

# 脱コモディティ化にむけた鍵概念の模索

陰山 孔 貴

## 1 はじめに

近年、製品開発、とりわけ家電製品の製品開発を取り囲む状況に大きな変化が生じている。その状況変化とは企業間競争が激化したことによって生じたコモディティ化の発生である(榊原・香山, 2006)。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」であり(延岡・伊藤・森田, 2006)<sup>1</sup>、こうした動きは家電製品のみならず、それ以外の製造業にも広がりつつある(陰山, 2014)。

このような社会状況を踏まえ、経営学においてもコモディティ化を克服するための方策を模索する研究が、近年、盛んに行われている<sup>2</sup>。その中でも、近年、注目を集めている概念が「意味からなる製品の価値」という概念である。「意味からなる製品の価値」とは製品の機能ではなく、顧客の深層的な好みや顧客が置かれている特別な状況(コンテキスト)から創出される製品の意味に注目した価値である。なお、本稿で「意味からなる製品の価値」と呼んでいるこの概念は1つの先行研究で具体的に提示されている概念のことでなく、近年、多数行われている製品の意味に焦点をあてた製品価値の総称として本稿で呼んでいる概念である。具体的にはそれぞれの先行研究の中で「意味的価値」(延岡, 2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011; 延岡・高杉, 2010, 2014)、「見えない次元の価値」(楠木, 2006, 2010; 楠木・阿久津, 2006)、「経験価値」(Schmitt, 1999, 2003)、「感覚的・意味的・情動的価値」(鳥居, 1996)、「情緒的価値」(遠藤, 2007)、「経験経済」(Pine and Gilmore, 2000)、「サービス・ドミナント・ロジック」(Vargo and Lusch, 2004, 2008)と呼ばれているものである。

製品の意味は顧客の深層的な好みや顧客が置かれ

ている特別な状況(コンテキスト)から創出されるため、多義性が高く、競合企業がそれを模倣することは困難であり、コモディティ化を発生させないのではないかと考えられており(延岡, 2008)、近年、技術経営の研究分野を中心に研究が進められている。しかし、これらの研究は蓄積が浅く、概念の整理がまだ十分になされていないという課題も存在する(陰山, 2010a, 2010b)。そこで、本稿ではこれらの概念に対する先行研究の文献展望を行うことにより、コモディティ化を克服する鍵概念になると期待されている「意味からなる製品の価値」について概念整理を行う。そして、その上で「製品の意味次元の価値」という新たな概念の提示を行う。

## 2 意味からなる製品の価値

本節では「意味からなる製品の価値」という概念について概念整理を行っていくのだが、本稿では技術経営の研究分野において特に重要であると考えられる「意味的価値」(延岡, 2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011; 延岡・高杉, 2010, 2014)から議論をはじめめる。

### 2.1 意味的価値

「意味的価値」は一連の延岡の研究(延岡, 2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011; 延岡・高杉, 2010, 2014)で議論されている概念である。この概念の定義は「機能を超えて顧客が主観的に意味づける価値」である。また、延岡(2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011; 延岡・高杉, 2010, 2014)は、この「意味的価値」に対する概念として「機能的価値」という概念も示している。「機能的価値」とは「客観的な評価基準の定まった技術や機能を中心とした価値」のことである。

\* 獨協大学 経済学部経営学科 専任講師

延岡が一連の研究において強く主張している点は、高めるべき製品価値の多くの部分は「機能的価値」ではなく「意味的価値」が担っているという点である。たとえば、身につけるもの、衣類、時計、めがね、かばんなども、機能だけで製品価値がすべて決まっているものはほとんどない。このように機能によってのみ製品価値が決まっている場合は極めて少ないにもかかわらず、企業内において製品価値を議論する場合、機能が議論の中心にされることが多い。なぜなら「意味的価値」は顧客の主観的な意味づけに依存するため、商品企画や事業計画段階で市場分析によって「意味的価値」の内容を企画したり、その価値をベースとした価格や販売量を計画したりすることが極めて難しいためである。製品の開発段階におけるマネジメントに際しても「意味的価値」の達成度合いを測定し、精度の高い目標管理を行うことは困難である。さらには、製品の開発メンバー間でのコミュニケーションも数字やスペックで表される「機能的価値」とは異なり困難となる。結果的に「意味的価値」の重要性が高いにもかかわらず、それに関する議論が疎かになるのである(延岡, 2008)。また、ヒット商品が生まれ、その要因を事後的に分析する際にも過度に「機能的価値」が強調される傾向がある(延岡, 2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011)。たとえば、アップル社の iPod や iPhone のヒットについても製品コンセプトやデザインを含めた製品全体を評価した主観的な「意味的価値」が大きいと思われるが、音楽のダウンロード機能(iTunes)やハード・ソフトの個別機能における優位性がヒットの要因として強調される場合が多い。

延岡(2006b)は、この「意味的価値」をさらに内向きの価値(こだわり価値)と外向きの価値(自己表現価値)の2つの要素に分けている。内向きの価値(こだわり価値)とは「製品の持つ特別な特性のために、それを所有したり使用したりする場合に、顧客自身が楽しみや喜びを感じることができる価値」のことである(延岡, 2006b)。たとえば、乗用車であれば、人や物を運搬する機能とは直接関係のない微妙な操縦性やエンジンサウンドなどである。または、デザインの芸術性や実質機能とは関係のない品質感などがあげられる。外向きの価値(自己表現価値)とは「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関する価値」のことである(延岡, 2006b)。乗用車であればステイタス性やカッコ良さを他人に表現できる価値があてはまる。

