



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

延岡, 健太郎

(Citation)

国民経済雑誌, 194(6):1-14

(Issue Date)

2006-12

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00056119>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056119>



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

延 岡 健 太 郎

コモディティ化を促進する要因として、商品特性・競争環境に関係する「供給側」と、顧客ニーズ・顧客価値の特性に関係する「需要側」の両面がある。本稿は、後者の顧客ニーズの側面を取り扱う。モジュラー化によって差別化が困難になり過当競争になるとする研究は多い。しかし、同様に重要なのは、差別化ができた場合に顧客がそれに相応する対価を支払ってくれるかどうかである。機能的価値だけでは、顧客ニーズは簡単に頭打ちしてしまう。つまり、意味的価値を創造して、それによって差別化を実現しなくては、顧客が対価を支払い続けてくれる状況にはならない。本稿では、意味的価値とは何かについて概念的に議論する。具体的には、意味的価値を内向きの価値（こだわり価値）と、外向きの価値（自己表現価値）に分けて定義し、さらには、ものづくりで意味的価値を創造するための施策について示唆を提供する。

キーワード コモディティ化, モジュール化, 意味的価値, 商品開発

1 はじめに

日本の製造企業の利益率は、長期的に見ると、低下傾向にある。細かくみれば、1970年代から利益率が低下を続けていたが、90年代中盤に下げ止まり、その後多少は、回復の兆しが見えてきた。しかし、安定的に高い利益を創出できる状況にはない（三品, 2004）。さらには、90年代中盤以降の企業業績には、産業によって顕著な差異が見られることに特徴がある（付図1参照）。

90年代中盤以降の上昇傾向を支えているのは輸送機器産業である。そこでは、特にトヨタや日産、ホンダに代表される自動車企業とその部品企業が高い業績を支えている。日本の自動車企業は、純粋に技術的な革新を頻繁に起こしているわけでもないのに、アジアの国々にもなかなか追いつかれることなく、高い国際競争力を長期間にわたり誇示している。

輸送機器とは対照的に、短期的な浮き沈みはあるものの、90年代以降もマクロ的な視点からは下降トレンドが続いているのが電機業界である。この業界でも、中規模の電子部品や材料メーカーの中には高い業績を実現している企業も少なくない。しかし、松下電器や東芝、

ソニー、NECなどに代表される最終商品を主体とする企業の利益率は、長期的には低下傾向にある。その中でも特に、パソコンなどの情報機器も含めたデジタル家電（情報家電）において利益を獲得することが困難になっている。

デジタル家電企業は、商品開発力が低下し、優れた商品を開発・導入できなくなったので、高い利益が上げられなくなったのだろうか。現実には近年でも、日本企業が先導して、きわめて革新的なデジタル家電商品を数多く導入している。たとえば、DVDプレイヤー、DVDレコーダ、薄型テレビ（液晶・プラズマ）、デジタルカメラなどを世界に先駆けて商品化し、イノベーションをリードしてきた。この点では、日本企業のイノベーション能力は相変わらず高く、優れた新商品は数多く開発・導入されている。つまり、技術的なイノベーションがないわけでもないし、新商品が開発できていないわけでもない。デジタル家電の問題は、優れた革新的な商品を効率的に開発・製造して販売量が増えても、それが大きな利益に結びつかない点にある。特に、新商品を導入しても、価格低下が急速に進んでしまうことが原因となっている。

優れたイノベーションを実現しても、日本企業が利益を上げることが難しくなった最初の象徴的な商品がDVDプレイヤーである。1997年に本格導入されたDVDプレイヤーは、技術的にも顧客価値からも革新的な新商品であるにも関わらず、早期に価格が急速に低下した。DVDプレイヤーの後も、日本発の優れたデジタル家電商品が新たに導入されているにもかかわらず、大きな利益をもたらしていない。デジタルカメラ、薄型テレビ、DVDレコーダなどはすべて、日本発の革新的な新商品であるが、価格低下が激しい（付図2参照）。

つまり、これらの商品が直面する問題点は、コモディティ化による価格低下なのである。コモディティ化を、本稿では、「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」と定義する（延岡他，2006）。

コモディティ化を促進する要因として、商品特性・競争環境に関係する「供給側」と、顧客ニーズ・顧客価値の特性に関係する「需要側」の両面がある。本稿は、後者の顧客ニーズの側面を取り扱う。モジュラー化によって差別化が困難になり過当競争になるとする研究は多い（榊原・香山，2006）。しかし、同様に重要なのは、差別化ができた場合に顧客がそれに相応する対価を支払ってくれるかどうかである。いくら差別化された素晴らしい商品を開発・導入しても、その優位性を顧客が評価して、付加的な対価を支払わない限り意味はない。

