

# 家電メーカーがグローバルブランドになるために

## —カテゴリー・イノベーション ブランド・レレバンスモデルによる考察—

三浦玉緒

### I はじめに

日本の大手家電メーカー3社は、2011年3月期に巨額の損失を計上した。そのうちの1社であるA社の業績悪化の原因は、国内の液晶テレビ事業への偏重と、海外事業の伸び悩みが一因と考えられる。A社の業績回復には、海外、特に伸長著しい新興国での事業拡大とグローバル市場におけるブランド力の向上が欠かせない。英インターブランド社の2011年度ブランド価値調査では、ソニーの35位に対し、サムソンは17位と大躍進している。これは日本メーカーのグローバル市場でのブランド力低下への警鐘である。経済財政白書は、経済協力開発機構（OECD）諸国との比較において、「日本の無形資産投資はハイテク技術など研究投資が中心。（中略）収益性を高めるためのブランド育成や、市場ニーズをくみ取るマーケティングで出遅れてきた」<sup>1</sup>ことを指摘している。

クリステンセン（2011）の「目的ブランド」（破壊的製品が雇われるべき用事に対してコミュニケーションする<sup>2</sup>ブランド）や、アーカー（2011）の「ブランド・レレバンスモデル」（ライバルのレレバンスが低くなるか、まったくレレバンスを失ってしまうようなカテゴリーあるいはサブカテゴリーを形成し、（中略）ブランド・レレバンスの戦いに勝つ方法<sup>3</sup>）など、イノベーションとブランドの関係性は興味深い。グローバル市場でブランド力を高めるには、イノベーションの程度として市場を一変させるような変革的（破壊的）イノベーション<sup>4</sup>が効果的であろう。また、グローバルブランド力とは、「標準化」と「現地化」をうまくバランスさせるためのコスト力を高める技術力、あるいは「現地化」に伴い発生するコストを上回る市場への価値提供を創出することにあると考える。

A社が課題とするグローバルブランド力とは何か、そのグローバルブランド力高めるために「標準化」と「現地化」をうまくバランスさせるとは如何なる戦略か、第Ⅱ節では、イノベーションとブランドの関係に注目し、カテゴリー・イノベーションとその基礎となる重要な考え方であるブランド・レレバンスという概念<sup>5</sup>からA社の3つの事例を考察したい。

1 日本経済新聞 2011年8月3日

2 Christensen, Raynor (2011), pp.117-118を参照。

3 Aaker (2011), p.3を参照。

4 Aaker 前掲書, p.42を参照。

5 Aaker 前掲書, p.18を参照。

## II A社の事例

### 1 インドネシアのブラウン管テレビ（1970年代以降）

インドネシアは、世界第4位の人口を背景に経済成長も著しい。国民1人当たりのGDPは2010年末、耐久消費財の販売が加速度的に増える目安とされる3,000米ドルの舞台に乗せ、2011年は3,500米ドルに到達することが見込まれている<sup>6</sup>（2011年当時）注目の市場だ。インドネシアにおける耐久消費財の普及率は、テレビの約90%と比較し、白物家電（エアコン・冷蔵庫・洗濯機）の普及率は依然と低く、今後の普及拡大が見込まれる。

「A社が白黒テレビなどの販売でインドネシアに進出したのは1970年。今では1100店の販売店を持ち同国の約8割の電気店に対し商品の納入ルートを持つ」<sup>7</sup>。国内には、営業支店が29、修理や運輸を行う300以上のサービスセンターを設置している<sup>8</sup>。2000年にはテレビ市場でシェアNo.1を達成し、以降、現在に至ってもトップシェアを維持していることは、インドネシアにおけるA社のブランド力の確立に大きく貢献したことは間違いない。インドネシアにおいて如何にしてブランド力を高められたのか。その成功要因をカテゴリー・イノベーション、ブランド・レバンスの観点から考察する。

#### (1) インドネシア ブラウン管テレビ事業

インドネシア市場のニーズは日本のそれとは全く異なる。A社はインドネシアの一般庶民の家の電力事情を考慮し、ブラウン管テレビの電源を入れたときに、ブレーカーが落ちないようにした「ラッシュカレントのないテレビ」を開発した。当時、インドネシアでは、サブウーハー用の専用端子が付いたカラーテレビの強いニーズがあった。これに応えたのが、「サブウーハーターミナル」（リモコン可変型）付きカラーテレビだった。また、お腹に響く歪みの少ない大きな音で、テレビの音声を聞きたいというユーザーには、スピーカーの音の音が前面に出るデザインに拘った大型カラーテレビ「アレキサンダー」（X-BASSスピーカーシステム搭載のフラットテレビ）を開発した。現地のユーザーに新たな価値を提供した「ラッシュカレントのないテレビ」「サブウーハーターミナル」「アレキサンダー」は、新しいサブカテゴリーを定義し、A社ブランドとのレバンスを高め、ブランド力向上に貢献した。

インドネシア市場のニーズが日本のそれとは異なるのは製品だけではない。まだ本当の意味での平均的な中流の消費者は現れていない<sup>9</sup>。インドネシアにおける消費財市場レポート（JETRO）においても、消費者の購入要因は、「値ごろ感」が重要度を占める。「日

6 NNA.ASIA インドネシアの経済ビジネス情報 2011年8月24日  
<http://nna.jp/free/news/20110824idr002A.html> (2012/12/9)

7 日経産業新聞 2012年11月8日, p.1

8 <http://news.guideme.jp/kiji/flf7fd39693975bc4afd5587749e4b71> (2012/11/17)

