

メディア関連製品・サービスにおける 「時間占有代替」とその特性

青 木 孝 次*

目 次

1. 既存研究における「代替」
 2. 代替パターン分類と分析前提
 3. 「時間占有代替」とは
 4. 「時間占有代替」の事例
- 結 語

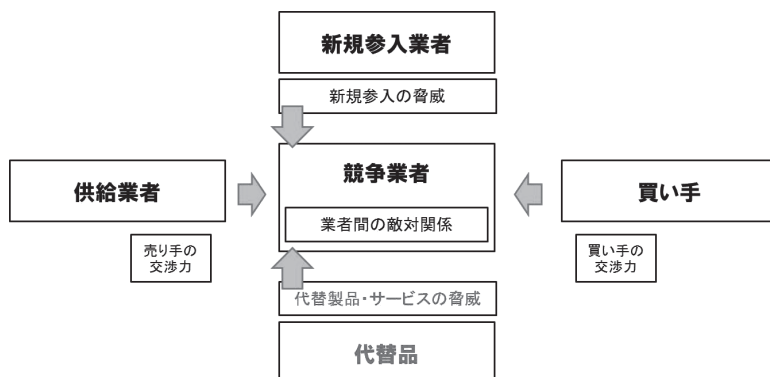
1. 既存研究における「代替」

1.1 「代替現象」

「代替現象」とは、買い手の特定の機能を果たすうえで、一つの製品またはサービスが他に取って代わる現象のことである。買い手が価値連鎖のどれかを新しい方法で行う場合にも同じ原理が支配するので、この代替分析は、製品ばかりではなく、行為にも適用される（M.E. Porter 1985邦訳 p. 329）。例えば、（特に経済学において）ガソリンの若干の高騰は、自家用車の使用にさほど影響を与えるものではない。それは、使わずとも維持費用（特に都会の駐車料など）

がかなり掛かっている、あるいは経年劣化があるから使わないことが逆に無駄と認識されるからである。しかしガソリンがあまりにも高騰し、家計の閾値を超える場合には、近所のスーパーへは徒歩や自転車で行く、といったように財の相対価値によってとられる「行為」も代替現象とされる。しかしながら本稿では、価格の変動や価格差による購買や行為のシフトを論ずるのではなく、消費者のニーズと製品・サービスの「機能」の観点から、「代替構造」を捉えている根来（2005）の分析に依拠した上で、筆者独自の視点を加えることで代替を論じてみたい。

M.E. Porter（1982）は、著書「競争の戦略」の中で、5つの競争要因（Five Basic Competitive Forces）をあげ、それら要因が複合的に業界の収益構造に影響を及ぼすと主張している。「代替品の脅威」は、その要因のうちのひとつとして示されているものである（図表1）。また、Porter は、「代替製品を見つけるというこ



図表1 「5つの競争要因」（M.E. Porter 1982を引用）

* 広島経済大学経済学部准教授

とは、現在の製品と同じ機能を果たしうる他の製品を探すという問題である (M. Porter 1982 邦訳 p. 42)。」と述べている。すなわちあくまで「機能」に着目した定義であり、例えば古い愛車に対して「いくら機能的な新車であっても、長年乗った愛車には代えられない」といったような愛情、愛着などの心理的・情緒的側面は考慮されていないと思われる。Porter の定義はまた次のように解釈ができる。「同じ機能」を果たしうるものは業界や戦略グループに囚われず (もっとも Porter は業界の構造分析のツールとして 5forces を提示しているのだが) に「脅威」となる。例えば、「ノーアイロン」のシャツを安く提供しているユニクロなどの服飾メーカー技術は、業界は異なるものの全国のクリーニング店にとって「代替的脅威」のひとつであろう。つまり製品間の代替現象を考察するためには、代替構造を広くとらえるとともに、「機能」を「消費者ニーズ」視点で捉えなおす必要があるということを Porter は主張していると考えられる。

