滝口麻衣子（野村総合研究所コンサルタント）
岩垂好彦（野村総合研究所上級コンサルタント）

価格競争からの脱却を図る感性価値の創出

知的資産創造（野村総合研究所） Vol.25 No.8
pp.52～63 2017.7.

グローバル競争の激化にともなう価格低下に対抗するために，先進工業国の消費財市場において高付加価値生産への移行の必要性が叫ばれて久しい。この傾向は1970年代より衣服や雑貨などの軽工業からはじまり，1990年代以降は，おもに家電やOA機器などの耐久消費財市場で顕著にみられた。ものづくり企業が常に価格競争に直面するのは自明のことであり，それは2018年現在でも変わらない。しかしながら，コスト削減に向けた取り組みが命題であるとはいえ，そこには，国家間における固定コストの格差が重くのしかかる。企業が価格競争から脱し，高付加価値生産によって市場の差別化をはかる道を模索するのは必然である。そのため，従来から先進国のモノづくり企業は，さらなる加工技術の向上に取り組み，品質の向上を図ることで市場を差別化し，競争力を確保してきた。しかしこの差別化の方法も，途上国の技術レベル向上と模倣製品の横行によって優位性を保つには至らなかった。

そこで，1990年代以降になると，高付加価値を創造するものとして，様々な無形資産に関心が集まるようになり，その有用性について活発な議論がなされた。ソーシャルキャピタル，暗黙知，コーポレートアイデンティティ，地域ブランドなど，無形資産はかつてより存在していたものの，市場の成熟化がそれらを再び顕在化させたのである。本稿で扱われる「感性価値」もその一つにあげられる。

本稿は，Ⅰ章において，先述したようなグローバル市場における価格競争の激化と市場の成熟化のなかで，技術による市場の差別化には限界がある点を述べる。そのうえで，日本の電機産業復活に向けて顧客ニーズにあわせたカスタマイゼーションの重要性を指摘し，なかでもデザインによるライフスタイルの提案と，ブランド・製品のストーリー性による保有の喜びの提供およびファンの獲得という，2つの「感性価値」を醸成するアプローチを提案している。具体例として，Ⅱ章において「感性価値」向上に向けた2つの企業（パナソニックアプライアンス社「デザインセンター」とソニー「クリエイティブセンター」）の事例が紹介されている。前者では，外部の団体と協業しながら新しい家電の「価値」を追求しながら，感性価値を製品のデザインに落とし込んでいった取組が，ユーザーに自社の世界観・ライフスタイルを訴求するものとして製品価値を高める要因になった点を指摘した。後者は，同センターが事業部横断で製品開発にかかわる横串組織として設置されている点に着目し，ただ斬新なデザインを追求するのではなく，技術特性を踏まえ，機能に根差したデザイン開発が可能になっていることを指摘している。また，同センターは事業部から独立した予算によって成り立っており，これによって，事業部と対等な立場で事業戦略や先行デザインなどの新しい発想に基づいた協議を実現している点を指摘している。「感性価値」をどのように高めていくのかについて，組織体系から考察した点は，無形資産の重要性を示す研究方法として大いに参考となる。続くⅢ章では，企業ブランド構築に向けて，自社のアイデ

ンティティを再定義するとともに，ブランドストーリーをつくりあげ，製品のデザインに落とし込む重要性を指摘している。そして，Ⅳ章のまとめへと続く。

上記の議論は決して新しいものではなく，市場において【「モノ」を売るから「コト」を売る】への変化については，すでに数多くの人々が指摘している。近年では，本稿で使用された「感性価値」をはじめ，「価値共創」，「知を価値へ」など，「価値」に着目した研究も増加傾向にある。しかしながら，評者はこの議論が一向に精緻化されないもどかしさを感じる。それは本稿においても同様である。そもそもアイデンティティやブランドといった無形資産自体が暗黙知の要素を含んでいるために，その一部の見える化された現象を指摘したところで法則定立的な解にたどり着くことは難しい。一方で，示された成功例が個別事例の一つにすぎないかといえば，そうでもない。結局はその断片を一つ一つ積み重ねていくことが議論の精緻化には一番の近道なのだろう。本稿が指摘したデザインセンターなどの組織例はまさにその一つといえる。本稿が，「価値」の創出をめぐる具体的な実証研究や，議論の一般化に向けた議論がすすむきっかけとなり，当分野の事例蓄積が一層進展することに期待したい。

（大阪経済大学経済学部教授　山本俊一郎）