

# Commoditization and Psychological Value of Products

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-10-03 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2297/36843">http://hdl.handle.net/2297/36843</a>

# コモディティ化と製品の心理的価値

白 石 弘 幸

## 目 次

- I はじめに
- II 薄型テレビの低価格化
- III 製品のコモディティ化
- IV コモディティ化の原因
  - (1) ドミナント・デザインの成立
  - (2) アーキテクチャのオープン・モジュラー化
  - (3) 差別化飽和と価値観収斂
- V 心理的な価値による脱コモディティ化
  - (1) ものづくりとマーケティングの相互補完
  - (2) 感性品質の高度化
  - (3) シグナル価値の形成
  - (4) 意味的価値の創造
  - (5) 経験価値の形成と提供
- VI 結びに代えて

## I はじめに

2007年前後から薄型テレビの価格下落が加速し、日本において大手家電メーカーの収益を減少させる大きな要因となった。たとえばAQUOSブランドで当該市場をリードしていたシャープは同年以降2010年3月期まで減収が続き、経営危機に陥った。パナソニックの2009年、2010年、2012年各年3月期における税引前利益の赤字も薄型テレビ事業の低迷が一因であると言われる<sup>1)</sup>。

日本の大手家電メーカーにおけるこのような薄型テレビ事業の不振と収益

減少の原因としてあげられるのはサムスン電子やLG電子等韓国メーカーの追い上げ、テレビ放送の地上デジタル化と家電エコポイント制度による需要の先食いおよび同制度終了による需要の落ち込みである。従来はオリンピックやワールドカップ・サッカー等の世界的なスポーツイベント開催前にはテレビの需要が伸びる傾向があったが、このような需要の先食いにより、2012年はロンドン・オリンピックの開催があったもののテレビ市場は停滞したままであった。

しかし当該原因として忘れてはならないのは薄型テレビのコモディティ化である。これは従来ともすれば市場の成熟化に関する現象として捉えられがちだったが、成熟化は需要の頭打ちによりプロダクト・ライフサイクル曲線がピークを迎える状況であるのに対し、コモディティ化は製品の差別化が困難になって価格だけが主たる競争ファクターとなる現象である。そういう意味で両者は似て非なる概念である。製品によっては成熟化とコモディティ化がタイミング的にはほぼ同時期に現れることもあるが、理論的には「オープン・モジュラー化等の進展により製品のコモディティ化と低価格化が起こる。そしてそれは当該製品の普及率を高め、需要の飽和と当該製品市場の成熟化を導く要因になりうる」と考えるのが適当である。

製品のコモディティ化が進むと、当該製品事業の企業間競争は専ら価格をめぐるものとなり、ほとんどの企業の利益率が低下する。前述した薄型テレビは2007年前後からまさにそのような状況に陥ったと考えられる。企業がある製品の利益率を高く維持するためには、当該製品のコモディティ化がもたらす負の影響を回避する必要がある。そのために取られる施策が脱コモディティ化の戦略である。

本研究では、近年における薄型テレビの市場価格推移を概観した後、コモディティ化とは一体いかなる現象なのかというその本質と、それはなぜ起こるのかという原因について考察する。そのうえで、脱コモディティ化を図るためにはものづくりとマーケティングの連携が必要であることを説き、その具体的戦略すなわちコモディティ化の利益率に対するマイナス影響を回避するための処方箋として感性品質の高度化、シグナル価値の形成、意味的価値の創造、経験価値の形成と提供を取り上げ、これらの意義について検討する。

## II 薄型テレビの低価格化

近年、薄型テレビの価格が下落していると言われるが、実際のところはどうなのであろうか。東京都区部の消費者物価指数を見ると、テレビの当該指数は実際2007年以降ほぼ一貫して前年同月比でマイナスが続いている(図表1)。生鮮食品を除く総合物価指数が横ばいであるのと比べて、その継続的な下落傾向は際立っている。ノートパソコン、カメラといった他のデジタル製品の価格低下も目を引く。

図表1 東京都区部の消費者物価指数



(日本経済新聞2013年6月1日より)

本研究を行っている2013年時点から過去10年という期間で見ても、薄型テレビの価格下落傾向は顕著である(図表2)。10年前の2004年には薄型テレビとともにブラウン管テレビの価格が消費者の関心事であり、出荷台数ではまだ後者の方が優勢であった。具体的には、同年においてブラウン管テレビの国内出荷台数は575万台だったのに対し、薄型テレビは液晶が267万台、プラズマが34万台で合計301万台であった。テレビの出荷台数に占める薄型の比率は34%で、世帯普及率はこの年10%に初めて達したと推定されている(電子情報技術産業協会調べ)。

2005年には、ブラウン管テレビの欄がなくなり、この頃、消費者ニーズのウェイトが薄型テレビに移行したことがわかる。液晶テレビは画面サイズ別に実勢価格が掲載されているが、掲載されているのは32インチ型と20インチ型で大画面の液晶技術が未熟で発展段階にあるためこれら二サイズが販売のボリュームゾーンとなっていたことが窺える。当該実勢価格は32インチ型で23万円から37万円で、いわゆる「1インチ1万円」という相場感ないし基準はこの時期に形成されたものと推測される。

この年の8月には、シャープが65インチ型の薄型テレビを発売し話題を呼んだ。これは市販の液晶テレビとしては当時世界最大であったが、プラズマテレビでは当該サイズの製品は既に市場投入済みで、この時点では松下(現パナソニック)がさらに大きい103インチ型の発売準備に入っていた。つまり大画面化に関してはプラズマが先行しているというのが当時の状況であった。この2005年前後の薄型テレビ草創期において価格の目安は前述したように「1インチ1万円」で、32インチのもので30万円前後というのが市場相場だった。

2006年のプラズマテレビ欄にソニー製品が示されていないが、これは前年にソニーがプラズマから撤退したためである(IV章・図表3参照)。液晶テレビの実勢価格を見ると、32インチ型は前年同時期よりも下落しているが、20インチ型は上昇している。したがって薄型テレビの価格下落傾向はこの段階では固定化しているとは言えない。

2007年において液晶テレビの実勢価格が表示されているのは42インチ型と32インチ型で、前年まであった20インチ型は掲載されていない。このことは液晶テレビの市場ニーズが大型方向にシフトし、またメーカー側の生産体制や技術もそれに対応できるようになったことを示している。前年同時期に比べて、日立製のプラズマだけが価格をほぼ維持しているものの、他のプラズマと32インチ型液晶は価格が低下している。プラズマについては前年度は40万円台もあったが、バイオニア製、松下製ともに30万円台が主流となり、32インチ型液晶の店頭相場は前年度の20万円台から10万円台後半に低下している。

2008年は北京オリンピック開催年で、テレビの更新需要が期待された。しかし実勢価格に関して言えば、一部例外はあるものの32インチ型液晶を中心に「1インチ5000円」水準まで下落している。通常、オリンピックやワールド

カップ・サッカーはテレビの更新需要、すなわち4年に一度しかないスポーツの祭典を映像品質が高く迫力のある大画面で「お茶の間観戦」したいというニーズを刺激する。しかし当該更新需要はこの年、少なくとも大規模には生じなかったと見られる。

2009年も価格下落が続き、プラズマ、液晶とも全メーカーの製品が前年より値下がりしている。この年、パイオニアがプラズマテレビ事業から撤退したため、国内のプラズマ陣営は基本的には日立製作所とパナソニック(旧松下)の二社だけとなった。ただし日立は前年にキーデバイスであるプラズマパネルの自社生産を中止している。一方、液晶テレビに40インチ型という新カテゴリーが登場している。

2010年には地上デジタル放送が開始となり、環境負荷の小さいテレビやエアコン、洗濯機購入時に商品券等を支給する「家電エコポイント制度」もスタートした。この2010年は前年に比べてプラズマテレビの価格が上昇しているのが目を引く。これは主として、立体映像を楽しめる3D機能が追加されたことによる。換言すれば、この時期はプラズマテレビの高機能・差別化戦略と液晶テレビの低価格戦略がぶつかった。

しかしながらプラズマテレビもその後価格が急落し、2011年には一気に前年比マイナス30%から半値の水準となった。プラズマの型番は日立、パナソニックともに前年同時期と同じであり、モデルチェンジ・テンポの鈍化、同一モデル販売期間の長期化により、流通製品の旧モデル化と値崩れが起こったことが窺える。液晶テレビは32インチ型の価格下落が続く一方、40インチ型と42インチ型には価格が上昇しているものも見られる。当該価格上昇は卑見では人間感知センサーによる不在時の映像自動オフや3D、インターネット接続等の機能強化・付加およびLED(発光ダイオード)技術の導入で実現した性能向上によると考えられるが、これらの訴求効果は長続きせず、後に述べるように翌年には価格が急反落している。

この2011年、シャープはいわゆる「世界の亀山モデル」、製品ブランド名AQUOSの生産基地だった亀山第一工場(三重県)をスマートフォンやタブレット端末向け中小型液晶の工場に構築し直し再スタートさせた。このとき米国アップルは、iPhone向けの液晶を安定調達するため、1000億円の設備投資

のうち約700億円を負担し、同工場は実質的に「アップル専用工場」となった。同社の機密を扱う部屋は「シャープ社員も入れない、治外法権の『租借地』」(日本経済新聞、2013年3月24日)となった。

2012年はロンドン・オリンピック開催年であったから、テレビ市場は活況を呈するという予想もあった。実際、「店頭ではロンドン五輪を前に大型で高精細な映像を楽しめる製品への買い替え需要を呼び起こそうと躍起だ」(日本経済新聞、2012年5月19日)という指摘もあった。しかし前述した地上デジタル放送の開始と「家電エコポイント制度」で需要を先食いしていたこともあり、当該予想通りにはならなかった。

特に顕著なのはシャープ製品の値下がりである。より具体的には、32インチ型液晶テレビの上値を見ると同社製品は2011年に比べて半値水準になっている。2011年から2012年までの2年間は同社の業績が急速に悪化した時期でもあった<sup>2)</sup>。他社製の32インチ型の価格はあまり変化せず僅かながら上昇しているものもある。これは32インチ型の市場価格が下がるところまで下がったことによるもので、当該価格がこれより下がりようがない底値水準に達したからであると考えられる。実際まだ値引余地のある40インチ型ないし42インチ型の液晶テレビは、ソニー製と東芝製が前年の半値以下になるなど価格が大幅下落している。

2013年のプラズマテレビ欄に掲載されているのはパナソニック製品だけである。すなわち同年よりプラズマ陣営はパナソニックの一社体制になった。しかしIV章で述べるように、同社もプラズマからの撤退をこの年表明したため、プラズマの国内メーカーは基本的には無くなることとなった。一方、LG電子やハイセンスといった海外メーカーの製品価格が調査対象となり、紙面で取り上げられるようになった。しかも価格水準は日本製と同等でありながら、機能面では優位に立っているという次のような指摘も聞かれるようになった。「LGのスマートテレビは面白い。画面にはパソコンやスマートフォン(高性能携帯電話=スマホ)で見慣れたアイコン(絵文字)が並び、直感的な操作で軽快に動く」(日本経済新聞、2012年6月12日、( )内の補足は記事による)。

以後、一時期、薄型テレビ価格にやや持ち直しの兆しも見られたが、これ

は前述した要因によるもの、つまり値引きしようがない水準まで価格が下落した後の一時的なブレと考えられる。換言すればこれは反転の前兆ではなく、むしろテレビの単価が底値水準まで下がったことの表れ(下げ止まり)で、当該単価は今後も小刻みな値動きはあるものの世代交代と呼べるような次の画期的な技術革新があるまで基本的には低位、底ばいで推移すると見られる。

