

需要探索型イノベーションの視点から 捉えるブランドづくりに関する研究

——日米韓グローバル企業の先進的な取り組み事例を中心に——

徐 誠 敏

目 次

1. はじめに
2. Schumpeter による 5 つのイノベーション論の視点から見たブランドづくりの成功事例
3. Christensen による持続的・破壊的イノベーション論の視点から見たブランドづくりの成功事例
4. Chesbrough によるオープン・イノベーション論の視点から見たブランドづくりの成功事例
5. Kim & Mauborgne によるバリュー・イノベーション論の視点から見たブランドづくりの成功事例
6. Aaker によるカテゴリー・イノベーション論の視点から見たブランドづくりの成功事例
7. おわりに

1. はじめに

1-1 研究背景と問題意識

市場とは国境を越えて絶え間なく変化し、ダイナミックに動くものである (Aaker, 2008)。そして企業は、市場という生態系において、ダイナミックに進化している生き物である (徐・李, 2007)。生き物として長期間存続するために、企業は市場価値に対する最終意思決定権を有する顧客を創

造・維持・拡大しなければならない。これを実現可能にするには、企業の持続的成長と発展を実現する上で最も重要な「見えざる資産」¹⁾の1つであるブランド²⁾をつくることが必要不可欠である。なぜなら、ブランドは、「売れ続ける仕組み」であると同時に、競合他社にとって模倣困難性の高い経営資産だからである（青木，2004）。

今日のような激変する市場環境のなかで、企業が提供するほとんどの製品にはブランド名が付いているほど、ブランド化は進んでいる（Kotler, 2001）。ブランド化は、業界・業種問わずあらゆる企業間で行われている。企業は、このような取り組みを戦略的かつ組織的に進めることで、強いブランドづくり（Branding）を目指している。本稿でいう強いブランドとは、環境とうまく適合し、国内外の市場において好ましいイメージとして多くの人々に認知されると同時に、強い信頼関係が顧客との間に確立されているブランドである（Stobar, 1994；徐, 2010）。企業は強いブランドをつくることで、「圧倒的存在感」と「ほかでは味わえない独自の世界観」を醸し

-
- 1) ここでいう「見えざる資産」とは、技術・ノウハウ・顧客情報の蓄積、特許、ブランドや企業への信頼、流通チャネルの支配力、従業員のモラルの高さ、組織力と組織風土などといった企業が持っている「目に見えない」資源のことを指す。詳細な内容については、伊丹（1984, 2004）を参照されたい。
 - 2) ここでいうブランドとは、「競合他社から差別化できる自社固有の企業・製品・サービスにアイデンティティを与える『目に見える差別的諸要素』と『目に見えない差別的諸要素』の集合体」を指す。前者は、名前、用語、数字、シンボル、キャラクター、スローガン、デザイン、パッケージなどの組み合わせが挙げられる。後者は、製品やサービスそのものを超えた付加価値を生み出す原動力となる企業独自の歴史、志、創業精神、価値観、思想、文化、哲学、経営理念、トップの明確な戦略的ビジョンとリーダーシップ、社員の知識・ノウハウと一貫した行動・信念のあり方、コア技術などを含めた差別的な諸要素の組み合わせが挙げられる。この定義は、総合的な視点から捉えたものである。詳細な内容については、徐（2010a）、118-123頁を参照されたい。

出すことができる(片平, 1999)。すなわち、強いブランドの確立は、多くの顧客の頭のなかに、競合他社のブランドが容易に浸透できない独自の参入障壁を構築することができるともいえる。さらに、グローバルに通用する強いブランドを持つ企業は、グローバル・マーケティング活動における経済的相乗効果を生み出し、持続的競争優位を確保している(Aaker and Joachimsthaler, 2000)。

しかし、ブランドは、「新しい事業への入場券と時間は与えてくれるが、長距離特急券ではない」(伊丹, 2004b)。ここでいう長距離特急券とは、売れ続けるブランド、すなわち強いブランドづくりを促すイノベーションであるといえる。それゆえ、強いブランドを生み出すために、企業にはイノベーション³⁾が必要不可欠であり、その成果を自社ブランドの強さとして結びつけることが必要である(Hollis, 2010)。また、ブランドは、企業が起こした何らかのイノベーションを維持・保持・発展させる重要な役割を果たしている(田中, 1997)。それゆえ、イノベーションが、重要かつ持続する差別化ポイントをつくり出す可能性があるなら、企業はイノベーションをブランド化する必要がある(Aaker, 2014)。なぜなら、企業はイノベーションをブランド化することで、「ブランド差別化要素」⁴⁾をつくり出すことができるからである。また、顧客をはじめとする主要なステークホルダーにそれらを伝える作業を容易にすると同時に、競合他社にとって模倣困難

3) ここでいうイノベーションとは、「新たな知識や多様なアイデアを活かした革新的な製品・サービスを市場に提供することで、顧客に対してこれまでとは異なる形の新たな満足と感動をもたらすと同時に、企業に対しては経済的な成果を生み出す革新的な取り組み」を指す。徐・李(2017), 23頁。

4) ここでいうブランド差別化要素とは、「ブランド化され、積極的に管理運営されるブランド化の特徴、成分、技術、サービス、またはプログラムであり、それらはブランド化された製品・サービスのためかなりの長期間にわたって有意義でインパクトのある差別化ポイントを生み出す。」Aaker(2014), 阿久津訳(2014), 125頁。

性を高めることもできるからである。

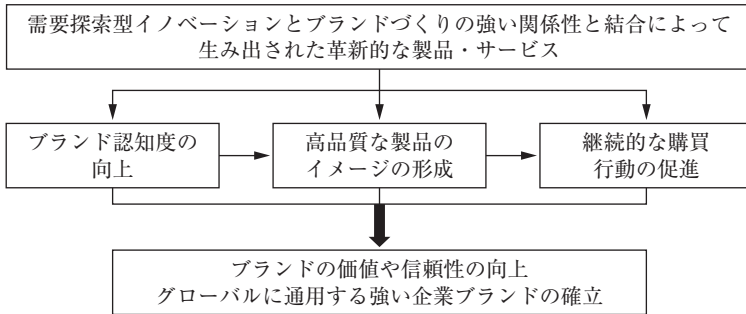
1-2 先行研究レビューと分析枠組みの提示

イノベーションは、顧客とブランドを結びつけるコンタクト・ポイント（接点）であり、その良好な関係性を持続させる重要な推進役を果たしている（Kotler and Pfoertsch, 2006）。また、ブランドはイノベーションの成果であると同時に、イノベーションはその生成を促している（Kapferer, 2000；田中・六角, 2016）。イノベーションとブランドの関係性が高く、イノベーションとブランドづくりとの強い結合は、グローバルに通用する強いブランドづくりを促している（Aaker, 2011；Christensen and Raynor, 2003；Hollis, 2010）。グローバルに通用する強いブランドであるというイメージは、ブランドの背後にある企業が業界のリーダーとして評価され、高品質かつ革新的な製品・サービスをつくる、ということを示唆している（Aaker, 2008）。そのため、グローバル・ブランド⁵⁾は品質が高いと認識している世界の顧客・消費者は少なくない。その裏づけの1つとして「グローバル・ブランドには最新のイノベーションを行っている傾向があり、それが顧客のブランド選択や購買行動において最も大きな影響を与えている」というHolt, Quelch and Taylor（2004）の研究が挙げられる。

本稿の分析枠組みは、図1のように示すことができる。すなわち、グローバルに通用する強い企業ブランドは、長期的な視点から市場の潜在的なニーズや時代の変化を先取りし、それを満たすための革新的な製品・サー

