

脱コモディティ化と顧客価値

傳 行 聡

はじめに

脱コモディティ化はマーケティング領域のみならず、イノベーション領域においても大きな関心を集めている。マーケティングにおいて脱コモディティ化として差別化を作り出すというのは以前からの主要なテーマである。顧客、マーケットを細分化し、その上差別化を図ることはマーケティングにとってある種伝統的な作業である。ただし差別化の軸は物理的なものから、サービスや、顧客とのリレーションシップ、そしてポストモダンに代表される経験価値の視点など進化し続けている（恩蔵 2006）。Levitt（1980）が指摘するように「差別化できない製品がない」というのがマーケティングの基本的な発想である。しかし、最近イノベーション領域の研究で提起された問題は差別化の持続的な可能性についての課題である。情報技術、生産技術が発達した現在、製品の性能上の差別化はもはや競争的優位性を持続的に確保することが困難となりつつあるとされる。また性能上のさらなる差別化は顧客の評価レベルを超え、いわゆるオーバーシュートの状況をもたらす。つまりある一定の性能以上に顧客は差別化として認識しなくなるということである。結果イノベーション領域における脱コモディティ化は低い「可視性」、または意味的価値へと向けられ、そこから脱コモディティ化の「根本策」、持続可能な脱コモディティ化を求めようとする。一方、マーケティングにおいても顧客の経験価値などに焦点を当てる研究が最近多くの注目を集めている。しかしそれはある意味マイナー的な差別化を図る場合に利用される考え方で、イノベーション領域の研究において提起された持続可能な差別化を含意するものではないと考えられる。本稿は脱コモディティ化の諸研究のレビューを行ったうえで、顧客価値、特にその内の使用文脈や経験価値という位置づけを比較しながら、脱コモディティ化におけるこれらの概念の可能性について議論を試みたい。

1. 価値次元の可視性とイノベーション

楠木・阿久津（2006）は可視性を焦点に脱コモディティ化の議論を展開している。その脱コモディティの議論では、可視性の低いカテゴリー・イノベーションが重要であると主張される。脱コモディティするためにはカテゴリーにおける新たな価値次元を提示していく必要があるが、可視性の高い価値次元での提示はコモディティ化を「根本的」に克服できず、一定期間の「先送り」でしかできないと示される。

価値次元の可視性について、楠木・阿久津（2006）はPCの事例を使って説明する。PCの萌芽期では、その価値次元の可視性は低く、ユーザーはまだごく一部に限定されており、何がPCの基本価値なのか、メーカーもユーザーもはっきりとした理解を共有していない。その後市場の拡大にしたいが、メーカーとユーザーはPCの価値について理解を深め、支配的なモデルが確立される。その間PCの価値次元は次第に明確になる。その後PCの市場がさらに拡大し、ビジネスから一般家庭へとさまざまな用途が開発され、新規参入にともない、PCの処理速度だけでなく、RAMやHDDの容量、モニターの大きさ、その他の付加機能など次々と新たな価値次元が開発され差別化が行われる。その間価値次元が多様化となり、価値次元の可視性はいったん低下する。しかしこれらの価値次元での競争は次第に顧客が必要とする水準に到達し、それぞれの価値次元において顧客が満足し、価値次元の可視性ふたたび上昇に転ずる。結果、これらの価値次元においてさらなる技術的なイノベーションが可能だとしても、顧客に知覚される価値にはなれず、差別化を図ることはできなくなり、またコモディティ化の状態に引き戻される。

また、楠木・阿久津（2006）はChristensen and Raynor（2003）のイノベーション類型に基づき、既存のイノベーションの議論は可視性視点が欠けているために、根本的な脱コモディティができないことを示している。既存のイノベーションの類型は次の3つに分けられる。それぞれ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、そして新市場破壊的イノベーションである。持続的イノベーションは、性能や品質といった価値次元において従来に比べより優れたものを市場に提供し、ハイエンド顧客をターゲットとするものである。しかし技術的に無限に引き上げることはできないこと、そして顧客が求める性能水準を超えてしまうオーバーシュート（overshoot）をもたらす可能性があるため、市場の初期において有効な差別化手段となりうるが、上述のPCの事例でわかるように、市場の成熟にしたいが、顧客知覚される十分な差別化を創り出せなくなる。

