

これからのものづくりの潮流(2)

～顧客の自己実現とモノの付加価値～

にした ようすけ
西田 陽介

一般財団法人日本経済研究所 調査局 研究主幹

1. はじめに

近年、「ことづくり」、「製造業のサービス化ⁱ」といったものづくりに関する議論がなされているが、「日本の技術力は高いが儲からない」という点が共通項であると理解している。「技術力」の定義はさておき、これまで日本経済を支えてきた（一部の）企業の業況が長期間不振である、といったところが発端ではなからうか。

日本のものづくりの強みの一つはQCD（Quality：品質、Cost：価格、Delivery：納期）といえる。これまで数多くの製造業の現場を見る機会を得てきたが、製造業の現場ではQCサークル等のQCD向上のための取組が常に行われており、このような現場レベルでの取組がこれまでの国際競争力に結びついてきた、といえよう。

現時点での世界の時価総額の一位はApple Inc.であるが（2015年2月末日現在）、2014年度の営業利益率は28.7%である（同社Annual Reportより筆者算出）。会計制度の差異はあるにしても、日本の家電メーカーをはじめとして競合他社でこれだけの利益率を確保している企業は少ないのではなからうか。QCDだけではなかなか説明できない。同社については様々なところで語られているⁱⁱが、（多少）高くても同社の製品を買ってしまう、という仕掛けづくりが上手であると理解している。

本稿ではこの「（多少）高くても買ってしまう」

ということについて顧客の視点から考えてみたい。

2. イノベーションと顧客の価値観

平成23年度の第4期科学技術基本計画では、「日本企業のイノベーションシステムの変化への対応はなお道半ばであり、それも一因となって、我が国の産業競争力は長期凋落傾向から抜け出していない。その意味で、我が国のイノベーションシステムの国際競争力強化は最も大きな課題である」とし、イノベーションの創出を日本における産業の課題としている。平成18年度の第3期科学技術基本計画ではイノベーションを「社会的洞察と発明・発見との結合から生まれ、社会的・経済的価値を生み出すもの」としている。ここでのイノベーションの定義はパルサミーノ・レポート（2005）と同義であるが、現在のものづくりの議論は社会的洞察との融合が欠けているために社会的・経済的価値を生み出していないとも理解できる。他方、日本のものづくり企業でも長期間好業績を維持している企業も多い。このような企業はどのようにイノベーションを創出し、好調を維持しているのだろうか。

2000年前後には1インチ1万円が目標とされた液晶テレビも普及までに大きく値段を下げた。液晶テレビの生産技術は第X世代と呼ばれ、品質向上、コスト削減のための技術革新が行われて、生産される工場がブランドにまでなっていたものの、価格が大幅に下落し、企業は疲弊していった。自動車メー

ⁱ 産業競争力懇談会（2013）『コトづくりからものづくりへ』産業競争力懇談会報告書や藤川（2012）「製造業のサービス化：「サービス・ドミナント・ロジック」による考察」『Panasonic Technical Journal』vol.58等

ⁱⁱ ヘンリー・チェスブロウ（2012）『オープン・サービス・イノベーション』阪急コミュニケーションズ、名和（2010）『学習優位の経営』ダイヤモンド社等

カーも業績は上向きなもの、若者の車離れが指摘されて久しい。近年では1980年代に流行った「運転する楽しみ」をアピールする企業も増えてきた印象があるが、車好きの若者は増えるのであろうか。

顧客はどのようなモノやコトに価値を見出すのであろうか。ランダース（2012）は「私たちはすでに（心の奥底では）、1人当たりの食料や製品の消費がいくら増えても、満足感はほとんど高まらないということに気付いている。ひとたび十分な食べ物、暖かさ、安全、快適さが得られれば、たいていの人はいより精神的な満足を求め始めるものだ」と述べている。グラットン（2012）では今後の社会変化を述べるなかで、「意外なことに、ある人の生活水準が一定レベルに達すると、それ以上に生活水準が向上すればするほど、概して幸福感が弱まっていく傾向がある。もし現在のペースで消費が拡大し続ければ、人々の幸福感が減退する可能性が高い」と述べている。モノの消費により幸福感や精神的な満足を得られないということであれば、モノへの投資はおきない。シュミット（1999）は精神的な満足による価値観の一つとして、モノの価値ではなく、顧客の経験に関する総合的な価値を考える必要性を議論している。商品やサービスを購入したり使用したりする過程（経験）から得られる価値であり、顧客が感じる「思い出・印象」が深いほど価値が大きい、としている。

