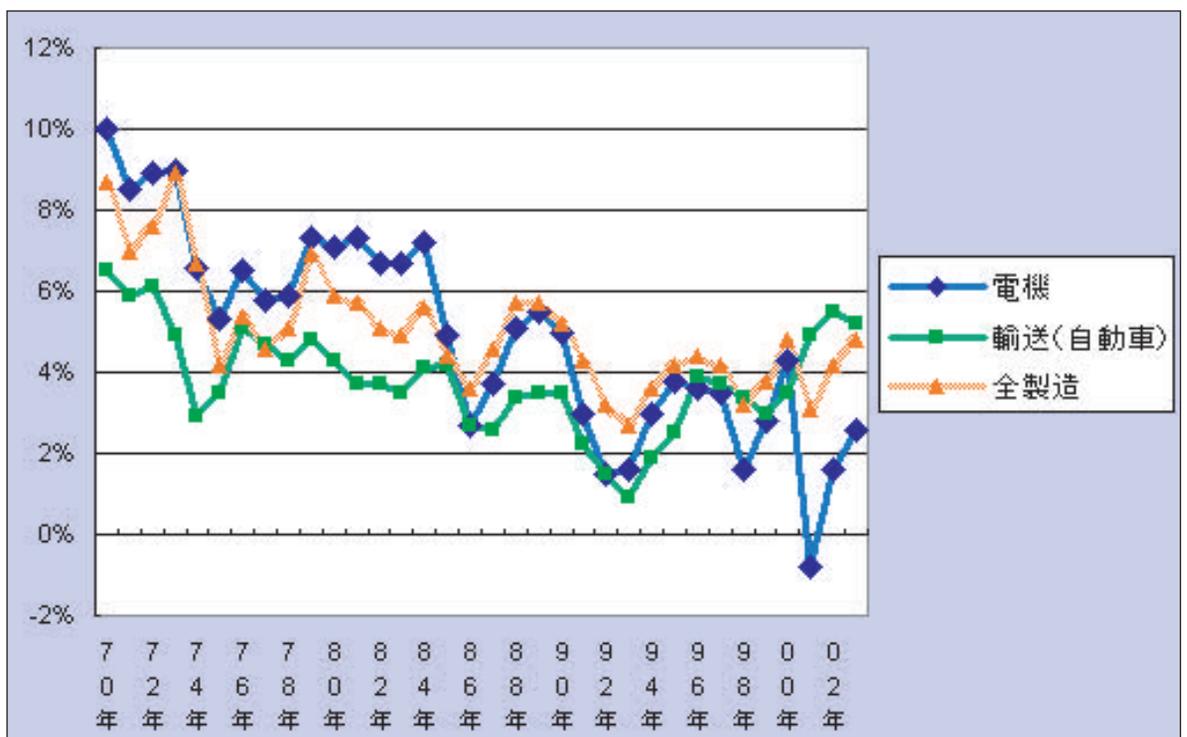
確かに現在は上昇傾向にあります。安定的に高い利益水準を維持できるかという点は疑問です。すべては、これからの経営のやり方にかかっています。

現在の業績回復が本物かどうか分からない理由のひとつは、産業による明暗にあります。近年、特に高い業績を安定的にあげているのが輸送機械産業です。そこでは、トヨタや日産、ホンダに代表される自動車企業とその部品企業が高い業績を支えています。財務的な業績だけでなく、商品競争力においても世界をリードしています。

輸送機器とは対照的に、90年代以降も下降傾向が続いているのが電機業界です。この業界でも、中規模の電子部品や材料メーカーの中には高い業績をあげている企業も少なくありません。しかし、松下電器や日立、NECなどに代表される総合電機企業の利益率は、短期的な浮き沈みはあるものの、長期的には継続し

て低下傾向にあります。その中でも特に、パソコンなどの情報機器を含めたデジタル家電では利益をあげることが極めて難しくなっています。

自動車とデジタル家電の明暗はどこから生まれたのでしょうか。デジタル家電企業は、優れた商品を開発できなくなったので、儲けることができなくなったのでしょうか。そうであれば、まだ話は簡単です。しかし、現実には電機企業のものづくり能力は衰えてはいません。それどころか、近年でも、極めて革新的なデジタル家電商品を数多く導入してきました。例えば、1997年に導入されたDVDプレイヤーに続いて、DVDレコーダ、薄型ディスプレイ・テレビ(プラズマ・液晶・SED)、デジタル・カメラ、カメラ付き携帯電話などでは、世界に先駆けて商品化し、イノベーションをリードしてきました。しかし、これらの商品についても、一部の例外を除いて、各企業は大きな利益をあげることができていません。すなわち、デジタル家電の問題は、優れた革新的な商品を効率的に開発・製造して販



