



## コモディティ化はいかに回避されるのか?

栗木, 契

---

**(Citation)**

国民経済雑誌, 199(3):53-70

**(Issue Date)**

2009-03

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(JaLCD0I)**

<https://doi.org/10.24546/81005187>

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81005187>



# コモディティ化はいかに回避されるのか？

栗 木 契

コモディティ化とは、市場において、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を指す。その要因としては、差別化の困難化が挙げられることが多い。だが現実には、差別化は実現したものの、コモディティ化は回避できずにいる製品やサービスも多い。

C. クリステンセンは、差別化だけではコモディティ化を乗り越えることができない要因の一つとして、「ニーズの追い越し」の問題を指摘した。延岡健太郎はこれを受けて、意味的価値を高揚する必要性に注目した。しかし、同種の問題は、ニーズの追い越しとは別の要因で生じる場合もある。すなわち、本稿で事例を通じて指摘するように、使用方法や使用シーンの転換が必要な差別化では、市場のリフレキシビティのなかで、企業のマーケティング戦略上の大局観が見失われやすいことに注意を払う必要がある。

キーワード コモディティ化, ニーズの追い越し, 意味的価値,  
リフレキシビティ

## 1 3 つ の 事 例

### 1.1 事例1. スマートアイ<sup>1)</sup>

「スマートアイ」は2002年に発売された田辺製薬（当時）の目薬であり、同社独自のサイドドロップ容器が採用されている。

一般的な目薬の容器では、点眼する際に両手を使う。片方の手でまぶたを開いて、もう片方の手で容器を持つ。一回ではうまくさせず、顔に目薬をこぼしてしまい、いらだたしい思いしたことのある人は少なくないだろう。その原因は、容器を持つ手のブレであることが多い。サイドドロップ容器は、この問題を解決してくれる。

サイドドロップ容器では、点眼口が容器トップの先端部ではなく、横面についている。容器ボディには、丸いくぼみがある。このくぼみに親指をあてて横向きに持ち、顔を正面に向けたまま、容器を持つ手の親指の付け根部分を頬にあてつつ点眼口を目に合わせる。続いて顔を上に向け、点眼を行う。手が頬に固定されているため、ブレが起こらず、片手で確実に

点眼することができる。

サイドドロップ容器の開発には、長い年月が投じられた。田辺製薬が、この新しい容器を実用新案申請したのは1992年である。しかし、開発者の意気込みとは裏腹に、この容器は社内での評価を得ることができず、開発はお蔵入りしてしまった。再評価を受け、本格的な製品化に向けた検討がスタートしたのは、1997年のことである。再評価の背景には、目薬市場の競争激化とコモディティ化があったという。マージンを削っての消耗戦を脱するためには、独自の機能を有する製品が必要との判断がなされたのである。

しかし、その後の開発も困難の連続だった。一回当たりの点眼量の決定や、容器のトップ部分の形状や点眼口のカットの具合、ボディ部分のくぼみに必要なやわらかさの実現など、製品化には多くの問題を解決しなければならなかった。最終的な仕様が決定したのは2000年のことである。2001年に医薬品承認申請を行い、2002年に発売へとこぎつけた。實用新案申請から、10年が経過していた。

「スマートアイ」は、他社にはない独自の差別化された特性をもつ製品だった。発売初年度より、テレビ広告と、店頭での使用説明のための人的活動を行った。次年度以降には製品バリエーションを拡大し、アイテム数を増やした。こうした活動により、「スマートアイ」は当初の3年間は販売額を伸ばした。しかしその伸びは、当初の見込み（販売予測）を下回るものであり、十分な利益をあげるには至らなかった。また、同社の一般用医薬品部門の主力製品の不振から、部門内の予算配分の見直しが行われ、「スマートアイ」のプロモーション予算は、2004年以降は大幅に削減されることになった。

プロモーション予算の削減とともに、「スマートアイ」の販売額は低下した。店頭では、他の一般的な目薬と同様に、コモディティ化の流れに巻き込まれ、特売をしなければ売れないという状態を脱せなかった。その後も、損益はマイナスではないとはいえ、利益の確保には苦戦している。小さな成果は、2005年度以降に投入した「スマートアイプティ」が売上を伸ばしたことで、現在では「スマートアイ」シリーズ全体の販売額の低下には歯止めがかかっている。「スマートアイプティ」は、若い女性向けのパッケージングを採用し、確実点眼の便益として「化粧崩れがこわくない」ことを訴求している。

## 1.2 事例2. マルちゃん鍋用ラーメン<sup>2)</sup>

1990年に発売された、東洋水産の「昔ながらの中華そば」も、現在の「スマートアイ」とよく似たマーケティング上の問題をかかえていた。「昔ながらの中華そば」は、家庭で調理する生麺タイプのラーメンで、半なま乾燥麺の技術を採用していた。この半なま乾燥麺には、通常の生麺とは異なり、打ち粉を使用しないため、ゆでこぼしが不要だった。そのため、一つの鍋で生ラーメンがつくれるという利点があった。

半なま乾燥麺は、東洋水産独自の製法にもとづいており、現在でもこのタイプのラーメンを国内で量産しているのは同社だけである。家庭調理用の生ラーメンは、中小規模の製造企業が多く、他社が後発で、専用製造ラインの投資に踏み切ることが考えにくい。このような産業の構造と障壁により、半なま乾燥麺は、差別化された製品となっている。

しかし、発売後10年を経ても「昔ながらの中華そば」は、東洋水産にとって十分なマージン、あるいは利益をとれる商品には育っていなかった。発売後、数年間は売れ行きが好調だったが、しだいに価格訴求の頻度が上がっていった。その結果、100円均一などの特売を行うと数量は大きく伸びるのだが、それ以上の価値を見だしにくい商品となっていた。半なま乾燥麺の製造コストは低くない。「昔ながらの中華そば」は、コモディティ化に巻き込まれ、利益への貢献度は低い製品となっていた。

「この半なま乾燥麺を使って、鍋料理の仕上げにラーメンを入れる食シーンを提案したら面白いのではないか。」このように考えたのが、同社で生麺の企画開発を担当していた民野雅人である。

