

脱コモディティ化と戦略的要素の組み合わせ能力

佐々木 健*

De-commoditization and Combination of Strategic Factors

Takeshi Sasaki*

要旨: 民生用電子機器の脱コモディティ化に関する先行研究によって、脱コモディティ化と産業構造が密接な関係にあることが明らかになっている。そのような環境下では、ビジネスにおける戦略的要素の組み合わせ能力を磨くことによって、ものづくりをビジネスの戦略的要素の1つとみなして、それ以外の戦略的要素との組み合わせ方をビジネスモデルとして利益を最大化するというアプローチが考えられる。

キーワード: 競争戦略, アーキテクチャ, 脱コモディティ化, 組織能力, 国際標準化

1. はじめに

ビデオテープが DVD に変わり、テレビ受像機の技術標準がデジタル化していったように、民生用電子機器がグローバルなオープン分業を基本とする産業構造に変わってすでに久しい。モジュール型の製品アーキテクチャによって、製品の機能は飛躍的に高度化すると同時に製品の急速なコモディティ化という副作用も生じることになり、かつて垂直統合のものづくりに強く、世界のエレクトロニクス市場を席巻していた国内メーカーは国際競争力を失っていくことになった。

本稿では、グローバルなオープン分業の副作用であるコモディティ化を脱するための取り組みとして知られる脱コモディティ化に関する研究のうち、組織能力、製品アーキテクチャ、付加価値の3つを柱とする先行研究について解説する。それを踏まえて、本稿は製品開発を出発点として競争戦略を考えていく旧来型の思考ではなく、ビジネスモデルを出発点として競争戦略を考えていくアプローチの重要性について議論する。

2. 組織能力に注目した研究

民生用電子機器の脱コモディティ化に関する先行研究には、産業にもものづくりの組織能力を活用するアプローチ(藤本:2004, 藤本・桑嶋:2009, 柴田:2012)、製品アーキテクチャに合わせてブラックボックス技術を活用するアプローチ(伊藤:

2005)、前例のない機能的価値と知覚的価値を同時に創出して製品を付加価値化するアプローチなどがある(延岡:2011)。

藤本(2004)は、インテグラル型のものづくりに強い日本企業の組織能力に注目した研究を行った。それによれば、組み立てがモジュール型でも中間財がインテグラル型である「中インテグラル・外モジュール」の製品や、中間財はモジュール型でも組み立てはインテグラル型である「中モジュール・外インテグラル」の製品に日本企業のものづくりの組織能力が生かせることを提唱している(藤本:2004, p290)。この研究では、経路依存性という視点で日本企業の強みであるインテグラル型の組織能力をとらえているために、完全にオープン・モジュール化している製品で日本企業が競争戦略を考えることは想定されていない。

藤本・桑嶋(2009)は、日本企業がインテグラル型の組織能力と相性の良いアーキテクチャを持ったプロセス製品に特化していく日本型プロセス産業モデルを提唱している。しかし、この考え方を民生用電子機器に関連する産業に適用してみると、その対象となるのは完成品としての製品(セット品)ではなく、中間財である電子部品のみになると思われる。この研究が、電機産業に関連する日本型プロセス産業モデルの例として半導体集積回路を取り上げていることが、そのことを示していると言えよう(藤本・桑嶋:2009, pp.206-251)。

柴田(2012)は、モジュール型の製品にインテグラル型の組織能力を適用することはガラパゴス化につながるだけであると論じる。この研究は、産業組織の壁を横断する斬新な組み合わせによつ

* 山形県立産業技術短期大学校庄内校
〒998-0102 山形県酒田市京田3丁目57-4

* Shonai College of Industry & Technology
3-57-4, Kyoden, Sakata, Yamagata, 998-0102, Japan

て顧客価値を作り出していく「組み合わせ型の組織能力」が日本企業に不足していることを論じている。この研究も、日本企業が組み合わせ型の組織能力を強化することの必要性を訴えてはいるものの、日本企業の弱点を補強するのではなく、得意技を使いこなすことを重視するアプローチを取っている（柴田：2012, p169）。

このように、ものづくりの組織能力に注目した脱コモディティ化の研究では、日本企業の強みであるインテグラル型の技術を活用して脱コモディティ化を試みるというアプローチで一貫しており、日本企業がモジュール型のものづくりの組織能力を高めていくことには総じて否定的である。いずれにせよ、ものづくりの組織能力に注目した先行研究では、日本企業の得意分野に関する詳細な分析と提言は行われているものの、日本企業の不得意分野に関する詳細な分析は避けているという特徴がある。