つまり、イノベーションにおいて創出される社会的・経済的価値を大きくするには、顧客が経験による「思い出・印象」が深くなる仕組みを考える必要がある。すなわちモノと精神的な満足や幸福感とをどのように結び付けるかという視点が重要となろう。

3. ランニングにおける自己実現

ランニングブームが言われて久しい。2015年の東京マラソンへの応募は定員35,500人に対し10.7倍と

図1 東京マラソン（2015年2月22日）



なり、まさにプレミアムチケットとなっている。毎年、夏になると筆者の周囲も東京マラソンの応募の話で盛り上がるものの、実際に参加できるのはごくわずかである。東京マラソンだけが特別なわけでもなく、各地で開催されるマラソン大会は定員を超える応募者を集めることが多く、「マラソン大会‘難民’」なる言葉もでてきている。皇居周辺は連日市民ランナーで賑わっている。また、どこを歩いてもランナーを見つけないことが難しくなっている。結果として、ランニングシューズ、ウェアを製造する企業は概して好況であり、皇居周辺にはランニングステーションという、着替え、シャワー、ロッカーが利用できる施設が多くあり、ランナーで賑わっている。マラソン大会の開催による活性化を図る地域もあり、ランニングブームの波及効果は大きい。

ランニングブームの背景は近年の健康志向もあろうが、自己実現といった側面も大きいのではなかろうか。個人差はあるものの、42.195km走るというのはハードルとして高い。練習もせずにフルマラソンを走りきることができる人も稀にはいるのだろうが、ほとんどのランナーは練習・準備を積み重ねて取り組んでいる。

表1：マズローの欲求5段階

① 生理的欲求	食欲、排泄欲、睡眠の要求など「生きること（生命の活動）」と直結した欲求。
② 安全の欲求	危険や脅威、不安から逃れようとする欲求。
③ 社会的欲求	集団への帰属や愛情を求める欲求で「愛情と所属の欲求」あるいは「帰属の欲求」ともいわれる。
④ 自我の欲求	他人から尊敬されたいとか、人の注目を得たいという欲求で「尊厳の欲求」ともいわれる。名声や地位を求める出世欲も含まれる。
⑤ 自己実現の欲求	各人が自分の世界観や人生観に基づいて自分の信じる目標に向かって自分を高めていこうとする欲求のことで、潜在的な自分の可能性の探求や自己啓発、創造性へのチャレンジなどを含む。

出所：AH マズロー『完全なる経営』（2001）

マラソン大会参加者は「完走」、「サブ4（4時間以内に完走）」、「サブ3（3時間以内に完走）」などそれぞれに目標を持っている。フルマラソンに参加しないランナーも、例えば、「健康のため、週1回皇居を走る」、「10kmの大会に出場する」、「仲間と楽しみながら走りたい」といった自分なりの目標や楽しみ方がある。

マズローの欲求5段階説では人間の欲求は①生理的欲求、②安全の欲求、③帰属の欲求、④自我の欲求、⑤自己実現の欲求のピラミッド型の構造となっている。

このような視点で考えると、ランナーが掲げる各々の目標はピラミッドの最高位にあたる自己実現の欲求といえる。ここでの顧客の経験を引き起こす刺激は、ランニングに関する商品やサービスを購入することだけで起こるわけではなく、自己実現の達成に向けたステップとなっている。

ランニングに必要な「モノ」はランナーの経験を深くするために消費される。ランニングブームを支えるランニングシューズは年2回程度のモデルチェンジが行われる。色・デザインだけの変更の場合もあれば、材質・構造等が変化したモデルチェンジの場合もある。軽量化、材質の変化など年々進化はしているものの、ランニングシューズを変えて劇的なタイムの改善を期待しているランナーは少ないのではないだろうか。それでも企業は収益の柱として、

