



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2008-13

解釈主義的アプローチによる
デジタル家電コモディティ化回避

石村 良治

Current Management Issues



2008年8月25日提出

専門職学位論文

解釈主義的アプローチによる
デジタル家電コモディティ化回避

神戸大学大学院経営学研究科
南 知恵子研究室
現代経営学専攻
学籍番号 073B205B
石村 良治
y_ishimura@nifty.com

| | |
|-----------------------------------|----|
| 1.序論 | 1 |
| 1.1.目的 | 1 |
| 1.2.問題意識 | 2 |
| 1.3.デジタル家電のコモディティ化の定義と現状 | 2 |
| 1.4.本稿の構成 | 5 |
| 2.既存研究と展開 | 6 |
| 2.1.規格競争によるコモディティ化への布石 | 6 |
| 2.2.MOT によるコモディティ化メカニズムの解明 | 6 |
| 2.2.1.コモディティ化の抵抗 | 7 |
| 2.2.2.コモディティ化の回避 | 8 |
| 2.3 小括 | 10 |
| 3.消費者価値について | 11 |
| 3.1.意味的価値と消費者価値の概念 | 11 |
| 3.2.1.消費者行動論における消費者価値の特徴と類型 | 13 |
| 3.2.2.デジタル家電の消費者価値類型 | 15 |
| 3.2.2.他業界の消費者価値類型 | 17 |
| 3.3. 小括とサービス・ドミナント・ロジックへの系譜 | 20 |
| 4.iPod のケース | 21 |
| 4.1.1.iPod の成功 | 21 |
| 4.1.2.iPod の進化 | 23 |
| 4.2.1.iPod の消費者価値の観点 | 29 |
| 4.2.2.技術および機能のダイナミズム | 34 |
| 4.2.3 消費者価値のダイナミズム | 35 |
| 4.3.1.消費者との対話 | 38 |
| 4.3.2.iTunes による対話 | 39 |
| 4.3.3.アップルストア／アップルショップによる対話 | 41 |
| 4.3.4.広告コミュニケーションによる対話 | 43 |
| 4.4 小括 | 45 |
| 5.結論 | 47 |
| 5.1.まとめ | 47 |
| 5.2.理論へのインプリケーション | 49 |
| 5.3 実務へのインプリケーション | 50 |
| 5.4.本稿の課題と今後の展開 | 51 |
| 参考文献 | 53 |
| 参考資料 | 55 |
| 巻末資料 | 57 |

1.序論

1.1.目的

本稿の目的は、国内電機メーカーがデジタル家電のコモディティ化を乗り越えて、いかに市場に新しい価値を生み出すことができるかを示すことである。企業の価値とは、提供された製品・サービスが消費者の価値を創造して、はじめて市場からの評価として収益性や成長性というカタチで企業に還元されるべきものである。日本のデジタル家電メーカーは、優れた技術・イノベーションによって顧客ニーズに適応した製品を開発し、プロセス・イノベーションによって QCD(品質、コスト、デリバリー)の高度化を図り、高品質な製品をリーズナブルな価格でタイムリーに市場に提供している。この企業活動は確かに消費者に対して価値創造しているといえる。しかし問題は、創造したはずの価値を企業側が上手く獲得できていないか、または企業が提供した価値そのものが顧客に過小に評価されて、凡庸でありふれたものとして捉えられている可能性があるということである。前者は、せっかく素晴らしい商品を開発しても、すぐに真似されて差別化が困難になり、参入障壁を築くことができない状況で、後者は顧客のウォンツやニーズを具現化したはずの製品・サービスはそもそも顧客の抽象的・具体的な欲望を十分に満たしていない状況である。

本稿では後者の課題に着目し、消費者にとっての製品の価値とは何かを解釈主義的アプローチで研究を行う。その意図は、供給者であるメーカーが提供する価値と消費者の感じる価値は、必ずしも一致しない、むしろ一致しない方が多いと考えるためである。石井(1990、1993)は、文化や規範とかいわれる消費の恣意的なルールに従い「消費における意味の世界」は客観的な製品能力・機能とは独立した世界であることを指摘する。昨今のマーケティング理論には、経験、コンテキスト(文脈)、消費者インサイトといった主観的で情緒的な価値が注目されている。しかし解釈主義研究は、消費者の理解およびその行為の解釈に照準を絞っている研究が多いため、供給者の行為の存在感が薄い。しかし現実には、消費者の変化に応じて供給者は行為を修正し、その修正に対して消費者は新たな反応をするという相互関係性が存在する。それ故、消費者行動研究に偏重した解釈主義のみに頼っては、企業の経営活動に対する実務的インプリケーションの導出が困難である。この方法論的課題を解決するためにサービス・ドミナント・ロジック(S-Dロジック)を援用し、実務的インプリケーションを導出することに努めたい。S-Dロジックの「サービス中心の視点は、消費者志向かつ関係的である」²という基本的前提のひとつが示すように企業と消費者の相互関係があらかじめ想定されている。ケースの題材としてアップルの iPod を取り上げる。iPod はデザイン性が高く、ブランド力も高い。しかし、ブランド力のある競合他社もデザイン性にこだわったデジタルオーディオプレーヤーを展開しているが、iPod ほどの価格の安定性はなく、圧倒的な市場シェアに致命的な打撃を与えるまで至っていない。明らかに iPod は、顧客に他社と「違う」ものとして顧客に認識されている。本稿ではその違いについて Holbrook(1999)の消費者価値類型に依拠しながら、アップルのどのような企業活動が消費者との間で行われた結果、意味的価値を獲得できたのかを明らかにする。

¹ 例えば Schmitt(1999)、Pine and Gilmore(1999)、Holt(2004)

² Vargo and Lusch(2004、2007)

1.2.問題意識

これまで日本の電機メーカーは、先端技術によって世界市場をリードし、製品開発と市場開拓を繰り返し、イノベーションによって新しい市場を創造してきた。21世紀になり、DVDレコーダー、デジタルカメラ、薄型テレビは「新三種の神器」と呼ばれ、新しいライフスタイルを象徴するデジタル家電として注目された。しかし現実には明るい未来どころか、韓国メーカーの猛追、中国、台湾メーカーの台頭による競争激化に遭い、急激な価格下落は企業の収益性を揺るがし、成長事業であったはずのデジタル家電は相次ぎ事業の見直しを迫られ、国内電機メーカーは再編を余儀なくされている。(図表 1-1 参照)特に薄型テレビ分野の業界再編の動きは激しく、巨額の投資に耐えうる体力のある企業は、積極投資を続けることで規模の経済を追求し、業界の覇権を争い熾烈な競争に拍車をかけている。

このような攻防戦の中、欧州電機メーカーのフィリップスやシーメンスは、エネルギー、医療、産業分野への戦略的な事業シフトの動きもある。³陳腐化が早く収益に結びつきにくい事業分野との決別、つまり脱デジタル家電といえる。一方で、国内電機メーカーは依然としてデジタル家電分野における最先端にこだわり続けているように見える。ではこのままの状態でも戦い続けてデジタル家電分野の真の勝者は生まれるのであろうか。日本の電機メーカーは、民生エレクトロニクス分野において人々の生活に貢献するという存在意義のパラダイムをシフトできないのであれば、どうやってデジタル家電分野で創造した価値を収益として獲得すればよいのであろうか。これが筆者の本稿における問題意識である。

最近の電機各社の事業再編事例

| | |
|-------|---|
| パイオニア | プラズマパネル生産撤退 液晶パネルシャープから供給 |
| 東芝 | 新世代DVD「HD-DVD」撤退 液晶パネルシャープから供給 |
| 松下電器 | 液晶・有機EL事業で日立、キャノンと提携 デジタルカメラでオリンパスと提携 |
| ソニー | リアプロジェクションテレビ撤退 最先端半導体生産撤退 コニカミノルター眼レフデジタルカメラ事業譲渡 |
| 日立製作所 | パソコン開発・生産撤退 液晶・有機EL事業で松下、キャノンと提携 |
| 船井電機 | プラズマテレビ撤退 フィリップス米国テレビ事業譲渡 |
| ビクター | ケンウッドと事業統合 国内テレビ撤退 |
| 三洋電機 | 携帯電話機撤退 |
| 三菱電機 | 携帯電話機撤退 |

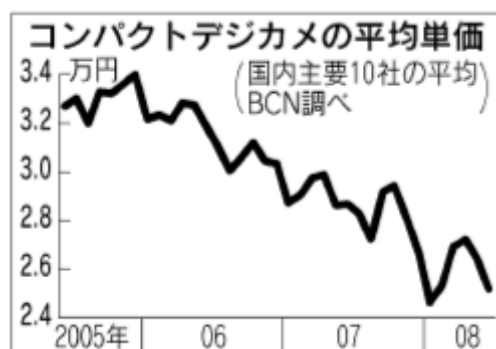
図表1-1 日本経済新聞 2008年3月5、15日記事より筆者修正

1.3.デジタル家電のコモディティ化の定義と現状

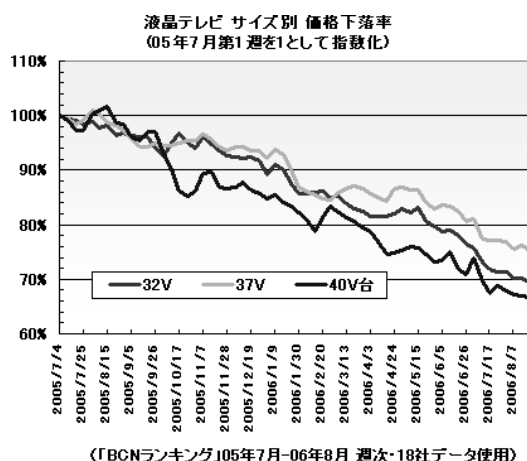
デジタル家電の競争激化による価格下落傾向、また価格以外に製品の差別化が困難になった状態を「コモディティ化」と呼ぶ。コモディティとは、本来に「一般商品」や「日用品」などの最寄り品のことで、消費者の製品関与度の低い製品のことである。消費者にとってどのブランドを見ても際

³ 「脱デジタル家電 欧州電機の挑戦」日本経済新聞 2008年6月18日より

立った違いを見出すことができない状態である。⁴消費者にとってコモディティ製品を選択する基準の最優先は価格である。価格以外にプロダクトまたはコーポレート・ブランドの持つ顧客からの信頼という価値が存在する。しかし、品質が均質化すれば、価格差がブランド価値を構成する信頼の価値を超えてしまい、価格競争へと陥る。3年間で3割値下がりしたデジタルカメラや年間3割の値下がり直面している薄型テレビ(下図表 1-2、1-3 参照)は、デジタル家電のコモディティ化を象徴しているといえる。



図表 1-2 コンパクトデジカメの平均単価⁵



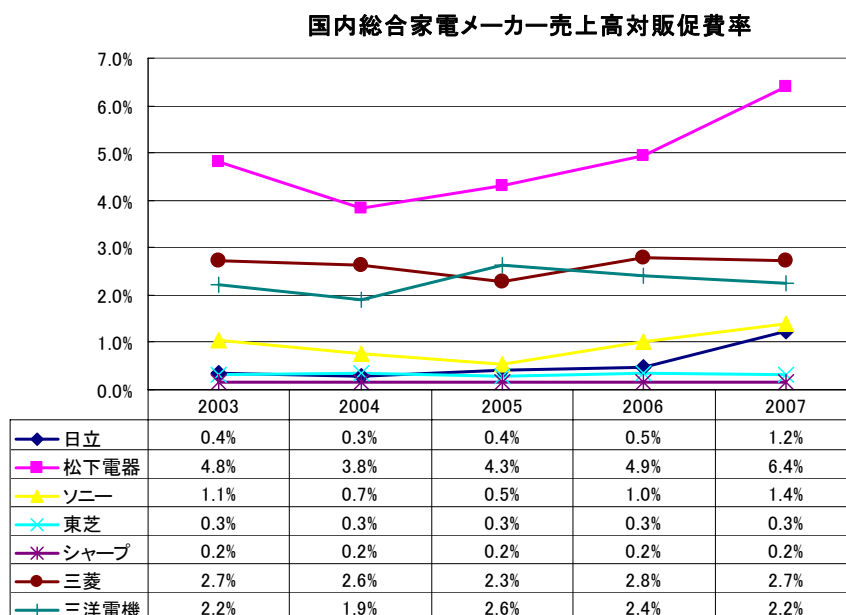
図表 1-3 液晶テレビサイズ別価格下落率⁶

コモディティ化そのものを測る尺度は今のところ存在しないが、恩蔵(2007)はコモディティ化をある程度裏付けられる指標を検討している。それは日経広告研究所が発行している『有力企業の広告宣伝費』をもとに、売上高に占める販売促進費の比率の変化である。ここでの販売促進費とは、日経広告研究所調べ「NEEDS 日経財務データ」の「販売費及び一般管理費」明細における「販売手数料」と「拡販費・その他販売費」を合計した金額を適用している。販売手数料は、問屋・特約店等に対する販売手数料・販売奨励金および同引当金繰入額、拡販費・その他販売費」は、製品保証引当金繰入額、委託集金費、アフターサービス費等である。これらが流通にとっての値引きの原資となる。コモディティ化が進み、製品間の差別化が困難になれば、どうしても競争の

⁴ 恩蔵(2007)に詳しい

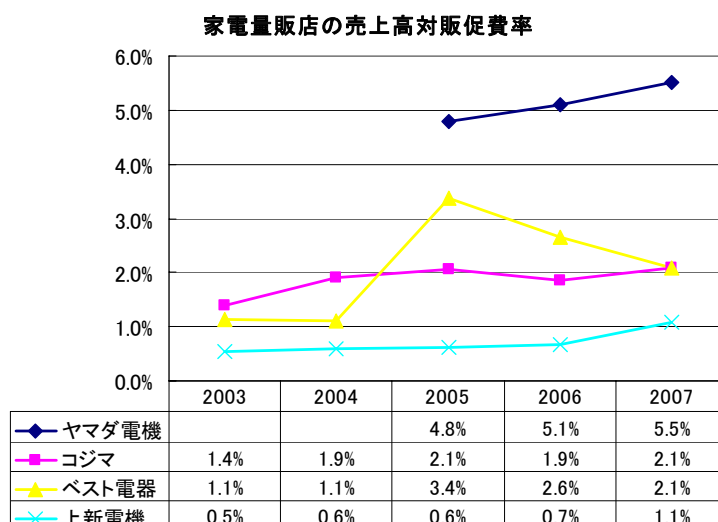
⁵ 「コンパクトデジカメ 新製品効果長続きせず」日本経済新聞 2008年7月31日掲載より抜粋

土俵は価格へとシフトする。売上高対販促費の上昇は、コモディティ化の進行と結びついているはずである。そこで筆者は、『有力企業の広告宣伝費』から国内電機メーカーの数値を抽出してみたところ図表 1-4 の結果を得ることができた。



図表 1-4 日経広告研究所(2003～2007)『有力企業の広告宣伝費』より筆者作成

必ずしもすべての企業ではないが、2004 年以降日立、松下、ソニー等売上規模が相対的に大きい企業には販促費率の上昇が確認できる。一方、家電量販店の同様の指標から作成したのが図表 1-5 である。



図表 1-5 日経広告研究所(2003～2007)『有力企業の広告宣伝費』より筆者作成

6 BCN ランキングホームページ http://bcnranking.jp/news/0609/060910_5360.html より抜粋

経営状況が悪化しているベスト電器以外の家電量販店は、メーカー同様にここ数年の販促比率の上昇が確認できる。これは、コモディティ化が進行し製品の差別化が困難なことによる価格競争の激化を表しているといえる。

また恩蔵(2007)は別の視点からもコモディティ化の進行を指摘している。それは近年企業が提供する製品・サービスは高品質化し、顧客の満足度が高まる一方で、企業活動としては製品・サービスの均質化から脱するべく新たな差別化が求められていることである。日本経済新聞社が毎年行っている「主要商品・サービスシェア調査」の結果においても、首位の交代や2位から5位までの順位の変動が激しい。2006年はデジタル分野 22品目のうち3品目で首位が交代し、10品目で2位から5位の順位に変動があった。これは技術水準の平準化によって、わずかな差異の中で競争が激化していることを表している。

業界再編は、規模を追求し原価・製造コストを削減できる企業とできない企業との格差が勝敗を分ける。しかし、国内メーカー間における過当競争の末、疲弊しながらも勝ち残ったメーカーを待ち受けるのは、アジアの低価格メーカーやファブレスメーカーとのさらに厳しいグローバルでの価格競争である。性能・品質が生み出す付加価値がアジアメーカーとの価格差よりも大きい場合は問題ないが、技術水準の平準化はグローバルにおいても進行しているため、コモディティ化からの脱却または回避は日本のデジタル家電メーカーにとって最も重要な課題といえる。

1.4.本稿の構成

第2章では、デジタル家電コモディティ化のメカニズムを主にMOT、イノベーション、戦略の観点から明らかにする。既に多くの研究者⁷が日本のデジタル家電業界の陥っているコモディティ化について研究を行い、有益な提言を行っている。しかし、後に明らかになるが、これらの提言からは、継続的に顧客価値を創造し獲得する効果は限定的で、長期的にはコモディティ化のサイクルを繰り返す可能性が高い。MOTで解決できない課題は、「顧客の価値の頭打ち」である。メーカーがこだわる性能・機能が顧客にとってそれほど評価されていないオーバーシュート(やり過ぎ)の状況である。そこで顧客にとって自己表現・象徴やこだわりといった意味的価値が導出される。意味的価値は、模倣が困難で無形資源のように可変性が低い。企業にとってサステナブルな価値となる可能性を持つ。

第3章では、顧客あるいは消費者にとって、デジタル家電の持つ意味的な価値とは何かを明らかにする。概念・精神的な価値を製品に意味づける行為については、実証主義よりも解釈主義的アプローチの方が適すると考え、Holbrook(1999)の消費者価値の類型を援用し、他業界の消費者価値と比較からデジタル家電の消費者価値を再定義する。ここで明らかになることは、デジタル家電の消費者に創造・提供する価値は、その領域が限定的であるということである。

第4章では、デジタル家電の中でもコモディティ化していない事例としてアップルの iPod の成功事例を分析し、消費者価値類型を明らかにする。そこで iPod がいかに消費者価値の領域を拡張したかを解釈する。Sony の比較事例を加えながら、さらに新しいパラダイムとして現在注目されている S-D ロジックとの系譜について考察する。

最後に、全体のまとめから理論へおよび実務へのインプリケーションを述べる。特に実務へのイ

⁷ 例えば延岡(2002)、伊藤(2005)、榊原(2005、2006)

ンプリケーションではケースの解釈で終わらない、企業として消費者価値を拡張するマネジメントとそれらを可能にする企業のリソースについての考察を心がけたい。そして本稿では十分でなかった論点を明らかにし、今後の展望を述べる。

2. 既存研究と展開

2.1. 規格競争によるコモディティ化への布石

山田(1993、1999)は製品基本設計というモノづくりの観点から、規格競争のダイナミクスを研究し、企業の世代間競争、規格間競争、規格内競争の共存を明らかにし、デファクト・スタンダード戦略の有効性を主張した。規格競争の特徴の一つとして、企業のコア・コンピタンスであるキーデバイスを外販し、競合企業の退出を促すことを指摘している。キーデバイスの外販は、競合企業の退出障壁をさげ、市場の支配力を強化することが狙いである。しかしこの行為は、競合企業への退出障壁を下げる効果のほかに、製品基本設計のモジュラー化を招き、品質が同質化しファブレスメーカーなど完成品市場での新たな参入を促す側面を持つ。山田(1993、1999)は、顧客から「見えるビジネス」と「見えないビジネス」の組み合わせも規格競争で利益を上げていくためには必要であるとした。見える部分で徹底的に付加価値を追求し、見えない部分では、規模の経済やオペレーションの効率を追求することが狙いである。規模の経済の追及は、企業の巨額設備投資を必要とし、その投資を回収するために中間財の外販を促進する。中間財はモジュラー化し、オペレーションの効率化は製造プロセスの標準化へとつながる。

2000 年前後にスマイル・カーブ⁸という概念が注目されたことがある。スマイル・カーブとは、企業の価値連鎖における付加価値構造を表し、上流に当たる素材、部品、デバイスおよび下流にあたるサービス、ソフトは高付加価値で、中流の完成品組立ての付加価値は相対的に低いことを前提にしている。この時期、日本の垂直統合型製造モデルの企業は、部品・デバイスの外販とサービス・ソフト事業へ進出を積極的に行っている。スマイル・カーブはこの戦略を正当化していたのかもしれない。しかし次項で明らかになるが、皮肉にも「見えないビジネス」の効果を最大化することは、競争次元の同質化を促し、「見えるビジネス」の差別化の範囲を極度に狭めることになる。

2.2. MOT によるコモディティ化メカニズムの解明

延岡(2002)、延岡、伊藤、森田(2006)は、MOT の立場から民生エレクトロニクスのコモディティ化のメカニズムを以下のように解明した。典型的な垂直統合型日本企業は、自社ブランドで完成品を販売している。自社完成品の製品力強化のため、イノベーションに取り組む。そのために、コアとなるキーデバイスを内製化しなければならない。さらにコスト力強化に取り組み、部品のモジュラー化、部品生産ラインの専用化、自動化、資本集約化が促進される。投資回収を急ぐため部品量産規模を拡大する。このとき規模の経済を実現するための部品生産量は、自社ブランドの社内需要規模を超える。そこで部品の外販が始まり中間財市場を形成し、企業の収益に貢献する。しかし中間財市場の形成は、競合企業も同じ部品を使い完成品を製造することを意味する。同質的な競争の激化により、機能や属性は消費者の満足を超えてしまっている。機能のオーバーシュートは製品の差別化をさらに困難にさせ、結果として価格でしか差を生み出すことができなくなる。以上のよう

⁸ スマイル・カーブは、台湾エイサー社の創始者であるスタン・シー会長がパソコンの各製造過程での付加価値の特徴を述べたのが始まりとされている(日経エレクトロニクス 1996 年 4 月 8 日号)

なコモディティ化のメカニズムを延岡、伊藤、森田(2006)は、①モジュラー化、②中間財の市場化、③顧客価値の頭打ち、の三つの要素にまとめている。

第一の要素であるモジュラー化とは、部品と部品間インタフェースが産業内で広く標準化されることである。それによって要素技術やそれらを擦り合わせて統合する技術力のない企業でも、ある程度以上の機能を持った製品を、部品・デバイスを市場から購入することで比較的容易に組み立てることができるようになる。モジュラー化は短期的には企業に利益をもたらすが、結果的に価格競争をもたらして、利益を低下させるリスクを持つ。デジタル家電を製造する垂直統合型の国内電機メーカーに広く採用された結果、モジュラー化の普及が促進されることとなる。ただし、モジュラー化で競争優位を確立するためには、後述するがブラックボックス化、プラットフォーム化という条件が必要であった。

第二の要素である中間財の市場化のひとつは、モジュールの市場化であり、中間財の市場が形成され、調達が可能になることである。この傾向は、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ている。さらにこれに伴いシステム統合の市場化も発生する。システム統合の市場化とは、部品や部品を販売する企業が、最終製品を製造するために、擦り合わせの技術やノウハウが必要な場合に、開発や製造の技術指導を提供することである。現在はリファレンスデザイン(製品化の参考となる設計図)を専門的に提供する企業まで中国や台湾で出現している。

第三の要素は、顧客価値の頭打ちである。デジタル家電は基本的な機能が充足されれば、顧客が満足するケースが多い。例えば、薄型テレビは画質がある程度美しく、早い動きに対しても反応速度が速ければ良いし、コンパクトデジタルカメラでは、画質が綺麗で、携帯性に優ればよい。つまり、第一の要素であるモジュラー化と第二の要素の中間財の市場化が進んだ結果、顧客ニーズに対応できる参入企業が増加し、価格競争に結びつくのである。企業にとって顧客ニーズが安定していれば、技術革新や擦り合わせによる製品性能の向上は必要なくなってしまう。これはクリステンセン(1997,2003)の論点がデジタル家電に適用したものである。

2.2.1. コモディティ化の抵抗

延岡、伊藤、森田(2006)は、日本のデジタル家電メーカーは競争力と付加価値の源泉をどこに見出し、価値を獲得していくべきか、①モジュールでの価値獲得、②アSEMBルでの価値獲得、③モジュールとアSEMBル両方での価値獲得の3つの戦略を提言する。

第一の戦略であるモジュールでの価値獲得とは、モジュール自体の付加価値を上げることである。つまりモジュールの中身を他者に簡単に真似されない擦り合わせ(インテグラル)の技術を駆使するのである。日本メーカーはインテグラルに強みを持つ企業が多く、デジタルカメラの CCD、薄型テレビのパネル、DVD における光ピックアップ、カーナビにおけるジャイロなど、技術がブラックボックス化されている。従ってグローバルな視点からも新規参入した企業が簡単に真似できない競争力を保持しているし、今後もある程度持続可能と考える。しかし問題は、日本企業は国際的に競争力のあるキーデバイスを持ちながら、営業利益率は他の産業に比べ相対的に低く、イノベーションの努力に見合った価値を獲得できていない。その理由は、日本企業がパソコンでのインテルやマイクロソフト、通信機器のシスコシステムなどの欧米企業のようなプラットフォームリーダーになってないからである。プラットフォームリーダーの地位を獲得し、長期的にそこに居座るには、市場に対する優れた戦略とマネジメントが求められる。しかし日本企業にとってこの戦略は苦手といわざるを得ない。フラッシュメモリーカードや次世代 DVD などデファクト・スタンダードとなるプラットフォー

ムを構築している事例は数多く存在する。しかし一社ではなく数社で戦略的な提携を行い、業界で広く賛同企業を集めて、業界標準を確立している。従って、そこで獲得された付加価値もシェアされるため、各社の開発投資に見合う価値獲得につながっているのか疑問が残る。

第 2 の戦略は、アSEMBルでの価値獲得である。つまりコストリーダーシップを追求することである。例えば、中国などの人件費の安い国で製造することで、コストを極限まで下げることは可能である。しかし、コスト低減にも限度があり、さらに人件費の高い日本企業では、販管理費に占めるオーバーヘッドが重いため、相当の規模の経済を働かさなければ優位性を確立することはできない。そもそも大量生産することは、製品のコモディティ化を促進する側面を持つため、コモディティ化を回避はできない。

