

脱コモディティ化戦略における顧客像の探究

Study of Customer in Overcoming Strategy of Commodification

東 利一*

Toshikazu Higashi

成熟市場では製品・サービスのコモディティ化が進む。本研究では、まず6つの脱コモディティ化戦略をレビューする。そのうえで、各理論が価値をどう捉え、その価値を創造するのは誰か、企業の役割は何か、などといった点を比較する。比較の結果、価値の捉え方や顧客の役割が大きく変化していることが明らかになるが、新たな枠組みでは顧客を存在ではなく変化する状態として捉え直す必要性を主張する。

キーワード：脱コモディティ化戦略、価値、顧客、企業の役割、状態

I. はじめに

モノ余りの時代になり、伝統的なマネジリアル・マーケティングの枠組みを超えた新たな試みが研究の分野でも行われている。1つは製品分野を中心に始まった脱コモディティ化戦略の流れであり、もう1つがサービス研究の分野から始まったリレーションシップ研究やサービス・ドミナント・ロジックの流れである。

本論では、この大きな2つの流れをレビューし、2つの流れの行く先に何があるのかを明らかにする。

II. コモディティ化とは

近年、数多くの市場でコモディティ化が進行しているなか、そのような状況から脱するため「脱コモディティ化」のための道筋が模索されている（恩蔵 2007）。ところで、何がコモディティ化しているのだろうか。そして、コモディティ化とは何なのかをまず明らかにしてみよう。

コモディティ化については、多くの研究者が定義している。以下では、企業視点の定義と顧客視点の定義を紹介しよう。前者の定義として、延岡・伊藤・森田（2006）は、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」と述べている。青木（2011）は、コモディティとは「差別性がなく価格競争に陥りやすい商品」であると指摘したうえで、コモディティ化とは「企業間での模倣や

同質化の結果、製品間での差別性が失われてコモディティと同じような状況になること」と主張する。

顧客の視点を踏まえた定義として、楠木・阿久津（2006）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ないと顧客が考えている状態」と指摘する。恩蔵（2007）は、コモディティ化とは「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いだすことができない状況」であるとする。

これらの定義によると、企業視点の定義によればコモディティ化するのは商品であり、顧客視点の定義によればコモディティ化するのは製品やサービスである。この違いは、研究者の専門分野に因るところが大きいと思われるが、現実としては商品のみならずサービスもコモディティ化している。

製品・サービスのコモディティ化に対し、次節では、脱コモディティ化戦略に関連する研究をみていく。

Ⅲ. モノにおける脱コモディティ化戦略

1. 意味的価値の創造

延岡（2006、2010）は、「コモディティ化を回避するものづくり」や「価値づくりの技術経営」のためには、意味的価値の創造が重要だと主張する。

まず、コモディティ化に関してであるが、コモディティ化を促進する要因には、供給側の要因と需要側の要因とがある。供給側の要因の代表が、モジュール化である。部品がモジュール化されそのモジュール市場が形成される。そのことによって差別化シーズが頭打ちになる。

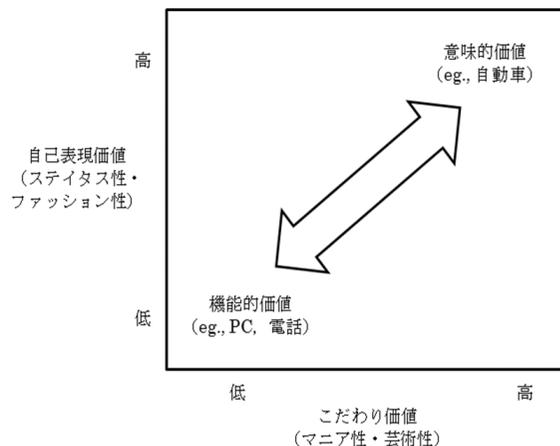
需要側の要因は、商品に求める顧客の価値や機能の水準よりも実際の商品機能が上回ってしまい（オーバーシュート）、機能に求める顧客ニーズが頭打ちになってしまう現象である。顧客ニーズの頭打ちの打開策として、顧客ニーズの伸長や転換があるが、いずれも商品機能が顧客ニーズを超えてしまうので、数字で表されるような機能に関する顧客価値だけを訴求している限りは、顧客ニーズの頭打ちを打破することは容易ではない。

次に価値づくりの技術経営についてであるが、価値づくりは、経済的な価値を創造することを目的とし、経済学や経営学で定義する付加価値づくりである。価値づくりは、その企業にしかできない、しかも顧客にとって価値の大きい商品を提供することであり、まさに、「社会にとって真に価値のあるものづくり」にほかならない。価値づくりに成功している企業は、そもそものづくりを行っているが、それが顧客に対して顧客価値を提供し、競合他社に対しては競争優位性を有する状態にある。

「コモディティ化を回避するものづくり」と「価値づくりの技術経営」は、密接に関係してい

る。競争優位に関しては、部品のモジュール化が進み差別化シーズが頭打ちになっているため、単純に商品機能だけで競合他社との違いを出すことは困難になっている。つまり、モジュール化により機能的価値による競争優位性は低下し、その一方で、競争優位を獲得するためには顧客価値の重要性が相対的に向上することとなった。このことが意味するのは、競争優位性を獲得するには、差別化シーズが頭打ちになっている以上、数字で表されないような何らかの顧客価値を提供しなければならないということだ。

