

1. 共創の時代

- ・レビットというマーケティングの大家が「顧客が欲しいのはドリルではない。ドリルで開けた穴だ」と言っている。「もの」を買う顧客が、何のために買うのか（使うのか）を理解することが重要。ドリルは単なるモノであって、それだけでは価値を生まない。顧客と一緒に何かやってくれて初めて価値が生まれるというのが「共創」という概念。
- ・共創においては、「企業」、「顧客」、「従業員」の3者がともに価値の分配を受けられることが重要。ゼロサムで価値を取り合うのではなく、3者で共創的に価値を増やしていく。これが「サービス・トライアングル」と言われるものであり、「社会」を加えると「サービス・エコシステム」となる。
- ・共創価値には、「機能価値」、「感情価値」、「知識価値」の3つがある。「感情価値」と「知識価値」は、財務諸表には表れない価値であるが、財務諸表に表れない価値を含めた共創価値のバランス良い分配が重要。

2. 生産性向上とは、金融庁の政策転換等

- ・労働生産性の分子は付加価値、分母は労働投入量だが、日銀や中小企業庁の定義をみると、分子の付加価値は、経常利益+人件費+減価償却費等となっており、人を減らして、人件費を減らして、1人あたりの利益を上げればよい、といった式ではないことがわかる。
- ・つまり、生産性の向上は、人件費を上げる（給料を増やす）ことでも成り立つし、たくさん投資をして減価償却費を増やすことでも成り立つ。
- ・ロボットやAIに置き換えて効率化すれば生産性が上がると考えがちだが、それだけで生産性が向上することではない。
- ・金融庁の政策も転換されており、金融機関を評価するベンチマークが変わってきている。メインは3つ、取引先企業の経営改善や成長力の強化にどれくらい貢献しているか、取引先企業の実業の向上にどれくらい貢献しているか、担保・保証依存の融資姿勢からどれくらい転換しているか、であるが、顧客企業のプラスを増やしているか、顧客企業に寄り添っているかに評価基準を変えてきている。
- ・金融機関は、フィンテックを競合相手ではなく、共創相手と考えるべき。オンライン決済サービス、クラウドファンディングなど様々なサービスがあるが、例えばクラウドファンディングでは、こういう社会貢献をしたい、こういう気持ちで起業した、こういう商品を作りたい、という「想い」を発信し、賛同する個人がその想いに応え、少額で購入なりお金を貸したりする。すなわち、「感情価値」の創造である。金融機関においてもここは重要な観点。事業性評価に通ずる部分。

3. 変わる製造業

- ・製造業において、基本的な機能の価値が顧客への訴求力を持たなくなってきた。家電が典型だが、必要な機能は既に揃ってしまっているなかで、更にプラスアルファで機能を追加するため顧客に受け入れられない。結果、価格競争に陥っている。このようなコモディティ化を打開するために、サービスを付加するという動き、製造業のサービス化の動きが出てきている。単に収益目当てでアフターサービスを追加しても成功はしない。
- ・顧客に視点を向け、顧客のニーズはどこにあるのかを理解することが重要。冒頭、「顧客が欲しいのはドリルではなく、ドリルで開けた穴だ」ということを申し上げたが、その穴は何に使う穴なのか、だからどういう風に関いてくれなくてはいけないのか、ということに目を向ける。そして、「もの」の提供のサポートをするだけではなく、「もの」以外の要素でサポートすることが必要であれば、それを顧客に提供していく。ドリルであれば、その使い方を教えるといったことも一つ。

まとめ

- ・企業、顧客、従業員が一体となって価値を共創していくこと、3者にバランス良く価値を分配すること、社会にとってプラスになることを行っていくことなど、サービス・エコシステムを意識しながら、ビジネスを長期的に行っていくことが大切。
- ・また、金融機関がそれに寄り添い、顧客中小企業と共創価値の創造を目指して取り組んでいくことが重要であり、金融機関にはそうした取組みの強化、ビジネスモデルの転換を期待。