1.2 「代替品の脅威」論とその批判

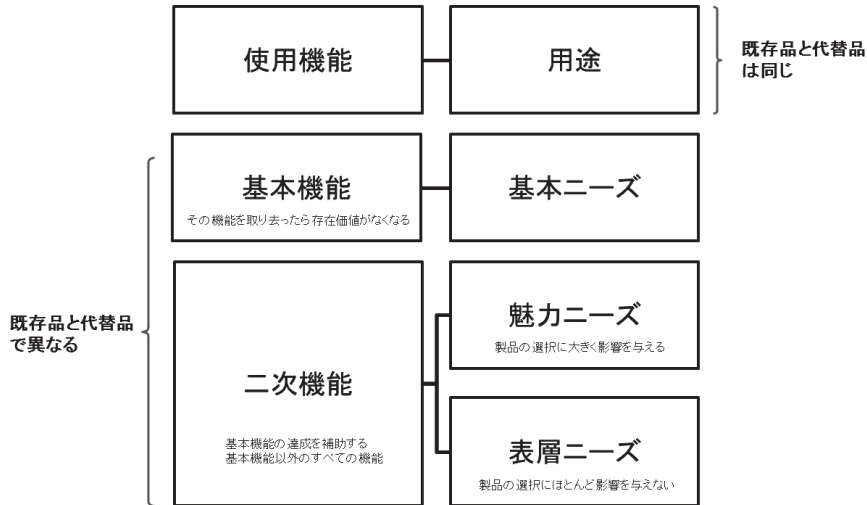
一方、昨今経営学分野において Porter の「代替品の脅威」論では不十分であるという批判も耳にする。それは Porter の議論が、代替品の存在が製品カテゴリーの価格上限を設定し、結果として業界の収益構造を悪化させるというシナリオであるものの、暗黙裡に「代替によって既存製品はほぼ取って代わられる」というゼロサム的な想定をしているからに他ならない (根来2005)。しかし実際の市場においては、既存品と代替品が共存状態にあることも多々見受けられる。例えば「郵便」と「電子メール」は情報を伝達する手段として代替関係にあるが、「郵便」が「電子メール」の影響は強く受けるにせよ、完全に駆逐されているわけではなく、一定のビジネスを持続させている。本稿では、「代

替構造と消費者ニーズ」「代替現象における共存」という点で代替を再確認し、特に「消費者の生活時間の奪い合い」という観点から代替現象を捉えなおすことを目的としている。性質上「メディア」関連の製品・サービスにおける代替にその傾向が多く認められるために、それらを事例として取り上げ考察を進める。

2. 代替パターン分類と分析前提

2.1 代替構造

根来 (2005) は、製品間の代替構造を分析するためのひとつとして、代替のパターン化を試みている。その前提として Porter の「相対価値／価格」(RVP) という代替関係における機能比較基準を援用している。RVP はそもそも価値工学 (VE: value engineering) で使われる関係式 [価値 (V) = 機能 (F) / コスト (C)] に照らし合わせ設定された基準であるが、根来 (2005) では「価格」「コスト」を考慮しつつ「相対価値」を「機能評価」に置き換えて細分化した分析がなされている。この「機能評価」では秋山 (1989) の「機能分析」を援用し、機能を①使用機能 (製品の使用目的にかかわる機能)、②基本機能 (機能を定義する対象から、その機能を取り去ったら、その存在価値がなくなる機能)、③二次機能 (基本機能の達成を補助する機能で、基本機能以外のすべての機能) の3つに階層分類している。この「機能評価」は事前に製品の「用途」を定義することから始める必要がある。これは分析に際し、既存品と代替品がそもそも代替関係にあるのか否かを確定するためである。次に「消費者ニーズ」を分析する。ニーズは「用途」の下位概念であり、「基本ニーズ (その製品になくてはならないもの)」「魅力ニーズ (製品の選択に影響を与えるもの)」「表層ニーズ (製品の選択にほとんど影響を与えないもの)」に分けられる。ニーズ分析は、それぞれのニーズが代替関係における機



