

相対性価値論 ～ 言葉の定義から始まる経済解釈 ～

2015年02月08日

技術データ管理支援協会 個人会員 藤森光章

【まえがき】

あらかじめお断りさせていただきますが、本稿は天体物理学に関する内容ではありません。関連性という点では経済や経営に関連します。しかしながら、なすべき答えを明示・示唆するものでもありませんので期待しないでください。副題にもありますように、発想や見方を変えることで、いくつかの現象に対し、新たな解釈を与える内容であり、どちらかといえば、経済や経営に興味があり、推理小説やパズル好きの方向けの内容と考えていただいた方がよいかと思えます。

【失われた20年とは何か】

「失われた10年」という言葉がいつしか「失われた20年」に置き換わって久しいが、この言葉が指し示す失われたものとは何か。日本の経済発展、とりわけそれ以前の比較において製造業の発展であろう。それでは、「何故」失われたのか。直接の要因である国内のバブル経済の崩壊が引き金となったことは疑う余地はないにしても、それ以外に市場のグローバル化、新興国の台頭などがあつたと言われている。それではさらなる疑問として、経済的スピードが加速しているといわれている昨今において、「20年」という長期には渡り失われ続けたのは何故なのか。

バブル経済の崩壊後、日本の企業も競争力を高めるために、自動化や省力化の掛け声の下にコストダウン、生産や開発・設計の海外移転、さらには従来からの伝統的なものづくりや経営からの脱却など様々な対応をとってきた。しかしながら20年という時を経てなお、その影響を払拭しきれしていない企業も少なくなく、ものづくりにおいては、むしろ弱体化を招いたのではないかと意見さえも聞かれるようになった。

グローバルな競争にさらされることで商品価格が低下する中、企業活動の源泉である利益を確保するためにコストの低減を図るということは経済学の基本である。その一方で日本の企業の強みは技術力と品質であるという考えの下、他社とりわけ海外に追随を許さない高機能・高品質な製品開発を目指すという対応もまた、経営に関する書物の中で何度となく繰り返されている言葉でもある。これらの取り組みに対し、ものづくりに対する豊富な経験や知識を有する日本の製造業が他に引けをとることなどありえない…はずである。

日本企業は、起きている現象に対処する手段として理論的に正しいとされる施策をとってきた。利益は価格から費用を差し引いて求められ、価格が低下するのであれば費用を下げることで利益を確保すべきという考えは正しい。また価格の低下を防ぐためには日本が得意とする技術力を駆使して商品の機能を高めるといのは海外の製品との差別化を図るべきという考え方を否定するビジネス書は見たことがなく、理論的にも矛盾はない。それでは最初の命題である「失われた20年」に対応できなかったのはなぜか。

【長期視点による施策の検証】

企業の存在目的は社会に貢献し続けることである。そのためには企業としての存続は不可欠であることに疑いはない。「現在がなければ未来はない」ことは自明であり、そのためには活動の原資となる利益を追求する必要がある。しかしながら、現在があれば未来が保証されるわけではない。未来がなければ社会に貢献することはできても貢献し「続ける」ことはできず、存在目的を果たせなくなるということを喪失してはいないだろうか。

「効率化という非効率」という言葉がある。当事者は効率化を目指して真摯に対応しているのだが、視点を替えて眺めると返って非効率を増長している場合がある。このことは「部分最適」と「全体最適」という言葉で表現されることもある。

この20年に日本の企業がとった対応の中には、目の前に起こっている現象すべてを従来からの理論や、わかりやすい指標や数値による対処を試み、それ以外の可能性に目を向けず、ひたすら「短期視点」という部分最適を追い求め、全体最適である「長期視点」を斟酌する余裕を失ったことで、直近の危機に対処した後に回復するための資源までも失ってしまったことが回復を遅らせる要因になったのではないか。