## 2.2 見えない次元の価値

延岡(2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011; 延岡・高杉, 2010, 2014)の研究と同じように、技術経営の視点から製品の意味に焦点をあてた研究として楠木(2006, 2010)の研究がある。これらの研究では「価値次元の可視性」という概念が用いられている。価値次元の可視性とは「製品やサービスの価値を普遍的かつ客観的に測定可能な特定少数の次元に基づいて把握できる程度」のことである(楠木, 2006, 2010)。楠木(2006, 2010)によるとコモディティ化の本質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くことにある。つまり、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化した状況がコモディティ化である。コモディティ化を回避するためには価値次元の可視性を意図的に低下させ、見えない次元の上に差別化を構築することが必要となる(楠木, 2006, 2010)。そして、楠木(2006, 2010)はこの価値次元の可視性が低い価値のことを「見えない次元の価値」と呼んでいる。

楠木(2006)は、一方で、この「見えない次元の価値」を有した製品開発を行うことは容易ではないとも指摘している。この理由としては、価値次元の可視性が低いイノベーションの発生には、それを抑える4つの圧力が存在するためである(楠木, 2010)。

1つ目の圧力は組織内部の意思決定プロセス、それ自体から生まれる圧力である。イノベーションを起こす活動は、そもそも不確実でリスクの高い活動である。これに対し、マネジメントが資源配分の意思決定をする際には、それがなぜ必要なのか、それからどのくらいの成果が期待できるのかについて予測を必要とする。そのイノベーションの価値次元が高ければ、組織における資源投入の意思決定の正当性を確保しやすいが、それが低ければ、それは困難となる(Christensen and Raynor, 2003)。その結果、必然として、企業は価値次元の可視性が高いイノベーションへと資源を振り分け、新たな意味を形成するような価値次元の可視性が低いイノベーションにはその意思決定を阻止する大きな圧力がかかる

ことになる。

2つ目の圧力は企業間競争によって生じる圧力である。企業は一般に機会よりも脅威に強く反応する(楠木, 2010)。つまり、企業にとっては価値次元の可視性の高いイノベーションにおいて競合企業に先行されることは深刻な脅威として映る。結果として、企業が努力し、競合企業のベンチマークをすればするほどマネジメントは競合他社が有している価値次元の可視性の高いイノベーションに対して、資源を振り分けることとなる。既存のカテゴリにおける製品開発では競合企業が定まっていたり、製品評価の基準が定まっているため、競合企業の製品を参照し、製品評価の基準にそって製品を改良することができる。そのため、競合企業のベンチマークは大きな効果がある。しかし、新たな製品カテゴリを形成するような新たな意味を有した製品の場合、製品評価の基準も定まっていない。このような不確実性の高い製品開発においては競合企業の情報を利用することはできない。また、既存の製品カテゴリで競争する企業はそもそもそのカテゴリにおいて顧客が既に価値があると判断している製品の特性に焦点をあて、競争を優位に進めるための能力や技術知識の蓄積、組織間関係の構築、組織ルーティンの設計を行っている。そのため、その特性において競合企業との競争を優位にするための組織能力が、逆にその足かせとなって製品カテゴリを形成するような新たな意味の発生を抑制してしまったり、仮に意味が生まれたとしてもそれを実現することを阻んでしまう(Leonard-Barton, 1992)。

3つ目の圧力は顧客の圧力である。企業は顧客のニーズを知ろうとしてさまざまなマーケティングの努力をする。しかし、顧客がニーズについて何らかの「声」を発する場合、価値次元の可視性が高い価値について指摘することが多い(楠木, 2010)。なぜなら、価値次元の可視性が低い価値を指摘することには多大な努力が必要となるためである。つまり、企業が行う「顧客の声を聞く」という努力は一般的に企業の目を価値次元の高い価値へと向かわせることとなる。

4つ目の圧力は投資家やアナリストの圧力である。外部の存在である投資家やアナリストは組織内部のマネジメント以上に価値次元の可視性の高い内容の説明を要求する。なぜなら、価値次元の可視性

が高い価値において競合他社に対する比較優位を説明することができれば、少なくとも投資家やアナリストとしては期待する成果との因果関係が理解しやすくなるためである(Christensen and Raynor, 2003)。

## 2.3 概念整理の視点

第2.1節、第2.2節において議論してきた「意味的価値」と「見えない次元の価値」という概念は「意味からなる製品の価値」という概念の中でも特に技術経営の研究分野においてコモディティ化への対抗手段になると期待されている重要な概念である。しかし、これらの概念は研究としての蓄積がまだまだ少ない概念でもある(陰山, 2010a, 2010b)。本稿ではこれらのいまだ研究蓄積が少ない概念について、再度、複数の次元で明確に概念整理を行う。概念整理を行うためには軸を明確にして概念を分けて考える必要がある。たとえば、製品の価値は社会との関係の中で創造されるものと考えられるが、それを「交換価値」として捉えるべきなのか、「使用価値」として捉えるべきなのかを本稿では検討する必要がある。また、延岡(2006a, 2006b, 2008, 2010; 延岡・高杉, 2010, 2014)や楠木(2006, 2010)は価値を機能と意味に分けられるという前提のもと研究を行っているが、この前提は正しいのかについても改めて検討する必要がある。また、価値は企業間競争の中で変化していくものと考えられるが競争によって価値は減少するのか、それとも増加するのかについても本稿では検討する必要がある。

## 3 製品の価値

### 3.1 使用価値と交換価値

製品価値について先駆的な研究であるMarx(1867)の研究では、製品価値には2つの見方があるという主張がされている。

1つが製品の使用場面に焦点がおかれた使用価値であり、もう1つが交換の場面に焦点がおかれた交換価値である。Marx(1867)は使用価値を「商品の有用性」とし、交換価値を「交換を通じて他者の商品を獲得する力能」と定義している。そして、Marx(1867)は使用価値と交換価値の間には大きな差異が存在するとしている。