図表2 代替構造における機能とニーズの対応関係（根来 2005を元に筆者作成）

能とどう対応しているかを考察するためである。「基本機能」には「基本ニーズ」が、「二次機能」については、「魅力ニーズ」「表層ニーズ」がそれぞれ対応していると考えられる。例えば、音楽レコード盤は、音楽CDにほとんど代替された事例である。用途は「音楽を聴く」ための製品という定義となる。また「音楽を高音質で聴きたい」という基本ニーズに基本機能が対応している。さらにいつまでも製品劣化しないで、手軽に聴きたい曲を頭出しできる、という魅力ニーズには二次機能である「デジタル技術機能」が対応している。一方「スクラッチ音」を出したいという「表層ニーズ」においては、アナログ製品である音楽レコード盤に特有の機能だが、あくまで表層であるために音楽CDへの代替普及を食い止めるには至らない下位的なニーズであると解釈できる。

2.2 代替パターンの分類

根来（2005）は、また代替構造分析のためのツールとして「代替パターンの分類」（図表3）を提示している。この「代替パターンの分類」は、代替品の機能に対する買い手の評価が、①既存品をすべて上回る ②既存品を部分的に上

	類似	拡張
	ニーズと結びついた新しい機能が存在しない	ニーズと結びついた新しい機能が存在する
完全 ※あらゆる機能が優位	完全類似代替 Ex: 「音楽用CD」と「レコード」	完全拡張代替 Ex: 「パソコン」と「ワープロ」
部分 ※部分的に機能が優位(劣位)	部分類似代替 Ex: 「長距離トラック」と「貨物鉄道」	部分拡張代替 Ex: 「紙おむつ」と「布おむつ」

図表3 代替パターン分類（根来 2005を引用）

回る という軸と代替品に①ニーズと結びついた新しい機能が存在する ②ニーズと結びついた新しい機能が存在しない という軸で区分される4つの象限に分類される。この4つの象限はそれぞれ（1）完全類似代替 （2）完全拡張代替 （3）部分類似代替 （4）部分拡張代替 という整理がされている。（1）完全類似代替では、評価されにくい表層ニーズ以外のすべてにおいて代替品が既存品を上回る機能を有する。例えば前出の「音楽用CD」と「レコード」の関係である。（2）完全拡張代替では、代替品を構成する機能が既存品に対して増加する。ニーズと結びついた新たな機能が存在し、ほぼすべての機能が既存品を上回る。「パソコン」と「ワードプロセッサ」の関係が顕著であろう。（3）

部分類似代替では、代替品と既存品を構成する機能セットはほぼ同じであり、代替品の機能評価が既存品を上回る一方で、既存品が評価される機能も存在する。輸送手段における「長距離トラック」と「貨物鉄道」が該当するだろう。(4)部分拡張代替は、代替品を構成する機能が既存品に対して増加する。ニーズと結びついた新たな機能が存在する。同時に代替品の機能評価が既存品を上回る一方で、既存品が評価される機能も残る。「紙おむつ」と「布おむつ」の関係や「IC タグ」と「バーコード」の関係が該当すると考えられる。

3. 「時間占有代替」とは

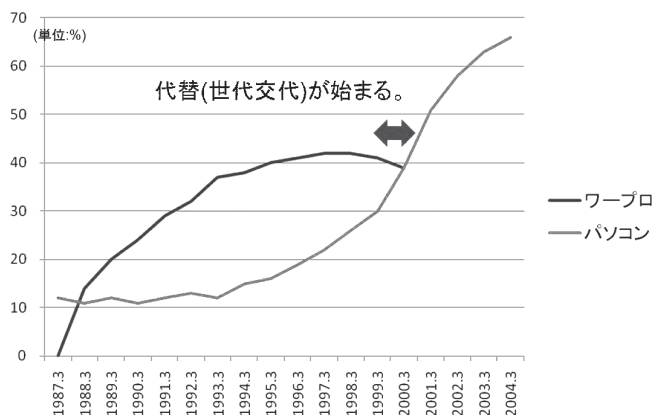
3.1 代替における「共存」

次の図表4および図表5は、それぞれ「完全類似代替」と「完全拡張代替」に相当する実際の市場における代替状況を示している。「完全類似代替」事例としての「音楽用 CD」と「レコード」では、レコード市場はかすかなマニアなどのニッチとして残存しているに過ぎない。ソフトであるレコードと連動して、ハードであるプレイヤーの維持の問題もあり、市場実態としてはほぼ完全に代替されたと言えよう。また