需要を喚起する必要がある。ランニングシューズの寿命は500キロとも1,000キロとも言われるが、寿命による交換以外の需要、例えば、「新しいランニングシューズによるやる気の向上」、「新しいデザインがほしい」、「わずかでもタイムを向上させたい」といった理由をランナーに感じさせなければならぬ。

シューズのみならず、走っている場所やタイムを記録できる腕時計、ウェアなどランニングに関する「モノ」の購入やランニングのレッスンを受ける等「サービス」の購入も顧客の経験を引き起こす刺激となっており、一つ一つの経験が自己実現に向けた道りである。様々な経験を通して、自己実現を達成する熱意が高くなり、次の目標に取り組んでいく仕組みができる。結果としてランナーの経験価値を向上させるモノやサービスの産業が活性化していくのではなかろうか。

4. 自己実現と集合知

このような自己実現を達成する熱意を高くする上での重要なプラットフォームの一つはソーシャルメディアであろう。皇居を走った後にみんなと食事をしたりするのも楽しみであるし、仲間とイベントに参加したりするのも楽しみである。ただし、スケジュールを合わせるのが難しい、目標に向けて一人でどのように練習メニューを組み立てていくか、と

いった課題もでてくる。

インターネットは、個人による情報交換や、人脈の形成を可能にし、それを支えるという役割を果たしてきた。更に、ブログ、ソーシャル・ネットワーク・サービス（SNS）、クチコミといったサービスに分化あるいは発展してきた。ランニングの事例で考えてみると、参加者が実際に集まって活動するランニングクラブの他に、ランニング専門のSNSへの参加もできる。ランニングに関するブログも多い。かつてはホームページを立ち上げる時は専門言語（HTML等）の知識が必要であったが、SNSやブログでは顧客はこのような専門知識を必要とせずに情報発信や情報交換が可能となっている。参入障壁が低くなり、参加者が増える。参加者が増えてくることにより、同様の目標を持つ仲間を見つけることができる。フルマラソン3時間以内を目標とするランナーと5時間以内を目標とするランナーでは練習方法や道具も異なろう。ランナーは同じ目標を持つ仲間を見つけ、情報交換や収集を行う。このようにランナーが共通の目標を持つ仲間を容易に見つけて情報交換・収集ができるようになったことはネットワークの発展による恩恵といえる。また、直接の接点がなくても情報交換・収集ができるというのもネットワークの特徴といえる。情報交換・収集のみならず、同一の目標・趣味を持つことによる仲間意識も芽生えてくる。

健康のためランニングをはじめようとしても、ランニングシューズ一つ取ってみても各メーカーからたくさんの種類がでていて選択に迷う。専門店に行き意見を聞くのも有益な方法であるが、ネットで検索して、ある程度の情報を得てから専門店に行くことも多いのではないだろうか。このときにインターネットを通じてどのような情報を期待しているのだろうか。西垣（2013）は「たとえば、病気にかかった時、患者が知りたいのは、自分がどの病院に行くべきか、どういう治療を受けるべきか、である。ある疾病では典型的にどのような症状が出る、といった単なる一般論ではない。むしろ、似た症状の患者の治療体験談などの主観知のほうが、有益に感じられることも決して少なくないだろう」と述べている。ランナーの大半は同じ目標（例えばフルマラソンでサブ4）を持つ他のランナーがどのような練習をしているか、もしくはどのような道具を使っていて使い勝手はどうか、といった情報が欲しいのである。大半のランナーが期待しているのは2時間前半で走るトップランナーの道具や練習方法ではない。

2007年の第一回東京マラソンの当選倍率は3.1倍であった。これが2015年大会には10.7倍になったわけであるが、Web2.0といわれるブログ、SNS、クチコミといったサービスが普及したのも2000年代後半である。このようなソーシャルメディアの普及と

