

【論文】

競争優位の新たな視点：「関係性」ベース戦略の構築

The New Perspective of Competitiveness : The Building of the Strategy of Relationships

所 伸 之
Nobuyuki Tokoro

<目次>

はじめに

I. 日本企業が直面している課題：電機産業のケース

II. 「関係性」ベース戦略の構築

III. スマートシティと価値共創： Fujisawa SST

おわりに

はじめに

今日の世界において急速に進行するグローバル化と情報化の波は、企業の経営を大きく揺さぶっている。かつては先進的なビジネスモデルを構築し、市場において圧倒的な競争優位を誇っていた企業が、グローバル化と情報化のうねりの中で以前の輝きを失い、もがき苦しんでいるケースは枚挙に暇がない。その代表的な事例が日本の大手電機企業であろう。TV、ビデオ、パソコン、半導体等、日本の電機企業が生み出す製品は1980年代に市場を席卷し、圧倒的な競争優位を有していた。ところが、グローバル化と情報化の進展が加速した1990年代以降は次第にその優位性は失われていくことになる。2000年代の前半、日本企業に代わって市場を席卷したのは韓国、中国、台湾といったアジア諸国の企業の製品であった。2012年の決算では、シャープ、ソニー、パナソニックの3社が揃って巨額の損失を計上し大きな話題となった。

本稿の課題は、日本の電機産業が直面している問題の分析を通じて、問われている課題とは何かについて論点を整理し、そこから新たな競争優位の源泉を探ることにある。日本の電機産業が抱えている問題については、すでに多くの論者による分析がなされており、論点はある程度明確になってきている。本稿では、妹尾(2009)、延岡(2011)、野中(2012)、大久保(2010)の4人の識者による分析と筆者自身が行ったヒアリング調査の結果を踏まえて、日本の電機企業が何故、競争優位を失っていったのかについて論点を整理する作業を行う。その上で本稿では、「関係性」ベース戦略の構築という新たなコンセプトを提示する。すなわち、日本企業の新たな競争優位の源泉は「製品間のつながり」あるいは「企業間のつながり」をベースにした異業種の企業同士による価値共創のプロセスのなかにあるというのが本稿の主張であり、「関係性」ベース戦略とは、それを具現化するための新たなコンセプトである。本稿では、「場」「共創」「シンセシス」といった「関係性」ベース戦略のキーとなる概念について詳細を記述し、血肉化する作業を行う。そして最後に、「関係性」ベー

ス戦略の有効性を実証する舞台としてスマートシティを取り上げ、事例分析を行う。
以上の考察を通じて、日本企業の新たな競争優位の源泉について、ひとつの可能性を議論することが本稿の目的である。

I. 日本企業が直面している課題：電機産業のケース

電機産業は日本の基幹産業のひとつであり、自動車産業とともに長らく日本経済を牽引してきた。しかしながら現在、2つの産業は明暗を分けている。自動車産業がリーマンショック、東日本大震災、タイの洪水等の外的要因を乗り越えて好調を維持しているのに対し、電機産業は社会インフラ事業に経営の軸足を移し、利益を上げている日立や東芝を除けば総じて業績の悪化に苦しんでいる。電機産業の苦境の原因については、すでに多くの分析がなされており、論点もほぼ明確になってきている。ここでは4人の識者による分析と筆者自身が行ったヒアリング調査をもとに問題点の整理を行う。

1. 長期的に安定した収益を上げるための「戦略的思考」の欠如

妹尾堅一郎は、日本の電機産業が現在、苦境に陥っている背景には、1990年代以降、市場において競争優位のモデルをめぐる明らかな変化が起きていたにも関わらず、日本企業はこの変化の波に乗り遅れたことがあると指摘している。妹尾によれば、日本企業が強かった1980年代においては、競争優位のモデルは「既存モデルの練磨（インブルーメント）」であった。すなわち、製品の品質向上や生産の効率化のための絶えざる技術革新や生産システムの革新、あるいは改善活動こそが企業の競争優位を左右する要因であり、日本企業が最も強みとするところであった。ところが、1990年代になるとITが急速に普及し、これを背景にアメリカが競争優位のモデル自体を変える戦略に出て成功を取めた。その結果、オープン・イノベーション戦略に代表されるような「ビジネスモデルの革新（イノベーション）」が新たな競争優位のモデルとなったのである。しかしながら、日本企業は従来の競争優位のモデルに固執し、新たな競争優位のモデルへの対応が遅れたため、現在の苦境を招いたと妹尾は指摘する。¹⁾

さらに妹尾によれば、日本企業は技術へのこだわりが強く、技術的優位性＝競争優位性として捉える傾向が強い反面、技術的優位性を生かして長期的に安定した収益を確保するための戦略的思考は弱いのだという。その結果、市場において技術力で勝りながら事業で負けるという不可解な現象が起きている。妹尾は、現在の市場における競争はもはや技術力だけで勝てる時代ではなく、技術力とそれを効果的に活用できるビジネスモデルおよび知財マネジメントが一体となって初めて企業は競争優位を獲得することが可能になると主張している。

大久保隆弘もまた、同様の視点から日本の電機産業の問題点を指摘している。大久保によれば、日本企業がかつて市場において圧倒的な競争優位を誇ったDRAM半導体、液晶ディスプレイ、パソコン、薄型テレビの各製品がその後、ライバル企業との競争に敗れ、競争優位を喪失していくプロセスには一定の法則性が認められるという。すなわち、日本企業が競争優位を有していたのは、これらの製品が市場に投入された初期の段階のみであり、やがて製品の本格的な普及の段階になると韓国や中国の企業の投資攻勢が強まり、日本企業は市場シェアを奪われるようになる。そして製品の先行投資のコストを回収し、最も利益が得られる段階には日本企業の優位性は完全に失われ、韓国や中国の企業が市場におい