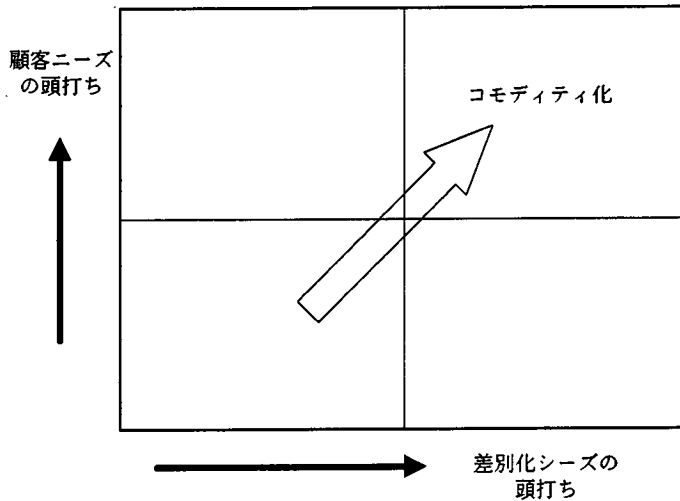
しかし、近年の情報機器やデジタル家電においては、デジタル技術によって、機能に対する顧客ニーズは比較的直ぐに満たされてしまう傾向が強い。顧客ニーズを超えた領域で、企業がいくら差別化を実現できたとしても、付加価値創造には結びつかない。特に、顧客価値の源泉として、機能だけに依存すると、顧客ニーズのレベルを超えてしまう傾向が強い。このような背景のもとで、本稿の目的は、ものづくりにおける「意味的価値」の重要性を、延

岡（2006）から中核的な議論を引用しつつ、主に概念的に議論することである。

2 コモディティ化の推進要因：差別化シーズの頭打ちと顧客ニーズの頭打ち

上記のように、コモディティ化の要因は、「供給側」と「需要側」の両面がある。それは、図1の概念枠組みで表すことができる。つまり、供給側としては、企業が差別化ができない場合に、過当競争となりコモディティ化に結びつく。つまり、「差別化シーズの頭打ち」である。一方、需要側の要因としては、企業が差別化を実現できた場合に、その「差」に対して顧客が対価を支払ってくれるかどうかの問題である。それに対する顧客ニーズが充分でなく、対価を支払ってくれなければ、結局はコスト競争になり、コモディティ化に結びつく。つまり、「顧客ニーズの頭打ち」である。それぞれについて、簡単に説明しよう。

図1 コモディティ化の要因



2.1 差別化シーズの頭打ち

「差別化シーズの頭打ち」を促進する重要な要因はモジュール化である（延岡他，2006）。モジュール化とは、部品間のインタフェースが単純化すること、および標準化されることである（Ulrich, 1995）。これによって、複数の部品の単純な組み合わせによって、商品に求められる機能を実現することが簡単になる。結果的に、技術力がない企業でも、部品・デバイスを購入して組み合わせることによって、十分な機能をもった商品を容易に開発・製造できる。そのため、企業間では、差別化ができなくなる。

ただし、モジュール化されても、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はずである。しかし、デジタル家電では、モジュ

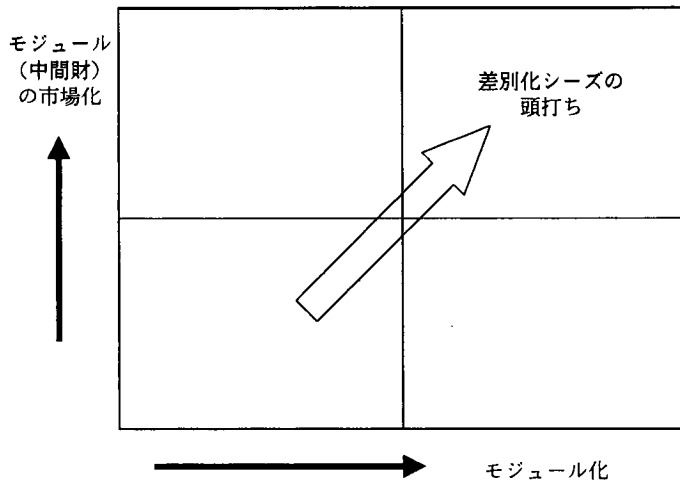
ルの市場が急速に形成される（「モジュールの市場化」、または、より一般的に「中間財の市場化」と呼ぶ）。そのために、どのような企業でもモジュールを調達することができるため、結果的に、参入企業が増え、過当競争が激しくなる。

