

新興ブランドのブランドイノベーション戦略の 提案と事例検証

—新興ブランド「BALMUDA」の事例を基に—

長 沢 伸 也 *

坂 東 佑 治 **

Proposal and Verification of Brand Innovation Strategy

— Case Study of Emerging Brand “BALMUDA” —

Shin'ya Nagasawa

Yuji Bando

Abstract

In the commoditization market such as a developed country, it is necessary to overwhelming differentiation in products and branding for emerging brands which is poor management resources to keep a sustainable growth. We proposed and verified a new innovation concept “High-End Disruption” which is create a new value dimension that is not only the performance (functional value) in previous studies. High-End Disruption enables to realize the overwhelming differentiation and high range pricing to the market. In this study, we verified that a brand which has achieved the High-End Disruption also has extensive experience values. It means that the combination of High-End Disruption and experience marketing work as innovation brand strategy.

要 約

先進国をはじめとするコモディティ化市場において、経営資源に乏しい新興ブランドが持続的成長をするには、製品やブランディングにおいて圧倒的な差別化が必要である。著者らは先行研究において、新興ブランドへの提案として、性能に限らない新しい価値次元を示すことで、圧倒的な差別化を実現し、高くても売れる「ハイエンド型破壊的イノベーション」という概念の提案と事例による検証を行い、その有効性を示した。本研究では、そうしたハイエンド型破壊的イノベーションを実現しているブランドは、豊富な経験価値を有していることを検証することで、ブランド戦略として機能していることを明らかにした。

* 早稲田大学大学院商学研究科 教授
** 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

1. 本研究の背景

日本国内市場は2100年には現在の人口の半分にまで落ち込む人口統計が発表されている。モノ余りの時代に加え、消費者総数の減少は競争状況をさらに激化することを意味する。持続的な成長を求めて、伸び行く海外市場に進出し、国際化を進めることは当然だが、それ以前に競合他社に埋もれないコンセプトのもと、世界で通用する革新的なプロダクトを創造し続けることが必要である。

国際化に関してもう少し加えると、1990年代に始まった情報技術革命を起源とする情報化社会の発展によって、ネットワークが世界に広がり、アクセス障壁が下がったことが大きい。自国に居ながら世界中のトピックスを検索することも、直接連絡することも可能となり、SNSから繋がりを作り出すこともできる。国内市場で成長して、余力ができたなら国際化に力を入れるという長期の経営戦略は既に機能しない。何故ならば、現在の日本国内市場の限界、つまりは戦後の高度経済成長の基盤ともなった人口ボーナスが消え行くメガトレンドにあるからである。企業の使命が未来永劫存続することと考えるならば、縮小トレンドにある市場で成長戦略を構築するより、早い段階から伸び行く成長市場に打って出るべきだからである。その点、欧米のような移民受け入れも踏まえた人口ポートフォリオが見えている市場やアジア諸国は有望であり、成長には必要不可欠である。この点に関しては、日本市場への進出をきっかけに一気にグローバルブランドとして急成長を成し遂げたルイ・ヴィトンのケースを見れば明らかである^[1]。

新興ブランドは資源ベースにおいて、ヒト（人材組織）・モノ（設備）・カネ（資本・資産）が潤沢であるとは言えない。特に独立資本であればなおさらである。しかしながら、ポジショニング形成の基盤であるコンセプトやデザインの創造プロセスは、これら資源規模に依存しない。それは今日の大手企業の多くから革新的なプロダクトが生まれていない現実からも明らかである。このコンセプトやデザインの創造プロセスを徹底的に磨き、発展させることで、新興ブランドでもユニークなポジショニングを形成でき、競争優位性を確立することが可能である^[2]。それにも拘わらず、新興ブランドにとっては従来のマーケティングやブランド戦略、経営戦略が必ずしも当てはまらないことも多い^[3]。これはビジネススクールでスタートアップやアントレプレナー、ベンチャーファイナンス等の講義がある通り、既存手法ではうまくマネジメントできないのである。であれば、新興ブランドにとっても新興ブランドに適したブランド戦略があるべきであるという考えに行き着く。当然ながらそれらは新興ブランドのみならず、既存ブランドにも適応できる可能性もあり、まさに新しいブランド戦略の必要性があると言えるのである。