て競争優位を確立するというパターンである。

日本企業が市場で敗れたのは、製品の技術的優位性が失われ、コモディティ化が進んだことによるものである。換言すれば、韓国や中国の企業が日本企業との競争に勝てたのは、技術的に優れていたからではなく、価格競争力の優位性によるものである。日本企業がこのパターンを打破するためには、技術的優位性を有している初期の段階において、その優位性を生かして長期的に安定した利益を稼ぎ出す仕組み、つまり戦略を立てる必要があるというのが大久保の主張である。

妹尾、大久保の2人の主張については、筆者も同様の見方をしている。筆者は2009年から2010年にかけて太陽電池、リチウムイオン電池の生産を手掛ける大手電機メーカーの戦略を分析する目的で調査を行った。当時、太陽電池やリチウムイオン電池に関しては、変換効率や蓄電容量等の性能において日本企業は技術的な優位性を有していたが、韓国や中国の企業による追い上げが激しく、早晩、技術的優位性が失われ、コモディティ化することは必至の情勢であった。そのため、価格競争において劣位にある日本企業はどのような戦略で競争を勝ち抜こうとしているのかを探ることが調査の目的であった。そこでわかったことは、日本企業は技術や品質への強いこだわりを有している反面、技術的な優位性を生かして長期的に安定した収益を得るための戦略思考は弱いという事実である。上記した筆者の問題意識に対して、インタビューに答えた担当者の回答は概ね「厳しい価格競争は覚悟しているが、より一層のコスト削減や品質の向上を図ることで競争を勝ち抜きたい」というものであった。

経営戦略論の世界的な権威であるハーバード大学のマイケル・ポーターは、1980年代に日本企業に対して「模倣に明け暮れるばかりで戦略がない」として厳しい評価を下していた。日本企業が圧倒的な競争優位を有していたこの時代、ポーターの指摘はあまり顧みられることがなかったが、現在の電機業界の苦境を見るとやはりポーターの指摘は正しかったのではないと思われるのである。つまり、日本企業には優れた技術や品質に裏打ちされた高性能、高品質の製品を創造できる能力はあるが、それを生かして長期的に安定した利益を稼ぎ出すための戦略的思考は欠如しており、その状況は1980年代から現在に至るまで変わっていないのではないか。グローバル化が進んだ今日、特定の企業が技術的優位性を維持できる期間は限られている。技術的優位性を有している間に、利益を確保できる仕組みを構築しない限り、コモディティ化の進行の中で初期の優位性は失われていくことになるのである。

2. 「価値優位性」の重要性に対する認識の欠如

日本の電機産業の不振の原因は、顧客の求める真の顧客価値を創出できていないことにあると主張しているのが延岡健太郎である。延岡によれば、日本企業のものづくりの能力は依然として高い水準にあるが、1990年代以降、製造現場においてモジュール化やデジタル化が急速に進んだ結果、新興国の企業でも生産設備やデバイス（部品）を購入すれば良質の製品を容易に生産することが可能になり、日本企業が得意としてきたインテグラル（擦り合わせ）型による製品差別化が困難になったことが現在の苦境の背景にあるという。²⁾

延岡は日本企業が現在の苦境から抜け出す処方箋として、安易な価格競争に走るのではなく、ものづくりを極める技術経営の視点を持つことの必要性を説いている。そこでキーとなるのが、前出の真の顧客価値の創出である。延岡によると、顧客価値には客観的に評

価値できる機能や仕様に関する「機能的価値」と、顧客が主観的に価値を意味づける「意味的価値」の2種類があり、パソコンや薄型テレビなどの製品は典型的な「機能的価値」中心の製品であるが、「意味的価値」を伴った製品の場合、単なる商品機能にとどまらず顧客との共創による価値が付与されているという。例えば、アップルのiphoneにはテレビもおサイフケータイも赤外線送信もないが、それらを超えた顧客が心地よさを感じる使いやすさがある。つまり、iphoneには「意味的価値」が付与されており、日本企業の製品はこの価値において負けているのだという。

延岡によれば、多くの日本企業はこの「意味的価値」の重要性を十分に認識しておらず、依然として「機能的価値」を重視したものづくりをしている。延岡の主張する、ものづくりを極める技術経営とはすなわち、企業が顧客価値の深層に入り込み、「機能的価値」を超えた「意味的価値」を創出することに他ならない。

同様の指摘は、他の識者の間にもみられる。例えば、野中郁次郎は「ものづくりを包み込むコトづくり」の重要性を主張している。野中によれば、ものづくりは現実世界をストレスなく動かしていくためには不可欠のものであるが、それを収益に転換していくためには、顧客にとってのコト（顧客にとっての価値表現）こそが重要なのだという。つまり、極端に言えば、顧客にとっては「もの」はありさえすれば何でもよいのであり、「もの」を通じてどういう価値を与えてくれるのかが重要なのである。ものづくりにばかり気をとられていると、真に有効な価値とは何かという命題が問われなくなり、次第にそれを見失ってしまうことになる。その結果、既存のものをベースにした同質化競争、微細化競争に陥っていくことになる」と野中は指摘する。