この仮説を証明するためには、起こった現象（危機）に対し、理論的に正しいとされていた方法で対処したにもかかわらず、その理論から予測される結論とは異なる状況が生まれたことを説明できる新たな理論体系が必要となる。なぜなら、同じ理論体系の中で検証することは明らかな論理矛盾として明らかにならない場合を除いてはその問題点を明らかにすることは不可能だからであり、理論上の間違いがない限り、理論から導かれる結果と実際の現象が異なる場合の考えられる理由はその理論の前提（公理、定義）に誤りがある（もしくは以前と大きく変化している）現象に対し従来の前提で結論を導いている可能性があるからである。

ただしその新たな論理体系とは、従来の現象をすべて説明が可能であることが必要条件である。そしてさらにこれまでの理論とは異なる論理展開で従来の施策がどのように位置づけられるかを対比できなければ、これまで理論的に正しい対処法とされてきた施策の問題点を検証することは不可能である。

新たな理論体系が必要とされる場面は学問の世界においては決して珍しくない。天文学の世界では「すべての天体は地球を中心とした円軌道上を回る」という天動説が絶対的に正しいと唯一の理論であると人類歴史上かなり長い間信じられていた。それは観測されるすべての現象を合理的に説明でき、その後起こり得る現象を予測するに十分な理論であったからである。り、天文学においては天動説がしかしながら観測精度が上がることにより新たに発見される天体の動きや現象を説明するため、次第に多くの改良や修正を加えることを余儀なくされ、天体の動きを簡単に説明するための大原則を堅持するために、複雑な定義や理論づけが必要となるという事態を招くに至った。そんな状況下で「すべての天体は太陽を焦点とする楕円軌道を回る」という前提自体を見直すことで地動説が生まれた。この前提の見直しは複雑な仮定や説明を必要とされた現象を容易に説明可能となることから、広く受け入れられまでに変遷はありながらも今日にいたることは周知の通りである。

#### 【新たな評価基準】

前述の通り、これまでは対策や施策の適切さの判断に、利益もしくはそれを算定するための投資（費用）と効果という指標や、「品質（〇〇品質）」さらには「顧客視点」という言葉を用いることが少なくなかった、しかしながら近年では「価値」という言葉が多用されているように感じる。そこでこの価値という言葉は新たな指標、さらには様々な現象を説明するための起点となり得るのかを考えてみることにした。

価値という言葉は、商品やビジネスをコストや効率化という作り手の視点のみから眺めるのではなく、利益をもたらす源泉は企業の外にある買い手である顧客によってのみもたらされるのだから、顧客の視点に立って見直すべきという反省から生まれたと考えられる。しかし言葉自体は決して新たに生み出された言葉ではない。

「改善」という言葉が海外にも「Kaizen」という言葉と共に日本のバブル崩壊以前から広く世界に知られるトヨタ生産方式が、「異常（ムダ、付加価値を生まない現象や結果）をいち早く検知し、排除する」という考え方を原点に「かんぱん」や「アンドン」など多くの言葉を生み出してきたことは御存じの通りである。

それでは、近日多用される理由は何か。顧客視点という言葉に客観的・定量的な意味合いを持たせた表現とも考えられるがコストや効率化に替わる指標となり得るのだろうか。まずは、一般的にどのように定義されているかから眺めてみることにする。

#### 【価値の従来定義】

価値、とりわけ経済における価値とは使用価値や交換価値、すなわち価格と同等に扱われる。厳密に言えば貨幣量である価格を決定する根源的なものを価値と定義するという考えである。

逆の味方をすれば、価値の共通の物差しとして貨幣という共通認識が導入されることで初めて様々な商品（広くはサービスも含む）を単一の指標で表現することが可能となり経済としての概念が成立することになったと考えることもできる。また、商品の価値をまた価格という考え方から、その生産に必要な労働力によって規定するという考え方も存在する。

