

# ハイエンド型破壊的イノベーションの提案と事例検証

— 新興ブランド「BALMUDA」の事例を基に —

坂 東 佑 治 \*

長 沢 伸 也 \*\*

## Proposal and Verification of High-End Disruption

— Case Study of Emerging Brand “BALMUDA” —

Yuji Bando

Shin'ya Nagasawa

### Abstract

Brand must avoid commoditization for sustainable growth and also need to create innovation for making originality and new category that does not homogenization. In recent years, it has been made various studies in the thriving innovation theory, but which brand to be taken up as their case study also has a history and sufficient management resources. On the other hand, it's also necessary to raise emerging brands and its growth for economic development, such as the venture company in Silicon Valley. Those emerging brands which are poor management resources and low awareness in the market should aim to high range pricing by changing the value dimensions with overwhelming differentiation.

### 要 約

ブランドがコモディティ化を回避して生き残るには、同質化しないオリジナリティや新しいカテゴリーを創造するイノベーションが必要である。近年盛んなイノベーション論において様々な研究がなされているが、それらの事例研究として採り上げられるブランドはどれも歴史があり、既に十分な経営資源を有していることが多い。一方、経済発展のためには、シリコンバレーのベンチャーのように、新興ブランドが多数勃興し、成長していく必要があることは言うまでもない。つまり、経営資源に乏しく、市場における認知も低い新興ブランドは、競争において価値次元を変えることで圧倒的な差別化を行い、高くても売れるブランドを目指すべきと言えるのである。

---

\* 早稲田大学大学院商学研究科 専門職学位課程ビジネス専攻  
\*\* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

## 1. 本研究の背景

1990年代初頭からの情報技術革命によりインターネットが飛躍的に発展した。それに伴い、E-Commerce（以下、EC）市場も急速な広がりを見せ、今や小売における販売手法は、PCやスマートフォンから検索することで、どこからでも把握できる時代となった。日本国内市場でも、東日本大震災以降、SNSの爆発的な普及もあり市場の情報量が激増する中で、消費者は益々賢くなり、これまで売り手の優位性を生み出していた情報の非対称性が極めて小さくなっている。また、ECと時を同じくして、大手ショッピングモールも急成長している。それにより、流通におけるパワーバランスは、かつてはブランド優位だったが、規模の経済性により流通や小売にシフトした。それに留まらず、現在では小売によるビッグデータの活用により、いかに消費者の趣向にあったものを提供し、失敗を防止するか、あるいはそのPDCAサイクルを高速で回転させるかという議論が中心となっており、まさに消費者優位の状況となっている。

一方、ブランドから見た市場の変化もまた激変している。店頭在庫がなければECで在庫検索が可能となり、日本全国、時には世界中から購入することができる。価格はホールセール流通形態によっては一様ではなく、店頭よりも安く買うことができるものも沢山存在する。加えて、自宅までの無料配送やポイント、景品や関連製品の紹介まで、まさに至れり尽くせりの環境が揃っているのである。ブランドは見えない流通網に疲弊し、価格のコントロールも困難になり、さらには大手ショッピングモール型ECのイベントで半強制的にディスカウント圧力にさらされる。今日のブランドビジネスにおいて、特にホールセール流通においてはまさにブランド・マネジメントが困難を極めていのである。昨今、リテール戦略へ舵を切るブランドが増えているのはこうした背景からである。

このように、ブランドビジネスにとって耐え難い市場状況であるにも拘らず、市場の圧力をものともせず成長を続けるのが、ブランドビジネスの最高峰とも言えるラグジュアリーブランドであり、消費者圧力に疲弊するブランドとは真逆の状況である。また、ラグジュアリーブランドの他にも、これだけ情報やモノにありふれた市場の中で存在感を発揮し、成長しているブランドもある。それらは往々にして創業間もない新興ブランドであることが多く、経営資源もないため、ホールセール流通からはじめていることが多い。また、その製品は市場の一般的な製品の価格よりも高い。上述の通り、ホールセール流通にはブランド戦略を阻害するリスクやディスカウント圧力がひしめいているにも拘らず、確実に成長を続ける優れた新興ブランドがあるのである。本研究の背景からすれば、この状況は説明がつかず、当然ながら、過去の理論にも当てはまらないケースが多い。

### 1-1. ブランドビジネスの必要性

インターブランド社が毎年発表する「Interbrand's Best Global Brands」において、最新の2015年度TOP100だけを見ても、そのブランド価値は昨年対比107%の1,714,631（USD Million）に昇り、巨大な市場であることは言うまでもない。その中でも所有の有無に拘らず、日常生活で最も身近な（身につける）セグメントで言えば、Luxuryが全体の3.99%、Apparelは2.63%、Sports Goodsが1.74%であり、非常に大きな影響力を持っていることが分かる<sup>[1]</sup>。これらは生活必需品ではなく、贅沢品や趣味趣向