アSEMBルによる価値獲得の要因は、サプライ・チェーン・マネジメントなどのコストとスピードという顧客価値を組み合わせるオペレーション戦略の精緻化である。しかしこの戦略で DELL、FedEx、Amazon などのようにグローバルに競争優位なオペレーションの仕組みにより儲ける日本メーカーは未だ見当たらない。そこでは、単純なコストというよりも組み合わせの経済⁹を發揮しなければならない。しかもアSEMBルによる価値獲得とはコストリーダーシップによる競争優位性と根を同じくするため、顧客価値が頭打ちの状況では根本的にコモディティ化から逃れることは難しい。

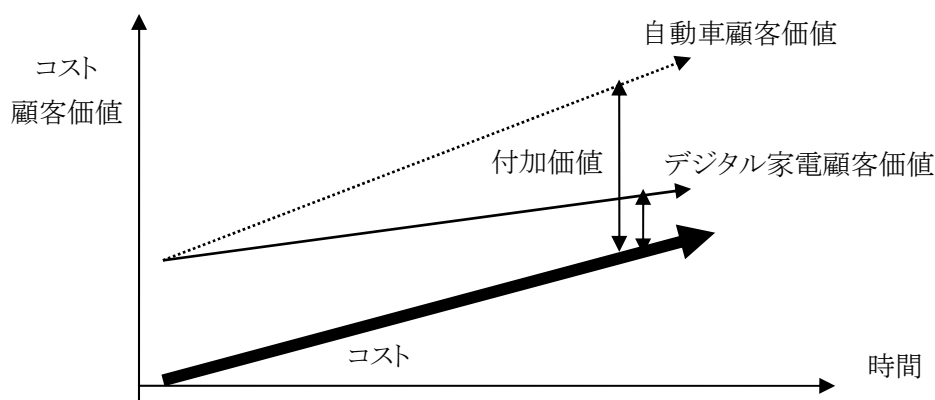
最後に、第 1 と第 2 の戦略を組み合わせ、自社の部品の技術力と技術知識を活用した擦り合わせの戦略である。延岡、伊藤、森田(2006)は、日本企業における国際競争力および価値獲得実現のための源泉としてきた戦略であると述べる。しかし、この第 3 の戦略も持続的に価値獲得ができていない事例は限定されていると続ける。製品ライフサイクルの初期段階では、擦り合わせの戦略が有効であっても、市場における普及率が高まり生産力が本格的に増加するときには、戦略の有効性は低下するからである。その理由は、コモディティ化のメカニズムに内在する。つまり、モジュールとアSEMBルの両面からの擦り合わせにより競争力のある製品を作ることは、顧客ニーズの頭打ちを招く。また第 3 の戦略において、主なキーデバイスは半導体である。デジタル家電の製品ライフサイクルが短いため最新の製造装置で大量に生産しなくては、莫大な設備投資を回収することはできない。従って、キーデバイスの外販を積極的に進めざるを得ない。現実的に薄型テレビのキーデバイスである液晶パネルは、モジュール化しさらにシステム統合の市場を形成している。本来であれば、中間財の市場化、特にシステム統合の市場形成は避けなければならないが、相対的に技術力の低い中国などの企業にデバイスを販売するのであれば、システム統合のノウハウも販売しなければならない。結果として、擦り合わせ技術の付加価値は薄れていくのである。日本の垂直統合型デジタル家電メーカーのコモディティ化の必死の抵抗は、皮肉にもコモディティ化のスパイラルの加速しているように見える。

2.2.2. コモディティ化の回避

前項の戦略のひとつである「アSEMBルでの価値獲得」において、延岡、伊藤、森田(2006)は顧客ニーズの頭打ちの回避について述べている。それは、製品の機能や基本属性以外への広がり創出である。しかし MOT の立場からは、デジタル家電のコモディティ化は回避できない。自動車におけるエンジン性能や高速走行性などの基本機能は、かなり以前から顧客ニーズは頭打ちしているが、顧客はステイタスや家族との対話など基本機能以外に価値を見出し、それに対価を支

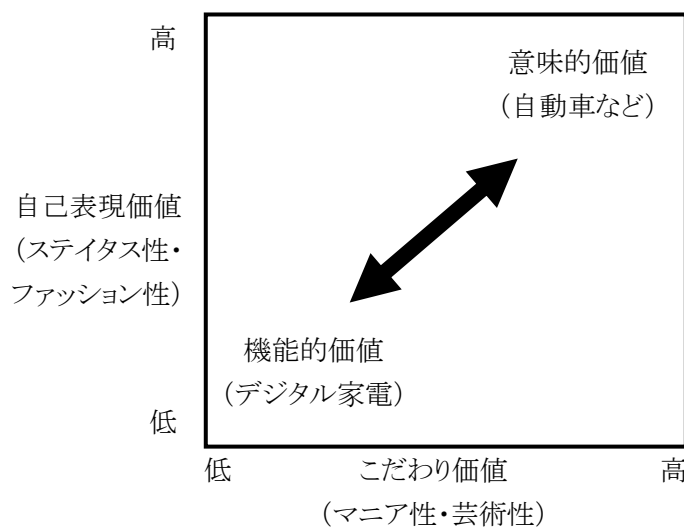
⁹ 加護野(1999)

払っている。従って、自動車はコモディティ化していない。(図表 2-1 参照)



図表 2-1 デジタル家電の顧客価値の頭打ち 延岡(2002)より筆者修正

延岡、伊藤、森田(2006)は、モジュラー化や擦り合わせ技術では実現できない価値を意味的価値とし、機能的価値と対比する。(図表 2-2 参照)意味的価値は「こだわり価値」と「自己表現価値」にわけられ、前者は製品のある特定の機能や品質に関して、「特別の思い出」から一般顧客が評価する価値以上に評価された価値である。自動車であれば、微妙な操作性やエンジン音など人やモノを運搬する基本的な機能とは直接関係のない価値である。「自己表現価値」とは、所有することで満たされるステイタスや自己表現の価値である。



図表 2-2 顧客価値の頭打ちの促進要因, 延岡、伊藤、森田(2006),

では、消費者にとっての意味的価値とはいったいなんだろうか。デザイン性、操作性が優れていれば、消費者に愛着のあるこだわり価値を提供することができる、または単純にブランド認知度が高ければ自己表現価値を生み出すことができると結論づけるのは単純すぎて、インプリケーションに乏しい。

マーケティングの本質は、「他との差」を創出することであると考えられる。社団法人マーケティング協会『「事業のビジネス戦略とマーケティング」に関する調査』(2005年5月)によれば、「マーケターとして、マーケティングの役割および目的を、どのように認識されていますか? 重要と思う項目を選ん

で下さい」という質問に対して、「ブランド・マネジメント」を非常に重視している 30%、「顧客との関係性」を非常に重視している 39%、と昨今注目されているマーケティング論点をおさえて、「差別力のある製品(サービス)の開発」に回答者の 66%が「非常に重視している」と回答している。¹⁰

つまり意味的価値を創出して、競合他社との差別化を図ることこそコモディティ化を回避するひとつの打開策といえるのである。これまで MOT 分野の先行研究から、デジタル家電のコモディティ化のメカニズムについて整理した。そこからわかったことは、デジタル家電のコモディティ化から脱却するためには、抵抗ではなく回避が有効であり、回避するためには、製品・サービスの持つ消費者価値についても一度見直すことが不可避であるということである。

2.3 小括

現在、国内電機メーカーが過当競争の中で苦しんでいる「デジタル家電のコモディティ化」の MOT アプローチの「抵抗」による解決は限定的である。なぜならモジュールとアSEMBルによる価値獲得は、一次的には競合企業に対し優位性を確立することができるが、中間財の市場化により技術が一般化すれば、いずれ製品機能での差別化は困難になる。日本企業はさらに競争力を高めるために技術的なイノベーションにより、アジア企業につめられた差を引き離すかもしれないが、いずれ同様のサイクルからその差は縮まる。そもそも、デジタル家電の顧客価値が頭打ちになっている状態では、企業の価値獲得の困難性は高まるばかりである。

競合他社に簡単に模倣困難である差別化を確立するために、消費者にとっての製品の意味や経験による価値の有効性が、マーケティング分野で注目されている。¹¹このアプローチは、市場をセグメント(segmentation)して、顧客をターゲット(targeting)し、製品をポジショニング(positioning)するといった従来型のマーケティングではない。STP 手法は、マーケターが想定した消費者ニーズを所与とし、市場適応を前提とするパラダイムである。しかし、意味的経験的価値は、「こだわり」「自己表現」「愛着」といった極めて主観的で情緒的な価値といえる。マーケターは、消費者自身が生活経験の中で、製品をどのように意味を見出しているのか理解しなければならぬ。そのための方法論として解釈主義的アプローチが有効である。主観的、情緒的あるいは経験的な意味的価値が、耐久消費財であるデジタル家電においても有効であるか検証するためには、実証研究フレームや理論の演繹ではなく、消費者インサイトの「解釈」や「読み」の視点が必要と考えるからである。

意味的経験的価値は消費者のニーズとして自明なものではなく、供給者と消費者の間の双方向対話的なコミュニケーションから創発される。またこれは、消費欲望がア・プリオリなものではなく、供給者と消費者の相互作用的関係のなかから製品を通じて発生・形成されることを意味している。

80年代これらの問題を研究対象とした欧米でのマーケティング研究が、日本においては15年前に石井(1993)の『マーケティングの神話』で注目され始めたポスト・モダン(脱近代合理主義)である。そこでの主張は、実証主義的な現実よりも「意味」の解釈の視点の重要性である。その後、解釈主義的アプローチの新たな視点は、日本のマーケティング研究に大きな貢献があったと高く評価される。顧客のニーズ・ウォンツを深読みしたマーケティング成功神話は、いかにももっともらしい後付け理論でもあり得るといえる主張は、実務者が密かに頷ける納得性が高いものである。しかし、ポス

¹⁰ 石井(2006)は、現在「万人志向マーケティング」による差別化の困難なことを指摘している。

¹¹ 例えば Schmitt(1999)、Pine and Gilmore(1999)、Holt(2004)

ト・モダンあるいは解釈主義的マーケティングの研究や議論は、極めて主観的、情緒的な事象を抽象的に記述し理解を求める。実務へのインプリケーション、つまりマーケティング・マネジメントへの落とし込みについては、まだ繋がっていないといわざるを得ない。この本稿は、そこに焦点を絞り解釈主義的マーケティングの実務的インプリケーション導出を研究意義のひとつに位置付ける。

3.消費者価値について

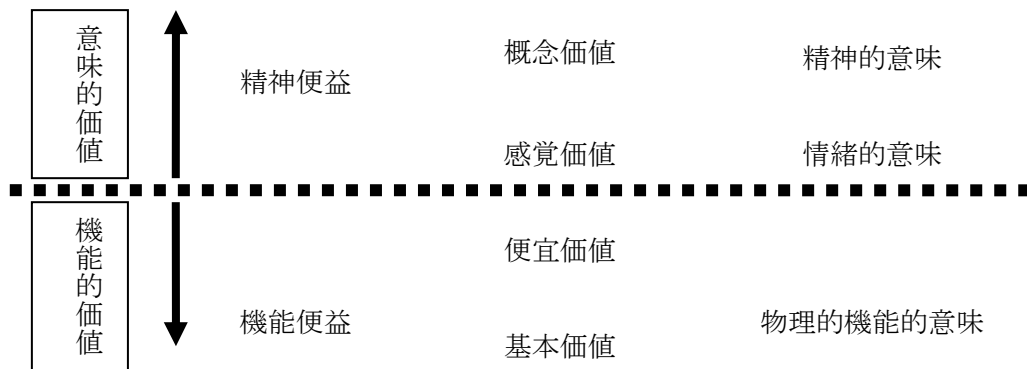
3.1.意味的価値と消費者価値の概念

デジタル家電の意味的な価値を創出することで、「コモディティ化」を回避することができるのであれば、まず消費者にとってのデジタル家電の価値とは何かを明らかにしなければならない。田村(2006)は消費者価値を製品便益(ベネフィット)として捉え、消費者がある製品の知覚価値から得る2種類の便益から構成されているとする。第一は、テレビの画像が鮮明である、デジタルカメラの画素数(解像度)が大きい、デジタルオーディオプレーヤーの音質が良いといった、製品の機能性から生まれる「機能便益」である。第二は、製品の記号性から生じる「精神便益」である。この種の便益は高級ブランドのアパレル商品など、地位、エレガンス、豊かさなどの記号として消費者に認知され使用される。また使用経験から生じる感動や喜びといった情動的な経験も精神便益に含まれる。したがって「精神便益」が意味的な価値に近いと考えられる。

ブランドを商品価値の消費者との約束と捉えるならば、ブランドの持つ意味が消費者の価値を投影していると考えられる。例えば和田(2002)は、製品が消費者にとっての「便益の束」であるとし、製品を属性的に価値構造に分解する。消費者から見たブランド価値構造は、「概念価値」、「観念価値」、「便宜価値」、「基本価値」の四分類から構成され、製品を価値構造は逆ピラミッドに積み上げられ上にいくほどその重要性が大きくなると主張する。

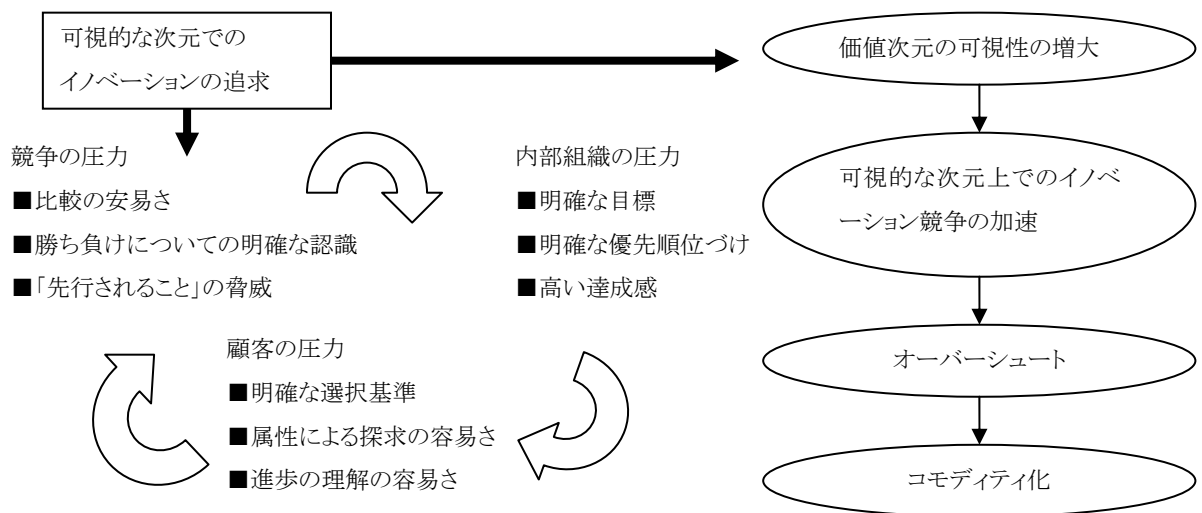
- 基本価値...製品カテゴリーとしてなくてはならない価値
- 便宜価値...消費者が当該製品を便利にたやすく購買し消費しうる価値
- 感覚価値...消費者の五感に訴求する価値
- 概念価値...意味論や解釈論の世界での製品価値

また青木(1994)は、消費者の価値構造を対応させたブランドは、物理的機能的意味(価値)、情緒的意味(価値)、精神的意味(価値)の3つの建築的構造から成立するとした。情緒的意味(価値)は「ブランドによってもたらされる気分や情緒、イメージなどのメンタルな意味」として、精神的意味(価値)を「ブランドによって文化、社会と密接に関連した生活者の精神的側面を満足する意味」と定義している。青木の定義によれば、情緒的意味(価値)、精神的意味(価値)が、商品の意味的価値を投影している。以上のような先行研究を「意味的価値」にあてはめると、「意味的価値」とは顧客の五感に訴え、精神的・情緒的・経験的な便益を創出すると定義でき、機能的価値との概念的境界が生まれる。



図表 3-1 意味的価値と機能的価値の概念的境界

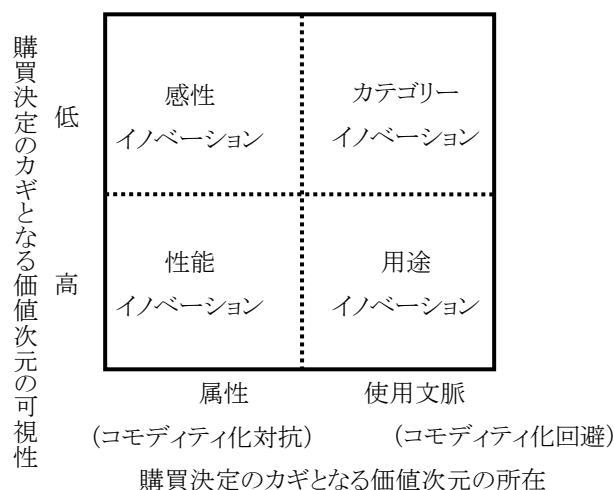
企業のイノベーション競争技術と市場の成熟によりその後も企業が競争を続けることで、製品のスペックが顧客の必要とする水準を越え、それ以上のイノベーションは顧客にとって価値として知覚されなくなることは MOT の視点からも述べてきたが、楠木(2006)、楠木、阿久津(2006)は、イノベーションの価値次元における可視性に注目し、コモディティのメカニズムを解明している。企業が資源配分を可視性の高いイノベーションである性能イノベーションや用途イノベーションに偏重することが、コモディティ化に対抗もしくは回避しようとする企業努力の結果であるとし、このイノベーションの逆機能サイクルを「可視性の罠」と呼んだ。可視性の罠は、「競争の圧力」「顧客の圧力」「内部組織の圧力」の3つの圧力により増幅し、コモディティ化へのサイクルを形成する。



図表 3-2 可視性の罠, 楠木、阿久津(2006)

さらに楠木(2006)、楠木、阿久津(2006)は、脱コモディティ化のイノベーションとして、「カテゴリー・イノベーション」の概念を提示する。横軸に購買決定のカギとなる価値次元の所在、縦軸に価値次元の可視性をとり、イノベーションを4象限に分類し、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切り口、さらにそれが見えるのか見えないのかという価値次元に基づいた枠組みである。「カテゴリー・イノベーション」は価値次元の所在が使用文脈で、かつ可視性が低い次元に存在する。

消費者の購買決定要因において、選択的合理的な判断がなされることが従来のマーケティングの定説であることに対して、説明が難しい曖昧な要因を可視性という新しい尺度を導入し、価値次元を規定している点は新しく、高く評価される。顧客価値の可視性は、成功企業のカテゴリ・イノベーションを解釈するには有効であり、企業の競争戦略に対して示唆が深い。



図表 3-2 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)

3.2.1. 消費者行動論における消費者価値の特徴と類型

前項のような意味的価値のカテゴリライズは、概念の理解を助けるが、実際に企業が意味的価値を創出するにはより具現性が求められる。従って、概念的精神的な価値を製品に意味づけるために、消費者にとってどのような意味が概念的精神的な価値であるのか、もう一步踏み込んだ考察が必要である。そこで、消費者行動研究の立場から、消費者価値を再度定義する。Holbrook (1999)は、まず消費者価値は、本質的に四つの特性(双方向性・相対性・選好性・経験性)を持つと主張する。それぞれの特性はお互いに排他的で独立した性質ではない。むしろお互いに冗長的で一つの特性は他の三つの特性と密接に関連している。

消費者価値における双方向性とは、消費者・顧客と製品との相互作用である。主観主義と客観論主義の間で議論は存在するが、結論としては主体と客体のどちらかが欠けても意味をなさないはさみの 2 枚の刃のようなものである。

相対性は、(a) 一個人の相対性、(b) 個人間の相対性、(c) 状況の相対性の 3 種類に分類される。一個人の相対性は、「好き」や「嫌い」といった同一個人の選好を意味する。換言すると、正しい価値の表現では、同一主体による異なる客体間の比較である。つまり「私は、私がチョコレートアイスが好きである以上にバニラアイスが好きである。」と主張することができる。個人間の相対性とは、主体である個人の選好は客体が同一でも異なるということの意味する。例えば、「私にとっては、バニラよりもチョコレートが好きであっても、他人にとっては、同じくらい好きである。」というものである。状況の相対性とは、顧客価値は評価される文脈(コンテキスト)に依存するということである。価値は、環境、時間、空間によって変化することを意味する。消費者価値の相対性は、マーケティング存立根拠であるといえる。なぜなら消費者の選考の個人差が、市場セグメンテーションのキーであるからである。

消費者価値は選好的評価を包含する。選好性評価の一般的な表現は多様である。感情(うれし

い、不愉快)、態度(好き、嫌い)、評価(良し、悪し)、傾向(好意的な、敵意のある)などの用語である。また同時に消費者価値は消費経験の中に存在する。人々が本当に欲しているのは、モノではなくモノを通じて満足する経験であるとする。

Holbrook(1999)は先行研究をベースに、前述のように消費者価値の特性を整理しているが、最も優れた功績は、消費者価値を類型化したことである。マーケティングにおいては、消費者の価値を志向し創造することが最も重要なミッションのひとつであるにもかかわらず、消費者の価値は、その特性の多様性、曖昧かつ動的であるがゆえ前項で整理したような、意味的か機能的かといったおおまかな境界しか示すことができない。しかし消費者の価値の本質を解釈するためには、消費者が何を思考し知覚することが価値として見なされるのかを明確にすることは避けて通れない。従って消費者価値の類型を援用することは有効であると考えられる。Holbrook(1999)は消費者価値を三つの次元で構成するフレームワークをもって類型化している。三次元とは(1) Extrinsic v.s. Intrinsic(付帯的価値と本質的価値)、(2) Self-oriented v.s. Other-oriented(自己志向価値と他者志向価値)、(3) Active v.s. Reactive(能動的と受動的)である。それぞれの次元について説明する。

付帯的価値とは、機能的、実用的、実利的な手段や有用性に対する評価であり、さらなる目的、狙い、ゴールを達成するための手段の役割を果たすものである。例えば、金槌、ドリル、ドライバーは、その存在自体には価値はなく、釘を打ち込む、穴を開ける、ねじを回すといった力に価値を見出され、実用目的を果たすために利用される。それに対して本質的価値は、消費経験そのものが目的として見出されるときに生まれる。自己正当化、遊び、自己目的などがこの価値に該当する。例えば、ビーチでの一日は、その行為自体が楽しい経験であり、それ以上の目的は存在しない

自己志向価値とは、消費の側面が自分自身のためであり、自分が反応し、自分に影響をおよぼすことに対する評価である。例えば、自分のセーターは自分自身を温めるための価値が存在し、自己のCDコレクションは、他人ではなく自分自身に音楽を楽しむ経験をももたらす。一方、他者志向価値とは、自分を以外の他の誰かまたは何かに対して生まれる。サービスや製品を消費することは、彼らのためであり、彼らが反応し、彼らに影響をおよぼす。ここでの「彼ら」とは、マイクロ視点で家族、友人、同僚、中間に位置する共同体、国、世界、そしてマクロ視点では宇宙、母なる自然、万物創生の神まで幅広い。最もマイクロな視点では、自分がコンタクトを取ろうとする「内なる自分」や「心の中の無意識」も他者として定義される。例えば人は瞑想により「内なる自分」とコミュニケーションしようとし、隣人に対して裕福さや権威といった印象を与えるためにレクサスに乗る。

有形、無形のモノ・サービスに対し物理的または精神的な操作が可能の時、価値は能動的である。それは消費者によってなされる行為や消費経験の一部としての製品も含まれる。有形物に対する物理的な操作とは、例えば「車を運転する」ことであり、無形物に対する精神的な操作とは、「クロスワードパズルを解く」ことである。いずれにしても主体から客体への行為である。一方、価値が受動的であるとは、客体が主体に対しておよぼす影響であり、例えば、音楽または絵画が主体者に感動を与えることである。ただし価値が能動的であるか受動的であるかは、他の価値次元に比べて明確な区別が難しいことがある。しかし注意深く観察すると能動性と受動性、操作性と依存性、供給と需要、あるいは支配と被支配などコントラストを強調することができる。

消費者価値の2項対立する3つ特徴を結合すると2×2×2の分類ができ、8つのセルを持つマトリクスが完成する。(図表 3-3 参照)これが消費経験における消費者価値の8つのタイプである。Holbrook(1999)は、それぞれの消費者価値を、有効(Efficiency)、卓越(Excellence)、ステイタ

ス (Status)、尊敬 (Esteem)、楽しみ (Play)、美 (Aesthetics)、倫理 (Ethics)、精神 (Spirituality) と名づけられているが、この名称は各象限を便宜的に代表しているだけで実際はもっと多義的である。

| | | 付随的価値 | 本質的価値 |
|------|-----|-------|-------|
| 自己志向 | 能動的 | 有効 | 楽しみ |
| | 受動的 | 卓越 | 美 |
| 他者志向 | 能動的 | ステイタス | 倫理 |
| | 受動的 | 尊敬 | 精神 |

図表 3-3 消費者価値の類型, Holbrook (1999) P12 より筆者修正

3.2.2. デジタル家電の消費者価値類型

前項では Holbrook (1999) の消費者価値の類型の概念について解説してきたが、これをデジタル家電製品の消費者価値の分析に当てはめる。まずデジタル家電の消費者にとっての価値は、付随的かつ自己志向価値が強調される。例えば消費者は DVD プレーヤーにレンタル DVD を挿入し、映画を鑑賞する。消費者の最終的な目的は映画を鑑賞することであり、DVD プレーヤーはその目的に到達するための手段にすぎない。従ってこの観点において付随的価値が見出される。また DVD プレーヤーは、自分で鑑賞するものであるため、他者志向価値より自己志向価値が優先される。もちろん主体による購入という行為は、家族といった他者への便益提供という場合が存在するが、消費行為者が家族である主体を代理している場合は、自己志向的価値とするのが適切であると考えられる。