5) ここでいうグローバル・ブランドとは、「企業独自のブランド・ネーム、ロゴ、ブランド・アイデンティティ、ブランド・ポジショニング、ブランド・パーソナリティなどが世界的に標準化されたブランドであると同時に、複数の地域市場で競争力ある認知度と選好度を確保した企業・製品・サービスのブランドのこと」を指す。徐（2014b）、255頁。

図1 本稿の分析枠組み



出所：筆者作成。

ビスを具体的な形として提供することで、市場価値を生み出す「需要探索型イノベーション (Marketing-Driven Innovation)」⁶⁾が前提条件とならなければならない(徐・李, 2017)。この「需要探索型イノベーション」は、ブランド価値を生じる差異の体系の視点から見ると、時間的差異を基軸に生じたブランド価値創造であるといえる(田中・六角, 2016)。なぜなら、「需要探索型イノベーション」は、競合他社より先駆けて、常に新たな価値を生み出すことにより、①ブランドの存在意義や認知度の向上、②高品質な製品のイメージの形成、③継続的な購買行動を促すことができるからである。

1-3 研究目的と研究方法

本稿の目的と研究方法は、上記の問題意識を踏まえつつ、図1で示されている分析枠組みに基づき、市場需要の創造を前提とする「需要探索型イ

6) 本稿で論じるすべてのイノベーションは、「需要探索型イノベーション」であるといえる。これらの概念の根底にあるのは、Hamel and Praharad (1991) のいう探索型マーケティングの考え方である。

ノベーション」の視点から、日米韓グローバル企業の先進的なブランドづくりの成功事例を考察することで、それらの強い関係性と結合がいかに重要であるのかを明らかにすることである。

2. Schumpeter による5つのイノベーション論の視点から見た ブランドづくりの成功事例

Schumpeter (1934) は、「経済発展は人口増加や気候変動などの企業を取り巻く外部環境の変化要因よりも、イノベーションのような企業を取り巻く内部環境の変化要因が主要な役割を果たす」と述べている。すなわち、「真のイノベーションは個々の企業にとっての成長の源泉となるだけでなく、経済全体の推進力になる」(Jonash and Sommerlatte, 1999)。また、彼はイノベーションを5つに分類している。ここでは、この5つのイノベーションの視点から、ブランドづくりの成功事例を考察することで、それらの強い関係性と結合がいかに重要であるのかを明らかにしておく。

2-1 「プロダクト・イノベーション (Product Innovation)」の視点から

ブランドは、最初からブランドとして存在するのではなく、その段階では、競合他社と異なった特徴を有する製品・サービスにすぎない (Kapferer, 2000)。最初のうちは、製品そのもののイノベーションがブランドを支えているといっても過言ではない。だが、ブランドの競争力は、単なる物理的な優位性だけでは高まらない。それらは、目に見えない資産である、ブランド・イメージ、ブランド・パーソナリティ、感性に訴える価値などと、それらをわかりやすく伝えるコミュニケーション活動を通して強化される。ただ、製品自体の特徴・品質やイノベーションは、顧客・消費者がブランドを選択する際の前提基準であることを忘れてはならない。

Apple は、「ブランド・アイデンティティ、ブランド・ポジショニング、

ブランド・パーソナリティ、製品、パッケージ、広告戦略、デザイン、使用感などに関して世界的に統一されたグローバル・ブランドである」(Aaker, 2000)。また、同社は、「その生成の源泉となる米国の文化を超え、それと異なる諸国や諸文化圏の消費者たちと強い関係性で結ばれているグローバル・ブランド (Hollis, 2010)」でもある。さらに、同社は、創造的活動を通じた新技術力と新製品開発力によって生み出された革新的な製品・サービスを継続的に市場に提供し、競合他社との差別化を図ることで、年々グローバル・ブランド価値を高めている。それと同時に、同社はこのような「プロダクト・イノベーション」を行い、新たな製品・サービス、または既存製品の継続であるところの新型製品を市場に提供する際に、グローバルに通用する自社の企業ブランドを戦略的に打ち出している。その典型的な事例として、Apple の iPod⁷⁾、iTunes⁸⁾、iPhone⁹⁾、iPad¹⁰⁾が挙げられる。

2-2 「プロセス・イノベーション (Process Innovation)」の視点から

グローバルに事業展開を行っている日本企業のなかで、グローバル・ブランド価値が最も高いトヨタといえば、「かんばん方式」¹¹⁾や「ジャスト・

7) iPod は、既存の MP3 製品の枠を超え、1,000 曲以上の音楽を iTunes にダウンロードし、新たな音楽の楽しみ方や活用方法をグローバル市場に定着させた革新的な製品である。

8) iTunes とは、Apple が開発したメディアプレーヤーソフトで、音楽そのものを流通させるプラットフォームである。

9) iPhone は、従来の携帯電話の枠を遥かに超え、簡単かつ高速にインターネットにつないでさまざまなアプリが楽しめるプラットフォームに激変させた革新的な製品である。

10) iPad は、既存のノートパソコンやスマートフォンよりユーザービリティが高く、より高機能なタブレット型パソコンである。

11) ここでいう「かんばん方式」とは、ムダな在庫を削減するのに効果的な引

イン・タイム (JIT) 方式¹²⁾を思い浮かべる人は少なくないだろう。トヨタは、「かんばん方式」や「ジャスト・イン・タイム (JIT) 方式」といった新製法・新生産方式を導入し、開発・製造・物流・品質などで競合他社が模倣困難な革新的な「プロセス・イノベーション」を実現している。その成果の一環として同社は、製造にかかるコストの大幅な削減と製造現場における徹底したムダの排除を実現している。また、同社は、新製法・新生産方式の技術的な進化を促すことにより、在庫管理の手間とコストの削減だけでなく、グローバル戦略に向けた世界同一品質・同時生産（最適地生産）を実現することができたのである。

トヨタは、上記の「プロセス・イノベーション」を徹底的に実践した結果、世界中の顧客・消費者の心のなかに、同社のブランドは品質がきわめて高いという強いイメージを形成したといえる。その影響を受けて、世界の顧客・消費者は、トヨタというグローバル・ブランドは最新のイノベーションを行っており、それが同社のブランドを選択することに大きな影響を与えていると考えられる。それゆえ、世界の顧客・消費者は、トヨタというグローバル・ブランドを選ぶ際に、それがプレミアム価格であることを正当化する理由になっているともいえる。

2-3 「マーケット・イノベーション (Market Innovation)」の視点から

企業は常に新しい販路の開拓、すなわち国内外において従来参入していなかった新たな市場の開拓を目指す「マーケット・イノベーション」を行

張り型生産方式を指す。トヨタ自動車のHPより。

- 12) ここでいう「ジャスト・イン・タイム (JIT) 方式」とは、必要なものを、必要なときに、必要なだけ供給し、在庫の圧縮と製造期間の短縮を実現するのに有効なトヨタ生産方式に代表される日本式の生産システムを指す。「ジャスト・イン・タイム (JIT) 方式」の詳細な内容については、平野 (1990) を参照されたい。

われない限り、市場の支配力を高めるだけではなく、自社ブランドの価値を向上させることも難しくなる。「マーケット・イノベーション」の代表的な成功事例としては、韓国を代表するグローバル企業であるサムスン電子と LG 電子が挙げられる¹³⁾。