モジュールの市場化の傾向は、部品やデバイスを日本企業が積極的に販売することで助長される。高機能・高品質な部品・デバイスは日本企業しか開発・製造することができない場合が少なくない。つまり、日本企業がそれらを販売しなければ、中国企業には最終製品の製造ができない場合が多い。しかし、ソニーや松下のように自らが最終製品と部品の両方をもっている場合でも、部品は収益事業として重要なため積極的に外販する。

モジュールの市場化によって、参入が可能になるのは東アジア企業に限ったことではない。たとえば、デジタルカメラの市場への参入企業が一気に増えたのは、日本企業間での中間財の取引が貢献している。象徴的なのはキヤノンである。キヤノンはデジタルカメラの中核部品である CCD（イメージセンサ）を自社で開発・製造していなかったため、ソニーなどから調達した。それにもかかわらず、今では、キヤノンがデジタルカメラ市場をリードしている。モジュラー型製品は、技術をもたない企業でも比較的容易に参入できるだけでなく、自らが保有しない技術を適切に補うことで、競争力を高めることも可能なのである。

しかも、部品を売るためには、中国企業などへ商品開発や製造の指導までして開発と量産を助ける。つまり、中間財の市場化は、モジュールとしてのデバイスや部品だけではない。モジュール化され、モジュールが市場化されたといっても、技術力がほとんどない企業は商品開発・製造ができない。どのようなモジュールを調達し、どのように組み合わせればよいのか、という知識が必要である。しかし、そのような擦り合わせ技術に関する知識も市場化されるのである。

図2 差別化シーズの頭打ちの誘引要因



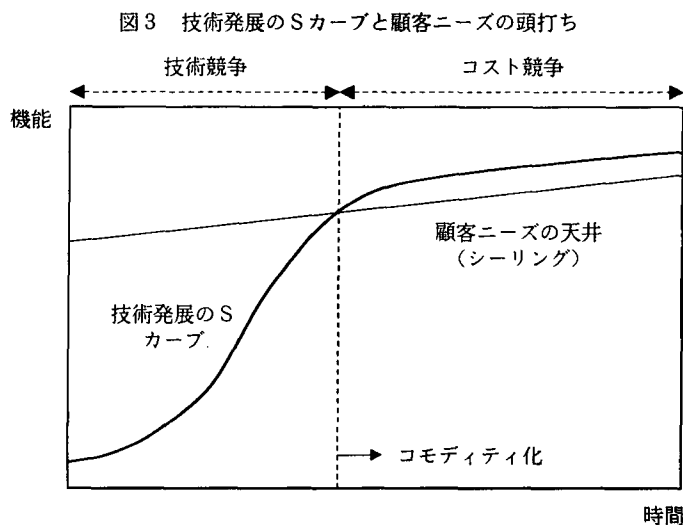
これまでの議論をまとめると、図2のように、差別化シーズの頭打ちを誘発する要因は、モジュール化とモジュール（中間財）の市場化の2つで構成されるのである。

2.2 顧客ニーズの頭打ち

モジュール化やモジュールの市場化が進む状況にあっても、ものづくりに優れた日本企業は、垂直統合などによって、ある程度の差別化は実現できる場合が多い。モジュール化を極端に進めず、擦り合わせによって差別化するのである（藤本，2004）。結果的に、モバイル・パソコンやデジカメを小型化したり、薄型テレビを高画質化したりする点で、技術スペックに関しては、優位性をもつことができる。しかし、そのような差別性に対して、顧客が対価を支払わなければ意味はない。つまり、「顧客ニーズの頭打ち」の問題である。デジタル家電では、この点が問題となって、結局は過当競争とコモディティ化に向かってしまう場合が多い。

具体的にも、多くの商品において、基本的な機能が充足されれば、それで顧客が満足する場合が多い。たとえば、パソコンではワープロやインターネットが使えればよいし、携帯電話でも電話とメールがきちんとできれば十分だと考える顧客が多い。

商品に対して顧客の求める機能や価値の水準を、実際の商品機能が超えれば、コモディティ化が始まる。特に、顧客が求める価値の水準が低ければ、それに対応できる参入企業が増加し、価格競争につながる。顧客がある水準以上の要求をしなければ、技術的な革新や擦り合わせによる商品性向上は必要ない（Christensen, 1997）。たとえ日本企業が高度な技術力をもっている、顧客ニーズが頭打ちする限りは意味がない。