さらに能動的であるか受動的であるかによって、有効性か卓越性に分類することができる。例えば、DVD プレーヤーの操作がリモコンで簡単にできるという操作性の価値は、操作困難性のコストを排除し、操作時間コストが節約できるという点で、能動的価値を消費者が享受することができる。また DVD レコーダーに外出中のテレビ番組を予約録画する操作は、消費者に時間的シフトという能動的価値を提供する。付随的自己志向的かつ受動的な価値は、卓越という象限に位置づけられるが、具体的には性能・品質にあたる。人はある機能を発揮できる性能・品質という価値を享受する。薄型テレビではフル HD の解像度は 1920×1080 ピクセルという性能によって、美しい画像を再現することができ、消費者はその画像性能に強く印象づけられるのである。

デジタル家電におけるその他の価値類型について検討する。本質的自己志向的価値についてはどうであろうか。薄型テレビを操作すること自体は楽しみを提供しているようには見えない。映画やテレビ番組の娯楽という楽しみを媒介する装置ではあるが、薄型テレビ存在そのものが、楽しみや喜びを提供する対象という認識は一般的ではない。本質的自己志向的受動的価値である美しさはどうであろうか。デジタル家電メーカーは薄型テレビのデザイン性について、完全には放棄しているわけではないが、主要な価値の基準であるとは言い難い。かつて日本家電メーカーのコンピタ

ンスを「軽薄短小」として市場の高い評価を獲得していた時期もあるが、この「軽薄短小」のデザイン設計が射程としていたのは、携帯性や省エネ設計といった付帯的・自己志向価値の象限に位置する有効性や卓越性である。

付帯的・他者志向的価値は、デジタル家電は低いと評価せざるをえない。古きよき昭和の日本を描く『Always 三丁目の夕日』¹²の世界であれば、カラーテレビを所有することは、豊かな生活を表すステータスシンボルとして、周囲を印象づけたり、羨望をうけたりする。しかし、薄型テレビの普及率が 30%を超え、薄型テレビを所有していることが、他者を能動的に印象づけることや他者からの羨望や尊敬につながることは少ないといえる。

象徴的消費行動は、付帯的・他者志向的価値との親和性が高い。象徴的消費行動の一つに「デイドロ統合体」という概念が存在する。消費者の高度に一貫性のある補完対である。「デイドロ効果」はそれを維持する強制力である。デイドロ効果は、消費者を既定の消費パターン内に留まるよう拘束することもあるが、あらゆる認識を超えて、消費パターンを変化させる強制力も持つ。「消費財の意味は、そのもののシステムにおける位置とこのシステムの文化カテゴリーのシステムに対する関係から由来する。」¹³シンボリックな一貫性への「ゲシュタルト」的なアプローチによれば、意味を共鳴しあう製品同士は、「構造的等価物」と呼ばれる。McCracken (1988) は、ローレックスと BMW は構造的等価物であり、ヤッピーは同じ文化と消費財の関係として呼応していることを例示している。この概念からすれば、デジタル家電は、デイドロ統合体を構成する要素としての働きは薄い。例外として AV 機器におけるブランドを統一することは、ネットワークの利便性を高めるといったベネフィットがあるが、デイドロ統合体の概念には、ベネフィットや効用を高めるといった合目的な意味合いは薄い。統合体を形成する製品は、相互に意味を補完・共鳴しあっているために意味のシナジーを発揮できる。¹⁴

デジタル家電は本質的・他者志向価値についても低いといえる。デジタル家電およびそれを生産するメーカーは、環境保護について少なからず取り組みを行っている。この点で、本質的・他者志向的な象限にも価値が存在するが、消費者価値の共通認識とまでは至っていない。環境に配慮した設計・モノづくりの製品を消費使用することにより、環境に対してネガティブな影響を軽減することはあってもポジティブな効果を生み出すことはないと認識されている。その点でソーラー発電技術や水素燃料発電は、クリーンなエネルギーを生み出し、人類や地球環境へのポジティブな影響が期待されるため、本質的・他者志向的・能動的な価値が高いと識別される。

性質の異なる製品を思考型 v.s.感情型そして高顕示型 v.s.低顕示型に 2 項対立カテゴリーにすることで、消費者がその製品に重視するベネフィットを分析できる。このフレームに依拠したアンケート統計調査により、白井美由里 (2006) は、4 分類した製品カテゴリー（「思考&高顕示型」「感情&高顕示型」「思考&低顕示型」「感情&低顕示型」）の中から分析対象を選び、5 つのベネフィット（品質保証・自己表現・自己満足・社会的満足・差別化）の支払い価値を分析している。分析対象はテレビ、自動車、ファッション商品、香水である。分析結果から、テレビは品質保証ベネフィットへの支払い価値が、自動車やファッション商品に次いで高い傾向である。他に支払い価値の高いベネフィットが、差別化ベネフィットであり、特に「商品を選ぶ手間を省ける」という支払い価値が高い

¹² 漫画『三丁目の夕日』を原作にして、昭和 32 年の東京下町を舞台とした日本映画 (2005)

¹³ McCracken (1988)

¹⁴ 石井 (1990, 1993)

結果となっている。自動車やファッション商品よりも高いということは、一般消費者にとってエレクトロニクス分野は知識が浅いため、ブランドが購入意思決定の重要な指標であることがわかる。逆に支払い価値の低い項目は、自己満足ベネフィットと社会的満足ベネフィットであり、自己満足ベネフィットに関して「購入・使用することでストレス解消になる」「使用していて楽しい気分、幸せな気分になる」という質問に対する回答は最も低い。社会的満足ベネフィットも「このブランドを持っていればみっともない」「誇らしく感じる」「優越感を感じる」「人からうらやましがられる、人に自慢できる」等多くの質問で低い値を示している。自己満足ベネフィットと社会的満足ベネフィットを消費者価値類型に当てはめると、それぞれ本質的価値と他者志向価値に重なることから、これらの領域の価値がデジタル家電の消費者にとって、比較的に低く評価されているという前述の考察と一致する。テレビは通常家庭内で使用される典型的な低顕示型製品であるため、仮にデジタルカメラ、携帯電話などの高顕示型製品であれば、分析結果は自己表現ベネフィットや社会的ベネフィットに高い価値を支払うという異なる結果が得られたかもしれない。

以上の考察よりデジタル家電が持つ消費者価値を価値類型に配置すると付帯的自己志向象限に価値が集中していることが改めて確認できる。(図表 3-4 参照)この図表が意味するのは、デジタル家電の価値領域が限定的であるということである。国内および東アジアのデジタル家電メーカーは、この狭い価値領域の中で差別化をはかり競争優位を実現しようとしている。デジタル家電の業界構造、すなわち中間財市場の成立により、品質や機能における差別化が困難である状況の中で、熾烈な価格競争へと陥っている。解釈主義的アプローチからもデジタル家電のコモディティ化のメカニズムの要因を確認することができた。この競争を左右するのは、性能、品質、原価力およびオペレーションの効率性である。日本企業が今もなお強さを発揮しているのは、この付帯的自己志向価値領域における差別化であるといえる。

| | | 付帯的価値 | 本質的価値 |
|------|-----|-------|-------|
| 自己志向 | 能動的 | 有効 | 楽しみ |
| | 受動的 | 卓越 | 美 |
| 他者志向 | 能動的 | ステイタス | 倫理 |
| | 受動的 | 尊敬 | 精神 |

図表 3-4 費者価値の類型(デジタル家電)

3.2.2.他業界の消費者価値類型

デジタル家電には付帯的自己志向価値という閉じられた中でしか競争できないのだろうか。結論を先取りすると、デジタル家電においても他の多様な価値を見出すことは可能であると考えられる。デジタル家電の価値の多様化について明らかにするために、他業界の製品カテゴリーにおける消費者価値類型について考察する。まず、自動車の消費者価値の類型について、自動車が従来から

求められていた価値は、人または荷物を地理的、空間的に移動させることであった。これは付帯的
自己志向価値の象限に属する。この象限の中では、馬力、燃費、走行安定性、車載重量等が価値
として消費者にとって評価基準である。

しかし現在の自動車の消費者価値は、それだけに留まっていない。「走る喜び」などの広告コピー
からも推測できるように、自動車にとって本質的的自己志向的かつ能動的価値も重要な要素である。
また「流線型の車体の官能的な美しさ」という表現からは本質的的自己志向的かつ受動的価値
「美」も内在する。

一方、付帯的他者志向価値について、高級車を所有することはステイタスや場合によっては他
者からの尊敬にも値する。前述の白井美由里(2006)のブランド・ベネフィット分析からも自動車は、
「自分の価値を高められる、自分のイメージアップになる」、「自分のイメージを主張できる、自分自
身を表現できる」といった自己表現ベネフィットが高く、「誇らしく感じる」、「優越感を感じる」、「人か
らうらやましがられる、人に自慢できる」という社会的満足ベネフィットが高いため、付帯的他者志向
価値が認められていることが指示される。以上から自動車の消費者価値類型は図表 3-5 のようにま
とめることができる。

| | | 付帯的価値 | 本質的価値 |
|------|-----|-------|-------|
| 自己志向 | 能動的 | 有効 | 楽しみ |
| | 受動的 | 卓越 | 美 |
| 他者志向 | 能動的 | ステイタス | 倫理 |
| | 受動的 | 尊敬 | 精神 |

図表 3-5 消費者価値の類型(自動車)

本質的他者志向能動的のセル「倫理」に薄い色をつけているのは、自動車の訴求ポイントとして、
家族など自分以外の大切にすべき他者の存在を重視した価値が認められるからである。また本来
自動車走行は、廃棄ガスを排出し環境にネガティブな影響を与えるものである。しかし現在の環境
保護志向の高まりにより、燃費性能を高め地球資源の枯渇を防ぎ、CO₂ 排出ガスを抑制すること
で温暖化から地球を守るという思想が一般消費者に広まっている。つまり本質的他者志向価値へ
と価値領域が広がっているのである。数年前、アカデミー賞授賞式に、レオナルド・ディカプリオな
どの有名俳優がリムジンではなく、トヨタのハイブリッドカー「プリウス」に乗って現れ、レッドカーペッ
トに降り立ったシーンがマスコミで報じられて話題となったが、これはトヨタの販促活動ではなく、環
境保護団体のキャンペーンであった。車が環境保護という本質的他者志向価値を表現し始めてい
ると捉えることができる。¹⁵

価値領域の拡張は、製品に対して消費者が多様な価値を見出しているということに他ならない。
限られた価値領域の中で、同質的競争をすることでオーバーシュートしてしまった価値を新たな次

¹⁵ 塚本(2006)に詳しい

元で再生させる。ここにデジタル家電のコモディティ化回避の鍵があると考える。デジタル家電においてもこのような消費者価値次元の領域拡張することができるかどうか本稿における大きな課題である。

ファッション商品も自動車と同様の価値拡張の傾向を持つことは容易に理解できる。従来、衣服は寒さをしのぐ外皮としての機能、つまり有効・卓越価値、また社会的規範という倫理価値だけで十分であったが、衣服がファッションという新たな商品カテゴリーに昇華することで、本質的・自己志向価値、付带的他者志向価値を持つ製品となる。もともとコモディティ化の遺伝子をもっていた衣服もファッション商品に進化することで、コモディティ化を回避する新たな価値遺伝子を保有したことになる。(図表 3-6 参照)

もうひとつ本来であればコモディティ商品であるが、コモディティ化を脱して新たな価値を創造している他業界の事例を挙げる。スペシャルティ・コーヒーショップのスターバックスである。コーヒーは、豆が先物取引として売買され、メーカーによって加工販売されるまでは完全なコモディティ製品である。その後喫茶店でサービスされる時、おいしさという品質や時間といった付带的・自己志向価値は深まる。さらにコーヒーの高い品質だけでなく、そのコーヒーの豆に隠された物語、会社でも自宅でもない「サード・プレイス」の提供、そしてその高品位なライフスタイルなどが付加されることで、本質的・自己志向能動的価値「楽しさ」、付带的他者志向能動的価値「ステイタス」が生まれる。図表 3-7 がスペシャルティ・コーヒーショップの消費者価値類型である。

| | | 付带的価値 | 本質的価値 |
|------|-----|-------|-------|
| 自己志向 | 能動的 | 有効 | 楽しみ |
| | 受動的 | 卓越 | 美 |
| 他者志向 | 能動的 | ステイタス | 倫理 |
| | 受動的 | 尊敬 | 精神 |

図表 3-6 消費者価値の類型(ファッション商品)

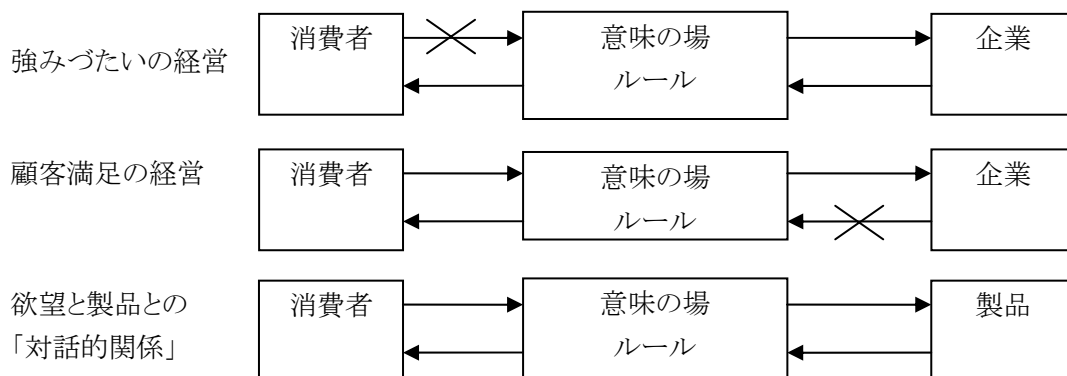
| | | 付带的価値 | 本質的価値 |
|------|-----|-------|-------|
| 自己志向 | 能動的 | 有効 | 楽しみ |
| | 受動的 | 卓越 | 美 |
| 他者志向 | 能動的 | ステイタス | 倫理 |
| | 受動的 | 尊敬 | 精神 |

図表 3-7 消費者価値の類型(スペシャルティ・コーヒーショップ)

3.3. 小括とサービス・ドミナント・ロジックへの系譜

これまで、製品・サービスが消費者に提供する価値または消費者が製品・サービスから見出す価値について、Holbrook (1999)の消費者価値類型に依拠し考察してきた。ここで明らかになったことは、本稿のテーマであるデジタル家電は、価値次元が付帯的自己志向価値に集中し、企業は限定された価値次元の領域の中で競争を繰り返す傾向にあるということである。一方、自動車やファッションの価値次元は多様でダイナミズムが存在する。付帯的自己志向価値の領域では、機能・機能やその品質そして最終的にはコストが競争の優劣を決める。しかし、デジタル家電はその垂直統合経営の観点から、モジュラー化さらにはデバイスのリファレンス化が進みやすい。つまり中間財の市場化により、製品の性能・機能が均質化し差別化が困難な状況に陥っているのである。この状況から脱却するために、力のある企業はさらなるプロダクト・イノベーションおよびプロセス・イノベーションを推し進め、競争優位を確立しようとするが、デジタル家電が普及し参入企業が増えれば増えるほど、その戦略の有効性を長期的に持続するのは困難である。

筆者は価値次元の領域を拡張することが、デジタル家電のコモディティ化を回避し、過大な価格競争からの脱却につながると主張する。ではメーカーからのマーケティングという操作を通じて価値次元の領域を拡張できるのだろうか。これまで家電メーカーや消費者が競争優位の源泉として認識してこなかった新たな価値次元を製品に付加し、結果として消費者インサイトに響かせることは果たして可能なのだろうか。従来のマーケティングでは、消費者のウォンツやニーズの発見と創造がメーカーの最大の使命として疑われることがなかった。しかし、一般的に消費者がアプリアリに自分自身のウォンツやニーズを認識しているかどうかは怪しく、さらにその曖昧なウォンツやニーズを供給者であるメーカーが具現化することは困難を極める。石井(1993、1996、1998)は、マーケティングにおけるポスト・モダンの視座から、企業が、消費者の欲望を所与として製品開発することの困難性を説き、市場調査の限界を主張している。そして企業が供給する製品と消費者の欲望が会うそのときに、相互の承認・了解のかなでルールが生成されるとする。つまり消費者の欲求に基づく価値や意味は製品を介した相互作用の中で生まれるのである。未だ具体的な形になっていない欲望が製品と出会い、具体的な欲望を形成する相互関係を欲望と製品との「対話的關係」とした。(図表 3-8 参照)さらに言えば、供給者であるメーカーと消費者が商品・サービスを媒介に相互作用を通じて「意味の場」を形成するのである。



図表 3-8 欲望と製品との「対話的關係」 石井(1998)pp.6,15,16 筆者修正

一方、自分の得意とする分野、組織、あるいは技術にこだわっているばかりの経営は、決してよい結果を生まない「強みづたいの経営」であり、逆に「顧客の声」を経営や製品づくりに批判なく一辺倒に反映させようとするを「顧客満足の経営」と呼んだ。前者では消費者や市場との関わりが失われ、企業の思いをそのまま社会ルールとして勝手に構成することになる。この企業の行為は、顧客や市場の声を隠蔽することに他ならない。つまり消費者の価値次元を供給者自らが限定しているのである。後者の「顧客満足の経営」は、顧客の声を反映することであるが、そこには企業の意図や関与が隠蔽されることになると石井(1998)は主張する。

製品を介して消費者は供給者であるメーカーと対話を行い、意味の場を形成する。このプロセスにおいては、消費者は価値共創者にほかならない。これまでの有形財を中心として支配的であったマーケティングの思想において、消費者のウォンツやニーズを汲み取った製品には、消費者が消費する以前にメーカーによって価値が組み込まれているものとされていた。しかし、サービスを中心としてきたマーケティングあるいはマーケティング・マネジメントの視座に立てば、単に消費者志向というだけではなく、メーカーは消費者と協働し消費者から学ぶことで、価値提案を消費者と共創的に行うことを前提とする。そして供給者は、消費者から継続的に学ぶプロセスの中で、消費者のダイナミックなニーズに適応し、持続的な関係を構築するのである。21世紀に入り、サービスを中心としたマーケティングの論理はさらに発展し、Vargo&Lusch(2004)によって S-D ロジックが提唱され始めた。この S-D ロジックの基本的前提では、全ての経済はサービス経済であるとされ、モノはサービスを供給するための流通メカニズムであると定義されている。消費者の価値はモノに埋め込まれるというよりも、消費者によって定義され共創される。モノは価値を促進しサポートする資源であり、サービスは価値をサポートするプロセスと見なされる。¹⁶前述したとおり、消費者は価値共創者なのである。¹⁷供給者であるメーカーの役割は、消費者の価値創造のプロセスに必要なリソースを供給すること、つまり価値創造を促進することである。

消費者価値の拡張は、デジタル家電のコモディティ化を回避するひとつのカギであるとする、電機メーカーはモノづくりという企業活動の中から、いかにして本質的価値または他者志向価値を創造していくのかといった課題にぶつかる。そこで解釈主義的アプローチに S-D ロジックのフレームを組み入れることで、難問解決の糸口が見つかる。消費者と共に価値を創造および拡張する仕組みを構築し、企業はその価値創造・拡張のプロセスを促進するのである。次の章では、アップルの iPod のケースを取り上げ、ポータブルオーディオという成熟市場に後発企業として参入したアップルが、企業活動の中で、どのように iPod の消費者との対話を通じて、価値領域を創造・拡張していったのかを明らかにし、理論および実務におけるインプリケーションを導出する。

4.iPod のケース

4.1.1.iPod の成功

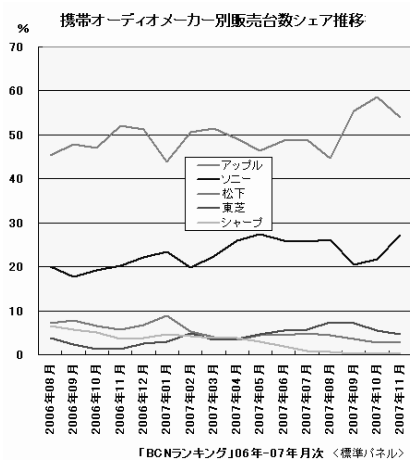
iPod はコモディティ化したポータブルオーディオ市場において、消費者価値を拡張することで市場を再生したといえる。iPod をケースとして選択した理由は、以下である。

- ①携帯オーディオ市場において高いシェアを維持している。(図表 4-1、4-2 参照)
- ②国内および東アジアの家電メーカーが競合である。

¹⁶ Gronroos(2008)

¹⁷ Vargo and Lusch(2007)

- ③競合他社と比較して価格が安定し、コモディティ化を回避している。
- ④単体の機能・性能では、他社よりも必ずしも優位とはいえない。



図表 4-1 携帯オーディオメーカー別販売台数シェア推移¹⁸

携帯オーディオ 07年年間 シリーズ別販売台数シェアトップ10

| 順位 | メーカー | 品名 | HDD/メモリ容量 | 販売台数シェア(%) | 備考 |
|----|------|-----------------------|-----------|------------|------------------|
| 1 | アップル | iPod nano 4GB(2nd) | 4GB | 8.6 | 第2世代モデル(06年9月発売) |
| 2 | アップル | iPod shuffle 1GB(2nd) | 1GB | 7.2 | 第2世代モデル |
| 3 | アップル | iPod nano 2GB(2nd) | 2GB | 6.7 | 第2世代モデル(06年9月発売) |
| 4 | アップル | iPod nano 8GB(3rd) | 8GB | 5.6 | 第3世代モデル(07年9月発売) |
| 5 | アップル | iPod 30GB(5th2) | 30GB | 5.4 | 第5世代モデル(06年9月発売) |
| 6 | アップル | iPod nano 4GB(3rd) | 4GB | 5.4 | 07年9月発売 |
| 7 | アップル | iPod classic 80GB | 80GB | 2.8 | 07年9月発売 |
| 8 | ソニー | NW-E013 | 1GB | 2.7 | 07年4月発売 |
| 9 | アップル | iPod nano 8GB(2nd) | 8GB | 2.3 | 第2世代モデル(06年9月発売) |
| 10 | ソニー | NW-S705F | 2GB | 2.2 | 06年10月発売 |

※カラーバリエーションは含羞して集計

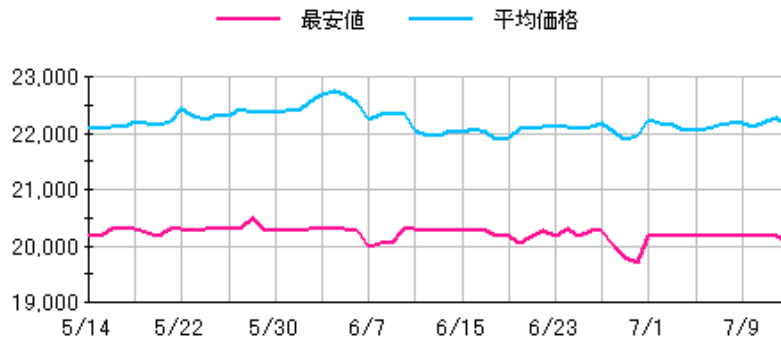
「BCNランキング」07年 年次
<最大バネル>

図表 4-2 携帯オーディオ 07 年年間販売台数シェアトップ 10¹⁹

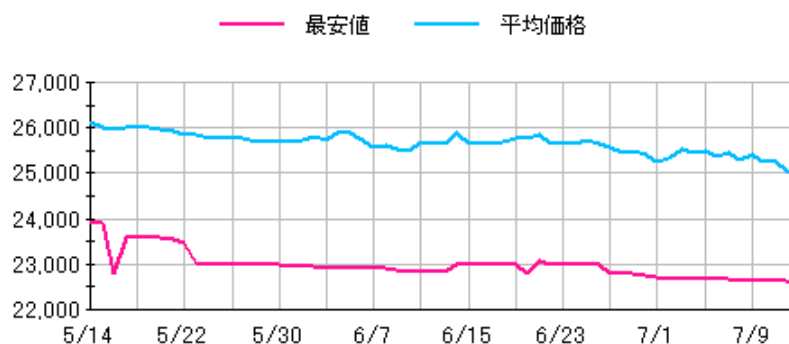
国内市場において、アップルの iPod は 50%以上のシェアを獲得し、さらにその地位を確固たるものとしている。それに続く Sony は 30%に届かず、当面アップルの優位性は揺るぎそうにない。価格の安定性について、価格.com の売れ筋ランキング 5 位(2008.7.13 現在)アップル iPod nano MA980J/A シルバー (8GB)と同ランキング 9 位(2008.7.13 現在)Sony NW-A828 ブラック (8GB)を比較する。iPod は 2007 年 9 月発売で価格は安定的であるのに対し、Sony の Walkman は 2008 年 3 月 20 日発売後 4 ヶ月しか経っていないにもかかわらず、平均価格も最低価格も 1,000 円以上値下がりしている。なおネット直販サイトでの価格は、iPod が 23,800 円で、Walkman が 27,800 円である。価格.com の平均価格と比較すると iPod は 10 ヶ月で 7.6%、Walkman は 4 ヶ月で 10.1%値下がりしていることになる。(図表 4-3、4-4 参照)

¹⁸ 「BCN ランキング」06 年-07 年月次より

¹⁹ 「BCN ランキング」07 年年次より



図表 4-3 アップル iPod nano MA980J/A シルバー (8GB)の価格推移



図表 4-4 Sony NW-A828 ブラック (8GB)の価格推移

iPodとWalkmanの機能を比較しても両者のシリコンメモリーの容量は8GBで同じである。一方液晶サイズはiPodが2.0インチに対してWalkmanは2.4インチ、さらにWalkmanには、「Bluetooth機能」、「ノイズキャンセリング機能」、「大口径13.5mmEXヘッドフォン」などの付加価値機能が搭載されている。当然、最初の導入価格の設定も高いが、このまま価格が下がるとiPodと価格が逆転する可能性もある。

テクノ・システム・リサーチ調べによると2007年世界出荷台数シェアにおいて、iPodはHDDタイプで93.3%、フラッシュメモリー・タイプで39.0%のシェアを獲得している。世界市場でもアップルの1強に対しあとは全て弱者という構図である。

4.1.2.iPodの進化²⁰

iPodの進化とその市場を形成していったプロセスについて明らかにする。2001年9月末には9.11のテロの影響によりパリで開催される予定の「アップル Expo 2001」が中止された。²¹その翌月2001年10月23日、アップル本社内の講堂でプレスリリースが行われる。²²プレスリリースは、2001年1月にサンフランシスコで開催された「Macworld Conference & Expo」でのスティーブ・ジョブズの基調講演「デジタルライフスタイル」構想を振るかえることから始まった。「デジタルライフ