1990年代後半から、サムスン電子と LG 電子は、日欧米の先進企業が当時ほとんど参入していなかった、比較的競争が激しくない未開拓市場¹⁴⁾である「ブルー・オーシャン (Blue Ocean)」¹⁵⁾を見つけ出し、そこにある巨大な潜在需要を満たすための「マーケット・イノベーション」への取り組みを積極的に進めていた。たとえば、① インド市場の電力事情を深く考慮したサムスン電子の「太陽電池で充電できる携帯電話」¹⁶⁾、② インドネシアをはじめとする熱帯・亜熱帯地域における LG 電子の「蚊を退治するエアコン」¹⁷⁾などが挙げられる。その結果、この2社は、それぞれの国・地域において新たな生活文化を創造し、新市場を開拓・拡大すること

13) 最近、この2社は、財政・経営面でいくつかの課題を抱えつつ、重要な転換期を迎えている。これらに対する2社の戦略的な取り組みについては、別の機会に論じることとする。

14) ここでいう未開拓市場とは、2000年以降いくつかの課題を抱えつつも、急成長を遂げているブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ、ベトナム、インドネシアなどといった新興国市場を指す。しかし、これらの未開拓市場での競争は年々その激しさを増している。

15) 「ブルー・オーシャン」の詳細な内容については、後述する。

16) 「太陽電池で充電できる携帯電話」は、2009年、サムスン電子がインド市場の電力事情を深く考慮して、本体裏面に太陽光パネルを設置し、太陽光を集め充電できる携帯電話（グローバル・ブランド名：クレスト・ブルー）である。

17) 「蚊を退治するエアコン」は、2009年、LG 電子がインドネシアの国立大学「IBP 大学」との共同研究を通して、蚊が嫌がる超音波（30～100 KHz）を発信し、蚊の神経を麻痺させ追い払い、蚊に刺されるのを防ぐエアコンである。

ができたのである。

上記の戦略的な取り組みは、まさにグローバルな視点に立った「マーケット・イノベーション」であるといえる。なぜなら、現地の顧客の行動パターンを深く観察し、生活者と製品との新しい関係を創造することにより、新しい市場をつくり出したからである。それと同時に、このような勝ちパターンを、上記の進出国と経済的な特性・社会文化的特性などと類似した新興国市場に汎用的に対応できる製品を普及させることで、確実に高収益を生み出すとともに、グローバル・ブランドとしての存在感を高めたからである（徐，2014b；徐・李，2015）。

また、現地の生活者や競合他社も気づいていない顧客の「スイートスポット（Sweet Spot）」¹⁸⁾を見つけ、それを具体的な製品・サービスの形で提供することで、現地の生活者の日常生活に深くかかわるパートナーとしての地域密着型ブランドづくりを促しているともいえる。さらに、「マーケット・イノベーション」は、「製品機能が同じまでも、その機能にかかわる顧客の生活経験を変化させることができると、それが起こる」（石井，2010）。その典型的な成功事例としては、米国文化を象徴する大型バイク・ブランドである「ハーレーダビッドソン」と日本の受験生応援対象の製品ブランドであるネスレの「キットカット」などが挙げられる¹⁹⁾。

2-4 「マテリアル・イノベーション（Material Innovation）」の視点から

東レは、競合他社にとって模倣困難性の高い繊維新素材の新しい供給源を獲得し BtoB 顧客企業にそれを提供することで、同社の「コンピタンス型の企業ブランド」²⁰⁾の価値を高め持続的な成長を果たしている。すなわ

18) 「顧客のスイートスポット」の詳細な内容については、阿久津，前掲書，155-172頁を参照されたい。

19) 詳細な内容については、石井（2010），23頁を参照されたい。

ち、同社の「コンピタンス型の企業ブランド」の価値は、「マテリアル・イノベーション」によって高められるといえる。さらにいえば、同社は、化学繊維、フィルム、樹脂などのようなさまざまな素材技術力を活かし、あらゆる業界のメーカーと組んで革新的な新製品を市場に数多く提供することで、両社の「コンピタンス型の企業ブランド」の価値や信頼性の向上に大いに貢献している。その代表的な成功事例としては、同社がユニクロと協同開発した衣服の調温技術の名称である、ヒートテックが挙げられる²¹⁾。

上記のような事例を通して、東レは、揺るぎない「技術ブランド」を確立しつつある。ここでいう「技術ブランド」とは、「技術に裏打ちされた、統一的・一体感のある企業独自のコアテクノロジーが、業界内外でも連带的・共有的に認知された結果として創出される企業ブランド」²²⁾である。同社は、このような「技術ブランド」を通して、競合他社にとって模倣困難性の高い自社独自の新たな素材技術の可能性を広げることで、社会や産業の発展に大いに貢献しているというイメージを高めている。このような仕組みづくりこそが、同社の社会志向の強い企業ブランドの最も大きな原動力である。また、同社の技術ブランドは、BtoB顧客企業にとって新たな素材技術に裏づけされた品質・サービスの保証であり、それらがつくり出す機能や価値に対する安心と期待でもあるといえる。したがって、「マテリアル・イノベーション」によって構築された「コンピタンス型の企業ブランド」を持つ企業は、多様なステークホルダーとの関係を形成するに

20) ここでいう「コンピタンス型の企業ブランドとは、BtoBあるいは産業材ブランドのように企業同士の取引で活用されるようなブランド」を指す。田中(2002), 103-104頁。

21) このような取り組みは、「オープン・イノベーション」でもあるといえる。詳細な内容については後述する。

22) 高井・宮崎(2009), 153頁。

あたって、競合他社とはまったく異なった圧倒的な存在感を示すことができるのである。

2-5 「組織的イノベーション (Organizational Innovation)」の視点から

京セラは、部門間で生じた問題を解決するために、社内において新しく強い組織をつくることで、常に自社ブランドを高め企業全体を活性化させている。同社の「組織的イノベーション」の最も大きな原動力となったのは、アメーバ経営²³⁾である。同社は、組織をアメーバと呼ばれる小集団に分け、現場の社員ひとりひとりが主役となり、「全員参加型経営」を実現するために、全社的に取り組むことで、自社の高業績（黒字経営）に大いに貢献している。

アメーバ経営には稲盛名誉会長の「会社経営とは一部の経営トップのみで行うものではなく、全社員が関わるものだとの考えに基づき、会社の組織をできるだけ細かく分割し、それぞれの組織の仕事の成果を分かりやすく示すことで全社員の経営参加を促す経営管理システムである」という考え方が貫かれている²⁴⁾。同社はこのアメーバ経営を通して、① 自社の経営哲学・経営理念の社内浸透支援活動をはじめ、② 小集団チーム別採算管理の手法とその制度の運営、③ 経営者意識を持った人材の育成などを促している。このような戦略的かつ組織的な取り組みこそが、インターナル・ブランディング²⁵⁾の理想的なあり方であり、深層的なブランド・マ

23) ここでいうアメーバ経営とは、「会社全体の組織を機能別・役割別に細分化し、臨機応変に変化させ、それぞれの組織が、『時間当り採算』という統一した評価基準により部門別に採算を求め、全社員に経営者意識を醸成することを可能にしてきた自社独自の経営システム」を指す。京セラコミュニケーションシステム (2004)、4 頁。