9 日経ビジネス (2011), p.37を参照。

本人がこだわる高品質なモノづくりがグローバルな視点では購入動機になっていない。品質の高い・低いは、価格とのバランスでお客様が決めるもの<sup>10</sup>だ。「ラッシュカレントのないテレビ」「サブウーハーターミナル」「アレキサンダー」というサブカテゴリーを形成したブラウン管テレビは、「値ごろ感」ある市場価格を実現することで、A社ブランドとのレレバンスを高め、ブランド力向上に貢献した。

A社はサービスの拡充にも取り組んだ。試行錯誤を繰り返し、いつも顧客の目線で市場を見つめ、構築したサービス網と拡充したサービスが、現地の信頼を加速させることに役立った。特徴や価値によっては、あまりに強力なために、新しいカテゴリーあるいはサブカテゴリーを定義するものもあり、一部の消費者は、その特徴や価値が欠けているブランドを買わないようになる<sup>11</sup>。サービス体制の構築と充実したサービスの提供は、テレビの新しいサブカテゴリーを形成し、A社ブランドとのレレバンスを高め、ブランド力向上に貢献したと考える。

アーカー（2011）では、「一定の特性をもつ組織が支援しているブランドだけが含まれるカテゴリーもある。（中略）価値観、文化、人材、戦略、プログラムによって定義される組織をコピーするのは難しい。さらに製品と異なり、組織は永続的である<sup>12</sup>と述べられている。インドネシアのブラウン管テレビでA社がトップシェアの地位を確立できたのは、インドネシアテイストに合致した新しい価値を提供する製品をスピーディー且つタイムリーに開発し、「ラッシュカレントのないテレビ」「サブウーハーターミナル」「アレキサンダー」というサブカテゴリーを形成するとともに、信頼性と革新性というイメージ連想を強化することで、A社ブランドとのレレバンスを確立できたからだ。しかし、それを実現できた要因は、現地に密着した高い感性とローカルフィット商品の企画力、それを実現する強い自信と執念、市場からみた原価を実現する地道な努力によるコスト力、それを押し進めた現地で完結した組織力であった。それは明文化された企業文化と価値観として組織に根付き、形成したサブカテゴリーを定義する組織特性であり、競合他社には模倣困難な持続的競争優位性と考ええる。

## (2) インドネシア テレビ事業にみるカテゴリー・イノベーションの課題

インドネシアの液晶テレビ市場は急速に成長している。ブラウン管テレビでは成功を取めたA社だが、液晶テレビでは、LG（1位）、東芝（2位）、サムスン（3位）の後塵を拝している。市場のダイナミクスによって、注力しているカテゴリーあるいはサブカテゴリーが衰退、再定義され、その結果、レレバンスを失って顧客が離れて行く危険性は常にある<sup>13</sup>。新興国で大幅に人口拡大が見込める中間所得層の年間可処分所得は、5000ドル～35000ドルの世帯であることから、先進国と新興国の液晶テレビの普及のスピードと

10 日経エレクトロニクス（2009）、pp.41-42を参照。

11 Aaker 前掲書、pp.227-228を参照。

12 Aaker 前掲書、p.250を参照。

13 Aaker 前掲書、p.296を参照。

ターゲット顧客のニーズは全く異なることは明らかである。A社のブラウン管テレビの戦略も、決して富裕層をターゲットにしていたわけではない。新興国戦略は、今後、上位中間層あるいは高所得層となり得る下位中間層の潜在顧客とのレバンスを獲得するべきで、現在の高所得層向けに高付加価値商品を販売することではない。テレビというカテゴリーから液晶テレビという薄型テレビの新しいサブカテゴリーが形成され、そのサブカテゴリーが普及し支配する際に起こる消費者からみたカテゴリー連想の連続性、非連続性の見極め（以降の事例で詳細を述べる）が、今後、A社が液晶テレビでトップブランドに復活するための課題の一つである。

## 2 液晶ビューカム (1990年代)

A社が1992年に発売した液晶ビューカムは、液晶画面を見ながら撮影し、撮った画像をその場で再生して楽しむという、それまでになかったビデオカメラの新しいサブカテゴリーを創造した。液晶ビューカムは、それ以降の液晶付きモバイル映像機器の原初の姿を切り拓いた<sup>14</sup>。液晶ビューカムの発売は、下位メーカーであったA社のシェアを一気に拡大しブランド力向上に貢献した。液晶ビューカムがなぜブランド力を高める製品であったのか、それをどのように実現することができたのか。

### (1) 液晶ビューカムの開発

商品企画の段階で、ビデオカメラの顧客の使用実態を徹底的に調査した結果、使用目的が子供の成長記録に偏っていることに加え、ビデオカメラを使用することが必ずしも楽しい訳ではなく、ビューファインダーを覗きながら、うまく撮影されているのかもわからず、むしろ撮影することが苦痛ですらあることを突き止めた。今、撮影している映像を確認しながら、撮った映像をその場で再生することができたらきっと楽しい商品になる。ビューファインダーを液晶モニター（当初4インチ）に置き換える発想が生まれた。液晶モニターを搭載したビデオカメラというそれまでになかった新しいサブカテゴリーを形成することで、競合他社がレバンスを失うように市場を再定義することに成功した。これは正にクリステンセンの「目的ブランド」である。当時、楽しみながらビデオ撮影したいと思った消費者はきっと、液晶ビューカムを手にした事だろう。カテゴリーを定義する多面的な連想イメージが商品コンセプトの創出、新製品開発の出発点となった。