一方、ローエンド破壊的イノベーションは、持続的イノベーションとは逆の市場を開拓する。つまり製品の性能等についてそれほど高く求めない顧客に対してシンプルで低価格の製品を提供し、シェアを獲得する。PC業界ではデルがその例である。ただ、このイノベーションは脱コモディティ化というより、市場のコモディティ化を利用してシェアを開拓するものである。

そして新市場破壊的イノベーションは、既存の支配的な価値次元を新しいものへ転換しようとするものである。楠木・阿久津によれば、これは主に価値次元を従来の製品属性から使用文脈への転換を図るものである。その事例として、キャノンの卓上コピー機や、カシオのデジタルカメラ「EXSLIM」が挙げられている。前者は、当時一般的なコピーセンターでの共同利用から、個人の個別利用を可能にしたこと、また後者は、カメラの画素数などの属性の競争より、「日常的に持ち歩いて画像情報を記録する」という使用文脈での新たな価値提起によって、マーケットを切り開いたとされる。しかしこれらの製品の属性から使用文脈へと価値次元の再定義をもたらす新市場破壊的イノベーションも、その価値次元の可視性が高いがゆえに、いずれはその差別化を長く維持することができず、競合他社に簡単に追随されてしまう。このように既

存のイノベーションの議論は価値次元の可視性という視点を備わっていなかったために、根本的な脱コモディティ化の方法ではないと楠木・阿久津は分析する。

楠木・阿久津は可視性視点を導入して新たなイノベーションの分析枠組みを提示する(図1)。枠組みは価値次元の所在と価値次元の可視性の2つの軸によって構成される。横軸は価値次元の所在を示し、従来の持続的なイノベーションを表す属性の部分と、新市場破壊的イノベーションで議論された使用文脈によって構成される。縦軸はイノベーションの可視性の程度を示し、縦軸の下方にいくほど可視性が高く、上方にいくほど可視性が低くなるとされている。この枠組みによって図1の通り4つのイノベーションが分類される。可視性の議論にしたがって、低い可視性が根本的な脱コモディティ化を含意するため、上方2つのイノベーション分類が特に注目される。

図1の枠組は属性と使用文脈の両方の価値次元に可視性の低いイノベーションを示している。属性において可視性が低いものは感性イノベーション、また使用文脈において可視性が低いものはカテゴリー・イノベーションである。属性の価値次元における性能イノベーションと感性イノベーションについて、楠木・阿久津は緑茶飲料を例に説明する。飲料として一般的にあるうまみや香りといったおいしさは、PC機能のように「客観的に測定可能ではないけれども」相対的に可視性が高く、性能イノベーションによってもたらされるものである。それに対し感性イノベーションについて、サントリーの「伊右衛門茶」の例が挙げられるが、次の2点が指摘される。1つは老舗茶舗「福寿園」というブランド、もう1つは竹筒型のボトル形状である。この2つによって、「本物と品位といった感性に訴える」ことが可能となったということである。

使用文脈の価値次元の2つのイノベーションについて、可視性が高い用途イノベーションに

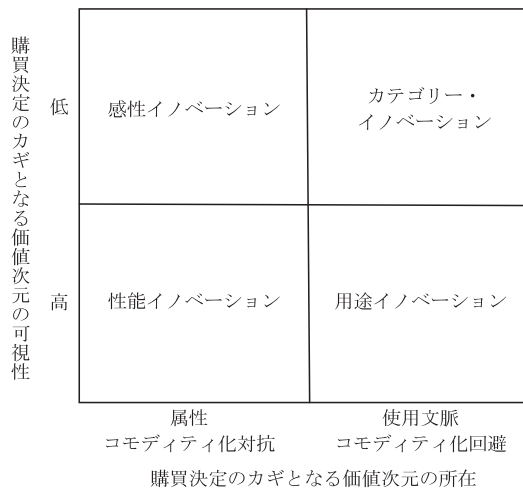


図1 イノベーションの4類型：価値次元の所在と可視性

楠木・阿久津（2006）

については、楠木・阿久津は花王の「ヘルシア緑茶」の例を挙げる。「ヘルシア緑茶」は減量を促すという新たな用途を付与したことで、成功を収めたと分析される。ただ、減量に効くということは相対的に可視性が高い。それに対し同価値次元の可視性の低いカテゴリー・イノベーションについては、スターバックスの例が挙げられる。スターバックスのサービス・コンセプトは「第三の場所」、具体的には「日常の緊張から解放されて人間性を取り戻すための避難所」をその提供価値とし、空間の利用という意味での使用文脈、そして「おいしさや減量効果といった価値次元に比べて、可視性がより低い」と楠木・阿久津が分析する。