24) 京セラコミュニケーションシステム株式会社の HP より。

25) ここでいうインターナル・ブランディングとは、「ブランド・ビジョンを

ネジメントの競争力を促すのである (徐, 2008b ; 2010)。

3. Christensen による持続的・破壊的イノベーション論の視点から見たブランドづくりの成功事例

現代のイノベーション研究の世界的権威である Christensen (1997) は、技術を「組織が労働力、資本、原材料、情報を、価値の高い製品・サービスに変えるプロセスである」²⁶⁾と広義の意味として捉えている。また、彼はこのような視点から、イノベーションとは、「エンジニアと製造にとどまらず、マーケティング、投資、マネジメントなどの技術の変化を意味する」²⁷⁾と定義している。さらに、Christensen (1997) と Christensen and Raynor (2003) は、Schumpeter (1934) の提唱した5つのイノベーションのうち、「プロダクト・イノベーション」と「マーケット・イノベーション」の延長線として、「持続的イノベーション (Sustaining Innovation)」と「破壊的イノベーション (Destructive Innovation)」を具現化かつ体系化している (図2参照)。だが、ここでは、「破壊的イノベーション」の視点から、ブランドづくりの成功事例を考察することで、それらの強い関係性と結合がいかに重要であるのかに焦点を当てて論じることにする。

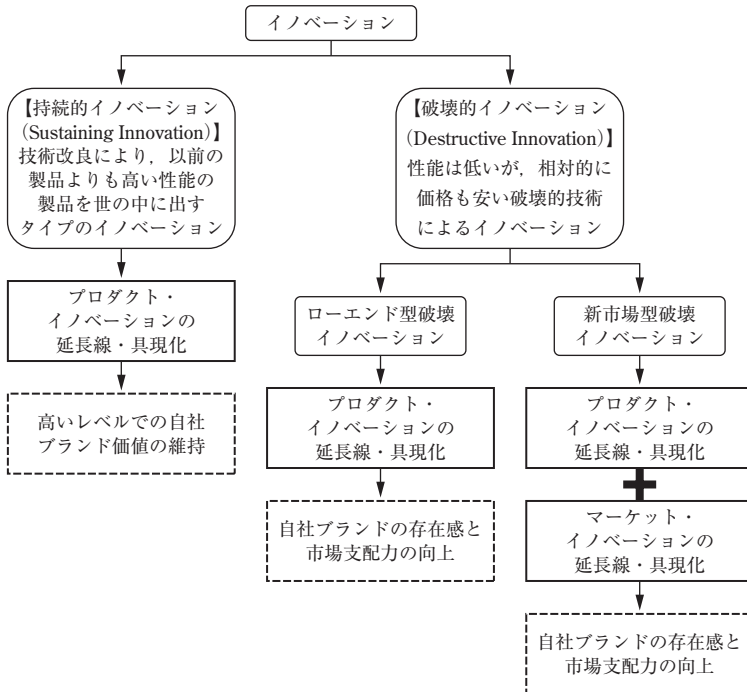
豊富な資金力と高度な技術力を持つ大企業のほとんどは、従来製品よりも優れた性能で、要求の厳しいハイエンドの顧客獲得を狙う「持続的イノベーション」を行っている。その結果、彼らは、自社ブランド価値を高いレベルで保ち続けている。しかし、業界をリードする優良企業の場合、優

中長期的な視点から組織全体に確実に浸透させると同時に、それを全社員が共有・共感し、それに則した形で顧客をはじめとする外部ステークホルダーに対して一貫して体現し伝えられるよう全社的に取り組む諸活動」を指す (徐, 2008a ; 2010 ; 2014 ; 徐・李, 2016)。

26) Christensen (1997), 玉田監修 (2001), 6 頁。

27) 同上, 6 頁。

図2 Schumpeter による5つのイノベーションと Christensen らによる2つのイノベーションとブランドの関係性



出所：徐・李（2017）、25頁をもとに加筆。

れた経営力により、そのポジションを失う「イノベーションのジレンマ」²⁸⁾に直面することになる。その時に、「低価格の分野に空白（隙間）が生じ、破壊的技術を採用した競合他社が入り込む余地ができる」²⁹⁾。そこ

28) ここでいう「イノベーションのジレンマ」とは、「大企業が顧客の意見に耳を傾け、顧客が求める製品を増産し、改良するために新技術に積極的に投資し、市場の動向を注意深く調査し、システムティックに最も収益率の高そうなイノベーションに投資配分したからこそ、リーダーの地位を失う」現象を指す。玉田、前掲書、5頁。

29) 玉田、前掲書、20頁。

で競合他社である新興企業は、その隙間を狙って新しい市場機会を掴むために、大企業が提供している既存製品よりも機能や性能が下回る製品・サービスを売り出す。その結果、それらがローエンド市場に根付き、次第に主流市場を侵食する現象を起こすことになる。すなわち、新興企業は既存市場の秩序を乱す破壊的技術を活かし、低コストのビジネス・モデルを中心とする「ローエンド型破壊イノベーション (Low End Destruction Innovation)」を行うことで、自社ブランドの存在感を向上させ市場支配力を高めることになる。彼らの破壊的技術によって生み出された製品の特徴は、低機能・低価格の製品であるだけでなく、シンプルかつ使い勝手の良い製品である。

「ローエンド型破壊イノベーション」の典型的な成功事例としては、近年急成長中の中国発超優良企業「グローバル・チャレンジャー (Global Challenger)」³⁰⁾である Lenovo, Coolpad, Huawei, Xiaomi のスマートフォンが挙げられる。これまでスマートフォン業界をリードしてきた Apple とサムスン電子がそれぞれ「iPhone」シリーズと「GALAXY」シリーズを通して、高機能・高性能のスマートフォンを求めるハイエンドの顧客の満足度の向上を目指して競争するうちに、低機能・低価格の分野に空白（隙間）が生じた。そこを、上記の中国の「グローバル・チャレンジャー」のスマ

30) 近年急成長中の新興国発超優良企業を「グローバル・チャレンジャー」と名づけたのは、ボストン・コンサルティング・グループである。「グローバル・チャレンジャー」の急成長を促したのは、次の要因が挙げられる。それらは、①常にコスト競争力を高めるための体制づくり、②グローバルな感覚を持ちグローバルに通用する人材育成力、③市場変化への柔軟な対応力と迅速な浸透力、④各業務を世界中で最適な場所に配置する「ピンポイント」力、⑤迅速かつ大胆な経営判断力や意思決定力、⑥創意工夫によるイノベーション力、⑦多元性を受け容れる力である。これらの詳細な内容については、Sirkin, Hemerling and Bhattacharya (2008), 水越監修 (2008) を参照されたい。

ートフォンがローエンド市場に急激に普及し始め、上位市場のシェアを奪いつつある。彼らの最大の成長の原動力は、台湾のファブレス半導体メーカーであるメディアテック (Media Tek) が仕掛けた100ドルスマホと25ドルスマホなどの低機能・低価格モデルである³¹⁾。

「ローエンド型破壊イノベーション」と異なり、「新市場型破壊イノベーション (New Market Disruptive Innovation)」とは、主流市場と異なる価値基準に基づいた製品を新市場に根付かせるイノベーションである (徐・李, 2017)。すなわち、消費のない状況「無消費」に対して、従来の製品に比べ手頃な価格とシンプルかつ使い勝手の良い製品を提供することで、それまで顧客ではなかった新規顧客の製品の購買意欲を促し、次第に主流市場を侵食する現象なのである。

