HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	対人環境の社会的比較過程が主観的価値判断に及ぼす影響：遅延割引課題による検討
著者	森永，泰史
引用	北海学園大学経営論集，8(1)：1-9
発行日	2010-06-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

意味的価値をベースとした製品開発に関する研究

森　永　泰　史

1．研究の目的

本稿の目的は，製造企業（以下，メーカーとする）において，①意味的価値ベースの製品開発を行うことが重要になってきたことを明らかにすることと，②そのような製品開発を実現するためのマネジメントを考える際に考慮すべき点を明らかにすること，③既存研究のレビューを通じて，本稿の理論的位置づけを明らかにすることである。

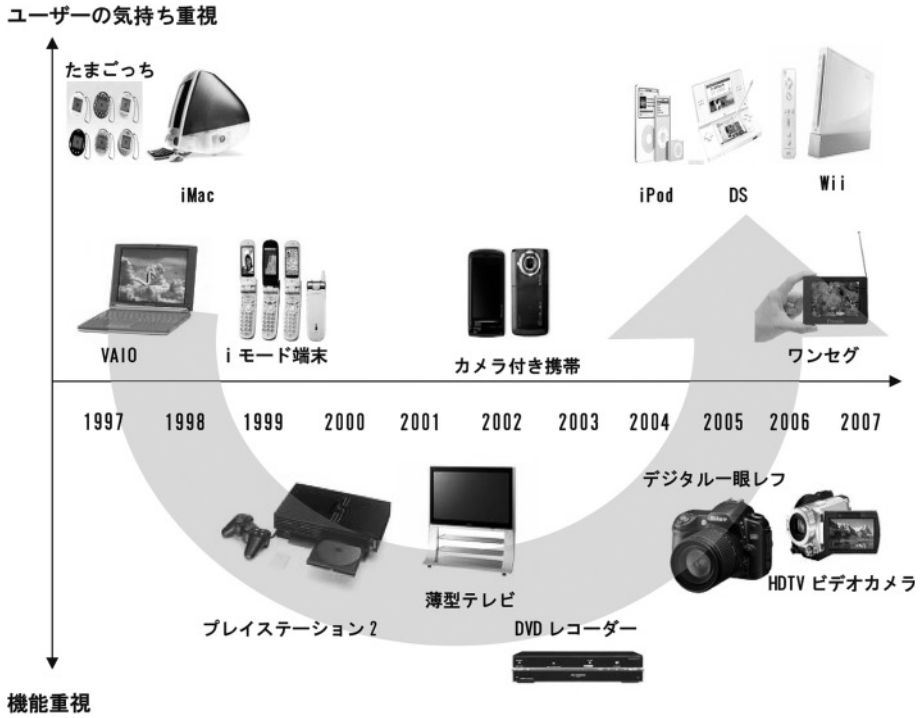
ここでいう意味的価値ベースの製品開発とは，顧客が製品やサービスの体験を通じて得られる価値を中心に据えて行っていく製品開発活動のことである。このような製品開発のスタイルは，従来からも存在していたが，近年の経営環境の変化に伴い，より顕在化するようになり，その重要性が広く認識されるようになってきた。そこで以下では，まず，そのようなタイプの製品開発がなぜ新たに必要になるのかについて論じ，続いて，そのような製品開発を実現するためのマネジメントを考える際に考慮すべき点を述べる。そして，最後に，本稿の議論が既存研究とどのような関係にあるのか（本稿の理論的位置づけ）について明らかにしてみたい。