たとえば、河野(1984)はこの使用価値と交換価値の差異について以下のように論じている。

「むかしの人間は、自分たちが生きるために、自分たちで物をつくり、その使用価値を実現していた(消費と思えばいい)。だからその使用価値は自分たちのためのものであった。このような生産の仕方はしだいに変わってきて物をつくるのがうまい人に、つくってもらおうということになっていった。そうするといつも頼まれる人間は、暇なときに、誰かがまた頼みにきたらということ、つくっておくことになる。だからその使用価値をつくる者と、その使用価値を実現する者(消費者と考えてよい)とが違うのである。このことを違ういい方をすれば、他人のための使用価値をつくるということになる。ここで交換ということがはじまる。自分で自分のための使用価値をつくり、その使用価値を実現するのと、他人がつくってくれた使用価値を実現するということは、その物自体が同じでも、交換という社会的な意味が含まれるので、大きな違いがあることをまず知らなければならない。このような注文生産は今日でも、洋服や靴などで行われている。ところが注文生産は限られた対象のためではなく、不特定多数の人に売り込む、見込み生産へと進展する。このように見込み生産は、不特定多数の人のために使用価値を生産するのであるから、それらの人がどのような要求や願いをもっているのかを、予想しなければならない。ここにマルクスのいう“命がけの飛躍”がおこるのである。」(河野, 1984, pp.39)

栗木(2003)は使用価値と交換価値の差異について以下のように論じている。

「売買の対象となる製品やサービス、すなわち商品は、人間のなんらかの必要や欲求を充足するという性質をもっている。この性質のことを使用価値という。だが、使用価値を有する全てのものが商品となるわけではない。例えば空気や、主婦による家事活動などは、使用価値を有するが、その全てが商品として取引の対象となるわけではない。一方で、われわれは、製品やサービスが商品として取引される際の価格を、その価値の代理指標とすることがある。この価格を代理指標とする価値は、使用価値とは一致しない。取引における製品やサービスの価値を規定するのは、使用価値すなわちその有用性だけではない。取引における製品やサービスの価値は、その

希少性や、生産のために要するコストや、他の生産者が供給する代替的な製品やサービスとの競合などの条件によっても変動するのである。製品やサービスが、商品として取引される際にどれだけ価値を有しているかは、使用価値によって全的に規定されるわけではない。その一方で、最終的になんらかの必要や欲求を充足する性質がなければ、製品やサービスは、商品となることができない。使用価値を有していることは、製品やサービスが市場取引の対象となるための必要条件なのである。」(栗木, 2003, pp.90-91)

河野(1984)や栗木(2003)は使用価値を有していることが交換価値を生み出す必要条件とはなるが交換価値は交換という社会的な意味が含まれ、その市場の競争状況にも影響を受ける価値なため、使用価値との間には大きな差異が存在することを指摘している。

この使用価値と交換価値の概念を用いて「意味的価値」と「見えない次元の価値」について考察を行うと、その価値の捉え方には相違点があることがわかる。それは、「意味的価値」は主として交換価値を土台としているが、「見えない次元の価値」は主として使用価値を土台として議論が行われている点である。延岡(2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011)は、研究の中で価値について「企業が創造した経済的な価値」という定義をしており、価値を交換価値として分析を行っている。これに対し、楠木(2006, 2010)は顧客の文脈に依存した価値に重きを置いた分析を行っており、価値を使用価値として研究を行っている。

これらの研究に対し、交換価値と使用価値はそれぞれを分離して分析することは困難だとする研究も存在する。たとえば、石井(1996b)は製品に内在した使用価値を根拠にして交換が起こるのではなく、交換が起こってはじめて使用価値が見出されるのであり、交換を通じて製品に含まれた特殊的・具体的労働が共通化・一般化・一元化されると同時に一般的・社会的労働に基づいた製品の価値の実在性が根拠づけられることを指摘している。また、石原(1982)も生産物が他人の欲望を満たすか否かは製品の交換のみが証明することができ、製品が流通の過程に投入される前に使用価値があることを確定することはできないと主張しており、交換価値と使用

価値を区別して認識することは困難であるという指摘を行っている。

本稿においても、石井(1996b)と石原(1982)の指摘と同じように概念的に交換価値と使用価値は異なるものであることを認めながらも、その分離は困難であると考えている。なぜなら、交換価値は使用価値があることによって成り立つ価値であると同時に使用価値も顧客に使用されてはじめて成り立つ価値であるとも言え、概念として使用価値と交換価値は異なるものの、その分離は現実世界では困難であると考えられるためである。

### 3.2 機能と意味

第3.1節では交換価値と使用価値という価値の2面性について議論を行ったわけだが、延岡(2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011)や楠木(2006, 2010)の研究の特徴として製品価値を機能と意味の両面から捉えている点がある。しかし、既に製品価値について多くの研究蓄積がなされているマーケティング分野の研究ではこの延岡(2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011)と楠木(2006, 2010)のように価値を意味と機能の両面から捉える方法は不適切であり、価値の議論を行う際は意味のみに注目した捉え方をすべきであるという研究(石井, 1993, 1995, 1996a, 1996b, 1999)が存在する。

たとえば、石井(1999)は、製品はそれ自体としては定義できず、消費者の欲望やニーズに依存してしか定義できないと指摘している。製品は消費者欲望に依存的であり、いずれも後追いのルールで判定される(石井, 1999)。したがって、製品価値の判定について機能というものは根拠にはならず、その限りでその機能が製品の価値になるかどうかは常に不定、恣意的であることを免れず、製品の価値は製品の機能には関係なく顧客がその製品にどのような意味を見出すかという点に限られる(石井, 1999)。つまり、石井(1993, 1995, 1996a, 1996b, 1999)は製品には文脈に応じて予想もできないさまざまな製品の価値の発現の可能性があることを強く主張している。