製品コンセプト的にも型番の上でもこの10年間で大きな変更(断絶)がないという意味で連続性があり、一貫して大きなマーケットシェアを取り続けてきたシャープのLC-32、ブランド名AQUOSの32インチ型を見ると、2004年において39万円から49万円であったのが、2005年には30万円前後となり、いわゆる「1インチ1万円」となった。その後、価格は下落を続け、2008年には「1インチ5000円」水準を割り込み、2009年には10万円を下回るようになった。ブラウン管テレビで20年ないし30年かけて起きた価格下落が数年の間に起こったのである。2009年から2010年にかけて下落が一服しているものの、翌年以降再び低下し、2012年には10年の半値水準になった。前述したように、2011年から2012年までの2年間は同社の業績が急速に悪化した期間でもあった。

液晶テレビの中核的なデバイスである液晶パネルは、従来、このシャープが高い技術力とシェアを誇っていた。「シャープと言えば液晶、液晶と言えばシャープ」という感さえあった。換言すれば、液晶技術はシャープにとってコア・テクノロジーであり、これを土台にして開発・製造する液晶パネルと、さらにこれをキーデバイスとして組込む液晶テレビのビジネスは同社にとってコア事業であった。

加護野(2004)によれば、コア事業を保有している企業はそうでない企業よりも業績が全般的に良い。彼によれば、ルメルト(1974)の言う「主力事業」(dominant business)がその企業の売上に占める比率70%以上の事業と定義されているのと同様に(Rumelt, 1974, 29-30; 邦訳, 42-43), コア事業とは一般的には売上比率が70%以上の事業であるが、売上比率が70%未満であっても当該企業の発展と不可分ならばコア事業と見なせるという点で両者は異なる。すなわち、「短期的にも長期的にも企業の根幹となっている主力事業」(加護野, 2004, 6)が、彼の言うコア事業である。

前述したように、平均的に見ればコア事業を保有する企業は非保有企業よ

りも業績が良い。これはコア事業が市場において強固な競争力を持ち、高いシェアを保つために、収益の源泉としての役割を果たすからである。またコア事業は技術の供給源となり、当該企業の長期的な成長を支える。シャープの液晶事業はこのようなコア事業の代表例であった。すなわちシャープの液晶事業は、売上比率70%という基準を満たしていないが、同社にとってまさしくコア事業であった(加護野, 前掲論文, 6)。同社の液晶事業は技術的な観点でも市場のリーダーであったし、この事業はシャープという企業の存続と成長を根底で支えるような存在であり続けてきたのである。

このようなロジックに立脚すれば、コア事業としての液晶パネルないし液晶テレビはシャープの業績を向上させる、あるいは下支えする要因となるはずだが、近年の状況は必ずしもそうとは言えない。その一つの本質的な原因は薄型テレビがコモディティ化し、全体として低価格化していることによる。

### Ⅲ 製品のコモディティ化

一般に、市場における競争ポジションがリーダーである企業にとっては、業界全体の収益性を維持する秩序ある競争が行われることが望ましい。というのは、最大シェアのリーダー企業はその業界の生み出す収益を最も大量に獲得できる一方、業界全体の収益が減少した際に損失の絶対額が最も大きくなるのは当該ポジションの企業だからである。したがって、「業界の全体収益が減少するような方向を避ける強いインセンティブをもつことになる」(石井, 1985, 102)。

このように業界全体の収益が減少する典型的なケースは、企業間競争が価格をめぐって行われる場合である。特に再三再四にわたり価格引き下げの応酬が行われる場合、収益の減少は大きなものとなる。したがってリーダーにとって価格競争は望ましくなく、自らこれを引き起こすことは一般的には避けなければならない。

一方、チャレンジャーがとりうる戦略のうち、「代表的な攻撃戦略は、リーダー企業と同品質の製品をリーダー企業より安い価格で市場に供給する」(Kotler, 1984, 407)というものである。これはいわゆる低価格戦略と呼ばれ

図表2 過去10年におけるテレビの実勢価格

※単位千円。各年とも4月～6月の四半期中における東京地区の店頭実勢価格

2004年	
<PDPテレビ>	
PDP-504HD (パイオニア)	588 - 798
W42-P5000 (日立製作所)	428 - 628
TH-42PX20 (松下電器産業)	546 - 618
KDE-P32HV2 (ソニー)	381 - 428
<ブラウン管テレビ>	
KD-32HR500 (ソニー)	193 - 238
TH-32D50 (松下電器産業)	188 - 238
32D4000 (東芝)	174 - 198
<液晶テレビ>	
<b>LC-32GD1 (シャープ)</b>	<b>392 - 498</b>
KDL-L32HX2 (ソニー)	374 - 498

(日本経済新聞 2004年5月15日「価格情報」)

2005年	
<プラズマテレビ>	
PDP-435HDL (パイオニア)	475 - 485
W42-P7000 (日立製作所)	294 - 406
TH-42PX300 (松下電器産業)	398 - 435
KDE-P42HVX (ソニー)	498 - 508
<液晶テレビ32型>	
<b>LC-32AD5 (シャープ)</b>	<b>297 - 338</b>
KDL-S32A10 (ソニー)	234 - 298
TH-32LX300 (松下電器産業)	297 - 322
32LZ150 (東芝)	328 - 378
<液晶テレビ20型>	
LC-20S4 (シャープ)	84 - 95
KLV-20SP2 (ソニー)	76 - 97

(日本経済新聞 2005年5月7日「価格情報」)

2006年	
<プラズマテレビ>	
PDP-436HD (パイオニア)	388 - 418
W42P-H8000 (日立製作所)	338 - 388
TH-42PX600 (松下電器産業)	448
<液晶テレビ32型>	
<b>LC-32BD1 (シャープ)</b>	<b>228 - 248</b>
KDL-32V2000 (ソニー)	278
TH-32LX600 (松下電器産業)	274 - 298
<液晶テレビ20型>	
LC-20AX6 (シャープ)	148
KDL-20S2000 (ソニー)	108 - 140

(日本経済新聞 2006年4月29日「価格情報」)

2007年	
<プラズマテレビ>	
PDP-A427HX (パイオニア)	310 - 398
P42-HR01 (日立製作所)	338 - 368
TH-42PZ700 (松下電器産業)	368 - 408
<液晶テレビ42型>	
LC-42RX1W (シャープ)	364 - 498
42Z2000 (東芝)	246 - 266
<液晶テレビ32型>	
<b>LC-32D10 (シャープ)</b>	<b>139 - 198</b>
KDL-32J3000 (ソニー)	198 - 208
TH-32LX75 (松下電器産業)	193 - 198
32H3000 (東芝)	178 - 198
LT-32LC95 (日本ビクター)	178

(日本経済新聞 2007年5月19日「価格情報」)

2008年	
<プラズマテレビ>	
PDP-428HX (パイオニア)	398
P42-HR01 (日立製作所)	194.8
TH-42PZ80 (松下電器産業)	298
<液晶テレビ 42型>	
LC-42XJ1 (シャープ)	388 - 428
42C3500 (東芝)	167.8 - 218
<液晶テレビ 32型>	
<b>LC-32D30 (シャープ)</b>	<b>121.8 - 137</b>
KDL-32J1 (ソニー)	148
TH-32LX80 (松下電器産業)	129.8 - 147
32H3000 (東芝)	133.8 - 168
LT-32LC305 (日本ビクター)	147.8 - 163.2

(日本経済新聞 2008年4月19日「価格定点観測」)

2009年	
<プラズマテレビ>	
P42-HR02 (日立製作所)	158
TH-P42G1 (パナソニック)	228
<液晶テレビ 40-42型>	
KDL-40F1 (ソニー)	158
LC-40AE6 (シャープ)	193
42C7000 (東芝)	148
<液晶テレビ 32型>	
<b>LC-32D30 (シャープ)</b>	<b>89.8</b>
KDL-32J5 (ソニー)	108
TH-L32X1 (パナソニック)	108
32H7000 (東芝)	128

(日本経済新聞 2009年4月18日「価格定点観測」)

2010年	
<プラズマテレビ>	
P42-XP05 (日立製作所)	238
TH-P50VT2 (パナソニック)	428
<液晶テレビ 40-42型>	
KDL-40EX500 (ソニー)	100
LC-40LX1 (シャープ)	158 - 168
40A9500 (東芝)	98
<液晶テレビ 32型>	
<b>LC-32SC1 (シャープ)</b>	<b>88 - 100</b>
KDL-32EX300 (ソニー)	68 - 85
32A950S (東芝)	67 - 72
TH-L32X2 (パナソニック)	82 - 88

(日本経済新聞 2010年5月1日「価格定点観測」)

2011年	
<プラズマテレビ>	
P42-XP05 (日立製作所)	110 - 120
TH-P50VT2 (パナソニック)	260 - 300
<液晶テレビ 40-42型>	
KDL-40HX720 (ソニー)	165 - 210
LC-40LX3 (シャープ)	140 - 155
42Z2 (東芝)	195 - 250
<液晶テレビ 32型>	
<b>LC-32V5 (シャープ)</b>	<b>65 - 90</b>
KDL-32CX400 (ソニー)	40 - 60
32A1S (東芝)	35 - 40
TH-L32R3 (パナソニック)	100 - 110

(日本経済新聞 2011年5月7日「価格定点観測」)

2012年	
<プラズマテレビ>	
P42-GP08 (日立製作所)	98 - 100
TH-P50GT5 (パナソニック)	200 - 233
<液晶テレビ 40-42 型>	
KDL-40NX720 (ソニー)	68 - 78
LC-40L5 (シャープ)	120 - 127
42Z3 (東芝)	97
<液晶テレビ 32 型>	
LC-32V7 (シャープ)	43 - 45
KDL-32EX550 (ソニー)	68 - 70
32ZP2 (東芝)	52 - 66
TH-L32RB3 (パナソニック)	90

(日本経済新聞 2012 年 5 月 19 日「価格定点観測」)

2013年	
<プラズマテレビ>	
TH-P50GT5 (パナソニック)	125
<液晶テレビ 40-42 型>	
LC-40G7 (シャープ)	98 - 100
42Z7 (東芝)	118 - 129
TH-L42DT60 (パナソニック)	138 - 158
LG-42LA6600 (LG 電子)	138
<液晶テレビ 32 型>	
LC-32J9 (シャープ)	49 - 56
32S5 (東芝)	32 - 33
TH-L32X6 (パナソニック)	45 - 57
32K310RJP (ハイセンス)	32 - 33

(日本経済新聞 2013 年 5 月 18 日「価格定点観測」)

る競争戦略である。ただしリーダーが対抗的に価格引き下げを行い、価格競争が泥沼的になることもありうる。価格競争は前述したようにリーダーにとっては望ましくないものの、これが泥沼化した場合には財務力の強いリーダーに有利となる。ベサンコら (2004) はこのことについて次のように述べている。「誰が始めたのかにかかわらず価格競争はマーケット内の全企業に損害を与える。一般に期待されているように、もし大きな既存企業が小さいライバル企業よりも (たとえば融資がより容易に受けられやすいために) 損失を長く維持できるとしたら、大企業の方が価格競争を長く続けることができる。このような場合、価格競争に資金をまかなうための『深いポケット』を持っていると言われる。他方では、特に競争が始まる前に大きな売上を持ち、小さなライバル企業に対してコスト優位がない場合には、価格競争の間により大きな損失を被ることになる」(Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2004, 322, ( )内の補足はベサンコらによる)。