図2 経験価値と自己実現（筆者作成）

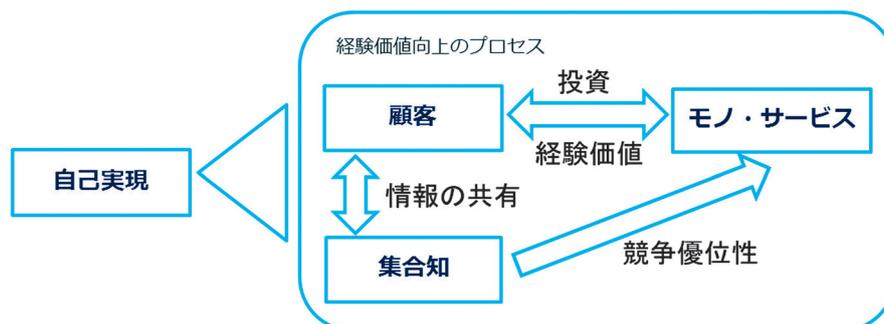


図3 ランニングにおけるサービス例



(株アシックスホームページより)

(無料)

- ランニングクリニックの開催 (有料)
- マラソン大会の協賛

有料のサービスはあるものの、有価証券報告書等を見るとサービスを収益として検討しているとは考えにくい。やはり、ランニングシューズやウェアといったモノを販売して収益を確保するというのが企業のビジネスモデルといえよう。前述の Apple Inc. の売上に占める iTunes やソフトウェアの割合も 9.8% にすぎず残りはハードウェアである。(2014年 Annual Report より筆者算出)。Apple Inc. の場合はハードウェアの購入を前提としたソフトウェアの提供ということもあり、関連性も認められるものの、上記のシューズ・ウェアメーカーが提供するサービスは提供するモノと直接リンクしていない。つまり、サービスだけ受けて競合他社のシューズやウェアを購入してもよいのである。実際、競合他社にはこのようなサービスを提供していない企業もある。それでは、メーカーは収益への直接貢献が少ないサービスをなぜ提供するのかということになる。有価証券報告書ではブランド構築・イメージ向上を理由に挙げている。顧客の視点からみるとこのようなサービスはランニングにおける経験価値向上につながっている。経験価値向上は自己実現を達成するためのステップであり、熱意のあるランナーが増える。当初の目標を達成 (例えばフルマラソン完走) したランナーは次の自己実現 (例えばサブ4で完

ともにランニングブームも進んできている。東京マラソンに参加するランナーは順位よりも自分が設定した目標 (完走、サブ4、サブ3) といった自己実現達成のための参加者が大半である。つまり、ソーシャルメディアの発展によりランナーの目標に応じた情報を共有できる環境ができ、参加者も増えているのである。また、シューズやウェアだけで気軽に参加できる、といった点もブームの要因といえよう。

ただし、スロウィッキー (2009) では、多様性、独立性、分散性が満たされて集合知は正解に近づく、としている。ソーシャルメディアにおける集合知の有効性については議論があろうが、その発展の影響は大きい。これはインターネットショッピングサイトにおけるカスタマーレビューをみても明らかであろう。

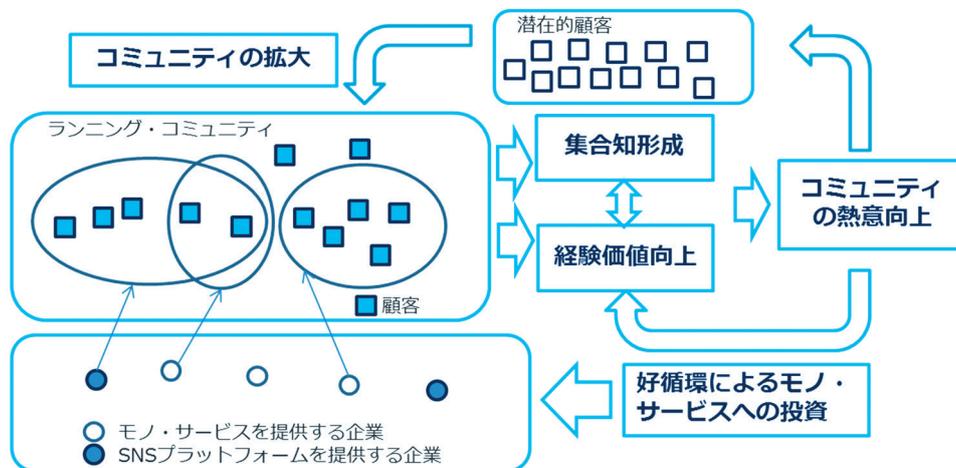
ソーシャルメディアの発展は情報を得るだけでなく、情報発信の場としての効果も大きい。情報交換し、自身の経験を共有、表現するプロセスは欲求の5段階 (表1) の社会的欲求、自我の欲求も満たしていく。実経験を共有するランニングクラブだけではなく、ソーシャルメディアを通じてランナーの「経験」はより深いものになっていく。