²⁰ 巻末資料1「iPodの進化」参照

²¹ アップル 2001年9月18日ニュースリリース米国報道発表資料抄訳
<http://www.apple.com/jp/news/2001/sep/18expo.html>

²² Linzmayer and Hayashi (2006)『アップル・コンフィデンシャル 2.5J(上)』p31

スタイル」構想とは、パソコンが「デジタルハブ」となり、身の回りにある電子機器を便利に活用できるようにするというものであった。そこでの 4 つの戦略分野は、音楽、デジタル写真、映像、そして DVD であり、アップルはそれぞれのコンテンツをパソコンで操作・加工するアプリケーション・ソフトを持っていた。しかし様々なメーカーのデジタル AV 機器はそれらのアプリケーション・ソフトに完全に適応したものではなかった。²³そこでアップルが提案したのは、最高 1,000 曲の楽曲を CD 音質のまま持ち運べる 185g の超小型 MP3 プレーヤー「iPod」であった。2001 年 10 月 24 日プレスリリースによればアップル CEO、スティーブ・ジョブズはプレスリリースで「・・・iPod は音楽を聴くという行為をまったく違った経験に変えてしまいます。」と語っている。²⁴

しかし、初代の iPod は当時市場シェアが 5% 程度の Mac ユーザーの周辺機器のひとつであり、ウィンドウズ PC とは互換性がなく、ニッチ市場を狙ったものであった。²⁵iPod 開発プロジェクトの市場調査によれば、当時市場に出回っていた半導体を利用した携帯オーディオプレーヤーは、せいぜい 10 曲程度しか保存できず、ユーザーはプレーヤーの楽曲を何度も入れ替えなければならず、一方大容量のものは大きく携帯に不便で、操作ボタンも 10～15 個もありユーザーは複雑な操作を要求されていたことがわかった。²⁶

初代 iPod のキャッチコピーは、"Say hello to iPod, 1,000 songs in your pocket."、つまり大容量で小型あることが、最大のセールスポイントであった。²⁷当時のハードディスク容量は、5GB で 1.8 インチ HDD を搭載していた。また従来の携帯型デジタルオーディオプレーヤーの操作性に対するユーザーの不満を解消したのが、スクロールホイールである。機器操作部分の中央に位置する円形のダイヤルを回すことで、1,000 曲の中から簡単に自分の目的の曲を選び出すことができる。5GB の楽曲を高速に PC から転送コピーするために、FireWire (IEEE1394)²⁸を採用した。このケーブルは電源供給も可能だったため、PC に接続するだけで、充電が可能となった。以下が初代 iPod の特徴である。

| 特徴 | 内容 |
|-----|---|
| 大容量 | 5GBハードディスクに1,000曲保存 |
| 携帯性 | スキッププロテクションで音飛び防止 重さ185g 連続再生10時間 外付けハードディスク |
| 音質 | 高出力60mW ネオジウム磁石のインナーイヤー型ヘッドフォン MP3、MP3 VBR、AIFF、WAV対応 |
| 操作性 | FireWireでCD1枚10秒、1,000曲を10分以下でデータ転送 FireWire接続で自動充電 LEDバックライト160×128高解像度ディスプレイ スクロールホイールで容易に曲選択 Auto-Sync機能でiTunesと自動で同期 多言語メニュー |

図表 4-5 iPod の製品の特徴、2001 年 10 月 24 日プレスリリースより筆者作成
初代 iPod 発売後、初めての第 1 四半期の業績発表では、iPod は熱狂的な Mac ファンに支持

²³ Linzmayer and Hayashi (2006)『アップル・コンフィデンシャル 2.5J(上)』p32

²⁴ アップルニュースリリース 2001 年 10 月 24 日 <http://www.apple.com/jp/news/2001/oct/24ipod.html>

²⁵ Linzmayer and Hayashi (2006)『アップル・コンフィデンシャル 2.5J(上)』p33

²⁶ Phil Keys (2004)「iPod の開発 (第 1 回)」『日経エレクトロニクス』2004 年 5 月 24 日号

²⁷ Linzmayer and Hayashi (2006)『アップル・コンフィデンシャル 2.5J(上)』p33

²⁸ パソコンと周辺機器を結んでデータを転送する方式の一つ「IEEE1394」規格の愛称

され発売後の2ヶ月で125,000台を販売したことを伝えている。²⁹2002年3月にはiPodの新しいラインアップとして10Gのモデルを追加し、さらに最高1,000件の名前と住所を含むアドレス帳をダウンロードし、音楽と一緒に保存できるソフトウェアバージョンアップが行われた。³⁰

第2四半期の業績発表では、iPodの販売業績について多くは触れられることはなかったが、2002年7月18日に第2世代iPodの3ラインアップの発売を発表する。³¹新しいラインアップは従来の5G、10Gに20Gのモデルを追加し、初代よりも10%薄くなった。さらに機械式のスクロールホイールから静電方式のソリッドステート方式タッチホイールへ仕様を変更し、群を抜く正確さ、精密さ、耐久性の実現を訴求する。最大の特徴は、iPodのWindows対応であった。初代iPodのプレスリリースの時には、ウィンドウズ版の発売予定についてステーブ・ジョブズは否定していたが、iPodをMacとは独立したビジネスとして育てることを決断したこととなる。³²

しかし、当時のウィンドウズユーザーにとってFireWire端子は高いハードルであった。Macには標準装備されていたが、ウィンドウズ系パソコンでは普及率が低く、大多数のパソコンユーザーは、\$29~79の対応ボードを別途購入する必要があった。³³さらに初代iPod・フォー・ウィンドウズのアプリケーション・ソフトウェアは「iTunes」ではなく、Musicmatch社の「Jukebox」という音楽再生ソフトウェアとそのプラグインであった。³⁴アップルはMusicmatch社と協力してJukeboxにAuto-Sync機能を組み込んでいた。一方、iTunesは既に3代目をリリースし、「スマートプレイリスト」³⁵、Audible.comから提供されるオーディオプログラム³⁶もサポートしていた。また先述のiPodのアドレス帳やスケジューラ機能との同期も可能となり、その機能を進化させていた。³⁷ウィンドウズユーザーがJukeboxでできたのは、楽曲リストの同期だけで、MacとiTunesのようなシームレスな操作環境を享受できていなかった。³⁸

そして2003年4月29日に第3世代iPodを発表する。³⁹ラインアップは、10G、15G、30GBの3種類で、それぞれ\$299、\$399、\$499、10GBモデルは第2世代よりも\$100安く、30GBモデルは同価格で10GB容量が増えた。操作ボタンは、第2世代でソリッドステート方式タッチホイールの周囲あったボタンは、ホイールと液晶画面の間に配置され、機械式ボタンよりも感度と精度を強化したタッチボタンに変わった。このほかの変更点で大きかったのは、USB2.0への対応である。これによってウィンドウズパソコンに標準的に装備されているインタフェースで接続が可能となった。⁴⁰しかしこの時点では、USB直接充電ではなく、FireWire端子からの充電が必要であった。⁴¹

²⁹ アップル 2002年1月17日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2002/jan/17q1results.html>

³⁰ アップル 2002年3月21日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2002/mar/21ipod.html>

³¹ アップル 2002年7月18日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2002/jul/17ipod.html>

³² Phil Keys (2004)「iPodの開発(第4回)」『日経エレクトロニクス』2004年7月5日号

³³ Phil Keys (2004)「iPodの開発(第4回)」『日経エレクトロニクス』2004年7月5日号

³⁴ アップル 2002年7月18日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2002/jul/17ipod.html>

³⁵ 指定した条件に沿ってiTunesライブラリに保存されている音楽を自動でプレイリストに登録・更新してくれる機能

³⁶ 朗読した書籍などのコンテンツを配信するサービス

³⁷ アップル 2002年7月18日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2002/jul/17itunes.html>

³⁸ Linzmayer and Hayashi (2006)『アップル・コンフィデンシャル 2.5J(上)』p40

³⁹ アップル 2003年4月29日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2003/apr/29ipod.html>

⁴⁰ Phil Keys (2004)「iPodの開発(第5回)」『日経エレクトロニクス』2004年7月19日号

⁴¹ アップルサポートサイト技術仕様 <http://www.apple.com/jp/support/datasheet/ipod/8948.html>

アップルは同時に「iTunes Music Store」を発表し、音楽のネット販売ビジネスを当初は米国のみで開始した。サービス開始早々から米国 5 大レーベル(BMG、EMI、米ソニー・ミュージックエンターテインメント、ユニバーサル、ワーナー)の 20 万曲が販売された。ユーザーはミュージックストアの全曲を簡単に検索し、即座にジャンルやアーティスト、アルバム別に望みの音楽を探し出しことができた。どの楽曲も 30 秒間無料で高音質の試聴ができるので、ユーザーは視聴してからお気に入りの楽曲あるいはアルバムを購入してダウンロードすることが可能である。iTunes Music Store で購入した楽曲は、個人利用を目的とする限り、枚数無制限で CD にコピーすることができ、台数無制限の iPod、最大 3 台の Mac コンピュータで音楽を再生できた。⁴²この著作権保護機能は、「FairPlay」と呼ばれ、著作権に疎いユーザーが、無意識に法を犯すのを防ぎながら、ユーザーに必要十分の自由と柔軟性を与えるという理にかなったものであった。⁴³

しかし、この時点でウィンドウズユーザーの満足度は、Mac ユーザーに比べれば劣っていたと筆者は推測する。それは、「iTunes」は Mac 専用であり、ウィンドウズユーザーは相変わらず、Musicmatch 社の「Jukebox」からの楽曲転送に頼らなければならなかったからである。2003 年 10 月になり、ようやくウィンドウズユーザー待望の iTunes for Windows がリリースされた。⁴⁴当然これにあわせて iTunes Music Store もウィンドウズユーザーに開放されることとなる。ちなみに Mac ユーザー向けに 4 月にリリースされた iTunes Music Store は、100 万曲の販売を達成するのに 1 週間かかったが、ウィンドウズユーザーに開放された 10 月には、3 日半で 100 万曲がダウンロードされたことを発表する。⁴⁵

これを契機に 2004 年 1 月 7 日、アップルは iPod の販売実績が全世界で 200 万台を突破し、世界 No.1 の携帯ミュージックプレーヤーとしての地位を確実にしたことを発表する。⁴⁶アップルはこの発表と同時に iPod mini を発表する。iPod mini は記録媒体として、従来の 1.8 インチではなく、1 インチハードディスクを搭載することで、名刺サイズで重さ 103 グラムと従来モデルの 185g より大幅な小型軽量化を実現する。記録容量は初代 iPod よりも小さい 4GB であったが、筐体には軽量で携帯性に優れた耐食性のある陽極酸化処理済みアルミニウムボディを採用し、シルバー、ゴールド、ピンク、ブルー、グリーンのスタイリッシュな 5 色を展開する。さらに、片手で簡単に操作可能なクリックタッチ式スクロールホイールを搭載した。⁴⁷iPod の 2004 年第 1 四半期実績は、「iTunes for Windows」のリリースにより前年同期を 235% 上回る 73 万台であったが、⁴⁸この iPod mini の発表で飛躍的な普及にさらにドライブをかけることとなる。特に重要な動きは、iPod mini のカラフルでスタイリッシュな外観と感覚的な操作性がこれまで複雑な機器操作を敬遠していた女性層に受けたことである。⁴⁹iPod mini の爆発的な売れ行きは予想を大幅に上回り、同年 3 月 25 日アップルは iPod mini の米国外における発売時期を同年 7 月に延期することを発表する。⁵⁰日本では、

⁴² アップル 2003 年 4 月 28 日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2003/apr/29itunes4.html>

⁴³ Linzmayer and Hayashi (2006)『アップル・コンフィデンシャル 2.5J(上)』p43

⁴⁴ アップル 2003 年 10 月 17 日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2003/oct/17ituneswin.html>

⁴⁵ アップル 2003 年 10 月 21 日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2003/oct/21itunes.html>

⁴⁶ アップル 2004 年 1 月 7 日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2004/jan/07ipod.html>

⁴⁷ アップル 2004 年 1 月 7 日プレスリリース <http://www.apple.com/jp/news/2004/jan/07ipodmini.html>

⁴⁸ アップル 2004 年 1 月 15 日プレスリリース <http://www.apple.com/jp/news/2004/jan/15q1results.html>

⁴⁹ 「21 世紀の仕掛け人 「iPod」でウィンドウズを食う」『Voice』2005 April, p31-32

⁵⁰ アップル 2004 年 3 月 25 日プレスリリース <http://www.apple.com/jp/news/2004/mar/25ipod.html>

7月7日に電話とネットで予約注文を開始するが、一日一万件以上の注文が殺到し、予約しても入手できるのが1ヶ月後という大反響であった。発売当日も東京・銀座の直営店「アップルストア銀座」では午前10時の開店までに、前日からの徹夜組を含め約1500名が400メートルの行列を作った。同ストアでは1300台を用意したが、発売から6時間で完売した。⁵¹ Gfk Japanの調べでは7月5日～11日までに24日の発売を待たずして、予約注文のみで売れ筋ランキングで首位を獲得し、その後も3週連続で首位の座をキープした。⁵²

さらに iPod mini は、周辺ビジネスにも大きな影響をおよぼした。グリコ、サントリー、地域商店街などは、人気を先取りしようと発売前から懸賞の商品にする。またキャリングケースや専用ケースは、ノーブランドからシャネルやグッチといった世界的なブランドメーカーまでが販売を始めた。京セラは、iPodと同じ5色のデジタルカメラをアップルのインターネットストアと銀座直営店で販売した。⁵³

iPod の人気について語るときに高いデザイン性と同時に必ず挙げられる理由は、音楽ネット配信サービスである。しかし日本国内における iPod mini の爆発的な人気の時点では、「iTunes Music Store」は日本向けのサービスを開始しておらず、時期も未定であった。日経産業新聞とインフォプラント「C-News」が2004年7月29日に行ったネット共同調査(N=1,000)⁵⁴では、iTunes Music Store の配信サービスを「利用したい」、「できれば利用したい」とする人は全体の50.8%を占めていたが、同時に配信サービスが提供されていなくても iPod の魅力は、68.3%が「変わらない」と回答している。つまり音楽ネット配信は iPod の人気の必要十分条件ではなかったことになる。

同様の調査において、インターネット音楽配信サービスで楽曲を購入したことのある人は、2005年8月13.3%、2006年4月21.1%、2007年9月約30%⁵⁵と着実に利用の裾野は広がってきているが、爆発的な普及とまでには至っていない。日本国内市場において人気のある音楽ジャンルはJポップ・歌謡曲であるが、大手配信サービス「iTunes Music Store」、「Yahoo(ヤフー)」、「mora(モーラ)」は、それぞれ扱っている音楽レーベルがオーバーラップしている場合と異なる場合が存在する。従って1社の音楽配信サービスでは、出は必ずしもお目当てのアーティストの楽曲を入手することができないのである。この消費者の利便性の不備が、音楽配信サービスの普及の足かせになっていると筆者は考える。さらに日本国内市場では、レンタルCDから何らかのメディアに音楽をコピーするという利用慣習がいまだに健在であることも理由として挙げられる。レンタルCDの場合、1枚のレンタル料が300円程度で10～15曲収録されているアルバムだと1曲あたり20～30円となり、有料配信よりも大幅に割安であり、レンタルCDの存在が音楽配信の市場に影響をおよぼしている。⁵⁶

iPod mini の成功による市場の興奮も覚め止まぬうちに、アップルは2004年10月27日に iPod

⁵¹ 「iPod mini、1500台6時間で完売、アップル直営店、次回入荷は1ヶ月先」『日本経済新聞』2004年7月25日掲載

⁵² 「7月26日～8月1日、iPod 圧倒的な強さ(売れ筋ウィークリー)」『日経産業新聞』2004年8月10日掲載

⁵³ 「アイポッドミニ人気に乗れ、関連商品相次ぎ登場—京セラ、同色のデジカメ。」『日経MJ(流通新聞)』2004年7月27日掲載

⁵⁴ 「ネット1000人調査」『日経産業新聞』2004年8月5日掲載

⁵⁵ 「ネット1000人調査」『日経産業新聞』2005年9月2日掲載、「ネット1000人調査」『日経産業新聞』2006年4月28日掲載、「ネット1000人調査」『日経産業新聞』2007年9月21日掲載

⁵⁶ 「ネット1000人調査」『日経産業新聞』2006年4月28日掲載

photo を発表する。⁵⁷iPod photo は、ミュージックライブラリに加え、25,000 枚のデジタル写真を保存することができ、それらを 65,536 色、220 x 176 ピクセルの美しい高解像度カラーディスプレイに表示することができる。フォトライブラリはクリックホイールを使ってスムーズにスクロールすることができる。実はアップルは、iPod photo が発表される 3 ヶ月前の 7 月 20 日に第 4 世代 iPod を発表している。⁵⁸第 4 世代の特徴は、iPod mini で高く評価されたクリックホイールを採用したことと 1 回の充電で 12 時間の連続再生が可能になったほか、曲をシャッフルして再生する機能をメインメニューに加えたことである。第 3 世代から第 4 世代へは大きな進化と言いつつ、iPod photo を使うと、音楽とお気に入りの写真を組み合わせて、魅力あるスライドショーを iPod 上で作成することができるほか、TV 出力機能により、自分で作ったスライドショーを大画面のテレビやプロジェクターに映し、家族や友達と楽しむこともできる。これまでイヤフォンをすることで、外界からとの接触を回避し、個人での楽しみを訴求してきた iPod の用途拡大の試みであったと筆者は考える。しかし問題は、価格で 40GB のモデルが\$499、60GB のモデルが\$599 と通常の iPod よりも\$100 も高い価格となった。⁵⁹その問題をアップルは段階的に解消する。まず 4 ヶ月後に 40G のモデルを廃止する。代わりに 30G モデルをリリースし価格を\$349 に、60G を\$449 に値下げし⁶⁰、2005 年 6 月 28 日にはアップルは iPod と iPod photo の 2 ラインの統合を発表する。⁶¹これにより iPod はカラーディスプレイを搭載することとなる。統合後の 20GB iPod は前グレイスケール・バージョンと同じ価格\$299 であり、機能は iPod photo と全く同一である。60 GB iPod photo の価格は\$449 から\$399 ドルへ値下げされ、\$349 の 30GB iPod photo モデルは廃止された。

2005 年には、iPod にもう一つ重要なラインアップが追加された。それは 2005 年 1 月 12 日に発表された iPod Shuffle である。⁶²iPod Shuffle が画期的であったのは、液晶ディスプレイを搭載していなかったことである。もう一つの変化は、記憶媒体として、これまでの HDD ではなくフラッシュメモリーが採用されたことである。フラッシュメモリーによって、さらなる小型化とスポーツ時などの振動への耐性が向上する。訴求ポイントは、これまでのモデルで消費者の使用が多かったランダム再生機能で、キャッチフレーズは「すべて、偶然に任せよう。(Enjoy uncertainty.)」「Life is random.」であった。⁶³価格も 512MB モデル\$99、1G モデル\$149 と、これまで iPod や iPod mini に手の届かなかった若年層までもターゲットとしたモデルである。また既に iPod を所有しているユーザーもサブプレーヤーとして積極的に購入するという現象も起こった。iPod mini 発売時に起こった品不足が再発し、発売後しばらくは少数入荷しては即完売の繰り返しであった。大手量販店での入荷待ちは 2~4 週間程度であった。⁶⁴

2005 年 9 月 7 日、iPod Shuffle のコンパクトさやカジュアルさを実現したフラッシュメモリーを記録媒体とした新しいラインアップが発表された iPod nano である。iPod nano は、iPod mini の後

57 アップル 2004 年 10 月 27 日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2005/oct/27ipodphoto.html>

58 アップル 2004 年 7 月 20 日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2004/jul/20ipod.html>

59 Linzmayer and Hayashi (2006)『アップル・コンフィデンシャル 2.5J(上)』p53

60 アップル 2005 年 2 月 23 日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2005/febr/23ipodphoto.html>

61 アップル 2005 年 6 月 28 日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2005/jun/28ipod.html>

62 アップル 2005 年 1 月 12 日ニュースリリース http://www.apple.com/jp/news/2005/jan/12ipod_shuffle.html

63「21 世紀の仕掛け人 「iPod」でウィンドウズを食う」『Voice』2005 April、p33-34

64「1 月 10 日~16 日、『shuffle』2、3 位に(売れ筋ウィークリー)」『日経産業新聞』2005 年 1 月 24 日掲載

継機種という位置づけであった。iPod nano は、1.5 インチ、65536 色表示のバックライト式カラー液晶画面を搭載しており、カラー液晶版 iPod と同様に音楽 CD のジャケットやフォト画像を見ることができる。厚さは鉛筆よりも薄い 6.9mm である。「iPod nano は初代の iPod 以来最大の革命と言ってもよい新製品である。これ以上あり得ないような小さなサイズにフル機能を備え、携帯音楽市場全体のルールを根本的に変えてしまう製品である。」と、スティーブ・ジョブズはプレスリリースで語った。⁶⁵iPod nano の発売の約 1 ヶ月前に、日本国内で「iTunes Music Store」による音楽配信サービスを開始し、わずか 4 日で 100 万曲のダウンロードを突破していた。100 万曲ダウンロードとは、日本の他の音楽配信サービスが 1 ヶ月で達成した実績の倍にあたる曲数が、iTunes ではわずか 4 日で販売されたことになるとスティーブ・ジョブズはプレスリリースで述べている。⁶⁶

2005 年 10 月にアップルは第 5 世代 iPod をリリースする。⁶⁷第 5 世代 iPod の特徴は、第 4 世代と比較して液晶画面が 2.5 インチと大きくなったこと、動画を視聴できるようになったことである。これによって、iPod はアルバムのアートワークや写真を表示できるだけでなく、ミュージックビデオ、ビデオ Podcast、ホームビデオなどの鮮明な動画を 2.5 インチのカラースクリーンで楽しむことができるようになる。同時に行われた 2005 年度の業績発表では、売上高は 139 億 3,000 万ドル、純利益は 13 億 3,500 万ドルで、それぞれ前年比 68%および 384%増となる。⁶⁸これはアップル設立以来最高の通年売上高および純利益であった。当四半期中の iPod 出荷台数は、645 万台で前年同期に比べ 220%の増加となる。さらに次の 2006 年第 1 四半期は創業以来最高の売上と利益を発表する。⁶⁹

その後も iPod は進化のスピードを緩めることはなく、2007 年 1 月 9 日「MacWorld San Francisco」にて、タッチパネル操作の携帯電話 iPhone⁷⁰、同年 11 月に同じ外装で無線 LAN 機能を搭載した iPod touch を発表する。⁷¹両モデルの 3.5 インチのワイドスクリーンディスプレイは、一般的なタイプとは異なり、「マルチタッチ」と呼ばれるタッチパネルを使用することにより、単に画面を押すだけではなく、どの程度の速度でなぞっているかを認識し、表示している項目のスクロールの速度を正確にコントロールしたり、複数の指で画面上を押し広げたりつまんだりするような操作で液晶に表示している写真などを直感的に拡大・縮小するなど、従来のタッチパネルでは不可能であった高度な操作性を実現している。

4.2.1.iPod の消費者価値の観点

前項では、文献、プレスリリース、新聞、雑誌などの公表された情報から iPod の進化とそれに伴うアップルの業績拡大を記述した。ここから解釈できることは、iPod の消費者価値の多くは、デジタル家電同様に付帯的的自己志向価値(有効性、卓越性)である。iPod の消費者に提供する価値の

⁶⁵ アップル 2005 年 9 月 8 日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2005/sep/08ipodnano.html>

⁶⁶ アップル 2005 年 8 月 8 日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2005/aug/08itms.html>

⁶⁷ アップル 2005 年 10 月 13 日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2006/oct/13newipod.html>

⁶⁸ アップル 2005 年 10 月 12 日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2006/oct/12results.html>

⁶⁹ アップル 2005 年 10 月 12 日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2006/oct/12results.html>

⁷⁰ アップル 2007 年 1 月 10 日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2007/jan/10iphone.html>

なお米国内では、シンギュラー・ワイヤレス社を独占通信キャリアとし、日本市場ではソフトバンクを通信キャリアとし 2008 年 7 月に発売されている。

⁷¹ アップル 2007 年 9 月 6 日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2007/sep/06touch.html>

観点は、①大容量・携帯性、②デザイン・ファッション性、③操作性の3つに大別される。あえて「観点」という言葉を使っているのは、製品の有用性や使用価値は客観的な実在ではなく、観点に基づいて構成される認識の対象と考えるからである。観点とは、知覚や評価を行う際に依拠する参照情報の集合である。⁷²つまりアップルが提案する価値は、提案された時点では必ずしも消費者に価値として読み取られていないことを意味する。それぞれひとつひとつの機能・性能は、驚くほどの先端の技術を採用しているわけではない。民生機器の分解調査を手がける Portelligent 社の David Carey は、初代 iPod のプリント実装基板について「当時の基準からすれば、相当高い密度。ただし、革新的というほどじゃない。エレクトロニクスの部分が、全体のサイズを損なわないところまで密度を高めたかんじ」と語っている。⁷³実際にひとつひとつの機能・性能で見れば、iPod を超える製品は存在する。しかし iPod の場合、ラインナップが照準とする消費者価値の観点がぶれることなく、お互いに相殺されることなく絶妙のバランスを保っている。図表 4-6 は iPod のラインナップそれぞれが、提供する消費者価値の観点を実現する技術仕様と対応である。iPod は大容量と携帯性、iPod mini/iPod nano はファッション・デザイン性と携帯性、iPod shuffle は携帯性が進化していることが認められる。操作性に関しては、どのモデルも同様に重視している。⁷⁴

| 消費者価値の観点 | | iPod(初代⇒第3世代) | iPod mini⇒iPod nano | 初代iPod shuffle |
|-----------------|--------|----------------------------|--------------------------|----------------|
| 大容量 | 記録容量 | 5GB ⇒ 40GB | 4GB ⇒ 8GB | 512MB/1GB |
| 携帯性 | 厚さ | 19.9mm ⇒ 15.7mm | | 8.5mm |
| | 重量 | 185g ⇒ 176g | 103g ⇒ 40g | 22g |
| | 音飛び防止 | 20M ⇒ 25M | 25M ⇒ スキップフリー | スキップフリー |
| | 連続再生 | 10H ⇒ 8H | 18H ⇒ 25H | 12H |
| ファッション デザイン性 | 厚さ | | 12.7mm ⇒ 6.5mm | |
| | カラー | 白 | 5色 | 白 |
| 操作性 | 操作 | スクロールホイール 機械式⇒タッチセンサー式 | クリックタッチ式 スクロールホイール | - |
| | PC接続 | FireWire ⇒ FireWire/USB2.0 | FireWire/USB2.0 ⇒ USB2.0 | USB2.0 |
| | PC連携 | Auto-Sync | Auto-Sync | Autofill |
| | 液晶 | 2インチ | 1.67インチ ⇒ 1.5インチカラー | - |
| | iTunes | Mac ⇒ Mac/Windows | Mac/Windows | Mac/Windows |
| | 充電 | FireWire ⇒ FireWire/USB2.0 | FireWire/USB2.0 ⇒ USB2.0 | USB2.0 |
| | 著作権管理 | FairPlay | FairPlay | FairPlay |