価格競争が長期化すると、企業はライバルを撤退に追い込み、その顧客とシェアを奪うことによって累積損失を解消せざるを得なくなる。ライバル企業が市場に存在しなくなれば、販売価格を適正価格以上、すなわち適正利潤を確保できる水準以上に戻し、利潤を得ることによって累積の削減が可能になる。価格競争が長引けば長引くほど、この方法でしか累積を減らすことが

困難になるので、当事者が途中でその競争をやめることは難しくなる。このため低価格戦略の応酬は一般に「消耗戦」になりやすい。場合によっては、そのような消耗戦により勝者さえ財務状態が悪化し、経営が破綻することもある。この点について、ベサンコらは次のように述べている。「価格競争は消耗戦 (wars of attrition) の例である。消耗戦では、2 ないしそれ以上の当事者が互いに戦いながら資源を費消する。最終的に、生き残った企業は報酬を得るが、負けた企業は何も得るものがなく競争に参加したことを後悔しさえする。競争が長引けば、勝利した企業さえも競争が始まった時より財務状態が悪化する。というのは競争に勝つために費やした資源が最終的な報酬よりも上回ることもあるからだ。(中略) 実質的にすべての企業が長期化した競争の間に財務状態が悪化する。しかし価格競争により何社かの企業がマーケットから撤退すれば、生き残った企業は価格を競争が始まる前の水準より上に引き上げることができる」(Besanko, et al., *op cit.*, 322)。

コトラー (1984) によれば、製品が同質的で差別化が難しい業界ほど価格競争は泥沼化しやすい。そのため、そのような業界では2位以下の企業は価格に関してリーダーにチャレンジせず、これを模倣追随することが多いという。彼は具体的には次のように述べている。「鉄鋼、肥料、化学などの資本集約的で同質な製品の産業では、意識的な模倣が見られる。品質の差別化やイメージの差別化が困難である一方、サービスの質はしばしば比較され、買い手側の価格弾力性は強い。したがって価格競争がいつ起きても不思議ではない。しかしながらこのような産業には、短期的にシェアを奪うことに否定的な雰囲気がある。そのような戦略は報復を招くだけだからである」(Kotler, 1984, 409)。

製品のコモディティ化はこのような価格競争を引き起こす。端的に言えば、コモディティとは「同質的で品目当たりの生産量の多い汎用品」(原, 1999, 79)であるが、コモディティ化とは製品を差別化することができなくなり、買い手に訴求するファクターが価格だけになる状態を言う。換言すると、コモディティ化すると企業は機能や性能に関して他社と差異を作り出すことが困難になり、他社製品と価格で競争せざるを得なくなる。これは当該製品市場全体における価格下落、値崩れを引き起こす。複雑なメカニカル製品も

その例外ではない。そういう製品もコモディティ化すれば、先に引用したコトラー (1984) の言う鉄鋼や肥料等のような同質的な財となり、価格競争が長期化しやすくなるのである。

前章で見たように、2013年時点で見て過去10年間、特に2007年以降における薄型テレビ価格の下落は「凄まじい」と言えるようなものだった。この下落は以上で述べたようなコモディティ化に大きな原因があると考えられる。薄型テレビの価格低下は消費者側にとっては歓迎される現象であったが、「何か変だ」「何かおかしい」という見方も一部でなされた。たとえばこのような値崩れに関して当時、次のようなコメントも見られた。「薄型テレビ、ブルーレイ、パソコン。今、家電の花形製品が熾烈な価格競争に巻き込まれ、底なしの下落に見舞われている。この下落ぶりを見ていると、家電市場がこれまでと異なるフェーズに突入したかのような印象さえ受ける」(岡, 2012, 1)。この頃、薄型テレビ市場ではまさに「これまでと異なるフェーズ」、コモディティ化が進行していたのである。ただしコモディティ化はある種の製品市場では普遍的な現象で、近年において突然出現したわけではないし、薄型テレビ市場特有の現象というわけでもない。

コモディティ化の主な契機ないし促進要因としては以下の三つがあげられる。これらのうち複数が同時にコモディティ化に向けて機能することもありうる。

一つは標準とドミナント・デザイン<sup>1</sup>の成立である。製品に複数の規格があり標準が確立されていない場合には、製品の差別化が容易であるため、コモディティ化は起こりにくい。ところがある種の製品には標準成立に向けて色々なメカニズムが働く。すなわち新製品として開発され市場が立ち上がった当初は複数の規格があったとしても、政府や官庁、業界団体により調整が行われて、その中の一つが公的標準、デジュリ・スタンダードとして認定されることがある。あるいは競争によって複数の規格が一つに収斂し、デファクト・スタンダードが成立することもあり、近年これに対する注目度が高まっている。これはユーザー数が当該製品から享受できる自己の便益に大きな影響を及ぼす、いわゆるネットワーク外部性の強い製品の種類と普及率、日常生活での役割や使用頻度が増しているためである。この特性を持つ製品市場

では、発売のプリアナウンス、パークワード互換性の確保、ファミリー（陣営）作り等、虚虚实実の駆け引きが行われて、そういうデファクト・スタンダードの形成が進む<sup>3)</sup>。そしてこのようなデジュリ、デファクトのスタンダード成立過程で、製品のドミナント・デザインが確立される。これはコモディティ化を促進する要因となる。

第二に、製品に関する価値観が収斂し、これがメーカーとユーザーの間で広く共有されるようになると当該製品のコモディティ化が進行する。「良い製品とはいかなるものか」という価値観が統一されていない場合には、色々な観点や基準での「良い製品」が成り立ちうるのでメーカーによる差別化可能性も大きい。しかしこれが明確になり、かつその観点や基準での製品改良が技術的に行き詰ったり、あるいは買い手による相違実感可能レベルを超えて性能向上が進んでしまうと差別化の可能性が飽和し、当該製品はコモディティ化する。

第三に、製品がサブシステム(ユニット)の結合で生産されるようになれば、構造やデザイン、機能に関して差別化する余地が縮小する。このような製品特性は近年モジュラー化と呼ばれて注目を集めている。このモジュラー化もコモディティ化が進行する原因となる。

以上で述べた標準とドミナント・デザインの成立、価値観の収斂と差別化可能性の飽和、モジュラー化プロセスという状況ないし条件が一つでもあればコモディティ化が起こりうるのだが、これらはいずれも特殊な事象かというところ必ずしもそうとは言えない。これらが全部揃う、すなわち全てが同時に現れるというのは稀にしても、逆に全てを永久に免れるという製品もおそらくなくなろう。換言すれば、このうちのいずれかということであればどの製品に生じてもおかしくないのである。したがってコモディティ化も決して特別な現象ではない。状況次第でほとんどの製品に起こりうるとも言え、先にも述べたようにこれはある種の製品市場では普遍的な現象であるとも見ることができる。

企業が画期的な新製品開発を行っても当該製品がすぐにコモディティ化すれば、市場で早期に価格競争とそれによる値崩れが起き、当該製品の開発コストを回収することはできなくなる。新製品開発の都度あるいは高頻度でこ

れが起きますと、研究開発型企業の収益性は低下する。シャープ等、利益率が低下して経営的に苦境に陥る家電メーカーが出現している一つの大きな原因がここにある。

#### IV コモディティ化の原因

##### (1) ドミナント・デザインの成立

製品に複数の規格が存在し、色々な基本設計、基本構造で同種の製品を生産できる場合には、製品そのものに関して差別化を行う余地が大きくなる。このような状況では製品はコモディティ化しにくい。ところがデジュリないしデファクトの標準が成立し規格や基本的な設計・構造が統一されると、差別化の可能性が小さくなり、コモディティ化が進行する。

製品の物理的な形状や仕組に関して市場で広く受け入れられる支配的な設計、ドミナント・デザイン(dominant design)が成立すると、企業が新製品開発に取り組む際の自由度が減る。見方を変えれば、企業にとって新製品開発の方向性に関する不明瞭さ、研究開発における「目標の不確実性」(target uncertainty)が低下する。と同時に、当該製品市場の企業間競争においてコスト削減と価格引き下げの重要性が相対的に高まる。製品そのものに関する独自性で競争することが従来よりも難しくなるため、企業は工程の改良等によりコスト削減を図り、さらにそれを価格に反映させることで競争上優位に立とうと従来よりも意識するようになるのである。たとえば自動車産業では20世紀初頭においてフォードがモデルTを開発し、基本設計とシェアの両方に関してすなわち技術的に見ても企業間競争の観点でもドミナント・ポジションを確立した後、このような状況が生じた。生産者と消費者の双方で試行錯誤が繰り返された結果、ガソリンを燃料とする内燃機関、前方搭載エンジン、直結駆動車軸、左ハンドルが一般に受け入れられるようになり、これを総合した結晶としてフォードがモデルTを開発して、1910年代の自動車市場でドミナント・ポジションを確立したのである(Abernathy, Clark & Kantrow, 1983, 45-46; 邦訳, 84-85)。

ドミナント・デザイン成立後に生ずるこういう状況、当該成立が及ぼす企

業間競争への影響は、以下のように整理することもできる。「これが出現すると、競争の重点は、この支配的設計仕様を基本とした狭い範囲内の製品差別化と、量産に基づいた原価低減へと移行していく。そのため、大きな製品変化はなくなり、工程では特定製品への専門化や自動化、規模拡大が進み、生産・販売のための組織も大規模化して官僚制化が進む」(原, 1999, 78)。

もっとも、こうしたドミナント・デザインが形成されるか否か、形成される場合の速度と様態は状況や市場特性によって異なる。標準成立へのプレッシャーが強く働き、ドミナント・デザインが比較的スピーディに形成される典型的なケースは、ユーザー数が当該製品から享受される自己の便益を規定するネットワーク外部性が強い場合である<sup>4)</sup>。

すなわち製品の中には、自分以外の他の顧客がどれだけそれを使っているかということが自分にとっての便利さと利益に大きな影響を及ぼす製品がある。こういうネットワーク外部性の強い製品の場合、製品選択の際には、多くの人がそれを使っているので自分もそれを選ぶというように、累積購入者の人数、ユーザーの多寡が購入の決め手となる。ネットワーク外部性の議論では、このような累積購入者を市場が存続し成長するための基礎、また他規格との競争における基盤となるという意味をこめてインストールド・ベース(installed base)、既得顧客基盤と言う<sup>5)</sup>。

ネットワーク外部性は典型的には、電話等のネットワーク財に見られる。たとえば電話の場合、自分以外のユーザー数が増えると通話できる相手が増え、電話という製品から受ける便益が増す。このようなユーザー数の増大が便益を直接的に増大させる効果をネットワーク外部性の直接的効果と言う。

ネットワーク外部性にはこのような直接的効果以外に、何らかのファクターを媒介して便益を増大させる効果、間接的效果もある。そのような媒介要因としてカツツ＝シャピロ(1985)は次の事柄を指摘している(Katz & Shapiro, 1985, 424)。

第一に、ある規格のハードが良く売れると、その規格向けの補完財が充実するというものである。つまり録画機器やコンピュータなど補完財が不可欠な製品の場合、ハードの売れ行きとその補完財の多様性に相関関係がある。たとえばパソコン用アプリケーションソフトのメーカーにとっては、ユー

ザーの多い機種(OS)向けのアプリケーションを開発した方が売上が大きくなるから、ある機種のユーザーが増大するとこの機種のアプリケーションが増え、ユーザーの便益が増す。そして便益の増大が当該機種のユーザー数を増加させ、それがさらに補完財を充実させる。今日、この現象はスマートフォンに関しても見られる。