3. 製品アーキテクチャに注目した研究

脱コモディティ化に関する先行研究には、組織能力ではなく製品アーキテクチャに注目したものもある。伊藤（2005）は、デジタルカメラ産業の分析をもとに脱コモディティ化戦略の理論化を試みている。伊藤は、モジュール化と価格下落の関係に注目して、主要モジュール市場の完備が産業の水平分業構造を促進し製品差別化を困難にさせることを実証している。

伊藤（2005）の脱コモディティ化戦略は、第一に自社技術を外販せずにブラックボックス化すること、第二に他社のモジュールによって製品が性能支配を受けることのないよう製品アーキテクチャを構成し直すことである。日本企業には製品アーキテクチャを構成し直すことなく機能的価値をハイエンド化しようとする技術先行型の志向が強く、インテグラル型の自社技術をブラックボックス化すれば製品差別化が実現できると信じているように思われる。その一方、日本企業はテレビの機能的品質である「画質」や「形状」に革新は起こしたものの、「テレビは家庭で見る」というライフスタイルの革新は起こしていない。モバイル情報端末の開発によってテレビのパーソナル化は進展し、パソコンがインターネットを経由して遠隔地のテレビ放送を視聴できる機能を提供するよう

になったことを見れば、かつてインテグラル型であったテレビ受像機がモバイル情報通信機器やパソコンを代替機能とするようになり、その過程で製品アーキテクチャがモジュール型に再構成されつつも、コアデバイスにブラックボックス技術を活用して脱コモディティ化を試みていると言うことができる。

4. 製品の付加価値創出に注目した研究

脱コモディティ化に関する先行研究には、製品の付加価値創出に注目したものもある。楠木・阿久津（2006）は「カテゴリー・イノベーション」という概念を用いて脱コモディティ化の過程を説明している。楠木・阿久津（2006）のカテゴリー・イノベーションとは、かつてない次元における価値が幅広い顧客に受け入れられて定着している状態のことであり、先行製品の「使用文脈」を転換することによって脱コモディティ化に向かうとするものである。しかし、完全にモジュール化した産業では、どのように使用文脈を転換しても、そこに技術的な模倣困難性が伴わない限り、その使用文脈は瞬く間に競合他社に模倣されてコモディティ化することになってしまう。すなわち、模倣困難性や知的財産権を伴わない限り、このアプローチによる脱コモディティ化は困難であると言わざるを得ない。

この模倣困難性に着目した研究もある。延岡（2011）は、ものづくりと付加価値は分離して考えるべきであるという立場である。そこでは、社会的に価値の高いものづくりをすることによって、それに見合った経済的価値を創造することが主張されている（延岡：2011, p26）。その条件として技術的な模倣困難性ととも、技術や顧客ニーズを超える価値創出をあげており、これを「意味的価値」と名付けて技術による機能的価値の創出のみならず顧客にとって主観的な意味を持つ価値も創出することによって経済的価値を獲得すべきことを論じる（延岡：2011, pp.3-4）。

ここでの意味的価値は顧客にとって何らかの主観的な意味を持つ価値のこととされる。意味的価値にはオーディオ機器の音質、スポーツカーのエンジンレスポンスのように特定顧客が特別な意味づけを行う機能的価値と、デザインや形状などの知覚品質といった非機能的価値があるとする。と

りわけ、延岡は消費財における意味的価値の源泉が顧客の感性や嗜好にあるとしており、その枠組みとして「こだわり価値」と「自己表現価値」を理論化した。こだわり価値とは製品に対してこだわりの強い顧客層が高く評価する傾向の強い価値のことをいい、自動車に例えると操縦性などがあるとす。自己表現価値とは社会の中に置かれた状況で自分を表現するために製品を利用することで生じる価値のことをいい、ファッション製品に例えるとデザインなどがあるとす。

しかし、ここで意味的価値とハイエンド化を価値づくりの両輪と見なすことには問題もある。モジュール型の製品でハイエンド化を繰り返した結果、日本企業がガラパゴス化に見舞われた環境のもとでは、意味的価値の創出を訴えても、ものづくりが変わっていくとは現実的に考えにくいからである。また、自動車の操縦性、ファッション製品のデザインといった例でわかるように、価値づくりの概念が機能品質や感性品質という製品そのものの属性から離れることができないことは明らかであることから、結局、競争戦略が製品差別化に帰結してしまうことである。

