

2015年10月15日 全12頁

《実践》経営ビジョン・経営計画

【経営企画部 業務必携】

## コーポレートガバナンス・コード時代の 企業価値創造プロセス（3）

チャーミングなストーリーラインを目指して

経営コンサルティング部  
主任コンサルタント  
林 正浩

### [要約]

- 「顧客との価値共創」は選択行動（顧客主導か企業主導か）と貢献行動（フィックスかオープンか）の違いによって4タイプに分類することができる。
- そのうち、企業主導×オープンアプローチ（通称「いじくり回し」）による共創環境の整備は不確実性のマネジメントが前提とはなるものの、「未知の第IV象限」をブレイクスルーするきっかけとして注目に値しよう。また結果として、適切な市場統制につながることも期待される。
- 一方、顧客との価値共創を目指した取り組みは行き過ぎると「モンタージュ」の粗製濫造につながりかねない。伊藤レポートにいう継続的なイノベーションを起こす一手段として捉えたい。
- 今までのわが国における「独自性、オリジナル」は機能や性能に偏りがちであったと考える。今後、持続的な企業価値創造を目指すに際しては、人間の五感で感じられる「良さ」がドライビングフォースとなるべきであり、このイノベーションの「本質」とコーポレートガバナンス・コードのプリンシプルを重んじる「姿勢」はシクロするものと筆者は考えている。

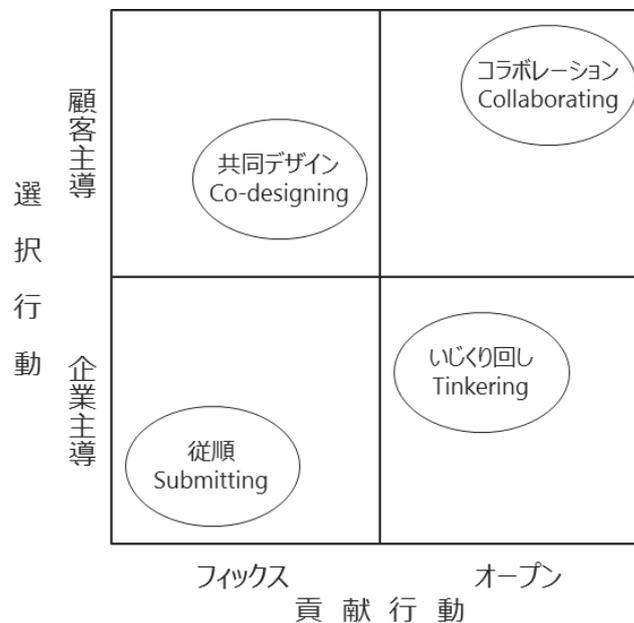
前稿では、支配を支配と見せない巧妙なガバナンスの本質を論じたうえで、企業サイドも生活者サイドも「未知」と認識する「第IV象限」を中心にイノベーションの核となる独自性について論じた。本稿では引き続き、この独自性をテーマに考察を深めていく。

### 1. ブロック3：独自性、オリジナル その2 -共創4タイプと「いじくり回し」の思想-

原材料価格の高騰、パーツのモジュール化による付加価値の低下、そして顧客価値の頭打ち。様々な事象が絡み合い、業種業態を問わず差別化というフレーズそのものの陳腐化が止まらない。こうしたなか、顧客との価値共創（Value Co-creation）こそ究極の顧客志向と見る向きもあろう。差別化のトレンド自体が同質化する中で、「お客様第一主義」を掲げる多くの日本企業には「Value Co-creation」が甘美な響きにすら感じられるに違いない。

この顧客との価値共創を因数分解したのが米ウィスコンシン大学の O' Hern and Rindfleisch である。図表1に示す通り、彼らは縦軸に選択行動が顧客主導か企業主導か、また横軸には貢献行動自体の性格がフィックスなのかオープンなのかを基準に価値共創のパターンを4つに分類している。