石井(1999)が自身の主張を正当化するために用いた例として、冷蔵庫のような食品を冷やし、保存する機能をもった機械「X」の例がある。石井(1999)はこの機械「X」の可能性は食品を冷やし、保存す

ることに尽きるものではないと主張する。たとえば、この機械「X」はインテリアの一部として見なされることもあり、暑い部屋では冷房機とされ、電球が切れて真っ暗闇になった部屋では照明器具とされるかもしれないと主張する。つまり、石井(1999)は文脈に応じて予想もできないさまざまな製品の価値の発現の可能性があることを主張し、製品はそれ自体としては定義できず、消費者の欲望やニーズに依存してしか定義できないという意味で製品は消費者欲望に依存的だと主張しているのである。

マーケティング分野においてこの石井(1999)とは異なる主張を行っている研究として石原(1999)の研究がある。石原(1999)は企業が思い描く市場像は市場の実像を正確に映し出すものではないということはある程度認めつつも、それはまったく何の裏づけもない思いつきのイメージではないと主張している。つまり、生産企業が市場像を描く際には生産企業が何を生産しようとしているのかを少なくとも大まかに生産企業自身があらかじめ決定していることが前提となっているという主張である(石原, 1999)。冷蔵庫を生産するか、洋服を生産するか、乗用車を生産するかは生産企業自身が定義する問題であり、生産企業は自らの決定にもとづいて資源を蓄積し技術を開発する。生産企業が眺める市場はたんなる購買力の集積としての市場ではなく、ある特定の製品分野を想定した上での、より具体的な消費者の行動であり、反応である(石原, 1999)。たとえば、今ある生産企業が冷蔵庫を生産するものとした場合、そのときにはどうしても欠くことのできない要件が存在する。安全で、一定の堅牢性をもち、適温に冷却する機能をもち、ドアの開閉が容易で、しかも密閉性を約束し、製氷庫があり、冷凍庫がなければならない等である。これらの要件は生産企業がテレビや洋服を生産しようと考えるときには思いもつかないものばかりであり、その意味でまさに冷蔵庫に固有の機能であるといつてよい(石原, 1999)。ただし、この固有の機能は静的なものではなく動的なものとなる。このことは冷蔵庫の機能がやや長い時間の中で捉えた時には決して一定ではないこと、むしろその過程で冷蔵庫の機能はより豊かになってきたことを意味している。その意味で20年前の消費者と現在の消費者との間に冷蔵庫の機能について厳密な意味の共有を求めることは困難であるかもし

れない。しかし、それにもかかわらず、ある一時点をとってみれば多くの消費者が共有する機能があることも否定できないのである(石原, 1999)。

本稿では、石井(1993, 1995, 1996a, 1996b, 1999)と石原(1999)のどちらの考え方を支持すべきであろうか。石井(1993, 1995, 1996a, 1996b, 1999)が指摘しているような、製品の価値は製品の機能には関係なく、顧客がその製品にどのような意味を見出すかという点に限るとした分析枠組みの利点としては、市場像の分析を顧客の視点に絞ることにより、研究者や製品開発を行っている企業の関心の中心が製品の開発企業や製品の機能ではなく、製品を使用している個々の顧客ニーズの把握、個々の顧客との関係や顧客の使用文脈に注意がおかれる点がある。その結果として受益者である顧客が知覚する価値に対し、研究者や企業が深い洞察を得ることができる(Vargo and Lusch, 2004)。これに対し、欠点としては石原(1999)が指摘しているように顧客に焦点を当てすぎることにより、製品価値について分析する際に製品を開発する企業の貢献を疎かにしてしまう可能性がある点がある。製品の価値を判断するのは顧客であることは正しい。しかし、石原(1982)が指摘しているように、企業が競争を繰り広げて製品を差別化する行為が顧客の新たな具体的欲望を想起し、このような新たな欲望が発生するからこそ製品の価値は変化していくという側面もある。つまり、製品価値の形成には企業もある一定の役割を果たしていると言える。さらに指摘すれば、製品価値の基盤の一端は、やはり製品の意味だけでなく機能が担っている(石原, 1999)。テレビを例にして考えると、やはりテレビは冷蔵庫の代わりに使うことはできず、食べることもできない。そのかぎりではテレビの価値は限定的であり、その価値の基本は「各局から放送されるテレビ番組を映す」という機能を有していることにある。つまり、顧客の意味のみに焦点をあてた分析を行うと、その製品固有の特性として、歴史的に積み上げられてきた特性を無視した議論を行ってしまう恐れがある。本稿では、石原(1999)の主張を支持し、その製品固有の特性として歴史的に積み上げられてきた製品特性である機能とまだその製品固有の特性として歴史的に積み上げられていない製品特性である意味とを分け、製品価値の把握を行うことが市場における製品価値を

適切に評価するために必要なステップであると考え

### 3.3 正当性の獲得

第3.2節では市場と企業との関係性について議論を行ってきた。本節では企業内においてある価値がどのように正当性を獲得していくのかについて議論を行う。なお、ここで言う正当性とは「社会的に構築された標準、価値観、信念、および定義においてある主体の行為が望ましく、正しい、あるいは適当であるという一般化された認知や推定」として定義される概念である(Suchman, 1995)。

過去から企業内における正当性の獲得の重要性は多くの研究で述べられている(Burgelman, 1983; Dougherty and Heller, 1994; 原, 2004; 武石・青島・軽部, 2008; 宮尾, 2009, 2011)。なぜなら、現実の多くの企業は、多くの構造や制度(DiMaggio and Powell, 1983)、技術軌道(Dosi, 1982)、そして、自らが作り出したパラダイム(加護野, 1988)に縛られており、新たな意味を形成するような新製品の開発の場合、なんらかの方法で組織内において正当性を獲得する、ないしは周囲を説得するプロセスが必要となるためである(Burgelman, 1983; Dougherty and Heller, 1994; 原, 2004; 武石・青島・軽部, 2008; 宮尾, 2009, 2011; 宮尾・原, 2014)。