のための需要と解釈することができるが、未だ増加傾向にあるということは、そうした財を消費したいと願う消費者インサイトの増加を意味していると解釈することができ、ブランドビジネスの必要性を語るには十分なデータであると言える。

### 1-2. イノベーションの必要性

世界的にイノベーションの重要性が説かれ始めて久しい。イノベーションはその多くが大企業からだけでなく、中小企業やベンチャー企業からも生まれ、日本国内経済においても長期的な経済成長のためにはその育成強化が急務となっている<sup>[2]</sup>。イノベーションにも様々な類型があり、既存技術やプロセスの改善から、既存製品の機能を必要最低限にし、低価格を実現することで、これまで購入できなかった層を取り込むもの、全く新しいカテゴリーを創造するものまで幅広く存在する。いずれにしても、ビジネスサイクルを一新することにより、既存製品で消費し続けるブランド価値を再び引き上げるためにはイノベーションが不可欠なのである。さらに、全く新しいカテゴリーを創造するほどのイノベーションの場合は、独占的な競争優位性を得るだけでなく、それが広く消費者インサイトを捉えたものであれば、爆発的な収益をもたらす可能性が高い。米国シリコンバレーのハイテクベンチャーやITベンチャーに多く見られるタイプであり、ブランドビジネスにおいても参考にされるべき視点である。

### 1-3. 新興ブランドの持続的成長の必要性

経済発展を下支えする雇用の面から見ても、大企業や中小企業に雇用拡大を期待する事は難しく、経済全体での雇用拡大を実現する為には、ベンチャー企業や新しい産業の創造に期待するしかないのが現実である<sup>[3]</sup>。しかしながら、これら新興企業が多く生まれ、持続的成長を続けているとは言い難い。爆発的な成長を期待されるベンチャー企業だけでなく、スモールビジネスの開業の活性化と持続的成長、そして、それらがクラスター化することで大きな雇用を創出する機会が存在するのである<sup>[4][5]</sup>。

## 2. 本研究の目的

前述の研究背景より、本研究では、コモディティ化市場に埋れることなく、既存の価値次元を変えることで、高くても売れる製品を創造する「ハイエンド型破壊的イノベーション」の概念を提案する。さらに、それが新興ブランドの持続的成長に有効であることを事例で実証することを目的とする。

現在、市場でユニークなポジションを確立し成長を続けているブランドは、他ブランドとは圧倒的に異なる価値を提供することでコモディティ化を回避している。それは価格に関しても、他ブランドと比較されることはない。結果として、ディスカウント圧力を避け、高価格帯のプライシングを可能にすることで、高い収益性をもたらしているケースが多い。既存ブランドでは、ブランドビジネスの代表格であるラグジュアリーブランドがそうであるし、新興ブランドでもそのようなブランドが存在している。これらのブランドに共通するのは、決して、プロモーション等で短期的に収益を高めるイメージブランドではなく、持続的な成長を実現している点である。マーケティングミックスで言えば、PRODUCT、PRICE、PLACE、PROMOTIONのうち、PRICEは高価格、PROMOTIONでは短期的なイメージに

尽きると考えるならば、残された差別化要因は PRODUCT と PLACE、つまり製品と流通に鍵があると言える。既存ブランドにおいて、ルイ・ヴィトンを筆頭とする多くのラグジュアリーブランドは、伝統と歴史、クラフトマンシップと絶対品質・価値、芸術と文化などを PRODUCT に込め、日本市場をきっかけに先進国において、百貨店とのパートナーシップや直営店の流通網を構築することで持続的な成長を遂げている。今日では、APAC や VISTA のエマージングカントリー（急成長国）にも流通を拡大し、その成長を止めることはない。かつて、大手ラグジュアリーブランドの半数を消費した日本のシェアは、今や各ブランドで10%前後にまで落ち込んでいる状況である。つまり、ラグジュアリーブランドにとってのハイエンド型破壊的イノベーションとは、経済成長を成し遂げている発展途上国に進出し、これまで自国で消費できなかった無消費の富裕層を消費に変えていることである。つまり、流通におけるハイエンド型破壊的イノベーションと言えよう。一方、台頭している新興ブランドにとっては、流通網を世界に構築するだけの経営資源はない。つまり、マーケティングミックスにおける PRODUCT（製品）そのものに成功要因があると考えられるのである。

### 3. 先行研究における議論

本研究の目的から、新興ブランドの成功要因として製品そのものの分析が有効と考えられる。製品そのものに圧倒的な差別化要素があるとすれば、それはイノベーションの存在を確認する必要があると言える。