通常は、機能的に求める顧客ニーズが頭打ちする。たとえば、デジタルカメラであれば、CCDは500万画素までは欲しいがそれ以上は必要ないとか、パソコンであればCPUの速さやハードディスクの容量について、顧客が欲しいと思う機能には限界がある。図3に示しているように、技術発展は通常Sカーブで表される(Foster, 1986)。ここで、ライフサイクルの後期に、技術発展が進まなくなるのは、技術的・物理的な限界に近づくだけではなく、顧客ニーズの頭打ちにも原因がある。機能が顧客ニーズに満たない時点では、企業は技術革新に取り組み技術が発展する。しかし、機能が顧客ニーズを超えてしまえば、機能を発展させる理由がなくなり、コスト競争に突入する。

図3に見られるような顧客ニーズの頭打ちを打破する方法は2つある。顧客ニーズの伸長と顧客ニーズの転換である。それぞれに関して、パソコンの例で説明する。

第一に、顧客ニーズの伸長とは、CPUやハードディスクへ求められる技術や機能への要望を新たに伸展させることである。機能軸自体は変わらないが、その機能に対して新たな価値を付加することである。たとえば、映画のような動画を見たり、ビデオや写真の加工をしたりという新たな顧客価値を創造するのである。これができれば、CPUや周辺機器の機能に関して、それ以上は必要ないという状況から、顧客がさらなる技術発展を望む状況へ変わる。

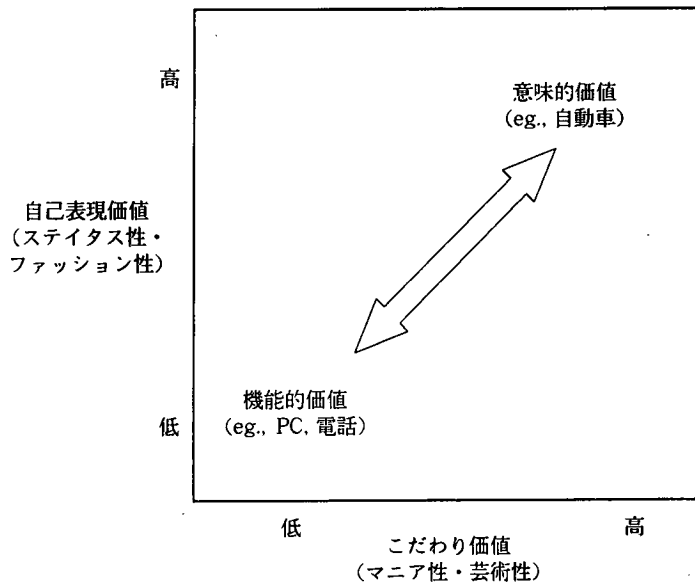
第二に、顧客ニーズの転換とは、CPUのスピードやハードディスクの容量などで提供される顧客価値から、全く新しい顧客価値へ変換することである。たとえば、ノート・パソコンに対する、モバイル・パソコンである。そこでの顧客価値としては、小さくて軽いことが重要になる。つまり、CPUやハードディスクについては、機能向上のトレンドには逆行してでも、小型化してモバイルに適したパソコンにする必要がある。

しかし、現実的には、顧客ニーズを伸長させたり、転換したりしても、比較的短期間で、再度、商品機能が顧客ニーズを越えてしまう。つまり、数字で表せるような機能に関する顧客価値だけを訴求している限りは、顧客ニーズの頭打ちを打破することは容易ではない(楠木, 2006)。実際に顧客ニーズの頭打ちを回避している商品の多くは、機能で商品価値が決まっていない商品である。つまり、機能的価値ではなく、意味的価値への広がりをつくりだしているのである。

3 意味的価値とは

意味的価値が重要な商品とは、顧客が機能そのものに対して対価を支払うのではなく、その商品に対して特別な意味を見出し、その意味に対して対価を支払う商品である。マーケティング用語でいえば、「消費者関与」が高いということであろう。その意味的価値の中身は、簡単には定義が難しく定性的で暗黙的な場合が多い。ここでは、意味的価値を内向きの価値と外向きの価値に分けて考える。図4に示すように、内向きの価値を「こだわり価値」、外向

図4 機能的価値と意味的価値



きの価値を「自己表現価値」と呼び、意味的価値をそれら2つの軸に分割している。青木(1990)の消費者関与の定義では、「製品関与」に、これら両方の価値が含まれている。

