

# コモディティ化と経営戦略

小川 長

本研究では、「コモディティ化」をテーマとした先行研究のサーベイを行い、コモディティ化の定義を試みた。また、コモディティ化に対する戦略について、先行研究で提示されている複数のアプローチを整理し、紹介している。これにより、戦略の視点やアプローチの方法がさまざまであること、コモディティ化の中においても、あらゆる時に付加価値を生む余地があること、また、最近ではより人間的な価値が高まっていることなどの知見を得た。本研究で行った「コモディティ化」に焦点を絞った研究が、これまでにない試みである点は本研究の貢献の一つである。

キーワード：コモディティ化、同質化、破壊的イノベーション、差別化

## 目次

- I. はじめに
  - 1. 本稿の目的
- II. コモディティ化とは何か
  - 1. 「コモディティ化」という言葉
  - 2. 「コモディティ化」の定義
  - 3. なぜ「コモディティ化」は起こるのか
- III. コモディティ化の指標
  - 1. コモディティ化の証拠はあるのか
  - 2. コモディティ化の指標
- IV. コモディティ化の中の戦略
  - 1. 先行研究における戦略
  - 2. 戦略に関する事例を取り上げた先行研究
  - 3. Christensen・Raynor と Moon の戦略
  - 4. 戦略に関するサーベイから得られた知見
- V. 結び
  - 1. 本研究の貢献
  - 2. 今後の課題と発展

## I. はじめに

### 1. 本稿の目的

経営コンサルタントの大前研一<sup>1</sup>は既に、2001年に発表した論文の冒頭で「戦略とは何か」と問われるならば、私はもはやそれを定義しようとは思わない」とし、それは「戦略と呼ばれる「型紙」、すなわち、経営学者の言うところのフレームワークでは、何も見えなければ、答えも出ないということだ」と言い放っている。また、競争優位の戦略、アライアンス戦略、バリューチェーン、コア・コンピタンスといった、経営戦略やマーケティングのテキストではお馴染みの理論を例示した上で、これらは、20世紀後半の安定成長が見込まれる工業化社会の末期に生み出されたフレームワークであり、こうした理論を学んだ一部のエリートが戦略立案し、多数の現場従業員を指揮しながら実践することで企業が成長できる時代は終わったとも言い切っている。

一方、早稲田大学の恩蔵直人<sup>2</sup>は、2007年に発表した自著『コモディティ化市場のマーケティング論理』を、「伝統的マーケティング論理に基づく発想を転換し、企業がコモディティ化に挑戦し、対応するための新しい論理を体系化する」ものだと位置付け、それは、「セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングといったSTPを中心とする伝統的なマーケティング論理は、コモディティ化した市場においてかつての有効性を失いつつあり」、それを補完する「新たなマーケティング論理が強く求められていると思われる」からだと表明している。

前者は実務家、後者は研究者として、各々のフィールドでは企業経営に関する第一人者と言っても過言ではない両者が、現在の経営環境の中で、ともに伝統的な経営戦略およびマーケティング理論<sup>3</sup>の有効性が薄れつつあることを主張していることは非常に興味深い。両者の主張に共通した認識は、企業の経営環境のパラダイムが大きく変容しているのに対して、これまで通りの経営戦略、マーケティング戦略が機能不全を起しているという点である。

そこで本稿では、こうしたパラダイム変化の背後にあるとされている市場の「コモディティ化」を取り上げ、先行研究からの知見を踏まえた上で、より深い考察を加え、その実体を明らかにするとともに、新しいパラダイムにおける経営戦略、マーケティング戦略の方向性を探っていきたいと考えている。

---

1 2001年当時、米カリフォルニア大学ロスアンゼルス校教授でもあった。

2 早稲田大学商学大学院教授

3 ここまで、経営戦略とマーケティングについて多少、曖昧に扱っている。その理由の一つは、両者の間で取り上げられる理論や論理に概して重複する部分が多く、明確にどちらのカテゴリーに区分すべきものか判断しづらい面があることであり、もう一つは、厳密な区分をしないことによって本稿の論理が妨げられることはないと思うからである。

## II. コモディティ化とは何か

### 1. 「コモディティ化」という言葉

昨今の経営環境の特徴を示す表現として「コモディティ化 (commoditization)」という言葉が頻りに目にするようになった。それ故に、この言葉は、かなり一般化しているものと考えていたが、不思議なことに手元にある和、英の数種類の辞典からは探し当てることができない。かろうじて朝日新聞社 (2007) の中の「価格戦略」という言葉を説明する文章中に「コモディティ化 (日用品化)」という言葉が使われていたのを見出せただけである。一方、英語ではコモディティ化を表現する単語として、commodification と commoditization の両方が混在して使われている。これについては、米メディア評論家の Douglas Rushkoff が自らのホームページ<sup>4</sup>において、前者は1975年から使われ始めたマルクス主義理論でいう「商品化」を指す言葉であり、後者は1990年初め頃から使われている経営理論でいう「コモディティ化」を指す言葉であるので、その由来に基づいて区別して使い分けるべきだと主張している。筆者は、コモディティ化という言葉が誰がいつから使い始めたのか知りたかったが、現在のところ有力な手掛かりは見つかっていない。今回、本稿執筆のため国内で発表されているコモディティ化に関する先行研究にできる限り目を通したつもりだが、その中で最も発表年が早いものが新井 (1998) であったことに鑑み、Rushkoff のいう1990年初め頃という見解に従いたい。

一方で、コモディティ化という言葉インターネットで検索すると、ビジネス用語、経営用語として多数紹介されている。それらを概観すると共通しているのは、製品やサービスの価格が低下する現象であり、それが企業収益の悪化をもたらす要因となっているという点であるものの、その現象がなぜ起きているのかという点ではそれぞれの解釈のニュアンスの違いが見られる。このことに鑑みると、伊藤 (2007) が「コモディティ化とは、販売価格が下がり続け企業収益が確保できない場合に使用される用語であるが厳密な定義はない」としているのもうなずけるところである。そこで本稿ではまず、コモディティ化を取り上げている先行研究において、「コモディティ化」という言葉がどのように定義されているのかを整理するところから着手していきたい。なぜなら、この言葉の定義次第では、その戦略が大いに違って来る可能性があるものと考えからである。

### 2. 「コモディティ化」の定義

本稿の参考文献に示したうちの、コモディティ化に関する約30編の先行研究の中には、コモディティ化について明確に定義しているもの、明確な定義ではないもののコモディティ

---

4 <http://rushkoff.com/2005/09/04/> を参照のこと。

化について説明しようとしているものがある一方で、まったく定義や説明なしに「コモディティ化」や「コモディティ化市場」、「脱コモディティ化」という言葉を使っているものも少なくないことが判明した。もし、この言葉の定義や各々の論者が描いている意味に差異があるならば、結論が異なってくる可能性があるのではないかと考え、まず、「コモディティ化」の定義について先行研究を年代順に<sup>5</sup>サーベイしていくことにした。

新井（1998）は、コモディティとは、「一般に「必需品」、「日用品」等付加価値の低い財を指す」とした上で、「ミクロ経済学では、「必需品とは、需要の所得弾力性が1より小さい財」と定義されている<sup>6</sup>」ので、これを「コモディティ<sup>7</sup>化のメジャメント」として用いるとしている。

恩蔵（2000）では「成熟化した経済社会にあっては、製品であれサービスであれ、似たような商品が数多く市場に投入されるため、中身による明確な差別化がしにくくなり、やがて同質化し、「消費者にとっては、他の類似した製品やサービスといつでも代替可能となる」ことをコモディティ化（一般商品化）と定義している。また、恩蔵（2006）では「どのブランドを取り上げてみても本質的な部分での違いを見出しにくい状況」がコモディティ化であると定義されている。さらに、恩蔵（2007）は、「企業間における技術水準が次第に同質化となり、製品やサービスにおける本質的部分での差別化が困難となり、どのブランドを取り上げてみても顧客側からするとほとんど違いを見出すことのできない状況」（同書 p.2）という定義を採用している。

恩蔵（2009）では、上記に挙げた自らの先行研究とほぼ同様の定義がなされているが、コモディティ化と成熟化を混同してはならないと警告していることは注目すべき点である。「成熟化が市場の成長性に光を当てているのに対して、コモディティ化では製品やサービスの差別化水準に光を当てている」として、市場が成長段階でもコモディティ化は生じ得るし、差別化が実現されていても成熟化は起こりうるため、「成熟化とコモディティ化は異なる次元ととらえる必要がある」と主張している。この視点は、製品ライフサイクルに基づいた一律的な市場理解への警鐘の一つであるともいえよう。

伊藤（2005）は、コモディティ化とは「市場が拡大し、旺盛な需要が存在するにも関わらず適正利潤が確保できなくなるほど価格が急激に低下する現象」だとしている一方で、伊藤（2007）では、コモディティ化とは「販売価格が下がり続け企業収益が確保できない場合に使用される用語であるが厳密な定義はない」としている。

---

5 ただし、論者が同一の場合は、この限りではない。

6 この定義については、奥口孝二（1989）『ミクロ経済学』有斐閣を参照したとしている。

7 本先行論文の他、いくつかの参考文献において、「コモディティ<sup>ー</sup>」と語尾が長音表記されているものがある。本稿においては、基本的に「コモディティ」という表記を統一的に使っているが、参考文献からの引用部分に限り原典に忠実に表記している。

楠木（2006）は、「製品やサービスの価値を特定少数の次元に基づいて把握できる程度」を意味する「価値次元の可視性」という概念を提示した上で、コモディティ化の本質とは、競争の中で製品やサービスの価値次元の可視性が徐々に高まっていった末に、「製品やサービスの価値が価格という最も可視的な次元に一元化され、価値次元の可視性が極大した状況」が、コモディティ化の正体だとしている。

楠木・阿久津（2006）では、コモディティ化とは「ある商品カテゴリーにおける競合企業間で製品やサービスの違いが価格以外にはないと顧客が考えている状態」だとし、コモディティ化したカテゴリーにおいては、最も低い価格を提示できた企業が市場を支配することとなり、競争の焦点はコスト低減に収斂するため、Porter（1980）が戦略論で主張したコスト・リーダーシップ戦略が有効な状況になるという。しかし、そこでは最も低コストを実現できるごく少数の企業しか持続的に利益をあげることはできず、利幅も極めて薄くなってしまふ。それ故に、楠木（2006）と同様に「価値次元の可視性」の高まりをコモディティ化の本質だとみることによって、解決の道が開けてくるとしている。

榊原・香山（2006）では、コモディティ化を「参入企業が増加し、商品の差別化が困難になり、価格競争の結果、企業が利益を上げられないほどに価格低下すること」とし、コモディティ化を促進する三つの要因として、モジュール化、中間財の市場化、顧客価値の頭打ちを挙げている。この要因についての見解は、まさに Christensen（1997）の見解そのものである。

延岡（2006）は、榊原・香山（2006）と同じく<sup>8</sup>、コモディティ化とは「参入企業が増加し、商品の差別化が困難になり、価格競争の結果、企業が利益を上げられないほどに価格低下すること」と定義している。

