

製品特性の共有と転換 ： 2つの製品差別化の有効性に関する検討

岡 本 和 久

1. はじめに

製品差別化の基本的な目的は、競合企業の製品とは異なる要素を自社の製品に付与して、顧客に訴求することで、超過利潤を獲得して、高い収益性を達成することにある。しかしながら、競合企業にはない優れた特性を自社の製品に付与したとしても、当該製品に対する顧客の支持が得られるとは限らない。実際に、近年の日本企業は、製品差別化に対して強い志向性を持ちながらも、そのような志向性が事業の収益性に必ずしも結び付いていないという指摘もなされている(加藤・軽部, 2009)。

このような問題意識の下で、本稿では、どのような製品差別化が成熟産業において有効性を発揮するのかを明らかにしていく。製品差別化という概念は、一般的に広く用いられながらも、実務的な領域のみならず、学術的にも、多様な解釈の下で用いられてきた(Sharp and Dawes, 2001)。そこで、ここでは、既存研究において製品差別化が大きくは2つの異なる考え方に基づいて議論されてきた点を指摘した上で、いずれのタイプの製品差別化が成熟産業でより有効性を発揮し得るのかという問題に焦点を当てて、定量分析を中心として検討する。

以下では、まず先行研究における製品差別化の考え方を検討して、2つの異なる考え方が論じられてきたことを指摘する。その上で、どのような製品差別化が成熟産業において有効性を発揮し得るのかについて、考察する。続いて、成熟産業の事例として日本の家庭用冷蔵庫産業を取り上げて、有効性を発揮し得る製品差別化のタイプを、定量分析を通じて明らかにする。最後に、若干の追加的な考察と共に、将来の研究の展開可能性について議論する。

2. 先行研究から得られる示唆

2-1. 製品差別化に関する2つの定義

先に触れたように、これまでの研究において、製品差別化は様々に取り上げられており、統一的な定義の下で検討されてきたわけではない。しかしながら、多くの既存研究が基盤とする見方は、次に挙げる製品差別化に関する2つの捉え方に集約することができる。

その一つは、製品を評価する特定の次元上での製品間の違いに基づいて、製品差別化を捉えようとする見方である。そこでは、例えば、ディスプレイの解像度の違いとか、通信速度の差というような、同一次元上での差異から、製品間の差別化の度合いが考察される。

もう一つは、競合企業の製品が有する特性とは異なる評価次元上に位置付けることを製品差別化として捉える見方である。自動車を例にとると、競合企業が動力性能での優位性をアピールしている状況で、さらなる動力性能の向上で対抗するのではなく、例えば静粛性のような異なる製品特性で対応しようとするといった状況が、この種の製品差別化だといえる。

以下では、前者のような製品差別化の捉え方を「特性共有型差別化」、後者を「特性転換型差別化」とそれぞれ呼ぶことにする。実際の事業活動における製品差別化は、これらの異なる見方が併存する形で展開されていると思われるが、製品差別化に関する既存研究では、いずれか一方の考えかたを前提として議論が進められてきた。

「特性共有型」の製品差別化観に基づく研究は、古くから展開されてきた。その一つが、Hotelling(1929)の議論である。Hotellingが提示した立地モデルは、数直線で示される変数を立地から製品特性に置き換えることで、製品差別化を示すモデルとして扱うことができる。そこでは、特定の製品特性を示す次元上での製品間の位置づけの違いが、製品差別化の程度とされる。

単一次元上での考察は概念的には理解しやすいものの、実際の状況では、単一の製品特性の違いだけでの差別化は限られている。そこで、複数の製品特性で製品差別化が展開されることを前提とする研究も、様々な形で進められてきた。その一つが、多次元尺度構成法(multi-dimensional scaling)と呼ばれる分析手法である。

多次元尺度構成法に基づく研究は、マーケティングの領域を中心として、数多く展開されてきた(Capoza and Order, 1982)。そのような研究の一例としては、高級コーヒーのサプライチェーンについて論じた Donnet, Weatherspoon and Moss(2009)が挙げられる。Donnetらは、高級コーヒーにおいて重視される複数の特性を取り上げて、それぞれの特性を合成して、企業間のポジションの違いを論じている。

これらの研究は、単一の次元のみを取り上げるのか、複数の次元を組み合わせるのかという違いはあるものの、競合する企業の間で特定の製品特性(群)が共有されていることを前提として、その次元上での差に着目して、製品差別化を論じている点では共通している。