出所：社団法人日本レコード協会『ディスク・テープ種別生産数量の推移』（2010）

図表4 「音楽用 CD」と「レコード」の代替状況



出所：『家計消費の動向』（経済企画庁調査局2004）

図表5 「パソコン」と「ワードプロセッサ」の代替状況

「完全拡張代替」事例としての「パソコン」と「ワードプロセッサ」の代替状況は、より顕著であり、「ワードプロセッサ」の補完製品自体の生産がされていない状況において、利用者が使用継続することすら厳しい現状から、こちらもほぼ完全に代替されたと言って差し支えないだろう。

その一方、「部分類似代替」事例としての「長距離トラック」と「貨物鉄道」では、どちらかが完全に駆逐されるということではなく、運輸業者や消費者のニーズによって選択がなされており、「共存」していると言える。同じように「部分拡張代替」事例としての「紙おむつ」と「布おむつ」、「IC タグ」と「バーコード」、最近では「スマートフォン」と「フィーチャーフォン（従来の携帯端末）」についてもそれぞれ前者が後者を完全に駆逐はできず、市場は残存している。市場シェアの優劣は明確ながら「共存」していると言えよう。

3.2 「時間占有代替」

次に「消費者の生活時間の奪い合い」という視点から代替を考察してみたい。根来（2005）の代替パターンの分類では「部分類似代替」および「部分拡張代替」に該当すると考えられる代替パターンでありながら、コンテンツを視聴する「メディア」に関連した製品・サービスなど「消費者の生活の中での時間または、その状況によって代替選択がなされる場合」がある。やや古い事例ではあるが、かつての「ラジカセ」と「ウォークマン」を例にあげてみよう。そも

そも「ラジカセ」自体は、家に備え付けの「ステレオ」の使用機能である「音楽を聴く」という用途と同様である。そこにある程度の「移動に対応でき」、ある程度の「高音質で聴ける」という2つの基本機能を実現した製品として、一体化（コンポーネント）を志向した製品である。つまり当時の音響・家電メーカーはこの2つの「移動対応コンボ」と「高音質」という、相反する価値の提供に腐心したのである。特に使用機能が「音楽を聴く」ことであるから、各社「高音質」にこだわったのは言うまでもない。しかしソニーはこの相反する価値次元において、消費者の生活時間、ライフスタイルを考慮し、人々の移動時間や外出先で音楽を聴くという方向に価値次元をシフトし、その結果「ウォークマン」が誕生したと言われている。この画期的な製品は「ラジカセ」にはない、圧倒的な軽量化とシンプルな機能で本来音楽を楽しむことのなかった生活時間の隙間に入り込んでいったのである。これは相反する価値次元において、音響機器の連続的技術進化から非連続な機能進化で市場を開拓した好例であった（参考：Christensen 1997）。

この「ラジカセ」と「ウォークマン」の事例は、実は図表3の「部分拡張代替」に相当すると思われる。ここでは既存品と代替品それぞれの求める基本機能が、部分的に優位である一方、部分的に劣位というようにトレードオフの関係になっているのが特徴である（図表6）。従ってどちらか一方が、代替によって即座に追いやられるということではなく、家ではラジカセ、外