第二に、売れ行きの良い製品ほど、サービス網やサポート体制が整備され、修理やメンテナンス等のアフターサービスを受けやすくなる。また補修部品等も入手しやすい。

第三に、売れ行きの良いものほど、その製品に関する情報の取得が容易で、疑問や不安を解消しやすい。ユーザーが多いと、身近に熟達者がいる可能性が増し、種々の質問をしやすくなる。またマニュアルや教則本、ガイドブックの品揃えも豊富になり、入手もしやすくなる。

前述したように、ユーザー数の増加が当該製品から得られる便益を直接的に増大させる効果がネットワーク外部性の直接的効果であり、ユーザー数の増加が補完財の増大といった以上のような媒介要因を介して便益を増大させるのが間接的効果である。

製品市場の中には、需要者が製品の価格や性能・品質の的確な把握に努めたいという市場も多い。しかしネットワーク外部性の強い製品市場では、ユーザー数の多い製品が好まれる。前述したように、ユーザー数が顧客の便益、自分がその製品から享受する便利さと利益を大きく左右するからである。買い手はその製品の価格や性能等よりもむしろ、既にその製品を購入している人がどれ位いるか、また将来その製品を購入する人がどれ位生ずるか、その製品が今後いわゆる「売れ筋」になるかどうかに関心を持ち、最後に支配的となる製品、今後最も多数のユーザーを抱えたと考えられる製品を選びたがる(Shapiro & Varian, 1999, 177; 邦訳, 315)。

特に市場がある段階、クリティカル・ステージまで成長すると、将来の市場ドミナント製品が現在のマーケット・シェアやインストールド・ベースから予測され、これらが大きい製品に加速的に購買が集まるようになる(Leibenstein, 1950, 189)。言い換えれば、製品選択の際にシェア、既得顧客基盤が将来のドミナント製品を予測するための「シグナル」として機能するの

である。そしてこのような「勝ち馬に乗る」心理をバンドワゴン効果 (bandwagon effect) と言う。このようなネットワーク外部性とバンドワゴン効果を背景に成立するのが、Ⅲ章でも言及した事実上の標準、いわゆるデファクト・スタンダードである。

ネットワーク外部性の極めて弱い製品の場合、55：45にマーケットシェアが分割されている市場の競争構造は安定的で、シェアの変化はあっても当該二社の製品は今後も長期的にこの市場に残り続けるであろうと予測できる。またこういう製品市場では、複数の規格や基本設計が並存しうる。このため独自性を形成する選択肢が豊富で、容易に差別化が行われうる。これはコモディティ化の阻害要因となる。

しかしネットワーク外部性の強い製品市場では、クリティカル・ステージ以降は購入においてシェアの差が重視され、買い手側にバンドワゴン効果が働くため、少しでも大きなインストール・ベースを持つ規格が徐々に支配的になる (Saloner, Shepard, & Podolny, 2001, 311-312; 邦訳, 383)。すなわち小さな差が拡大し逆転不可能な差となって、シェアで劣る企業の製品が撤退に追い込まれる。要するにこの種の製品市場は弱者がますます弱くなり、強者がますます強くなる市場、いわゆる「勝者の総取り市場」(winner-take-all market) なのである (Shapiro & Varian, 1999, 176-177; 邦訳, 313-314)。このため複数の規格が並存しにくく、支配的なデザインが成立しやすい。したがってコモディティ化も進行しやすい。

薄型テレビを例にとると、従来大きく見てキーデバイスのパネルにプラズマを用いるものと液晶を用いるものの二方式があった。前者は2枚のガラス基盤と硬質の壁で作った密閉空間に希ガスを封入し、上下に取り付けたプラスとマイナスの電極間で放電を起こして紫外線を放出させ、それが蛍光体を刺激して光を発するという仕組みで、技術的にはブラウン管テレビの発展型と見ることができる。後者は液体と固体の両方の性質を持つ物質に電圧を加えると光の透過、反射等の状態が変わるという原理を応用したものである。

プラズマ陣営の中核企業はパナソニックで、尼崎工場(兵庫県)に最新鋭の生産建屋を三棟建設するなど大規模投資を行って、シャープ等が推進する液晶方式と当初激しい販売競争を展開した。しかしプラズマ方式のシェアが低

下するなかで2005年にソニー、2009年にパイオニアが当該方式から撤退したことにより、液晶タイプの優位が顕著となっていった(図表3)。さらに陣営の中核企業であったパナソニックのプラズマ撤退が2013年3月に明らかになった(日本経済新聞、2013年3月18日)。これにより薄型テレビにおける液晶方式のドミナント化、デファクト・スタンダード化が決定的となり、差別化の可能性も狭まった。

図表3 日本企業のテレビ事業縮小・撤退

1999年	日立と富士通、プラズマパネル事業を統合
2004年	パイオニア、NECのプラズマパネル事業買収
2005年	ソニー、プラズマテレビ事業から撤退
2008年	ビクター、国内テレビから撤退 日立、プラズマパネル生産撤退
2009年	パイオニア、プラズマテレビ事業から撤退
2012年	東芝、液晶テレビの国内生産から撤退 日立、液晶テレビの生産から撤退 ソニー、サムスンとの合弁解消 シャープ、堺工場に鴻海精密工業の出資受入

(日本経済新聞2013年3月19日より)

## (2) アーキテクチャのオープン・モジュラー化

内部構造やコンポーネンツと機能の関係、コンポーネンツ間インターフェースの一般化程度を含む製品の基本的な設計思想を一般に製品アーキテクチャと呼ぶ<sup>6)</sup>。ここでコンポーネンツとは言い換えれば製品の構成要素、いわゆる部品やパーツであるが、アーキテクチャの議論ではコンポーネンツのうちそれ自体がシステムをなすものをモジュールと呼ぶ。つまりモジュールはトータルとしての製品やシステムを構成するサブシステムと見ることができる。

アーキテクチャはコンポーネンツと機能の関係、コンポーネンツ間の相互依存性によってインテグラル型とモジュラー型に分けられる。インテグラル型はすり合わせ型とも言い、複数部品の調和や相互調整によって全体としての機能を実現する製品をさす。それに対してモジュラー型は部品と機能の関

係が明確で、部品の単純な結合によって製品が作られ機能する。これは組み合わせ型とも言う。いわゆる「キットもの」がこれに当たる。

構造的な観点で言えば、モジュラー型製品は「すでに設計済みのモジュールや部品の事後的な寄せ集めがきく」製品である(藤本, 2004, 129)。これに対し、インテグラル型製品はモジュールや部品自体の設計をとめない、これらを結合し有効な連携や円滑な動作を実現するのに労力を費やす必要がある製品と見なせる。場合によってはそのような結合と連携、動作のために、モジュールや部品の設計し直しという事態が生ずる。

機能的な観点で言えば、モジュラー型製品は「機能と部品との関係が限りなく一対一に近く、(中略)それぞれの部品つまりモジュールが自己完結的な機能を持っている」製品である(前掲書, 128)。これに対し、インテグラル型製品は「機能と部品との対応関係が非常に錯綜している製品」(前掲書, 129)である。

安全性や優れた品質を達成するために部品間の微妙な相互調整が必要な自動車は、インテグラル型製品の典型例である。走行安定性にはサスペンション、ボディ、エンジンすべてが関係するが、この三つは快適性(乗り心地)や燃費にも密接に関係している。走行安定性、快適性、燃費といった機能とモジュール間の関係が多対多対応で複雑であるうえに、モジュールの有機的な連携のうえにある機能が実現していると言える。

一方、パソコンは秋葉原、その他で手に入るCPU, DRAM, 他の電子デバイスを組み立てることで製作できる。モジュールと機能の対応関係は1対1的で、各モジュールは機能的にはっきりと区別される。演算等の処理を行うのはCPU, 記憶を担うのはDRAM等のメモリー, 表示を担当するのはディスプレイといった具合である。

開発に要する時間、生産リードタイムという点ではインテグラル型よりもモジュラー型の方が有利であるため、企業は自社製品のモジュラー化を志向する。インテグラル型の場合、不具合が見つかって一部を修正すると、その影響が製品全体に及び、すべてを設計し直しという事態になりかねない。このため特に自動化ラインによる大量生産とそこにおける生産効率の向上を追求する現代企業は、自社の製品をモジュラー化する強い動機を有すると言える<sup>7)</sup>。

このようなモジュラー化は製品差別化の可能性を小さくし、コモディティ化を進行させることになる。組立や部品間の連携にすり合わせの能力、微調整を行う組織的な熟練(スキル)やノウハウが必要な製品は独自性を出しやすい。いわば職人技の利いた「味のある」製品が出来る。しかし「キットもの」の製品ではこれが難しい。

たとえて言うならば、飛行機なら飛行機、アニメに登場する人間型ロボットならロボット、何でも良いが同じ対象物の模型を木彫り、木製パーツの組立、プラモデル、レゴ式ブロックで作った場合を思い浮かべると、この相違は理解しやすい。木彫りの模型を最初から手作りする場合、つまり自分でパーツから作る場合、パーツ一つ一つの形や大きさを綿密に検討して製作しなければならないうえに、それぞれのパーツを結合する際に削り直しやヤスリがけ等の微調整が必要となる。まさにすり合わせの作業が重要となる。出来合いの木製パーツを組み立てる場合にも、多少この作業が求められる。しかしプラモデルの場合は、箱に同封されている組立図面を理解する能力の方が重要で、何番の部品と何番の部品のどこに接着剤を塗って接合するのかを理解することが首尾良く完成させるためのポイントとなる。レゴ式ブロックにいたっては組立て図面の理解さえ不要となるし、完成形(見本)がある場合には誰でも短時間で同じものを作ることができる。ただし細部の表現力も全体としてのリアリティも他の三つには及ばない。

木彫りの場合は職人技が生きて技能と経験の豊富な人が作ったものか素人が作ったものかが一目瞭然であるが、木製パーツの組立やプラモデルは誰が作ってもそこそこの出来栄になる。レゴ式ブロックにいたっては大人が作ったものか子供が作ったものかさえ、わからなくなる。つまり熟練の度合いどころか、製作者の年齢さえ推測することが難しい。

これらのうち完成までに要する時間や熟練の必要性という観点でハードルが低く、容易に可能なのはレゴ式ブロックによる製作である。すなわちブロックの場合、熟練のない子供でも大人と同じものを短時間で作ることができる。一方では、これは独自性・差別性の余地が極めて小さいことを意味する。特に完成見本がある場合、この余地は全くないと言って良い。

以上はモジュラー型製品とインテグラル型製品の構造(形状)面での相違で

あるが、飾るだけでなく実際に動く模型ということになると、これに機能的な違いが加わる。レゴ式ブロック以外の木製手作り、木製パーツの組立、プラモデルのうち、滑らかな動きを実現するために最も多大な作業と労力を必要とするのは木製手作りの場合である。

家電製品の場合、このような生産の効率性向上という理由で、家電メーカーのイニシャチブによりモジュラー化が進められた。モジュラー化を主導したのは家電メーカー自身であるが、この過程で製品の差別化によって競争優位を構築することはどのメーカーにとっても難しくなった。