日本製造企業の売上高利益率の推移  
出所:財務省法人事業統計から筆者作成



第1回

素晴らしい商品でも、儲からない時代が来た

～真の価値創造には価値の「獲得」が必要～

神戸大学経済経営研究所 教授 延岡健太郎

売量が増えても、それが大きな利益に結びつかない点にあるのです。

一方で、自動車企業は、純粋に技術的な革新を頻繁に起こしているわけでもないのに、アジアの国々にもなかなか追いつかれることなく、高い国際競争力を長期間にわたり維持しています。トヨタは、ハイブリッド車のイノベーションで世界をリードしていますが、それが儲かっている理由ではありません。高い業績を支えているのは、従来型のガソリン・エンジン車です。純粋に技術的なイノベーションが商品力や収益力を支えているわけではないのです。

自動車とデジタル家電の明暗は、日本の製造業の将来に対して、重要な課題を提示しています。それは、デジタル家電が、その産業固有の問題ではなくて、技術の電子化・デジタル化や、ソフトウェアの台頭など、将来のものづくりを象徴しているからです。また、MOTの視点からも、技術から利益を創出する経営のあり方という点で、重要な示唆を提示しています。

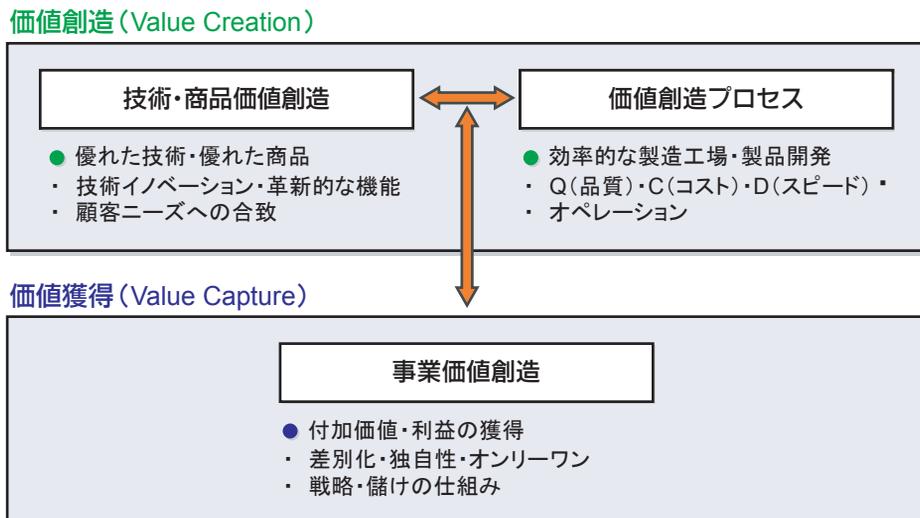
デジタル家電企業は、顧客への大きな価値を提供しながらも、その価値を利益化することができないのです。それを考える枠組みを次に説

明しましょう。

3 価値創造 (Value Creation) と 価値獲得 (Value Capture)

ものづくりを付加価値や利益に結びつけるには、下図に示すように、大きく分けると二つの視点が必要です。それらは、「価値創造」と「価値獲得」です。近年、絶対的な商品価値としての価値創造だけでなく、創造した商品価値を企業の利益・付加価値に結びつける価値獲得の重要性が高まりました。優れた商品を開発しても、急速に価格が下がってしまい、簡単には価値獲得ができないのです。価値創造と価値獲得について、具体的に見ていきましょう。

まず、価値創造 (Value Creation) の源泉としては、「技術・商品による価値創造」と「価値創造のプロセス」の二つがあります。一つめの技術・商品の価値創造とは、優れた技術的イノベーションなどによって顧客価値の高い商品を創造することです。さらに技術・商品による価値創造の源泉は、二つに分けることができます。技術的に機能が優れていることと、顧客ニーズに合致することです。すなわち、技術・商品の機能が高ければ高いほど、また顧客ニーズに合っ



付加価値創造の3要素



## 第1回

## すばらしい商品でも、儲からない時代が来た

～真の価値創造には価値の「獲得」が必要～

神戸大学経済経営研究所 教授 延岡健太郎

ていれば合っているほど、その顧客価値は高まります。

価値創造の二つめの要因は、優れた価値創造プロセスです。いくら優れた商品でも、その開発プロセスが非効率であったり、工場での生産性や品質が悪かったりすれば、付加価値創造には結びつきません。そこで、特に重要なのは、商品開発や工場のプロセスにおいて、高い効率・品質・スピードを実現することです。これらは、QCD(Quality/ Cost/ Delivery)と呼ばれ、価値創造のプロセスの基本課題です。

