

今日の経営資源に関する一考察

～ 製品・サービスの感性価値創出支援の実践より ～

産業創造部 イノベーション推進グループ
副グループ長／主任研究員
渡里 司



1. はじめに

中国創研の前身である旧(財)ちゅうごく産業創造センターは、2010年度に「中国地域における計測・分析技術の応用利用」に関する調査を行った。結果、当時は計測機器も少なく、分析も難しいと考えられていた人の感性・感覚等、主観の計測・分析に着目し、翌年度(2011年度)から企業ニーズの強い質感、色感に関する2つの研究会(「質感計測・分析研究会」、「色感計測・分析研究会」)を立ち上げた。

研究会はその後「中国地域質感色感研究会」として統合・名称変更を行い、現在の「質感色感研究会」として企業と研究者の協働での研究が続けられてきた。2026年度からは名称を「感性価値等育成支援プロジェクト(感性価値編)」として、これまで企業と研究者が個別に課題解決を検討する「個別検討会」が主となる事業に変わっていく(図1参照)。

本稿では、こうした背景の下で、意味的価値¹⁾の一つである感性価値の創出支援を行ってきた経験に基づき、経営学における資源ベース理論での経営資源に対する考察を行う²⁾。

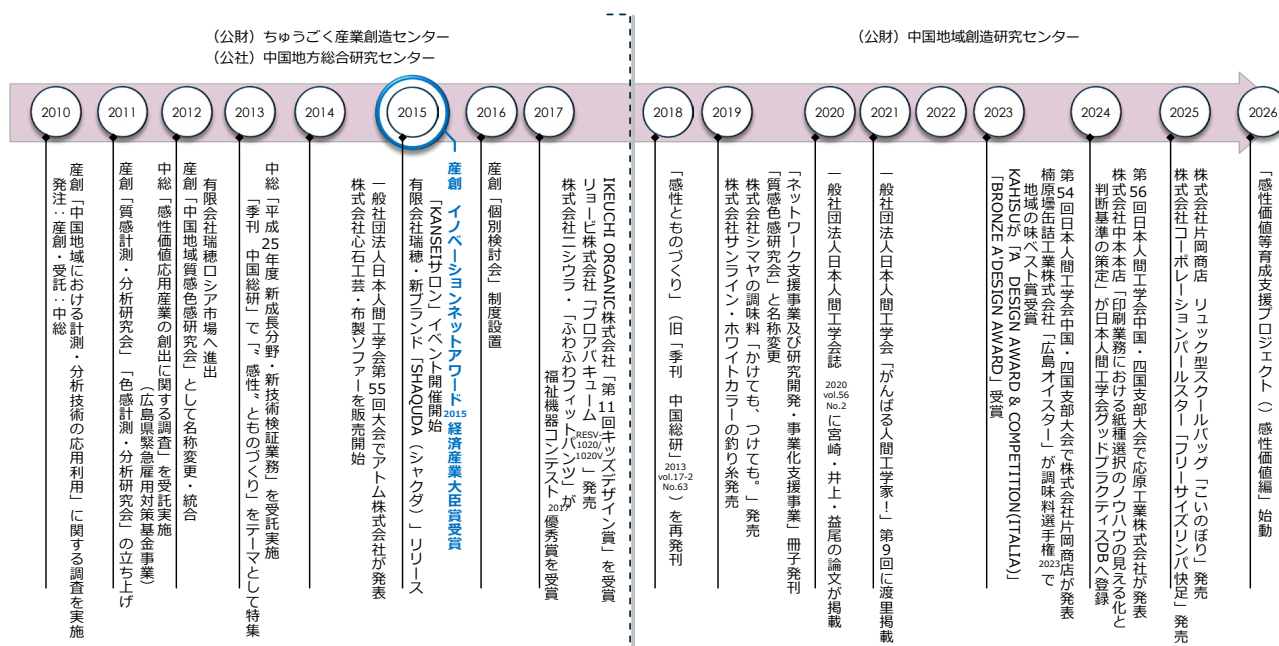


図1 中国創研の感性に係る支援

(出典) 藤原和彦、渡里司 (2020) 「質感色感研究会の取り組みーあいまいな感性の科学的計測・分析を目指す歩みとこれからー」季刊中国創研, vol. 24-4No. 92, P2の図1を基に加筆作成。

