

CIGS イノベーション研究セミナー  
「21世紀の“日本発”を目指すイノベーション」

「価値づくり経営の実践: 意味的価値と組織能力」

2014年12月

一橋大学 イノベーション研究センター長 教授  
延岡健太郎

出典 『価値づくり経営の論理』(日本経済新聞出版社、2011年、延岡健太郎著)

# アジェンダ

- ① 価値づくりこそが社会貢献  
「ものづくり」と「価値づくり」
- ② 真の顧客価値の創出  
「機能的価値」と「意味的価値」
- ③ 差別化能力(コアコンピタンス・組織能力)  
「革新技術」と「積み重ね技術」による独自性

イノベーションとは

イノベーション = Invention + Exploitation

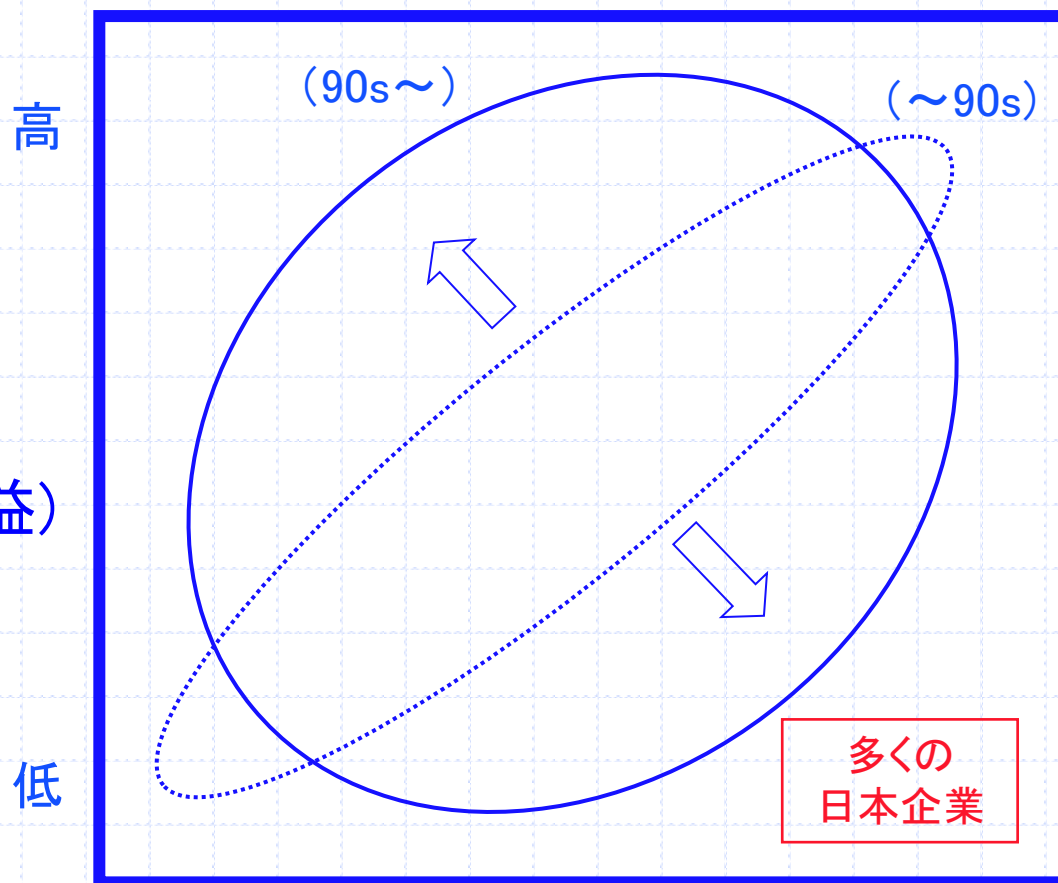
イノベーション = 価値づくり + 価値獲得

イノベーション = ものづくり + 価値づくり

# 「価値づくり」と「ものづくり」の相関関係：低相関へ

価値づくり＝価値のあるものづくり＝社会貢献

**価値づくり**  
(付加価値・利益)



**ものづくり**  
(研究開発・製造・ソリューション)

# アップル:ものづくりへの徹底的な投資

- ① 独自OS
- ② 独自設計半導体
- ③ 設備投資 3320億円(2011年)/5893億円(2012年)  
2014年は1兆円を超える！

- アルミ板を削り出す『ユニボディー』
- 製造装置を、請負会社(ODM)に提供

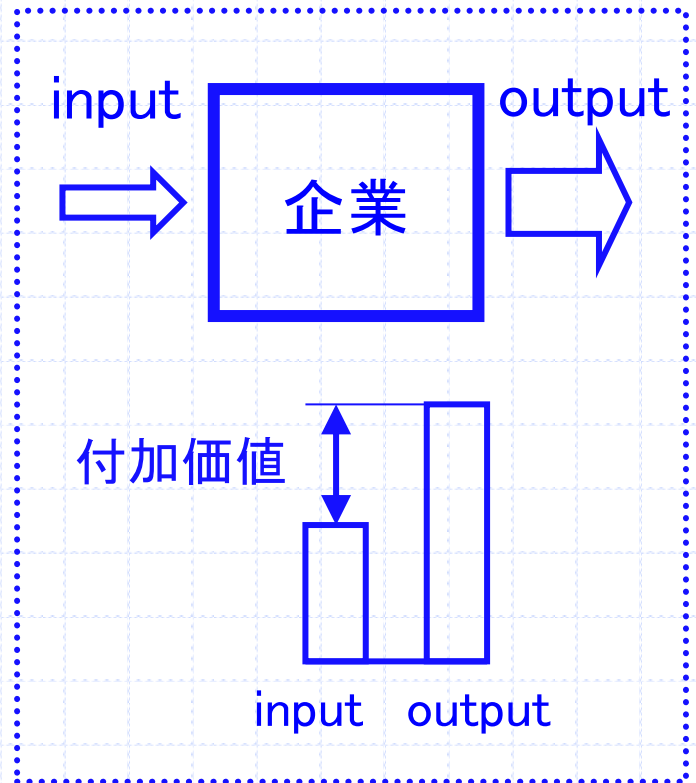


「価値づくり」こそが社会貢献(価値=付加価値)

付加価値 = 営業利益 + 人件費 + 研究開発費 + その他

## 高い付加価値の社会的な意義

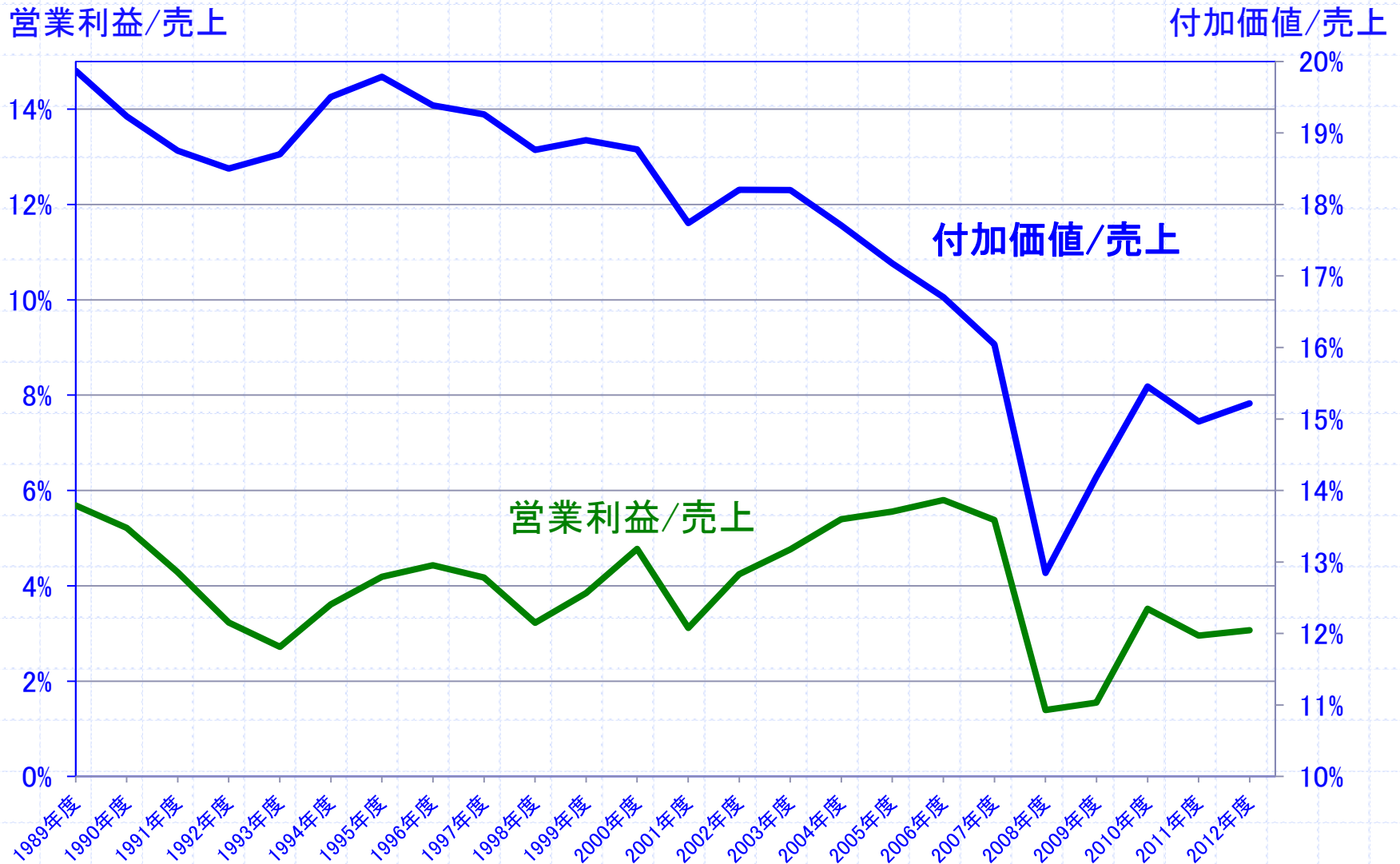
- 法人税・所得税  
(法人税等 トヨタ9000億円、キーエンス500億円)
- 人件費
- 株価・配当
- 研究開発
- 顧客価値 = 他では得られない商品