延岡や野中の主張において重要な視点は、ものづくりの先にある価値づくりという視点である。つまり、薄型テレビの画像の鮮明度やデジタルカメラの画素数を競い合うだけではなく、それが顧客にどのような価値をもたらすのかを見据えることが重要なのである。例えば、スターバックスの戦略は、顧客にコーヒーという飲み物を提供することにあるのではない。その戦略のコンセプトは「The Third Place」（自宅でも会社・学校でもなく、第3の自分だけの居心地の良いくつろぎの場）の提供にある。コーヒーという「もの」だけにこだわるのであれば、スターバックスよりも高品質のコーヒーを提供している店は他にもあるかもしれない。しかし、スターバックスは「もの」の先にある価値を提供するという戦略を打ち出すことにより、多くの顧客から支持されているわけである。

コスト優位性や技術的優位性はライバル企業から模倣され、キャッチアップされる可能性があるが、顧客との共創により構築される価値優位性は他企業が模倣しづらい側面がある。ものづくりに自信を持つ日本企業は、技術や品質へのこだわり、自負の念が強いが故に、「価値優位性」の重要性に対する認識が低いのではないかと思われる。

Ⅱ. 「関係性」ベース戦略の構築

第1章で見たように、日本企業は現在、様々な課題に直面している。グローバル化と情報化の進展は、ものづくりの現場にモジュール化、デジタル化の波をもたらし、日本企業の競争優位の源泉を大きく揺さぶっている。その影響を最も受けているのが電機産業であるといえる。第1章では、4人の識者の見解および筆者自身の調査結果も踏まえて論点を2つに整理して議論した。このうち第1の論点である「長期的に安定した収益を上げるための戦略

的思考の欠如」に関しては現在、特許戦略あるいは知財戦略の領域で主として議論が行われている。これまで日本企業の特許戦略は特許の件数こそ多いものの、それが果たして経営戦略上どのような意義を持つのかについては懐疑的な見方が多かったといえる。つまり、ある技術の特許として申請、登録が認められたとしても、それが企業の長期的な収益や競争優位の確保につながらない限り、あまり意味をなさないのである。むしろ重要なのは数ではなく質である。そのためには、どの技術が将来に渡って企業に競争優位をもたらすかの見極めが重要になってくる。すなわち、コア技術の見極めとブラックボックス化、さらには製品の普及を促すための周辺技術のオープン化等、まさに高質の知財戦略が求められることになる。この領域の研究は近年、MOTの研究者を中心にかなりの進展が見られる。本稿では、この第1の論点に関してはMOTの研究成果に委ねることとし、第2の論点である「価値優位性」の問題に絞って議論を進めることとする。

「価値優位性」の重要性については、前述したように識者の間ですでに活発な議論が展開されており、少なくとも専門家の間ではその重要性についての認識は共有化されつつある。問題は、顧客にとって意義ある価値をどのようにして生み出すかという点である。筆者はこの点に関して1つの仮説を持っている。それは異業種の企業間による知の交流が新たな知を生み出し、それが新たな顧客価値につながっていくというものである。筆者はこれを「関係性」ベース戦略と呼んでいる。「関係性」とは、異業種の企業同士による「製品間のつながり」および「企業間のつながり」を含意した概念である。そしてこの「関係性」ベース戦略は、「場」「共創」「シンセシス」という3つのキーコンポーネントから形成され则认为している。以下において、その中身を詳述する。

1. 「場」

「場」という言葉、概念はわれわれの日常生活の中でしばしば登場する用語である。例えば「その場の雰囲気」であるとか、「話し合いの場」といった具合に人々の日々の活動、行為の舞台として「場」という言葉が用いられる。しかしながら、その意味を深く考えてみると「場」とは単なる物理的な場所を指すものではないことがわかる。例えば、インターネットを通じて遠く離れた見知らぬ人間と情報のやり取りをする場合でも「情報交換の場」として認識されるし、また書物などを通じて思いを同じくする人々の精神的な絆、つながりも「共有された思いの場」として捉えることが出来よう。つまり、「場」とはオフィスや会議室等の物理的な場所からバーチャルな空間、あるいは人間同士の共有しているメンタルスペースまでも含む広範な概念である³⁾。

ところで、「場」の概念において重要なことは、それが物理的な場所であれ、メンタルスペースであれ、そこに参加している人間の間には何らかの共有された目的が存在するという点である。何故なら、「場」に参加している人間に共有された目的が存在しない場合、それは単なる集団に過ぎず、それ自体には何ら意味がないからである。例えば、駅という「場」は多数の人間が行き交う場所であるが、それらの人間の間には何ら共有された目的は存在しない。会社や学校に行くために利用する人、待ち合わせ場所として利用する人、あるいは駅の中にある売店で買い物をするために利用する人等、その目的は様々であり、皆、各々の目的のためにたまたまその場に居合わせただけである。この場合、「場」に参加している人々の間で心理的エネルギーや知の交流が行われることはなく、そこから何らかの価値が創出されることもない。つまり、この「場」は多数の人々が存在しているということ以外、

意味のない「場」である。

これに対して、例えば、駅前の広場において集会に参加している人々の間には共有された目的が存在する。すなわちそれは集会のアジェンダであり、そこに参加している人々は集会のアジェンダに対して興味、関心を有しているからこそ、その「場」に参加しているわけである。この場合、「場」に参加している人々の間には共感や反発、怒り等の心理的エネルギーの交流があり、また意見を交えることで知の交流も促される。その結果、「場」を通じて何らかのメッセージが発せられ、価値が創出される可能性がある。「関係性」ベース戦略において想定される「場」とは、後者のケースであり、「場」に参加している人間の間に共有された目的が存在していることが前提となる。