図表 4-6 消費者価値の観点と技術仕様の対応

⁷² 栗木(2003)

⁷³ Phil Keys(2004)「iPod の開発(第3回)」『日経エレクトロニクス』2004年6月21日号

⁷⁴ iPod shuffle は、小型携帯性の重視から操作性に制限がある。

大容量・携帯性とは、記録容量および携帯性から消費者が享受できる卓越性である。iPod は世代交代またラインアップの拡張ごとに、あるときは連続的にあるときは不連続に大容量かつ携帯性という消費者価値を進化させてきた。初代から採用している当初 1.8 インチ HDD は、世代を重ねるごとにその容量を拡大させ、5GB で始まった記録容量は第 6 世代では 160GB に至っている。

携帯性に関して、初代 iPod は厚さ 20mm であったが 3 代目で 15.7mm と、初代機と比べると 4.3mm も薄くなっている。薄型化に貢献したのは、機械式スクロールホイールからタッチセンサー式スクロールホイールに変更したことと 2 次電池の形状を変更したことである。これによって 2 次電池の容量が減ったため、電池の動作時間が初代の 10 時間から 8 時間に落ちることとなった。⁷⁵再生時間も携帯性においては重要であるが、薄さの優先順位が高かったのである。連続再生時間が数十時間であることを訴求ポイントとしている他社製品も存在するが、携帯電話の待機時間とは違って、数十時間も自宅に帰らずに音楽を聴き続ける消費者の使用を想定しているとは考えがたい。ただし、連続再生 8 時間ではあまりに短かったため、第 4 世代では連続再生時間を 12 時間に改善している。

一方 iPod mini は、アウトドア派やエクササイズに熱中するユーザー、そしてファッションに敏感なユーザーに魅力ある製品にするため、iPod に比べ携帯性を重視した。結果として容量を犠牲にして 1 インチ HDD を採用し、小型軽量薄型化を実現する。容量を犠牲にするといっても、彼らにとって 1000 曲保存は妥協できなかった。2003 年当時では、1 インチ HDD に注目した他社は存在し、実際に 1 インチの HDD を搭載したデジタルオーディオプレーヤーも発売されていた。しかし容量は、せいぜい 1.5GB 止まりだったのである。このタイミングに偶然にも日立が IBM から HDD 事業を買収して設立した米 Hitachi Global Storage Technologies, Inc(以下 HGST 社)が、4GB の 1 インチ HDD を発表した。iPod mini が HGST 社の HDD を採用していることは秘密であるようだが、当時 4GB で 1 インチ HDD を製造しているのは同社しかなかった。⁷⁶

さらなる携帯性の向上を図った iPod Shuffle ではフラッシュメモリーを採用する。フラッシュメモリーにすることで小型化だけでなく、HDD に比べて振動への耐性および消費電力の節約といった性能の向上が図れ、最終的に消費者が享受できる価値である携帯性の向上へつながる。⁷⁷さらにフラッシュメモリーの大容量化と市場拡大の量産効果による低価格化を見計らって、まだ iPod mini の爆発的人気が持続しているにもかかわらず、後継機にあたる iPod nano に採用し、超薄型にしてカラー液晶を実現した。

iPod のデザイン・ファッション性とは、シンプルで洗練されたフォルムである。外装デザインでは、薄さを印象付けるために、美しく継ぎ目のないポリカーボネートと鏡面加工されたステンレス鋼の半面を合わせた。この効果は、実物以上に薄く見えるだけでなく、鏡のように輝く背面カバーは宝飾品や高級車の塗装を彷彿とさせる高級感を漂わす。外装に関するこだわりはさらに細部にまでいきわたっている。筐体には液晶パネルを覆う透明な部分がある。通常携帯電話などでは、この部分は別部品である。しかし iPod はあえて白い筐体と一体にしている。⁷⁸

iPod mini は、白いポリカーボネートとステンレスの代わりに軽く丈夫なアルミニウムを採用し、カラーも 5 色を選んだ。アップルは 1998 年に発売された iMac での成功体験から、カラーバリエーシ

⁷⁵ Phil Keys(2004)「iPod の開発(第 5 回)」『日経エレクトロニクス』2004 年 7 月 19 日号

⁷⁶ Phil Keys(2004)「iPod の開発(最終回)」『日経エレクトロニクス』2004 年 8 月 2 日号

⁷⁷ アップル 2005 年 1 月 12 日ニュースリリース http://www.apple.com/jp/news/2005/jan/12ipod_shuffle.html

⁷⁸ Phil Keys(2004)「iPod の開発(第 3 回)」『日経エレクトロニクス』2004 年 6 月 21 日号

ョンが若い女性に受けることは理解していた。しかし iMac がビビットな原色系を採用しているのに対して、iPod は淡いパステル系を採用している。このあたりにもデザインへのこだわりが現れている。⁷⁹日本では 2003 年に iPod、2004 年に iPod mini、2005 年に iPod shuffle がグッドデザイン賞を受賞している。iPod の外観デザインは工業デザイナーのジョナサン・アイブ⁸⁰の率いるチームが担当した。ジョナサン・アイブは、初代 iMac を始めてとしてアップル製品の数多くのプロダクトデザインに貢献している。

そして iPod の最も優れた価値の観点操作性である。iPod をはじめてとしてアップルの製品は、理屈抜きに直感的な操作が可能である。そこからはアップルには、消費者とのインタフェースを最優先している風土が感じられる。具体的に iPod の卓越した操作性について記述する。iPod の卓越したユーザーインタフェースを特徴づけるのが、膨大な楽曲のなかから目当ての曲を探しだすスクロールホイールである。ユーザーがホイールを早く回すほど、iPod 画面のカーソルが速く移動し、逆に親指をゆっくり動かすと、カーソルが 1 曲ずつ移動して曲を選択することができる。スクロールホイールは、過去 3 回もの改良を経て現在の形状が定着している。初代のは機械式で、物理的に回転する。ユーザーがホイールを回転すると画面のカーソルが同期してスクロールし、目当ての曲を手早く探すことができる。第 2 世代 iPod は、機械式からタッチセンサー方式のスクロールホイールが採用された。これによってユーザーは親指でなぞるようにして iPod を操作できる。周囲のボタンは機械式のままであった。さらに第 3 世代の iPod では機械式のボタンをタッチスクロールホイールの周辺から排除し、画面とホイールの間に配置し、タッチセンサー方式ボタンとした。⁸¹一方、初代 iPod mini では、スペース的に再生ボタン等を配置する場所がなかったため、スクロールホイール自体をクリック可能な設計に変更する。⁸²ユーザーはボタンを押した感覚が親指に伝わる。これは筆者の推測であるが、この操作方法が予想以上に消費者に受け入れられたため、第 4 世代以降の iPod はタッチセンサー式のボタンを排除し、クリックタッチ式スクロールホイールとして採用され現在のモデルにまで至っている。iPod にとっては、不可欠であるスクロールホイールであるが、ほぼ全面がディスプレイである iPod touch および iPhone には存在しないが、代わりに「マルチタッチパネル」が採用され、今度は視覚的にボタンが押されたり、CD のジャケットをパラパラとめくったりする感覚として、操作性にさらに磨きがかけられている。

もう一点地味ではあるが、iPod の操作性を向上させる役割を担ったのが、「FireWire」と呼ばれる IEEE1394 端子接続である。当時のポータブルオーディオプレーヤーは、USB1.1 によってパソコンから音楽を転送していたが、USB1.1 のデータ転送速度は最高12Mbps しかなく、1000 曲を転送するのに何時間も要する。FireWire は 400Mbps のデータ転送速度を持つため、1000 曲であっても 10 分足らずで転送完了する。さらに FireWire は電源もパソコンから供給できるため、iPod はパソコンに接続するだけで充電が完了する。従って、iPod に AC アダプタは存在しない。FireWire は第 3 世代では、ウィンドウズパソコンが標準的に装備するようになった USB2.0 接続が主流になるが、その用途は受け継がれている。

iPod は音楽を聴くという本体操作以外に消費者が経験する操作すべてにインタフェースの容易さを追求している。最も端的な例が、Auto-Sync 機能である。Auto-Sync は当時のポータブルオ

⁷⁹ Phil Keys (2004) 「iPod の開発 (最終回)」『日経エレクトロニクス』2004 年 8 月 2 日号

⁸⁰ Jonathan Ive : Vice President of Industrial Design

⁸¹ Phil Keys (2004) 「iPod の開発 (第 5 回)」『日経エレクトロニクス』2004 年 7 月 19 日号

⁸² Linzmayer and Hayashi (2006) 『アップル・コンフィデンシャル 2.5J (上)』p52

オーディオプレーヤーのユーザーが経験していた PC から楽曲を探し出しフォーマットを変換して転送するという煩わしさからユーザーを開放した。iPod をパソコンに接続すると自動的に楽曲管理ソフトウェア iTunes が起動し、iTunes の楽曲ライブラリと iPod が同期するように設計されている。iTunes と iPod はシームレスに連携しているため、ユーザーが手作業することはほとんどない。しかも画面の仕様も iPod は iTunes のインタフェースを反映しているためユーザーはストレスを感じない。さらに音楽ネット配信サービスの iTunes Music Store は iTunes の一連の機能として設計されているため、購入した曲をわざわざ別のフォルダに移動やコピーでユーザーを煩わせることはない。iTunes で追加した曲は、意識せずにも接続しただけで iPod に転送される。

Auto-Sync 機能が効かないのが iPod shuffle である。なぜなら iPod shuffle の記録容量は 1 GB なので、パソコンに蓄積された楽曲を同期しようとすると容量オーバーになるからである。そこで考え出されたのが Autofill 機能である。⁸³これはパソコンの楽曲ライブラリの中からランダムに選ばれた曲を転送することができる機能である。従ってユーザーは、毎日異なる楽曲リストを iPod shuffle で楽しむことができる。ユーザーの使用シーンを想定した木目細やかな配慮が窺える。

さらに iPod には「FairPlay」という著作権管理技術 DRM (digital rights management) が搭載されている。しかしユーザーが DRM を意識して楽曲管理することはない。当時の他社で採用されていた DRM がユーザーに課す制約は大きく、購入した曲を複数のパソコンで視聴したり、CD-R にコピーしたりする行為が厳しく制限されていた。アップルが他者と違ってしたのは、必要以上に厳格な DRM 技術を導入しなかったことである。アップルは、レコード会社の過大要求に対して、体を張ってユーザー権利を主張したと伝えられている。⁸⁴アップルは、著作権保護に柔軟に対応し、当初は楽曲ファイルの転送回数を制限するような厳格な DRM 技術を用いず、「音楽を盗用しないでください」などと表示するにとどめるような緩やかな著作権保護措置をとった。また iTunes Music Store から購入した楽曲は、3 台のパソコンで再生でき、同じ曲順のまま 10 回まで CD に書き込めるようにした。このようにアップルのユーザーの操作性を考慮した思想は、ハードウェア本体を越えて消費者の使用経験にまで及ぶ徹底したものである。⁸⁵

ひとつの製品で消費者価値の観点にここまでこだわって開発を行い、改良を重ねている競合他社製品は当時存在しなかったと筆者は考える。しかもその改良は技術者の自己満足的なスペック向上とは質が異なる。アップルは世界最小最軽量といった他社との相対的な順番には関心が薄い。消費者の使用経験が、すべての絶対的な価値なのである。従って製品自体の操作性にだけでなく、消費者の使用経験であるパソコンやソフトウェアといった外部機器とのインタフェースにまで気を配って製品設計を行っているのである。iPod や iPhone には従来の携帯電話のような分厚い取扱説明書は付属していない。アップルの思想に依拠すれば、取扱説明書の丁寧な説明が必要なほど操作が複雑であることを認めているに他ならない。以上から iPod の消費者価値を Holbrook (1999) の消費者価値の類型に当てはめると図表 4-5 のように表せる。操作性、大容量・形態性、デザインという消費者価値の観点は付带的自己志向価値に位置するが、それらはすべて使用経

⁸³ アップル 2005 年 1 月 12 日ニュースリリース http://www.apple.com/jp/news/2005/jan/12ipod_shuffle.html

⁸⁴ Phil Keys (2004)「iPod の開発(第 5 回)」『日経エレクトロニクス』2004 年 7 月 19 日号
足立(2007)「Sony と Apple の戦略行動をめぐる心理会計」『三田商学研究』第 50 巻 2 号

⁸⁵足立(2007)は行動経済学の立場から心理会計分析を行い、SONY がアップルに勝てなかった理由を、当初 SONY がとった厳格な著作権管理措置によるものと結論づけている。

験という概念に包含される。図表 4-5 から使用経験とは付带的自己志向価値に位置する価値ように見えるが、使用経験はこの象限に留まらず、深まり広がるダイナミックなもので、価値を規定する概念のようなものである。

| | | 付带的価値 | 本質的価値 |
|------|-----|-------|-------|
| 自己志向 | 能動的 | | 楽しみ |
| | 受動的 | | 美 |
| 他者志向 | 能動的 | ステイタス | 倫理 |
| | 受動的 | 尊敬 | 精神 |

図表 4-5 消費者価値の類型 (iPod の消費者価値の観点)

4.2.2.技術および機能のダイナミズム

iPod の消費者の使用経験に裏付けられた付带的自己志向価値が iPod の世代を重ねるごとに深まっていることは、先述の進化の歴史から明らかである。iPod の 2007 年までの主な製品ラインは、iPod、iPod nano (iPod mini)、iPod shuffle の 3 ラインである。それぞれの製品には、ターゲットとする市場の消費者の嗜好に適応したコンセプトを持ち、消費者価値の観点を絶妙のバランスで製品に付与している。iPod であれば大容量と携帯性、iPod nano (iPod mini) はデザイン・ファッション性と携帯性、iPod shuffle は携帯性が強調され、そしてすべてのラインアップに共通して操作性という観点を段階的に拡充してきた。他社と異なるのは、製品ラインアップの考え方である。通常のデジタル家電の製品ラインアップであれば、フラッグシップから普及モデルまでいくつかのラインが存在するが、単純に普及モデルに機能を付加しているか、またはその逆でフラッグシップモデルから機能を減らしているケースが多い。外観デザインに関しても金型を共通化し、同じ筐体を使用しているケースも多い。メーカーの商品企画の立場からは、それぞれのターゲット市場のニーズに適合した製品ライン構成であると主張するかもしれないが、実際は記録容量のバラエティであったり、画素子数だったり、ある特定の技術的特性や機能の段階的なヒエラルキーである場合が多い。しかし、iPod には同一ラインの中の記録容量の大小のバラエティは存在しても、フラッグシップ、ミドルレンジ、普及モデルといったヒエラルキー的概念は存在しない。どのモデルもそれぞれの商品コンセプトに従って、容量・携帯性、デザイン・ファッション性、操作性の消費者価値観点のバランスを巧みに調整して、完成度の高い製品に仕上がっている

さらに iPod における消費者価値を実現するための容量・携帯性、デザイン・ファッション性、操作性の観点を實現する技術や特性は、一つのラインに留まらず複数のラインを不連続に移動していることが確認される。例えば、iPod shuffle の主要な機能であるシャッフル(ランダム再生)は、もともと MD や CD のポータブルオーディオ時代から使い古された機能であった。当初 iPod メニューでも下の階層にあった機能であったが、第 4 世代でメニューのトップに上げて、それを iPod

shuffle の最大の訴求ポイントにまで新たな価値として蘇らせている。⁸⁶また前述のクリックタッチ式スクロールホイールは、iPod mini で搭載されたものを後に iPod に採用している。それまでの iPod は、クリック式ではなく完全なセンサー式のタッチホイールであった。そこでタッチセンサー式は廃れたはずであったが、操作ボタンを極限まで排除した iPhone や iPod touch ではマルチタッチパネルとしてさらに高度な技術で復活させている。機械式のボタンを押した感覚は、視覚効果によって新たに再生されている。iPod mini のファッション性を表現していたカラフルなカラーバリエーションは、後継ラインである iPod nano に移った瞬間に、あっさり白と黒のモノトーンバリエーションに変わり、第 2 世代 iPod nano では 5 色が復活している。

象徴的であるのは、iPod Shuffle で採用されたフラッシュメモリーによる記憶媒体である。大容量という機能が消費者価値の基軸であれば、HDD を採用すべきであるが、ここで記憶容量や容量あたりのコストパフォーマンスでは劣るが、小型化や耐衝撃性といった携帯性能を追及すれば、フラッシュメモリーの潜在能力は高い。その後 iPod shuffle で採用されたフラッシュメモリーは、爆発的人気が継続していた iPod mini に代わる iPod nano で採用される。フラッシュメモリーは、インクリメンタル・イノベーションである HDD の大容量・小型化に対する破壊的イノベーションといえる。アップルは自社の経営資源である製品ラインアップに、破壊的イノベーションを抵抗なく取り入れることができる企業風土を持つ。

iPod の価値はダイナミックに変化しているように見えるが、消費者価値の観点は変化していない。しかし消費者価値を実現するための技術はダイナミックに変化していることがわかる。つまり、アップルにとっては消費者の価値を創造するために特定の技術に固執することはなく、あくまで消費者の製品使用経験から価値が生み出されること重視しているのである。消費者価値が変化しているように見えるのは、従来のモデルにはなかった消費者価値の観点の新しいバランスで、強烈なラインアップを追加しているからである。iPod の 3 つの消費者価値の観点は、言葉にすると当たり前で凡庸な印象を受けるが、消費者価値を一つの観点またはそれを実現するための技術や性能に固執していないことで、消費者は新たな使用経験の中から価値を深めているのである。換言すると自社製品の消費者価値の観点を實現する技術的特性や性能を固定化せず自らの手で陳腐化しているのである。これはコモディティ化しているデジタル家電とは大きく異なる。コンパクトデジタルカメラは画素子数と最小最軽量、薄型テレビは解像度と動画再生能力、ハイビジョンレコーダーは HDD 記録容量など技術的特性や性能が消費者価値を規定する差別化要因として競争を繰り返している。解像度が高まれば、画質が美しくなることは自明であるが、美しくなった画質は消費者にどのような使用経験の変化をもたらし、価値を創造できるのかまで提案してくれることは少ない。

4.2.3 消費者価値のダイナミズム

iPod の消費者価値について改めて整理をし、そこから消費者価値の拡張というダイナミズムの可能性を考察する。iPod という製品に込められた大容量・携帯性、デザイン・ファッション性、操作性という観点は、消費者が使用し経験の中で実感しなければ、消費者価値として認識されない。購入して 3 日で使われなくなる製品に消費者価値が宿ることはない。iPod の操作性という観点は、ユーザーの使用経験を促進する。iTunes とのシームレスな連携により、ユーザーはストレスなく CD からパソコンへパソコンから iPod へ楽曲を転送する。iPod に音楽が蓄積されなければ、ポータブ

⁸⁶ 「21 世紀の仕掛け人 「iPod」でウィンドウズを食う」『Voice』2005 April

ルミュージックプレーヤーとしての価値は存在しない。同様に iTunes Music Store で購入した曲は、パソコンと iPod に同期して蓄積される。iTunes は購入された曲、蓄積された曲を分析して、お勧めの曲を紹介する。これは Amazon のレコメンデーションと同様の機能である。ユーザーは使えば使うほど iTunes には消費者の選好というオペラント・リソース⁸⁷が蓄積され、消費者にはよりよい提案ができるようになる。結果的に消費者の実感として iPod へのこだわりや愛着という意味的な価値が生まれる。

iPod 本体の操作性についても、消費者に操作の煩雑さを感じさせない操作性は、iPod の使用価値を高める。具体的には、iPod のクリックホイールでそのときのフィーリングに合った目当ての曲を探し当てる感覚、2007年9月モデルチェンジで新たに搭載されたカバーフロー表示は、アルバムジャケットをめくる感触を楽しめる。iPhone や iPod touch は、画面を指で弾くように操作すると滑るように画面が流れ、地図や写真を親指と人差し指で広げたり縮めたりすると、画像を拡大や縮小できる。iPod を操作する行為自体が楽しみへと変化する。⁸⁸

美しさについて、iPod のデザインチームを率いたジョナサン・アイブは、iPod をデザインする数年前に、製品のデザインあるいはフォルムは、製品の性能・機能を伝える最高の手段であり、優れたフォルムにはユーザーに消費することの喜びを伝える「ストーリーを語る力」が宿ることを強調している。⁸⁹まさに製品に意味的な価値が内包されていることを見抜き、デザインあるいはフォルムが消費者価値の創出や拡張に貢献することを示唆している。シンプルでスタイリッシュなデザインを追求することは、製品フォルムを芸術的な高みへと昇華する可能性さえ広げる。

大容量・携帯性、デザイン・ファッション性、操作性といった iPod が提供する消費者価値の観点からは、有効性や卓越性といった付帯的自己志向価値をユーザーの使用経験から生み出し深めるが、それだけに止まらず使用経験は、所有して使用することの楽しみや喜びまで醸成する。すなわち消費者価値を本質的自己志向価値まで拡張するのである。供給者が価値提案を行い、消費者が製品を使用するプロセスの中で価値が生みだされるという S-D ロジックに見事に符号する。⁹⁰消費者が共創者であり、供給者であるメーカーは消費者との相互関係を通じて、価値提案を行う価値促進者である。⁹¹アップルは、iTunes や iTunes Music Store という消費者の価値共創のプロセスに必要なオペラント・リソースを提供する。iPod、iTunes、iTunes Music Store も一回、一時点でのアップルと消費者の接点ではなく通時的、継続的な関係である。

消費者価値のダイナミズムに話を戻す。iPod の消費者価値において、付帯的自己志向価値が本質的自己志向価値に拡張された後、それらは他者志向価値へとさらなる拡張をめざす。これは、アップルの iPod を介したマーケティング行為が、特定のターゲットとされる消費者にのみに影響をおよぼしていないことから明らかである。それは iPod がニッチ市場から普及してきた歴史を振り返ると理解できる。2001年10月に発売した当時、iPod は Mac ユーザーの周辺機器であった。新しいモノ好きかつ音楽好きな Mac ユーザーがターゲットであった。そしてウィンドウズユーザー用

⁸⁷ Constantin and Lusch (1994) は、オペラント・リソースをオペラント・リソースと対比し、効果を生み出す資源であり、たいていは目に見えず無形であるコア・コンピタンスや組織的プロセスであると定義している。

⁸⁸ アップル 2007年9月6日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2007/sep/06touch.html>

⁸⁹ Kunkel (1997)

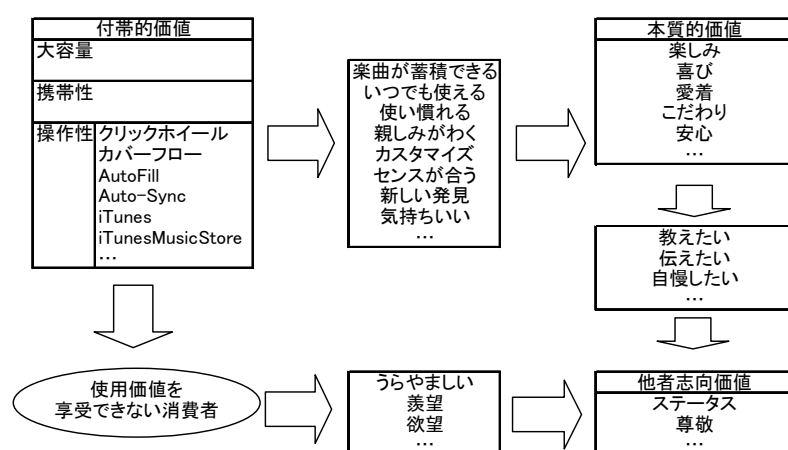
⁹⁰ Vargo and Lusch (2004,2007)、Gronroos (2006)

⁹¹ Gronroos (2008)

iPod、そして Mac 用との統合を待つまでの、音楽好きのウィンドウズユーザーの期待は盛り上がっていたはずである。その間、Mac 用ディスクをウィンドウズから読み書きする技術を応用してウィンドウズや Linux から iPod を操作できるサードパーティのアプリケーションまで存在した。⁹²ようやく iPod がウィンドウズにおいても使用経験が可能となっても、ウィンドウズユーザーの価値は十分ではなかった。その理由は、当初 iTunes ではなくサードパーティの再生ソフトのプラグインによって転送を行わなければならなかったからである。つまり iPod と iTunes のシームレスな操作性を十分に享受できない消費者の価値は制限されていたのである。その期間は iPod が発売されてから 2 年、ウィンドウズ用 iPod が発売されて 1 年 2 ヶ月が経っていた。またその間に Mac ユーザーに対して、iTunes Music Store による音楽配信サービスがスタートし、ウィンドウズユーザーの Mac ユーザーへの羨望は絶頂となる。iPod の消費者価値を享受できていないユーザーまたは非ユーザーからの羨望は、ステイタスや尊敬といった iPod を所有し消費者価値を享受しているユーザーの付随的他人志向価値である。自己志向価値が付随的他人志向価値へ拡張されたのである。結果として抑圧されていた欲望はウィンドウズ用 iTunes で解放され iPod の爆発的な需要を生んだ。

