

【書 評】

和田充夫，梅田悦史，圓丸哲麻，鈴木和宏，西原彰宏 著
『ブランド・インキュベーション戦略—第三の力を活かしたブランド価値協創』

(有斐閣 2020 年刊)

高 石 光 一

1 本書の紹介

本書は、これまでのマーケティング研究を踏まえつつ、供給者や受容者に第3の主体を加えたブランド・インキュベーション戦略について学術及び実践面から論じたものである。

本書はマーケティング研究の大家である和田充夫氏（慶應義塾大学名誉教授）が関西学院大学教授時代に指導した研究者への呼びかけから始まったナビック（Neo At Brand Incubation Core）研究会メンバーによる著作である。和田氏を含めた5人のメンバーの一人は、本学経営学部准教授の西原彰宏氏であり、後述の第2章と第6章を担当している。ナビック研究会での議論は、“ブランド化の本質”を求めて進められ、製品の発想からブランド構築に関係する要素・要因の解明を踏まえた‘これからのブランド構築方法’の創出をめざしている。

本書は決してマーケティングの入門書ではなく実務者・研究者を対象とした専門書であり、これまでのマーケティング、あるいはブランド理論に新たな知見を提供する一冊である。

本書は、日本マーケティング本大賞 2021 を日本マーケティング学会より受賞している。

2 本書の構成

まず、序章「マーケティングの歩みとブランド・インキュベーション」では、実践としてのマーケティングが欧米で生起し学問として形成された過程と、その流れを追った我が国での歴史背景のもとでもマーケティングの変遷が簡潔に紹介される。マーケティング戦略のシステムズ・アプローチであるマネジリアル・マーケティング、戦略の市場適合ではなく供給者と需要者との双方向的コミュニケーションのもとで相互作用によって需要が創出される関係性マーケティング、そして、本書で提唱するブランド・インキュベーション戦略（需要を個別商品ブランドに限定したうえで、供給者と需要者の間に入ってきてトライアドな関係を創り上げる第三の力を重要視するマーケティング・アプローチ）への過程が概説される。

第1章「ブランド・インキュベーション戦略とは何か」は、成長する存在としてブランドの捉え方およびブランド・インキュベーション戦略の必要性和概要についてである。本章ではまず、

ブランドが孵化し成長する過程において、外部の力を取り組みながら成長し、新陳代謝を行い成長する、「生きもの」と共通する視点の重要性を指摘する。インキュベーション (incubation) は「孵化」の意味であり、ブランド・インキュベーションはブランドが孵化・育成されることである。そして、ブランド・インキュベーション戦略とは、ブランド・インキュベーション達成のために行われるプロダクトやブランドを保有する供給主体のマーケティング戦略であることが述べられる。

次いで、ブランド・インキュベーション戦略には、ブランド・インキュベーション・サードフォース (BIT) と呼ばれる「人的要素」「モノ・コト・場の要素」の活用、人や組織のブランドの育成意図を高めること、プロダクトやブランドの成長段階に合わせた施策の3点の特徴があることが解説される。1点目として、供給主体の力、消費主体の力に加えブランド・インキュベーション・サードフォースの関係性はトライアドな関係であることが事例をもって説明される。2点目であるブランドの育成意図はブランドを孵化・育成しようとする意欲や想いであり、それらが育成行動に重要な理由が描かれる。3点目であるブランドの成長段階に合わせた施策については、ブランドの成長力を促すために、それぞれのブランド・インキュベーション・プロセスで行うべきブランド・インキュベーション戦略を行うことの必要性が概説される。さらに、本章では、近時のプロダクト・ライフサイクルの短縮化に言及しつつ、新たなブランド・マネジメントの方向として外部主体との価値協創を行うこと、絶え間ない価値協創を行うこと、良好な関係性に基づく価値協創を行うことへの取り組みを主張している。

第2章「ブランド価値共創からブランド価値協創へ」では、本書タイトルであるブランド・インキュベーション戦略を進めるうえで重要となる「ブランド価値協創」への議論を深め、供給主体および消費主体に加えインキュベータとしてブランド価値に寄与する主体であるブランド・インキュベーション・サードフォースの人的要素である BITP (Brand Incubation Third-Party) について詳述される。