さらに、「場」を規定する要因として今一つ重要な点を挙げるとすれば、それは「場」の性格が柔軟性を有しているということである。この点に関しては、伊丹敬之(2001)が面白い議論を展開している。伊丹はヒエラルキー型組織と「場」の組織を対比して、前者をアメリカンフットボール型、後者をラグビー型と呼んでいる⁴⁾。アメリカンフットボールは、中央集権的、分業的、システムの、そして司令塔のリーダーを中心にメンバーはチームの歯車の役割を果たすのに対し、ラグビーはオフェンスとディフェンスの役割分担もあいまいで、各人がどの方向に転がるかわからない楕円形のボールをめぐる状況に応じた働きをする。伊丹によれば、官僚制組織に代表されるヒエラルキー型組織はアメリカンフットボールの組織編成に見られる性格を色濃く有しているのに対し、「場」の組織の性格はラグビー型に近いのだという。そもそも経営学において「場」の存在が注目され、伊丹、野中らの研究者によって体系的な理論構築が試みられている背景には、ヒエラルキー型の伝統的組織の弊害を打破し、生き生きとした人々の活動を通じて価値を創出していくために求められる組織の在り方を追求する中で「場」の存在が認識されるようになった経緯がある。従って、「場」の組織の性格が従来型の伝統的組織の性格と異なるのは当然の帰結といえる。「場」に参加する人々、あるいは企業は硬直的な役割分担や上下関係などに縛られることなく、柔軟に行動できることが求められる。何故なら、イノベーションや価値の創出は硬直した組織からではなく、柔軟で混沌とした状態の中から生まれやすいことがこれまでの研究からある程度実証されているからである。

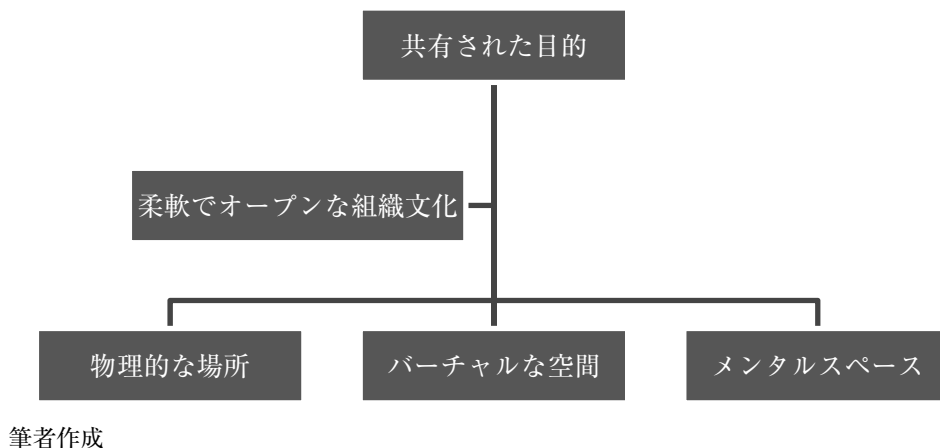


図1 「場」の規定要因

2. 「共創」

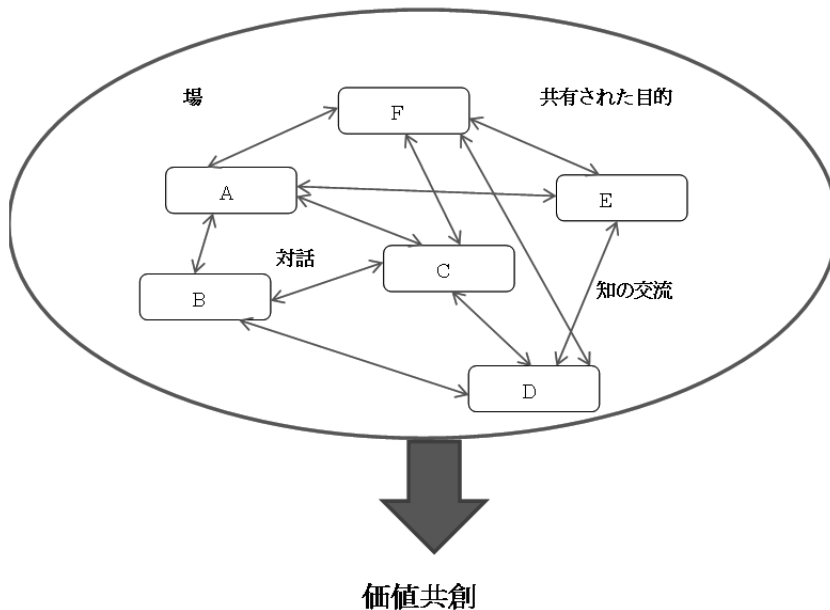
「共創」とは複数の行為主体による創造行為を指す概念であり、一般的には単独の行為主体では成し得ないような価値を創出することを意味する。本稿が主張する「関係性」ベース戦略では、異業種の企業同士が何らかの共有された目的の下、「場」において協働するプロセスを通じ、様々な知やノウハウ、技術が交流、融合し、新たな価値が創出されていく一連の出来事を「共創」として捉えている。こうした企業間の「共創」については、製品の共同開発や技術提携等において従来から行われており、特別目新しい考え方ではないという主張もあるかとは思いますが、「関係性」ベース戦略が想定する企業同士の「共創」とは、企業間の単なる部分的な相互補完関係に留まるものではない。それは、「共創」により新たな価値を創出し、未知の市場を創造しようとするダイナミックな創造行為である。無論、そこには他社に知られたくない企業秘密や技術の流出への不安等の壁が立ちただかることは事実であるが、それを恐れて既存市場を前提とした部分的な相互補完関係の水準に留まる限り、新たな価値の創出は望めず、長期的な競争優位を獲得することは出来ない。