(図表1) 4タイプの Value Co-creation



(出所)O' Hern and Rindfleisch(2008), P42

この中で貢献行動がフィックスである「共同デザイン」と「従順」の2つは比較的理解しやすい。前者は開発コストの低減やリスクヘッジを目的としたオンライン上でのコンテンツ投票などがイメージとしてとして想起される。特定の有力パートナーとの協業もそう

---

だろう。この「共同デザイン」をより企業サイドに寄せた考え方が「従順」に他ならない。「従順」は例えば、企業がスポンサーとなってデザインやコンテンツのコンペを行うケースなどが近い。

また、貢献行動がオープンと区分されるタイプのうち、「コラボレーション」はどちらかという顧客サイドの積極的な関与が特徴的だ。オープンソースソフトウェア（OSS）などが典型例であろう。ただこのコラボレーションは昨今、単なる協働を意味するものではなく、オープンイノベーションのコンテキストの中で幅広く論じられるケースが多いことに鑑み、ブロック 5 の「連携によるイノベーションの形」として別稿で改めて論じることとしたい。

残るは企業主導×オープンの「いじくり回し（Tinkering）」である。ここではこの「いじくり回し」を取り上げる。「いじくり回し」と表現すると価値創造の源泉とは程遠く聞こえるかもしれないが、予期せざるイノベーションを起こしうるという点では注目に値しよう。貢献行動自体はオープンであるものの、対象はあくまでも市場導入された既存製品・商品、サービスであり、そういう意味では企業が主導権を有する価値共創の一形態といえる。またゼロからの創造ではないことから既存製品・商品の「更なる」強化に近いと感じる読者も少なくないだろう<sup>1</sup>。

「いじくり回し」、すなわちユーザーの手によるマッシュアップ（複合、混ぜ合わせ）によって、製品やサービスのイノベーションが企業の意図しない、すなわち「想定外の」進化を遂げるケースとしてはオンラインゲームの修正アップデート等がよく例に挙げられる。

畠山（2012）では、図表 2 に挙げたように日清食品のミルクシーフードヌードルの開発過程やポケットベルの社会的意義の変遷、ネスレ日本のキットカットにおけるブランドコンセプトなどが「いじくり回し」の事例として紹介されている。ただいずれも、B to C のマーケティング事例にとどまっており、10～15 年タームでの企業価値創造との観点からは参考にはならないかもしれない。

---

<sup>1</sup> 独自性の追求と言えるのかとの反駁もあろう。しかし、結果はどうあれ企業主導を担保しつつ生活者や顧客の手による価値のスパイラルアップが期待できるとの点では、そのプロセスにこそ新しさや独自性が宿ると考えられるのではないだろうか

(図表2) 「いじくり回し」の例

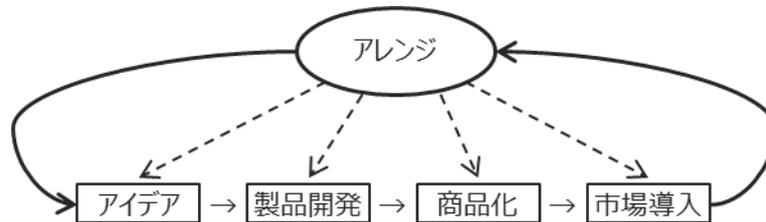
ミルクシーフードヌードル	「ホットミルクを入れるとシーフードヌードルがおいしくなる」といった生活者のつぶやき、独自の喫食方法が商品開発に結びついたケース。2007年発売
ポケットベル	当時の電電公社によるサービス開始は1968年7月から。当初は東京23区にエリアを限定してスタートした。数字表示方式の採用が1987年に始まると、数字による「語呂遊び」などの要素が加わり、いわゆるベル文字を用いたコミュニケーションは90年代に一大ブームとなった。契約数は1995年に600万台でピークを打ち、2004年に新規申し込みを休止。2007年にはサービス終了となった
キットカット	特定地域において1-2月に売り上げが伸びる現象をきっかけに受験生のストレスを和らげ、彼らを「そっと応援し勇気づけるブランド」へと変貌。無料配布の戦略も奏功し受験生と共に新たなブランドを構築することに成功した。朝日新聞の天声人語にも取り上げられるほどの社会現象に。いわゆるホスピタリティ・マーケティングの先駆とされる