2. 本研究の目的

経済発展のためにはイノベティブな新興ブランドが持続的に成長することが重要であり、その為には、経営資源に乏しい新興ブランドに適した新たなブランド戦略が必要であると考えられる。よって、本研究では、著者らが前報^[4]において提案・実証した「ハイエンド型破壊的イノベーション」の概念をブランド戦略へと発展させ、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。なお、前報におけるハイエンド型破壊的イノベーションと、それを統合したブランド

戦略を新興ブランドに適應する試みは、ブランド論でもイノベーション論においても先例がなく、著者らのオリジナルである。

3. 先行研究

3-1. ハイエンド型破壊的イノベーション

著者らは前報において、代表的なイノベーション論である Christensen^{[5][6][7]}の理論を基に、ハイエンド型破壊的イノベーションを提案し、家電業界の新興ブランド「BALMUDA」(以下、バルミューダ)を事例として取り上げ実証している。ハイエンド型破壊的イノベーションとは、コモディティに対して性能(機能的価値)に限らない新しい価値次元を示すことで圧倒的な差別化を実現し、高価格帯にも拘わらず市場を一変することで無消費を取り込むものである。これは図1に示す通り、Christensenのイノベーション論における新市場型破壊的イノベーションにおける一つの類型とも考えられるかもしれないが、Christensenは価格に関してはほとんど言及しておらず、類型化が不十分であった。さらに、Christensenはあくまで評価軸を製品性能と定義しており、Aakerの価値類型でいう「機能的価値」「情緒的価値」「自己実現的価値」のうち、機能的価値しか考慮されてないことになる。しかしながら、それでは事例として挙げるバルミューダのように、コモディティに対して非常に高価格帯にポジショニングしながら、生産が追いつかないほど売れているブランドの説明がつかないのである。以後、このハイエンド型破壊的イノベーションを用いたブランド戦略の構築を行っていくこととする。

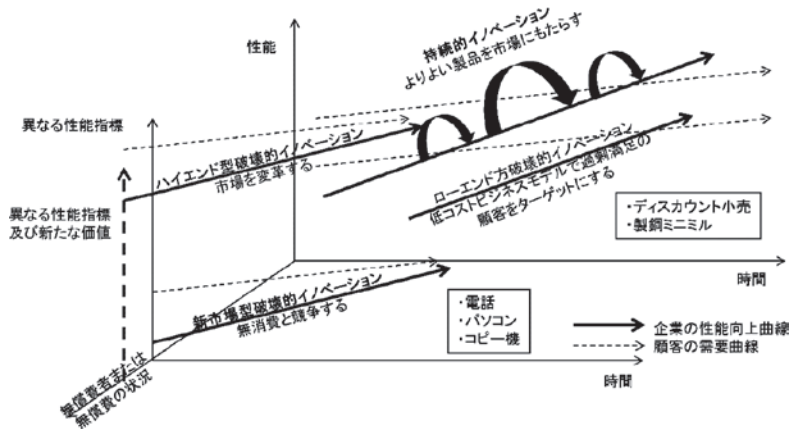


図1. ハイエンド型破壊的イノベーションの位置づけ

出所: 坂東佑治・長沢伸也 (2016): 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—, 早稲田国際経営研究, 第47号, 印刷中, 図1

3-2. カテゴリー・イノベーション

楠木、阿久津のカテゴリー・イノベーション^[8]によれば、脱コモディティ化を防ぐための手段として、価格という最も可視性の高い次元から脱却するために「価値次元の可視性」という視点を導入し、その可視性を意図的に低下させることで、競合に対して模倣困難性を高めることができると提案している。

そのためには、これまで製品やサービスに内在する「属性」を同じ軸で比較できなくするために「使用文脈」へ転換することが必要となる。前述の Christensen が示した破壊的イノベーションが製品やサービスの属性そのものに関するイノベーション論とするならば、カテゴリー・イノベーションは可視性の極めて低い使用文脈をコアに製品やサービスを論じるイノベーション論であると解釈できる。