新市場型破壊製品の典型的な成功事例としては、コダックの使い捨てカメラが挙げられる³²⁾。コダックの使い捨てカメラは、安価なプラスチック製のレンズでつくられているため、1980年代主流だった高機能フィルム一眼レフカメラに比べれば性能は劣っていた。だが、コダックの使い捨てカメラは、シンプルかつ使い勝手が良く安上がりな製品であるがゆえに、従来の顧客ではなかった新規顧客が気軽に購入できた。そのため、顧客が楽しい行事の記録を残しておきたいのに、高機能フィルム一眼レフカメラを忘れてしまったときに、それを使い本来の用事を片づけることで、顧客を大いに喜ばせ満足させることができたといえる。すなわち、本来の用事をこなすために「目的ブランド」³³⁾をつくることで、破壊的製品が差別化さ

31) 詳細な内容については、湯之上 (2014), 34-36頁を参照されたい。

32) Christensen and Raynor (2003), 玉田監修 (2003), 118-119頁。

33) ここでいう「目的ブランド」とは、「状況、すなわち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ブランド」を指す。詳細な内容については、同上, 117-119頁を参照されたい。他の「目的ブランド」の典型的な成功事例としては、ロボット掃除機「ルンバ」や布団クリーナー「レイコ

れ、その製品が対象とする用途が明確になり、顧客を大いに喜ばせ、その結果、コダックの企業ブランドが強化されたのである。また、用事をうまくこなす「目的ブランド」には、プレミアム価格を支払ってくれる顧客も少なくない。

4. Chesbrough によるオープン・イノベーション論の視点から見たブランドづくりの成功事例

どんな時代でも変わらない企業成長の本質は、イノベーションを継続的に行わなければならないということである (Chesbrough, 2003)。2000年以降、企業は持続的成長を促すために、組織内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、それを商品化し市場に提供することで、付加価値を創造する「オープン・イノベーション (Open Innovation)」の重要性に気づき始めている³⁴⁾。すなわち、「オープン・イノベーション」とは、「組織内部のイノベーションを促進するために、意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源の流出入を活用し、その結果組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすことである」といえる³⁵⁾。企業はこのような「オープン・イノベーション」を体系的かつ継続的に行い、競争優位性を獲得することで、顧客の心を掴み、自社のブランド価値を一層高めるよう努めている。

ップ」などが挙げられる。

34) その環境変化には、次のような要因が挙げられる。① 熟練した労働者の流動性の高まり、② 大学・大学院の研究者の増加、③ ベンチャー・キャピタルの存在、④ 競争環境の激化、⑤ イノベーションの不確実性、⑥ 研究開発費の高騰、⑦ 株主から求められる短期的成果、⑧ 多様化する高度な顧客の要望、である。詳細な内容については、Chesbrough (2003) を参照されたい。

35) 国立研究開発法人 (NEDO) 『オープン・イノベーション白書』2016年度版、4頁。

「オープン・イノベーション」の典型的な成功事例としては、東レが挙げられる³⁶⁾。東レは、2002年に創業以来はじめて赤字になったことを契機に、自前主義からの脱却を推進し、社外との連携や融合を強化し始めている³⁷⁾。そのため、同社は、競争が激化するなかで、研究スピードのアップ、コスト削減、人材育成を目的に「オープン・イノベーション」に取り組んでいる。2003年同社はユニクロと共同開発し、発熱保温肌着ヒートテック誕生に大いに貢献した。同社は、ユニクロからの厳しい要望に応えるために累計で1万回もの試作を繰り返して、ソフトな肌触りと保温効果を両立させることで、ユニクロの顧客の購買意欲を促した。また、2009年同社は、ユニクロとの共同開発を通して、驚きの軽さと暖かさを併せ持つ「ウルトラライトダウン」を実現させることができた。

東レは、国内市場の枠を超え、海外市場における「オープン・イノベーション」にグローバル・レベルで積極的かつ継続的に行うことで、新たな需要を生むという好循環を形成している³⁸⁾。たとえば、同社は、韓国サムスン電子にスマートフォン向け電子材料を提供している。また、独ダイムラーには2012年発売したメルセデス・ベンツ SL63AMG やトラックに炭素繊維を提供している。さらに、米ボーイングに2021年まで炭素繊維の全量供給する予定である。その結果、同社はグローバルに通用する強い企業ブランドを確立することができたのである。

上記の東レの事例に付け加え、次はP&Gについて若干論じる。P&Gは、1999年に、イノベーションのプロセスを「Connect and Develop」と変更し、社外の革新的なアイデアを積極的に採用し始めている(Chesbrough, 2003)。同社では、「Connect and Develop」を通して、R&Dの効率を大き

36) 日経ビジネス電子版(2015年1月30日)と東レのHPより。

37) 本橋(2015), 41頁。

38) 詳細な内容については、日覺(2014)を参照されたい。

く向上させ、多くの製品・サービスを提供することで、全社のイノベーションの35%超を生み出している (Huston and Skkab, 2006)。また、同社は「Connect and Develop」を、重要な経営戦略の1つとして位置づけ、個人から大企業、研究機関まで多様なパートナーと、製品技術やパッケージ、製造技術、市場調査方法、マーケティング手法、ビジネス・モデルなどの幅広い領域でさまざまなイノベーションを生み出している³⁹⁾。

上記の東レと P&G のような戦略的な「オープン・イノベーション」の取り組みは、共創型価値創造アプローチであり、イノベーションの創出だけでなく、顧客との信頼関係醸成、グローバルに通用する企業ブランド価値の向上などを促す最も強力な成長エンジンとなっている。また、この2社は、これを通して、普段自分たちが気づかないような新たな視点や発想をはじめ、顧客との関係性強化と革新的な商品・サービスの創造を促すことが可能となったのである。その他の典型的な成功事例としては、多様なステークホルダーとの協力体制を構築し戦略的目標を容易にした「Intel Capital」⁴⁰⁾と、アプリ開発者や製造委託先との Win-Win の関係を構築し収益構造を生み出した Apple の「iPod と iPhone」⁴¹⁾、ユーザーが商品と店舗、サービスに関するアイデアを投稿できるサイトである「My Starbucks Idea」⁴²⁾が挙げられる。

39) 詳細な内容については、P&G ジャパンの HP を参照されたい。

40) 詳細な内容については、Chesbrough (2003)、大前訳 (2004)、121-140頁を参照されたい。

41) 詳細な内容については、妹尾 (2009)、79-84頁を参照されたい。

42) 詳細な内容については、久保 (2012)、26頁を参照されたい。

5. Kim & Mauborgne によるバリュー・イノベーション論の 視点から見たブランドづくりの成功事例

近年、グローバル事業展開を行う企業は、「あらゆる国々の、あらゆる人々と、あらゆるものを競い合う」という「グローバリティ (Globality)」の時代においてかつてない熾烈な競争にさらされている (Sirkin, Hemerling and Bhattacharya, 2008)。国内市場での競争も一層激しくなっている。それゆえ、企業は、「レッド・オーシャン」を避け、競争のない未開拓の市場である「ブルー・オーシャン」を見つけ出し、そこから新たな価値創造の実現に力を注ぎ始めている⁴³⁾。これは、顧客や競合他社も気づいていない新しい需要を生み出すことで、競争のない新しい市場空間をつくり出す「ブルー・オーシャン」戦略の本質でもある (徐・李, 2017)。この「ブルー・オーシャン」戦略を支えているのは、低コストと顧客の価値創造 (差別化) を同時実現し、新たなブランド価値を生み出す「バリュー・イノベーション (Value Innovation)」である (図3参照)。