(出所) 畠山(2012)及び関連ウェブサイト、日経トレンディなどを参考に大和総研作成

しかし、「知らない×知らない」をブレイクスルーするきっかけとしては注目に値するであろう。基礎研究部門や開発研究部門が発火点となる破壊的イノベーションに加え、小さな改良や弱いイノベーションが絶えず積み重なる「いじくり回し」が引き起こす化学変化によって価値創造が重層的に広がっていく仕組みは不可欠と考える。別稿で論じるオープンイノベーションの潮流をも踏まえ、全方位イノベーションにより独自性を追い求めていくことが本邦企業には望まれよう。そして、このことが伊藤レポートに強調される「継続的なイノベーション」に寄与すると筆者は考えている。

この「いじくり回し」を含めたユーザー主導の共創を畠山(2012)は「アレンジ」と称し「消費者が企業の意図とは関係なく手を加えることで、製品ないしコンテンツの機能や意味などの新たな価値を創造する活動」と定義する。これを一般的な開発プロセスに即して考えると図表3のようになるという。

(図表 3) アレンジを組み込んだ共創プロセス



(出所) 島山(2012)、p44

この「アレンジ」は入口におけるアイデアや、市場導入後の出口における意図しない事後共創をもたらすだろう。つまり「競争」環境をにらんだ「共創」環境と位置付けると理解しやすい。イノベーションの潜在的な可能性を引き出すための仕掛け、と表現してもよいであろう。

島山氏は、共創者の探索コスト低減や開発サイクルの短縮化、そしてロコミ効果の増大が期待できるといったメリットと同時に、模倣可能性が高まり結果として競争優位性が阻害されるといったデメリットも指摘する。「アレンジ」は企業が主導的な役割を担うとはいえ、ユーザーを巻き込む、あるいは企業自体がユーザーに巻き込まれる過程において、歯車が逆回転する可能性も否めない。そうした意味ではいわゆる不確実性のマネジメントがキーとなるろう。

意図せざる共創の仕組みを開発プロセスに組み込むことは、継続的なイノベーションを引き起こす環境整備となると同時に、外部ガバナンスを企業内部から効かせることにもつながる。本邦企業では特に生活者や顧客、取引先を最大のガバナンスの担い手とみることが多いが、それは社会的な信用を担保する、あるいはグリーン調達の実現により地球環境に配慮するといった、どちらかと言えば衛生要因に近い意味合いが強いのが現状だ。

真の意味での創発を誘う「攻めのガバナンス」の駆動装置としての市場による統制、すなわち「アレンジ」を適切にマネジメントすることが開発現場においては求められるのではないだろうか。

一方で、この顧客との価値共創 (Value Co-creation) については散発的な現象面が先行しがちであり、こうしたケースに対応する体系的な研究は途上であると言わざるを得ない。ソーシャルメディアの発達に伴う顧客関係のマネジメント手法や生活者が抱く共創へのモチベーション自体に対する多様且つ示唆に富んだ研究成果が今後期待されよう。

企業価値創造プロセスのエンジンともいえる「独自性、オリジナル」の深化に際しては、

---

先ずその因数分解からスタートさせることの重要性を本項の最後に強調しておく。

すなわち、先ず企業サイドの「既知」「未知」、顧客サイドの「既知」「未知」に製品・商品やサービスの方向性を分け、未知×未知の「第Ⅳ象限」へと意識を向ける。そしてこの第Ⅳ象限を「顧客との価値共創 (Value Co-creation)」とそれ以外に分ける。そして前者については更に4つに分類し考察を深めていくといった具合だ。「共創」環境を開発プロセス内部に持ち込み独自のガバナンスを効かせるなどの組織体制のイノベーションや、リーダーシップのスタイルと密接に関わり合いながら、イノベーションの持続性はさらに高まっていくであろう。