平敷（2007）は、コモディティとは「品質、機能、形状、その他すべての属性が、標準化の進展、技術の発達、市場の発達、ライフサイクルの成熟化その他の理由によって安定的に均一化・共通（Common）化して、交換・代替が容易な普遍的（Universal）価値として確立した商品とされる」として上で、コモディティ化とは「価格以外に競合する商品やサービスと違いが作れない状況、結果として価格競争に陥ってしまう状況」としている。また、「市場や技術が安定し成熟すると、製品は必然的にコモディティ化し」、「およそあらゆる企業が、少なくとも潜在的にはコモディティ化の脅威に直面している」として、「競争がある以上、コモディティ化は従来からある普遍的な問題であるが、近年それが特に問題になるのは、製品ライフサイクルが短縮化するなど、コモディティ化が進行するスピードが飛躍的に速くなったことにある」という見解を示している。

竹之内（2008）は、「経営学的には通常「差別化がなく価格競争に陥りやすい商品」のこ

---

8 榊原・香山（2006）では、その第1章の中でコモディティ化についての定義が示されているが、その章の共同執筆者の一人が延岡である。

とをコモディティと呼ぶ<sup>9</sup>とした上で、「企業間での模倣行動や競争の結果、製品間の差別化可能性が失われ同質化していく状況」を指して、コモディティ化と定義している。

内海 (2009) は、まず、「コモディティ」とは小麦などの穀物や金などの鉱物等、一次産品を指す言葉であるが、拡大的に日用雑貨品、洗剤なども含めた意味であると解釈している。それらは需給バランスによって価格が決定するため生産者には価格制御が困難であるという前提を置き、「安定的に均一化・共通 (common) 化して、交換・代替が容易な普遍的 (Universal) 価値として確立した商品<sup>10</sup>であると言える」という。一方、その反対語として Sheth et al. (1988) で使われている「packaged goods」<sup>11</sup>という言葉を持ち出して、それを生産者が「戦略意図を持ってマーケティング手段を講じ、市場において製品差別化および価格制御をしようとする一般消費財」のことだと定義している。その上で、「パッケージド・グッズが市場において一次産品のような性質に変化すること。すなわち、パッケージド・グッズが市場において差別化手段を失い、サプライヤーによる価格制御が困難となる状態」をコモディティ化の定義だとして、「コモディティ化する商品市場において、サプライヤーが消費者に提示できる価値は、価格のみ、に陥るという現象を引き起こす」としている。

栗木 (2009) は、コモディティ化とは「類似の製品やサービスが数多く存在するなかで、企業が価格に訴える競争から脱することができず、利益水準が低下する現象」と定義している。

以上のように見てくると、コモディティ化という言葉が示す内容は「商品やサービスの価格低下によって企業の収益が圧縮されるということ」である点が最大公約数ということになりそうだが、これはあくまでもコモディティ化の「効果」であろう。なぜなら、それが定義であれば、そもそも「コモディティ化」と名付ける必要は生じず、これだけでは「コモディティ化」というネーミングに意味が見出せないからである。そこで、「commodity」という言葉の定義を探るため手元の英々辞典を引いてみると「a product that can be sold to make a profit」(Longman)、「an article of trade or commerce」(Random House Webster's)、「something that is sold for money」(Cobuild) などと実に素っ気なく表現されている。まさに、日本語の漠然としたニュアンスの「商品」が適訳である。だからといって、コモディティ化＝商品化では、これも意味が見出せない。

---

9 経営学上このようなコンセンサスはなく、この見解には違和感があり、筆者は同意し難い。

10 この定義は、前述の平敷 (2007) で紹介したものとまったく同じ表現である。実は、この定義はインターネット上の多くのサイトが使っている表現であり、両先行論文とも参照先が示されていないところから、どちらもそれをそのまま使っているものと推測される。筆者が調べたところ、オリジナルは青柳武彦 (2002) 「電気通信事業のコモディティ化とマーチャンダイズ化」『智場 No.77』で、定義されたものであることが判明した。

11 本先行論文の筆者は、この言葉の根拠として Sheth et al. (1988) を挙げている。しかし、Sheth et al. (1988) において commodity および packaged goods という言葉は、単に、学問としてのマーケティングの黎明期にあたる 1900 年代初頭、そのパイオニア的な学者たちが、それまでの農業経済学に基づく農作物 (commodity) のマーケティングから視点を移し、工場生産された一般消費財 (packaged goods) に関する議論を始めた、という文脈の中で使われている言葉であるので、これを持ち出していることの危うさは否めない。

一方、新語辞典である自由国民社（2010）を引くと、コモディティについて「日用品。商品。商品取引所の取引対象商品。」と説明されている。また、ランダムハウス英和大辞典（小学館）では commodity のあとに、それを含む複合語として commodity exchange（商品取引所）や commodity futures（商品先物取引）という言葉が記載されている。この場合の commodity は、商品取引の対象となる「狭義の」商品、つまり価格と量だけを指定すれば大量な取引が可能となるように品質などが統一化、標準化された市況商品としてのコモディティである。本稿で検討している「コモディティ化」における「コモディティ」という言葉が含意するところは、まさにこの意味でのコモディティと考えるのが妥当である。つまり、コモディティ化とは、製品やサービスの間には価格以外の違いがない（これは稀なことだと思うが）、または、違いがあっても買い手にとっては同等と見なしても問題ない市況商品のような状況に製品が陥ってしまうことだと定義できるものと考えられる。こうした前提に立つと、コモディティのことを、新井（1998）が必需品ととらえていることや、内海（2009）が日用品ととらえていることは解釈を広げ過ぎており、それをもとにして理論を展開しているため、後の結論に誤謬が生じている。

因みに、commodity という言葉から commoditization という言葉が誕生したのと同様の成り立ちで、security（証券）という言葉から securitization（証券化）が生まれたものと考えられる。後者は、個々に存在する債権の流動性を高めるため、それを期間、信用度などで一般化、統一化して市場取引を可能にする目的で証券化することを意味する。この場合の security も、債券や株式などに代表される流動性の高い「狭義の」有価証券を意味するものであると考えられるのである。

### 3. なぜ「コモディティ化」は起こるのか

前項では、先行研究におけるコモディティ化の定義を概観した。これを基に、本項においては「コモディティ化はなぜ起こるのだろうか」という視点に立って、先行研究の中でも深い洞察を行っている Clayton Christensen と Youngme Moon<sup>12</sup>の研究を中心にサーベイを続けていくことにする。

コモディティ化に関する研究の中で突出して引用が多く、この分野の研究者に大きな影響を与えているのは Christensen であろう。中でも、Christensen（1997）で提示された「破壊的イノベーション（disruptive innovation）」<sup>13</sup>という概念は多くの研究者によってフォローされている。だが、興味深いことに、Christensen（1997）の中では特に、commoditization という

---

12 両者とも現在、ハーバード・ビジネス・スクールの教授である。

13 クリステンセンの翻訳書において「破壊的イノベーション」という訳語が象徴的に使われているが、正確には「disruptive innovation」という複合語は Christensen・Raynor（2003）で使われている言葉で、Christensen（1997）では「disruptive technological innovation」という表現が使われている。

言葉が取り上げて説明されているわけではない。筆者の読み落としがなければ、この言葉は第9章にある“WHEN DOES A PRODUCT BECOME A COMMODITY?” (p.187) と小題がついた文脈の書き出しの文章「The process of commoditization of disk drivers was defined by the interplay between the trajectories of what the market demanded and what the technology supplied.」(下線は筆者が付した)の中に見られる程度である。

しかし、小題とこの文章から、Christensen が考えているコモディティ化 (commoditization) とは、製品がコモディティになること (A product becomes a commodity.) だと読み取ることができる。また、この文章に続く次のフレーズは「A product becomes a commodity within a specific market segment when the repeated changes in the basic of competition, as described above<sup>14</sup>, completely play themselves out, when market needs on each attribute or dimension of performance have been fully satisfied by more than one available product.」となっており、コモディティ化の原因に関する Christensen の見解を端的に表している。

Christensen はまず、「技術」を、エンジニアリングや製造に止まらず、マーケティングや投資、マネージメントなどのプロセスを幅広く包括する概念だと定義した上で、「イノベーション」の概念を、こうした様々な技術の変化を意味するものだと定義した。これは、イノベーションという言葉<sup>15</sup>を世に広めることとなった Schumpeter (1926) が定義している、①新しい財貨、②新しい生産方法、または商品の商業的取り扱いに関する新しい方法、③新しい販路の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現、すなわち独占的地位の形成あるいは独占の打破、の5つの類型を踏襲した広義のイノベーション概念だと考えられる。

これを踏まえて、Christensen は「技術」を「持続的技術 (sustainable technologies)」と「破壊的技術 (disruptive technologies)」に区分している。前者は漸進的であれ不連続であれ、市場の主要な顧客が既存の「性能」を指標として評価した場合、既存製品よりも性能を向上させる技術を指し、「新しい技術」と呼ばれるもののほとんどは、この技術であるという。一方、後者は少なくとも短期的に製品の性能を引き下げる効果を持った技術でありながら、それは市場の主要な顧客ではない少数の新しい顧客に、低価格、シンプル、小型で使い勝手がよいなどという理由から評価される、従来の“価値基準”を破壊するような技術を指す。一般に、企業は持続的技術によって競争相手の企業よりも優れた製品を供給することにより、製品価格を上げ、利益率を増加させようと努力するが、時にその努力が市場の求める性能をオーバーシュートしてしまうことがある。そこに、破壊的技術が功を奏する機会が生

---

14 この文章の前に書かれているディスクドライブの変遷の例を指している。

15 Schumpeter (1926) では、「新結合の遂行 (Durchsetzung neuer Kombinationen)」という言葉が使われていた。

まれ、それが受け入れられると「破壊的イノベーション」が生まれて、主役が入れ替る<sup>16</sup>。特に、持続的技術によって熾烈な競争の中で成功してきた企業にとっては、その成功法則から離れ難いが故に破壊的イノベーションへの適応に失敗することを「イノベーターのジレンマ」と名付けている。

先に述べたように、この Christensen (1997) の論理は、発表以来、非常に斬新なアイデアだと受け止められてきているが、実は Schumpeter (1926) には既に、新結合の遂行（イノベーション）が生じる場合の諸現象にとって、またはその際に生じる諸問題の理解にとって2つの重要な事項があるという興味深い指摘がなされている。一つは「新結合は単に古いものにとって代わるのではなく、一応これと並んで現れる」という点である。なぜなら、古いものは概して自分自身のなかから新しい大躍進をおこなう力を持たないからだという。もう一つは「新結合は原則として、決して利用されていない生産手段を結合して行われると考えてはならない」という点である。なぜなら、一般に新結合は、必要とする生産手段を何らかの旧結合から奪い取ってこなければならないからだという。Schumpeter (1926) では、マクロ的な見地からイノベーションについて説かれているので、一概に同一視するわけにはいかないが、Christensen の主張と大きく重なり合っている点は、Schumpeter の慧眼によるところであり「イノベーションとは、これまでになかった新しいものを創り出すことだ」という視野狭窄に陥りやすい一般的な傾向に対して、警告を与えてくれるものである。

Christensen・Raynor (2003) は、Christensen (1997) を受けて、より深く掘り下げた内容を展開している。特に「破壊的イノベーション」について、同カテゴリーの中の破壊的イノベーションを「ローエンド破壊的イノベーション (low-end disruption)」、新しいカテゴリーに向かう破壊的イノベーションを「新市場破壊的イノベーション (new-market disruption)」と分類している点が特徴的である。また、その第6章の題目は「How to Avoid Commoditization」となっており、コモディティ化について直接言及している。この章は「どれほど驚異的なイノベーションも、いつか必ず「コモディティ化」される運命にある、と観念している経営者は多い。」という書き出しで始まっているが、それについて Christensen らは否定をしていない。彼らは、コモディティ化の原因は「オーバーシュート」と「モジュール化」にあると指摘する。