意味的価値に類する概念は、近年のコモディティ化が進む傾向を反映して、様々な形で議論されている。たとえば、Schmitt (1999) は、顧客が評価する価値として、モノの価値ではなく、顧客の経験に関する総合的な価値を考える必要性を議論する。また、楠木 (2006) は、次元が明確な価値での差別化では、コモディティ化が進展することを述べている。本稿における、意味的価値は、それらの概念よりも焦点を絞り、より具体的な価値を提示している。たとえば、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、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。楠木 (2006) とは、ものづくりに焦点をあて、単純な機能的価値の限界を議論している点では同じである。ただし本稿は、一般消費者 (B2C) の価値に焦点を絞り、意味的価値の内容をより具体的に議論している。

3.1 「こだわり価値」と「自己表現価値」

「こだわり価値」とは、商品のある特定の機能や品質に関して、顧客の「特別の思い入れ」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。ある意味では、特別なこだわりによる過大な価値評価である。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。つまり、商品が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商品である。

ここで議論するこだわり価値は、小嶋他(1985)が製品関与に関して定義する「認知的関与」と「感情的感知」の両方の意味でのこだわりを含む。認知的関与が高ければ、機能や品質の小さな差異に対してもこだわりをもち、比較的大きな対価を支払う。感情的関与が高ければ、顧客は機能や品質ではなく喜びや感動などの感情的な高場に対して対価を支払うのである。

次に、「自己表現価値」とは、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関する価値である。アパレルなどのファッション商品であれば、多くの顧客はこの価値に対して大きな対価を支払っている。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である。

Veblen(1899)が、100年以上前に、商品の実質的な機能に対してではなく、人から見られる価値に対して対価を支払う消費を「見せびらかしの消費(conspicuous consumption)」と表現し、その後もBaudrillard(1970)など多くの研究がその議論を洗練させてきた。ものづくりにとっては、顧客価値を高めるという点で、常に極めて重要な視点である。

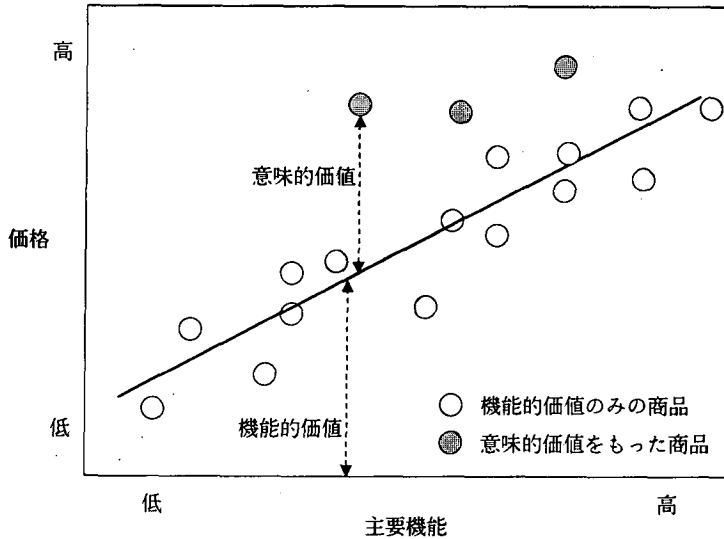
3.2 意味的価値の測定と分析

意味的価値を測定するための、ひとつの方法を図5に示している。ある商品の価格に最も大きな影響を持ついくつかの機能と価格の関係をプロットする(松島, 2004)。たとえば、デジカメであれば、重要な機能としては、画素数、ズーム倍数、重量、手振れ補正機能の有無などが考えられる。これら複数の変数を統計的に統合することによって、この図のX軸で示されている「主要機能」をつくる。それと価格との間に高い相関関係があれば、それが機能的価値と判断できる。主要機能で説明できる価格と、実際に顧客が支払う価格との差が意味的価値である。

この図では、白丸で表した商品は、大体、主要な機能によって価格が決定されている。つまり、機能的価値のみを顧客が評価して、それに対して対価を支払っていることになる。一方で、黒丸の商品は、機能と価格の一般的な関係からは乖離している。つまり、その商品が持つ機能に対応する価格よりも、顧客が高い価格を支払っている。図の中では直線で表している機能的価値によって決まる価格水準と、実際の価格との差異が意味的価値だと解釈できる。

このような図を描くと、パソコンやDVDレコーダの場合、主要機能の指標をうまく作れ

図5 意味的価値の位置づけ（仮想例）



ば、この図中の白丸のように機能と価格の関係が明確に現れるであろう。しかし、乗用車であれば、サイズやエンジン出力、静粛性などの機能をいかにうまく測定しても、価格との間にあまり明確な関係は出ない可能性が高い。機能ではなくブランドを変数として入れると、価格の多くが説明できるであろう。ただし、ブランドは、意味的価値を象徴する要素だと考えるべきである。