「良いものを安く売る」から「安く作って高く売る」へ

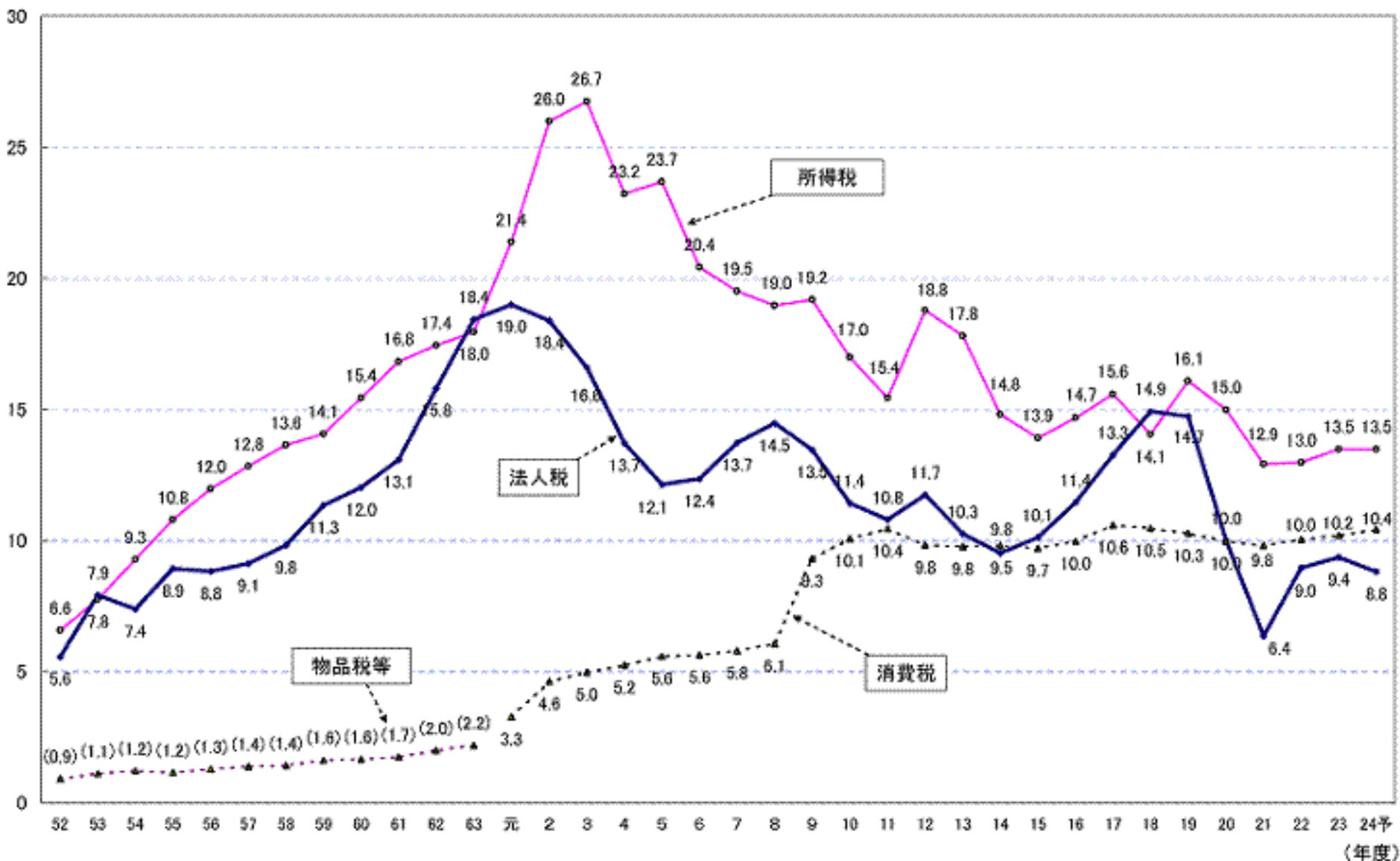
# 付加価値創出低下が続く日本の製造業

財務省 法人企業統計 資本金10億円以上の製造企業



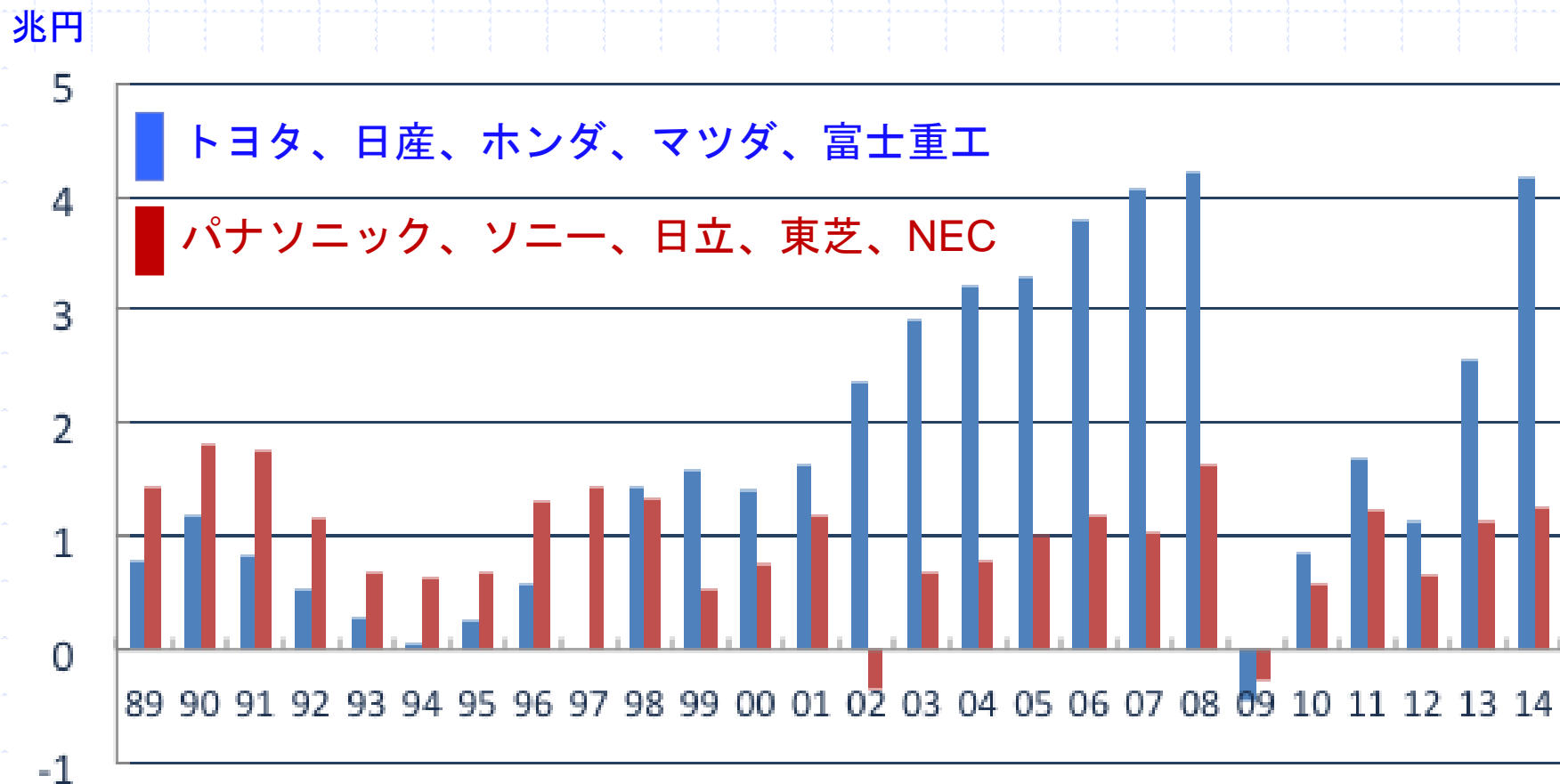
# 主要税目の税収(財務省)