前者は「持続的技術」による競合企業との性能向上競争によって、顧客がすでに十分過ぎるほどよいと考えている性能水準を越してしまうと、それ以上の性能が加わっても商品には、さらの高い代価は支払わないということである。これを経済学的に説明すれば、性能の向上

---

16 このことは、Christensen (1997) の序章 p.16 や Christensen・Raynor (2003) の p.33 や p.44 などに掲載されている。持続的イノベーションと破壊的イノベーションを説明する有名な図を参照すると、より分かりやすい。

にともなう徐々に顧客の限界効用は低減していき、ついには限りなくゼロに近づくとはいえ換えることができる。一方、後者は性能向上の競争圧力によって、製品アーキテクチャーの漸進的進化が要求されるため、製品の設計方法は統合型リーダー企業<sup>17</sup>の相互依存型の独自仕様からモジュール型設計へと進化する。なぜなら、性能向上競争においては常に競争相手よりも早くという時間制約が付きまとうので、特化型企业<sup>18</sup>からの部品供給を受けること（モジュール化）によって、個々のサブシステムの性能を高めるために全体を設計し直す手間を省くことができ、新製品をいち早く市場に出すことができるからである。しかし、この仕組みによって各統合型企業の提供する製品の性能の均一化、標準化が早められてしまうことになるのだと主張する。

Rayport・Jaworski（2005）は、デジタル機器が経済のあらゆる領域に普及したことにより、ほぼすべての業界に商品ライフサイクルの短期化現象が蔓延しているという。その結果、新商品がかつてない速さで無名化し、陳腐化するため、競争上の差別化を図っても、それを維持できないケースが増えて、ほとんどあらゆるものがコモディティ化すると主張する。こうした現状を物語る例として、台湾の家電メーカーの経営幹部たちが使っている「3・6・1（スリー・シックス・ワン）」という言葉を取り上げている。それは、消費財市場で差別化できる商品を生み出すのに3か月、そのマージンを享受できるのが6か月、その商品がコモディティ化した後、過剰在庫を一掃するのに1か月かかることを意味しており、製品ライフサイクルがわずか10か月であるということを表している。

Moon（2005）では、Levitt（1965）が提唱した「製品ライフサイクル（product life cycle）」という概念が、今日でもマーケティング・ポジショニング戦略の中心に位置づけられ、活用されている<sup>19</sup>としながらも、このことが一方でメーカーの視野を狭めていると指摘している。このモデルを活用する大半のメーカーは、ヒット商品がたどる道をえてして画一的に考えてしまう。すなわち、すべての商品やサービスが必ず、導入期、成長期、成熟期、衰退期を示す放物線上をたどると考えてしまう結果、ライフサイクルの各段階を通じて、いずれの企業も商品、サービスに対して、同じようなポジショニングを採用してしまう傾向があると主張する。

それ故に、商品が成熟化するにつれて、その価値を高める必要があるため、必然的に過当競争が生じる。商品の差別化、活性化をたえず図り続けるという果てしない闘いの中で、メーカーは陳腐化した特長の上に新たな特長を塗り重ねていくことになる。しかし、ひとた

---

17 Christensen・Raynor（2003）では、モジュールのバイサイドを「統合型リーダー」と名付けている。

18 一方、モジュールのセルサイドを「特化型企业」と名付けている。

19 例えば、わが国の著名なメーカーの一人である神田昌則は、現在も根強い人気のある著書、神田（2002）の中で、製品ライフサイクルを活用した実践的で具体的なマーケティング手法を提言している。

び商品の価値を高めると、時とともにそれは当たり前価値となり、競争力を維持するためには、それ以上の価値を創り出さなければならないというイタチごっこに陥ってしまう。こうして、マーケターは製品ライフサイクルのパラダイムを信奉するが故に、必要以上に商品を成熟させたり、衰退させたりしようとする。そして、このこと自体が、商品やサービスの画一化を招き、コモディティ化をもたらしていると指摘している。

また、Moon (2010) では上記の主張を踏まえて、競争の激しい市場においては、一方で、相互に周りの競合他社が何を行っているかを察知し、それに敏感に応じるための「感知機能 (a sensory apparatus)」が働き、他方で「反応性 (a predisposition to make the necessary adjustment)」によって、お互いに他社が方向転換をすると素早くそれに応じるという行動をとるため、「有機的共謀 (organic collusion)」が生じているという。これは、カテゴリー内の競争が激化するにつれて、競い合う企業は群れとなり、周囲の企業がともに同じ方向を目指して、同じ行動を取るようになることを指す。こうして各々の企業が、差別化に懸命に取り組めば取り組むほど、その違いは消費者の視点からすると小さくなっていくのだと主張する。

また、差別化のために企業が行う「製品の拡張 (product augmentation)」は、たいてい「付加型の拡張 (augmentation-by-addition)」と「増殖型の拡張 (augmentation-by-multiplication)」の2種類のやり方になっている。前者は、製品の改善にあたって、便益がますます強化されていくことを意味し、例として、もともとは虫歯を防ぐものだった歯磨き粉が、今や口臭の解消、歯石の除去、歯を白くする等のさまざまな価値が付加されていることを挙げている。一方、後者は、企業が消費者の好みは千差万別だと理解して、そのニーズを満たそうとする結果、多くの種類の製品が生まれてくることを意味し、例えば、数々の飲料メーカーから発売されている缶コーヒーの種類<sup>20</sup> (オリジナルのレギュラー・コーヒーから始まって、ブラック、シュガーレス、糖分控えめ、カフェオレ等) を思い浮かべれば、容易に想像がつく。しかし、こうして企業が気前よく「価値提案 (value proposition)」を行えば行うほど、消費者は選択肢に無関心になっていくのだという。

このように「製品の拡張」の方向に向かって、企業がどんどん市場をサブセグメントへと切り刻んでいく状況を「異質的同質性 (heterogeneous homogeneity)」と呼び、異質的同質性の進展とともに、そのセグメントは徐々に有名無実化していき、そのカテゴリーは「選択肢の激増」と「意味ある違いの縮小」という最悪の状況に転落していくことになるという。こうした変化は、今や急速かつ無節操に進展しており、本来の目的を見失った段階のカテゴリーの状態を「過度の成熟 (hyper-maturity)」と名付けている。「過度のセグメント化」、「過度

---

20 原著では例として、「コーク (コカ・コーラ)」のいくつかの種類を挙げているが、わが国では多少馴染みが薄いと考えたので、本稿筆者が例を変更した。

の拡張]、「過度の競争」の結果、実は、こうした変化それ自体さえもコモディティ化してしまうとして、このような現象を「進歩の逆説 (the paradox of progress)」と呼んでいる。

本項では、特に Christensen と Moon の研究に関するサーベイに紙幅を割いたが、どちらの見解が正しいか、あるいは、ふさわしいかという判断をつけるのは難しい。なぜなら、彼らが考えているコモディティ化の根源には大きな差異はなく、前者はそれをイノベーションの視点から、後者はそれをマーケティングの視点から洞察を深めていったものと考えられるからである。経営学者の P.F.ドラッカーは、Drucker (1954) の中で企業の機能について、「企業の目的が顧客の創造であることから、企業には二つの基本的な機能が存在することになる。すなわちマーケティングとイノベーションである。この二つの機能こそ、まさに企業家的機能である」と喝破している。これに従えば、Christensen と Moon の見解は二者択一的なものではなく、複合的なものととらえることができる。

### Ⅲ. コモディティ化の指標

#### 1. コモディティ化の証拠はあるのか

例えば、コピー用紙や乾電池などを買う時、コンビニエンス・ストアでミネラル・ウォーターを選ぶ時、大型酒販店でビールを購入する時など、ブランドはともかく最も安価なものを選んだ経験のある人は多いのではないだろうか。また、ナショナル・ブランドが、自社製品の特長を懸命に謳っているにも関わらず、廉価なプライベート・ブランドの製品を選んだ経験や、名立たるメーカー・ブランドの医薬品を横目に、安価なジェネリック医薬品を選択した経験を多くの人が持っているのではないだろうか。こうした身近な体験から、直感的にはコモディティ化というものを実感できるものの、一般的な事象として客観的に証拠を示そうとするとなかなか難しくなる。

また、セルサイドにおいても、商品やサービスが買い叩かれる、顧客に商品の良さが伝わらない、商売敵が値引きをしてくるなどといったことに、日頃から大いに悩まされているといった企業や事業主の話は枚挙にいとまがない。しかし、これらがコモディティ化によるものであるという証拠を客観的に示そうとすると途端に難しくなる。

そこで、本章では先行論文においてコモディティ化の指標がどのように示されているのかサーベイすることにした。

#### 2. コモディティ化の指標

新井 (1998) では、死亡保障商品 (保険) を取り上げて興味深い試みを行っている。「コモディティとは、一般に「必需品」、「日用品」等付加価値の低い財を指す」とした上で、「ミクロ経済学では、「必需品とは、需要の所得弾力性が 1 より小さい財」と定義されている」

ので、これを、死亡保障商品の「コモディティー化のメジャメント」として用いたという。わが国の国民所得 (X) を説明変数、年間の死亡保障新契約高 (Y) を被説明変数として、 $\log Y = \log \alpha + \beta \log X + u$  ( $u$  : 誤差項) 式への線形回帰分析を各々、バブル崩壊前を成長期 (1978 年から 1990 年)、崩壊後を低成長期 (1991 年から 1995 年) と名付けた 2 期間に分けて行っている。

その結果、それぞれ有意に、成長期の  $\beta$  が 1.21、低成長期の  $\beta$  が -1.30 となったので、成長期には需要の所得弾力性が 1 以上であることから「奢侈品」であったが、低成長期には需要の所得弾力性が 1 より小さくなり「必需品」となったため、死亡保障商品はコモディティ化したと結論付けている。もし、これをコモディティ化の指標 (ここではメジャメントと呼ばれている) とすることができるならば応用範囲が広く、この手法によって、さまざまな商品やサービスがコモディティ化しているかどうかを見分けることができるだろう。しかし、この手法には致命的な問題点がある。なぜなら、コモディティ化とは、第 2 章で検討した通り、商品やサービスが同質化することによって製品の本質的部分で差別化が困難となり、顧客がそれらを市況商品のように同一視してしまう状態をいうことに鑑みれば、そうした状態は奢侈品であれ、必需品であれ、つまり具体的には、たとえば  $\beta$  が 1.2 であれ、0.8 であれ生起し得ることである。これは、もともとコモディティという言葉を「市況商品」ではなく、「必需品 (ある事をするのに、なくてはならない品。常に必要な品<sup>21</sup>)」と解釈したことから生じた誤謬である<sup>22</sup>。それ故に、需要の所得弾力性をコモディティ化の指標とすることはできない。

次に、伊藤 (2005) は、デジタル機器産業におけるコモディティ化に関する先行論文の中で、最も影響力の大きい Christensen・Raynor (2003) の中の主張を、「仮説 1 : 主要モジュールの製品性能支配が起こると製品は同質化しやすい。産業の同質化の進展はコモディティ化を促進する」と、「仮説 2 : 参入企業<sup>23</sup> による類似のプラットフォームの形成により同質化が起こり、コモディティ化が促進される」の二つの仮説に整理し、わが国デジカメ産業における実証分析を行っている。まず、1995 年から 2003 年までのデータを利用して、その間の毎年のデジタルカメラの 7 種類の主な仕様の集中度 (その仕様を採用した機種数を全機種数で除した値) を示し、1995 年には 0.429 だった集中度の平均値が毎年大きくなり、2003 年度には 0.882 と最大になっていることから、時間の経過とともに同質化の進展が見られるとしている。