2．意味的価値ベースの製品開発の重要性

2.1　消費者の購買行動の変化

近年，先進国における，消費者の購買行動が変化しはじめている（田村，2005）。例えば，日本のデジタル機器市場では，2004年頃までは，多機能な製品や高性能な製品が売れ筋ランキングの上位を独占していた。それに対し，近年では，アップルのiPodや任天堂のWiiに代表される，見た目の面白さや操作の楽しさなど，消費者の気持ちに訴求する製品が上位を占めるようになっている（図表1参照）。これらの変化は，消費者の一時的な「きまぐれ」と捉える向きもあるが，ここでは，それらを恒常的な「パラダイムシフト」として捉えている。なぜなら，消費者にしてみれば，機能的にも性能的にも，もう十分なレベルに達している製品分野が少なくないからである（楠木，2001；延岡，2004）。多くのメーカーが長年にわたって，多機能や高性能を目指した製品開発を行ってきた結果，多くの製品分野において製品の性能が顧客ニーズを上回るようになってきた（Christensen, 1997）。そして，そのような製品の購入に際して，消費者は多機能や高性能といった従来の評価軸とは異なる，新たな評価軸を用いはじめている[1)]。

ただし，そのような新しい購買行動や，それに対応した新たな製品開発の在り方をどの



図表１　ヒット商品は「多機能」から「ユーザーの気持ち」へ

日経流通新聞が発表した 1997-2007 年の「ヒット商品番付」に登場したデジタル機器を基に，注目を集めたデジタル機器の変遷を示した。2000 年から 2004 年にかけては，「新・三種の神器」に代表されるような，多機能・高性能が売れ筋を決める製品に消費者の関心が向いていた。それが 2004 年ごろから，Pod，ニンテンドーDS，そして Wii に代表されるように，機能の豊富さではなく，見た目の面白さや操作の楽しさなど，ユーザーの気持ちに訴える製品が再びヒットするようになった。

出所：日経エレクトロニクス　2007 年 9 月 24 日号 69 頁

ように読み説くのかについては，様々な見方があり，一般的には，「ハードウェア・ソフトウェア・サービス」という視点から語られることが多い。例えば，近年よく目にする「製造業のサービス化」や「ハードウェア・ソフトウェア・サービスの融合」などの文言は，競争力の源泉（あるいは，消費者の関心）がハードウェアから，ソフトウェアやサービスに移ってきたことを表わしており，まさにそうしたモノの見方を反映した表現である。しかし，本稿では，それとは異なる「価値」という視点から，新しい購買行動や，それに対応した製品開発の在り方を考えてみたい。

2.2　なぜ「価値」という切り口が必要なのか？

前述したように，一般的によく用いられる「ハードウェア・ソフトウェア・サービス」という視点からは，近年の購買行動の変化は「ハードウェアから，ソフトウェアやサービスへの変化」と捉えられ，その変化に対応するには，メーカーはサービス化を推進したり，ハードウェアをソフトウェアやサービスと融合したりする必要があると主張されることが多い（ex. Reinartz and Ulaga, 2008）。そして，そこでは，しばしばアップルの iPod や，コマツの Komtrax が成功例として取り挙げられる。それらの製品は，確かにハードウェ

ア（ex. iPod本体）のみならず，ソフトウェア（ex. iTunes）やサービス（ex. iTunes Music Store）の融合によって顧客に付加価値を提供することに成功している。しかし，そのようなモノの見方は本当に正しいのであろうか。

例えば，今や，どのメーカーのカーナビゲーションや携帯電話でも，ハードウェアとソフトウェア，サービスが一体となって機能している。しかし，それにも関わらず，メーカー間で勝ち負けの差が生じている。その意味では，サービス化を推進したり，ハードウェアをソフトウェアやサービスと融合したりするだけでは，競争優位を築くことは出来ないのである。もちろん，相対的に見れば，ハードウェアの重要性が昔に比べて低下している（あるいは，競争力の源泉がソフトウェアやサービスに移ってきた）ということは言えるかもしれない。例えば，製品によっては，キーデバイスの外部調達が可能になったために，ソフトウェアやサービスが付加価値創出の決め手となっているように見えるものもあるからである[2)]。しかし，だからといって，ソフトウェアやサービスに重点投資しさえすれば，競争に勝てるというのは誤解である。