このような特定の次元を前提とする見方に対して、共通の尺度での差異として評価できないような企業独自の特性が存在することを、製品差別化として捉えるという点で、志向性が明らかに異なる研究も存在している。

その典型例が、Porter(1980)による製品差別化に関する議論である。Porterは、産業を問わず適用できる基本戦略(generic strategy)として、製品差別化とコストリーダーシップ(並びに特定セグメントに注力する「集中」の3つ)を挙げた上で、経験効果を基盤とするコストリーダーシップと、製品差別化は、競争戦略として両立し得ないとした。「中途半端な状況」(stuck in the middle)と呼ばれる、著名な議論である。

コストリーダーシップと製品差別化が両立しうるのか否かという点は、後にPIMS研究(Buzzel and Gale, 1987)などで、批判的に検討されている。ただし、ここでの論点は、そうした主張の妥当性ではなく、その背景にある考え方である。つまり、競合企業と同一の製品特性で評価される当該産業のボリュームゾーンから離れて、ボリュームゾーンとは異なる製品特性を高く評価する顧客に向けて、独自の製品特性を追求することが、有効な製品差別化につながると、Porterの議論では考えられているのである。

アメリカの証券会社の株式評価システムについて論じた Fleischer(2009)においても、製品差別化に関して Porterと同様の見解が示されている。Fleischerは、証券会社の間で差別化戦略が展開されるのであれば、各社は競合企業が採用していない独自の株式評価尺度を開発、使用するとしており、「特性転換型」に基づく製品差別化観に基づいて議論を展開している。

こうした「特性転換型」の製品差別化観は、質問紙調査を用いた研究においても見受けられる。例えば、管理会計と事業戦略の関係性について論じた、Chenhall and Langfield-Smith(1998)においては、他社にはない独自性の高い特性の付与という項目が、製品差別化を測定する尺度として採用されている⁽¹⁾。また、Vorhis, Morgan and Autry(2009)においては、新しい市場の開拓、特殊なサービスの提供、新しいサービスの展開、競合相手が提供していない独自のサービスの提供という項目が、製品差別化を測定する尺度として採用されている。このように、これら2つの研究が採用している項目は、いずれも他社との相対的な比較を前提としない項目となっている。

2-2. 2つの製品差別化と業績：仮説の導出

現実の製品市場において、前項で示した製品差別化に関する捉え方の違いが明確になるのは、成熟期だと考えられる。導入期や成長期では、市場で広く重視される特性が定まっていないために、企業にとっても、顧客にとっても、製品差別化のために製品に付与されている特性が、他の企業の製品と類似性が高い比較可能なものなのか、それとも独自性が高いものなのかについて判断が付きにくい。それに対して、成熟期では、製品の特性がより安定的であるために、特性共有型差別化と特性転換型差別化の判別が容易となるためである。

それでは、成熟産業においては、どのような製品差別化が業績に対して有効性を持つのだろうか。ここでは、本稿で中心的に検討する仮説について、順番に検討していきたい。

「特性共有型」の製品差別化観に基づき、現実の成熟産業を取り上げて定量的な分析を行った研究では、成熟産業における特性共有型差別化の有効性が示されている⁽²⁾。そのような研究の例として、アメリカの朝食用シリアル産業について分析した Nevo(2001) が挙げられる。そこでは、「牛乳に浸した際のシリアルの食感」という製品特性上で、各企業が製品差別化を行っているために、当該産業において高い収益性が維持されていることが、明らかにされている⁽³⁾。

伊藤(2008)においても、「特性共有型」の製品差別化観に基づいて、成熟産業における特性共有型差別化の有効性を示している。伊藤によれば、日本のインクジェット・プリンタ産業において、想定されるほど製品の価格下落が進ん

でないのは、各企業が、解像度という共通の特性について積極的に差別化を実行しているためだとされる。

上述の2つの研究は、いずれも製品間で共通の特性を取り上げた上で、これらの特性上での差別化が、成熟産業における企業の業績に正の影響をもたらすことを示している。それに対して、「特性転換型」の製品差別化観に基づく研究では、成熟産業において製品差別化が業績に対して負の影響を及ぼすことが、示唆される。例えば、Porter(1980)の議論に基づけば、成熟期では製品の定義が固定化するために、少なくともボリュームゾーンの獲得という点では、特性転換型差別化が有効性を持たないことが推察される。市場が成熟していくにつれて、顧客は製品に関する学習を蓄積させることで、その製品に関して確固とした定義が形成される。その結果として、その定義から大きく外れる特性を有する製品は、多くの顧客から支持を得ることができなくなると考えられる。