まず、ブランド価値創造の変遷を供給主体が消費主体を説得する「ブランド価値説得」、供給主体と消費主体のインタラクションによるブランド価値を中心とした「ブランド価値共創」、そして、ブランド構築の新たな担い手である BITP を加えた3主体によるブランド構築が協力創造される「ブランド価値協創」への変遷が解説される。

これまでのブランド構築であるブランド価値説得やブランド価値共創についてブランド研究およびマーケティング研究の視点や、マネジリアル・マーケティングであるブランド価値説得から関係性マーケティングへのパラダイム・シフトを背景としたブランド価値共創への進展に続き、ブランドロイヤリティを中心としたブランド価値共創に対して、BITP を加えたブランド価値協創は、ブランド・エンゲージメントをベースとした社会的関係を重視し、この点でブランド価値共創とは大きく異なることが指摘される。

第3章「ブランド・インキュベーションの構図とそのプロセス」では、ブランドをコーポレート・ブランドやリテール・ブランドではなく、ブランドの源であるプロダクト・ブランドに限定しつつ、ブランド・インキュベーションの視点とブランド・インキュベーション・プロセスの全体像とそのプロセスにおけるインキュベータの役割、さらにブランド・インキュベーション・コミュニケーション・モデルの重要性が述べられる。

本章では、プロダクトおよびブランド・キャンディデイト（ブランド候補として企画開発されたプロダクト）化・育成について、供給主体の力、消費主体の力、およびブランド・インキュベーション・サードフォースにより経時的に、①受精期、②孵化期、③生体化期、④普遍化期、⑤普遍期の発展プロセスが提起され、身近な事例をもって解説される。各段階で、各主体がブランドを通して他の主体と相互作用する過程が解説される。そして、本章の総括としてブランド・インキュベーション戦略を実現するための視点として、ブランド・インキュベーション・コミュニケーション・モデルが提示され、ブランドを紐帯として主体間が同じ目的や価値観を持ち、円滑で密なコミュニケーションを実現することの重要性が主張される。

第4章「新たなブランド価値構造とブランド・インキュベーション」では、ブランド・インキュベーション戦略を通して協創されるブランド価値を「消費主体を含む受容者の価値観と結びついたブランドのポジティブな状態のイメージ」と定義した上で、これまでのブランド価値構造である基本価値、便宜価値、感覚価値、観念価値に、著者らが実施したブランド・イメージに関する調査結果から抽出された関係価値（ブランドと受容者との良好な関係についてのイメージ）を含む新たな価値構造を提唱している。本章ではこれらの価値および具体的な事例が詳述されている。注目すべき点は、関係価値が、受容者に他のブランド価値とは異なる視点で評価されており独自性を持つことと、それがブランド・インキュベーションを促進するうえで中心的なブランド価値となることである。著者はアンケート分析結果からも、ブランド・インキュベーションには、5つの要素によるブランド価値構造を用いることにより網羅的な孵化・育成が可能となることを主張している。次いで、本章では、ブランドが受容者によって育てられる存在であると共に受容者を育成に駆り立てる存在であることから、ブランド価値構造によるブランド・インキュベーションへの関係を、インタビュー調査結果等をもとに検証している。著者は章末でブランド・インキュベーションとブランド価値が循環的な構造を有する可能性に言及し、ブランド・インキュベーション戦略にはこのような循環的な価値協創の構築・維持が重要であることを主張する。

第5章「ブランド・インキュベーション・サードフォースの類型と機能」では、ブランド・インキュベーション・サードフォースを行使する主体としてのブランド・インキュベーション・サードパーティ（以下 BITP）と、供給主体や消費主体がブランド価値を形成する際に BIT の媒体となるブランド・インキュベーション・シング&フィールド（以下 BITF）の存在とその重要

性が解説される。国内でブランドを成立させた5つのケースにおけるBITPおよびBITFによるブランド・インキュベーションの具体的内容が紹介され、BITFがブランド・インキュベーション戦略に組み込まれる傾向が強いことを示すとともに、ブランド・インキュベーションとブランド・インキュベーション・サードフォースの関係には、長期的-短期的、直接的-間接的、供給主体親和的-消費主体親和的の3つの普遍的分類視点から5つのケースを解説している。