4 自動車と情報家電の意味的価値

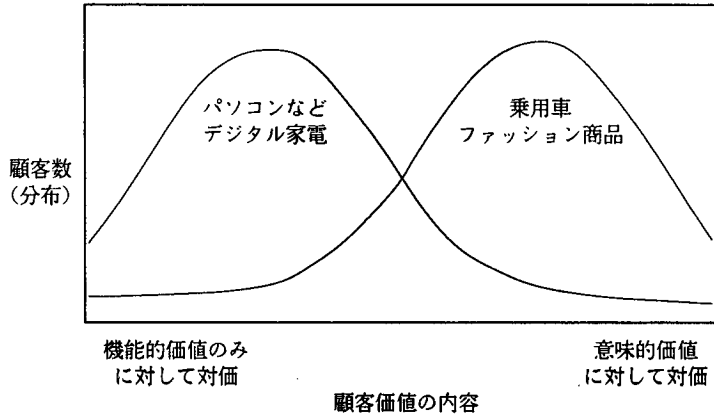
ここで、乗用車は、どちらの軸においても、意味的価値の高い商品である。そのために、価格低下やコモディティ化が進まない。一方で、パソコンなどのデジタル家電は、その技術特性上、アナログ技術と比較して意味的価値を創出しにくいので、コモディティ化が特に進んでいる。

図6に、機能的価値だけでなく、意味的価値をもつ自動車と、機能的価値しかもっていないデジタル家電の対比をわかりやすく示している。

乗用車であれば、移動手段の道具としての機能的価値だけで購入する顧客の数は少ない。ほとんどの顧客が、たとえば、デザインがより気に入ったクルマには数万円以上の対価を支払う。また、BMWや国産高級車などの3~400万円を越える高価格車を購入する顧客にしても、ある程度限られた顧客層ではあるが、特別に特殊な顧客という印象ではない。その価格帯を考えると、驚くべきことである。

一方で、パソコン、DVDプレイヤー、携帯電話などでは、ある機能さえきちんと備えていれ

図 6 顧客価値の内容と顧客分布



ば、それ以上の価値を評価する顧客は少ない。たとえば、パソコンであれば、インターネットとワープロができればよいし、携帯電話であれば、きちんと通話とメールができればよいと考える顧客が多い。もちろん、これらの商品でも、図6の右側に位置する「意味的価値に対価を支払う」顧客は皆無ではないが、少ないということである。

デジタル家電に意味的価値がなじまない理由のひとつは、モジュール化の特性であるイノベーションの活性化を通じて、機能的価値が先走りしてしまう点にある(延岡・上野, 2005)。たとえば、オーディオや映像をデジタル化することによって、アナログ技術では簡単には実現できないレベルで、雑音や映像の乱れを除去できる。また、デジタル信号の操作により、比較的簡単に音や映像のコントロールができる。そのような背景のもとでは、意味的価値を表現することが難しくなっている。結果的に、たとえば、アナログ時代には比較的多くの「こだわり価値に対価を支払う」オーディオマニアがいたが、デジタル化されて、その数は減少した。

デジタル家電の中では、デジタルカメラは、比較的、意味的価値を付与しやすい商品である。カメラは元来多くの顧客が芸術性を期待して使用する傾向が強い。デジタルになっても、画像にこだわる顧客の数は多い。そのため、綺麗な画像を残すという機能からは明らかに過剰である一眼レフのデジタルカメラの販売量は、日本だけでなく欧米においても少なくない。結果的に、多くの顧客がデジタル家電の中では比較的、高価な対価を支払っているのである。

パソコンでも成功例はある。日本で大ヒットしたソニーのVAIOはそのデザインの良さによって機能を越えた価格で販売できた。また、アップルの携帯用デジタル・オーディオ・プレイヤーのiPodは、単純なモジュラー型商品で音質や軽さなど基本機能では大きな差別性がない。それにもかかわらず、デザインや使いやすさによって大ヒットした。このように、意味的価値を追求することによって、単純な機能をベースとした過当競争を避けることができ

る場合がある。

商品が意味的価値を持てるかどうかについては、商品の特性によって決まる部分が多い。基本的には、パソコンより乗用車の方が意味的価値を付与しやすいであろう。しかし、商品戦略やマーケティングによって、影響を与えることは可能である。一橋大の武石彰教授によると、乗用車が意味的価値を持ったのは、1923年から米国の GM (General Motors) の経営者として自動車産業の発展に貢献したアルフレッド・スローンの貢献が大きいのという。