5. ものづくりとサービス

ランニングにおけるシューズ・ウェアを製造・販売する企業は多種多様なサービスを展開している。例えば、

- 参加マラソン大会の日時、目標タイムを入力するとトレーニングメニューを作成してくれるサービス (無料)
- 足の自動計測、走り方を画像分析するサービス (一部有料)
- 走った場所、距離、タイムを記録するスマートフォン向けのアプリケーションソフトの提供

図4 ランニングコミュニティとモノ・サービスの消費



(筆者作成)

走)に向けて取り組んでいく、といったようにランニングに対する熱意が向上していく。このようにランニングのコミュニティは参加者が増え、自己実現に向けた熱意が向上していくことになる。

自己実現に向けた熱意の向上により、経験価値につながるモノ・サービスへの投資が増えていく。ソーシャルメディア等を通じて入手した情報を基に新しいシューズや新しいウェアへの購入意欲も高くなる。新しいシューズが決してタイム向上に直結するわけでもないのだが、自己実現達成のステップとして経験価値も高く積極的な投資対象になりやすい。結果として、モノの購入が増えて企業は好業績を維持するという循環が生まれていく。

6. ものづくりの重要性

コピー機やパソコンのプリンターに代表されるように、ハードウェアそのものよりもインクやメンテナンスといったアフターサービスで収益を得ることも一つのビジネスモデルである。他方、前述のランニングのように、ランナーの経験価値向上、自己実現達成に向けたサービスを提供、ソーシャルメディアも伴い市場の拡大・活性化を図りモノを販売していくこともビジネスモデルの一つといえる。

ここで共通しているのはものづくりの重要性である。ランニングの場合、ランナーの経験価値を向上させる画期的なサービスをいくら提供しても肝心のシューズやウェアが売れなければ収益が向上せず、競合他社の収益に貢献するだけになる。すなわち、シューズやウェアの商品競争力も高くなければならない。マラソン大会に出場して気が付くのは、サービスの提供を行っている企業のシェアが圧倒的に高いことである。つまり、経験価値向上、自己実現達成に向けたサービスの提供を行うとともに、競争力の高い商品も出し続けているということである。

ソーシャルメディアの活用は顧客にとって自己実現達成に向けた情報の共有、といった側面もあるが、企業にとっては「提供するモノ・サービス」が消費者から厳しく評価されるということにもなる。インターネットショッピングサイトの中には商品ごとの顧客からの評価が掲載されている。匿名の評価ではあるがカスタマーレビューを参考にショッピングする顧客も多いのではないだろうか。これも多様性、独立性、分散性が必ずしも担保されているとは言い難く、集合知の有効性については疑問なものも多いが、「顧客の集合知」と捉えられている側面は否定できない。顧客のソーシャルメディアの活用は

企業がコントロールできるものではなく、企業はランナーの集合知として評価の高いモノ・サービスを提供し続ける必要がある。すなわち、ものづくりの重要性は変わっていないのである。

7. 集合知と経験価値

近年、10万円を超えるようなウォークマンⁱⁱⁱをはじめとする高級携帯型音楽再生機や付随する高級ヘッドフォンの売れ行きが好調になっている。これはコンパクト・ディスク（CD）を超える情報量を持つ音源が、メモリー等の技術革新も伴い携帯型の機器で再生できるようになったことも一つの契機であろう。ただし、昔から高級オーディオのマーケットは存在しており、マニアとも言われる熱心なファンが支えている。かつては専門誌や評論家によってオーディオ機器の評価がされ、顧客はこのような評価を基に店頭へ視聴にいったり購入というプロセスであったが、今ではソーシャルメディアを通じて同じ趣味を持つ他の顧客と意見交換することができる。やはり、高級携帯型音楽再生機等が好調なのはソーシャルメディアを中核とした顧客の集合知が支えている側面があろう。西垣（2013）は「二一世紀には、一般の人々が一人称で語る主観知をうまく編成し、ある程度の普遍性を持つ擬似的客観知を構築し