従来のイノベーションの議論において、脱コモディティするために属性次元での差別化、また使用文脈での差別化の方向性を示しているが、可視性が考慮されていなかったために、イノベーションの有効性について理解不十分な状況にある。カシオのEXSLIMの例のように、コモディティを回避するように価値次元を属性から文脈へと変更したが、可視性が高かったため、「日常の記録手段としてのカメラ」という用途は、軽さ、薄さという属性に翻訳され、性能イノベーションの競争に引き戻されてしまう。したがって、「今日の競争環境では、新しい使用文脈に注目し、さらにそこに次元の見えない価値を構築するカテゴリー・イノベーションが決定的に重要になる」と楠木・阿久津は主張する。

カテゴリー・イノベーションについて楠木・阿久津はさらにソニーの「ウォークマン」とアップルの「iPod」を例に説明を加える。カテゴリー・イノベーションの出発点はコンセプトの創造としたうえで、その具現化において、使用文脈を通じて顧客に理解してもらい浸透させることが重要であると指摘する。ソニーのウォークマンは従来の機器に比べ小型、軽量ではあったが、提案される新しい価値はこれら性能上の可視性の高い次元にあるのではなく、「より自由な環境で音楽を楽しむ」というコンセプトのもと、「新しい音楽の楽しみ方という経験の総体」、すなわち使用文脈における可視性の低い次元にあったとされる。またアップル「iPod」についても、ハードウェアの性能ではなく、ユーザーは自分でプレイリストを編集でき、自分のスタイルで音楽を楽しめることに価値がおかれているという。

以上は楠木・阿久津（2006）の可視性視点を取り入れたイノベーションの主な議論である。脱コモディティ化の方法が性能イノベーションから使用文脈の用途イノベーション、そして使用文脈において可視性の低いカテゴリー・イノベーションなど各イノベーションのレベルをより明確に整理することができる。また可視性について、可視の主体は顧客で、可視の時点は購買決定時であること、そして顧客の可視対象である価値次元は企業によって提示されるものであるということが特徴である。したがって、顧客が価値次元について可視性は、より厳密に言えば、顧客が実際「目にした」というより、企業が意図した価値次元を可視できるかどうかということである。

また、顧客の可視性の程度は、購買決定の判断における次元の複雑さとしても解釈できる。PCの事例のなかで楠木・阿久津は、価値次元の多様化（多次元化）について触れている。価値次元が多様になれば、その分購入時の判断軸が増え、すぐに決断できない可能性が上がる。それが可視性の低下として考えられる。一方、コモディティ化は、生産効率や規模の経済性を獲

得するために、価値次元の多様化が収縮、絞り込まれた結果として考えられる。結果、顧客購買決定時の判断軸が減り、可視性が高まる。したがって、顧客にとって可視性の低い価値次元でのイノベーションは、言い換えれば、顧客に多様な価値次元を提示することとなる。その点に関して、製品の属性よりも、使用文脈がより多様性に富み、減量効果のような単一の価値提示よりも、ウォークマンや iPod のような複合的な価値提示がより効果的であると考えられる。

2. コモディティ市場の参入戦略

イノベーションの脱コモディティ化の根本策についての議論に対し、マーケティングはコモディティ化をある種の市場与件として議論を展開している。「コモディティ化市場に身をおく企業であっても、知恵を絞り新たな価値を付加し、有利なブランド競争を展開することが可能である」（恩蔵 2006）。恩蔵（2006）はコモディティ市場における参入戦略の分析モデルを提示する。参入における先発後発ではなく、顧客価値の視点を加えた新たな参入戦略の枠組の議論を展開する。

恩蔵（2006）が提示する「4つの市場参入戦略」は、「知覚差異」と「既存製品カテゴリーとの違い」の2つの軸によって構成される。縦軸の「知覚差異」は顧客にとって「当該新製品に接した時にパフォーマンスの違い」についての認識水準を表す。一方、「既存製品カテゴリーとの違い」は、「顧客による製品の分類枠」で、「カテゴリー化という認知メカニズム」によって、顧客が「製品を何らかの世界観の中で解釈」されるものであると恩蔵は説明する。それぞれの軸は大、小によって程度の違いが示される。縦軸の「知覚差異」は上部が程度の小となっている。これらの設定によって分類された4つの戦略はそれぞれ、経験価値戦略、品質価値戦略、カテゴリー価値戦略、独自価値（先発）戦略などである。