周囲を説得し正当性を獲得するためには多くの方法がある。たとえば、社内外から支持者を集めたり(武石・青島・軽部, 2008)、科学的な権威を利用したり(原, 2004)、既存の制度に正当性の担保を求めたり、周囲に働きかけて企業の戦略そのものを再構成する説得行為が行われることもある(Burgelman, 1983; Dougherty and Heller, 1994; 原, 2004; 宮尾, 2009, 2011)。時にはこのような取り組みを組み合わせで行うことにより、組織内におけるその価値に対する正当性の獲得が行われるのである。

特に、本稿で議論を行っている「意味からなる製品の価値」は把握が行いにくい価値である(延岡, 2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011; 延岡・高杉, 2010, 2014; 楠木, 2006, 2010; 楠木・阿久津, 2006)。そのため、解釈の幅が狭まり把握が比較的容易な「機能からなる製品の価値」以上に「意味からなる製品の価値」を創出させるためには組織内における正当性を得る取り組みが必要となるのである。

### 3.4 競争と共創

第3.3節では主に組織内における正当性の獲得のプロセスに焦点をあて議論を行ったわけだが、本節では市場において価値が創出されるプロセスに焦点をあて議論を行う。その理由としては価値とははじめから存在するものではなく、市場で評価されることによりはじめて創出されるものであるからである(石原, 1982, 1996a, 1996b, 1999)。

ある意味で製品の価値は消費欲望に依存していると同時に、消費欲望もまた製品に依存している(石原, 1982, 1996a, 1996b, 1999)。生産された製品やサービスを販売しようとして行われる一連の企業の活動に触発されることによって消費者は製品を購入しようとすることがある。つまり、消費者の意思は企業の活動によって形成されていく側面もある。このような消費とのねじれた関係のもとで企業は製品やサービスの取引を実現化させようとする活動を行う。言うならば、消費需要があってそれをめぐる企業間競争が生じるだけでなく、その企業間競争のなかから消費需要が創り出されるという側面もある(石原, 1982, 1996a, 1996b, 1999)。この関係の中で構成される使用価値を石原(1982, 1996a, 1996b, 1999)は「競争的使用価値」と呼んでいる。石原(1982, 1996a, 1996b, 1999)がこの競争的使用価値という概念において強調した点は、消費欲望あるいはそれを触発する製品の使用価値が企業間の競争のプロセスの中で出現する点である。消費欲望を満ちし創り出す企業の諸活動のあり方は企業の意図とともに複数の企業間の競争関係によって規定される。言い換えれば、消費欲望の対象となる製品の価値は企業間の競争を反映したものとなる。

一般的に、企業間競争は価値を喪失させるものとして負のイメージを有している。実際、延岡(2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011)や楠木(2006)の研究でも企業間競争はコモディティ化の要因として捉えられている。しかし、石原(1982, 1996a, 1996b, 1999)と同様、Brandenburger and Nalebuff(1996)も競争の本質が競争と協調の相互作用であると主張している。一般的に競争には市場の限られたパイをめぐる市場シェアというパイの取り分を奪い合う競争という意味合いが強い。特に市場が成熟、もしくは衰退している局面にある時、企業間の競争圧力は市場の潜在的な成長性に吸収することができな

いために競争のための競争が激化する。これにより企業は時には苦痛を伴う合理化を施すことによって生産能力を縮小させようとする。その結果として当該市場の衰退化は加速し、利益の薄い時期が長く続くことが避けられない状態となる。一方、市場のパイを拡大させる競争も存在する。参入企業が競って同質的な特性を有する製品を市場投入することで顧客における製品の購買選択にバラエティーを与えることができることがある。特に消費財の場合、製品の特性や価格などの面でいずれも優劣の付けにくい製品を消費者に提供することにより消費者に選択の楽しさを与えることができる。その結果、再購買需要が喚起し取引の数が増大すると、市場のパイは拡大することになる。つまり、顧客の欲望充実手段としての製品の多様化が競争を通じて行われ、市場のパイが拡大するのである。企業はパイを確保するために競争を行うのだが、別の側面では市場のパイを拡大させるために協調しているのである(Brandenburger and Nalebuff, 1996)。つまり、延岡(2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011)や楠木(2006)が考えているように、競争相手はただ単なる製品価値を喪失させる競争相手としてだけでなく、製品価値を共に創造すべき共創相手ともなりうるのである。

### 3.5 喪失しやすい価値と創出しやすい価値

石原(1982, 1996a, 1996b, 1999)やBrandenburger and Nalebuff(1996)が指摘しているように製品価値には企業間競争によって失われるものと企業間競争によって創造されるものがあると考えられる。

延岡(2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011)は「意味的価値」が企業間競争による喪失の可能性が少ない価値であると指摘している。これに対し「機能的価値」は企業間競争によって喪失しやすい価値であるとも指摘している。この理由としては製品の意味は市場で既に共有されている製品の機能に比べ普遍的なものではなく、消費者の深層的な好みや消費者がおかれている状況(コンテキスト)に大きく依存しその独自性が高いため、直接的な企業間競争が生じにくいと考えられているためである(延岡, 2008, 2010)。逆に、価値が創出される時を考えると「機能的価値」は延岡(2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011)の指摘に従うと模倣がしやすい価値

であり、企業間競争による価値が創出される可能性が高いと考えることができる。これに対し、「意味的価値」とは延岡(2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011)の指摘に従うと模倣が行いにくい価値であるため、企業間競争による価値の創出も行われにくい価値と考えられる。言い換えれば、「機能的価値」は企業間競争による創出は比較的容易だが価値の喪失もはやく、「意味的価値」は企業間競争による創出は困難だが価値の喪失も少ない価値であると理論的には考えることができる。