そこで延岡（2006、2010）が提唱したのが、意味的価値という概念である（図1）。商品価値が機能的価値と意味的価値から成るとすると、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と、延岡（2006）は主張する。意味的価値が重要になる商品は、顧客がその商品に対して特別な意味を見だし、その意味に対して対価を支払う商品のことである。意味的価値とは、顧客の好みや感性、および使用する文脈などによって、顧客が主観的に評価・創出する価値のことで、その内容は、自己表現価値とこだわり価値とがある。自己表現価値とは、他人に対して自分を表現できることで生じる価値であり、見せびらかし消費がこれにあたる。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主観的な「特別な思い入れ」から商品の機能が持っている価値を超えて意味づけられる価値である。こだわり価値の高い商品とは、商品がも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。



出所；延岡（2006）

図1. 機能的価値と意味的価値

商品が意味的価値をも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が、商品戦略やマーケティングによって影響を与えることも可能である（延岡2006）。

延岡（2010）は、意味的価値を創出するためのポイントは3つあるという。1つは、商品戦略で、顧客ニーズに対応するのではなく、市場もしくは顧客価値を新たに創出する商品戦略が重要だと主張する。なぜなら、意味的価値は潜在的な特性をもつので、顧客は商品がない時点では事前に自分のニーズや製品デザインを表現することができない。そのため、顧客が喜ぶ価値を新たに創出して提供することが求められるからである。2つ目は、商品開発のマネジメントであり、重量級の権限のあるマネジャー（HWPM: Heavy Weight Product Manager）が必要だという。3つ目は、商品特性についてであり、デザインが重要であるという。

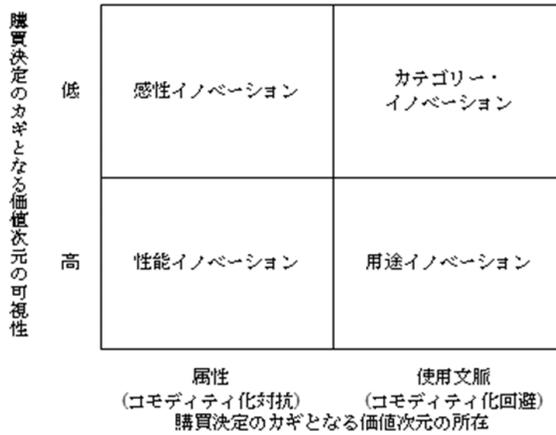
2. カテゴリー・イノベーション

楠木・阿久津（2006）と楠木（2010）は、価値次元の可視性という視点を導入し、脱コモディティ化戦略として最も有効なのがカテゴリー・イノベーションであると主張している。

価値次元の可視性とは、製品やサービスの価値を特定少数の次元（価値の特定可能性や測定可能性、普遍性、安定性¹⁾）に基づいて把握できる程度のことである。コモディティ化の本質が、競争のなか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とすれば、コモディティ化回避の方法は、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ればよい（楠木・阿久津 2006）。その考えのもとに、脱コモディティ化戦略の方向性として、ブラックボックス化と次元の見えない差別化を、特に次元の見えない差別化の基本戦略として、コンサルティングと顧客実験、コンセプト創造を楠木（2006）は紹介している。

この価値次元の可視性に価値次元の所在を加えた2つの軸で、楠木・阿久津（2006）はイノベーションの4類型（図2）を示し、特にカテゴリー・イノベーションの有効性を主張する。価値次元の所在とは、価値が製品に内在する属性にあるのか、それとも製品を取り巻く状況なり使用文脈にあるのかという視点である。コモディティ化した市場では、製品属性から顧客の使用文脈へ価値次元を転換させる脱コモディティ化戦略は非常に有効である。なぜなら、属性のイノベーションはコモディティ化への対抗策であるのに対し、使用文脈のイノベーションはコモディティ化の圧力を回避しようとする策だからである。ただし、それが成功するか否かは価値次元の可視性次第である。なぜなら、新しい価値次元の可視性が高い場合、その戦略が成功するほど競合他社の模倣は激しくなり、遅かれ早かれコモディティ化の脅威に直面すると考えられるからである。

価値次元の可視性が低く、使用文脈にシフトしたイノベーションが、カテゴリー・イノベーションである。ここで価値次元の可視性が低いということは、使用文脈で再定義された価値の判断基準を特定少数の可視的な次元で記述することが困難ということである。したがって、この価値次元の可視性の低さは、競合他社と顧客、自社組織それぞれにとって重要な意味をもってくる。競合他社にとっては、価値基準が不明確なため競争の頑張りどころが曖昧で、模倣しづらいということになる。



出所；楠木・阿久津（2006）

図2. イノベーションの4類型：価値次元の所在と可視性

しかし、それは同時に、顧客と自社組織からすれば、カテゴリー・イノベーションの実現困難性につながる。価値次元の可視性が低いということは、顧客にその価値が伝わらない、理解されない可能性を含んでいる。また、自社組織にとってもカテゴリー・イノベーションが長期利益にどのように結びつくのか明確なデータとして提示できないために、資源投入の正当性を明らかにしづらくなる。