イノベーションの概念を最初に示したのは、オーストリアの経済学者 Schumpeter, Joseph A. の「経済発展の理論」である<sup>[6]</sup>。そこで Schumpeter は「新結合の遂行としての経済発展」について理論を展開している。ここで新結合という表現こそが今日のイノベーションを指す言葉であり、企業によるイノベーションによってこそ経済発展が実現するということを論じたものであった。現在、イノベーション論で世界的に最も引用されるものはハーバードビジネススクールの Clayton M. Christensen の理論<sup>[7][8][9]</sup>であることに疑いの余地はない。Christensen によれば、ある製品群が誕生し、技術革新に伴い徐々に技術を更新していくことが持続的イノベーションであり、しかしながら、それはいつしか消費者の性能に対する満足水準を超えてしまうこと（オーバーシュート）によって価格競争となり、コモディティ化していく。逆に、そのような中でも本当に消費者が欲している必要最低限の機能を以って、低価格化を実現することで市場シェア獲得をもたらすものをローエンド型破壊的イノベーションとしている。一方で、これまでの性能という評価軸を無意味化し、全く新しいカテゴリーおよびサブカテゴリーを創造することで、消費者インサイトに訴えることのできる異なる性能指標をもたらす、それによって無消費すらも取り込むことのできるものを新市場型破壊的イノベーションと定義している（図1）。

Christensen の唱えたイノベーション論には、大きく下記3点の解決されるべき問題が存在する。最初に、縦軸の指標が性能のみである。ブランド構築は機能だけでは成り立たず、例えば Aaker によれば、情緒的価値、自己実現的価値も考慮されるべきであるとしている。2つ目は、性能を指標にすることはたちまちイミテーション（模倣）を促し、競争状況を生み出す。差別化できなくなるのが明白であり、この点にフォーカスしたイノベーションは短期的な時間稼ぎにしかならず、持続可能とは言い難い。持

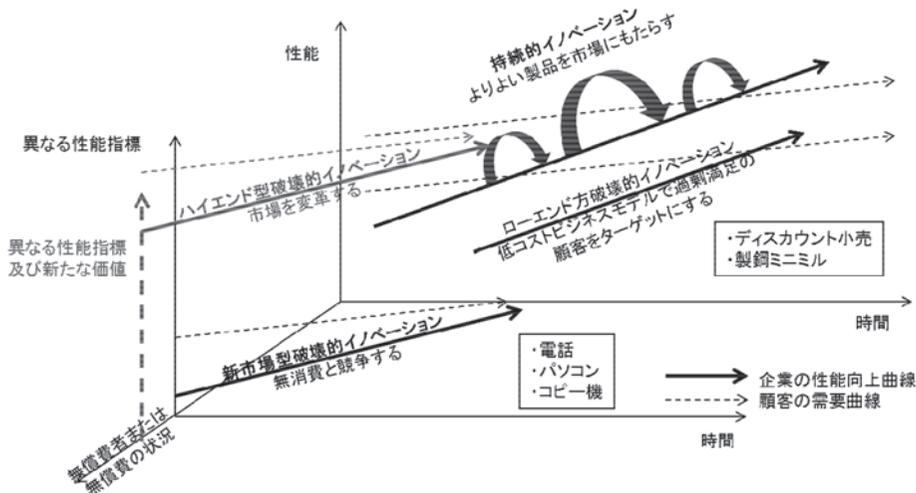


図 1. ハイエンド型破壊的イノベーションの位置づけ

出所：Christensen, C.M.(2004): *The Innovator's Solution* 邦訳、p.6, 図 1 - 1 を基に著者加筆修正

持続的イノベーションがこれに該当するが、この繰り返しが、いずれ顧客の要求水準を上回り過剰感をもたらす。成熟市場となり、コモディティ化が進むのである。過剰性能に不満を抱えていた顧客を引き付ける、ローエンド型破壊的イノベーションはこの状況で起こることが多く、必要最低限の機能を搭載し、小型化、低価格化によって実現される。3つ目は、破壊的イノベーションの考察が不十分なことである。評価軸を変えた新市場型破壊的イノベーションでは縦軸のレベルによって属性は当然変わる可能性がある。つまり、持続的イノベーションやローエンド型破壊的イノベーションでは価格に言及していたにも拘らず、新市場型破壊的イノベーションにおいては説明が不十分なのである。実際、先に挙げたラグジュアリーブランドや、高価格帯でも売れている新興ブランドはChristensenのイノベーション論では説明ができないのである。以後、本研究ではこのような製品を「ハイエンド型破壊的イノベーション」と呼ぶこととする(図1)。つまり、製品性能だけの視点ではイノベーション論は完結できないことを意味しており、Christensenのイノベーション論は、競争戦略や経営戦略の枠内における議論であると言えるのである。

## 4. 仮説および検証方法

### 4-1. 仮説導出

先行研究における議論より、本研究で提案するハイエンド型破壊的イノベーションの存在を示唆することができた。それはChristensenのイノベーション論という性能、つまり、機能的価値だけでは類型化できない新たな価値の存在を意味すると言える。機能的価値以外の価値としては、Aakerによる情緒的価値、自己実現的価値と考えるならば、情緒的価値は五感で感じる感性的な感情であり、自己実現的価値においては、ライフスタイルを飛躍的に良くし、自分の理想に近づく気になれる要素であろう。