また、顧客間の相互作用について論じた Amaldoss and Jain(2005)からは、成熟期では、特性転換型差別化によってニッチャーの地位にいったん陥ると、主力市場をボリュームゾーンに移行することが困難であることが示唆される。Amaldoss らは、顧客の属性によって、他の多くの顧客と同じ製品を購入することで効用を高める「順応者」(conformists)と、独自性の高い製品を好むために、順応者が好む製品の購入をあえて避けようとする「気取り屋」(snobs)に分類した。成熟期においては、製品に関する顧客の学習が蓄積されており、製品を構成する特性を正しく評価できるようになることで、「順応者」は、ごく少数の「気取り屋」しか購入しない独自性の高い製品の購入を回避できるようになる。その結果として、独自性の高い製品は、いつまでも「気取り屋」から成る少数の顧客にしか購入されなくなるとされる。

以上で取り上げた既存研究に基づけば、特に市場シェアの獲得といった量的な側面において、成熟産業では、特性共有型差別化の方が特性転換型差別化よりも、有効性を発揮する可能性が示唆される。

ただし、ここで指摘しておかなければならないのは、製品は複数の特性から構成されるものとして捉えた方が自然であり(Capozza and Order, 1982)、それゆえに、1つの製品にタイプの異なる製品差別化が混在する可能性があるという点である。2つの製品差別化が併存しているとしても、特性転換型差別化に

重点が置かれているのであれば、特性転換型差別化の負の影響によって、特性共有型差別化の正の影響が相殺されてしまう可能性がある。さらに、ある特性に関する特性共有型差別化と、別の特性に関する特性転換型差別化では、後者の方が業績に対して及ぼす影響が大きい可能性がある。なぜならば、独自性を追求するという性質上、特性転換型差別化の方が、特性共有型差別化よりも、顧客の注目を集めやすいと考えられるためである。1つ1つの特性に関する特性共有型差別化の影響力は、非常に小さなものだといえるだろう。

以上の議論に基づく、企業の業績と製品差別化のタイプの関係性について、次の仮説が導出される。

仮説1：成熟産業では、一部の特性について特性共有型差別化を行ったとしても、業績に影響はない。

対照的に、特性転換型差別化がもたらす負の影響を上回るほどに、特性共有型差別化から正の影響を生み出すことができれば、成熟産業において、高い業績を得られる可能性がある。そのためには、できる限り多くの特性について特性共有型差別化を行う必要があるだろう。

この可能性は、戦略的事業単位(SBU)の戦略が収益性に与える影響の大きさを測定することを目的に行われた PIMS 研究から示唆される(Buzzel and Gale, 1987; Shoemaker, Buzzel, and Heany, 1974)。PIMS 研究では、製品差別化は相対的知覚品質によって評価されている。この相対的知覚品質の評価は、特定の製品特性が企業間で比較可能であることが前提となることから、PIMS 研究は、特性共有型差別化を行った事例に関する分析として解釈することができる。PIMS 研究では、このように定義づけられた製品差別化が、成熟産業では、市場シェアと収益性の双方に正の影響をもたらすことが指摘されている。したがって、次の仮説が導出される。

仮説2：成熟産業では、可能な限り多くの特性を他社と共有し、それらの特性上で製品差別化を行うことで、企業はより高い業績を達成することができる。

3. 方法と分析対象

3-1. 分析対象の特性

本稿では、2003年から2013年までの日本の家庭用冷蔵庫産業を対象として分析を進める。この期間における日本の家庭用冷蔵庫産業を取り上げる主たる理由は、次の3点にある。

第1に、対象とする分析期間において、日本の家庭用冷蔵庫産業は成熟期の特徴を有している点である。国内出荷台数は400万台付近で推移しており、市場規模に大きな変化が見られず、ノンフロン化をはじめとした大きな技術的変化を終えている。こうした状況は、成熟期の特徴に一致している。

第2に、主要企業の動向が観察可能だという点である。国内冷蔵庫産業はパナソニック、日立アプライアンス（以下、日立）、東芝ライフスタイル（以下、東芝）、三菱電機、シャープの5社が市場シェアの8割～9割を保有する寡占産業である。このような寡占産業においては、各企業の動向の観察が比較的容易であり、企業間の比較を通して、製品差別化のタイプを正確に分類することができる。