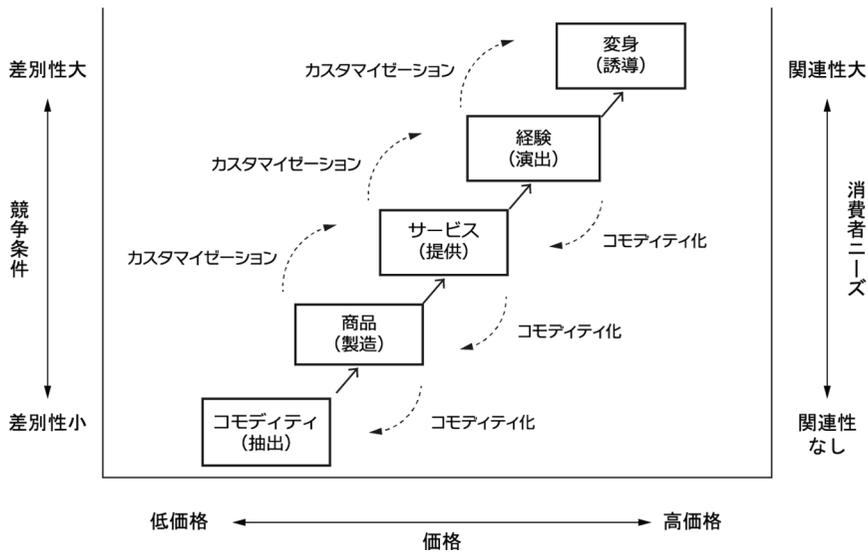
これらの難点を克服するために、楠木（2010）はストーリーの概念を導入する。次元の見えないイノベーションの価値と、それが顧客に伝わるプロセスはストーリーでしか理解できないし、説明できない。それゆえ、次元の見えないイノベーションのマネジメントの一義の仕事は、見えないが故にイノベーションが意図する価値の中身が顧客に理解され、周囲の人々に波及し、社会的に定着するまでに至る一連の時間展開を捉えたストーリーを構想し、それを製品やイノベーションにかかわるあらゆる活動につくり込むことである。また、イノベーションにかかわる組織内外の人々の間でストーリーが共有されるなら、ストーリーはイノベーションに向けたさまざまな活動を駆動・調整・統合するための原動力となる。

3. 経験経済

Pine・Gilmore（1999）は、経験の演出さらには変身の誘導による差別化の重要性を主張する。経済が発展するとともに、経済的価値は、「コモディティ」から「商品」、「サービス」、「経験」、さらには「変身」へと進化する（図3）。

ここでの「コモディティ」とは、農林水産や鉱業の産物のように自然界からの産物であり、それは代替可能という性質をもつ。「商品」とは、そのコモディティを原材料に用いて作られた有形

の物品である。企業によって規格化され在庫される。「サービス」とは、既知の顧客それぞれの要求にカスタマイズした無形の活動の総体である。サービスは、顧客がしてもらいたいが自分ではしようとは思わない特定の仕事をを行う。サービス経済では、商品はサービス提供の手段として位置づけられる。したがって、提供されるサービスの差別化が重要になるのだが、そのサービスがコモディティ化しているのが現状である。「経験」は、顧客を魅了し、サービスを思い出に残る出来事に変える。ゆえに、商品の使用・消費に関する経験の演出が重要になってくる。



出所；パイン・ギルモア(1999)

図3. 経済的価値の進化の最終形態

経験を演出するためには、顧客が商品を「使用している」時にどうふるまうか、ということに注目する。そして、企業は自社のサービス・製品をモジュール化し、それらのモジュールをダイナミックにつなぎ合わせるマス・カスタマイゼーションという手法で経験を演出する²⁾。

その経験も、はじめはいかに鮮烈であっても、記憶はやがて薄れていく。経験のコモディティ化である。これに対応するには、常に創意工夫を要するが、もう1つの異なる方法が、「変身」である。経験を通して、顧客が望む自分へと「変身」することを実現することに、経済価値を生み出すのである。

顧客の変身願望を実現できた実感できるのは、顧客自身である。そのために企業がするのは、変身へ誘導することだけである。変身は、抽出も、製造も提供も演出もできない。誘導するのみである³⁾。ここでいう顧客の願望とは、潜在的なものも含まれる。したがって、顧客の真の未来をつくりだすことが価値である。企業がその未来を達成できるようにフォローすることが重要になる。

4. コンテキストデザイン戦略

脱コモディティ化戦略を「コンテキスト」の視点から言及しているのが、コンテキストデザイン戦略である。

コンテキストデザイン戦略の中心的な考えは、原田（2005）のビジネスモデルの定義である。

ビジネスモデル（価値発現装置）＝コンテンツ（提供内容）×コンテキスト（提供方法）

コンテンツとは、製品やサービスであり、サプライサイドがデマンドサイドに提供すべき内容である。製品・サービスに加え、デマンドサイド視点から捉えたソリューションも、コンテンツの構成物になっている。

コンテキストとは、サプライサイドがデマンドサイドにそれぞれのコンテンツを提供するための方法論であり、システムや制度、文化のようなビジネスプラットフォームを提供方法として原田（2005）は想定している。

このビジネスモデルのポイントは、「デマンドサイドに対して提供されるコンテンツの発現価値についてはコンテキストの寄与度に大きく左右される」ということであり、「コンテンツが保有している潜在価値を顕在化させる機能がコンテキストであり、それゆえコンテキストはコンテンツのための価値発現を可能にするある種のレバレッジである」（原田 2005）。

したがって、「ビジネスモデルのイノベーションやパラダイムの転換については、一方のコンテンツのみならず他方のコンテキストに依拠する部分が多大」（原田 2012）である。そのため、脱コモディティ化戦略としては「コモディティ化するコンテンツに対して多大な投資をするよりも、むしろコンテキストに対して投資する方がより有効的な結果を出せる」（原田 2012）と考える。

コンテキストデザイン戦略の基本的な考え方は以上のようなものであるが、以下では具体的な戦略をみていこう。コンテキストデザイン戦略とは、コンテンツを単独で提示するのではなく、より大きなコンテキストの中に位置づけて提案する戦略である。コンテキストデザイン戦略は大きく分けて2つに分類される。