それに対して，本稿で提唱するのは，「価値」という視点である。そして，それは性格の違いに応じて，機能的価値と意味的価値の二つに大別することが出来る（延岡，2004）。前者の機能的価値とは，商品の道具としての価値（できること，あるいは使用価値）のことであり，後者の意味的価値とは，そのような機能を超えた，消費者のこだわりや自己表現と結びついた価値のことである。また，これらの違いは，可視性（visibility）の違いとして言い換えることも出来る（楠木，2006）。この場合，可視性が高いもの（ex. 製品の薄さや軽さなどのライバル企業からも気づきやすい価値）が機能的価値であり，可視性が低いもの（ex. ライバル企業が気づいていない，あるいは理解しにくい暗黙知的な価値）が意味的価値である。

そして，このような「価値」の視点から，近年の購買行動の変化を捉え直してみると，それは機能的価値から意味的価値への変化であり，その変化に対応するには，メーカーは意味的価値のある製品を開発していく必要があるといえる。つまり，消費者は多機能や高性能といった，可視化しやすい（数値化しやすい）評価軸から，見た目の「面白さ」や操作の「楽しさ」といった，可視化しにくい（数値化しにくい）評価軸へと軸足を移し始めているため，メーカー側もそれに応じた製品開発を行っていく必要があるのである（図表2参照）。仮に，ハードウェアとソフトウェア，サービスを融合していても，消費者に機能的価値しか提供できなければ，競争に勝つことは出来ない。いかに，意味的価値のある製品を開発することが出来るかが鍵なのである。

2.3 「価値」という切り口から見える問題の本質

以上のように考えていくと，多くのメーカーが直面している問題は，実は，ハードウェアとソフトウェア，サービスを融合しながらも，機能的価値しか提供できていない点にあると言える。特に，日本の携帯メーカーやAV機器メーカーは，新しい機能を追加することに躍起で，新しい価値を提供するという視点に欠ける傾向が強い。つまり，いまだに機能的価値を上げることが競争優位につながると思っていることこそが，問題の本質なのである。システム設計の最適化とは，エンジニアリングの意味での最適化ではない。意味のある価値を提供するための最適化が求められているのである。このように，今起こっている問題の本質を正しく認識するには，「ハードウェア・ソフトウェア・サービス」という視点からではなく，機能的価値・意味

	従来型の製品開発 （know-why 型ないし know-how 型）	新たに求められている製品開発 （know-what 型）
定義	ユーザーにとって本質的な価値が特定の形で存在することを前提とした製品開発	まずユーザーがどのような文脈で，どのように使い，そこにどのような価値を求めているのかについての洞察が必要な製品開発
①経営環境	製品がコモディティ化するまでの時間が長く，その間に利益を稼げばよい	製品のデジタル化により，製品がコモディティ化するまでの時間が短く，見える部分での競争では儲からない
②適合する戦略	スピード，価格，品質など，目に見える部分で差別化を志向する戦略	見えない部分での差別化を志向する戦略
③必要とされる組織能力	顧客の顕在的なニーズを吸い上げ，それを確実に製品に反映させる能力	見えないものを見るための組織能力（洞察力が鍵になる）
④必要とされるマネジメントの特性	顧客の声を聞くためのマネジメント	顧客を観察するためのマネジメント

図表２　従来の製品開発と，新たに求められる製品開発との違い

出所：楠木（2001）を参考に，筆者が整理。

的価値という「価値」の視点から考えていく必要があるのではないだろうか。

３．意味的価値ベースの製品開発のマネジメントを考える際に考慮すべき点

以上では，本稿が提唱する，意味的価値をベースとした製品開発が新たに必要になってきた理由について見てきたが，以下では，そのような製品開発を実現するためのマネジメントについて考える際に考慮すべき二つの事柄を提示しておく。一つは，水平分業・垂直統合などの事業構造の違いについてであり，もう一つは，Ｂ２Ｃ・Ｂ２Ｂなどの業態の違いについてである。