しかしこの定義に対する命題として、価格のパラドックスというものがある。具体的には、「有用である水は宝石よりも安価なのは何故か」というものである。この現象の説明としては、上記で定義した価値を、使用価値と交換価値の2つが別物と定義することで説明が可能とすることだが、それではそれら言葉に共通する「価値」という言葉自身の定義が失われることとなり、新たに価値を定義するというジレンマに陥ってしまう。

また商品（製品）の価値をより定量的に「機能をコストで除したもの」という数式で定義する考え方もある。すなわち機能が高ければ価値は高いが、その機能の実現に大きなコストがかかるのでは価値としては低いという考え方である。

しかしこの定義によると物流や営業という業務を考えた場合、明らかに製品のコストは上昇しているにも関わらず、製品としての機能は変化していないため、業務は価値に対して負にしか作用し得ないという結論が導かれる。このことは経済の実情からは不合理に映る。ましてや業務の従事者は自分の業務が顧客にとっての価値を下げるものであるという考え方を受け入れ難いのではないだろうか。

さらに業務の付加価値の議論で頻りに引用される「スマイルカーブ」という概念では、製品に関する業務の中で、利益寄与度の大きさは前端と後端に近づく程高く、中央に位置する製造で極小化されると言われている。上記と同様に、前端に位置する引合いや提案、営業、後端に位置する保守、サービスなどはいずれもコストは掛るが製品の機能は変化しない。むしろ製造という工程において機能は作り込まれることとなり、付加価値が高い業務ほど利益率が低いという結論に帰結されることとなり、矛盾するようにも映る。

上述の2つの価値という言葉の定義では、実際に起こる経済的な現象を完全に説明しきれないことが明らかであり、これら矛盾を説明するためには、適用対象である商品の前提条件が異なるのか、価値と利益寄与度は背反するのか、もしくは価値そのものの定義が不適切かのいずれかの仮定を許容することが求められる。

さらに上述の2つの定義を比べてみると、前者の定義では商品の価値と商品を生み出すための労働力は比例するとしているが、後者の定義では貨幣量で示されるコスト（材料費や生産に必要な労働力相当）を数式の分母に位置づけていることから、価値は価格や労働力と反比例するという結論が導かれることとなり、両者の定義が貨幣量に対しまったく逆の相関を持って定義されていることは興味深い。

上述の2つ以外にも、価値の定義としては、価値とは顧客が当然期待する水準（閾値）を超えた期待値以上の部分（機能やサービス）を示すという考え方や、価値という考え方はそもそも概念的なものであり、貨幣量などを用いて一概に定量化されるべきものではないという考え方（これは定義ではない）も存在する。

#### 【相対性価値（価値の定義）】

そもそも言葉の定義というものは、数式の記号と同様に便宜上定めるものであり、絶対にこうでなければいけないというものではない。必要なことは論理や推論を展開する上でその言葉が使用された際に、多くの人が事象の説明や命題の解決、もしくははそのための議論のために必要な共通の認識を持つことを出来る限り容易にすることが本来の目的である。従って、推論や論理展開、議論に支障がなければ、わざわざ言葉の意味を定義することは自体は不要であるが、あいまいな考え方や概念を未定義のままそれらに持ち込むことは得られた結論の信頼性を失わせるばかりでなく、推論や議論自体の意義さえも無意味なもの

とすることを認識する必要がある。

また言葉の定義の目的からすれば、対象範囲を特定することは構わないがその対象範囲は広いに越したことはない。ただしその限定された範囲においては矛盾があってはならないことが条件となる。

このことは上記で引用した天動説と地動説の関係についても同様で、長い間天動説が信じられていたのは、当時の現象を十分に説明するに足る理論だったからであり、地動説を持ち出す必要がなかったからに過ぎない。

本稿では価値という言葉の定義として「特定の人が特定の状況において対象を入手（調達）するためのコストの総和」とする。またその適用範囲はひとまず経済学、経営学の分野に特定することとする。