まず、「コンテンツ不変型コンテキストデザイン戦略」である。これは、コンテンツ自身をまったく変えずそのまま、それを包み込むコンテキストを創造する戦略である。さらにコンテキストによって、①背景のコンテキストデザイン、②権威づけのコンテキストデザイン、③系列のコンテキストデザイン、④過程のコンテキストデザイン、⑤位置のコンテキストデザイン、という5つの戦略に分かれる。

2つ目は、「コンテンツ不変型コンテキストデザイン戦略」である。これは、コンテンツをある程度変化させつつ、それを包含するコンテキストを創造する戦略がある。さらにコンテキストによって、①順番のコンテキストデザイン、②単位のコンテキストデザイン、③集団のコンテキストデザイン、④組合せのコンテキストデザイン、⑤添加のコンテキストデザイン、⑥翻訳のコンテキストデザイン、という6つの戦略に分かれる。

改めて、コンテキストデザイン戦略の枠組みをふりかえってみよう。原田（2012）によると、コンテンツとは潜在的・顕在的価値の源泉であるが、コンテンツが顧客に受容されるまではあくまで潜在的な価値であり、顧客に受容された段階ではじめて最終的価値が確定する。したがって、コンテンツの価値が十分な水準で出現するには、価値の顕在化あるいは価値の増大のための装置であるコンテキストの存在が不可欠となる。

以上のようなコンテキストデザイン戦略はどのような特徴をもつのであろうか。まず、価値創造について考察してみよう。価値はコンテンツに内在すると仮定している。それは、コンテンツが潜在的・顕在的価値の源泉であり、コンテキストという装置によってコンテンツの価値が発現もしくは増大すると述べている点から導かれる。

価値創造の主役は、サプライサイドの企業である。それは、コンテキストデザイン戦略がビジネスモデルを基に導出されている点から明白である。したがって、企業と顧客の関係であるが、それは、コンテキストデザイン戦略がコンテンツを包み込むコンテキストを創出することで、コンテンツの潜在的・顕在的価値の出現もしくは増大を狙うという構造のもとでは、顧客は価値提供の対象でしかない。

脱コモディティ化のためにコンテキストの重要性を主張するが、それはサプライサイドが提供するコンテンツを中心にしたコンテキストである。

以上が製品分野を中心に始まった脱コモディティ化戦略のレビューであるが、次章ではサービス研究分野の流れを考察する。

IV. サービスにおける脱コモディティ化の流れ

1. 伝統的なサービスの特性

サービスの特性は、伝統的に製品との比較から説明された。たとえば、Kotler *et al.* (2002) は、(1)「無形性」：見たり触れたりすることが困難である、(2)「不可分性（同時性）」：生産と消費が同時進行する、(3)「消滅性」：在庫として蓄えることが難しい、(4)「変動性」人・時間・場所によって品質が異なる、に大別して説明している。このように製品との違いを明確にしたのは、製品の 4P ミックスに基づいてサービスのマーケティングを実践するためである。製品との対比によって明らかになったサービス特性を活かしてマーケティングを行った。たとえば、機内サービスは上記 4 つの特性をもつが、航空会社の TV コマーシャルでは、サービス生産者である飛行機に実際に搭乗しているキャビンアテンダントが出演して自分たちの機内でのおもてなしをアピールした。

2. 新たなサービス特性（リレーションシップ・マーケティング）

このように、サービスの特徴は製品との比較から説明されることが多い。しかし、サービス・

リレーションシップ・マーケティングの北欧学派は、サービス・モデルを開発するにはサービスを独自の資質から理解しなければならない⁴⁾と指摘する。

Grönroos (2007) は、サービスは「プロセスあるいは活動である」と捉え、そのことに基づいて、サービスの基本的な3つの特性を挙げている⁵⁾。

最も重要な特性として、サービスは、活動あるいは一連の活動を含む「プロセス」であるということを指摘している。そのプロセスには、人だけでなく製品やその他の物的資源、情報、システム、インフラといった多様な資源が使用され、そのうえで顧客との直接的なインタラクションが行われる。そのインタラクションによって顧客の抱える問題へのソリューションがみつかる。また、顧客がプロセスに参加することで、そのプロセス自体が顧客にとってのソリューションの一部となることもある。

2つ目の特性として、サービスは生産と消費が同時に行なわれるということを指摘している。つまり、サービスの不可分性という特性のため、サービスの品質を事前にコントロールすることは難しい。サービスの品質管理とマーケティングは、サービスの生産と消費とが同時に発生するその時と場所において行わなければならない。

3つ目の特性は、最初の特徴で指摘したことと重複するが、顧客が共同生産者として、そのサービスの生産プロセスにある程度参加するということである。顧客は単なるサービスの受け手ではない。

以上の3つの特性を要約すると次のようになるだろう。サービス・リレーションシップ・マーケティングではサービスをプロセスとしてみなすために、一連のプロセス内で生産と消費が同時的なサービスをめぐって顧客が共同生産者として積極的に参加することになる。その積極的な参加は生産者と顧客の一連のインタラクションという形で現れ、結果として顧客へのソリューションが導き出される。

このようにノルディック学派の重要な成果は、独自のサービスの特性から、交換ではなく「インタラクション」に焦点を当てたことである⁶⁾。マーケティングを統合的に扱おうとすれば、サービス提供者と顧客とのインタラクションを消費プロセスに組み込む必要がある。つまり、マーケティングのすべての活動をこのプロセス・マネジメントに適合させることではじめて現実的なマーケティング・モデルが開発されると、ノルディック学派は主張する。そこでは、伝統的マーケティングで重要だった交換はインタラクションの一部でしかないということになる。