### 3.6 企業と市場間の相互学習

第3.5節では企業間競争によって喪失しやすい価値と創出しやすい価値があることを指摘した。本節では企業間競争と同様に価値の喪失と創出に大きな影響をもたらす企業と市場の相互学習に焦点をあて議論を行っていく。

新たな製品が市場に導入された最初の段階では、企業と市場間ではその製品に関する学習はまだ行われておらず、その製品に対するコンセンサスは当然得られていない(Abernathy, 1978; Abernathy and Utterback, 1978)。しかし、その製品に対し顧客が理解をはじめ、事実と経験が積み上げられていくと、その学習過程の中でその製品が有する特性は理解され、その結果、その製品がもつ不確実性は減少していく。この不確実性の減少速度は製品によって異なるが、この不確実性はいつかはゼロになる(Abernathy et al., 1983)。

一方、市場においてこの学習過程が繰り返されている間、供給者である企業も研究を継続しており、顧客と同様、失敗と成功の繰り返しを通じて学習を行う。なぜなら、新製品のライフ・サイクル初期においては製品のどの特性を市場が評価するか、不確実性も高く、これを知るために必要な情報は市場での取引を通じてのみ得られるものであるためである。Abernathy et al.(1983)は、この学習のことを「使用による学習」と呼んでいる。この「使用による学習」という概念が意味する点は企業や顧客は製品を作り、売り、使うことによってはじめて製品の特性が顧客の嗜好をどれくらい満足させるかに関して決定的な情報を入手するという点であり、製品を市場投入する前に企業がその製品の価値を把握することは実質的には困難である点を指摘してい

る(Abernathy et al., 1983)。製品の価値はあくまでも企業と市場間における相互学習において決定されていくのである。この点は先行研究である延岡(2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011)や楠木(2006, 2010)においては指摘されていない点であるが、本稿では製品の価値分析を行う際に重要な視点であると考えている。

## 4 「製品の意味次元の価値」という概念

第3節では「意味からなる製品の価値」という概念に対して複数の次元から概念整理を行ってきた。この概念整理の結果、明らかになったことがあった。その1つが価値の捉え方に各研究で差異があった点である。延岡(2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011)の研究では、製品の価値を主として交換価値として捉えていた。これに対し、楠木(2006, 2010)は製品の価値を主として使用価値として捉えていた。本稿では石原(1982)と石井(1996b)の議論を踏まえ、交換価値と使用価値は概念としては異なることを認めながらも明確に区別できるものではないことを指摘した。また、延岡(2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011)や楠木(2006, 2010)の研究では競争は価値を喪失させるものとして一意的に捉えられていたが、本稿では石原(1982, 1996a, 1996b, 1999)やBrandenburger and Nalebuff(1996)の議論を踏まえ、製品の価値が競争によって喪失されるものだけではなく創造されることもある点を指摘した。また、延岡(2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011)や楠木(2006, 2010)では企業と市場の間の相互学習については焦点をあてた議論は行っていないが、本稿では価値の形成には企業と市場の間の相互の学習過程が重要である点を指摘した。

本稿では、これらの議論を踏まえ「製品の意味次元の価値」という新たな概念の提示を行う。具体的には「その製品固有の特性として企業と市場間において共通認識がまだ持たれていない製品の特性からなる価値」を「製品の意味次元の価値」と定義する。そして、本稿ではこの「製品の意味次元の価値」に対する概念となる「製品の機能次元の価値」という概念もあわせて提示する。「製品の機能次元の価値」とは「その製品固有の特性として既に企業と市場が共に認識している特性からなる製品の価値」のこと

である。つまり、この定義からわかるように製品の価値は「製品の意味次元の価値」と「製品の機能次元の価値」という2つの価値から構成されていることになる。そして、その中でもコモディティ化を回避するための鍵概念となるのは「製品の意味次元の価値」である。つまり、コモディティ化を回避するためには、企業と市場がいまだ共通認識を有していない特性を企業はどのように創出し、大きな価値になるように育てていくかが重要な点になる。本概念を活用することにより、これらの点に焦点をあてた議論を行うことが可能となる。

## 5 まとめ

本稿ではコモディティ化への対抗手段になるのではないかと期待されている「意味からなる製品の価値」という概念について文献展望を行い、その概念の特長と重要性を指摘してきた。「意味からなる製品の価値」とは製品の機能ではなく、顧客の深層的な好みや顧客が置かれている特別な状況（コンテキスト）から創出される製品の意味に注目した価値であった。多くの顧客にとって普遍的な価値を有する製品の機能と異なり、製品の意味は顧客の深層的な好みや顧客が置かれている特別な状況（コンテキスト）から創出されるため、多義性が高く競合企業がそれを模倣することは困難であり、コモディティ化への対抗手段になる（延岡, 2008）。しかし、この「意味からなる製品の価値」という概念は多くの可能性を有した概念であると同時に先行研究の蓄積が少なく、概念的な課題も有していた（陰山, 2010a, 2010b）。そのため、本稿では考察を深めるために複数の次元から「意味からなる製品の価値」について概念整理を行い、それをもとに「製品の意味次元の価値」という新たな概念の提示を行った。本概念を用いることにより、コモディティ化を回避するメカニズムを新たな視点から分析することが可能となった。

本稿の課題は大きく2点あると考えている。1点目は本稿で定義した「製品の意味次元の価値」という概念を用いて具体的な事例の分析を行う必要が今後あるという点である。概念の提示だけでなく、具体的な事例について本概念を使用し分析することにより、本概念の特長や現時点でかかえる課題がより