この定義で留意すべきは、人と状況を特定した時に初めて価値というものが指標として初めて数値化が可能となり、人や状況が異なれば価値という指標もまた異なることとなる。すなわち特定の商品の取引においては、当事者である売り手と買い手双方に、前述の使用価値や交換価値といった共通かつ絶対的な価値とは異なり、単純に2つの相対的な「価値」が存在するという点である。

このことを例えて言うなら、「互いに運動する観測者は異なる時空間座標系を有する」という物理学の特殊相対性理論の表現を借りれば、「異なる立場を有する者は異なる尺度で価値を認識する」と言ったところであろうか。その帰結としては同一の対象物を数値化しても立場（観測者）によって互いに異なる数値として認識されることとなる点を通じるものがあるように感じられる。

#### 【取引価格】

ここで1つの疑問が浮かぶ。商品の取引という売り手と買い手が介在する行為において、商品という1つの対象物に複数の価値が存在するのでは、取引を説明するうえで不都合ではないかという点である。しかしながら立場によって価値が異なるということは特段不思議なことではない。というよりも、価値が異なることによって初めて取引というものが成立すると思える方がむしろ自然ではないだろうか。同じ金額の貨幣を交換する必然性がないのと同様に、双方で価値が等しいと考えているものを交換したり、貨幣に替えたりする必要性や動機を説明し得ないからである。

従来の価値の捉え方は、取り引きされる価格と価値は等価であるという考え方に立脚することで、価値を貨幣量である価格で定量化を図ろうとした。しかし本稿の考えでは価値は調達コストという貨幣量で定量化を行いながらも、価格とは別物であるという考え方に立脚する。すると商品の取引における価格（交換価値）とは何かを別に定義する必要性が生じることになる。

このことは一見すると、商品という1つの対象物に対し複数の異なる価値と、さらにそれらいずれとも異なる価格という3つの概念を定義する必要性が生じ、問題が複雑化しているように思われるかもしれない。しかしながら複数の価値の定義を用いることで価格というものをつぎのように容易に定義できるのである。すなわち、「価格とは当事者間に生じた価値の差の間に設定される双方の妥協点である。」と定義する。

この価格の定義を用いれば、商品の取引によって買い手は自分の価値（調達に要するコスト）よりも低い価格（貨幣量）を対価として支払うことで入手でき、売り手は自分の価値（調達に要したコスト）よりも高い対価（貨幣量）を入手することとなる。このことは契約の一形態である取引が「双方の合意に基づく」という原則と矛盾することなく説明することができる。

「双方の合意に基づく」原則に反する例として「ぼったくり」と「買ったたき」という言葉がある。道徳的良否はともかくとして、これらの言葉が意味することは明らかに上記価格の言葉の定義で述べたような双方の合意が成立しているとは考えにくい。しかしながら明らかに価格が設定され、取引としては成立していることとなり、一見すると上記定義と明らかに矛盾しているように見える。

何故一般的な取引とは異なり、合意が成立していないような取引が成立してしまうのか。この矛盾を解消するためのヒントは、価値の定義の2つ目の句にある「特定の状況」という言葉に隠されている。特定の状況が極めて特異であり、取引当事者のいずれかに拒否することが困難な状況が形成された場合、世間一般の道徳観から乖離した価値が生じることで通常では成立しえない条件で取引が成立してしまう場合が生じ得るということを示している。

すなわち、「ぼったくり」や「買ったたき」というのは、特異な状況の取引を普段の状況から眺めることによって生じた錯覚に過ぎず、それぞれの場面においては論理的な矛盾は生じていないのである。

商法とは、取引当事者双方の価値の相違に基づいて良識的に価格が設定されなければならないという原則を遵守するための法律ということができるかもしれない。例えば当事者の責に帰するのではない要因による大きな状況の変化や、立場の違いに起因する状況などはその国ごとの道徳観と照らして不適切と考えるべきとしている。