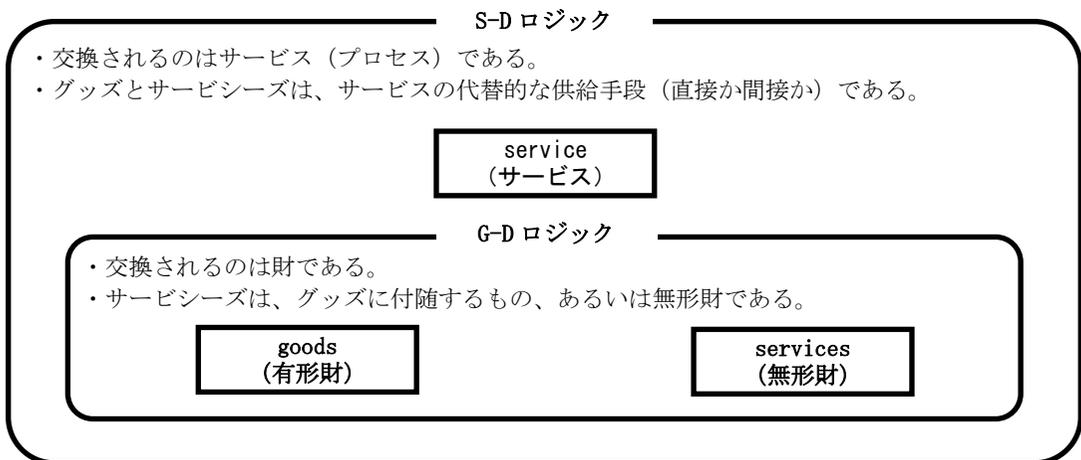
3. サービス・ドミナント・ロジックの特徴

マネジリアル・マーケティングの特殊分野に位置づけられるはずのリレーションシップ・マーケティングは、特殊分野にとどまることなく広がり、サービスを基盤としてマーケティングを捉え直すサービス・ドミナント・ロジック（以下、S-D ロジック）も大きな影響を受けた。以下で

は、その S-D ロジックについて考察する。

S-D ロジックはサービスを基盤とするため、リレーションシップ・マーケティングと同様に顧客とのリレーションシップを志向する新しいアプローチである。そのために、S-D ロジックはマーケティングを顧客への価値提供プロセスとして捉え直しているため、顧客との価値共創やインタラクティブなリレーションシップが強調される。これは、市場へのモノの提供がマーケティング活動であるという考え方とは一線を画する（図4）。

従来、マーケティングにおける交換の対象は、モノ（goods）とサービスである。これに対し S-D ロジックは、従来の交換対象をモノとサービスズ（services）と表現し、交換されるのはそれらの上位概念であるサービスであると主張する。S-D ロジックでは、単数形のサービスと複数形のサービスズや、オペラント資源、オペランド資源、価値共創などといった独自の用語や定義が用いられる。以下では、それらをもとに S-D ロジックの特徴をもう少し詳細にみていこう。



出所；田口（2010）

図4. S-D ロジックの価値共創と G-D ロジックの生産との包括関係

S-D ロジックでのサービスとは、「他者あるいは自身のベネフィットのための行為、プロセス、パフォーマンスを通じた専門化された能力⁷⁾（つまり、オペラント資源＝ナレッジやスキル）の適用⁸⁾」という活動そのものを意味する。つまり、活動であるからサービスの交換はプロセスとして捉えなければならない。このサービスの交換プロセスにモノとサービスズがどう関係するのだろうか。

サービスの交換とは、それぞれのナレッジやスキル（オペラント資源）を企業と顧客が適用し合うことである。その相互の適用のし合いがモノやサービスズ（オペランド資源）を介して直接的・間接的に行われて価値が共創される。

上記の企業と顧客のサービス交換は、次の事例を考えると理解できる。モノの例として自動車は、自動車メーカーが金属やプラスチックなどの材料からなる約1万点のパーツを組み合わせて製造する。しかし、それだけでは自動車の価値は生じない。その自動車を運転するにも、顧客であるユーザーが実際に法令を遵守しながら運転をしたりメンテナンスを行ったりするスキルやナレッジを適用しなければならない。そうして初めて、価値が生じる。

購入する化粧品を決める場合でも同じである。ビューティ・カウンセラーは自身のスキルやナレッジを適用して商品を絞り込んでいく。それと同時に顧客も肌の調子やこれまで使ってきた化粧品にまつわる話などをし、顧客も自身のスキルやナレッジを適用する。両者のサービス行為のやり取りによって、購入する価値があると認められた化粧品が決まる。

このような事例から明らかなように、サービス交換のプロセスに着目するS-Dロジックは、価値はモノやサービスに内在するのではなく、プロセスの中で価値は創り出されるという「使用価値 (value in use)」⁹⁾ に注目する。そのため、生産者が価値を創るのではなく、サービス行為者である両者が価値を共創する。

4. S-D ロジックにおける企業と顧客、価値

前述の特徴をもったS-Dロジックは10の基本的前提 (FP1~FP10) がある (表1)。ここでは、この基本的前提から、企業と顧客、価値について説明する。

まず、企業像と顧客像をみていこう。伝統的なマーケティングでは、企業が価値を創造し提供し、顧客は受動的であるという考えに立つ。これに対してS-Dロジックでは、「顧客は常に価値の共創者」(FP6) であり、「企業は価値を提供することはできず、価値の提案をするのみである」(FP7)。これは、サービス交換のプロセスから明らかなように価値創造はインタラクティブ (FP6 解説) であり、インタラクティブであるがゆえに「企業は価値創造に適用されるリソースを提供したり、価値提供の受諾後に協働的 (インタラクティブ) に価値を創造することができる」(FP7 解説) のみで、伝統的なマーケティングのように「単独で価値を創り出したり提供することはできない」(FP7 解説)。