また、この結果を用いて、同質性 (集中度) を説明変数、価格 (1 画素数あたり単価) の対数値を被説明変数とする 3 次式への回帰分析を行い、右下がりの曲線を得ている。また、

21 岩波書店発行の国語辞典『広辞苑』による定義。

22 また、死亡保険の需要の所得弾力性が負の値であるということは、死亡保険が下級財であるということになり、所得の増加 (減少) とともにその需要が減る (増える) というのは、一般的な感覚からも受け入れ難い結論である。

23 この文脈において、この言葉は、新規参入企業ではなく、すでに市場参入している企業を指している。

この回帰式を微分するとその極小値が約 0.666 となったことから、「完全にモジュール化が進み、同質化が進みきった時点よりも、その直前に、著しい価格低下が起こっている」という興味深い結果を示している。また、同質性と年代変化を説明変数、価格の対数値を被説明変数とする重回帰分析によって、同質性と年代変化それぞれが独立して価格低下に寄与している（有意水準 1%）ことも追加的に示している。

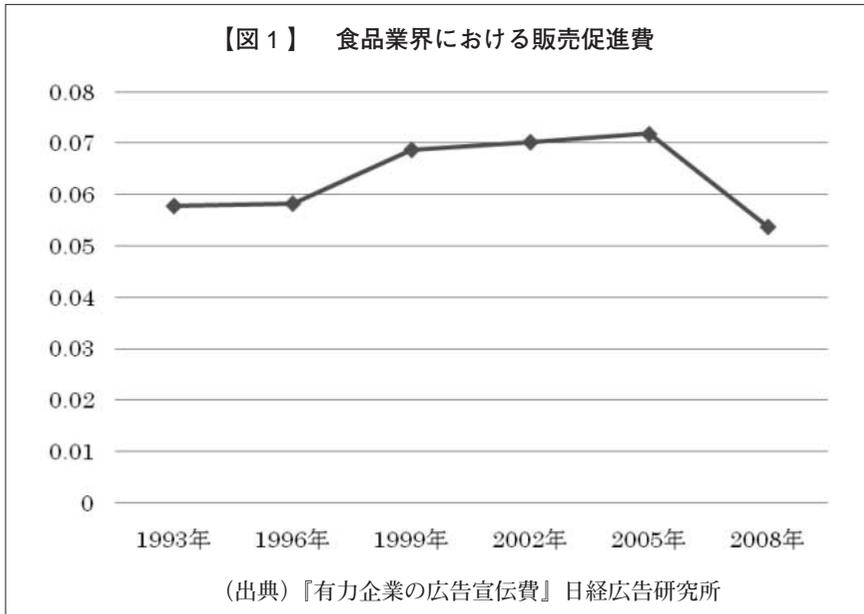
また、伊藤（2007）では、DVD レコーダ・プレイヤーに関するデータを利用したヘドニック・アプローチ<sup>24</sup>による実証研究を行い、次のような結果を提示している。それは、「品質向上が著しい場合、同じ値段でも格段に性能向上が認められる製品が提供されれば、顧客はコストパフォーマンスが優れた製品と認識する<sup>25</sup>」。そして、「顧客が認知した品質に対して競合他社が追随し同質化に向かう。こうした製品の同質化は激しい競争を生み、製品価格は下落する傾向にある」というものである。これは、Christensen・Raynor（2003）の主張と一致する。また、コモディティ化は「製品品質の同質化・成熟化による平均販売価格低下」だけではなく、「製品品質の向上が価格へ十分に転嫁されないときに認識される現象と推測できる」としているが、コモディティ化の概念に照らして考えるならば、前者は後者を包括する。なぜなら、もし後者の現象だけを取り上げてコモディティ化と呼ぶとするならば、その定義を逸脱しているからである。これは、伊藤がコモディティ化を「販売価格が下がり続け企業収益が確保できない場合に使用される用語であるが厳密な定義はない」（下線は本稿筆者が加筆）としてしまった弊害である。

これら 2 編の伊藤の先行研究における実証研究は、事例研究を基に展開されている Christensen・Raynor（2003）の理論構築に関して、実証分析によって統計的にその裏付けを行った点では非常に興味深く、デジタル機器におけるコモディティ化の証拠となりうるものである。しかし、これを一般的なコモディティ化の指標というには足りない。

恩蔵（2007）は、一般的なコモディティ化の指標の提示を精力的に試みている。その一つが、日経広告研究所が発行している『有力企業の広告宣伝費』のデータを利用した、食品業界における売上高に占める販売促進費比率の 1993 年から 2005 年までの 3 年ごとの推移である。【図 1】を見ると、この間の販促費比率は明らかに上昇傾向にあることがわかる。ここでいう販売促進費とは、販売手数料に拡販費・その他販売費を加えたものであり、それが問屋・特約店等に対する販売手数料・販売奨励金、アフターサービス費であることに照らすと、販売促進費の多くは、流通業者にとって値引きの原資となる。それ故に「コモディティ化が

24 本アプローチの具体的な手法については、太田誠（1980）『品質と価格』創文社や、白塚重典（1994）『物価指数に与える品質変化の影響』金融研究 13-4（日本銀行金融研究所）などを参照されたい。

25 このことは、企業にとっては、価格が上がらなくても顧客は企業の品質向上努力を理解しているというグッド・ニュースであるとともに、現実的には、品質向上努力をしても、それが価格（または利益）の向上につながらないというバッド・ニュースでもある。



進み、ブランド間の差別化が困難になれば、どうしても価格競争へと陥りやすい。販促費比率の上昇は、コモディティ化の進行と強く結び付いていると考えられる」(同書 p.6-7) という主張も納得できる。しかし、これに日経広告研究所(2009)から採取した、2005年から3年後の、2008年のデータを追加すると、この3年の間に販促費比率が0.054へと大幅に低下しており、その説得力を失ってしまう。

また、恩蔵(2007)は同じ期間の主要企業7社の販促費比率の変化を掲げ、【表1】に示したように全社とも1993年から2005年の販促費比率の変化に上昇傾向が確認できるとして、コモディティ化が進んでいると推測した。しかし、この指標に2008年のデータを追加してみると、この3年間の変化は一概に上昇傾向があるとは言い切れず、これも説得力を欠いてしまう。

**【表 1】 主要企業の販促費比率の変化**

	1993年	1996年	1999年	2002年	2005年	2008年	増減
日清食品	0.145	0.160	0.213	0.251	0.270	0.185	-
キューピー	0.048	0.053	0.059	0.080	0.092	0.078(0.040)	-
キリンビール	0.029	0.038	0.061	0.066	0.066	(0.087)	+
サントリー	0.071	0.084	0.114	0.117	0.122	0.123(0.197)	+
ライオン	0.141	0.192	0.212	0.228	0.242	0.275(0.252)	+
トヨタ自動車	0.023	0.035	0.037	0.039	0.037	0.020	-
近畿日本ツーリスト	0.120	0.146	0.167	0.185	0.240	0.372(0.143)	?

(注) 2008年の数値の表記は次のようになっている。：単独決算(連結決算)

(出典)『有力企業の広告宣伝費』日経広告研究所

【表2】 一般個人による企業イメージ評価ポイント

		1990年	1995年	2000年	2005年	2010年
扱っている製品・サービスの質がよい	1位	29.6	34.8	39.8	40.1	42.5
		ソニー			キャノン	TOTO
	100位	12.1	14.1	14.5	16.5	15.7
		丸善			三菱電機	DHC
活気がある	1位	34.9	35.9	36.7	35.2	45.4
	100位	8.3	9.4	8.4	10.5	9.0
安定性がある	1位	47.6	54.4	46.4	51.0	49.0
	100位	23.6	24.0	20.9	24.3	23.5
個性がある	1位	24.8	21.0	27.6	29.3	27.5
	100位	8.3	8.6	8.3	9.7	8.7
技術力がある	1位	39.5	46.0	48.4	39.9	41.6
	100位	10.7	11.2	10.0	10.0	12.6
経営者が優れている	1位	24.1	22.8	29.5	28.0	30.2
	100位	4.8	4.1	3.0	3.5	3.9
伝統がある	1位	56.1	60.4	61.4	62.4	69.0
	100位	22.1	23.6	23.9	26.6	26.7

(出典) 『「日経企業イメージ調査」について』 日経広告研究所

次に、恩蔵（2007）は日経産業消費研究所<sup>26</sup>が毎年発行していた『日経「企業イメージ調査」について』に掲載された1990年から2005年までの5年ごとのデータを使って、コモディティ化の裏付けを試みている。現在、この調査報告は日経広告研究所が行っているため、日経広告研究所（2011）から抽出した2010年のデータを追加して、その後の状況をフォローした結果が【表2】である。恩蔵（2007）では「扱っている製品・サービスの質がよい」という項目に注目し、1990年と2005年調査の首位と100位の企業が各々入れ替わっていることと、他の項目では目立った改善が見られないことと比較して「この15年間で、当該イメージ項目におけるスコアが大きく改善されて」いることを挙げ、「各社のサービス品質が同質化してきているものと考えられる」としている。そこで、2010年調査のデータを加え、2005年の数値と比較すると、首位および100位の企業は異なっており、首位企業のスコアは上昇している点は共通するものの、100位企業のスコアが低下している点は、上記の主張の同質化傾向に反した結果である。

【表3】 ビール4社のポイント

	平均値	標準偏差
1990年	18.8	3.6
2005年	26.8	2.6
2010年	24.5	4.0

(出典) 『「日経企業イメージ調査」について』 日経広告研究所

26 日経産業消費研究所は、2007年に日本経済新聞社産業地域研究所に改組されている。

さらに、恩蔵（2007）は100位以内にランク・インしている飲料企業4社（キリンビール、サッポロビール、サントリー、アサヒビール）の1990年と2005年のスコア平均とその標準偏差を比較し<sup>27</sup>（【表3】参照）、平均値の上昇と標準偏差の低下から、「高品質での製品・サービス競争が展開されてきている証拠であり、コモディティ化が進行していると考えてもよいだろう」としている。しかし、追加した2010年調査のデータを2005年の数値と比較すると、平均値は低下し、標準偏差は上昇しており、ここ5年の変化を見る限りでは上記主張の説得力がなくなる。

【表4】 100品目における市場シェア首位交代件数

(件)					
1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
10	7	8	10	13	4
2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	
9	10	10	11	12	

(出典) 日本経済新聞

最後に、恩蔵（2007）は日本経済新聞社が毎年発表している「主要商品・サービス調査」から、調査対象100品目における市場シェアの首位交代した品目の件数を取り上げている。それは、2005年調査の件数が「前年の4件から倍以上の9件へと増えている」ということを根拠に、「『主要商品・サービス調査』の結果も、コモディティ化を裏付けている」としているが、【表4】に示したように、1999年から2009年までの首位交代件数を調べてみると、2005年の9件という数値はほぼ例年並みの件数であり、取り立てて多いということにはならない。現実には、前後5年と比較して2004年の件数が飛び抜けて低い数値であったということであり、上記の主張は妥当とは言えない。

このように最近のデータを追加していくと、恩蔵（2007）がコモディティ化の指標として挙げているデータは、どれもコモディティ化の進展をうまく説明できなくなる。それでは、直近数年のうちにコモディティ化が解消されたのかというと、これを肯定できる人は少ないであろう。