価値共創のコンセプトを最初に示したのは、プラハラード(2004)である。彼は、21世紀の市場は企業と顧客による価値共創がテーマになることを主張した。彼の主張は世界的に大きな反響を呼び、戦略の分野に「共創」という考え方が導入されるきっかけとなった⁵⁾。ここではプラハラードの考え方を参考にしながら、「共創」という行為の意味について考えてみたい。価値創造に関するプラハラードの主張は極めて明快である。彼の考え方によれば、20世紀までの市場においては価値を創造する主体は企業であり、顧客は企業が創造した価値を対価を支払って購入するだけの存在であった。これに対して、21世紀の市場では価値は企業と顧客の「共創」によって創造され、市場は製品、サービスの売買行為の場としての機能の他に、企業と顧客の価値共創の場としての機能も果たすことになる。しかしながら、当然のこととして価値創造をめぐる企業側の論理と顧客側の論理は異なる。両者の接点を見出すためには、企業と顧客の間に様々な共創経験が積み重ねられる必要があるというのである。

さらに、プラハラードは価値共創を可能にするための要素として、対話(Dialogue)、利用(Access)、リスク評価(Risk Assessment)、透明性(Transparency)の4つを挙げている(彼は、これらの頭文字つなげてDARTと呼んでいる)。いずれも企業と顧客の間の深い関わりと信頼関係を構築していくために必要な行為であり、前出の企業側の論理と顧客側の論理の隔たりを埋め、両者の接点を見出すための共創経験において重要な役割を果たすことが期待されるのだという。

本稿が主張する「関係性」ベース戦略は、企業と企業による価値共創がテーマであり、企業と顧客の価値共創をテーマとするプラハラードの視点とは若干、異なる部分もあるが、「共創」という行為の本質を理解する上では多くの有益な示唆を与えてくれる。なかでも筆者が注目したのが、対話(Dialogue)という行為である。プラハラードは、価値共創を可能にするための第1の要件として対話の持つ重要性を指摘している。ここでの対話とは無論、単なるおしゃべりとは異なる。プラハラードは、秩序に沿って生産的な対話が実現するためには、対話への参加ルールが必要であると述べている。意義ある価値が「共創」によって創出されるためには、生産的、創造的な対話が不可欠である。企業間の価値共創においてもその状況は全く同じであるといえる。つまり、「共創」という行為は対話によってもたらされるのである。問題はどうすれば実りある対話が実現し、それが意義ある価値共

創に結び付くかという点である。この点については「関係性」ベース戦略の第3の要素である「シンセシス」と関わる問題であるので、次節において述べることにしたい。

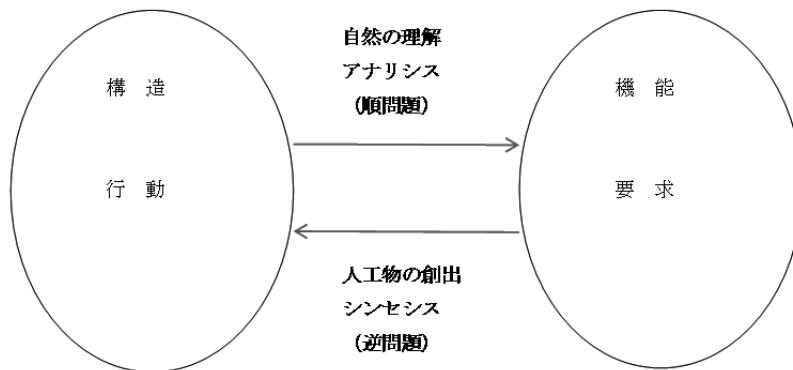


筆者作成

図2 共創の概念図

3. 「シンセシス」

「シンセシス」とは一般に総合もしくは統合を意味する用語である。自然科学の分野では、「アナリシス」との対比で理解される科学的探究の方法論である。すなわち、アナリシスとは、要素還元主義のことであり、複雑なシステムを理解するために、システムを各要素に分解して個々の要素の性質や要素間の関係を把握することでシステム全体を理解しようとするアプローチ法である。人類は自然界の複雑な仕組みを理解するために、アナリシスの分析手法を用いることで長い年月をかけて自然界のシステムを少しずつ解き明かしてきた。これに対してシンセシスとは、分解された諸要素を組み合わせることで人為的な成果物を創造する行為を指す。例えば、個々の部品を一つ一つ組み合わせることで最終的に30,000点以上の部品から成る自動車を完成させる生産工程は、シンセシス的なアプローチであるといえる。つまり端的に表現するならば、アナリシスとは全体から部分への行為であるのに対し、シンセシスは部分から全体への行為であるといえる。



ただし、詳細には、
 自然の理解：シンセシスを通してのアナリシス（複雑なものを分かりたい）
 人工物の創出：アナリシスを内包するシンセシス（複雑なものを創りたい）