商品コンセプト（構想）の段階から商品設計へと具現化し事業経営に落とし込む商品企画プロセスにおいて、新しいサブカテゴリーの不確実性に対し、重要な意思決定を導きだしたのは、揺るぎない、確信に満ちた、自信に裏付けされた高い商品企画力であった。ずっと先の時代まで瞬間見通してしまうような商品を構想する力、当てずっぽうでも、思いつきでもなく、客観的で正確な情報に基づくもの、つまり「一方では要素技術・基礎研究あるいは法整備などのロードマップに基づいて考察し、他方では流通やエンドユーザー

14 服部・藤本・朴・阿部 (2010), p.3を参照。

の生活様式等市場の変化をよく考慮して商品戦略、商品企画を描く」<sup>15</sup>能力であった。それは、ビデオカメラからビューファインダーを取ることに對する社内外の強い反発を乗り越え、あるいは小型・軽量化の市場トレンドから逆行した大型・重量化の商品設計という重要な局面でトップの意思決定を導きだした。

液晶ビューカムの実現には、技術的課題をクリアするために、社内の他の事業本部や他社の部品部門に依頼し開発された部品と、それを単に連携・組み合わせるだけではなく、目標仕様を満たすシステム全体を統合する設計があり、多くの要素の擦り合わせを必要とした<sup>16</sup>。「事業部間の垣根を超えたイノベーション」<sup>17</sup>を、設計部門の技術力による擦り合わせという「事業部間の隙間のイノベーション」<sup>18</sup>で実現した。ビューカムは本当にとことん考えて擦り合わせをするというアナログ技術なのだ。

当時、A社は他社に先駆けて開発した液晶技術を自社で保有していたが、「液晶があるうがなかろうが、そんなことは商品の狙いを決定するまではあまり関係ない。(中略)如何にして本質を捉えコンセプトへと昇華させ、そこで最後に液晶がキチットその位置を与えられ商品を独走的なレベルにもたすかどうか、これのみが問われるのである」<sup>19</sup>と液晶ビューカム開発責任者であった服部宏紀氏は言う。新しいサブカテゴリーの形成に、自社で要素技術を持つことよりも擦り合わせの技術のほうがより重要であったことは興味深い。

新しいカテゴリーあるいはサブカテゴリーの創出にはイノベーションが欠かせない。イノベーションの程度は、技術的な革新性で判断されるのではなく、市場に与える影響、つまり客観的な考え方とデータに基づき判断されるべきという。しかしながら、新しいカテゴリーあるいはサブカテゴリーが形成され、どの程度市場に影響を与えたかは結果であり、それでイノベーションの程度を判断するのは難しい。液晶ビューカムの例でいうと、新しいサブカテゴリーの形成に必要なイノベーションは、社内外の要素技術のロードマップと市場ニーズの分析に裏付けされた、将来の商品像をも見通す商品コンセプトへの確信と、個々の要素技術ではなく、それらをアナログ的な擦り合わせ技術で実現しようとする強い執念であった。それが結果として、新しいサブカテゴリーを形成し、市場に影響を与えるイノベーションとなり、ブランド力向上に貢献したと考える(表1)。

15 服部・藤本・朴・阿部 前掲論文, p.5を参照。

16 服部・藤本・朴・阿部 前掲論文, p.9を参照。

17 Aaker 前掲書, p.338を参照。

18 Aaker 前掲書, p.338を参照。

19 服部 (2008), p.27を参照。

表1 液晶ビューカムの事例にみるイノベーションの程度の見極め

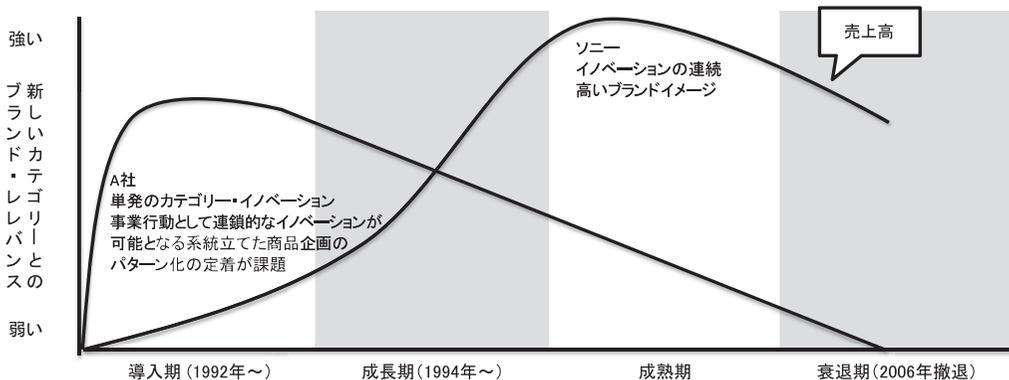
		技術ロードマップ進化の見通し	
		低い	高い
市場の満たされないニーズ	高い	商品企画の確度低い 時期尚早	商品企画の確度高い 結果として本格的・変革的 (破壊的)イノベーションの 可能性高い
	低い	イノベーションの可能性無し	商品企画の確度低い 結果として持続的イノベーション に終わるか、もしくは本格的・ 変革的(破壊的)イノベーション にやられる可能性あり

(2) 液晶ビューカムにみるカテゴリー・イノベーションの課題

しかしながら、ソニーは翌年には類似の商品を発売し、その製品形態は今のビデオカメラの主流を形成した。新しいサブカテゴリーはその定義が変化し普及と共に、ビデオカメラというカテゴリーはそれに支配されたが、A社はその支配されたカテゴリーとのレバンスを失い、2006年に液晶ビューカムの生産を終了した。

