

# ライト市場

池尾 恭一

慶應義塾大学 名誉教授  
明治学院大学 経済学部 教授

製品のコモディティ化に悩む企業は多い。製品のコモディティ化とは、多くの顧客が製品間の違いを認めなくなり、価格だけが判断基準になってしまう現象である。

## コモディティ化の原因

なぜコモディティ化が起こるのか。その理由の一つは、技術進歩が、顧客に追加的な価値をもたらさないからである。

さらに、技術進歩が、顧客に追加的な価値をもたらさなくなる原因の一つは、用途開発の行き詰まりである。技術進歩は、同じ用途のもとでは、多くの場合、やがて価値の改善をもたらさなくなる。したがって、人々がよりよい技術を求め続けるためには、技術進歩が価値増大に結果する新たな用途開発が必要になる。この用途開発に行き詰まると、もはや技術進歩は価値増大に結果せず、人々は技術進歩を求めなくなる。

技術進歩が顧客に追加的な価値をもたらさなくなるもう一つの原因は、新規に購買を行う人々における関心の低下である。

新製品が発売されたとき、それを比較的早い段階で買う人(早期採用者)もいれば、しばらくしてから買う人(後期採用者)もいる。この両者を分ける要因としては、一般に、可処分所得と予算内優先順位の二つが考えられる。

両者を分ける要因として、可処分所得がより大きな役割を果たしているとは、可処分所得が高い人達はその製品を買えるが、可処分所得の低い人達は、製品の普及にともなって価格が下がるまで買えないという状況であ

り、両者の間に、その製品に対する関心の違いはない。

これに対して、早期採用者と後期採用者を分ける要因として、予算内優先順位が大きな役割を果たすときには事情は変わってくる。予算内優先順位が高い顧客とは、その製品への関心が高い人々である。他方、価格が低下してから登場する、予算内優先順位が低い顧客とは、その製品への関心は低い人々である。それだけに、かれらは、技術的に優れた製品とそうではない製品の違いへの関心も低い。こうした人々によって構成されるのがライト市場であり、かれらもコモディティ化の原因となる。

## ライト市場への注目

技術進歩に価値をあたえる用途開発が順調に行われていれば、あるいは早期採用者と後期採用者を分ける要因として、可処分所得がより大きな役割を果たしていれば、コモディティ化は起こりにくい。たが、現実には、技術がもはやその技術ならでの用途を見いだせない段階まで進歩しているケースは多い。また、価格競争のなかで価格低下が速まれば、予算制約の役割は低下するため、早期採用者と後期採用者を分ける要因として、予算内優先順位がより大きな役割を果たす傾向は強まる。

このような状況では、もちろんデザイン、使い勝手、ブランドなど、技術以外の要因による価値の増大が重要である。しかし、それとともに、ライト市場への対応も大切である。

ライト市場では、求められる機能さえ提供

できれば、旧式技術による費用削減は歓迎される。また、従来製品の機能や品質を大きくそぎ落とした製品開発も必要になる。

さらに既存製品よりも性能が下回り、従来市場ではあまり評価されないが、新たな顧客に評価される傾向にある、「破壊的技術」と呼ばれる技術も重要である（Christensen 1997）。例えば、タブレットPC、格安旅行、ファスト・ファッションなどは、破壊的技術の例である。

旧式技術や破壊的技術、既存製品から大きくそぎ落とした製品開発、これらこそが、ローエンドに形成されるライト市場では受け入れられる。加えて、これらは、劇的な低価格を実現することにより、「その製品がなければ買わなかったであろう」全くの新市場を生み出す。また、用途開発の行き詰まりのなかでの全般的な性能水準の改善は、こうした製品が市場全般において受け入れられる可能性すらもたらす。

### 新興国中間層市場の可能性

ライト市場向け製品は、今後わが国企業にとってますます重要性を高めるであろう、新興国市場においても有望である。

GDPの観点からみると、2000年以降は、新興国の成長率は先進国を凌駕するようになり、IMFの推計では、2013年に新興国のGDPシェアは、購買力平価で換算すると、先進国を上回った。アジアの国々の大半は新興国に分類されるだけに、わが国企業にとって、市場としてのアジア新興国の重要性は、ますます大きくなっているとみなければなら

ない。

このアジア新興国の市場で重要性を高めているのが、年収でいうと5千ドル以上3万5千ドル未満の中間層と呼ばれる人々である。2010年の通商白書によれば、アジアの国々や地域（中国、香港、台湾、インド、インドネシア、タイ、ベトナム、シンガポール、マレーシア、フィリピン）における中間層は、2000年の2.2億人から2010年には9.4億人に拡大し、2020年には20億人に拡大すると見込まれている。

この中間層、なかでも年収1万ドル前後の層を標的にするとすると、求められる製品は国内ライト市場向けの製品と重なる部分が多い。さらに、新興国中間層向けに開発された製品が、先進国のライト市場、さらには先進国既存市場でも受け入れられるという現象もみられる。いわゆる「リバース・イノベーション」である（Govindarajan and Trimble 2012）。

それだけに、新興国企業をもライバルに見据えたライト市場への対応は、今後の国内・国外双方の市場において、きわめて重要な役割を果たしていくものと思われる。

#### 参考文献

Christensen, Clayton M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 邦訳：玉田俊平太監修、『イノベーションのジレンマ』、2001年、翔泳社。

Govindarajan, Vijay and Chris Trimble (2012), *Reverse Innovation*, Harvard Business Review Press, 邦訳：渡部典子訳・小林喜一郎解説、『リバース・イノベーション』、2012年、ダイヤモンド社。