次いで、著者は、ブランド・マネジメントにおいて活用しうるBITPおよびBITFの機能を生産、流通、コミュニケーション、保証に係るフォースに類型化し、ブランド価値との関係を検討している。受精期から普遍化期に至るブランド・インキュベーション・プロセスの各段階で必要となる機能別ブランド・インキュベーション・サードフォースの詳細を議論している。さらに、ブランド・インキュベーション・サードフォースを醸成するためにBITPとBITFが相互作用するための方途について、諸調査結果を踏まえた提言をしている。さらに、章末では、ブランド・インキュベーションを成功させるためには、消費主体とBITPの育成意図を獲得するコミュニケーションが重要であることを主張している。

第6章「ブランド・インキュベーション・ストーリー」は、本書で提示するブランド・インキュベーション戦略の枠組みが導出された5つのブランド事例の解説である。

木製家具ブランド「カリモク60」は、BITPを起点に供給主体とともに価値協創体制を構築したブランド・インキュベーションであり、日本酒ブランド「加賀鳶」は長期的なBITPとの人的ネットワークを活用したブランド・インキュベーションである。眼鏡SPAブランド「金子眼鏡」はブランド・インキュベーション・プロセスの段階別に機能別のブランド・インキュベーション・サードフォースを最適活用したブランド・インキュベーションであり、土産菓子ブランド「白い恋人」はBITの活用で孵化・成長・再起を果たしたブランド・インキュベーション、さらに、米ブランド「ゆめぴりか」はプロダクト導入前から価値協創体制を構築したブランド・インキュベーションであることが述べられる。

これらは、①広く認知されている、②高い評価を得ている、③生活の豊かさ演出場面において消費されている、④市場において10年以上存続している、ことからブランド価値を有し、特徴的なブランド・インキュベーションを有したブランドである。

第7章「これからのブランド価値の育成とあり方」は、前章までのブランド・インキュベーションの考え方を踏まえた「プロダクトの発想・開発からブランド確立まで」の孵化・育成の実践についてである。まず、全てのブランド・インキュベーション・プロセスに共通する“あたいする価値づくり”、コンセプトの重要性、各ブランド・インキュベーション・プロセスにおける活動目標の設定、各ブランド・インキュベーション・プロセスにおけるブランド・インキュベーション・サードフォースの活用、ブランド・インキュベーション・サードフォースの抽出・選別・特定、ニーズの広がり、ブランド・インキュベーション・プロセスの把握と判断の7つのポ

イントが解説される。次いで、受精期、孵化期、成体化期、普遍化期、普遍期の各段階における基本的活動の記述に続き、ブランド・インキュベーション戦略の実践に向けたブランドの孵化・育成のコミュニケーション・モデルと活動内容が明示される。

終章である第8章「ブランド生き物語」では、歴史的、文化的な観点から、ブランドの生い立ちについて論考され、ブランド名付与の目的の変遷の中で、他者との識別を越えた競争優位の表示、ブランド名の差別性の表示とその目的が移ってきたことが解説される。ブランド形成の領域、受精化期において製造業者あるいは流通業者に必要な認識、第三者の介在による開発の重要性が主張され、ブランドは生きていく成長プロセスであること、ブランドが生活に不可欠なこと、そしてブランド価値普遍化の道が示される。本章の結語は、「ブランド価値とは、人々の心であり、ライフスタイルや生き様を表すものである。ここにこそ、消費者のブランド購買の意味があり、真の意味のブランドが存在し、人々の生活を豊かにするのである。」——ブランド研究への想いが伝わる一文である。

3 本書の特徴と意義

本書は、その問題意識である「ブランドはどのように生まれ育ち」、そして、「どのようにブランドを生み、価値あるブランドへと育てられるのか」について、学術及び実践面から歴史的変遷を踏まえた近時の新たな知見を提供するものである。各章では、それぞれの分野の専門用語・基礎知識・具体例を基にした解説および学術的な変遷等が子細に解説されている。よって、読みやすいものの内容は深淵である。

論考の背景には、幅広い業種や業態に、製品誕生のきっかけからブランディング体験の実態を探るインタビュー結果や、消費者やブランディングに関連する外部企業・組織への調査結果に基づく実証が加えられた議論が存在することも本書の優れた点である。

本書の主張するブランド・インキュベーション戦略は、ブランド価値協創というブランディングの仕組みと必要性を導き出したブランドの成長に合わせて相互作用を促す方策として、相互作用の持続的活性化により、今後の環境の変化への対応力をもつブランド構築方法であろう。