まず、顧客にとって既存製品カテゴリーとの違いの認知が小さく、製品パフォーマンス違いの認知も小さい場合は、図2の左上の経験価値戦略が採用される。経験価値について、顧客が製品に対しても「感覚、物語、歴史、驚き」などの経験で、「顧客マインド内に独自のポジションを築くことが狙いである」と恩蔵は説明する。経験価値戦略の事例として、サントリーの「伊右衛門茶」が挙げられる。製品の製法や品質において顧客にとって特に認識できる違いはないが、老舗茶舗の物語や歴史、そしてパッケージとなる竹をイメージしたボトルを手にした感覚が違いを創り出している。同じ経験価値戦略の事例として、キリンビールの「氷結」、「サードプレイス」を提供するスターバックスについても触れている。

次に、顧客にとって既存製品カテゴリーとの違いの認知が小さいが、製品のパフォーマンス違いについての認知が大きい場合は、同左下の品質価値戦略が採用される。参入における後発製品が先発製品よりも品質が優れていると訴える戦略である。PCなどに代表されるハイテク製品は「製品のパフォーマンスが数値として明示され」、「顧客の使用実感においても明らかになりやすいため、品質価値戦略が有効に機能しやすい」と恩蔵は述べる。

そして、既存製品カテゴリーとの違いの認知が大きく、製品パフォーマンス違いの認知が小

| | | 既存製品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 |

図2 4つの市場参入戦略

恩蔵 (2007)

さい場合は、同右上のカテゴリー価値戦略が用いられる。このカテゴリー価値はあくまでサブカテゴリーのことを意味し、製品についての「顧客への見せ方や情報発信の工夫」が必要で、顧客の能動的なカテゴリー創造を利用し、「狭められた土俵の中で」、有利な競争状況を作り出すことが重要であると恩蔵は説明する。戦略の事例として「モンブラン」万年筆（ペン軸を太くすることで高級万年筆のカテゴリーを創出した）や、花王の「ヘルシア緑茶」（高濃度カテキンを配合することによって健康緑茶飲料カテゴリーを創出）が挙げられる。

最後に、顧客にとって既存製品カテゴリーとの違いの認知、製品パフォーマンス違いの認知両方とも大の場合に採用される。独自価値戦略の事例として、ソニーの「ウォークマン」やアップルの「iPod」などが挙げられる。

以上は恩蔵（2006）のコモディティ市場における4つの市場参入戦略の枠組の概要である。枠組のタイトル通り、主としてコモディティ化する市場における後発者の参入戦略を議論するもので、戦略の持続可能性、言い換えればその次に現れる新たな後発者についての想定はされていないようである。したがって、前述のイノベーションの枠組に比べいくぶん「静学的な」特徴をもつ。それに対しイノベーションの分類枠組はある種先発者の立場が想定され、より「根本的な」脱コモディティ化の方法を目指すものであると考えられる。

このことは2つの枠組の構造上の違いからもわかる。両枠組の縦軸について、イノベーションは価値次元の可視性の程度を軸にしているのに対し、参入戦略は顧客が製品パフォーマンスの知覚差異の程度を軸とする。一見両者とも顧客が認知可能な価値についての程度を表しているが、可視性の場合、差異の程度を含蓄するほか、差異の性質、つまり差異は簡単に比較できるかどうかも含蓄すると考えられる。このことはカテゴリー部分の上下逆転の構図をもたらししている。一方、両枠組の横軸について、イノベーションは属性と使用文脈をとっているのに対し、参入戦略は既存製品カテゴリーとの違いを表している。表現について異なっているが、

属性上の差別化は同一カテゴリーのものであり、また使用文脈での差別化は異なるカテゴリー（サブカテゴリーを含む）のものとなるということを考えれば、横軸に関しては基本的に類似するといえる。