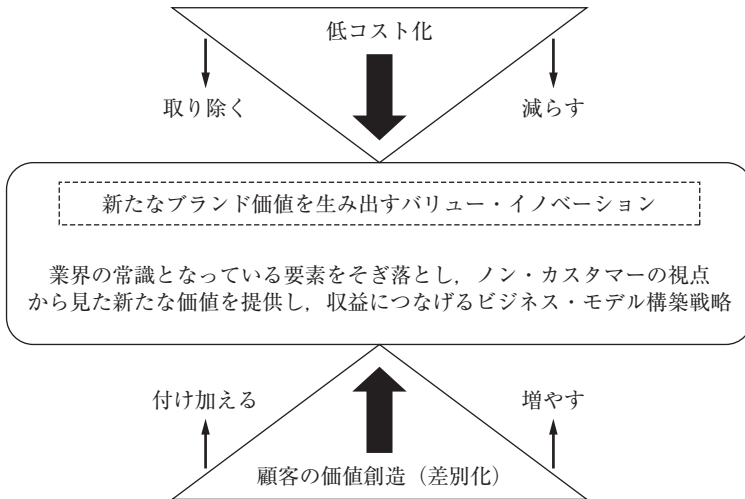
「バリュー・イノベーション」の典型的な成功事例としては、任天堂の「Wii」が挙げられる⁴⁴⁾。任天堂の「Wii」の戦略的特徴は、縮小しつつある市場において従来の顧客である若い男性と子供ではなく、主婦やおじいさん、おばあさんといった「ノン・カスタマー (Non-Customer)」⁴⁵⁾を巻き

43) 「ブルー・オーシャン」の中には、これまでの産業の枠組みを超えて、その外に新しく創造されるものもあるが、企業競争のほとんどは、「レッド・オーシャン」の延長として、すなわち既存の産業を拡張することによって生み出される。Kim and Mauborgne (2005), 有賀訳 (2005), 20頁。

44) 詳細な内容については、安部・池上 (2008), 20-46頁を参照されたい。

45) ここでいう「ノン・カスタマー」とは、Drucker (2002) の視点から見ると、「市場に存在しつつ自社の製品に対して興味を持たずその購買行動を行わない人々である」といえる。

図3 新たなブランド価値を生み出すバリュー・イノベーションの構造



出所：Kim and Mauborgne (2005), 有賀訳 (2005), 37頁をもとに筆者作成。

込んで新たな価値を生み出し、彼らを顧客化している点である (安部・池上, 2008)。任天堂は、顧客に提供する価値を見直し、新しい価値曲線を描くために、「4つのアクション・マトリクス」⁴⁶⁾に基づき、「ノン・カスタマー」がゲームをしない理由を探した。すなわち、「ノン・カスタマー」にとって価値と感じない機能・要素を取り除いて減らすと同時に、彼らが価値と見なす機能・要素を増やし付け加えた (図4参照)。

その結果、任天堂の「ノン・カスタマー」は、「Wii」を通して、子供や孫たちと一緒にゲームを楽しみつつ、自然にコミュニケーションが取れるようになった。まさに、同社の「ノン・カスタマー」にとって、日常生活における新たな価値の提案と感動創造であり、新しい場の提供でもであると

46) 詳細な内容については、有賀, 前掲書, 50-53頁を参照されたい。

図4 「バリュー・イノベーション」を創出するための任天堂「Wii」の4つのアクション・マトリクス

| | |
|----------------------------------|---|
| 取り除く (Eliminate) | 増やす (Raise) |
| i 高機能 ii 接続性 iii 高度な画像処理 | i ユーザービリティ ii プロセッサースピード iii 全身を使って遊び楽しむ体験性 |
| 減らす (Reduce) | 付け加える (Create) |
| i 高価格 ii プレーの時間 iii 操作の複雑さ | i Wiiのリモコンによる直感的な遊び方 ii 顧客層の拡大 |
| ↓ | ↓ |
| 低コスト化 | 顧客の価値創造 (差別化) |

出所：安部・池上 (2008), 31-46頁をもとに筆者作成。

いえる。同社の「Wii」がもたらした競争優位性は、グローバルにも通用するものがあった⁴⁷⁾。上記のような任天堂の戦略的な取り組みからわかったのは、「あらゆる組織にとって、最も重要な情報は、顧客ではなくノン・カスタマーについてのものである。変化が起こるのは、ノン・カスタマーの世界である」⁴⁸⁾、ということである。したがって、任天堂は、「ブルー・オーシャン」戦略の土台である「バリュー・イノベーション」を通して、世界の全世代における顧客層に「Wii」のブランドを浸透させ、グローバル市場で通用する強い企業ブランドの存在感をも示すことができたのである。その他、「バリュー・イノベーション」の典型的な成功事例としては、アスクル、QBハウス、コマツ、シマノ、セコム、SONYのウォークマン、日清食品などが挙げられる⁴⁹⁾。

47) 世界累計販売台数2,000万台を発売から約60週で達成した。詳細な内容については、任天堂のHPを参照されたい。

48) Drucker (2002), 上田 誠 (2002), 117頁。

49) 詳細な内容については、安部・池上, 前掲書, 132-174頁を参照されたい。

6. Aakerによるカテゴリー・イノベーション論の視点から見た ブランドづくりの成功事例

ブランドは、①イノベーションを自社のものとし、②信頼性を高め、③製品・サービスの良さを伝える作業を容易にする、という可能性をもたらす基本的価値を有する (Aaker, 2014)。企業は、このような基本的価値を、革新的な製品づくりに戦略的に活用しブランドをつくることで、企業間における技術水準の同質化から起きるコモディティ化⁵⁰⁾を防げる。このコモディティ化が進むと、多くの企業は低価格競争に巻き込まれ、自社の製品・サービスの差別化を図ることがきわめて困難なものとなる (徐・李, 2017)。

上記のような悪循環を断ち切るために、企業は革新的な成長戦略の1つとして「カテゴリー・イノベーション (Category Innovation)」⁵¹⁾を行わなければならない。すなわち、企業は、新しいカテゴリーが形成されるような革新的な製品・サービスを生み出すブランド・レバンス戦略を進めることで、持続可能なブランド差別化を実現することができる (Aaker, 2011)。その結果、競合他社の製品・サービスの強みを弱みに転換させることで、新しいカテゴリーを代表するブランドとなる。結局、企業はこのような「カテゴリー・イノベーション」を通してブランドを生み出さない限り、

50) ここでいうコモディティ化とは、「企業間における技術水準が次第に同質化となり、製品やサービスにおける本質的部分での差別化が困難となり、どのブランドを取り上げてみても顧客側からするとほとんど違いを見出すことのできない状況」を指す。恩蔵 (2007), 2頁。

51) ここでいうカテゴリー・イノベーションとは、「ブランド・レバンス戦略を通して、既存の製品カテゴリーの魅力を下げるような新カテゴリーを創出し、そのカテゴリーを支配できるブランドになること」を指す。Aaker (2011), 阿久津監訳 (2011), 18頁。

図5 カテゴリー・イノベーションの3つの種類

| | | | |
|------------|--------------------|---------------------|------------|
| 製品・サービスの改善 | ブランド選好に対する顕著なインパクト | 新しいカテゴリーあるいはサブカテゴリー | 市場を一変させるもの |
| イノベーションの程度 | 漸進的 | 本格的 | 変革的 |