このような価値創造プロセスでは、サービス交換によって創出される価値は顧客が判断する。なぜなら、「顧客が決める顧客のベネフィットという点からサービスは定義され協働される」(FP8 解説) からだ。そのため、「サービス中心的な視点は顧客志向であり、リレーショナルである」(FP8)。

価値は顧客が判断する、つまり「価値は、常に受益者によって独自のまた現象学的に決定される」(FP10)。ゆえにその「価値は恣意的で、経験的、文脈的であり、意味」(FP10 解説) 的な特徴をもつ。

表 1. S-D ロジックにおける基本的前提の追加と修正

前提	オリジナル版 (2004 年)	修正版	解 説
FP1	専門的スキルとナレッジが交換の基本的な単位である。	サービスが交換の基本的な単位である。	オペラント資源 (ナレッジとスキル)、つまり S-D ロジックで定義される「サービス」は、あらゆる交換のための基礎である。サービスはサービスと交換される。
FP2	間接的な交換が交換の基本的な単位を隠してしまう。	間接的な交換が交換の基本原則を隠してしまう。	サービスは、モノ、カネ、組織の複合体として提供されるため、交換のサービス基盤が常に明白であるとは限らない。
FP3	モノはサービス提供のための流通メカニズムである。	モノはサービス提供のための流通メカニズムである。	モノ (耐久および非耐久消費財) は使用を通じてその価値、つまり提供するサービスを生み出す。
FP4	ナレッジが競争優位の根本的な源泉である。	オペラント資源が、競争優位の根本的な源泉である。	望ましい変化を引き起こす相対的な能力が競争を促進する。
FP5	あらゆる経済はサービス経済である。	あらゆる経済はサービス経済である。	サービスは、専門化とアウトソーシングの増加に伴い、明確になってきている。
FP6	顧客は常に共同生産者である。	顧客は常に価値の共創者である。	価値創造は相互作用的であることを意味する。
FP7	企業は価値を提案するに過ぎない。	企業は価値を提供することはできず、価値の提案をするのみである。	企業は価値創造に適用されるリソースを提供したり、価値提供の受諾後に協働的 (インタラクティブ) に価値を創造することはできるが、単独で価値を創り出したり、提供することはできない。
FP8	サービス中心的な視点は顧客志向であり、リレーショナルである。	サービス中心的な視点は顧客志向であり、リレーショナルである。	サービスは、顧客が決める、顧客のベネフィットという点から定義され共創されるものであるので、本質的に顧客志向であり、リレーショナルである。
FP9	組織は、高度に専門化された能力を、市場で受容される複合的なサービスに統合変換するために存在する。	すべての社会的経済的行為者はリソースの統合者である。	価値創造のコンテキストは、ネットワークのネットワーク (リソースの統合) であることを意味する。
FP10		価値は、常に受益者によって独自のまた現象学的に決定される。	価値は恣意的で、経験的、文脈的であり、意味を帯びている。

出所；Vargo and Lusch (2008)

以上のように、リレーションシップ・マーケティングは、対象をサービスに限定したうえで価値共創のマーケティングを明らかにしたのに対し、S-D ロジックは、その範囲をモノにまで広げて価値共創に基づいたマーケティングを提言したといえる。

V. 脱コモディティ戦略の評価

Ⅲ.とⅣ.において、モノとサービスに関する脱コモディティ化を目指した理論のレビューを行った。本章では、そのレビューに対し、価値と顧客・企業の役割、理論の目指す点に関して評価していく (表 2)。

表 2. 脱コモディティ化戦略理論の比較

理論	価値	価値創造の主体	企業の役割	理論の焦点
意味的価値	意味的価値	顧客	提案	新市場創造
カテゴリー・イノベーション	属性価値 使用文脈での 価値	企業 顧客	創出 —	価値次元の可視性による 差別化
経験経済	経験価値 変身価値	顧客	演出 誘導	顧客の真の未来の創造
コンテキストデザイン	商品・サービスに 内在する価値	企業	コンテキスト づくり	価値発見
リレーションシップ・マーケティング	関係によって 生じる価値	企業と顧客	価値の 共同生産者	プロセス・マネジメント (インタラクション重視)
S-D ロジック	使用価値	顧客 (価値判断の主体)	価値の提案	サービスの交換プロセス

出所；著者作成

1. 意味的価値の創造

延岡（2006）は、戦略という意味で企業の視点から商品の機能的価値の限界を指摘し意味的価値の重要性を主張する。意味的価値は顧客が主観的に評価・創出する価値であるが、それを提案するのは企業である。意味的価値に基づいた戦略の焦点は、商品である。ただし、顧客ニーズに対応するのではなく、新たな市場もしくは顧客価値を創出する商品戦略である。つまり、顧客が主観的に評価・創出する価値基準で定義される新市場の創出を狙うのである。

マーケティングにおいて、企業が提供する機能的価値よりも意味的価値つまり顧客が主観的に判断する価値が重要であるとの重要性を指摘した点は大きい。

2. カテゴリー・イノベーション

購買決定のカギとなる価値次元の可視性には、競争の視点つまり、競合他社との差別化という視点がこの基準にはみとれる。

また、購買決定のカギとなる価値次元の所在であるが、価値がどこに存在するのか。1 つは製品の属性であり、この場合価値は企業が創出する。もう 1 つは顧客の使用文脈に存在する。この場合の価値は、顧客が主観的に創出すると考えられる。

なぜなら、製品の属性に価値が存在するというのは延岡（2006）のいう機能的価値であり、使用文脈に価値が存在するというのは意味的価値に該当すると考えられるからである。