新しい製品やサービスが誕生し、支配的モデルになった後、競合が続々と参入し、価値次元の多次元化がおこる。可視性を低いままに維持し続けることにより、参入障壁を高め、コモディティ化に至るまでの時間をより長く獲得することが可能となるのである。カテゴリー・イノベーションはモノからコトへという、近年のマーケティングの文脈にも合っており、その製品やサービスの使用文脈を製品開発コンセプトに落とし込むことが必要になる。つまり、カテゴリー・イノベーションの出発点は新しい提供価値の創造であり、「その製品は顧客にとって何なのか、何のためにあるのか」という問いに対する答えといえる。また、創造されたコンセプトが実際の製品として具現化され、さらに重要な条件として、コンセプトが構想する価値を、製品の使用文脈を通じて顧客に理解してもらい、浸透させるというマーケティング活動を伴う。カテゴリー・イノベーションとは、コンセプトによって構想された、かつてない次元における価値が幅広い顧客に受け入れられ、定着した状態を指しているということである^[8]。この解釈は、Christensen の性能属性を基準としたイノベーション論を包括する概念として捉えることができ、且つ、コンセプトの創造や使用文脈への展開といった戦術にまで言及しており、非常に有効な概念であると言える。しかしながら、それでもなお、戦術の具体性を論ずるには至っていない。この点を補っているのが、次節のブランド・レlevanceである。

3-3. ブランド・レlevance

ブランド戦略を基盤とするブランド・レlevanceの概念は、もとは Aaker によるブランド・ポートフォリオ戦略^[9]にて、一章を割いて論じられたもので、その後、ブランド・レlevance単体で議論を進展させ2011年に発表された概念である^[10]。レlevanceとは関連性や妥当性を意味し、消費者行動研究やマーケティングの分野では一般的な用語である。このブランド・レlevanceの概念は、上述の各イノベーション論に見られた、専門性による視点の偏りを見事に包括・統合し、且つ、よりブランド化と具体的な戦術を示すことに重きがおかれている。まさに、イノベーション論をブランド戦略へ昇華する概念と言える。

既存市場で競争する方法は二つあり、消費者に選ばれるブランドとなる「ブランド選好モデル」か、競合他社の市場への関連性を低下させる「ブランド・レlevanceモデル」に大別される(図2)。ブランド選好モデルは、現在最も市場で一般的に使われているモデルであり、いかに消費者を理解し、顧客の検討する製品群から選ばれるブランドになるかに集中してマーケティングする方法である。その為には、そのカテゴリーを定義するものの一つで他社より優れ、それ以外の面でも少なくとも他社に劣ってはならない。まさに、Christensen の持続的イノベーションが必要とされ、いかに市場を取るかが鍵となる。一方で、ブランド・レlevanceは購入決定と使用経験に対する見方を変えるような新しいカテゴリーやサブカテゴリーを形成する手法である。ここでは競合ブランドとの競争ではなく、時代の流れ

(トレンド) や消費者の価値観にうまく合う存在となり、他ブランドの存在感を低下させることが目標となる。このプロセスを実行するのは非常に難しいが、実現できれば非常に大きな成果をもたらすのである。今日では従来のブランド選好性を追い求めるだけの競争は困難を極めている。そしてブランド選好性の上流にあるブランド・レレバンスにこそ資源を投下し、確立されたカテゴリーあるいはサブカテゴリーで他ブランドより好まれることが重要なのである。

こうして生み出された新しいカテゴリーあるいはサブカテゴリーを創造するイノベーションは、図2のブランド選好プロセスから分かるように、消費者の期待に応える形で使用経験をさせなければならない。そこでの幸福な経験がブランド・ロイヤリティやブランド・エクイティを一層高め、ブランド・レレバンスを強化するのである。つまり、ブランド・レレバンスをマネジメントするには、使用経験のマネジメントが重要な要素であると解釈できるのである。次節では、使用経験を含め、経験に関する価値提案が最も多次的にまとめられている経験価値マーケティングに関して整理することとする。