(兆円)

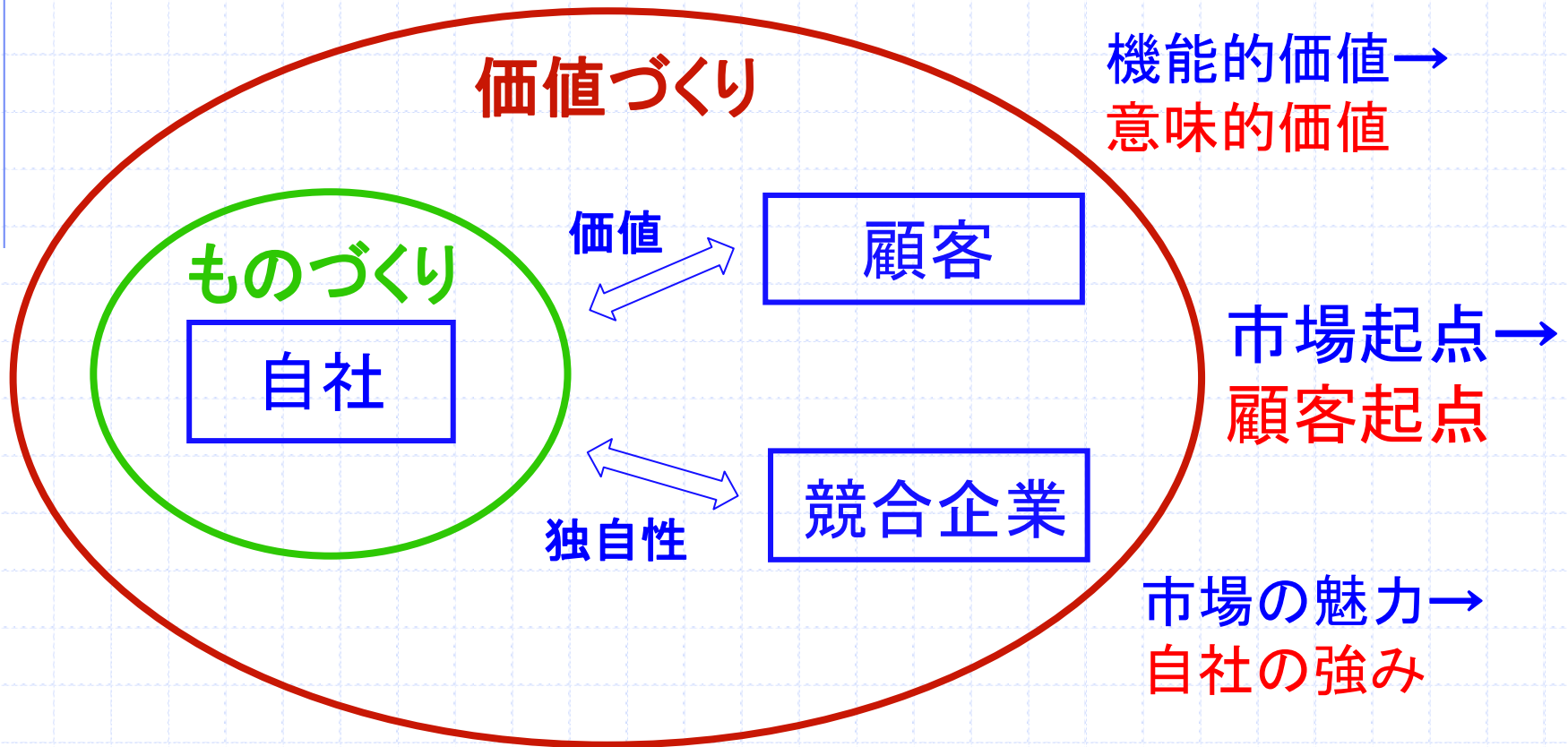




# 電機と自動車：営業利益の代表5社合計比較

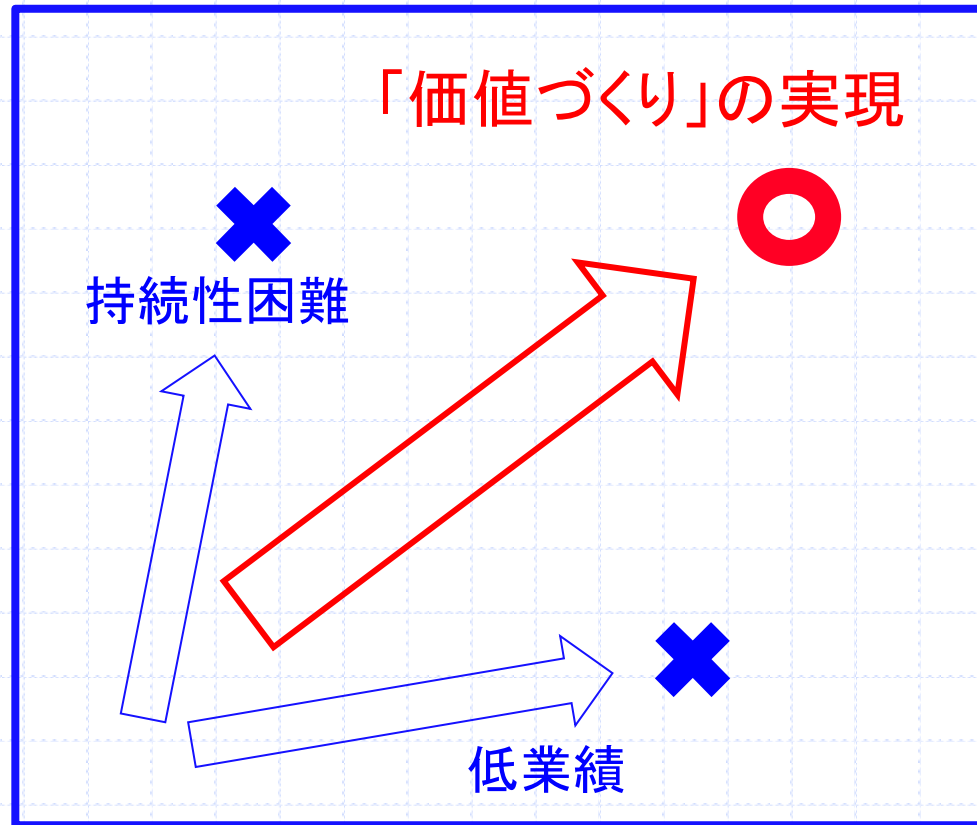


# 価値づくりの条件



# 持続的な価値づくりの条件

真の顧客価値創出  
(ie.意味的価値)



徹底的・集中的な技術力蓄積  
(ie.積み重ね技術)