#### 【満足感と満足度】

次に、これら価値と価格の定義を分離することで生じる「差分」について考えてみる。従来の一元的な価値の定義ではこのような差分は生じ得ないが、本稿ではこの差分を「満足度」と定義してみたい。

すなわち買い手にとっては商品調達コストである価値よりも低い価格で調達できれば、その差分に応じて商品に対し満足感（お得感）を得る。同様にこれは売り手側の価格と価値の差である利益（個人取引で調達コストがあいまいな場合は同様に満足感）が得られるのと同様である。

もちろん本稿の定義では、価値も価格も貨幣価値で定量化されているため、満足感を指標化した満足度という指標として定義することが可能となる。すなわち満足度とは、価値から価格を減じた値、もしくはその結果をさらに価格で除した値として定義することが可能となる。

これは前述の従来価値の定義に示した、「当然期待する水準（閾値）を超えた期待値以上の部分」に相当すると考えられる。

ただしこの満足度という価格と価値の差分は、それらの定義からも明らかなように常に一定の値とはならない。なぜなら一度ある価格で取引が成立した場合、買い手の次回の調達コストはその価格まで低下することとなる。従って同一商品を前回と同じ価格で取引した場合には満足度（買い手価値と価格の差分）はゼロとなり買い手は満足感を得られないこととなる。このことは、同一商品の供給が十分であれば、顧客価値の低下に伴い妥協点である価格は常に低下するという現象を説明することができる。

従来価値の定義では価値と価格を同一のものと扱う例が多いのは、経済が議論される状況において、多くの場合、同一商品の供給が十分であるという条件を暗黙的に許容しているからである。

#### 【機能、仕様と用途、使用条件】

それでは、商品の機能と本稿で定義した価値との関係について整理する。従来価値の定義には「機能」をコストで除したものという考え方が存在することは前述したが、本稿の定義では機能という言葉はまったく使用されずに定義されている。だからと言って機能と価値とはまったく無関係と考えるべきかということそうではない。

価値はその立場によって異なった基準を用いた結果、異なる数値として定義されると記したが、その理由は次のように解釈することも可能である。機能とは商品により実現されることであり、売り手が商品に作り込まれた結果である。一方で、買い手は商品の機能を用途として認識する。つまりその商品で何が実現されるかではなく、どのように役立つかという視点で眺めるため、どれだけの機能があっても買い手の立場では役に立たなければ意味をなさない。売り手の意図と買い手の認識は必ずしも一致しない。すなわち、機能とは売り手から見た商品の属性値であり、用途とは買い手から見た商品の属性値である。さらに、複数の機能が1つの用途に対応する場合もあれば1つの機能が複数の用途に対応する場合もある。

機能と類似した言葉として仕様という言葉があるので合わせて定義しておく。  
仕様とは機能を類似した商品間で比較を容易にするように、機能を項目で分類し  
項目毎の値として定量的に定性的に整理された商品の属性値の表現方法である。  
これはあくまで売り手の整理であり、仕様に対する買い手側の表現方法としては  
「使用条件」と表現される場合もある。

売り手と買い手は同一の商品をそれぞれに、機能や仕様、用途と使用条件という異なる  
属性値を基にそれぞれの価値を定めることとなる。そしてこの機能や仕様を実現する  
ためのコスト、この用途や使用条件を入手するためのコストとして価値が決定される  
のである。価値を決定する属性値が異なるのであるから、結果としての価値が異なる  
というのは至極当然とも言えるのである。

このことは日本のバブル期後半にはすでに一部で問題視され始めていたが、バブルの  
崩壊により顕在化された。バブル期の日本の製造業は差別化の名の下にひたすら機能向上を  
目指した。ところがある時点で機能をいくら向上させても売り上げに結びつかない  
状況に陥る。この現象を説明するために、機能を向上させてもコストが上昇しては  
価値は向上しないという説明のため、前述した価値は機能だけではなく、機能をコストで  
除した値という定義が生まれたのではないかと想像できる。