2つの枠組の分類項目についても基本的に類似する。分類の説明に提示された事例を参考にすれば、「感性イノベーション」と「経験価値戦略」、「性能イノベーション」と「品質価値戦略」、「用途イノベーション」と「カテゴリー価値戦略」、そして「カテゴリー・イノベーション」と「独自価値戦略」などそれぞれが対応しているということがわかる。ただ、2つの枠組は右側の分類、イノベーションでは使用文脈、参入戦略では既存カテゴリー違いが大の部分の位置において上下逆さまになっている。イノベーションの枠組は、上に可視性の低い「カテゴリー・イノベーション」、下に可視性の高い「用途イノベーション」となっているのに対し、参入戦略の枠組は、上に知覚差異小の「カテゴリー価値戦略」、下に知覚差異大の「独自価値戦略」となっている。それぞれの分類の内容は類似しているが、上下逆さまになっている理由を考えれば、可視性概念の特殊性にあると考えられる。つまり単なるある差異の程度ではなく、差異の性質、いくつかの差異があるかという差異の複雑性のような意味が含まれているからである。参入戦略の枠組は既存製品カテゴリーとの違いという軸で分類を行っているが、その違いの性質については特に言及していない。イノベーションの枠組は使用文脈において違いの性質を求めたことでよりダイナミックな分析を展開できると考えられる。

3. 意味的価値と脱コモディティ化

価値次元の可視性問題をより明確にしたのが延岡の「意味的価値」の概念である。可視性概念は、価値次元の性質について言及しているが、価値次元の内容については具体的に触れていない。

延岡（2006、2011）は脱コモディティ化について意味的価値の概念を提示する。延岡によれば、意味的価値は顧客の主観による評価される製品価値で、物理的、客観的に評価できる製品の機能的価値の対極にある概念である。顧客価値はこの2つの価値によって構成されるが、今日のものづくりの多くは後者の機能的価値を目指しており、その機能的価値の創出における技術的に限界があること、モジュール型生産の普及などによって機能的価値の創出が比較的簡単にできるようになったこと、そして機能的価値に対する顧客ニーズが頭打ちになっていることなどによって、ものづくりと価値づくりとの乖離が生じている（延岡 2011）。

延岡はこの状況を図3のように表現する。図3において縦軸は顧客価値・顧客の支払意思額の程度を表す。それに対し横軸は企業の持続可能な独自性、差別化の程度を表している。両方も低い左下は論外となるが、既存の企業の多くは、左上の「過当競争」か、右下の「過剰スペック」かのどちらかに位置しているとされる。左上の「過当競争」は顧客価値・顧客支払意思額の程度が高いが、企業の持続的な独自性・差別化程度が低く、すぐに競合者が現れ、価格競争に強いられてしまう。また右下の「過剰スペック」は、企業の独自性・差別化レベルが高

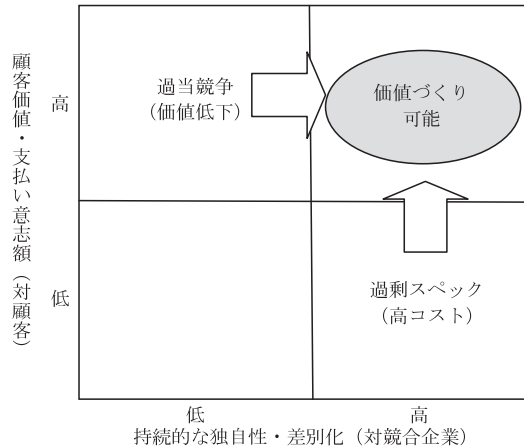


図3 価値づくりの条件

延岡 (2011)

いが、顧客価値・顧客支払意思額が低く、いわゆるオーバーシュートの状態である。結果、図3において右上の顧客価値・顧客支払意思額と企業の持続的な独自性・差別化とともに高い本当の価値づくりを目指す必要がある、ということである。

延岡は意味的価値の構図を図4のように示している。図4は縦軸に価値の内容を表し、機能・スペックとそうでないものを上下で区分する。また横軸は価値の源泉を表し、客観的評価基準と主観的意味づけと左右でわかれる。左上の客観的評価基準かつ機能・スペック以外を空欄とし、左下は機能的価値、そして右上、右下ともに意味的価値の範疇となるが、意味的価値も機能・スペックを土台にしていることを表しており、右下の「潜在ニーズ」などは特定の機能・スペックに対して顧客が主観的に意味を付与することを想定している。