A社はなぜ、カテゴリー・イノベーションによるブランド力を維持、継続することができなかつたのか。一つは、ソニーとは本当の実力の差があった。それは、すぐに同様の製品を開発できるソニーが持つ高い製品開発力とも言える。また、このことは液晶が手に入れば製品としての差別化が難しく、「液晶」が差別化できる要素技術になりにくいことを予兆している。ソニーとは他にも、事業規模、保有する要素技術、小型・軽量化が得意な技術力という本来持っている企業の力の差に加え、カテゴリー・イノベーションを繰り返して発生させる事業行動(根性)が企業文化として根付き、結果として構築されたブランドイメージが、本来の実力の差となっている(図1)。これは、新しいサブカテゴリーが

図1 液晶ビューカムの事例における製品ライフサイクルとブランド・レバンスの関係



形成され、そのサブカテゴリーが普及し支配する際に起こる消費者からみたカテゴリー連想の連続性につながる。つまり消費者は、カムコーダーの一流はソニーというカテゴリー連想からブランド選好においてソニーを選択するのである（次節でも更に詳細に述べる）。

一方、イノベーションの実現にはどうしようもない制約もある。液晶ビューカムの商品企画時には、「送る映像」<sup>20</sup>という使い方が提案されている。当時、通信インフラの発達不十分で、1枚の静止画を送付するのに1分もかかった。インフラが整わない段階での提案であったため、前のめりに躓いた状態だった。当時の商品企画が如何に考え抜かれたもので、将来の商品構想の原点であったとしても、通信インフラという技術の制約があり、それが成熟し制約から解放されるには2000年まで待つ必要があった。

カテゴリー・イノベーションの実現には、液晶ビューカムの事例にみた成功要因がパターンとして全て揃う必要があり、しかも技術、インフラ等の制約が解除されるタイミングに合わせて、そのカテゴリーが衰退する前に、次のイノベーションを実現するのは至難の業である。ソニーでさえも革新的なイノベーションの創出は10年に一度と、ブランドに転化するような画期的なイノベーションは企業史上数少ない。そもそもブランド力は長い時間をかけて構築するものだ。

### 3 液晶テレビ（2000年代）

A社のテレビ開発は1931年に遡る。「ラジオの次には、必ずテレビの時代が来る」と確信し<sup>21</sup>開発に着手、1951年について試作機が完成、1953年に国産第1号テレビを開発し、量産をスタートさせた。一方、液晶は1969年に開発に着手。1973年、世界初、液晶表示ポケットブル電卓“液晶コンパット”〈EL-805〉を発売した<sup>22</sup>。A社の中核事業の技術として液晶が採用された以降は、テレビに搭載する映像用ディスプレイとしてTFT液晶の開発が進められた（以降液晶パネルはTFT液晶のことを言う）。1986年TFT液晶3インチ・カラーTVを発売、その後14インチ・カラーTFT液晶の技術開発の成功について記者発表を行ったのは1988年である。1998年、A社は「2005年までに国内のテレビ画面をブラウン管から液晶に切り替える」と宣言。1999年、世界初20インチのTFT液晶テレビを発売した。「1988年の14インチ・フルカラーTFT液晶テレビの試作から（中略）10年以上も経っていた。テレビ映像用としての液晶パネルの技術開発がいかに大変だったかを物語っている」<sup>23</sup>。A社の液晶テレビは、テレビ50年、液晶30年の開発の歴史の融合である。創業者は1971年の入社式で「皆さん、私は平面テレビを作りたい。ブラウン管テレビでは一番乗りを果たしたものの、初めてということだけでは評価されませんでした。ブラウン管を超える次のテレビは、何が何でもA社から世に送り出したいのです」<sup>24</sup>と熱弁を

20 服部（1994），p.10を参照。

21 シャープ株式会社 ホームページ [http://www.sharp.co.jp/100th/history/\(2012/10/9\)](http://www.sharp.co.jp/100th/history/(2012/10/9))

22 シャープ株式会社 ホームページ [http://www.sharp.co.jp/100th/history/\(2012/10/9\)](http://www.sharp.co.jp/100th/history/(2012/10/9))

23 小高・片山（2008），p.14を参照。

24 寺山（2005），p.94を参照。

振るったという。ここにA社の液晶テレビ事業の原点がある。

A社の液晶テレビは、発売以降、国内市場で成功を収め、2004年には国内では商品ブランドの認知度（広告代理店の電通が開発したブランド力評価手法の「ブランドイメージパワーインデックス（BIPi = 社名を聞いて商品を買おうと思わせる力）」<sup>25</sup>）は90%近くに達し、世界シェアもNo.1の地位を維持していた。デジタル放送の開始は国内需要の拡大に拍車をかけ、海外市場は日本市場を上回る勢いで爆発的に拡大した。国内でブランドを確立したA社であったが、海外市場においては、急速な需要拡大と海外メーカーの猛烈な追随により、低価格競争は熾烈化し、2005年以降は世界シェアNo.1の地位から陥落することになる。代わって世界シェアNo.1の地位に就いたのはサムスンだった。A社の液晶テレビ事業が現状に至った原因は様々な要因が考えられるが、ここでは、カテゴリー・イノベーション、ブランド・レバンスの視点から考察する。