実は、恩蔵（2007）で示された指標に新しいデータを追加することによって、コモディティ化がより進行していることを示そうと考えていたのだが、意外にもすべての指標の説得力が失われてしまった。今のところ筆者も、コモディティ化の妥当な指標を見出すことはできていないため、今後の課題としたい。

27 恩蔵（2007）では、この他に食品企業4社（味の素、キッコーマン、紀文、キュービー）のスコア平均と偏差値の比較を行っているが、2010年調査では紀文が100位以内にランクされていないため比較検討できなかった。

#### Ⅳ. コモディティ化の中の戦略

##### 1. 先行研究における戦略

本項では、コモディティ化の中の戦略に関する先行研究を、年代順に<sup>28</sup>サーベイしていくことにする。

新井（1998）は、競争差別化と市場細分化の観点から、保険商品に対する消費者のニーズと保険商品の形態を軸として、Porter（1980）で語られた戦略グループのフレームワークによるアプローチを行い、それに対応するため、これまでの保険機能と保険サービスが混在していた保険商品（サービス混在型商品）を一旦、分解（アンバンドリング）し、それを再統合することで、コスト・コンシャス型のシンプルで低コストの保険商品と、多段階の問題解決要求型保険商品の提供を顧客の要求レベルに応じて戦略的に行うことを主張している。

恩蔵（2000）では、具体的に、ワン・トゥ・ワン・マーケティングやマス・カスタマイゼーションといったマーケティングの方策を提示し、一人ひとりの顧客への個別対応が必要だとしている。また、それが目指すものは、シェアの拡大ではなく、感動の創造であり、「経験<sup>29</sup>」という価値に顧客が支払う対価は感動の大きさに比例するとして、「この経験を切り口にすれば、コモディティ化を打破する新たな商品開発の可能性は大いに残されている」と主張している。この他に、経験価値に基づいた戦略を提案している先行研究として、同じ出版物に掲載されている岡本（2000）、四方（2000）、三村（2000）などがある。

【図 2】 4つの市場戦略

既存カテゴリーとの違い

		小	大
知覚 差 異	小	経験価値戦略 コモディティ化市場での新製品	カテゴリー価値戦略 コモディティ化市場での新製品
	大	品質価値戦略 中程度のコモディティ化市場での新製品	独自価値（先発）戦略 新たに創造された市場での新製品

（出典）恩蔵（2007）

また、恩蔵（2006）では、コモディティ化市場における市場参入の4つの方向性として、知覚差異と既存製品カテゴリーとの違いを軸に【図2】のようなマトリックスを掲げ、それぞれの状況にあった4つの戦略を提示している。これらは理論的には整然と区分されているものの、コモディティ化とは、そもそも顧客の知覚差異、既存製品カテゴリーとの違いが、ともに小さい図の第2象限（左上の範疇）に陥った場合のことをいうのであり、こうした論

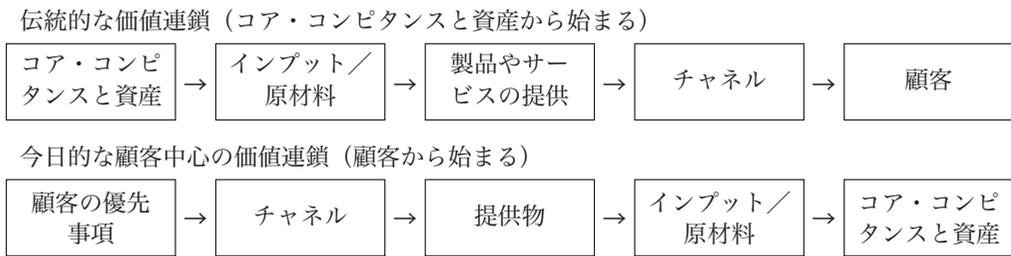
28 ただし、論者が同一の場合は、この限りではない。

29 Pine II・Gilmore（1999）やSchmitt（1999）が主張した顧客の感性に訴える experience のことであり、通常「経験価値」と訳されることが多い。

理をたどると、その中心的な戦略は経験価値戦略になるはずであり、結局、恩蔵（2000）の主張に帰着する。ただ、このマトリックスは、常に短絡的に経験価値戦略を採用することを防ぎ、他の戦略が取れないかということを確認するためには有用なツールにはなるだろう。

恩蔵（2007）の示す戦略のオリジナリティは、上記のマトリックスである。その他、リーン消費、製品開発、ブランド構築、社会志向のマーケティング、利益モデルなどに関する新しい戦略をわかりやすく整理しているが、若干、総花的にも見える。この中で、自らが翻訳に当たった Slywotzky・Morrison（1997）に関する解説はさすがに的を射ている。特に、興味深いのは「価値連鎖（バリューチェーン）の逆転」という Slywotzky らのアイデア（【図3】）である。例えば、マーケティングのテキストでは、マーケティング・コンセプトについて通常、製品コンセプトから販売コンセプトへ、そして顧客コンセプトへと変遷があったと説明されるのに対して、価値連鎖の逆転という着眼点は新鮮で、有効な切り口である。

【図3】 価値連鎖の逆転



（出典）Slywotzky・Morrison（1997）

恩蔵（2009）では、新聞広告に関する戦略について検討されており、従来、機能的ベネフィットを中心に伝達してきた広告コミュニケーションとは異なった、感情的なベネフィットを創造し、伝達するコミュニケーションを考えていく必要があるとしている。

伊藤（2005）では、Christensen・Raynor（2003）にも実例として挙げられている日本の電気機器企業の処方箋について述べられている。これらの企業は、自社製品の販売とモジュール販売を並列して行うことで、市場創造という面で産業に貢献しながらも、それによって誘発されたコモディティ化に苦しんでいる。これに対して伊藤は、モジュール販売だけで収益を確保するか、もしくは、主要モジュールを内製化する戦略が有効だとしている。

しかし、次に紹介する小笠原・松本（2005）が描写している日本の電気機器企業の実態に照らし合わせると、現実味が欠けた主張である。伊藤が提示する戦略は、単純にモジュール化や産業の水平分業を回避するという短絡的な発想に基づく戦略だと言わざるを得ない。

小笠原・松本（2005）では、テレビとLSIを事例に取り上げ非常に興味深い分析が行われている。小笠原らは、テレビメーカー各社は価格主体のパワーゲームの渦中にあり、その取

り組みは、①パワーゲームを回避するために差別化戦略を目指しているが回避できていない可能性と、②積極的にパワーゲームに参加し、勝ち抜こうとしている可能性の、2種類に解釈できるとしている。また、わが国電機メーカー復活の主軸と期待されたLSIについては、カスタマイズ化しても十分な数量を売り上げることができず、社内需要だけでは採算に乗らない。だからといって、プラットフォーム化すると統合チップの改良に継続的な多額の投資が必要となるため、一企業単独でシステムLSI事業を成功させ、社内需要のみで利益を出していくことは相当困難である。いずれ外販への内部要求が高まり、ついには、囲い込もうとした高度なパネル、高度な画像エンジンも外販され、やがてコモディティ化していくという過程をとることになるというジレンマに当面している。

これまでに、ハードのみならず、多様な利益獲得方法が行われてきたが、その一方で、それらの方法がどれも短期間に利益獲得能力を失っていく様子が活写されている。本先行研究の結論は、「いずれにしても単純な利益獲得の構造は崩れつつあり、より高度な利益獲得の手法が求められている」となっており、そのために論者はソフト、サービス面の重要性を指向している。

しかし、そこに根本的な解決の糸口が見つかる可能性は小さいのではないかと考える。なぜなら、これまでも見出された利益獲得方法がすぐに獲得能力を失っていった状況を照らし合わせると、この業界においては、利益獲得方法自体が短期間にコモディティ化していくものと考えられるからである。

楠木(2006)で提唱されている「価値次元の可視性」という概念に影響を与える要因には、特定可能性 (specifiability)、測定可能性 (measurability)、普遍性 (universality)、安定性 (stability) の四つがあるとしている。基本的には、Christensenの破壊的イノベーションのフレームワークがベースにあり、コモディティ化の進展を、製品の品質などの違いが徐々に見えなくなっていくとするのか、見えるものが価格の違いのみになっていくとするのかの違い、つまり、同じ現象を“見えなくなるもの”に焦点を当てて見るのか、“見えているもの”に焦点を当てて見るのかの違いであると考えられる。しかし、本先行研究が、見えているものに焦点を当てたことによって、それは消費者サイドからだけではなく、企業サイド、つまり作る側にとっても他社との比較が容易となるので、自社内において頑張りがきき、社内の意思決定も正当化されやすくなるという現象を、作り手サイドにもたらしてしまうという重要な側面<sup>30</sup>を浮かび上がらせたことの貢献は大きい。

しかし、楠木が提示する二つの戦略の内の一つである「ブラックボックス化」は月並みな

---

30 このことにより、企業が差別化を図ろうと努力すればするほどコモディティ化がすすむという皮肉な現象を、本先行論文では「可視性の罠」と名付けている。この現象はMoon(2010)の主張の裏付けにもなりうるだろう。

提案である。事例としてトヨタ自動車のハイブリッド・エンジンを挙げているが、それはレアケースであり、他社に広く応用できるものではなかろう。モジュール化、水平分業化が進む中で、例えば、エレクトロニクス製品では一つの製品に数百から数万の特許が関係する場合が少なくなく、携帯電話などは万を超える特許、意匠、商標等の知財権によって構成されている<sup>31</sup>という事実を楠木が知れば、短絡的なブラックボックス化の提案には慎重にならざるを得まい。また、もう一つの戦略として「次元の見えない差別化」を挙げ、具体的には、コンサルテーション、顧客実験、コンセプト創造だとしている。前者の「ブラックボックス化」が製造面・技術面における戦略だったのに対して、後者の「次元の見えない差別化」は、まさにマーケティング戦略の範疇である。故に、論理的にはブラックボックス化に活路が見出せない場合、実は多くの場合そうであると考えられるが、後者のマーケティング戦略に工夫を凝らす選択という結論になる。

本先行研究が示す知見の一つは、「サービス化」は幻想であるという視点である。技術に行き詰るとソフト化やサービス化が取り沙汰されることが多いが、どんなにサービスを推し進めても、それが可視的な価値次元であれば、遅かれ早かれコモディティ化するので、ハードかソフトかといった可触性による差はないという見解は的を射たものである。

もう一つの知見は、任天堂のソフト開発リーダーが、ゲームソフトの開発に当たって、顧客からの声ではなく、多くのユーザーがゲームを行う場面を直接肩口から観察し、「人はどこで楽しいと思ひ、どこで驚き、どこで心をつかまれ、どこでつまらないと感じてコントローラーを置くのかをひたすら見る」(下線は本稿筆者が加筆)ことにより分析するという事実である。本先行研究では特に触れられていないが、下線を付した感情や感動の中にこそ、まさに次元の見えない差別化の大きなヒントがあるのではないかと、筆者は考えている。

楠木・阿久津(2006)は、楠木(2006)で提唱された「価値次元の可視性」や「可視性の罨」という概念を用いて、企業が可視性の高い次元での競争に入り込んでしまう理由を、「競争の圧力」、「顧客の圧力」、「内部組織の圧力」だとしている。企業を取り巻く競合他社、顧客、自社それぞれのセクターが、みな明示的な基準によって差別化を評価しがちであることを指摘し、それがコモディティ化の要因であるので、そうしたパラダイムから離れるべきだと主張している。技術的なイノベーションについては Christensen・Raynor (2003)が行ったイノベーションの類型<sup>32</sup>を提示した上で、それらはいくまでも「バリュー・イノベーション」であり、結局はコモディティ化の先送りに過ぎないとしているのは、鋭い指摘である。