延岡は意味的価値をもたらず顧客の主観的な意味づけについて、さらに次の2つの要因を取り上げる。1つは顧客の好み、こだわり、感性による意味づけである。例えばある商品のデザインに対する好感や、高スピードを出せるエンジン性能について実際その性能を利用することはないがもつことに対して価値を見出すことなどである。そしてもう1つは、顧客の置かれた状況(コンテキスト)による意味づけである。たとえば高級レストランの利用の場合、「一人で食べる場合よりも、デートで使う場合の方が、価値が大きい」となるようなケースが想定される。この顧客状況による価値の意味づけについて、一般消費者(消費財)にとって重要だが、生産財にとって特に重要であるとも指摘される。生産財の場合、「顧客の商品開発や工場の製造プロセスの中で、顧客企業が抱える固有の問題」があり、「提供される商品が顧客企業のコンテキストにぴったり合致」すれば、高い商品価値が生まれると延岡は述べる(延岡2011)。

意味的価値の創造について、延岡は「積み重ね技術」と「擦り合わせ型商品」が重要であると述べる。「擦り合わせ型」は顧客が意味的価値として高く評価してくれる製品の微妙な感覚を生み出し、また「擦り合わせ型」にとって特に重要なのは「積み重ね技術」である。「積み重ね技術」の形成は長期間の蓄積を必要とし、その時間的な意味において形成された「コア技術」

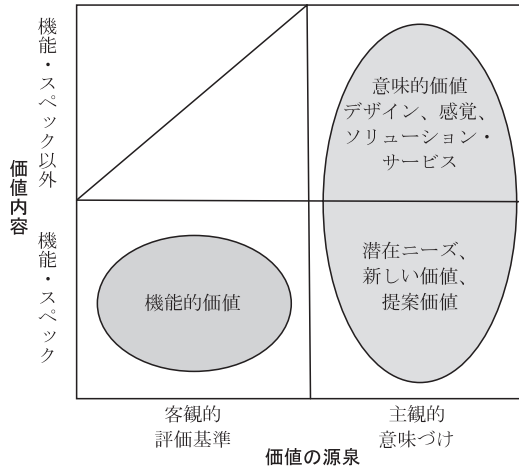


図4 意味的価値の構図

延岡（2011）

は簡単に模倣されず、そこから脱コモディティ方向を見出せると延岡は指摘する。

さらに延岡は意味的価値に概念的に近いものとして、「経験価値」、「精神的価値」、「快楽的価値」、「次元の見えない価値」などを挙げている。そして「これらはすべて、商品の機能や実用性では表せない価値を表現している点では、意味的価値と同じと考えられる」と述べる（延岡2011）。ただし、これらの類似概念は「顧客が意味づける価値の内容の一例」であり、意味的価値概念は「それらをすべて包括している」と同概念の優位性を強調する。またサービス・ドミナント・ロジック（S-D ロジック）概念については、価値共創という点において、意味的価値概念と共通すると指摘する。

4. 脱コモディティと新たな顧客価値

以上レビューした3つの枠組は脱コモディティ化において製品のいわゆる「物的」以外の要素を強調するものであると思われる。可視性の低い価値次元、経験価値戦略、そして意味的価値のいずれは製品の属性と違うところで新たな顧客価値を見出そうとする考え方である。しかしいくつかの点においては3つの枠組の主張は異なることがわかる。

ひとつは、脱コモディティにおいて製品の物的以外の要素に求める役割の違いである。楠木・阿久津のイノベーション類型において提起された可視性の低い価値次元は、「コモディティ化を一定期間先送りするだけ」のものを求めるのではなく、「根本的な」克服することを求めている。また延岡の価値獲得の条件（図3）と、意味的価値の構図（図4）においても、意味的価値が目指す目標は過当競争と過剰スペックから抜け出すことである。それに対し、恩蔵の市場戦略の枠組において、経験価値戦略はこのような位置づけを占めていない。経験価値戦略は、あくまで製品間の知覚差異が低く、カテゴリーの差異も低い状況において採用されるものであ

るとされている。

このことは枠組の設定の違いからもわかる。楠木・阿久津のイノベーション類型において、「低い可視性」と「使用文脈」によって構成される右上の「カテゴリー・イノベーション」のマスが最も差別化された状態で、脱コモディティするための根本的な方向となっている。また、延岡の意味的価値の構図（図4）「機能・スペック以外」と「主観的意味づけ」によって構成される右上の「意味的価値」のマスが、図3の最も差別化が図られた「価値づくり可能」のマスに相当すると考えられる。一方、恩蔵の市場参入戦略において、最も差別化された箇所は、「経験価値戦略」と記された左上のマスではなく、右下の「独自価値（先発）戦略」のマスとなる。そのマスは「知覚差異大」と既存製品カテゴリーとの違い大」によって構成される。イノベーション分類の「可視性」を「知覚」の一部として考えれば、最も差別化された状態に関するイノベーション類型と市場参入戦略は認知の仕方が異なることが明白となる。