当時は、鍋料理の仕上げにラーメンを入れることは、まだ一般的ではなかった。鍋料理の仕上げには、雑炊やうどんが定番だったのである。しかし、以前に民野が営業を担当していた北海道では、ラム肉のしゃぶしゃぶの仕上げにラーメンが使われていた。その体験から、民野は、これは家庭で鍋料理の際に使うと便利だと思ったという。通常の生麺は打ち粉が使われており、そのまま鍋に入れると、スープがドロドロに濁ってしまう。生麺タイプのラーメンを家庭で鍋料理に使うには、食事の終盤に誰かが台所に立って、別の鍋で麺をゆでて、湯切りをしなければならない。ところが、半なま乾燥麺であれば、直接鍋に入ればよいわけで、この手間は不要になる。また、都合のよいことに、同社の半なま乾燥麺は、のどごしがよく、スープがよくからむ細切りタイプのちぢれ麺だった。さらに、調べてみると、東京でも仕上げにラーメンを出すしゃぶしゃぶ店があり、好評だとの話だった。

さて、この段階での可能性としては、「昔ながらの中華そば」の新たなキャンペーンとして、鍋料理に使うアイデアを訴求するといった対応もあり得た。しかし、民野は、それは中途半端だと考えた。鍋に入れるラーメンとして販売するなら、鍋専用の商品にした方がよい。すなわち、鍋料理に使うのであれば、付属のスープは不要である。鍋料理は家族で囲むことが多いことを考えると、単価が高くなる一食ごとのパッケージングより、二食を一袋に入れた「2食ラーメン」というカテゴリーでの販売が適している。また、パッケージで「鍋用のラーメンである」ことをはっきりとうたわなければ、鍋料理にラーメンを入れるという新しい使用方法を印象づけることは難しい。

このような考えから、「マルちゃん鍋用ラーメン」は生まれた。パッケージのタグラインでは「お鍋にそのまま入れるだけ」とうたわれていた。スープは付いておらず、二食入りで

190円（2008年より200円）だった。

社内では反対の声が強かった。「価格が高い。」「鍋にラーメンは入れない。」「スープの付いていないラーメンは売れない。」常識との戦いである。流通企業のバイヤーの反応もよいとはいえなかった。しかし、民野は、こうした声に合わせて、製品の仕様を変更しようとはしなかった。困難な状況だったが、理解を示してくれた少数のスーパーがあり、その売り場でようやく販売にこぎつけることができた。2004年秋のことである。

売り場が限られていたこともあり、初年度の販売額は小さなものだった。しかし、年を追うごとに、その販売は拡大していった。2007年には、初年度の約7倍の売上を達成した。この年の下半期には「マルちゃん鍋用ラーメン」の売上げは、国内の「2食生ラーメン」のカテゴリーで第1位、家庭用生ラーメン全体で第2位となった。このプロセスは以下のように導かれた。

発売後の「マルちゃん鍋用ラーメン」の課題は、そのラーメンの新しい使用方法や使用シーンへの理解をいかに広め、普及させるかであった。とはいえ、ニッチをねらった商品に、あまり大きなプロモーション費用はかけられない。発売初年度は、他の食品メーカーとの共同プロモーションが試みられた。東洋水産単独では、販促予算に限りがあったからである。鍋の季節になると、多くの食品メーカーが、広告や店頭のプロモーションで、鍋まわりのテーマを取りあげる。こうした企画では、いつもの鍋ではなく、人目をひく目新しさが求められているはずである。民野は、ビールメーカー、調味料メーカーなどに次々と企画を持ち込んだ。興味を示した調味料メーカーと予算を分け合い、「鍋つゆと鍋用ラーメン」といったかたちの共同販促を店頭で行った。また、通常のチャネル以外にも、生協の共同購入にアプローチを行い、チラシのなかで目先の変ったお勧め商品として取りあげてもらった。「鍋用ラーメン」は、特売に頼らずに売れる商品に育ち始めた。

発売3年目以降も、販売の伸びが衰えることはなかった。3年目にはいると、小売企業のバイヤーの間にも「鍋用ラーメンは売れる」との理解が広がるようになった。

加えて、この年に東洋水産は、「鍋に入れるラーメン」を提供するとの発想を捨てた。もっと大切なものがあることに気づいたのである。たしかに鍋料理は、大人には人気がある。しかし必ずしも、子供にとっての人気メニューであるわけではない。しかし、「今夜の鍋はシメがラーメン」となれば、子供も喜ぶ。おおげさかもしれないが、鍋にラーメンを入れることは、家族の食卓を笑顔に変えるのである。そこで、民野たちは、「ちびまる子ちゃん」をパッケージのデザインキャラクターとして起用し、「家族が喜ぶ、鍋の新しい食シーン」を提供する商品とのアピールを始めた。

### 1.3 事例3. ホームプロ<sup>3)</sup>

ホームプロは、リフォーム工場の分野に、優れた取引仲介モデルを持ち込むことによって事業を拡大してきた。

ホームプロは、大阪ガスの社内ベンチャーとして2001年に設立された。ホームプロの中核事業は、インターネット上でのリフォーム工場の取引仲介であり、そのために独自の仕組みを構築してきた。2008年6月現在で、登録会員数は20万人、加盟社数は400社となっている。年間の仲介工事金額は40億円を超え、事業は順調に拡大している。

国内のリフォーム市場は、5～6兆円の規模といわれる。リフォーム工場は、新築工場と比べると単価が低い一方で、個性が高く、利益をあげにくい。近年では減少・頭打ち傾向にある市場をめぐって、多数の事業者が激しい競争を繰り広げている。

チラシをまいて、電話がかかってくるのを待つ。これが、従前からのリフォーム工場の営業スタイルの主流だった。しかし、ホームプロの設立前の2000年頃にはチラシの効果が大きく低下するようになり、リフォーム業者の経営は一段と苦しくなっていた。

一方、買い手の側から見ると、リフォーム工場は、価格の基準や工場の品質が事前にわかりにくく、悪質な業者の選別が難しい。そのため、劣悪な品質の工場が行われたり、不当に高い料金を請求されたり、といったトラブルが後を絶たなかった。