一方、本稿の価値の定義を用いればこの現象は以下のように説明される。  
機能を増やせば製品をつくるためのコストは当然上昇する。すなわち売り手価値は上昇する。  
しかし買い手がその機能を用途としてみなさなければ調達コストには反映されず買い手  
価値は変化しない。ここで価値の逆転現象が生じれば、価格は双方の価値の間の  
妥協点を失い取引は成立しなくなるという結論が導かれる。  
すでに買い手価値が飽和しているにもかかわらず、競争力をつけるためと機能向上に  
邁進すれば状況はより悪化することは容易に説明できる。

上記悪循環の中で、国内での取引が成立しないならば海外に買い手を求めれば何が  
起こりうるのか。  
繰り返しになるが、取引は売り手と買い手双方の価値に差がなければ成立しない。従って  
買い手として日本人、それも取引が成立しなくなる以前のバブル期を想定して開発された  
機能の商品が同じ用途を求めているとは限らない海外の買い手に日本人以上の価値を  
持つものとなりうるのかはあらためて見直す必要があることは明らかであろう。

このことは以前の日米間の自動車貿易摩擦で、ハンドルの左右の問題を例に議論された  
はずである。ただし当時は日本と海外の立場は逆であり、海外の製品が日本で売れない  
理由を説明していたのは日本側であったのだが。

ましてや日本よりも一般的に経済水準が低い（同様に価値の水準も低い）海外、とりわけ  
新興国においてはなおさらであり、さらには価値の換算レートでもある円高である。  
日本国内で売れない商品の売り手価値を下げずに取引の成立（価格の設定）は不可能  
であることは容易に説明がつく。

#### 【価値観】

上記理論を展開していく中で、日本国内と海外では商品に対する用途が異なると記したが、  
これは決して国内、海外の違いにのみ発生するものではなく、まったく同じ状況に  
置かれていても（状況を特定しても）、人によって価値に違いが出ることは明らかである。  
仮に特定の状況では買い手価値が一律となるのであれば、取引の成立数は買い手の  
数が商品の数の少ない方、もしくは0、の3通りしかありえないこととなる。  
暑ければ冷たいものの消費は伸びるがすべての買い手が売り切れるまで取引が成立  
するということは決してないのは何故か。

この命題を説明するためには、価値の定義の第一句「特定の人」の解釈をこれまでの  
売り手と買い手という立場の違いという範囲から拡張する必要がある。  
すなわち、同じ買い手であってもさらに人を特定しないと価値は決まらないのである。  
買い手の違いによる取引の成立、価値の違いは何によって生じるのか。これを説明  
するのに都合のよい「価値観」という言葉がある。

同じ状況にあっても、買い手価値は用途や使用条件に対する重みづけや優先順序などが異なる。また用途・使用条件以外にも「品質」「デザイン」「ブランド」など、機能とは異なる因子に対する価値基準があり、これらを言葉で定義することはできても一律に数式で定量化することは難しい。価値の定量化に価値観という曖昧さが含まれるならば、従来の価値の定義の中でも紹介したように、「(価値とは)概念的なものであり、貨幣量で一概に定量化されるべきではない」という考え方も一理あるのではと思われた方も多いと思う。

しかしながらそれでは先にも述べたように、経済議論に価値という言葉を持ち込むべきではない。もしも議論で用いるのであれば、言葉の定義を定めた上で曖昧さが存在する範囲を明確にすることは最低限必要となる。