明らかになると思われる。2点目は「製品の意味次元の価値」を可視化する方法についても検討が必要となる点である。既に述べてきたように「製品の意味次元の価値」という概念はコモディティ化を回避するための鍵概念となると思われる。したがって、この「製品の意味次元の価値」を可視化し、マネジメントすることができれば、それは実践的に大きな意味をもつことになる。そのためには「製品の意味次元の価値」の可視化方法についても、今後、検討が必要であると考えられる。

## 注

- 1 コモディティ化については、近年、多数の研究がなされており、それぞれの先行研究において、コモディティ化について定義がなされている。例えば、楠木(2006, 2010)はコモディティ化を「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化した状況のこと」と定義し、楠木・阿久津(2006)は「市場において、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のこと」と定義している。また、Christensen and Raynor(2003)は「差別化できず企業の収益が悪化すること」、榊原(2006)は「低価格以外に格別の差別化手段をもたない日用品になること」、恩蔵(2007)は「企業間における技術水準が次第に同質的となり、製品やサービスにおける本質部分で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ができない状況」、そして、延岡・伊藤・森田(2006)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。本稿では、これらの先行研究の定義には内容としては大きな相違はないと考え、延岡・伊藤・森田(2006)の定義を採用している。
- 2 たとえば、延岡(2006a, 2006b, 2008, 2010, 2011), 延岡・伊藤・森田(2006), 延岡・軽部(2012), 延岡・高杉(2010, 2014), 楠木(2006, 2010),

楠木・阿久津 (2006), Christensen and Raynor (2003), 栗木 (2009), 恩蔵 (2006, 2007), 陰山 (2010a, 2010b, 2014), D'Aveni(2010), 長内 (2012), 榊原・長内 (2012), 榊原 (2006), 青木 (2011), Pine and Gilmore(2000), Prahalad and Ramaswamy(2004), Schmitt(1999, 2003), 石井 (2010), 藤川 (2006), 池尾 (2010), 工藤 (2009), Kim and Mauborgne(2005), 伊藤 (2005) などがある。

## 参考文献

- Abernathy, W. J. (1978) *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, Baltimore: John Hopkins University Press.
- Abernathy, W. J. and J. M. Utterback (1978) Patterns of Industrial Innovation, *Technology Review*, Vol. 80, pp. 40-47.
- Abernathy, W. J., K. B. Clark, and A. M. Kantrow (1983) *Industrial Renaissance : Producing a Competitive Future for America*, New York: Basic Books. (望月嘉幸監訳・日本工業銀行産業調査部訳『インダストリアル・ルネサンス』TBSブリタニカ, 1984年。)
- 青木幸弘 (2011) 「顧客価値のデザインとブランド構築—脱コモディティ化のための戦略構図—」青木幸弘編『価値共創時代のブランド戦略—脱コモディティ化への挑戦—』ミネルヴァ書房。
- Brandenburger, A. K. and B. J. Nalebuff(1996) *Co-opetition: a revolution mindset that combines competition and cooperation*, New York: Currency Doubleday. (嶋津裕一・東田啓作訳『コーペティション経営』日本経済新聞社, 1997年。)
- Burgelman, R. A. (1983) A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 2, pp. 223-244.
- Christensen, C. M. and M. E. Raynor (2003) *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (玉田俊平太監訳・櫻井裕子訳『イノベーションへの解』翔泳社, 2003年。)
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 1, pp. 147-160.
- Dosi, G. (1982) Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change, *Research Policy*, Vol. 11, pp. 147-162.
- Dougherty, D. and T. Heller (1994) The Illegitimacy of Successful Product Innovation in Established Firm, *Organization Science*, Vol.5, No. 2, pp. 200-218.
- D'Aveni, R. A. (2010) *Beating the Commodity Trap: How to Maximize Your Competitive Position and Increase Your Pricing Power*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (東方雅美訳『脱「コモディティ化」の競争戦略』中央経済社, 2011年。)
- 遠藤功 (2007) 『プレミアム戦略』東洋経済社。
- 藤川佳則 (2006) 「脱コモディティ化のマーケティング—顧客が語れない潜在需要を掘り起こす—」『一橋ビジネスレビュー』第53巻第4号, 66-78頁。
- 原拓志 (2004) 「イノベーションと『説得』—医薬品の研究開発プロセス—」『ビジネス・インサイト』第12巻第1号, 20-33頁。
- 池尾恭一 (2010) 「過剰性能とマーケティング戦略」『季刊マーケティング・ジャーナル』第30巻第1号, 69-82頁。
- 石原武政 (1982) 『マーケティング競争の構造』千倉書房。
- 石原武政 (1996a) 「消費者需要とマーケティング—競争的使用価値概念の提唱—」石井淳蔵・石原武政編『マーケティングダイナミズム—生産と欲望の相克—』白桃書房。
- 石原武政 (1996b) 「消費の実用的理由と文化的理由」石井淳蔵・石原武政編『マーケティングダイナミズム—生産と欲望の相克—』白桃書房。