問題があるということは、事業の機会があるということでもある。ホームプロを創業した鈴木隆は、こうした問題を解決する取引仲介をインターネット上で行えば、収益性のあるビジネスに育つと考えた。鈴木がこの事業を有望と考えた理由は、以上のような問題を鈴木が具体的に身近で見聞きしていたことに加えて、次のような特性がこの事業には見込まれたからだという。

- ・リフォーム工場では、個別の案件にカスタマイズ化された対応が欠かせない。そのため、家電製品のように、同じ型番であればどこから買っても同じということにはならず、買い手に価格だけで選択されることが少ない。
- ・当時、新築の仲介については名の通ったサイトがいくつかあった。しかし、リフォームについては有力なサイトがまだ育っていなかった。
- ・リフォーム工場は、単価が低く、仲介マージンも薄い。そのため、高度にカスタマイズ化したコンシェルジュ的な手厚いサービスを行うことは難しい。しかし、的確な情報をやり取りする、双方向型コミュニケーションの枠組みをインターネット上で提供するかたちであれば、事業として成り立つ可能性がありそうだった。
- ・大阪ガスは「ガス・ショップ」を通じて、リフォーム関連の事業を行ってきた。そのため、信頼できる加盟社（工事会社）を選抜するためのノウハウや土地勘があった。インターネット上で売り手と買い手の紹介や仲介を行う場合、その事業化には、広告モデ



ルと取引仲介モデルの2つのモデルが考えられた。広告モデルとは、ウェブサイトを使って製品やサービスの情報を買い手に伝えることを基軸とする事業モデルである。たとえば、リフォームであれば、郵便番号を入力すると、当該エリアで施工可能な業者のリストが表示されるといったサイトがある。買い手に選択されるためには、まずはその考慮対象に入ることが必要である。そのため、売り手の側の企業は、広告料を支払ってでも、自社の製品やサービスの名前が有力な検索サイトの上位に現れるようにしたいと考える。広告モデルでは、この広告料を、サイトを運営する事業者の主たる収入とする。

一方、取引仲介モデルとは、ウェブサイトを使って買い手との取引を最終的な成約に導くことを基軸とする事業モデルである。広告モデルのゴールが、売り手の情報を買い手に伝えることであるのに対して、取引仲介モデルのゴールは、売り手と買い手が取引の成約に至ることである。したがって、取引仲介モデルでは、広告モデルのようにウェブページへの掲載、あるいはそのページ・ビューをもとに料金を課すのではなく、取引の成約結果に応じて手数料を受けとる料金体系が理にかなっている。

ホームプロは、この取引仲介モデルの枠組みで事業を行ってきた。その収入は、加盟業者から支払われる初期加盟料（ホームプロへの入会金）、基本加盟料（ホームプロのシステム使用の月額料金）、紹介手数料（下記の「引き受けの意思表示」の発信料金）、成約手数料（成約した工事金額をベースにしたホームプロの-margin）である。ホームプロの主たる収入は成約手数料で、収入全体の約4分の3を占める。リフォーム工事の買い手となる会員からの会費や料金の徴収は行っていない。

ホームプロによる取引の仲介は、以下のような流れで進行する。

まず、ホームプロの会員が、希望する工事の概要をサイトに入力する。この書き込みの内容を見て、加盟業者は工事を引き受けたい場合に手を挙げる。ホームプロは、引き受けの意思を示した加盟業者を先着順に最大8社まで会員に紹介する。その際には、業者名、会社概要、リフォーム事例、過去に利用した会員の声などの情報を、会員に伝える。ここまでのステップでは、会員の名前や住所の詳細については、加盟業者に伝えない。匿名の方が、会員は安心して工事の希望を書き込んだり、手を挙げた業者を断ったりすることができるからである。

続いて、会員は、紹介された加盟業者のなかに工事をまかせてみたいと思える業者があれば、見積もりを依頼する。この見積もり依頼のステップからは、会員の名前や住所を業者に伝える。リフォーム工事を行う以上、ここから先は、現地を訪問せずに業者が見積もりを行うことはできないからである。

ホームプロが重要視してきたのは、質の高いリフォーム業者を厳選して会員に紹介することである。リフォームの分野でも、加盟業者の数だけであれば、ホームプロを上回るサイト

はある。しかし、ホームプロでは、玉石混合の業者のリストを提示し、その選択は買い手にまかせ切るやり方では、リフォーム産業がかかえていた問題は解決しないと考えてきた。

そのため、ホームプロは、加盟の審査を書面だけでは済ませず、必ず訪問調査を行うというやり方をとってきた。訪問調査では、たとえば、業者に過去1年間の顧客名簿10名以上の提出を求め、そのなかから選んだ3名以上に面談を実施し、顧客に不満がないかの確認を行う。自信のない業者は、この段階で加盟をあきらめるといふ。加盟後も業者には加盟契約の遵守を求め、定められた報告が、業者からホームプロに上がってこなかったり、顧客からのクレームにより業者に過失が認められたりする場合は、業務改善報告書の提出、業務停止などの措置をとる。

これらの厳しい選別や、加盟後も続く加盟契約の遵守は、加盟を考える事業者にとっては厳しいハードルである。しかし、ホームプロへの加盟は、加盟業者にとっても以下のようなメリットがある。

- ・ホームプロには、現在では20万人を超える登録会員がおり、多様な顕在的あるいは潜在的な買い手が集まっている。
- ・ホームプロでは、受注に際して、加盟業者が自社の得意分野や、繁忙を考慮しながら買い手を選択することができるシステムが採用されている。
- ・ホームプロは、成約手数料のウェイトが高く、入会時に高額の加盟料を請求されるわけではないため、資金に余裕のない中小の事業者でも加盟しやすい。
- ・ホームプロの加盟契約は、その遵守が加盟業者の顧客満足の向上につながる内容となっている。