出所）上田完次編著『共創とは何か』培風館 2004年 P.44

図3 アナリシスとシンセシス

さて、「関係性」ベース戦略においてなぜ「シンセシス」が重要なのかといえは、それは前出の「共創」という行為は「シンセシス」的なアプローチによるものだからである。すなわち、「共創」という創造行為は、所与の創造物を個々の要素に分解してその成り立ちや仕組みを理解することではない。そうではなくてそれは、分散している諸要素をひとつひとつ積み重ね、つなぎ合わせることである種の創造物を作り上げる行為である。そして、その前提には「このような創造物を作りたい」「このような価値を生み出したい」という仮説が設定されているはずである。⁶⁾ つまり「共創」と「シンセシス」は不可分の関係にあり、「共創」するためには「シンセシス」的なアプローチが求められ、また「シンセシス」的なアプローチをとるということは、結果的に何らかの創造物を作り出すことにつながる。

ところで、「共創」は対話によってもたらされ、意義ある価値が「共創」されるためには生産的、創造的な対話が必要であると先に述べたが、そこで求められるのが「創発」的なアプローチである。「創発」的なアプローチとは端的に言えば、組織の末端の局所的な要素間の相互作用が対話を通じてやがて大局的な秩序へと進化を遂げるための方法論である。つまり「創発」とは部分から全体へのアプローチであり、ボトムアップによる進化プロセスである。そこでは、初めに全体の設計図が描かれ、その設計図の図面に従って全体から部分へとブレークダウンしていくような方法は取られない。まず、局所的、部分的な動きが起こり、それらの相互作用を通じて次第に大きな固まりが形成されていく。さらにその固まり同士が相互作用を繰り返すことで最終的には全体の秩序が形成され、局所的、部分的な動きを制御する。こうしたプロセスが「創発」的なアプローチであり、生産的、創造的な対話はこのようなプロセスにおいて生まれる。裏を返せば、初めから全体の秩序が形成され

ており、全体から部分へブレイクダウンされていくようなプロセスにおいては生産的、創造的な対話は生まれにくいといえる。⁷⁾

Ⅲ. スマートシティと価値共創： Fujisawa SST

「関係性」ベース戦略は、現在、市場において行われているような一般的な競争，すなわち、個別企業が製品の単体ベースで価格，性能，品質等を競い合うという発想から脱却し，多様な企業が共有された目的の下，共創するなかで顧客にとって意義ある価値が創出され，それが企業の新たな競争優位の源泉となるのではないかという仮説に基づいて構想されたものである。すでに指摘したように，グローバル化，情報化が進んだ現在の市場では，製品のコモディティ化の進行が早く，技術や品質での差別化はより困難になりつつある。日本の電機産業の苦境は，まさにそうした状況においてもたらされた現象である。今，求められていることは，技術や品質の先にある価値の創出であり，その価値をどのようなやり方で生み出していくかということである。「関係性」ベース戦略のコンセプトは，そのための1つの方法として位置づけられる。

さて，「関係性」ベース戦略は未だ構想の域を出ていないが，その有効性を実証するための舞台として現在，筆者が注目するのがスマートシティである。スマートシティとは，都市生活の基盤となる電力，水道，通信，交通システム等の各インフラをITを活用することで最適化し，エネルギーの消費量や二酸化炭素の排出量の削減を目指す環境配慮型都市のことである。⁸⁾ ここでは，パナソニックが神奈川県藤沢市で進める「Fujisawaサステイナブル・スマートタウン構想」（Fujisawa SST）の事例をもとに，「関係性」ベース戦略の視点からその可能性を検討することとする。