### (1) 液晶テレビの開発

A社の液晶テレビが発表されるまで、同社や他社が開発し、発売してきた液晶テレビと言えば、パソコンのディスプレイと区別しにくい製品だった<sup>26</sup>。それは、液晶テレビが商品の特性として、アナログではなくデジタル商品であること、ブラウン管のテレビと比較して、技術的な難度が全く異なる性質であることと関係する。液晶テレビは、薄く、高精細・高輝度の画質が特徴になり、その性能を向上させるには、相反する命題を解決する必要があり技術的に非常に難しい。ところが、テレビ映像で最も重要な高画質化について見ると、液晶パネル設計時点における各種規格についてはテレビ受像機として考慮すべき課題は多く存在するが、出来上がったパネルを使ってテレビ受像機に仕上げる段階では、擦り合わせの技術は少なく、商品として差別化が可能となる特徴にはなり得なかった。液晶テレビの商品特性を十分に認識した上で、A社がとった戦略は、デザインでの差別化であった。そのデザインを委ねたのはプロダクトデザイナーの喜多俊之氏。「本来、液晶テレビはブラウン管テレビに対して薄く軽量である点を特徴とする。この点を踏まえ、A社と喜多氏は『レイアウトフリー』という考え方を持ち込んだ。レイアウトフリーとは、液晶テレビを生活空間の中に固定して置くのではなく、リビングやダイニング、ベッドルームなどに移動させながら自由にレイアウトする考え方だ。喜多氏は、(中略)このレイアウトフリーに必要な要素を大胆に盛り込んだ」<sup>27</sup>。液晶テレビの“原型”<sup>28</sup>になった「レイアウトフリー」のコンセプトによって、薄型テレビという新しいサブカテゴリーのポジショニングが明確に定義されている。アーカー（2011）によると、機能を全面に押し出す従来の方法を打破して、自己表現価値と情緒価値を十分に提供することにより、見た目の美しさをベースにカテゴリーあるいはサブカテゴリーを形成する新製品もある<sup>29</sup>。

25 長田（2006），p.40を参照。

26 下川（2009），p.60を参照。

27 下川（2009），p.60を参照。

28 下川（2009），p.62を参照。

29 Aaker 前掲書，p.232を参照。

A社の液晶テレビは、「トップブランドとして、地上・BS・110度CS デジタルハイビジョン対応、ブルーレイディスク内蔵…先の技術をいち早く新型機種に取り込み、液晶テレビのリーダーたり続けた」<sup>30</sup>。

「液晶テレビ宣言」の実現には、テレビ放送のデジタルハイビジョン化に対応した、高精細かつ大型液晶パネルの潤沢な供給が欠かせなかった<sup>31</sup>。そのための大型液晶パネル工場への投資の手も緩めなかった。当時の社長は、「『家電の王様』と呼ばれているテレビのキーデバイスを持つ意義に言及した。(中略) テレビは居間に置かれ、家族皆が見るだけに、イメージを高めればインパクトが大きく、ブランド力が一挙に高まると考えました。ただし、テレビを買ってもらっただけならブランド力の強いメーカーが有利です。ソニーや松下電器(パナソニック)ほど強いブランドになるとキーデバイスなどこの製品であっても関係ありません。だけど、われわれがブランド力を上げようと思ったなら、自社でキーデバイスを持つしかないのです。それも、テレビのキーデバイスです。電子レンジのキーデバイスであるマグネトロンはどここの製品かと気にしますか」<sup>32</sup>。「(中略) いつかはソニーさんになりたい、一流になりたい、ならんといかん、そう思ってやってるんですからね」<sup>33</sup>。かつて創業者が「初めてということだけでは評価されませんでした」と言ったように、「あるビジネス誌がA社は、『一・五流企業』というタイトルをつけ、A社をカバーストーリーで扱ったことがある。(中略) 液晶テレビ発売前のA社は、ときどき注目されては、しばらくすると存在感が薄らいでいく傾向があった」<sup>34</sup>からだ。液晶テレビと、液晶パネルの開発は、A社が一流企業になるためのブランド戦略そのものであった。

## (2) 液晶テレビにみるカテゴリー・イノベーションの課題

その後、薄型テレビという新しいサブカテゴリーはその定義が変化し普及と共に、テレビというカテゴリーはそれに支配されたが、A社はその支配されたカテゴリーとのレレバンスを失い、トップブランドの地位をサムスンに追われることになる。なぜまたしても、一流にはなれなかったのか。

新しいサブカテゴリー形成後もブランドとのレレバンスを維持するため、デジタル放送に対応した液晶パネルをいち早く開発するなど、技術ロードマップの進化を見極め、薄型・軽量・大型化の市場のニーズに応え続けた。液晶ビューカムの事例で考察したイノベーションの程度の見極め(表1)では、液晶テレビも当初は右上にあった。しかしながら、商品としては差別化しにくいデジタル商品であったこと、液晶パネルを自社で持つ事自体がブランド戦略であったことが、高輝度・高精細を追求した大型液晶パネルの開発への傾倒に拍車をかけ、イノベーションの程度の見極め(表1)を当てはめると、次第に右下に移行していったのかもしれない。

30 下川(2009), p.58を参照。

31 シャープ株式会社 ホームページ [http://www.sharp.co.jp/100th/history/\(2012/10/9\)](http://www.sharp.co.jp/100th/history/(2012/10/9))