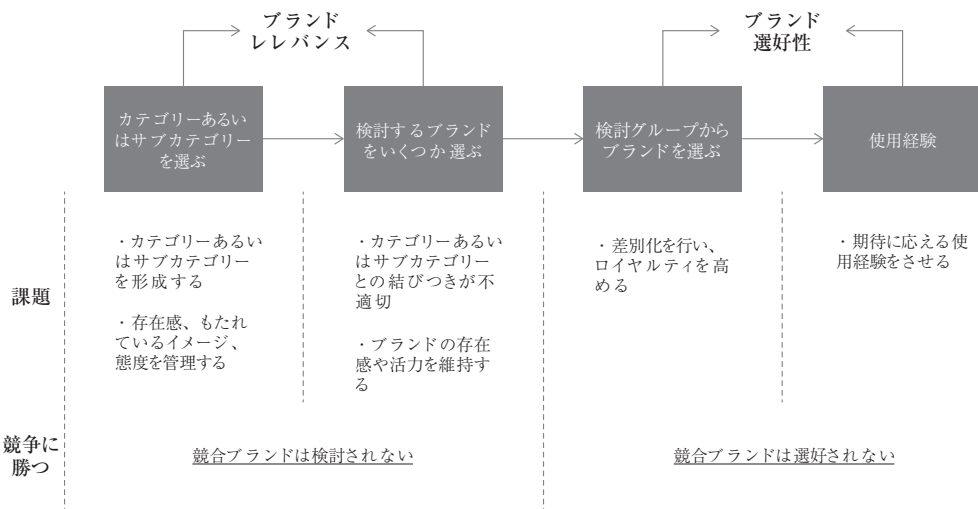


図2. 「ブランド選好性」対「ブランド・レレバンス」

出所：Aaker, D. A. (2011), *Brand Relevance*, 邦訳 p.33, 図1-2を基に著者作成

3-4. 経験価値マーケティング

今日、益々重要視される経験の概念は1982年のHolbrookに遡る。Holbrookは「多くの消費者の挙動が支配的な情報処理の観点により有効に説明することができる。しかしながら、従来の研究は消費経験の重要な部分を無視してきた。したがって、レジャー、消費者の審美性、象徴的意味、さまざまな探求、快樂反応、心理側面的な資源、空想、創造性、感情、遊び、そして芸術的試みへと視野を広げ、理解することによって、利益を得ることができるだろう。」^[11]とし、今日の経験価値の概念を示唆した。

また、Holbrookと時を同じくして、1980年、SRIの社会心理学者、Mitchellによって考案されたVALS (Values and Life Styles) は、価値観とライフスタイルを分析するプログラムであり、社会心理学とマーケティングをつなぐ学問である。「市場を構成しているのは、所詮、人間であるから、市場は

人間の心理行動によって決まる」とし、マズローの欲求5段階説に対応させて、米国人のタイポロジーを9つの類型で表現した。そして、VALS 消費者モデルをコンセプトとして、1985年にSRIの元研究員、Ogilvy, James が提唱したのが Experience Industry (経験産業) である。経験産業はインフラの整備された先進国で有望となる産業コンセプトであり、物質的欲求が満たされた人々は、モノの所有より、豊かな経験の欲求、知的向上欲求、嗜好の追及、娯楽の享受を求めようになるとし、経験欲求を満足させる産業であると定義した^[12]。

1999年、Pine II と Gilmore は「経験をとおして人は自分自身のアイデンティティや達成できる業績、あるいは人生の目標さえ変えることができる。私たちは自分を変える経験をもっとステージングしてほしいと企業に求めるようになるはずだ。」とし、経験経済においては製品とサービスだけのマーケティングでは不十分であるとした^[13]。

これらの経験に関する研究の変遷を経て、コロンビア大学ビジネススクールの Schmitt が、1999年に発表した「経験価値マーケティング (Experiential Marketing)」は消費者の購買に至る意思決定において、それまで認識されていた機能便益 (以下、F & B) だけではなく、経験価値の必要性を示唆したものである。今日の消費者は F & B は当たり前ものと考えているため、意思決定はむしろそれ以外の要因によって行われており、それが経験価値ということなのである。経験価値には下記の5つの側面があり、総称して戦略的経験価値モジュール (Strategic Experiential Modules : 以下 SEM) と呼ばれている^[14]。各 SEM の構成要素に関して表1にまとめる。