翻って考えるに、個々のモジュール内部で差別化を行い、これを外販しなかった場合、当該メーカーは競争優位を構築・維持できるであろうか。「モジュラー化されても、モジュールを市場で購入できなければ、技術のない企業が商品開発・製造をすることはできない」(延岡・伊藤・森田, 2006, 27)。しかし実際にはこのような参入障壁を築いたうえでモジュールを差別化し、競争優位を維持するというのも難しい。たとえモジュール内に独自性を持たせたとしても、規模の経済性を実現しコスト面での生産効率化を図るために個々のモジュールは大量生産せざるを得ないからである。スケール・メリットを追求する過程で、その生産量は一般的に自家消費量を超え、自社製品への使用ではカバーしきれない程大きくなるため、外部に販売せざるを得なくなるのである。このためモジュールを差別化しても、製品の独自性や競争優位性に対するそのプラス効果は社外にも及び、組立専門メーカーも恩恵を受けることになる。大量生産しなければコスト競争で負けることがはっきりしている現代において、モジュール差別化によるメリットを社内で保持することは事実上不可能なのである。

しかも完成品市場が飽和し買換え需要しか見込めない製品の場合、モジュールの外販が当該企業にとっては大きな収益源となる。短期間のうちに業績を向上させたり開発コストを回収したりする必要に迫られている場合には、企業は尚のことこれに期待せざるを得なくなる。

このようなロジックから注目されるのは海外、特に中国市場である。より具体的には、人海戦術のアセンブリー・メーカーすなわち圧倒的な低賃金労働力に物を言わせる組立専門の企業が多数登場していることから、同国市場

ではモジュール向け需要が急拡大している。日本企業から見れば、中国市場に参入することが重要なのであって、販売するのは完成品であってもモジュールであっても構わない。すなわち「市場に参入さえすれば、中国市場の恩恵を受け、成功する可能性が高い」のであり、最終製品のみならず「中間財に関する莫大な需要が中国で生まれている」(延岡・伊藤・森田, 2006, 35)というのが近年の状況なのである。同様のことはインドに関しても言えるだろう。

モジュラー型製品についてさらに厳密に述べると、製品を構成する一つ一つのモジュールに関してメーカー間で互換性が高く、流通市場が形成されているモジュラー型製品は特にオープン・モジュラー型製品と呼ぶことができる。それに対し、モジュールの互換性が低く、これが外販されずに特定企業の製品だけに組込まれる傾向が強いのは、モジュラー型の中でもいわばクローズド・モジュラー型である。ただし実際には、前述した規模の経済性と生産効率化の観点で企業はオープン・モジュラー型を志向せざるを得ない。換言すれば、モジュール外販ビジネスが魅力的に見える、すなわち当該外販で大きな売上が期待されるのはオープン・モジュラー型製品に関してである。先にも述べたように、このような製品の事業において完成品市場の飽和に直面した企業やコモディティ化と過当競争のリスクを予測する企業は、往々にしてモジュール外販ビジネスによって開発コストや宣伝広告費等の市場立ち上げコストを回収しようと目論むが、この外販ビジネスがコモディティ化と過当競争を促進するというジレンマ、矛盾がそこにはある。

モジュールのオープン化に加えて、モジュールの組立に関する知識、前述のたとえ話で言えばプラモデルの箱に同封されている組立図面も市場化、流通化が進んでいる。パソコンを例にとれば、CPUの開発・製造を担当するインテルやAMDは新しいCPUを市場投入する際に、販売促進戦略の一環としてパソコン開発企業にレファレンスデザインをしばしば提供する。新型CPUを上市する際に、「こう使ってみたら」という推奨設計を提示することで、早期の販売拡大を図るのである。

またこれとは別に、パソコンの設計と開発を請け負うサードパーティの台湾企業もある。製造までも行い、クライアントのブランドを付けて納品するいわゆるODM(Original Development and Manufacture)の企業も多い。実際、自

らパソコンを設計・開発する技術力を持たない企業は「台湾ODMに開発からベアボーン生産のすべてを委託」するか、「製品統合を自社で行うことがまだできないので、ODMから設計案を丸ごと購入している」(上野, 2006, 58)<sup>8)</sup>。

一方、テレビの場合、従来のブラウン管型と現行の薄型ではそのアーキテクチャ特性が大きく異なる。同じテレビであっても前者はインテグラル(クローズド・インテグラル)の傾向が顕著だったのに対し、後者ではモジュラー(オープン・モジュラー)的性格が強まっている。

すなわち「ブラウン管テレビでは、美しい画面にするための独自のノウハウを各社が持っていた」し、また「部品同士の相性や、組み立てる手順などにも気を配った」(日本経済新聞, 2011年6月11日)。要するに、ブラウン管テレビはインテグラル型、パーツの系列取引、閉鎖的流通を考えるとクローズド・インテグラル型の製品だったのである。

ところが「薄型テレビで使う部品は、規格さえ満たしていれば相性を気にせず自由に組み合わせることが可能」で、「液晶パネルなどを買い集めれば、わりと簡単に高品質の製品ができあがる」(日本経済新聞, 前掲同所)。これはオープン・モジュラー型アーキテクチャの特徴そのものである。

このように端的に言えば、テレビはブラウン管型から薄型に世代交代したのと同時に、そのアーキテクチャも大きく変わってしまった。ブラウン管型から薄型への世代交代は換言すればアナログからデジタルへの転換でもあり、デジタル化することによってテレビのアーキテクチャはオープン・モジュラー型となったのである。そしてそれがテレビのコモディティ化と低価格化を引き起こす一因となったと考えられる。

### (3) 差別化飽和と価値観収斂

前述したネットワーク外部性、製品のオープン・モジュラー化とは反対に、顧客サイドにおける価値尺度と差別化ニーズの多様性はコモディティ化の抑制要因となる。逆に、ある製品において性能の向上が買い手の認識可能レベルを超えることにより差別化の余地が飽和したり、その製品に関する顧客の価値観が収斂したりすれば、当該製品のコモディティ化が進行する。換言すれば、製品市場がこの段階になると、それを超えた性能向上や機能付加は過

剩品質となってしまう。結果として、企業は価格でのみ競争せざるを得なくなり、その市場はいわゆるレッドオーシャンとなる<sup>9)</sup>。

延岡ら(2006)はこのような状況を「顧客価値の頭打ち」と呼んでいる。彼らによれば、「商品に対して顧客の求める機能や価値のレベルに限界があり、頭打ちしてしまえば、コモディティ化が進みやすい」(延岡・伊藤・森田, 2006, 35)。つまり顧客にとってもう十分というレベルに性能や機能が到達して、顧客がそのレベル以上の要求をしない状況が頭打ちで、この状況に製品が到ると技術的改良による商品性向上の必要度が低下する。このような頭打ちには後に述べる二類型、「機能ニーズへの頭打ち」と「顧客ニーズの広がりへの頭打ち」がある。前者は本研究で言う差別化飽和と密接に関係し、後者は本研究の価値観収斂と概念的に相通ずるところが多い。

これらのどちらか、あるいは両方のニーズ頭打ちが生じた場合、製品はコモディティ化し、価格でしか独自性を打ち出せなくなる。特に後者、二つのパターンでの顧客ニーズ頭打ちが同時発生した場合には、企業間競争は低価格戦略の応酬になりやすい。すなわち「機能ニーズとその広がりという両面から頭打ちした場合には、参入企業が増え、差別化が困難になり、価格競争になる」(延岡・伊藤・森田, 2006, 36)。

まず差別化余地の飽和について述べよう。人間の知覚や認識力には限界があるから、性能の向上が一定レベルに達するとその差異が実感できなくなる。そして「企業が競争を続けていくと、遅かれ早かれ製品が(中略)顧客の必要とする水準に到達してしまう」(楠木, 2006, 9)。たとえばパソコンのように、どのデバイス、どのスペックに関しても十分なレベルや充実度に達し、それぞれの違いをほとんどのユーザーが認識できないという製品は近年多い。

実際のところ、CPUの処理速度(クロック数)が2.2GHzと2.4GHzのパソコンを使い比べてみて、その違いがわかるというユーザーは極めて少数であろう。また一般消費者にとって吸込み能力が500Wと600Wの掃除機は区別がつかないし、あまりにこの能力が強くなりすぎるとかえって使いづらくなることも考えられる。またデジタル機器に関し、20Mbpsと30Mbpsの通信機能で使い勝手はそう変わらないということであれば、この面での技術的改良は利益率増大に関しあまり意味を持たない。技術レベルが一定に到達すると、当該性能

に関する差別化ニーズが限界に達し、差別化の余地がなくなるのである。これはいわば差別化飽和とも言うべき状況と見なせる。

先に触れたように、延岡ら(2006)はこれを「機能的に顧客が求める価値が頭打ちする」(延岡・伊藤・森田, 2006, 36)と表現している。言い換えれば、これはデジタル・カメラであれば500万画素までは欲しいがそれ以上は必要ないというような「機能ニーズへの頭打ち」(前掲同所)である。

テレビに関して言えば、ブラウン管テレビ時代にソニーがトリニオン方式を開発・製品化した際には、「確かに以前より見やすくなった」ということを実感できた。しかし画像の優劣を見極める人間の視覚には限界があるから、薄型テレビ時代となってある水準以上に性能が良くなると、新製品と旧製品の画像の違いがわからなくなってしまった。すなわち「今の薄型テレビの画質や大きさで、買い手は十分満足」しているというのが現実で、「メーカーは人の動きをなめらかに見せたり、より自然に近い色を出したり工夫しているが、普通の人にはなかなか見分けがつかない」(日本経済新聞, 2011年6月11日)。このような状況で画像を良くしても、顧客の購買意欲を刺激することは難しい。

一方、買い手が製品選択の際に重要と感ずる属性、差別化属性が限定的となるとやはりコモディティ化が進行する。すなわち製品の差別化は色々な事柄に関してなされうるものの、買い手が重要と感じていないことで差別化を実現しても、それは当該企業に高収益をもたらさない。あくまで買い手が製品選択の際に関心を持つこと、言い換えれば製品比較の際に注目する要素、差別化属性に関して差別化を図ることが重要で、買い手の価値観が多様でこの差別化属性が多数ある場合には差別化の方向性や選択肢が幅広く、製品のコモディティ化は抑制される。しかし価値観が収斂し、このような差別化属性が限定的になると企業の差別化は行き詰り、当該製品のコモディティ化が始まる<sup>10)</sup>。

すなわち差別化属性は顧客の価値観と密接に関係し、後者が多様であれば前者も同様となり、差別化のオプションが豊富になる。換言すれば、ある製品に対する顧客側の価値観が多様であれば、価値観の異なる顧客セグメント別にタイプの異なる製品が市場で共存しうる。この場合には同一製品市場で特徴やセールスポイントの違う複数の製品群が競争力を持ちうるし、また価

格競争も起こりにくい。つまりその製品をどういう基準で評価したり比較したりするのかという評価や比較の基準、何を見て選ぶのかという選択の基準が統一されていない場合には、企業はそれぞれの価値観を志向した製品、これに合致した製品をつくることで価格競争に巻き込まれずに済む。

たとえば同一ジャンルの製品であっても、購入品を外形で選ぶという顧客もいれば、性能の良し悪しやスペック(仕様)を見るという顧客もいる場合には、性能は月並みだがデザインがおしゃれ、外形は見栄えしないけれども性能が優れているといった異なるタイプの製品が価格競争を回避しながら市場で生き残りうる。つまり価格以外の属性で企業は競争できるし、それぞれが顧客のニーズをうまくキャッチすれば、どのタイプの製品も高い利益を獲得しうる。