3.1　事業構造の違いについて

意味的価値をベースとした製品開発のマネジメントについて考える際に考慮すべき一つ目の事柄は，水平分業・垂直統合などの事業構造の違いである。

一般的には，意味的価値をベースとした製品開発を行うには，水平分業型の事業構造の方が，垂直統合型の事業構造よりも容易になると考えられる。例えば，水平分業型の事業構造をとるメーカーには，アップルや任天堂などがあるが，彼らは，自社が得意とするデザインや使い勝手などのソフトウェアの開発に集中し，それ以外の部品や技術については社外から調達している。そのため，社内における技術開発への投資負担が少なく，自社技術のしがらみから解放されているため，白紙の状態から新しい価値をもった製品を考えることが可能である。このように，水平分業型の事業構造は，誰もが利用できる社外の経営資源を用いて，商品価値の源泉になる差異を作り出すことに長けているため，意味的価値をベースとした製品開発との親和性が高い。ただし，水平分業型の事業構造をとる場合には，必要な技術を社外から調達するための情報収集能力を向上させること（あるいは，社外との協力体制の構築）がマネジメント上の課題となる。

それに対して，垂直統合型の事業構造をとる企業では，自社内で多額の技術開発投資を

行っているため，そこで開発された技術を使用することへのプレッシャーが強く，それらと，これから製品を通じて提供しようとする意味的価値とが一致しない場合（あるいは，手持ちの技術ではその価値を実現できない場合），どうしてもこれまで投資してきた技術を優先した製品開発が行われやすい。例えば，「とりあえず今はこれ。来年には，技術がここまで進化するから，それに合わせてアプリケーションを考えよう」といった具合に，技術プッシュ型の製品開発が進められていくのである。よって，そのような弊害を避けるためには，技術開発に着手する前に，あらかじめ，「将来，消費者にどのような意味的価値を提供するのか」という「ビジョン」を打ち出し，それと技術開発の方向性を一致させておく必要がある。すなわち，社内にビジョンと技術開発をすり合わせるための工程を設置し，それをうまく機能させることがマネジメント上の課題となるのである。

このように，いずれの事業構造をとるかで，重視すべきマネジメントの種類や，その難易度が変わってくると考えられる。ただし，いずれの事業構造をとるにせよ，意味的価値をベースとした製品開発を行う場合，「将来，消費者にどのような意味的価値を提供するのか」という「ビジョン」の創出が重要になる。確かに水平分業型の事業構造を採用すれば，技術プッシュ型の製品開発に陥るリスクは低くなる。しかし，水平分業化は，ビジョンの創出までは保証してくれない。単に顕在化した市場の重要を追いかけるだけでは（つまり，市場プル型の製品開発では），定性的で暗黙知的な性格の意味的価値を創出することは出来ないのである。意味的価値ベースの製品開発を行うには，自ら市場に探りを入れ，きたるべき時代の流れを見極めて，「ビジョン」を創出していくことが必要になる。つまり，結局のところ，そのような「ビジョン」が上手く創出される仕組みを構築しない限り，いずれの事業構造であっても，勝者になることは出来ないのである[3)]。

3.2　業態の違いについて

意味的価値をベースとした製品開発のマネジメントについて考える際に考慮すべき二つ目の事柄は，B2C・B2Bなどの業態の違いである。

B2C・B2Bいずれの業態に属する企業にとっても，「将来，消費者にどのような意味的価値を提供するのか」という「ビジョン」の創出が大事になるという点において違いはない。しかし，B2B業態の企業とB2C業態の企業では，その「ビジョン」を生み出すための方法論が違ってくると考えられる。ビジョンは，結局のところ，現在の消費者（ないし顧客）の動向をもとに予測していく以外に方法はないが，B2B業態に属する企業とB2C業態に属する企業では，ターゲットとする消費者（ないし顧客）の性格に大きな違いがある。具体的には，B2B業態の企業が相手にする顧客は，特定少数のプロであることや，彼らが相対的に経済合理的な行動をとる傾向が強く，将来が予測しやすいのに対して，B2C業態の企業が相手にする顧客は，市場にいる不特定多数の一般の消費者であるため，気まぐれで，必ずしも経済合理的な行動をとるとは限らないなど，将来の予測が困難である。