表1. 経験価値マーケティングにおける戦略的経験価値モジュール (SEM)

SEM 構成要素		概念
SENSE	感覚的経験価値	視覚、聴覚、味覚、嗅覚、触覚の五感を通じた経験
FEEL	情緒的経験価値	顧客の感情に訴えかける経験
THINK	創造的・認知的経験価値	顧客の知性や好奇心に訴えかける経験
ACT	肉体経験価値とライフスタイル全般	新たなライフスタイルなどの発見
RELATE	準拠集団や文化との関連づけ	特定の文化やグループの一員であるという感覚

出所：Schmitt, B. H. (1999), *Experiential Marketing*, Free Press, Chapter 3 を基に作成

前節のブランド・レlevanceでは、ブランド・レlevanceとブランド選好性には相関関係があり、ブランド選好性における使用経験が、今回の購入機会やブランド・ロイヤルティ、ブランド・エクイティへ影響を及ぼすと言及している。つまり、使用経験 (経験価値) の質を高めることが重要であり、その設計・評価に SEM を用いることには意味があると言えるのである。

3-5. 先行研究における議論

カテゴリー・イノベーションの概念が示すことは、コモディティ化を回避するために、従来の製品性能の価値次元を使用文脈に転換し、さらにその要素の可視化を低く設計することで、新しいカテゴリー属性を創造し、競争に対する優位性を長く維持できるというものである。その為には、新しい製品コンセプトを創造し、顧客に対する提供価値を高めることが必要であるとしている。しかしながら、購入意

思決定のカギとなる価値次元の可視性の高い低いや、価値次元の所在として製品属性か使用文脈かといった、具体的な要素分析まで踏み込んであるものの、依然として価値の対価である価格に言及することはなかった。事例としてアップル社の iPod を挙げ、競合他社に比べ高価格帯であったことや、収益性の高いことは示したが、その点を深掘することはなく、他の事例と同様の括りで持続的な競争優位性と整理するに留まっている。また、戦術提案に関しても概念的な要素が強く、現実の企業経営の文脈では価値次元の低いイノベーションへの資源投入は困難であると言える。

続いて、以上の戦略論や組織論の視点を包括し、ブランド論、消費者行動論、マーケティングの視点を踏まえた概念と言えるブランド・レバンスである。ブランド・レバンスはブランド・マネジメントまでを網羅する概念であると言える。現状のブランド選好性にばかり集中投資するよりも、上流に位置するブランド・レバンスの重要性を説き、新しいカテゴリーあるいはサブカテゴリーを創造することが、市場に対して圧倒的な登場感と差別化を実現するとしている。さらに、ブランド選好性における使用経験の重要性にも触れ、消費者の期待に応える使用経験（経験価値）がブランド・レバンスを高めることを示している。価格を含める価値には言及していないものの、この概念は現存するイノベーション論およびブランド戦略においては、最も広範囲に適用できるものと解釈することができる。つまり、ハイエンド型破壊的イノベーションの概念とブランド・レバンスの要素を組み合わせることで、新しいブランド戦略の概念が提案できると考えられるのである。

これまでの議論をまとめると、ハイエンド型破壊的イノベーションはブランド・レバンスを高めるために有効であると考えられる。優れたコンセプトを創造し、製品で具現化することで、既存市場にはない高価格帯の新しいカテゴリーあるいはサブカテゴリーを形成し、顧客認知を高めることができる。