以上のようなホームプロの事業の仕組みを、インターネットで取引仲介サービスを行う他社が完全に模倣することは容易ではない。ホームプロは、優れたリフォーム業者を厳選するノウハウと、これらの業者からの信頼とを、大阪ガスから引き継ぎ、磨き上げてきた。こうしたノウハウと信頼は、資金はあるが経験のない企業が一夕一朝に手に入れることのできないものである。一方、同様のウェブサイトを構築したり、加盟業者や会員の数を集めたりすることについては、資金のある企業がホームプロに追いつくことは、さほど難しいことではない。しかしそれだけでは、部分的な模倣にしかならない。

ホームプロの事業の仕組みは、創業当初から確立されており、その基本的なアイデアや組み立てについては、現在まで変わっていないという。このように創設当初から優れた仕組みをもっていたホームプロだが、初年度の業績はふるわなかった。加盟業者については、苦労を重ねた結果、初年度末には200社に達した。だが、仲介工事の成約件数については、初年度の1年間でわずか75件、金額は7,500万円だった。この数字は当初の見込みを大幅に下回るものだった。



幸いなことに、実際にリフォーム工事を行った利用者たちの満足度は高く、感謝の声も複数寄せられたという。こうした評価を拠り所として、ホームプロは、事業の基本構成の変更は行わず、事業の認知度を高めるためのプロモーションの強化に取り組むことになった。

とはいえ当時は、国内での取引仲介モデルのサイトの成功事例は少なく、社内や出資元の大阪ガスでは、ホームプロは広告モデル的な要素を取り入れるべきではないかとの声もあがっていた。しかし、妥協によって、潜在しているかもしれない可能性の芽が摘まれることを、鈴木は恐れた。広告モデルによるインターネット・ビジネスは競合の数が多く、コモディティ化に巻き込まれやすい。

加えて、取引仲介モデルと広告モデルとでは相容れない点があった。広告料をとるのであれば、仲介プロセスの早い段階で、会員に業者の名前を示す必要がある。企業あるいは製品やサービスの名前を示さない広告はあり得ないからである。業務を広告モデルで一貫させるのであれば、それでもよいのだから、取引仲介モデルと広告モデルを並び立たせようとする、次のような問題が起こる。

会員は、善意の利用者ばかりだとは限らない。加盟業者の名前や連絡先がわかれば、会員はホームプロを介さず、業者と直接連絡を取り、手数料を節約しようとするかもしれない。そのような行為に対するペナルティを定めて防止を図ることは可能だが、監視が難しい。そのため、ホームプロの仲介サービスでは、会員からの申込に対して業者が手をあげるまでの期間、業者名は伏せられている。もちろん、この場合も、その先で会員と業者が直接連絡を取って、中抜きをしようとする可能性は残る。だが、その場合は、成約に至らなかった事例についてのみ、紹介した各業者の商談の動きを後日確認すればよく、監視は比較的容易である。一方、このような早い段階で業者の名前や連絡先を示さないやり方では、広告の場としてのサイトの価値は低下してしまう。取引仲介モデルと広告モデルの併用は、こうした矛盾を引き起こす。

その後のホームプロは、パブリシティに力を入れ、広告の文面を見直し、書籍の発行による啓蒙活動などに取り組んだ。またホームプロでは、創業当初から200以上の住宅関連工事サービスに関する目安額の試算、住まいに関するノウハウ集、ショールームの検索などのメニューを、サイト上で無料提供してきたが、それらのコンテンツの拡充にもつとめた。

一方、ホームプロの取引仲介モデルについては、利用者からは「使ってみたら便利」との声も多く、馴染みのないモデルへの認知と理解を広めることも課題だった。そこで、ホームプロでは、サイトで仲介する分野を広げ、リフォームだけではなく、ハウスクリーニング、害虫駆除などのさまざまな住関連のサービスを仲介することにした。それらのなかには、単価が低く、手数料はわずかな金額にしかならないものもあった。しかし、単価が低い方が、利用者にとってはトライアルをしやすい。この利用経験が、より大きなリフォーム工事を

う際のホームプロの利用へとつながっていくことが期待できる。

こうした取り組みの結果、先述したようにホームプロの登録会員数、加盟社数、そして仲介工事の成約件数や金額は、年々増加していった。成約率も初年度は4%程度だったが、2005年以降は12%を超えるようになっている。一方で、ホームプロでは、こうした実績を踏まえて、加盟業者に対する料金の改定を行い、加盟料、手数料の値上げを進めてきた。

新しい試みも始まった。2008年から開始した「損保対応」はその一つである。国内の大手の保険会社が、台風や火災などによる住宅の事故に対して支払う保険金は、毎年4000億円程度にのぼるといふ。これまでは一般に、保険金の支払いが高額になる場合は、保険会社が鑑定人を派遣してきた。しかし、少額の案件については、被災した保険加入者に、修理に要する費用の見積もりを工務店から直接取ってもらい、その金額に基づいて保険金が支払われてきた。

「損保対応」とは、この少額の案件の損害の確認を、保険会社から連絡を受けて、ホームプロの加盟業者が行うサービスである。保険会社には、信頼できるホームプロの加盟業者が見積もりを行うというメリットがある。加えて、保険会社には、業務の標準化とスピード化が進むというメリットもある。大手の保険会社でも、現場とのやり取りはまだ電話とFAXが主流で、システム化は進んでいなかった。しかしホームプロの加盟業者は、現場の写真をデジカメで撮って送信したり、案件の進捗状況を逐次行ったりといった対応をインターネットを使って行うことができる。

一方、保険加入者にとっては、この「損保対応」によって、見積もりや施工の業者探しなどの煩雑な手間がなくなり、家屋の修繕（リフォーム）の期間が短縮化するというメリットがある。そして、ホームプロとその加盟業者にとっては、見積もりを行った後のリフォーム工事の受注が期待できる。実際に、見積もりを行った加盟業者が受注するケースは、これまでのところ6割以上と、極めて高い成約率を達成している。