それまで自動車産業をリードしていたヘンリー・フォードは、大量生産方式を生み出し、T型フォードで成功した。フォードの戦略としては、どちらかといえば、自動車は移動手段のための道具として販売されていた。たとえば、ボディカラーは黒一色で、大量生産によって比較的、低価格を実現した。一方、スローンは、多様な商品バリエーションを開発し、またデザインを重視してファッション性を高めた。さらには、最も大衆的なシボレーから、中間的なオールズモビルやビューイック、そして最も高級なキャデラックまでのブランドごとの個性を明確にした。つまり、社会的に成功すればキャデラックというふうには、クルマをステイタス性の表現手段として位置づけた。フォードが自動車産業を牽引し続けていたら、自動車がここまで意味的価値を持つ商品に育ったかどうかは疑問である。この点を考えると、デジタル家電は意味的価値を持ちにくく、すぐにコモディティ化してしまうといわれるが、企業の商品戦略やマーケティングの努力が足りないのかもしれない。

5 おわりに

本稿では、最初に、コモディティ化を回避するためには、意味的価値を創造することが求められることを強調し、次に、意味的価値とは何かについて議論した。理論的な貢献としては、2点ある。

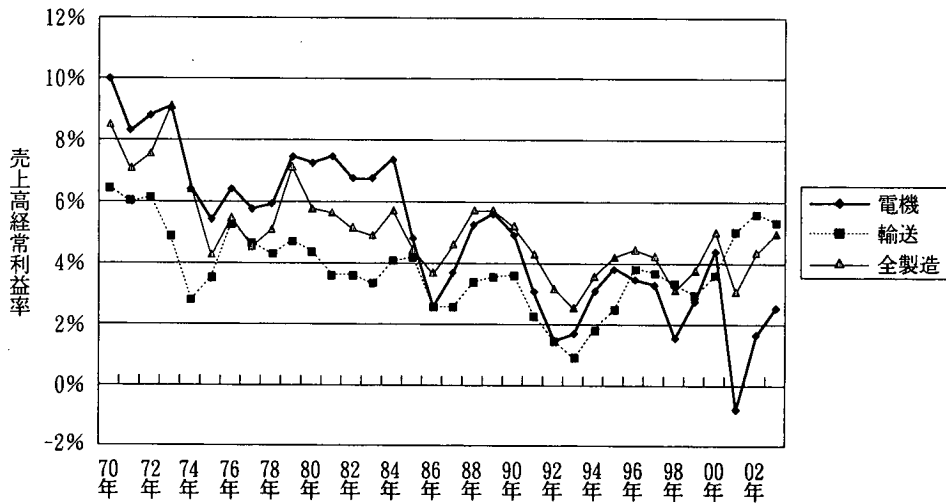
第一に、コモディティ化の要因を、供給側と顧客側の両面に分割して議論したことである。コモディティ化を誘発する要因として、製品のモジュール化に代表される供給側に焦点を当てた議論が多い(藤本, 2004; 榊原・香山, 2006)。しかし、本稿で議論したように、顧客側の要因が極めて重要なのである。

第二に、顧客側の要因として、機能的価値と意味的価値へと分類し、さらには意味的価値の中身を、こだわり価値と自己表現価値に分けて定義したことである。意味的価値に類する概念は、近年、重要性を増している(Schmitt, 1999; 楠木, 2006)。しかし、ものづくりに焦点をあてて、商品が提供する意味的価値の中身に関する具体的なタイポロジーを提示した研究は多くない。産業競争力を議論する際に、極めて重要な概念になっていることから、商品(ものづくり)の意味的価値に関して理論の発展が求められる。