昨今のビジネス論議において、価値という言葉を使って議論する際に、話がかみ合わないことを経験された人も少なくないと思う。その理由は大きく分けて2通りの場合がある。1つはここでいう価値観の違いにより、公理とも言うべき異なる前提に基づいて双方が理論展開している場合。もう一つは価値観とそれ以外の主観的な曖昧さを放置した状態で議論に突入している場合である。前者の場合、双方それぞれの論理展開に矛盾がないにもかかわらず、異なる結論が導かれることとなり、議論が平行線に終わることが多い。また後者の場合には、議論は一見双方が合意しているかのように進展するのだが、堂々巡りをしてしまい何度か巡った後にあたかも合意がなされたかのように議論の途中経過を結論として終結することが多い。

価値の定量化に価値観という曖昧さを残していることは議論の障害となり得るかという点必ずしもそうとは言い切れない。なぜなら結果として取引が成立するかしないかという事象は二者択一であり、それらの中間ということとはあり得ない。従ってその際に価値を判断した当人ですらも明確に価値基準を説明できないかもしれないが当事者は明らかに個人の価値観によって取引すべきか否かを判断していることになる。すなわち本稿の価値に対する「相対的調達コスト」を無理やりにでも定量化していることになるからである。価値を定量化できないことと価値を定義することは別物であり、価値の定量化には個人の価値観という定式化できない様々な変数・関数が介在することを認めさえすれば何も矛盾は生じないのである。

#### 【営業と物流の付加価値】

上記の通り少し強引ではあるが価値観という曖昧な存在を認めることとしたが、その意義を以下に述べてみたいと思う。それは従来の価値の定義では説明困難であった「営業行為」の意義(付加価値)についてである。営業という行為にはコストが発生するため、売り手価値の上昇を招く、このことは価格設定の自由度(買い手価値と売り手価値の差)を低下されることになる。その一方で買い手価値がわからなければ価格の設定自体が不可能である。すなわち、営業という行為は、価格設定のために買い手の価値観を探り、買い手価値を特定する行為である。そしてさらには商品の機能説明や買い手の導入用途を提案することで、買い手側の価値観を変化させ、買い手価値を高める行為と定義することができるのである。

この説からすると営業行為に対する有益性の判断指標としては、「売り手の価値上昇以上に買い手の価値上昇に寄与したか。」と考えることができ、その結果として利益や粗利を向上させたかを用いるべきであり、これが顧客視点という考え方とも言えるのではないか。ひたすら価格という妥協点を数値上で吊り上げて利益や粗利という結果だけを追い求めるだけでは前述の顧客満足度にはつながらない。

営業による買い手価値の特定に対し、買い手が多数存在する市場においては、その多様な価値観を分類・分析することでマクロに捉えた価値観に対する何らかの仮定が必要となる。そしてこの仮定を起点とする論理体系が「マーケティング」と表現することができる。

それでは「営業」の価値と合わせて「物流」の価値はどのように位置づけられるのか。買い手価値は調達コストであるから、用途に応じた場所に購入したものを運ぶための



コストも含まれることになる。買い手が自分で買いに行けば調達コストはかからないという価値観も存在するが、手元（もしくは必要となる場所）に届けてもらえるに越したことはない。少なくともわずかなコストだったら届けて欲しいと考えるのが一般的であろう。

物流の付加価値は商品が必要とされる場所への輸送コスト分の価値の増加よりも例えば大量輸送等により少ないコスト増加で実現できれば妥協点の上昇、もしくは満足度の向上が期待できる。場所の移動が輸送・物流ならば、時間の移動が保管・倉庫である。商品そのものの機能は変わらずとも付加価値は発生し得るのである。

#### 【矛盾の解消】

ここまでくれば、前述の価格のパラドックス「有用な水はダイヤモンドよりも安価な理由は何故か」という命題は自身に内在する隠された前提条件や制約から発生していることはすでにお気づきの通りである。上記命題を本稿の理論に沿って書き直すならば、「経済活動が正常に機能する状況下においては、日常生活で必要となる水の価格は、自身が持つ希少性、デザイン、および資産保持の容易性、に対する多くの人の価値観により調達コストが高く設定されているダイヤモンドの価格より安価である。」と表現されることとなり、そこには矛盾は生じないのである。表面上の言葉の曖昧さから、価格は価値と等しいと前提に立ち、さらにそれを有用性という通常の消費行動におけるいう尺度のみで定量化することによって生じたといえる。試しにそれら制約からはずれる条件（災害時や戦時経済、遭難時など）を想定すれば、上記パラドックスの命題自体が否定されることは明らかである。