## 2 考 察

### 2.1 差別化は空転する

ポスト産業資本社会における利潤の源泉は、「差異」の形成と維持である。岩井克人の見解にしたがえば、ポスト産業資本主義の社会とは、コモディティの大量生産や大量供給からは大きな利潤の獲得を期待できない段階<sup>4)</sup>へと達した資本主義社会である（岩井 2003, p. 273）。このとき、「オンリーワンを実現すること」は、企業経営の重要な命題となる。ポスト産業資本社会の市場では、製品やサービスの独自性や差別性が弱ければ、顧客に提示できる他の製品やサービスとの違いは価格だけになってしまい、利益をあげることは困難となる。

そこで問題となるのがコモディティ化である。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を指す。コモディティ化の要因としては、差別化の困難化が挙げられることが多い（楠木 2006, 延岡 2006b, 恩蔵 2007, pp. 2-3）。だが現実には、差別化は実現したものの、コモディティ化、すなわち価格競争と利益水準の低下を回避できずにいる製品やサービスも多い。

本稿の3つの事例では、企業はすべて、製品やサービスのコモディティ化が進む市場を対象にしており、かつ製品の形態や機能、あるいはサービスの内容において、オンリーワンの実現に成功している。これら3つの製品とサービスは、独自の製品技術、生産設備投資、取引先選別のノウハウなどに支えられており、他社がそれらを模倣することは容易ではない。

だが、同じ独自性や差別性のある製品やサービスではあっても、その収益性は大きく異なっていた。「スマートアイ」は、独自のアイデアと工夫を凝らした形態により、他社の目薬にはない便益を顧客に提供することに成功した製品である。しかし、この「スマートアイ」という製品における価値創造（技術イノベーションによる画期的な機能の実現）は、価値獲得（付加価値の創出や利益の獲得）には至っていない。同じ指摘は、「昔ながらの中華そば」に対してもできるだろう。

問題はどこにあったのだろうか？ 延岡によれば、コモディティ化を回避し価値獲得に到達する上で必要となるのは、第1に「差別化・独自性」である。延岡は、「100点満点の商品を開発しても、同じような商品を開発できる企業が他に何社かあるのであれば、75点でも独自の商品のほうが、付加価値創造できやすい場合が増えてきた」と述べる（延岡 2006a, pp. 33-40）。

差別化あるいは独自性と、製品イノベーションは、必ずしも一致しない。たとえば、ソニーのウォークマンは、「新しい音楽の楽しみ方」を創出する製品だった（楠木 2006）。しかし、このソニーのイノベーションは、それだけでは差別化の源泉とはならぬ。この「スピーカーや録音機能を省くことで、高音質のステレオサウンドを楽しむことが可能な小型・軽量の再生装置を提供し、新しい音楽の楽しみ方を創出する」というイノベーションは、他社にとって模倣が困難なものではない。独自性あるいは差別性という点で、より長期的に見たときにソニーにとって重要だったのは、その先駆者としての名声だったはずである。コモディティ化に対処するうえで、まず重要なのは、この相違を取り違えないことである。

「スマートアイ」は、こうした差別性を備えることの重要性を踏まえて開発された製品だったといえる。「スマートアイ」は、差別化された独自の機能を備えており、他社が容易に追従できない。だが、それにもかかわらず、「スマートアイ」は、十分なマージンを確保しながらの販売、あるいは付加価値の創出には至らなかった。

同様に、「昔ながらの中華そば」もまた、差別化された独自の機能を備えた製品だった。

「昔ながらの中華そば」は、東洋水産独自の製法による半なま乾燥麺を採用しており、他社の追従を許すことはなかった。しかし、付加価値の創出という点では、「昔ながらの中華そば」と、同じ半なま乾燥麺を採用した「マルちゃん鍋用ラーメン」とは明暗を分けた。

なぜだろうか。以下で詳述するように、さらに延岡のフレームで問題を見渡せば、それは、差別化や独自性とは、価値獲得に至るための第一歩に過ぎないからだということになる（延岡 2006b, 延岡 2008）。

## 2.2 誰が対価を支払ってくれるか

価値創造と価値獲得との間には大きな懸隔がある。考えてみると、これは「スマートアイ」と「昔ながらの中華そば」だけに見られた問題ではない。「マルちゃん鍋用ラーメン」と「ホームプロ」においても、市場導入と同時にただちに価値獲得が実現したわけではなかった。

延岡は、価値獲得の第2の条件として、「需要側」の要因を挙げる。生産システム論や技術経営論では、製品のモジュール化が価値獲得の困難化を引き起こしているとの指摘がなされてきた（藤本 2004, pp.172-181, 榊原・香山 2006a, b, 楠木 2006）。しかし、延岡によれば、この説明は、供給サイドから事の一面をとらえたものに過ぎない。付加価値の創出や利益の獲得に至るには、マーケティングの問題がクリアされる必要がある。すなわち「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」という問題である（延岡 2006b）。あるいはマーケティング研究者の恩蔵直人は、より踏み込んだ指摘をしている。仮に差別性はなくても、顧客が十分な対価を支払ってくれるのであれば、コモディティ化は解消されることになる（恩蔵 2007, pp.41-45）。

差別化された独自の製品技術、生産方法、調達ノウハウの確立の有無はすべて、供給サイドの要因であり、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、付加価値の創出や利益の獲得には至らない。この問題は、本稿で取りあげた事例でも、さまざまなかたちで出現している。同じ「半なま乾燥麺」であっても、顧客は「昔ながらの中華そば」には高い付加価値を支払おうとはしなかった。同じ取引仲介のシステムであっても、一年目の「ホームプロ」には、これを利用して最終的な対価を支払うに至る顧客はなかなか現れなかった。

この需要サイドの問題が解決されるまでの期間は、「マルちゃん鍋用ラーメン」そして「ホームプロ」でも、プロモーション面の見直しや工夫を中心とした試行錯誤が続いた。一方、この期間に、社内の事情でプロモーション予算を縮小しなければならなくなった「スマートアイ」は不運だった。

とはいえ、「マルちゃん鍋用ラーメン」や「ホームプロ」も、潤沢なプロモーション予算に恵まれていたわけではない。それぞれのマーケティングの担当者たちは、さまざまな試み