2. 資源ベース理論における経営資源

最終的に資源ベース理論の経営資源について考察を行うため、まず理論について整理する。

経営学における資源ベース理論は、海外ではリソース・ベースト・ビュー (REV: Resource based view) と呼ばれる場合が多い。

経済学の生産関数では企業は常に何らかの経営資源を投入し、そこから製品・サービスを生み出す。

資源ベース理論はその投入する経営資源に着目して、企業の強みを内部環境の経営資源の独自性が高いこととした経営戦略論である。むしろ企業は外部環境も意識し、環境の変化を敏感に察知することが必要である。資源ベース理論に関する有名な論文は、ユタ大学教授のジェイ・バーニーの1991年にジャーナル・オブ・マネジメントに発表した論文である³⁾。バーニーはそれまでの散発的に議論されていた企業資源における複数の視点を一つの理論としてまとめた。企業は経営資源がなければ製品・サービスがつかれないため、経営資源を独占することで持続的な競争優位性を目指せると考えた。

経営資源の要素については、エディス・ペンローズの1959年の論考⁴⁾を起源として、今日ではヒト、モノ、カネ、情報が4大経営資源として考えられている。4大経営資源については多くの方が周知のことであろう。現代ではその他に、時間、知的財産、ブランドが加えられ、7大経営資源と考えられることがある。

経営資源の要素についての起源は明らかではない。ヒト、モノ、カネについては松下幸之助氏だという説もある。一般的にはバーニーの提案したフレームワークである各経営資源を、Value（経済的価値）、Rarity（希少性）、Imitability（模倣困難性）、Organization（組織）の4つの視点で評価し持続的な競争優位性を特定するVRIO分析を基に、米国のマッキンゼー・アンド・カンパニーが成功企業の研究で用いたため、普及したと考えられる。

3. 地域における感性価値創出の取組

次に、事例検討の前提として、かつ企業の感性価値創出の産業支援の実態として広島県における感性価値創出支援の取組についてふれる。

2011年度に旧(財)ちゅうごく産業創造センターで中国地域を対象に2つの研究会が立ち上がった当時、リーマンショックの影響から、地元行政である広島県は広島県緊急雇用対策基金事業を実施した。地元の代表企業であるマツダ(株)が大きな影響を受けたためである。この時、私は事業への企画として、感性価値に着目した計測・分析技術の発展による産業振興を行い、広島県の強みとすることを広島県へ提案した。基礎調査としてアンケートの配布・回収を人により行い、一人でも多くの方の生活安定に寄与することを目指した。

結果、アンケート回収率、84.4%を達成することができた⁵⁾。翌年度は引き続き、広島県の「感性人材ネットワーク構築支援事業」により、企業の感性に係るものづくり支援を行い、その翌年の「平成25年度新成長分野・新技術検証業務」を経て、2014年に県の一般財源による「ひろしま感性イノベーション推進協議会」が設置された(図1)。広島が発祥の地ともいえる感性工学、マツダ(株)などの地元企業が取り組んできた人間工学を活用して、顧客・エンドユーザーの声を見える化し、製品・サービス開発に活かしていくことにより従来よりも外れの少ない開発を促進する協議会である。

これに伴い、中国創研(私)は協議会の設置から今日まで協議会運営業務に携わってきた。協議会では、感性価値創出支援を、①普及啓発、②人材育成、③企業内展開支援、④関係機関との連携強化、の4つの柱に基づき実施しており、設立より11年が経過した2024年度末で計96件の事業化・着手支援を実施し、2025年度末時点で計44件の事業化につながっている。

この11年で、地域には「感性」に着目する企業支援の取組が複数発足し、今日では地域の8機関が連携し、「感性実装ビジョン2030」を掲げ、連携支援に取り組んでいる(図2)。

目指す感性実装とは、感性価値を新たな価値軸として製品・サービスに実装する取組であり、自社や既存顧客ではこれまで気づかなかった新たな価値のポテンシャルを見つける取組である。

中でも地域の取組で特筆すべきは、協議会が感性実装に取り組むためのサポートプラットフォームとなり、定期的に8機関で情報交換を行う会議を開催していることである。会

議メンバーには、国（中国経済産業局）、県（広島県商工労働局）、市（(公財)広島市産業振興センター 工業技術センター）が参画しており、会議内で縦の行政機関のつながりが構築されていることは地域の強みである。この会議は「感性に係る地域連携会議」と称しており、これまで広島大学の「精神的価値が成長する感性イノベーション拠点」（2013-2021年度、文部科学省「革新的イノベーション創出プログラム（COI STREAM）」）等、地域で同じベクトルを持つ活動と連携してきている。



図2 感性実装ビジョン 2030

(出典) <https://www.h-kansei.jp/about/regional/>

4. 事例検討

「感性実装ビジョン 2030」の実現に向けて地域では様々な新商品・サービス開発が行われてきている。ここでは事例検討として、その取組成果である事業化された近年の製品について見る。