このように，B2B業態の企業とB2C業態の企業では，直面している市場の不確実性の程度が異なっているのである。その結果，両者の間では，ビジョンを生み出す方法や，そのためのマネジメントの在り方が違ってくると考えられる。例えば，「ビジョン」の創出に際し，B2B業態の企業では，その役割を営業部が担うのが良いかもしれない。なぜなら，顧客のことを最もよく知っているのは営業部だからである。それに対して，B2C業態の企業では，その役割をデザイナーが担う

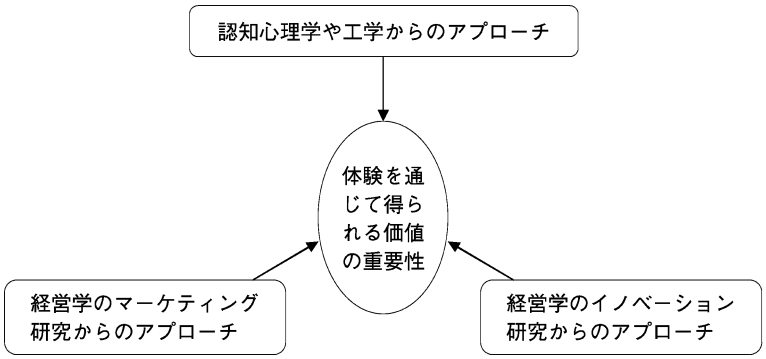
のが良いかもしれない。なぜなら，Ｂ２Ｃ業態の企業が対象とする顧客は，前述したように，市場にいる不特定多数の消費者であり，また彼らはそもそも素人であるため，自分自身の要求に気づいていないことが多いからである。そのため，定性的で暗黙知的なニーズを探り出すには，営業部よりも，エスノグラフィー（顧客観察）が得意なデザイナーの方が役に立つかもしれない[4)]。

４．本稿の理論的位置づけ

最後に，ここでは，先行研究を振り返りながら，本稿の理論的位置づけを明らかにしてみたい。本稿で使用している「意味的価値」は，経営学におけるイノベーション研究の領域で用いられてきた概念である。しかし，それに類する概念は，近年，様々な研究領域において，様々な呼び名で使用されている。代表的なものとしては，経営学のマーケティング研究領域における，「経験経済」（Pine and Gilmore, 1999），「経験価値」（Schmitt, 2004），「価値共創」（Vargo and Lusch, 2004），認知心理学や工学の研究領域における「ユーザー・エクスペリエンス」（Norman）や，「エクスペリエンス・デザイン」などがある。

これらの概念はともに，消費者がその製品やサービスの体験を通じて得られる価値の重要性について論じており，本稿で用いている「意味的価値」とほとんど同じ意味合いである。ただし，各概念を注意深く観察すると，以下の二つの点で異なっている。一つ目は，各概念が力点を置くポイントの違いであり，もう一つは，各概念が（暗黙のうちに）想定している適用範囲の違いである。

まず，一つ目の「各概念が力点を置くポイントの違い」について見ていくと，そのような違いは，それぞれの概念が生まれた研究領域の違いによって生じていることが窺える（図表３参照）。例えば，経営学のマーケティング研究の領域では，近年の市場で生じている新たな変化を読み解くためのモノの見方として，「経験経済」，「価値共創」，「経験価値」などの概念が提示され，さらに，そのような環境下で成功を収めるための方法論として「ラテラル・マーケティング」（Kotler and Bes, 2003）や，「ペルソナ戦略」（Pruitt and Adlin, 2006）などが論じられてきた。このように，マーケティングの研究領域では，新しい価値の創出のために，いかにマーケティングの巧拙をコントロールすべきかについて議論がなされてきた。つまり，消費者と価値を共創するプロセスをどうデザインすればよいかということが，そこでの最大の関心事なのである。