	手軽に持ち運べる	持ち運びが不便
高音質		ラジカセ
音質がそれなりに良い	ウォークマン	

図表6 「ラジカセ」と「ウォークマン」の基本機能

出時はウォークマンという生活スタイルが当初は主流となっていた。しかし楽曲コンテンツの聴取という視点からみれば、ウォークマンを使用する時間が増えることで相対的にラジカセの価値を下げることとなり、音楽聴取家電におけるシェアも下落することとなる。すなわち「消費者の生活時間の奪い合い」の観点において、やはりウォークマンはラジカセの脅威であったと考えられるのである。このように消費者の生活時間を部分的に奪う代替であり、部分的に優位である一方、部分的に劣位である代替を、本稿では「時間占有代替」仮説と呼ぶこととした。 「時間占有代替」においては、その性質上「消費者の生活時間を奪う」ことから、結果として代替品の市場シェアは大きくなるが、既存品を完全に駆逐するには至らず、「共存」することが多いことが特徴となる。実はこの代替初期の「共存」状態こそが、既存品側が「代替への危機感」において油断をもたらす原因であると想定できる。従って当事者は危機であることに気付かないまま（もしくは油断したまま）、本来自社製品の使用に充てられてきた消費者の生活時間が徐々に奪われてゆく。その結果、気がついた時には既に代替が浸透し手遅れにさせられると考えられる。

「時間占有代替」仮説における基本的な特性は次の3点であると考えられる。（但し、特性②は特性③によってもたらされる関係でもある。）

- ①時間的トレードオフ性向
- ②機能的トレードオフ性向

③消費者のニーズ次元の非連続性

とりわけ「時間的トレードオフ」という特性上、「メディア」などの視聴時間にかかわる製品・サービスにおいて「時間占有代替」が顕著にみられるという想定が成り立つ。次にいくつかの「時間占有代替」の事例を取り上げ、検証を進める。

4. 「時間占有代替」の事例

4.1 「民放などのテレビ」VS「動画（投稿）サイト」

まず、「民放などのテレビ」と「動画（投稿）サイト」を取り上げる。前提としてこの二者の使用機能は「映像・動画コンテンツを視聴する」ことを用途とする。基本機能については、前者は「放送」であり、後者は「通信」というそもそものコンテンツ提供環境の違いに大きく依存する。そのため日々の番組プログラムとして固定されている民放などのテレビコンテンツは、選択肢が数局しかないうえに、仮に視聴したいコンテンツがあった場合、放送時間という制約を受ける大きな欠点がある。反面、テレビ受像端末の機能や放送技術の進展により、きわめてクリアな画質でコンテンツを見ることが出来る。一方ネット上のコンテンツサイトである「動画（投稿）サイト」は、（その違法性はここでは論じないが）オンデマンド特性が高く、見たいときにある程度見たいコンテンツを探ることができる。その反面、現時点では通信特性から画質が良くない上に、受信データが滞る場合

	映像コンテンツが探せる (オンデマンド特性)	映像コンテンツが プログラムされている
高画質・ 高い放送技術		民放などのテレビ
低画質・ 通信限界あり	動画(投稿)サイト	

図表7 「民放などのテレビ」VS「動画（投稿）サイト」の基本機能と特性

には中断を余儀なくされるといったクウォリティの限界も存在する（図表7）。しかし欠点はあるとは言え消費者に「好きな時に見たいコンテンツを見る」ことと「画質の低さや視聴のしづらさ」を天秤にかけてでも見ることを優先するニーズがある以上、「動画（投稿）サイト」は存在可能となる。このように、機能的には双方トレードオフ関係にあり、どちらのサービスが相手を打ち負かす、といったことにはなっていない。しかし「時間占有代替」の特性から動画サイトの視聴時間が増えることは、使用機能において時間的代替性の高い民放テレビなどの視聴時間が相対的に減ることを意味する。この時間的トレードオフ関係が結果として民放テレビの市場シェアを減衰させる脅威となっていると考えられる。

4.2 「本」VS「電子書籍」

次に出版業界や書籍販売店にとっては死活問題にもなっている「本」と「電子書籍」の事例を取り上げる。この両製品の使用機能は「書籍や雑誌などの活字メディアを閲覧する」ことである。しかしそれぞれの基本機能を見てみると、紙媒体としての「本」は慣れ親しんだメディアであり、読みやすく、また本全体の構成が掴みやすく、閲覧しやすいと言って差し支えないだろう。リアルな紙を繰ることの心地よさなどもあるかもしれない。好きな書籍を所有することも喜びのひとつであろう。しかし外出時においては嵩（かさ）張り、冊数によっては大変な重量にもなる。また紙が折れるといった使