## 2. ブロック3: 独自性、オリジナル その3 -モニタージュ写真で価値創造はできない-

顧客との価値共創 (Value Co-creation) は顧客志向の究極の進化形であり、この「顧客志向」に疑義を差し挟む者は少なくともわが国においては少数派といえる。トム・ピーターズとR・H・ウォーターマンによる「エクセレント・カンパニー」においても、この日本企業のお家芸である「顧客志向」は法則の一つとしてしっかりと明記されている<sup>2</sup>。しかし、「顧客ヒアリング」「お客様の意向」といえば何でも許されるわが国のビジネスシーンに疑問を感じることはないだろうか。この姿勢の根底には、いわゆる『お客様は神様です』というフレーズに対するあまりに致命的な誤解<sup>3</sup>が見え隠れしてならない。

お客様は神様である。姿勢として正面からは否定しないが一方、顧客ヒアリングをベースとして一体何をなし得るのか。この疑問は、「持続的技術」と「破壊的技術」という対概念を提示したクレイトン・クリステンセンの名著「イノベーションのジレンマ」によって投げかけられて以来、10年以上経った現在でも議論の絶えないところだ。要するに顧客への密着度アップは持続的技術をより良く進化させることはできるが、全く異なる価値基準を市場に持ち込む破壊的技術を生むことはない、ということなのであろう。

こうしたイノベーションの本質をマーケティングコンサルタントの阪本啓一氏は「do better」のみならず「do another way」、すなわち異なるルールへと意識を集中させる大切さとして説き、「二眼レフの視点」を持ち続けようと著書「スローなビジネスに帰れ」で主

---

<sup>2</sup>一方、同書で紹介された優良企業の多くが没落し破綻している事実も見逃せない。エモリー大学ゴイズエタ経営大学院のジャグディッシュ・N・シース教授の著書「自滅する企業」では、その要因を外部環境の変化に求めず、むしろ企業内部に存在する「自滅的習慣」であるとしている。「慢心症」「拡大強迫観念症」など7つ自滅的習慣が挙げられているが、特に「コアコンピタンス依存症」及び「競合近視眼症」は継続的なイノベーションを阻む大きな要素として注目されよう

<sup>3</sup> 昭和を代表する歌手三波春夫氏の言葉だが「お客様は神様であるから、その意向は尊重し、何でも耳を傾けなければならない」といったやや卑屈な解釈がなされるケースが少なくない。本来は、神様、すなわち絶対者の集まりとしての「お客様」を面前に芸事を納める際のプロフェッショナルとしての心構えや流儀を表現しているとされる。むしろ手の切れるような仕事、完璧な仕事を目指す際に心にとどめるべき言葉といえよう

---

張する。同氏は参加型市場やいわゆるお祭り型市場が招く数々の不幸を嘆いている。

ちなみに同書の出版はいわゆるクリック&モルタルの時代、そして「イノベーションのジレンマ」の邦訳が書店に並んだ2001年であるが、ビジネスシーンでO2Oが持てはやされるようになった現在でもその主張は決して色褪せることはない。例えば「モンタージュ写真は幸せを運ばない」と題して同書にはこうある。

「いくら参加型だからといって、(中略)…と好みの部分を寄せ集めたモンタージュ写真を作ったとして、完成した写真が、あなたにとって『究極の』好みの顔になるだろうか。なりはしない。(中略)『部分の足し算は、まともな全体にはならない』のである。なぜならそこにバランスを配する『いのち』がないからだ」(P122、下線部筆者)

インターネットの発達によってエンパワーメントされた生活者が真のテラーメイド・マーケティングの仕掛けを通じて、例えば自動車の購入シーンにおいて「真の意味での好みの一台、究極の一台<sup>4</sup>」を手にする時代が到来するとしたある高名なコンサルタントの描く未来像に「無条件に賛成できない」とした同氏の見解だ。

この“バランスを配する『いのち』”こそがイノベーションの肝であり、ブランディングの要諦であり、デザイン経営の心臓部ともいえるのではないだろうか。「最初から白紙で生活者・顧客に絵筆を持ってもらうことは、モンタージュづくりとなって、企業も生活者・顧客もハッピーにはなれない」とする同氏の基本スタンスは、顧客との価値共創(Value Co-creation)に際しての大前提であり採るべき姿勢として、過去の延長線上の発想から脱却し破壊的技術を生み出すためにも心に留め置く必要があるだろう。