最も差別化された状態についてのこの認知の違いは、枠組間のもう一つの違い、独自性に關する理解の違いを浮上させる。すなわち、独自性が維持可能な期間、言い換えれば前述した差別化の持続可能な期間、という時間的な概念についての考慮である。イノベーション類型は、価値次元の可視性が高ければ、形成された差別化は脱コモディティを一定期間先送りするだけで、根本的なものでない指摘する。また、意味的価値の枠組も、機能的価値だけでは十分な顧客価値を創り出せず、過当競争に陥りやすいと図式で示す。独自性の維持期間を考慮する場合、独自性のレベルが問題となり、高いレベルの独自性が競合他社に対して比較的優位を持続させることが可能となる。しかしイノベーション類型と意味的価値の枠組はこれにオーバーシュートの概念を加える。「度」を超した製品機能に対し顧客が価値評価をしないということである。もし高レベルの独自性がそのようなものとして認識されることになると、図3で示された「過剰スペック」の状態になる。この制限条件により、企業側による高レベルの独自性の追求だけが独自性が維持できることが成立しなくなり、結果として顧客側に独自性維持の可能性を求めなければならないということとなる。

このことは枠組間の3つ目の違い、顧客価値の所在についての違いをもたらす。イノベーション分類の枠組は価値次元の所在を「属性」と「使用文脈」に分類される。「属性」は製品本来備わっている価値とされ、「使用文脈」は顧客の使用において形成される価値とされる。同じく意味的価値の枠組は、価値内容を「機能・スペック」と「機能・スペック以外」と分類しており、「機能・スペック」はイノベーションタイプの「属性」、「機能・スペック以外は」同「使用文脈」に相当すると考えられる。2つとも製品属性以外に価値の所在を示し、そこに独自性が維持可能な価値創造の可能性を示唆する。一方、市場参入戦略の枠組は、「既存製品カテゴリーとの違い」の大小を分類しているが、ほか2つの枠組のように価値の所在について明確に言及していない。ただ、挙げられた事例、たとえば「カテゴリー価値戦略」での「ヘルシア緑茶」、「独自価値戦略」でのソニーやアップルの製品など、イノベーション分類の枠組と一部類似しており、また製品カテゴリーの違いを使い方の違う製品として理解すれば、使用文脈の意味が暗に含まれていると解釈しうる。もしアップルの製品などが、イノベーション分類の「カテゴ

リー・イノベーション」の議論で取り上げられているように、提供した新しい価値が「新しい音楽の楽しみ方という経験の総体」であるならば、市場参入戦略の枠組において、2つの経験価値が存在することとなる。ひとつは図2で示された左上の「経験価値戦略」で、もう1つは同じくアップルを事例として取り上げた右下の「独自価値戦略」である。明らかにアップルの場合は、消費者が当該商品そのものを実際に使用したことの経験であり、それに対し「経験価値戦略」は事例として取り上げられた「伊右衛門茶」の分析で示されたように、茶を飲むという商品そのものの使用経験よりも、消費者の既存の関連知識や経験の「借用」やその他関連付けられた「経験」である、ということがわかる。

5. おわりに—新しい顧客価値の構築に向けて

脱コモディティ化は維持可能な独自性（または持続可能な差別化）の獲得が重要である。この独自性は製品の物的な属性に求めるのが困難であり、顧客の使用文脈、経験に求めることが不可欠となる。これはある意味、製品の購入とその使用を区別して考えるヒントを与えるものであり、2つの価値評価を区別する重要性についての認識を促すものである。

イノベーション分類の枠組と意味的価値の枠組は多くの側面において類似する。図4を左90度回転すれば、図1を横に反対にしたような構図となる、ということがわかる。ただし、図1の「用途イノベーション」にあたる部分は図4では存在しない。もちろん、可視性「大」は必ずしも「客観的評価基準」と一致しないという議論はありうるが、両者はほかにおいて類似性が高いと考えられる。