同様の例として iPod mini が発売されたとき、カラフルでかわいい小物のような iPod は女性消費者の抑圧されていた抽象的欲望を具体的欲望に変え解き放った。経済的に \$299 以上の iPod に手が届かなかった学生や若年層にとって、\$99 の iPod Shuffle は衝動的に具体的欲望を開放することとなった。iTunes Music Store は、日本に上陸するまでに 2 年 5 ヶ月の歳月が経った。この歳月が、iPod の消費者価値および消費者の欲望形成におよぼした影響は計り知れない。

このような直接のターゲットやユーザー以外の人々の消費欲望を喚起し価値を創造・拡張するプロセスは、モデルを起用したファッションブランドの広告コミュニケーションと類似する。iPod における消費者価値の非対称性あるいは不公平性とも呼べる状況は、他者の消費を観察することで新たな自己の欲望が生まれる欲望形成の過程に適合する。⁹³具体的欲望を満たされない憧れや羨望は、立場を変えると他者志向的価値への領域の拡張である。つまり、他者に対するステイタスや優越感といったみせびらかしの消費者価値が生まれるのである。以上の考察から消費者価値拡張のプロセスを表したものが図表 4-6 である。



図表 4-6 消費者価値拡張のプロセス

⁹² Linzmayer and Hayashi (2006)『アップル・コンフィデンシャル 2.5J(上)』p38-39

⁹³ 石原(1982)

4.3.1.消費者との対話

iPod が消費者価値領域を拡張してきた背景には、iPod を介したアップルと消費者との対話が存在するためと筆者は考える。対話とは、単に消費者のウォンツ・ニーズを把握し、消費者ニーズに忠実な製品を市場投入することを意味しているのではない。そもそも消費者は、ニーズを形成する具体的な欲望を自分自身が認識していない場合が多い。特にエレクトロニクスの世界では、技術は高度で、進歩のスピードが速いため、一般の消費者が技術からもたらされる便益と具体的な欲望を結びつけるのは難しい。筆者が主張する消費者との対話とは、意味の場における相互作用である。アップルは iPod という製品を意味の場に布置することで、消費者の使用経験を観察し、コンテキスト(文脈)を理解し、「次の読み」を加えて新たな価値提案を行う。消費者は、アップルの価値提案に対して新たなコンテキスト(文脈)から使用経験を重ねる。供給者と消費者のコンテキスト(文脈)の読みは、完全には一致していない。その理由は、記号をコーディングするためのお互いが持つがコードが異なるからである。コンテキストの読み違いは製品の意味のダイナミクスを生み出す。石井(1993)は、事業やマーケティングの成功にはこの偶然性の存在が鍵を握ることを強く主張する。「思わぬ偶然」を事業活動の中に上手く取り込むことで、新たな可能性が広がることの重要性を「客観的偶然」⁹⁴を引用して強調している。

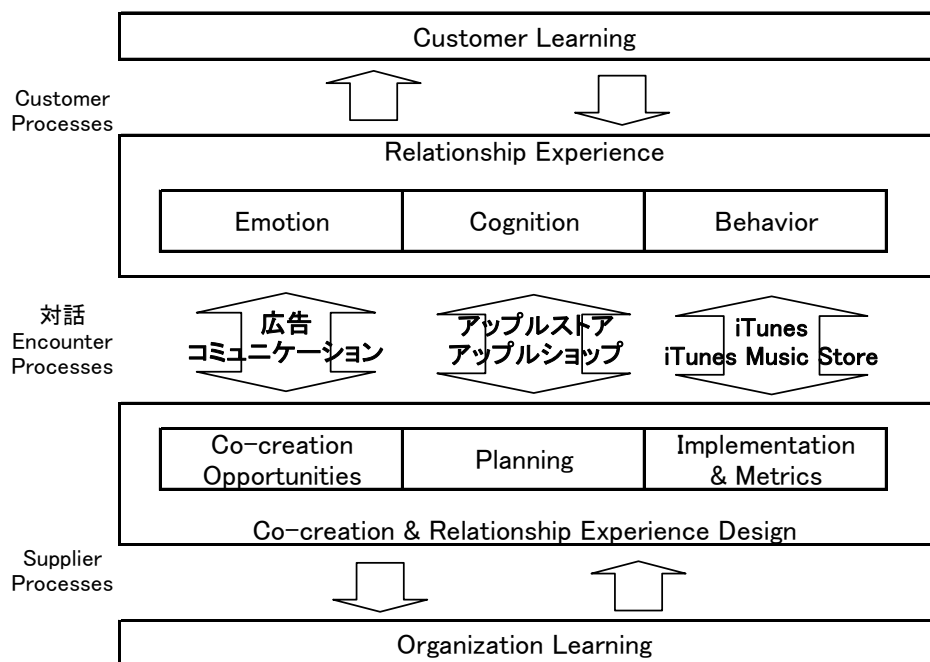
同様に嶋口(1996)は、企業と顧客とが、相互信頼のある関係性の下で対話を行い、未知の価値を既知の価値へと変換する行為をインタラクション・モデル、さらに企業が主体的に適応、創造を継続することをインタラクティブ・マーケティングとよんだ。インタラクティブ・マーケティングの下で企業は、「誘導される偶発」をマネジメントする。⁹⁵誘導される偶発とは、明確なコンセプトに従い企業が、意味の場における顧客との対話の中で意図せざる偶然の結果が生まれた時、当初のコンセプトとの調整や折り合いをつけ、次の行動プロセスへとつなげる連結の役目を果たしていることを意味する。

iPod は発売当初から万人を対象とした製品ではなかったし、むしろ完全なニッチ製品であった。多くの消費者に受け入れられる素養またはポテンシャルを持っていたかもしれないが、その後のアップルの執拗なまでの価値提案を止めなかったからこそ、現在の地位を獲得したといってよい。筆者はアップルの価値提案という歩みが対話であると主張する。ここで挙げるアップルがマネジメントする対話は主に「iTunes」「アップルストア／アップルショップ」「広告コミュニケーション」3つ存在する。それぞれの対話は、アップルと消費者の相互作用の中で継続的に行われる。Payne、Storbacka and Frow(2007)は、消費者の価値創造のプロセスは、「Emotion」「Cognition」「Behavior」という関係性経験から構成され、消費者はこのプロセスの中で学習を繰り返す概念を提示する。関係性経験とは、消費者行動研究における2つの大きな流れである消費者認知処理アプローチと経験的消費アプローチに大別される後者を意味する。正確には Emotion(情緒)が、消費者認知処理アプローチにおける Affect(影響)を包含する。一方供給者の価値創造プロセスは、「Co-creation」「Planning」「Implementation & Metrics」から構成され、組織的学習を繰り返す。消費者と供給者の間には対話というコミュニケーションのプロセスが存在する。以上のコンセプトを援用し、アップルの消費者との対話を図式化した価値共創概念フレームが図表 4-7 である。次項では、アップルが、具体的にどのように対話をマネジメントすることで iPod の価値領域を拡大し

⁹⁴ レヴィ-ストロース(1962)

⁹⁵ 嶋口(1996)

ていったのかを考察する。



図表 4-7 アップル価値共創概念フレーム Payne、Storbacka and Frow(2007)を筆者修正

4.3.2.iTunes による対話

アップルと消費者との間で最も重要な対話を担っているのは、iTunes である。iTunes は、iPod 発売の約 10 ヶ月前の 2001 年 1 月に開催された「Macworld Conference & Expo 2001」で、音楽再生ソフトウェアとして発表された。iTunes は、Mac 用の MP3 プレーヤーであったキャサリン & グリーン社の「サウンドジャム MP」の技術をベースに開発された。⁹⁶当時 iTunes は「デジタルライフスタイル」構想の中核であるハブ「パソコン」とデジタル機器をつなぐ重要な役割を担っていた。実は iPod 開発の当初の目的は、この iTunes の活用にあった。iTunes は、ミュージック CD から好きな曲を Mac に取り込み、広く利用されている MP3 フォーマットへ圧縮し、ハードディスクへ保存、パワフルな検索やブラウズ機能、およびプレイリスト機能を活用して音楽を整理できる、ユーザーインタフェースに優れたアプリケーションであった。スティーブ・ジョブズは、2001 年 1 月のプレスリリースで「iTunes は、他のあらゆるジュークボックスアプリケーションのはるか先を歩んでいます。そして iTunes の素晴らしくシンプルなユーザーインタフェースが、より多くの人々にデジタルミュージック革命をもたらすことでしょう。」⁹⁷と語っていた。

iPod の消費者価値の観点の項において、Auto-Sync が iPod の操作性の重要な役割を担っていることはすでに説明したが、単純に消費者の利便性の向上という意味であれば対話という言葉はふさわしくない。しかしアップルは確かに iTunes を介して消費者との対話を行っている。それは、

⁹⁶ Linzmayer and Hayashi (2006)『アップル・コンフィデンシャル 2.5J(上)』p20-21

⁹⁷ アップル 2001 年 1 月 10 日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2001/jan/10itunes.html>

iTunes はフリーソフトウェアとしてバージョンアップが可能であるからである。当然のことのように、バージョンアップ動機の源泉は、消費者の操作性等の使用価値向上である。消費者の使用経験に基づきアップルはバージョンアップを重ねる努力をする。

2002年8月に iPod for Windows が発売されたが、その時点のウィンドウズユーザーは、他社の音楽再生ソフトウェアを使用せざるを得なかった。他社製品のプラグインではアップルが理想とするパソコンと iPod のシームレスな操作環境は実現されなかった。そのとき既に Mac 用の iTunes は既に 3 世代目がリリースされ、スマートプレイリスト他ユーザーの使用価値を深めそして広げる機能が搭載されていた。ウィンドウズユーザーが iTunes を使用できるようになったのは、1 年以上後の 2003 年 10 月であった。その理由は、明らかではないが最も有力なのは、ウィンドウズ用のアプリケーションは、それぞれのメーカーが異なる仕様でパソコンをアSEMBルするため、Mac のようにハードウェアや OS の仕様はまだ影響をおよぼすことができなかつたからとされている。⁹⁸アップルは、中途半端な状態で iTunes をリリースし、消費者の貴重な iPod 経験を台無しにすることを避けたかたたと推察することができる。

iPod for Windows が発売された効果として、2003 年 12 月第 1 四半期の iPod の販売台数は、対前年同期比 235% 増の 73 万 3 千台、次の 2004 年 3 月第 2 四半期は対前年同期比 900% という素晴らしい成長につながった。同時に音楽配信サービスである iTunes Music Store をウィンドウズユーザーも利用できるようになったことが、需要爆発の要因のひとつと考えられるが、iTunes Music Store は iTunes の一つの機能としての位置づけるならば、iTunes の進化に合わせて、消費者の使用価値が高まったと説明することができる。

この iTunes の事例と対照的であるのが、SONY が 2005 年 9 月に打倒 iPod を旗印に発表し Walkman A シリーズに同梱した「CONNECT Player」である。GUI は iTunes に酷似していたばかりか、ソフト設計上の不具合が多発しバージョンアップを待つことなく、従来の音楽管理ソフトのバージョンアップである「Sonic Stage CP」に置き換えられた。この間に iPod は、iPod nano をリリースさらに顧客基盤を磐石なものとしたことは、iPod の歴史からも明らかである。この件に関して、SONY の CEO であるハーワード・ストリンガーは、「CONNECT Player」の失敗を認め、「それは性急な製品作り—アップルが 5 年をかけて成熟されたものを 1 年で達成しようとした—ことが原因。」と 2006 年 6 月 23 日の記者会見で述べている。⁹⁹ Klapp(1986) は、意味情報が形成されるためには決定的に時間が必要であることを強調しているが、この事例では消費者の意味的な価値を醸成するには時間が必要であるが、それを促進する立場の企業にも十分な時間が必要であることを示唆している。

iTunes をめぐる対話に話を戻す。スマートプレイリストは、アーティスト、ジャンル、再生回数など、予め設定した条件の下、ユーザー自身のライブラリから自動的に、そして簡単にミックスできる。これらのミックスは、ユーザーのライブラリがより多くの楽曲を蓄積するに従って、ダイナミックに充実する。ユーザーの使用経験に従って、その価値が高まるのである。最初は効率や利便性といった付帯的自己志向価値の範囲にとどまっていた価値は、iTunes を介して iPod を使用すればするほど、カスタマイゼーションされ愛着やこだわりといった本質的自己志向価値へ拡張する。愛着やこだわりは、いつしか誰かに自慢したい、または見せびらかしたいという付帯的他人志向価値へもそ

⁹⁸ Phil Keys(2004)「iPod の開発(第4回)」『日経エレクトロニクス』2004年7月5日号

⁹⁹ IT Media ホームページ <http://plusd.itmedia.co.jp/lifestyle/articles/0606/26/news085.html>

の領域を広げるのである。iTunes Music Storeも同様の効果を発揮する。ユーザーは、Amazon ブックストアのように自分が購入した楽曲を持っている他のユーザーが、何を買っているかを知ることができる。自分と趣味の合うユーザーのおすすめ書き込みから新しい発見に出会うかもしれない。ユーザーのライブラリが充実すればするほど、iTunes Music Store はユーザーの好みを解析し「Just for You」コーナーで好みに合った楽曲を紹介してくれる。消費者の音楽の嗜好は、本の嗜好以上に複雑で情緒的であると考えられる。アップルが消費者の音楽の嗜好性を高い精度で把握できるようにすれば、さらに的確な消費者の価値提案が可能になるはずである。

繰り返しになるが、iPod と iTunes のコンテンツは同期している。通常のハードウェアであれば、消費者がハードウェアでどのような使用経験を積んでいるのか把握することは困難である。メーカーがハードウェア購入後の消費者と対話する機会は少ない。せいぜい、消費者の使用するためのオペラント・リソースが足りず、使用方法がわからないか、壊れたときのお客さま相談センターへの電話である。iTunes は、消費者の使用価値をリアルタイムに把握し、「次の読み」を加え新たな価値提案をする対話を強気にサポートしている。

4.3.3.アップルストア／アップルショップによる対話

アップルが、バーチャルな世界で消費者と対話するのが iTunes であることに対して、リアルな世界で消費者との対話をする場が、「アップルストア」および「アップルショップ」である。前者は世界5カ国に201店舗¹⁰⁰あるアップル製品を販売する直営店であり、後者は量販店の店舗内の専門店である。日本ではかつて、松下電器を代表に家電メーカーが自社ブランド製品のみを扱う専門小売販売店を組織化し販売網を構築していた。系列専門販売店は街の電気屋さんとして、消費者に親しまれ、家電メーカーの発展に貢献してきた。しかし、モーダルシフトなどの時代の変化とともにその役割は、大手家電量販店にシフトした。そういった中でエレクトロニクスメーカーが直営店を運営するのは非常に珍しい。このビジネスモデルは GAP やユニクロなどに代表される SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel) に類似する。

「アップルストア」の立地は、ニューヨークのソーホー、東京の銀座、大阪の心斎橋、ロンドンのリージェントストリートのような大都市の一等地に構え、周辺は高級ブランドショップばかりの中で、外観、内装ともに見劣りしない高級感を醸し出している。内装設計を担当しているのは、ステイブ・ジョブズが CEO を兼務するピクサー本社やビル・ゲイツ邸も手掛けたボリン・シウインスキー・ジャクソン(BCJ)である。¹⁰¹ 全社売上に占める比率は 17%にも及ぶ。¹⁰² 初期の「アップルストア」は、内装建材にメープル材が使用され、明るくぬくもりが感じられる雰囲気であった。店内の雰囲気は、GAP の直営店が持つ雰囲気に酷似していたことを Linzmayer and Hayashi(2006)は指摘している。¹⁰³

アップルは間接販売(卸売り)でも特別なコントロールを行っている。「アップルショップ」は、全国の家電量販店と提携して「ストアインストア」の形態でアップル製品およびサードパーティの周辺機

¹⁰⁰ 2007年11月20日時点

¹⁰¹ Linzmayer and Hayashi(2006)『アップル・コンフィデンシャル 2.5J(下)』p355

¹⁰² アップル 2007年 Annual Report(10-K)より

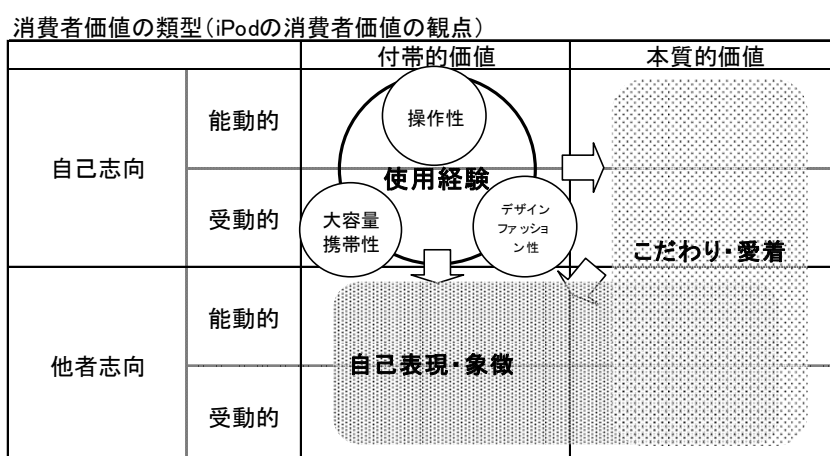
¹⁰³ Linzmayer and Hayashi(2006)『アップル・コンフィデンシャル 2.5J(下)』p350-351では、アップルストアが GAP 直営店と似ていたことに、GAP の CEO ミリアード・ドレクセルが当時のアップルの社外取締役になっていたことの影響を指摘している。

器、アクセサリーの専門売り場を確保している。ちょうど百貨店に出店するアパレルブランドと同じように、「アップルショップ」に一步足を踏み入れるとアップルが創り出す世界観の中にいる自分に気づく。¹⁰⁴(巻末資料 2 参照)

通常デジタル家電が販売される家電量販店では、製品カテゴリーごとに製品が並べて展示され、消費者は同じ製品カテゴリー内の比較で購入を決定する。この家電量販店の商品陳列からは、前述したデイドロ統合体やライフスタイル提案といった概念は薄く、消費者は単一製品の機能・性能から購買の意思決定をせざるを得ない。売れ筋の商品ランキングは、消費者が選んだ商品なのか量販店が薦める商品なのかあいまいである。メーカーごとのコーナーも設けられ、同じメーカーの製品でネットワークを構成し展示しているが、「アップルショップ」と比べると限定的である。また各社も解像度や軽さなど固定された基準の範囲の中で差別化競争を強調するため、消費者は使用価値の「相殺」や「抵抗」に陥り¹⁰⁵、最終的には機能と価格のトレードオフによる購買選択をせざるを得ない。(巻末資料 3 参照)

一方「アップルストア」および「アップルショップ」では、カラーコーディネートされた巧みな商品の展示や流れる音楽が、アップルの世界観を創り出す。その世界観の中での製品それぞれの存在感が強調され、製品の個性やこだわりが消費者に伝わりやすく、換言すると素直に美しい。製品は整然と並べられ、当然 iPod は視聴できるようにヘッドフォンと共にセットアップされ、ひとつひとつの iPod には試聴用の楽曲や動画が転送されている。

Holbrook (1999) の消費者価値類型において、自己表現や象徴、愛着やこだわりが、どの象限に位置するか改めて確認する。自己表現や象徴は、能動的であれ受動的であれ自分以外の他者を想定していることから、他者志向価値であることがわかる。もちろん自分以外の他者とは「内なる自分」といったものまで含まれる。一方、愛着やこだわりは、存在そのものに価値を見出していることから、本質的価値といえる。例えば、身につけていることで落ち着いて穏やかな気持ちになり、操作することで楽しさや喜びを感じることである。以上から、「アップルストア」および「アップルショップ」が製品と接する場の中で対話を深めることで、消費者価値の領域を、付帯的自己志向的価値の外にゆっくりと広げている効果を認められる。



図表 4-8

¹⁰⁴ 「特集/i はだからスゴイ!」『週刊東洋経済』2007年12月8日号を参考

¹⁰⁵ 「相殺」「抵抗」については、「4.3.4. 広告コミュニケーションにおける対話」で詳しく述べている。

もうひとつ「アップルストア」、「アップルショップ」における消費者との対話において重要なことは、黒いシャツを着た店員である。彼らはアップルの製品に関する深い知識をもった専門家としてジーニアス(天才)と呼ばれる。ジーニアスは、購入前だけでなく購入後の相談にも親身になって相談に乗ってくれる。「アップルストア」では「Genius Bar(ジーニアスバー)」で顧客のマックや iPod に関する相談に適切かつ丁寧に対応してくれる。ネットおよび電話で予約することで、機器を持ち込んで修理やトラブルシューティングまでサポートしてくれる。有料、無料のセミナーを開催し、製品の使用方法を丁寧に教えてくれる。さらにマンツーマンのパーソナルトレーニングまで提供している。まるで百貨店の 1 階の化粧品売り場でカウンセリングのようである。アップルはこのような仕組みから顧客の購入前、購入時、購入後の消費者の経験に密接にかかわることができる。ここで生まれる対話から製品に対する消費者の意見や実際の使用経験の情報を収集し、次の製品開発やソフトのバージョンアップに活かしていることは想像に難くない。この消費者の経験を管理するプロセスもまた、顧客価値領域の拡張に貢献しているといえる。

2001 年 5 月 15 日にオープンさせた「アップルストア」について、スティーブ・ジョブズは次のように語っている。「アップルストアはコンピュータを購入するための斬新な方法を提供する。消費者はただメガヘルツだのメガバイトだのといった用途を聞かされるのではなく、ムービーの制作や、オリジナルの音楽 CD の作成、個人ウェブサイト上でのデジタル写真の公開など、コンピュータを使って実際に何ができるのかを知り、それを体験することができる」¹⁰⁶(巻末資料 4 参照)

4.3.4. 広告コミュニケーションによる対話

iPod のテレビコマーシャルは、ビビットな原色を背景に白いイヤフォンを装着し iPod を握って踊りまくる人物のシルエットが有名である。(巻末資料 5 参照)むしろ iPod と聴いてこの映像を連想する消費者も多い。このテレビコマーシャルのシリーズは 2003 年 10 月に最初のバージョンが放送された。初代 CM の BGM は米国の若年層に絶大な人気があるヒップホップアーティスト Black Eyed Peas の“Hey Mama”であった。その後、iPod を持った踊るシルエットのコマーシャルは iPod を象徴するものとして、新たなバージョンを重ね数十作品を数える。一般の消費者がこのコマーシャルを真似て、日本のアニメキャラクターのシルエットを思い思いに踊らせた自主制作映像を、Youtube などのインターネット動画投稿サイトで公開するという現象まで起こっている。

この踊るシルエットのコマーシャルは iPod を象徴するものとして、広く消費者に知られているが、このシリーズが始まったのは初代 iPod が発売されて 2 年が経過していた。初代 iPod のテレビコマーシャルは、iPod を持った人物が踊る点は同じであるが、シルエットのアニメーションではなく、部屋の中を撮影した実写版であった。しかも踊る主役は、いかにもマックユーザーというべき若者で、シルエットのような憧れるクールな存在とは程遠かった。

実はこのテレビコマーシャルは、アップルが自然発生的に思いついたものではないと言われている。初代また第 2 世代の iPod が市場で普及する様子をアップルが察知し、白いイヤフォンをつけたファッション性の高いユーザーの街を歩く姿を見た消費者が、その姿に魅了されて新たな iPod

¹⁰⁶ アップル 2001 年 5 月 16 日ニュースリリース米国報道発表資料抄訳
<http://www.apple.com/jp/news/2001/may/16retail.html>

ユーザーになっている事実を見つけたことから生まれたとされる。¹⁰⁷iPod の消費者経験を観察し、その価値を上手く広告コミュニケーションに取り込んだ事例といえる。もちろんこのテレビコマーシャルが消費者価値の領域を、本質的自己志向価値および付帯的他人志向価値へと広げる役割を担ったといえる。

そもそも白いイヤフォンが人々の音楽に密接したクールなライフスタイルを象徴するものとなった背景にも、消費者の使用経験による偶然を利用した対話が推測される。それは、従来のメーカーのプレーヤーごとに様々な配色されたイヤフォンでは、iPod で音楽を聴いているかどうか識別できないが、白いイヤフォンに統一することで、通常は鞆やポケットに隠れた iPod の存在を識別することが可能となったことである。当時アップルが発売していたノートパソコン「iBook」が白い外観で成功していたため、iPod の基調の色として白を選んだと、iPod のデザインを担当したジョナサン・アイブは語っている¹⁰⁸。しかし白いイヤフォンが iPod を視聴している消費者の識別に貢献するとはまでは、想定していなかったはずである。アップルは消費者の使用経験の深い観察から、白いイヤフォンを他者に対するファッションステータスを主張する価値としてテレビコマーシャルに採用し強調したのである。

iPod のシルエットのコマーシャルは、あえて言語的なメッセージを抑え、iPod またはアップルブランドと踊るシルエットを関連付け、最後の 1、2 秒で“1,000 songs in your pocket”などのコピーで iPod の容量の大きさと携帯性の高さをさりげなく訴求する手法である。これは、多くのデジタル家電のテレビコマーシャルとは次の点で異なる。デジタル家電は、製品の機能・性能的な特徴を他社製品との差別化の源泉として訴求している。例えば、薄型テレビでは解像度と動画再生能力、デジタルカメラでは画素子数と望遠機能、DVD レコーダーでは HDD 容量とチューナー数などである。デジタル家電メーカーは広告コミュニケーションにおいて、差別化の源泉とされる製品の機能・性能的な訴求ポイントをけって外すことなく繰り返す。

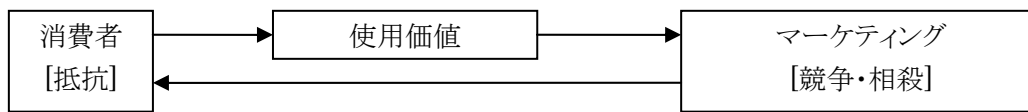
消費者に分かりやすいベネフィットを直接的に訴求することはメーカーにとって重要な使命であるが、行き過ぎると消費者価値は薄れ、競争対策のためのノイズと変わる可能性がある¹⁰⁹。限定された価値領域における過当競争は、競争そのものを均質化し価格競争に陥りやすいことは本稿で述べてきた通りである。石原(1982)の「競争的使用価値」モデルにおいて、消費欲望あるいは、それを具現化した商品の使用価値は、マーケティングが働きかける以前に存在する実体ではなく、マーケティングとの関係のなかで初めて出現する対象である。そのマーケティングによる消費欲望の操作における消費欲望の被規定性と超規定性の関連に加えて、マーケティング主体間の競争がもたらす消費欲望の操作の「相殺」とマーケティングによる操作に対する消費者の「抵抗力」を指摘している。つまり企業のマーケティングによる説得行為は企業の主観的意図とはかかわりなく、時には逆方向に影響する可能性があるのである。これは、デジタル家電メーカーの広告コミュニケーションは、消費者欲望を創出し消費者価値の形成を促進する反面で、消費者価値領域の拡大を阻害する可能性もあることを意味する。