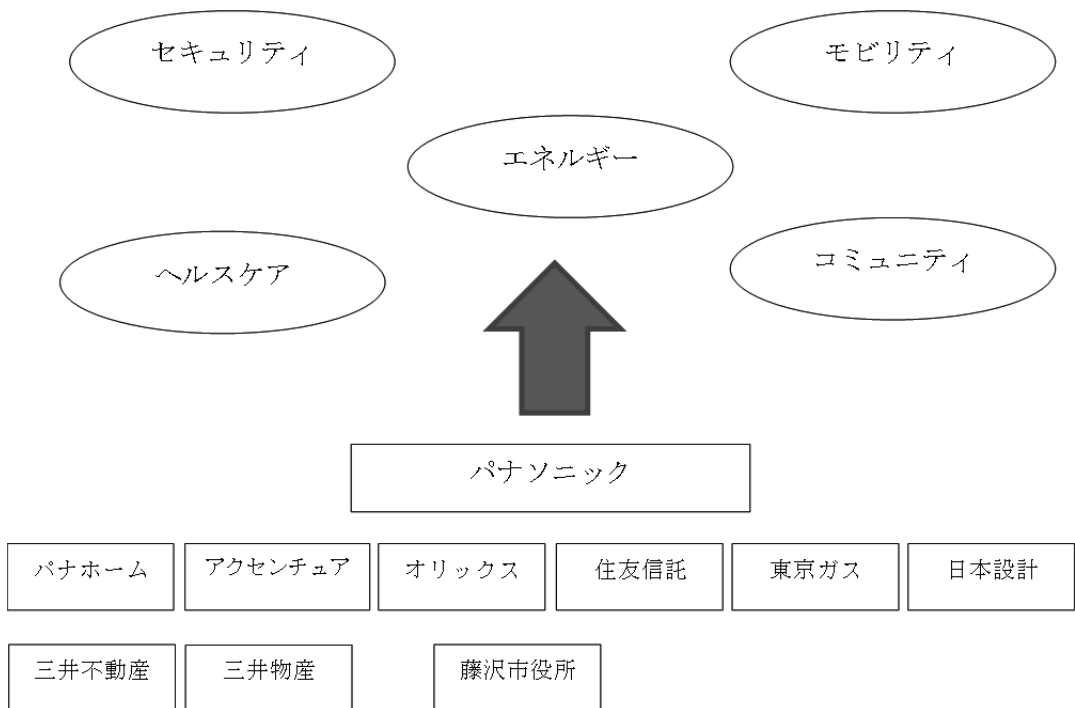
1. Fujisawa SST における価値共創

はじめに，Fujisawa SSTの概要について触れておきたい。このプロジェクトは，パナソニックが神奈川県藤沢市内の自社工場跡地に2010年から建設しているスマートタウン・プロジェクトのことである。プロジェクトは，2018年の完成時には1000世帯，3000人の人々が暮らす先進的な街づくりを目指している。街づくりの具体的な内容は以下のようなものである。⁹⁾

まず全ての住宅，施設，公共ゾーンなどの街区全体に太陽光発電システムと家庭用蓄電池が標準装備される。また公共空間では，電気自動車，プラグイン・ハイブリッド車向けの充電インフラの整備や，電動アシスト自転車，ソーラー駐車場といった“エコサイクルバック”の導入が図られる。さらに，エコカー，電気自動車のモビリティシェアサービス，高齢者が快適に過ごせる設備などを提供するヘルスケアサービスなどが計画されている。

さらに，これらの仕組みを支援するコミュニティ・プラットフォームとして，各種サービスを利用するためのアプリケーションをワンストップで提供するポータルおよび端末を提供。SEG（スマートエナジーゲートウェイ。住宅内のネットワーク家電を一元管理する機器）と連携し，エネルギーの見える化，商業施設におけるタイムセールスの告知や施設の予約管理などが自宅のリビングから操作可能になる。こうした取り組みにより，Fujisawa SSTでは，1990年比で二酸化炭素排出量を70%削減，生活用水を30%削減することを目標にしている。

このFujisawa SSTにはパナソニック以外に8社が参加している。その業種は住宅メーカー、不動産、ガス会社、金融機関、商社等である。また地元の自治体である藤沢市もプロジェクトに参与している。つまり、このプロジェクトには多種多様な企業、組織が協働するための「場」が存在し、「場」の参加メンバーの間には環境配慮型の新しいコミュニティを建設するという「共有された目的」があるといえる。Fujisawa SSTでは、スマートシティの建設を通じて、「エネルギー」「モビリティ」「ヘルスケア」「セキュリティ」「コミュニティ」の5つの領域において新たな価値を生み出すことを目指しており、異業種の企業間での技術、ノウハウ、知の交流、融合による共創のプロセスが現在進行形で進んでいる。



出所) Fujisawa SSTに関する各種資料をもとに筆者作成

図4 Fujisawa SSTと価値共創

この事例は、本稿の主張する「関係性」ベース戦略の有効性を検証するうえでひとつのモデルとなり得る。このケースを検証する際には以下の視点がポイントになる。

- ① 「場」に柔軟性がどの程度あるか
- ② シンセシス的なアプローチ、なかでも「創発」的なアプローチが見られるか。

これら2点はFujisawa SSTのプロジェクトの性格に深く関わっている。つまり、Fujisawa SSTはパナソニックが主導するプロジェクトであり、「場」の形成から創出される価値の中身に至るまで、パナソニックの意向が強く反映されるはずである。¹⁰⁾ このような場合、他の参加企業はパナソニックが描く全体像に沿って行動することが求められる可能性が高い。もしそうであるとするならば、参加企業の自由度は制限され、「場」の柔軟性は保証されないかもしれない。また、パナソニックが描く全体像に沿って各企業が行動するのであれば、

そのアプローチはシンセシスではなくアナリシス的なアプローチとなり、「創発」による共創は困難になる。

しかしながら、これらはいずれも推論の域を出ておらず、今後、詳細なフィールド調査を行い、検証を行う必要性がある。

おわりに

以上、本稿では日本の電機産業の抱える問題の検証を通じて、新たな競争優位の源泉についてその可能性を議論してきた。これまでの議論を整理すると、グローバル化や情報化の進展に伴い、市場での競争は激しさを増しており、製品の技術的優位性が失われ、コモディティ化していくスピードはより一層速くなっている。このような環境の下で、日本企業が新たな競争優位を獲得していくには、技術的優位性＝競争優位性という従来の発想から抜け出す必要がある。そして新たな競争優位の源泉は、技術や品質の先にある価値のなかに求められるというのが本稿における議論である。さらに本稿では、そうした価値は異業種の企業同士による共創によってもたらされるとし、そのための戦略として「関係性」ベース戦略のコンセプトを提示した。

前述したように、「関係性」ベース戦略は「場」「共創」「シンセシス」といったコンポーネントから成り、理論上はその骨格を体系化しつつあるが、未だ実証の洗礼を受けていない。それ故、今後の課題としては、異業種の企業同士による価値共創のプロセスを「関係性」ベース戦略の理論的フレームワークの下で検証する作業が必要になる。スマートシティはその検証の舞台として、非常に有益な事例になると考えられる。環境問題に対する世界的な関心の高まりを背景に、スマートシティの建設は今後さらに加速していくことが予想される。スマートシティの様々な事例を検証し、「関係性」ベース戦略のさらなる理論的な精緻化を図っていくことが今後の課題である。