①持続的な差別化と優位性：  
コア技術・積み重ね技術の重要性

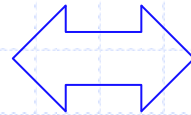
## 2タイプのコア技術:「革新技術(特許)」と「積み重ね技術」

差別化能力・コアコンピタンスとしての「積み重ね技術」

### 革新技術

新しさ  
革新性  
特許  
高機能

15%



### 積み重ね技術

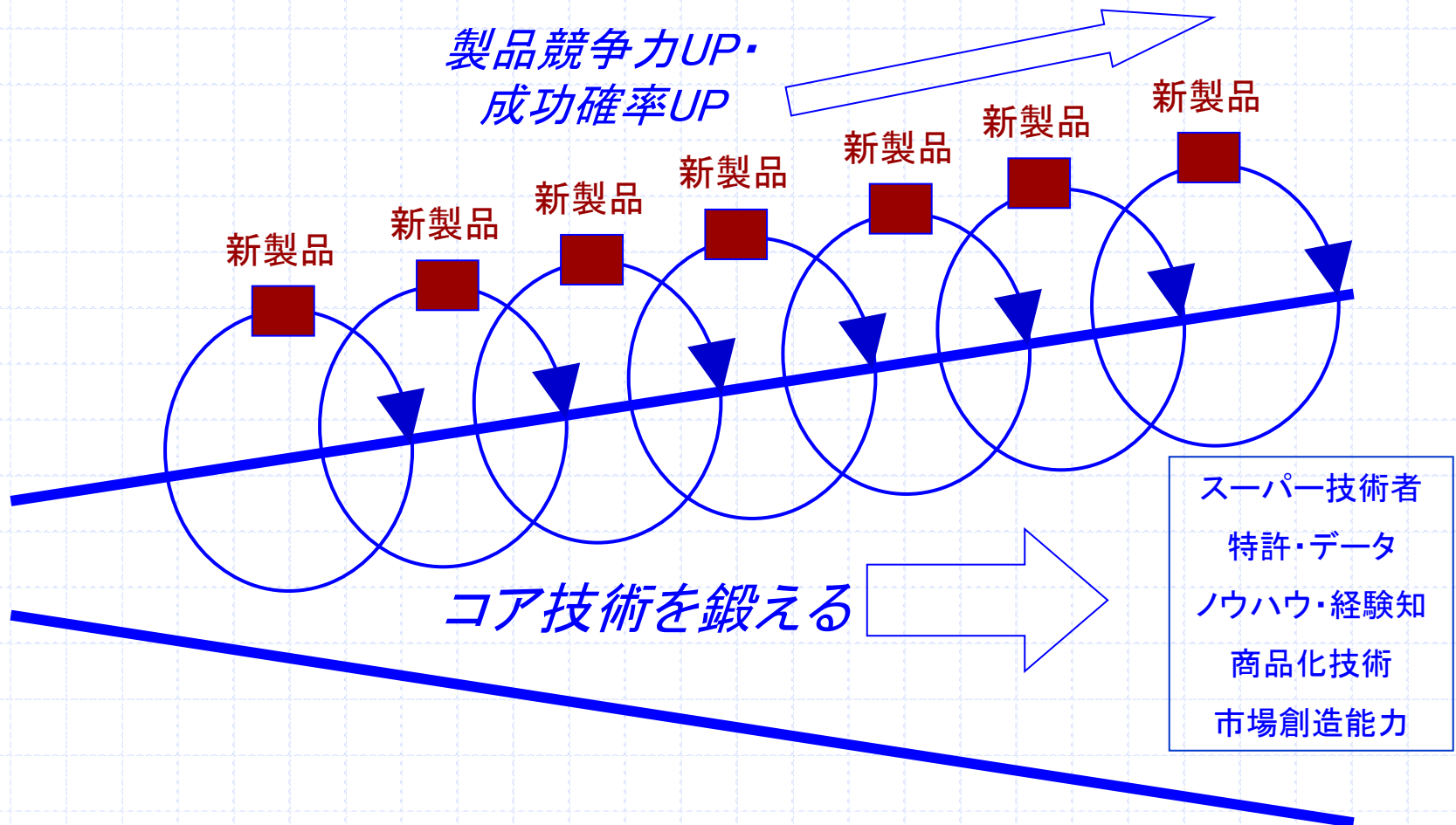
設計・開発能力  
問題解決能力  
経験知  
組織能力

85%

極めて重要だが、マネジメントができていない

# コア技術戦略：長期的・集中的に鍛えられた技術力

「ブレない経営で勝ちながら鍛える！」

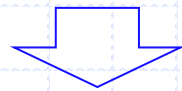


# 最新のコア技術戦略事例：グーグルの地図

## 圧倒的な地図関連データ+使いやすいアプリ

- 地球上すべての地理情報 2D/3D
  - ストリートビュー
  - Google Earth
  - 駅構内、大型商業施設、地下施設
  - レストラン評価、美術館コレクション
- etc