に取り組み、時には失敗もしながら、「子供も喜ぶ、家族の鍋の新しい食シーン」といった新しい訴求ポイント、あるいはサイトで仲介する分野の拡大による間接的な効果などを見だし、これらの発見物にマーケティング・ミックスを対応させていったのである。

同じような発見は、「スマートアイ」でも起きていた。「若い女性」を対象に、「化粧くずれの恐れがない点眼方法」を訴求することの有効性が確認されたのは、市場導入後3年ほどが経過した後のことだった。しかし、田辺製薬は、この新たに発見されたコンセプトとターゲットに向けたマーケティング・ミックスのリニューアルに、腰を据えて取り組むことはなかった。これは、プロモーション予算の単なる大小の問題ではなく、何を、どのように乗り越えなければならないかに関する判断の違いでもあるように思われる。

### 2.3 差別化の空転：その要因と対処方法

差別化は、価値獲得にストレートには結びつかない。買い手は製品やサービスの差別性に対価を支払う場合もあれば、支払わない場合もある。そのために、技術の事業化にはマーケティングの検討が不可欠となる。なぜこのようなことが起こるのだろうか。

延岡は、需要サイドの要因から差別化の空転が生じてしまう、という問題における重要なメカニズムとして、ニーズの追い越しの問題を挙げる。すなわち、C. クリステンセンが「イノベーターのジレンマ」と名付けたように、差別化競争を通じた、供給サイドの積極的な技術革新や知識の高度化は、顧客に必要とされる機能や品質を上回る水準へと達してしまうことがある(Christensen 1997, 訳 pp. 7-11)。製品やサービスに差別性があったとしても、その水準がニーズを追い越してしまっているのであれば、コモディティ化の圧力をかわすことは困難となる。

延岡は、自動車やデジタル家電を事例に、このようなニーズの追い越しの問題を克服するためには、企業は、顧客の必要や欲求が頭打ちになりにくい価値を重視し、その高揚に努めるべきだ、という(延岡 2006b)。延岡が目指すのは「意味的価値」である。延岡がいう意味的価値とは、ステータス性、ファッション性などによる「自己表現価値」や、マニア性、芸術性などのよる「こだわり価値」などである。たとえば、一眼レフカメラのように、顧客のステータス性や芸術性を実現するための製品では、必要とされる操作性や画質の水準は青天井となりやすい。

しかし、この延岡による診断と処方箋は、差別化がコモディティ化の克服に結びつかず価値獲得に至らないという問題のすべての要因と解決方法をとらえているわけではない。本稿の事例は、その補完的な認識を提供するものだといえる。

差別化された製品技術、生産方法、調達ノウハウが、コモディティ化の克服に結びつかないという問題の要因は、ニーズの追い越し以外にもあり、その克服には製品やサービスの意



味的価値の高揚以外の展開もあり得るのではないか。「マルちゃん鍋用ラーメン」や「ホームプロ」の事例は、このもう一つの要因が存在する可能性を提示している。両者もまた、コモディティ化の進行する市場で、一定の価値獲得に成功をおさめたマーケティング事例である。しかしそこでは、製品やサービスのステイタス性やファッション性、マニア性や芸術性を高めたり、その訴求を行ったりする動きは見られなかった。

なぜだろうか。第1に、意味的価値の高揚を追求することが容易に可能なのは、特定の製品・サービス分野に限定されそうなことが指摘できる。たしかに、アルバルガタス社の「ハワイアナス」のように、ファッション性やステイタス性を高めることで、脱コモディティ化を実現したビーチサンダルもある（竹之内 2008）。しかし、ファッションあるいはステイタスシンボルの価値の源泉が、ある種の希少性にあることを考えると、あらゆる企業のあらゆる財を、ファッション化あるいはステイタスシンボル化することは原理的に不可能だといわざるを得ない。したがって、当然のように、他の道をとらざるを得ない製品やサービスもある。リフォーム工事はまだしも、家庭用の生ラーメンあるいは目薬などでは、ステイタス性やファッション性、あるいはマニア性、芸術性を訴求しながら、販売ボリュームを確保していくことはかなり難しくなりそうである。

第2に、差別化がコモディティ化の克服に結びつかない要因は、ニーズの追い越しだけではなさそうなことが指摘できる。「マルちゃん鍋用ラーメン」や「ホームプロ」のマーケティングでは、顧客に既存の使用方法や使用シーンの転換をうながす必用があった。これらの製品やサービスの独自性や差別性が効果を発揮するためには、単に製品やサービスを販売するのではなく、新しい使用方法や使用シーンを見だし、広め、定着させていかなければならなかった。これは同じ需要サイドの要因とはいっても、ニーズの追い越しとは、問題が発生する経緯やメカニズムも、対処方法も大きく異なる要因である。ニーズを追い越しているのではない。ニーズをうまく見いだしていない、あるいはフォーカスできていないのである。

## 2.4 コモディティ化の再来

マーケティングの実践にあたっては、企業が置かれた状況によって、適したプログラムや手法が異なることに注意しなければならない。以上の考察から明らかなように、「差別化された独自の機能を備えた製品やサービス」という点では同じだからといって、結論を急いではならない。その差別化のベースが、どのような製品技術や生産方法、あるいは調達ノウハウであるかによって、具体的にどのようなマーケティングのプログラムが適切であるかは異なる。意味的価値の高揚は優れた着眼点だが、差別化の空転のあらゆるケースに適用できるわけではない。以下では、延岡の診断あるいは処方と本稿の事例とのあいだで見られた齟齬が、なぜ、どのような要因から生じたかを、さらに掘り下げて検討していこう。



製品やサービスの差別性を、脱コモディティ化に活かすには、製品やサービスの新しい使用方法や使用シーンを見いだし、広め、定着させていかなければならない場合があることを、本稿では確認してきた。あるいは、こうした製品やサービスについては、楠木や恩蔵が脱コモディティ化の処方箋として提示するように、差別化された品質や機能、およびその適切な使用方法の訴求、あるいは独自のカテゴリーやコンセプトの構築が必要となる場合もあるだろう（楠木 2006, 恩蔵 2007, pp. 39-50）。