このような関係から、機能的価値と意味的価値の理論は、カテゴリー・イノベーションという競争の視点をもつ価値次元の所在と可視性の論理的枠組みに内包されると考えてよいだろう。

3. 経験経済

経験経済は、経験の演出さらには変身の誘導による差別化の重要性を主張する。経済が発展するとともに、経済的価値は、「コモディティ」から「商品」、「サービス」、「経験」、さらには「変身」へと進化する。成熟市場では商品やサービスまでもがコモディティ化している。そのために、差別化の方法として商品の使用・消費に関する経験の演出が重要になってくる。さらに、経験を通して、顧客が望む自分へと変身することを実現するに経済的価値が生じる。

経験は、顧客を魅了し、サービスを思い出に残る出来事に変える。ゆえに、経験の演出は企業であるが、その経験の価値は顧客が判断する。自身の変身願望を実現できたと実感できるのは顧客自身なので、変身の価値も顧客が判断する。それに対して企業は、経験に関しては演出を、変身に関しては誘導をするのみである。

4. コンテキストデザイン戦略

コンテンツを変化させる・させないにかかわらずそれを包含するコンテキストを創造することでコンテンツに内在する価値を発現させるという、コンテキストデザイン戦略の特徴はどのようなものだろうか。

まず、価値創造について考察してみよう。価値はコンテンツ（商品・サービス）に内在すると仮定している。その根拠は、コンテンツが潜在的・顕在的価値の源泉であり、コンテキストという装置によってコンテンツの価値が発現もしくは増大すると述べている点である。

価値創造の主役は、サプライサイドの企業である。それは、コンテキストデザイン戦略がビジネスモデルを基に導出されている点から明白である。したがって、企業と顧客の関係であるが、それは、コンテキストデザイン戦略がコンテンツを包み込むコンテキストを創出することで、コンテンツの潜在的・顕在的価値の出現もしくは増大を狙うという構造のもとでは、顧客は企業が創出する価値の提供対象となる。

脱コモディティ化のためにコンテキストの重要性を主張するが、それはサプライサイドが提供するコンテンツを中心にしたコンテキストであり、顧客の主体性は想定されていない。

5. サービスのリレーションシップ・マーケティング

サービスをプロセスと捉え、その中で繰り広げられるインタラクションに焦点を当てたことの意味は何であろうか。それは、交換価値から使用価値への転換である¹⁰⁾。マネジリアル・マーケティングでは、価値は企業によって創造され製品に組み込まれて顧客に提供される。つまり、顧

客への価値は事前に創り出された（交換に値する）価値という考え方に基づいている。これに対し、プロセス内のインタラクションに要点を当てると、顧客にとっての価値は、サービス提供者と顧客との関係性の中で、もしくは両者のインタラクションの中で創造されることになる。したがって、顧客にとっての価値は、製品やサービスを使用・消費する時顧客によって創造されたり、サービス提供者と顧客の協働によって創造される。ゆえに、顧客への価値は value in use、使用価値ということになる。

この理論において、顧客は価値の共同生産者であるが、もう一步踏み込んでみると、ニーズを満たし問題を解決する有益なソリューションを企業が作り上げることが一緒にできるような資源として、企業は顧客を捉えている¹¹⁾。

6. S-D ロジックにおける企業と顧客、価値

S-D ロジックにおける価値と顧客や企業の役割等をここでみてみよう。サービスのリレーションシップ・マーケティングと同様にプロセス視点の S-D ロジックでは、価値を判断するのは顧客である。それは、使用価値という用語に象徴される。製品やサービスの使用時に、価値は顧客によって判断される。それは、S-D ロジックの前提条件の解説（FP8）からも分かるように、顧客が決める顧客のベネフィットという点からサービスが定義され共創されるからだ。

使用価値の判断者が顧客であるため、顧客は常に価値の共創者であるとはいうものの、企業はインタラクティブなプロセスにおいて価値の提案をするのみで、価値を提供することはできない。このような条件のもとでは、企業は顧客に選ばれらると価値提案を行なうことが求められる。つまり、S-D ロジックは、差別化のためのサービスの交換プロセスのマネジメントが求められる。

7. 脱コモディティ化戦略に求められる顧客像

6 つの研究レビューから、顧客が主体的に決める価値がキーワードであることが明らかになった。それを顧客価値というなら、顧客価値は可視性の低い価値次元を有し、ゆえに独自の新市場が創造可能となる。その新市場では顧客の真の未来が創造されているであろう。そのような顧客価値を創造するには、顧客とのインタラクションによる価値提案のプロセス・マネジメントが不可欠である。

成長市場では市場規模が拡大しているため、マネジリアル・マーケティングによる新規顧客の獲得が求められた。しかし、成熟市場で求められる脱コモディティ化戦略の目標は、新市場の創造である。そのために、プロセス視点が重要になる。

たとえば、購買や使用、消費という、マネジリアル・マーケティングでいうニーズ対応のための行為をプロセス視点で考えてみよう。購買は購買プロセス（購買の仕方；買い方）、使用は使用プロセス（使用の仕方；使い方）、消費は消費プロセス（消費の仕方）になるが、そこにはどんな

体験をするか、どんな感情を抱くかというような、体験や感情がみえてくる。プロセス中の体験や感情によって顧客は変化する。たとえば、いったん満足しても、それが基準になってさらなる高い満足を求めることもある。

また、プロセスのゴールは何であるかを考えると、何のために使用もしくは消費するのかに関して、単にニーズを満たすためではなく、ニーズを満たしたその先にある顧客のもっと大きな目的、つまり顧客のなりたい状態をめざすプロセスもある。このもっと大きな顧客の目的をめざすことで、顧客は真の体験価値や感情価値を創造するのではないだろうか。