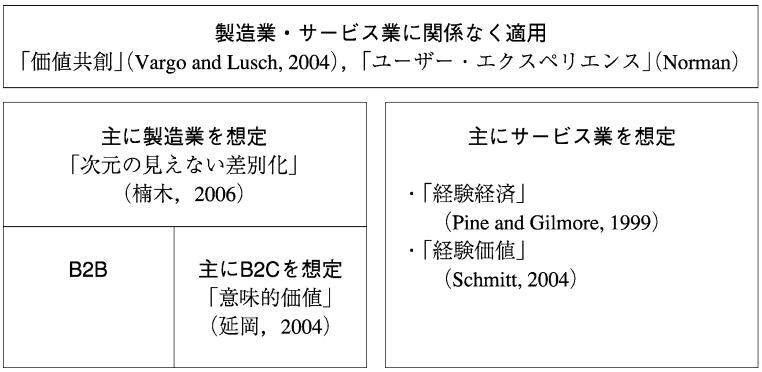


図表３　アプローチの違い

それに対して，経営学のイノベーション研究の領域では，「意味的価値」や「次元の見えない差別化」などの概念が誕生してきた。マーケティング学者が，新しい価値の創出は，マーケティングの巧拙によって創出できると考えているのに対して，イノベーションの研究者は少なくとも，マーケティングだけでは新しい価値を創出することは出来ないと考えている。彼らは，新しい価値の創出は，ビジネスモデルとも関係する大きな問題であり，それはトップの経営判断に関わる問題であると考えている（楠木，2006）。そのため，そこでの最大の関心事は，次元の見えない差別化や意味的価値を創出するには，どのように組織をマネジメントすればよいのかという点にある。

一方，認知心理学や工学の分野では，「ユーザー・エクスペリエンス」や「エクスペリエンス・デザイン」などの概念が生まれてきた。そして，そこでは前二者とは異なり，何が優れたユーザー・エクスペリエンスなのかという，現場の技術者レベルの問題に関心が寄せられている。つまり，「優れた操作性」や「優れたインターフェース」それ自体を探し出すことに関心が集まっているのである。このように，同じ現象を見ていても，それぞれの研究領域が関心を寄せるポイントには違いが生じている。

そして，もう一つの違いは，それぞれの概念が想定している適用範囲の違いである。各概念を注意深く観察すると，それぞれの適用範囲が微妙に異なっていることが窺える（図表４参照）。まず，それらの概念の中で最も広い範囲をカバーするのは，Normanの提唱する「ユーザー・エクスペリエンス」やVargo and Lusch（2004）の提唱する「価値共創」である。これらの概念は，製造業とサービス業を区別することなく用いられている。それに対し，Schmitt（2004）の提唱する「経験価値」や，Pine and Gilmore（1999）の提唱する「経験経済」は，主にサービス業に焦点を当て，単純な機能的価値の限界を論じている。さらに，それらは，事業機能の中でも特に宣伝やアフターサービスなどのマーケティング機能に力点を置いている。一方，楠木（2006）の提唱する「次元の見えない差別化」や，延岡（2004）の提唱する「意味的価値」などの概念は，主に製造業に焦点を当てて，単純な機能的価値の限界を論じている。ただし，「次元の見えない差別化」は，Ｂ２ＢとＢ２Ｃの両方の業態を念頭に置いているのに対し，「意味的価値」はＢ２Ｃに焦点を絞っている点で両者は異なっている。



図表４　各概念が想定する適用範囲の違い

５．今後の課題

以上では，意味的価値をベースとした製品開発が必要になる理由や，そのような製品開発のマネジメントについて考える際に考慮すべき点，本稿の議論の理論的位置づけなどを明らかにしてきたが，今後は，実際に企業を調査して，意味的価値をベースとした製品開発を行うための組織能力やマネジメントを具体的に明らかにしていく必要がある。

参考文献

Clayton M. Christensen (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.（玉田俊平太監修・伊豆原弓訳「イノベーションのジレンマ」翔泳社，2001）

Kotler, P. and Fernando Trias de Bes (2003) *Lateral Marketing*, John Wiley & Sons, Inc.（恩蔵直人監訳「マーケティング思考法」東洋経済新報社，2004）