¹⁰⁷『アップル再生 iPod の挑戦』(2007) Discovery CHANNEL

¹⁰⁸ Phil Keys (2004)「iPod の開発(第 3 回)」『日経エレクトロニクス』2004 年 6 月 21 日号

¹⁰⁹ Klapp(1986)

石原「競争的使用価値」モデル



図表 4-9

製品の機能や性能がもたらす消費者へのベネフィットは、その使用経験から生まれる消費者価値である。iPod のテレビコマーシャルは、白いイヤフォンをして iPod を握りしめ、BGM にあわせて踊る姿は、iPod の記憶容量の大きさ、操作性の高さ、シンプルなデザインの秀逸さを直接的に表現しているわけではない。メーカーのプロモーション担当としては、製品の機能・性能をダイレクトに訴求した方が楽なのかもしれない。アップルは、消費者が iPod を使用する経験の中から自ら価値を見つけることを提案している。その行為はメーカーの想定する消費者価値を決して消費者に押し付けていない。結果として消費者価値の領域を拡張することにつながるのである。

4.4 小括

iPod のケースから明らかになったことを以下にまとめる。まず iPod は市場に登場した当初から、デジタルオーディオプレーヤーの代名詞として市場をリードするほどの十分な消費者価値が組み込まれていたわけではなかった。しかし、アップルの製品開発思想の根底には、操作性という消費者価値の観点が脈々と流れていた。操作性とは、ハードウェアだけでなく、ソフトウェアそして、ハードとソフトをつなぐユーザーインターフェースも含まれる。そして、iPod には操作性に加えて、大容量・携帯性、ファッション・デザイン性といった観点が加えられて、消費者に提案された。アップルは iPod の消費者価値を押し付けることはない。消費者が使用を重ねる使用経験を通じて価値を見出すことに委ねているのである。アップルジャパン広報部長の竹林氏の雑誌インタビュー¹¹⁰においても「・・・社員はあくまで1ユーザーの視点を持ち合わせたままで、良い商品づくりに携わるという文化が根付いている。『ユーザーに商品の魅力を押し付けない』『商品の感動はユーザー自身に発見してもらいたい』というポリシーを維持する・・・』というコメントを残している。また著者が同氏にはインタビューを申し込んだが、アップルの文化である"We don't market"、つまり我々は必要以上に商品を売り込んだり、我々の戦略やコンセプトを声高に消費者に伝えたりはしないという理由で断られてしまった。以上からも消費者の価値共創概念がアップルの企業文化として浸透していることが窺える。

アップルの価値共創概念は、S-D ロジックの消費者は価値共創であり、価値は使用経験のプロセスから創造されるという基本前提に見事に符号する。アップルは iPod を介して価値創造の促進を行っているのである。消費者は自らのオペラント・リソースをもって、iPod の価値を深めていく、最初は機能や性能、つまり有効性や卓越性といった付帯的自己志向価値の領域にて価値は醸成される。しかし付帯的自己志向価値は、いつしか本質的価値または他者志向価値へとダイナミックに領域を拡張していく姿を確認することができた。消費者価値が深く多面的であればあるほど、コモディティ化を回避できる可能性が高まる。

またアップルの価値提案は、一過程のものではなく、持続的で様々な形態で対話として現れる。

¹¹⁰ 「全員の「思い」を結集しサプライズを創造する」『新経営研究』 vol.47 JULY 2008, p17-20

iTunes では、消費者の購入後の消費者の使用経験を読み取りながら、次の読みを加えた対話を行い、アップルストア、アップルショップでは、消費者からの抵抗や競争による相殺を回避した対話を行う。その対話は、本質的あるいは他者志向的な価値へのダイナミズムを促進する。当然アップルの当初のコンセプトにない意図せざる消費者価値が生まれることもある。その場合の内部の折り合いを上手くつけて、新たな価値の存在を認め、対話を通してさらなる価値提案へと活かしているのである。メーカーと消費者の濃密な対話によって価値共創された製品・サービスは、他とは異なるものと認識され、コモディティ化の流れには巻き込まれることはない。

アップルの消費者との対話および消費者価値の提案が生み出した結果が、本当に iPod の大ヒットにつながりコモディティ化を回避したのかという点について触れたい。それには、SONY のポータブルオーディオ事業の進化を比較対照とすると理解しやすい。¹¹¹巻末資料 6 を見ると最初に気づくことは、2002 年から 2004 年の前半までの 2 年半の間、Walkman の新機種の発売が極度に少なかったことである。この間に新しく発売されたのは、MD 誕生 10 周年記念モデルの MD プレーヤー 2 機種とメモリースティックオーディオが 3 機種のみである。新しい製品が意味の場に布置されなければ、対話が存在する以前に価値創造される余地はない。これは SONY が MD とメモリースティックという独自技術に固執していたことが最大の理由と考えられる。独自技術は特許によって利潤をもたらす反面、時として消費者に供給者が規定する価値を押し付けるリスクを持つ。消費者はパソコンの中に楽曲を蓄積して、家庭ではパソコンで楽曲を楽しんでいるという事実を察知し、「それならばパソコンに蓄積された楽曲すべて記録できる大容量の携帯オーディオプレーヤーの提案はどうだろうか。」という文脈をとらえた自由な発想の障害となる。もしこの発想が可能であったとしても社内の利害関係に巻き込まれて、消費者不在の論理となる可能性がある。アップルは独自技術にこだわっていない。こだわっているとすればユーザーインターフェースあるいは使用経験であり、その価値を向上させる可能性のある技術であれば貪欲に獲得する。技術が消費者価値を実現するのではなく、消費者価値を実現することができる技術を採用しているのである。

ただし、技術に対する思想の違いは慎重に言及しなければならない。SONY は自らの技術に溺れ、アップルは技術を大切にしていないという単純な二項対立的には説明できない。アップルが iPod の開発において外部のメーカーと協力していることはエレクトロニクス業界ではよく知られている。しかしアップルは社内に技術者を抱え込んでいることが、卓越した製品を生み出す原動力であると主張している。¹¹²Greg Joswiak¹¹³は、「…コンセプトだけじゃなく、技術が分かるからこそ、すごい製品ができるんだ。他社はエンジニアリングをほとんどしていないじゃないか。…中略…僕らは、製品を自分たちで設計することを、本当に誇りに思っているんだ。だから、製品に『Design for California』って記している」と述べている。彼は技術を「持っている」ではなく、技術が「わかる」と表現する。エンジニアリングとはモノづくりという意味ではなく、設計という意味で用いている。従って彼らが技術を軽視して、SONY に劣っているとは軽率に断定できない。前述の Portelligent Inc. の David Carey によれば、アップルの設計は単なるアセンブリではなく薄型携帯電話の設計に近く、他社よりも抜きん出て洗練された手法を持つと証言している。¹¹⁴

そして SONY は、先述のように消費者が使用経験を重ねるべき音楽管理ソフト「CONNECT

¹¹¹ 巻末資料 6 Walkman の進化 参照

¹¹² Phil Keys (2004)「iPod の開発(第 3 回)」『日経エレクトロニクス』2004 年 6 月 21 日号

¹¹³ Vice President of Hardware Product Marketing

¹¹⁴ Phil Keys (2004)「iPod の開発(第 3 回)」『日経エレクトロニクス』2004 年 6 月 21 日号

Player」の不具合で大きくつまずき、重要な対話の糸口を失う。ソフトウェアのユーザーインターフェースはデジタル家電の生命線といえる。デジタル家電は、他の機器とのネットワークにより消費者の価値が高まるからである。SONY は、Walkman とパソコンのシームレスな連携による操作性という価値も実現することができなかった。従って消費者の使用経験から生まれた価値を読みとることすらできなくなった。

SONY の音楽ビジネスには、このソフトの不具合以外に消費者の使用価値である操作性を大幅に制限する仕組みを持っていた。それは、独自の著作権保護技術 DRM であり、楽曲管理ソフト、SONY が運営する楽曲配信サービス、プレーヤー本体 (Walkman)、記憶媒体 (メモリースティック) に組み込まれていた。SONY の DRM は、著作者の保護を重視し、楽曲の転送や複製の回数を厳格に制限する仕組みであった。結果としてグループの利益を守り、音楽業界からの賛同を得ることができたが、消費者の操作性という使用価値が犠牲となった。一方アップルは、緩やかな著作権を保護する施策をとり、iPod の進化に応じて、徐々に著作権保護技術を組み込むという消費者の使用価値を守るものであった。¹¹⁵結果として、消費者は SONY の独自音楽配信サービスから距離をおき¹¹⁶、ハードウェアも Walkman ブランドの威光をしても iPod のシェアを切り崩すことはできなかった。

SONY は 2004 年後半にあわてて数多くの機種を投入するが、MD、Hi-MD、フラッシュメモリー・タイプ、メモリースティック・タイプ、ハードディスクタイプと様々なフォーマットやメディアで、消費者への選択肢の幅を広げているというよりは、混乱させることとなる。なぜなら、それぞれのフォーマットやメディアは消費者のどのような使用価値を実現できるのか明確ではなかったからである。ラインアップは数の多さではなく、それぞれのラインの持つ意味である。さらにこの時点でも SONY は、ATRAC という独自技術にこだわり、結果として消費者の使用価値を無視する。MP3、マルチコーデックと段階的に対応の幅を広げているのは、消費者の使用価値を読んでというよりも、市場の強い要請に応じてという後手の感が否めない。消費者価値の観点という面から考えても、2005、2006 年は、めまぐるしく外観デザインが変わり、機能も過剰になり、結果として何か観点的なか曖昧となり、消費者が意味を形成するにはあまりにも煩雑すぎたようである。¹¹⁷

5. 結論

5.1. まとめ

本稿の目的は、デジタル家電のコモディティ化から日本の電機メーカーがいかに関回避し、新たなフェーズでグローバル市場をリードしていくことができるのかを検証するものであった。まずは、日本の電機メーカーが直面しているコモディティ化のメカニズムを理解するために MOT を中心とした既存研究のレビューを行った。そこで明らかになったコモディティ化の要因は、①モジュール化、中間財の市場化、③顧客価値の頭打ちであった。MOT の観点からのコモディティ化の打開策は、①モジュールでの価値獲得、②アセンブルの価値獲得、③モジュールとアセンブル両方での価値獲得であった。MOT が照準としているのはモジュール化の価値獲得あり、国際的に競争力のあるデバ

¹¹⁵ 足立(2007)

¹¹⁶ SONY の音楽配信サービス「コネクト」は 2008 年 3 月にサービスを停止する。

¹¹⁷ 2007 年以降 SONY はラインアップを見直し、音質重視、ワンセグ対応、PC を経由しないオーディオとのリンク等、iPod にはない特徴を訴求し、国内シェアは 26.6% (アップル 50.6%) を獲得。「点検シェア攻防」『日本経済新聞』2008 年 7 月 25 日掲載より

イス分野でブラックボックス化した技術をプラットフォーム化しその市場でのリーダーの座を獲得するものである。もうひとつは、モジュールとアSEMBル両方での価値獲得で、モジュラー化した部品を擦り合わせの技術によって競争優位を獲得することである。

MOT アプローチからは、一定の成果を得ることができ、現実も日本の電機メーカーの競争優位の源泉である。しかしコモディティ化の要因である顧客価値の頭打ちについては根本的な解決策が見出されていない。そこで「こだわり」、「自己表現」、「愛着」といった意味的経験価値の有用性が導出された。本稿は、消費者の主観的なインサイトを対象とした解釈主義のアプローチによって、Holbrook(1999)の消費者価値の類型に依拠し、デジタル家電の消費者価値について理論フレームを構築した。しかし解釈主義は、消費者インサイトを解釈し読み深めることについては有効であるが、実務的なインプリケーションに結びつきにくいいため、消費者の経験に価値の源泉があり、供給者と消費者の相互依存関係に焦点をおいたS-Dロジックを援用した。解釈主義研究の多くが消費者インサイトの理解を照準にしていることに対して、S-Dロジックは企業が消費者におよぼすマーケティング行為にまで守備範囲が広いいため、実務的インプリケーションを導き出せる可能性が高まる。

Holbrook(1999)の消費者価値類型に依拠すると、デジタル家電の消費者価値は付帯的自己志向価値の領域に価値が限定され、他業種の製品に比べてもダイナミズムに欠ける。これは商品そのものが持つ特性も一因ではあるが、電機メーカーのマーケティング・アプローチによる影響も無視できない。

そこで、成熟市場であったポータブルオーディオ市場を新しい基軸で再生したアップルの iPod をケースとして iPod の進化を時系列で追い文脈を解釈した。そこで明らかになったことは、表面上は iPod の消費者価値は、操作性、大容量・携帯性、デザイン・ファッション性といったデジタル家電同様の付帯的自己志向的価値であった。その価値を実現するための技術はダイナミックに変化するが、操作性、大容量・携帯性、デザイン・ファッション性という iPod の価値はぶれない。そしてアップルのアプローチとして特徴的であるのは、消費者の使用経験が価値を創造するという考え方である。このポリシーの下、アップルは iPod を介して様々な対話を継続する。それは消費者の購入前、購入時、購入後の継続的なアップルの価値提案であった。その対話の中で、iPod の消費者価値は本質的あるいは他者志向的な価値へとその領域をダイナミックに拡張していったのである。アップルは継続的な価値提案の中で、消費者の使用経験を観察し、当初のコンセプトとの調整と折り合いをつけて次の読みを加えた提案を行う。消費者はその提案をもとに使用経験を重ねる中で、消費者価値を深め広げていったのである。iPod は市場を一変するような破壊力をイメージさせるが、現実には周到な準備と対話という地道な活動のうえに成り立っている。

意味的な価値を高めるために、短絡的に外装パッケージを豪華にしたり、広告コミュニケーションで感性に訴えかけることの有効性は薄い。もっと包括的で製品開発からマーケティングまでのプロセスで整合性のとれた企業活動が、製品の価値を機能的なものから意味的なもので拡張することができる。消費者価値の付帯的自己志向価値が深まることで、本質的あるいは他者的な価値へ領域を拡張することができる。消費者価値の多義性は、コモディティ化の回避の可能性を持つ。コモディティ化とは、価格以外の要素で差別化が困難になった状況のことである。デジタル家電はモジュラー化および中間財の市場化が原因となり、差別化が困難になっている。そこで模倣が困難かつ長期的優位性を維持できるのが意味的な価値である。従って、デジタル家電あるいは民生エレクトロニクスのコモディティ化には消費者価値の拡張が有効であると考えられる。そのひとつの事例として、アップル

の使用経験を豊かにするユーザーインターフェースへのこだわり、消費者価値共創のポリシー、そして対話による相互アプローチは、デジタル家電のコモディティ化回避への重要な糸口を示唆する。

アップルのマーケティング・アプローチの根底には、使用経験を基軸としたユーザーインターフェースへのこだわりが存在する。理想とするユーザーインターフェースを実現するためには、アップルは独自技術には固執せず、必要な技術をオープンに獲得する。場合によっては市場の既存のルールや規範までもドラスティックに変えてしまう執念とパワーを持つ。結果として消費者はアップルから提案された価値の観点から新たな価値を創造することになる。消費者は価値の共創者であるというS-D ロジックに符号することになる。

一方日本の家電メーカーは、社会や地球環境への貢献という崇高な企業理念を持つが、高い技術力が消費者価値を創造できるとし、技術の保有が競争力の源泉という概念がある。この点においても技術そのものの定義が、アップルと日本の電機メーカーとは異なる。前者にとっての技術力とは、技術を理解し使いこなすことであり、後者にとっては、最先端の技術を開発しデバイスを生み出し、モノづくりによって製品化するまでを技術の対象としているように見える。この技術に対する考え方の違いを短絡的な優劣では判断できないが、両者の考え方をインテグレーションすることができれば、強力な競争優位を確立できるかもしれない。

5.2.理論へのインプリケーション

デジタル家電のコモディティ化についての研究は、これまで MOT を中心に活発になされてきたが、マーケティングの観点からの研究は少ない。そこでMOTでは解決できない課題として「顧客価値の頭打ち」という課題に着目し、Holbrook (1999)の消費者価値の類型に依拠して、デジタル家電の消費者価値分析を行った。解釈主義的アプローチからも消費者価値の観点において、デジタル家電のコモディティ化メカニズムを確認することができたことは理論へのインプリケーションが深い。特に一つの製品カテゴリーの多面的な消費者価値を分析し、そのダイナミックな動きを観察できたことは意義が深いと考える。

S-D ロジックは、まだ理論としては定まっていない新しい分野であるが、従来の論文では、サービス業や一般消費財に関する事例が多く、デジタル家電という民生エレクトロニクスを扱った耐久消費財のケースは、今後の理論の確立に新しい展開を提示することができたと考える。

解釈主義的アプローチによるマーケティングでは、消費者行動を中心とした研究が多く、実務的なインプリケーションへの結びつきが弱かった。しかし本稿は、企業と消費者のインタラクティブな関係性の存在を認め、企業活動による消費者価値への影響を想定した S-D ロジックと融合させることで、実務的インプリケーションを導きだすことに重点を置いた。これらは解釈主義理論にとっても S-D ロジックにとっても前進といえるのではないだろうか。

技術戦略については、アップルの考える技術と国内のエレクトロニクスメーカーの技術との世界観の違いから生まれる、戦略の違いを明確にした。アップルは消費者の使用経験を基軸とし、技術はユーザビリティやユーザーインターフェースを向上させ消費者の使用価値高めるための手段として捉えている。したがって、独自技術の保有とは、すなわち機構、回路、フォルムを理解して設計できるという意味で、独自でデバイスを製造したり、それらを擦り合わせて組み立てたりするモノづくりの技術を保有することは範疇にない。極度に知識集約型の経営を行っているといえる。一方、日本の多くのエレクトロニクスメーカーは、液晶や 2 次電池といった設計から製造までの技術全体がコア・コンピタンスとして認識され、それらの技術を使用すれば消費者の生活を改善する製品を開発でき

るという思想が根底に流れている。従って技術の保有とは、設計、キーデバイスの保有、製造まですべてのプロセスが含まれる。結果として、日本のエレクトロニクスメーカーは、知識集約と資本集約のハイブリッド型の経営が主流といえる。ハイブリッドのバランスにおいて資本集約の度合いが高い場合は、垂直統合型あるいは総合家電メーカーの戦略を採用する。

コモディティ化と流通施策の因果関係については、本稿の研究範囲対象外であるため詳細を調査していないが、アップルの家電量販店流通マージンは圧倒的に少ないといわれている。しかしそのことが値崩れ防止につながり、確実に利益を取れているという一面も存在する。¹¹⁸流通マージンをカットした結果として、消費者は安い価格で購入できるというメリットにもつながる。¹¹⁹コモディティ化の原因のひとつは流通施策にあるとの見方もあるが、薄いマージンでも家電量販店が取引を行うインセンティブは、消費者からの強い支持があるからである。消費者からの強い支持は、アップルの対話というマーケティング行為による消費者価値提案の成果である。製品の差別化とは機能・性能のみを源泉とするわけではないこと改めて示してくれる。

5.3 実務へのインプリケーション

企業にとって消費者との友好的な関係を構築するために、顧客との接点をいかに確保・維持するかは大きな課題である。サービス業に関しては、サービス・マーケティングの発達から様々な実践が行われている。本稿では、ハードウェアメーカーであるアップルが消費者への価値提案をするために対話を行っていることを明らかにした。その対話として「iTunes」、「アップルストア、アップルショップ」、「広告コミュニケーション」の厚い記述を試みた。特に日本の電機メーカーにとって、「iTunes」の対話性については示唆が深い。多くの電機メーカーはそれぞれホームページを立ち上げ、ファンサイトやブログを開設している。そこで企業は、販売するハードウェアの消費者の使用経験について間接的な情報を得ることができる。例えば、製品の活用事例、お客様の声収集、アンケートなどである。もちろんそこで企業側から発信した情報は消費者に価値を提案し、消費者からも貴重な声を集めることができる。しかし iTunes は、これらの対話とはフェーズが異なる。なぜなら、消費者は iTunes を使えば使うほど、製品の使用価値は深まり、使用価値が深まれば深まるほどアップルは iTunes から消費者の使用経験に関するリアルな情報を収集でき、次の読みを加えた新たな価値提案を行うことができる。これほど強力で周到な対話の仕組みは、今のところ他のデジタル家電には存在しない。薄型デジタルテレビは、ネット通信機能を装備しているが、プラットフォームや流通するコンテンツは他業界との協調の産物であり、メーカー自らが積極的にビジネスをする姿勢は薄い。製品購入後の消費者との接点は故障・修理の問合せがメインで、購入後の消費者の使用経験についてはブラックボックスである。価格.com やブログのアフィリエイトなど製品評価・口コミなど エレクトロニクスメーカーの積極的な関与は少ないように見える。

「アップルストア、アップルショップ」についても、民生エレクトロニクスメーカーは家電量販店の販売チャンネルを無視できない状況の中で、流通施策の再考を促す。直営店「アップルストア」は電機

¹¹⁸ 筆者大手家電量販店広報部門への電話インタビュー(2008年8月11日)および「特集/iはだからスゴイ!」『週刊東洋経済』2007年12月8日号を参考

¹¹⁹ Linzmayer and Hayashi(2006)『アップル・コンフィデンシャル 2.5J(下)p339-342、「『日本型パソコン流通』を断ち切った3ヶ月間—アップルジャパンの強気』『月間プレジデント』1999年5月号、「アップル、日本でのPC販売好調—価格抑え、脱『高級』」『日経産業新聞』2008年4月18日、「アップル席卷量販店開拓実る」『日経流通新聞』2007年11月23日記事参考、

メーカーとしては異例の直営店をしかも都心の一等地で運営し、周辺のブランドショップとも見劣りしない高級感で存在感を表している。単なる高級イメージの訴求ではなく、美しい展示やショップ内に流れる音楽、あるいはアーティストのライブで製品の持つ世界観を際立たせ、さらに展示されたすべての製品は使用できるようにセットアップされてある。定期的なセミナーや体験会、マンツーマントレーニングで消費者の使用価値の充実をはかり、「ジーニアス」による個別相談、トラブルシューティング、製品の修理でメーカーの信頼を深める。まさにアップルは、消費者の購入前、購入時、購入後の使用経験から生まれる価値提案をマネジメントしているのである。当然消費者の使用経験に関する情報は、次の価値提案として活かされる。アップルストアの経営実績においても、直営店はアップルの好業績を牽引している。(図表 5-1 参照)

| (単位:10億ドル) | | | | | | |
|------------|------|------|------|------|------|------|
| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| 直営店売上 | 0.3 | 0.6 | 1.2 | 2.4 | 3.3 | 4.1 |
| 対全売上比率 | 5% | 10% | 14% | 17% | 17% | 17% |

| (単位:100万ドル) | | | | | | |
|-------------|------|------|------|------|------|------|
| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| 直営店営業利益 | -22 | -5 | 39 | 396 | 600 | 875 |
| 対全営業利益比率 | - | - | 12% | 24% | 24% | 20% |

図表 5-1 アップル直営店の売上、営業利益と全体のシェア¹²⁰

家電量販店内のストアインストア「アップルショップ」も、同じカテゴリー内で競合が所狭しと、陳列されている外界とは隔絶された独自の世界観の売り場を構築し、「アップルストア」と同様の効果を狙う。これまで直営店でしか対応していなかった修理やバッテリー交換までサービスする量販店まで現れている。¹²¹

5.4.本稿の課題と今後の展開

実務的インプリケーションを意識した本稿であったが、最大の未消化の課題が存在する。それは日本の家電エレクトロニクスメーカーが、機能や性能といった付帯的自己志向的価値以外の価値を志向する戦略を採用し、消費者との対話を実践するか具体的な提言にまで踏み込めなかった点である。日本の民生エレクトロニクスメーカーには既に過去の成功と失敗から蓄積された経営資源が存在する。そこには「良いものを安く」というパラダイムが存在する。そのパラダイムを短期に変化させることは不可能であり、全く捨て去ることも得策ではないと考える。消費者価値が納得のいく性能とリーズナブルな価格以外の何かであるという対立する概念をどのように組織に浸透させ融合させるかは、興味深い研究対象である。業界を注意深く観察することで、小さな成功事例を観察することはできる。筆者は、これらの事例を参考に研究を進めたいと同時に実務における実践にも取り組みたいと考える。

iPod のケースにおける課題は、今回取り上げた「iTunes」、「アップルストア／アップルショップ」、「広告コミュニケーション」といった対話が限定的であることである。この他にもアップルが取り組む対話というマーケティング行為は存在する。例えば、ソフトウェアやハードをカスタマイズして他者へ

¹²⁰ アップル Annual Report (10-K)より筆者作成

¹²¹ 「アップル席卷量販開拓実る」『日経流通新聞』2007年11月23日記事参考

公開するアップルの熱狂的なファンの存在、iPod の周辺機器を開発・販売するサードパーティとの関係など国内のエレクトロニクスメーカーには少ない第三者との対話が消費者との新しい対話を生み出している可能性がある。この点については、iPod のケースに限らず新たな対象においても研究の深まりと広がりを目指す。

理論面について、消費者価値領域のダイナミズムについては、筆者の観察から確認できたことであるが、既存の消費者行動研究等の理論的裏づけが補強されれば、消費者価値のダイナミズムについて新しい理論の構築が期待できる。

流通施策の影響については、本稿の研究対象外としたが、近年特に家電量販店のバイイングパワーは無視できない。コモディティ化の要因のひとつとして、家電量販店の熾烈な競争があげられている。本稿では、アップルの流通施策によると流通マージンの圧縮が、値崩れを防ぎ、結果として消費者に安い価格を提供できるという一面に気づくことができた。これを統計的な実証研究につなげることができれば、新しい流通研究の展開となる。