32 長田(2006), pp.35-36を参照。

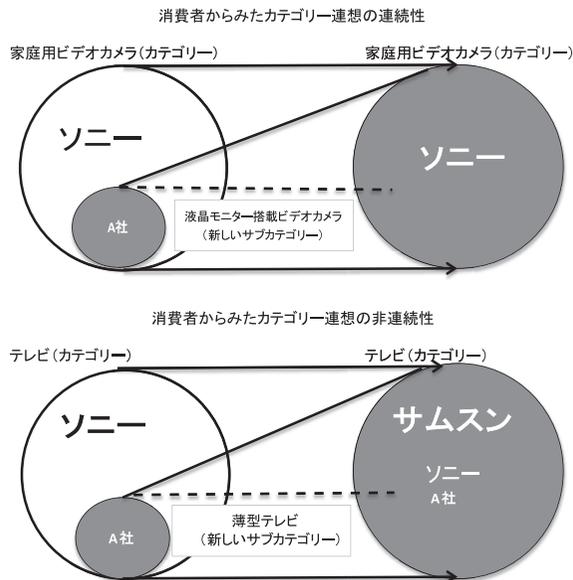
33 寺山(2005), p.47を参照。

34 長田(2006), pp.36-37を参照。

一方、サムスンは、ものまね依存のものづくりや低レベルの事業経営からの脱却を目指し、1993年に「新経営」と称する新たな経営指針を発表し、世界超一流企業への脱皮宣言<sup>35</sup>を行っている。デザインやブランド重視の企業経営に大きく舵を切り、グローバルなマーケティング力を徹底的に鍛えはじめる<sup>36</sup>。マーケティングに巨額の資金を投入（推定ではA社の約10倍）、グローバル規模のマーケティング専門の子会社（Cheil Communications、30ヶ国に55拠点、従業員3,000人）を傘下に持ち、現地の広告代理店と協同して、グローバルブランド戦略全体を自社でマネージしていた。

ケラー（2010）によると、ブランドは製品カテゴリーと結びついているため、カテゴリー連想（消費者の特定の信念または全体の態度）がブランドに結びつけられることもある<sup>37</sup>。つまり、消費者はソニーという一流ブランドがテレビの代表と考えている。消費者が最初に液晶テレビを購入する動機はブラウン管テレビの置き換えであり、テレビというカテゴリーで想起されるのは一流ブランドのソニーなのである（消費者の製品カテゴリーに対するブランド連想の連続性）。ではなぜ、ブラウン管テレビで一流でないサムスンは差別化が難しいデジタル商品の液晶テレビでソニーをも上回ることができたのか（消費者の製品カテゴリーに対するブランド連想の非連続性）（図2）。様々な要因が考えられるがその一つとして、差別化が難しいデジタル商品でそれを成し遂げるためには、マーケティング

図2 消費者からみたカテゴリー連想の連続性と非連続性



35 御手洗（2012），p.27を参照。

36 御手洗（2012），p.29を参照。

37 Keller（2010），p.65を参照。

戦略に巨額の資金と体力・それを自社でマネージする十分な体制を伴ったことは間違いない。

### Ⅲ A 社がグローバルブランドになるために

#### 1 事例研究結果と分析

カテゴリー・イノベーションから考察した A 社の 3 つの事例を比較分析することで、今後、A 社がグローバルブランドになるために、何に学ぶべきかを示したい。

いずれもの事例も、市場の満たされていないニーズの発見と、自社・外部の要素技術の進化への洞察力に基付いた商品企画への高い確度と強い自信、それを技術力で実現する強い信念と執念があり、新しいサブカテゴリーを形成する不確実性に対し、トップの熱い思いを動かし、意思決定を促した。A 社の強みの源泉は、要素技術を自社で持つことよりも、市場のニーズを掴み、要素技術の進化を見極め、それらを組み合わせ商品化する企画力と、それを擦り合わせ技術で実現する技術力にあった。インドネシアのブラウン管テレビはブラウン管を他社から購入していたし、液晶ビューカムでも自社で液晶を持っていたことよりも、アナログ的な擦り合わせ技術が重要な成功要因であった。また、液晶テレビでも、差別化が難しいデジタル商品であることを予め認識した上でデザインでの差別化を図ったことは、液晶パネルに依存していない先を見通した商品企画力と言える。当初は、液晶があらゆる情報端末のディスプレイとして搭載されることを想定した液晶パネルの開発だった。それは顧客に、薄く、軽く、省電力の端末（価値）を提供するためであり、その着眼点と液晶関連商品の商品企画力とそれを実現する技術力に A 社の才能とスキル（コア・コンピタンス）<sup>38</sup>があった。

また、液晶ビューカムと液晶テレビでは、商品開発手法の視点で大きな違いがあった。液晶ビューカムでは、アナログ的な擦り合わせで商品企画と商品の技術的実現をし、結果としてブランド力向上に貢献したが、技術的差別化が難しいデジタル時代の商品だった液晶テレビでは、デザインで差別化し、液晶事業そのものをブランド戦略とした点で大きく異なる。

カテゴリー・イノベーションから考察した A 社の事例から、新しいサブカテゴリーの形成は、一時期のブランド力向上に貢献することが分かった。しかしながら、いずれの事例でも、形成した新しいサブカテゴリーは、その普及とともに従来のカテゴリーが再定義される際（製品ライフサイクルの変化への対応において）、消費者からみたカテゴリー連想の連続性、非連続性の問題を克服できていない。サブカテゴリーを形成し、ブランド・レバンスを高めるだけでは長期的なブランド力は向上しない。ブランド力は企業の系統

38 Hamel, Prahalad (2006), p.331を参照。

立てた事業行動としての総合力の結果であり、他社との競争において総合力で優位性がなければ、ブランドは確立しないことも分かった。その問題を克服し、新しいサブカテゴリーの形成でブランド力を向上させるには、イノベーションの程度を見極め、商品企画の確度が高いイノベーションを連発させるか、グローバル市場で一気にブランド力を向上させるには、サムスンほどの巨額の投資とグローバル規模の体制を伴った。田中(2012)は、「ブランドが生まれる核となるイノベーションを生み出すためには、企業経営のプロセスにおいてそれを生み出す必要があります。(中略)こうした役割は経営戦略の問題といえます。(中略)イノベーションを生み出すための仕組みや人材、組織づくり」<sup>39</sup>が必要と述べている。変化の早い時代には産業ライフサイクルという動態的視点から経営合理性がどう変化し、それに応じて戦略と組織をどう変えるべきかを検討することが重要だ<sup>40</sup>。また、市場に逆風が吹く状態においては、事業の再構築や撤退を含め、大きな決断を要する意思決定が多く、ボトムアップでは合意に至ることが困難<sup>41</sup>である。カテゴリー・イノベーションによりグローバルブランドを確立するには、これらの課題を克服する必要があることが、3つの事例の分析から類推できる。