いにくさもあるかもしれないし、長年利用する本では紙が黄ばむといった変質もある。また膨大な本は住居スペースを占拠するといった空間上の弊害もあるし、雑誌などを廃棄することも手間となる。一方「電子書籍」は、ディスク容量によって膨大な量の書籍データをストックすることができる。またネットにつながることで店舗に行かずとも購入することができる。外出時や海外出張などでも自分の書齋に匹敵する情報を持ち運ぶことさえ可能である。片や、現行の閲覧インターフェイスでは、リアルな紙に比べ読みにくいという意見も多い。また本全体の内容を把握しづらく、ページからページへの閲覧もしづらい。さらに電子機器であるがゆえに電源を確保できないとそもそも使用できないということもありうるし、大切な海外出張で「故障」のためにデータがまるごと見られない、というリスクもあるかもしれない（図表8）。これら双方は、消費者のニーズ次元によってメリットとデメリットがありえ、市場意思決定においてどちらかが今すぐ駆逐されるといった議論にはならない。しかし例えば電子書籍端末をきわめて低価格で販売する、あるいは極端に言えば無料で配布するなど一層の普及段階に入ると、ビジネスマンなどが通勤時間に「電子書籍」を頻繁に使用する時間を占有する結果、使用にも慣れ、手軽に電車内などでも本を閲覧できることにメリットを実感し、ネット上から書籍コンテンツを購入すると、これまで外出時にしか使用しなかった「電子書籍」を家でも使用しやすくなる。やがてリアルな書籍を購入する機

	膨大なデータを持ち運べる	たくさんの本を持ち運ぶのは重い
読みやすい 本の全体構成が掴みやすい		本
読みにくい・眼が疲れる 本の全体構成が掴みにくい	電子書籍	

図表8 「本」VS「電子書籍」の基本機能と特性

	関与度の高い知り合いからの情報コンテンツ	ビジネスとしてのプロ仕様のコンテンツ
セントリック情報 (中心性)		マスメディア
ネットワーク情報 (分散性)	ソーシャルメディア (SNS)	

図表9 「マスメディア」VS「ソーシャルメディア」の基本機能と特性

会を減らすことにつながる可能性が高く、「電子書籍」の普及は、「本」にとって大きな脅威に成長することと思われるのである。

4.3 「マスメディア」VS「ソーシャルメディア」

「時間占有代替」の事例の最後に、「マスメディア」と「ソーシャルメディア」について考察する。この両者の使用機能を「情報を得るためにコンテンツを見る（視聴する）」こととする。「マスメディア」はTVにせよ、新聞にせよ、雑誌にせよ、広告料や販売額をビジネス要件として成立しているため、視聴率や購読データなどの数字を獲得することが必要条件となる。そのため日夜有能なプロフェッショナルたちがコンテンツ（番組企画や記事企画）の内容や提供方法を検討しているので、一般の人々に高い関心を持ってもらうことが可能となっている。しかしそのコンテンツ情報は各メディアの組織や個人の主観の反映に偏る、いわゆる「セントリック情報」である。もちろんマスメディアの社会性は大きく、他のメディアや人々の監視下で情報発信しているとしても、例えば自メディアを批判するなどの完全な客観情報を発信することはない。一方SNS（ソーシャルネットワーキング・サービス）に代表される「ソーシャルメディア」はどうだろうか。「ソーシャルメディア」はその定義からも個人による情報発信をビジネスの根幹に据えている。従って「素人の生成、発信する情報」がほとんどである。しかしその素人たちは、ネットワークをつなぐ個人に