ここで少し視点を変えて、本項と関連のあると思われる調査結果を確認しておこう。図表4は2007年以降、毎年実施されているわが国製造業を対象とした製品開発に関する定点観測の結果(「製品開発に関する調査2013」)<sup>5</sup>である。

---

<sup>4</sup> このスタンスは開発前、すなわち事前におけるValue Co-creationに近い。一方、現在の自動車メーカーにおける潮流はむしろ「事後」である。「事後」発想では、メーカーが製品に埋め込んだ価値以上にユーザーが「使用する瞬間」に生まれる本当の価値こそ重要であるとする。従い埋め込み価値の拡大以上に運転中も含めて常にドライバーと繋がることで自動車メーカーは価値共創を図ろうとする。こうした姿勢のもと、情報通信技術の埋め込みや車載インフォテインメント機能の提供を通じ「事後」価値共創を目指す。一連の自動車産業のサービス化への取り組みは、広くメーカーにおける価値共創の輪を広げる端緒ともなりそう(参考:2013年マツダ商品企画部「自動車製造業における価値共創の思考実験および取り組み事例」)

<sup>5</sup> 回答数は137社(回答率16.9%)であり、調査期間は2013年11月～2014年1月、対象は商品開発、製品開発関連部署の部門長であった。なお業種については機械、電気機器、化学工業、自動車・自動車部品を中心とした製造業が中心となっており、例年大きな変化はない。250項目のうち2007年以降、7年間にわたり、正負限らず有意なトレンドが確認できたのは27項目であった(図表4ではそのうち主な17項目を抜粋)。なお表題の調査では、はじめて破壊的イノベーションについての質問項目が追加されたことが特徴的である。この中で「他社の破壊的イノベーションへの対抗戦略」として最も多かった回

(図表4) 7年間のトレンド係数が有意となった項目 -主なもの-

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	有意水準	
1. 製品カテゴリーの特徴	a	スペック、仕様などで製品の特長が十分にわかる製品である。	3.9	4.0	4.0	3.9	3.8	3.6	3.5	- - -
	b	ユーザーがカスタマイズすることが容易な製品である。	2.4	2.4	2.1	2.2	2.3	2.1	2.1	- - -
	c	製品の差別化が難しい。	3.6	3.4	3.4	3.4	3.5	3.4	3.2	- - -
2. 競合他社と比べて自社の強み	a	他社と比べて製品の品質、性能は高い。	3.7	3.7	3.7	3.6	3.6	3.6	3.7	-
	b	他社と比べるとブランドイメージは高い。	3.4	3.5	3.6	3.4	3.4	3.3	3.4	- -
3. ユーザーおよびユーザー・イノベーション	a	対面でのユーザー間での交流が活発である。	2.9	2.9	2.9	2.9	2.8	2.7	2.9	-
	b	ユーザーや顧客が製品開発プロセスに参加することが多い。	-	-	2.5	2.7	2.8	2.7	2.9	++
	c	ユーザーや顧客と共同で製品開発することが多い。	-	-	2.6	2.6	2.8	2.7	2.9	++
4. 新製品の成功数	これまでない革新的な製品		1.4	2.2	0.7	0.5	0.7	0.7	1.1	-
5. 製品開発のプロセス	a	製品のコンセプト作りの段階から消費者、ユーザーに評価してもらう。	2.8	2.8	2.8	2.7	2.8	2.7	2.7	- -
	b	製品を開発する際には事前に多量のニーズ情報を収集しなければならない。	3.4	3.3	3.4	3.3	3.3	3.3	3.2	- - -
	c	製品開発から発売までのプロセスで、さらに多くのニーズ情報が必要となる。	3.4	3.3	3.3	3.3	3.3	3.2	3.3	- -
	d	製品を開発する際には事前に多量の技術についての情報を収集しなければならない。	3.5	3.2	3.3	3.4	3.3	3.2	3.3	- - -
	e	製品開発から発売までのプロセスで、さらに多くの技術情報が必要になることが多い。	3.4	3.2	3.2	3.3	3.3	3.2	3.3	-
	f	売上、シェアなどの予測は念入りに行う。	3.3	3.3	3.3	3.4	3.4	3.1	3.2	- -
	g	必要な人材を集めるための社内公募制度が活用されている。	2.5	2.5	2.5	2.5	2.6	2.3	2.4	- -
6. 企業理念や組織文化	貴社は顧客や取引先から信頼されている。		3.9	4.0	4.0	3.9	3.9	3.9	3.9	- -