最後に、実務的な示唆としては、産業レベルと企業レベルに分けて考える必要がある。産

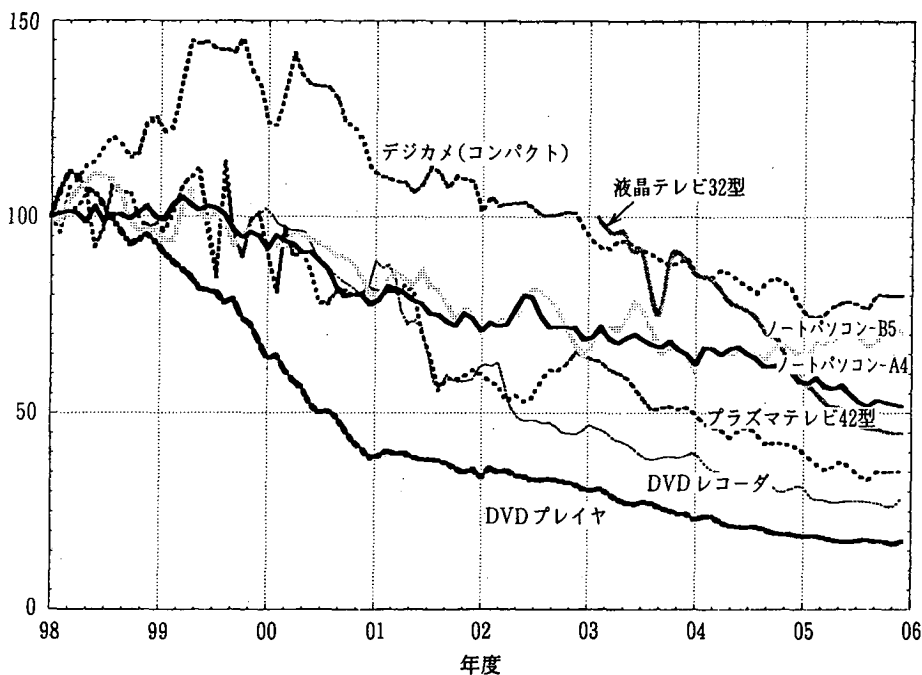
業レベルとしては、顧客ニーズの頭打ちが発生しにくいように、顧客の教育が必要だということである（原，2003）。本稿でも、自動車の事例を使って説明したように、産業全体として、商品の意味的価値を高揚させるための政策が有効な場合が少なくない。このような市場育成は、企業の付加価値創造にとっても、顧客価値の高揚という点からも、極めて重要である。企業レベルでは、意味的価値を創造するための組織能力の構築が、競争力の源泉としてより重要になっている点を理解する必要がある。これは、マーケティング機能だけでは、実現できない。特に、商品戦略と商品開発を先導する技術者自身が、意味的価値の理論と生成メカニズムを理解し、実現する能力をもつことが求められている。

付図1 日本製造企業の売上高利益率の推移



出所 財務省法人企業統計から筆者作成

付図2 主要デジタル家電機器の価格推移



出所 延岡・伊藤・森田 (2006) GFK ジャパン社データ (神戸大学依頼) より作成

本稿は、延岡 (2006) の中から、意味的価値に関する内容を引用し、そこに焦点を当てて、さらに議論を深めたものである。

参考文献

- Baldwin, C. and K. Clark (2000) *Design Rules: The Power of Modularity*, MIT Press, Cambridge, MA. (安藤晴彦訳 (2004) 『デザイン・ルール：モジュール化パワー』東洋経済新報社)
- Baudrillard, J. (1970) *La société de consommation*, Danoel, Paris, France. (『消費社会の神話と構造』(1983) 今村仁司・塚原史訳, 紀伊國屋書店)
- Christensen, C. (1997) *The Innovator's Dilemma*, HBS Press, Boston, MA (『イノベーションのジレンマ』(2000) 玉田俊平太監訳, 翔泳社)
- Foster, R. (1986) *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books, New York, NY. (『イノベーション』(1987) 大前研一訳, TBSブリタニカ)
- Schmitt, B. (1999) *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, Free Press, New York, NY (『経験価値マーケティング』(2000) 嶋村和恵・広瀬盛一訳, ダイアモンド社)
- Ulrich, K. (1995) "Product Architecture in the Manufacturing Firm," *Research Policy*, 24, 419-

440.

Veblen, T. (1899) *The Theory of Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institutions*, Macmillan, New York, NY. (『有閑階級の理論』(1998) 高哲男訳, 筑摩書房)

青木幸弘 (1990) 「消費者関与概念の尺度化と測定」『商学論究』38巻2号, 129-156頁

楠木建 (2006) 「次元の見えない差別化」『一橋ビジネスレビュー』53巻4号, 6-24頁

小嶋外弘・杉本徹雄・永野光朗 (1985) 「製品関与と広告コミュニケーション効果」『広告科学』11巻, 34-44頁

榊原清則・香山晋共編著 (2006) 『イノベーションと競争優位』NTT 出版

延岡健太郎 (2006) 『MOT (技術経営) 入門』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」『イノベーションと競争優位』榊原清則・香山晋共編著, NTT 出版

延岡健太郎・上野正樹 (2005) 「中国企業の情報家電における競争力: モジュラー型製品開発における組み合わせ能力の限界」『国民経済雑誌』191巻4号, 36-51頁

原研哉 (2003) 『デザインのデザイン』岩波書店

藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社

松島克守 (2004) 『MOT の経営学』日経 BP 出版センター

三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』東洋経済新報社