楠木　健（2001）『価値分化と制約共存：コンセプト創造の組織論』，一橋大学イノベーション研究センター編「知識とイノベーション」51-121 頁，東洋経済新報社

楠木　健（2006）『次元の見えない差別化　脱コモディティ化の戦略を考える』「一橋ビジネス・レビュー」春号，6-24 頁

延岡健太郎（2004）『意味的価値の創造：コモディティ化を回避するものづくり』，「国民経済雑誌」第 194 巻，第 6 号，1-14 頁

Pruitt, J. and T. Adlin (2006) *Persona Lifecycle*, Elsevier Inc.（perusonadesign. net 監訳「ペルソナ戦略」ダイヤモンド社，2007）

Pine, J. and James H. Gilmore (1999) *The Experience Economy*, Harvard Business School Press.（岡本慶一・小高尚子訳「経験経済」ダイヤモンド社，2005）

Reinartz, W. and W. Ulaga（2008）『EU 企業のスタディから学ぶ　製造業がサービスで儲ける秘訣』「ハーバード・ビジネス・レビュー」７月号，146-155 頁

Schmitt, Bernd H. (2004) *Experimental Marketing*, Free Press.（嶋村和恵・広瀬盛一訳「経験価値マーケティング」ダイヤモンド社，2005）

田村正紀（2005）「バリュー消費」日本経済新聞社

辻田昌弘（2008）『ソリューション・ドリブン・イノベーションのすすめ』東洋経済 WEB

沼上　幹（1989）『市場と技術と構想：イノベーションの構想ドリブン・モデルに向かって』「組織科学」Vol.23，No.1，59-69 頁

Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2004) "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1, pp. 1-17.

山田雅夫（2008）「頭のよい子は絵がうまい」日経 BP

参考資料

「日経エレクトロニクス」『なぜウチの会社では，iPhone が作れないのか（第 1 部）』2007 年 9 月 24 日号，68-73 頁

「週間東洋経済」『「世界市場」は程遠い NEC と松下のケータイ提携』2006 年 8 月 5 日号，21 頁

【注】

1）このような文脈で考えると，近年の消費の冷え込は，単にメーカーと消費者との間にミスマッチが生じているだけと考えることもできる。そして，そのような考え方を支持するデータや意見もある。例えば，辻田（2008）は，消費の冷え込みは，お金を払いたくなるような魅力的な製品がないだけとして，以下のような議論を展開している。『総務省の家計調査によると，消費支出に占める「選択的消費支出」（消費支出全体に対する支出弾力性が 1 以上の項目 ── 生活必需的でない奢侈品等 ── への支出）の割合は 5 割弱に達している。選択的消費支出の割合が高いということは，それだけ消費の調整可能性が高まったということを意味するわけで，普段着をユニクロで買う一方で，高級ブランド品を買ったり，海外旅行に出かけたりする，いわゆる「一人二極化消費」は，こうした調整の結果と見ることができる。つまり，たとえ所得の面で制約があったとしても，もし本当にほしいと思うような魅力的な商品・サービスがあれば，消費者はそれこそ「選択的に」にそうした商品に予算を振り向けることができるのである。』

2）例えば，携帯電話端末の開発におけるソフトウェアの開発費用は，今や全開発コストの 6 割以上を占めており（週間東洋経済 2006 年 8 月 5 日号），その意味では，ソフトウェアが携帯電話に

おける競争力の源泉になっているといえる。

3）例えば，沼上（1989）は，技術プッシュでも市場プルでもない，構想ドリブン・モデルと呼ばれる第三の道がある可能性について論じている。本稿にいう「意味的価値をベースとした製品開発」は，このような彼の発想と近いものである。

4）なぜ，デザイナーが（他の職業に比べて）洞察力に優れているのかというと，それは日ごろから，絵を描いているからである。絵を描くには対象物をじっくり観察することが必要であり（山田，2008），その意味で，デザイナーは日ごろから，そのような観察眼を鍛えているといえる。