一方、限られた市場を対象にしたインドネシアのブラウン管テレビは、現地で完結した組織が総合力としてのブランド力を構築したことが、液晶ビューカム、液晶テレビの事例との比較においても、成功要因の一つであったと言えるのではないか。では、今後A社がグローバルブランドになるために、進むべき道は如何なる方向なのか。

## 2 事例研究結果と分析に基づく提言

グローバルブランド戦略には、事例研究と先行研究から次の戦略パターンが考えられる(表2)。

表2 商品戦略とブランド戦略における戦略パターン

		ブランド戦略	
		標準化	現地化
商品戦略	標準化	① 標準化戦略 (アップル) (サムスン 先進国) (A社 液晶テレビ)	③ 現地化ブランド戦略 + 標準化商品戦略
	現地化	② 標準化ブランド戦略 + 現地化商品戦略	④ 現地化戦略 (サムスン 新興国) (A社 インドネシア ブラウン管テレビ)

39 田中(2012), pp.28-29を参照。

40 日本経済新聞 2012年11月30日

41 日本経済新聞 2012年12月11日

- ① 標準化戦略：グローバルに統一した商品とブランド戦略。アップル、サムスン（先進国）、A社液晶テレビのケース。
- ② 標準化ブランド戦略と現地化商品戦略の組み合わせ：サムスンは、新興国向けには現地化戦略が基本であるが、現地化されたブランド戦略を類似性のある地域に積極的に移転。
- ③ 現地化ブランド戦略と標準化商品戦略の組み合わせ：サムスンは、②と同様、新興国向けには現地化戦略が基本であるが、現地化された商品戦略を類似性ある地域に積極的に移転。
- ④ 現地化戦略：商品、ブランド戦略共に、現地化される。サムスン（新興国）、A社 インドネシア ブラウン管テレビのケース。

アップルの徹底した標準化戦略あるいはサムスンの規模を伴う組み合わせ戦略に正面对決するのは、A社の体力面から不可能と言わざるを得ない。因って、A社が今後とるべき戦略は、インドネシア ブラウン管テレビの成功要因となった現地化戦略（表2 ④）を基本とするべきと判断する。組み合わせ戦略のサムスンとの競争は避けて通れないが、A社の強みと分析した高い商品企画力とそれを実現する擦り合わせの技術力で、他社と差別化できる価値提案をスピーディー且つタイムリーに提供できれば、限られた市場であれば勝算があるかもしれない。

「製品と技術の今日的状況（デジタルの極端な進化）の中では『擦り合わせ』手法は意味を失っている。技術のコモディティ化とさえ言われ、製品創出に占める技術の位置付けが下がっているのは確か。にも関わらず、商品の構想力は元々徹底したアナログ的な擦り合わせの思考であって、そこからしか生まれ得ない。では技術の価値低下、普遍化の中で技術は何処へ消えたのか。云うまでもなく要素技術・部品技術として大きな役割を担っている。かつて、企業内に散在したこれ等の能力を失わしめないような統治が切に求められている」と服部氏は言う。これは、商品企画の確度の高いイノベーションの連続、あるいは現地化の移転による標準化の最大化、現地化によるコストを上回る価値の最大化にもつながる。二番手商法のサムスンとの競争においてもここにA社の競争優位があるはずだ。要素技術を日本から移転し規模の経済の戦略が奏功したサムスンだが、商品企画を構想するアナログ的な擦り合わせの思考力までは移転できまい。また、インドネシアのブラウン管テレビでは、サービス網を構築し、サービスを拡充することでブランド力を向上させた。結果を実現するための製品やサービスという観点から事業を再定義することによって、業界をリードするブランドを作り出し<sup>42</sup>たのだ。顧客に結果を提供するために必要とされる製品や関連サービスにおいて事業機会が拡大する<sup>43</sup>。「製品やサービスだけではなく結果で事業を再定義すると、顧客はサービスや製品を購入するわけではないことがわかる。彼

42 Heskett, Sasser, Schlesinger (2005), p.80を参照。

43 Heskett, Sasser, Schlesinger 前掲書, p.81を参照。

らは、結果だけでなく、結果がもたらされる方法、すなわち『過程品質』というものも購入する」<sup>44</sup>。競合のサムスンと明確に差別化できる価値提供とは何かを考える際には、顧客に提供する価値を中心に据えて、ビジネスを見直す<sup>45</sup>必要がある。

最終目的は、現地化戦略を推進する現地組織が、他社と明確に差別化できる特徴を持つ製品・サービスを企画・開発し、イノベーションによる顧客への価値提供により、新しいサブカテゴリーを形成し、市場より享受できる利益を最大化することであり、それを持続し現地に再投資することで、A社ブランドとのレレバンスを高めブランド力を向上させることである。その新しいサブカテゴリーで、一気にグローバルブランドを確立するのではなく、個々の市場において、どんな価値にこだわるかを明確に定義し、それに継続的に取り組むことで、独自の存在感を世界市場で確立<sup>46</sup>できれば、結果としてそれがA社ブランドを向上させるカテゴリー・イノベーションになると考える。

A社だけに限らず、今、日本の製造業におけるモノづくりに対する見直しが求められている。難局を克服する手立ての一つがブランド力の強化である<sup>47</sup>。グローバル市場におけるブランド力を高めるために、A社に求められる製造業としての「原点回帰」を、カテゴリー・イノベーションから考察したA社の3つの事例にみる事ができたと思う。