---

31 経済産業省・特許庁監修(2010)『事業戦略と知的財産マネジメント』を参照。

32 3類型とは、「持続的イノベーション」、「ローエンド破壊的イノベーション」、「新市場破壊的イノベーション」である。

【図4】 イノベーションの4類型：価値次元の所在と可視性

		価値次元の所在	
		属性	使用文脈
可視性	低	感性イノベーション	カテゴリー・イノベーション
	高	性能イノベーション	用途イノベーション

(出典) 楠木・阿久津 (2006)

それに対して、価値次元の可視性と価値次元の所在を軸とした【図4】のようなマトリックスを提示した上で、イノベーションの類型化を行っている。その中で、イノベーションの究極と位置付けられ、本先行研究のタイトルともなっている第一象限のタイプの「カテゴリー・イノベーション」の事例として、コーヒーチェーンを展開するスターバックス例が挙げられている。具体的には、スターバックスの提供価値である「日常の緊張から解放されて人間性を取り戻す場所」という意味の「第三の場所」と名付けられたコンセプトが取り上げられている。しかし、スターバックスの提案価値は、第2象限の類型に名付けられている「感性イノベーション」であるとしても違和感がない<sup>33</sup>。なぜなら、スターバックスの戦略は、カテゴライズの次元の問題だけではなく、顧客の感情や感動を生み出すことを意図したコンセプトの創造にも、大きな意味があると考えられるからである。

延岡 (2006) は、コモディティ化を顧客サイド、つまり需要側から分析した先行研究であり、コモディティ化に関しては、基本的に Christensen の考え方を踏襲している。そのフレームワークの中で、技術発展が顧客ニーズを追い抜いてしまう点を「顧客ニーズの頭打ち」と名付けた上で、延岡はこれを打破する方法を戦略として示す。それは、ニーズの頭打ちを「機能的価値」が飽和する状態だととらえて、「意味的価値」への広がりを作り出すことだと主張する。意味的価値には、内向きの「こだわり価値」と外向きの「自己表現価値」があり、特に、前者は「認知的関与<sup>34</sup>」と「感情的感知<sup>35</sup>」の両方の意味のこだわりのことだと説明し、これら意味的価値の提供がコモディティ化から抜け出す有効な戦略だとしている。

しかし、こうした主張はすでに、本先行研究にも記載がある Schmitt (1999) の主張の範疇に包括されているものであり、ここで主張されているほど新規性があるとは考えられない。延岡の誤解は「経験価値はものづくり自体ではなくサービスの重要性を強調している。また、

33 この点は、論者が「感性」について、単にブランドイメージやデザインなどのように、これまででも使われてきた浅い次元でとられていることに起因している。論者らは参考文献として挙げている Pine II・Gilmore (1999) や Schmitt (1999) で説かれている、深い次元でとらえた感性の内容を再確認する必要があるだろう。

34 これが高ければ、機能や品質の小さな差異に対してこだわりを持つ、という。

35 これが高ければ、喜びや感動などの感情的な高揚に対して対価を支払う、という。

事業機能の中でも宣伝やアフターサービスなどのマーケティング機能を中心とした概念であろう」という誤った解釈によってもたらされている。「経験価値」がフォーカスしているのは、まさに人の感性であり、顧客に感動をもたらす方法は、ものづくりであれ、サービスであれ、その他何であれ、その対象や方法には特にこだわっていないのである。

藤川（2006）は、コモディティ化に対して、大きく2つの戦略があるとしている。1つは、コモディティ化を自ら牽引し、その最前線に立つ戦略であり、もう1つは、新たな付加価値の創造によって利益確保を目指す戦略である。しかし、前者の場合は、規模の経済に基づくコスト優位性の確立を目指すものなので、成功するのは一握りの企業だけである。したがって多くの企業に開かれている道は後者であるという。成功事例の特徴から、後者の戦略には、①従来の常識を超えた新たな需要を掘り起こしている、②新たな需要に企業側、顧客側双方とも気づいていなかった、③導入前は「思いもよらなかった」が、導入後には「こういうものが欲しかった」という顧客にとって高い価値を掘り起こしている、といった共通点があるとしている。そこで、この論理に基づいて、顧客の語れない「潜在ニーズ」を掘り起こすことが重要だとし、マーケティング・アプローチを次の3段階で示している。

まず、製品開発段階では、顧客の深層にある思考や感情をあぶり出す（顧客の潜在ニーズを探るための具体的な心理学的手法が紹介されている）。次に、市場導入段階では、顧客の予想外の行動を捉える（マーケティング・リサーチの手法が紹介されている）。そして、最後の関係構築段階では、顧客との関係を深耕するという手順である。第一段階の潜在ニーズの掘り起こしについては、これまでも数多くの主張がなされてきたが、藤川は心理学など異分野の先端領域から、マーケティングへの応用が進む具体的な手法や先進的な取り組みを取り入れることで、今後も有効性が期待できるとしている。

平敷（2007）が示す戦略は、基本的にリレーション・マネジメントの重要性である。Richheld・Sasser（1990）<sup>36</sup>が提示している、不満顧客を5%減少させることによって、利益を25%から85%増加させたという調査結果などを挙げて、市場が成熟し、限られたパイを奪い合うゼロサム社会においては、新規顧客の開拓よりも既存顧客との良好な関係を築くことに力を注ぎ、既存顧客の離脱を防いでロイヤリティを高め、自社の顧客シェアを高める努力をすべきだと主張する。そのためには、インターナル・マーケティングによって従業員の満足度と意識を高める必要があるという。なぜなら、コンタクト・ポイント（顧客とのあらゆる接点）の質の向上により、従業員満足度はサービスの向上につながり、それが顧客満足度を高めると同時に、顧客の経験価値を向上させ、その結果、顧客との関係がより強化され

---

36 Richheld F. F. and W. E. Sasser, (1990) "Zero Defections : Quality Comes to Service" Harvard Business Review Vol68, Sep.-oct., 1990 P.105-111

るからだとしている。

竹之内 (2008) は、ブラジルのアパレルメーカー Alpargatas 社の havaianas というグローバルブランドのビーチサンダルについての事例研究である。この事例から学んだ三つの点は、①海外展開の際「ブラジルがもつ開放感、美しい海岸がもつイメージ」をブランド・アイデンティティとして前面に打ち出し、独自の新しいポジションを確立したこと、②1足3ドルのシンプルなサンダルからから2万ドルの高級品までラインを拡張したこと、③経験価値の集合体<sup>37</sup>により、ブランドの差別化を生み出し、それがブランドの強みに結びついていること、と結論付けている。しかし、本先行研究から読み取れる最大の成功要因は、2000年に輸出部長に就任したアンジェラ・トシコ・平田氏の明確な目標設定能力と行動力、協力者への説得力と人望、卓越したリーダーシップと優れたマーケティング力であると考えられる。こうした力が、経験価値を十分に考慮した発想と合わさり、大きな成果を生み出しているという本質を正確にとらえていない。

田口 (2008) は、デジタル家電業界を取り上げ、そこで Christensen・Raynor (2003) の「ローエンドの破壊的イノベーション」が起きていることを確認した上で、3つの戦略を挙げている。第1に、基幹部品のプラットフォーム・リーダーとなるという戦略である。しかし、論者の具体的なイメージは、CPUのインテル、OSのマイクロソフト、ルーターのシスコなどであり、コモディティ化が進む環境下での一般的な戦略とは言い難い。第2は、「ミックス戦略」と名付けられた、完全に自前主義に特化するのではなく、部分的には市場に出回っているモジュールを活用しながら有意性を狙うという戦略であるが、これは、ほとんどのデジタル家電業界の企業の現況であり、有効な戦略とは言えない。最後に、全社的な視点から成長性と収益性を両立させていく戦略を提示している。一つの事業の中で、成長性と収益性はトレードオフの関係にある<sup>38</sup>という考え方を前提に、事業部内でのその矛盾を、全社的なバランスを取ることによって、全体的には成長性と収益性を実現しようという戦略である。これはマーケティングのテキストでは定番のポストン・コンサルティング・グループ (BCG) が提唱した製品ポートフォリオ・マネジメント (PPM) の焼き直しであるという謗りを免れない。

栗木 (2009) は、田辺製薬の目薬「スマートアイ」、東洋水産の「マルちゃん鍋用ラーメン」、リフォーム工事の仲介会社ホームプロの事例を考察し、使用経験と使用方法との間のリフレクシビリティ (再帰的に構築される関係) の突破が必要だと主張する。つまり、コモ

37 論者が、何を指しているのかが分かりにくい。強いて言えば、本先行研究に書かれている、京友禅の老舗、千綜との提携とアマゾン流域の動植物保護活動を行う NGO との提携を指しているものと考えられるが、これをもって経験価値の集合体などというのは、大仰に過ぎる。

38 吉原英樹他 (1981)『日本企業の多角化経営』日本経済新聞社、p241-262

ディティ化を避け、製品をより多くの顧客に使ってもらうためには、製品自体の特徴だけを主張するのではなく、その製品の新しい使用経験を顧客に提供することに努めなければならない。しかし、そのためには顧客に新しい使用方法で製品を使ってもらう必要があるというチキン・エッグ問題が存在する。ただ、これは粘り強く時間を掛けて解決するしかないという。ただ、その時にマーケティング担当者が陥りやすい、より大きな需要を求めて、さまざまな必要や要求に応えようとして用途や便益を拡大してしまい、独自性を失ってしまうという点には留意しなければならないとしている。

林（2009）は、中小製造企業の商品デザインへの取り組みに関するアンケート調査の報告書である。中小企業に着目した点は新しいが、内容的にはコモディティ化との関連が不明瞭である。

正木・椎塚（2009）は、携帯電話サービスの「無料サイトユーザーは有料サイトの価値あるいは情報や機能を知得することで態度を変える」という仮説に基づいて、大学生43名に対して乗換案内サイトを使って行ったユーザーテストの結果を示している。このサイトで乗換情報が検索できることは全員知っており、時刻表情報検索機能があることを約8割が知っていた。それに対して、他の機能（11種類）についての知得率はおよそ1割から3割程度であった。そこで、被験者に対して、感性情報<sup>39</sup>を与えた実験をしたところ、各機能の知得率は向上し、有料サイトへの登録希望も増えたとしている。

## 2. 戦略に関する事例を取り上げた先行研究

事例を中心に取り上げた先行研究として興味深いのは、乳井・青木（2005）である。本先行研究は、敷島製パンの食パン「超熟」についての詳細な事例研究である。超熟の成功要因を、①独自の製法に基づく味の面での明確な特性（しっとり感など）があり、それらの機能的便益をブランド・アイデンティティ（毎日食べても飽きない）として前面に打ち出し、カテゴリー内での独自のポジションを確立していったこと。さらに「毎日続くちょっとした幸せ」という情緒的便益を加味したこと。②そうしたブランド・アイデンティティをしっかりと守りながらも、「選択と集中と拡大」という論理に従い、ロールパンやスティックなどへブランドを拡張したこと。③超熟という核ブランドを用いながら、企業ブランド統合に挑戦し、全社のブランド体系の再構築と戦略の確立という経営革新につなげたこと。としている。