選択基準が外形であるという場合も、保守的なデザインや配色を好む者もいれば、おしゃれ感や斬新さを求めるという者もあろう。何をもちって保守的、おしゃれ、斬新とするかの判断基準が違うということも考えられる。同じデザインをある人はおしゃれ、斬新と捉えても、別の人はそのデザインを保守的と捉えるかもしれない。また同じ人がおしゃれと感ずるデザインがその時々によって変わることもありうる。若い頃は2枚ドアのクーペをおしゃれと感じていたのに、中高年になるとフォードアセダンをおしゃれと思うかもしれない。こういう場合は全くデザインのコンセプトが異なる製品群が並存し、しかもそのどれもが高い収益性を実現しうる。

選択基準が性能であるという場合も動作速度を重視する者もいれば、ランニングコストたとえば消費電力を気にする者もいるだろう。こういう場合も訴求性能の異なる製品間で、価格以外の属性すなわち性能に関する「売り」をめぐる競争が展開されることになる。

ところが価値観の収斂、すなわち買い手の多くが共通の基準、同じ捉え方である製品の選択や購入判断を行うという傾向が強まると、企業から見て差別化属性が限定的となり、差別化可能性も狭まる。楠木(2006)はこのような価値観の収斂を価値次元の可視性が高まるプロセスと捉えている。

彼によれば、一般的に市場の成長段階では価値の多次元化が進む。たとえばパソコンの場合、従来、ユーザーは処理速度や価格だけでなく、モニター

の大きさ、RAM(ランダムアクセスメモリー)やHDD(ハードディスクドライブ)の容量、耐久性、多様な付加機能、サポートやアフターサービスなど様々な価値次元を持ち、メーカーもこれらに対応した色々な形の差別化を志向した。しかし往々にして「企業はイノベーションの成果を模倣しあい、他社と差別化できる価値次元は1つひとつ失われていく」(楠木, 2006, 9)。パソコンについても、そういうプロセスが生じた。またユーザー側にもパソコンを選ぶ際の基準として最も重要なのはCPUの性能という認識が徐々に共有されるようになり、主としてこれだけが気にされてパソコンが購入されるようになっていった。結果として、CPU性能以外の仕様、スペックは余程の熟練ユーザーやスペシャリストでない限り見なくなって、差別化属性と差別化可能性が減少し、パソコンのコモディティ化が進行した。延岡ら(2006)によれば、こういう状況では「顧客価値が、デジタル・カメラの画素数やパソコンの速さなど、具体的な機能に限定されるという意味での頭打ち」、端的に言えば「顧客ニーズの広がりへの頭打ち」が生じていると見る事ができる(延岡・伊藤・森田, 2006, 36)。

そして価格でしか競争しようがないという製品市場は、価値次元の可視性が最も高くなった状況にあると見る事ができる。つまり、『価格』という最も特定しやすく、測定しやすく、普遍的で安定的な次元で製品の価値が決まるという状態である(楠木, 2006, 10)。

後に述べる製品のシグナル価値、意味的価値、経験価値はこのような価値観の多様性、顧客ニーズの広がりと密接に関係しており、そういう心理的な価値を提供できれば当該製品のコモディティ化を回避できるか、少なくともその進行を遅らせる事ができる。換言すれば、すぐに思い浮かぶ当該製品の機能、単純に考えた際の当該製品の用途を超えたニーズを充足すれば、コモディティ化はある程度食い止められる。たとえば乗用車であれば輸送や移動という機能を超えて、アウトドア派といったライフスタイルの象徴、ステイタスシンボル等、顧客にとっての意味としての価値があり、その点で充足ニーズに広がりがある。端的に言えば、顧客ニーズが機能に限定されず、これに幅があるので、価格だけをめぐって競争するという状況にはなりにくい。テレビに関して、伝統的にこれに求めていた価値を超えるもの、たとえば

「相棒感」といったものを顧客に提供できたならば価格競争に巻き込まれずに済んだはずである。現在家電メーカーがプラスアルファ的な価値としてテレビに関して訴求しているのはインターネット接続機能、ゲーム機能等であるが、これらは物理的な機能の域を超えたものではない。また実際、利幅や売上を大きく増大させるには至っていないし、卑見ではそこまでの力は有していない。

## V 心理的な価値による脱コモディティ化

### (1) ものづくりとマーケティングの相互補完

製品のコモディティ化は前章で述べた条件・状況があれば、いつ起きても不思議ではない。そういう意味で特殊というよりはむしろ一般的な現象であり、その回避や克服は容易ではない。こういうことを踏まえると、脱コモディティ化に関する議論は狭義のものづくりすなわち開発と生産の領域だけでは完結しにくいし、敢えて誤解を恐れずに言うならばこれを開発・生産の観点だけから行うのでは不十分であり、一步間違えれば閉塞状況に陥りかねない。

換言すれば、狭義のものづくりに関する努力や工夫だけで脱コモディティ化を図ることには本質的な困難性がある。開発・生産における効率性追求は製品のモジュラー化を要求する一方、モジュラー化はコモディティ化を引き起こし、これを促進するからである。したがってコモディティ化を防止したり、そこから脱却するためには、マーケティング等における取り組みも必要となってくる。そしてそこでは心理的な価値、すなわち後に述べるシグナル価値、意味的価値、経験価値の提供が重要となる。これらは機能や性能、品質といった客観的価値と全く関係しないわけではないが、主観的、個人的な側面が強い価値である。客観的価値はものづくり、換言すれば研究開発と生産活動だけでも高められうるが、心理的な価値についてはそれは難しい。

的確に顧客ニーズをキャッチしなければ、使わない機能を付加して製品の使い勝手をかえて悪くしてしまうし、またユーザーの要求水準を大きく超えたレベルまで性能や品質を高めてしまう。そしてこういうニーズの感知に関しては市場調査やデータの分析、顧客関係管理(CRM)を含む広義のマーケ

ティングが有効に機能しなければならない。翻って、いくら良いものをつくっても、その訴求が不十分だったりアフターサービスが悪かったりすれば顧客は満足しない。当然のことながら、宣伝広告だけ訴求力があっても、製品の機能や性能が劣っていれば顧客の評価は低くなる。したがってものづくりとマーケティングには相互補完、連携がなければならず、それが有効になされたとき広い意味での「良きものづくり」が行われていると見なされる。

先に言及した心理的な価値の内容は顧客によって異なりうるし、またそれは製品そのものの属性によって生ずるとは限らない。換言すれば、顧客の内部で行われる心理的差別化においては製品の独自性や特別な価値を「認識させる」ないし「感じさせる」、すなわち心理的に形成することが重要であるから、後に述べるように客観的に見て機能や品質の面で付加価値やオリジナリティがあるとは限らない。

場合によっては、製品の性能や主要スペック、デザイン等には他社製品と大きな相違がないのに、マーケティング等の活動によって、顧客の内部に特異性の認識が生まれることもある。また当初は客観的に見て機能や品質に独自性がありこれによって差別化が行われ、その後これらに差がなくなったのに心理的な独自性の認識が継続するということもある。このように特異性が顧客の心理や認識だけに立脚する場合にも、付加価値の提供が行われ当該個人の内部では差別化が行われていると見なしうる。製品の独自性は設計・開発のプロセスで形成されると思われがちだが、必ずしもそうではないのである。

## (2) 感性品質の高度化

物理的な機能や性能、客観的な基準で見た品質と、これらを顧客がどう捉えるかは別問題である。前者は文字やデータとして表記されうるが、後者は顧客に語ってもらうしか知る方法はなく、またそこには個人により感じ方の差、個人差がありうる。たとえば競合他社の製品よりも「500グラム重い」というのは物理的な事象で普遍的であるが、「重厚感がある」というのは捉え方、感じ方の問題で、同じ製品をある人は「重厚」と感じる一方、他の人はそうとは感じないかもしれない。このような顧客がどう感じるかという感覚的な評価による品質、感性に訴える品質が感性品質である。

感性品質は製品の物理的な構造やデザインに由来することもあるが、当該品質が優れたものになるかどうかは開発者のセンスや暗黙知、生産担当者の熟練や職人技に依存することが多い。たとえば製品を持った際に「手になじむ」というような感覚、「しっくり」感は、当該製品の物理的な形状に由来するものだったとしても、多くの人がそういう感覚を覚えるようにするためには大量生産製品では通常行われない設計時の工夫や、コスト的観点では省略されがちな仕上げ時の念入りな作業が必要となる。一般的には面倒だから行わないというような産みの苦しみや悩み、労力により品質が作り込まれなければならないのである。

天坂・長沢(2000)、長沢(2006)によれば、製品の品質(市場品質)は三次元の品質要素からなっている。自動車を例にとると、第1次品質は走行機能や動力性能のように、測定機器による理化学的な検査で物理的、客観的に測定される品質である。第2次品質はスタイリング、乗心地、居住性などのように人間の感覚による官能評価で測定される品質である。第3次品質はネーミング、ブランド、企業名などのように、人間の心象に規定される品質、イメージ調査で測定される品質である(天坂・長沢、2000、42-43;長沢、2006、204)。

第1次品質はカタログのスペック表や諸元表に載る数値であるのに対し、第2次品質と第3次品質には主観性が働き個人差がある。卑見では、第2次品質は主として設計や生産に依存するが、第3次品質はマーケティング、宣伝広告に負う所が大きい。

広義の感性品質はこれら3次元すべての品質を網羅する(図表4)。すなわち感性品質は、「広義には第1次品質も包含した総合的な商品品質(市場品質)そのものを指す」(長沢、2006、205、( )内の補足は長沢による)。一方、狭義の感性品質はユーザーの主観的評価に関わる品質、すなわち官能評価により測定される第2次品質と心理的なイメージ調査により測定されるような第3次品質からなる。卑見では特に前者すなわち第2次品質と関係深く、第3次品質は次節で述べるシグナル価値と概念上共通する部分が多い。

第5節で述べる経験価値との関係で言えば、「第2次品質は、測定のための官能評価では自動車のスタイリングを実際に目で見たり、乗って体感したりすることが不可欠であることより、経験価値、とりわけ『sense』『feel』の特徴

と共通している」し、また「第3次品質は、感情的な絆を構築する意味では『feel』、創造的な思考を促す意味では『think』の特徴と共通する」(長沢, 2006, 205)<sup>11)</sup>。

図表4 製品の品質要素(自動車の例)

品質要素	形態的要素	測定方法	感性評価・感性品質	経験価値
商品品質	第一次品質	機能、動力性能(加速・燃費)	理化学的検査	} (注) sense/feel feel/think
	第二次品質	スタイリング、乗心地、居住性	官能検査	
	第三次品質	ネーミング、ブランド、企業名	イメージ調査	

(注)感性評価・感性品質は広義では第一次・第二次・第三次品質、狭義では第二次・第三次品質を範疇とする。

天坂・長沢(2000), p.43より

### (3) シグナル価値の形成

ポーター(1985)によれば、製品の心理的な価値は「独自である」「特別である」という顧客の知覚や認識によって形成されるが、このような知覚や認識が当該製品の機能や性能、デザインなどによってもたらされる場合と、そうでない場合がある。すなわち顧客は製品を使用価値だけでなく、シグナル価値でも評価している。換言すれば、顧客が製品を評価する基準には、使用基準(use criteria)とシグナル基準(signaling criteria)がある。たとえば前者には製品の機能・性能・品質、デザイン、納品時間、技術的サポート等があり、後者には評判またはイメージ等がある。独自性の源泉は価値連鎖の全体に潜在的にあるが、使用基準での特異性形成については開発、製造、物流、サービス活動が中心的役割を果たす。一方、シグナル価値は買い手がどう認知するか以外の何物でもない。そのようなことから、シグナル基準での特異性形成においては、消費者の心理に影響を与える情報の提供が大切であり、マーケティング活動が重要な役割を果たす(Porter, 1985, 142; 邦訳, 179-180)。つまりここにおいても、本章第1節で述べたものづくりとマーケティングの相互補完、連携が重要なのである。