第3に、冷蔵庫産業では、特性共有型差別化が同質化と異なるものとして明確に定義できる点である。各冷蔵庫メーカーは常に積極的な製品差別化を展開していた。食品の鮮度の保持・向上を目指す機能では、日立は真空技術、三菱電機はLED光源、シャープは独自の密閉構造を、それぞれ展開していた。あるいは、収納性の向上につながる機能では、パナソニックはトップユニット技術を⁴⁾、東芝はコンパクトモジュールシステムをそれぞれ採用している⁵⁾。これらの技術はいずれも各社独自のものであり、同様の機能を追求しながらも、単純な同質化が図られていたわけではないことが示唆される。

分析に用いるデータは、複数の情報源から収集した。各企業の市場シェアは、日経産業新聞社が毎年公表しているデータに基づいている。分析対象となる製品は分析対象期間において主要5社が発売した400リットル以上の機種、計485機種である。これらの製品に関する情報は製品仕様書、各社のホームページ、『電波新聞』の特集記事、カタログ、価格comを参照している。

3-2. 従属変数

従属変数には、各社における業績の変化を示す変数として、分析対象年の市場シェアからその1年前の市場シェアを引いて算出される、市場シェアの変化を取り上げる。ただし、必要なデータを入手できなかった日立の2004年と2005年、および三菱電機の2003年は分析対象から除外している。市場シェアを業績として採用する理由は、各企業の冷蔵庫事業の利益率に関するデータが入手できないことに加えて、特に特性転換型差別化において、市場シェアに負の影響が及ぶ可能性が考えられる点にある。

製品差別化の結果を示す業績の尺度として市場シェアの差を利用するに当たり、市場シェアの上昇が、製品特性の違いではなく、単純に価格を下げることで生じる可能性があるという点は、検討すべき問題であると考えられる。しかしながら、本研究で取り上げる日本の冷蔵庫産業においては、発売時点での冷蔵庫の価格を従属変数としたヘドニック回帰からは、各企業が低価格戦略を積極的に行っていないことが確認できる(表1)⁶⁾。

表1：ヘドニックアプローチによる回帰分析

【独立変数】	
日立ダミー	-0.014
三菱電機ダミー	-0.054
東芝ダミー	-0.063
シャープダミー	0
【統制変数】	
容量(対数)	0.707 ***
年間電気代(対数)	-0.328 ***
N	115
決定係数	0.8326
調整済決定係数	0.823

*:10%水準で有意, **:5%水準で有意, ***:1%水準で有意

3-3. 独立変数

独立変数としては、仮説1を検証するために、市場における訴求点の特性共

有型差別化と、冷蔵庫の構造における特性共有型差別化を用い、仮説2を検証するために、これらの変数の交互作用項を取り上げる。

市場における訴求点の特性共有型差別化は、各年に各企業が発売した全製品のうち、その年に、より多くの企業が主として採用していた訴求点と、同様の訴求点を持つ製品が占める割合で測定される。ここでは、各製品の訴求点は、保存性が収納性のいずれかに判別される。この変数の値が大きくなるほど、特性共有型差別化を行っていたことになり、小さくなるほど、製品差別化の内容が特性転換型に近いものとなる。

各製品の訴求点は、383機種については、製品名やブランド名に基づいて判別し⁷⁾、名称などから訴求点が判別しにくい102機種については、製品仕様書や各企業のホームページ上の製品の紹介欄の内容から判別した⁸⁾。この102機種の判別は3名の評価者が行った。評価者間の一致度は91%であり、評価者間信頼性の尺度であるフライスのカッパは0.716であった(Fleiss, 1971)。3名の評価者の間での判別結果が一致しない製品については、合意に至るまで議論を行った。

産業内の多くの企業と同様の訴求を行うということは、企業間で共有された評価軸上のいずれかに自社製品を位置付けて、顧客に示すことになる。対照的に、多くの企業とは明らかに異なる特性を顧客に対して訴求するということは、競合企業と同一の評価軸上に自社の製品が位置付けられないという企業側の見解を提示することを意味する。仮説1で示されるように、一部の特性における特性共有型差別化では不十分なのであれば、この変数は業績に対して有意な影響を持たない。