因みに、2011年2月4日付の日経流通新聞には、2010年度第3四半期において、「超熟」

---

39 論者は、人間の hoch 情報処理能力に影響を与える刺激を「感性情報」と定義し、それによって生じる人間の心理的变化を「感性価値」と定義している。感性情報とは、例えば「東京駅から秋葉原駅への迂回路を検索して下さい」と、「あなたが家族旅行の帰り、人身事故のため東京駅より先の電車が止まっていることが判明しました。迂回路を検索して下さい」という文章を比較した場合、後者のような情報をいう。

6枚が食パン売上げで第1位だったことが報道されている。金額シェアは4.7%、平均単価は145.2円であった。そして、首位となった3つのポイントとして「特殊製法、甘みを引き出す」、「原料を絞り、添加物使わず」、「和食とも合う、前面に」を挙げるとともに、2010年の「超熟」食パンの年間販売額は約630億円であり、敷島製パンの売上げの約40%を占めているとしている。スーパーなどで100円前後のPBの食パンが大半を占める中、消費者は付加価値の高い食パンをしっかりと購入していることは明らかであり、この事例は戦略策定の大きなヒントとなる。

その他の事例を取り上げた先行研究としては、新井・恩蔵(2008)がシェル石油の顧客囲い込み戦略と、ファンタジスタと名付けられた大型商業施設の併設ガソリンスタンドの全国展開を挙げている。これらは、ガソリンスタンドで行われる施策がすぐにコモディティ化し、価格競争に陥ってしまうことから逃れる戦略とされている<sup>40</sup>。また、古岡(2010a)はわが国における眼鏡市場を、古岡(2010a)はコンタクトレンズ市場を取り上げて、市場の動向を詳細に描写している。前者においては、中国からの低価格フレームの輸入によってディスカウンターが、メガネの三城の独壇場をChristensen(1997)がいうところのローエンドの破壊的イノベーションによって揺るがし、後者においても同様に、使い捨てコンタクトの登場が、破壊的イノベーションを起こしたという典型的な事例である。しかし、この業界は「半医半商<sup>41</sup>」という特殊な事情によって、単なる価格だけでは語れない複雑な競争が行われている。

### 3. Christensen・RaynorとMoonの戦略

Christensen・Raynor(2003)は、コモディティ化は必然的で逃れられないものであるが、コモディティ化が起きる時には、必ずバリューチェーンの中のどこかに脱コモディティ化(de-commoditization)という補完的なプロセスが生じている。そして、脱コモディティ化には大きな富を生む可能性が潜んでいると主張する。つまり、差別化が効力を持つ場所がバリューチェーンの中を絶えず変化しているため、バリューチェーンの中で、まだその成果が十分でない場所に身を置いた企業が利益を得ることができるとして、バリューチェーンの中の「今お金がある場所」ではなく、「これからお金が向かっていく場所」を探すことが肝要だという。このChristensenらの言葉は、多くの企業にとって福音になると考えられる。それは、コモディティ化に対して絶望的になってしまいがちな経営者に対して、「脱コモディティ化」

40 しかし、昭和シェル石油の暦年の有価証券報告書に目を通した限り、ファンタジスタの当初計画が順調に進捗している様子はいかがいえない。

41 論者は「そのビジネスの半分が医学領域に関わり、残り半分が商業領域に関わっているもの」と定義している。

という一筋の光を照らすからである。

バリューチェーンの中を、利益獲得の機会が動き回っているという論理から、Christensenらは「産業分類」というものは不適切な分類方法だと主張している。なぜなら、よく世間では、儲かる業界だとか、儲からない業界だとかいった議論があるが、どの業界の中にも、「コモディティ化しそうな企業もあれば、脱コモディティ化しそうな企業もある」からだという。確かに、儲けの余地がないと一般に考えられていた業界で、時として、十分に利益を上げる企業が現れるのを目の当たりにすることがある。また、彼らは、コア・コンピタンスを中心に事業の方向性を決める愚を説いている。あくまでも「これからお金が向かっていく場所」を志向することが重要であり、コア・コンピタンスはその決定要因ではないからだという。Christensenらは、競争優位性というものは、自らが得意だと自負することを行うことより、顧客に価値があることを行うことでより高まるとし、競争のベースが変化した時にも競争力を持ち続けようと思えば、過去の栄光にしがみつくとより、新しいことを学習する意思と能力の方が求められると主張している。

一方、破壊的イノベーションと同様の論理から、ブランドに関してもコモディティ化が生じるといふ。本来、ブランドは、よく知らないメーカーの商品を購入する時の品質に関する不安を軽減するという価値を持っていたが、各メーカーの商品の品質が十分に信用できるものになると、本来ブランドの持つ価値は薄れ、利益獲得の場は、顧客の求める購入の容易さや手軽さといった、成果がまだ不十分な場所へ移る<sup>42</sup>のだと主張している。

ただ、脚注に、授業でこの仮説を聴いていた洒落た身なりの学生たちから「このブランドに関する仮説は、グッチなどの高級ブランドや高級化粧品にもあてはまるのか」という質問を受けたのに対して、Christensenは、ブランドを着飾ることは自分たちの人生のジョブではないので、特に何の考えもないと答えたとして、最後に「Who are we to know?」と書いている。これは、実直な学者の姿を表すエピソードであるが、一方でChristensenの価値に対する考え方の1つの限界を示すエピソードでもある。

Moon (2005) は前述したように、多くのメーカーが製品ライフサイクルにこだわっていることが、商品の選択肢を増やし続けているとして、その呪縛から抜け出すための3つのポジショニング戦略を提示している。

第1の戦略は、商品やサービスの選択肢が膨れ上がると、消費者はありがたいというよりも、むしろ混乱するので、一部のメリットやオプションを廃止して、消費者にわかりやすく、シンプルで、かつ意外性の高いサービスを提供する「リバース・ポジショニング」である。それは、あえて価値向上の循環を絶つという異例の決断を下し、競合他社が神聖化している

---

42 例として、ギャップやアバクロンビー&フィッチを挙げている。

属性をあっさり切り捨て、いったんスタートラインに立ち帰り、余分な機能を削ぎ落とした上で、高度化し、複雑化した属性のうちから一つか二つを慎重に選択して、それを商品に付け加える戦略である。これによって、商品は既存カテゴリ内で新たなポジションを獲得し、成熟段階から成長段階へと製品ライフサイクル曲線上を逆行させることができるとしている。これは、Christensenの破壊的イノベーションモデルの「ローエンド破壊的イノベーター」の戦略と類似している。Moonは、事例として家具のIKEA、銀行のコマース・バンクなどを挙げている。

第2の戦略として「ブレイクアウェイ・ポジショニング」を提示している。これは「リバース・ポジショニング」が同じカテゴリで展開する戦略であるのに対して、あえて他のカテゴリと結び付けることで、商品が従来のカテゴリから抜け出し、新しいカテゴリへと移動する。つまり、消費者が商品の分類のために利用している、さまざまなマーケティング・ミックスの各要素からのシグナルを巧みに操ることによって、消費者の描く分類の枠組みを変える戦略である。これによって、消費者は商品のあるカテゴリにおける数ある商品の一つと見るのではなく、まったく別の商品と認識するようになるという。この戦略によってブレイクアウェイした商品は、本来のカテゴリから別のカテゴリへ移動し、新しい競争関係を生み出し、成熟段階から成長段階へと製品ライフサイクル曲線上を逆行することになるとしている。これは、Christensenの破壊的イノベーションモデルの「新市場破壊的イノベーター」の戦略と類似している。この事例として、スウォッチの時計、ハインツのEZスカート・ケチャップ<sup>43</sup>を挙げている。

第3の戦略は、「ステルス・ポジショニング」と名付けられた一種の転向作戦である。商品が属する本来のカテゴリにマイナス・イメージがつきまとう時、商品を別のカテゴリに置くことで、その本質を隠してしまおうという意図を持つ。消費者が新技術などにまだ疑いを持っている場合や、以前発売された商品が期待したほどではなかったと懐疑的になっている場合、また、あるカテゴリの中の商品や企業を嫌っている場合などに、商品をこっそり市場に忍び込ませ、受け入れてもらおうという戦略である。言うまでもなく、詐欺行為とは一線を画すものであり、慎重に倫理、経済面での相違点を明確にしなければならないとしている。事例として、ソニーのアイボ、アップルのマック・ミニを挙げている。

これらの戦略は、いずれも消費者が描いている商品イメージに異議を唱え、製品ライフサイクルの法則を覆すことである。消費者が自社の商品にどんなことを期待しているのか謙虚

---

43 食品メーカーのハインツは、2000年に、緑、紫、オレンジ、ピンク、青緑などの派手な色使いで、先端には小さな子供が使いやすい絞りのついた容器のケチャップを発売した。また、広告でホットドッグやハンバーガーに名前や絵を描いたりして、商品の面白い使い道を強調した。これによって、子供たちは即座に、これは単なる食品ではなく、食べられるお絵かき道具だと認識したとしている。

に考えた上で、それを裏切ることによって消費者の満足を引き出せる戦略だと結んでいる。

Moon (2010) が提示する戦略は、ほぼ Moon (2005) の主旨を踏襲している。この間、5年の年月が流れているものの戦略の内容がほとんど変わっておらず、それが未だ新鮮に映るのは、製品ライフサイクルなどの既存のフレームワークからの逸脱がいかに困難であるかを示すものといえる。Moon (2010) で提示されている戦略も3通りであり、その中で唯一 Moon (2005) と異なっているのは、「ステルス・ポジショニング」が「ホスティリティ<sup>44</sup>」とされている点である。

「ホスティリティ (敵対)」は、古典的なマーケティングに背を向け、アンチ・マーケットを貫く姿勢である。具体的には、製品の欠点を堂々と語ったり、製品が容易には顧客の手に入らないようにしたり、ある顧客を魅了するのと同じぐらい別の顧客に嫌悪感を抱かせるようなメッセージを発したり、心地よいプロモーションを拒否したりするのである。顧客に手間ひまを掛けさせることや、そっぽを向かれることを恐れず、妥協や大衆に迎合するために全力を尽くすこともない。みんなが、お客様は神様だと思込まされている時代に、こうした傲慢さが一方で相当おしゃれでもあるのだという<sup>45</sup>。また、ホスティリティは良かれ悪しかれ、他と摩擦が生じるほど「差別化」を行っており、それが分裂を生む一方で不思議な連帯感をも生み出している。事例として、自動車のミニ・クーパー、靴のビルケンシュトゥックを挙げ、ひるまないブランドが愛着を得ているとしている。

ハーバード・ビジネス・スクール教授である Moon は「これまでの研究の過程で学んだことは、人間の行動に関して真実はとらえどころがないということだった」、「研究すればするほど、すべてに関して断定的になれなくなる自分がいる」と胸の内を正直に吐露している。ただ、その中で次の2点に関しては強い確信を持っているという。1つは「偏り」には価値があるということであり、もう1つは「挑発」には価値があるということである。それ故に、提示した3つの戦略は厳密な区分というよりも、思索を深めるためのヒューリスティクスであり、最も重要なことは一目でわかる「違い (difference)」を出せるかどうかという点だとしている。

#### 4. 戦略に関するサーベイから得られた知見

本章で行った、コモディティ化の中の戦略に関する先行研究のサーベイによって、いくつかの知見を得ることができた。まず、第1に、戦略を考える際の視点はさまざまであり、ア

---

44 Moon (2010) では Moon (2005) と異なり、ポジショニングという言葉が付されていない。3つの戦略はそれぞれ「reversal」、「breakaway」、「hostility」とされている。

45 例えば、個人的には筆者の頭に（若き日の）歌手の矢沢永吉や、ボクサーの亀田兄弟が浮かんでくる。彼らには、熱狂的なファンが多い半面、彼らを受け入れ難いと思う人たちが多いのもまた事実である。