4. 1 日本初の果皮酢飲料 KAHISU® 尾道造酢株式会社

日本初の果皮酢飲料である「KAHISU®」の開発は、広島県立総合技術研究所 食品工業技術センターの果実の皮の発酵技術の商品化を起点としてストーリーが始まる。広島県尾道市にある尾道造酢(株)（広島県尾道市、1582年創業）が商品化に協力し、現製品はできあがった。その製品のリニューアルを、ひろしま感性イノベーション推進協議会を中心に支援し、感性工学を活用した調査実験を複数回行い、味の改良を試みた結果、「Sweet & Bitter」をベースとした2つのフレーバーが完成した⁶⁾。

ブレンドGは、フルーティーな味わいであり、ブレンドMは、みずみずしくすっきりとした味わいとなっている（図3参照。左がブレンドG、右がブレンドM）。通常、廃棄される搾汁後の皮を果皮酢として生まれ変わらせ、社会や地球の未来に価値あるものを残していくというエシカルなメッセージが込められている。

本商品開発には、広島県立総合技術研究所、ひろしま感性イノベーション推進協議会、一般社団法人感性実装センター、(公財)広島市産業振興センター 工業技術センター、一般社団法人感性実装センター、そして中国創研が協力している。

結果、パッケージデザインとして世界最大級のデザインコンペティションである A' DESIGN AWARD & COMPETITION (ITALIA) において BRONZE A' DESIGN AWARD を受賞することができた。



図3 成果事例① KAHISU®

4.2 無添加濃縮カキ調味料 広島オイスター 楠原壘缶詰工業株式会社

明治30(1897)年創業の楠原壘缶詰工業(株)では、OEM製品が売上の主流の近年、創業125年目を契機に、創業時の政之助商店の屋号を復活させB2C商品を開発しようと考えた。

そこで、現在の製品の中で最も自信を持って提供できるオイスタージュース(オイスターソースの主原料)のB2C商品化を試みた。

結果、広島の特産でもある牡蠣エキスからなる調味料「広島オイスター」が完成した。もともと、このプロジェクトは独立行政法人中小企業基盤整備機構の事業再構築ハンズオン支援事業において、コンセプトメイク、商品名が決定されるに至った。

その後、広島県立総合技術研究所 食品工業技術センターで製品の苦味や塩味等の味覚分析を行い、自社製品の優位性について検証を図った。さらに中国創研における実食モニター調査、グループインタビュー協力が行われた。その結果を下に、ひろしま感性イノベーション推進協議会の支援事業として、モニター調査結果の分析、パッケージ改善が行われ、商品化された。

製品は、厳選した最も美味しいとされる広島県産の春牡蠣のエキスが1壘に30粒分入っており、さらに広島産の「海人の藻塩」のみを加えて製造した添加物なしの商品として、常温でも25カ月の保存が可能な点が強みとなっている。

濃厚な牡蠣エキスからの味の深みを無添加製品として構築することで美味しさと安心を持って薦められる商品が完成した。

商品は発売後、広島県のHIROSHIMA FOOD HEROES CHALLENGE WAVE1に採択される他、一般社団法人日本野菜ソムリエ協会が毎年開催する調味料選手権の2023年に応募し、



図4 成果事例② 広島オイスター

地域の味ベスト賞を受賞した。また、近年ではWEB マガジン「料理王国」の100選2026で、ローカルキング賞(特別賞)も受賞している。

4.3 リュック型スクールバック こいのぼり 株式会社片岡商店

長年、スクールバック製造を手掛けている(株)片岡商店(広島県広島市中区、1897年創業)では、3年間使っても壊れにくいスクールバックの設計・ノウハウを蓄積している。そのノウハウに加えて、少しでも生徒の肩に負担にならないスクールバックを開発したいと考えた。

そこで広島県立総合技術研究所 西部工業技術センター 生産技術アカデミーの協力の下、改良アイデアの検証を図った。

結果、補強材ハニカムを背面に搭載することで重い荷物を入れてもバッグの荷崩れが防がれ、肩への負担が軽減することが証明された。この成果は2023年の第54回日本人間工学会中国・四国支部大会でも発表された。

その後、更なる改良に向けて、ひろしま感性イノベーション推進協議会で、実際の中中学生でモニター調査を行い、背面ベルト元の取り付け方法、持ち手の変更等により、リュック型スクールバック「こいのぼり」が完成した。

今日ではシンプルなブラック基調のカラーでリュック型バックとして購入される一般ユーザーも多い。

3年シゴかれても壊れない耐久性のあるバックに生徒の身体への思いやりも加わった製品となった。



図5 成果事例③ こいのぼり

4.4 共通の成果要因

このように近年の成果事例をみると、複数の支援機関の連携支援の下、製品の感性価値創出が創出されている。これは既に地域の8機関連携体制が構築されていることの寄与が大きい(図6)。