次節で述べる意味的価値は多くの場合、実際に使用することによって形成されるか、あるいは使用場面で具現化する。一方、第5節で取り上げる経験

価値は製品との関係で生起する何らかの経験により生まれるが、それは使用経験とは限らない。それに対して、シグナル価値は使用経験やその他の経験の有無に関わりなく形成されるもので、いわゆるブランドイメージに近い。

より具体的に述べるならば、シグナル価値の形成すなわちシグナル基準での差別化は、一般に宣伝広告、本社の外観と規模、営業年数、資本系統、顧客の顔ぶれ、市場シェア、価格水準、その他によって行われる。実際、成功しているサービス業の会社はオフィスの装飾や従業員の服装に大変細かな神経を使っているし、また一流のピアノ・メーカーは、買い手の多くが正確にピアノの品質を判定できないために、コンサート・ピアニストが自社のピアノを使っているという事実をアピールする。前述したように、種々の情報発信がここでは重要となる。ポーターによれば、買い手にとって売り手の能力測定が難しいとき、あるいは買い手の購入頻度が少ないようなときには、シグナル基準が特に強く機能する (Porter, *op cit.*, 144-145; 邦訳, 183-184)。

一例をあげると、機能や品質のうえで他の製品と差がなくても、「宮内庁御用達」であるとか、有名人・芸能人が使っているという情報が提供されることにより、独自性が心理的に形成されることがある。またシェアでトップであるという情報もたらされると、消費者は一般に、売れているからには何か理由があるのだらうと思い、その製品に良いイメージを持つようになる。ただしシグナル基準は、純粋に買い手がどう認知するかという問題であるから、これには偶然の要素、非合理的な要素もある。

#### (4) 意味的価値の創造

一方、延岡 (2006) は、コモディティ化の要因を製品特性・競争環境など「供給側」に関するものと、顧客ニーズ・顧客価値の特性など「需要側」に関するものに区分したうえで、「本稿は、後者の顧客ニーズの側面を取り扱う」(延岡, 2006, 2)として、主として後者に関する分析を行っている。この区分に従えば、本論文IV章の第1節で述べた「ドミナント・デザインの成立」は両方に関係する要因で、第2節で扱った「アーキテクチャのオープン・モジュラー化」は供給側に関する要因であり、第3節で取り上げた「差別化飽和と価値観収斂」は需要側との関係が強い要因と見なせる。

同研究によれば、「近年の情報機器やデジタル家電においては、デジタル技術によって、機能に対する顧客ニーズは比較的直ぐに満たされてしまう傾向が強い」から、「顧客ニーズを超えた領域で、企業がいくら差別化を実現できたとしても、付加価値創造には結びつかない」(延岡, 2006, 2)。換言すれば、「顧客価値の源泉として、機能だけに依存すると、顧客ニーズのレベルを超えてしまう傾向が強い」(前掲同所)。これは「機能ニーズへの頭打ち」と「顧客ニーズの広がりへの頭打ち」の両方にあてはまる。つまり機能ニーズの充足は、個別機能の高度化という観点でも、機能の広がりや種類という観点でも、短時間で顧客の満足レベルに達し、これを超えてしまう。前述したように、実際テレビの画像やデジタル・カメラの画素数、パソコンの処理速度はユーザーの要求水準を超えて過剰品質化しつつあるし、一部のデジタル機器にはほとんど使われないような機能が備わり卑見では「宝の持ち腐れ」になっている。

このようなことから、同研究はものづくりにおける意味的価値の重要性が認識されなければならないとしている。この意味的価値は内向きの価値と外向きの価値に分けられ、同研究は前者をこだわり価値、後者を自己表現価値と呼んでいる(前掲論文, 6-7)。こだわり価値は、「商品のある特定の機能や品質に関して、顧客の『特別な思い入れ』から商品が機能的に持つ価値を超えて評価される価値である」(前掲論文, 7)。一方、自己表現価値は「商品のある特定の機能や品質を顧客が実際に所有・使用すること自体で完結する価値ではなく、他人に対して自分を表現したり誇示したりできることに關する価値である」(前掲論文, 8)。

洋服に関して言えば、本来的な機能は身体を覆うというもので、その価値は基本的には素材やデザインに規定される。しかしこれにも内向きと外向きの意味的価値が生じうる。たとえば特定の洋服に親近感があるとか、それを手放せないというのは内向きの価値で、自分の所得や職業、生活上の信条やポリシーを示したりアピールしたりすることを意識して着用するというのは外向きの価値である。

卑見では、企業はユーザー同士の集まりといった何らかの「場」を顧客に提供することで、このような意味的価値を創造もしくは拡大し製品のコモディティ化を回避することができる。それにはリアルないし物理的な「場」もある

うし、インターネット上に構築されたバーチャルな「場」、サイバースペースにおけるコミュニティのような場合もありうる。ただしこのような「場」の重要性は、次の経験価値の創造に関してもあてはまる。

#### (5) 経験価値の形成と提供

製品には製品そのものの価値以外に、製品の使用およびその前後における経験に由来する価値、経験価値も生まれうる。その典型は製品に関連する記憶、当該製品にまつわる思い出である。たとえば前節で触れたように、洋服の価値は一般的には素材とデザインに規定されるものの、それを着て楽しいひと時を過ごしたとか、それを着ているときにうれしいことがあったという経験がその洋服に関して大きな価値をもたらさうる。

またコーヒーを例にとると、これは塩やセメントと同じ差別性の全く無いコモディティ、ブランドやパッケージを備えた製品、レストランや喫茶店で給仕される商品、その他になりうる。つまり「企業の扱い方一つで、コーヒーはコモディティ、製品、サービスという三種類の経済価値のいずれかになる」(Pine & Gilmore, 1999, 1; 邦訳, 11)。そして、「このコモディティ、製品、サービスに次ぐ第四のレベルを実現した企業は、経験という価値を作り出していると言える」(*op cit.*, 1; 邦訳, 12)。同じコーヒーという財であっても、これと関係する経験を提供することで心理的な価値を備えた特別な財とすることができるのである。

経験価値の形成においては製品の機能や性能、品質もさることながら、ユーザー本人の意識や知覚、感情が大きな役割を果たす。すなわち「経験価値は、感覚(sense)、感情(heart)、精神(mind)への刺激によって引き起こされる」(Schmitt, 1999, 25-26; 邦訳, 46-47)。そしてこの価値は「機能的価値に取って代わる」(*ibid.*; 邦訳, 47)と言っても過言ではなく、そういう意味で製品の販売促進において本質的重要性を持つ。

経験価値について具体的に論ずる前に、これと使用価値の違いを明確にしておきたい。すなわち経験価値と使用価値はどこが違うのであろうか。後者は使用上の価値、使用に関する価値である。経験価値にはこれも含まれるが、その範疇はこれにとどまらない。換言すれば経験価値の「経験」は使用経験に

限定されない。その製品に関する一切の経験、当該製品との関係で経験したすべてのことがそれに含まれる。

廃棄や処分に際しユーザー側の負担をメーカーが請け負い、さらには回収後「長い間のご愛用に感謝します」という趣旨のメッセージがユーザーに届いたとしよう。これも場合によっては当該製品の経験価値を高めることになる。少なくとも筆者ならば、大きな経験価値が当該製品に対して与えられ、当該ブランドに対する評価は高まることになろう。広く捉えればこれも使用価値になるのかもしれないが、処分後や廃棄後の経験は使用価値よりも製品に関する経験価値として捉えるのが妥当であろう。

製品の価値を使用価値に限定すると、コモディティ化による負の影響を免れ得ない。機能や性能、デザインといった製品そのものの属性で、コモディティ化や陳腐化による当該製品の価値低下を回避することには限界がある。そのような価値低下回避の具体的処方箋を提供する一つのコンセプトが経験価値なのである。

経験価値と第2節で述べた感性品質は関連する概念であるが、同じではない。多くの人がわくわくするようなサービス、大多数の個人にとってインパクトのあるデザインはある種の感性品質であるが、経験価値に関しては実体験としてわくわくしたか、インパクト(衝撃)を感じたかということが問題となる。ある個人はわくわくする、衝撃を受けるという経験を実際に得たけれども、別の個人にとってはそうでないということも十分ありうる。この場合、前者にとって経験的な価値が生まれるが、後者にとっては生まれない。すなわち同じ製品・サービスでも経験価値には大きな個人差がある。その個人差は感性品質、シグナル価値、意味的価値よりもさらに大きく、それは千差万別と言って良い。

消費者は冷静で客観的、合理的であるとは限らない。むしろ競争戦略論やマーケティング論の理論家が想定しているよりもずっとウェットで情緒的でありうる。だからこそ、このような個人差の大きい心理的な価値、経験価値が創造されうるのである。

たとえば場合によってはスペック表に載っている機能や性能がその製品の価値を規定せずに、むしろスペック表を何回も見て長期間検討した挙句買っ

たという経験が当該製品の価値を大きく高めうる。一方、スペック的には優れていても、不本意な形で購入したとしたら、その製品の価値は低くなろう。逆に機能や性能、品質は劣っていても、当該製品との関連で良い思い出があったり、愛着があるといった場合には、それは大きな経験価値が形成されていることになる。使用価値や使用経験という概念では、このような価値を説明することはできない。

このような経験には応募者1万人の中から抽選で当選し一人だけもらえたという出来事も含まれる。こういう「一人だけ当選」という経験を広範囲の人に与えるのは難しいとしても、多数の人に提供可能な経験価値もある。

たとえばリゾート会員権ビジネスでは簡単なアンケートに答える代わりに系列のホテルや旅館を格安で利用できるという「モニター宿泊」の制度を導入している企業が多い。このアンケートにより有望な潜在顧客から住所や職業、家族構成、場合によっては年収等の情報を入手するのであるが、実は宿泊した際の高い満足が会員権の購入を導きうるという効果もそこにはある。つまり格安での宿泊と、格安にも関わらず至れり尽くせりのサービスを受けたという経験がそのリゾート会員権に対する当該個人の価値と評価を高めていると見なせる。

また洋服にしても家具にしても、製品を購入する際に販売員と交わしたコミュニケーション上の経験(会話)は、その人にとっての当該製品の価値を高めうる。これは当該製品の販売を担当する者全員が一人ひとり心がければ、多くの買い手に提供できる経験である。広範囲への訴求という観点では、インパクトのあるテレビCMも重要であるが、誰でも気軽に入場可能な体験型の広報施設を設けたうえで、家族や友人とともに訪れ実際に製品を動かしたり、試食したりするという経験を与えることも大切となる。むしろこういう実体験に基づく強い記憶、楽しい思い出や感動こそが大きな個人的、心理的な価値を形成するであろう。そういう機能を担う空間、前節の最後に述べた「場」の提供と、そこでの記憶が好ましいものとなる歓待、楽しい思い出ができる「おもてなし」がここでは重要となる(図表5)。すなわち何らかの「場」を設けても、その「場」において不快な思いをさせれば、その企業の製品に関する当該個人の経験価値はゼロどころか極論すればマイナスにさえなりかねな