とって「関与度の高い」仲間や友人である可能性が高いのである。情報内容はともかく、発信元は自己の信頼を置く人たちからの情報なのであり、すなわち「誰からの情報か？」という点で価値があると考えられる。さらに「ソーシャルメディア」は個人間のネットワーク（分散）構造をなしているから、関与度の高い個人間ネットワークを全体として形成している。個人の主観情報の発信ではあるものの、客体の集合が情報の偏りを矯正する作用を有するため、「マスメディア情報」とは本質的に異なるのである（図表9）。このように「マスメディア」からは専門性の高い情報を受信することができ一方で、「ソーシャルメディア」からは例え稚拙なコンテンツであっても、バックグラウンドを知り得た者同士の共感性がきわめて高い情報を受信できるのである。「時間占有代替」の視点から昨今のマスメディア不況を説明するならば、従前はマスメディアによって「情報を得るためにコンテンツを見ていた（視聴していた）」時間を、「ソーシャルメディア」を使用し、友人間のコミュニケーションを楽しむことに費やした結果、「マスメディア」を視聴・閲覧する時間が相対的かつ絶対的に減少したと考えられるのである（青木 2012）。

結 語

本稿では、代替現象に焦点をあて、既存の代替研究の中でも特に「代替構造と消費者ニーズ」「代替現象における共存」という2つの点で代

替を改めて考察し、その中で特に「消費者の生活時間の奪い合い」という観点から代替を捉えなおすことを目的とした。最初に「ラジカセ」と「ウォークマン」の事例で示したように、仮に消費者ニーズが連続的なものの争いであれば、消費者にとっては製品進化の連続線上にあるので、代替品を購入した時点で既存品は無用となり、駆逐される。しかし消費者ニーズが非連続な製品間にあつては、消費者はどちらのニーズも有するために、どちらか一方が残るということはなく、「共存」が起こる。しかし主にメディア関連製品・サービスにおいては、消費者の有限な時間の支配争いに転ずるために、結果として徐々に代替が進行してゆく「時間占有代替」という仮説を提示した。さらにこの仮説では3つの特性と2つの想定を示した。3つの特性は①「時間的トレードオフ性向」②「機能的トレードオフ性向」③「消費者のニーズ次元の非連続性」である。2つの想定では、①「時間的トレードオフ性向」からメディア関連製品・サービスに顕著に見受けられる②消費者ニーズの非連続性もたらす製品価値が既存の製品価値とは異なることから、即座に代替の危機が知覚されにくく、既存品側の油断を生む、そしてその油断時間が競争上相手に優位に作用する、というものである。

この「時間占有代替」仮説に基づき、①「民放などのテレビ」VS「動画（投稿）サイト」②「本」VS「電子書籍」③「マスメディア」VS「ソーシャルメディア」の3つの事例から検討をしていった。これらはいずれも基本機能や特性において消費者のニーズに連続性を持たな

い。しかしながら、いずれも消費者の使用機能においては時間的代替性の高い争いである。それゆえ代替品が徐々に消費者の生活時間を侵食してゆく可能性があると考えられる。その結果既存の製品・サービスが市場での支配を弱めてゆく可能性を示したのである。

本稿の「時間占有代替」仮説は、M.E. ポーターが暗黙裡に想定したような代替品が既存品にほぼ取って代わるということではなく、あるいは根来が分類した代替パターンのように、部分的に代替が残り「共存」したとしても、「消費者の生活時間の奪い合い」という視点から結果としてどちらかが市場において優位に立つ場合があるという点において、新たな代替構造分析への適用可能性を示しうものとする。特に時間的トレードオフ性向の高いメディア関連の製品・サービスに携わる実務者へひとつの警鐘を示唆するものである。

参 考 文 献

- Christensen, Clayton M. (1997). "The Innovator's Dilemma" Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (1980). "Competitive Strategy" The Free Press, 邦訳『競争の戦略』（ダイヤモンド社 1982）
- Porter, M.E. (1985). "Competitive Advantage" The Free Press, 邦訳『競争優位の戦略』（ダイヤモンド社 1985）
- 青木孝次（2012）「ツーサイド・プラットフォーム論からみたメディアビジネス—民放キー局モデルの限界と今後の展望—」（広島経済大学経済研究論集第34-4号）
- 秋山兼夫（1989）『機能分析—企業のシステム改革・効率化の基礎的ツール』（日本規格協会）
- 経済企画庁調査局（2004）『家計消費の動向』
- 社団法人日本レコード協会（2010）『ディスク・テープ種類別生産数量の推移』
- 根来龍之（2005）『代替品の戦略』（東洋経済新報社）