しかし、冷蔵庫はある特定の特性だけが重要となる製品ではないことから、企業側が最も訴求したい特性だけが顧客の購買行動に影響を及ぼすとは限らない。そこで、ここでは、発売した製品の構造という点で特性共有型差別化を採用している程度を、第2の独立変数として検討する。冷蔵庫をはじめとする大型の家電製品の購入を検討する際に、家電量販店などに製品を見に行く顧客は多い。製品の構造という特性は、他の細かな特性と比べて、短時間での観察を通して実感しやすいために、企業が訴求する特性と同程度に、購買行動に影響を及ぼすと考えられる。

製品構造に基づく特性共有型差別化は、各企業が発売した製品のうち、当該

年に競合企業が採用していた構造を有する製品が自社製品に占める割合で測定される。ここで言う製品の構造とは、冷凍室が冷蔵庫の中層に位置するミッドフリーザー式と、冷凍室が冷蔵庫の下層に位置するボトムフリーザー式を指す⁹⁾。冷凍室を中層に配置したミッドフリーザー式では冷凍室の方が使いやすくなり、野菜室を中層に据えたボトムフリーザー式では野菜室の方が使い勝手が良くなるという違いが出てくる。

このような違いが生じることから、日本の家庭用冷蔵庫市場では、冷凍室を何処に配置するのかという点も、製品差別化の重要なポイントとなる。多くの企業がミッドフリーザー式を採用する中で、自社も同じ構造を採用するということは、冷凍室が冷蔵庫の中層にあるということを前提として、中層の機能について他社製品との違いを追求することを意味する。逆に、同様の状況でボトムフリーザー式を採用すれば、中層に冷凍室があるのか、それとも野菜室があるのかということ自体が評価されることになる。この変数も、仮説1が支持されるのであれば、業績に対して有意な影響を持たない。

さらに、ここでは、これらの2変数の単独での影響に加えて、2変数の交互作用項をとることで、仮説2を検討している。なお、多重共線性の問題を回避するために、これら3つの変数では、中心化処理を施している(Cronbach, 1987)。

3-4. 統制変数

ここでは、以下に示す7つの統制変数をモデルに含めている。具体的には、3つの企業ダミー、最大容量ダミー、容積効率、年間電気代指数、前年の市場シェアである。このうち、最大容量ダミー、容積効率、年間電気代指数は、製品ごとの特性を統制するために取り入れている。最大容量ダミーでは、各年において最大の容量を持つ冷蔵庫を発売した企業を1としている。容積効率は、製品ごとに定格内容量を幅、奥行き、高さの積で割った値を当該年に発売した製品群を対象として標準化して求めている。年間電気代指数は、定格内容量当たりの電気代を当該年の製品を対象として標準化したものである。ただしJIS規格の移行期におけるデータの整合性を取るために、35製品が除外されている。前年のシェアは、他の統制変数では考慮できない要因を統制するために用いられている。

これらの変数の記述統計量と相関マトリクスは表2に示されている。

表2：記述統計と相関マトリクス

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	相関係数															
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
1. 市場シェア変化	-1.90	3.40	0.18	1.24																
2. 特性共有型差別化：訴求点	-0.61	0.39	0.00	0.39	0.20															
3. 特性共有型差別化：構造	-0.69	0.31	0.00	0.42	0.14	-0.13														
4. 特性共有型差別化：訴求点×構造	-0.27	0.34	-0.02	0.13	0.40	0.37	0.20													
5. 日立ダミー	0.00	1.00	0.17	0.38	0.11	0.19	0.08	0.21												
6. 東芝ダミー	0.00	1.00	0.21	0.41	-0.25	0.21	-0.29	-0.17	-0.24											
7. 三菱電機ダミー	0.00	1.00	0.19	0.40	-0.08	-0.07	0.07	0.01	-0.22	-0.25										
8. 最大容量ダミー	0.00	1.00	0.31	0.47	0.13	0.10	0.15	0.15	0.36	-0.24	0.20									
9. 容積効率	3.77	4.35	4.08	0.12	-0.19	-0.12	0.29	0.01	0.38	-0.13	-0.05	0.18								
10. 年間電気代効率	2.69	3.94	3.65	0.26	0.03	-0.15	0.03	-0.17	-0.03	-0.05	0.22	0.10	-0.10							
11. 前年シェア	2.42	3.19	2.82	0.20	-0.02	-0.42	0.48	-0.05	-0.22	-0.37	-0.32	-0.05	0.13	-0.06						