ていくための方法論が問われていくはずだ」と指摘する。前述の通りソーシャルメディアが必ずしも集合知とは言い難いものの、双方向でやり取りをするという行為が顧客にとっての経験価値であり、同じ目標・趣味を持つ他の顧客との連帯感を構築することになる。音楽を楽しむという経験だけではなく、同じ趣味を持つ他者と双方向で情報交換を行って連帯感が生じることは経験価値が向上することにもつながる。ここでも、同じ趣味・目的を持つ仲間同士のコミュニティにおける集合知として、モノの競争力が高いと認識されなければ淘汰されることになる。したがって、やはりものづくりは重要な役割を果たす。

企業はオーディオマニアとよばれるファン（コミュニティ）を対象に、高級携帯型音楽再生機及び高解像度の音楽ソフトという新しいプラットフォームを構築し、市場を形成している。対象とする顧客は趣味性の高い分野であるため、積極的に同じ趣味を持つ他の顧客との情報交換を行ない、結果として顧客のコミュニティに対する熱意が更に高くなり、新しい顧客を引き寄せる要素ともなる。ソーシャルネットワークの一つの特徴は誰でも簡単に情報が得られるということでもある。

8. まとめ

購入・保有することによって生活の利便性が向上する家電等は大きな市場をターゲットとしてきたが、生活水準の向上に伴いモノの利便性の付加価値は小さくなる。結果、サプライチェーンの変化も伴い、単なる価格競争となり儲からなくなる。

他方、自己実現の達成や趣味性の高い分野は顧客にとって付加価値が高い。また、ソーシャルネットワークの発展は同じ趣味や自己実現の目標を持つ他

図5 高級携帯型音楽再生機の例



（ソニー株式会社ホームページより）

ⁱⁱⁱ ソニー株式会社の登録商標

の顧客とのつながりを強化し、顧客それぞれが持つ主観知が集まってコミュニティの集合知となる。かつてのように専門家の意見が必ずしも重視されるわけではない。集合知はコミュニティにおける「指針」となりうる。企業はコミュニティの発展に向けた競争力の高いモノ・サービスを提供し続け市場拡大・業績向上を目指す。ソーシャルメディアが発展しはじめてから10年足らずであるが、顧客マーケティングの変化は大きい。

前号「これからのものづくりの潮流(1)」で議論された秋葉原も「マニアが集まる街」をいう土台を基に、家電、オーディオ、パソコンからその主力商品が大きく変化しているが土台、すなわち参加者の熱意、は変化していない。「製造業のサービス化」の議論はモノからサービスに付加価値がシフトしたということではなく、競争力の高い「モノ」を提供し顧客に投資してもらい、すなわち精神的満足や幸福感の感じられる仕組みやサービスを提供していく、ということに他ならない。

〈参考文献〉

- 西垣通 (2013) 「集合知のちから」『ハーバード・ビジネス・レビュー September 2013』ダイヤモンド社, 48-56ページ。
- Maslow, A.H. (1998) *Maslow on Management*, A.R. Kaplan (翻訳 A.H. マズロー, 大川修二訳 (2001) 『完全なる経営』日本経済新聞社, 40ページ。)
- Randers, Jorgen (2012) *2052: A Global Forecast for the Next Forty Years*, Chelsea Green Publishing Co. (ヨルゲンランダース, 野中香方子 訳 (2013) 『2052 今後40年のグローバル予測』日経BP社, 35ページ。)
- Schmitt, Bernd H. (1999), *Experimental Marketing: How to Get Customers Sense, Feel Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*, Free Press, pp.60.
- Surowiecki, James (2004), *The Wisdom of Crowds*, Random House, Inc. (ジェームズ・スロウィッキー, 小高尚子訳 (2009) 『「みんなの意見」は案外正しい』角川文庫)