## 多彩な商品・サービス



### Google Maps

- ❖ PC
- ❖ スマートフォン (Android/iOS)
- ❖ グーグルグラス
- ❖ カーナビ

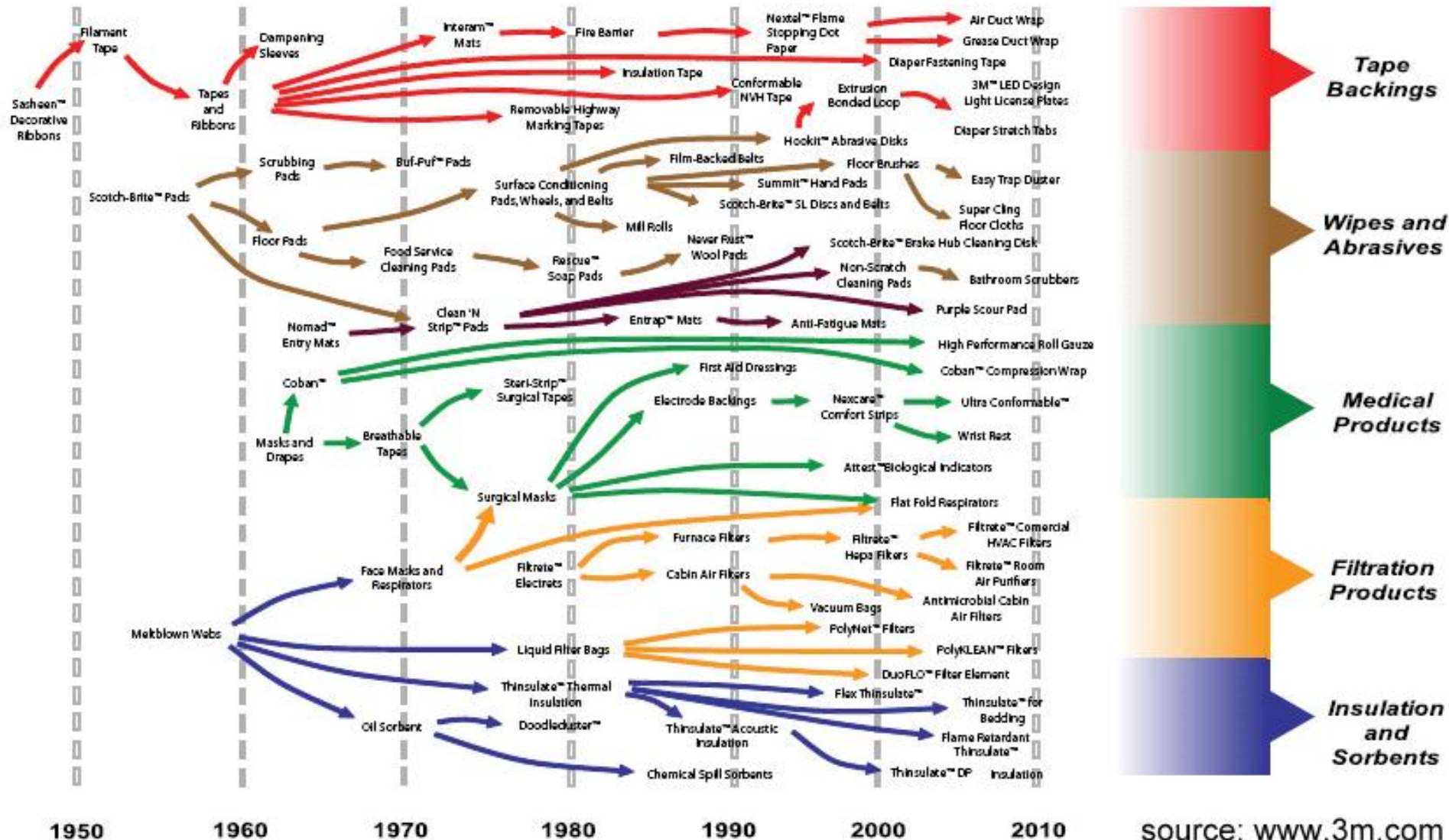
# 3Mのコア技術: テクノロジープラットフォーム

現在50の技術分野

Materials							Applications		Bio
<u>Ad</u> Adhesives	<u>Ab</u> Abrasives						<u>Ac</u> Acoustic Control	<u>Im</u> Imaging	<u>Bi</u> Biotech
<u>Am</u> Advanced Materials	<u>Ce</u> Ceramics						<u>Di</u> Display	<u>Lm</u> Light Mgmt	<u>Dd</u> Drug Delivery
<u>Fi</u> Films	<u>Do</u> Dental & Orthodontic Materials	Processing			Software, Analysis and Control		<u>Ec</u> Energy Components	<u>Mf</u> Mechanical Fasteners	<u>Md</u> Medical Data Mgmt
<u>Fl</u> Fluoro-materials	<u>Em</u> Electronic Materials	<u>Mr</u> Micro-replication	<u>Pd</u> Particle & Dispersion Processing	<u>Rp</u> Radiation Processing	<u>We</u> Accelerated Weathering	<u>In</u> Inspection & Measurement	<u>Fs</u> Filtration, Separation, Purification	<u>Op</u> Opto-electronics	<u>Mi</u> Microbial Detection & Control
<u>Nw</u> Nonwoven Materials	<u>Me</u> Metal Matrix Composites	<u>Mo</u> Molding	<u>Pm</u> Polymer Processing	<u>Su</u> Surface Modification	<u>An</u> Analytical	<u>Is</u> Integrated Systems & Design	<u>Fe</u> Flexible Electronics	<u>Po</u> Porous Materials & Membranes	<u>Se</u> Sensors
<u>Sm</u> Specialty Materials	<u>Nt</u> Nano-technology	<u>Pe</u> Predictive Engineering & Modeling	<u>Pp</u> Precision Processing	<u>Vp</u> Vapor Processing	<u>As</u> Application Software	<u>Pr</u> Process Design & Control	<u>Fc</u> Flexible Converting & Packaging	<u>Tt</u> Track and Trace	<u>Wo</u> Wound Mgmt
Materials	Processing			Software, Analysis and Control		Applications		Bio	



# 3Mのプラットフォーム活用戦略：不織布の事例

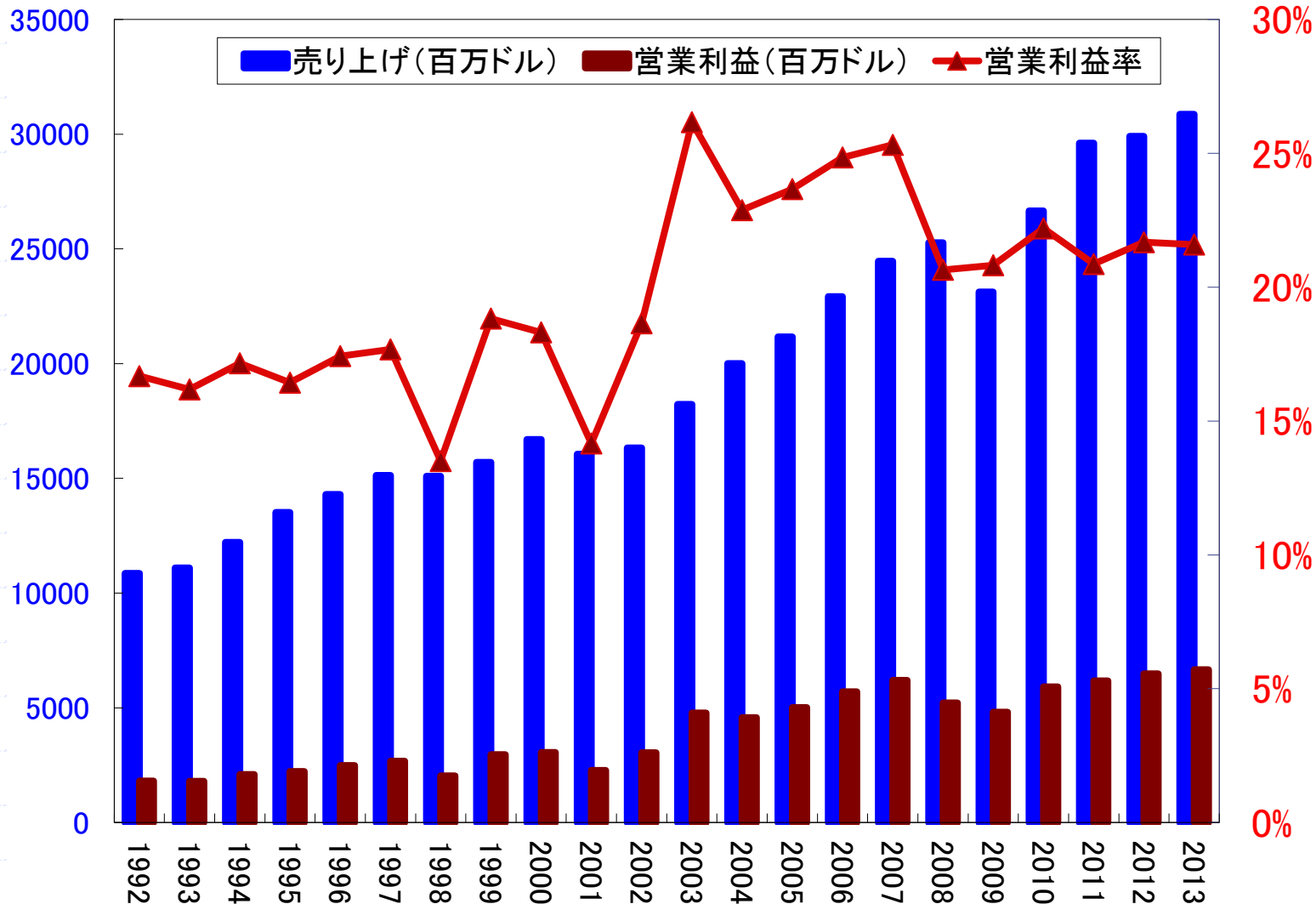


source: www.3m.com

# 3Mの業績

売り上げ(百万ドル)

営業利益率



## ②顧客価値の創出:意味的価値の重要性

# 本当の顧客価値(消費財): iPhone

iPhone: 特定機能・仕様を超えた  
「本当の顧客価値」



<http://news.goo.ne.jp/article/internetcom/business/communications/internetcom-20110728006.html>