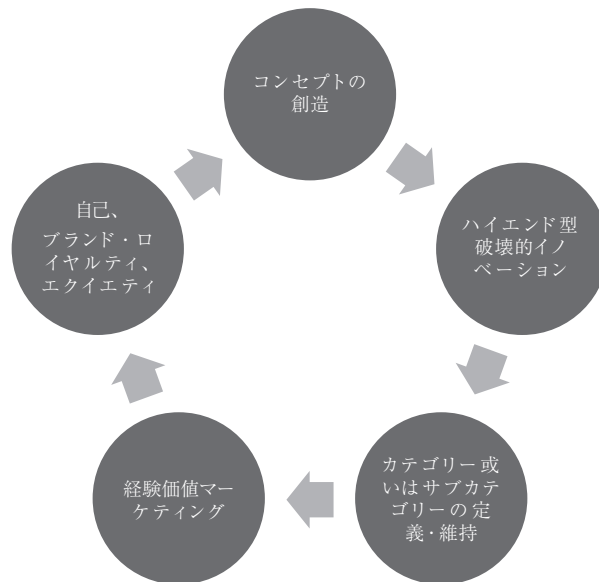


図3. ハイエンド型破壊的イノベーションを用いたイノベーション・ブランド戦略のバリューチェーン

そして、その使用経験が顧客の経験価値を継続して高めるのである。このバリューチェーンを形成することは、自らのブランド価値や、顧客のブランド・ロイヤリティ、ブランド・エクイティを高めるだけでなく、競合に対して模倣困難性を高め、圧倒的な参入障壁を築くこととなる。結果、長く高収益体制を維持することが可能となるのである。これこそ、本研究が提案するハイエンド型破壊的イノベーションを用いたイノベーション・ブランド戦略である（図3）。

4. 仮説および検証方法

4-1. 仮説導出

先行研究より、ハイエンド型破壊的イノベーションとブランド論を基盤とする Aaker のイノベーション論とも言えるブランド・レバンスの概念、さらには経験価値マーケティングを組み合わせることで、ハイエンド型破壊的イノベーションを具体的なブランド戦略として提案できると考えられる。そのプロセスは、圧倒的に優れたコンセプトの創造に始まり、それを製品に具体的に落とし込み、経験価値をマーケティングすることにより、市場において既存の価値概念にはまらないカテゴリーあるいはサブカテゴリーを創造するものである。実際の顧客との接点において、ハイエンド型破壊的イノベーションを圧倒的な使用経験（経験価値）をもって提供することで、ブランド・エクイティやブランド・ロイヤリティを高めるという意味の通常のブランド構築だけでなく、イノベティブなカテゴリーあるいはサブカテゴリーを創造し、その維持・強化に繋がるのである。このハイエンド型破壊的イノベーションを基軸としたブランドイノベーション戦略こそ、コモディティ化を回避しなければならない新興ブランドに必要なブランド戦略であると言える。ハイエンド型破壊的イノベーションは検討、選好プロセスをも無意味化し、「これではなくてはダメなんだ」というマインドセットにさせるのである。以上より、本研究における仮説を以下の通りとする。

仮説

ハイエンド型破壊的イノベーション（コモディティに対して、性能に限らない新しい価値次元を示すことによる圧倒的な差別化）を実現しているブランドは、豊富な経験価値を有することでブランドイノベーション戦略として機能している。

4-2. 検証方法

検証にはハイエンド型破壊的イノベーションの事例検証でもとり上げた、家電業界における新興ブランドである「バルミューダ」を用いる。検証方法は SEM により経験価値分析を行い、ハイエンド型破壊的イノベーションを実現するブランドが、豊富な経験価値を有していることを検証し、ブランドイノベーション戦略としての有効性を確認する。

5. バルミューダの経験価値分析（戦略的経験価値モジュール、SEM）

市場において圧倒的な差別化を実現し、高価格でも売れるハイエンド型破壊的イノベーションを実現

しているバルミューダ製品がもたらす経験価値はどのようなものがあるだろうか。SEMの要素を整理していくことで分析を行う^[15]。

(1) SENSE (感覚的経験価値)

バルミューダ製品の特徴でもある白を基調とし、黒をアクセントにスイッチには緑のLEDライトを用いて洗練されたイメージを演出する。形状も含め、ぱっと見の美しさや、筐体が醸し出す重厚感、家電量販店においても消費者の足を止める要素である。