以上より、以下の仮説を導くことができる。

### 仮説

コモディティに対して、圧倒的な差別化を行い成長しているブランドは、性能（機能的価値）に限らない新しい価値次元を示し、ハイエンド型破壊的イノベーションを実現している。

## 4-2. 検証方法

本研究では、新たに提案するハイエンド型破壊的イノベーションの存在を、近年市場で話題となっている新興ブランドを事例として取り上げ、検証を行う。新興ブランドを取り上げる理由は、先進国において、多くの製品セグメントが成熟化する中で、十分な経営資源がないにも拘らず、存在感を発揮し、注目に値する販売状況であれば、それは明らかに差別化が実現出来ていると予想されるためである。それと同時に、これまで存在しなかったブランドであることから、無消費を消費に変えることで成長を続けていると言えるからである。なお、新興ブランドの定義は2000年以降に創業したブランドとし、選定基準として、ベンチャーキャピタル（以下 VC）等が介在しておらず、非上場であることを条件とする。

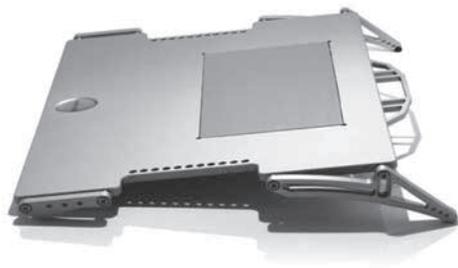
検証内容は、ブランドの概要を整理した後、マーケティングミックス（PRODUCT、PRICE、PLACE、PROMOTION）で分析を行う。ハイエンド型破壊的イノベーションを有するブランド戦略は圧倒的な差別化をもたらすと考えられる。つまり、明確なポジショニングを形成していると考えれば、それはマーケティングミックスを分析することで確認できるはずであるからである。その上で、具体的にハイエンド型破壊的イノベーションを検証するには、以下の3点を実証する必要がある。1つ目は、何より高価格帯であること。これは持続的に技術を高めることで、次の新製品まで高価格帯を維持する一時的な繋ぎという意味ではなく、その製品が高価格帯にポジショニングし続けるという意味である。Christensenの持続的イノベーションによる高価格化とは概念が全く異なる。2つ目は、その製品がこれまでにない、圧倒的に差別化をもたらすほどの革新的なコンセプトを有しているかである。消費者あるいは無消費は、製品そのものにおける機能だけではなく、むしろ圧倒的にライフスタイルを変えてくれるコトに惹かれる。その思いがコンセプトであり、それを製品に分かりやすく落とし込む必要があるのである。3つ目は、無消費を消費に変えているかである。

## 5. BALMUDAに見るハイエンド型破壊的イノベーションの事例

### 5-1. ブランド概要と変遷

BALMUDA(以下、バルミューダ)は2003年に東京で設立された家電メーカーである。経営理念は「最小で最大を (Less is More)」というシンプルなものであり、その理念を地でいく開発を貫いている。今日のバルミューダの成功は、この経営理念を徹底し理想を求め、一切の妥協を許さない不断の研究開発姿勢にあるといっても過言ではない。バルミューダが生み出す技術革新をユーザーベネフィットのために提供し、バルミューダが目指す未来を消費者に示す、これがバルミューダというブランドである。

創業者であり代表取締役でもある寺尾玄社長は、17歳で高校を中退後、スペイン、イタリア、モロッ



(a) [X-Base]



(b) [GreenFan]

図2. バルミューダ製品

出所：バルミューダ ウェブサイト <https://www.balmuda.com/jp/>

コなど、地中海沿いを放浪の旅をして回った。帰国後、音楽活動を開始。大手レーベルとの契約、破棄などを経験し、2001年にバンドは解散、一転してモノ作りの道を志す。きっかけは、音楽家として活動していた時に使っていたアップル社の Mac とハーマン・ミラー社のアーロンチェアだという。音楽は諦めてしまったが、Mac やアーロンチェアのような素晴らしい製品を作ることも、音楽と同様に表現するという意味では同じであるという思いに至ったのである。独学で学び、プロトタイプを作るためにいくつもの工場を飛び込みでまわった。そうした中で学んだ設計や製造技術、ノウハウが今のモノ作りに活かされている。2003年に有限会社バルミューダデザインを設立（2011年4月、バルミューダ株式会社へ社名変更）し、現在に至る<sup>[10]</sup>。