各支援機関が得意な支援ジャンルで役割分担を行い、人の感性に訴えるための製品・サービスの改良、エビデンス作成、パッケージ制作などの支援に携わっていることが共通の成果要因であるといえる。

「感性」を新たな価値軸とする広島地域の連携8機関

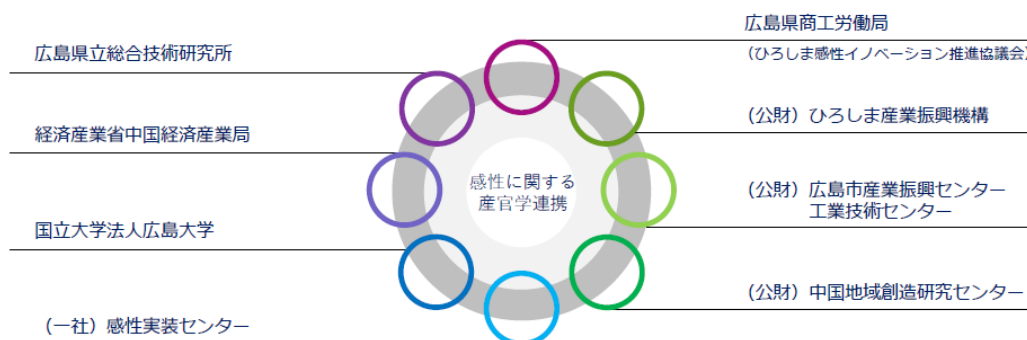


図6 広島地域の「感性」に係る機関連携

(出典) <https://www.h-kansei.jp/about/regional/>を基に、一部改訂。

5. 考察 ～支援実践からの経営資源への示唆

人の生活環境は日々変化してきており、インターネット、スマートフォンの普及、コロナ禍等の環境変化から消費者・ユーザーの製品・サービスへのアクセスは1990年代に比べて格段に容易になっている。

ご周知のとおり、経営戦略を考える際に、従来から用いられてきた「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」という4つの経営資源に加えて、2000年代以降、「時間」、「知的財産」、「ブランド」の3つを加えた7つの経営資源からの分析が着目されている。

製品・サービスの提供環境の変化にあわせて経営資源の最適化への助力を行うことが行政の産業振興や当センターの役割である。むしろ企業自身が経営資源の最適化への努力をたゆまず行うことは製品・サービスの価値創出の大前提となる。

他方、前述の「4. 事例検討」で見られたように、ブランドの元となる感性価値を創出するためには連携支援の下、製品・サービス開発を行うことが効率的である。このため、連携支援に見られるようなネットワーク、困ったときに頼れる先を企業もしくはその構成員がどれほど保有していることも重要な経営資源であると考えられる。

よって、上記7つの経営資源の次に重要だと考えられるのは、企業内、及び顧客、支援機関を含めた外部とのネットワーク、またそれを良好に保つことであると考えられる。

あくまで、現状は経験則からではあるが、資源ベース理論の経営資源についての気づきとして「ネットワーク（内部・外部）」の重要性が今後注目される。

表1 経営資源

分類	要素	例
有形資産	ヒト	人材の能力
	モノ	社屋、設備、原材料、備品など
	カネ	資金
無形資産	情報	顧客情報など
	時間	労働時間、リードタイム
	知的財産	特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権
	ブランド	信頼、企業イメージ、商品イメージ
	ネットワーク(内部・外部)	社内、社外(取引先、支援機関)との関係

むしろ、この考察の実証には、より多くの成功・失敗事例を分析していく必要がある。

その点からも、今後、感性価値という意味的価値を軸に企業支援を行う体制が構築できている広島で「感性実装ビジョン2030」の実現を目指して、事例収集に努める所存である。

¹ 意味的価値と機能的価値については、延岡健太郎(2008)「ものづくりにおける深層の付加価値創造：組織能力の積み重ねと意味的価値のマネジメント」独立行政法人経済産業研究所を参照。

² 感性価値とは、企業ブランドや商品ブランドの構築にプラスに働く価値であり、機能、信頼性、価格に続く第4の価値軸として、2007年に経済産業省が提唱した。顧客・ユーザーの主観に訴求する価値であり、感性価値の創出は経営資源の一つである「ブランド」形成に資する製品・サービス開発のプロセスであるといえる。

³ Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," Journal of Management, Vol.17, pp.99-120

⁴ エディス・ペンローズ, 日高千景 訳『企業成長の理論【第3版】』(ダイヤモンド社, 2010年)

⁵ 社団法人中国地方総合研究センター(2012)「感性価値応用産業の創出に関する調査」(平成23年度広島県緊急雇用対策委託事業)

⁶ より詳細は(一社)感性実装センターHP (<https://www.appliedkansei.jp/topics/kahisu/>)を参照。