本稿は平成24年度商学部共同研究「アジアにおける情報化の再検討：次世代経済・社会を展望して」（研究代表者：高久保豊）の研究成果の公表である。

〔参考文献〕

- [1] 伊丹敬之, 西口敏弘, 野中郁次郎編著(2000)『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社
- [2] 上田完次編著(2004)『共創とは何か』培風館
- [3] 大久保隆弘(2010)『電池覇権：次世代産業を制する戦略』東洋経済新報社
- [4] 柏木孝夫(2010)『スマート革命』日経BP社
- [5] 清水博編著(2000)『場と共創』NTT出版
- [6] 清水博(2003)『場の思想』東京大学出版会
- [7] 妹尾堅一郎(2009)『技術力で勝る日本がなぜ事業で負けるのか：画期的な新製品が惨敗する理由』ダイヤモンド社
- [8] 所伸之(2013)「低炭素イノベーションの進行と日本企業の新たな競争優位の可能性：「関係性」ベース戦略の構築」企業と社会フォーラム編『持続可能な発展とイノベーション』千倉書房
- [9] 所伸之(2012)「低炭素社会と日本企業の行動：「個」重視から「関係性」重視への転換」林正樹編著『現代企業の社会性：理論と実態』中央大学出版部
- [10] 野中郁次郎, 徳岡晃一郎編著(2012)『ビジネスモデル・イノベーション：知を価値に転換する賢慮の戦略論』東洋経済新報社
- [11] 野中郁次郎, 遠山亮子(2006)『知識創造経営とイノベーション』丸善株式会社
- [12] 延岡健太郎(2006)『MOT技術経営入門』日本経済新聞社
- [13] 延岡健太郎(2011)『価値づくり経営の論理：日本製造業の生きる道』日本経済新聞社
- [14] 米盛裕二(2007)『アブダクション：仮説と発見の論理』勁草書房
- [15] Adam Werbach(2009), *Strategy for Sustainability*, Harvard Business School Press.
- [16] Clayton M.Christensen(1997), *The Innovations Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press.
- [17] Mitsuru Kodama(2007), *Knowledge Innovation: Strategic Management as Practice*, Edward Elgar.
- [18] Nobuyuki Tokoro(2013), Low Carbon Innovation and the Competitive Advantage of Japanese Companies: Based on a Strategy of Building Relationships, in Dev Raj Adhikari, Dhruva Kumar Gautam(eds.), *Reshaping Organizations: To Develop Responsible Global Leadership*, Buddha Academic Enterprises Pvt.Ltd.
- [19] Prahalad,C.K.,V.Ramaswamy(2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press.
- [20] Timothy J.Foxon, Jonathan KÖhler and Christine Oughton(2008), *Innovation for a Low Carbon Economy: Economic, Institutional and Management Approaches*, Edward Elgar.

(注)

- 1) 日本企業が新たな競争優位のモデルへの対応に遅れた背景については、クリステンセン(2001)の議論が参考になる。クリステンセンはその著書『イノベーションのジレンマ:技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』の中で、優良企業が破壊的イノベーションへの対応に遅れる要因について分析している。
- 2) 自動車産業においては、インテグラル(擦り合わせ)による製品差別化が依然として可能であり、このことが自動車産業と電機産業の明暗を分ける1つの要因となっている。
- 3) 「場」の概念を社会科学に応用した先駆者は社会心理学者のレヴィン(1946)である。彼は人間とその現実世界を包含している生活空間を「場」とみなした。
- 4) 伊丹の議論に関しては以下の文献を参照のこと。伊丹敬之、西口敏弘、野中郁次郎編著『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社、2001年
- 5) プラハラードはミシガン大学ビジネススクールの教授であり、戦略論の分野ではマイケル・ポーターの対抗軸として大きな足跡を残した。1994年に発表されたゲイリー・ハメルとの共著『コア・コンピタンス経営』は世界的なベストセラーとなり、ポジショニング論に代わる新たな競争優位の視点を提示した。本稿で取り上げた顧客との価値共創というコンセプトは2004年に刊行された『The Future of Competition』の中で述べられている。2007年にはイギリスのタイムズ紙が選ぶ「世界で最も影響力のあるビジネス思想家」の第1位に選ばれるなど世界的に著名な経営学者として活躍したが、2010年に惜しくも他界した。
- 6) このような方法はアブダクションと呼ばれる。一般的に科学的な方法論には、与えられた命題を論理的に解く演繹法(ディダクション)と観察された事象から法則を導き出す帰納法(インダクション)の2種類があるが、アブダクションは第3の科学的な方法論に位置づけられる。
- 7) こうした知見は、共創工学の研究からも得られている。例えば、東京大学人工物工学研究センターに2004年に新設された共創工学研究部門は共創のメカニズムについて研究を行っているが、共創工学のキーワードの1つとして「創発」を挙げており、共創を実現するための創発の特性に関して、ボトムアップ、部分から全体へ、内から外へ、分散的、局所制御等の要素を挙げている。
- 8) スマートシティは、2009年にアメリカのオバマ政権が打ち出したスマートグリッド(次世代電力網)構想を契機に関心が高まった。環境問題をはじめ都市の抱える様々な問題を解決するための有力な手段として世界各地で実証実験が始まっている。
- 9) Fujisawa SSTの具体的な内容に関しては、パナソニックが自社ホームページで公開している資料を参照した。(http://ch.panasonic.net)
- 10) 実際、パナソニックはこのプロジェクトを同社の成長戦略の1つに位置づけており、藤沢での経験で得たノウハウをもとにスマートシティの世界展開を計画しているといわれる。