バルミューダ製品の第1号は、ノートパソコン用の冷却台『X-Base』である（図2(a)）<sup>[11] [12]</sup>。

もともと寺尾社長自身が使うつもりで作ったもので、いつも使っていた Mac の質感に合わせてアルミ製の削り出しの部品に表面加工を施し、組み立てて作る台である。初回ロット10台に対して、3万5千円という上代に拘らず初年度100台売れ、本人自身も驚いたという。これを機に『自分が欲しいものをつくる』を判断基準として、デスク周りの照明器具やパソコン周辺機器を中心に開発をおこなってきた。しかしながら、2008年末のリーマンショック後、その販売が突如止まったことで、モノづくりの方向性を見直す機会となった。以降、『多くの人に必要とされ、喜んでもらえるようなモノづくり』へ転換したことが、近年の冷暖房器具や加湿器などを生み出す原動力となっている。冷暖房機に絞り込んだきっかけは、今日の大企業における成長のきっかけを分析したことにある。そこには必ず、世界のメガトレンドを絶妙なタイミングで先取りし、そのニーズを一気に掴むことにあると考えたのである。

以降、2010年4月に全く新しいコンセプトの扇風機 GreenFan（図2(b)）を発売し、たちまちヒット製品となる。DC モーター、二重羽根構造により、空気渦のない自然な風を生み出すことで、完全に成熟市場だと思い込まれていた扇風機市場に風穴をあけたのである<sup>[13] [14]</sup>。これがバルミューダ復活の第一歩となった。

以降の売上高推移と売上高前年比を図3に示す。今後数年後には更なる飛躍を求めて IPO を目指すとしている。

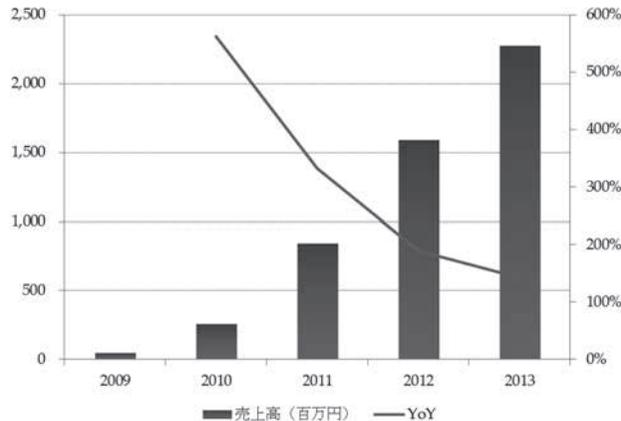


図3. バルミューダの売上高推移（左軸）と昨年対比（右軸）

出所：守口久子（2015）『バルミューダ 奇跡のデザイン経営』より著者作成

## 5-2. マーケティングミックス

続いて、バルミューダの状況をマーケティングミックスで整理していく。既存の家電業界而言えば、大手量販店の寡占状態が定着し価格競争のイメージが強い。それは代表的な大手家電メーカーの製品のほとんどがオープン価格であることから伺える。さらに、ECの発展に伴い、日本全国の販売価格が一度に比較できるようになり、店頭販売価格の低下は卸条件や売上補填としてメーカーに圧力をかける。消化が不振な場合は乱売となり、最終的には仕入れ枠（予算）を失う。メーカーは売れる要素の追求にこだわるあまり、小売の意見に大きく依存し、結果として似たり寄ったりの製品開発が蔓延する。家電業界全体がこうした負のループに陥っている中、バルミューダは新興ブランドに拘らず、如何なる手法で成長を維持しているのだろうか。

### (1) PRODUCT

バルミューダの製品はアップル社のMacやiPod、iPhoneを想起させる。アップルの成功は、一切の無駄を削ぎ落とし、洗練されたデザインと使いやすさ、ブランディング、そして何よりiTunesを加えた、ハードとソフトの融合によってもたらされるライフスタイルの革新にあったといえる。それはバルミューダでも同様であり、例えば2015年発表の最新作BALMUDA The Toaster（図4(a)）であれば、衰退産業とも認知されていたトースター市場において、これまでの価値次元はトーストを焼くことのみであった。焼くだけであれば単純なヒーター機能のみであり、大きさも価格もコンパクトになるのは当然である。結果として低価格カテゴリーとして長らく扱われていた市場であった。BALMUDA The Toasterはその価値次元をトースターの機能ではなく、『最高の香りと食感を実現する究極のトースター』という感性価値に再定義した。これを可能にしたのは決して技術革新ではなく、水蒸気と正確な温度調整が決め手となっている。大雨の中で決行した会社行事のBBQの際、炭火で焼いたトーストが感動するほど美味しく、その味を再現する実験から開発が始まった。さらに、本社近くのパン屋を見学