デジタル家電企業も含め、80年代までの日本企業は、技術・商品価値創造と価値創造プロセスの両輪によって、高い国際競争力を誇ることができていました。特に、後者の価値創造プロセスは、欧米企業よりも明らかに優れていました。コンカレント・エンジニアリングやトヨタ生産方式といった商品開発プロセスと生産管理では、多くの分野で日本企業がリードしてきました。一方、技術・商品の価値創造については、欧米企業の技術やイノベーションを模倣しただけなので、劣るのではないかとの意見もあります。しかし、液晶やデジカメに代表されるような、他で発明された基本技術を商品化に結びつけることも重要なイノベーションですから、日本企業の技術力を過小評価すべきではないでしょう。

90年代以降も、これら二つによって高業績が実現できるという状況が続いていれば問題はありませんでした。しかし、前述のDVDプレイヤーのように、優れた商品を優れたプロセスで開発・製造しても、利益には結びつかない事例が増えているのです。つまり、商品によって生まれた価値を自社の事業利益として獲得(Capture)することができていないということです。

価値獲得にとって特に重要とされるのが独自性・差別化です。すばらしい商品を効率的に開発しても、真似されたり、過当競争になったりすれば、価値獲得はできないのです。DVDプレイヤーの事例でも、日本発の高度に技術的なイノベーションに支えられ、しかも顧客ニーズに合致した優れた商品であり、世界の市場で急速に普及しました。しかし、国内企業間での過当競争に加えて、中国企業がすぐに同様の商品を低価格で開発・製造できたために、一気に価格が低下しました。結果的に、日本企業の価値獲得には結びつきませんでした。

#### 4 価値獲得(Value Capture)が難しくなった背景

独自性がなければ、利益を獲得することができないというのは、経営学・経済学の原理原則です。90年代以前の日本企業は、この点で例外的な環境に置かれていた企業が少なくなかったのですが、しかし、近年では、同質的な競争をする限りは、決して大きな利益には結びつかないという原則が厳格に適用される環境になってきたのです。

しかも、独自性が必要なのは、商品だけではありません。例えば、50%のコストダウンを一生懸命行ったとしても、競合企業も同じようなコストダウンができれば、結局は価格が低下してしまうのです。市場メカニズムが素早く働いてしまうからです。ものづくりにとって、本当に厳しい時代になりました。このような変化をもたらした背景には次の4つの環境変化が影響しています。

第一には、日本経済の成長の鈍化があげられます。産業が急速に成長していれば、同じような商品を提供する企業が多くても、比較的利



## 第1回

## 素晴らしい商品でも、儲からない時代が来た

～真の価値創造には価値の「獲得」が必要～

神戸大学経済経営研究所 教授 延岡健太郎

益をあげることは容易でした。企業の供給量に対して、需要が十分に大きい場合には、同じような商品を開発する企業があっても、過当競争にはなりにくいからです。

第二に、商品のライフサイクルが短縮したことです。携帯電話端末やパソコンに代表されるように、商品の陳腐化が早く、過当競争が繰り広げられています。新商品への切り替えが早いために、開発コストの負担が大きく、ひとつの新商品の総生産量が少ないために、製造コストが高くなっています。

第三に、商品の販売のされ方によっても、過当競争が煽られています。インターネットや大型量販店などによって、顧客が市場での最低価格を知ることが簡単になりました。結果的に、価格競争が助長されているのです。

第四に、多くの商品が、モジュール化することによって、技術を持っていない企業でも、容易に市場参入ができるようになったことがあげられます。特に、低コストで商品の開発・製造ができる中国企業が簡単に参入できる環境が生まれてしまったのです。そのため、グローバル競争が激しくなり、価値獲得を困難にしています。モジュール化の観点は極めて重要なので、このシリーズでは、次回に製品アーキテクチャの枠組みで説明します。

## 5 価値獲得(Value Capture)の条件

価値獲得に必要なのは、差別化や独自性です。いくら100点満点の商品を開発しても、同じような商品を開発できる企業が何社もあれば、価値獲得はできません。それであれば、80点の商品でも、独自性の高い商品の方が、価値獲

得の可能性は高い時代になったのです。デジタル家電が儲からない理由は、量販店へ行けば明らかでしょう。デジカメ、パソコン、薄型テレビなども、同じような商品がたくさん並べられています。しかも、どれを見ても素晴らしい商品です。ところが、いくら素晴らしい商品でも、価格競争になってしまえば、価値獲得はできなくなります。価値獲得をするためには、このような価格競争を避けて、自社の商品を指名買いしてもらうことが必要となるのです。