注) 数値は平均値 (5段階尺度)。有意水準については、2007-2013年の7年間のデータを用いて推定したトレンド係数の検討結果。+は正、-は負で優位。+もしくは-の数が多いほど有意水準が高い  
(出所) 濱岡豊・尤若安「製品開発に関する調査 2013-7年間の変化傾向と単純集計の結果」(三田商学研究 第57巻第2号 2014年6月)を参考に大和総研作成

右端の「有意水準」に着目すると、ユーザーとの共創姿勢がやや鮮明となっている一方<sup>6</sup>、情報収集活動などわが国製造業の開発プロセスにおける強みを表象していた取り組みが一部弱くなっていることがうかがえる<sup>7</sup>。またユーザーを巻き込む地点としてコンセプトチュア

答が「自社の既存製品の強化」(回答率 72.0%)であり、「破壊的イノベーション市場(製品)への参入」(同 48.8%)や「新しい市場の開拓」(同 23.2%)を大きく引き離している。無論、既存製品の強化が有力な対抗戦略となるケースもあるだろうが、ここでも既存の呪縛による思考停止が相当程度含まれていると筆者は推察する

<sup>6</sup> 関連項目として、他にもオンライン・コミュニティでの会話モニター(有意水準++)、遠隔会議システム(有意水準+++ )が挙げられている

<sup>7</sup> 関連項目として、他にもコンジョイント分析など製品コンセプトのテスト(有意水準-- )、実験室での

---

ルな段階からの参加はやや低下傾向にあり（項番5「製品開発のプロセス」のa参照）、今後ユーザーとの関係変化も懸念されるところだ。

「結果として」と言うにはいささか無理もあろうが、自社としての強みは低下し革新的な製品が生まれにくくなっている開発の現状が垣間見えよう。同調査においても「5.まとめ」として、事業環境の厳しさが増すなかで情報の共有や柔軟な開発プロセスなど、本来わが国製造業が持っていた強みが失われつつあると警鐘を鳴らしている。

またユーザーによるイノベーションを促進する姿勢は確かにある一方、技術情報を明示できていない現状（項番1「製品カテゴリーの特徴」参照）も見逃せない。こうしたことから製品の複雑化に伴い、メーカーとユーザーとのかい離が加速する懸念も示唆されよう。

本調査の結果から、価値共創のあり方、ひいてはメーカーにおける独自性の将来像を占うことは容易ではない。しかし、少なくとも顧客との価値共創を目指した取り組みが自社の強みの強化や革新的な製品開発に直接結びつくとは言い難いのではないだろうか。

### 3. ブロック3：独自性、オリジナル まとめ -チャームなストーリーラインのために-

コーポレートガバナンス・コード時代に相応しい企業価値創造プロセスのキーファクターである「独自性、オリジナル」について、継続的なイノベーションを可能とする「顧客との価値共創（Value Co-creation）」を絡めながらここまで論じてきた。

独自性のベクトルは、価値共創の4パターンをはじめとして多岐にわたり、魅力的なストーリーラインには「全方位イノベーション」が求められる。しかし、誤った「お客様は神様です」に基づく顧客密着やユーザーイノベーションには特有のワナが存在し、決して特効薬ではないことを私見も交えつつ明らかにした。一方、開発プロセスに価値共創の環境を常時埋め込むことが適切な市場統制の一助となる可能性を示唆した。

中長期的な企業価値を支える「独自性、オリジナル」を追い求めるにあたり、何に気を付ければ良いのか。魅力的なストーリーラインの要諦は何か。本稿の最後に今までとは異なる視点で問題提起をしたい。