(a)製品

(b)広告イメージ

図4. BALMUDA The Toaster

出所：バルミューダ ウェブサイト <http://www.balmuda.com/jp/toaster/>

した際、パン職人が使用するパン焼き機にスチーム機能があったことから着想を得ている。水の熱伝導は早く、パンを焼き始める前にパン表面に水蒸気の膜を形成させる。そして、その水蒸気の膜を内部温度センサーの緻密なプログラムにより、最高の焼き具合にするという仕組みである。つまり、パン全体に水分を加えることが目的ではなく、パン表面を完璧な焼き具合にし、パンそのものが含んでいる水分を中に『閉じ込める』ための機能なのである。結果、外はカリカリ、中はしっとりもちもちのトーストが焼けるようになった。当然、水蒸気とともにパンを焼く市販トースターはこれまで存在しなかった<sup>[15]</sup>。

また、その製品デザインにもこだわりがある。開発当初は他のバルミューダ製品同様、白を基調とした製品デザインであったが、キッチン家電としてどうもしっくりこなかったという。『おいしいものとはどんどころから出てくるのか』、この答えが見つけれずにいた。解決のきっかけになったのはデザインスタッフからでた、アニメ『魔女の宅急便』（宮崎駿）で、主人公キキが老婦人宅の窯を使ってパイを焼くシーンであった。窯とトースターは似ても似つかないが、その雰囲気表現しようとデザインされている。さらに、窓の大きさも可能な限り小さくしたという。既存製品はどれも大きな窓であり、中の焼き具合がよく見える。しかしながら、敢えて小さくすることで、気になって中を覗き込む動作を促しているのである。これにより、美味しく焼けているかというワクワク感、不安感、焼きあがったときの感動を増幅させるのである。

## (2) PRICE

一般的な家電製品（例えば国内総合電機メーカーの製品）に比べれば破格なまでに高い。BALMUDA The Toaster の価格は22,900円（税抜）であり、amazon.co.jp のマーケットプレイスで調査しても、既存製品では安いものでは1,900円台のものまでである。トーストを焼くという単純な機能にも拘らず、バルミューダのトースターは安値のものに対して10倍以上もするのである。それでもBALMUDA The Toaster は生産が追いつかないほどの好調な販売を続けている。家電市場におけるバルミューダ製品の突出した価格は、加湿器のrainや二重羽根構造で国内生産のGreenFan Japan、ヒーターのSmartHeater2など、どれをとっても同じである。とにかく価格が高いにも拘らず消費者の心を掴み売れ続けるのである。

### (3) PLACE

バルミューダの流通チャネルは直販のEC店舗以外はすべてホールセール流通である。バルミューダ GreenFan Japan の公式ウェブサイト（2015年9月27日閲覧）によれば、現在のホールセール展開店舗（実店舗のみ）は全国1,092店舗である。流通カテゴリー別では95.8%（1,046店舗）が家電量販店、次いで2.7%（30店舗）がインテリアショップ、残る1.5%（16店舗）が百貨店である。

最大の取引先はケーズデンキの43.0%（450店舗）と突出している。次いでコジマ×ビックカメラグループの16.7%（175店舗）、以降、ジョーシン14.1%（147店舗）、エディオン12.7%（133店舗）、ノジマ11.7%（122店舗）、ヨドバシ1.8%（19店舗）と続く。ヤマダ電機での展開が一店舗もない上、この店舗展開構成比を見る限り、流通チャネルという以外に、販売価格への配慮を徹底して行っていると考えられる。つまり、バイイングパワーで圧力をかけ、対等な取引に応じない先はディスカウント圧力がかかり、コントロールできないと見込まれるため、取引を見送っていると考えられる。そのため、既存流通にとっては安定した販売価格と計画的な収益性が見込まれ、より関係性を強固にできるというメリットが出てくるのである。

一方、バルミューダの販路で特徴的なのは一般的な家電というよりも、そのデザイン性と販売価格の安定性からインテリアとしての認知も高く、有名インテリアショップでも評価されていることである。Actus、バルス東京、ザ・コンランショップに選ばれることはブランドとして名誉であり、家電としての価値だけではないということを証明しており、ブランド価値を飛躍的に向上しているといえる。この点では、数は少ないものの百貨店流通にも言えることであり、三越伊勢丹グループ、高島屋を中心に多くはないが、主要店舗で取り扱いが行われている。真新しいもの、革新的なもの、贈答品としてふさわしいものに敏感な富裕層にとっても、魅力的な製品として提案されている証である。

### (4) PROMOTION

バルミューダは媚びへつらうような過剰な広告投資はしない。その理由は、本当にいい製品を開発すれば、自ずとメディアで取り上げられると考えているからである。それよりも研究開発に資金を回し、製品力を圧倒的に高めることに集中する。製品性能は当然ながら、決して安価に感じさせない重量感や質感といった感性面にもこだわるのである。例えば、GreenFanにおいては、インジケータ部分のLEDの明るさを調整するために、樹脂の厚さを0.1mm単位で調整した。また、筐体全体の樹脂の厚みに関して、通常は筐体の表面処理に注目し、材料費・加工費を削減するために厚みは削減していく。しかしながら、このやり方では見た目には滲み出る重厚感や、触れたときの質感、持ち上げたときの剛質感が得られないという。結果、バルミューダ製品の筐体の樹脂の厚みは、通常のものよりもかなり厚めに設計されており、それによって製品そのものの高級感だけではなく、製品ラインの統一感、製品開発の正統性が高まると言える。本来のマーケティングミックスであればProductに該当する事項であるが、バルミューダにとって、これは何にも勝るプロモーションなのである。