いのである。

図表5 心理的価値の創造で重要となる活動

<創造する価値>	<重要となる活動>
シグナル価値	→ 情報発信
意味的価値	→ 「場」の形成
経験価値	→ 「場」の形成+おもてなし

## VI 結びに代えて

製品のコモディティ化は強いネットワーク外部性の存在やアーキテクチャのオープン・モジュラー化、差別化飽和と価値観収斂という条件・状況があればいつでも起こりうる以上、開発と生産という狭義のものづくりだけで脱コモディティ化を図ることは根本的に難しさがある。換言すれば、脱コモディティ化に関する議論は開発と生産の領域だけでは完結しにくいし、これを図るための戦略を考える際に狭義のものづくりに関してだけ検討するのは不十分である。開発・生産の論理は製品のモジュラー化を要求する一方、モジュラー化はコモディティ化を促進するという本質的ジレンマを内包しつつこの議論を開発と生産の論理だけに依拠して行うという近年の流れは、袋小路に入りかねないという危険性を秘めている。

コモディティ化を防止したり、そこから脱却するためには、マーケティング等における取り組みも必要となってくる。そしてそこではシグナル価値、意味的価値や経験価値の形成による顧客内部での心理的差別化が重要となる。シグナル価値とは本社の概観や顧客の顔ぶれ、宣伝広告等によって形成されるイメージ的な価値であり、意味的価値とは機能や品質を超えたこだわりや自己表現に関係する価値である。そして経験価値とはその製品との関連で経験されたことから生ずる個人的、心理的な価値である。シグナル価値の形成では種々の情報発信が不可欠であり、意味的価値と経験価値の創造におい

ては何らかの「場」の形成が重要となる。たとえば意味的価値については顧客同士が情報交換を行うコミュニティをインターネット上に設けるような施策が必要となろうし、経験価値については体験型の広報施設を設置し、広く消費者を呼び寄せて、自社製品に関する認識を深化させるというような取組が検討されなければならない。

経験価値に関しては「場」の形成に加え、顧客や潜在的買い手を歓待し、感動や良き思い出を提供することも意識されなければならない。ホスピタリティ・マネジメントに関して優れている、すなわち「おもてなしの心」を備えている日本の組織は、このような活動において有利な位置にあると考えられる。ノウハウやスキルもさることながら、そこで重要なのは意識であり、日本企業の現場スタッフ、ビジネスパーソンは心がけ次第で心理的な価値の形成と提供を十分行いうる。たとえば販売を担当する者全員がそういう意識をもって顧客対応をすれば、機能や性能を超えた大きな経験価値が形成される。日本企業において心理的価値の形成と提供が新たな競争優位基盤として認識されるべき時期が来ているのではないか。

#### 脚 注

- 1) 収益へのマイナス影響は家電量販企業にも及び、投資家向け専門誌の業績概況欄には、上新電機「地デジ移行特需の反動大きい。柱の薄型テレビ、録画再生機器の落ち込みが想定以上」、ケースホールディングス「テレビ底ばいで利益回復鈍い」、ヤマダ電機「テレビ急降下とパソコン不況で既存店前年割れ」といった文句が並んだ(東洋経済, 2013, 1465; 1495; 1784)。
- 2) シャープの2012年3月期決算は営業利益で見て375億5200万円の赤字、経常利益で見て654億3700万円の赤字であった。また2兆4558億5000万円の売上に対し、有利子負債は1兆1741億5900万円であった(いずれも連結数値)。
- 3) ここでのプリアナウンス (preannouncement) は発売の数ヶ月前、場合によっては数年前における事前告知をさし、バックワード互換性 (backward compatibility) は現行機と新型機の間での周辺機器やソフト等に関する共通利用可能性を意味し、ファミリー (陣営) は自社製品の同規格機や補完財を生産・販売する企業群と定義される。
- 4) ネットワーク外部性が強い状況下におけるドミナント・デザインは、企業ではなくユーザーが主導して形成しているという見方もある。たとえばある研究者は次のように言及している。「ネットワーク外部性を前提に展開された議論は、ユーザーが」大

きな役割を果たしながら、ドミナントデザインが形成される、という視点に基づいていると考えられる」(朱, 2003, 90)。

- 5) ロールフズ(1974)はインストールド・ベースの代わりにユーザーセット (user sets) ということばを用いて、ネットワーク外部性の強い製品市場について分析している。彼によれば、ネットワーク外部性の強い製品市場には、他の製品市場に比べて複雑かつ困難な立ち上げの問題 (start-up problem) がある (Rohlfis, 1974, 35-36)。基本的には、このような製品市場では、「事業者は最低限の自己充足的ユーザーセット (self-sufficient user sets) を構築することでサービスを開始できるようになる。そして徐々にユーザーセットが拡大し、望ましい均衡状態の規模にそれが達すると、サービスは自己発展を始める」(op cit., 36)。
- 6) ウルリッヒ (1995) はこれを「(1)機能的要素 (functional elements) の配列, (2)機能的要素から物理的コンポーネンツまでの配置 (mapping), (3)相互作用的な物理的コンポーネンツのインターフェースの仕様」(Ulrich, 1995, 420) と定義付けている。このうち(1)については製品機能の分割とリストアップ, (2)はどの機能をどのコンポーネンツに担当させるかの整理, (3)はコンポーネンツ間の接続仕様をさすものと解される。
- 7) 卑見では、一部の日本企業はデジタル家電を中心とするモジュラー化というトレンドの中でキーデバイスの開発と製造に関して自前主義をとった。すなわち映像パネルから開発しなければテレビメーカーとは言えない, CPUないし半導体から製造しなければコンピュータメーカーとは言えないという立場をとり、これに固執した。このため、テレビやパソコンがモジュラー化するのに従い、キーデバイスを含めて安価なモジュールやパーツを調達し、これを組み立てて低コストで生産する中国のテレビメーカーや台湾のパソコンメーカーとの競争で劣勢に立たされることとなった。
- 8) アパボーンは半完成品で部品を組み付ければ完成品となるものを言う。
- 9) キム&モボルニュ (2005) は手付かずの未開拓市場をブルーオーシャンと呼び、バリュー・イノベーションすなわちコスト優位と差別化の両立によりこれを創造する戦略をブルーオーシャン戦略と名付けた (Kim & Mauborgne, 2005, 12-13; 邦訳, 31-32)。これに対し競争者が多く利益率の低い市場がレッドオーシャンである。
- 10) 消費者は製品の比較を行う際に、すべての性能や品質を見るわけではない。製品を比較する際に、重視する属性が製品毎にいくつかある。そのような属性は、差別化属性 (Differentiating Attribute) と呼ぶことができる。たとえば自動車の場合、室内におけるエンジン音、操作パネルのデザイン、車体前後のスタイルはこの差別化属性にあたるが、タイヤのサイズはそうではない。実際、ユーザーは車種の選択の際にエンジン音、操作パネルのデザイン、前後のスタイルを重要な判断材料とするし、同じ乗用車でもスポーツクーペとファミリーセダン、ステーションワゴンでは、ユーザーのニーズを反映してこれらに大きな相違がある。一方、タイヤのサイズは購入時の判断材料とはならないし、もともと車種によりタイヤ・サイズに目立った差があるわけでもない (Robertson & Ulrich, 1998, 21, 24)。

- 11) senseは視覚や聴覚等の感覚に訴える経験価値, feelは気分や感情に訴求する経験価値, thinkは知性や思考に関わる経験価値をさす。

#### 引用文献

- Abernathy, William J., Kim B. Clark, and Alan M. Kantrow (1983) *Industrial Renaissance*, Basic Books, New York (望月嘉幸監訳『インダストリアルルネサンス』, TBSブリタニカ, 1984).
- 天坂格郎・長沢伸也(2000)『官能評価の基礎と応用－自動車における感性のエンジニアリングのために－』, 日本規格協会.
- Besanko, David, David Dranove, Mark Shanley, and Scott Schaefer(2004) *Economics of Strategy (3rd. ed.)*, John Wiley & Sons, New York.
- 藤本隆宏(2004)『日本のもの造り哲学』, 日本経済新聞社.
- 原拓志(1999)「技術変化の道筋」, 『国民経済雑誌』, 第180巻2号, pp.77-88.
- 石井淳蔵(1985)「競争対応の行動」, 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』, 有斐閣, pp.100-111.
- 加護野忠男(2004)「コア事業をもつ多角化戦略」, 『組織科学』, 第37巻3号, pp.4-10.
- Katz, Michael L. and Carl Shapiro (1985) “Network Externalities, Competition, and Compatibility”, *American Economic Review*, Vol.75, No.3, pp.424-440.
- Kim, W. Chan and Renee Mauborgne (2005) *Blue Ocean Strategy : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, Massachusetts (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略: 競争のない世界を創造する』, ランダムハウス講談社, 2005).
- Kotler, Philip (1984) *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control (5th ed.)*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- 楠木建(2006)「次元の見えない差別化」, 『一橋ビジネスレビュー』, 第53巻4号, pp.6-24.
- Leibenstein, Harvey (1950) “Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol.64, No.2, pp.183-207.
- 長沢伸也(2006)「経験価値と感性品質」, 都甲潔・坂口光一編著『感性の科学－心理と技術の融合－』, 朝倉書店, pp.200-215.
- 延岡健太郎(2006)「意味的価値の創造－コモディティ化を回避するものづくり－」, 『国民経済雑誌』, 第194巻6号, pp.1-14.
- 延岡健太郎・伊藤宗彦・森田弘一(2006)「コモディティ化による価値獲得の失敗－デジタル家電の事例－」, 榊原清則・香山晋編著『イノベーションと競争優位』, NTT出版, pp.14-48.
- 岡徳之(2012)「この異常事態は単なる買い控えだけなのか? 家電価格“底なし下落”の知られざる真因」, 『ダイヤモンド』オンライン, 4月6日配信.

- Pine, B. Joseph II and James H. Gilmore (1999) *The Experience Economy* (岡本慶一・小高尚子訳『新訳・経験経済—脱コモディティ化のマーケティング戦略—』, ダイヤモンド社, 2005).
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』, ダイヤモンド社, 1985).
- Robertson, David and Karl Ulrich (1998) “Planning for Product Platforms”, *Sloan Management Review*, Vol.39, No.4, pp.19-31.
- Rohlf, Jeffrey (1974) “A Theory of Interdependent Demand for a Communications Service”, *Bell Journal of Economics and Management Science*, Vol.5, No.1, pp.16-37.
- Rumelt, Richard P. (1974) *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard Business School, Division of Research, Boston, Massachusetts (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』, 東洋経済新報社, 1977).
- Saloner, Garth, Andrea Shepard, and Joel Podolny (2001) *Strategic Management*, John Wiley & Sons, New York (石倉洋子訳『戦略経営論』, 東洋経済新報社, 2002).
- Schmitt, Bernd H. (1999) *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, Free Press, New York (嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マーケティング—消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力—』, ダイヤモンド社, 2000).
- Shapiro, Carl and Hal R. Varian (1999) *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston (千本倅夫監訳・宮本喜一訳『ネットワーク経済の法則：アトム型産業からビット型産業へ変革期を生き抜く72の指針』, IDGジャパン, 1999).
- 朱穎 (2003) 「ドミナントデザイン発生の分析視角—文献サーベイを中心に—」, 『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』, 創刊号, pp.85-102.
- 東洋経済 (2013) 『会社四季報』第1集, 東洋経済新報社.
- 上野正樹 (2006) 「モジュラー型製品の二面性」, 『一橋ビジネスレビュー』, 第53巻4号, pp.52-65.
- Ulrich, Karl (1995) “The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm”, *Research Policy*, Vol.24, pp.419-440.