実は延岡も、差別化の空転の克服にあたって、これらの取り組みは無用だと考えているわけではない（延岡 2008）。しかし、延岡は、さらに次のような問題があることを指摘する。仮に企業が製品やサービスの差別性に合った新しい使用方法や使用シーンを確立できたとしても、この新しい使用方法や使用シーンのもとでの品質や機能をめぐる差別化競争が始まり、短期間のうちにニーズの追い越しが起これるのであれば、企業は再度コモディティ化に巻き込まれる（延岡 2006b）。あるいは、差別化された品質や機能の訴求や独自のカテゴリーの構築においても、同様のコモディティ化の再来の問題が起これる可能性がある。延岡がいう意味的価値の高揚は、このコモディティ化の再来に対処するための処方なのである。

延岡の診断と処方の優れた点は、差別化の空転を克服するために使用方法や使用シーンの転換を試みたり、差別化された品質や機能の訴求や独自のカテゴリーの構築を試みたりすることは、眼前のコモディティ化への対処とはなるかもしれないが、その再来への対処がさらに必要となることを見抜いている点である。脱コモディティ化を確実なものとするには、眼前のコモディティ化の問題だけではなく、その再来への対処という、もう一つの問題を克服することが必要である。このことを無視したコモディティ化の克服は、対症療法的な一過性の成果に終わることになりがちである。

たしかに、「スマートアイ」や「昔ながらの中華そば」の問題は、その差別性を脱コモディティ化に活かせなかったことというよりは、一度は脱コモディティ化の芽をつかんだように見えながら、再びコモディティ化に巻き込まれていったことである。延岡が指摘するように、マーケティングにあたっては、コモディティ化を克服するだけではなく、コモディティ化の再来にも対処することが必要である。

しかし、問題の焦点をコモディティ化の再来に絞ったうえで、さらに検討が必要な課題が残されている。このコモディティ化の再来という問題の要因は、ニーズの追い越しだけなのだろうか？ 「スマートアイ」や「昔ながらの中華そば」は、ニーズを追い越す前に、コモディティ化の再来に巻き込まれていったように見える。

以下で検討していくように、使用方法や使用シーンの転換が必要な差別化においても、たしかに延岡が指摘するようにコモディティ化の再来が起こる。しかし、その要因のすべてを、ニーズの追い越しだと見なしてよいかについては、慎重に考える必要がある。

## 2.5 ニーズを追い越す前に再来するコモディティ化

繰り返し述べてきたように、「マルちゃん鍋用ラーメン」や「ホームプロ」は、生ラーメンの使用法や使用シーン、あるいは購買行動におけるインターネットの使用法や使用シーンの変更を、それぞれの顧客に求める必要がある製品あるいはサービスだった。こうしたタイプの製品やサービスでは、その使用経験と使用法（あるいは使用シーン）とのあいだで生じている次のような循環関係あるいはリフレキシビティ（再帰的に構築される関係）を、突破しなければならない。

企業が、従前とは異なる使用法や使用シーンのもとでの、製品やサービスの新しい使用経験を人々に提供しようとする場合、市場導入以前の市場調査では、人々の反応は的外れなものとなりがちである。従前とは異なる方法でのサービスの使用や、新しいシーンにおける製品の使用については、回答者は、経験ではなく、通念という思い込みをベースに返答することになりがちだからである（Hammer and Champy 1993 訳, pp. 132-134, 石井 1993, pp. 27-34, pp. 39-43, 栗木 2003, pp. 183-187, 栗木 2008）。

すなわち、新しい使用法や使用シーンを多くの人々に理解してもらうためには、新しい製品やサービスを広く供給することが必要である。しかし、供給した新しい製品やサービスが多くの人々に受け入れられるためには、新しい使用法や使用シーンの理解が人々のあいだに広がっていかなくてはならない。このチキン・エッグ問題を、時間を導入せずに、瞬時に解くことはできない。その解決には、G. ベイトソンが述べているように、時間のなかで関係を新たに構築していくしかない（Bateson 1979 訳, pp. 76-78<sup>5)</sup>）。

したがって、このようなタイプの製品やサービスでは、市場導入後の困難なプロセスを、マーケティングの担当者が、時間をかけた粘り強い取り組みで、乗り切っていくことが必要となる。特に、市場導入当初は、新しい使用法や使用シーンが広く理解されておらず、大きな需要を一気に獲得することは期待し難い。このようなリフレキシビティの由来する困難のなかで、マーケティングの担当者は、製品やサービスの供給を進め、ターゲットとする顧客や、プロモーションのコンセプトなどとの適否を見極めていかなければならない。

このとき、マーケティングの担当者は、より大きな需要を求めて、さまざまな必要や要求へと応えるオプションを製品やサービスに次々と付け加えたいくなる。この誘惑が引き起こす「あれもこれも症候群」とでもいうべきマーケティング行動を企業が警戒すべきなのは、そこで拡大した用途や便益に対しては、すでにそれらに適した製品やサービスが存在しているかもしれないからである。あるいは、拡大した用途や便益が、既存の使用法や使用シーンに対応したわかりやすいものであればあるほど、理解の困難な新しい使用法や使用シーンから人々の目を遠ざけてしまう恐れが高まる。

考えてみて欲しい。「マルちゃん鍋用ラーメン」にスープを加えれば、製品の用途や便益

は拡大するかもしれない。しかし、そのことを訴求すればするほど、既存の家庭用の生ラーメンとの競争に巻き込まれていく。つまり販売価格については、下落の圧力が強まる。一方で、スープを加えた分だけコストは確実に上昇する。

同様に、「ホームプロ」に広告モデルのサービスを加えれば、サイトの用途や便益は拡大するかもしれないが、そのことを訴求すればするほど、馴染みの薄い仲介モデルのサービスへの注目度は低下していく。なるほど広告モデルは、収入の機会を拡大するかもしれない。しかし、広告モデルとしての差別化された独自の要素がないのであれば、一方でこの広告料金は値上げどころか、維持すら難しくなっていく。また、広告モデルに対応した、仲介ステップの早い段階での業者名の提示は、取引仲介モデルの管理効率を大きく低下させる。