バルミューダは広告投資を積極的に行わない代わりに、製品開発に資源を集中させてきた。しかしながら、全く発信をしていないわけではなく、自社サイトをプロモーションの起点としている。ただし、そこでも過大な販売促進を行うわけではなく、そこで訴求するのは「技術屋」らしさだという<sup>[10]</sup>。自

社サイトに訪問するユーザーあるいは新規顧客が何を知りたいのかを真剣に考え、その用を満たせるようなコンテンツを作り込んでいる。ダイソンやアップルのサイトを参考にし、言葉を少なく、可能なかぎり画像等で視覚的に捉えてもらうことを意識している。

パブリシティを利用することは宣伝にはなっても、ブランドの世界観を伝えるための広告は必要と再認識し、2014年4月にバルミューダ初となる広告を日経新聞に出稿した。以降、売上対比2%の広告宣伝費を予算組みしている。こうした試行錯誤を重ねるうちに、星野リゾートが手がける全国の高級旅館でバルミューダ製品が採用され、それによりさらに富裕層へリーチできることとなった。一つ一つの小さなプロモーションの積み重ねが今のバルミューダの成長を支えているのである。

従来と異なるアプローチとして、BALMUDA The Toaster では製品そのものの機能を訴求する広告よりも、おいしいトーストの作り方（レシピ）を次々に紹介している（図4(b)）。製品ではなく、それを使用して実現できるコトを全面に打ち出して話題となっているのである。本来であれば、メーカーとして、この機能を説明するウェブサイトやPOP、広告を展開するだけであろう。あるいは新製品といえども所詮、成熟市場だからと割り切って特別なプロモーションもせずに、すぐさま家電量販店やEC市場でディスカウント販売の対象となることであろう。BALMUDA The Toaster はその常識を覆した。そもそもの開発コンセプト「最高の香りと食感を実現する究極のトースター」を直球で表現しているのである。BALMUDA The Toaster は、五感（視覚、聴覚、触覚、味覚、臭覚）を刺激することにこだわる、今のバルミューダを最も象徴する製品であると言える。

### 5-3. ハイエンド型破壊的イノベーション

バルミューダのマーケティングミックス分析より、バルミューダの製品は家電業界の常識を覆す要素を豊富に備え、既存の家電メーカーの製品に対して、圧倒的な差別化が実現できていると言える。また、表1に整理するとおり、バルミューダ製品がハイエンド型破壊的イノベーションを実現していることは明白である。キッチン家電を含む家電市場は、ほとんどの消費者が成熟産業と認識し、価格競争産業の代表格と言われてきた。バルミューダはまさに、ハイエンド型破壊的イノベーションにより市場を一変させたのである。

表1. バルミューダのハイエンド型破壊的イノベーションの要素

ハイエンド型破壊的イノベーションの要素	バルミューダ
高価格帯であり続ける製品か？	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般的な家電製品（例えば国内総合電機メーカーの製品）に比べれば破格なまでに高い</li> <li>安値のものに対して10倍以上もするが、BALMUDA The Toaster は生産が追いつかないほどの好調な販売を続けている</li> </ul>
圧倒的な差別化をもたらす程のコンセプトを有しているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>「最小で最大を」という理念に基づいた製品開発</li> <li>いつも空想のようなアイデアから始め、誰も考えなかったような素晴らしいアイデアでイノベーションを創造する</li> <li>全ての部品効率を最大化し、それをとても使いやすくすることで最高の製品を作ることにこだわる</li> <li>五感すべてを刺激するモノづくり</li> </ul>
無消費を消費に変えているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>完全な成熟産業である家電業界において、扇風機やヒーター、加湿器、トースター等、これまでF &amp; Bと価格でしか認知されなかったカテゴリーに、全く新しいコンセプトで、且つ高価格商品を開発し、市場を一変させた</li> </ul>

## 6. 結論および課題

本研究では、コモディティ化市場に埋れることなく、既存の価値次元を変えることで、高くても売れるプロダクトを創造する「ハイエンド型破壊的イノベーション」の概念を提案し、さらに事例検証を行った。