意味的価値の枠組は、意味的価値形成について、消費財の場合消費者のこだわりや、消費者の状況、コンテクストが重要であると指摘する。この意味的価値を実現するために、「擦り合わせ型商品」と「積み重ね技術」が不可欠であると主張する。しかし、この2つの方法はいまままで機能的な価値を、図4の「過剰スペック」を参考にすれば、十分に創り出されているが、意味的価値をも同様に創り出せるかということにささか疑問が残る。顧客の使用文脈、使用経験において意味的価値が形成されるならば、「閉じた」状態にあるこの2つの生産プロセスがどのように意味的価値の共創プロセスに加わるかについて、なお多くの議論が必要となると考えられる。

脱コモディティ化の象徴事例として3つの枠組ともアップル社の製品を取り上げている。使用文脈の視点からみれば、アップル社の製品は高い顧客価値を創出しているといえる。これらの製品のハード部分については定評があるが、顧客の使用文脈における価値の多くは組み込まれたソフト、システムの部分によって生み出されているということも考えられる。これらのソフト、システムの部分によって、顧客と「物的」製品との「やり取り」を可能にし、「コンテクストにおける顧客が抱える固有の問題」の解決を可能にし、モノの製品をますますサービス財の性格を持たせることを可能にする。そして経験価値は単なる既存のある種の「関連経験」ではなく、商品使用の実際経験として認識できるならば、近年マーケティングにおける多くの研

究とも関連づけることが可能となる。なお多くの議論が必要となるが、脱コモディティ化を持続可能にする新たな顧客価値はそれらによってより明確となると考えられる。

主な引用参考文献

- Achrol, Ravi S. and Philip Kotler (2006), The Service-Dominant Logic for Marketing ; A Critique, in Robert F. Lusch and Vargo, Stephen L. (eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing : Dialog, Debate, and Directions*, M. E. Sharp.
- Grönroos, C. (2000a), *Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach, 2nd ed.*, John Wiley and Sons Ltd.
- Grönroos, C. (2000b), Relationship Marketing : The Nordic School Perspective, (Reprint) in Sheth, J. N. and A. Prvatiyar, eds. (2000) *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications.
- Grönroos, C. (2006a), What Can a Service Logic Offer Marketing Theory ?, in Lusch, Robert F. and Stephen L. Vergo (eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing : Dialog, Debate, and Directions*, M. E. Sharpe.
- Grönroos, C. (2006b), Adopting a Service Logic for Marketing, *Marketing Theory*, Vol6, No. 3.
- Gummesson, Evert (1998), Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 3.
- Morris B. Holbrook and Elizabeth C. Hirschman (1982), The Experiential Aspects of Consumption : Consumer Fantasies, Feelings, and Fun, *Journal of Research*, Vol9, September, pp132-140.
- Pine II , B, Joseph and James H. Gilmore (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press. 岡本慶一・小高尚子訳 (2005) 『(新訳) 経験経済』ダイヤモンド社。
- S Baron, T Conway, G Warnaby (2010), *Relationship marketing : a consumer experience approach*, Sage Publications. 井上崇道・庄司真人・菊池一夫・田口尚史・余 漢燮訳 (2012) 『リレーションシップ・マーケティング—消費者経験アプローチ』同友館。
- Schmitt, Bernd H. (1999), *Experiential Marketing : How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, Free Press. 嶋村和恵・広瀬盛一 (2000) 『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。
- Schmitt, Bernd H. (2003), *Customer Experience Management : A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, John Wiley & Sons. 嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2003) 『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。
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1.
- Vargo, StephenL. and Robert F. Lusch (2006), Service-Dominant Logic : What it is, What it is not, What it might be, in Robert F. Lusch and Vargo, Stephen L. (eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing : Dialog, Debate, and Directions*, M. E. Sharp.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2008), Service Dominant Logic : Continuing the Evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1.
- Vargo, Stephen L., Paul P. Maglio, and Melissa Archpru Akaka (2008), On Value and Value Co-

- Creation : A Service Systems and Service Logic Perspective, *European Management Journal*, Vol. 26, No3.
- 青木幸弘編（2011）『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。
- 井上崇通・村松潤一編著（2010）『サービス・ドミナント・ロジック』同文館出版。
- 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」『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。
- 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「見えすぎ化」：可視性の罫とその克服」『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。
- 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。
- 広瀬盛一（2008）「経験価値マーケティング」、原田保・三浦俊彦編『マーケティング戦略論』13章、315-339頁。
- 南知恵子（2008）「顧客との価値共創：サービス・ドミナント・ロジックをてがかりに」『季刊マーケティング・ジャーナル』第27巻第3号、2-3頁。