<http://www.jalan.net/yad385284/topics/entry0001491913.html>



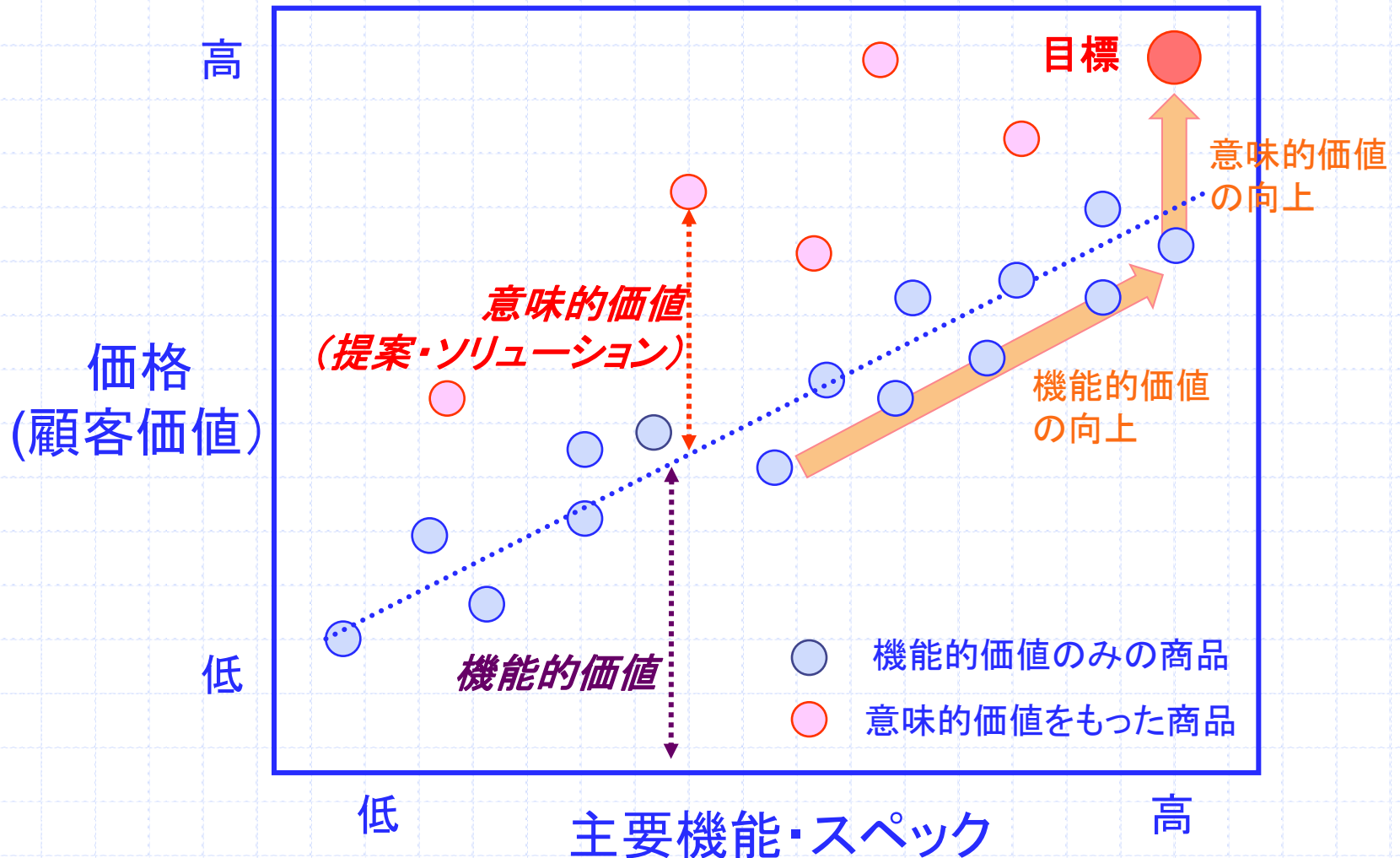
# 本当の顧客価値(消費財②):ダイソン

「高価」・「大きな音」・「吸引力？」

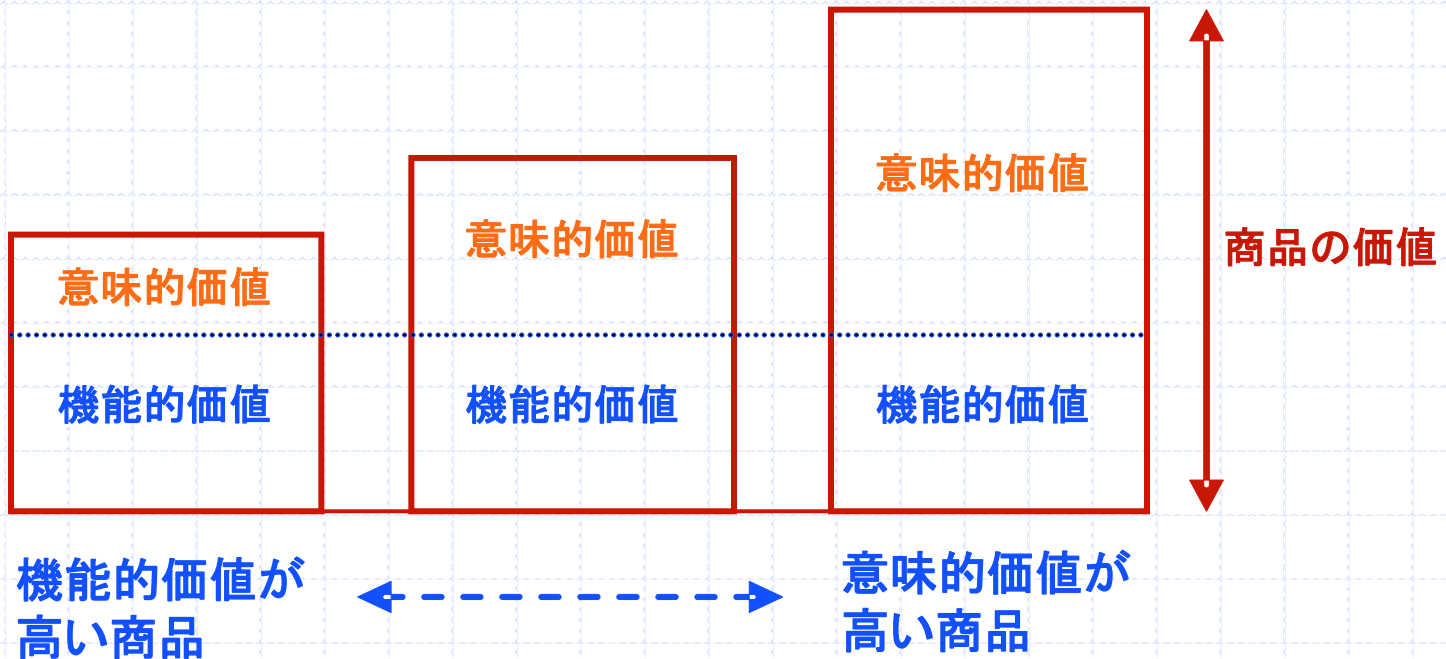
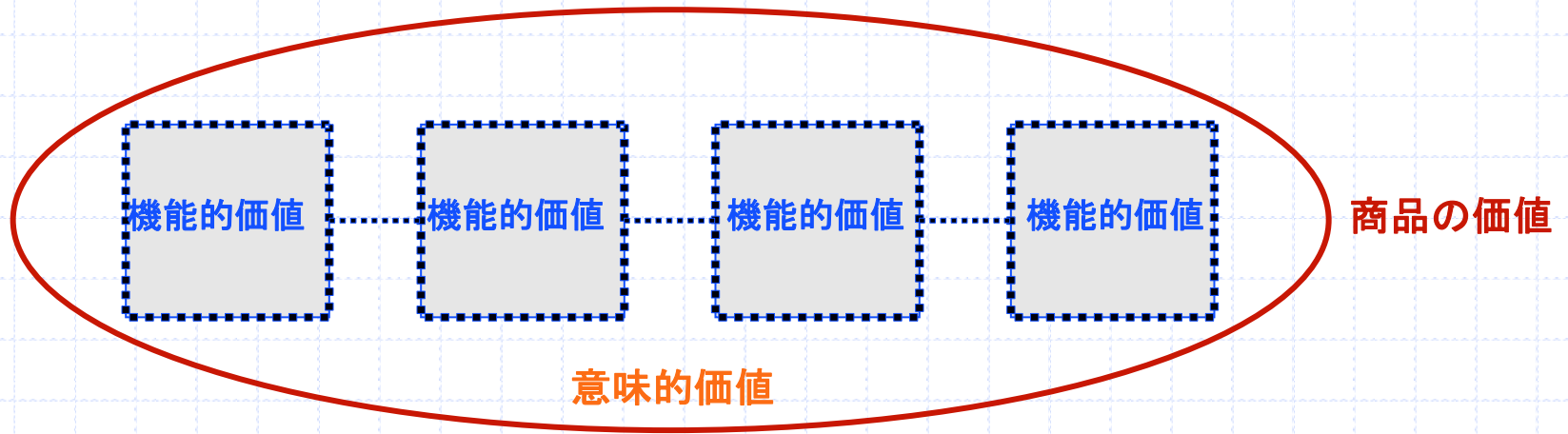


# 商品の価値＝機能的価値＋意味的価値

- ◆ 機能的価値：機能主体で、客観的な評価軸が定まっている価値
- ◆ 意味的価値：機能を超えて、顧客が主観的に意味づける価値



# 商品の価値(機能的価値+意味的価値)は不可分



# 消費財の意味的価値 ÷ デザイン価値 = 顧客との接点

- 視覚(visual interface) : 意匠
- 体感(physical interface) : 使用・経験
- 全体(holistic interface) : 商品コンセプト