さらに、いくら商品で差別化しても、その優位性が長持ちしなくなりました。ヒット商品が出せたとしても、すぐに真似をされてしまいます。そこで、近年の経営学では、商品の差別化ではなくて、組織能力での差別化が必要だとする概念が主流になっています。1995年にベストセラーになった『コア・コンピタンス経営』という本も、その流れを加速させました。ものづくりの組織能力は、このシリーズの中心的なテーマなので、後ほどの回に詳しく説明します。

また、真似をされないためには、特許の役割が重要なのは言うまでもありません。近年、特許への関心が非常に高いことは、価値獲得の難しさを象徴しています。素晴らしい商品を出しているのに儲からない、ということを身近に体験している企業が多いのでしょうか。素晴らしい技術や商品でも、自社で囲い込んで真似をされないようにしなくては利益に結びつかないということを痛切に感じているのです。そして、真似をされないようにするために必要な施策として、最初に思いつくのが特許なのです。ただし、産業にもよりますが、真似をされないためには、特許以上に、外部からは見えない組織能力の方がより大きな役割を果たしている場合が多いことにも理解が必要です。



## 第1回

## すばらしい商品でも、儲からない時代が来た

～真の価値創造には価値の「獲得」が必要～

神戸大学経済経営研究所 教授 延岡健太郎

指名買いと同じ効果をもたらすのは、差別化や特許だけではありません。ここでは、それをうまく実現する戦略を2つ取り上げましょう。一つは、業界標準をリードするプラットフォームリーダー戦略です。例えば、マイクロソフトのWindowsは差別化されたすばらしい商品だから購入しているというよりも、業界標準なので仕方なく購入しているという側面が大きいのです。

二つ目は、商品そのものではなく、サービスで価値獲得する戦略です。昔から有名なのはプリンターのインクカートリッジです。プリンター本体の儲けはゼロに近くても、カートリッジだけで数百億円の利益があがる場合もあるようです。もっと大型の商品では、GEのジェットエンジンやガスタービンなどが、利益の多くを商品そのものではなく、サービスによって獲得しています。このように、業界標準やサービスは、価値獲得を実現するための極めて重要な手段になりました。

## 6 価値創造重視の日本企業、価値獲得重視の米国企業

ものづくりの経営が難しくなった一つの要因は、価値創造と価値獲得が乖離してきたことにあります。つまり、価値創造はできても価値獲得ができない事例が増えたのです。優れた商品を、優れたプロセスで提供できれば、そして、それに応じた価値獲得ができるのであれば、日本企業は昔ながらのものづくりの強さだけで、高い業績をあげることができます。しかし、ものづくりの経営は複雑になりました。

一般的には、日本企業は価値創造を優先します。一生懸命に優れた商品を開発して、コストダウンすれば、最後には価値獲得できるはずだと考えるのです。一方で、どちらかといえば、米国企業は価値獲得の戦略を優先し、そのた

めに必要な技術や商品は何かを考え、準備するという手順をとります。どちらのアプローチが良いのか明確な答えはありません。米国企業のアプローチでは、価値獲得に結びつかないようであれば、技術開発をしないことになります。しかし、技術が将来的にどのような波及効果を持っているかとか、どのような市場が生まれ、どのような応用分野が出てくるかなど、技術の将来には大きな不確実性があるので、そのアプローチが必ずしも正しいとは言えないのです。

どちらが良いかは別にしても、日本企業としては、優れた商品の開発を優先する方が、相性が良いのかもしれませんが、しかし、そこで重要なのは、創出した価値を価値獲得にまできちんと結びつける経営です。このシリーズでは、今後もこの点を考えていきます。

次回から2回にわたり、価値獲得を難しくしている最大の要因である製品アーキテクチャの説明をします。その後は、このシリーズのメインテーマである、真似をされないものづくりの組織能力とは何か、どうやってその組織能力を構築するのかという点を中心に説明していきます。これだけ競争が厳しい時代になると、小手先の戦略論は通用しません。特にものづくりの経営では、少々の外的変化にはびくともしない、骨太の強みをブレのない経営によって構築する以外に、安定的な価値獲得を実現する方法はありません。その点に焦点を当てて進めていきます。具体的には、各回の予定は以下のとおりです。

- 第2回 製品アーキテクチャから見る競争環境の変化(1):モジュール化の影響
- 第3回 製品アーキテクチャから見る競争環境の変化(2):顧客価値の頭打ち現象
- 第4回 組織能力ベースの経営戦略とは:  
ブレのない経営による能力の構築・積み重ね
- 第5回 コア技術能力による価値創造と価値獲得
- 第6回 組織プロセス能力による価値創造と価値獲得

※タイトルは変更になることがあります。