先行研究より Christensen のイノベーション論では説明できないハイエンド型破壊的イノベーションの存在を定義し、「コモディティに対して、圧倒的な差別化を行い成長しているブランドは、性能（機能的価値）に限らない新しい価値次元を示し、ハイエンド型破壊的イノベーションを実現している。」という仮説を導いた。検証方法として、マーケティングミックス分析をおこなうことで、ハイエンド型破壊的イノベーションの要素を抽出し、事例として近年注目を集める新興ブランド「バルミューダ」を用いた。

結論として、バルミューダは既存市場にない、消費者のライフスタイルを圧倒的に向上させる価値概念を提案しており、無消費を取り込み、コモディティ製品の何倍もの高価格帯で販売していることが分かった。つまり、本研究で提案するイノベーションの新概念「ハイエンド型破壊的イノベーション」を実現していると検証されたと言える。

ハイエンド型破壊的イノベーションは、本研究の検証結果からも分かる通り、経営資源の乏しい新興ブランドにとって持続的な成長をもたらしており、非常に有効である。さらに、これは新興ブランドに限らず、同じく経営資源の乏しいスモールブランドやファミリーブランド、あるいは地方で未だ日の目を見ない地場産業に対しても有効であると考えられる。また、このモノあまりの社会において、ハイエンド型破壊的イノベーションを用いたクリエイティブなブランドが増えることで、より市場が活性化し、雇用が拡大し、経済の底上げに繋がると期待している。ここに本研究の意義がある。

今後の課題としては、本研究で取り上げた以外の業界やブランドで事例検証の数を増やし、検証結果の補強をすることが挙げられる。ただし、各業界において、圧倒的な差別化を実現し成長を続ける新興ブランドはそれほど多くないことは事実である。

最後に、本研究の前提としているのは、あくまでコモディティ化市場である。つまり、先進国あるいは同等の発展途上国でモノが十分に満たされている市場を想定している。ラグジュアリーブランドが成長著しい国に次々と流通を広げ、流通におけるハイエンド型破壊的イノベーションを続けているとおり、創業国のみならず、価値あるものには対価を払うことのできる国へ、並行して国際化を進める努力も怠ってはならないことは言うまでもない。

なお、本論文は、以下の専門職学位論文を加筆修正したものである。

- ・坂東佑治、「新興ブランドのイノベーション・ブランド戦略に関する実証分析～ハイエンド型破壊的イノベーションの提案と事例検証～」、2015年度早稲田大学大学院商学研究科ビジネス専攻専門職学位論文、早稲田大学大学院商学研究科、2016年

## <参考文献>

- [ 1 ] Interbrand 『Best Global Brands 2015』、2015  
<http://interbrand.com/ja/>
- [ 2 ] 文部科学省 『平成14年版 科学技術白書～知による新時代の社会経済の創造に向けて～』、2002年
- [ 3 ] 伊藤元重 『スモールビジネスなど新規開業の拡大により経済の活性化を』 日経BP、2013年 <http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20130304/342462/?rt=nocnt>
- [ 4 ] 2008年版中小企業白書
- [ 5 ] 2014年版中小企業白書
- [ 6 ] Schumpeter, Joseph A. : *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 1912 (塩野谷祐一、東畑精一、中山伊知郎訳『経済発展の理論 (ドイツ語版) —企業者利潤・資本・信用・利子及び景気の回転に関する一研究 (上) (下)』岩波書店、1977年)
- [ 7 ] Christensen, Clayton M. : *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 1997 : (玉田俊平太監訳・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社 (増補改訂版)、2001年)
- [ 8 ] Christensen, Clayton M. and Michel E. Raynor : *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press, 2003 (玉田俊平太監修『イノベーションへの解』翔泳社、2003年)
- [ 9 ] Christensen, Clayton M. and Scott D. Anthony and Erik A. Roth : *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change*, Harvard Business School Press, 2004 (玉田俊平太監訳・櫻井裕子訳『イノベーションの最終解』翔泳社、2014年)
- [10] 守口久子 『バルミューダ 奇跡のデザイン経営』 日経デザイン、2015年
- [11] バルミューダ ウェブサイト  
<http://www.balmuda.com/jp/>
- [12] 「『GreenFan』『JetClean』を生んだ家電ベンチャーの雄、バルミューダに秘められたロックな起業マインド【連載：匠たちの視点-寺尾玄】」 エンジニア type、2012年11月21日記事  
<http://engineer.typemag.jp/article/balmuda>
- [13] 『BALMUDA 風を再発明した男』 WIRED、2012年10月23日記事  
<http://wired.jp/2012/10/23/balmuda/>
- [14] GreenFan.jp ウェブサイト  
[http://www.greenfan.jp/satoshi\\_wada\\_vs\\_gen\\_terao/](http://www.greenfan.jp/satoshi_wada_vs_gen_terao/)
- [15] 「食べたパンの数は5000枚！「究極のトースト」を作るトースターが生まれた、衝撃の舞台裏とは？」 T-SITE、2015年9月15日記事  
<http://top.tsite.jp/news/table/i/25407232/>