#### IV おわりに

本論文におけるA社の事例研究は、異なる年代の3つ事例をカテゴリー・イノベーション、ブランド・レレバンスの視点から比較分析することで、グローバルブランド力を高めるという課題に対し、今のA社の問題点を浮き彫りにすることができた。しかしながら、競合他社の事例を掘り下げ比較分析ができていないため、カテゴリー・イノベーションでグローバルブランド力を高める条件として一般化するには限界がある。前節では、今後A社がグローバルブランドになるための戦略の方向性について提言したが、これをより実践的にするためには競合他社との比較分析が必要になる。商品開発がブランド力に転化した事例、あるいは現地化戦略で成功している異業種の事例研究も有効であろう。

#### 〈謝辞〉

本研究は、関西学院大学 専門職大学院 経営戦略研究科 経営戦略専攻の課題研究として山本昭二教授の指導の下に行ったものである。本研究を進めるにあたり、山本教授には研究の全体の方向性をお示し頂き、お導き頂いたこと、また、個々の事例における問題と課題を理解し表現するにあたり多数のアイデアを頂いたことに心から感謝申し上げる。副

44 Heskett, Sasser, Schlesinger 前掲書, p.83を参照。

45 Heskett, Sasser, Schlesinger 前掲書, p.67を参照。

46 日本経済新聞 2012年10月13日

47 日本経済新聞 2012年10月13日

査をご担当頂いた玉田俊平太教授には、論文全体に対する大変貴重な講評と今後の課題についてご指導を頂いたことに深謝申し上げたい。梅本春夫教授には、大変貴重な講評と資料をご提供頂き、今後の課題についてご提言を頂いたことに深謝申し上げる。服部宏紀先生、出野忠男氏、高柳勝三氏には、長時間に亘り、事業責任者としての貴重なご経験をお話頂き、ご意見、資料を多数頂いた。これらのご協力を頂かなければ、本研究は成りたらず、深謝申し上げたい。また、都度励まして頂いた7期生の皆さま、特に、相談に応じて頂き、常に励まして頂いた山本ゼミの皆さまに感謝申し上げる。最後に、家族の理解と協力にも感謝する。特に、母の励ましと絶大な協力には心から感謝している。

### 参考文献

- Aaker, D. A. (2011), *Brand Relevance*. 阿久津聡監訳・電通ブランド・クリエイション・センター (2011)『カテゴリー・イノベーション ブランド・レバンスで戦わずして勝つ』日本経済新聞出版社。
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. (2011), *The Innovator's Solution Creating and Sustaining Successful Growth*. 玉田俊平太監訳・櫻井祐子訳 (2011)『イノベーションへの解 利益ある成長に向けて』株式会社 翔泳社。
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (2006), *COMPETING for the FUTURE*. 一條和生訳 (2006)『コア・コンピタンス経営 未来への競争戦略』日本経済新聞出版社。
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A. (2005), *The Value Profit Chain Threat Employees Like Customers and Customers Like Employees*. 山本昭二・小野譲司訳 (2005)『バリュー・プロフィット・チェーン 顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』日本経済新聞社。
- Keller, K. L. (2010), *Strategic Brand Management Third Edition*. 恩藏直人監訳 (2010)『戦略的ブランド・マネジメント』株式会社 東急エージェンシー。
- 小高久仁子・片山健 (2008)「ケース『現代起業家の戦略的役割』の製作 シャープ株式会社 TFT液晶を事業の柱に―II」関西学院大学 専門職大学院 経営戦略研究科。
- 下川一哉 (2009)「21世紀デザイン史・第一章 第1回 シャープ『AQUOS』/液晶テレビ 技術とともに進化するデザインのアイデンティティ」『日経デザイン』2009年10月号, pp.58-63.
- 田中洋 (2012)『ブランド戦略・ケースブック ―ブランドはなぜ成功し、失敗するのか―』同文館出版株式会社。
- 寺山正一 (2005)「連載 決戦 テレビ最終戦争1 プロローグ 3強はかく戦う」『日経ビジネス』2005年7月4日号, pp.44-49.
- 寺山正一 (2005)「連載 決戦 テレビ最終戦争6 世界初の独創、我にあり シャープ平面テレビへの執念」『日経ビジネス』2005年8月8日号, pp.92-95.
- 長田貴仁 (2006)「特集『パワー・ブランド』で勝つ! シャープを一流にした『アクオス』戦略」『NEW LEADER』, pp.34-40.
- 服部宏紀 (1994)「液晶応用商品の開発事例 液晶ビューカムの開発設計」
- 服部宏紀 (2008)「ケース『現代起業家の戦略的役割』の製作 シャープ株式会社 液晶応用商品開発

- にみる辻氏の経営」関西学院大学 専門職大学院 経営戦略研究科。
- 服部宏紀・藤本隆宏・朴英元・阿部武志（2010）「統合型ものづくり IT システム事例シリーズ(1)―技術力と顧客ニーズを統合させる商品企画力の事例―」『MMRC DISCUSSION PAPER SERIES』東京大学ものづくり経営研究センター。
- 御手洗久巳（2012）「『新経営』改革 大躍進の原点となった経営改革 李会長の3大イノベーション」『徹底解析!!サムスン成功の秘密 最強総合家電メーカーを1冊まるごと大研究!!』洋泉社。
- 「特集 脱・先進国至上主義 第1部〈なぜ今、新興国か〉Samsung社に学び 不況をチャンスに変える」『日経エレクトロニクス』2009年1月26日号, pp.38-43.
- 「特集 ポスト BRICs VIP 経済圏 ベトナム、インドネシア、フィリピンの潜在力 2章 インドネシア爆発する中間所得層」『日経ビジネス』2011年11月14号, pp.36-41.