わが国における「独自性、オリジナル」は、数字で表現できる機能や性能に依拠するケースが少なくない。そして、新たな機能で「何を可能とするのか」、それによって不平や不満、不都合をどう除去するのかに各企業は意識を傾注し、競合他社の取り組みを横目に睨みながらしのぎを削る。この姿勢がわが国における創造性の源泉として多くの国から評価されている側面は確かにあろう<sup>8</sup>。この姿勢自体、誤っているわけではない。しかしエアコンの省エネ性能にせよ自動車の燃費にせよ、追い求めれば際限がなく、そしてその持続性はいつか失われる。中長期的な企業価値創造を支えるとの観点からは十分とは言えまい。

---

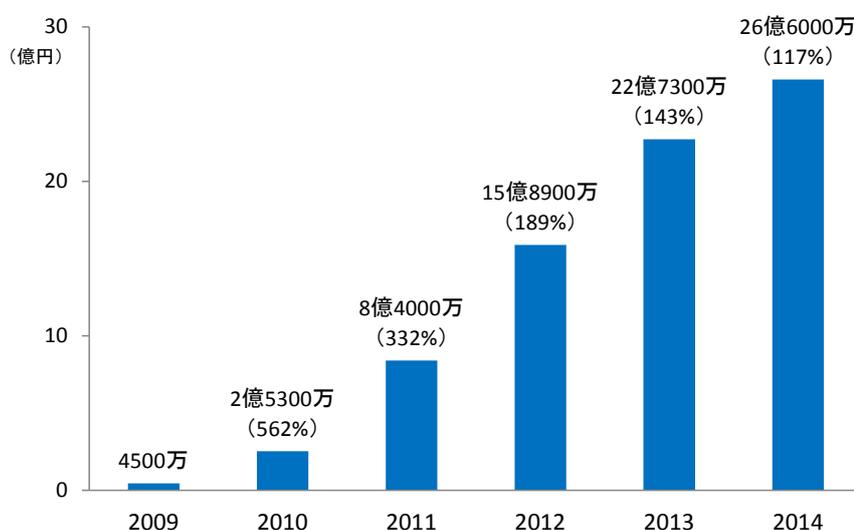
製品テスト(有意水準-)が挙げられている

<sup>8</sup> 拙稿「コーポレートガバナンス・コード時代の企業価値創造プロセス(2)」p6,脚注7参照

既存技術の探索に始まり、そこから問題点を抽出し課題を特定する。そのうえで課題解決の方策を練るだけでは不十分であるとするならば何を心掛ければ良いのか。

革新的な家電製品を世に送り出し続けるバルミューダ社<sup>9</sup>の寺尾社長は「バルミューダ 奇跡のデザイン経営」の中で、目指すべき事業の方向性についてアップルの成功要因を引合いに出しつつこう述べている。

(図表 5) バルミューダ社の売上高と伸び率



\* ( ) 内は対前年比

(出所)守山久子/日経BP編「バルミューダ 奇跡のデザイン経営」(日経BP社、2015年)<sup>10</sup>

「(中略) 次の段階で目指すべきなのは、ユーザーに気持ち良いと感じてもらえるような製品づくりだ。アップルが成功した要因も、その製品を使って『何ができるか』を追い求めていた他社とは異なり、それによって『感じられる良さ』に特化した点にある。五感で感じられる『良さ』を追求していく。機能や性能はその実現のために存在している。」(下線部筆者)

<sup>9</sup> 2003年に設立された家電メーカー。高級デザイン家電を手掛けるベンチャー企業と見られがちであるが、送り出す「風の構造自体を変える」ことでコモディティ化が極限まで進んだ扇風機の世界にまさしく風穴を開けた技術者集団である。大ヒット商品「Green Fan」を2010年に送り出した。現在でも「最小で最大を」の理念を掲げ、空気清浄器や加湿器、ラジエータ式暖房、トースターなど様々な家電を手掛ける。リーマンショック後の2009年当時、倒産の危機に瀕していた同社の快進撃はこの「Green Fan」の発売から始まるのであるが、その際の寺尾社長の言葉「どうせ倒れるなら、前を向いて倒れたい」はビジネスクリエイターにとっての金言であろう