4. 結果

表3には、前節で示した変数を用いた重回帰分析の結果が示されている。モデル1には、統制変数のみが投入され、モデル2には各製品の訴求点と製品構造が追加されている。さらに、モデル3には交互作用項が投入されている。

表3：推計結果

	モデル1	モデル2	モデル3
【統制変数】			
日立ダミー	-0.135	-0.263	-0.278
東芝ダミー	-0.483 **	-0.554 ***	-0.492 **
三菱電機ダミー	-0.383 *	-0.511 **	-0.502 **
最大容量ダミー	0.155	0.137	0.124
容積効率	-0.212	-0.232	-0.209
年間電気代効率	0.026	0.042	0.085
前年市場シェア	-0.317	-0.526 *	-0.450 *
【独立変数】			
特性共有型差別化：訴求点		0.121	0.012
特性共有型差別化：構造		0.341 *	0.269
特性共有型差別化：訴求点×構造			0.298 **
N	52	52	52
決定係数	0.204	0.295	0.360
F値	1.612	1.953 *	2.310 **
調整済決定係数	0.077	0.144	0.204

*:10%水準で有意, **:5%水準で有意, ***:1%水準で有意

特性共有型差別化を測定した変数のうち、訴求点はモデル2においても、モデル3においても仮説1で想定した通りに有意ではない。それに対して、製品構造に関する変数は、モデル2では10%水準で有意で正の影響を持つものの、交互作用項を含めたモデル3では、有意な影響は見られない。モデル2とモデル3のF値や調整済決定係数を勘案すると、仮説1は支持されたといえる。

また、モデル3で新たに投入した交互作用項は、仮説2を検証することを想定している。この交互作用項に注目すると、5%水準で有意となる正の影響が示されており、多くの特性を共有した上で製品差別化を行うことで、市場シェアという側面では、成熟産業で業績が向上するという関係性が確認される。この点から、仮説2は支持されたといえる。

以上の結果から、成熟産業においては、特性共有型差別化の方が特性転換型差別化に比べて有効性があるけれども、業績を高めるためには、複数の特性について特性共有型差別化を行わなければならないという関係が示された。

5. 議論

本稿の目的は、成熟産業において有効性を発揮し得る製品差別化とはどのようなものなのかを明らかにすることであった。本稿では、この問いを解くために、製品を構成する特性という評価枠組みを用いることで、製品差別化を2つのタイプに分類した。他社の製品と同じ特性の中で自社の製品に違いを創出することを目指す特性共有型差別化と、他社とは異なる特性を自社の製品に付与することを目指す特性転換型差別化である。

本稿では、日本の家庭用冷蔵庫産業の定量分析を通して、成熟産業においては、特性転換型差別化よりも特性共有型差別化の方が好ましいものの、業績を高めるためには、より多くの特性を共有した上で製品差別化を行う必要があるということを示した。成熟産業において、企業は、競争相手がどのような特性を基にして製品差別化を行っているのかを注意深く観察し、主となる特性の変化を逃さずに捉え続けなければならない。

本稿の貢献は、次のようにまとめることができる。

第1に、相反する結論に対する答えを提示した。製品差別化に関するこれまでの研究では、その有効性に関して矛盾した結論が導かれることがあった。本

稿の議論を通して、こうした矛盾が生じる原因が、製品差別化という概念に関する見解の違いにあることが明らかになった。

第2に、定量分析を通して、2つの製品差別化を同時に検討する方法を示した。既存の研究の大半は、いずれかの製品差別化観に立脚しているか、あるいは、これらの製品差別化観を区別せずに、製品差別化を測定するための合成尺度の要素として同時に取り入れていた。本稿では、実際の分析を通して、本稿で示した手法の有用性と、2つの製品差別化を分けて考察することの重要性を示している。

第3に、さらなる研究の蓄積を可能にした。見解の違いを意識することなく、矛盾した結果が導出され続けることで、議論は平行線を辿り得る。こうした状況では、対立ばかりに焦点が定められ、知見の健全な蓄積は阻害されてしまう。本稿の分類枠組みは、こうした対立を解きほぐし、各々の見解において知見の効率的な蓄積を可能にする。

この3つ目の貢献に関連して、将来の研究の可能性を3つ提示する。

第1に、製品間で共有される特性間での重要性の違いについて、検討する必要があるだろう。この点は、本稿の主効果のみを推定したモデルでは、訴求点に関する特性共有型差別化は、業績に対して有意な影響を持たなかった一方で、構造に関する特性共有型差別化は、業績に対して有意な正の影響を有していたことから示唆される。顧客にとって、必ず共有してなければならない特性であれば、その特性の共有が、企業の業績に及ぼす影響は非常に大きなものとなるだろう。将来の研究では、特性間での重要性の違いが生じるメカニズムについて理論的に検討すると共に、こうした違いを考慮にいった上で、定量分析を行う必要がある。