- 石原武政 (1999) 「不特定な市場とのコミュニケーション—「仮説的根拠づくり」の意義—」石井淳蔵・石原武政編『マーケティング・ダイアログ—意味の場としての市場—』白桃書房。
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』日本経済新聞社。
- 石井淳蔵 (1995) 「消費のルールとマーケティングの意義」『ビジネスレビュー』第42巻第3号, 30-43頁。
- 石井淳蔵 (1996a) 「使用価値の恣意性論争と言語ゲーム」石井淳蔵・石原武政編『マーケティングダイナミズム—生産と欲望の相克—』白桃書房。
- 石井淳蔵 (1996b) 「消費者需要とマーケティング—石原理論再考—」石井淳蔵・石原武政編『マーケティングダイナミズム—生産と欲望の相克—』白桃書房。
- 石井淳蔵 (1999) 「競争的使用価値：その可能性の中心」石井淳蔵・石原武政編『マーケティング・ダイアログ—意味の場としての市場—』白桃書房。
- 石井淳蔵 (2010) 「市場で創発する価値のマネジメント」『一橋ビジネスレビュー』第57巻第4号, 20-32頁。
- 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』第192巻第3号, 25-39頁。
- 陰山孔貴 (2010a) 「製品の意味的価値の可視化」『六甲台論集』第57巻第3号, 25-41頁。
- 陰山孔貴 (2010b) 「製品の「意味的価値」についての一考察」『六甲台論集』第57巻第2号, 1-15頁。
- 陰山孔貴 (2014) 「コモディティ化発生のメカニズム」『獨協経済』第94号, 19-28頁。
- 加護野忠男 (1988) 『組織認識論—企業における創造と革新の研究—』千倉書房。
- 河野五郎 (1984) 『使用価値と商品学』大月書店。
- Kim, W. C. and R. Mauborgne (2005) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社, 2005年。)
- 工藤秀雄 (2009) 「デジタル家電製品におけるコモディティ化の差異と論理—なぜ薄型テレビはデジタルカメラよりコモディティ化が早いのか?—」一橋大学 イノベーション研究センターワーキングペーパー。
- 栗木契 (2003) 『リフレクティブ・フロー—マーケティング・コミュニケーション理論の新しい可能性—』白桃書房。
- 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』第199巻第3号, 53-70頁。
- 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』第53巻第4号, 6-24頁。
- 楠木建 (2010) 「イノベーションの「見え過ぎ化」—可視性の罠とその克服—」『一橋ビジネスレビュー』第57巻第4号, 34-51頁。
- 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』第39巻第3号, 4-18頁。
- Leonard-Barton, D. (1992) Core Capability and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue, pp. 111-125.
- Marx, K. (1867) *Das Kapital* (岡崎次郎訳『資本論』国民文庫, 1972年。)
- 宮尾学 (2009) 「製品カテゴリーの社会的形成」『日本経営学会誌』第24号, 3-15頁。
- 宮尾学 (2011) 「製品カテゴリーを再定義する新製品開発—技術の社会的形成アプローチによる検討—」『組織科学』第44巻第3号, 120-131頁。
- 宮尾学・原拓志 (2014) 「技術の普及プロセスにおける再発明—技術の社会的形成アプローチによる検討—」『日本経営学会誌』第33号, 61-72頁。
- 延岡健太郎 (2006a) 『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞社。
- 延岡健太郎 (2006b) 「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巻第6号, 1-14頁。
- 延岡健太郎 (2008) 「価値づくりの技術経営—意味的価値の創造とマネジメント—」一橋大学

イノベーション研究センター ワーキングペーパー。

- 延岡健太郎 (2010)「価値づくりの技術経営—意味的価値の重要性—」『一橋ビジネスレビュー』第57巻第4号, 6-19頁。
- 延岡健太郎 (2011)『価値づくり経営の論理』日本経済新聞社。
- 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『イノベーションと競争優位』NTT 出版。
- 延岡健太郎・軽部大 (2012)「日本企業の価値づくりにおける複雑性の陥穽」『一橋ビジネスレビュー』第60巻第3号, 84-96頁。
- 延岡健太郎・高杉康成 (2010)「生産財における意味的価値の創出—キーエンスの事例を中心に—」『一橋ビジネスレビュー』第57巻第4号, 52-64頁。
- 延岡健太郎・高杉康成 (2014)「生産財における真の顧客志向—意味的価値創出のマネジメント—」『一橋ビジネスレビュー』第61巻第4号, 16-29頁。
- 恩蔵直人 (2006)「コモディティ化市場における市場参入戦略の枠組み」『組織科学』第39巻第3号, 19-26頁。
- 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。
- 長内厚 (2012)「アフターマーケット・ビジネスにおける技術と顧客価値—ソニーとコマツの事例—」長内厚・榊原清則編『アフターマーケット戦略—コモディティ化を防ぐコマツのソリューション・ビジネス—』白桃書房。
- Pine, B. J. and J. H. Gilmore (2000) *The Experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (電通「経験経済」研究会訳『経験経済エクスペリエンス・エコノミー』流通科学大学出版, 2000年。)
- Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy (2004) *The Future of Competition*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (有賀裕子訳『価値共創の未来へ—顧客と企業の Co-Creation—』ランダムハウス講談社, 2004年。)
- 榊原清則 (2006)「統合型企業のジレンマ—時計とテレビの事例—」榊原清則・香山晋編『イノベーションと競争優位』NTT 出版。
- 榊原清則・香山晋 (2006)「利益につなげるイノベーション」榊原清則・香山晋編『イノベーションと競争優位』NTT 出版。
- 榊原清則・長内厚 (2012)「コモディティ化に直面する日本の製造業—B2Bにも迫るコモディティ化の波—」長内厚・榊原清則編『アフターマーケット戦略—コモディティ化を防ぐコマツのソリューション・ビジネス—』白桃書房。
- Schmitt, B. H. (1999) *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, New York: Free Press. (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年。)
- Schmitt, B. H. (2003) *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, New York: John Wiley & Sons. (嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マネジメント—マーケティングは、製品からエクスペリエンスへ—』ダイヤモンド社, 2003年。)
- Suchman, M. C. (1995) *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No.3, pp. 571-610.
- 武石彰・青島矢一・軽部大 (2008)「イノベーションの理由—大河内賞受賞事例に見る革新への資源動員の正当化—」『組織科学』第42巻第1号, 4-14頁。
- 鳥居直隆 (1996)『ブランド・マーケティング—価値競争時代のNo.1 戦略—』ダイヤモンド社。
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2004) *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2008) *Service Dominant Logic: Continuing the Evolution*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 1-10.