Levitt (1969) は、1/4 インチ・ドリルが売れるのは、顧客が 1/4 インチ・ドリルが欲しいのではなく、1/4 インチの穴を開けるという目的を達成したいからだということを言っているが、現実はそので終わりではない。たとえば、家具を作るのに 1/4 インチの穴が必要だとしたら、単に家具を作ればよいということではない。その家具を設置する部屋のコンセプトやそこに住む家族のライフスタイルといったものを考えなければならない。つまり、顧客を製品・サービスの機能で対応できるようなニーズをもった顧客とみなすことはできない。

このように成熟市場において新市場の創造を目指すには、顧客を特定ニーズをもった「存在」としてみるのではなく、顧客をなりたい状態をめざして変化する「状態」としてみななければならない。

VI. おわりに

本研究では、成熟市場における脱コモディティ化戦略に関する研究をレビュー検討してきた。

マネジリアル・マーケティングは、セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニングに基づいてマーケティング・ミックスを展開する。そこでは、同質的なニーズをもった顧客たちの絞り込みを行なう。そのターゲットに対して企業は価値を提供する。この論理には、顧客は特定ニーズをもっているという前提がある。

それに対し、これまでレビューで明らかになった顧客像は、「顧客が価値を決める」という新たな顧客像である。にもかかわらず、これまでのレビューではその新たな顧客像については言及されてこなかった。成熟市場で新たな市場を創造し企業が成長していくためのより有効なプロセス・マネジメントのために顧客像を解明することは必要だ。今後は、V.で示した新たな顧客像をより解明したうえで、新市場創造のプロセス・マネジメントを考える必要があるだろう。

注

- 1) 価値の安定性は、楠木 (2010) では削除されている。
- 2) 演出方法に関して、ドラマ上演のモデルや演劇の型、パフォーマンス・モデルが詳細に説明されている。
- 3) 誘導の方法、つまり変身のフェーズとして、「希望の内容分析」と「経験のステージ」、「事後のフォロー

スルー」が説明されている。

- 4) Grönroos (2007)、邦訳、p.45。
- 5) Grönroos (2007)、邦訳、p.45-46。
- 6) Grönroos (2007)、邦訳、p.44。
- 7) この「専門化された能力」がオペラント資源であり、多くの場合、オペラント資源を活性化する能力を有する。一方、オペラント資源とは、モノや機械設備、原材料、貨幣などのように、効果を生み出すには操作が施される必要がある資源のことで、有形で、静的で、有限な資源である。
- 8) Vargo and Lusch (2006)、p.43。
- 9) 使用とは、供給者がオペラント資源を適用したものに、顧客がオペラント資源を適用しサービス供給がなされることを意味する(菊池 2012 p.76)。
- 10) Grönroos (2007)、邦訳、p.23。
- 11) Grönroos (2007)、邦訳、p.23-24。

参考文献

- 青木幸弘編著 (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』 ミネルバ書房
- 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 (2007) 『コモディティ化市場のマーケティング論理』、有斐閣
- 菊池一夫 (2012) 「サービス・ドミナント・ロジックの進展へのノルディック学派の対応」、『佐賀大学経済論集』、45 (1)
- 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)
- 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』、57 (4)
- 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)
- 田口尚史 (2010) 「S-D ロジックの基礎概念」、第3章、『サービス・ドミナント・ロジック』、井上崇通・村松潤一編著、同文館出版
- 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)
- 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』、57 (4)
- 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・香山晋編著、NTT 出版
- 原田保 (2005) 「コンテキストドリブンビジネスモデルの基本概念」、『オフィス・オートメーション』、26 (2)
- 原田保・三浦俊彦・高井透編著 (2012) 『コンテキストデザイン戦略』、芙蓉書房出版
- 南千恵子 (2010) 「サービス・ドミナント・ロジックにおけるマーケティング論発展の可能性と課題」、『国民経済雑誌』、201 (5)
- Grönroos, Christian (2007), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach (3rd ed.)*, John Wiley & Sons (近藤宏一監訳、蒲生智哉訳 (2013) 『北欧型サービス志向のマネジメント』 ミネルヴァ書房)
- Kotler, P, T. Hayes and p. n. Bloom (2002), *Marketing Professional Services (2nd ed.)*, Leaning Network Direct (白井義男監修、平林祥訳 (2002) 『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション)

- Levitt, Theodore (1969) *The marketing mode Pathways to corporate growth*, McGraw-Hill
(『マーケティング発想法』、1971年、土岐坤訳、ダイヤモンド社)
- Lusch, Robert F. & Stephen L. Vargo (2006) *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, And Directions*,
M. E. Sharpe Inc., Armonk, N.Y.
- Pine II Joseph, and James H. Gilmore (1999), *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*,
Harvard Business School Press, Boston, MA
『経験経済－エクスペリエンス・エコノミー』（電通「経験経済」研究会訳）、2000年、流通科学大学出版
- Schmitt, Bernd H. (1999), *Experiential Marketing*, Free Press, New York, N.Y.
『経験価値マーケティング』（嶋村和恵・広瀬盛一訳）、2000年、ダイヤモンド社
- Vargo, Stephen L. & Robert F. Lusch (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*,
vol.68 (January 2004), pp.1-17
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2006), "Service-dominant logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be,"
Lusch and Vargo (eds), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, Armonk, NY: M.E.
Sharpe, pp.43-56.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution," *Journal of the
Academy of Marketing Science*, Vol.31, No.1, pp.1-10.