本稿は、民生エレクトロニクスを S-D ロジックのケースとして研究を行ったが、その他の製造業においても数多くのケースが蓄積されれば、S-D ロジックがサービス業以外の汎用的な論理として適応範囲が広がる。すでにマーケティングの成果は、一発ホームラン的な成功ではなく、顧客との長期的友好的な関係の構築といった持続可能な業績がより強く求められるようになっている。消費者の購入前、購入時、購入後の使用経験が価値を創出するという S-D ロジックは、ハードウェア企業にとってもパラダイムシフトを促す。アップルは、無償で iTunes を配布し、iTunes Music Store では大きな利益を稼いでいないといわれている。彼らは、Mac や iPod というハードウェアの消費者使用価値を充実させ、領域を広げるためにソフトウェアのサービスを行う。消費者はハードウェアをカスタマイズすることで、さらに使用価値を高めることが可能である。自分だけの愛着やこだわりのある製品なので同じ機能を持った製品とは異なる価値を感じて、他者にその良さを伝えようとする。当たり前ではあるがこういった商品は、コモディティではない。デジタル化、ネットワーク化が消費者にもたらす効用はもっと多義的で、デジタル家電分野は未だ支配的なデザインが確立しているわけではない。日本のデジタル家電メーカーが積極的に関与して消費者価値を深め領域を拡張できる将来を信じたい。

参考文献

- 青木貞茂(1994)『文脈創造のマーケティング：生活者との「共有価値」を生み出せ』日本経済新聞社
- 足立純一郎(2007)「SonyとAppleの戦略行動をめぐる心理会計」『三田商学研究』第50巻2号, pp.181-198
- 石井淳蔵(1990)「意味を志向するマーケティング」神戸大学大学院経営学研究科 ワーキングペーパー
- 石井淳蔵(1993)『マーケティングの神話』日本経済新聞社
- 石井淳蔵(1996)「第5章 製品の意味の創造プロセス」, 石井淳蔵・石原武政(編)『マーケティングダイナミズム 生産と欲望の相克』白桃書房, pp.103-120.
- 石井淳蔵(1998)「第1章 ルールは遅れてやってくる－意思決定者の不安の基礎にあるもの」, 石井淳蔵・石原武政(編)『マーケティング インタフェイス 開発と営業の管理』白桃書房, pp.3-21.
- 石原武政(1982)『マーケティング競争の構造』千倉書房
- 石原武政(1996)「第6章 消費者需要とマーケティング－競争的使用価値概念の提唱－」, 石井淳蔵・石原武政(編)『マーケティングダイナミズム 生産と欲望の相克』白桃書房, pp.121-149.
- 石井淳蔵(2006)「経験価値マーケティング」『プレジデント』2006年1月号
- 伊藤宗彦(2005)『製品戦略マネジメントの構築』有斐閣
- 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
- 加護野忠男(1999)『<競争優位>のシステム 事業戦略の静かな革命』PHP新書
- 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』2006 SPR. pp.6-24.
- 楠木健・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』Vol.39 No.3, pp.4-18.
- 栗木契(1996)「記号論によって消費とマーケティングの過程はどのように関連づけられるのか」, 石井淳蔵・石原武政(編)『マーケティングダイナミズム 生産と欲望の相克』白桃書房, pp.53-77.
- 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
- 榊原清則(2005)『イノベーションの収益化』有斐閣
- 榊原清則(2006)「統合型企業のジレンマ－時計とテレビの事例」, 榊原清則・香山晋『イノベーションと競争優位』NTT出版, pp.49-79.
- 白井美由里(2006)『このブランドにいくらまで払うのか』日本経済新聞社
- 嶋口充輝(1996)「第7章 インタラクティブ・マーケティングの発展とその性格」, 矢作恒雄・青木倫一・嶋口充輝・和田充夫『インタラクティブ・マネジメント－関係性重視の経営』ダイヤモンド社, pp.161-182.
- 田村正紀(2006)『バリュー消費－「欲張りな消費集団」の行動原理』日本経済新聞社
- 塚本潔(2006)『ハリウッドスターはなぜプリウスにのるのか: 知られざるトヨタの世界戦略』朝日新聞社

- 延岡健太郎(2002)「デジタル家電における日本企業の競争力－安定型と変動型のモジュラー型製品」、『ビジネスインサイト』51号 2005年10月 pp.8-19.
- 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」、『RIETI Discussion Paper Series』Vol.06-J-017
- 嶋口充輝(1996)「第7章 インタラクティブ・マーケティングの発展とその性格」, 矢作恒雄・青木倫一・嶋口充輝・和田充夫『インタラクティブ・マネジメント－関係性重視の経営』ダイヤモンド社, pp.161-182.
- 山田英夫(1993)『競争優位の規格競争』ダイヤモンド社
- 山田英夫(1999)『デファクト・スタンダードの経営戦略 規格競争でどう利益を上げるか』中公新書
- 和田充夫(2002)『ブランド価値共創』同文館出版
- Christensen, Clayton M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press., (伊豆原弓(訳)『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2000)
- Christensen, Clayton M. and Raynor, Michael E. (2003), *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press., (櫻井祐子(訳)『イノベーションの解』翔泳社, 2003)
- Constantin, James A. and Lusch, Robert F. (1994), *Understanding Resource Management*, Oxford, OH: The Planning Forum.
- Gronroos, Christian (2006), "Adopting a service logic for marketing", *Marketing Theory*, Vol.6 No.3, pp.317-333.
- Gronroos, Christian (2008), "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European Business Review*, Vol.20 No.4 2008, pp.298-314
- Holbrook, Morris B. (1999), *Consumer Value: A framework for analysis and research*, Routledge.
- Holt, Douglas B. (2004), *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Harvard Business School Press., (斉藤裕一(訳)『ブランドが神話になる日』ランダムハウス講談社, 2005)
- Klapp, Orrin E. (1986), *Overload and Boredom: Essays on the Quality of Life in the Information Society*, Greenwood Pub Group., (小池和子(訳)『過剰と退屈 情報社会の生活と質』勁草書房, 1988)
- Kunkel, Paul (1997), *Appledesign: The Work of The Apple Industrial Design Group*, Watson-Guptill Pubns (大谷和利(訳)『アップルデザイン アップルインダストリアルデザイングループの軌跡』アクシスパブリッシング, 1998)
- Levi-Strauss, Claude (1962), *La Pensee Sauvage*, Librairie Plon, Paris., (大橋保夫(訳)『野生の思考』みすず書房, 1976)
- Linzmayr, Owen W. and Hayashi, Nobuyuki (2006) 『アップル・コンフィデンシャル 2.5J (上)、(下)』アスペクト
- McCracken, Grant (1988), *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*, Indiana University Press., (小池和子(訳)『文化と消費とシンボルと』勁草書房, 1990)
- Payne, Adrian F., Storbacka, Kaj and Frow, Pennie (2007), "Managing the co-creation of

value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36 No.1, pp.83-96.

Pine, B. Joseph and Gilmore, James H. (2000) *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press., (電通「経験経済」研究会(訳)『経験経済 エクスペリエンス・エコノミー』流通科学大学出版, 2000)

Schmitt, Bernd H. (1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*, Free Press., (嶋村和恵・広瀬盛一(訳)『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, 2000)

Vargo, Stephen L. and Lusch, Robert F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.68, pp.84-102.

Vargo, Stephen L. and Lusch, Robert F. (2007), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36 No.1, pp.1-10.

参考資料

統計

日経広告研究所(2003、2004、2005、2006、2007)『有力企業の広告宣伝費—NEEDS 日経財務データより算定』日経広告研究所

新聞記事

「iPod mini、1500台6時間で完売、アップル直営店、次回入荷は1ヶ月先」『日本経済新聞』2004年7月25日

「アイポッドミニ人気に乗れ、関連商品相次ぎ登場—京セラ、同色のデジカメ。」『日経MJ(流通新聞)』2004年7月27日

「ネット1000人調査」『日経産業新聞』2004年8月5日

「7月26日～8月1日、iPod 圧倒的な強さ(売れ筋ウィークリー)」『日経産業新聞』2004年8月10日

「1月10日～16日、『shuffle』2、3位に(売れ筋ウィークリー)」『日経産業新聞』2005年1月24日

「ネット1000人調査」『日経産業新聞』2005年9月2日

「ネット1000人調査」『日経産業新聞』2006年4月28日

「ネット1000人調査」『日経産業新聞』2007年9月21日

「アップル席卷量販開拓実る」『日経流通新聞』2007年11月23日

「脱デジタル家電 欧州電機の挑戦」日本経済新聞 2008年6月18日

「点検シェア攻防」『日本経済新聞』2008年7月25日

「コンパクトデジカメ 新製品効果長続きせず」日本経済新聞 2008年7月31日

「アップル、日本でのPC販売好調—価格抑え、脱『高級』」『日経産業新聞』2008年4月18日

雑誌

「『日本型パソコン流通』を断ち切った3ヶ月間—アップルジャパンの強気」『月間プレジデント』1999年5月号, pp.75-77.

Keys, Phil (2004)「iPodの開発(第1回)」『日経エレクトロニクス』2004年5月24日号 pp.213-217

Keys, Phil (2004)「iPodの開発(第2回)」『日経エレクトロニクス』2004年6月7日号 pp.155-159.

Keys, Phil (2004)「iPodの開発(第3回)」『日経エレクトロニクス』2004年6月21日号

pp.235-239.

Keys, Phil(2004)「iPodの開発(第4回)」『日経エレクトロニクス』2004年7月5日号
pp.179-183.

Keys, Phil(2004)「iPodの開発(第5回)」『日経エレクトロニクス』2004年7月19日号
pp.221-225.

Keys, Phil(2004)「iPodの開発(最終回)」『日経エレクトロニクス』2004年8月2日号
pp.165-169.

「21世紀の仕掛け人「iPod」でウィンドウズを食う」『Voice』2005 April、pp.30-32.

「特集/iはだからスゴイ!」『週刊東洋経済』2007年12月8日号、pp.38-63.

「全員の「思い」を結集しサプライズを創造する」『新経営研究』vol.47 JULY 2008、pp.17-20.

ビデオ

『アップル再生 iPodの挑戦』(2007) Discovery CHANNEL

インターネット

「BCN ランキング」ホームページ http://bcnranking.jp/news/0609/060910_5360.html

IT Media ホームページ <http://plusd.itmedia.co.jp/lifestyle/articles/0606/26/news085.html>

アップルサポートサイト技術仕様 <http://www.apple.com/jp/support/datasheet/ipod/8948.html>

アップル 2001年1月10日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2001/jan/10itunes.html>

アップル 2001年5月16日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2001/may/16retail.html>

アップル 2001年9月18日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2001/sep/18expo.html>

アップル 2001年10月24日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2001/oct/24ipod.html>

アップル 2002年1月17日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2002/jan/17q1results.html>

アップル 2002年3月21日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2002/mar/21ipod.html>

アップル 2002年7月18日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2002/jul/17itunes.html>

アップル 2003年4月28日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2003/apr/29itunes4.html>

アップル 2003年4月29日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2003/apr/29ipod.htm>

アップル 2003年10月17日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2003/oct/17ituneswin.html>

アップル 2003年10月21日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2003/oct/21itunes.html>

アップル 2004年1月7日プレスリリース <http://www.apple.com/jp/news/2004/jan/07ipodmini.html>

アップル 2004年1月15日プレスリリース <http://www.apple.com/jp/news/2004/jan/15q1results.html>

アップル 2004年3月25日プレスリリース <http://www.apple.com/jp/news/2004/mar/25ipod.htm>

アップル 2004年7月20日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2004/jul/20ipod.html>

アップル 2004年10月27日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2005/oct/27ipodphoto.html>

アップル 2005年1月12日ニュースリリース http://www.apple.com/jp/news/2005/jan/12ipod_shuffle.html

アップル 2005年2月23日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2005/febr/23ipodphoto.html>

アップル 2005年6月28日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2005/jun/28ipod.html>

アップル 2005年8月8日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2005/aug/08itms.html>

アップル 2005年9月8日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2005/sep/08ipodnano.html>

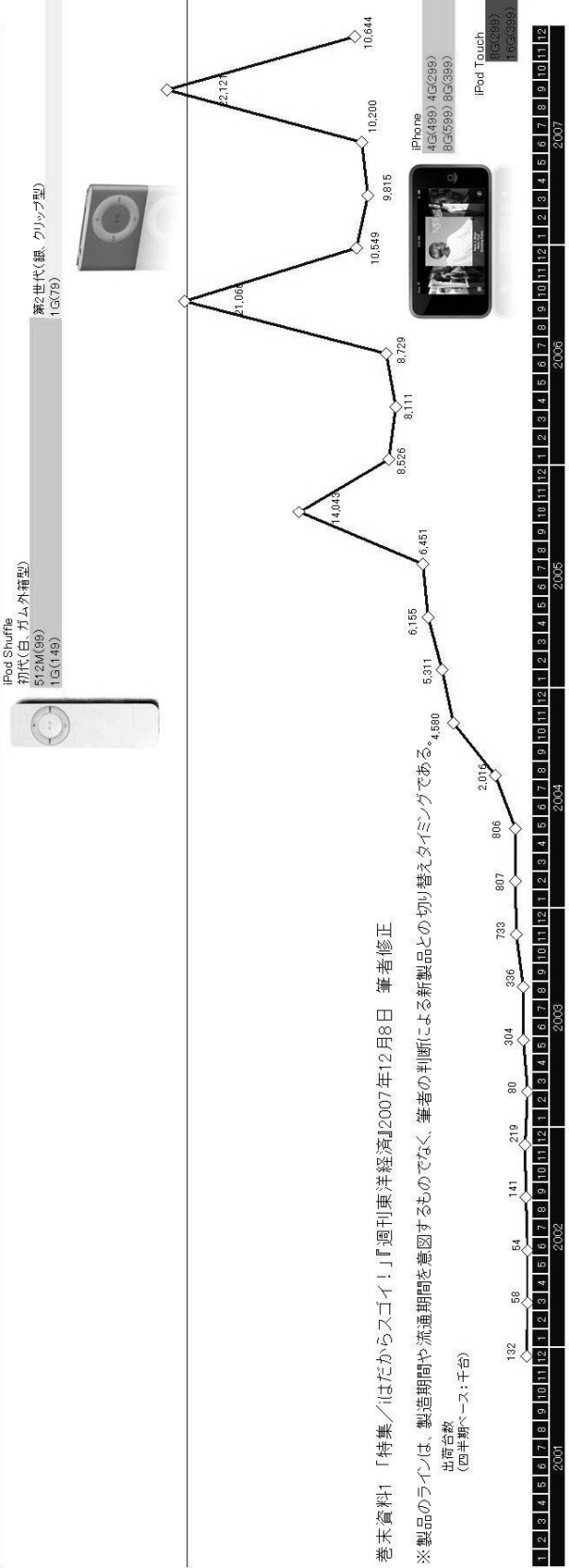
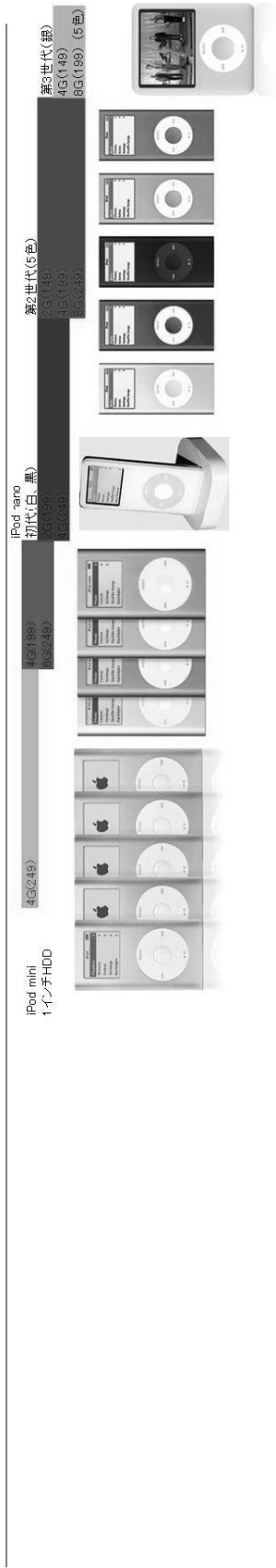
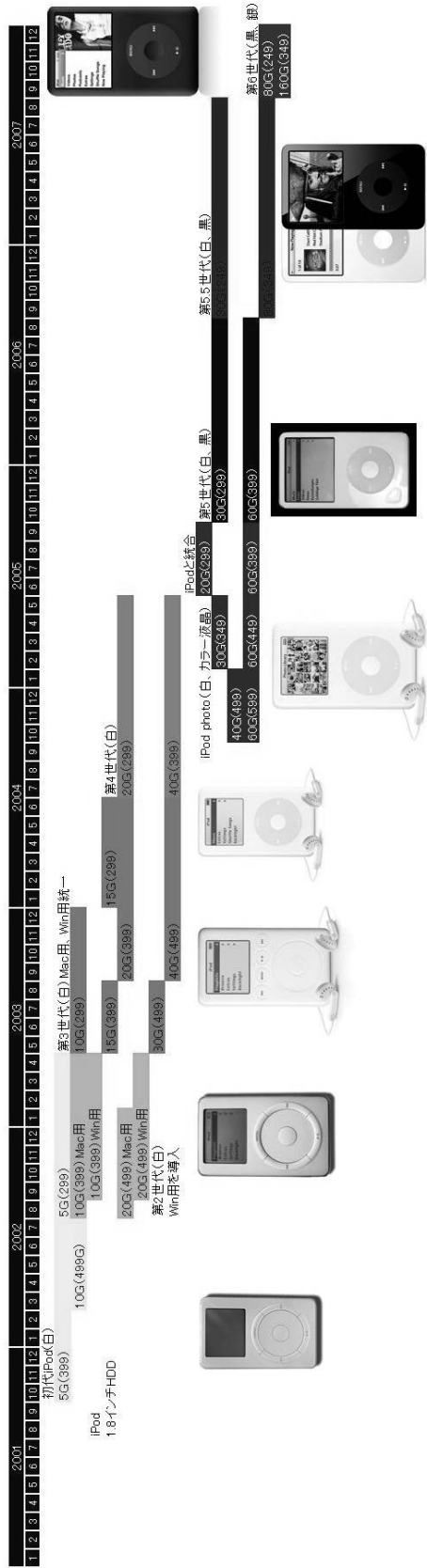
アップル 2005年10月12日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2006/oct/12results.html>

アップル 2005年10月13日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2006/oct/13newipod.html>

アップル 2007年1月10日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2007/jan/10iphone.html>

アップル 2007年9月6日ニュースリリース <http://www.apple.com/jp/news/2007/sep/06touch.html>

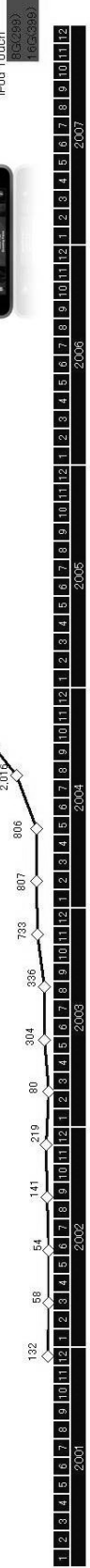
巻末資料



巻末資料 「特集」はだからスゴイ! 『週刊東洋経済』2007年12月8日 筆者修正

※製品のラインは、製造期間や流通期間を意図するものでなく、筆者の判断による新製品との切り替えタイミングである。

出荷台数
(四半期ベース; 千台)





巻末資料 2 アップルストア展示



巻末資料 3 家電量販店展示



巻末資料 4 アップルストア「Genius Bar(ジーニアスバー)」



巻末資料 5 iPod テレビコマーシャル

ワーキングペーパー出版目録

| 番号 | 著者 | 論文名 | 出版年 |
|---------|-------|---|---------|
| 2007・1 | 小杉 裕 | シーズ型社内ベンチャー事業へのVPCの適用 ～株式会社エルネットの事例～ | 4/2007 |
| 2007・2 | 岡本 存喜 | マネジメントシステム審査登録機関 Y 社 のVCP (Value Creation Path) の考察 | 4/2007 |
| 2007・3 | 阿部 賢一 | F 損害保険会社における VCP (Value Creation Path) の考察 | 3/2007 |
| 2007・4 | 岩井 清一 | S 社における VCP (Value Creation Path) の考察 | 4/2007 |
| 2007・5 | 佐藤 実 | 岩谷産業の VCP 分析 | 4/2007 |
| 2007・6 | 牛尾 滋昭 | (株) 森精機製作所における VCP(Value Creation Path)の考察 | 4/2007 |
| 2007・7 | 細野 宏樹 | VCP (Value Creation Path) によるケー ススタディー ケース：株式会社 電通 | 4/2007 |
| 2007・8 | 外村 衡平 | VCP フレーム分析による T 社の知的資本経営に関する考察 | 4/2007 |
| 2007・9 | 橋本 敏行 | 企業における現金保有の決定要因 | 10/2007 |
| 2007・10 | 森本 浩嗣 | 百貨店 A 社グループのシェアードサービス化と その SS 子会社によるグループ貢献の VCP 分析 | 4/2007 |
| 2007・11 | 山矢 和輝 | みずず監査法人の知的資本の分析 | 4/2007 |
| 2007・12 | 山本 博紀 | S 社の物流 (航空輸出) に関する VCP(Value Creation Path)の 考察 | 4/2007 |
| 2007・13 | 中 智玄 | A 社における VCP(Value Creation Path)の考察 | 5/2007 |
| 2007・14 | 村上 宜洋 | N T T 西日本の組織課題の分析 ～Value Creation Path 分析を用いた経営課題の抽出と提言～ | 5/2007 |

| | | | |
|---------|---------------------------------|--|---------|
| 2007・15 | 宮尾 学 | 健康食品業界における製品開発 －研究開発による「ものがたりづくり」－ | 5/2007 |
| 2007・16 | 田中 克実 | 医薬品ライフサイクルマネジメントのマップによる解析評価 －Product-Generation Patent-Portfolio Map の提案－ | 9/2007 |
| 2007・17 | 米田 龍 | サプライヤーからみた企業間関係のあり方 ～自動車部品メーカーの顧客関係についての研究～ | 10/2007 |
| 2007・18 | 山田 哲也 | 経営幹部と中間管理職のキャリア・パスの相違についての一考 察 ー日本エレクトロニクスメーカーの事例を基にー | 10/2007 |
| 2007・19 | 藤原 佳紀 | 供給サイドにボトルネックが存在する場合の企業間連携の評価 ー原子力ビジネスにおいてー | 10/2007 |
| 2007・20 | 加曾利 一樹 | 通信販売ビジネスにおける顧客接点複合化の検討 ～株式会社ゼイヴェルの事例をてがかりに～ | 11/2007 |
| 2007・21 | 久保 貴裕 | 高付加価値家電のデザイン性のマネジメント | 12/2007 |
| 2007・22 | 川野 達也 | 「自分らしい消費」を促進するアパレル通販 ーインターネット・メディアとの連動ー | 11/2007 |
| 2007・23 | 東口 晃子 | 1994年～2007年のシャンプー・リンス市場における マーケティング競争の構造 | 12/2007 |
| 2007・24 | 茂木 稔 | デバイスマーケットのデファクト・スタンダード展開 ～後発参入でオープン戦略をとったSDメモリーカード～ | 12/2007 |
| 2007・25 | 芦田 渉 | 地域の吸引力～企業誘致の成功要因～ | 12/2007 |
| 2007・26 | 滝沢 治 | 製薬企業の新興市場戦略『中国医薬品市場における「シームレ ス・バリュー・チェーン」の導入』 | 12/2007 |
| 2007・28 | 南部 亮志 | eコマースにおけるパーソナライゼーション ～個々の顧客への最適提案を導く仕組みと顧客情報～ | 12/2007 |
| 2007・29 | 坪井 淳 | ホワイトカラー中途採用者の効果的なコア人材化の要件に關す るー考察 | 12/2007 |
| 2007・30 | 石川 眞司 | アップルとサプライヤーとの企業間関係に関する考察 | 1/2008 |
| 2008・1 | 石津 朋和 白松 昌之 鈴木 周 原田 泰男 | 技術系ベンチャー企業の企業価値評価の実践ーダイナミック DCF法とリアル・オプション法の適用ー | 5/2008 |
| 2008・2 | 荒木 陽子 井上 敬子 | 医薬品業界と電機業界におけるM&Aの短期の株価効果と長期 の利益率 | 5/2008 |

杉 一也
染谷 誓一
劉 海晴

| | | | |
|---------|-------|---|---------|
| 2008・3 | 堀上 明 | ITプロジェクトにおける意思決定プロセスの研究 ークリティカルな場面におけるリーダーの意思決定行動ー | 9/2008 |
| 2008・4 | 鈴木 周 | M&Aにおける経営者の意思決定プロセスと PMI の研究 ーリアル・オプションコンパウンドモデルによる分析ー | 10/2008 |
| 2008・5 | 田中 彰 | プロスポーツビジネスにおける競争的使用価値の考察 プロ野 球・パシフィックリーグのマーケティング戦略を対象に | 10/2008 |
| 2008・6 | 進矢 義之 | システムの複雑化が企業間取引に与える影響の研究 | 10/2008 |
| 2008・7 | 戸田 信聡 | 場の形成による人材育成 | 10/2008 |
| 2008・8 | 中瀬 健一 | BtoB サービスデリバリーの統合～SI 業界のサービスデリバリ ーに関する研究～ | 10/2008 |
| 2008・9 | 藤岡 昌則 | 生産財マーケティングアプローチによる企業収益性の規定因に 関する実証研究 | 11/2008 |
| 2008・10 | 下垣 有弘 | コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの 構築とその限界：松下電器産業の事例から | 11/2008 |
| 2008・11 | 小林 正克 | 製薬企業における自社品および導入品の学習効果に関する実証 研究 | 11/2008 |
| 2008・12 | 司尾 龍彦 | マネジャーのキャリア発達に関する実証研究 管理職昇格前の イベントを中心として | 11/2008 |
| 2008・13 | 石村 良治 | 解釈主義的アプローチによるデジタル家電コモディティ化回避 | 11/2008 |