第2に、将来の研究では、成熟産業において特性共有型差別化が特性転換型差別化よりも有効となる理由について議論する必要があるだろう。そのためには、例えば、選択肢の数と特殊性にまつわる心理的負担について検討したChernev(2005)のように、人間の認知的な領域にまで踏み込んだ議論が必要になるかもしれない。あるいは、他社の製品との間で特性を共有しなければならない理由を、差別化戦略と制度論の関連性を扱った研究を基にして検討することも可能であろう(Deephouse, 1999; Wu and Salomon, 2016)。

第3に、こうした製品差別化の在り方に応じて、他の戦略、戦術をどのよう

に変化させるべきかについて検討する必要があるだろう。例えば Pechmann and Ratneshwar(1991)からは、特性共有型差別化を行う際には、他社との比較を前面にしたプロモーションを、特性転換型差別化を行う際には、他者との比較を回避するようなプロモーションを行う必要があるという示唆が得られる。

〈参考文献〉

- Aliqah, K. M. A. (2012) Differentiation and Organizational Performance: Empirical Evidence from Jordanian Companies. *Electrical Appliances*, 3: 7-11.
- Amaldoss, W. and S. Jain (2005) Pricing of Conspicuous Goods: A Competitive Analysis of Social Effects. *Journal of Marketing Research*, 42(1): 30-42.
- Buzzell, D. R. and B. T. Gale (1987) *The PIMS Principles*. New York, USA: Free Press. (和田充夫他訳『新 PIMS の戦略原則』, ダイヤモンド社, 1988 年)
- Capozza, D. R. and R. V. Order (1982) Product Differentiation and the Consistency of Monopolistic Competition: A Spatial Perspective. *The Journal of Industrial Economics*, 31(1/2): 27-39.
- Chenhall, R. H. and K. Langfield-Smith (1998b) The Relationship between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation Using a Systems Approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3): 243-264.
- Chernev, A. (2005) Feature Complementarity and Assortment in Choice. *Journal of Consumer Research*, 31(4): 748-759.
- Cronbach, L. J. (1987) Statistical Tests for Moderator Variables: Flaws in Analyses Recently Proposed. *Psychological Bulletin*, 102(3): 414-417.
- Deephouse, D. L. (1999) To Be Different, or to Be the Same? It's a Question (and Theory) of Strategic Balance. *Strategic Management Journal*, 20(2): 147-166.
- Donnet, M. L., D. D. Weatherspoon., and C. B. Moss (2009) Measuring Food Product Differentiation by Quality Ratings: A Cross-Entropy Analysis of Specialty Coffee e-Auctions. *Journal of Agricultural Economics*, 61(1): 122-137.
- Fleischer, A. (2009) Ambiguity and the Equity of Rating Systems: United States Brokerage Firms, 1995-2000. *Administrative Science Quarterly*, 54(4): 555-574.
- Fleiss, J. L. (1971) Measuring Nominal Scale Agreement among Many Raters.

Psychological Bulletin, 76(5): 378-382.

- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty - Response to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press. (矢野修一訳『離脱・発言・忠誠—企業・組織・国家における衰退への反応—』, ミネルヴァ書房, 2005年)
- Hotelling, H. (1929) Stability in Competition. *The Economic Journal*, 39(153): 41-57.
- Irmak, C., B. Vallen, and S. R. Robinson (2011) The Impact of Product Name on Dieters' and Nondieters' Food Evaluations and Consumption. *Journal of Consumer Research*, 38(2): 390-405.
- Irmen, A. and J. F. Thisse (1998) Competition in Multi-Characteristics Spaces: Hotelling Was Almost Right. *Journal of Economic Theory*, 78(1): 76-102.
- Leask, G. and D. Parker (2007) Strategic Groups, Competitive Groups and Performance within the U.K. Pharmaceutical Industry: Improving Our Understanding of the Competitive Process. *Strategic Management Journal*, 28(7): 723-745.
- Nevo, A. (2001) Measuring Market Power in the Ready-to-Eat Cereal Industry. *Econometrica*, 69(2): 307-342.
- Pechmann, C. and S. Ratneshwar (1991) The Use of Comparative Advertising for Brand Positioning: Association Versus Differentiation. *Journal of Consumer Research*, 18(2): 145-160.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*. New York, USA: Free Press. (土岐坤他訳『競争の戦略』, ダイアモンド社, 1982年)
- Rao, A. R. and K. B. Monroe (1989) The Effect of Price, Brand Name, and Store Name on Buyers' Perceptions of Product Quality: An Integrative Review. *Journal of Marketing Research*, 26(3): 351-357.
- Sharp, B. and J. Dawes (2001) What is Differentiation and How Does It Work? *Journal of Marketing Management*, 17(7): 739-759.
- Shoemaker, S., R. D. Buzzell, and D. F. Heany (1974) Impact of Strategic Planning on Profit Performance. *Harvard Business Review*, 52(2), March-April: 137-145.
- Vorhis, D. W., R. E. Morgan, and C. W. Autry (2009) Product-Market Strategy and the Marketing Capabilities of the Firm: Impact on Market Effectiveness and Cash Flow Performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310-1334.

Wu, Z. and R. Salomon (2016) Does Imitation Reduce the Liability of Foreignness? Linking Distance, Isomorphism, and Performance. *Strategic Management Journal*, 37(12): 2441-2462.

伊藤宗彦 (2008) 「製品差別化競争の考察—インクジェット・プリンタ産業における製品開発戦略の分析—」『日本経営学会誌』22: 15-26。

加藤俊彦・軽部大 (2009)。「日本企業における事業戦略の現状と課題：質問票調査に基づくデータ分析から（特集実学的戦略論のニューフロンティア）」『組織科学』42(3): 4-15。

- (1) この質問票は、後に Aliqah(2012)において、発展途上国で活動する企業の基本戦略が業績にもたらす影響を検証するために採用されている。
- (2) Hotelling(1929)の最小差別化原理よれば、特性共有型差別化は成熟産業においては実行不可能なように思われる。しかし、この最小差別化原理は、顧客による離脱(exit)の脅しや発言(voice)という積極的な働きかけを通して産業全体の同質化が妨げられるという、Hirschman(1970)による指摘や、後に取り上げる伊藤(2008)と、伊藤において議論のベースとなっている Irmen and Thisse(1998)によって否定されており、成熟期においてもなお、特性共有型差別化が実行され得ることが示されている。
- (3) “Pitching Cereal for Dineer and Late Nights,” *The Wall Street Journal*, June 18, 2014.
- (4) 本来デッドスペースになりがちな、冷蔵庫の最上部の奥にコンプレッサを配置する技術である。『日経ものづくり』2005年10月号, 27頁によれば、2005年に発売したトップユニット技術を搭載した「NR-F500T」は、同じ大きさの従来機種に比べて1.33倍の容量を有していた。
- (5) 放熱器と冷却器を小型化し、その設置場所を冷蔵庫の背面にすることで高容量化する技術である。
- (6) ただし、初値のデータの入手可能性とサンプル数の問題から、この回帰に含まれているサンプルは、2009年から2015年の間に発売された350リットル以上の家庭用冷蔵庫となっており、本稿の分析期間と対象とは少々ずれがある。しかしながら、抜本的な技術革新や市場の変化が生じていない点では、2009年から2015年においても、2003年から2013年においても同じであり、また異なる容量帯の間でも同じであることから、企業の戦略に大きな変化はないといえる。この点で、この回帰分析の結果を通して、本研究の分析期間における状況を推定することに大きな問題はない。
- (7) 製品の訴求点を顧客が知る上で、ブランド名や製品名が果たす役割が大きいため(Irmak, Vallen, and Robinson, 2011; Rao and Monroe, 1989), このような処理をした。
- (8) 製品仕様書や製品の紹介ページの冒頭で、フォントが最大となっている項目において、保存性を示す言葉（例えば、新鮮保存, 脱臭, 乾燥防止など）と収納性を示す言葉（例えば, 出し入れが容易, たっぷり収納など）のうち、頻出度が高かった方を当該製品の訴求点とする。判断がつかない場合は、次に大きいフォントの項目について同様の処理をする。それでも判断がつかない場合には、その製品は判別不能として分類される。
- (9) 一部の機種に見られる縦開き型の構造は、これらの構造のいずれにも含まれない。ただし、変数を算出する際には、これらの構造を持つ冷蔵庫も分母に含めている。