



Title	製造業におけるコモディティ化の回避に関する研究 : 持続的顧客価値づくりサイクル
Author(s)	上原, 宏敏
Citation	大阪大学, 2016, 博士論文
Version Type	VoR
URL	<a href="https://doi.org/10.18910/59598">https://doi.org/10.18910/59598</a>
rights	
Note	

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

## 論文内容の要旨

氏 名 （ 上 原 宏 敏 ）

論文題名

製造業におけるコモディティ化の回避に関する研究  
ー持続的顧客価値づくりサイクルー

## 論文内容の要旨

日本の製造業の収益力は、1990年以降、長期的な低下傾向にある。家電産業はコモディティ化により低収益に陥っているのに対し、自動車産業は新たな価値（イノベーション）を収益に繋げているとされる。ものづくりを付加価値や利益に結びつけるには、「価値創造」と「価値獲得」を両立させることが必要である。

価値創造に関しては、製品アーキテクチャやイノベーション・ダイナミクスの先行研究が多く存在するが、企業側視点での分析が殆どで、顧客との相互作用に関する分析は殆どない。他方、価値獲得に関しては、マーケティング論などの先行研究が多いが、流通や顧客との相互作用プロセスの分析が中心で、製品アーキテクチャまで遡った議論は殆どない。したがって、価値創造と価値獲得を両立し、コモディティ化を防止するメカニズムを解明するには、この2つを総合的に議論する必要がある。

本研究は、家電産業（代表として液晶テレビ）と自動車産業を事例に、価値創造を生み出す製品アーキテクチャの進化と、価値獲得に繋がる企業と顧客の相互作用による価値共創プロセスとの繋がりを総合的に分析し、コモディティ化防止のメカニズムを解明することを目的とする。

事例検証の結果、自動車産業は、顧客毎にカスタマイズできる製品形態を備え、直営店による顧客との直接接点により、顧客に製品の価値伝達を行い、その過程で顧客の使用価値（例えば、顧客毎のカスタマイズ）を共創していることが確認できた。加えて、自動車産業の直営店は、カスタマイズ情報を自動車メーカー側にフィードバック、メーカー側はこれを次の製品開発に繋げるという、薄型テレビにはない「顧客価値づくりサイクル」を回していることを説明できた。この「顧客価値づくりサイクル」は、国内PC市場でコモディティ化を防止しているレッツノート（パナソニック㈱のPC事業）の事例においても、成立していることを確認できた。

以上の検証から、企業から顧客への一方向の情報（価値）伝達ではなく、顧客から企業へのパスを活かすことが、製品のコモディティ化防止にとって有効である。コモディティ化防止は、企業と顧客間に位置する仲介者（顧客接点）の働きに依存し、この仲介者を企業自らが持つ、もしくは経営目標を同じにすることが、顧客価値づくりサイクル成立の必要条件と結論づけられる。この知見は、今後の製造業におけるコモディティ化防止にとって実践的な価値がある。

## 論文審査の結果の要旨及び担当者

氏 名 ( 上 原 宏 敏 )			
論文審査担当者		(職)	氏 名
	主 査	教授	上西 啓介
	副 査	教授	加賀 有津子
	副 査	教授	山本 孝夫
	副 査	教授	石田 修一 (立命館大学大学院 テクノロジー・マネジメント 研究科 テクノロジー・マネジメント専攻)
	副 査	教授	長野 寛之 (兵庫県立大学大学院 産学連携・研究推進機構)

## 論文審査の結果の要旨

日本の製造業の収益力は、1990年以降、長期的な低下傾向にある。家電産業はコモディティ化により低収益に陥っているのに対し、自動車産業は新たな価値（イノベーション）を収益に繋げているとされる。ものづくりを付加価値や利益に結びつけるには、「価値創造」と「価値獲得」を両立させる必要がある。価値創造に関しては、製品アーキテクチャやイノベーション・ダイナミクスなど、企業側の視点から分析を行った研究は多く存在するが、顧客との相互作用に関する分析は殆どない。他方、価値獲得に関しては、マーケティング論など流通や顧客との相互作用プロセスの分析が中心で、製品アーキテクチャにまで遡った議論は殆どない。コモディティ化を防止するメカニズムを解明するには、価値創造と価値獲得を両立し、両者を総合的に議論する必要があると考える。

本研究では、家電産業（代表として液晶テレビ）と自動車産業を事例に、価値創造を生み出す製品アーキテクチャの進化と、価値獲得に繋がる企業と顧客の相互作用による価値共創プロセスとの繋がりを総合的に分析し、コモディティ化防止のメカニズムを解明した。その成果を要約すると次の通りである。

- (1) 液晶テレビが価格低下に陥った要因を、先発・後発別の液晶テレビメーカーの生産量、設計標準化、地域別液晶パネルメーカーのパネル生産量、自社パネル（垂直統合）比率と液晶テレビの価格下落との関係进行分析するなど、企業の製品開発戦略や生産戦略の視点から時系列的かつ定量的に分析した。その結果、コモディティ化は液晶テレビ先発メーカーの激しいシェア争いによって、先発メーカーがコストリーダーシップを狙った設計標準化が推し進めモジュール化が進展した。このモジュール化が後発液晶テレビメーカーの増産を可能にし、さらに垂直非統合の液晶パネルメーカーの増産へと繋がり、これが自社パネル採用比率の低下、すなわち液晶テレビの中間財の市場化に繋がり、これがさらに液晶テレビの価格下落を引き起こしたことを明らかにした。
- (2) 自動車産業の事例検証の結果、自動車産業は顧客毎にカスタマイズできる製品形態を備え、直営店による顧客との直接接点により、顧客に製品の価値伝達を行い、その過程で顧客の使用価値を共創していることを明らかにした。加えて、自動車産業の直営店は、カスタマイズ情報を自動車メーカー側にフィードバック、メーカー側はこれを次の製品開発に繋げるという、薄型テレビにはない「顧客価値づくりサイクル」を回していることを明らかにした。この「顧客価値づくりサイクル」は、コモディティ化が進むデジタル家電においても、国内PC市場でコモディティ化を防止しているレッツノートの事例においても、成立していることを確認した。

以上の検証から、企業から顧客へ方向に情報（価値）を伝達するだけではなく、顧客から企業へのパスを活かすことが製品のコモディティ化防止にとって有効で、更に顧客価値づくりサイクルを成立させるためには、企業と顧客間に位置する仲介者（顧客接点）の働きに依存し、この仲介者を企業自らが持つ、もしくは経営目標を同じにすることが重要と結論づけている。

本論文により示されたこれらの知見は、今後の製造業におけるコモディティ化防止と顧客価値創造のありかたについて実践的な方向性を示唆する価値を有しており、よって本論文は博士論文として価値あるものと認める。