5. 日本企業の弱点に焦点を当てた研究

これまでレビューしてきた先行研究のアプローチと一線を画したものとして、知的財産のマネジメントという枠組みから日本企業の弱点に焦点を当てている先行研究もある。小川（2009）は、日本企業が技術力だけをもってモジュール化した産業の国際競争力を取り戻すことは困難であると論じる。技術開発を通じて獲得した成果を経済的価値に転換させるためのツールとして、国際標準化の必要性に関する議論を展開しており、市場シェアと高収益を実現するための仕掛けとして、標準化ビジネスモデルが大変重要であることを主張する（小川：2009, p101）。さらに、日本企業では技術標準化と標準化ビジネスモデルをリンクさせることのできる能力を持った人材が育成されていないため、日本企業は発明をグローバル市場での競争力に変換させることが困難な状況にあると論じる（小川：2009, p122）。

この研究で惜しまれるのは、知的財産マネジメントの取り込み方と国際標準化のあり方を含めて、日本企業の得意技を活かした標準化ビジネスモデ

ルの具体的な中身については詳細には論じていないことである。

6. まとめ

これまでのレビューにおいて、先行研究にはいくつかの共通性ととも課題があることが明らかになった。先行研究の多くはインテグラル型の能力を使って経済的価値を向上させることを志向しており、モジュール化を好ましくない存在と認識して避けようとする共通点がある。これらの中には、日本企業は水平分業のようなものづくりに関する主張もある。しかし、米国がオープン・モジュール化を通じて技術標準を作っていくという「ものづくりにおける競争ルールの変更」という試みに対して、日本企業が従来と同じ垂直統合でのものづくりで対抗しようとするには無理がある。すでに述べたように、米国企業は垂直統合によって経済的価値を獲得するという日本企業の戦略に対する差別化戦略としてオープン分業という戦略をぶつけてきたからであり、競争戦略のセオリーに従うのであれば、日本企業は米国企業に対して同質化戦略に打って出るか、あるいは米国企業の差別化戦略に対する差別化戦略で対抗するしか方法はない。したがって、垂直統合という枠の中に留まったままで民生用電子機器の脱コモディティ化を達成し、競争優位性を取り戻すことは困難である。

そこで、旧来型の製品を中心に置いて競争戦略を考えるのではなく、ものづくりとものづくり以外の戦略的要素を組み合わせることで一体的なビジネスモデルを發明し、全体として利益を最大化することを通じて、ビジネスの中にもものづくりの強みを内包させる競争ルールを創出していくことも一考の価値はある。なぜならば、米国では Apple 社のようにものづくりのノウハウを持たない企業があるからである。したがって、ものをつくっているように見せて、実際にはつくらずに利益を上げるビジネスモデルに対抗できる差別化戦略が必要とされているのではないだろうか。すなわち、日本企業のイノベーションの方向性をリニア・モデル型の技術開発といった狭義でとらえるのではなく、ビジネスモデルのイノベーションという広義でとらえる時代に来ているということが出来る。言い

換えれば、ビジネス全体を構成する戦略的要素を儲けが出るように「組み合わせる」ことによって経済的価値を創出するイノベーションが望まれていると考えられる。そのために、日本企業はものづくり以外の戦略的要素と積極的に向き合っていく必要がある。それは、先に製品のコンセプト価値を発想するのではなく、他の戦略的要素と同列にもものづくりを置いた広い次元から出発するというパラダイムの転換に踏み出すことであろう。

本稿では、マーケティング論の枠組を援用した脱コモディティ化の先行研究についてのレビューは行っていない。これらの例として、潜在ニーズをめぐる顧客の深層心理から脱コモディティ化にアプローチした藤川（2006）、経験価値といった市場参入戦略から脱コモディティ化にアプローチした恩蔵（2007）、顧客価値としてのブランド価値共創から脱コモディティ化にアプローチした青木（2011）などの研究をあげることができる。これらのレビューは残された課題である。

参考文献

- 1) 青木幸弘：価値共創時代のブランド戦略，ミネルヴァ書房。（2011）
- 2) 藤川佳則：脱コモディティ化のマーケティング，一橋ビジネスレビュー・第53巻第4号，pp.66-78。（2006）
- 3) 藤本隆宏：日本のもの造り哲学，日本経済新聞社。（2004）
- 4) 藤本隆宏・桑嶋健一：日本型プロセス産業，有斐閣。（2009）
- 5) 伊藤宗彦：製品戦略マネジメントの構築：デジタル機器企業の競争戦略，有斐閣。（2005）
- 6) 楠木建・阿久津聡：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、pp.4-18。（2006）
- 7) 延岡健太郎：価値づくり経営の論理，日本経済新聞出版社。（2011）
- 8) 小川紘一：国際標準化と事業戦略：日本型イノベーションとしての標準化ビジネスモデル，白桃書房。（2009）
- 9) 恩蔵直人：コモディティ化市場のマーケティング論理，有斐閣。（2007）
- 10) 柴田友厚：日本企業のすり合わせ能力ーモジュール化を超えてー，NTT出版。（2012）