BALMUDA The Toaster は、レシピを全面的に訴求することで、売り場での圧倒的な差別化を実現している。また、扇風機のGreenfan Japanでは、これまでの扇風機売り場では見たことがない二重羽根が目を引く。加湿器rainに至っては、壺の形状が大きなインパクトを与え、触れずにはいられないほどである。これが加湿器だとは、初見では到底考えられないだろう(図4)。

図4. バルミューダの加湿器rain



出所：<http://www.balmuda.com/jp/rain/>

(2) FEEL (情緒的経験価値)

バルミューダ製品の筐体は、加湿器rainの壺の形状に代表されるように、その存在が自然であり、どこか懐かしさを覚えるものである。形状だけでなく、その製品にかかわる際の動作も考えつくされており、加湿器rainは壺の形状をしている。当然、加湿器と言えば水が必要である。従来の加湿器であれば、加湿器からタンクを取り出し、洗面台あるいはキッチンまで水を補充しにいき、再び加湿器にセットしていた。バルミューダはこの不自然とも言える使用行動に疑問を持ったのである。壺であれば、そこに水を直接注げばよい、というあたかも花に水をあげるような使用動作を求めた。行動としては当たり前だが、日常生活であまり経験しなくなったこの行動に消費者は心をうたれ、情緒的価値を感じるのである。また、SmartHeater 2は、ロイヤルスリープモードを使えば就寝時は、最も快適とされる15度に、起床時には20度となるように自動運転され、睡眠時間に圧倒的な快適性をもたらす。就寝時、寝具の中は暖かくとも、部屋の空気が冷たければ呼吸器にとっていい環境とはいえない、埃をたてず、危険もなく、極度の乾燥もしない、新しい暖房器具を生み出したのである。

(3) THINK (創造的・認知的経験価値)

寺尾社長の破天荒な人生そのものに際立つものがあり、それがあってのバルミューダ誕生となっているため、これも共感されるストーリーの一部と言える。また、これまで製品それぞれの開発コンセプトをまとめてきたが、それよりもっと高い次元にあるストーリーがバルミューダの環境に対する姿勢である。「大切なもの」というタイトルで自社サイトでも公表しているものであり、バルミューダ商品開発コンセプトの基盤となる思想である。

大量生産、大量消費という言葉が使われて久しい。消費と言えは聞こえはよわらくなるが、それは同時に大量破棄も意味していることは言うまでもない。人は何故捨てるのか。故障して直すのが面倒だったり、飽きて買い換えたいと考えたりと理由は様々だろう。そうとは言え、人は大切なモノは捨てない。であれば、リサイクルと言えは聞こえはいいが、最初から捨てられるモノ自体を減らすべきではないかという発想に行き着く。こうした思想から、バルミューダの製品は、人々の大切なモノになることを目指してモノづくりを行っているのである。そのためには、長く使いたいと思ってもらうだけの魅力がなければならないのである。早い・安いや売ればいいといった作り手の思想でいいのであろうか。そうした負のマーケティングがこの大量破棄の時代を変えられない根源ではないかと言える。

いい製品とは、高品質であることは当然であるが、そこに、こうした作り手の思想が垣間見えるものでなければならない。バルミューダの製品は、まさに、大切にされるいい製品と言え、住宅あるいはオフィスなどの空間において存在感を醸し出すのである。

(4) ACT (肉体的経験価値とライフスタイル全般)

BALMUDA The Toaster はお洒落なカフェやレストランでオーダーするような、プロが作るようなトーストを自宅で作れる道具となった。自宅で食事を取らなかつた消費者が、自宅でトーストを焼くようになる。家族や大切な人にトーストを作るようになる。これまで、ただトーストを焼くだけの作業になっていたコトが、素晴らしい体験をもたらすコトになったのである。毎朝、単に食パンを食べていた消費者は、プロレベルのトーストを食することができる生活に変わり、幸福感が増すことは言うまでもない。それは扇風機 Greenfan Japan でも言える。扇風機やエアコンの機械的な風による寝冷えの懸念から、夜は電源を切り、寝苦しい夏をすごさなければいけなかった。Greenfan Japan の自然な風であれば、寝冷えの心配も軽減され、扇風機をつけたままの就寝できるようになる。加湿器 rain では水タンクの煩わしい補給作業が解決され、花瓶や花壇に水遣りする感覚で加湿器に給水できる。SmartHeater 2 は、寒い冬でも快適な寝心地や寝起きができるようになったのである。どれをとっても、人々の生活・行動を変える素晴らしい経験があり、より素敵なライフスタイルをもたらしているのである。