出所：Aaker (2011), 阿久津監訳 (2011), 41頁をもとに若干修正。

自社の製品・サービスは次第にコモディティ化に陥り、市場競争に敗れ顧客の支持を失ってしまう。

ブランド論の世界的権威である Aaker (2011) は、「カテゴリー・イノベーション」は製品・サービスの改善が市場に与える影響の程度を反映して、3段階に分類することができる⁵²⁾(図5参照)。すなわち、①ブランド選好に若干影響する程度に製品・サービスの改善を行う「漸進的イノベーション」⁵³⁾、②製品・サービスの改善を大きく行い、差別化ポイントを目立たせ話題性を高める「本格的イノベーション」⁵⁴⁾、③市場を一変させる「変革的イノベーション」である⁵⁵⁾。ここでは、「変革的イノベーション」の視点から、ブランドづくりの成功事例を考察することで、それらの強い関係性と結合がいかに重要であるのかに焦点を当てて論じることとする。

52) 詳細な内容については、同上、40-46頁を参照されたい。

53) 「漸進的イノベーション」の事例としては、あらゆる業種の企業の多くが行う、若干改良・改善された製品・サービスなどが挙げられる。

54) 「本格的イノベーション」の典型的な事例としては、Apple の iMac、アサヒのスーパードライなどが挙げられる。

55) この3つのイノベーションの違いは、必ずしも技術的にどの程度画期的であるかということによって判断されるものではない。むしろ市場がどの程度影響を受けたか、そして、新たなカテゴリーやサブカテゴリーが形成されたのかどうかに基づいて判断されるべきである。阿久津、前掲書、43頁。

「変革的イノベーション」は、競合他社の既存の製品・サービスの魅力を低下させると同時に、自社の基本的な製品・サービスの質的变化を促すことができる。また、「変革的イノベーション」は、新技術や製品仕様の刷新、業務や流通に対する取り組み方の変更、価値提案やロイヤルティの基盤、顧客の製品・サービスに対する認識が質的に変わるような根本的な戦略転換を伴う。「変革的イノベーション」の典型的な成功事例としては、P&Gのアリエールが挙げられる。2000年 P&G は、新技術の刷新を通して、液体ならではの使い勝手の良さを最も大きくアピールする衣類用液体洗剤アリエールを提供することで、既存の製品カテゴリーであった衣類用粉末洗剤の魅力を下させた。その結果、2000年の洗剤市場シェア全体の1割程度だった液体タイプは、2011年から粉末タイプを抜いて洗剤市場シェア半分以上を占めるようになった。すなわち、P&Gのアリエールは、衣類用液体洗剤という新たなカテゴリーを代表する強いブランドになったといえる。

7. おわりに

7-1 総括

本稿では、図1で示されている分析枠組みに基づき「需要探索型イノベーション」の視点から、日米韓グローバル企業の先進的なブランドづくりの成功事例を考察することで、それらの強い関係性と結合がいかに重要であるのかを明らかにした。

本稿で考察したすべての企業は、絶え間なく常に変化し続けるグローバル市場という生態系において、「需要探索型イノベーション」を通して市場支配力と自社ブランド価値を高めることで、ダイナミックな成長を実現している。これらの企業が行った「需要探索型イノベーション」には、長期的な視点から市場の潜在的なニーズや時代の変化を先取りする発想力と

未来創造の姿勢が根底にある（徐・李，2017）。このような考え方を重んじる企業は，市場の潜在的なニーズを満たすために，これまで顧客が経験したことのない革新的な製品・サービスを市場に提供することで，顧客に新たな満足と感動をもたらしている。それと同時に，企業に対しては経済的な成果を生み出すだけでなく，組織をいっそう活性化させることで，持続的な競争優位の確保を促している。その結果，これらの企業は，自国の文化を超え，グローバルに通用する強い企業ブランドを構築・強化することができたといえる。

また，本稿で考察した企業は，このような取り組み方で戦略的に「需要探索型イノベーション」を展開することで，「イノベーション・プレミアム（Innovation Premium）」（Jonash and Sommerlatte, 1999）を創造し，獲得することができたのである。その結果，顧客をはじめとする主要なステークホルダーの心のなかに，自社ブランドの認知度と存在感の向上だけではなく，高品質な製品ブランド・イメージを確立している。さらに多くのステークホルダーは，「需要探索型イノベーション」またはそれを生み出す力を持つ企業を高く評価し，その企業の製品・サービスに対して高級感を感じるとともに，積極的かつ継続的な購買意欲を示している。したがって，「需要探索型イノベーション」とブランドづくりの強い関係性と結合こそが，自社のブランド価値の最大化に貢献する最も大きな原動力であるといえる。

7-2 今後の課題

本稿で考察した，グローバルに通用する強いブランドは，「需要探索型イノベーション」とブランドづくりの強い関係性と結合によって生み出される。また，これは企業の高業績に大いに貢献している。その根底にあるのは，強い組織力である。すなわち，組織が自らを変革し，競合他社にと

って模倣困難性の高い、新しい知識をつくり出し組織全体に広めることで、それを革新的な製品・サービスとして提供する力なのである。したがって、今後の課題として明らかにしたいのは、このような強い組織力と強いブランドづくりの相関関係である。(文中敬称略)

謝辞 本稿は、私の大学院博士前期課程・博士後期課程の恩師である林田博光教授に深甚なる感謝の意を表するとともに、林田博光教授の古稀を記念して纏めた論文である。林田博光教授には、国際マーケティングや国際ビジネス・コミュニケーションの本質を捉えることの大切さ、研究者としての心構えなど、さまざまな面において数々の有益なご指導およびご助言をいただいた。改めてここに深く心からの謝意を示すとともに、林田博光教授のますますのご健勝とご活躍を祈念する次第である。

参考文献

- 青木幸弘 (2004) 「製品・ブランド戦略と価値創造—『売れ続ける仕組み』を目指して」青木幸弘・恩蔵直人編『製品・ブランド戦略—現代のマーケティング戦略①』有斐閣アルマ。
- 安部義彦・池上重輔 (2008) 『日本のブルー・オーシャン戦略—10年続く優位性を築く』ファーストプレス。
- 石井淳蔵 (2010) 「市場で創発する価値のマネジメント」『一橋ビジネスレビュー』第57巻第4号, 20-32頁。
- 伊丹敬之 (2004a) 『経営戦略の論理 (第3版)』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之 (2004b) 『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社。
- 稲盛和夫 (2006) 『アメーバ経営—ひとりひとりの社員が主役』日本経済新聞社。
- 恩蔵直人 (2007) 『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣。
- 片平秀貴 (1999) 『新版 パワー・ブランドの本質—企業とステークホルダーを統合させる「第五の経営資源」』ダイヤモンド社。
- 京セラコミュニケーションシステム (2004) 『京セラアメーバ経営ゼミナール』配布資料, 第9版, 10月11日。
- 久保圭樹 (2012) 『『フォースプレイス』で顧客との絆を再構築』『月刊事業構想』11月号, 26-27頁。
- 清水龍瑩 (1984) 『企業成長論—新しい経営学』中央経済社。