# 本当の顧客価値(生産財①):顧客の経済価値

## コマツ

ハイブリッド建機 25%燃費改善(価格は1.5倍)

機能的価値

「価値」が最大なのは中国:

日本と比較して、稼働時間2.5倍、人件費1/5、燃料費4/5

意味的価値

## キーエンス

工場製造ライン用のセンサー

「価値」を高めるためには:

不良率検知率向上(たとえば95%) + 検知する部品の価格

機能的価値

意味的価値

## 本当の顧客価値(生産財②):ドリルと穴の話

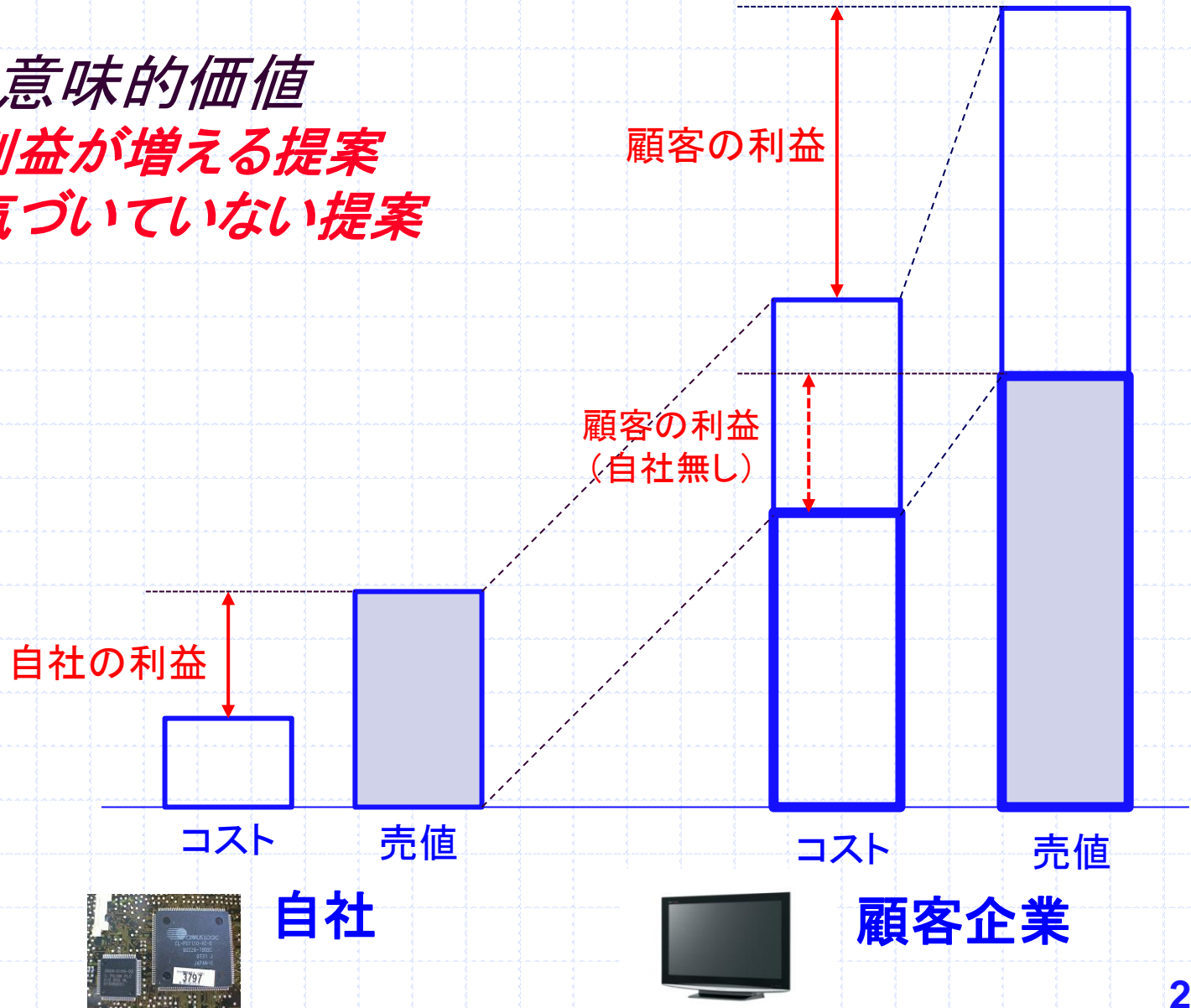
「顧客はドリルが欲しいのではなく、穴が欲しいのである」(レビット)

- |             |                          |
|-------------|--------------------------|
| ① ドリル       | 「モノ」                     |
| ② 穴         | どんな穴をあけることができるか<br>「機能」  |
| ③ 穴をあける効率   | どれだけ効率的に穴をあけられるか<br>「効率」 |
| ④ 穴によって得る利益 | 穴によってどれだけ儲けられるか<br>「利益」  |