(5) RELATE (準拠集団や文化との関連づけ)

バルミューダの製品を使用することで、既存の当該製品での煩わしさから開放される。その洗練されたデザインの美しさから、インテリアの一部として溶け込む。人はそうした素晴らしい感動体験をすることで、周囲の人にそのことを話したくなる。中には同様に経験している仲間も見え、よりブランド

との結びつきが強くなる。

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」の概念をブランドイノベーション戦略へと発展させ、新興ブランドの持続的成長に有効なことを事例で実証した。

まず、先行研究によって、ハイエンド型破壊的イノベーションの概念を包括すると考えられるカテゴリー・イノベーションやブランド・レバンスの概念から、ブランド戦略として経験価値の必要性を抽出し、「ハイエンド型破壊的イノベーション（コモディティに対して、性能に限らない新しい価値次元を示すことによる圧倒的な差別化）を実現しているブランドは、豊富な経験価値を有することでブランドイノベーション戦略として機能している」という仮説を導いた。検証方法としては、近年の経験価値分析においては最も有効な類型化を定義している SEM を用いた。

結論として、本研究で事例として取り上げたバルミューダは、ハイエンド型破壊的イノベーションを実現しているのみならず、非常に豊富な経験価値要素を有しており、ブランドイノベーション戦略として機能していることが分かった。つまり、本研究の仮説が実証されたと言え、これこそが経営資源に乏しい新興ブランドが採るべきブランドイノベーション戦略であると考えることができる。

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。また、経験価値分析は定性的なものであり、主観的な評価になりがちであることは否めない。さらに、新興ブランドのため、アーリーアダプター層に対しては圧倒的に認知されていても、マス層への認知が低く、例え市場調査をしても信頼性できる結果が得られるとは限らない。これらを解決するには、ブランドと協業し、ブランド顧客リストを用いてアンケートを実施することが一番であり、そうした機会を探っていくことも課題と言える。

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] 長沢伸也『ルイ・ヴィトンの法則』東洋経済新報社、2007年
- [2] Brown, Tim: *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Business, 2009 (千葉敏生訳『デザイン思考が世界を変える～イノベーションを導く新しい考え方～』ハヤカワノンフィクション文庫、2014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] 坂東佑治・長沢伸也『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」

の事例を基に一』、早稲田国際経営研究、No.47、印刷中

- [5] 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)
- [6] Christensen, Clayton M. and Michael E. Raynor: *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press, 2003 (玉田俊平太監訳『イノベーションへの解』翔泳社、2003年)
- [7] Christensen, Clayton M., 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)
- [8] 楠木建・阿久津聡『カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理』組織科学、Vol.39 No.3, pp.4-18、2006年
- [9] Aaker, David A.: *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, The Free Press, 2004 (阿久津聡訳『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社、2005年)
- [10] Aaker, David A.: *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*, Jossey-Bass, 2011 (阿久津聡監訳『カテゴリー・イノベーション：ブランド・レlevanceで戦わずして勝つ』日本経済新聞出版社、2011年)
- [11] Holbrook, Morris, and Elisabeth Hirschmann: *The Experimental Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun*, *Journal of Consumer Research*, Vol.9, September, pp.32-140, 1982
- [12] 寺本義也、山本尚利『MOT アドバンスト新事業戦略 - 技術系のMBA』日本能率協会マネジメントセンター、2004
- [13] Pine II, B. Joseph, James H. Gilmore: *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, 1999 (岡本慶一、小高尚子訳『新訳 経験経済』ダイヤモンド社、2005年)
- [14] Schmitt, Bernd, H.: *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*, Free Press, 1999 (嶋村和恵、広瀬盛一訳『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社、2000年)
- [15] バルミューダ ウェブサイト
<http://www.balmuda.com/jp/>