<sup>10</sup> 2014年データのみ帝国データバンク企業情報による

---

自然科学系の発想によって具現化された機能や性能はアスリートの残すレコードと同じでいつかは破られる。しかし、寺尾社長のいう「良さ」により支えられた価値は長期的に持続するのであろう。これまでは機能、性能重視で事足りたかもしれないが、より本質的な独自性、そして継続的なイノベーションが求められるコーポレートガバナンス・コード時代にあっては、この「五感で感じられる良さ」を包摂する商品・製品、サービスが企業価値を支えると言っても過言ではあるまい。

寺尾社長は同書の中で Green Fan シリーズ以前におけるモノづくりの判断基準を「自分が買いたいと思うかどうか」であったと述懐する。同氏の言葉を借りれば、「以後」は「自己愛を捨てる」が基本姿勢に他ならず、ここに経営方針の転換を見ることができる。一方で同社はマーケットリサーチを実施したことはないという。「良いアイデアかどうかは、多数決では決められない」からだ。

自己愛に端を発するデザイナーや技術者の独りよがりや遠ざけ、かといって生活者の囁きに耳を傾けることもない。「データは過去のものであり、未来は示していない」としデータを当てにせず、前例に寄りかかることもしない。

ほとんどのナレッジワーカーの代替が効く時代、極めて抽象的ではあるが中長期的な企業価値を支える要素は普遍的な「良さ」なのであろう。普遍的な「良さ」を求めて工夫を重ねる。この引いた目線が「独自性、オリジナル」を加速させる。事業開発や事業推進の是非をめぐる、「五感で感じられる良さは？」と正面から問うことのできる社外取締役はコードの本質を見抜いた“Good Questioner”とは言えないだろうか。

次稿でも引き続き、企業価値創造プロセスの各要素に着目し論じていきたい。

—以上—

---

## 参考文献

- 小野譲司「価値共創時代の顧客戦略」(AD STUDIES Vol.39、2012年「特集 変わる消費者研究-新しい視座を求めて-」)
- 井上智紀「顧客との価値共創は可能か？」(日生基礎研究所「研究員の眼」、2014年10月)
- 畠山仁友「消費者主導の意図せざる共創-共創プロセスへの『アレンジ』の組み込み-」(「早稲田大学大学院商学研究科紀要」74号、P33-50、2012年)
- O'Hern and Rindfleisch「Customer Co-creation: A typology and Research Agenda」(2008)
- マツダ株式会社商品企画部「自動車製造業における価値共創の思考実験及び取り組み事例」(日本マーケティング学会 リサーチプロジェクト資料 2013年11月)
- 濱岡豊・尤若安「製品開発に関する調査 2013-7年間の変化傾向と単純集計の結果-」(三田商学研究 第57巻第2号 2014年6月)
- C.K プラハラード、ベンカト・ラマスワミ著「価値共創の未来へ-顧客と企業のCo-Creation」(武田ランダムハウスジャパン、2004年)
- クレイトン・クリステンセン著「イノベーションのジレンマ」(翔泳社、2001年)
- 梅澤高明著「最強のシナリオプランニング」(東洋経済新報社、2013年)
- 守山久子/日経BP編「バルミューダ 奇跡のデザイン経営」(日経BP社、2015年)
- 武井一浩他著「コーポレートガバナンス・コードの実践」(日経BP社、2015年)
- 増田宗昭著「知的資本論」(CCCメディアハウス、2014年)
- 鷺田祐一著「日本は次に何を売るか」(同文館出版、2015年)
- 阪本啓一著「スローなビジネスに帰れ e に踊らされた日本企業への処方箋」(インプレス、2001年)
- ダニエル・ピンク著大前研一訳「ハイ・コンセプト」(三笠書房、2006年)
- ジャグディッシュ・N・シース著スカイライトコンサルティング監訳「自滅する企業 エクセレント・カンパニーを蝕む7つの習慣病」(英治出版、2008年)
- 三波春夫著「歌芸の天地-歌謡曲の源流を辿る」(PHP文庫、2001年)