# 生産財における意味的価値：顧客価値の「提案」

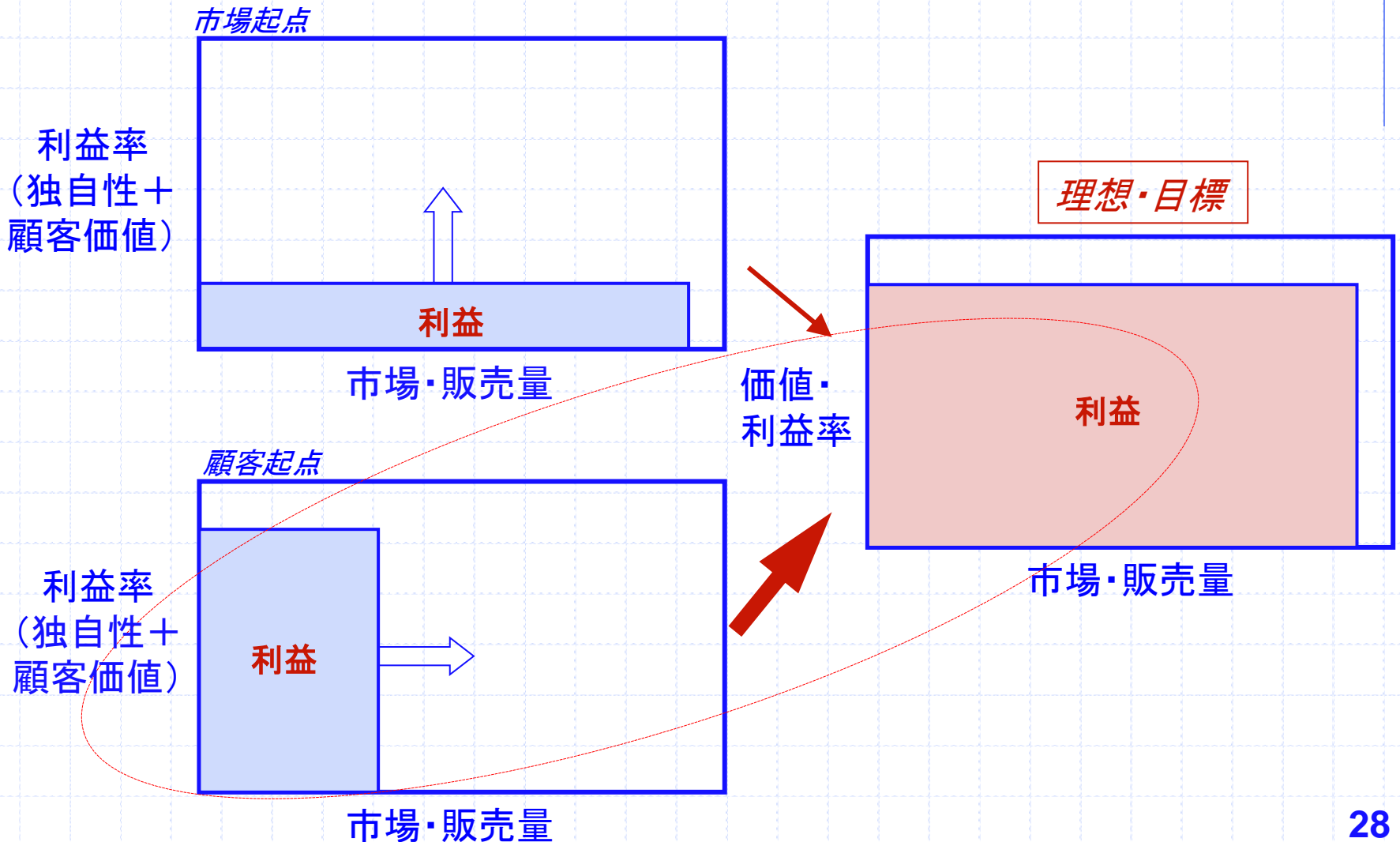
## 生産材の意味的価値

- ①顧客の利益が増える提案
- ②顧客が気づいていない提案



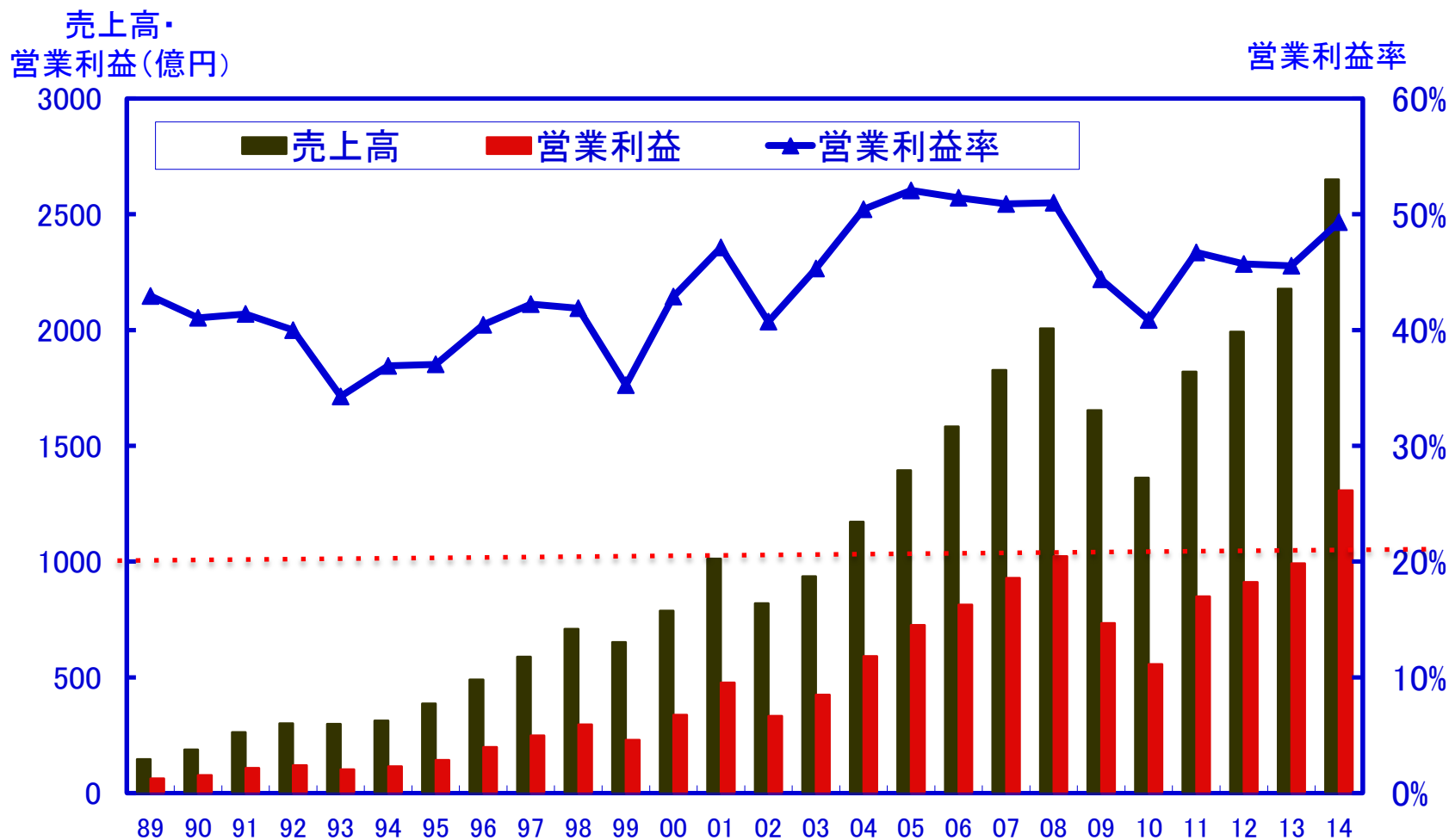
# 市場起点から顧客起点へ

「大きい市場・成長する市場」ではなく、「存在価値を誇れる市場」へ！  
顧客価値を深く探り、広く横展開する



# キーエンス(工場用センサー、顕微鏡など)の業績

## 日本最高の価値づくり企業



# キーエンスの価値づくりプロセス

## ①「深く広く」顧客の現場を知る

営業が毎月2千件以上の「ニーズカード」収集

(ニーズカード: 困りごと・潜在ニーズの経済的価値: 金額、工数、頻度)

## ②商品企画

- 顧客価値: 顧客の利益
- 「顧客の利益」 X 「顧客数」の最大化

## ③商品開発・設計

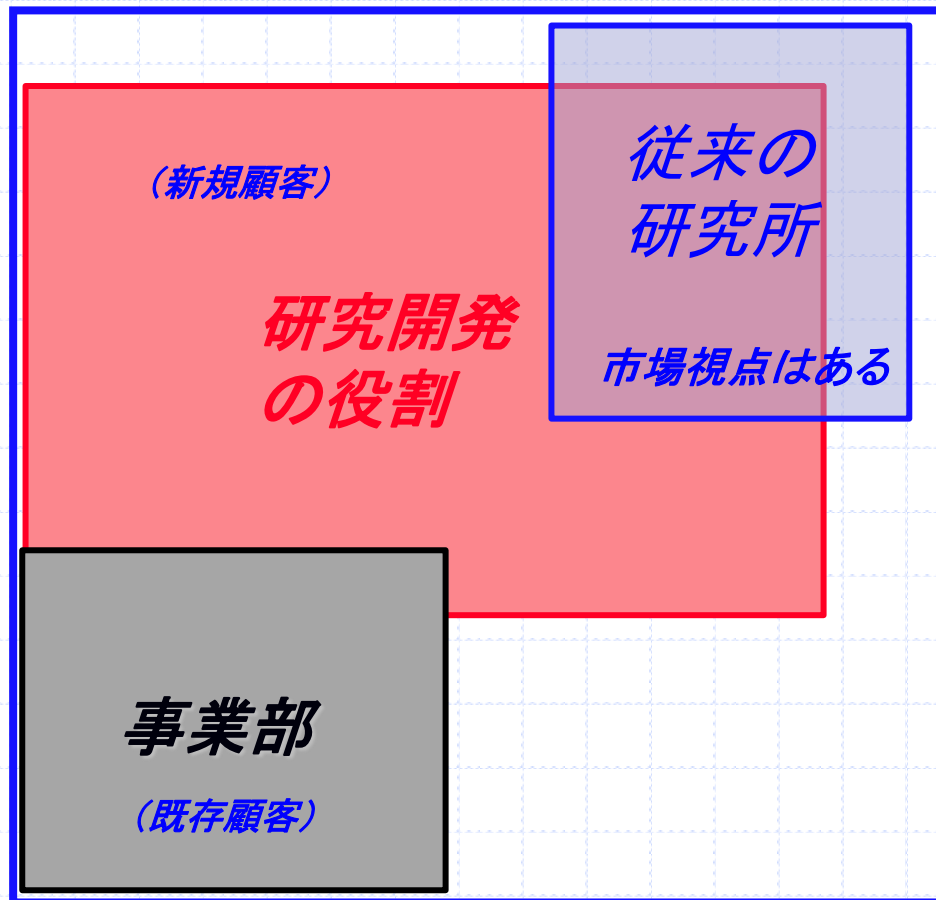
粗利8割( + 投資回収1年以内)

## ④商品企画の選択と検証

少なくとも30社以上の顧客で検証

# 研究開発：長期的な顧客価値（顧客起点）

長期的視点



市場起点



顧客起点

顧客価値の提案  
なるべく多くの顧客  
＝マスカスタマイゼーション

短期的視点

顧客価値  
(市場・事業)

技術革新  
(基礎研究)