アプローチの方法も数多くあるということである。先行研究におけるアプローチには、技術的なアプローチ、サービスのアプローチ、人的関係のアプローチ、経験価値アプローチ、ポジショニングアプローチ、販売方法アプローチ、その他挙げれば、まだいろいろな切り口が見えてくる。また、その組み合わせを考えると、ますます数多いアプローチが可能となる。つまり、コモディティ化の中では、さまざまな戦略が考えられるということである。このことは、一方で戦略策定の難しさを意味していると同時に、一方でフレームワークにとらわれない自由で機動的な戦略策定の可能性を示唆している。

第2に、コモディティ化の中においても、あらゆる時に付加価値を生む余地があるということである。例えば、Christensen は、バリューチェーンのどこかでコモディティ化すると、補完的にどこかで収益獲得が可能な脱コモディティ化が発生するという。また、Moon は、他の多くの人と違うことをすることを戦略に挙げている。ただ、あらゆる時に付加価値を生む余地はあるものの、それが一所に止まらないという点が肝要である。このことは、既存のフレームワークにとらわれ続ける者にとっては脅威であるが、自由で柔軟な考えと勇気をもつ者には大きなチャンスとなる。

第3に、コモディティ化の中では、より人間的な価値が高まっていると考えられる。コモディティ化の究極の姿は価格競争であることが判明した。また、その背景には「違い」が失われていく状況の進展がある。商品やサービスを始め、あらゆるものが同質化していくと考えた時、最後まで同質化しないのは何かと考えると、それは個々の人間の感性なのではないかと筆者は考えている。もっと正確に言えば、「私個人」である。つまり、私たちは誰でも「私は私」であり、あくまでも「他の誰とも違う私」なのである。マーケティングの分野に最先端の心理学や脳科学が応用されたり、これまで社会科学に馴染まないと言われてきた感情や感性が戦略の切り口として認められ始めたのも、決して偶然ではないだろう。

## V. 結び

### 1. 本研究の貢献

現在の商品・サービス市場の環境を表す言葉として、よく耳にするコモディティ化という言葉は筆者自身、これまで経営戦略やマーケティングに関する論文に書き、講義において多用してきた。しかし、今回俎上に載せてみて、いかに自らの概念が曖昧だったかということに気付かされたのと同様に、研究者の間でも曖昧に使われていることが判明した。不十分ではあるが、コモディティ化の定義について、まとまったサーベイを行った研究は本研究が初めてではないかと自負している。今後、海外の先行論文のサーベイを加えて、より深い考察に取り組みたいと考えている。

また、コモディティ化の中における経営戦略をサーベイした結果、そこから得られた知見

は、筆者が当初、想像していた以上の収穫であった。本研究が、多少でも研究者ならびに経営者等の実務家、経営戦略を学ぶ学生諸君に役に立つとすれば、望外の喜びである。

## 2. 今後の課題と発展

今回、本稿を執筆するためにコモディティ化というキーワードによって、できるだけ多くの論文を集め、目を通し、考察してきたが、まだ以下のような課題を残している。

一つは、本稿の第3章で取り組んだ「コモディティ化の指標」についてである。コモディティ化という言葉の定義と同様に、これまでは深く考えることもなく、身近に起こっているいくつかの現象を、これはコモディティ化の影響であると当たり前前に考えていたが、いざこうして客観的にコモディティ化の証拠を示し、その指標を提示しようとする、それがいかに難しいか痛感した次第である。結果的には、恩蔵（2007）で示された指標の傾向が、その後も継続しているだろうという予想は、どの指標においても裏切られた格好になった。今後、コモディティ化の指標の提示を目指して、さらなる研究を進めていきたいと考えている。

もう一つの課題は、今回のサーベイの大半が国内の先行研究に止まっている点である。当然ながら commoditization という言葉は外国語であり、コモディティ化はその和訳語であるので、本来、海外の研究者が使い始めた言葉であることに疑いの余地はない。そうであれば、コモディティ化についての研究も先行している可能性が高いものと考えられる。今後、コモディティ化に関する海外の先行研究をサーベイすることで、新たな知見を得たいと考えている。

また、今回の研究から得た知見をもとに、発展的に事例研究も行っていきたい。それにはまず、コモディティ化の研究対象として興味深く、多くの知見が得られそうな分野を発見することから始めることとなるだろう。

### 【参考文献】

- 朝日新聞社（2006）『知恵蔵 2007 年版』朝日新聞社
- 新井紀夫（1998）『死亡保障商品のコモディティ化と今後の市場戦略』生命保険経営 66（1） p.17-30
- 新井将能・恩蔵直人（2008）『昭和シェル石油によるコモディティ化市場対応の戦略』季刊マーケティングジャーナル 27（4） p.100-112
- 伊藤宗彦（2005）『デジタル機器産業における価格低下の要因分析：なぜ旺盛な需要下でコモディティ化が起こるのか？』国民経済雑誌 192（3） p.25-39
- 伊藤宗彦（2007）『製品価格変動に対する品質推移の影響』国民経済雑誌 195（6） p.83-112
- 内海雅路（2009）『脱コモディティ化のための商品価値伝達—最寄品のケースを中心に』商品研究 56（3/4） p.68-81
- 大前研一（2001）『見えない大陸：覇者の条件』Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー 30（8） p.116-123

- 小笠原敦・松本陽一 (2005) 『イノベーションの展開と利益獲得方法の多様化』 組織科学 39 (2) p.26-39
- 岡本慶一 (2000) 『「花より団子」から「花も団子も」の時代へ』 FUJITSU 飛翔 40 p.6-9
- 恩蔵直人 (2000) 『コモディティ化の対極にある「経験」という価値』 FUJITSU 飛翔 40 p.2-5
- 恩蔵直人 (2006) 『コモディティ化市場における市場参入の枠組み』 組織科学 39 (3) p.19-26
- 恩蔵直人 (2007) 『コモディティ化市場のマーケティング論理』 有斐閣
- 恩蔵直人 (2009) 『コモディティ化と新聞広告—感情的ベネフィットをどう創造するか』 新聞研究 695 p.72-77
- 神田昌則 (2002) 『60 分間・企業ダントツ化プロジェクト：顧客感情をベースにした戦略構築法』ダイヤモンド社
- 楠木建 (2006) 『次元の見えない差別化—脱コモディティ化の戦略を考える』 一橋ビジネスレビュー 53 (4) p.6-24
- 楠木建・阿久津聡 (2006) 『カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理』 組織科学 39 (3) p.4-18
- 栗木契 (2009) 『コモディティ化はいかに回避されるのか?』 国民経済雑誌 199 (3) p.53-70
- 榊原清則・香山晋 (2006) 『イノベーションと競争優位：コモディティ化するデジタル機器』 NTT 出版
- 四方啓暉 (2000) 『「感動体験」を演出する企業の舞台裏』 FUJITSU 飛翔 40 p.14-17
- 自由国民社 (2010) 『現代用語の基礎知識 2011 年版』 自由国民社
- 竹之内玲子 (2008) 『脱コモディティ化の戦略：Alpargatas 社のブランド構築』 日本情報経営学会誌 28 (3) p.43-50
- 田口敏行 (2008) 『コモディティ化の進む環境下の全社戦略と事業間構造のあり方』 静岡産業大学 情報学部研究紀要 10 p.1-17
- 日経広告研究所 (2009) 『有力企業の広告宣伝費』 日経広告研究所
- 日経広告研究所 (2011) 『「日経企業イメージ調査」について』 日経新聞社
- 乳井瑞代・青木幸弘 (2005) 『脱コモディティ化への挑戦～パスコ「超熟」にみるカテゴリー No.1 ブランド戦略～』 季刊マーケティングジャーナル 24 (4) p.70-88
- 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 194 (6) p.1-14
- 林聖子 (2009) 『脱コモディティ化を目指す中小製造企業のデザイン導入への一考察』 産業立地 48 (3) p.38-42
- 平敷徹男 (2007) 『脱コモディティ化のマーケティング戦略—成熟市場における関係性の構築について』 りゅうぎん調査 27 (4) p.100-112
- 藤川佳則 (2006) 『脱コモディティ化のマーケティング』 一橋ビジネスレビュー 53 (4) p.66-78
- 古岡信吾 (2010a) 『日本眼鏡市場の成熟化とコモディティ化：世界市場に向けた課題』 立命館経営学 48 (5) p.213-238
- 古岡信吾 (2010b) 『コンタクトレンズ市場の成熟化とコモディティ化をめぐる攻防—メーカーによる市場秩序の維持』 立命館経営学 49 (2/3) p.39-69
- 正木圭・椎塚久雄 (2009) 『脱コモディティ化に向けた情報提示の有効性について—携帯電話向け

- 有料サイトを例として』工学院大学研究報告 106 p.137-143
- 三村優美子 (2000) 『Experience は日本語の「一期一会」の精神』 FUJITSU 飛翔 40 p.10-13
- Christensen Clayton M., (1997) “The Innovator's Dilemma” Harvard Business School Publishing Corporation (伊豆原弓訳 (2000) 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社)
- Christensen Clayton M. and Michael E. Raynor, (2003) “The Innovator's Solution” Harvard Business School Publishing Corporation (櫻井祐子訳 (2005) 『イノベーションへの解』 翔泳社)
- Drucker Peter F. (1954) “The Practice of Management” Harper & Row, Publishers, Inc. (上田惇生訳 (1996) 『(新訳) 現代の経営』 ダイヤモンド社)
- Levitt Theodore, (1965) “Exploit The Product Life Cycle” Harvard Business Review Vol.43, November-December 1965, p. 81-94
- Moon Youngme, (2005) “Break Free from The Product Life Cycle” Harvard Business Review Vol.83, May 2005, p. 86-94
- Moon Youngme, (2010) “Different : Escaping the Competitive Herd” Crown Business (北川知子訳 (2010) 『ビジネスで一番、大切なこと』 ダイヤモンド社)
- Pine II, B. Joseph and James H. Gilmore (1999) “The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage” Harvard Business School Press (岡本慶一他訳 (2005) 『(新訳) 経験経済』 ダイヤモンド社)
- Porter Michael E. (1980) “Competitive Strategy” The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. (土岐坤他訳 (1982) 『(新訂) 競争の戦略』 ダイヤモンド社)
- Rayport Jeffrey F. and Bernard J. Jaworski, (2004) “Best Face Forward” Harvard Business Review Vol.82, December 2004, p. 47-58
- Schmitt, Bernd H. (1999) “Experiential Marketing: How to Get Customers to SENCE, FEEL, THINK, ACT and RELATE to Your Company and Brand” The Free Press (嶋村和恵他訳 (2000) 『経験価値マーケティング』 ダイヤモンド社)
- Schumpeter Joseph A., (1926) “Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung, 2. Aufl.” Duncker & Humblot (塩野谷祐一他訳 (1997) 『経済発展の理論』 岩波文庫)
- Sheth J.N. et al., (1988) “Marketing Theory : Evolution and Evaluation” John Wiley & Sons, Inc. (流通科学研究会訳 (1991) 『マーケティング理論への挑戦』 東洋経済新報社)
- Slywotzky Adrian J. and J. Morrison David, (1997) “The Profit Zone” Times Books, a division of Random House Inc. (恩蔵直人他訳 (1999) 『プロフィットゾーン経営戦略』 ダイヤモンド社)