

バリューチェーンのイノベーション



財団法人企業経営研究所所長
慶應義塾大学経営大学院教授

磯邊 剛彦

日本企業の競争力は、自動車産業やエレクトロニクス産業に代表される、もの作りにあることは論を俟たない。これまでの日本の製造業の成長方程式は、他社に先駆けて新しい技術を開発し、高品質高機能の製品で市場を席巻することだった。しかし今やこの方程式は崩壊しつつある。その大きな理由は、新しい競争環境では、製品やサービスそのものより、事業の仕掛けや仕組みの付加価値が大きくなっているからである。

現在の経営環境におけるキーワードはバリューチェーンである。バリューチェーンとは、調達、製造、物流、販売などの活動や、それぞれの活動間を結ぶプロセスのことである。そしてバリューチェーンのイノベーションは、新しい仕組みや方法によって価値を再定義する。マクドナルドやニトリ、ユニクロなど低価格商品の企業が好業績を報告しているが、その競争力の源泉は緻密に計算されたバリューチェーンにある。このようなイノベー

ションに成功した企業は、既存の産業構造を破壊し、多くの価値を受け取ることができる。

水道ビジネスはその典型である。水道ビジネスは、川や海水のくみ取りから始まり、水処理を通して各家庭の蛇口へ清潔な水を届けるシステムである。このビジネスでは、フィルターやポンプなど、多くの製品や技術で日本企業が優位性をもっているが、フランスの企業が世界市場の7割を握っている。そして利益の大部分は、バリューチェーンを統合して一つのシステムにした企業に配分されている。

日本企業にとってバリューチェーンのイノベーションは簡単な作業ではない。新しいバリューチェーンを作り出すことは、まるで新しい物語を書き上げるようなものである。多くの企業は、製品や技術のイノベーションこそが現状打破の手段だと考える。しかしこれからの経営環境で競争優位を構築できるのは、未知なる価値を創造するバリューチェーンを生みだした企業である。