これは命題自身の中の隠された制約により解を出せない状況の下で証明を求められるゼノンのパラドックスにある「アキレスと亀」の話に類似している。

最後にここで、新たにひとつ問題を提起してみたい。前述のトヨタ生産方式について東日本大震災に関連して発生した在庫に関する考え方についてである。震災発生前には多くの識者がトヨタ生産方式を称賛し、多くの企業で同様の取り組みがなされていた。しかしながら震災による主要部品の欠品により手のひらを返し、在庫をムダとみなし在庫を減らす改善を行ったトヨタ生産方式の大きな欠点が露呈したかのような論評が散見されたことは記憶に新しい。ほんとうにこの事象はトヨタ生産方式の限界を示すものであったのだろうか。

本稿での考えは、この事象はトヨタ生産方式の誤りや限界を示すものではなく、むしろその深さを証明していると考えている。すなわち震災における事象は、改善の1つである在庫削減において、在庫を価値のないムダと一律で考えず、危機対応のための緩衝機能を有する仕組みとしての価値を加味する必要があるということが明らかになったに過ぎない。このことは輸送の付加価値とともに記した保管の付加価値である。トヨタ生産方式の懐の深さは改善を積み重ねるための根源的な考え方、文化を変えて根付かせるという改革であり、そこから結論として導かるひとつひとつの改善自体やそれら複数の改善の寄せ集めを指し示す言葉ではない。むしろあらたな改善のネタとなる新たな価値観を提起する機会を得たと考えるべきである。

#### 【まとめ】

ここまでたったひとつの「価値の定義」から派生させ、関連しそうな言葉を順次定義することで勝手な理論を展開してきた。その解釈で扱った現象や事象については何一つ目新しいものはなく、これまで多くの解釈や説明がなされた日常用いられているものばかりである。また、定義を変えて別の解釈を与えたからと言って、何かすばらしい答えが導出されるわけでもない。

本稿で示したのは様々な事象や現象に対する新たな視点を1つ加えるに過ぎず、経営学におけるマーケティング分析のためのフレームワークの1つのようなものである。ただし、価値とは何かを定義することで、その価値の変化である付加価値が定義され、様々な行為、業務、施策の付加価値を分析することが可能となることで、施策間の関連性や最適化の分析、さらには時間軸への影響による将来予測などの可能性はないか。従来のマーケティング分析ツールの多くが、静的状況をとらえる分析ツールであるのに対し、本稿の展開は様々な業務の影響や関連性を動的に把握することができる分析ツールとなり得るのではないかと考えている。



また本稿では価値に関連する事柄の解釈を単一の取引を例に展開してきた。しかしながら、もう少しマクロの視点でとらえ、取引をビジネス、買い手を市場などのように読みかえることが可能であることはお気づきの通りである。もちろんそこには上記営業による顧客価値観の調査を広げ、マーケティングという概念が新たに定義する必要があることなどはあるが、根本的な論理展開は何ら変える必要がないと考えている。

もちろん本稿では触れていない取引に関する現象や事象、さらには取引からビジネスの領域にまで拡張し、現存する様々なビジネスの成立という命題や今日の多様化と複雑化するビジネス、複数ビジネスを横断するようなあらたなビジネスの関連性などについても、本稿の価値の定義を起点とした理論が耐え得るかについては十分な検証はされていない。未だ思いつきの域を出ていないことを承知の上での文書化については御了承いただきたい。