延岡は、企業が、差別化に合った新しい使用方法や使用シーンを確立できたとしても、短期間のうちにニーズの追い越しにより、コモディティ化の再来が起こるといえる。しかし、本稿の事例は、次のような可能性を示唆している。

市場のリフレキシビリティのなかでの新しい使用方法や使用シーンの確立は、時間を要する取り組みとなる。そのプロセスで、マーケティングの担当者は、より大きな需要を求めて、さまざまな必要や要求へ応えたいくなる。この「隣の青い芝の誘惑」により、何が独自なのかを見失うこともまた、コモディティ化の再来を招く要因となる。すなわち、コモディティ化の再来は、延岡がいうようなニーズの追い越しの他にも、市場のリフレキシビリティのなかでのマーケティングの大局観の喪失という、企業にとっての主体的な戦略行動上の問題からも生じる。「マルちゃん鍋用ラーメン」と「ホームプロ」が、コモディティ化の進む市場のなかで価値獲得に成功した背景には、この戦略行動上の問題の克服があった。

### 3 ま と め

本稿では、コモディティ化が進む市場で、利幅を維持しながらの販売拡大や、料金の引き上げに成功してきた事業の事例をとりあげ、そこではどのようにしてコモディティ化が回避されてきたかを検討した。

クリステンセンや延岡によれば、独自性や差別性のある製品やサービスであっても、コモディティ化を常に回避できるわけではない。差別化の効果は一過性のものであることも少なくない。この差別化の再来の要因として、差別化競争が「ニーズの追い越し」を引き起こすことが注目されてきた。

しかし、本稿で取りあげた事例に見られるように、差別化の再来という問題は、「ニーズを追い越してはいない差別化」の場合にも生じる。このようなことが起こる要因として、「使用方法や使用シーンの転換が必要な差別化」では、製品・サービスの使用経験と使用方法（あるいは使用シーン）とのあいだですでに形成されているリフレキシビリティにより、

「あれもこれも症候群」とでもいうべき、企業のマーケティング戦略上の大局観の喪失が生じやすいことが指摘できる。

この本稿による新たな指摘は、コモディティ化市場における差別化の空転の問題に対処するには、まず状況の診断が必要であることを浮き彫りにする。すなわち、ニーズの追い越しを引き起こしている差別化には、「意味的価値を高揚することで、必要とされる品質や機能の水準が頭打ちとなることを回避する」という対応が有効となる一方で、ニーズの追い越しは引き起こしておらず、かつ使用方法や使用シーンの転換が必要な差別化には、「この製品・サービスは、何が独自なのかを見失わずに、その特性に合った使用方法や使用シーンを顧客に伝えることに徹する」という対応が有効となる。

#### 注

- 1) この事例の記述にあたっては、以下を参照した。
  - ・田辺三菱製薬ホームページ「スマートアイ製品案内」, <http://www.mt-pharma.co.jp/smarteYE/index.html>
  - ・「一般用医薬品添付文書集」田辺三菱製薬, 株式会社 2008年6月
  - ・「薬局・薬店様用資料 スマートアイ プティシシリーズ ご案内」田辺製薬株式会社, 2006年
  - ・山下雅史氏（田辺三菱製薬株式会社 営業本部 ヘルスケア事業部商品育成グループ マーケティング担当主査）へのインタビュー, 2008/10/29。
- 2) この事例の記述にあたっては、以下を参照した。
  - ・「2008/秋・冬 マルちゃん 生めん・チルド商品のご案内」東洋水産
  - ・民野雅人氏（東洋水産株式会社 低温食品本部 企画開発課 課長）へのインタビュー, 2008/4/12, 2008/11/10。
- 3) この事例の記述にあたっては、以下を参照した。
  - ・「顧客満足の仕組みを築き、成長を続けるホームプロ」, 『週間東洋経済』2006.9.16, pp. 84-86
  - ・「調査から修繕一貫対応」, 日経産業新聞 2007.3.26 (21面)
  - ・鈴木隆氏（株式会社ホームプロ 専務取締役）へのインタビュー, 2008/5/24, 2008/11/7。
- 4) 岩井によれば、産業資本主義の時代には、安い賃金で労働者をいくらでも雇用できたため、機械制工場をもっているだけで利潤を確保できた。しかし、ポスト産業資本主義の社会では、機械制工場は、企業経営におけるその中心性を失う。
- 5) あるいは、G. ベイトソンは次のように述べる。「論理には因果関係を捉えきることはできない。そのような貧弱なモデルで、あらゆる事を処していこうとする人間の企て（は）、……時間が導入されぬ限り、必ず破綻が生じる」（Bateson 1979 訳, pp. 170-171。（ ）内筆者補記）

#### 参 考 文 献

- Bateson, Gregory, 1979, *Mind and Nature: A Necessary Unity*, John Brockman Associates, Inc. (佐藤良明訳『精神と自然：生きた世界の認識論』思索社, 1982)
- Christensen, Clayton M., 1997, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to*

- Fall, Harvard Business School. (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を減ぼすとき』翔泳社, 2000)
- Hammer, Michael and James Champy, 1993, *Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. (野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命：企業を根本から変える業務革新』日本経済新聞社, 1993)
- 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
- 石井淳蔵, 1993, 『マーケティングの神話』日本経済新聞社
- 岩井克人, 2003, 『会社はこれからどうなるのか』平凡社
- 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巻4号, pp.6-24
- 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, 2008, 「家庭用テレビゲーム産業におけるビジネスシステムの複合競争」, 『一橋ビジネスレビュー』56巻1号, pp.46-60
- 榊原清則, 香山晋, 2006a, 「利益につなげるイノベーション」, 榊原清則, 香山晋編著 2006, 『イノベーションと競争優位』NTT出版 pp.3-11
- 榊原清則, 香山晋, 2006b, 「新たな利益獲得・成長戦略」, 榊原清則, 香山晋編著 2006, 『イノベーションと競争優位』NTT出版 pp.261-272
- 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』Vol. 28, No. 3, pp.43-50
- 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』194巻6号, pp.1-14
- 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」, IIR Working Paper WP#08-05
- 藤本隆宏, 2004, 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社