- 杉光一成 (2016) 「ものづくり企業におけるインブランド (技術ブランド) 戦略の可能性—主としてマーケティング論とブランド論の観点から」『知財ジャーナル』 Vol. 9, 45-51頁。
- 妹尾堅一郎 (2009) 『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか—画期的な新製品が惨敗する理由』ダイヤモンド社。
- 徐誠敏 (2008a) 「インターナル・ブランディングの戦略的活用方法に関する研究—企業ブランドの形成・定着を中心として」『大学院研究年報』第38号, 中央大学商学研究科篇, 21-38頁。
- 徐誠敏 (2008b) 「企業ブランド・マネジメントの深層的なメカニズムに関する理論的研究—統合的な視点を中心として」『企業研究』第13号, 21-51頁。
- 徐誠敏 (2010) 『企業ブランド・マネジメント戦略—CEO・企業・製品間のブランド価値創造のリンケージ』創成社。
- 徐誠敏 (2014a) 『中小企業にも適用可能なインターナル・ブランディングの戦略的取り組み事例 & 韓国企業の成功事例から学ぶグローバル・マーケティング戦略』東洋出版。
- 徐誠敏 (2014b) 「グローバル・ブランド構築の戦略的要因—サムスン電子の5つの革新期を超えて」田中洋編『ブランド戦略全書』有斐閣, 237-257頁。
- 徐誠敏・李美善 (2015) 「地域専門家制度から見たサムスン電子のグローバル・マインドセット構築戦略—複眼的・多角的な視点による考察を中心に」名古屋経済大学経済・経営研究所『経済経営論集』第23巻第1号, 11-26頁。
- 徐誠敏・李美善 (2016) 「ブランド創発型企業 (Brand-Inspired Company)」を構築・強化するための戦略的なインターナル・ブランディングに関する研究」名古屋経済大学経済・経営研究所『経済経営論集』第24巻第1号, 13-28頁。
- 徐誠敏・李美善 (2017) 「包括的な観点から捉える需要探索型イノベーションに関する研究—戦略的優位性に着目して」名古屋経済大学経済・経営研究所『経済経営論集』第25巻第1号, 21-34頁。
- 高井紳二・宮崎洋 (2009) 『技術ブランド戦略—コアテクノロジーの分析・選択・展開・管理』日本経済新聞出版社。
- 田中洋 (1997) 「ブランド主導型マーケティング・マネジメント論」青木幸弘他編『最新ブランド・マネジメント体系』日経広告研究所, 115-132頁。
- 田中洋 (2002) 『企業を高めるブランド戦略』講談社現代新書。
- 田中洋・六角まり (2016) 「ブランド・交換・イノベーション—ブランドの基本解明課題への接近」『マーケティング・ジャーナル』 Vol. 36. No. 3, 71-87頁。
- 日覺昭廣 (2014) 「東レ 日覺昭廣の経営教室 (第2回) オープン・イノベーション最強パートナーに磨かれる」『日経ビジネス』3月号, 67-70頁。

- 平野裕之 (1990) 『ジャスト・イン・タイム生産の実際』 日本経済新聞社。
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論—トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』 有斐閣。
- 元橋一之 (2015) 「日本型オープン・イノベーションの研究」 21世紀政策研究所。
<http://www.21ppi.org/pdf/thesis/150702.pdf>
- 湯之上隆 (2009) 『日本「半導体」敗戦』 光文社。
- 湯之上隆 (2014) 「イノベーションのジレンマに陥った Samsung 「GALAXY」 の売れ行きが悪化 Samsung が直面する経営危機」 『Electronic Journal』 8月号, 34-36頁。
- Aaker, D. (2008), *Spanning Silos: The New CMO Imperative*, Harvard Business School Press. (大里真理子訳 (2009) 『シナジー・マーケティング—部門間の壁を超えた全社最適戦略』 ダイアモンド社。)
- Aaker, D. A. (2011), *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*, John Wiley & Sons. (阿久津聡監訳 (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。)
- Aaker, D. A. (2014), *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*, Morgan James Publishing. (阿久津聡訳 (2014) 『ブランド論—無形の差別化をつくる 20の基本原則』 ダイアモンド社。)
- Aaker, D. A. and Joachimsthaler, E. (2000), *Brand leadership*, The Free Press. (阿久津聡訳 (2000) 『ブランド・リーダーシップ—「見えない企業資産」の構築』 ダイアモンド社。)
- Afuah, A. (1998), *Innovation Management*, Oxford University Press.
- Chesbrough, H.W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology*, Harvard business school press. (大前恵一朗訳 (2004) 『OPEN INNOVATION —ハーバード流イノベーション戦略のすべて』 産業能率大学出版部。)
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修 (2003) 『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』 翔泳社。)
- Christensen, C. M. and Raynor, M. E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修 (2003) 『イノベーションへの解—利益ある成長に向けて』 翔泳社。)
- Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Brothers. (上田惇生訳 (1996) 『現代の経営 (上)』 ダイアモンド社。)
- Drucker, P. F. (2002), *Managing in the Next Society*, St. Martin's Press. (上田惇生訳

- (2002) 『ネクスト・ソサエティ—歴史が見たことのない未来がはじまる』ダイヤモンド社。
- Freeman, C. (1982), *The Economics of Industrial Innovation*, MIT Press.
- Hamel, G. and Praharad, C. K. (1991), "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing," *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 4, pp. 81-92.
- Hollis, N. (2008), *The Global Brand: How to Create and Develop Lasting Brand Value in the World Market*, St Martin's Press.
- Holt, D. B., Quelch, J. A. and Taylor, E. L. (2004), How Global Brands Compete, *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 9, pp. 68-75. (松本直子訳 (2004) 「41カ国3300人の調査から明らかにする グローバル・ブランドの真実」『Diamond Harvard Business Review』第29巻第11号, 118-129頁。)
- Jonash, R. S. and Sommerlatte, T. (1999), *The Innovation Premium: How Next-Generation Companies Are Achieving Peak Performance and Profitability*, Perseus Books. (ゲレン・S・フクシマ監訳 (2000) 『イノベーション・プレミアム—企業価値最大化の条件』東洋経済新報社。)
- Kapferer, J. N. (2000), *Remarques-Les marques à l'épreuve de la pratique*, Editions d'Organization. (博報堂ブランドコンサルティング監訳 (2004) 『ブランドマーケティングの再創造』東洋経済新報社。)
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. A. (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press. (有賀裕子訳 (2005) 『ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する』ランダムハウス講談社。)
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2001), *Principle of Marketing*, 9th, Prentice-Hall. (和田充夫監訳 (2003) 『マーケティング原理 第9版—基礎理論から実践戦略まで』ダイヤモンド社。)
- Kotler, P. and Pfoertsch, W. (2006), *B2B Brand Management*, Springer.
- Huston, L. and Skkab, N. (2006), Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation, *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 3, pp. 58-66. (鈴木泰雄訳 (2006) 「イノベーションに外部性を働かせる P&G—コネクト・アンド・ディベロップ戦略」『Diamond Harvard Business Review』第31巻第8号, 44-56頁。)
- McGrath, R. G. (2013), *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*, Harvard Business Review Press. (鬼澤忍訳 (2014) 『競争優位の終焉—市場の変化に合わせて、戦略を動かし続ける』日本経済新聞出版社。)

- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論—企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回復に関する一研究 (上)』岩波書店。)
- Sirkin, H. L., Hemerling, J. W. and Bhattacharya, A. K. (2008), *Globality: Competing with Everyone from Everywhere for Everything*, Grand Central Publishing. (水越豊監修 (2008) 『新興国発 超優良企業』講談社。)
- Stobart, P. (1994), *Brand Power*, The Macmillan Press. (岡田依里訳 (1996) 『ブランド・パワー—最強の国際商標』日本経済評論社。)
- Tybout, A. M. and Calkins, T. (2005), *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of The Kellogg School of Management*, John Wiley & Sons. (小林保彦, 広瀬哲治訳 (2006) 『ケロッグ経営大学院 ブランド実践講座』ダイヤモンド社。)
- Wessel, M. and Christensen, C. M. (2012), Surviving disruption, *Harvard Business Review*, Vol. 90, No. 12, pp. 56-64. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2013) 「破壊的イノベーションの時代を生き抜く—拡張可能な中核能力を見極めよ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第38巻6月号, 32-47頁。)